

财经新视角
人力资源管理禁忌系列

培训发展 禁忌 82 例

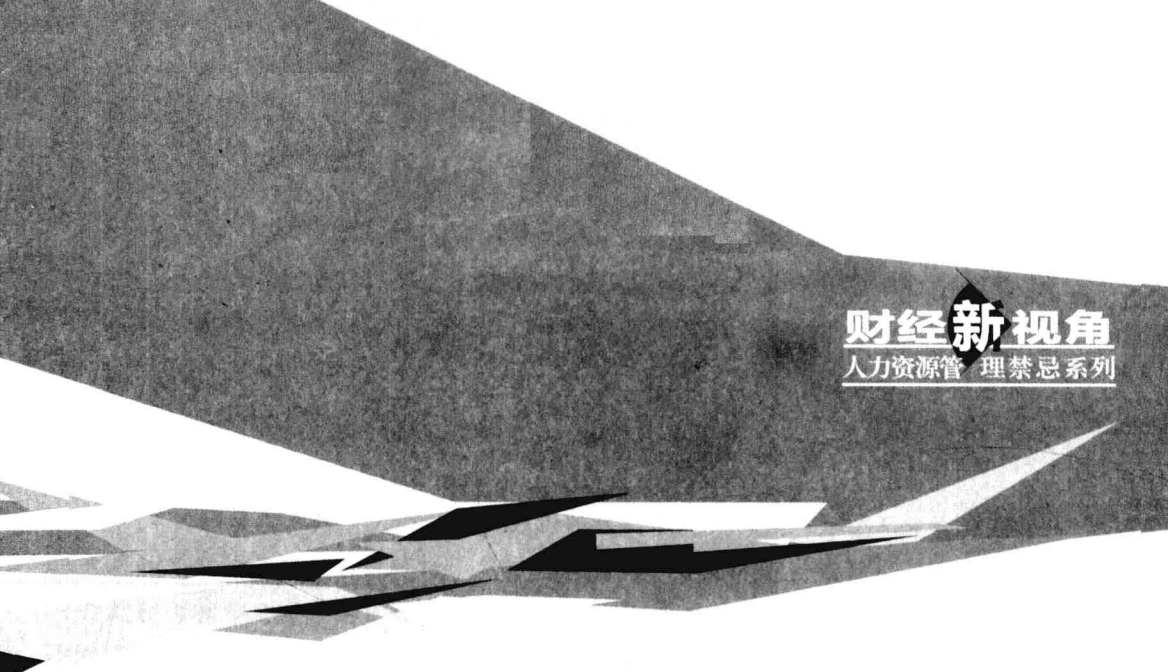
吴江 主编

PEIXUN FAZHAN
JINJI 82LI



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



财经新视角
人力资源管理禁忌系列

培训发展 禁忌 82 例

吴江 主编

**PEIXUN FAZHAN
JINJI 82LI**

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

培训发展禁忌 82 例 / 吴江主编. —北京：电子工业出版社，2011.6
（财经新视角·人力资源管理禁忌系列）
ISBN 978-7-121-13269-8

I. ①培… II. ①吴… 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（2011）第 060542 号

责任编辑：李 静

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司
装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：14.5 字数：252 千字

印 次：2011 年 6 月第 1 次印刷

定 价：36.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

前言

21 世纪是知识经济时代。知识经济时代竞争的关键是人才，人才资源是企业生存和发展的关键战略性资源。在日益激烈的竞争环境下，谁拥有优秀的人才，谁就能占据市场竞争的主动权，谁就具备了强大的核心竞争能力。当今，西方管理学家和未来学家把 21 世纪经济竞争的焦点确定为一流管理人才的竞争，甚至把对高新技术的开发和垄断放到第二位。毫无疑问，社会经济时代改变了，推动社会经济发展的基础也改变了。

企业获得人才的渠道有两条：一是从劳动力市场招聘；二是对企业内部现有员工进行开发。企业不可能在任何时候都能轻易获得合适的人才，因此，从长远来看，对员工的培训与开发更是企业持续发展的关键。人才的成长与组织的发展都离不开培训。企业为了实现其目标，就必须从战略上重视员工的培训与发展。激烈的市场竞争推动了培训的进程。目前，中国的大多数企业已经认识到员工培训及提高培训质量的重要意义。中小企业也不例外，它们也意识到如果要获得成功、不断发展壮大，就必须进行员工培训和发展。

