

世界500强 资深培训经理人 教你做培训管理

陈锐◎著

全面解决培训的大困惑

◎ 培训为什么无效

◎ 员工为什么不喜欢培训

◎ 培训如何学以致用

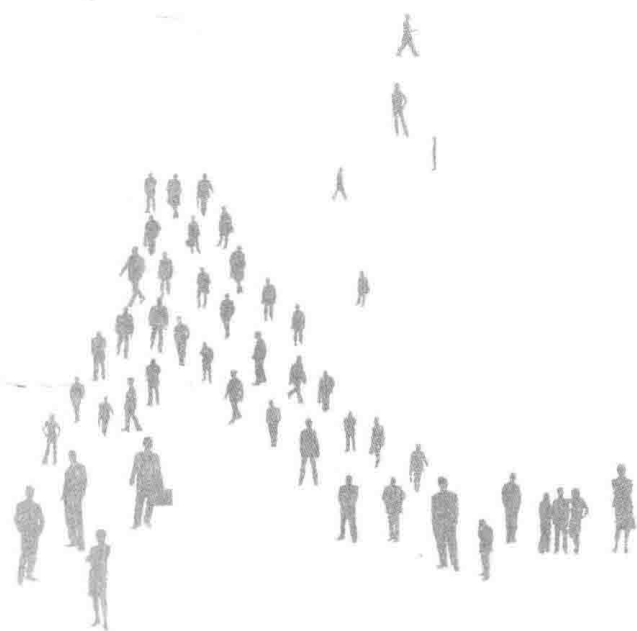
◎ 培训能提升企业绩效吗

◎ 基于能力还是基于任务



世界500强 资深培训经理人 教你做培训管理

陈锐◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

世界 500 强资深培训经理人教你做培训管理/ 陈锐著

· 一北京: 企业管理出版社, 2016. 10

ISBN 978-7-5164-1313-5

I. ①世… II. ①陈… 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 172750 号

书 名: 世界 500 强资深培训经理人教你做培训管理

作 者: 陈 锐

责任编辑: 程静涵

书 号: ISBN 978-7-5164-1313-5

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: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68701638

电子信箱: emph003@sina.cn

印 刷: 三河市文阁印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 710 毫米 × 240 毫米 16 开本 13.5 印张 174 千字

版 次: 2016 年 10 月第 1 版 2016 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 66.00 元

这是一本什么样的书？

这是一本讲培训管理的书，而不是一本讲培训技术的书。技术的应用是以管理为基础，没有良好的管理，技术就难以得到有效的应用。所以，这本书里没有什么难懂的概念与名词，都是来自于企业一线实践经验教训的总结。所以，它干货还是蛮多的。

作者是谁？

笔者坚守一个世界 500 强汽车企业集团总部的培训及人才培养岗位十多年，使得笔者有机会了解大型企业的运作方式和许多培训具体操作背后的决策层的意图。十多年同一个企业同一个岗位的坚守，使得笔者能从一个历史纵向的角度去看待培训在企业的价值，使一些项目持之以恒地进行。同时，公司同多家世界跨国汽车巨头进行合作，也使得笔者有机会得以窥视这些跨国企业的培训模式，了解中外企业培训上的差距与做法的差异。笔者也是一个涉猎甚广的人，其实践领域包括组织开发、人才培养、企业人才发展规划制定、培训师、HR 中期事业计划制定、企业人员预算管理、心理学、社会统计学，获得 CPP 官方认证 MBTI 施测师与培训师资格、中科院心理所 16PF 培训认证；也从事部分职业发展转型教练、引导者工作，同时也是微信自媒体《锐时间》的运营者。

这本书具体讲了什么？

此书的第一章，围绕当前培训人的困惑展开讨论，如：培训为什么

会无效、员工为什么不积极参训、培训能提升企业业绩吗、培训应该是基于能力还是应该基于任务开展、培训怎样学以致用等问题。这些都是当前培训圈流行的话题，也戳到了培训人的痛点。所以，这一章尝试着探讨我们应该怎样认识这些问题。因此，这一章重在从概念角度来让大家对培训有些新的看法和认知。培训应该有所为和有所不为，不要盲目夸大培训的价值，也不要随便跟风。

