

培训管理者的

THE PRACTICE OF TRAINING MANAGER

高虎 著

实践

培训究竟是什么

培训需求管理

培训项目的干系人管理

培训管理者的营销视角

培训效果评估

走出“培训效果落地”的迷宫

培训管理者的角色和基本技能

培训服务工作的“价值”

培训项目的质量管理

培训规划的路径

培训项目的供应商管理

培训管理能力的拓展

江苏人民出版社

实践

培训管理者的

THE PRACTICE OF TRAINING MANAGER

高虎 著

 江苏人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

培训管理者的实践/高虎著. —南京:江苏人民出版社, 2015. 11

ISBN 978-7-214-16828-3

I. ①培… II. ①高… 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(2015)第 253207 号

书 名 培训管理者的实践

著 者 高 虎

责 任 编 辑 于 辉

出 版 发 行 凤凰出版传媒股份有限公司
江苏人民出版社

出版社地址 南京市湖南路 1 号 A 楼, 邮编: 210009

出版社网址 <http://www.jspph.com>
<http://jsrmcbs.tmall.com>

经 销 凤凰出版传媒股份有限公司

照 排 江苏凤凰制版有限公司

印 刷 江苏凤凰通达印刷有限公司

开 本 718 毫米×1 000 毫米 1/16

印 张 13.75

字 数 160 千字

版 次 2015 年 12 月第 1 版 2015 年 12 月第 1 次印刷

标 准 书 号 ISBN 978-7-214-16828-3

定 价 58.00 元

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向承印厂调换)

序 言

管理大师彼得·德鲁克说,“员工是企业的唯一资产!”。培训正是使这种资产获得“增值”的不可或缺的方式,而培训管理又是使得培训发挥其有效性的必要手段。

几年前就想写这么一本书,但一直没有动笔。一方面,个人的实践积累还不足以支撑自己较为系统地阐述对于培训管理的认识;另一方面,总是不能抽出时间来静心思考与整理多年来从事培训管理的心得体会。在十多年的培训管理实践过程中,我历任多家专业培训机构研究部负责人、总裁助理、策划总监、业务总监、营销总监、大客户总监、首席产品顾问、总裁等不同管理职务,而最近一两年更是拥有了在某企业大学的工作经历,工作内容涉及培训项目策划、培训产品推广、培训解决方案设计、培训产品开发、培训体系建设、培训授课、运营管理等培训管理的所有环节,这也使我具备了更多的可能性去比较全面地理解培训以及培训管理这项工作,同时这也让我有了一些信心,通过这本书和培训管理同行们去分享我对于培训管理的思考和认识。

有一种观点认为,自1949年新中国建立以来,我国企业的教育培训主要经历了以下四个发展阶段:

第一阶段:1949年至1980年的“计划经济时期”。此阶段,企

业教育培训主要分为由上级部门组织的方针政策学习、企业自行组织职工进行的内部上岗、职业技能“扫盲培训”。

第二阶段：1980年至1996年的“大学主导时期”。这一阶段，企业一般请大学教授为员工做“普及教育”，主要以开拓思想、把握宏观形势和进行现代企业管理知识的基础教育。

第三阶段：始于1997年左右的“培训产业化时期”，至今方兴未艾。短期公开课程持续升温，开始注重专业技能和行业特点，但内容仍缺乏针对性；1999年后企业开始注重个性化服务，开展从个别内部培训课程到系列内部培训，企业内训市场大幅增长。

第四阶段：2000年以后的“企业自主教育时期”，一大批知名企业开始建立自己的培训管理体系，尤其是企业商学院或企业大学。根据企业的实际情况，独立或与外部机构一起开发适合自己的系列培训课程和培训管理机制。

本书借用这种培训发展阶段的划分方法，但内容针对的是“培训产业化时期”和“企业自主教育时期”的培训管理。

从1997年至今的18年里，中国企业培训一直处于快速蓬勃的发展之中。2011年，中国企业大学联盟(CSTD)发布了国内第一份《中国企业学习与人才发展调研报告》。该报告指出，国内企业对培训日益重视，目前国内59%的企业都建立了培训部、培训中心或企业大学，已经有90%的公司有相对应的培训组织部门负责这件事情。2010年中国企业培训市场容量已达到2 000亿~3 000亿元，到2020年这一数字有望突破1万亿。

