

500强企业员工培训典范

成功企业如何培训员工

吴必达/编著

500 强企业在为员工提供系统化、专业化培训和为高级人才规划职业生涯方面拥有许多成功经验和实践，可以为你的员工培训工作提供经典的、可操作性强的案例，并可为你培训工作的规范化、专业化提供极大的支持和帮助……

中国致公出版社

6726
10

86531

成功企业如何 培训员工

吴必达/编著

中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

成功企业如何培训员工/吴必达编著. — 北京: 中国致公出版社, 2000.9

ISBN 7-80096-447-7

I. 成… II. 吴… III. 企业管理-培训-经验
IV. G726

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 46057 号

成功企业如何培训员工

编 者: 吴必达

责任编辑: 李 爽

责任印制: 郭艳茹

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街 4 号 电话 66168543 邮编 100034)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京地质印刷厂

开 本: 850×1168 1/32 开

印 张: 16.75

字 数: 300 千字

版 次: 2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-80096-447-7/G·315 定价: 28.00 元

版权所有 翻印必究

前 言

当“人是企业最宝贵的资源”这一理念被中国的企业管理者、经理人从感性认识到渗透到自己的经营观、价值观中时，人力资源管理被提高到了一个战略高度。就是在近两年，人力资源管理方面的教科书、西方经典作品译著像当年的“公共关系”热一样火爆中国的书市上；再看一看报刊杂志上的专栏、培训广告和高峰研讨会吧，如果你想在人力资源管理方面充电，你会有一种俯拾即是的感觉。昔日的劳资科、人事科，摇身一变换成了人力资源部。“以人为本”、人本管理成了经理人口中很时髦的名词。

正如你所知，人力资源管理的基本环节是人力资源规划、工作分析、招聘、甄选与录用、培训与发展、员工考核与绩效评价、薪酬管理、职业安全与健康、劳资关系及人力资源研究等。简而言之，就是选人、用人、育人、留人，如果再加上一点就是吸引人，因为现今职场中员工的职业观正在发生改变，跳槽成了职场的家常便饭。一个成功的企业不仅要能够留人即防止跳槽，降低离职率，而且要能够吸引优秀的人才跳槽加盟本企业。

培训即是当今企业吸引众多优秀人才加盟的商战利器之一。是否能够提供系统化的、专业化的培训和广阔的发展空间成了高级人才规划职业生涯时首先要考虑的一个重要因素。什么是员工培训呢？记得一份有关中国经理人的精品杂志是这样勾勒培训的：“培训是回报率最高的投资，是运筹帷幄、凝聚共识及提升沟通效能的最佳途径。世界正在进行一场全面的学习革命。企业的培训中心正是引发学习、挑战未来的企业校园，与您一起用心打造一支精锐团队。”

对于中国的经营者和那些投资于大陆的外商来说，现今的企业处于一种什么样的环境中呢？明白了企业经营环境的现状，并且深刻地了解企业人力资源管理与开发的环境，您就会深刻地懂得培训与发展为什么变得如此重要了。

面对中国数以千万的下岗工人，曾多次到中国大陆考察的台湾哈佛企管顾问集团公司董事长洪良浩曾指出，这么多的员工下岗，而且一旦下岗就很难再就业，一个重要的症结就是许多企业的领导者急功近利、忽视培训，导致员工不仅在企业再造时跟不上趟而成为被淘汰的对象，而且因为在企业服务时除“本职”工作以外，很少经过其它的技能培训，别无所长，一旦被淘汰到社会，便处于绝对的失业境地。

中国加入WTO指日可待，企业之间的竞争归根到底是人才的竞争，不去培训员工，最终是要失败的。表

现得最突出的就是 IT 业的人才竞争。IT 业人才紧缺已是全球性的“急病”，中国企业该如何做呢？加强现有员工培训且最大可能地留人无疑是至关重要的。

再来看一看另一方面情形吧！在中国的那些包袱轻、历史短、效益好的企业里，培训与发展已蔚然成风，不少企业提出了“学习型企业”，“生涯发展”、“终身学习”、“继续教育”、“提升人才素质，达到管理共识”、“激活成就感，降低离职率”的鲜明口号。而在那些进军中国市场的世界 500 强企业里，系统化的、成熟化的培训体系，先进的、有效的培训方式，培训与发展在企业发展战略中的特殊地位，都成了中国企业争相学习的楷模。

