

G高尔
OWER 管理名著系列

A HANDBOOK FOR TRAINING STRATEGY

培训战略与实务

(英) 马丁·所罗门 著

孙乔 任雪梅 刘秀玉 译

[二十一世纪企业腾飞的翅膀]



什么是现代组织最佳培训行为？培训管理者应该如何提高组织的培训效益？本书作者马丁·所罗门是伦敦培训者论坛主席，他为组织中负责培训管理的人士提供富有挑战性的建议。这本书必定

会对目前培训的状况产生冲击，其观点、论据以及实际操作指导肯定会受到每一位与培训业务相关人士的欢迎。

商务印书馆国际有限公司

F272.92
06

00011664

高 尔 管 理 名 著 系 列

培 训 战 略 与 实 务

HANDBOOK FOR TRAINING STRATEGY

(美) 马丁·所罗门 著

孙 乔 任雪梅 刘秀玉 译

HK88/17



C0487504

商务印书馆国际有限公司

图字 01—1999—1786

图书在版编目(CIP)数据

培训战略与实务/(英)所罗门著;孙乔等译. —北京:

商务印书馆国际有限公司, 1999. 7

(高尔管理名著系列)

ISBN 7—80103—186—5

I. 培… I. ①所… ②孙… III. 企业管理—技术培训
—基本知识 N. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 31258 号

PEIXUN ZHANLUE YU SHIWU

培训战略与实务

著 者 (英)马丁·所罗门

译 者 孙 乔 任雪梅 刘秀玉

责任编辑 黄宇谷

特约编辑 建 德 董 轶

封面设计 傅凯宁

出 版 商务印书馆国际有限公司

(北京东城区史家胡同甲 24 号 邮编:100010)

印 刷 东北印刷厂

发 行 新华书店

字 数 208 千

开 本 850×1168mm 1/32

印 张 10 1/8

印 数 10000 册

版 次 1999 年 7 月北京第 1 版

1999 年 7 月辽宁第 1 次印刷

书 号 ISBN 7—80103—186—5/F·7

定 价 20.00 元

1. 陈鹤园 4月10日
陈鹤园 4月10日
陈鹤园 4月10日

一九九二年六月中国共产党第十四次代表大会前夕我曾著文提出中国必须很好地学习在西方资本主义国家中发展起来的现代市场经济文化，而其它一些则应该实行拿来主义，因为只有学得西方现代市场经济文化的精髓，才有可能进一步发挥和创造。在我说的现代市场经济文化中当然包括现代企业管理文化。我这个观点在一九九三年后的七年中完全没有改变，因此最近我得知商务印书馆国际有限公司将把英国高尔公司出版的十种管理书籍译成中文介绍给我国企业家时我是很高兴的。可惜近来我的写作确实很忙实在没有时间去研读这个系列，不可能为这个系列写序只好讲一下我对现代市场经济文化的一贯态度表示对商务印书馆做这样一种工作的祝贺和支持。同时我希望我国企业家能根据本地本企业的实际善于利用这些书籍中介绍的经验和知识。

于光远

一九九九年七月二日

为商务印书馆国际有限公司题字

序

本书是以现代培训管理人员的观点写的。之所以能完成这本书的写作，是因为很久以来我一直有一种想法，认为现有的文献尽管内容广泛也颇有价值，但并不都能反映我们这些负责组织培训与发展职能的人所面临的实际困难。

本人不是大学教师，也没有享受过较长的休假去写作，这本书是我在一家大的投资银行任培训与发展部部长时写就的。这是否意味着书中的观点是从我个人所经历的操作实践中得来的“经验之谈”，还需要读者来判断。如果说提出了一些有价值的观点，从而在一定意义上使读者获得了成功，那么我的努力就是值得的。

我在工作中遇到的诸多问题，之所以能顺利解决，这首先要感谢许多人的帮助。我在银行的同事曾和我一起归纳和补充了培训职能模式的一些内容，如果没有他们的投入和支持，我的一些想法将无法得到验证。特别要由衷感谢的是：赖利、伊恩·卡尔顿、安妮·麦克纳丽和伊丽莎白·海斯。

一些人或向我提供过专业方面的建议、或帮助我阅读草稿，他们是：大卫·班克曼夫特·特纳、米拉尼·唐纳德森、罗伊·哈里森、蒂姆·基德、保罗·菲利普斯、喻利·泰勒、詹尼弗·泰

勒和查尔斯·伍德卢夫。美国培训与发展学会的安东尼·卡内瓦利非常慷慨地允许我使用他和他的同事们的某些工作成果。托尼·弗雷泽提供了大量的有关培训的数据，用作本书的图表。所有这些人对于我的思想形成都起了促进作用。但这并不意味着他们赞同我的观点或结论。费思·奥迪波对最佳培训实践公司进行了研究，其成果写在第一部分的附录中，我对她及公司的所有代表深表谢意，是他们在百忙之中抽出时间为我提供了这么有价值的帮助。迪克·布雷斯兰德阅读并修改了本书的一些文字，并在成书的全过程中始终给予我巨大的鼓舞和力量。格雷厄姆·钱伯斯则是一个非常助人为乐的老板，还要感谢人事管理图书馆和信息服务学会，尤其是史蒂夫·科贝特。人事管理学会在为玛丽琳·阿诺特和她的一组人提供高质量的服务以及提高他们的专业水平等方面，都给予了有价值的资助。

