

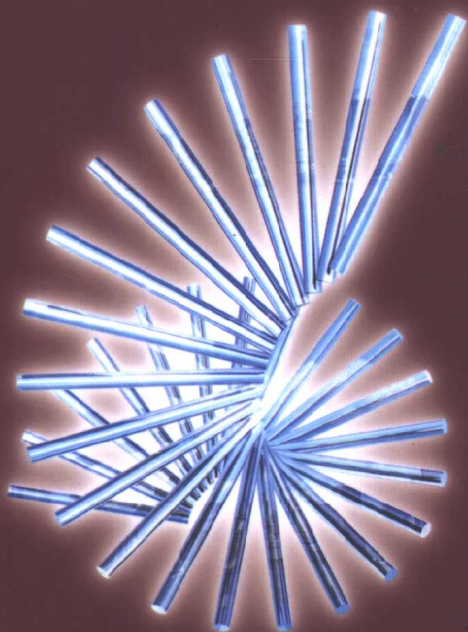
实用人力资源管理—培训系列

如何进行培训

How To Deliver Training

马汀·奥林治 (Martin Orridge) 著

李宏 张震 译 范贤睿 校译



中国劳动社会保障出版社

实用人力资源管理
培训系列

如何进行培训

How To Deliver Training

马汀·奥林治 (Martin Orridge) 著

李宏 张震 译

范贤睿 校译

中国劳动社会保障出版社

版权所有

翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

如何进行培训/ (英) 奥林治 (Orridge, M.) 著; 李宏, 张震译. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2003. 2

实用人力资源管理丛书. 培训系列

ISBN 7-5045-3926-0

I. 如… II. ①奥… ②李… ③张… III. 技术培训-方法 IV. C975

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 010489 号

How to Deliver Training © 1998 by Martin Orridge

Original English language edition published by Gower Publishing Limited.

北京市版权局著作权合同登记号: 图字: 01-2002-3663

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

新华书店经销

煤炭工业出版社印刷厂印刷 北京京顺印刷有限公司装订

850 毫米×1168 毫米 32 开本 4.25 印张 106 千字

2003 年 3 月第 1 版 2003 年 3 月第 1 次印刷

印数: 3000 册

定价: 12.00 元

读者服务部电话: 64929211

发行部电话: 64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

序

一个人只有两种活法：一是平平淡淡，没有任何奇迹发生；二是仿佛是奇迹无处不在。

阿尔伯特·爱因斯坦

我觉得帮助别人学习是最有意义的一件事情。人们对知识的不断追求常常令我吃惊。我喜欢看到人们潜能发挥和灵机闪现。每看到人们掌握了一项新技能，我都会觉得很欣喜。当培训结束学员与我握手致谢时，我感到欣慰但同时也觉得自己的知识实在有限。培训和教育是一项具有挑战性和激动人心的工作，多年来，我乐此不疲。培训师的责任重大，它使我常记起摇滚乐队超级游民（Supertramp）在 Logical Song 这支歌里唱到的：

当我年少时，生活看来如此美好，像一个美丽的魔法奇迹……

但很快它就教我变得敏感、有逻辑、负责任和从实际出发……

之后在我面前的世界中，我就能变得可靠、冷静、挑剔……

——我们必须让培训保持其美好和吸引力。

本书的目标读者是经理人和有志成为专业培训师的人，本书

2 如何进行培训

旨在指导这些人成功地进行培训。全书包括：导言，阐述了社会对培训和培训师的需要；设计成功的培训方案；运作成功的培训项目；最后是培训过程中常用的文件和表格。这本书的写作基础是我对自己多年来在计划、组织和进行培训中的经验总结。本书包括很多逸闻和小故事——因为我认为通过这样的案例学习，人们将更容易弄懂晦涩的理论。书中还有一些互动练习以帮助读者更好地学习。

