

中国经济管理大学

人力资源管理《员工培训》授课讲义

今天，我们要研究的课题是《企业员工培训》，这个话题是人力资源管理领域的重要话题。我不需要掌声，我需要互动。希望大家面带微笑听我讲课。积极参与认真互动。

我们要采用的授课方式就是哈佛 MBA 案例教学法+情景模拟体验互动教学法

在讲课之前我们先简单交代一下，企业培训的常用方式：

企业员工培训常用方式：

1、体验式 双手交叉抱肩膀（拓展训练）

拓展训练十大经典项目

团队组建 杀人游戏 人字支撑 成功之门 高空背摔 死亡之网 剪刀石头布 头脑风暴 快乐大转盘
盲人方阵



团队组建 （主要是训练团队和领导力）

游戏说明：主训教师会要求参加学习的队员，按相等人数自由组建两个团队。

第一步：请大家自由竞选队长

第二步：由队长负责为队员开会，共同设计所有队员都认可的“队名”“队呼（口号）”“队歌”“队徽”

活动开始：现在我们就假设要组建某企业营销团队，队员都是企业的王牌业务人员。请大家分成两队，竞选队长，同时组织会员共同设计大家认同的队名（比如野狼队、汉堡队等等），共同设计团队的激励口号（比如可以是激励团队队员的，也可以是顾客就是上帝之类针对顾客设计的），随后还要设计大家都会唱的队歌，（不限风格，一定要大家都会唱）最后要设计自己的队徽（要画出大概的图形，并解释队徽的含义）

最后 我们邀请队长上台，向大家介绍自己的团队名称、团队口号、指挥队员一起高歌队歌，最后介绍自己的队徽的设计理念，并为自己的团队鼓劲（以全队高喊队呼结束）



杀人游戏 （主要是训练逻辑思维）

道具就是一副扑克牌：你杀人了吗？是今年白领最流行的一句问候语

天黑请闭眼、请杀手抬头、请杀手杀人、请被杀者指出谁杀了你，你可以每个人都提问。

特别说明：苏东坡和法印眼里的东西是不一样的，苏东坡心里有大便，眼前就是大便。法印眼里有佛，所以四处皆佛。在团队里，你讨厌谁？在班级里你又讨厌谁呢？你快乐吗？

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。



人字支撑 （主要是训练信任与合作的）

游戏说明：请 6 个人来参加游戏，两个人一组、自由组合。六个人站成一排，一起向左转。然后双数的学员一拍前面的学员的肩膀，前面的学员就会心领神会，身体向后倾。身后的人双手向前顶住前面同学的腰部，这样就形成了一个“人”字。六个学员就会形成 3 个人字，那就是众字。

活动开始：我们要评选哪组的动作难度最大、哪组的坚持时间最久。

这个游戏体现的就是信任，前面的人真的会坚信队友会全力以赴的支撑他呢？后面的人真的愿意全力以赴的去推住前面的人吗？

在营销员拜访客户业务撞车的时候，我们的业务员应该合作还是互相拆台？



成功之门 （主要是训练创意思维）



高空背摔 （主要是训练团队归属感）



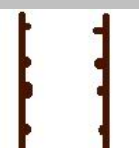
死亡之网 （主要是训练团队合作意识）

有条件可以选择一个大渔网，没有条件的就可以购买一个大号的长方形相框（只要相框），然后队员分成两组，每组派两个人拿住镜框，镜框离地面高度要不低于 1M，然后要求每个队员都从相框钻过去。队员互相扶持。



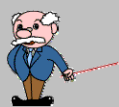
剪刀、石头、布 （主要是训练逆向思维的）

游戏说明：不限人数，队员排成两排，两两对视。然后主持人高喊：剪刀、石头、布大家就一起出手势。请一定记住，我们训练的是反映力和逆向思维。赢的同学立刻就跑，输的要马上去追。（以前我们都是习惯性赢的去抓输的，这次正好相反）。抓错了，赢的不跑，被输的同学抓住了，赢的就要接受处罚，罚唱歌。赢的不跑反而去抓输的，那就处罚赢的一方连蹦带唱。



头脑风暴 （主要是训练参与与决策的）

分两组讨论曲别针的作用，在同等时间内想的越多的队就是获胜方



快乐大转盘 （主要是训练友谊的）

游戏说明：十人参加。五人在里面围成一个小圈，五人在外边围成一个大圈。大圈包围小圈。

活动开始，教师高喊口令：

- （1） 请里外的同学两两相对，互相拥抱
- （2） 请里外的同学两两相对，对相对持。面露凶狠之相，高喊“我恨你”
- （3） 第三步，里外圈的同学自由换位置。（转动转盘）在听老师指挥，先互相拥抱、然后互相对持高喊我恨你

(4) 第四步，里外圈的同学再次变换位置。反复几次几后，我们会发现其实拥抱很简单，想憎恨一个人其实很不容易，你和同事之间的日常的小矛盾可能是非常好笑的一件事情。你憎恨的同事、也许是曾经最关心你的人，或者曾经帮助过你的人，难道不是吗？不然你怎么会在意他呢？



