

管理专家红人馆书系

高效培训

Excellent Training

Six Steps For 超速直向培训六步法
Accelerated Direct Training

超速——实现快捷培训实效

直向——设计思路直指企业目标

超速直向培训法——高效低成本的企业培训

王伍祺 杨剑◎著

海天出版社

管理专家红人馆书系

高效培训

超速直向培训六步法

王伍祺 杨剑◎著

海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

高效培训：超速直向培训六步法 / 王伍祺，杨剑著. —深圳：海天出版社，2005

ISBN 7-80697-499-7

I. 高... II. ①王... ②杨... III. 企业管理—职工培训
IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第048244号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑：来小乔

封面设计：梅玲

责任技编：陈炯

责任校对：陈敏宜

深圳市海天龙广告有限公司设计制作输出 Tel: 83461000

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2005年7月第1版 2005年7月第1次印刷

开本：787mm × 1029mm 1/16 印张：15.5

字数：180千字 印数：1-6000册

定价：19.8元

海天版图书版权所有，侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题，请随时向承印厂调换。

前言

“为什么培训投入不少，却常不见效？”

面对这个企业培训部门谈得最多的普遍性问题，我们经过长时间的思考、实践与整理，终于形成了《高效培训》一书。

如果您关心以下问题，本书一定会带给您超值的回馈：

●培训投入怎样才可以更少？

我们认为，“投入少”不是目的，“达到同样的目标，而投入更少的资源”才是完整的表述。

培训真的可以更省吗？我们的实践证明，完全可以！

只要您做到以下几点：

(1) 只对能为企业带来收益（为企业或个人）的项目投入。

如果我们把企业培训分成“知识普及类”和“绩效收益类”，则企业培训的主力一定要放到后者上。

(2) 加强资源投入监控，重要资源分阶段投入。

就像风险投资一样，为减少风险，一定要“考核→投资→再考核→再投资”，逐步提高，够用就行。

(3) 投入对象由“讲师”转向“学员”，尤其是“关键的少数学员”。

●培训时间怎样才能更短？

我们所说的培训时间不仅指“上课、学习”的显性时间，还包括“给企业解决问题、创造价值”所耗费的隐性时间。大量实践证

明,“超速直向培训法”常常会大幅缩短“隐性时间”,使整体时间耗费明显小于传统培训方法。

●培训效果怎样才能更好?

“超速直向培训法”的核心理念就是“直达培训目标,不走无效弯路”。具体做法是:

1. 企业培训目标与定位直指“企业的绩效”,而不仅是“个人的绩效”。

2. 企业培训的切入点不是某个人、某个岗位的“岗位要求”,而是“解决影响企业发展的瓶颈问题”,满足企业的整体发展需要。

3. 以“企业内部的运营实践”为企业培训的知识源。强调学员是培训主角,将培训师、组织者、各级领导作为重要的辅助者。

以上只是“超速直向培训法”知识体系的一部分,在后面的章节中,您将发现更多惊喜。

本书是一本为实际操作提供指导的参考书,是为敢于冒险、要为提升企业素质和绩效的一线实践者而写的。

如果你想感受一种前所未有的培训方式,请从下一页开始!

如果你看了本书有什么收获、感想或意见,请与我们联系。我们的E-mail是 hhhyyy2004888@163.COM、wangwuqi2004@163.com。

作者

2005年6月

目 录

第一章 低效培训误区及其对策.....(1)

- 培训目标不明确——学员上课打毛衣(2)
- 培训内容不对味——讲得不错，可惜不太适用(9)
- 培训方式不适合——电教化外壳下的古董(16)
- 参与培训人员组织不当——老板也该来听课(30)
- 培训环境不适宜——“即学”不能“即用”(38)
- 企业资源不能充分利用——贵的不等于对的(45)
- 培训效果不彰——浪费是怎么造成的(51)
- 七颗扣子都系错了怎么办——解开七大误区的连环扣(57)

第二章 超速直向培训法的内容与特点.....(62)

- 理念——当世界都向左的时候，您可以向右(64)
- 超速——实现快捷培训实效(71)
- 直向——设计思路直指企业目标(74)
- 分野——对人还是对企业(76)
- 互补——如何与企业现有培训体系融合(83)
- 较量——超速直向培训与企业传统培训大比拼(89)

第三章 超速直向培训实施七大原则.....(98)

- 向光性原则——目标专注于企业价值(100)

- 研发性原则——引导学员创造知识(104)
- 游击队原则——形式团队化、多样化(108)
- 篮球赛原则——四种角色缺一不可(111)
- 浅水区原则——创造自由而安全的真实环境(115)
- 撑杆跳原则——资源投入要借力和渐进(118)
- 乘地铁原则——追求更直接、快速的培训效果(121)

