

中国现代银行核心竞争力培育 与创新运营成功模式全集

模式四·中国现代银行
组织设计、员工培训任用与团队激励
成功模式

ZUZHI SHEJI YUANGONG PEIXUN RENYONG YU TUANDUI JILI
CHENGGONG MOSHI

总主编 詹向阳 宋先平 方建文

哈尔滨地图出版社

·哈尔滨·

中国现代银行核心竞争力培育 与创新运营成功模式全集

ZHONGGUO XIANDAI YINHANG HEXIN JINGZHONGLI PEIYU
YU CHUANGXIN YUNYING CHENGGONG MOSHI QUANJI

模式四 中国现代银行组织设计、员工培训 任用与团队激励成功模式

詹向阳 宋先平 方建文 主 编

第 二 册

哈尔滨地图出版社

·哈尔滨·

模式四 中国现代银行组织设计、员工 培训任用与团队激励成功模式

第二册目录

第二章 现代员工培训的性质分析	(607)
第一节 现代员工培训的性质和意义	(607)
一、现代员工培训的性质概述	(607)
(一)培训者由“知识传播者”向“知识生产者”转变者	(607)
(二)培训方式由“承袭式”向“创新式”转变	(607)
(三)培训内容由“补缺型”向“挖潜型”转变	(607)
(四)企业培训由“注重组织发展”向“注重组织发展和个人发展相结合”转变	(608)
(五)企业管理培训由“管理型”向“经营型”转变	(608)
二、现代员工培训的意义	(608)
(一)对于国家来说	(608)
(二)对于企业来说	(609)
第二节 西方主要发达国家培训概述	(610)
一、美国的职业培训	(610)
(一)培训概况	(610)
(二)员工培训的内容	(610)
二、德国的员工培训	(613)
(一)培训概况	(613)
(二)员工培训的内容	(613)
三、其他各主要国家的职工培训	(615)
(一)英国	(615)
(二)法国	(615)
(三)瑞典	(616)
第三节 当前我国的培训现状	(617)
一、当前我国培训发展概述	(617)
二、当前我国职工培训的内容	(618)

(一)岗位培训	(618)
(二)技术等级培训	(618)
(三)技能培训	(619)
(四)继续教育培训	(619)
(五)转业培训	(619)
三、职工培训的发展描述	(619)
(一)要进一步从以往的行政指令为导向,转为以市场为导向,以政府直接管理转为间接管理	(619)
(二)改革传统培训模式,突出技能训练	(620)
(三)要赋予企业培训自主权	(620)
(四)要从单纯抓正规教育培训,转向正规教育培训和非正规教育培训并举	(620)
第三章 现代员工培训设计	(621)
第一节 现代培训需求分析	(621)
一、培训需求分析的含义及分类	(621)
(一)员工	(621)
(二)人力规划单位	(621)
(三)企业经营者	(621)
(四)培训委员会委员	(622)
(五)培训需求调查表	(622)
二、培训需求分析的重要作用	(622)
(一)确认差距	(622)
(二)由人事分类系统向人事开发系统的转换	(622)
(三)可供选择的问题解决方法的提出	(622)
(四)能够获得内部与外部的支持	(622)
三、需求分析的层次分析	(623)
(一)人员分析	(623)
(二)组织分析	(624)
(三)战略分析	(625)
四、培训需求分析的方法与技术	(626)
(一)自我指导法	(627)
(二)问卷法	(627)
(三)工作分析法	(627)
(四)小组讨论法	(627)
(五)格栅法	(628)
(六)记录、报告法	(628)
第二节 现代培训环境支持体系	(629)
一、培训环境概述	(629)
二、培训的工作环境	(629)

