

新培训师的入门手册, 老培训师的随身工具!

THE TRAINER'S TOOL BOX

培训师的 工具箱

盛晓东 赵琼 编著

新培训师的入门手册, 老培训师的随身工具!

THE TRAINER'S
TOOL BOX

培训师的 工具箱

盛晓东 赵琼 编著

图书在版编目(CIP)数据

培训师的工具箱/盛晓东等编著.

—北京:企业管理出版社,2005.5

ISBN 7-80197-192-2

I.培… II.盛… III.企业管理—职工培训 IV.F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 012025 号

书 名:培训师的工具箱

作 者:盛晓东 赵琼 编著

责任编辑:群力 技术编辑:袁力

标准书号:ISBN 7-80197-192-2/F·193

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:香河县闻泰印刷包装有限公司

经 销:新华书店

规 格:787 毫米×990 毫米 16 开本 16.75 印张 236 千字

版 次:2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

定 价:36.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

百年营销 十年派力

——《派力营销思想库》十年总结与展望

据我所知，西方人比较有章法地做销售大约已经有 100 多年时间，系统的营销理论的诞生大约已经有 50 年时间；中国自 1978 年改革开放至今已经有 25 年时间，市场经济暨市场营销最快速发展的时段是最近的 10 年；恰《派力营销思想库》自诞生至今正好 10 年有余，正巧赶上了中国营销最饥渴暨最快速发展的时期。

“中国营销下一个 10 年会向何处去？”2004 年，中国营销界不约而同都在关心和讨论这一话题。派力营销也不例外（注：详见派力营销网站《中国营销未来十年的十大趋势》一文）。与之关联，我也很自然地要考虑《派力营销思想库》未来 10 年的发展问题。

以下，便是我的初步思考，目的是与读者们分享想法、征求反馈意见，尤其是《派力营销思想库》100 多万忠实的老读者们的意见。

一、过去十年总结：传播专业营销，提供实战启迪

1、已取得的主要成绩：千千万万的读者已成为中国营销的栋梁

过去的 10 年，《派力营销思想库》共计出版了约 150 册、发行量约 500 万册，估计读者人数达到 100 多万人（注：以上数据不包括《派力管理思想库》的数据）。用读者们的话说，“《派力营销思想库》是伴着我们长大的”。令我们欣慰的是，事实确实如此——据不完全统计，《派力营销思想库》过去 10 年的读者群中，大约有 15% 已晋升为市场营销部门的高级经理甚至总经理，30% 已晋升为市场营销部门的中级经理，30% 已晋升为市场营销部门的基层经理，剩下的 25% 是近几年刚踏上市场营销岗位的、上

进心很强的年轻人。可以肯定地说，在中国营销快速发展的这10年，《派力营销思想库》是中国营销人员的启蒙者和好伙伴，或者严肃点说是培养中国营销经理人的黄埔军校！

2、取得成绩的主要原因：准确的定位——传播专业营销，提供实战启迪

《派力营销思想库》自诞生之日起，就非常鲜明地做出了自己的市场定位（即企业营销人员）和产品定位（即专业+实战），并毫不动摇地坚持了10年。正是这样的定位，使《派力营销思想库》为中国营销做出了最有价值的贡献，因为5000万中国企业营销人员才是对市场营销知识和技能需求最饥渴的群体，而且正是他们在承担着中国营销的第一责任。

二、未来十年展望：中国营销人员的实战工具库和培训教材库

在未来10年，我们会继续坚持以企业营销人员为主要目标读者的市场定位，也会继续坚持“专业+实战”的基本的产品定位，但为了更加适应目标读者们的未来需求，也计划做出一些必要的完善和改变：

1、产品定位要更加聚焦。即要进一步地聚焦于实战性的市场营销系统方法和培训教材需求，并进一步地成为中国营销人员绝对首选的“实战工具库”和“培训教材库”，以便进一步地区别于大学教材和专业报刊的定位。

2、产品品种要更加符合目标读者的需求。既要继续重视对西方营销、尤其是适用于中国的营销新知、营销方法、量化工具和行业营销知识的引进，又要进一步地重视营销实战培训教材和对中国营销实践的总结提炼类选题。

3、产品质量要坚决地上一个大的台阶。我们必须检讨，过去10年我们确实也出版了一部分较低质量的“垃圾产品”，浪费了部分读者的时间和金钱。因此，自2003年初开始，我们就果断地砍掉了30余本已部分投资但尚未进入生产环节的稿子，也处理甚至销毁了部分较低质量的成品。自2003年下半年开始，《派力营销思想库》不但恢复了历史上最好的质量水平，而且有半个台阶的质量提升，在“开卷调查”市场营销类图书排行

