

培训进化论

从培训专家到学习设计师 PEI XUN
JIN HUA LUN

融合 5家企业大学案例
凝炼 10个学习设计模型
归纳 80个实战工具图表

双色
珍藏
版

张立志 著

国药、国家电网、工商银行、浦发银行、交通银行、三星、国家电投、中国石化、大庆油田、中广核铀业、宝钢、万达、京东、国美在线、正大集团、百丽集团、威高集团、世贸集团、佳通轮胎、长久汽车、伊利等企业的培训管理者或内训师学习过书中内容，或从中受益

培训进化论

从培训专家到学习设计师

张立志 著

融合 5家企业大学案例
凝炼 10个学习设计模型
归纳 80个实战工具图表

双色珍藏版

图书在版编目 (CIP) 数据

培训进化论：从培训专家到学习设计师 / 张立志著. — 北京：企业管理出版社，2016.3

ISBN 978-7-5164-1236-7

I . ①培… II . ①张… III . ①企业管理—职工培训 IV . ① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 047447 号

书 名：培训进化论：从培训专家到学习设计师

作 者：张立志

责任编辑：宋可力

书 号：ISBN 978-7-5164-1236-7

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816

编辑室 (010) 68416775

电子信箱：emph003@sina.cn

印 刷：北京凯达印务有限公司

经 销：新华书店

规 格：710mm×1000mm 1/16 15.75 印张 252 千字

版 次：2016 年 5 月第 1 版 2016 年 5 月第 1 次印刷

定 价：49.90 元

版权所有 侵权必究 · 印装差错 负责调换

推荐序



周末的深夜，平静如常，但当我翻开立志老师寄来的书稿，文中的点点滴滴，每一个项目，每一种工具又将我的思绪拉回国药大学初创时的精彩岁月。

立志在国药大学成立前便已加入我们的团队，他身上有两个特别突出的特点——爱培训、善学习。爱培训是第一个特点，他视培训为自己一生的事业——记得在第一次面试的时候，我曾问他职业生涯的规划方向，立志毫不迟疑地回答说，他想成为国内有影响力的培训师和企业大学管理者。此后，他始终践行这份理想，无论是日常阅读的书籍，茶余饭后交流的谈资，甚至深夜醒来辗转的思绪，多数都和培训息息相关。学习能力强是立志第二个特点，他善于总结工作中的心得体会，很好地把国内外优秀的理论、案例和我们日常的项目、课程相结合，打造出众多“国药味”的经典。今夜看到这本培训力作，也再次证明了他善于学习与总结的特点。

《培训进化论》这本书，是立志在培训领域中沧海拾贝的一次体验，他努力地摸索并总结着企业培训的生存规律和发展方向，并逐步将理论应用于实践。这本书中，有他公众号“培训每日谈”中的心得记录，有他真实培训案例中的体会分享，相信这些智慧之光对从事企业培训工作的同仁一定会有

很多借鉴和启发。

最后我想用一段话与立志老师和钟爱培训工作的读者们共勉——“成为一名优秀的培训管理者，从心态上要经历四个阶段历练：首先，要把自己当作别人，这是无我；再次，要把别人当作自己，这是包容；而后，要把别人当作别人，这是智慧；最后，要把自己当作自己，这是自在。”无我是小我，从低处着眼，保持谦卑心态；包容是大我，向宽处用心，得见众人之长；智慧是规律，找到与人相处的逻辑方法；自在是归零，回到本源，发现自己的存在价值。培训只是企业管理的一种方法，培训人也只是企业经营管理中的一份子，我们要清晰定位自己的价值，清晰定位企业发展的阶段，不断修炼自己的智慧与能力，做企业人才发展中有影响力的推动者。

刘天尧

国药控股股份有限公司人力资源部长
国药控股管理咨询分公司（国药大学）总经理

自序



我曾经做过四年多的管理咨询顾问，擅长从企业实际问题出发，以咨询的方法帮助客户设计一站式解决方案。在这个过程中，会涉及到培训的手段，包括课程设计和讲授，正是这段经历为我后来进入培训领域带来了更加全面的视角和系统化的思考，进而能够穿越培训本身去为业务解决问题。

