

人力资源管理高端视野丛书

# 培训

THE NOTES OF THE TRAINING

# 手记

米雅 著

从经营出发 | 培养人才

清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

本书讲述了一个中小学生学习辅导公司的人力资源管理和培训的故事。小城市，小企业，民营，老板一言堂，亲戚朋友打天下，看现代人力资源管理理念是如何改造“人治”为主的民营企业的。主人公LJ是如何说服老板推行一项项新的人力资源制度的？是如何取得低学历高管的支持并开展培训的？是如何通过看得见的培训效果提升了员工的能力的？

制度必须切合企业的实际情况，措施必须得到管理客体的支持，不能做到因人而异，因企施策，管理注定会失败，看文中主人公如何演绎润物细无声的管理故事……

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

培训手记：从经营出发培养人才 / 米雅 著. —北京：清华大学出版社，2016  
(人力资源管理高端视野丛书)  
ISBN 978-7-302-45290-4

I. ①培… II. ①米… III. ①企业管理—职工培训 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 260753 号

责任编辑：施 猛 王旭阳

封面设计：熊仁丹

版式设计：方加青

责任校对：曹 阳

责任印制：李红英

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购 01062786544

投稿与读者服务：010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈：010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 装 者：三河市中晟雅豪印务有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：14 字 数：208 千字

版 次：2016 年 11 月第 1 版 印 次：2016 年 11 月第 1 次印刷

印 数：1 ~ 3500

定 价：38.00 元

---

产品编号：070184-01

## 前 | 言

本书提到的老板，是一家中小学生学习辅导公司的负责人，本书记录了一部分她公司最近五年发生的人才培养实践活动，为了保护当事人的隐私，书中提到的校名、人名都是化名，但描述的事件基本属实，为了控制篇幅，对部分细节和过程做了删减。作者之所以会写这本书，一方面希望将该老板的一些做法整理出来，供有需要的人参考，另一方面，希望能够得到同行的指点，帮助该老板，也帮助作者本人获得更大的提升。

十分感谢。

作者工作邮箱：[631383442@qq.com](mailto:631383442@qq.com)。



# 目 | 录

## 第1篇 基础篇

- 1 老板的人才培养哲学 / 2
- 2 育人先选人，选人需权衡 / 5
- 3 培训是为了解决实际问题 / 11
- 4 不能被培训对象的意愿绑架 / 18
- 5 避不开的上帝视角 / 21
- 6 戒急用忍的大局观教育 / 27
- 7 定义大局观 / 31
- 8 老板要有全局观 / 40

## 第2篇 员工篇

- 1 选拔有品德的员工导师 / 50
- 2 善待异见者 / 55
- 3 让销售人员讲诚信 / 64
- 4 稀缺人才的组织化问题 / 71
- 5 强化员工职业意志 / 79

- 6 从经营出发做内训 / 85
- 7 新员工培训要义 / 92
- 8 上岗培训得来的业务尖子 / 97
- 9 惜才用能 / 103
- 10 人员精简后的培训 / 111
- 11 手下有人的奥义 / 118
- 12 关键人才培养问题 / 125

### 第3篇 干部篇

- 1 盘活空降部队 / 132
- 2 调控空降部队 / 138
- 3 激活休克鱼 / 143
- 4 干部转型问题 / 151
- 5 有备而轮 / 157
- 6 全员内训 / 162
- 7 受欢迎的运营分析课 / 166
- 8 新老干部融合问题 / 173
- 9 正职和副职冲突问题 / 184
- 10 有主见的狼和没主见的羊 / 190
- 11 要手还是要脑 / 196
- 12 忠诚者和能力者 / 204
- 13 从与子同袍到割袍断义 / 209



第1篇 | 基础篇 |

## ① 老板的人才培养哲学

本书提到的老板是70后，20世纪九十年代初，二十出头的时候，白手起家开始创业，做中小学生学习辅导培训，二十年后坐拥四五亿身家，公司和品牌都成了城中一绝，她本人被戏称为中小学生学习辅导界的“老干妈”，意思是受欢迎，不可或缺。

对于个人事业上取得的成功，老板总结其成因，认为不外乎八个字：账上有钱，手下有人。考虑到账上的钱是人赚来的，所以归根结底，还是四个字：手下有人。

手下有什么人？能干又肯干的人。

从公司成立十周年开始，老板就把寻找、培养能干又肯干的人当作重要工作之一，经过几年的探索，她总结出一条经验：要想拥有一批能干又肯干的人，公司必须要有一个善于培养人的人。

老板是公司的总经理，她爱人是董事长，老板是这样向她爱人解释两者关系的：

能干又肯干的人好比是海里的鱼，活蹦乱跳，灵活百变，善于培养人的人是打鱼的渔夫，专治各种不服，有一个渔夫在手，就等于有百条鱼在手。

董事长对此也很赞同，现在的问题是，公司没有这样的人啊。

老板说，没有就去找，找不到，那就自主培养，实在培养不出，咱就自己干。

这年，LJ遭遇了一次重大的挫折，从服务了9年的北京某公司辞职，回他老家，一座南方城市，重新开始工作和生活。休息了三个月以后，他在一家专门做中小学生学习辅导培训的公司找到一份工作，这份工作没有职位，也没有头衔，老板(公司的创始人，一名女性，姓张)面试他之后，给他开了月薪(应发3000元)，说明工作内容(办理员工入职离职手续和招聘工作)，就让他来上班了。入职时做名牌，行政部自作主张，给他安了个行政专员的职位，编制挂在行政部(公司没有人力资源部，所有人事、行政、后

勤的工作都集中在行政部)，他也没有异议，只要不影响他拿薪酬，怎么安排都可以。这年LJ三十岁，他已经学会了随遇而安。

行政部的老大是个光头汉子，身高有一米八几，人长得很凶悍，但是处理事情特别细致，按照行政部的规定，员工每天都要写日报发到他邮箱，行政部一共有十二人，光头老大会在早晨九点前逐一审阅日报内容，给出意见。

LJ开始不习惯写日报，坚持了一星期之后，发现写日报也不错，至少每天做过什么都有记录。

LJ入职第二周，遇到公司开每月一次的校长例会，因为担任会议记录的行政文员小月生病缺席，LJ又是有工作经验的，光头老大就抽调他去做会议记录。

公司在全市(含周边)分片区开有二十九家培训点，这些培训点在内部统一称学校，名字按照学校所在区的所在路取，比如开在西山区百花路9号的学校，就叫西山百花分校，负责该学校的人就是校长。LJ总结，分校的校长，大约相当于连锁店的店长。

每月举行的校长例会一般有三项内容：其一，通报本校本月业绩；其二，提出本校本月遇到的问题；其三，汇报本校下月的业绩目标。

因为校长很多，加上讨论时间，校长例会一般要开一天。

适逢仲夏，火热的暑假补习即将拉开序幕，各校的校长摩拳擦掌，准备投入今年第二波热招(第一波是每年1月的寒假补习报名)，为了抢到尽可能多的学生，校长们纷纷要求公司派更多的地推人员(地面推广人员)去学校和小区发传单，加大媒体广告投入，增派人手到校区帮忙，等等。每位校长都恨不得把全公司最优质的资源全部集中到本校区来，同时一脚把别的校区踹开，例会现场吵成了菜市场，张总不得不时常弹压才能使会议继续进行。

