



世界知名企业人力资源管理实务

SHIJIE ZHIMING QIYE RENLIZIYUAN GUANLI SHIWU

YUANGONG PEIXUN

晓 光 倪 宁 / 主 编

员工培训

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

世界知名企业人力资源管理实务

员 工 培 训

晓 光 倪 宁 主 编

经 济 管 理 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

员工培训 / 晓光, 倪宁主编. —北京: 经济管理出版社, 2003
(世界知名企业人力资源管理实务)

ISBN 7-80162-751-2

I. 员... II. ①晓... ②倪... III. 企业管理-职工培训-经验-世界
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 091307 号

出 版: 经济管理出版社
发 行: 经济管理出版社发行部
地 址: 北京阜外月坛北小街 2 号
电话/邮编: (010) 68022974 / 100836
经 销: 全国各地新华书店
印 刷: 北京晨旭印刷厂
责任编辑: 王玉水
技术编辑: 杨 玲
责任校对: 晓 泉
开本规格: 787mm×1092mm/16
成品尺寸: 240mm×160mm
印 张: 17.25
字 数: 216 千字
版 次: 2004 年 1 月第 1 版
印 次: 2004 年 1 月第 1 次印刷
印 数: 1—6000 册
书 号: ISBN 7-80162-751-2/F·620
定 价: 30.00 元

主 编 晓 光 倪 宁

编委会	裴云峰	云明向	钱 萍	王 亮
	陈 东	许云志	许教芬	徐爱华
	倪德云	张容引	张容益	罗大源
	张 明	耿冬艳	杨桃林	林杨子
	林 霞	裴云霞	符极兴	翟静一
	张迎增	任永雷		

目 录

第一章 育人观

- 三洋：“养花植树” / 3
- 松下电器：造物之前先造人 / 6
- IBM：终生教育 / 9
- 住友银行：全体员工精英化 / 11

1

第二章 育人体系

- 摩托罗拉：建立完备的培育体系 / 15
- 日立：四类人才的训练体系 / 18
- 大通曼哈顿：详尽的员工开发体系 / 21
- 三星：人才的规范化训练 / 23
- 麦当劳：人才训练的阶梯 / 26
- 西门子：内部人才培育体系 / 29
- 通用电气：六个阶梯 五大法则 / 32
- 住友：员工训练的四个项目 / 38
- 大众汽车：学用结合的员工培训体系 / 41

第三章 员工训练课程设计

- 三星：骨干员工训练课程 / 47

- 英特尔：基础管理课程 / 50
- 三菱：技术训练讲座 / 52
- 北电网络：两个层次的课程设计 / 55
- 摩托罗拉：动态训练课程 / 58
 - 专题一：训练课程设计的九大要素 / 61
 - 专题二：训练课程设计的基本程序 / 64

第四章 新员工训练

- 麦当劳：企业文化是第一课 / 69
- 索尼：盛田昭夫的演讲 / 71
- 松下电器：“临床式”现场实习 / 74
- 科宁：新雇员职前教育 / 76
- 迪斯尼：八小时新人指导课程 / 79
- 丰田：入职教育 / 82
- 宝洁：有针对性的入职指导 / 84
- IBM：新员工魔鬼训练 / 86
 - 专题一：新员工的岗前训练 / 88
 - 专题二：新员工训练内容清单 / 92

第五章 管理人员训练

- 英特尔：情境领导法 / 97
- 大众：管理人员的优化训练 / 99
- 麦当劳：经理人员的晋级训练 / 101
- IBM：三类经理的升级训练 / 103
 - 专题一：基层管理人员训练 / 105
 - 专题二：中层管理人员训练 / 107

