

解密三星培训之道



作者：张正顺 著
出版社：机械工业出版社
出版时间：2008-8-1
字数：179000
版次：1
页数：204
印刷时间：2008-8-1
开本：16开
印次：1
纸张：胶版纸
ISBN：9787111247456
包装：平装
所属分类：图书 >> 管理 >> 一般管理学 >> 人力资源/行政管理

编辑推荐

一个培训师眼中的三星十年：70年的商海变幻，三星总能化险为夷；70年的商海沉浮，三星总能迎刃而解；70年的发展，三星终于缔造了这个世界商业王国的“航空母舰”。

支撑这个商业王国基业长青的精神是什么？又是什么让它在激烈的商战中立于不败之地？

本书以一个培训师的视角，从三星经营理念、三星精神、三星核心价值等方面全面解读了三星的培训体系，带我们近距离地触碰三星的企业之魂，与我们分享三星的成功之道。

卓越体系造就金牌员工。

触碰三星企业之魂；探秘三星文化之因；剖析三星理念之源；解读三星精神之根。

内容简介

作者在三星公司工作长达十余年，专职负责员工培训，积累了丰富的企业培训实战经验。

本书以一位专业人士的视角详细介绍和评述了三星企业内部卓越的人才培养机制以及鲜明的企业文化、管理理念，这些都可以供广大企业管理者借鉴。

本书适合在企业里负责人力资源开发与员工培训的同行们以及对三星公司企业文化和培训感兴趣的朋友们。

※ 内容提要(当当)

作者在三星公司工作长达十余年,专职负责员工培训,积累了丰富的企业培训实战经验。

本书以一位专业人士的视角详细介绍和评述了三星企业内部卓越的人才培养机制以及鲜明的企业文化、管理理念,这些都可以供广大企业管理者借鉴。

本书适合在企业里负责人力资源开发与员工培训的同行们以及对三星公司企业文化和培训感兴趣的朋友们。

※ 目录

前言

1 我与三星公司

选择三星

加入三星

感受三星

领悟三星

服务三星

回忆三星

2 三星的企业文化

三星企业文化的架构

三星的创业理念和三星精神

三星的经营理念

1.以人才和技术为基础

2.创造最佳产品和服务

3.为人类社会作出贡献

三星人的精神

1.与顾客同在

2.向世界挑战

3.创造出未来

三星的新经营

1.健全的危机意识——从“我”开始变化

2.变化从我做起

3.三星的指导原则——“三星宪法”

4.坚持一个方向,实现团队协作

5.以质为主的经营

6.信息化、国际化、复合化

三星的五大核心价值观

1.人才第一

2.最高志向

3.引领变革

4.正道经营

5.追求共赢

3 三星的员工培训

培训体系——企业系统培训的保证

1.企业为什么需要建立培训体系

2.培训体系包含哪些内容

3.如何建立培训体系

4.三星培训体系的启示

企业文化培训——培养员工的忠诚

1.开发案例和影像资料的应用

2.制作可视化的资料和物品

3.企业文化知识问答竞赛

4.戏剧表演

5.开展企业文化活动

新员工培训——了解企业的第一课

1.MAT——极限能力训练

2.销售产品

3.现场实习与课题发表

4.社会公益活动

内部——员工培训的中坚力量

1.内部讲师的选拔条件

.....

企业的脊梁——中层管理者培训

培训管理者——员工培训的桥梁

职业化训练——打造高素质的员工队伍

企业的“兵头将尾”——现场管理者培训

附录 现场管理者必须具备的四个管理技能.

在职培训(OJT)——提升员工能力的最佳途径

评价与跟进——确保培训效果

企业的教练制度——减少员工的流失

后记

第一部分 我与三星公司

正如当年加入三星公司时，很多人问我你为什么选择三星，一样，在离开三星后的一段时间里，我听到最多的问题就是“你为什么离开三星”。有一次，我在一家企业里给他们的中层管理者做培训时，有一位学员跑过来，用诧异的目光看着我：“三星公司发展势头这么好，又有这么大的职业舞台，你为什么作出辞职的决定呢？”

显然，他们对我的辞职感到疑惑。对我个人来讲，忙忙碌碌这么多年，我发现自己很难保持事业与家庭的平衡，频繁奔波于不同的地区，日复一日、任劳任怨地工作，虽然收获了工作上的成就感，却少了对家庭的照顾。长此以往，感觉自己像一只沙窝里的鸵鸟，只知埋头苦干却没有太多的思考。这样想的时候，才发现时间倍加珍贵。离开三星后，我有了属于自己的时间，去用客观的视角同别人分享这些年我在三星的所得所获，这不仅对我来说是一笔财富，相信对想要触摸三星“灵魂”的人也会有所裨益。

三星集团发展到今天，拥有员工 23 万，分布在世界 68 个国家和地区。客观地说，我个人在三星十一年的工作经历与整个三星历史相比，仿若沧海一粟。但也正是如我一样诸多的三星个体，构成了一艘有着 70 年历史的三星“航母”。所以，三星发展到今天，俨然已不是某一个企业独有的行为，而是上升为一种集体力量的符号。这也正如三星人所努力的目标——放眼世界，以其独有的品牌形象遍布全球。

第一章 选择三星

上大学时我学的是药学专业，1985年大学毕业后在东北做了七年与药学专业相关的工作。当时，我的思维和想法都比较保守，没有想过要离开生活了近30年的故土，只是想把研究生毕业分配到北京的丈夫调回延边。那时，除国家正式分配之外，进京的户口指标很难解决。但我的运气不错，还没等把丈夫调回去，我和孩子的户口就落到了北京。既然大家都说进京难，有机会进京，那就进吧！

1992年10月，我从东北调至北京。当时中韩刚刚建交，越来越多的韩资企业开始进入中国市场，并大规模招聘懂韩语的当地员工。我是朝鲜族人，有语言的优势。这之前，我一直带着保守的思想，认为既然辛辛苦苦地读了四年的医药专业，放弃了岂不可惜？但到了北京之后，环境改变了我的想法。如果有机会的话，尝试着做其他的事儿也未尝不可。就这样，我打破了保守的观念，在自我矛盾的状态下，经过一段思想斗争，还是勇敢地迈出了第一步，开始尝试着做自己没有做过的工作。

在朋友的推荐下，我先是进入了一家规模不大的韩资企业。虽然美其名曰是办事处长，但实际上却是杂七杂八的事儿都得做，更像是一个办公室的文秘人员。然而这份工作使我得到了很好的锻炼，让我接触到了韩国朋友，了解到了他们的习俗与文化。

1994年10月，公司派我去韩国进修两年，这可是一个很好的学习机会。在这之前，我并没有太多地关注过三星，大致认识和了解三星还是我到韩国之后的事。那时走在大街小巷，经常能看到三星的广告牌；到韩国朋友的家里做客，用的多是三星生产的电器；人们手里拿的，多是三星生产的AnyCall人们身上穿的，多是三星制作的“佳乐喜”，可以说“三星”在韩国无处不在，无处不有。俗话说“人往高处走”，要是能有机会去三星这样大的外企工作，那我的职业舞台会更大，我个人的发展也会更好。这是我当时萌生的一个念头。

大约过了1年多的时间，这样的机会真的就来了！当时我进修的地点是在釜山，有一天，首尔的朋友打电话告诉我一个消息，说三星首尔研修院要外聘汉语讲师，问我要不要试一试。听了聘用的条件，我觉得自己基本符合要求就一口应承下来。机遇是可遇不可求的，一旦遇到就一定要把握住。这一试，我成功了。当负责人正式通知我通过的时候，我别提有多高兴了。有机会接触到大企业，意味着我要学的东西更多了。带着这样的期待，我等待着去首尔的日子。可是，还有一件事要去面对，那就是该怎样向釜山的老板交代。

眼看上课的日子就要到了，不能就这么错过机会。我这样想着，决定找机会向老板

“摊牌”。一天中午，我在职工餐厅吃饭，打好饭坐到了老板的对面。当时只有两位中方员工在那里进修，所以大家对我们这两位中国朋友都比较热情。看到我微笑着坐在了对面，老板也微笑着问长问短。我们的非正式谈话就这样开始了，非常凑巧的是当时放在餐厅不同角落的电视机里正在播放有关三星公司的新闻节目，这让我很快找到了话题。我心想，这真是天时、地利，就差人和了。

“金总，像三星这样的公司员工招聘是不是很严格呀？”

“当然啦，它是韩国国内一流的企业，挑选员工可是百里挑一。”

接着我又问了一句：“他们在国内招聘外籍员工吗？”

“嗯，但招的不多。做翻译、中文辅导等工作，还是中国员工更合适。”

“那如果我有机会去三星工作，您能同意吗？”我开玩笑道。

老板也开玩笑地回答道：“好啊，如果能去你就去吧……”

我为自己设下这一欲擒故纵的圈套而暗自兴奋。

是该正式与老板摊牌了，我这样想。

我期盼着老板能像开玩笑那样，轻松地答应我的请求。但同时我也明白，毕竟进修的机会是公司给的，如果不同意也不能强行按自己的意愿去做，做人得讲道理。

幸运的是，那位老板最终还是同意了我的请求，临走还关切地说了这样一段话：“三星在韩国是最优秀的企业，他们选拔和任用员工的要求非常严格。今天你能有机会去三星工作，这也是我的荣幸，说明我没有选错人，好好干吧！”

时至今日离开三星，我的耳畔仍回响着这段朴实而真挚的话语，令我感动。机遇，有时除了自己去把握之外，还要有人相助，我由衷地感谢那些在我职业生涯的道路上帮助过我的人。

第一天授课，因为不熟悉交通，担心迟到了影响学员，五点半我就起床了。用一片面包、一杯牛奶对付了早餐，之后就匆匆上路。不到11点，肚子就饿得咕噜咕噜地叫。当中午下课，进到洗手间洗手的时候，我一抬头，通过镜子的反射，看到了令人无法想象的事：一个穿着干净整洁的阿主妈（这是韩国一种比较随意的叫法，称已婚且年长的妇女为阿主妈，但不是在什么场合都能这样称呼）席地而坐，铺在她前面的一块白布上放着几个餐盒，盖子都是打开的。我不禁回头看了一下，她微笑着礼貌地和我打招呼。再看看地上放的东西，不同的餐盒里分别装着米饭、酱汤、鱼仔酱，还有一样就是韩国人喜欢吃的辣白菜。看到这位清洁工吃得如此美味，我忘记了这是什么地方，真想过去

一起吃上两口……这是我第一次看到在“输出”的地方，还可以“输入”，真的让我大吃一惊。但惊讶之余更多的是思考。我认真地观察了那里的环境：空气中除了散发着淡淡的茉莉花香，没有一点儿其他的气味儿；洗手的大理石台面闪着亮光，没有一处溅水的痕迹；镜子擦得亮晶晶的，看不到一个斑点；地面打扫得干干净净，找不出一丝灰尘，一切都是那么整齐有秩序。难怪可以坐在“茅房”的地上吃饭呢！下午再去时，清洁工依然礼貌地打招呼，依然一刻不停地擦、洗、扫……在以后的一段时间里，我时常看到这位清洁工兢兢业业工作的身影。

后来加入到中国三星，我从事了培训工作，这个例子就成了我在进行《员工职业素养提升训练》课程中必讲的一个鲜活的案例。

如何能让员工具有如此的责任心、敬业精神和主人意识，这是很多企业都在思考的问题。要培养员工认真做事的习惯和敬业的态度，并不是一朝一夕就可以完成的，这要保持一贯性，持续营造这样的环境和氛围，并且积极制订计划，系统地对员工进行相应的培训。

第二章 加入三星

如果说在韩国时选择三星的那段经历给了我对三星的一个感性认识的话，那么，加入中国三星，则给了我真正了解三星的良好契机。

1996年10月，我结束了两年在韩国的进修生活，如期回到了北京。当时，中国三星总部刚成立不久，员工培训的课件和资料几乎都是从韩国总部引进的，讲师也都是从韩国请来的。这就需要做大量的文字翻译和现场翻译工作，这无疑给了我一个机会。

现场翻译和文字翻译不同，它需要有良好的语言组织能力和理解能力。不但要把讲师的意思准确地传达给学员，而且还要把讲师的那份情感和感觉恰到好处地表现出来，这是做现场翻译面临的一个挑战。通过翻译多种不同的课程和资料，我对培训有了一些感觉：这个工作不错呀，能学到很多东西，又能不断提升自己！

我清楚地记得中国三星总部1996年从三星韩国总部引进的第一批课程是《新工人职培训》、《现场管理者训练课程——TWI》、《中层管理技能训练课程——MTP》、《内部讲师授课技巧——TTT》等。这些课程怎样培训更有效，在第3部分我将与读者朋友再进行交流。后来，中国三星总部又相继引入了部分职能培训的课程，包括《人力资源专家课程》、《采购专家课程》、《销售专家课程》等。这里提到的专家，就是相应职位上具有专业水平的人。

加入三星后，我的工作就是负责员工培训。在三星内部，谁负责什么业务，谁就叫什么担当，于是我成为了一名三星的“教育担当”。而我全新的职业生涯就这样拉开了帷幕，从此踏入了陌生而又充满挑战的培训行业。这也使我再次和三星结下了缘份，这一结，就是十一个年头。

随着培训工作的活跃开展，接触不同课程的机会也多了起来。我从最初的不懂培训到了解培训；从了解培训再到理解培训；从理解培训再到讲授课程；从讲授课程再到开发课程，渐渐地对培训产生了浓厚的兴趣。对自己有这样的进步和提高，我要归功于三星，归功于给我提供机会的朋友们。

现在谈到员工培训，我可以说是熟门熟路了。但当时作为一个新手，我曾感到有些茫然，有热情却不知从哪里着手。

让我深刻了解员工培训重要性的第一课是三星专门针对培训管理者开设的《三星教育担当培训课程》（请参见第3部分：培训管理者——员工培训的桥梁）。这个课程手把手地教学员入门，学过之后让人感觉豁然开朗，而且一些基本的技巧和方法学完马上就可以用到。比如，如何进行培训准备；如何运营和主持培训课程；如何布置培训场地；

如何制作培训资料；如何调节培训的气氛等等。同时，它也让我明白了企业培训的重要意义，以及在开展员工培训过程中，培训管理者应该扮演的角色和所应承担的责任。

记得在课堂上曾做过这样的练习。在讲解之前，老师(三星韩国总部派来的)把学员分成几个小组，让每个组分别到不同的教室去布置培训现场，并要求把学习资料、笔和笔记本、桌牌、胸卡等物品摆放好。那是十多年前，大家对培训都还比较陌生，所以，即便这个实习活动比较简单，也还是没有做好。老师耐心地指出了我们的问题，并一边讲解一边给学员作出了完美的示范：教材放在桌面上，下边要和桌边平齐；笔记本放在教材的上面，并与教材的左边和下边对齐；笔放在笔记本的右侧，笔下端和教材的下边对齐……我认真地观察着讲师摆放物品的顺序和有条不紊的动作，感想油然而生。桌椅上的物品摆放，这的确不是大事，但它所反映出的工作习惯却是大事。认真做好每件事，不就构成了充实的一生吗？

上完这一课，我似乎对员工培训找到了一种感觉。

这就是培训的力量！

企业要提高员工的工作能力和工作绩效，培训是必不可少的一项工作。

第三章 感受三星

要想了解一个国家，就从了解这个国家最优秀的企业开始。这句话反之亦然，一家优秀的企业，特别是支撑企业前行的企业文化，其背后势必有一种强大的民族精神作后盾。两年的韩国研修生活，给了我实地接触韩国人、了解韩国文化、了解三星公司的机会。

“韩国人一生无法避免三件事：死亡、税收和三星。”坊间的这种比喻虽有夸大三星之嫌，但三星在韩国甚至亚洲的影响，可谓无处不在。这句话背后的深远意义在于，韩国人有很强的民族自尊心，很多韩国企业在发展之初就会定下高标准，韩国大型企业集团大都奉行“第一主义”：强调人才第一，产品第一，服务第一。

如果说德国人以严谨、守则著称，那么韩国人在此方面有过之而无不及。到韩国不久，有一天晚上朋友们聚餐，晚饭结束时已接近凌晨。走出餐厅门不远处的路口就是红绿灯，我一看没有来往的车辆，就径直要走过去。这时，身边的一位韩国同事拉住了我，示意是红灯不能过……当时我心里的那种感觉就像是打翻了五味瓶，惭愧、尴尬、难堪、丢人……总之，说不清楚。

有一次出门，路况不是很通畅，车行缓慢。我坐在公交车上向窗外看去，发现不远处有个骑摩托车送餐的人，他右手的拇指和食指捏着什么东西，仔细一看，原来是一个烟头。出于好奇，我的视线一直跟随着那个人，想看看他究竟怎样处理。不大一会儿，只见那人骑到路边的垃圾桶旁，缓缓停住车，微微欠身，将烟头丢到了垃圾桶里。

两件看似不起眼的小事，却反映了普通韩国人性格的一个侧面，即他们懂得遵守规则。

都说日本人非常规矩，如果不是近距离接触和实际体验，想必那种感觉并不会很强烈。2007年7月我们全家去日本旅行，旅途的所见所闻让人颇有感触。旅行社安排旅游团乘坐一段日本新干线，当我们在大阪车站等候列车的时候，我捕捉到了这样一个镜头：有一位穿着整洁的女士站在垃圾箱正前摆弄着一个空的饮料瓶子。认真观察了她的举动，发现她在剥离瓶体上的标签，剥离之后，她将瓶子和标签分别放入了不同的垃圾箱里。我出于好奇走近垃圾箱，看到两个箱子上面清楚地标示着“可回收”和“不可回收”的字样。这位女士做到了垃圾的彻底分类。

有一回我驾着车行驶在某高速路上，突然有一颗“手榴弹”从右侧车道上飞了过来，定神一看，原来是一个空的矿泉水瓶子。“手榴弹”在挡风玻璃上面“弹”了一下，又随风“飞”走了，这让我一阵紧张，真是有惊无险。对这种行为说什么好呢？只顾车内

的小环境，就不怕弄脏外面的大环境？这种人何止是缺乏公德，连最基本的道理都不懂。

在此，我们抛开国家和民族这样的词语，而只是去比较这些不同行为时，或许每个朋友或多或少都有些想法：人家的优点和长处，我们必须学习。

作为企业，诚信、周到是其赢得口碑的保证。

初到韩国时，我曾借住在一个韩国朋友的家里，有一天门锁坏掉了，而房东又出了远门。于是我试着拨通了贴在防盗门上小广告留下的修锁电话，对方传来了亲切的声音，并认真询问地址后，告诉我 15 分钟之内一定赶到，还安慰我说不要着急，然后就轻轻地挂掉了电话。

对方一系列细小的举动令我佩服韩国服务业的耐心、细致和周到，比如用词不是马上、立刻或很快就能赶到，而是明确到具体的等待范围。马上是多久？立刻是多长？很快是多快？我们时常犯这样“差不多”的错误。

10 多分钟后，修理门锁的人带着工具赶到，很快帮我修好了门锁。

这件事让我回想起了几年前的一次经历。

那是 2003 年的春天。当时我拿到驾驶证没多久，一上路感觉非常紧张，尽管小心翼翼地开车，但还是因没能辨别好路标被警察罚了五块钱。第二天去公司附近的银行交款，当我把相关的单子递进去时，服务员头也没抬就冒出一句：欢迎光临！办理完手续，她没有忘记使用礼貌用语，又甩给我一句：欢迎再来！出门时，我找到大堂经理，诚恳地提出了建议：对客人使用礼貌用语固然是好事，但不能千篇一律。使用礼貌用语的目的是让客人感受到亲切和满意的服务，如果不分状况就生搬硬套服务条款，不但达不到满意的效果，结果会适得其反。

海尔集团首席执行官张瑞敏先生说过：“如果训练一个日本人，让他每天擦六遍桌子，他一定会这样做；而一个中国人开始会擦六遍，慢慢会觉得五遍、四遍也可以，最后索性不擦了”，“中国人做事的最大毛病是不认真，做事不到位，每天工作欠缺一点，天长日久就成为落后的顽症”。在三星，一丝不苟、精益求精的工作态度是每个三星人的箴言，也是他们工作的原则。

有一次，为新员工入门培训做资料，由于时间比较紧，所有的翻译、校对、排版、装订都是在培训的前一天赶出来的。本以为资料制作完毕终于可以松口气了，但忽然发现页码装订出了错误。当时我和另一同事的想法是时间这么紧张，这一小小错误又不会影响培训，这次就这么用，下一期再修正就可以了。

但培训部长反驳了我们的想法：既然发现了问题，时间再紧也不能将错就错，况且这是给新员工的培训资料，不能给他们留下公司做事不认真的印象……就这样我们又一

本一本开始重新校对，一直弄到晚上十一点多。

页码排序错误的确是小事，也确实不影响培训，却反映了不同的思维观念。如果每个员工都能兢兢业业地做自己该做的事，认认真真地完成自己该完成的工作，那企业的管理可以说达到了一个境界。而作为企业，要通过公司的文化持续营造这样的工作氛围。

第四章 领悟三星

作为一名普通员工，即便是升任为管理者，也可能永远无法站到决策者的高度去思考问题。但经过良好的文化熏陶，却可以让员工从中学到很多过去不知道的东西，比如做事的思路和方法、职业化的意识、敬业精神等等。这也便是领悟。

中国三星总部成立以来，先后有五位高层掌管过三星在华的业务。现任老总是第六任。于是，有个老员工风趣地开玩笑：经历过三朝的叫元老，经历过六朝的是“猿猴”。而我只这只“猿猴”曾荣幸地给其中的三位高层做过汉语辅导老师。

有一次，是给已经离任的李亨道先生上课。当学到“变化”这个单词的发音时，他讲述了三星在实施变革中的一些例子，从中我领悟到了三星为“变化”所付出的努力。当然，作为三星内部企业文化的讲师，[通过学习三星的企业文化和工作的实践，对三星“唯有变化才能生存”的思想，我有很深的体会。](#)

1993年，对三星来说是一个非常重要的年份，被称为三星的“改革之年”。自此，三星内部自上而下掀起了猛烈的改革旋风，这股旋风不像其他的风刮过一阵就停，或是旋转数圈后离去，而是持续不断，**正如它所强调的核心思想——“变化”，是“除了老婆和孩子一切都要变化”的变化。**

为了唤起员工的变化意识，三星的高层决定从改变员工上下班时间入手。把原来的朝八晚五的作息时间表，改成了朝七晚四。它向20多万员工发射了一个改革的信号弹，告诫全体员工改革不是某些人的事，而是和每个员工息息相关的事。

经过一段时间的适应，三星人接受了这个变化。上班下班可以避开交通拥堵的高峰期，下班后的时间很充裕，可以用来充电和学习。很多员工利用这段时间学习外语和专业技能，为自己日后的发展打下了良好的基础。朝七晚四的作息时间表坚持了几年，一直实行到员工的变化意识上了一个台阶后才停下来。

改革不是一件容易的事，改变固化的思维习惯就更不容易。一天中午，几个外来的客人到三星的内部餐厅用餐。他们发现了一个奇怪的现象，就是几乎所有的员工都用左手吃饭。于是，客人们好奇地问，为什么你们的员工都是左撇子？陪同客人吃饭的领导告诉客人，训练员工用左手吃饭，就是要员工亲身体会一下变化是需要付出代价的。改变用右手的习惯大家都觉得难，若要改变思维的习惯，则需要付出更多的努力。

亚洲金融危机拖垮了韩国的很多企业，但三星在“新经营”思想的指导下，不但成功地走出了低谷，而且在财富500强排行榜中的地位获得了提升，并一跃成为亚洲企业的标杆。“新经营”的精髓在于学习和变化，通过学习标杆、学习优秀国家和优秀的人

来改变三星现状，因此三星在 20 世纪 90 年代中后期引进了大量的人才、技术、基础设施，并在新经营的指引下，放弃亏损及边缘企业，锁定电子、金融、贸易、服务等领域。在 1993 到 1997 年间，虽然三星在业务方面没有大的突飞猛进，但在技术、机制、人才方面打好了基础，成为为数不多的应对了东南亚金融危机的企业之一。危机过后，三星开始奋进，在新经营的基础上，又迈进一步，把积累多年的优势迸发了出来。1999 年三星制订“引领数字融合革命”的远景计划，更加凝聚了三星集团的发展重点，配以及时的奥运营销，这一系列举措使三星的技术领先、产品时尚、定位高端，并获得品牌价值的大幅度提升。

至此，就连以“强硬派”著称的欧美企业也纷纷评论说，韩国三星是继日本索尼之后亚太地区少见的“令人尊敬”的高科技集团。

有了好的管理方法还不够，还要有支撑这种方法推进的文化和体制。很多企业并不缺少管理方法，而是缺少将好的方法加以落实的组织文化，而三星正是持续不断地营造这样的文化氛围。

在三星的各个组织中，都充满着危机意识。在公司内时常能听到一个词组——“非常状态”。这个词组是从韩文直接翻译过来的，顾名思义，就是不正常的状态。经营上一旦出现一点困难，就立刻发出“非常状态”的警示，公司上下都绷紧神经，全力以赴；而在经营势头好的时候也绝不放松警惕。比如，在公司内部定期举办产品的比较展示会，通过与先进产品的比较和分析，开阔员工的视野，提高他们的挑战意识。

执行力的课程在国内曾红火了一阵子，很多企业纷纷选购这个课程，相应的书籍也出版了不少。但在三星却不需要做这个培训，因为执行力已成为三星文化的一个部分，这和韩国文化的影响是分不开的。在韩国人看来，下级服从上级是天职。因此，上级的指示和精神，能很好地贯彻和执行下去。而新员工进入公司之后，受到这种文化的熏陶和前辈员工的影响，自然接受这样的工作氛围，执行的文化也就能很好地传承下去。（注：在韩资企业，常用到“前辈”这个词，它不是比较谁更年长，而是以加入公司的日期为基准。）

第五章 服务三星

“人才第一”位居三星五大核心价值观之首，也是三星七十年来一贯注重和坚持下来的价值观。

早在三星(中国)投资有限公司成立时，韩国总部就已经确定了派到中国总部负责培训的两名人选，同时，又招聘了五名中方员工做专职的教育担当，组成七人的培训团队。当时，中国三星总部培训部门主要的工作职责就是建立中国三星的培训体系，并结合中国本土员工的特点，开发和实施适合中方员工的培训课程。

当时没有现成的资料和课件，最快的方法就是借鉴韩国总部的做法。但毕竟因为文化、环境、习惯等多方面的差异，有些内容无法拿来就用，所以，要对原有课程和资料进行改进。例如，三星在韩国国内有很多别名，被人们称为“人才的三星、教育的三星、管理的三星、廉洁的三星、业界待遇最高的三星……”前几个称谓在培训中引用不会存在问题，但对“待遇”一词大家通常都比较敏感，况且在中国，三星的待遇的确不是业界最高的。如果直接翻译过来引用，必定会引起争议。这是我在翻译资料时的想法，后来经过商议重做资料时，取消了后面的一条。

1997年底开始蔓延的亚洲金融危机，对韩国经济造成了极大影响。三星公司也面临着严峻的考验，为了尽快渡过这一难关，公司采取了人员裁减、缩减费用、业务合并、结构调整等一系列措施。

从1999年下半年一直到2002年上半年，培训部门只剩下我一人。面对经费紧缺、人员减少的困难，三星也没有放松培训，而是在积极寻找对策，思考如何在力所能及的范围内，利用公司内部资源，持续地对其VNNN造企，Ik进行培训方面的支援。因为三星在进驻中国时，初期的战略重点是放在生产制造上，因此，对制造企业进行培训支援是重点工作之一。当时，人力资源部李硕明部长(NG手t-任常务)明确提出了培训三个重点：一是现场管理者的培训；二是教育担当培训；三是内部讲师的培养。因为在此之前我已经扮演了内部讲师的角色，所以这些课程都能够独立承担。此间，llli-t-有290多名员工参加过现场管理者课程的培训，接受现场管理者讲师培训及授课技巧培训的员工达120多人次。此外，北京地区的180名新员工都接受了NN-N的入门培训。

一个人的力量虽然有限，但只要发挥出最大的能量，它也能辐射到很大的范围。当时我几乎跑遍了三星近20家制造企业，只身一人去现场进行培训支援。从前期的培训准备到培训过程中的后勤服务，从培训课程的实施到讲授课程，常常是一个人完成两个人甚至更多人的工作量。好在最为艰苦的一段经历已成为历史，经过一段时间的努力，

总部的培训课程从无到有，从有到成熟，相应的制度也逐渐形成，中国三星培训体系的框架也终于搭建成功。

我的努力和付出，得到了公司的认可和肯定。我从一个培训主管提升为培训经理，再升任到培训总监。这一路走来，虽然磕磕碰碰、坎坷不平，但我感到非常欣慰。

今天，我把过去的那段经历写在这里，并非为炫耀自己对三星的贡献如何，而是那段时光的确给我留下了难忘的回忆。它使我得到了很好的锻炼和成长，让我学到了很多。我可以自豪地说：在中国三星最艰难的时候，我曾为它挥洒过汗水，曾为它付出过努力，曾与它共渡难关！

有一次，我接到一位女士的电话，她不告诉我她是谁，只是说打电话要向我表示感谢。原来，她爱人参加过中国三星总部举办的《员工职业化素养培训》课程，而我是主讲本课程的讲师。之前，因为工作压力大，加之与上司关系不和谐，她爱人心理负担比较大，所以回到家里总是闷闷不乐，情绪低落，这样的状态已经持续了很长的一段时间，以致影响到了家庭的气氛。但自从接受培训之后，她说自己的老公发生了很大的变化，一个明显的进步就是他能调整自己的情绪了……我和她像老朋友一样在电话里聊了起来。

内因是变化的根据，外因是变化的条件。我想那位员工的变化，是因为他本人有改变的愿望，即内因起了作用。但作为变化的条件——培训，我为能给员工带来变化而感到由衷的高兴。

第六章 回忆三星

当局者迷，旁观者清。在三星工作时，我是人在其中看其中，难免有些“不识庐山真面目”。现在当我离开这座“山”，作为旁观者从外面向里看时，却有了截然不同的感受。

2005 年底，韩国三星集团人力开发院举办了为期四天的全球三星核心价值观讲师培训，当时，我作为中国地区的代表，有幸接受了这个课程的训练。这次培训，让我进一步领略到了国际化大企业的风范——来自不同国家和地区的讲师们欢聚一堂，他们作为三星核心价值观的传播者，认真地学习和研讨，表现出了一定做好核心价值观传播者的姿态，从他们身上我看到了三星人的共同特点：认真、执著、进取、好学。

三星所奉行的彻底的“第一主义”并非空中楼阁，它可望也可及。三星企业文化的核心价值之一就是“最高志向”，它一直主张要“成为世界第一”，不论是事业，还是专业技术。把这样的价值落实到具体工作当中，就是员工要把自己的工作和业务做到最好、做到第一，并且要精益求精、一丝不苟。三星人在工作中表现出的工作作风是细、快、准，即细致、快速、准确，这些无一不是和企业文化有关系。在这种文化的熏陶下，员工能够养成做事严谨、认真的好习惯，可以在做事之前理清思路和方法。我觉得自己就是一个受益者，而且受益匪浅。

“第一主义”、“完全主义”是三星创始人李秉吉在创立公司时就提出来的。随着公司的发展壮大，到 1993 年，这样的理念又得到了升华：“三星要在所有涉足的领域里追求第一，成为这些领域中最先进、最好的企业。”而实现这一目标的支持样本之一就是坚持不懈的员工培训。

有的企业认为给员工培训是一种福利，这是对员工培训认识的一个错位。对员工进行培训的目的之一就是让他们更好地完成本职工作，在提升员工自身能力和素质的同时，也能为公司的发展作出应有的贡献，这也正好体现了企业和员工是合作伙伴的关系。企业的发展离不开优秀的员工，而员工的发展同样离不开企业提供舞台和环境。

三星把员工培训视为工作的一个组成部分，而且是不可或缺的重要部分。在这样的思想和理念的支配下，无论工作多忙，都要排除各种困难和障碍保证培训计划的落实。

让员工养成良好的工作习惯，除了靠公司的文化和制度以外，持之以恒的员工培训是非常重要的手段。举个例子，离开三星这一年多的时间里，我接触到不少这样的企业，说他们公司已经搞过现场 5S 管理了，可在培训期间认真观察，却发现他们根本没有养成整理整顿的习惯，即便是休息时间也没人整理，桌面通常是乱糟糟的，椅子也随便放

置，即使提醒也做不到善始善终。与之相比，三星的 5S 培训和管理做得就非常彻底，在三星的生产企业，绝大多数员工都养成了良好的习惯，只要他们一离开位子，就习惯性地 把椅子摆正或放到桌子下面，桌面也顺手整理一下，这样的工作习惯在他们参加培训时，也常常能够见到。

员工培训不是万能药，它不可能解决企业所有的问题，但企业没有培训那是万万不能的，它对解决一些问题可以起到很好的辅助作用。

回顾十余年在三星工作的经历，我很庆幸自己能在这样知名的企业里得到学习和锻炼，尤其是在员工培训方面积累了宝贵的经验。我要把它整理出来，献给对三星的培训和 文化感兴趣的朋友们，只要您能从这本书里得到一些启发，哪怕只是点滴收益，我也会感到欣慰。

第二部分 三星的企业文化

“我认为人类社会最高的美德就在于贡献，人类所经营的企业使命无疑也是为国家、国民以及为人类而服务。企业的社会性服务就是通过纳税、薪金、分配，为国家的运作打下良好的基础，同时也为企业自身的维持和发展作出贡献。”

——三星集团创始人李秉喆

近几来三星集团又成为人们议论的焦点。与以往不同的是这次三星的“塔顶”出现了令人不愿意看到的结果，三星在人们心目中的形象似乎也受到了一点影响。于是，各种言论争相发表自己的观点，有的甚至全盘否定三星的企业文化。对于这些议论和观点，谁也没有权利去干预和指责，人有不同的想法这是再正常不过了。但需要思考的是，不同的企业有自己不同的做法和属于自己的不同文化，不能因为员工或领导没有做到公司倡导的文化和价值就把这些全部否定和推翻掉。就好比公司有规章制度，但有的员工没有去遵守，于是就认为这个规章制度不好。

离开三星一年多来，我接触过上百家企业。从第三者的角度客观地去审视不同公司企业文化的体系和框架，我觉得三星企业文化的体系是值得借鉴和参考的。它的成功之处就在于把人们认为是“虚”的东西变得触手可及。几天前，我去拜访过一家企业，公司副总得知我在三星工作过，便夸奖了几句，他说自己见过几个在三星就职过的朋友，发现了一个共性，就是做事的态度认真、严谨、有条理。可以说，员工这样的工作作风在三星工作中能得到强化和提升，这不能不说是文化的力量。

一个公司的企业文化是企业凝聚力和战斗力的重要源泉，也是企业向社会展示自己的精神风貌，并以优良的企业精神影响社会的重要途径。企业文化学的奠基人劳伦斯·米勒说过：谁拥有文化优势，谁就拥有竞争优势、效益优势和发展优势。一份对世界500强企业的调查表明：这些企业出类拔萃的关键是具有优秀的企业文化，它们令人瞩目的技术创新、体制创新、管理创新的理念都根植于其优秀而独特的企业文化之中。

那企业文化到底是什么？有关它的定义有上百种之多，不同的人对它的理解也不尽相同，但无论怎样，企业文化应该是来源于一个公司的经营实践，是这个企业在经营过程中所形成的经营理念、成功的经验以及企业工作的精神。它不可能自然形成，而是由企业家倡导的，是企业家经营思想的一个体现，而且在所表述的文字后面，都有一种民族的精神作支撑，那就是以国家的发展为己任，尽到一个企业所应尽的社会责任，如图

2—1 所示。

七十年前，“三星商会”的主要业务还只是将韩国的干制鱼、蔬菜、水果等出口到中国，主要是满洲里的小贸易公司；七十年后的今天，三星却成长为一家国际化的大集团。是什么原因使得三星基业长青？毫无疑问，卓越的企业文化在其中发挥了举足轻重的作用。公司的企业文化如果没有形成凝聚力，或者说公司的企业文化没能有效地取得员工上下的认同，企业就没有竞争力。对个人或企业而言，成功也许并没有一个界定的标准，但不管怎样，只要被人们视为是成功人士或成功的企业，就一定有值得借鉴的地方。

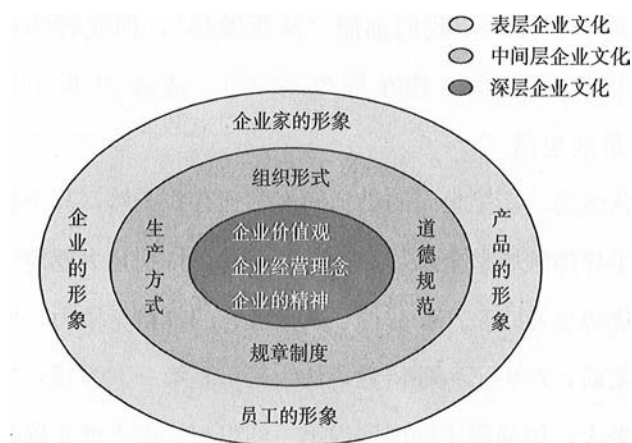


图 2-1 企业文化的结构

图 2-1 企业文化的结构

20 世纪 90 年代初，三星集团的高层曾亲自到美国商场考察。结果惊异地发现，日本品牌的电器都被摆在商场中间，擦得干干净净，卖的是高价；而三星的产品则堆放在角落里，落满灰尘，价格便宜，而且无人问津。于是高层人员当即从商场买回日本电器，拆开仔细研究，这才发现三星的产品不但体积大，零部件也多，相比之下，日本产品不但体积小，零部件也少很多，销量也不错。经过分析，他们找到了问题的关键——三星企业内部体制的弊端。1992 年之前，三星集团一直采取分散经营与快速扩张的经营管理方式，注重数量上的扩张，对质量的要求不是很高。在三星表面一片大好的形势下，三星高层觉察到这种管理模式的弊病：企业以数量为中心的经营将对企业的长远发展产生很大的限制，这种低成本扩张的模式难以维持长久的竞争优势，于是，三星下定决心要进行变革，改变三星以往僵化的不合理的机制。正如在 1993 年三星发动新经营运动时，公司向全体员工所呼吁的：“变革是为了果敢地摒弃过去以数量为主的意识、陋习、制度和惯例，使我们都能‘从我做起’，彻底转为以质量为主，让 18 万三星员工齐心

协力(现在是 20 多万), 造就 21 世纪超一流企业, 共同享受高质量的生活。”

面对新经营运动, 三星集团的员工们都感到有些突然, 甚至是不理解。因为当时三星在半导体领域是全球数一数二的企业, 特别是大规模半导体制造能力带来的成本优势也使三星产品获得了别人没有的价格竞争力, 所以, 很多人被自满心理所蒙蔽, 产生了一种错觉, 认为三星是第一。不错, 当时在韩国国内三星是排行老大, 但局限于韩国国内第一的思想, 而不能正确认识自己的位置, 不能把真正的危机当成危险, 怎么可能做到冲出亚洲、走向世界舞台?三星的老总深刻地认识到, 世界进入 21 世纪后, 国与国之间的壁垒将会逐渐消失, 世界将会进入无限竞争的时代, 如果一个企业在其所在领域不能成为领导者, 那么它的生存必将会受到威胁。

三星七十年稳健迅猛的发展过程, 同时也是其企业文化形成和经营理念不断升华创新的过程。浓厚的亚洲儒商文化, 融合了西方先进的管理思想和管理方法, 使三星逐步形成了一套具有自己特色的经营哲学和文化, 它以特有的姿态向世界显示着它的存在和旺盛的生命力。

每个企业都希望能找到持续成功的灵丹妙药, 但它到底在哪里?三星以往成功的经验能给您和您的企业带来一些启迪吗?

