



哈佛管理全集

The collected works of Harvard Business

企业培训管理

Enterprise Training Management

主 编

张善轩 赵 武 艾方中 陈紫铭

《哈佛管理全集》所传播的管理思想:

- 过去资源代表力量, 现在知识代表力量。
- 过去的企业是当地的、区域的、国家的, 现在的企业是全球的、网络的。
- 过去管理者命令、控制, 现在管理者授权、训练。
- 过去管理者是领导者, 现在管理者是推动者。
- 过去注重股东的利益, 现在注重职业经理人的利益。
- 过去的企业是目标导向, 现在的企业是远景导向。
- 过去企业组织是阶层制的, 现在企业组织是扁平式的。

《哈佛管理全集》是在中国大陆出版的第一部传统图书与现代e文本传播结合的时代读物, 图书配有 CD-ROM 光碟, 读者只需轻点相关文本中的电子文件编号或文件名即可进入丰富互动的e文本世界, 使用者可根据自身的需要进行阅读、复制、下载、打印、直接应用到管理和培训工作中。

《哈佛管理全集》融知识性、实用性、规范性和可操作性为一体, 传统图书与现代动态传播结合, 立体式传送当今世界企业最新管理理念与方法。

以下机构正在以《哈佛管理全集》所传播的理念与方法运作

* 埃克森	* 百事	* 博士伦	* 大通曼哈顿
* 戴尔计算机	* 俄亥俄州工大学	* 福特汽车	* 国际造纸
* 花旗银行	* 惠普	* 康柏	* 柯达
* 壳牌石油	* 可口可乐	* 朗讯科技	* 联邦快递
* 各克希德马丁	* 梅塞德斯奔驰	* 美孚石油	* 美国国家银行
* IBM	* 美联航	* 美赞臣	* 摩根斯坦利
* 纽约证券交易所	* 诺德斯特龙	* 匹尼鲍兹	* 苹果电脑
* 雀巢	* 施乐	* 时代华纳	* 太平洋世纪金融
* 希尔顿集团	* 通用汽车	* 微波世界电信	* 沃尔玛
* 美国西南航空	* 马里奥特饭店连锁	* 美国电话电报公司	* 通用电话电子国际

ISBN 7-80170-137-2

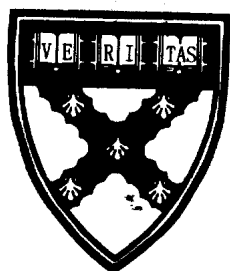


9 787801 701374 >

ISBN 7-80170-137-2/F · 29

定价 2280 00 元(图书8册 配有 CD-ROM 光碟)

