

G 高尔
OWER 管理名著系列

TRAIN YOUR PEOPLE & WHACK THE COMPETITION

培训 员工 赢得竞争

(英) 诺里·吉利兰 著

张喆 译

[二十一世纪企业腾飞的翅膀]



无论你的公司规模多大，如果你雇佣员工，培训就与你的发展息息相关。本书作者诺里·吉利兰是一名从事培训与发展技能领域的独立顾问，他提供以最小的预算、最少的时间对员工进行最有效的培训。本书的核心内容是如何通过培训提高企业竞争力。公司经理、企业顾问、银行家、会计、大学师生均能从中获益匪浅。

商务印书馆国际有限公司

高 尔 管 理 名 著 系 列

培训员工 赢得竞争

TRAIN YOUR PEOPLE & WHACK THE COMPETITION

(英) 诺里·吉利兰 著

张喆 译

COVER MANAGEMENT SERIES

商务印书馆国际有限公司

图字 01-1999-1783

图书在版编目(CIP)数据

培训员工 赢得竞争/(英)吉利兰著;张喆译. —北京:
商务印书馆国际有限公司, 1999. 7

(高尔管理名著系列)

ISBN 7-80103-188-1

I. 培… I. ①吉… ②张… III. 企业管理—技术培训
—基本知识 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 31256 号

PEIXUN YUANGONG YINGDE JINGZHENG
培训员工 赢得竞争

著 者 (英)诺里·吉利兰

译 者 张 喆

责任编辑 王展晖

特约编辑 宁 宁 董 轶

封面设计 傅凯宁

出 版 商务印书馆国际有限公司

(北京东城区史家胡同甲 24 号 邮编:100010)

印 刷 东北印刷厂

发 行 新华书店

字 数 193 千

开 本 850×1168mm 1/32

印 张 9 3/8

印 数 10000 册

版 次 1999 年 7 月北京第 1 版

1999 年 7 月辽宁第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-80103-188-1/F·9

定 价 18.00 元

此问题

一九九二年六月中国共产党第十四次代表大会前夕我曾著文提出中国必须很好地学习在西方资本主义国家中发展起来的现代市场经济文化，而其它一些则应该实行拿来主义，因为只有学得西方现代市场经济文化的精髓，才有可能进一步发挥和创造。在我说的现代市场经济文化中当然包括现代企业管理文化。我这个观点在一九九三年后的七年中完全没有改变，因此最近我得知商务印书馆国际有限公司将把英国高尔公司出版的十种管理书籍译成中文介绍给我国企业家时我是很高兴的。可惜近来我的写作确实很忙实在没有时间去研读这个系列，不可能为这个系列写序只好讲一下我对现代市场经济文化的一贯态度表示对商务印书馆做这样一种工作的祝贺和支持。同时我希望我国企业家能根据本地本企业的实际善于利用这些书籍中介绍的经验 and 知识。

于光远

一九九九年七月二日

为商务印书馆国际有限公司题字

序 言

在面前几乎空白的屏幕上，不断闪烁的光标强有力地提醒我所面临的挑战，我一直在考虑我怎样才能使你确信培训员工所带来的威力。你拿起本书这一事实说明，至少你已经接受这一想法——也就是有一个比只是胡乱对付和责备犯错误员工更好的方式。那好，我们就这样开始。

充分发挥员工的才能是获得成功最有力的方式，这一思想已逐渐获得认可。这种方式适用于所有规模的组织。但是，小公司比规模较大、资源配置较好的公司有优势，因为小企业的负责人或经理更容易把本书所提出的简单解决方案付诸实践，当然他们要知道如何应用。

有许多机构试图帮助小公司发展，其中著名的有英国的培训与企业联合会（Training and Enterprise Councils 简写作 TEC），地方企业公司（Local Enterprise Companies, LEC）以及美国和世界上其他类似公司，这些公司的表现是值得称道的。然而，大多公司发现他们只是积极去做某些方面的事情。如职业资格计划、人力投资体系、ISO900 系列及其他方面。但这些公司并没有真正

理解这些方面在公司战略管理中的地位如何。

本书目的在于使公司老板、经理及他们的顾问能做到如下几点：

- ◇理解培训员工的战略重要性；
- ◇迅速理解业务术语，提高语言表达能力；
- ◇在培训与发展创造精神方面，找到一条适合自己公司的方法；
- ◇公司老板能利用本书提供的框架对各种建议提出质疑，从而使他们建立与咨询公司打交道的信心；
- ◇最重要的是，采取行动来发展公司业务。

本书主要读者为：

- ◇由于本书所提出的思想及解决方案易于加以修改以适应较大规模的组织，因此本书对小型、中型乃至所有规模组织的老板和经理都适用；
- ◇公司顾问（如培训与企业联合会、地方企业公司及企业机构与信托公司的工作人员）、咨询人员、大专院校及商业学校师生、富有学识的会计、律师、银行家、（即那些对其客户的业务有整体观念的人）等等。

在我们往下进行之前，我先做两个重要说明：第一，你是否和我一样对培训、发展和教育三者之间的区别感到困惑？本书对这些区别几乎未加考虑，只不过认为语义上稍有不同而已。但这

三者都包括学习——你的员工怎样才能学会做你需要他们做的事，怎样学会达到你要求的标准。他们可能通过许多方式学会做这些事，也许通过培训，或者发展，或者教育，或者三者都有。

在本书中我会用到四个术语——培训、发展、教育及学习，这四个术语的运用比较随意，并且在很大程度上四者可互相替换。与这些术语在语法上的正确性相比，我更感兴趣的是你能理解和相信现在我所谈论的，并付之以行动。