同时，中国企业培训的高速发展也一直伴随着层出不穷和令人眼花缭乱的新技术、新概念，如拓展培训、E-Learning、沙盘模拟、混合式培训、测评技术、教练技术、行动学习、世界咖啡、私人董事会、MOOC、翻转课堂等技术，学习型组织、能力素质模型、企业

大学、电子化学习、碎片化学习、移动学习、社交学习、培训游戏化、微课程、云课堂等概念,几乎一两年就会出现一个甚至是多个培训界所追捧的热点潮流。但是热闹喧嚣后,企业培训却始终无法摆脱“培训需求界定”、“培训效果评估”、“培训与业务脱节”、“培训效果落地”、“人少事多”、“缺乏各级人员支持”等诸多问题的长期困扰。

为什么我国的企业培训发展了二三十年仍然会不得不面对这些悬而未决的问题?难道是我们培训技术不足造成的?难道是由于我们无法跟上国际的培训趋势吗?事实上,在全球经济一体化的今天,在互联网已成为生活的基本要素的此时,通过各种便于交流沟通方式,我们能近乎于同步地快速了解和掌握国际上最新的培训技术与培训趋势。然而,困扰我们的问题还在困扰着我们。

原因可能只有一个。这不是技术问题,也不是能否跟得上国际趋势的问题,这是一个对于培训认识的问题。技术不足、内容落后都是可以通过学习和引进来快速弥补的,唯有思想上的认识需要不断地灌输和教育才能够改变。没有正确的思想作指导,技术的强大只是徒有其表。这就像一支装备了最先进武器的军队,它的军事思想还是停留在“小米加步枪”的年代里一样。

因此,我认为,正是对于培训管理的错误认识,而非培训技术不足的缘故,才成为绝大多数的中国企业对于员工进行有效培训的最大障碍。不幸的是,绝大部分的培训管理者一直都试图从技术角度来寻求员工培训的解决方案。这种唯技术论的思路造成的后果就是,培训管理者总是热衷于不停地追逐各种新鲜的技术、工具和方法。国外有什么先进的培训技术和方法出来,他们就紧跟着去学习和运用,但效果总是乏善可陈,热了之后就凉了。归其原因,就是忽视了对于培训及培训管理工作本质的认识,培训理念上

的错误认识导致培训技术也无法真正发挥其应有的效用。做一个比喻,对于培训及培训管理工作的认识如同是培训在战略上的定位,而培训的技术、方法等如同是战术的手段。显然,战略上的错误是无法通过战术上的成功来弥补的。

这就是我写此书的原因!

希望从厘清培训观念的角度来为广大的培训管理者提供培训管理的“新”视角。我们只有掌握了正确的方向,才能通过培训技术达到正确的目标。否则,好的技术只能使我们更加偏离和远离方向。

所以,本书首先不是一本讲培训技术的书(这类书已经太多了)!书中仍会涉及很多的工具、技术和方法,但目的不是传授技术,而是帮助培训管理者在厘清培训管理思路 and 认识的基础上,发现并发挥出培训工具、技术和方法的真正效应。

本书几乎涵盖了培训管理工作的各个环节,包括从针对培训目的的探讨、培训管理者角色的界定、培训干系人管理到培训需求管理、培训规划、培训营销、培训质量管理、供应商管理、培训服务工作的“价值”认识、培训效果评估、培训效果落地、培训管理能力的拓展,以及培训管理常见问题等十三个章节的内容。在每一个章节,我们都会试图针对相应的主题来探讨所应该持有的培训观念,以及在这一观念指导下如何去实现卓有成效的培训管理。