榜上的市场占有率又逐渐恢复到了15%左右，预计在2004年末可以上升到20%左右。

4、自身的市场营销也要上一个台阶。因为图书市场环境问题和自身市场营销问题，造成了我们部分好产品并未达到预期销量。因此，在未来10年、尤其是近一两年，我们除了继续做好市场研究、产品企划等市场营销工作外，当务之急是搞好宣传推广、渠道销售和直效营销三件事。否则，在当今中国图书行业普遍亏损且风险很大的大环境下（除教材外），《派力营销思想库》恐怕也很难独善其身，更别说实现“百年派力”的愿望了。

10年时间，对于历史而言是很短暂的，但对一个公司（品牌）而言却是很漫长的，因为过去10年中国企业的平均寿命大概也就5年左右时间。因此，要想继续伴随一代又一代的中国营销人员健康成长，《派力营销思想库》自身也一定面临着一个又一个的巨大挑战。

那就让我们共勉吧！

《派力营销思想库》主编 屈云波

《派力营销思想库》编辑部

2004年11月28日

做一个追随梦想的稻草人

盛晓东

10年前，当我刚刚开始工作的时候，出于多年的梦想与个人的爱好，我和朋友开设了一个手工艺品店，在那时这个店还是绝对前卫的，作为开店的主旨，我们选择了“拒绝平庸”——不求最好，但求喜欢、独特、个性，和所有志同道合的朋友一起分享有品位的工艺品。稻草人，作为我们自己设计、生产并销售的产品，后来逐渐成了主要的标志性产品。

选择稻草人纯属偶然。某一天，在郊外看到稻草人后，我忽然感到，稻草人竟与我们的命运如此相似。他们总是出现并守候着丰收前的关键时刻，他们忠诚、执着，在不被别人注意的情况下仍旧守护着身边的一片净土。在使命完成之后，他们悄然而退。当时，在喧闹的世界里，我们做着稻草人，被未来的憧憬激励着经营自己的小店。后来，由于工作的原因，我离开了这个城市，也退出了这个小店的经营。令我颇感心痛的是，时间不久，由于缺乏资金，朋友们关闭了小店。我们的梦想也随着这个小店的失败而暂时被尘封起来。

10年对中国人来说是一个圆满的数字，也正是在这个期间我对人生和生活有了更深刻的体验，一个人从东方跑到了西方，学习西方先进的管理经验，丰富着自己的阅历。多年来稻草人平朴而又执着的信念一直影响着我，让我在反复权衡后又回到了东方，从事自己喜欢的咨询与培训事业，与别人一起分享彼此多年的积累与经验。

正是在这种情况下《培训师的工具箱》得以面市。这尤其是要感谢屈云波先生的安排与图书部袁力先生的指导。利用工作之余，我系统整理了

这些年来从自己接受培训开始到自己讲课的经验与心得，编为目前各位手中的这本书。

从系统知识出发、简单、实效是我写本书的基本原则，这也是稻草人留给我的第一启示。在本书中，我参考了国外部分最新的理论与实践，结合不同企业培训工作开展的情况与我协助多家企业建立培训管理体系的经验，系统整理了在培训的各个阶段使用到的各类工具表格，这些表格可以直接应用于读者的工作。本书将内容分为“要点说明”与“应用工具箱”两部分，分别从理论与实践对相关内容进行了细致地介绍。

全面性是本书的另一个特点。在本书中，我将培训项目分为一般性培训项目与年度性培训项目，并以一般性培训项目的基本流程为单位，详细阐述了从需求调查开始到培训后续工作进展等方方面面的内容。这些内容将帮助读者建立科学、全面的培训项目管理的知识，并借助于本书中的工具来开展工作。例如，企业内训课程通常以评估收尾，相关的课程评估报告成为培训结束的标志，培训课程的结束并不意味着培训项目的结束，讲师应该针对于学员如何应用培训内容和相关要点于实际工作中、培训中发现的问题点、后续培训课程等三个方面提交建议方可视为培训项目的圆满结束，这些方面的工作要点、工具表在书中均有体现。

对于许多常见错误或陷阱，本书也给出了具体的改善建议。例如，企业内训课程要充分考虑企业、学员两方面的特点与需求，即便是在企业内部进行同样课题的培训，也要针对于不同的学员相应修改内容侧重点与培训方法。再如，同样是培训前的暖场，面对相互间很熟悉的学员与彼此不认识的学员，均应该采用不同的培训方法。类似的提醒与建议在书中各处均有所涉及。