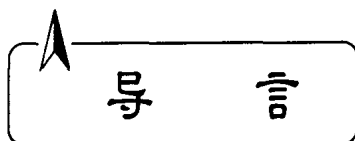
简言之，本书集合了理论、思想、技巧、工具、备忘清单和各种方法，可以帮助读者成功地进行培训。

我希望已经将自己对此项工作的热情表达出来，我要感谢我的孩子罗伯特和杰尼，我也要感谢我的同事和朋友们，感谢他们在本书创作过程中给我的支持和帮助。

马汀·奥林治

目 录

导言	(1)
第一部分 设计成功的培训方案	(5)
1 确定人们发展的需要	(7)
2 人们是如何进行学习的	(22)
3 培训策划	(31)
4 杰出的培训师	(40)
第二部分 运作成功的培训项目	(51)
5 培训之前	(55)
6 进行培训	(76)
7 结束培训，超越培训	(86)
表格和文件汇集	(93)
推荐阅读材料	(129)



导 言

你不能够教别人任何东西，你只能帮助他们亲自去寻找。

伽利略

培训与开发对一个成功企业来讲是至关重要的。我们看到，规模缩减、调整和重构这样的字眼不断地出现在日常商业用语中。那就是说，企业需要不断地进行变化。但是，正如很多读者所发现的，这并不是新的现象，即使在古代，组织也需要不断地进行变化以适应环境。罗马哲学家佩特罗尼乌斯·阿比特（Petronius Arbiter）曾经说过：我在年龄大了一些以后才明白，我们需要不断地重组来应对时时变化的环境，尽管有时重组会掩盖它带来的混乱、低效和士气低沉而展现给人们一个进步的假象。

两千年之后的今天，情况依然如此。企业的管理层为了努力保持企业的竞争优势，不断引进新的管理方法。为了减少佩特罗尼乌斯所讲的那种消极现象，管理层致力于让员工学习企业所需要的技能、态度和知识。变革呼唤培训！因此，组织中的人事部门、人力资源开发部门和培训部门都显得尤其重要。它们不仅要找到开发员工潜能的新方法，还要不断提高自身的水平以适应形势。不过在今天，人事和培训部门进行的培训并不是人员开发的惟一途径。如今的企业更强调员工的自我提高，而且不论培训部门是否介入，经理人员都要在培训和员工自我提高中起到领导

作用。

为什么需要培训

很多人会把培训看做是公司这块蛋糕上面的奶油，那就是说可以把它涂得很薄很薄，在困难时期甚至可以省略它的存在。有的人认为根本不需要培训。他们有这样的想法：

- 劳动力市场上想找到一份工作的人太多了——只要招聘广告写得到位，把严了进入关，那你就能直接招聘到无需培训即可上岗的人才。

- 培训是一项长期投资——企业常常生存不了那么长时间，所以没有必要进行员工培训。

- 资金投入到其他方面也许会更好——谁能证明培训会带来比装修办公室或卫生间更大的好处呢？

- 培训不是组织中的主旋律——它不是蛋糕的一部分，它仅仅是企业在顺利发展时期的一项装饰物。

如果真是这样，我们为什么还要培训？此刻，我告诉你，我们要进行培训。原因很多，主要如下：

- 组织环境的不断变化。商场变幻莫测，企业采取适当的应变措施是生存的关键。

因此员工的工作内容和工作方法也要随之变化。成功的企业善于帮助员工迎接变革的挑战。

- 业务的需要。员工要执行工作任务，必须把自己的技能、知识和经验结合起来。

成功的企业会使培训符合企业业务的需要。

- 无知不是幸福。缺乏培训造成的损失会很大：员工犯错误、造成浪费、积极性降低、离职率上升，供应商和客户不满。成功的企业会使用各种培训方法，确保员工时时都满足工作的最新要求。

