

T Training Moves You Forward

管理专家
红人馆 10

冉斌◎主编

水藏玺◎著

培训

首先，假如企业不投资员工能力的提升，相应地员工解决企业整体效率就会受到影响。其次，如果企业采用不培训人才，会有三个方面的制约因素：人才很难找，招聘成本很高；忠诚度不高，随时都有离开的可能；与公司的文化氛围相吻合，具训使员工能力得到提升的过程。一个好的培训体系不但可以帮助员工的忠诚度。还有，培训是公司应他们不但期望通过自己的努力得的努力，借助企业这个平台使自己轻政府、社会培养人才的压力。最数的员工愿意留在企业为企业服务了，就说明企业内部管理一定出了

培训，就限制了员工的成长和解决问题的能力就很难得到提高。影响，最终企业的效益也会降低。而是直接招聘符合企业需要的人素：（1）适合企业发展需要的（2）直接招聘的员工对公司的忠能：（3）招聘到的人不一定完全有一定的风险。再次，企业通过培也就是员工为企业贡献的越多。一工成长，还可以减轻企业为员工尽的社会责任。员工为企业工作，到应有的回报。同时也希望通过自己的能力不断得到提升。这样也可以减后，经过企业培训，毕竟还是有太多如果出现培训后绝大多数员工都离开问题，应该引起公司领导高度重视。

促进 成长



中国经济出版社
www.economyph.com

Training Moves You Forward

冉斌◎主编

水藏玺◎著

培训

首先，假如企业不投资员工能力的提升，相应地员工解决企业整体效率就会受到影响。其次，如果企业采用不培训人才，会有三个方面的制约因素：（1）适合企业发展需要的人才很难找，招聘成本很高；（2）忠诚度不高，随时都有离开的可能；（3）与公司的文化氛围相吻合，具训使员工能力得到提升的过程。一个好的培训体系不但可以帮助员工的忠诚度。还有，培训是公司应他们不但期望通过自己的努力得的努力，借助企业这个平台使自己轻政府、社会培养人才的压力。最数的员工愿意留在企业为企业服务了，就说明企业内部管理一定出了

培训，就限制了员工的成长和技术问题的能力就很难得到提高。影响最终企业的效益也会降低。而是直接招聘符合企业需要的人素：（1）适合企业发展需要的；（2）直接招聘的员工对公司的忠能；（3）招聘到的人不一定完全有一定的风险。再次，企业通过培也就是员工为企业贡献的过程，一工成长，还可以帮助企业提高员工尽的社会责任。员工在企业工作，到应有的回报，而且也希望通过自己的能力不断得到提升，这样也可以减后，经过企业培训，毕竟还是有大多如果出现培训后绝大多数员工都离开问题，应该引起公司领导高度重视。

促进成长



中国经济出版社
www.economyph.com

总序

Prologue

我将这套书推荐给大家。多年来,我一直在咨询行业工作,这是一个让我感到兴奋和精彩的工作。编撰这套丛书,是我职业生涯的又一次磨练。

我相信当管理专家红人馆的同事们一起将各自多年来的管理经验总结出来的时候,我们的努力无疑对咨询行业和企业有着非常大的帮助!

作为国内第一套全面介绍中国顾问管理思想及咨询成果的丛书,我们期望能够充分体现出原创性的特点——国内以往出版的许多论述管理思想和咨询成果的丛书,都是西方某管理大师或某管理理论的追随品或复制品,属于自己的东西很少,而创造性的发明、提炼、升华并作出系统性阐述的书籍则更少。本套丛书的出版,相信能够弥补中国管理咨询界的一些思想空白和学术空白。本套丛书所有新思想和方法论都是我们在长期管理咨询实践中总结出来的,并经过了许多企业持续不断的应用、实践的检验,相信这些由我们中国顾问提出的管理思想一样能够闪烁出智慧的光芒。

同时,这套丛书还具有团队创作的特点。书中许多思想和智慧的火花都是由我们这个顾问团队在无数次的交流与沟通、协作共事过程中碰撞出来的,因而这是一个具有集体智慧的成果。虽然每本书的表达方式因内容和作者的不同而有所差异,但其思想脉络和管理理念却是完全一致性的。

