

HR职场成长记系列

王光伟 著

HR培训主管 成长记

从零开始打造员工培训管理体系



每个HR心中都有一个总监梦

《HR新人成长记》进阶版

有故事、有实操、有感悟，一本书搞定HR培训管理

职场个性，决定职场前途。——周小易

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

HR职场成长记系列

王光伟 著



HR培训主管 成长记

从零开始打造员工培训管理体系



每个HR心中都有一个总监梦

《HR新人成长记》进阶版

有故事、有实操、有感悟，一本书搞定HR培训管理

职场个性，决定职场前途。——周小易

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

图书在版编目(CIP)数据

HR 培训主管成长记：从零开始打造员工培训管理体系 / 王光伟著.
—大连：东北财经大学出版社，2016.12
(HR 职场成长记系列)
ISBN 978 - 7 - 5654 - 2395 - 6

I. H… II. 王… III. 企业管理-职工培训 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 169970 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

网 址：<http://www.dufep.cn>

读者信箱：dufep@dufe.edu.cn

大连美跃彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸：170mm×240mm 字数：207 千字 印张：13 插页：1

2016 年 12 月第 1 版

2016 年 12 月第 1 次印刷

责任编辑：孙 平

责任校对：魏 巍

封面设计：冀贵收

版式设计：钟福建

定价：28.00 元

教学支持 售后服务 联系电话：(0411) 84710309

版权所有 侵权必究 举报电话：(0411) 84710523

如有印装质量问题，请联系营销部：(0411) 84710711

我是周小易

一个平凡的女生

愿和你分享职场成长的迷茫和收获

谈不上什么职场达人

却是真真切切的实操

加油

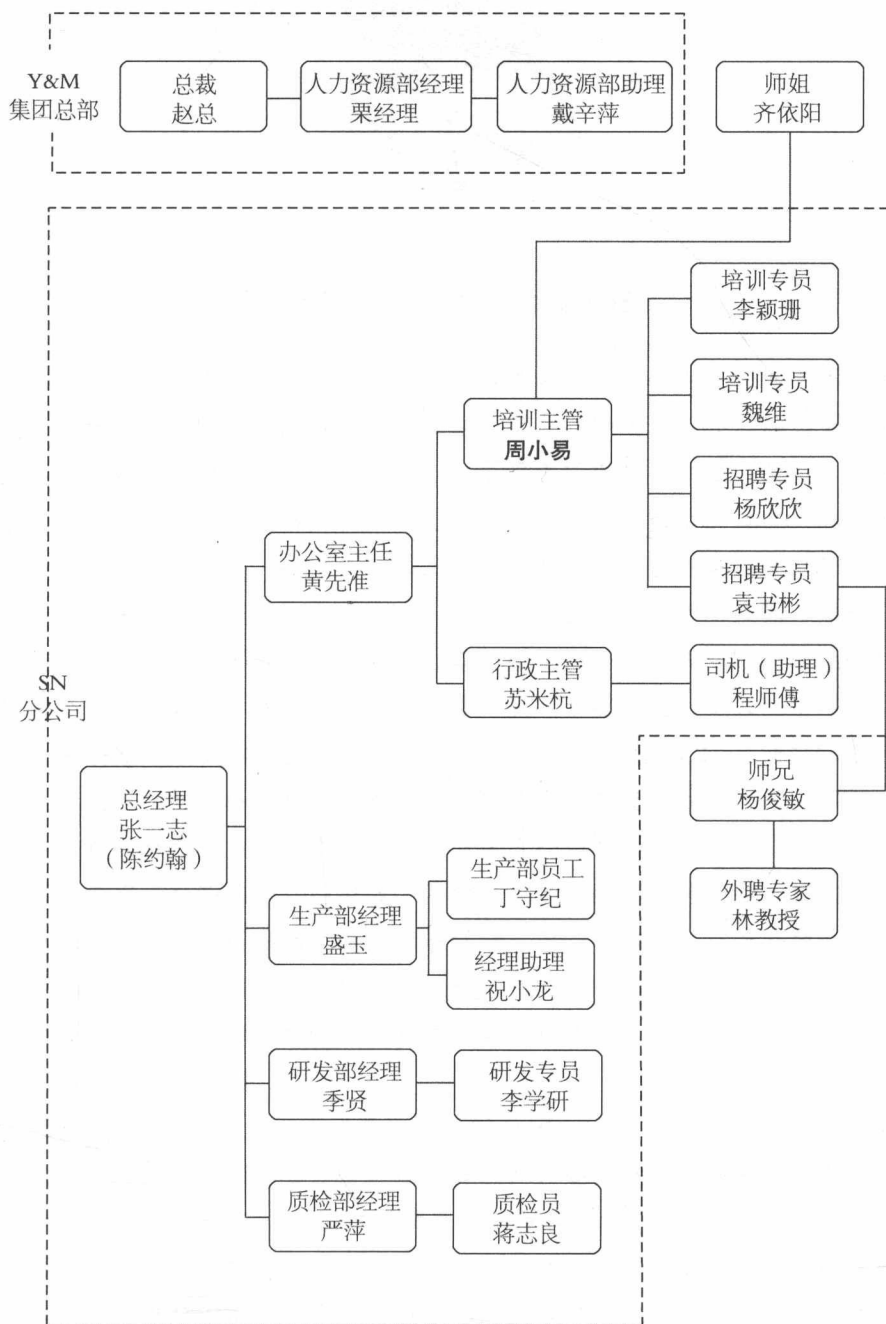
你我相伴

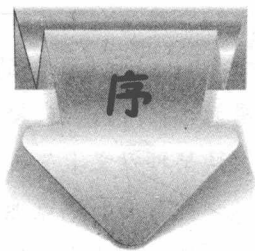
