

经理人必备

企业培训

企业培训基础、实施、方法与类型

知识经济时代的培训
培训规划设计的内容
如何编写培训筹划书
案例培训法

角色扮演培训法
讲授培训法
管理者培训

A Required Course

陈黎明◎主编



煤炭工业出版社

经理人必备——

企业培训

陈黎明 主 编

煤炭工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业培训/陈黎明主编. —北京:煤炭工业出版社, 2001

(经理人必备)

ISBN 7-5020-2008-X

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第18838号

经理人必备

企 业 培 训

陈黎明 主编

责任编辑:向云霞 李星

*

煤炭工业出版社 出版

(北京市朝阳区芍药居35号 100029)

文物出版社印刷厂 印刷

新华书店北京发行所 发行

*

开本 850×1168mm¹/₃₂ 印张 13¹/₈

字数 273千字 印数 1-1,0000

2001年4月第1版 2001年4月第1次印刷

社内编号 4779 定价 25.00元

(全套共四本 共100.00元)

版权所有 违者必究

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,本社负责调换

《经理人必备丛书》编委会

主编：陈黎明

编委：姜 龙 王 焱 王 飞

陆强华 黄前松 钟俊华



前 言

公元前 326 年的一个清晨,印度河支流海达斯帕斯河左岸,蒙蒙细雨,马其顿王亚历山大的军队与印度王波鲁的军队在对峙。马其顿军队有 13000 名士兵,其中 2000 名骑兵。印度军队有 35000 名士兵,其中 6700 名骑兵,500 辆战车以及约 200 只战象。

结局:印度军队一败涂地、战死者约 23000 人,波鲁王本人被俘。

亚历山大在会战中获胜的关键因素有:马其顿军队的机动性;骑兵与步兵密切的协同;马其顿步兵同诸如战车、战象等有威胁力作战手段战斗的能力。所有这些因素的获得都要归功于出征前亚历山大大王对他部下艰苦而长期的训练。

真正有价值的思想从不会因为蒙上历史的灰烬而黯然失色。今天的培训也正如一位著名外企总裁所讲到的:“我们没有时间仔细计算我们的培训费用到底花费了多少,我们也没有时间计算由培训带来的产出有多大,但我们知道,我们一直在本行业中快速前进,并不断给对手施加压力,促使我们的市场份额在节节上升。”

重视培训将会看到希望,忽视培训则会听见丧钟在敲响。我们敢于如此断言是因为我们对如下几点确信不移:

◇最基本的一点:无论您对培训认同与否,您都不可能摆脱培训。告诉助理如何处理一份文件,向即将升职的下属传

授个中秘诀,所有这一切实际上都是培训,不过十分细微零散罢了。学会整合资源十分重要,同样,将零散的学习活动整合为一种系统的学习行为同样重要。

◇新的时代里,变革速度快得让我们眼花缭乱,为常规所腐蚀的人们抱着恐惧来看待变革。培训所能做的,就是使人们适应变化,在变化中创造价值。

◇这已是一个顾客高高在上,对手们虎视眈眈的时代。培训将会为组织铸造一支目标明确、合作愉快、专业娴熟的高能团队,让所有对手可望而不可及,使自己立于不败之地。

◇组织的潜能是巨大的,培训将使这些潜能焕发出来,成为组织纵横驰骋的资本。

◇培训将有助于个人职业生涯的发展,获取技能,提高效率,改善态度,增加个人对组织的认同。

事实上这仅仅是促使培训在今天被众多人士看好的其中一小部分原因,如果您愿意探究的话,您将会找到更多的欣喜之处,而这种欣喜将会召唤您立刻行动起来,投身于即将开始的工作。

自培训作为一种概念在 90 年代真正来到中国,至今已呈遍地开花之势。对企业而言,称其为雪中送炭也并不夸张,培训已成为企业成功的一条终南捷径。而放眼望去,真正能指导培训的书籍寥寥无几,这也正给予了我们写作本书的动力。漫长的写作与完善,使我们对本书的这样一些特点极具自信:

