

培训 这样最有效

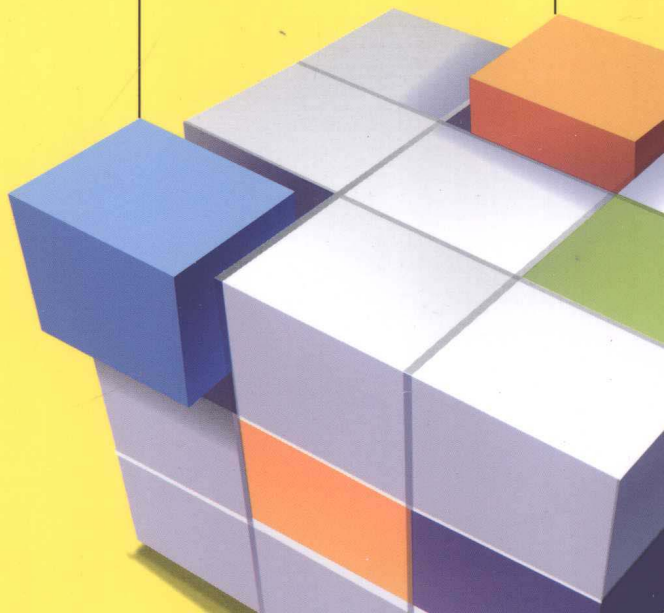
郝志强 著



培训经理完全实战工作手册

实战派讲师全面解读培训管理实务

• 五步迅速提升你的培训管理战斗力 •



培训 这样最有效

培训经理完全实战工作手册

郝志强 著

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

培训这样最有效 / 郝志强著. —广州: 广东经济出版社, 2011. 9
ISBN 978 - 7 - 5454 - 0855 - 3

I. ①培… II. ①郝… III. ①企业管理 - 职工培训 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 141881 号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
发行	
经销	全国新华书店
印刷	北京同文印刷有限责任公司 (北京市密云县十里堡镇庄禾屯)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	13
字数	198 000
版次	2011 年 9 月第 1 版
印次	2011 年 9 月第 1 次
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 0855 - 3
定价	35.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻版必究 ·

Preface 前言

在写这本书以前，我做了8年职业培训讲师，行走在培训的江湖上。

自从2003年我开始职业讲师生涯以来，每年大约上120天课，接触过80来个培训经理和人力资源经理。但我越上课，就越怀疑：我的学员学会了吗？学到的知识他们回去用到了吗？用的效果好吗，公司的盈利提高了吗？我是挣着钱了，但学员呢，企业呢？

有太多的企业为了赶时髦而培训，为给员工福利而培训，为了应付上司而培训，甚至为了年底把培训费花光而培训。没有内化的培训有意义吗？培训无效的责任在谁？培训经理可以说是讲师的问题，可以说是培训公司的问题，但归根到底是培训经理的管理问题。在老板面前，培训经理是逃不掉的！老板认为培训失败，一定是培训经理的问题。培训经理要为培训经费负责，要为学员的时间负责，要公司的干部培养体系负责！

但培训经理也苦呀！谁不想把工作做好？可老板支持他，会亲自出马讲课吗？明知道短期不见效，老板还愿意投钱吗？占用工作时间，业务部门理解吗？教材开发和讲师队伍建设，有“雷锋”式的内部讲师吗？培训经理也难呀！很多培训经理亲自操刀上台讲课，甚至求着学员来听课，那是被逼无

奈啊。

所以很多培训是“上课激动，下课不动”，课堂效果好坏不说，严重缺乏“落地”。其实每个培训经理都想把培训“落地”，但培训“落地”是世界级难题。世界上最远的距离是从脑袋到脚的距离，是理论和实践的距离，是讲师和学员的距离。我们指出别人的问题容易，看到公司的问题容易，但要让员工自己写行动计划，“自己革自己的命”，就非常困难了。比如我的管理课程中有一个简单而重要的关于服从的理论：“在公司决策以前，我要毫无保留地贡献我的想法，在公司决策后，要坚决地服从公司的决定，执行公司的决定。”我还号召培训经理或学员将这段话做成卡片，放到管理者的桌子上，但哪个做了呢？连这么简单的事情都做不到，还谈什么组织学习？

