

E 企业管理 Enterprise Management

培训 经理 全书

培训经理实战
指导，企业培训
完全解决方案

- 企业管理人士、培训经理必备工具书。
- 本书精选内容，对培训经理工作的有效开展极具实用价值、是企业培训组织、管理人士提升自我、创造奇迹的秘密武器。
- 按照本书内容修炼，让培训经理的工作更加轻松自如，在不知不觉迅速提升培训质量与成效！

● 李 桥 曲 军 编著

海天出版社

E企业管理 **Enterprise Management**

培训经理全书

●李 桥 曲 军 编著

海天出版社

(中国·深圳)

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理培训经理全书/李桥, 曲军编著. - 深圳: 海天出版社, 2005

ISBN 7-80697-482-2

I. 企... II. ①李... ②曲... III. 企业管理—能力培养
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 033316 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑: 张 曼 (Email: zhang-man@china.com)

责任技编: 王 颖 封面设计: 周 晓 漫画创作: 王国宝

深圳市海天电子图书开发公司排版制作 83460900

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2005 年 7 月第 1 版 2005 年 7 月第 1 次印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 25

字数: 500 千 印数: 1-6000 册

定价: 40.00 元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。



编者的话

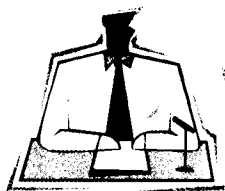
编者的话

管理大师彼得·圣吉博士 (Peter M. Senge) 说过：未来最成功的公司，是那些基于学习型的组织。有效的学习和培训正在成为企业发展的新的动力源泉，“谁停止变得更优秀，谁就不再优秀”成为许多企业的镇山格言。在这场学习型组织革命当中，新兴的培训队伍正在逐渐成为时代的弄潮儿，在企业的日常管理当中扮演着越来越重要的角色。

然而，正如一棵树的高速成长，枝叶的日渐繁茂须要伴随着根部的深植与扩展一样，随着培训在企业预算中分量的日渐加重，面对实践中出现的各种各样的新鲜问题，企业管理者与培训师同样需要广泛地吸收养料，寻求更完善的解决途径。正如我们所看到的，国内的管理者苦苦受困于以下问题：如何以最小的成本组织最有效的培训？如何培养自己的优秀培训师和培训管理者队伍？如何有效的设置员工培训的课程？……

针对培训师和培训管理者强烈的自我提升的愿望，在长期的课程研发中，我们深切感到有必要为管理人员和培训师、培训经理们提供更多的工具、素材与参考资料，因此我们集中编创了这一套培训系列图书：

- 《企业管理培训游戏全书》
- 《企业管理培训故事全书》
- 《企业管理培训幽默全书》
- 《企业管理培训案例全书》
- 《企业管理培训演示配乐全书》
- 《企业管理培训杰出员工训练全书》
- 《企业管理培训培训师全书》
- 《企业管理培训培训经理全书》



这套丛书的出版，
是我们存在的最大意义。

我们相信：如果你是一个管理者、培训师或者培训经理，将以上图书置于案头，拿在手边，从其中吸取养分，不仅能够有效提升培训工作的效益，在日常交际生活之中，也一定可以令你更加洒脱自如，魅力焕发。即使是一名普通的读者，都能够从这套丛书中得到智慧的感悟，人生的乐趣和职业发展方面的启迪。我们更相信，会有更多的企业培训师和企业培训管理者会从这套丛书中得到灵感的火花，并且在培训课程开发和组织方面不断创新，完成从优秀到卓越的飞跃。

本套丛书历经几年时间收集整理而成，在编辑过程中，参考了国内外的许多书籍资料，并且得到从事管理和培训工作多年的众多朋友的支持与帮助，在此深表谢意。希望本套丛书能成为广大管理人员和培训师的最佳助手和工具，也希望读者朋友将它巧妙地运用于自身的工作和生活，使工作与生活更加丰富和完美。

编 者

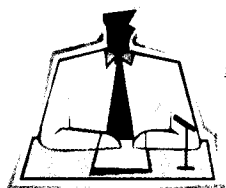
2005年6月



目 录

理 论 篇

1 培训常识	2
1.1 培训的含义	2
1.2 企业培训的必要性	7
1.3 企业培训的类型	13
1.4 企业培训的方法	15
1.5 培训的系统性和实用性	25
1.6 企业培训常见误区	27
1.7 培训面临的挑战	34
1.8 几种最需要培训的情况	37
2 培训经理概述	43
2.1 培训经理的必要性	43
2.2 培训经理的角色	45
2.3 培训经理的特性	48
2.4 培训经理的职责	50
范例——某著名企业培训经理岗位职责	53
3 企业培训文化概述	55
3.1 培训文化的作用	55
3.2 从局部到整体的培训	57
3.3 让培训成为每位经理的工作	59
3.4 让培训成为员工成长的途径	63
3.5 让培训与绩效考核挂钩	64

