

将训练进行到底

12 关键岗位成就百强企业



训到位 练成钢

逸马顾问 组编

逸马连锁标准化执行辅导中心 主编



案例+方案+漫画+表单

没有学不会的员工，只有不会训的教练

上午学，下午用，轻松做训练
有效解决训练师最头痛的难题
成就巅峰训练师的修炼之道

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



12 关键岗位成就百强企业

训到位 练成钢

逸马顾问 组编

逸马连锁标准化执行辅导中心 主编

马 涛	黄 霞	史东恒
韩买红	刘 森	闫 霞
胡 烨	周 旭	贾和媛
文 惠	安促林	王 欣
陆国忠	孟宪滨	

编著



机械工业出版社

花了钱，费了力，没有效果，等于白忙。

培训不实用，形同走过场！

企业培训的目的是提高员工的工作效率，促进企业发展。但很多企业培训只是做样子、赶潮流，为培训而培训，耗费了大量的人力、物力、财力，员工回到岗位上却一点进步也没有。

本书从选拔讲师、训练实施、培训技巧 3 个方面深刻剖析了培训中的 40 个问题，直击培训难题。通过“案例+分析+方案”的方式给予实战指导，为培训师授业解惑，手把手提高其技巧，让其对培训工作得心应手。

图书在版编目（CIP）数据

训到位 练成钢 / 逸马连锁标准化执行辅导中心主编；逸马顾问组编. —北京：机械工业出版社，2011.12

（12 关键岗位成就百强企业）

ISBN 978-7-111-37021-5

I. ①训… II. ①逸… ②逸… III. ①企业管理—职工培训—基本知识 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 282615 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：丁 伦 赵海莲

责任印制：杨 曦

保定市中华美凯印刷有限公司印刷

2012 年 3 月第 1 版·第 1 次印刷

145mm×210mm·5.5 印张·157 千字

0001—5000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-37021-5

定价：29.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：（010）88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：（010）68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：（010）88379649

读者购书热线：（010）88379203

封面防伪标均为盗版

总 序

被誉为 21 世纪最成功的商业模式——连锁经营，对于中国连锁企业来说，却还有很长的一段路要摸索。很多曾经红极一时却又匆匆陨落的中国本土连锁企业，给我们带来过沉痛教训和失败阴影，从燃遍全国的郑州“野太阳”亚细亚的湮没，到三九药店连锁拍卖、普尔斯马特倒掉、盛兴垮台、Mall 之梦破灭、七斗星被收购、金至尊珠宝清盘、ITAT 破产……很多中国连锁企业家从最初试水到偶见阳光，然后是一次次失利和败北，最后又不得不抽身而出，很多甚至未能全身而退。

资金链断裂、规模复制移植不成功等诸多原因，造成中国本土连锁业漫长的发展困境。加入 WTO 后，中国对外进一步开放，虎视眈眈已久的外国资本大鳄、连锁巨头们摩拳擦掌涌入中国，将中国本土连锁企业逼入绝境，很多本土连锁企业刚一出山便遭遇强劲对手，生存非常艰难。

逸马国际顾问集团作为中国最具实力的连锁经营研究、培训、咨询顾问集团，肩负“以产业报国为己任，为中国连锁企业走向世界而奋斗”的历史使命，致力于推动中国连锁企业走上强大之路。多年来，逸马国际顾问集团曾与苏宁、国美、联想、创维等若干大型连锁企业密切合作，这些企业作为行业的标杆和代表，它们的成长历程中融入了逸马国际顾问集团的心血和努力，逸马智慧和企业生命力碰撞出灿烂火花，使它们得到长足的发展；同时，逸马国际顾问集团深入家电通信、家居连锁、鞋服专卖、美容化妆、餐饮连锁、医药连锁、建材装饰等多个行业，对众多成长型企业进行了广泛及深刻的研究，并结合沃尔玛、家乐福、7-Eleven 等国际知名连锁企业的先进经验，为广大连锁企业探寻发展强大之道，推动中国连锁企业稳

