

世界 500 强企业培训精粹

SHIJIE 500QIANG QIYE PEIXUN JINGCUI

洞悉世界 500 强企业培训精髓
量身打造“合身”的培训体制

周俊宏◎编著



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

世界500强 企业培训精粹

SHIJIE 500QIANG QIYE PEIXUN JINGCUI



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

世界500强企业培训精粹 / 周俊宏 编著. —武汉: 华中科技大学出版社, 2012.2

ISBN 978-7-5609-7571-9

I. 世… II. 周… III. 企业管理—职工培训—经验—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第254835号

世界500强企业培训精粹

周俊宏 编著

策划编辑: 曹 霞

责任编辑: 江瑞芹

封面设计: 元 宝

责任校对: 张娟娟

责任监印: 熊庆玉

出版发行: 华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编: 430074 电话: (027) 87557437

印 刷: 湖北恒泰印务有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 14

字 数: 190千字

版 次: 2012年2月第1版第1次印刷

定 价: 26.00



本书若有印装质量问题, 请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线: 400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

序言

企业间的竞争，归根结底是人才的竞争。获取人才的方式众多，但塑造人才的方式或许只有一种——培训。

对于企业而言，人才可能不是能言善辩的辩论家，不是思维缜密的哲学家，也不是深谙人心的心理学家……而是普普通通的人，他们正直、勇敢、果断、机敏、诚实、忠诚……当然，并非人性中所有的闪光点他们都需一一具备。不同的企业有不同的人才标准，但所有优秀的企业都会通过完美的培训将具有打磨潜质的普通人锻造成优秀的员工。

一位世界 500 强企业的业内人士曾说：“为了留住优秀的人才，我们要不择手段。”他一语道破了人才对于企业的重要性。

聪明的领导者不会不假思索地直接将商场中最优秀的人才纳入企业之中，而即便因为种种原因他需要吸纳这个人才，也不会因为他是人才而对其大开绿灯。企业的文化是企业存在于商场之灵魂，它主导着企业的发展轨道。因此，一个出类拔萃的人才若不能认同其所供职的企业文化，那么他对于企业而言也不是真人才。

普通员工对企业作出的贡献是巨大的，是超越“现成”人才的作用的。眼光独到、立意深远的企业领导者会从紧抓普通员工，把他们修剪成可以为企业编织出梦想摇篮的“藤条”。在这个过程中，曾经枝节旁生的员工会因此“成材”。他们每个人都有自己的梦想，有人生的愿望要去实现。无疑，卓越的领导者会成为他们的引路人，会为他们开启一扇通往成功之门。

在现代商界中，越来越多的企业将员工培训列为一项发展战略，它们通过进行岗前培训、在岗培训、分层分岗培训等方式对员工进行素质的教育和知识的灌输，旨在提升他们的专业技能、管理技能，从而为企业的各个岗位输送大批综合素质过硬的人才。但在此其中，更多的企业最终没能兑现承诺，为员工画出的“大饼”也好似镜花水月一般。这样的企业，必然是毫无竞争力和发展后备力量可言的。亦步亦趋地跟在名企身后的企业，唯有依葫芦画瓢，用过时的“描摹法”来维系自己微薄的生命。而供职于这些企业的员工，也可能是得过且过之人，理想、目标于他们就像“浮云”，人生对他们来说只是一个难挨的过程。

已然存在的种种负面事实告诫每一个企业领导者，为企业吸纳有上进心的员工、为积极进取的员工创造广阔的发展天地才是明智之举。企业这艘方舟，不是一个人、两个人、几十个人就能建造并开动的，它更需要一个个虽普普通通但忠诚于企业的“船员”。而统一这些“船员”思想的有力武器便是培训，它具有无限的动力、无限的能量，足以推动任何一艘方舟徐徐向前、持续向前。

在《世界 500 强企业培训精粹》中，致力于员工培训的企业领导者可以通过了解那些国际顶级企业的培训方略而洞悉培训的精髓，以便为自己的企业量身打造一套“合身”的培训体制。

在本书中，笔者悉心总结了四十多家名企培训体制的特点和效果，这些足以成为企业领导者、管理者或者培训师的“智囊”。虚心向世界 500 强企业学习，理解世界 500 强企业的培训初衷，这是任何一个企业走向别样辉煌的有效途径。



