

美国培训认证协会(AACTP)授权独家出版

培训经理手册

主编：刘永中 金才兵
众行管理资讯研发中心 编著

TRAINING MANAGER HANDBOOK



南海出版公司

F272.92-62
L719:4

培训经理手册

主编：刘永中 金才兵
众行管理资讯研发中心 编著



南海出版公司

2004·海口

图书在版编目 (C I P) 数据

培训经理手册 / 刘永中, 金才兵主编; 众行管理资讯研发中心编著。

—海口: 南海出版公司, 2004. 6

ISBN 7-5442-2865-7

I. 培… II. ①刘…②金…③众… III. 企业管理—职工培训—手册

IV. F272. 92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 035995 号

PEIXUN JINGLI SHOUC

培 训 经 理 手 册

编 著 众行管理资讯研发中心

主 编 刘永中 金才兵

责任编辑 吴 键

特约编辑 查科夫

封面设计 枫 叶

出版发行 南海出版公司 电话: (0898) 65350227

社 址 海口市蓝天路友利园大厦 B 座 3 楼 邮编: 570203

电子信箱 nhcbgs@0898.net

经 销 新华书店

印 刷 广东省阳江市教育印务公司

开 本 787×960 毫米 1/16

印 张 28

字 数 400 千字

版 次 2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

印 数 1~5000 册

书 号 ISBN 7-5442-2865-7

定 价 68.00 元

南海版图书 版权所有 盗版必究

序

管理大师杜拉克曾将一个经理人对企业的贡献分为三个层次：第一层是直接创造利润，比如让推销员卖出自己的产品；这是最基础的一个工作。第二层就是进行研发、改进技术、改进产品或改善服务；这是更具有远期效果的一个层次。最高层次的就是培养人才，这是最具远期效果的、最具战略性的贡献。

企业的未来发展就是靠今天的人才培养。人才是企业的第一资源，也是最重要的资源。从这个角度来看，优秀的培训经理为企业的发展做出了巨大的贡献！

培训是企业最具有战略性的工作。在这样的人性化管理的时代，同时也是倡导个体终身学习的时代，公司的发展及其组织成员的发展之间的关系要比以往任何一个时代都更为密切，可谓是相辅相成。作为培训经理，从事的是把企业的发展和个人的职业发展密切结合起来的一项工作，其价值也就体现在企业发展和个人发展的高度统一以及效益最大化。要达到这一理想目标并不容易。一方面，培训经理必须掌握企业的经营情况、发展战略、公司文化与市场竞争态势，并且利用各个层面的不同沟通渠道，了解企业中各级各类人员的关注点和发展需要，才能准确地把握，并在一定程度上引导培训需求，为企业建立合理的培训体系和制度；另一方面，培训经理又必须具备培训师的专业素质，了解培训的规律以及培训的最新理念与技术，熟知培训市场的动态，具有设计课程的专业能力和准确审视培训资源的专业眼光，并能做出有效评估。可以说，“培训经理”并不是一个令人感到轻松的职位。

面对这种情况，我们以培训经理的工作内容和工作特点为基础，针对培训经理工作中遇到的问题，编写了这本《培训经理手册》，为培训经理提供多一点的理论支持、多一些专业的工具和多一分成功的把握。

本书内容结构为：

上篇 培训体系的建立

中篇 培训计划的制定

下篇 培训实施与评估

上篇“培训体系的建立”，从战略的角度帮助培训经理进行准确的角色定位、职责确定，阐述了如何建立企业的培训体系和培训政策制度，怎样进行企业培训文化的建设和获得培训资源。在本篇，我们讲到了培训经理和培训师的区别。培训师是传授者，把自己的理论知识和实践经验讲授给学员，以达到启发学员思维，帮助其提高能力的目的。而培训经理不仅要扮演培训师的角色，他需要扮演更多、更重要的角色是：提供者——培训组织者要设计、保持、实施培训计划，要及时把握培训需求，提供满足培训需求的各种课程设置、计划目标；管理者——担负着对培训活动进行计划、组织、控制和提高的任务，建设并管理培训组织；创新者——建设开放式的培训信息系统，开发超前的培训供应系统；战略促进者——制定与组织目标和组织战略相关的培训目标和战略，开发并合理运用培训资源，推动培训文化的建设。可以说，明确了培训经理的角色和职责，就等于把握了其工作的本质和关键。

