

内容简介

本书是《世界 500 强人力资源总管理笔记》的续集，在前者的基础上进一步讲解了人力资源管理体系和各模块管理体系的建立、健全、维护，以及当今人力资源管理中最前沿的管理手段如何一步步在现实管理中运用。本书通过众多实际案例剖析人力资源管理工作的内涵和实际步骤，让读者能快速有效地扩展并应用理论知识。这是一本以人力资源管理、企业管理为题材，在轻松的故事中学习人力资源管理各项实战技巧的手札宝典。

作者简介

潘新民 超级畅销书《世界 500 强人力资源总管理笔记》作者。15 年公司战略管理经验，10 年人力资源管理经历。国家人力资源师、国家高级培训师。具有丰富的招聘和内训实际操作经验，善于从公司及行业的宏观角度考虑工作。

目录

第一章 人力资源规划

1. 望闻问切，号准病人命脉奠基础（人力资源诊断）
2. 威逼利诱，看准顾客实况定基调（人力资源定位）
3. 高低虚实，理清自我发展析变革（人力资源分析）
4. 轻重缓急，算准各处时机定发展（人力资源规划）
5. 环环相扣，入里入实道华章尽现（战略规划范文）

第二章 招聘管理

1. 抓纲还是抓目：招聘的系统搭建
2. 工人还是农民：招工渠道的管理
3. 儿子还是女婿：外部招聘的真实意义
4. 选秀还是晋升：内部招聘管理
5. 无招还是有招：结构化面试布局
6. 内聘也像外聘：公司内部竞聘制度（范文）

第三章 培训管理

1. 全局考虑、搭好架子定乾坤：培训体系建立
2. 重点布局、选好演员做教头：培训师体系
3. 包罗万象、排好节目待选戏：课程体系
4. 人尽其才、排兵布阵盯分工：实施体系
5. 锦上添花、出类拔萃做专项：项目培训、在线培训
6. 理智盘点、掌声票房验收益：培训评估
7. 行商坐商、鸟枪换炮建剧场：企业大学
8. 自我验收、上传下达展成果：培训评估报告（模板）

第四章 薪酬设计

1. 岗位价值评估——薪酬改革的尖刀连
2. 计件工资——薪酬管理的桥头堡
3. 宽带工资——薪酬设计的终结者
4. 薪酬体系——薪酬控制的指挥官
5. 岗位评估办法：薪酬确立的标准杆（范文）

第五章 绩效管理

1. 搞清目的，奠定基础正方向（绩效管理与考核区别）
2. 谋篇布局，规划推动话战略（绩效三年工作规划）
3. 建设体系，立体推动保成功（建立绩效管理体系）
4. 前沿绩效，基于目标做管理（目标管理体系实施）
5. 做足过程，绩效改善和提升（绩效改善与绩效面谈）
6. 理清精髓，确保绩效不孤立（目标、绩效、预算关系）

7. 多种手段，技能全面方科学（常用绩效考核方法）
8. 把握细节，完美执行重技巧（全面绩效考核方案）
9. 部分附件（立体绩效或目标责任书）

第六章 人事管理、部门内部管理

1. 人事管理的意义与内涵
2. 人才梯队建设
3. 岗位梳理
4. 人事管理
5. 员工任用管理制度（范文）

第一章 人力资源规划

人力资源管理就是通过六大模块的管理，不断地满足企业对人才的需求，努力做到“岗得其人、人尽其才、才尽其所、人岗相宜”的一个过程。这句话说明了实施人力资源管理的过程，就是一个不断满足企业需求的一个过程，是动态的，是讲究适时的。如何在不同阶段，采用不同的人力资源管理手段，实施人力资源管理的各项工作，是做好人力资源管理的关键所在。本章主要讲人力资源规划，从人力资源诊断开始写起，和读者探讨如何从进入一家新公司开始有计划、有步骤、科学地、立体地开展人力资源部门全方位工作。人力资源规划包含：诊断、分析、规划 3 部分，这 3 部分在本章一一为读者展开。除此之外，笔者特意附加两节内容，一节是关系到是否需要开展人力资源规划的“政治篇”，一节是给读者一个可“直接拿来”的成熟模板。

1. 望闻问切，号准病人命脉奠基础（人力资源诊断）

引文

2010 年，我刚从北京回到省城，Moon 就给我打电话，说她们人力资源部经理离职，暂由她来接任，开始负责人力资源部整体管理工作，这让从未做过部门负责人的她慌了手脚。她问我：“我是不是先问问老板他对人力资源有什么要求？还是我先让部门人员说说下一步工作的打算？”哥当时就震惊了，问：“你们公司处在什么样的发展阶段？人力资源需要起到什么样的作用？管理中存在突出的问题是什么？人才状况如何？你们人力资源部每个模块的能力你是否知道？”听到我连珠炮式的发问，她也惊呆了。

有人说，如果一个 HR 不会人力资源诊断，就不懂人力资源管理，就无从开展他的工作，这犹如“老鼠啃鸡蛋——无从下口。”人力资源诊断，是人力资源部门负责人新进入企业要做的头等大事，也是开展所有有效工作的前提条件。

2010 年，我刚从北京回到省城，Moon 就给我打电话，说她们人力资源部经理离职，暂由她来接任，开始负责人力资源部整体管理工作，这让从未做过部门负责人的她慌了手脚。她问我：“我是不是先问问老板他对人力资源有什么要求？还是我先让部门人员说说下一步工作的打算？”哥当时就震惊了，问：“你们公司处在什么样的发展阶段？人力资源需要起到什么样的作用？管理中存在突出的问题是什么？人才状况如何？你们人力资源部每个模块的能力你是否知道？”听到我连珠炮式的发问，她也惊呆了。

于是，我开始耐心地给她讲：从人力资源主管晋升到人力资源经理，特别是工作从单一模块上升到管理人力资源部门整个板块的时候，工作方法和性质就彻底地发生了变化。你已经从技术层面转为管理层面，关注的也不是“这个工作怎样做好”，而是“需要做什么工作”、“如何开展”，这就像原来的角色是“战士”，现在已经成了“指挥者”。新接手一个企业的人力资源管理工作，最关键的是对企业现在的状况有清晰的认识，然后才考虑如何对症下药，

排兵布阵。企业，就像一个人，成长中会有这样那样的病症，需要对其进行望、闻、问、切，科学分析检查，才能找到关键的症结，然后开处方、阶段性用药。所以，新人力资源负责人开展工作的前提是：你需要对企业的人力资源状况充分了解，进行诊断。

进行企业人力资源诊断，需要解决两个方面：1、诊断什么？2、诊断的方法。下面我们就这两个问题分开讨论。

1. 诊断什么

如果一个自然人去做全面检查和体检，需要从头到脚、从里到外、甚至是从身体到精神检查一遍。企业也一样，人力资源诊断的内容随着人力资源发展的深入，很多专家各自列出了不同的诊断详单。根据不同的分类大致有：人才结构、人工成本与效率、人才建设；人员满足情况、人员发展情况、人员激励情况、工资与劳动关系情况；企业文化、员工结构、员工状态、制度流程；招聘、培训、薪酬、绩效、劳动关系；职能体系、业务体系、管控体系；高管、中层、职员。这里面的分类有根据管理方面分的、人力资源阶段价值分的、人力资源模块分的……其实无论怎么分都可以，目的是只要弄清现在的人力资源管理方面的现状和问题就行，前提是要尽量全面、尽量准确。只要把诊断内容列全了，我们就有了调查诊断的名录和目的了。

上面所列的诊断分类或者诊断内容是狭义的人力资源管理状况，要想对我们的决策有用，我们需要了解更多方面的内容，要从宏观上把握，否则影响将来你的“对症下药”。本章讲解的人力资源诊断为广义的人力资源诊断。

由于企业的不同，个人把控能力的不同，我们的分析内容也要选择适合的。大部分公司处于成长变革阶段，笔者就在这里自创分法进行诊断分类：企业发展现状、人力资源现状、人力资源管理现状。

1、企业发展现状。人力资源的作用是满足不同阶段的企业发展需要，了解企业发展现状是重中之重。通过对企业发展现状的了解找到企业需要解决的重点问题，同时也找到人力资源管理的方向和特殊性。这里要重点关注几个方面：

①企业性质与经营特点。这是对企业人力资源管理大方面的定性，通过行业、性质、经营特点，了解到我们对人力资源需求的特点，比如是重研发还是销售，要培训多还是招聘多，专业型还是管理型。再比如各层次人员都需要什么类型的，年龄结构、知识结构、能力结构等等。

②企业所处阶段及主要竞争对手的差别。了解这一方面能够为我们指出目标和标准是什么样的，与现在的差距都有哪些，这个阶段的首要工作是什么，我们需要保数量还是质量，需要重引进还是重培养。

③企业存在的突出矛盾。每个企业的每个时期，都有一个或几个极为突出的矛盾或短板，大部分的矛盾和短板都与人力资源管理有关（战略人力资源），找出这些矛盾是最容易的，解决这些矛盾也是最见效的。

2、人力资源现状。对企业人力资源现状的了解和掌握是迅速开展工作的前提条件，也是有效途径。人力资源现状往往能直观地把人力资源的任务表达出来。

①人力资源数量。这是一个最简单但又最复杂的诊断，比如我们的DV集团，到现在为止也没有数清有多少人，因为公司繁多，公司模式复杂，人员繁多。当一个企业有不同经营业态和几十个分子公司几万人以上时，人员一直在变化、统计过程也难，那么这里的人力资源数量可以是粗略的、也可以是定编定岗的、也可以是你需要管控的（主管以上或关键岗位）。但人员数量的诊断，不仅仅是数字的加总，最主要是各类人员所占的比例结构、公司扩张需要的人员预测。

②人力资源质量。人力资源质量包括：各层级的年龄结构、学历结构、能力态度状况、在职时间状况、技术差异等。这一诊断是我们人力资源诊断的重点，我们需要根据这些“健

康”表象下发现潜在的“病症”和“隐患”来认清自己的形势和工作对象。这些方面能诊断出业务、技术、管理水平，企业发展的潜能所在，企业竞争力、凝聚力、创造力的大小……

③人力资源突出问题。突出问题的解决是人力资源部门负责人赢得肯定和地位、快速见效和立功的关键所在，是部门兴亡的关键，这是因为这些显性的焦点问题能让我们轻而易举地切中企业要害、直捣黄龙。

3、人力资源管理现状。对人力资源管理现状的诊断，是对自己有多大资源和能力得以为企业“治病”的了解，就是看看自己手里都有什么“牌”，能有多少能量。从这里我们清晰的了解到我们自己的实际力量，能干多少、多大的活儿，当然建设和加强本部门，改变人力资源管理本身也是我们开展人力资源管理的重要工作。

①人力资源管理理念（定位）。管理理念牵涉面最多的是人力资源在企业的地位和认可度，包括老板、关键人员、一般员工。他们对人力资源的接受程度、认识程度决定了我们的工作是否有必要、有可能或是说难易度如何，大到是否重视和支持，小到喜欢什么员工、招聘模式、重视的模块。其实在众多业内专家所讲的人力资源诊断中并无涉及，由于这里诊断内容的特殊性，笔者将单独作为“办公室政治”问题在下一节详细讲解。

②人力资源组织体系管理状况。如果说人力资源质量是我们人力资源诊断的重点的话，那么人力资源自己的组织和体系现状是又一个重点，甚至是重中之重。因为我们只有清楚了我们现在人力资源管理进行到了什么程度，做了哪些事情，哪些做好了，哪些还欠缺，我们才能了解到下一步的工作，不至于做重复和做的无效。就如病人看病过程中要了解他的病史，哪里有伤疤，用过哪些药，进行过哪些治疗一样。主要内容是：内部管理制度的有效性和完整性、管控模式情况、内部职责及分工情况等。

③人力资源从业人员能力状况。针对每个人员的特点和能力，职责和分工进行了解是对自己团队的诊断，一方面要保证自己的决策能毫无折扣地做到位，一方面保证自己的团队建设蒸蒸日上。

④人力资源部门突出问题。对于人力资源团队来讲，发现主要矛盾是成功的前提和保障，是执行力不够还是人员数量不够还是能力不强还是某个模块有短板。如果诊断正确，就是管理成功的一半。

2. 诊断的方法

诊断的内容有了，就有了我们的诊断项目和目的，下面要做的就是如何进行诊断，如何进行了解。根据需要了解的内容，我们需要用不同的诊疗手段，就如看病，有中医的望、闻、问、切；西医的血液分析、射线检查；还有心理医生的“话疗”。笔者向来信咱们中华民族的国粹，咱们结合着中医诊病介绍一下人力资源诊断。

望，观也。中医所讲“观气色”，从浅上说，看见病人捂着头进来了，血流满面，那一定是破了头；从深上说，看病人的神、色、形、态、舌象便知他的五脏、热寒虚亏。对于企业的诊断也是如此：通过对员工的实地观察、了解到他们的年龄结构、气质表现、言谈举止、工作生活习惯、精神面貌、工作的熟练程度、走路速度，厂区办公区的企业文化等方面，就能对人力资源的状况有一个直观地了解和感性认识；也能对薪酬绩效的满意度、企业管理的规范性、凝聚力、创新力、执行力、工作效率等这些方面有一个直观的印象和认识。这种方法最简单、最粗糙，不能够分析出更多的、更准确的问题，但对更多小企业来说是最实用的，因为其他方法要有很多含金量高的问题和手段进行检测、判断，将来分析时候对人力资源负责人的能力也是一种挑战。其实最简单的也是最复杂的。

在这里，望还可以更深一层，那就是查看制度、文件、海报、网站、计划总结等一切外在的表象。从这些直观的信息，一定能经过你的经验判断还原给你一个更加直观的结果：人力资源的症结在哪里。

闻，听也。中医的听，讲的是听声息以及嗅气味。浅浅的理解，包括病人的陈述，病人

亲友的申述。结合到对企业的人力资源诊断，我们可以听员工的议论、行业及管理人士的评论：比如面试者、做过培训的讲师、公司的客户。当然最直观的就是员工自己的言语与表述。

“闻”的诊断方法和“望”一样，是被动的、自我流露的外在表现。要想通过这两种方式进行诊断，要求我们一定要多留心、多观察聆听，回来后多回忆、分析。

问，询问。就是有目的地、主动地向“病人”及“家属”了解相关的问题。对于人力资源诊断来说，这个是最重要的途径。

①根据我们上面讲到的需要了解的内容，列出“诊断项目清单”，把需要了解的方方面面都列全，也是这次诊断有效的有力保证。人力资源诊断的基本内容上面已经提到过，很多专业书籍和网站有专业的介绍，这里不再列举。如果咨询公司参与或大型集团进行的彻底改革，在分析时候和针对性解决时候更复杂。大部分中小企业尽可能按照六大模块或笔者上面介绍的那些内容来细化、列举。

②根据这些待了解的项目和内容，设计出问题。设计问题的时候一定注意几个要点和技巧：

- 提问方式最好为简单选择题，封闭式问题的答案可以是二元的（是、否），也可以是打分的（五分制）。最后留一道开放性问题供读者发挥、或者有选择的让有热情和能力的人作答。
- 语言表达简洁明了，慎用专业术语，比如人力资源和管理的专业词汇、英语简写、俚语。
- 敏感问题需要设计的隐晦一点、明修栈道、暗渡陈仓。如薪酬问题、牵涉上级问题等。避免给被询问者造成假想和顾虑。

③选择好时间、地点、人物、方式。这几个因素将会决定我们的问卷调查成功与否。有些人适合在下班路上、有些人适合在办公室里；有些适合在上班期间、有些适合在吃饭期间、有些适合在工作淡季；有些调查要避开一部分人、有些调查要先一类人然后才能第二类人；有些是纸质问卷、有些是面谈形式一问一答、有些是电话或是留作业形式；有些人仅仅能问一部分而不是所有问题。细节决定成败，设计好多个问卷、多个形式在适合的时间对相关的人进行询问，一定相信这些细节的考虑和处理真的能决定结果的真假好坏。比如当着领导面很少有人说工资低、非人性管理；比如对于无奖金和绩效工资的人不能调研这两个方面公司政策如何，否则统计结果失真甚至误导。总之，要有针对性地进行问卷调查。

④做好保密工作、做好便于统计汇总的表格，可以不犯错误，一劳永逸。

切，把脉。包括脉诊和按诊两部分。这是看病的高级别诊断手法，对于人力资源诊断来说，也是！中医做的切，是根据脉跳和血流进行判断哪个部位出了问题。我们也可以根据“脉跳”和“血流”，比如我们对一件事情的执行情况做记录和分析，看一下制度的执行力怎样：哪里打了折扣？哪里卡了壳、走了形？什么原因导致？是上游还是下游？是态度问题还是能力问题？

举一个实例：比如内部竞聘，发布一个内部竞聘公告，是否有人报名，如果没有，a.因为吸引力不够，那就说明我们的岗位评价或薪酬有了问题，员工职业发展方面的培训不好；b.吸引力够但仍不来，那就是应聘人能力不够，说明胜任力不好，专业技术水平有待提高；c.自己能力够但怕失败后回老部门，老领导会穿小鞋，那说明我们的晋升通道和员工任用有问题；d.如果能力够、老领导支持、但自己不敢或不好意思，说明竞争氛围不好，内部竞聘宣传没做好，积极向上氛围不好。如果有人报名，其实也存在这样那样的问题。这里举例就是想说明用一个实际工作或工作流进行分析，找到顺畅和不顺畅的各种原因，也就分析出我们人力资源的症结所在。

切，除了用事实证明，还要对文件（制度、流程、规范、标准等）检查，看是否合理、是否有漏洞、是否切合实际，最终找到行不通、执行不下去的原因。人力资源诊断也能像把

脉一样，知道和预计能达到什么效果，造成哪些问题。（把脉原理：“当机体受到内外因素刺激时，必然影响到气血的周流，随之脉搏发生变化，医者可以通过了解脉位的深浅，搏动的快慢、强弱（有力无力）、节律（齐否），脉的形态（大小）及血流的流利度等不同表现而测知脏腑、气血的盛衰和邪正消长的情况以及疾病的表里、虚实、寒热。”——引自路志正《中医学基础》）

对于人力资源诊断方法其实有很多种，就如医病一样，除了中医的望闻问切之外，西医的取样透析、物理照射都能诊断病情，更多更实用的方法留给读者去探索。

当然，对于诊断，除了内容和方式外，还有一些可以使用的，联想医病的会诊，我们也可以会诊，比如：与技术研发、设备管理部门讨论是否机器代替人工，工艺流程是否可以改变，这些问题的诊断为将来的定编定岗埋下伏笔。

小结：人力资源诊断就是为了我们更清晰、全面、准确地认识到企业的人力资源状况，找到关键问题、制约因素、突破口，然后才能在人力资源管理中对症下药。本节涉及内容博大宽广，读者可以做专一性的延伸阅读，针对性突破，为自己的人力资源管理局面打开口子，找到思路。

