

20 FORMS FOR TRAINING

PRACTICAL OPERATION MANUAL FOR
ENTERPRISE TRAINING

20张表单做培训

可落地的企业培训实操手册

张立志 / 著



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

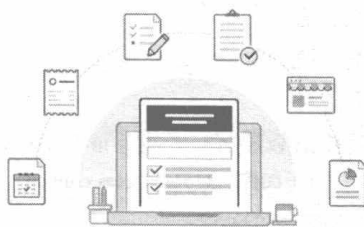
20 FORMS FOR TRAINING

PRACTICAL OPERATION MANUAL FOR
ENTERPRISE TRAINING

20张表单做培训

可落地的企业培训实操手册

张立志 / 著



人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

20张表单做培训：可落地的企业培训实操手册 / 张立志著. — 北京：人民邮电出版社，2019.3 (2019.5重印)
ISBN 978-7-115-50734-1

I. ①2… II. ①张… III. ①企业管理—职工培训—手册 IV. ①F272.921-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第013661号

内 容 提 要

基于企业内培训的主要挑战和关键任务，本书涵盖从挖掘培训需求到推动培训落地的整个流程，共分为7章，每章含2~5个表单，并围绕着这些表单展开相应内容，以解释背后的原理和方法论，介绍表单的使用方法。

本书适合人力资源部负责人、培训经理、培训师、培训顾问等专业人士阅读，可以帮助读者更有效地开展培训工作，支持企业的业务发展，提升员工在组织内的影响力。

◆ 著 张立志

责任编辑 李 强

责任印制 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：13.25

2019年3月第1版

字数：148千字

2019年5月河北第4次印刷

定价：59.00元

读者服务热线：(010)81055522 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字 20170147号

序

我和立志老师从 2016 年开始合作 CSTD 学习设计师认证项目。当时想法很明确，就是提升企业培训管理者的学习项目设计和运营能力，推动培训落地。

作为一名优秀的学习设计师，不仅要坚持以终为始、学以致用理念，更要善于运用各种学习技术、表单设计学习方案，扎实推进效果落地，提高学习效率，解决实际问题，促进绩效改善。

企业培训是一个系统复杂的过程。解决一个复杂问题，如果是用一个复杂的方法去解决，或者是引入另外一个复杂问题，就会把事情搞得更复杂。

在认证项目中，我们希望把学习设计做到简单、规范和一致，因此提供了一套完整的表单，甚至将主要的表单做成一张沙盘，让表单运用更加显性直观、容易操作，受到学员的一致好评。

本书用 20 张表单毫无冗余地展示了企业培训的实操全局图：从训前需求调研、培养目标和方案流程的设计，训中企业内部的经验萃取、课程开发、激发学员动机和训后的效果落地以及评估，再到组织发展和培训体系建设，为企业和培训从业者提供简洁、有效的培训指导。

当然，表单也不能机械性的使用。只有充分理解背后的逻辑，结合使用的场景，才能发挥其应有的价值。这就需要有产品化思维。企

业培训的产品化思维，要求我们不仅能洞察学习需求，掌握各种学习技术，更要能实现商业价值的创造。

现在是信息爆炸时代，能快速、有效地获取和使用信息，并转化为自己的技能成为我们当下的不二选择，做培训也是如此。我们都希望成为能帮助别人成长的人，首先得自我成长，不断迭代更新自己的知识体系，刻意练习有效的方法工具。本书的面世一定会有力地帮助培训从业者，更好地以问题和结果为导向，解决企业培训落地难的问题。

熊俊彬

CSTD 首席运营官

前言

培训可以说是企业里最简单也是最复杂的工作。简单在于发个通知请个老师来讲课，也可以称之为培训；复杂在于如果要推动培训落地，改变员工行为，支持组织绩效的提升，那岂是易事。所以，大部分的培训介于这两者之间，在摇摆中寻求进步。越是没有清晰的定位，我们越有可能找到更大的空间，发挥更大的价值。

对于组织而言，业务的健康长足发展是根本目标之一，培训的意义在于能够支持业务的发展，成为价值链中的一个环节，否则就会游离于组织的边缘，成为可有可无的工作。我们需要立足业务发展，挖掘培训需求，寻找解决方案，设计并实施学习项目，推动培训效果落地。正是在这一认知下，培训从业者面临着越来越大的挑战。我们需要清晰地认识到，不是培训去驱动业务发展，是我们创造的学习环境能够支持员工，影响他们的行为，进而支持业务发展；不是仅仅解决“知”的问题，而是解决从“知”到“行”的问题。这已不是单靠培训人自己能够完成的工作，需要在组织内创造学习共同体，影响利益相关者参与进来，共同解决问题，驱动发展。