盲人方阵 （主要是指指挥与管理职能的）

五人参加，老师为学员发一堆绳子。让大家蒙上眼睛，把绳子拉成四方形。

这里涉及的是计划、指挥、组织、协调和控制

2、交互式 课前互动《推销猪 PK 鼓倒猫》

东北有三宝？人参、鹿茸、乌拉草

职业经理有三宝？点头、微笑和赞美

企业培训师有四招：点头、微笑、赞美和互动（游戏互动、案例互动、提问互动等

游戏说明：请每一位学员都拿出一张纸，左上角写上自己的名字，然后在纸的中间画一个小猪。

台下的学员都是卖猪的推销员，我是要买猪的顾客。请你在纸的右下角写上你的商品介绍，主要是卖点。

然后你向我来推销你的猪。你可以说：你的猪是绿色的猪、是发财的猪、是旅游纪念品、是好吃的猪等等，发挥你的想象。

游戏分析：只有问我为什么要卖猪的学员才是优秀的答案

你可能想象出各种理由让我购买你的猪。可是，你不问我为什么要买猪，能满足我的需求吗？

营销学强调察其所需、供其所求。

企业培训经理理想设计出员工满意的课程，就要了解学员的学习需求。不然你设计的再好，培训也是失败的。



游戏说明：请每一位学员都拿出一张纸，左上角写上自己的名字，然后在纸的中间画一个小猪。

台下的学员都是卖猪的推销员，我是要买猪的顾客。请你在纸的右下角写上你的商品介绍，主要是卖点。

然后你向我来推销你的猪。你可以说：你的猪是绿色的猪、是发财的猪、是旅游纪念品、是好吃的猪等等，发挥你的想象。

- 3、引导式（企业教练）提问（大家希望在员工培训课上学习到哪些知识?或者你希望学习到哪些知识?）
- 4、案例式（我们这次培训要结合大量的案例以及体验互动来教学）
- 5、其他

第一节 我读案例 你分析 惠普案例 无价宝

MBA\EMBA 经典案例《惠普的企业培训》

请学员带着以下问题与导师一起阅读

- 1、惠普为什么如此重视员工培训？这样做的目的是什么？
- 2、惠普的员工培训体系大致可以分成几个层面？
- 3、惠普新员工培训都培训哪些内容？
- 4、新员工培训是公司负责人有必要亲自参与吗？
- 5、新员工在接受培训的时候，会被问到这样一个问题：你的工资是谁发的？刚进来的员工不懂其中的道理，答案各种各样：有人说是老板发的，有人说是公司发的，但老师总会摇摇头，对这些答案一一否定，然后告诉大家：你的工资是用户发的。为什么要强调这一点呢？
- 6、惠普老员工的培训主要是哪些内容？
- 7、惠普新经理培训的主要内容？
- 8、惠普老经理培训的主要内容？
- 9、惠普员工素质与礼仪培训包括哪些内容？

《惠普的企业培训》

惠普公司注重培训是业界公认的，素有 IT 界的黄埔军校之称。中国惠普在过去的 20 年里为中国培养了大量的职业经理人和专业技术人员、销售人员。惠普的企业培训是成功的更是机密和无价的。

（问题一）那么惠普为什么如此重视员工培训？这样做的目的是什么？要回答这个问题首先要从公司对员工培训的认知开始。

在惠普看来，员工培训是投资而不是成本。这个概念看起来很简单，但是真正落实下去就不容易了，因为如果把培训当作是成本的话，自然是越低越好，如果把培训当作是投资的话，就追求投资回报率。所以把员工培训当作是成本还是投资取决于管理层对这个问题的认识，如果你相信它是投资，就会得到回报；如果你认为回报无法衡量，自然就当作成本——没有回报的成本，所以结果取决于你是怎样看待。从目前的财务报表上还无法看出员工的价值，也无法看出企业的无形资产价值，但是这两方面的软财富却决定了企业的未来。

在惠普看来，培训员工是公司的义务，是对员工负责的表现，也是赢得员工忠诚的重要手段。公司培训体系越健全，员工就越愿意留下来，因为通过培训毕竟可以开阔视野、学习知识、掌握技能，是提高自己赚钱的本领，即使员工后来离开了惠普，也不会说公司的坏话，就像我们不会说自己毕业的学校坏话一样。毕竟我们在公司里学到了很多知识，所以大家会觉得公司对得起员工。可以说，员工培训是薪酬体系当中一个重要的组成部分，尽管这些钱员工不能带回家，但是都用在提高员工的水平上面了，这与自己花钱去上各种培训班是一样的道理。当一个员工感到在某个企业能学到东西的时候，他就愿意静下心来在这样的企业长期服务下去，一步一个台阶地往前走。按照正常的情况，一个惠普员工要想把所有的培训课都上完，大约需要 8 年的时间，所以员工培训客观上也起到了留住员工的效果。