有梦

就有未来



主要人物关系图





职场个性，决定职场前途

性格决定命运，这是一句耳熟能详的至理名言。一个人在职场中所表现出的个性，固然与自身的性格有着密切的关联，不过，职场个性并不等同于个人的性格。比如，我们通常看到的技术宅男们，平时表现得非常内敛，但是，一到自己熟悉的领域就表现得极其自信和高调。前一种是其个人性格的表现，后一种则是职场个性。通常情况下，一个人职场发展的前景，与其职场个性息息相关。

当然，很多人的职场个性并不是一进入职场后自动表现出来的，而是在不断地与周围环境适应、磨合中形成的。也就是说，一个人进入职场的前几年往往属于职场个性的形成期。在这段时间，直接上级、企业文化、个人性格等都会对其职场个性的塑造起到重要的影响。周小易就是在黄主任以及SN公司的创业氛围中不断形成自己的职场个性的。周小易的职场个性塑造已接近完成，诚然，她的进步与自身的努力、上进心密不可分，而黄主任为其提供的一种开放式成长环境更是直接加速了其职场个性的形成。当然，在现实的职场环境中，我们没有能力为自己选择上级，但可以通过有意识地设计、包装、调整，打造一种符合自身特点的职场个性。这就像职场定位一样，要让你的上级或其他领导，在与你的沟通交流中很容易感知你的职场性格。若能用好这种职场个性，你在企业中将会获得更大的生存和发展空间。

其实，正是在SN公司培训体系搭建的过程中，周小易的职场个性逐渐趋于形成。诸如在设计培训体系、开发培训课程时，她喜欢尝试新的培训理念、思想和工具，但又不盲从于这些理念，而是独辟蹊径，通过与自身企业实际的结合，努力寻找一种更有效的解决方案。不断去探索、追寻一种更有效的解决问题的方法，是周小易最突出的职场个性，也正是因为这种个性，才会让她获得领导更多的青睐与赞赏。

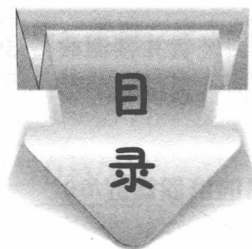




职场个性，本身并无好坏之分，只是在某些环境中可能游刃有余，在另外一些环境中可能会举步维艰。在本书中，因为张总的黯然离职，引发了SN公司一连串的反应。当然，对于周小易而言，最直接、最重要的反应还是为其提供了开放式成长环境的黄主任的离职。从某种意义上来说，稳重、保守式管理风格的黄主任的离职也是与其自身的职场个性有关，毕竟他的这种职场个性是无法与新任老总陈约翰合拍的，而周小易则不然。相比于张总，周小易的职场个性更容易与陈约翰这种职业经理人的职场个性合拍。也正是因为这种职场个性，周小易才会在公司换帅的震荡期，依然冲锋陷阵、力推变革与创新。