本书附光盘



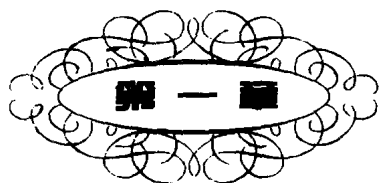
哈佛管理全集

企业培训管理

Enterprise Training Management

编 著： 陈紫铭 穆晓东

当代中国出版社



企 业 培 训 理 念

第一节	人才培养的必要性	3-5
-----	----------	-----

第二节	企业培训的目的	6-13
-----	---------	------



重视个人的成长

PXAA01

1-1

依照传统的想法,为了提高公司业绩,员工被要求做重点的考虑与行动。

在考量对公司贡献度的人事考核表与业绩薪给,及培训的情况下,显然为了使业绩成长,主管的作法及有关主管角色、责任的培训,占了极大的部分。

一般认为,公司雇用员工的目的,在使公司业绩成长;而业绩成长需要多涉猎经营知识才行,这就是自我启发的考量。

但当企业间开始互挖优秀人才时,得自发挥个人优异、自由个性的自主、创造能力,将获得高评价,同时个人也会随公司的成长而成长。

从研究结果显示,重视个人成长、个人价值,为使发挥更大能力,须建立起自由而富创造性的环境。

个人的干劲如何发挥,能力如何开发呢?这是最大的主题。

每个人都希望增加知识、磨练技术,还有意义的人生,故能力的开发,便对这些层面有强烈的要求。

“能力开发”本身成为人生的目的,也是名符其实的人生意义。每个人都在寻求自我充实及可能性的发挥,所以人人追求的自我实现欲,须配合能力开发的机会与条件的齐备。

在今后的企业中,公司若成长,个人也成长,且每位员工皆与公司相互合作、扶持,共同迈向成长之路。





人才需要培训

PXAA02

2-1

今天的企业环境可说是相当严酷。销售与订单的低成长率、账面的恶化与人才不足这三点，是目前企业经营最严重的问题。

人才不足，即如字面上所言，作为有力的经营资源的“人力不足”的意思，而不是“人手不足”。在人手方面，好像各业种都有人员过剩的倾向。所以此处所指的是一企业所需、有利企业发展的“优秀人才”的不足。

今天，企业在寻求新的事业契机，还必须积极进军新的领域。

此外，随着技术革新与材料革命的急剧演进，也必须在新的生产方法与资讯处理的采用上花些心思。

要创造事业机会、推进技术革新、采用新的生产方式，还要处理资讯。而不论哪家企业，都需要能满足这些需求的有为人才。

人才不能一味外求。必须透过培训训练，自己培育需要的优秀人才。

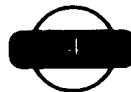
所以，企业自己培育人才是不可或缺的。在日本，人才的培育是企业经营的基本机能之一。但问题好像出在“培育方法”上。

今后的人才培育，要反省过去不当的作法，好好了解现在的环境，使企业能依个人独特的一面来进行。因为各个企业的环境，与组织中人们的想法、知识、技术并不相同，所以不能同步前进。

但有一共同的基础是，要有适应变化的体质与能力，这点是很重要的。

在企业内的能力开发与人才培育，也须与能应变的体质相对应。为了达成此目的，必须采取多种最好的培训法；所以选择最好、最优的方法，便是企业的责任，也是负责培训推行者的能力表现。

在今后的经营上，要辨别、解析每种变化，并要以详细观察现状为出发点。





人才需要培训

PXAA02

2-2

虽然要采取和以往不同的新适应法，但也不是只要新，或种类不同即可。如缺乏“创造”的要素在内，就不能说是十分有效。在经营上，重要的要素是丰富的想像与优秀的构思，而这些必须在自由自在，不受强制的情况下，才能产生。丰富想像与构思的产生，才是创造事业机会、技术革新的保证。

既然人才的培育须照企业的指示、命令，则其目标为何？在这方面的学习，以往我们均以“应该……”来对应。

身为主管者该如何做、怎么想，其立场与角色如何，如何指导部属……等。

因而形成想法的统一。只要是价值观与高阶主管相同，就能受到礼遇；而持有不同价值观与想法的人，就无法在企业中生存。

说到这里，我们明白，由于创造与个性的发挥，使现代的企业接触了不同的个性与想法，从而产生干劲与创造力，创造企业新的事业机会与新的商品开发。所以，应将个人的个性发挥出来，从事有创造性、有干劲的工作，朝实现充满生活意义环境的方向转变。

今后在人才培育的手段与方法上，以支配、威胁、服从为基础的培训法将被淘汰，改采参与、协调、了解而后行动的培训方式。不是教导孰优、孰劣的培训方式，而是要在全部皆好的培训中，创造出新的对象。今后的整个经营，都必须柔软适应。

如果明确规定组织的结构、管理的方式、经营的诸制度，就不能因应变化，也不能接受异议的存在。所以，今后的经营方式不能太固定，要有耐得住不安定、不确实与暧昧的包容力。

人才开发的基础终究是发挥个人潜在的能力，使许多个性与想法能尽情发挥、表现出来，达到创新构想的目标。此目标的达成虽费时费力，但十年后，便会以强劲有力的公司做为回报。





