

某培训研讨会会议纪要

(有删节，隐去了姓名)

会议时间：14:00—17:20

地 点：第一会议室

主持人：

参会人：

整理人：

自我介绍

(某集团集团人力资源中心主任)：欢迎大家到来，我认为人力资源中心在集团做得还不够，给我们很大的发展空间，我希望成都的人力资源业界能够合作起来，保持经常来往，人力资源方面的协会很多，从全国性的到地方的都有，我们高新区也想成立一个协会，虽然大家所处的环境不同，但是人力资源具有共性，其本质是相同的，在 2003 年我希望能到各公司去走一走，谢谢大家。

(联合会秘书长)：联合会，是一个学术性的群众团体，经省科技局批准，在民政局已登记注册，具有独立的法人资格的社团，拥有 2000 多名会员，分布在各大高校、科研院所、民企、国企的专家以及具有硕士、博士以上学位的青年学者，年龄在 45 岁以下，他们都在一定领域具有一定的成就，怎样盘活这些资源，我们正在探索，以后大家可以共同举办相关的活动，大家共同的探讨。

(某企业集团)：第一次参加人力资源经理俱乐部，我们公司是经营汽车修理、销售的，主要广州本田、沃尔沃、奥迪等等，非常高兴在这里和大家认识，希望大家以后互相学习，相互探讨，欢迎大家到我们企业来参观和指导，我们非常高兴能够承办以后的研讨会。

(某集团)：我们从事房地产，现在有罗浮世家，我是人力资源部的。

(某集团)：刚才说漏了一点，我们做房地产和药业，主要是和西藏药业合作，目前只有罗浮世家，希望大家多交流，到我们公司来参观和相互的学习。

(某股份公司)：我们公司是以农产品和种植业产品为主的，在自贡有华能农产，有

我是初次到这里，希望大家多学点经验，谢谢大家！

（某房产公司）：我是行政部的，同时也分管人力资源，我们目前有莱茵河畔，不知道大家听说过没有，（听说过），我很高兴，我们公司成立不长，但发展的速度比较快，我们认为人力资源是一项非常重要的工作，同时希望在交流的过程中相互学习。

（某分公司）：虽然说我不是做人力资源的，但是我非常想往这方面靠近，这是我第一次参加研讨会，希望和各位前辈多学习，谢谢！

（某物业管理公司）：我不是做人力资源的，但是很想学习这方面的东西，希望能和大家共同的学习。

（集团）：我们是一家集团公司，有三家子公司一家是大地房产公司，现在正在开发大地城市脉搏、第二家是大地酒业公司、第三家是大地物资公司、我们公司现正处于扩展阶段，特别的需要人才，参加这次会议能够相互的学习。

（药业）：公司也在高新区，首次参加研讨会，上周参加了挑战培训，到这里来希望大家学习。

（生物股份）：不知道大家知不知道“南丁格尔”，也就是护士的意思，大家一听这个名字，就知道和医疗分不开的，我们公司是从事医疗设备和器械的，下属两个企业，一个是做医疗设备，另外一个做器械，主要是输血耗材，去年我们公司才到高新区，我从事人力资源工作有三年时间，非常高兴能和大家结实。

（医药）：我们是海林投资的全资子公司，也是从事医药的，主要是做医药代理的，通过电子商务做医药的全国有 28 家，目前也是因为扩张比较快，在人力资源方面赶不上，我也是来学习的。

（宠物食品）：这是我第二次来到研讨会，人才竞争比较激烈，我们也急需拓展人才，同样我也是来学习的。

（宠物食品）：我和是同事，也是来自有限公司，我们是集团的下属子公司和由英国一家公司共同投资设立的，每次研讨会我都参加了，既开拓了眼界，也学到了不少东西，同时也拓展了客户，比说大地实业的孙青也成为我们的客户，非常感谢雪峰公司给我们这个机会！

（广告）：我是第三次来参加人力资源经理俱乐部研讨会，（站起来）希望大家看到我，认识我，以后成为朋友，今天到很多老面孔老朋友，还有新面孔新朋友，我眼看到雪峰人力资源经理俱乐部一天天逐渐的壮大，我非常的高兴，葛总的辛勤劳作表示感谢。我介绍一下我们，我们是由报业集团投建的，报社的广告公司有专刊，有广告、房产等专刊，我

在武汉毕业以后自愿到西藏，在羊卓雍湖水电站工作了六年，后来到了成都，攀蓉假日酒店工作了几年，然后到了报业集团，以前我是做工程的，后来改行了，有两三年了，以后希望大家多学习，谢谢！

（集团）：我从两方来说，首先非常感谢成立了一个融合资源的机构，给大家一个机会，这也是我的一个愿望，北京、上海炒得比热，成都起步比较晚，我从事这方面的工作也有很多年了，我们公司现也缺一位人力资源部的经理，如果在座的各位有兴趣可以到我们公司来，我们公司是博美装饰城，在座的都可以说是我们的上游公司，如果有需要我帮忙的，我一定全力以赴，最后就是希望在座的每个人能真正的成为“人力资源”，谢谢！