2. 威逼利诱，看准顾客实况定基调（人力资源定位）

引文

一天，我正为此事发愁，找到总裁，刚好遇到来集团总部汇报工作的该事业部总经理，总裁问：“你知道为何你们成绩不好？”他答道：“不知道，感觉都很正常呀，我都觉得见鬼了。”总裁一听就急了：“下面人有没有激情和动力？知不知道自己都负责什么？车间主任到车间转一圈又一圈都干了什么？起了什么作用？你们哪项费用高？控制维修费用有多少途径和方法？”总经理战战兢兢，答不上话。

上一节提到人力资源诊断涉及一个特殊的问题：人力资源在公司中的定位，或是公司的人力资源管理理念情况。直白一点：企业重视人力资源的程度、了解人力资源的程度、使用人力资源的程度。老板、关键人员、一般员工，他们对人力资源的接受程度、认识程度决定了我们的工作是否有必要、有可能开展下去以及推动的难易度如何。这里所指的工作包括六大模块和战略人力资源的发展。

中国企业人力资源部门所面临的困境是：1、老板不重视人力资源管理；2、人力资源从业者以及企业管理人员的能力薄弱；3、创新意识差，无法结合企业发展的需要开展人力资源工作。笔者认为，有90%的企业都存在这种不被重视的情况；有90%的人力资源从业者创新意识和灵活运用能力差；更有90%以上的人力资源从业者和企业管理人员的能力无法达到企业的发展需求。

笔者认为改变这种局面，需要我们HR人的努力，改变企业对人力资源的理念，重新定位自己在公司中的位子，甚至需要在企业不同的发展阶段，适时修正自己的定位。如果我们把人力资源做好了，改变这些尴尬局面很简单。试想，没有让企业领导、中层、员工看到你的作用和价值，何谈他们对人力资源的重视？我经历的公司大部分也都不重视、不认可，改变这些的方法很简单，4个字“威、逼、利、诱”——套组合拳。笔者先不说如何去施展，

先上 4 个故事：

(1) DV 集团的总裁是我目前遇到的能力最强的职业经理人，他对人力资源管理手段相当精通，也很重视。我刚去就领命开始进行绩效管理推行，是建立在目标管理上的绩效管理而不是简单的绩效考核。我的思路是建体系、做宣讲、定目标、共分解、探诱因、议改善、出评价、兑应用。半年之后，部分事业部已经初见成效，但其中一个事业部自己的目标还没有分解下去，目标责任书也没有签，更不要谈什么绩效诊断、绩效分析、绩效改善了，事业部总经理总是不接受这一套。一天，我正为此事找到总裁，刚好遇到来集团总部汇报工作的该事业部总经理，总裁问：“你知道为什么你们成绩不好？”他答道：“不知道，感觉都很正常呀？见鬼了！”总裁一听就急了：“下面人有没有激情和动力？知不知道自己都负责什么？车间主任到车间转一圈都干了什么？起了什么作用？你们哪项费用高？要想控制维修费用有多少途径和方法？”总经理战战兢兢，答不上话。总裁接着说：“不管你做绩效管理没，集团是做了，你是签目标责任书了，自己都不知道如何落实和分解目标，怎么完成？根据规定，今年达不成目标你走人！什么都不懂还不接受集团的指导，跟不上就淘汰！”说完直接把他撵了出去，从此我在这个事业部推行绩效相当容易，因为谁不配合、谁不懂不会，集团总裁就毙了谁。

(2) 一次去拜访一个老朋友：一家汽车销售公司的老板。正聊着天，门市经理（汽车 4S 店长）进来紧急汇报：有一台奥迪汽车在维修，疑难杂症，解决不了，客户要砸我们的招牌。老板听完急的在办公室走来走去，我问：“原来不是有个一汽退下来的老师傅在吗？”那老板答道，“别提了，人力资源部整了个绩效考核，要多给绩效工资，这得让我多付多少钱呀，他也给我提出要接受考核，能得绩效工资，我不愿给，他就走了。”抱怨归抱怨，但眼下没办法，老板只好又给这位老师傅打电话，好说歹说老师傅才同意来看看。老板苦笑着对我说：“这些关键员工，时不时站出来给我叫板，很多事从来不给我面子，逼得我也不像个老板，人力资源部有时候也吃里扒外，搞什么绩效考核？”我笑着说：“你宁可被动地让员工逼你，你都不会主动地改变，不是员工和人力资源部有问题，你才是最大的问题呀！”于是我给他讲了讲他们公司存在的问题，需要采取的改变措施。临走时这位老板对我说，今天才知道人力资源部门的价值所在。

(3) 我进 ZF 集团的时候，人力资源部很弱，只有 3 个人。他们在做简单的救火工作：会计跑了，就赶快招来个会计；有人告公司了，收集一些资料陪着法务去打官司；然后就是造个工资表，给大家放个商务礼仪的幻灯片算培训了。看到这样的烂摊子我没有伤心，而是很“高兴”，心想：这里的活儿好干，我可以大显身手了。一个月后，我已经把集团各子分公司考察一遍，于是我向老板提出了转正申请。薪水翻了一番，老板见到申请很惊讶，直接问我：“我凭什么给你那么多？你能给我带来多少利润？”我回答：“三千万！”他刚喝了一口水，差点喷了出来，示意我接着说，我说：“其实公司什么状况您比我清楚，很多显性问题一直没有得到解决，现在咱们集团每年亏损 3000 万，连下面的工人都知道咱们可以不亏损的。3 个工厂总经理上班斗地主，您知道吗？多少单位在‘吃空饷’？下面各部门的人能力局限在哪里了？为何有能力的都走了？咱们需要改革什么？怎么做？”我连珠炮式的发问，他更惊讶了，我说：“这些问题都没人管，因为咱们没有好的人才可用，动不了他们；现在的一批人都是和您一块打天下的，累了，也都不适合守江山；人力资源部招人不知道招，其他部门都是‘比赛谁更懒惰，谁更会混日子’。这样的态度需要长期的用心培训和激励，但公司这些也没有。薪酬是论资排辈，没有绩效考核，他们不偷懒才怪。去年亏 3000 万，如此下去，明年更多。”老板沉思良久，问：“你有办法和信心没？”我说：“所有的原因总归是人的原因，体制的原因，管理的原因。办法很简单，这些都是人力资源需要做而没有做的工作。咱们其实没有人力资源，那 3 个人是打杂的，给我一年时间，我能改变！”老板当即在我的转正单上签了字。

(4) 一位生产经理向我辞职，原因有两点：一个是自己发展遇到了瓶颈，上不去了；一个是业绩完成的不好，无计可施，于是就失去信心了，决定辞职。我问他：“为什么自己的发展遇到了瓶颈，不能升职？你都做了哪些努力业绩还没有改变？”他没有直接回答我，而是继续抱怨：“自己这点本事怎么还能往上爬？反正一辈子就这样了，算了。员工流失率低，现在的人都不听话、不老实，怎么管都管不住。”我说：“你一个人养全家，自暴自弃能保证你的收入？看看别人都带着老婆孩子去国外旅游，给老爸老妈接省城住，你心里怎么想？这点钱够儿子上学用？你万一倒下呢？所以一定要向上走。”他点点头，我接着说：“如果想进步，就要学习，为何你升不上去？因为你能力有限、业绩不好，如果能把这两块搞上去是不是就有希望？”他接着点头，我赶紧再说：“这两个方面很好提高，我们先找到你的症结所在，然后想办法提高，这两个方面其实是一个问题：员工管理不人性化、没有激励性、没有更多的手段提高效率，减少成本，管理基本靠吼，员工不离职才怪。员工没有积极性和创造性，你找不到需要改善的生产短板，业绩怎么好？你每天都为经营具体做了什么？应该做哪些？这些我们要好好分析一下……”我一步一步引导，直到他明白。

上面这4个故事，相同点是发生在企业还不重视人力资源管理的初级阶段，领导、员工对人力资源的理念存在表象之中。不同点是故事人物根据不同事件采用的方式不同：“威、逼、利、诱”4个手段表现得淋漓尽致。那么我们怎么诊断出人力资源在企业的定位，又采取什么样的方式和手段开展工作呢？

人力资源的定位有几种情况：

(1) 事务型。又叫救火型、被动型，这种类型的人力资源还处在发展的初级阶段，因为它在企业认可度低，企业只期许它办好应急事件，办理人事手续和具体事务，管理的工具仅有几张表格和人事合同。

(2) 职能型。这种人力资源部一般是管管招聘、进行一下培训、做个工资表、制订一些简单的制度。能够让外人分清这帮人是在做人力资源，工作内容上能让人简单分清人力资源哪个模块。

(3) 运营管控型。能够通过一些高级工具和手段进行六大模块的工作推进，主动地通过建章立制、各种人力资源手段达成目的。对六大模块已经深度使用，能够相互配合，甚至通过对人的各种“权、利”控制进行主导工作。

(4) 战略型。从企业发展、公司整体运营出发，与其他部门和模块进行密切配合，通过充分发挥人力资源这一资源优势，做大、做强、做好公司。

企业在发展的不同阶段，在不同的行业、地域，需要人力资源部门的配合也不同，于是就形成了上面4种企业人力资源理念或定位。我们根据上节讲的方法就可以诊断出自己公司的情况，也就能根据这样的情况 and 阶段，带领人力资源更好地配合企业的管理。这是我们部门负责人要考虑的事情，这也是本章我们要学会如何进行人力资源诊断、分析、规划的目的所在。但对于人力资源部门，我们的目标总是要从事务型过渡到战略型，如何推动工作，说服老板，带动员工实现人力资源理念的质的飞跃，需要我们很多的努力。“威、逼、利、诱”这4种手段常常被称为“下三滥”的招数，但是很好用，简单和读者讨论一下。

威，威望、威力。就是制度和体系，就是硬性规定和个人魅力的综合体现。企业老板在公司初期，都是靠个人魅力和威望管理大家、凝聚员工的；慢慢地公司做大了，单靠自己的威望和魅力是走不远的，也控制不住，那时候他就需要建立一套机器、体系帮助他实现管控的目的，而帮他实现这个目的最主要的人就是人力资源负责人。哪里是漏洞，领导要管控哪些方面；哪些需要清晰化规范化，我们就要建章立制，这个事情同时也是我们人力资源要做的头等大事。

逼，是推动、是执行、更是鞭策和鼓舞。人天生是自私的、有惰性的，当我们树立了“威”却仍然有违反者或后进生时，我们只能步步相逼，胡萝卜加大棒的管理哲学之所以好用就是

如此。当然，这里的逼，又有形势所迫、事务所迫的意思，可以拿来反逼老板，就如上面故事上讲述的一样：不改革，社会都会逼你，我们人力资源管理工作的推动，更需要逼迫不专业的老板和关键人员来实现。管理的前提就是假设员工有无知的、员工有犯错误的可能，他们因为惰性和无知选择被动，我们就主动。

利，人是为利不起早，老板也是，关键岗位员工也是。既然大家都是为了金钱和事业，那我们不妨就拿他们最在乎的东西左右他们。利是最能解决问题的，如果让老板和员工确信跟着你干是“有肉吃”的，他们没有理由不同意你的看法和做法。当然，这只适合于我们做有“良心”的事。

诱，不是诱饵，要不和“利”重了，这里指的是科学地诱导，循序渐进地指引。诱不仅是要给员工丰厚的报酬，更是如何达到我们工作目的的一种手段。人力资源管理，我们可以首先做好几年规划，从最终目的分析达成影响因素，一步步进行前推实现每一步的条件，然后再把条件完成，一步步实现，一步步说服大家按要求做，终会成功。

“威、逼、利、诱”是4种推动工作的方法，我们举例来说明4种方法如何使用：比如需要改善“不重视绩效管理”现象。用威，就是通过制度或老板，让大家必须去做、去重视；逼，甚至可以耍“无赖”：总有人做，谁不做就放凉他，或是紧紧相扣让他无其他选择；利，就是兑现我们的承诺，绩效工资、晋升、发展与培训；诱，就是分析优缺点：做，提高组织和个人业绩，不做直接让离开公司，你选哪个；你第一步只要怎样、第二步只要怎样、第三步只要怎样，然后就好了，这样他看到简单、而且不得不做、而且做了有利，那他就做了。

所以说，“威、逼、利、诱”并非贬义，而是根据老板和员工现状诊断、分析，通过各种方式让他们重视人力资源管理，用好这个很好的管理工具。至于如何将4种方法组合使用，就看读者的领悟了。总之，在人力资源诊断之中或之后，你可以通过这些万能的办法解决人力资源定位不清、理念不对的尴尬局面，从而做好我们人力资源管理。

小结：对于做人力资源管理的我们，改善人力资源在企业中的定位，是更好地完成工作，推动人力资源发展的前提条件和关键因素，通过对我们的客户：老板和员工，进行必要的、专业的“威、逼、利、诱”，达到我们开展工作的目的，就能够实现人力资源部门的定位，同时也是做好人力资源规划这个小工作的前提、必备条件。

3、高低虚实，理清自我发展析变革（人力资源分析）

引文

上次跟 Moon 讲完人力资源调查和诊断后，没过多长时间，她就整理出来很多资料。她问我这么多资料已经进行分类了，还进行了分析，发现了很多问题，但接下来该怎么办就不知道了，反正总感觉到到处都是问题，怎么办？于是我看了她汇总的资料——大量的调查问卷和表格，能从这里分析出来点东西，也难为小姑娘了。

上次跟 Moon 讲完人力资源调查和诊断后，没过多长时间，她就整理出来很多资料。她问我这么多资料已经进行分类了，还进行了分析，发现了很多问题，但接下来该怎么办就不知道了，反正总感觉到到处都是问题，怎么办？于是我看了她汇总的资料——大量的调查问卷和表格，能从这里分析出来点东西，也难为小姑娘了。

我把他们的资料重新做了分类，主要有几个方面的：

1、问卷调查。大部分人反映工作时间长、工资低且发放不及时；中层认为需要改革；高层求稳情绪严重……

2、人力资源状况资料。分了很多的类别，比如年龄、地理位置、学历结构、职业能力证书、工龄等；

3、从问答类题目整理出来的结果文件。大致说人力资源部门的种种不是（当然，员工们对人力资源部门要求很高）。

我给 Moon 说：你已经做完了第一步，就是资料的收集和整理，第二步是根据资料的表象分析他们所反映的实质，这两个步骤合起来就是人力资源诊断。当已经看到“病人”所有的“病症”，接着就是对“病情”进行分析，如何对症下药，也就是人力资源规划最关键的步骤，叫做人力资源分析。

人力资源分析就是经过多种方式、多个渠道，把已经收集到的大量信息，通过各种手段诸如各类的比较（表格、图像），从一些角度反映人力资源存在的问题。这些信息是人力资源诊断的第一手资料，我们根据这些问题分析的时候不必要一步到位，可以简单地得出一些结论，然后再进行分析。只有分析出这些问题的实质是哪里出来的；需要用哪些手段、采取哪些措施进行改进，才能够让企业健康快速发展。

人力资源分析分为两步，或是两个方面：一个是通过上述的资料，分析出现在企业人力资源到底存在哪些问题、制约企业的关键因素是什么；另一个是结合企业发展阶段和人力资源在企业的定位以及人力资源人员状况（体系）这 3 方面，提出我们需要做的、可以做的一些事情，以及做这些事情的先后顺序，也就是找原因、安排方法。

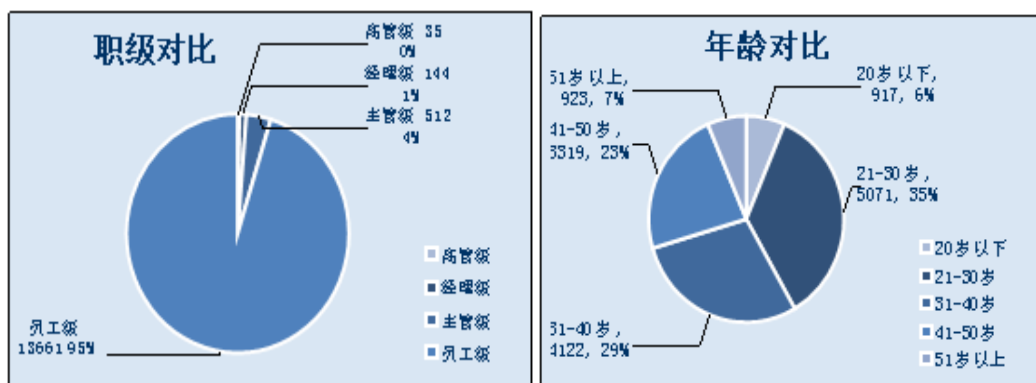
我决定通过两次分析和梳理完成人力资源分析这个步骤，于是我和 Moon 一起翻阅资料，进行归类。我开始按照几个方面进行资料的初次筛选和整理，我们姑且称为人力资源分析的第一部分：问题归类汇总。

我们结合上一节讲的内容，把得到的资料分为 3 类：人力资源状况、公司状况、人力资源部门的状况。我引导着她开始做分析：

1. 人力资源状况分析

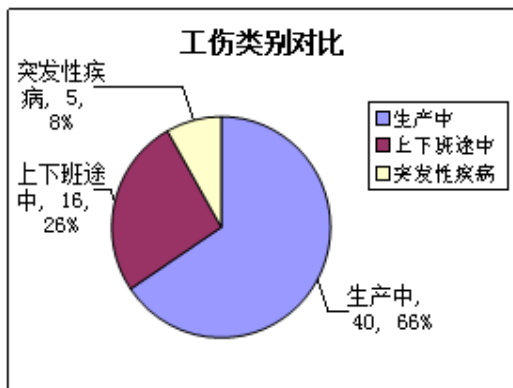
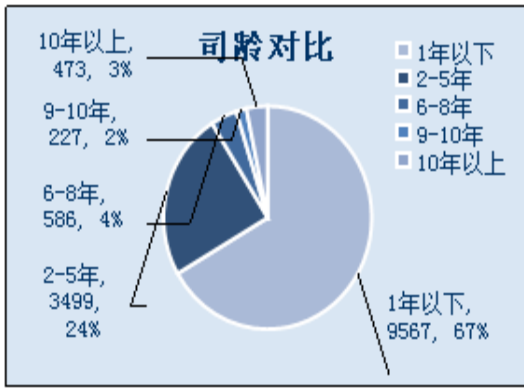
主要为两类：一类是静态的员工基础信息、一类是动态的员工反馈问题。

