

中国注册人力资源管理师职业资格认证教材

ZHONGGUO ZHUCE RENLI ZIYUAN GUANLISHI  
ZHIYE ZIGE RENZHENG JIAOCAI

# 企业培训

于虹 编著

本书为“中国注册人力资源管理师职业资格认证”的指定培训教材之一。全面系统地介绍企业培训的基本观点、原理和方法，旨在为企业管理人员、培训管理者、内部培训师及有志于从事培训工作的人士提供一种真正有效的支持。▶

## EMPLOYEE TRAINING

· 中国人力资源开发研究会中国注册人力资源管理师考试认证中心组织编写 ·



中国发展出版社

中国注册人力资源管理师职业资格认证教材

# 企业培训

于虹 编著

· 中国人力资源开发研究会中国注册人力资源管理师考试认证中心组织编写 ·

EMPLOYEE  
TRAINING



中国发展出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

企业培训 / 于虹编著. —北京: 中国发展出版社, 2006.9

(中国注册人力资源管理师职业资格认证教材)

ISBN 7-80087-961-5

I. 企… II. 于… III. 企业管理—职工培训—资格考核—教材  
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 109450 号

书 名: 企业培训

著作责任者: 于 虹

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 7-80087-961-5 / F · 586

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京市白帆印务有限公司

开 本: 700×1000mm 1/16

印 张: 14.25

字 数: 218 千字

版 次: 2006 年 9 月第 1 版

印 次: 2006 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 1—5000 册

定 价: 25.00 元

咨 询 电 话: (010) 68990642 68990692

购 书 热 线: (010) 68990682 68990686

电 子 邮 件: fazhanreader@163.com

网 址: <http://www.develpress.com.cn>

---

版权所有 · 翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

## 序

# 不断发展与变化的人力资源管理

这是一个不断变化和发展的世界。20年多前，人力资源作为一个概念被引进我国，人力资源作为一个新词汇被应用；10多年前，第一本人力资源领域的中国人文核心期刊——《劳动与人事》正式更名为《中国人力资源开发》；5年前，我国领导人提出“人力资源是第一资源”和“强化人力资源开发是我国的基本国策”；3年前，中国人力资源开发研究会推出首个由专业的人力资源研究机构研发的针对我国人力资源从业者的培训认证体系；而今天，我国的人力资源从业者已达500万以上，招聘、猎头、咨询、培训、测评、人力资源信息化等各种人力资源服务企业和机构达数十万家之众。

这样的巨变反映了一个事实：我国的人力资源管理在迅速地发展与变化。这样一个事实也要求我们的人力资源专业机构不能躺在功劳簿上睡大觉，必须为了我国人力资源的发展而孜孜以求，自身也需要不断地变化和创新。

于是，在注册人力资源管理师职业资格认证推出暨该项目第一套指定培训教材面世三周年之际，中国人力资源开发研究会中国注册人力资源管理师考试认证中心重新组织编写的这套“中国注册人力资源管理师职业资格认证教材”以崭新的面貌跟读者见面了。

重编教材基于以下两个原因：

一是为了适应人力资源管理的发展和人力资源从业者的需要。

人力资源专业知识和技能的发展日新月异，特别是近几年来，我国的人力

资源管理水平更是随着经济的迅猛发展和企业的壮大而迅速提升，其特点、重点与3年前有了很大差别，社会对人力资源管理的需求也有了更高要求；与此同时，国内外关于人力资源管理的开发和研究也与时俱进，人力资源管理的理论和实践能力都在原有基础上迈上了新的台阶。因此，把新的研究和实践成果展示给广大的人力资源从业者，并根据目前的新要求、新特点提供符合需求的新教材是很有必要的。

二是为了适应中国注册人力资源管理师职业资格认证项目的发展。

3年并不是一段很长的时间，但3年也足以证明一个项目的决策和实施是否正确。经过3年的努力，注册人力资源管理师职业资格认证项目已经完善了对HR从业者的培训体系的建设，并建立了一套行之有效的培训效果保障体系，成为我国人力资源业界的培训标杆，并在2006年初更名为“中国注册人力资源管理师职业资格认证项目”。