这套丛书的价值究竟如何,我怀着忐忑不安与期待之情,最终希望读者能给我们提出具有建设性的意见和要求。作为一种尝试和探索,我相信本套丛书自然还有许多值得探讨的问题和有待改进的地方,但我想,只要我们坚持科学的态度和孜孜以求的精神,就一定能创作出根植于中国企业的管理思想和



培训促进成长
Training Moves You Forward

总序

Prologue

总序

咨询方法来。对于工业科商客而言，第一，竞争是。其次，管理科商客而言，竞争是。

回首多年的管理实践，我深感咨询行业是知识的炼狱，更是人的炼狱。我相信任何一个顾问都有和我同样的感受，那就是咨询经历的个案越多，接触的行业范围越广，反而会越来越深刻地觉察到自己知识底蕴的不足和个人力量的渺小——然而也正是这样的压力使我们顾问总是以团队作战，总是永不停止地在创新和学习。在外人看来，顾问是一个时尚而优雅的职业。其实这只是大家看到顾问人前光鲜的一面，顾问人后真实的一面是充满着艰辛：一年有一大半的时间在外地出差；经常性地超过16个小时的工作，搭最早的航班去客户那里，搭最晚的航班回公司；为了提交优秀的咨询方案常常冥思苦想，和客户进行一轮又一轮的沟通与培训，进行多套方案的比较与选择……所有这一切，只有顾问才最了解和明白其中真实的甘苦。

然而不管怎样，我们一直在努力，未来还会更加努力！

最后我要深深感谢参与本套丛书写作的所有同事，我以你们为骄傲——因为你们是这个行业优秀的人，是一群深深热爱着自己事业的人！

再斌

2004年12月



培训促进成长

Training Moves You Forward

总序

前言

Preface

乌鸦学老鹰

鹰从高岩上飞下来，以非常优美的姿势俯冲而下，把一只羊羔抓走了。一只乌鸦看见了，非常羡慕，心想：要是我也能这样去抓一只羊，就不用天天吃腐烂的食物了，那该多好呀。于是乌鸦凭借着对鹰的记忆，反复练习俯冲的姿势，也希望像鹰一样去抓一只羊。终于有一天，它觉得练习的差不多了，呼啦啦地从山崖上俯冲而下，猛扑到一只公羊身上，狠命地想把它带走，然而乌鸦的脚爪却被羊毛缠住了，拔也拔不出来。尽管它不断地使劲拍打翅膀，但仍飞不起来。牧羊人看到后，跑过去将它一把抓住，剪去了它翅膀上的羽毛。傍晚，牧羊人带着乌鸦回家，交给了他的孩子们。孩子们问：“这是什么鸟？”牧羊人回答说：“这明明是一只乌鸦，可是自己却要充当老鹰。”

老鹰与乌鸦的故事听起来很简单，也很可笑，但如果我们仔细去思考的话，就会发现目前很多企业同样在犯乌鸦的错误。

乌鸦之所以不能变成“老鹰”，是因为乌鸦在学老鹰的时候，只学到了表面的东西，而没有真正掌握老鹰抓羊的实质：第一，老鹰选择捕捉对象的时候，往往会选择体重比自己轻的小鸡、羊羔之类的动物；第二，老鹰的爪子有足够的力气抓起自己所捕的猎物。而对乌鸦来说，这两个条件都不具备，所以只能被人耻笑。

联想到目前国内很多企业在组织员工培训的时候，企业往往觉得目前培



培训促进成长
Training Moves You Forward

前言

Preface

前言

训市场上，哪个课程叫得响，就想方设法在公司内部组织这样的培训，但最终效果怎样呢？只能像“乌鸦学老鹰”一样，只能学到一点皮毛，收效甚微。

为什么会这样呢？因为我们知道，一个完善的培训体系，在组织员工培训的时候，既要考虑公司未来发展的需要，又要结合公司目前的实际；既要考虑企业需要，又要结合业务发展需要；既要考虑员工目前的能力状况，又要结合员工职业发展需要；既要重视培训需求和培训组织，更要重视培训效果评估和培训结果应用……总之，绝对不能像乌鸦那样只学习一点皮毛。