培训要有战略性

PXAB01

1-1

企业经营时，什么是课题的中心？毫无疑问，人才培养正是其中心课题。但是，不考虑其他环境整顿的工作，而专心致志地从事教育培训，以使整个企业的经营能力提升，总体能力也提升，暂时看可能会发挥效果，长远看来仍是不能成功。

培育须针对企业经营的所有领域来进行。例如，使目标、方针体系化，确立资讯流程，透过工作的重新设计充实职务、改善经营诸制度，并整顿物质、技术的层面，改变组织结构与文化等，这一切都必须配合人才的培育来进行。虽然在以后的人才培育上，个人的层面很重要，但也必须配合经营多角化视野的结构与步伐来进行。

人才的开发、个性的成长，对经营培训而言相当重要。但培育的对象不止是个人，群体的能力与组织力水平是否提高，也是值得关心的。

经营培训能否提高全体（群体·组织）的能力相当重要，因为个人能影响环境，环境也能影响个人。所以，虽然开发孩童的才能非常重要，但家庭的环境更为重要。事实上，家庭环境对培育孩童有重大的影响，而孩童的成长与能力的进展，也会影响家庭环境。也就是说，环境的整顿是非常重要的。以提高业务上的处理能力，训练工作必要的技能，这个观点来进行企业的人才培育与能力开发的话，恐怕得不到长期的效果。还需有另一个价值观的配合，那就是，了解为何这样做的原因，为何须遵守这种规则，及自我训练所带来的生活喜悦与满足感等。常启发自己、改善能力的人，对自己的人生比较觉得有意义。所以，综合而言，便是要透过贯彻人生生活的意义，或体会生活的乐趣，来进行能力开发与人才培育。



培训要分类进行

PXAB02

1-1

一个企业在培训时，应设法防止太单一化的训练方法（比如演讲法），训练内容应配合培训对象而予以调整。换句话说，就是培训必须配合“个别差异”。

（1）培训人员职责不同，训练目标及内容应有差异。比如，高层管理人员应重视经营理念能力方面培训；中、低层管理人员强调人际能力和管理方法方面的培训；而基层员工则重视专业技能方面的培训。

（2）培训人员因职务不同，培训时间也应有差距。比如高层管理人员时间要短而集中；中、低层管理人员可根据需要适当延长。

（3）培训目标内容不同，培训方法也应有差异。比如理念性能力培训可采用阅读、函授、演讲方法；专业技能及解决问题能力则多用现场培训法、模拟训练法及个案研讨法等。

整体来看，将上述培训理念与培训方法结合，即可活用训练技巧，达成长期组织绩效的目的。





整体培训体系

PXAB03

6-1

整体培训体系如附图1所示,由图中可以明显了解一个公司配合组织目标,依不同阶层及不同培训类型,设计合适的培训方法,并可依此作为培训的基础。

建立这种培训体系后,如能再实施于训练计划的过程中,注意一些事项,则对提高整体人员素质,会有明显的变化。

注意事项:

1.确定培训需求

训练即是达成组织目标的手段,因此培训活动必然以业务需要作为目的,避免造成“训而无用”的浪费事情,研拟详细计划之前,先行确定需求是极其必要的。对于一般的培训活动,其需求的决定可以通过以下几种方式进行:

(1) 业务分析 (Business Analysis): 探讨公司未来数年内业务发展方向及变革计划,界定业务重点,并配合公司整体发展策略,运用前瞻性观点,将新开发的业务,事先纳入培训范畴。

(2) 组织分析 (Organization Analysis): 培训的必要性和适当性,以及组织文化的配合是极其重要的前提,否则培训后,若造成内部更大抗拒或认知差异,就得不偿失。其次,对于组织结构、组织目标及组织优劣等亦应加以分析,以确定训练的范围与重点。