如果一个企业就知道使唤员工，而令员工感到只有付出，没有进步的时候，员工只要能找到更好的机会就会离开，而没有任何忠诚度。惠普希望自己的员工可以在知识、技能等方面不断提升，这样干出来的活才漂亮，才能给客户带来意外的惊喜，让客户感到惠普人的素质与众不同。这个问题从市场营销的角度来看更有价值，因为员工素质是完整产品的一个重要组成部分，如果核心产品的价值与竞争对手不相上下，那么员工素质高了，企业的完整产品价值就会提高，赢得竞争的可能性就会加大（营销 6P 策略中的促销策划就有人员推广这个细分因素）。所以员工培训是一举多得。

培训员工是公司的义务，是对员工负责的表现，也是赢得员工忠诚的重要手段。公司的培训体系越健全，员工的忠诚度越高。

我们来看一下惠普的培训体系。（第二个问题）惠普的员工培训体系大致可以分成三个层面：

第一个层面的培训是由人力资源部负责的，包括新员工培训、老员工培训、新经理培训、老经理培训、公共培训五大类；

第二个层面的培训是由各业务部门负责人负责的培训，分技术培训和专业培训两种，比如销售部门会安排针对销售人员的销售学校或者销售部门自己的内部在职培训，市场部门会安排针对市场人员的市场学校或者自己内部的在职培训，而某个集团或产品线的所有人员都会参加相关技术的培训和相关产品的培训；

第三个层面的培训是由公司高管主导的针对高层管理人员的培训，比如总经理训练营、职能经理训练等等，这些培训侧重于为公司培养领导人才，所以只有到达一定级别以后才有资格参加。

下面就分别说明一下这几类培训。

1) 人力资源部主导的第一个层次的培训

凡是新加入公司的员工，在来公司上班后一个月之内通常都要参加人力资源部主办的新员工入职培训，（问题三）为他们介绍公司的文化、规章制度、组织架构、人员情况、工作流程等等。（问题四）在这个培训上，公司的总裁一般都要亲自讲课，其他各职能部门的总监（副总裁一级的高管）也要亲临现场，与新员工沟通，既显示公司对新员工的重视，也让这些新员工认识公司的高层管理人员。可以说新员工刚入职的时候，他们最需要的就是关心和重视，如果这时公司的高管亲自来讲课，他们的情绪和对公司的兴趣一下就被调动起来了。当所有的高级管理人员讲完课以后，新人对公司各个部门的情况就有所了解，对公司也就更有信心了。这是我们在新员工入职培训的时候必须做的一件事情。各高管人员一般都会准时到场，实在是公务缠身的，一般也会安排自己的副手去讲。大多数情况下，公司会提前一两个月把日程排定，保证高管人员准时参加。新员工在接受培训的时候，会被问到这样一个问题：你的工资是谁发的？刚进来的员工不懂其中的道理，答案各种各样：（问题五）有人说是老板发的，有人说是公司发的，但老师总会摇摇头，对这些答案一一否定，然后告诉大家：你的工资是用户发的。为什么要强调这一点呢？因为惠普

是一个强调以市场为导向、以客户为中心的企业，既然是以客户为中心，就要向员工灌输这样一个理念，这种观念要经过反复强调，使其“溶化在血液里”，让员工从内心里接受。既然工资是客户发的，那么如何对待客户就不用多说了。

第一次讲这个概念时大家觉得很新鲜，讲了10遍、20遍以后，大家就坚信不移了。任何人对客户绝对不会有不尊重的举动，对于用户的要求绝对不会置若罔闻，更不会为了自己的利益、部门的利益，或者公司的利益而损害客户的利益，因为每个人都知道，自己的工资是用户发的。久而久之，这种思维方式就潜移默化地成为每个人的行动指南。惠普就是用这样的“笨办法”树立“客户至上”观念的。

为什么如此重视新员工培训呢？因为大家都觉得这种投资是非常值得的，因为公司投资的是员工的心。公司要让员工觉得，这家公司真的在意员工，员工在这里受到尊重和重视，而且在员工没有受到任何先入为主的思想影响的情况下进行培训效果会好很多，有希望成为“根正苗红”的员工。随后员工会参加一系列的知识与技能方面的培训，直到两年后，新员工成为老员工后，就进入下一个阶段的培训。刚加入惠普时会参加到“在惠普工作”，“如何做销售”，“时间与区域管理”等培训。可以说新员工培训侧重于让员工融入公司的文化和环境，树立正确的价值观和行为准则，学会按照规定动作做事，强调规则意识和守法意识，当然也会让员工掌握最基本的工作技能，把他们训练成符合跨国公司要求的员工。

员工入职两年后，就算是老员工了，这时候培训的侧重点发生了变化。（问题六）

主要体现在两个方面：一是培养这些人的情商，让他们学会与他人合作，能在团队里发挥作用，而不是单兵作战，要学会建立自己的影响力，不能靠职位权力去压制和强迫别人，而有影响力的最佳途径就是帮助别人，当其他人从你这里得到知识、得到帮助的时候，自然就愿意听取你的意见；

