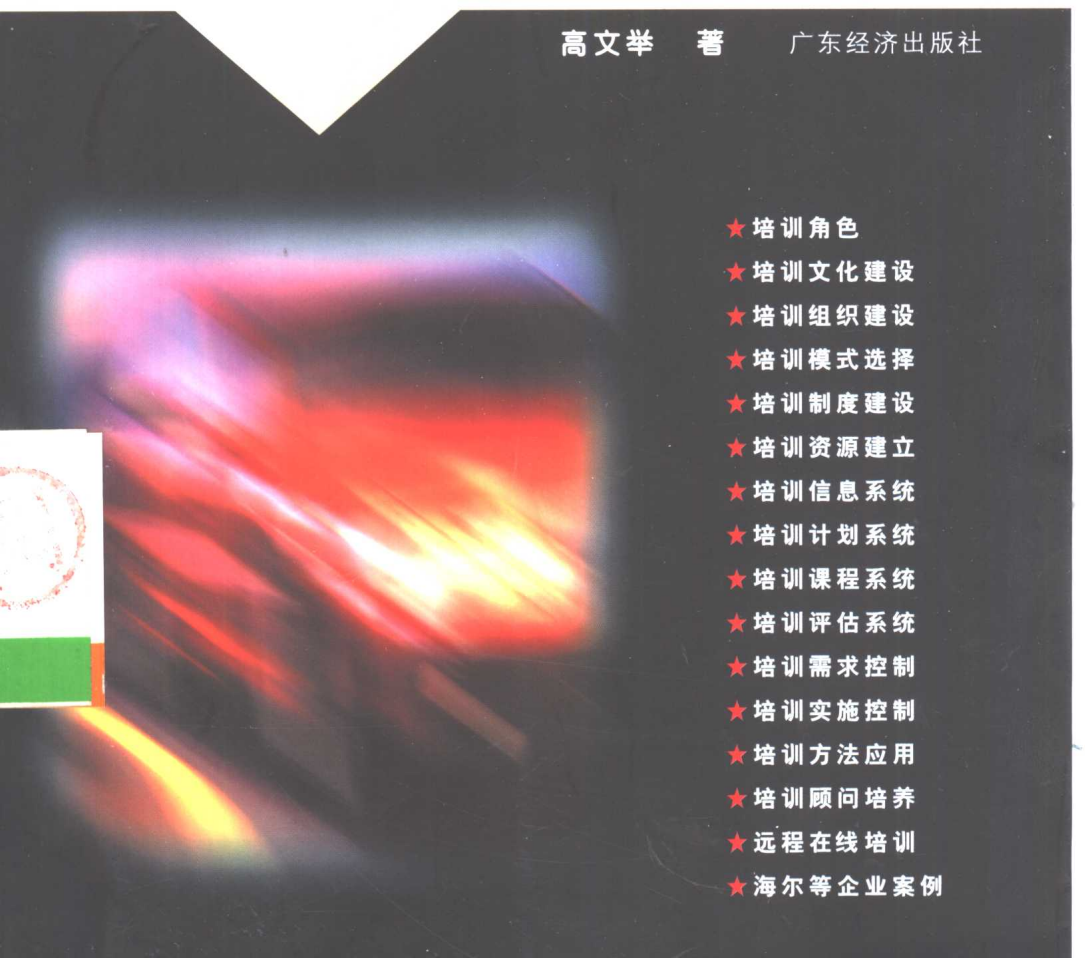


TRAINING

MANAGEMENT

# 培训管理

高文举 著 广东经济出版社

- 
- 
- ★ 培训角色
  - ★ 培训文化建设
  - ★ 培训组织建设
  - ★ 培训模式选择
  - ★ 培训制度建设
  - ★ 培训资源建立
  - ★ 培训信息系统
  - ★ 培训计划系统
  - ★ 培训课程系统
  - ★ 培训评估系统
  - ★ 培训需求控制
  - ★ 培训实施控制
  - ★ 培训方法应用
  - ★ 培训顾问培养
  - ★ 远程在线培训
  - ★ 海尔等企业案例

# MANAGEMENT

# 培训管理

高文举 著

## 顾问

(七) 结论

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | 73 | 74 | 75 | 76 | 77 | 78 | 79 | 80 | 81 | 82 | 83 | 84 | 85 | 86 | 87 | 88 | 89 | 90 | 91 | 92 | 93 | 94 | 95 | 96 | 97 | 98 | 99 | 100 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

等 江 河

00 强磁区.

