

国内首部解决人才培养问题的实战小说+工具书

HR培训经理



杨序国◎著

“图说”企业人才培养体系

“图”——100多个实用图表，拿来即用 “说”——HR管理小说形式，轻松好看

你知道华为第三代任职资格标准吗？

你知道华为、GE、IBM、腾讯等企业如何科学地培养人才吗？

什么是科学的人才培养？什么是“培养地图”……



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

HR培训经理

“图说”企业人才培养体系

“图”——100多个实用图表，拿来即用

“说”——HR管理小说形式，轻松好看

杨序国◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

HR 培训经理——“图说”企业人才培养体系/杨序国著.

北京: 中国经济出版社, 2013. 8

ISBN 978 - 7 - 5136 - 2564 - 7

I. ①H… II. ①杨… III. ①人力资源管理—研究 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 109674 号

责任编辑 牛慧珍

责任审读 霍宏涛

责任印制 张江虹

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 12.25

字 数 160 千字

版 次 2013 年 8 月第 1 版

印 次 2013 年 8 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 2564 - 7/F · 9775

定 价 35.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794



目录

CONTENTS

书中人物表

引子 / 培训经理的反思——年度培训检讨会议 1

2013年春节后第二周周二早上9时，德经集团召开了年度培训检讨会议，培训部经理裴明浩做了主旨发言，他总结了五年来德经集团培训主要存在的问题……

五年来，德经集团的培训工作正超越学习了解和引入课程两个初级阶段，迈向资源建设阶段，但是，2013年的培训工作到底应该怎么去做，特别是对培训部门进行了职位重构之后，裴明浩能否适应调整后的需要，今年的工作会怎么样，人力资源总监李步青自己也没有底。

第1章 / 外来和尚会念经——再度引进外脑，实现科学培养 19

李步青觉得，2013年重构公司培训体系势在必行。于是李步青在征得老板董德经同意后，决定第三次引进专业的管理咨询公司，以搭建科学的人才培养体系。

3月中旬，深圳KD管理咨询公司总经理朱明雷与高级顾问段瑞祥来到德经集团办公楼，与李步青等人深入、详细地沟通了什么是科学的人才培养体系以及如何构建科学的人才培养体系。

4月初的一天，朱明雷再次来到了德经集团，向德经集团高管做了两个小时的咨询项目建议书讲解与答疑，朱明雷深厚的专业功底与KD咨询公司丰富的客户案例赢得了德经集团的认可。这次成功的讲解与交流也直接决定了KD咨询公司与德经集团的首度合作。



第2章 / 动员很重要——人才培养项目启动，重构任职资格标准

35

4月中旬，德经集团召开人才培养项目启动会，启动会上，董事长董德经做了热情洋溢的动员讲话，KD咨询的朱明雷也做了一个小时的以《华为第三代任职资格标准与科学的人才培养体系设计》为主题的精彩演讲。

会后，参照华为第三代任职资格标准，李步青组织HR团队设计了销售工程师的任职资格标准，实现了德经集团任职资格标准的升级换代。

第3章 / 段瑞祥开讲——人才培养有五种方式

65

按照双方共同制定的《咨询项目周计划》，在连续三天的调研访谈之后，段瑞祥对德经集团人力资源部全体人员进行《培养地图》的培训。

段顾问对大家说，通常，我们一想到人才培养就是课程培训。其实，人才培养包括多种方式，并且一项能力的培养与提升需要多种培养方式，包括：课程培训（CT）、任务与体验（PT）、自我提升（SL）、接受教练辅导（GC）、培训与教练他人（CO）。

第4章 / 课程培训不简单——课程培训也需要系统的设计

79

段顾问在培训课程上告诉大家，无论是课堂培训，还是任务与体验、自学与自我训练、接受教练的辅导、培训与教练他人，都需要进行系统的设计。

他重点介绍了“能力模块组合”方法与“深度梯度法”法则以及如何设计培训课程大纲，也让大家系统了解了跨国公司培训课程体系，包括西门子、GE、摩托罗拉的人才培训体系。

第5章 / 何谓任务与体验——投资回报率最高的培养方式

97

段顾问接着培训，他说，一家企业不可能将重要的任务分配给没有做过类似工作的员工。通过长期任务与短期体验可以很好地解决这个问题，这也是投资回报率相对最高的一种培养方式。