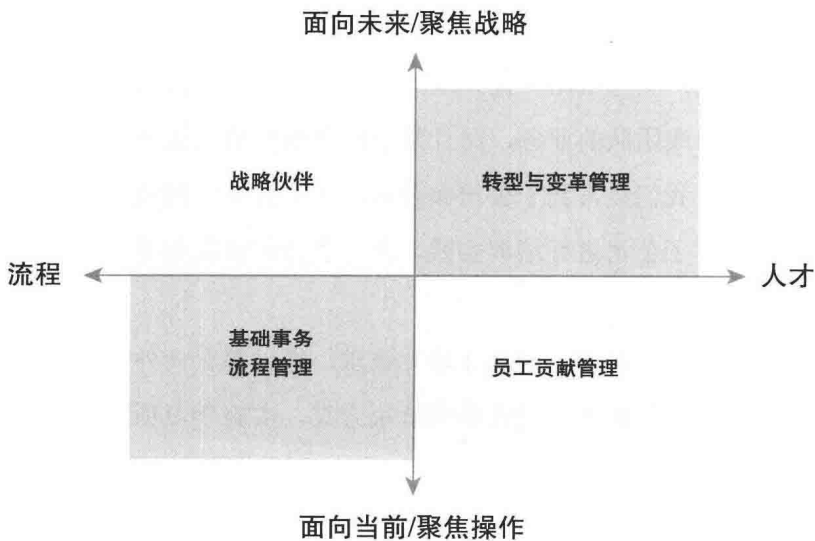
准确地说，我全身心地投入到培训中，是从2011年3月进入国药大学开始的。同年5月国药大学挂牌，当时我已经开始在筹备和着手开展项目。国药大学的使命是：支撑战略、提升绩效，做有影响力的推动者。我们一直都是把“培训”当成团队的业务，而且整个团队也像是创业团队一样，积极进取地开展工作。我们经常到子公司做调研，不断打造“国药味”的课程，并将大量课程送往子公司进行培训实践，因为子公司就是业务单元，是我们的客户和用户。

我们的理念是面对业务的人才培养需求，通过整合内外部资源，提升团队问题分析和解决的能力，设计整体解决方案，实施学习项目并推动效果落地。所以，在整个工作中，我们有两个重点：一是培养具有实战经验的内训师，因为他们是培训通往成功之路的重要资源；二是注重打造学习品牌，开展培

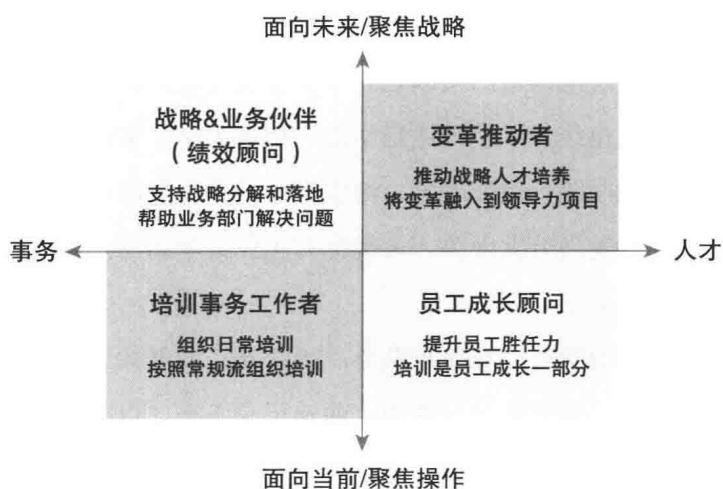
训营销工作，打造内部影响力。

2014年12月，国药大学不但被上海交通大学评为“最佳企业大学”，而且案例被《商业评论》评为“行动成功奖”金奖；2015年4月，国药大学被《培训》杂志评为“企业大学菁英奖”。回顾这四年多时间，国药大学所取得的成绩，主要得益于三点：一是国药控股股份有限公司作为混合所有制企业，全国有三百多家子公司、四万多名员工，他们对学习的需求非常旺盛，有广阔的土壤让我们实践；二是国药大学的领导给了我们充分的成长空间，他们重视人才工作的同时又鼓励我们大胆创新；三是整个团队围绕着公司战略和业务需求，激情工作、创新形式、狠抓落地。本书大量实践经验来自我曾经有幸参与并服务的这个团队，在此要特别感谢国药大学整个团队。