5830-14

專家：呂建

### 理论上的意义

國民政府

方实 100 号

纲頌社 一 星

服务 三折

$$x_{\text{H}} = 0.0001$$

新 聞 報

气服等。

、風寒感冒、

较强的三次

丛书系

著

高文举 编著

美

广东经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

培训管理/高文举著. —广州: 广东经济出版社,  
2001.4 (2001.5 重印)

ISBN 7-80632-873-4

I. 培… II. 高… III. 培训—管理 IV. C975

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 12624 号

|          |                               |
|----------|-------------------------------|
| 出版<br>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 (东莞市凤岗镇天堂围乡)       |
| 开本       | 889 毫米×1194 毫米 1/32           |
| 印张       | 17 2 插页                       |
| 字数       | 340 000 字                     |
| 版次       | 2001 年 4 月第 1 版               |
| 印次       | 2001 年 5 月第 2 次               |
| 印数       | 6 001~9 000 册                 |
| 书号       | ISBN 7-80632-873-4 / C·16     |
| 定价       | 35.00 元                       |

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83790316 83794694 (传真)

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

• 版权所有 翻印必究 •

# 前 言

这是一个初春的傍晚，在南中国这个充满现代商业气息的繁华都市——广州，我和几个同在跨国公司就职并负责培训与发展工作多年的朋友坐在邻街的一家麦当劳店中一边聊天，一边喝着饮料。身边的喧嚣与热闹都无法把我们从争论的话题中拉开，这也许是一个探讨过多次的话题，但每次争论与批判都能给我本人以新的启示——如何确立培训与发展在组织中的角色？如何解决新员工的培训问题？如何使培训更加适用？如何通过培训来更好地推动企业文化建设？选择什么样的培训模式才能够更加有利于培训管理？培训的信息系统应该怎样建立并保持良性运作？培训评估怎样才能够更加客观？培训需求如何界定才能更加准确？培训计划怎样制订才更加科学？培训工作应该怎样配合企业战略的实施？如何提高企业对培训工作的重视，特别是民族企业家们的

---

重视？等等。

一阵不同观点的强烈碰撞，接下来是一阵沉默。大家也许都在思索是否应该有更好的交流方式，或是否有更好的答案。但就在此时，有一个身影吸引了我们每一个人，从衣着上看肯定是麦当劳店的员工，就在这即将下班的时间，当我们多数企业的员工早已经离开工作岗位的时候，他却拿着一块抹布在细心地擦拭这邻街窗台上的本就看不见的灰尘，而且是那样一丝不苟，接着又开始擦拭悬挂在街边的一块灯箱广告牌，那块广告牌也许早上刚刚有人擦过，因为根本看不出擦拭前后的区别，但他还是反复擦了几次……

于是，我们的话题转到了这位麦当劳员工的身上。

这个麦当劳的员工同是炎黄子孙，教育程度也不高（我们做了个小调查——高中文化），如果他不反复地擦拭这个邻街的窗台和广告牌也未必会受到处罚，是什么原因令他有如此强烈的责任心呢？也许在原来的单位里他不会这样去做。看看旁边的豪华酒店的窗台吧，看看旁边餐馆挂满灰尘的招牌吧，难道是豪华酒店与旁边餐馆的员工不如麦当劳员工的素质高吗？这种假设我们每个人都持否定态度。最终，我们一致认为其中的不同之处在于培训。麦当劳很早就成立了麦当劳大学，专门培养企业发展所需的专业人才，正是对人才培养的重视和不惜重金的投入，才保障了麦当劳迅速向全球市场扩张的人才资源，也正是对从上到下的员工培训的重视，

才出现了我们看到的那动人的一幕。

2000年5月，美国众议院以237票对197票通过对华永久正常贸易关系议案，这意味着中国离正式加入WTO的日子已经近在咫尺了。当然，中国加入WTO之后带来了很多发展的机遇，对于某些行业来说可以说是非常有利的。纺织行业就是其中之一，因为中国纺织行业在国际市场上具有竞争优势，但对于更多的产业带来的是艰巨的挑战，像汽车、电信、金融保险等等，而且目前具备优势的产业过一段时间之后完全可能转化为企业竞争的弱势。

