



老HRD手把手系列丛书  
助力企业夯实人力资源管理基础



# 老HRD手把手 教你做培训

潘平◎著



全景视角

全方位多维度展示培训之道



五四一体

五大步骤四大资源立体支撑



智慧分享

经典智慧分享点亮职业明灯



互联思维

职业化思维体现专业的价值

中国法制出版社  
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE



\* 老HRD手把手系列丛书  
\* 助力企业夯实人力资源管理基础 \*

# 老HRD手把手 教你做培训

潘平◎著

中国法制出版社  
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 ( CIP ) 数据

老 HRD 手把手教你做培训 / 潘平著 . — 北京 : 中国法制出版社 , 2015.8

(老 HRD 手把手系列丛书)

ISBN 978-7-5093-6659-2

I . ①老… II . ①潘… III . ①企业管理—职业培训 IV . ① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 194786 号

责任编辑: 潘孝莉

封面设计: 熊仁丹 焦 阳

---

老 HRD 手把手教你做培训

LAO HRD SHOUBASHOU JIAO NI ZUO PEIXUN

著者 / 潘 平

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市紫恒印装有限公司

开本 / 787 毫米 × 1092 毫米 16

版次 / 2015 年 9 月第 1 版

印张 / 27 字数 / 411 千

2015 年 9 月第 1 次印刷

---

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-6659-2

定价: 59.00 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

网址: <http://www.zgfs.com>

市场营销部电话: 010-66033296

传真: 010-66031119

编辑部电话: 010-66010406

邮购部电话: 010-66033288

# 企业人力资源管理“手把手”丛书

## 专家顾问委员会成员

(以下排名顺序不分先后)

- 隆 雨 京东集团首席人力资源官及法律总顾问
- 王文萍 奇虎 360 人力资源总监
- 张如国 新东方教育集团助理副总裁兼人力资源总监
- 马永武 腾讯学院院长
- 胡劲松 乐视网人力资源高级总监
- 蔡元启 海尔集团全球人才平台总监
- 高晓宇 酒仙网资深人力资源总监
- 李 琳 凤凰网人力资源中心总经理
- 徐惠来 清华同方本部人力资源总监
- 刘 莹 恒安集团人力资源总监
- 张晓春 新奥集团人力资源总监
- 杨 勇 安踏集团总裁助理兼人力资源总监
- 王珏坤 宇通客车人力资源总监
- 陈毅贤 北京中科金财科技股份人力资源副总裁
- 黄治民 北京北斗星通科技股份人力资源副总裁
- 周留征 北京东土科技股份副总裁
- 刘亚玲 北京华胜天成科技股份人力资源总经理
- 刘法圈 联想控股融科智地房地产人力资源总监
- 赵小兵 敦煌网人力资源高级顾问
- 张成强 京翰教育集团人力资源总监

- 周 博 中国电信翼支付人力资源总监
- 张 萌 光大永明人寿保险人力资源部总经理
- 李 瑛 东方国信人力资源总监
- 肖冬云 天音通信人力资源总监
- 王文涛 凌云光子集团人力资源副总裁
- 李美平 远光软件股份有限公司副总裁
- 薛 燕 天极传媒集团人力资源总监
- 王永贤 北京立思辰科技人力资源副总裁
- 王志成 亿龙集团人力资源副总裁
- 刘立明 北京建谊投资（集团）高级副总裁
- 张银昆 北京合纵科技股份人力资源副总裁
- 李 亮 万达集团人力资源管理中心副总经理
- 刘海贇 易车网人力资源中心总经理
- 高文举 微才网首席执行官
- 廖 亮 中国邮政人力资源总监
- 陈 沁 亚信集团薪酬福利总监
- 张 欣 北京华联商厦人力资源总监
- 兰 雨 人人网人力资源总监
- 赵东辉 拉卡拉人力资源总监
- 俞 波 新中大软件股份人力资源总监
- 王立平 北京久其软件人力资源总监
- 李默成 大公国际人力资源总监
- 姜 杉 中金数据科技人力资源总监
- 陈守元 易华录科技股份人力资源总监
- 张 琰 紫光集团人力资源部经理
- 徐冰雪 工商银行数据中心人力资源部经理
- 曹 冰 恒宝科技人力资源总监
- 郭 奇 北京盛百味餐饮集团总经理