第七章 三星企业文化的架构

让我们先来看看反映三星实力的几组数据：

- 三星电子的品牌价值——162 亿美元(世界第 20 位)
- 三星电子在世界市场占有率第一的产品——17 个
- 三星的全球分布——68 个国家，有 430 多个法人
- 三星在世界 500 强的排名——三个子公司名列其中：三星电子第 38 位；三星生命第 247 位；三星物产第 475 位。

人们在赞叹三星辉煌成就的同时，纷纷研究三星成功的秘诀。特别是当三星成功抵御亚洲金融危机，化险为夷，潇洒地走出经济困境之后，更是成为了商界的热点话题。三星依靠什么发展得这么快？三星企业文化的架构和核心是什么？三星对员工的培训又是如何进行的？三星哪些地方值得其他企业借鉴和学习……面对诸多提问，三星有自己的答案：DNA！

那么，到底什么是一个企业的 DNA 呢？

有这样一则古老的寓言故事：某地的一群老鼠，深为一只凶狠无比、善于捕鼠的猫所焦虑。于是，老鼠们群聚一堂，讨论如何解决这个心腹大患。老鼠们颇有自知之明，并没有猎杀猫儿的雄心壮志，只不过想探知猫的行踪，早作防范。有只老鼠的提议立刻引来满场的叫好声，它建议在猫的身上挂个铃铛。

在一片叫好声中，有只不识时务的老鼠突然问道：“谁来挂铃铛？”良久，没有一只老鼠敢担此重任。

后来，美国某商学院的教授把这则寓言搬进了课堂，MBA 们反应热烈，有的建议做好陷阱，让猫儿踏上后，铃铛自然缚在脚上；有的建议派遣敢死队，牺牲小我，成全大我；更有的宣称干脆下毒饵了事，以永绝后患。这是个没有结论的讨论，临走前，教授只是狡黠地留下一句话：“想想看，为什么从来没有过被老鼠挂上铃铛的猫？”想必答案是老鼠的身体里本就不具备敢于同猫搏斗的基因。

三星人骨子里就具备敢为天下先的基因，这种基因是什么？用三星的话来说就是经营哲学和三星的核心价值观，它是三星特有的企业文化和价值体系，如图 2—2 所示。

无论什么样的企业，一个团队、一名员工，如果没有优秀的企业文化作后盾，就算其本人有再强的创造力也不可能取得好成绩。一个公司的文化氛围潜移默化地影响着员

工的行为和做事的方法。

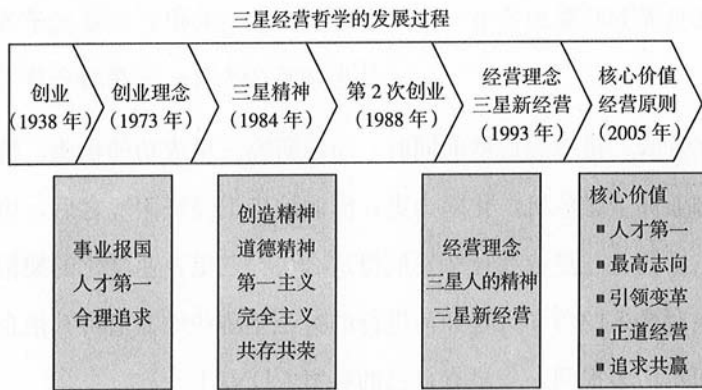


图 2-2 三星经营哲学和核心价值观

图

喜欢足球的朋友都知道，德国国家足球队向来以作风顽强著称，因而在世界赛场上成就斐然。德国足球的成功因素有很多，但有一点很重要，那就是德国队队员在贯彻教练的意图、完成自己位置所担负的任务方面执行得非常到位，即使在比分落后或全队困难时也一如既往，没有任何借口。也许有人说他们死板、机械，也可以说他们没有创造力，不懂足球艺术，但成绩说明一切，至少在这一点上，作为足球运动员，他们是优秀的，因为他们身上体现着企业文化的特质——懂得严格执行。

早在 20 世纪 60 年代中期，韩国的半导体产业还仅仅停留在单纯的劳动密集型组装生产阶段，以这样的状态去实现韩国半导体技术的发展是遥不可及的。于是，三星果断地收购了面临经营困境的名为“韩国半导体”的企业，并于 1974 年正式步入半导体产业，立志为半导体领域的发展作出贡献。

经过几年的艰苦奋斗，三星终于在 1983 年创造了半导体领域的奇迹：成为世界上第三个生产 64K 动态随机存储器的厂商。这个成果，让排在前两位的日本和美国都惊讶不已，当时他们曾预言凭借韩国当时的技术水平，几年之内是不可能达到领先水平的。接着，三星不断发力，几乎和日本在同一个时间开始提供 4M 动态随机存储器，随后又领先一步将 16M 动态随机存储器的商用化产品推向了市场。到 20 世纪 90 年代中期，又先后开发出了 64M、256M 和 1G 动态随机存储器，又一次创下了半导体世界的神话。

1988 年三星集团开始“二次创业”，并将三星的发展目标定位于成为 21 世纪世界超一流企业。

这就是三星人的民族精神，将这种精神转化到企业里，便形成了一个企业特有的

DNA。如果说此前三星的企业文化为公司今后的发展做好了铺垫，那么，“二次创业”意味着三星的企业文化根据时代的变化得到了延伸和升华。反之，如果一个公司的企业文化仅凭民族情结而没有根基和沉淀过程，背离公司经营活动，仅依靠写出来的几段文字，即使用词再漂亮也不过是摆设而已，决不能把这些称为公司的文化，当然就起不到什么作用。

在给不同的企业作中层管理者培训时，我经常问那些中层：你们公司的经营理念、核心价值观是什么？结果大家经常是面面相觑，谁也说不清楚。中层的角色之一是企业的传播者，这个传播包含着对公司企业文化和理念的传播。试想一下，连管理者都不知道公司倡导的核心价值观，基层员工就可想而知了。这样的企业，仅仅把企业文化写在书面上，却脱离了企业的经营活动，这怎么能称之为企业文化呢？

很多人都认为企业文化是个虚的东西，因为它是无形的，看不见摸不到。但在三星工作的十多年间，我对这个词有了不同的认识：企业文化实实在在地存在着，它能够看得见、摸得着，渗透到了员工工作的方方面面，并且影响着员工的行为。

如果把一个企业比作一棵大树的话，根基部分就是企业的经营哲学，只有根基牢固，大树才能经得住风暴的考验，如图 2—3 所示。

那么，三星的企业文化是什么？三星企业文化的根基源于哪里？它是怎样演变和发展过来的？三星七十年来始终坚持的核心价值观是什么？什么是三星的 DNA？这些问题都要追溯到三星的创始人所倡导的创业理念和三星精神。

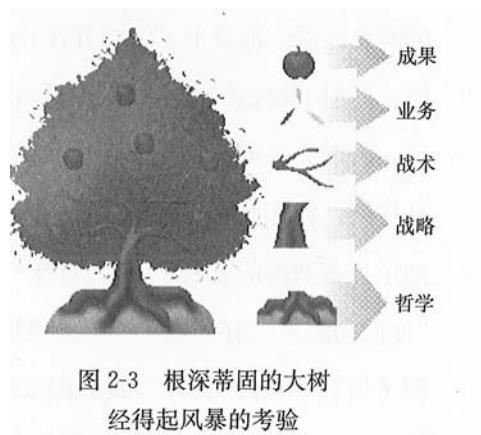


图 2-3 根深蒂固的大树
经得起风暴的考验

图 2-3

第八章 三星的创业理念和三星精神

企业的经营理念是对企业的目的、战略、全体员工的信念、价值体系、行动、规范等整个企业活动产生影响的经营要素，被认为是超一流企业成长的先决条件。先进企业树立各自独特的经营理念和价值体系，并通过基于这些价值观的经营活动，以最优的产品和服务满足顾客的同时，确保良好的国际企业形象，为人类的共同利益和繁荣发挥着作用。

1973年，三星对外发布了自己的经营理念，只有简简单单12个字：“事业报国、人才第一、合理追求”。这是三星集团经营者经营思想的结晶，是三星从1938年创业以来始终坚持的价值观和行为方式，它为三星形成独特的价值体系奠定了牢固的根基。

当时，三星将“事业报国”作为经营理念是由外界环境所决定的。

三星集团的创始人李秉喆19岁时产生了到日本留学的念头，在得到父母的同意之后，他登上了一艘开往日本下关的客轮。这个客轮在当时已属大型轮船，但船上设施仍很简陋。当轮船驶入波高浪大的玄海滩后，船体发生剧烈摇晃。由于头晕得厉害，李秉喆和偶遇的一个同乡想到设施好一些的一等舱去休息片刻，就在此时发生了一件令人意想不到的事：在一等舱的入口处，他们遭到了日本乘警的无礼阻拦。乘警一边仔细盘问他们的身份，一边傲慢地说：“你们朝鲜人没有资格往一等舱里挤！”日本人的羞辱，让刚刚成年的李秉喆感到了愤怒，他认识到：“我们国家必须强大起来，要想强大，首先要富裕。无论如何，我们国家也要成为富裕、强大和独立的国家。”他握紧了拳头。

三星创业之初韩国正处于日本殖民地的时代，后来又遭遇了朝鲜内战。战争给韩国民众的生活带来了更多的苦难，这使三星创业者的报国之心与日俱增。于是，他下定决心发展自身所从事的事业，立志为韩国经济的振兴和发展作出贡献。“对个人来讲，每个人都有自己的长处，而能够最大限度地发挥其长处的岗位，就是为国家和人民服务，对国家和社会尽责任。作为我个人，就是要走‘事业报国’之路，这就是我对国家应尽的职责和应作的贡献。”

正是基于这样的使命感，三星确定了“事业报国”的经营理念。

图 表 2-1 三星的创业理念和三星精神

三星的创业理念	三星精神
---------	------

事业报国	创造精神
人才第一	道德精神
合理追求	第一主义
	完全主义
	共存共荣

“我毕生 80% 的时间都用在了积聚和培训人才上。”三星创始人的这一理念被深深地烙在三星发展史上。而“人才第一”的理念，亦已成为三星今天的核心价值观，也是三星一贯坚持的原则。

“企业即人”的思想，体现了三星对人才的高度重视。

公开招聘制度对于今天的企业而言早已不是什么新鲜事了。但在 20 世纪 50 年代，在早期家族式经营盛行的年代采用这个制度的三星，可以说是破了韩国国内家族企业的先例，可谓是“第一个吃螃蟹”的企业。这不但需要胆识和魄力，更是反映了三星经营者高瞻远瞩的战略思想。三星最早采用这一制度，广开门户选拔品学兼优的人才，抢先一步汇聚天下人才于一家，积累了丰富的经验，并且将其贯彻得坚定而又彻底，为公司今后的发展奠定了坚实的基础。

三星从 1957 年开始实行公开招聘制度，从实施的效果来看，它有两个方面的意义：一是向社会公开表明要跳出家族的范围招贤纳士，给外人提供均等的机会；二是它有效地杜绝了依“人情”招人的弊端。随着企业规模的扩大，家庭企业的弊端日渐明显：无德无才者占据高位而无所事事的并不少见，而真正有能力者则无用武之地；有亲缘关系的人拉帮结派，无亲无故者被挤在圈外遭到排斥，积极性大受挫伤。这样做的结果，不仅不利于经营队伍的稳固，而且不利于所有权与经营权相分离的现代企业制度的形成。三星勇敢地向这种弊端发起了挑战，向家族制开刀，确定了以能力为主的用人制度，极大鼓舞了三星员工的工作热情，并成为其他韩国企业效仿的榜样。

一位曾在三星集团实行公开招聘制度一期考试的合格者，回忆当时的情景时说：“实行公开录用制度的单位在当时只有银行和三星公司。1956 年末，三星在大学的告示板上登出了对外招聘的广告，这是三星公司首次全方位对外开放，在此前三星公司只限于属下的几家子公司实行招聘。三星公司首次举办的公开招聘笔试是在汉城大学进行的，记得当时天气非常寒冷，但仍有两千多名应届毕业生前往参加考试。经过激烈竞争，那一

年有 57 名大学生人选三星公司。”三星的公开招聘方式分为笔试和面试两部分，在这两者之中偏重面试，笔试成绩和面试成绩的比例为 3：7，可见三星对面试的重视程度。

“合理追求”的理念是李秉酷总结自己创业初期的经验教训而提炼出来的。在三星的雏形——三星商会成立之前，三星曾有过这样一段经营的故事。

1936 年，刚从日本东京留学回国的李秉韶创设了自己事业生涯的第一个经济实体——马山碾米合作厂。他凭借经营的天赋，在很短的时间里就把工厂搞得有声有色。不久之后，他决定扩大经营规模和领域，进入房地产行业。正当年方 26 岁的李秉酷雄心勃勃、意欲大展宏图之际，日本发动了侵华战争。中日战争的爆发引来了殖民当局资金封冻令，银行冻结了所有贷款业务。他要扩展的事业因资金短缺，只好停止。

迅速地成功，又突然遭遇失败，这段经历给三星后来的经营实践留下了深刻的经验教训，以致在三星后来的经营活动中，始终坚持这样的作风：在做任何事情的时候都要以合理为基础，不要违背做事的规则，决不能有无理要求，并且要培养对事物良好的判断能力；在处理问题的时候，一定要预先准备好第二套和第三套方案。比如三星在做事之前认真、彻底地进行前期的调研，通过事前的充分调查和分析，作出合理的判断和决定。因此，在韩国的企业界流传着这样的一句话：只要是三星做过的事，你都可以放心地去做。三星的这一做事风格传承和延续了“合理追求”的创业理念，成为了成就三星的原动力之一，三星把“合理追求”称为三星的经营观。

1984 年，三星在征求广大员工意见的基础上，又提炼出了指导员工思想与行为的“三星精神”，它包括“创造精神”、“道德精神”、“第一主义”、“完全主义”、“共存共荣”五大精神。每个精神的描述都不是一句空洞的口号，而是三星的高层再次对自己和三星的创业历程作出的总结。

“创造精神”需要员工不断探索和开拓新的领域，提供对社会有益的 latest 技术与产品。

“道德精神”要求员工以正直的心态采取正当的行动，合理公正地处理一切，树立诚信而又充满活力的道德风尚，营造健康的组织氛围。

“第一主义”强调在各方面都要力争做到第一，并胸怀“世上无难事，只要肯登攀”的强烈信念，向最高目标发起挑战，公司尽到行业先驱者的使命，实践当时事业报国的理念。

“完全主义”要求力争做到可靠而完美地工作，怀着主人翁意识，彻底尽到自己的责任，努力给顾客提供完美无瑕的产品和服务。

“共存共荣”就是要互相尊重和帮助。对内，员工之间互相尊重和提高各自的素质

与能力；对外，以顾客至上的精神，为消费者、顾客、客户、股东以及国家和社会作出贡献，成为受人信赖的企业。

在后来的几十年经营实践中，三星始终坚持这样的工作精神，并把它继承和发展到了三星今天的五大核心价值观当中。

第九章 三星的经营理念

1987年11月，李秉酷先生逝世，李健熙从其父亲手中，接过了掌管三星的大旗。自此，三星集团宣布进入“二次创业”的阶段。

在创业时期，三星对自身使命的认识是“报效国家”。在这样的信念指导下，三星从获利丰厚的贸易业务转向制造业，开始生产白糖、纺织面料等，成功地推动了韩国的工业化进程，实现了多种产品的进口替代。接着，三星又从消费资料的生产转向生产资料的生产，先后创立了韩国化肥、石油化学工业株式会社、三星重工业株式会社、三星造船、三星航空等大型企业，为韩国几大支柱产业的发展作出了巨大的贡献。20世纪70年代末，三星又紧跟科技革命的步伐，进军半导体事业，引领了韩国的产业升级之路。可以说，三星圆满地实践了报效国家的崇高使命。

但是，伴随着全球化竞争的到来，以及三星事业从韩国国内拓展到海外各地，反以“报效国家”为使命已经无法适应新形势的需要。例如，三星在中国投资办厂，雇佣的对象是中国员工，缴税的对象是中国政府，服务的对象是中国甚至其他国家的消费者，这些都不再仅仅是为韩国经济发展作贡献，即便是三星在韩国本土上的事业，也不仅仅是为韩国的消费者服务，而是旨在提高包括国外顾客在内的所有消费者，乃至整个人类社会的工作、生活质量。自20世纪80年代以来三星在海外的事业，获得飞速的发展，雇佣了数以万计的海外员工。

对这些海外员工，三星要进行企业文化培训，促使他们认同并实践三星倡导的文化理念。

时代的变迁和事业的发展，呼唤着三星重新审视自己的使命。三星根据时代的要求和环境的变化重新确立了经营理念和三星精神，并根据新的理念与精神，推出了三星新的L(GO。自此，三星迈开了成为世界一流企业的第一步。如果三星安于韩国国内老大的地位而不能自我突破，那就不可能成就今天的三星。

为把新的理念与精神同原有的区分开来，三星将“事业报国”、“人才第一”、“合理追求”称为三星的创业理念，把新制订的理念称为三星经营理念，而把修正后的“三星精神”称为“三星人的精神”，如表2—2所示。

图 表 2-2 三星经营理念和三星人的精神

三星经营理念	三星人的精神
--------	--------

以人才和技术为基础， 创造最佳产品和服务， 为人类社会作出贡献。	与顾客同在， 向世界挑战， 创造出未来。
--	------------------------------------

三星重新制订 CI(Corporate Identity)，目的是把三星全体员工的思想、行动以及对外展现的三星姿态和形象统一起来，以强化企业竞争力。新的经营理念、三星人的精神及 LOGO，体现了三星人面向 21 世纪的目标、行动及三星的价值，以及迈向世界舞台的意志和信念，如图 2—4 所示。

图 2-4 三星的二次创业

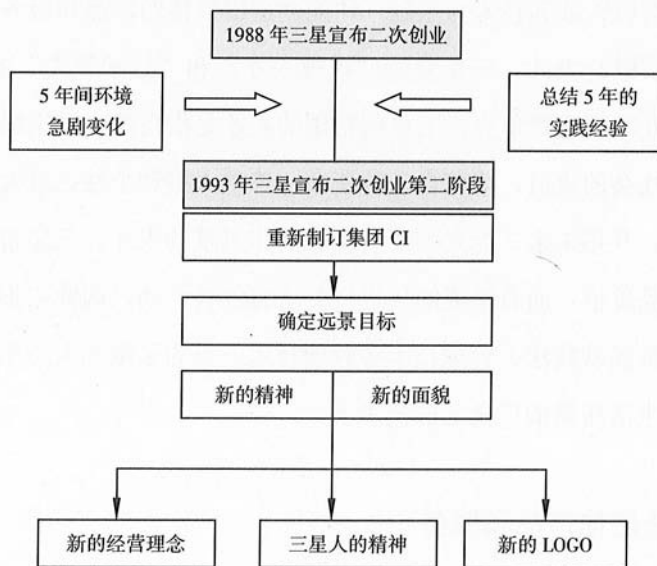


图 2-4 三星的二次创业

图 2-4 三星的二次创业

同三星的创业理念一样，三星的经营理念也不是平白空洞的文字描述，它有着清晰的逻辑关系和内在联系，它清楚地表述了三星经营的最终目的和使命。面对环境的变化，三星将自己的使命定位在了为人类社会作贡献，并把它视为三星存在的目的和根本的任务，如图 2—5 所示。

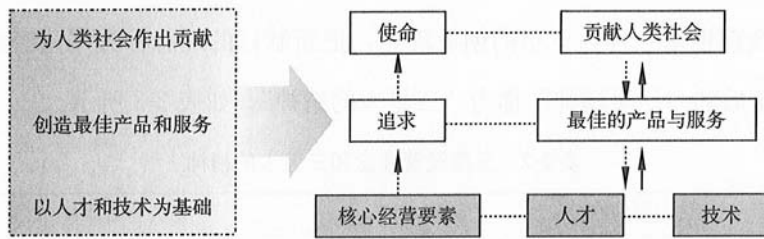


图 2-5 三星经营理念的结构

一、以人才和技术为基础

三星将人才和技术视为经营的两大核心要素，因此强调要充分发挥过去尊重人才和重视技术的传统，追求人才和技术相协调的经营活动，希望通过人才和技术这两个核心经营要素的相互协调，增强整个经营 1+1>2 的协同效果。三星认为只有以人才和技术为基础，才能创造出最佳的产品和服务，继而为人类社会作出贡献。为此，三星坚持“重视人才”和“技术领先”的价值观念，不断增强企业的核心竞争力。三星所希望的人才是指自然人和组织中的人，乃至作为国际社会的成员，清楚自己的使命，尊重人格和个性，最大限度地发挥创意和能力，开拓未来、为人类社会的发展而作贡献的人才。三星希望的技术是为了创造产品价值，而直接或间接进行的所有经营活动，因此它不仅包括产品技术，也包括经营技法、管理技术等软硬技术，是为了增加人类幸福、实现人类社会富足生活所需的广义上的技术。

二、2. 创造最佳产品和服务

为了从精神和物质两个方面满足顾客的需求，贡献于人类社会，三星全力以赴创造顾客最满意的产品和服务。

人们也许还能回忆起那句脍炙人口的广告词——“哇！我看到这隐藏的一英寸了！”

本着“技术领先”的价值和信念，三星人关注所涉足领域的各项业务，力求从不同的视角去发现问题，并提出积极的改进建议，同时，鼓励员工敢于提出自己的“金点子”。

20 世纪 90 年代中期，电视屏幕只能看到 80% 的播放画面。如果三星能生产出弥补这一缺陷的产品，不就是一个很好的卖点吗？了解到电视产品普遍存在的这个缺陷后，三星开始了这方面的研究和投入，名为“名品 Place One”的电视产品改进计划立即启动。

经过一段时间的努力，三星终于突破了技术极限，研制出宽高比例为 12.8:9 的

大屏幕彩电“Place One”。因为这个成就，三星在韩国 29 英寸同类电视产品的市场份额曾占到了 45%。

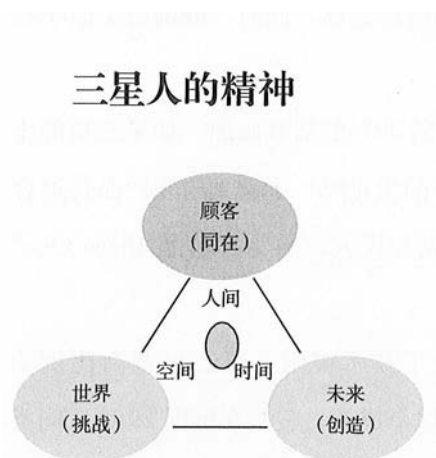
三、 3. 为人类社会作出贡献

三星宣布进入第二次创业后的五周年纪念仪式上，公司高层曾说道：“过去半个世纪，我们以‘事业报国’的理念，率先致力于发展国家的经济。今天，为了完成时代赋予我们的历史使命和义务，我们的心态和思维应该再一次重新调整。什么在阻碍我们？如果制度存在问题，那就要修改制度；如果我们的意识有问题，那就要端正我们的意识。”

而今，三星已经成为了知名的跨国企业，在世界舞台的影响力越来越大，三星的使命因此也发生了重大的变化，由“事业报国”上升为“为人类社会作贡献”。要实现这个目标，三星强调必须具备两个核心要素：即一流的人才和一流的技术。因为只有具有创造力的人才和领先的技术，才能使企业获得竞争优势。

“信息化时代，竞争力来自人类的智慧、创造力和信息。”“在竞争激烈的今天，技术是成功最重要的因素。企业如果不重视技术，就如同农民吃掉种子一样危险。”三星正是基于这样的思想和理念的指导，持续不断地注重人才和技术，并竭尽全力为顾客提供最佳的产品和服务。

第十章 三星人的精神



图

三星的企业精神，即“三星人的精神”（如图 2—6 所示）是三星为了将经营理念具体落实到行动当中而向所有员工提出的行为方式的要求，它只有 15 个字、6 个关键词，却涵盖了两大内容：一是三星人追求的精神领域，包括顾客、

世界、未来；二是为达到这一领域，需要同在、挑战和创造这样三个行动要素。

一、与顾客同在

在韩国的京畿道龙仁市，坐落着世界第四大主题公园——三星爱宝乐园，这是三星为造福韩国民众，于 20 世纪 70 年代建造的，其设施、规模、管理水平等，堪称世界一流。当时，那里是一大片被遗弃的荒山野岭，三星将其变废为宝，开垦荒山拓宽韩国国土、绿化造林，并建造了集娱乐休闲为一体的主题公园。从此，让韩国人在自己的国土上有了休闲娱乐的好去处。

有一次，一对夫妻去公园游玩，那位女士去洗手间时，不小心把结婚戒指弄掉了，不巧的是那枚戒指掉进了马桶里，被水流一冲，戒指瞬间就不见了。这可怎么办？失主焦虑地把这个情况告诉给了工作人员，工作人员又立刻报告了领导。面对这样的情况，大家的做法会是怎样呢？赔钱？买个新的？用其他方式补偿？……员工们展开了热烈的讨论。最后，领导作出了令人意想不到的决定：打掉马桶捞出戒指！什么？为了一枚戒指要打掉一排马桶？有人不理解、不同意、不支持……当戒指物归原主的时候，那对夫妻感激万分，这是他们连做梦也没有想到的。

这个故事，不但教育了三星的员工，也让顾客至上的理念得到了升华——只说不是没有任何意义的。在这里，三星对顾客的概念作了延伸——顾客不仅仅指产品的购买者和消费者，还包括企业内部的员工和整个人类，并把所有思维和行动的标准定位在了顾客优先上。

二、 2. 向世界挑战

三星文化的特点就是不断地变革、不断地超越。三星在成长过程中，不断向世界大企业学习，同时不断地向大企业挑战，在竞争中实现“做世界超一流企业”的宏伟志向。三星意识到应当放眼全球，在意义更为宽广的经营理念之下不断发展企业，紧随世界经济发展潮流和步伐。

向世界挑战，表明了三星为成为世界超一流的企业、同世界水平看齐和争先的意志，同时三星也在不断鞭策自己为了达到世界最高水平要不懈努力，在所有的领域中不断增强作为真正世界级企业的竞争力。

三、 3. 创造出未来

创造出未来，表现出了三星为实现贡献于人类社会的经营理念和目标而创造出更加优质的产品和服务的坚定信念。

早期手机的名字叫“大哥大”。这不仅因为它象征着某种地位或身份，还源于它硕大的体貌。那个时候的手机不仅笨重，使用便捷度也很低。比如，使用频率最高的“SEND”和“END”键位于键盘的最下端，人们拨打和接听电话时，要左右手并用，很不方便，而棱角分明的外壳，在长时间使用后会使手感到疼痛。

“手机上使用频率最高的是‘SEND’和‘END’键，但现在由于它们处于下方，在接打和挂断电话时用大拇指按起来非常不便。应当把这两个键的位置升高。另外，键上的字体颜色也要重新设计一下，颜色显眼一点。”

依照上面的指示，设计人员重新排列了各个功能键在键盘上的位置，并对手机的四角进行了改进，棱角分明的外观变成了流线组合，这样手握起来自然舒服多了。

实践证明，这种设计大大增强了消费者使用的舒适感和方便度，三星的第一个手机品牌——“Anycall”就是以这种设计获得了十足的人气。并且，它还对手机的发展起到了举足轻重的作用。今天，几乎所有手机的键盘都是以这样的外观出现的。

正是凭借这种不断创造的精神，三星取得了世人瞩目的成就。

第十一章 三星的新经营

日出日落，潮涨潮退。翻出三十多年前世界 500 强公司的统计表，其中的三分之二已不复存在，那些声名显赫的公司正以每十年三分之一的速度被淘汰……面对如此激烈的全球市场竞争环境，三星准备好了吗？怎样才能保持竞争优势并使三星不断成长呢？

1993 年是三星发展史上一个特别的年份。就在这一年，三星发动了公司历史上前所未有的变革运动——新经营，脍炙人口的“除了老婆孩子，一切都要变”的理念就是新经营的产物，它向人们展示了变是唯一不变的真理。

“在美国，一支高尔夫球杆售价是 150~200 美元，是我们三星一台 13 英寸彩电的价格。要知道，我们的彩电是由一千多个零部件制成的。一支好的高尔夫球杆在那里能卖 500 美元，而我们一台 27 英寸的彩电才卖 400 美元，即便如此，我们的产品在那里还是备受冷落，灰尘满面。这样的产品还能贴上‘SAMSUNG’的商标摆在货架上吗？”这就是三星产品当时的状况。

酝酿已久的三星变革的序幕终于拉开了，从此，三星开始了变革的长征，并强调从高层开始变化，从自身开始变化。“我郑重地向大家发出呼吁：让我们的三星在我们这一代跃入世界一流企业的行列，我愿为实现这一崇高目标而不遗余力！”这是公司的老总当时向全体员工立下的军令状。

如果三星满足于当时韩国国内第一的现状沾沾自喜、停滞不前，而未能高瞻远瞩、为应对未来的变化和发展采取一系列的改革措施，那就不可能造就今天的三星。它的成功，是因为做到了非常重要的一点，就是未雨绸缪。

不同的企业，他们之间存在很大的差异。规模不同、文化不同、行业不同、发展阶段不同、经营战略不同，等等，但不管是什么样的企业，都谋求更好、更快、更强、更稳健的发展，这是毫无疑问的。这里虽然没有公式化的模式可以去套用，但通过借鉴他人好的做法和经验，可以使自己得到启发，并从中受益。

三星新经营的变化体系，清晰地展现了三星变革的目的、内容、步骤、方法和所要追求的目标，体现了三星人做事严谨、认真、系统的工作作风，如图 2—7 所示。同时也给三星员工敲响了改革的警钟：“三星的改革如同一架已经离开跑道的波音 747 飞机，一旦离开跑道，几分钟之内就得冲向万米高空。如果在这一时刻中途停止，飞机就会在空中爆炸或坠落。三星已经像波音 747 一样离开跑道起飞了，我们只能向上飞，决不能在空中爆炸或坠落。”

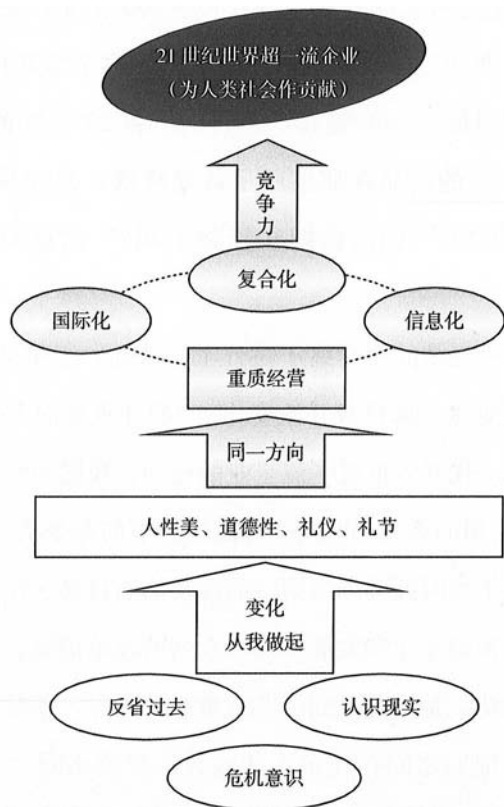


图 2-7

三星新经营的核心内容包括：健全的危机意识；反省过去，认识现实；变化从我开始；人性美、道德性、礼仪、礼节；坚持同一个方向；以质量为主的经营；国际化、信息化、复合化；成为 21 世纪世界超一流企业。

三星新经营的灵魂就是变化。面对即将发动的一场变革，三星对员工明确提出了四大问题：

- 第一，三星为什么要变化；
- 第二，三星应该如何变化；
- 第三，为了变化，三星员工应该做什么；
- 第四，三星变化的目标和追求是什么。

十多年过去了，三星变化的结果到底怎样，答案不言而喻，三星今天的辉煌成就是足以证明了变革的力量。

进入 20 世纪 90 年代，三星面临的外部环境发生了重大的变化，企业面对的是世界范围内没有硝烟的经济竞争。三星清醒地看到了当时在三星组织内存在的安于现状、骄傲自满、思想守旧、盲目跟随等现象。“过去我们在自己的业务领域里从没有失败过，

一直保持第一。但这一切都只发生在韩国。仔细分析，我们并不是真正的第一名，我们一直都没有弄清楚自己所处的位置。”这些都阻碍了三星前进的步伐。因此，在发动新经营伊始，三星就向全体员工呼吁：“我们组织的作风必须彻底更新。要具备世界一流的竞争力，必须勇于改变。”

一、 1.健全的危机意识——从“我”开始变化

“在 21 世纪，不能做到一流就不能生存。过去二流、三流的企业在自己的领域也能够生存，但在全球化的时代，这是不可能的，要时刻保持高度的危机意识。”三星用这样的理念鞭策着员工。

谈到危机意识，三星常提到鲶鱼论：将鲶鱼放入泥鳅养殖池里，泥鳅会长得更快、肉更筋斗。这是因为它们担心自己被鲶鱼吃掉，所以不断游动，以保持警醒，而不断游动又需要吃得更多，长得就更结实。同理，为了使员工保持这样的危机意识，三星要求员工的心里也要“放上一条鲶鱼”，始终保持危机感。

“经济战争是一场没有硝烟的战争，参与者甚至在没有意识到自己已经置身于战争的时候就败落了。没有人会帮助这场战争的战败一方，保护失败者的观念早已消失不见了。”中国三星总部现任老总朴根熙先生指出，凡是消亡的企业都有一个共同点，就是自负。因此，为了企业的生存，即使忍受切肤之痛，也要不断地进行变革，个人或企业不变则亡。

三星应该如何变化呢？三星要求全体员工必须始终以健全的危机意识为指导，不断接受环境的挑战，不断进行自我创新，这是三星新经营哲学思想的核心内容，也是三星能够平稳度过各种危机的重要因素。巨大的变化不是一蹴而就的，只有循序渐进、长期坚持，才能有重大的改变。如果中途休息或放弃的话，那将永远不会改变。

人性的一个突出弱点就是惰性，习惯于自己固有的做法，而我们所处的环境是变化无常的，如果任由这样的惰性发展，不愿积极改变自身以适应不断变化的环境，被环境淘汰那是毫无疑问的。为了避免这样的后果，三星时刻保持警惕，始终关注环境的变化，同时不断反省并改变自己，这种意识就是危机意识。在心存危机意识的同时，又不能妄自菲薄，否则，就可能陷入消极悲观的心态。正确的选择是既要保持危机感，又坚信改变自身必能适应环境。这种积极的心态，就是三星提倡的健全的危机意识，它是人适应环境、不断成长的必要条件，对企业而言亦是如此。那种惧怕风险、战战兢兢，担心遭遇失败的意识，与其叫危机意识，不如叫恐惧意识，健全两个字那就更谈不上。

“什么是一流？无论是国家还是企业，只要比对手优秀就是一流，比任何人都优秀

就是超一流。”三星通过新经营，不断用“不变化就会沦为二流或三流”、“不变化就会被淘汰”的危机意识武装自己，并比其他的企业更早地采取了应对措施。

1997年，亚洲金融危机波及韩国，众多韩国财团皆在风雨飘摇中艰难度日。金融危机将三星逼近了生死时刻，公司业务全面告急：长期负债最糟糕时达到180亿美元，几乎是公司净资产的三倍；生产管理不善导致库存严重；拥有过多的非核心资源；那年一个月的亏损额达到2.13亿美元。

面对三星的现状和困境，三星的高层团队果断决定实施危机中的数字化转型。他们认准了电脑、手机、CD机等数字时代中的宠儿，认准了这些产品共有的核心技术：半导体元件、大屏幕液晶显示器、显示驱动程序和芯片组，以及移动电话技术等。这个梦想在1998年还处于模糊状态，一直到1999年，结构调整取得实效，三星借三星电子30年庆典，又，-JJ' b宣布了三星电子“数字融合”战略，即在未来成为“数字融合革命的一个领导者”的计划。一个伟大的企业在金融危机最严酷的时候，却实现了从模拟时代到数字时代跨越的变革。在那么艰难的情况下，亚洲大多数企业都削减研发资金，三星却加大投入，积极在全球招聘优秀人才。600人的博士队伍迅速超过了1000人。在危机的最严峻时刻，三星电子的负责人说出了那流传甚广的一句话：“如果问我五年或者十年之后三星做什么，其实要做的事情非常多，但是第一、第二、第三都是开发核心技术，这就是我的工作。”支撑三星成为一个扩张机器和利润机器的最根本，正是它对技术研发高度的认可和投入。

三星从1997年至1998年的两年间，共整顿了包括小型家电及无线寻呼等在内的34项产业，52个品种。

一场深刻的亚洲金融危机，引发了三星的数字革命。当然，看到数字时代到来趋势的大有人在，比如日本索尼的出井伸之在更早的时候就提出了“数字化梦想”，但是没有哪一个巨头像三星那样一心一意地执行这个计划。

这是一种危机，但三星人却从中看到了完全不同的东西。三星的故事告诉我们：危机并不可怕，可怕的是没有危机意识。

二、 2. 变化从我做起

三星新经营的核心思想如果用一个字能概括的话，这个字就是：变！从我开始变，自觉地变；

从小的开始变，现在开始变；

从容易的开始变，力所能及地变；从领导开始变，以身作则带头去变；从身边的事

开始变，每天一点点地变；从自我约定和自我承诺开始变，自己慢慢地变。变，要变，彻底地变，向好的方向变，向成为一流的方向变……

从三星成立的那天开始，三星已经进行了无数次大大小小，的变革，包括今天，三星也一直在变，从人到产品，无一不变。

最近的一次重大变革始自 2007 年。三星从此前的以单一消费类产品销售为主，开始向消费类与商用类两条腿走路转变。三星对销售渠道进行了重组，许多代理商被划在了“商用”渠道内，更多的代理商继续做“消费类”产品代理。随之而变的还有三星的产品，过去销往企业的产品和在市场上购买的产品没有多大差别，现在差别越来越大，在打印机、笔记本、手机等产品中的体现最为明显，商用类的产品更注重企业客户的需要，而时尚消费类产品多是考虑公众的需要。

三星深刻地知道变革不是一朝一夕的事，也不会一帆风顺。因此，在拉开变革序幕时，就没有打算谢幕。新经营强调变化从“我”开始，这个“我”字说的不是别人，正是指高层自己。只有领导以身作则，才能带领员工一起变化。

从我开始、从高层开始变化的想法，成为了影响和带领全体员工共同变化的契机，三星高层不但给员工作出了表率，也起到了在变革的风浪中“保驾护航”的作用，让所有的三星人感受到了三星要变革的决心和信念。

十年之后，当年这句“除了老婆和孩子一切都要改变”的名言，又升华为“老婆和孩子也要改变”，它的含义就是不但要三星员工改变，三星员工的家属们也要一起变化。

1993 年 2 月的某一天，洛杉矶世界广场饭店——三星集团在这里举行了为期四天的电子部门出口产品的相关会议。会议的一个程序是由三星电子的美国公司——三星美洲电子的高层汇报三星产品在美国的经营情况。一位高管拿过麦克风开始汇报：1992 年三星电子出口业绩不佳的原因，并不能全部归咎于三星美洲电子，其他分公司也应承担一定责任……

话音未落，李健熙提出了尖锐的批评：“我最不喜欢推卸责任的人！……美国是世界上最大的市场，美国市场的成败决定我们的生存，看看现在状况，我们的产品在美国蒙上了灰尘，这样做，三星还能生存吗……我在十五年前就已经感觉到了危机。现在不是怎么好好经营的问题，而是到了生与死的关头。我们的产品与先进国的产品还有很大的差距，抛弃二流吧，如果不争世界第一，今后不会有活路！三星产品在角落里一连待三年，蒙着灰尘。三星产品不是便宜货。受到轻视的三星产品不要再用三星的商标，不如把商标揭下来！”四个月之后，三星在法兰克福召开了由 1 800 名高管列席的海外会议，会议的议题就是宣布三星要发动变革运动，这就是三星历史上著名的法兰克福宣言。

法兰克福宣言中，影响最大的就是“除了老婆孩子一切都要变化”，“从现在开始，从我开始变化”！

变革的结果是，三星成为了一家真正具备世界竞争力的企业，李健熙也成为了世界关注的焦点。今天，虽然他已经辞去了三星董事长的职务，但历史是不可磨灭的。

三、 3. 三星的指导原则——“三星宪法”

在三星新经营的手册中有这样几段话：

“一个人能力差点儿没关系，但一定要有人情味儿。”

“如果礼节是关于个人、家庭和韩国社会的话，礼仪则是关于跟别人见面、商务人士会面时所应遵守的秩序。”

“遵守礼仪就是让文化有质的提高。我们不能偏执于自己的文化和方式，要理解和接受外国的文化和方式，要与世界同步。”

“恢复我们的人性和道德并遵从礼仪规范和行为规范，不仅能够帮助我们成为世界一流企业，而且也为我们指出了一条正确的生活道路。我们永远也不能迷失这条道路。因此将人性、道德、礼仪规范和行为规范作为三星的指导原则。这四项素质是最重要的，是凌驾于所有事物之上的原则。”

为了促进改革的步伐，三星制订了一系列切实可行的措施，并认为一个缺少人情味儿、道德水平低下的人是不可能作出最好的产品的，当然也不可能为他人提供最好的服务，因此，三星将人性美、道德性、礼仪、礼节作为三星的“宪法”，凌驾于一切之上，并要求每个员工必须遵守和执行。

人性美、道德性、礼仪规范和行为规范即“三星宪法”。

三星为了让员工们掌握其精髓和核心内容，除了全员培训之外，还制作了《三星新经营》小册子。这个小册子堪称“三星蓝皮书”。“三星蓝皮书”从1994年出版至今总共印刷了多少册，已经很难考证。“三星宪法”是“三星蓝皮书”的灵魂思想，三星把人性美、道德性、礼仪规范和行为规范看成是“三星宪法”，因为它比任何事情都重要，而且是必须遵守的。

在三星看来，要发展成为一流企业，最迫切的课题是恢复人性美和道德性、不恢复道德性，不挽救人性美，就将一事无成。因而三星要发展成为实实在在的世界一流企业，首先最重要的是所有职员都要成为具有人性美和道德性、重视礼仪规范的人，否则三星将永远摆脱不了二三流的水平。

什么叫人性美？对这个类似于概念的问题，三星通过日常生活中的例子，作出了明

确的解释：无论我们有多忙，即使是为赴约赶时间而奔跑的时候，如果见到一个小孩摔倒了，也要停下匆忙的脚步，把孩子扶起来才是正理，类似这样的行为就是人性美。人没有人性美是绝对不可以的。

什么是道德性？三星对道德性的解释，与中国的古训“勿以善小而不为”有异曲同工之妙。无论是多么小的东西，也无论是自己的还是别人的都要珍惜。可在公司内部，浪费现象却屡见不鲜——生产线上需要找工具或图纸，经常是不在原位；零配件箱子杂乱不堪，没有整理、整顿好；为图省事，把原材料堆放在操作台上……这些都是浪费现象。人们到别人家里做客，如果看到什么东西掉了，会捡起来放到原位，为什么在自己工作的车间里就不能做到呢？这就是缺乏道德性。缺乏道德性的企业是一定不能生产出好产品来的，即使生产出来了好产品，这也是暂时的，这个企业也不会长久。

由此可见，三星的改革出发点放在了最根本的地方——改变员工的意识和观念上，并把它视为一项长期的工程，只有起始的时间，而没有终结的期限。事儿是人做的，只要人变化了，可以说一切都不在话下。

四、 4. 坚持一个方向，实现团队协作

在三星，常听到“Global Single SAMSUNG”一词，意思就是全球三星是一个整体，换句话说，所有三星旗下的公司都要朝着同一方向前进。坚持同一方向、实现团队协作是三星新经营哲学的重要思想，并强调：即使所有的三星人素质都好、热爱公司、努力工作，但如果没有一个统一的方向，再怎么努力也无济于事。全体要约定好方向，并以最快的速度传播开，然后都朝着这个方向前进，这样做事，效率才能加倍提高。

三星是一家跨国企业集团，经营领域涵盖电子、金融、贸易、服务、化学、机械等多个产业，业务区域广阔，在 68 个国家和地区拓展业务，员工来自五湖四海、不同肤色。要把数量如此巨大、从事的产业类型如此复杂、来源如此广泛的员工组织起来，共同为实现三星的崇高使命而奋斗，靠的是什么呢？三星认为答案只有一个，就是建设三星这个企业文化的共同体，用文化的力量来凝聚人心，协调人际关系，实现个人、团队、组织之间的有效合作，并且所有的三星员工都要以这样的企业文化体系作为指导思想来开展工作。所以三星告诫员工：“即使我们都拥有对公司的忠诚，努力工作并颇具能力，但如果没有一个确定的方向，并朝着那个方向共同努力的话，我们所有的心血和付出都将是白费的。”

三星将高尔夫、棒球和橄榄球称为三星的三大运动。将体育与经营联系起来，可以学到很多东西，这三项球类运动各有各的特色：

——高尔夫是讲究规则和礼仪的运动，也是唯一没有裁判的运动，因此，通过打高尔夫，可以学到规则、礼仪和自律。

——棒球虽然也要自律，但有时需要听从教练的指令，这与企业的经营有很多相似之处。从棒球中，可以看到明星球手的出色表现和娴熟的技能，可以学到接球手默默奉献的精神。

——橄榄球的特点是不管刮风下雨，都要坚持到比赛结束，它要求队员不论在任何条件下，都要有勇往直前的斗志和强大的团队精神，以及快速的判断能力。

以这三大运动为例，三星要求员工感悟和学习体育精神，不断提高自己的能力。同时，要像运动健儿那样，为赢得团队的胜利而齐心协力。

一个方向，用一句老话来说就是心往一处想，只有心往一处想，才可能劲儿朝一处使，才能获得 $1+1>2$ 的效果，这就是协同效应。

五、 5. 以质为主的经营

三星开展新经营运动之后，曾制作《三星人的用语》手册发放给员工学习，里面记载了上百个“用语”，其中有一个用语叫“质的概念”，讲述了这样一个故事：

很久以前，在一个村庄里有两个人——金某和朴某。他们两个都靠缝制皮鞋谋生。金某凭着这门手艺过着富足的生活，而朴某的日子过得很贫寒。因为金某缝制的鞋虽然质量不算好，但价格合算，所以买的人比较多；而朴某则不同，他对自己缝制的鞋质量要求很高，如果自己不满意，就绝对不卖给别人，所以他的鞋要价也就贵一些，买的人就少了很多。

后来发生的一件事情改变了他们各自的命运。有一天，朝廷命令他们各缝一双鞋供奉给天子，鞋子送到皇帝面前，重视质量与舒适感的皇帝对朴某的鞋大为赞赏，所以每年都向他订制几双皮靴。从此，朴某声名鹊起，生意兴隆，还收了很多学徒，而金某的生意却越来越惨淡。

通过这样的小故事，三星提醒员工，在企业活动中“量”是不可忽视的方面，但必须清醒地看到，“质”比“量”能带来更大的效益，因为我们所处的已不再是“量”的时代，而是“质”的时代。

对于为什么要采取以质为主的经营，三星认真地作了自我分析：三星在 20 年的时间内壮大了 1 000 倍。在这个过程中，以量为主的增长观念充斥着三星的每一个角落。如果继续这样下去，我们整个社会都会落后为二、三流的社会。三星如果不抓紧时间进行以质量为主的变革，以顺应全球化和信息化的新潮流，可能也要垮掉的。

实行以质为主的经营，是三星在新经营阶段对业务进行变革的重大举措，目的在于提升三星在国际舞台的竞争力。三星视不良品为摧毁组织生命力的“癌症”，通过以质为主的经营，彻底改变了员工的观念。

就像中国实行计划经济时所经历的那样，当产品供不应求的时候，人们容易注重产量而忽视质量，三星也曾经历过这样的阶段。早期三星主要从事糖果及纺织品的制造，这些产品不像机器和电子产品那样要求有精确的标准。再者，当时公司面对的是一个卖方市场，加班加点都无法满足市场的巨大需求，所以数量的重要性远远超过了质量。但时代变了，市场需求变了，客户的要求变了，如果还是一味地追求数量而忽视质量的话，不要说走向世界，就是在韩国国内也不可能持续发展。三星率先指明了质的重要性，向全体员工呼吁：不顾质量只重数量必将导致公司的衰落！正是在这一理念指导下，三星确立了“重质经营”的思想。这在当时，是一个令人耳目一新的新思想，对当时韩国国内许多企业乃至整个社会一致认可的“量经营”理念造成极大冲击，不少公司纷纷效仿三星，将经营的重心从数量和外观转移到质量与功能上来。三星又一次做了行业的领头羊！