认识到培训对确保企业健康和活力的重要性，只是我们要做的第一步。接下来我们要找到组织的培训需求，并针对这些需求来设计培训方案并进行培训。

什么是培训

当我刚开始从事培训工作时，一位同事向我简要解释了教育与培训的区别。她说自己有一个13岁的女儿，她会乐于让女儿接受性知识的教育，但是绝不会同意对孩子进行性方面的培训。从这个例子中我们看到，教育关心的是信息和知识的转移，而培训不仅仅意味着传授知识，还意味着技能的开发和态度的改变。成功培训就是一个学习过程，在此过程中由管理者和培训师给员工创造出学习机会。培训的目标是开发员工的技能、知识和态度，使他们能高效地完成组织目标。

要想成功进行培训，应该注意如下几点：

- 培训仅是手段而不是目的，它是组织活动必不可少的一部分。
- 在每一个工作环节上，都要明确对员工工作业绩的具体评判标准。
- 管理者应该设法保证培训的效率。
- 组织的每个成员，从低级员工到高级经理，都要接受培训。即使是董事会成员，也要接受培训。
- 培训要靠经理、员工、培训部门和人事部门的协作来完成。
- 经理和培训师必须懂得人们是如何进行学习的。
- 必须使培训与实际工作紧密结合，要使用系统方法分析工作流程，从而确定具体的培训需求。

4 如何进行培训

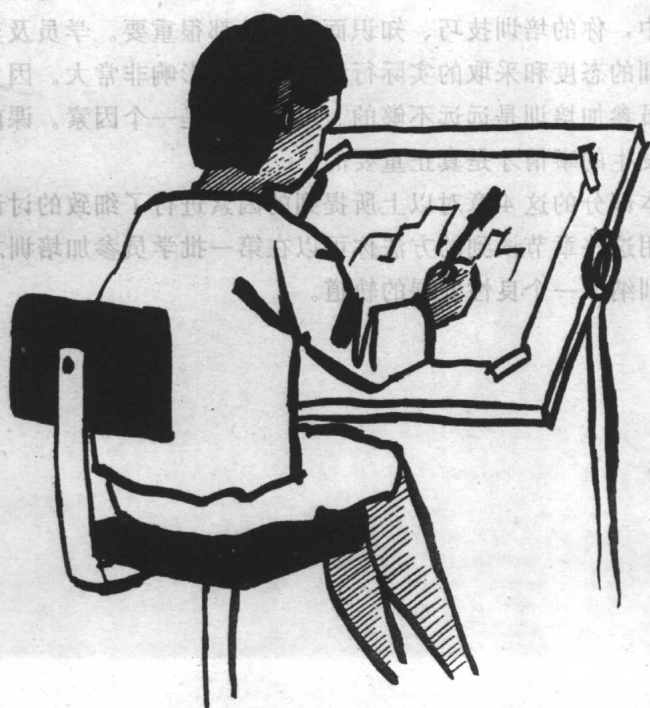
培训师做什么

培训师的任务是帮助员工掌握知识、开发员工技能和改变员工态度，并使员工能有效地执行任务。和其他的员工一样，培训人员也要掌握必要的知识、技能和态度，才能有效地进行培训。本书致力于帮助读者担当起培训师这个具有挑战性的职责。

第一部分

第一部分

设计成功的培训方案



6 如何进行培训

让我听，我会忘记；让我看，我还会忘记；让我做，我就会牢记。

印第安谚语

要进行成功的培训必须做到好几方面的事情。你要明确学员的需求。你要知道自己进行培训是为了达到什么样的目的。你还要了解一些有关人们学习和成长的知识。这样你就可以设计出一个成功的培训方案了。有了这个方案，然后再运用适当的培训方法将方案付诸实施，你就可以达到既定的培训目的。然而，一个好的培训方案并不能保证一定会有好的培训效果。在进行培训的过程中，你的培训技巧、知识面和经验都很重要。学员及其上司对培训的态度和采取的实际行动对培训的影响非常大。因为仅仅让学员参加培训是远远不够的。培训课只是一个因素。课前和课后所发生的事情才是真正重要的。