正因为这样，本书不是一本实际操作性的书籍。本书旨在通过对培训的必要性、培训需求识别、培训与文化、培训与知识管理、培训与能力管理、培训与职业生涯、培训与战略等问题的探讨，期望能够使读者有所启迪。

也希望人力资源工作者在组织员工培训的时候，尽量避免乌鸦所犯的错误，使员工培训工作真正能够成为公司发展战略的“护航者”。

本书的编写得到了许多人士的真诚帮助，他们是蔡巍、化世伟、肖彬、张艳超、苏宁、温少华、郝志强、高强和徐剑，他们都有自己成功的事业，但他们还抽出时间来帮助我，在与他们的共事和交流中，使我受益匪浅。

同时，我还要深深感谢我的家人，他们的关怀和鼓励是我最大的财富，每一本书都是一个感谢，没有他们的帮助和支持，让我独自完成这些工作几乎是不可想象的。

前言

Preface

另外,由于时间仓促,书中肯定还有很多不完善的地方,但我保证为书中的每一个观点负责,如果读者有什么疑问或不同的观点,可以直接回信与我联系,我的邮箱是:sacaxa@163.com。

在此一并谢谢大家!

水藏玺

2004年8月于深圳



培训促进成长
Training Moves You Forward

前言

目录

Contents

总序	(1)
前言	(3)
第一章 企业为什么要培训员工	(1)
母蟹教子	(2)
由一则电视广告想起	(3)
言传胜于身教	(4)
态度决定一切	(5)
培训是浪费金钱	(6)
企业培训,员工收益	(8)
员工都流失了,还培训吗	(10)
培训后的员工缘何流失	(12)
“卖身契”留人,得不偿失	(13)
小狐狸是如何长大的	(14)
企业与员工在培训上如何双赢	(15)
培训是人力资源部的事	(17)
总结	(20)



培训促进成长
Training Moves You Forward

目录

Contents 目录



培训促进成长

Training Moves You Forward

目录

第二章 优秀的人才 是优秀的领导带出来的	(31)
军队晋升的启示	(32)
成人培训真的很难吗	(33)
“小学生”带出了总经理	(34)
优秀的人才 是优秀的领导带出来的	(35)
什么时候需要培训	(36)
总结	(39)
第三章 培训需求识别	(41)
狗将军的避而不战	(42)
企业为什么要培训	(44)
企业生存环境的变化是引起员工培训需求的根源	(46)
戚继光的“两选三练”训练模式	(46)
影响培训需求的因素有哪些	(49)
如何做员工培训需求分析	(53)
培训需求方法有哪些	(54)
总结	(60)

目录

Contents



培训促进成长
Training Moves You Forward

目录

第四章 培训的任务是什么 (63)

裁缝:量体裁衣,制订合理的培训计划 (65)

助步器:帮助员工成长 (67)

复印机:复制优秀的管理经验 (68)

肥料:让员工茁壮成长 (69)

软化剂:缓解公司工作氛围 (70)

吸尘器:鼓励先进,鞭策后进 (72)

总结 (73)

第五章 效果不同如何评估 (75)

如此衡量培训效果 (76)

培训效果=满意度 (78)

培训效果=考试成绩 (80)

为什么要进行培训效果评估 (81)

培训评估方法有哪些 (82)

总结 (91)

第六章 培训与能力 (93)

狂奔的蜗牛 (94)

Contents 目录



Training Moves You Forward
培训促进成长

目录

培训与员工能力素质模型	(96)
总结	(103)
第七章 培训与职业生涯规划	(105)
传销缘何如此猖獗	(106)
大学生找不到工作与企业招不到合适的人	(107)
没有职业规划,优秀员工很难留得住	(108)
有了职业规划,员工还是留不住	(110)
编栅栏,选料最难	(112)
总结	(113)
第八章 培训与知识管理	(115)
池塘里的鱼儿	(116)
李总的苦恼	(118)
DDR 公司的知识管理	(120)
总结	(124)
第九章 培训与战略	(129)
企业的培训能支撑经营战略吗	(130)

