

拥有15年课程设计经验的资深专家为你
提供最全面、最有效的培训方案和模板
帮助组织和培训师准确制定培训预算

如何做好培训 计划和预算

[美] 迪安妮 C. 瓦伦蒂 (Diane C. Valenti) 著
黄俊亚 译



TRAINING GETS
STEP-BY-STEP

A Complete Guide to Planning and Budgeting
Strategically-Aligned Training



机械工业出版社
China Machine Press

— 培训必读系列 —

如何做好培训 计划和预算

[美] 迪安妮 C. 瓦伦蒂 (Diane C. Valenti) 著
黄俊亚 译



TRAINING BUDGETS STEP-BY-STEP

A Complete Guide to Planning and Budgeting
Strategically-Aligned Training



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

如何做好培训计划和预算 / (美) 瓦伦蒂 (Valenti, D. C.) 著; 黄俊亚译. —北京: 机械工业出版社, 2013.9

(培训必读系列)

书名原文: Training Budgets Step-by-Step: A Complete Guide to Planning and Budgeting Strategically-Aligned Training

ISBN 978-7-111-43897-7

I. 如… II. ①瓦… ②黄… III. ①企业管理—职工培训 ②企业管理—预算管理 IV. ①F272.92 ②F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 209114 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2013-5556

Diane C. Valenti. Training Budgets Step-by-Step: A Complete Guide to Planning and Budgeting Strategically-Aligned Training.

Copyright © 2004 by John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2013 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons, Inc 授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 张 昕 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2013 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 8.5 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-43897-7

定 价: 30.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

目 的

在大多数情况下，培训的目标是解决问题、实现目标并消除争议，从而支持你的组织实现它的战略目标。本书帮助你一步步地完成整个计划流程，从而使你开发出能够支持你的组织实现目标的培训计划和预算。作为一个整体，每一个步骤都包括要回答的问题、连续的案例应用和要填写的模板。

在有些情况下，培训本身不足以解决问题、实现目标或消除争议。本书同样可以让你确定培训是不是一个正确的选择。

如何使用这些材料

本书包括 3 个部分：

- 关于如何执行每个步骤的操作说明
- 阐释流程的案例应用
- 可以供你使用的空白模板

为了最充分地利用这本书，请查看步骤 10 “案例应用”中的模板。然后回到开头，阅读操作说明，并查看中间的例子，看看每一步的结果。斜体文字显示了前面步骤的结果在当前的步骤中是如何使用的。除了在步骤 1 中所有的信息都是新的外，灰底部分的文字显示了从当前步骤中获得的新信息。

当你准备创建自己的培训计划和预算时，你可以复印附录中的空白模板，然后根据操作说明来填写这些模板。

一个忠告是，如果你没有时间和资源完成每一个步骤，你可以完成你能够做到的。你还可以将工作分配给任意几个人去完成。

本书是如何组织的

图 0-1 提供了创建培训计划和预算的流程概览。流程图后是每一个步骤的简短描述。

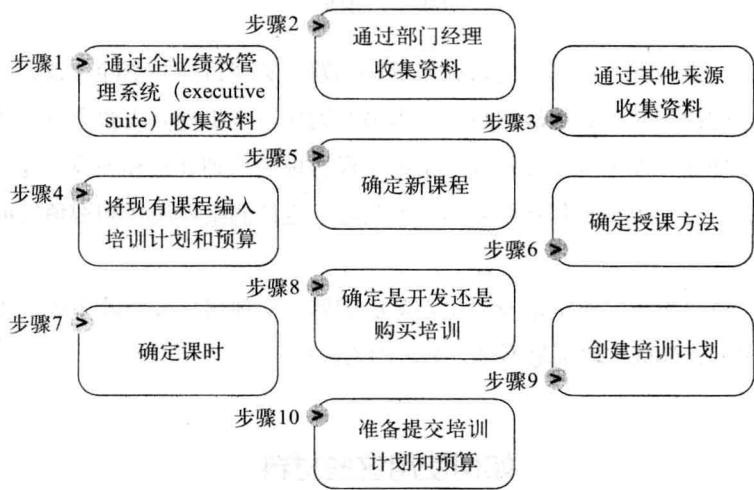


图 0-1 创建培训计划和预算概览

步骤 1：在该步骤里，你将和管理团队一起了解需要解决的问题和实现的目标，以实现组织的成功。

步骤 2：在该步骤里，你将和部门经理一起更多地了解这些部门所扮演的角色，以便解决管理团队指出的问题并实现管理团队提出的目标。你还应了解各个部门在实现目标时所面临的争议。