在讲座的这一部分，段顾问介绍了电话销售座席培养计划，华为、海尔、壳牌石油公司人才培养案例。

第6章 / 何谓自我提升——投资回报率最低的培养方式 107

在讲完投资回报率最高的培养方式之后，段顾问接着讲了投资回报率最低的方式——自我提升，包括自我阅读、自我训练、自我反省三种方式。

他说，借助事先设计好的《学习资源库》与《专业工具包》，员工可以随时随地进行学习，学员可以按照自己的学习速度阅读和使用。另外，他还介绍了结果导向与尊重他人两个能力的自我提升方案以及华为公司专业工具包示例。

第7章 / 接受教练辅导——人才培养的高级方式（一） 112

段顾问讲到人才培养的高级形式之一——接受教练辅导，并告诉学员：教练能使学员洞察自我，发挥个人潜能，有效地激发团队并发挥整体的力量，从而提升企业的生产力。教练的作用在于：（1）加强人力资源的开发；（2）建立一种具有创意的企业文化；（3）全面提升个人和团队的素质及表现。另外，他还介绍了沃尔玛的人才培养案例。

第8章 / 培训与教练他人——人才培养的高级方式（二） 119

“请大家看这张图，”段瑞祥指着一张PPT对大家说，“人的学习记忆率依据不同的培养方式，记忆的效果存在很大的差别，其中培训与教练他人、任务与体验的学习记忆率最高。可见培训与教练他人其实是培训师与教练本人进行自我能力提升的一种最佳的办法。”

接着段顾问给“培训与教练他人”下了一个定义，并详细介绍了如何设计《教练手册》。

第9章 / 赵晓园的困惑——如何设计人才培养体系 124

7月一个周六的夜空，经过一天的普陀山旅途，裴明浩、段瑞祥、赵晓园等人兴致甚高，于是一边吹着海风，一边围坐桌几，品着绿茶、吃着点心。

赵晓园问：“我们设计了管理类与销售工程师等核心职位族的任职资格标准，并



且积累了一定的经验。段顾问也给我们做了详细的培训，现在我们困惑的就是如何根据任职资格标准去进行具体的人才培养体系设计？”

段瑞祥品了一口西湖龙井，说：“简单地说，就是‘四步走’。”

第 10 章 / 裴明浩受益匪浅——培养地图终于绘制完成

136

两周后，在咨询项目办公室内，段瑞祥对裴明浩说：“现在到了绘制培养地图的时候了。”

“前面我们明确了每一个培养主题的培养方式（课程培训、任务与体验、自我提升、接受教练辅导、培训与教练他人五种）、每一种培养方式的培养频次（通常为 3 - 5 次）以及时间安排（每个训练频次之间最大时间间隔不能超过 4 周）等。将这些数据结构化填入《德经集团销售工程师一级培养地图》中的空格里，就形成了培养地图。”

“有了《培养地图》就等于有了一个人人才培养指南，什么时间上什么课程，进行什么训练，进行多长时间的训练，都做了明确的规定。一切都结构化、标准化、体系化了。”裴明浩终于领会了《培养地图》的价值与意义，说。

第 11 章 / 重庆火锅店庆功——如何验证人才培养的效果

158

宁波的冬季有点冷。《销售工程师培养地图》通过了德经集团高层的评审。

李步青兴致很浓，他开着自己新买不久的别克轿车载着段瑞祥等人来到市中心最繁华的地方，特意选了一家重庆火锅店庆功。

酒过三巡，李步青又聊起了人才培养，“任职资格标准有了，培养地图也有了，那么如何来进行任职资格标准的认证呢？又如何来验证人才培养的效果呢？”

尾声 / 首战用我，用我必胜——科学的人才培养体系建成

175

2014 年 12 月 31 日晚 19 时许，宁波阳光海悦酒店的会议厅人头攒动、欢笑不断，原来德经集团年会正在如火如荼地进行。

李步青作为人力资源中心的负责人，在 2015 年度规划报告中指出，2013 年，德经集团花费巨资请 KD 咨询公司做了销售工程师人才培养管理咨询，开启了德经集团人才培养管理科学化、结构化之宏伟征程。两年来，德经集团已建立了比较完备的人