（大陆）：非常感谢公司和集团举办这次研讨会，我来自大陆希望，希望我们能共同的学习和交流。

（化妆品）：我们公司是做化妆品，主要韩国和国产的一些品牌，在座的有护肤方面的问题可以向我们咨询，谢谢！

（化妆品）：我也是来自，首先感谢雪峰给我们这个机会，多沟通和指导。

（集团）：我来自集团的，今天来到这里来和大家共同的学习和交流，谢谢！

（集团）：我是集团的，上次我参加了关于招聘方面的研讨会，感觉不错，今天又来看看。

（集团）：我是集团总经办的，分管人事方面，欢迎大家到来，希望大家以后在人力资源方面多指点。

（企业集团）：我们公司是一个多元化的公司，主要经营房地产，制药等，以前我也参加过，但是觉得虎头蛇尾，由于种种原因不了了之，在97年的时候，当时是由8家外企共同组建的俱乐部，不知道什么原因，后没有举办了，我希望我们的雪峰人力资源经理俱乐部能够持续下去，还有一点，我对主持人印象比较深，能够对每一个企业发言后有一个恰当的评价，能力比较强，谢谢！

（百货）：以前我是做老师的，大家都叫我曾老师，谢谢雪峰给我认识新朋友的机会，我们王府井百货已经开业三周年了，现在正举行三周年庆活动，现也需要学习人力资源方面，这正是个好机会，我们吃、穿、住、行都需要百货，欢迎光临大业百货！

（国际娱乐会所）：我这是第二次来参加人力资源经理俱乐部研讨会了，我们是从事娱乐行业的，和在座的各位所在行业不同，但是和大家都相关，欢迎所有企业要娱乐的时候首先想到。

陈瑛（成都药业）：每期我们都参加研讨会，看到雪峰人力资源经理俱乐部越办越

好，我很高兴！

（四川培训管理有限公司）：我们是四川分公司，主要是从事户外体验挑战训练的，希望我们今天播下人力资源的种子，明天长成森林，究竟是热带雨林，还是针叶林，我们期待着！

（四川挑培训管理有限公司）：我既做培训，同时也是一个管理者，可以说今天我是以一个管理者身份来参加这次研讨会的，在北京我参加过很多人力资源研讨会，到四川今天参加这次会议，有重新找到组织的感觉，希望以后多参加！

（电子）：我来自电子总经办的，我从事人力资源工作时间不常，对我来说，这是一个新课题，非常感兴趣，希望能够和大家认识，由于我不是成都的，不熟悉成都，现在中午饭还没吃，今天参加这次会议作为大餐，我们公司在高新西区，主要针对银行解决方案，到这里我希望学习一些实用的东西，我觉得人力资源的概念比较抽象，比说绩效考核，招聘等，谢谢大家！

（药业）：我来自莱美药业，做人力资源比较久，同怡和那位一样，也参加了第一次联谊会，但不知什么原因没有办下去，我们也在寻找类似的俱乐部或联谊会，但没有找到，今天能够参加这次会议非常的高兴，人力资源工作日新月异，希望能够共同的学习。

（制药）：我们公司已经参加三次会议了，今天看到来的人比较多感到比较欣慰，其他的我不多说了，谢谢！

（集团）：今天非常高兴能和同行见面，我们蓝光集团有十几个分公司，主要有集团公司、房产、物业、蓝兴科技等几大块，在房产方面大家知不知道罗马假日广场，昨天开盘的金色夏威夷等，大家喝的是我们蓝光科技的一个小产品，在这里有老前辈，也是新朋友，希望大家以后多多的学习！

（集团）：我是负责招聘考核经理，我们公司的第一核心产业是房地产开发，第二核心是物业；第一，非常感谢雪峰公司以这种形式把我们聚在一起，第二，能够认识这么多的HR，我很高兴。

（金融投资）：我是金融投资，我们开辟人力资源管理板块，非常感谢葛总给我一个认识大家的机会，希望以后大家多多的合作，多多指教。

主题介绍

：我讲一下关于培训的一些体会，我认为培训应注意以下几点：

第一，前瞻性。我们每年都有年度培训计划，培训如何引导创新，成为推动变革的推动力量？大家都知道一个企业运作长了，比较沉闷，需要新鲜血液。大家都喝过鲜橙多，最先是由统一出来的，后来就多了，他们打广告的时候没有说多好喝，而用一个漂亮的女孩，打着“多喝多漂亮”的广告词，作为一种时尚来宣传，这里我想说的是人力资源部必须要有一些创新性的发展。另外一个例子就是厦新刚开始推出的是智能报警手机和双卡手机，但是效果不好。后来推出 A6、A8 两款以“会跳舞”的手机为宣传点，有一次偶然的机会有看到两个人在比手机时，一个说他的手机会跳舞，果然在通话时在桌子上跳，这是说产品到某种程度已经不仅仅是产品本身，而是产生一种另类的感觉，不是通话效果好就行了。通过某一点来带动企业的发展，人力资源必须达到这一点，具有创新性，不然花了钱没做事情。

