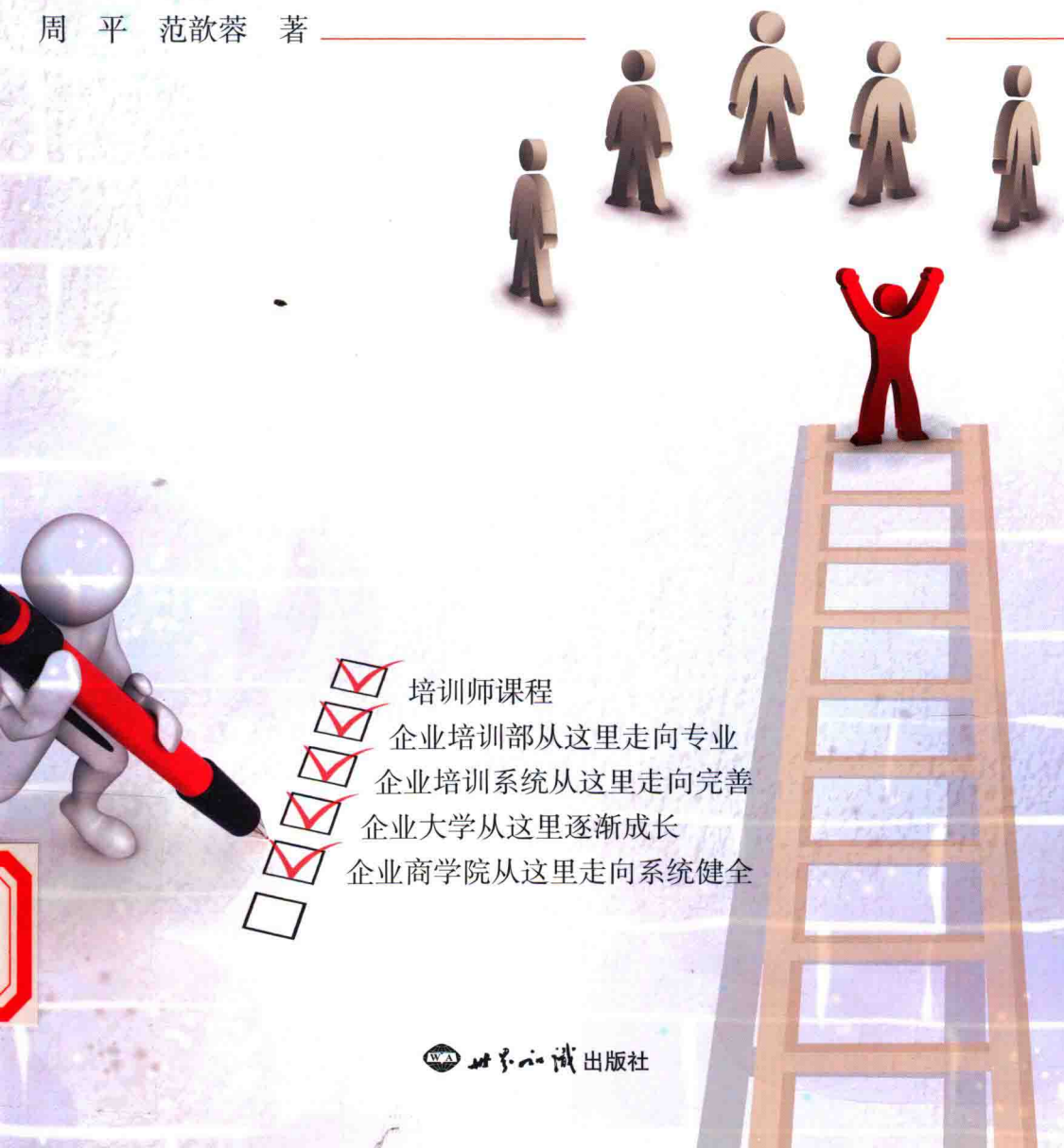


标准化课程 开发与企业梯队

讲师培养

周平 范歆蓉 著



- ☒ 培训师课程
- ☒ 企业培训部从这里走向专业
- ☒ 企业培训系统从这里走向完善
- ☒ 企业大学从这里逐渐成长
- ☒ 企业商学院从这里走向系统健全
- ☐

标准化课程 开发与企业梯队

讲师培养

周 平 范歆蓉 著

图书在版编目 (CIP) 数据

标准化课程开发与企业梯队讲师培养 / 周平, 范歆蓉著.

