



淘课企业学习研究院书架

权威的企业学习理论、方法和工具
帮助企业培训经理明晰思路、高效工作

成就卓越的 培训经理

张诗信 秦俐 著

Be An Excellent
Training Manager



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



淘课企业学习研究院书架

权威的企业学习理论、方法和工具
帮助企业培训经理明晰思路、高效工作

成就卓越的 培训经理

张诗信 秦俐 著

Be An Excellent
Training Manager



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书清晰而又全面地解答了企业培训经理工作相关的几乎所有重大问题,包括:怎样理解企业学习及面临的问题,怎样理解培训经理的角色职责,如何进行培训需求分析和计划制订,如何管理培训项目和进行培训评估,如何培养与管理内部培训师,如何推动企业学习型组织的建设与发展等等。

全书所呈现的思想和方法具有极强的实践指导价值,可以说是企业培训经理不可不反复阅读的一本工作用书。阅读此书并加以实践,定能使您的专业工作能力得到全面提升,您所在的企业也必将因此而受益良多。

图书在版编目(CIP)数据

成就卓越的培训经理/张诗信,秦俐著. —北京:机械工业出版社, 2011. 6
ISBN 978-7-111-35131-3

I. ①成… II. ①张…②秦… III. ①企业管理—职业培训
IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 121276 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:谢欣新 封面设计:吕凤英

责任印制:乔宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2011 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

169mm×239mm·14.75 印张·188 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-35131-3

定价:32.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010)68326294

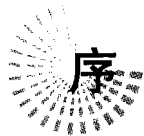
教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010)88379649

读者购书热线:(010)88379203

封面无防伪标均为盗版

建议此书献给在企业中从事培训管理工作的人士



很高兴有机会在这里与大家分享一下我对培训学习的一些想法。

子曰：学而时习之，不亦说乎！有朋自远方来，不亦乐乎！可见学习及交流远在数千年前已为先圣认可并倡导为君子之道。今天的国内企业也已认识到学习及培训的重要性，正如本书所说，“所有的企业都已卷入了学习的洪流中”。然而，仅仅有学习的热望是不够的，今天我们更需要知道的是如何有效地学习，如何致力于通过学习使企业产生持续的创造力，并继而更好地促进新的学习。

根据我自己以及帮助其他众多同学学习的经验，学而后“时习之”是很重要的。儿时记忆最深的李白“床前明月光”诗句，亦是因为老师用“唱游”的方式让各位小朋友乐于多番朗诵而成。我小学时已在英文学校寄宿，所有学科都用英文教学而中文并不怎么受重视。当时中国香港最风靡一时的是金庸先生的武侠小说，但这些课外书籍在我们学校是不允许随便看的，所以很多同学只知《书剑恩仇录》、《射雕英雄传》及《神雕侠侣》之名，但对其内容却不甚了解。而这些正是我的最爱，我就趁晚餐后在学校操场散步的机会给那些对武侠小说有兴趣的同学们讲述这些故事。来听故事的同学越来越多，而在这其中，交流和教学相长的机会大大提高了我对金庸武侠小说的认识，更大大提高了我对中国历史和文学的兴趣。

这些儿时的学习经验深刻地影响了我，并在阿里巴巴早期比较艰难

的时候发挥了作用。互联网时代变化万千而且飞速发展，年轻的同学们虽然好学但对未来的变化难以预测。怎么办才可应变？后来的经验告诉大家学习中最重要的不是学习的内容而是懂得怎样学习。当初阿里巴巴企业文化“独孤九剑”中有“教学相长”及“开放”两剑，以及对“质量”一剑含有“今天最高的表现是明天最低的标准”这样的诠释，恰好就是给各位同学如何学习的一个不错的定位。

近几十年来中国的发展有目共睹，之前很多专家把我们所取得的巨大成绩“归功于”大量平价的劳动力，而忽略了其他方面的创新发展原因。其实，那些因为“学习”从而在最基本的层面上彻底改变数量巨大的群众的工作或生活习惯的创造，才正是为许多人忽视的中国特色的创新。而且这些“巨变”型创新在同一时间但不同空间上演，其中包括互联网应用、电信发展、零售革新、环保、能源、交通、基建等领域上的蜕变，创造了数不清的巨大的发展机会与能量。一个前所未见的“脑动力”的革命早已悄悄地在中国展开了。只要稍微留意一下每年进入中国的巨大风险投资金额就可以感受到这方面发展的狂热节奏。