目录 CONTENTS

第一章 岗前培训

1.西门子的“学中干，干中学”	002
2.麦当劳教会员工承担工作责任	007
3.松下电器重在“实践”	013
4.丰田旨在扭转员工的观念	018
5.宝洁是员工的终身培训课堂	022
6.迪斯尼的“宗教式”培训法	027

第二章 全方位培训

1.欧莱雅让培训步步为营	034
2.花旗集团的“多管齐下”	039
3.华为的“人才增值培训”	044
4.百事可乐的“三百六十度空间”	048
5.日立的“四位一体”培训法	052

第三章 多样化培训

- | | |
|--------------------|-----|
| 1.思科让员工“紧张”起来 | 058 |
| 2.沃尔玛成为领袖的“秘密” | 063 |
| 3.爱立信把培训当做“传统” | 068 |
| 4.通用电气的“六大阶梯、五大法则” | 073 |
| 5.惠普的“三种方法、三类人才” | 078 |
| 6.三星的“三天培训法” | 083 |

第四章 培训机制

- | | |
|-----------------|-----|
| 1.住友商事力求逐层深入 | 088 |
| 2.中国人寿让培训“随时随地” | 092 |
| 3.杜邦的“三宝”“一强调” | 096 |
| 4.可口可乐的“三阶梯” | 101 |
| 5.三菱电机的技术训练讲座 | 106 |
| 6.大众汽车的“学”“用”结合 | 111 |
| 7.诺基亚独具特色的“轮岗制” | 116 |
| 8.摩托罗拉的“摩托罗拉大学” | 120 |

第五章 分层分岗培训

- | | |
|----------------|-----|
| 1.IBM——“魔鬼训练营” | 126 |
| 2.壳牌让培训“发展起来” | 131 |
| 3.家乐福的“高塔式”培训 | 136 |

4.英特尔按需培训	140
5.LG的“量身定做”	145
6.波音的“领导培训”	149
7.肯德基的“基地、制度、理念”	154

第六章 营造学习氛围

1.伊莱克斯的“授之渔”	160
2.微软力求打造学习型组织	164
3.米其林力图让员工更“博学”	168
4.戴尔营造“思考氛围”	172
5.3M永远给员工提供机会	176
6.艾默生心系员工	180
7.中粮集团的“团队学习”	184

第七章 培训贯穿企业始终

1.索尼的“走在前面”	190
2.雀巢员工把培训当做需求	194
3.联合利华的“学习树”	198
4.埃克森美孚“先了解，后培训”	202
5.汇丰的“人才速成法”	206
6.联邦快递让培训成为一种习惯	210

参考文献	215
------	-----

世界 500强

企业培训精粹

第一章 岗前培训

-
- ◇ 西门子的“学中干，干中学”
 - ◇ 麦当劳教会员工承担工作责任
 - ◇ 松下电器重在“实践”
 - ◇ 丰田旨在扭转员工的观念
 - ◇ 宝洁是员工的终身培训课堂
 - ◇ 迪斯尼的“宗教式”培训法

1. 西门子的“学中干，干中学”

西门子凭什么成为世界 500 强

是什么造就了西门子的百年辉煌？优质的产品、完善的售后服务、不断创业和创新以及高效的人才培训被西门子看成是其成功的关键。尤其是在人才培训上，西门子意识到人才是一切，他们可以创造辉煌，可以缔造奇迹，前提即是用有效的方法把具备潜质的人锻造成人才。

西门子“学中干，干中学”的培训方式让人才真正有了持续发展才干的动力。此外，更多与“学中干，干中学”平行的培训方式和原则，也使得西门子的员工长久地保持着高素质，这是西门子强大的综合竞争力的来源之一，也是其成为业界传奇最重要的原因之一。

西门子企业内参

培训之于企业，就如同充足的资源、强效的管理方式、高精尖的技术一样，有着不可言喻的重要性。西门子作为电子电气设备行业中的一朵奇葩，在培训上亦是苦下工夫，因为它知道，无论多么优秀的员工，只有彻底地融入企业这个大家庭中，并认同企业倡导的文化，把自己当做企业的一分子，

