

# 重新定义 培训



让培训体系与人才战略共舞

何欣 著

## 业务共舞

从业务战略  
到人才战略  
的基本思路

## 人才引爆

人才培养体  
系的系统及  
价值呈现点

## 主题丰富

来自500强  
企业人才培  
养实操经验

## 体系全面

一本书从系  
统到案例再  
到工具落地



专业平台  
联袂推荐

---

# 重新定义 培训

让培训体系与人才战略共舞

---

何欣 著

中国法制出版社  
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 ( CIP ) 数据

重新定义培训：让培训体系与人才战略共舞 / 何欣著. —北京：中国法制出版社，2018.10

ISBN 978-7-5093-9753-4

I . ①重… II . ①何… III . ①企业管理—职工培训 IV . ① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 2018 ) 第 213318 号

策划编辑：潘孝莉

责任编辑：马春芳 ( machunfang@zgfzs.com )

封面设计：一本好书书籍设计

---

重新定义培训：让培训体系与人才战略共舞

CHONGXIN DINGYI PEIXUN: RANG PEIXUN TIXI YU RENCAI ZHANLUE GONGWU

著者 / 何欣

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市紫恒印装有限公司

开本 / 730 毫米 × 1030 毫米 16 开

版次 / 2018 年 10 月第 1 版

印张 / 17 字数 / 214 千

2018 年 10 月第 1 次印刷

---

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-9753-4

定价：59.00 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

网址：<http://www.zgfzs.com>

市场营销部电话：010-66033393

( 如有印装质量问题，请与本社印务部联系调换。电话：010-66032926 )

值班电话：010-66026508

传真：010-66031119

编辑部电话：010-66038139

邮购部电话：010-66033288

# 推荐序

欣闻何欣先生的新书《重新定义培训：让培训体系与人才战略共舞》即将出版，在此首先表示祝贺：希望这本从业务视角出发分析及建设人才培养体系的书籍，能够真正地从实操、落地的角度给读者带来启发和新思维，跳出“专业的深井”，真实地思考业务战略、业务指标之下的人才管理及培养体系建构的问题。

有大量的人才培养类书籍仅就专业谈专业，忽略了一个基本的共识：所有人才工作的基本前提，都是助推业务战略落地及指标达成。我想，这也是多年前我跟何先生在北京一叙之后达成的共识。作为一个 HR 老兵，很开心在这本书出版前写上我阅读后的体会和心得。

这是一本写给卓越的培训及人才管理者的原创经验集，这是一本笃信培训的专业来自与业务有效联动的工具书，这是一本融合了“互联网+”思维的培训运营手册，它凝结了一个从业 16 年的世界 500 强企业大学校长、职能部门总经理的重要心得，并且还能把各种实操性要素总结为工具图表并毫无保留地奉献给读者，这一点我认为相当难得。比如，关于 HR 应该如何有效与业务单元互动，作者就有自己独特的见解，独创性地总结出 HR 与业务部门有效联动的五大方式，即通过“上级承诺、效果实证、业务转岗、条线对接、难度下降”形式有效实现联动，这是 HR 工作的起点。

此外，这本书采取了一个极为紧贴业务的视角来展开内容。从一开始，作者就明确表示“人才战略的根基是业务战略”，并将人才战略需要回答的五

大问题系统、全面地整理出来。这个独特的观点，不同于过去只从培训技巧入手分析人才培养，它更加有高度和战略视野，更能清楚地启发大家对培训体系的上游——人才战略的全盘思考。知道我们的起点在哪里，我们才能更好地思考终点。

同时，为了让大家更好地理解企业的人才战略，作者从人才战略实施技能的角度，结合自己多年的人才管理经验及对市场、企业战略的了解，为大家完整地总结出人才战略关键技能罗盘——由市场趋势、公司战略，到人才战略的外延及内涵技能。这是一个很有深度的原创，也是一个真正从市场端到人才端的管理框架。对这个罗盘，作者也做了很详细的分析，这里面的很多关键词，如“选跑道、选选手、选 KPI”等，我认为只有多年从事企业管理且有相当战略视野的人才能有效提出并分析出来。由人才战略的分析，落到培训体系的建设，这是一种客观的、上下承接的有效关系。

从一些观点上来说，作者的很多关于人才管理、业务视角的看法，我也非常赞同。例如，作者写道，“老板对人才的关注就是满足业务需求的人够不够多、好不好用，即人才供应链，这是结果；而‘大而完备’的培训体系，只是过程手段，与这个结果没有必然联系。千万不要盲目追求专业上的完备性，而忽视了老板需求的精准性”等。没错，只有从公司整体、业务本源去看，我们才能真正建立起人才培养的战略思维，做到密联业务。