三星的质量目标是拥有多项世界级的产品与服务。为达到这一目标，三星致力于提高产品的质量、人力资源质量和经营的质量。由此可见，三星所倡导的质量为主的经营，不仅仅指产品的质量，还包括人的质量，即员工的素质和经营的质量。

在提高产品的质量上，三星从以下三个方面着手：

一是坚持顾客满意的导向。只有顾客满意，质量才有价值，公司才能获得收益。

二是立足长远的产品与技术开发，以技术领先保障产品质量，并通过形象的比喻强调了技术开发的重要性：如果企业不注重技术的开发，就如同农民吃掉种子一样危险！

三是倡导文化营销。成功的市场营销不仅销售具体的产品，还将那些对顾客有吸引力的企业文化与颇具魅力的设计融合在了一起。三星通过坚持“文化营销”的理念，努力提升产品与服务文化含量，以满足顾客对消费质量的需求。其中，“焚机事件”就有力地证明了三星重质经营的决心和意志。

那是 1994 年的某一天。得知有不良品手机流到外部的消息，三星决定立刻召回，并用熊熊大火对十五万部有质量问题的崭新手机实施了“火刑”，当时在场的三星员工都在流泪，这些手机虽然是不合格产品，但也是他们血汗的结晶和公司的财产啊……屈辱的大火燃烧了他们的过去，他们明白了产品质量就是企业的生命。从此，品质第一的理念在三星人的心中深深地扎了根。

在提高员工的质量方面，即员工素质的提升上，三星加大了培训和教育的力度。三

星强调如果不能保证人的质量，其他像产品的质量、服务的质量、工作的质量等也就不能得到很好的保证。“企业即人”、“人才是第一位的”，这是三星始终坚持的核心和宗旨，三星把它视为是最重要的经营要素。为提高员工的素质，三星早在创业时期就建立起了提高人力资源素质的现代人事系统，并建立了以能力和业绩为基础的人力资源开发与管理体系，努力提高人力资源的素质。例如，在招聘环节上，执行公开、公平、公正的招聘制度，杜绝血缘、

学缘、地缘和国籍的不当影响，努力在全球范围内吸收富有智慧、勇于挑战、开拓进取的创新型人才。

三星从进入中国的第一天起，就把致力于“做中国人民喜爱的企业”当作奋斗方向。三星领导层认为，消费者最初判断一个企业的优劣，大多是从接触这个企业的产品开始，产品的品质也就自然而然成为消费者评价这个企业的依据。三星公司当年在韩国市场就曾经遭遇过十分尴尬的处境。那时，公司里如果有五万名员工在进行生产，就要相应地有6000人从事维修。消费者买的日本电器产品出了问题，他们会说是自己操作上有失误，而如果同样的事情发生在三星产品上，他们就会认为是产品在设计或质量上存在问题。要扭转和改变这样的现状，三星清楚地知道前面的路应该如何去走。

产品质量不仅反映企业的素质，也是经营哲学和企业文化的一种体现。对此，中国三星总裁朴根熙曾解释说，现代化流水线上，如果有一位员工缺乏责任感和主人翁意识，他所在的这个工位就不可避免地要出问题，从而对整条流水线上的产品造成无法估量的损害。因此，在三星新经营理念中，把人性美、道德美、尊重人的尊严、倡导礼仪规范、行为规范放在优先位置，并将其作为“三星宪法”，要求全体员工务必做到。

这种源于东方优秀文化和道德传统、符合儒家思想学说的企业文化，很容易被同为东方民族的中国人所认同和接受。朴根熙说，他的责任就是要让在三星所有岗位上工作的中国员工对企业有归属感，“爱上班”。为此，公司作出一项重要决定——将原来的“三星中国”更名为“中国三星”。三星人认为，这一改，不仅从情感上拉近了企业与中国的关系，而且更加明确了公司的长远追求与定位。

在提高经营的质量上，三星实施了速度管理，努力优化资源配置，做到了珍惜和把握商业机会，合理控制成本。这里所说的速度管理，就是比别人先行一步，在市场竞争中抢占先机。在奥林匹克运动中，第二名可以获得银牌，但

在商场上，第二名就意味着缺乏竞争优势。因此，三星的想法是要么就做好，要么就不做，要有速度制胜的意识，要做到力争第一和决策适时，行动快速和经常沟通。因而优化资源配置是三星提高经营质量的另一重要手段。

“只有具备竞争力的一流企业才能在 21 世纪繁荣昌盛。为成为其中一员，三星必须实行质量管理、高效的信息系统、全球化的运营和多重组合。这些是我们在当今全球化浪潮高涨的时期取得成功的保障。”正是在这样的思想指导下，三星成功地实施了质量为主的经营战略。

六、 6. 信息化、国际化、复合化

在 21 世纪，企业的成败，很大程度上取决于计算机和信息技术的使用程度，因为我们现在处在信息化革命的时代。信息化在改变整个世界，如果不能适应这种潮流，任何企业和国家都无法生存。互联网技术发展到今天，已经成为个人和企业都无法离开的重要工具。

20 世纪 90 年代初，当很多企业还没有意识到它的重要意义时，三星就着手建立了信息系统，以此加强企业的竞争力。信息化使三星受益匪浅：一方面，三星采用先进的信息收集与处理技术，大幅度提高了组织决策的质量、运行速度及工作效率；另一方面，利用信息技术，衍生了新的经营模式，给顾客提供更加个性化的产品与服务，增强了准确、经济、及时、快捷的交货能力。

喜欢吃生鱼片的人都知道，生鱼片只有新鲜的时候吃才有味道。新产品的销售道理亦然。三星电子的负责人有一个形象的生鱼片理论，将新产品比作生鱼片，要乘着新鲜赶快卖出去，不然等到它变成干鱼片，就难以脱手了。这个比喻的真正含义，并不只在于领先一步抢占市场先机，更是代表着一种与时俱进的理念发展和商业规则的创新。在数字时代，最重要的事就是创新和速度。

对于国际化，三星认为这是三星创建世界超一流企业、实践贡献人类社会崇高使命的必由之路。“如果在国际化的大潮中落伍，企业就将走向灭亡。20 世纪中叶苏联的解体，就是它在国际化竞争中失败的结果。曾在世界上以军事力量最强大而自豪的苏联，由于垒起了高高的铁墙而加速了没落的进程。在 21 世纪，闭关自守就无法生存。”因此，在推进新经营的过程中三星始终强调这样一点：如果不了解异域语言、文化和现状，三星就绝对没有力量参与竞争。孙子兵法中的一句话“知己知彼，百战不殆”讲的就是这个道理。从那时起，三星决定开展一场独具特色的国际文化运动，这场运动的宗旨在于熟悉不同国家、不同民族的历史、文化和思维方式及风俗习惯。其中，很有特色的是三星的地域专家制度。

具体说，三星的地域专家制度，就是每年选出一批员工，派往与公司业务相关的国家生活一年。他们到国外不带工作上的任务，而主要是以学习当地语言、了解当地的文

化和习俗为主，并与当地企业建立联系等。公司所期望的是让他们熟悉所在国家的语言和文化，一年期满回国以后，花上时间专门研究自己所去的那个国家，深入了解这些国家的体制、经济、市场、文化以及人际关系等各方面的情况，然后再回到这些国家去工作。很多企业当遇到业绩恶化的情况时，首先会考虑削减员工的培训预算，但三星却不一样，在 1997 年面临经济危机时，三星也仍然坚持实施地域专家制度，培养出了很多为目前公司的辉煌业绩立下汗马功劳的人才，因为三星人清楚地知道“如果没有提前播种，我们会失去十年后的江山”。当时推行地域专家制度，曾引起过各种非议，但三星毅然坚持了这一创造性的培养计划，并取得了显著成效，为在其他国家和地区建立起长久的事业发展基地培养了视野开阔并有全球观的管理人才，这个项目至今仍在持续进行。

经历了 20 世纪 90 年代后期的亚洲金融危机后，三星认识到品牌制胜才是三星崛起的关键。当时数字化浪潮正在席卷全球消费电子行业，从模拟技术到数字技术，是整个消费电子行业技术发展的方向。于是，三星决心把核心竞争力从大规模制造转向基于数字技术的自有品牌。三星制订了新的品牌战略，确立了新的品牌愿景——“引领数字融合革命”，致力于领导全球数字集成革命潮流。

以国际化营销和核心技术研发为两翼，三星摆脱了以往产品和企业的低端形象。2003 年，三星全面停止了传统低端消费电子和家用电器产品的生产，无论是移动电话、电视，还是 MP3，三星都将产品定位于高端市场。

三星还对其产品销售场所进行了调整，将产品从低价吸引消费者的连锁超市中撤出，转移至高级专业商店进行销售，使三星产品在消费者眼中从“低价格”转变为“高品质”。

三星对产品质量和设计有着极为严格的要求。前面已经提到，韩国三星在 20 世纪 90 年代上演过“烧手机”事件，曾将价值 5 000 万美元的问题手机付之一炬。除此之外，三星在设计上也进行标杆学习。

三星的新经营强调复合化，它的意义也是多方面的。“如果把百货店的各个部门分成独立的小店，并分散到各处，购物时肯定不如集中在一起方便。复合的概念就像集中的百货商店一样。”三星的复合化包括复合型人才的培养、多媒体产品的开发、流通渠道的整合，以及集中经营技能和相关业务部门于一处，建立复合型生产基地等等。

在当今竞争激烈的数码相机市场中，日系厂商依旧占据着市场的很大的江山，而作为一家韩国厂商，三星数码相机越来越表现出强有力的生命力。三星数码相机之所以能够在日系厂商的团团包围中闯出属于自己的一片天空，这无疑也是得益于三星制订的

“IT 技术和复合化” 的数码相机发展策略。

第十二章 三星的五大核心价值观

三星企业文化的核心——五大价值观是三星从创业以来，经过近 70 年的经营活动所提炼出来的，是三星经营实践的高度总结，它的根基非常牢固。在三星的奋斗历程中，每一颗理念火花的萌芽迸发，每一项经营决策的出台，每一个发展壮大的脚印，都凝结着三星两任领导者宝贵的思想理念和工作精神。

《基业长青》的作者吉姆·柯林斯曾对世界 500 强企业中寿命最长的企业作了研究，力图揭示永不过时的原则。他得出了这样的结论：长寿企业是一个有高度适应力的组织，这个组织有一笔代代相传的“精神遗产”，有一套根深蒂固的价值观。

那么，什么是企业的核心价值观？吉姆·柯林斯作了这样的描述：“核心价值观是公司的精神和持久的原则——不需要外部调整的永恒指导原则，它对于公司内部的人拥有固有的价值和意义。”

对个人而言，价值观决定了一个人成为什么样的人，而对企业来说，价值观决定了一个企业成为什么样的企业。不管做什么，价值取向不应当改变，这是企业最关键的元素。

企业的核心价值观归纳起来，有这样四大作用：

一是可以让企业清楚地认识自己——我们是谁？

二是可以让企业明确自己确信的内容——我们相信什么？

三是可以让企业明确方向——我们去向何方？

四是可以让企业明确达成目标的方法——如何达成目标？

2005 年 3 月，三星正式对外公布了自己的核心价值，将“人才第一、最高志向、引领变革、正道经营、追求共赢”作为三星的五大核心价值观，当时，韩国国内媒体纷纷进行了报道，它标志着三星迈向长寿企业的坚强决心和意志。对三星而言，这五大核心价值观并不是从无到有，而是三星在现有的经营理念和诸多价值的基础上进行了高度的提炼，是三星认为最为核心的部分。同时，三星还制订了集团的五大经营原则。三星将自己的经营理念、核心价值观和经营原则称为三星“三位一体”的价值体系(如图 2—8 所示)，并认为这一价值体系是引领三星成功的 DNA。同时，三星明确提出了实践这些核心价值的具体做法。

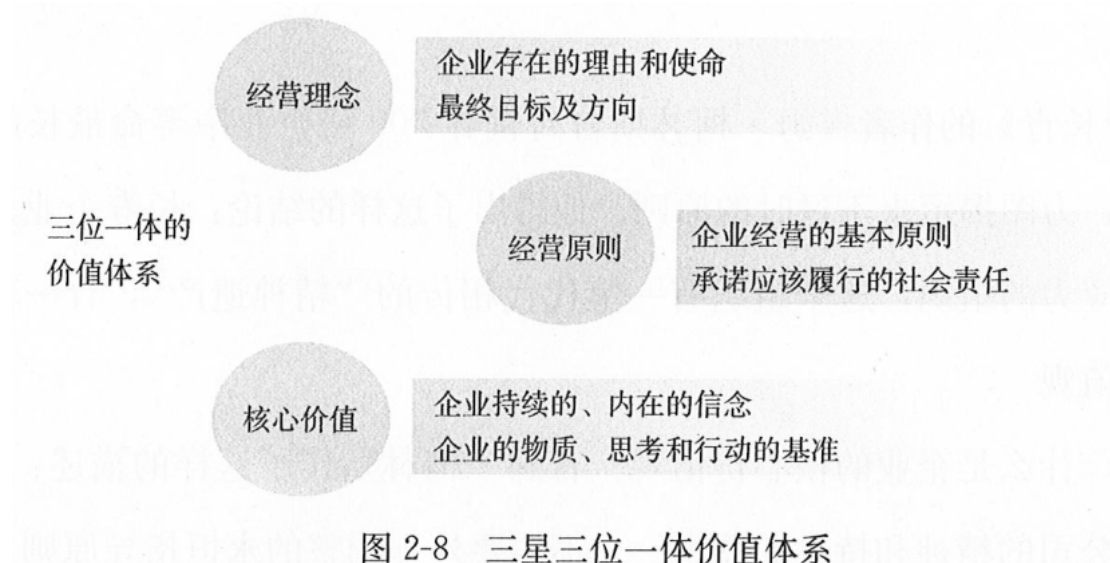


图 2-8 三星三位一体价值体系

一、人才第一

“在企业，不培养人才是一种罪恶，不能灵活运用人才而拒之门外是经营的一种损失。”这个理念一直伴随着三星的发展，培养人才成为了三星经营活动中重要的组成部分。

1988年，三星宣布“二次创业”并提出了“以人为本”的思想。1993年，三星重新制订经营理念时，又确立了“以人才和技术为基础”的信条，始终把人才放在了第一位。

“这个人出身于三星，必定能力非凡！”

这个话听起来似乎有些夸张，但至少在韩国，这是活生生的事实。有一家韩国猎头公司的老板就这样说：“评价一个人的能力，重点要看他的经历，这样评价是最为客观的方法，至少可以认为，如果他出身三星，那水平一定没问题。”夸张一点说，“三星出身”这几个字足以使任何学历都黯然失色！

“三星出来的员工不用面试”，这样的事例在深圳、天津、苏州等地都曾有过，现在也有。

在韩国国内，三星拥有世界一流的培训设施，设有12个培训中心，可同时容纳9300多人。其中位于京畿道龙仁的三星人力开发院是三星集团培养人才的摇篮，三星把它称为价值共享中心、知识创造中心和成果创造中心。在这里统一实施三星集团新工人入职培训、国际化培训、中高层管理培训等。位于韩国京畿道水原的三星电子尖端技术研究

所是专门进行员工技术培训的基地，无论是新员工还是公司老总，都要来这里接受最新的技术培训。仅仅为培训研发技术而专门设立研究机构，这在韩国国内尚属首例。

三星还十分重视吸收社会上各方的有用人才。目前在三星公司，除了包括诸多经济界、学术界精英外，还包括其他各类人才，以致社会舆论称三星为“人才汇集中心”。

三星认为，无论在过去还是现在，乃至将来，重视人才都是三星最重要的价值观之一，也是三星不断取得竞争优势的重要源泉。几乎没有哪家企业是不重视人才的，但往往言行不一。三星的厉害之处就是它能说到做到。比方说很多企业都说员工培训如何重要，可一遇到经营状况不好的时候，培训就得靠边站，甚至放弃不做；但在三星，员工培训早已纳入了高层的议事日程，不论什么样的状况，都要坚持对员工进行训练和培养，并把它视为一个系统工程，从没有间断。而三星实践人才第一的具体做法是就培养人才、提供环境、适才适用。

二、 2. 最高志向

三星为什么起这个名字？它有什么样的特殊含义？三星的创始人李秉酷先生在其自传中作出了这样的解释：“三”具有大、多、强大之意，“星”具有明亮、高远、永恒之意，把两个字放在一起——“三星”，意思就是“闪耀、强大和永恒”。

三星之所以能从韩国国内的一流走向世界的一流，这和三星的“最高志向”这一核心价值是分不开的。1993年三星宣布实施新经营。在新经营阶段，三星强调全方位的质量经营，倡导“一流主义”的质量观，谋求拥有多项世界顶级的产品与服务。

提到三星这个名字，大多数人首先想到的就是三星在电子领域的实力和影响力。其实，三星不仅在电子领域要做到一流，其旗下不同行业、不同领域的子公司也都本着最高志向这一核心价值观，不断朝着一流的方向迈进。

先看一下三星重工的例子。2006年11月，由英国《Lloyd's List Maritime Asia》杂志主持的“本年度最佳企业”评选中，三星重工业荣获2006年度“最佳造船厂”奖。这项奖是面向全世界造船厂的，是对企业的设计能力、企业形象、价格竞争力等因素进行评价之后选定的，是业内最权威的奖项。三星重工业在产品质量、技术创新等方面的领先水平得到了同行的高度认可。

三星建设归属于三星物产，在建筑行业拥有相当的实力。在世界金融、物流、旅游中心的迪拜，三星建造了世界最高建筑物“Bud Dubai”，高达160层，这一建筑物将于2008年彻底竣工。在世界建筑历史上，三星留下了打破世界纪录的光辉一笔。

三星旗下的服务行业——爱宝乐园，以其宏大的气势和750万游客的数量，在2005

年入围世界最受欢迎的主题公园四强。这是依据世界旅游休闲专业杂志美国 AB(Amusement Business)杂志和咨询公司 Economic Research 公司的数据资料得出的,并由美国财经杂志《财富》发表。排第一至第三位的均是迪斯尼系列公司,他们分别是美国华特迪斯尼世界、日本东京迪斯尼乐园和法国巴黎迪斯尼乐园。爱宝乐园的人围,充分说明了它在世界主题公园行业中的代表性品牌地位。三星爱宝乐园之所以能够获得如此巨大的成就,在于它把目标锁定在全年开放型综合运营模式上。同时,不断完善周边住宿设施,不断推出富有创意的主题庆典、游行、展会、娱乐表演等具有国际水平的活动,并不断开展环境保护体验馆、文化教育节目开发等革新活动,使韩国国内主题公园水平得到了更高层次的发展。

坚持最高志向,三星强调从三大方面去实践:首先强调要始终保持高度的热情,设定具有挑战性的目标;二是通过实践公司的战略,确保竞争优势,并注重技术,坚持以质量为主的经营;三是坚持顾客满意、顾客至上的原则,维护公司和品牌形象。

正是本着这样的核心价值观,目前三星在世界市场占有率达到第一的产品已经有 17 个。

三、 3. 引领变革

2008 年 3 月,三星迎来了自己七十周岁的生日。对于一个人来说,七十岁着实已步入了老年的行列。但对企业而言,尤其是像三星这样胸怀“为人类社会作贡献”的志向和抱负的企业,与世界 500 强中长寿且健康的企业相比时,显然还是一个年轻的企业,像 3M 公司、P&G、强生公司、GE、杜邦等,它们已经顽强地生存了一百多年。这些企业的共同特点就是迅速适应环境的变化,不断进行创新和改革。

在由美国工业设计师协会(IDSA)和“Business Week”共同举办的“I—DEA(Industrial Design Excellence Awards)2006”世界权威大赛上,三星电子获得了预示未来设计方向的“设计探索”金奖和银奖,以及“办公及工业用产品”领域的一项银奖,向世人展示了三星电子卓越的、世界级设计竞争实力。

“BUSINESS WEEK”网站刊登的消息报道:获得探索设计金奖的是盲人专用手机,该款手机具有“触摸短信”功能,盲人可以通过盲文键区和盲文显示屏,利用触觉收发短信,是一款充满人性化的产品。“BUSINESS WEEK”称赞该款具有“触摸短信”功能的手机与其他残疾人专用产品不同,由于其兼备触觉、视觉操作功能,无论是残疾人还是正常人都可以方便使用。

获探索设计银奖的三星便携式数码投影机(PORTABLE DIGITAL PRO—JECTER),是

在世界范围内，首次将便携式的设计理念应用于数码投影仪。同时，充分考虑到散热效果的铝质外壳、充电式电源，增添高档效果的高光泽黑色外观设计等，都成为优秀设计的亮点。

在评价商业化产品设计的“办公及工业用产品”部分，三星电子的便携式投影仪“POCKET IMAGER”获得了银奖。“BUSINESS WEEK”曾评价该款产品是具有用充电电池驱动、重量轻、体积小等特点，不受场地影响，可以在会议室、展会、野外等场所方便使用的图像显示产品。

自 1996 年三星宣布“设计革命之年”以来，三星电子在长达十年的时间里始终坚持设计经营战略，不断创新和自我超越，创造了一个又一个辉煌的业绩。

从 2001 年至 2006 年这五年期间，三星电子共获得了 19 个 IDSA 奖项，成为五年内获得奖项最多的企业。

彼得·德鲁克曾说过：“每个企业存在着两类创新：一是产品或服务的创新；二是提供产品或服务所需的各种技术和活动的创新。创新是企业区别于社会上其他组织的独一无二的职能。”

三星始终坚持这样的创新活动，“除了老婆孩子，一切都要变”、“变是唯一的不变”的理念，已经深深地植入了三星的有机体内。这个核心价值强调的是要积极主动和快速地变化，站在变化的前列，而不是被动消极地变化。

对引领变革这一价值观，三星的具体做法是认识不断变化的外部环境，时刻保持危机意识，关注发展的战略，全公司上下齐心协力，保持同一个方向，努力成为变化的促进者，加快速度和执行的力度。

三星时刻提醒自己：应该时刻注意，不要因安于现状而失去上进心。世界时刻都在变化着，不论国家、企业还是个人，如果不能应对这样的变化，就很难生存下去。

四、 4. 正道经营

1965 年，三星为奠定韩国化学工业基础，筹建了一座韩国最大的化肥厂，主要生产尿素，它是一座在历经多次失败和挫折之后建立起来的、在当时世界上规模最大的化肥生产基地，“韩肥”就是这座超大规模化肥厂的简称。当时韩国制造业全系统的出口总额也不过 1 亿美元，而三星为建设韩国化肥厂所筹措的外资就达五千万美元，这个数据足以说明三星为此投入了多大的人力和物力。

然而在次年的 9 月中旬，就在这个厂的建设工程即将竣工之前，发生了一个意外的事件。根据当时政府公布的消息，韩国化肥厂的一位高管与外界共谋，把称号为 OTSA

的糖精原料 2 000 多袋，伪装成建筑原料——水泥，利用日本货船偷运到韩国蔚山。他们变卖了这些原料的一部分，在把大量剩余的糖精卖给某化学公司时，中途被釜山海关截获。海关没收了这些原料并征收罚款。

客观地讲，这件事与“韩肥”工程没有关系，但因为事情发生在施工期间，有人就把它同韩国化肥厂联系到一起，舆论和政界也大造文章，说韩国第一大财阀走私。韩国国会也针对这一问题进行了激烈的辩论。最终，在工程竣工之后，三星把它交给了韩国政府。

从此，三星把正道经营作为了在企业经营活动中必须坚持的核心价值，并在后来几十年的发展历程中，始终强调保持廉洁的企业作风。

三星倡导正道经营的价值观，其含义就是以正直的心态采取诚实正派的行动，维护顾客和所有相关者的利益，在所有领域都追求正道。因此，三星在 2005 年梳理和提炼公司的核心价值观时，同时也出台了三星集团的经营原则。三星经营原则对三星所要承担和履行的社会责任作出了承诺，这也进一步证明了三星不断实践“为人类社会作贡献”这一理念的决心和意志。

从上面列举的“韩肥事件”可以看出，正道经营是三星的传统，三星将它提炼为五大核心价值观之一，这本身就很有价值，因为不论是个人还是企业，坚持走正道才永远是正确的选择。今天三星的少数人似乎触犯了原则，因未能履行好这个价值而付出了代价，所以招来一些非议也无可厚非。但我们不应该把这样的个案普遍化，以点带面就全盘否定人家的优点。世界上没有完美的人，也没有完美的企业。个人或企业都难免犯些错误。但即便人家犯了错误，好的地方还是应该去学习和借鉴。

五、 5. 追求共赢

追求共赢的价值观强调的是“三星是社会中的企业，要树立起与社会共存的企业形象。贡献于社会，因社会而存在和开展相关活动是先进企业的责任。三星要率先保护顾客、保护环境，支援相对弱势群体，成为给社会以希望的企业，每个人都要成为在这些事业中带头的三星人。”

翻开三星集团挑战与发展的历史，可以处处追寻到三星“共赢”的足迹，这个核心价值是三星从它的创业理念“共存共荣”中提炼出来的，三星的经营思想之一就是“分享经营”，也就是把集团的经营成果分享给周边困难的人们，给他们带去梦想和希望。在三星创始者看来，“只为一个人的企业终究会倒闭的。只有那些对人类社会、国家有帮助的事业才会有大发展，企业家也才能完成自己的使命。”

对于企业自身来说，积极投身环保事业、提升社会责任感、重视环境保护的举措是可以让企业本身、消费者和社会三方都从中受益的好事，这也就是“追求共赢”理念。

对追求共赢的价值，三星是从劳资关系、事业关系、社会关系等三个方面着手去实践的。劳资关系指的是员工与公司的关系。作为企业，要珍惜最宝贵的人力资源，提高员工生活的质量，给员工提供施展能力的舞台和环境；事业关系指的是公司与供应商的关系。三星认为供应商是共同发展的合作伙伴，只有追求共赢和积极协作，相互才能得到更好的发展。社会关系指的是企业和社会的关系。

为了在中国获得长远发展，三星立志融入中国，在不断构筑研发、生产、销售和管理等一系列本土化经营体系的同时，积极开展各项社会公益活动，回报中国对三星的支持。中国三星在 2003 年专门成立“中国三星社会公益团”，积极开展了捐助希望工程、大学生西部农村考察活动以及资助贫困白内障患者进行复明手术等诸多公益活动。

对此，中国三星时任老总朴根熙曾表示：“今后这些公益活动将不断扩大，并且要形成完善的体系。”

作为 2008 年北京奥运会的无线通信领域的独家赞助商，三星希望能够通过一系列的公益活动，协助中国政府将此次奥运会办成真正的“绿色奥运”。同时也希望凭借自身的技术实力，为北京奥运提供强有力的技术支持，使之成为继 2004 年雅典奥运之后的第二个“无线奥运”、“科技奥运”。

从 2004 年开始，三星计划连续三年，每年援建十五所希望小学，并支援中国大学生西部农村服务活动。另外，天津三星视界有限公司还进行了资助贫困白内障患者进行复明手术的活动。朴根熙说，今后这些公益活动将不断扩大，系统地去做。2005 年 4 月 1 日，中国三星积极参与了信息产业部机关在北京大兴区开展的春季义务植树活动。此次活动不仅是中国三星作为奥运会 TOP 赞助商响应 2008 年北京奥运会“绿色奥运”的号召，为北京营造清新优美的自然环境和生态环境所做的一系列公益活动的起点，同时也充分表达了三星加强与中国产业部门的紧密合作、立志融入中国的良好愿望。

正是在这样的思想指引下，三星在所有投资的国家和地区，都积极开展社会公益活动，而其下属的很多企业，也纷纷对合作伙伴的供应商提供力所能及的培训。

三星的五大核心价值观翻译成中文、英文、日文等多种不同的文字，不断在全球二十多万三星员工中传播着、渗透着……

沿着三星集团成长的轨迹，粗略地了解一下三星企业文化的形成、变迁和发展，人们可以清楚地看到：三星的企业经营始终与人才、技术、变革、创新等词联系在一起，这些词并不是三星的专利，但三星很好地付诸了实践，因此获得了今天的成功。

第三部分 三星的员工培训

三星从 20 世纪 50 年代末就打破了家族用人的观念，面向社会公开吸纳优秀的人才，并把人才培养作为公司经营的重要一环，在人才培养和员工培训方面成为了韩国企业的领头羊。而正规的员工培训，从那时就已经开始了。经过近半个世纪的积累和沉淀，三星建立起了系统而完善的员工培训体系，为公司的发展，不断积累和培养了很多优秀的人才。20 世纪 90 年代初，当韩国国内很多知名的企业面对自己的业绩沾沾自喜的时候，三星就已经预测到 21 世纪的飞速发展和变化，并采取一系列的改革措施，为应对未来的变化，不断挖掘和储备国际化的人才，其中，三星的地域专家制度就是最好的例证。正是三星领导者对人才培养的前瞻性和预见性，使三星能在国际化的舞台上大显身手。这个例子又一次证明了人力资源开发与人才培养在企业经营活动中的重要位置。企业的人才培养不是一蹴而就的，而是一项长期的投资和系统工程。

随着企业对培训重要性认识的提高，培训在中国已经成为各行各业都非常注重的工作之一。离开三星做专职讲师已经有一年多了，回想这段时间给企业进行内训的情况，约有八成是国有企业和民营企业，可以看出培训不再是外资企业的“专利”，中国的本土企业都在寻找适合自己的培训课程和相应的资源。

别人有好的经验和做法可以借鉴和参考，但没有前人的尝试，自己摸着石头过河却要付出很多的辛苦。在摸着石头过河的过程中，三星趟出了自己宝贵的经验。其中，在员工培训方面的很多经验和做法，可以成为其他企业的“前车之鉴”。

培训这个词，从字面上可以拆成两个字，就是培和训。培是培养，训是训练。为了培养公司需要的人才，企业除了讲求方式方法外，必须制订符合公司发展的人才培养战略。比如前面提到的三星地域专家的制度就是一个很好的例子。培养人才需要长期的过程。相对而言，训练是短期的，通过各种有效的训练，来达到培养人才的目的，因此不能把这两个词对立起来。不论是培养还是训练，目的是让员工养成良好的工作习惯，在员工自身发展的同时，也为企业的发展作出贡献，真正体现企业和员工之间合作伙伴的关系。

分析影响员工绩效的因素有内外两大方面：外部因素包括社会大环境的影响以及公司本身的文化、制度、工作氛围等，这些因素不是通过培训能够改变的；内部因素则包括员工自身的知识、技能和态度。在培训时，需要注意的是知识、技能、态度是三个不同的内容范畴，一定要采用不同的方法训练才有效。例如，技能是员工在工作中的具体

行为表现。这种行为是在工作中自然流露的习惯动作，其重点不在于员工知道多少或应该怎么做，而在于能否按工作的要求正确地把事情做出来，这就需要培训时加强训练，一直到养成良好的习惯。因此，技能培训中的重点是对行为的反复训练，这样才能达到培训的目的。

有的企业仍然没有认识到这一点，时常提出培训中要少练习多讲解的要求。要知道员工培训的目的不仅是“知”，更重要的在于“行”，光知道不会用是资源的浪费，不能忽视因知——因会——能做——做好的过程。

有的企业对培训的认识仍未从误区中走出来，认为培训可以包治百病，对培训的期望值过高。当通过培训解决不了所期待的问题时，就对培训产生怀疑，认为作培训没什么效果……这是对员工培训理念的错位。对员工实施培训固然重要，但培训不是万能的，不可能解决所有问题。培训可以帮助管理解决企业的部分问题，但不能替代管理。所以，企业一定要区分哪些问题可以通过培训得到改善和提升，而哪些问题不可以通过培训解决。如果用医学名词作比喻，培训并没有造血功能，而更像是补药，补药是不能医治疾病的，但可以健体强身。企业为了不断提升员工队伍的素质，培训这个补药必须坚持服用。

有家企业要作员工职业化素养的培训，通过与培训主管前期的沟通，我了解到：这项培训任务是她的顶头上司提出来的，原因是管理者看到员工到了休息时间总是一窝蜂似的跑出去。有一次一名员工躲闪不及，一头撞到了公司领导的身上，于是领导就认为一线员工的素质低下，要好好培训一下。从表面上看，这个问题应该借助培训的力量去提升所谓的素养，但如果不追究真正的原因就投药，其效果必然是不理想的。员工为什么一到休息时间总是要跑着出去？我建议培训主管到现场了解情况，结果真相大白：中午用餐时间只有三十分钟，加上卫生间不够用，不论是打饭还是上厕所，都要排很长的队，如果动作慢了就可能吃不上饭或迟到，而迟到了还要扣分……公司要想让员工停止在车间和楼道内的奔跑，如果不改善公司现有的状况，即使再培训也解决不了根本问题，只能是治标不治本。

如何开展对员工的培训工作？

怎样构建适合本企业的培训体系？

怎么组织培训才能达到更好的效果？

企业的哪些问题可以通过培训去改善？哪些问题不能通过培训解决？

如何实施培训才能让员工更好地参与到培训当中？

培训主管应该具备哪些素质和能力才能驾驭培训工作？

采用什么样的方法才能达到最佳的培训目的？

怎样选择适合本公司的培训课程和讲师资源？

如何提高培训的专业化程度……

十二年前，当我刚到中国三星总部从事培训工作的时候，也曾遇到过很多的困惑，或许这些问题会同样困扰着您和您的企业。我将自己在三星作了十一年培训的工作经验和感受总结出来，期盼您能从中得到一些答案或启发。

第十三章 培训体系——企业系统培训的保证

有人把三星比喻成培养人才的学校，认为三星辛辛苦苦地投入大量资源培训，员工一跳槽，结果不是给人家培养人了吗？对此，三星有着不同的看法：三星培养出来的人，如果能到其他企业去发挥作用，这同样是在做对社会有意义的事，体现了三星为人类社会作贡献的经营理念。在注重培养内部员工的同时，三星很多下属企业积极协助供应商进行员工培训，有的公司还派人到供应商那里进行无偿的现场指导。三星韩国总部还免费给供应商的员工提供培训场地和讲师资源。可以看出，三星把别人认为“虚”的企业文化一点一滴地融入到了实际工作当中。经营理念的文字描述不是一种摆设，“为人类社会作贡献”已表现到实实在在的行为当中，能够让人感受到企业文化的存在。

企业人才的来源有两个途径：一个是公司内部循序渐进的培养；一个就是所谓的空降兵。我们都知道两者的利弊，前者的培训投入比较大，但一旦培养出来，其归属感、忠诚度、稳定性以及工作的热情等都比较高；而后者的好处在于人才可能是现成的，拿来就可以用，关键在于他们能否很好地与公司现有的文化磨合，一旦出现“水土不服”的情况，就会造成人财两空的局面。如何培养和储备人才，已经成很多企业最为关注的焦点。因为时代的变迁和发展告诉人们：21 世纪的核心竞争力就是人才！

对于人员规模不断扩大，公司业务处于迅速发展阶段的企业而言，这种感觉会更强烈。我遇到过几家这样的企业，他们做的是不同行业，却面临着一个共性的问题，那就是业务开拓很快，但因人才匮乏，不得不放弃很好的机会和市场。一次就餐时，有位老总形象地比喻道：公司全力以赴扩大的业务领地，却因无人防守，只好拱手相让……当然，培训也要看企业处于哪个发展阶段。处于生存阶段的企业，重点是解决生存问题，自然就没有精力作培训，但企业一旦渡过了这个阶段，员工培训是必不可少的，否则就会出现占领了地盘却无人防守的局面。

十年树木，百年育人！员工培训和人才培养是长期的工程，必须持续不断地有目标、有计划地去实施。企业除了要招聘适合的员工以外，决不能忽视内部的培养和训练。而要培养出适合本公司发展所需要的人才，完善的培训体系是必不可少的。如果说公司高层注重人才培养是一个企业实施员工培训的先决条件，那么，建立有效而又适合的培训体系，则是保证企业持续开展员工培训的第二个重要条件。完善的培训体系，能够保证所有的员工都可以在各自的岗位上接受到相应的培训，同时，可以根据公司发展的需要，有主有次地进行培训和培训对象的管理。

一、 企业为什么需要建立培训体系

企业对员工培训的重要性不言而喻，但仍存在不少的问题。比如，有的企业只重视课程的选择，而忽视了培训体系的建设；只重视课堂上的培训效果，而忽视培训后的行为改变；只重视在规定的时间内花掉经费，却未能对症下药，甚至选错了培训对象；只注重短期目标，却忽视了长期目标等等。如果企业不能建立适合的培训体系和适用的培训计划，上面的问题就不能得到很好的解决。培训体系是企业对员工系统、持续培训的重要保障。

那到底什么是培训体系?企业为什么要建立培训体系呢?

通俗地讲，培训体系是一个企业内部培训资源的有机组合，是企业对员工实施培训的一个平台。一个有效的培训体系必须要运用各种培训方式和人力资源开发的技术和工具，把零散的培训资源有机地、系统地结合在一起，从而保证培训工作能持续地、有计划地开展下去。企业如果没有这样的平台，就难以持续地开展员工培训。举个例子，给企业作培训时，时常听到企业的培训专员们这样讲，说他们一年到头都非常忙碌，培训也作了不少，可总感觉东一榔头西一棒子，缺乏连贯性、有效性和系统性。不少企业存在类似的状况。就拿培训对象的选拔来讲，企业真正应该接受培训的员工因工作繁忙无法脱产学习，而那些担任业务不多、相对轻闲的员工却时常参加公司内外的培训。这种现象造成了双重损失，一是浪费了有限的资源；二是应该培养的员工得不到有效的培养。与前两年相比，“跟风”的现象，即什么课程流行就上什么课，哪个讲师名气大就请哪个讲师的状况得到了很大的改善，但这样的现象依然存在：注重课堂的“笑果”，忽略培训后的效果。

表面上，这些问题似乎和培训体系的建立没有关系，但实际上，这都是因为没有完善的培训体系，或者虽然有体系或制度，但没能严格地执行和落实而造成的。

企业建立有效的培训体系，可以保证培训管理者巩固和衡量员工的培训效果；可以改善企业为了培训而培训的现象。避免培训的盲目性和临时性；可以让培训作得更系统、更持久，它是帮助企业实现人才培养目标的重要工具。但要注意的是培训体系不是固定不变的，必须是一个动态的、开放的系统，一定要根据公司的发展战略和目标进行及时的调整，否则培训体系就失去了实际的意义，就不可能真正发挥推进绩效改善和提升企业竞争力的作用。

二、 2. 培训体系包含哪些内容

在建立培训体系之前，要搞清楚培训体系所包含的内容，同时要了解企业自身培训管理的现状和存在的问题或不足，这样才便于着手去做相应的工作，如图 3—1 所示。

(一) 培训体系的构成



图 图 3-1 培训体系的构成

- 培训组织机构：是指企业培训组织的结构设置，包括培训组织的层级、人员的配备、培训部门人员的职责以及对人员素质的要求等。
- 培训课程体系：是指企业是否有自己的课程资料数据库，是针对公司业务的需求或岗位的要求而进行的课程设计、规划及配置。
- 建设：包括企业的内部讲师和外部讲师资源、企业教练、辅导员队伍等。
- 培训支持体系：是企业保障培训实施与管理所涉及的其他环节或内容，可以把它分为软件系统和硬件系统两个部分：软件系统是指培训管理的流程、政策以及制度等；而硬件系统是指培训的设施、器具、培训管理的系统等。

(二) 企业培训成熟度等级

建立培训体系时，培训管理者如何了解自身企业培训管理的现状，可以参考由美国卡内基麦隆大学的软件工程学院开发的培训成熟度模型。这个模型将企业的培训管理水平分成了五个等级，企业可以对比自己的现状，找出不足和差距，从不成熟、非正式的培训体系阶段向成熟、系统的方向去努力。

1. 一级水平

- 培训组织机构：没有明确独立的培训组织来专门实施培训管理工作；培训管理的职责也不明确；没有专人负责，培训管理员通常由人力资源部等部门的相关人员兼任，基本不具备培训体系建设和培训实施等专业知识，不论从时间的投入到培训管理的技能，都无法有效推进培训工作。培训管理的职能以向公司内部员工提供有限的培训服务为主；培训管理工作的重心放在培训项目的实施上，忽略或完全没有开展培训体系建设。
- 培训课程体系：没有课程体系，培训课程基本从外部采购，缺乏内部开发的具有企业特色的课程，对课程体系的建设了解较少。
- 建设：暂时没有讲师体系，培训基本依赖于外聘讲师，但因为依据自身的培训需求来选择和评估外部讲师的能力很低，所以不能很好地选择外部讲师。
- 培训支持体系：在硬件方面没有或缺少基本设施，不能保证培训的正常运行，培训信息系统尚未建立起来，无法搜集、整理和提供课程、讲师、学员等各个方面培训的信息；在软件方面，没有培训制度和严格的培训管理流程，所以不能依据培训管理流程来实施培训。

2. 二级水平

- 培训组织机构：设立了培训部门和专职人员，全面负责培训管理工作；在重要业务部门或人数多的部门设有兼职的培训管理员；培训管理工作的职责比较清晰；初步具备培训体系建设和培训项目实施等专业技能；培训部的职能仍以服务为主，根据公司的需求积极开展培训工作；培训管理工作的重点由单纯的培训实施有意识地转到建设培训体系上。
- 培训课程体系：开始建设课程体系。根据岗位要求的能力或通过能力素质模型测评规划课程体系；培训部按照培训项目的要求对专业或通用领域的课程进行合理配置；着手开发一些课程，对自己无法开发的课程引进外部资源。整个课程呈现形式以知识讲授为主，课件的表现形式也比较单一。
- 建设：讲师体系开始建立，按计划培养内部讲师，但内部讲师数量较少，不能满足内部培训的需求，所以还是以聘请外部讲师为主；内部讲师激励制度逐步建立，鼓励内部员工开发及讲授课程；内部讲师基本只能讲比较初级的基础课程，授课技巧和能力不足；选择外部讲师的范围扩大；没有建立起辅

导员或教练员队伍，员工在岗培训的管理尚不到位。

- 培训支持体系：在硬件方面，培训设施如教室、设备等基本能满足培训实施的需求，培训信息系统开始建立，收集公司内、外部培训信息，培训部搭建E—Learning平台，并将其与传统教育相结合；在软件方面，开始建立培训制度、课程体系、讲师培养、培训组织，并依据培训管理流程开展培训工作。

3. 三级水平

- 培训组织机构：规模较大的企业设立两级以上的培训组织机构，通常将总部培训部定为培训体系建设和资源建设中心，其下属分公司的培训部门定为培训项目实施中心，培训管理的职责明确；培训部内部的专业分工逐步细化，专职和兼职培训管理员的人数配置比较合理；公司培训部门的服务职能向战略促进者的方向过渡；培训管理工作的重心放在建设系统的培训体系上。
- 培训课程体系：培训部门在工作任务分析或岗位能力分析的基础上规划课程体系，企业内部具备开发中级课件的能力，课程质量得以完善，但高端课件还需要外购。课件表现形式不仅仅是演示文稿或幻灯片，还要根据课程内容，适当运用视频或音频，以增强培训的效果。
- 建设：企业内部具备了一定数量的讲师，依赖于外部讲师的课程减少；内部讲师数量有所增加，基本能满足内部员工培训的需求，内部讲师的专业知识和实践经验不断得到积累；外聘讲师数量减少；在外部讲师的选择上，积累了一定经验和资源；开始注重在岗培训，企业教练或辅导员开始发挥作用。
- 培训支持体系：在硬件方面，培训设施能够满足不同规模、多种形式培训项目的实施，培训管理体系建立起来，可以查询培训机构、培训讲师、培训课程及效果等信息，能够对全公司实现资源共享，并可以在线进行需求调查、提交、审批、发布培训信息和课程等；软件方面，培训制度已经可以自成体系，培训流程更加完善，培训部能够切实按照流程实施培训管理工作。