本部分的这 4 章对以上所提到的因素进行了细致的讨论。通过运用这些章节谈到的方法你可以在第一批学员参加培训之前就将培训纳入一个良性发展的轨道。

1

确定人们发展的需要

生活就是不断学习的过程，只有经历过才能懂得。

拉尔夫·沃尔多·爱默生

这本书主要讲述培训方案的设计和执行，与此同时还告诉读者培训怎样让人们进步和成长。这么写是出于两个原因。第一，从外部视角来看一个系统可以更好地理解这个系统。第二，简略地探讨人们发展的其他方法和手段有助于更好地设计培训方案。

人们有两种发展方式：团体的发展方式和独立的发展方式。在理想状态下，个人独立的发展都是团体发展所需要的那样，这是两种发展最协调的状态。因此，最好的情况是个人将自我的发展同组织的发展结合起来，而最坏的情况是个人完全无视于组织的需要而任意、分散地发展，这时，培训仅仅是个人的权利。

一个组织通过以下方式来表现出对培训的需求。

- 组织战略方向的改变使一系列因素包括对员工的要求都有所改变，因而组织需要培训。这个组织在市场上是一个领导者还是一个追随者将直接决定培训是其战略计划的一部分还是对环境突然变化的仓促反应。

- 如果组织没有达到预定的标准和目标，个人、团队和组织的行为就是失败的，这时组织需要培训。

- 在企业经营中出现的错误会影响组织的表现，甚至会影响组织的健康成长和安全问题，这时需要进行一些培训来解决这些

问题。

● 主要由以上三个原因导致的顾客投诉会激发组织对培训的需求。

● 每年的人事评估和考核会确定一部分培训需求。

● 当个人不太满意自我的表现、工作内容发生变化或要承担更多的责任时他们通常会寻求帮助，培训就是一条解决之道。

以上情况的出现以及组织内部规章制度或管理、生产程序的变化，会促使组织考虑是否需要进行培训。

最后，当组织在考察是否需要进行培训时，它应当考虑通过培训能得到怎样的附加价值。资源、时间和金钱都很宝贵，不当有任何浪费。也许对于某些问题，可以通过培训之外的方法来解决，例如重新设计工作程序。当考虑是否需要培训时，请记住这样一句话：“当孩子得到一个榔头时，每件东西都会留下钉子的痕迹。”不要让培训成为这把榔头。

进行战略回顾

问题：你如何吃下一头大象？

答案：一片一片地吃。

今天，大多数组织在培训方面面临的挑战是如何将组织和个人的发展有机地整合在一起。我们基本上可以从产品、服务、过程和为达到预定目标所用的技术这四个角度来研究企业的发展。我们可以在企业的战略中找到这些因素。除了提高员工能力来实现企业战略以外，完善企业借以获取业内最佳运转效率也是必需的。如果企业不能迎接这种挑战，而是只会因循守旧，它将面临的最可能的结果就是财务危机甚至破产倒闭。可能第一眼看来对培训进行规划是一个庞大的任务，然而它和对企业其他发展要素进行规划没有根本的区别。它们都面对诸如时间、资源和资金等方面的限制。当面对这些困难时，想一想本章开头的那个问题和

它的答案吧，想想如何把培训这头大象一片一片地吃掉。例如，你可以通过区分可行的和最佳的操作细节来分别考虑企业战略发展的细节。同样，你也可以将这头“大象”分为不同商业元素或部分。这种方法使得问题更容易解决。我们可以对已有的培训需求信息进行分析，并根据需求的不同分别设计可行的解决方案。最后，在现有资源的约束下，根据现行的政策选中最佳方案。

制定战略性的培训方案

培训只不过是企业发展战略整个版图中的一块而已，它是整个企业发展战略中人力资源要素中的一个子部分。企业发展战略含有其他的因素，例如信息系统、后勤、产品、服务和研发等等。

在进行人力资源培训时，人力资源部门经理的任务是：

- 制定和发布培训政策和计划；
- 为确定培训需求和确保有效运作建立相关体系；
- 提供资源、人力和物力。

在制定战略性培训方案后的头几年里，也许培训只会是整个人力资源工作的一小部分，然而随着时间的推移，培训给组织带来的变化越来越大，它在组织中的重要性也就会越来越明显。