第四章 超速直向培训六步法.....(124)

- 第一步 确定目标(126)
- 第二步 挑选学员(129)
- 第三步 邀请考核者和指导者(132)
- 第四步 制订学习计划(136)
- 第五步 实施学习计划(140)
- 第六步 考核及后续安排(143)

第五章 超速直向培训项目设计及范例解析.....(146)

- 超速直向培训法在基本培训中的应用比较(148)
- 超速直向培训操作技能课程设计
 - 销售培训的短期解决方案(150)
- 超速直向培训管理能力课程设计
 - 高级经理人的领导力突破(156)
- 超速直向培训观念认知课程设计
 - 面向未来的组织变革(163)
- 技能类单一课程快速设计
 - 新员工环境适应性培训(167)
- 知识类单一课程快速设计

目录 Contents

- 库存补货管理培训(174)
- 超速直向培训法的特殊应用
- 输液式学习培训法(181)

第六章 超速直向培训的29张思维牌.....(190)

■培训师篇(192)

- 第1张牌: 培训师等于导师吗
 - 反思自身定位(192)
- 第2张牌: 把学员当成咨询顾问
 - 效果保障秘诀之一(194)
- 第3张牌: 人才是淘汰出来的
 - 效果保障秘诀之二(196)
- 第4张牌: 企业不缺智慧, 只少智库
 - 效果保障秘诀之三(197)
- 第5张牌: 在线学习不错, 就是效果不彰
 - 培训形式新解之一(199)
- 第6张牌: 米的妈妈是谁
 - 培训形式新解之二(200)
- 第7张牌: 培训师就是无限公司
 - 培训师的自画像(202)
- 第8张牌: 客情不常真
 - 好培训师的另类标准(203)

■老板篇(206)

- 第9张牌: 您是第几只林中鸟
 - 再思培训之用(206)

- 第10 张牌：老板永远是对的
——决策者的价值(207)
- 第11 张牌：脖子以上越多越好
——培训投资秘诀(209)
- 第12 张牌：乌龟常常会跑赢兔子
——选择培训师秘诀(210)
- 第13 张牌：留人不能靠培训
——破解用人误区之一(212)
- 第14 张牌：员工经常是错的
——破解用人误区之二(213)
- 第15 张牌：管理者是成败关键
——破解用人误区之三(215)

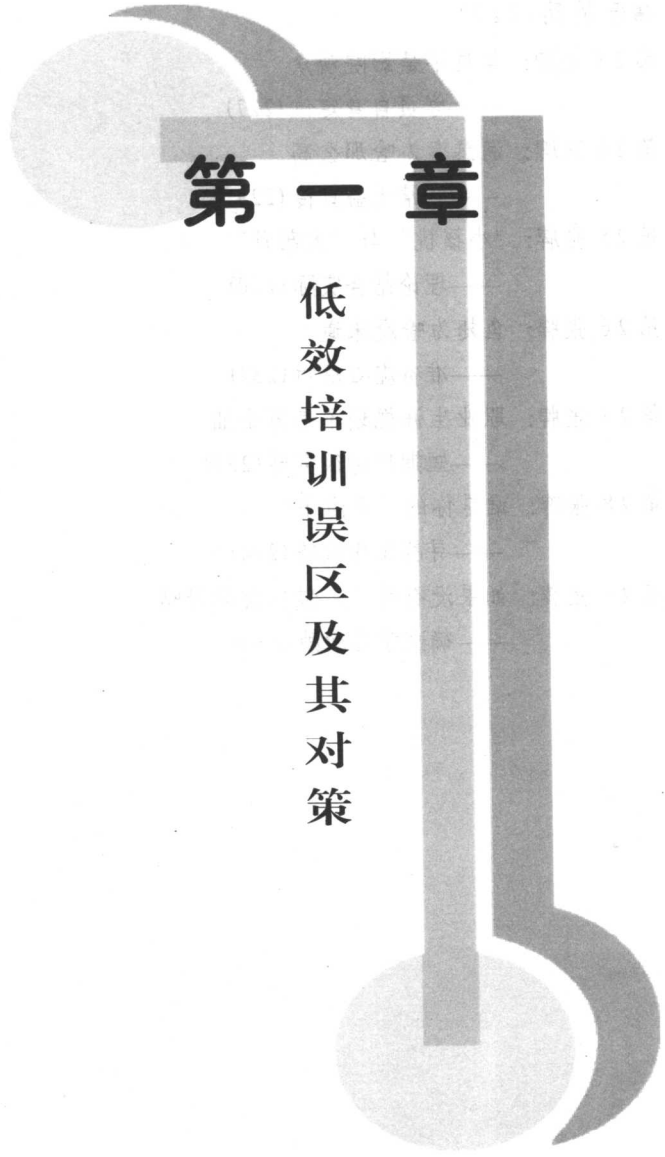
■培训主管篇(217)

