

NEW CENTURY MANAGEMENT
READINGS

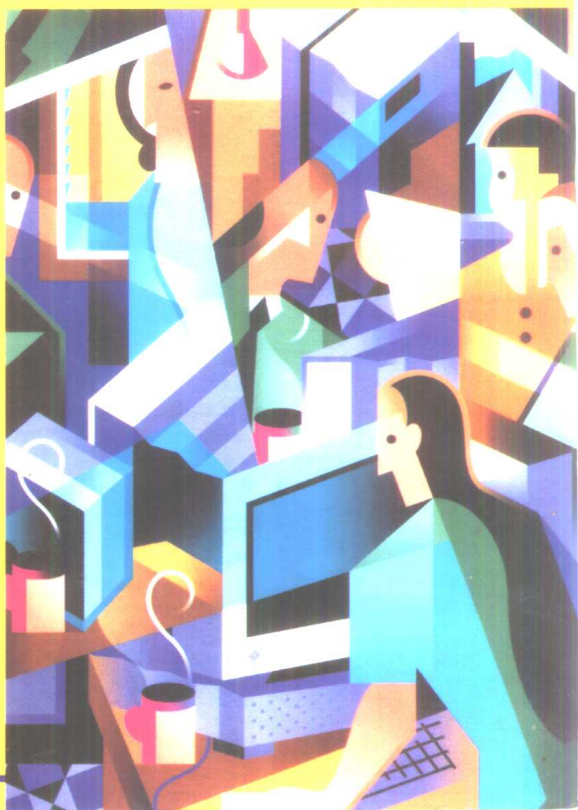
HOW TO

新 世 纪 管 理 通

董大海 王新浩 主编

如何做 培 训

关培兰 刘学元 编著



大连理工大学出版社
Dalian University of Technology Press

新世纪管理阅读

NEW CENTURY MANAGEMENT READINGS

如何做培训

RUHE ZUO PEIXUN

▶▶▶ 关培兰 刘学元 编著 ▶▶▶

大连理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

如何做培训/关培兰, 刘学元编著. -大连: 大连理工大学出版社, 2000.8

(新世纪管理通)

ISBN 7-5611-1809-0

I. 如... II. ①关... ②刘... III. 企业管理-职工培训
IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第39562号

大连理工大学出版社出版发行

大连市凌水河 邮政编码 116024

电话: 0411-4708842 传真: 0411-4708898

E-mail: dutp@mail.dlptt.ln.cn

URL: <http://www.dutp.com.cn>

东北印刷厂印刷

开本: 850×1168毫米 1/32 字数: 182千字 印张: 10.5 插页: 1
印数: 1-12000册

2000年8月第1版

2000年8月第1次印刷

责任编辑: 赵静

责任校对: 黄亦秋

封面设计: 傅凯宁

定价: 19.00元

新世纪管理通 NEW CENTURY MANAGEMENT READINGS



主 编：董大海
王新浩
编 委：董大海
王新浩
霍云福
于海江
关培兰



如何做培训

RUHE ZUO PEIXUN



第 1 章	培训是企业发展的战略需求	
	现代企业面临的挑战与机遇	3
	现代企业人力资源的素质要求	6
	现代企业培训的新思路	10
	现代企业培训势在必行	13
	现代企业培训刻不容缓	18
	结束语	22
第 2 章	企业培训的原则	
	系统性原则	27
	理论与实践相结合的原则	31
	培训与提高相结合的原则	33
	人格素质培训与专业素质培训相结合的原则	34
	人员培训“三个面向”的原则	36
	促进人员全面发展的原则	43
	因材施教的原则	46
	小结	47
第 3 章	企业培训的标准	

企业培训的特点	51
企业人员培训的标准	55
企业人员培训的要求	57
企业人员培训的目的	60
小结	65

第4章 企业培训的需求分析与计划设计

培训需求分析	70
确定培训需求的方法	77
个案分析:业务员的培训需求分析	82
培训计划的组成	88
如何去实施	91
结束语	93

第5章 企业培训的组织与设计

培训的组织策划	97
定义培训职能	102
分配培训资源	104
什么样的制度对于培训是必须的	108

面向未来的培训管理	114
结束语	126
第6章 培训模式选择	
人员培训模式	131
培训形式	137
新型培训方式	148
国外企业培训模式简介	160
结束语	162
第7章 企业分层培训	
高层管理者培训	168
中层管理人员培训	179
基层管理人员培训	185
新进人员培训	190
总结与拓展	192
第8章 企业分职能培训	
营销人员的培训	198
生产作业人员的培训	210