让许多组织困惑的是，怎样才能制定一个足够灵活但又能遵循组织的长期发展思路，既能应对各种突如其来的变化，又能保证个人和组织的发展紧密结合的战略。为了保持长期生存能力，企业必须要考虑以下几方面的问题：

- 开发新产品，提高服务，改进生产、服务程序和技术，这样才能达到企业的整体目标。
- 开发员工的能力，开发人力资源体系，这样使企业有能力去实现整体目标。
- 对前面提到的所有企业发展要素进行开发，以使企业在行

业内外赢得最佳的运作效率。

因此，企业应当考虑以下各方面：

- 企业所有员工；
- 员工们的整个职业生涯；
- 整个企业和管理程序；
- 包括现存的和具有优先执行级别的未来发展计划的产品和服务。

服务。

一个有机结合个人和企业发展的培训方案会将以上各个因素都考虑进来，它是在企业战略和目标的最佳运作信息基础上发展起来的。

这个有机结合的方式也就是所谓的个人发展战略。

人力资源目标只是企业整体战略目标中的一个部分，其他目标有信息技术目标、产品和服务目标、所有权目标等。图 1-1 演示了各个目标之间的联系和依存关系，特别是与个人发展目标

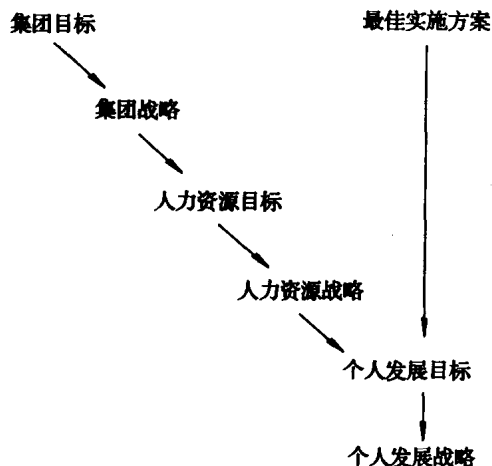


图 1-1 整合的个人和企业发展规划

的关系。高层管理者的关键作用就是保持平衡。例如，如果一个将军获得的枪支是他需要的两倍，但是一点弹药也搞不到，他的作战方案将会受到严重的限制。同样，企业将因为不能在各因素之间达到平衡而受到严重影响。

制定战略性培训的程序

组织为了保持或提高竞争优势而制定一个关键的计划时，人力资源部门就要配合之设计战略性培训方案。在这种情况下，对现有的人员培训方案进行微调是远远不够的。

战略性培训方案程序设计的基础是约翰·F·罗卡特对主要成功因素（CSF）的研究。约翰将 CSF 定义为：企业为了获得目标而必须使其有效运作的关键领域。CSF 是通过企业目标得到的，而企业目标又是由企业任务得来的。它们组成了如图 1-2 所示的等级图。

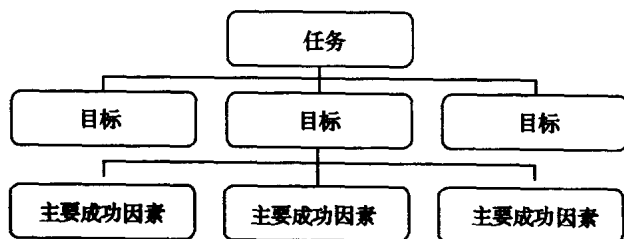


图 1-2 主要成功因素等级图

个人发展和培训对企业获得成功意义重大。比如，随后的花絮里讲到的那个公司的任务就是“为顾客提供无与伦比的服务”。通过这个企业任务，我们可以看到，一线员工的任务就是“高度关注顾客”。因而，这个企业的一个主要成功因素就是“顾客第一”。

企业目标和企业主要成功因素，或者影响企业目标实现的其