

QIYEPÉIXUNSHIWI

张志和 编著

企业培训 实务

EIXUN SHIWU

企业培训实务



广东经济出版社

企 业 培 训 实 务

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业培训实务/张志和编著. —广州: 广东经济出版社,
2001.9 (2002.1 重印)

ISBN 7-80677-015-1

I. 企… II. 张… III. 企业-岗位培训 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 058976 号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
发行	广东经济出版社
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	13
字数	325 000 字
版次	2001 年 9 月第 1 版
印次	2002 年 1 月第 3 次
印数	8 001~11 000 册
书号	ISBN 7-80677 015-1 / F·551
定价	25.00 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] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群 马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

前 言

——寄语现在及未来的管理者

为提高综合竞争力，全球各大公司在努力将自己的企业改造成为“学习型组织”，以适应世界变化的趋势，迎接新经济带来的机遇和挑战。“活到老，学到老”这句古老的民谚从来没有像今天这样焕发出它的魅力，“终生学习”已成为时代潮流。

世界在变，时代在变，难道我们还能以不变应万变？企业要顺应当今世界不断发展变化的现实，惟有跟随时代发展的步伐同进。

人是企业生产力中的核心因素，组织的创新、变革和发展源于员工的学习和进步。今天，员工的培训与发展已成为企业不断精进的原动力之一，培训已成为创新的播种机，进步的催化剂！

这是“知识经济”的时代，是“科教兴国”的时代，是学习的时代，更是创新的时代！

在一个企业里，当新的科学技术、工作方法、管理程序及系统要推行时，我们需要培训；当岗位职责和任务需要变动时，我们需要培训；当员工的绩效经常不能达成预期的目标时，我们需要培训；当顾客的投诉经常发生时，我们需要培训；当出现连续性的高损毁、高错误率或高成本时，我们需要培训……企业要赢得现实及未来的竞争，就需要培训！

培训应贯彻在企业经营管理活动的始终；请每一名管理者牢记：培训下属并非额外的工作，它是您管理职责中必不可少的一部分；管理者的绩效在很大程度上取决于其下属的工作表现，管理者的工作就是要通过员工使管理当局计划变为成果。怎样才能运用人去达成成果呢？这当然需要建立一支富有战斗力的队伍，这就要求给他们提供适当的训练。因此，管理者成就之很大一部分取决于其培训下属这件事做得如何。

因此，企业培训的成效将决定企业的竞争力。对于企业经营者来说，要追求永续经营，“百年老店”，要在激烈的市场竞争中立于不败之地，必须仰赖于培训的成效，培训系统已成为现代企业管理系统中必不可少的一部分，它是成功企业赢得现在及未来竞争优势的致胜法宝。

这本书不仅总结了一些国际著名跨国公司在培训方面的做法和经验，同时也引进了一些新的培训思路及方法。这是一本“KNOW-HOW”的书，也是一本实战性和操作性很强的书，这不仅对企业培训者，包括所有现在及未来的管理者，都是一本实用的工具书。

本书的另一大特色是提供了一些经实践检验行之有效的培训教材，这不仅用实例显示了培训方法的实际运用，对企业相应层次的员工，这些教材的内容也是必须掌握的。如果读者认为适合所在企业，可直接引入。

祝您成功！

作者

2001年3月22日

目 录

前言——寄语现在及未来的管理者

第一章 形成培训合力 (1)

一、获得管理层的支持 (2)

二、表彰先进，颂扬学习 (3)

三、制定公司人才梯队计划 (4)

四、将培训纳入管理系统 (7)

五、在组织中营造并保持学习的氛围 (8)

六、重视培训效果 (9)

七、附录：“管理督导人员在职培训技巧”培训教材 (10)

第二章 促进有效的培训和学习 (27)

一、我们学习的途径 (27)

