

国家权威媒体**服装时报**强力推荐

FASHION TIMES

中国企业**品牌管理提升**系列

How to Establish the

TRAINING CENTER

中研时尚品牌管理咨询机构出品

主编 祝文欣 副主编 戴虹 刘超

企业如何 建立**培训中心**

21 世纪最贵的是什么？人才！

企业核心竞争力是什么？人才！

提升企业核心竞争力的关键是什么？培训人才！

培训人才的关键是什么？建立培训中心！

如何建立培训中心？打开本书，马上明白！

SEC
SYSTEM OF EXPERT CONSULTANCY
品牌顾问 零售专家

中研国际品牌
管理咨询机构

中国企业品牌管理提升系列

主编：祝文欣 副主编：戴虹 刘超

企业如何 建立培训中心

How to Establish the Training Center

中研时尚品牌管理咨询机构出品

中研国际品牌管理咨询机构

推广全球品牌成功经验，专注中国服饰业管理服务

THE MANAGEMENT CONSULTING
SERVICE TO CHINESE
FASHION INDUSTRY AND
PRODUCE THE SUCCESSFUL
KNOWLEDGE OF
GLOBAL FASHION
BRANDING
BUSINESS

专业、专注、专心……

品牌顾问 零售专家
— SYSTEM OF EXPERT
CONSULTANCY

SEC INTERNATIONAL MANAGEMENT CONSULTING ORGANIZATION
中研国际品牌管理咨询机构

SINCE 1999

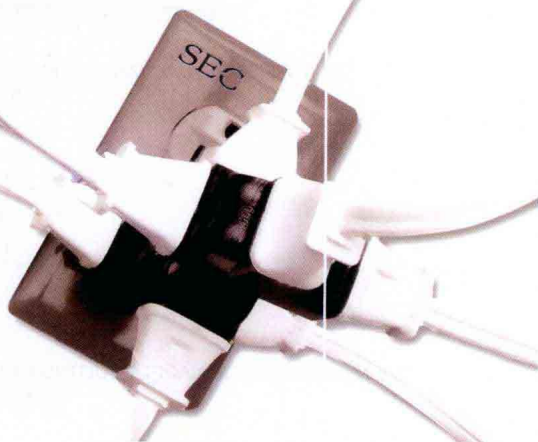
THE MOST PROFESSIONAL CONSULTING FIRM IN CHINA FASHION INDUSTRY
中国服饰品牌专业管理咨询机构

No. 1

加盟商管理学院

品牌投资人在这里纵观全局
职业经理人在这里重塑金身

中国服装人自己的 EMBA



领先：每一个领会的观念都能抢占先机
实战：每一项学到的技能都有用武之地
灵活：12个月修满20门核心课程，获取证书
全面：五大系列课题对位品牌操作各个环节

THEY ARE
ALL VERY
OUTSTANDING,
BUT
STILL IN SEC
CHOOSE
CHINA GRINDS,
GROW UP IN
CHINA GRINDS.

他们都很优秀，
但仍然在 SEC 学习。
选择在中研，
成长在中研！

惟有望闻问切，方能对症下药。
诊断：是识别方向；是理清脉络；是确定取舍。

企业诊断



拨云见日

6年来，上百家服饰企业经过中研的诊断，
明确了定位和发展方向

Every day,
are helping
You
to **change**
the **WORLD**

中研国际品牌管理咨询机构

SEC
SYSTEM OF EXPERT CONSULTANCY
品牌顾问 零售专家

前 言

在 2005 年的时候，中研国际品牌管理咨询机构的两位创始人祝文欣先生和戴虹小姐曾经接受中国服装网的采访，做过一次关于培训的专访。在这次专访中，祝文欣先生和戴虹小姐历数了中研的发展历程，同时也对服饰企业的培训历史和现状进行了总结。他们认为，随着知识经济时代的来临，继续学习已经成为大多数服饰企业提升管理技能的重要途径之一。处于快速发展中的服装企业对于培训的态度也从不接受到接受、从冷漠到热捧。服装培训业已经从无到有、从无序到有序，并形成新的产业规模。

