

19个  
典型案例

35个  
经验提醒

28张  
工具表单

# 做最好 的 培训经理

19个经典案例  
28张工具表单

35个经验提醒  
34个核心问题

滕宝红 廖天 编著  
世界500强  
在华企业广泛使用

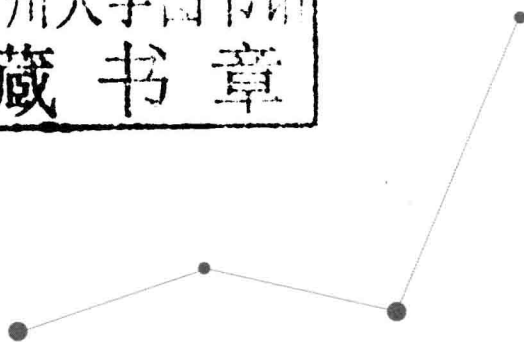
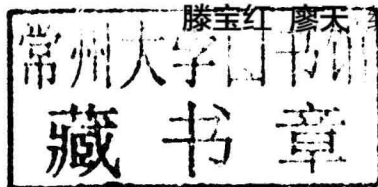
34个  
核心问题



廣東旅游出版社  
GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS  
悦读书·悦旅行·悦享人生

# 做最好的 培训经理

滕宝红 廖天 编著



廣東旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

悦读书·悦旅行·悦享人生

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

做最好的培训经理 / 滕宝红, 廖天编著. —广州: 广东旅游出版社, 2014. 11  
ISBN 978-7-80766-928-9

I. ①做… II. ①滕…②廖… 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 (2014) 第 190756 号

广东旅游出版社出版发行

广州市天河区五山路 483 号华南农业大学 (公共管理学院) 14 号楼三楼 邮编: 510642

印刷: 北京同文印刷有限责任公司

(地址: 北京市密云县十里堡镇庄禾屯村)

广东旅游出版社图书网

[www.tourpress.cn](http://www.tourpress.cn)

邮购地址: 广州市天河区五山路 483 号华南农业大学 (公共管理学院) 14 号楼三楼

联系电话: 020-87347994 邮编: 510642

787 毫米 × 1092 毫米 16 开 15.25 印张 257 千字

2014 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 45.00 元

[ 版权所有 侵权必究 ]

---

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书。

## 第一章 培训经理岗位认知

### 第一节 培训经理岗位描述 / 3

- 一、战略促进 / 4
- 二、培训实施 / 5
- 三、工作配合 / 5

### 第二节 培训经理岗位要求 / 20

- 一、学历 / 21
- 二、性格 / 21
- 三、知识面 / 21
- 四、责任心 / 21
- 五、工作态度 / 22
- ☆探究·思考 / 22

## 第二章 培训需求分析

### 第一节 培训需求分析准备 / 25

- 一、分析培训需求产生原因 / 25
- 二、明确培训需求任务 / 26
- 三、弄清培训需求分析参与对象 / 26
- 四、了解培训需求分析层次 / 28
- 五、做好员工资料收集工作 / 33

