



21世纪经济与管理精编教材
工商管理系列

员工培训

Staff Training

钟尉◎编著



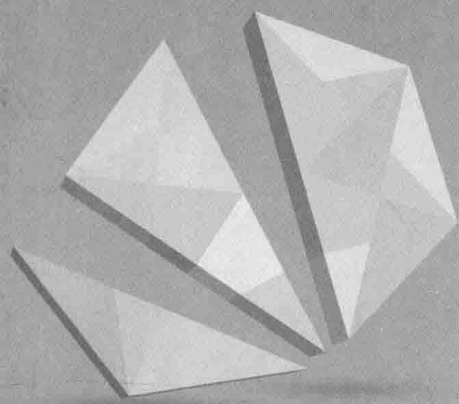
北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



21世纪经济与管理精编教材
工商管理系列

员工培训

钟尉◎编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

员工培训/钟尉编著. —北京: 北京大学出版社, 2016. 10

(21 世纪经济与管理精编教材·工商管理系列)

ISBN 978-7-301-27386-9

I. ①员… II. ①钟… III. ①企业管理—职工培训—高等学校—教材 IV. ①F272.921

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 188474 号

书 名 员工培训

YUANGONG PEIXUN

著作责任者 钟 尉 编著

责任编辑 周 莹

标准书号 ISBN 978-7-301-27386-9

出版发行 北京大学出版社

地 址 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址 <http://www.pup.cn>

电子信箱 em@pup.cn QQ: 552063295

新浪微博 @北京大学出版社 @北京大学出版社经管图书

电 话 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

印 刷 者 北京宏伟双华印刷有限公司

经 销 者 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 19.75 印张 481 千字

2016 年 10 月第 1 版 2016 年 10 月第 1 次印刷

印 数 0001—3000 册

定 价 39.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题, 请与出版部联系, 电话: 010-62756370

前言

“员工培训”（也称为“员工培训管理”或“员工培训与开发”）是人力资源管理专业的核心课程之一。相比其他课程来说，本课程理论知识较少且大多数内容都非常简单，可以说，就连初中生都能够看懂。因此，很多大学生会觉得这门课非常容易，常常轻视这门课程。而部分缺乏相关教学经验的老师在上这门课时也会觉得困惑，学生看教材都能够看懂的内容，自己该怎么讲，在课堂上怎样才能激发学生的兴趣，让他们觉得有所收获呢？

其实，大部分学生可能也包括部分老师都没有意识到，理论知识的学习仅仅是大学生学习的一部分而已。一名合格的管理类专业的大学毕业生，除了要掌握理论知识之外，还应该具备管理实践操作的技能，以及运用管理知识和技能的 attitude 与思维方式等相关素质。很多涉及实际操作的理论知识看起来很简单，很容易理解，但是当大多数自以为已掌握理论的人，开始进行实践操作时，却举步维艰，处处出错，导致结果一塌糊涂。员工培训的相关理论知识就是这样，如果不进行一些有针对性的实操训练，理论和实践永远是两张皮，学生在学校学习的知识，可能还没有毕业就基本忘光了。因此，我们把“员工培训”课程定位为一门以实践操作技能训练为主要教学内容的课程。所以，我们希望教材的理论相对简单，但是内容覆盖面广，抓住重点、要点，对于不是特别重要的内容只是作一个简单的介绍，尤其强调趣味性，引导学生课后自己去主动琢磨自己喜欢的相关知识和技能。

为了达到训练学生实践操作技能的这个基本目标，我们在教学过程中引进了类似翻转课堂的教学理念，布置了许多课后的作业，包括阅读文献、观看视频、完成模拟培训任务等，在课堂上我们大多数时间是让学生展示自己在课后的学习情况。同时，我们还设计了大量的课堂活动和探讨，要求每一位同学都必须认真参加。另外，我们还要求同学组成团队认真完成课后的团队作业。只有这样，学生的实战技能才可能真正得到提高。不过，要在市面上找到一本现成的、和我们的教学思路相一致的教材并不容易。为了更好地贯彻我们的教学理念，配合我们的教学过程，我们编写了本教材。

