



发“25426”到  
106900292251

成为世纪畅优会员，可免费阅读  
更多图书前三章。

企业培养项目最佳实践

# 绩效培养

引领组织绩效变革、人才发展和绩效改进之道，源自用友大学的最佳实践

王琢 刘澄◎著



中国工信出版集团



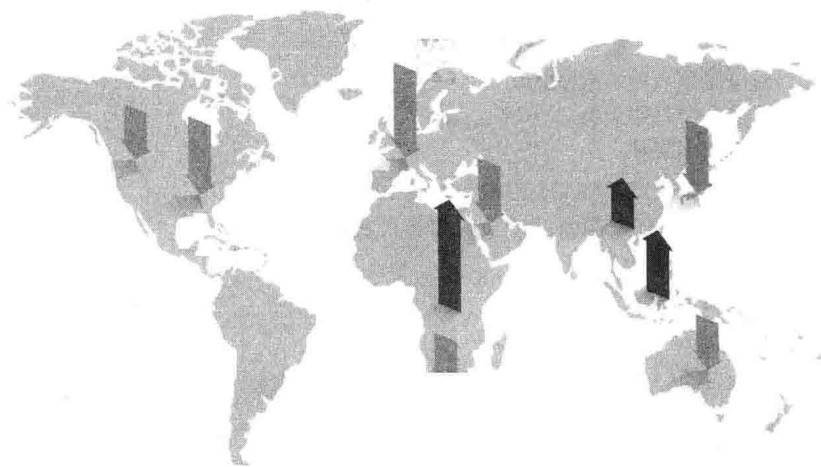
电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

企业培养项目最佳实践

# 绩效培养

引领组织绩效变革、人才发展和绩效改进之道，源自用友大学的最佳实践

王琢 刘澄◎著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

#### 图书在版编目（CIP）数据

绩效培养：企业培养项目最佳实践 / 王琢, 刘澄著. —北京：电子工业出版社，2015.2  
ISBN 978-7-121-25426-0

I. ①绩… II. ①王… ②刘… III. ①企业管理—人才培养 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 011429 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：杨洪军

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：17.5 字数：224 千字

版 次：2015 年 2 月第 1 版

印 次：2015 年 2 月第 1 次印刷

定 价：48.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线：（010）88258888。

# 序

刘澄和王琢拿着沉甸甸的书稿到我办公室的时候，我实难掩饰发自内心的喜悦——用友大学的又一部力作即将问世，更重要的是，又有两个用友大学骨干讲师开启了著书立说的人生历程。记得我们三人还没谈书的内容，就先畅谈了从讲师到大师的道路，畅想了未来十年，用友大学会走出多少影响中国培训界的名师。

名师、名课、方法论、自成体系、品牌形象是用友大学不变的追求，而出专著对这五者均有积极的促进作用。用友大学成立六年多来，一贯坚持立足专业、紧贴业务，做上接战略、下接绩效的培训，积累了丰富而独特的实践经验。爱因斯坦说：“学习就是经验，其他一切都只是资料而已。”这些源自实践的经验确实需要及时总结、提炼，萃取成可以重复使用的方法论才能发挥更大的价值。

本书内容聚焦的是用友大学在体系化培养人才方面的实践经验。事实上，早在2011年我们就在这个领域开始了探索，那时候我们就发现，一两零散的培训不足以解决能力提升的问题，一两堂课的培训效果也很难显现，要让培训有效果，必须有针对某一群体的较长时间周期系统化的综合解决方案，我们内部叫作培养项目。项目式的培养能够较长期锁定目标、

跟业务实际紧密结合、把培养对象组成相互社会强化的学习圈子、综合运用各种培训方式和手段，最终透过一段时间的人员绩效改变来衡量培训的价值。过去几年来，用友大学深入专业系统化项目式培养人才的理论和最佳实践，积极探索用培养项目的方式跟业务部门一起合作推进人员综合能力提升工作，取得了很好的培训效果和业务部门的一致好评。积累了好几年的经验后，我们在2013年试图从实践的基础上上升成方法论，2014年更是较大规模地推行这种培养方法，几乎所有的成员企业都尝试用这种方法开展培训，跟成员企业业务部门一起开展培养项目逐渐成为我们工作的重心。今年年初，我鼓励王琢和刘澄说，该把我们的实践总结出书了，这方面的本土实践还很少，写出来供本土培训界参考，一定很有价值。经过大半年的努力，他们俩竟完成了20多万字的手稿，效率和成果均超出我的预期。