步发展，走向世界。

经过多年连锁前沿的咨询实践和培训历程，逸马国际顾问集团深切感受到中国连锁企业所面临的发展困境，并不断深入研究中国连锁企业的未来发展之路。中国连锁企业在管理运营、规模扩张及盈利模式打造方面，存在着一些普遍性问题，这些普遍性问题的存在制约了企业的发展，但并非难以医治。逸马国际顾问集团意识到加强连锁企业内部经营管理，尤其是人才建设的重要性和迫切性，由此萌生了编写连锁企业各岗位职能培训系列图书的想法。目前市面上虽然有零散的相关培训指导图书，但并未出现针对连锁企业各重要岗位的系统科学的实操指导书系。本系列图书的出版，将填补国内连锁企业重要岗位实操系列图书的空白，本系列图书能够真正为中国连锁企业提供全方位的岗位培训解决方案，是连锁企业独一无二的岗位实操系列宝典。

IV

本系列图书汇集了逸马国际顾问集团多年的调研实践和实战经验，作为连锁全程指导专家，逸马顾问老师团队在多年实战中，考察、研究和总结出连锁企业 12 大关键岗位普遍存在的突出问题。这些岗位包括店长、导购、训练、督导、采购、储运、招聘、区域经理等，针对这些岗位普遍存在的问题进行分析，并给出切实可行的解决方案，为连锁企业标准化运营与岗位人才打造提供了全方位的实战指导。本系列图书是逸马国际顾问集团多年对中外连锁行业的研究及一线实战经验的结晶。

在此，真诚地希望本土连锁企业经过不断的磨炼和发展，真正强大起来，逸马国际顾问集团将全力以赴，与本土连锁企业一起携手，推动本土连锁企业真正走向世界。

马瑞光

前 言

自 2008 年国际金融危机开始后，教育培训行业一下子变得火热起来，犹如雨后春笋般异军突起。许多企业也越来越重视培训在企业发展中的地位，不管是赫赫有名的大企业，还是默默无闻的小企业，都不断投入大量资金对员工进行培训。

但很多企业在培训过程中会遇到各种困惑。连锁企业的人才梯队怎样建设？兼职讲师从何而来？怎样选拔？怎样对学员进行评估、考核？各种培训方式该怎样进行？怎样开发、升级培训课程？……