其实培训只是组织学习的一个环节，培训的结束才是学习的真正开始。培训效果的好坏，企业这个组织学习效果的好坏，和企业的管理水平成正比。培训是“管理”出来的，不是老师讲出来的。培训是系统工程，作为培训经理，要站在干部培养体系的高度上看问题，站在培训管理的角度上看问题，做好课程体系和讲师体系建设，并加上外部培训公司的配合，真正建立企业培训体系，甚至建立起企业大学。

以上这些是本书要和读者分享的话题。本书的系统性可能不强，学术性可能欠缺，但绝对具有实操性，没有什么废话。无论你是企业的培训经理，企业的培训讲师，还是培训公司的相关人员，本书都将对你开卷有益。

Contents 目录

第一章 建设高效的企业培训体系/1

第一节 战略导向的项目推进/3

- 一、战略导向的培训体系/3
- 二、培训体系的核心是组织学习/6
- 三、按项目逐步推进培训体系/9

第二节 侧重在职培训/11

- 一、在职培训更重要/12
- 二、为员工规划学习地图/14
- 三、培养企业的学习文化/16

第三节 规划课程体系/19

- 一、搭起课程的框架/19
- 二、开发标准课程/22

第四节 选拔和激励内部讲师/25

- 一、内部讲师和外部讲师相结合/26
- 二、内部讲师的六项素质/26

三、建立讲师激励机制/29

四、内部讲师要成为“正规军”/31

第五节 培训体系典型的三个误区/33

一、误区一：有大楼而无大师/33

二、误区二：有资料而无课程/34

三、误区三：有上课而无内化/34

第二章 管理好每一个培训项目/37

第一节 让培训真正有用起来/39

一、培训对部分企业和员工有用/40

二、定位在福利上的培训没有用/42

三、“军训”之类的培训没有用/44

四、只有学员能让培训有用起来/46

第二节 培训项目中的三出原则/49

一、培训可以出人才/49

二、培训可以出经验/50

三、培训可以出手册/51

第三节 培训项目的四大作用/54

一、培训带来经验和知识/54

二、培训带来系统常识/55

三、培训讲师引导学员交流/56

四、培训带来新思想/56

第四节 优秀培训的关键点/58

一、选择需要培训的学员/58

二、尊重每一个学员/60

三、激发学员分享的兴趣/62

四、培训不能讨好学员/63

五、培训要针对学员的问题/65

- 六、讲师要讲 “How to do” /66
- 七、对学员进行技能训练/67
- 八、讲师和学员的需求相匹配/69
- 九、讲师要有相关经验/70
- 十、培训讲师就是服务员/71

第三章 培养好每一个内部讲师/75

第一节 内部讲师是最好的讲师/77

- 一、发动管理者担任内部讲师/77
- 二、发动骨干担任内部讲师/79
- 三、靠内部讲师来统一思想/80

第二节 讲师的自我修炼/82

- 一、以客户为师/83
- 二、以同行为师/84
- 三、以社会为师/85
- 四、以书本为师/86
- 五、以挑战为师/88
- 六、以分享为师/89
- 七、系统化的修炼方法/91

第三节 讲师遇到的问题与挑战/93

- 一、讲师大多是完美主义者/93
- 二、学员或许永远是对的/95
- 三、讲师容易被过度包装/97
- 四、讲师易产生职业倦怠/99
- 五、讲师是个体力活儿/101