才能创造出更大的价值。这是结果，而原因呢？

对于西门子来说，员工意味着一切。西门子对于高精尖技术的要求不言而喻，几乎时时刻刻都在积极地为客户带去突破性的方案，这就需要西门子具有超强的技术力，而技术力的获取自然得益于员工。因此，员工是否具备非凡的技能成了西门子关注的头等大事。所以，培训的重要性便渐渐凸显出来。

西门子在员工培训方面有一个比较特别的计划：新员工融入。几乎每个员工入职前都会收到来自西门子人力资源部门的工作人员为其准备的办公设施，同时会收到公司发出的欢迎信。此外，西门子在网站上专门为新员工设置了一个网页，以便他们了解公司的组织结构、规章制度和薪酬福利政策等；加之新员工入职的第一天多会与公司的同事们互动，比如互相介绍、共进午餐等，所以进入西门子的新员工很快就能适应陌生的环境。西门子“新员工融入计划”的核心目的便是消除新员工的紧张感，让他们感觉西门子像家一样温暖。

待渐渐熟悉了环境后，西门子便开始引领和教授新员工在工作中如何掌握技能了。这也是西门子培训的一大特色：边干边学——学中干，干中学。新员工加入公司后，最初难免会遇到困难，但这时西门子是绝对不会让新员工单打独斗的情形出现的，老员工们在此时会成为新员工的“导航仪”。

通常情况下，西门子会为每位新员工安排一位“师傅”，引导他逐渐适应公司的环境，签订劳动合同，为其提供诸如员工手册之类的资料，使其熟悉公司内部政策等信息。西门子切实地从新员工角度考虑，设身处地地为员工着想，这令新员工逐渐地忘却了自己是“陌生的一分子”，使他们能更轻松和快速地融入西门子的大环境中。

谈及“学中干，干中学”，从西门子早在1992年便拨款建立专门用于培训员工的“学徒基金”上便可见一二。在德国，15~20岁的年轻人若在中学毕业后没有进入大学，而是走向社会，参加工作，必须先在企业接受三年

左右的第一职业培训。在培训期间，学生每周的工作为五天，其中三天在企业内部接受工作培训，另外两天在职业学校学习知识。这样一来，学生既可以在工厂学习到基本的技巧和技术，又能在职业学校接受相关基础知识的教育。如此学与实践结合的方式，不仅保证了年轻人的职业能力和操作能力，而且其知识也会随着在职业学校的学习而有所提升，因此其素质也便不同于普通企业的员工了。

有了这种国情的要求，西门子便设立了维尔纳·冯·西门子学院，使“学中干，干中学”成为西门子的培训特色。后期随着发展，西门子在爱尔兰设立了技术助理学院，这些学院都配备了最为先进的设备，每年培训经费高达8亿马克。西门子还把培训延展至中国，与北京市国际技术合作中心共同建立了北京技术培训中心，斥资4000万马克。双方签订的合同中规定：北京技术培训中心在合同期内负责为西门子在华建立的合资企业提供人员培训。后期该中心每年可以对800人进行培训。

第一职业培训（新员工培训）保证了员工正式进入公司就具有很高的技术水平和职业素养，为企业的长期发展奠定了坚实的基础。而西门子的“学中干，干中学”也逐渐成为业界重视的一种培训方式，相信很多企业都有效仿之意。

西门子公司十分重视员工的岗前培训，即便是新员工未入职，西门子也将其当做大家庭中的一员来看待。西门子会为新员工介绍公司的组织和文化，介绍新员工的工作内容，组织新员工参加西门子新员工研讨会，与每一名新员工制订一个融入协议。西门子的种种做法，旨在保证让新员工了解他们在未来的几个月中能够学到什么、理解什么以及能够做到什么。

当试用期结束后，西门子会留下那些合格的员工。对于这些员工，西门子会与他们进行一次更为正式的“员工对话”。其中包括员工在试用期期间的表现，他们的优势和劣势、发展潜力、个人目标等。试用期期间，不单单是西门子选择员工，也是员工选择西门子的时段。如果新员工在西门子的试用

