

HR 人力资源管理实务操作丛书

员工培训与塑造

甘 斌 ● 编著



如何化被动为主动



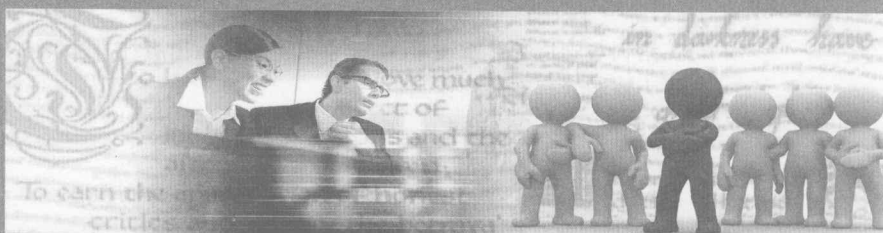
電子工業出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

人力资源管理实务操作丛书

员工培训与塑造

甘 斌 ● 编著



如何化被动为主动

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

员工培训,是企业人力资源管理中一个重要的方面。企业需要什么样的培训?如何构建员工培训与开发体系?如何开展员工培训?如何进行培训效果评估?都是企业需要解决的问题。本书作者根据自己多年丰富的实践经验积累,以员工培训与开发的实践操作为主线,分别就培训方法与技术、培训课程体系建设、讲师队伍建设、各职位层次员工培训开发、培训的配套制度、建设学习型组织等内容进行了阐述。本书实用性强,提供了大量的图表、工具及案例,同时融入最新的培训发展,是一本非常实用的培训图书。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

员工培训与塑造 / 甘斌编著. —北京: 电子工业出版社, 2008.5
(人力资源管理实务操作丛书)
ISBN 978-7-121-06270-4

I. 员… II. 甘… III. 企业管理—职工培训 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 040104 号

策划编辑: 王慧丽

责任编辑: 王慧丽

印 刷: 北京机工印刷厂

装 订: 三河市鹏成印业有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 22.75 字数: 375 千字

印 次: 2008 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

序 I

思科中国有限公司前人力资源副总裁 李建波

我是怀着欣喜的心情读完甘斌的这本书的。我与甘斌是北京外企人力资源协会时的同事。她一直在用她的激情和行动实践着她在人力资源方面的理想，将她自己事业成长路上的所见所闻、所思所想写出来。让更多的企业去了解培训、认识培训，是她很早就有的一个想法。在写作本书时，她就书中很多专业知识与我进行过探讨与沟通。“我初次写书，经验不足，但书中的知识在实践中一定要具有可行性。”这是她在本书写作过程中一直持有的观点，本着这种谦虚与负责的态度，我有理由相信她会在对人力资源开发的事业中越走越远，在此也送上我的鼓励与祝福。

培训在中国是一个在理念和模式上都需要探索的行业，迫切需要一批实践性强、跟得上最新发展趋势的工具书。本书阐述了从传统培训到最新发展趋势、从外企到国企、从宏观到操作的过程，将企业培训当中所能遇到的问题进行系统的梳理，并辅以大量优秀企业近年来培训的成功案例，启发性和实践性较强。

在阅读完本书之后，我也就书中涉及的两个观点与甘斌进行了交流：

1. 关于行动学习。行动学习的概念已经流行一段时间了，对于行动学习，不同人有不同理解，本书中倾向于理解为体验式学习。我更倾向于把行动学习定义为在学习过程中要求学员将学习的知识和方法应用于实际工作中碰到的问题，不用传统的案例，而是将优秀的方案付诸实施，以检验其效果。行动学习实际上是将学习与应用有机地结合在一起，以用促学，以结果检验学习效果。行动学习模式目前正应用于许多大型组织的领导团队培养中。

2. 关于领导力。在现实的工作中，领导者需要在组织的不同部门和发展阶段扮演不同的角色，领导力的定义是多元化的，领导力提升是不会有标准

或者唯一的轨迹的。世界变化速度、国际化进程以及文化多样性等都对领导力的定义和发展产生重要的影响。现在西方越来越重视对不同文化环境下领导力的研究，更强调领导力评测、甄选和开发的多样性。

