

干出来的培训学

田力 编著

No give up

Just do it

fly your
dream

Enjoy life

persist in

Never too late



清华大学出版社

干出来的培训学

田力 编著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书记录了作者在企业管理内训领域的历程、心得和研究成果。本书紧密围绕“为师之道，修德为本”的道理，文章从“正、爱、忠、勤、静、和、趣”各角度与读者分享交流。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。
版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

干出来的培训学/田力编著. —北京：清华大学出版社，2015
ISBN 978-7-302-38497-7

I. ①干… II. ①田… III. ①企业管理-职业培训-研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 260916 号

责任编辑：陆滢晨
封面设计：单 良
责任校对：王荣静
责任印制：杨 艳

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：北京嘉实印刷有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：19.5 插 页：1 字 数：309 千字

版 次：2015 年 1 月第 1 版 印 次：2015 年 1 月第 1 次印刷

印 数：1～4000

定 价：78.00 元

产品编号：060072-01

充满激情、敢干实干、不断迎接新的挑战

与田力的相识,可以回溯到 30 年前的 1984 年。那一年的暑假,我率领由 20 名即将毕业的清华大学优秀学生组成的赴西北考察团,到兰州和西宁访问当地的企业和事业单位,与当地的老校友交流,同时也受到了甘肃和青海两省政府的热情接待。田力就是当时这个考察团中的一员。

田力当时给我的印象是属于那种外表平静、话语不多,但是内心激情澎湃的一类人。从西北回京后,田力继续他最后一年的学习生活,联系并不多。但是到了 1985 年 3、4 月,听说田力主动放弃已经被录取的清华大学工物系研究生入学机会,选择到青海支边。为此,学校召开校务会专题讨论,并报请教育部批准,准予田力保留研究生入学资格,随时可以回来,读任何专业都可以。随即很快将这个政策推广到了整个 1980 级毕业生,并一直延续十多年。

5 月,为了更好地保护田力同学的支边积极性,我和工物系的一位老师一起,和田力又一次来到西宁,就田力的工作安排与青海省方面商谈。当时的班马丹增副省长高度重视并亲自热情接待我们,并就田力的工作安排亲自协调。最后确定田力被分配到省财政经济委员会能源处从事电力管理工作。

再一次见到田力,已经是 2002 年,田力回到清华科技园。从 2003 年开始,一个偶然的机会,进入管理培训领域,为新成立的南方电网公司提供高级管理人员的系列管理培训。2004 年开始,接手了清华科技园创办的北京厚德人力资源开发有限公司,之后,在一起开会和交流的机会就多了起来。2005 年还在 200 号基地以学员的身份亲自参加了一次厚德人力组织的启迪高管团队拓展训练。

听田力讲起他的经历,感受最多的就是“激情”和“实干”。从能源管理、核能战略研究到企业管理信息化,他在每一个曾经工作过的领域都能做出

一番成绩。管理培训工作应该他工作时间最长的一段职业生涯，在清华大学体系内的管理培训，尤其是企业内训领域，口碑相传、屡获嘉奖。我一直不明就里，直到今天看了他的工作文集——《干出来的培训学》，才明白了其中的奥秘。

俗话说，“实践出真知”，田力在工作过程中所写的文章，不仅体现了一个“干”字，更多的是对于实践经验的反思和总结。创新实践、不断反思、认真总结，不仅要反思和总结如何做事，还要反思和总结如何做人。做事如做人，先做人、再做事，长期坚持、专注实践，我以为这些应该是田力在管理培训领域取得成功的部分经验。

据我了解，田力在接手厚德人力之后，十年如一日，一直领导企业经营管理工作到今天，从3个人发展到40多人，收入从100多万元发展到2000多万元。服务的客户从南方电网扩展到更多的能源电力企业。坚持面向市场、面向行业、面向客户，在清华校园内外的激烈市场竞争中逐步形成自己的特色和亮点，成为启迪控股内部为数不多的低投入、高产出、有特色的子公司之一。