二是让他们学习一些管理方面的入门知识，为将来走向管理岗位做准备，同时也让老员工自己做出判断：是否适合做管理人员，因为当老员工知道了管理人员都应该做什么的时候，就会有合理的期望值。另外，这些培训还涉及到与他人分享知识、团队合作、师傅带徒弟以及作为管理者所必须具备的责任心等等，使之具备管理人员的基本素质，一旦有机会，这些人就可以走到管理岗位上去。这个阶段的培训课主要包括“质量控制”、“在团队里工作”等等。新经理培训则侧重于员工角色的转换。很多新经理都是从优秀员工中选拔出来的，所以他们往往在某一个方面工作很出色，但是过去的成功有可能成为他们今后失败的原因。为什么这么说呢？

因为作为员工是自己干活，而成为经理后，角色就发生了变化，即从自己干活到指导别人干活，这是非常艰难的一种转变。如果新经理意识不到问题的严重性，不刻意去改变自己，不接受正规的培训，很难成为优秀的管理者，因为过去自己做事很成功，指导部下时会发现教别人做事比自己做要难得多(开始时会觉得部下很无能)，自己干可能一个小时就行了，而教别人干有可能要花三小时，而且干出来的活还不令人满意，但是对于管理者来说，别无选择，如果一个人迈不过这道坎儿，就不适合做管理人员，而只是一个出色的员工。其实很多人都不适合做管理工作，只不过大家都愿意往上爬而已。所以新经理培训主要是帮助那些刚刚成为管理者的员工适应角色的转变，成为一名称职的管理者。这段时间的必修课包括（问题七）“新经理入职培训”、“如何面试员工”、“给员工做辅导”、“给员工做业绩评估”，“规划与计划工具”，“提供高质量培训”，“战略规划”等。

一个管理人员在成为经理两年后就算是老经理了，这时候培训的重点又发生了变化，是为公司培养高层次领导者做准备了。老经理培训一方面要教会那些资深经理如何去管理管理者(成为二线经理)，因为管理普通员工与管理管理者是完全不同的两个概念。如果用管理普通员工的方法来管理管理者，那么下级经理会感到没有任何授权，没有任何自主权。另一方面，要使老经理学会从公司的立场上看问题，从战略的高度看问题，而不是从自己小部门的角度看问题，为自己的部门谋利益，目的是为这些人将来承担更多的责任打基础。再者，老经理培训会传授一些非本专业的知识，如市场营销人员会参加一些财务方面的培训、

采购方面的培训、人力资源管理方面的培训等，以便开阔视野，因为惠普相信管理者越往上走越需要综合的知识，需要对其他职能有所了解，需要有全局眼光。对老经理的培训课程包括“有经验的管理者培训”、“领导一个质量管理小组”，“管理流程”，“质量成熟度”，“非财务经理的财务课”，“领导艺术”等等。（问题八）

最后我们来看一下公共培训。这种培训不管是新员工还是老员工，也不管是在什么部门、什么岗位工作，大家都可以报名参加。比如“如何做演讲”、“如何参与质量管理”、“如何谈判”、“如何使客户满意”等等。这些都是所有的惠普员工都应该具备的基本知识。当然任何培训都不是免费的，各个业务部门都要掏钱上课(通过内部结算体系支付)，因此员工参加任何培训，都必须根据人力资源部的课程预报填写申请表，在得到顶头上司的批准之后才能向人力资源部报名。人力资源部在收到员工的报名表后会与员工的顶头上司确认，然后才开始安排员工的培训。

这样，一年下来每个人花在培训上的钱是多少大家都心中有数，员工知道，员工的上司也知道，有时候员工一年的培训费比工资还要高。可以说，在过去相当长的一段时间里惠普一直是这样的运作模式。每个部门在年初就要制订好年度预算，里面就包括员工培训的费用。

（问题九） 另外还要接受素质培训，以提高员工的品味，内容涉及到如何吃饭、如何握手、如何与人沟通、如何穿衣(怎么系领带，衣服颜色、式样怎么搭配)等。公司认为员工具有很强的可塑性，所以要用正规的培训去影响他们。

在高级班的培训里，销售人员在结业前要在五星级酒店吃一顿丰盛的西餐，让他们学会如何接受别人的服务、如何用西餐餐具、用餐时要注意哪些礼仪等。因为到了这个层次，销售人员经常接触有身份、有地位的客户，如果在用餐等社交场合显得很“土”、很外行的话，公司形象在对方心目中顿时就掉价了。

在惠普，上班时间男士必须穿西服、打领带，夏天不管多热，男士都必须穿长袖衬衫，穿黑皮鞋，袜子必须是深色的(深蓝色、深褐色，或者黑色)。公司对女士的着装要求相对宽松一点，但是上班期间必须穿套装，必须穿袜子，不能穿露脚趾和后脚跟的鞋，上衣必须是带袖的，不能是露肩的。不管是男士还是女士，都禁止在上班期间穿白袜子，禁止穿牛仔服。几年前，IT界曾经流传着这样一个笑话：看一个人是在跨国公司工作还是在国内企业工作，只要观察两件事就明白了：第一，夏天的时候拉起西装的袖子看一下，看里面衬衫的袖子，一个是长袖的，一个是短袖的。国内企业里很多人喜欢穿短袖打领带，这在跨国公司是不允许的。第二，提裤腿看袜子的颜色，跨国公司员工的袜子一定是深色的，而国内企业很多员工都喜欢黑皮鞋配白袜子。通过这两点就能判断，哪个人是跨国公司的员工，哪个人是国内企业的员工。对跨国公司的员工来讲，穿衣是规定动作，不允许员工自己随便穿；而在国内很多企业，着装都是自选动作，员工想怎么穿就怎么穿，没有明确的、严格的规定。尽管可能公司作了某种规定，但一些不接受这种理念的人还会振振有词地说：我穿黑皮鞋白袜子怎么了？我又没影响别人！但是作为专业人士，作为职业经理人，最好还是按照国际惯例穿衣，否则会让人笑话。我见过一些上市公司的老总，在很正式的场合穿黑皮鞋白袜子。尽管没有人会说什么，但是大家在心里都会给这样的老总打分。