二、成人学习的特点	(28)
三、学习循环	(30)
四、学习类型	(32)
五、促进有效的培训和学习	(40)
六、附录：“组织及沟通”培训课程教材	(49)
第三章 建立企业培训系统	(56)
一、用系统的观点看企业培训	(57)
二、建立企业培训系统	(58)
三、企业培训系统与其他管理系统的关系 ...	(61)
四、支持企业培训系统的要素	(64)
五、如何建立企业培训系统	(88)
六、附录：“时间管理”培训课程教材	(90)
第四章 入职培训	(97)
一、入职培训概论	(97)
二、适应环境与训练	(98)
三、公司入职培训与部门入职培训	(100)
四、入职培训的跟进	(103)
五、培训记录的管理	(108)
六、附录 1：“商业礼仪技巧”培训课程教材	(113)
七、附录 2：“专业电话沟通技巧”培训课程 教材	(124)

第五章 在职培训	(130)
一、在职培训概论	(130)
二、在职培训技巧	(132)
三、关于“培训培训者”课程	(171)
四、附录：“培训培训者”培训课程教材 ..	(173)
第六章 脱岗培训	(208)
一、脱岗培训概论	(208)
二、脱岗培训的课程准备	(210)
三、脱岗培训教学法	(225)
四、附录：“人员管理技巧训练”培训课程 教材	(235)
第七章 交换培训	(258)
一、交换培训概论	(258)
二、公司内部交换培训	(261)
三、公司之间交换培训	(266)
四、附录 1：“员工投诉处理技巧”培训课程 教材	(271)
五、附录 2：“员工辅导技巧”培训课程教材	(273)
第八章 实施“CSIP”计划	(277)
一、收集和评估关于公司情势的信息	(278)

二、分析问题起因	(279)
三、制定行动计划	(281)
四、采取行动解决问题	(284)
五、衡量和评估行动的结果	(286)
六、持续不断地自我完善	(286)
七、附录：某全球著名跨国公司的 CSIP 系统 简介	(287)
第九章 管理者的培训与发展	(292)
一、督导培训	(292)
二、管理者的培训和发展	(318)
第十章 职业生涯规划与发展	(339)
一、职业生涯规划与发展概述	(339)
二、员工、管理者及机构在职业生涯发展中的 作用	(340)
三、职业生涯发展阶段	(342)
四、确定职业类型	(346)
五、确定职业技能	(359)
六、确定职业支柱	(367)
七、职业生涯管理	(370)
八、附录：“管理方式与纪律处分”培训课程 教材	(374)
第十一章 培训的障碍	(383)
一、误区：培训等于学校教育	(384)

二、误区：创造利润是企业惟一目标	(386)
三、误区：培训等于开会或组织员工学习文件 资料	(387)
四、误区：培训仅仅是培训部门的事	(388)
五、误区：培训是浪费时间	(389)
六、误区：培训是浪费金钱	(390)
七、误区：培训是“师傅带徒弟”	(391)
八、误区：培训是公司给予员工的额外福利	(391)
九、误区：培训与公司其他管理系统无关	(392)
十、误区：培训是“包治百病的灵丹妙药”	(393)
十一、误区：培训是“花钱不少，成效不大”	(394)
十二、误区：公司业务繁忙，没有时间顾及 培训	(395)
十三、附录：“管理者人际关系技巧”培训 课程教材	(396)

第一章

形成培训合力

企业培训之道就是培养人才之道。

《三国志》有云：“天下无粹白之狐，而有粹白之裘。”由此指出了管理的真谛：“集众智，用众力。”即集众人的智慧，用众人的力量来达成组织的任务和目标。

管理就是要集思广益，群策群力，运用各种资源来获得成果，其中一项最重要的资源就是“人”。

如何有效地培养及使用人才？这是每一名管理者都应思考的问题。“时势造英雄”，现代人才学研究表明，人之所以成才，除了其本身拥有的智慧、学识、性格及其他素质外，其他客观因素，尤其是外在因素也起到重要作用，如企业的发展状况、人际关系、表现的机会等。辩证唯物主义强调内因是决定因素，外因是必要条件，所谓“良禽择木而栖，良臣择君而仕”，就是说鸟要选择好的生存环境，人才要选择好的“时势”来造就自己成为“英雄”，求得发展，即选择外因的必要条件。