本书的使命就在于总结成功企业在培训方面的成功实践，为你的员工培训工作提供经典的、可操作性较强的案例，为你培训工作的规范化、专业化提供支持。

如果你有足够的耐心读下去，你会发现很多令人惊喜不已的东西：IT 名企的员工培训、培训的风险防范与管理、成功企业的培训法则，成功企业的管理者培训、成功企业如何培训销售人员……

编者

2000 年 10 月于北京大学

目 录

第一章 成功企业的培训法则

1. 成功企业实施培训的原则 (3)
 - (一) 培训的激励原则..... (3)
 - (二) 在培训中要认识到个体差异的存在..... (3)
 - (三) 在培训中要创造实践的条件..... (4)
 - (四) 培训过程中的反馈和强化..... (4)
 - (五) 设置明确的培训目标..... (5)
 - (六) 有利于个人职业的发展..... (5)
 - (七) 培训的效果一定要延续到今后的工作中
去..... (5)
2. 成功企业如何制定培训计划? (6)
 - (一) 何时需要培训..... (6)
 - (二) 培训总体计划的主要内容..... (7)
 - (三) 制定培训计划的方法..... (7)
3. 成功企业培训需求分析的十个有效方法 (8)
 - 组织整体分析法 (8)
 - 工作任务分析法 (9)
 - 员工个体培训需求分析法 (11)

☐ 绩效分析法	(13)
☐ 多重因素分析法	(15)
☐ 客户调查法	(18)
☐ 面谈分析法	(20)
☐ 问卷调查法	(20)
☐ 前瞻性培训需求分析模型	(21)
☐ 逻辑推理模式	(21)
4. 使培训更有效的一些学习规律	(24)
☐ 一天之内如何认识了 1200 个外语新单词	(24)
☐ 有效的学习规律与原则	(26)
☐ 是培训而不是教学!!!	(29)
5. 培训方法如何与学习类型更好地相匹配?	(30)
☐ 关于学习类型	(30)
☐ 培训方法如何与学习类型相匹配?	(31)
6. 使学习更有效率的培训风格	(32)
☐ 有效培训者如何帮助你记忆?	(33)
☐ 有效培训者如何帮助理解?	(34)
☐ 有效培训者如何帮助你去做?	(34)
7. 成功企业的培训预算	(35)
8. 成功企业的培训体系	(40)
9. 培训部属的 10 个基本原则	(41)
10. 提高员工素质 12 条须知	(43)

11. 提高员工生产率的 21 个秘诀 (46)
12. 惠普公司人才培养的两个公式 (47)
- ☐ 公式之一：公司 = 博士 + 汽车库 (47)
- ☐ 公式之二：人才 = 资本 + 知识 = 财富 (48)
13. 高新技术小企业如何进行培训？ (50)
- ☐ 公司对培训的高度认同 (53)
- ☐ 强有力的培训组织 (53)
- ☐ 以中层管理人员的培训为突破口 (54)
- ☐ 以新技术的跟踪培训为拳头 (54)
- ☐ 具有针对性的培训方式 (55)
- ☐ 注重成本控制 (55)
14. 如何利用高科技降低培训成本？ (57)
15. 新加坡的员工培训 (61)
- ☐ 将培训作为国家发展的重点战略 (61)
- ☐ 突出提高受训人的综合能力 (63)
- ☐ 制订以资讯科技为主导的培训策略 (64)
16. 成功企业老总谈培训 (65)

第二章 成功企业如何进行新员工培训

17. 为什么要重视新员工培训？ (73)
- ☐ 唉！糟糕的第一周工作！ (73)
- ☐ 什么是新员工培训与发展？ (75)
- ☐ 新员工将面临哪些问题？ (78)
- ☐ 新员工培训与发展的必要性 (79)