研究开发人员的培训	217
人事人员培训内容	221
财务人员培训	224
总务后勤人员培训	225
总结与拓展	226

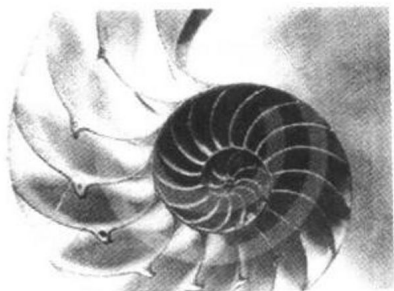
第9章 职业发展与培训

确定职业发展规划	229
职业发展阶段	233
职业定位	239
职业培训与管理	243
结束语	252

第10章 自我教育

个人发展对组织发展的影响	258
自我教育与角色适应	259
自我教育的要求	264
自我教育的途径的方法	267
结束语	274

第 11 章	企业培训评估	
	培训评估的要求	279
	培训评估的原则	282
	培训评估的标准	286
	培训评估的实施方法	289
	结束语	301
第 12 章	培训者的素质是企业培训的关键	
	培训工作者的现状分析	305
	培训者的角色	307
	教育者必须先受教育	310
	身教重于言教	311
	培训者的角色发展要求	312
	培训者的自我发展	314
	小结	322



第 1 章 培训是企业发展的 战略需求

NEW CENTURY MANAGEMENT READINGS





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）

我们正在迎接市场经济时代的到来。在这样的时代，知识成为一种十分重要的资本，智力因素起着第一要素的作用。企业竞争力取决于企业的创新能力，而创新能力源于企业员工素质的提高，提高员工素质必须加强人员培训。

现代企业面临的挑战与机遇

20 世纪末以来，人类社会又进入了一个崭新的、关键性的时期。经济发展、科技进步和信息革命推动了世界经济的全球化、市场化进程，企业在迎接知识经济的过程中面临着种种机遇和挑战，企业发展呈现出新的特点。

企业经济知识化

现代企业所处的时代是知识经济时代，知识经济是一种

智力经济，它以智力资源的占有、配置、生产、分配和使用
为最重要的因素。企业发展的关键在于知识的生产率，即生
产知识并把知识转化为技术、产品的效率。知识生产率取决
于知识的开发与传播，包括研究与开发、教育和培训等等。
一个企业如果没有新的技术、新的知识，并转化为新的产
品，那么生产出来的产品越多，积压越多，浪费越大，亏损
越严重。在现代企业内部，应用知识提供智力，添加创意成
为企业经济活动的核心问题。财富和权力的分配取决于拥有
的信息、知识和智力。现代企业对智力资源——人才和知识
的占有比在工业经济时代对稀缺自然资源——土地和石油的
占有更为重要。智力资源成为企业的第一资源，通过教育培
养出来的人才将成为企业劳动力的主体。以知识为基础并以
知识为增长驱动力，以先进技术和最新知识武装起来的劳动
力成为决定性生产要素。人力素质和技能成为企业经济发展的
先决条件。智力资源的多寡、开发利用程度的高低决定着
企业面向未来的竞争优势。

企业经营国际化

随着全球经济一体化以及由于电子技术的发展、信息与
网络技术的广泛应用，企业与企业、企业与消费者，特别是
国内外企业之间以及他们与消费者之间的距离缩短。生产、



市场、消费的国际化使得众多企业的发展都离不开国外市场的开拓与先进技术的引进和利用。

韩国三星集团董事长告诫自己的员工：“国际化是我们在 21 世纪赖以生存的关键，进入 21 世纪，不实行国际化，我们就无法生存。”为此，三星集团制定了国际化人才培养策略。