首先，我们把被调查的人员基础的信息进行统一和汇总，包括人员的年龄、地域、学历、性别、职级等信息录入表格，制成图表，大致情况是这样的：



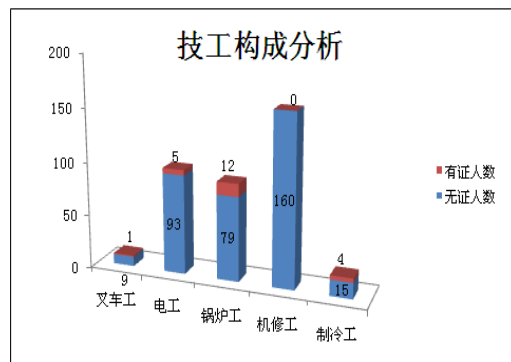
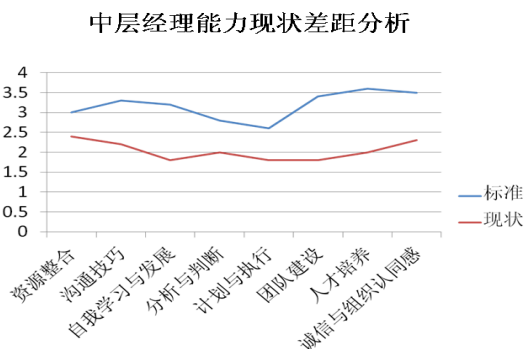
我问 Moon，我们整理出这些图标，结合你对你们公司的了解，你能分析出什么东西？她说：员工多，高层少，年龄大的人多，都是新人。我表示肯定，经过斟酌语句，我们确定分析结果：a. 年龄结构老龄化严重；b. 中低层人员稳定性较差；c. 中高层人员缺乏。

随后还有人力资源的工作的一些基础资料，问后我知道他们临时工很多，比如建筑队、运输队，工伤赔偿较多，如图：



然后，我们对大家主观表述的人力资源状况进行了汇总，调查结果反映的隐性问题很多，这里举简单的例子说明。比如下面这两个图，说明的问题是：

- 1、中层经理能力与标准差距大；
- 2、技术工种持证上岗人员较少。



3、突出问题是大家都对薪酬不满意，虽然基本工资比市场行情不低，但总认为自己干的更多；

- 4、得不到晋升，由于老人多，所以新人得不到重用。

2. 公司现状分析

上面都是人力资源状况分析，做完上面的之后我们进行了公司现状分析。我让 Moon 又详细给我讲了他们公司的一些基本情况，并要求她将来把公司的情况也写进来。这其实也算是公司的战略和发展方面的分析，从她讲话中我听出：

- 1、公司新建基地，马上投入生产，急需招工；
- 2、集团总部刚刚成立，老板很重视，但没有集团管理概念；
- 3、集团要准备上市，对规范化、标准化要求较高。

3. 人力资源部门现状分析

我问 Moon，她的人力资源部门现在都什么样的状况，这是我们首先要健全的、要做的事情。Moon 的公司较大，哪里都有人力资源，通过简单思考，她给我总结出：

1. 人力资源组织体系方面，集团层面的人员没有管控和战略概念；子分公司层面的人员对能力水平弱化业务不熟悉；
2. 整体最突出的是制度流程老化，已不能使用，各地不统一；没有培训，仅有招聘和造工资表，更没有绩效管理、人才梯队、员工发展。

当然，除了这 3 个方面的分析，还有其他的突出问题，就不再列出。我们在做人力资源分析的时候，分析越全面，对我们后面的工作部署越有好处，甚至不怕重复，不怕逻辑关系不强，最需要注意的就是上面 3 个方面了。

第二部分：解决手段分析。通过上面的“员工状况”、“公司状况”、“人力资源部状况”的分析，公司的“病症”也就查出来了，我和 Moon 开始进一步的真正的分析，也就是人力资源工作实施分析，针对上面的几个方面，我们结合人力资源各种手段和上面的问题一一对应起来。

一、人力资源状况分析的措施：

- 1、数量方面：加大大学生的招聘力度，加强培养、补充管理层、技术层年轻血液；总部强力招聘专业度高且管控能力强的综合性人才、经营性人才；对公司的临时雇佣性人员进行劳动力外包，人事派遣。
- 2、质量方面：增加学历工资，技术职称工资，招聘方面进行岗位需求的匹配分析，提高岗位胜任度。
- 3、突出问题：增加绩效工资，提高工资水平的同时提高工作要求和贡献度，把绩效和收入挂钩；建立人才梯队，划分层级，逐级储备、培养；实施内部招聘，打开晋升平台，能者上，庸者下。

二、公司战略和发展分析的措施：

- 1、进行人力资源预测，储备各方面的人才；
- 2、梳理集团架构和 workflows，对集团的制度、流程和总体架构进行讨论、沟通、确定；
- 3、推行企业文化、按照 9000 标准进行规范，加强人力资源的合法性，从用工合同、劳动保险、劳动保障等方面加强管理，确保上市需要。

三、人力资源部门分析的措施：

- 1、扩大招工队伍，把招工模块从招聘中独立出来；
- 2、总部招聘有集团管理经验的员工，工作经验有涉及制定、总控方面的员工，而不是执行工作多的；
- 3、加大子分公司层面的人力资源专业培训，进行下厂锻炼学习。

对以上三层的分析我们又按照人力资源模块做了一个梳理，大致的问题和要做的事情很快就明晰了，内容如下：

- 1、首先要对整个公司进行人力资源规划和分析，包含 3 个方面：a. 集团组织架构改革、流程梳理；b. 人力资源预测；c. 人力资源部门重新进行团队建设。
- 2、招聘方面，a. 对集团新架构设置后制作岗位说明书，分析岗位胜任素质模型、岗位人才需求分析；b. 大力招聘学历高、能力强、有集团相关经验的人员；c. 培养招工队伍，快速健全招工体系工作；d. 启动内部招聘，盘活死水。

- 3、培训方面，a. 进行人才梯队方面的项目培训，建立培训体系；b. 从管理、专业技术两个方面进行入手，有针对性的给关键人员补短板；c. 开展员工职业发展规划。
- 4、薪酬方面，a. 实行宽带工资；b. 增加学历补贴、技能补贴；c. 开展定岗定编和劳动效率定额。
- 5、绩效方面，开展绩效考核，实施绩效管理。
- 6、员工关系方面，a. 规范劳动合同；b. 逐步全员参保；c. 加强劳动保障体系。
- 7、人事方面，a. 实施轮岗制度；启动人才梯队建设；b. 人事资料信息化。
- 8、开展企业文化。

以上 8 条是我们对简单资料分析出来的对应措施，这里有 3 个关键点需要我们注意：1、这些资料是否全面；2、这些针对的措施是否有效；3、这些措施如何实施、如何开展。

其实，任何调查都是一定范围内最接近实际的一种反映，我们只能最大限度的全面，但不能最大限度的准确，所以我们要做的是抓主要矛盾。采取措施是否有效和如何一步步开展工作，需要管理者拥有足够的经验和专业知识，一部分知识和能力本书将慢慢展开，但更多的内容需要读者去积累、去悟。

小结：本节简单讲了如何开展人力资源分析，根据公司的发展阶段特别是人力资源发展阶段和人力资源管理者水平不同，各公司相应的人力资源分析的难易程度也大有不同，这里给读者展示的是最基础人力资源分析。上面的分析其实不能指导我们的工作，因为我们需要具体的内容和推动步骤，如何保证进行人力资源推动工作“快、慢、深、浅”的进行，我们单独列出第 4 节进行展开。

4. 轻重缓急，算准各处时机定发展（人力资源规划）

引文

一次我和董事长参加一个宴会，席中有一位年轻人侃侃而谈、英姿飒爽，谈到他对设备管理的经验，在场的人都很震惊，惊叹于一个小小的设备都做得如此出色。他中间讲到的设备资产管理、设备维护保养、设备开发管理、设备业务和安全等很多故事和思路都在我们集团发生着、需求着，然而我们的解决问题思路很闭塞、很落后，这些问题是近 1 年来老板头疼的问题。

上一节我们进行了人力资源的简单分析，根据人力资源诊断出来的问题开出了处方，接下来如何用药，也是最关键的环节之一。就像治病，开始时候不能下猛料，要不病人承受不住，先遏制病情再除根，先做手术再考虑体力的恢复，先消炎压制病情才能动手术，先药物治疗然后才慢慢物理疗法，然后是日常的食疗保养。这些步骤之所以有先后顺序，都是有内在的科学根据，人力资源管理之所以有先后顺序，也有它的内在逻辑关系。

企业病症再多，各种措施实施起来也得有个先后顺序和轻重缓急。人力资源工作规划，有了分析，有了工作目的和要求，有了具体要做的事情，还远远不够，还要保证这些措施能

够顺利开展、起到效果，处理不当就会出现推动过程中相互牵制，遭到多方打压，困难重重最终半途而废。如何做到轻重缓急，如何环环相扣，我想从以下几个方面考虑，才能更科学和实际。

1. 公司各个阶段的需要

公司发展都会经历几个阶段，每个阶段的发展都有不同的特点和要求。一般管理学上把公司发展分为4个大阶段：初创期、成长期、成熟期、衰退期。结合人力资源要做的主要工作和责任，我们简单分析每一个阶段的工作重心。

初创期：企业刚刚成立，公司小、规模小、人员少、机构简单、流程单一、制度缺乏、氛围轻松，知名度低会导致招聘难、一兼多职、职责不清，老板的精神支柱对每个员工和工作影响很大。企业要发展有两条路：先做大然后做强，或是先做强然后做大，发展道路的选择取决于行业发展特性，特别是老板个人的喜好和思路。但对于人力资源来说，我们需要配合的无非几点：

- 1、理顺机构和岗位；
- 2、招兵买马；
- 3、开始培训和建章立制。

我们再明细一点：

- 1、做好人力资源规划，公司组织架构；
- 2、做岗位说明书明细职责和要求，理顺流程；
- 3、全方位开展招聘工作；
- 4、开始开展培训和建立制度，慢慢规范员工，进而代替老板的直接指令。

薪酬、绩效、梯队等很多工作还没有必要做，也基本做不下去，因为连人都没有，何谈更高端的管理手法。这个阶段的人力资源工作关键字眼是：处理事务。

成长期：企业已经小有名气，积累了一定的资金和规模，成长很快，所以人员和资金还是欠缺，人多了、产品多了，事情多了，所以管理复杂了，流程乱了，老板的个人魅力已经不能解决所有问题了。

这个时候的人力资源要做的事情是：

- 1、建立健全制度、梳理流程；
- 2、扩大招聘、储备人才；
- 3、建立培训体系和薪酬制度；
- 4、规范人事板块，引入人才梯队。

明细一下：

1、建立体系也就是用法治来代替老板个人魅力管理，因为规模的扩大和管理幅度的增加必然导致老板精力的不足；

2、同时培养储备人才以供扩大规模对人才的要求；如果做强，需要引进更高端人才，还要培养内部人士，还要处理内部人士和外部人士的平衡——薪酬体系；

3、对人事工作需要规范，人员的异动需要走入正轨，这样才能保证快速健康的发展。

这个阶段人力资源工作关键字眼是：建立系统。

成熟期：这个时期企业已经有了很好的领导机制和管理流程，同时很多企业开始出现臃

肿、慵懒、腐败，机构庞大、沟通不畅、行动缓慢、执行不力、管理和发展比较保守。

这个时期人力资源需要做的有：

- 1、所有模块完善体系，提高一个更深更高的程度，用机制去管理；
- 2、开展内部竞聘和人才梯队的培养；
- 3、设立激励机制、推动绩效管理；
- 4、劳动关系的梳理。

开展上面工作的原因有：

- 1、工作内容繁多，不能用单个人维系工作的推动，需要建立体系让工作自动开展；
- 2、内部老员工不思进取、外部人员进不来，一定要打开这个人才死水的局面；
- 3、开展绩效考核也是为了激活人才，营造健康的发展环境；绩效管理就是从内部挖掘大家的创造力和激情。

4、劳动关系的处理能够确保企业在人员老化、思想懈怠时候公司少出问题，减少不必要的损失。

这个时期人力资源管理的关键字眼是：激活人才

衰退期：本阶段的特点是机构臃肿、部门间矛盾较大，经营倒退，官僚气大、政治斗争厉害，这时候公司一般面临消失和转型两种前途，那么人力资源需要做的工作对应的分别是裁人和新领域招人，中间的管理重心还要注意奖励创新。

4个时期不仅仅有企业发展的突出问题和人力资源问题，很多人力资源工作亟待解决相应问题以便弥补该时期企业的欠缺，当然那时公司除了欠缺还有优势供我们使用。

还有一些常见的项目工作，如成长期常见的流程再造；成熟期的项目并购、人力资源整合等等，这里不再多讲。上面公司的发展特点很大程度上影响甚至决定着我们将进行人力资源分析和分析后各措施的实施思路，哪些不能开展，哪些要尽快开展，哪些很重要，哪些不重要。

2. 传统特点的决定

这里的传统特点有行业的特点、老板的特点、地域的特点、部门人员的特点。

行业的特点：

一般的商贸企业注重的是人才的选、育，就是很重视招聘、培训。

营销型企业的人员流动性大，大部分都是人海战术，所以大量的招聘是保证业绩的最基础最有效手段；而培训，则是保证招聘的人才达到最终企业目标的唯一手段，不停地洗脑保证员工的忠诚度、工作热情；不停的产品培训和销售培训是获得成功率的必要保证；而薪酬、绩效、制度流程等很多方面已经自然地含在了简单的管理里面。

工业企业则重视薪酬和绩效、以及内部晋升机制等，因为需要人工成本降低、人数众多，就需要建立健康竞争机制等等。

老板的特点：

在中国，在眼下，中国企业很多程度上管理受制于老板，老板的影响力很大。我曾经在一个公司，老板最重视的就是培训，而且是管理知识的培训，团队管理、时间管理、项目管理、沟通技巧、执行力等等。在他的公司，人力资源不做这些事情那就是什么事情也没有做。中国最多的微型企业里却大量存在这样的老板，每天都在发生这样的事件。

地域因素：

可能在苏州、杭州、东莞这些地区，人力资源的要求已经很好，运用的也很成熟；到了中西部地区，还是停留在简单的招聘、培训课程、造工资表、绩效考核，因为没有涉足很深，不需要招聘管理、招工管理、培训体系、计件工资、绩效诊断和分析；而在沿海和大城市，最重视劳动关系和高端人才的引进。

部门人员因素：

工作人员的自身特点一般都注意不到，其实是最最重要的一个因素，比如你手下有一个善于培训的员工，那你就大力发展培训，一定能给人力资源工作增彩；如果有一个员工对劳动法很娴熟，那劳动关系就很容易出成绩。相反，大家都没亮点，能力都很低，短期内你的人力资源规划就白做了，根本推动不了，赶快进行人力资源队伍建设。

3. 逻辑关系的决定

很多人力资源工作之间存在着紧密的逻辑关系，很多管理工作与人力资源工作也存在着紧密的关系。不顾这些内部的关系盲目地开展工作，会导致你工作半途而废或举步维艰。比如岗位和工作标准没有，就无法开展宽带工资；如果现在薪酬水平较高或特别低，推动绩效考核就效果不佳；培训需求没有充分开发，培训课程也就无从谈起；数据统计工作没有也不能进行绩效考核；没有目标管理和预算管理，去推动绩效管理、绩效诊断、绩效分析，更是无稽之谈。

4. 突发诱因

讲一个故事，一次我和董事长参加一个宴会，席中有一位年轻人侃侃而谈、英姿飒爽，谈到他对设备管理的经验，在场的人都很震惊，惊叹于一个小小的设备都做的如此出色。他中间讲到的设备资产管理、设备维护保养、设备开发管理、设备业务和安全管理等很多思路 and 实际治理案例，强烈吸引着我们老板，很多问题正在我们集团发生着，然而我们的解决问题方法很简单、很落后，这些问题是近一年来老板头疼的问题。

宴后，老板邀请他单独聊天，有意纳入麾下，谈了半个小时不到，对方竟然婉言拒绝。我问老板对方什么原因不来，他说那年轻人不满意我们公司的选才途径和人才发展，然后我接着问老板都给他谈了什么，听完后我知道了答案。高端人才一般都选择猎头，因为可以多方面接触用人单位，用人单位选用猎头也能证明他们的实力和重视程度，老板不能一味的省钱；发展方面，不是所有的人才都看中钱，而且你让他到公司来，根本没有位子，定位不清将来导致走不远，他当然会放弃；对方原来的企业，设备中心是一级部门，而我们是在工厂之下，发展的重视程度和理念都不一样，将来的工作肯定也会在推行过程中诸多不顺。于是我借机给老板讲了集团机构改革的思路、人力资源关于选用猎头的计划，老板欣然同意。其实这些方案早在半年前我就提交到了老板那里，只是当时他看不到需求程度而已。

所以对特殊事件的发生、时机的把握也是我们推动人力资源工作的一个影响因素。

那么我们再回到人力资源分析后的工作上面，看看我们要做的工作如何结合上面的情况、时机进行有所侧重的推动，如何处理轻重缓急。

1. 首先要对整个公司进行人力资源规划和分析，包含 3 个方面：a. 集团组织架构改革、流程梳理；b. 人力资源预测；c. 人力资源部门重新进行团队建设。

2. 招聘方面:a. 对集团新架构设置后进行胜任素质模型分析、各岗位人才需求分析； b. 大力招聘学历高、能力高、有集团相关经验的人员； c. 然后一步步培养招工队伍，半年后健全招工体系工作，独立出来； d. 最后启动内部招聘，盘活死水。
3. 培训方面:a. 进行人才梯队方面的项目培训，先进行一个梯队的一期，然后整个梯队。 b. 建立培训体系，从管理、专业技术两个方面进行入手，有针对性的给关键人员补短板； c. 最后开展员工职业发展规划。
4. 薪酬方面:a. 实行宽带工资，增加学历补贴、技能补贴，如果还有精力和能力， b. 实施定岗定编和劳动效率定额。如果宽带工资推行不下去或担心都成了宽带的上线，那就先 c. 进行岗位分析，确立各职等标准，配合上考核、晋升条件，再推动宽带工资。
5. 绩效方面:先开展绩效考核，逐步实施绩效管理。绩效工作放在所有人力资源工作的最后推动。
6. 员工关系方面:规范劳动合同；逐步全员参保（五险一金）。
7. 人事方面:a. 建立轮岗制度， b. 实施人才梯队建设， c. 人事资料信息化（可以先推动）；
8. 开展企业文化。