在阿里巴巴工作时期，以及后来创办了 A&K 咨询顾问公司以后，有机会跟很多同学，包括中小企业老板、新兴创业者、管理层及一线员工们讨论管理和领导力的问题。依我看来，最成功的领导者就是那些“让所有人抢着帮您做”的老板。这些老板懂得把握公司发展的策略并懂得创造公司文化，鼓舞公司每一位同学在不断自我学习和自我发展，并且在不断推陈出新中给公司带来“巨变”式的发展。这也是本书希望促使企业管理者们达到的境界。

在这个百年一遇的“巨变”创新机缘中，我们是不可能预测每一个变化的，而我们唯一可以确定的就是“永远不变的就是变化”！我们今天学习到的技能明天很可能会失效，我们今天珍而重之的“招数”明天很可能不堪一击，我们今天奉为金科玉律的学说很可能明天不再适用。所

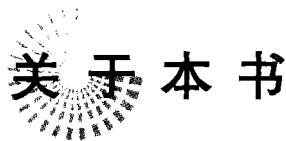
以，我们更要学习的就是如何学习，如何思考，如何分辨事理的真谛。本书正秉承这一宗旨的专业工作，希望通过本书的内容，为从事企业学习的朋友们廓清概念，指明方向；也为企业管理者们提供“如何学习”的有效方法。

另作打油诗一首，与大家分享：

淘沙还凭浪不停，
课余时间习辩更精。
学无前后师为达，
堂前诸子尽雄兵。

Savio Kwan（关明生）

序作者关明生（Savio Kwan）先生在国际企业管理领域有30年的丰富经验，曾在财富500强公司GE（通用电气公司）及BRT PLC（英维思集团前身之一）工作多年并历任要职。在销售、市场营销、企业运营、业务开发、建设合资企业方面卓有建树。2001年，正值互联网发展的严冬之际，刚从GE功成退休的关明生先生被猎头推荐给马云，关先生被马云的天下所吸引，出任阿里巴巴首席运营官（COO）一职，同CEO马云并肩作战，在阿里巴巴发展史上留下了浓重的一笔，演绎了一段策略和执行、领袖和管理绝妙结合的佳话。帮助阿里巴巴从一个150多名员工，每月烧钱率达到200万美元的网络创业公司发展成为世界上最大的超过2500名员工、每月现金盈余500万美元的B2B电子商务企业。2005年关明生退休后任阿里巴巴公司非执行独立董事和资深顾问。关先生在任期间非常重视经理人的学习和成长，培养了大批优秀卓越的年轻主管，并创办了阿里学院。退休后的他和他的合伙人区文彬先生共同创办了“文明咨询”（A&K），致力于中国新兴企业的管理咨询和发展。



关于本书

这是一本特地写给企业培训经理们看的书。这里所指的培训经理，是泛指在各类企业组织中担任培训和学习管理实务工作的所有人士。

几乎每一家销售额在 1000 万元以上的企业都有专门负责培训和学习工作的人员，企业的规模越大，负责培训和学习工作的人员越多。最保守的估计，全国范围内的企业培训经理在 40 万人以上。

面对这样一个庞大的职业群体及其背后存在的企业对员工学习所寄予的热望，有一些问题令我们百思不得其解：国内有那么多大学，却没有一所大学专门设立培养培训经理的专业，关于员工学习与成长的内容仅仅只是作为人力资源专业教材中的一个单元；国内有数万家大大小小的培训公司，每一家培训公司都在倡导帮助企业有效学习，却很少有培训公司愿意在理论和方法上给培训经理们以全面的工作和职业指引；国内每年有两万多种经管类新书面市，却少有专门写给培训经理们看的图书。然而，正是这些问题的存在，却促成了本书的创作。

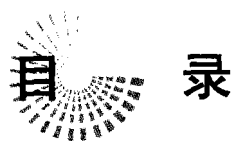
本书是理论研究和培训实践相结合的产物，也是淘课企业学习研究院成立后的第一本专著。希望本书对培训经理们的工作和职业发展具有帮助或启示作用，也希望本书对促进企业学习理论的发展，使大量的培训公司更有效地服务于工商企业具有一定的积极意义。

在此，我们要特别对 2009 年以来参加过淘课主办的《培训培训经理》（TTM）系列课程的众多的企业培训经理们表示感谢。他们在参与学

习的过程中，不仅给我们带来了大量的企业学习方面的经验素材，而且他们关心的问题对我们形成了反复和强烈的思想冲击，这对丰富本书的理论观点和实践方法起到了积极的作用。

同时，还要感谢我们的同事吴端子老师，她是企业培训评估方面的专家，她对本书的修改提出了宝贵的意见和建议。

张诗信 秦 俐



序

关于本书

第一章 企业学习的动因与问题	1
第一节 企业学习的动因	3
第二节 认识“学习归零”现象	7
第三节 企业知识和技能的四个来源	13
第四节 靠谁来推动企业学习	21
第二章 培训经理的角色和挑战	27
第一节 职业的产生	29
第二节 职务的角色	33
第三节 职业的前景	38
第四节 面临的挑战	44
第五节 需要的职业精神	52
第六节 需要的专业能力	58
第三章 培训需求分析	61
第一节 可供选择的分析方法	63
第二节 实践中常用的四种分析方法	69
第三节 “五基”培训需求分析法	76

