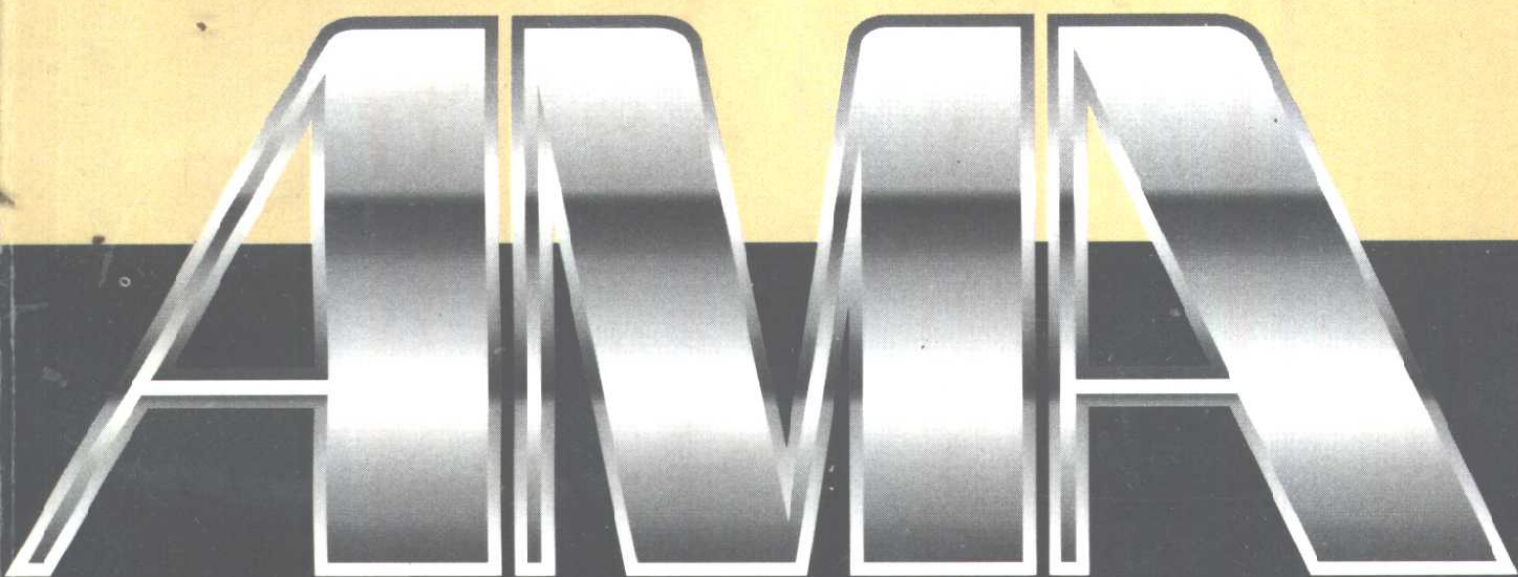


MEIGUOGUANLIXIEHUI · SIMIKEGUANLICONGSHU

美国管理协会·斯米克管理丛书

【第3辑】

培训人才 八步法



主编·汪 熙 李慈雄

ZHUBIAN
WANG XI
LI CIXONG

上海工商学院主持翻译

SHANGHAI
GONGSHANGXUEYUAN
ZHUCHI
FANYI

[美]汤姆·W·戈特 著

郭宇峰 郭镜明 译
胡怡舫 校



上海人民出版社

COM

SHANGHAI
RENMINCHUBANSHE



MEIGUOGUANLIXIEHUI · SIMIKEGUAN · SHU

美国管理协会·斯米克管理丛书
【第3辑】

培训人才 八步法

主编·汪 熙 李慈雄

ZHUBIAN

WANG XI

LI CIXIONG

上海工商学院主持翻译

SHANGHAI

GONGSHANGXUEYUAN

ZHUCHI

FANYI

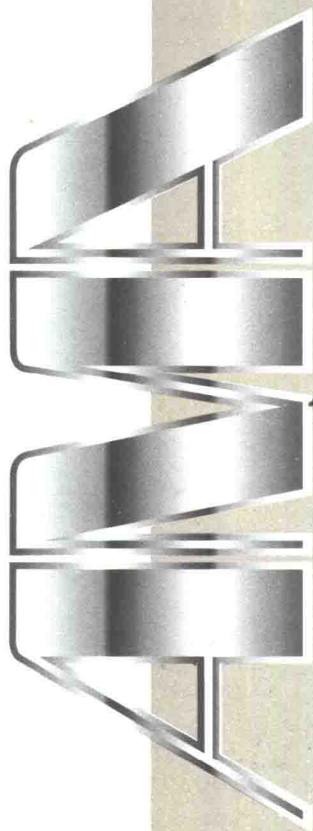
[美]汤姆·W·戈特 著

郭宇峰

郭镜明 译

胡怡舫 校

C96/11



上海人民出版社

COM

SHANGHAI
RENMINCHUBANSHE
CIMIC

责 任 编 辑 苏贻鸣
封 面 装 帧 甘晓培
编辑、出版总策划 朱金元

美国管理协会·斯米克管理丛书

(第 三 辑)