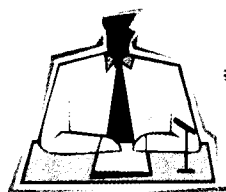


企业培训师
培训教程

实 务 篇

4 建立企业培训体系	68
4.1 培训课程开发的基本原理	68
4.2 培训课程开发的具体步骤	70
4.3 建立企业分层培训系统	76
4.4 建立企业分职能培训系统	89
范例——某公司骨干业务员的培训	98
4.5 高效企业培训体系的原则	100
4.6 高效企业培训体系的标准	103
4.7 高效企业培训体系的特点	105
4.8 如何创建企业培训体系	107
范例——日本岗位培训体系	109
5 建立完善的培训制度	113
5.1 强化培训制度建立的原则	113
5.2 必需的培训制度	115
5.3 岗前职前培训制度	117
5.4 培训奖惩制度	118
范例——美国联合航空运输公司的训练与发展政策 ...	119
范例——在职员工培训制度	121
6 拓展企业培训资源	124
6.1 讲师的基本要求	124
6.2 讲师资源内外两途径	127
6.3 内部讲师的训练	131
范例——讲师任用资格	134
7 落实培训管理工作	136
7.1 培训部的工作内容	136
范例——某知名企业培训部管理功能	139
7.2 培训资金管理	141
7.3 培训档案管理	142

8 做好培训需求分析	145
8.1 培训需求分析概述	145
8.2 培训需求分析的程序	150
8.3 培训需求分析层次	152
范例——组织自查表及管理人员自查表	159
8.4 培训需求信息收集方法	166
8.5 培训需求信息收集方法的比较与选择	175
8.6 培训需求分析方法	177
范例——业务员小李的培训需求分析	182
9 计划 and 设计培训	186
9.1 培训计划概述	186
9.2 制定培训计划的原则与流程	192
9.3 如何编制培训计划书	197
范例——某著名企业新员工培训方案	199
10 确定培训预算	202
10.1 培训成本投入与分析	202
范例——企业培训成本——效益分析	205
10.2 企业如何收回培训成本	206
10.3 如何制定培训预算	208
10.4 年度培训预算	211
10.5 培训预算的实施	216
11 实施培训	218
11.1 做好培训实施前的准备工作	218
11.2 培训实施的控制和纠偏	220
11.3 培训实施后的跟进工作	227
12 建立培训评估系统	230
12.1 培训评估系统概述	230
12.2 培训评估系统的构成	236
12.3 培训评估的种类	239
12.4 培训评估的项目形式	241
12.5 培训评估的时机	249



新编
培训与开发

12.6 五步培训评估法	250
12.7 撰写培训评估报告	257
范例——岗位培训评估报告书	258
13 加强培训成果转化	261
13.1 影响培训成果转化的因素分析	261
13.2 怎样有效地进行培训成果转化	263

工 具 篇

14 企业经典培训游戏	268
14.1 破冰游戏	268
14.2 激励游戏	269
14.3 沟通游戏	270
14.4 协作游戏	271
14.5 角色扮演游戏	272
14.6 创新游戏	274
14.7 领导游戏	275
14.8 团队游戏	276
14.9 晚会游戏	277
15 著名企业培训之道	278
15.1 英特尔:培养“偏执狂”	278
15.2 微软:在工作中倡导终生学习	282
15.3 IBM:蓝色“染色机”	284
15.4 惠普:实施比理念更重要	289
15.5 通用电气(GE):让员工拥有终身就业的能力	293
15.6 雅芳:为员工提供丰富的培训	297
15.7 沃尔玛:内训出人才	299
15.8 可口可乐:主业是培训人才	302
15.9 麦当劳:培养商战“将军”	304
15.10 高露洁:锻造“同质”人才	311
15.11 迪士尼:员工培训比经理培训更重要	314



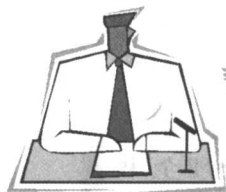
15.12 丰田公司:标准化实战培训	316
15.13 用友:传播知识体系	319
16 企业常用培训课程教材	323
16.1 “组织及沟通”培训课程教材	323
16.2 “管理者人际关系技巧”培训	327
16.3 “时间管理”培训课程教材	331
16.4 “商业礼仪技巧”培训课程教材	336
附 录	343
1. 培训术语解释	343
2. 培训相关法规、制度及培训合同范本	355
3. 培训实用表单	368



