

T 培训书架

美国培训认证协会 (AACTP)
在中国内地的唯一授权机构强力推出

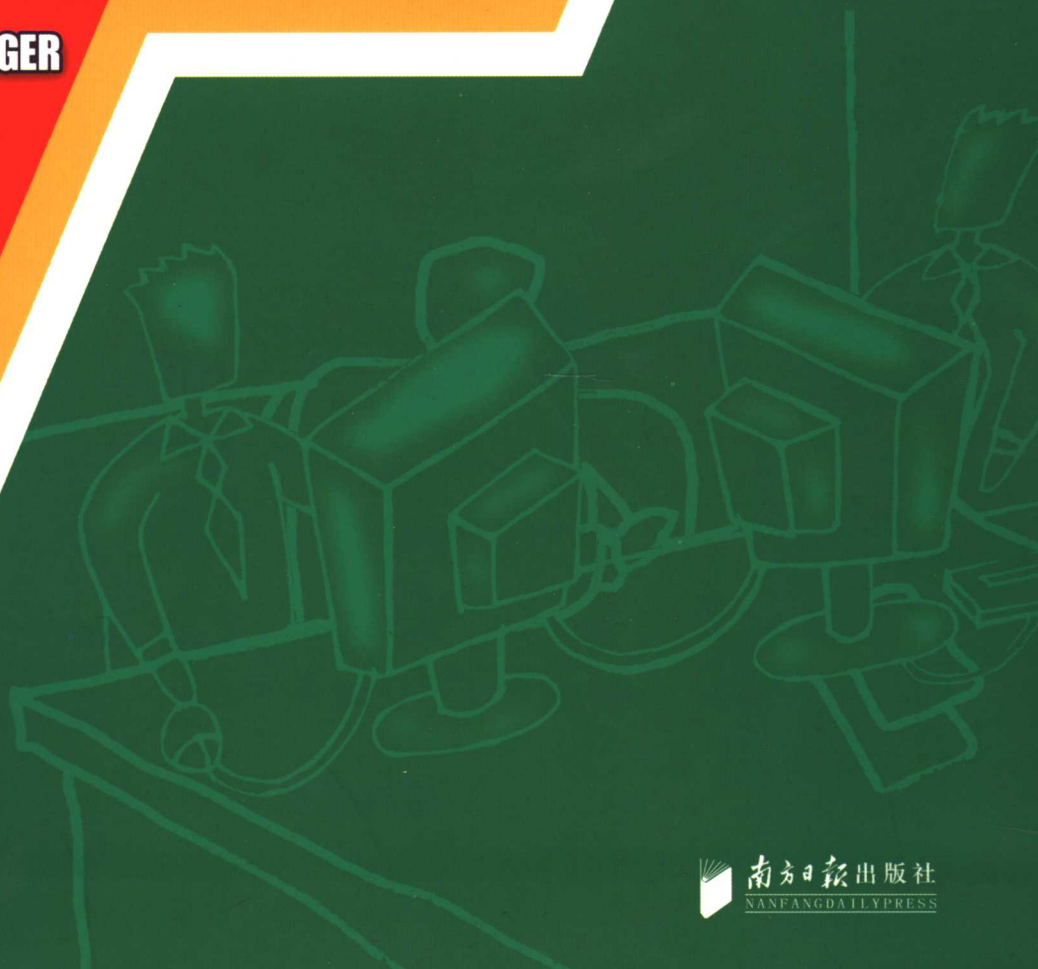


培训培训经理

全案

刘永中 金才兵 / 主编 众行管理资讯研发中心 / 著

**TRAINING
TRAIN-MANAGER
PROJECT**



南方日报出版社
NANFANGDAILYPRESS

 培训书架

美国培训认证协会 (AACTP)
在中国内地的唯一授权机构强力推出



培训培训经理

全案

刘永中 金才兵 / 主编 众行管理资讯研发中心 / 著

**TRAINING
TRAIN-MANAGER
PROJECT**

图书在版编目 (CIP) 数据

培训培训经理全案 / 刘永中, 金才兵主编, 众行管理资讯研发中心著. —广州: 南方日报出版社, 2005

ISBN 7-80652-217-4

I. 培... II. ①刘...②金...③众... III. 企业管理—职工培训
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 038694 号

培训培训经理全案

刘永中 金才兵 主编 众行管理资讯研发中心 著

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87373998-8502

经 销: 广东新华发行集团股份有限公司

印 刷: 广东金冠印刷实业有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 26.5

字 数: 436 千字

版 次: 2005 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 68.00 元

投稿热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

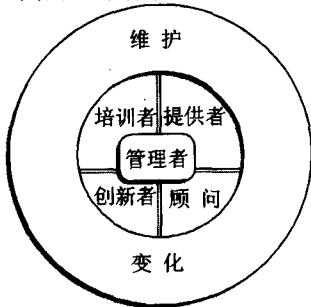
序

未来企业唯一持久的竞争优势是比竞争对手学得更快，学得更好！

——彼得·圣吉：《第五项修炼》

培训经理的使命就是，承担“激励助变（changing agent）”的责任，协助公司所有雇员通过有效的培训和相应的活动去发展，并使之符合公司的憧憬（vision），与公司同步成长。这就要求企业的培训经理成为真正提供学习便利的人，成为企业学习的发动机，使分享、学习、搜寻和好奇心成为公司的气血，让企业的肌体充满青春的活力。