## 企业人力资源管理实践领域一大盛事

我国企业从二十世纪九十年代开始人力资源管理转型，历经二十多年的发展，水平仍然参差不齐，有些企业已经进入战略人力资源管理阶段，同时也有不少企业仍然在人事管理阶段徘徊。究其原因，一是企业领导人对人力资源管理的认识不到位，二是人力资源管理专业人员的业务能力不达标。现有的出版物在服务企业家学习人力资源管理方面基本是够用的，但在提升人力资源专业人员的业务能力方面，则尚有缺欠。师带徒、边干边学仍是中国企业人力资源新兵们“习武”的主要方式。

人力资源管理是一门致用之学，既有系统深入的理论基础，又有复杂多变的操作规则和艺术。综观书市，以人力资源管理为题的教材和理论性书籍林林总总、数不胜数，但完全由业界人士撰写的实战型精品却难得一见。中国法制出版社联手国内顶尖名企的人力资源高管共同打造“老HRD手把手系列丛书”，契合此领域学习资料之短板，可谓年轻人力资源管理业者之幸。

这套丛书的出身决定了它的独特个性：

1. 作者“道行深”：优秀的作者才能写出优秀的作品。这套丛书的“爸爸妈妈”们都是硕士学历，接受过高水平的系统教育。他们从基层一步一步成长为人力资源高管，经历过多番变革，处理过多种矛盾，至今奋战在企业人力资源管理第一线。他们不仅深谙人力资源管理理论，更精通人力资源管理操作技巧，可以说，他们都是“有道行”的人，是有能力写出既有仙气又接

地气的作品的人。

2. 内容“实”：本书的内容以“实战、实用、实效”为导向，书中所有实践经验均来自国内一流名企，这些公司都具有鲜明的代表性。书中不仅有文字描述和理念、原则的介绍，而且有大量“开袋即食”型的流程、工具和表格，新手和生手们可以借此实现本公司实践与优秀公司经验之间的无缝对接。

3. 文字“简”：本套丛书没有“简单问题复杂化”，没有赘述枯燥的管理理论，表达简洁直接，便于读者快速把握要点。

4. 主题“全”：本套丛书涵盖企业招聘、绩效、培训和薪酬等各项职能，每本书又覆盖了一项职能中几乎所有的细节，可谓人力资源管理实操大全，为企业构建规范化、精细化人力资源管控体系提供了一整套解决方案，也为人力资源专业人员成为全能型选手提供了十八般兵器。

5. 附加值“高”：非常难得的是，本套丛书的读者遇到管理难题可通过QQ群免费咨询，作者们无私相助的诚心由此可见一斑。这是移动互联时代的服务创新，更是作者们社会责任感的充分体现。

正是因为本套丛书的以上特点，我很高兴、很荣幸写这个小序，一是向读者朋友们推荐这些书，二是向作者们致敬、祝贺。这套书不仅适用于企业人力资源管理专业人员中的新手和生手，也值得老手们参考。它山之石可以攻玉，在一个企业做久了，思路容易有局限，相信此套书也能给老手们带去清新之风。

我还要从高校教师和学生的角度感谢作者和出版社。大部分教授人力资源管理课程的老师都没有人力资源管理的实战经验，学生也难有机会全面了解企业人力资源管理的真实面貌，这套书把企业实践搬到师生们眼前，虽不能代替调研和实践，却也能让师生们离企业更近。对高校的教学活动而言，这套书是很有价值的参考资料。

高境界的管理要做到知行合一、科学性与艺术性的有机统一，在这套“老HRD手把手系列丛书”里，我非常欣慰地看到了这一点。这同时也启发各位读者：尽信书不如无书，他人的经验还要和自己的实情相结合。人力资源管理有科学和普遍的成分，也有艺术和特殊的成分，把先进企业的经验作为铺路石去开拓自己的路，才是正确的做法。本书的价值在于告诉读者们要做什么、



