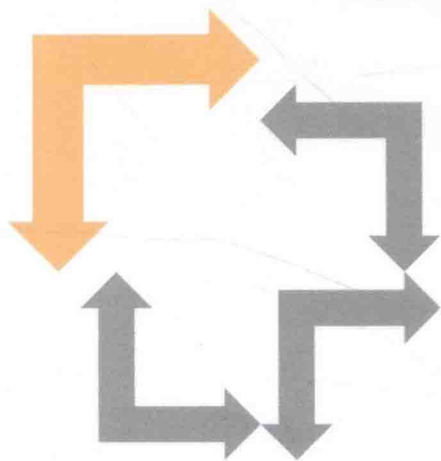


培训经理实战指导，
企业培训完全解决方案



E企业管理 Enterprise Management 培训经理全书

本书精选内容，对培训经理工作的有效开展极具实用价值，是企业培训组织、管理人士提升自我、创造奇迹的秘密武器。

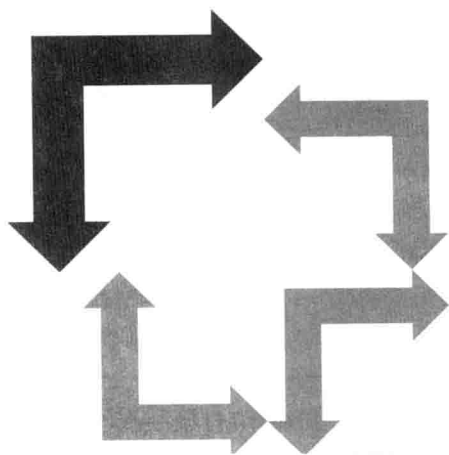
按照本书内容修炼，让培训经理的工作更加轻松自如，在不知不觉中迅速提升培训质量与成效！

李 桥 曲 军◎编著



企业管理 培训经理全书

李 桥 曲 军◎编著



图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理培训经理全书 / 李桥, 曲军编著. —北京: 地震出版社,
2012.7

(企业管理培训丛书)

ISBN 978-7-5028-4037-2

I. ①企… II. ①李… ②曲… III. ①企业管理—职业培训
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第038428号

地震版 XM2657

企业管理培训经理全书

李 桥 曲 军 编著

责任编辑: 范静泊

责任校对: 孔景宽

出版发行: 地震出版社

北京民族学院南路9号

邮编: 100081

发行部: 68423031 68467993

传真: 88421706

门市部: 68467991

传真: 68467991

总编室: 68462709 68721982

传真: 68455221

<http://www.dzpress.com.cn>

E-mail: seis@mailbox.rol.cn.net

经销: 全国各地新华书店

印刷: 三河市杨庄镇明华印装厂

版 (印) 次: 2012年7月第一版 2012年7月第一次印刷

开本: 787 × 1092 1/16

字数: 472千字

印张: 28

书号: ISBN 978-7-5028-4037-2/F (4714)

定价: 50.00元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

编 委 会

主 编：陈龙海 曲 军

副主编：王 超 臧道祥 吴永生

编委会成员 （排名不分先后，按姓氏字母顺序排名）

高乐平 房 伟 化保力 韩增海 金云哲

姜文刚 李新章 李金玉 刘 辉 刘伟毅

刘 伟 刘 军 林 军 罗时迁 彭 杰

任 翔 石建鹏 孙世峻 王 敏 王一恒

王东生 王晓萌 夏耀辉 杨小良

编者的话

管理大师彼得·圣吉博士（Peter M.Senge）说过：未来最成功的公司，是那些基于学习型的组织。有效的学习和培训正在成为企业发展的新的动力源泉。“谁停止变得更优秀，谁就不再优秀”成为许多企业的镇山格言。在这场学习型组织革命当中，新兴的培训师队伍正在逐渐成为时代的弄潮儿，在企业的日常管理当中扮演着越来越重要的角色。

