

TRAINING
FOR WINNING

要培训, 不要赔训

企业培训必备实战全书

李晶 / 编著

5 大

子体系架构

18 个

经验分享

26 个

制度范例

28 个

案例解析

37 张

图表模板

42 处

重点提示

整合外企、国企、民企培训最佳实践

资深 HRD “手把手”教您做培训

专业! 实战! 拿来就用!



金城出版社
GOLD WALL PRESS

TRAINING
FOR WINNING

要培训, 不要赔训

企业培训必备实战全书

李晶 / 编著



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目(CIP)数据

要培训, 不要赔训 / 李晶编著. —北京: 金城出版社,
2015.4

ISBN 978-7-5155-1212-9

I. ①要… II. ①李… 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 (2015) 第 062599 号

本作品一切权利归 **金城出版社** 所有, 未经合法授权, 严禁任何
方式使用。

要培训, 不要赔训

作 者	李 晶
责任编辑	李轶武
开 本	710毫米×1000毫米 1/16
印 张	24
字 数	360千字
版 次	2015年5月第1版 2015年5月第1次印刷
印 刷	三河市鑫利来印装有限公司
书 号	ISBN 978-7-5155-1212-9
定 价	49.80元

出版发行 **金城出版社** 北京市朝阳区利泽东二路3号
邮编: 100102

发 行 部 (010)84254364

编 辑 部 (010)64391966

总 编 室 (010)64228516

网 址 <http://www.jccb.com.cn>

电子邮箱 jinchengchuban@163.com

法律顾问 陈鹰律师事务所 (010)64970501

只有建立以绩效为导向的全面的培训体系，才有可能
真正把培训活动化为员工及组织的绩效。

——李晶

自序

人类的文明，从古至今，经历了采猎文明、农耕文明、工业文明和信息文明四个阶段。在每个阶段，不同生产要素的重要性是不一样的。在采猎文明时代，人们直接利用野生动植物，完全依赖于动植物的自然再生产；到了农业文明时代，土地成了最重要的生产要素，谁拥有肥沃的土地，谁处于支配的地位；到了工业文明时代，矿产、大型机械设备成了最重要的生产要素，是决定竞争力的核心所在；而到了现今的信息文明时代，人才成为最重要的生产要素，决定了企业的兴衰成败。

许多老板乃至企业高层已经意识到：谁拥有了认同企业价值观、有一技之长、富团队精神、视客户至上、勇于创新的一流人才，谁就将在竞争中获得优势。这一点，已经从《财富》（中文版）杂志连续几年的“首席执行官挑战调查”结果得到了证明。无论是全球，还是中国，人力资本都位列 CEO 面临的十大挑战的前两位。

而从全球几乎所有成功企业的实践来看，内部培养都是这些企业最主要的人才来源。詹姆斯·柯林斯和杰里·波拉斯在所著的《基业长青》中曾提到：所有世界 500 强的企业当中，有超过 75% 的企业领导人是从内部提拔的。

但问题是，很多企业，特别是中国的一些初创以及处于快速发展期的企业，要么老板以及企业高层没有意识到人才培养的重要性；要么有的意识到了重要性，却没有与现实需要相匹配的投入；要么虽然也在抓培训以及人才培养，但没有完善的体系，无章法，实效差。这些企业所面临的困境是：人才培养的速度赶不上企业发展的速度！人才已成为企业发展的瓶颈！

在笔者以往超过 15 年的人力资源管理、10 年的兼职讲师工作经历中，

接触过为数不少的企业高管、人力资源管理负责人、培训负责人，听到、看到了相当多的企业在培训管理工作中存在这样或那样的问题：

培训体系支离破碎，培训制度不健全，培训责任不落实，内部讲师数量、质量不足，培训课程杂乱无章，培训预算少得可怜，培训评估走过场。

培训内容“运动式”，老板让培训啥就培训啥，市面上流行啥就培训啥；培训的内容不是基于企业战略的需要、员工岗位胜任的需要、员工职业发展需要、组织变革的需要、新员工的需要、组织未来的需要，更不是基于工作与生活平衡的需要，完全是随机的。

在种种类似情况下，培训变成了可有可无的事情，即使有培训，也无非是找个讲师在会议室上上课，或者放个视频，员工愿意就听一听，不愿意听随时离开教室；有时发本书，让全员写心得体会，或者大段大段地背诵所谓的“国学经典”（声明：本人不反对确实对企业有帮助的国学培训）；有时外请或外派员工参加一些“激动人心的打鸡血”培训（这类培训大多听着激动，回来想想还感动，但就是无法付诸于行动）……