(3) 工作分析 (Job Analysis): 培训目的之一在于促进工作品质,因此以“工作说明书”及“工作规范表”为依据,确定职位的工作条件、职责及负责人员素质,并以其界定培训的内涵。

(4) 调查分析 (Opinion Survey): 能对各级主管与承办人员进行面谈或问卷调查,询其工作需求,并据实说明该训练的主题或应予强化





文件名	整体培训体系		
电子文件编码	PXAB03	页 码	6-2
的能力为何。 （5）绩效考评（Performance Appraisal）：合理而公平的考核，应适度显示员工能力缺陷，在期末绩效考评确立之后，反应受评者待改善的计划，方能激发其潜力，因此成为确定培训需求的重要来源。 （6）评鉴中心（Assessment Center）：员工于晋升历程中，为确保抉择人选的适当性，利用评鉴中心测定候选人的能力，是一有效方法，且可兼而测知员工培训需求的重点。 至于特殊性（或特案式）的培训，则可利用“群体讨论”集思广益方式，亦能满足培训的特异要求。一般而言，在企业年度培训经费中，除80%~90%的分配，为常备性的训练外，宜设定10%~20%的比例，留作特定性培训之用，以利弹性动作。 2.培训计划应与公司经营计划配合 培训计划是企业营运计划的一环，研拟时应注意依循其制定程序，先由人事单位（或训练中心）分发培训需求调查表，经各单位人员填具呈请直属主管核定后，汇集人事单位（或训练中心）拟定培训草案，提呈由一级主管组成的“人力发展委员会”（或人评会）审定，于年度业务检讨会议讨论核定付诸执行。 培训计划涵盖的内容，应包括：①培训依据；②培训目的；③培训组别；④培训人次；⑤培训对象；⑥培训时间；⑦课程内容；⑧师资来源；⑨实施进度；⑩培训经费等类项，才能符合实际运作的需要。 以上所提各项计划内容，其培训依据应以企业营运计划为基准，而培训目标一般可区分为三类别：其一为知识性目标，强调理念能力的加强；其二为态度性目标，强调人际能力的加强；其三为技术性目标，强			



整体培训体系

PXAB03

6-3

调专技能力及问题解决能力的加强。对于高阶人员应以灌输理念能力为主，中阶人员应注重人际行为的疏导，基层人员则需加强专技能力的培养。确定目标有助于指派参训人选以及选择培训方式，以避免违背培训造就人才的本意，尤其能兼顾员工晋升前的“交叉训练”(Cross Training)及轮调前的“第二专长训练”，成效更佳。

当然为利于培训预算的决定与分派，汇总各单位的调查结果，明示培训班别、人次、对象、时间、课程、师资及进度，势必需要切合“计划引导预算”的原则，而非“预算限定计划”，失去目标导向的精神。

3. 培训计划的执行要重视弹性原则与例外管理

根据研究调查发现，国内企业虽已渐对人力培训活动重视，但在执行观念与作法方面，却仍有些偏失，遂使培训流于形式，个人浅见，有下列数点供作参考。

(1) 执行培训时宜注意与考核连结，重视“过程控制”，观察培训过程中参训者的反应及意见，积极地施行改善措施。培训是持续性的心智改造，所以员工在培训过程中“社会化”的改变比训练结果更值得关切。

(2) 培训活动亦应善用例外管理，对一般常备性训练，可事先统筹办理，人事单位主其事。而特定性的培训，应采例外管理，由各单位视需要弹性处理，亦可考虑授权由各单位自行举办。

(3) 培训活动的举办方式，在参训人员较少时，因缺乏经济规模效益，可以委办或参加外界训练班为宜，反之若参训人数较多，则采自办方式较符经济效益。

(4) 讲师的选择，如与公司内部业务有关者，应由内部高级主管担任主讲；若是一般性管理理念，则可聘外界学者。



整体培训体系

PXAB03

6-4

(5)细部执行作业方面,应视参训人选、培训目标,选择适当方法。譬如对于高阶人员,参训人选不宜太多,并且采用缩短培训期间的密集式,多运用讨论培训方式,减少理论的灌输。对于中阶人员,参训规模可稍扩大,延长培训时间,兼采演讲及研讨方式(多利用演讲、讨论及报告的交错方式),以利互动机会。至于基层员工,可以大班制的方式执行,长期性的延伸教育,以充实员工基本理念与加强实务操作。