在本书中，我也提出了很多新的观点，这些观点与工具在一定程度上弥补了国内同类书籍的空白。例如，第一章提出应该从10个方面对企业的培训工作进行全面的分析、诊断，并以此为基础设计了一套完整的问卷。又如，第五章也是在业内第一次提供了如何进行年度培训工作的分析总结与次年度培训计划制定的一套完整模版。这些新的工具正在逐渐被国内外



公司所使用并得到了良好的反馈。这些工具在我为不同的企业进行咨询与管理辅导时逐渐成型并发挥了积极作用。

我衷心希望本书提供的这些工具能够为读者的工作带来实质性的帮助，就象稻草人一样，通过默默无闻、实效的工作，能够伴随读者走向自己的丰收时光。

本书适合培训班、企业培训负责人、讲师、人力资源相关从业人员或咨询公司使用。

目录

序一 百年营销 十年派力 1

序二 做一个追随梦想的稻草人 4

第一部分 背景资料

第一章 培训行业与中国企业培训现状 3

第一节 培训理论的发展 4

第二节 中西方企业培训现状比较 5

第三节 如何有效地开展培训 11

第四节 培训如何发挥作用 12

第五节 准备好了吗? ——企业培训诊断问卷 13

第二章 关于培训讲师 24

第一节 培训讲师的职业生涯 24

第二节 培训讲师的20个经常性错误 26

第三节 了解你的培训对象——成人学习的基本原则 27

第三章 培训项目的开展流程 32

第一节 培训项目的分类 32

第二节 一般性培训项目的开展流程 35

第三节 年度性(或系统性)培训项目的开展流程 37



第二部分 一般性培训项目的运作工具箱

第四章 培训需求分析 41

第一节 培训需求的信号 41

第二节 培训需求评估 44

第三节 需求分析的信息来源 51

第四节 需求分析的步骤 52

第五节 培训需求的调查技术 53

第六节 明确培训内容 73

第七节 制定培训目标 75

第五章 培训计划的制定 80

第一节 培训计划的要素 80

第二节 培训项目建议书 81

第三节 培训费用预算 85

第四节 对年度培训计划的基本认识 89

第五节 制定年度培训计划的常见错误 90

第六节 年度培训计划的制定 92

第六章 学习风格与培训方法 109

第一节 学习风格与测试问卷 109

第二节 常用培训方法与注意事项 118

附 录 贝尔本团队角色测试 149

第七章 培训资源 161

第一节 常见培训资源分类 161

第二节 内部培训资源一览表 162

第三节 外部培训资源一览表 167

第八章 设计培训课程体系与教案 172

第一节 培训课程体系 173

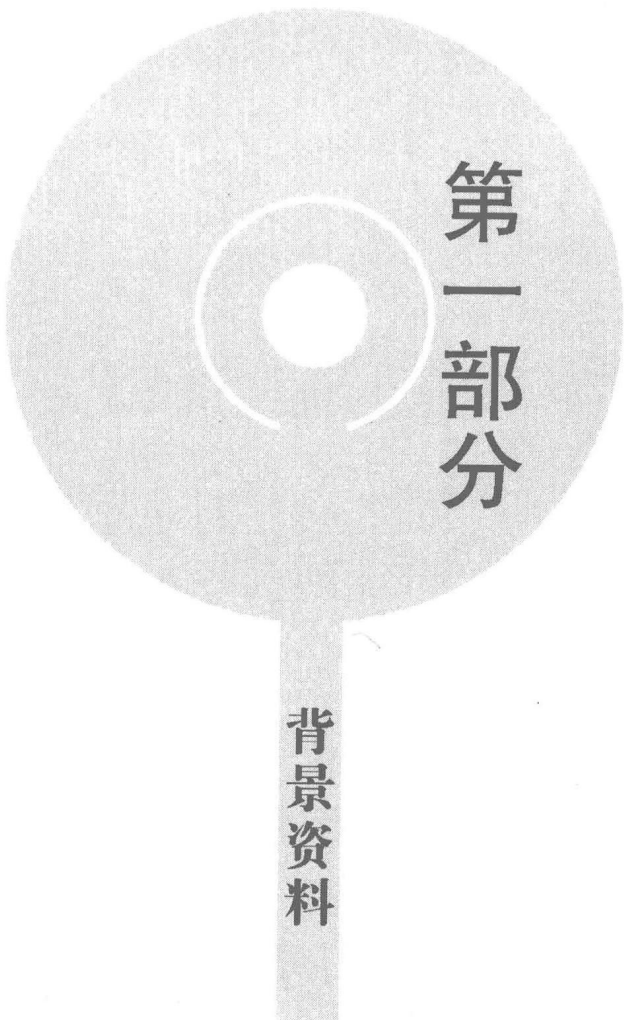
第二节 培训课程开发 173

第三节 培训教案的设计要素与设计模板 177

第四节 培训案例制作要点 180



第九章 培训准备	188
第一节 培训准备工作要点	188
第二节 开班计划书	189
第三节 培训场地布置	193
第四节 教具准备	200
第十章 培训实施	204
第一节 教学技巧	204
第二节 表达技巧	212
第三节 仪容与仪表	218
第四节 培训效果转化	219
第十一章 培训评估	222
第一节 培训评估概述	222
第二节 反应层次的评估	230
第三节 学习层次的评估	238
第四节 行为层次的评估	243
第五节 结果层次的评估	244
参考书目	251