因此，企业要造就人才，就要创造积极向上的培训学习氛围。在这样的环境氛围中，员工的精神面貌得以改观，对于企业的生产力也是一种促进，利于企业的创新和进步，实现企业与员工的双赢。

良好的培训与学习氛围的形成，要靠企业各级管理人员及全体员工，自上而下一致的支持和配合，形成合力，才能完成。但

主要还是要靠企业管理层，尤其是最高管理层，在制度上创造有利于培训的条件。作为企业培训的负责人及具体实施者，培训经理要积极取得管理层一致的支持和重视，为培训这棵大树培育肥沃的土壤，使之茁壮成长、根深叶茂。

一、获得管理层的支持

获得管理层，尤其是最高管理层实际有效的支持，这是保证培训绩效的关键。尽管支持的程度因不同企业及具体培训项目有所不同，但这是一个基本要求。

在培训得以有效开展的大部分企业里，培训的优先权是管理层一致同意的。这一点相当重要。

具体来说，管理层可以通过以下方面来对培训提供支持：

1. 总经理亲自参与培训

总经理亲自参与培训，参与的形式可以是以观察者、培训者或学员的身份。总经理通过自己的榜样作用，向全体员工传达一个明确的信息：身为管理者，培训下属并非额外的工作，而是其管理职责中必不可少的一部分，“终生学习”观是公司所倡导的基本原则；全体员工，包括总经理也需要培训下属，并接受培训和不断学习，“三人行则必有我师”，在企业里员工之间要相互学习，取长补短，共同进步……总经理的这种榜样作用，就是对培训者最好的支持和激励，培训者会心里感激不尽。

2. 积极为培训提供必要的培训资源和指导

为有效开展培训，必要的培训资源如：培训教室、培训经费、师资建设、教材教具、时间等应得到保证。同时，如何有效开展培训，以及具体的培训方式方法等，管理层应给予具体指导。培训是事关全局的工作，最高管理者从更高的立场、更全面的角角度指导培训，效果自然不同。

3. 总经理对员工的表现规定要达到的水平

虽然员工表现差距的出现,并不一定代表培训需求的产生,但是,培训往往是为了消除员工实际工作表现和公司要求标准之间差距,因此,总经理对员工的能力和工作表现表示明确所期望的水平,也就为培训定下了明确的目标。培训是贯彻管理当局意志的有效途径,总经理对员工的表现明确规定自己的期望,对于培训及培训内容的有效跟进、实施和推广,确保培训的成效,是巨大的支持。

4. 支持培训之后对培训内容的跟进、实施和推广

“学以致用”,一项培训完成之后,如果不对培训内容进行跟进,不在工作中进行应用和推广,培训也就起不到应有的作用。因此,对培训内容进行有效跟进并进行应用、实施和推广是培训取得实效的关键一环,而这属于具体的管理督导方面。因此,总经理要求对培训内容进行应用推广,是对培训的最大支持。

二、表彰先进,颂扬学习

培训不仅仅是一些课程,而应是贯穿一生的学习、改进和创新,这也正是培训和“终生学习”的真谛。

在企业里,不仅要在制度上保证对培训和学习中取得突出成绩的员工给予表彰,在企业的人力资源管理系统、业务运作管理系统、质量管理体系等,以及日常的管理督导工作中,对高质量的培训和学习成果、创新成果以及不断完善的改进措施,都要形成肯定、表彰和颂扬的习惯和风气。

褒扬成绩,是保证企业公平、友善和肯定劳动成果的价值得以体现的最基本方面。任何对培训及学习成果的忽视,对培训来说都是不公平,并对培训造成不可估量的损害。

可悲的是,一些管理者可以对销售、生产等方面的成绩给予

足够的肯定和褒扬，但并不一定真正重视人才的培养，不重视员工的发展。

一个真正重视培训和人才培养的管理者，将把培训放在第一重要的位置。现实中我们发现能真正做到这一点的，都是优秀的企业，毕竟，属于目光远大、有社会责任感的“企业家”不少，只知道赚钱的“老板”也很多，企业经营管理水平的层次也就由此分辨出来。