以上种种问题或乱象，都会导致培训变成了“赔训”，企业非常有限的培训预算白白地被糟蹋，培训效果无从谈起。

正是看到这些问题或乱象，笔者才下决心要写一本关于培训体系建设方面的实务工具书。历时一年多，利用晚上 10 点以后的时间，出差时在高铁上的时间，以及其他的零散时间，终于完成了本书的写作。

本书不仅总结了本人十多年来担任外企、民企、国企人力资源高层管理工作中在培训以及人才培养方面积累的经验，同时整合了国内外优秀企业培训工作最佳实践，提出了完整的培训体系的五大子体系架构（制度体系、组织体系、课程体系、支持体系、评估体系）。书中穿插了大量的经验分享、制度范例、案例解析、图表模板、重点提示，增强了本书的专业性、实操性和可读性，读者不仅可以结合本企业的实际拿来就用，还可以在本书提出的五大子体系的指导下，构建与优化本企业的培训体系。

本书的付梓，首先要感谢我的父母，是二老的养育和教诲，一直激励我行走在奋斗的路上；其次要感谢我的妻子与岳父岳母，是她们主动承担了大量的家务，为我写书腾出了时间；最后要感谢以我为群主的“HR 帮”QQ 群

以及微信朋友圈的各位朋友，是他们在本书的写作过程中提供了非常有价值的建议（内容、结构和书名等），使得本书更加贴近 HR 和培训经理人的实际工作需要。

以下是已经开通的“HR 帮”QQ 群号码，读者及 HR 朋友们可以根据自己所在的地域选择申请加入，以便于我们之间就本书乃至 HR 的有关话题更及时、便捷地交流。

HR 帮 - 黑吉辽蒙	316106779
HR 帮 - 京津冀	188300210
HR 帮 - 晋鲁豫	342272307
HR 帮 - 沪苏浙皖	165442899
HR 帮 - 湘鄂赣川渝	308283595
HR 帮 - 粤桂闽琼云贵	197474434
HR 帮 - 陕甘宁藏新	361268068

谢谢大家！

李晶（微信：laoli6515120222）

2015 年 4 月

第一章	人才及培训的重要性	1
	美苏争霸的奥秘	2
	百年老店的长寿基因	2
	成功者如此相似	3
	CEO 面临的挑战	3
	老板最大的心痛	6
	来自权威机构的声音	7
	培训组织部门的尴尬	8
第二章	是什么影响了培训的绩效	9
第1节	培训的五大误区	10
	一、在培训的开展方式认知上，误认为培训就是让员工脱产上课	10
	二、在培训的职责分工认知上，误认为培训就是人力资源部门的事	11
	三、在培训的价值显现认知上，误认为培训是解决问题的万能钥匙	18
	四、在培训的回报周期认知上，误以为培训的收效会立竿见影	20
	五、在培训绩效的评价认知上，误以为培训计划达成率高、培训人次多培训组织得就好	21
第2节	培训的五大病根	25
	一、管理层对培训重视不够	25

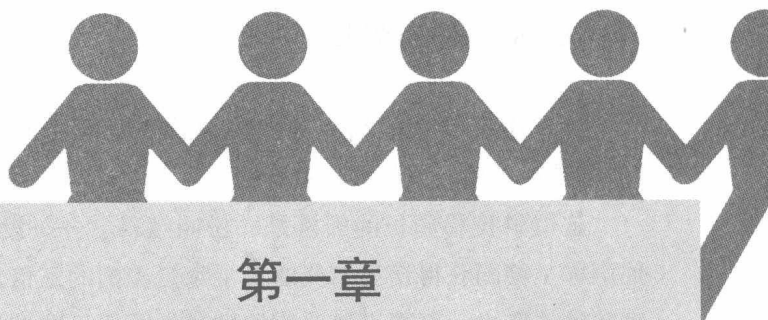
二、培训需求确认存在缺失	27
三、培训手段单一，不成体系	28
四、培训的组织分工不清晰	29
五、企业在培训上的投入不足	31
第3节 如何破解培训的迷局	33
一、培训的制度体系	34
二、培训的组织体系	35
三、培训的课程体系	36
四、培训的支持体系	37
五、培训的评估体系	37
 第三章 基于能力素质要求的课程体系构建	 43
第1节 有关能力素质的基本认知	44
一、什么是能力素质（Competency）	44
二、能力素质的冰山模型	44
三、什么是能力素质模型（Competency Model）	45
四、能力素质模型的价值	47
第2节 构建能力素质模型的方法	51
一、能力素质模型建模流程	52
二、主要建模方法	52
第3节 构建基于能力素质要求的课程体系	57
第4节 培训课程开发	69
一、传统培训课程开发	69
二、微课程开发	99
 第四章 四个辅助培训体系构建与优化	 111
第1节 培训的制度体系构建与优化	112
一、培训的制度体系架构	112