(一) 制度设计	(629)
(二) 学习环境	(631)
(三) 培训经费	(631)
(四) 培训部门领导人	(632)
(五) 培训教师	(632)
(六) 组织支持	(632)
第三节 培训规划设计	(633)
一、培训规划制定原则	(633)
二、培训规划的内容	(633)
(一) 制定培训形式	(633)
(二) 培训形式的确定	(633)
(三) 受培训人员的确定	(634)
(四) 培训教师的确定	(634)
(五) 培训时间的确定	(634)
(六) 培训仪器的确定	(634)
(七) 培训费用的确定	(635)
三、培训规划设计的方法与过程	(635)
(一) 设计方法	(635)
(二) 规划设计的过程	(636)
第四章 现代员工培训模式与方法	(641)
第一节 员工培训的模式	(641)
一、过渡型模式	(641)
二、阿什里德模式	(642)
三、学习型组织模式	(642)
第二节 员工培训的方法	(643)
一、岗前培训	(643)
二、岗中培训	(645)
(一) 在职培训与脱产培训法	(645)
(二) 模拟训练法	(645)
(三) 总体培训计划法	(645)
(四) 头脑风暴法	(645)
(五) 职工培训三方面法	(646)
(六) 职工的再培训法	(646)
第三节 传授工作的方法培训	(647)
一、中层管理人员命令传达方法培训	(647)
(一) 口头命令	(647)
(二) 书面命令	(647)
(三) 贯彻命令	(647)

二、管理者	(647)
(一)以经营管理周期来指导员工	(647)
(二)实际指导员工的标准过程	(648)
三、制定指导计划	(648)
(一)调查现状	(648)
(二)加强身为指导者的观念	(648)
(三)观察员工	(648)
四、引导员工作心理准备	(648)
(一)本次教授内容的重要性和必要性	(648)
(二)与希望从事工作之间的关系	(648)
(三)对员工的益处	(649)
五、掌握工作的关键	(649)
六、归纳总结	(649)
(一)总结必须充实指导内容	(649)
(二)精简总结内容	(649)
(三)将总结逐渐积累	(649)
七、随时反省	(650)
(一)尽可能制订具体的完成目标	(650)
(二)收集实际成绩资料	(650)
第四节 员工获取知识的方法培训	(650)
一、新进年轻员工的培养技巧	(650)
二、新员工向资深同仁学习	(650)
三、让员工诚实守信	(651)
(一)与人约定时,注意事项	(651)
(二)约定完成之后,注意事项	(651)
四、培养表达能力	(651)
五、灵活运用时间	(652)
(一)时间是最宝贵的经营资源	(652)
(二)时间就是金钱	(652)
六、做好人际关系	(652)
(一)不要逃避人际关系	(652)
(二)正确认识	(652)
(三)努力	(652)
七、激发创意	(652)
(一)培养创意	(653)
(二)积累思考创意的经验	(653)
(三)使员工具备问题意识且更敏锐	(653)
(四)教导创意激发的结构	(653)
八、改善工作	(653)

(一)明确问题	(653)
(二)探究原因	(653)
(三)考虑多种解决方针	(653)
(四)选择最合适的方案	(653)
第五节 灵活运用各种机会的方法培训	(654)
一、给予课题	(654)
(一)优点	(654)
(二)缺点	(654)
二、角色扮演法	(654)
三、要求企划案	(654)
(一)让员工单独思考	(654)
(二)培养企划能力	(654)
(三)不要过份苛求	(655)
(四)尽可能加以采纳,让绩效提高	(655)
(五)成果要用数字明确表示量化实绩	(655)
四、善用早会和晚会	(655)
(一)充满朝气,动作利落	(655)
(二)切实向大家问候	(655)
(三)不觉得羞涩	(655)
(四)不忸怩难为情	(655)
(五)说话要大声	(655)
五、成功的读书会	(655)
(一)让员工举行读书会	(655)
(二)防止和打破读书会的单调化	(656)
第五章 现代员工培训评估	(657)
第一节 培训评估的内容组成	(657)
一、培训前的评估	(658)
(一)受训者的知识评估	(658)
(二)受训者的能力评估	(659)
(三)受训者的工作态度评估	(660)
二、培训中的评估	(660)
(一)培训项目目标群体的确认	(660)
(二)培训内容的监测和评估	(662)
(三)培训进度和中间效果的监测和评估	(662)
(四)培训环境的评估	(663)
(五)对培训机构和培训人员的监测和评估	(663)
三、培训后的评估	(663)
(一)培训活动直接产出的确认与量度	(664)