才培养体系。现在，德经集团不但拥有优秀的人才，更重要的是建立起一整套科学、系统的培养优秀人才的机制，这才是德经集团真正的核心竞争能力。

致 谢 177

参考文献 179



图表索引

引子

图 1 德经集团 2010 年培训部门职位设置 / 2

图 2 德经集团 2013 年培训部门职位设置 / 3

表 1 德经集团 2010 年培训部各科室职责 / 2

表 2 德经集团 2013 年培训部各科室职责 / 3

第 1 章

图 1-1 “学以致用”与“用以致学” / 25

图 1-2 科学的人才培养体系设计流程 / 29

图 1-3 职位分级流程 / 33

表 1-1 基于能力的培训发展体系与传统的培训的主要区别 / 22

表 1-2 统计培训之后行为转化效果 / 25

表 1-3 IBM 公司任职资格认证与晋升考量因素 / 33

HR 小知识：基于能力的培训 / 22

HR 小案例：美国柏克德公司的人才培养 / 22

HR 小知识：“学以致用”与“用以致学” / 24

HR 小知识：培养地图 / 27

HR 小知识：科学的人才培养体系设计流程 / 30

HR 小案例：IBM 公司任职资格咨询项目操作步骤 / 32

第2章

- 图 2-1 华为公司第三代任职资格标准构成 / 41
- 图 2-2 九宫图 / 52
- 图 2-3 销售工程师晋升路线图 / 54
- 图 2-4 IBM 公司关键责任开发方法 / 57
- 图 2-5 基于平衡计分卡四个维度关键责任开发 / 59
- 表 2-1 德经集团人才培养体系咨询项目双方联合项目组
职责与组成人员 / 36
- 表 2-2 德经集团基于任职资格标准的人才培养体系项目
整体计划 (节选) / 37
- 表 2-3 腾讯公司职位分类规划表 (职业发展通道) / 38
- 表 2-4 腾讯公司职位分层 (任职资格等级) / 40
- 表 2-5 德经集团销售工程师层级定义 (节选) / 42
- 表 2-6 德经集团销售工程师关键责任清单 / 48
- 表 2-7 售前工程师责任 / 49
- 表 2-8 德经集团销售工程师一级关键责任 (节选) / 55
- 表 2-9 某公司省区总经理关键责任示例 / 58
- 表 2-10 某集团子公司总经理关键责任的提炼示例 / 59
- 表 2-11 德经集团销售工程师专业贡献 (示例) / 61
- 表 2-12 知识与技能分类 / 62
- 表 2-13 德经集团销售工程师一级能力标准示例 / 63
- HR 小案例: 腾讯公司职位分类规划与任职资格认证流程 / 38
- HR 小案例: 华为公司专业技术职位类层级定义与职位命名规则 / 43
- HR 小知识: 选择标杆人物的标准 / 44
- HR 小工具: 标杆人物访谈提纲 / 45
- HR 小案例: 某软件公司售前工程师责任 / 49
- HR 小工具: 开发关键责任的其他两种方法 / 56
- HR 小知识: 专业贡献 / 60



第3章

- 图3-1 能力培养的三个阶段 / 68
- 图3-2 GE 销售人员演讲能力培养的五种方式 / 72
- 图3-3 技能提升的方式 / 77
- 表3-1 人才培养的五种方式与适用范围 / 69
- 表3-2 人才培养方式的投资回报率分析 / 72
- 表3-3 某公司工艺工程师能力素质培养的五种方式（示例） / 73
- 表3-4 某跨国公司领导力发展的五种方式举例（节选） / 74
- 表3-5 某公司创新能力培养的组合方式（节选） / 75
- 表3-6 某公司计划分析能力培养的组合方式（节选） / 76
- HR 小案例：IBM 公司销售人员培养 / 65
- HR 小知识：能力发展的三个阶段 / 68
- HR 小知识：能力培养的五种方式 / 70
- HR 小案例：能力培养的组合方式 / 73