第四节 培训讲师的六种死法/104

- 一、培训需求不明确/105
- 二、学员学习没动力/105

三、没有希望的学员/106

四、被培训经理折磨/107

五、场地不专业/108

六、临时调整内容/108

第五节 从内部讲师到职业讲师/109

一、做好职业规划/110

二、明确自我定位/112

三、选择适合的课程/113

四、把自己推广出去/115

五、建立个人品牌/116

六、去培训公司学习进修/116

七、讲师不进则退/117

第六节 专业讲师的做法/120

一、讲究现场布置与管理/121

二、讲究培训中的互动/123

三、讲究课程内容“给力”/125

第四章 选择好每一个培训供应商/133

第一节 了解培训公司的四个定位/135

一、定位在行业上的培训公司/135

二、定位在专业上的培训公司/136

三、定位在客户上的培训公司/137

四、定位在讲师上的培训公司/137

五、认清培训公司推广的三种讲师/138

第二节 不专业培训公司的表现/140

一、看起来就不专业/141

二、不了解企业的真正需求/142

三、急着给培训经理课程大纲/142

四、任意改讲师的课程大纲/143

五、对讲师的服务不到位/144

第三节 优秀培训公司的做法/146

一、专业的销售代表/146

二、不太计较短期得失/146

三、顾问式销售让讲师可以被替代/147

四、变被动推销为主动营销/148

五、变卖单个课程为卖系列课程/149

六、变课程销售为咨询服务/149

第四节 选择培训公司的因素/150

一、有专职讲师/151

二、代理成熟课程/151

三、与讲师紧密合作/152

四、做成人教育的高校/153

五、专门做中介/154

第五节 识别外部职业讲师的办法/155

一、揭开讲师的包装/156

二、利用网络去验证/156

三、从出版物了解讲师/157

四、圈内的口碑最重要/158

五、电话沟通找感觉/159

六、注重知识产权保护/160

七、职业讲师绝不出错/161

第五章 自我进步每一天/165

第一节 培训经理是总教头/167

一、培训经理任重而道远/167

二、培训经理要搞定老总/170

三、培训经理决定培训成败/172

第二节 培训经理的专业化/174

一、培训经理首先要诚实/174

二、培训经理的三个核心技能/176

三、培训经理要坚持自己的专业/177

四、培训经理不要用错力气/179

五、培训经理就是“鬼门关”/181

六、不能课后靠学员来评估讲师/184

七、高手培训经理的做法/186

第三节 培训的现场管理/188

一、学员在培训中的恶劣表现/189

二、助教协助现场管理/192

第一章 建设高效的企业培训体系

企业要以战略为导向来规划培训体系，在建设培训体系的过程中，最关键的是培养企业的学习文化。



有人问我培训市场怎样，我告诉他一个字：火！

火到我的手机每天至少收到一条垃圾培训短信；火到我的邮箱每天至少收到五封垃圾邮件；火到一些培训公司的年营业额做到过亿元；火到自认为口才不错的人都准备跳出来做讲师。培训市场火爆，反映了企业求知欲很强，企业有什么样的需求，市场上就有什么样的供给。但企业在学习方面系统吗？是员工个人学习呢，还是企业这个组织学习？员工学到的东西，真正用到企业中了吗？靠邀请外部的讲师而不是企业内部讲师来授课，这样的培训效果能好吗？

逐渐地，企业开始明白了，不跟风了，理性了，开始建立培训体系，甚至开始建立企业大学了。但培训体系或更高端的企业大学该怎样建设，有什么操作要点需要注意呢？本章分五节来介绍培训体系建设的五个要点，让培训经理们在建设培训体系时有所参考。