第二，投资性。有培训就必须花钱，我从以下三个方面来讲：1、时效性，培训效果转化成生产力。有一个很小的例子，有一次出去上餐馆，由于比较简陋，没有厕所，后来问服务员，他说对面有，有保安，服务员说你不要心虚，不要左顾右盼，绝对能进去，后来我朋友回来了，说，保安问我，服务员说我培训的个人中，就你最笨，按我的方法只有你被拦了，通过这个小例子我想说明的是培训就要讲时效性，就某个时间段想解决的问题所作的。2、战略性，解决哪些影响企业发展的关键性问题。今天 IT 行业不景气，当一些企业在某些年度发生滑波的时候，这不仅是业绩受到影响，员工心理上受到很大的影响，大家很失落，这时候人力资源部需要解决这些问题企业有时候调整业务时，人力资源部如何作相关的培训，跟业务相匹配，员工有可能产生某些误解，比如说公司垮台了，如何消除这些不良的影响。还有一个就是重要岗位的人才匹配：今天来的房产公司很多，每个房产公司都有自己的定位，你认为能和别的公司相区别，你认为哪些岗位是关键性岗位，重要岗位的人才匹配问题也是人力资源战略性的问题。3、效益性，观念转化成行动。现在的培训机构五花八门，如何选择培训机构？我做培训中就有一点感受，为吸引别人，广告上打出一些煽动性的广告，大纲可能不是由培训师写的，培训师本人也不知道其中的一些东西，按自己的思路来讲，如何把观念变成行动，转变成效益，这很关键。

第三，系统性。从系统性这方面来分培训，分类很多，可以分为个人层次，组织层次，战略层次。今天从另外的一个角度来分，第一个是改善性的培训，员工的职业规划或者是绩效评估出的东西情况需要根据的要求进行变化或改善；第二个方面是强制性的培训，很多岗位是有上岗资格要求，比如说关于技能，企业文化等方面的；第三个方面是福利培训，

根据个人爱好，企业文化需要做的福利培训；第四个方面是激励培训，在大企业比较常见，在职者拿到什么学历进行奖励。

在这些培训中有一个关键点就是培训需求，在操作中有一些参数，我在这里讲几个：第一个是绩效评分参数，在企业里作为一种标准，每个岗位根据情况打分，打分出现的差异就是评估的依据；第二个就是，岗位重要性参数，就上至董事长，下至清洁工，从上到下进行排列，以前没有表现出来，在这种情形时可以表现出来，当公司不景时，先对哪些岗位进行的裁员，是行政部，财务部，还是其它的，这时就必须有一个参数；当我们进行培训时，由于预算有限时，对哪些进行培训，这时也根据岗位的重要性进行筛选；第三个方面，技能的稀缺性参数，人才是第一资源，有些人才不一定是花钱就能买到的，有些岗位要进行人才的储备，这也是一个重要参数；第四个方面，薪资市场化参数，在招聘员工时，以 1000 元钱来，每个月都要以 1000 元钱作为基础，这对我们软件行业来说不太适用，软件的开发工具，变化快，有些人学习不太快，跟不上，可能今年 VC 人员比较俏，工资比较高，而明年由于人员过多，工资降下来了，我们应根据市场的行业来定薪资；5、爱好匹配参数，经常被忽视，工作选择哪一岗位就必须爱那一岗位，如果说叫我去编程，肯定我坐不住，而他们甚至还加班，讨论一个问题到下午两三点，如果一个不爱的话，肯定没有激情。

今天我们的主题——“高效培训”，总结了一下具有以下特征：1、有效把握进度；2、有效把握培训进度；3、有效组织课堂；4、提供课堂大纲；5、强调基本概念的理解；6、有效组织讲座，使学员易于把握其大纲；7、有效组织讲座，使学员易于把握其大纲；8、有效组织讲座，使学员易于把握其大纲；9、把讲座同课程的其他方面联系起来；10、清晰而全面地回答问题；11、应用事例。12、设置有一定难度，但又能达到目标的案例；13、鼓励学员应用他们的才能完成任务；14、向学员指出，他们学习的内容多么有用；15、鼓励课堂讨论；16、充分利用课堂时间；17、通过测验，发现学员的优、缺点；18、解释课程的各个主题是怎么相关联的；19、设计课程使学员能够展示他们已经学的内容；20、允许学员说出与课程有关的问题；21、鼓励学员们共同分享相关的知识与阅历；22、课堂中引用更多的知识和信息；23、能够有效地运用黑板和其他视听辅助设备；24、鼓励学员学习课程内容；25、能够完成课程的目的和目标；26、调动学员对课程的热情及兴趣；27、利用课外时间思考。