4. 四级水平

- 培训组织机构：部分企业建立起自己的企业大学，肩负起向公司内部、客户、合作伙伴和社会提供培训和服务的职责；培训管理员的专业水平很好，具有丰富的实践经验；兼职培训管理员也具备了二级专职培训管理员的水平；培训部

的职能转变为战略的促进者；培训管理工作的重心逐步转向学习型组织的建设。

- 培训课程体系：公司内部能够自行开发的课程越来越多，有能力开发高端课程，各个专业类别都包含不同层级的课程。课件的呈现形式多样，能够满足不同学员的需求。
- 建设：内部日趋壮大，多数培训课程以内部讲师为主，内部讲师的素质和授课水平较高，企业对外部讲师的要求越来越高；讲课成为内部讲师和各级管理人员的工作职责，企业内部员工争当内部讲师的文化已经形成；不定期召开讲座，相互分享经验，实行优胜劣汰制。公司领导积极推动内部的建设，在岗培训——OJT 成为员工学习与发展的主要方式之一。
- 培训支持体系：在硬件方面，根据业务需要合理地设置培训中心，配置培训设备，学习管理的系统越加完善；在软件方面，从公司的战略规划、远景目标和人力资源战略出发，清晰制订并描述培训战略，并以此为基础完善培训制度和培训流程。

5. 五级水平

- 培训组织机构：根据公司的发展和公司战略的变化，组织体系或企业大学在各个方面进行持续改进。
- 培训课程体系：内部开发的精品课程不断增多；在课程体系规划、课程资源开发能力和课程的质量，以及课程配置等方面，都根据外部的变化和公司内部战略目标的调整而进行持续的改善。
- 建设：具有包括内部和外部各行各业的，外部讲师包括专业人士、大学教授、职业培训师、企业家等，内部讲师包括各级领导者、内部专职讲师等；内部的专业知识、实践经验及授课水平具备了专业水准。
- 培训支持体系：根据公司发展的需要，企业不断加大硬件和软件方面的改善。

三、 3. 如何建立培训体系

不同的企业之间，无论公司的文化、发展战略，还是人员规模、行业领域等都有较大的差异。因此，培训体系的构建必须从企业自身的特点和实际出发，与本公司的人力资源结构、政策等密切统一起来。在建立培训体系时，除了搞清楚培训体系所包含的内

容和本企业的培训现状，还要注意以下几个方面：

(一) 密切结合公司的发展战略和现况

培训的目的是通过提升员工的素质和能力，让员工更好地完成工作，达到公司经营目标，以实现公司、股东、员工、客户乃至社会的共赢。因此，培训体系的建设必须密切结合公司的实际和发展战略的要求，并为公司培养符合企业发展战略的人才。

例如，有些从事高科技信息技术产业的公司，从人力资源的政策上，为员工发展设置了技术职和管理职两个不同的职业通道。专业技术好的员工，可以选择走技术通道，从技术员一直到高工或总工之间分为若干个不同的级别。这时，在课程体系的建设和设计上，不但要考虑管理职通用的管理类课程，同时还要根据技术方面的要求，设计不同层级和不同水平的专业课程。

(二) 要维持层级和职能上的均衡

从企业人才培养的角度，骨干员工和核心人力相对接受培训要多一点，但也不能忽视对其他员工的培训。在课程体系的建设上，要保证每个员工在不同的岗位上都能接受到相应的训练。这就要求在设计课程体系时，需要从横向和纵向两个方向去考虑。纵向是要考虑从新员工到高层之间各个不同的级别，针对每个级别不同的能力要求，设置相应的培训课程；横向指的是各职能部门，这些职能部门要完成工作需要哪些专业技能，以此寻找培训的需求并设计相应的课程。如果横向和纵向两个方面都考虑了，每个级别和每个岗位基本就不会遗漏。

在分析上面的因素之后，培训部门还要做非常重要的一项工作，就是要建立资料库，收集和整理现有的课程资料，包括讲师的课件、教案以及学员用的教材等，经过不断改进和积累，变成有公司自己特色的课程。如果不做这项工作，培训体系中非常重要的一环——课程体系，就无法建立起来。有的企业常做无为的劳动，前任员工一走人，一切就要从头再来。为避免这样的恶果，保证培训工作的正常运转，有效的培训管理是必不可少的。

(三) 征询有关部门的建议和要求

培训体系的建立，不只是培训部门或培训管理员的事，首先必须要得到领导的大力

支持，同时需要其他部门的积极配合。培训体系中的任何一项工作，都不能只靠培训部门孤军奋战，一定要上下达成一个共识。以开发和设计职能部门的培训课程为例，部门不同、岗位不同，培训需求和能力的要求都不相同。在开展业务时，员工需要哪些知识和技能，工作中存在哪些问题和不足，对于这些问题，各职能部门的管理者肯定要比培训部门更加清楚，因此，一定要站在公司的立场上去了解和把握不同部门的培训需求。

在调查培训需求时，所谓的职务分析，就是要明确各个岗位及各级别的能力要求，这样才能根据不同的对象开发出不同的课程。有的公司采用胜任力模型来了解员工目前的能力状况，以此为依据设计不同的培训课程。比如，针对基层、中层、高层这些不同层级的管理者进行管理技能培训时，就要考虑到对他们不同的能力要求。基层管理者也要带团队，但事务性工作和亲自做事的比例要多一些，这个层级相当于人体的四肢；中层管理者不但要管事、做事，而且管人的比例也提高了，所以在管理能力上要求更高，这个层级相当于人体的腰部，对企业而言是非常重要的(对中层管理者如何培训，将在“公司的脊梁——中层管理者培训”中具体介绍)；高层是企业的领头雁，决定着企业的发展方向，这个层级相当于人体的司令部——大脑。如果不加分析就盲目地设计课程或实施培训，结果必定不会理想。

(四) 制订培训制度，并有效落实

有的公司建立了一些培训制度，但形同虚设，没有落实到位，这和文化也不无关系。制订切实可行的培训制度，并有效地遵守和执行，就可以避免一些问题。比如前面提到的培训对象的选拔，如果制订培训的积分制度，要求每个员工的培训积分都要达到公司制订的要求，并且和员工的考核、晋升挂钩，就可以防止和避免“替代”培训的现象，可以让应该接受培训的员工都能按时参加相应的培训。

以建设内部为例，内部讲师的安心授课同样需要制订相应的制度来保障。多数企业的内部讲师通常是兼职人员，他们有自己的工作，讲课是额外的任务，所以有的内部讲师的直属上司就不愿意放人，担心“不务正业”会影响部门工作。有一个员工很愿意做公司内部讲师，课讲得也不错，但他的上司很不支持，每次这个员工去授课，上司的语言和表情都让他觉得难受，好像自己真的是去做不务正业的事。最终这个公司失去了一名优秀的内部讲师——他辞职了。因此，企业要结合公司的实际情况制订相关的制度，积极鼓励具备条件的员工担任内部讲师。同时，要营造上下认同的文化，不但让讲师自己感到做讲师光荣，也要让部门领导感到骄傲，这样才能保证内部培训顺利地展开下去。

(五) 充分考虑员工自我发展的需要

员工的职业发展规划包括两个方面：一方面是员工自身为自己作的职业生涯规划；另一方面是公司，给员工提供的施展能力的舞台，也就是对员工的职业发展进行管理。如果培训体系和培训课程的开发能够与员工自我发展的需要相结合，就可以达到企业和员工的双赢，在员工得到发展的同时，也能为公司的发展作出相应的贡献。有的企业面临内部重要的岗位有空缺时，首先考虑在内部进行选拔，这样就给有能力的员工或愿意挑战新岗位的员工提供了机会和发展的空间，再结合本岗位的职务要求提供相应的职能培训，这也是留住好员工的方法之一。

培训体系的建立需要时间和过程。尚未建立培训体系，或培训体系尚不完善的企业，要一步步地积累资源。在培训的组织机构和培训支持的硬件体系没有建立起来的情况下，专职或兼职的培训管理员可以着手去积累培训资源和开始软件体系的建设。比如，在引进外部课程后，思考一下能否经过改善，将其转变成公司课程体系中的一门课程。慢慢把课程体系搭建起来，之后开始讲师体系的建设。当然这两个体系的建立也可同步进行。

四、 4. 三星培训体系的启示

三星的培训体系充分考虑到了以上几个方面，其最大的特点就是纵横交错，就像地球上的纬度和经度。纬度即横向，是指并列的职能部门，根据部门业务和工作需要，以及经营战略的要求，设计和提供相应的培训课程，培训内容都是针对实际业务而设计的，专业性比较强。比如说，HR 部门的员工，需要接受人力资源几大模块的培训；财务部门的员工，需要接受财务相关的培训；研发部门的员工需要接受专业技术的培训等等。经度即纵向，是指每个不同的职位或层级。与职能培训相比，层级培训的课程内容都是通用的，它可以保证员工随着职位的升迁，在不同的级别上受到适合本级别要求的培训，这就好比职位发展通道上的一道道门，每迈入一个新职务的门槛都要接受相关的培训。例如，晋升为基层主管，就要接受这个层级的培训；晋升为部门经理，就要接受以部门经理为对象的培训课程……通过这样循序渐进的培养和训练，帮助员工在新任的职位上尽快完成角色转变，更好地履行和发挥岗位所赋予的职责和作用。

纵横交错的课程体系，其好处就是可以保证不同级别、不同职能的员工都能接受相应的培训。这个课程体系的基本框架，可以把单个的、不连贯的培训课程有机地、体系化地组合在一起，为培训体系的系统化和规范化打下良好的基础。

除了这个框架上面相对固定和成熟的培训课程之外，还要结合实际情况，及时开发公司和员工需要的新课程，不断丰富和完善课程体系。

正如前面所提到的，一个有效的培训体系应该是一个动态的、开放的系统，不能一定下来就一成不变。建立培训体系的目的是为公司的发展和员工素质的提升而服务，必须根据公司和员工的实际情况及时进行调整和修改。

(一) 建立课程体系的要点

- (1) 分析不同层级和职能部门的能力要求。
- (2) 搭建纵向和横向交错的课程体系框架，如图 3—2 所示。

图 3-2 纵向与横向课程体系框架

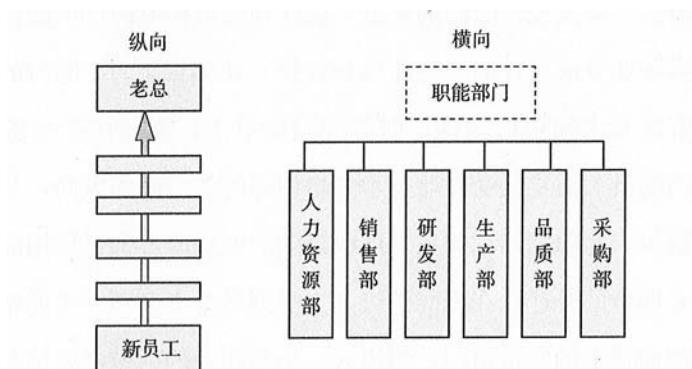


图 3-2 纵向与横向课程体系框架

除了职能培训和层级培训之外，三星还有很多其他的培训课程，如 E-learning、语言培训、短期 MBA、OJT 教育等等。公司根据发展的需要，不断结合实际情况，开发新的培训课程。

(二) 课程体系图(见图 3~3)

图 三星的课程体系图

层级培训		职能培训	核心人力	其他
管理	生产			

课程6	副总		课程3		课程1	课程1
课程5	总监			部门5	课程2	课程2
课程4	经理			部门4	课程3	课程3
课程3	主管	段长		部门3	课程4	课程4
课程2	助理	班长		部门2	课程5	课程5
课程1	本科	高中		部门1		

图 3-3 课程体系图

注：经理级以上的级别，不分管理职位和生产职位，均参加相同的管理课程

世界 500 强企业无一例外，都把员工培训纳入到了经营战略当中。作为中小企业和发展中的企业，首先要对员工培训有一个正确的定位，加强和统一企业高层对员工培训重要性的认识，然后再去建立适合本企业的培训体系，并把通过培训提升员工的素质和能力作为一项长期的、系统的工程去实施。否则，缺什么补什么，哪里有问题就培训哪里的方式，永远都无法形成完善的体系。培训的目的，不只是为了让员工胜任本岗位的工作，也不只是为了弥补员工工作上的缺陷和不足，更重要的目的是结合公司发展的战略，有目的、有计划地培养和储备公司所需要的人才和具有良好素质的员工队伍。

像三星、摩托罗拉等培训体系很完善的企业，基本依靠内部资源进行培训。对于尚且无法靠内部资源作培训的企业，就要采用内外结合的方法。需要注意的是，在内外结合时，务必要做到“两手抓”：一只手要抓外部资源的质量，即在引进外部课程和聘请讲师时，一定要结合公司的培训需求和目的；另一只手要抓内部资源的建设，决不能忽视内部资源的整合和内部讲师的培养。要区分哪些培训课程需要从外部引进，哪些培训项目企业可以独立运作。相比之下，专业技术和专业技能之类的培训，内部讲师更有优势，因而可以通过对内部讲师的培养去实施。同时，为了提高员工的培训参号睦，一定要打破传统的培训观念，采用丰富多彩、适合成人培训的训练方法。

第十四章 企业文化培训——培养员工的忠诚

在企业经营管理中有一个 1·10·100 的原则，其意思就是：如果只靠管理，企业最多生存 1 年；如果只靠好的战略，企业也许能生存 10 年；而只有靠企业的经营哲学，也就是企业永续发展的 DNA——核心价值体系，一个企业才能生存 100 年。有一次，我给一家企业作培训时，该公司的 HR 经理拿出他们刚做好的企业文化手册，非常满意地告诉我说，这是他们不久前请一个国内著名的咨询公司完成的，写得很棒，完成之后作了全员培训，并且所有员工都参加了考试。他们的办公室、会议室、楼道，到处张贴着标语和口号……我接过手册认真地去读，却发现里面的内容条目太多，半天没有看出重点在哪里，要突出和强调的到底是什么。员工完全不了解公司为什么倡导这些内容，死记硬背那么多不理解的文字去应付考试，这样的做法不过是一种形式而已，对企业没有任何意义，甚至可以说浪费了资源。

《孙子兵法》中有这样一句话：“道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不威危。”对于企业文化，如果全公司上下都能视之为“道者”，那这个企业就可以朝着一个方向发展了，因为大家的劲儿都往一处使。如果员工不认同该企业的做法，就不可能在这个企业里做下去，即便留下来也不过是暂时的过渡。而作为企业，能够让员工认同的方法就是首先要让他们理解：公司为什么这么做事？公司为什么要提倡这样的理念和价值？公司要朝着什么方向发展？公司的愿景目标是什么？公司能为员工的发展提供哪些支持和舞台？这里的决定性因素就是所谓的企业文化。只有让员工上一个台阶去了解公司的文化，才能很好地按着公司的要求去做。因此，做好企业文化的培训，对企业而言是非常重要的一个课题。

那么如何作企业文化的培训才能让员工真正理解公司倡导的核心价值，并落实到实际工作当中……这是很多培训主管时常询问的问题。要知道企业的员工培训与学校的教育完全不同，一味地宣讲或单纯用知识教育的方式讲解，员工是听不进去的，当然就不可能达到较好的效果，而且灌输式的培训方法也违背了成人学习的原理。有实验证明：一个成人在没有互动只是听的情况下，其注意力只能维持二十分钟。三星的培训正是充分考虑到了成人学习的特点，非常注重培训的形式和方法。尤其像企业文化这样被人们视为“虚”的内容，就更需要灵活多样的方式。

不同级别的员工，在工作中担任的角色和发挥的作用是不同的，所以不能千篇一律采用同样的方法作培训。以企业文化的落实为例，高层要透彻地理解企业文化的本质，学习企业如何进行文化的变革，还要以身作则，大力宣扬文化，他们是企业价值的创造

者、传播者和实践者；中层管理者要掌握管理团队的技能和方法，在带队伍的过程中体现出公司的文化，他们是企业文化的传播者和实践者；而基层的任务是除了理解公司的理念和文化，还要在自身的工作中体现出来，他们是名副其实的实践者；对于新人职的员工，要让他们了解公司的历史、文化、制度、行为规范等，用良好的组织风气和文化影响和塑造他们，让新人尽快融入企业当中。

归纳和总结在三星企业文化培训中曾经采用过的做法，发现这些方法对调动员工参与培训的积极性、促进员工理解企业文化都起到了良好的作用。比如拍摄生动的影像资料、开展知识问答竞赛、组织戏剧表演等等。当然，要根据不同的对象采用不同的方法。

一、 开发案例和影像资料的应用

三星对员工的企业文化培训是一个持续的过程，除了下属企业和分公司自行对全员进行普及性培训之外，在中国三星总部设计的每个层级的培训课程中，都要加入这部分内容。在四个星期的新员工入职培训中，企业文化的内容约占了四分之一的比例，而在其他的培训课程里，至少也要安排 2~4 个小时的时间。通过循环反复的学习和研讨，可以加深员工对公司核心价值的理解，加强员工对行为规范的遵守，让员工知道公司为什么要坚持这样的价值观，其根基和出台的背景是什么，它是如何演变和发展过来的，公司企业文化的体系和架构是怎样搭建的……为了让员工更好地理解这些内容，每个部分都通过经营实践的具体案例进行详细的讲解和说明，同时拍摄了生动而真实的影像资料，充分调动起了视觉效果。案例的穿插和影像资料相结合的方式，不仅提高了员工对企业文化的理解，而且也增强了学习的兴趣和氛围。

需要注意的是，在对员工进行企业文化培训时，重要的不是强调应该怎么做，而是告诉哪些是应该做的，哪些是不应该做的。这两种做法的最大区别在于前者是被动的，告诉员工你要这么去做，而后者则是变被动为主动，给员工一个自我判断的空间，让他自己选择应该怎么去做。

穿插案例和采用影像资料的方法，针对高层、中层、基层和新员工等不同层级的培训都可以应用。此外，公司可以编写企业文化的案例集和手册发放给员工。

二、 制作可视化的资料和物品

在第二部分已经提到，三星的五大核心价值是人才第一、最高志向、引领变革、正

道经营、追求共赢。为了帮助员工更好地理解 and 记忆核心价值，三星在提炼五大价值观的同时，对每个价值都绘制出了象征性的图标，并分别用不同的颜色对其赋予了特别的意义，如图 3—4 所示。制作形象的可视化资料和物品，包括核心价值的图标和色彩、学习卡片、影像资料、水杯和 T 恤、宣传壁画等，可以让员工感觉到所谓‘‘虚’’的东西能够触手可及，增加了员工学习的兴趣和理解度。

82

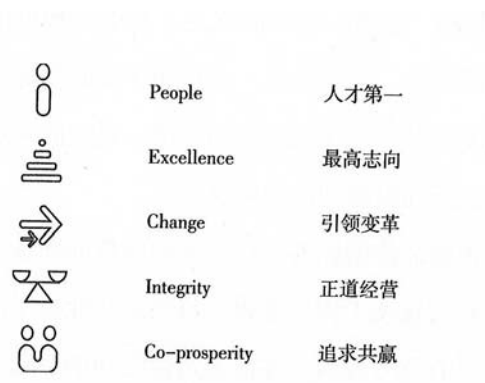





图 3-4 三星的五大核心价值


图 3-4 三星的五大核心价值


对上面五大核心价值的图形，三星赋予了以下的含义：

 人的形状，象征“企业即人”的理念和思想；

 塔的形状象征追求尖端和最高，代表不断挑战的意志；

 大小箭头的同一个方向，象征公司上下都要朝着同一方向前进；

 天平的形状，象征从良心上要保持平衡，不贪多也不可缺损；

 两人对坐的形状，象征所有的人都是共存的伙伴关系。

C9 两人对坐的形状，象征所有的人都是共存的伙伴关系。

对于五个图标的不同颜色，三星也作了精心的选择。不同颜色代表的含义分别为：

- ✓ 紫色：是由红色和蓝色融合在一起而形成的，它代表了统一和对立。在古代，紫色的原材料是最昂贵的，是非常稀有的颜色。人的形状选用紫色，象征人才的宝贵和珍惜。

- ✓ 蓝色：是浩瀚天空的颜色，象征真实、永恒和伟大。塔的形状选用蓝色，寓意是追求最强的能力和最好的业绩。
- ✓ 红色：代表变化、动感、能量和力量。大小箭头选用红色，象征着要带着热情不断向前冲刺。

绿色：代表均衡、正直、协调和安定，是引起积极情感的颜色。平衡的天平选用绿色，象征诚实、正直和守法的精神。

橘黄色：属暖色系列，代表温暖和协调。对坐的人形选用橘黄色，象征共存共赢和温馨和谐的关系。

从核心价值观象征性图标的制作到不同颜色的筛选，都可以看出三星在这方面所下的工夫和对这项工作的重视，目的就是让员工能更好地理解公司的文化和核心价值。只有充分理解，才能去适应公司的文化与环境。

此外，可以把核心价值的图标作成培训的道具，就是将核心价值的图标切压成很多小碎片(可以委托给外部做玩具拼图的制作商)发给每个小组一套，小组之间展开竞赛活动，并记录完成拼图的时间。通过这样的方法，能够加深员工对五大核心价值含义的理解，也能增强组员之间的合作精神，同时提高员工学习的兴趣。这一方法可用于基层和新员工的培训。

三、 企业文化知识问答竞赛

在企业文化培训过程中，采用类似于智力竞赛的问答方式，不但可以增加培训的趣味性和员工的参与度，而且通过提前的复习和准备，可以对企业文化的内容加强记忆和理解，达到寓教于乐的目的。知识问答竞赛的方法，可用于不同层次的新员工入门培训当中。

注：制造企业的新员工培训可以分为两个层级：一个是以一线操作工为主的新员工；另外一个是有本科以上学历的新员工。

这是一个简单易行、且效果不错的方法，要求培训学员必须全员参与。具体操作可参考以下的做法：

(1) 把企业文化的整体内容分成几大部分，对每个部分，事先准备竞赛的题目。

例如，三星把企业文化的整体内容分为三大部分：第一部分，挑战与开拓的历史；第二部分，经营哲学，包括经营理念、企业的精神等；第三部分，核心价值和经营原则。

(2) 根据培训的人数，把学员分成若干个大组。

(3) 每个大组到事先安排好的场地集中复习全部的内容(两小时)。复习结束之后,组长把不同的内容分配给组内的成员,要求每个人必须参加。

(4) 列出物品准备清单,并提前准备好现场、座位、答题板等所需的所有物品。

(5) 把内容进行排序,按着顺序进行答题比赛。

(6) 每组负责答题的组员坐到指定位置上,其他组员坐在观众席上。

(7) 把每组的成绩记录下来后,进行综合评比。

有关企业文化知识问答竞赛的方法,不只局限于新员工培训,公司可以把这种形式作为一项企业文化的宣传和学习的活动,让全员共同参与。什么时间安排这样的活动?怎样进行小组的划分?准备哪些问答题目和内容……都应结合公司的实际情况决定。

四、 4. 戏剧表演

企业文化培训采用戏剧表演的方式,是值得借鉴的方法。它通过演戏的方法,形象生动地展现公司发展过程中所坚持的经营理念、所倡导的公司精神和核心价值观,并以一个个真实的例子为题材,通过员工的自编自演,让他们身临其境,去感受和理解高层的经营哲学和思想理念,不但给员工营造出了轻松的学习环境和氛围,更有助于员工理解公司的文化。

这个剧本是怎么写出来的呢?剧本顾名思义,要有人物、台词和剧情,但它和艺术作品的剧本不同,这里的剧情都是三星在经营过程中所发生的事件,是具体而真实的鲜活的例子。对这些素材进行加工和编辑,就变成了一个个生动的小剧本。

为了便于员工的排练和表演,三星请专人对剧本进行了编写。整个剧本分为三大部分,第一部分展现了三星挑战与开拓的历史;第二部分展现了三星重视人才和技术的理念;第三部分展现了三星为人类社会做贡献、为成为世界超一流企业所付出的努力和具体的实践。每场戏里又包含了若干个具有代表性的事例所组成的小剧情,读起来很生动,参与排练则感受更深。

这个方法通常用于本科以上学历的新员工入门培训。活动的要求是所有接受培训的员工必须全员参与。

具体操作可以参考以下的做法:

(1) 提前编写统一的剧本,并准备大量的学习资料。

(2) 以培训时划分的学习小组为单位,每组安排一名指导学长。

(3) 给每个小组分派剧情和任务。

(4) 准备道具、音响、照明等所需要的物品和场地。

(5) 以小组为单位，首先分析剧本、查阅学习资料，然后角色分配、演出指导，最后进行排练，正式表演之前上舞台彩排一次。要求每组在 8~10 小时内务必完成排练。

(6) 彩排结束后，按剧本的顺序，小组上台表演。

(7) 分组进行主题讨论，并发表讨论结果和感想，每组派一名代表发表感想和收获。

(8) 总结和评比，评选最佳小组。

这个项目重要的一点是要写出生动的剧本，可以请外面专业人员进行指导。对于别人成功的经验和做法，也许我们无法直接去套用或拿来就用，但通过借鉴可以得到启发，可以结合本公司的情况进行改进，然后把这些内化成适合企业自己的东西。企业讲求创新，员工培训也要不断寻找新的方法。

五、 5. 开展企业文化活动

企业文化相关的内容涉及面很广，不能只靠几次简单的培训就奢望产生好的效果。比培训更重要的是要通过各种方法，营造让员工能够吮吸，到文化的工作环境和氛围。为此，人力资源的管理要密切结合公司的企业文化，定期组织和开展相应的活动，不断去推广和营造文化的氛围。很多公司都定期或不定期地开展一些文体活动，如歌咏比赛、体育竞技比赛、书法绘画大赛等等，其实这些活动都是企业文化的一个组成部分。

2005 年 5 月，我有幸去三星韩国总部参加过《(2005 年中国 HR 担当特别教育》的培训课程。这次培训的内容有三大部分：一是学习三星集团统一提炼出来的五大核心价值；二是参观三星具有代表性的现场，包括位于韩国水源的三星电子事业场以及三星下属的世界第四大主题公园——爱宝乐园、三星的交通博物馆等；三是体验和感受三星集团内部非常著名的传统活动——夏季修炼大会。这是三星集团第一次派出海外员工代表一同参加集团性的企业文化体验活动。

三星的这个项目始于 1987 年，至今已经举办了 20 期，对象是以本科以上学历的应届毕业生进入三星工作 1 年的员工为主，管理层和老员工选派代表参加，而公司的高层领导每次都要亲临现场。

这项活动通常在每年的 6 月举行，基本日程是三天。第一天除了举行隆重的开幕式外，还安排了大型主题活动 I、回首往事、下属各公司自行活动等项目；第二天是集团下属公司之间举行表演比赛——大型主题活动 II、永远的三星——烛光仪式；第三天安排与公司高层的面对面交流和闭幕仪式。

三星夏季修炼大会是三星的一个特色和传统，其目的就是培养员工的归属感、凝聚力和自豪感，弘扬公司的企业文化。三星把这一活动视为新员工入门培训的总结活动，

并早已成为三星企业文化不可或缺的一项重要内容。

这个盛大的活动给参会的员工留下了难忘的记忆。近万人的聚会，不但气氛热烈、场面壮观，而且一切都安排得井然有序，体现了三星这个组织高效的工作作风，它带给我的不仅仅是一种震撼，更能让人感受到三星高度的执行力和凝聚力，体现了三星的实力和高水平的管理。我切身的体会是：一个企业要培养员工的归属感、凝聚力和自豪感，类似这样的活动是必不可少的……当然，每个公司的状况不同，必须结合本公司的实际开展相应的集体活动。

除上面这样大型的活动之外，企业给员工过生日、学唱公司之歌、组织公益活动，以及开展“同好会”“兴趣小组”“爱心圈”等不同形式的集体活动，都可以说是文化建设的一个部分。

员工到企业里工作的目的，除了获取工资满足生存的需求之外，同时非常关注自己的职业发展和自我提升。如果企业只是让员工忙忙碌碌地干活，而没有为他们指出公司的目标、愿景、发展方向以及企业的追求、公司倡导的文化等理念层面的东西，就无法做到靠文化留人。企业文化培训是员工培训中最重要的内容之一。

企业在进行企业文化培训时，首先要让员工知道什么是本公司的企业文化，然后通过不同的手段和方法让员工理解这些内容，之后才能谈得上让员工融人到企业文化当中。然而在培训过程中，我却发现不少企业的做法与之相反，他们强调员工要理解和融人到公司的企业当中，却没有让员工很好地了解什么是公司的企业文化。没有了解怎么能理解，没有理解，当然就无法融入。有这样一个例子：有家企业在作管理者培训之前，先由公司领导做了开场白，讲完培训的目的，就强调管理者要做企业文化的传播者。该企业在接下来的培训过程中安排了一个小环节，要求以培训小组为单位，写出公司企业文化的核心内容(经营理念、核心价值等)，结果在六个组中只有一个组写对了，而这个组里的一名员工就是负责这项工作的，否则也许是全军覆没。

有些员工对企业文化的传播和实践认识比较肤浅，认为这些是高层的事，跟中层和基层员工没有关系。因此企业在进行企业文化的培训时，一定要让员工们明白：公司所倡导的文化需要全体员工的认同和努力实践，这决不只是高层或几个人的事。

有的公司不分培训的对象、级别、内容及方法，动辄全体员工一起培训，这种“大杂烩”式的方式无法满足不同层级的要求，培训效果自然会受到影响。

要做好企业文化的培训和宣传，必须先梳理清楚公司的企业文化；然后针对不同的层级采用不同的方法。对于高层，可以采用讲座、座谈、研讨和交流的方法；对于中层，可以采用讲解、案例研讨、体验活动、角色扮演等方法；对于基层管理者和员工，除了

用具体生动的案例讲解外，还可以采用问答竞赛、亲自体验等方法。同时，要注意把书面化的句子讲解得浅显易懂、由浅入深，并引用具体的事例加以说明，尽可能地贴近员工的实际工作，这样才能让员工感受到企业文化的存在，才能在工作中体现出来。

总之，要通过各种手段和方法让员工们理解公司的文化，理解之后就容易得到认同，既而才能去实践和行动。

第十五章 新员工培训——了解企业的第一课

对新加入到企业的员工进行入职培训，几乎是所有的企业都必做的一件事情。通过系统的人职培训，可以让新员工尽快了解公司的制度和政策，更好地熟悉企业的环境，更快地融入企业文化，对培养他们的归属感，会起到很好的作用。

离开三星的员工大都对企业很有感情，而且多半认可公司的文化。这种归属感是怎么培养出来的呢？这当然不是靠一次培训就能够达到的，但系统而彻底的入职培训起到了十分重要的作用。

新员工培训在三星称为“入门教育”，这是新员工了解和认识企业的第一课，企业能否给员工形成良好的第一印象，第一课的影响非常关键。因此，从课程的设计到整体培训的组织和实施，三星都给予了高度的重视。首先在课程内容的设计上，考虑到如何与公司培养人才的战略相结合。通过系统而全面的课程设置，让他们了解和认识公司的文化；知道公司倡导什么样的价值观；公司要求员工遵守的职业规范和行为准则是什么；如何树立正确的职业观；怎样培养团队精神，并与上司和同事友好相处；懂得沟通的技巧和方法，良好地处理职场中的人际关系……对于刚刚毕业走向工作岗位的新员工，公司还引导他们转变角色，教会他们如何从学校人转向社会人和企业人，并通过态度和行为模式的转变，让他们尽快适应公司的文化和生活。

三星韩国总部，从 20 世纪 70 年代开始，就对集团下属所有企业的新员工（本科学历以上的员工，含本科）统一进行入门教育。集团设计的标准入门课程需要四个星期的时间，四周的集中培训结束之后，新员工回到各自的岗位上再由各子公司自行安排业务培训和现场实习。中国三星总部从 2007 年开始也采用了三星韩国总部的做法，本科以上学历的新员工由中国三星总部统一组织入门培训。比起下属子公司自行举办的入门培训，由集团总部统一来实施培训，对培养新员工的整体意识和归属感，具有更好的效果。

在三星下属的一些企业里，本科以上学历的新员工入门教育持续进行半年到一年的时间，内容大体包括岗前集中培训（OFF-JT）、现场实习、部门 OJT 教育（在职训练）这三大块。其中，岗前集中培训的时间大约是四个星期，而现场实习和部门在职训练的时间，因各公司的状况不同而有所差异，OJT 教育即在职训练通常安排 3~6 个月的时间。最后在整个培训结束之前，每个新员工都必须提交一份业务改善报告，并进行发表。

在四个星期的集中培训中，内容的编排丰富多彩，其中，企业文化培训是三星的员工培训重头戏。以它为主线，安排户外极限能力训练、模拟经营、社会公益实践、产品销售等活动；同时，还要给新员工讲授公司的规章制度、职场工作基本礼仪、有效沟通

的技巧、职业观、文书写作、高效处理业务、个人领导力、韩国文化介绍等课程。四周严格的准军事化训练和系统的培训，为培养新员工的归属感和尽快适应公司的环境和文化打下了良好的基础，真正达到了让新员工“人模子”的目的。我曾经跟很多三星韩国籍的员工交谈过，当问到他们进入三星后所接受的培训课程中，哪一次印象比较深刻时，他们几乎给了我同样的答案：三星集团研修中心统一组织的集团“入门教育”。四个星期高强度的封闭训练，对这些“新人”来说，不但形成了他们对公司的归属感，也燃起了他们努力工作的欲望。

对新员工的培训，不同的企业有不同的做法，我们不妨借鉴一下别人的长处，不断完善和丰富本企业的课程体系及培训方法。三星入门培训中就有几个课程很有自己的特色。

一、 1. MAT 极限能力训练

拓展训练的项目自从导入到中国培训市场之后，很快就得到了推广，因为这样的训练对受训者挑战自我和培养团队精神都可以带来帮助。在三星的入门培训中，也有这样的一个课程——极限能力训练，简称 MAT (Marginal Ability Training)。

这个团队活动是三星新员工入门培训中重要的一课，和外部咨询公司进行的拓展训练不同，它具有三星自己的特色。三星把它视为躯体和精神的双重训练，其目的非常明确，就是要培养新员工挑战目标的强烈意识，让他们学会遇到困难和障碍时，能够创造性地寻找不同的解决方案，培养他们思考问题和解决问题的能力，并通过团队成员的相互协作，强调团队精神和整体的凝聚力。它类似于户外的拓展训练，但效果远比单个的拓展项目好得多。它不只是一个单纯的体能训练或团队活动，整个训练形式多样，穿插了公司企业文化相关的内容：公司体操、小组竞赛、集体背诵等很多有意义的小项目。所有内容的安排都和公司的企业文化密切相联，让新员工在参加活动的同时，去感受他人、团队和公司的重要，以及人与人之间如何相互协助、相互关爱，让公司的 DNA——企业文化，点点滴滴地渗透到员工心中。

三星集团的研修中心——三星人力开发院，坐落在韩国境内风景秀美的群山脚下，每年三星集团统一的新员工入门培训都要在那里定期举行(对象是应届毕业生、本科以上学历的新员工)。由于其独特的地理位置，开展这个户外项目就有了得天独厚的天然条件，当然，活动内容的安排更是独具匠心。

在活动开始之前，要做很多的准备工作，做事之前认真准备是三星人的工作作风，因为他们知道充分准备是成功的一半。

首先是户外场所的选择。要选择既要保证员工的人身安全，又要有一定挑战性的地理环境(如果场地合适，可以考虑重复利用)。在活动的整个线路上，选定4~5个POST点，POST点之间的距离根据整个活动的时间长短而定，地形勘察和场地的选择，要求至少在三天前规划和设计好。

其次，要选出有这方面活动经验的老员工(学长)作为活动的指导前辈。他们的任务是根据活动的规定，检查和确认每个组完成任务的情况，比如到达的时间、人员考勤、课题完成的情况等，以及出现突发事件时予以协助解决，通常每个POST点留守2~3名指导前辈。

除上述两方面的准备之外，还有很多事前要准备的东西，包括人员分组、穿戴的衣物、需要完成的课题、简要地图、训练记录表、组旗、文具、对讲机、医药箱、午餐等等，每个小组的人数一般不少于10名。

在分组出发之前，每个组都要做公司体操，然后通过有趣的小游戏决定各组出发的顺序，如果多个小组聚集在同一个POST，有可能会因为人多造成混乱，所以每个小组之间出发的时间间隔约15~20分钟。

在分组行进的过程中，要求每个小组都要集体完成培训部门交给的若干个课题，而每到一个点，都要通过规定的方法向指导者汇报课题完成的情况，并由指导前辈按打分标准认真检查和评价，记录各组的成绩。

点拿到的课题要在第二个点进行发表，以此类推。整个活动下来，每个组要完成4~5个难度不一的题目，同时要求保质保量，既要完成好各项任务，又要快速到达目的地。

企业在工作中对员工的要求又何尝不是如此呢?员工既要提高工作效率，又要保证工作的质量，同时要培养敬业的工作态度。这样的员工不论到哪里都是受欢迎的。

我曾到三星人力开发院观摩过这个项目，感触颇深。

企业如果没有条件自己开展这样的训练项目，可以寻求与外面相关机构的合作，但务必要明确组织活动的目的。任何培训项目都要结合公司的文化和实际情况，通过这种特殊的训练方式让员工很好地认同公司的文化，培养他们的归属感和凝聚力。只是以放松大家为目的一起出去玩儿玩儿，与这种训练的意义是不同的。

我发现很多企业作培训还是很缺乏目的性、持续性和系统性。在一次培训中讲到团队建设时，一个学员说他们公司组织过拓展训练，问他感觉怎么样，他说挺好玩儿的。

“那除了好玩儿还有什么感受?”他抿着嘴，耸了一下肩。难道这个训练项目就是为了好玩儿吗?显然，员工们并不明确这项训练的目的，这当然就无法达到企业预期的效果。

其原因可能是多方面的，但其中影响最大的原因之一就是训练教官的反馈和指导不到位。接着事先设计好的项目，一项一项地去完成是很容易的，但作完项目之后让员工们得到什么，这才是关键。我曾跟随不同的培训班参加过几次类似的项目，发现同样的项目，不同的教官进行总结和反馈，给学员带来的收获和启发截然不同。如果企业只是为了让员工出去放松一下而组织这样的活动，那性质就不同，它只是一个集体活动而已。但如果是作为一个训练的项目，那事先一定要明确目的，并竭尽全力去达到。

类似这样的训练项目不只局限于新员工培训，公司全体员工都可以共同参与。

二、 2. 销售产品

在三星韩国总部的入门教育中，有一个很好的社会体验活动，就是销售产品。在活动开始之前，负责人明确提出相关的注意事项和要求，然后用车辆把学员拉到陌生的地方开始进行销售体验活动。

活动要求每两人为一组，任何人都不许把钱带在身上，而只给每个组发放一件三星的产品(便于携带的，如摄像机、相机等)，并规定学员在十小时内将手中的产品销售出去，出售的价格不得低于规定的额度，之后回到指定的地点集合。如果产品卖不出去，这一天不但没钱坐车回去，连肚子都得挨饿。活动结束后进行总结和评价，以最高价格卖出产品，并且最早回到集合地点的员工，将得到最高成绩。

这项活动的目的就是要培养新员工的社会实践能力，让他们了解学校和社会的差异，对刚走出校门的“学校人”转变成“公司人”和“社会人”都起到了很好的作用，从中也可以发现充满生机、有才干、有潜力的人才。

在销售人员培训课程中，也会采用“销售产品”这样的方法。

并不是所有的企业都生产和销售有形的产品，但从“销售产品”这种方式中，我们能得到一些启发：企业可以结合公司自身的实际情况，设计一些模拟的经营活动，让员工通过体验，去感悟和思考。有的物业公司定期进行大厦消防演习的训练就是很好的例子。通过参加类似的活动，可以提高员工的实践能力。

与院校的学习不同，成人培训必须采用适合成人特点的训练方式。你说我听的灌输方法，决不能达到理想的培训效果。

三、 3. 现场实习与课题发表

为了把“静态的培训”转化成“动态的训练”，三星下属的很多公司都要安排本科

以上学历的新员工到现场实习 3~6 个月，让他们一边实习，一边了解公司的状况，并要求在实习期间完成一个改善的课题，实习结束时，向公司领导进行汇报并发表课题，这个环节的成绩将反映到入门教育的结业成绩当中，约占总成绩 20%~30%的比例。有的公司还举行大学生入司一年的工作汇报大会。届时，每个参加者都要准备发表的资料，公司高层列席并发表讲话，晚上安排聚餐等活动。

现场实习是一种很好的方法，可以让新员工亲身感受和体验公司的经营现场，对他们尽快了解公司起到了很好的作用。从公司的角度，可以观察和发现具有良好适应能力的员工，以及他们是否具有发现问题和解决问题的潜力，为后续的人才培养提供了参考。

改善是企业永恒的话题，应该持续改进工作中的不良作风和问题点。安排新员工到现场实习，并提交业务改善报告，目的之一就是要培养新员工的改善意识。三星的改善和提案制度非常完善，而且一直坚持。企业制订一个制度比较容易，但坚持执行却不是轻而易举的事。如果因行业和公司的状况不同，不便于或不能安排现场实习，那对自己工作中存在的问题提出改进建议并提交报告的方法也是可以尝试的。

四、 4. 社会公益活动

追求利润是企业经营活动的直接目标，企业如果不能盈利，自身就无法继续生存和发展，就不能为员工提供必要的工作和生活条件，也就无法回报社会，还会成为社会的负担和累赘。高瞻远瞩的企业，都把企业经营活动的最终目的视为贡献于社会。任何企业的发展都离不开社会的发展，三星为树立起在公司发展的同时不忘履行社会责任的企业形象，一直孜孜不倦地努力开展社会公益活动。

三星把企业和社会的关系比喻成鱼和水的关系，企业是鱼，社会是水，鱼儿离开水必死无疑。企业隶属于社会、依赖于社会、服务于社会，对社会发展和进步承担着义务和责任，这是企业的本质属性。因此，三星从创建之初，就严格要求自己承担起社会责任，从创业理念中的“事业报国”，再到今天的经营理念——“为人类社会作贡献”，都可以看出三星对社会所要尽到的义务和责任。

为了教育新员工担负起这样的社会责任和义务，在新员工入门教育中，三星专门安排一天的时间去参加社会公益活动，投入大量的资源从事社会公益活动，也是企业文化教育的重要内容之一。

大型企业每年都要进行校园招聘，一次招聘的人数也比较多，因此，统一实施新员工的入门培训也好安排；但中小企业的招聘规模不像大公司那样一次性招聘较多的人员，根据业务需要，一次招一两员工是家常便饭。这就给新员工的培训带来了一个难

题，培训部门不可能有这样的精力招来一名员工就作一次入门培训。

针对上面少量招聘的情况，企业可以采取灵活、变通的方式。因为别人的做法再好，如果不适合本企业的实际情况，那也是无法使用和借鉴的。从新员工的培训流程来讲，新员工进到公司之后，首先要接受公司统一的入门培训，然后再安排到工作岗位上，并且一边工作一边接受与本部门业务相关的培训，即 OJT 教育(在职训练)，这当然是比较理想的模式。但一次招聘的人数太少时，就无法先实施集中的入职培训，这时就要采取“先结婚后恋爱”的方法。做法就是让新员工先接受部门的岗位培训，并指定业务熟练的老员工或部门主管进行业务辅导，然后再回过头来参加培训部门组织的统一培训。培训部门具体多长时间组织一次新员工培训，要根据企业的情况而定，建议两个月一次，

另外，在参加公司统一组织的入门培训之前，可以制订简单的培训计划。安排各职能部门的经理抽出一小时左右的时间给新来的员工大致介绍本部门的业务情况，每天安排一个人介绍，假如有八个部门就可以安排八次。这种方式对新员工了解各部门的工作和公司整体业务都能起到很好的作用。作为经理，指导和培训员工是他们应尽的责任和义务，任何经理都不应以工作忙为由拒绝这样的培训安排。