周小易的未来是充满阳光还是满地荆棘，还与未来的HR部门领导人选息息相关。不过，对于周小易来说，这并不重要，因为她的职场个性、做事风格已经成型。这种职场个性，必然会为她赢得属于自己的那份位置和荣誉，当然，带来的也可能是更大的风险与困境。

培训主管周小易的故事，刚刚开始，而且还在继续……



第1章 培训主管，机遇与挑战/1

- 001 培训主管，可不是好当的/2
- 002 培训主管三件事：拉队伍、带团队、建体系/5
- 003 四个维度重新解读培训工作/11
- 004 培训管理的三大核心问题/14

第2章 培训需求调查怎么搞/19

- 005 培训需求调查与分析程序/20
- 006 培训需求分析方法——德尔菲法/24
- 007 培训需求分析方法——问卷法/27
- 008 培训需求分析方法——访谈法/29
- 009 培训需求分析方法——观察法/32
- 010 培训需求分析方法——小组讨论法/34
- 011 培训需求调查方法的选择/36
- 012 四步实施培训需求调查/39
- 013 培训需求综合分析 with 评估——找准目标/43

第3章 一学即会的培训计划编制方法/51

- 014 培训计划编制的“5W1H”法则/52
- 015 培训计划的核心：时间节点与进度控制/55



016 合理安排培训经费并预测收益/59

017 设计你的培训计划/63

第4章 如何开发简易的培训课程/69

018 培训课程开发程序/70

019 课程开发模型——ADDIE模型/72

020 课程开发模型——DACUM模型/75

021 课程开发模型——CBET模型/78

022 课程开发模型——HPT模型/81

023 基于SAM敏捷迭代模型的课程开发计划/84

024 组建培训课程开发小组/86

025 SAM培训课程设计——评估/91

026 SAM培训课程设计——设计/95

027 SAM培训课程设计——开发/98

028 SAM敏捷迭代设计/101

第5章 培训组织与实施/105

029 培训准备——培训场所是关键/106

030 参训人员的管理/110

031 四类培训导入经典技巧/114

032 授权与控制，主管的必修课/118

第6章 外派培训与外聘讲师/121

033 培训的春天，真的来到了吗/122

034 培训机构的选择：品牌、课程、讲师、服务/124

- 035 外派培训的控制：事前、事中和事后/128
- 036 外聘讲师的选择/131

第7章 培训评估工具与方法/137

- 037 风云突变：培训将何去何从/138
- 038 培训效果评估模型——柯氏四级评估模型/141
- 039 培训效果评估模型——五级投资回报率模型/144
- 040 培训效果评估模型——CIRO 培训评估模型/146
- 041 培训效果评估模型——霍尔顿五变量评估模型/148
- 042 培训评估信息收集——问卷评估法/150
- 043 培训评估信息收集——直接观察法/153
- 044 培训评估信息收集——工作模拟法/155
- 045 培训评估信息收集——访谈评估法/157

第8章 基于6D法则的培训体系建设/161

- 046 与6D培训法则的初次接触/162
- 047 以6D法则为基础，构建培训体系/166
- 048 SN公司培训再造——界定业务收益/171
- 049 SN公司培训再造——培训过程规划/177
- 050 SN公司培训再造——培训实施与控制/181
- 051 SN公司培训再造——推动学习成果转化/183
- 052 SN公司培训再造——评估培训收益/188
- 053 让培训更富有效率/193



第 1 章

培训主管，机遇与挑战

问题与答案，就如同一个永无穷尽的循环。当你努力寻找问题的答案时，往往新的问题又会随之而来。





001 培训主管，可不是好当的

有的人喜欢尝试新的角色，因为那充满了挑战；有的人则喜欢一成不变的角色，因为那意味着安全与舒适。而周小易无疑是一个喜欢挑战自我的人。

一棵小树在土壤、阳光、空气和水的作用下，迟早有一天能够成长为一棵参天大树；一家企业在适宜的外部环境和内部努力下，也会逐渐壮大起来。SN公司经过几年的发展，已经成为M市的明星企业，同时，也是整个Y&M集团盈利能力最强的企业。