众所周知，培训就是通过改变受训人员的知识、技能与态度，从而提高其思想水平及行为能力，以使其拥有相当的能力去处理现时担当的工作，并准备迎接将来工作上的新的挑战。在企业的培训活动中，培训经理需要认真思考：如何配合企业的发展战略构建合理完善的人才培训体系？如何分析企业雇员的培训需求以及拟订培训计划？如何筛选与使用外部的培训资源？如何建立专业的内部培训师队伍？如何设计切合企业需要的培训课程？如何评估培训的效果？简单地说，在企业的培训活动中，培训经理至少承担了五种角色：培训的管理者、企业内部顾问、培训计划与培训产品提供者、培训者及创新者。



培训经理的基本角色

由“培训经理的基本角色”可以看出，培训经理并不是一个轻松的职位，对任职者的素质要求极高。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。

可是，人无生而知之者，任何一个职位的角色认知与素质培养，乃是通过后天之勤奋习得。悟性好、素质高、出道早者，率先在该职位中脱颖而出，在日常事务中游刃有余；而刚刚荣登此位者，唯有依靠自己的摸索，一步一步地总结教训积累经验来开展培训工作。

因此，无论是出于对优秀的、有潜质的培训人才的爱护与扶持，还是出于对培训事业的痴迷与执着，作为一家有梦想、有激情、怀有强烈的社会责任感、以传播先进的企业管理理念为己任的管理顾问公司，我们希望出版一系列的点拨迷津、指导实践的书籍，给从事培训的人员多一点理论的支持、多一些专业的工具和多一份成功的把握，为培训事业尽一份绵薄之力！

您也许听说过 AACTP (American Association for the Certification of Training Programs, 美国培训认证协会，简称 AACTP)，也许没有。简单地说，美国培训认证协会 (AACTP)，创建于加利福尼亚州，致力于提升国际性培训项目的质量并对培训课程进行认证。AACTP 的认证在国际上受到广泛认同。作为培训认证的权威组织，AACTP 在培训项目和培训师的评估与认证方面均具有丰富的经验。协会的评委会成员都是评估与认证方面的专家，他们或正受聘于全美知名大学，或是正为包括联合国在内的许多机构提供顶尖的咨询服务。

众行管理顾问有限公司是 AACTP 在中国地区的唯一授权机构，结合本地实际，与 AACTP 联袂推出系列国际认证课程，通过“AACTP 培训经理国际认证课程”培训了一批业内知名的培训经理，同时也为国内众多的知名企业独立开发度身订做培训课程及培训体系。

结合多年举办“AACTP 培训经理国际认证课程”的实践，点点滴滴独到的感

悟与体会，以及对众多参训的人力资源经理、培训经理、培训专员的追踪反馈，我们深知，要培养顶尖的富有远见的培训经理并不是一件轻而易举的事情，任何人不可能通过一两本书的阅读而由不胜任或勉强胜任迅速变成高手。毕竟，纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行！

但是，一本实操性强、知识体系完备的培训专著轻轻地点拨，却能让很多人有醍醐灌顶恍然大悟之叹。很多学员在参加我们的“AACTP 培训经理国际认证课程”之后，想买一本这方面的专著回去细细研读，得知我们暂无此书后，个个深以为憾！

为了满足广大学员的要求，协助国内企业快速成长，我们组织编写了《培训培训经理全案》，以飨读者，以消心头之憾！全书分为上下两篇：培训体系的建立，以及培训流程的管理。在上篇中，编者就如何导入现代化的培训理念、打造卓越的培训组织、建立良好的培训文化、制定合理的培训制度、构筑先进的培训体系进行了深入的探讨和鞭辟入里的分析。文字简洁明快，将深奥的理论、繁杂的事务转换成轻松的视觉享受，化繁为简，启人心智。在该书的下篇，编者紧紧围绕“培训流程的管理”，结合实例及表格，徐徐展开。培训需求的分析、培训计划的制订、培训成本的控制、培训实施与监控、培训效果评估，妙语迭出，妙趣横生，庄重而不逊文采，轻松而不失深刻，令人叹服！

