



别说你懂培训

马千里 著

99%的人
对培训的认识都只
停留在表象



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

别说你懂培训

马千里 著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内容提要

本书作者详细分析了培训管理的全过程，阐述了自己对培训的理解，并结合自己十多年工作经历，总结出一套行之有效的培训方法，以帮助企业实行卓有成效的培训管理。本书适合组织领导者、培训经理、主管、培训师及相关读者阅读与使用。

图书在版编目 (CIP) 数据

别说你懂培训 / 马千里著 . —北京 : 中国电力出版社 , 2015.2

ISBN 978-7-5123-6739-5

I . ①别… II . ①马… III . ①企业管理—职工培训 IV . ① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 256717 号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑：刘红强

责任校对：常燕昆 责任印制：赵磊

北京博图彩色印刷有限公司印刷 · 各地新华书店经售

2015 年 2 月第 1 版 · 2015 年 2 月北京第 1 次印刷

700 mm × 1000 mm 16 开本 · 14.5 印张 · 171 千字

定价：36.80 元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签，刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

序言

管理是必须追求成效的，而成效并非懂得了道理就能自然达成。从懂得到做到，再到做好，其间的距离既近在咫尺，又远在天边。

你在阅读和领悟的快感鼓舞下，可能立志要完成这一过程。但当你放下手中书，抬起头环视办公室，想起众多繁琐事务以及各色同事的时候，定会陡然感到践行之难，这是异常痛苦的感悟。

然而，管理学不实践怎么行呢！仅仅管理者懂得不行，即便全员都达成共识，也未必行得通。况且，全员共识的美丽泡沫，总会被有些人私下的反对甚至耻笑声击破于无痕。

这种情况有个说法，叫做“知易行难”。懂得道理很容易，执行起来却很难。然而，“知”又何尝那么“易”呢？

有的人能把“不知”当成“知”。他们的口头语是“这个问题太简单了”“谁不知道这个道理啊”之类。面对司空见惯的管理名词，根本不曾深入思考过，就以为懂了，想当然地在内心有一番理解。这种“不知之知”，来之甚易。

还有人略知一二，就以为知之。了解一个方面，而不知另一个方面；了解一种适用情况，不知另一种适用情况；了解了一些皮毛，而不知其深刻意

义；了解了某个理念或方法非常有效，而不知并非放之四海而皆准。凡此种种，都属于只知其一，不知其二。这种一知半解之“知”，来之也易。

知，不那么容易。行，更难。就如同，你以为你懂培训管理，并且在做培训管理，但是你真的懂培训吗？真的懂培训管理吗？

本书会告诉你，培训是人力资源开发的主要手段，在大多数组织甚至是唯一手段。而人力资源开发，是人力资源管理的唯一目标。

一个组织，要想高效运作，无论是技术开发或革新，无论是市场开拓或维护，也无论是组织形象建设和推广，都必须从人力资源管理入手。因为没有一项工作可以完全脱离组织中的人而自行完成，包括高度自动化的设备所能完成的任务在内。也没有任何组织的发展和兴盛，能够与组织建设的合理性脱离关系。对人的管理和对组织本身的管理，都属于人力资源的范畴。

在组织内发挥人的价值，这项工作就叫做人力资源的开发。

在组织框架完成并稳定不变的情况下，怎么样进行人力资源开发呢？换句话说，怎么样让人的积极性、能动性包括其自身的工作能力得到提升呢？

这个时候，大家不约而同地会采用培训这一手段。因为在这种情况下，培训几乎是人力资源开发的唯一工具。

人力资源开发对培训的依赖程度，超出了我们大多数人的认识。从人力资源开发与人力资源管理，乃至组织管理的关系来看，人力资源开发对培训的依赖程度，几乎约等于组织发展对培训的依赖程度。

换言之，组织的生存、发展和壮大、革新，都必然依赖于培训。你之所以认为此论断貌似武断或片面，那是因为你从前没有认真而缜密地思考过培训这个事儿。

那么，你能说你懂培训吗？

以上所言才仅仅是培训的意义，那么培训的方法、培训的形式、培训的内容以及谁来培训等关于培训活动自身的基本问题，你真的懂吗？

这本书将用较大篇幅详细解释上述问题，读完之后，你肯定会懂了。但是，更为重要的问题也会接踵而来。那就是，当我们花费大量财力、物力和精力，耐心、细致且兴致勃勃地完成培训活动的时候，你突然发现：培训并没有达到预期的目的。甚至在看到参加培训的人员那副支应公事的表现时，你会内心叹息道：培训，真的没用。不仅不能促进工作，还劳民伤财。费力不讨好。

