

■ 真正有前途的企业，是那些重视员工学习和培训的企业。在当今的知识经济时代，学习和培训是极其重要的，可以决定个人和企业的发展与命运。

—— 姚先桥

一个培训师练就的企业培训智慧

培训智慧论

Peixun Zhihui Lun

◎ 姚先桥 / 著



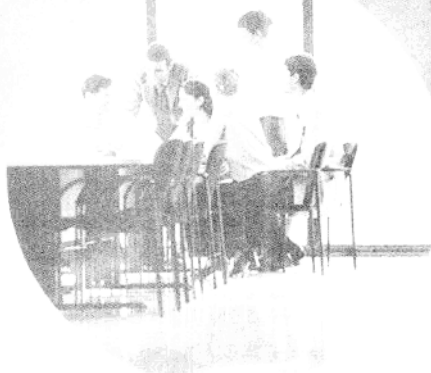
武汉出版社

WUHAN PUBLISHING HOUSE

□ 姚先桥 / 著

培训智慧论

Peixun Zhihui Lun



武汉出版社

(鄂)新登字 08 号

图书在版编目(CIP)数据

培训智慧论/姚先桥著. —武汉:武汉出版社,2008.9

ISBN 978-7-5430-3921-6

I. 培… II. 姚… III. 企业管理—职工培训—研究

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 100331 号

著 者:姚先桥

责任编辑:明廷雄

封面设计:刘福珊

出 版:武汉出版社

社 址:武汉市江汉区新华下路 103 号

邮 编:430015

电 话:(027)85606403 85600625

<http://www.whcbs.com> E-mail:wuhanpress@126.com

印 刷:武汉市人大常委会机关劳动服务公司

经 销:新华书店

开 本:880mm×1230mm 1/32

印 张:9.375 字数:260 千字 插页:2

版 次:2008 年 9 月第 1 版 2008 年 9 月第 1 次印刷

印 数:0001—1000 册

定 价:25.00 元

版权所有·翻印必究

如有质量问题,由承印厂负责调换。

序

美国著名管理大师彼得·圣吉博士说过，未来最成功的公司，是那些学习型的组织。在今天快速发展的中国，情况尤其如此。培训是构建学习型组织的一项重要工作，不做好企业培训工作，构建学习型组织就是一句空话。而要做好培训工作，是需要智慧的，如培训调研的智慧，培训组织的智慧、培训评估的智慧以及培训师授课的智慧，等等。要想做好培训调研、组织、评估等工作并不是一件容易的事情。

本书是作者在自己多年的培训管理工作和培训师工作实践中积累下来的宝贵感悟。公诸于世有两个其目的：一个是与同仁交流，分享培训的智慧；另一个是与追求成功的企业老总和在职业生涯上渴望发展的广大企业员工进行坦诚的沟通与交流，使他们意识到培训对于企业和自身发展的深远意义。

本书特色体现在如下三个方面：

第一，培训的系统性。培训是一项系统工程，培训工作涉及的领域十分广泛，如培训需求调研，培训需求分析，培训计划制定，培训效果评估，培训师的综合素质、培训师的甄别与选拔，培训教案设计，培训方法的应用，培训时间的运筹，等等。作者尽可能全方位地论述培训工作。

第二，培训的案例性。作者不喜欢那种正襟危坐式的空洞说教，而喜爱以事实为依据的有感而发。因此，本书中许多文稿的叙述都是以培训案例为主体，归纳和总结出培训智慧。这种培训智慧无疑是有价值的。

第三，培训的实践性。培训从本质上来说是一项实践性很强的工作。实践出真知。本书中所提炼、阐述的培训理念、思路和方法等均来自于作者多年从事培训工作的所做、所思、所想和所悟。一个培训师只有投身于培训的实际，才能走向卓越。