主编 汪 熙 李慈雄

培训人才八步法

[美]汤姆·W·戈特 著

郭宇峰 郭镜明 译

胡怡舫 校

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路 54 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 上海中华印刷厂印刷

开本 850×1092 1/32 印张 8.125 插页 2 字数 136,000

1998 年 3 月第 1 版 1998 年 3 月第 1 次印刷

印数 1-10,000

ISBN7-208-02777-3/F·566

定价 12.50 元

The First-Time Trainer

by Tom W. Goad

Copyright © 1997 Tom W. Goad.

Published by AMACOM,

a division of American

Management Association, International,

New York. All rights reserved.

本书由美国管理协会出版部授权翻译出版。未经授权,不得翻印、转载。

主 编 前 言

“是你们的《成功之路》扶起了我；是你们的《成功之路》改变了我自己。是这本书教我怎样去做人，怎样保护自己，怎样才能走向成功。是你们的书改变了我的人生！”

这是读者对“美国管理协会·斯米克管理丛书”第二辑中的《成功之路》一书读后的感受和称誉。

读者赞誉的信，我们收到已经不止一次了。但像这样率真而又充满激情的信还是头一次。这是一位在工作和事业中遭受挫折，心灰意懒，几乎支撑不下去的青年人从南方寄来的信。读了信以后，我们的心情很不平静。一方面，庆幸这套丛书对读者多少起了一些鼓舞和启迪作用；另一方面，这些没有想到的社会影响，促使我们思索，我们能做得更好一些吗？社会责任

ABC 02/08

感,使我们觉得肩负的担子很沉重。读者们向我们奉献了真情,我们只有涌泉相报,以加倍的努力,出更好的书。

细心的读者也许会注意到,在这次出版的“美国管理协会·斯米克管理丛书”第三辑 10 本的原著中,除了 3 本是 1996 年出版的以外,其余的 7 本都是 1997 年出版的。美国的新书这么快就在中国翻译出版了,这在中国恐怕还是少见的。在这里,我们要特别感谢“美国管理协会”(AMA)和它的出版机构 AMACOM 把大量最新出版的书优先提供给我们精选、翻译,并不失时机地办妥版权转让的法律手续。这就使我们有条件把美国刚“出笼”的好书,“热腾腾”地奉献给读者。

我们还要感谢上海工商学院、复旦大学和上海财经大学的孙丕晋、舒子唐、李葆坤、王明初、邬性宏、章汝荣等教授和亚太管理培训中心的吴一鸣先生所组成的专家组,他们从大批原著中认真挑选了这一辑书。翻译和校订者们的严谨工作态度和热情支持也是我们难以忘怀的。上海工商学院的蒋珍一女士在组织联系方面做了不少工作。

我们要衷心感谢上海人民出版社的朱金元先生、曹培雷女士和他们的同事们,他们的卓识远见和编辑才能保证了这套丛书的及时出版。

最后我们要感谢千千万万位读者,他们的热情

支持和激励,常使我们怀着感谢和鼓舞的心情在工作中度过许多不眠之夜。请告诉我们要怎样才能做得更好。

汪 熙

复旦大学教授、博士生导师
上海工商学院名誉院长

李慈雄

斯坦福大学管理学博士
斯米克集团总裁

1998年2月22日 上海

主
编
前
言

致初次踏上岗位的 培训工作者

企业管理人员每天面临各种挑战。最大的挑战之一是如何更新员工的各种技能,使之始终与时代同步。当今科技发展日新月异,商业竞争日趋激烈,许多技能很快老化,或者变得落后于竞争对手,于是这方面的挑战变得更为严峻。企业无论规模大小,赢利性或非赢利性,这种情况都存在着。培训员工的任务摆到了越来越多的工厂经理、专业人员和其他管理人员的面前。企业为了取得理想的效益,做好培训工作常常是唯一途径。然而,由于经费的紧缺和机构的精简,特别是对那些资源匮乏的小型企业来说,员工培训说起来容易做起来难。最简单的方法是把员工交给有实力、有资金的培训部门进行培训。然而在很多没有专门培训部门的工厂企业里,培训任务只能落到管理人员或相对缺乏经验的专职培训员肩上。

须知,培训工作责任重大,但初为培训员的你,也

许并没有什么经验可以借鉴。这时,本书可以为你提供指南。在撰写过程中,我们力图做到清楚、简练、不事修饰,向你提供最必要的那些信息和指导,以使你很快成为一名能干的培训员。

