

MR/FZM

23

G726

F92

培 训 金 典

傅浙铭 编著



管理学院傅浙铭

广东经济出版社

责任编辑：陈剑娜

封面设计：流 野

责任技编：梁碧华

最新最全面培训手册

培 训 金 典

傅浙铭 编著

出版 发行	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路11号5楼）
经销	广东省新华书店
印刷	东莞新丰印刷有限公司（东莞凤岗镇天堂围乡）
开本	889×1194 毫米 1/32
印张	15.5
字数	380,000 字
版次	1998 年 9 月第 1 版
印次	1998 年 9 月第 1 次
印数	1~6000 册
书号	ISBN 7-80632-320-1 / G·63
定价	26.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

读者热线：[发行部] (020) 83794694 83790316

* 版权所有 翻印必究 *

序言一

写给个人

◆ 你无处逃避，别无选择

在一个经常有学生来访的节日里，我的客厅里坐满了这几年毕业的学管理的学生。很快，大家的话题转到了择业难、出成绩难、做人难等一系列沉重的话题。我是这样告诉他们的：

如果你对自己的能力、工作、未来发展感到一丝焦虑和担忧，不要烦恼，你并非孤身一人。这正是这个快速变动的、有时歇斯底里的商业世界的典型特征。市场经济、产能过剩、过度竞争、高科技、全球化经营、兼并重组、金融危机等等这样那样的东西不断出现，把原来那个可预测的、安全的，甚至有点令人乐在其中的世界掀了个底朝天。

受害者比比皆是：下岗职工、待业在家的年轻人、学非所用的大学毕业生、无所适从的在校学生、有心帮助而苦思对策的教育工作者、日益庞大的无底薪的街头推销队伍、不得不应付日益增多的考试的中层干部、忧心忡忡的高层经理和董事会成员……

他们当中，那些有着“金色降落伞”的人的冲击会略小一些，可惜我们中的大部分人没这么幸运。原有的组织、职位、学历、职称、产品、技能、关系等等再不能向你保证什么，它们本身就是秋后风中的树叶。那么，在这个无法逃避的时代洪流中，难道只能坐以待毙？如果想改变这种命运，我们该怎么办？！我们能依赖的东西是什么？

考察完所有的可能性后，你会同意：我们所能依靠的，只是我们的智慧、勇气、能力和运气。我们只能自己拯救自己！

因此，为了自救，你必须学习、完善那些足以应对变化的新智慧、新技能。不为养老，不是好玩，而是别无选择，只为你能够保住目前的工作、保持精神的健康正常和满意的生活条件，争取日后的更大成就。

一个令人乐观的好消息是：这些技能的获得并非高不可攀。但同时也有一个坏消息：你必须经历一场蜕皮似的痛苦。你得抛弃大量你熟悉的、得心应手的，但目前已毫无用处的东西。

一个恰当的比喻是：你曾是 DOS 版 WPS 的高手，但在这已有了奔腾 II + OFFICE97 的年代，你选择的余地恐怕不大，固守老东西的代价是非常可怕的。

培根说过：“能够突破自我，自己不断树立前进目标的人，必定事业有成。”成功并非高不可攀，人人均堪造就。关键是你以什么样的态度来对待这个问题。

◆ Good is okay, fast is better, but quick is best

这是现时代一句很流行的口号，其底蕴十分明显：我们所有人都在这场人生竞赛之中，它与体育比赛的不同点是：体育比赛的落后者最多少一个奖牌、少一些欢呼和鲜花，而且可以“四年后再来过！”而人生竞技场上失败者的惩罚却是悲惨的苦刑，而且往往只得一次，机会一旦被糟蹋，人生的路向就彻底两样了。“行得快，好世界；走得慢，就完蛋”，谁都无法承受失败的惩罚。

另一句中国谚语说：“授人以鱼，供一饭之需；教人以渔，则终生受用无尽。”自我训练和培训即是一种教人结网捕鱼的教育，是一种生产性、建设性的教育。

成功的前提是 90% 的自我训练以及 10% 的工作技巧。如果自我训练不够，再聪明也没有用；再好的机会，没有做好准备的头脑，你也不会得到的。

认识到这些道理是重要的，但更重要的是实践。要记得，害怕尝试，是一切失败的根源。天鹅往往被第一头勇敢的癞蛤蟆吃

掉，这就是实践者的最大报酬。

❖ 与其自行艰难摸索，不如寻求成功方法的指导

既然你已身处其中，明白自己不得不变，而且迟变不如早变，于是磨拳擦掌准备大干一番，那么思路就很明显：与其靠自己的心力艰苦摸索，“自学成才”，在跌跌碰碰中浪费时间和精力，不如寻求业已证明成功的方法的指导，一步到位，迅速、快捷地实现自己的人生理想。