追溯中国本土的咨询行业的历史，大约是从上个世纪 90 年代初开始形成的，到 2000 年开始走向规范化、专业化经营的阶段，从粗犷经营到专业化细分为医药、金融、教育、生产等各个行业，而专门针对服装企业的专业培训咨询公司的出现也可以说正是这种细分的结果。服装业专业性强，产品有特性，但管理的基础很薄弱，在这种情况下，很多服装企业迫切地需要了解经营管理方面的知识，中研正是在这种情况下应运而生，并最早定位为服装业专业培训机构。

回顾中研的发展过程，也同时折射了服饰企业对培训的态度转变过程。

1999 年，戴虹小姐基于对服装业的热爱和在国外咨询公司的工作背景成立了中研公司。但当时的市场状况下，培训推广受到很多阻力，很多服装企业领导人并不理解培训的真正含义。给戴小姐印象最深刻的是，有一次她打电话到一家服饰企业时，企业领导居然说：“培训？我们的员工都上过学，没必要培训！”当时服装企业把培训当成是学校教育，而且对于培训要收费更是觉得不可思议。中研公司在最初的培训业务中一时陷入很尴尬的境地中。

渐渐地，戴小姐意识到只有改变服装业管理者的意识，让服饰企业知道培

SEC 企业如何建立培训中心

How to Establish the Training Center

训给企业带来的好处,才能改变这种局面。

于是,1999年下半年,中研开始着手在上海、杭州、虎门、温州几大服装区域市场开设公开课,他们当时戏称为“扫盲班”。培训内容是针对当时服装企业共同关心的普遍经营问题,对服装企业提高学习意识起到了非常大的促进作用,让很多管理者知道培训能够提高企业的运营能力,能解决企业的经营问题。

1999年10月,中研在温州开设了第一堂公开课,到场的有“法派”、“庄吉”、“报喜鸟”等多家服装企业,那次的公开课培训引起了温州服饰企业的关注,很多温州服装企业意识到:培训是有价值的,并在后来成为了中研公司的长期客户。

1999年到2001年正是温州服装企业飞速发展的时期,除了公开课外,报喜鸟公司和中研公司达成长期培训协议,成为中研的一个大客户。在中研建议下,“报喜鸟”把全国的加盟经销商分为4大区域,进行了一次全面的培训,改变了加盟商在经营思路上的误区,提升了加盟商的整体素质,并针对“报喜鸟”品牌的每个战略发展阶段的经营管理问题作出诊断分析,不断调整培训的内容和方向。

2001年6月,中研公司在北京举行了一次为期6天的大型特训营活动,全国共有60多家一定规模的服装企业的管理者参加了此次活动,这项大型活动是中研发展史上第一个里程碑。从此之后,越来越多的服装企业的管理者开始意识到要提高经营管理水平,建立学习型团队必须在企业里推行全面培训制度。现在很多服装企业要求培训讲师不仅给管理者、员工讲课,而且要求培训讲师到各个区域市场给区域代理商、经销商、店长、导购员上课。甚至有一种说法:去年企业比借“脸”,今年企业比借“脑”。就是说去年服装企业争相斥巨资聘请形象代言人,而今年企业开始纷纷投资在聘请咨询公司上,这种现象说明服装企业已经开始对培训非常重视了。种种现象表明,培训已成为服饰企业的一部分。培训势在必行,培训时不我待。不培训就意味着你将落后于别人,不培训你将无法让企业长久生存下去。而中研顾问祝文欣先生认为,目前服装企业最缺的是战略和竞争意识,对企业的运营没有一个系统完整的规划,而且对跨行业的学习非常少。服装企业不仅管理基础低,而且不善于学习,要想通过咨询提

高服装企业的经营管理水平,在服装业里寻找管理的先进模式绝对不够。中研正是基于这样的现状,把其他行业成功的管理模式集中到中研这个平台,再通过咨询培训传播给广大的服装企业,在培训过程中,不仅教给企业相关专业知识,也在帮助企业逐渐建立一整套培训体系。

目前,很多有了一定规模的服饰企业没有完整的人才培训规划,甚至有一些年营业额在上亿元以上企业,连专门的人力资源部门都没有设置,每年有培训规划的企业都不到5%,这很大程度上说明服装企业还没有重视人才的培养。真正要解决人才的瓶颈,不能够光靠顾问咨询公司,一定要从自身的人才开发、培养、评估、培训做起,把人力资源视为第一生产力,才能够创建优秀的组织体系。