第4章

- 图4-1 培训课程开发步骤 / 84
- 图4-2 培训课程中常用的六种培训方式 / 88
- 表4-1 某跨国公司系列培训课程节选 / 79
- 表4-2 培训课程组合与培训项目示意图 / 81
- 表4-3 西门子管理人员培训体系 / 82
- 表4-4 培训课程大纲（样表） / 84
- 表4-5 培训目标 / 85
- 表4-6 知识性培训与技能性培训的区别 / 87
- 表4-7 培训内容与培训形式 / 88
- 表4-8 不同培训方式比较 / 89
- 表4-9 培训形式和培训场地/媒质 / 92
- 表4-10 培训课程开发的三种方式 / 93
- HR 小案例：跨国公司培训课程示例 / 79

- HR 小案例：西门子管理人员培训体系 / 82
- HR 小知识：知识性培训与技能性培训的区别 / 87
- HR 小案例：职业模拟培训 / 92
- HR 小知识：企业培训课程开发有三种方式 / 93
- HR 小案例：GE 公司培训 / 94
- HR 小案例：摩托罗拉中国公司的内部培训 / 94

第 5 章

- 表 5-1 某公司电话销售座席培养计划 / 98
- 表 5-2 某公司任务项目 / 102
- HR 小知识：常见的长期任务 / 97
- HR 小案例：某公司电话销售座席培养计划 / 98
- HR 小案例：华为与海尔公司的人才培养 / 102
- HR 小知识：几种常见的短期体验 / 105
- HR 小案例：壳牌石油公司人才培养 / 106

第 6 章

- 图 6-1 自我提升资源 / 110
- 表 6-1 结果导向能力的自我提升 / 108
- 表 6-2 尊重他人能力的自我提升 / 108
- 表 6-3 华为公司专业工具包举例 / 110
- HR 小案例：两个能力的自我提升 / 108
- HR 小案例：华为公司专业工具包举例 / 110

第 7 章

- 表 7-1 接受教练辅导常用方式 / 114
- 表 7-2 教练提供的支持 / 116
- 表 7-3 OJT 的优势与不足 / 118
- HR 小案例：沃尔玛的人才培养 / 112