田力在对培训实践的总结中，反复强调“以客户为中心、以应用为背景、以解决问题为导向”，并将这一条提炼为厚德的服务指导思想，这一点尤为难得。我想，我们从事任何工作，都是长链条流程中的一个具体环节，都应该树立以客户为中心、为客户服务的指导思想。

田力在《为师之道 修德为本》一文中，提出了为师之德的几个关键字：正、爱、忠、勤、静、和、趣。我也是深有同感，高度赞同。尤其令人钦佩的是，在管理工作和业务工作的高强度、快节奏中，田力能够静下心来写出这么多有思想、有深度的好文章。

去年启迪控股建立启迪商学院，成功举办了为期9个月的第一期启迪控股中青年干部培训班，效果很好，也是厚德团队的杰作。去年年底，厚德中标中关村管委会出资的海归初创企业领军人才培训项目，能够打动管委会领导和评标专家的，应该就是厚德团队的专业性和专业度！

现在互联网发达，信息大爆炸，如何在浩瀚的信息海洋中有所选择，田力在文章中指出：“‘近朱者赤、近墨者黑’，就像交友要慎重一样，学习也一定要有所选择，让阳光、正直、善良的知识去熏陶自己，远离那些负面的、阴暗的、丑陋的信息。”我们每人每天花很多时间收看电视、阅读书籍或浏览网

上信息,哪怕是以休闲为目的也应如此。

田力的这本文集,是一本充满正能量、极具启迪作用的好书,推荐各位朋友手边备上一册,随便翻到一页即可开始阅读,结合自己做事做人、管事管人的经历进行反思,一定会收获良多!

祝愿田力及其所率领的团队,与时俱进,继续坚持创新实践,继续发扬实干精神,实干兴邦,为中国管理培训事业的发展继续做出有高度、有深度的提炼、总结与贡献。

梅萌

清华科技园发展中心主任
启迪控股股份有限公司董事长
2014年1月12日于清华园

勇于创新 探索培训领域制高点

2002年是清华大学继续教育领域“管办分离”改革的元年，成立教育培训管理处，负责对全校各个院系培训中心以及继续教育学院的统一管理。认识田力，是我刚刚担任清华大学教育培训管理处第一任处长的时候。当时他刚从外企圈里回到清华，加盟新组建的清华大学河北发展研究院，分管教育培训。和清华培训圈里面的大多数同事相比，他和他率领的小团队，应该说是不折不扣的新兵。

2002年年底的电力体制改革，使得原国家电力公司一分为十一，新成立的各大电力企业集团纷纷四处寻求智力支持。田力凭借其多年服务能源电力行业的专业背景和行业经验，由河北院转入位于清华大学核研院的清华大学能源规划与管理训练中心，承接了南方电网公司领导干部企业管理高级研修班的策划和实施任务。没想到从此一发而不可收拾，业务规模和队伍迅速扩大，为了便于员工管理，后来又接手了清华科技园的厚德人力资源开发有限公司，很快就发展成为清华大学企业内训领域的先进单位。

我曾经多次参加田力他们举办的电力系统高研班的开班典礼或结业典礼。在结业典礼上听到学员们发自肺腑的感言，看到学员们崭新的风貌，感到田力他们举办的培训班质量很高，引入的各种培训形式以及课程质量都很好。我也亲自参与过推动国家电网公司、大唐集团、粤电集团公司等电力企业集团与清华的合作，细问起来，都是由于南方电网与清华合作成功的口碑，使得这些客户选择了清华，选择了田力所率领的服务团队。

我在负责教培处工作期间，每年都组织学校内各个培训机构之间的经验交流会，也在全国高校继续教育学会的平台上组织面向国内各个高校的继续教育工作经验交流会，多次安排田力介绍服务电力行业的经验。我曾经提出，希望清华大学的各个培训中心都能够成为深耕某一个行业、有相当的行业研究深度和服务实力的高端培训服务机构。