中篇“培训计划的制定”，从战术的角度，与读者分享培训需求分析、年度培训计划的制定、培训预算的制定三个方面的心得。怎样比较科学、客观的制定一个公司的培训计划？这主要从“为什么制定培训计划”这一角度去思考，从企业的整体发展状况去考虑。任何企业都希望投入有所回报，因此应该从“解决现实问题”的角度来考虑培训计划的制定，另外还

要从企业发展战略的角度来考虑,培训计划必须与企业的发展计划特别是短期规划要完全吻合。

下篇“培训实施与评估”,从实战的角度,分析培训实施与控制、培训效果评估中需要注意的问题及其对策。如果说,培训计划都还只是停留在纸面上的议事日程而已,那么到了培训实施阶段,那就是真刀真枪地实干了。计划不好,可以再商讨,但是培训一旦实施,任何行为问题都难以修正,因为它们都已经成为事实,无法挽回。所以,在培训实施阶段,要努力把所有工作项目一一落实,把问题发生的概率减小到最低。而培训效果评估,既是培训流程的最后一个环节,也是下一个培训活动的开始;既是为了考核培训的实际效果,总结经验教训,也是为了以后开展培训活动提供借鉴。它承载着这样一个重要的承上启下的重要功能,我们没有任何理由不去重视它!

综观全书,从战略、战术和实战三个角度行文,形成全方位立体思维结构。为培训经理们周详考虑,《培训经理手册》还随书附录了名企培训案例、培训表格、培训名词解释等实用工具,使得本书更具实用性,也为培训经理带来工作上的便利。

本书既可以作为培训经理的实用工作手册,也可作为培训从业者入门读物,真诚希望本书能够为您带来帮助。

众行管理资讯研发中心

2004年4月

目 录

上篇 企业培训体系的建立

第一章 培训经理的角色和职责.....	3
1.1 什么是培训	4
1.2 培训的重要性	7
1.3 培训经理承担的角色.....	16
1.4 培训经理的职责	22
第二章 企业培训体系的建立	25
2.1 有效企业培训体系的特点.....	26
2.2 有效企业培训体系的基本原则.....	28
2.3 如何创建企业培训体系.....	30
第三章 企业培训文化的建设	41
3.1 如何获得企业高层的支持.....	42
3.2 如何与各部门经理协调沟通.....	53
3.3 如何赢得员工的配合.....	57
第四章 培训政策与制度的制定.....	61
4.1 形成企业培训政策.....	62

4.2 培训制度的制定.....	67
第五章 建立广泛的培训资源	73
5.1 加强与外部合作交流.....	74
5.2 建设内部师资队伍.....	88

中篇 培训计划的制定

第六章 培训需求分析	95
6.1 什么是培训需求分析.....	96
6.2 为什么要进行培训需求分析.....	102
6.3 培训需求分析的任务.....	106
6.4 培训需求分析的参与对象.....	108
6.5 培训需求分析的流程.....	112
6.6 培训需求分析的三大层次.....	117
6.7 培训需求分析的方法.....	137
范例：如何找出销售员小王的培训需求.....	146
第七章 年度培训计划的制定	151
7.1 培训计划制定的一般流程.....	152
7.2 培训计划制定的原则.....	161
7.3 培训计划的内容.....	165
7.4 如何撰写有说服力的策划书.....	176
第八章 培训预算的制定.....	181
8.1 培训成本分析.....	182
8.2 培训预算制定的方法.....	191