第一节

战略导向的项目推进

在学习型老板的推动下，在竞争对手的追赶下，在骨干队伍不断流失的压力下，很多公司开始重视干部体系的建设，开始有计划地搭建人才培养体系。干部体系的建设，首先要有老板支持，要和公司战略吻合，不能为了培养人才而培养人才，而要为企业培养人才。在这个思想的引导下，要变员工的个人学习和零散培训为组织学习；要把培训、标杆学习、读书会等学习形式的重点放在内化和落实上，达到学一样成一样的效果；做到每次培训或学习后都有知识沉淀，在企业内部的管理体制上有所改变，像生物进化一样，让企业从爬行进化到直立行走。在具体学习过程中还要有方向性地推进，不要贪大求洋，要一个项目一个项目地操作，同时注意避免一些误区，这就是战略导向的项目推进。

一、战略导向的培训体系

战略，一个中国企业缺失的话题。我们太多的企业只有战术而没有战略。像牛奶行业，前些年集体走的竟然是“邪道”。也难怪，改革开放以来的30多年相当于国外的200多年，这样快速地奔跑，能不摔跤，还能不迷失方向，已经不错了，还谈什么战略？速度就是最大的战略！但30多年过去了，是不是要回头总结一下呢？一些专家开始写中国企业史，就是回顾总结的体现。



战略不清晰，打到哪里算哪里，企业的人才培养就不能持续，培训体系就只是纸上谈兵。当年 TCL 跨国收购出问题后，李东升说没准备好，什么方面没有准备好？显然钱是准备好了，但人呢，体制呢，广州 HR 文化呢？简单地来说，就是干部培养出了问题。收购完成了，但派不出大量的接手人员，这不是我们的悲哀吗？号称跨国公司，海外市场的销售额占公司 60% 的比例了，开员工大会还说中文，不是很奇怪吗？全靠原来的老外做事，那和以前有何区别，为什么要收购？亏损是必然的。但全球化一定是中国企业的趋势，我们不能总蜗居在中国市场，靠价格战、靠当世界的民工赚取可怜的利润，而是要放眼全球，争取爬到产业链的上端，在未来市场上才有希望。而要做全球市场，跨文化的一致性、领导力的一致性、企业价值观的一致性等因素是管理体系的基础。国内的企业大都是靠个人英雄主义发家，很少能够靠“一致性的标准”传承下去，所以华为的任正非迟迟不能退休，联想的柳传志又复出了。

企业打造培训体系的一个重要任务就是传承企业文化，宣扬企业价值观，让任正非和柳传志成为可以替代的，制造出千百个小任正非和小柳传志来。所以简单地来说，培训体系要为企业的战略服务，做好人才的培养和储备。

大多数企业的培训部门连培训工作都没有做好。他们把培训和业务运作、文化建设割裂开来看待和操作，把培训简单地理解为“若干门通用素质课程以及业务技能课程”的培训，更不要说什么培训体系了。中国企业要实现全球营销，就要靠国际化的人才，而培训体系就是企业生产人才的工厂。目前看来，随着经济的发展，中国大企业国际化的趋势越来越清晰，华为、联想、TCL 莫不如是。除了对跨文化的敏感和理解之外，培养具有国际化领导力的管理人才和团队是培训体系和企业战略之间的发力点，所以培训体系是用来支撑企业战略的。要做到以战略为导向，我们要注意下面几个问题。

①部门定位：培训体系在整个公司的战略位置如何？培训体系成了公司战略的推动者，还是好看的表现公司文化的花瓶？

摩托罗拉大学的刘辉说：“摩托罗拉大学将使我们具备通过很多双眼睛和耳朵，看到或听到世界各地所发生的事情的能力，并将这种能力提供给组织。

比如早年公司进入日本市场和东南亚市场，不是市场的人而是企业大学的人先去考察当地的教学机制和文化情况，回来报告给总部，根据这个报告来推动新的战略。”在摩托罗拉，企业大学成了市场拓展和企业变革的先锋。就像西方资本主义国家当年拓展殖民地，先来的不是军队，也不是商品，而是传教士一样。我们本土的企业有无这种意识呢？