	二、有关培训制度的法律问题	186
第2节	培训的组织体系构建与优化	197
	一、培训组织机构定位	197
	二、培训组织内部架构设立	198
	三、内部讲师的选拔培养激励	205
	四、企业大学的构建	232
第3节	培训的支持体系构建与优化	252
	一、企业文化支持	252
	二、培训时间支持	255
	三、培训校舍、场地支持	257
	四、培训设备、设施支持	259
	五、培训预算支持	262
	六、培训人力支持	264
第4节	培训的评估体系构建与优化	267
	一、培训评估的功能	267
	二、主要的评估模型	268
	三、传统柯氏四级评估存在的问题及改进	272
	四、培训评估的程序	280
	五、培训评估的常用方法	286
第五章	企业年度培训计划拟订	289
第1节	年度培训计划的拟订原则	290
	一、系统性原则	290
	二、理论与实践相结合的原则	291
	三、内外胜任力结合的原则	292
	四、多样性原则	292
	五、突出重点原则	293

第2节	年度培训计划的内容与结构	295
	一、年度培训计划书的内容与结构	295
	二、年度培训项目 / 课程计划的拟订	297
第3节	如何做培训需求分析	304
	一、何谓培训需求、培训需求分析	304
	二、培训需求分析的任务	305
	三、培训需求分析的作用	306
	四、培训需求分析的原则	306
	五、培训需求分析的角度	307
	六、培训需求分析的步骤	318
	七、培训需求分析的方法	319
	八、培训需求分析结果处理	320
第六章	培训成果的转化与落地	327
第1节	什么是培训成果转化	328
	一、培训成果转化的含义	328
	二、培训成果转化理论	328
	三、培训成果转化的层次	330
第2节	是什么影响了培训成果转化	332
	一、培训面临的困境	332
	二、培训管理过程 PDCA 循环	332
	三、影响培训成果转化的理论	335
第3节	培训成果转化与落地的方法	339
	一、营造支持性的转化氛围	339
	二、建立明确制度强力支持	345
	三、过度学习	348
	四、将培训内容与实际工作相结合	351
	五、制定实施多阶段培训方案	354

六、使用绩效辅助物	355
七、提供培训的后续资源支持	356
八、制订实施行动计划	357
九、针对成人特点运用好六原则	358

参考书目	367
------	-----



第一章

人才及培训的重要性

本章重点

- └ 美苏争霸的奥秘
- └ 百年老店的长寿基因
- └ 成功者如此相似
- └ CEO面临的挑战
- └ 老板的最大心痛
- └ 来自权威机构的声音
- └ 培训组织部门的尴尬



美苏争霸的奥秘

第二次世界大战结束前，美国总统罗斯福询问他的国家科技局局长：“战争结束以后，我们要做些什么？”

这位科技局局长的回答是一份叫《科学——没有止境的前沿》的报告，他声称：德国获得诺贝尔奖的科学家是美国的三倍，科技足可以改变一个国家的整体实力，而要迅速改变美国科技落后于欧洲的现状，就必须采用特殊手段发动一场特殊的战争——建立特殊部队，利用战争的特殊时机，发动一场对战败国顶尖科学家进行“明抢”的人才战争。

1943年，诺曼底登陆之后，美国迅速以1个伞兵师、2个装甲师加上第六集团军重兵出击，目的是掩护一支刚刚成立的“阿尔索斯”突击队的秘密行动。“阿尔索斯”间谍部队的唯一任务，就是抢在任何国家尤其是苏联之前，俘虏德国、意大利那些优秀的世界知名的科学家。

这是罗斯福总统生平采纳的最有远见的建议之一。美国在这场人才战争当中并不缺乏具备实力的竞争对手，但是，那些本可以成为竞争者的国家并没有对外国科学家产生兴趣。美国和苏联同时攻入德国，为了战后发展，都在占领区掠夺自认为最值钱的资源。当远离本土万里的美国跨洋过海地把那些高学历“战俘”运回国时，视重工业为国家发展重中之重的苏联，正集中精力“抢运”成千上万的机器和设备。