希望本书的出版，能对从事培训工作的领导、培训师、企业负责人和广大企业员工有所启迪和帮助。

王通讯

2007年12月18日

01 目录

序 1

●第一章 培训理念篇 / 1

1. 学习成就企业未来 3
2. 培训人才是划算的投入 6
3. 培训是人才资本增值的源泉 8
4. 21 世纪的竞争是在课堂上 10
5. 用系统观指导员工培训 12
6. 量身定做的培训规律 14
7. 由浅入深的培训规律 16
8. 员工培训贵在深入 18
9. 工作学习化 学习工作化 20
10. 领导者要学会做员工教练 22
11. 管理培训应从总经理开始 24
12. 企业家应当是教育家 26
13. 企业掌门人要多学点哲学 28
14. 学习与企业家修炼 30
15. 有感于胡冰心充电 32
16. 建立和保持良好的学习心态 34
17. 都知道的理念仍然需要学习 36
18. 提高知识生产率 38
19. 用培训打造企业竞争力 40
20. 先造人才 后造品牌 42
21. 学习他人不分高低贵贱 44

目录₀₂

12. 我国企业商学院发展模式研究	46
23. 为企业商学院的兴起鼓与呼	50
24. 走出企业员工培训观念的误区	52
25. 培训要着眼于员工职业生涯发展	57
26. 培训是留住人才不可忽视的因素	59
27. 培训要做到知与行的统一	61
28. 员工培训要有法制化保障	63
29. 激发员工培训的压力意识	65
30. 改善心智模式	67
31. 如何学习隐性知识	69
32. 善于应用知识	72

●第二章 培训管理篇 / 75

1. 建立培训能力模型	77
2. 企业战略需求分析	79
3. 企业经济效益培训需求分析	81
4. 企业管理效率需求分析	83
5. 企业人力资源需求分析	85
6. 员工职业生涯需求分析	87
7. 员工职位晋升需求分析	89
8. 企业重大事件分析	91
9. 组织会议调研方法	93
10. 设计问卷调研方法	95
11. 培训档案调研方法	97

03 目录

12. 个人申报调研方法	99
13. 个别访谈调研方法	101
14. 培训评估的作用	103
15. 培训评估的程序及其应用	105
16. 培训效果评估的途径	107
17. 培训评估应注意的问题	109
18. 管理培训效果评估应注意的三个因素	111
19. 对员工不满公司培训的思考	113
20. 培训岂能急功近利	115
21. 如何制定培训纪律	117
22. 要强化培训成果的应用	119
23. 提高知识应用的能力	121
24. 将知识转化为智慧	123
25. 培训辅导彰显培训价值	125

● 第三章 培训师篇 / 127

1. 高尚的人品	129
2. 渊博的知识	131
3. 躬行的习惯	133
4. 出色的口才	135
5. 互动交流的沟通力	137
6. 随机而动的应变力	139
7. 恰到好处的表达力	141
8. 整合资源的组织力	143

目录04

9. 永无止境的学习力	145
10. 培训师应具备专家素质	147
11. 培训师贵在能够融会贯通	159
12. 不要把管理经验演绎得神乎其神	151
13. 把握培训的细节	153
14. 培训师要有真功夫	156
15. 培训师要有专业特色	158
16. 现代企业管理培训师的角色定位	160
17. 一分钟演讲训练	162
18. 甄别培训师的方法	164
19. 仅有口才是不够的	166
20. 做一个负责任的培训师	168
21. 不要忽视语言的威力	170
22. 如何构思培训教案	172
23. 如何制定培训教案	174
24. 如何撰写培训教案	176
25. 如何审核培训教案	178
26. 如何修改培训教案	180
27. 制作幻灯片的方法	182
28. 掌握授课收尾的方法	184
29. 科学运筹培训时间	186
30. 用培训休息时间再了解学员培训需求	188

05 目录

●第四章 培训方法篇 / 191

1. 引导重于指导 193
2. 如何做好师徒式培训 195
3. 为拜师培训方法叫好 197
4. 如何做好咨询式培训 199
5. 如何做好订单式培训 201
6. 案例分析方法应用程序 204
7. 应用案例分析方法培养创新型人才 206
8. 案例教学无需动辄搬出世界 500 强 208
9. 演练方法及其应用 210
10. 辩论方法及其应用 211
11. 应用游戏方法的程序 213
12. 应用游戏方法的关键点 215
13. 从游戏中领悟管理真谛 217
14. 从游戏中领悟组织结构扁平化 219
15. 角色扮演的方法及其应用 222
16. 角色扮演方法应用程序 224
17. 应用角色扮演方法的关键点 226
18. 角色扮演让员工体验角色 228
19. 以故事为载体的培训程序 230
20. 用故事演绎培训主题 232
21. 如何选择培训的故事 234
22. 把握故事培训的精髓 236