—北京: 世界知识出版社, 2016. 3

ISBN 978-7-5012-5170-4

I. ①标… II. ①周… ②范… III. ①企业管理—职工培训—手册 IV. ① F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 044116 号

全程策划 唐人易和
责任编辑 张永椿
责任出版 王勇刚
封面设计 中尚图

书 名 标准化课程开发与企业梯队讲师培养

作 者 周 平 范歆蓉

出版发行 世界知识出版社

地址邮编 北京市东城区干面胡同 51 号 (100010)

电 话 010-65265923 (发行) 010-85119023 (邮购)

网 址 www.ishizhi.cn

经 销 新华书店

印 刷 北京天宇万达印刷有限公司

开本印张 710 × 1000 毫米 1/16 16 印张

字 数 295 千字

版次印次 2016 年 6 月第一版 2016 年 6 月第一次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5012-5170-4

定 价 58.00 元

版权所有 侵权必究

本书编委会成员

余澍旸——PTT 高十七班成员、职业生涯规划培训师

王 靓——中国 PTT 导师成员、著名销售培训师

李 好——中国 PTT 导师成员、培训师队伍建设专家

何沅俸——云南省培训师联合会常务副会长

周锦弘——中国 PTT 导师成员、PTT 专业培训师

朱 伟——中国 PTT 导师成员、东莞培训师联合会会长

中国首届 PTT 国际专业讲师培训导师班成员 授权《标准化课程开发与企业梯队讲师培养》专家

范一智 洪海江 黄前锋 林 海 俞渭华 周子淳 张东明

周 钰 胡丽源 郭 美 何敏娟 黄雪珊 李 罡 李 季

李 晶 李坤林 李连书 李晓林 林 菁 刘春英 刘 睿

刘 腾 裴 营 时 曼 王 山 徐 静 杨晓维 赵逸轩

非 PTT 导师成员编委

李 松——云南实现教育董事长

翟夕梅——酒店培训专家

孙 敏——中国职业规划师协会云南省分会会长

和志勇——云南省人力资源管理师协会会长

樊付军——中国 PTT 高级班成员、广州培训师联合会会长

段红汝——云南前程伟业人力资源管理有限公司总经理

余智龙——昆明市官渡区第一中学老师

吴玉丽——培训师队伍建设辅导员、温州亚美信管理咨询公司

柳 新——培训师队伍建设辅导员、温州亚美信管理咨询公司

全球所有大中型企业人力资源负责人、培训经理都希望在任职期间做好的几件大事中，一定有两件事是他们的遗憾，甚至很多企业人力资源经理或者培训负责人就是因为下面两件事没有完成而辞职或者被认为他们能力不行。

第一，希望通过自己的能力为企业打造出一支多个级别的阶梯型讲师队伍：有专业的“岗位流程课程开发和专业岗位工作”专业课程和授课老师；有专业的“结合企业岗位问题分析与解决问题”的专业课程和授课老师；有专业的能“结合企业业绩、部门业绩、个人岗位业绩”专业课程和授课老师；有能“结合企业文化和企业管理氛围”而开发课程和授课的老师，将所有的课程都能讲到结合每个企业的企业文化和企业的独特管理氛围的老师和课程。

也就是说企业培训需要做到以下四个百分之百才是好课程，才是培训系统较好的企业和较好的课程及较好的老师：

1. 百分之百结合岗位工作与岗位流程：通过培训，能将岗位新员工通过训练达到岗位操作能力的水平；

2. 百分之百结合岗位问题分析与问题解决开发课程和授课：企业培训的老师有一批专业开发和主讲岗位问题分析与问题解决的课程和老师；

3. 百分之百结合企业业绩、各部门业绩、各岗位业绩目标进行课程开发与授课：要求一个培训师和他的课程，要做到与部门和岗位的绩效考核进行课程开发和授课；

4. 百分之百结合企业文化与企业管理氛围进行课程开发和培训：要求企业

的所有课程和老师，都能与企业文化和管理氛围相结合。

四个百分之百实际上是一个企业培训管理体系中要达到的基本标准，而在企业培训中，由于没有高水平的课程开发指导能力和高水平的老师培养指导能力，往往无法通过老师的培训和课程开发与绩效考核直接接轨，也无法达到上述四个百分之百。