目录

Contents



培训促进成长
Training Moves You Forward

目录

培训为什么与战略脱节	(132)
培训如何为战略护航	(133)
要重视培训规划	(135)
如何编制培训规划	(139)
总结	(140)
第十章 培训体系如何建立——我的培训观	(141)
将培训与企业经营战略相结合	(142)
清晰员工的培训需求	(143)
构建有效的培训管理模式	(145)
确定合适的培训方法	(145)
创造培训成果转化氛围	(146)
建立内部讲师制度	(148)
培训体系与人力资源各模块协调发展	
才能发挥作用	(155)
总结	(158)
第十一章 名企培训展示	(163)
朗讯:管教一体	(164)

Contents 目录



培训促进成长

Training Moves You Forward

目录

GE: 培养全球化的职业经理人	(165)
惠普: 向日葵计划	(166)
英特尔: “一带一”手法	(167)
三星: 骨干员工培训	(168)
海尔: “即时”实战化技能培训	(169)
摩托罗拉: 优秀员工是这样锻造出来的	(170)
参考文献	(176)
后记	(177)

本书由十一章构成

你现在阅读的是本书的第一章



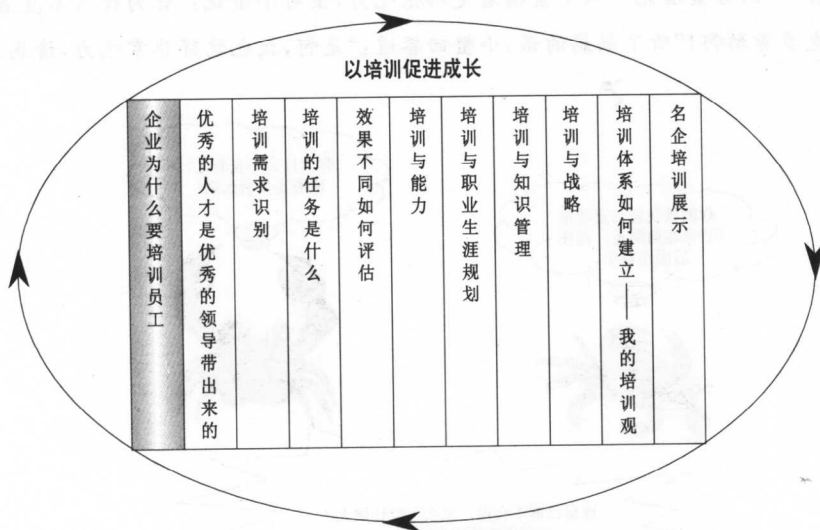
第一章

企业为什么要培训员工



培训促进成长

Training Moves You Forward



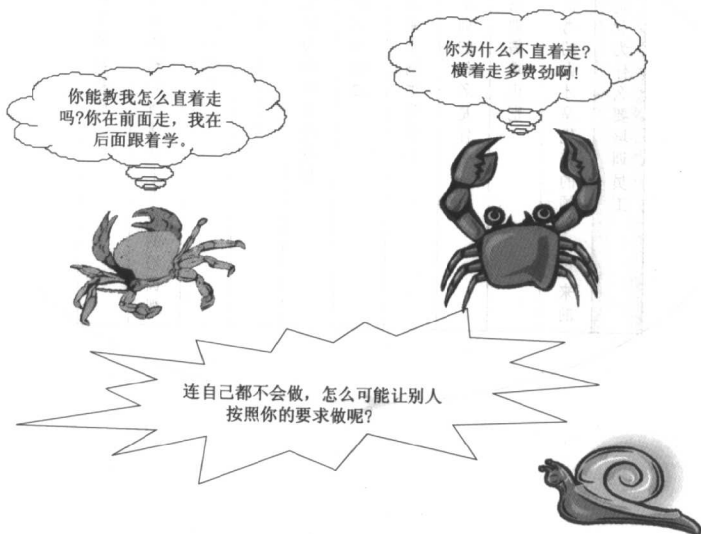


Training Moves you Forward



母蟹教子

有一次,母蟹看见一只小蟹横着走路很吃力,便对小蟹说:“你为什么直着走?横着走多费劲啊!”听了妈妈的话,小蟹回答道:“是啊,我也觉得非常吃力,请妈妈教





我怎样直着走，你先示范一下，我照着你的走法练习，好吗？”可母蟹从小就是横着走路的，她根本不会直着走，于是小蟹嘲笑她很笨。