说到穿衣，其实与其他规章制度一样，不能是笼统地要求举止文明，穿衣文明，各项规定和制度要非常具体，这样才有可操作性。另外，设计制度和做出规定之后，不能假定每个人都可以无师自通，必须通过严格的培训去落实，理解公司的规定以及背后的道理，否则大家没有统一的认识、统一的标准，很多东西都无法衡量，各种规定自然没法操作。惠普的各项规定一定是非常具体的、容易操作的，员工在入职的时候就会拿到一份手册，在培训过程中也会反复强调这些规定。对于没按要求着装的，公司一般会采取比较温和的手段促其改变，但绝不妥协。曾经有过这样一个事例：某个员工没有按照要求着装，穿着一身休闲装就来上班了。他的上司非常客气地跟他说：你今天穿的衣服好像不太合适，我放你半天假，回家换了衣服后再回来上班，好吧？尽管不是批评，但语气非常坚定，没有任何商量余地。那位员工觉得很不可

好意思，立即回家换了装，再回来上班。这样的事例流传开以后，慢慢地大家就知道规定就是规定，不是闹着玩的，也都加强了自律，自觉地按照规定做了。

除了公司直接组织的培训以外，惠普还鼓励员工学习深造，也会派员工参加外部机构组织的一些高层次的正规培训。不管是学历教育，还是非学历教育，员工如果想在某个方面改善自己、提高自己，均可以在征得其顶头上司的同意之后，将这些想法纳入个人发展计划，然后向公司人力资源部提出申请，去参加外部的学历教育或者非学历教育。

公司人力资源部有一套标准的申请手续，员工必须在表格中说明：自己为什么要上课，该课程与本职工作、与个人发展计划是一个什么样的关系。直接上司签完字以后员工就可以去上课了，但是当事人要先垫支学费，等课程结业以后，员工拿着结业证和成绩单回来，证明自己认真学习并且成绩合格，然后公司会报销一部分学习费用，有的时候是一大半，有的时候甚至是全部学费。到底报销多少主要考虑员工参加的课程与公司岗位要求的贴近程度，如果市场部人员学财务课程，公司就会认为所学课程与本职工作关联不大，可能就会不予报销。所学课程与本职工作越贴近，报销的比例就越大。对于 10 年前开始兴起的 EMBA 教育，公司也专门出台了一个补偿标准，确定了一个固定的出资上限。员工学费低于这个水平，公司全部报销，高于这个水平的，员工自己承担差额部分，反正公司就出那么多钱。之所以采取这种办法，是因为惠普虽然鼓励员工学习深造，但也认为这既是公司的事，也是个人的事，个人也要付出一定的代价。与此类似，某些员工要参加英语培训，每天两小时，假如该员工下午五点半下班，那么公司会允许员工四点半就去参加培训。这样的话，员工学习占一小时工作时间，占一小时个人时间，公平合理。

员工培训不是福利，要根据工作需要去安排，目的是把各种专业岗位上的员工培养成掌握规定动作的“职业运动员”。

答案如下：

第一题：惠普为什么如此重视员工培训？这样做的目的是什么？

- 1、在惠普看来，员工培训是投资而不是成本。
- 2、在惠普看来，培训员工是公司的义务，是对员工负责的表现，也是赢得员工忠诚的重要手段。所以员工培训客观上也起到了留住员工的效果。
- 3、员工培训可以提高员工素质，是自己企业的产品更有竞争优势（营销 6P 策略中的促销策划就有人员推广这个细分因素）
- 4、可以促进企业整体形象（比尔盖茨说企业内部的竞争取决于员工素质，外部竞争取决于企业形象）

第二题：惠普的员工培训体系大致可以分成几个层面？

惠普的员工培训体系大致可以分成三个层面：

第一个层面的培训是由人力资源部负责的，包括新员工培训、老员工培训、新经理培训、老经理培训、公共培训五大类；（公共培训是指“如何做演讲”、“如何参与质量管理”、“如何谈判”、“如何使客户满意”等等专题培训）

第二个层面的培训是由各业务部门负责人负责的培训，分技术培训和专业培训两种，比如销售部门会安排针对销售人员的销售学校或者销售部门自己的内部在职培训，市场部门会安排针对市场人员的市场学校或者自己内部的在职培训，而某个集团或产品线的所有人员都会参加相关技术的培训和相关产品的培训；

