

众行 企业管理培训课程

培训管理者学习方案

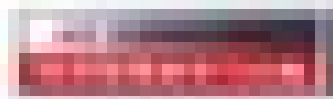
现代
TRAINING

培训36计

众行管理资讯研发中心 编著

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。

广东经济出版社



现代

培训36计

现代企业管理培训36计

现代企业管理培训36计
现代企业管理培训36计
现代企业管理培训36计
现代企业管理培训36计
现代企业管理培训36计

现代企业管理培训36计

众行 企业管理培训课程
培训管理者学习方案

现代 TRAINING

培训36计

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

现代培训 36 计/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. 现… 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 069097 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？本方案将为你一一道来，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

对于培训，很多培训师都是三板斧：课堂讲授，适时测一测，再玩一玩游戏。这样的培训极有可能使人乏味，其实现实中我们可以用来培训的方法远不止这些。

在这本《现代培训 36 计》中，我们收录了在在职培训或脱产培训中会用到的 26 种方法，以及在这两种形式中都可以用到的 10 种综合培训方法，按操作的难易程度由易到难排列成书，统称为现代培训 36 计。

这是一本面向培训师的实用工具书，我们的共同目标是：

- 让培训从此远离沉闷；
- 让培训从此高潮迭起；
- 让培训从此精彩纷呈。

目 录

第一部分 在职培训方法	1
1. 直接传授	2
2. 竞赛与评比	7
3. 授权下级	11
4. 职务代理	17
5. 岗位轮换	20
6. 分级选拔	26
7. 开会	30
8. 自助培训	34
9. 读书会	38
10. 协作学习	42
11. 网上培训	45
12. 管理顾问	51
13. 敏感性训练	56
14. 企业教练	60
第二部分 脱产培训方法	65
15. 课堂讲授	66
16. 多媒体教学	71

17. 暗示教学	76
18. 情境化教学	82
19. 抛锚式教学	86
20. 经营模拟	91
21. 实战模拟	95
22. 沙盘模拟	98
23. 参观访问	103
24. 游戏	108
25. 团体训练	113
26. 野外拓展	119
 第三部分 综合培训方法	 125
27. 演示	126
28. 测试	130
29. 假想构成	134
30. 研讨	138
31. 头脑风暴	141
32. 六帽思考	147
33. 辩论	151
34. 角色扮演	155
35. 演练	162
36. 案例分析	165

第一部分 在职培训方法



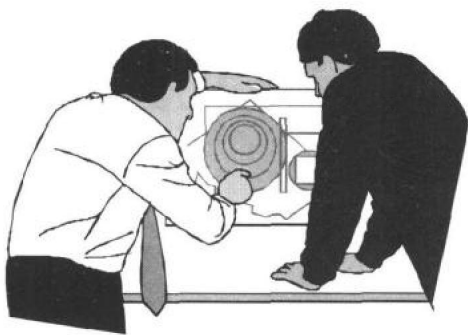
所谓在职培训，是指在工作场所进行的员工培训，是将经过仔细安排的学习机会，与现场工作结合起来，再通过管理者系统化的反馈和要求，循序渐进地提高员工的工作能力，进而提高企业的运作效率和整体竞争力。

1. 直接传授

定义

直接传授培训即传统的“师傅带徒弟”法，由督导人员（主管上级或是资深员工）在现场给予受训人员示范及协助，也就是通过工作现场的实地演练，帮助受训者迅速掌握相关的工作技能。