一句话，培训部门为公司的战略服务，就相当于一个培养传教士、管理传教士、服务传教士的组织。

②公司地位：培训部门的人在公司的地位如何？我们先不说培训体系，先看看培训部门吧。培训部门的人是不是公司的高管？如果蜗居在人力资源部门下面，唯人力资源总监是从，怎么可能说话硬气，怎么可能去考核那些高层的学员？这也是绝大多数企业培训部门的现状。人力资源总监可能不会把培训放在首位，反之培训同行也觉得没有发展前途。那些培训总监也就是在培训公司面前把自己装作了人物，在公司的业务部门面前地位真的不是很高，甚至还未能证明自己存在的价值，只是人力资源的六大模块之一。任命负责培训体系的人为首席学习官，是不是更恰当？GE 的全球副总裁兼首席教育官科卡伦的职责是：“第一，帮助首席执行官杰夫·伊梅尔特制定公司有关教育的战略和目标，并转化为具体的教育和培训；第二，负责全球领导力项目的培训，不仅培养 GE 今天的领导人，还要培养明日的领导人；第三，为 GE 全球员工提供定期培训；第四，为客户的管理人员进行培训，帮助客户成功的同时也成就 GE 的成功。”以上职责，一个小小的培训经理，甚至培训主管能否做到？培训部门的成员必须定期地和主要业务部门的经理、企业高层发生各类联系，没有这种联系，就没有对培训项目建设和运作的发言权。

③个人地位：在公司日常行政事务中，培训部门的人是不是被重视？培训部门的人是不是经常被邀请或有资格参加公司的战略会议，并参与到公司战略的制定中来？只有是，他们才能站在老总的角度思考问题，为公司战略的实现做好人才储备。

一个埋头拉车的培训经理只可能被业务部门牵着鼻子走，不可能建立起所谓的培训体系，更不可能建立起企业大学。培训经理要了解企业战略，有

规划能力，还要结合员工的职业能力，给重要员工规划从刚入职到高级经理的完整学习路线，现在时髦的说法叫“绘制学习地图”、“行动学习项目”。体现战略性的人力资源开发，简单地来说就是画出员工的学习地图，并通过各种形式的培训促进员工学习，带动组织学习。

以上几个问题都是和企业战略密切相关的。如果培训体系成了公司战略不可分割的一部分，如果企业大学的校长和内部讲师地位出众，如果他们有机会参与到公司战略中来，而不被业务部门所左右，那建设实用的培训体系不是就在路上了吗？

二、培训体系的核心是组织学习

前文已经说过，中国的企业发展速度惊人，我们用 30 多年的时间走完了西方 200 多年的路。人才队伍靠谁建设呢？总不能都靠外部讲师把员工都培养成雇佣军吧，还是靠培训体系培养成子弟兵更划算，就像当年的抗大、当年的黄埔军校。

我再以小人之心揣度一下老板的想法：“金融危机了，业务少了，但不能让那帮小子闲着，闲会生事呀，要给他们找点事干，培训不是很合适吗？花费少但收益大，关键是让他们都忙起来了，说起来还好听：学习！不是说水平高待遇低吗？现在让你讲课，倒点东西出来，证明你确实是个高手。什么，不能讲课？那以后别吵吵说待遇低，外面有本事的人大把，连课都不能讲，还好意思当高管？”

老板总花钱请外面的职业讲师上课，有时还讲不到点子上，学员不能举一反三，老板心疼那些白花花的银子呀，自己人讲课毕竟便宜些，结合业务实际解决一些企业的实际问题，老板还能落得个“重视培训、倡导学习”的美名，岂不美哉？

老板的想法可能粗糙了些，但理不粗糙呀！把老板的想法用理论一些的说法来说就是：“21 世纪最重要的能力是学习能力，尤其是组织学习的能力，所以企业要建立知识传递体系，变个人学习为组织学习，建立学习型组织，从而保持基业常青。”彼得·圣吉在《第五项修炼》中说：“学习型组织是一