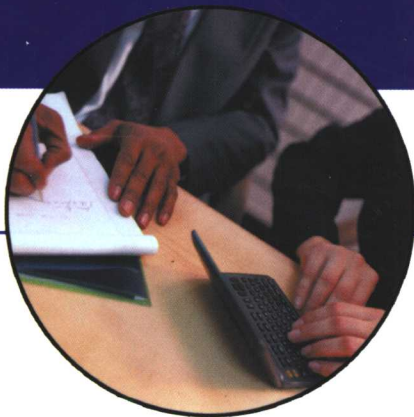




计划有效的培训，做好充分的预算

如何做好培训计划和预算

Training Budgets Step-by-Step

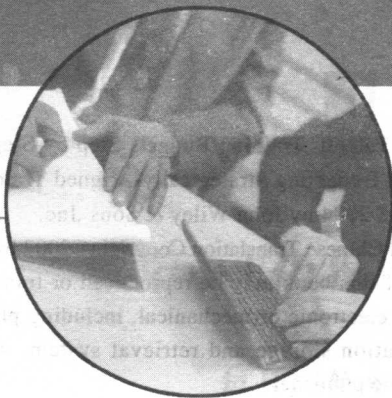
A Complete Guide to Planning and Budgeting
Strategically-Aligned Training

(美) 迪安妮 C. 瓦伦蒂 著
(Diane C. Valenti)

黄俊亚 译



机械工业出版社
China Machine Press



如何做好培训计划和预算

Training Budgets Step-by-Step
A Complete Guide to Planning and Budgeting
Strategically-Aligned Training

(美) 迪安妮 C. 瓦伦蒂 著
(Diane C. Valenti)

黄俊亚 译



机械工业出版社
China Machine Press

Diane C. Valenti. Training Budgets Step-by-Step: A Complete Guide to Planning and Budgeting Strategically-Aligned Training.

Copyright©2004 by John Wiley & Sons ,Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright©2007 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons ,Inc 授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2006-2273

图书在版编目(CIP)数据

如何做好培训计划和预算/(美)瓦伦蒂(Valenti, D. C.)著;黄俊亚译.-北京:机械工业出版社,2007.1

(培训必读系列)

书名原文: Training Budgets Step-by-Step: A Complete Guide to Planning and Budgeting Strategically-Aligned Training

ISBN 7-111-20033-0

I. 如… II. ①瓦… ②黄… III. ①企业管理-职工培训 ②企业管理:财务管理 IV. ①F272.92 ②F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第121259号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:张竞余 版式设计:刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2007年1月第1版第1次印刷

170mm×242mm·10印张

定价:28.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

所有企业都在做培训计划和培训预算，但是缺乏指导性的原则、成功的经验和实际操作的工具。本书详细阐述了如何从各个角度发现企业的问题，确认培训的需求，选择和开发培训资源，确认培训时间和培训方式，做可行的培训预算，以及如何向管理层展示培训计划和培训预算。

本书为培训经理和人力资源经理提供了难得的工具箱。

每一个步骤都包括：

- 操作说明
- 案例学习
- 空白模板

迪安妮 C. 瓦伦蒂

Diane C. Valenti

迪安妮 C. 瓦伦蒂在课程设计方面已经有15年的工作经历。她的工作是为《财富》百强创建针对特定工作流程、有关新产品、系统的培训项目。目前，她担任Applied Learning Solutions公司的总裁，同时为加州大学伯克利分校的扩展项目部授课。



读华章书友俱乐部反馈卡

每月10位幸运读者，
可免费获得最新出版德鲁克经典作品一本。

每月1位获奖读者，
可赢得“当月新书免费读”