现代企业要树立具有全球意识的国际化经营与竞争观念，制定带有全局性的、分步实施的发展战略和策略，并把培养国际化人才作为战略重点。

企业管理柔性化

现代企业管理的对象不仅仅是资本、能源和自然资源，而且是更多地对智力资源的管理。知识经济的发展实际上是高新技术的不断开发、应用和产业化，并运用高新技术来组织、协调和监督实施这种开发、应用和产业化，进而组织、协调和不断提高社会经济活动以及其他一切人类活动的质量、效率和效益。管理也随之包含着从产品的研究、设计、制造和物质生产过程，到整个工厂、企业的组织管理。不仅如此，连知识本身也要借助于电脑来开发、创新、升级，即运用知识来管理知识的发展和知识资源的优化配置。企业对知识资源的投入越来越大，智能型工具大量引进，柔性生产

方式广泛采用。企业生产的不仅仅是知识主导型产品，更重要的是无形资产，是信誉、品牌和知名度。

组织结构扁平化

随着信息系统的引进，组织内部上下之间的联系和沟通更加快捷方便，中间层次可大大减少，原先的金字塔型组织结构的纵向体系转变为一种“大森林型组织结构”的横向体系。严格的等级制度被否定，权力层层下放，员工的自主权大大增加，对市场和顾客需求变化的反应速度加快。员工的参与性增强，企业内部采用自我管理团队和微型企业式单位工作方式，员工的自主性、创造性大大提高。上下之间更多的是伙伴而非从属关系，对员工的管理从强迫转变为说服，激励的手段更多地靠文化而非金钱，企业文化体现以人为中心的价值观，突出以人为本的经营理念。

现代企业人力资源的素质要求

未来学家约翰·奈斯比特认为：“在工业社会，战略资源是资本。在新的信息社会中，关键的战略资源已转变为信息、知识和创造性。公司可以开发的有价值的新的资源的惟一对象，是他的雇员。这就意味着整个新的重点在于人力



资源。”

现代企业对人力资源总体素质提出了新的要求，要求人力资源具有：

- ☐ 可竞争性。企业人力资源能够成为企业的核心竞争优势，具有集中全体员工的智慧不断创新的能力。员工成为企业最重要的财富，并通过他们的智慧、技能和创造性的活动使企业获得抵御外来风险的力量，以及源源不断地获取利润的驱动力。
- ☐ 可学习性。企业建立了一整套培训机制，进入企业的员工经过若干年后能够得到培养与发展。企业人力资源具有可塑性、延展性（其知识和技能具有可拓展和延伸性），具有自我学习、自我提高、获取新知识、新技能的能力。
- ☐ 可挖掘性。企业人力资源富藏智慧和潜能，只要建立适当的激励机制和正确的价值导向，经过开发和挖掘，就能把潜在的智力资源变为现实的可供利用的资源优势。
- ☐ 可变革性。企业人力资源能够觉察、适应外界环境的变化和组织内部的各种变化，并能根据组织内外环境变化的需要，不断调整自己的思想观念、知识结构、思维方式和行为模式，始终跟上时代和企业发展的步伐。
- ☐ 可凝聚性。企业人力资源能够在共同的价值观念下形成

一个统一的、战斗的整体，具有顾全大局、服从组织、团结协作、支持配合的文化氛围和组织心理，组织具有向心力、内聚力，员工具有集体荣誉感和归属感。

- 可延续性。企业人力资源总是处于不断地流动、调整和再配置之中。人力资源适当、合理的流动要求对不同层次的岗位及时进行补缺，以保持工作的连续性和正常秩序，从而要求企业人员具备适时补位的素质，随时准备接受来自更高职位的挑战。

现代企业把人视为一种资源，以人中心，强调人和事的统一发展，尤其是注重开发人的潜能，注重人的智慧、技艺、能力的提高和人的全面发展。企业的可持续发展需要具有创造力的人，需要具备开发和运用知识功能的层次型人力资源梯队，这种人力资源梯队具有合理的知识技能结构。需要具备把握和运作企业内外资源功能的后继型领导能力梯队，这样的领导能力梯队综合知识、个性、年龄等因素的合理匹配要求。

现代企业对人力资源的个体素质和群体素质有着不同的具体的要求。

从个体素质看，员工要具备良好的思想素质、道德品质、学习能力、知识水平、专业技能和身体状况。在思想素