第二章着重于培训体系的建构。但是，这里面的培训体系不是传统的培训体系的概念，而是将培训与人力资源管理、企业战略加以整合的全面培训体系的概念。在本章，笔者强调一个概念，就是不要让培训成为企业管理的孤岛，尤其是 HR 管理的孤岛。培训应该与 HR 的其他功能模块整合到一起。同时，在培训体系建设上，提出四维五级的培训体系成熟度模型。所谓四维就是培训体系建设的四个着力点：培训文化、培训组织、培训资源、项目运营。培训文化就是员工积极学习、分享、学以致用用的氛围；培训组织就是指高质量完成培训的组织架构与人员；培训资源是指完成培训所需的师资、课程、软硬件设施等资源；而项目运营则是关于项目该如何立项、设计、实施、评估的一整套运作制度与方式方法。五级则是将培训体系建设按成熟度分为 5 个阶段：混乱的、可管理的、专业性的、变革性的、持续优化的。每一个阶段都有相应的工作需要去做，而且上一个阶段都是下一个阶段的工作基础。

第三章、第四章、第五章、第六章则是围绕培训体系建设的四个维度，分别讲述一些具体的工作，这当中都是基于具体的实践进行的总结。里面会探讨一些具体的问题，比如说培训人员应该具备的素质、需求调查如何开展、课程开发如何管理、师资如何培养管理、项目如何设计、如何管理不同层级员工的培训意见、培训计划预算如何管理、外部培训机构如何考察、培训资源该如何管理，项目该如何设计实施，如何分析评估培训工作的效果等等。这四章中，都是涉及到工作中的一些具

体问题，是笔者及笔者同事长期工作中的一些经验和教训。此外，在这四章中也会有大量案例、表格、方法的展示，供各位读者参考。

第七章，则是基于未来人口特征的变化和技术的发展，对未来培训的形式做了一些预测，并给出了一些未来培训的场景示例。总体而言，未来的培训是基于一个动态响应的结构，即人人为我，我为人人的思想架构下进行的。每一个人都是知识的贡献者与创造者，而每一个人又都是知识的汲取者与利用者。员工的学习与工作的流程动态严格地嵌合在一起，员工的学习需求也会在基于知识管理的 IT 系统的基础上得到快速有效地满足。届时，培训人的角色将会转变为知识产品服务提供者。

这本书适合谁读？有何用？

首先，这本书适合所有从事培训管理的人来读。这本书从宏观概念到具体管理操作都有涉及，而且重点是在具体的管理操作部分。因此，总有一个部分适合你。同时，这本书源自于培训管理的实践与思考，可以说对培训管理的方方面面都作出了总结，对于培训人而言，是一个真实的参考与借鉴。其中讲述的一些管理操作甚至可以直接拿去应用。但是需要提醒各位读者，在借鉴时，你需要读懂你所借鉴的东西的背后的逻辑，否则你可能遭遇失败。

其次，这本书也适合想转型进入培训领域的人员阅读。由于本书提供了大量的操作实践，而且讲述了背后的逻辑与道理，可以让从未有培训工作体验的人对培训有一些初步的认知与概念，帮助其在转型进入培训领域时可以有些基本的概念与想法。

第三，这本书也适合企业人力资源管理总监、业务部门领导人阅读，可以让你了解自己的企业内培训效果不彰显的原因，也可以指导自己对自身的人力资源管理以及怎样让培训助力自身的业务绩效提升做出改进。

最后，这本书也适合培训机构的顾问阅读。它可以帮助你了解企业内部的培训是如何运作以及问题所在，让你在与客户交流时，显得具有专业性，同时帮助你了解客户不易启齿的难处，让你的销售策略更具有针对性与体贴性。

