

众行 企业管理培训课程

培训管理者学习方案

培训

TRAINING

为什么

众行管理资讯研发中心 编著

本方案将培训中的八大问题及解答集结成书，
并穿插案例、练习，更好地帮助培训从业者加深理解，
从而对整个培训工作有一个清晰且全面的认识。

什么是培训、为什么要培训、什么时候要培训、
选择什么样的培训、谁是培训的主体、培训要在什么环境下实施、
怎样做培训和花多少钱做培训。
八大问题为你一一解答。

广东经济出版社

众行 企业管理培训课程

培训管理者学习方案

培训

为什么

众行管理资讯研发中心 编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

培训为什么/众行管理资讯研发中心编著. —广州: 广东经济出版社, 2003.9

(培训管理者学习方案)

ISBN 7-80677-527-7

I. 培… II. 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 (2003) 第 069093 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东省肇庆新华印刷有限公司 (广东省肇庆市狮岗)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	5.75
字数	100 000 字
版次	2003 年 9 月第 1 版
印次	2003 年 9 月第 1 次
印数	1~8 000 册
书号	ISBN 7-80677-527-7 / F·913
定价	全套 1—6 册 90.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

序 言

之所以写这套学习方案，是因为现代企业对培训的需求越来越强烈，赋予培训的责任和要求也越来越多。进入知识经济时代，知识更新的速度以倍数的速率发展，企业员工在学校所学的知识已远远不足以应付工作的需要，也许，今后大学的文凭都要像工厂生产的面包一样要注明有效期。而培训就将是未来知识的“保鲜剂”。

中国企业的培训事业刚刚起步，培训变得时髦是这两年的事情，而中国的培训经理几乎都面临着从零开始学习培训理论、培训操作和培训组织等等所有关于培训的知识。培训管理（组织者）和被培训者处在同一条水平线上，其面临的工作难度可想而知。

- ☐ 培训到底是什么？如何给培训下定义？
- ☐ 培训与教学的区别？
- ☐ 培训管理者的职责？
- ☐ 如何做培训预算？
- ☐ 如何进行培训需求分析？有必要吗？
- ☐ 企业能做到自己设计开发培训课程吗？如果能，如何做？
- ☐ 企业培训如何实施？要注意什么？
- ☐ 需要培训评估吗？进行到哪个层次的评估比较合适？

□ 如何成为优秀的培训师？

.....

这些都是培训工作者必须解决的重要问题，也许你已经购买了很多关于培训的书籍，也参加过很多培训研讨会，但是，对于下星期一你要干什么，如何干，你还没有找到一个简单、易行的操作指南。

目前，市面上有关培训的书籍确实不少，但普遍强调从理论、学术的角度出发，虽然面面俱到，却与实际工作脱节。众行管理顾问公司从事培训工作多年，悉心总结了培训中经常碰到的各种“疑难杂症”，结合自身的资源优势，凭借丰富的经验，一一在本方案中给予解决。

本套学习方案共六本，包括有《培训为什么》《培训需求分析与培训评估》《培训实施闯“六关”》《如何成为优秀培训师》《现代培训 36 计》《透视名企培训》。

《培训为什么》

对于培训从业人员来说，可能有 N 个问题不明白，其中有八个问题是他们不能不知却又经常被困扰的。本方案将这八个问题及解答集结成书，并穿插案例、练习，更好地帮助培训从业者加深理解，从而对整个培训工作有一个清晰且全面的认识。

这八个问题是：什么是培训、为什么要培训、什么时候要培训、选择什么样的培训、谁是培训的主体、培训要在什么环境下

实施、怎样做培训和花多少钱做培训。

《培训需求分析与培训评估》

培训前期的需求分析与后期的评估工作，是决定培训成败的关键性工作，却又是企业培训中经常忽略或是感觉无从下手的两个环节。本方案针对这两个问题，结合实际工作的经验，着重介绍了业内备受推崇、认可的分析与评估方法，用最简单、最具条理性的文字，让读者一看就懂、一学就会。

《培训实施闯“六关”》

企业已给培训部门大笔的培训运作资金，面对培训计划和目标，怎样做到不辱使命？这是不少做培训的人员都面临的压力。在培训实施过程中，总会有无法预料的情况发生。本方案会告诉你，如何从容应对在培训实施中所面临的问题，以及万一出现突发事件时有效的处理方法。

《如何成为优秀培训师》

培训师的素质对培训成效影响巨大，而企业培训师又多是由内部人员担当，他们虽然在某一领域表现出色，但对培训技巧却是所知甚少。如何讲授一堂引人入胜的培训课？如何有效调动学员的积极性？如何使讲课高潮迭起、精彩纷呈？本方案将为你出一道来，指导你成为训练有素的培训师。

《现代培训 36 计》

好的培训方法是开启成功培训大门的钥匙。本方案对国内外

各种培训方法进行了去粗取精、去伪存真的过滤过程，将其中最具有实用价值的部分奉献给读者，为培训工作提供最实用、最到位的技法。相信读者在众多培训方法中，总能找到适合自己企业的培训方法。