本书有以下特点：第一，内容简洁完整。学生在总览员工培训理论与实践全局的同时，能够迅速抓住重点。第二，逻辑清晰。各个章节之间的内容环环相扣，学生学习之后，将会对员工培训理论和实践工作都有一个非常系统的认识。第三，以专业人士就业上岗为导向。本书在关注理论的系统性的基础上，更加强调理论在实践中的运用，因而设计了大量的案例、课堂训练，以及课后的团队作业来确保学生学习本课程后，能够提升实战技能；第四，区分了培训模式、培训方法，并对培训方法进行了合理的分类，便于学生对培训方法的掌握和应用。第五，设计了教学引导部分。这不仅有利于老师系统规范地开展教学活动，也有利于学生理解各种团队作业、个人作业和课堂训练的意义，从而提升教与

学两方面的积极性与主动性。第六，设计了一个虚拟的集团公司，并以该公司作为全书主要案例的统一背景。全书中大部分重要的案例都以该公司为背景，这样全书各个重要案例之间就形成了某种关联。我们认为这样能够使相关知识点变得更加立体，也使得原本每个独立的案例有了更为丰富的背景，学生能够进行更加有针对性的讨论。第七，全书在各章的开篇都设置了引导案例，引导读者进入相关章节的学习和思考。在各章正文中，我们根据内容需要设计了大量的相关案例、小故事和拓展的相关知识，以引起学生的兴趣，加深他们对知识点的理解。在各章结尾也设计了问题、案例或背景知识等内容，让学生在学习完一个章节之后能够有效地进行复习。

本书分八章，主要阐述了以下内容：第一章导论，主要介绍了培训的基本概念和相关基本问题，同时介绍了培训职业与培训行业的基本情况；第二章培训组织与培训体系，主要介绍了培训组织机构的不同形式和企业培训体系的基本构成内容，并介绍了培训质量管理体系 ISO10015 和培训组织的新形式——企业大学；第三章培训计划和培训需求分析，主要介绍了培训计划相关的基本问题，并重点对需求分析的方法进行了探讨；第四章培训模式与方法，把企业培训活动根据其开展过程的特点分成四类，并介绍了每一类培训模式下常用的培训方法；第五章培训项目管理，主要介绍了培训项目的概念、培训项目管理的流程和基本内容，重点分析了培训项目实施和培训项目评估；第六章课程设计与培训师培训，主要介绍了培训师的工作内容，即如何去设计培训课程的具体内容和如何上好一堂培训课程；第七章通用培训项目设计，主要介绍了企业通用的几种培训项目的设计问题，作为前面理论部分的实践案例；第八章培训的发展趋势，主要介绍了当代企业培训实践过程中出现的一些新技术、新问题和新思想。

本书是笔者在十余年的教学经验积累基础上写成的，不过教学经验要转变为教材还有很多的工作要做。在本书的编写过程中，江西财经大学工商管理学院领导们给予了我很多支持，我的同事赵映云、刘爱军等多位老师给本书提出了许多中肯的建议；职业培训师苏平老师对本书编写给予了大力支持；江西南昌立普生公司总经理张旭江先生从实战的角度对本书提出了许多宝贵的建议；2012 级、2013 级人力资源管理专业的蒋璐、曾香锋、刘文兰、舒露、赵小媛等几位同学参与本书部分资料的搜集与整理工作；2014 级人力资源管理专业的梁美雅、芦莹莹、毛如珍、黄玉婷等几位同学参与部分书稿的校对与配套教学 PPT 的润色工作；本书还引用了若干已经毕业的人力资源管理专业同学的学习心得和作业成果，供读者参考；在此一并向他们表示衷心的感谢。

另外，还要感谢北京大学出版社的编辑老师和相关工作人员，正是他们的热情帮助，才使得本书能够及时出版。

由于本人的水平有限，写作过程也略显匆忙，再加上员工培训的理论与实践在最近几年借助移动互联网等各种新技术的东风，有了日新月异的飞速发展，本书的内容难免存在一些纰漏。在此，我们也热切期盼能够与广大读者和各位业界同仁进行交流，如有问题，还请不吝赐教。