看了田力的文集,终于明白这个团队之所以能够长期坚持服务能源电力行业,和田力善于钻研、勇于创新、探索培训领域制高点的精神和能力是密切相关的。

首先这本文集的题目就很吸引人,如果没有一定的功底,是不敢提“培训学”这三个字的。目前的学术领域,有“教育学”,但是还没有严格意义上的“培训学”。敢于提出“培训学”,实在是需要有足够的认识高度和实践深度。这本《干出来的培训学》记录了作者在企业管理内训领域的历程、心得和研究成果。

在《产品体系化、服务系统化》一文中介绍的绩效金字塔、战略之旅模型、流程管理四阶段模型,在《建立科学的流程管理体系》一文中介绍的流程五要素、五原则、五层次以及科学的流程管理体系,都体现了作者的研究能力和研究成就。在《针对性和有效性是我们的发力点和价值所在》以及《针对性和有效性是下一阶段的服务重点和热点》两篇文章中,作者提出了企业内训的本质需求——“针对性”和“有效性”,这是所有的培训需求方和供给方都在努力追求的,也是最难实现的。那么如何实现“针对性”和“有效性”呢?《企业内训领域的发展趋势》从一个角度给出了部分答案。而《为师之道 修德为本》一文则从另外一个角度给出了另一部分答案。能够在企业内训这个培训领域制高点有一定的发言权,看来田力真是做到了“一万小时”!

田力的学习能力、钻研精神、分享勇气值得所有培训圈内的专业人士学习,田力在文集中所分享的经验 and 研究成果,也十分值得培训圈中的专业人士借鉴。其实,我更希望所有培训从业者都能够养成笔耕不辍、认真总结的好习惯,让我们为建立真正学术意义上的“培训学”而共同努力。

企业内训,需求无限! 魅力无穷! 追求完美无止境!

严继昌

中国教育发展战略学会终身教育工作委员会副理事长
全国高校继续教育学会原副理事长兼秘书长、现咨询专家组组长
全国高校现代远程教育协作组秘书长
教育部网络教育考试委员会办公室主任
教育部高校网络教育阳光招生服务平台建设专家委员会主任

2014年1月25日

教育培训领域的辛勤耕耘者

要说起来,我和田力所学专业都属于能源领域,我是水利系水工专业,田力是工物系核反应堆专业。我们同一年级、同住 13 号楼。对田力的了解始于 1985 年毕业前夕。当时田力考上清华研究生的同时又接到了青海省省长欢迎支边的回信,作出了放弃研究生入学机会去支边的决定。田力此举可谓是“一石激起千层浪”,居然引发了清华大学硕士研究生招生制度的创新改革。很快学校出台政策,鼓励考上研究生的同学选择先到边疆基层工作 2~5 年之后再回校继续深造。我班的王辉同学也激情澎湃,报名去了青海龙羊峡水电站工地。为此,本来我很向往的每班一个名额的“清华大学优秀毕业生”称号被授予了王辉同学。后来,偶尔从同住“虎穴”的田力的同班同学史宗恺那里知道一些田力的情况。一会儿核研院读研,一会儿又去了能源部中国核工业经济研究所,一会儿又去了 IBM 公司。我们这一代人正好经历了中国的改革巨变年代,我也是校园内外变化着、奋斗着,一会儿去外地挂职锻炼,一会儿又为了母校情结回来。回想起来,真是一个“折腾”。

