

系统方案

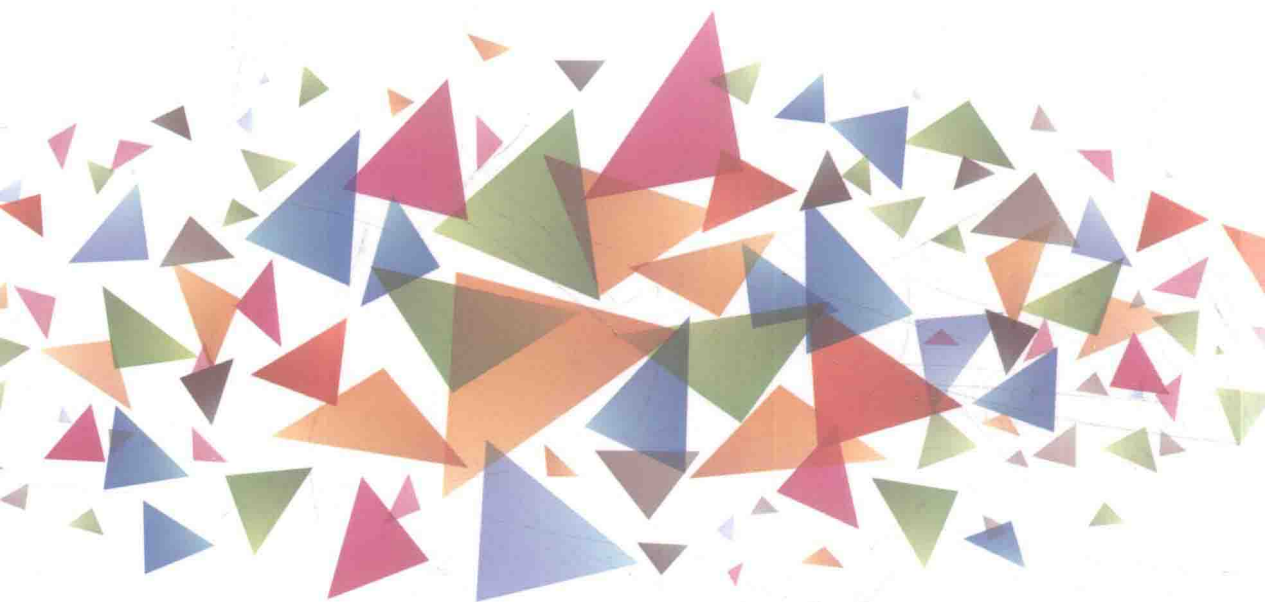
实用工具

前沿新知

培训的力量

互联网+时代培训管理与创新

许盛华 著



作者20年培训管理的匠心之作
组织持续提升核心竞争力的新引擎

 中华工商联合出版社

培训的力量

互联网 + 时代培训管理与创新

许盛华 著



中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

培训的力量：互联网+时代培训管理与创新 /

许盛华著. — 北京：中华工商联合出版社，2016.7

ISBN 978-7-5158-1727-9

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第156789号

培训的力量：互联网+时代培训管理与创新

作 者：许盛华

责任编辑：于建廷 效慧辉

营销企划：王 静 万春生

封面设计：尤际广

责任印制：迈致红

出 版：中华工商联合出版社有限责任公司

发 行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：北京凯达印务有限公司

版 次：2016年9月第1版

印 次：2016年9月第1次印刷

开 本：889mm×1194mm 1/16

字 数：320千字

印 张：20

书 号：ISBN 978-7-5158-1727-9

定 价：58.00元

服务热线：010—58301130

团购热线：010—58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场A座

19—20层，100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicapl202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，

请与印务部联系。

联系电话：010—58302915

前言

我最早踏入培训行业是 1996 年，当时我从芬兰的赫尔辛基科技大学毕业，被通力电梯（KONE）聘任，在芬兰总部接受了一年的培训，之后被派回国内，担任通力电梯中国公司的培训经理。一个学理工科的人突然改行转向人力资源做培训，多少让人吃惊，自己也感到有点无所适从，但这份工作是我自己选择的，于是义无反顾地投入进去了。当时公司在国内刚刚建厂，还没几个人，所以，对于接下来公司即将开始的大规模发展，我心里既有期待，又有不安，对自己能否做好这份工作确实没什么把握。