你在书店会发现大量的励志型书籍，也许你的书架上也早已有了几本。可以想像你当初阅读时的热血沸腾，可是为什么没有按照书中提供的千金之方坚持下去呢？你也许心底里有些许自责，并怀疑自己似乎不是成就伟大事业的料。

其实，这不能怪你。这些书的作者往往要求读者被动地去接受书中的道理，而不是要求读者与作者一起去探索答案，并从这种探索中获得真正的营养。结果读者也就以这种方式，即像听报告一样，只是被动地去接受一些问题的答案，缺少了内化的环节，因而很难真正扎得下根。

那么，本书又能为你提供什么呢？

❖ 一本 HOW-TO-DO-IT 的实用手册

本书由两大部分组成，第一部分（1-4章）就是专门为你写的；如果你对企业培训的具体实践兴趣很大，也有意为本企业做好这方面的工作献计献策，你也会发现本书的第二部分（5-13章）实际上也是培训者的指导手册。

本书以实践为导向，不过分强调理论上的严谨性和论证过程，只是将理论融于每一操作步骤之中，务使每一个实践环节根基扎实，行之安然，信心十足。

❖ 大量实用工具

本书提供了大量的表格、测试、程序和图表，用于实际训练。提供这些附件的主要目的，就是使你在培训实践中能快捷地投入应用，而不必在消化理论后，再花大力气去自行开发，从而

可以直入主题，一步到位。

◆ 实践实践再实践

本书非成功学类，而是成功实战手册！我们已掌握了太多的理论，该是付诸实施的时候了！

学习（包括自我培训）是一个你必定得亲自介入的主动过程。如果只是袖手旁观或评评点点，那么你一定收效不大。要想有所收获，你必须亲自参与，亲自动手才行。

当你决心付诸实践时，其实一切都很简单，简单到只有四步。但又很不容易：只要看看很少有人坚持到底就说明问题了。

图表 P-1：实践四步曲

- (1) 告诉自己：“我必须在有限的时间内，尽量做最有用
的事。”
 - (2) 决定什么是“最有用”的事。
 - (3) 实践：去做最有用
 - (4) 当你着手进行这件事时，再回到第一点，重新开始新的
实践。
-

你要把以上四点一而再、再而三地贯彻实施，直到它成为本能反应。只需几天，情形就会发生戏剧性的变化。试想，行之有效的结果会是怎样？

本书不向你承诺什么，只向你提供什么。本书所提供的，是你有望达到的理想值，至于实现与否，完全要靠你自己的决心与努力。

美国作家佛格森说过：“我们每个人都守着一扇只能从内开启的改变之门，不论动之以情或说之以理，我们都不能替别人开门。”

你要自己为自己打开“改变之门”。

记住，成功并无捷径。

❖ **“人啊，你当自强！”**

即使你的单位没有提供培训的机会，你尚有一条大路可走：自我培训。

自我训练是自我完善的基础，它引导你把时间、精力和金钱，投资在学习和成长之中，使你一天比一天进步。

请好好利用本书介绍的提高自我的方法，从今天起，为自己树立前进的目标，你的成功就不再是遥不可及的梦想！

现在，有关培训的所有理论障碍已全部扫除，余下所需的就仅是你的决心！你也再找不到任何借口了，别人也再不相信任何借口了。何去何从，就看你的选择了！

其实，你别无选择。

序言二

写给企业领导

※ 并非初衷的结果

先来看几个例子吧。

例一：某个知名度较高的通讯公司营业厅内，装修豪华，制服亮丽，守则满墙，一派现代一流企业的气度，可是当顾客去办什么事的时候（尤其是需要多跑几步的“稍微麻烦”的事情和在临近下班这段“不太恰当”的时间里），柜台小姐经常是爱理不理，还动不动甩出“你去投诉好啦！”顾客在失望之余（极少有人真的去投诉），摇头而去，心中大骂管理层水平太差，只会搞形式主义。