8.3 培训预算的执行	199
-------------------	-----

下篇 培训实施与评估

第九章 培训实施与控制	203
9.1 实施前的准备工作	204
9.2 培训实施的控制工作	224
9.3 作好培训跟进工作	230
9.4 培训进行中的纠偏工作	233
第十章 培训效果评估	239
10.1 培训评估的重要性	240
10.2 培训评估的类别	243
10.3 培训评估系统的建立	246
10.4 培训评估的原则和标准	248
10.5 培训评估的流程	252
10.6 实施评估应该注意的几个问题	267
10.7 如何写评估语总结	270
10.8 作好档案记录工作	276
附录 1: 培训表格	279
附录 2: 培训名词解释	397
附录 3: 名企培训案例	321

上 篇

企业培训体系的建立

第一章

培训经理的角色和职责

步入二十一世纪，随着经济的飞速发展，市场日益成熟，竞争也逐步升级，企业面临的将不再仅是产品、技术的竞争，更多而是人才的竞争。越来越多的企业认识到“员工是公司最重要的资产”，不断通过培训让这些“资产”增值。

作为培训经理，所要做的工作不再是“送员工出去学习”这么简单，而是要从战略的角度思考如何造就人才、如何提高和发展员工素质，提升企业的竞争力。

在这样的环境下，培训经理要充当什么样的角色、承担什么样的职责，这是本章将要和大家分享的问题。

1.1 什么是培训

培训的定义

翻开各种培训书籍，对培训的定义五花八门。到底什么是培训呢？

- 广义上讲，培训可以理解为人力资源开发的中心环节。
- 狭义上讲，培训即为提高人们实际工作能力而实施的有组织、有计划的介入行为。

英国官方的培训委员会为培训下的定义是：“通过正式的、有组织的或有指导的方式，而不是一般监督、工作革新或经验，获得与工作要求相关的知识和技能的过程。”

其实，我们没有必要去记住这些拗口的学术性的定义，对于培训从业人员来说，我们可以有自己更清晰的定义：

培训就是通过改变受训人员的知识、技能、态度，从而提高其思想水平及行为能力，以使其有相当的能力去处理现时担当的工作，甚至准备迎接将来工作上的新挑战。

培训的三要素

任何培训都是为了实现知识、技能和态度的改变。知识、技能和态度是培训的三大要素，三者缺一不可。通俗地说，培训可以看作是一张大饼，由知识、技能和

态度三大块组成。



“培训的三要素”

知识培训

是员工得到持续提高和发展的基础。员工只有具备一定的基础及专业知识，才能为其在各个领域的进一步发展提供坚实的支撑。我们在学校所学到的知识，大部分属于此类。

技能培训

知识只有转化成技能，才能真正产生价值。这就是我们常说的“知识就是力量”、“科技是第一生产力”。员工的工作技能，是企业产生效益、获得发展的根本源泉，因而技能培训也是企业培训中的重要环节。

态度培训

员工具备了扎实的理论和过硬的技能，但如果没有正确的价值观、积极的工作态度和良好的思维习惯，那么，他们给企业带来的很可能不是财富，而是损失。而有态度积极的员工，即使暂时在知识和技能上存在不足，但他们会为实现目标而主动、有效地去学习和提升自我，从而最终成为企业所需的人才。因此态度培训是企业必须持之以恒地进行的核心重点。