这个故事说明：有时候，通过培训手段反而难以改变员工的行为，但领导的行为对其却有较大的影响。在工作中有很多领导总是因为埋怨自己下属的工作作风涣散，纪律性不强，没有责任感和大局意识，工作计划不能按时完成，所以希望通过频繁地换人找到自己理想的下属，但只要仔细分析一下，我们就会发现，出现这种情况的原因往往不在于下属的无能，而在于领导培养下属的方法。俗话说：上梁不正下梁歪。在平时的工作中领导经常迟到，肆意破坏公司制度，在员工心目中根本就起不到榜样的作用，那么领导又有什么资格去要求下属端正工作态度，提高工作绩效呢？所以，一定要记住，当我们在教育别人的时候：一个手指在对着对方的同时，另外四个手指也对着自己。

由一则电视广告想起

中央电视台曾经播放过这样一则公益广告：一位中年妇女辛勤地工作了一天，在睡觉前，端了一盆热水替年迈的母亲泡脚，这位慈祥的母亲由于常年的劳累，腿部患了严重的关节炎，中年妇女对年迈的母亲说：“妈，用热水洗洗脚，对您的腿有好处。”年迈的母亲语重心长地说：“都累了一天啦，早点休息吧！”中年妇女回答说：“不累！”

恰好这感人的一幕被这位中年妇女不到五岁的儿子看到了，看到此情景，小家伙若有所悟，转身跑向洗手间，也端了满满一盆水，并告诉他母亲：“妈妈，洗脚！”

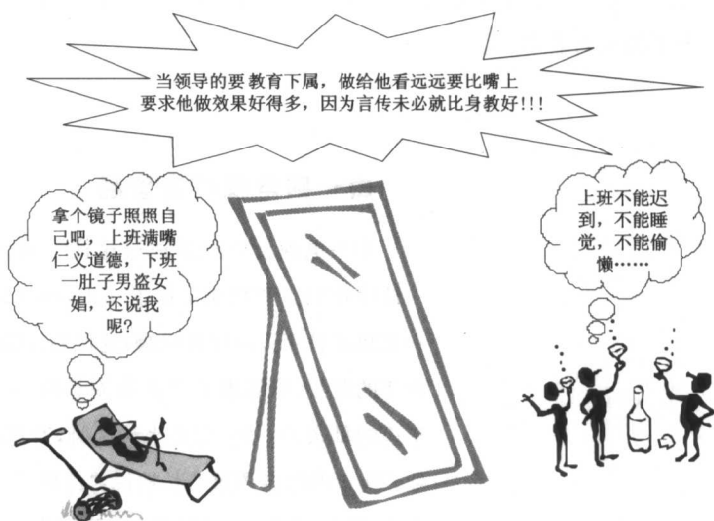




看了上面的广告片,我想所有的观众都会有一个同感:父母其实就是孩子最好的老师。良好的家庭教育,一定可以使小孩更加懂得如何善待社会,也更有利于孩子的成长与成材;相反,不好的家庭教育,却可能使一个小孩误入歧途,甚至终生一事无成。

言传胜于身教

上面母蟹教子的故事也好,电视广告的内容也罢,我想都说明了一个共同的道理,那就是我们在教育孩子、员工、下属,甚至学生的时候,往往父母、领导、老师的一言一行对他们的影响远比你对他们讲的东西要重要得多。



AS公司向来自以为对员工的培训工作做得非常完美,作为当地知名的企业家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资金进行员工培训,但员工的满意度逐年在下降,而且每个人都牢骚满腹,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