

目 录

contents

培 训 战 略 规 划

第一章 知识经济环境与企业文化

第一节 知识经济与企业新环境.....	3
第二节 知识经济与新企业文化.....	11
实用案例1	
健力宝：学院式企业	16
实用案例2	
中雪：读书蔚然成风	18
实用案例3	
松下：谋事在人	21
实用案例4	
LG：刷新“以人为本”.....	24
实用案例5	
松下：造就人才的学校	27

实用案例6	
百事可乐：结果高于一切	59

第二章 培训理念

第一节 重视人才培养	63
第二节 明确培训目的	67
实用案例1	
松下：造就人才的基地	76
实用案例2	
伊莱克斯：独特培训理念	94
实用案例3	
东京迪斯尼乐园：员工培训理念	97
实用案例4	
日立公司：人才培养的独特之处	101
实用案例5	
大通曼哈顿银行：培训员工的秘诀	106

第三章 培训定位

第一节 培训的目标	113
第二节 培训的程序	115
第三节 培训的对象	117
第四节 培训的原则	119
第五节 培训的策略	122
实用案例1	
三星集团：人才第一	124
实用案例2	

联想：渠道培训取胜	126
实用案例3	
海尔：“以人为本”的培训思路	130
实用案例4	
英国企业：重视人力资源培训	135

第四章 人力资源战略管理与员工培训

第一节 企业人力资源战略管理	143
第二节 人力资源开发与员工培训	149
实用案例1	
松下：培养人才的独到见解	153
实用案例2	
IBM：不断培训开发人才	160
实用案例3	
IBM：人尽其才	163
实用案例4	
海伦公司：在中国的人力资源开发	166
实用案例5	
葆祥：凭人才取胜	171
实用案例6	
住友：全员精英化	173
实用案例7	
三菱：人才，企业发展的根本	175

第五章 新管理人的培训观

第一节 以人为本：新经济时代的竞争战略	179
---------------------------	-----

第二节 新管理人培训战略目标.....	183
第三节 职业生涯管理与培训.....	187
实用案例1	
松下：培养做生意的专家	198
实用案例2	
青岛东贸：最大的竞争是人才.....	223
实用案例3	
日本电气：得人才者得天下.....	225
实用案例4	
春兰：人的潜能是无限的	227
实用案例5	
北电网络：培训之道	229
实用案例6	
宝钢：岗位培训	237
实用案例7	
宝钢：培训成就事业	241

第一章

知识经济环境与 企业文化

第一节

知识经济与企业新环境

一、以知识为基础的经济

在经历了采集经济、农业经济和工业经济之后，世界经济已经面临一种全球化、信息化、网络化和以知识驱动为基本特征的崭新的社会经济形态——知识经济。

根据国际经济合作与发展组织的定义，知识经济是‘以知识为基础的经济’的简称，是指以现代科学技术为核心，建立在知识和信息的生产、存储、使用和消费之上的经济。该组织认为，知识经济是和农业经济、工业经济相对应的一个概念，用以指出当今世界上一种新型的、富有生命力的经济，是人类社会进入信息化社会时出现的一种经济形态。与以往经济形态的最大不同在于：经济的发展与繁荣不再直接取决于资源、资本、硬件技术的数量、规模和增量，而是直接有

赖于知识或有效信息的积累和利用。

知识经济强调知识和信息在经济发展中的作用，一切都以知识为基础，所有‘财富’的核心都是知识。在创造财富的要素中，知识是最基本的生产要素，其他要素都必须靠知识来装备、更新，高新技术实际上就是高新知识的凝结。作为时代象征的知识与发明创造，其对整个国民经济和综合国力的贡献越来越大，远远超过了传统的生产要素，并对经济增长的轨迹和趋势起重要作用。

知识经济强调人力资源的开发，特别是人力资源创造力的开发在经济发展中的价值。在知识经济中，高科技产业本身对高素质的人力资源尤其是对人力资源的创造性提出了特殊要求，人才成为企业之间、国家之间争夺的焦点。

二、知识经济的基本特征

知识经济是一种全新的经济形态，它以知识的生产和人力资源为支撑，以信息化和网络化为基础，以高技术产业为依托，通过全面的创新，有效地利用资源，促进科技、经济、社会的和谐统一，实现可持续发展。与传统的劳动力经济与资源经济相比，知识经济具有如下一些特征：