◇求全 我们相信本书已将培训过程中可能要用到的技术与面临的问题中的大部分包容进来,我们致力于用一个系

统的架构将培训的原理、实践及方法等方面有机的融合起来,为您打造一个坚实的平台。

◇**求新** 我们知道过时的理论与方法将误导任何善意的行动,因此我们已尽力屏弃了一切陈腐过时之物,努力添加一些新颖而实用的方法与技巧,使整个架构充满一种活力。它吸收了国内外培训理论与实践的最新成果,不再遥远的网络培训、日益引人注目的学习性组织等内容都是其中之一,本书还专章向您描述培训发展的趋势,以使您赶上高速前进的列车。

◇**求便** 我们不仅让目录显得简洁明快,更在内文作了精心安排:为了让您更易理解各章内容,在每一章的开头处我们都设置了一些醒目而必要的文字,从而为您提供一个理解该章内容的提纲契领的路标;对一些新颖而有价值的内容,我们也用简明的图表列出,以使您更为恰当地把握之。

◇**求实** 本书注重对培训实践的指导作用,对一些理论未做过多描述,对那些枯燥的学术理论多作割舍处理,更重视一些方法与技巧的点拨,以求在这样一个有限的篇幅里为您提供更丰富、更有价值的指导。

完成这样一本书,总有许多人需要感谢。首先应该感谢我们的老师陈锴先生,是他带领我们步入了充满挑战与兴奋的人力资源管理研究领域,在本书写作过程中他也给予了我们极其有价值的指导。安明盛培训咨询公司的刘晓明先生与编者延续了多年共事的感情,为本书提供了不可多得资料,并做了极有价值的点拨,这也是在此处需要郑重指出的。最后我们还应向本书参考文献的作者们表示深深的敬意。

● —————	1
---------	---

目 录

前 言	1
-----------	---

第一篇 培训基础

第 1 章 培训原理	3
1.1 培训是什么	4
1.2 培训的基本理论	7
1.3 培训为何重要	14
1.4 培训的作用	16
1.5 什么左右了培训	19
1.6 培训与人力资本	21
第 2 章 培训系统	24
2.1 培训系统的运作	25
2.2 培训内容	30
2.3 不同对象的培训	32
2.4 培训方法	35
2.5 培训系统的参与者	39
2.6 培训系统的培训者与学员	41
2.7 培训系统的思想中枢	42

第3章 企业如何接纳培训	44
3.1 一个让人无法乐观的调查	45
3.2 如何让培训更有效	49
3.3 企业对培训的组织支持	51
3.4 企业领导人应该接纳培训	55
3.5 中小企业面对培训的选择	57
3.6 建立严密的培训制度	60
3.7 全方位接纳培训	62
第4章 未来培训之路	64
4.1 培训全球化	65
4.2 学习方式更为分散	66
4.3 学习终身化	67
4.4 培训形式的多样化	68
4.5 培训的科技化趋势	68
4.6 学习型组织的潮流	69
4.7 知识经济时代的培训	70

第二篇 培训实施

第5章 培训需求分析	77
5.1 培训需求分析日趋重要	78
5.2 培训需求分析的前提	81
5.3 培训需求产生的动因	84
5.4 获得培训需求信息	88
5.5 不同角度的培训需求分析	93
5.6 培训需求分析模型	99

第 6 章 培训规划设计	102
6.1 培训规划设计的四大准则	103
6.2 培训规划设计的内容	107
6.3 制定培训计划	109
6.4 如何编写培训筹划书	114
6.5 培训课程设计	116
6.6 培训教学方案	117
6.7 培训的成本——效益分析	121
第 7 章 培训准备	126
7.1 培训环境准备	127
7.2 培训工具准备	129
7.3 培训场所准备	133
第 8 章 培训者	136
8.1 培训的灵魂——培训者	137
8.2 培训者的聘用与解雇	141
8.3 培训者的获取渠道	143
8.4 培训者开展培训的诚言	150
8.5 培训工具的使用	152
8.6 培训者的培训安排	155
第 9 章 使学员接纳培训	161
9.1 培训个体分析	162
9.2 使学员接纳的环境	166
9.3 使学员积极参与培训的方法	167
9.4 怎样应付不同类型的学员	171
第 10 章 培训评估	175