综观全书，从战略和战术两个角度行文，形成全方位立体思维结构，不仅提供了培训的整体策划知识，还提供了培训的具体管理技术。出于培训经理实际需要的考虑，在编写过程中，特别关注书的实用性和内容的可操作性，对有些内容提供了具体可行的操作步骤和管理表格，而且还在书中附录了著名企业的培训案例、培训名词解释等实用的工具，使得本书的知识体系益发充实完满，给培训经理带来工作上的便利。

通过本套《全案》的学习，我们相信，您将可以：

- ◆ 在直线经理的协助下，建立配合企业战略发展的人才培训体系；
- ◆ 掌握学员需求的细分方法、年度培训规划的要点，以及常见的培训手段；
- ◆ 走出培训管理的误区，懂得如何筛选外部培训资源以及建立专业的内部培训师队伍，建立培训激励机制；

- ◆ 了解课程设计的相关原理，独立开发与设计培训课程；
- ◆ 规避培训评估的常见陷阱，选择培训评估的时机，灵活应用四级评估工具及标准。

衷心祝愿您在培训经理的职位上大显身手、大展宏图、壮志得酬！

衷心祝愿贵公司业务蒸蒸日上，充满活力与朝气！

众行管理资讯研发中心

2005 年 4 月

目 录

序	1
---------	---

上篇 培训体系的建立

第一章 导入现代化的培训理念	3
一、现代化培训的含义	4
培训是什么	4
培训三要素	4
培训与教育的关系	5
二、现代化培训的重要性	7
企业需要培训	7
员工需要培训	9
三、常见的培训误区	10
误区一：培训不能产生利润	10
误区二：培训是“为人作嫁衣”	11
误区三：培训人才不如猎取有效	13
误区四：培训就是培训部门的事	14
误区五：只有基层管理人员和普通员工需要培训	15
误区六：跟着别人培训	15
误区七：培训就是讲课	16
误区八：培训要起到立竿见影的效果	17

第二章 打造自己的培训组织	19
一、培训角色及组织结构	20
五种基本角色	20
培训组织职能	21
培训组织结构	22
二、培训经理的职责	24
企业培训体系的建立	26
企业培训文化的建设	26
培训政策与制度的制订	26
培训资源的建立	26
三、培训师队伍的建设	27
内训成为培训主流	27
什么样的人才能成为培训师	27
培训师需要具备哪些素质	28
如何培养内部培训师	30
如何寻找外部培训师	31
了解培训师的五种途径	32
选择培训师的五点建议	33
第三章 建设良好的培训文化	35
一、培训文化与学习型组织	36
良好的培训文化倡导建立学习型组织	36
学习型组织的“学习”特点	37
二、创建培训学习的氛围	38
营造积极上进的气氛	38
搭建学习的平台	38
与外界建立良好的合作关系	40
三、培养培训的支持文化	42
使培训工作得到领导重视	42

使培训成为每位经理的工作	46
使培训成为员工成长的助推器	48
第四章 制定合理的培训制度	51
一、健全企业培训政策	52
什么是培训政策	52
不健全培训政策的危害	52
培训政策的重要性	52
培训政策制订的基本理念	54
培训政策的主要内容	54
培训政策制订流程	55
培训政策的范例	55
二、完善企业培训制度	57
培训保证方面的制度	57
培训管理方面的制度	58
培训效果评估方面的制度	59
培训档案管理方面的制度	60
范例：某著名集团公司培训管理制度	62
第五章 建立先进的培训体系	81
一、先进培训体系的特征	82
特征一：是以实现战略为目的	82
特征二：具有超前意识	82
特征三：先进的培训体系是一个系统工程	82
特征四：充分考虑了员工的职业生涯规划的需要	83
二、建立培训体系的原则	84
原则一：以战略为导向	84
原则二：以适用为准绳	84
原则三：以人为本	84
原则四：以效果为使命	84

原则五：以激励为手段	84
原则六：全员培训与重点提高相结合	85
三、创建有效的培训体系	86
培训体系的五要素	86
创建培训体系的流程	87
培训需求分析	87
培训需求产生的原因	87
谁有培训需求	88
分析培训需求的方法	89
培训目标的确定	90
培训体系的建立	90
培训周期流程图	94

下篇 培训流程的管理

第六章 培训需求分析	99
一、理解培训需求的产生	100
什么是培训需求	100
为什么会产生培训需求	100
最需要培训的九种情况	101
二、培训需求分析的重要性	106
培训从哪里入手	106
培训需求分析的定义	107
培训需求分析的意义	107
培训需求分析对企业的重要作用	108
培训需求分析在培训中的重要地位	110
培训怪现象	110
三、培训需求的三个层面	112