(二)培训活动客观影响的确定	(664)
(三)确立培训活动与客观影响之间的因果关系	(664)
(四)培训活动的效率评估	(664)
(五)培训执行者的工作绩效评估	(665)
第二节 培训评估的作用和意义	(665)
一、培训评估的作用	(665)
(一)培训前评估的作用	(665)
(二)培训中评估的作用	(665)
(三)培训效果评估的作用	(666)
(四)培训评估对利益相关者的作用	(666)
二、培训评估的意义	(667)
第三节 培训评估的基本方法与基本环节	(668)
一、基本方法	(668)
(一)模拟法	(668)
(二)评估的时间和程度	(669)
(三)检验学习目标	(669)
二、基本环节	(670)
(一)评估决定的作出	(671)
(二)评估规划	(671)
(三)评估操作	(671)
(四)数据分析整理及评估报告的完成	(671)
第四节 评估结果的作出	(672)
一、明确评估的目的	(672)
二、评估者的选择	(672)
三、评估的参与者	(672)
四、评估报告的作出	(672)
(一)评估报告的主要内容	(672)
(二)评估结论的应用	(673)
第五节 自我评估	(674)
一、自我评估的涵义及作用	(674)
(一)自我评估的涵义	(674)
(二)自我评估的作用	(674)
二、培训者自我评估的内容	(675)
(一)培训者素质的评估	(675)
(二)培训技巧的评估	(675)
(三)培训风格的评估	(676)
(四)培训内容的评估	(676)
(五)培训效果的评估	(676)

三、培训者自我评估的方法	(677)
(一)适应性分析	(677)
(二)自我审视与分等	(677)
(三)同行评议	(677)
四、受训者的自我评估	(678)
(一)受训者自我评估的方法	(678)
(二)组织自我评估的内容	(678)
第六章 西方流行的员工培训方法	(680)
第一节 日本的魔鬼训练方法	(680)
一、老板的心理素质训练	(680)
(一)老板行为定位	(680)
(二)三合一的自我	(680)
(三)改变自我	(680)
(四)老板的态度	(681)
(五)对员工的态度	(681)
(六)注意员工的需要	(681)
(七)心理认同	(681)
(八)老板心理游戏	(682)
二、工作鬼训练	(683)
(一)旺盛的工作欲望	(683)
(二)制定明确的目标	(683)
(三)成为意志坚定的工作鬼	(683)
(四)牺牲小市民的幸福	(683)
(五)保持强盛的体能	(683)
(六)增强信心	(683)
(七)将紧张工作转为美丽的生活	(684)
(八)请走直线	(684)
(九)进军办公室	(684)
(十)学会争取权力	(684)
(十一)掌握领导者的罗盘	(684)
(十二)学会做领导者	(684)
(十三)做有意义的工作	(684)
第二节 美国的超强训练法	(685)
一、超级领导训练	(685)
(一)实施“超级领导”的七个步骤	(685)
(二)如何成为一名“超级领导者”	(685)
二、决策技能训练	(686)
三、激励技能训练	(686)