目录₀₆

- 23. 以讲故事为培训的实践感悟 238
- 24. 用提出问题作开场白 241
- 25. 用故事作开场白 243
- 26. 要以学员的视角审视培训课件 245

●第五章 培训实践篇 / 247

- 1. 在威海培训的日子 249
- 2. 在凡谷培训的日子 252
- 3. 在三金培训的日子 261
- 4. 在承德培训的日子 265
- 5. 在临汾培训的日子 269

●附录 课件示例 / 273

- 《竞争情报与企业自主创新》培训提纲 275

●后记 290

培训智慧论
Peixun Zhihui Lun

培训智慧论

第一章

培训理念篇

Peixun Linian Pian

1

学习成就企业未来

在知识经济条件下，任何企业若低估了学习的作用，都会犯战略性的错误。学习成就企业未来应当作为企业推崇和躬行的经营理念。

学习之所以重要，是因为现代科学技术日新月异，我们需要学习和掌握新知识。据统计，近30年，人类积累的科学技术知识就占有史以来人类知识的90%。随着社会和科技的进步，知识、技术的更新将日益加快，个人仅凭借在学校里取得的知识不足以应付日新月异的时代的挑战，还必须在工作中不断吸取新的知识、掌握新技术，才能跟上时代前进的步伐。

企业是吸收、传承和应用人类知识的载体，企业吸收、传承和应用人类知识能力的强弱，决定着企业的兴衰。因此，重视企业员工的学习与培训已成为经济发达国家企业的共识。美国企业在1992年用来培训员工的时间相当于13所哈佛大学的授课时日，而近10年来每年的企业教育经费支出都是美国高等教育支出的50%（500亿美元）。企业已成为美国最重要的教育机构。1993年美国的企业培训大学只有30家，而在1996年已激增到1000家。在韩国，往往一个不到300人的小厂，都有自己的学校，厂里的职工要不断轮回学习，以确保每个人的知识结构不会老化。可以说，韩国的经济起飞，与企业注重学习，始终把学习放在工作日程的首位是密不可分的。美国通用电气公司之所以能够成为美国最受尊敬的企业，源于该公司具有极强的学习意识。韦尔奇1993年在给股东的信中坦率地承认，通用电气公司大量学习、借鉴并得益于其他公司的好主意，如采纳了克莱斯勒和佳能公司的新产品介绍技术，采用了通用汽车公司和丰田汽车公司高效原料供应技术，向摩托罗拉公司学习、借

鉴六西格码质量管理思想和技术。通过采纳IBM、强生、施乐等公司的建议和最佳方案，通用电气的产品迅速打入中国市场。

相比之下，我国企业的学习与培训状况令人担忧，企业培训大学十分少见，不少企业的培训经费短缺、员工学习意识淡薄。究其原因，还是企业掌门人的思想观念存在问题，如认为企业员工学习与培训并不重要、投资员工培训“远水解不了近渴”。这种思想观念的存在，必将断送企业的未来。美国管理学专家彼得·圣吉认为：“伟大的团体并不是从一开始就成功，而是通过学习如何创造惊人成果所致。”要想企业持续、稳健发展，不断加强员工的学习与培训无疑是非常明智的选择。

学习成就企业未来，启示我们要有学习的超前意识。员工的培训应着眼于企业的未来，今日企业的成功是源于企业过去重视员工的职业教育，未来企业的成功，一定是基于企业员工现有的良好素质基础。比如对员工进行质量管理知识培训，并不一定即刻就能提高产品质量，但有助于提高企业明日、未来的产品质量。在员工学习与培训领域要有超前意识，这就是为企业未来发展奠定高质量的人力资源基础。