第二，建设企业完整的“课程体系”。所有培训负责人和人力资源经理都希望企业拥有一套完整、健全的课程体系，一个企业的培训才算有了一定的基础与沉淀，否则这个企业的培训，充其量也就是东一榔头西一棒槌的进行零敲碎打的培训。

一个真正培训完善的企业、真正通过培训解决企业问题的培训、真正帮助每个员工快速掌握能力的培训，必须有一套完整和系统的“企业课程体系”系统，不然一切培训都是偶发现，都是想到一个需求做一个课程，哪里出了问题，对哪里进行培训，这样的培训说明一个企业的培训绝对处在二流培训能力之下。

一个培训级别较高水平的企业不是哪里有问题就在哪里进行培训，而是通过培训让很多可能发生的问题不发生。于是企业培训要做到以下几个标准：

1. 公司3—10年内的所有培训计划，90%以上的课程是几年前就定下来的。所有的“科目”课程题目，都是培训课程体系里业绩完成的，不再是流行什么课程就培训什么课程，哪里有问题就培训哪里。（具体方法在本书的第二个章节进行说明）

2. 每个岗位都有新员工和实习员工、学徒员工，企业要根据这个级别员工做好课程和阅读书籍学习清单设计，并且在入职的第一天就发给每个新员工、实习员工、学徒员工必须要学习的书籍，获得必须要学习的知识和能力。

3. 每个岗位都有正式员工、老员工、轮岗、换岗员工。对于这个级别的人，要在第一时间将培训学习清单发给他，让他掌握自己要学习的课程目录和书籍，以确保他们这个时间段不会出现学习方向真空。

4. 每个岗位都有他们的基层管理者，这样级别的人，既需要学习岗位能力，

又需要学习管理他们的能力，还需要学习下一次升职到高一级管理者时要具备的能力。因此对这个级别的人也要整理出他们的学习课程目录和阅读书籍清单。

一个企业培训是否真的完善，不在于他们投入了多少经费，不在于他们有多少老师，不在于他们有多少课程量，也不在于他们请了什么国际大牌老师讲课；而在于每个员工对他们现在所处的阶段有准确的学习计划，并且有系统的学习管理体制来约束和保证他们的学习与自学，这才是一个企业培训达到一定水平的标准。

本书就是专门解决一个企业人力资源负责人、企业培训负责人在企业任职期间能够完成这两件非常棘手的事情，能够培养出一批企业各个级别的培训师，能够指导培训师开发出四个百分之百的课程；标准企业培训师能建立企业每个岗位三个级别的学习目录清单。

同时本书除了使标准企业人力资源负责人、企业培训负责人掌握“企业阶梯讲师培养”和“企业课程体系建设”之外，最重要是帮助全国的企业培训师懂得通过本书提升自己各阶段的授课能力，帮助每个企业培训师提升自己各阶段的课程开发能力。这样在一个企业培训师不多，没有能力建设强大的培训体系的情况下，也能让企业培训师、商业培训师、商业培训机构根据个人的能力，做好自己的培训工作。