(一)使用有效奖励手段激励员工是企业管理的上策之一·····	(686)
(二)工作丰富化·····	(687)
(三)案例研究·····	(687)
四、领导者心理素质训练·····	(688)
(一)领导者心理素质的生理因素——气质·····	(688)
(二)领导者心理素质的实践因素——性格·····	(688)
(三)克制是最高境界的心理素质·····	(688)
(四)案例研究·····	(689)
五、成功四戒·····	(689)
(一)戒嫉妒·····	(689)
(二)戒偏见·····	(689)
(三)戒紧张·····	(689)
(四)戒害羞·····	(690)
六、培养自己的勇气·····	(690)
(一)养成积极主动的习惯·····	(690)
(二)要镇定,不要惊慌失措·····	(690)
(三)选择自己的弱点加强锻炼·····	(690)
(四)适当冒险·····	(690)
(五)案例研究·····	(690)
【专家论坛】·····	(696)
培训与人才关系密切·····	(696)
培训要走产业化发展新路·····	(697)
培训的创新·····	(699)
【银行家说】·····	(703)
教育培训工作的发展战略·····	(703)
选才 用才 育才 留才:现代商业银行人力资源管理新视角·····	(704)
【本土探索】·····	(709)
平安——引进与培训相结合·····	(709)
民生银行“培训留人”·····	(710)
如何事先确保培训成功·····	(710)
青春化妆品公司:搞员工培训值得吗·····	(714)
远程网络培训——中国金融业人才新战略·····	(716)
法国麦当劳分司如何把一个普通毕业生培养为成熟的管理者·····	(718)
【国际典范】·····	(720)
培训未来与创新培训·····	(720)
日本企业如何培养自己的人才·····	(721)

第七编 现代商业银行员工培训实务与技巧

第一章 现代商业银行人力资源流动	(725)
第一节 调职与晋升	(725)
一、导论	(725)
二、种类	(726)
三、内容	(726)
第二节 人力资源流动的程序与规范	(726)
一、选择晋升对象	(726)
(一)选择	(726)
(二)晋升的功能	(726)
二、具体程序	(727)
(一)进行职位空缺预测	(727)
(二)及时提出职位空缺报告	(727)
(三)审查优秀雇员的档案,写出征聘启事,以确定候选人	(727)
(四)内部征聘的批准和通知	(727)
三、降职	(728)
(一)干部任用工作不可能做得尽善尽美	(728)
(二)职位本身对人员资格条件的要求	(728)
(三)干部本身能力和素质的发展变化	(728)
第三节 辞职与辞退	(729)
一、导论	(729)
二、辞退	(729)
(一)原因	(729)
(二)程序	(730)
三、辞职	(730)
(一)定义	(730)
(二)原因	(730)
(三)程序	(731)
(四)政策规定	(731)
四、辞退辞职文书准备	(732)
(一)导论	(732)
(二)范例	(732)
第四节 入世后商业银行的人才流动	(373)
一、中外银行人才争夺战	(733)
二、银行人才就业的先决条件	(733)

(一) 外资银行对许多毕业生充满神秘感, 极具诱惑力	(734)
(二) 股份制商业银行待遇好、条件优、机制活, 没有历史包袱, 业绩骄人	(734)
三、值得关注的“人才回流”现象	(734)
四、人力资源流动的模式	(735)
(一) 终生雇佣制	(735)
(二) 上或出制	(735)
(三) 不稳定进出制	(735)
(四) 混合式	(735)
第二章 商业银行员工的培训与开发	(736)
第一节 现代商业银行培训与开发的概述	(736)
一、培训与开发的定义	(736)
二、培训与开发的区别	(736)
三、培训与开发的决策分析	(736)
四、员工培训开发的作用模型	(737)
五、员工培训开发的重要性	(737)
(一) 适应环境的变化	(738)
(二) 满足市场竞争的需要	(738)
(三) 满足员工自身发展的需要	(738)
(四) 提高银行的效益	(738)
(五) 提高商业银行整体素质	(738)
六、影响员工培训的因素	(738)
(一) 外部因素	(738)
(二) 内部因素	(739)
七、员工培训开发中的误区	(739)
(一) 认为培训没有什么作用	(739)
(二) 认为新进员工自然而然会胜任工作	(740)
(三) 认为培训很容易	(740)
(四) 高层管理人员不需要培训	(740)
(五) 没有足够的时间	(740)
(六) 流行什么就培训什么	(740)
(七) 员工不合作, 甚至抵制	(741)
(八) 培训不合算	(741)
(九) 不知道该如何培训	(741)
(十) 培训时重知识、轻技能、忽视态度	(741)
第二节 现代商业银行员工培训与开发的新职能	(742)
一、现代商业银行对培训职能的新认识	(742)
(一) 现代商业银行对那些曾接受过培训的人员的要求已经大大改变	(742)
(二) 商业银行中其他管理人员与培训职能人员间的关系也发生了变化	(742)