作为SN公司掌舵人的张一志自然意气风发，并期望SN公司能在自己的手里再创辉煌。然而，公司在规模扩张后出现的问题，还是让他有些担忧。SN公司的会议室内，正在召开月度总经理办公会。

“老盛，你们生产部门的物料控制能不能再改进一些？咱们的物料成本压力很大啊。”张总对生产部经理盛玉提出要求。

“张总，目前的物料控制是不太理想，可这是有客观原因的啊！我们生产部门上个月就新入职了几十号人，这些新人在熟练掌握操作要领之前，造成的废料肯定会比较多啊！”生产部经理盛玉赶紧解释。

“我知道，所以才让你再想想办法，看看能不能把物料损耗再降低一点儿。毕竟咱们的原材料成本太高了。新人只要稍有不慎，几十元的物料就废了。”张总也清楚生产部的难处。

“除非，我们能提升一下培训效率，缩短培训时间，让这些新人早一天上手，就相当于减少了一天的物料损失。”盛玉看着办公室主任兼人力资源部经理黄先准说道。

“老黄，你看看HR部门能不能协助老盛他们改进一下对生产工人的培训。我看你们HR部门现在人手也不少了，该抓的工作就得抓起来，毕竟咱们已经不是三五十人的小厂了。”张总也把目光转向了黄主任。

“嗯！我们目前也在考虑重新梳理培训体系，我看从老盛的生产部入手也是一个不错的选择。”黄主任接话道。

“这事儿，也得有一个挑大梁的人啊！你打算让谁担任先锋啊？”张总问。

“呵呵！先锋嘛，早有人请缨啦。”黄主任笑着说道。

“不会是小易吧？”盛经理试探着问。

“这个丫头不错，这两年进步确实很大。”黄主任还没有说是谁，张总就认可了人选。

“我回头再和她谈谈，她以前也说过想把培训这块好好完善一下。”黄主任肯定道。

“让她做培训主管。招聘这块儿，你打算怎么办呢？招聘，也不能放松啊！”张总提醒道。

“我是想让她主抓培训，然后兼顾一下招聘就可以了。另外，再给她配一个培训助理。毕竟招聘这块业务已经成型了，袁书彬他们也有了一定的成长。”黄主任回答道。

“小易做事还是能让人放心的，不过，她的那两个助手，可能还需要锻炼一段时间。”张总还是有些不放心的。

“是。所以，才让小易兼顾招聘与培训。”

“好吧，这也是能者多劳啦！”张总又接着说，“回头，你再和小易研究一下，看看咱们公司的培训到底该怎么搞。”

“明白。”黄主任答应道。

能者多劳的另一层意思就是，鞭打快牛。不过，在职场中，能够成为领导鞭打的对象，也恰恰说明自己的工作成绩是有目共睹的。换句话说，想要成为被打的“快牛”，也是需要本钱的。

◎接任培训主管

黄主任办公室。

“小易，刚才张总指示，让你接管咱们公司的培训工作。也就是说，从今天开始，你就是SN公司的培训主管啦。”回到办公室后，黄主任把周小易叫过来说道。

“这个，有点儿突然啊！”尽管周小易心里非常想重新梳理一下培训工作，但还是对突然而来的任命有些不知所措。

“看来真是心想事成啊！你想要的东西，别人主动给你送来了。这次是张总和盛经理主动要求你担任培训主管的。”黄主任说道。

“只是手里的招聘怎么办呢？要转给袁书彬和杨欣欣吗？”周小易问。

“张总的意思还是让你兼顾，他们两个毕竟还不太成熟。”黄主任也不太认可两个新人。

“那好吧！”周小易尽管还想为两位下属争取点儿机会，但看黄主任很坚决，





只好作罢。对于周小易而言，领导对自己下属的不满意，也就是对自己的领导能力缺乏必要的认可。

“培训工作的难度可能会超出你的想象，也和你之前所想的不太一样。”黄主任提醒周小易道。

“这点儿我有所准备，只是对张总的期望还不太了解。”周小易说出了自己的担心。

“这正是你工作的最大挑战。之所以要调你去管培训，是有非常明确的现实需求的。生产部门物料消耗过大，新人产生废料太多，蚕食了咱们公司的一大块利润，张总希望你能和生产部门合作推进新员工培训工作，缩短培训周期，让新员工在短期内完成从‘新手’到‘熟手’的过渡。”黄主任介绍道。