（电子邮件：zwznj@163.com 联系人：钟尉）

钟尉

2016 年 6 月 1 日

教学引导

本教学引导主要为从事本课程教学的教师提供一种教学思路，同时，也为学生理解教师的教学理念和思路提供参考。本教学引导主要从教学目的、教学内容、教学形式、教学方法和作业安排等几个方面来介绍本课程教学活动的具体开展。

一、教学目的

本课程的教学目的是希望人力资源管理专业的学生通过本课程的学习，培养学生对培训相关岗位和相关职业的兴趣，激发他们学习的热情，帮助他们掌握相关的岗位技能，提升综合素质。这样一来，学生在日后进入企业时，可以比较轻松和快速地胜任企业培训管理人员和培训师两个岗位。当然，这两个岗位有不同的层次，比如培训管理人员有培训专员、培训主管、培训经理，甚至企业大学校长等不同层次。我们的目标只能定位在学生能够很快胜任的初级岗位。所谓“师傅领进门，修行在个人”，只要学生有足够的兴趣和热情，一定可以在某个领域作出一番成就。掌握员工培训的基本理论和技能是本课程的基本教学目标。

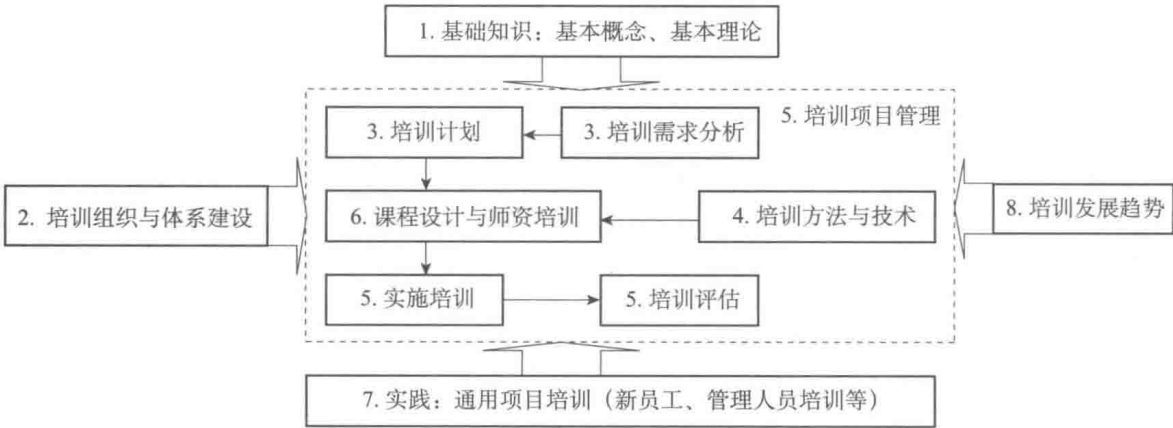
二、教学内容

为了达到以上教学目的，我们设计了八个方面的教学内容，即本书的八个章节：第一章是基础，让学生了解培训是什么，以及培训从业者做什么；第二章介绍培训组织与培训体系，让学生了解培训组织的发展和完善的培训体系的组成元素；第三章是让学生掌握年度培训计划和项目培训计划的制订过程，并掌握培训需求分析的方法；第四章介绍不同的培训模式和培训方法，以供不同场合选用；第五章、第六章介绍培训项目设计、培训师培训和课程设计，探讨如何解决培训管理实践中的基本问题；第七章介绍企业通用的几种培训项目的设计问题；第八章介绍培训理论与实践的几个发展趋势。这几章之间的逻辑关系可以用教学内容逻辑框架图表示（阿拉伯数字代表相关章节）。

三、教学形式和教学方法

本课程主要采取翻转课堂的教学形式，以学生团队合作进行实践操作训练为核心展开整个教学过程。由于涉及实践操作技能的演练，课堂上如果人数太多则难以开展。因此，我们将本课程设定为小班教学、班级人数在 30 人左右，上下浮动不超过 10 人；将全班学生分成 4~6 个团队，学生采取团队形式参与培训管理训练。