培训无效，这不是个别现象，几乎成了业界公认的无奈。除非那些别有用心的培训师或者不愿承担责任的培训主管，几乎很少有人说培训促进了工作。当然，那些鼓吹通过一次培训而使得受训组织获得巨大利益甚至利润的鬼话，连培训师和培训组织者都不会相信。

为什么培训会没有效果？不要错打了大棒。这责任，大多数情况不在于培训师的能力，也不在于培训主管的组织能力，而在于培训活动前的定位与培训活动后的执行。

这本书里一再强调一种思维方式，那就是任何管理行为都要追求成效。做事情之前，想一想我们为什么要做这件事，做这件事想达到什么目的，并且衡量这么做能不能达到你的目的。

很显然，我们进行培训活动，实在不是为了完成培训活动这件具体事儿，而是希望通过这个活动来达到管理提升、效率提高或者至少在短期内观念转变等培训活动之外的目的。

就好像你搭弓射箭，不是为了单纯地把箭射出去这个事情，而是为了射中猎物。搭弓射箭只是工具和手段，猎物才是你想要的。姿势再漂亮，射

程再高远，如果不能击中猎物，那有什么用呢？因此，在这之前，你必须确认搭弓箭射箭确实能够至少可能使你获得猎物，且这是目前条件下最好的办法。

想让培训有成效，你必须确认你所要解决的问题是能够通过培训来解决的，并且培训是当前条件下最好的方式。

培训最终的效果体现，必然是通过培训带来的思维和行为的改变。如果不能实现这种转化，培训将毫无意义。实际上，这正是大多数组织的培训毫无效果的主要原因所在。

正如书中所言，我告诉你抽烟有害健康，又告诉你戒烟的方法，并且你对此特别认同。可是，事后你却将此忘了个一干二净，那么我对你的“培训”有什么作用呢？什么实际的作用都没有。

培训的效果，往往在于培训之后的分解、执行和落实。后期工作是繁琐的、大多数情况下是需要持续的。后期工作的落实，是培训卓有成效的重要的保障。然而，大多数培训管理者止步于此，以致前功尽弃。

考察所要解决的问题，选择解决工具并最终选定了培训，组织培训活动，进行培训内容的落实指导和监督，这就是培训管理的全过程。

我在书里会详细地对培训管理的全过程进行分析、阐述，提供大量的有效方法供读者朋友参考使用。

懂得培训管理，可能还算是容易，但你要按照我所提供的理念和方法去管理你组织的培训，恐怕还会遇到很多障碍。

不可思议却千真万确的是，这些障碍很可能来自组织的最高领导者或管理层。尽管这些高层管理者看起来很重视培训，会提供资金、人力和号召的支持，但他们也未必认识到，培训应该像书中所说的方法那样去管理。

所以，尽管这不是一本单纯写给培训师的书，也不是单纯写给培训经理的书，但是培训师和培训经理看到书名中的“培训”二字，肯定会拿下来浏览。

如果你很幸运地浏览到这一行文字，你应该毫不犹豫地买下来。不单纯给自己买一本，更重要的是给你的上司，尤其是组织的高层管理者买一本。

只有自上而下高度认可培训管理的重要性的方法，你的工作才能获得支持并卓有成效地开展起来，你才会感受到组织的发展与你的工作努力之间的重要关系。

本书有一个我所知道的重要缺陷，缺少一个重要而时髦的话题，那就是“如何做好互联网时代的培训管理”。

互联网改变了社会。互联网时代的组织管理也正在发生着变化，很多组织和个人也利用互联网尝试创新了很多新的培训形式。培训活动、培训管理如何运用互联网带来的便利，确实是每个组织应该思考的。

本书没有就此展开，是因为本书提供了培训管理的基础理念和方法，而互联网说到底毕竟只是一种新兴工具，不管它影响如何深远都改变不了其工具性的实质。相信你在掌握基础理念和方法的前提下，使用新工具进行培训活动和培训管理，有着很大的发挥空间。

另一方面，我对此也在进行有益的尝试，或许某一天你会看到我写的这个专题的书，或者至少一篇较大篇幅的文章，专门为大家提供比现在动笔要更加翔实的经验之谈。

在市场上你会看到很多关于培训活动的著作，但真正触及培训管理这个重要话题的论著，在我的视野里仅此一本。尽管我对此话题非常自信，但还是难免有偏颇之处，希望组织管理者、培训经理和主管以及广大培训师等所