主题演讲：我对培训的认识和体会

演讲人：

大家好！非常高兴今天有这样的一个机会在这里和大家交流。我如果以后还有交流的机会我将毫无保留地和大家分享经验，我从事人力资源工作时间不长，不到一年，我不是学人力资源的，以前我学的是计算机与工程，我很高兴我们有一个优秀的团队，遇到问题大通过讨论形成一个的结果，这是集体的智慧的结晶。今年我们取得了一些成果，但是也有存在着许多问题，因此非常想和外界进行交流，这次葛总给了我一个机会，让我谈谈对培训方面的认识和体会，非常感谢！

我从以下几个方面来讲：

第一，优秀培训讲师与培训项目会给我们带来什么？

我们的在座可能参加了一些培训，有公司的内训，也有外部的培训，一些知识性的和趣味性的，很多的这种培训我们能得到什么呢？其中有一点就是能够得到知识，因为在工作中知识的折旧程度很快，我在我们公司体会非常深，那么我们出去培训首先得到的是知识。获得知识一是通过自己学的形式，另外通过课堂的形式，还有公司灌输的形式，具体怎么应用，我们在实践中去做，虽然说知识在一两天是无法弄透彻的，但是通过高度的浓缩，给你一些概念，给你一些空间。

另外一个是通过培训可以给我们带来一些技巧性的东西。我们通过一个例子来说明，如， 83×87 ，一般情况下，你可能花几秒钟的时间来计算出来，但是培训师在培训的时候可能给你来很多技巧，你在一秒钟的时间就可以算出来，这里有一个“同头尾和十”的方法就是两个数相乘，十位数相同，个位数的和为10，那么，第一个数的十位加上1，再乘以第二个数的十位数的和加两个个位数的积的和，就是这两数的积，上面就是 $90 \times 80 + 3 \times 7 = 7221$ ，得到这个技巧之后，以后遇到相同的问题可以很快的解决。在我们工作中也是这样，软件工程师如果没有掌握这样的技巧，要走很多很多的弯路，而得到某种技巧之后，便有豁然开朗的感觉。

更主要的是培训可能改变我们的态度，上次我们参加了一个培训机构的“培训职业经理人素质与习惯”，当时我认为习惯是培训不来的，通过培训活动把管理精髓和理念，在活动或游戏里面运用的非常的恰到好处。我认为，第一，它能够组合一个很好的项目；第二，

能够把精华和技巧性的东西讲解出来，我认为感受最深的是过沼泽地，体现出一个领导与被领导的团队的重要性，它可能会在工作中和生活中改变我的一些态度。把能力和意愿划成一定的象限，分为四种，有些人有能力也很愿意去做，当然公司是很高兴，但有些人有能力但不愿意去做，通过培训还是自己改革呢，这是 HR 思考的问题。有些人有很大的热情但是总是把事情办砸了，遇到这种人我们应该怎么办，还有一种就是既没有能力又不愿意做的人，我们肯定不要，这就是我们在培训时要考虑的问题。一个优秀的培训师他能给我们带来知识上的、技巧上的和观念上的改变。

第二，学习过程三个典型阶段。培训的过程也是一个学习的过程，在工作中为解决一个问题我们会看书，查阅相关的资料，或向别人请教，学的东西多了大家都有一个体会：初学三年，天下无敌；再学三年，寸步难行；再学三年，游刃有余，我们在读书的时候体会是比较深的，初读时学觉得什么都懂，再读的时候就觉得什么问题都解决不了，再读的时候，觉得问题都可以迎刃而解了。如何把这些运用到工作中去，但在做的过程中有个过程，但因时间要求很紧，会花很多精力，如何实现这三个过程？我是非 HR 专业人士，如果用非专业语言来解说 HR 现象，可能别人不知道我在说什么，经过学习我会用专业语言来解释专业现象，经过我再实践再学习，我会用专业性的语言来解释非专业性的东西，我可以用人力资源的思想来解决其他领域的问题，或者说，假如一个学机械设计或开发的，用它里面的思维方式来解释 HR 现象，现在的操作系统如 Windows 它里面的对文件的打开，保存等方式对我们的管理是非常有用的，它也存在资源的调用情况，用专业语言来解释一些非专业的现象，那么最高的境界就是达到用非专业的语言来解释专业语言，最经典的就是，“白猫黑猫抓到老鼠就是好猫”不管理是经营人员，还是老百姓都能听得懂，我认为能否用非专业语言来解释专业语言才是一个考核领导人水平的标准，学习就是一个循序渐进的过程。

第三，员工培训在核心人员保留计划的重要性。任何人都会遇到这样三个问题：感情留人，待遇留人，事业留人。他们之间的本质在什么地方呢？从我的体会来说，感情留人就是在公司在建立起一个很好的人际关系氛围。我认为人离开有这三种原因：1、我对工资不满意；2、和同事、领导关系不好；3、或者感觉到没有发展空间。与企业解决问题用“感情留人，待遇留人，事业留人”是一脉相承的。人员保留、人际关系、薪资福利待遇、学习成长这里面的关系有一个分配，人际关系和薪资福利待遇在双因素语言面里是一个保健因素，我把人际关系做得很好，薪资福利做得更好，只能减少不满意，做得再好也不能消除