专题三：高层管理者训练 / 109

专题四：管理人员训练的十种方法 / 111

第六章 各类职能人员训练

IBM：造就优秀的营销人员 / 117

丰田汽车：培育第一流销售人才 / 119

NEC：重点培养涉外人员 / 121

微软：程序设计师的再教育 / 123

西门子：技术人员的“双轨制”训练 / 125

 专题一：营销人员的岗位培训 / 127

 专题二：生产人员培训 / 130

 专题三：研究开发人员的训练 / 133

第七章 员工在职训练

宝洁：在职训练是最好的训练 / 139

松下电器：在职训练设计 / 141

西门子：五个级别的在职教程 / 144

 专题：在职培训的“四步骤法” / 147

第八章 员工训练管理

摩托罗拉：员工训练需求分析及训练效果评估 / 151

丰田：员工训练目标设计 / 154

LG：有效训练的四个方面 / 157

宝洁：培养训练人员 / 159

 专题一：培训需求分析的五个有效方法 / 161

专题二：培训评估系统的四个层面 / 164

第九章 企业的育人环境

思科：网络化学习 / 169

戴尔：让员工变得求知若渴 / 171

麦当劳：酝酿浓厚的学习氛围 / 173

摩托罗拉：学员是训练的主体 / 175

通用电气：建设学习型组织 / 177

专题一：企业如何营造学习环境 / 179

专题二：网上教育和在线培训 / 181

第十章 特色育人策略

索尼：给员工“压担子” / 185

松下电器：棒喝育人 / 187

IBM：跳出俗套的多样化训练 / 189

微软：个人目标与项目目标相结合 / 191

马自达：年轻员工“先修班” / 193

家居：野外生存训练 / 195

第十一章 世界知名企业在中国的育人策略

惠普：“不仅用你，而且培养你” / 199

IBM：设置训导专员 / 201

麦当劳：“圣诞树”个人发展系统 / 203

西门子：培育人才是成功的关键 / 205

伊莱克斯：员工训练的三个理念 / 207

- 英特尔：培养中国的“偏执狂” / 209
- 摩托罗拉：加速人才本地化 / 212
- Oracle：个性化的在线学习 / 214
- 索尼：“走在前面”的训练 / 216
- 宝洁：员工训练也是一种投资 / 218
- 专题：中国企业培训常见的八个误区 / 220

第十二章 世界知名企业育人的全方位透视

- 施乐：危难时期更要训练 / 227
- 丰田：延展式教育 / 229
- 杜邦：关注未来 投资教育 / 231
- 麦当劳：汉堡大学的标准化训练 / 233
- 伊藤洋华堂：“自我启发”的思考方法 / 235
- 松下电器：自我开发训练 / 237
- 微软：团体学习的典范 / 239
- 西门子：不遗余力培养人才 / 243
- 三星：全球学习机制 / 246
- 思科：训练使员工增值 / 248
- 摩托罗拉：训练以保持竞争优势 / 250
- 美国联航：训练是最关键的投资 / 252
- 大众：大众汽车训练公司 / 254
- 大通曼哈顿：海外实习 / 256
- 专题一：如何对员工全方位培训 / 258
- 专题二：培训资源的选择 / 260

参考文献 / 263

后记 / 265

第一章

育人观

三洋：“养花植树”

“**培**养人才，造就他人”，是三洋公司经营管理思想的基础和立足点。公司总裁井植薰认为，一家成功的企业，必须注重人才的培养。公司应先培养优秀的人才，然后再由这批优秀的人才去开发、制造优质的产品，最后通过优秀的人才去推销优质的产品。

3

井植薰善于从日常生活中总结出一些利于公司经营的道理。有一次，三洋的一个工厂需要扩建，要搬迁很多居民。井植薰去视察时，看到一位老大娘正在与一株茶树讲话，便上前搭讪。原来，这株茶树的种子是老大娘从娘家带来的，她花了很多心血才使它从一颗种子长成一棵茶树。然而这种树很娇贵，换了地方就很难成活，老大娘只好依依不舍地与它诀别。这件事使井植薰很受感动，从此他开始喜欢植树养花，并由此联想到，公司的经营也是一种“养花植树”的活动，公司的对人才的培养就像是对花树的剪枝、插条和栽培。