业内众多优秀的企业大学和培训部门，在逐步深入支持业务发展方面采取了很多有效的、值得借鉴的举措，开展的项目包括战略解码、业务经验萃取、内训师培养、后备干部打造、绩效改进项目、铁三角运营模式推广、门店运营模式优化等，赢得了业务部门的认可，创造了组织价值。其根本

就在于它们在业务发展中寻找到了培训的可为之处，对于培训定位有了全新的认知。

我有幸进入培训这个领域，在实践中摸索和成长，将实践经验总结成可以操作的方法论，并坚持将方法论转化为容易落地的方法和工具，至此，本书应运而生。

本书共分7章，涵盖从需求到落地的整个流程。

第一章主要介绍如何从组织战略、业务和员工成长三个角度，采取科学的方法进行调研和分析培训需求。

第二章介绍如何基于需求设定清晰的可评估的目标，实现培训的“以终为始”。

第三章介绍如何设计完整的培训方案以实现培训目标，不仅仅关注员工上课的“嗨”，更需要关注后期落地的“行”。

第四章介绍如何萃取组织内部的隐性经验，设计精品的培训课程，用内部经验解决问题。

第五章介绍如何激发员工的学习动机，点燃整个组织的学习热情，打造学习型氛围。

第六章介绍如何通过在岗辅导、跟踪和反馈等方式，促进培训落地并评估培训效果。

第七章从组织发展的角度，介绍如何系统规划培训的重点和培训体系。

“实践者最有发言权”，如果您在阅读中发现有不足之处，或者是有任何建议，都可以向我们反馈。

目录

第一章 寻根求源，挖掘人才培养需求	/1
表 1 培训需求调研——像咨询顾问一样做调研	/2
表 2 培训需求访谈——用结构化访谈技巧深挖需求	/12
表 3 基于业务痛点的培训需求分析——培训要解决问题	/30
第二章 以终为始，确定人才培养目标	/41
表 4 学习项目的利益相关者分析——No Sponsor, No Result	/42
表 5 基于业务痛点的培训目标设定——让人才培养项目有的放矢	/52
第三章 目标导向，设计人才培养方案	/65
表 6 混合式学习项目设计——多元化方式培养人才，满足组织需求	/66
表 7 完整学习项目流程设计——设计完整学习过程促进业务问题 解决	/78
第四章 萃取经验，开发精品课程	/85
表 8 培训课程内容模块化设计——用模块化的知识结构展示 课程	/86
表 9 精英人才隐性经验萃取——四种方法萃取精英人才的隐性 经验	/93



表 10 基于学习规律的教学设计——尊重学习规律的教学活动
设计 /106

表 11 课程全景图设计——设计精品课程 /115

表 12 内训师培养方案设计——打造优秀内训师队伍 /125

第五章 点燃员工，打造学习型氛围 /131

表 13 员工学习特征分析——不是所有学员都适合被培养 /132

表 14 员工学习动机激发设计——激发学习动机，是人才培养的
开始 /137

表 15 学习项目的体验设计——为学员设计美妙的关键时刻 /148

第六章 学以致用，推动员工改变 /155

表 16 促动培训效果落地——围绕着三股力量打造落地型学习
氛围 /156

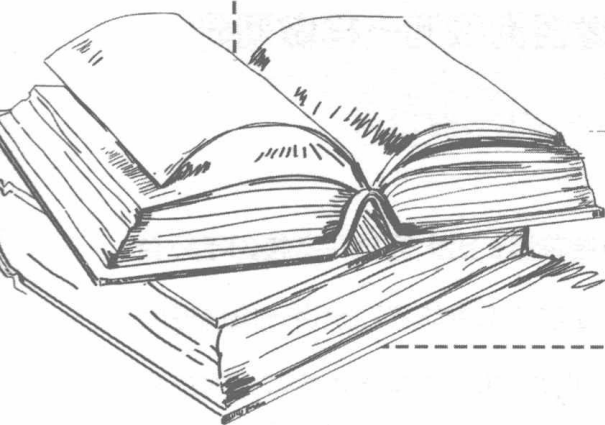
表 17 推动员工改变的五步设计——用这五个步骤推动员工发生
改变 /164

表 18 学习项目评估——四个角度评估人才培养的效果 /177

第七章 整合体系，系统规划培训工作 /185

表 19 企业不同阶段人才培养重点——培训要有针对性 /186

表 20 学习设计的有效性评估——用学习设计的六度模型评估人才培
养方案 /194



第一章 寻根求源， 挖掘人才培养需求

表1 培训需求调研——像咨询顾问一样做调研

你是否了解咨询顾问这个工作？西装革履，出入高档写字楼；年纪轻轻，就与客户企业的中高层直接对话；经过几个月研究，拿出一份厚厚的报告，对客户的管理状况“指点江山”。可能，报告中很多内容都是客户自己的观点，或者是多个客户观点的综合体，而咨询顾问的职责是在这个综合体上提出令客户相对满意的解决方案。

