

企业培训不创新，就等于慢性自杀

这是一部培训实战的经典之作

这是作者近二十年

在西铁城、联想、TCL、研祥、爱施德等

一流企业管理经验的积累

黄勇 / 著

培训创新

企业成败胜负手



海天出版社（中国·深圳）

培训创新

企业成败胜负手

黄勇、著



海天出版社（中国·深圳）

图书在版编目 (CIP) 数据

培训创新 : 企业成败胜负手 / 黄勇著. — 深圳 :
海天出版社, 2014. 7
(新锐培训系列)
ISBN 978-7-5507-1021-4

I. ①培… II. ①黄… III. ①企业管理—职工培训
IV. ①F272. 92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第043557号

培训创新：企业成败胜负手

Peixun Chuangxin: Qiye Chengbai Shengfushou

出品人 陈新亮
责任编辑 许全军 林凌珠
责任校对 赖静怡
责任技编 梁立新
装帧设计 知行格致

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天综合大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137 (批发) 83460397 (邮购)
设计制作 深圳市知行格致文化传播有限公司 Tel: 0755-83464427
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 15.5
字 数 179千字
版 次 2014年7月第1版
印 次 2014年7月第1次
印 数 1-4000册
定 价 32.00元

目录



第 1 章

培训的战略理念

- 第一节 企业为什么而培训 / 003
- 第二节 从《孙子兵法》看企业培训 / 004
- 第三节 培训支撑企业战略发展 / 008
- 第四节 培训是企业最大的投资 / 011
- 第五节 培训提升组织成员价值 / 018

第 2 章

培训的战略定位

- 第一节 培训是企业变革的基石 / 021
- 第二节 培训是组织的熔炉 / 025
- 第三节 培训是企业战略的推进 / 030

第 3 章

培训产品的创新

- 第一节 企业需要的九大培训产品 / 041
- 第二节 培训产品的参数 / 055

第 4 章

培训师的创新培养

- 第一节 什么是优秀的培训师 / 074
- 第二节 培训师的素质要求和能力模型 / 078
- 第三节 独立思考和决策能力的培养 / 082

- 第四节 有效教学方法的使用 / 085
- 第五节 训练培训师的授课技巧 / 094
- 第六节 培养设计开发课程的能力 / 100
- 第七节 培训项目的组织实施能力 / 114

第5章

培训项目的设计与创新

- 第一节 新兵训练营项目：“融入与发展——新员工入职系统培训” / 121
- 第二节 管理培训生项目：“从院校人到企业人——‘123’训练计划” / 126
- 第三节 营销精英培训项目：“雏鹰展翅——销售精英成长训练营” / 132
- 第四节 新晋管理者培训项目：“鹰击长空——新晋管理干部资格认证培训” / 137
- 第五节 管理能力训练项目：“向军队学管理——提升管理者的领导力” / 141
- 第六节 领导力培训项目：“重走长征路——红色思想教育与领导力培训” / 147
- 第七节 关于培训项目设计 / 153
- 第八节 关于培训项目创新 / 157

第6章

培训体系运营的创新思考

- 第一节 培训的需求调查与分析 / 166
- 第二节 制订创新培训计划 / 172
- 第三节 建立课程体系 / 178
- 第四节 培训师的管理与激励 / 189
- 第五节 关于培训评估的思考 / 196
- 第六节 培训运营实操案例的探讨 / 201

第7章

关于企业大学构建的思考

- 第一节 为什么要构建企业大学 / 210
- 第二节 企业大学的功能 / 216
- 第三节 企业大学的课程体系 / 219
- 第四节 创新与突破：四个维度构建优秀的企业大学 / 223

- 崭新的未来 / 231
- 作者语录 / 235
- 学员评价 / 237

第 1 章

培训的战略理念



章 策

念野部站由版部

比尔·盖茨说：“把人留下，很快就可以有一个新的微软。”

格拉斯于 1984 年出任了沃尔玛总裁，带领沃尔玛走向新的巅峰。沃尔玛人力资源的基本战略已发生了转变，“留住、发展、吸纳”成为其用人的指导方针。它意味着沃尔玛更加重视从原有员工中培养、选拔优秀人才，而不是在人才匮乏时一味地从外部聘用。沃尔玛的人力资源战略已越来越侧重于从内部挖金子。经过几十年来的发展，沃尔玛已经创立极为有价值的培训理念，即“忠诚你的事业；与同仁建立合伙关系；激励你的同仁；凡事与同仁沟通；感激同仁对公司的贡献；成功要大力庆祝，失败亦保持乐观；倾听同仁的意见；超越顾客的期望；控制成本低于竞争对手；逆流而上，放弃传统观念”，这成为其吸引、留住人才的关键所在。