组织对先进的肯定和嘉奖，也是对被嘉奖者先进性的确认，从而吸引其他员工的注意力，吸引更多员工加入到先进的行列中来。这可以通过以下措施来达到：

- (1) 总经理定期了解培训及学习先进者的事迹；
- (2) 举行仪式，对先进者进行表彰；
- (3) 请先进者讲话，介绍他们的经验；
- (4) 通过公司正式文件、公告宣传栏等公布他们的事迹以及获得的嘉奖；
- (5) 让先进者有机会和公司高级管理层进行简短的沟通和对话；
- (6) 在公司内部刊物发表先进者的事迹和经验；
- (7) 关心帮助每位先进者的个人发展；
-

三、制定公司人才梯队计划

公司人才梯队计划，或者说公司的接班人计划，是人力资源管理的重要内容，也是公司培训与发展规划的重要内容

公司人才梯队计划，贯穿各个岗位，以确保随着公司业务的扩展，每个岗位一旦出现空缺，可以及时找到继位者。

在公司人才梯队计划里，不但规定了每个职位的可能继位人，而且一一列明可能继位的日期，所需要的培训内容等。

公司人才梯队计划也将暴露出那些培训工作软弱，在人才培养方面需要加强的部门和管理者。这让全体管理者明白一个道理：如果他们在培训下属这件工作上没做好，也将影响到他们自己的晋升和个人发展。

所以，培植下属等于提拔自己！

在一些发展成熟而又重视培训的公司里，很少招聘高级管理人员，就是因为这些公司有成熟的内部人才梯队计划。

公司人才梯队计划一般在每年的年终绩效考核之后予以制定或修订，这可以确保工作表现优秀的员工得到优先晋升。同时，人力资源部经理组织制定的人才梯队计划经过总经理批准后，详细的个人培训发展计划将得到有效实施。

公司人才梯队计划确保了员工个人发展目标和组织的发展目标结合在一起，同时也减少了员工因为有其他机会而跳槽的风险。

在实施公司人才梯队计划时，须遵守以下步骤：

(1) 制定组织规划：根据机构下年度发展目标，各部门根据管理的需要，如业务扩张或调整等，制定组织规划。

(2) 评估管理能力：由人力资源部负责，内容包括：教育背景、工作经验、职业资历、工作成果、绩效考核等。

(3) 制定人才梯队计划表：内容包括在以下“公司人才梯队计划”的参考样表，其中“目前绩效水平”包括“优秀、满意、尚需改善”等；“提拔可能性”包括“现已准备就绪、需要进一步培训、有待观察考虑”等。

[illegible]

四、将培训纳入管理系统

首先要把在职培训纳入管理系统。在职培训过程与管理督导过程十分相近，在职培训技巧是管理督导人员必须掌握的管理技巧之一，负责在职培训的最佳人选责无旁贷地是管理督导人员。

当然，企业要求管理督导人员应用在职培训方式来培养人才，与此同时也训练提高了他们的管理能力，他们在培训下属的同时也在培训自己，这是两全其美的办法。

但是不少管理督导人员却不愿担负起在职培训的责任。企业应明确地要求管理督导人员将在职培训纳入其日常工作内容。同时，为他们提供必要的培训资源和便利条件，培训部要为他们提供学习在职培训技巧的机会，然后在绩效考核系统中明确地列人在职培训成效的内容，予以检查和评核。

当然，那些在培训下属工作中有成绩的管理督导人员应得到肯定和奖励，例如获得更好的待遇和优先提拔等。

其次是将培训部的培训工作纳入管理系统，培训部负责全公司的培训规划及组织管理，同时一些专题培训及知识培训等将由培训部人员亲自实施；此外，培训部还应为在职培训组织做好下列事项：

(1) 为管理督导人员提供或安排学习在职培训技巧的机会，包括如何进行工作分析及工序分拆（这方面内容请参考后附录的“管理督导人员在职培训技巧培训教材”）；

(2) 为管理督导人员制定“在职培训计划表”、“在职培训记录表”等，使他们的培训工作能有所依循；

(3) 将在职培训记录作为人事档案的一部分放人员的培训档案；

(4) 将管理督导人员的在职培训工作成果，放入其绩效评估