例二：百货公司常见的退货场面中，店员像法官似的东审西查，色严声厉，冷嘲热讽，顾客则满头是汗，据理力争，而不远的墙上用不锈钢镶边的“顾客第一”、“顾客是经营之本”、“百问不厌”等等口号却历历在目。这种现象的直接后果是：这些顾客（包括在旁围观的一些人）会从心底里感到一股寒意，并暗暗发誓今后再也不踏进这里的门。如果刚好有一名报社记者在场，那么更多的人（其中不少是潜在顾客）会有这样的想法。企业衰败、倒闭的坟墓也许就是这样由自己的员工一铲铲掘出来的。

这种情况在国内企业中是常见的，但这类情况的出现，应该说不是企业领导的初衷。管理高层往往把对顾客的承诺看得很重，作出了许多强调和努力，文件也发了、大会也开了、好榜样坏典型都树了，那么，为什么上述现象总是阴魂不散、不可避免呢？领导的愿望与企业的实践为什么总是有那么大的差距呢？

当您因为被冤枉而对部下的种种低素质感到不满和气愤时，又该怎么办呢？您明白公司的高层管理者的心是有心搞好的，但苦于不知道（或忽略了）用正确的方法去引导职工，职工也不知道如何去应对，于是就我行我素，导致上述不利局面的出现。

当您辗转考虑完所有可行的解决之道后，您也许会同意。解决的方法其实十分简单，惟一积极、有效，而且人人欢迎的对策就是——培训。

◆ 其实你每天都在训练自己和别人

您可能认为：企业培训似乎是一个很大的题目，需要一本正经地认真对待。但，这次您真的错了！培训本质上并不复杂。

即使你没有参加一个正式的培训项目，其实每一天你都在训练自己。当你给别人打了一个电话，整个事件的经验就在训练你。如果电话打得很成功，你会从中获得鼓励，强化你所采取的行动；如果不太成功，你也会从负面的反馈中吸取教训，并改用其他措施。

每次你与部下会面或交谈，你就在训练他们。那些你所暗示的、强调的、批评的，还有你忽视的，其实都是一种训练。从这个意义上讲，“活到老，学到老”，真是一点都没错。

但是，所有这些非正式的、不是完全自觉的训练往往存在很多的缺陷。一个大问题是：它们往往是偶然的、随机的，因而不导向对个人的完整的、全面的训练，因而对提高企业的生产力和效益的促进作用不是那么明显。

◆ 与其自行艰苦摸索，不如寻求成功方法的指导

既然你不想再被冤枉，也希望本企业通过培训有一种全新气象，那么思路就很明显：与其靠自己的独力艰苦摸索、“自学成才”，在跌跌碰碰中浪费时间和精力，大交“学费”，不如寻求业已证明成功的方法的指导，一步到位，迅速、快捷地实现自己的管理理念。

那么，本书能为您做些什么？

◆ 一本 HOW-TO-DO-IT 的实用手册

本书作者近五年来一直在课余从事企业培训工作，也与国内外的培训机构和企业打过不少交道，颇多感触。其中最强烈的一个想法是：中国的企业家实在太委屈了，竟然在得不到理论界什么帮助的情况下，在企业培训的复杂实践中“摸着石头过河”！

感叹之余，不禁为理论界的失职而脸红，因为这是没有必要付出的代价，不应该交的“学费”。企业管理者已有够多的事需要操心，不应靠自己的力量在低水平上摸索，而应要求理论界提供足够的协助。

这样，为成就其价值，本书遵循了以下的设计思路：

目标：为我国企业提供一本有关培训的全面参考手册，能为有关培训的几乎所有理论和操作问题提供答案，指出操作实践中可能偏失的环节，提供可立即采用的实战套路。

主要内容：要把下列问题彻底弄清楚：

- ◆ 企业为什么需要培训；
- ◆ 该培训些什么；
- ◆ 如何发起和策划培训活动；
- ◆ 如何确定培训主题；
- ◆ 如何选择合适的教师；
- ◆ 如何选择合适的培训方法；
- ◆ 如何做好培训管理；
- ◆ 如何发现培训中的问题；
- ◆ 如何使培训的效果能持续下去。

