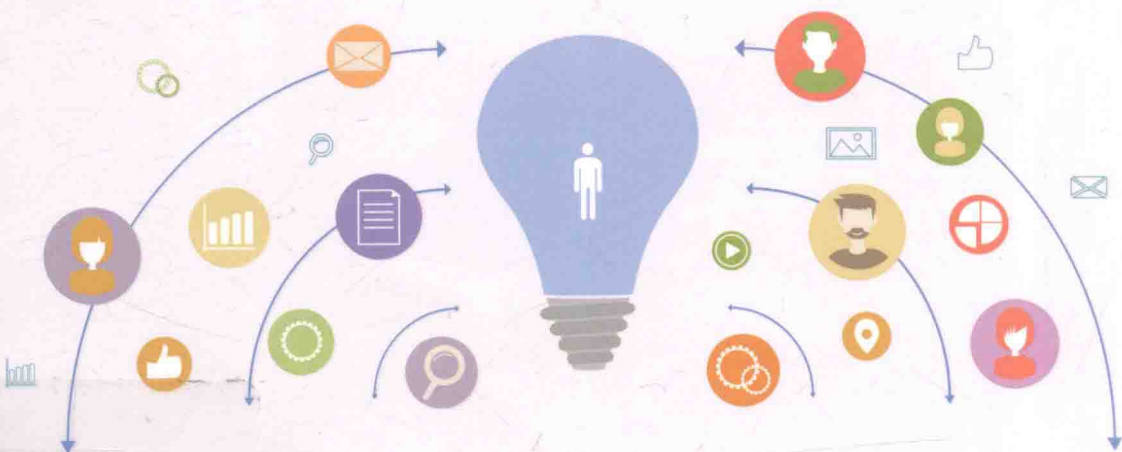


管理培训，追求绩效

工具、模型和最佳实践

李勇 龚乐 译

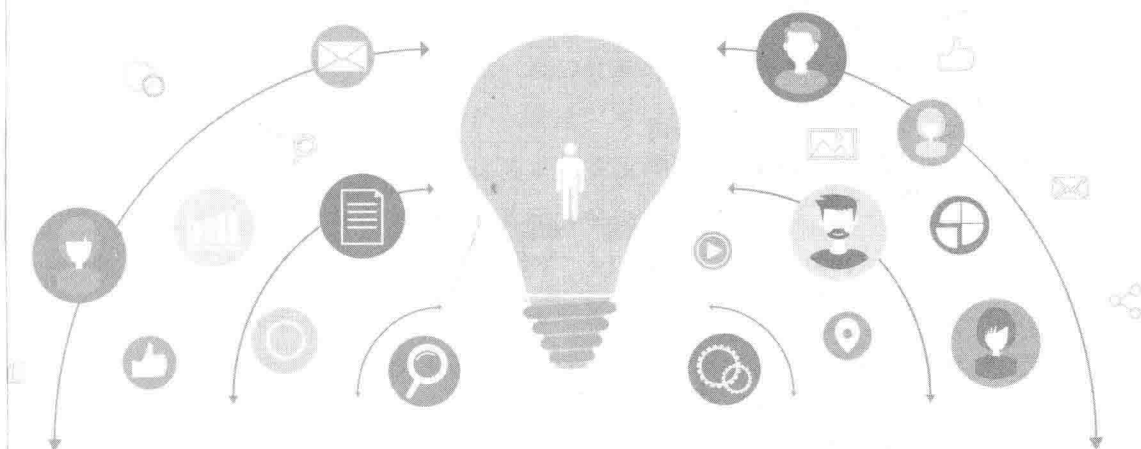


MANAGING THE TRAINING FUNCTION FOR BOTTOM-LINE RESULTS

TOOLS, MODELS, AND BEST PRACTICES

管理培训，追求绩效 工具、模型和最佳实践

[美] 简·巴贝切特 (Jean Barbazette) 著
李勇 龚乐 译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Jean Barbazette: Managing the Training Function for Bottom-Line Results: Tools, Models, and Best Practices

ISBN:978-0787982430

Copyright © 2008 by Jean Barbazette

All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Century Wave Culture Development Co-PHEI and is not the responsibility of John Wiley & Sons, Inc. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons International Rights, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2016 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2015-7321