山姆·沃尔顿有段名言：“对员工要像对待花园中的花草树木一样，需要用精神上的鼓励、职务的晋升和优厚的待遇来浇灌他们，适时移植以保证最佳的搭配，必要时还要细心除去园内的杂草以利于他们的成长。”这段话可谓道出了沃尔玛企业培训理念的精髓。

第一节

企业为什么而培训

中国战国时期伟大的思想家、儒家主要代表孟子曰：
“君子有三乐，而王天下不与存焉。父母俱存，兄弟无故，
一乐也；仰不愧于天，俯不忤于人，二乐也；得天下英才
而教育之，三乐也。君子有三乐，而王天下不与存焉。”

得天下英才而教育之，就是企业培训的核心意义。

企业之所以要开展培训，是为了组织及其内部的成员变得更加有效率，组织成员更为有效率直接导致的结果是企业利润的倍增，我认为这是开展员工培训最根本，也是最为重要的目的。一个组织要想成长、发展和持续性赢利，就应把员工培训的职能发挥到极致。培训工作必须随着各种组织活动的开展而进行和变化。企业进行战略决策时，应首要将员工培养和成长的问题作为战略发展措施考虑进去，作为企业持久发展以及持续性赢利的一个重要组成部分。在审核企业的盈亏表时，则应同时检查企业员工培训和后备人才培养工作的有效性和持续性。只有这样，当员工培训工作成为整个企业发展过程不可分割的重要战略组成部分时，它的效能才能充分发挥出来。

随着 21 世纪的到来，信息和知识已经成为所有企业前进的推动力量，而员工培训则常常作为提供知识、技能、方法和信息的重

要途径。人们比以前任何时候看得更加清楚，在当今强手如林的市场，立于不败之地的企业必定是那些充分培养、调动和发挥员工潜力的企业。

第二节 从《孙子兵法》看企业培训

孙子曰：“主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？吾以此知胜负矣。”

孙子（武）是一位谋略艺术大师，同时也是一位管理艺术的专家。吴宫教练宫女，怒斩吴王爱妃的故事非常能说明他严格治军的特点。孙子之所以在治军问题上一丝不苟，不阿权贵，是因为他清楚地认识到，管理出战斗力，管理优劣决定战争胜负。孙子的管理思想上具有明显的系统性，其中许多观点都值得我们今天在治军、治国中借鉴，同时也值得我们在企业管理中借鉴。

孙子的七问，道出了沙场上的胜负根本，在商业的战场上，值得借鉴。

1. 主孰有道？——领导的魅力与价值观

“主”即一国之君主，可引申为一支部队的首长，或一个团队的首领，或一个企业集团的董事长。“道”有多层含义：一是国君自身的道德修养，二是国家政策法令的性质，三是国君的宏观领导艺术。这三方面的含义交织在一起，在不同的情况下有不同的主次关系。这里指领导者能否得到广大民众支持的前提条件，领导者魅力如何体现，尤其是指奋斗目标和价值观与广大民众是否一致，否则就不能调动每个人的积极性。

2. 将孰有能？——管理者的素质和能力

俗话说：“千军易得，一将难求。”之所以一将难求，难就难在千军之将不是随便哪个都能担当的。这种人必须要有特殊的才能和杰出的综合素质。所以，孙子十三篇中多次论及将帅的才能和修养问题，其中“为将五德”和“为将五危”尤应予以重视。团队管理者的素质和能力的发挥决定了团队的整体绩效，诸葛亮才能绝伦，但他最终失败，最主要的原因就在于每当战争决策时，很少有身边将领共同参与，更没有后备人才的培养体系，以至于将领们“无能”，导致“蜀国无大将，廖化当先锋”。特别是对于当今经营管理领域来说，时代对职业经理们提出了更多的要求，作为企业经理人，要想提高企业经营管理能力，应当从多方面修炼和提升自己的素质与能力，同时要注意后备人才的选拔和培养。

3. 天地孰得?——环境与行业

这句话的意思是谁占领了天时地利。从古至今,关于占据天时地利打败对手的案例举不胜举。在这里主要指经营周边的客观环境。作为管理者在企业经营中,必须具有敏锐的洞察能力,根据市场行情顺势而动,客观分析优劣势,遵循客观规律,积极探索,打造品牌优势,从而快速成为行业的领导者。