为此，逸马顾问结合连锁企业培训咨询一线的 9 年实战经验推出了本书，直击培训工作中的难题，给出专业解答。本书具有以下特点。

实操性强：多个行业的实战案例情景再现，分析其原因并给出解决方案，具体指导方法，拿到即可用于实际工作中。

针对性强：针对培训师、训练师在实际工作中的难题，给予专业的解答，为他们授业解惑。

易学易用：针对具体问题，流程、操作规范和工具表单相结合，方便读者借鉴和使用，易学、易操作。

生动翔实：采用漫画与文字相结合的方式，避免纯理论阐述，让阅读无比轻松。

本书适合于连锁企业培训师、训练师及高校连锁经营研究学习人员等。由于时间仓促，尽管作者付出了很大的努力，但书中不足之处仍在所难免，敬请广大读者批评指正。

逸马顾问

目 录

Contents

总序

前言

第1部分 企业训练之出路 1

第1节 培训的疑惑 2

打造人才金字塔 2

培训部门边缘化 6

总为他人做嫁衣 9

第2节 培训师从何而来 18

一花独放不是春——讲师来源多样化 18

兼职讲师选拔有妙招 21

讲师有管理才有提升 24

第2部分 企业训练之实施 27

第3节 让训练来得给力些吧！ 28

有激励才有动力 28

培训履历的建档和使用 32

外派培训不可控？ 42

门店训练日常化	44
有组织，无纪律？	48
第4节 没有评估的训练是假训练	51
培训沦为走过场？	51
考核方式落伍了？——口试、笔试与模拟演练	56
培训，运用到工作中才落地	60
第5节 你的培训课程达标了吗？	62
我不想要的你培训，我想要的你又不培训	62
培训教材太单调？	66
课程开发6步走	69
事半功倍的备课秘笈	72
让案例来得出彩一点吧！	75
课程内容也能做出花！	79
千年如一日？培训课程该换代了	82
第6节 将训练落地	85
培训无准备，注定要砸场	85
好培训是组织出来的	90
分组对抗有学问	94
训练方法面面观	97
模拟操练到底怎样练？	100
传帮带，用员工影响员工	103
拓展训练=集体旅游？	105
“头脑风暴”变成茶话会？	108

店长也要会训练	111
---------------	-----

第3部分 企业训练之训练师 115

第7节 10招让你的临场发挥亮起来	116
-------------------------	-----

新手训练师，拒绝做菜鸟	116
-------------------	-----

好开场，培训成功了一半	120
-------------------	-----

掌握训练中的节奏	126
----------------	-----

游戏比你会说话	129
---------------	-----

讲好故事更精彩	138
---------------	-----

一上台就紧张，一肚子学问倒不出来？	151
-------------------------	-----

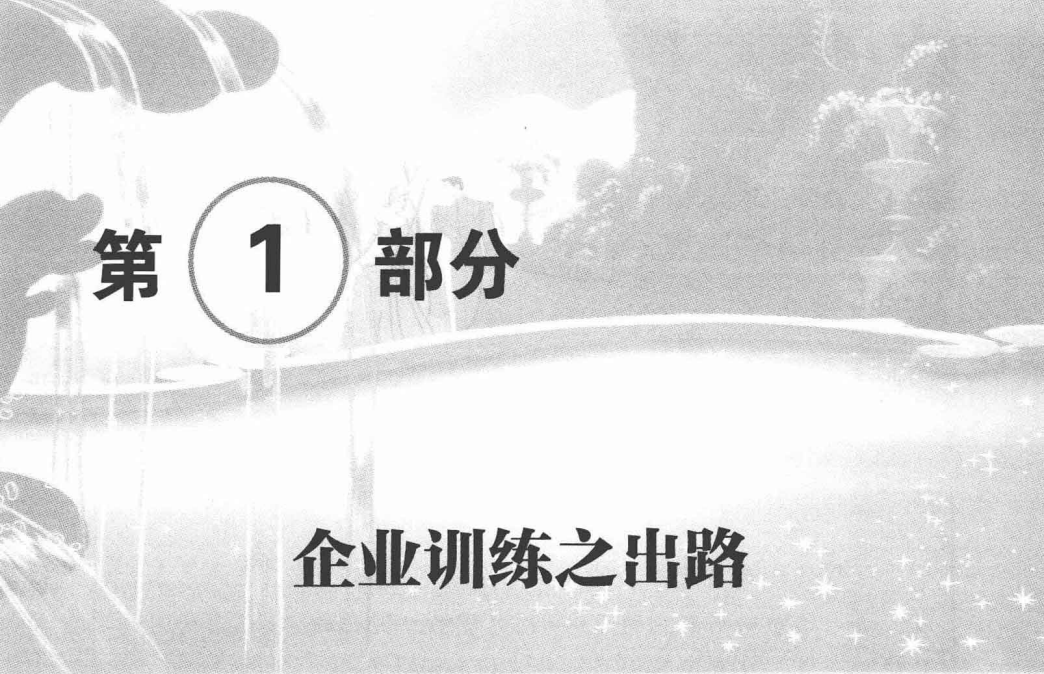
与学员很陌生，现场气氛如何破冰？	155
------------------------	-----