然而，正是一颗树的快速成长，枝叶的日渐繁茂须要伴随着根部的深植与扩展一样，随着培训在企业预算分量中的日渐加重，面对实践中出现的各种各样的新鲜问题，企业管理者与培训师同样需要广泛地吸收养料，寻求更完善的解决途径。正如我们所看到的，国内的管理者苦苦受困于两大问题：如何以最小的成本组织最有成效的培训？如何培养自己的优秀培训师队伍？而培训师在实施培训的时候，如何使话语活泼生动从而使听众不至于坐立不安、昏昏欲睡？如何用最简短的话语和形式让受众最大程度地领悟所讲述的思想与理念？如何让讲授不流于理论空谈而具有更实用的价值？

.....

针对这一系列的问题，在长期的课程研发中，我们深切感到有必要为管理人员和培训者提供更多的培训、管理工具与素材，因此我们集中编创了这一套培训系列图书：

- 《企业管理培训故事全书》
- 《企业管理培训游戏全书》
- 《企业管理培训幽默全书》
- 《企业管理培训案例全书》
- 《企业管理杰出员工训练全书》
- 《企业管理培训经理全书》
- 《企业管理培训演示技巧与配乐全书》



释放你们的潜能，
就是我现在存在的最大意义……

《企业管理户外拓展训练全书》

《企业管理培训师训练全书》

我们相信：如果你是一个管理者或培训师，将这些游戏、故事、幽默和案例运用于你的管理培训与日常交际生活之中，那么一定能够使你谈笑自如，魅力焕发。即使是一名普通的读者，都能够从这套丛书中得到智慧的启迪和人生的乐趣。我们更相信，会有更多的企业培训师和企业培训管理者从这套丛书中得到灵感的火花，并且在培训课程开发和组织方面不断创新，完成从优秀到卓越的飞跃。

本套丛书历经几年时间收集整理而成，在编辑过程中，参考了国内外的许多书籍资料，并且得到从事管理和培训工作多年的众多朋友的支持与帮助，在此深表谢意。希望本套丛书能成为广大管理人员和培训师的最佳助手和工具，也希望读者朋友将它巧妙地运用于自身的工作和生活，使工作与生活更加丰富和完美。

编 者

2012年3月

目 录

理论篇

1	培训常识	2
1.1	培训的含义	2
1.2	企业培训的必要性	7
1.3	企业培训的类型	14
1.4	企业培训的方法	15
1.5	培训的系统性和实用性	27
1.6	企业培训常见误区	29
1.7	培训面临的挑战	37
1.8	最需要培训的几种情况	40
2	培训经理概述	47
2.1	培训经理的必要性	47
2.2	培训经理的角色	49
2.3	培训经理的特性	52
2.4	培训经理的职责	54
	范例——某著名企业培训经理岗位职责	58



释放你们的潜能，
就是我现在存在的最大意义……

3 企业培训文化概述	60
3.1 培训文化的作用	60
3.2 从局部到整体的培训	62
3.3 让培训成为每位经理的工作	64
3.4 让培训成为员工成长的途径	68
3.5 让培训与绩效考核挂钩	70

实务篇

4 建立企业培训体系	74
4.1 培训课程开发的基本原理	74
4.2 培训课程开发的具体步骤	77
4.3 建立企业分层培训系统	84
4.4 企业分职能培训系统	99
范例——某公司骨干业务员的培训	109
4.5 高效企业培训体系的原则	112
4.6 高效企业培训体系的标准	115
4.7 高效企业培训体系的特点	117
4.8 如何创建企业培训体系	119
范例——日本岗位培训体系	122