尤其要注意的是，并不是培训方法越先进越好。实质上，员工培训工作的关键在于能够从专业的角度，以满足个人和组织双方利益为目的，从而有计划地、系统地开展。培训与发展必须符合企业发展战略、符合企业不同发展阶段对员工能力的实际需要。培训管理人员需要清楚其组织运行机理及其未来的计划，由此才能提出合理的培训目标。培训管理人员需要得到企业高层管理人员的信任与支持，高层管理人员也应该意识到参与培训与开发的重要性。

为了使培训有效，培训必须有理论或培训专家的指引，并使用合适的培训技术，采取恰当的培训方法，按照规范的培训流程有计划地开展工作。这就需要全面、彻底地掌握培训与发展的规律和实践，因此本书内容涵盖了企业培训与发展的整个领域。

第一，本书理论与实践结合，学术观点与实例应用并重。既从理论上介绍了现代企业培训与发展的理论要点，又从实践出发介绍和分析了企业培训中经常出现的培训误区，提出了企业培训活动应当规避的禁忌实例。既包含了理论研究成果，也包含了实践案例和具体操作步骤。这些丰富的材料可以帮助读者对培训与发展有一个更加清楚和深刻的认识。

第二，本书使用的材料新。我们引用了培训与发展方面的许多观点，引用的大量案例也是国内外著名企业最近发生的真实案例。

第三，本书的结构安排有助于读者学习和掌握。全书按照观点、实例和对策的顺序进行安排，充分体现理论学习与实际操作相结合的特点，以培养读者分析与解决问题的能力。

本书可用做工商企业界的管理人员和其他工作人员的教育与培训参考书，也可作为高等院校管理类专业的案例教学使用教材。本书具有团队创作的特点，参与本书编写的有吴江、曹磊、刘淑玲、孙文利、顾庆飞、王红、孙一靖、洪欢和白艳辉。孙文利、顾庆飞对全书进行了初审，吴江负责全书的修改、审定、总纂和定稿工作。

在本书的编写过程中，吸收和借鉴了国内外培训与发展方面的最新研究成果与典型案例，参考和引用了国内外有关教材、专著、案例和文献资料，在此谨向各位作者深表谢意！

由于我们的水平有限，难免存在一些不足之处，敬请各位读者批评指正，提出宝贵的意见与建议，以便我们今后不断进行完善与修订。

编 者

目 录

第1章 培训与发展体系构建禁忌 /1

禁忌 1	轻视员工的培训与发展	2
禁忌 2	没有从战略的角度思考培训问题	5
禁忌 3	急功近利的培训态度	8
禁忌 4	缺乏对培训与发展的整体性管理	11
禁忌 5	孤立的培训发展体系	13
禁忌 6	未能赢得广泛支持的培训	16
禁忌 7	重视投入, 忽视产出	19
禁忌 8	忽视培训开发的“三观”	21
禁忌 9	过分夸大培训的功能	23

第2章 培训需求分析禁忌 /27

禁忌 10	忽略培训需求分析	28
禁忌 11	培训需求分析的准备工作不够充分	31
禁忌 12	全盘接受员工对培训需求的要求	34
禁忌 13	培训需求分析缺乏与外部环境的结合	37
禁忌 14	培训需求分析缺乏与内部环境的结合	40
禁忌 15	分析培训需求时采用的收集方法不合理	42
禁忌 16	缺乏对培训需求分析结果的有效整合	44

第3章 培训计划制定禁忌 /46

禁忌 17	不能满足要求的培训计划	48
-------	-------------	----

禁忌 18	培训目标不清晰	51
禁忌 19	受训人员划分不明确	54
禁忌 20	培训内容选择不合理	57
禁忌 21	培训实施过程设计不周	59
禁忌 22	未能包含对培训评估方法的选择	62
禁忌 23	培训资源不能充分整合	65
禁忌 24	与企业财力不相匹配的培训预算	68
禁忌 25	年度培训计划未能合理制定	70
禁忌 26	把培训计划当做年终奖	72
禁忌 27	失败的基层管理人员培训	75

第4章 员工培训分类禁忌 /78

禁忌 28	培训内容出现问题的岗前培训	79
禁忌 29	忽视岗前培训的一些小的环节	82
禁忌 30	员工入职培训提问过少或过多	84
禁忌 31	忽视对管理人员的培训	86
禁忌 32	盲目进行在岗培训	89
禁忌 33	晋升培训事倍功半	92
禁忌 34	转岗培训未达到效果	94