从关键人才培养的角度，作者将其切分为关键管理人才、关键业务人才的培养，讲到了管理者成长的“五个看”、业务人才成长的“师带徒”等内容，体现了极其全面的人才培养体系建构经验。

在整本书的逻辑体系当中，培训体系建构的关键在于从业务痛点出发，作者在详细分析“柯氏四级评估”优劣势的基础上，原创性地提出了个人的观察——全员需求调研的“532模型”，这个模型和我们多年从事 HR 工作过程中总结的企业的痛点、尖叫点相一致。在互联网时代，无论前台、后台，都要有产品意识，有效地抓住客户的需求进行产品的设计，是产品工作的原点。

从模型、工具的视角来看，这本书里面有不少实操性很强的关键模型，如“关键岗位打造五步法”“三位一体式行动学习系统创新”等，而在全书结

尾处的“五大紧贴业务的企业人才培养工具”“面向未来的八大培训能力”是对人才培养者能力的很好的总结，我相信读者在仔细阅读的时候，会时常和作者的观点产生共鸣。

看得出来，何欣先生在整个书的经验分享上，是下了相当大的功夫的，如果这是一部电影，我想用一句话来形容它——没有“尿点”。希望读者在翻开这本书的时候，也能够体会到作者的用心和细致。

著名人力资源专家

贺清君

# 自序

如果你想要画出树枝的样子，那你要先去听听风的声音。

这本书是我对过去近 20 年从 500 强外企、央企到民营企业的人才管理、企业大学建设工作的经验总结，整条主线是按照“从业务战略到人才战略，再到培训体系建构”这一从业务出发的视角来推进的。在大家进入这本书的正文之前，我想先就人才工作的四大关键问题跟大家谈谈我的看法。

## 第一，什么是“人才战略”？

这是一家公司除了业务战略之外最主要的考量要素。人才战略就是企业管理者通过战略性的人才规划及前瞻性的管理，确保组织能力与工作流程能够在适当的地点、适当的时机可持续地提供适当的人才，以满足短期及长期的商业目标。简单来说：人才是最应该先行的业务。对人才的思考，应该是一种战略性、前瞻性的思考。关于对“人才战略”的全局思考，我会在第一章与大家进行探讨。

## 第二，人力资源工作的价值是什么？

我想这也是很多同行在思考的问题。在我的实践观里，人力资源工作的价值分为直接和间接两大部分。用一句话来说，人力资源工作的价值，是直接打造企业的人才供应链，进而间接支撑业务战略与指标的落地。如果你把人力资源的每项工作都直接用业务指标来测算，就会发现自己是在将后台职能价值与前台职能价值直接画等号，我想这是很多人力资源从业者对价值苦恼的根源。

### 第三，什么是“人才供应链”？

试想，如果你是公司老板，当你打算做一个新的项目或者进入一个新的区域时，你的脑海里想的是什么？这个问题我问过许多业务管理者，主要答案可归结为4个方向：战略方向对不对、指标如何能达成、有没有人、人是否好用。而“有没有人+人是否好用”，指的就是人才供应链——这是人力资源的关键业务成果，无论你把人力资源切分为传统的六大模块，还是按照业务流切分为“选育用留”，抑或是按照业务功能切分为“三支柱”，它都是这件事的本质。人力资源工作是以人为核心，以业务为动力的。因此，务实地界定自身存在的意义，是所有人力资源工作的原点。

### 第四，人才培养工作的目的是什么？

简单来说，人才培养工作是通过人才供应链的“数量缺口补充+产品品质打造”来支撑公司的战略和运营指标落地的。数量缺口补充，就是为了应对业务发展带来的“有没有人”的问题，人才梯队、后备干部队伍、管理培训生项目等都属于这一类；产品品质打造，就是为了应对随之而来的“人是否好用”的问题，在职人员专业技能培养、问题研讨、新员工适岗、干部晋升后的培训等都属于这一类。对于很多人头疼不已的人才培养价值呈现问题，除了对传统的四级评估优劣势进行分析并提出操盘建议之外，我在书中也提出了一个自己的实践名词——“人才出栏率”。

这本书的编写，汇集了我对人才培养体系与业务工作联动的大量分析，我尽可能将它们整理成简单易懂的工具表格。在提出对上述四大问题的观点之后，我想用书中的一张工具表开门见山地提出HR与业务部门有效联动的实践性思维：