5 建立完善的培训制度	126
5.1 培训制度建立的原则	126
5.2 必须的培训制度	128

5.3 岗前职前培训制度.....	130
5.4 培训奖惩制度.....	131
范例——美国联合航空运输公司的训练与发展政策.....	133
范例——在职工培训制度.....	134
6 拓展企业培训资源	138
6.1 讲师的基本要求.....	138
6.2 讲师资源内外两途径.....	141
6.3 内部讲师的训练.....	145
范例——讲师任用资格.....	149
7 落实培训管理工作	151
7.1 培训部的工作内容.....	151
范例——某知名企业培训部管理功能.....	154
7.2 培训资金管理.....	155
7.3 培训档案管理.....	157
8 做好培训需求分析	160
8.1 培训需求分析概述.....	160
8.2 培训需求分析的程序.....	165
8.3 培训需求分析层次.....	167
范例——组织自查表及管理人员自查表.....	175
8.4 培训需求信息收集方法.....	185
8.5 培训需求信息收集方法的比较与选择.....	196



释放你们的潜能，
就是我存在的最大意义……

8.6 培训需求分析方法	198
范例——业务员小李的培训需求分析	203

9 计划 and 设计培训 208

9.1 培训计划概述	208
9.2 制订培训计划的原则与流程	215
9.3 如何编制培训计划书	221
范例——某著名企业新员工培训方案	222

10 确定培训预算 226

10.1 培训成本投入与分析	226
范例——企业培训成本—效益分析	230
10.2 企业如何收回培训成本	231
10.3 如何制订培训预算	233
10.4 年度培训预算	236
10.5 培训预算的实施	242

11 实施培训 244

11.1 做好培训实施前的准备工作	244
11.2 培训实施的控制和纠偏	246
11.3 培训实施后的跟进工作	254

12 建立培训评估系统	257
12.1 培训评估系统概述.....	257
12.2 培训评估系统的构成.....	264
12.3 培训评估的种类.....	267
12.4 培训评估的项目与形式.....	270
12.5 培训评估的时机.....	279
12.6 五步培训评估法.....	281
12.7 撰写培训评估的书面总结.....	289
范例——岗位培训总结.....	290

13 加强培训成果转化	293
13.1 影响培训成果转化的因素分析.....	293
13.2 怎样有效地进行培训成果转化.....	296

工具篇

14 企业经典培训游戏	300
14.1 破冰游戏.....	300
14.2 激励游戏.....	302
14.3 沟通游戏.....	303
14.4 协作游戏.....	304
14.5 角色扮演游戏.....	305
14.6 创新游戏.....	307
14.7 领导游戏.....	308



释放你们的潜能，
就是我存在的最大意义……

14.8 团队游戏·····	309
14.9 晚会游戏·····	310

15 著名企业培训之道····· 312

15.1 英特尔：培训“偏执狂”·····	312
15.2 微软：在工作中倡导终生学习·····	316
15.3 IBM：蓝色“染色机”·····	319
15.4 惠普：实施比理念更重要·····	325
15.5 通用电气：让员工拥有终身就业的能力·····	330
15.6 雅芳：为员工提供丰富的培训·····	334
15.7 沃尔玛：内训出人才·····	337
15.8 可口可乐：主业是培训人才·····	340
15.9 麦当劳：培养商战“将军”·····	342
15.10 高露洁：锻造“同质”人才·····	349
15.11 迪士尼：员工培训比经理培训更重要·····	352
15.12 丰田：标准化实战培训·····	355
15.13 用友：传播知识体系·····	359

16 企业常用培训课程教材····· 363

16.1 “组织及沟通”培训课程教材·····	363
16.2 “管理者人际关系技巧”培训·····	368
16.3 “时间管理”培训课程教材·····	372
16.4 “商务礼仪技巧”培训课程教材·····	378

附录1：培训术语解释	386
一般性培训术语.....	386
专业性培训术语.....	393
附录2：培训相关法规、制度及 培训合同范本.....	400
培训相关法规.....	400
培训制度.....	404
培训合同.....	409
附录3：培训实用表单	415
培训规划表单.....	415
培训实施表单.....	422
培训评估表单.....	425
编后语	431