学员个性差异大，不能“一视同仁”	158
------------------------	-----

师生互动，培训不再“一言堂”	161
----------------------	-----

时间控制 ≠ 戴手表	164
------------------	-----

附录 逸马顾问与双轨服务	166
--------------------	-----



第 1 部分

企业训练之出路

对于连锁企业来说，训练是实现企业标准化输出不可或缺的执行力。一家优秀的连锁企业，应该具备完善的组织结构和训练体系。但企业在训练时也会有各种困惑：连锁企业的人才梯队怎样建设？为什么总是“为他人作嫁衣”？讲师队伍到底从何而来？如何打造管理讲师队伍？



第1节 培训的疑惑

打造人才金字塔

场景再现

张强青是国内某知名连锁服装企业的老总，由于他的辛勤管理，公司已经从刚创立的 23 家门店扩展到现在的 42 家。公司的品牌打响了，就有很多加盟商也代理公司的品牌。

在公司迅速腾飞时，张强青也发现了很多问题，就把区域经理召集起来进行探讨。

张强青：“公司现在扩展得很快啊，但同时也发现人才越来越不够用，几位说一下你们区域出现的问题。”

华南区经理武思进：“我现在拓展了 8 家店，但是人才出现断层，优秀导购有几个，但是真正能担当店长的就没有几个了，缺店长啊。”

东北区经理邱月书：“我这边更严重，最近拓展的几家店，基本没人才可用了，都是我苦苦撑着啊。”

华东区经理胡娜娜：“最近人员流动幅度很大啊，弄得我的几家门店的精英一走，业绩就下去了。”

场景解读

连锁企业的人才按梯队顺序排列的，假如出现任何一个职位的断层，就会影响整个门店的运营。上述案例原因如下：

没做好人才储备。公司扩展得太快，人才发展没跟上门店的建设。人才储备做得不好，人员编制总是处于缺编状态，门店日常工作

开展就会出现这个问题。应在扩展前和扩展时就培养后备力量，为门店建设增加后劲。

关键岗位没接班人。门店关键岗位一紧缺，就会影响整个门店的运营，而且关键岗位对任职要求比较高，短期内很难找到合适人选。所以企业应未雨绸缪，为现有关键岗位培养接班人，如当门店扩展时能有适合的人选做店长，避免开新店时总是在店长人选上捉襟见肘。

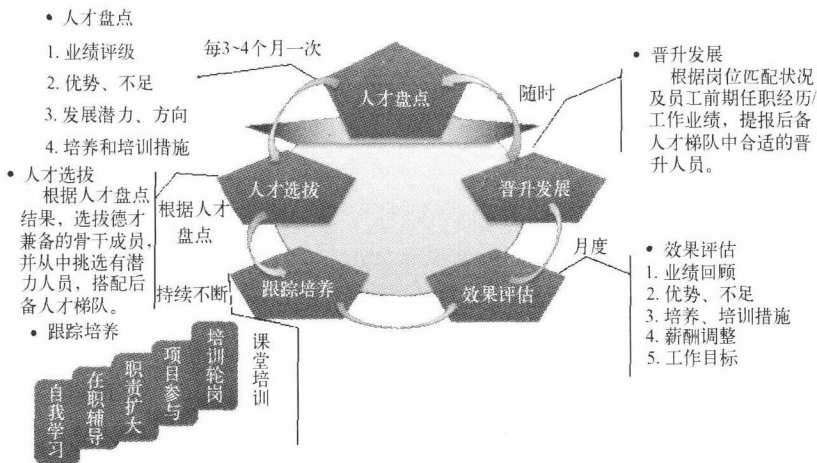
人才出现断层。从新导购，到初级导购，到资深导购，到主管，到副店长，到店长，每个层级都需要有相应的人员，如果某个层级断层比较严重，那么必然会影响到上一层级人员的选拔，会出现没有合适人员接替这个位置的情况。