#### 《HR与业务部门有效联动的五大方式》

方式标签	方式释义	关键能力	时间需求
上级承诺	通过撬动更高一级管理者的影响力，在权力端推动业务管理者介入	考验对更高一级领导的沟通能力	短
效果实证	通过呈现实际参与或未参与后达到的效果（成功或失败的案例），来说服业务管理者介入	案例选取要客观、有说服力	中



续表

方式标签	方式释义	关键能力	时间需求
业务转岗	HR 与业务部门相互转岗，有助于 HR 团队本体加强对特定业务的认知	转岗要控制好时间，总结复盘	长
条线对接	按照业务条线对接工作，通过日常的协同性工作，加强认知并强化彼此的工作理解	对人员编制有要求，可兼任	长
难度下降	在对接的时候，主动分解、承担起一部分专业性工作，让业务部门专心发挥其专长	区分协同工作中不同的专业项	短

这本书中提供了超过 50 个类似的工具及其分析，全部来自于我在家乐福、华润、万达、碧桂园、平安这些世界 500 强企业的工作实践总结。“说自己做过的、做自己说过的”，这是写这本书的原则。同时，这本书里也加入了我对于“互联网+”环境下培训体系建设的一些思维。

从 2010 年左右，移动互联网席卷了所有行业，业务嗅觉灵敏的创业者创造了大量的互联网服务、科技和金融公司。作为培训从业者，真正走向互联网的时间很短，至少是在互联网业务兴盛了 5 年后，随着智能手机、移动社交 APP 等互联网软硬件的兴起，部分培训从业者才开始逐渐借助移动互联网进行培训的设计、实施等关键环节，实现真正意义上的 O2O 式学习。从过去只依赖 PC 端的 E-learning，到基于微信等移动社交的“社群学习”，再到现在日趋成熟的移动学习 APP、在线直播等，形式上可谓百花齐放。但是万变不离其宗，“互联网+”只是个壳，培训的本质未变——培训的任何创新必须来源于战略和业务，最终落地服务于战略和业务。

我将这一思路总结为三句话：客户化运营，专业化生存，项目化运作。

与大家共勉。

何欣

## 第一章

### 人才领航：对人才战略与人才供应链的基本思路

---

第 1 节 HR 基于人才战略的定位思考：人力资源的三大“原罪” // 003

第 2 节 人才供应链的数量和质量是人才战略的关键 // 009

第 3 节 人才战略还要锁定“关键岗位”，建设“培养基地” // 012

第 4 节 人才战略需要回答的五大问题和基本过程 // 015

第 5 节 人才战略关键技能罗盘：人力资源从外到内的整体思考 // 017

## 第二章

### 人才引爆点：关键岗位打造五步法

---

第 1 节 关键岗位打造五步法之一：界定 // 022

第 2 节 关键岗位打造五步法之二：供给 // 026

第 3 节 关键岗位打造五步法之三：识别 // 030

第 4 节 关键岗位打造五步法之四：培养 // 033

第 5 节 关键岗位打造五步法之五：评价 // 035

## 第三章

### 谁是真的用户：跳出培训规划及需求设计的“天坑”

---

第 1 节 关键思维：谁是真的用户 // 040

第2节 关键思维：意愿不等于行动 // 043

第3节 重要工具：基于“532模型”的需求调研法 // 045

第4节 重要工具：战略推演法 // 054

## 第四章

### 选、育、用、留：打造内部讲师平台生态圈

---

第1节 选：谁来做、做什么 // 060

第2节 育：怎么做、什么要求 // 068

第3节 用：日常激活、动力激励 // 076

第4节 留：讲师池动态管理 // 080

## 第五章

### 源、点、线、面：基于客户的培训项目运营手册

---

第1节 前端手册：培训项目需求管理及立项（源）// 085

第2节 中端手册：培训项目设计及交付（点+线）// 095

第3节 后端手册：项目效果、教学复盘、能力提升（面）// 101

## 第六章

### 有用：从数量、质量双维度看人才培养的效果

---

第1节 对四级评估的应用级建议 // 107

第2节 “人才出栏率”：从人才供应链数量角度思考培训的价值 // 113

第3节 从“满意度”到“有用度”：从人才供应链质量角度思考培训的价值 // 117

## 第七章

### 三位一体：项目总培养策略的三大驱动要素

---

第1节 知己知彼：项目总在组织中的定位和工作模式 // 126

第2节 全面+视野+聚焦：项目总培养的“三位一体” // 128

第3节 协同作战：对项目总培养协同操作的思考 // 138

## 第八章

### 多维度：管理者成长的“五个看”

---

- 第 1 节 向上看：领导、一把手 // 142
- 第 2 节 向下看：下级管理者、员工、职场小白 // 143
- 第 3 节 向同行看：本公司、其他公司、其他行业管理者 // 146
- 第 4 节 向专家看：外部专家、讲师 // 149
- 第 5 节 向自己看：自身 // 150

