



世界知名公司的成功培训经验

The Success Of The World Famous Company

**A
TREASURE-BOOK FOR
ENTERPRISE TRAINING**

**企业培训
宝典**

徐融 编著

中国商业出版社

企业培训宝典

徐 融 编著

中国商业出版社

企业培训
—
宝 典

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业培训宝典/徐融编著. —北京: 中国商业出版社,
2002.4

ISBN 7-5044-4523-1

I. 企… II. 徐… III. 企业管理-职工培训
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 002589 号

责任编辑: 陈朝阳

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京星月印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 9 印张 200 千字

2002 年 4 月第 1 版 2002 年 4 月第 1 次印刷

定价: 19.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)



培训是企业最有价值的投资

——编者序

培训就是培训人，而不仅是专业。

全世界所有员工最大的福利就是培训。

所有企业最大的成本就是没有培训员工。

——克里曼·斯通

企业要在激烈的市场竞争中存活并且发展，在广纳贤才的同时，还要注重对现有员工的培训。

现在国内企业许多高级经理在企业发展战略、市场营销等观念上具有前瞻性，但是很遗憾，他们在员工培训方面的认识与实践却与现代企业的要求相差甚远，许多经理对员工培训甚至持有消极的态度。中国企业的经理们如果不转变这种消极态度，企业的员工要持久发展将会是水中月、镜中花，因此，转变对培训的错误观点是当前企业管理者的首要任务。

培训是企业发展的新动力。有些管理者错误地认为“培训是可有可无的事情，这几年企业一直未搞培训，企业还是一样照常运作”。这种观念实在可怕，当前的激烈的市场竞争关键是人才竞争，而人才的价值在于其积极的态度、卓越的技能 and 广博的知识。由于知识爆炸和科技高速发展，每个人的知识和技能都在快速老化，而社会环境以及市场的快速变化，企业中的员工素

16507/4



质提高也就尤为重要。目前,管理理论家和实践家一致认为培训是一种投资,高质量的培训是一种投资回报率很高的投资。

企业持续发展需要培训。据统计,国际 500 强的企业,平均寿命为三十年左右,美国新企业 80% 在第二年就宣布倒闭,中国的企业转向市场经济的时间并不长,但已感到市场经济竞争的严酷性。目前,经营状况良好,并不意味着未来经营将更好,而且由于缺乏员工培训,目前经营状况原本可以更好的企业有可能失败,成功企业的经验反复证明了这一点。

培训是转亏为赢的重要手段。目前的确有些企业经营不好,少数企业已濒临破产,探究其失败的原因时,不重视培训往往是其失败的一个重要原因。其因果链往往是:“不培训—经营不好—更不培训—经营更不好”,要打破这条因果链,一定要从重视培训入手。因为培训是转亏为赢的重要手段,如果不通过培训,员工的态度、技能、知识不提高,企业转亏为赢几乎是不可能的。

有不少总经理已充分认识到培训的重要性,但有时他们会说:“我们已搞了不少培训,但培训效果并不理想。”出现这种情况的关键是不少管理者不了解培训内容与形式,相当数量的管理者对培训的内容与形式了解甚少,因此,培训效果不良也是可以理解的了。所以,了解培训内容与形式是当前企业管理的迫切任务。

培训,是给你的企业找一个维持下去并发展起来的理由。

本书的出现正是为您提供培训的全方位指导,相信读者定会开卷有益。

是所愿焉。

The Success Of The World
Famous Company



目 录

培训是企业最有价值的投资	(1)
全方位多角度透视企业培训	(1)
一、阻碍企业培训的观念障碍	(1)
二、逃避企业培训的五种借口	(7)
三、培训是最好的福利	(11)
四、培训的十大好处	(14)
五、中国企业培训常见误区	(18)
六、培训的十大趋势	(23)
深层次的培训需求分析	(28)
一、培训需求分析不可忽略	(28)
二、培训需求分析的内容	(29)
三、培训需求分析的任务	(41)
四、培训需求要素分析	(43)
五、培训需求分析的工具	(49)
六、培训需求分析——step by step	(50)
七、培训需求调查的不同层面	(53)
谋篇布局——设计企业培训	(56)
一、培训系统设计	(56)
二、培训课程设计	(70)
三、培训教学设计	(76)