为什么国药大学卓有成效的做法不同于传统的培训模式？我们首先来看戴维·尤里奇提出的非常经典的人力资源四角色，如下图所示：



基于以上四个象限，我认为也可以将培训工作分成四种角色，如下图所示：



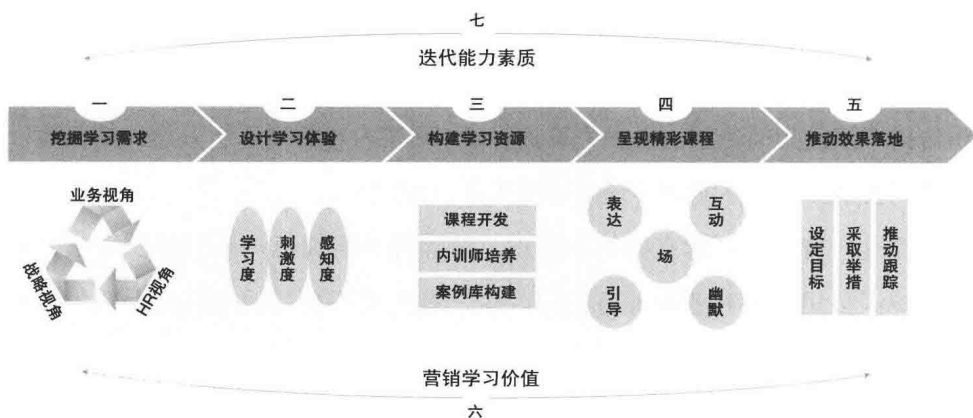
传统的培训功能更多是定位于培训事务工作者和员工成长顾问。而随着企业大学迅猛发展和培训技术的日益成熟，同时企业的发展对于人才的需求也更加多元化和动态化，所以，培训的定位也随之进化，从简单的请人来讲课，变成承担战略和业务伙伴甚至扮演着变革推动者的角色。培训从业者也从知识传播者演化为问题解决者和方案提供者。这些内容都属于学习设计的范畴，而培训人最终需要从知识传递者转变为学习设计师。

在这一背景下，所有的培训经理、培训师和培训机构其实都在面临共同的客户：公司的中高管和业务部门。这三者之间不再是传统意义上的甲方乙方关系，在共同客户面前都是乙方，共同帮助客户解决问题。怎么做呢？我认为首先要能够诊断人才的培养需求，然后有针对性地设计学习活动，在交

付后持续推动效果落地。与此同时，还要学会进行培训营销，营造学习氛围，提升学员对学习产品的期望。最后，我的建议是，作为改变他人的人，自己也需要不断提升。

在学习设计领域，国内外的经典著作给了我们不少的启发。同时，这几年企业大学和人才发展领域的实践也有不少令人称道的地方。在多年的咨询和培训工作中，我也结识了包括电信学院、招银大学、宝钢人才开发院、银联支付学院、联想学院、用友大学、淘宝大学、中集学院、乐视大学、携程大学、阳光大学、麦当劳大学等一大批优秀企业大学的朋友，感谢他们无私地分享、真诚的建议。

正是有这么多的学习、实践和思考，2011年，我开始在微博上写“培训每日谈”专栏文章，希望把自己的观点快速记录下来，以备日后所需。写文章逐渐成了我的一种学习方式。后来我想以一本书的形式将自己的实践心得更系统地呈现出来，于是开始撰写本书。我希望本书的方法论能给培训策划、学习设计和人才培养等工作带来一些帮助，同时帮助更多读者朋友从培训专家走向学习设计师。本书的结构如下图所示：



