

MBA案例:农夫山泉-本土企业量身定做的本土培训战略 PDF  
转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/107/2021\\_2022\\_MBA\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_BE\\_8B\\_\\_c70\\_107868.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/107/2021_2022_MBA_E6_A1_88_E4_BE_8B__c70_107868.htm) 国家质检总局在北京召开中国名牌产品表彰大会，138家企业生产的153个产品被评为2003年中国名牌产品。农夫山泉获得饮料行业“中国名牌”称号。在饮料行业，农夫山泉近年来营销活动富有创意是有目共睹的。如果说企业是一座冰山，营销活动只是露在水面的部分，其中更多的成功因素深埋在水下，而且水下的冰山部分往往支撑着水面部分，共同推动企业前行。农夫山泉的人力资源开发正是水下冰山的尖锐部分，如何为自己“量身定做”本土培训战略，是这位“农夫”留给土生土长的饮料企业们可以借鉴的企业财富。站在战略的高度规划培训来源：考试大 培训能给企业带来什么？在农夫山泉公司，最常听到培训带来的好处有这样五项：第一，快出人才、多出人才、出好人才；第二，能够提高公司士气，降低人才流失比例；第三，能够创造更好的企业文化，增加公司的学习氛围；同时提升企业形象；第四，通过培训，加强公司薄弱的环节，提高竞争力，这样才能超越竞争对手；第五，通过培训可以使员工技术更完善，节约成本，提高经济效益。足见这位“农夫”对企业培训机制的重视。在农夫山泉公司，培训已经有意识地放在企业战略的高度进行规划。公司首先明确来年的企业战略，然后将战略用几个目标表达出来，针对培训这一项，将目标用培训的模式和方法转化为培训计划。这样，使得培训计划紧紧围绕企业的战略方向，并为企业战略提供切实可行的人力资源保障。来源：考试大 而且在农夫山泉，

培训计划不是一成不变的，相对来说是灵活的，随着企业战略目标的改变，公司会相应地调整培训计划。今年以来，农夫山泉公司推出农夫果园果汁饮料，这是“农夫”战略的调整，意味着它将跳出单一饮用水企业的定位，进军果汁领域，走向综合饮料企业。针对这一战略调整，培训也作出了相应的调整。公司培训部紧跟着制定了今后三年的培训计划。在这一计划中，农夫山泉的培训分为内部培训、公开课、内训、转训等多种实施形式。“三年计划”明确了培训费用占销售收入的比例，也第一次把员工培训时间作为一项指标：普通员工每年接受到不少于24小时的培训，城市经理级或总部经理级以上员工每年接受到不少于36小时的培训。培训不是搞运动

来源：考试大 在本土的企业，特别是本土中小型企业，培训往往更像一场运动：随性而发，继而全民动员，一阵轰轰烈烈以后便趋于沉寂。这样的培训缺乏持续性，培训效果的评估也不能落到实处。运动式培训既给企业带来昂贵的支出费用，也达不到预期的培训价值。农夫山泉公司在探索本土培训机制中，也经历过类似的运动式培训。但随着企业的发展壮大，对培训的重视度大为加强。近年来，农夫山泉的培训营造并保持了这样一种文化氛围：培养创造性，鼓励变革，激励员工不断完善自我。在这样的文化氛围中，农夫山泉的培训按出发点不同分为三类：第一，满足企业经营发展的需求

来源：考试大 这一出发点要求对企业管理层的培训需求高度重视，使经营发展需求的培训成为公司战略文化环境中的重要角色。第二，满足企业人力资源战略和政策的需求 农夫山泉认为，公司一个具体岗位在知识、能力和态度等方面的要求可能与员工现存的知识、能力和态度之间存在

的差距，通过培训，使得员工获得知识，提高能力，改进态度。来源：考试大 第三，满足业务部门的业务发展要求 农夫山泉公司各大职能部门根据业务发展提出配套培训要求，公司培训部根据这些要求制定相应的培训计划。来源：考试大 在上述三类培训的基础上，农夫山泉不断提炼，逐渐形成一些行之有效的培训模式，如下的两个培训模式是在农夫山泉公司广为实施的。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)