上午会议结束以后，行政部的同事进来分发便当，LJ领了一个。这时张总走了过来，向LJ要会议记录看。

看完LJ写的会议记录，张总有些惊讶，现场吵得天翻地覆，LJ居然能记住每个主讲人的主张以及张总协调的结果，会议记录不长，但所有重点信息都包含在内。

张总说，你会议记录做得不错。

LJ笑了下，说，主要是他们讲得清楚。

张总说，他们讲了很多废话，你重点抓得很准，一句废话都没记。我想起来了，你就是那个从北京回来找工作的，我跟你谈过话。

LJ笑了，心想原来他很在意的面试，在老板这里只不过是一次谈话。

张总说，你怎么去做行政了？我记得当时安排你做员工关系。

LJ说，我现在还做员工关系，这次调来写会议记录只是兼职，小月生病了。

LJ想，给员工办理入离职手续，这也算是员工关系吧。

张总说，你以前是干什么的？

LJ说，我以前是做培训的。

张总说，你脑子这么清楚，从明天开始，你去理一理我们公司的培训吧，那是个大坑，我一直找不到人替我填。

LJ说，好啊。

张总说，你刚刚来我们学校，对我们的情况还不了解，我就跟你多聊两句，每年我们有四批热招，分别是春节前、五月、九月、十二月，一到热招，各校的校长就铆足了劲抢资源，怎么协调都没用，素质太低了，认识太低了，觉悟太低了，你去给他们讲讲大局观，讲讲齐心协力才能做大事的道理。

这是LJ分到的第一个任务。



### 老板选择LJ负责公司培训的原因

他有培训经验。在LJ之前，公司没有人专职做培训，作为第一个吃螃蟹的人，如果是生手，十有八九会被螃蟹戳破嘴，公司得不偿失，相比之下，找一个像LJ这样有经验的人要明智得多。

他对人的需求有敏锐度。在混乱的会议现场，人多嘴杂的情况下，他能记住每个主讲人的主张，说明他很注重倾听和观察，并善于总结。

他有管理背景。这一点是老板的推测，管理会议在协调问题的时

候，过程中通常会夹杂各种信息，比如事件背景、经过，认知分歧，委婉的斡旋之词，LJ能从这些信息中准确地提炼出关键信息并做记录，就算没有担任过管理角色，应该也有参与解决冲突的实践经验。老板相信，有管理背景的人比有专业能力的人更有可能培养出适合公司需要的人才，因为有管理背景的人对组织的理解会更深刻，也更周全。

他甘于从基础工作做起。从一线城市回来，有培训经验，有管理背景，对培训想必也有些心得，尤其年龄较大，还愿意从基础工作做起非常少见，但LJ恰好是这样的人，做员工关系也好，做会议记录也好，他都不介意，并且踏踏实实干得很好，这让老板很放心。

能干，也肯干，对渔夫资源一穷二白的老板来说，LJ这样的人，是值得一试的。

## ② 育人先选人，选人需权衡

育人之前先选人，这是通用的法则，育人重要，但选人比育人还重要，春天选的苗不对，就算拥有再肥沃的土壤，秋天也没办法收获累累硕果。

从古到今，我们的先贤哲人开发了很多选人的方法和手段，比如刘劭的人物志，诸葛亮的识人七法，曾国藩的冰鉴，现代的人才测评工具等。这些方法，从操作上说，都需要一定的专业知识，那些不具备专业知识的人，尤其是创业型老板，他们是怎样选人的？

感性的老板一般这样选：

选听话的。这有一定的道理，听话的下属容易跟老板形成合力，用起来省心，他们相当于老板多出来的手，虽然没有主见，但干活很利索。

选可信的。亲戚，有利益关系的合作方输送的人，因为有情感和利益纽带捆绑，用起来放心，重大的事给他们办，心里踏实。

选工作风格一致的。做营销的老板喜欢选八面玲珑会来事的下属，老成持重的老板喜欢选踏实稳重、谨小慎微的下属，皆因做事风格趋同，容

易形成默契，生出信任。

选敢想敢干的。遇到问题不坐、等、靠，随时想出破解奇招，又有能力组织资源并付诸实施。

理性的老板一般这样选：

选业绩突出的。销售冠军，成本杀手，流程之王，这些称呼代表的都是业绩，他们同时也是组织的第一生产力，利润的主要创造者。

选有能力的。综合素质强，经验丰富，能解决所在领域的复杂问题，有他在，专业上就有保障。

选工作态度好的。积极主动，服从性高，执行力强，任何时候都精神百倍地投入工作，本人站在那里，就是一部正能量发动机。

选稳定性高的。性格稳定，工作表现稳定，职业履历稳定，抗压性强，对公司有归属感的，提拔到关键岗位，不用担心他中途撂挑子走人。

每种选法都有它的道理，有趣的是，很少有老板会公开承认自己选错过人，当然，他们也很少会公开表达对下属的赞赏，在关于下属的问题上，他们讲得最多的是这样一些模棱两可的话：大部分人都不能干，凑合着用，偶尔有个把还算差强人意的，也有这样或者那样的问题。从这些话不难看出，在选人的问题上，多数老板心中是不太自信的。

究竟应该怎样选人？

自从LJ开始负责培训，光头老大就把和培训有关的事一件一件往他身上推。

这天，光头老大把LJ找过去，跟他说，花堤分校有个招生助理叫小璐的，你知道不？

LJ说，花名册上见过名字，没见过人。

光头老大说，老板上回去花堤分校，小璐表现出色，老板很喜欢，她今天找我了，要行政部安排小璐去参加心灵能量开启班。

LJ问，那是什么东西？

光头老大说，是一门教人开启心灵能量的课程，贵得要命，两万四千块一堂课，不到三小时，学费公司出，能上这种课的一般都是分校的校长以及潜在的校长人选，再有就是老板认为很有潜力的苗子。

LJ说，那小璐算是潜在的校长人选，还是有潜力的苗子？

光头老大说，这个我不知道，老板没交代，你去问花堤分校的负责人吴校。

结果吴校说，LJ你可别跟着老板起哄，小璐那孩子就是嘴甜腿勤，会哄人，其实干啥啥不行，吃啥啥不剩，老板那是被她给蒙了，你要让她去上这培训课，我头一个不答应，她去上课了，我的副校长怎么办，论资格论能力，都该我的副校长去，小璐去了，我会摆不平的，我的副校长可是好多家长心目中的女神，她要是离职走了，我损失惨重，而且开了这个口子，以后我怎么管小璐啊，她一看哄住老板就有糖吃，哪还会听我的安排？

LJ说，老板之前干过这样的事吗？

吴校长叹一口气，说，别提了，她经常干这种糊涂事儿，每次去分校视察，就给校长找麻烦，瞎提拔，乱搅和，上次去镜湖分校也是，镜湖分校的林校把校区管得好好的，她非要找人家员工谈话，结果可好了，谈完以后就拍板，把其中一个小姑娘提拔起来，去新开校区做校长了，林校的副校长哭死了，好几天不去上班，搞得林校一个脑袋几个大。

LJ说，她有看对人没有？

吴校说，那当然也有，她看人也确实有眼光，挑出来做校长的几个小姑娘都很不错，但就算她挑出来的人都不错，那也不代表我们挑出来的不行啊，她老这么干啊，多影响我们管理啊。

LJ说，你跟她反映过吗？

吴校说，反映啊，她不听有什么办法。

LJ想了想，说，要不这样，我跟小璐先谈一谈。

吴校说，行啊。

在谈之前，LJ先找了小璐的人事档案，想了解她的情况，结果翻遍整个行政部的档案柜，也没见小璐的档案，问了一圈人，最后还是光头老大想起来，说小璐好像是老板的亲戚，没走行政部流程，直接就入职了，所以没有她的档案。