周平（山隐耕夫） 范歆蓉

2015年国庆于昆明野鸭湖

01	第一章	企业培训师队伍建设的重要性	
	第一节	企业发展和人才欠缺推动企业培训师队伍建设的必要性	2
	第二节	企业外请商业培训效果不足 7% 的数据计算	5
	第三节	用强大的企业内部培训师队伍来保证企业培训的质量	9
	第四节	企业培训需求产生之后的两种执行思路	10
13	第二章	企业内部培训师选拔	
	第一节	企业内部培训师选拔的重要性	13
	第二节	企业内部培训师选拔工具及方法	14
27	第三章	聚焦企业内容完善课程体系建设	
	第一节	完善的培训课程体系对企业培训的价值	28
	第二节	完善的培训课程体系包括的范围	30
	第三节	完善培训课程体系目录清单的设计制作	37
	第四节	让企业课程体系在企业形成生产力	70
	第五节	用奖励机制维护公司的培训发展	77
81	第四章	企业培训师第一阶段培养计划	
	第一节	第一阶段企业培训师培养对象及内容配置	84
	第二节	老师讲课七步骤技巧学习	85
	第三节	第一阶段老师相关学习重点	88
	第四节	第一阶段培训师的培训周期	90
94	第五章	企业培训师第二阶段培养计划	
	第一节	第二阶段企业培训师培养对象及内容配置	94

第二节	培训师的感性、理性、互动	97
第三节	第二阶段老师学习发展重点	105
第四节	第二阶段培训师的培训周期	111
115	第六章 企业培训师第三阶段培养计划	
第一节	第三阶段培养重点及内容配置	115
第二节	老师授课十步骤	118
第三节	培训师授课气场修炼	121
第四节	老师问话的两个重要时间点掌握	123
第五节	让一切课程更美丽	126
第六节	培训师展示能力训练	127
第七节	培训师课程意识三层次	128
第八节	第三阶段讲师的十项修炼	132
第九节	第三阶段培训师的培训周期	136
138	第七章 《企业微课程开发》三阶段课程开发能力训练	
第一节	第一阶段——原生课程再开发《企业微课程开发》	140
第二节	第二阶段课程开发能力训练	148
第三节	第三阶段课程开发能力训练：顺常规逻辑课程开发	167
187	第八章 360 分制培训需求调研与 360 分课前评审	
第一节	360 分制培训需求调研概念	189
第二节	360 分制培训需求调研及训练	193
第三节	360 分值课前评审概念及评审标准	199
204	第九章 企业培训师课程开发辅导与评审	
第一节	第一阶段课程开发辅导——课程内容辅导	205
第二节	第二阶段课程开发辅导——课程教学价值辅导	213
第三节	第三阶段课程开发辅导——幻灯片制作与授课技巧辅导	220
第四节	第四阶段课程开发辅导——文案、抽查授课、全面验收辅导	232
240	第十章 企业培训师评级和培训师升降级管理系统	
第一节	培训师评级系统	240
第二节	培训师升降级管理系统	243

第一章 企业培训师队伍建设的重要性

● 企业发展速度决定了企业培训师队伍建设的必然性

很多企业处在高速发展期，于是从企业职能部门的增加到企业行政管理部门及管理部门工作向多样化发展给《标准化课程开发与企业梯队讲师培养》赋予了必须存在的价值。

很多企业为了让本企业自身的生产和服务能力产生更大化市场效益与价值，往往会根据现有的生产能力和服务能力向“相近产品与相近服务”发展，结合现有的生产技术、生产设备、服务能力为企业创造更大的企业价值。

同时在企业发展中又存在“隔行如隔山”的技术难题、营销难题、品牌难题、服务难题，而这些难题如果得到了解决，企业在新项目发展上就获得了成功，如果没有得到解决，企业在新项目发展上就注定失败。

● 新项目成功有时能带动企业十倍增长，甚至步入新的发展与辉煌

很多企业安于现状、不求发展，多年以后随着一个行业逐步从朝阳产业走向传统产业，又从传统产业走向夕阳产业，最后企业利润逐年下降，企业成本逐年增加，企业产品也从高档、中档、低档逐步下滑，最后发展到老板本人都不好意思去看自己企业生产的产品。

上述事件在中国几乎有 80% 以上的企业，甚至更多，都有过这样的经历。

有的企业在辉煌时就开始转型而获得了巨大成功；有的企业感受到即将下滑时探索改革，也能获得成功；有的企业当它的产品被市场淘汰时，最后只能变卖企业或者在多年坚持无果后破产。

所以，企业只能选择不断地发展新的项目，不断拓宽新的思维，才能将企业一步一步带向辉煌，而在企业拓宽思维、一步一步走向辉煌的过程中，企业的培训师队伍建设和企业的知识管理就成为了项目选择成功之后的重要保证。