这部手稿，给我留下几个特别突出的印象。

首先是实战。书中的案例个个都历历在目，尽管对真人真事做了适当的抽离处理，这些素材仍然鲜活得让我有点担心。实战的才是最接地气的，才是最容易学习和迁移的，教育是一门实践性很强的学科，有效果比有道理更重要，每个人都可以从这鲜活的实战的案例中获得滋养。这些真实的案例中弥足珍贵的成分是业务部分和培训部门用培养项目的形式形成良好的互动，感受到双赢的体验。用友大学一贯强调要用业务部门的思维方式经营企业大学，作为培训提供方，我们一直思考的是如何用培训的方式促进业务，培训部门要用培训的方式帮助那些“火烧屁股”的业务老大解决问题，分担压力。为此，我们必须紧贴业务才有机会跟他们对话来激发他们的兴趣，必须系统化项目式才能让他们看到效果而愿意投入，必须自身

专业才能让他们感受到培训独有的价值。反过来，业务部门看到了培训不再是可有可无的点缀，而是实实在在的推进业务、提升团队能力不可或缺的手段。一个培养项目走下来，业务老大们感受到真真切切的效果，当然有异乎寻常培训促进业务的体验，用友大学的讲师们也透过自己亲历的培养项目达到实实在在的促进业务的效果而体验到莫大的成就感。因为培养项目是紧贴业务实际的、较长期的、系统化的培养，所以更能吸引业务老大们参与，有了他们的参与，对培养项目的重视程度和资源投入会大有不同。事实上，相当比例的培养项目是以业务部门为主力开展的，用友大学扮演的角色更像顾问——用我们的方法论和专业技能帮助业务部门用培训的方式更好地开展业务。

其次是升华。人们的认知不能简单地停留在实战的感性层面，更重要的是，积累了一部分真实有效的个案后要能够萃取出将来可以复用的方法论，提高到理性的高度。让一套行之有效的方法在组织乃至社会能普遍使用，才能带来更大的价值。用友大学非常强调方法技能的开发和传承，我们认为组织智慧的核心是组织多年来积累的各种方法论。百年老店的伟大组织都从多年的经历中总结出应对各种挑战的方法论，他们尽管不知道在风诡云谲的市场会遭遇什么样的挑战，但无论遇到什么挑战，他们都有自己一套解决问题的方法。GE、IBM、麦肯锡这样的知名企业，都有他们一套一套的方法论，正是这些方法论的萃取和传承让他们更抗风雨，更适应环境。而培养项目可以说是从实践中萃取出来的接战略、贴业务、多元化、系统化的人才培养方法论。方法论是一套解决某类问题的流程和工具的集合，要跟具体的场景有一定抽离，又能挖掘出解决某一类问题的共性步骤和方法，这样才便于迁移。这本书中详细地讨论了培养项目这种方法技能

的七个步骤和各个步骤中能够普遍适用的工具，并详细地介绍了这套方法论在三种不同侧重的培养项目（“培”战略、“培”人才、“培”绩效）中的具体应用。王琢介绍说：“这本书就是要把您提出的上接战略、下接绩效的理念落到实处，要从过程和具体方法上对这一理念做强有力的支撑。”事实上，在我眼里，积累方法论远比搭建各种各样的体系重要。搭建体系通常要耗费很大的人力、物力，而搭建起来的体系往往是好看却不实用的花架子，更何况在互联网时代的今天，企业战略变革的节奏会越来越快，不变的体系很难适应不断变化的企业战略。有了方法技能就不一样了，我们总可以用一套在过去的实战中升华的方法技能去应对当前遇到的挑战，所以方法技能会给人信心和富足感。在我的字典里，有方法比有体系更直接、更实惠，方法积累多了自然就成为体系，这就是我的体系观——体系是从实践中逐渐总结积累出来的，不是凭空搭建的。