本书有如下三大特色：

体系性强 各章自成体系解决一个问题，同时整本书形成一套方法论；

实用性强 每部分内容均有案例，来自于工作实践，容易理解使用；

工具性强 每个知识点均有工具表单，有利于在工作实践中操作使用。

本书主要针对以下三类读者：

1. 企业培训管理者（培训经理、培训主管或企业大学学习设计人员）

建议精读全书内容，相信可以帮助您找到支撑战略和业务、设计落地性培训方案、实施课程开发和内训师培养项目、推动效果落地、提升培训影响力等方面的答案。

2. 独立培训师或企业内训师

建议精读第一、二、三、四、六章的内容，可以帮助您更好地挖掘学员需求、设计学员更喜欢的培训课程、提升授课的精彩度、打造个人和课程品牌。

3. 培训机构的培训顾问

建议您精读第一、二、三、五、六章，可以帮助您更好地了解客户，挖掘客户的需求，帮助您设计培训方案而不是课程拼盘，同时也可以推动培训落地方面找到解决方案。

期待我们一起进步！

张立志

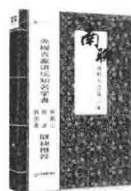
2015年12月31日

好书是俊杰之士的心血，智读汇为您精选上品好书



《赢在薪酬》

从战略、匹配、绩效、实操和工具五个层次，全面解读成功企业高效率薪酬体系设计！



《南聊：南柏智慧箴言》

央视百家讲坛大咖鲍鹏山、韩田鹿、郦波联袂推荐，已使成千上万企业家学员受益！



《培训进化论》

本书融合5家企业大学案例，凝练10个学习设计模型，归纳80个实战工具图表。最实效的培训必读书！



《绩效增长》

本书已有5000多家企业学习，400000名学员见证，解读行动成功王牌课程《绩效增长模式》！



《解密HRBP发展与体系构建》

中国HRBP界第一本书，国际人力资源顶级大师Dave Ulrich鼎力推荐！



《精解HRBP实战案例·工具与方案》

《解密HRBP发展与体系构建》姊妹篇，更多实战案例、工具与方案，传统HR向HRBP转型必备工具书！



《好预算定乾坤》

本书以小说对细节精益求精刻画的匠心及20多年的专业和权威，详解全面预算管理基本理论、实操细节、执行要点！



《新三板市值管理》

新三板市值管理第一本书！已（拟）挂牌企业、券商、投资公司、基金公司、中小企业局新三板市值管理必备书！



《新三板市值管理》

作者系统研究和借鉴现代管理营销，创新地提炼出了“支点理论”，并系统地阐述了其方法和运用法则！

关于“一书一课”的温馨提示

亲爱的读者朋友：

我们倡导学以致用、知行合一，所以特别推出“一书一课”服务，所有“智读汇·名师书苑”的精品图书背后，都有老师精品课程值得关注。

通过阅读、学习本书，帮您解决了哪些工作中的难题？工作中仍有什么样的难题未得到解决？请认真填写，本书策划服务团队及作者本人会在收到您的疑问后，进行解答。

已解决的难题：_____

未解决的难题：_____

欢迎咨询作者课程，希望到课堂现场聆听作者的智慧分享，请与我们联系。愿我们共同分享阅读、学习和成长的乐趣！



智读汇一书一课
微信平台

试读结束：需要全本请在线购买：www.ertongbook.com



推荐序 /1

自序 /3

第一章 挖掘学习需求 /1

第一节 支撑战略：新领域、新业务、新能力 /4

了解战略的三条路径 /5

关注战略的三大维度 /6

分解学习需求的两个工具 /8

第二节 支持业务：新举措、新问题、新挑战 /15

关注业务三大维度 /16

诊断业务问题三维模型 /18

需求访谈四个目的 /22

业务部门学习需求访谈六步法 /24

其他挖掘业务部门学习需求的方法 /29

业务顾问三大能力 /32

第三节 关联 HR：新员工、新经理、新岗位 /33

新员工的融入需求 /34

新经理的角色转变 /35

新岗位的技能切换 /35

第四节 聚焦需求：3R 模式让培训更精准 /36