第四章 培训计划制订	85
第一节 培训计划书的内容结构	87
第二节 定义学习方式	94
第三节 预算不足的解决办法	104
第四节 一个重要误区	109
第五章 培训项目管理	113
第一节 培训项目分类	115
第二节 培训项目管理的内容	121
第三节 外部培训师的选择	132
第六章 培训评估与绩效认同	143
第一节 评估的意义、目的和类型	145
第二节 柯氏四级评估模型	150
第三节 评估方案设计	154
第四节 过程绩效呈现	159
第七章 内部培训师的培养与管理	167
第一节 内部培训师的价值	169
第二节 内部培训师的发展模式	178
第三节 内部培训师的培养方法	186
第四节 运用四项激励策略	194
第八章 学习型组织的实践路径	199
第一节 学习型组织的概念与含义	201
第二节 学习型组织的两块基石	207
第三节 实践“结果导向的个人学习”	212
第四节 实践“结果导向的组织学习”	217
参考文献	226

第一章

企业学习的动因与问题

所有的企业都已卷入到了学习的洪流中——为了在竞争中获胜或不至于失败，企业不得不竞相学习。问题是，当企业竞相学习时，学习的效果便必然会打折扣。在这种情况下，明智的选择只能是更快速和更有效地学习。然而，如何才能做到更快速和更有效地学习呢？这一直是一个未解的问题。

本章目录

- ☆ 企业学习的动因
- ☆ 认识“学习归零”现象
- ☆ 企业知识和技能的四个来源
- ☆ 靠谁来推动企业学习

本章将围绕企业究竟为什么要学习、企业知识和技能的来源、谁来推动企业学习等基础理论问题而展开讨论，目的是让培训经理朋友们首先从宏观和根本上了解企业学习所涉及的一些核心问题，进而理解自身的使命和职责所在，并启示他们作出必要的工作检视和反思。

第一节 企业学习的动因

严格说来,“企业学习”是不能与“企业培训”画等号的,正如“禽”不等于“鸡”。但是,在许多时候,这两个词汇在人们使用的过程中往往被混淆了。本书的主体部分(第三章至第七章)要讨论的是企业培训相关问题(它是企业学习的重要组成部分,而不是全部),但是在本节里,我们将更多从培训的角度来谈企业学习,这种把“鸡”暂时叫做“禽”的处理方式是为随后章节服务的。我们最终希望企业培训经理能够全面地推动企业学习或者说通过创造性工作使企业学习涵盖更广泛的内容。

2003年以前,在少数率先做培训的企业高管的观念里及口头上,是把培训当做企业给予员工的福利来看待的。此后,随着越来越多的企业开始尝试做培训,更主要的是随着人们对培训的作用和意义的认识不断加深,“培训是福利”之说逐渐退出“历史舞台”,取而代之的一个词汇叫“提高能力”,并且这一词汇一直沿用至今。在大多数时候,这一词汇所包含的意思是,培训是企业用来提高自身的市场竞争能力的,同时培训可以提高员工个人职业发展能力。

◎ 关于“培训是福利”

早期企业界将培训视为企业给予员工的福利,首先反映出的是企业认识上的肤浅。企业培训是“舶来品”,是西方著名跨国公司创造出来的。当时的中国企业普遍以西方著名跨国公司为标杆,只要来自西方跨国公司实践过的经验,都会被认为是好的东西,甚至被刻意包装出来的貌似西方著名跨国公司的东西,也被认为是好的。于是,在进入中国市

场的西方跨国公司普遍重视培训的情况下，国内赢利状况好的大企业也开始做培训了。那些率先做培训的国内大企业之所以将培训视为企业给予员工的福利，所基于的思维逻辑是：既然只有跨国公司才给员工做培训，我们给员工做培训就等于是让员工享受了与跨国公司员工一样的待遇，所以培训是企业给予员工的福利。

“培训是福利”之说其实还反映出了当时的企业做培训的心理不无“虚伪”的一面。企业做培训，在客观上的确对员工有好处，比如所学的知识和技能可以为员工长期的职业发展带来积极效应。但是，企业做培训首先并不是为了员工，而是为企业自身发展服务的，因为提高员工的能力就是提高企业自身的能力。即便仅仅将培训作为给予员工的福利，这一给予的动机也是服务于激发员工工作热情、留住人才和吸引人才的目的。如果仅仅是为了给予员工福利，企业出钱让员工自由选择学习内容和方式似乎更为直接。事实上，企业基于自身的实际需要，有选择地安排学习方式和内容，本身隐含了企业的目的性。