不满意，另外一个事业留人，让你不断的进步，不断地学习，同时让我承担更多的责任，这才是真正的激励因素，从一个人事专员到人力资源经理，比你给更多的工资更起作用，前提条件是工资基本上要满意，那么你更看重的成长的机会，要建立良好的的人际关系，更好的薪资福利，更多的是要看重员工的成长和学习这方面，作为核心的激励因素。我们用儿童比作员工，要让小儿童不哭，要不断给他零食，让他高兴，零食好比薪酬福利，给他恰到好处就行了，没有必要给更多；小朋友不理他，父母都不理他，他也会不高兴，如果你带他去玩，他就会感到高兴，就好比人际关系；吃、玩都满足了，他会不哭不闹，但真正的对小朋友的成长没有多大的意义，如果你给他地下玩具，你教会他如何的拆、组合，而其他小朋友不会，他就会感到很高兴，你让他创新性的做一些玩具，他会更高兴，到十多岁的时候，你让他做一些小发明，对他这一生都是很重要的，因此相比之下我们应更好的做成长学习的激励因素，做好薪酬福利，减少不满意因素。做好人际关系的保健作用，主要抓好企业文化和企业制度的建设，薪酬福利做好，要防止内部攀比因素，若绩效评估做得好，还有依据如果没做好大家就相互的攀比，而做好了往往是抱怨工资太低，解决好人际关系、薪资福利减少不满意。在员工学习和成长这里面主要解决好员工的培训和学习成长的机会，员工觉得如果自己是在 20%以内，心里肯定会很高兴，至少今年不会被裁员了，这是对我工作的认可。外面的一个象限是人力资源业务理念、这是我们主要的工作内容，主要包括人际关系、企业文化建设、人才管理与绩效管理、人力资源规划、员工培训与开发、薪酬福利。在这里面我们更多的要做好人力资源规划、政策与指导思想，作为一个 HR 你要向总经理或董事会争取政策，你的工作开展起来才有意义，如何规划人力资源，要考虑公司人际关系、企业文化、员工培训与开发、薪酬福利，包括人才的配置，在这种人力资源政策下，我们选择了合适的人，放在合适的岗位上，做合适的事，这是核心人员保留与人力资源业务的关系。

第四，国腾集团培训的得与失。我记得惠普，在 2000 年股价大跌，效益大幅的下滑，但是董事会没有被炒掉，虽然财务指标大幅下滑，业绩不好看，在第一年时间内部组织了许许多多的交流和培训，同时改善内部的管理流程，虽然客户没有买我的产品，但是保持相关的交流，就这些原因而没有被炒掉，虽然企业核心关心的东西还是资产收益率，净资产，董事会看到了他们在 IT 企业不景气的情况下所做的这些，一旦在 IT 企业景气的情况下所带来的效益，这就可以看出学习和培训在瓶颈时候更重要。

第一，谈谈我们做了什么。国腾今天来说，培训做了几十项，有外部培训的，有搞内

训的，也有内部交流的，费用估计 30 万，这主要针对非高层人员的；高层人员的有，有到国外去读书，到北京去学习，这些费用更大。

第二，我们的策略：HR 给+部门经理给+员工要。在这些培训中主要有新员工培训是必须做的，岗位学习培训也不能忽视，提高性培训出台一些政策，如读在职 MBA 的，奖励多少，自考取证的奖励多少，还有组织外部培训，这处于“给”的阶段；有些是达到点子上了，员工接受并不是很高，或我们没有组织好，或是打偏，作为企业来说是花最少的钱来做最大的事，更多的是希望增加岗位技能的培训，因此，目前我们还处于“给”的阶段，强迫式的。现在我们正调动部门经理也要主动的“给”，采取一些激励和培训措施，来考核部门经理是否主动完成，同时绩效考核时也做出评估。目前我们还处于 HR 给和部门经理“给”的阶段，层次还比较低，我们最终要做到员工“要”，这里就有一个价值培训和引导，如果你一个从事软件开发的想学习财务管理的培训，你要给我说一个为什么，是你自己以后想朝这方面发展呢，还是兴趣爱好或一时的兴趣呢，或想当然的认为呢？如果有充分的理由可以给你，同时在这个条件下，这样整个公司的培训和前期的绩效管理体系应做出调整，（人力资源部门的）市场发生变化，而我们“销售人员”的观念没有发生变化，我们要给的培训和事实进行的培训有一定的差异，这里应以事实为依据，同时也建立在员工的要求之上的，在完成应该做的工作之上而进行的，这就是我们目前的策略。