于是，像所有新入行的朋友一样，第一反应是求助于书本。遗憾的是，大部分书谈的是理论，读起来觉得都不错，但在实际工作中可操作性不强，没多久我就把那些书扔在一旁，专心致志地开始考虑培训体系建设的问题。凭着理工科的功底，以及思索加探索，我制作出了第一份“培训需求分析报告”，其实也就是今天我定义的“静态需求”。那是一份综合性的需求分析报告，参考了各岗位的主要工

作职责。总经理看了那份报告，赞不绝口。说实话，总经理的那番夸奖给了我极大的信心。

我在那家公司做了五年培训经理。回顾那五年，是我收获颇丰的五年。随着公司的飞速发展，我的培训管理经验和理论都得到不断地丰富和完善。到了五年后的2002年，看到不少公司都在培训数据管理上缺乏相应的工具，于是我萌发了开发培训管理软件的想法。经过一年多的实践，2003年，“摆渡人”培训管理软件的初始版本应运而生。经过不断地验证和更新，该软件逐步走向成熟。

在从事培训管理工作的10多年中，我有过成功的喜悦，也有过失败和挫折。但不管如何，总想把自己成功的经验和失败的教训跟朋友们、同行们一起分享。在过去数年中，我推出了《建立以需求为导向的量化培训管理体系》的培训课程，因其实战性和实操性强，受到广大同行的称赞。不少朋友鼓励我出书，将我的经验写出来与大家分享。但苦于前几年忙于讲课，加上自己的惰性，写好的初稿一直没有修订。好在一些好朋友不断地督促我，加上几年来也有了更多的积累和沉淀，这本书终于问世了。

感谢那些参加过培训课的朋友，他们的督促和鼓励给了我力量！

感谢晋晶老师，她为我的书提供了大量宝贵的建议。感谢周樾老师，他对书中的“常见的培训方式”部分作了补充。感谢原中法水务的培训经理卢晓璐老师，她也为我的书稿提供了大量宝贵的意见。在此一并感谢！

感谢上海时代光华教育发展有限公司副总裁张春林、上海时代光华教育发展有限公司内容研发部经理刘慧丽、北京微助网络科技有限公司咨询顾问谢丽娜，有了他们的鼎力支持，E-learning部分和知识萃取部分才得以完成。

需要说明的是，这本书是基于实操层面跟大家分享的经验，有的有理论支持，有的仅仅是一种经验。

谨以此书献给那些对培训管理非常热爱，又缺乏经验的同行，希望它能帮助你们在培训管理的实际操作中节省时间，降低成本，少走弯路，提高效率，并助你们打造自己的核心竞争力。

杀鸡焉用牛刀

常有人跟我说，许老师，这套东西看上去不错，但是不是组织需要发展到一定的程度才有用？用到我们这样小规模的公司会不会有点杀鸡用牛刀的味道？我相信，问这问题的朋友通常都被一些具体的事情所困扰，例如，培训得不到组织高层的应有重视，企业中层干部往往把注意力放在业务而不是培训人才上，管理层对培训带来的效果很怀疑，培训资源不足，培训孤掌难鸣，等等。

我的建议是，不要仅凭组织当前的大小和规模来衡量建立体系的必要性，而是要以专业的精神和态度对待培训体系建立的问题。今天组织规模可能不大，明天就不会发展起来吗？再进一步说，作为一位职业经理人，谁也不愿意一辈子都在一家很小的公司工作吧？今天的充分准备，就是我们明天职业生涯发展的资本。

我们单位培训基础薄弱怎么办

还有人跟我说，许老师，你这套东西看上去很专业，也很好，问题是，我们单位基础薄弱，我们的员工素质不高，不要说胜任能力，就是岗位职责描述都不是很清晰，你说，这种情况怎么实施你所说的培训体系建设？

这是个很有挑战性的问题，几乎在每一个公开课上都会有人提出。我的建议是：假设我们单位什么都有了，我们的价值在哪里呢？我们的真正价值是，当单位什么都没有，我们帮它建立起来。我们可以分阶段、分步骤去建，不需要一下子就很完美，但需要一种持续改善的精神。想象一下，当我们在一个岗位非常平淡地做了几十年，如果我们做的事情别人都能做，到时不要说想要高出年轻人几倍的薪水，能否生存下来都是问题。想象一下，一艘小船，在大海中漫无目的地飘荡，随时过来一个巨浪，就会把小船淹没。一个没有任何竞争力的雇员，是不是像这艘小船，随时会被社会变化的大浪淹没？