图书在版编目(CIP)数据

管理培训, 追求绩效: 工具、模型和最佳实践 / (美) 简·巴贝切特 (Jean Barbazette) 著; 李勇, 龚乐译. —北京: 电子工业出版社, 2016.9

书名原文: Managing the Training Function for Bottom-Line Results: Tools, Models, and Best Practices

ISBN 978-7-121-29772-4

I. ①管… II. ①简… ②李… ③龚… 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(2016)第 202938 号

策划编辑: 晋 晶

责任编辑: 袁桂春

印 刷: 三河市华成印务有限公司

装 订: 三河市华成印务有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 19 字数: 309 千字

版 次: 2016 年 9 月第 1 版

印 次: 2016 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 58.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

致中国读者

我非常高兴能与 ACT 艾呈咨询、美国《培训》杂志合作。

在最近三次的中国之行中，我为中国的培训管理者讲授了管理培训职能的认证课程。我发现，很多培训管理者都很年轻，参与培训管理的年限并不长（和美国培训管理者同行动辄 15 年以上经验相比。——译者注），并且很多培训部门仅由一个人组成，面临着一系列独特的挑战。中国经济和产业快速发展，中国的培训管理者却没有足够的时间或关注获得同步成长，更不要说应对组织的未来；事实上在美国企业的培训部门类似的发展状况也非常典型。

我希望本书可以帮助培训部门系统性发展，无论是新任培训管理者还是有经验的培训管理者都可以将本书的培训职能系统测评工具作为标杆来进一步提升自己。本书中还包括众多培训管理者提供的很多成功的故事，包括工具、模型和最佳实践，阐述了如何将培训职能提升到更高的阶段。

本书的前三章从战略上聚焦于帮助培训管理者将现在的培训部门和理想中的高绩效表现的培训部门进行对比。我们鼓励培训管理者在工作中采用内部咨询的方法，培训部门运用“内部咨询八步法”可以帮助自己聚焦于业务的真正需求，进而证明培训结果的有效性。这其中很多值得推荐的方法也同样适合外部咨询。剩下的章节在操作层面上聚焦于基于真实世界的最佳实践，我相信这些实践在其他地方也能取得成功。

本书是我本人撰写的关于学习与发展专业人士成长系列丛书中的第五本（共六本），另外两本《培训需求评估：方法、工具和技巧》和《培训完美交付：策略、工具和战术》非常荣幸已经在中国由电子工业出版社出版。

培训诊所创始人 简·巴贝切特

2016 年 3 月

推荐序

互联时代的培训管理者发展与培训职能转型

中国培训产业经过短短十几年的发展，已经成为支撑中国企业成长与转型不可或缺的重要力量。无论从产业规模还是从业人数，培训都已经形成了一个相对独立、颇具规模的组织职能。今天在快速成长通道上的中国企业，无论规模大小、行业差异，没有设置培训职能（岗）的几乎很少，或者以“企业大学”的形态，或者沿袭传统的培训中心，或者设置培训部（岗），其主旨都在于通过提升员工队伍能力，来推动、加速企业转型升级，改善/加强组织能力，实现企业的健康发展。

长期以来，培训从业者大多认为培训职能在组织中的影响力如何，往往取决于企业高层对培训的重视程度，但实际上更公平地说，培训职能的影响力与培训管理者自身的视野、经历和专业技能更紧密相连。在过去相当长一段时间内，有培训发展经验、懂企业运营、了解组织设计、有创新能力的培训管理者经常一将难求。然而，中国市场上至今并未产生任何严谨、有分量的培训管理者教程，帮助现任或未来的培训管理者构建组织内的培训职能，指导培训管理者管理好“培训部”或“培训中心”，加速内部培训职能以传授知识为主的传统培训形式自身转型，更有效地使“培训部”真正成为转型变革组织中的“业务伙伴”，推动组织绩效实现。中国的培训管理者队伍大多数是“自学成才”，在实践摸索中提升。互联技术推动社会组织结构快速变化，影响组织内的个体学习、互动方式的改变，越来越多的培训管理者自感知识结构不完善，能力提升速度不够，应对快速变化的组织环境技能不足，系统强化培训管理者自身的发展需求，对于培训管理者个人