我在给企业作培训的过程中了解到，有的企业招聘到新员工之后，第一天上班先到 HR 部门报到，然后由 HR 主管或经理把新员工带到他应聘的部门就算完成了任务。结果，大家每天出入一个大门，居然不知道是同事关系。这样的处理方式无法让新员工很快融入到公司这个大家庭当中。新员工分配到部门之后，应该由本部门经理带着到各部门去认识一下，一是把新员工介绍给其他部门的同事；二是可以减少新员工对环境的陌生感，也能体现公司做事的文化。同时部门应在新员工上班的第一天中午，安排全体人员共进午餐，以表示对新同事的欢迎。

企业培训的方式不应局限于常规的方法，不是只有员工集中坐在教室里请老师讲课才算是培训。在实际工作中，很多方法都是很好的培训形式，t-NN 举的例子就是一种不同形式的培训方法，它可以让新人感受到公司的文化氛围。

第十六章 内部——员工培训的中坚力量

内部的建设和培养是培训体系中非常重要的一个部分。

三星的员工培训采用的是内部为主、外部为辅的方式。步入成熟阶段的企业和培训体系比较完善的企业，都会着力建设内部兼职。内部的兼职讲师与外部专业讲师相比，也许在授课技巧和专业化程度上会欠缺一些，但他们的优势是不能忽视的。首先，内部兼职的建立能降低公司的培训成本。比如，以上千人的制造企业为例，对一线作业人员进行全员基本素养的培训，更经济的方法就是要培养内部讲师。当企业发展到一定规模时，一些培训量比较大的常规课程可以考虑用内部讲师去完成。内部讲师的第二个优势在于他们对公司的文化和业务都比较熟悉，讲业务方面的内容可以说得心应手。员工培训是讲师与学员共同分享和互动的过程，由于讲师身在公司内部，对公司的情况比较了解，所以在分享过程中容易与员工引起共鸣。有些内容，比如介绍公司的规章制度、业务流程、行为规范、企业文化等，内部讲师就更合适。对这些内容，“外来的和尚”不太熟悉，所以就只好念经，经念出来了也未必好听。

当然，这里并没有固定的模式，也不能绝对地说哪种方法就是最好的，重要的是企业应从公司的实际情况出发，决定哪些培训靠自己内部人员去做，哪些课程需要借助外部的力量，或是否委托给外部专业的机构。经过权衡和分析，哪种做法更适合就采用哪种做法。

在中国三星，大部分培训课程都是由内部讲师来担任的，少部分高端的课程如高层培训、核心人力的培训，或专业性较强的课程也要利用外部资源。部分职能部门的培训也是采用内外结合的方式。在三星集团韩国总部，以三星电子为例，它自己就有不同领域和专业的研修中心，包括领导力、MKTG、专业技术等研修机构，并由专业能力很强的人员专门负责。因此，大部分培训课程都是自己开发和内部实施。与韩国三星总部不同的是，中国三星的内部讲师都是兼职的。这样，在安排培训时间时，难免会和他自身的工作相冲突。为防止这样的意外情况，通常每个课程都要有预备讲师，一般要求一个课程至少要培养 3~4 名讲师。

内部，是企业进行员工培训的骨干力量，企业要利用内部讲师资源讲授一些课程，就要给他们提供相关的培训和练习的机会。同时，还要结合公司的实际情况建立相应的内部讲师管理制度，尽最大努力提高培训的效果。

对尚未建立内部的企业，或正在建设中的企业，可以参考一些成熟企业的经验，像摩托罗拉、西门子等，他们都有很好的做法值得借鉴和学习。

一、 内部讲师的选拔条件

在建立内部时，首先要思考两个问题：一是选拔哪些员工来做兼职讲师；二是如何管理这些讲师。其中人员的选拔是很重要的。筛选出合适的员工，再进行相应的讲师技巧培训，就可以达到事半功倍的效果。这就要求公司制订有关的制度，对内部讲师的选拔范围、选拔标准、选拔流程，以及内部讲师的工作职责、内部讲师管理的办法等方面作出详细的规定和说明，以便在各部门推荐人选时作为参考的依据。比如说对讲师职务的要求上，不同课程的讲师，中国三星对其职务有不同的要求。对于担任通用类课程的讲师，对其职务的要求通常是要比接受培训者的职务高一个级别。例如，给普通的员工培训，讲师的职务要求至少是主管级的；给主管讲课，讲师的职务要求至少是经理(或科长)级的；在制造型企业，给一线员工培训，讲师的职务至少要求班长以上，以此类推。这样做的目的是让接受培训者更容易接纳讲师。相比之下，职务级别高的讲师，被学员接纳的程度要高于同等级别的员工。

除上面对不同课程规定不同的职级以外，内部讲师的选拔，可以参考以下几个方面。

(一) 热爱本职工作，心态积极

曾有这样一个例子：某一公司为新员工入职培训安排了两个小时的公司制度介绍，由于 HR 经理突然需要外出，就把新员工培训“公司制度介绍”的课程任务交给了部门其他的一个员工。这个员工表达能力还不错，但心态管理作得不好，时常抱怨和发牢骚。结果，在两个小时的制度介绍中，他给新员工传递了这样消极信号：公司的人事制度问题多多……最终，这批新员工还没等试用期结束就走了一大半。

也许有人会说这是 HR 经理的错误，不该把这么重要的任务交给那个员工。但不管怎样，这个例子能给我们一个启发：决不能选择爱发牢骚、心态消极的员工做内部讲师。当讲师站在员工面前的时候，代表的不只是自己的形象，更重要的是要代表公司给员工营造良好的培训气氛，做员工学习的助手和促进者。情绪在人与人之间是相互感染的，不论做什么，心态都非常重要。心态积极的员工，可以用良好的情绪去影响周围的人，在培训过程中，能给其他人传递快乐积极的音符；而消极心态者所带来的负面影响却远远大于积极心态的人所带来的正面影响。所以在选拔讲师对象时，务必要考虑态度的因素。

(二) 对讲课、演讲等活动有意愿者

在心态积极的前提下，本人对讲课还要有积极的意愿。心态积极加上较强的意愿，事情就能做得更好。有些员工对演讲之类的活动不是很感兴趣，不愿意在众人面前出头露面，即便给他机会也不愿意尝试。这些人又可分为两种不同的类型，一种类型是在这方面确实不擅长；另一种类型是有这方面的能力但没有意愿。虽然不能绝对地说不擅长者和没有意愿者都不适合做讲师，但意愿会影响做事的热情，而对不擅长者进行培养，则需要花费更多的时间和精力。

(三) 有良好的语言表达能力

虽然人的演讲能力不是与生俱来的，可以通过后天的训练去培养，但员工之间的语言表达能力确实有较大的差异。表达能力是做讲师必须具备的条件。

三星的员工培训在选拔讲师时，需要考虑这方面的因素，因为同样的课程会因不同的人讲授效果完全不同，而表达能力就是一个重要的影响因素。需要注意的是，口才好不是指卖弄嘴皮、华而不实。讲师除了会说，还要说得让人明白和易于接受；员工听完了应感觉条理清晰，并且能记住重点或受到启发。这些要点和技巧在进行内部讲师训练时，务必需要加强。

(四) 具有相应的工作经验和阅历

工作经验和阅历对讲课会有很好的帮助。有了相关的经历就能更好地结合实际工作，在讲解案例或研讨时就会更具体、更生动，照搬照套的方式往往效果不太理想。比如在讲授公司统一复制的课程时，在保持课程基本框架的前提下，可以鼓励内部讲师使用自己身边的案例或自己经历过的一些例子，让他们讲自己熟悉的内容不但容易，效果也会更好。对于内部讲师工作经验和阅历的要求，可以根据企业的实际情况而定。通常要求有两年以上相关工作经验。

除了上面的几个条件，还要考虑讲师整体的素质，包括业务能力、为人做事、工作态度、职业礼仪等等。企业的讲师和学校的老师不同，他们和学员之间不是师生关系，但依然要在员工面前起到“为人师表”的作用，为员工树立学习的榜样。

二、 2. 内部讲师选拔的流程

选拔内部讲师可以通过部门推荐和自己申请两种方式：

(1) 部门推荐：培训部门制订“内部讲师资格选拔条件”’发送给有关部门，由各部门参考“条件”推荐讲师候选人。

(2) 个人申请：有兴趣的员工可以自我推荐和申请，经审核基本符合条件的员工也可以作为讲师候选人。

(一) 内部讲师申请表

(以员工职业化训练课程讲师培训为例，见表 3—1)

图 表 3-1 内部讲师申请表

培训经历	
是否参加过员工职业化相关的培训课程？	是口 否口 课程名称：
是否参加过讲师培训课程？	是口 否口 课程名称：
是否有授课的经验	是口 否口 课程名称：

审核意见	
	是否符合讲师选拔条件？ 是口 否口
本部门意见	是否同意参加讲师培训？ 是口 否口
培训部门意见	

(二) 内部讲师选拔流程(见图 3—5)

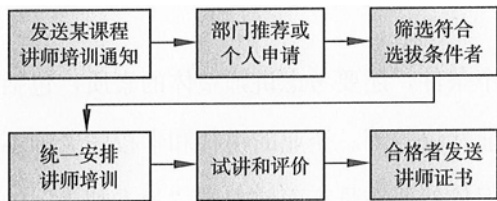


图 3-5 内部讲师选拔流程

图 3-5 内部就是选拔流程

三、 3.内部讲师的训练与资格认证

(一) 讲师培训课程安排

讲师培训的内容包括两大部分，一部分是对所讲授课程内容的培训，这部分内容的时间安排要根据讲授课程内容的多少而定，通常是 3~4 天；另一部分内容是讲师必须掌握的授课技巧和培训方法的训练。作为一名企业的讲师，不论是专职还是兼职，最关心和希望的莫过于得到学员满意的评价。培训内容固然重要，但如果传授的技巧和方法不得当，也不能达到理想的培训效果。授课技巧如同演技一样，只有掌握并灵活运用，才能成为受学员欢迎的讲师。这部分培训内容包括企业内部讲师的角色定位；成人学习的原理和特点；企业培训常用的训练方法；专业的呈现技巧(语言训练、肢体语言、目光交流、时间掌控等)；演讲的开场、主题的展开和结尾的技巧；如何调动学习的气氛和参与度；课程设计的方法；视觉资料的制作；培训道具的运用；授课技巧的综合实践等。越来越多的企业，采用内部和外部讲师资源结合的方式对员工进行培训，但有的内部讲师未接受过专业的授课技巧训练，讲课的效果往往达不到预期的目的。还有部分内部讲师虽然接受过培训，但由于缺少演练，授课技巧依然停留在“知”的层面，不能很好地将技巧运用到实际讲课当中。因此，对内部讲师进行授课技巧的训练非常重要。通过讲解、演练和反馈这样循环的过程，要求参训学员做到三讲，即听讲、试讲、能讲，并把“演”与“讲”很好地结合起来。

授课技巧的训练时间，要依据课程整体的时间来定，通常安排 3 天。

(二) 内部讲师资格认证

并不是所有符合选拔条件的员工都可以做内部讲师，公司给他们统一进行相应的训练，经过培训并且试讲过关者，才能被授予讲师资格证书。讲师资格证书是公司对员工的一种认可和肯定，可以调动讲师授课的积极性和参与培训的热情。

试讲的方法是让每个参加培训的学员准备二十分钟的讲课，每人试讲的时间根据学员人数而定，试讲的内容可由培训管理者统一安排(从所要担任课程的内容中节选一小部分，内容不要重复)。在学员试讲时，由培训师、学员和培训部门三方共同进行评价(如表 3—2 所示)，并分别占有不同的权重，根据三者评价的总分，来确定讲师人选。对总分在 70 分以上者授予讲师资格证书。

图 表 3-2

姓名	公司名称	试讲课程

试讲评价

评价内容		培训师	学员	培训管理者
权重		0.6	0.2	0.2
1	内容充实度			
2	语音语调			
3	气氛把控			
4	语言流畅性			
5	形象仪表			
6	案例讲解			
7	时间掌控			

8	回答提问			
9	肢体语言			
10	目光交流			
小计				
总分				

注：每项评价的满分为10分；总分是三者的平均分

四、 4. 内部讲师的主要职责

取得内部讲师资格认证的员工，要履行以下职责：

- (1) 认真完成所担任课程的授课任务。
- (2) 因工作或其他原因不能按时授课时，提前两天通知培训部门。
- (3) 向培训部门提供课程改善的建议。
- (4) 在培训部门的组织下，编写或改善所讲授课程的教案。
- (5) 协助培训部门修改课件，并把修改的内容提交给培训部门。

五、 5. 内部讲师的管理

中国三星总部下属的几十家分支机构，绝大部分都有自己的培训专员，他们除了参加总部统一举办的通用课程的培训之外，还要结合公司自身的实际情况，自主地开展形式多样的学习活动。由于三星集团的经营领域跨度比较大，行业之间的差异也比较大，所以一些管理的规定，包括员工职级体系等都没有统一，当然，总的原则和方向是一致的。对内部讲师的激励方法和管理方式，不同公司的做法也各有千秋。以下列举的不同方法都可以起到调动内部讲师积极性的作用。

(一) 讲师的评价和考核

对内部讲师进行等级评价和分类管理，可以更好地利用有限的讲师资源，同时为有意愿做讲师的员工设定了努力的目标。有的公司把内部讲师分成了三个等级，即初级、中级和高级；有的公司则按A、B、C进行了分类。讲师的等级并不是一成不变的，如果

初级讲师经过评定达到了中级讲师的条件，那就可以升为中级。

对讲师的评价和考核，有的公司半年进行一次，有的则一年进行一次，考核的依据有两个方面：学员的满意度和培训部门的评价。学员满意度是指讲师授课结束后学员通过问卷评价表进行的评价；培训部门评价的主要内容有教学质量、教学效果、工作态度、授课技巧、课程内容的熟练程度等。

对讲师的等级评价，依据授课次数 / 年、课程类别、学员满意度、培训部门评价等几个方面来进行衡量和评定，如表 3-3 所示。经过评价，综合分数在 85 分以上者定为高级或 A 级讲师；综合分数在 75 分以上 84 分以下者定为中级或 8 级讲师；综合分数在 65 分以上 74 分以下者为初级或 C 级讲师。经年终考核，结果达不到本级别讲师要求，但仍符合下一级别讲师要求的可降级使用。如果年终考核不合格，或连续一年未授课则可以淘汰。

图 表 3-3 讲师等级评价表(例)

评价	评价内容	评价方法				
		90分以上	80~89分	70~79分	60~69分	59分以下
学员满意度(60分)	参看学员满意度评价					
	问卷中对讲师评价的部分	60分	50分	40分	30分	20分
讲授课程和授课时间(20分)	授课次数 / 年(10分)	5次以上	4次	3次	2次	1次
		10分	8分	6分	4分	2分
(10分)	讲授不同课程的数量	3个以上	2个	1个		
		10分	8分	4分		

培 训 部 门 评 价 (20分)	授课技巧(10分)	很满意	满意	一般	不满意	很不满意
		10分	8分	5分	2分	0分
	授课态度(热情、尽 责、准时)(10分)	很满意	满意	一般	不满意	很不满意
		10分	8分	5分	2分	0分

表 3-3 讲师等级评价表 (例)

评 价	评价内容	评价方法				
		90分以上	80~89分	70~79分	60~69分	59分以下
学员满意度 (60分)	参看学员满意度评价问卷中对讲师评价的部分	60分	50分	40分	30分	20分
		5次以上	4次	3次	2次	1次
讲授课程和授课时间 (20分)	授课次数/年 (10分)	10分	8分	6分	4分	2分
		3个以上	2个	1个		
	讲授不同课程的数量 (10分)	10分	8分	4分		
		很满意	满意	一般	不满意	很不满意
培训部门评价 (20分)	授课技巧 (10分)	10分	8分	5分	2分	0分
		很满意	满意	一般	不满意	很不满意
	授课态度 (热情、尽责、准时) (10分)	10分	8分	5分	2分	0分

为更好地开展员工培训，有的下属公司，把员工培训与公司的考核制度相结合，将讲师授课的情况反映到业绩考核中，这样就更好地激发了讲师的热情。

需要注意的是兼职讲师有自身的工作，只是他本人愿意授课不行，还务必要得到讲师所在部门的上司的支持和理解。在发送讲师授课邀请函时，应同时发送给讲师的直属上司，以便得到管理层的支持。公司要形成学习的文化和氛围，全员支持培训。

(二) 园丁奖

为鼓励内部讲师对培训工作的参与、支持与奉献，三星下属一家公司设立了老总年度园丁奖，这个奖项是专门为内部优秀讲师而设立的，并由总经理亲自在全员年度总结大会上颁发给优秀讲师。优秀讲师的评选是参考学员对讲师的满意度评价、讲师的授课

态度、讲课的次数、培训部门的评价等来进行的。具体评价方法如表 3—4 所示。

图 表 3-4 评价方法(例)

评价分类	评价项目	评价者	实施者	相关文件	评价时间
学员满意度评价	课程内容的熟练程度、授课技巧、课堂控制等	受训学员	培训组织者	评价问卷 (见附1)	课程结束后进行
年终评价	教学质量、教学效果、工作态度、授课技巧、课程内容的熟练程度等	培训管理者	培训部门	内部讲师年终评价表(见附2)	年终进行一次

1. 附 1 学员满意度评价问卷(例)

感谢你在百忙中参加本次培训!为改善和提高培训效果，请如实填写

对下列问题的意见。

一、课程整体评价

1. 你对本次培训整体满意度为：

非常满意	满意	一般	不满意	很不满意

2. 你认为本次培训对你而言：

有很大帮助	有一点帮助	没什么帮助

若你选择了“没有帮助”，是因为：

——所学信息不适用于我目前的工作

——我已知道这些信息

——我觉得我将来不会被允许用这些信息

——这些信息没有针对我的需要

等其他因素

3. 你对本次培训课程内容安排是否满意：

1	非常满意	比较满意	一般	不满意	很不满意
					J
					I

二、讲师评价

评价项目	评价分数				
讲师对授课内容是否熟知	5	4	3	2	1
讲师的表达是否有条理，易于理解	5	4	3	2	1
讲师是否把课程要点进行了清楚明确的解释	5	4	3	2	1
讲师的授课技巧是否娴熟	5	4	3	2	1
讲师是否将课程进行得轻松、生动	5	4	3	2	1
讲师对学员的提问是否能作出满意的指导	5	4	3	2	1

对讲师的意见或建议：

三、培训组织评价

评价项目	评价分数
培训时间的安排	5 4 3 2 1
现场服务	5 4 3 2 1
培训辅助工具的准备	5 4 3 2 1

四、你还有什么意见或建议？

2. 附 2 内部讲师年终评价表(例)

个人信息					
姓名		性别		公司名称	
职务		学历		担任课程名称	
评价内容					
授课时间 (小时)	额定授课时间		完成率 = $\frac{\text{实际授课时间}}{\text{额定授课时间}} \times 100\%$		
	实际授课时间				
课程改善	课程改善目标	<ul style="list-style-type: none"> • • 			
	课程改善完	<ul style="list-style-type: none"> • 			

	成	•			
	课程改善评价	5	4	3	2
学员满意度评价	授课时间		满意度评价		综合满意度
	授课时间		满意度评价		
	授课时间		满意度评价		
评语					

(三) 奖励机制

对内部讲师的奖励包括物质奖励和精神奖励两个方面。

物质奖励又叫书报费，根据级别不同，支付不等的费用，有的公司在培训结束后付给现金，有的公司则累计一个月支付一次。

精神奖励的方式形式多样。三星有的下属公司把讲师的彩色照片放大后挂在培训教室的墙面上，增加讲师们的自豪感；有的公司在教师节向讲师们发送贺信或鲜花；有的公司将学员对讲师的评价结果在公司内部网上进行公布，对评价好的讲师是一种鼓励，对评价不理想的讲师是一种督促。

(四) 对内部讲师的再培训

对已经培养出来的内部讲师，还要对他们进行不定期的再培训，以便不断提高他们的授课水平和培训的质量，如表 3—5 所示。

图 表 3-5 内部讲师再培训的内容和方法(例)

再培训项目	具体内容	培训频次
课程内容深化培训	进行课程内容的再培训、讲师研讨会	每年一次
讲师素质提高培训	对讲师进行素质提高培训，内容与其担任课程内容 相关	每年一次
讲师研讨会	就课程内容改善、内容理解、讲授技巧、讲授存在 的问题等进行探讨，搜集现场案例	每年一次
授课技巧培训	提高讲师的授课技巧	讲师至少每年 接受一次培训

内部的建设是培训体系重要的组成部分。他们了解公司的状况，公司内的一些基本培训，比如企业文化、规章制度、专业技能、业务培训等课程由内部讲师来讲授，具有更大的优势。企业应根据本公司的具体情况，确定需要培训的课程和相应的讲师资源，搞清楚哪些课程需要借助外部的力量，哪些课程需要内部讲师。对内部讲师，除了进行专业的授课技巧训练之外，为了达到好的培训效果，在内部讲师正式给员工讲课之前，还可以在小范围内进行试讲，这个小范围包括 HR 部门相关人员和与课程内容有关的专家。讲师就课程的结构、条理、可接受度、授课技巧等不足之处进行改善之后，再针对实际需要接受培训的员工开展培训。同时，定期举办内部讲师的研讨会、相互交流经验也是很好的学习。

大多数公司的内部讲师都是兼职的，他们除了要完成本职工作之外，讲课是他们额外的任务。为调动他们的积极性，公司应制订相应的管理制度并严格落实和执行。

1. 附 内部讲师管理规定(例)

1. 内部培训师的主要职责

- ✓ 认真完成所担任课程的授课任务；
- ✓ 因工作或其他原因不能按时授课时，提前通知培训部门；
- ✓ 向培训部门提供课程改善的建议；
- ✓ 在培训部门的组织下，编写或改善所讲授课程的教案；
- ✓ 协助培训部修改课件，并把修改的内容提交给培训部门。

2. 内部讲师的等级评价

- ✓ 为激励内部讲师提升授课水平,提高培训的实施效果,对内部讲师进行 等级评价；
- ✓ 讲师等级分为三个级别：A 级、B 级、C 级；
- ✓ 等级评价依据授课次数 / 年、课程类别、学员满意度、培训部门评价等 几个方面来进行衡量，参照“讲师等级评价表”打分；
- ✓ 等级评价的具体标准：综合分数在 85 分以上者为 A 级讲师；84~75 分 者为 B 级讲师；74~65 分者为 C 级讲师。
- ✓ 等级评价每半年进行一次，根据评价结果进行等级的调整。

3. 讲师激励

一授课的讲师均可获得一定的授课费用，不同等级的讲师课时费标准 不同：

1	讲师等级	A级	B级	C级
1	课时费用	X元 / 时	X元 / 时	X元 / 时

注：授课费=培训课时费×小时数×课程满意度系数

- ✓ 担任讲师期间内，可获得 xx 元的书报费 / 年，年底持凭证报销；
- ✓ 讲师具有优先参加所提供课程相关领域的外部培训的机会；
- ✓ 讲师授课的业绩作为本人年度业绩考核和晋升的参考标准。

4. 讲师考核

- ✓ 根据每次授课的情况，培训部门和培训学员对授课质量、教学效果、工作态度、授课技巧、课程内容的熟练程度等进行评价，并及时记录；
- ✓ 培训部门参考“内部讲师年终评价表”对讲师进行年度综合评定，分数低于 C 级要求者，将被取消讲师资格，讲师因工作或其他原因，不能按原计划授课时，应及时通知培训部门，以便另行安排；
- ✓ 每年度从中评选出优秀讲师，并给予一定物质奖励和精神奖励。

第十七章 企业的脊梁——中层管理者培训

前面已经讲到，如果把管理人员的层级用人体的来比喻，高层领导相当于头部，基层管理者相当于四肢，而中层管理者则相当于人体的躯干和腰部，他们是企业的脊梁。在组织运作当中，中层扮演着重要的执行角色，如果这个层级的员工素质和能力不足，就不可能带领团队完成部门的工作任务，最终会影响企业经营目标的实现。因此，企业务必要通过各种手段和方法，提高和培养中层管理者的综合能力，让他们能够“双腿”走路，这个“双腿”一是指业务能力；二是指管理能力。

很多企业的中层都是从技术岗位走向管理岗位的，他们的业务能力都很强，但管理能力相对比较欠缺，在管理中就出现了“瘸腿”的现象。企业要有效地执行公司战略、完成企业目标，就必须通过系统的培训，让中层具备和掌握相应的管理技能。

中层管理者要具有良好的执行能力，至少要掌握以下的管理技能和内容：首先要明确中层的角色和职责，然后根据管理的对象不同进行分类。管理的对象从大的方面可以分为三大类：怎么管事，怎么管人，怎么管自己。除此之外，还要考虑有哪些技能是必须掌握的。对应该掌握的技能 and 内容进行分类之后，就要结合本企业的实际，设计课程内容。

梳理一下中层管理者应该掌握的管理技能，可以从5个方面对他们进行系统的训练和指导，如表3—6所示。

图 表 3-6 中层管理者应掌握的管理技能

分类	课程内容
第一部分角色认知	管理的基本理解；组织管理的基本原则； 管理者角色定位；管理者职责界定； 管理风格自我认识；管理的权变领导方式
第二部分事务管理	部门工作目标的设定与管理；部门工作的计划制订； 工作授权的技巧和方法；有效执行与业务指示； 控制与协调的方法；工作改善与问题解决

第三部分人员管理	培养下属的原则和方法；有效指导下属的技巧； 激励下属积极性的方法；改进下属的不良行为； 人际关系与冲突处理；如何建立高效团队
第四部分自我管理	拥有积极的心态；培养最佳的职业习惯； 塑造良好的职业形象；协助上司共同发展； 如何提升自我领导力
第五部分职业风采	自我展示的技巧；如何运营和主持会议； 管理者的沟通技巧；高效的时间管理；有效的面谈技巧(辞职面谈、 辞退面谈、绩效面谈、苦衷面谈)

一、 1. 中层管理者的角色认知

企业的组织结构大致可以分成三个管理层次，即高层、中层和基层。高层管理者称为决策层，决定公司的企业文化、发展方向和总体规划等，决策是高层的主要任务。基层管理者称为操作层，即按着指示的事项实际去操作。中层管理者通常称为执行层，他们既要做正确的事，又要教导下属把事做正确；既要承上启下，又要独当一面。公司的发展战略、目标、计划等，能否很好地落实下去，这个层级的作用非常关键。中层是企业名副其实的“中间”力量和“中坚”力量。

如同一个人在生活中扮演多种角色一样，中层管理者在工作中也扮演着不同的角色。根据交往的对象不同，可以分成三个基本的角色：上司、下属和同事。中层管理者面对自己的下属，要承担起做上司的责任，组织好部门工作，保证员工高效地完成各项任务，提高部门的工作绩效；面对自己的上司要做一个得力的好下属，正确领会高层的意图，向上司及时反映员工的意见和要求，及时发现问题并提出改进建议，协助上司顺利开展工作；面对其他部门的员工要做一个好的同事，当其他部门有困难或遇到问题时，给予真诚的关心和帮助，消除本位主义以维护公司整体的利益。如果中层管理者不能认清自己的位置，不能正确地定位自己，就会出现角色错位，导致下属去做了上司的事情，而上司去做下属该做的工作。

那么，管理者的职责应该怎样界定？中层管理者应有五大方面的职责：第一，完成

工作任务是管理者的天职。上级下达给部门的工作如果没有完成好，管理者就应该承担全部责任，而不能把这种责任推卸给下属。第二，辅佐上司的工作。中层的工作需要上司的支持，同样，上司达成任务，需要每个下属的协助。作为承担部门工作的主管，中层管理者应该做好自己的工作，并积极协助上司完成目标。第三，辅导和培养下属。培养和指导下属是部门管理者义不容辞的责任，他们必须帮助下属提高自身的能力。有的管理者认识不到这一点，把培养员工的重任推给 HR 部门，这是非常不称职的想法。第四，营造良好的工作氛围，使下属之间能够相互协作、相互支持，培养团队合作的精神。第五，解决问题。企业的经营是问题的延续，中层应成为解决问题的高手，而不应成为问题的一部分。

在明确了自己的角色和职责之后，中层管理者应该发挥好自己的作用。

中层管理者所处的中间位置，决定了他们是企业战略的执行人。一个企业能否获得成功取决于两大方面：正确的决策和有效的执行，这二者缺一不可。中层管理者如何有效发挥这个作用，提高他们的执行能力，已经成为越来越多的企业所关注的焦点。

二、 2. 中层管理者如何进行事务管理

管理的五大基本职能是计划、组织、领导(指挥)、控制和协调。管理者在对“事儿”进行管理时，这些基本职能缺一不可。

在制订部门目标之前，管理者首先要明确公司的大目标。目标管理的基本思想有三个方面：一个公司必须树立公司目标，作为企业的方向；依据公司目标，各部门管理者必须设定部门目标；结合部门目标设定员工目标，并且与总体目标协调一致，从而促成公司整体目标的实现。这里有很多技巧和方法需要管理者学习和掌握。比如，给下属制订工作目标时，不是简单地把上司的目标分解给下属，而是要了解目标分解的核心是“上级的措施就是下级的目标”。因此，当管理者从上司那里得到本部门的目标之后，先要认真思考一下达成部门目标的具体措施和方法，之后向下属说明部门的总体目标和具体的措施和方法，然后让下属草拟自己的目标，接下来分别和每个员工讨论他们自己的目标，并把目标落实到纸面上，双方签字，最后要让员工清楚地知道目标考核的标准。

这样的做法体现了目标制订的“参与原则”，可以让员工对目标产生承诺感，而承诺感可以激发员工为实现目标采取相应的行动。

目标是计划的基础。如果说目标是前进的方向，计划就是具体的行动方案。任何工作只有通过计划—实施—确认—改进，也就是 PDCA 的循环过程，才能更好地完成。因此，作为管理者，一定要制订工作计划，使自己和下属把计划当成行动的目标，自觉、

自发地去完成工作。按计划实行后再进行必要的检查，如果发现结果与目标、方针不符合时，就要采取相应的措施，重新研究和修正计划及实行的方法。此外，为了使整个组织的业务正常进行，还要调节好与上司和其他部门之间的关系以及下属之间的关系。因为在实际工作当中，部门与部门之间的业务都是相互关联，需要紧密配合的。

在工作中我常常听到有人抱怨，说自己太忙没有一点空闲时间。有的人的确非常忙碌，每天早出晚归，但工作成果却与忙碌并不成正比，其中重要的原因就是缺乏工作的计划性，从而导致忙乱、茫然和盲目。管理者花费时间和精力制订计划，可以消除不慎重的想法和草率的行动；可以防止不分主次，先做细小的工作，重要的事向后拖延的不良习惯；可以事先掌握问题所在，从而采取相应的措施；可以消除在实施的过程中浪费时间的现象。可以说，制订一个比较完善的计划，管理工作就已经完成了一大半。目标定得再好，如果计划作错了，最终目标也是无法达成的。制订合理可行的计划是管理活动的出发点，是管理者行动的指南，也是管理者必须具备的能力。

控制与协调是两个重要的管理职能。做事想要得到好的结果，管理者就必须掌握控制和协调的技巧。控制的范围是针对本部门内部的事，而协调的范围则包括部门内部和部门外部。

上面已经谈到，管理者如果缺乏工作计划，就会导致“忙、茫、盲”的结果。如果管理者再不懂得授权的技巧和方法，就可以说是雪上加霜，“忙、茫、盲”的状况就会加剧。

中层管理者要去做更有价值的事情，简单的、重复的、价值不大的事应授权给下属去做。什么样的下属可以放心授权？什么样的工作可以授权给下属？授权的过程当中应该注意什么？如何完成授权的工作？只有学会了授权的方法，并灵活地去运用，才能给团队、下属和自己带来更大的益处。这里要提醒管理者区分授权和工作分配的意义。

三、 3. 中层管理者如何管人

作为中层管理者，在人员管理方面应该掌握哪些管理技能呢？企业可以从以下几个方面对中层管理者进行相应的训练。

首先要让中层管理者懂得如何去培养下属。对下属的培养和指导可以从知识、技能和态度这三个方面去着手。当下属的技能不足时，应该如何去训练？当员工的知识不足时，如何去弥补？当下属的态度不良时，又如何去改变？管理者对下属的培养，应该承担起什么样的职责？上司应该用什么方式去弥补下属的不足？这是管理者在培养下属时要把握好的原则。

知识、技能和态度是员工完成好工作最基本的三个方面。作为管理者要认真观察每一个下属的工作状态，找出他们欠缺之处，然后制订相应的指导计划。这三个方面因内容不同，要采取不同的训练方法。从知识角度而言，传授方法只是其一般意义，使员工突破固有的思维观念，不断接受新的东西才是其积极意义；从技能角度而言，训练加强技能只是其一般意义，教会员工承担问题、解决问题才是其积极意义；从态度方面而言，对员工态度进行启发和引导只是其一般意义，让员工不断创造价值，在提升自身价值的同时，能为提升公司的价值作出相应的贡献才是其积极意义。

弥补下属知识、技能、态度的方法见表 3—7 所示。

图 表 3—7 弥补下属知识、技能、态度的方法

知识	技能	态度
—建立图书阅览室	~技术标兵 / 技能比武	—企业文化传播
~网络学习(E-learning)	—在岗训练 / OJT	—完善激励制度
—讲座 / 光盘	~技术考核 / 等级评定	—树立榜样 / 标杆
—订阅专业杂志 / 专业书籍	—定期轮岗制度	—以身作则 / 模范作用
—构建知识体系 / 案例库	—多技能培养	—职业规划 / 发展平台
—内部 / 外部培训	—专业机构培训	—体验活动 / 切身体会
—读书心得 / 交流平台	—职称 / 资格认证	—加强素质教育

人员管理的第—4”技能就是如何有效地在岗位上指导下属技能。岗位指导可分为七个步骤，如果不能很好地运用这些步骤和方法，那么在实际指导时就会出错，当然就谈不上培养工作熟练的员工。岗位指导的七个步骤是：

第一步，指导的开始，首先要放松下属的紧张心理。

第二步，接下来要告诉下属指导什么内容，为什么。

第三步，作为指导者要作出正确的示范，让下属看看正确的做法是怎样的。

第四步，把操作的步骤详细分解开来，然后手把手地进行指导。

第五步，让下属独自操作，管理者要认真观察，直到下属能够独立熟练操作。

第六步，安排下属到岗位实际操练。

第七步，进行后续的跟踪、监督和赞扬。

人员管理的第三个技能是如何有效激励下属的积极性。下属在工作当中为什么能够积极地去做事?这种积极性从何而来?上司如何有效地去激励下属?对不同的员工应采取不同的奖励方法。不少管理者一说到激励首先想到的是物质奖励，这固然是一个方面，但它的激励作用并不能持久。管理者要认识到奖励的两个方面，即物质奖励和精神奖励。只有启发员工的内心欲望，把“要你做”变成“我要做”时，才能真正调动起工作的热情和积极性。如何有效地激发出员工内心的欲望?什么是外在的刺激?如何去刺激?当一个人把工作变成自己想做的事情的时候，内在的激励就调动了起来。

人员管理的第四个技能就是如何改进下属的不良行为习惯，真正发挥教练的作用。作为管理者要知道什么是习惯，习惯的改变并不容易。为什么?因为习惯是不知不觉，不经过大脑的思考就做出来的行为。这些行为有时不是有意的，而是无意识的流露。当一个员工的不良行为成为习惯的时候，绝不是管理者一句话就能够改变的。从一种习惯改变到另外一种习惯，要经历一个痛苦的过程，经历一个不舒服的过程，作为一个管理者要懂得帮助员工去克服这种不舒服，度过这种不舒服阶段，让员工形成一种新习惯。懂得这些，管理者在指导下属改变不良行为习惯的时候，就会运用跟踪监督的手段，而不是简单地说一句话就结束了。

人员管理的第五个技能就是如何有效处理人际关系和冲突。这里要先理解什么是冲突，为什么产生冲突和矛盾。在组织管理中，为什么要把冲突维持在适当的水平?如何有效处理人际关系?管理者要管理的重要工作之一就是要营造良好的工作氛围，及时解决发生的问题。当员工之间产生冲突的时候，处理方式得当就会促进问题的解决，反之矛盾会越来越深，冲突会越来越重。比如两个员工在吵架，应该怎么调和?如果去问他们谁对、谁错，他们也许会把对方的缺点放大、互相指责，这样本来一点点的小矛盾，就会被放得越来越大。这种处理方式就不太合适。我们不要去问是谁的错，应该把两个员工叫过来，帮助他们分析一下，如果不吵架各自得到的好处是什么，告诉他们处理问题应当保持理性，避免感情冲动。如果管理者不会处理人际冲突，就不会大事化小，小事化了。相反，可能还会把小问题变成大问题，把小矛盾变成大矛盾。

人员管理的第六个技能是建立高效团队。如何让部门员工培养团队精神，并形成团队的凝聚力?管理者在团队中要发挥什么样的作用?高效的团队具备哪些特点?团队管理的原则和方法有哪些?管理者可以从“大雁”的身上学到一些方法：大雁群飞，而且能够持久地飞；领头雁经常更换；大雁一边飞一边发出一致的叫声；一只大雁受伤，会有另外两只大雁陪伴。大雁飞行的这些现象，可以启发管理者如何去带好一个团队以及

如何做一名称职的团队领导。

管人是管理者的一个难题，但如果掌握了技巧和方法，并懂得去应用、总结和改善，相信所谓的“管人难”就一定能得到解决。

四、 4. 中层管理者的自我管理

有一句话叫“做事之前先做人”，人做好了其他的就不在话下了。对于管理者来说，人格魅力和人品的“权利”远远超过了职务的权利。管理者连自己都管不好，就不能奢望去管理好团队和下属。

在自我管理时，首先要做好的就是调整好自己的心态。积极的态度是一种思维方式的外在表现，这种心态喜欢快乐而不是悲伤；喜欢希望而不是绝望；喜欢战胜而不是退缩。只有通过有意识的努力，积极的态度才不受外界的干扰，才能够得以维持。管理者自己不仅要清楚地认识到态度的重要性，带头以积极的心态投入到工作中去，还要用积极的心态和良好的情绪去影响下属和周围的人，让下属也能以积极的心态对待工作和生活。生命的质量取决于我们每天的心态，如果能保证每天有好心情，就会获得很好的生命质量，就能够体验到生活和工作的美好。拥有积极的职业心态，这是管理者职业素养的基本条件。

有了良好的心态，管理者还要养成良好的职业习惯。人有很多不同的习惯，如思维的习惯、做事的习惯、工作的习惯、生活的习惯等等。习惯的养成需要时间和过程，而良好的习惯一经养成将终身受益。作为公司的中层，哪些习惯是务必养成的，哪些因素影响习惯的培养，如何排除这些干扰因素等都要去思考。只要养成了主动积极、爱岗敬业、做事尽心、说到做到、承担责任、遵守约定等习惯，到哪里都是受欢迎的员工。

希尔顿曾向他的员工说道：“各位员工，从你跨入酒店大门时起，你的微笑就不再是你的了，因为你的行为代表的是公司的形象。”我们可以借用这句话，并把它修改一下，告诉管理者：当你们站在员工面前的时候，你们的言行也不再是属于你们的了，因为管理者对员工的影响太大了，而且这种影响是直接的。如果员工对自己的顶头上司不满，就会演变成对公司的不满。

员工的职业素养是在点点滴滴的行为中表露出来的。有一次我去拜访客户，对方公司有两个人接待，一个是人事行政经理，一个是培训主管，他们给人的感觉就很不职业，递名片时也是一只手伸出来，名片还拿反了；在培训时要选择小组的组长，当让学员投票选举时，不少人用一个手指头指向自己所选的组长，这看似很小的一个举动，却会让人感觉素质不够或形象不佳。管理者的言行举止对员工产生的影响很大，因此，中层管

理者要在日常的工作和管理当中不断修炼和提醒自己，并给员工作出表率。21 世纪是终身学习的时代，因为新的知识不断诞生。过去对一些词汇的理解和解释，今天又有了新的诠释。过去认为只有公司的高层才需要领导力，但 21 世纪是“人人都是领导的时代”。领导力是一种影响力，它包含两个方面：一个是对自己的影响力；一个是对他人的影响力。作为中层管理者要意识到自己是中层领导，并且要明确自我领导力的核心要素，在工作中还要有效地发挥自己的领导力。

五、 5. 中层管理者的职业风采

除上面的三“管”，即管人、管事、管自己以外，主持会议、自我展示或演讲、沟通或面谈、时间管理等技巧都是管理者必须要掌握的技巧。

我们都知道，开会是为了解决问题或传达有效的信息。会要么不开，开了就要有效。在会议上解决了问题，达成了共识，开会结束之后就要去追踪这种结果，真正使会议落到实处，从根本上解决管理中的问题。会议运行当中有一份非常简单但却是有效的表单——“5W1H”，对于问题可按照“5W1H”，来落实：讨论确定这个问题的主要原因；描述每一个问题的现状；确定问题要解决到什么程度；如何去操作的对策；谁来负责这个问题的解决；什么时间才能够完成这件事情。这些由大家一起来讨论，最后达成共识。如果会议运行的方法不得当，会议当中没有议论该议论的事，会议结束之后也没有去追踪，且不知道如何去追踪，会议就不可能达到期望的结果。

作为管理者，在工作中经常要把本部门的工作内容有效地传递给他人，把自己的想法传递给下属，把本部门的工作汇报给领导或展示给他人，而这些都需要管理者具备一定的演讲和自我展示的能力。

沟通技巧是每个人都必备的生存技能，尤其是管理者就更需要这方面的能力。工作中的沟通，根据沟通的对象不同，可以分为三类，即横向沟通、向上沟通和向下沟通。与不同的部门沟通，若沟通得好会相互支持、相互合作；沟通得不好，则会造成部门之间的不协作，降低公司的整体运作效率。与上司沟通得好，了解上司的想法、需要，就会有明确的工作目标和努力方向；与上司沟通得不好，上司的想法我们无法了解，也就达不到上司的期望。与下属沟通得好，下属员工就可以理解指示的内容，并且按照上司的指令去执行；与下属沟通不好，下达的命令和指示，下属就不能完全理解。工作中出现的任何问题，都需要通过正确的沟通方式去解决，“管理就是沟通”可以说是至理名言。

时间是稀缺资源，失去了就不可复制。作为管理者要做的事情非常多，一定要学会

掌控时间，在有限的时间内力争做更多的事。一天的时间如何有效分配？如何按照轻重缓急、时间管理的四个象限有效地分配好自己的工作？作为一个管理者懂不懂得时间分配的方法？懂不懂得轻重缓急的调整？如果不懂，这个管理者就不知道抓重点的工作，不知道抓重点的事项。

在工作中，管理者经常要和员工面谈，面谈的内容和对象不同，采取的方法也不同。比如：离职面谈、绩效面谈、辞退面谈、招聘面谈都需要不同的方法。

以上列举的这些都是管理者必须要很好地理解和掌握的内容。

企业的员工培训要取得好的效果，培训的方式、方法非常重要。成人培训完全不同于学校的学习，一味地灌输，不可能达到训练的目的。我曾经历过几次这样的情况：在进行培训场地的布置时，我要求将学员分成若干个小组，但客户不太愿意接受这种方式，并找出多种理由拒绝，对培训的认识依然停留在“培训就是上课”的阶段；而经过多次协商最终按培训的要求做过之后，他们才恍然大悟，才愿意尝试新的方法。

通过 MTP 课程中有关管理知识的学习和管理技能的演练，企业能很好地帮助中层管理者理清管理的思路和方法，增强管理的理念和意识，并将相关管理技能落实于日常管理工作，以提升企业管理绩效，增强企业的核心竞争力，

中国三星对中层管理者实施的课程在外部简称 MTP (Management Training Program)，在中国三星称为 SMP (Samsung Management Program)。这个课程是 1997 年从韩国总部引进的，之后结合中国本土的实际和中方员工的特点进行了彻底的更新和完善。其课程特点是不仅注重让受训者获取新的知识和新的理念，更注重学习者的应用，并启发员工解决问题的方法和思路，强调课后的实际操作，真正达到“知”、“行”合一的训练效果。