第三个层面的培训是由公司高管主导的针对高层管理人员的培训，比如总经理训练营、职能经理训练等等，这些培训侧重于为公司培养领导人才，所以只有到达一定级别以后才有资格参加。

第三题：惠普新员工培训都培训哪些内容？

凡是新加入公司的员工，在来公司上班后一个月之内通常都要参加人力资源部主办的新员工入职培训，为他们介绍公司的文化、规章制度、组织架构、人员情况、工作流程等等

第四题：新员工培训是公司负责人有必要亲自参与吗？

公司的总裁一般都要亲自讲课，其他各职能部门的总监（副总裁一级的高管）也要亲临现场，与新员工沟通，既显示公司对新员工的重视，也让这些新员工认识公司的高层管理人员。可以说新员工刚入职的时候，他们最需要的就是关心和重视，如果这时公司的高管亲自来讲课，他们的情绪和对公司的兴趣一下就被调动起来了。当所有的高级管理人员讲完课以后，新人对公司各个部门的情况就有所了解，对公司也就更有信心了。这是我们在新员工入职培训的时候必须做的一件事情。各高管人员一般都会准时到场，实在是公务缠身的，一般也会安排自己的副手去讲。大多数情况下，公司会提前一两个月把日程排定，保证高管人员准时参加。

第五题：新员工在接受培训的时候，会被问到这样一个问题：你的工资是谁发的？刚进来的员工不懂其中的道理，答案各种各样：有人说是老板发的，有人说是公司发的，但老师总会摇摇头，对这些答案一一否定，然后告诉大家：你的工资是用户发的。为什么要强调这一点呢？

因为惠普是一个强调以市场为导向、以客户为中心的企业，既然是以客户为中心，就要向员工灌输这样一个理念，这种观念要经过反复强调，使其“溶化在血液里”，让员工从内心里接受。既然工资是客户发的，那么如何对待客户就不用多说了。第一次讲这个概念时大家觉得很新鲜，讲了10遍、20遍以后，大家就坚信不移了。任何人对客户绝对不会有不尊重的举动，对于用户的要求绝对不会置若罔闻，更不会为了自己的利益、部门的利益，或者公司的利益而损害客户的利益，因为每个人都知道，自己的工资是用户发的。久而久之，这种思维方式就潜移默化地成为每个人的行动指南。惠普就是用这样的“笨办法”树立“客户至上”观念的。

第六题：惠普老员工培训主要培训哪两个方面？

一是培养这些人的情商，让他们学会与他人合作，能在团队里发挥作用，而不是单兵作战

二是让他们学习一些管理方面的入门知识，为将来走向管理岗位做准备，同时也让老员工自己做出判断：是否适合做管理人员，因为当老员工知道了管理人员都应该做什么的时候，就会有合理的期望值。

第七题：惠普新经理培训的主要内容？

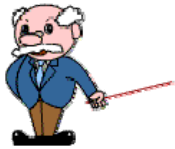
新经理培训主要是帮助那些刚刚成为管理者的员工适应角色的转变，成为一名称职的管理者。这段时间的必修课包括“新经理入职培训”、“如何面试员工”、“给员工做辅导”、“给员工做业绩评估”，“规划与计划工具”，“提供高质量培训”，“战略规划”等。

第八题：惠普老经理培训的主要内容？

对老经理的培训课程包括“有经验的管理者培训”、“领导一个质量管理小组”，“管理流程”，“质量成熟度”，“非财务经理的财务课”，“领导艺术”等等。

第九题：惠普员工素质与礼仪培训包括哪些内容？

加强素质培训，以提高员工的品味，内容会涉及到如何吃饭、如何握手、如何与人沟通、如何穿衣(怎么系领带，衣服颜色、式样怎么搭配)等。公司认为员工具有很强的可塑性，所以要用正规的培训去影响他们。



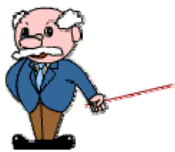
根据惠普的企业培训理念我们发现把员工分成四大层次来进行培训是相对而言比较科学和实效的

- 1、新员工的入职培训
- 2、老员工的在职培训
- 3、中层管理人员的实战培训
- 4、高层管理人员的实战培训
- 5、公共课程补充培训



第二节 企业新员工的入职培训

一、培训计划书的制定（我们在本板块以企业新近业务人员为例设计培训课程）



《如何制定企业培训计划书》

标题：企业员工培训计划书

目录：

培训单位：-----

培训部门：-----

培训人数：-----

培训岗位：-----

培训日期：-----

培训对象：企业新招聘的员工

培训目的：要通过本次培训，要员工了解专业化推销流程，销售技巧以及如何处理客户关系等等.