如果要对本书做一个评价，我想到了这样三句话：**一本培训企业学习和培训人才的好书；一本建立企业学习和培训体系的好手册；一本开拓知识、丰富知识的好书。**当然任何一本书，都不可能十全十美，包罗万象。这是甘斌的第一本书，可以看出，甘斌在写作本书时有一些紧张，从而导致她对有些问题的思考有点拘谨，其实她可以将自己平时工作中许多闪光的、有创意的观点写出来，让书中的培训更加充满活力与立体感。

期待着她更多的精彩！

序 II

联想集团人力资源副总裁 乔健

甘斌要求我为她的书作序，重要的原因之一就是她认为联想是培养人发展人的中国企业的榜样，对于这一点我既骄傲又感觉有些压力。在论及联想的成功经验时，不论是联想的管理者，还是一直对联想有所关注的人们，都会不约而同地提及联想卓有成效的人才培养之道。作为一名人力资源管理工作者，我明白，现有的人才培养之道对于联想今后的发展，是远远不够的，今天联想定格于国际化发展道路，同时也就将重心放在国际化人才的引进和培养上，如何招到和留住国际化人才，如何培养属于联想自己的国际化人才，是联想目前及未来管理工作不得不考虑的问题。

这次有机会为甘斌的这本书作序，我很高兴，因为在翻阅中，我发现这是一本非常值得一看的企业人才培养参考书，书中的很多观点都引发我对联想人才培养的思考。甘斌以开放的视角为我们讲述了各种人才培养的方法，书中涉及很多热点的概念，比如体验式学习、导师制、E-learning、接班人计划、学习型组织、企业大学，这些都是企业实现国际化人才培养需要熟练运用的。做好新员工培训、销售人员培训、管理人员培训、领导力开发，更是企业提高核心人才能力每天都要面对的。360度评估、素质模型帮助企业更加科学地去发掘员工的潜力。当甘斌有条理地将这些模块架构在一起的时候，我们发现企业正迎来一个全球化的学习时代。如何成为这个特殊时代的赢家，翻开这本书，也许你会得到一些启发。

甘斌从步入人力资源行业起，就一直不间断地在与优秀的国际大型企业和政府机构的高层管理者交流，我经常會接到她打来的电话，探讨管理梯队的搭建模式，高级管理人才的发展方案等，她也经常与我分享她接触到的最

新观点，比如最近她与我分享了一篇《哈佛商业评论》中的关于“培养内部的局外人”作为企业未来接班人的文章，我非常欣赏她这种学习的精神和对专业发展趋势的敏感性。作为她的朋友，我为她一直以来在人力资源这份事业上执著的追求与探索而感到高兴，希望她将这份激情保持下去，写出更多更好的作品。

序 III

摩根斯坦利亚洲有限公司北京代表处人力资源副总裁 白文杰

收到甘斌的这本书的电子版，心里的第一反应就是甘斌又朝着她的理想迈进了一步。和甘斌认识将近 10 年了，她经常会有让朋友们惊喜的事情发生。

还记得多年前我们一起在外企人力资源协会共事时的情景。那时我还在 IBM 工作，协会主要是为会员提供人力资源方面的培训和专业论坛，在组织这些培训和论坛过程中，甘斌总是不厌其烦地与讲师和主讲嘉宾探讨课程的框架、内容结构、专业知识点以及受众的兴趣和需求，这些交流让她受益匪浅，因为每位讲师和嘉宾都是来自优秀的国际公司的人力资源管理者，他们带来的是先进的理念和实际操作的经验。甘斌曾说过正是这些交流鼓励她进行更深入的探索，也是她创业的激情所在，她想用她积累的知识和经验服务于更多的中国企业和组织。

这就是我一直以来认识的甘斌，敢于追求敢于行动。今天，当我得知她的第一本书即将出版，我由衷地为她高兴。我相信对于她来说，这是又一次开始。我认为这本书不失为一本供培训界人士查阅的工具书。本书基本上包含了许多企业培训中的常见问题，从方法到课程，从培训前到培训后，以及新员工培训、管理人员培训等各种不同类型的实践性培训。