MTP 课程不但内容丰富多彩，形式也融教乐于一体。在整个培训过程中，并用多种不同的培训方式，将讲师的讲授和指导与实战案例分析研讨、经验分享、创意思考、小组讨论、示范指导、角色扮演、体验感悟、行动计划等方法结合起来，充分调动受训者的培训参与度，这是三星培训中非常强调的一点。

企业应结合本企业发展规划和行业特点，在实践中找出有效的培训措施和方法，不断提高管理者自身的管理技能。

六、 附中层管理者管理技能训练——MTP 课程系列大纲

(一) 第一部分中层管理者角色认知

※※ 课程受益

学完本课程，学员可以：

- ✓ 加深对管理的含义及其本质的理解；
- ✓ 掌握组织管理的基本原则，并在工作中加以应用；
- ✓ 了解自己的管理风格，通过改善不断完善；
- ✓ 根据不同的情景、针对不同的下属采用不同的领导方法；
- ✓ 明确中层管理者的职责和作用，并发挥中层“腰部”的作用。

※※ 课程内容

一、管理的基本理解

1. 如何理解管理的含义×什么是好的管理

2. 管理的两个误区

3. 管理的基本职能

4. 管理的本质

·案例 1：补贴该扣除吗

·案例 2：该不该准价

二、组织管理的基本原则

1. 什么是组织?
2. 组织管理的三个阶段
3. 组织管理的重要原则
4. 组织管理工作的三大内容
5. 管理者带好队伍的三个关键

三、管理风格自我认识

1. 管理的不同类型
2. 认识自己的管理类型 管理类型自我测试
3. 以人为本和科学管理
 - 3.1 人本管理的层次
 - 3.2 科学管理的方法

四、管理的权变领导方式

1. 领导与管理的区别
 2. 领导者的两种行为
 3. 四类不同的管理情景
 4. 选择合适的领导方式
- 课堂练习：哪种领导方式更合适
5. 如何应对上司的领导方式

五、中层管理者角色定位

1. 企业存在和发展的根源
2. 中层管理者的自律准则
3. 中层管理者扮演的九个角色
4. 中层管理者应该具备的意识
5. 中层管理者的综合能力
6. 中层管理者的“用心”之道

六、中层管理者职责界定

1. 企业面临的环境变化
2. 管理者所处的位置
3. 中层管理者的职责
 - 3.1 工作重点分配
 - 3.2 三大能力分配
 - 3.3 管人与做事
 - 3.4 中层管理者的五大职责
4. 主管“主管”什么

(二) 第二部分中层管理者的事务管理◎课程受益

※※ 课程收益

- ✓ 学完本课程，学员可以：

- ✓ 了解部门目标管理的作用，为部门和下属设定有效的工作目标；
- ✓ 了解工作计划的不同类型，并将其运用在部门计划管理上；
- ✓ 有效进行控制和协调，更好地完成工作任务；
- ✓ 学会正确授权的方法，腾出时间让自己承担更有价值的业务；
- ✓ 能够充满信心从事部门管理工作。

※※ 课程内容

一、设定部门工作的目标

1. 目标管理的作用×为什么成功者总是少数

2. 目标的意义

3. 目标设定七步骤

4. 目标设定的原则×人类行为的通用原则

·期望原则

·参与原则

·工作标准明确的原则

·SMART 原则呀如何描述目标

5. 如何设定部门和个人目标

二、部门工作的计划制订

1. 工作计划的三大种类

2. 拟订计划的三大原则 《尹制订计划的七个要点

3. 工作计划管理的流程

4. 确保计划顺利推动的要点

5. 如何制订部门年度计划

·课堂练习：制订部门或个人目标

三、工作授权与业务指示

1. 授权基本概念

2. 授权三大好处

3. 管理者不授权的原因

4. 授权的流程

5. 授权时的注意点

6. 授权后的管理和跟踪

7. 正确下达业务指示

四、控制与协调的方法控制

四、控制与协调的方法

控制	协调
1. 控制的含义	1. 什么是协调
2. 控制的目的	2. 协调的目的和效果
3. 控制的原则	3. 协调的六个步骤
☞ 控制不及的结果	4. 有效协调的注意事项
☞ 控制过度的结果	5. 如何与其他部门协调
4. 控制过程注意事项	• 案例：应该怎样控制和协调

1. 控制的含义

2. 控制的目的

3 . 控制的原则

×控制不及的结果

×尹控制过度的结果

4 . 控制过程注意事项

协调 1 . 什么是协调

2 . 协调的目的和效果

3 . 协调的六个步骤

4 . 有效协调的注意事项

5 . 如何与其他部门协调

·案例：应该怎样控制和协调

五、如何有效执行

1 . 什么是执行，什么是执行力

2 . 执行不力的原因

×为什么公司的制度政策不能很好地执行

3 . 执行工作任务的要点

4 . 执行力的四个要素×心态、角色、流程、方法

5 . 有效执行的工具

六、工作改善与问题解决

1 . 问题和问题意识

×什么是问题

×什么是问题意识

2. 发现问题的盲点和误区

3. 解决问题是管理者的重要职责

4. 解决问题的正确方法

5. 工作改善的基本原则

(三) 第三部分中层管理者的人员管理⑨课程受益

※※ 课程收益

学完本课程，学员可以：

- ✓ 明确作为中层肩负的培养下属的职责，选择不同的培养方法；
- ✓ 掌握激励下属工作动机的基本原理和常用方法；
- ✓ 了解人际冲突造成的根源，学会利用和解决人际冲突；
- ✓ 掌握高效团队的构成要素，善用不同人的长处，塑造有凝聚力的工作团队；
- ✓ 能够轻松管理部门员工，提高部门工作的绩效。

※※ 课程内容

一、培养下属的原则和方法

1. 为什么要培养下属

2. 了解下属的三个层次

3 . 培养下属是管理者的责任

4 . 培养下属的六大基本原则

5 . 培养下属常用的方法

6 . 如何成为好的教练

二、有效指导下属的技巧

1 . 指导下属时上司应克服的心理

2 . 员工绩效不佳的原因

3 指导下属的重要性

4 . 提高下属工作的兴趣

5 . 指导下属的流程——有效教导十步法

·课堂演练：如何进行指导

三、激励下属积极性的方法

1 . 激励员工的三种基本方式×内在激励模式

2 . 激励员工的基本理论

3 . 企业常用的激励方法

4 . 管理者可用的激励方法

5 . 激发下属工作动机的要点×哪些行为不可取

四、改进下属的不良行为

1 . 习惯的养成过程

2. 改善习惯的七个步骤

3. 管理者承担的责任

4. 批评和表扬下属的技巧

·案例研讨：何主管应该怎么办

五、人际关系与冲突管理

1. 怎样理解冲突

2. 产生冲突和矛盾的根源

3. 冲突的五种处理模式×自我测试：冲突处理的类型

4. 化解冲突的步骤和方法

5. 建立良好工作关系的基本原则

6. 建立人际关系的情感账户

六、建立高效的团队

1. 团队和团队精神×两则故事的启发

2. 高效团队的特点

·体验活动——合作才能成功

3. 团队领导的作用

4. 集思广益的团队原则

5. 如何做称职的团队领导

(四) 第四部分中层管理者自我管理⑨课程受益

※※ 课程收益

学完本课程，学员可以：

- ✓ 理解协助上司的重要性，懂得如何让上司放心和信任自己；
- ✓ 树立良好的职业形象，给员工树立榜样；
- ✓ 提升自我领导力，不断扩大自己的影响力；
- ✓ 以积极的心态应对职业生涯的发展，不断开发自己的能力，最终成为称职的管理者，成为公司满意的员工。

※※ 课程内容

一、拥有积极的心态

1. 态度决定一切
2. 积极心态和消极心态的影响
3. 如何培养积极的心态

×视困难为乐趣

×阳光思维

×胸怀感恩的心

4. 建立自信心的方法

5. 坚定成功的信念

二、培养最佳的职业习惯

1. 习惯是如何培养的

2. 改变习惯的四个阶段

3. 必须具备的职业习惯

·尊重他人的习惯×尊重所有的人

·做事尽心的习惯×人生的工程师是自己

·要事第一的习惯×时间为什么不够用

·善于思考的习惯×打破惯性思维

·勤俭节约的习惯×成本意识

·没有借口的习惯×和自己叫劲儿

三、塑造良好的职业形象

1. 职业、职业化、职业素养

2. 形象意味着什么

3. 管理者必备的职业化意识

4. 如何塑造良好的职业形象铲×由内而外塑造自己

①情绪——表情管理

②得体的仪表仪容

③语言举止

④接人待物

四、协助上司共同发展

1. 协助上司是天职
2. 如何向上司汇报工作
3. 如何向上司提出建议
4. 如何与上司讨论问题

·案例研讨：不良品的处理

5. 如何赢取上司的信任
6. 管理上司的七个要点
7. 规划职业成长目标

五、提升个人领导力领导力的内涵

2. 领导力的变化×21 世纪人人都是 Leader。
3. 自我领导力的三大核心能力
4. 自我变化的五阶段×变化的最大敌人是自己
5. 行动的五个策略

(五) 第五部分中层管理者的专业风采⑨课程受益

※※ 课程收益

学完本课程，学员可以：

- ✓ 在下属和众人面前很好地展现自己的职业风采；
- ✓ 把握开会的要点和技巧，提高开会的效率；

- ✓ 在工作中进行良好的沟通，达到最佳的沟通目的；
- ✓ 有效管理和利用宝贵的时间资源；
- ✓ 学会不同情景的面谈技巧，更好地处理员工的不同问题，最终成为职业化的管理者。

※※ 课程内容

一、自我展示技巧

1. 有效演讲的三要素

2. 专业的呈现技巧

·语言、目光、手势等训练

·进度和时间控制

3. 演讲主题的展开

1) 开场和自我介绍×如何营造演讲气氛

(2) 主体部分展开的要领

(3) 收尾的技巧

4. 视觉资料的制作要点和辅助工具的运用

二、如何运营和主持会议？

1. 会议的意义和目的

2. 会议的种类

3. 高效会议的八大特征

4. 开会前的准备工作×会议准备清单

5. 会议主持者的守则与责任

6. 成功主持会议的五个策略

三、管理者的沟通技巧

1. 沟通的含义

2. 沟通的四个重要概念

3. 完整的沟通过程×表达、倾听和反馈的技巧

4. 沟而不通的原因分析×信息为什么丢失——沟通的漏斗

5. 三种不同的沟通方式×上行沟通，下行沟通，平行沟通

6. 沟通注意事项

四、高效的时间管理

1. 时间管理的含义

2. 时间管理的思维障碍

3. 时间不够用的原因分析×自我测试：你的时间管理怎么样

4. 时间管理的五大原则

5. 时间管理用具的运用

6. 时间管理的改进方法

五、有效的面谈技巧

1. 面谈的重要性×组织为什么需要面谈

2. 面谈的五个基本要素

3 . 不同类型的面谈守组织层面的三种面谈

3 . 1 离职面谈的方法

3 . 2 辞退面谈的方法

·辞退员工留意事项×辞退面谈五步曲

3 . 3 业绩反馈面谈的方法

·业绩评价面谈的步骤和方法

3 . 4 个人苦衷面谈的方法

(1)员工主动要求面谈时的注意事项

(2)上司提出面谈要求时的技巧和方法

4 . 实施面谈演练

第十八章 培训管理者——员工培训的桥梁

对于负责培训工作的员工，似乎没有统一的称呼，培训专员、培训管理者、培训管理员、培训工作者、培训主管等等(在此姑且用一个称谓——培训管理者)。其实怎样称呼都无关紧要，重要的是公司如何去培养和训练负责培训的员工，让他们能有针对性地开展培训工作，建立适合本企业的培训体系，从而提高员工培训的效果。

一个企业是否重视员工培训，完全取决于公司高层人才培养的理念，而这样的理念要落到实处，就需要有懂培训、有能力、素质好、热情高的员工去推动。培训管理者是企业开展培训工作的主体之一，在员工培训中起着桥梁的作用，他们承担着提高企业员工素质的重任，是企业培训的具体实施者，他们的能力关系到培训效果的好坏和培训质量的高低。因此，企业务必要重视对培训管理者的训练，为他们更全面、更深入地开展员工培训创造条件，为企业的发展，培养更多的人才。

一、 培训管理者的角色和任务

做任何一项工作，首先要明确工作的目的、任务、职责以及所扮演的角色。培训管理者的角色不只是培训的组织者，组织和实施培训只是最基本的，如表 3—8 所示。如果把自己定位在这个层次，那能力和水平就无法得到提升。

图 表 3-8 培训管理者的角色和任务

角色	任务
培训组织者	选定培训内容、讲师，准备培训设施、辅助教材等，发送培训通知，制订课程表等
需求分析者	找出实际情况与公司要求之间的差距，通过分析明确培训的目的，并把需求准确反映到培训当中
课程评估者	为提高培训效果，分析和评价培训课程、讲师、学员反应等
课程开发者	掌握课程开发的技巧和方法，根据公司和员工的需要，开发相应的课程
资料管理者	为员工准备各种学习资料和讲课资料，并定期更新，同时，不断搜集新的学习资料

传媒专家	为提高培训的参与度，开发并制作各种视听觉资料
监督者	与部门主管合作，监督员工培训后的行为改变，指导学员参加培训之后的现场学习
沟通者	评价员工培训期间的表现，帮助他们制订自我开发计划
培训顾问	加强自身素质，不断提升自己的专业水平和能力，成为员工培训的顾问和专家
战略家	把员工培训的目标与公司的经营战略密切联系，树立适合公司发展的人才培养战略

二、 培训管理者的具体业务

培训管理者要扮演好上面的十大角色，并且有效落实培训的目标和计划，需要做很多的工作。从培训的前期准备到课程的组织；从年度计划的制订到计划的推进；从培训体系的建设到培训制度的制订和完善；从培训的实施到培训效果的跟进……这些都需要培训管理者具备相应的能力和相关的技巧。

培训管理者的具体业务大致包含如下内容。

(一) 培训课程的组织与实施

组织和实施培训是培训管理者的基本工作，以下每个环节都要认真做到。

(1) 制订培训课程的实施计划。

计划是达成目标的具体手段和方法，在实施培训之前要认真制订实施的计划，包括培训目的、实施时间、培训对象、讲师来源、场地选择、预算经费等。

(2) 管理培训学员。

确定培训对象，了解和分析学员情况，并将学员基本情况告知讲师。对他们参加培训的出勤情况、学习态度、组织纪律等进行有效的管理。

(3) 讲师管理。

正确选择讲师资源，尤其是对外部讲师的选择要从其行业的背景、业内的口碑、用户的反映等多个方面综合去考虑。讲师管理还包括做好接待、讲师介绍、讲课费、讲师缺席时的预防措施等。

(4) 营造培训气氛。

有的培训管理者认为营造学习气氛是讲师的任务。讲师的作用固然很重要，但培训

组织者也要竭尽全力，包括课程前的开场、及时带领员工复习和总结、培训环境的硬件条件等。

(5)制作课程实施清单。

培训之前有很多的准备事项。培训管理者要养成良好的习惯，提前准备清单，并一一进行确认。包括所需物品、场地布局、基本设施、学习资料等。

(6)分析和总结培训结果。

培训结束之后，要认真总结和分析课程评价结果，并制作报告。总结报告上要附上培训管理者的改进建议。

(二) 建立培训体系

前面已经讲到培训体系所包含的内容。培训管理者的重要工作之一就是要建立适合本企业的培训体系。尚未建立培训体系的企业，要不断积累讲师和课程的资源；已经有培训体系的企业要不断改进。以下工作需要培训管理者持续进行：

(1)收集并整理培训需求，这是提高培训针对性的重要一步；

(2)调查其他先进公司的资料。

借鉴和学习别人的经验是一种很好的做法。培训管理者要善于学习和吸纳其他公司好的做法，并结合本企业的实际，不断寻找或开发适合的培训方法和课程。

(3)调查和把握各部门及员工的业务情况，并协助各部门设定适合的培训目标。

(4)根据不同部门的业务情况，设计不同职务或是不同部门的培训课程。

(5)根据公司发展需要，及时改进和补充新的内容。

(三) 开发培训课程

培训管理者要学习课程开发的方法。如果暂时没有实力开发课程，就要委托外部专业机构，这时一定要非常清晰地把企业的需求传递给课程开发者，否则课程的开发就缺乏针对性。开发培训课程的基本流程是：

(1)收集有关课程开发的信息，包括内部和外部的相关信息。

(2)调查培训需求。

培训需求的了解，要选择不同层级、不同对象。比如要开发基层管理者的软技能课程，就要听取其上司、学员本人和基层员工的建议，把这些不同意见整合并分析，就可以找到课程的需求点。

(3) 制订课程开发的计划。

开发课程的计划包括课程开发的背景、目的、培训对象、开发方向、经费以及推进日程等，并根据计划一步一步地实施。

(4) 拟订课程大纲，确定培训方法，并制作培训日程表。

(5) 要求有关人员参加内部课程开发研讨会，共同讨论课程大纲和培训日程表，审核课程框架和大纲是否符合培训的需求。

(6) 制作教材和辅助教材。

根据课程大纲收集并制作培训资料。资料包括讲师用的 PPT 资料、教案和学员用的教材，还要准备其他的辅助资料。

(7) 为保证实际的培训效果，课程开发之后要先进行内部的试讲。

(四) 制订公司培训的规章制度

培训制度是有效实施培训的一个保证，它不但要切实可行，而且一定要严格执行。为了达到这样的目的，培训管理者要做到：

(1) 了解公司经营的要求和人力资源的政策，收集有关资料和意见。

(2) 从公司实际出发，建立可行的制度。

(3) 严格执行订立的制度，并确认执行的情况，执行不到位的要及时跟进。

(4) 定期修改和补充已有的制度，并报给领导审批。运行在职培训制度和管理

在职培训是企业培训最常用的方法，也是所占比例最多的一种训练方法，简单地讲就是“师带徒”。具体的操作方法，请参看后面“在职培训(OJT)提升员工能力的最佳途径”一节。

(五) -外部委托培训

在委托外部咨询机构进行培训时，培训管理者要认真对待和选择合作方，其方法是：

(1) 调查有关委托培训的信息，了解对方的实力和行业的口碑。

(2) 制订委托培训计划书，明确阐述公司的需求、目的、对象等。

(3) 经过认真审核和分析，确定合作对象。

(4) 听取对课程的整体介绍，并结合实际提出相应的改善建议和要求。

(5) 做好参加培训准备，提前做好一切工作。

(6) 培训总结，并向领导提交总结报告。

(六) 制订年度培训计划

培训管理者必须制订年度培训计划，并根据实际情况作出相应的调整。有的企业培训计划性较差，想到什么就做什么，缺乏系统性和连续性。一个好的培训计划，可以减少培训的盲目性。制订年度培训计划时，培训管理者可参考以下几点：

(1) 首先要了解公司的经营战略和方针。比如，公司年度的工作重点是强化全员安全意识，在制订年度计划时，就要把安全意识训练作为重点内容之一。

(2) 总结和分析上一年度的培训业绩，并结合公司新的要求拟订计划。

(3) 审核拟订的计划是否符合高层与公司中长期发展计划的要求。

(4) 设定本年度培训方针及目标。

(5) 制订各培训项目计划的细则，包括预算、日程安排等，并综合各部门的培训计划作出相应的调整。

(6) 向全体员工公布年度培训计划。_追踪和评价培训效果

追踪和评价培训效果，是培训管理中比较难做的一项工作，同时也是企业比较关注的问题。有关内容请参考后面“评价与跟进——确保培训效果”一节。

(七) 培训业绩的管理

通过管理培训业绩，可以确认年度培训计划的实施情况，也是进行工作总结的依据。因此，每一期培训课程结束之后，培训管理者都要作认真的整理和记录。需要记录的内容如下：

(1) 整理讲师现况以及讲课评价的结果，并及时输入系统。尚未建立培训管理系统的企业，培训管理者可以利用 Excel 的功能简单制作。

(2) 定期整理培训计划与实绩，包括员工培训信息记录、培训的经费等。

(3) 及时整理培训的人时率、流动率等培训指标。

(4) 向领导报告培训实绩，并提出改进建议。

(八) 培训设施的管理

如果公司内部有培训设施，则需要及时进行准备和确认；如果租用外部的设施，则需要提前预约和确认。

(1) 调查培训设施现况，确认并选定培训场地。

- (2) 列出培训准备的清单发送给对方，包括场地的布置、所需的器材和设施等。
- (3) 培训场所的环境要干净、整洁和舒适，便于学员学习和交流。
- (4) 保证培训的硬件条件，确保培训顺利进行。

(九) 与其他部门维持协助关系

培训不单是培训部门的事，要得到其他部门的配合与支持。培训管理者要善于跟其他部门的同事进行交流，从中也能够了解到其他部门的情况。

- (1) 掌握所有部门主要的培训需求，及时提供相应的培训课程。
- (2) 向其他部门的主管提供公司内外的经营实例和与培训有关的参考资料。
- (3) 说服其他部门的决策者支持培训。
- (4) 通过公司内部的报纸、网站、板报等宣传培训成果。

(十) 搜集参考资料

培训管理者不能闭门造车，要不断学习和搜集与员工培训有关的资料，借鉴和学习其他公司好的做法，只有这样，才能不断改进自己的工作。

- (1) 收集和借鉴国内外的资料，了解新的动态和更多的信息。
- (2) 收集公司内部和公司外部的学习资料，并不断丰富和完善课程体系 and 课程内容。
- (3) 制作资料库共享信息，鼓励员工提供好的资料。

(十一) 做内部讲师

培训管理者要从培训的组织者和实施者的角色逐渐转向内部讲师的角色。要讲授一门内部课程并不是很难，但要把它讲好，需要付出很多的努力。为当好一名内部讲师，培训管理者一定要做到：

- (1) 制作教案并认真备课，遵守备课的 8:1 原则，即讲授一小时至少准备八个小时。
- (2) 掌握成人学习的原理和特点，并选择适合成人的训练方法。
- (3) 准备好所有的辅助教材和学习器具，并提前进行充分的演练。
- (4) 总结和评价培训效果，听取他人的建议和反馈，及时进行改善。

上述这十多项内容，都是培训管理者需要去做的工作。

三、 3. 如何训练培训管理者

培训管理者要做的工作很多，而且扮演着重要的角色。他们是否明确自己的任务和角色，能否履行培训工作的职责，决定着一个企业培训工作的质量。因此，通过培训，一定要让他们明确培训管理者应该扮演什么样的角色，如何定位，发挥哪些作用；培训管理者的工作任务和职责是什么，如何根据企业的战略和需求树立培训目标和计划，培训需求的落脚点在哪里，怎样把握培训需求；培训管理者应该掌握哪些相关的技能和办法，如何最大限度地保证培训效果，怎样进行课程的评估并进行课程改善等等。

在第一部分已经提到，在三星负责什么业务，就称什么担当。担当是统称，不分职位，所有负责培训工作的员工都称为教育担当。三星非常重视对教育担当，即培训管理者的培养，下属子公司都有专人负责培训工作，少则一人，多则十几人。中国三星总部每年定期举办两期培训管理者的集中培训，上半年开设培训管理者的初级课程，下半年举行培训管理者的高级课程和研讨会。通过循环往复的培训和交流，让培训管理者很好地掌握相应的方法，在公司内部更好地开展培训工作。

中国三星的教育担当初级课程相当于培训管理者的入门课程，公司要求未接受过初级课程的培训管理者，都要接受这门课程。我们可以借鉴三星对培训管理者的培养方法，通过不同层次的课程循序渐进地训练培训管理者队伍。

(一) 课程 I：培训管理者入门课程(或基础课程)

培训管理者“入门”课程的设计，重点要放在“基本功”的训练上。就好比学武术，不可能一开始就学高难的动作，要先从基本动作入手，并通过专业化的训练，帮助他们尽快“入门”。对于培训管理者而言，基本功大致包括做好培训前期的所有准备工作；明白自己应该做的事；组织和实施好每期的培训；及时解决培训现场发生的问题；眼明手快、积极协助讲师；课前做好开场、课后搞好总结；营造良好的学习气氛等等。

员工做事的职业化程度表现在方方面面。在训练基本功时，要帮助他们养成良好的职业习惯，每件事都要认真细致，尽最大努力为员工创造最佳的学习条件和环境。

表 3-9 培训管理者入门课程日程表（例）

		第一天（×月×日）	第一天（×月×日）	第一天（×月×日）
上午	培训管理者的任务与职责	1. 培训管理者的作用与职责 2. 培训管理者的工作任务	4. 培训体系的理解和树立方法 — 培训体系的概念 — 培训体系的内容 — 建立培训体系的技巧和方法	培训管理者的基本技巧
		3. 培训课程的组织与实施技巧 — 培训实施的准备 — 培训的组织和主持技巧 — 实习和演练	5. 培训计划的制订 6. 培训评价的方法 — 培训效果影响因素 — 提高培训效果 — 培训效果评价的基本方法	
下午	培训管理者的任务与职责			7. 培训管理者必备的技能——演讲技巧 — 成功演讲的基本要素 — 开场、主体和结尾 — 有效呈现的方法
				8. 成人培训常用的训练方法 9. 调动学习气氛的技巧和方法 10. 培训管理的基本方法

图 表 3-9 培训管理者入门课程日程表（例）

		第一天(×月×日)	第一天(×月×日)	第一天(×月×日)
上午	培训管理者的任务与职责	1. 培训管理者的作用与职责 2. 培训管理者的工作任务	4. 培训体系的理解和树立方法 — 培训体系的概念 — 培训体系的内容 — 建立培训体系的技巧和方法	7. 培训管理者必备的技能——演讲技巧 — 成功演讲的基本要素 — 开场、主体和结尾 — 有效呈现的方法
		3. 培训课程的组织与实施技巧 — 培训实施的准备 — 培训的组织和主持技巧 — 实习和演练	5. 培训计划的制订 6. 培训评价的方法 — 培训效果影响因素 — 提高培训效果 — 培训效果评价的基本方法	
下午	培训管理者的任务与职责			8. 成人培训常用的训练方法 9. 调动学习气氛的技巧和方法 10. 培训管理的基本方法

下午	的 任 务 与 职 责	3. 培训课程的组织与基 实施技巧	的 者
		5. 培训计划的制订 6. 培训评价的方法	的 基 本 技 巧
		一培训实施的准备 一培训的组织和主持 技巧	太 概 念
		一提高培训效果 一培训效果评价的基 本方法	一培训效果影响因素 一提高培训效果 一培训效果评价的基 本方法
		一实习和演练	8. 成人培训常用的训 练方法 9. 调动学习气氛的技 巧和方法 10. 培训管理的基本 方法

我接触过不少企业的培训管理者，发现有的人甚至连基本功都还没有掌握。比如，做好培训前的准备是基本的要求，但即使在培训之前清楚地列出物品准备清单发给他们，他们也时常出现漏洞。在培训课程开始之前，培训管理者要做开场白，向学员简单说明课程的目的、提出培训的要求、简要介绍讲师等，课程结束之后还要概括总结；在培训过程中应听取学员的意见和要求，并及时反馈给讲师等等。要成为一个称职的培训管理者，做到公司满意、员工满意、自己满意，是需要付出很多的努力的。

(二) 课程 II：培训管理者提升课程

三星在中国有几十家分支机构，他们除了参加中国三星总部统一举办的培训课程以外，各公司都自行开展很多的培训项目，尤其是制造企业的培训，做得非常活泼。从现场管理培训到在职训练；从六西格玛培训到品质管理；从 5S 培训到素养教育等等，很多培训都有自己的特色。同时，他们根据公司经营的需要，不断开发新的课程。为了加强下属企业之间的经验交流，共享培训资源和信息，中国三星总部通常在每年的第四季度举行“培训管理者高级课程&研讨会”，除了共享内部资源和下一年度总部及下属企业的培训战略之外，每期培训都安排 1~2 个外部课程的观摩，其目的有二：一是给他们提供学习的机会；二是为他们自行开发新的课程，或引进外部培训课程提供参考。

培训管理者提升课程的内容，要在入门课程的基础上再深入一步，重点放在结合实际的学习上，并提前布置作业，让员工带着问题和实践的成果来进行相互交流与学习。

培训管理者提升课程大纲(例)如下:

- (1) 共享年度培训战略和计划。
- (2) 引入外部观摩课程(1~2个)。
- (3) 培训需求调查及分析。
- (4) 课程开发的技巧和方法守课程开发练习。
- (5) 经验分享与交流。

对于企业规模不大,或培训管理者人数不多而无法独立举办培训管理者课程的企业,可以让培训管理者参加外部相关的课程,并加强与外界同行的交流,多借鉴其他公司的经验和做法。

第十九章 职业化训练——打造高素质的员工队伍

早在 20 世纪 50 年代，三星对外公开招聘时，创始人李秉酷先生就亲自参加招聘和面试，在对员工进行培训时，无论工作多忙，他都要抽出时间赶往培训场所发表讲话。他一生中最引以为豪的事儿，用他自己的话讲，就是把 80% 的精力用在了人才的培养上。这个理念和传统发展到今天，成为了三星五大核心价值观之首——人才第一。三星在 1993 年发动新经营变革运动时，提出要坚持以质量为主的经营，就把质量这个词的内涵扩大了范围，即三星强调的质量不仅仅是指产品的质量，还包含了人的质量、工作的质量、经营的质量、服务的质量。这里讲到的“人的质量”，换一个词说就是人的素质，三星把人的素质，也就是员工的素质放在了第一位。企业保证了最为重要的资源质量——人的素质，其他方面的质量也才能有所保证，员工的素质起着决定性的作用。

任何企业都渴望员工具有良好的职业道德和素质、具有专业能力和职业技能、能很好地完成担负的工作，而这样的要求，并不是一朝一夕就可以达到的，素养的提升需要不断地积累和学习的过程。它取决于两个方面，一方面是员工自身要加强自我管理和自我开发；另一个方面就是公司要有计划地对员工进行相应的训练和指导，发现问题及时纠正，并且要营造良好的工作风气。因为环境会对人产生很大的影响，所谓“近朱者赤，近墨者黑”就是这个道理。

有家企业的人力资源部经理在反映他们公司员工的问题时举了一个例子：研发部门是他们公司最核心的部门，于是就成了公司的“宠儿”，也成了各部门的“老大”。这种惯例，导致了研发部一些员工高高在上，有时甚至让其他部门的员工感觉他们目中无人。因而新进这个部门不久的员工也很快被“熏坏了”，说话的语气、态度都不是很合作。有一次公司发布了新的制度，这个部门的员工在主管的煽动下，竟然写联名状向领导表示抗议。当人力资源部与签名的员工进行面谈时，有的员工讲出了心里话，说如果自己不签名，担心受到团队的孤立，所以是不得已而为之。

类似的例子在不同的公司里也时有发生。在公司的组织结构中，部门有大有小，职责和工作分工也有很大差异，但不管是哪个部门，都是公司的一个组成部分，公司要达成经营目标，需要每个部门的积极配合和协助。懂得尊重别人的劳动，积极响应公司的号召和指示，有什么建议，通过正当的渠道、途径和方法向领导反映等等，都是职场员工应该具备的基本素质。

一、 1. 职业化素质的含义

对企业而言，既然员工的职业素质非常重要，那就首先要了解职业素养的含义以及它所包含的内容，然后再结合本企业的实际情况，开展相应的训练。

一个人的素养表现在很多方面，包括为人处世、言谈举止、接人待物、行为规范等。通俗地讲，职业素养就是指人们在社会活动过程中所应该遵守的行为规范和个人行为的总和。应该遵守的行为规范包括作为社会的公民，要遵守国家的法律法规，并具有社会的公德；作为企业的员工，要遵守公司的规章制度以及工作的流程和标准，爱岗敬业，并把自己很好地融入到公司的企业文化当中；而作为生活中的一员，要担负起各个角色所赋予的责任，并且做到尊老爱幼、孝敬父母等。没有规矩不成方圆，不遵守规则的人，到哪里都不受欢迎，所以，不遵守公司的规则、不懂得自我约束的员工，到哪家企业也都是不受欢迎的员工。只有明确各种行为规范，并努力去遵守，同时，还能够带动周围的人一同去遵守，这才是有素质的表现。一次乘坐出租车的经历让我感触很深，当时长安街尚未开通地铁，正值下班高峰车辆很多，于是我让司机从南三环绕道而行。但听了我的要求，他并没有马上启动车辆，而是回头提醒我：这么走是双倍距离。在我的坚持下我们还是选择了环线，一路上，他为绕道而觉得过意不去，似乎把这当成自己的错。当车子开到航天桥时，他提前按下了里程表，告诉我前边的一段路免费送我……司机的职业道德就是选择既快捷又经济的线路把客人安全地送到目的地，并让客人感觉到舒适。这位司机的行为，就体现出了这样的职业素养。

员工职业素质的构成和内容，主要包括职业态度、职业化意识、职业礼仪和职业技能等，而其中起决定性作用的当属职业态度。当然，职业素养并不是这几个方面的简单叠加，它是几方面因素共同作用之后所产生的行为，职业素养的提升需要长期的、有意识的培育与磨炼。企业应结合实际情况和员工存在的问题，进行有针对性的培训。

二、 2. 职业化训练课程内容

对员工进行职业化素养训练时，可以围绕职业态度、职业化意识、职业礼仪和职业技能等几个方面来展开，并务必结合本企业的具体情况以及公司高层的要求。谈到职业技能，人们想到的往往只是员工“硬性”方面的技能，即员工所掌握的专业知识和操作技能等，而忽略了“软性”方面的技能。员工要完成好本职工作，更好地适应公司的环境，还须掌握很多“软性”的职业技能，包括人际沟通和交往的技能；责任心和良好的职业习惯；主动积极的工作意识；互帮互助的团队精神等等。这些内容都是职业化训练

的一个部分。

员工培训按内容划分，可分为知识、技能和态度三大类。这三类培训，最难做的就是态度类的培训，而职业化训练课程就属于这个范畴，所以从课程内容的设计到培训的方式方法的选择，都要能打动人心。从培训的传统意义上来看，知识是通过传授获得的；技能是通过教导获得的；而态度是通过启发形成的。而今，对这三个方面的培训理念发生了变化。知识类培训的积极意义是突破观念，并引导员工接受新的观念，勇于打破固有的习惯思维；技能类培训的积极意义是教会员工解决问题，而不是对问题视而不见，或把问题当成皮球踢来踢去；态度类培训的积极意义则是创新价值，启发员工如何提升自己的价值，在自我价值提升的同时，能为公司带来更多的价值。

员工的职业素养，决定了他自身未来的发展。通过培训，要让员工更好地认清自己，培养正确的职业化意识和积极的心态，给自己拟订一个有规划的人生，自发地改变工作的原动力，更主动、更努力地去工作，以实现个人与公司的双赢。当员工意识到这样的重要性时，学习的心态就可以得到调整。

美国著名的作家佛格森曾说过：“我们每个人都守着一扇只能从内开启的改变之门，不论动之以情或晓之以理，我们都不能替别人开门。”因此，培训时很重要的一点就是能打开员工的心灵之窗，这是态度培训极其关键的一步。

不同层级的员工对其职业化素质的要求是不同的，所以在课程内容设计上，要结合受训者的具体情况。但很多内容是共性的，比如积极的心态、责任心、团队精神的培养等。

以下是根据一家企业的培训需求设计和实施的内容，如表 3—10 所示。

图 表 3-10 员工职业化素养训练课程(例)

第一天	第二天	第三天
-----	-----	-----

<p>1. 拥有积极心态</p> <ul style="list-style-type: none"> 。态度决定一切 。建立自信心 <p>母阳光思维</p> <p>e胸怀感恩心</p> <p>e七大成功信念</p> <p>2. 塑造职业形象</p> <ul style="list-style-type: none"> ·职业、职业化、职业素养 。职业礼仪规范 。树立职业化意识 §职场工作的基本守则 晤产正确反映自己的意见 e职业化形象六个要素 <ul style="list-style-type: none"> ①面部表情 ②仪表仪容 ③着装服饰 ④动作举止 ⑤语言谈吐 ⑥接人待物 	<p>3. 充满职业热情</p> <ul style="list-style-type: none"> 。人生的三个基本问题 。设定人生目标 。开开心心工作 <p>e工作是美好生活的一部分</p> <ul style="list-style-type: none"> 。唤醒自己心灵的巨人 <p>4. 如何培养责任心</p> <ul style="list-style-type: none"> e为什么要有责任心 。责任心的构成要素 毒自我激发工作欲望的要素 譬有责任心的工作态度 ·员工对工作的作用 <p>5. 如何完成工作</p> <ul style="list-style-type: none"> ·《完成工作》体验活动 e完成工作的要点 e决定工作成果的要素 §目标和计划 。职业人的十条禁忌 	<p>6. 处理人际冲突</p> <ul style="list-style-type: none"> ·冲突的定义 ·引发冲突的原因 e案例研讨 ·冲突处理五种模式 。冲突处理的流程 ·双赢思维 <p>7. 培养最佳习惯</p> <ul style="list-style-type: none"> 毒习惯的形成过程 。让习惯引导你走向成功 。改变不良习惯的方法 。成功的习惯及其培养 <p>8. 打造团队精神</p> <ul style="list-style-type: none"> e大雁的启示 。团队及团队精神 。建立工作团队 囊集思广益的团队原则 ·建立良好人际关系 *课程整理和实践计划
---	--	---

表 3-10 员工职业化素养训练课程（例）

第一天	第二天	第三天
<p>1. 拥有积极心态</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 态度决定一切 ● 建立自信心 ● 阳光思维 ● 胸怀感恩心 ● 七大成功信念 <p>2. 塑造职业形象</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 职业、职业化、职业素养 ● 职业礼仪规范 ● 树立职业化意识 ● 职场工作的基本守则 <p>☞ 正确反映自己的意见</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 职业化形象六个要素 ①面部表情 ②仪表仪容 ③着装服饰 ④动作举止 ⑤语言谈吐 ⑥接人待物 	<p>3. 充满职业热情</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 人生的三个基本问题 ● 设定人生目标 ● 开开心心工作 ● 工作是美好生活的一部分 ● 唤醒自己心灵的巨人 <p>4. 如何培养责任心</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 为什么要有责任心 ● 责任心的构成要素 ● 自我激发工作欲望的要素 ● 有责任心的工作态度 ● 员工对工作的作用 <p>5. 如何完成工作</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 《完成工作》体验活动 ● 完成工作的要点 ● 决定工作成果的要素 ● 目标和计划 ● 职业人的十条禁忌 	<p>6. 处理人际冲突</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 冲突的定义 ● 引发冲突的原因 ● 案例研讨 ● 冲突处理五种模式 ● 冲突处理的流程 ● 双赢思维 <p>7. 培养最佳习惯</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 习惯的形成过程 ● 让习惯引导你走向成功 ● 改变不良习惯的方法 ● 成功的习惯及其培养 <p>8. 打造团队精神</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 大雁的启示 ● 团队及团队精神 ● 建立工作团队 ● 集思广益的团队原则 ● 建立良好人际关系 <p>* 课程整理和实践计划</p>

（一）拥有积极的心态

有这样一个故事：雨后，一只蜘蛛艰难地向墙上已经支离破碎的网爬去，由于墙壁潮湿，它爬到一定的高度就会掉下来，它一次次地向上爬，一次次地又掉下来……第一个人看到了，叹了一口气自言自语道：“我的一生不正如这只蜘蛛吗？忙忙碌碌而无所所得。”于是，他日渐消沉。第二个人看到了心想：这只蜘蛛真愚蠢，为什么不从旁边干燥的地方绕一下爬上去？我以后可不能像它那样愚蠢。于是，他变得聪明起来。第三个人看到了，他立刻被蜘蛛屡败屡战的精神感动了。于是，他变得坚强起来……这个故事很好地说明了情绪理论：事物本身并不影响人，人们常常受到对事物看法的影响。

在培训过程中，引用很多案例让员工真正意识到态度决定一切，重点就是要教会员工树立积极心态的具体方法。

(二) 塑造职业形象

良好的形象，不论对个人还是企业都非常重要，而员工的形象代表了企业的形象。

1993年三星推行新经营运动时，就把人性美、道德性、礼仪礼节和行为规范，确定为三星的指导原则，并把它视为是凌驾于所有事物之上的原则。从新员工到老员工，礼仪课是必修的内容，特别对新员工培训时，要求更加严格。我出差去三星人力开发院时，曾赶上过两期集团新员工培训。大家同吃同住在一个培训中心里，时常会在楼道里、餐厅里相见。每次见到人，这些新员工们都会恭恭敬敬地打招呼，在餐厅打饭时他们也都谦让，而且队形有序无人插队。这种场景给人的感觉非常舒服。

良好的职业礼仪可以体现企业员工的素养，也是职业素质重要的组成部分。

(三) 充满职业热情

工作是人生重要的组成部分。一天24小时，除了大约8小时的时间用于睡觉，其余约有60%的时间用在了工作上。所以工作不开心，就严重影响生活的质量。员工到底为谁而工作？为什么要工作？工作的意义是什么？开心工作有一个秘诀，就是做主人，而不做仆人。主人和仆人的最大区别是什么？主人是为自己而工作，所以总是我想做，我愿意做；而仆人是为他人做事，因而总是被动地接受指令。两种角色和心态的差异，决定了员工截然不同的生活质量。只有充满热情，工作和生活才会更加快乐。

(四) 如何培养责任心

责任心是指一个人对自己和他人、对家庭和集体、对社会和国家所要负责的自觉态度。它包括遵守与之相关的规范和制度、承担相应的责任、履行相应的义务。

工作中员工因缺乏责任心而导致的问题时有发生。有家企业，一些设备要定期拆洗，在一次组装完成后，主管发现多出了几个螺丝钉。当他要求员工找到位子把螺丝钉拧上去时，员工却认为没这个必要，觉得设备是固定放置的，又不搬来搬去，少了几个小螺丝钉并无大碍。设想一下，如果这是一架飞机，那结果又会是什么呢？也许，这个员工还会狡辩：如果是飞机，我一定不会这样。这样的员工总会找出很多的借口为自己开脱，却意识不到自己的错误和缺乏责任心的严重性。

责任心不是与生俱来的，它是后天培养的一种习惯，是一种非常重要的素质，是做一个优秀的人所必需的，可以说它是职业化的底线，不论是工作还是生活，都离不开责

任二字。培训时，要通过案例分析、小组研讨、体验活动等，帮助员工提高责任意识，明确责任心的构成要素，并尽心尽责地做好每件事。

(五) 如何完成工作

在员工拥有了积极心态的前提下，对公司只有归属感和忠诚度是不够的，还要又快又准确地完成好自己的本职工作，并在掌握正确方法的前提下，提高工作效率。企业需要的是既有忠诚度和能力，又能独当一面的员工，除了苦干、肯干和实干，还要学会巧干。在培训过程中，可以通过一些全员参与的体验活动，让员工明确 PDAC 方法的重要性，并养成制订计划和工作确认的习惯。

(六) 处理人际冲突

人际关系和冲突处理的技巧，不但是管理者需要掌握的软性技能，也是每个员工都必须学习和掌握的。在与他人交往时，如果处理不好冲突和矛盾，就会影响与同事之间的关系，还会影响整个团队的氛围。有两个员工同时进到一家企业，他们是大学同班同学。在学校时，甲的学习成绩比乙要好，其他方面甲也认为自己比乙更优秀。但参加工作三年之后，这个比自己‘差’的乙员工，竟然先升为部门主管，而自己还是普通的员工。这让甲很不开心，时常在背后对乙说三道四。最终，乙通过与甲的诚恳谈话，改变了甲的想法，两人的关系得到了很好的改善。

通过培训，要教会员工在发生冲突和矛盾时，首先向对方表达合作的诚意，并倾听对方的意见，然后将共同点最大化。当出现问题时，只要态度诚恳，寻找积极的方法，并努力站在对方的角度思考，相信问题就可以得到解决。