1

理论篇

一流的培训经理，需要掌握扎实的培训基础理论，以便于对培训工作全面统筹与安排，从而建立一流的企业培训系统，创造培训奇迹。



释放你们的潜能，
就是我存在的最大意义……

1 培训常识

一个企业的兴衰强弱、生死存亡从根本说取决于是否拥有足够数量的高素质人才，有则生之，无则亡之。正如丰田企业前总裁石田退三曾经所说：“世事在于人，人要陆续培育，一代一代接续下去。任何工作、任何事业，要想大力发展就得给它打下坚实基础，而最要紧的一条就是造就人才。”经过培训的人才才是企业航母顺利前进的不竭动力。

1.1 培训的含义

培训的定义

使受训人员通过有计划的、连续的系统学习而获得知识、技能、态度，乃至行为的定向改进的行为或过程，以使其能够按照预期的标准或水平完成所承担或将要承担的工作任务。

培训的特点

培训具有以下特点：

特点一：本质是学习

不管是什么形式的培训其本质都是让受训人员通过不同的方式学学习。通

过学习, 受训人员能掌握工作所需要的知识、技术, 也能通过必要的训练获得各种工作技能。

特点二: 有计划的、连续的系统行为或过程

培训是有计划、有目的的行为。人们通常以为让员工上一堂某某讲师的课就是培训, 这种理解是狭义的。企业培训应通过确定培训目标, 选择、设计培训方案, 实施培训, 最后对培训效果进行检验, 进而反馈、修正这样一个有计划的系统工程, 而不是心血来潮的临时意念。

特点三: 可使员工和企业达到双赢

培训可以让员工在知识、技能、态度、行为等多个方面取得不断的进步, 这对员工将来的发展和实现自身存在的价值使极为有利的! 人不学习就会落后, 企业给员工提供培训, 就是为其创造出各种有利于他们学习、成长的环境! 员工的能力上升了, 企业的效益自然也会跟着上升, 正所谓水涨船高。因此, 培训是能够让员工和企业实现双赢的有效措施!

培训的分类

根据不同的分类标准, 培训的分类也就不同。现代培训通常可以按照以下标准进行分类。

从培训的层次可分: 决策层培训、管理层培训、操作层培训。

从培训的内容可分: 专业技术培训、综合素质培训(如语言培训等)、软技能培训(如沟通、团队合作)。

从培训的对象可分: 学徒培训、职工培训、经理培训。

从培训时间安排可分: 脱产培训、半脱产培训、不脱产培训、业余时间的培训。

从培训的组织形式可分: 内部培训、公开课程、CBT学习、研讨会、远程教学等。

从与就职的时间关系分: 职前培训、在职培训、上岗前培训。



释放你们的潜能，
就是我存在的最大意义……

在比较中认识培训

培训和教育、咨询、开发等都有一定的共同点，但也有它独特的地方。将一些人们常容易混淆的概念进行比较，就能加深对培训含义的认识和理解。

培训与教育的区别

教育是传播人类文明成果、科学知识和社会生活经验并培养人的社会活动。它的传授者一般是老师，接受者是学生。培训和教育有许多相似之处，比如都是学习活动、都有教师和学员等。下面是培训和教育的显著区别：

教育	培训
培训生产力	使现有生产力激增或倍增
培养人力资源	是对现有人力资源的调整、提升与优化
着眼于满足对象的基础性生存要求和专业性要求	着眼于满足发展的提高性、广泛性要求
一般是学历教育	一般是非学历教育
内容往往更偏重于基础性和理论性	内容则往往更偏重于实践性和操作性

培训与开发的区别

培训和开发也有诸多共同点，比如：它们都是一种学习过程；由企业来策划；目的都是通过把学习内容与所期望的工作目标联系起来，从而促成个人与组织的双赢。虽然如此，但二者仍存在一些如下所示的细微区别：

项目	培训	开发
目的	短期的绩效改进	使员工在未来承担更大的责任
关注焦点	目前的工作	未来的工作
与当前工作的相关性	高	低
持续时间	短，具有集中性和阶段性	长，具有分散性和长期性
范围	窄	宽
工作经验运用程度	高	低
参与方式	强制要求	自愿参与

培训与咨询、教练的区别

咨询与顾问建立在自愿的基础之上，作用是提升被指导者的表现水准与自