再进行整理一下，本年度人力资源管理工作规划几大目标：

1. 进行人力资源规划，对集团组织架构进行调整，第一个月完成、调研、分析、设计；第二个月进行讨论、定稿、重组。
2. 根据新的部门和岗位设置进行岗位价值和劳动效率评估，编制新的岗位说明书，然后根据岗位说明书开始招聘。
3. 建立招工团队、招工渠道、以及集团、子分公司人力资源招工工作梳理，理顺管理流程；
4. 建立培训体系，先做培训需求调查，然后分别开展常规培训管理、课程体系开发、内部培训师选拔、培养。开展两个项目培训、储备经理培训和技术工程师培训。
5. 事业部开展定岗定编和劳动效率测定、施行计件工资制。管理团队建立工作标准和晋升考核标准，年底试行宽带工资。
6. 建立并完善人力资源招聘管控体系，逐步建立人力资源招工体系，实现人员科学配置的管理目标。
7. 建立并完善人力资源薪酬总控体系，逐步实现内部具备竞争性、内部实现公平性的管理目标。
8. 初步完善部分工厂劳动定额管控体系，实现科学定编定岗的管理目标。
9. 建立并完善集团、事业部、分厂三级培训体系，实现三级人力资源梯队满建制配备、探索建立企业大学的模式。
10. 建立并完善人力资源信息化建设体系，实现人力资源信息管理的自动化，逐步实现人事、薪酬、社保、培训等模块的测试与上线。
11. 启动人才梯队计划。
12. 建立内部刊物，推动企业 VI 的标准化。

这样，具体工作就细多了，先做什么后做什么，哪个快速进行，哪个持续跟进也有了眉

目；然后时间和人员对应上去，形成最后的甘特图。人力资源规划这样就基本成型了，根据公司实际情况，和领导、人力资源团队进行讨论，然后定稿，按步骤开始执行。

小结：人力资源分析是根据人力资源诊断结果，运用人力资源管理工具进行的工作，要求人力资源负责人具备解决问题的能力，看到问题就知道如何推动工作对问题进行解决，中间要考虑的是通过全面、深入的分析，了解到我们的解决办法是否可行，推动工作的轻重缓急，才能最终分析出我们的工作计划，也就是年度、或是中短期的详细工作步骤来。

5. 环环相扣，入里入实道华章尽现（战略规划范文）

引文

通过4节的分析，我们能简单了解到人力资源规划的步骤及关键点，根据Moon的分析资料和我以前的规划，这里给读者提供一个模板，希望读者能看到一些脉络。结合自己的公司对模板进行填充和发挥，就形成了自己的实用的人力资源管理规划。因为篇幅关系，模板中每一个关键点我都做了提示，具体涉及公司情况、人力资源状况、部门状况、具体分析、具体规划笔者都一概略去，希望读者原谅。

*****公司

集团人力资源三年战略规划

引言略

第一部分 2011年集团人力资源现状

一、集团发展现状

1、集团性质与经营特点

集团性质和行业性质（略）

针对集团性质与经营特点，人力资源需要面对以下挑战：

◆ 招聘规划管理方面

- ① 总部人员引进专业度高且管控能力强的经营性人才；
- ② 事业部人员应提高综合管理能力强、具备经营性管理思维且专业技能过硬人才的占比；
- ③ 基地人才的甄选要以服务性强、资源整合能力强、专业技能高为佳。

◆ 培训发展管理方面

略

2、集团发展愿景与契机

略

针对集团发展愿景与发展契机，人力资源需要面对以下挑战：

◆ 招聘规划管理方面

① 招聘规划要具备前瞻性，逐步实现招聘由大用标准→行业标准→标杆标准的稳步过渡；

② 人才的甄选注重综合能力的经营型人才为主。

◆ 培训发展管理方面

略

3、集团当期（上市）要求

针对上市公司国家主管机构要求建立一种健康守法的劳资关系。目前，集团在人力资源管理体系建设方面，距上市公司的要求还有一定差距。

针对上市的要求，人力资源需要面对以下挑战：

- ① 劳动力招收、培训及合法使用；
- ② 劳动关系的依法建立、变更、解除、终止；
- ③ 劳动报酬的准时足额支付；
- ④ 社会统筹的全员足额投缴；
- ⑤ 劳动时间（工作制）的合法确定
- ⑥ 劳动保护体系的强制实施
- ⑦ 人事信息电子化建设

二、集团人力资源现状

1、集团人力资源的数量

略

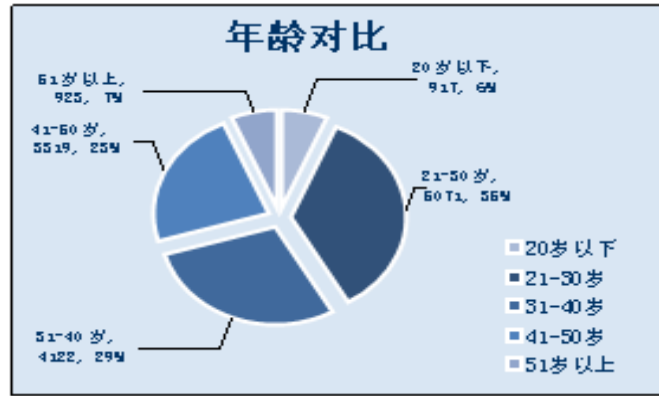
针对集团人力资源的数量庞大，人力资源需要面对以下挑战：

- ① 科学工作分析与劳动定额，确定合理定岗定编；
- ② 与上市要求在劳动关系与社保投缴方面实现无缝对接，逐步迅速剥离“闲杂人等”，合理的规避劳动用工风险，达到上市的基本要求。

2、集团人力资源的质量

◆ 各层级人员年龄结构现状

（略）如下饼状图



◆ 各层级人员年龄结构分析

从上述年龄结构分析可以看出，集团的高层管理团队中 50 岁以上人群占比 24%、中层管理团队中 40 岁以上人群占比 29%、基层管理团队中 30 岁以上人群占比 69%，突显集团管理团队年龄层次“老”龄化的特点。

二线人员与一线工人 30 岁以上人群占比高达 40%和 32%，突显集团劳动力年龄结构的老龄化特点。

针对目前集团各层级人员年龄结构现状，人力资源需要面对以下挑战：

○ 招聘规划

- ① 中高层管理人员招聘年轻化；
- ② 加大大学生的招聘力度，加强培养、补充管理层、技术层年轻血液；
- ③ 在职工人的年龄结构逐步与市场人员年龄结构接轨；

即：加工体系属大规模工业化生产单元，其劳动力应以 20-40 之间的劳动力为佳；养殖体系因其独特的生产特点，其劳动力现阶段以中年劳动力为主要人群。

○ 培训发展

略（同上）

○ 薪酬福利与员工关系

略

三、集团人力资源管理现状

1、集团人力资源管理理念

◆ 集团人力资源管理的理念现状

略

针对集团人力资源管理理念现状，人力资源需要面对以下挑战：

- ① 集团中高层管理者思维模式的转变；
- ② 事业部管理者从专业型向经营型转变，实现综合能力的整体、全面提升；
- ③ 集团内部管理意识高度统一的人力资源梯队建立；
- ④ 集团内部技能工资体系的建立，以实现引导技工对技能水平的自我学习与自我提升的意愿，从而全面、整体提高技工技能水平。
- ⑤ 培训意识薄弱有培训的需求，但是对于员工培训发展的意识停留在传统的培训项目的培训操作层面，培训目标不清晰，业务和生产部门的培训职责

没有切实体现。

2、集团人力资源管理组织体系管理现状

◆ 集团人力资源组织体系管理现状

首先，集团在人力资源管理组织体系建设方面，已经初步形成了集团、事业部、基地三级管理机构，但是在实际运行过程中存在着三级管理机构分工及权、责、利不明晰的情况。无法实现以人力资源中心为战略服务中心、以事业部为人员管理中心、以基地为人员保障中心的管理布局。

其次，集团目前人力资源管理系统整体管理架构及人员配备不足以支撑集团对人力资源管理形成三个中心的工作要求。例如：

集团层面管理现状

- ① 整体管控思路不清晰；
- ② 各模块专业技术不成熟，有待提升；
- ③ 各模块团队组建时间不长，对于业务、生产的熟悉程度有待进一步提高。

事业部层面管理现状

略

基地层面管理现状

略

再次，集团目前人力资源管理制度建设方面正处在整合和完善的起步阶段，已经出台的人力资源管理制度存在着制度设计的不完善、认知的不深入、执行的不到位等现象。详情见下表：略

通过上述针对人力资源管理体系的完善性、认知性以及执行性的对比分析，可见，在人力资源制度建设方面还存在以下问题：

- ① 现行人力资源管理制度设计本身尚不完善；
- ② 略

3、集团人力资源管理的现状分述

◆ 薪酬福利与员工关系方面

- ① 组织机构管理体系不完善；
- ② 职位、职级管理体系不健全；
- ③ 岗位职责管理体系不规范、不完善；
- ④ 规章制度及工作流程管理体系不健全；
- ⑤ 生产单位定岗定编、劳动定额管理体系不健全、不科学；
- ⑥ 人员信息反馈系统（ERP 信息系统）缺失，人员归属关系不明确。

◆ 招聘规划方面

略

◆ 培训发展方面

略

◆ 人力资源专业管理及内部梯队建设方面

略

第二部分 集团人力资源管理三年战略规划

一、人力资源管理的五个目标

为了实现大用集团“做世界级农牧企业，让每个餐桌都有大用鸡肉食品。”的发展愿景，及“由扩张投资型向管理效益型转变、由传统的常规经营向标准化专业化转变、由关注事情的硬件向关注人和团队建设转变”的战略发展规划的实现，在人力资源管理方案，集团人力资源中心将力争实现以下五大管理目标，即：

1、一个提高

◆ 不断提高管理团队对人力资源管理工作的认识。

2、两个确保

◆ 确保集团发展有足够数量与质量的人才；

◆ 确保集团各级管理者有一个令人信服的人才培养和团队建设的规划。

3、三个通畅

◆ 畅通的沟通渠道；

◆ 畅通的引才渠道；

◆ 畅通的人才提升渠道。

4、四个关系

◆ 正确处理现有人才的培养与使用的关系；

◆ 正确处理引进人才待遇与现有人才待遇对接的关系；

◆ 正确处理专业技术人才所有与所在的关系；

◆ 正确处理对下属的教育培养与自身素质提高的关系。

5、五个机制

◆ 建立人才评价机制；

◆ 建立干部选拔机制；

◆ 建立分配激励机制；

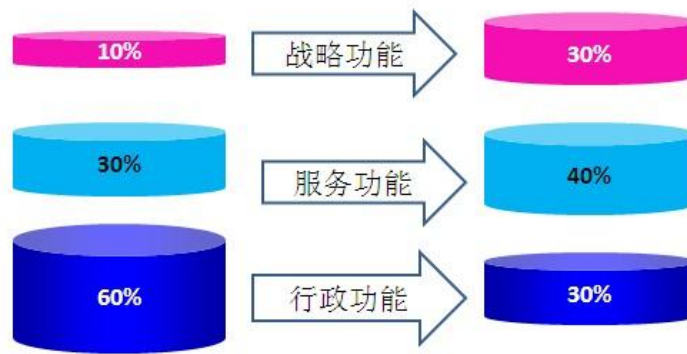
◆ 建立内部评定考评机制；

◆ 建立考核监督机制。

二、人力资源管理功能的转变

为了确保集团人力资源中心未来三年五大管理目标实现，集团人力资源中心将利用2-3年时间逐步完成管理功能的转变，由现在单一的行政管理职能向集行政管理、服务管理、战略管理于一身的战略服务型人力资源中心转型。

人力资源管理功能转变示意图如下：



人力资源管理功能转换示意图

人力资源管理各项职能简述

1、人力资源管理的行政功能

- ◆ 机构管理功能
- ◆ 职位职级管理功能
- ◆ 人事信息管理功能
- ◆ 薪资管理功能
- ◆ 福利管理功能

2、人力资源管理的服务功能

略

3、人力资源管理的战略功能

略

三、人力资源管理功能转型工作排序

根据集团人力资源管理功能现状，就工作以相对急迫与相对薄弱双维度进行工作排序，具体如下：

重要	<ul style="list-style-type: none"> 1、猎头公司筛选、合作框架； 2、技工晋升设计； 3、薪酬总控方案核定； 4、养殖技术系统培训； 	<ul style="list-style-type: none"> 1、招工团队人员壮大、培养 2、员工梯队建设； 3、分公司人力资源团队建设； 4、集团组织架构及职责调整； 5、培训体系建立； 6、岗位素质模型的建立；
	<ul style="list-style-type: none"> 1、招聘流程重新梳理； 2、人事制度建立健全； 3、生产系统定编定岗； 4、编外用工管理规定； 5、员工能力素质模型确立； 6、企业文化报纸和期刊的整合； 	<ul style="list-style-type: none"> 1、校企合作扩展到10家； 2、薪酬总控方案核定； 3、养殖技术系统培训； 4、社会保险体系优化； 5、轮岗计划实施

紧急

四、 人力资源管理的三步走

为了确保集团人力资源中心未来三年五大管理目标实现，集团人力资源中心将以“20**年为整合年，2013年为提升年，2014年为增值年”为工作基调分三部进行工作推进。具体内容如下：

略

20**年度招聘规划总体目标

20**年招聘规划方面的工作，将围绕初步建立大用集团招聘管控体系，实现信息渠道等方面的共享；建立招工管理体系，实现招工工作的逐步过渡；初步建立校企合作、中高层招聘渠道、同行业招聘信息资源共享五大工作展开：

1、招聘管控体系建设：

20**年将建立集团招聘管控体系，实现信息渠道通畅、招聘渠道共享，有效提升招聘及时率与准确性。同时通过和外部同行业信息的共享，提供人力资源相关改善建议，降低员工的流失率。具体工作计划如下：

- ◆ 20**年2月至3月，建立信息沟通体系，指定事业部、基地和集团信息统计负责人，明确各自周、月需对接信息内容，统一核算口径及方法。
- ◆ 20**年4月至6月，建立渠道共享体系，避免渠道重复无效，避免资源浪费；
- ◆ 20**年9月至12月，在招工、校企合作及中高层招聘渠道的初步建立的前提下，进一步提升招聘的及时性与准确性，降低员工的流失率。

2、招工体系建设

略

3、校企合作体系建设

略

4、中高层招聘渠道

略

5、同行业招聘信息共享

略

其他略

第三章 培训管理

培训是大多数人力资源人喜欢做的板块之一。一般小企业的培训负责人主要工作是新员工培训，部分管理课程的培训，销售人员的培训，而且多数都是亲自当培训讲师。到了大企业，特别是集团性企业培训需要做的是培训管理。新员工培训是很小的一个部分，而且亲自当培训师的情况很少，他要从培训师角色过渡到管理者角色，当然他也会有培训的课程，比如一些新员工培训、心态方面的培训等，但占培训内容的一小部分。我认为培训的使命是：使员工满足企业和岗位的要求，提升员工价值和改善领导技能，帮助员工成长和绩效改善。那么如何做培训管理，我用自己的方式给读者总结一下，归纳起来大致是“一、二、三、四、五”5点：一是一个培训管理体系；二是做好培训需求和培训满足；三是做好培训师体系、课程体系、组织实施体系3个体系；四是4个培训评估；五是做好5种类型的培训。做好这些，就足够了。

本章分7节给大家讲解上面的“一二三四五”，主要涵盖培训体系的建立，培训师、课程、组织3个体系，培训评估，以及现在的流行趋势：企业大学和E-learning系统。职业生涯规划 and 员工发展两个模块放在了人事管理模块讲解，没有放在培训内容里讲。

1. 全局考虑、搭好架子定乾坤：培训体系建立

引文

Moon 刚到 ZX 地产的时候，给我打电话，说要好好把培训做起来，问我：“我是先给大家开个培训会呢？还是带大家去拓展一下，顺便玩玩，赢得一些支持呢？还是搞个封闭训练，请个外部的老师给我们来个经理提升班？”我问：“你们现在的培训体系建立没？都有哪些培训项目？培训是按照什么类型开展工作的？培训在这个企业的基础如何？今年的培训预算是多少？员工们的培训需求都有那些？”她说：“都还没有，一穷二白，不过老板很支持培训，舍得花钱。群众基础也可以，有的人参加拓展训练几次了，还想参加。”搞得我哭笑不得：“这样的培训工作现状不是太好，做培训工作的前提是有了，但我们需要按部就班的慢慢来，先从建立培训体系开始吧。”

本章开篇也讲了培训管理和培训讲师两种不同的培训工作，培训管理对培训经理来说有很多工作要做，它是所有培训工作能够顺利进行并体现培训价值的保证。和招聘一样，它需要建立一个完善的体系来支撑，体系的运作能代替你自动管理复杂的培训工作。和其他体系建立一样，培训体系建立也包括制度建立、工作职责和分工、培训项目与内容、工作流程的确定、工作的考核和兑现。

讲解培训体系之前，我们先了解一下做好现代企业的培训经理，需要具备几个方面的能力：1、要懂得公司的核心业务，比如营销、生产、研发；2、要了解公司战略和需求，并有能力把这些转化成具体培训工作；3、要建立培训体系，带好培训师队伍；4、要懂教育学、心理学、管理学等理论知识；5、要有商业头脑，辨别讲师和培训公司；6、要懂得需求分析、知道费用的预算和控制。

Moon 刚到 ZX 地产的时候，给我打电话，说要好好把培训做起来，问我：“我是先给大家开个培训会呢？还是带大家去拓展一下，顺便玩玩赢得一些支持？还是搞个封闭训练，请个外部的老师给我们来个经理提升班？”我问：“你们现在的培训体系建立没？都有哪些培

训项目？培训是按照什么类型开展工作的？培训在这个企业的基础如何？今年的培训预算是多少？员工们的培训需求都有那些？”她说：“都还没有，一穷二白，不过老板很支持培训，舍得花钱。群众基础也可以，有的人参加拓展训练几次了，还想参加。”她的回答让我哭笑不得：“这样的培训情况不是太好，做培训工作的前提是有了，但我们还需要慢慢做的更规范，更对得起公司，先从建立培训体系开始吧。”

她于是又问：“那我建立培训体系需要一个过程，你不能说我们什么工作都很差劲吧，我建立体系也得一步一步的，请问老领导，我是先各个体系模块都建立然后完善呢，还是先做一块儿？”我说：“要看你的公司状况了，如果你心急，那就抓一块是一块吧，不过在开展零星培训的同时，先把培训规划和制度流程建起来，培训师、课程、实施体系、评估等工作慢慢会跟上来。”

建立培训体系之前，先要进行培训的工作规划，甚至是长期的战略规划，就如人力资源规划一样，先了解公司的现状、培训的现状、自己团队能力的现状、领导和员工支持程度，然后再开始搭建自己的培训体系，否则就是空中楼阁、海市蜃楼。

如果领导不支持、资金不支持，那就先多一些应急的培训、新员工培训；形式上采取内部讲师、观看光盘、自学式培训；然后先趁培训工作较少的时候尽快建立自己的规划和制度，用规划和制度说服领导，逐步加重培训，等他看到成绩再放开步子。