1. 投资流向高技术产业和服务

有一系列数据证明了这一趋势，例如，欧盟国家投入到研究与发展的费用已占国内生产总值的2.3%；美国、加拿大、芬兰、爱尔兰、瑞典和英国，信息和通信技术部门的增速都超过了10%。而且，知识密集服务业的发展也非常迅速。20世纪90年代欧盟共增加8000万个就业机会，其中45%是市场服务部门提供的。

2. 知识经济是一种网络化经济

知识经济注重信息和知识的扩散与使用，网络化大大消除了知识应用所受到的时空限制，而经济也由此成为了网络体系。在这一经济中，企业寻求有效的联系方法来促进企业内部的互动学习和寻找外部的合作，这有利于企业的技术创新以及与大学或研究机构的合作、交流。而创新也成为由不同参与者和机构组成的共同体大量互动作用的结果，这个共同体可称为国家创新体系，目前这些体系正跨越国界而日益成为国际性的。

3. 知识经济是一种创新型经济

国家科学系统的重要性日益增加。在知识经济中，国家科学系统的主要功能是知识的生产、传播和转让。对科学系统的评价，必须不仅权衡它生产知识和传递知识的作用，而且也要权衡它转让知识给经济部门和社会部门的第三功能。这就涉及到公共研究机构、大学和企业之间的结合，尤其强调私人部门与科学系统之间建立联系以加速知识的扩散。

4. 知识经济是一种智力支撑型的经济

人类的生活和消费方式正在走向知识化和智能化。知识经济也可以称为智力经济，以计算机技术为代表的信息技术向人们展示了比以往更丰富、更广泛的生活空间，极大地改变了人们的生活和工作方式。如互联网络给人们提供了存取资料、通信、现金拨付和购物等各种服务，对传统的出版、电信、金融、商业、娱乐等行业的发展提出了严峻挑战，大大动摇了长期袭用的运行模式。

5. 知识经济是一种可持续发展的经济

知识经济产生在多种自然资源近乎耗竭、生态环境危机日益加剧的时代，它把科学与技术融为一体，反映了人类对自然界与人类社会科学的全面认识。知识投入替代物质投入是一个重要标志，高技术产

业的崛起使得对稀缺物质资源的依赖降低到空前的低水平。比如目前世界对石油的需求不足20世纪80年代初期的1/4，对其他各种原材料如钢材、铝锭及水资源、土地资源的消耗也在逐步降低。此外，世界统一大市场的形成，有利于资源配置达到最大程度的整体最优，从而减少消耗，降低浪费。这一切都为整个社会经济的可持续发展准备了条件，奠定了基础。

6. 学习在知识经济中意义重大

知识经济的重要标志之一是劳动力市场对科技人员和有高度熟练技能工人的需求日益增长，如1970~1994年间，欧盟国家熟练技能工人年均就业增加1%，而非熟练工人下降0.7%。因此，学习将成为个人或组织发展的有效工具，是挖掘新技术的生产潜力和保持长期经济增长的关键。但学习并不仅限于正规教育，通过实践学习正变得更为重要。随着信息技术的发展，在非正规环境下学习和培训将成为更普遍的形式。企业也日益变成一个学习的组织，为适应新的技术而不断地改进组织结构和管理模式。尽管在短期内劳动力市场可能会有错位，但从长远看，开放地积累知识和学习将促进经济发展和创造就业机会。

三、知识经济时代的深层内涵

科学研究制度的兴起，改变了人类创造和认识知识的方式；印刷术的发明，改变了人类获取和存储知识的方式；教育制度的改革，改变了人类学习和使用知识的方式。上述三个与知识有关的根本性创新，是世界近300年来得以向工业化发展的原因所在。20世纪80年代，信息产业和通信产业迅速崛起，国际网络化进程加快，使知识的创造、储存、学习和使用方式等产生了第二次革命。随着知识经济的兴起，知识已经成为国家、产业、企业、个人竞争力的重要因素，知识