培训与教育的区别

无论是教育还是培训，都关注员工知识、技能和态度的提升。正因为它们具有这样的共同点，许多人经常将两者混淆，搞不清它们之间到底有何区别。

对教育和培训的一般理解是：教育往往指的是学历教育，周期长，重点在于知识的学习；而培训则是非学历教育，周期较短，重点在于实用性知识或技能的学习。

当然，对于培训从业人员，仅仅有这样的认识是不够的，我们还必须剖析教育和培训更深一层的区别，从而对我们的培训工作起到指导作用。

教育与培训的区别比较

教 育	区别点	培 训
在教育中，知识主要是通过教而学会的。教师告知学生什么是真理。	知识	在培训中，知识主要是被发现的而不是传授的。培训员只是促进和帮助学员去发现真理。
教学以教师为中心。	中心	培训以学员为中心。
教学主要关注那些可测评的行为。	行为	培训虽然也关注行为，但它同时关注态度。
教学注重明确的行为性目标，强调信息的获取。	目标	培训虽然也注重目标的明确性，然而更强调人际技能的掌握（学会如何学习）。
教学内容关注于理论性能力。	内容	培训内容涉及人的技能，诸如决策能力和批判性思维能力，以及处理人际关系、进行管理和领导所需的一些软技能。
教学是以学科为中心的，一般采用讲课的方式，学员主动参与较少。	方法	培训更个性化和多样化，注意与环境的融合，更强调发挥学员参与的积极性。

1.2 培训的重要性

为什么需要培训

近几年来，培训成了很时髦的事情。“我要培训”的呼声愈喊愈烈。我们确实需要培训，但决不是单纯为了赶时髦，更不是不得已而为之。我们不妨从企业的角度、员工的角度分析一下为什么要培训。

企业需要培训

理由一：培训可以提升企业竞争力。

理由二：培训是高回报的投资。

理由三：培训是解决问题的有效措施。

理由一：培训可以提升企业竞争力。

在众多的人力资源调查中，“较多的培训机会”越来越成为吸引好员工加入和留住好员工的重要因素，甚至是仅次于薪酬的留才要素。

所以：

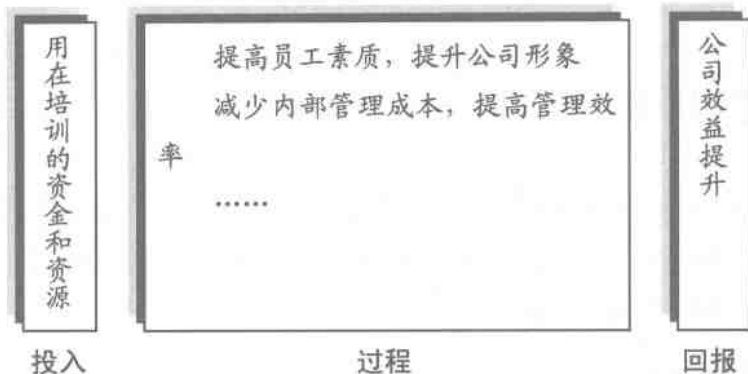
为了不让你公司的骨干跳槽去竞争对手那里，要培训！

为了吸引优秀大学生来你的公司而不是去对手的公司，要加强培训！

培训可以提升企业的竞争力，保证企业在日益激烈的人才争夺战中不至于败下阵来。

理由二：培训是高回报的投资。

培训是投资已成为企业的共识。统计数据表明：对员工培训投资 1 美元，可以创造 50 美元的回报。对于某个企业，很难获得精确的财务数据来计算每个培训的收益，但企业的收益和培训之间毫无疑问的有着明确的逻辑关系：



据美国培训与发展年会统计：投资培训的公司，其利润的提升比其他企业的平均值高 37%；人均产值比平均值高 57%，股票市值的提升比平均值高 20%。

在过去 50 年间，西方组织和企业的培训费用一直在稳步增加。美国企业每年在培训上的花费约 300 亿美元，约占雇员平均工资收入的 5%。目前，已有 1200 多家美国跨国公司包括麦当劳都开办了管理学院，摩托罗拉则建有自己的大学。

理由三：培训是解决问题的有效措施。

对于企业不断出现的各种问题，培训有时是最直接、最快速和最经济的管理解决方案，比咨询便宜，比自己摸索快，比招聘有相同经验的新晋人员更值得信任。

海尔集团从一开始至今一直贯穿“以人为本”，提高员工素质的培训思路，建立了一个能够充分激发员工活力的人才培训机制，最大限度地激发每个人的活力，充分开发利用人力资源，从而使企业保持了高速稳定发展。