第一部分

背景资料

- 第一章 培训行业与中国企业培训现状
- 第二章 关于培训讲师
- 第三章 培训项目的开展流程

第一章 培训行业与中国企业培训现状

本章结构

- 第一节 培训理论的发展
- 第二节 中西方企业培训现状比较
- 第三节 如何有效地开展培训
- 第四节 培训如何发挥作用
- 第五节 准备好了吗？——企业培训诊断问卷

本章概述

本章作为讲师需要具备的基本知识，主要从培训理论的演变过程、中西方的培训现状比较等方面详细说明了培训行业的特点。

本章主要是从理念的角度解释企业应该如何开展培训工作，不少工具与观点在业内是第一次提出，为后续章节从方法论的角度展开奠定了必要的基石。

在本章的最后提供了一份关于企业培训现状的诊断问卷。该问卷可以帮助讲师或培训经理全方位了解企业相关培训工作的开展情况。



第一节 培训理论的发展

要点说明

培训理论最早是在 1911 年由“科学管理之父”弗雷德里克·泰勒提出的，在他的著作《科学管理》中，泰勒认为当时的企业管理层不懂得使用科学的方法来进行管理，不懂得工作程序、劳动节奏和疲劳因素对生产率的影响，尤其是员工缺少培训，没有正确的操作方法和合理的工具，这就极大影响了劳动生产率的提高。

为了改进管理，泰勒进行了试验，后来在此基础上形成了科学管理制度，对推动企业的培训观念奠定了基础，之后，雨果·芒斯特伯格（Hugo Munsterberg）和维特尔斯将心理学与培训的专题相结合，发表了各自的著作，专门讨论了培训的问题，但对于培训和发展的系统研究是在 20 世纪 60 年代开始的。1961 年迈克格希（W. McGehee）与赛耶（P. W. Thayer）出版了《企业与工业中的培训》，在书中提出了三种分析方法（组织分析、任务或经营分析和人员分析），应用于企业选拔合格人员、编制培训计划、设计培训方法等。

之后，随着人力资源科学的不断丰富，对培训的研究也逐渐增多，培训成为与工作分析、人力资源规划、招聘与选拔、绩效评估与薪酬管理、劳资关系等并行的一项职能。对于培训在企业管理系统中的位置，可以参阅图 1-1。

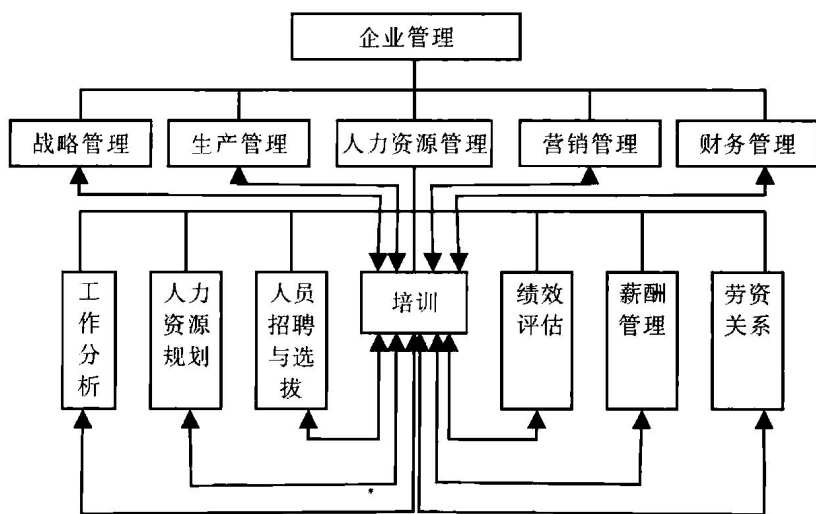


图 1-1：培训在企业管理中的位置

引自李发彬《企业人力资源培训的系统观考察》（《中国培训》，2001 年第 9 期）

第二节 中西方企业培训现状比较

要点说明

一、发达国家培训发展历程概述

培训在发达国家也经历了由无到有、不断完善的过程（见表 1-1 和表 1-2）。