二、当前商业银行组织环境的相关特征	(742)
三、人力资源管理模式	(743)
四、现代商业银行最佳培训实践	(743)
第三节 现代商业银行员工培训与开发的类型	(744)
一、按教育培训方式分类	(744)
(一)技工学校的教育培训	(744)
(二)专业教育培训中心的教育培训	(744)
(三)职工大学的教育培训	(744)
(四)短训班的教育培训	(744)
二、按培训计划的目的分类	(745)
(一)程序培训	(745)
(二)专门职业技能培训	(745)
(三)基本技能培训	(745)
(四)一般技能培训	(745)
(五)主管技能培训	(745)
(六)管理开发培训	(746)
(七)行政发展培训	(746)
(八)员工充实培训	(746)
三、按照岗位分类	(746)
四、按员工性质分类	(747)
(一)新进员工定向培训	(747)
(二)管理人员培训	(747)
(三)科技人员培训	(747)
(四)操作人员培训	(747)
第四节 现代商业银行员工培训与开发成功进行的条件	(748)
一、学习的原则	(748)
(一)要消除障碍	(748)
(二)要建立积极的态度	(748)
(三)以学员为中心的指导	(748)
(四)实际性指导	(749)
(五)充分利用学习器官	(749)
(六)灵活运用成功感(必胜信念)	(749)
(七)反复练习	(749)
二、指导的正确方法和基本原则	(749)
(一)说明阶段	(749)
(二)提示阶段	(749)
(三)实习阶段	(749)
(四)检验阶段	(750)
第五节 现代商业银行员工培训与开发的实施模式	(750)

一、前期准备阶段	(750)
(一)培训需求分析	(750)
(二)确立目标	(750)
二、培训实施阶段	(751)
(一)设计培训计划	(751)
(二)实施培训	(751)
三、培训评价阶段	(752)
(一)确定评价标准	(752)
(二)受训者先测	(752)
(三)培训控制	(752)
(四)针对标准评价培训结果	(753)
(五)评价结果的转移	(753)
第六节 现代商业银行员工干劲的激发方法	(753)
一、榜样激励法	(753)
二、褒奖激励法	(754)
三、数据激励法	(754)
四、尊重激励法	(754)
五、授权激励法	(755)
六、关怀激励法	(755)
七、竞赛激励法	(755)
八、压力激励法	(756)
九、风险激励法	(756)
十、反向激励法	(756)
十一、惩罚激励法	(756)
第三章 现代商业银行员工培训实务	(757)
第一节 现代商业银行员工培训需求的预测	(757)
一、培训需求分析是成功培训的先决条件	(757)
二、培训需求分析	(757)
(一)培训需求分析的参与者	(757)
(二)需求分析的层次	(758)
(三)培训需求分析的方法	(758)
第二节 现代商业银行员工培训的实施者	(760)
一、培训者现有的作用	(760)
二、培训者应具备的条件	(760)
(一)思想认识方面	(760)
(二)实际操作方面	(761)
第三节 现代商业银行员工培训计划	(762)
一、不要抑制创造力	(762)

二、在合作中学习	(763)
三、根据员工需要选择培训项目	(763)
四、从银行需求角度出发	(763)
五、要仔细了解、识别个人需要	(763)
六、把目光放远	(764)
七、要注重个人总结	(765)
八、培训目标的确定	(765)
九、确定培训项目	(765)
第四节 现代商业银行员工培训前的准备与培训	(766)
一、培训前的准备工作	(766)
(一)确定培训者	(766)
(二)确定教材	(766)
(三)确定培训地点	(766)
(四)准备好培训设备	(766)
(五)决定培训时间	(767)
(六)发通知	(767)
二、培训前的分析工作	(767)
(一)组织分析	(767)
(二)工作分析	(767)
(三)员工分析	(767)
(四)员工需求分析	(767)
三、培训内容	(768)
(一)训练	(768)
(二)教育	(768)
(三)发展	(768)
第五节 现代商业银行员工培训的评价	(768)
一、培训评价	(768)
(一)评价标准	(769)
(二)影响内在效度和外在效度的外部条件	(769)
二、培训效果的测定与反馈	(770)
(一)培训效果测定的四个层次	(771)
(二)量化测定	(771)
(三)培训效果测定方案的设计	(771)
第四章 商业银行不同类型员工的培训	(773)
第一节 全员培训的有效进行	(773)
一、对行长、经理的培训	(773)
(一)正确认识培训的重要性	(773)
(二)培训内容	(773)