有的企业倒在项目选择错误的路上；有的企业成功在准确分析未来商机，同时在人才培养与人才管理上做了大量工作而获得了转型的成功与发展；

有的企业未来商机分析走对了，转型也跟随了，却苦于人才培养与人才发展



的落后而在新领域大潮中苦苦挣扎，最后只落得“人同命不同”的自我定位。而事实上，在任何同领域的成功与失败的差别仅仅是人才培养能力的差别所决定。

● 企业发展人才必须先行

很多企业投资了一个项目，交着房租，给着基础工作人员工资，却苦等核心技术人员到位来启动项目的运行，结果资金没了核心技术人员还没有等到，市场却被人占领了，老板决定退出投资项目，于是低价转让给一个新的老板来接手。而一个新的老板接手后，以该企业现有的设备、现有的人力，仅仅增加了三五个技术人员，一个企业不出半个月就红红火火了。

还有企业的服务设备、生产设备完全能产出更高含金量的产品，结果由于人才不足、技术不足，管理能力缺乏，只能根据现在的人力技术水平来进行简单低附加值的生产和服务。而同一设备的企业，由于技术能力水平较高，管理和营销能力较强，而在同等生产设备条件下，做高价值产品的生产和服务。

上面两种情况说的无外乎一个道理，就是一个在等待人才，一个在没有进入项目投资之前却已经储备了人才。

而事实上，企业在发展过程中又确实如此，没有半点虚构，更加不会在人才能力落后的情况下，还能把企业做好。

第一节 企业发展和人才欠缺推动企业培训师队伍建设的必要性

健全的标准化课程开发与企业梯队讲师培养是企业人才系统完善的保证，没有强大的企业内部培训师队伍，就无法为企业各岗位培养足够的实用人才和厚实的筹备人才。

很多企业人才招聘能力非常强，各种高尖技术人才、各级管理人才都能自己招聘到或者通过猎头公司猎得。但是要保障企业运营和发展的绝大部分人才，只能通过内部培养来保证企业人才供给，甚至很多花费高薪招聘来的高尖人才和高级管理人才，往往由于下级人员技术基础落后，观点和理念陈旧无法发挥高尖人才的作用，结果短时间内离职。企业从招聘高尖人才和管理人才到磨合，到发现不合适，虽然纠正了错误的招聘，但是几个月重要岗位的虚位，企业失去的机遇则无法估量。下面我举一个特殊转型时代的几千家企业的命运案例。



案例 深圳爱施德通信有限公司

1. 转型的数字分析

爱施德是周平老师曾经任职过培训管理的公司，这家公司1998年以1200万注册资金在深圳成立，前身为南昌一家BB机销售和修理公司（大部分人可能都不知道BB机是什么）。

在BB机市场最火爆的年代，董事长和管理层突然转型，放弃BB机市场而从事手机营销代理，将总部设在深圳。

中国数千家BB机代理公司还陶醉于每家店铺一年赚个几十万上百万，甚至上千万时，爱施德的转型让很多人觉得突兀，甚至包括公司的管理层。而事实上，BB机从1992年的几千元在1996年时期已降到了三五百元，每月服务费也在逐年下降。实际上，较有商业头脑的人都能分析出BB机的路已经到了尽头。

最主要的是，从中国电信分离出来的中国移动公司，在垄断了两年的手机独家销售权之后，也于1996年尝试性开放了手机的自由买卖。所以，用一年时间结束BB机的业务，转型为未来可能超越BB机市场的手机行业，也就不难分析出它的市场前景和企业成功的必然性。

2. 失败者的命运

爱施德成功转型，与爱施德同等大小的几千家BB机公司最后却成为爱施德和其他手机贸易公司的代理商。

虽然从BB机转做手机代理的单店代理商们依然享受了手机上市的利润，可是爱施德的营销量却在短短的4年时间从不足200万的营业额达到了年销量100多亿，而同时和爱施德一起转型代理手机的公司也苦于人才市场拓展能力不足而失去了手机企业的信任，最后失去了手机品牌的代理资格，回头靠经营点销售手机维持企业运营。