第二，谈谈我们的设想。今年我们的培训花了 30 万左右，明年争取人均 500-1000 元左右，但这个要向董事局争取这个政策，我们要提出理由，为什么要花这么多钱，员工需要什么培训，能给我们带来什么好处，这是需要我们争取。上次有一个讲师给我们一个内部培训体系，我的意见是我们已经开始操作了，我们是怎么操作的？做了一个项目，叫“3+6”，“3”大类即：行政管理类、市场类、技术类，这三大类是公司在培训时，福利方面应该考虑的，6 小点是：在管理类方面加了 3 个小点，在技术类和市场类各加了 1 个小点，是短期目标，半年内完成，完成之后我们内部培训的讲师体系基本上可以建立，大家都知道，如果有机会，我们会做得更好，在交流过程中我们感觉这个人真是一个人才，我们 HR 就应该把他找出来，让他的知识共享出来，我们采用发“聘书”，把他请来当我们的讲师，如果他在 PMP（项目管理）方面做得很好，我们可以请来让所有的项目经理在一起学习，这像大纲有了，授课的内容有了，这就完成了一个项目，这在我们初级阶段的内部讲师培训体系形成了，我们不是先有政策，而是做一个打一个结，这是“3+6”。下面讲讲“6+2”，大家都知道现在的培训机构很多，本地的、沿海的、还有海外的，除了地上的，还有空中

的，海、陆、空都有，这如何来选择，很多培训机看上去很不错，打电话过去“没错，没错”，交钱过去再打电话，电话停机，我们想这公司是不是歪的，过去看，其实这公司是搬家，实力还不错，现在我们花了大力气编制了一个培训机构目录，对他们做出评价。我们认为我们人力资源部就是一个培训机构，我们的客户是各子公司，我们的讲师是各培训机构，我们的收获就是员工成长了，用培训机构的讲师来满足各子公司的需求，众多的机构中选出了 6 家保持经常联系，然后再从空中选出 2 家，主要是通过卫星联系，这就是“6+2”，通过卫星这种方式比较节约成本，普通的培训一个人花 2000—3000 元，如果派一个人去培训，根本就解决不了问题，等于派他去玩了一趟，如果派所有的部门经理，成本太高，整个公司的培训部门经理派去成本更高，而且还有其他问题，不是所有的人都有时间去参加，这是我们明年的“3+6”和“6+2”计划。为什么明年我们要投入，主要经过 2000—2002 年的整合，我们已经奠定了一定的基础，随着整个产业的上升，如果人力资源管理跟不上的话，那么会制约产业的发展。但也存在很多问题，在知大家的交流中我在绩效管理方面和培训方面也学了许多知识，同时也改变了我的一些观念，我希望 2003 年能到各公司去看看，相互的交和学习，谢谢大家！

：在这里大家有没有什么问题需要提的？

(生物医学)：外聘的讲师如何进行考核的呢？怎么评估它的有效性？

：这是我的痛处，很多考核我们都做了，但是还没能整合，但是一些紧急的，我们采取的是三下五除二的办法，这需要以后加以规范，我们也有一家物业公司，在高新西区，公司希望它能走出规范化，能走出品牌，由于需要认证，我们让它去培训了，先把证拿了再说，但是真正的好不好以后再说；另外一个培训就是做得比较好就是英语，我们经过了事前、事中、事后整个评估。我认为培训的时间跨度太大，效果不太好，把整个培训浓缩在一两天比较好。