### 第二节 培训需求分析实施 / 35

- 一、制订培训需求分析计划 / 35
- 二、开展培训需求分析 / 36
- 三、确定培训需求分析方法 / 37



#### 四、撰写培训需求分析报告 / 42

#### ☆探究·思考 / 43

### 第三章 培训计划制订

#### 第一节 分析培训计划制订要领 / 47

##### 一、了解培训计划种类 / 47

##### 二、明确培训计划制订原则 / 51

##### 三、弄清培训计划制订因素 / 53

##### 四、掌握培训计划制订要点 / 56

#### 第二节 明确培训计划制订流程 / 57

##### 一、分析培训需求 / 57

##### 二、确定培训目标 / 58

##### 三、确定培训计划内容 / 58

##### 四、制订培训方案 / 59

##### 五、设计培训课程 / 60

##### 六、安排培训时间 / 60

##### 七、选择培训方法 / 61

##### 八、培训计划审批 / 64

##### 九、培训计划落实 / 64

##### 十、培训计划发布 / 64

#### 第三节 做好培训费用预算 / 64

##### 一、分析培训成本 / 65

##### 二、设计培训预算 / 68

##### 三、培训预算执行 / 72

#### ☆探究·思考 / 73

### 第四章 培训课程设计

#### 第一节 培训课程设计要领 / 77

##### 一、培训课程设计要素 / 77

##### 二、培训课程设计内容 / 79

## 第二节 培训课程设计程序 / 87

- 一、分析培训课程 / 87
- 二、确定课程目标 / 88
- 三、撰写课程纲要 / 89
- 四、设计课程流程 / 91
- 五、编写学员手册 / 95
- 六、制作幻灯片 / 95
- 七、课件制作与组织 / 97
- 八、准备课程道具 / 102
- 九、编写导师手册 / 103
- 十、设计课程简介 / 105
- ☆探究·思考 / 106

# 第五章 培训课程实施

## 第一节 做好培训准备 / 109

- 一、确定培训对象及内容 / 109
- 二、选择培训师 / 111
- 三、布置培训场所 / 123

## 第二节 选择培训方法 / 125

- 一、了解培训方法 / 125
- 二、各种培训方法比较 / 135
- 三、影响培训方法选择的因素 / 139

## 第三节 培训实施流程 / 141

- 一、培训准备 / 141
- 二、培训介绍 / 143
- 三、课前管理 / 144
- 四、课程讲解 / 145
- 五、课程管理 / 147
- 六、培训评价 / 149
- ☆探究·思考 / 151

## 第六章 培训效果评估

### 第一节 培训效果评估流程 / 155

- 一、设定评估目标 / 155
- 二、评估培训需求分析 / 157
- 三、界定评估目的 / 157
- 四、选择评估对象 / 157
- 五、建立培训效果信息库 / 158
- 六、制订评估方案 / 159
- 七、确定培训评估层次 / 163
- 八、撰写培训效果评估报告 / 169
- 九、评估结果的运用 / 171
- 十、做好档案记录工作 / 173

### 第二节 做好培训效果转化 / 174

- 一、确定培训收益 / 174
  - 二、转化培训效果 / 176
- ☆探究·思考 / 179

## 第七章 企业专题培训

### 第一节 新进员工培训 / 183

- 一、新进员工培训的内容 / 183
- 二、新进员工培训方式 / 184
- 三、新进员工培训程序 / 185
- 四、新进员工培训技巧 / 191

### 第二节 在职员工培训 / 192

- 一、在职培训的内容 / 192
- 二、在职培训的类型 / 192
- 三、在职培训步骤 / 194

### 第三节 管理人员培训 / 199

- 一、管理人员培训层次 / 200

- 二、管理人员培训的类型 / 201
- 三、管理人员培训的途径 / 202
- 四、管理人员培训的内容 / 203
- 五、管理人员培训的方法 / 203
- ☆探究·思考 / 207

## 附录

- 总自检 / 209
- 常用工具表单 / 213
- 参考文献 / 230

# 第一章

## 培训经理岗位认知

本章学习重点：

- 了解培训经理的具体工作内容和职责
- 了解培训经理的岗位要求

主题词：培训经理 岗位描述 岗位要求



## 第一节 培训经理岗位描述

培训如今已成为企业经营中一个不可或缺的环节。培训可以改变企业员工的价值观、工作态度和工作行为，是使员工的工作岗位表现达到企业的要求而进行的一系列有计划、有组织的活动。培训经理是企业培训部门的领导，是企业培训事务的实际推动者，负责管理企业的培训活动，以确保企业培训目标的实现。所以，作为一名培训经理，首先要了解自己所在岗位的工作职责和作品内容。