和田力的深度接触是在我担任了清华科技园管委会主任、启迪控股党委书记,尤其是兼任了启迪教育集团董事长之后,经常被邀请去参加田力他们承办的三峡总公司、葛洲坝集团、中能建、中电国际新能源等培训班的开班典礼或结业典礼。这些本来是我十分熟悉的专业领域和客户群体,致辞中我也会时不时地炫耀一下自己的专业背景、对客户企业的了解和内部熟悉的同学校友。但静下心来听学员的发言、客户方领导的讲话,感觉得出来,田力他们举办的培训班的效果很好,学员们都是发自内心地感知、感悟、感动和感激。这也使得我对培训工作刮目相看。2013 年年初启迪控股工作会议上田力倡议举办启迪青年后备干部培训班,解决新启迪的凝聚、沟通和融合问题。不仅启迪控股王济武总裁高度认同,我也是大力支持,这才有

了后来的启迪商学院第一期、第二期。

读了田力主编的《干出来的培训学》文集，有三点感悟：第一个方面，田力是这个队伍所从事事业的思想者、引领者，也是身体力行的实践者、脚踏实地的耕耘者，十年如一日走过来，真是不容易；第二个方面，田力“不是一个人在战斗”，厚德这个平台上团结了一批有理想、有激情、有水平、志同道合的专家学者，百花齐放、百家争鸣；第三个方面，我深刻地感悟到，我们这些理工科毕业生走上企业管理岗位、领导岗位之后，不论理工科学习多么优秀，的确需要通过学习和实践研究管理，通过企业内训打造干部队伍和员工队伍。田力在文中提到的统一管理语境很重要、流程管理很重要，变革管理也很重要。当年在上市公司——紫光股份担任总裁期间，自己搞信息化，也帮助客户建设企业级信息化系统。有些项目搞不好、用不好，现在回想起来，就是上述这些方面没有整明白。如果企业信息化建设与管理培训相结合，尤其是与田力他们开发的战略之旅、流程管理、变革管理、标准化管理、精益化管理等课程学习相结合，将大大提高企业信息化的成功率和回报率。

明年就是我们这一届毕业三十周年纪念，谨借此文祝愿田力、祝愿厚德、祝愿启迪以及所有的清华“零”友，立足各自岗位，厚德载物、自强不息、追求卓越、不断超越，为祖国多做贡献。

李志强

清华大学教授

清华科技园管委会主任

启迪控股股份有限公司党委书记

启迪教育集团董事长

2014年5月7日

目录

CONTENTS



第一篇 培训的价值

作者自序	001
教育、继续教育与培训	002
教育培训促进战略落地	010
教育培训促进文化生根	013
望闻问切查病因 培训咨询一体化	016
针对性和有效性是我们的发力点和价值所在	018
针对性和有效性是下一阶段的服务重点和热点	020
服务的价值	021
如何调动县级供电企业一线低绩效员工积极性	023

同道中人

行动学习的尖兵——徐燕侠	027
文理兼通的激情使者——石东	035
执着推广标准化——高桐	038
站在潮头看培训——郭夏	043

第二篇 培训的实践

叙旧不如编新,创先不断超越	050
ACT 模型及其对我们的启示	053
服务南方电网向专业化管理方向挺进	055
掌握客观规律,做好客户服务	057
关于隐性知识	061
个人追寻事业,组织定位事业,团队成就事业	062
我们的优势在哪里?	071
企业学习与培训管理进入 SMILE 阶段	072

努力让每次演出都精彩	076
针对特定需求的课程开发实践	077

同道中人

管理培训和商学教育的探索者——臧明	081
国学之美的发现者——普颖华	085
培训咨询教练辅导一体化——FAST 行动学习法	093
培训的深化	102
管理培训中的论道和论术之浅见	104
夜深千帐灯	109
占据知识管理的制高点	114
引领潮流做先锋——刘海峰	116
最佳实践的分享者——张正顺	126
以培养创新人才为使命——徐明	133

第三篇 管理的探索

产品体系化 服务系统化	144
实践出真知 合作见成效	148
读《战略性客户服务》序言有感	150
让数据说话	152
从“三部曲”到“五重奏”	155
建立科学的流程管理体系	161
客观具体又真实,健康诊断理相通	165
企业内训领域的发展趋势	166
Sarcom 公司的 CERRFS 模型	173
好书推荐——《如何提升您的管理回报率》	175
正确的管理原则	177
过度管理不可取 形式主义害死人	181
做一个有心的、用心的管理学者	184
融合问题的本质是变革管理	189
培训不仅仅是福利	191