对于国家未来发展最重要资源的看法的不同，也导致了两个超级大国后来截然不同的命运。

百年老店的长寿基因

2011年6月16日是IBM创立100周年纪念日，IBM能够做成百年老店的原因很多，但最关键的有两条：一是人才，二是创新。无独有偶，有机构总结另外一

家大名鼎鼎的百年老店 GE（通用电器）最主要的长寿基因是：领导力与人才发展、创新与变革。由此可见人才在企业生存、发展、存续中的重要性。

成功者如此相似

IBM 前总裁郭士纳曾经说过：“你可以搬走我的机器，你可以烧毁我的厂房，只要我留住我的员工，我就有重生的机会。”

钢铁大王卡耐基也有类似的观点：“如果把我的厂房设备、材料全部烧毁，但只要保住我的全班人马，几年以后，我仍将是一个钢铁大王。”

为什么两位企业家的言论如此相似？管理大师彼得·德鲁克揭示了其中的奥秘：“生产率是一种态度。企业对待人才的态度，直接关系到公司能否得到各方面的人才，有了人才才能有企业的一切，否则企业只能倒闭。成功的企业可能有不同的产品、不同的管理模式、不同的市场，但有一点绝对相同，那就是他们都非常重视人才。”

而松下幸之助更直白地告诫大家：“企业之道，第一是培养人才。培训是现代背景下的‘杀手铜’，谁拥有它，谁就预示着成功。”



“培训是现代背景下的‘杀手铜’，谁拥有它，
谁就预示着成功。”

——松下幸之助

CEO面临的挑战

当前，我们正处于一个“VUCA”的世界，多变、不确定、复杂、模糊，全球经济处于动荡之中，全球地缘政治也在经历着重大变革，信息技术以及互联网，特别是移动互联网正对企业经营管理的方方面面带来挑战，CEO 们必须明辨哪些是全球商业领袖和他们领导下的组织共同面对的挑战。

VUCA的世界

- Volatile : 多变
- Uncertain : 不确定
- Complex : 复杂
- Ambiguous : 模糊

2013年,《财富》(中文版)杂志与世界大型企业研究会再度联手推出了“首席执行官挑战调查”。该调查每年都会吸引全球数百位商界领袖的积极参与;而调查结果也一直以其前瞻性、独到性和可读性受到全球企业管理层人士的高度关注。

2013年全球CEO、中国CEO面临的五大挑战

全球CEO的五大挑战	中国CEO的五大挑战
人力资本	创新
卓越运营	人力资本
创新	可持续性
客户关系	全球政治/经济风险
政治/经济风险	卓越运营

调查结果表明:全球CEO的五大挑战是人力资本、卓越运营、创新、客户关系以及政治/经济风险。而中国CEO的五大挑战是创新、人力资本、可持续性、全球政治/经济风险和卓越运营。仔细对比发现,无论全球CEO还是中国CEO都差不多面临着共同的挑战,而人力资本的挑战位列前两名。

《财富》杂志的这次调查同时给出了中国CEO应对五大挑战的五大策略。创新、可持续性、政治/经济风险以及卓越运营四大挑战的解决都离不开人力资本方面挑战的解决。而在应对人力资本带来挑战的五个策略中,有

两项与培训有关：一是内部培养人才，二是为员工提供培训和拓展。由此可见，人才及培训的重要性。

中国CEO应对五大挑战的五大策略

创新	人力资本	可持续性	政治经济风险	运营卓越
采用新技术	内部人才培养	发展可持续产品和服务	建立危机管理团队和程序	增加新技术投资
改变商业模式	改进绩效管理流程和人才管理责任体系	与利益相关方接触以管理短期业绩压力和长期可持续目标	增加资金储备	改进现金流管理
发现、聘用和激励关键创新人才	提升企业品牌和员工价值观以吸引人才	鼓励供应商及其他商业伙伴提升可持续发展方面的表现	实施危机应急方案	确保供应链完整
与客户、供应商或其他商业伙伴结成战略联盟	为员工提供培训和拓展	将社会和可持续目标整合到战略业绩目标之中	与本地企业联合控制风险	打破内部壁垒
提高全体雇员的创新能力	留住关键人才	培育可持续技术的研发	将长期风险认识整合到战略策划之中	提高员工参与度和劳动生产率

无独有偶，《财富》（中文版）发布的“2014年CEO的十大挑战”的调查显示，人力资本的挑战无论对美国、欧洲、拉丁美洲、亚洲、东盟、印度，还是中国，都排在前两位。