3年来，中国注册人力资源管理师职业资格认证站在我国人力资源培训认证的前沿，项目的体系和知识要点不断更新，学员队伍迅速扩大，学员需求也越来越高。为了进一步提高注册人力资源管理师职业资格认证的含金量，打造中国人力资源业的顶尖队伍，推动中国人力资源事业的发展，下一步的工作重点将是建立中高级人力资源管理人员的资格考试和评价体系，努力探索人力资源管理人员的培训与选拔、评价、推荐相结合的有效途径，加强资格评价及培训认证工作的科学化、制度化和法制化建设。综合分析，实行项目的全国统考和对人力资源从业者的统一评审的条件已基本成熟。因此，中国人力资源开发研究会于2005年底成立了中国注册人力资源管理师考试认证中心，全面推进该项目的考试评审体系的建设。2006年，注册人力资源管理师考试认证中心的中心工作就是实行全国统考，开展各种后续服务，完善该项目的体系建设。

对人的评价是一门科学。我们的评价体系将结合目前国际流行的评价方法，考、评结合，知识、技能并重，力争在很短的时间内建立HR的国内评价

标准。为了与这一目标配套,我们必须有一套体系更完备、理论更先进、知识更丰富、技术更标准、内容更实用、使用更方便的教材。

基于这两个原因,我们自 2005 年底便开始组织这套教材的编写。教材的作者全部是在中国注册人力资源管理师项目培训一线担任主力讲师的老师们,他们既有深厚的专业功底和实践基础,也因为一直站在人力资源管理发展的前沿,始终跟一线的人力资源高管们站在一起并对新知识和新技术有最真实的体会和感悟,保证了教材的实用性。由他们编写的这套教材既与 CHRP 培训内容和考试内容配套,同时也能满足所有的人力资源从业者的需要,可以说是目前国内人力资源专业最权威的培训教材。

具体来说,这套教材有以下几个显著的特点:

**1. 突出实用性。**教材编写以突出实用性为主,理论和概念讲述简洁、精练。图书的整体风格突出实用性和可操作性。

**2. 形式活泼,可读性强。**文中广泛运用插图和表格,使得教材文字变得直观、鲜活,增加读者的感性认识。文后增加大量的习题和讨论,以及阅读材料和网站资源,便于读者进一步提高。

**3. 案例、知识点丰富。**正文和案例窗口及知识点相互穿插,既可以阅读正文,也可以跳跃式地阅读相关材料或进行思考。

**4. 内容新颖。**本套教材的内容不仅结合实际,并且能反映人力资源领域的最新技术和研究成果。

这套教材由原来的 7 种增加为 9 种。在原有的《人力资源战略与规划》、《绩效管理》、《薪酬福利管理》、《员工任用》、《企业培训》、《职业生涯管理》和《劳动关系管理》的基础上增加了《人才测评》和《人力资源信息化管理》。增加这两个模块就是为了适应目前企业对人力资源管理的新要求。一方面,新的人才测评技术在人力资源管理的各个阶段越来越发挥着重要的作用;另一方面,各种人力资源信息化系统在企业中得到越来越广泛的应用。作为一个开放的体系,中国注册人力资源管理师职业资格认证项目对这些新的要求和变化不

能熟视无睹。在广泛地征求专家和学员的意见之后，我们将这两个模块纳入到我们的培训认证体系中。

我们相信，有广大人力资源从业者的支持，有众多专家和专业机构的努力，中国人力资源管理水平会蒸蒸日上。我们中国人力资源开发研究会愿做一块人力资源事业的垫脚石，与大家一起构建宏伟的人力资源大厦。

李 震

2006年6月

# 前言

现代企业的竞争归根结底体现在人力资源的竞争上。培训作为人力资源开发与获取的重要手段,被越来越多的企业视为一种有价值的投资行为,已成为现代企业生产经营活动中不可或缺的一个环节。

在激烈的市场竞争中,培训是企业与员工共同成长的支撑力,是打造和保持企业核心竞争力的重要途径,对企业的生存和发展起着至关重要的作用。因此,如何建设一套以现代人力资源管理理念为基础,以企业实际需要为出发点,行之有效的培训管理体系和培训方法,就成为企业必须思考的问题了。

本书作为中国注册人力资源管理师职业资格认证教材之一,正是基于以上思路而编著,旨在为企业管理人员、培训管理者、内部培训师及有志于从事培训工作的人士提供一种真正有效的支持。全书内容由三个部分组成,共有七个章节。

第一部分,包括第1章的内容。突出讲解的是对培训的认知,重点介绍了培训的涵义、目的、形式和企业培训管理的内容、常见问题及培训体系的完整内涵等内容。

第二部分,涵盖了从第2章到第6章的全部内容,是本书的重点部分。围绕着企业培训体系构成的核心内容,展开说明。包括企业内部培训机构设置、培训制度建立、培训需求分析、培训计划制定、培训实施以及培训效果评估与转化等各环节,讲述操作原理、思路与方法。