10.1	关键的培训评估	176
10.2	培训评估方法	180
10.3	培训评估项目	184
10.4	培训效果评估	187
第 11 章	培训实践	193
11.1	西方国家企业培训的总体特征	194
11.2	日本的企业培训	196
11.3	美国的企业培训	204
11.4	华为公司的培训观	206
11.5	松下幸之助的培训观	208
11.6	我国企业培训制度实践	213
第 12 章	培训误区与避免	232
12.1	培训误区分析	233
12.2	培训协议不能忘	243
12.3	如何避开培训陷阱	244
第 13 章	学习型组织	247
13.1	学习型组织的价值	248
13.2	学习型组织的时代背景	251
13.3	学习型组织与五项修炼	253
13.4	如何向学习型组织转变	256

第三篇 培训方法

第 14 章	案例培训法	263
14.1	亲验式案例分析	264
14.2	如何编写案例	268

14.3	案例培训法的实施	270
14.4	怎样用好案例培训法	272
第 15 章	研讨培训法	276
15.1	研讨法的价值	277
15.2	不同类型的研讨法	278
15.3	实施研讨法	280
第 16 章	角色扮演培训法	285
16.1	角色扮演培训法的价值	286
16.2	角色扮演培训法的规划设计	287
16.3	角色扮演法的实施	289
16.4	角色扮演法的优劣分析	290
16.5	国际商用电器公司的角色扮演	292
第 17 章	讲授培训法	295
17.1	讲授法的基本问题	296
17.2	讲授法的影响因素	297
17.3	讲授法的实施	299
第 18 章	电子培训法	303
18.1	电子培训法基本问题	304
18.2	企业实施电子培训的影响因素	307
18.3	电子培训的实施	310
18.4	网络培训	313
18.5	美国电子培训的一些尝试	316

第四篇 培训类型

第 19 章	在职培训	323
---------------	-------------	-----

19.1	在职培训的基本问题·····	324
19.2	在职培训的实施程序·····	327
19.3	宝钢的在职培训·····	328
19.4	在职培训的新尝试·····	330
19.5	在职培训的有关表格·····	333
第 20 章	外向培训 ·····	341
20.1	外向培训的基本问题·····	342
20.2	外派培训的实施·····	346
20.3	函授培训·····	347
第 21 章	职前培训 ·····	349
21.1	职前培训的意义·····	350
21.2	职前培训的内容·····	351
21.3	职前培训的实施·····	353
21.4	员工手册的编制技巧·····	356
21.5	职前培训条例·····	360
21.6	企业职前培训实践·····	362
第 22 章	决策者培训 ·····	365
22.1	决策者培训基本问题·····	366
22.2	如何培训决策者·····	370
22.3	私人教练的角色·····	374
第 23 章	管理者培训 ·····	376
23.1	为什么要重视管理者培训·····	377
23.2	如何培训管理者·····	379
23.3	管理者培训的方式·····	381
23.4	跨国公司外派管理人员培训·····	383

23.5 管理者培训实践.....	387
第 24 章 员工培训	390
24.1 员工培训的基本问题.....	391
24.2 员工培训的计划.....	393
24.3 员工培训技巧.....	396
24.4 员工培训实践.....	400
参考文献	404

第一篇 培训基础

第1章 培训原理

“精巧的产品与知识经济造就了聪明的消费者与无所不知的公众，我们若想在残酷的考验中生存就必须接受培训，乃至成为终身的学习者。”

——Jim Botkin and Stan Davis

他们是否夸大了培训的作用？下面我们就此从最原理性的角度来简明阐述我们的观点，以使您对培训的重要性有一个大致的了解。本章主要讲述以下内容：

- ◇ 培训的精确涵义
- ◇ 与培训相关的一些关键理论与方法的发展脉络
- ◇ 是什么使培训愈发成为一种必然
- ◇ 培训如何对企业与个人发挥影响
- ◇ 培训质量的确定
- ◇ 对人力资本的认同使培训更为理所当然