如果公司比较大，群众基础好，那就尽快建立培训师体系和课程体系，充分挖掘大家的喜好与需求，罗列出所有的培训需求制作成课程目录，然后内部招聘培训师，对培训师进行强化培训，然后就进行管理，让培训师们多处开花，自动完善自己的课件，为课程体系建立提供前期基础。接下来的工作就是更好地完善各项内容和组织实施体系。

如果公司基础更好一点，那就要把每一块做精做细，培训需求要建立在胜任素质模型上，梯队建设要建立在人事管理和岗位轮换成熟后，培训评估要从运营和财务出发进行量的测评。

如果这些都不行，那就要瞅机会对希望培训的人进行单独的培训了，先唤醒大家的需求和认可，调动他们的兴趣，做一些零散的、解决具体问题的培训，然后抓住时机开始建立你的培训体系。

培训体系的建立是一个循序渐进的过程，现在走到哪一步，什么样的培训方式，什么样的内容适合公司都是和你的培训工作相辅相成的。具体工作有培训的工作规划、诊断、工作团队的培养、培训工作的授权管理，还有培训体系包含的需求、课程和实施、应用等内容。

本节重点说一下培训体系建立的几个工作：

1、培训需求。培训体系前期要有基于胜任素质模型的培训需求体系，它同样是很大的一套体系。也就是我们所说的培训需求的分析，这是开展培训工作、进行培训体系建立的首要工作。一般来讲，培训需求分析或是岗位胜任素质模型的建立，根据公司发展阶段的不同，差异较大。从全面出发主要有公司战略需求、岗位需求、绩效需求、员工成长需求。由于篇幅问题，这里不再讨论，网络上有很多的知识 and 经验介绍。其中基于胜任素质模型的岗位需求分析我会在培训需求、岗位价值分析内容里简单涉及。

提到培训需求体系建立，还要注意在培训需求调查的过程中使用方法，主要有：资料信息分析、标杆对比、个案研究、专家指导、小组讨论、问卷调查、现场观察、自我评估等方法。

2、根据人力资源规划进行培训战略规划，其中包括培训团队的逐步扩大和培养，对培训的定位、各项培训工作和内容的推进步骤等。

3、工作职责和分工，对公司各个角色进行培训方面的分工，比如受训部门（公司内各部门、子分公司）、受训员工、本部门等；还包括人力资源各模块涉及培训工作的分工（比如绩效提升需求、新员工的招聘对接、人事的梯队培训等）、培训模块内部工作人员的工作内容分工。这些都需要定职责、定权利、定利益，同时之间的工作流程也就自然建立起来了。

一般来讲：**a.**企业领导的职责是建立适合的学习型企业文化；对培训工作进行持续、有效的支撑（也就是各方面的大力支持）；**b.**人力资源部门在培训中职责是：编制培训规划、组织体系建设，制定培训方案与实施；用专业的角度有序开展各类培训工作；挖掘、跟踪、分析、监控员工发展及培训工作（也就是引导、组织、管理培训）；**c.**员工领导的培训职责是：配合人力资源部门进行员工学习发展工作，组织现场培训和后期跟踪指导（也就是支持员工、跟踪效果并指导）；**d.**员工职责是：发现和反馈需求，多渠道学习，学习后应用（也就是学、用）；**e.**对于培训部门的分工一般为：项目培训管理、课程开发与管理、培训师管理、行政管理（组织实施与流程监控）；**f.**培训经理直接负责体系的建立，工作的推动和监控。

4、培训制度的建立，用“法律”的形式，把培训工作相关内容固化下来，保证培训工作的持续性和有效性。培训制度里一定要包括培训部门的职责分工、工作流程，培训内容和实施体系，以及对工作的评价和检查改善。制度如何制定、所含具体内容在招聘环节已经讲明，大同小异。

5、建立培训师体系，结合公司实际情况，建立内部培训师队伍，通过培训他们来提高培训师能力和素质，打造一个良好的培训师团队，使培训工作一劳永逸。

6、建立课程体系，通过对所有培训对象、培训内容的分析，更重要的是基于岗位胜任素质模型和现有人员知识能力的分析，建立起培训需求，等所有的需求有了，根据时间上的逻辑关系，先满足什么、后满足什么，用哪些课程满足某个培训需求，这样就建立起公司所需的所有课程体系。这里指的课程体系是狭义的课件或培训内容体系。

7、培训实施体系，有了培训师就有了教的人，有了课程体系就有了教的内容，如何开展教学工作，就是一个排兵布阵的学问了。培训实施体系的建立，就像学校把学生、课程、老师三者科学地组合起来，形成有计划的教学活动，这就是很好的培训实施体系。

8、最后还有培训评估，如何检验培训结果也是很重要的一步。它不仅可以指导、改善你今后的培训工作，更能让公司领导和员工支持培训、喜欢培训。

我们会花4节重点说明3个体系1个评估如何建立，在本节中我们只解决一个问题，就是如何对培训进行管理，也就是怎样把“培训师讲课”的狭义培训分开，分成几块，我们到底需要达到什么效果。

再换句话说，就是怎样对公司的培训进行分类，哪些方面的培训需要重点去做。比如我们经常把培训分为新员工培训和老员工培训；或是管理类培训、技术类培训、业务类培训；或是按照层级：高层、中层、基层培训；也有的按照常规培训和项目培训。然后这些不同的培训分类，就是培训工作的实施方法。我们建立的培训管理体系，其实也是如何做好各种培训的工作步骤和模块。

比如IBM的分类是：内部员工培训（业务支持员工、业务员工）、客户培训、重点经理培训。SHELL有4个：传递公司组织目标、战略与文化的培训；岗位培训和工作辅导；技术、知识、学历培训；梯队人才培养。朗讯的有两个：新员工培训和经理人特快专递。思科有新员工培训、管理培训、销售培训、通用技能培训。我们DV集团是：新员工培训、岗位需求培训、管理类培训、项目培训（主要是梯队建设培训）。

有什么样的培训模块划分，就有什么样的培训体系和培训工作，培训流程也随之而变化。我们建立培训管理体系，不管是规划还是制度流程工作，都要先制定好自己的培训系统，找一个适合自己公司的培训分类方法，进行分项实施和管理。我建议一般企业可以模仿思科的通用版本：新员工培训、管理人培训、业务类培训、通用技能培训。

1. 培训工作

有人说，培训就是对招聘匹配度缺失的补位，从某种意义上说，这是对的。因为前面讲过培训就是为了让每个员工达到岗位对他的要求，是基于岗位胜任力模型基础上的，唯一不对的是培训还要满足未来公司发展对人才的需要、人才自身成长的需要。培训体系就是要通过

建立培训师体系、课程体系、实施体系来让各种人员能力素质的不满足变为满足。当然，现在的培训不仅仅建立在岗位胜任力上，已经进步到建立在满足企业绩效和个人绩效的持续提升上了。培训需求分析发生了变化，培训后期工作也发生了变化，大部分的培训后期工作都是培训评估，而忽略了能力的转化和后期的跟踪环节，导致我们的学员接受培训 3 天后又回到原型，不管将来的评估是否有效，但将来已经晚了，没有跟踪和改善，培训就像一棍子买卖，失去了辅导的意义。如果通过我们的培训满足了企业利润增长的目标，那么培训是成功的，培训体系是有效的。所以从广义上讲，培训体系包括培训需求开发、课程开发与实施、培训转化与应用。如下图：



2. 培训费用

除了上面的培训工作外，还有预算控制体系，也就是培训费用。一般来讲，培训费用主要有几个方面构成：人员成本（包括受训人员工资、培训师费用、误工少创造的价值、受训者的差旅费等）、设备成本（设备费用、房间租用等）、材料成本（影片、磁带、书籍、材料、笔墨纸砚等）、管理成本（包括管理员工工资、做培训的差旅费等）。而培训经费的标准根据企业的性质、老板重视程度、培训发展的阶段也有所不同，据调查：“75%以上的外企每年的培训费占销售收入的 1%—5%。其中内训预算每人每年为 1930 元，时间为 8.85 天/年；外训预算为 1650 元，时间为 5.2 天/年。”还有资料显示，提取经费的方法与比例参照是：工资总额的 1.5%（法律规定）；利润总额的 5%；销售总额的 1%；人均最低额为 5000 元/年；最低培训小时为 40 小时/年。如果你们的公司有上一年的培训预算，我们按照实际使用情况进行提取也是一种办法和依据。如果老板不支持，培训工作还在初级阶段，那就尽可能缩减预算，等认可培训后再慢慢正规，但预算工作还是要有的。

3. 培训考核

培训考核是对培训工作人员的考核而不是培训评估，这类考核内容参见对人力资源类考核的专业知识。

4. 培训报告

培训报告原不属于培训体系的建立，但培训报告在“政治”层面上是尤为重要工作，是对自己工作的检查与总结，也是为赢得上级、下级肯定的证明和参照；更是得到更多支持、做得更好的有力保证和第一手资料。要想更好地完善培训体系，最好定期做好培训工作报告，特别是进行项目培训、重要培训之后，作为培训经理的第一要务去做。

培训制度的制定建立在人力资源管理基础上，制度内还会包含考核、晋升、档案管理等内容。

小结：培训体系建设是个大的系统工程，需要老板的大力支持，凡是老板能够支持培训预算、积极参与设计的公司，培训就能做得更好。培训体系建设同样需要人力资源总监和培训经理个人较高的把控能力和投入更多的精力去做才能做好。培训体系建设需要每一个环节有计划、有步骤的慢慢完善，步步推进，然后水到渠成。培训体系建设需要根据企业发展、人力资源发展、员工素质发展等情况进行建立，不是每一个培训经理都能做好的一件事情。

2. 重点布局、选好演员做教头：培训师体系

引文

一天,人力资源群里有人兴奋地告诉我,他的老板找他谈话,说可以花点钱找外部讲师,这位 HR 同仁考虑半天,也找不到适合的培训内容供外部讲师讲课。因为公司培训停留在新员工培训和岗位工作内容培训上,他认为外部讲师不懂内部业务。但是老板认为再不请外部讲师,培训就做不下去了,别的公司都有外部讲师,他们也花得起这个钱。于是我给他出主意,外聘老师讲一节员工职业生涯规划,或是激励、感恩之类的课程。讲完后反响强烈,学员们都很兴奋,那位 HR 对我说,老板插这一腿,搞得以后内部培训更难做了。我告诉他,其实老板是正确的,因为外部讲师的作用不仅仅是培训、带来新的思维和方法,其实他的到来,本身就起到了一个作用:提高情趣、为大家打一针兴奋剂。

好的培训师是培训效果达到与否的决定性因素,培训师的选择至关重要,一般分为内部培训师和外部培训师。两者的优缺点是:

1、内部培训师优缺点:对公司各方面都很了解,切合实际,便于培训向工作的转化;与学员熟悉,交流顺畅且能因材施教;能够控制场面;成本费用低;缺点是没有威望,不容易被大家所信服;知识能力局限性大;眼界不高、思维老化。

2、外部培训师优缺点:优点有可选范围大、资源多;有全新理念;光环效应(外来的和尚会念经);档次高、受重视度高;控场能力好,氛围好。缺点如不了解企业和学员、不能紧密联系实际,内容不容易转化;陌生关系导致教与学双方沟通不充分;内容纸上谈兵;成本高。

知道了两者的优缺点,结合自己公司和员工的特性,以及具体培训项目和课程的特点,我们就可以决定用外部讲师还是内部讲师。内外部讲师的选择还要结合培训工作发展的状况,比如企业所处的发展阶段,初期的只能进行岗位和工作内容的培训,多是内训;到高速发展期,可能就要培养新的管理理念和先进技术,需要外部的新思想来助阵。除了这些优缺点,其实还有一些特殊的作用,比如下面这个案例:

一天,人力资源群里有人兴奋地告诉我,他的老板找他谈话,说可以花点钱找外部讲师,这位 HR 同仁考虑半天,也找不到适合的培训内容供外部讲师讲课。因为公司培训停留在新员工培训和岗位工作内容培训上,他认为外部讲师不懂内部业务。但是老板认为再不请外部讲师,培训就做不下去了,别的公司都有外部讲师,他们也花得起这个钱。于是我给他出主意,外聘老师讲一节员工职业生涯规划,或是激励、感恩之类的课程。讲完后反响强烈,学员们都很兴奋,那位 HR 对我说,老板插这一腿,搞得以后内部培训更难做了。我告诉他,其实老板是正确的,因为外部讲师的作用不仅仅是培训、带来新的思维和方法,其实他的到来,本身就起到了一个作用:提高情趣、为大家打一针兴奋剂。

那么,两类培训师体系怎么建立,都有哪些是培训经理要做的工作呢?我们分开进行讲解。其实,内部讲师体系建立难在选拔和培育,外部讲师体系建立难在考察和管理。

1. 内容培训师

一、内部培训师选拔

主要步骤有:

1、拟定选聘说明书。主要讲一下内部培训师的责、权、利,选聘范围、选聘要求与流程;

2、发布选聘启事。通过各种渠道进行宣传,在某种特殊情况下,有必要进行硬性摊派,

因为在刚建立培训师的时候，一般都不积极，需要一定的过程和外力才能达到我们想要的壮观景象；

3、条件筛选。初步筛选一般为硬件条件筛选，比如学历、职务、专业、司龄、授课经历等；

4、面试。面试主要是对初步筛选的验证和软件条件、真实能力的验证，比如：语言表达能力、幽默感、逻辑思维能力、学习力、责任心、兴趣爱好、自信心、空余时间等。

5、试讲。直接针对课件进行实际效果的验证，这个过程不仅仅是选拔的工作，也是为后期对他们进行培训收集的第一手资料，我们可以看到我们需要强化他们的内容，这也是对以后他们的授课特点进行课程派遣的依据。

6、初次认证。人力资源部门或培训部门组织，组成评审小组，评审小组可以有企业领导、人资或培训负责人、外部培训专家、员工代表，根据面试和试讲情况进行评分，或是加上笔试成绩，然后打分评定。

7、聘任。颁发聘任书，公示，正式成为内部培训师。

二、内部培训师培训

选拔后，需要进行培训，主要涵盖两个方面：

1、3T 培训：这是最主要的培训内容，根据本人工作经验，常见课程有以下这些：

A. 知识面的扩展：专业知识、本模块前沿动态、天文地理政治哲学等，让你知多识广才有综合吸引力；

B. 专业工具的使用：游戏、实验、幻灯制作、音响、投影等的使用；

C. 培训师必备的知识：控场能力与技巧、各类人学习特点、领先的培训和教学方式、培训专业知识、各种培训方式使用（头脑风暴、小品、竞赛）、培训组织工作；

D. 讲授技巧：发声、普通话、幽默感、应变能力、语言的使用、时间把控等；

E. 整体素质的提高：形象气质、举止动作、个人品德和优良作风；学习力和企业认同、心态等；

F. 组织方面：人员调度、分工；

G. 习惯的养成：小故事、小游戏、案例等素材的收集。

对培训师的培训方法也有很多：自学，看 PPT，现场观摩，试讲实验，封闭学习，专业培训等。

2、试讲与提升：对培训师的培训一定要留意，不能只给他们讲，而忽视了他们的练。我们也需要请外部讲师对他们进行专业的提升，外出学习观摩；上面诸多课程系统学完的验收也是很重要的工作，我们可以把培训后他们水平的提升纳入到对他们的管理中，不进步不达标就要下去，这样的培训才是有效的。当然在我们给他们安排课程时也需要有针对性地安排，根据他能控制的情况有意选取低级别人群和课程进行实战演练。培训师自己本身就是实验田，本人可以对着镜子多试讲和练习。最后再次强调培训师个人习惯的养成、整体素质的提升是内部培训师培训（3T 培训）的关键所在。

三、内部培训师管理

内部培训师成熟以后，要进行的的就是内部课程的分派和日常管理，管理的重点同时也是难点，主要有两方面：课程费设置、忙闲时的调配。

1、同一节课、多位培训师的时候如何分派？先按照培训师的忙闲时、再照顾各老师已经培训的课时多少、考虑相对外部的身份（受训人部门和培训师熟悉程度）、职位高低、培训师级别等要素，制定出筛选条件和逻辑上的先后顺序。这个过程的管理需要我们培训经理自己去考虑本公司的特殊情况进行制定。

2、日常管理主要是内部认证与等级划分、晋升管理。经过初次认证后，根据企业的不同，可以直接把培训师分为不同等级，或第一次均为最低等级，然后根据外部资格证书的获

取、培训课时、培训质量和效果、培训任务完成情况等因素最终评估进行晋升管理规定。除了上面的认证外，现在新出现根据课件进行认证的方式，比如某一个培训师有一个成熟课件后按照课件颁发课件培训师资格，有新课件再组织评选和认证，再颁发。

日常管理中还涉及到一个内容就是内部培训师的考核和淘汰制度。建立这样的机制能充分激发内部培训师队伍的活力和激情，对他们的工作也有一个公平的对应，对公司也是优化发展的必要措施。

3、内部培训师管理还有一个棘手问题是：怎么确认有偿培训与无偿培训的划分，职责和培训管理范围的问题。因为很多内部培训师都是部门负责人，都有义务和责任进行团队建设和人才培养，既要保证自己部门正常工作，也要对下属进行培训，众多的培训是职责，无法和额外报酬联系。那我的做法是看受训人群是否是本部门人群、职责培养的人群；看是否是人力资源部门统一组织（含部门自己实施）的培训；看培训的目的和原因是专项解决问题和提高整体能力素质，还是保证本部门工作正常进行的培训。

4、最后一个是培训师讲课价格的问题，我们需要看企业的支付能力、大家的热程度进行设置，我们的初中高级分别是 50、100、200 元一节。

2. 外部培训师

外部培训师主要有两个方面的工作：甄选和管理。

一、甄选

甄选的渠道和途径：当我们的培训需求明晰以后，就已经确定了内部讲师还是外部讲师。对于大多数培训经理来说，最难的是培训讲师的选择，因为这是花钱的事情，如果给你钱都不会花，让大家有意见，那培训效果可想而知，将来再申请经费、课程宣讲的时候工作就相当难做。但培训师的选择又是最容易的，因为有众多培训机构、培训讲师的宣传和推介，太多太多的培训讲师在等待、在竞争。难，难在好坏不好判断，难在好老师太少；易，易在被选人众多，还是买方市场。

外部培训师的甄选就像招聘一样，要想克服难以了解这个问题，最好的就是建立外部培训师渠道。一般渠道有这几种：行业协会（找行业专家）、培训师大联盟、培训供应商、朋友推荐、网络查询。而外部讲师的性质一般也有几种：大学教授、专家、咨询公司老师、行业领军人物、长期工作的高级人才。