本书的内容涉及较为广泛,但局限于作者本人的实践经历与理论水平,尚有诸多未善之处,且其中不少观点也是一家之言,恳请业内同仁包涵指正。同时,我也希望借此书抛砖引玉,与中国培训管理界广大的培训管理实践者、研究者一起探讨中国式的培训管理发展之路。在经历了几十年的培训管理实践后,中国的培训管理同业者有责任、也有能力去回顾与总结培训管理的经验与教

训,研究和展望它未来的发展与前景,并最终形成具有中国特色的培训管理最佳实践。中国培训管理的发展不但应该学习与借鉴西方经验和研究成果,更要努力开创出自己的独特天地,只有这样,未来的全球培训管理界才有可能出现中国的声音。

欢迎将您对本书的意见、建议、观点等通过电子邮箱(huzi-2002@163.com)与我交流,将不胜感激。

此外,欢迎有兴趣的培训管理同行加入QQ群“培训人e学院”(群号:134909175)及微信公众平台“培训人‘空中社区’”(微信号:holigoals),共同讨论研究培训管理的相关问题,分享交流,教学相长,共谋进步。

最后,我希望借此向我的爱人及家人致谢,感谢他们在我撰写本书过程中给予的大力支持和鼓励。同时,也十分感谢为本书的成功出版付出了诸多努力和贡献的每个人,包括本书的责任编辑于辉先生,培训杂志副主编常亚红先生,以及出版社其他相关的工作人员。

高 虎

2015年9月7日

目 录

第一章 培训究竟是什么？	1
培训是福利吗？	1
培训是“药”吗？	4
培训是奢侈品吗？	5
培训的目的是什么？	6
培训管理工作的核心任务是什么？	8
第二章 培训管理者的角色与基本技能	10
培训管理者的多种角色	11
培训管理者的基本技能	15
第三章 培训项目的干系人管理	29
培训项目的干系人识别与分析	31
培训项目干系人沟通管理	40
培训项目干系人的问题管理	42
第四章 培训需求管理	44
案例研讨：培训需求调查的争议	44
培训需求之殇	47
培训需求管理的要素	48
干系人识别与分析	49

培训需求的调查与数据分析	51
需求报告与确认	58
培训需求的变更管理	60
培训需求的知识管理	63
第五章 培训规划的路径	65
案例研讨:怎么开展培训工作	65
培训的形式与优劣势分析	66
培训预算与资源	67
选择适合的培训形式	69
培训课程规划	72
突破小量培训规划障碍的思路	75
第六章 培训管理者的营销视角	78
培训管理者的沟通困惑	78
培训管理者的影响力	79
培训也是需要营销的	81
第七章 培训项目的质量管理	97
正确认识培训中的“教”与“学”	97
影响培训项目质量的因素	99
基于培训执行链的质量保障	109
培训工作的知识管理	111
第八章 培训项目的供应商管理	112
如何看待供应商的角色	112
将供应商变为项目团队的“第六人”	114
监控供应商的项目执行	116
供应商选择的要领	117
培训师选择的要领	123

第九章 培训服务工作的“价值”	131
关注对绩效产生影响的工作	131
发掘“蓝领工作”的“白领价值”	132
第十章 培训效果评估	137
评估谁?	137
谁来评估? 谁有权评估?	141
为什么要评估?	143
如何合理设计培训教学效果评估表?	144
培训结案报告编写指要	152
第十一章 走出“培训效果落地”的迷宫	158
浅析影响“培训效果落地”的本因	158
破解“培训效果落地”困局的思路	160
示例:培训效果转化跟进表单	168
第十二章 培训管理能力的拓展	170
培训管理者的知识管理	170
培训管理者的自我修炼	177
培训管理者的职业发展路径	181
第十三章 培训管理中常见问题的探讨	183
附件:培训结案报告示例	195

第一章 培训究竟是什么？

作为一名培训管理者，要使我们的工作卓有成效，首先要厘清“培训究竟是什么”这个问题。如果在这个问题上没有一个正确的认识，就好像行动中迷失了方向，越是努力，可能反而越是远离了目标。在多年的培训实践中，我们发现，有不少的培训管理者都把用以实现培训目的的手段当作了终极目标，将培训的工具、技术、方法当成了灵丹妙药，从而过多将精力关注于“正确地做事”上，而忽略了在做事前首先要确定的是“做正确的事”。