步骤 3：在该步骤里，你将识别由培训部门和某些部门单独提供的现有培训课程。你将要确定培训是不是解决指出的问题、实现提出的目标、消除识别争议的正确选择。

步骤 4：在该步骤里，你将确定在当年的培训计划中要包括哪些现有的课程。

步骤 5：在该步骤里，你将确定为了解决指出的问题、实现提出的目标、消除

识别争议，需要在培训大纲里增加哪些课程。

步骤 6：在该步骤里，你将确定新课程是如何讲授的。例如，“面试 101”（interviewing 101）是应该在课堂上讲授呢，还是应该放到公司的内部网络上呢？

步骤 7：在该步骤里，你将对每门新课程的课时做出准确的估计。

步骤 8：在该步骤里，你将确定是否要内部开发或者购买新课程。

步骤 9：在该步骤里，你将要估计需要购买或开发的课程的费用。

步骤 10：在该步骤里，你将准备把培训计划和预算的初稿提交给你的主管以获得批准。

目 录 •

Contents

前 言

步骤1 ○

通过企业绩效管理系统收集资料

目标 1

模板 1

询问组织的问题 1

询问组织的目标 2

结束面谈 3

总结面谈资料 3

案例应用 4

步骤2 ○

通过部门经理收集资料

目标 13

模板 13

准备面谈	14
分享组织的问题	15
询问组织的问题	15
分享组织的目标	16
询问组织的目标	16
询问部门争议	16
询问现有培训	17
结束面谈	18
总结面谈资料	18
和管理人员分享资料	18
案例应用	19

步骤3

通过其他来源收集资料

目标	36
模板	36
询问现有的跨部门培训	37
确认需要进一步分析的培训需要	37
确定培训是否合适	38
如果培训不合适的记录	38
案例应用	39

步骤4

将现有课程编入培训计划和预算

目标	43
模板	43
确定计划构成	44

将现有课程编入培训计划和预算 44

案例应用 44

步骤5

○ **确定新课程**

目标 49

模板 49

识别跨部门的学习需要 50

识别新的跨部门课程 50

识别部门学习需要 51

识别新的部门课程 51

向培训计划和预算添加新课程 51

案例应用 52

步骤6

○ **确定授课方法**

目标 60

模板 60

确定授课环境 60

确定授课方式 61

选择授课方法 61

将授课方法添加到培训计划和预算 63

案例应用 64

步骤7

○ **确定课时**

目标 68

模板	68
评估内容	68
考虑授课方法	69
调查可能的班级人数	69
考虑组织约束	69
将课时添加到培训计划和预算中	69
案例应用	70

步骤8

确定是开发还是购买培训

目标	74
模板	74
确定哪些培训可以内部开发	74
确定哪些培训开发可以外包出去	75
确定哪些培训需要从经销商处购买	76
将开发或购买培训的决策添加到培训 计划和预算	77
案例应用	77

步骤9

创建培训计划

目标	81
模板	81
识别可能的经销商	81
为外包开发或购买的课程定价	82
为内部开发的课程定价	82
为课程的交付定价	83

将费用添加到课程计划和预算中 83

案例应用 83

步骤10

准备提交培训计划和预算

目标 88

模板 88

准备提交培训计划和预算 89

案例应用 89

附 录 97

致 谢 121

通过企业绩效管理 系统收集资料

目标

该程序开始时，你需要和管理团队进行面谈，以了解为使组织成功而需要解决的问题和需要实现的目标。这将为你提供所需要的信息，以确保你制订的培训和组织的目标相一致。

模板

为完成该步骤，你需要用到下面的一些模板：

- 管理人员面谈总结——组织的问题（模板1）
- 管理人员面谈总结——问题工作表（模板2）
- 管理人员面谈总结——组织的目标（模板3）
- 管理人员面谈总结——目标工作表（模板4）