(6)培训活动宜注意事前意见沟通,塑造学前气氛,从而加强互动机会,维持培训场地环境的学习环境。

4. 培训成效评估与回馈不容忽视

培训成效评估相当不容易,却是不可忽略。基本上有三个问题值得探讨:

(1)成效评估的用途:企业界仍有持“训练”与“考绩”分立的观念,认为“训练归训练”,不能作为员工调薪、晋升、调迁等的参考。唯个人以为,零星而短期的训练,以及非必要性的“交叉训练”,自不宜作为人事决策的依据,但对于长期必要的储备训练或轮调升迁前的“交叉训练”,其成为必要条件之一,自应纳入考评范围,以贯彻“考训晋用”合一的原则。至于企业常叹人才“训后外流”的反淘汰现象,即是考训晋用脱节所致,值得深思。

(2)成效评估的方式:一般而言,评估成效的方式可区分为“过程评估”及“事后评估”。前者重视培训活动的改善,借以提升实质培训成效作用;后者则供人事决策参考。当然,由合理化观点言之,能两者兼施乃是最佳之策。

(3)成效评估的方法:最具精确性及科学的方法是“实验设计法”,



整体培训体系

PXAB03

6-5

设定培训的“实验组”与“控制组”，并利用客观衡量工具，以前测、中测及后测的方式，衡量受训者学习成果，以利比较良莠。但此法复杂费时，实务上又很难将干扰因素消除，极难施行，应用最少；第二种方法即为兼顾现实与理念的“准实验设计法”，不设控制组，以回溯法测定参训者接受培训的成效，此法更可辅以调查访问，加强发掘实质问题；第三个方法为简单的“非实验设计法”，纯以意见调查及心得报告作为评定基础。

更具体言，依据柯派翠克（kitpatrick）的培训目标层次，其成效评估方法依次可采取下述方法：

①培训目的若在了解参训者的“反应”，可利用观察法、面谈或意见调查即可，借以了解参训者对培训内容、时间、场地、主题、教材、环境等的满意程度。

②若是为了解参训者的“学习”成果，可利用结构化的笔试及评价表，测定其知识增加程度，或撰写心得报告亦可。

③若是为了解参训者“行为”的改变，则由对其行为观察及访谈（即对其主管或同事），了解其行为的调整，亦可视需要，适度应用心理测验量表。

④了解工作“实绩”的测定较为困难，因其间可能受“非训练”因素的影响，不易确立训练与成效的关系，且须在受训结束，隔一段时间以后施测，较为合理，实务上都无法等待，是为限制。

5. 未来培训活动倾向多元化与自主性

人才培养已渐被视为企业的投资性行动，而非收益性支出，因此以更“前瞻导向”配合企业发展目标，是我们应该贯彻的重要理念，且不强求员工“现用主义”。同时，在执行方法方面，亦迈向“多元取向”，对演讲、座谈、讨论、模拟等方法的运用，更见活泼化。我们更乐见，开始





企业培训理念

HARVARD

整体培训体系

PXAB03

6-6

有企业对培训活动施行“自主管理”方式。

培训对象	职位教育	职能教育	自我启发	能力开发
高层管理人员	经营理念讲座 管理技巧讲座		参加学习 参加演讲 读书学习 等等	OJT训练 外出培训
中、低层管理人员	管理基础知识 一般工作技巧			
基层员工	骨干培训	专业技能训练		
新进人员	职前教育	基础知识培训 专业技能培训		

附图 1 整体培训的体系图示