为了使学生获得必要的工作技能，我们为本课程设计了许多培训实训活动，但是由于



教学内容逻辑框架图

学校给予的课堂时间不足等原因，很多涉及实际操作的学习与训练不得不放在课后，以团队作业的形式进行。整个课程基本上就是围绕着一个团队大作业进行的，即学生以团队的形式，在课后开展一次真实的培训活动。但是，老师要跟踪学生在课后的训练情况比较困难，而用传统的幻灯片和文本文档的形式又难以反映学生的课后实际操作情况。因此，我们要求学生在课后进行培训管理实践活动时，进行视频拍摄，以记录他们在课后的实践训练过程。这个工作在前几年只能小范围进行，一个班级只能做一两个这样的视频拍摄工作。但是，这几年高性能的智能设备价格大大下降，而现在性能好一点的智能手机就完全可以胜任1~2小时的视频拍摄工作，其图像清晰度完全可以接受。学生把自己组织开展的实际培训管理工作用视频的方式记录下来，再配合相关的图文材料，老师就可以全程追踪各个团队在课后的实践学习作业，并且有针对性地提出指导建议。

需要指出的是团队大作业主要是训练学生的培训管理技能，为将来胜任培训管理人员岗位作准备。培训领域还有培训师岗位，也是学生未来可以考虑的职业方向，因此，我们还设计了团队小作业。它主要围绕着一些著名培训师和一些培训界的热点问题进行，主要内容是安排学生阅读培训相关书籍，了解职业培训师应该具备的相关技能，并为希望从事培训师职业的同学提供技能训练资源和计划。同时，让学生观看著名培训师的经典培训课程视频，分析其内容和结构，研讨其优点和不足等。

在整个课程教学过程中，我们采用了多种教学方法，典型的有视频教学法、案例分析法、角色扮演法、拓展训练法、团队研讨法、自我指导学习法等。

从某种意义上来说，本课程类似于在企业培训实践中非常流行的“培训培训者培训课程”（Training the Trainer to Train, TTT）。因此，在一定程度采用TTT课程的教学形式和教学方法是很有必要的。这就要求本课程的教师精心设计每一个章节、甚至每一个知识点的教学形式和教学方法，只有针对每个主题、每个知识点都进行有针对性的教学设计，才有可能讲出精彩的课程。而要做到这一点就需要相关老师做大量的备课工作，一个老师要完成这个工作可能是非常困难的，有条件的话，应该让相关授课老师参加专门的TTT培训，然后组成课程研发团队对整个课程进行精心设计。另外如果有条件的话，本课程可以试验进行多门专业课程的教学，比如本课程与绩效管理、团队管理课程联合授课。也就是说，若学生在同一个学期同时选择多门相关的专业课程，这几门课程的授课

老师在上课时,可以借助一个大型任务,如以本课程的团队大作业为载体,布置相关课后团队实践操作作业;团队管理课程可以要求同学把所学的团队管理知识用于本课程团队大作业的完成过程,并按照相关要求写出团队工作日志;绩效管理课程可以要求同学设计培训项目管理的考核指标,并且在本课程团队大作业完成之后,进行实际的考核,绩效管理教师可以依据考核情况,检验学生对绩效管理课程的学习情况。这样一来,一方面大大减少了同学们的作业的数量,另一方面可以鼓励学生有意识地把各种不同科目的知识整合到实践中去,在减轻学生负担的同时,还可以让同学获得多位老师的指导。另外,这种团队实践作业完成得好坏,将影响到多门课程的成绩,学生也会认真对待。学生从中获取的感悟和成长也会更多。

四、团队实践作业视频拍摄引导

团队大作业中培训视频的拍摄是一项不太容易的工作。教师必须让同学明确了解视频拍摄的价值,他们才会认真地对待;随着慕课、微课、翻转课堂等培训技术的发展,企业的培训管理人员和培训师需要掌握培训视频的制作技术将是一种趋势。

教师需要对学生的视频拍摄工作进行一个简单的指导,大体上可以从以下几个方面进行指导:

(1) 硬件、软件 and 环境的准备。最好有两台拍摄设备同时进行,这样方便后期剪辑,同时,也可以防止中途出现意外,比如电池用完了、存储空间不够了等。

(2) 试拍。为了保证现场拍摄的效果,应用拍摄设备在现场试拍几分钟,试看一下效果,试听一下预先选定的现场讲话的效果;然后估算预期要用的时间和在这段时间内会产生多大的视频文件,考虑存储卡和电池能否支持等情况;随后将设备调节到合理的模式进行拍摄,在保证清晰度的同时也避免视频文件过大。视频文件太大可能导致存储卡容量不够,也不方便与其他团队交流。

(3) 拍摄时要端稳拍摄设备。画面摇晃是教学视频的大忌,大多数人长时间端稳拍摄设备有很大的困难。最好用三脚架或者找东西支撑放置拍摄设备。

(4) 画面中人物的大小要适中。视角要合适,以正面近景为主,也要有部分侧面镜头和全景,以及听课学员的一些镜头。

(5) 做好声音的录制工作。如果视频中的声音和讲师的声音,大小相差很大,则是不能接受的。要注意环境噪声对声音录制的影响。

此外,教师还要对学生如何做好视频的后期剪辑工作做一些指导。视频的后期剪辑包括片头、片尾,背景音乐的加入,字幕的加入,相关视频的插入,学员、PPT 和讲师之间镜头的切换等。大体有以下几个方面:

(1) 视频文件最好有一个片头和片尾。片头说明培训师的相关情况和培训主题,片尾说明和感谢合作者。如果技术上允许,在片尾中还可以考虑加入拍摄过程中的花絮,让观众了解部分拍摄的过程。

(2) 背景音乐的安排。背景音乐的作用在于渲染气氛,感染学员。如果没有这个必要强行加入背景音乐,反而会干扰培训师讲课。因而,背景音乐的播放时机非常重要。

(3) 镜头切换问题。视频拍摄过程中,会涉及讲师与听课学员的一些镜头切换,远景与近景的切换,回答问题学员的特写,以及现场画面与重要的 PPT 画面或者插入视频之

间的切换。这里涉及影视中的蒙太奇艺术，有兴趣的同学可以找相关资料学习。

五、团队作业展示中的常见问题

让学生进行团队作业展示，一是为了检查学生课后作业完成情况，二是为了锻炼学生的讲课技能。因此，教师应该对学生的作业展示活动进行严格管理，要求学生把每一次作业展示都当成培训师的实战演练，做好充分的准备，主要包括对讲课内容的资料准备、如何讲解的课堂设计准备及培训师课堂讲课能力的准备三个方面。教师需要在学生进行团队作业展示之前，对学生在这三个方面的情况作一个评估，并给出修改建议和相关具体要求。教师还可以要求学生在进行团队作业展示前，进行一次演练；有条件的情况下，教师应该去演练现场指导或者观看学生拍摄的演练视频。教师应该提醒学生作业展示中可能出现的常见问题，具体情况如下：

(1) 资料准备不充分。资料准备不充分主要是学生的态度问题，需要教师强调督促。然而没有讲课经验的同学即使课后很认真地做了作业，各种资料准备很充分，也可能会出两种问题：一是准备的内容太多，自己不懂得取舍。有些资料的内容学生不能够完全理解，却又试图全部讲出来，导致知识点讲得不深、不透，部分内容讲不清楚，下面的听众自然也听不明白。二是准备的内容过于复杂、过于理论化，即使让台下的学员直接看讲稿，都不容易看懂。展示的学生的讲解设计还容易出现详略不当、重点不突出的情况，这将导致学员记不住有价值的内容。

(2) 课件制作存在问题。学生作业展示课件的制作主要有三个常见问题：一是课件缺乏逻辑性，让学员抓不住要领。课件必须具备条理清晰、逻辑性强的特点，才能让学员轻松记住其内容框架。比如在开头设计内容提要，结尾进行内容总结；如果知识点太多，应该有一个专门的小结或总结；必要时还可以使用思维导图。二是课件过于花哨。课件不能太花哨，否则会影响台下学员的注意力，偶尔用下比较吸引眼球的背景动画或者图片来提醒学生不要走神是可以的。但切忌为了好看而好看，因为过于花哨的动画或图片容易喧宾夺主，反而分散了台下学员的注意力，从而忽略了培训师讲的具体内容。三是幻灯片上的字体问题。课件上的字体要大些，以保证后排的学员能够看见；字的颜色和背景对比反差要大，不然看不清；各行之间的间距也要适中，不能过密或过疏。