4. 法令孰行?——规章制度的健全与贯彻

古代有远见的军事家大都非常注重以法治军。孙子所说的“法令执行”,显然着重讲的是以法治军问题,其重点在于如何“行”法。人们都想打造百年老店,为什么有的如愿以偿,有的昙花一现?其中一个重要原因,就在于是不是有一套严格的制度,而且更重要的在于是不是持之以恒地遵守这种制度。长安汽车集团生产车间内有幅醒目的标语:“管理的灵活或许是一种艺术,制度的灵活肯定是一种灾难。”它不仅强调建立一套十分严格、健全的,实用性和操作性都很强的管理制度,而且高度重视整个管理过程,在实际执行中敢于在“严”字上下功夫。要完善各项制度,以制度来管人,尽量避免人为因素,从而明确管理者的责、权、利,事事按程序进行,符合客观规律。

5. 兵众孰强?——掌握的资源与工具

“兵众孰强”说的是:哪一方资源更充足、装备更精良、兵员

更广大就能赢得战争的胜利。兵众是整个团体战斗力的基础。有好的管理者，有强的将领，而无优秀的士兵来落实指挥者的意图，只能算纸上谈兵。故作为企业管理者掌握充足的资源和合理的运用工具中方法，就能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

6. 士卒孰练？——组织成员是否训练有素

“士卒孰练”主要讲的是组织成员的学习和培训问题，训练有素的一方战斗力必强，作战时必然具有优势，训练不精的一方则战斗力必弱，作战时必然处于劣势。在一般情况下“剑不如人”，有时是客观条件造成的，一时难以改变的事实。但是“剑法不如人”则是可以通过主观努力加以改变的。只要加强训练，改进战法，提高部队战斗力，是完全可以做到“剑法过人”的，从而摆脱“剑不如人”的困境，以超人的战法驾驭劣势的武器装备去战胜拥有优势武器装备的敌人。所以，关键是一个“练”字。聪明的管理者务必在练兵与精兵上狠下功夫。团体中每一个体的工作技能需要在培训中不断提高和完善，要给每一个人提供发展空间与机会，根据个人特点合理选择成长道路，让每一个人都成材，从而整体提升企业的利润。

7. 赏罚孰明？——激励机制，赏罚分明

孙子之所以把“赏罚孰明”列于“七计”之中，主要因为赏罚历来是治军的法宝，也是治军的标志，通过观察赏罚是否严明，可以判断对方军纪是否严整，战斗力是否强盛。在这方面，关键是一

个“明”字。现代社会价值观多元化，给管理者带来很大的难度，赏罚是否分明关系到管理者是否具有一视同仁的公信力。

孙子的治军思想深刻而系统，他的很多观点都蕴涵着深刻的管理团队的艺术，值得我们深入发掘，创造性地在当代企业管理中运用。古人云：“他山之石，可以攻玉。”现代企业家们如果善于从中取其精华，得其神韵，把饱含制胜智慧的古代兵法与充满时代精神的现代企业经营理念有机地结合起来，并在工作实践中灵活地运用，无疑将有益于提高企业管理水平。

第三节 培训支撑企业战略发展

培训是用来营造学习共享与互动氛围的组织。

未来唯一持久的优势，是有能力比你的竞争对手学习得更快。

——彼得·圣吉

传统的培训是给企业雇员传授其完成（或提升）本职工作所必需的岗位技能的过程。以往，培训主要是传授技术技能，例如给装

配工培训焊接电线的技能；而现在，“培训”的内涵越来越丰富：透过培训工作的开展可以加强组织中团队成员的融合；培训可以提升中高层管理者的领导能力；培训可以帮助企业的员工适应技术变化，改进产品和服务质量，推进生产力；培训可以帮助员工进行团队建设、决策和沟通技能提升；培训可以帮助员工提升计算机或外语等岗位技能；培训也可以在组织变革时担当先锋官的职责；为了满足竞争需要更好的服务，员工也越来越需要得到客户服务方面的培训……培训已经不再仅仅关注于传统的培训目标，而是越来越多地与企业的战略目标联系起来，成为企业战略的重要支撑。

有一个博士分到一家研究所，成为所里学历最高一个人。有一天他到单位后面的小池塘去钓鱼，正好正、副所长在他的一左一右，也在钓鱼。他只是微微点了点头，与这两个本科生，有啥好聊的呢？不一会儿，正所长放下钓竿，伸伸懒腰，噌噌噌从水面上如飞地走到对面上厕所。博士眼睛睁得都快掉下来了。水上漂？不会吧？这可是一个池塘啊。

正所长上完厕所回来的时候，同样也是噌噌噌地从水上漂回来了。怎么回事？博士生又不好去问，自己是博士生哪！过一阵，副所长也站起来，走几步，噌噌噌地漂过水面上厕所。这下子博士更是差点昏倒：不会吧，到了一个江湖高手集中的地方？博士生也内急了。这个池塘两边有围墙，要到对面厕所非得绕10分钟的路，而回单位上又太远，怎么办？博士生也不愿意去问两位所长，憋了半