的创造、储存、学习和使用方式的变革，从根本上决定着人类社会进步的速度、方向和质量。

在知识经济时代，世界发生了全方位的深刻变革，也形成了一系列新的生存和竞争规则。这些新特点和新规则可以总结为七个方面。

1. 知识能力成为衡量国家综合国力和企业竞争力的重要标志，不同国家、不同利益集团之间博弈将在以信息技术为代表的高新技术领域展开。

2. 知识经济社会是一个高速度、高效率、高竞争的社会，速度竞争与创新取胜是非常重要的规则。

3. 知识经济社会是一个全球化的社会，全球观念和全球战略是参与国际竞争的基点，而全球经济调控与协调是实现知识经济社会持续发展的必然选择。

4. 知识经济时代是一个网络化的新时代，其经济以信用为基础，运作方式有明显的电子化和虚拟化特征。

5. 知识经济时代的社会分工越来越细，产业专业化越来越深入，以前的产业竞争转变为以产品的竞争为主，而产品的竞争又以产品在性能上的竞争最为突出。

6. 生产力的空间布局对自然资源的依赖进一步减弱，而对信息传输网络的依赖进一步加强。经济活动由集中向分散转变，从追求空间聚集型的规模经济向信息关联型的网络经济转变。

7. 知识经济社会是一个典型的多极化社会，社会发展的多极化现象进一步加剧，同时充满灵活性的多边主义规则进一步突出。

四、企业新环境

1. 知识产业化

从人类发展的历史趋势和基本规律来看，知识产业化的进程一直是国家兴衰的命脉所在。经济的知识化和知识经济化都是不可否认的客观规律。这一规律的含义是：在知识与经济各自的发展过程中，知识对经济的作用愈来愈大，经济的知识含量也愈来愈高，其最终的表现形式就是知识产业化。知识产业化，不仅给第一、二、三产业注入强大的活力，而且还导致出现了当今世界多极格局国际竞争的制高点——高技术产业，也可称为第四产业。

（1）知识产业化推动第一产业实现质的飞跃

以农业、畜牧业、林业、渔业为主体的第一产业，在传统工业社会里是亏损和补贴产业，而在欠发达社会或地区，则是效益低下而又事关国计民生的产业。知识的产业化使情况发生了巨变：随着绿色革命的发起，出现了第二产业性质的大农业，兴起了第三产业性质的大旅游业，第四产业性质的知识农业。如试管畜牧业、基因养殖业等等。

（2）知识产业化推动第二产业不断升值

以工业、制造业为主体的第二产业，在发达的工业社会已沦为“夕阳工业”，而在欠发达地区，却又面临高速增长与毁灭性破坏的矛盾。知识产业化不断加大第二产业的文化含量、科技含量，从而带来第二产业价值的爆炸性增长，并对调整发展的负作用起到了缓解的作用。

（3）知识产业推动第三产业迅速发展

以信息业、服务业、商业、金融业和娱乐业为主体的第三产业，是全球新兴的“朝阳工业”。由于知识产业化的巨大推动作用，在短时期内，已呈现迅猛发展的态势，出现了一本万利和点石成金的奇迹，致使当代人类社会的物质文明在质量、品位和规模上迈出了很大一步。

（4）知识产业化推动新兴产业迅速生长、扩张

以信息、知识、高科技和文化、人才元素为主体的新兴产业是前途无量的“未来工业”，目前已如滚滚浪潮，势不可挡。1994年美国才提出“信息高速公路”的设想，1994年全球就已经风行。新兴产业将掀起一场翻天覆地的经济革命，并将使人类社会的物质文明和精神文明达到令人难以想象的高度。

2. 社会知识化

知识经济与传统的农业经济、工业经济不同，是以知识及其产品的生产、流通和消费为主导的新型经济。它的显著特征是，知识成为创造社会财富诸要素中最基本的生产要素，其他生产要素都要靠知识来装备和更新。知识经济的生命线是知识和技术的不断创新。科学研究证明，人类在最近30年所获得的知识约等于过去两千年的总和，而未来若干年内物质和知识还会在许多领域出现更为惊人的突破。预计到2050年，人类现今所掌握的知识届时将仅为知识总量的1%，知识更新的速度是前所未有的。这将导致从技术革命到产业革命的周期缩短和技术产品的市场生命周期缩短。因此，是否具备掌握不断推陈出新的知识能力，是否拥有大量高素质的人才资源，是否真正形成崇尚知识、尊重人才的社会氛围，是否能实现社会的知识化，将是决定一个国家和民族能否顺利迎接知识经济时代的到来，赢得未来发展主动权的关键。