培训工具、方法和技术	(110)
一、培训工具有哪些	(110)
二、培训方法和培训技术	(112)
三、目前流行的培训方法	(117)
企业专业培训方法——职能培训	(130)
一、营销人员的培训	(130)
二、生产作业人员的培训	(134)
三、研究开发人员的培训	(139)
四、人事人员的培训	(142)
五、财务人员培训	(144)
六、总务后勤人员培训	(146)
企业系统培训方法——阶梯式培训	(148)
一、何为阶梯式培训	(148)
二、管理人员培训	(148)
三、新进员工的培训	(168)
超越成功的自我培训	(177)
一、员工的自我培训	(177)
二、自我管理式学习	(179)
三、个人发展与组织发展的互动	(185)
四、培训人员对自我培训的控制	(191)
五、建立自我培训系统	(191)
六、自我培训的途径和方法	(192)
七、自学的方法	(194)
八、自我修养	(196)
九、自我管理	(197)



提高培训效率——培训的评估	(199)
一、为什么要做培训评估	(199)
二、怎样评估培训效果	(202)
三、评估的基本程序	(204)
四、评估的四个层次	(211)
五、评估的局限性	(215)
企业培训实战案例	(217)
一、杜邦独特的培训方法	(217)
二、摩托罗拉的员工培训	(218)
三、惠普的培训	(224)
四、松下培训秘诀	(227)
五、IBM 公司成功的三大利器	(234)
六、Intel: 培养“偏执狂”的过程	(237)
七、大通曼哈顿银行如何培训员工	(242)
八、西门子公司的人才培训	(247)
九、日立公司的人才培养特色	(250)
十、北电网络的培训之道	(255)
十一、三星集团——人才第一	(263)
十二、电器生产巨头伊莱克斯的培训理念	(264)
十三、LG 的培训观念——刷新“以人为本”	(266)
十四、海尔的培训	(268)
十五、宝钢的岗位培训	(273)



全方位多角度透视企业培训

一、阻碍企业培训的观念障碍

变化，是企业环境的永恒主题。应变，是企业发展的基本任务之一。培训，正在成为企业适应不断变化和日趋复杂环境过程中日益重要的核心职能。培训工作的质量，越来越直接影响到企业的运行品质。这也将是进入 21 世纪的中国企业在竞争中超越对手的指标之一。谁拥有高质量的培训者，谁就拥有培训的竞争优势。

毫无疑问，“向培训要效益”、“以培训谋求发展空间”——这些以前还让人有些摸不着头脑的观点，目前正在成为许多企业领导人的共识。越来越多的企业领导人都意识到了培训的重要性。但是，另一种困境，也开始折磨企业领导人的神经——

一方面，尝到了培训甜头的企业，早已从“尊重知识、尊重人才”的口号中淡出，转向了企业内部培训事务的“耕耘”。本以为从此天下太平，却没想到，硕果初现，便经不住对手企业的招引，踌躇满志，正欲体验一下“运筹帷幄指挥若定”的风光，转眼之间变成了“人去楼空”的凄凉。直叫人感慨——有点“惨”。

另一方面，在“人才饥荒”的主旋律中艰难起舞的企业领



导人中，有相当一部分人却恰恰是“挖角”的“高手”。正因为饱尝了缺少人才的痛苦，所以他们在辨别和使用人才上更有着一般人难得的经验和教训。对于人才，尤其是经营性的人才，很多企业更擅长于随时准备向外界“购买”。这也叫人禁不住感慨——有点“坏”。

问题是，现实的状况的确让人难以选择——

□ 反正别人会培养，我何必自己培训？用得着的时候，出得起“挖角”的价钱就是本领。

□ 反正培养了也会被别人挖走，我何必自己培训？用不着的时候，才知道什么叫做亏本。

表面上看，两种观点两种做法，各有其实用的道理，很难说谁对谁错、谁行谁不行。其实，仔细分析一下不难发现，隐含在这两种做法当中的思路，都有一个共同的假定：那就是，他们使用了共同的“人才标准”。