最后是建构。方法技能重要，却不是各类秘籍攻略不假思索地拿来使用。我见过很多收集方法的狂人，他们最引以为耀的是“笑傲职场十大法”、“拜访客户 12 式”、“×××的 21 项修炼”之类，不假思索、不加甄别地把注意力全部集中在方法上是很危险的。因为术本于道，每个方法背后都有其世界观和价值观，有其哲学主张，只有深入理解了，才能以道驭术，达到“运用之妙存乎一心”的效果。在教育理念上用友大学崇尚建构主义，在实践中总结出来的这套培养项目实战方法论也正是基于建构主义的教育理念形成的。全过程所采用的方法和工具都一以贯之地采用学员为中心、以微行动学习为主要手段的建构主义理念。在培养项目实战中，刘澄老师对微行动学习产生了真挚的感情，他说：“如果没有微行动学习这种好的形式，我甚至都不知道培养项目该怎么进行。”在实践中，我们帮业务部门疏

通了他们的业务逻辑的同时，业务部门也验证和优化了我们的方法论；讲师帮学员建构他们心智模式的同时，学员也帮助讲师建构课程和方法论。实践出真知，我相信课程和方法论都是有生命的，就像马克思主义在中国的实践一样，要让一个思想、一套理论发挥价值就要积极践行。践行的过程中一定会遇到一些实际的问题，要解决这些问题就不能教条主义，而要适应性地演进和发展这些思想，循环往复下去，思想或理论体系都成了有生命、可成长的东西，其成长的过程跟动植物的成长很类似。应用建构主义的教育思想去培养团队，也在实际教学和培养中发展建构主义，把建构主义教学理念也当成一个生命体，持续发展和进化。

总结是为了从实战中升华，升华是为了更普遍地应用，应用是为了更好地帮学员建构心智。只要大胆实践，及时总结，总会有收获。把传统的散班教学升级为更接战略、贴业务、多手段、长周期、系统化的培养项目当是企业培训发展的方向。实践证明，这种做法有效果，这种探索很有价值。

在互联网思维以不可阻挡之势逆袭经济社会的今天，所有传统的方式都不可避免地经历着或面临着被互联网思维洗礼和改造的命运，企业培训当然不可能在这种大背景下独善其身。好几年前我就发出呼吁：企业培训到了该讲实效的时候了。这是一个快速变化的时代，这是呼唤创新的时代，这是一个锐意革新的时代。怀旧是为了拥抱变化，总结是为了重新出发！但愿这本书能给勇于探索、大胆实践的您一些启发和滋养。

是为序。

田俊国

2014年11月6日于用友软件园



# 前 言

各位培训经理以及从事能力提升相关专业的同人们，当你们再也不能简单地从培训机构那里购买培训课程、安排培训计划、聘请老师提供充满欢笑的、一天式的授课指导，而仅仅通过进行简单的书面课程满意度测评，就期望参训人员对培训内容做出反应，员工都能有所提高并在短时间内快速提升他们的绩效时，你们想过面对当下互联网时代的快速变革，我们能力提升工作的价值在哪里？我们的职业生涯又该何去何从呢？

的确，上述这种对糟糕情景的概述残酷地把能力提升工作描述成一个肤浅的、基于活动的实践行为。遗憾的是，在过去的几十年中，这样的事例屡见不鲜。然而，在过去的几年里，培训经理以及能力提升领域已经发生了巨大的变化，那种仅靠提供培训活动以期奇迹般地增进员工的知识和技能，从而达到提升组织绩效的时代已经一去不复返，取而代之的是涌现出一批兢兢业业、坚定不移和深知专业化生存的个体，他们积极投身于帮助企业构建学习型组织文化、创建绩效管理系统，并且实施变革转型活动。每项活动都旨在改变企业的结构、战略、人才、绩效、管理实践和工作氛围。“培养项目化管理”便是其中之一，它提高培训经理及能力提升岗位在企业中的重要性和影响力。

“培训”一词在 20 世纪 30 年代末起源于第二次世界大战时期的英国(阿伯德威海上学堂),最初是应用行为科学和程序教学的一个分支,当只靠程序教学和行为主义的方法不能解决业务和现代职场中的问题时,行为科学和程序教学就逐渐发展为组织能力培养。近年来,许多学者和从业者都贡献了自己的力量,他们以自己的观察、思考、研究和实践经验推动了这个领域的发展。