以下是一些企业招聘培训经理时写的岗位要求或企业的职责描述。

### 实例 1

#### ××技术通信公司培训经理岗位描述

##### 1. 岗位职责

- (1) 编制销售部年度培训预算。
- (2) 制订年度大区经理、区域经理、销售主管的培训计划。
- (3) 培养销售部内部培训师。
- (4) 跟踪业务队伍培训后的工作绩效。
- (5) 与人力资源部配合，共同搭建销售部培训体系。
- (6) 负责销售部各层级人员培训课程的讲授。

##### 2. 职位要求

- (1) 正规院校本科以上学历，MBA 优先。
- (2) 至少两年以上培训工作经验。
- (3) 有成功案例者优先考虑。
- (4) 有较强的表达能力，能作为培训师进行培训。

### 实例 2

#### ××房地产公司培训经理职责描述

##### 1. 岗位职责

- (1) 负责公司全体业务人员的培训课程，包括培训体系的完善和执行。
- (2) 根据公司业务发展及时制订、调整或更新相关培训计划和课程。



(3) 按照公司要求, 定时或不定时对业务人员进行培训。

(4) 实施优质的培训活动, 确保业务人员及时、熟练地掌握专业知识和业务流程, 使业务人员具备强有力的谈判技巧及能力。

(5) 对参与培训的业务人员有效地进行能力评估、辅导与激励。

(6) 有房地产行业培训经验或从事过培训、咨询相关工作者优先。

## 2. 职位要求

(1) 大学本科以上学历, 房地产或经济等相关专业, 有一定的房地产从业经历或操盘经验, 了解房地产市场者优先。

(2) 了解培训市场, 有培训课程讲授经验者优先。

(3) 能独立完成培训教材的编写、策划、课题开发, 根据培训讲义和培训教材进行各种形式的培训。

(4) 熟练使用各种相关的办公软件, 如 Office 办公软件等。

(5) 仪表端庄、讲普通话、发音标准、吐字清晰, 具有较强的演讲口才。

(6) 为人诚实、热情, 具备优秀的交流沟通、表达能力, 有较强的学习能力、理解能力与课程开发能力, 有团队合作精神。

通过以上两例, 相信你对培训经理的工作有了一个大概的了解。下面就培训经理的具体工作内容与职责进行阐述。

## 一、战略促进

第一, 制订与组织目标和组织战略相关的培训目标和战略。

第二, 开发并合理运用培训资源。

第三, 推动培训文化的建设。

第四, 建设开放式的培训信息系统。

第五, 推动组织文化的发展。

第六, 为部门提供培训支援。

第七, 开发超前的培训供应系统。

第八, 主持组织培训评估活动。

第九, 建设并管理培训组织。

### 培训经理职责:

➤ 战略促进

➤ 培训实施

➤ 工作配合

## 二、培训实施

- 第一，实施培训需求调查。
- 第二，制订培训目标和计划。
- 第三，组织培训计划的执行。
- 第四，全程评估培训活动。
- 第五，提供培训信息。
- 第六，具体分配培训资源。
- 第七，参与组织的培训评估。
- 第八，配合讲师的课程实现。

## 三、工作配合



培训是事关企业全局的活动，培训经理只有本着协调合作的宗旨，才能确保培训成功。培训经理应与各部门达成共识、协调合作，才能做好本职工作。

- 第一，配合学员了解培训需求。
  - 第二，配合培训需求进行培训课程的开发。
  - 第三，配合课程实现的技术开发。
  - 第四，配合培训计划实施培训课程。
  - 第五，对学员的成长给予鼓励和肯定。
  - 第六，培训形式的开发和在实践中的应用。
  - 第七，在线培训咨询。
- 下页表是某企业培训经理的工作职责，以供参考。