井植薰曾对记者说：“三洋公司以人为本经营企业，但人不能长生不老，总有一天大限之期会到来，而且此前还有退休等问题。因此，公司要想保持长久的繁荣，就要注重培养造就下一代的干部和继任者。但他们不是在实验室‘真空’条件下造出来的，而是靠经营者天长日久的熏陶培养出来的。”

什么样的培训才能算是有效的培训呢？井植薰认为，员工的自我培训才是有效的培训，也就是对下属交代任务时，一般只强调目的，说清楚最终考核或检查的内容，至于究竟怎样做，给下

属以充分发挥才能的空间。这样，下属既能按上级指示办事，又能发挥自己的才能本领。这就是让员工自己培养自己的好办法。

当然，作为一名合格的职工，还要不断地培养自己观察事物和正确评价自己的能力。有一次，井植薰问一个搬进公司宿舍一年多的职工，现在所住的房子屋顶是什么颜色。这个职工想了半天说不知道。井植薰对他说，如果这房子是你自己的，你就一定很清楚，因为现在你住的是公司的房子，一切都不用自己操心，所以你对一切也就不闻不问。井植薰希望通过这一事例提醒职工，观察事物的能力需要时时注意培养。

井植薰一再强调，培养员工是一项艰辛的工程，企业管理者不能事无巨细，全都包办，要给职工留下一个发挥自己能力、培养自己能力的余地。在公司的职工大会上，井植薰经常以珍珠喻人。他说，珍珠的价值在于其本身，而人的价值在于其能力。世界上有些人生来有缺陷，但他们自强不息，这就比那些四肢齐全而不求上进的人要强许多。人需要有上进心，这样遇事就会多问几个为什么，做事就会多想几个怎么办。比如在工作中受到批评、训斥，首先应该想想为什么，等找到原因后，再多想想“怎么办”才能改正。要是能经常坚持这样做，那么就能有效地避免再挨批评，在这个过程中就能成熟进步。

三洋公司对人才的培养也注重必要的指导和提示。因为不是每个职工都能领会上级的意思，所以，上级要先把目的讲清楚，必要时给予指导和提示。而要做到这一点，教导者自己先得过硬，这是教的关键。井植薰曾举例说：“我的孙子星期天到我家来，吃饭时我让他多吃点菠菜，但他不愿吃。我说，菠菜味道好，对身体有好处。但他听不进去。于是，我拿起筷子夹了一大筷朝自己的嘴里塞，吃完一个劲地说好吃。孙子问我，真的这么好吃？我说，要不然爷爷怎么吃那么多呢。孙子跟我学，也吃了很多。以后他再来我家，还吵着要吃菠菜。我的这个孙子只是一

个一般的人才，说了不行，非得再教他不可。”

三洋公司对人才的培养，可以归结为是一种“水涨船高”的办法。“水”就是公司全体职工，首先是把“水位”提高，让全体职工都有一个学习提高的机会。“船”是浮在“水面”上的出色人才，水涨高了，船才能更高。这样的干部比起“水落石出”表现出来的干部，在能力、管理思想以及工作热情上都要高出一筹。“水落石出”是企业在人才培养问题上无所作为的一种结果。对职工的教育放任自流，水流干了，露出来的几位“突出人才”充其量只能是一般肯干的干部。“水涨船高”才是积极地、有意识地培养干部的途径。

点 评

员工训练是一个系统工程，不仅是一个人员配置的系统化，更是时间合理分配的系统化。“一阵风”的员工培育使企业“头痛医头，脚痛医脚”，并不能培养出真正适合企业的优秀人才。只有将培育人才视为促进企业发展的重要工作，长期坚持，任何时候都不放松，才能为企业建立起人才生产基地，走出企业被动挨打的局面，壮大和发展公司事业。