所以，我的建议是：作为一名员工，不要局限于做现在公司需要做的事，也不要过多地纠结于单位给了我们什么平台就做什么事情。《高效能人士的七个习惯》给我们画了两个圈，一个是“关注圈”，一个是“影响圈”。如果我们过多地关注“关注圈”，我们的“影响圈”会缩小；如果我们的重心在“影响圈”上，我们的“影响圈”会越来越大。

所以，坚持去打造自己的核心竞争力吧。努力做到：别人想不到的我们能想到，别人看不见的我们能看见，别人做不出来的我们能做出来！

许盛华

2016年5月8日

目 录

CONTENTS

前言 / 1

第 1 章 培训管理者的瓶颈和解决方法 / 1

- 1.1 培训是谁的事 / 3
- 1.2 如何获得高层的支持 / 4
- 1.3 培训计划出了什么问题 / 8
- 1.4 培训管理有哪些瓶颈 / 9
- 1.5 培训管理者如何定位 / 12

第 2 章 培训体系和职位职级体系 / 15

- 2.1 培训体系 / 17
 - 2.1.1 培训体系概述 / 17
 - 2.1.2 培训体系的结构 / 19
 - 2.1.3 培训运作管理是难点 / 21
 - 2.1.4 培训体系建设离不开信息化管理系统 / 21

2.2 职位职级体系 / 22

2.2.1 职位类型 / 23

2.2.2 职位级别 / 24

2.2.3 等效职位 / 25

第3章 课程体系和讲师体系 / 27

3.1 课程分类和分级 / 29

3.1.1 课程分类 / 29

3.1.2 课程分级 / 31

3.2 课程体系的建立 / 33

3.2.1 课程体系建立的基本原则 / 33

3.2.2 通用课程体系的建立 / 34

3.2.3 专业课程体系的建立 / 38

3.2.4 课程体系建立实例 / 40

3.3 内部讲师的选、育、用、留 / 42

3.3.1 内部讲师的选拔 / 43

3.3.2 内部讲师的培养 / 47

3.3.3 内部讲师的聘用 / 58

3.3.4 内部讲师的激励 / 60

3.4 外部讲师甄选 / 64

3.4.1 了解需求 / 64

3.4.2 让内部专家一起参与 / 65

3.4.3 识别陷阱 / 66

3.4.4 甄选方法 / 67

3.4.5 外部讲师评审表 / 68

第4章 培训需求管理 / 71

- 4.1 传统的需求调查法及其瓶颈 / 74
- 4.2 静态培训需求和动态培训需求 / 76
 - 4.2.1 静态需求、动态需求及其定义 / 76
 - 4.2.2 如何操作静态需求和动态需求 / 80
- 4.3 静态需求量化分析 / 89
 - 4.3.1 静态需求的量化分析方法 / 89
 - 4.3.2 静态需求的量化分析结果 / 90
 - 4.3.3 静态需求的量化分析解读 / 92
- 4.4 动态需求量化分析 / 92
 - 4.4.1 动态需求的量化分析方法 / 92
 - 4.4.2 动态需求的量化分析结果 / 94
 - 4.4.3 动态需求量化分析解读 / 96
 - 4.4.4 动态需求分析结果的运用 / 97
 - 4.4.5 动态需求管理的注意事项 / 100

第5章 培训计划的制订 / 101

- 5.1 培训计划的三大工程 / 104
 - 5.1.1 三大工程的定义 / 105
 - 5.1.2 三大工程相互补充 / 106
 - 5.1.3 如何有效开展三大工程 / 108
- 5.2 年度培训计划的制订 / 109
 - 5.2.1 确定培训目标 / 110
 - 5.2.2 按目标设定培训指标 / 114

- 5.2.3 分析预测结果并做调整 / 117
- 5.2.4 预定培训资源 / 123
- 5.2.5 安排课程开班时间 / 125
- 5.2.6 撰写年度计划报告 / 129
- 5.3 部门培训计划的制订 / 131
- 5.4 月度培训计划的制订 / 132
- 5.5 年度培训计划的宣传和推广 / 135
 - 5.5.1 计划的宣传方法 / 136
 - 5.5.2 宣传的基本原则 / 137
 - 5.5.3 计划宣传实例 / 138

第6章 培训计划执行 / 141

- 6.1 提高计划完成率的有效措施 / 143
- 6.2 培训计划的实施细节 / 145
 - 6.2.1 确认培训对象和资源 / 145
 - 6.2.2 培训报名 / 146
 - 6.2.3 培训邀请函 / 147
 - 6.2.4 培训计划执行报告 / 149
- 6.3 培训的后勤支持 / 150
 - 6.3.1 培训准备检查清单 / 150
 - 6.3.2 培训常见座位排列方法 / 152
- 6.4 课程实施 / 157
 - 6.4.1 课程的宣传 / 157
 - 6.4.2 培训前支持 / 159
 - 6.4.3 培训中支持 / 160