专家建议

连锁企业发展得很快，必须加快建设人才梯队的建设才能跟上门店的步伐。

1. 针对高端岗位的人才建设



(1) 人才盘点

每季度在企业内部进行一次人才盘点，根据员工的素质、业绩评级，并评估员工在工作中的优势和不足，内外不可替代性，以及在行业的发展潜力与方向。重点考查员工是否有发展潜力，能否在工作中

企业训练之出路

有所突破。

（2）人才选拔

根据人才盘点结果，从中挑选有潜力的人员，搭建后备人才梯队。选拔的标准——主观标准：适应企业文化、对公司忠诚、在工作中起到表率作用、业务精通、有进取心、有潜力的员工。客观标准：业绩指标靠前，季度内无重大违纪现象。选拔方式：内部竞聘、测试、领导评估等。

（3）跟踪培养

后备人才的培养是梯队建设的关键环节。进入人才梯队的人员要持续不断地进行培养，可根据不同岗位特点，采取相应的培养方式，主要包括：自我学习、在职辅导、职责扩大、项目参与、培训轮岗和课堂培训等方式。下面对在职辅导、培训轮岗和课堂培训进行讲解。

在职辅导：即指定专人对其进行指导，但必须明确指导人员的责任和指导内容，由指导人员对后备人才进行评价，评价可作为其奖励、晋升的参考条件。

培训轮岗：主要针对具有潜质的中高层管理人员，让其了解公司的经营状况，培养其沟通协调及适应能力，积累多个岗位的工作经验，帮助其成为综合能力较强的复合型人才。主要包括部门内轮换、跨部门轮换。轮换应根据目的来确定方向，轮换岗位之间应当有一定的关联度。比如，采购人员可到商品管理、门店管理岗位进行轮换，但是让采购人员到财务进行轮换的意义就不大。

课堂培训：这是比较常规的培训方式，主要是针对专业知识培训和管理技能培训，可采取内训、外训方式。

（4）效果评估

每季为一个评估周期，对所有培养对象进行盘点和综合评估，以培训档案为基础，以访谈等形式为辅综合评估。通过评估将所有培训对象分为5类：已晋升、拟晋升、已具备晋升潜力但尚无适合岗位、需继续培养的、表现差等。必须全面细致地对后备人才进行管理，建立成长档案，定期对其成长情况、工作表现进行评估、考核，发现问题及时修正；对于表现不佳的后备人才，应及时调整，保证整个后备

人才体系健康正常运行。

（5）晋升发展

经培养达到更高级别职位的要求，根据岗位匹配状况及员工前期任职经历和工作业绩，上报人才梯队中合适的晋升人员。相关部门必须建立人才培养档案，记录人才成长的轨迹，并及时更新梯队人才库。

2. 针对终端岗位的人才梯队建设

（1）蓄水池建设

招聘新人时，需要考查其对公司文化的认可度、接受度，需要考查个人素质是否达到相应岗位的要求。总体来说，连锁企业终端可以说是连锁企业的蓄水池，蓄水池的“水”的质量和数量直接影响到连锁企业人才的培养和发展。

（2）培养员工

终端员工的培养除了公司正常的培训和门店日常的训练之外，还可以实施“领带计划”，也就是每位新人都能和资深员工进行“一对一”帮带和辅导，以保证员工的培养速度和质量。

（3）职业通道规划

连锁企业为了留住人才和应对快速发展，需要为人员开辟“绿色成长通道”，对于认同企业、具有优秀能力和业绩的人员，缩短晋升时间和拓宽发展通路。

（4）关键岗位多设副职

关键岗位人才是企业人才发展的核心。对于连锁企业，店长是关键岗位之一，为了保证关键岗位的人才充足性，需要在关键岗位设立副职，作为晋升到关键岗位的过渡职位。例如：针对连锁药店，其价值链主要集中在品类规划、采购、门店运营管理、销售这一条主线上，这些方面较为复杂，不确定性因素多，对于任职者的要求相对较高，属于企业的关键岗位，须优先进行人才储备，多设几个副职，如门店的副店长、药店的副销售代表。