中国加入WTO之后，就必须按照WTO的游戏规则办事，不同的产业将以不同的速度逐步进行开放，将不存在过高的关税和行业保护、地方保护，市场环境将完全按照其自有的规律发展，大量的实力雄厚的跨国公司挟带他们的国际名牌、成熟的管理、高新的技术、丰富的市场运作经验和大量的资金储备进入中国市场，而最为可怕的是他们拥有经过系统教育和长时间、跨国市场锤炼的人才，虽然存在短期的文化和环境陌生的问题，而如果把我们的优势寄希望在这一点上是非常不成熟的。记得有位哲人曾经说过：千万不要将胜利的希望寄托在对手的薄弱环节上，否则下一个失败的就是你。难道您没有发现本土的大量人才都被跨国公司所谓的高薪和优厚的条件像磁石一样“吸”去了吗？-当我们的企业家们在惊呼“狼来了”的时候，是否真正认清了“狼”的本

性？是否真正清楚“狼”的优势？是否认识到在企业内部实施人才再造工程才是解决问题关键所在？是否意识到这一天已经迫在眉睫？

2000年初，在广州有一位企业家作演讲报告的时候，有听众向他提出一个问题，问他：作为一个企业最重要的是什么？这位企业家回答说最重要的是“人”。提问的听众进一步问他为什么，他解释到：“企业有资金、有品牌、有产品、有较高的市场占有率都是一时的，如果没有好的人才这些迟早都会变成零，而没有资金、没有产品、没有市场也都是一时的，只要有了人才一切都可以创造！”这位企业家的回答真的是太精彩了。他的观点正符合“知识经济”的特点。经济发展历经农业经济时代和工业经济时代，目前已经发展到知识经济时代，而之所以称之为知识经济，就是因为知识成为推动经济发展的核心财富，而这一核心财富的载体就是——人才。“以人为本”的竞争体现的也正是知识经济时代的竞争特色，而“培训”正是打造企业这一核心竞争优势的重要手段。

于是我藉着对培训事业的热爱，藉着多年在国内外知名企业从事培训发展工作的实战经验，并在朋友们的鼓励 and 帮助下，开始了这本书的写作，希望能够为正在或即将从事培训工作的朋友提供一部工作参考书；希望能够为推动培训事业这一巨轮献上自己的绵薄之力，能够为打造中国的职业化经理人才尽一份赤子之心，当中

## 前 言

国民族工业崛起于世界之林的那一天，我会感到更加自豪，因为我曾经为此付出了不知有多少 365 个日夜！

作 者

2000 年 12 月于 广州

在培训上每投入一亿美元，

就有30亿美元的回报。

——  
摩托罗拉

# 目 录

## 第一部 培训者面临的挑战

|                    |      |
|--------------------|------|
| 第一章 挑战的战略面 .....   | (3)  |
| 第一节 缺乏对培训的重视 ..... | (5)  |
| 一、组织自查 .....       | (5)  |
| 二、原因分析 .....       | (6)  |
| 三、严重危害 .....       | (7)  |
| 1. 影响企业文化建设 .....  | (7)  |
| 2. 影响全面优质管理 .....  | (8)  |
| 3. 导致人才断层危机 .....  | (10) |
| 4. 影响销售活动 .....    | (12) |
| 第二节 缺乏培训文化 .....   | (14) |
| 一、何谓培训文化 .....     | (14) |
| 二、培训文化的作用 .....    | (14) |



|                        |      |
|------------------------|------|
| 三、培训文化自查 .....         | (15) |
| 1. 培训文化淡薄的表现 .....     | (15) |
| 2. 培训文化处于发展阶段的表现 ..... | (15) |
| 3. 培训文化处于成熟阶段的表现 ..... | (16) |
| 第三节 缺乏培训职能发挥 .....     | (18) |
| 一、培训职能发挥情况自查 .....     | (18) |
| 二、组织内部培训者的不同角色 .....   | (19) |
| 三、培训者职能 .....          | (19) |
| <br>第二章 挑战的战术面 .....   | (23) |
| 第一节 培训的系统性 .....       | (25) |
| 一、培训内容缺乏系统性 .....      | (25) |
| 二、培训活动缺乏系统性 .....      | (26) |
| 第二节 培训的实用性 .....       | (27) |
| 一、培训需求调查不够 .....       | (27) |
| 二、培训内容过于理论化 .....      | (28) |
| 三、培训方法不当 .....         | (28) |
| 第三节 在线学习的需要 .....      | (29) |