(3) 讲稿不熟悉。许多学生因为对课程不够重视，对课堂展示缺乏必要的试讲和演练，导致在讲课过程中不能脱稿，出现频繁看讲稿，甚至念讲稿、查讲稿等问题；值得注意的是教师要让学生明白的是念讲稿比念幻灯片更加不可取，因为念幻灯片，学员至少还能够看到基本内容，而培训师念手中的讲稿，台下的学员看不到讲稿，根本无法跟上讲解者的思路。

(4) 语言表现能力太差。语言表现能力太差有可能是由缺乏经验导致的，也可能与个人特质有关。缺乏在公众面前讲话经验的人很容易出现这种情况，比如不自信导致的紧张、声音小、口齿不清等；还有学生讲课过程中语速太快或者过慢，或者缺乏语调的变化。语速太快，听众容易觉得累；语速太慢，听众又容易走神或者觉得培训师思维不敏捷，从而轻视培训师。

(5) 讲稿缺乏精心的设计。这是教师在指导学生完成团队作业中需要特别强调的，培训师上课的讲稿必须经过精心设计。如果讲课的内容平铺直叙，缺乏感性的材料，内容过

于枯燥,缺乏故事、幽默和生动形象的案例等元素,那充其量只能算是教科书、论文。展示中案例是最常用的,有时候学生虽然准备了案例,但是往往又会出现案例和理论关系不密切、案例太复杂或者案例离大家的实际经验太远等问题。

(6) 讲课过程中缺乏互动。学生在展示作业时,往往互动意识很差,只顾自己讲解,缺乏和台下听众的交流;或者缺乏引导听众思路的语句和问题,导致听众跟不上讲课者的思路。教师要提醒展示的学生要在讲稿中设计相关问题或者互动环节,了解学员的学习情况,引导学员的思路。

(7) 其他问题。学生展示作业还存在很多细节问题,比如不能有效地控制课堂纪律和营造好的课堂氛围;在课堂上和某个学员纠缠不清,讨论个性问题,偏离主题或引起其他学员的反感;台风不好,太严肃或者太随便,举止行为不得体;展示时间控制太差,等等。

六、网络学习资源

1. 美国培训与开发协会 (ASTD), www.astd.org.cn
2. 美国培训认证协会 (AACTP), www.aactp.org
3. 中国人力资源与社会保障部教育培训网, www.edu.mohrss.gov.cn
4. 中国就业培训技术指导中心, www.cettic.gov.cn
5. 中国培训师大联盟, www.china-trainers.com
6. 中国大学慕课, www.icourse163.org
7. 中国大学精品公开课, www.icourses.cn
8. 网易公开课, open.163.com
9. 中华讲师网, www.jiangshi.org (培训讲师选聘平台)
10. 华夏职业培训网, www.jobpx.org
11. 中国员工培训网, www.ygpx.net
12. 栖息谷, bbs.21manager.com
13. 淘课网, www.taoke.com
14. 三茅网, www.hrloo.com
15. 企业培训网, www.71peixun.com
16. 中培热线, www.pxcn168.com
17. 报名在线, www.edu84.com (教育培训分类信息网)
18. 中国知识管理中心, www.kmcenter.org
19. 中国人力资源开发网, www.chinahrd.net
20. 中国人力资源网, www.hr.com.cn
21. 项目管理者联盟, www.mypm.net

虚拟背景案例说明

这是一家虚拟集团公司，全书中所有重要的案例都发生在这家公司。该虚拟公司为一家集团公司，总员工接近2 000人，下属三家企业，都有各自的人力资源部和培训要求。三家下属企业为我们提供了不同的行业背景。第一家是依靠自身积累不断发展的人员众多的传统型企业，它是一家化工企业，名为精益股份有限公司（以下简称“精益公司”）；第二家是依靠机遇快速发展的项目型企业，它是一家房地产企业，名为嘉和房地产开发有限公司（以下简称“嘉和公司”）；第三家是一家投融资企业，名为成信投融资有限公司（以下简称“成信公司”）。