前言

中国企业教育培训工作对于大部分培训人来说一直有着“说起来重要、做起来次要、忙起来不要”的感觉，也成了培训人心中隐隐的痛。有些人认为，作培训就是请个老师把员工召集到教室中上课；也有些人认为，培训要不要都不重要，让员工在工作中干就是对员工最好的培训。诚然，出现如此的现象，既是中国企业管理者的悲哀，更是培训人的悲哀。在中国高速发展的大环境下，企业的最高目标都是抓紧时机抢抓市场，不要停下脚步的原则，技术没有可以山寨，人才没有可以重金挖取，就是不要自己慢慢培养。但是，当中国发展到要走向创新的路径时，技术只能原创，这就需要企业人才自身的水平与能力提升，靠挖猎别人的人才方式不足以支撑创新发展需要，培养人才就自然要成为一项必然选择。

但同样，许多培训人困惑于培训效果为何难以彰显，培训的价值又是什么？而培训圈越来越多的概念，你方唱罢我登场，各领风骚几天的景象，让人不禁乱花渐欲迷人眼。一些培训经理痴迷于技术，而忽略了技术以外的一些东西——管理的重要性。本书的写作目的之一就是在于试图解答这些问题。

做任何一项工作，都是在企业提供的环境平台上完成。环境平台不好，再优秀的人也很难获得优秀的成果，培训同样如此。培训效果的取得，很大程度上取决于企业的环境平台。对于培训而言，这个环境平台就是培训体系。培训体系的建设，不能只关注培训本身，还要关注对培

训有关联但是又不属于培训专业范围内的东西：人力资源管理、职业生涯发展、业务部门在培训中的角色界定等等，这些在很大程度上决定了培训工作可以拓展的边界与培训的针对性。同样，培训自身的东西也是企业培训有效性保障的一方面。比如：师资、课程、培训运营的组织架构、培训队伍的专业性等等。

培训的许多工作看起来很美好，但是干起来会发现并没有达到我们的预期。比如，我们以为师资、课程培养开发出来，就会提升内部培训的有效性，缓解我们培训资源的紧张。可实际上当我们真的开展培训时，就会发现内部培养的师资缺乏积极性，我们开发的课程使用量并不高，这让我们百思不得其解。这也是本书试图去解释的。因为我们搞错了步骤，我们还没有构建起激发内部分享的文化时，就急于去开展师资培养与课程开发，结果就出现了没有预料到的结果。

而当今人口特征的变化，技术的变化，都给培训形式带来了新的变革可能。本书在最后也尝试讨论了未来的培训发展形式，以及这些应用的前提。未来培训变革的两大驱动因素：人口和技术。我们只有基于这两大因素去看待当今的许多新概念：移动学习、碎片学习、社群学习、瀑布式课程等等，才能理解这些概念是否在你的企业里适用。这些新的学习方式主要对 Y 世代的新新人类适用，如果你们企业的主力军还是“70 后”“80 后”时，你要慎重考虑。未来的培训形态还有一大存在基础，就是知识管理。如果企业不能将隐藏于个体身上的能力转变为组织的知识与能力，新的学习形态就不会存在。无论什么样的学习形式，一定是内容为王。所以你需要做好内容整理与开发，然后做好与需求的对接。

面对这些培训管理难题与发展趋势，作为一名培训人，我们要怎么做？我们需要具备什么能力来适应这些挑战？培训人最需要战略意识、客户意识、品牌意识、学习意识、主动意识，同时要明白趋势的变化会

推动企业培训人角色的转变，这些趋势会让企业培训人从培训监督人向业务伙伴、知识产品服务者的角色逐步转化。对于培训而言，有两大本质：一是让员工掌握完成工作所需要的知识技能，并为其进一步发展奠定基础；二是怎样及时快速地满足员工和企业的需求。当你把握这两大本质时，培训该如何进行，就可以结合你企业的特征尽情发挥。这就是培训无招胜有招的境界。