培训是福利吗？

观点分享

管理大师彼得·德鲁克先生说：“员工是企业的唯一资产”！培训不是福利，培训是针对员工的一项战略投资！而投资的目的就是，使员工这一资产获得增值，从而使企业获得更大的收益。

很多的企业认为，培训是给予员工的一项福利。记得在 2002

年刚进入培训领域时,我当时所任职公司的培训效果评估表上就印有一段话:“培训是企业给予员工的最佳福利”,当时觉得很有道理。后来随着自身实践经验的积累,逐渐开始自觉地质疑这一论断,原因是这种观点使得培训在企业中的定位变得很不可靠。因为只要谈及“福利”,就意味着它不是基本的和必需的,不是必须要给予员工的一项待遇,可以给也可以不给,可以多给也可以少给。这一观点让培训看起来更像是为员工提供的一种“保健品”。有钱了,有兴致了,就买几盒吃吃。钱少了,没兴趣了,就不买了,或是换一种吃吃。

在“培训福利论”的认识逻辑下,企业的培训会经常性地面临同一种现象的困扰。企业经营状况良好时,就愿意投入资金多做培训;一旦企业经营出现问题,利润下滑,并开始在各方面压缩成本时,落下的那“第一刀”往往是“砍”在培训上。

此外,正是由于把培训视为企业给予员工的“福利”,所以很多企业在“恩赐”员工这种“福利”时,挑选的都是非工作日的时间。其逻辑就是,企业已经花了不少的钱给员工做培训了,不应该再占用工作的时间。

显然,“培训福利论”从根本上看,就是把培训视为企业的成本中心。对于成本的控制是企业经营活动中的必然选择,这就注定了培训这种“福利”是无法长久持续和稳定的。

那么,培训不是福利,是什么呢?

现代管理学之父彼得·德鲁克先生被誉为“大师中的大师”。他的睿智与洞见为全球的管理者打开了触及管理本质的一扇窗户。我在彼得·德鲁克管理学院担任业务发展总监期间,有幸近距离接触和学习了大师的管理思想。彼得·德鲁克先生说:“员工是企业的唯一资产”!企业在内部所进行的任何经营努力,只有实

现于企业的外部才能创造其价值。企业不论管理得多好，产品多有创新，如果无法得到外部市场的认可，一切努力归结于零。员工是企业与外部市场联结的直接通道，关注员工本质上就是关注外部市场。从这一角度来理解，针对员工的管理活动都可以被视为是具有战略性意义的工作。

培训是需要付出成本的，这种成本可以表现为资金、人力、物力等各种资源。企业之所以愿意为培训投入资源，是因为期望它带来收益——使员工能力获得提升。这样来看，培训就是一种投资行为，而且是具有战略意义的投资行为。因此，我们认为，培训的本质是“针对员工的一项战略投资”！而投资的目的就是，使员工这一资产获得增值，从而使企业获得更大的收益。

摩托罗拉大学作为全球知名的企业大学，其每年的教育经费约在 1.2 亿美元以上。如此投资的回报就是，“每投入 1 美元的培训费用，就会产生 30 美元的产值。”

另一方面，既然培训是一种投资，那么，不论投资人的意愿如何，任何投资都是存在风险的。投资成功，获得收益；投资失败，带来损失。企业经营效益良好，其可投资于员工培训的资源就多，承受投资失败风险的能力也就越强。反之，企业可投资于培训的资源就少，承受投资失败风险的能力就弱。

如此看来，“培训福利论”相对于“培训投资论”而言，更像是一种“投机”的行为。“培训福利论”更愿意将培训视为锦上添花的待遇，一项充当门面的摆设，而非企业经营中必不可少的战略性内容。这一思想根源导致了培训在众多企业中都处于如同鸡肋的尴尬境地。