## 第九章

### 师带徒：企业师徒制的建设与效果落地

---

- 第 1 节 专业岗位师傅 // 155
- 第 2 节 新员工导师（带岗人）// 162
- 第 3 节 管理者导师 // 171

## 第十章

### 系统化、职涯化、三件套：学习地图在专业岗位人才培养中的应用

---

- 第 1 节 系统化 + 职涯化：对学习地图设计工作的有益实践 // 177
- 第 2 节 F 计划：员工全生命周期学习管理 // 185
- 第 3 节 “三件套 + 六个凡是”：打造专业学习地图的全方位应用 // 187

## 第十一章

### 学习经验 + 避免犯错：智慧型组织案例建设

---

- 第 1 节 一个商业案例、多个解读角度：对商学院型案例系统的分析 // 195
- 第 2 节 战略、组织、个人：小微案例的萃取及建设思路 // 199
- 第 3 节 “11130 教学法”：启动微课案例核武器 // 205
- 第 4 节 天下粮仓：企业案例系统的管理及应用 // 209

## 第十二章

### 战训结合：三位一体式行动学习系统创新

---

- 第 1 节 关于三位一体式行动学习系统的原创思考 // 217
- 第 2 节 主题作业：基于项目问题解决的行动式学习 // 221
- 第 3 节 战训结合：基于业务管理实践的行动式学习 // 227
- 第 4 节 ALRM：实战式行动学习地图 // 231

## 第十三章

### 创新不止步：五大紧贴业务的企业人才培养工具

---

- 第 1 节 动态问题挖掘工具——雷达侦测 // 236
- 第 2 节 客户化运营工具——前台打分 // 240
- 第 3 节 能量开发工具——“雁过拔毛” // 242
- 第 4 节 资源供给工具——产品说明书 // 245
- 第 5 节 “空降兵”工具——生存宝典 // 247

## 第十四章

### 未来已来：面向未来人才培养的思考

---

- 第 1 节 管理者承诺：HR 密联业务的五大方式 // 254
- 第 2 节 面向未来的八大培训能力 // 256

## 后记 // 257

## 第一章

# 人才领航： 对人才战略与人才 供应链的基本思路

---

苹果公司 CEO 库克曾经说过，我每天、每周、每月、每年都在思考三个问题并把它们放进三只水桶：人、战略和执行。作为在人才培养行业摸爬滚打 15 年的老兵，在我的眼里，战略是人依据“市场趋势、竞争对手、政府政策”三项要素制定的，而战略制定和执行落地的主体就是人，因此我一直认为这三个问题中最重要的是人，如果你没有把这一项搞对，无论在其他两项上花多大精力，都好似给一个羸弱的身体狂吃人参，根本不受补。对人才的界定、供给、识别、培养、评价这五大工作，重在日常，是一种过程性管理，而非结果管理。简单来说：人才是最应该先行的业务。对人才的思考，应该是一种战略性、前瞻性的思考。

什么是“人才战略”呢？简单来说，人才战略就是：企业管理者通过战略性的人才规划及前瞻性的管理，确保组织能力与工作流程能够在适当的地点、适当的时机可持续地提供适当的人才，以满足短期及长期的商业目标。

在这里，有两个重要的关注点。

第一，一个必要的前置条件：企业决策层（即管理团队）是人才战略的“天花板”。人才战略是否能够紧贴公司战略、是否有组织纬度的精力投放，主要的制约因素在决策层。如果决策层在制定公司战略的时候仅仅依靠市场判断、完全不考虑人才因素，将会直接导致人才战略对公司战略的支撑不力。比如，看好一个市场，有财力支持（风投 / 银行）、有资源支持（研发优势），但在现有人才的数量（够不够）和质量（好不好）角度没有充分思考，那么对应的市场策略、产品线策略、竞品策略将很难开展成功，甚至会被占有兵力优势的竞争对手在战场上“吊打”。因此，管理团队对人才战略的关注及参与，是人才战略成功的第一要务。需要提醒的是，作为管理团队的一员，HR 的一把手，也就是管理团队内部最直接的人才战略推手，需要在充分理解公司战略意图的同时，用最快的速度、高质量地和老板及其他管理团队人员在人才战