第三部分,由第7章和附录构成,旨在为培训师提供帮助。从培训前的准备、课程的开发方法、培训师授课技巧及企业培训中的经典游戏等几个方面做

了介绍。

本书力求凸显针对性、实用性和可操作性的原则，全面系统地介绍企业培训的基本观点、原理和方法，并结合成功与失败企业的经验与教训，为读者提供最佳参考。

在成书过程中，参考、借鉴和引用了国内外学者、专家的研究成果、专著和文献资料，因篇幅有限，未能逐一列出原作者，在此一并致以谢忱。

此外，由于时间与个人学识水平所限，书中难免错误与疏漏之处，希望广大读者不吝提出宝贵意见，给予批评指正。

于虹

2006年9月

# 目 录

|     |                |    |
|-----|----------------|----|
| 第1章 | 认知培训           | 1  |
| 1.1 | 对培训的理解         | 5  |
| 1.2 | 培训的目的          | 16 |
| 1.3 | 培训的形式          | 16 |
| 1.4 | 培训管理,管什么       | 22 |
| 1.5 | 目前企业培训中存在的问题   | 26 |
| 1.6 | 企业培训体系的内涵与特征   | 31 |
|     | 本章小结           | 34 |
|     | 关键术语           | 36 |
|     | 思考题            | 36 |
|     | 阅读案例 苏菲的离开     | 36 |
| 第2章 | 培训组织机构与培训制度    | 42 |
| 2.1 | 企业内部培训组织机构设置模型 | 42 |
| 2.2 | 培训职责的划分        | 44 |
| 2.3 | 培训制度           | 53 |
|     | 本章小结           | 87 |
|     | 关键术语           | 88 |
|     | 思考题            | 88 |
| 第3章 | 培训需求分析         | 89 |
| 3.1 | 培训需求分析的作用      | 91 |

|            |                   |            |
|------------|-------------------|------------|
| 3.2        | 培训需求分析的内容         | 92         |
| 3.3        | 培训需求分析的方法         | 101        |
|            | 本章小结              | 107        |
|            | 关键术语              | 108        |
|            | 思考题               | 108        |
| <b>第4章</b> | <b>培训计划的制定</b>    | <b>109</b> |
| 4.1        | 年度培训计划制定          | 112        |
| 4.2        | 培训预算的确定与使用        | 116        |
| 4.3        | 培训项目计划的设计与实施      | 121        |
| 4.4        | 培训课程体系规划          | 127        |
|            | 本章小结              | 134        |
|            | 关键术语              | 135        |
|            | 思考题               | 135        |
|            | 阅读案例 肯德基的内部培训课程体系 | 135        |
| <b>第5章</b> | <b>培训计划的实施</b>    | <b>137</b> |
| 5.1        | 企业内部培训师队伍的建设      | 137        |
| 5.2        | 外部培训机构的选择         | 146        |
|            | 本章小结              | 153        |
|            | 关键术语              | 154        |
|            | 思考题               | 154        |
| <b>第6章</b> | <b>培训效果评估</b>     | <b>155</b> |
| 6.1        | 为什么要进行培训评估        | 156        |
| 6.2        | 培训评估的方式与内容        | 157        |
| 6.3        | 培训效果评估信息的来源       | 162        |
| 6.4        | 确立培训评估机制的工作流程     | 163        |
| 6.5        | 培训效果转换            | 165        |
|            | 本章小结              | 168        |

|       |                      |     |
|-------|----------------------|-----|
|       | 关键术语.....            | 169 |
|       | 思考题.....             | 169 |
| 第 7 章 | 塑造合格培训师.....         | 170 |
|       | 7.1 培训前的准备.....      | 170 |
|       | 7.2 培训课程的开发.....     | 175 |
|       | 7.3 培训师授课技巧.....     | 185 |
|       | 本章小结.....            | 192 |
|       | 关键术语.....            | 193 |
|       | 思考题.....             | 193 |
|       | 阅读案例 体验式培训.....      | 193 |
| 附录    | 企业培训中的 15 个经典游戏..... | 199 |
| 参考文献  | .....                | 218 |

## 第1章

# 认知培训

### 本章学习目标

1. 了解培训的“是”与“非”，认知培训的真正内涵；
2. 了解培训的多种形式；
3. 掌握培训管理的四项内容；
4. 正确认识与分析企业培训管理中存在的问题；
5. 掌握培训体系的内容。



### 引导案例

#### 海尔集团“以人为本”的培训机制

海尔集团从创立之日起，一直贯穿“以人为本”提高人员素质的培训思路，建立了一个能够充分激发员工活力的人才培训机制，以便最大限度地激发每个人的活力，充分开发利用人力资源，从而使企业保持了高速、稳定的发展。