## 第二部 培训战略管理

|                       |      |
|-----------------------|------|
| 第一章 如何使培训工作得到重视 ..... | (33) |
|-----------------------|------|



|                       |      |
|-----------------------|------|
| 第一节 外部环境的影响 .....     | (35) |
| 一、学习型组织与可持续性发展 .....  | (35) |
| 二、国家的政策影响 .....       | (36) |
| 第二节 内部因素的促动 .....     | (37) |
| 一、人员流动的促动 .....       | (38) |
| 二、劳动者的素质要求 .....      | (39) |
| 第三节 培训者的积极行动 .....    | (40) |
| 一、主动提出方案 .....        | (42) |
| 二、进行一次内部调查 .....      | (42) |
| 三、先斩后奏 .....          | (43) |
| <br>                  |      |
| 第二章 如何形成良好的培训文化 ..... | (45) |
| 第一节 处理好整体与局部的关系 ..... | (47) |
| 一、培训目标与组织目标 .....     | (48) |
| 二、培训战略与组织战略 .....     | (49) |
| 三、培训与组织内部支援 .....     | (51) |
| 四、培训与各部门工作实施 .....    | (53) |
| 第二节 培训成为每位经理的工作 ..... | (55) |
| 一、明确经理的培训职能 .....     | (55) |
| 二、在职培训与离职培训 .....     | (58) |
| 三、经理人的培训 .....        | (59) |
| 第三节 培训成为员工成长的途径 ..... | (60) |

|                               |             |
|-------------------------------|-------------|
| 一、进行个人职业生涯设计 .....            | (61)        |
| 二、重要工作障碍排除 .....              | (64)        |
| 三、经常提供来自外界的新信息 .....          | (66)        |
| 四、交流培训心得 .....                | (67)        |
| 第四节 培训成为绩效评估的重要部分 .....       | (70)        |
| 一、绩效考核与培训评估 .....             | (70)        |
| 二、绩效培训评估的工具 .....             | (71)        |
| 三、绩效培训评估程序 .....              | (74)        |
| <b>第三章 如何成为出色的培训经理人 .....</b> | <b>(77)</b> |
| 第一节 认清角色定位 .....              | (79)        |
| 一、培训文化决定培训者角色 .....           | (80)        |
| 二、培训文化成熟阶段的培训角色划分 .....       | (82)        |
| 三、不同培训角色的具体职能 .....           | (83)        |
| 四、培训管理者应有的角色态度 .....          | (85)        |
| 第二节 建设高效率的培训组织 .....          | (86)        |
| 一、培训组织结构设计 .....              | (87)        |
| 二、有效的培训组织沟通 .....             | (94)        |
| 第三节 选择合适的培训模式 .....           | (99)        |
| 一、系统型培训模式 .....               | (102)       |
| 二、顾问型培训模式 .....               | (105)       |
| 三、索罗门型培训模式 .....              | (108)       |



|                     |       |
|---------------------|-------|
| 四、ST 型培训模式 .....    | (111) |
| 第四节 建立完善的培训制度 ..... | (115) |
| 一、培训服务制度 .....      | (116) |
| 二、岗前职前培训制度 .....    | (117) |
| 三、培训考核评估制度 .....    | (118) |
| 四、培训奖惩制度 .....      | (120) |
| 第五节 建立广泛的培训资源 ..... | (121) |
| 第六节 培训者的自我成长 .....  | (126) |
| 一、需要的技能 .....       | (127) |
| 1. 战略意识 .....       | (130) |
| 2. 人际沟通能力 .....     | (133) |
| 3. 专业知识和技能 .....    | (133) |
| 二、培训实施者的自我成长 .....  | (134) |
| 1. 争取组织培训的优先权 ..... | (135) |
| 2. 授课技能 .....       | (137) |
| 3. 分析判断能力 .....     | (137) |
| 4. 组织能力 .....       | (138) |
| 三、战略促进者的自我成长 .....  | (139) |