怎么做、为什么做，至于是不是自己做、做到什么程度，则没有标准的答案。

中国企业的转型升级已经进入了关键阶段，人力资源管理在未来必将扮演越来越重要的角色。祝愿中国企业的人力资源管理能伴随企业的改革发展而达到新的高度！祝愿中国的人力资源管理同仁薪火相传，打造一支能被企业领导和员工高度信赖的专业队伍，共同让人力资源成为中国企业决胜商场的**第一资源**！

——清华大学经济管理学院  
领导力与组织管理系副教授

**曲庆**



## 愿“手把手”成为广大 HR 同仁的必备宝典

非常高兴为本套“老 HRD 手把手系列丛书”图书作序，特别是看到本套图书完全是由企业实战派 HRD/HRVP 级别实战派的专业人力资源管理人士编写的，这些作者在承担企业管理压力的同时，还能为中国企业提供一套来自本土企业最具有实践借鉴价值的图书，他们这种社会责任感让我感到由衷的敬佩。

本套丛书最大特色：

### 1. 定位非常鲜明

众所周知，未来的中国必然是“拥抱大众创业、万众创新的新时代”，大众创业、万众创新是中国经济发展的新的发动机。未来无数中小企业将如同雨后春笋茁壮成长。本套丛书就是为这些快速成长，不断创新的企业提供在人力资源管理方面的建议和帮助。

### 2. 内容通俗易懂

让 HR 读者以最快的速度，吸收和借鉴国内一流企业丰富的管理实践和宝贵的经验，更为难能可贵的是，本套丛书内容具体详实、接地气，回归到人力资源的本质价值。

### 3. 实战和可操作性强

读完就能懂，拿来就能用，图书内容有实战和可操作性，既有具体工作方法介绍，又有详细的整体方案设计和配套落地工具。

本套丛书的作者选择可谓精挑细选，全部为硕士研究生以上学历，HRD

以上职位、从事人力资源工作是从基层起步一步一步走上企业高管职位，每个作者至少有10年以上的著名大型企业从业经历，并且都是社会公益事业的热衷人士……这些典型的特点，让这套丛书充满内涵，可谓熠熠生辉。

作为“实战派”专家，本丛书各位作者对企业人力资源管理的业务和流程非常熟悉，因此才能分岗位、分职位对企业人力资源管理的相关业务进行梳理，使读者通过每一本书都能清晰地看到人力资源从业者的职业发展路径——职员、主管、总监，明白自己在各种职位、各种岗位所应掌握的知识 and 能力，也为各企业针对人力资源部员工进行培训提供了岗对岗、职位对职位的优秀培训体系，开创了人力资源管理实战派图书的先河。

这些作者经过十多年的企业人力资源职场历练和磨砺，对人力资源乃至企业各种疑难问题解决可以说是举重若轻，身经百战依然奋斗在企业人力资源管理的第一线，每个作者都是人力资源实战派管理专家，能为本套丛书作序，我深感荣幸。

企业人力资源管理是科学更是艺术，管理实践必须接地气，要与企业管理实践实现零距离接触，只有这样才有真正的价值。近年来无论校企合作还是高校教师深入企业研究管理课题，无不深刻地推进企业管理理论和实践的紧密融合，因此实战性的管理专著更能引起管理者的共鸣。

市面上人力资源管理图书很多，但是本套丛书完全由企业实战派人士编写，其中每本书中流露出的思想光辉、核心理念、丰富的管理流程、超级实用的管理工具，让这套丛书的管理理论零距离接近企业管理实践，这些先进的管理闪光点都是非常难能可贵的创新。本套丛书是企业人力资源管理经典实践的精华，它紧密结合企业管理实践，提炼很多有价值的管理经典，为人力资源从业者提供了实实在在的指南。本套丛书不仅仅适合企业中高层管理者、人力资源从业者学习，也为高校教师、大学生零距离研究企业人力资源管理实践提供一本绝好的教材。

再次祝贺本套丛书问世，真的值得祝贺！

——奇虎360人力资源总监

王文萍

当我的新书《上承战略 下接人才——人力资源管理高端视野》出版后，短短三个月的时间，清华大学出版社就第三次印刷。从读者的评论中我又获得许多收获与感悟。我从中摘几句与大家分享：