其实渠道并不重要，重要的是老师；讲师身份也不重要，重要的是内容的实用。我建议大家首要找同行业的领军人物、业内的高级人才，因为这些人一直处在实战状态下，便于我们学员把知识很快转化为工作，这些业内实际工作者现在都不被重视，价格也低，而效果比专业做培训的老师好多了，他们兼具内部讲师和外部讲师的优点。其他几类，很难适用于企业。如果是小企业，我建议建立小企业联盟，把相似或相近的企业联合起来，互相享用外部培训讲师，一般讲师是按照时间收费的，而不是人数。这样小企业能够花很少的钱听到更多的课程，资源共享也是培训师渠道之一。当然，外部培训讲师筛选，朋友的推荐也是最可信的。

对于甄选的过程，我们最好进行打听、调查，并且一定要去试听。试听也要专业人士去试听，否则会起到反作用。我有过切身经历：有一次我们要进行关于精细化生产管理的培训，需要请一个外部培训师，于是我就派我们的培训经理去试听，第一个培训讲师，他睡了一觉就回来了；第二个他还是听不懂，判别不出好坏，最后给我选了一个，拍着胸脯说一定好。等培训师讲课时候，下面的生产经理走了一半，我问一位“临阵脱逃”的生产经理离开原因，答曰：“他讲的管理三年前咱们都在做了，太简单落后。”所以说要找专业人士去听，而不应该像咱们大多数一样，让培训经理甚至是培训专员去听课，是听不出来好坏的。

外部讲师使用还要注意的是培训前一定要好好的沟通，只有充分的沟通才能够充分的了解培训师，让培训师充分地了解企业和受训人员，进而让课程最大限度地接近企业。

有的人在选择外部讲师时候有评估表，这个我也比较推荐，因为现在的培训机构和培训讲师良莠不齐，而且有一定的伪装技巧，只有深层沟通和挖掘，才能看看是否有实力，是否适合本公司，综合评分比较准确、科学。对于那种专家型、万金油型的尽量不要合作。

二、过程管理

外部培训师管理第2个难点是过程管理。比如合同的签订、课件的二次开发与修改、培训效果的跟踪与售后服务、整体结果的量化评估。

培训行业现状竞争非常激烈，各培训机构也推新出异，大部分都声称对培训以后的效果负责，因为我们培训是要有结果和改善的，这和买实物商品一样，都要有一个售后服务。我们签订合同时候或是付款时候就要把这写进去，从而保证“物有所值”，而不是“听着激动、下来没用”。结合培训评估做出更科学的效果判断，并根据实际实时调整课程内容、进度、形式，更是我们培训管理人员必须做的工作。

小结：培训师体系是魔术师的大口袋，要什么都时刻准备着，拥有一流的师资队伍，就能保证一流的教学质量，也就能保证我们的培训工作是一流的，合格的。对于内部讲师和外部讲师的管理，难点也就几个，只要去用心悟，总能克服的。如何用最经济的钱，最精准地找到我们需要的老师，也是我们这节内容想要达到的目标。

3. 包罗万象、排好节目待选戏：课程体系

引文

其实很多公司都有根据每个岗位开发岗位需求的课程，有的请咨询公司做，从胜任素质模型开始分析，每个岗位都有3-10节课，全立体地武装在职人员。以后每来新人，或是工作能力不达标，就拉出来这些课程给他们培训，这也是建立的课程体系。

企业培训工作做到现在，恐怕最成熟的就是课程体系了，不管公司有多小，培训有多不成熟，只要有培训工作在做，就一定有培训课程，而且比较科学和实用。比如小的销售公司至少有自己的销售培训，里面有产品培训、销售技巧等。而最不成熟的企业，也有新员工培训课件，有的公司把内容编辑成册，里面有公司介绍、企业文化、规章制度、工作流程；有的还培训商务礼仪等，这些其实就是很好的培训。

课程体系的设计和建立，有这几个方面组成：分类方式（内容），课程开发、课程确立、工作分工与流程、课程评审、课程改进。

4、课程体系的内容

课程体系是根据培训管理体系进行分类的，你的管理体系怎么分的，这里就怎么分。一般常见的分法有如下几种：

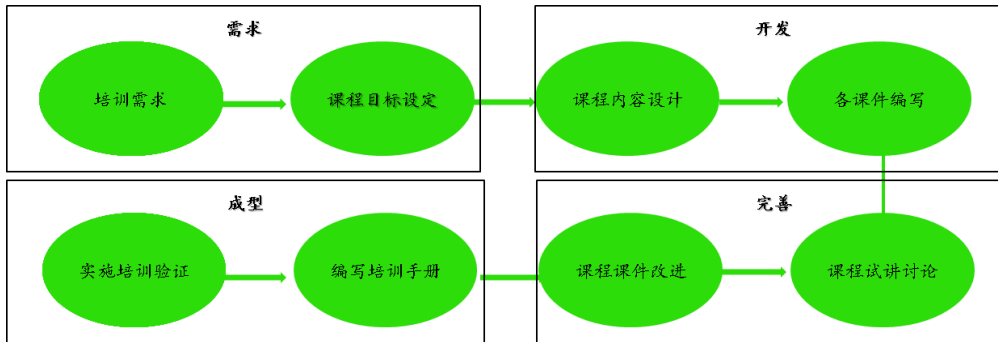
- 根据地域划分：有户外的培训，有室内的培训，还有内训课、公开课，甚至还有咨询；
- 管理层级分类：高级人员培训、中级人员培训、基层人员培训；
- 项目分类：产品质量提出培训、预算管理培训、梯队建设系列培训……；
- 能力分类：基础能力培训、提高能力培训、创新能力培训；
- 岗位类别分类：财务类培训、人事类培训、统计人员培训……；
- 讲授方式分类：面授培训、视频培训、现场作业培训、自我在线培训等；

- 按业务流程分类有采购、生产、物流、销售、研发、服务、行政后勤等。

大家可以根据提示，找到适合自己公司的分类方法。这里咱们延续本章的分类方法进行分类，首先我们分为新员工培训、业务培训、管理通用类培训、人才梯队培训、项目培训。其中业务培训包括各岗位的工作要求培训，比如生产类、营销类、服务类……

5、课程开发流程

简单的讲有 4 个步骤，需求、开发、完善、成型。如下图：



课程需求确定比较复杂，一般来讲，课程需求来源于两大因素：公司战略需求和岗位满足需求。一句话就是能力和要求不达标，有了不达标就有了学习进步的要求，我们的课程也随即出来了。

当然我们的目标就是为了改善这一方面，解决这个问题，有了需求，就很容易写出目标。课程目标的设定是开发一个课程的前提条件。

最重要的是课程大纲和单元的设计，比如，同样是要解决“执行力不强”的问题，培训执行力，我们花费多长时间、多少个课件、都运用哪些形式、有哪些关键内容、什么培训方式、培训时间长短、培训成本多少（这是培训开发里的东西，在这里可以和培训实施结合），这几个内容是课程开发的主要内容和关键所在。

课程的设计不仅根据培训模式的分类进行设计，有时候同样的课程，因为受训人员的不同也要做调整。比如同样是执行力培训，对操作人员和管理人员的培训课程设计都不一样，同样是销售培训，可口可乐公司有销售阶梯培训、保险公司也是根据销售人员档次有不同的销售培训，新业务员和资深业务员需要的销售技巧培训内容不同。

第三、课程设计与开发

课程设计与开发有两种出发点，一个是被动的，一个是主动的。被动的比如近期质量突然下滑，我们就要进行提高质量方面临时开发课件（根据分析找到症结，是责任心问题还是能力问题，还是操作问题）；一个是主动的，就是根据上面讲的分类，开始每一个模块和需求的开发。临时课程的开发，经过对课件的修正和完善，随着使用次数的增加慢慢变成常态课程补充到主动开发的课件中；而主动开发的课件，当突然遇到需求时，也能直接对症下药，两种课件互为充实、互为转化。

其实很多公司都有根据每个岗位开发岗位需求的课程，有的请咨询公司做，从胜任素质模型开始分析，每个岗位都有 3-10 节课，全立体地武装在职人员。以后每来新人，或是工作能力不达标，就拉出来这些课程给他们培训，这也是建立的课程体系。

如果从体系性、科学性的角度出发，我们的课程开发还可以从它的目的性去设计。课程设计开发的目的是决定了如何去做这些课程安排，比如新员工的课程开发，我们培训新人的目的有几个方面：了解公司；了解岗位；具备职业行为；正常开展新工作。那我们就安排课程，有公司的基本情况和发展战略培训，有商务礼仪、企业文化培训，有具体工作流程培训。如果是胜任岗位要求，也就是业务培训，那就把业务方面的所有内容纳入进来，比如统计，有统计学原理，公司数据统计规定和流程、公司业务、统计技巧，然后安排实战演练。这些主

要是满足能力和岗位要求的，比较简单。如果是满足公司战略或是个人发展需要的，那就比较困难。首先要分析他们的优点和缺点，然后安排适合他们补差的课程，甚至要结合绩效完成情况来进行。

课程内容的来源也有很多种，主要的有3种：

1、外来的：网站上相关内容的名家讲坛，理论书籍，或是根据网上的内容整理成课件；对原有知识素材的积累和整理是我们培训管理者最常用最容易想到的。

2、自己的：每个课件都是一个模块，在这个模块有专长的很多人，包括我们自己，让大家都对这个课件进行理解、讲解，然后把好的归纳起来就形成了自己的课件。这些知识能力、实际经验本身就是我们需要让员工掌握的内容，自然就成为课件。我们培训经理可以列出名录，号召大家去开发，然后汇总；事实证明，这些企业员工在工作中摸索出来的智慧结晶是对企业最有价值的，也是最容易让受训人员接受和学会的，也是最实用的。

3、公司原有积淀的资料：这里说的资料主要是硬性文件，比如制度、工作流程、岗位说明书、工艺流程、机器说明书、汇编成册的内部管理知识等。

有了课程项目和需求，如何满足或如何通过几个内容、几个形式、多少节课进行安排才能彻底解决问题，需要编排戏剧一样的编剧，对能力的要求相当高，这也是我们培训经理需要学习的。理论上组织大家，专业上向大家学习。

四、课程开发中的各自分工

在课程开发中，不同的角色有各自不同的分工，人力资源部门就是建立课程体系，罗列课程目录，通过专业知识和经验组织课程的开发和编写，当然前提是要筛选开发编写人员（不是全员都有这个能力），并对他们培训，保证开发的课件规范、有效，然后拿这些与各部门沟通，调整、充实课程体系。还有部分课程需要人力资源部门亲自开发和设计。

各模块专家是课程开发与设计的主体，按照人力资源部门的分派，各自把自己的专长发挥出来，形成课件。

各受训部门，提出自己的需求，从工作需要和岗位要求出发，提出待培训的内容；并对已经开发出来的课件进行审核，确保本部门人员接受、实用。

甚至在培训过程中，每一个受训人员要对开发的课程提出意见建议，便于修改、提高。

五、课程内容审核体系

课程内容审核一般企业都没有进行，这是一个重要环节不能忽视。课程整体方向是否和企业战略、文化一致，课程实用性如何，这都关系到培训的成败。因为课程不好、不对路会导致培训浪费时间、成本，打消人力资源部权威性和培训的吸引力，为将来的工作增加难度。

课程的审核需要遵循两点：一个是要经得起本模块专家的赞同，一个是经得起受训人员的检验。不管我们设计的审核程序是什么，工作流程是什么，都少不了这两类人的指导和点评。课程内容的审核也是一个长期过程，很多课程是否有效、是否优秀是需要很多次的更改和积累形成的，同时他也是长期持续的一个工作；时刻检验我们的课程内容适应性是课程审核工作的特点。

六、建立课程库

课程开发完毕后，我们需要整理成库，可以按照两类方法进行归类。

5、按照课程材料。比如课件库、素材库（故事、案例、游戏、图片库、视频、测评）等分类，便于后来人随意根据需要组合；

6、按照课程、项目进行。比如执行力培训、沟通类课程、会计类课程。

如果你们的计算机水平高，可以做个索引库，根据不同的条件都能找到，多一些分类和关键词就行了。建立了索引和大纲，真正的课程库才算是完成，开一些查询终端，就可以用了。

关于培训课程的管理有三大原则，我们在课程开发和资料管理的时候一定要注意，它们

是：名称统一、内容分级、目标明确。

七、要注意的问题

- 1、课程开发的途径更多是改造外来课件，一定要花费精力把舶来品变为本土化，才有生命力；
- 2、形成企业文化进行保障，课程开发在一些公司认为是“磨洋工”，这个工作在初期一定要获得领导同意；等公司培训发展前进了，就可以用制度去保障；到最后，不是制度和领导起作用，而是无形的培训文化、工作文化来保证了；

人力资源管理体系的保证，培训走的再前列，员工发展和梯队建设没做，岗位说明书没有，组织架构混乱，那就怎么也做不好，走的越靠前，越脱离实际，他们是相互制约关系。课程体系随着人力资源工作的发展、会不停的变化，是有生命力的。

小结：课程体系是一个长期积累的过程，作为培训经理，一定不要追求全面和完美。就像培训一样，不同的企业发展阶段，我们需要解决的问题都不一样。任何时期，我们只要结合实际，找准需求，本着解决问题和提升业绩开发课程，是最好的课程开发。更不要搞什么学习地图等东西，老板是不会喜欢的，企业员工也不喜欢。所以凭个人判断，立足打造内部培训部门的形象，把培训部门当作公司运营部门，服务其他部门，帮助其他部门解决问题，就是最完美的工作，等一段时间沉淀后，这些为解决问题开发的课件自然就形成了自己内部特色的课程体系了。

4. 人尽其才、排兵布阵盯分工：实施体系

引文

我进入 DV 集团参与的第一个项目培训是启动人才梯队建设的第一次关键性培训，是经理储备人员的一次全方位培训。DV 集团是一个事业部制、全产业链集团公司，7 个事业部之间作为上下游客户管理，公司比较大，涵盖 5 个区域 18 家子分公司。这次培训目的是储备一批优秀人员，经过培训和锻炼能够胜任经理的岗位，为 DV 的再次扩张准备人才。我们预计筛选出 50 名储备干部，经过 1 周的封闭训练，从业务、心态、管理、思维、执行力等方面有大幅度的提高。这就是本次培训的主要背景，我们取名“金星计划”。

培训组织实施体系，其实就是指挥官的指挥系统。就是要让培训经理发挥组织特长，进行排兵布阵。培训组织实施体系广义上讲，包括培训需求的挖掘、培训课程的实施、培训结果的评估与跟踪，这里讲的实施体系是狭义所指的培训课程的组织实施。组织与实施，就像一个剧集的导演，根据故事情节和编剧，开始进行现场演绎。

组织实施体系包含 3 个方面：

1、战略层面：就是对整体这个培训目的、达到效果、工作关键点有一个清晰的定位和把握，能够设计一个大致轮廓。

2、教练技术层面：关键的几个工作内容要有清晰的做法和思路，重点工作规划好。比如课程内容、时间安排、培训师等。

3、辅助层面：为培训做的行政后勤工作，衣食住行，笔墨纸砚。

有人把培训计划的制定涵盖到了这里，先有计划、后有实施，这也是一种分类方法。

由于本节内容较凌乱，我们结合一次项目培训做一个流水账，让读者对培训组织实施有

一个感觉。我们先把理论的东西摆出来，组织实施主要有 11 个关键点：1 培训的目的：为何培训；2 培训的目标：达到什么标准；3 培训对象和内容：培训谁，培训什么；4 培训范围：哪个范围和层次；5 培训规模：如人数、场所、性质、工具、及费用等；6 培训时间；7 培训地点；8 培训费用；9 培训方法；10 培训教师；11 培训实施。

我进入 DV 集团参与的第一个项目培训是启动人才梯队建设的第一次关键性培训，是经理储备人员的一次全方位培训。DV 集团是一个事业部制、全产业链集团公司，7 个事业部之间作为上下游客户管理，公司比较大，涵盖 5 个区域 18 家子分公司。这次培训目的是储备一批优秀人员，经过培训和锻炼能够胜任经理的岗位，为 DV 的再次扩张准备人才。我们预计筛选出 50 名储备干部，经过 1 周的封闭训练，从业务、心态、管理、思维、执行力等方面有大幅度的提高。这就是本次培训的主要背景，我们取名“金星计划”。

1. 准备阶段

我们需要从 5 个方面进行准备：

5、成立培训工作组

由于是第一次人才梯队培训集团很重视，所以人资总监亲任组长，培训经理任培训教官，培训专员、企业文化专员作为助理。主要分工如下图：

项目	工作内容	责任人	完成时间
预算表更新		培训经理	10月28日
培训地点确认	与**培训基地确定时间和价格	培训专员（张）	10月30日
早操教官确认	1、联系**培训基地配教官 2、明确早操内容	培训专员（张）	10月30日
外部培训师确定	1、提供讲师关于团队执行力的现状说明 2、提前一周审核讲师课件 3、提前一周确认讲师所需的现场活动设备、物品等	培训经理	10月30日
课程表更新、确认	标明具体日期和讲师	培训经理	11月10日
日程表更新、确认 （供工作人员使用）	1、列明全程的工作内容清单和注意事项 2、列明工作人员的分工	培训经理	11月10日
所有培训课件的收集与审核	1、审核内容与形式 2、确认培训人	培训专员（张）	11月10日
全程摄像	负责设备和摄像	培训专员（李）	11月14日
专用服装制作	1、确定服装款式，加 DV 标识 2、学员和工作人员的服装区分开	培训专员（李）	11月12日
现场所需文具、用品的准备	1、提供所需物品清单 2、物品准备	培训专员（李）	11月12日

6、为此次培训宣导、造势

由于涉及人才梯队建设的成败，我们需要造势，引起各事业部老总和员工的重视。首先在领导班子会议上进行宣讲培训项目的目的、意义、具体安排和实施计划，获得每一位高层的支持，再由他们一级一级宣导，然后我们在内部刊物上做专刊，详细介绍培训项目，赚足眼球，有了吸引力才有成功，最后决定每一个培训工作动作、动态都在内部刊物、办公 OA 上进行。主要工作和分工有：

项目	工作内容	责任人	完成时间
----	------	-----	------

金星计划介绍	在内部报纸上头版宣传金星计划	人资总监	10月28日
名企培训文化宣传	各企业对培训重视程度和特色	培训经理	10月28日
人才梯队宣传	宣传设计培训目的的人才计划	人事经理	10月28日
宣传条幅设计	确定条幅数量、内容	企业文化专员(李)	10月30日
金星胸牌贴纸设计	确定数量	企业文化专员(李)	10月30日
报纸、期刊的跟踪报道	1、10月份期刊 2、11月、12月报纸	企业文化专员(李)	10—12月

7、选好培训主要环节和内容

确定培训主要内容为：a. 整个集团业务介绍（集团业务关联性大，但跨度也大，链条也长，导致本集团人都不熟悉相互的业务）；b. 通用管理课程，包括沟通技巧、团队管理、执行力、经理人角色定位，以及经理级常用管理工具；c. 心态课程，包括感恩、激励、凝聚力和心商。然后增加军训、游戏、体育竞技等环节。