学习成就企业未来，启示我们要有学习的投入意识。企业员工学习与培训需要足够的资金投入作保障。知识是有价值的，为了获取知识的价值，企业用于这方面的投入最划算，因为，用于员工学习与培训的投入，其回报率最高。这是因为，企业经营效益的提高（新技术的应用、新产品的开发、新的市场开拓等）都离不开相应的知识作基础，没有知识作基础，企业经营效益的提高就是一句空话。

学习成就企业未来，启示我们要有学习的紧迫意识。企业员工知识、技能素质的提高有一个不断积累的过程，而树立学习的紧迫意识就能缩短这个积累过程的时间，在新知识像潮水般涌来之时，只有树立学习紧迫意识的企业，其员工才能不断掌握新知识，其企业才能赢得优质的人力资源。

哲学家尼采说过：当婴儿第一次站起来的时候，你会发现，使他站起来的不是他的肢体，而是他的头脑。同样，当一个企业站起来并雄踞



市场制高点的时候，你会发现，使它站起来的不是它的肢体，而是它的“头脑”，而且是充满知识和智慧的“头脑”。这种“头脑”，只有高度重视员工学习与培训的企业才能得到。

2

培训人才是划算的投入

笔者曾经在一家企业集团从事人力资源管理工作，面试过无数求职者，其中不乏优秀青年才俊，他们离开所在企业的原因五花八门，企业缺少人才培养机会是其中一个重要因素。他们认为，在这种企业工作，虽然待遇不薄，但对于青年才俊来说并没有什么发展前途可言。不重视给予员工培训的机会，这种现象在民营企业相当普遍，应当引起企业高层领导的高度重视。

民营企业为什么在人才培养投入上表现得这么小气？我认为，这与企业老板所持的心态和观念密切相关。他们认为花钱做培训得不偿失，一旦人才的翅膀硬了，前期人才培养的投入岂不是为他人作了“嫁衣”！于是乎，企业人才流动形成了一种恶性循环，即：企业不培训人才——人才流失——企业愈不培训人才——人才愈流失。其实，企业人才流动也有一种良性循环，即企业培训人才——人才吸引力强——企业愈是培训人才——人才吸引力愈强。同样是企业人才流动，前者是优秀人才向企业外流出，而后者是优秀人才向企业内流入。由此可见，企业对人才培养是否舍得投入，其结果有天壤之别。

实践表明，只有那些具有战略眼光的企业，才能形成人才流动的良性循环。如青岛海信集团是一个十分重视人才培养的企业。1998年，海信用于人力资源开发的投入高达1000多万元，他们成立了海信学院，对经理人员、财会人员、市场营销人员进行专门的业务培训，每年还选拔一批优秀业务骨干出国学习。但是这1000万元的投入，当时许多人并不理解，海信还是坚持这样做了。对此，海信集团总裁周厚健认为：“每

年在人力资源上投入1000万元，不算一个小数目。虽然从数量上看，它在海信的各项投资中不是最大的，但它产出的效益可是最大的，没有任何一项工作不是因为它才产生出良好的效果。从这个意义上说，在人力资源上的投入是最划算的投入，是产出投入比最大的一项投入。”海信这种良好的培训环境，吸引了无数优秀人才加盟海信，仅海信技术中心就有40名博士，150多名硕士。在海信公司看来，他们并不担心花巨资培训的人才“展翅高飞”，因为在海信，人才有发挥才能的乐土，有知识更新的机会，不构成人才流失的因素。

目前，企业的竞争，其表层是产品的竞争，而深层次的竞争是人才的竞争，尤其是能够掌握本行业或本领域学科最新知识的人才竞争。国际经济合作与发展组织在其所编的《以知识为基础的经济》一书中认为：“在知识经济中，学习是极为重要的，可以决定个人、企业乃至国家的命运。”西方白领阶层目前流行这样一条“知识折旧”定律：一年不学习，你所用的全部知识就会折旧80%。若按照这个定律作评价标准，企业一至两年不学习的人才或没有机会充电的人才，就不能称之为名副其实的人才，尽管他们不乏大学文凭。由此，笔者得出这样一个命题：一个不重视人才培训的企业，就是等于没有人才的企业。在知识经济时代，这个命题应该是成立的，至少是应该引起企业掌门人高度重视的。