##### 1. 海尔的价值观念培训

海尔培训工作的原则是：“干什么学什么，缺什么补什么，急用先学，立竿见影”。在这一前提下，首先是价值观的培训，“什么是对的，什么是错的，什么该干，什么不该干”，这是每个员工在工作中必须首先明确的内容，这也就是企业文化的内容。对于企业文化的培训，除了通过海尔的新

闻机构《海尔人》进行大力宣传以及通过上下灌输、上级的表率作用之外，重要的是由员工互动培训。目前，海尔在员工文化培训方面进行了丰富多彩、形式多样的培训及文化氛围建设，如通过员工的“画与话”、灯谜、文艺表演、找案例等，用员工自己的画、话、人物、案例来诠释海尔理念，从而达成理念上的共识。

“下级素质低不是你的责任，但不能提高下级的素质就是你的责任！”对于集团内各级管理人员，培训下级是其职责范围内必须完成的一个项目。这就要求每位领导，亦即上到集团总裁、下到班组长，都必须为提高部下素质而搭建培训平台、提供培训资源，并按期对部下进行培训。特别是集团中高层人员，必须定期到海尔大学授课，或是接受海尔大学培训部的安排，不授课则要被索赔，并且不能参与职务升迁。每月进行的各级人员的动态考核、升迁轮岗，就是这一理念很好的体现：部下的升迁，反映出部门经理的工作效果，部门经理也可据此续任或升迁、轮岗；反之，部门经理就是不称职。为了调动各级人员参与培训的积极性，海尔集团将培训工作与激励紧密结合。海尔大学每月对各单位培训效果进行动态考核，划分等级，等级升迁与单位负责人的个人月度考核结合在一起，促使单位负责人关心培训，重视培训。

## 2. 海尔的实战技能培训

技能培训是海尔培训工作的重点。海尔在进行技能培训时，重点是通过案例、现场进行的“即时培训”模式来进行。具体来说就是，抓住实际工作中随时出现的案例（最优事迹或最劣事迹），当日利用班后的时间，立即（不再是原来的停下来集中式的培训）在现场进行案例剖析。针对案例中反映出的问题或模式，来统一人员的动作、观念、技能。然后利用现场看板的形式，在区域内进行培训学习，并通过提炼在集团内部的报纸《海尔人》上进行公开发表、讨论，形成共识。通过这种模式，员工能够从中学到分析问题、解决问题的思路及观念，提高自身的技能，这种培训方式已在集团内全面实施。对于管理人员，则就日常工作中发生的鲜活案例进行剖析培训，并将培训的管理考核单变为培训单，利用每月 8 日的例会、

每日的日清会、专业例会等各种形式进行培训。

海尔集团除重视“即时”培训外,更重视对员工的“脱产”培训。在海尔的每个单位,几乎都有一个小型的培训实践中心,员工可以在这里完成诸多生产线上的动作,从而为合格上岗进行充分的锻炼。为了培养出国际水平的管理人才,海尔还专门筹资建立了用于内部员工培训的基地——海尔大学。海尔大学目前拥有各类教室12间,可以同时容纳500人学习及使用,并设有多媒体语音室、可供远程培训的计算机室、国际学术交流室等。为了进一步加大集团培训的力度,使年轻的管理人员能够及时得到新知识,海尔国际培训中心第一期工程已于2000年12月24日在国家风景旅游度假区崂山仰口投入使用。该中心完全是按照现代化的教学标准来建设,建成后可以同时容纳600人的脱产培训。海尔集团计划与国际知名的教育管理机构共同合作,在该中心举办系统的综合素质培训及国际学术交流,使其成为一座名副其实的海尔国际化人才培训基地。同时中心还将面向社会开放,为提高整个民族工业的素质做出海尔应有的贡献。

### 3. 海尔的个人生涯培训

海尔集团自创业以来一直将培训工作放在首位,上至集团高层领导,下至车间一线操作工人,集团根据每个人的职业生涯设计为每个人都制定了个性化的培训计划,搭建了个性化发展的空间,提供了充分的培训机会,并实行培训与上岗资格相结合。在海尔集团发展的第一个战略阶段(1984—1992年),海尔集团只生产冰箱,且只有1~2种型号,产量也控制在一定的范围内,目的就是通过抓质量、抓基础管理、强化人员培训来提高员工素质。海尔的人力资源开发思路是:“人人是人才”、“赛马不相马”。在具体实施上,海尔给员工搞了3种职业生涯设计:一种是对着管理人员的,一种是对着专业人员的,一种是对着工人的。每一种都有一个升迁的方向,只要是符合升迁条件的即可升迁入后备人才库,参加下一轮的竞争——随之而来的就是相应的个性化培训。