及其所工作的组织都变得更为迫切。

简·巴贝切特这本书的翻译出版，将有助于推动、引导互联时代的培训职能重构与转型，系统强化我国培训管理者岗位胜任技能，提升培训部门在组织内的影响力。简是美国培训业界的重量级专家，她于20世纪70年代创立的美国“培训诊所”，专注于“培训师”培养和“培训职能管理”，结合几十年的培训实践经验，她主持撰写了相关领域的系列专著，这是其中的一本。这本专著不仅系统阐述了组织内设置“培训职能”的重要性，规划/实施培训项目的关键步骤和技能，更重要的是指导培训管理者在推动“培训部”不断提升组织影响力的过程中，如何把“培训部”建设成推动组织绩效实现的重要渠道和工具，这对于成长中的中国培训管理者队伍非常重要。

互联时代的企业经营环境快速多变，员工应聘的岗位职责日益模糊，以胜任素质、岗位技能、学习地图为主轴的传统的组织学习建设规划思路，将难以支持新的组织学习生态体系构建。人们在期待组织学习的内涵和形式能跟上时代潮流的同时，也清醒地意识到“价值贡献”仍然是定位组织学习生态体系构建的核心，如果同意组织学习是个体与整体能力构建的过程，那么“能力”建设成功的衡量依据仍然是组织绩效改善。从这个意义上讲，简这本书的翻译出版，对互联时代推动我国组织学习生态体系构建的一线培训管理者自身发展，具有重要参考价值，是一本值得细细品味的组织学习能力提升的“工具书”。

姜宏宽

译者序

向匠人精神致敬

近几年来，越来越多我认识的做培训的人开始写书，真的让我这个同行艳羡不已！也有越来越多认识我的人劝我写书：将你这么多年来在企业里从事培训及相关管理工作的经验和体会进行总结和整理，既是对自己过往工作的一个梳理，又是对新进同行的一次有益传承……一个高雅脱俗、绝无铜臭的理由，的确会让我蠢蠢欲动，欲拒还迎……

我先后在三家国际知名的跨国公司工作了十几年，从分公司的一线培训师，一步一步走到中国区总部营销培训的头儿，作为参与者、被发展者及领导者，我经手的项目大大小小也百十来个，自忖确实有一些东西值得总结和反思。

我也自知那些东西充其量也就是个“分享”的过程，是否真到了能“著书立说”的水平，心底还是打个大大的问号的：一个在企业里而非学术单位摸爬滚打多年的人，或许连相关文献都没有通览，像这样的专业书也都没有看过几本，著的哪门子的书，立的哪门子的说，更别提哪里来的“著作等身”？我自己在内心里就把自己给“否定”了……

正当我一筹莫展、百爪挠心的时候，机缘巧合，我接触到简·巴贝切特及她的这本书。短短两小时的交流过得非常快，特别是当你面对的是一个在培训专业领域从业将近40年、渊博而又宽厚的长者时，那个过程短暂得让人不舍，令人焦虑……那种意犹未尽也促使我要向她的书要答案，我要“夺回损失”……

随着这种“追偿”的过程不断深入，我越来越发现，我要总结的所谓“经验”、“体会”不都在这本书里吗？我在以往实操过程中碰到过的困惑的“答案”不也在

这本书里吗？我要分享和影响更多同行的理念和想法不也都在这本书里吗？

于是，我有了一个想法，何不把这本书翻译出版？

第一，借鉴原文作者超过 30 年的实操经验，站在巨人的肩膀上“扬名立万”。

第二，借用经过了岁月锤炼和打磨的系统和工具将自己以往的实务进行梳理，或精益求精，或拾遗补阙，甚至回炉再造，不失为一次难能可贵的学习体验。

第三，说到学习体验，这也是我一次全新的学习体验：

- 学习的对象是全新的——原书的作者，学她前瞻性的宏观思维、敏锐的业务视角，带我走出此前培训工作中的小小困惑，踏上一马平川；更要学她细致、严谨的治学态度，文中提到的很多工具、表单及里面所包含的内容，有些恐怕是我一定会用到且一定会忽略的东西。
- 学习的对象也包括未曾谋面的、未来的读者，你们的批评与指正也会让本书的内容更丰富多彩，更加具有现实意义；而我则被放在了无影灯下，让我找到自己认识上的盲区，定能受益匪浅。
- 学习的心态是全新的——从一个自恃不低的“专业人士”变身为超级吸水棉。