游 戏：三家百货公司的促销活动

游戏规则：

- 1、请各组策划部策划圣诞节、元旦促销活动，广告费用控制在 10 万元以内。
- 2、请各组培训部设计培训方案，并说明采用何种培训方法，为什么这种培训方法会

有效？

第一组：

公司：伊春百货公司

特点：只在市中心有一个 5000 平方米的总店，直接面向消费者，非会员制。

历史情况：开业三年，每年都有圣诞节、元旦促销活动。

第二组：

公司：互联便利连锁公司

特点：在全市有 12 个 150 平方米左右的便利连锁店，无大规模的总店。

历史情况：开业五年，每年没有圣诞节、元旦促销活动。

第三组：

公司：麦龙仓储超市

特点：在市区边缘有一个 5000 平方米的总店，针对批发及集团客户，会员制。

历史情况：新开业

各组的策划方案

第一组：伊春百货公司

目标客户：18-35 的青年人

宣传方案：1、对外宣传：通过制作宣传小彩页定点发入，花费 2 万；

2、店内宣传：聘现场秀在店内搞宣传活动，花费 2 万；

3、卖场布置：用气球、圣诞老人等装饰店堂，同时购小礼品赠送给顾客，

花费 6 万。

第二组：互联便利连锁公司

目标顾客：所有的人

宣传方案：1、宣传小海报，特惠价格招贴等，花费 1 万；

2、店面装饰，花费 4 万；

3、促销活动，商家赞助可以节约一部分费用；

——活动主题：五年老店，亲情回馈——圣诞大餐，亲情服务

4、社区公益活动，花费 5000 元；

5、小礼品赠给小孩，花费1万。

第三组：麦龙仓储超市

目标客户：集团客户

策划方案：1、通过互联网发布消息，费用忽略不计；印刷订单，费用1万；

2、卖场布置：气球、雪花、圣诞老人等小礼品，花费4万；

3、联谊会，花费2万

4、促销活动：（1）自行车骑游会

（2）发放会员卡

（3）开展有车族的家庭聚会

整个促销活动花费3万

5、商家搞促销活动，收取场地费来补入活动费中。

裁判评判明年以上三家百货公司能否活下来？

裁判：我觉得大家不管专业还是不专业想法总是好的，都想把活动搞得有声有色，至于明年谁能活下来，我觉得市中心的人气比较盛，伊春能活下来，而且也有便宜货，同时也有赠品，一般情况只赚高档商品的钱，而低价商品不赚或赔的方式生存。互联便利连锁公司也能够活下来，因为他们比较贴近于人民的生活，稍微贵一点也无所谓。而麦龙仓储超市不能活下来。

我们这里指的能否活下来是指他们的策划活动能否活下来（搞得成功）？

现在人力资源部培训部说出在策划过程参与的工作。

第一组：伊春百货公司

1、作为人力资源部首先应参加整个促销会会议，明确整个活动的情况。

2、人力资源部的工作：

（1）培训班设计

从把培训部和相关的人员挑选到培训班中，把整个工作的作全面的部署和安排，让各自明确他们各自的职责。

(2) 营业员的培训

让所有的营业员感受圣诞节的来临及其喜气的气氛；

明确此次活动的目的：为了提高企业的知名度和销售；

明确目标客户：18-35 的年青人。

(3) 工作准备

由于客流量比较大，安全保卫部门作好相关工作，保证整个活动顺利的进行；

清洁部作好清洁工作；

采购部和售后柜台准备充足的货源，满足客户的需求

员工上下班实行轮班制，保证能够正常的营业

(4) 许诺：在搞完此次活动之后，大家花 5000 元钱到某地方庆祝

第二组：互联便利连锁公司

(1) 原则上行动统一：公司标识、徽记、服饰、口号统一，下发文件给各分店领会相关的精神；

(2) 方案碰头会：在活动之前，之中，之后进行三次；

(3) 常规培训：由店长负责日常的服务项目；

(4) 促销活动的集中培训，对整个活动进行演示，再由各店长、小组长回去演示；

(5) 对平时的日常工作进行督导、检查、指导，以保证活动顺利进行。

第三组：麦龙仓储超市

(1) 全面培训：关于圣诞与元旦活动的宗旨以及时间安排，落实到全体员工；

(2) 企业文化的培训：我们面对是集团客户，是批发性质的，我们要有蚂蚁精神和奉献精神，而我们面对的客户是每一个人，所有员工应付出百分之百的努力，这是一年一度难得的机会；

(3) 直销人员礼仪培训：我们面对都是集团的大客户，直销人员的礼仪很重要；

(4) 公关部的培训：为了抓住时机我们应不择手段把销售搞上去；

(5) 骑游中选择大学生参加，我们的标识是“牛头”，对他们进行企业界文化的宣传以及讲解标识的含义，让他们充分理解这次活动的主题。

点评 (王井府)：先谈自己组织这类活动的方案

(1) 领会：策划部把策划方案做出后，人力资源部确定相关的人员

和时间安排，然后通知大家细心领会；

- (2) 讲解：让大家领会后，聚集大家开会，让大家知道整个活动的目，应该注意什么；然后重点讲解各个部门应注意的事项以及卖场布置，标识的张贴等细节；
- (3) 在活动前，进行检查评比，公布结果：做得好的进行表扬和做得不足的要求限期整改。

主持人：人流量比较大，促销很难应付，在培训过程中对“动态性”问题应注意什么事项？

王井府：

- (1) 给营业员反复灌输客户至上，顾客就是上帝；
- (2) 由于客流量比较大，导购员比较累，因此增加导购人员；
- (3) 平时我们不准喝水，但这几天考虑到大家比较累，在不影响顾客的前提下可以放松一点。

主持人：在你们地下室没有其他的出口，你们怎样做好防火；人们的台收银比较窄，贴近走廊，而这时顾客拥挤，怎么解决这此问题？

王井府：这肯定会考虑，但由销售部来负责，另外的一个会议，人力资源部不负责。

总结：

- 1、人力资源本身具有行业性，在以上案例中三个百货公司具有不同的业态，大家在分析过程中，还是不足。
- 2、分析过程中大家都围绕着 10 万元为主线，思维受到的限制，没有大胆的进行创新活动。
- 2、第一组的培训方法很好，采用立体手段来进行（渲染节日的氛围）。

议题讨论

- 1、如何制订培训计划？如何确保公司培训的系统性？
- 2、获取培训需求的切入点有哪些？
- 3、知识培训、技能培训和素质培训的关系是怎样的？实施实际如何掌握？
- 4、培训怎样才能真正有效？如何评估培训效果？
- 5、员工的表现未达到标准，培训是最好的方法吗？
- 6、培训后遗症如何避免？
- 7、培训的误区有哪些？怎样克服？