HR 小知识: OJT / 116

第 8 章

图 8-1 学习记忆率 / 119

HR 小知识: 各个阶层员工的 OJT 的教练与辅导要点 / 121

HR 小知识: 教练手册具体内容 / 122

第 9 章

图 9-1 设计培养地图的四大步骤 / 125

图 9-2 一个责任模块就是一个培养主题 / 127

表 9-1 培养内容与培养目标 / 127

表 9-2 德经集团销售工程师一级培养内容、培养目标 (示例) / 128

表 9-3 培养目标、培养方法、考核方式匹配表 / 130

表 9-4 培养目标与考核方式匹配表 / 133

表 9-5 德经集团销售工程师一级培养方式分析 (示例) / 134

HR 小案例: 万科地产管理者提升计划 / 131

第 10 章

图 10-1 能力稳定点 / 138

图 10-2 学习的乘方法则 / 140

图 10-3 训练频度设计: “训练效应的负加速曲线” / 141

表 10-1 德经集团销售工程师一级培养频率分析 (示例) / 143

表 10-2 百货公司门店总经理培训课程设置 / 149

表 10-3 德经集团销售工程师一级培养周期分析 (示例) / 151

表 10-4 德经集团销售工程师一级培养地图 (示例) / 155

HR 小知识: 成语“呆若木鸡” / 138

HR 小知识: 培养训练周期设定 / 142

HR 小知识: 任职的两个阶段 / 147

HR 小案例: 某百货公司门店总经理培训课程设置 / 148

HR 小知识：干扰理论 / 150

第 11 章

图 11-1 任职资格认证总体流程 / 159

表 11-1 某百货连锁集团门店总经理技能认证标准 / 162

表 11-2 述职评议路线 / 171

HR 小知识：任职资格认证证据 / 160

HR 小案例：某百货连锁集团门店总经理技能认证标准 / 162

HR 小案例：某互联网企业产品经理认证标准 / 164

HR 小知识：任职资格认证四步曲 / 168

HR 小案例：华为公司任职资格认证流程 / 169

HR 小案例：华为公司任职资格认证专业委员会 / 173



书中人物表

董德经——德经集团董事长、总经理，男，53岁

李步青——德经集团人力资源中心总监，男，42岁

裴明浩——德经集团人力资源中心培训部经理，男，33岁

赵晓园——德经集团人力资源中心培训部培训主管，女，26岁

宋佳丽——德经集团人力资源中心招聘部经理，女，29岁

肖天明——德经集团销售中心总监，男，38岁

童慧年——德经集团销售中心销售管理部经理，女，31岁

朱明雷——深圳KD咨询公司总经理、首席咨询顾问，男，46岁

段瑞祥——深圳KD咨询公司高级咨询顾问，男，36岁

杨佳明——深圳SZ咨询公司高级咨询顾问，女，31岁

引子

培训经理的反思

——年度培训检讨会议

德经集团创建于1995年，经营范围遍布全国，是中国照明节电整体解决方案的领导品牌，总部设在浙江宁波，在上海建有工业设计与产品研发中心。

德经工业园占地3600多亩，员工1700多人，工业园内的德经大厦气势雄伟，睥睨四方。

德经集团的人才培训体系建设工作至今已走过了五个年头，人力资源中心培训经理裴明浩回顾这五年的点点滴滴，真是百感交集。

裴明浩是位老员工了，也是人力资源中心总监李步青一手培养起来的得力干将。德经集团的人才培训体系是李步青与裴明浩二人经历艰辛困苦才形成今天的局面。

2008年培训部刚刚设立时，李步青就给培训部一个清晰的定位，那就是专注于公司内部员工的培训，在员工中传播企业文化，创造学习氛围，培养企业专有人才，并成为企业发展战略的一部分。

五年来，培训部门的职位设置也经历了三次变迁：

2008 年刚刚设置培训部的时候，职位设置特别简单，1 位培训部经理（裴明浩），1 位培训助理。

2010 年，随着德经集团经营规模的扩大以及培训业务量的增加，进行了一次大的调整，形成了如图 1 的结构，各科室的详细职责见表 1，人数也由原来的 2 人扩展到 5 人。

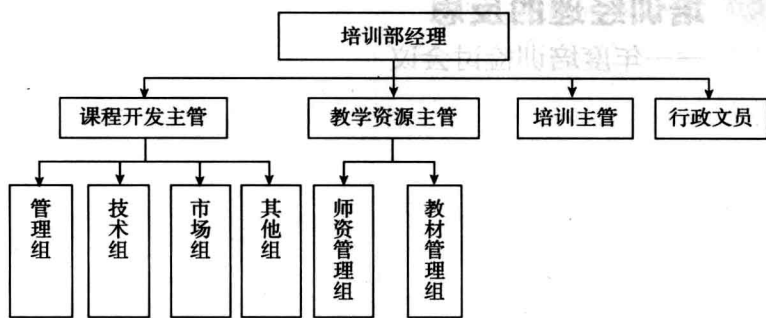


图 1 德经集团 2010 年培训部门职位设置

表 1 德经集团 2010 年培训部各科室职责

教学资源主管职责	课程开发主管职责	培训主管职责	行政文员职责
- 依据企业培训与开发计划，搭建并完善企业培训课程框架体系； - 督导各职位类的课程开发工作； - 制定企业课程开发管理制度，并监控其实施； - 发起并组织对课程的评比与修订工作。	- 制定并执行企业师资选拔、培养与认证制度； - 制定企业培训师资质管理制度； - 构建企业培训教材框架体系，制定教材管理制度，并监控其执行情况。	- 组织协调培训资源，实施具体培训计划； - 进行培训效果评估与反馈； - 培训资源（设备、场地、器材、资料）管理； - 协助组织各种学历与认证培训活动。	- 企业培训数据库建设与维护； - 企业培训网站建设； - 培训经费支出管理； - 其他事务性工作。

这种基于流程的培训组织模式成功地搭建了德经集团培训开发部门的基本框架，而且培训各业务板块之间分工明确，边界清晰，便于管理；共