询问组织的问题

每次访问一个管理团队的成员。使用下面的提问询问组织的问题。

1. 组织现在面对的关键问题是什么？

2. 你如何为这些问题排列优先次序？请从对组织成功最关键的问题开始。

对于每个问题，提出以下的疑问：

1. 问题是什么？请详细描述该问题。

2. 标志着问题已经解决的可操作结果是什么？

3. 为什么解决该问题是实现组织成功的关键？

4. 解决每个问题将会涉及哪些分部或部门？

5. 为解决每个问题，这些分部或部门中的员工需要做什么或做哪些改变？员工们今天的绩效如何？为了解决该问题，他们的绩效应该如何？

6. 这些分部或部门的员工需要学习什么（如果有）才能解决每个问题？

7. 除了员工绩效，还有哪些因素对每个问题有影响？

8. 为处理这些有影响的因素，你计划进行哪些变革（例如，引入新系统、改变工作职责，等等）？

9. 这些变革将影响到哪些分部或部门？

10. 由于这些变革，这些分部或部门的员工需要学习什么（如果有）（例如，如果引入了新系统，员工就需要学习如何使用该系统）？

询问组织的目标

使用以下提问询问组织的目标。

1. 下一个营业年度组织的目标是什么？

2. 你如何为这些目标排列优先次序？请从对组织的成功最关键的目標开始。

然后，对于每个目标，提出以下的疑问：

1. 目标是什么？请详细描述该目标。

2. 标志该目标已经实现的可操作结果是什么？

3. 为什么实现该目标是实现组织成功的关键？

4. 实现每个目标将会涉及哪些分部或部门？

5. 为了实现每个目标，这些分部或部门的员工需要做什么或做哪些改变？员

工们今天的绩效如何？为了实现该目标，他们的绩效应该如何？

6. 这些分部或部门的员工应该学习什么（如果有）才能实现每个目标？

7. 除了员工绩效，在实现目标的过程中还有哪些其他障碍？

8. 为了克服这些障碍，你计划进行哪些变革（例如，引入新系统、改变工作职责，等等）？

9. 这些变革将会涉及哪些分部或部门？

10. 由于这些变革，这些分部或部门的员工需要学习什么（例如，如果引入了新系统，则员工需要学习如何使用该系统）？

结束面谈

以下面的提问结束面谈：“还有哪些问题我应该问但却没有问到呢？”然后对占用了管理人员的时间表示感谢。

这时你可提供一份你的记录用于核查，以确保你准确抓住了信息。这也给管理人员一个机会来添加他在面谈时可能忘记的内容。

总结面谈资料

面谈结束后，你还需要确认面谈资料的有效性。完成模板 1 列出的管理人员指出的所有问题以及模板 3 列出的管理人员确定的所有目标。接下来，在模板 2 和模板 4 中分别记录每个问题和每个目标的详细信息。之后将完成的工作表发送给管理人员以便检查。你还可以给管理人员打电话以确保你准确地抓住了信息，并确定管理人员是否要添加什么内容。

然后，你需要将所有面谈资料总结在一套模板上。这意味着你将需要把以前确定的所有问题和目标集中起来填入模板 1 ~ 4 的最终版本中。

如果管理人员注意到实现目标的不同策略或者正在计划不同的变革以解决一个问题时，请确保将它们都包括到这个版本的模板中。然后你可以将你的发现提交给管理团队或指导委员会，从而成员们可以就这些分歧得出一致意见。这将可以使你确保你制订的培训计划支持组织的目标。

在流程的 10 个步骤中，每一个步骤都有一个附带示例模板的连续的案例。案例的第一部分如下。

案例应用 Case Example

全美保险公司（All American Insurance）是一家从事个人财产保险和人身意外事故保险业务的保险公司，其总部位于加利福尼亚州的圣何塞，它的分支机构主要集中在西部的加利福尼亚州、新墨西哥州和犹他州。全美保险公司通过这些蓬勃发展的分支网络提供汽车保险和房屋保险服务。