逸马点睛

连锁企业的本质是复制，复制的核心是人才！

企业训练之出路

培训部门边缘化

场景再现

某餐饮连锁企业的培训工作是放在人力资源部门的，培训主管胡月想认真做好培训，给培训工作增加分量。制订好计划后，胡月找到领导希望能够将培训计划安排和领导进行确认，以便协调工作和培训的时间。领导说：“培训工作很重要，你告诉他们要积极配合，我下午出差，马上就走。”胡月只好离开了。

但是对于培训活动，运营部门并不是很重视，他们总说工作安排与培训时间有冲突，参加不了；在培训时间协调上，很多店长也不配合，都表示门店工作非常忙，很难抽出时间来培训。即使后来门店人员来参加培训了，也都是走走过场，不把培训当回事，最终培训计划并没有完成。类似的事情还会继续出现，这让胡月很是苦恼，培训不被重视，培训主管没有更大的能量去推动培训工作。

场景解读

培训工作在连锁企业比较难开展，原因在于培训部门没有被企业领导重视，又没有让企业的员工认识到培训的重要性。在培训工作开展的过程中，通常会遇到员工以各种各样的借口来推脱、拒绝参加培训。针对上述案例，其原因分析如下：

领导重视程度不够。公司领导没有足够重视培训工作，也没能让公司员工认识到培训的重要性，仅仅停留在口头上，没有落实到实际行动中。领导重视程度不够是下属不配合的最主要原因，用工作忙、没时间等借口不配合培训工作。领导者要充分支持参与，否则培训推行起来的难度会比较大。

员工对培训认识不到位。培训的主要目的是提升员工的工作技

能，进而提升员工素质，达到提升企业绩效的目的。其实培训对员工个人来说，是能够获取更高职位、更好生活的一项福利，在上述案例中，显然员工对培训的认识不到位，认为培训是耽误工作的，要扭转员工的认识。

培训部门缺乏足够的权力。培训部门的独立性不够，很多连锁企业将培训部门设立在人力资源部门下面，但是连锁企业培训工作是连锁门店复制、扩展的关键之一，需要有足够的能量去发挥更大的作用。

培训计划要事先协调。在培训工作开展前，需要制订详细的培训计划，并且培训计划安排需要和相关人员进行沟通和协调，确保培训对象都能够参加培训。



专家建议

连锁企业培训工作能够发挥多大的能量，与培训部门的地位和重视程度有很大的关系。针对上述案例，解决方案如下：

1. 将培训部门独立设置或设立在运营中心下面，得到足够的授权

将培训部门从二级地位提升到一级地位，提高培训部门的话语权，能够独立和相关部门进行直接对接和协调；或者将培训部门设立在运营中心下面，因为培训部门与终端运营联系比较紧密，因此设立在运营中心之下，能够更顺畅地开展工作。

2. 最高领导的支持

要引起领导的足够重视。对于领导重视的工作，员工才会重视，领导不重视，则员工也不会太重视。培训主管胡月在培训工作开展前，要和领导进行一次深入的沟通，由领导带头支持培训工作，并且出席培训活动，以表明领导的态度。

3. 与培训对象所在部门负责人达成一致

与学员所在部门的负责人达成共识，就能解决培训前、培训中、培训后的诸多问题。就培训计划安排以及内容与领导进行沟通，并协调时间和修订培训内容，在此过程中照顾到大部分学员的时间安排即可。如果有必要，需要每位部门负责人签字确认时间。

4. 培训作为各部门必须达成的工作绩效考核内容

将培训工作和薪资、绩效、晋升挂钩，员工职务晋升、绩效评分等要参考培训履历的记录。



逸马点睛

培训不再是摆设的职能部门，而是核心的运营部门！