随着手机市场越来越透明，单店手机利润也变得非常微薄，虽然爱施德的手机单机利润也在下降，但抢占全国市场的爱施德却有了销售量的保障。

3. 爱施德的成功依据

1998年爱施德进入深圳市场，不足100人的公司就成立了5个人的培训部（周平老师就在其中），在不到100人的公司规模下，公司董事会却做出了未来两年50倍员工增加的计划。于是，5人培训部也会随之增加。

在爱施德发展战略会议上，所有部门经理和主管全部参加，一个不足20人的会议宣布了爱施德必须发展的口号，否则就回到单店经营。因为手机品牌企业对所有经销商都做出了任务通知，达到任务的做大代理，达不到任务的成为大代理



下面的分销商,所以摆在爱施德面前的两条路:一是成为大代理,二是沦为分销商。

也就是说,是手机公司对分销商的考核逼着爱施德做出了发展的决策,而爱施德高层也做出了大量招聘人才、快速培训人才、抢占市场的战略决策。在1998年底,培训部从5个人发展到6个人,在江西南昌陆军学院1号别墅进行了培训师资队伍建设和各级别课程开发培训的封闭式工作。当时的培训部没有任何沉淀,重点开发三个领域的课程:1.区域渠道管理;2.渠道业务员销售技巧;3.店面销售服务体系课程。

这三大领域课程全是为了拓展市场而设计。6个人的专职培训部中近30位兼职培训师在南昌陆军学院半年的时间几乎每天工作15个小时以上,白天为全国招聘的新员工培训,晚上为未来的学生编写课程。后来在不到半年的时间里,开展了近30期新员工培训、区域经理培训、店经理培训,在爱施德发展过程中的人才培养上起到了非常重要的作用。

4. 爱施德的今天

今天爱施德已经是上市公司,在手机代理界有着极高的地位,而当时定下来的培训系统、课程体系建设已经不能满足于今天的人力资源发展,但是在当时,快速人力增长、企业快速发展、在成为大代理和分销商之间的挣扎上,虽然公司的财力和融资能力起到了重要作用,营销总监的营销策略和思想及个人影响力也是最重要的因素之一,但是就这两点竞争力,其他手机公司也同样具备。

十多年后的今天,当时多家公司的同等职位的员工也不时会聚会聊天,其中一定会提到的是爱施德的人才培养能力在当时的竞争中起到了重要作用。

5. 案例总结

第一阶段BB机的兄弟们有很多转型为手机贸易商,而没有转型的企业却继续开着他们的“小卖部”,而这些“小卖部”的经济实力和人才实力与爱施德当时的实力也没有明显差距,而他们的差距在于爱施德选择了转型与发展。

第二阶段手机从无数小代理商成长为大型代理商和全国性手机销售商,在初期全国近千家手机销售公司中,爱施德的经济实力和人才实力与当时的手机销售公司相比也没有明显的优势,而爱施德却选择了发展。

在发展中将人才培养列为很重要的一个因素;在决策中必须有人才培养而成立了培训部;是培训部在爱施德的发展战略中培养了需要的人才。



第二节 企业外请商业培训效果不足 7% 的数据计算

一、外请商业培训，效果知多少

很少有人认真计算过一个企业外请商业培训师到企业进行岗位技术的效果到底是多少？

2009 年杰克·韦尔奇在回答现场培训人士问题时说：没有一家企业不重视培训，但是企业的培训不能过多依赖于外部服务，因为外部商业培训师不可能在操作性培训上达到 10% 的实际效果。

不到 10% 的实际效果可能会让中国的企业培训负责人认为其数据的危言耸听性，因为在中国企业培训负责人看来，培训效果是在一个课程结束后，用培训问卷调查表对老师进行打分，学生给了老师多少分，培训效果就有多少。而事实上，全世界所有的培训问卷调查，都不可能反映出任何与培训实际效果有关的客观得分。

而培训效果调查实际上应该只能说成是“培训氛围调查”或者“培训服务满意度调查”，因为真正的培训效果是要在工作中去体现的。下面我们举一个案例来说明一下培训满意与培训效果的差距。