- 第16 张牌：培训主管是一号学员
——培训好培训部门(217)
- 第17 张牌：屠龙技虽好，但是龙在哪里
——定位好培训需求(219)
- 第18 张牌：失败总在开始前
——培训设计决定成败(220)
- 第19 张牌：去哪里学外语最快
——选好培训环境(221)
- 第20 张牌：换个老师，培训就会成功吗
——培训部门要会检讨(222)
- 第21 张牌：培训课程是“麦当劳”还是“自助餐”
——培训要内外兼修(223)
- 第22 张牌：先接短板还是先补桶底
——找到培训的核心主题(225)

目录 Contents

■ 学员篇 (227)

- 第 23 张牌：学员不是影院观众
——学员自身定位 (227)
- 第 24 张牌：满意率为啥那么高
——认清无益宣传 (229)
- 第 25 张牌：“小核桃”与“大葫芦”
——理论结合实际 (230)
- 第 26 张牌：鱼翅为啥没味道
——准备虚心求知 (232)
- 第 27 张牌：职业生涯规划不是万金油
——短期目标很重要 (233)
- 第 28 张牌：谁是你的“孙海平”
——寻找工作教练 (234)
- 第 29 张牌：如果没有骨头，猎狗会学习吗
——确立学习激励 (236)



第一章

低效培训误区及其对策

■ 培训目标不明确

——学员上课打毛衣

儿童因为乐趣而学习，成人因为利益而学习。培训的需求定位不准，培训一开始就步入歧途，再完美的培训也只能造就“完美”的错误。

【目击】

某公司安排员工参加培训，但没有说明培训目的，员工也不知道公司为什么安排自己培训，认为听听也没有坏处；有的学员上课时总坐在后头，老师安排的练习不愿意做，课堂讨论也不参与；甚至有的女学员在上课时一边听老师讲故事，一边打毛衣。由于是公司安排，学员将培训作为可有可无的事情，培训对他们而言没有什么意义。

【反省】

一句广告词说得好：“不要广而告之，而要有的放矢。”



心经真言

脱离企业效益谈培训，是隔靴搔痒，不得要领。

很多企业人力资源部门组织员工培训，就像撒大网捞小鱼。只知道鱼的大概位置，就不管三七二十一，撒下培训的大网。实际上连培训最基本的目标都没有认清，就轰轰烈烈开展培训，其结果是可想而知的。下面我们就这一问题进行深入分析。

一、传统型企业培训的最大局限

问：企业培训有什么用？

答：增加员工的知识、技能。

问：增加知识技能又有什么用？

答：提高员工工作能力，从而改善工作表现。

问：那改善工作表现有什么用？

答：为企业创造更多效益，使企业发展更快！

上面这一问一答，听起来很自然，没什么问题，绝大多数企业培训也是按这种逻辑来撒网的。

但这种逻辑推理成立需要两个条件：

条件一：培训会促进员工能力的提高，满足个人发展的需要；

条件二：员工能力的提高也会对企业发展有利，满足企业发展的需要。

从目标角度来理解，培训的目标就是由个人目标与企业目标两方面组成的。

传统企业培训逻辑就是：培训有助于实现员工个人发展，而个人发展又一定会促进企业发展这一目标的实现。所以，为发展员工能力而设计的培训，一定会有助于企业的发展。于是，企业的培训目标堂而皇之地简单化为“促进员工的发展”。