感谢我的雇主鼓励我出版此书，并允许我利用工作单位的信息；感谢我的家人，他们对我长时期利用周末从事本书的编写工作表示了充分的宽容；感谢威尔士橄榄球队的支持，没有给我带来很大干扰。

我还要向为我提供各种信息的各方再次表示感谢，感谢他们允许我复制引用他们的工作总结。书中如有某些错误和疏漏，谨表示歉意。像任何一个优秀的培训经理应该做的那样，对本书的任何纰漏，我都将承担责任。

马丁·所罗门

引 言

十年前，人们开始重新关注雇主的培训行为，即组织为员工安排的培训课程、活动与在职培训等。有证据表明，英国的培训业正稳步上升，即使在经济萧条时期，培训支出也保持平稳。管理教育与培训大为改观；MBA 课程含量大增；雇主竞相争聘“知识型员工”；政府制定一系列政策鼓励培训活动。

遗憾的是，全国普遍关注提高培训质量，却忽视了另一个关键的问题。过去十年里，组织实施培训活动的方法与风格已发生极大变化，本书旨在阐明这样一种方法。尤其是：

◇探讨什么是现代组织的最佳培训行为

◇阐明组织培训需要一种新模式

我希望这本书对负责组织培训的人士有所帮助，无论是培训管理者、培训者、其他人力资源专业人员，还是有志于此的部门经理。我还提供一个切实可行的方案来实施新方法。关于这一新型培训模式最主要的一点是，它必须能直接应用到实践中。

本书的中心前提是——这一方法应立足于操作经验上。要想有价值，新模式应依据现实的决策环境制定。比如，培训者曾听到多少次下面这句话：“大型项目若想有成效，高层管理者的支持是最重要的。”今天，培训环境有所改变，高层管理者的介入仍被默认和接受，但是，他们还有更重要的业务要去处理。因此，高层管理者有权对专业培训者寄予厚望，让他们不必过分依照上层吩咐，主动从基层推动培训活动。

为了使这一模式付诸实施，我在书中列出一系列的问卷调查表、调查方法及其他相关程序（尤其在第二部分）。这些列举都来自我和我的同事在投资银行使用过的文件，此处作为例证意在说明：任何一位称职的培训管理者都希望开发一套自己的方法。而且，高效率的培训管理者可能已经有一套适用于组织文化的培训方案。

投资银行并不是一个典型的组织，也不存在典型的培训环境。之所以提供这一套方案，意在说明：如果它能在像投资银行这样的恶劣环境中起作用（这里历来对培训的支持很有限），那么，就应该在别处同样适用。

对这本书的构成及其专门用语事先作一说明，将对读者大有益处。本书由三部分及三个附录组成：第一部分概述培训得以实施的新环境，探讨组织对培训要求的变化及培训职能在人力资源方面地位的改变。本部分包括对一些培训模式的评析，并指出如何才能开发一种较完善的模式。

第二部分更关注现实问题——培训管理者应该如何提高组织的培训效益。从宏观和微观的层面分别探讨了培训的必要性，包括在企业计划的大前提下开展培训活动的需要，以及超越传统的技能提高范畴而获取人力资源优势的需要等。同时介绍了几种有效的方法来明确培训需求，并对行为进行评估。此外，还指出：培训行为是部门管理者、其他人力资源工作者与专业培训人员共同的职责。

第三部分探讨了培训机制的作用及培训者的地位。它不存在单一的、全方位的模式，采取的方案应取决于组织所面对的现实情况。但值得一提的是，培训的主要目的应是对组织内培训文化进行管理——这一概念在有关章节将得到详尽阐述。本书最后一部分还涉及为实现这一目标所需的技能。

附录展现了英国培训环境的一些特征。对大多数雇主来说，有一点很值得重视，即培训管理者认为现有的培训投资还远不能令人满意。本部分概述了重要的英国全国培训调查（1986~1987）的结果。培训管理者的行为将越来越受到国家政策的影响，这一点也在讨论之列。许多读者对附录的内容很熟悉，而对于知之较少的读者，附录将提供重要的背景材料。全国调查的结果尤其重要，因为它影响着第二部分许多论证。

贯穿全书的分析、论证与建议都是为提高管理、监督与办公室人员的培训意识与水平而设，因为他们有能力在工作中进行实践并有所取舍。近年来，“知识型工作者”很流行，它有两个含义：