第四，好好补一补英语，充分享受那种在中英文两种文字之间迷离、游刃、徜徉的感觉。希望能把自己从“二把刀”变成“有两把刷子”。

本书共 14 章，以第 1 章的“培训职能系统测评”为起点和主轴，让读者先对自己所处的培训工作现状“照照镜子”，给自己培训工作来一次全面“体检”，既提纲挈领地了解培训职能管理的全貌，又一目了然地发现自身存在的不足，进而有针对性地泛读或精读随后的相关章节，合理调配读者的精力。这种总体框架本身就是一种精妙的培训方法设计和呈现。

第 2 章和第 3 章则从培训在企业经营当中的定位来界定具体任务的优先顺序，以及如何用好“绩效咨询”的方法来践行这种定位，完成那些任务。前三章从宏观和理念的层面开宗明义，把握方向。曾有这么一句话：“方向比方法更重要，方向错了，方法再好，只会错得更离谱！”

从第 4 章开始，本书将此前第 1 章里提到的测评模块逐一进行梳理和阐释，以便读者结合自己的测评结果对号入座、有的放矢：从如何赢得高层管理者的支持到怎样运用好项目管理技术来高效运营一个培训项目（第 4、第 5 章）；从如何

选择培训项目到怎样聘请外部顾问(第6、第7章);既有如何管理专职培训团队,也有怎样挑选和培养主题专家担任内训讲师(第8、第9章);既有策略层面上如何在组织内做好培训项目的“市场营销”,更有在操作层面上怎样公布一个培训项目、怎样做好某个具体培训事件的行政安排(第10、第11、第12章);最后的第13和第14章则在如何于职场以外安排培训,以及如何设置和运营培训资源中心等方面给出了翔实、接地气的意见和建议。

这样的结构设计既保证了整体的紧凑性,让总论和分论形神兼具,又能在内容铺排上错落有致,详略有别,便于读者按图索骥,事半功倍。

通篇读完,你会发现,这些不正是企业培训管理者在日常工作中经常遇到而又不时卡壳的地方吗?足见此书不止是“接地气”而已,根本就是从地里长出来的!

“从地里长出来的”还可以在每章的具体结构里得到验证:从每章的具体结构来看(第1章除外),一开头会从系统测评的角度阐明这一章与整个测评系统的关联度,然后是相关的理念或技巧的陈述,这部分通常不会占用太大篇幅,而是在随后的内容里辅之以针对性极强的案例进一步加以说明和厘清,让人读来既不感到枯燥晦涩,又很容易找到在实际操作中借鉴或效仿的切入点,再随后配上多套实用性和适用性俱佳的工具、表单。例如,第5章中的绩效改进项目计划,精细到天和小时;第7章中有如何与外部顾问面谈以事前确保咨询服务品质;第8章中有如何对专职培训人员的专业能力进行评估和发展;第12章中的培训行政事务安排更是“夸张”到了物料清单中包含了哪些内容,哪里需要什么样的人签字,目前的进度如何……这些表单有的可以直接拿来使用,有的虽然因地域或时间的不同会导致些许差异,但它提供了一种思路,你也可以结合所在机构的实际作业模式进行针对性的调整或设计,也可谓授人以渔了。

这样的一本书——我更愿意称其为是一套手册,哪些读者可以从中受益,又该如何用好它呢?

- 组织机构的HR和培训管理者、负责人——从理念上厘清培训职能定位,促进培训工作更好地服务于业务、服务于绩效、服务于组织。在此也建议你买一本送给你的老板,让他进一步意识到你的价值,尊重你的专业意见和建议。如果老板会因此而多买了几本送给你的业务伙伴的话,那是极好

的——你的同僚们就会更加清晰如何提出有质量的需求，如何用好 HR 和培训这个宝贵的资源，如何促进培训效果真正落到实处……以便从过往的“相敬如宾”到真正的相得益彰。当然，还建议你送给手下员工人手一本，让情怀落地。