天后，也起身往水里跨：我就不信本科生能过的水面，我博士生不能过。只听咚的一声，博士生栽到了水里。两位所长将他拉了出来，问他为什么要下水，他问：“为什么你们可以走过去呢？”两所长相视一笑：“这池塘里有两排木桩子，由于这两天下雨涨水正好在水面下。我们都知道了这木桩的位置，所以可以踩着桩子过去。你怎么不问一声呢？”学历代表过去，只有学习力才能代表将来。尊重有经验的人，才能少走弯路。一个好的团队，也应该是学习型的团队。

当今社会科学技术日新月异，应用技术的人员必须不断更新知识，才能跟上科技的发展。我想请读者了解到这样一组数据：电话从发明到发展到1000万用户，用了整整30年；互联网的发明到发展到1000万用户，只用了3年。世界每时每刻都在发生变化，而这种变化在整个人类发展史上都未曾有过的，我们掌握的知识量在日益增长，而我们的知识的“保质期”在不断缩水，2020年，也就是6年之后，我们拥有的知识总量将会是现在的4倍以上，2050年，我们目前的知识总量将会是届时的2%！触目惊心的数字无时无刻不在提醒我们，落后就要挨打，在这个弱肉强食的市场环境下，企业培训必须成为企业战略发展的重要支撑，而不是仅仅局限于人力资源模块下面的一个细小分支。

一个本科生的知识，如果不进行学习更新，两年以后就会被淘汰。学历并不等于学习力，学历代表的是过去，而学习能力代表的是将来！同样，一个企业如果不能通过培训对企业员工的知识、能

力和态度进行学习更新和提升，这个企业将会在两年甚至更短的时间内被市场淘汰！

我以近20年来培训从业的经历来看，大多现代企业的经营者，都有意将自己的企业定位为学习型的组织，我认为企业的经营者们首先应该了解并懂得什么是学习型组织。学习型组织理论认为，企业持续发展的源泉是提高企业的整体竞争优势，提高整体竞争能力。未来真正出色的企业是使全体员工全身心投入并善于学习，持续学习的学习型组织。通过酿造学习型组织的工作氛围和企业文化，引领不断学习、不断进步、不断调整的新观念，从而使组织更具有长盛不衰的生命力。培训正是为了突破传统企业的等级权力控制，帮助企业适应进入信息时代、知识时代，建立新型管理模式适应企业在科技迅速发展、市场瞬息万变的竞争中取胜的需要，实现这个目标而出现的。

第四节 培训是企业最大的投资

由于在培训这个行业中工作时间较长，有一些经验和认识的原因，很多企业人力资源或培训负责人会邀请我去进行上课和学习交流。每家企业的培训教室都是有必要参观的地方，在企业的培训教室中，总能看到一些关于学习的标语。其中有一条是很多企业

常挂并且特别引人注目的——“培训是员工最大的福利。”我一看这样挂着横幅的企业，就感觉到这家企业的培训工作一定做得不够到位。前面我谈过，我们应该突破传统的培训观念，把培训看作是实施企业战略的一个重要支撑。相信很多人或多或少有过参加培训的经历，我们参加培训和学习是很辛苦的，很多时候都是需要员工下班后，或者周末加班进行培训学习。既然说培训是员工最大的福利，那我认为培训组织者和培训老师的风险很大，因为如果授课老师呆板、学习环境嘈杂、课程又枯燥，再加上万一内容跑题了的话，那么员工会产生“我可以不要这个福利吗”的想法！其实我们都懂得，辛辛苦苦工作了一周，员工更希望在周末的时间约上同事或朋友去玩玩，或者拉上女朋友的小手去看看电影，放松一下一周来的紧张工作情绪，大家觉得这样的周末才有意义。如果培训仅仅是作为福利，是很难让员工觉得自己是福利的“享有”者的，反而会使员工觉得被动地接受 HR 总监或者培训经理的安排，是一种强制性的“福利”，而且没有现实可观的实际利益。“强扭的瓜不甜”，长此以往，培训将会堕入一个“强制学习——员工抵触——效果不佳——再强制学习”的恶性循环中。

作为企业的培训经理们要认识到，培训是企业战略发展的一个重要支撑，也是企业给员工的一笔重要投资。企业培训工作的开展不仅需要耗费时间，而且需要耗费巨大的人力、物力和财力。投资和福利最大的区别就在于：福利是发放的，相当于中秋节的月饼，你可以喜欢也可以讨厌，你可以选择吃掉，也可以选择扔掉；而培训则是一种投资，是需要员工进行吸收并产出。为了达到这一目的，就要用创造性的思维，将培训的形式、方法进行创新，让员工从被动地接受转为主动地学习。