理论篇

1

培训就是使受训人员通过有计划的、连续的系统学习而获得知识、技能、态度，乃至行为的定向改进的行为或过程，以使其能够按照预期的标准或水平完成所承担或将要承担的工作任务。



开发你们的潜能，
就是你们存在的最大意义……

1 培训常识

一个企业的兴衰强弱、生死存亡从根本说取决于是否拥有足够数量的高素质人才，有则生之，无则亡之。正如丰田公司前总裁石田退三曾经所说：“世事在于人，人要陆续培育，一代一代接续下去。任何工作、任何事业，要想大力发展就得给它打下坚实基础，而最要紧的一条就是造就人才。”经过培训的人才企业航母顺利前进的不竭动力。

1.1 培训的含义

培训的定义



使受训人员通过有计划的、连续的系统学习而获得知识、技能、态度，乃至行为的定向改进的行为或过程，以使其能够按照预期的标准或水平完成所承担或将要承担的工作任务。

培训的特点

培训具有以下特点：

特点一：本质是学习

不管是什么形式的培训其本质都是让受训人员通过不同的方式进行

学习。通过学习,受训人员能掌握工作所需要的知识、技术,也能通过必要的训练获得各种工作技能。

特点二: 有计划的、连续的系统行为或过程

培训是有计划、有目的的行为。人们通常以为让员工上一堂某某讲师的课就是培训,这种理解是狭义的。企业培训应通过确定培训目标,选择、设计培训方案,实施培训,最后对培训效果进行检验,进而反馈、修正这样一个有计划的系统工程,而不是心血来潮的临时意念。

特点三: 可使员工和企业达到双赢

培训可以让员工在知识、技能、态度、行为等多个方面取得不断的进步,这为员工将来的发展和实现自身存在的价值是极为有利的。人不学习就会落后,企业给员工提供培训,就是为其创造有利于学习、成长的环境!员工的能力上升了,企业的效益自然也会跟着提升,正所谓水涨船高。因此,培训是能够让员工和企业实现双赢的有效措施。

培训的分类

根据不同的分类标准,培训的分类也就不同。现代培训通常可以按照以下标准进行分类。

从培训的层次分:决策层培训、管理层培训、操作层培训。

从培训的内容分:专业技术培训、综合素质培训(如语言培训等)、软技能培训(如沟通,团队合作)。

从培训的对象分:学徒培训、职工培训、经理培训。

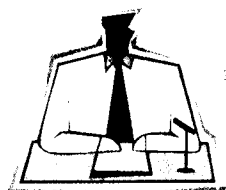
从培训时间安排分:脱产培训、半脱产培训、不脱产培训、业余时间的培训。

从培训的组织形式分:内部培训、公开课程、CBT 学习、研讨会、远程教学等形式的培训。

从与就职的时间关系分:职前培训、在职培训、下岗前培训。

在比较中认识培训

培训和教育、咨询、开发等都有一定的共同点,但也有它独特的地方。将一些人们常容易混淆的概念进行比较,就能加深对培训含义的认识和理解。



培训与教育的区别

教育是传播人类文明成果、科学知识和社会生活经验并培养人的社会活动。它的传授者一般是老师,接受者是学生。培训和教育有许多相似之处,比如都是学习活动,都有教师和学员等。下表是培训和教育的显著区别:

教 育	培 训
培养生产力	使现有生产力激增或倍增
培养人力资源	是对现有人力资源的调整、提升与优化
着眼于满足对象的基础性生存要求 和专业性要求	着眼于满足发展的提高性、广泛性要求
一般是学历教育	一般是非学历教育
内容往往更偏重于基础性和理论性	内容则往往更偏重于实践性和操作性

培训与开发的区别

培训和开发也有诸多共同点,比如:都是一种学习过程;由企业来策划;目的都是通过把学习内容与所期望的工作目标联系起来,从而促成个人与组织的双赢。虽然如此,但二者仍存在一些如下所示的细微区别。

项 目	培 训	开 发
目的	短期的绩效改进	使员工在未来承担更大的责任
关注焦点	目前的工作	未来的工作
与当前工作的相关性	高	低
持续时间	短,具有集中性和阶段性	长,具有分散性和长期性
范围	窄	宽
工作经验运用程度	高	低
参与方式	强制要求	自愿参与