甘斌曾就接班人计划和领导力开发多次与我进行交流，了解与学习 IBM 的优秀做法。据我的了解，在写作过程中，甘斌还访谈了很多如壳牌、欧莱雅、摩托罗拉、联想、方正、神州数码等国内外企业的人力资源管理者，将这些企业最新的成功培训经验融入本书中，使本书不仅有系统的结构，还有大量的实际案例做支撑，具有一定的实践意义。

这是甘斌的第一本书，作为朋友我们需要做的是为她加油，希望她能在今后的探索路上呈献给大家更多的成果！

前 言

相信员工培训对于任何企业的管理者都不是一个陌生的词汇。培训的作用从最初的员工技能提升，到如今发展成为开发员工潜力和企业保留人才的重要内容，这一变化在中国也就仅仅十年的时间。比尔·盖茨在其《未来时速》一书中描述道：“在未来的10年中，企业的变化会超过它在过去50年的总变化。如果说20世纪80年代是注重质量的年代，90年代是注重再设计的年代，那么21世纪的前10年就是注重速度的时代。”高速变化对企业员工的成长速度提出了更高的要求，而知识型员工独立、自主并且具有较高的流动意愿，他们个人成长与发展的需求挑战着现代企业的培训理念。

让我对企业人才开发产生浓厚兴趣的原因是我一直以来从事的人力资源管理实践工作，人力资源管理核心的四个环节是人才的“选、育、用、留”，其中的“育”就是本书的核心内容。我对人才开发和培养的认识经历了下面几个重要的阶段。

“软技能”如何培训

理念决定价值。培训的理念决定一个企业能塑造出什么水平的人才。我对现代企业培训趋势的认识起源于BiMBA(北京大学和美国福坦莫大学合作的一个工商管理硕士培训项目)。BiMBA是我国最早的商学院项目之一，2000年时我在BiMBA负责MBA和EMBA市场工作。那时专业的管理培训在我国还刚刚起步，BiMBA先进的办学理念让当时一大批外企的中高层管理者走进北京大学，案例式教学的全新模式让学员大开眼界，启发学员运用管理学的基础和原

则去改变自己过去的工作。拓展训练、沙盘演练、头脑风暴，这些互动培训方法让学员体会到，员工积极性、团队合作、企业文化融入等让企业领导头疼的“软技能”问题可以通过体验式培训取得改善，这种改善带来的直接结果就是企业战斗力的增强。在 BiMBA 的学堂上，传统意义上的教室式单向教育开始被双向互动式的交流研讨方式所取代。

时至今日，因特网技术的普及和全球化的经济趋势使企业在对员工实施培训时有很多的方式和工具可选择。本书的第 1 部分用两个章节详细阐述了信息技术是如何冲击培训理念的，在新的理念下培训的方法经历了哪些演变。

企业需要的不仅仅是概念

培训的目不仅是让员工学懂，更要让员工在工作中尝试应用。商学院教学的局限，在于教授们讲授的内容是经过高度概括和提炼的理论框架，加上国内大部分企业对培训的认识还不够系统，因此大部分案例都来自国外，学员们渐渐感觉到这种培训不解渴。除了理论和情景模拟，国内企业更希望学到一些先进的管理体系和这些体系的建设实施过程。

在北京外企人力资源培训协会的工作经历丰富了我这一方面的专业知识。协会每年向会员们推出专业的人力资源管理培训，这些培训课程典型的特点就是以实际操作为导向。当时我在协会做培训总监，主要工作是为协会会员设计培训产品，制定年度培训计划和筛选合格的老师，并参与培训实施与评估过程。协会讲师大部分来自各大著名跨国公司的人力资源高管层。协会课程受欢迎的最大原因就在于这些授课的讲师们全是从实际操作干起，他们在课堂上讲授的内容更多的是运作体系而不是理论模型，外企将培训学习视为人才开发、企业文化建设及企业留才计划的重要内容，员工培训成为与企业发展战略紧密相关的重要环节，大家共同探讨的是企业中的具体操作问题。外企管理者亲和的授课方式、互动的情景练习，特别是一些标准工具和模板的展示对提升学员的岗位工作能力具有很大作用。