海尔集团对员工的培训是多样化的,其中非常具有特色的是“海豚式升迁”培训和“届满要轮流”制。

“海豚式升迁”是海尔培训管理人员的方法之一。海豚是海洋中最聪明、最有智慧的动物，它下潜得越深，则跳得越高。举例来说，一个员工进厂以后工作比较好，但他是从班组长到分厂厂长干起来的，主要是在生产系统。如果现在让他去干一个事业部的部长，那么他对市场系统的经验可能就非常缺乏，此时他就需要到市场上去。到市场去之后，他必须到下边从事最基层的工作，然后从这个最基层岗位再一步步干上来。如果能干上来，就上岗，如果干不上来，则就地免职。有的经理已经到达很高的职位，但若缺乏某方面的经验，也要派他下去；有的各方面经验都有了，但处事综合协调能力较低，也要派他到相应部门去锻炼。虽然这样做对一个干部来说压力可能较大，但它确实也培养、锻炼了干部。

“届满要轮流”是海尔培训技能人才的一大措施。一个人长久地干一样工作，久而久之就会形成固化的思维方式及知识结构，这在海尔这样以“创新”为核心的企业内是难以想像的。目前，海尔已制定明确的制度，规定了每个岗位最长的工作年限，旨在激活员工变化、创新的动力，同时也消除了员工对待工作的倦怠感。

#### 4. 海尔的培训师资网络

海尔为了充分实施全员的培训工作，建立了完善的培训软环境——培训网络。在企业内部，海尔建立了内部培训教师师资网络。首先对所有可以授课的人员进行教师资格认定，持证上岗。同时也建立了内部培训管理员网络，以市场链 SST 流程建立起市场链索酬索赔机制及培训工作考核机制，每月对培训工作进行考评，并将考评结果与部门负责人及培训管理员的工资挂钩，通过激励机制来调动培训网络的灵活性和能动性。在外部，海尔建立起了可以随时调用的师资队伍。目前，海尔以青岛海洋大学海尔经贸学院的师资队伍为基本依托，同时与瑞士 IMD 国际工商管理学院、上海中欧管理学院、清华大学、北京大学、中国科技大学、法国企顾司管理顾问公司、德国莱茵公司、美国 MTI 管理咨询公司等国内外 20 余家大专院校、咨询机构及国际知名企业近百名专家教授建立起了外部培训网络，利用国

际知名企业丰富的案例进行内部员工培训。在引入国内外先进教学和管理经验的同时,又借用这些力量、利用这些网络将海尔先进的管理经验编写成案例库,使其不仅成为 MBA 教学的案例,也成为海尔内部员工培训的案例,从而达到了资源共享。

良好的企业业绩源自优秀的员工,而完善的培训则为优秀员工的塑造提供了保障。

## 1.1 对培训的理解

从引导案例中可以看出,完善的企业培训培养了优秀的员工,同时创造了企业的核心竞争力。现今,培训在企业中的作用正在逐渐被认识,然而,做好企业培训管理工作,既不是一种简单的时尚行为,也不意味着组织几次课程就万事大吉了,而是首先必须正确认识培训。企业对培训的定位不同,则培训管理的原则及方法就会有所差异,从而培训工作的动力及相应的培训效果也一定会有所区别。

### 1.1.1 培训是企业培养和挖掘自身智能资源的手段

在外企纷纷裁员的时候,某民营企业高薪聘请了 3 位来自跨国公司的年轻人。公司看中的是他们优秀的工作能力,与源自大公司的规范的训练背景。公司承诺他们不低于原单位收入,并对其委以重任,希望 3 个人能给公司做出贡献。3 位员工也是信心十足,愿意在新的组织平台上施展才干。可是还不到一年的时间,3 个人中就走了 2 个,只剩下 1 个女员工,还是因为要生小孩,而甘愿再“忍耐”一段时间。为什么会出现这样的结果?我们的企业是否曾经或正在遇到这样的问题?

众所周知,人才将是未来企业竞争的核心。越来越多的企业都已感受到,自身发展路途中的“瓶颈”就在于人才的获取、维系与潜力的挖掘。

企业人力资源的来源由外部招聘与企业内部挖掘与培养构成,外部招聘是“因事选人”,而企业培养则能达到“使人适事”的效果。有些企业一味看