组织层面	112
职务层面	119
员工个人层面	124
四、组建培训需求分析小组	129
确定培训需求分析小组的工作任务	129
选拔培训分析小组成员	130
五、培训需求分析的步骤	132
培训需求分析的基本步骤	132
员工能力的需求评价	132
员工能力状况调查	133
分析培训需求	139
培训需求分析时需要注意的问题	140
六、培训需求分析的方法	142
必要性分析方法	142
全面性分析方法	148
绩效差距分析方法	149
范例：如何找出销售员小王的培训需求	150
了解你的分析对象	150
确定参与者	150
工作组	150
小王的客户	150
一起工作	151
销售活动报告和记录	152
需求调查	153
管理工具：培训需求分析常用表格	154
第七章 培训计划制订	161
一、培训计划及其分类	162
培训计划是什么	162

培训计划的作用	162
横向划分	163
纵向划分	165
二、培训计划制订的原则	166
群众参与原则	166
以企业发展目标为依据原则	166
从实际出发原则	166
素质结构协调原则	166
讲究效益原则	169
与各部门的工作计划相结合原则	169
三、制订培训计划的流程	170
培训计划制订的一般流程	170
年度培训计划制订的步骤	171
培训计划制订的常用方法	171
四、培训对象和内容的确定	173
培训重点关注对象	173
培训对象的确定	174
高层管理者的培训内容	175
中层管理者的培训内容	177
基层管理者的培训内容	178
基层员工的培训内容	179
按工作职责设置培训内容	180
按工作所需技能设置培训内容	182
五、培训方式和机构的选择	183
三十六种常用的培训方式	183
培训方式选择原则	194
是内训还是外训	197
如何选择一个好的外训机构	198

六、撰写培训计划的技巧	200
培训计划书如此重要	200
撰写培训计划书的技巧	200
七、巧妙地提出培训计划书	203
培训经理的烦恼	203
提出培训计划书的技巧	203
范例：××企业集团××年员工培训计划	205
管理工具：培训计划制订常用表格	211
第八章 培训成本控制	215
一、培训成本分析	216
培训投资的理念	216
培训成本的构成	216
培训的投入与成本分析	217
二、培训成本的预算控制方法	221
培训预算的四个层次	221
如何设计企业的培训预算	222
三、培训预算原则及盲点聚焦	227
培训预算原则	227
培训预算盲点聚焦	228
四、企业如何收回培训投资	230
培训前收回投资	230
培训时收回投资	230
培训后收回投资	231
优秀企业的培训与收益体现	231
管理工具：培训成本控制常用表格	233
第九章 培训实施与监控	235
一、寻找合适的培训师	236
评估培训师的三个维度	236

培训师八种类型	238
培训协议书	240
二、安排受训者进行培训	241
培训通知书的作用	241
培训通知书的类型	241
培训通知书的内容	244
签订培训协议	244
三、培训设施的配置	248
培训场所的选择	248
培训场所的布置	250
全面自查一番，找出要进一步改善的地方	252
培训设备的准备	252
培训的后勤工作	257
设定技术维护人员	258
四、培训现场的控制	260
培训师讲课质量的控制	260
培训气氛的控制	264
安全工作	266
管理工具：培训实施与监控常用表格	271
第十章 培训效果评估	275
一、培训评估的目的	276
培训评估的含义	276
培训评估的目的	276
培训评估的好处	276
二、培训评估的分类	278
以评估的方式为分类标志	278
以评估进行的时间为分类标志	278
以评估的目的为分类标志	279

三、如何进行培训评估	280
评估什么时候做	280
培训评估的四种常用方法	281
培训评估的原则	288
培训评估需要注意的问题	289
四、四级的评估方法	291
一级评估：反应层次	291
二级评估：学习层次	297
三级评估：行为层次	299
四级评估：结果层次	301
五、培训评估总结	303
评估总结的作用	303
培训评估总结的类型	304
培训评估总结的内容	305
需要注意的问题	306
六、培训档案的建立	308
档案记录工作的重要性	308
档案记录工作的原则	308
管理工具：培训效果评估常用表格	310
附录一：著名企业培训案例	321
摩托罗拉：每人每年培训至少 40 小时	323
西门子：多级培训制度	329
三星：骨干员工的培训	336
IBM：“魔鬼”训练营	342
惠普：销售集训班	349
思科：大力推动 E-Learning	354
宝洁：全员、全程、全方位、针对性培训	358
海尔：“即时”实战化技能培训	362

日立：分对象、分层次的人才培养体系	370
LG：让有能力的人先培训	377
松下：注重员工的精神教育	381
麦当劳：全职业生涯培训	387
附录二：培训名词解释	393