(七) 培养最佳习惯

人有很多不同的习惯。习惯是通过行为培养出来的，习惯对我们的生活有很大的影响，因为它是一贯的，会在不知不觉中影响我们的品德，暴露我们的本性，甚至左右我们的成功。好的习惯可以影响到一个人的工作、生活、学习，乃至人生。

有这样一个故事，讲的是有一对父子住在山上，每天都要赶牛车下山卖柴。父亲较有经验，虽然山路崎岖弯道特多，但赶车很稳；儿子眼神较好，总是要在转弯时提醒道：“爹，转弯啦！”有一次父亲因病没有能下山，儿子一人驾车。到了弯道，牛怎么也不

肯转弯，儿子用尽各种方法，下车又推又拉，用青草诱之，牛还是一动不动。

到底是怎么回事？儿子百思不得其解。最后只有一个办法了，他左右看看无人，就贴近牛的耳朵大声叫道：“爹，转弯啦！”牛应声而动。

牛用条件反射的方式活着，而人则以习惯生活。一个成功的人懂得如何培养好的习惯来代替坏的习惯，当好的习惯积累多了，自然会有一个好的人生。作为职场员工，有哪些习惯是必须养成的？企业喜欢什么样的员工？职场有哪些规则是必须遵守的……习惯成自然，当好的习惯变成自然行为时，训练就达到了目的。

(八) 打造团队精神

团队精神，可以让一个平凡的人变得不平凡；可以让不平凡的人变得更加杰出。有效的工作团队如同一支成功的足球队，全体队员要各就其位、各尽其职，同时要密切配合，才能发挥集体效能，如果有一个人敷衍交差，就会给整个团队带来影响，所以一定让员工意识到团队精神的重要性，并在工作中体现出来。

提高员工的职业化素质，除了定期的培训之外，还要采用“胡萝卜+大棒”的激励方法。

到一些企业里培训，时常可以看到有的员工不遵守公司基本的要求：洗手间的门上明明清楚地写着“来去冲冲”的字样，却有人视而不见；餐厅的墙面上醒目地挂着“浪费粮食可耻”的横幅，却依然有吃不完的粮食被扔掉的现象；厂区内不同的地方立着“爱护环境，人人有责”的警示牌，却还是可以看见乱丢纸屑瓜果皮的员工。这些行为既是不好的习惯，也是员工基本素质不够的表现。所以，培训和措施结合起来，才能达到好的效果。

三、 3. 三星的职业化培训

在中国三星培训体系中，对员工职业化素养的培训有两个不同级别的课程——素养课程Ⅰ和素养课程Ⅱ。素养课程Ⅰ是专门针对在生产一线工作了两年左右的操作工而设计的，这是1997年从三星韩国总部引进的课程，导入到中国之后，结合中国员工的实际情况，从课程的框架、内容到案例，作了全面的改善，已经成为一门较为完善的课程。素养课程Ⅱ是根据中国三星下属企业的培训需求，于2002年由中国三星总部培训部门开发的，这个课程的受训对象是工作两年左右、学历在大专以上的员工。因为课程Ⅰ和课程Ⅱ的培训对象不同，在课程的深度和广度上都有所差别。

由于需要接受这两个培训的人数庞大，总部开发出课程之后，是通过培养内部讲师的方法去推广和实施这项培训的。中国三星总部在每年的第一季度分不同的区域举办两期到三期的内部讲师培训。内部讲师都是从下属公司中选拔出来的，他们接受培训之后，经评价合格者，回到自己所在的公司担任内部讲师。（内部讲师的选拔，请参看“内部——员工培训的中坚力量”一节。）

任何一个课程的开发和设计，首先必须要明确培训的目的，这个目的要从两个方面去思考，一个是从公司的角度出发；另一个则是要结合员工的实际情况，即便是比较成熟的课程，也要根据公司发展的需要定期进行补充和完善。这两个课程的培训时间一般都是三天，讲师培训是五天。

企业不同、行业不同，对员工的要求会有所差异，但不论怎样，都需要素养良好的员工队伍。企业保证员工素质的途径大致有三个方面的：一是在招聘员工时采用各种人力资源的工具和手段，招聘到企业真正需要的人；二是对员工进行持续的、有计划的培训；三是用企业文化的力量统一员工思想和观念，并持续营造良好的学习和工作的氛围。三星就有一个很好的营造学习氛围的方法，叫“十分钟学习法”，十分钟学习法就是利用定期召开的部门会议，每次安排不同的员工讲十分钟，讲解的内容可以结合工作的实际，也可以选择健康生活、快乐工作等主题。所有员工讲过一遍之后，再进行第二轮、第三轮……通过持续的循环，激发员工学习的动机，不断营造自我开发的氛围和环境。

提升员工的素质是持续的过程，因此，企业要对员工进行持续不断的训练，同时要营造良好的自我开发和学习的的环境，不断督促员工提升自我素质和能力，在自身发展的同时，也能为企业的发展作出应有的贡献。

第二十章 企业的“兵头将尾”——现场管理者培训

在企业组织结构中，现场班组是最基本的组成单位，是企业落实各项任务指标的基本元素和保障，班组能否完成各项任务，决定着企业经营目标能否顺利完成。班组长是班组建设的组织者与实践者，是一线工作的直接指挥员，也是班组工作的核心和带头人，他们是企业最基层的管理者，每天在生产现场从事管理活动，因此又把他们称为现场管理者。提高现场管理者的整体素质、管理水平和业务能力，充分发挥他们的作用和职责，是完善班组建设和完成公司各项工作的基本保证。因此，通过正确的训练方法和手段，提高现场管理者自身的基本素质和管理水平，帮助他们明确现场管理者的重要作用和责任，让他们带领下属保质保量地完成目标，更好地履行管理者的职责，是企业培训非常重要的一项内容。

一、 1. 现场管理者存在的共性问题

我给不同行业的企业做过现场管理者的培训，发现很多企业的一个共性，就是绝大部分现场管理者都是从基层员工提拔上来的，他们自己做自己的事都还不错，但当了班组长后就变得手忙脚乱、不知所措，管理方面的知识和技巧也比较欠缺。不同企业的班组长在管理中存在的问题，表现在以下几个方面：

(一) 角色定位不清楚

虽然已被任命为现场管理者，但缺乏对这个角色的正确认识，职务变了角色却没能转变，不知道现场管理者是干什么的，应该做什么，怎么去开展班组工作，不能很好地发挥应有的作用。

(二) 管理技能欠缺

缺乏管理的基本知识和管理的技巧，对下属进行工作指导的方法单一，不知道应该如何辅导下属；沟通方式简单，员工出现问题时一味地批评，不能很好地和班组成员进行敞开心扉的交流；不知道怎样调动员工的工作积极性；开班会走过场，不知道如何主持。

(三) 工作方法不当

在工作分配时，不能充分、合理地利用资源，做事分不清主次，缺乏条理性，工作时不能把握重点；事必躬亲，忙得团团转，效果却不理想；对突发事件的应急能力比较差；布置给员工任务之后不进行确认。

(四) 缺乏自我管理

工作情绪化，不会激励和表扬下属；不能很好地以身作则；缺乏问题意识和改善意识，对问题视而不见，不去思考解决的方法。现场管理者相当于人体的神经末梢，神经末梢的血液不畅通，局部组织就会慢慢坏死，最终肌体就会瘫痪。而上面存在的这些问题，如果不能通过有效的方式得到改善，势必会给企业带来严重的后果。

.....

有的公司尚未意识到对现场管理者培训的重要性，对中高层的培训往往不惜代价，却忽视对班组长的培训投入，这是培训的一个误区。培训的重点和对象，不能以员工的级别来判定，应考虑和衡量这个岗位的影响面和重要程度。班组长在企业里扮演着兵头将尾的角色，他们处于基层，是直接带领一线员工从事现场作业的人，他们的言行举止对员工产生直接的影响，这种影响甚至超过了公司高层对员工的影响。因此，打造一支专业技术过硬、心理素质稳定、应变能力较强、管理水平较高的基层班组长队伍，对于企业控制成本、保证质量、按时交货、确保安全、提升效益以及保持员工的稳定和提升员工的工作士气，都有非常重要的作用。

上面提到的现场管理者存在的那些问题，如果不是由公司本身的制度、体制、结构等原因造成的，相信通过培训的手段和方法，是能够得到改善的。员工存在的有些问题看似由他自身造成的，但深入分析之后，就可以发现是其他因素导致了员工的这种行为。举个例子，有家企业反映员工的团队合作精神比较差，班组成员之间不肯相互帮助，“井水不犯河水”的现象比较严重，所以生产部就委托培训部门给一线员工工作团队精神方面的培训。但综合分析过后，培训部发现是他们公司的评价制度上有些缺陷。在对一线员工进行评价时，只是针对员工个人业绩进行评价，而没有与整个班组的业绩挂钩，这样就导致了员工只关注自己业务的完成情况，而不去关心其他的同事，“个人自扫门前雪，莫管他人瓦上霜”，员工之间缺少相互的关怀。

一个真正的工作团队不是简单的人群组合，而是要满足这样的四个条件：即团队成

员之间要从心理上相互认知；行为上相互支持和相互影响；利益上相互关联和相互依存；目标上有共同的向往。一个团队展示出来的工作面貌，要靠每一个成员尽心尽力，如果有一个人敷衍交差，就会给整个团队带来影响。有效的工作团队如同一支成功的足球队，全体队员要各就其位、各尽其职，同时要密切配合，发挥集体的力量，团队里的每个人都是团队中重要的一分子。

因此，除了要通过培训让员工明白这些道理之外，还要从公司的文化、制度等层面去营造员工之间积极协助与合作的氛围，并且一定要把个人与团队有机地结合起来。

二、 2. 如何培训现场管理者

在培训之前，首先要明确培训的目的和本企业现场管理者存在的问题，这样才能更有针对性地设计培训课程。现场管理者的培训内容可以分为两大类。一类是与现场具体业务和专业技术相关的培训，包括现场 5s 管理、TMP、TQM、现场改善、安全管理、成本控制、生产技术、机器设备等等，这一类培训的内容，企业要密切结合本公司的具体情况，因为行业不同，专业技术和与之相关的培训内容差异很大。另外一类就是软性技能的训练，也就是比较通用的管理方面的技能。有些管理的技巧和方法是可以通用的，但需要注意与本企业的文化特点和员工的具体情况结合起来。以员工激励为例，知识型员工的激励方法和一线操作工的激励方法就有较大的差异。相比之下，对知识型员工采用内在激励的方法，其效果要好于一线操作工。内在激励的基本模式就是：找出员工心中的渴望，并将这种渴望与工作目标联结成一体，同时告诉他们达成心愿的方法。所以，软性技能训练过后要达到学以致用目的，就必须不断运用、总结和改善，而不能机械地照搬和套用。只有会运用才算是真正的掌握。

对现场管理者软性技能的培训，不同的企业培训需求也会有些差异。培训管理者要结合本企业现场管理者的实际情况设计和实施相应的培训。梳理现场管理者所需要的软性技能，可以分成三个部分，如表 3—11 所示。

图 表 3-11 现场管理者管理技能课程框架(例)

分类	课程内容	时间
·职业素质	拥有积极的职业心态；职业素养的构成要素；	1天

	如何提升职业化素质。	
·职责界定	管理的基本含义；现场管理者的角色定位； 现场日常业务与分类管理；如何履行工作职责。	1天
·管理技能	正确指导下属的方法；班组沟通的技巧； 班组人际关系与冲突处理；班组建立与团队管理； 班组会议与运营主持。	2天

注：培训时间根据企业的需求而定

(一) 现场管理者角色认知

在现场调研中我了解到，很多现场管理者不知道在这个职位上应该做什么，工作非常忙碌却时常完不成任务。有的班组长成了给员工顶空白的人，哪里缺人就到哪里做替补；有的班组长认为自己是芝麻官，权利太小，管不了什么事……因此，在培训课程的开始，首先要让现场管理者明确自己的职责，认识到班组工作的重要性。只有明确了工作职责，才能谈得上发挥作用，并带领班组成员完成好各项任务。

(二) 现场管理者如何履行职责

现场管理者明确知道了自己是干什么的，应该干什么，还要训练他们怎么去履行这个职责。为了更好地完成每天的工作，教会他们把一天的工作内容进行分类管理，比如哪些是指标类的，哪些是确认类的，哪些是异常类的，哪些是例行和基本类的，并通过讲解、练习和研讨等方式，让他们掌握履行职责的方法。

(三) 班组人际与冲突管理

工作中产生矛盾和冲突是必然的，因为有太多的因素导致矛盾和冲突的发生。现场管理者如果不能很好地解决班组的人际问题，就不能营造良好的班组氛围，员工的士气和积极性也都会受到影响。在实际工作中，由于现场管理者缺乏这方面的知识和技巧，

遇到问题经常是批评，甚至态度粗暴，导致员工与员工之间、班组长和员工之间的关系不够融洽。这个单元就是要教会现场管理者改进解决问题的方法，通过学会批评和表扬下属，以及处理人际关系的技巧和原则，改善班组成员的工作关系。

(四) 班组沟通的技巧和方法

沟通是我们生存的基本技巧，作为兵头将尾的班组长能否清晰地表达和传递公司的指示和要求，关系到是否能达成工作任务。现场管理者时常把“我说了呀”当成沟通，而不知道良好沟通应该是双向的。

(五) 正确指导下属的技能

基层管理者和中层不同，他们最重要的管理技能就是对一线员工进行工作的指导，并监督员工严格遵守操作的标准，养成良好的工作习惯。因为公司的产品是靠一线员工制造出来的，如果员工的操作技能不熟练或不遵守作业的标准，就不可能生产出优质的产品。企业通过人、机、料、法、环的输入，期望得到最大的产出，但现状并不理想，常常出现成本上升、质量下降、纳期延误、安全事故不断、员工士气低落等企业不希望的结果。这些现象和问题，都和现场管理者能否承担起自己的角色，能否正确指导下属员工有很大的关系。

(六) 班组会议及运营技巧

班前会是员工一天工作的开始，能否利用五到十分钟班前会的时间，给员工营造一天工作的好心情是非常重要的。由于班前会和班后会每天都要例行的一项工作，很多班组长不认真对待甚至应付，结果，有时重要的内容和事项都不能很好地传达下去，而员工参加会议也是为了应付点名。教会现场管理者开好班会是营造班组气氛的技巧之一。

三、 三星的现场管理者培训

三星非常重视对现场管理者的培训，在课程体系中专门有个课程是针对班组长这个层级的，课程简称 TWI(Training Within Industry For Supervisor)。由于三星集团的

行业跨度比较大，仅以制造企业为例，就涉及电子(家电、手机、笔记本电脑等)、重工业(造船)、毛纺织(服装、面料)等不同的领域，因此，课程内容的设计以共性的基本管理技能为主。在这个课程框架的基础上，下属各公司再结合本公司的实际情况和需求，增加其他的培训内容，或单独开设软性技能之外的培训课程，包括 IE 和现场改善、安全管理、现场 5S 管理、TQM、六西格玛、品质管理等。

在中国三星下属的企业里，所有担任班组长职务的员工都必须接受 TWI 课程的培训。有的下属企业，把这个培训规定为班组长任职的条件之一：班组长培训后的成绩包括两个方面，一个是培训之后的考试成绩，约占 30% 的比重，另外一个重要的成绩就是回到工作岗位三个月之内，提交一个改善报告，这项约占 70% 的比重。如果两项成绩达不到规定的评判要求，培训部门就不发放培训结业证书，而拿不到结业证书者就不能成为正式的班组长。有的下属企业还定期举办不同专题的研讨和交流活动，不断促进班组的学习；有的公司将一些现场操作的技能拍成影像资料在培训中放映给员工，增加了直观的学习效果；有的公司还给班组长制作了现场管理者工作指南，里面详细记录了班组长的主要职责、作用和任务，以及主要检查事项、现场管理的专业术语、现场改善的十大原则、现场的七大浪费和对策等内容，小手册小巧轻薄，随身携带非常方便。

由于班组长这个层级的员工比较多，所以，中国三星总部根据下属企业的需求定期举办 TWI 课程的讲师培训，如表 3—12 所示

图 表 3—12 现场管理者培训课程大纲(例)

第一天	第二天
-----	-----

<p>一、现场管理者角色认知</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 现场管理者的定义 2. 现场管理者所处的位置 3. 现场管理者的类型 4. 现场管理者的作用 5. 现场管理者的主要职责 6. 现场管理者与作业者的区别 7. 现场管理者必备的意识 <p>二、现场管理者如何履行职责</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 班组长的日常工作分类 2. 如何履行工作职责 (1)制订业务计划 (2)岗位之间接口处理 (3)认真执行规章制度 (4)监督与控制的具体方法 (5)正确布置工作任务 <p><奋，如何正确下达指示？</p> <p>三、班组人际冲突管理</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 为什么产生人际矛盾和冲突？ 2. 建立良好工作关系的基本原则 	<p>四、班组沟通的技巧</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 沟通的漏斗 <p>(善产体验活动：信息为什么丢失？)</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. 沟通的四个重要观念 3. 沟通的三个环节 4. 沟通失败的原因分析 <p>(孕。如何改善？)</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. 班组沟通的“四解两容”原则 6. 上行沟通、平行沟通和下行沟通 <p>五、正确指导下属的技能</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 工作指导的重要性 2. 指导下属的时机 3. 正确指导下属的四个阶段 <p>(蓉户课堂演练：如何正确指导下属？)</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. 在职培训：OJT指导的具体方法 5. 岗位多技能工训练 6. 改变员工不良习惯的方法 <p>六、班组会议及运营技巧</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 班组会的分类 2. 会议的目的
---	--

<ul style="list-style-type: none">3 . 处理班组人际问题的四个阶段4 . 批评和表扬的技巧5 . 与班组成员相处的注意事项6 . 班组的民主管理	<ul style="list-style-type: none">3 . 会议运营的准备4 . 无意义的会议5 . 有效运营会议的技巧
---	--

表 3-12 现场管理者培训课程大纲（例）

第一天	第二天
<p>一、现场管理者角色认知</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 现场管理者的定义 2. 现场管理者所处的位置 3. 现场管理者的类型 4. 现场管理者的作用 5. 现场管理者的主要职责 6. 现场管理者与作业者的区别 7. 现场管理者必备的意识 <p>二、现场管理者如何履行职责</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 班组长的日常工作分类 2. 如何履行工作职责 <ol style="list-style-type: none"> (1) 制订业务计划 (2) 岗位之间接口处理 (3) 认真执行规章制度 (4) 监督与控制的具体方法 (5) 正确布置工作任务 <p>☞ 如何正确下达指示？</p> <p>三、班组人际冲突管理</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 为什么产生人际矛盾和冲突？ 2. 建立良好工作关系的基本原则 3. 处理班组人际问题的四个阶段 4. 批评和表扬的技巧 5. 与班组成员相处的注意事项 6. 班组的民主管理 	<p>四、班组沟通的技巧</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 沟通的漏斗 <p>☞ 体验活动：信息为什么丢失？</p> 2. 沟通的四个重要观念 3. 沟通的三个环节 4. 沟通失败的原因分析 <p>☞ 如何改善？</p> 5. 班组沟通的“四解四容”原则 6. 上行沟通、平行沟通和下行沟通 <p>五、正确指导下属的技能</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 工作指导的重要性 2. 指导下属的时机 3. 正确指导下属的四个阶段 <p>☞ 课堂演练：如何正确指导下属？</p> 4. 在职培训：OJT 指导的具体方法 5. 岗位多技能工训练 6. 改变员工不良习惯的方法 <p>六、班组会议及运营技巧</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 班组的分类 2. 会议的目的 3. 会议运营的准备 4. 无意义的会议 5. 有效运营会议的技巧

除了培训，企业还要通过制度、规则等来加强对现场管理者的教育。举个例子：当发生质量问题时，三星就用“标准三原则”来进行评判，即有没有标准？标准是否正确？是否遵守标准？指导之后再形成新的标准。当发生安全事故时，要进行全员教育，每个接受教育的员工都要签字确认，如果签字的员工发生了类似事故，就要受到比未接受教育的员工更严厉的处分。还有，在曾经发生过安全事故的地方，设有醒目的警示标牌，提醒员工注意安全；在班组之间进行交接班时，过去是当班的班长得到上一班相关的信息后再传达给本班

的员工，现在是由上个班的班长直接把上班遗留下来的问题和注意事项说给下一班的员工，以减少信息的流失和遗漏。

上面这些做法都是值得借鉴和参考的。当然，企业光有这样的规定、制度和措施还不够，重要的是严格执行的力度。

谈到班组长和现场管理，很多人首先想到的是制造现场的班组管理。其实，班组、班组长和现场管理者的概念并不只是局限于制造型企业，不同的行业都会涉及班组建设与管理。企业应根据本公司的实际情况，确定聘请外部讲师直接对班组长进行管理技

能和素养的培训，还是进行内部讲师的培养。如果班组长这个层级人数 1:1sgL9，可以考虑通过培训内部讲师去推进班组长培训，这样的方法相对能节省一些费用，但为了保证培训效果，必须对内部讲师加强专业化的训练和辅导，给他们提供学习的机会。

四、 4. 三星的班组管理

三星非常注重班组的建设和管理，班组管理的方法形式多样，它最大的特点就活泼、民主，并注重实际效果和员工的自觉性、主动性与创造性的发挥。班组开展的各类管理活动，都紧密结合企业的整体目标和工作重点，体现了人人爱岗位、人人要参与、人人爱企业的精神，让人感觉充满生机和活力。班组管理和班组活动的开展并没有固定的模式，重要的是要适合公司的实际情况。

(一) 班组目标的目视化管理

不论走进三星下属哪家公司的作业现场，都感觉进入到了“画廊”，员工们自己动手制作的精美作品随处可见，既美观漂亮又井然有序。色彩鲜艳而精巧的各类标示、各项任务指标的达成情况、现场异常状况的记录看板、自主管理的学习园地等等，都反映出了公司精细化管理的特点。

班组的目標管理是以表格的形式开展的，并将结果一目了然地展示在现场的墙面上。班组目标的确立(主要是经济指标)是以以往最好的水平为参照，每天进行检查，每月进行综合评定。班组要将每天所实现的目标值填入目标管理图内，到一个月时，再统计每个月达成的情况，注明班组达到此目标所做的重点工作。对出色完成任务的班组，公司老总(或厂长)在该表格内签上自己的名字，并写上几句勉励的话。目的是在班组取得成绩时，能及时得到领导的鼓励和认可，以激励班组的员工向更高的目标努力。公司高层还经常到班组进行走动式管理。

班组管理不单是基层的事，公司高层是否关注也非常重要。三星各公司有不成文的规定，就是在开设培训课程时，无论公司的高层多忙，都要赶到培训现场作开场的演讲，这看似简单的仪式，带给员工的是不同的感受。

(二) 全员降低成本活动

三星在现场开展成本节减活动做得深入而持久，甚至近乎于“吝啬”，这里用吝啬

一词并没有贬义，而是说三星在条件允许的范围内，只要是能节减的就竭尽全力节减。一张纸、一度电、一滴水、一支笔，这些费用的确很少，但积累起来就是大数。为此，三星下属企业普遍在班组开展降低成本费用活动，并给每个班组下达了完成的指标。在生产现场可以看到班组绘制的成本控制图。在这个图中有控制成本费用的主要项目，有每个人的实施目标，有具体的目标值。班组开展的这项活动在组与组之间是公开的，员工与员工之间也是公开的，这样做使奔跑的人、走路的人、坐着的人都要相互尊重，并给予鼓励，最后使所有的人都成为奔跑的人。“奔跑的人”、“走路的人”、“坐着的人”的概念是三星在 1993 年新经营时提出来的，它强调“坐着的人”不要影响“走路的人”；而“走路的人”不要妨碍“奔跑的人”。“坐着的人”用来比喻不肯行动的后进员工。

(三) 全员设备保全管理

在三星公司班组内开展的全员参与的设备保全管理，简称 TPM(Total Productive Maintenance)，TPM 活动的目标就是“通过改善人和设备的体质来改善企业的体制”。TPM 的特色在于“零”目标，即达到“故障零”和“不良零”。

这项活动的开展得到了员工的极大响应，也是班组管理的主要内容之一。公司很早就导入了这样的管理方法，并建立了完整的设备维护保养制度，持续对设备实行重点管理。重点管理就是对容易影响产品质量的设备或容易出现故障的设备实行重点监控，使设备在大生产中处于良好运行状态。凡重点设备都有非常明显的提示牌，以提示员工对设备监管的频度和内容。班组的全员设备管理充分体现了全员参与的意识，在班组内可以看到员工对设备提出的改进意见、改进方案图示和设备改进前后的对比分析示意图。全员参与的设备保全管理工作的开展，跨越了设备管理只是少数专业人员的职责界线，同时也给班组员工创造了参与管理的环境。全员设备管理得到了各公司领导的重视，为鼓励员工的参与热情，对全员设备管理成绩突出的班组和个人进行奖励和表扬。

(四) 持续深入的创新活动

创新是很多企业都在倡导的一个理念，但是否能落实到实处，企业之间却有很大的差别。创造精神是三星的创业理念，几十年始终如一地坚持，使这种精神深入到了三星人的心中。三星推行的提案制度、合理化建议活动就是一个很好的例证。它形成了自己的工作作风和完善的体制。

在班组开展合理化建议的活动，大大激发了员工的创造精神。班组合理化建议分为个人提案和“合理化建议小组”集体提案，他们将合理化建议贴在墙上，并将建议的内容拍成照片、配上文字，附加改进前后的可行性分析，展示板做得醒目大方，漂亮而生动。公司对提案的价值结合有形效果和无形效果等，进行了质量等级的划分，并依据改善提案的等级标准认真审查，凡是合理化建议被采纳的，就给予相应的奖励。通过这样的方式，大大调动了现场员工参与现场管理的意识。

(五) 班组的公益活动

班组在完成生产任务后，公司还会组织他们利用空余时间参加社会公益活动。内容包括植树、值勤、到敬老院做好事及与社会有关的其他活动，以此增强员工对社会的责任感，展示员工的人性美和道德观。这也是让班组员工体验公司文化的一个部分，公司为人类社会做贡献的理念是表现在方方面面的。

班组集体活动有旅游、聚会、联欢、体育比赛等内容，而且每次活动的内容都会被拍成照片，贴在“班组园地”里，让大家共享那美好、难忘的集体生活。不同形式的团队活动锻炼了三星班组的团队精神，培养了人和人之间友善和谐的关系，创造了宽松、和谐的班组氛围，这些集体活动培养了员工对集体的责任感、归属感和自豪感。

三星班组的 management 活动内容还有很多，公司通过各种方式让班组这个企业中非常重要的组织，发挥他们应有的作用，并把班组打造成最积极、最活跃、最富创造力的单位。

第四部分 附录、后记

第二十一章 现场管理者必须具备的四个管理技能

一、 1. 作业指导的技巧和方法

(一) 作业指导准备

“准备 8 成，作业 2 成”体现了准备在工作中的重要性。在指导下属员工时，现场管理者首先要做如下准备：

(1) 制订训练计划。在制订计划时需要明确三点：谁进行指导；何时指导；完成日期。

(2) 分解作业。在作业指导之前，为了让学习的人明确操作的过程，需要对指导的内容进行认真分析。工作有难度时，将作业分解成几个阶段，并制作成作业分解表，同时要明确每个阶段操作的关键和要点，以及务必要达到的标准。

(3) 做好一切准备。指导之前应做好一切准备。设备或工具的准备是必须的，此外要根据作业分解表上注明的事项，准备好零件、材料和其他所需物品。如果准备不充分，不仅无法正确指导，而且会影响学习者的心态。

(4) 整理整顿作业现场。指导者必须进行正确的示范。车间的整理整顿是安全作业的第一步，检查设备、机械、工具也是保证安全作业必不可少的因素。因此，在指导作业前必须做好充分准备。安全作业、提高产品质量、维持工作现场的秩序也是如此，作出正确的示范是指导者的基本职责。

(二) 作业指导的四个阶段

在指导准备做好之后，就可以参照下列方法对员工进行作业指导，以便让下属学会正确、安全的工作方法。

1. 第一阶段：激发学习者的积极性

(1) 创造舒适的学习气氛。

- ✓ 解除学习者的陌生感，态度要温和；
- ✓ 努力给学习者留下“他会体贴人”的印象；
- ✓ 了解学习者的性格及爱好等，尽快缩短双方的距离。

(2) 说明指导的内容。

- ✓ 认真说明指导的内容，确认是否做过类似的工作；
- ✓ 下属的理解程度是指导的出发点，对不同水平的下属要采取不同的指导方法。

(3) 激发学习的欲望。

- ✓ 告诉下属此项工作的重要性或价值；
- ✓ 说明该作业与全体的关系，鼓励下属要认真学习。

(4) 让下属处于正确的位置。

选定不受光线或噪声的影响且可看清楚的位置，让下属和指导者保持基本相同的视觉角度，以便容易看到指导者操作的方法。

2. 第二阶段：操作示范及说明

(1) 具体说明主要的作业过程。

- ✓ 根据准备就绪的作业分解表，说明每个主要的作业过程；
- ✓ 说明主要作业过程有多少个，之后进行指导，并作出正确的示范；
- ✓ 专业术语或现场常使用的语言须在指导之前予以解释；
- ✓ 对顺序的说明须反复进行，做到学员完全理解为止；
- ✓ 凭示范与说明无法使下属充分理解时，须使用模型或图纸，或写在黑板上进行说明。

(2) 强调各主要阶段的关键动作和要点。

✓ 说明每个阶段的作业过程中有几个关键的动作；

✓ 对难懂的地方作反复说明，之后再次予以示范。

(3) 明确、无遗漏、有耐心。

无论是多简单的作业，也须进行 1~2 回的说明，复杂的作业则需要更多的说明。通常，下属害怕受到“笨”之类的斥责，不敢提问，因此，指导他人时必须做到明确、无遗漏、有耐心。

(4) 指导内容不能超过学员的理解能力。

人的理解能力有很大的差异。从准备阶段起对下属的能力予以充分的考虑，以此确定一次指导的内容。

3. 第三阶段：让学习者实际操作

(1) 让学习者一边操作一边进行说明。

✓ 能正确进行操作时，可让其边操作边说明作业顺序；

✓ 会操作，但不能很好地说明作业顺序时，应再次进行说明，直到说的和做的一致为止，以此防止照葫芦画瓢似的操作。

(2) 操作有误时及时纠正。

✓ 观察其是否按照指导的内容进行正确操作；

✓ 出现错误时马上指出并予以纠正；

✓ 错误太多时，则返回第二阶段进行再次训练；

✓ 耐心指导，直到能够完全操作为止。

(3) 再次让学习者实际操作并说出关键动作。

✓ 作业和说明一致并能正确说出各阶段的关键动作时，可证明学习者已完全掌握；

✓ 对操作不熟练时，则需反复训练。

(4) 确认学习者完全理解为止。

确认学习者是否完全理解，有三个关键步骤：

一是正确进行操作；

二是正确说明顺序；

三是无遗漏地说出关键动作和要点。注意观察其是否自信地操作和说明，并确认其可信性。模糊的地方即便问“明白了吗”，也不要问“明白了吗”，应予以指导，直到其完全领会。

4. 第四阶段：指导之后认真观察

(1) 指导的目的就是为了下属能够独立工作，因此要到现场上实际操作。

(2) 指定在不懂的时候可以询问的人。

(3) 经常检查和确认。如果早期能发现不良的作业方法，不仅可以防止事故、降低不良率，而且还可以事先制订对策。

(4) 营造乐于提问的氛围。有问题找上司，说明员工对管理者的信任，应热情对待，并帮助员工解决问题。

(5) 逐渐减少指导的次数，一直到员工能独立工作为止。

二、 2. 现场作业改善的方法

作业改善的目的就是将人力、设备、机械、材料、空间等可以利用的所有资源，最大限度地利用起来，在最短的时间内，以最低的价格，生产出最高质量的产品。对工作改善可以参考以下四个阶段的步骤：

(一) 第一阶段：对作业进行分解

(1) 按现行的方法记录所有的细节步骤。

(2) 以下的操作都可成为细节步骤：搬运操作；机械操作；手工操作。

首先根据不同的操作领域，对现行工作状态予以正确的完整的记录，把握与操作有关系的所有的实际情况，这是第一阶段应做的工作，也是作业改善的第一步。

对作业进行分解的目的：

✓ 通过对作业进行分解，可发现作业的实际状态；

- ✓ 通过对作业的分解，可发现有必要改进的地方或多余的动作；
- ✓ 可以把每个细节步骤一个个单独列出来进行检查。

(二) 第二阶段：用“5W2H”确认每个细节步骤的必要性

(1) 5W2H 是指：

- ①为什么需要那一步？
- ②目的是什么？
- ③在什么地方做好？
- ④什么时候做好？
- ⑤谁做最适当？
- ⑥用什么方法最好？
- ⑦这样做最经济吗？

用“5W2H”进行确认，容易找到问题改善的构想，同时，对产生的构想要立刻记录。

此外，对以下内容也要进行确认：材料、机械、设备、工具设计、配置、动作、安全、整理整顿等。

(2) 确认的方法：

①材料。

- ✓ 能不能使用更好、更便宜、更容易采购到的材料？
- ✓ 在此生产过程中产生的废品能否用在其他产品的生产流程中？
- ✓ 能不能最大限度地减少不良品或废品的数量？
- ✓ 材料的规格是否明确地予以规定？

②机械。

- ✓ 是否处于满负荷的运转状态？
- ✓ 是否处于最好的运转状态？
- ✓ 是否在用正确方法使用它？

✓ 所用机器是否最合适？

✓ 机器或工人们闲置的时间是否加以利用？

③设备和工具。

✓ 是否使用适当的设备和工具？

✓ 量规、尺具、装置是否处于最好的运转状态？

✓ 设备、工具是否处在良好的操作状态，以进行有效的工作？

④设计。

✓ 产品质量是否能依据设计得到保证？

✓ 对设计稍加变动能否节约材料和生产时间？

✓ 误差和精度是否适当？

⑤动作。

✓ 所有物体是否都在一个适当的动作范围内？

✓ 是否在利用重力输送装置或降落运输装置？

✓ 是否有效地使用双手？

⑥安全。

✓ 作业是否舒服和安全？

✓ 工人是否很好地理解安全作业规程及事故的预防措施？

✓ 是否正确地使用安全装置？

⑦整理整顿。

✓ 作业现场是否予以整理？

- ✓ 不必要的物品是否全部清理干净？

- ✓ 整理有序的车间，能降低拖延、不良品、事故等的发生率，对此，是否要经常提醒下属？

(三) 第三阶段：记录新方法

(1) 根据第二阶段用 5W2H 确认之后，可以采取如下的措施：

- ①删除不必要的细节步骤。
- ②尽可能地把细节步骤结合起来。
- ③把必要的细节步骤进行简化。
- ④用更好的顺序去排列细节步骤。
- ⑤借助和参考他人的建议。
- ⑥记录新的工作方法的所有细节步骤。

(2) 同时，要做到以下几个方面：

- ①把材料、工具及设备放在适合于动作范围内的最好位置。
- ②要利用重力供给装置或降落输送装置。
- ③有效利用双手。
- ④充分利用替代工具和辅助设施。

(3) 怎样确定新方法的细节步骤？

- ①删除——为什么删除？删除什么？提出疑问后，从作业分解表中删除不必要的细节步骤，从而减少多余的动作、机器、材料等浪费。
- ②结合——什么时候？由谁？在什么地方？把答案中必要的几项步骤结合起来，从而减少工作过程中检查的次数或动作的次数。
- ③重新排列——带着“什么时候？”“由谁？”“在哪里？”等问题去思考，将细节步骤以更好的顺序重新排列组合，从而减少材料无谓的搬取或运送等的浪费。
- ④简化——运用“动作经济”的原则，从更容易、更安全的角度对作业方法进行简化。

(4) 什么是动作的经济原则？

- ①把材料、工具以及设备放在适当的动作范围内，放在手所能达到的最好范围内，随着胳膊的长度而有所不同。

- ②把材料、工具以及设备放在最好的位置。
- ③利用重力供给装置把材料或零件等及时供到最合适的位置。
- ④合理利用双手。
- ⑤灵活运用辅助工具或辅助设施。

(四) 第四阶段：实施新方法

- (1) 向上司和下属以及相关的人员说明新办法。
- (2) 必要时进行相应的培训。
- (3) 关于安全、品质、生产量、成本等问题要得到相关人员的确认。
- (4) 将新方法用于实际工作中，直到有更好的改进方法。

对企业而言，改善是永恒的主题，只有不断改进，才能不断进步和发展。

三、 3. 班组人际关系处理的方法

现场管理者在带领班组成员完成工作任务时，能否营造良好的工作氛围，及时处理班组人际关系是很重要的管理技能之一。

(一) 维持良好班组关系的基本原则

- (1) 作业成绩好坏均告之本人。

这样做的目的是让下属感到上司的关怀。同时，作为现场管理者，要事先制订作业的标准，并认真观察下属的工作表现，根据所观察的结果对下属认真指导，让他们做得更好。

- (2) 做得好时及时称赞。

有句话说得好：粮食是生理的需要，赞美是心灵的需要。班组长要认真关注员工的工作表现，做得好时及时表扬和称赞。

- (3) 对变更事项事先通报。

工作有变动时要及时通报，使下属了解变动事项，减少被动，同时要说明和解释变更的理由。

- (4) 培养和提升下属的能力。

培养下属是现场管理者的工作内容之一，在工作时，要认真、耐心地指导员工的工

作，并挖掘员工的潜能和培养他们的工作能力，让每个下属都能独立地完成好自己的工作，并懂得相互协助。

(5) 尊重下属的人格。

每个人都希望得到他人的尊重、得到他人的认可。现场管理者和员工只是分工不同，人格上是平等的。尊重下属是管理者的美德，所以要尊重所有的下属。

(二) 解决班组人际问题的四个阶段

当问题发生之后，现场管理者要认真分析现状，并采取确实可行的措施。

1. 第一阶段：掌握事实

(1) 调查截至目前的事实。

发生问题之后要充分调查和了解信息，切不可主观判断作出片面的决定。

(2) 听取相关人员的意见。

要尽力和所有相关的人员进行沟通和了解，以便得到更多的信息。

(3) 和当事人谈话，把握部下想说的话和心情。

在与员工谈话时，要认真倾听对方的讲话，要通过引导让对方多讲，而不能以自己为主，一人独占话题，或以教训的口气和下属谈话。

(4) 彻底调查事情的经过，掌握所有情况。

只有彻底了解事实和情况，才能作出正确的判断。

2. 第二阶段：分析事实，寻找对策

(1) 整理调查的事实。

对第一阶段收集到的信息要认真进行整理，并分析事实与事实之间有什么样的关联，同时还要判断哪些信息有助于问题的解决。

(2) 列出可能采取的所有措施。

寻找对策要从多个方面去分析，并列至少两个以上的方案，如果第一个方案不合适，要有能应对的第二个方案。

(3) 依据对目标、对本人、对同事、对生产的影响，确定最终措施。

通过分析，措施对目标、对本人、对同事以及对生产都能带来积极的影响，则可以选用该措施，否则就要考虑其他的对策，不要急于下结论。

3. 第三阶段：采取措施

在采取措施时，班组长要考虑自己能否独立去做；不能独立完成时，需要得到谁的帮助；如果自己的力量不足，是否需要向上司报告。同时要抓住采取措施的时机，这对于解决问题是很重要的。在采取措施时，班组长决不可推卸责任。

4. 第四阶段：确认措施的结果

采取措施并不能代表问题彻底得到了解决，应该对结果进行确认和跟踪。在确认结果时，要认真观察作业态度是否有变化，相互关系是否好转，所采取的措施是否有助于生产，是否达到了预期的目标等等，如果有些偏差，就要及时进行纠正，以便得到彻底的解决。

四、 4. 安全作业管理的方法

安全是事情发生前采取预防措施，而不是事发后的处理。其中现场管理者的作用是非常重要的。现场管理者对安全生产要肩负起重要的责任。

(一) 现场管理者的安全责任

- (1) 建立安全的操作程序。
- (2) 计划设备和环境的安全保护措施；
- (3) 指导工人进行安全生产；
- (4) 促进工人提高安全保护意识；
- (5) 在非常时期和事故发生时能够采取相应的措施；
- (6) 找出事故原因，防止事故再发生；
- (7) 对现场时刻进行检查，预防事故的发生等。

(二) 安全问题处理的四个阶段

当安全事故发生之后，可以采取以下的方法和步骤予以解决：

1. 第一阶段：考虑事故发生的原因

(1) 观察现象和检查记录。

发生安全问题之后首先要认真观察和检查有关的记录，同时认真地询问相关的人。

(2) 检查操作是否遵循规章和标准。

遵守规章和标准是对员工工作的基本要求，但不遵守标准作业的情况在现场却经常发生。现场管理者在平时工作中，一定要加强这方面的教育，让员工养成良好的工作习惯。

(3) 时刻带着安全意识去发现和预防事故的发生，力争做到消除安全隐患。

2. 第二阶段：研究和制订对策

(1) 找出原因以及原因之间的相互关系。如果是因为缺乏安全意识或未遵守作业标准，就要加强安全教育和遵守标准的训练。

(2) 制订对策要从多方面考虑，并且必须符合公司的方针、规章和标准。

(3) 现场管理者要查找自身的原因，并承担相应的责任。

3. 第三阶段：实施对策

对策重要的是切实可行，并且一定要有效果，决不能应付了事、为了采取措施而采取措施。通过措施的实施，要彻底消除安全隐患，杜绝再次发生类似的事故或问题。

4. 第四阶段：检查结果

创造安全记录不是靠运气，而是靠现场管理者的不懈努力。采取措施之后一定要及时确认，并且要对全员进行彻底的安全教育。

附录

第二十二章 在职培训(OJT)——提升员工能力的最佳途径

在工作岗位上，一边工作一边配备“师傅”对员工进行现场指导，是企业培养和提升员工工作能力的必由之路，尤其是对新员工尽快熟悉业务和提高业务能力，这是最直接、最有效的方法之一。在职培训是管理人员日常管理工作的的重要组成部分，在实际的运作中，应结合公司的需要和实际情况，采取日常管理与培训管理组织并行的方法，开展适合本企业的在职训练。

企业对员工的培训形态大致可分为三类：

(1) 在职培训(OJT: On the Job Training)。

在职培训也叫在岗培训，简称 OJT。这种方法是指上司或老员工(至少有两年以上工作经验的优秀员工)通过日常业务和工作，对下属或新员工进行有计划的指导，指导的内容包括员工在工作中所需要的知识、技能、态度等。实施步骤是通过计划—实施—确认—修正，即 PDCA 来完成的。

(2) 集中培训(OFF-JT: Off the Job Training)。

集中培训也叫脱产培训或离岗培训，简称 OFF-JT。OFF-JT 就是将接受培训的员工，集中在一定时间内，利用外部或内部的培训设施进行培训的一种方式。讲师资源是聘请外部讲师还是内部讲师，要根据课程的需求而定。

(3) 自我开发(SD: Self Development)。

自我开发的方法简称 SD，这种方法就是员工自学自己在工作中所需要的知识、专业技术等。从企业的角度，要给员工积极创造学习的条件和环境，比如设立员工阅览室、构建查阅资料的基础设施、定期开展读书交流会等。

企业只有把这三个不同形态的培训方式有机地结合起来，才能达到有效开发员工工作能力的目的，如图 3—6 所示，其中 OJT 的方法可以说是开发员工能力的核心和重要途径。

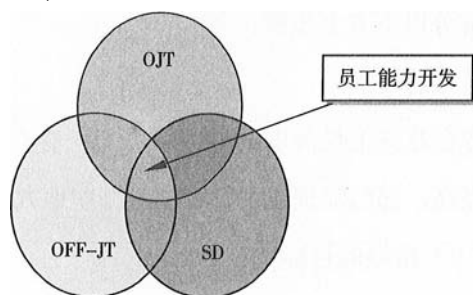


图 3-6 企业培训的三种基本形态

在三星作培训时，我曾对中国三星总部下属的制造企业的培训实绩作过统计，发现 OJT 在整个培训中大约占了 70% 的比例。可以说，在职培训是让员工尽快熟悉业务和提高业务水平的最好方法，离开工作岗位去谈业务，那只是纸上谈兵。只有一边工作、一边体会、一边摸索、一边感悟才能更快地掌握业务知识、提高工作技能和能力。