8、筛选出 50 名储备干部

筛选过程分为事业部推荐、笔试、面试环节。时间和事件安排分别是：

工作环节	领导小组	实施小组	人力资源中心
基础/关键筛选条件确定	基础/关键筛选条件审批	提供本部门的关键指标	汇总各部门关键指标初步确定甄选模型
甄选模型的确定	筛选模型的审批	初步确定甄选模型的确认	最终甄选模型的确定
金星计划启动通知			通知编写与下发
各单位申请人员报名		组织部门人员进行报名	接收各部门报名并汇总
报名资格审查			对报名人员进行资格审查
确定报名名单		审查合格人员名单确认	确定最终的报名名单
笔试/面试		1. 组织人员参加笔试/面试 2. 参与面试的评价	1. 编写笔试试题，组织笔试 2. 组织面试
通过人员名单确认		通过笔试及面试人员名单的确认	经各事业部确认后的最终通过人员名单，并公布该名单

9、做好培训前的准备工作

培训前期工作主要有几个方面：a. 场地和工具准备；b. 培训师和课件准备；c. 游戏和道具准备；d. 培训用品准备；e. 办公用品准备；f. 培训日程安排、分工安排；g 后勤工作安排（衣食住行）。

等上面做完后，进入培训组织实施主体阶段。

2. 培训实施

培训是在一个政府培训学校进行的，我们按照时间先后顺序讲述：

第 1 天

16:00 前，学员到培训点报到，培训专员小张负责宿舍安排和培训服装发放，人员清点。

培训专员小刘负责主培训室布置，与会议室管理人员进行接洽。培训经理负责安排第二天培训内容：培训师、道具、该学校副校长联系对接，会议管理、餐厅管理、住宿管理、军训教官的联络，人资总监负责董事长、总裁、各位总经理和嘉宾第二天的开班典礼联络。18:00集合，向学员公布工作人员分工、培训日程安排、培训纪律、生活安排。20:00工作人员开会，过一遍第2天的工作，确保无误。

第2天

6:00 军训，7:00 吃饭。8:00 开办仪式，董事长讲话、总裁讲话、人资总监讲话。再次宣布培训安排和纪律要求。中午 12:00 吃饭，13:00 做游戏 14:00 开始破冰、分组，选组长，然后竞聘、演讲，选出班长，然后把一部分工作交给班组长去做，减少培训部门杂项工作。18:00，工作组开会研讨第3天工作准备；20:00，紧急集合，营造紧张、严肃氛围。找出落后典型，做足声势。

第3天

正式开始培训，每天时间点不一赘述，不同的是培训的主要内容。一般都是上午为公司各业务板块知识学习（一节基础知识一节现实经营问题讨论），各总经理亲自讲授本事业部业务；下午两节课：一节管理课，一节管理工具使用课（头脑风暴、角色扮演、SWOT 分析、鱼骨图分析、六项思考帽等等每天一个）；晚上娱乐活动一小时，其他时间留给他们做作业（开班仪式上就留一个现实管理方面的大课题，到培训结束最后一天各组 PK）。第4、第5天类似。

第6天

外训老师讲团队管理、执行力、有效沟通。

第7天

各队课题大 PK，找权威高层做评委，选出胜利方。然后进行培训总结、受训学员发言。晚上拔河比赛，歌曲大联欢。

中间每天早上军训、中午游戏、晚上娱乐由培训专员小张带领组织；会议室安排、食宿、后勤道具由培训专员小刘负责；中间串场主持、培训师安排等由培训经理组织；外部讲师、总经理、学校等接洽由人资总监负责。

整个工作有条不紊，圆满完成了该项目的培训工作。后面的培训评估阶段工作也有序进行，培训评估单列一节讲解，这里不再多说。

其中还有很多细节，比如摄像安排、车辆安排、培训助手安排、文娱节目组织、课件审阅、每天各队培训间的表现 PK，违反纪律进行乐捐、国王与小天使的游戏贯穿始终等也需要精心准备。

至此，所有的培训组织实施流程完毕。其他培训如这个一样，所有的要素也就这么多，没有必要的话只有课程的讲解，培训组织工作就更为简单。

如果是项目培训，我建议还是更多地使用类似外训、游戏等，因为这会让他们容易接受、更容易融进去。

小结：培训组织实施，如果不算课程开发与计划，单说狭义的，工作其实很简单，只要你能更细心、有更多创意，工作就能干得有条不紊。这些活动类的组织能力大家都不缺，说简单一点就是要学会分工。在用人方面要用人长处，细心人做细节活，富有创造力的就让他往前冲。抓好了培训的几个关键点，这出戏你就演好了。

5. 锦上添花、出类拔萃做专项：项目培训、在线培训

引文

DV 集团调理品事业部是通过对鸡肉原料的深加工供熟食产品给西餐厅和国外客户。近段时间出现一个问题就是产品异物较多，经过大家讨论和分析，认为原因有四：新员工对工作不熟练；原材料品质问题（包括原料肉、包装、辅料面粉等）；心态问题；相关工作技巧没有。于是公司决定借此机会开展“控制异物，提高质量”的项目培训。首先是制定培训方案和课件，确定时间地点、时长、人物等，然后设定最终目标，将异物比例从 15 个减少到 3 个（3 个月、产量均衡）。主要培训内容有 1、头脑风暴：异物从何而来；2、原料检验培训；3、老工带新工现场操作培训 1 天；4、心态培训：细节决定成败、我是 DV 主人翁等内容。

这里所讲的项目培训，是区别于常规培训而言，以达到某一项目为基础的专题培训。上节中的“金星计划”是一个梯队建设培训，其实也是一个项目培训。项目培训在企业中主要有几种常见类别：

1. 人才梯队培训：包括主管级别晋升、经理人员晋升、接班人培养计划、管理人员转型等几个模块；
2. 认证类：很多管理岗位、技术岗位要求必须持证上岗，这种资格认证培训、技能认证培训也是典型的项目培训。
3. 专项突击类：不管是补差性质的还是培优性质的，凡是针对一个内容进行强化，我们就称为项目培训，比如安全培训、质量提升培训。
4. 管理人员的单项培训：比如高级管理人员的 MB. A. 项目、外训实习项目等。
5. 其他结构单一、内容或目的单纯的培训：上市工作培训、ISO 认证培训、大学生专项培养等。

这些培训是在培训规划之列，但由于需要为一个目的服务，课程紧凑而且都是围绕一个主题进行，那么我们就作为独立的一件事情进行组织，称为项目培训。

项目培训由于比较集中、目的明确、针对性强，在培训管理工作中最见成效、最添彩的事情，所以每一个培训经理都需要抓好项目培训，如果没有形成这样的文化和培训体系，至少也要每年做一两次。这有利于引起领导和员工对培训的重视、认可，也有利于解决公司的实际问题，做我们人力资源“该做”的事情。如果仍然无法去做，至少做一次拓展训练，或是管理人员通用课程培训。当然对于实际工作的项目培训，才是最有价值的，比如下面一个真实案例：

DV 集团调理品事业部是通过对鸡肉原料的深加工供熟食产品给西餐厅和国外客户。近段时间出现一个问题就是产品异物较多，经过大家讨论和分析，认为原因有四：新员工对工作不熟练；原材料品质问题（包括原料肉、包装、辅料面粉等）；心态问题；相关工作技巧没有。于是公司决定借此机会开展“控制异物，提高质量”的项目培训。首先是制定培训方案和课件，确定时间地点、时长、人物等，然后设定最终目标，将异物比例从 15 个减少到 3 个（3 个月、产量均衡）。主要培训内容有 1、头脑风暴：异物从何而来；2、原料检验培训；3、老工带新工现场操作培训 1 天；4、心态培训：细节决定成败、我是 DV 主人翁等内容。

经过 4 天的培训，克服了产生异物的几个关键点，并且找到了以前想不到的操作技巧，推动了生产。3 个月后，百吨异物 2 个，虽然没有达到预期，但从培训到见效需要一点时间，

接下来会更见成效,所以可以认为达到了我们培训的目的。当然这个成绩之中还有实施考核、现场管理等方面的努力。这个项目培训就是我们常用的、上面提到的“培优补差”类项目培训,是被动的培训,等出了问题为解决问题进行的。

上一节讲的“金星计划”更是典型的项目培训,而且是主动培训,为了提前达到某个要求和效果进行的培训。比如团队管理、凝聚力、执行力不强的时候,大家常常举行拓展训练,也是项目培训,但它是被动的,等发现事情再培训。我们为新员工加入进行的拓展训练、大学生培养的拓展训练,是主动的项目培训,在没有出问题之前就知道、需要他们在这些方面加强,于是就进行了。项目培训由于目的性更直接、更强,我们做的时候要求培训更到位,结束后更需要检验(评估),更需要经得起检验。



在现在的培训行业里,一个新兴事物渐渐流行,那就是:在线学习(E-Learning)系统。我分析它出现的历史条件主要有这么几个:1、每位员工都很忙,工作都加班加点,没有时间去参加培训、学习,即便有,大家的时间也赶不到一起,不统一导致时间的无效;2、每位员工对知识能力的需要都不一样,常规培训针对的是大部分人群,针对性不强,这样让每一位员工参加反倒耽误时间;3、新一代的80、90后员工已经占据主导作用,他们的特点是“宅”,愿意呆在家里,整天抱着电脑玩,计算机、互联网水平相当高,也是他们解决问题的主要途径;4、公司规模大,地域分散,组织起来花费人力、物力、财力、精力,收效甚微。于是大家就在想如何克服这些时代特点,以保证我们的培训工作有效开展并为企业服务。这也是改变我们现在培训难题的关键所在,于是,在线学习(E-Learning)就应运而生。

在线学习(E-Learning)百度上是这样讲的:“企业的E-Learning是通过深入到企业内部的互联网络为企业员工提供个性化、没有时间与地域限制的持续教育培训方式”,所以说他是培训方式的一种。

这个概念给我们提供4个信息点:互联网、个性化、没有时间和地域限制、持续性教育。那么它的特点也很容易总结出来:

一、优点

- 1、时间、地点、内容等都不受限制,学员可以自己管理自己的学习;
- 2、节约时间和成本,省去大部分的培训管理费用,和因脱产减少的利润的创造;
- 3、人数不限、次数不限,长期有效,可以反复学习,不因跟不上节奏而失去所有。

二、缺点:

- 1、不能有针对性地解决问题,大都看的是通用的知识,需要自己的转化,要求学员自身素质要高;
- 2、形式枯燥容易倦怠,效果不好;
- 3、灵活性小,课件、讲解都是固化的,不能随机调整;
- 4、受限于计算机知识的掌握和学习力的强弱(我们要记得培训他们计算机知识)。

鉴于这些优点和缺点,我们在发挥和使用在线学习系统时候就要有所侧重,放适合的课件给适合的人、在时间上安排统一的进度,找机会进行考试、实践、交流以弥补学习进度不一样、学习力转化力不一样的问题。

这里我们简单讲解如何有效地构建在线学习体系,笔者认为主要步骤和内容如下:

1、先导入课程体系,把我们做好的、积累的各个课程、课件全部建立成库,导入计算机;

2、对原有课程课件整理,选择不需要现场互动、实际操作等无法实现的课件,选取以知识讲授为主的纳入系统。然后整理、积累原有课件、自有资料、培训过后的录像(要求我们形成好的习惯:一个是培训时候录像、一个是做完后整理到在线学习中)补充进去;

3、发布成熟的几个课程，然后对相关人员开放。公布培训目的、要求、是否强制、是否考试（建立在硬性要求方面或提拔方面的学习要进行强制学习，才能达到效果；但其他内容的不能进行强制考试和学习，因为是在工作之外时间，员工会告你违法强制学习），保证我们的学员学习的真实性和有效性。

4、前期一个重要工作是教大家使用这个系统，并对这个系统进行管理，特别是授权管理，对学员的身份验证、管理、监控都要做到常规培训一样严肃。

5、如果条件不成熟，可以先搞一下在线学习系统擅长的基础课程培训，比如计算机、会计基础、自动化办公、企业基础培训等，让大家先看。记住由于它的效果不如现场培训，所以很多需要现场培训的东西不能提前公开，免得大家失去兴趣。

最后需要再次提醒的是：

1、在线学习系统的实现需要的企业条件有很多，不是哪个企业都可以做在线学习系统的。比如需要公司一把手的认同，公司对培训的重视和理念要对你形成支持，公司要足够大，单一体公司、单一模块公司、人员较少公司就没有必要进行建设；在线学习系统对公司的硬件配置也有较高的要求，比如计算机服务器的配置、软件的购置和管理、办公系统的支撑、终端电脑的保证等，需要我们考虑后再进行实施。

2、哪些内容的培训适合用这种方法，需要进行筛选，这也是该工作好坏的关键所在。

3、一定要考核和检查，由于学习没有限制，会导致大家学习积极性不高，认为没人监督，课件反正都在那里，什么时候学都一样。所以我们需要定期对发布的学习任务进行考核，确保我们的系统发挥作用，确保大家用了，确保用的很好。

在线学习系统有很多成型的产品，有条件的可以直接购买，然后再加入自己的东西更好。将来在线学习系统一定会成为培训工作的主流，这个系统也会成为企业的知识库、数据库、OA文件资料库，让“死板”的东西留给员工自己看。但现在这个模块市面上都是带系统带库的产品销售，产品不成熟、市场很乱，良莠不齐，这里就不做推荐。

在线学习系统的充实加上我们的课程管理系统，为将来的企业大学建立奠定基础。而对于它的缺点，大家也都在努力弥补，比如说不能互动和交流，现在很多建立了交流系统，有的是平台、有的是即时通讯，在上面可以交流和发表自己的看法、可以同时在线、可以自由交流，甚至协同操作。在线学习系统的缺点之一：不能控制学习主动性也有了改善，现在出现了作业系统，访问日志等进行监控。其实这些东西，也是我们培训经理要努力克服和解决的问题，留给大家做改善。

现在的成熟产品在线学习软件的变化也很明显，老系统只提供学习资源和讲授精品课程，新系统增加了学习者网上交流平台，作业提交系统。我们从新老系统的特点上就能看出一二，比如：

- 1、传授知识为主；
- 2、教育者为主导；
- 3、基础知识为主目的；
- 4、主要提供资源（课程资料）；
- 5、主要是通过看，看课件、考题、学习资料、讲授等内容的活动。

现在变为了：

- 1、主动探究为主；
- 2、学习者为主体、教育者为辅；
- 3、能力教育为主要目的；
- 4、可以讨论交流；
- 5、学员更多的不是看，而是晒作业、互动、互助、过程评价。

小结：项目培训和在线学习系统是不同的培训方式，非常态培训形式。如果我们的企业培训工作已经很到位，而且企业已经具备这两种特殊培训方式对条件的要求，那么这两个新型的培训形式就变为了常有手段，为我们培训所用。如果还不具备相关条件，我们更需要做好基础培训工作，然后试探性的运用项目培训和在线学习系统。

6. 理智盘点、掌声票房验收益：培训评估

引文

我在SY集团的时候，给销售人员做培训，销售部门有一个岗位叫发单员，就是拿公司宣传页到外面散发，给他们讲解产品，然后索取他们的联系方式，回来给客服人员（实为电话营销，销售能力更高一点）进行二次公关，如果将来实现成交，发单员和客服人员共同享受成果。这个岗位的关键点就是拿到联系方式，有意向的联系方式越多，就是意向客户越多，将来为公司创造的价值就越大。经过几天系统的培训，学员们的能力有了明显的变化。3个月后又我做了一个简单的培训评估：培训前，每个发单员每天能拿回的联系方式为7-10个，有效电话2-3个；培训完后，每天联系方式20个左右，有效电话近10个，最后的真实成交也翻了一番。我相信这样的培训老板一定喜欢。

人力资源经理们经常有这样的问题：为什么工作没做好？因为领导不支持！为什么不支持？因为老板是土冒，不懂这个工作。

其实我不这么认为，按照大部分人的工作状况应该这么对话：为什么工作没有做好？原因有两个：老板不支持，我没有能力。为什么老板不支持、你没有能力？因为老板没有看到我工作的价值和意义，我因为不够用心和投入，连让老板认可的地步都做不到。没有让老板看到价值所在！

更应该这样：为何你的工作做那么好？老板的功劳，他很支持我。为什么他那么支持我？因为我全心为公司利润负责，我做到了这一点，领导也爱惜人才，更注重利益。

人力资源的大部分工作都是如此，培训也一样。因为培训是花钱的事情，或许更是如此。我接触很多的人力资源工作者，一般都给我谈论高深的人力资源知识，先进的管理理念，复杂的工具和手段，但都忽略了一点：在企业里，任何一种行为都是为企业利润负责，不懂业务的人力资源是孤立的，不被领导看中的人力资源工作是无意义的，不深入企业业务的人，不知道做什么事情才有价值的，企业不是研究所和学校，不是做学问的地方。领导要人力资源，就是要人力资源帮助解决业务中的问题，不管是生产还是销售、采购还是研发，那么我们，我们培训经理，就去解决这些事情，做我们本来要做的本职工作。

讲这么多，其实想引出培训评估的重要性，当然并不是做培训评估了，培训就有了重要性，有了它的价值和作用。而是只有做了培训评估，才能清楚我们的工作有没有价值，才能进一步改进工作，让培训真的有价值或更有价值。

我在SY集团的时候，给销售人员做培训，销售部门有一个岗位叫发单员，就是拿公司宣传页到外面散发，给他们讲解产品，然后索取他们的联系方式，回来给客服人员（实为电话营销，销售能力更高一点）进行二次公关，如果将来实现成交，发单员和客服人员共同享受成果。这个岗位的关键点就是拿到联系方式，有意向的联系方式越多，就是意向客户越多，将来为公司创造的价值就越大。经过几天系统的培训，学员们的工作状态发生了变化，3个

月后我做了一个简单的培训评估：培训前，每个发单员每天能拿回的联系方式为7-10个，有效电话2-3个；培训完后，每天联系方式20个左右，有效电话近10个，最后的真实成交也翻了一番。我相信这样的培训老板一定喜欢。

培训评估很多培训经理一般不做，最多做一个培训反馈调查表，这种属于简单的反应性评估。主要原因是培训评估中的结果性评估比较难做，是培训工作中最难做的。我分析主要难在两个方面，一个是培训需要做的真好，才敢做这项工作，要不经不起评估；另一个是进行培训评估需要其他部门提供相关数据，有时候收集不到，不能量化。本节重点讲后一个问题。