案例

1. 案例情况说明

中国某大型机械生产企业，举办了一场企业生产班组长“生产管理培训”，请来一位世界 500 强企业的资深生产专家兼资深生产管理培训专家，具有 30 年德国机械工业企业生产和管理经验的老师来授课。

课程时间为 4 天，参加人数为 50 人，全部是企业 6 年以上班组长、车间主任和生产厂长，老师采用全普通话授课。在这样课程背景下，老师的语言没有问题，老师的内容也没有问题，老师的专业岗位能力更没有问题。但是，这样一个花费 40 万的培训课程，其实际授课效果一样不足 7%。我们一起来看看是怎么回事。

2. 学生情况说明分析

首先，50 位学员全部来自中国著名企业，其生产标准化、规范化也是世界先进标准；其单位生产的产品也销往全世界，只是产品品牌上和工艺质量上略有欠缺，属于世界二流品牌和三流价格，主要产品也不是用于高端机型设备，且主要



占领的是中低端市场。

50 位学员有着多年工作经验，对生产线管理、生产流程、品质管理等各方面基本上不会存在太大问题。而老师讲课内容也是“企业生产管理的标准化流程”。

我们试想一下，如果这个中国大型机械企业的 50 位优秀现场生产主管对生产流程、品质完全不了解的话，我想这个企业今天就没有这个能力和机会成为中国大型企业了，那他们今天要的绝对不是培训而是申请破产。

3. 老师实力与老师内容分析

我们来看看老师所讲的内容，是全球标准生产流程与标准生产管理，既然是“标准”，那全球大型生产型企业就早已全部掌握。于是老师讲的内容属于常规套路和生产基础内容，基本上与中国国内企业自我培训内容相差无几，即便有那么些差距，但其实际情况也不至于隔了一两个级别标准。同时，从全世界也找不出比这个生产课程的级别更高明的老师。这个老师的强大之处在于三点：

- (1) 30 年机械工业大国（德国）生产实战和管理经验；
- (2) 世界机械大型企业理论与实践相结合的身份背景；
- (3) 资深生产现场管理专家及在德国期间也是企业优秀培训师。

凭借这三点，只能证明他的理论、实践能力非常强，不能证明他有多少独特的学术观点和方法研究，尤其是在世界顶级企业，往往靠的是对国际标准的精确执行，绝对不是靠个人的一技之长将企业推到世界顶端。

4. 实际授课内容分析

该老师的授课内容与中国企业生产管理内容基本一致。在他讲的课程内容中，90% 以上的内容都是这批受训者一直在操作并且非常熟练的工作内容。只有少部分（不足 10%）内容略有新鲜或者比他们现在的操作水平和标准略高一筹，也有一些德国企业的独特操作管理方法。但是，只有不到 10% 是中国企业学生没有接触过的或者操作级别略低于老师标准的。

5. 培训效果分析

我们来仔细计算一下：90% 的内容是受训者们一直在做的，质量很好很稳定，知识和技能掌握一致并熟练，那这 90% 的内容占用了 90% 的课程时间，基本上他的课程就只是起到“复习”作用。

而以复习为目的的课程换了谁讲，效果都差不多。既然有 90% 的无效内容，而且占到了 90% 的时间，就充分说明了这 90% 的课程自然也就无效。那这个老师的实际有效授课效果也就不会超过 10%。

我们再算一下另外一笔账：老师不超过 10% 的有效内容，就算全部内容都被学生掌握，那他的内容总量和时间总量也只有 10%。也就是说，他的课即便讲得



再好，其课程效果与价值也不可能超过 10%。

另外还有一个问题：老师 30 年经验提炼出来的与中国学生 10% 的差别，那在 4 天里学生又能真正掌握多少？

6. 案例总结

如果我们尝试推理老师非常幽默，那在老师的幽默和氛围指数上就是满分；老师西装革履、发型规整，那在老师职业形象上又是满分；老师课程内容信息量大，而且全部直指生产管理，那这个老师在内容上还是满分；我实在不敢相信，我们 50 位学生有给老师打低分的理由。