第5章 培训课程设计与管理禁忌 /97

禁忌 35	培训课程内容设计不全面	98
禁忌 36	过度依赖外部培训机构与培训师	100
禁忌 37	忽视对培训课程的分析	103
禁忌 38	缺乏对培训课程设计不断更新的过程	106
禁忌 39	忽视撰写培训课程大纲	108
禁忌 40	培训课程内容制作出现问题	111
禁忌 41	培训课程内容未能与企业不同发展阶段相符	114

第6章 培训师培养禁忌 /117

禁忌 42	忽视企业内部培训师资源	118
禁忌 43	企业内部培训师培养及管理流程不健全	120
禁忌 44	缺乏对内部培训师的激励和监督	122
禁忌 45	忽视对培训师的考核	125

第7章 培训活动选择与执行禁忌 /128

禁忌 46	缺少互动的讲授法	129
禁忌 47	敷衍了事的研讨法培训	132
禁忌 48	鼓励“通才化”的工作轮换法	134
禁忌 49	个别指导法的效果不佳	136
禁忌 50	未能认识到自学在员工培训中的作用	138
禁忌 51	“头脑风暴”不能带来满意的效果	140
禁忌 52	拓展训练变为集体出游	142
禁忌 53	没有善用网络培训方式	144
禁忌 54	误用指导者计划	146
禁忌 55	注重专业技能培训而忽视通用技能培训	148
禁忌 56	注重员工个体技能提高, 忽视企业组织能力提升	150

第8章 培训评估系统设计禁忌 /152

禁忌 57	选择不当的评估形式	153
禁忌 58	忽视制定完整的合理性培训评估计划	155
禁忌 59	忽视对培训的评估总结	157
禁忌 60	未能建立良好的培训评估反馈系统	160

第9章 培训评估标准制定禁忌 /162

禁忌 61	培训效果的评估未能形成体系	163
-------	---------------------	-----

禁忌 62	主观性过强的反应评估	166
禁忌 63	给受训人员带来压力的学习评估	169
禁忌 64	占用精力过多的行为评估	171
禁忌 65	评估标准存在缺陷	173
禁忌 66	信度较低的测试结果	175

第 10 章 培训效果评估方法禁忌 /177

禁忌 67	单一的培训效果信息收集渠道	178
禁忌 68	忽视培训全过程的效果信息的收集	180
禁忌 69	单一的培训效果信息种类	182
禁忌 70	忽视评估在培训工作中的应用	184
禁忌 71	匆匆进行的效果信息访谈	188

第 11 章 培训制度建立与推行禁忌 /190

禁忌 72	不完善的人职培训	191
禁忌 73	不完善的培训激励	194
禁忌 74	不完善的培训考核	197
禁忌 75	不完善的培训奖惩制度	199

第 12 章 员工技能开发与职业发展禁忌 /201

禁忌 76	员工个人需求与企业职业生涯规划的制定不符	202
禁忌 77	职业发展策略谋划不足	204
禁忌 78	在员工职业生涯发展中企业主动性不强	207
禁忌 79	职业开发活动容易受员工当前从事工作的限制	209
禁忌 80	员工职业生涯发展与企业战略脱节	211
禁忌 81	员工职业生涯规划过于单一	213
禁忌 82	员工职业生涯规划选择的时机不合适	216

参考文献 /218

第 1 章

培训与发展体系构建禁忌

目前,培训发展机会已逐渐成为员工择业过程中考虑的重要因素,员工培训将成为吸引、激励、留住人才的又一重要策略。西方越来越多的企业已把培训看做一种“超前性投资”,我国也有越来越多的企业认识到了培训的重要性,但目前企业管理实践中,我国企业员工对培训体系的满意度低于外资企业,企业在培训中存在着各种各样的误区。