时至今日,组织能力培养已不只是单一的干预措施和模型的汇总,培养项目化管理的成熟就体现在:培训经理不再倾向于采用单一或简单的解决方案,如培训、绩效改进、流程重组,或者用软硬件系统解决复杂的人才管理和能力提升问题。从前,培训经理总是疲于试图描述能力提升工作的本质,被动地平衡与业务部门之间的关系,包括分析业务流程以确定具体培训课程所需知识和技术方面的需求,上下求索导致组织绩效不佳的各种变量复杂组合所需的理念方面的要求,以及以人或工作为重点而不是把整个职场或客户现场作为重点的倾向,培训经理还要不断应对预算紧缩和内部政治等方方面面的压力。本书所介绍的培养项目化管理成功地应对了上述这些挑战。

培养项目化管理是一个非常复杂的系统工作,是指针对企业开展的基于战略、绩效和人才三方面为方向,以提高员工的综合素质、能力、工作绩效和对组织贡献度等方面为目标,从而实施的有计划、有系统的培养和训练活动。通过工作目标设定、知识和技能传递、工作情景演练、绩效达成评测、经验交流分享等现代化的培养方式使员工的知识、技能、工作方法、工作态度以及工作中的价值观得到转变、改善和提高,从而发挥出最大的潜力,最终达到企业目前和未来预期的工作水平。

在撰写本书的过程中，我们没有从传统的“干预、模型，或投入-产出”的视角出发进行主题讨论，而是提出要为企业能力培养工作搭建“适宜的环境”。该“环境”体现为既简洁又动态的流程，并且抓住了构成整个“环境”的元素，这些元素是构建组织能力培养的基础。我们在本书中阐述了隐含在每个元素背后的研究及其理论基础。

在中国，企业培养项目化的可持续性、可发展性和潜力巨大，在现代职场环境中，企业管理者越来越关注员工的价值、积极性和自主性、与组织的互动等，也越来越重视能力培养方面的相关技术、能力和优秀理念。中国企业的综合素质提高了，因而企业管理者有能力吸引更高端的人才和对更高层次的组织能力提升诉求。

在此，我们怀着深深的感激之情，把这本书献给所有在能力培养领域做出卓越贡献的人，同时把这本书献给能力培养领域以外的专家们，因为能力培养工作还需要运用其他众多领域（如教学设计、心理学、绩效管理、教练技术、战略管理等）的理论和实践，正是因为他们在这个领域做出的卓越贡献，组织能力培养的世界才变得更加美好。

最后，祝愿所有培训经理及能力培养从业者们取得职业生涯的成功，并享受其中的快乐！

# 目 录

## 第 1 篇 下一站——培养项目

第 1 章 打破培训诅咒.....	2
1.1 培训为什么没有效果.....	4
1.2 园艺师 VS 施肥工人.....	6
1.3 园艺师的三项基本修炼.....	8
第 2 章 互联网社会什么最重要——还是人才 .....	11
2.1 企业不会“养”人才? .....	12
2.2 坐在火山口上的人.....	14
第 3 章 企业方舟的舵手——能力培养.....	18
3.1 “本职”工作之殇.....	19
3.2 罗马不是一天建造的.....	23

## 第 2 篇 走进培养项目

第 4 章 庖丁解“培养项目” .....	30
4.1 培养项目“画像” .....	31
4.2 培养项目的三驾马车 .....	35
第 5 章 打铁还需自身硬——培养项目组织应具备的能力 .....	42
5.1 要整合的理论学科 .....	43
5.2 要熟知组织运行关系 .....	47
5.3 要能够进行问题分析以确定优先顺序 .....	51
第 6 章 3 阶 7 步做项目 .....	60
6.1 培养项目的三大阶段 .....	62
6.2 培养项目的一个前提、七个步骤 .....	63

## 第 3 篇 三“培”演义

第 7 章 “培”战略 .....	70
7.1 介入：客户都去哪里了 .....	71
7.2 任务界定：改造 7S 模型 .....	73
7.3 目标界定：培养项目金三角 .....	82
7.4 动因分析：谁动了我们的客户 .....	85
7.5 方案设计：到一线去 .....	88
7.6 实施：文武兼修、全面推进 .....	90