有了这条线索，LJ有办法了。他没再找小璐，而是转头去找老板，问她个问题：为什么要安排小璐去上课？

老板说，小璐是个脑子很灵的小姑娘，不培养可惜了。

LJ说，公司有很多像小璐这样的小姑娘，如果都培养，要花的钱就海了去了。

老板不耐烦地说，就是去上堂课，没什么大不了的，事情就这么定了。

LJ说，如果一定要安排小璐去上课，那吴校的副校长能不能也一并考虑了？

老板说，吴校那副校长脑子没有小璐好使。

LJ说，她的招生业绩比小璐好。

老板说，她交际能力不行。

LJ说，吴校说她是很多家长心目中的女神，手里握着大把生源。

老板说，她高冷，不亲切。

LJ说，高冷不亲切的人也可以做校长，脑子好使又会交际的人倒经常犯小聪明。

老板不吭声了。

LJ也不催她。

老板过了半天，才勉为其难地解释说，小璐那天到我家吃饭，跟我说吴校的副校长老欺负她，吴校也不管。

LJ说，先不管事实如何，就算事实如此，那也是小璐自己的战争，要她自己打，你帮不了她。

老板脸色一沉，说，反正你就是不同意小璐去上课，对吧？

LJ说，小璐可以去上课，但是费用要她自己出，你可以不安排林校的副校长去上课，不过你不能因为小璐的话对她抱有成见。

老板跳起来，说，我没对她有成见！

LJ微微一笑，说，那就好。

老板觉得LJ那微笑真是碍眼极了，要不是因为人是她亲自面试又是她主动安排去做培训的，她真想当场把他打出去。她忍了忍气，耐着性子说，只是一个培训，你为什么非要这么坚持？

LJ又笑了笑，把早就准备好的理由不紧不慢地端了出来，因为小璐是你的亲戚，我不希望公司那些没有亲戚关系的人对公司失望。

老板没作声，过了片刻才说，小璐就算了，让吴校的副校长去吧，算是给吴校面子。

LJ笑着说，好。

吴校听LJ说了老板的新决定，又惊讶又高兴，说，LJ你真行啊，老板怎么会听你的？

LJ说，不是老板听我的，是老板自己英明，我就告诉她，小璐是她家亲戚，如果她提拔得太厉害，会对那些没有后台没有关系的普通员工产生负面影响，认为在公司没关系就没办法出头，这是很不好的。老板想想有道理，就接受了。至于你的副校长，张总认为你看人不差，她一定是值得培养的人才。

吴校说，最后这句话是你编排出来的吧，张总不像是会说这种话的人，她最多也就说，给我个面子让我看上的人去。

LJ笑了下，算是默认了。

人员落实后，LJ把培训的流程和手续走完，把培训通知发出去，事情就算是结束了。

过了好几天，有人到行政部来找LJ，人一进办公室，光头老大就朝LJ使眼色，要他赶紧从后门溜出去。因为来的不是别人，正是张总的亲戚小璐。

光头老大担心小璐是来屠宰LJ的，虽然LJ来公司的时间不长，但是干起活来很有些老手的味道，而且凭良心说，LJ处理小璐的态度和做法光头老大心里也很赞同，于公于私，他都不愿意LJ壮烈牺牲了。

不过光头老大想歪了，小璐这次来找LJ，并不是要屠宰他，而是问他一个问题：如何才能比花堤分校的牛萌萌(吴校的副校长)更强？

LJ心想这个小姑娘真是够直接。

小璐说，张总说你是个很聪明的人，让我来找你取取经，她还说，我要想以后不再受萌萌姐的气，就要变得比萌萌姐更强才行，她说你有办法帮到我。

LJ说，我没有办法给你，实在要说，我把爱迪生那句话改一改送给你，爱迪生说，所谓的天才，不过是99%的努力加1%的灵感，同样的，所谓的强者，不过是99%的努力加1%的技巧，那1%的技巧你已经有了，现在，你缺的是99%的努力。

小璐眼睛一瞪，她是个大眼明媚的姑娘，这一瞪真是又娇俏又好看。

LJ笑着说，你看，在我们公司，你有强大的亲戚，有好看的外表，说

你是天之骄女，也不为过，牛萌萌没有你这些优势，但是吴校喜欢她，提携她，学生家长也把她当女神看，为什么呢，因为她肯干，踏实，专注于工作，她给家长提供了高质量的服务，给吴校创造了很好的收益，你要是能比她更专注，更踏实，给家长提供更高质量的服务，给吴校创造更好的收益，吴校一样会喜欢你，提携你，家长也一样把你当女神。

小璐说，我现在干得也不比她差多少……

LJ说，就算是差一点点，那也是差。

小璐咬着嘴唇说，你讲话可真不中听。

LJ笑道，忠言逆耳。



### 选人需权衡

选人环节，什么最难？权衡最难。不管是什么样的岗位，什么样特征的团队，通过使用专业知识、技术手段、感性经验、理性分析，或单独或组合使用，最终我们都会得到一位或者多位适合岗位的人选，不过这只是前奏，正文是接下来的艰难权衡。

可以说，选人的过程就是一个不断权衡利弊得失的过程，可以毫不夸张地说，没有经过认真权衡的人事变动都是不谨慎、充满风险的，实际上，就算是经过反复权衡的人事变动也是充满风险的，选人是一个失误率如此之高的工作以至于最独断专行的领导者也不敢轻易做出决策。

我们需要权衡什么？

首先是用人的利弊和不用人的利弊。选定的人选可以为组织带来何种价值，选择其他人是否也能获得此种价值；放弃该人选，会否对人选本身产生冲击，或者给公司造成不利影响或损失；选定该人选，会否对组织的用人文化造成冲击，进而给公司造成不利影响或损失；组织是否还存在和人选价值相当的其他人，选定人选会否对这些人造成不利影响，等等。

其次是人选的培养成本和人选创造的价值。组织对人选的期望值是什么，人选对此是否有充分认识，人选本人意愿如何，是否愿意接

受，人选现有的能力和业绩是否能创造出组织期望的价值，如果不能，需要投入多少培养成本。这些问题的答案互不冲突还好，出现冲突时，权衡的关键在于当时当地的组织的需求以及组织拟投入在此人选身上的资源。举个简单的例子，人选充满潜力，但能力和业绩达不到组织期望，当时当地组织能投入的培养资源又极其有限，即便完全投入也未必能开发出人选的潜力，此时应考虑放弃该人选。

最后是组织外部对用人的看法。这一点仅供参考，通常选择高管的时候，考察组织外部对人选的认可度十分必要，尤其是有窗口职能的高管。

这些权衡规则几乎适用于所有的选人场合，并能发挥作用。本案例当中，LJ之所以能说服老板，就在于他使用了上述权衡规则中的用人利弊分析，他指出老板对小璐的安排对组织的用人文化造成巨大冲击，由此成为老板转变态度的关键，因为用人文化决定组织的生命力，不能轻易触碰，而中国式的管理哲学中，用人唯亲是较不被接受的，用人唯亲的企业会被认为是没有前途的企业，所以，就算是老板本人，遇到这种选择题，也要小心地掂着脚以防踩线，失去人心。