略工作方式上达成共识,然后快速推动 HR 与业务团队协同作战。

第二,软硬结合的两大抓手:组织能力与工作流程。其中,组织能力是人才战略的软性要素,是战略成功的人性基础;组织能力的背后,是人性。所谓“蓝天之上,其实都一样”,人的本性是由“恐惧(敬畏心)+贪婪(进取心)”两个要素组成的,我们对这两个要素的影响,最终决定了组织作战能力的大小。工作流程是人才战略的硬性要素,它包含人才战略的一系列决策过程与支持机制,当我们明确了人才战略的内容之后,就需要将其中的重要步骤固化为工作流程,进而使组织内的相关部门、人员有效地参与进来,相互支撑。

## 第1节 HR 基于人才战略的定位思考:人力资源的三大“原罪”

**关键词:万能的救世主、“密联业务”的幻觉、员工满意度陷阱**

在思考未来人才战略的过程当中,我们需要关注三个关键词:人才供应链、关键岗位策略、培养基地。

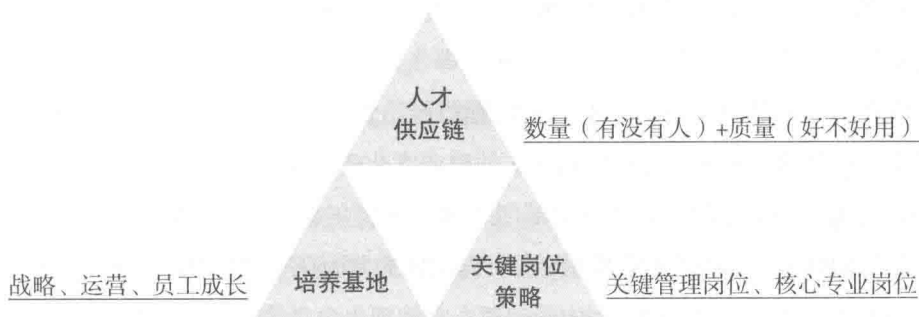


图 1-1 迈向未来的人才发展战略的三个关键词

第一个关键词,人才供应链。这是人才培养工作的直接目标,可以说,人才培养工作是通过人才供应链的“数量缺口补充+产品品质打造”来保障公司的战略和运营指标落地的。人力资源工作者在定位时很容易犯的错误,就是将人力资源工作的成果盲目拔高,造成价值验证的极度困难。比如,前几年动辄出现的 HR “推动公司战略转型、文化变革”项目,看起来专业性十



足，但真的是这样吗？

### • 人力资源三大“原罪”之一：万能的救世主

多年前我入职一家公司，在进行从重资产向轻资产模式转型时，该公司将自身的很多商业项目交由社会众筹，而公司自身转为资产运营方。当时作为培训副总的我就带着团队思考我们应该从培训角度设计怎样的项目来助力公司的这项业务变革。讨论了一周之后，我们将名为《××学院：助力公司轻资产转型》的项目方案提交给了总裁办。三天后，总裁办秘书将方案附上总裁意见返还给我们，上面赫然写着三个字“有点大”。当时我们就猜测这三个字的意思，是说预算有点多？人员覆盖面太大？还是说调子定得有点高？带着思考又讨论了一周之后，我们将项目略作调整后重新递交，题目改为《××学院：助力公司轻资产转型下的人才培养》。这次只花了一天，总裁办秘书就将方案返还，并附有两个字：同意。

为什么同意？为什么上一个方案“有点大”？其实原因很简单，公司的任何战略调整、业务变革、文化转型都是自上而下的，其根源在于老板做这件事的动力和资源，而各部门只是各司其职、助推落地。换个角度思考，如果没有HR、没有企业大学，老板要做业务转型，能不能做？显而易见，只要老板的判断正确、资源充足、实力强劲，做战略、业务的转型就不困难；公司战略、文化变革的“天花板”是老板，而不是HR。那么，为什么信息化、财务、审计、PR等管控部门不热衷于打出一个“××部门推动公司变革”的标语呢，难道他们没有发挥作用？实际上，在任何一次战略或文化变革中，各个部门都在起作用，不光是人力资源部门。人力资源部门之所以喜欢在这个时候跳出来打出“推动变革”的标语，除系老板直接授意外，深层次的原因在于“价值证明的恐惧感”：担心不能在这一波“行情”当中紧密跟上并体现出自己作为非业务部门的价值。

那么HR在公司战略、业务助推当中到底起了什么作用呢？

我的答案是：人才供应链。

在某公司总部应聘学院院长的时候，集团副总裁问过我一句话：“你来做学院院长，能让学院起什么作用？”我下意识地回答了一句：“能够帮业务解决问题。”他反问我一句：“你能帮业务解决什么问题？”我回答：“帮助解决业务痛点和组织发展问题。”他又问：“如果我们的区域总经理自身的专业性