

众行 企业管理培训课程

培训管理者学习方案

培训

TRAINING

实施闯“六关”

众行管理资讯研发中心 编著

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。

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 TRAINING

实施闯“六关”

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

培训实施闯“六关”/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 069099 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	53
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

实施一次培训到底难在哪里？要做哪些工作？

当然，谁都想把培训做好！

问题是：上怎样的培训课？找怎样的培训师来讲课？安排哪些学员来听课？培训到底是要 DIY (do it yourself)，还是要和专业的培训公司合作？如何做到 DIY？如何同专业的培训公司成功合作？等等。

是的，在培训实施的不同阶段，大家都会很自然地遇到同样或类似的难题，也就是我们在本方案中所总结的“六关”。不过，方法总比问题多，经过本方案的学习，你将会顺利地闯过这“六关”：

- ☞ 第一关——获得管理者的支持；
- ☞ 第二关——找到适合的课程；
- ☞ 第三关——选到合意的培训师；
- ☞ 第四关——安排受训者；
- ☞ 第五关——选好场所和媒体工具；
- ☞ 第六关——提供后勤与安全保障。

目 录

第1章 第一关——获得管理者的支持	1
1.1 如何摆平培训“无用论”	2
1.2 培训这玩艺儿，是培训部门的事	8
第2章 第二关——找到合适的课程	13
2.1 流行的，就是好的吗	14
2.2 寻找课程的路径	26
2.3 如何做份课程自助餐	30
第3章 第三关——找到好的培训师	63
3.1 评估培训师	64
3.2 如何培养自己的培训师	73
3.3 如何外请到合适的培训师	81
3.4 这个培训师不合适，怎么办	88
第4章 第四关——安排受训者	95
4.1 资历深的员工对培训不屑一顾，怎么办	96
4.2 有人想去去不了，不想去的又推不掉，怎么办	104

4.3 培训，就是休息或旅游观光吗	116
4.4 在受训者身后系一条隐形的鞭子	121
 第5章 第五关——选好场所和媒体工具	129
5.1 场所的选择和布置	130
5.2 媒体工具，要操的几份心	138
 第6章 第六关——提供后勤与安全保障	149
6.1 后勤，为培训有序进行护航	150
6.2 安全，预防胜过救急	154

第 1 章

第一关——获得管理者的支持

本章提示

在实施培训过程中，你最为头痛的事是什么？

没钱！

当然，没钱一定是办不了事的。可是，你的企业明明有钱，为什么做起培训来，还这么难呢？

你是不是也遇到了这样的问题？

- 一说到培训，就遭培训“无用论”袭击。
- 一提到培训，就认为是培训部门的事。

1.1 如何摆平培训“无用论”

一位培训主管的心声

我从事培训工作多年，对很多企业培训的评价是：赶形式、走过场，多是以应付为主。由于缺乏明显的效果，长此以往培训就被渐渐视为无用了。

在培训中没有严格的考评制度，培训对象往往以各种借口逃避培训而不会受到任何处罚；培训内容脱离实际、培训形式简单化，导致学员厌恶培训。

培训部门缺乏控制培训过程的权力和对培训的营销能力，使培训在企业 and 员工心目中处于可有可无的状态。

企业内的管理人员，尤其是上层管理者认为，培训是一项昂贵且得不偿失的活动。不少民营企业认为企业的目的就是赚钱，花钱搞培训完全没有必要。现在高校每年毕业生都很多，人才市场供过于求，用人完全可以到市场招聘，投资培训实属不必要的浪费。况且又有员工翅膀硬了就飞的现象发生，难免让人在心里盘算着这培训简直就是一件“赔了钱又折将”的事。

这一套又一套的培训无用论，弄得企业即使搞培训也不愿意多掏腰包，尽可能地削减培训费用。

显然，我们这些专门负责培训的人若不能获得管理者，尤其是高层管理者的支持，这一关过不去，接下来要办的事就寸步难行了！

你在做培训的工作中是否遇到过同样的情况呢？当你拿着一份自以为非常完美的培训计划书，雄心勃勃地准备实施时，有不少部门的主要管理人员，对你不仅反应冷淡，而且在反问你培训有什么用的同时，还可能将你教育一番，给你灌了一大套的培训无用论。我想你一定会在心里叫苦不迭了，这工作怎么这样难做啊！