- 培训管理的执行者——人们都知道，一个想法和计划再好，没有得到很好的落实和执行，只会停留在“纸上谈兵”的阶段。执行是涉及方方面面细致、艰苦的工作，没有高尚的品格是万万做不了的，而我们正是这样一群“高（苦）尚（逼）”的人。我们可以从书中一方面了解培训行业发展的趋势，跟上主流方向，另一方面在实操层面借鉴他人成熟、成型的经验和方法，借用和内化简单实用的工具和表单，让你的工作事半功倍，如虎添翼。
- 培训公司、咨询公司的策划人员、营销人员——道理更简单，作为“乙方”，知道“甲方”在想什么，最在乎什么，才能做到有的放矢，所谓“知己知彼、百战百胜”。当然，在你的方案里或者从你嘴里冒出一些有关培训理念、趋势或理论方面的新词，是不是有那么点儿不明觉厉的意思？而当客户嘴里说的东西你似乎总是一头雾水的话，对于营销结果会有什么影响，恐怕也是不言自明了吧。
- 专职的或兼职的培训老师——现在市场上对于培训老师的正面评价有很多词：“有料”、“有趣”、“有意思”、“有范儿”……真正提到“有用”和“有效”的恐怕不是很多。不是老师们不用心、不专业，而是老师们太过钻到培训“牛角尖”里去了，而忽略了培训真正有效不只是课堂上那点时间，也不只是你一个人或单方面能够解决的，要会“跳出培训看培训”，在设计阶段、实施阶段及跟进阶段注入更多心血，不再只往牛角尖里注入，而要更多从客户“获取”需求、信任和支持，你的培训才能更具实效性，更有吸引力，更能卖出好价钱。
- 所有上述提到人员的入门者——让你一开始就是高起点，站在巨人的肩膀上，登高望远，少走弯路，少受委屈！你可以用正确的理念设定你自己职业发展的正确方向，你也可以让众多的工具、表单为你的工作添砖加瓦、增色添香，你还可以用培训技巧能力模型发现你的能力短板，用培训能力发展计划模板为你自己量身打造个人提升计划。

.....

回到文章的标题“向匠人精神致敬”。什么是“匠人精神”？网上有很多版本，坊间也有各种不同的诠释，但大多接受“执著”、“尽善尽美”、“精益求精”等，而这一切都是要经过时间洗礼和磨炼的，没有一二十年的积淀，哪儿来的“匠人”？

在当今充斥着“颠覆”、“革命”、“毁灭”等词语的环境下，在“猪放在风口上都会飞”的现实环境中，有多少人能坚守这种打磨、这种磨砺、这种磨难？这本书是经过了作者超过30年的实践积累和时间积淀的，这里的真知灼见和一丝不苟都历历在目。正所谓“路遥知马力，日久见‘真金’”！

能够参与翻译这本书是我的荣幸，这既是我向匠人学习的过程，更是自我修炼“匠人精神”的开始。我也希望邀请你跟我一起走上追求卓越之路，向匠人精神致敬！

目录

第 1 章	培训职能系统测评	1
	定义培训职能	2
	明确培训职能在十大关键领域中的角色和职责	2
	解读培训职能系统测评	31
第 2 章	妥善安排培训工作的优先顺序	34
	确认培训部门的关键义务和职责	35
	确定培训工作优先顺序并和业务计划保持一致	37
	将评估和愿景、使命、业务计划相关联	38
	制定培训部门的使命宣言	38
	预测未来需求并制定短期和长期相结合的培训计划	41
	制定自己的职位描述	41
	制定、监管和修改培训预算	56
	培训的成本	57
	确保培训遵守法律、合乎道德及规范	61
	参加外部专业组织	63
	紧跟培训的最新发展趋势	63
第 3 章	运用绩效咨询方法来管理培训职能	64
	什么是绩效咨询方法	65
	绩效咨询方法的好处	65

绩效咨询角色和培训师的多重角色	66
绩效咨询角色清单解释	72
绩效咨询角色的选择	74
绩效咨询八步法	75
绩效咨询法的转型策略	82
第 4 章 为培训职能赢得支持	87
明确培训部门和直线经理/主管建立合作关系的好处	88
明确在绩效干预前建立合作关系的技巧	88
明确在绩效干预时建立合作关系的技巧	89
明确跟踪绩效干预时建立合作关系的技巧	90
最后的策略	99
第 5 章 培训管理者的项目管理技巧	101
项目管理和绩效咨询八步法	101
通过需求评估来发起项目、创建项目团队并获得授权	102
计划项目	103
正确运用项目管理工具执行项目	104
正确运用项目管理工具控制项目	104
正确结束项目	104
第 6 章 选择培训项目和方案	108
确认购买流程的关键要素	109
撰写培训方案的需求建议书	112
明确培训项目的外部资源	113
为评估培训方案设定指标	113
避免采购陷阱的建议	114
第 7 章 如何选择外部顾问或培训师	122
选择外部顾问或培训师	123
寻找合适的咨询协助类型	123