为什么咨询顾问可以获取这些管理精英的观点，洞察他们的需求？其中，最重要的能力就是调研能力，尤其是访谈能力。我做咨询顾问5年，受益最深的莫过于调研访谈能力、商业思维和系统化思维，这对于如何从客户角度思考和解决他们的问题，尤为重要。在我后来转为做培训的时候，这些能力的迁移，使我受益良多。培训不是课程的拼盘，而是基于业务问题调研分析，在对利益相关者进行深入访谈和达成共识的前提下，设计并实施相应的基于学习手段的解决方案，这些解决方案未必能解决全部问题但一定对业务问题起到积极作用。

所以，培训前的调研尤为关键。很多伙伴都知道“433”法则，最先提出“433”法则的是欧美国家，它们对培训预算的使用情况进行分析，发现在培训前、培训中和培训后的使用比例约为40%、30%和30%，也就是预算的4成用于培训前，培训前所做的事包括调研分析、沟通、方案汇报、实施准备等，其实培训的成功往往来自于培训前的扎实设计。而调研分析是设计的基础，本章就为大家介绍咨询顾问常用的调研方法。

对行业、企业和商业的理解是基础

咨询顾问不可能了解所有客户的行业和企业环境，尽管咨询顾问一般都有自己擅长的行业和咨询领域，但是每一个客户都是独特的，所以在接到一个案子时，咨询顾问都需要通过各种手段来研究客户所处的行业和企业环境。

快速学习能力是咨询顾问的基础能力，从接到一个新的需求到做出项目建议书并向客户展示的时间往往会很短。甚至有些临时性的需求，今天给你课题，明天就要到客户方展示你的观点。这除了考验咨询顾问长期扎实的积累外，还有就是快速的学习能力。比如，2008年，我们接到了某运营商关于移动支付研究的课题，现在看来，那是相当超前的研究了，我们的顾问尽管对移动互联网业务有长期的研究和积累，但是对于支付领域并没有太多的积累，而客户要求我们第二天就要去展示我们的观点，我们需要用半天加一晚上的时间充分发挥我们的专业能力。后来我们通过企业内部包括外部的知识库找到了一些相应的资料，并利用国外网站研究国外的实际情况，再通过咨询顾问的研究框架加以构建，形成了相对专业的报告。

其实，对于培训顾问（经理）也是一样的道理，他们需要具备长期的知识积累、研究能力的积累、对于商业环境的洞察以及快速学习的能力；持续关注客户所处行业和客户的变化，而非仅关注培训行业的变化。培训仅仅是路径、方法，而不是客户所要的结果。研究行业、客户和商业运营，也应该是培训顾问（经理）日常工作中的重要任务。

有假设但不坚守假设

胡适曾提出“大胆假设，小心求证”。这是咨询顾问长期坚持的研究原则，即在项目调研前就提出大量的自己对于问题的理解以及假设客户在管理中可能存在的问题和原因。当然，不能凭空提出这样的假设，而是在对客户进行了一定研究的基础上提出自己的假设，而后期的调研分析是要验证这些假设的真伪并发现新的问题。其实，这是一个缩小扫描圈的过程，不是对企业进行360°的大调研，而是围绕着客户希望解决的问题，假设可能的原因，再基于这些可能的原因去针对性地进行相对小范围的调研。

我一直在思考这种方式能否直接用于培训调研中。2017年，我初学了教练技术，教练对话的要求是不带假设、不带评判、不给建议、全息聆听。这些原则看起来是与“大胆假设，小心求证”相矛盾的。所以，我也一直试图在这两种原则中寻求平衡。后来，我得到的结论是：在访谈中要遵循教练对话的原则，将空间给到被访谈者，而当被访谈者问到顾问自己的观点和建议时，顾问是要有充分准备的，是需要给出自己的观点的。其他的调研方式还是要遵循“大胆假设、小心求证”的原则。

一般建议顾问要先进行访谈，在获取了比较多的一手信息基础上，再采取焦点小组、问卷调研、工作观察、流程穿越、二手资料研究等方式，在整个调研结束时，要将结论及时与利益相关者进行沟通，以进一步验证结论和达成共识。

访谈是顾问的重要能力

在下一节中，我们会对访谈的方法和注意事项进行详细介绍，在此先对访谈的总体流程和样本要求进行介绍。

从访谈流程来看，我们建议先对中高管进行访谈，再访谈学员，然后再向项目的主要利益相关者进行汇报。高管是指引方向者，先访谈他们，可以对公司的战略和业务有相对清晰的了解，并能把握项目方向；学员上级在培训中的作用不言而喻，他们是“客户”，能够从管理者角度提出学员需要提升之处；而学员从他们自身实际工作需求出发，可以提供一线的真实信息和需求。但是所有的访谈结束后，顾问有必要将结论向项目的主要利益相关者进行汇报，达成共识。他们可能是主要的学员上级，也可能是线条的分管领导。