一、母公司背景

华光集团成立于2001年，前身是精益公司。2001年精益公司实施多元化战略，投资成立了嘉和公司、兴荣公司和科城公司，为了更好地管理不同行业的企业，公司领导决定组建华光集团。然而，在不到5年的时间，兴荣和科城两家公司就因为经营不善被出售。因为资产重组、出售子公司，以及为地产公司融资等原因，华光集团于2006年又成立了成信公司。目前，华光集团主要就是这三家企业，公司总部位于南方市。南方市是中部地区省会，经济发展水平适中。

华光集团总部在案例中的主要人物有：

- 集团总经理谭敬光
- 集团人力资源总监郑晓明

二、精益公司背景

精益公司创建于1996年，是一家生产化工材料的企业，致力于研究开发化工新材料和新能源，现有员工1 600余人，知识型员工800余人。注册资本9 200万元，年产值15.2亿元。公司下属有三家生产工厂，都位于南方市郊区，占地面积近80万平方米；公司年产氧氯化锆38 000吨、氧化锆3 600吨、碳酸锆8 000吨、硫酸锆3 500吨、氢镍电池2 800万只、球形氢氧化镍4 000吨。公司2001年10月通过ISO9002质量体系认证，产品70%出口美国、日本和欧洲市场，是南方市出口创汇十强企业之一，2010—2015年连续六年被南方市工商银行评为AAA级优良信誉企业。

精益公司是本书中最主要的案例背景公司，精益公司的主要人物有：

- 总经理孙建平

人物背景：孙总有非常丰富的工作经验，加入公司前就是谭总的好友。

- 主管销售副总关世雄
- 主管生产和研发的副总蒋一楠
- 主管人力资源和行政后勤的副总吴天豪

人物背景：吴天豪是公司早期的空降人员，是谭总请猎头从国内某知名企业挖过来的，在公司工作6年。

- 现任人力资源部经理黄学艺

人物背景：黄学艺是本公司空降人员，是一年半前吴副总从其他公司挖过来的。工作一年来，公司各项人事规章制度在其推动下纷纷建立起来，还为公司建立了新的奖金方案和绩效考核措施，取得了一定的效果，得到了孙总的认可。

- 前任人力资源部经理关欣

人物背景：关欣是关副总的亲戚，企业管理专业本科毕业，但是对于人力资源管理不够专业，做事的风格有些软弱，遭到众多中层主管的否定，两年前离职后由黄学艺继任。

- 培训专员唐真

人物背景：唐真本科毕业于某大学管理信息系统专业，进入公司人力资源部工作一年多。进入公司时，他首先参与了公司的e-hr项目，并作为公司内部人员配合外部的求索管理咨询有限公司相关人员的工作。项目结束后，黄经理让他负责培训。唐真曾经做过学生会的干部，口才不错，对于培训还是挺有自信的，觉得不会有什么困难。

- 生产部经理马向前

人物背景：马向前是参与本公司创业的老员工，跟随孙总多年。他负责的生产部门直接掌握公司的核心技术，逐见孙总对他的信任。只是他文化程度不高，缺乏全局意识和战略眼光，尚未进入集团公司的高层。他性格很强势，除了孙总，谁都不怕，为人非常讲义气，和下属关系很好，他会为了自己下属的利益而和公司高层据理力争。在精益公司除了孙总，没有人可以压服他。马向前对孙总很敬畏，虽然受到孙总的信任，但他不会为一些小事而去麻烦孙总。

● 其他人物：第一车间主任，刘福安；第二车间主任，田玉林；研发部经理，江河；研发部副经理，李永强；销售部经理，段志明；财务部经理，方勤勤；办公室主任，姚飞。

三、嘉和公司背景

嘉和公司创立于2001年，是国家二级房地产开发资质企业，在南方市房地产企业综合实力名列前三。嘉和公司自成立以来多年荣获省级“AAA”特级信用企业称号。嘉和现有员工200余人，业务领域涉及房地产开发、商业运营和物业服务三大板块。公司累计开发建筑面积逾750万平方米，销售收入达300多亿元。嘉和公司在本书案例中无主要人物，只是作为一个背景出现。