培训方法：室内培训与室外培训相结合。

一. 培训内容：（室内+室外）

1、室内培训：

（1）、欢迎活动：

A、领导主持欢迎活动（刚才我们说了：惠普企业新员工 入职培训 总经理一定要参加？这是为什么？

主要目的就是“激励”

激励在人力资源管理领域中属于软培训。培训的目的是为了提高员工的工作态度和工作能力，激励做为企业的软培训手段也是起到了提高员工工作态度和工作能力的手段



何谓激励



培训激励的三要素 （给什么？何时给？给多少）



激励的手段：（职业生涯规划激励与案例培训激励）原一平 齐藤足支柱、行方太古、招日、三

菱



激励的目的：让员工成功

B、员工进行 5—10 分中的自我介绍善于自我推销 汽车推销之神乔吉拉德的演讲会-时时推销

口才对于培训师来说相当的重要，台上的神采奕奕非常重要



[互动游戏] 口才训练 《获奖感言》请同学们把自己的名字写在纸上交上来

中国人民大学 2006 年度 HRM 杯优秀学员颁奖仪式

首先请每位同学把自己的名字写在纸条上传上来

主持人：尊敬的各位同学们：下面我宣布，经过激烈的竞争，中国人民大学人力资源硕士研究生教学办公室认真评选出了 2006 年度中国人民大学优秀学员以及中国内地最有潜力职业经理新人奖的颁奖仪式现在开始

1、下面我宣布获取 2006 年度中国人民大学 HRM 杯 管理天才奖 的优秀学员是 请上台领奖

请 做一下简短的自我介绍以及发表获奖感言

请问管理天才奖的获得者 你认为优秀的经理人要具备哪些素质？

2016 年你希望自己成为什么样的人？或者希望自己在哪方面成为高手？（目标）

能为大家介绍一个你曾经去过最好的旅游城市、旅游景点或者一个非常不错的饭店吗？ /

西里弧度奖 芙蓉姐姐奖 能说会道奖 策划天才奖 形象气质奖 培训专家奖 礼仪专家奖

最具创意奖 活力四射奖 冰雪聪明奖 最爱学习奖 形象气质奖 培训专家奖 天天喝酒奖

华人新秀奖 最佳新人奖 终身成就奖 故事大王奖 胡说八道奖 最爱学习奖 口才大师奖

校园情侣奖 智商过人奖 情商高手奖 微笑大师奖 员工培训奖 管理高手奖 天仙妹妹奖

新人培训第二项就是

- (2)、了解企业 组织机构、岗位职责、企业文化、奖惩制度
- (3)、认识产品 产品的特性、质量、独特之处、买点、销售提成制度

营销产品最高境界就是察其所需供其所求

产品销售有三个层次

卖物质、卖概念、卖感觉

- (4)、专业化销售礼仪知识讲座（员工个人形象设计）

惠普员工素质与礼仪培训包括哪些内容？加强素质培训，以提高员工的品味，内容会涉及到如何吃饭、如何握手、如何与人沟通、如何穿衣(怎么系领带，衣服颜色、式样怎么搭配)等。公司认为员工具有很强的可塑性，所以要用正规的培训去影响他们。

员工商务礼仪培训的重点和难点

商务礼仪是一非常重要的一门学科，它可以提高我们的个人素质，应酬技巧和有助于维护企业形象

一、定义。

商务礼仪——就是商务人士在商务活动中应该遵守的交往艺术。（是讲交往礼仪，交往艺术的课程）

二、员工学习商务礼仪的作用。作用有 3

1. 学习商务礼仪可以提高个人素质

2. 学习商务礼仪可以提高我们的应酬技巧。

我个人认为，不提高不行，有的人不会说话，一个学生听完我的一个演讲之后，就说，徐老师，我以前就听过你的名字，我说是吗（很高兴，俺也是名人了）这个学生接着说，我爱人也是你的学生，是他介绍我来的，我以前就知道徐教授你小有名气，

听完了这句话之后，我是一万个不高兴，为什么呢？什么叫小有名气，我的理解就是这个人刚刚出道，还没有混出什么样来。我心里想你要是想表扬我你就狠点，你可以说徐教授。大有名气。那我就爱听了。哈哈哈哈哈