顾问面谈	124
监督顾问的工作	124
第 8 章 管理培训团队	134
做出招聘选择	135
选择内部培训师	135
向内部培训师提供反馈	153
提升内部培训师的技能	153
运用不同类型的培训方法	153
运用培训师的不同角色	154
课程维护	155
开发培训师手册	155
运用能力模型来管理、辅导和发展培训师和课程开发人员	155
认证项目的好处	156
第 9 章 选择和辅导主题专家担任内部培训师	180
选择主题专家担任内部培训师	181
建立内部培训师选拔流程	183
第 10 章 成功的内部培训宣传策略	199
定义宣传	200
明确宣传培训职能的成功方法	201
在培训活动中和主管建立合作关系，避免“缺席”	201
第 11 章 培训活动发布	208
发布不同的培训服务	209
准备培训通知、课程目录和宣传册	212
撰写培训通知	217
发布培训成果	217
运用奖励工具	219
利用午餐会来宣传培训	219

决定在网站上展示信息的类型	219
确定网站维护的频率	223
第 12 章 顺利管理培训活动	224
计划培训活动	225
安排培训活动日程表	228
课程报名流程	228
软件的通用特征	231
课程报名确认流程	232
最后的课程准备	242
课后跟进	242
第 13 章 准备公司以外的课堂培训	259
与酒店谈判和协调培训场地	260
培训师和参训者的差旅安排	261
第 14 章 建立和运营企业资源中心	268
维护企业图书馆和资源中心	269
采购视听设备	271
维护设备和库存	271
订购培训材料和培训用品	275
制作视听材料和书面材料	278
监督费用报销系统	278
附录 A 精选书目	281
附录 B 培训资源	283
附录 C 成人学习五步法	286
译者后记	289

第1章

培训职能^①系统测评

本章目标

本章将帮助培训管理者学习：

- 定义培训职能
- 明确培训职能在十大关键领域中的角色和职责
- 解读培训职能系统测评

工具

- 1.1 培训职能系统测评
- 1.2 平均分计分卡

案例研究

- 东南亚某国有航空公司培训职能系统测评

① 很多机构和组织通过设置专职的“培训部门”来执行和完成培训相关工作；也有一些是通过项目等形式来实现的，如“内部培训师项目”、“人才发展计划”等。这里为了避免以偏概全，统称为“培训职能”。以下除非特别注明以外，均同此意。——译者注



定义培训职能

一般来说，组织中的培训部门是通过传递知识、提升能力、塑造态度来协助业务部门满足业务需求的。在很多情况下，培训部门是通过前瞻性地预测组织发展的需求，进而运用有计划和有组织的方法来满足这些业务发展需求的。

当然，也有一些情况只是“反应式”的，或者只是针对某些培训活动或服务要求的初步的、表浅的回应。举例来说，当一个公司新产品上市或现有产品升级换代时，销售部门会预估，新进的或在职的销售人员可能缺乏相应的产品知识和信息。这时往往需要通过进一步的需求评估来确认哪些销售人员缺乏哪些具体的产品知识和信息；需求评估以后，可能会决定安排某种相关的产品知识培训，或者提供某种针对性的产品销售辅助工具，美其名曰产品知识信息更新解决方案。

然而，在一个销售型组织中，培训部门除了可以帮助销售人员提升产品知识，使其能够协助客户选择最合适的产品以满足客户自身的需求以外，还应当帮助提升销售人员在销售技巧、时间管理、工作现场管理及人际交往等多方面的能力，从而进一步提升业绩。因此，上述的“解决方案”也许是不完整的。另外，培训部门在新产品上市后等待业务部门提出“协助改进不良业绩表现”的需求之后才提供支持的，也是缺乏前瞻性的表现，即所谓“反应式”的。

无论你的培训部门是前瞻性的，还是反应式的（抑或希望成为前瞻性的），明确培训职能在十大关键领域中的角色和职责将使你的培训工作更加有效。



明确培训职能在十大关键领域中的角色和职责

培训职能系统测评工具可以帮助培训管理者或其他测评人员区分和判断现有的培训职能在十大关键领域的运行水平。当然，针对某个具体的培训部门而言，这十大关键领域在战略层面上看并不一定都同样重要。这里的测评主要是请你思考，这十大关键领域在你所在组织里是如何运作的。