## 【范本】

## ××企业培训经理工作职责

| 项目             | 序号 | 工作职责                                       |
|----------------|----|--------------------------------------------|
| 每天<br>工作<br>职责 | 1  | 每天上下班时间检查本部门员工签到,发现员工迟到、早退、缺勤超过规定次数要给予处分。  |
|                | 2  | 每天检查办公室区域的卫生清洁情况,确保办公环境整洁。                 |
|                | 3  | 每天上班时首先编写出该天工作计划。                          |
|                | 4  | 每天下班前须搞好办公区域清洁卫生及整理文件。                     |
| 每周<br>工作<br>职责 | 1  | 每周巡视企业各部门至少两次,并总结培训需求。                     |
|                | 2  | 每周总结企业的培训需求(员工意见、部门经理意见),并拟订相关计划书。         |
|                | 3  | 每周六对培训室检查清洁一次。                             |
| 每月<br>工作<br>职责 | 1  | 每月至少召开本部门会议两次,总结本部门工作,确定下一步工作计划,培训指导本部门员工。 |
|                | 2  | 每月1日前完成本月培训快讯。                             |
|                | 3  | 每月3日前完成上月培训总结。                             |
|                | 4  | 每月20日前完成本月普通员工转正考核,并报人事部门。                 |
|                | 5  | 每月25日前收集完成各部门培训员培训总结及计划。                   |
|                | 6  | 每月完成一期培训宣传板报(照片形式)。                        |
|                | 7  | 每月面向培训员出版一期培训报纸。                           |
|                | 8  | 每月至少开设两门公共培训课。                             |
|                | 9  | 每月至少和每位培训员正式或非正式面谈一次。                      |
|                | 10 | 每月举办一次培训员座谈会。                              |
|                | 11 | 每月编写两份培训员活动采访录。                            |
|                | 12 | 每月至少征求5位普通员工对培训问题的意见。                      |
|                | 13 | 每月拟检查一次培训用具和资料,并提出解决方案。                    |
|                | 14 | 每月拟开一次销售专题座谈会(5位销售人员参加)。                   |
|                | 15 | 新员工入职培训按程序进行。                              |

(续表)

| 项目             | 序号 | 工作职责                         |
|----------------|----|------------------------------|
| 每年<br>工作<br>职责 | 1  | 每年检查企业培训制度一次,如有不适当之处,提出修改意见。 |
|                | 2  | 每年年末10日内完成年终工作总结及年度工作计划。     |
|                | 3  | 每年淡季安排一次企业知识竞赛或培训。           |
|                | 4  | 每年组织生产、财务和销售部门进行一次技能大赛。      |
|                | 5  | 每年对各班组长、主管进行一次管理培训。          |
|                | 6  | 督促下属每年对培训档案进行整理(登记)一次。       |
|                | 7  | 每年对培训资料修订一次。                 |

## 相 关 知 识

### 企业培训师国家职业标准

#### 1. 职业概况

##### 1.1 职业名称

企业培训师。

##### 1.2 职业定义

指能够结合经济、技术发展和就业要求,研究开发针对新职业(工种)的培训项目,以及根据企业生产、经营需要,掌握并运用现代培训理念和手段,策划、开发培训项目,制订、实施培训计划,并从事培训咨询和教学活动的人员。

##### 1.3 职业等级

本职业共设三个等级,分别为:助理企业培训师(国家职业资格三级)、企业培训师(国家职业资格二级)、高级企业培训师(国家职业资格一级)。

##### 1.4 职业环境条件

室内,常温。

##### 1.5 职业能力特征

| 重要程度<br>能力种类 | 极重要 | 很重要 | 重要 | 较重要 |
|--------------|-----|-----|----|-----|
| 学习能力         | +   |     |    |     |
| 创新能力         |     |     | +  |     |
| 表达能力         |     |     | +  |     |

(续表)

| 重要程度<br>能力种类 | 极重要 | 很重要 | 重要 | 较重要 |
|--------------|-----|-----|----|-----|
| 研究开发能力       |     | +   |    |     |
| 协作能力         |     |     |    | +   |
| 成本核算能力       |     |     | +  |     |
| 沟通协调能力       |     |     | +  |     |