当然，人类对任何事物的认识都有一个由浅入深、由表及里、由局部到全面的过程。我们情愿认为，中国企业早期对员工培训的理解虽显幼稚，但却符合一般事物的发展规律。

◎关于“提高能力”

当越来越多的企业开始认识到做培训是为了提高能力，而不是仅仅给予员工福利时，培训的作用和意义才真正开始显现。

企业的本质目的是逐利，或者说是追求持续赢利。围绕这一根本目的，所有的企业在客观上都需要建立和不断强化它的两种能力：一是竞争能力（经营能力），二是组织效率（管理能力）。如图 1-1 所示。

竞争能力 由于任何一个行业或专业市场都存在许多竞争者，企业用特定的产品或服务来满足市场（特定的消费者或用户）的过程，在极

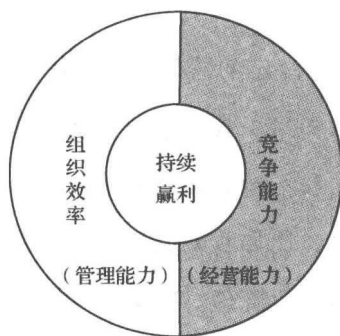


图 1-1 企业学习的根本目的

大程度上是基于竞争对手的市场策略而作出的正向或反向策略选择。比如，诺基亚 1997 年在中国市场推出了一款型号为 5110 的低价手机，这款手机为诺基亚在中国手机市场迅速超越摩托罗拉和爱立信立下了汗马功劳，具有里程碑意义。诺基亚这款手机的推出，一方面是为了满足中国消费者对低价手机的需求，另一方面也是用来打击摩托罗拉和爱立信的。假定摩托罗拉和爱立信投放到市场上的也有类似性价比的手机，则诺基亚很可能会采取其他产品策略予以应对。这一举例仅仅意在表明，任何一家处在市场化条件下的企业追求赢利的过程在极大程度上也是与同行企业“抢饭吃”的过程。在这个过程中，高能者多食，低能者少食。所有的企业都明白，要想“多食”，就得提高“抢食”的能力，也即是提高竞争能力。在现实中，竞争能力涉及的内容十分广泛，包括产品竞争力、价格竞争力、品牌竞争力、渠道竞争力、人才竞争力等等。

组织效率 企业的外部竞争力在相当程度上来源于内部的管理能力，也即是组织运营管理效率（简称“组织效率”）。一个企业的组织效率包括：资金的投入产出效率，人力资源的投入产出效率，生产资料的设施利用率，整合外部资源的能力等等。而在影响组织效率的若干因素中，人是起决定性作用的因素。因此，提高组织效率的关键点在于人。于是我们看到，所谓管理、所谓培训、所谓企业文化、所谓企业制度等等，

无不是围绕人来展开的。

因为在外环境条件一定的情况下，企业获利多少、能否长久获利，均是由企业的竞争能力和组织效率这两种能力决定的，因而企业要想生存和发展，就需要建立和不断提高这两种能力。建立和提高竞争能力与组织效率的途径有多种，比如收购其他企业、聘请能人、加强企业文化建设、加强组织化和制度化管理、购买效率更高的设备和工具、整合利用社会资源等等。但深入思考你会发现，培训和学习是贯穿于所有要素的一个核心要素，因为所有这些要素都需要通过学习才能获得或掌握。

◎培训的“副产品”

无论是在主观上还是在客观上，企业做培训的直接目的都是为了提高企业的竞争能力和企业的组织效率，最终目的是为了持续赢利。但是在客观上，由于企业培训是通过增加员工的知识和技能来实现企业的目的，员工知识和技能的增加，一方面提高了企业竞争能力和组织效率，另一方面也为员工个人的职业发展提供了条件。

通过参与企业组织的培训或学习活动，员工的知识和技能增加了，意味着员工素质和工作能力得到了提高，而员工素质和工作能力的提高将从两个方面为员工个人带来好处：一是在企业内部获得更好的发展机会，二是在企业外部获得更多的发展机会。当然，企业并不希望看到后一种情况，但不能阻止其发生，成熟的企业也不会因为后一种情况的可能发生而不进行员工培训。

但是，这并不意味着企业培训在本质上具有福利性质。即便有企业开办诸如《杨氏太极》、《魅力声音》、《弟子规》这样的与本职工作并不直接关联的课程，也是为了宣导企业文化、留住人才和吸引人才。虽然在客观上这类培训的确具有一定的福利性质。