事实是，企业的产品服务应该讲究“国家标准”甚至“国际标准”，但是，在人才选拔、干部培训这一类事务上，却绝对是以自豪的“企业标准”为尺度的。

对许多企业领导人来说，对培训工作之所以觉得“既重要又茫然”，根本的问题在于缺乏清晰自觉的“干部标准”。这种不清晰、不自觉，反映到培训工作的具体实施上，就必然会呈现出一种难以避免的紊乱。紊乱的特征就是“人员的素质要高，但是不知道从哪里‘提起’，也不明确要提到多高；既说不清楚‘高’的具体指标和内容，也不明确什么时候、哪个阶段应该有怎样的‘高’？”这种紊乱的原因，正在于企业对自身的培训需求并不明确。

其实，要真正重视培训，真正做好培训，第一件重要的事



情，就是搞清楚自己真实的培训需求。这里所说的自己，既可以指企业的整体，也可以是受训者个人。

当人员在知识、技能和态度三个方面的状态低于工作任务所要求的水平时，对企业和个人两方面来说，培训的需求都已经存在了。具体地分析一下，培训需求的产生有三个方面的来源：

一是工作要求的变化：顾客需求的变化多端，形成了市场竞争形态的多样化，反映在企业内部的工作中，就成了对人员的挑战：新设备、新方法、新流程、新政策、新制度——要做出有效的反应，企业的组织和个人就离不开培训。

二是企业人员的变化：无论是主动还是被动，企业中人员的位置不可能一成不变，上下左右，前进后退，新老交替，都会造成对培训的需求。因为在工作中，任务和要求都会变化。

三是绩效的变化：对这一点，直接的主管、上司是最敏感的。除了行业和技术管理正常范围之内的绩效不足会产生对人员的培训需求之外，优秀的技术、先进的管理、创造性的举措，也会造成绩效的相对不足。

显然，分析培训需求的成因，并不是太难的事情，但是，对培训需求的具体界定却并不是那么容易。现在很多企业当中，对培训需求的界定，几乎就凭老总一句话（能够如此的老总已经是很不错的了）。从理论上讲，企业领导人置身于企业组织机构的最高位置，从信息汇集、发号施令、组织协调、评估绩效等方面来看，处在一个感知企业运行最迅速最敏感的枢纽位置，对培训需求的敏感应该是与生俱来的。但是现在更多的事实是，很有一些老总并不真正处在这样的位置上，具体感受到培训需求的，是企业的“中下级军官”们，但是这些“军



官”往往并不掌握事实培训的有关资源和权力，甚至很多企业里，囿于一些不合理的现实的原因，“军官”对部下培训需求的判断和要求，并不能反映到高层。

事实上，对人员培训需求的回应，是一个企业的组织活动。培训的有效实施，不仅需要一定的知识、一定的课程、一定的训练方法、一定的教师，更需要企业的实际运作和相关资源来配合。

设想一下，如果你的部下向你提出以下问题，你能够马上做出正确的回答吗？

- 我知道我的水平不够，我到底应该学习一些什么？

- 我知道我应该学习一些什么，但是从哪里学呢？

- 我知道从哪里学，我们的企业能安排吗？

- 我知道我应该学什么，你知道我的同事和上级应该学什么我才能把我之所学用好吗？

- 我知道我和我的部下通过培训能够变成怎样，但是我也知道，那会给我们自己带来麻烦，因为我们的内部机制并不鼓励我们变得那么优秀……

对这些问题的回答，有的需要你态度端正；有的需要你见识过人；有的需要时间；有的需要资金；有的需要你创造良好的企业文化；有的需要你掌握成熟的培训管理技术。事实上，要做出有效的培训安排，既考虑受训人员自身在素质、工作任务、工作环境等方面的实际情况，又要衡量企业自身是否具有与之相匹配的资源。

到底一家企业中谁在对这些事情负责呢？恐怕很多企业在回答这个问题时难免心中会有点发虚，这个问题就是——谁是培训者？



乍一看，这似乎是一个非常简单明确的问题：

谁做培训，谁就是培训者——就这么简单？非也！

从企业培训有效运行的角度来说，作为培训主体的“培训者”，必须能够承担这样一些职能——

- 分析，认定企业中个人和群体的培训需求；
- 制订培训目标；
- 设计培训的内容和方法；
- 制定与培训相关的管理制度和政策；
- 研究培训课程的设置；
- 产生超越竞争对手的实施培训的创造性设想；
- 对培训的组织和实施进行管理；
- 评估培训的质量；
- 评估培训的结果；
- 管理培训的资源；
- 就培训为企业高层决策者提供顾问……