欢迎登陆www.hzbook.com了解更多信息，
本网站会每月公布获奖信息。

◎ 反馈方式 ◎

网络登记：

登陆 www.hzbook.com，在网站上进行反馈卡登记。

传 真：

将此表填好后，传真到 010-68311602

电话登记：

致电 010-68995261，将表中信息告知我们的客户人员，在线填写反馈卡

邮 寄：

将填好的表邮寄到：100037 北京市西城区百万庄南街1号309室郑琳琳 收

个人资料（请用正楷完整填写，或附上名片）

姓名：_____ ☐ 先生 ☐ 女士 出生年月：_____ 学历：_____

工作单位：_____ 职 务：_____

联系电话：_____ 手 机：_____

E-mail：_____

通讯地址：_____

邮 编：_____ 所购书籍书名：_____

现在就填写读者反馈卡，成为读华章俱乐部会员，
将有机会参加读者俱乐部活动！

1. 本书购买地点？

☐新华书店 ☐普通书店 ☐书亭（摊） ☐网上书店 ☐赠阅 ☐其他

2. 您通过何种渠道最早了解本书？

☐偶然场合 ☐经人介绍 ☐书店广告 ☐报刊 ☐电视

3. 您手上的作品大致传阅人数为：

☐1-2个人 ☐3-5人 ☐5-10人 ☐10人以上

4. 您愿意向别人推荐本书吗？

☐非常愿意 ☐如有机会、愿意 ☐没考虑过 ☐不值得推荐

5. 您对本书的整体评价

内文水平	☐ 很好	☐ 较好	☐ 一般	☐ 较差	☐ 很差
封面设计	☐ 非常出色	☐ 平凡普通	☐ 毫不起眼		
编排	☐ 利于阅读	☐ 一般	☐ 较差		
印刷	☐ 质量好	☐ 质量一般	☐ 质量较差		

6. 您一般通过什么渠道了解最新的管理思想？

☐专业培训 ☐专业会议 ☐期刊 ☐书籍 ☐电视 ☐广播 ☐业内朋友

7. 如何通过网络或传真给您提供相关领域书籍的出版信息，您是否愿意接受？

☐愿意 ☐不愿意

8. 如果在您所在的城市举办相应专题研讨会，您是否愿意参加？

☐愿意 ☐不愿意

9. 您是否愿意获得相应管理培训课程的信息？

☐愿意 ☐不愿意

10. 您是否愿意支付费用成为读华章书友俱乐部收费会员，享有VIP会员专享权力？

☐愿意 ☐不愿意



前言

目的

在大多数情况下，培训的目标是解决问题、实现目标并消除争议，从而支持你的组织实现它的战略目标。这本指南帮助你一步步地完成整个计划流程，从而使你可以开发出能够支持你的组织实现其目标的培训计划和预算。作为一个整体，每一步骤都包括要回答的问题、连续的案例应用和要填写的模板。