力争做到：使本书成为：

- ◆ 国内第一本全面论述企业培训的专著；
- ◆ 企业实施培训的全面参考手册；
- ◆ 人事部（培训部）经理的必备书；
- ◆ 发给受训员工的最佳用书。

遵循这个框架，本书由两大部分组成。第一部分（前面四

章)是写给受训员工看的,可用于培训外的自学,帮助其素质的全面改进;后面九章则是详尽讨论了企业培训的各个方面,并为培训的实施准备了全面的管理手段。

这样,您终于有一本可以指定每一位干部阅读,并可发给每一个员工的培训手册了。

※ 大量表格

本书提供了总数达 130 个(张)的表格、问卷、程序和图表,内容广泛,设计科学。提供这些附件的主要目的,就是使您在培训实践中能快捷地投入应用,而不必在消化理论后,再花大力气去开发,从而可以直入主题。

※ 用途广泛

借助本书,企业还可以开发出以下用途:

- ◆可以借此“培训培训者”,训练人事管理人员;
- ◆可以建立本企业特有的培训系统,从而可以长久地发挥作用;
- ◆督导公司员工的自我进修风气,开展读书活动;
- ◆从中发现很多新内容,完善和提高其他管理活动。

※ 对中国企业的厚望

借此培训受到肯定、赞赏和托付重任之际,虽然各类企业不断增添硬件设备,但在软资源的开发和配合上,似乎无法得到足够的协助,理论手段显得相当贫乏和不足,从而在实际操作中感到力不从心。有鉴于此,作者翻阅了几乎所有可以找到的参考资料,结合长期的实践经验,提出了现今这个新系统。

诚望本书的出版,能纠正一些错误的认识,并为热心培训的企业家和教导者提供更多的参考资料,进而使我国的培训事业能够更落实、更兴旺。

如是,企业幸甚,员工幸甚,中国幸甚!

目 录

序言一 写给个人·····	(1)
序言二 写给企业领导·····	(6)
第一章 迈向成功的必经之路·····	(1)
1. 在这个加速变化的世界里 ·····	(1)
1.1 10 年就过时 ·····	(1)
1.2 学校里学的那点东西够吗? ·····	(3)
1.3 终身学习和成人教育 ·····	(4)
2. 害人不浅的谬误 ·····	(6)
3. 成熟的含义 ·····	(8)
3.1 成熟的含义 ·····	(8)
3.2 不成熟的主要指标·····	(10)
3.3 分析法:你成熟吗? ·····	(13)
3.4 人的现代化·····	(20)
4. 你能够学习 ·····	(23)
4.1 对自身学习能力的错误认识·····	(23)
4.2 成人能够学习·····	(24)
4.3 学习是愉快的·····	(27)
4.4 成人学习的障碍·····	(28)
5. 要成功,必须通过自己的努力 ·····	(30)
5.1 自己的目标和愿望决定一切·····	(30)
5.2 自信——一切成功的基石·····	(32)

5.3 改善一生的金言·····	(35)
5.4 对年轻人的忠言·····	(36)
5.5 OK, 我已经准备好了! ·····	(38)
6. 自我训练计划表·····	(39)
6.1 制定计划表的益处·····	(39)
6.2 设定目标·····	(41)
6.3 自我训练计划表·····	(42)
第二章 成功素质训练 ·····	(46)
1. 何谓成功素质·····	(46)
1.1 破除“超人”幻象·····	(46)
1.2 界定素质的真正含义·····	(48)
2. 分析能力·····	(49)
2.1 理性思维的威力·····	(49)
2.2 被烧死的消防队员·····	(52)
3. 创造力·····	(55)
3.1 创造学·····	(55)
3.2 数不清的创造方法·····	(63)
3.3 让头脑飞起来! ·····	(74)
4. 沟通能力·····	(74)
4.1 沟通的本质·····	(74)
4.2 5分钟演讲术入门·····	(79)
4.3 控制听众的注意力·····	(83)
4.4 倾听·····	(84)
5. 写作能力·····	(86)
5.1 “茶壶煮饺子”的悲剧意义·····	(86)
5.2 优秀写作经验·····	(87)
5.3 企业常用报告写法·····	(90)
第三章 自我管理训练 ·····	(95)
1. 解决问题的能力·····	(95)