从紧急、价值和可操作性三个维度筛选 /36

实施 3R 模式，提升培训效能 /37

3R 模式的思维特点 /40

第二章 设计学习体验 /43

第一节 学习度：四个象限让学习落地 /46

L1（有经验——良构知识） /50

L2（无经验——良构知识） /51

L3（无经验——劣构知识） /53

L4（有经验——劣构知识） /54

第二节 刺激度：三种方式点燃学习激情 /57

对抗式	/58
实战式	/61
激励式	/68
第三节 感知度：3P 模式提升学员感知度	/71
人员（People）	/71
过程（Process）	/72
有形展示（Physical Evidence）	/73

第三章 构建学习资源 /77

第一节 课程开发的“三驾马车”	/81
专业力课程：专业内容全部定制化	/81
职场力课程：通用内容情境定制化	/103
领导力课程：版权内容任务定制化	/105
第二节 内训师培养的“五化”	/110
简单化：减轻内训师的压力	/111
利益化：提供内训师的成长平台	/112
传承化：帮助内训师得以传承	/115
氛围化：打造尊重内训师的氛围	/116
制度化：提供相应的制度保障	/117
第三节 案例库构建的四大渠道	/119
培训经理深度访谈挖掘案例	/120

- 内训师和业务专家撰写 /121
- 在学习项目中产生案例 /121
- 发动“群众”提供案例 /122

第四章 呈现精彩课程 /125

第一节 打造场域：三个关键点勿忽视 /127

“1A3P”让开场先声夺人 /128

五个技巧让顺场更简单 /130

“SPA”让结尾很有力 /132

第二节 专业表达：跨越三条防线 /134

技术问题讲清晰 /134

专业知识讲通俗 /136

身边案例讲生动 /138

第三节 有效互动：设计三层次活动 /141

互动设计的五大基本理念 /142

互动活动的三层次理论 /143

互动活动的五个步骤 /144

第四节 适时引导：有效引导的三个技巧 /146

团队共创法 /146

ORID 四步法 /148

立体化提问法 /149

第五节 适度幽默：五种幽默方式 /152

自我调侃 /153

网络段子 /153

热点话题 /154

即兴反差 /154

形体幽默 /154

第五章 推动效果落地 /157

第一节 设计行动目标：实现无形价值有形化 /161

培训经理：设定有形化成果目标 /161

小组目标：共同制定落地目标 /163

个人目标：完成个人作业目标 /164

第二节 采取行动举措：加强练习才能落地 /165

实践知识：将知识转化为行动 /165

总结心得：在实践中总结反思 /170

分享收获：分享促进学习 /172

第三节 推动行为落地：相关利益人参与督导 /174

学员上级：后期落地的关键 /174

学习社群：互相促动的氛围 /180

培训经理：跟踪成果的负责人 /183

第六章 营销学习价值 /187

- 第一节 收益：给学员一个来参加培训的理由 /190
 - 展示业务痛点——引发共鸣 /190
 - 呈现学习收益——点燃期望 /191
- 第二节 产品：给你的产品取一个好听的名字 /193
 - 市场细分让场景更精准 /194
 - 目标选择让产品更聚焦 /194
 - 价值定位让品牌更久远 /195
- 第三节 实践：用案例或数据论证效果 /196
 - 案例——分享落地的案例 /197
 - 数据——听课后客户收益相关的数据 /197
- 第四节 渠道：打造多维度的营销渠道 /198
 - 线上渠道营销 /199
 - 线下渠道营销 /200
- 第五节 波次性：不要让营销成为一锤子买卖 /202
 - 项目前期 /203
 - 项目中期 /203
 - 项目后期 /203
- 第六节 稀缺感：培训是少而精的产品 /203
 - 限人 /204
 - 限量 /205