- 6.4.4 培训后支持 / 161
- 6.4.5 课程实施流程图 / 161

第7章 培训评估 / 165

- 7.1 培训评估的水渠理论 / 169
 - 7.1.1 第一段水渠：需求分析 / 170
 - 7.1.2 第二段水渠：培训 / 170
 - 7.1.3 第三段水渠：学员的应用 / 171
 - 7.1.4 第四段水渠：学员上司的支持 / 173
- 7.2 柯氏的培训评估及其操作方法 / 175
 - 7.2.1 第一级评估：反应评估 / 175
 - 7.2.2 第二级评估：学习评估 / 178
 - 7.2.3 第三级评估：行为评估 / 179
 - 7.2.4 第四级评估：成果评估 / 188
- 7.3 培训管理关键绩效指标 / 194
 - 7.3.1 培训管理的“马后炮”和“诸葛亮”指标 / 195
 - 7.3.2 培训管理的 KPI 及其公式和计算方法 / 197

第8章 培训报表 / 207

- 8.1 报表的作用 / 209
- 8.2 培训报表实例一：重点课程月度报表 / 211
- 8.3 培训报表实例二：培训计划完成状况和计划完成率 / 213
- 8.4 培训报表实例三：培训需求完成率 / 215
- 8.5 培训报表实例四：培训百分比 / 218

- 8.6 培训报表实例五：人均培训小时柱状图 / 219
- 8.7 培训报表实例六：课程类型的课时分布饼图 / 220
- 8.8 培训报表实例七：课程类型费用分布饼图 / 221

第9章 从培训到发展 / 223

- 9.1 发掘员工潜力 / 226
- 9.2 重视才干 / 227
- 9.3 留住人才 / 228
- 9.4 员工个人发展计划 / 229
- 9.5 制订行动方案 / 231
- 9.6 培养中层领导 / 234

第10章 企业大学 / 237

- 10.1 为什么要企业大学 / 239
- 10.2 企业大学的构建 / 240
- 10.3 三位一体的企业大学 / 241
- 10.4 企业大学的课程结构 / 243
 - 10.4.1 屋状图 / 243
 - 10.4.2 金字塔 / 244

第11章 互联网+时代培训体系创新 / 245

- 11.1 互联网+时代的培训管理 / 248
 - 11.1.1 互联网+时代培训体系 / 248

11.1.2	互联网+时代培训管理者的机遇和挑战	/ 250
11.1.3	互联网+时代培训管理者如何开展工作	/ 251
11.2	E-learning	/ 253
11.2.1	E-learning 的特点	/ 253
11.2.2	E-learning 的应用情景	/ 255
11.2.3	E-learning 在线学习发展趋势	/ 257
11.3	混合式学习	/ 259
11.3.1	混合式学习简介	/ 259
11.3.2	从面授到 E-learning 再到混合式学习	/ 259
11.3.3	混合方法	/ 261
11.3.4	混合模式	/ 261
11.3.5	操作步骤	/ 262
11.3.6	应用	/ 264
11.4	微课程	/ 266
11.4.1	微课程的定义	/ 267
11.4.2	微课设计与制作的流程	/ 268
11.5	行动学习	/ 271
11.5.1	行动学习的概念及特征	/ 272
11.5.2	行动学习法操作步骤	/ 275
11.5.3	行动学习法的应用范围	/ 277
11.5.4	行动学习小组和其他问题解决小组的区别	/ 280
11.5.5	行动学习中催化师和学习教练的作用	/ 281
11.6	翻转课堂和慕课	/ 282
11.6.1	定义及特点	/ 282
11.6.2	翻转课堂在企业的实践	/ 284
11.6.3	基于慕课的培训模式	/ 285

11.6.4 慕课在企业中的实践 / 288

11.7 知识萃取 / 289

11.7.1 为什么要知识萃取 / 290

11.7.2 如何进行知识萃取 / 292

11.7.3 知识萃取的产出 / 295

11.7.4 知识萃取的成果转化 / 296

参考文献 / 301

第1章

培训管理者的瓶颈和解决方法

CHAPTER 1

“培训是员工自己和其上司共同负责的事，其他部门主要是支持和配合。”——这句话我们仔细琢磨，会有很多感悟。