1.1 企业问题的主要类型	(96)
1.2 发现问题的方法	(99)
1.3 何谓解决问题	(103)
1.4 解决问题的基本策略	(105)
1.5 几个解决问题策略的实证	(111)
1.6 “危机应变力”测验	(114)
2. 自我控制能力	(120)
2.1 自我控制是什么	(120)
2.2 以戒烟为例	(121)
2.3 每日自我检查表	(123)
3. 时间管理	(126)
3.1 找出问题的根源	(126)
3.2 提高时间效率的高招	(130)
3.3 节省时间的方法	(132)
3.4 两种系统方法	(143)
第四章 自我教育训练	(151)
1. 自我教育的十一条规则	(151)
1.1 改善自我教育系统	(152)
1.2 抛开那脑中细小的声音	(152)
1.3 必须遵循的十一条规则	(153)
1.4 正面的心理食谱	(154)
2. 成人学习的特点	(155)
2.1 成人学习的实践准则	(155)
2.2 成人学习的特点	(156)
2.3 成人学些什么	(157)
2.4 选择优秀的学习材料	(158)
3. 记忆能力	(160)
3.1 记忆的三个阶段	(160)
3.2 理解的重要性	(161)

3.3 行之有效的方法?	(162)
4. 自学能力	(164)
4.1 阅读的本质	(164)
4.2 现有阅读能力的缺陷	(164)
4.3 如何改进阅读	(169)
4.4 快速阅读法	(172)
5. 自学方法	(175)
5.1 问题式学习法	(175)
5.2 LOVE 学习法	(176)
5.3 SQ3R 法	(177)
5.4 改造式学习法	(179)
5.5 学习效果检查	(180)
第五章 企业为什么要搞培训	(183)
1. 培训能给企业带来什么	(184)
2. 经理的作用	(187)
2.1 经常错误的假设	(188)
2.2 经理职责的重要组成部分	(188)
3. 妨碍成功培训的十大障碍	(189)
4. 当培训不能奏效时	(194)
4.1 工作表现差的原因	(194)
4.2 目标太高	(194)
5. 中国企业必须搞培训	(195)
5.1 中国企业家的苦衷——短视化的根源	(197)
5.2 靠不住的员工忠诚度	(198)
5.3 缺乏对教育的深层次认同	(200)
5.4 缺少高层次的培训机构	(202)
5.5 没有来自政府的足够大的压力	(205)
5.6 四大块的不成熟	(205)

第六章 该培训些什么	(207)
1. 培训三要素:知识、技能、态度	(207)
1.1 知识学习	(207)
1.2 技能学习	(209)
1.3 态度学习	(210)
1.4 管理人员的培训侧重点	(211)
2. 外国企业的典型做法	(211)
2.1 外国企业培训的特点	(211)
2.2 美国的企业培训	(213)
2.3 日本的企业培训	(217)
2.4 德国的企业培训	(221)
2.5 英国的企业培训	(227)
2.6 前苏联的经验	(230)
3. 范例:中国式的企业培训体系	(233)
3.1 培训部管理功能及岗位职责	(234)
3.2 员工培训细则	(237)
第七章 为实际效果而培训	(242)
1. 培训不是搞活动!	(242)
1.1 培训的效果	(242)
1.2 培训程序图	(243)
2. 什么情况下需要培训	(244)
2.1 企业的自我鉴定	(244)
3. 培训需要的确认	(257)
3.1 本步骤的绝对重要性	(257)
3.2 非培训不可的时刻	(260)
3.3 鉴定培训需求的方法	(262)
4. 制定明确的计划	(272)
4.1 确定培训要达到的目标	(272)
4.2 选择受训人员	(276)

4.3 设计培训项目	(277)
第八章 培训策划	(279)
1. 形成一种组织气氛	(280)
1.1 提升培训的需要强度	(280)
1.2 形成学习气氛	(282)
2. 形成公司培训政策	(285)
3. 培训规则的确定	(287)
3.1 培训规则	(287)
3.2 培训的四步模型	(288)
4. 有说服力的策划书	(290)
4.1 策划书的必备项目	(290)
4.2 策划书的基本技巧	(293)
4.3 策划书的提出	(296)
第九章 教师的选择和训练	(302)
1. 教师的基本要求	(302)
1.1 不成问题的问题	(302)
1.2 教师的特性	(304)
2. 教师的选择	(305)
2.1 外请专家	(306)
2.2 内部人员	(308)
2.3 优秀教师的标准	(308)
2.4 教师的聘用和解雇	(309)
3. 教师的训练	(310)
3.1 教学原则	(311)
3.2 教学技巧	(312)
3.3 教师的训练	(317)
3.4 教学效果反馈表	(322)
第十章 最佳培训方法	(323)
1. 学习理论的应用	(323)