培训是“药”吗？

观点分享

- 培训可以影响人的行为，但单凭培训却很难改变人的行为。
- 培训不是“药”，培训更像是“一日三餐”！

不少企业的老板平时对于培训不管不问，可一旦企业的经营出现了状况，就会要求培训管理者安排一些培训活动来解决存在的问题。在他们的眼中培训似乎成了治病的“药”，而且还要求“药”到病除。也正是由于培训难于做到这种功效，所以又常常饱受诟病。

培训真是“药”吗？

培训可以影响人的行为，但单凭培训却很难改变人的行为。培训要做到使人的行为发生改变，需要借助于整个组织系统的协作与努力，即通过持续不断的培训对学员的行为施加影响；通过营造支持培训的组织环境来推动组织的学习；通过严谨的管理机制保障培训效果落地与行为的形成，等等。

因此，我们认为，培训不是“药”，培训更像是“一日三餐”！

如果培训是“药”，那意味着，我们无法持续地服用它。天天吃药可能非但不能治病，还会要命。此外，如若一个机体的正常发展需要依靠“药”的维护，这一机体早就是不健康的了。

培训是“一日三餐”。“一日三餐”的作用是保持机体的正常存在，并且使机体不断地成长强壮。而强健的机体就可以让人少生

病，甚至是不生病。对于经济条件好的人，饭菜可以做的比较丰盛，而且不仅可以自己做，还可以外出下馆子。对于经济条件较差的人，饭菜做得简单些，而且是少下馆子多在家做饭。但不论对于富人还是穷人，不吃饭的结果只能是使身体变得羸弱，甚至可能会由于营养不良而失去生命。

这难道不正反映了培训和组织之间的关系吗？

培训保证着组织的正常运营，并且推动着组织的壮大。组织的良性发展能够让它避免出现不少的问题。组织盈利水平高，则可以在培训上更多地投入资源，使培训丰富化多样化，同时既可以运用内部的培训资源，也可以采购外部培训服务。组织盈利水平低，则在培训上的投入会相对较少，培训的内容及形式选择也较少，而且更多是利用内部资源来实施培训。

培训是奢侈品吗？

观点分享

相对于奢侈品来说，培训更应该被认为是“日用品”。

在不少企业中，培训被认为是“成本中心”，很多企业常常借口培训成本高，自身实力弱，所以没有能力开展员工培训的工作。“员工是企业的唯一资产”，培训是使这种资产获得增值的必要途径。一个力图持续发展却无视员工培养的企业，发展只能是一个伪命题。

培训不是奢侈品，也不是有钱企业的专属品。相对于奢侈品来说，培训更应该被视为是“日用品”。将培训看成奢侈品，其原因

在于我们对于培训的错误理解,以及看待培训的局限视角。

无可置疑,企业开展培训一定是要付出成本的,但是企业有选择采取何种方式投入成本的主动权。富人有富人的生活方式,穷人也有穷人的过活办法,富人有钱但不意味着生活就一定会比穷人幸福。

例如,对于具备较好经济基础的企业,可以采取较为多样化的培训形式(如邀请外部师资进行企业内训、选派人员参加外部公开课、组织参访考察、参加外部高端培训项目,等等),培训内容丰富(培训课题众多,涉及领域广泛),涉训对象广泛(包括企业高中基三层所有员工)。对于家底比较薄的企业,可以采取更有简洁的方式来实施培训。如培训课程尽量都由内部人员来讲授,培训课题更多集中于核心业务,参训人员更加集中于基础员工的层面等。

一句话,“没钱”不是企业不做培训的原因,而是推卸责任的借口。

培训的目的是什么?

观点分享

培训的**目的**就是,使员工这唯一的企业资产获得“增值”。

对于“培训的目的是什么?”,我们经常听到类似的答案:“通过培训,使员工获得相关的工作技能或解决工作中遇到的问题”,或是“使员工获得能力的提升,提高工作绩效”,等等。但是,回答者没有意识到的是,这个答案忽略了一点,即“为什么我们需要获得相关的工作技能,为什么需要解决工作中遇到的问题,为什么需要