学习变革管理笔记及感悟	193
-------------------	-----

同道中人

做有心用心的管理者——张鹏	201
学习奋斗攀高峰——何继江	206
建构主义教学法案例集锦	216
向基层、基础和基本功要生产力——陈怀新	224
从教练辅导到绩效咨询——王冬梅	232

第四篇 从业者修炼

初入职场 转变角色	237
你做到一万小时了吗?	239
只有角色落地,才有岗位胜任	240
一万小时如何利用?	243
高度决定影响力	245
沟通的规则	246
劳动者最光荣,有技能受尊敬	248
职业化修炼是一生的必修课	250
培育积极情绪,克服消极情绪	252
做商务就像解一道数学题	253
优秀是种习惯 习惯需要修炼	255
Personality and Character Ethics	257
有问题不害怕,有经验要分享	258
为师之道,修德为本	261
愉快合作的基础是坦诚沟通	262
如何长久保持健康的合作关系	265
学者是这样炼成的	270
从客户经理到产品经理,从产品经理到体系经理	271
靠什么征服客户?	273
您有几个客户朋友?	276

同道中人

留在广蓄专家村的故事	279
每一次都是第一次	281
从服务企业到服务企业大学——杜岗坡	283
变革亲历中研究变革管理——王雷	290

跋

因为专业、所以卓越	294
纯净的分享	295

第一篇 培训的价值

作者自序

做管理培训时间久了,形成了“职业病”,做任何事都讲究要首先明确概念术语、统一沟通语境。在企业管理领域,我曾经开发了一门“企业管理基础架构”课程,就是为了统一对基本管理概念和术语的理解和认知,给企业管理人员广为讲授,很受企业欢迎。现在应广大客户朋友、学员朋友的要求,着手写一本有关培训的书,首先想到的还是统一语境。

我一直认为,文章也好,书也好,其实都不是写出来的,而是干出来的。没有实践,尤其是没有成功的实践,东拼西凑一些文字,“以其昏昏,使人昭昭”,那并不是好文章和好书,只不过是文字堆砌而已。

平时在紧张的工作之余,结合开展工作遇到的问题和困惑、结合管理和服务的点滴案例、结合看书学习的体会,经常写一些小短文,发表在公司内部的电子刊物《厚德空间》上,本意是与公司员工和专家们分享。现在回头看来,正是我们干培训过程的记录。略微整理,就能体现出我们的成长历程、分享到我们对不足之处的思考和对成功经验的总结。为了真实起见,尽管很多话是对内的,但是并没有做任何修改和删减,因为一旦修改,就和当时的情景和意境不一样了,读起来也就不会那么贴切、流畅了。

2013年4月20日,清华大学校庆前夕,习近平主席在给清华大学的一封信中写道:“教育决定着人类的今天,也决定着人类的未来。人类社会需要通过教育不断培养社会需要的人才,需要通过教育来传授已知、更新旧知、开掘新知、探索未知,从而使人们能够更好认识世界和改造世界、更好创造人类的美好未来。”

换个角度看,当前中国社会对于教育的反思和批判文章愈来愈多,社会多方都在呼吁教育改革。改革的出发点和路径有很多,本人无资格和能力

一一评价。但是从我们培训的成功经验来看,至少传统的教育没有做到以人为本的个性化服务,教材彻底统一、讲法千篇一律、考试标准答案,何来个性?没有互动、没有辩论、没有个性,何来创新?我想,如果我们规定一条,只有上得了培训讲坛的老师才有资格上教育讲坛,那么,我们的教育教学水平就一定会有很大的提升。