本书在第 2 部分将具体介绍完善的培训体系化建设应该包括的内容，在第 4 部分将介绍企业大学和学习型组织的建设，这两部分涉及的如企业教练

(Coaching)、导师制(Mentoring)、网上教育(E-learning)、企业大学(Corporate University)等培训新概念,都是我在协会工作期间与大量会员企业交流时接触到和学到的东西,在此真诚感谢IBM、惠普、思科、摩托罗拉等一大批协会的会员企业的人力资源总监们给予我的启发和帮助。

从培训到学习

世界著名的化妆品公司欧莱雅公司的新员工对“自学游泳”有着非常深刻的体会。欧莱雅公司高档消费品部的高级培训顾问罗凝女士接受我的访谈时回忆起她入职的经历时,“会游泳的就生存下来,不会自学游泳的就自己淘汰了”。在经历简单的公司介绍后,立即就是岗位实习,真正接触市场,实践销售,深入了解公司产品,罗凝女士谈到她半年以后才到上海参加新员工培训,这半年中她要站柜台,要销售产品,要培训柜台的美容顾问,“如果等待培训,而不是主动寻找学习机会,我在欧莱雅就不会生存下去,也不会有后来的发展”。激发主动学习的欲望和能力成为欧莱雅培养人才的重要方式。

还记得我在外企人力资源协会工作的时候曾发生过一次关于学习和培训的概念争论,当时我们在白洋淀开理事会商量成立专业委员会,其中关于培训领域的委员会是取名为“培训与发展委员会”还是“学习与发展委员会”大家各执己见。相信现在就不会存在这样的争论了,因为不论愿意与否,从被动培训到主动学习已成为信息时代大家公认的人才开发趋势。

与咨询的相互渗透

经济腾飞让中国企业面临这样的尴尬,一方面企业发展太快而员工成长和企业管理水平都跟不上,需要先进的技术体系;另一方面由于国外先进技术体系缺乏对中国文化和现状的深入了解,缺乏落地的土壤。显然传统意义上的培训已经不能解决这种突出的矛盾。为了实现对企业的深入帮助,培训开始与咨询结合。培训往往只能改变观念,传授技巧,而咨询则是帮助企业发现问题并实实在在去解决问题,不仅“扶上马”,并且还“送一程”。培训机构单纯提供

一些标准的培训课程已经不能满足企业的培训要求了。企业希望培训能帮助员工发生行为改变从而提升业绩，希望培训机构能根据企业实际情况对参训人员的能力进行专业评估，并根据评估结果协助企业制定培训计划，开发课程。企业提出的更高要求是能为企业配套一些能让培训效果落地的培训管理制度，在培训后协助企业对培训效果进行监控和评估，这种要求已经向咨询项目方式延伸，传统意义上的培训只有在与咨询结合的过程中才能做到这一点。

4S 人才塑造模型

在服务客户的过程中，我们不断将外企的先进理念融入我们为客户提供的实际方案中，结合国内企业的实际情况，形成了关于人才塑造的 4S 模型(见图 0-1)。这个人才塑造模型成为我们团队进行培训及咨询工作的行动指南。之所以称之为人才塑造模型而不是培训模型，更多的考虑是我们的培训思路不是让员工单向被动接受培养，而是要激发员工主动成长，这也是本书第 3 部分的重点内容。

4S 模型的第一个“S”是指塑造企业人，主要是针对新员工，无论是大学生还是其他企业的员工，对于本企业来说都是社会人，人才培训和塑造的第一步是通过融入活动、上岗培训和职业化塑造把他们塑造为带有本企业特点的“企业人”，本书的第 7 章将告诉大家新员工培训“新”在哪，如何把他们塑造成企业人而让企业赢在起点。