现实的情况是，这些职能不要说分工负责落实到人，在相当多的企业中，连要做这些工作的意识都是非常缺乏的。一说起培训，就几乎总是找个人来讲讲课的事情。即便如此，也有一些问题很不清楚，比如，“按什么标准找”，“谁去找”，“到哪里去找”，“找的过程当中的哪些事情负怎样的责任”……诸如此类的问题，几乎处于失控状态。

事实上，如果培训者可以等同于授课的教师，企业的培训与学校的课堂教学又有什么区别呢？严格说来，企业培训当中的“培训者”，至少要扮演这么一些角色：

一是培训的实施者。通过课堂教学、团队练习、群体工作、个人情况督导等方式，为受训人员提供其所需要的知识、



条件、信息、绩效反馈。工作的职能可以说包括了会直接影响学习过程的所有行为。这等于说，企业需要的培训实施者，不管来自企业内部还是外面，他应该是一精通学习的专家。

二是培训的决定者。要能够就提出怎样的培训计划作出决定。这就要求培训需求的分析、目标设定、课程的设计、方法的选择，培训课程或活动的效果检验等方面都是个行家里手。

三是决策顾问。要能够与经理特别是高层决策人员一起，分析企业现状中的问题；评估解决问题的思路与方案；善于将这些思路对以培训去解决问题的具体方法提出建议并且设计培训计划；在培训目标和政策方面，也能够提出建议，显然，这样的顾问应该是一位咨询专家。

四是培训的管理者。要善于审定培训目标、制定有关政策、安排有关计划。这意味着不仅要培训活动进行计划、组织、控制并致力于培训质量的提高，而且要与其他部门建立广泛而密切的联系，保证恰当的培训工作能够在设计、实施和评估各个环节得到有效的保障；也要在培训运作体系中建立和维护有效的指挥。

从目前中国大多数企业的实际来看，能够在实际运行中体现出“决定”、“实施”、“顾问”、“管理”这四种角色功能的，实在不多。从这个角度说，中国很多企业的“培训力”是十分薄弱的。

事实上，寻求能够一人身兼上述四种角色的培训者，对中国的许多企业来说，在短时间内是不现实的。于是，很多人很自然地寻求培训者的目光投向企业之外。最近一段时期以来，培训课程的热销和培训公司的走俏，正是这种“企业培训力”薄弱而企业领导人培训意识正在增强的表现。但是，在寻求外



力支援的过程中，一些企业领导人的做法很难让人觉得已经掌握了要领。有多少人是亲自与培训公司的高级人员联络的呢？有多少人是亲自表达培训需求与目的的呢？有多少人是亲自检查实施效果评估的呢……

正因为如此，要做好企业的培训工作，要提升特定企业自身的培训力，才更需要企业的领导人不仅在思想意识上重视培训，更要从管理操作中控制培训工作质量。致力于企业内部培训师队伍的建设，将是企业领导人面对的又一新课题；而与培训专业公司的调研评估、课程设计、课堂讲授、训练主持等专业人员的良好沟通，也将成为企业领导人的一项重要工作。

二、逃避企业培训的五种借口

许多公司为没有培训员工而寻找借口。这里列举出常用的五个借口：

借口一：“我为何要多此一举？”

当公司运行良好，客户心甘情愿再次光顾，一切都很正常时，为什么要费力培训员工呢？为什么要改变原有的习惯呢？你的员工为什么要去做这些事呢？

很多家族式的小型公司中，这种态度是显而易见的。在这些公司中，创业者的勤奋和奉献精神在现在一代人的身上已难以体现，创业者的远景规划和激情并没有全部移植到年轻一代人的身上，而年轻的一代人现在却掌握着公司的命运。

起初，公司的创立可能是一时的冲动，把它当成一棵摇钱树，为业主提供生活资金来源。员工尽量维持着工作，部分原因是别无选择，部分原因是由于长期以来对创业者的忠诚。但