“作者真是十分熟悉人力资源各方面，本书不仅对 HR 管理人员有启发，更对广大求职者有指导作用”；“菜鸟到行家人手一本的必备实战手册，该书既有高度，又接地气”；“知识板块结合案例深入分析，对人力资源领域高层管理者有很大的借鉴意义，学习起来也不枯燥，是一本很好的手边‘实战’指导手册”；“本书从一个老 HRD 的角度，把自己所推崇的理念、思路、方法都写了出来”；“拿到这本书，如获知音，书中从战略、人才、行业、组织和 HRD 五个维度全面总结了高超的人力资源管理技艺，理论与实操相结合”等。

由此可见，该书对读者来说是非常有价值的。鉴于读者对这本书的认可和希望，本人开始筹划写 HR 专业模块的书籍，此时中国法制出版社向我发出了邀请，希望我参与“老 HRD 手把手系列丛书”的编著，本人正有此愿，遂一拍即合，从构思到写作，历经数月奋战，今书终于成稿。

对于这套丛书之名“老 HRD 手把手系列丛书”，感觉立意很实，定位群体很精准。丛书的关键词“老 HRD”和“手把手”，对于“老 HRD”，本人是这样理解和认识的：从业 HR 时间长，经验丰富、老道；心智成熟，见多识广，宠辱不惊；有智有谋，上与老板交流战略文化，中与业务伙伴交流能力绩效，

下与员工交流制度体系，情系员工，以情管人，乃智者；对 HR 业务资深，懂企业战略文化、管理体系、流程制度、技术方法等，是资深的 HR 管理专家；善于提炼，乐于分享，是传道授业解惑的老师。

本套丛书汇集了许多让读者“开卷有益”的知识。特别是对培训业务模块的知识理论体系的梳理，实践经验挖掘，开放式的知识分享。这些知识对初入职场从事 HR 的人来说是很好的福音：他们希望入职后立马拿到一本书，阅读后就知道培训的业务、流程、方法、工具、表单，就好像一位老师站在自己的身边，正手把手地教自己如何做培训，教了就会做，做后就有成，而本书正是基于此目标来写的。

《老 HRD 手把手教你做培训》这本书，是以“高”、“低”、“活”、“远”四字为主题来编写的。“高”即眼高，培训要用全景视角看企业战略、业务、员工和自我。“低”即手要低，要真正掌握培训的“五·四·一”培训管理体系：“五”为培训需求调查、计划制订、组织实施、效果评估、工作总结；“四”为培训的四大资源体系，即课程、讲师、软硬件资源与预算；“一”为制度保障，以培训的制度来推进培训业务发展。“活”即“用要活”，把“五·四·一”培训管理体系用于人才队伍的培训与管理中，做到学活、用活；“远”，即“行要远”，启迪培训管理者们要不断学习新的知识，追求卓越创新并快速成长，看远走远。

人生不过百年岁，荣辱归其“智”一生，对其“智”可以理解为每天知道多一点，也可理解为每天都会分享一点点知识。今天的我们虽不可说“智”，但我们愿意把这些“老”的东西、多年积累的管理经验，用“教”的方式写出来，奉献给那些初入培训业务的工作者。

人生如书，少年有趣，青年有情，中年成事，老年成就。我们每天都有进步与收获，不管是什么方式，我们的主动学习或被动参加培训，都要让知识每天在增长。孔子周游列国培养弟子三千，被尊为“圣人”，教书者古时被称为“先生”，当今称“教授”、“老师”。对于这些，都聚焦于“教”字，而作为此系列丛书之一《老 HRD 手把手教你做培训》的作者，试想当时接此任务之时，心有志忑，刚写“人力资源管理高端视野”，一下又转到“手把手”的基础理论实践中，有如从唱高音民歌转到唱通俗歌曲，唱腔唱调都要有相