最后，所有学生给老师打分为 96 以上，也就是说一个不足 10% 的有效内容，不足 10% 的有效时间，而现场打分却是 96 分，反过来计算，如果一个老师 20% 和 20% 的时间有效，那我们能给这个老师打 192 分吗？

这就充分告诉我们，培训现场问卷表所反映出来的仅仅只是学生的感受，而不是老师的真实水平，更加不是课程的实际价值。

二、只有企业内部培训师才能解决企业实际存在的问题

（一）商业老师拿到真正有用信息难

商业培训师不可能真正了解到企业所存在的问题，而即便了解到企业存在的问题，他在解决这些问题的能力上一定不如在企业岗位操作上的兼职讲师们。事实上，即便老师调研能力再强，其实也很难真正知道企业的实际情况，如果连情况都没有搞清楚，要解决问题就更难了。下面举一则培训师无法掌握企业真正需求的案例。

案例 深圳爱施德通信有限公司

1. 案例起源

本课程是一个流行性课程，很多企业一旦到了 10 月份就会请老师来讲这样的课程，目的是在 12 月或者春节之前，收回大量应收账款。

有一家深圳的大型家电产品生产企业邀请一位非常有实力的应收账款老师授课，老师之前做了很充分的调研，调研结果显示本公司的财务制度是货到三个月内必须付款，并且每个产品都根据客户的不同付款周期进行了价格调整，对业务员不同的收款周期佣金也不同，目的是让客户尽量能用现金购买，同时也鼓励销售员多做现金买卖销售。在众多的信息中，有两条信息比较受这个老师关注。



(1) 有超过 30% 的客户不能做到按时付款;

(2) 有一家企业经常拖欠到 9 个月以上;

老师根据这两条信息进行了二次调研,想了解拖欠企业的情况和原因,想了解具体是哪些客户拖欠,结果培训部给出来的回答是:公司法务部门为了公司商业机密不被泄露,不能提供欠款单位的名称。

2. 课程现场

课程开始了,《应收账款管理》大多数都是标准课程知识体系,有少量内容是老师的个人思想。上午的课程平稳度过,下午的课程讲到催款步骤,其中有一项是拖欠 6 个月以上者要进行法律诉讼,结果现场有一位学生说:“我的客户拖欠 9 个月不给,您看我们要诉讼吗?”

老师终于找到了这个 9 个月以上的销售员是谁了,结果老师说:“企业在制定催款制度上,一定要制定诉讼条件和标准,当企业遇到 9 个月还不还债的情况时,一旦过了一年,在全世界就基本上被列为‘呆账’,一旦被列为‘呆账’之后,能收回来的就不足 30%。所以企业必须在没有形成‘呆账’之前进行法律诉讼。”

老师一句话刚一结束,现场所有学生炸开锅,这个课程学生由两部分组成,一部分是本企业的销售员和财务人员,另外一部分是为了做客户服务在培养本公司员工的同时客户企业也有部分人士参加。结果那个欠债 9 个月的企业也派了两位学员学习。

3. 课程氛围急转

讲到这里,客户企业表达了强烈的不满,因为这家客户是中国两大家电连锁销售商之一,其中他们的付款条件就是一年,也就是说任何家电生产单位只要愿意将产品给他们销售,他们就是一年后付款,否则没有合作的可能性。

而这个家电供应企业为了与这家企业合作,也就同意了该销售商的付款条件比其他客户拖延 9 个月。也就是说即便这个销售商拖欠 9 个月也是双方的合同认可范围,而之所以在调查问卷中会被反映出来,是因为企业是以回款后给佣金,于是他的佣金总是拿得比较慢一些,由此心中有所不满,就将这个问题反映出来。

由于拖欠 9 个月的客户企业是该家电企业最大客户,在他们的一再“捣乱”下,课程中途收场,培训机构和培训师基本上属于被赶离了现场。

4. 案例总结

这个老师在业界非常有影响力,而且他还做过两次调研,在中国培训界,几乎很少有老师会做两次调研的,而即便如此,他也没有得到真正有用的信息,最后导致了课程失败。