### 3 培训是为了解决实际问题

培训是最常见的人才培养方式，在很多知识型企业，培训是管理的标配，虽然不至于日日见，但周周见是常事。尽管如此，大多数培训最后被证明并无必要，原因很多，但不实用居于首位，简单说就是不接地气，不符合组织实际情况，不能解决培训对象的实际问题。

培训如何才能解决实际问题？

上次例会之后，LJ向光头老大汇报老板的安排，光头老大当时就说，LJ，我劝你一句，千万别惹公司那帮校长，里头不知道有多少是张总的亲戚，这些人只有张总按得住，也只听张总的话，其他人讲话，连耳旁风都

不如，你一个小虾米去跟他们讲大局观，分分钟扇死你。

LJ问，那我怎么办？

光头老大说，我哪知道该怎么办，那不是张总布置给你的任务嘛，你就看着办吧，不过如果我是你，我会先哄再拍，先把这帮人哄好了，再慢慢收拾。

光头老大在公司待了十几年，算得上是老江湖，LJ琢磨着听他的话没错。他决定先按兵不动，观察了解以后再做打算。

公司总部楼下就有一个校区，叫秋水分校，管理秋水分校的校长姓王，四十来岁，脸相很凶，性格很急。LJ去找王校，跟她说，张总安排他做培训，想问问王校有什么培训需求。

王校初中都没毕业，LJ讲得文绉绉的，她开头压根儿没听懂，LJ解释了半天，她才明白，说，就是问我想学点儿什么，对吧？你们这些见过大世面的人，说话真绕。

LJ擦着冷汗，说，对的，就是想问你想学点儿什么？

王校说，我没空学习，秋水校区这么大，每天进进出出的家长和学生一箩筐，一张纸一支笔都得我张罗，我整天忙得连上厕所的时间都没有，哪有空理你那些芝麻事，唉，年轻的小姑娘不顶用啊。

LJ说，那我替你培训小姑娘。

王校说，没用，不顶事，都培训过百八十回了，每周开会都总结，哪里做得不好哪里做得不对，天天盯着干还是出错，不是开错单就是收错钱，要不就是排错课，我嘴巴都说干了，人家还不是该出错时就出错，风风火火闯九州。

LJ说，这样，我来给你做一天招生助理，让我看看学校一般都有些什么事做，然后我再帮你想办法训练小姑娘。

王校倒是不反对，左右多了个免费劳动力，何乐不为。

培训学校最忙的时候就是公立学校不上课的时候，即周六周日，家长们一大早就押着睡眠惺忪的孩子们直奔分校来补课，公司总部大楼有四层，一楼二楼三楼全部是教室，周末坐得满满当当的，教室外边的操场上是接送学生的家长，分校的咨询大厅在一楼左手边，一排招生助理沿着长条桌坐开，接受学生家长各种各样的咨询，因为校区开得久，学生多，周

末大厅从早到晚挤满了人。

周六这天，LJ到秋水校区客串招生助理，从早上八点钟一直忙到晚上十点钟，就没停歇过。事后他自己统计，一天中都干了些什么活：

因为资料不够用跑仓库数十次。分校的课程很多，排期也多，还有夏令营活动和训练营活动，课程类别+教学方式+时间期限+活动方式，五个因素每个都有多种细项，比如课程就分语文、数学、英语、综合、美术、珠心算，教学方式分一对一还是一对多，精品班还是普通大班，精华班还是通用班，时间分周一三五夜间上课和周六日整天上课。家长可以随便挑哪天哪个时段，一番排列组合，生成的资料是成堆的，大厅没地方放，家长又希望全面了解，于是LJ就不断地充当跑腿的快递，一遍一遍从四楼的仓库往一楼搬东西。

回答学生咨询无数次。随时都有学生逮住他问各种各样的问题：我没带上课卡你知道我编号是多少吗？周六下午数学三班在哪一层上课？我上午请假了课时你能不能替我记下来？我找不到我妈了怎么办？

回答家长咨询无数次。家长问我孩子这学期成绩起伏大你给分析下是什么原因？某王牌老师的班还有名额剩下没？你们下周的课表在哪里？我上周来交钱你们没给我开收据我找谁要？六月份的训练营活动安排出来没？

在各种本子上查资料无数次。家长经常忘事，招生助理需要根据家长提供的姓名，查报名的课程，时间安排，地点安排，缴费记录，收据开具情况，等等，由于家长是随机咨询的，但相关信息分散在不同的招生助理的不同的本子里，为了查一位家长的信息看遍全大厅招生助理手上的小本子的事不止一次发生。

搬桌椅板凳无数次。现场交钱的学生没有预约，教室里没他的地方，得马上安排座位，不能耽搁人家上课；本来说不来上课的学生临时决定来上课，还得加座位；大厅家长累了找座位，得赶紧找椅子给人家坐。

在各楼层来回巡检。学生趁着课间休息躲到楼道僻静的地方讲小话，吸烟，或者趁着上厕所的时间躲在外边玩手机，或者去小卖部买泡面零食吃等，都是不允许的。招生助理需要不定期巡视，没逮到还好，逮到一个就要做思想工作，至少十分钟(有专门的脚本，要讲完)。

打扫卫生。大厅人多，垃圾桶附近长期爆满，为了保持整洁，只要人

稍微松散一点就要拖地，倒垃圾，楼道上各层垃圾桶每天也要倒两次。

倒水。桶装水转眼就空了，纸杯也很快用完了，这些都要勤快地随时添补上。

清理现场。晚上九点钟下课以后，招生助理要逐个教室检查，把黑板擦干净，把桌椅板凳恢复原样。如果第二天上课学生跟头天不一样，还要拿下学生名牌，放上新的，再锁上门。

清点资料。大厅剩下的各种资料要整理妥当，分门别类送回五楼仓库。

对账。今天收了多少钱，开了多少收据，收据本还有多少本，现金和开出去收据金额是否对得上。

获知明天工作。明确明天自己承担工作的主要内容。

打扫卫生。把大厅打扫干净，换上新的桶装水，备好纸杯。

锁门下班。

到家的时候是晚上十一点，LJ觉得自己嗓子都哑了，嘴唇都起泡了，腿都跑断了。

第二天又坚持了一天，到晚上LJ累得连话都说不出了，但是王校说，每个上全天课的周六日，分校上下一群人都是这么过的。

LJ至此算是理解了，也难怪小姑娘们会出错，这么高的强度，这么繁杂的事，出错是正常的，不出大错就阿弥陀佛了。

周一下午，LJ去找王校，跟她商量小姑娘们的培训问题。因为上个周末的卖力苦干，王校对LJ的印象不错，说，小伙子，我早上找光头老大打听过了，你是刚来的行政文员，快三十的人了，工资还没我的招生助理高，要不你过来帮我招生吧，我保证你收入翻一倍，我现在才发现，分校有个男老师那真是好啊，力气大，能干活，还没小女孩那些哭哭啼啼的毛病，顶用！

LJ笑着说，王校，我是很愿意来的，但是我只会干粗活，不会招生啊，不过我想到个办法，可以让你的招生助理少出错。

王校说，这么神奇，你才来干了两天，就琢磨出门道来啦？说来我听听。

LJ说，是这样：我去跟光头老大，给你们配四台电脑，开收据的人一台，开上课卡的人一台，内部查询用一台，大厅公用一台。公用的一台存放所有的开课信息和活动信息，家长可以随便查询，不用再像现在这样要