18. 新员工培训应包含的内容	(81)
☐ 公司概况	(81)
☐ 职位说明及职业必备	(83)
☐ 法律文件与规章制度	(83)
☐ 如何使新员工成为你的“企业人”?	(84)
☐ 新员工培训内容清单	(85)
19. 松下公司“临床式”的现场实习	(88)
20. 让育人有方的主管培训新员工	(90)
21. 科宁公司的新员工职前教育	(92)
☐ 科宁的职前教育体系	(93)
☐ 教育活动的目标	(94)
☐ 衡量教育活动的成果	(95)
☐ 收获和体会	(96)
22. 三星公司职前训练	(97)
23. IBM的魔鬼训练营	(100)
24. 新员工培训的三个操作层面	(102)
25. 盛田昭夫如何向新员工演讲	(106)
26. 台塑集团的新员工轮班训练	(108)
27. 严格的新员工教育	(111)

第三章 成功企业的管理者培训

28. 宝钢的管理干部培训	(117)
29. 万科物业管理经理培训	(121)
30. 富士通的45岁进修制度	(123)

31. 管理者培训	(124)
32. 日本音光公司的管理者培训	(125)
33. 美国通用公司的管理者培训	(127)
34. IBM 的管理者培训	(128)
35. 经理训练学校	(129)
36. 组建经理小组	(131)
37. 台湾的贸易人才培训中心	(132)
38. 室外训练经理	(134)
39. 主管如何与员工一起学习	(135)
40. 女性领导者的培养	(138)
☐ 培养女性领导者的背景	(138)
☐ 女性领导者的选择及培养	(138)
☐ 制定基础教育训练计划	(139)
☐ 计划具体实施方法	(140)
☐ 以解决实际问题的训练方式提升程度	(141)
☐ 由女性领导者指导的优缺点	(143)

第四章 成功企业如何培训销售人员

41. “魔鬼训练”如何培养“销售天使”	(147)
42. 丰田汽车的销售人员培训	(148)
43. 宝钢内贸人员培训项目	(153)
44. IBM 的“心力交瘁”课程与角色模拟	(159)
45. 平安寿险的员工培训	(163)
☐ 培育人才的根本	(164)

- ☐ 塑造成真正的平安人要经过 40 多项培训 (164)
- ☐ 另一种有效的投资 (165)
- ☐ 培训大体系 (166)
- ☐ 基础的基础 (167)
- 46. 西安杨森如何培养医药销售雄鹰 (168)
 - ☐ 西安杨森——实践中的大学 (169)
 - ☐ 培训——实现人与文化的和谐 (171)

第五章 IT 名企如何培训

- 47. IT 员工眼中 100 家最佳企业的培训 (175)
- 48. 全球呼唤 IT 人才 (177)
 - ☐ 高薪让 IT 人才奇缺 (177)
 - ☐ 人才决定经济 (179)
 - ☐ 人才是企业的课题 (180)
 - ☐ 公司应当更好地维护雇员技术数据库，以
促进知识的交流 (182)
- 49. 中国如何培养 IT 人才 (183)
- 50. 爱立信员工培训中心 (186)
- 51. IBM 公司成功的三大利器 (190)
 - ☐ 把思考作为职工的座右铭 (190)
 - ☐ 学无止境 (191)
 - ☐ 技术手册 (192)
- 52. 联想集团的“入模子”培训 (193)

53. CICS0, 培训使我们增值	(198)
☐ 将员工放在开车的位置上	(200)
☐ 培训留人	(201)
54. 培训: 使摩托罗拉飞越无限	(201)
☐ 摩托罗拉大学	(201)
☐ 四类经典培训	(203)
☐ 摩托罗拉的培训评估	(206)
☐ 摩托罗拉大学的运作模式	(209)
☐ 摩托罗拉大学的洗脑工程	(211)
☐ 企业文化大革命	(212)
55. 吴士宏离职前后谈微软培训	(214)
56. 明基公司的员工培训	(216)
57. 长城计算机的人才策略	(217)
58. 通用: 培养能赚钱的人	(219)
59. 实达: 强化培训体系	(221)
60. 康柏: 让员工觉得自己受重视	(222)
61. IBM 在中国的培训	(224)
☐ IBM 的培训经理	(225)
☐ IBM 的三类培训	(225)
☐ 在 IBM 考试不必紧张	(227)
☐ 工作学习两手抓	(228)
☐ 没有免费的学习	(229)
☐ 也教吃饭穿衣	(229)
62. 朗讯: 为了变化而培训	(230)

- ☐朗讯的新员工培训..... (230)
- ☐培训本地经理..... (230)