《透视名企培训》

“他山之石，可以攻玉。”通过借鉴国内外优秀企业成功培训的经验，可以找到一条快速改善自己培训工作的捷径。本方案省去了你到处查阅资料的时间，在这里你可以一览无遗。本方案专业地道的分析，能帮助你透过表象看到更深层次的本质，让你眼界豁然开朗。

本套方案力求以简捷、明了的方式，为培训工作者提供最急需的资讯和较系统的培训知识。这将是一套极具操作性的方案和工作手册，能为企业人力资源部经理、培训经理、培训讲师和对培训感兴趣或有志于从事培训工作的读者们带来福音和收益。

学 习 目 标

“什么是培训？其实，我也说不上来。”

“为什么要培训？这是我的工作呗。”

“花多少钱做培训？这真是让我头疼的事情。”

.....

作为培训管理者的你，是不是也在为这些问题伤脑筋？如果是的话，你很有必要花一两个小时看看这本学习方案。

本方案列举了最让培训人员困惑的八个典型问题，并一一予以详细解答。在这里，你可以找到你想要的答案。

这八个问题是：

- 什么是培训；
- 为什么要培训；
- 什么时候要培训；
- 选择什么样的培训；
- 谁是培训的主体；
- 培训要在什么环境下实施；
- 怎样做培训；
- 花多少钱做培训。

目 录

第 1 章 什么是培训	1
1.1 培训三要素	2
1.2 不可不知的培训理论	5
1.3 教育还是培训	8
第 2 章 为什么要培训	11
2.1 从企业的角度分析	12
2.2 从员工的角度分析	19
2.3 阻挠培训的六大误区	22
第 3 章 什么时候需要培训	37
3.1 培训不是“灵丹妙药”	38
3.2 测一测：是时候培训了吗	42
3.3 最需要培训的九种情况	57
第 4 章 选择什么样的培训	65
4.1 培训对象是谁	66
4.2 培训什么内容	74
4.3 选择什么培训方法	90

4.4 是内训还是外训	95
第5章 谁是培训的主体	105
5.1 组织者	106
5.2 培训者	109
5.3 受训者	113
第6章 要在什么环境下实施培训	121
6.1 要有良好的培训文化	122
6.2 要有健全的培训政策	132
6.3 要有完善的培训制度	136
第7章 怎样做培训	143
7.1 按工作流程办事	144
7.2 制定一份好的计划	148
7.3 严格培训管理	155
第8章 花多少钱培训	159
8.1 怎样计算培训成本	160
8.2 如何设计企业的培训预算	162
8.3 企业如何收回培训投资	168

第 1 章 什么是培训

本章提示

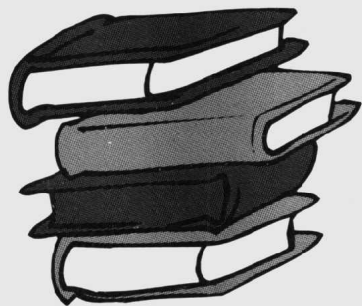
也许你正在筹备企业的培训或者培训已在你的企业如火如荼地进行,培训对于你来说早就不是陌生的事物。但是,你真的对它们了如指掌吗?

请试着回答以下问题:

- 你能清晰明确地定义什么是培训吗?
- 你对培训基本理论了解多少?
- 你能准确地说出教育与培训的区别吗?

如果你不能确切回答上面的问题,就请带着问题阅读本章,读完后你将会找到答案。

1.1 培训三要素

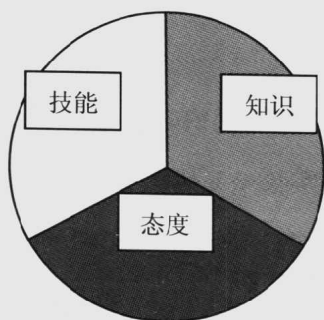


翻开各种培训书籍，对培训的定义五花八门。到底什么是培训呢？广义上讲，培训可以理解为人力资源开发的中心环节。狭义上讲，培训即为提高人们实际工作能力而实施的有组织、有计划的介入行为。

英国官方的培训委员会为培训下的定义是：“通过正式的、有组织的或有指导的方式，而不是一般监督、工作革新或经验，获得与工作要求相关的知识和技能的过程。”

其实，我们没有必要去记住这些拗口的学术性的定义，对于培训从业人员来说，我们可以有自己更清晰的定义：

培训就是通过改变受训人员的知识、技能、态度，从而提高其思想水平及行为能力，以使其有适当的能力去处理现时担当的工作，甚至准备迎接将来工作上的新挑战。



“培训的大饼”

通俗地说，培训这块大饼包括：知识、技能和态度这三大块，任何培训无非是为了实现知识、技能和态度的改变。知识、技能和态度是培训的三大要素，三者缺一不可。

► **知识培训：**它是员工获取持续提高和发展的基础，员工只有具备一定的基础及专业知识，才能为其在各个领域的进一步发展提供坚实的支撑，我们在学校所学到的知识，大部分属于此类。