然而，在有些情况下，培训本身不足以解决问题、实现目标或消除争议。这本指南同样可以让你确定培训是否是一个正确的选择。

如何使用这些材料

这本指南包括3个部分：

- 关于如何执行每个步骤的操作说明
- 阐释流程的案例应用
- 可以供你使用的空白模板

为了最充分地利用这本指南，请查看步骤10“案例应用”中的模板。然后回到开头，阅读操作说明，并查看中间的例子，

看看每一步的结果。斜体文字显示了前面步骤的结果在当前的步骤中是如何使用的。除了在步骤1中所有的信息都是新的外，阴影部分的文字显示了从当前步骤中获得的新信息。

当你准备创建自己的培训计划和预算时，你可以复印附录中的空白模板，然后根据操作说明来填写这些模板。

一个忠告是，如果你没有时间和资源完成每一个步骤，你可以完成你能够做到的。你还可以任意将工作分配给几个人去完成。

本书是如何组织的

图0-1提供了创建培训计划和预算的流程的一个概览。流程图后是每一个步骤的简短描述。

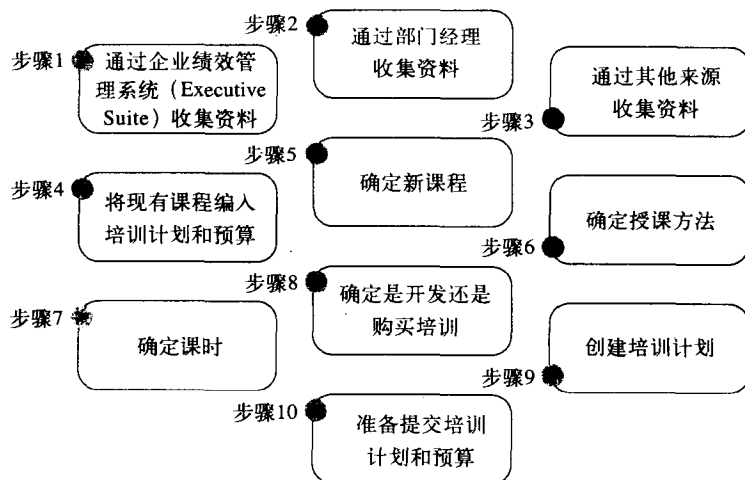


图0-1 创建培训计划和预算概览

步骤1：在该步骤里，你将和管理团队一起了解需要解决的问题和实现的目标，以实现组织的成功。

步骤2：在该步骤里，你将和部门经理一起更多地了解这些部门所扮演的角色，以便解决管理团队指出的问题并实现管理团队提出的目标。你还应了解各个部门在实现目标时所面临

的争议。

步骤3：在该步骤里，你将识别由培训部门和某些部门单独提供的现有培训课程。你将要确定培训是否是解决指出的问题、实现提出的目标、消除识别争议的正确选择。

步骤4：在该步骤里，你将确定在当年的培训计划中要包括哪些现有的课程。

步骤5：在该步骤里，你将确定为了解决指出的问题、实现提出的目标、消除识别争议，需要在培训大纲里增加哪些课程。

步骤6：在该步骤里，你将确定新课程是如何讲授的。例如，“面试101”、(interviewing 101)是应该在课堂上讲授呢，还是应该放到公司的内部网络上呢？

步骤7：在该步骤里，你将每门新课程的课时做一个准确的估计。

步骤8：在该步骤里，你将确定是否要内部开发或者购买新课程。

步骤9：在该步骤里，你将要估计需要购买或开发的课程的费用。

步骤10：在该步骤里，你将准备将培训计划和预算的初稿提交给你的主管以获批准。



目 录

前言

步骤1 通过企业绩效管理系统收集资料/1

目标/1

模板/1

询问组织的问题/1

询问组织的目标/2

结束面谈/3

总结面谈资料/4

案例应用/4

步骤2 通过部门经理收集资料/15

目标/15

模板/15

准备面谈/16
分享组织的问题/17
询问组织的问题/18
分享组织的目标/18
询问组织的目标/19
询问部门争议/19
询问现有培训/20
结束面谈/21
总结面谈资料/21
和管理人员分享资料/22
案例应用/22

步骤3 通过其他来源收集资料/45

目标/45
模板/45
询问现有的跨部门的培训/46
确认需要进一步分析的培训需要/46
确定培训是否合适/47
如果培训不合适的记录/48
案例应用/48

步骤4 将现有课程编入培训计划和预算/53

目标/53
模板/53
确定计划构成/54
将现有课程编入培训计划和预算/54
案例应用/55

步骤5 确定新课程/61

目标/61

模板/61
识别跨部门的学习需要/62
识别新的跨部门课程/63
识别部门学习需要/63
识别新的部门课程/64
向培训计划和预算添加新课程/64
案例应用/65