这种方法最早产生于美国，是管理者在日常工作中为开发下级能力而经常采用的培训方法。



适用范围

这种方法适用于操作性较强、程序清晰的培训内容。培训对象为中、下层员工，多用于新员工培训。

操作步骤



准备阶段

了解受训员工的资料，如能力、经验、态度。督导人员可通过面谈、收集审核员工档案等方式收集相关的资料。

制定培训计划：计划必须与工作需要和员工的实际情况相结合。计划具体内容包括：培训时间、培训阶段、督导人员、督导方式、评估方法等。



沟通阶段

督导人员与受训者沟通，与受训者建立信任和融洽的关系。督导人员介绍将传授的工作的具体内容，和受训者将要面对的情况和困难，以摆正员工的心态和激发员工的学习热情。



辅导阶段

督导人员将工作分拆成若干流程，按难易程度，由浅入深，由易至难地将相关的技能传授给员工。

受训员工重复实践督导人员传授的内容。

督导人员从旁留心观察受训员工的行为表现，找出需要改善之处，并分析导致其错误操作的原因。

督导人员指出受训员工错误之处，解释错误的原因，重新示范正确的做法。

受训员工实习，直到其操作达到要求，并完全熟练为止。督导人员不断加以鼓励及更正。

分析

这种培训方法可以在日常工作中使用，具有极大的灵活性和实用性，是将培训和工作结合得最好的一种训练方法。

在培训过程中，督导人员应注意以下两点：



素质和态度

督导人员必须具备相当的知识和技能，包括相关的工作内容具体操作知识、培训知识、沟通、传授和激励技巧。

督导人员应抱着认真负责态度，坚信受训员工的可塑性，循序渐进地、耐心地指导，知无不言，以身作则。



传授的技巧

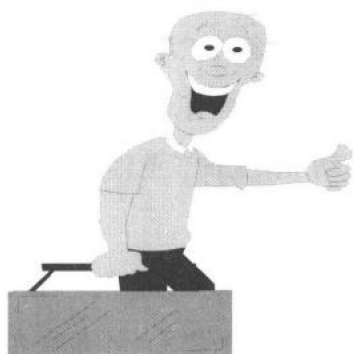
在传授工作时，应先从传授容易处理的内容开始，再逐渐加强培训内容的难度，这样可以建立起受训员工的信心。

在纠正受训人员工作表现时，应先肯定其行为的优点，再指出其错误，并详细分析错误的原因、处理的方法，指出错误行为所带来的后果。

在指导的过程中，如果被指导员工遇到问题时，督导人员应引导受训员工一步一步解决问题。若有严重问题发生，督导管理人员要亲自参与工作，在员工面前示范解决方法。

实例

美国著名的微软公司有其个性化的培训方法，其中直接传授式培训，即熟练员工教育新雇员是最常用的方法。这些熟练员工包括了各部门的组长、某些领域的专家以及正式指定的指导教师等等。



公司招聘了一批新的开发员，在头几天里，这批新员工会被安排参加一个见面会。开发经理以及来自其他专业部门的高级人员将会参加这个见面会。在会上，这些资深的人员向新员工介绍有关软件开发的程序流程，开发经理还会将新员工介绍给愿意给他当指导教师的高级开发员认识。见面会结束后，公司会对新员工进行培训。

开始培训时，新员工会从事相对容易的特性编码工作，这种工作需要一周左右时间，高级人员、特性组长、领域专家、指导教师均会从旁指导，并非常仔细地检查其编写的代码。当新员工

熟悉了这项工作后，新员工工作的复杂性会逐渐增加，他受到的指导也会减少，直至他完全掌握了所有的技能。

相关资料

直接传授式培训可以追溯到资本主义发展早期的手工业作坊里的“学徒制”。

“学徒制”即依靠熟练工人向年轻的徒工传授劳动技艺的一种制度。在过去，企业的新员工均是通过这种制度掌握技能。可以说，学徒制是早期的职业教育。在资本主义经济发展的初级阶段，这种培训曾为劳动密集型的工业生产培养了大量简单操作工，促进了工业的初步积累和发展。

在我国“学徒制”的历史更加悠久，古人一生的事业，比如剃头、裁缝、厨师等，各种手艺无一不是靠老师对学生一对一的指导获取的。在 20 世纪 50~70 年代，这种“学徒制”更是我国当时主要的技术培训方式。