当大的调整。好在本人早有此打算，也是从初入者一路走过来，自然知道初入者一书在手，一学全会的渴求。于是欣然起笔，经数月汗水，遂成此书。

人无“远虑”，则有“职忧”，面对互联网时代的影响，企业都在进行商业模式、流程、组织等的转型升级，特别是未来互联网+主流群体的千禧们，他们更需要快速转变与成长。通过阅读此书，他们可以快速掌握培训知识新模式、新方法、碎片培训、移动培训……顺势而学，借势成长。

中国文明五千年，教育传承几千里，百家争鸣，百花齐放，适合自己胃口的才是好食品，希望这本书能适合初入职场的读者，成为培训这个业务模块人才培养上的指路明灯。

本书的编写得到我的爱人刘锐、我的儿子潘啸、我的同事闫吉伦和邹黎等的大力支持，在此表示衷心感谢！

潘平

## 第一章

### 全景视角看培训

---

- 1.1 从四个维度看培训需求 // 003
- 1.2 从培训结果看培训价值 // 013

## 第二章

### 有效甄别培训需求

---

- 2.1 培训需求的来源 // 020
- 2.2 培训需求调查方法 // 024
- 2.3 实施培训需求调查 // 029
- 2.4 培训需求报告撰写 // 032
- 2.5 需求调研常见问题 // 033
- 2.6 老 HRD 的智慧分享 // 035

## 第三章

### 培训计划制订

---

- 3.1 培训计划概述 // 040

- 3.2 培训计划编制管理 // 044
- 3.3 培训计划的编制 // 048
- 3.4 老 HRD 的智慧分享 // 050

## 第四章

### 培训的组织实施

---

- 4.1 培训准备 // 052
- 4.2 培训实施 // 056
- 4.3 学员积极性如何调动 // 060
- 4.4 老 HRD 的智慧分享 // 063

## 第五章

### 培训效果评估

---

- 5.1 培训效果评估的模型 // 066
- 5.2 培训效果评估的方法 // 070
- 5.3 培训评估工具的开发 // 072
- 5.4 培训评估的实施流程 // 078
- 5.5 培训成本效益的分析 // 081
- 5.6 培训效果评估的难点 // 084
- 5.7 老 HRD 的智慧分享 // 086

## 第六章

### 培训工作总结

---

- 6.1 培训总结的分类 // 090
- 6.2 培训总结的撰写方式 // 093
- 6.3 老 HRD 的智慧分享 // 102



## 第七章

### 培训制度管理

---

- 7.1 培训管理制度设计 // 104
- 7.2 培训管理制度体系 // 105
- 7.3 培训管理制度建立 // 107
- 7.4 培训管理制度管理 // 115
- 7.5 老 HRD 的智慧分享 // 116

## 第八章

### 培训课程开发管理

---

- 8.1 课程开发的必要性 // 120
- 8.2 培训课程开发管理 // 121
- 8.3 构建学习地图体系 // 143
- 8.4 老 HRD 的智慧分享 // 145

## 第九章

### 内部讲师培训开发管理

---

- 9.1 讲师开发的重要性 // 148
- 9.2 内部讲师的选拔 // 150
- 9.3 内部讲师的培养 // 154
- 9.4 内部讲师的认证 // 157
- 9.5 讲师的应用与评价 // 159
- 9.6 内部讲师的激励 // 166
- 9.7 老 HRD 的智慧分享 // 168

## 第十章

### 培训供应商管理

---

- 10.1 什么是培训供应商 // 174
- 10.2 供应商选用的前提 // 175
- 10.3 供应商体系的设计 // 176
- 10.4 供应商管理业务及流程 // 176
- 10.5 老 HRD 的智慧分享 // 192

## 第十一章

### 培训经费管理

---

- 11.1 培训经费是什么 // 196
- 11.2 培训经费业务架构 // 196
- 11.3 培训经费政策管理 // 197
- 11.4 培训经费预算管理 // 201
- 11.5 培训经费过程管理 // 207
- 11.6 培训经费决算管理 // 208
- 11.7 培训经费审计管理 // 209
- 11.8 老 HRD 的智慧分享 // 210

## 第十二章

### 培训技术方法

---

- 12.1 企业培训的发展趋势 // 214
- 12.2 培训技术方法的介绍 // 217
- 12.3 培训方法选择及应用 // 229
- 12.4 老 HRD 智慧分享 // 232