（1）培养和交流人才

实现社会的知识化，关键在于拥有高素质的人，并以崭新方式在更大范围内培养和交流人才。作为知识载体的“人”是实现社会知识化的核心所在，这里的“人”，不是一般意义上的人，而是具有极高素质的人，既要及时掌握不断更新的各种知识，又要具有积极、持续的创

造力，甚至还要具备高度的精神文明。因此，未来社会对于学习和教育的重视和强调，将大大超过人们现有观念中对其重要性的认识。

人类自进入文明时代以来，学习他人或前人在改造世界实践中所获得的认识和经验(知识)，以促进生产发展和社会进步，是毋庸置疑的共识和约定俗成的做法。21世纪，学习将具有全新的内涵，不仅学习的内容和范围将大大拓展，而且它的价值和功能也大大增强。

目前，随着知识经济的来临，“学习社会”的雏形也随之显现。一种全新的文化景观正以方兴未艾之势发育成长。社会知识化的趋势也越来越明显。欧盟近年来将“科技兴国”、“知识致富”作为实现其“跨世纪发展”的战略目标。欧盟委员会1997年7月发表的《2000年议事日程》中又明确提出要“将知识化放在最优先的地位”。1997年底发表的《走向知识化欧洲》的报告又再次强调要加强欧盟的教育培训和人才的培养。

(2) 形成社会保障体系和社会氛围

实现社会知识化取决于能否形成一个崇尚知识、保护知识、尊重人才、保护人才的社会保障体系和社会氛围。在未来的发展中，知识越来越显示出其决定性的先导作用，农业经济的资源或价值取向是劳动力和土地的占有；工业经济的资源或价值取向是自然资源和资金的占有。现在，知识作为最主要的和起决定性作用的资源，不仅应得到合理的评价，而且应该理直气壮地介入分配。因此，我们必须树立起新的资源观，通过经济和社会体制改革，用法律体系，机构设置和舆论导向、社会风气来保障知识成为分配的决定性要素，并引导社会价值取向的变革，推动社会的知识化。

第二节

知识经济与新企业文化

一、企业文化内容

企业文化的内容，大体上可包括下面三个内容：

1. 共有价值观

共有价值观被视为企业文化的基石，它为企业全体员工提供共同方向的意识和日常行为的指导方针，是企业取得成功的必要条件。所谓价值观，就是人们评价事物重要性和优先次序的一套标准。

2. 科学、严密的规章制度和标准规范

为了使共有价值观和企业的最高目标在员工日常行为中得到贯彻，全体员工都能按照一整套有条不紊的秩序规划活动，则必须有一些规章制度、标准规范、常规、仪式。常规是期望员工的行为方式必须符合有形的或无形的规定；仪式是以形式具体而有力的企业的价值

观向员工表明，是对员工的日常行为的期望。

3. 企业宗旨和任务

作为企业，使投入的资金增值，获得利润，必须把一切经济工作，转移到以提高经济效益为中心的轨道上来。但是，也必须看到，如果单纯以盈利做为企业的最高目标或宗旨，忽视社会环境对企业的期望和员工除生存、生理需求以外的其他需求，这样的企业便无法取得最好成绩。

20世纪90年代初出版的《理论》，在国际社会引起轰动，作者在这本书中引用一家公司的宗旨为例，告诫企业：“不能以取得丰厚利润为惟一目标”，这家公司的宗旨是：

- (1) 充当消费者的购买代理人，满足他们对商品和服务的需要和期望。
- (2) 为员工提供个人和职业上的发展。
- (3) 为股东提供一种有吸引力的财务收益。
- (4) 为企业所在社区提供服务。