培训的作用虽然已为越来越多的人所看到,但如何让培训发挥更大的持久的作用,让更多的企业认识培训、应用培训,让培训成为企业发展过程中必不可少的一部分,答案只有一个:建立自己的培训中心,建立一套系统的培训体系。只有这样才能将培训贯彻到每个企业、每个员工的心里。中研顾问祝文欣先生常说:要心怀助人之心。只有先帮助企业成功了,自己才能成功。正是出于这样的助人目的,中研的顾问专家们在总结了自己多年的培训咨询管理经验的基础上,策划编写了《企业如何建立培训中心》这本书。本书对整个服饰企业的目前发展现状以及如何建立自己的一套培训体系进行了系统的论述,为服饰企业提供了一个建立自己的培训中心的模版。相信它将在一定程度上给广大服饰企业以启发和指导。

目 录

第一章 服饰企业培训体系概述

第一节 培训的概念、目的与意义	/ 4
一、什么是培训	/ 4
二、培训与教育的区别	/ 5
三、培训的三要素	/ 6
四、培训的目的	/ 6
五、培训的意义	/ 7
第二节 建立企业培训体系的重要性	/ 10
一、企业培训体系的内容与特征	/ 10
二、建立培训体系的重要性	/ 12
第三节 当前服饰企业培训现状及未来发展趋势	/ 13
一、服饰企业培训普遍存在的十大误区	/ 13
二、我国服饰企业目前的员工培训状况	/ 17
三、入世后我国服饰企业培训现状及面临的机遇和挑战	/ 18
四、现代企业培训的发展趋势	/ 21

SEC 企业如何建立培训中心

How to Establish the Training Center

II

第二章 服饰企业培训中心的机构设置与功能

第一节 培训中心的机构设置	/ 29
第二节 培训中心的主要职能与岗位职责	/ 30
一、培训中心的主要功能	/ 31
二、培训中心各岗位的主要职责	/ 32
案例:服装零售终端组织结构与培训	/ 38

第三章 服饰企业培训体系的建立与管理

第一节 培训课程体系建设	/ 51
一、培训课程体系的分类	/ 51
二、培训课程的设计与开发	/ 53
三、培训教材的编写	/ 59
四、培训案例库建设	/ 60
第二节 培训师资质体系建设	/ 61
一、建立内部培训师队伍的必要性	/ 61
二、建立内部培训师队伍的目标	/ 64
三、建立内部培训师队伍的可行过程	/ 64
四、内部讲师的选拔	/ 66
五、内部培训讲师的激励	/ 67
案例:如何建立内部讲师制	/ 69
六、外部培训机构的选择	/ 72
案例:欧莱雅的员工培训体系	/ 79
第三节 培训体系的运作管理	/ 83
一、培训档案的建立及应用	/ 83
二、培训设施的使用与管理	/ 85

第四章 培训体系的流程管理

第一节 培训需求管理	/ 95
一、什么是培训需求	/ 96
二、培训需求的对象	/ 96
三、产生培训需求的原因	/ 97
四、如何认识培训需求	/ 98
五、培训需求分析的特点	/ 99
六、培训需求分析在培训中的重要地位	/ 99
七、培训需求分析的方法	/ 102
第二节 培训计划管理	/ 103
一、培训计划的制定	/ 103
二、培训计划表的制定	/ 111
三、培训计划的内容设计	/ 115
四、培训计划的实施	/ 118
第三节 培训预算管理	/ 126
一、年度培训预算制定的原则	/ 126
二、年度培训预算费用核算的步骤	/ 127
三、培训预算的确定方法	/ 128
四、企业培训总预算的使用	/ 129
五、培训预算的执行	/ 130
六、培训预算制定过程中应注意的问题	/ 131
第四节 培训跟进与评估管理	/ 132
一、培训跟进	/ 133
二、培训效果评估	/ 134

第五章 服饰企业常见培训方法与注意事项

第一节 常见的培训方法	/ 143
一、授课式教学	/ 143
二、“游戏法”	/ 145
三、“故事法”	/ 148
四、课堂讨论法	/ 149
五、案例分析法	/ 152
六、角色扮演法	/ 154
七、工作轮换法	/ 163
八、头脑风暴	/ 163
第二节 培训中需注意的问题	/ 164
一、规划	/ 165
二、课目	/ 165
三、教材、讲师、课堂	/ 167

第一章

SEC 服饰企业 培训体系概述