最后，本书不是一本讲培训技术的书，而主要是讲管理的书。做好培训的管理与体系建设，比你掌握几门技术更有效。

自序

一直想将自己十三年的培训与实践与思考做一个总结，恰好博瑞森图书出版公司也在挖掘业内的专业人员将自己的知识经验贡献出来，于是就有了这么一本书。

我是一个从技术走向培训管理的人员，很有幸，在这个职业转型过程中，暨南大学心理研究所的戴良铁教授——我的 MBA 导师——给予了我信心。作为一名技术人员，转到人力资源领域，一度对自己是否能胜任心存怀疑，还好导师作为一名资深人力资源管理研究者给了我鼓励，他让我明白没有什么人不适合什么领域，关键是你要在在这个领域找到适合你的位置。对于我来说，我选择了培训，并让其成为我的最爱，也缘起于我在做技术时开展的一场培训，我发现我很享受与人分享的時刻。同样，我的导师在我毕业离校前提醒我：不要觉得自己是 MBA，就觉得自己了不起，忘记学习。至今，我还是牢记导师的教导，用做技术的严谨态度来对待培训工作：勤于学习、勤于研究、勤于实践、勤于总结。这也奠定了这本书诞生的基础。

同样，我也很幸运。我培训领域实践的起点比较高。一个培训领域的菜鸟刚转入培训领域时就在一个世界 500 强汽车集团的总部来负责培训工作，使得我有更大的视野来看待与思考培训工作。这同样感谢我的领导和同事们。他们有的把我领进了这个门，给予机会，而且没有急着要求出成绩；有的则是给了我许多指导与要求，甚至是严厉批评，让我不断突破自己的心理舒适区；有的则创造环境给予我学习与实践的机

会，给予充分信任。这些帮助与指导对于本书的写成也起了非常重要的作用。

在这十三年过程中，我不仅承担了培训工作，还承担了其他领域的一些工作，使得自己能从另一个视角去看待培训，不断思考培训的价值与意义所在。在这十三年中，也曾有机会离开培训领域去从事其他工作，但最终还是选择坚守，许多东西也许需要靠坚守才能开花结果。但是，这并不意味着培训人要自我封闭。幸好，这十三年中，我的学习涉猎甚广，心理学、统计学、营销、知识管理、组织发展、战略管理等，我都有关注，也尝试与不同领域的人交流，这都启发了我对培训工作的思考与实践，这些思考与实践最终也转化到这本书当中。

遥想当年，我怯生生地在公司高管办公室门前徘徊，要不要进去跟他沟通一下培训的事情呢？如今则是大大方方地征求他们的意见和建议。当我得知自己成为 2015 年培训杂志微信公众号最受欢迎作者 TOP10 时，我还是感觉有些意外。这一刻，我体悟到成熟是时间磨砺的自然结果！踏踏实实做好今天，明天的美好自然会等待着你！

2016 年 4 月 29 日于武汉

目录

第一章

培训的 5 大困惑

- 一、培训为什么无效 / 003
- 二、员工为什么不喜欢培训 / 005
- 三、培训能提升企业绩效吗 / 008
- 四、基于能力还是基于任务 / 010
- 五、培训如何学以致用 / 013

第二章

怎样建构培训体系

- 一、培训体系 4 要素 / 021
- 二、培训如何与 HR 整合 / 024
- 三、培训如何助力业务部门 / 027
- 四、培训体系成熟度的 5 个段位 / 029

第三章

怎样建设培训组织

- 一、如何设计培训组织 / 043
- 二、培训人的素质 / 048
- 三、培训队伍建设 / 051

第四章

怎样建设培训文化

- 一、如何获取培训需求 / 061
- 二、将员工发展与培训关联 / 067
- 三、管理层的参与 / 070

第五章

怎样开发培训资源

- 一、培训资源如何管理 / 079
- 二、外部培训机构开发技巧 / 082
- 三、课程开发不简单 / 090
- 四、课程开发如何管理 / 103
- 五、6步培养自己的内训师 / 113

第六章

怎样做好项目运营

- 一、做好培训基础管理 / 129
- 二、透过数据看培训 / 141
- 三、怎么做需求调查分析 / 154
- 四、怎么让老板支持 / 168
- 五、学会设计学习项目 / 170
- 六、巧做培训安排 / 175

第七章

七、评估你的培训工作效率 / 177

未来的培训

一、培训的五大变革 / 185

二、未来虚拟培训世界 / 187

第一章

培训的 5 大困惑