目前企业在培训与发展体系构建方面所存在的误区主要表现在:① 培训理念上的误区。首先,视培训为成本。部分企业,尤其是中小企业往往认为人才市场供过于求,企业用人完全可以到市场招聘,投资培训实在是没有必要也是难以承受的支出。其次,培训是为竞争对手培养人才。许多企业担心培训后会有人才流失的风险。再次,培训是人力资源部门的工作。在不少企业中,一提到员工培训,很多人会自然而然地想到这是人力资源部门的事情,与自己无关,从而敷衍了事。最后,鼓吹培训仅是一种福利。这种观念忽视了员工参加培训的义务,容易造成员工漠视培训,不利于培训效果的提高。② 定位不清,培训与战略分离。培训的首要任务是企业战略服务的,培训首先要满足企业长期发展的需要。而现实中,相当一部分企业对培训目的认识不清,认为培训就是某些专业技能和组织理论的学习,并没有与企业的长期发展联系起来。另外,企业也很少从组织战略的高度对培训进行整体计划,仅仅着眼于企业的短期需要,忽视长期目标。这种希望通过培训使员工能够达到目前岗位要求的做法显然是不正确的。企业是要不断向前发展的,今天符合岗位要求的员工,在未来企业发展过程中将有可能成为淘汰的对象。③ 培训短期行为,急功近利。培训是一个系统工程,不仅是一个人员配合的系统,更是持续时间上的统一。一些成功的企业,不仅仅看到眼前的培训,更着眼于远期企业发展的需要,着力把员工培训当做长期的系统工作来抓。例如,制药行业的杨森、辉瑞、默沙东等公司都将员工培训视为生命线,每年定期对员工进行培训。

禁忌 1 轻视员工的培训与发展



观点

自从人类社会进入了知识经济时代，企业竞争的焦点不仅是资金、技术等传统资源，而且是建立在人力资本基础之上的创新能力。同时，经济的全球化发展使得企业之间的竞争范围更加广阔、市场变化速度日益加快，面对这种严峻的挑战，企业必须保持持续学习的能力，不断追踪日新月异的先进技术和思想，才能在广阔的市场中拥有一席之地。于是，增加对人力资源的投资，加强对员工的教育培训，提升员工素质，使人力资本持续增值，从而持续提升企业业绩和实现战略规划，成为企业界的共识。



实例

某电器公司创建于 20 世纪 90 年代，从生产电子元件的小作坊起家，发展到今天已拥有几百名员工，成为当地比较影响力的家用及专业电器生产企业之一。公司飞速发展并拥有一批技术精良的设计人员和强大的专业技术队伍有直接关系，但是，正当公司创始人欣喜于自己的成果时，大批设计和技术人员陆续辞职。其中，一些工程师掌握公司的关键技术，有丰富的解决专业复杂问题的能力。人才流失必然会给公司造成重大的损失，短期内难以从市场或公司内部招聘或培养。公司创始人对此很费解，自认为形成了待遇留人、感情留人的氛围。几年来，公司为了留住这批人才可谓煞费苦心，切实解决员工最关心、最直接、最现实的切身利益问题：加强了工、青、妇等组织的作用；定期举办乒乓球、羽毛球比赛、员工运动会等活动，丰富员工业余文化生活；待遇上一直处在行业上游水平。

人力资源部经理经过认真思考得出的结论让大家陷入了思考，他的结论是：公司一直坚持“拿来就用”的用人原则，没有重视员工的个人成长与发展。



分析

上述实例中的公司一直坚持“拿来就用”的用人原则，轻视了员工的培训与发展，所以，尽管重视待遇留人、感情留人，最终仍然没能留住这些人才。企业面对激烈的市场竞争需要不断完善和创新，才能保持核心竞争力；员工面对科学技术日新月异、新产品、新理论层出不穷、知识爆炸、传统理论和原有知识技能快速折旧贬值的大环境，也需要不断接受培训而包装自己，如果企业不给员工提供这样的机会，员工只有自己去别的企业寻找机会。



对策

松下电器公司有一句名言：“出产品之前先出人才。”拥有强大人力资源的松下电器公司值得很多企业学习，其创始人松下幸之助更是强调：“一个天才的企业家总是不失时机地把对员工的培养和训练摆上重要的议事日程。”由此，可以看出培训的重要性，培训除了能让员工具备工作所需要的知识和技能外，还具有如下作用。