“哦，我明白了。这是要让培训直接产生效益啊！”周小易附和道。

“不错。这个问题有两个不同的方面：一方面，若培训真能达到期望的成果，那无疑说明HR工作也是可以直接创造利润的，也可以彻底扭转HR部门在业务部门眼中的形象；另一方面，若想直接看到成果，那么对培训工作本身的挑战也是相当大的，如果不能达到预期成果，不光未来培训的开展会遇到阻力，就是整个HR部门工作的开展都将遇到困难。”黄主任提醒周小易道。

“我感觉压力好大啊。好像整个HR部门的生死存亡都压在我身上了。”事实上，周小易从来没有想过培训的背后会牵扯这么多的利益。

“可能是我说得过于严重了。首先，我相信你的能力，而且你在以前工作中表现出来的特质让我确信你一定能完成好这项工作；其次，整个HR部门和办公室人员都可以成为你的后盾，实在忙不开，也可以让苏米杭来帮你。”在SN公司，所有人都知道，主管HR的周小易和主管行政事务的苏米杭就是黄主任的左膀右臂。

“有您和米杭的支持，我就没有什么可怕的啦。”周小易信心满满地说道。

“这就好。不过，让你做培训主管可不仅仅是为了完成一个培训项目，而是要把咱们公司的培训系统建设好。”黄主任说道。

“明白，您就具体下指示吧！”周小易拿出笔记本做好记录的准备。

“第一，建立一套符合本公司的培训体系和制度体系；第二，梳理目前本公司的培训业务，并纳入规范体系；第三，针对公司需求，设计新的培训活动。”黄主任提了几点要求。

“明白。不过，我回去还得好好琢磨一下，如果有疑问，还得请您给我解惑

啊。”周小易保持一贯的谨慎。

“好说，好说。你再考虑一下，需要什么资源尽管提，我已经向集团给你申请了一个培训助理，过两天就能到岗。”黄主任笑着说道。

“那太好了。”周小易清楚这个培训主管并不是好当的，但还是很感激黄主任给自己提供的机会。

通过具体项目切入一个新的领域，是一个比较好的选择，毕竟，这样做能够避免新任主管人员产生不知从何入手的尴尬，同时，又能快速形成对新领域的认识，为未来对新领域进行系统整合奠定基础。

002 培训主管三件事：拉队伍、带团队、建体系

主管，不仅要管好事，更要带好人，而且有时候带人可能会比做事更重要。

在黄主任面前，尽管周小易痛快地将差事应承下来，但她一想到自己身上肩负的责任，还是有些担心。

要是师姐能来M市就好了。每当周小易在工作中遇到难题时，总会想到师姐齐依阳。

“小易，你还在M市吗？”一阵手机铃响，周小易打开手机听到了熟悉的声音。

“在啊！师姐是不是来M市了？我正想你呢。”周小易像抓到了救命稻草一样。

“真的假的？我正好有个会，要在M市住一晚。怎么样，小聚一下吧！”齐依阳问道。

“必须的。你说日期吧，什么时间方便我就什么时候过去。”周小易干脆地答道。

熟悉的地方、熟悉的场景。周小易按照与齐依阳的约定来到了经常光顾的咖啡店。几番玩笑与嬉笑后，周小易直奔主题。

“师姐，你说这个培训主管该怎么干好呢？我感觉责任重大啊！”周小易说话时，齐依阳都能感觉到她所肩负的压力。

“呵呵！其实，这个问题我不是已经和你讲过了吗？”齐依阳反问道。

“我怎么没有印象啊？再说我刚刚才当上培训主管的。”周小易非常不解。

“你想想在你刚刚成为招聘主管时，我对你说过什么了？”齐依阳提





示道。

“哦，是不是关于培训体系的规划、业务指导以及团队建设啊？”周小易努力回忆后，又说：“要不是你当时给我讲那些东西，我都不知道主管该怎么当。”