有读者就此提出宝贵意见，共同探讨深化，以期这个话题的讨论能真正帮到所需要的人。

马千里

2014年10月1日

于深圳花马山庄

序言

01 培训，从培训后开始 / 1

- 培训的重头戏在于后续工作 / 2
- 半途而废的培训 / 4
- 培训内容的落实情况最能体现培训的成效 / 7
- 培训质量与培训绩效 / 9
- 培训经理的职责 / 12
- 没有培训师的培训 / 14
- 为什么要做培训 / 17

02 培训，就是要解决问题 / 21

- 培训不可能解决所有问题 / 23
- 培训与咨询：傻傻分不清楚 / 25
- 不解决问题的培训是怎样确定的 / 29
- 培训管理工作的原理 / 31
- 发现问题比解决问题更重要 / 33
- 如何发现问题 / 37
- 培训能解决哪些问题 / 40

03 现在，确定培训目标 / 45

- 培训方向与培训目标 / 46
- 首先，确认问题 / 48
- 目标与目标体系 / 52
- 面向培训落实的目标确定 / 55
- 培训目标确定的原则问题 / 58
- 任职资格指标体系 / 61
- 计划外培训项目目标的制订 / 65
- 不需要测评绩效的培训 / 68

04 别以为这不是培训 / 71

- 哪种培训技术占据主导地位 / 73
- 保护和激发学习热情 / 76
- 管理学习行为 / 79
- 入职培训的管理 / 80
- 在岗培训是“软影响力” / 84
- 员工成长带来的职位冲击 / 86
- 自我培训的管理 / 89
- 在岗培训里的技术竞赛 / 92
- 在岗位上开发管理能力 / 95

05 安静，我们开始培训 / 99

- 基于问题解决的选择 / 101
- 脱岗培训的培训技术 / 103

课题开发与选择的基本原则 / 108

警惕和抵制流氓理论 / 111

来自内部的培训师 / 115

如何鉴别外部培训师 / 118

如何与培训机构合作 / 123

安静，我们开始培训 / 126

06 职业规划与系统化培训 / 131

有思想的求职者 / 133

组织职业规划的路径 / 136

个人职业规划的路径 / 139

职业规划与培训管理 / 141

系统化培训 / 145

培训计划编制与管理 / 148

受训者意见 / 152

07 培训组织与培训机制 / 155

培训管理管什么 / 157

谁是培训管理者 / 159

对培训管理的管理 / 164

特殊情况下的培训管理 / 168

以自主教材为核心的企业大学 172

08 培训课题的匹配与鉴别 / 177

选课题，还是选培训师 / 179

管理者培训课题的匹配 /	183
基层员工培训课题的匹配 /	186
全面了解组织管理板块 /	190
看似特殊的培训课题 /	193
必须警惕的培训课题 /	196
培训课题举例说明 /	199

09

从培训到绩效 / 205

什么是绩效 /	206
培训的绩效是什么 /	209
培训绩效评估的方向 /	211
不同培训类别的绩效评估 /	214
培训与绩效有多远 /	216
谁为培训绩效负责 /	219

01

培训，从培训后开始

卓有成效的培训并不在于你懂了多少知识，开悟了多么先进的理念，了解了多少技能，它只在于转化和落实后所产生的结果。“99度加1度”理论告诫我们，一锅水烧到99度停止，则会前功尽弃、功亏一篑。更何况培训活动本身在整个培训过程中只能算作1度，把“水”烧开还需要99度的热量。

无论你对单纯的结果考核法抱何种态度，企业管理都永远以成效为目的。没有成效的管理行为，除了增加成本和延误战机之外，毫无意义。人们对上述观点似乎并无异议，只是对成效的理解有差异。这就导致很多管理者对毫无成效的管理行为仍然沾沾自喜，因为他认为已经达到了“成效”。

比如我见过很多这样的培训经理，他们满足于热闹活跃的课堂气氛，乐见于培训中介机构给出的 88% 以上的学员满意率。他们向老板汇报说：“这次培训效果非常好！”恰恰老板也这么认为，那此次“卓有成效”的培训就到此为止了。