► **技能培训：**知识只有转化成技能，才能真正产生价值，我们常说的“知识就是力量”，应该在这里得到充分体现；“科技是第一生产力”，只有当科技转化成为生产力的时候，它才能成为第一生产力；员工的工作技能，是企业产生效益、获得发展的根本源泉，因而技能培训也是企业培训中的重点环节。

 提示

知识 $\neq$ 技能

运用知识需要掌握一定的技能，知识也可以转化为技能。

► **态度培训：**员工具备了扎实的理论和过硬的技能，但如果没有正确的价值观、积极的工作态度和良好的思维习惯，那么，他们给企业带来的很可能不是财富，而是损失。而有积极态度的员工，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，因此态度培训是企业必须持之以恒进行的核心重点。

 自查题

(1) 你所在企业的培训包括了知识、技能和态度三方面的内容吗？

A. 是 B. 不是

如果不是，欠缺哪方面的培训？

(2) 你所在企业现已开展了哪些培训？按知识、技能和态度分类：

知识培训：_____

技能培训：_____

态度培训：_____

1.2 不可不知的培训理论

作为培训从业人员,我们不见得要去系统地研究培训的理论,但掌握一些基本的培训理论知识,对于我们从整体上把握培训的规划和管理工作的,还是大有裨益的。

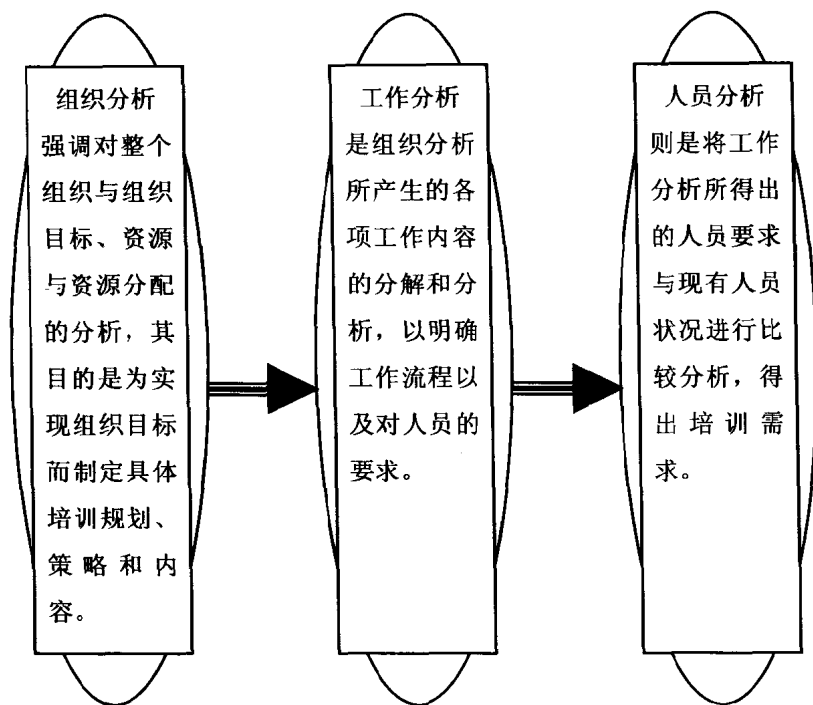
企业培训作为科研课题一般归到心理学与管理学的范畴,它的重要发展历程如下:



1891年,美国古典管理学家、科学管理之父弗雷德里克·W. 泰勒(Frederick W. Taylor)出版了《科学管理》一书,标志着现代管理学的建立。在这本薄薄的小册子中,泰勒提出了三条管理原则:对工人的操作进行科学研究,以代替原有的经验方法;科学地挑选、培训和教育工人;与工人相互合作,劳资双方共担责任。大家可以看到,培训是其中重要的一条。

1961年,麦格希(W. Mcgehee)和赛耶(P. W. Thayer)出版

了他们合著的《企业与工业中的培训》一书，提出了三种分析法，至今仍是指导培训工作的主要方法。所谓三种分析法就是组织分析、工作分析和人员分析。



对于培训的理论研究，在培训管理者和培训员中影响最深的还是马尔科姆·诺尔斯和伊诺·恩吉斯特洛姆的关于成人学习的理论体系，前者主要活跃于 60 年代和 70 年代，而后者主要在 80 年代和 90 年代。两人对现代培训工作的发展都作出了不可磨灭的贡献。

他们的理论构想认为，一个人在走向成年时：

- 其自我概念由一个依附性的个体转向具有自主性的独立个体。

- 其日益丰富的经验累积为其提供日益丰富的学习源泉。

- 其学习欲越来越偏向自己在社会中的角色作用。

其知识应用的时间概念已发生改变，学习知识不再是为了未来使用，而是为了眼前的实际应用。因此，其学习的取向由以**教学内容**为中心转变为以**解决问题**为中心。