第六章 成功企业如何利用培训游戏

- 63. 培训中使用游戏的出发点 (237)
 - ☐游戏可以自由参与和发挥..... (237)
 - ☐对年轻员工“趁热打铁” (237)
 - ☐游戏更加尊重人性..... (238)
 - ☐“以他人为镜子”的顿悟..... (238)
 - ☐三人行必有我师..... (239)
 - ☐做、看、想并行..... (239)
- 64. 游戏的特征及学习过程分析 (239)
 - ☐横向学习..... (239)
 - ☐游戏的规则性..... (240)
 - ☐相互交流和影响性..... (240)
 - ☐独特的学习过程..... (240)
 - 缓和气氛的游戏..... (242)**
- 65. 印象测验游戏 (242)
- 66. 抽卡表演游戏 (245)
 - 沟通技能发展游戏 (247)**
- 67. 书画传令游戏 (247)
- 68. 角落选择游戏 (250)
 - 价值观游戏 (253)**
- 69. 设定价值序列游戏 (254)

70. 职业观测验游戏	(257)
71. V·C 测验游戏	(260)
团队建设游戏	(267)
72. 绘画沟通游戏	(268)
73. CI 游戏	(273)
74. 协助过程游戏	(278)
解决问题游戏	(284)
75. 射击游戏	(284)
76. 船长的决断游戏	(294)
77. 冬季求生者游戏	(304)
决策能力游戏	(315)
78. 太空梭游戏	(315)
79. 海滩爱情故事游戏	(320)

第七章 成功企业如何进行人才培训投资

80. 为员工教育而投资	(331)
81. 西门子投资员工教育	(332)
82. 人才投资结硕果	(334)
83. 生产投资让位于人才投资	(336)
84. 人才要经过不断地开发与磨练	(337)
85. 对人的投资比对机器的投资更重要	(339)
86. 长荣集团如何培训员工	(341)
87. 培训而不是解雇员工	(342)
88. 对人才的投资是企业的上策	(343)

第八章 成功企业的培训体系

- 89. 奥迪公司的在职培训 (349)
- 90. 严格的人才训练制度 (350)
- 91. 沙桑教育培训中心 (352)
- 92. 松下培训之道 (353)
- 93. 宝钢岗位培训 (366)
- 94. 新力公司的在职培训 (369)
- 95. 沈飞培养智能型技艺型工人 (371)
- 96. 西门子搭建“后院里的大学” (373)
 - ☐ 寻觅公司内的天才 (374)
 - ☐ 转化怀疑论者 (375)
 - ☐ 墙被拆掉了! (377)
- 97. 泰国正大学院 (378)
- 98. 西门子培训体系 (380)
- 99. 日本的短期大学 (385)
- 100. 大通曼哈顿银行如何培养员工 (387)

第九章 培训投资的风险防范与管理

- 101. 培训投资的风险防范与管理 (397)
 - ☐ 企业职工培训的风险分析 (397)
 - ☐ 培训风险的防范 (399)
- 102. 未签培训协议使企业赔了银子又折兵 ... (399)
- 103. 未雨绸缪, 规避培训风险 (401)

104. 培训费由谁来付	(403)
--------------------	-------

第十章 成功企业独特的人才培训方法

105. 自行培养特需人才	(409)
106. 大学精英培训	(410)
107. 个人接触恳谈制	(411)
108. 厂校挂钩培训	(412)
109. 通过挑剔不足培训人才	(414)
110. 让员工掌握多种技能	(415)
111. 举办“奥林匹克”大赛提高业务技能	(417)
112. 通过外行管内行来培训人才	(418)
113. 李嘉诚如何培养后代	(420)
114. 美国企业培训：莎翁剧作成新宠	(422)
115. GE 永保青春的秘密	(424)
116. 洛克菲勒精明的“金钱训练”	(426)
117. 如何教育较差的员工	(427)
118. 丰田的非正式教育	(430)
119. 经营不善时的企业培训	(432)
120. 通过 AOO 系统培养后继者	(438)
121. 奥林帕斯强调自学成才	(439)
122. 通过访问竞争对手培养人才	(440)
123. “奇人”培训制度	(442)
124. 为什么要全员学习物理学	(443)
125. 通用公司的扫盲教育	(445)