进行有效的培训评估(结果性评估)最关键的工作是数据的收集，包括培训前和培训后，客观的数据能实现前后比较，结果清晰、准确。

培训数据其实又分为两种：量化的和不能量化的。量化的数据比如产量、质量、合格率、效率、利润、成本、投诉次数等等。不能量化的是工作习惯、态度、技能、胜任度、主动性等。量化的比较直接，非量化的难以比较和计算。但这两种数据都是需要折算的，特别是不能量化的，我们可以根据描述，定性地评判来估计对业绩的改进价值，估计出如果能折算到量化数据上，能影响利润、成本、效率、质量等方面的值，不需要太精确，能证明提高的大致幅度就行。有时候量化的数据也需要折算，比如效率的提高、质量的改善也需要折算出产值和利润。因为我们的投资回报率计算方式是培训的净增效益与培训成本的百分比，所以要算出利润。要想获得这些数据我们需要做一些工作：

- 3、人力资源部门和受训部门进行良好配合，找到原来的相关数据，和要达到的预期改善目的、目标，然后用同样周期和时间段进行比对，更精细数据要向财务部门、统计部门进行咨询，比如我们上节讲的异物的数据。
- 4、把这些数据用科学的方法折合成效益类的值，质量的提高可以折成节约价值和次品优等品差价间的效益，效率直接算出单位产值。记得是所有受训人员，时间是同一口径（每月、每年），培训所起到的作用将会一直下去，一直更多的创造着价值，如果我们不锁定时间，无法估量效率的提高对公司永久的总贡献度。
- 5、有的需要外部专家进行估计，有的需要利用外部数据比如行业、政府等数据来测算。
- 6、投资回报率的折算不是准确数值，严格意义上是比较数字，是相对值，不是绝对值，希望大家做的时候不要较真。好在很多老板和财务人员对这个名称比较理解，不会对我们的测算要求多么严，但还是提醒一下大家，算投资回报率尽量准，要分析好，要不老板总会有怀疑的想法。

培训评估的分类方法有很多种，以柯氏的4项评估最有代表性，分别是：

- 反应型评估：对培训工作的反应，如对培训组织工作的评价、培训师的评价、对培训内容的评价。
- 学习型评估：对知识能力等硬性知识的掌握程度，如学到了什么、提高了什么、到底掌握了什么。
- 行为性评估：学后有哪些变化，看掌握的这些能力和知识是否用上，看转化能力的高低（引申出我们需要帮他们转化、同时也更验证了培训师有没有帮学员做到这一步）。
- 结果性评估：客户满意率、员工流失率、市场占有率、效率、产值、利润等。

我自己对柯氏四层评估的理解方式稍有变动：

1、反应性评估就是对培训工作的评价和接受程度，对培训感觉上的评价包含自己的接受度和收获。主要是感觉。

2、学习型评估就是学到的知识能力，不仅仅是理论的，最主要是学到学会的东西，没有抓住的不算，其实是有效性问题。主要是记忆。

3、行为性评估是自己主动的使用甚至发挥，转化程度怎样，有的是大于教的、有的小于教的、有的等于教的，有的是没有交集，是自己扩展一部分但另一部分忘了，加起来差不多一样。主要是使用。

4、结果性评估相似于原来有人分类的第五项评估，投资回报率。我们就是要看看具体的产出结果，可以是利润成本的回报，其实也可以是管理和成长类的回报。主要是真实效果。

对于这4种评估的介绍很多笔者在第一本书已经写过了，就是让别人看到培训能直接为企业赚钱，让人看到培训的成本与产出。4个层次的培训评估一般的使用方法是这样的：

评估层次	评估内容	评估方法	评估时间	评估人
反映	对课程、培训师、培训组织的满意度	观察、问卷调查、访谈	课程结束	学员
学习	培训内容、技巧、概念的记忆程度	提问、笔试、模拟演练、总结报告	培训过程中、培训后、三个月	培训组织者、学员上级领导
行为	培训后行为改变与否	观察、访谈、专业评估	3个月或半年	学员上级领导
结果	对业绩的影响	客户、市场调查、成本效益分析、绩效考核结果等	半年或一年后	培训组织者、学员上级领导

培训评估的基本步骤是这样的：

- 1、培训前选择是否做培训评估，如果做，收集培训前相关资料、数据；
- 2、制定培训评估计划，列出时间、地点、形式、次数、何种评估、实施细节；
- 3、根据计划进行实施，准备表格、资料、数据提取函（通知相关部门配合）；
- 4、收集整理和分析数据、得出结果；
- 5、撰写评估报告；
- 6、反馈给相关部门和人员；
- 7、对培训评估报告问题提出改善措施和处理意见，用于下次评估。

其实这一节所讲的培训评估都是狭义的培训评估，也叫培训效果评估。广义的培训评估还包括培训之前、之中、之后。

- 1、培训前：培训需求评估、培训对象评估（知识能力、人员层次结构、对培训态度等）、培训计划评估（课程安排、实施环节）；
- 2、培训中：培训实施和执行到位度的评估、培训中间的效果评估（如果差异大，尽快调整）；
- 3、培训后：培训目标达成评估、培训效果效益评估、培训工作者的工作评估。

培训评估不是为了评估做的工作，而是为了更好的培训，所以进行完评估后一定要应用这些评估结果：

如果效果不好，调整培训方式和内容，重新培训；如果部分人效果不好，那就单一进行查找原因重新培训；如果所有人个别方面做的不好，那就调整这方面的培训内容再次加强培训。因为我们的培训是为结果负责，培训评估工作也不仅仅是做面子工程，更是为效果服务。如果没有像样的评估，培训后的动态和结果本身也是一种评估，比如你可以在梯队培训后得到一个简单的评估：员工转正率、员工晋升情况、员工绩效改善。这既是培训应用、也是培训评估、还是培训结果。

人力资源部门和用人部门都是评估信息反馈和评估的重要部门，两个部门的分工不一样，做培训评估的目的也不一样，但笔者在这里建议我们人力资源部门要做以下几个评估：

- 1、每次培训都要做第一级评估：反应性评估，有利于后期培训工作的改变；

- 2、硬性知识类评估一定要进行考试，以便达到企业需要的目的，为学习性评估；
- 3、关键事件要进行评估，比如转正、晋升等，重点工作我们要重点关注；
- 4、花大价钱的培训项目一定要做各种评估，这也是老板和用人部门最关注的，钱花的值不值；
- 5、梯队或管理类评估注意行为性评估，因为重要，更因为这些行为性评估就是某种意义的结果性评估；
- 6、如果你有像样的培训，就请一定有评估，哪怕为了培训工作总结所用，也为自己花的钱和时间做个交代。

培训评估报告如何书写，我们放到最后一节，拿个范本出来。

小结：培训管理发展到今天，进步最慢的、培训负责人最缺的就是培训评估。自己做的事情不去验收，不给领导一个结果交待，是说不过去的，不应该的，所以我们要开始使用培训评估。本节对培训评估的理论进行了简单讲述，之中的技巧需要我们不停地去做，才能获得。技巧不难，但需要多多的经历。

7. 行商坐商、鸟枪换炮建剧场：企业大学

引文

有一位人力资源圈里的朋友阿超，给我打电话咨询企业大学的事情，说领导听说名企都有企业大学，也要建一个，这样显示出他们的企业是很有实力的、爱学习创新的，不知道怎么办。我问他公司是什么样的情况，他说公司很小几百人，十几家连锁店面，但都在一个城市，员工比较单一，主要是销售人员，企业的年盈利规模也就几千万。我说别建了，你们公司还没有一个企业大学大，这样的规模连单一的培训部门都不需要，3个培训工作人员足已。否则，挣的钱不够维持企业大学的生计。你们也可以有企业大学，但不是现在，现在最关键的是建立自己的课程体系、培训师体系、培训管理体系，等都成熟了，即便不建企业大学，实际也有一个虚拟的企业大学存在了。

本节所讲企业大学，并非阐述如何建立企业大学，因为我没有这个能力，大部分读者（主管、经理级别）也还没有这个能力，大部分企业也都不需要建立企业大学。我只是在这里和读者讨论相关问题，帮助读者为建立企业大学扎实地做好前期工作，走好重要的几步。

企业大学是培训工作做的最好、做到最后的产物，是培训体系完美的化身。但不是所有企业都要做的事情，它是上面几节讲的工作全部完成、完美后才要做的大工程，需要企业各个方面的支持，比如领导人的支持、企业发展规模的支持、制度的支持、长期企业文化、培训文化、学习文化的支持、相关制度的支持、培训三大体系的支持、人力资源发展进度的支持等等，还有资金的支持。如果我们真的要建立企业大学，上面的支持很到位，我们如何着手去建呢？我概括为6个步骤：

9. 建立企业大学运营管理体系，确立好原则、方法、定位、发展方向、流程、目的等大的规划工作，确保企业大学的健康、持续发展。（包括企业大学的组织机构和管理能力）
10. 员工发展体系，企业大学的建立主要是为了员工更好的发展，用于满足企业发展需要，成熟的员工发展管理是建立企业大学的基础保障，确切地说我们需要建立良好

的企业学习文化、培训文化。

11. 做好培训师体系，管理好内外部授课精英资源。
12. 做好课程体系，包括娴熟的开发能力、健全的课程体系、较好的审核委员会。
13. 做好教学管理，把培训师资源和课程资源、培训学员恰当地结合到一起。
14. 做好知识和网络管理，让知识和网络发挥作用，是企业大学不同于培训部的明显标志。比如各类知识案例库、E-Learning 平台等，

这几个条件或是工作，都需要我们有优秀的表现，把每一个模块都做好了，才有可能建立企业大学，而上面的这些模块我们都在上面几节里一一作了讲解。上面的 6 条远远满足不了企业大学建设的需要，因为我们还要有一些培训以外的支持条件，那就是：

- 5、硬件投入与建设。培训大学要有独立的领地、专用的建筑、完备的设施，犹如真实的社会大学一样，需要很多资金的投入（包括维护资金）。
- 6、组织的保证，企业大学是独立在公司日常管理和运营之外的单独部门，很多已经当作独立经营主体，对外营业、对外事务处理。这就需要与其他部门的责权利、工作流程重新界定。
- 7、社会资源的利用和合作。比如教育局、政府、科研单位等方面合作需要一定的关系基础。比如企业大学的对外招生、学历资格证书的认证等资质，都需要政府教育部门的审批，报一些项目，也需要和科研单位的合作。

企业大学耗费人力、物力、财力，需要大家多年的努力才能形成，那么一定有他的优势所在，他和我们传统的人力资源培训部门有所区别：

企业大学由于高度高，配合企业战略更加密切，调动内外部资源更加方便，组织教学更加专业化，在培训吸引力上光环作用更加明显，企业味道更加明显。还有一些是作为企业中的管理部门不能做、没有资质做的事情企业大学可以做，比如招工、对外合作、培训企业外部人员（供应商、经销商等）。

这些是两者之间的区别，其实也是企业大学具有的优势和特点。企业建立企业大学，还有一些考虑因素在里面，我们建立大学时候需要考虑进去，同时这些也是对企业大学新的要求，那就是：

- 1、招工问题。近年来招工成了企业最头大的问题，而且招工来之后流动性大，满足企业需求能力低，很多企业就想到了创办学校，于是很多企业性质的职业技术学校成立了。这方面典型的就是双汇集团的食品学校，用学校来吸引劳动力，用教学来提高人才质量。这样的学校加上内部的培训业务和领导人的拔高业务，就是很完整的企业大学。
- 2、对外形象问题。有企业大学的企业，头顶就像有了一个美丽的光环。试想，如果企业不够大、实力不够强，哪个企业愿意花大价格来建学校？这个是品牌和形象问题。反过来说如果有企业大学，他们的管理也一定成熟，和这样的企业合作一定不会有问题，这样，企业大学就与效益相互影响。
- 7、配合公司管理，让上下游符合我们的各方面要求，比如采购和代销。进入企业大学后，讲解我们的标准和理念，能更好地传达我们的要求，也能更好地为他们打气，增加他们的信任感和依赖度。同时也满足了对他们的要求。
- 8、职能模块要全，不管是外部招工、外部接培训项目，内部组织拓展培训、资格认证都能够做，更不要说同时进行多个部门的培训。
- 9、更加专业，特别是对于大学生培训一样，就像从一个学校晋升到另一个学校，但又不和企业脱离，慢慢地从学习环境进入了工作环境。同时让没有上过大学的企业人员也正规地坐在了讲堂上，学习起来就不是培训部的硬性培训规定，而是像完成课堂任务一样。

有一位人力资源圈里的朋友阿超，给我电话咨询企业大学的事情，说领导听说名企都

有企业大学，也要建一个，这样显示出他们的企业是很有实力的、爱学习创新的，不知道怎么个建法。我问他公司是什么样的情况，他说公司很小，几百人，十几家连锁店面，但都在一个城市，员工比较单一，主要是销售人员，企业的年盈利规模也就几千万。我说别建了，你们公司还没有一个企业大学大，这样的规模连单一的培训部门都不需要，3个培训工作人员足已。否则，挣的钱不够维持企业大学的生计。你们也可以有企业大学，但不是现在，现在最关键的是建立自己的课程体系、培训师体系、培训管理体系，等都成熟了，即便不建企业大学，实际也有一个虚拟的企业大学存在了。

其实建不建企业大学，做好培训都要有这3个体系，同样3个体系，只是在个别方面有所不同，确切地说是更高层次的要求：

- 培训师方面，企业大学培训是有专职和兼职构成，兼职培训师中有外面的顾问级、专家级坐镇，企业名家、行业佼佼者主讲，专业人做专业事情，会比内部的培训师更正规。
- 课程方面，课程开发团队从游击队变为了正规军，使课件的有效性、完备性、科学性方面突飞猛进，在专业审核方面也实力雄厚。
- 组织实施体系，把我们原来的以工作为主、培训事务为辅的情况改变，来就是脱产学习的，让学员全身心投入。更好地将老师管理、学员管理、时间匹配做到极致。

除了上面3个方面，学习平台、培训评估等重要培训工作也更加科学、专业。当然，对于企业大学工作本身也一定要进行评估和考核，看它的经济效益、成本产出如何。也是对企业大学经营水平的一个评判，至于如何评估，这里就不再细说。

给大家提醒的就是企业大学一定要让专业人员去考察是否有建立的必要、是否成熟、怎么建立。这里的专业人士包括有相关经验的知名人士、咨询公司、有企业大学的公司老板等。还有就是如果建立企业大学，一定要把人才梯队和职业发展路线图放到企业大学网站，作为广告和“培训专业”烙印展现给大家，也在这方面给更多的企业人员培训，让大家知道自己的位置、自己的需求、自己的前途。同时也可以对外营业，以经济效益为目的，吸引同行业或相关的培训项目。课程、培训师、近期培训项目也要进行展示，因为企业大学已经半独立于内部管理了，很多信息和部门间的沟通也就慢慢少了，对各部门的行政命令和影响也就小了，只有这样的广而告之，才能保证我们的培训不受影响。

如果想建立培训大学，很多方面不是太具备，另一个通向企业大学路径是强化项目培训，建立单独的“专科学校”，比如我们先建立营销学院，把营销方面的培训集中做好，然后模拟企业大学进行运作，然后成熟一个建设一个，管理学院、技术学院、研发学院等等，等都建立好了，企业大学也就具备了，只需要建一个硬件校园，重新剥离组织，改一下工作流程，就一切OK了（当然实际上整个流程可不是一句话、两句话这么简单）。

小结：作为培训管理者，每个人的梦想都是建立企业大学，如果我们有条件，就尽快做吧，因为企业大学真的有特殊的作用和意义。如果暂时不具备，那就打好坚实基础，一步步建立。记住，如果你现在努力的做培训管理，做各种体系，恭喜你，你在建立企业大学。如果你能针对业绩提升和问题解决在认真做每一次培训，恭喜你，你在做企业大学在做的事情。我不在企业大学工作，就在为企业大学建设而工作。

8. 自我验收、上传下达展成果：培训评估报告（模板）

引文：

做完培训，一定要做好评估，不仅可以对自己的培训工作进行检验、总结、提升，还可以通过评估报告让领导和员工更加支持和理解工作，得到肯定。一般的培训评估报告是对培训组织工作的一种报告，而根据4个类型的培训评估进行的工作很少，最多是对反应性评估和学习性评估进行简单的验收然后进行总结培训结果。如果大家有机会一定要尝试行为性评估和结果性评估。下面是某公司的一次绩效培训后撰写的评估报告，读者可以参考。

2012年第三次绩效管理培训内训评估报告

一、培训实施情况

为了配合集团绩效管理工作的推动，提高各经理人对绩效管理知识能力的提升和实际推动的实施，由集团人力资源中心组织，总裁办具体实施，所有经理及以上人员参加的绩效管理培训分四期开始进行，本次课程为第三次培训，主要有两部分内容：

时间	课程名称	培训讲师	地点	授训对象	应参训人数	实参训人数
10月15日上午	《目标分级绩效实施流程》	张三	**基地培训教室	**基地经理级别以上人员	46	44
10月15日下午	《绩效诊断与改进》	张三	**基地培训教室	同上	46	45

二、评估内容

1、评估内容：本次评估主要是就学员对培训课程内容、培训师、培训组织情况进行反应性评估；对两节课程的学习掌握情况进行学习性评估。

2、评估方式：对学员进行问卷调查，在一张表格上进行对内容、讲师、组织者进行评分及意见反馈。对学员进行笔试，考核两节课程关键点的掌握程度；培训结束后一周再进行作业收集。根据作业情况对培训效果进行学习性评估。

3、评估目的：有利于对培训课件、组织者进行工作改善和提升；对培训师进行考核，用于报酬支付。

4、评估时间：培训结束后进行调查问卷及考试，一周后收集作业打分。

5、评估计分原则，笔试成绩和作业打分各占50%比例作为学习性评估结果；问卷调查平均分作为反应性评估调查。

三、评估实施情况

4、问卷调查发放46份，回收44份，打分情况如下：

评估内容	得分	评估内容	得分
培训课件	92	组织表现	95
讲师水平	98	自我收效	93

5、主要意见建议

略

6、学习性评估情况

共参与45人，学员得分分布：

范围	人数	备注
----	----	----

90 分以上	25	略
80-90	16	
70-80	3	
70 分以下	1	

4、 评估分析

通过对参训学员评估的汇总分析，详情如下：

1、培训基本取得预期效果，学员们对 a. 工作目标制定有清晰的认识，……； b. 学会了鱼骨图目标分解法并能运用到实际中去；（略）

2、需要改进地方：10 月 15 日 11:30，在第一节培训结束后

A、课程方面：《目标分级绩效实施流程》中理论知识太多，需要贴近实际，（略）

B、培训师方面：需要对重点进行更多讲解，（略）

C、组织方面：（略）

6、 改善方案及后期行动

1、改善方案：针对上面的方案有如下改善：

（逐条更改）（略）

2、后期行动：第四期内容安排和调整：（略）一个月后对本次培训进行行为性评估，具体方式为：（略）