四、成信公司背景

成信公司成立于2005年，规模较小，有员工55人，是华光集团的全资子公司，总部位于上海。成信公司在发展过程中遇到了两个问题：一是2008年的金融危机，二是最近几年出现的互联网金融的冲击。如何把传统投融资和互联网金融相结合，是他们目前的一个重要课题。成信公司没有专职的培训管理人员。

成信公司在案例中的主要人物：

- 总经理凌云

人物背景：凌云，金融学硕士，曾在摩根斯丹利和高盛工作过。凌云偶然发现精益公司的培训专员林媚是某银行一位副总的千金时，就通过集团公司把林媚找来做自己的行政与人力资源部经理。

- 行政与人力资源部经理林媚

人物背景：林媚，本科毕业于国内某财经大学企业管理，某银行副总的女儿，曾任精益公司培训专员，即唐真的前任。她不愿意依靠父亲的关系找工作，自己求职，曾经在多家企业从事过不同岗位的工作，华光集团是她工作时间最长的公司。

五、其他相关公司

求索管理咨询有限公司（以下简称“求索公司”）是南方市最具实力的管理咨询公司。该公司成立于2007年，与南方财经大学有密切的合作关系。

- 求索公司项目经理兼培训师肖枫

人物背景：肖枫，硕士毕业，在求索公司工作快两年。

- 兼职培训师赵乐民

人物背景：赵乐民，南方财经大学工商管理学院教授，人力资源管理专家，有丰富的理论与实践经验；华光集团人力资源总监郑晓明曾经是他的学生，精益公司人力资源部经理黄学艺也曾经听过他的课。他和求索公司的总裁有很好的私交，故而在求索公司担任顾问和兼职培训师，他每周只在求索公司上两天班。

目 录

第一章 导 论	1
1.1 培训的定义	4
1.2 培训的类别	9
1.3 培训管理的过程	11
1.4 培训职业和培训行业	14
第二章 培训组织与培训体系	31
2.1 培训组织	35
2.2 培训体系	47
2.3 培训质量管理体系 (ISO10015)	61
2.4 企业大学	67
第三章 培训计划与培训需求分析	75
3.1 培训计划概述	79
3.2 培训计划的内容	82
3.3 培训需求分析概述	92
3.4 培训需求分析的方法	95
3.5 培训需求分析的流程与信息搜集的方法	102
第四章 培训模式与方法	121
4.1 概 述	124
4.2 课堂培训模式及其方法	126
4.3 体验式培训模式及其方法	133
4.4 实践培训模式及其方法	146
4.5 自学模式及其方法	154
第五章 培训项目管理	165
5.1 概 述	168
5.2 培训项目设计	168
5.3 培训项目的实施与控制	174
5.4 培训项目评估	180
5.5 培训项目成果的转化	195

第六章 课程设计与培训师培训	201
6.1 成人学习理论与课程设计	205
6.2 课程设计的流程与方法	208
6.3 培训师素质与能力要求	213
6.4 培训师技巧与能力训练	220
第七章 通用培训项目设计	243
7.1 通用培训项目概述	246
7.2 新员工培训项目设计	248
7.3 管理人员培训项目设计	256
7.4 其他通用类培训项目介绍	264
第八章 培训的发展趋势	273
8.1 技术发展与培训	276
8.2 慕课、SPOC、微课与翻转课堂	279
8.3 培训外包	288
8.4 组织学习与学习型组织	291
参考文献	299

第一章 导论

学习目标

学完本章后，你应该能够：

1. 了解培训的概念及其与培训开发、培训教育概念的差异。
2. 了解培训中的教练和导师技术。
3. 掌握培训的类别和分类方法。
4. 掌握培训管理过程。
5. 了解培训师职业与教育培训行业的基本情况。

一个天才的企业家总是不失时机地把对职员的培养和训练摆上重要的议事日程。教育是现代经济社会大背景下的“杀手锏”，谁拥有它谁就预示着成功，只有傻瓜或自愿把自己的企业推向悬崖峭壁的人，才会对教育置若罔闻。

——“日本经营之神” 松下幸之助