(1) 有助于创建学习型企业。在创建学习型企业过程中，对员工进行适时培训是非常重要的。这是因为：① 培训本身就是一种学习方式，是员工获取知识的一种有效途径。② 培训作为继续教育的主要途径，符合学习型企业对学习的要求。可以根据需要随时随地为员工充电，使员工快速更新知识、更新观念、掌握新技术。③ 培训这种学习方式具有时间短、效率高的特点。自上而下的全员培训可以在短期内使企业员工同时接受同样内容的培训，有助于快速掌握有关知识，形成统一认识。④ 在创建学习型企业的初期，培训这种学习方式对知识层次较低的一线员工尤为必要。这类员工学习能力低，理解能力差，自学难度较大。在培训中，讲师深入浅出的讲解，可以使严谨呆板的理论通俗化、趣味化，更便于这类员工接受，对增强他们的学习信心、培养他们的学习兴趣具有重要意义。

(2) 培养员工忠诚度。马斯洛的需求层次理论指出：自我实现是人类最高层次的需求。相比较薪水、福利而言，自我实现更能有效地调动员工的主动性和积极性。接受过培训的员工，因为知识和技能的提高，需要在工作中实现自己的价

值，因此会主动地将他们学到的新知识运用到工作中。同时，接受培训的员工比没有接受培训的员工拥有更多的发展机会，他们愿意花更多的精力投入自己的工作中。员工的主动性就是对企业的忠诚度，它可使员工主动提高自己的工作效率而为企业带来更高的效益。

(3) 留住优秀员工。安德鲁·卡内基说过：“你可以夺去我的全部工厂、设备、市场和资金，但只要留下我的机构和人才，几年以后，我仍是钢铁大王。”优秀员工对于企业成功与否的重要性不言而喻。培训是企业赠给员工最好的礼物，如果企业能根据需要适时提供培训，会让他们在充电的过程中感到工作的乐趣，他们将对企业有一种归属感和感激之情，这种感情会让优秀员工流连不去。

如今大部分企业都愿意在人员培训上投资，因为管理人员们都意识到在市场竞争中，企业的生存犹如逆水行舟、不进则退。通过人员培训，企业可激发员工的潜能，创造出更优秀的产品和服务；而员工也从企业提供的培训中获取更丰富的知识和技能，依托企业平台，个人也拥有更多的发展机会。对于企业和员工来说，培训是一个双赢的策略。

禁忌2 没有从战略的角度思考培训问题

观点

“战略是主线”，即企业培训必须牢牢围绕战略系统进行。培训不仅本身是一个系统，还应该是战略系统的一个有机组成部分。只有在理解企业战略目标的基础上，才能制定符合实际的培训方案。企业培训应该从企业的人力资源计划出发满足企业及员工两方面的要求，考虑企业资源条件与员工素质基础，考虑人才培养的超前性及培训效果的不确定性，确定员工培训的目标，选择培训内容及培训方式等。

实例

AAB公司是一家专业生产手机、掌上电脑等电子产品的公司。公司培训部经理老王上一年由于在公司培训工作中成绩突出被评为“五星级员工”，有了精神上的奖励，年底还得到总经理的一个大红包，老王觉得非常开心。

春节刚过，老王就将本年度的员工培训计划提交总经理审批。老王心里想：部门年度工作计划我是第一个交的，总经理看过肯定很高兴。“五星级员工”就得有个“五星级员工”的样子。

等到第五天，终于有了消息，总经理秘书通知老王及其他部门经理开会，专门讨论那个上交的培训计划。老王一听，高兴坏了，心想：肯定总经理又要表扬我了。

总经理让老王介绍一下年度培训计划的内容。老王像上一年年底介绍他的先进事迹一样开始介绍他的员工年度培训计划。

一边说，老王一边露出自鸣得意的神态。但是，这时候，总经理打断了老王的介绍，总经理问道：“老王，你清楚我们公司是做什么的吗？”

老王一听，觉得总经理话中有话，但又不敢多想，就回答道：“我们公司是专

门生产手机、掌上电脑等电子产品的呀!”

“那么，我们公司今年将要做什么呢？”总经理继续问道。

“我们今年计划在原来手机和掌上电脑两个主导产品的基础上，斥资 50 亿元人民币兴建一个国内最大的笔记本电脑生产基地。”老王想这么大的事谁不知道。

只听总经理又问他了：“如果我们公司要投入生产笔记本电脑的话，这方面人才从哪里来？”

“我们公司不是一贯坚持人才都要自己培养的吗？”老王说。

“那在你的计划中，我们没发现哪条是针对生产笔记本电脑的技术人才的培训的啊？”