期期间离开，西门子会马上分析其离开的原因，并力求这种情况不再发生。

随着时代的变迁、社会的进步，西门子亦是力求各个方面与时俱进，因此在竞争日益激烈的世界市场上，在革新、极具灵活性和长期性的商务活动中，人是最重要的力量，知识也需要不断更新才能跟上时代飞速发展的脚步，西门子希冀全员都能在“干中学”，努力干，努力学，这才是打造西门子帝国的坚实基础。

于是，人们看到西门子将每年投入培训的 8 亿马克中的 60% 用于员工的在职培训。西门子的在职培训同样以“学中干，干中学”为基础，要求员工把实际工作中遇到的问题带到“课堂”上，用知识武装头脑，进而解决最实际的问题。同时，更希望在职工经过培训后能够把所学知识应用于实践中，这种良性循环确保西门子永远保持着腾飞之状。

在西门子，员工的在职培训和进修主要有两种形式：西门子管理教程培训和在职员工再培训计划。这其中，管理教程培训收到的效果是更为显著的。其共分为五个级别，每一级别都以前一级别作为基础，从第五级别到第一级别逐渐升高，包括管理理论教程、基础管理教程、高级管理教程、总体管理教程和西门子执行教程。五个级别针对不同的培训对象，亦有着不同的培训日程、培训目的和培训内容，但其初衷旨在让在职员工永不停驻探索和求知脚步，在干中悉心学习，以迎合社会发展的大潮。

除了对在职员工的培训，西门子还不忘吸纳新鲜的血液供给企业发展的动力。西门子曾计划，每年在全球范围内接收三千多名大学生，努力令其成为西门子的后备力量。为此，西门子制订了专门的培训计划。

进入西门子的大学毕业生首先要接受综合考核，考核内容既包括专业知识，也包括实际工作能力和团队精神，公司根据考核的结果安排适当的工作岗位。同时，西门子在挑选优秀员工之际，亦会从大学生中挑选出 30 名最出色的人进行专门培训，以便他们能够担当中层管理者，进而成为领导者。

一边吸纳新人才储备后续力量，一边对在职员工进行思想和技能上的

“翻新”，这个过程实质上也是“学中干，干中学”的过程。西门子今日之辉煌，恰是源源不断的人才为其创造的。人才为西门子创造了辉煌，西门子则创造了人才的卓越。

你的企业 也可以成为 **世界500强**

还在担心你的企业缘何不能冲破束缚、直冲云霄吗？还在担心你的企业缘何亦步亦趋、寄于名企的光环之下吗？从小做起、从根本做起、从简单入手，你的企业一样可以登峰造极。培训堪称企业发展的支点，让你的员工从学中干、从干中学，把知识用于实践，让实践来检验知识，员工自然而然地会为你的企业开创一片辉煌。

培训员工的目的旨在令其融于企业之中，而后推动企业向辉煌靠拢，摘得佼佼者的桂冠，这就需要企业领导者参悟员工培训的真谛。它不是巧立的一个名目，而是提升企业的综合竞争力的砝码。企业的每一个员工若能边学边干，在了解中熟知、在熟知中进取、在进取中卓越，那么企业自会在员工的卓越中奔向辉煌。

2. 麦当劳教会员工承担工作责任

麦当劳凭什么成为世界 500 强

作为世界快餐领域的先驱，麦当劳在服务上自然是高人一等的。而打造一流服务的根本，便是培训出独当一面的员工。麦当劳的所有员工都有着一致的服务宗旨，这得益于麦当劳在培训上的细心和投入。麦当劳教导员工要敢于和乐于承担工作责任，这是让顾客感受到至上服务的源泉。

麦当劳在员工培训上，重在传授他们一生都受用的价值观和技能。在这种氛围中，员工在接受麦当劳理念的同时，不知不觉便把一份服务于人的重担挑了起来。加之麦当劳在每一个细节上都对员工进行矫正，所以正式的麦当劳员工就如同每一位顾客的贴身保姆一般，想顾客之所想，这也就催生了麦当劳这一快餐巨头在业界的良好口碑。

麦当劳企业内参

一位管理大师曾说，员工培训是企业风险最小、收益最大的战略性投资。这一点已经从麦当劳身上得到了印证。据悉，1995 年，仅北京麦当劳公司培训费就达到了一千多万元。麦当劳系统在世界上拥有五所大学，教授来