7.7 评估：360 度无死角 .....	104
<b>第 8 章 “培” 人才 .....</b>	<b>143</b>
8.1 介入：“人才”与“发展”可以兼得 .....	144
8.2 任务界定：从人才盘点开始（改） .....	149
8.3 目标界定：成长路径图 .....	164
8.4 动因分析：刨根问底找“差异” .....	168
8.5 设计：用工作任务勾画学习地图 .....	177
8.6 实施：“瀑布”向“迭代”的转变 .....	198
8.7 评估：我们的人才有哪些变化 .....	207
<b>第 9 章 “培” 绩效 .....</b>	<b>217</b>
9.1 介入：“土八路”也可以成为“正规军” .....	219
9.2 任务界定：CAP 模型分析 .....	223
9.3 目标界定：培养目标=绩效目标 .....	234
9.4 动因分析：“差距”是怎样炼成的 .....	237
9.5 设计：聚焦“核心任务” .....	242
9.6 实施：向课堂外要成效 .....	248
9.7 评估：“易操作”最重要 .....	252
<b>后记 .....</b>	<b>258</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>262</b>

章上第

## 第 1 篇

# 下一站——培养项目

第 1 章 打破培训诅咒

第 2 章 互联网社会什么最重要——还是人才!

第 3 章 企业方舟的舵手——能力培养

## 第 1 章

# 打破培训诅咒

当看到“培训诅咒”这四个字的时候，我相信很多企业的人力资源经理、培训经理以及能力提升岗位的朋友们都会发出“会心的一笑”，只不过这一笑是发自内心的苦笑。为什么？因为做企业内训太难了！

难在什么地方？我想用这些年来我在推广和实践培养项目的过程中与每位培训负责人的第一个电话说起。

“您好，我是某某公司的培训经理。请问您是某某老师吗？”

“是的。请问我可以帮您什么？”

“是这样的，我们4月打算做个培训。请问您有时间吗？”

“时间不太好安排，3月或6月可以吗？”

“业务部门不太方便，3月组织架构还在调整，6月又要半年冲刺，组织了也没有人参加，前期调研直接调研我行不行，业务部门的老总出差了，不过他叮嘱我一定要找一位有业务经验的讲师。对了，还有个事儿，你们今年有什么新课吗？……”

“呃……”



大家看到了吧？很熟悉吧？对于企业中的培训经理来说，每年的培训噩梦就是这样开始的：时间不合适、课程要新颖、要贴合业务、最好能定制课程、讲师必须是实战派。这些还不是最主要的。最主要的是，在前期调研和准备过程中“不能影响业务部门的日常工作”。

前期业务部门各种不配合，最后还要培训落地。不安排培训或者培训课程只要有一点不够接地气，业务部门就会怪罪培训部门不作为，甚至如果年底业务部门的绩效不好，培训部门也要跟着一起背黑锅，所以，问题从业务部门的需求开始，在业务部门的抱怨声中终结。这就是我们常说的“培训诅咒”。

那么，面对每年都会让培训负责人陷入恶性循环的“培训诅咒”该如何打破呢？近年来，我们在国内企业培训发展过程中，不断摸索，持续创新，发现“培养项目”是上述问题的一个优秀解决方案和最佳实践。近年来，在培训咨询公司以及教育研究机构等诸多组织与领域中，也逐渐出现了类似“项目化培训”作为能力提升的方法。不过通过几年的工作实践，我们不得不承认，“培养项目”这种虚拟组织并不像其他以“部门”为结尾的组织机构那样带有明显的行政权力。但是，我们不妨换一个角度来看待这个问题。例如，被万千女性追捧的韩剧，为什么可以让人们每天安心地、自备大量纸巾地守候在电视机前？每每被人诟病的脑残剧情为什么可以博得众人的眼泪？

所以，只有当业务负责人把对日常工作的需求和痛点全部放入业务场景中时，他们才能意识到“培养项目”的价值，并且随着老总们发现“培养项目”与组织战略整体规划一致而产生的强大效应后，“培养项目”的方案和计划才会成为摆放在总裁办公桌上最重要的文件（没有之一）。