老王一听，傻了，自己怎么忘了这么一个重要的内容啊！

看到老王在台上出丑，其他部门经理偷偷乐了。



分析

老王遇到的问题，最根本的原因就是培训与战略脱节。AAB 公司本年度的战略是兴建国内最大的笔记本电脑生产基地，这样就需要大量的生产笔记本电脑的技术人才，因此公司的培训计划必须重点考虑进行这方面人才的培训。然而在老王的培训计划中却没有针对公司战略所需人才的培训。

战略性企业培训与人力资源开发是以企业战略与经营目标的实现为目的，从企业经营战略到年度经营计划，从年度经营计划到人力资源开发计划，分析制定在一定时期内的培训需求计划，并且培训计划不断地随着企业业务的变化而调整，真正地服务于企业发展的需要。

所以，系统的培训计划要根据基于企业战略的人力资源计划来制定，培训需求分析就是为实现企业战略目标对人才的要求应运而生的。所以，培训的发展方向将是建立符合企业发展需要的员工素质模型培训体系。



对策

从战略的角度思考培训问题要做到以下几点。

(1) 树立培训是企业战略性投资而非短期性支出的观念。我们必须摒弃将培

训作为一种支出的传统观念，把员工的知识、素质和技能开发列为长期发展战略，把学习作为提升员工素质和企业竞争力的根本途径。

（2）建立与培训相适应的组织结构和制度。员工的培训需要从组织和制度上进行相应的保证，建立相应的人力资源培训的组织机构可以保证员工的培训始终处于企业的有效管理之下。

（3）注重从战略的角度来进行培训。根据美国经典的战略研究，企业战略决定企业的组织结构，把员工培训与企业战略相结合是十分必要的。只有与企业战略、组织结构相适应的员工培训体系才能够有力地支撑企业战略的实施。

（4）把培训与企业文化有机结合起来。很多企业的人力资源管理失败的关键问题就在于不能把所有的人员有效地整合到企业目标中去。只有通过有效的员工培训体系，向企业员工传输企业文化、共同愿景，才能减少因为目标不一致而产生的企业内部冲突，降低企业的交易成本，提高企业整体运作的效率。

（5）注重深度培训，构建企业竞争优势。深度培训包括三个方面的内容：一是着眼于企业未来发展对人才的需要安排培训计划；二是把不断提高员工综合素质、培育企业文化作为培训的重要目标；三是建立科学的企业培训机制。

（6）系统地评估培训需求，动态地实施培训。我们不能根据单一的因素、用单一的标准来评估本来复杂的培训需求，而要按照企业的实际，制定长期培训计划，系列地、动态地开展培训。

禁忌3 急功近利的培训态度



观点

在森林的一片空地上，一只羚羊正在教一群小羚羊如何练习跑步，它告诉小羚羊，衡量跑得快慢的标准就是：一旦有狮子向我们袭来，你不要跑得比最后一只羚羊还慢就没事了，因为狮子最先抓住的是跑在羊群最后面的那只羚羊。

同样，在森林的另外一片空地上，一只狮子也在教一群小狮子练习跑步，它告诉小狮子，衡量跑得快慢的标准就是：一旦我们去追赶一群羚羊的时候，你一定要跑得比最前面的狮子还要快，因为只有这样，才能保证你能得到羚羊。

同样是练习跑步，因为态度不同，训练方式也不同。按照这样的培训方式，我们可以推断羚羊和狮子的最终命运：羚羊群因为不断有跑在最后面的羚羊被狮子吃掉而数量急剧减少，而狮子群则因为每天都有羚羊作为美餐而发展壮大。

态度决定一切！

企业培训必须端正培训的态度，不能为了培训而培训，不能认为培训就是浪费金钱，不能只有在企业急需的时候才去培训，不能将企业的培训与员工的职业发展截然分开，不能只重视对员工技能的培训，而忽视对员工观念的培养。



实例

AS公司向来自以为对员工的培训工作做得非常完美，企业眼前需要什么就培训什么，而且要求培训工作必须立竿见影，解决企业当前问题。作为当地的知名企业家，AS公司的老总王某总以此为荣，大会、小会传授经验。

但最近他发现一个新的问题，目前公司每年投入上百万元资金进行员工培训，但员工的满意度逐年下降，而且每个人都牢骚满腹。其理由是学得越多，就觉得公司的现状与所学的东西相差越远，尤其看到很多领导说一套，做一套；明明公司制度规定不能迟到，但每天上班迟到的都是公司领导。