自世界各地，教学设备也极为先进。

麦当劳今日的辉煌是多种多样的因素促成的。从培训上看，它力求将所有麦当劳员工的思想统一，让他们具备同样的价值观和同样高超的技能。麦当劳总裁时常对各级管理人员说：“麦当劳应该先是育人的学校，然后才是快餐店。”这足以证明“人”对于麦当劳的重要性，也能看出麦当劳将员工放在第一位之心。

当然，把员工放在第一位并非空喊的口号，其需要的是同心同德的员工也一样把麦当劳放在心中最重要的位置上。简单地说，麦当劳依靠企业文化的教育，让员工承担工作责任，进而为企业的发展提供源源不断的动力。因此，如何把员工的思想进行统一，成了麦当劳培训的重中之重。

以北京公司人事部为例，那里曾经仅有4人，但训练部却有8人，他们会针对不同层次的员工给予不同的培训。麦当劳自员工入职的第一天开始，就会安排一对一的训练。在麦当劳，每个岗位都有一定的上岗标准，新员工只有通过第一轮培训方可上岗。

一般情况下，新员工第一天进入麦当劳就要作好心理准备，因为需要学习的东西很多，包括点餐、熟悉产品单价、操作收银机、配餐和操作煎炉等。掌握基本的技能后，新员工还是不能马上进入“战斗状态”，还要研习“麦当劳精神”，这是麦当劳培训的一个“亮点”。

在大部分服务性企业中，试用期期间的员工上班第一天多会领到一套新的工作服，而后领班或者部门主管便会教条式地告诉员工要去做什么、不能做什么。在一般企业中，这种做法本无可厚非，但往往会对员工造成不利影响，令其滋生“受制于人”之感。这种情况在麦当劳却从未出现过。

麦当劳认为，新员工只有经过严格的培训，接受并认同了企业的文化，具备承担工作责任的能力，才能去服务顾客。否则，喊口号式的培训将会让企业产生极大的成本。

在麦当劳，新员工基本训练的第一课是“麦当劳企业文化的教育”。众所

周知的“Q、S、C、V”(Quality、Service、Cleanness、Value)即是麦当劳著名的企业理念和经营方针。麦当劳认为,员工只有首先理解了这一理念,才能在心中产生责任,进而承担责任,去更好地服务顾客。

“Q、S、C、V”中的“Q”代表着品质、质量。麦当劳制订了一整套严格的质量标准和管理制度,以保证在任何情况下都向顾客提供品质一流的食品。比如,严格要求牛肉原料必须挑选精瘦肉,牛肉由83%的肩肉和17%的上等五花肉精制而成;汉堡出炉10分钟后如果没有出售出去,就要立即废弃等。

“Q、S、C、V”中的“S”代表着服务。麦当劳视服务如性命般重要。

雷·克罗克力图首先保证食品、饮料干净卫生,餐厅严格的管理能使这项要求落到实处;其次是环境整洁优雅,餐厅内外要窗明几净,员工仪表整齐划一,洗手间也始终保持清洁卫生,没有异味。同时要求员工养成良好的卫生习惯。在麦当劳,时常会看到眼光敏锐、手脚勤快的员工,只要顾客一走,他们马上清理桌面和地面,哪怕是散落在地上的小纸片也立即拾起,使顾客就餐既放心又愉快。

“Q、S、C、V”中的“C”代表着清洁、卫生。提供清洁幽雅的就餐环境,是麦当劳所追求的目标。麦当劳餐厅布置典雅,适当摆放一些名画或卡通玩具,播放轻松的乐曲,顾客在用餐之余还能得到优美的视听享受。

麦当劳要求员工不许留长发,女员工必须戴发套。餐厅内不许出售香烟和报纸。每隔一天必须擦一遍全店所有的不锈钢器材;玻璃每天都要擦;停车场每天冲水;垃圾桶每天刷洗……如此细致入微,又怎能不吸引络绎不绝的顾客呢?当然,这一切都是麦当劳员工首先要做到的,他们以身作则、承担工作责任的表现,为顾客也开了好头。

“Q、S、C、V”中的“V”代表着价值,即价格合理、物有所值。“物有所值”是麦当劳对顾客的承诺,麦当劳力求让顾客用合理的价格享受到营养丰富的食品。而从这种价值上引申出的,也是员工的“价值观”。麦当劳以实