通过看资料和找招生助理咨询才能了解情况。另外，以后分校收钱开收据的人固定下来，每开一张收据就在电脑上输入一条信息，开上课卡的人也固定下来，同样每开一张上课卡就输入一条信息，我给你们建一个简易的数据库，把所有的信息都存在这个数据库里，再建一个局域网，确保两个人都可以查询到对方开具的信息，再给你们开一个内部共用的账号，只要是你们分校的招生助理，都可以通过内部共用账号在内部查询用那台电脑上查询本校的招生信息，这样就省了翻收据本和上课本的时间，电脑查数据比人可快多了。而且那些丢失了上课卡想补办的同学，也可以直接通过电脑打印，不用手写了，这样也会快很多。

王校听了个大概，说，意思就是说以后可以上电脑查，不用翻本子了对吧？

LJ说，对的。

王校说，你要是能把这个事情协调下来，我感激你。还有个问题，小姑娘们经常开错上课卡，比如有些没交钱的让人家去上课，交了钱的忘记给人家开卡，家长到教室一找没孩子位子，当场就发飙了，差点投诉我了，好像我偷了他的钱一样，这个怎样破解？

LJ说，这个也容易，以后所有的上课卡都通过电脑开，不管是新开还是补开，都要先查收据单那边的信息，严格按照收据单来开，要是没按照收据单上的信息开，被发现了，就扣她奖金。

王校说，这个可以，电脑的事怎样协调？还有那个什么网的事，谁来干？

LJ说，电脑的事我跟光头老大提了，他说可以想办法说服张总，局域网问题，技术部的李主任说他可以干。

王校高兴地说，那太好了！你可真行，光头老大肯出面，希望就大了，他可是张总的红人。光头老大很器重你啊，小伙子，他居然肯听你的话。

LJ微微一笑，心想那是因为他会找理由。

早上他把设想跟光头老大说了一遍，在谈到申请电脑的问题时，他告诉光头老大，开票(收据)信息和开课信息电子化以后，通过一定的技术手段，张总和财务部随时都能查到各分校的实时动态，这比目前通行的由每个分校的校长写简报发邮件给张总要好，质量更高，效率也更快。而咨询

大厅设两部公共电脑，不费几个钱，却方便了家长，赚到了口碑，也让招生助理解放出来，专心做招生咨询，给公司赚钱。

LJ说得头头是道，光头老大细想也对，就答应了。

这天傍晚，光头老大挑了个张总有空的时间，进去把情况一说，顺便拿了预算单，因为是小钱，张总也没有异议，就把单给签了，并言明可以先在秋水分校试点，如果效果好，顺便推广到其他分校。光头老大从张总办公室出来的时候脸上很是喜悦，明显是被张总表扬了。

很快各项工作布置就绪，LJ挑了个周五的下午，让王校召集所有的招生助理，由技术部的李主任做培训，讲解新的工作流程和数据库操作方法。

早在技术部的人来装电脑的时候，小姑娘们已经知道了些大概，对于学校即将实行的新流程满怀期待，再加上这些人都有了一定的电脑基础，虽然接触数据库较少，不过学习的心热切，李主任讲得又仔细，所以效果也很理想。培训完大家现场试着输入信息和打印表单，查询数据，几个回合以后，所有人都掌握了这项技能，并且跃跃欲试要在明天实战演练。

LJ思虑周全，做完培训之后，又额外做了一份公共电脑的使用方法以及信息查询方法公告，贴在电脑旁边的墙上，供家长们参考。

王校对此非常满意，虽然用电脑实战的效果还没出来，但是LJ做事的态度让她大为赞赏。

随后的实战情况比预估的还要理想。

周末的人和以往一样多，但是咨询大厅没有上礼拜那么混乱，大厅的公共电脑分流了很大一部分家长，这些人查完信息后就互相讨论，也不麻烦招生助理了，电脑开出来的收据和发票单比手写快多了，也比手写的清楚，内容对不上的情况也减少了，最主要的是，招生助理们虽然还是很忙碌，但是乱成一团鸡飞狗跳的情况没有再发生，预先准备的宣传单基本够用，不用来回跑仓库。而且家长们满意度也很高，说学校终于先进了一回。

到晚上做总结的时候，大家看着电脑里的数据，包括王校在内，都有一种成就感和兴奋感。

下个周一早晨一上班，王校就去找光头老大，说LJ是个好苗子，会动脑筋，以后可以培养做校长，希望光头老大把LJ调给她用。

光头老大毫不客气地拒绝了，说行政部一堆活儿没人干，好不容易来个熟手，王校要想要LJ，得拿小林来换。

小林是王校最喜欢的招生助理，跟着王校在秋水分校干了四年，分校方方面面的事都很熟悉，拿她换LJ，王校有点亏。不过王校又不肯放弃，翻来覆去地游说光头老大，最后光头老大不耐烦了，就说LJ是老板找来给王校洗脑的，老板觉得王校没有大局观，让LJ给他们讲大局观，她把LJ要去了，那是给自己找不自在。

王校这才放弃。



### 培训如何才能解决实际问题？

要了解培训对象的需求。

有很多种方法可以了解培训对象的需求，做访谈是其中一种，但如果遇到不善言谈的培训对象，或者不善总结个人需求的培训对象，访谈就不是最好的办法，此时可以启用另外一种耗时但是有效的方法：置身于培训对象实际工作中，观察，总结，甚至实际演练一番，俗话说纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行，其实了解需求也是一样。

要切合培训对象的处境。

培训能否成功，一个很重要的关键点是培训内容要切合培训对象的处境，给部门后进者讲如何升职加薪，当上总经理，出任CEO，哪怕你说得天花乱坠、舌绽莲花，在培训对象听来只有说不尽的讽刺。LJ的聪明之处在于，他从王校的角度出发，为她量身定做了一套切合她当时当地处境的解决方案，这方案既能为她解决问题，又不需要她本人支付任何成本，她对此当然表示欢迎，不仅她欢迎，她的团队也会欢迎，因为该套方案实施下来，最先受益的就是团队成员。当整个团队从上到下都对LJ的方案表示赞同时，跟方案配套的技能培训和改进要求就被顺理成章地接受了。

如何使培训内容切合培训对象的处境？试一试换位思考这个不错的方法。

要创造使用环境。

屠龙术为什么没有人学？不是因为它不好，而是因为学了无用武之地，同样，LJ设计的工作流程和数据库再精妙，王校不采纳，或者公司不采纳，一样没人会去学。还有一个例子就是张总要LJ去讲的大局观，王校一听LJ是来讲大局观的，立刻就放弃了征募他的念头，为什么？因为她认为大局观没有用，不值得听。

## 4 不能被培训对象的意愿绑架

前文说了，为了解决实际问题，培训前要充分了解培训对象的需求，但了解需求之后呢？是不是要全盘跟进？我们的培训究竟是为员工的需求买单还是为组织的需求买单？当员工不接受组织的需求，或者组织不接受员工的需求时，应该怎么办？

秋水分校有个小女生，叫小波，今年二十岁，刚刚从美术学校毕业，是王校新招进来的招生助理，主要负责接待家长，协助招生。

小波知道LJ在公司是做培训的，这天，她跑去问LJ，能不能给她报名到教师班上课。

公司有个教师班，专门招收师范学院师范方向毕业的学生，经过半年的培训后输送到各分校担任授课老师，教师班的招生对象是本科以上的学生，小波是中专，学历不够。她想让LJ给她想想办法。

LJ心想，这要怎么想办法。

他思忖半天，问小波，为什么非要去教师班上课？

小波说，教师班很正规，学习期间还有补贴，培训结束可以做老师，你不在校区所以不知道，教师的工资可高了，带学生的还有补贴和提成，她们一天只上三四个小时的课，但比我们招生助理拿的还多。