二、营造以人为本的企业文化

科学技术越发达，企业家越认识到人才的重要性。日本丰田前任汽车工业会长石田退之认为：“事业在于人。人要陆续地培养教育，一代一代地接下去。任何工作，任何事业，要想大力发展，给它打下坚实的基础，最要紧的一条是造就人才”。丰田汽车销售公司会长神谷正太郎也认为：“员工不是单纯提供劳动的人。我们的资产是人才。推动和发展企业的是人，也就是员工。”美国钢铁大王卡内基说过这样的名言：“将我所有工厂、设备、市场、资金全部夺去，只要保留我的组织、人员，10年后，我将仍是一个钢铁大王。”日本著名

企业家松下幸之助认为，企业是由人组成的，没有设备可以买，没有资金可以贷，没有人什么也干不了。所以他的经营哲学是：“先造就人，后造就产品。”

对人才的最大爱护，莫过于发现他们的才能，并提供必要的机会让他们施展才能。许多优秀企业家都把选用人才作为他们的神圣职责。美国钢铁大王卡内基的墓碑文写的是：“一位知道选用比他本人能力更强的人来为他工作的人，安息于此。”这是他的朋友们对他的最高评价。中外许多大公司对人才的发现、使用和管理都很重视。为了使其卓越精神能长久发扬下去，在人事管理上做到了“六个坚持”：第一，坚持在工作中发现人才；第二，坚持合理使用人才；第三，坚持重视培训人才；第四，坚持为员工发挥其才能创造良好的工作环境；第五，坚持定期评定员工的工作业绩，对员工进行适当的指导和帮助；第六，坚持管理者经常了解员工需要什么，关心什么，以便进行双向沟通。以人为本的企业文化具有超凡的能量，在知识经济时代，这种能量必将越来越大。

三、以人为本与企业培训

当今世界的趋势就是，智力优势正在取代传统的自然资源优势。国际经济学界在研究21世纪世界经济走势时指出，绿色革命与材料科学革命的兴起已经降低了经济发展过程中自然资源的重要性。拥有自然资源并不一定能够致富，自然资源贫乏也未必是致富的障碍。一场电信——电脑——运输——后勤保障体系的革命使全球资源网得以形成，而且还发展出世界性的资本市场。这就是说，电脑和电信手段使拥有资本不再是惟一优势，今后只有掌握技术和拥有人才才是真正优势。微电子、生物科技、新材料工业、民用航空、电信、机器人加机

床以及电脑加软件被认为是未来几十年的关键产业，它们都是脑力产业。谁能有效地组织调动人的知识力从事上述产业的发展，这些产业就在谁那儿落脚。既然科技创造了人为相对优势，那么，争取人为相对优势就必须要求企业的员工都具有技能。员工的技能将是21世纪关键性的竞争武器。据世界银行的研究报告，劳动力受教育的平均时间增加一年，国内生产总值就可以增加9%。有这样一种说法：10年前的教育，是今天的经济；今天的教育，是10年后的经济。这是有一定道理的。从对市场经济这个发展趋势分析中引出的结论看，必须高度重视智力因素、人才培养和教育发展。

在进行人力资源开发上，招募员工要适合企业文化，同心同德是企业根本。因为招募员工是企业的第一步，招进来的员工是否适合自己的企业文化至关重要，如果不适合就应该辞退。主管招募的人可以对他说：“对不起，您不适合我们的公司。”日本日立电器公司的招募政策只订了四个字：“适合者留”。如果不适合绝不要强留，否则后患无穷。现在企业竞争激烈，员工流动性很大，追求名和利的很多，这是难以抵制的。我们希望留住的是那些愿意跟我们在一起奋斗拼搏的员工。如果不能同心同德，反而会产生许多矛盾和冲突，造成企业内部更多的羁绊和阻力。对于这种员工切莫久留。许多企业用人都有其特色，台湾长龙海运公司的用人哲学是“绝不用别家公司用过的人”。该公司只招募刚从大学毕业的毕业生，招进来以后立即进行培训，经过不断调整，使之融合于公司文化。由于受到公司文化熏陶，大多数员工的言行举止都很相像，并且每个员工都会觉得自己有所作为，有发展前途。这样，大家都会甘心情愿地为企业拼搏。在吸引优秀人才方面，中小企业不能和大型企业相比，因为大型企业具有很多优越条件。企业不能靠名利去吸引人才。靠名利是不能持久的。如果企业重视培训，企业就会像《第五项修炼》所说的那样成为学习型的组织，员