步骤6 确定授课方法/73

目标/73
模板/73
确定授课环境/73
确定授课方式/74
选择授课方法/75
将授课方法添加到培训计划和预算/78
案例应用/78

步骤7 确定课时/83

目标/83
模板/83
评估内容/83
考虑授课方法/84
调查可能的班级人数/84
考虑组织约束/84
将课时添加到培训计划和预算中/85
案例应用/85

步骤8 确定是开发还是购买培训/91

目标/91

模板/91

确定哪些培训可以内部开发/91

确定哪些培训开发可以外包出去/92

确定哪些培训需要从经销商处购买/93

将开发或购买培训的决定添加到培训计划和预算/95

案例应用/95

步骤9 创建培训计划/101

目标/101

模板/101

识别可能的经销商/101

为外包开发或购买的课程定价/102

为内部开发的课程定价/103

为课程的交付定价/103

将费用添加到课程计划和预算中/104

案例应用/104

步骤10 准备提交培训计划和预算/109

目标/109

模板/109

准备提交培训计划和预算/109

案例应用/110

附录/119

致谢/145

步骤1

通过企业绩效管理系统 收集资料

目标

该程序开始时，你需要和管理团队进行面谈，以了解为使组织成功而需要解决的问题和需要达到的目标。这将为你提供所需要的信息，以确保你制订的培训计划和组织的目标相一致。

模板

为完成该步骤，你需要用到下面的一些模板：

- 管理人员面谈总结——组织的问题（模板1）
- 管理人员面谈总结——问题工作表（模板2）
- 管理人员面谈总结——组织的目标（模板3）
- 管理人员面谈总结——目标工作表（模板4）

询问组织的问题

每次访问一个管理团队的成员。使用下面的提问询问组



织的问题。

1. 组织现在面对的关键问题是什么？
2. 你如何为这些问题排列优先次序？请从对于组织成功最关键的问题开始。

对于每个问题，提出以下的疑问：

1. 问题是什么？请详细描述该问题。
2. 标志该问题已经得到解决的可操作结果是什么？
3. 为什么解决该问题对于实现组织的成功是关键的呢？
4. 解决每个问题将会涉及到哪些分部或部门？
5. 为解决每个问题，这些分部或部门中的员工需要做什么或用不同的方法去做？员工们今天的绩效如何？为了解决该问题，他们的绩效应该如何？
6. 这些分部或部门的员工需要学习哪些东西（如果有）才能解决每个问题？
7. 除了员工绩效，还有哪些因素对每个问题有影响？
8. 为处理这些有影响的因素，你计划进行哪些变革（例如，引入新系统、改变工作职责，等等）？
9. 这些变革将影响到哪些分部或部门？
10. 由于这些变革，这些分部或部门的员工需要学习哪些东西（如果有）（例如，如果引入了新系统，员工就需要学习如何使用该系统）？

询问组织的目标

使用以下提问询问组织的目标。

1. 下一个营业年度组织的目标是什么？

2. 你如何为这些目标排列优先次序？请从对于组织的成功最关键的目标开始。

然后，对于每个目标，提出以下的疑问：

1. 目标是什么？请详细描述该目标。
2. 标志该目标已经实现的可操作结果是什么？
3. 为什么实现该目标对实现组织的成功是关键？
4. 实现每个目标将会涉及到哪些分部或部门？
5. 为了实现每个目标，这些分部或部门的员工需要如何去做或用不同的方法去做？员工们今天的绩效如何？为了实现该目标，他们的绩效应该如何？
6. 这些分部或部门的员工应该学习什么（如果有）才能实现每个目标？
7. 除了员工绩效，在实现目标的过程中还有哪些其他障碍？
8. 为了克服这些障碍，你计划进行哪些变革（例如，引入新系统、改变工作职责，等等）？
9. 这些变革将会涉及到哪些分部或部门？
10. 由于这些变革，员工们需要学习哪些东西（例如，如果引入了新系统，则员工需要学习如何使用该系统）？

结束面谈

以下的提问结束面谈：“还有哪些问题我应该问但却没有问到呢？”然后感谢管理人员，占用了他的时间。

这时你可提供一份你的记录用于核查，以确保你准确抓住了信息。这也给管理人员一个机会来添加他在面谈时可