LJ说，所以你是为了钱？

小波说，对啊，做招生助理累死了，而且我是学画画的，要是长期不画画，灵感会消失的。LJ你去跟王校说说，让她去找找教学总监(教师班人才选拔工作由教学总监负责)，让我也去上课吧，我是真心想学习啊，我情

愿不要补贴。

LJ说，我去试试看。

LJ找到教学总监，把小波的情况说了下，问他能不能把小波编进教师班。

教学总监说，LJ，不是我不帮你，所有教师班的人都是张总逐个面试过的，一般人进不去的，这些人受训期间拿的工资比你现在的工资还要高，我知道小波，她以前来找过我，还给我看过她的画，我念着她是学校员工，指点过她一二，以后我有空她想请我点拨，我也没意见，但是你要我把她编进教师班，这个实在做不到，张总知道了会砍人的。

LJ说，你认为小波有培养前途吗？

教学总监说，这要看你怎么用了，如果是做教师，她太迟钝，估计和学生沟通会有困难，不过她对色彩敏感，很有灵气，纯绘画的话，还是有点培养前途的，当然你也知道，靠绘画谋生是比较困难的，容易穷困潦倒，我给她的建议还是希望她安心做招生助理，把绘画当作一种业余爱好。

LJ把这番话告诉了小波，小波说，他上次也是这么跟我说的，但是我觉得这是因为他不了解我，你再找其他人说说看，比如你们光头老大，张总很器重他，如果他肯帮我说话，我就有希望了。

LJ又去找光头老大，他才起了个头，光头老大就摸着光头，和颜悦色地说，LJ啊，英雄难过美人关，讲的就是你这种情况啊。

LJ说，没有的事，我就是觉得应该给小波一个机会。

光头老大说，你要不是为了小波的美色，能代表小波来请愿？你是员工代表吗？

LJ不做声了。

光头老大说，张总安排你去做培训，可没让你做员工代表，你要记住，你的工资是张总开的，凡事先考虑她的利益不会差，你别把事情搞反了。

LJ说，小波如果成长起来，相信张总也是乐见其成。

光头老大说，那小波如果成长不起来呢？再说了，小波就算成长起来，她会留在公司给张总招财吗？她说得很清楚，是怕灵感没有了，又觉得做老师清闲有钱赚，所以她才想去教师班，哪天她发现做老师累得像条狗一样，拿的钱还没招生助理多，她会怎么想？这是完全有可能的，没课上的老师，拿的都是教师最低工资，不到你的一半呢。你看她们受训期补

贴很高是吧，告诉你，那些钱是提前预支的，以后有了课酬，学校会一点一点扣回来。小波知道这些，还想去教师班不？

LJ说，这个我不知道。

光头老大说，LJ，我看你是个人才，给你一句忠告，就算她还是想去，你也不能再到处替她吆喝，你再这样吆喝，也不用做培训了，我调你去做工会主席吧，专门给员工谋福利。

LJ细想了下，觉得光头老大讲得有道理。



### 小结 如何处理培训对象的需求？

大多数有关培训的书都会提到，一切培训计划的起点是需求收集，但书里一般不会提到，当员工的需求和组织的需求不一致时，应该如何处理。

员工的需求为什么会和组织不一致？

道理很简单，员工的需求来自多方面，有时候是为了工作的需要，有时候是为了自身的发展，当员工自我发展方向和公司期望的方向不一致时，冲突就产生了。

但是从经济学的角度出发，当人被当作一种资源进入流通市场时，培训就是一种投资，是为了提高人的价值所做的必要投入，目的是为了获得更高额的回报，当员工个人成长的方向和公司期望的不一致，或者员工倾向于从事的工作和公司的安排不相同时，此时，公司为员工投资得越多，损失就越多。

最完美的调研，是得到的员工需求和组织需求完全一致。

如何使员工的需求和组织保持一致？

首先，调研之前，先要明确组织对培训对象的期望(也就是所谓组织对员工的职业规划)，并正面、直接、清晰地向培训对象阐述该规划。

其次，收集培训对象对职业规划的看法，说服其接受。没有想法的员工很容易接受组织提供的职业规划，有想法的员工则会思考对比。如果员工不接受公司的规划，原则上，需求调研就可以结束了，

或者用新的主题替代。

最后，比照目标，请培训对象做自我分析，找到个人现状和目标的差距，基于差距提出培训需求。这样的培训需求出自培训对象之口，但体现了组织的意志，不管是对组织还是个人，都堪称完美。

把该套逻辑用在小波身上，LJ可以这样操作：

就小波的事，和小波的上级领导(也就是王校)沟通，她对小波的规划是什么(对员工来说，上级的规划很大程度上代表着公司对员工的规划)。如果王校希望小波将来转去做老师，LJ可以尝试跟王校一起再找教学总监和张总谈谈，寻找既能满足小波学习欲望又能确保公司投资获得回报的双全之法。但如果王校也希望小波继续留在秋水分校做招生助理，LJ就应该反过来说服小波放弃去教师班的念头，安心做好手上的工作。如果小波几番挣扎以后，放弃了去教师班的念头，从此安心手上的工作，LJ也可以和小波讨论，基于招生助理工作本身，比照她个人的情况，她希望获得何种培训。如果她始终不放弃，坚持要做老师，从组织的角度出发，LJ应该选择不再跟进小波的需求。

后：LJ找王校了解情况之后，按照王校的意思，劝说小波继续做招生助理，但是小波不同意，半年后她离职去了北京，到中央美院旁听，进修绘画，过了一年，她从美院回来，自己开了个画室，专门教小孩子画画，但是生意寥寥，没多久画室就关闭了，她把生源都介绍给了王校，自己做了个自由插画师，专门给出版社画图书插图。

## ⑤ 避不开的上帝视角

在中国，上帝视角有着悠久的历史传统。所谓上帝视角，是指为上者认为自己为居下者所做的一切安排，都是对方需要的，会给对方带来莫大好处，就算对方短期之内没有意识到这一点，时间长了，自然也会有觉悟，并对为上者充满感恩和敬意。可以毫不夸张地说，只要有上下之分的地方——父母和子女之间，师父和弟子之间，上级和下属之间——就有上

上帝视角的影子，人们习惯于打着为你好的名义，做一些招人恨的事，并从中得到一种自我牺牲式的快感。

社会生活中的上帝视角已经普遍被质疑，但是组织生活中的上帝视角却还没有得到充分的关注。家族企业或者家长式管理风格最容易在领导层中滋生上帝视角，遇到那些领导者认为值得培养的员工或者下属，他们会自作主张安排一些在领导看来充满了价值的学习机会给对方，而不管对方有何想法。因为他们深信，当这些人从机会中受益时，必定会对领导者满怀感激。

事实果真如此吗？

有一次，一个号称从美国回来的励志专家、人生学导师，经人介绍，认识了老板，经过几次深入沟通以后，老板被这个人彻底迷住了，她引进这位专家的课程，花了七十万，买下专家二十四堂号称无敌羊皮卷系列能量开启课，不限人次，一年内有效，老板准备选一批人轮流去培训。

财务部的主管小溪是她选中的人之一。

财务部的员工大部分都是老板亲戚，差别只在关系的亲疏远近，小溪是老板不远不近的一个亲戚。

针对这门课，老板对内宣称，羊皮卷系列课是能帮助培训对象开启人生新高度的能量提升课，价格昂贵，一堂课至少要一万块，所以所有参培人员都要跟公司签培训协议，约定三不准：三年内不准辞职；三年内不准违背公司安排；辞职三年内不准去同行业公司上班。