是的，无论你做何种工作，第一关，一定是要获得相关支持，否则正如上面的主管所言，接下来的事就寸步难行了！

在此我们来讨论一下解决这一问题的做法。

■ 不好培训的营销工作



所谓搞好培训的营销工作，就是采取适当的措施和必要的宣传手段，争取领导对培训的重视、其他部门管理者的配合以及提高员工对培训的兴趣，为培训工作创造一个良好的环境。

如果上司都认为培训无用，特别是在那些人才发掘非常厉害的企业，每一个人都认为自己是高手，都有一套自己的东西，互相都不服，那么在这样的企业里面，培训的效果就真的值得怀疑，不管什么方式的培训都只能流于形式。

尽管培训不是万能的，但不培训是万万不能的。为什么这样说呢？每个企业都有很多不同性质的问题，有的问题应该是通过培训来解决的，比如员工的技能；而有的问题则不能通过培训来解决，比如企业制度上的问题，因此说培训不是万能的。

但不培训却是万万不能的。很明显，不培训，员工的素质跟不上企业的发展，影响企业的效益。因此，现在很多企业都在实行新人不培训不上岗的做法。在如今激烈的竞争中，不少企业都想做强做大，但往往会在员工能力上出现瓶颈问题，这一个问题也必须用培训来解决。

培训的十大好处

1. 快出人才、多出人才、出好人才。国内教育资源的限制和教育体制的缺陷，令企业只有依靠内部培训来获得优秀员工。
2. 获得更高昂的士气和战斗力。通过培训，可以最直接、

最彻底地满足员工的自尊、自我实现的需要，充分释放潜能，有效调动积极性、创造性。

3. 减少员工的流动率和流失率。当员工无法有效地完成自己的工作时，就会形成工作压力，并在各方面表现出来，成功的培训能通过员工技能的提高，有效减少工作压力和增加工作乐趣，减少人员流动和流失，也有助于降低劳动力和管理成本。

4. 更有效、容易地督导员工。当员工明白了工作性质，具备了工作能力，并有效实施时，就会将“要我做”转化为“我要做”，减少经理对他们的管理和监督工作。

5. 最大程度地降低成本。通过培训，改进员工工作表现，既可获得因人员素质的提高带来的实际效益，更可带来因员工主动性、积极性和创造性的激发所带来的巨大效益。

6. 塑造更完美的企业文化。通过培训，员工会感激管理层为他们提供了使自己成长、发展和在工作中取得更大成就的机会，自然有效地增强企业对他们的向心力和凝聚力。

7. 强化员工敬业精神。拥有正确心态和娴熟技巧的员工，自然也就具备了良好的敬业精神，而培训的一个主要目的和效果也正是对心态的改进和技巧的强化。

8. 保证顾客的最大满意。几乎没有一个营销计划能打败口碑式宣传，顾客能看出谁是训练有素的员工，也能辨别出没受

过训练的员工，他们会通过员工的工作表现来判断该企业的管理能力，并因此影响他们的购买决策，影响他们的口碑宣传。

9. 更有利于胜过竞争对手。只要与对手相比时存在一些特定优势，就能在激烈市场竞争中赢得一席之地。而人员优势正是很多企业欠缺的，对一般企业而言，只要做出不多努力，就很容易实现自己的人员优势，胜过竞争对手，而培训正是获得人员优势的最后手段。

10. 赢得更好的企业形象和经济效益。所有上述特点的综合，就会产生更好的企业形象，带来全面的经济效益，从另一方面强化了培训的总体效果。

■ 说服上司要培训，建议首先考虑如下问题



也许，说服你的上司是件比较费脑子的事。不过，你可以先考虑好以下问题，然后带着一些好建议和方案去面谈做工作就会

顺利多了。

- ☐ 假如花钱培训后员工离职企业受损失怎么办？
- ☐ 假如培训后没有取得效果怎么办？
- ☐ 员工抗拒培训造成效果不好怎么办？
- ☐ 培训的实施与评估由谁负责？
- ☐ 培训是否是形式而走过场？
- ☐ 有无比培训更好的解决方法？

先此你应做好如下工作：

- (1) 罗列目前存在的问题；
- (2) 如何通过培训解决；
- (3) 培训的实施方案；
- (4) 培训预算。

提示

在培训实施的整个过程中，都必须与不同对象进行耐心的沟通，这种营销的作用是一大堆表格无法替代的，它有效地疏通了培训部门和受训部门的合作关系，这样才能将培训工作做好。