不管具体从事哪项工作,我们都想要做得最好。本书讨论的就是最有效的培训实践活动。我们把培训过程归结为八个步骤,其中包含的内容正好是企业管理者 and 新的培训工作者在开展工作时所极需知道的。

这并不是说你每次组织培训都要把八步工作法中的,每一步都详加应用。比方说,举行一次短期培训课,你的职责相对说来简单明了。但如果有一项庞大的培训计划,内容涉及到几百万美元的武器系统或者涉及到在公司内首次安装的某项新的管理信息系统,这样的培训就可能需要许多专家共同策划,历经数月才能完成。八步工作法的内容归结在下表中,并将在第一章的结尾部分作更详尽的说明。

为方便读者查阅,本书从头到尾以列表形式进行了要点归纳,其中很多要点在正文中作了详细阐述。读者花很少时间浏览一下这些列表,就能对本书内容获得一个整体了解,并有助于加深记忆。

职工培训应作为一个系统来处理,因此你会发现,不同步骤的内容有重复之处。举例说,提问的技巧既运用于发动学员参与(第六步),也运用于培训的评估(第七步)。为了使各个步骤联结成一个整体,本书加

做好培训工作的八个步骤

- 第一步 努力促进学习**——这是成为一个成功培训员的关键步骤,它包括应该怎样实施其余的七步。
- 第二步 重在提高业绩**——确定培训目标,确保自己从培训的准备阶段起就沿着正确的方向前进。
- 第三步 精心组织学习**——注意成人学习和组织*学习的特点,确保学员从培训中学到最多的东西。
- 第四步 作好充分准备**——准备好你所需的各种材料,以最恰当的次序将其组织起来,确保它们可随时使用。
- 第五步 提高授课效率**——学习人际交流技能,以有效地讲授培训课程。
- 第六步 发动学员参与**——学会如何充分发挥学员的积极性,掌握开展培训的各种方法。
- 第七步 获取信息反馈**——掌握评估培训工作是否成功的各种方法。
- 第八步 不断改进提高**——确保你作为培训员所需的各种知识和技能得到不断的更新和充实。

注互见索引。每个步骤的开始部分有一个内容提要,读后就能了解本章内容在全书中的地位、作用以及后继内容。读者阅读本书时完全可以跳过每步内容提要后的篇幅,留待以后再读。另外一种可供选择的阅读方法是先浏览一下全部八个步骤的内容,对书中提供的培训方法和工具有一个概略的了解,然后对八步工作法按需取用。不管怎样,请阅读并喜爱这本书,而且

* 组织(organization)是本书中出现频率相当高的一个用词,它泛指各种企业、公司、工厂、机构等工作单位。为了适应中文应用习惯,在以下行文中,有时就译作“企业”。但为了忠实于作者原意,在不致引起误解的场合,也采用“组织”的译法——译注。



祝您成功！记住：常识加上良好的管理技巧对成为一个成功的培训员大有裨益。

引言

越来越多的人认识到,培训和发展是一项极为重要的企业活动。持续不断地抓好培训的紧迫性也日益突出。

——罗伯特·克莱格和莱斯特·别特尔
《培训和发展手册》(1967)

在当今高度竞争性的世界市场上,员工培训已经成为一家企业取得成功的最关键的因素之一。其原因不言而喻,其中之一是为了实现对人力资源的有效利用。人们提出了诸如人力资本、作为企业投资的人力资源这样的概念。员工掌握的技能必须不断更新。员工情况的多样性,工厂法规的颁发,熟练工人的短缺,半文盲的泛滥,以及激烈的竞争等因素不断影响乃至改变人们的工作方式。如果再考虑到科学技术发展本身总在不断改变着工厂的面貌,培训员的作用就显得

更为重要了。越来越多的企业经理、班组长、专业人员和其他人员已经认识到,他们现在必须同时扮演培训者的角色。客户需要培训。员工为求立足也必须受训。总之,培训的紧迫性愈加突出。

有些企业没有专门的职工培训部门,另一些即使有这样的部门,但或因工作量大大超出负荷,或因培训内容专业性太强以致培训部门无人能够胜任。如此种种必然导致许多其他人员去承担培训工作,其中有些人完全是新手,另一些虽然是专业培训员,但面对日益提高的培训要求和高度专业化的培训内容,也感到负担太重或力不从心。

本书编写目的

本书的编写目的非常明确:为培训工作方面的新手或生手提供一套简明而有效的工作指南。这些指南为想成为成功的培训员的人们规定了必须完成的工作——不多也不少。这些指南适用于各种情况,不管你一生只应用它们一次抑或在你今后的职业生涯中将不断应用它们(就培训工作的特点看,更可能是后者)。你受命举办的某次培训所涉及的内容可以是很不相同的,比如说:

- 就某项生产计划给你的老板作一次 15 分钟的

概况介绍和展示

- 对员工进行为期一周的训练,以便公司为广大客户提供更及时的服务
- 为实施某种新的工作评估方法举办半天的培训班
- 举办一项长期的培训计划,以把公司从传统的部门分割的金字塔式组织制转化为强调团队协作方式的矩阵组织制
- 在公司的计划委员会上作一次简短的演讲,解释你将如何遵循新出台的劳工法
- 为 200 个从未在一起工作过的员工举办一次为期三天的研讨班,以便组成一个团队去完成一份新的政府合同

这样的事例不胜枚举,而一些经理常常会遇到所有这些情况。不管培训工作的性质如何——从一次简短的讲课到各种正规完整的培训班——原则都是一样的。本书正是把如何搞好培训工作的这些原则归结为八个步骤,详加说明。

关于员工培训

在当前各种企业组织里,对职工进行培训的目的
是什么?它为何变得如此重要?

培训工作的目的

之所以要开展培训,是为了使组织及其内部的成员变得更有效率。一个组织要想兴旺,就应把培训的职能发挥到极致。培训工作必须随着各种组织活动的进行而开展和变动。比如说企业进行决策计划时,应把职工培训考虑进去,作为企业发展过程的一个基本组成部分;在审核企业的盈亏表时,则应同时检查培训工作的有效性。这样,当培训工作成为整个企业发展过程不可分割的组成部分时,它的效能就会充分发挥出来。以上面提到的给老板作一次 15 分钟的概况介绍为例,假设营销部门正需要你讲授的技巧去制定产品销售计划,那么尽管只有短短的 15 分钟,也是至关重要的。(有时获得 15 分钟已属非常幸运,因此更有必要把工作做好。)

为何职工培训变得如此重要

信息和知识是大多数工商企业前进的推动力量,而培训则常常是提供信息、知识及相关技能的唯一途径。人们比以往任何时候看得更加清楚,在当今强手如林的市场上,立于不败之地的企业必定是那些帮助其员工充分发挥自己的全部潜能的企业。

在今天的商业报刊上随处可见肯定培训工作重要性的赞誉之辞。那些研究成功企业的报告反复列举事实,说明这些企业如何将员工培训放在各项工作的首位来对待,以此强调抓好培训的重要性。通过培训,能使员工变得更有效率,也更有价值。员工掌握的知识 and 技能越高,公司的效率就越高。两者的关系是显而易见的。请查阅一下你自己的信息来源和最近的商业报刊,你将能看到:凡成功企业基本上都将抓好培训视为使企业成功的重要因素。除此以外,还有一些更加重要的原因,包括:

● 科学技术在不断更新。应用技术的人必须不断更新知识,才能跟上科技的发展。这是公司中每个员工,不管他是高级经理,还是一线工人,当今所面临的最大挑战之一。

● 企业已变为所谓的“学习组织”。这意味着,企业员工必须将接受培训作为继续学习的一种手段。事物发展是如此之快,我们每个人都要时刻注意学习,才不致落后;对有些人来说,才能继续保持领先的优势。

● 团队工作方式变得普遍。同一工作小组的成员必须交叉培训,以使每个人能承担其他人的工作。团队工作方式是一直存在的,但在过去的十几年里,这种方式变得非常普遍。

● 员工参与管理。很多的管理职能已经下放给

工人。

●由于大规模裁员,可供差遣的人更少了。遗憾的是工作并未减少,减少的只是干活的人。这就使得保住职位的人的工作负担大大加重。只要精简员工的过程继续下去,这方面的混乱就将继续存在。

●工作场所变得更加复杂。这种情况在某些快速增长的产业,比如快餐业和服务行业中并不存在,但在那些薪酬优厚的产业中却是绝对存在的。所有迹象表明,这种情况将继续发展。

●政府对工作场所的干预。特别是颁布了那些对工作条件和工人有长远影响的法律。这些法律不仅有联邦政府一级的,也有本地区的。有时某项法律规定雇主对雇员进行培训。

●半文盲的泛滥,使对工人进行职业基础知识的教育和上岗培训成为必需。统计显示,美国五分之一的成年人是半文盲,他们缺乏基本的读、写、说、算和作出决定的能力。

上述领域都是作为培训者的你可以大显身手的场合。

员工培训班可以是相当正式、时间很长的,也可以是很随意、时间很短的,关键是要使学员经过培训真正有所收获,掌握更新、更好的技能。发展一个企业的目标是使它变得更为有效,而培训员工则是为了使他们能更有效地为实现企业的目标而工作。