(三) 培训方法	(774)
(四) 培训形式	(774)
二、各层次管理人员的培训	(774)
(一) 提高文化层次	(774)
(二) 管理知识培训班	(774)
(三) 商业银行内部研讨活动	(774)
三、工程技术人员的培训	(775)
(一) 到大学进修	(775)
(二) 定点培训	(775)
(三) 专题培训	(775)
(四) 出国进修和考察	(775)
第二节 新进员工的开发培训	(775)
一、踏上工作岗位前的集中训练	(775)
二、踏上工作岗位后的分散训练	(777)
(一) 基础知识教育	(777)
(二) 就基础教育重点而言,就是要帮助员工树立社会人、企业人的意识	(777)
(三) 注意事项	(778)
(四) 学生意识向成人意识的转变	(779)
三、岗位知识培训	(780)
(一) 岗位知识培训的内容	(780)
(二) 岗位知识培训的形式	(780)
(三) 岗位专业知识培训的特点	(780)
(四) 岗位专业知识培训与其他教育的关系	(781)
(五) 岗位职务标准的作用及制定原则	(781)
四、跟踪指导型训练与评价	(782)
(一) 跟踪训练	(782)
(二) 评估成果	(782)
(三) 注意事项	(783)
第三节 骨干员工的开发培训	(783)
一、培养骨干员工的角色意识	(784)
(一) 授课讨论结合训练法	(784)
(二) 单独的“SBS”法	(784)
二、让骨干员工成为高效执行者	(784)
(一) 重新定义执行者和领导者	(784)
(二) 培训执行者的技能	(785)
(三) 工作评价及反馈	(785)
(四) 对办事人员有鼓舞力的组织结构	(785)
三、骨干员工创造性技巧的训练	(786)
(一) 创造性	(786)

(二)创造的障碍分析	(787)
(三)训练创造性思维	(788)
第四节 其他员工的开发培训	(789)
一、专业技术人员培训	(789)
(一)专业技术人员培训的特点	(789)
(二)专业技术人员培训的类型	(790)
(三)专业技术人员培训的课程设计	(790)
二、员工的岗位培训	(791)
(一)员工岗位培训的原则	(791)
(二)员工岗位培训的方式方法	(791)
(三)员工岗位培训的考核	(792)
三、驻外人员的培训	(792)
(一)驻外人员培训的意义	(792)
(二)驻外人员培训的对象	(792)
(三)驻外人员培训的内容	(793)
(四)推进驻外人员培训的注意点	(795)
四、女员工的培训	(795)
(一)女员工培训的意义	(795)
(二)领导所期望的女员工形象	(796)
(三)女员工培训的目的	(797)
(四)女员工培训的内容	(797)
(五)女员工培训计划	(797)
第五节 难带员工的培训	(799)
一、指导难带员工的三大原则	(799)
(一)彻底探究原因	(799)
(二)充分沟通	(799)
(三)客观、严格地反省	(799)
二、指导缺乏积极性的员工	(800)
(一)职场气氛	(800)
(二)对工作产生兴趣	(800)
三、指导讨厌加班的员工	(800)
(一)应急对策	(800)
(二)根本性对策	(800)
四、指导满腹牢骚的员工	(801)
(一)想法纠正	(801)
(二)改变观看角度	(801)
(三)重新认识“应有的状态”	(801)
(四)寻求改善的建议	(801)
五、指导独行侠的员工	(801)