理赔员在与保险公司订立了合同的汽车修理厂和总承包商网络的帮助下，在萨克拉曼多建立了一个中央呼叫中心，调查并解决简单的小额汽车和房屋索赔案件。对于复杂的大额索赔，呼叫中心的理赔员会将它提交给离被保险人所在地点最近的分部。位于这些分部的理赔员调查并解决所有复杂的大额索赔。“又到了每年的这个时候了。”全美保险公司的培训主任 J. P. 克拉克一边想，一边收起笔记本并准备去和运营副总裁会面。是该准备下一个财政年度的培训预算的时候了。现在才 9 月初，但是随着 1 月 31 日财政年末的日益临近，克拉克感到该开始行动的压力了。

她计划花一个小时和运营副总裁巴巴拉·安德森会谈，讨论下一年可能需要培训部门支持的挑战和目标。在此之前，她已经会见了反欺诈、诉讼、风险控制和销售等副总裁。

销售副总裁对房屋保险的销售落后于汽车保险感到很不高兴。他还强烈要求必须对分部销售人员的高流动率采取措施。并且每个人都提到需要在高层经理中发展候补力量，以从中发现并提拔未来的管理人员。

“听巴巴拉讲话将会很有趣。”克拉克思忖着。全美保险公司的理赔分部在去年已经发生了很多变化。

公司最近启动了萨克拉曼多的呼叫中心，并雇用了没有多少经验的理赔员。虽然他们只是处理一些相对简单的小额索赔，但克拉克听说当他们接到索赔时，许多人还是一筹莫展。

虽然呼叫中心主管经验丰富，数量却十分稀少。常常是至少 20 个理赔员向一个主管汇报。因此，由于时间有限，主管帮助新加入的理赔员的精力非常有限。

克拉克在巴巴拉办公室敞开着的门框上轻轻地敲了敲，巴巴拉招呼她进去。

克拉克在与巴巴拉会见后，立即在组织的问题总结工作表（参见模板 1）上列出巴巴拉提到的所有挑战，并在组织的目标总结工作表（参见模板 3）上列出巴巴拉提出的所有目标。她还将每个问题的细节单独列在一张问题工作表（参见模板 2）上，并将每个目标的细节单独列在一张目标工作表（参见模板 4）上。然后她将所有的信息用电子邮件发送给巴巴拉，以确认她准确地抓住了巴巴拉的意思。接着，她又给巴巴拉打电话，问巴巴拉是否还有什么内容想要更改或添加的。

对所有管理人员完成这个程序后，克拉克将所有的问题单独记录在一张组织的问题总结工作表上，并把所有的目标单独记录在一张组织的目标总结工作表上。她还将每个问题的资料总结在一张单独的问题工作表上，并将每个目标的资料总结在一张单独的目标工作表上。

例如，因为几个管理人员提到需要在高级经理上发展候补力量以填补管理人员职位，克拉克在一张单独的问题工作表上总结了他们关于这个问题的所有评论。

如果克拉克发现管理人员在解决某个特定的问题或实现某个特定的目标而计划执行的战略或变革方面有分歧，她会要求将其纳入每周高层小组面谈日程中。这将帮助她和管理人员理清这些分歧，以确保她制订的培训计划能够支持他们为实现组织的目标而计划采取的步骤。

模板 1 管理人员面谈总结——组织的问题

姓名：巴巴拉·安德森

职务：执行副总裁

日期：2003/01/09

根据它们对组织成功的重要程度排列问题的优先次序。

组织的问题

高等优先级： 理赔员没有遵守保险部门（DOI）规章。（这个问题将贯穿整个案例。）

理赔员没有核算第三方案赔，他们只是支付账单。

保险销售人员的流动率太高。

中等优先级：

低等优先级：

模板 2 管理人员面谈总结——问题工作表

姓名：巴巴拉·安德森

职务：执行副总裁

日期：2003/01/09

为每个问题填写问题工作表。

问题： 问题是什么？

理赔员没有遵守 DOI 规章。

可操作结果： 标志着问题已经解决的可操作结果是什么？

当主管检查理赔员的文件时，他们在大约 70% 的文件中发现了问题。

所有文件都应该 100% 遵守 DOI 规章。

优先级： 为什么解决该问题是实现组织成功的关键？

如果不遵守该规章，全美保险就有遭受罚款的风险。