其实，对于一次培训，尤其是对课堂讲授本身而言，我们可以根据课堂气氛和学员满意率认为“效果非常好”，但对于我们要说的“培训”而言，要想达到卓有成效，还仅仅是一个良好的开端。如果就此做出结论且再无下文，那此次美妙的课堂经历很快就会变成过眼云烟。

培训成本是昂贵的。讲师的课酬，按目前的市价来计算，即便是普通讲师一天的课酬也不低，再加上人员脱产误工、会议组织、迎来送往等间接成本，如果仅仅换来年终总结中精彩的一笔，那将是极大的浪费。企业这种看似有效实则无效的开支，最容易被忽略。

如何让培训管理卓有成效，我们倡导的培训理念是：“培训，从培训后开始。”

培训的重头戏在于后续工作

如果有人告诉你“早睡早起身体好”，你万分认可并欣然接受，但随后并没有这么去做，还是放任熬夜的坏习惯，那么我们只能说那句友善的告诫毫无成效。无论是理念培训，还是技能培训，课堂上所能解决的问题甚少。是

否卓有成效，关键不在于学员是否懂了，而在于学员有否改变并扎实地实践。

遗憾的是，培训师的工作往往在讲授或辅导演练结束之时就完成了，他们并不对后续的落实负责。后续工作的落实和督查，培训经理责无旁贷。所以，当培训经理在“培训”结束后向老板汇报培训效果“非常好”的时候，最好严谨地说：“培训现场效果很好。”因为培训所要求的成效在这个时候不可能产生。更进一步来说，实际上在这个时候，培训工作还远远没有结束。当一项工作还没有结束的时候如何妄谈成效？最多也只能说的是阶段性成效。

大家知道，大多卖场都要求店员对顾客致欢迎词：“您好，欢迎光临！”其实这并不是一个明智的决定，不仅顾客深受其扰，店员也觉得生硬死板，双方都不自在。对大多数顾客而言，微笑点头示意是会被轻松接受的，而且不同类型的卖场、接待不同的顾客应该用相应的方式，不能一概而论。

有家连锁便利店的定位是社区便利店，因为定位和辐射面有限，所以每天都有来自附近社区的老顾客。我在和这连锁便利店的店长探讨这一话题的时候，给出的建议是按与顾客的熟悉程度对顾客进行分类，然后采取不同的方式打招呼。我们甚至一起做了设想和演示，有的店长的分析已经细致到见到常来的老太太怎么做、见到性格内向不喜言谈的常客怎么做、见到陌生顾客怎么做的程度。事后，大家都觉得受益匪浅、跃跃欲试。

但是，我们必须知道的是，这样的培训工作仅仅解决了理念问题，最多在操作上有了一些实际的启发，离真正落实还相距甚远。如果我是咨询师，通过一段时间的逐店辅导，深入总结，最终制定一套基本通用而行之有效的“打招呼准则”，并再次协助落实、督导、考核再进行制度强化、监督考核，

从而内化为员工的行为规则乃至行为习惯。这是咨询师的职责所在。实际上，也只有这样才能将学到的理论、理念转化为实践行动，将学到的知识、技能运用工作中，也才能体现出培训的真正效果。到了这一步，培训才算做到了卓有成效。

但如果我是培训师，你就不能这么要求我，我可以讲完就走人。而剩下的这些事情谁来做、怎么做？在不同企业里，培训经理的职责可能有所不同，这既取决于企业对培训工作的认识，也取决于当任培训经理的工作能力。比如有些企业的培训经理，其职责就是组织好每一次培训活动，至于培训后续工作并不在其职责范围之内。那么，后续工作是不是有其他岗位来接续，就成为影响培训效果的关键。

我们并不必须主张培训活动和后续落实必须都由培训经理来一条龙式地主持，尤其在公司规模较大而人力资源部门岗位设置齐全且人员众多的情况下。但无论如何，那种把培训活动本身当成培训工作全部的理念和做法，对企业管理而言，是没有太大实际意义的。

我们一定要记得，管理是实践的学问，是靠行动的结果来体现管理的价值的。卓有成效的培训并不在于你懂了多少知识，不在于开悟了多么先进的理念，也不在于你了解了多少技能，它只在于转化和落实后所产生的结果。“99度加1度”理论告诫我们，一锅水烧到99度停止，则会前功尽弃、功亏一篑。更何况培训活动本身在整个培训过程中充其量只能算作1度，把“水”烧开还需要99度的热量。

半途而废的培训

让培训卓有成效，首先必须对培训进行重新界定。也就是说，我们要重