一、 1. OJT 的实施步骤

任何培训首先要明确实施的目标。OJT 的目的就是结合实实在在的现场业务，通过新人与老员工(部门经理、部门主管或经验丰富的员工)一对一的指导及自我学习，让学习者尽快掌握本岗位所必要的基本知识及专业技能，并尽早胜任自己的工作。这种方法的特点是以现场业务为中心和主动学习为主，再配备有能力的员工做认真的指导，是一个行之有效、开放式的业务训练方法。

在职培训有很多优点。首先它是通过日常业务进行有针对性的指导和培训，所以培训的结果可以直接通过业务反映出来，对培训效果也比较容易测评；第二，在规定的期限内可以反复进行训练，直到达到既定的目的；第三，一对一的指导方法可以对受训者进行手把手的训练，而工作现场又是培养工作能力的最佳场所。在现场手把手地进行指导和训练，可以最大限度地保证培训的效果。正因为 OJT 有这么多优点和好处，很多企业都采用在职培训的方式。

OJT 的实施通常分以下五个步骤：

第一步：把握培训的需求

需要明确学习者在业务上最薄弱的地方在哪里，存在的主要问题有哪些，个人希望得到哪些提高，部门经理或主管希望对哪些地方进行指导等。

第二步：设定 OJT 指导的目标

通过一对一的指导，学习者要达到的水平(期待水平)、指导的期限和达成的时间，同时还需要考虑到设定的目标一定要符合下属的水平以及部门条件。

第三步：制订 OJT 指导计划和日程表

计划是实现目标的重要手段和方法，务必建立详尽的指导计划和日程表。在作计划之前，要了解清楚下属的实际情况，对员工的工作能力进行分类，并对不同的员工采取不同的指导方法。

第四步：实施 OJT

按制订的计划开始进行有序的指导，并利用各种业务和现场机会，指导者不失时机地对学习者进行指导和培养，有问题及时给予纠正。

第五步：评价和反馈

评价和反馈是 OJT 的最终阶段，要认真评价和总结目标的达成情况，包括对过程中的问题点把握、改善的事项、与本人的面谈等。

二、 2. OJT 具体操作的方法

OJT 的培训可以分成两类，一是员工在工作中出现问题时，管理者要随时进行指导和纠正，这也是在职培训的一种；二是把 OJT 作为一个项目来启动，比如说拟订新员工的 OJT 计划，并按上面提到的步骤一步步去实施。企业实施 OJT 的时间长短要结合公司的实际情况而定。有的企业对员工岗位技能的要求很高，比如以电力检修为例，要培养一个能上岗独立操作的员工，至少需要两年甚至更长的时间，并需要现场的不断磨炼。因此，要结合本公司的特点开展 OJT 培训。但不管情况怎样，都必须事前制订详细的计划并有效实施，这样才能达到预期的训练目的。

在中国三星的下属企业里，对新员工进行 OJT 教育是新员工入门培训重要的一项内容，实施时间的长短由各公司自行决定，但通常不少于三个月，同时在具体操作的方法上也有所差异。在此，以三星对新员工(本科以上学历)实施的在职培训为例，介绍一下新员工在职训练的具体方法。

(一) 准备事项

(1)制作 OJT 日志本。

公司要统一制作 OJT 日志本，并发放给每个新员工。

(2)制订指导计划。

根据指导对象确定指导的内容，并提前和学习者进行沟通。

(3)确定指导者。

指导者提前准备相关的学习资料，并拟订具体的指导日程表。

(4)确定 OJT 的时间。

在实际操作时，要确定起始日期和结束的日期。

(二) OJT 的主要内容

(1) 完成 OJT 日志。

就像写日记一样，要求学习者在接受指导期间，每天要记录当天学习的内容，写 OJT 日志，指导者要以周为单位进行 OJT 日志确认。

(2) 一对一指导评价。

要求学员对自己接受指导期间的态度、素质及业务熟练度等方面进行自我评价，然后由指导者再进行评价和确认。

(3) 完成业务手册。

为了使新员工尽快熟悉和掌握业务的流程、方法、工作的标准等，让新员工一边工作、一边体验和总结，并自己动手完成业务手册，指导者进行点评和反馈。

(4) 完成相关书籍的读书报告。

指导者给新员工指定在 OJT 期间要阅读的专业书籍，要求每个月一本。通过阅读相关的业务书籍，增加业务知识，加强对业务的理解。

(三) OJT 的具体实施及推进，

如表 3—13 所示。

图 表 3—13 OJT 的具体实施及推进

实施日期	年 月 日 ~ 年 月 日	6个月
项目	内容	时间
选定指导者	母在新员工部门分配一周内指定指导者，负责对新员工进行指导； 。指导者要具有两年以上工作经历、能给新员工工作表率，并且是部门内部的业务专家。	完成日期
指导计划	。指导者制作六个月重点指导的项目及指导目标。	完成日期

一对一	指导日志	·以周为单位,新员工自己完成主要业务内容指导的报告,并得到指导者及部门经理的确认。	每周一次
指导评价	指导评价	·对六个月内一对一指导的结果、态度和素质进行本人自我评价,再交给部门经理进行确认评价。	完成日期
制作业 务手册	制作要领	·叙述业务流程要点,叙述各阶段的业务进行内容及处理方法,各流程之间的关联性等。 ·每月完成1份,要求详细(根据实际的业务,规定不少于多少张A4纸)。	每个月完成一个(共六个)
	评价	·每月制作的业务手册,所在部门经理进行评价,部门内负责此项业务的员工也要进行评价。	每月评价一次,共六次
读书报告	制作要领	·每月与指导者商议后,选择并阅读1本与业务相关的书籍,阅读后完成读书报告。	每月一个,共六个
	评价	·每月完成的读书报告,要得到所在部门经理的评价,同时,部门内负责此项业务的员工也要进行评价。	每月评价一次,共六次
OJT计划的综合评价		·将一对一指导评价、业务手册(六个)、读书报告(六次)提交给OJT负责人进行综合评价。	完成日期

表 3-13 OJT 的具体实施及推进

实施日期	年 月 日~ 年 月 日	6 个月	
项 目	内 容	时 间	
选定指导者	<ul style="list-style-type: none"> ● 在新员工部门分配一周内指定指导者，负责对新员工进行指导； ● 指导者要具有两年以上工作经历，能给新员工工作表率，并且是部门内部的业务专家。 	完成日期	
一对一 指导评价	指导计划	● 指导者制作六个月重点指导的项目及指导目标。	完成日期
	指导日志	● 以周为单位，新员工自己完成主要业务内容指导的报告，并得到指导者及部门经理的确认。	每周一次
	指导评价	● 对六个月内一对一指导的结果、态度和素质进行本人自我评价，再交给部门经理进行确认评价。	完成日期
制作业务手册	制作要领	<ul style="list-style-type: none"> ● 叙述业务流程要点，叙述各阶段的业务进行内容及处理方法，各流程之间的关联性等。 ● 每月完成 1 份，要求详细（根据实际的业务，规定不少于多少张 A4 纸）。 	每个月完成一个（共六个）
	评价	● 每月制作的业务手册，所在部门经理进行评价，部门内负责此项业务的员工也要进行评价。	每月评价一次，共六次
读书报告	制作要领	● 每月与指导者商议后，选择并阅读 1 本与业务相关的书籍，阅读后完成读书报告。	每月一个，共六个
	评价	● 每月完成的读书报告，要得到所在部门经理的评价，同时，部门内负责此项业务的员工也要进行评价。	每月评价一次，共六次
OJT 计划的综合评价	● 将一对一指导评价、业务手册（六个）、读书报告（六次）提交给 OJT 负责人进行综合评价。	完成日期	

(四) OJT 评价方法，如表 3—14 所示。

图 表 3—14 OJT 评价方法

评价项目	详细评价项目	比重
一对一指导评价	自我开发的欲望，责任感，积极性，理解判断力，团队协作，业务熟知度	40%
业务手册	内容充实度，业务理解度，实用性	30%
读书报告	番完成认真度，内容理解度，总结概括能力，实用性等	30%

注：每个评价项目满分 100 分，以此为基准进行打分后，按照比例进行换算，分期数进行评价。

一对一指导评价：以学员自我评价为基础，由部门经理最终评价。

业务手册：合计六次的部门经理评价及培训部门评价分数(每个月一次)。

读书报告：合计六次的部门经理评价及培训部门评价分数(每个月一次)。

三、 实施 OJT 的注意事项

在推进 OJT 训练方法时，培训管理者和主管人员应注意以下几点：

(一) (1)制订相应的制度并落实到实处。

对员工实施 OJT 教育是培训管理者的一项重要的工作内容，这项训练必须要得到各部门的大力配合。因此，必须制订有关的制度，以保证这种培训方法能很好地推行下去。有的公司，把 OJT 作为部门主管业绩考核的一个指标，让部门主管真正承担起培养下属的责任。

(二) (2)日常管理就是在职训练。

培训的方式和方法很多，各部门主管要树立起“日常管理就是在：形 udJI1 练”的意识，并且明确在职培训的重要意义，抓住工作中的每个机会，认真耐心地指导下属。在职培训不是一场运动，必须持续坚持才能达到提升员工工作能力的目的。

(三) (3)正确对待员工的错误和出现的问题。

作为主管人员必须明白，员工只有通过日常工作的摔打和实践的过程，才能得到成长；也应该让员工明白只有不断努力学习，不断提升自己的能力，才能成为受企业欢迎的员工。刚进入企业的员工，对企业的一些工作程序和规章制度以及具体的做法都还不够熟悉，出现一些问题在所难免。如果管理者一味地指责和批评，就会挫伤员工的积极性，当然就不利于员工的培养。

(四) (4)言传身教、以身作则。

我们知道“身教胜于言教”的古训，它提醒管理者要注意自己的言行举止。管理者在日常工作的所作所为，不论是有意或是无意的，都会对员工产生很大的影响。因此，管理者和指导者要做好自身的管理，给员工树立学习的榜样。

(五) (5)创造宽松的学习空间。

在指导下属员工时，管理者要特别注意不要扼杀员工的积极性和好的想法，在遵守工作流程和标准的前提下，给员工更大的发挥空间。经验可以说是双刃剑，工作中需要一些过去的经验，但过分依赖经验就跟不上变化的要求。

(六) (6)经常进行过程的跟进。

对于较成熟的员工来说，管理者给予他适当的自由，到最后确认工作的结果不失为一种好方法。但对于一般员工而言，还是要经常进行过程的跟进从而确保最终效果。在实施 OJT 过程中，指导者要经常与员工确认目标达成情况和成长的进度，对于员工进行必要的提示，同时对于发现的新问题及时采取纠正措施，对于发现的进步给予必要的表扬，从而令员工认识到自己取得的阶段性成果，建立起更加努力学习和工作的信心。

OJT 不分行业，是任何企业都可以实施的好方法。需要注意的是它和传统的师傅带徒弟不同，它要求指导者把最新最好的工作方法指导给新员工或被指导者，而不是简单地把个人工作的经验和方法传授给 OJT 的对象，因为 21 世纪的环境变化和知识更新的速度，不允许任何人躺在经验的老本儿上。经验固然重要，但它代表的是过去曾干过什么；学历也很重要，但它代表的是过去曾学过什么，经验也好，学历也罢，用英语时态来比喻都是过去时。作为企业，必须在公司内部营造持续学习的氛围和环境。

没有专人负责 OJT 项目的企业，可以简化 OJT 的内容，就新员工需要做的那部分工作，配一名业务娴熟而且有指导能力的员工进行辅导，帮助新来的员工尽快熟悉自己的工作，而指导的时间也可以根据实际情况和业务的难易程度来定。

OJT 的训练方法并不是仅仅适用于对新员工的培训。对工作了一段时间但工作技能等不理想的员工也可以采用一边工作一边指导的方法。对非新员工的 OJT 训练，可以结合本公司的情况进行改善，并作出训练计划表，有计划地进行指导和教授。

培训的方法要灵活多变，不断结合本企业的实际改善后运用，才能得到更好的效果，千万不可生搬硬套。

图 附 1——OJT 指导计划表（示例）

附1 OJT 指导计划表 (例)

区分	共同指导事项	部门指导事项
第一月		
第二月		
第三月		
第四月		
第五月		
第六月		

注：指导计划由指导者制作

附2 一对一指导日志 (例)

时间： 年 月 日 ~ 年 月 日		主管	经理
第 () 周	本周主要实习计划 (新员工参考附录 1. OJT 指导计划表制订实习计划)	实施结果	
星期一			
星期二			
星期三			
星期四			
星期五			
感想及需要指导事项 新员工：		指示及指导事项 指导者：	

注：由新员工制订周实习计划，并填写实习结果

图 附2——一对一指导日志 (示例)

图 附3——一对一指导评价表 (示例)

附3 一对一指导评价表（例）

部 门		新员工					
评价期间	年 月 日~ 年 月 日	指导者					
入司日期		部门分配日期					
<p>◆ 评价方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 针对 OJT 期间一对一指导结果，以及态度、素养和业务的熟悉度进行指导评价； ● 参考本人评价，由部门经理进行评价； ● 最终评价意见（部门经理）。 							
评价项目	评价基准	评 价				本人评价	部门经理评价
		优秀	良好	一般	不足		
态度及素养	自我开发的欲望	自觉工作，自我开发的动机强，并且为此付出努力。	15	12	9	6	
	责任感	对指导的内容和业务执行结果报有诚实和负责任的态度。	15	12	9	6	
	积极性	自觉自愿地要求指导，积极参与业务工作的愿望和程度。	15	12	9	6	
	理解判断力	快速掌握指导的核心内容，并迅速正确地处理状况的能力。	15	12	9	6	
	协作性	为了和谐的人际关系和工作需要，有自我牺牲的精神，积极协助他人。	15	12	9	6	
业务熟知度	一对一指导计划执行程度及业务熟悉程度。	25	20	15	10		
合计							
最终评价意见							
							部门经理：

图 附4——业务手册制作评价表（示例）

图 附5——读书报告评价表（示例）

附 4 业务手册制作评价表 (例)

部门经理		培训部门	
时间	选择业务		与今后负责业务的关联性
第一个月			
第二个月			
第三个月			
第四个月			
第五个月			
第六个月			

评价项目	分数	评价基准	部门经理评价 (次)							部门评价	平均	
			1	2	3	4	5	6	合计			
内容充实度	20	业务手册是否充实								20	20	20
业务理解度	20	正确掌握业务流程								20	20	20
	20	业务步骤是否做到标准化、最小化								20	20	20
实际适用度	20	在实际业务中的实用性								20	20	20
	20	是否容易理解								20	20	20
合计	100											100

附 5 读书报告评价表 (例)

部门经理		培训部门	
时间	选择业务		与今后负责业务的关联性
第一个月			
第二个月			
第三个月			
第四个月			
第五个月			
第六个月			

评价项目	分数	评价基准	部门经理评价 (次)							部门评价	平均	
			1	2	3	4	5	6	合计			
制作认真度	25	报告制作很认真								25	25	25
内容理解度	25	内容充实, 通俗易懂								25	25	25
独创性	25	内容有创意性、革新性								25	25	25
现场适用度	25	提出现场利用方案和建议								25	25	25
合计	100											100

四、 评价与跟进——确保培训效果

春天播种之后, 秋天要得到好收成, 除大自然赐给的天气条件以外, 还有很重要的因素就是播撒种子的人是否辛勤耕耘。如果把员工培训比喻成“播种”的话, 培训的效果就如同收成, 所不同的是, 这个收成也许看不见或需要很长的一段时间才能见到, 但这并不意味着培训没有效果。假如只是播撒种子, 而不去铲草、施肥、浇灌, 种子即便发芽也不可能得到很好的成长。实施培训之后, 对其效果进行跟踪、评价和反馈道理亦然, 其目的的一方面是对培训结果进行检验, 另一方面是查找出不足, 并不断加以改善。

三星倡导的是人才第一、企业即人的理念和价值。三星韩国总部拥有世界上最先进的企业培训设施和机构, 在韩国国内共有 12 个培训中心, 可同时容纳 9 千多人, 住宿 3 700 多人。难怪杰克·韦尔奇参观三星人力开发院之后称赞道: 三星在人才培养方面走在了前面。

三星对员工培训方面的投入从不吝啬, 认为对员工的教育和训练是投资回报最高的一项工程。这样的理念落实到实际工作当中, 其具体的表现就是对员工进行持续的、系统的、多样化的培训。

无独有偶。2001 年杰克·韦尔奇曾在他的自传里作了这样一段描述: “1983 年 6 月, 为增建培训中心, 4 600 万美元的支出报告提交到我手里。在看完那份资料之后, 我把分析投资回收期限的最后一章内容划掉并打了×号, 之后为表示此项投资的回收期限是无限的, 我在报告书的最后加注了‘无限(Infinite)’字样。”这就是世界 500 强

企业对培训投资的认识。

相比之下，不少企业只注重眼前利益，急于索取培训回报，在作过一次培训之后发现员工变化不大就认为浪费了资源。孰不知培训和购物不同，并不是所有的培训都能立竿见影。要改变人的习惯、提升员工素质、提高员工的工作能力是需要时间和过程的，而培训结果的转化就是一个潜移默化的过程。

要提高培训的效果，首先要搞清楚影响培训效果的因素。影响培训效果的因素有很多方面，包括培训需求的把握、课程内容的组织、讲师资源的选择、员工学习的意识、实施培训的事前准备、学习环境的营造、培训后的跟踪等等，其中后续跟踪就是一个非常重要的做法。企业在期望得到满意的培训效果的同时，一定要搞清楚哪些因素影响培训的效果，并采取所有可能的措施和方法，最大限度地提高和巩固培训效果。

(一) 1. 影响培训效果的因素

影响培训效果的因素比较多，归纳起来大致有以下几个方面。

1. (1)课程内容。

根据公司的需要和目的结合员工的实际情况，开发和实施有针对性的培训课程是保证培训效果的重要条件。近两年中国的培训市场开始进入理性阶段，不像过去某些企业盲目选择课程，哪个讲师名气大就请哪个讲师，哪个课上得火就引入哪个课程，导致培训轰轰烈烈、培训后感觉没有留下什么东西的结果。这时，如果只做课程的一级评价，就会出现因满意度高而掩盖课程实用性不强的现象。因此，务必要明确培训的目的，并“对症下药”。

2. (2)讲师的选择。

想得到一个满意的培训效果，讲师的选择是很重要的，因而企业对讲师的考察也愈加慎重了。试听讲课、观看影像资料、考察工作经历和背景以及客户的口碑等等，都是了解讲师情况的具体方法。讲师也分不同的类型，理论派、实战派、两者兼顾型等，不同的课程内容应选用不同的讲师。

3. (3)员工的因素。

培训人数和规模也是影响培训效果的因素之一。很多企业认为，反正培训费用已经花了，听的人越多就越划算，于是不管什么类型的培训，动辄上百人：总以为人员多多益善。结果，由于人数过多，课堂上该演练的部分没有时间深入练习，就对培训效果产生了影响。

培训时间的选择也会影响到培训效果。企业因工作忙无法在上班时集中培训，通常就利用周末时间，于是有的员工就有抵触情绪。企业在安排培训课程时要尽可能减少影响的因素。

4. (4)培训方法的影响。

由于受到传统观念的影响，有些企业仍喜欢单一的培训方式，一味要求讲座式的方法，并给讲师设限：不要分组、不要提问、不要互动太多、不要过多活动、不要……

为达到很好的培训效果，必须根据培训的内容选择不同的训练方式。

5. (5)培训的环境。

培训环境除了场地布局、培训设施、照明和音响等硬性环境以外，还包括课堂气氛、训练的方法、学员的参与度等软性环境。培训管理者和讲师要共同营造良好的学习氛围和环境。

此外，公司是否有相应制度、能否彻底实施也是非常重要的。企业可把员工培训与公司的人力资源制度挂钩，通过制度的约束，要求员工参加必要的培训课程，例如，把某些培训课程定为升职的必修课程等。企业也可以采用积分制等方式，调动员工培训的积极性。

(二) 提高培训效果的措施及方法

在培训之前，除了要排除或减少对培训的影响因素以外，采取所有可能的措施和方法，来提高培训效果是必不可少的一项工作。对于提高培训效果，也许没有灵丹妙药或万能的方法，但通过一些手段和措施，可以促进和加深员工对培训内容的理解和记忆，达到复习和巩固培训效果的目的。

1. (1)培训总结。

培训结束之前布置作业，让所有参训学员总结培训心得，之后进行分享和交流；也可以通过公司内部局域网进行发表和交流。

2. (2)考试。

培训之前向员工通报考试的规定，目的是让员工能集中精力更好地参与培训。如果是员工必修的培训课程，考试成绩可作为结业的依据。知识类的培训内容常采用笔试的方法。

3. (3)行动计划。

有些课程培训效果的跟进，可以通过“行动计划”的确认去完成，比如管理技能、态度类等培训就可以采用这样的方法。具体做法是，在培训结束之后发给每个学员行动计划书，内容包括培训的主要收获、目前自身存在的问题、今后具体改善的方法、改进的期限等。行动计划书一式两份，一份交给学员上司，由其上司负责监督行为的改变；一份由学员自己保留。一个月或三个月后培训部门进行回访，确认计划的落实情况和需要进一步改善的问题等。这样的方式，不但可以促进员工对培训内容的思考，也减少了听的时候激动、回想起来感动、过后不行动的培训“三动”现象。

4. (4)专题研讨。

结合课程培训的内容，在培训结束后的三个月内进行专题研讨，学员交流在工作中具体实践的体会，并做成案例共享。三星下属的一些企业对现场管理者培训就采用了这样的方法，先集中培训，过一段时间结合实际工作进行研讨。

(三) 3. 培训效果评估法的应用

我曾在 2006 年 8 月号的《培训》杂志上发表过一篇文章，题为《培训评估要“因材施教”》，就是强调不同的培训课程，要采用不同的评估方式。

中国三星总部的培训课程较多，培训部门曾有专人负责搜集培训信息、下属企业的培训实绩，以及汇总、分析和管理的评估结果等，这项工作需要花费很多的时间和精力。

课程评估、分析和管理的目的是为了了解培训是否达到了原定的目标和要求，检验接受培训的员工，其技能和工作能力的提高或行为表现的改变是否直接来自培训本身，并找出不足和归纳问题，改善课程的内容、培训的方法等。

从理论上讲，培训效果的评估分为四级：

一级评价是评估学员对培训课程的反映；

二级评价是评估学员对培训内容的掌握情况；

三级评价是评估学员参加培训后的行为改变；

四级评价是评估培训给企业带来的收益。

在实际操作中，一级评价的实施最为简单，所有的培训都可采用一级评价。

一级评价的问卷内容通常包括：

- (1) 学员对培训课程的整体满意度。
- (2) 对课程内容设置的满意度。
- (3) 对讲师的满意度。
- (4) 对硬件环境、食宿条件、现场服务等满意度。
- (5) 对培训课程的改善建议。
- (6) 其他建议。

四级评价——培训给企业带来的收益，因为涉及的因素比较多，操作起来难度较大，很难算出实际的回报率。在此，以现场管理者培训(TWI)为例，交流一下二级评估和三级评估的方法。

TWI 课程的培训对象是生产线上的班组长，结合他们的实际工作和培训需求，课程设计包含如下的内容：

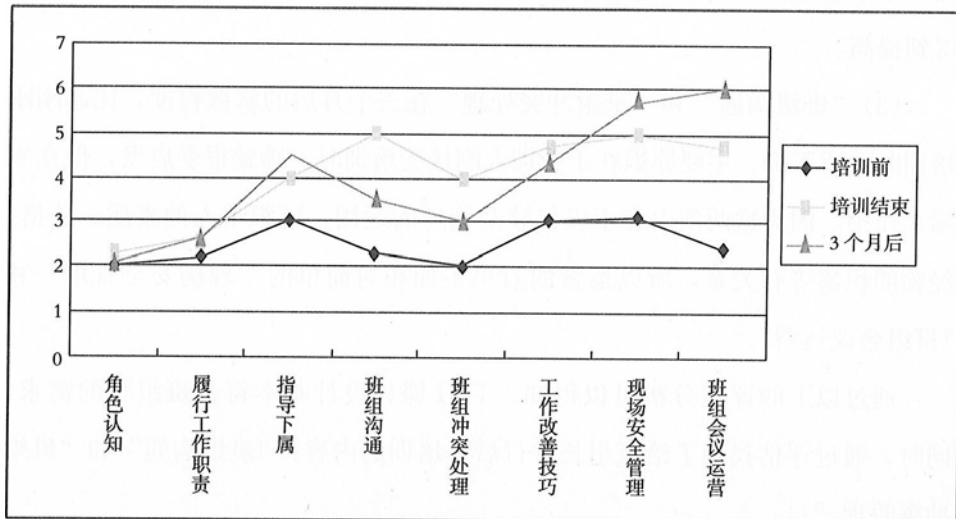
- (1) 现场管理者角色认知。
- (2) 如何履行工作职责？
- (3) 正确指导下属的方法。
- (4) 班组沟通的技巧。
- (5) 处理班组的人际冲突。
- (6) 现场工作改善技巧。
- (7) 现场安全作业管理方法。
- (8) 班组会议运营技巧。

为便于评估结果的分析 and 比较，可以把二级评估和三级评估结果放在同一图表上，并采用相同的问卷分别在以下三个不同时期进行评价：

- (1) 培训之前一周。
- (2) 培训结束之时。
- (3) 培训结束三个月后。

然后将上面三个评价结果以 7 点量表 1 呈现出来，如表 3—15 所示。

表 3-15 培训结果 7 点量表



注：三个曲线分别代表果一期 28 名学员的平均成绩

图 3-15 培训结果 7 点量表

在收回问卷之后，对结果进行分析。

首先，比较一下培训前和培训刚刚结束后的问卷结果：发现学员在参加培训后，在各项管理技能上都有提升。其中，“角色认知”和“如何履行职责”，两项，培训前后相比改变幅度不大，因为这些内容需要一些个人知识的积累，不是通过一次培训就可以做到的。

其他的内容如“工作改善技巧”、“现场安全管理”、“班组会议运营”等前后的差异是比较大的。尤其是“班组会议运营”，学员能够在回到工作岗位后马上应用。

再比较三个月后的问卷和培训刚刚结束后的问卷，可从三个方面进行分析：

(1) 变化不大的部分是“角色认知”和“履行工作职责”两项，前面已简单分析过原因。

(2) “现场安全管理”和“班组会议运营”在三个月后得到了提升，因为这是班组长每天要做的部分，通过不断的练习，提高比较快。在安全管理方面，除了运用技巧之外，通过相关的制度和宣传教育，也可以使意识和方法都得到提高。

¹ 为什么是“7点量表”？而不是4、5、8？

(3) “班组沟通”和“班组冲突处理”在三个月后的掌握程度，比起刚刚培训时有所下降。主要原因在于受训人刚接受培训时，感觉很受启发，但在实际工作中，因为这两项内容不仅仅涉及技巧的运用，还跟本人的素质、性格、经验的积累等有关系，所以运营的效果不如相对简单的“现场安全管理”和“班组会议运营”。

通过以上的评估分析可以得知：TWI 课程设计基本符合班组长的需求，同时，通过评估找到了给班组长进行后续培训的内容：“班组沟通”和“班组冲突管理。”

对于培训课程多、公司规模大而且比较成熟的企业，最好有专人对培训信息和评估结果进行汇总、分析和管理工作，它需要花费很多的时间和精力。课程体系尚不完善、人员规模也够大的企业，或许并没有专人负责这项工作，但为了提高培训的效果，也必须采取力所能及的方法努力排除影响培训效果的诸多因素，前面介绍的行动计划、心得交流、专题研讨、考试等，都是提高培训效果可以尝试的方法。

成人培训的内容分为知识、技能和态度三大类，不管是哪类培训，一定要明确培训的目标。不同的培训内容，要采用不同的方法去巩固培训的效果，比如知识类的培训可以通过笔试的方式测定学员掌握的情况；专业技能类的培训，可以通过现场实际操作测定掌握的程度；而对于态度类的培训则是最难测量的。良好习惯的建立需要一段时间和过程，培训的真实效果并不是在培训结束时就能够评估出来的，培训的真正效果取决于接受培训的员工是否能在工作中反复地应用所学的内容。对自己不太习惯的东西，人们通常是不太会采用的，这就要求必须有人能够提醒并督促他们在工作中采取这些行为，而督促者正是员工的顶头上司。因此，在课程选择适合的前提下，培训效果的转化可以说很大程度上掌握在管理者的手中。转变管理者的角色，让他们承担起激励和辅导下属员工的任务，是企业培训成功的关键。

一些能够量化的培训都可以采用这个方法操作，比如安全培训，通过比较培训前和培训后的安全事故比例的变化可以了解培训是否有效。

要让员工养成良好的工作习惯，必须持续进行相应的培训，同时，企业要上一个台阶，要用公司文化的力量去营造良好的工作和学习的氛围，让那些不太令人满意的员工通过文化的熏陶得到改变。

第二十三章 企业的教练制度——减少员工的流失

提到教练一词，人们首先想到的是体育比赛的教练。不错，企业的教练制度正是源于体育运动。这个制度是在 20 世纪 70 年代，由美国一个叫添·高威的人率先引入企业界的。当时，企业教练技术作为一种新颖有效的管理技术，一出台就被欧美企业广泛运用。很多著名的企业如美孚石油、IBM 公司、宝洁公司、国泰航空、爱立信、英国航空公司、柯达公司等都把这项技术导入了企业内部。

企业教练制(Mentoring)是考虑到新进人员对于公司的组织文化、工作环境以及公司的管理制度有一个相对适应的过程，而在此过程中，他们会在工作上、生活上及思想上遇到困惑和障碍，这时，如果无人进行正确的引导和帮助，将直接影响到新员工的工作状态和绩效，甚至会导致部分新进人才的流失。为此，在新员工分配到部门之后，公司为其配备一位企业教练，以朋友的身份利用倾听、引导、启发、反馈等手段，帮助新员工挖掘自身的潜能，克服面临的困难和困惑，减少不安的心理状态，以便更快、更好地适应新的工作环境，尽快进入最佳的工作状态。

中国三星总部下属的部分制造企业，导入企业教练制度，取得了良好的效果。学员普遍反映：这样的管理技术，能让我们更容易、更快速地适应公司的环境；在教练的帮助下，能在工作中更快地熟悉其他部门的情况；感觉有了个朋友，很人性化；能学到很多东西，特别是跨部门的教练，能让新人学到其他部门的工作技能和知识等。

一、 1. 企业实施教练制的目的

- ✓ 让新人明确公司的愿景、目标、公司文化及核心价值观；
- ✓ 有利于创建学习型组织，实现组织内的知识传递，避免员工流动性大而带来的公司损失；
- ✓ 促进企业人才的培养，特别是能促进新进员工对公司及业务的快速适应和成长；
并提高组织成员和公司的整体竞争力；
- ✓ 树立良好的企业形象，对于吸引外部优秀人力能带来积极影响。

二、 2. 教练制实施的方法

(一) 推行时间计划(一个周期通常为三个月，每个阶段要规定具体的时间段和日期)

第 1 阶段：向全体管理者发动宣传，举行专门培训和说明，制订制度；

第 2 阶段：确定教练人选，举行教练培训；

第 3 阶段：确定学员对象，并进行配对；

第 4 阶段：教练制度启动和运营；

第 5 阶段：实施考核、评价及奖惩。

1. (1)选出教练人选及培训。

从每个部门选出 1~2 名教练。教练人选必须熟悉和认同公司的企业文化；具备相关领域的专门知识及技能；有培养他人的愿望和热情，并且态度积极；能够以朋友的身份与学员进行良性互动，且善于沟通。

教练人选确定之后对他们进行统一培训，培训内容包括企业教练的起源和发展；企业教练的教学目的和内容；企业教练的态度和素质；四步教练技巧；教练模式及教练程序等等，培训时间两天左右。培训结束进行考试，合格者才能得到聘用证书。

2. (2)让教练明确主要的职责。

选拔出教练人选之后，要通过培训让他们明白：教练不是顾问，不提供解决方案，要让学员自己去发现和解决问题；教练不是老师，不会告诉学员问题的答案；教练不是心理医生，不会去平复学员的情绪，而是让学员自己管理情绪；教练不针对学员的过去，而是关心学员的未来；教练“对人不对事”，反对“对事不对人”。

教练的职责有以下几点：

- ✓ 帮助新员工树立与公司同一方向的目标，激发他们热爱公司、热爱工作的意愿和主人翁意识；
- ✓ 通过在实际业务开展中，传授相关领域的专门知识和技能，开发学员的潜力，提高

其学习能力，使他们快速适应工作需要和公司的环境；

- ✓ 以合作者或朋友的身份对学员所苦恼、担心的问题给予指导、鼓励，帮助他们独立解决问题，而不是替他们解决问题。是授之以渔，而不是授之以鱼。

3. (3)确定学员人选。

根据实际情况，选择被指导的对象。其中重点岗位的员工和业绩较差的新员工都可以选为指导的对象。学员的主要任务是：

- ✓ 快速融入公司文化氛围，养成良好的工作习惯及责任感；
- ✓ 努力学习与自身业务相关的知识及技能，达到岗位要求；
- ✓ 养成良好的独立解决问题的能力，形成自信心，创出较好的业绩。

4. (4)配对和制订计划。

教练与学员是合作伙伴的关系。在信任及建立合作关系的基础上，教练与学员以一对一的方式进行配对，并确定教学关系。教练通过一系列的教练技巧带学员去认识他自己的思维模式、行为模式，以及他们在什么地方限制了自己取得成果，并在现场进行指导和教练。

正常一个周期为三个月，中途若无特殊情况，不得随便调换人选。教练和新进员工进行配对后，共同制订学习计划。

在这三个月里，教练和学员定期面对面学习交流。教练帮助学员树立与公司同一方向的发展目标，增强积极的态度和主人翁意识；通过实际业务的开展，开发学员的工作潜力和学习能力。在生活上，学员碰到的困难和问题，教练也都予以指导和帮助；但教练不会直接告诉学员解决问题的方法，而是让学员自己去寻找发现，以此培养提高学员独立解决问题的能力。

学员要做的就是端正态度，配合教练做好 Mentoring 推进计划，并贯彻落实。

如果有疑问就随时咨询(不是请教)，还可以把教练看成是保姆、老师、朋友、知己、倾诉者等。

5. (5)过程评估及管理。

教练和学员均需对整个教练过程进行记录，主要记录教练的内容及学员的相关知识和技能提高情况。主管每周要检查、确认和反馈一次，部门负责人每月检查和确认一次，并将结果反馈给负责的部门(通常由培训部门负责)。学习期间，部门负责人应随时予以关注，培训部门也要定时召开交流座谈会，协助解决推进教练制过程中发现的共同问题，同时，大家还可以在一起讨论发表教练心得，分享个人成长经历，充分体会公司大家庭积极向上的气氛。

6. (6)激励和事后管理。

为了更好地开展教练制度，可设立教练津贴制，凡被确定为教练的，每人每月发放适当的教练津贴，当然这要根据公司的情况而定，并没有硬性的规定。

对教练制的效果进行考核，主要从见面次数、教练作用发挥程度、学员能力开发程度及全面发展程度、对教练制度的满意度以及今后须改善的事项等方面进行。在开展教练制期间，对教练和学员的评价均以教练制推行的实绩作为评价依据。评价可以采用等级制，由高到低分为A、B、C、D、E五个等级。教练和学员在教练制推进期间的三个月的业务考核评价重点以教练制评价内容为主要依据，可以规定相应的权重。

对学员而言，学习期满，部门负责人要对他们进行评价，合格者予以结业，不合格者适当延长学习时间。

任何一个好的制度和方法事后都应进行确认和管理。企业教练制作为企业一项人才培养的制度的方法，应在具体实践和运用过程中不断进行完善。同时，培训部门要及时收集和整理成功经验和典型案例，以便更好地开展此项活动。

(二) 教练评价方法

(如表 3—16 所示)

图 表 3—16 教练评价方法

评价等级	分数	判断基准	评分
优秀	A	90 ~ 100	Mentoring进行目的明确，指导认真，记录详细，并及时上交。学

			员对所学内容掌握度在90%以上，取得较好业绩，学员有明显进步。
良好	B	80~89	Mentoring进行认真，记录详细并主动上交，学员对内容掌握度在80%以上，教学互动较多，效果较好。
一般	C	70~79	Mentoring进行基本认真，简单地进行记录并上交心得，学员对所学内容掌握度在70%以上。
较差	D	60~69	Mentoring进行不太认真，被动应付，不能及时上交教练心得，受训效果差，学员对所学内容掌握度在60%以上。
很差	E	60以下	Mentoring进行很不认真，敷衍了事，不上交教练心得，受训效果很差，学员对所学内容基本没有掌握。

(三) Mentoring 和 OJT 的区别

图 表 3-17 Mentoring 和 OJT 的区别

区分	OJT	Mentoring
所授内容	专业技术	员工心态、意识、心理，包括生活问题等
关系	师傅和徒弟的关系	教练就是学员的老师、保姆和朋友等
指导方式	现场指导	面对面、非面对面沟通、间接传授等

与在职培训(OJT)不同的是，企业教练制度(Mentoring Program)中的教练是跨部门的人员，在进行一对一的配对时，避免了直接上下级的关系。OJT指导是以业务能力为主，用硬件和软件来形容，它是‘硬件’管理；而Mentoring更多的是偏重于软性的方面，即意识、心态、心理等方面的引导和管理；OJT训练中，讲师和学员是师傅和徒弟的关系，而在Mentoring中，教练是学员的老师、保姆和朋友等；OJT指导是面对面的指导，而在Mentoring中可以间接进行辅导；OJT是长期的系统工程，而教练则起着指南针、镜子和催化剂等作用。

第二十四章 后记

培训“总结”。终于写完了。放下笔，我并没有感到轻松，对十多年培训工作的体会和感受，应该可以提炼得更好、更完整、更清晰、更全面……不管怎样，这毕竟是处女作，以此为由，有些瑕疵也可以自我谅解。

三星公司的确让我学到了很多，每每回想起来，我总是心存感恩。是三星公司提供的职场平台，让我的职业规划得到了完善，让我每天都乐此不疲地做着自己所喜欢的事，让我的生活充满了阳光与快乐。当我全身心地投入到培训当中，一次又一次地和不同的学员共同学习和交流的时候，我自身的心态也得改变和提升，它让我真正懂得了生命的价值和意义。可以说这是我十多年培训最大的收获。

如果说当初想写书是一种冲动的話，在动笔之后，我才发现这是一件有意义的事。如果我们每个人都勇于把自己的感受和体验与他人分享，相信一定能够带来“1+1>2”的效果。我希望本书能给读者朋友们带来点滴收获，哪怕是一点，也实现了我的初衷。

2007年2月离开三星公司之后，我接触到很多企业。与前些年相比，我能够明显感觉到中国培训市场的变化，企业培训正逐步朝着规范化、理性化、成熟化的方向发展。以选择讲师和课程为例，像几年前什么课程流行就上什么课、哪个讲师名气大就争先邀请的“跟风”现象已经大大减少，企业从过去类似于“包办婚姻”的状态中走了出来，如今可以从不同的讲师资源中去选择适合企业自身的培训讲师，课程的选择也力求结合本企业的实际。很多企业设有专人负责员工培训，“培训不是万能的，但没有培训是万万不能的”这样的观念也被越来越多的企业所接受，培训成为了众多企业重要的工作之一。然而，还有不少企业尽管知道培训的重要性，却尚未找到适合的方法，有时甚至搞不清楚该给员工安排什么内容的训练。有一次我给一家企业做培训，培训主题和内容就更改了三次，第四次还犹豫不决，可见他们的培训多少有些盲目，是为了培训而培训，其效果当然不会理想。因此，怎样结合企业的实际情况把培训做得更有效，是需要企业和负责培训的同行们共同思考的问题。

说到1+1>2，这是企业培训部门和培训管理者要为之努力的一个目标。

“公司出钱我出力”是有些企业的员工参加培训的一种心理，这种心理用一个公式来表示就是1+1=2。企业的培训部门和培训管理者的使命就是不仅要让公司的钱花在刀刃上，而且还要让员工出力没有白出，真正达到企业和员工双赢的效果，实现1+1>2的效应。

在实施培训时，影响培训效果的因素有很多方面。其中，员工的学习态度就是一个

重要的影响因素，员工的心态不同，学习的效果和对课程的评价截然不同。有的员工抱着“休息”的态度来参加培训，其动机不是充电和学习，于是在培训时也不“出力”，对别人的讨论和发表的意见漠不关心；有的员工则是出于无奈，因为公司的硬性安排不能不来，于是面无表情、闷声无语地坐在那里；有的员工非但不感激公司提供的学习机会，一旦培训安排在周末，还抱怨公司剥夺了自己的休息时间。**作为培训管理者，我们要做的就是让所有的员工都乐意参与和接受培训，用各种方法打开消极员工的心扉，努力营造自主学习的环境和氛围。**当然，这种氛围的营造还须得到公司高层的支持，同时要借助企业文化的力量，在公司上下形成学习的气氛。

有这样一个漫画：一个穿着白大褂的人给猴群剃剪毛发，毛发剃净之后就让它们穿上衣服去干活。这个画面所讽刺的现象和不少企业的现状有些相似。试想一下，把猴子剃光了毛发穿上衣服它就可以变成人去干活吗？于是有人贴切地给这个漫画取名“急于求成”。有的企业把员工招聘过来，尚未进行岗前训练和系统的入职培训就让他们匆忙上岗，其工作质量可想而知；有的企业只做了一两次培训就急于要结果，如果效果不显著就认为培训没用。殊不知员工接受一两次培训就完全改变是不可能的，行为的改变需要时间和过程，也需要相应的环境。作为培训管理者，我们要努力切中要害、对症下药，这样，培训对企业 and 员工而言才是一付营养剂。每次培训不能想着一口吃成胖子或一次性解决所有的问题，只有循序渐进、持续不断地进行培训，才能达到良好的效果，决不可急于求成。

对企业而言，最有价值的培训就是学以致用，在力求企业发展的同时，为员工的发展提供职业通道和平台；而对员工而言，通过培训不断提升自己的实力，为企业的发展作出自己应有的贡献，这样的结果才是真正的双赢，才真正达到了1+1>2的协同效应。为此，培训管理者要做内、外两方面的努力。对“内”要探询各部门的培训需求，并根据实际工作的需要和员工的情况，进行相应的培训；对“外”要挖掘有用的资源和适合本企业的课程，持续进行课程体系的建设，并建立适合本企业的培训体系。

他山之石，可以攻玉。他人有成功的经验，借鉴是很好的学习方式。但需要注意的是决不可生搬硬套别人的做法，否则会产生“水土不服”的现象。不同企业、不同文化、不同环境、不同行业等，都会存在较大的差异。我曾多次遇到过这样的情况，有的企业在培训之前特意向讲师提出要求，对哪些问题一定要明确、尖锐、有针对性地提出来，让员工意识到那些问题的严重性，并希望提出改进的建议和方法；而有的企业则相反，提醒讲师对哪些词语、哪些问题不要点得太透，以免话题敏感刺激参训员工，使他们产生逆反心理。可以说，这也是不同企业的文化差异；所以在培训时，对不同的企业要采

取不同的训练方式和方法。

员工培训是企业人才培养非常重要的途径之一。作为培训部门和培训管理者务必要结合企业的发展战略，并选用适合的训练方法为企业发展培养出所需的人才。

真诚地感谢各位读者朋友们抽出宝贵的时间阅读本书。

在起草书稿的过程中，我的朋友程海涛给予我很多的建议、鼓励和帮助，在此我表示衷心的感谢。同时我要谢谢许欣、周帆、马颜平等朋友和机械工业出版社的编辑们提出的宝贵意见。还要谢谢我的爱人，感谢他总是默默地鼓励我、支持我！