从样本量来看，没有统一的标准，项目不同，所涉及的利益相关者数量也不一样。比如，有的项目针对的学员就是一个部门的，学员上级就是一个人，那这个上级就是非常重要的利益相关者。还有的项目是遴选全国的优秀精英参加，每个精英都会有一个上级，没有交叉，也就是有多少学员就有多少个学员上级，这时候选择样本就十分重要了。

在访谈中，最少要访谈到 1/3 的学员以及学员上级。如果一个班有 30 个学员，那就要访谈 10 个以上的学员以及学员上级。但是有的培训项目是轮训，需要覆盖几百名同类型的员工，那就需要访谈至少 30 人以上的样本。建议每个培训班所面向的学员群体在需求上应该类似，知识基础比较接近，尽量不要出现大家岗位不同，入职年限也不同的情况。如果出现这样的情况，那访谈 1/3 的样本量就不够了，需要增加样本量，同时要覆盖不同类型的学员。而最后的结果也会出现学员需求不一致的情况，那只能选取大家需求的交集部分，这对培训设计和落地提出较大挑战。

焦点小组是达成共识的重要方式

焦点小组法（Focus Group）是由一个经过训练的主持人以一种结构化或半结构化的形式引导大家深入研讨，逐步达成共识的过程。其适用的情境是，一对一访谈工作量大，而且有时被访谈者各执一词。焦点小组法可以提升访谈效率，同时又避免大家的意见不一致。该方法通常被用在一对一访谈后深入研讨和达成共识。其步骤包括以下内容。

1. 寻找 4 ~ 6 名被访谈者。这些被访谈者可以都是学员，也可以是各种利益相关者。如果仅仅是访谈学员，应是基于同一层次的员工，目标是对实际工作情境及痛点问题达成共识。如果是各种利益相关者，目标是对培训需求、内容、形式、目标等达成共识。

2. 由顾问（经过训练）带领大家开展研讨。大致流程包括如下内容。

- （1）说明背景、要求和流程。

- (2) 邀请被访谈者分析学员的工作任务及要求。
- (3) 研讨不同工作任务下的学员痛点。
- (4) 研讨需要学习的内容、形式。
- (5) 对培训目标达成共识。

问卷调研是大样本验证的方式

问卷调研是“大胆假设、小心求证”原则下的产物，我们很难寄希望于被调研者能够非常认真地回答开放性问题，他们更多情况下喜欢做选择题。如果需要覆盖的学员很多，无法进行大面积的一对一访谈和焦点小组调研，而作为利益相关者又希望获取更多学员的建议，那顾问可以在前期访谈和焦点小组调研的基础上，进行大样本的问卷调研。

为什么要“大胆假设，小心求证”？因为选择题的问题和选项是顾问前期已经有了自己的假设，学员进行选择是一个验证的过程。而前期的深入调研的结论也可以作为问题来取得更多被调研者的验证。

在前期调研中，获取的需求多而杂，无法聚焦，问卷调研得到的数据完全可以作为聚焦的第一手数据。

工作观察法考验顾问的专业能力

观察法是研究者根据一定的研究目的、研究提纲或观察表，用自己的感官和辅助工具去直接观察被研究对象，从而获得资料的一种方法。科学



的观察具有目的性和计划性、系统性和可重复性。

观察法可以帮助访谈者掌握第一手资料，也可以进一步验证所获取的信息。比如，我有个朋友在一家大型的制造企业负责安全培训，他在和车间主任沟通的过程中发现，车间主任都认为自己的车间非常安全。然后朋友到车间通过观察，发现了很多安全隐患，并用手机拍摄下来，用这种方法论证了培训的必要性，并找到了培训需求的第一手资料。

适合观察法的项目主要是学员的技能体现在外在的工作流程或行为。比如，零售店店长开晨会，其流程、发言和处理问题的方法，顾问可以在一旁仔细观察。再比如，我在做咨询顾问时，曾去营业厅观察营业员的服务流程、服务礼仪和沟通方式。

需要说明的是，我们不能通过一次观察就轻易下结论，也不能通过观察一位学员就分析问题，而是要多观察，同时结合访谈、焦点小组等方式确定真实问题和原因。

流程穿越是系统分析方法

流程穿越是让企业各级管理人员以及业务流程的制订者、管理者、支持者等与流程密切相关却并不直接执行流程的人员，以普通客户或流程执行者的角色与客户接触以及到生产一线现场体验，获得对管理水平和流程现状的真实体验，提出一套发现问题并解决问题的行之有效的工作方法。

有一次，某电信公司找到我说：“张老师，我们这边宽带安装与维修的