一指那些从事智力工作的人；二指劳动者从日常工作向要求更高的工作转换的广义行为。第二种含义的“知识型工作者”有助于辨别人力资源问题及管理从事知识与创造活动的员工时出现的问题。由于有一定的技术与能力，这些员工很受欢迎，对雇主的依赖性较弱。

由于“知识型工作者”第二种含义产生的问题已超出狭隘的培训范围，所以，我总是尽可能地避免使用第二种含义。本书更关注第一层含义下的知识型培训工作者，而不涉及那些从事重复性较强、选择机会较少的操作型工作者，这样的工作者在投资银行已不存在，我也无法提供第一手资料。而且，这方面的问题已有很多书籍探讨过。

虽然上述例外局限了本书内容，但人们已经普遍认同这样一种观点，即未来的劳动大军将拥有更多的、更有扬弃精神的员工，这也正是培训者必须面对的挑战。

还有一点需要指出，“培训”一词在本书是培训与发展的缩合。英国最全面的培训调查（详见附录 I）为培训下的定义是：“通过正式的、有组织的或有指导的方式，而不是一般监督、工作革新或经验，获得与工作要求相关的知识和技能的过程。”

发展则更为复杂。它包括个体通过一系列工作（而不仅是当前的职位），以及公司通过为员工提供培训来满足未来要求等活动所获得的提高与进步。培训与发展是指为提高组织成员的工作效率而进行的有意识的活动。劳动力越成熟，培训与发展之间的区

分越不明显。在本书中，“培训”用来指短期内有成效的干预行为，而发展则要求较长一段时期，但两者的区别只是程度不同而已。它们都是组织中人力资源开发计划的一部分。

比较而言，教育可以定义为通常在学校进行的有组织的正式学习过程。管理教育只能在组织之外完成——通常在更高等的教育体系内由政府干预进行。因此，它不在本书范围之内，本书主要探讨培训管理者的职责。

本书的主要读者是组织中负责管理培训业务的人士。正如本书将要探讨的，他们在组织中的作用有多种形式。培训可以由培训管理者领导的小组、单独一位培训者或负责更广义的人力资源活动的人士来执行。本书将多次出现“培训管理者”、“培训者”与“专业培训人员”，这三个名词在用法上并没有差别。分析主要围绕干预的适当形式进行，负责人的称呼则是次要问题。

本书也不想面面俱到，它不是万能的教科书或手册。相反，它只是想说明现代组织采用新模式成功地管理与实施培训活动时出现的一些问题。本书提供一些方案与方法作为参考，虽然，目的是提一些现实可行的指导与建议，疏漏之处在所难免。读者大可不必全盘接受我的观点，但无论如何，我希望大家认可一点：探讨有益无害。

在论述中，我从大量学术、准学术书籍以及公开的报告中援引了许多例证。这些例证并非企图为培训思想提供一全面观点，而是因为它们对当前的论辩有帮助。对于不甚了解关于培训这场论

辩的人士，可以借鉴由人事管理协会为其学生推荐的两本书：

◇ 《员工发展》哈里森，伦敦：人事管理协会（1992）

◇ 《培训干预》雷德·M. 巴灵顿，H. 肯尼迪·丁，伦敦：人事管理协会（1992）

目 录 Contents

第一部分 培训的新职能	1
第一部分内容简介	3
第一章 概述	5
1. 变革中的组织	6
2. 人力资源职能	16
3. 培训职能	22
第二章 培训模式	27
1. 系统型模式	27
2. 过渡型模式	31
3. “国家培训奖”型模式	33
4. 咨询型模式	36
5. 持续发展型模式	38
6. 阿什里德模式	40
7. 学习型组织模式	44
8. 开发新的模式	56
第一部分附录：最佳培训实例调查	60
1. 计划	62

2. 组织背景	63
3. 确定培训需求	65
4. 信息系统	66
5. 培训实施	67
6. 挑战	68
第二部分 全新的过程	77
第二部分内容简介	79
第三章 培训与组织	81
1. 培训与企业战略	81
2. 培训与企业文化	92
3. 培训与全面质量管理	99
4. 培训与发展	104
第四章 培训与员工	111
1. 能力分析	115
2. 部门经理	122
3. 集中小组与核心课程	132

第五章 绩效评估	147
1. 绩效评估和绩效管理	148
2. 理论背景	152
3. 绩效评估实践	154
第六章 设计和实施	167
1. 在职培训	168
2. 新技术	173
3. 起用外部顾问	181
第七章 有效的信息系统	197
1. 信息的培训意义	198
2. 信息源	202
3. 信息评估	206
4. 评估方法	208
5. 评估实例	215
第三部分 培训机制的管理	223
第三部分内容简介	225

第八章 培训机制的地位	227
1. 模式的完善	228
2. 培训战略	231
3. 技能提高	238
4. 培训文化	244
第九章 培训者的任务	251
1. 战略的促进者还是实施者	252
2. 职能定位	258
3. 技能要求	265
4. 一个全新日程	273
附 录 英国的培训环境	279
I. 全国动向	280
II. 政府政策	386
III. 职业资格	291