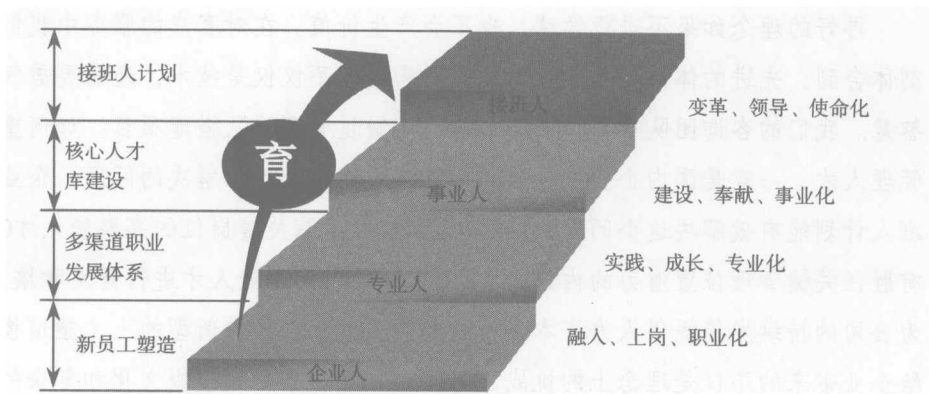


图 0-1 人才塑造的 4S 模型

4S 模型的第二个“S”是指塑造专业人，主要针对在企业工作一年以上的员工，让他们掌握企业所需要的专业技术，通过不断实践达到专业化。专业化人才是一个企业专业化服务客户的基础，本书的第 8 章将以销售人员为例告诉大家如何培养人才的专业能力。

4S 模型的第三个“S”是塑造事业人，主要针对管理人员，他们是企业需要大力发展的后备人员，本书的第 9 章将告诉大家对管理者的工作能力要求，从优秀个体到管理人员需要发生一系列转变，而且这些转变会有一个共同的特征——要求管理者实现从个体贡献者的以自己为中心转变为开始考虑别人，开始重视团队业绩。我们的培训内容设计就要针对不同职位对管理者与个体贡献者的技能、时间应用以及价值观上的差别来进行。

4S 模型的第四个“S”是指接班人，主要针对优秀的管理人员和核心的技术骨干，对他们的培养更多的是开发他们的领导力，本书的第 10 章将告诉大家领导力的本质不是职位权力，而是被追随者对追随者的影响能力，领导力开发的误区在于用管理者培训代替领导力开发，打造个人英雄而不是开发领导力。每个人都有成为领导者的潜质，这一章将告诉大家我们应该开发的对象如何界定以及如何对他们实施开发。

行胜于言

再好的理念如果不进行尝试，也不会产生价值。在对客户的服务中我们深刻体会到，先进的体系和思想落地在企业需要的不仅仅是技术，还需要勇气和智慧。我们的咨询团队曾为一个著名的国企做过管理梯队搭建项目。如何塑造管理人才，一直是国内企业发展过程中十分重要而又难以解决的问题。企业接班人计划能有效解决这个问题，通过确定和持续追踪关键岗位的高潜能人才（具有胜任关键管理位置潜力的内部人才），并对这些高潜能人才进行开发和培养，为公司的持续发展提供人力资本方面的有效保障。但这种新型的人才塑造模式给企业带来的不仅是理念上的挑战，对国企长期积累的大锅饭文化和复杂的人际关系也是极大的冲击。客户公司领导开放的心态和一定要做下去的决心极大鼓舞了我们整个咨询团队的士气，在项目的设计和执行过程中，高层领导班子

们的智慧启发着我们的思想，我们的咨询团队和客户的高层领导班子融合成为一个真正的团队，事实证明这些在外企能够实施的先进人才培养方法，在国企同样能够执行，关键在于决策层的战略魄力和智慧。尝试即是开始，尝试就代表希望，当然任何变革都伴随风险，我们的企业管理者需要考虑的是如何平衡发展与稳定的关系。

致谢

没有任何一本书是完全由作者本人能够完成的，至少本书不是，从最初的创意到最后的成稿，我得到了许多人的帮助。这些年来，我工作中的导师、同事以及我服务过的客户都深刻影响着我的思想，他们丰富的经验和对专业的洞察力给予这本书的写作很大的启发，这些闪光的智慧都已融入这本书中。在此，我要一一向他们表示最诚挚的谢意。