## 第三部 培训战术管理

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 第一章 如何解决培训的系统性 ..... | (145) |
|----------------------|-------|

|                        |       |
|------------------------|-------|
| 第一节 建立动态的信息系统 .....    | (147) |
| 一、外部培训信息 .....         | (147) |
| 1. 外部培训信息的信息结构 .....   | (148) |
| 2. 外部培训信息的信息源 .....    | (149) |
| 3. 外部培训信息系统的管理流程 ..... | (149) |
| 二、内部培训信息 .....         | (150) |
| 1. 内部培训信息的结构 .....     | (151) |
| 2. 内部培训信息信息源 .....     | (151) |
| 3. 内部培训信息系统的管理流程 ..... | (153) |
| 第二节 制订系统培训发展计划 .....   | (154) |
| 一、培训发展计划的结构 .....      | (155) |
| 二、培训发展计划需要明确的事项 .....  | (158) |
| 三、培训发展计划的制定方法 .....    | (163) |
| 1. 培训计划制订的四项基本原则 ..... | (163) |
| 2. 培训计划制订的一般流程 .....   | (164) |
| 3. 培训计划制订的常用方法 .....   | (166) |
| 4. 培训计划制订的应用工具 .....   | (166) |
| 5. 培训发展计划的实施和控制 .....  | (169) |
| 第三节 设计系统的培训课程 .....    | (170) |
| 一、培训内容分类 .....         | (171) |
| 二、工作岗位与培训内容 .....      | (172) |
| 1. 培训培训师课程 .....       | (174) |



|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 2. 培训培训师课程 .....        | (176) |
| 3. 常规管理培训课程 .....       | (178) |
| 4. 营销管理者培训课程 .....      | (181) |
| 5. 销售人员培训课程 .....       | (185) |
| 6. 一线人员服务培训课程 .....     | (187) |
| 7. 新产品开发人员培训课程 .....    | (189) |
| 8. 生产管理人员培训课程 .....     | (193) |
| 9. 财务管理人员培训课程 .....     | (193) |
| 10. 采购物流管理人员培训课程 .....  | (195) |
| 11. 人力资源管理人员培训课程 .....  | (197) |
| 12. 行政文秘人员培训课程 .....    | (200) |
| 13. 新员工培训课程 .....       | (202) |
| 14. 企业文化与员工教育培训课程 ..... | (204) |
| 15. 全员团队精神培训课程 .....    | (205) |
| 16. 客户培训课程 .....        | (206) |
| 第四节 建立完善的培训评估系统 .....   | (209) |
| 一、培训评估的重要意义 .....       | (209) |
| 二、培训评估系统的构成 .....       | (211) |
| 三、培训评估系统的流程 .....       | (213) |
| 1. 培训评估确定 .....         | (213) |
| 2. 培训评估方案制定 .....       | (215) |
| 3. 培训评估信息的收集 .....      | (216) |

|                                  |              |
|----------------------------------|--------------|
| 4. 培训评估的信息整理和分析 .....            | (219)        |
| 5. 撰写培训评估报告 .....                | (219)        |
| 四、培训评估信息收集的方法和应用工具 ...           | (221)        |
| 1. 通过资料收集信息的应用工具 .....           | (222)        |
| 2. 通过观察收集培训评估信息的应用工具<br>.....    | (222)        |
| 3. 通过面谈访问收集培训评估信息的应用<br>工具 ..... | (226)        |
| 4. 通过调查问卷收集培训评估信息 .....          | (231)        |
| <b>第二章 如何提高培训的实用性 .....</b>      | <b>(253)</b> |
| 第一节 培训需求控制 .....                 | (255)        |
| 一、何谓培训需求 .....                   | (255)        |
| 二、影响培训需求的因素 .....                | (256)        |
| 三、培训需求的控制程序 .....                | (258)        |
| 四、收集培训需求信息 .....                 | (258)        |
| 1. 反躬自查收集 .....                  | (259)        |
| 2. 调查问卷收集 .....                  | (271)        |
| 3. 资料档案收集 .....                  | (279)        |
| 4. 重要事件访问收集 .....                | (282)        |
| 5. 观察发现收集 .....                  | (283)        |
| 6. 培训需求分析 .....                  | (285)        |