同时她又规定，从今年开始，所有干部都要轮流参加羊皮卷系列课培训，想要晋升到高一级岗位的，必须上完二十四堂课且考核合格。换句话说，羊皮卷系列课被正式列入储备干部教育课程体系。

LJ没听过课，不知道内容如何，据上过课的光头老大反映，该课程只能用八个字概括：一言难尽，见仁见智。

LJ琢磨个中的意思，貌似是不太好的样子。

轮到小溪去培训的时候，LJ奉命把她招到行政部签协议。

小溪看到协议就不乐意了，说，这种培训我本来就不想去上，你还让我签协议，我不去了。

LJ说，安排你去是张总的意，据说很多人想去还去不了呢。

小溪说，谁爱去谁去，反正我不去。

LJ说，为什么？

小溪说，这培训一上就是一个半月，还是封闭式的，酒店吃住费用都得我自己掏，就算是合约酒店，没有两三千块也打不住。这就不说了，而且据参训过的人说，培训老师讲得特别烂，一点用都没有，翻来覆去就是洗脑，中心思想就是别人拒绝你否定你，你要怎么坚强自信。卖保险的人听这课还有用，我一个搞财务的，谁敢跟我过不去啊，谁有功夫跟我过不去啊！我花两三千块钱去听个一点用都没有的烂课，完了还得签个卖身契，三年之内不准违背公司的安排，谁知道公司会安排我干什么啊，万一公司安排我去外省驻点，我可不想去。

LJ说，那你的意思就是不打算签协议也不打算去培训了？

小溪说，不签，不去。

说完她就走了。

人走了以后，LJ去找光头老大商量要怎么办。光头老大说，这事麻烦了，皇亲国戚我们不能得罪，但是老板更加不能得罪，而且小溪又是老板亲自安排的，她不去上，老板的脸没地方搁，为今之计，务必要说服小溪签协议，去上课。

LJ说，问题是她说的也有道理。

光头老大眼睛一瞪，说，有道理也要签，这是命令。

LJ笑了，说，我可不敢强迫她，我怕她不给我发工资。我去找张总汇报下情况吧，这是她们亲戚之间的事，就别把我们打工的搅和进去了。

老板听说了这件事，当场发了飙，给小溪打电话，把她喊到办公室，拍着桌子骂，说你怎么这么不长进，眼界这么浅，几千块钱都掏不出来，我都不好意思认你这个亲，你给我走，以后别在我公司干了！

小溪眼泪汪汪。

LJ站在旁边，假装自己是根木头。

老板发了一通火，冷静下来，看小溪眼睛都哭红了，也有点于心不忍，长叹了口气，说，小溪，你看你，做了三四年主管，一直升不上去，跟你同批进公司的，好几个都当校长了，就你还是个小主管，为什么？想过吗？

小溪只是哭。

老板耐着性子说，是因为你心里没有信念，行动没有力量，是用身体在做事，不是用心在做事，羊皮卷系列课可以为你的心田注入能量，听了课你会有大改变。

小溪不吭声，不过也没哭了。

老板问，说吧，你要怎样才肯去培训？大不了住酒店的钱我替你出。

小溪嘴唇动了动，但是没出声。

LJ知道她的心结是在培训协议上，但是怎么让老板认识到这一点，是个难办的事。

老板又说，培训期间，奖金照发，可以了吗？

小溪咬了咬牙，说，那行，我去培训。

老板叹气，说，你这孩子啊，为了那么点小钱跟我斗气，值得吗？

小溪说，我错了，但培训协议能不能不签？

老板皱眉，问，为什么？

小溪把自己的顾虑和盘说了出来。

老板立刻说，如果你是这么想的，培训协议就必须签！

小溪咬着嘴唇，犹豫了下，哆嗦着说，要签也行，但是条款能不能改一改？

老板问，你要怎么改？

小溪说，三年不准离职那条，增加个补充条款，实在有不得已的原因要离职的，把培训费按月分摊到未服务期的总额还给公司后，也可以离职；三年内不能违背公司安排那条，增加个附加条件，就是如果安排去外地，原则上要征得员工本人同意。

LJ接口说，我同意，这是行业通用的做法，会更合法一些。

老板说，我不同意！我的公司我说了算！

LJ说，张总，法律面前，你说了不算的。其实就算是离职三年内不准去同业公司上班这条也值得商榷，按照法律规定，除非离职时公司给了补偿，否则不能用竞业禁止条款限制员工就业自由。

小溪说，张总，你是老板，不是土匪，就算是土匪，也不能跟政府对着干吧。

老板气得一拍桌子，正要发火，但是小溪随后说的话让她改变了主意。

小溪说，就算你认为法律不是个事儿，我们的想法也还是要尊重的吧，你也不希望身边有一群对你满怀怨恨的下属，对不对？只要你静下心来想一想，就知道我们的要求不过分。

老板默然。

小溪又说，每个人的情况都不一样，你为什么非要我们照你的意思来？

老板沉吟了阵，说，是不是照你的意思改了协议，你就心甘情愿去培训了？

小溪说，是的。

老板说，那就改吧。

小溪事件之后，过了几天，适逢公司例会，老板问了几个已经参加羊皮卷系列课的校长和主任对课程的看法，虽然每个人都竭尽全力说课程如何好，只是言不由衷的表情纷纷暴露了各自内心的真实想法，老板看在眼里，也没说什么。

此后没多久，老板就通知LJ，把羊皮卷系列课从储备干部教育课程体系里取消，公司员工想上就去上，不想上也不勉强。

经由这件事，LJ觉得，老板虽然霸道一点，但能够自省自咎，还算是个明智的人。



## 如何避免陷入上帝视角？

LJ的老板所秉承的观点，所做过的安排，相信在很多老板身上都发生过，但他们未必有LJ老板大度，能够倾听来自员工的反对意见，也未必有LJ老板的睿智，能从结果中吸取经验和教训，改进自己。

LJ的老板是如何避免上帝视角的？

她注重收集下级的需求和主张。为上者之所以会陷入上帝视角，一个重要的原因就在于他们在决策时普遍选择忽略下级的需求和主张。如果他们能够认真了解下属的想法，很多老板会改变初衷。

她能听出下属的真实心声。受制于雇佣关系的下属很少有敢于在老板面前公开说出内心想法的勇气，除非和老板之间有深厚的情感联系或利益关系。为上者想要获悉下属的心声，就需要一些倾听技巧和

分析技巧，做到闻弦歌而知雅意。

她敢于推翻带有上帝视角的决策。很多时候，为了维持在组织内部的尊严和地位，有些决策就算事后被证明是错误的，老板也会选择坚持到底，以求给员工留下一言九鼎、言出必行的印象。殊不知此种坚持在员工看来，完全是无知的表现，它只会使老板在一意孤行的道路上越走越远，除此以外没有任何作用。

#### 附：关于培训协议的一些赘言

LJ在前一家公司，遇到过一件培训协议产生的纠纷。

当时公司要申请一种资质，需要五个员工去考一种资格证，为了通过该资格证考试，每位员工需要花半年时间并支付四万块左右的考试费、培训费和差旅住宿费。因为是公司组织去考试的，所有费用由公司报销，对应的条件是考得的资格证需要留在公司，另外员工三年内不能离职，离职的话要按未服务时间赔偿考试费用。