感谢联想集团的人力资源副总裁乔健女士，她耐心地向我介绍联想培养人才的理念；感谢 IBM 中国公司前人力资源总监（现摩根斯坦利亚洲有限公司北京代表处人力资源副总裁）白文杰女士，她与我分享了 IBM 关于领导干部的选拔、评估和培养的成功经验；感谢方正集团的副总裁谢克海先生，他在员工职业生涯发展与培训的关系方面的精辟见解让我受益匪浅；感谢思科中国公司前人力资源副总裁李建波先生，他是我工作中的导师，是他把我领进了人力资源这个行业，并扶持我第一次走上讲台，开始了我的培训生涯，他对专业孜孜不倦的追求和职业精神一直鼓励着我在人力资源管理这个领域探索。

感谢在这次写书过程中接受我访谈和给予我帮助的人力资源同行和朋友们，他们是摩托罗拉人力资源总监助理浦芸女士，壳牌中国公司的高级客户经理徐大志先生，欧莱雅中国公司高档化妆品部的高级培训顾问罗凝女士，IBM 中国公司的高层管理培训经理刘宁女士，联想集团的培训总监吴晓蓉女士，华胜天成公司的人力资源总监刘亚玲女士，搜狐公司的人力资源总监张雪梅女士，清华大学扶贫办公室的李磊先生。

更要感谢我的同事们在这本书的写作过程中倾注的心血。欧阳行艳为本书框架的奠定做了大量的基础工作，朱晓明、郑学岩、龚婕、柳杨、陈禹分别为

其中的部分章节进行了素材收集和整理，在最后的成稿过程中蔡瑞琼、毛欣欣、张楠投入了大量的精力，江秋寒为最后本书的文字检查和编排付出了很多时间。这本书是团队的结晶，是人和汇力全体同仁的奉献。没有这么多同事的专业精神，这本书就不可能与读者见面。

编写这本书的过程既是我澄清很多概念和系统梳理培训架构的过程，也是我对曾经帮助我在培训道路上成长的良师益友和客户们的一次汇报和答谢！

甘 斌

2008年2月19日于人和汇力办公室

目 录

第 1 部分 新挑战、新理念、新方法

第 1 章 知识经济时代员工培训的困惑	2
开门话题：你碰到过这样的困惑吗？	2
1.1 新时代就这样来临	3
1.2 企业培训面临新挑战	6
1.3 站在潮头看趋势	8
本章小结 知识经济就这样悄然来临	12
第 2 章 新时代员工培训的新方法	13
开门话题：平坦的世界我们如何学习？	13
2.1 走出传统培训模式	14
2.2 实战之星，体验式培训	16
2.3 授人以渔，企业教练	22
2.4 成长助力，导师制度	26
2.5 E-Learning，让培训走得更远	29
本章小结 创新，员工培训的新法宝	31

第 2 部分 体系建设与实施管理

第 3 章 员工培训体系建设	34
开门话题：乐观背后	34
3.1 中国企业培训的现状和误区	35
3.2 解密培训体系	36
3.3 不同行业的企业培训体系特点	47

3.4 不同发展阶段的企业培训体系建设重点	51
3.5 衡量高效培训体系的四个关键	53
本章小结 解密培训体系	55
工具箱	56
附件 3-1 年度培训计划表	56
附件 3-2 培训计划书模板	57
附件 3-3 培训信息统计表	58
第 4 章 培训实施管理	59
开门话题：培训依赖症	59
4.1 培训的职能分工	60
4.2 培训流程管理	62
4.3 培训成本控制	77
本章小结 理念先行，实施为王	79
工具箱	80
附件 4-1 员工培训需求调查表	80
附件 4-2 员工培训申请表	81
附件 4-3 培训课前准备检查表	82
附件 4-4 学员自我评估表	83
第 5 章 课程资源体系建设	84
开门话题：隔靴搔痒的“现代物流培训”	84
5.1 企业培训课程体系的构成	85
5.2 建立课程体系的两个维度	88
5.3 外部引进与内部开发的优劣势	90
5.4 外部课程甄选	91
5.5 课程的内部自主开发	93
5.6 企业典型课程模块	103
本章小结 内外结合的课程体系	105
工具箱	106
附件 5-1 惠普商学院 2007 年全年课程清单	106