### 1.6 基本文化程度

大专毕业(或同等学力)。

### 1.7 培训要求

#### 1.7.1 培训期限

全日制职业学校教育,根据其培养目标和教学计划确定。

晋级培训期限:助理企业培训师不少于160标准学时;企业培训师不少于220标准学时;高级企业培训师不少于320标准学时。

#### 1.7.2 培训教师

培训助理企业培训师的教师应具有本职业企业培训师职业资格证书或具有相关专业中级及以上专业技术职务任职资格;培训企业培训师的教师应具有本职业高级企业培训师职业资格证书或具有相关专业副高级以上专业技术职务任职资格;培训高级企业培训师的教师应具有本职业高级企业培训师职业资格证书2年以上,或具有相关专业正高级专业技术职务任职资格。培训教师由负责企业培训师职业资格考评工作的业务主管部门进行资格认定。

#### 1.7.3 培训场地设备

具有满足培训需要的标准教师和具有与培训师业务工作相关的多媒体教学设备的模拟教学场所。

### 1.8 鉴定要求

#### 1.8.1 使用对象

从事和准备从事本职业的人员。

#### 1.8.2 申报条件

##### 1.8.2.1 助理企业培训师(具备以下条件之一者)

(1) 大学本科学历(或同等学力),一年实习期满,经本职业本等级正规培训达规定标准学时数,并取得毕(结)业证书。

(2) 大专学历 (或同等学力), 从事职业培训工作满 3 年, 经本职业本等级正规培训达规定标准学时数, 并取得毕 (结) 业证书。

#### 1.8.2.2 企业培训师 (具备以下条件之一者)

(1) 取得硕士学位, 从事职业培训工作满 3 年, 经本职业本等级正规培训达规定标准学时数, 并取得毕 (结) 业证书。

(2) 具有大学本科学历 (或同等学力), 从事职业培训工作满 5 年。

(3) 取得本职业助理企业培训师职业资格证书满 4 年, 经本职业本等级正规培训达规定标准学时数, 并取得毕 (结) 业证书。

#### 1.8.2.3 高级企业培训师 (具备以下条件之一者)

(1) 取得博士学位, 从事职业培训工作满 4 年, 经本职业本等级正规培训达规定标准学时数, 并取得毕 (结) 业证书。

(2) 取得硕士学位, 从事职业培训工作满 7 年。

(3) 取得硕士学位, 从事职业培训工作满 3 年, 经本职业本等级正规培训达规定标准学时数, 并取得毕 (结) 业证书。

(4) 取得大学本科学历 (或同等学力), 并取得本职业企业培训师职业资格证书满 4 年, 经正规培训达规定标准学时数, 并取得毕 (结) 业证书。

#### 1.8.3 鉴定方式

分为理论知识考试和专业技能考核。理论知识考试采取闭卷笔试; 专业技能考核采取现场模拟方式。理论知识考试和专业技能考核均实行百分制, 成绩皆达到 60 分以上者为合格。培训师、高级培训师还须进行综合评审。

#### 1.8.4 考评人员和考生配比

理论知识考试考评人员与考生的配比为 1:20, 每个标准教师不少于 2 名考评人员; 专业技能考核考评人员与考生的配比为 1:8, 且不少于 3 名考评人员; 综合评审委员不少于 5 人。

#### 1.8.5 鉴定时间

理论知识考试为 90 分钟, 专业技能考核为 120~150 分钟。综合评审时间为 60 分钟。

#### 1.8.6 鉴定场所和设备

理论知识考试在标准教室进行。专业技能考核在具有相应考试设施 (如多媒体培训设备等) 的模拟现场进行。综合评审在标准教室或会议室进行。

### 2. 基本要求

#### 2.1 职业道德

##### 2.1.1 职业道德基本知识