一年以后，有一位参考的员工离职，到人力资源部办理离职手续，清理培训费用的时候，经过核算，该员工需要赔偿公司两万多元，资格证还不能拿走。员工坚决不肯，说自己当时本来就不乐意去参考，备考的大半年时间里因为经常去培训，没有奖金拿，收入锐减，这些都没跟公司计较过，现在公司反过来要求赔偿，还要继续扣押个人的资格证，简直是赤裸裸的剥削，说到这里去都没道理。

人力资源部因为手上有员工亲笔签名的培训协议，也拒不让步，双方争执不下。员工索性提起劳动仲裁，说当初公司为了经营需要，以胁迫手段强迫员工参加费用昂贵的资格考试和培训，并且在员工离职时索取高额赔偿，还扣留员工私人资格证，请求仲裁庭宣布培训协议非法，无效，员工无须赔偿公司任何费用，公司应退回员工资格证。

当时，尽管公司提供了很多材料证明培训协议是合法的，但仲裁庭还是支持了员工的诉求，理由是公司未能提供证据证明该项培训本身没有违反员工个人意愿。

这件事之后，公司修改了培训协议的格式文本，员工参培，只要金额达到签协议下限，按规定要签协议的，首先需要签署一份声明书，内容是

员工声明个人主动参与某培训并自愿签订培训协议；接着是修改培训协议，培训协议的正文以显著的黑体字在文本开始就写明员工主动申请参与某培训或者自愿参与某培训并自愿接受以下条款的字样，以此证明培训本身没有违背员工个人意愿。

相比于薪酬，培训领域走钢丝的事没那么多，但也不是完全没有。有调查表明，组织内部安排的培训，有将近60%都带有一定的强培性质(或者员工认为是强培)，如果需要为这种培训与员工签署培训协议，要特别当心，稍微不注意，就会让公司落下强迫的名头，得不偿失。

## ⑥ 戒急用忍的大局观教育

要问老板最希望员工具备的思想素质是什么，不管是民营还是非民营企业，大部分都会回答：有大局观。

什么是大局观？通俗地说，就是处处为公司着想，看到公司的需要，视公司为大我，把自己当小我，为了大我，愿意牺牲小我，这是老板的普遍期望，是他们衡量一个人是否符合组织需要的重要标准，大局观教育也因此成为人才培养计划的重要组成部分。

只是大局观是一种思想素质，或者说是一种意识流，每个人的理解都不一样。举个例子，发现有小偷盗窃公司资产，老板认为员工勇敢和小偷搏斗捍卫公司财产是有大局观的表现，员工则认为躲起来不被小偷发现、不被小偷打伤、不给公司添乱是大局观的表现。作为老板，你也不能因此责备他，因为，他讲的也真的有道理呢，虽然这道理足以让老板一口老血喷出来。

所以，如何培养员工的大局观就成了很多老板经常思量的问题。

每个月最后一周的周五是公司固定的卫生日，这一天总部也好，各分校也好，从下午四点开始搞卫生，所有人，包括老板在内，一起动手，把桌子、椅子、地板、窗户擦得干干净净，公共区域，比如走廊、洗手间、茶水间、会客室，由各部门轮值，那情形经常让LJ想到高中时期的校园大扫除。

这个月的大扫除做完以后，老板到楼下检查卫生(一楼到三楼是秋水分校负责区域)，结果十分生气，多个教室和楼道的角落都有未打扫的迹象，有灰尘，还有纸屑。老板把王校找来问，这些地方都是怎么打扫的，太不尽心了！

王校不吭声，既不承认错误，也不表示改进。

老板气坏了，跳脚说你们真是太不像话了，你们跟公司总部在一起，代表了公司形象，居然这么不讲究，从明天开始，每两周你们要打扫一次卫生，行政部负责抽查，每发现一个卫生死角，校长业绩提成扣1%。

王校一听也跳脚了，校长业绩提成一季度体现一次，1%从数字看是小数，但和业绩基数一乘，几千块就不见了。她辛辛苦苦，累死累活，每月的固定工资不过几千块，满心指望就是业绩提成了，从前业绩只跟分校业绩挂钩(校长业绩提成=季度业绩×提成系数，顺便说一句，该公式设计得极其让人心跳的地方是，提成系数会随着业绩往上涨，业绩越高，分红系数越高，业绩越低分红系数越低，所以一到热招期各分校都拼命抢人抢业绩)，现在凭空多出个卫生检查分，还是分分算钱的节奏，最可恨是秋水分校的卫生标准在二十九所分校里已经是最好的了，其他分校还不如这边呢，可是因为不在总部办公，所以老板不关心，因为老板不关心，所以可以不扣钱！

这太不公平了！

王校越想越生气，但她也不敢跟老板对着干，就跑去找光头老大理论，要光头老大写出详细的检查方案，包括检查时间、检查范围、检查标准等，否则不能随便扣分。

光头老大也很头疼，首先王校本人他断断惹不起，其次秋水分校因为沾了总部的光儿，业绩之好是有目共睹的，校长业绩提成基数有多大只有天晓得，两点加在一起，光头老大根本不敢随便扣分，但是老板的卫生要求又极其严格，王校不达标没扣分老板追究下来，挨扁的还是光头老大自己。

这边老板也很头疼，王校真是太不像话了，就在公司总部办公还这么不上心，而且看今天她那个样子，分明是不服。如果她不服，光头老大下次检查扣了分，这个扣分是兑现还是不兑现？

就为这么一个小得不能再小的卫生问题，三个人气的气，闷的闷，烦的烦，虽然是周末，都没有好心情。

第二天是周六，一大早，老板就把光头老大和LJ都叫去了办公室(公司实行六天工作制)，对两人说，我认为昨天的事，王校的态度是有大问题的，归根结底，说明她没有大局观，不知道秋水分校作为公司的门面和桥头堡，对家长来说是多么重要的象征，她怎么就不能为公司着想一下呢，怎么就看不到公司的利益会因为她偷懒受到的损失呢，我决定了，从下个月开始，我们要开一个感恩系列培训，教育这帮躺在公司品牌名气底下发大财的校长们，光吃不吐光收不付是不对的，他们也要为公司做贡献。

光头老大小声地说，那个，张总，这几个月可是招生旺季啊，以前这几个月我们都不做培训的，感恩培训能不能延后一段时间？

老板没吭声。

光头老大又说，其实卫生那件事也不能全怪王校，我了解过了，周四晚上她们所有人都加班到晚上一点多，早上八点准时上班，员工休息不好，打扫卫生方面就打了折扣。

老板竖着眉毛，说，你想替她们说情对吧？

光头老大赶紧说，不是不是，你看这样可以不，检查呢我们也做，但是招生旺季不检查，另外也不要每月查两次了，每月查一次就行了，就在每月最后一周的周六早晨，学生到校上课之前，也不要要求一尘不染，地板打扫干净，窗玻璃擦过就行，你看行不行？

老板皱了皱眉头，问LJ，你怎么看？

光头老大朝他使眼色。

LJ笑着说，张总说怎么办我就怎么办。

老板说，我是问你怎么看。

LJ想了想，说，要说我的看法，秋水分校的卫生确实不尽如人意，但其他分校的卫生情况还不如这边也是实情，如果要检查卫生，那就所有分校一起查，这样也公平。

老板说，这个我同意。

光头老大一脸菜色，恨不得把LJ踢出去，公司有二十九所分校，分散在全市各个角落，检查所有分校，行政部会跑死。