“其实，几乎所有新主管都是从这三件工作开始的：拉队伍、带团队、建体系。”齐依阳一边说着，一边比画着（如图1-1所示）。

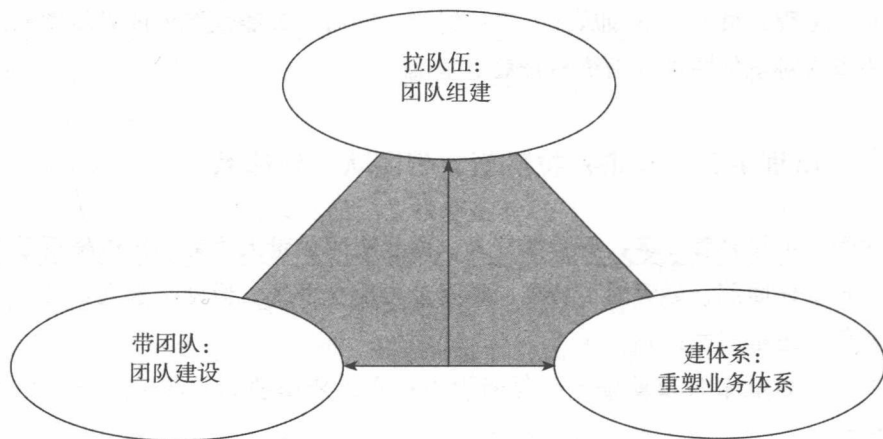


图 1-1 新主管的三项基本工作

◎拉队伍

“拉队伍，不是挺容易的吗？像我这个小主管，有一两个下属，不就算拉起队伍了？”周小易并不觉得拉队伍有什么难处。

“随便找两个人组成的团体，根本不能称之为团队，充其量不过是乌合之众。你想想，如果你就两个下属，而其中有一个不肯出力或者和你对着干。你会有什么感觉？”齐依阳问。

“明白了，招聘的时候，总要用部门负责人去面试、把关。其实，这也是出于对团队黏合力的考虑，对吧？”周小易说道。

“不错。只有团队成员与团队负责人保持一致，这样的团队才能完成任务。这也是很多时候，团队负责人甚至会放弃能力突出者的原因。”齐依阳解释道。

“嗯！你的意思是我也得自己把握一下团队成员的组成，对吧？”周小易试探着回复道。

“没错。既然你觉得自己肩负的责任很大，就需要尽可能让下属与自己保持一致，绝不能容忍拖后腿人员的存在。”齐依阳提醒道。

“明白。我主管招聘工作时，就有这种感觉，但又碍于都是领导安排的人选，行不行就凑合着用了。”周小易摇头苦笑道。

“现在不是领导主动要你去做培训的吗？该提的要求，一定要提，否则领导还以为你没有困难呢！”齐依阳继续提醒道。

“嗯！我有时候会碍于情面，不好意思和领导提要求。现在回想起来，如果当初能够及时向领导提出一些要求，也许自己的工作会完成得更好。”周小易有些后悔。

“不过，有些时候，向领导提要求时，一些限度还是要有把握的。你要清楚，什么样的条件或资源是自己必须争取的；哪些资源可以尽量争取；有一些资源则是自己无须争取或者根本就不该去争取的。”齐依阳话锋一转，提醒周小易道。

“明白，跟着黄主任干了那么久，我想这些度我还是能拿捏准的。”周小易说道。

“那就好。”齐依阳说道。

当组织需要你担负某些责任时，你当然可以提出一些人员、资源方面的请求，这并不意味着和领导讨价还价，而是对工作的负责、对领导交付任务的负责；反之，若仅仅因为碍于情面而不肯提要求，就是一种不负责的表现。

◎带团队

“师姐，拉队伍和带团队，不是差不多吗？都是管好团队成员，让大家完成任务的意思吧。怎么还用分成两部分呢？”周小易表示不解。

“团队领导，并不仅仅是带人干活的，更要根据团队成员的特点采取有针对性的管控措施，促其在达成团队目标的同时，提升个人能力。这可是一门大学问。”齐依阳解释道。

“还要有针对性？”周小易感叹道。

“当然，我跟你讲个孔子因材施教的故事吧！也许你已经听过了，权当复习了。”齐依阳继续讲道：

这是《论语·先进篇》中的一个故事。

孔子有两个得意门生，一个叫子路，一个叫冉有。两个人都在政治上颇有建树。

有一次，子路来向孔子请教：“闻斯行诸？”意思是听到了好的事情要立刻行动吗？孔子答道：“有父兄在，如之何其闻斯行之？”意思是有父兄在，听到好的