十年走过来,因为客户对我们的简称是“清华厚德”,所以,为了对得起“清华”、配得上“厚德”,我率领团队,秉承“厚基强本人为本、德高志远德为先”,努力追求“关注细节、追求完美、专业服务、品质一流”。如果说文集中的观点、理论和实践算得上是有益的经验,那也是我们和客户朋友们、学员朋友们共同努力的结果。

做企业内部的培训管理者、做一名培训师、做培训服务的外部供应商,三者尽管略有交叉,但是又大为不同。因为他们所服务的对象是不同的。如果说有所重叠和交叉,那就是在对成人学习特点、吸收规律、培训学规律的认知和把握上。

本书中,我的文章更多的是从培训服务供应商的角度出发,谈对培训发展趋势的认识、对培训学理论的探讨、对管理学不同领域的探讨、对客户理解、对客户培训管理者的理解,谈对培训机构从业者的职业化修炼要求等。其中汇集的我们专家委员会中部分专家、培训师所提供的文章,则比较多样化,有自己对培训与业务工作相结合的研究成果,有作为培训师的心得体会,也有对培训学理论的探讨。

2008年应《中国电力教育》郭炜煜主编之约,就清华厚德的培训经验写了一组文章,与电力行业的同行们分享。现在以其中的一些文章为基础,整理为以下这篇文章,作为本书的开场白,用于统一语境。

教育、继续教育与培训

教育、培训是从提供者的角度来说的。学习是从接受者的角度来说的。教育又衍生出继续教育、终身教育等名词,学习又衍生出学习型组织、学习型社会、学习型政党等名词。教育、学习和培训各是什么关系?培训又和训练、教练、演练是什么关系?不厘清这些基本概念,卖培训的不知如何卖,买

培训的不知如何买,管培训的也不知如何管。

一、教育

在教育学中,关于“教育”的定义有多种,一般来说,人们主要是从两个角度给“教育”下定义,一个是社会的角度,另一个是个体的角度。

从社会的角度来定义“教育”,可以将“教育”定义区分为以下三个不同层次:①广义的,凡是增进人们的知识和技能,影响人们的思想品德的活动,都是教育;②狭义的,主要指学校教育,即教育者根据一定的社会或阶级的要求,有目的有计划有组织地对受教育者身心施加影响,把他们培养成为一定社会或阶级所需要的人的活动;③更狭义的,有时指思想教育活动,这种定义方式强调社会因素对个体发展的影响,把“教育”看成是整个社会系统中的一个子系统,承担着一定的社会功能。

从个体的角度来定义“教育”,往往把“教育”等同于个体的学习或发展过程,如朗特里(D. Rowntree)把“教育”定义为“成功地学习(一般地说借助于教学,但并非一定如此)知识、技能与正确的态度的过程。这里所学的应是值得学习者为之花费精力与时间,学习方式则一般应使学习者通过所学的知识表现自己的个性,并将所学的知识灵活地应用到学习时自己从未考虑过的境遇和问题中去。”

《教育学基础》一书通过对教育概念的深入分析,尝试着给出了中国师范版的“教育”的定义:教育是在一定社会背景下发生的促使个体的社会化和社会的个性化的实践活动。这个定义首先描述了“教育”的“实践特性”,作为一种实践活动,“教育”必然有其明确的目的,没有明确目的的、偶然发生的外界对个体发展的影响就不能称之为“教育”。

其次,这个定义把“教育”看作是耦合的过程:一方面是“个体的社会化”,另一方面是“社会的个性化”。“个体的社会化”是指根据一定社会的要求,把个体培养成为符合社会发展需要的具有一定态度、知识和技能结构的人;“社会的个性化”是指把社会的各种观念、制度和行为方式内化到需要、兴趣和素质各不相同的个体身上,从而形成他们独特的个性心理结构。这两个过程是互为前提、密不可分的。

再次,这个定义强调了教育活动的“动力性”,即教育活动要在个体社会化和社会个性化的过程中起到一种“促进”或“加速”的作用。也就是说,与