培训与咨询、教练的区别

咨询与顾问建立是在自愿的基础之上,作用是提升被指导者的表现水准与自信心,促进其职业发展或全方位进步,双方关系一般比较持久。教练通过开启个人的潜力来帮助学员提升自我认知能力,但却不是教育他们。它是通过启发他人为某个特定的目标而制定计划,并鼓励学员有创

意地克服障碍来完成计划,通常也是建立在自愿的基础上。

培训是由拥有特定专业技术的人士来讲授特定的课程。企业为了让员工达到学习目的,培训师与受训者之间有时是强制性的、暂时性的,双方也不一定需要建立很深厚的情感联系。

培训与演讲的区别

演讲是以单向式的沟通为主导,演讲者滔滔不绝地讲完就行了。

培训在传播新的理念时有演讲的成分,同时它还能增添了更多的互动的成分或者渗入训练的成分,最终要让学员掌握确实可行的技能或方法。

培训与讲座的区别

讲座是就某专题所作的报告。报告人必须就该专题进行观点的陈述和系统的论证,让与会者都能够心服口服。

培训不仅仅在于从理论上证明,更在于让受训人员掌握到已经被证实事行之有效的经验、技能、知识。

培训与研讨的区别

研讨是对某一个前沿课题展开的研究探讨,它追求的是理论上的创新度、高度和深度。而培训更注重“实用”,不管是观念、技能还是知识都是首先用实用与否来衡量。

培训的内容

培训的内容可以非常广泛,但归纳起来无外乎是知识、技能、态度、行为的培训,这从培训的定义也能轻易得出。





知识

每个员工都需要不断的学习,当然也包括培训这种方式在内,以使自己的知识技能得到不断更新,更好地适应企业的发展。员工不但需要扎实的专业知识,同时也需要广泛的各类知识,才能使自己的综合素质不断提升。这些知识的获得,除了员工自己的学习之外,还需要靠外在的压力来获得。

技能

有些工作岗位需要专门的技能,这些技能一般都需要经过专门培训员工才能熟练运用,否则工作起来会事倍功半。同时,知识要变成技能、生产力,也得经过一定的培训才能有效转化,这样可以减少时间成本,让员工用他的知识为企业创造更大的效益。一般的企业都比较重视技能培训,因为技能培训好了,能很快给企业带来实际效益,因此加强对员工的技能培训应是企业长期的培训战略。

态度

有一句名言叫做“态度决定一切”。态度培训是企业文化的重点内容,它能使员工逐渐和企业的目标、价值观融为一体。如果员工不认同企业的文化、价值,态度不正确,那给企业带来往往是损失而不是财富。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。但是,要改变一个人的态度不是一件容易的事情,必须持之以恒地进行培训才行。态度培训是企业培训的重点,因为态度的改变可以改变一切。

行为

员工的行为在一定程度上代表着企业的形象。如果企业员工有统一的服饰、统一的行动,那给人的感觉就是这个企业非常正规、出色,这也是众多企业要求上班穿职业装的原因。员工的行为培训也是企业文化建设的一部分,没有一定标准的行为,当然也就不可能塑造出企业想要的企业文化。

1.2 企业培训的必要性

培训的必要性

在公元前 326 年的一天,马其顿王亚历山大的军队与印度王波鲁的军队发生交战。双方兵力战备如下:

马其顿军队:士兵 13000 名,其中骑兵 2000 名。

印度军队:士兵 35000 名,其中骑兵 6700 名,战车 500 辆,战象 200 头。

战斗结局:印度王波鲁被俘,死亡 23000 人。

失败原因:波鲁在出征前对部下缺乏艰苦、严格而长期的训练。

没有训练的士兵是没有强大的战斗力的,波鲁在以接近对方 3 倍兵力,并且拥有 3 倍多的骑兵兵力的情况下被俘虏,这都是他没有对士兵进行严格“培训”所得到的恶果。

企业不对员工培训,在一般情况下也许一样可以正常运转,但当遇到竞争对手的拼命厮杀时,各种致命的问题就会不断暴露出来,这时再来抱怨员工素质不高就为时已晚。

企业培训是势在必行的事情,谁不重视他谁就不能在商场上常胜不败!它的必要性主要体现在以下四个方面。

培训

提高人力资源素质
知识管理
企业竞争力不断提高
塑造企业文化

培训是提高人力资源素质的需要

在人才已经成为一种资源的时代,人们对其的渴求是空前的强烈。并且随着社会的不断发展,企业的不断前进,对人才的要求也越来越高,因