1、如何制订培训计划？如何确保公司培训的系统性？

电子：如何制定年度的培训计划？

集团：外部的培训主要是向培训机构要来年的课程、时间的安排、所需经费、构成人员然后根据我们的情况来制定培训计划；内部的培训是机动的，根据情况临时制定。

制药：制定来年的培训计划只能把大纲做出来，比如说，生产部哪些地方最弱，需要培训，然后再制定相应的配套课程，大体上作个时间安排。我认为作年度计划，只能细到做大纲这一步，如果再细的话的可能会受到束缚。

集团：不管理是企业文化、团队精神、技能等培训首先是要找到需求，然后再确定是从外部还是从内部，选择培训教师。在企业文化方面我们采取内外相结合，内训主要是在员工手册、企业制度方面；而关于职业素养、道德、可能我们在深度和广度方面不足，我们就采用外训的方面。需找讲师，比如说技能方面的，我们派人员到“一汽”去学习然后回来再作内部培训，或者是从学校去请相关的老师来做。我们认为我们做计划首先是找到需求点，然后确定培训计划，找到途径，确定培训理由，最后才是费用问题。

电子：培训机构能不能根据我们的需求来制定培训计划？

培训：可以，我们会根据你以前年度的报告、公司的企业文化，以及需求等，然后做出相应的培训计划，整个培训的流程是首先是了解，然后是实施，最后是信息的反馈和评估。

我从我的角度来看我们制定年度计划和方法，假如说我要制定明年的年度计划，首先要明确明年企业的发展方向，然后依次往下类推。假如说明年计划实现 100 万，我们究竟要多少学员，需要多少培训师，以及相应的设施等，平分到每个月，然后是每个星期，衡量有没有合适的住宿，培训师的数目够不够，设施齐不齐全，如果不足，我们应该采取相

应的措施，能不能够解决等。我认为我们制定企业的培训计划时不能脱离这最根本的发展方向。

药业：计划有长期计划，短期计划，项目计划。长期计划需要根据企业的发展方向来做；而短期计划会根据际的变化来进行调整；项目计划根据企业遇到的问题来单独的做。就拿我们莱美药业，由于经过大调整，在团队方面不是很紧密，我们正策划一个挑战培训，主要训练团队合作；还有药业要通过 GSP 的认证，有些岗位要经过特殊的上岗培训等。

广告：常规性的培训用一个表格按周、月、季、年列出来，这样子很清晰，对于一些技巧，性的、法律法规等培训按年度来进行。

制药：企业在艰难的时候，如何来制定培训计划？

：我认为这靠我们自己争取，我们应该站在公司的经营计划的角度去想问题，去年出现了什么问题，今年解决了什么问题，今年出现什么问题，如果不培训将会出现什么问题，做出详细的分析，同时提出三个解决方案，建议用某某方案，这是一个技巧的问题，通常我们用的是建议的方案，但还是需要用其他两个方案来做培衬，如果只提一个方面的话，那董事会会很犹豫，让我再考虑考虑，让他们看到某某方面来的什么效果时，通常是很容易过，因此我们在申请的时候应当想清楚，这是很重要的。

：在艰苦时期怎样申请经费？哪些技巧？首先我们应明确几类培训，哪些培训应自己培训，哪些需要外部的培训，哪些是真正的需要培训经费的地方，我要做就是要改变管理层的观念。

：外部培训是必要，但是我们必须考到内外相结合，所以我们有一个“3+6”和“6+2”的计划，因为在座的各位都有潜能去学做，只要你有机会去学习，也许我们薪酬计划都都不错，但是老总可能认为三个都好，或三个都不行，让我考虑考虑，上海的一位讲师说过，其实你的薪酬体系很不错，但是你离不开我，这里看出老板的思维很严谨的，如果适当的引进一些外部的培训和讲师，更具有说服力；另外一个核心的问题，我要提高销售人员的销售能力，10 万元钱可以了吗？可以，我们要用最小的投资作最大事，要学会用大头针打洞。

曾跃玲：我作了一个培训需求的调查，结果是有要求英语培训、有普通话培训的、有学历培训的，很多，也很难统一，而且和企业的理念根本就不同。

：这涉及系统性的问题，你预先设计没有？

：设计了。

：现在个性化的很多，批量的很难聚起，国外的一般情况下都是 15 人左右，这样比较

好控制，如果了就很难控制，参加者也没有机会发言。

科：不能是员工要怎么就怎么。

：我认为需求有员工需求和企业需求方面结合起来。比如企业文化、团队精神的培训，不是要根据员工的需不需来培训，而是必须培训的；而员工需要培训的，要根据员工的职业发展来看，他所处的职位，发展的潜力等来考虑企业有没有必要来培训他，而且还需对他的需求进行细化，分步骤来做，进行整理和分析。

：员工需求的不一定是公司该给的。

(由于时间有限，议题未讨论完)

(以上是根据录音整理而成有删节，未经参会者确认)