第二，尽管本书是写给小公司的，但它所包含的思想也可以应用于那些由许多小业务单位组合而成的较大组织。这些组织的业务部门大多由业务经理负责，而这些经理却对如何使其下属表现最佳知之甚少，并且深陷其中而无从获取。

因此，我想本书也能为他们做点儿什么。而且，对于一些小公司和某些大公司而言，本书的某些方法显然是超越传统的但却是令人感兴趣的。

诺里·吉利兰

致 谢

我很愿意并高兴与富有天赋、知识渊博的人多年并肩工作，其中包括成功建立自己公司的创业者和公司顾问，他们每个人都有自己独特的经验、兴趣及情感，从中我受益匪浅。

本书的出版得到了他们以及我的家人和朋友的大力帮助。在此不一一罗列他们的名字了，我由衷地向他们说一句，感谢你们！但有两个人的名字须格外提出：我的女儿阿曼达，正是由于她的支持和文字处理工作，才使我的书得以出版；另外还要感谢做了大量宝贵研究工作的波林·麦克唐纳。

诺里·吉利兰

导 论	1
快速自我评价法	4
为何没有给予员工培训——六个借口	5
我不知道如何开始	11
人力投资体系	12
成功经营小公司	13
成功的小公司的特征	14
许多成功的小公司都是“学习型组织”	15
你的公司是一个“学习型组织”吗	16
为“培训”而认识“学习”	19
学习对业务有何作用	20
业务获利	20
员工培训战略	22
为了质量而培训员工	22
实际聚焦	23
成功实施的案例	23
第一章 你知道你将走向何方吗	25
远景	28
远景报告——仅仅是一时的管理风尚吗	30

让实际符合远景	32
避免双重远景	33
设计远景报告	34
婆婆妈妈和苹果派	35
设计远景报告时，融入你的员工	35
远景——公司的激光	36
第二章 糟糕的业务计划	37
为什么要费心地作书面业务计划	39
优秀书面业务计划的意义	40
你的业务计划还应加些什么	42
远景、任务、目的	42
业务目的和目标	43
SMARTER 法与远景法	43
关于目的和目标的具体实例	44
建立什么层次的目的和目标	46
公司价值观及经营理念	48
所有权、管理结构和关键员工	49
关键技能和资源	49
管理进程	51

营销和促销	52
培训员工	53
对业务计划的评价作出安排	53
需要改善的地方	54
编写业务计划有用的工具和技巧	59
客户调查	63
第三章 合适的人, 合适的位置, 合适的时间	71
招聘合适的人	74
设置工作岗位	74
工作描述	76
基于投入——产出关系的工作描述	76
你想要的这种类型的人	78
灵活性	79
吸引合适的候选人	81
撰写优秀的招聘广告	82
准备面试	83
为个人制定目标和标准	83
使员工有一个好的起点	88
设计新员工加入公司的程序	91

加入公司程序的即时收效	92
第四章 需要、动机和学习	95
人们工作的动机是什么	98
需要和动机如何变化	103
作为学习者的个人	107
支持学员	109
第五章 学习计划	111
抑制创造力	115
在合作中学习	116
决定什么人需要学习什么	117
从公司角度识别需要	118
一个忠告	121
从个人角度识别需要	123
要往远看	125
进行个人总结	127
为什么要自找麻烦地做个人总结	128
有效的总结	128
准备总结	130

一致培训和发展的行动目标	132
关于培训和发展目标的举例	134
个人发展计划	136
第六章 简单有效的培训方案	141
我的“十大”小公司培训和发展方案	145
量身定制培训方案	159
第七章 培训经理人员	161
经理是什么	163
失去一名优秀的工人，得到一个糟糕的经理	164
凭感觉管理	164
经理人员必须能够做什么	165
管理行为	168
评估并总结经理人员的业绩	169
评价管理培训	169
自我感觉良好因素	171
第八章 有效沟通	173
培养信任和理念	176

沟通什么以及如何沟通	179
传达信息	180
第九章 变革和革新	187
变革已迫在眉睫	190
变革“权力”	192
非连续性变革、连续性变革和革新	193
为什么变革	195
抵制变革	198
让员工参与变革	201
为成功的变革或革新制定计划	203
第十章 你怎么知道它在起作用	205
为什么要评价	207
有目的地进行评价	208
我们在评价什么	208
评价方法	209
通过调查进行评价	211
评价——一个实例	212
经理在评价中的作用	214

第十一章 下一步行动	219
让员工参与这项挑战和解决方案	224
与企业联合会(TEC)或地方企业	
公司(LEC) 合作	226
与其他中间商一起工作	228
还感到困惑	234
 附 录 小型公司通过人力开发获得成功	
的五个案例	235
案例 1	237
案例 2	243
案例 3	249
案例 4	256
案例 5	264

1. 把员工引入业务中的“过滤效应”	7
2. 业务活动中一些刺目的事实	8
3. 培训员工在一些业务领域起着核心作用	12
4. 一个学习型组织是如何发展的	16
5. 一些“人的因素”	17
6. 培训员工获得的好处	21
7. 一个远景质疑	31
8. 一些著名和不著名的远景	31
9. 远景检查表	36
10. 业务计划中的基本考虑因素	41
11. 书面目的和目标的重要性	41
12. 支持提高客户关注度的 SMARTER 目标	45
13. 关于目的、具体目标的实例	47
14. 采取适合你公司的方式设定目的和目标	48
15. 附加产品的一些方面	50
16. 业务改善领域	55
17. 反应率调查	56
18. 业务改善领域	58
19. 一家小型保险经纪人公司的 SWOT 分析	60
20. 影响员工和业务外部因素的 SPLICET 分析框架	63