这种逻辑的产物就是前面“目击”所描述的现象！

只把眼睛盯到员工身上，是培训的最大局限。

心经真言



只把眼睛盯到员工的身上，是目前企业培训的最大局限所在。

其潜在的两个假设是：

- (1) 培训满足个人目标；
- (2) 个人目标与企业目标一致。

而实际上，传统企业培训常常不能满足这两个假设。要解开上述困惑，我们只有从探讨学习规律入手，掌握了成人学习规律就可揭开目前企业培训困局之谜。

二、学习的秘密

科学研究表明，主要有以下四种因素影响成人的学习行为：

●外在预期：譬如说，一个受训者是应高级经理或 CEO 的要求来参加培训。

●紧迫感：建立适度的紧迫感会激励受训者积极地应对各种挑战，从而大大加快学习进程和效果。

●个人提升：许多受训者参加培训是为了发展和提升个人的职场前景。

●学习氛围：内外环境的激励，促使学员迸发更大的学习热情。

所以，如果学员在培训中感受不到这四种因素的影响，学习就不可能达到预期的效果。

“儿童因为兴趣而学习，成人因为利益而学习”。

首先，培训必须对学员有用，或者说学员能从中看到个人的未来价值，才会激发学习的动机。



心经真言

培训设计既要有企业的目标，也要有受训者的目标。

其次，个人学习的成果，也会受到某种机制的鼓励，以便应用到企业工作之中。

如果培训设计缺乏对个人的吸引；如果企业缺乏管理工具和企业文化来激励个人对于所学的实践，那么，培训就一定收效甚微。

整个培训设计是一个互动的有机体，既要有企业的目标，也要有企业受训成员的目标，只有能够协调和满足这个互动有机体的利益与目标，整个培训目标才有可能实现。

而传统企业培训先天的局限性成为其培训效果的最大制约，它直接隔离了企业目标与个人目标的和谐关系，设计之初的愿望与实施过程无法统一。

培训有两大积极的价值，其中价值之一就在于培训是为防止企业人才断层而设计的，其前提是对熟悉企业经营状况和行业环境的员工需要适应新的竞争环境，补充竞争能力和执行能力；第二个价值就在于培训能推动组织文化建设，超前扩张人力资源，形成团队合力，由此提升组织的核心竞争能力和拉动团队绩效。

而事实上，培训还有一个很强大的外部功能是，测试出以往人力资源工作的效果。没有人能够相信一个在培训中打毛衣的员工会对自己的工作认真负责，因为培训时学员身份不是学生，而是企业的员工，同时还应该是一个问题的发现者和解决者。一个将机会不当机会的学员不可能指望他去解决什么业务发展和企业发展难题，因为他得过且过的，没有培训需求。

培训设计的三部曲就是：“需求决定目标，目标决定内容，内容决定形式。”

培训的需求定位不准，培训一开始就已经步入歧途，再完美的培训造就的也只能是“完美”的错误。

要解决培训问题，必须以整体思维来重新整合。

心经真言



【建议】

企业为什么要实施培训？我们越过中间环节，给出最直接也最简洁的答案，就是：“为企业创造价值。”

一、个人发展历程是企业发展历程的缩影

一切培训的出发点和终结点，一定是企业的利益。培训必须以促进企业发展为终极目标。进行员工培训是企业培训。这是企业组织的事情而非个人的事情。传统的企业培训是通过实现个人目标来实现企业目标，个人目标成为连接企业培训和企业目标的桥梁，参训员工一旦不合作，企业目标就无法实现，培训效果受制于员工的参训态度。

如果将培训分为“人”、“培训”、“企业”三个要素的话，那么，传统企业培训逻辑就如图 1-1：

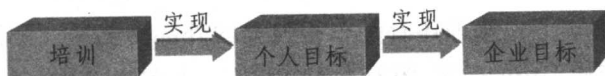


图 1-1 传统企业培训逻辑

而新型的企业培训逻辑应该如图 1-2：



图 1-2 新型企业培训逻辑



新型的培训一定要超越个人，向企业目标看齐。在企业发展的过程中实现个人目标。

培训设计的关键点也是其最巧妙点，就是要“将企业目标嵌入个人目标”，将个人发展历程融入企业发展历程。

人的改变及发展，不是一蹴而就的；企业的变革及发展更是一个渐进的过程，需要时间。

培训的目标如果只顾眼前，效果就会后继乏力；如果只想明天，则会缺少立足点，驱动力不强。所以，真正富于成效的培训目标应该是既照顾眼前，又涉及未来；既解决现实问题，又考虑远景发展。

而培训的设计，一定要脱胎于企业的战略，结合企业的管理工具和企业文化；同时要面向明天，超越企业今天的情景。

二、在企业发展中培养人

常有人力资源主管抱怨：培训效果不持久。其实问题的产生不仅在于企业，还在于培训者，更在于规划设计培训的人——人力资源主管本身。

有的人力资源主管在培训设计时，就没有考虑个人目标与企业目标的融合，没有考虑短期目标与长期目标的一致，奢望培训效果会超越设计的初衷就只能是镜花水月。

再完美的执行也挽救不了错误的决策，再完美的培训也纠正不了错误的目标。目标最初设定时没有考虑明天，培训保质期里就没有明天。所以，优秀的培训必须体现持续的效果，使人在持续改善中进步；使企业在持续改善中前行。

归根结底，培训设计的基本逻辑是：实现企业持续改善，在企业发展的过程中培养人。

培训效果不持久，主要责任在于人力资源主管本身。

心经真言