松下电器：造物之前先造人

“造物之前先造人”，这句话概括了松下电器公司的育人观，也是松下幸之助一直秉承的经营理念。

松下认为，任何企业只有在有了称职的人才之后才能发展下去。无论具有怎样优秀历史和传统的企业，如果没有正确继承其传统的人，也将会逐渐衰败。企业经营的组织、手段固然重要，但掌握并使之发生效力的仍旧是人，不管创造了多么完善的组织，引进了多么先进的技术，如果没有对员工实施有效的教育训练，使之发挥效力，那么就无法取得成果、完成企业使命。可以说，企业能否既对社会做出贡献又使本身昌盛地发展下去，关键在于重视员工培育，培育出企业真正需要的人才。

松下幸之助常常对员工们说：“如果有人问‘你们公司是做什么的？’就请你们回答‘松下电器公司是培育人才的。我们公司生产电器产品，但在出产品之前，首先要培育出人才。’”

在松下看来，生产优质产品是公司的使命，为此必须培育出与之相适应的人才，有了人才自然就能生产出优质产品。这种思想一直贯穿在松下电器的经营之中。

那么，怎样培育人才呢？松下认为，这要具体问题具体分析。首先，一定要明确“企业为什么存在、怎样从事经营”这一问题，换言之，作为企业应该具有正确的经营观念和使命观。如果公司的基本思想和方针是明确的，那么，经营者和管理监督者就能够据此施行强有力的领导，而且每个人也都能根据这一基本思想和方针去判断是非，这就容易培育出人才。如果没有这些基

本思想和方针，经营者或管理监督者对部下的领导就会缺乏一贯性，很可能被形势变化或个人感情所左右，不利于培育人才。因此，如果经营者想得到人才，其先决条件是应该具有坚定的使命观和经营观念。

其次，要经常地将经营观念和使命观灌输、渗透给员工。如果经营观念只是写在纸上的文章，那是一文不值的，它必须成为每个人的血肉，才能发挥作用。因此，必须借助一切机会反反复复地把企业的经营观念和使命观灌输给员工。

最后，经营者不要单纯地讲解观念，要在实际的日常工作中去说那些该说的话，纠正那些应该纠正的事情。从个人的感情角度来说，不应过多地提醒别人、申斥别人，倘若有可能就应尽量避免这类事。可是，企业是以对社会做贡献为使命的公有物，在企业里的工作也就是公事。企业不是私有物，企业的工作也不是私事。因此，从公的立场出发，对不能置之不理的，不能允许的事情，应该说的必须说，应该申斥的必须申斥。这不是根据个人的感情来做的，而是站在使命观的高度上的提醒和申斥。只有这种严格的管理，被申斥的人才能觉悟并成长。假如不申斥的话，对部下来说是满意的，对经营者、对上级来说也是安逸的。但这种苟且偷安的方法决不会培育出人才。

与此同时，管理者还要敢于大胆地分派工作，并让担任了工作的人能够在自己的责任和权限范围之内自主地进行工作。所谓培育人才，归根结底就是要培育出懂经营的人，培育出能够用经营意识去从事任何一项细小工作的人。为了培育出这样的人才，不能什么事都左一道命令，右一道命令，那样只会培育出一些唯命是从的人来。管理者敢于大胆地分派工作，担任了工作的人才会上下功夫开动脑筋想办法，充分发挥出自己所具备的能力，人才也就相应地成长起来了。

当然，松下也指出，虽然应该在广泛的范围之内分派工作，

但必须牢牢地把握住基本方针。否则，分派工作后，各行其是，整体就会变成一盘散沙。因此，公司的基本思想和经营观念在这里仍然是极其重要的。可以说，只有个人根据经营观念去从事自主性的工作，才能培养出人才。



点 评

8

一般来说，企业经过筛选，选择了符合自己要求的员工，也只是完成了第一道工序——选人，而第二道工序——造人，这才是企业更应该重视的事情。造人，即对员工进行技能、思想的教育训练，使之认同企业的经营理念，做到志同道合。“志同”就是指个人愿景和企业的愿景相同，“道合”就是个人的价值观和企业文化吻合。这样企业才能拥有真正理解、掌握公司经营理念的人才，才能制造出好的产品，提供好的服务。