3. 学习商务礼仪有助于维护企业形象。

比尔盖茨说得很好，企业的竞争，从内部来讲就是员工素质的竞争，从外部来讲就是企业形象的竞争。

客人走进你的单位，第一印象很重要，员工的素质，待人接物的技巧都可以彰显一个企业的整体形象。

下面我们就一起来研究一下商务礼仪的应用技巧。

三、生活礼仪

1、形体礼仪（有气质的员工是企业的制胜法宝）

魔鬼训练 ——军训 ——模特训练

站 走 手势 交换名片 握手 接电话

2、吃的礼仪 站

座 鸡尾酒 来里 哈普顿 爱死米里 克利福德

- 中餐礼仪
1. 不能站起来夹菜
 2. 不能喝汤出声
 3. 不要破坏菜的造型
 4. 洗手盅的水 不能喝 礼仪不要卖弄 蒙古学生

四. 员工形象礼仪 6 大原则

在人际交往当中形象礼仪，是有基本原则的那就是 3 男 3 女 6 大原则

男人看腰 女人看头 男人看表 女人看包 男人看西装 女人看气质

俗话说内行看门道，外行看热闹，我们可以通过一个人的着装打扮，礼仪气质来判断眼前这个人是不是专业人士。

1. 男人看腰——不是说看一个男士的腰粗腰细，主要是看你腰上都别了什么东西，我记得我的企业家腰里不仅别着好几部手机（有老婆的、有业务的、有情人的）还有一个打火机，一大串古老的钥匙，就根要去炸碉堡似的，这个打扮在国际礼仪上是典型的游击队，非正规军，一看就知道这个人不懂得管理，懂管理的人是没有手机的，不是说你越忙，你的生意就越好，会管理的企业家是又有前又有闲的，他们会合理有效地授权，一般情况下，不参与无意义的实施操作。国内的企业家，恰恰相反，我们不是没有手机，而且忙起来都不知道自己是在干什么的了，鞠躬尽瘁的时代过去了，专业人士，一般情况下是不会把自己打扮成算命条大神的。腰上一般是不悬挂对象的。

2. 女人看头——职业女性最忌讳的就是凤凰头，扫帚脚。

A、所谓的凤凰头，不是说这个人头型很乱，女士爱美这是天性，我不说，女士们也会自己去打扮

凤凰头是强调发不过肩，有人说，我好不容易才流长的，不舍得剪掉，不是说非得让你剪掉，你可以盘起来，可以自己处理一下，头发一旦长过肩膀，是绝对不容许披散开的，我们的企业不需要狐狸精，你太过于性感的头发，会让女人嫉妒，男人惦记，你就快完蛋了，

再就是，职业女性不允许染发，除非是你特殊职位（高级领导）其他人等一律不许染发，除非是染黑色。

B、扫帚脚是指有的女士，上班的时候不穿袜子，有的外宾就问翻译，你们中国的女士上班为什么不穿袜子，这在国际礼仪中是兵家大忌，在国外只有专业妓女才这样，我们的翻译更实在，说，中国有的女士上班不穿袜子，是因为，天热，单位空调不好，为了凉快，所以不穿袜子，白领丽人不穿，邻居大妈也不穿，就是为了凉快，另外，高档袜子挺贵，还容易破，我们就是不穿，省钱，就是不穿。又凉快又省钱，谁还穿袜子呀，不穿坚决不穿

这个说法显然是不合理的说法，我们似乎没有认识到这个问题，觉得这有什么呀，我穿不穿袜子谁看呀，谁看谁流氓，不要脸，讨厌。

但是，商务礼仪就是讲商务人士的规矩的，不以规矩难成方圆，细致中方显英雄本色，看你有没有职业素质，细节才是关键，有的女士袜子是穿了，但是穿的不合格，比如穿裙子的时候要求穿长统袜子，天一热，马上把袜子挽起一块来，认为敌人不会发现，自己的大腿就和静脉曲张似的，这个样子太不雅观了，所以我们要记住，袜子必须要穿，会穿。

3. 男人看表——表示男人财富，品位的象征，在座的各位革命同志，要记住要尽量戴一款名牌手表，或者和名牌样子接近的手表，主要是吓唬人。

4. 女人看包——女士的皮包，不可过大，不与卡通，要和衣服的颜色协调搭配。

5. 男人看西装——正规场合男士必须穿正规西装，也许你现在不用穿，但是，一旦需要你着整装参加企业活动的时候，你就麻烦了。西服人人会穿，但是，想穿出品位来就必须遵守

个3原则我们说，为增长见识而学习，为塑造企业形象而改变
不仅仅是西装，男士着其他服装也要遵循3-3原则

3个3原则就是指职业人士穿西装要注意**3色原则、3一定律、3个问题**

A、首先是**3色原则**。也就是说职业男性在正式场所穿正装，不许超过3个颜色。（西服，西裤，马甲领带，衬衫，袜子，鞋，统统算在一起不许超过3个颜色）

我们假如和一个陌生的客户打交道，你不用问他是做什么的，友没有名片，你要先数数，看看对面的先生身上都有几个颜色，如果是3个，一看就知道是正规军，受过良好的素质教育，要是4个那就是游击队，要是颜色超过5个那就是典型的260企业家。

教养体现于细节 3-3原则的第二个原则

B、**三一定律**。

三一定律是指在正规场合我们男士的皮鞋、皮带、皮包要保持一个统一的颜色，黑色的话，那末清一色的全是黑色，这样显得很精神，有气质。

有一个特别要说明的一点，不要因为是本命年你就扎了一个红腰带，你万一要是扎了一个红腰带，你就必须穿一个红皮鞋，拎一个小红包，这样的企业家，一看就知道是泰国富商，单位主营业务就是人妖表演。

有人说，本命年难道就不让扎一个红腰带吗，我是说在正规场所不扎，比如商务谈判，客户接待等情况下，正规西服一般在休闲的时候，是不用穿的，尤其的睡觉的时候着正装西服睡觉，一看就是在陈列尸体，观之不雅。

西装有正规西装和休闲西装2种，业余时间可以穿休闲西装。

正规西装和休闲西装的区别就在于，正规西装一般都是毛料的深颜色的单排扣西服，休闲的就随便了，颜色，质地，面料自由可以是皮西服，化纤什么的，一般都是单件的。

我建议职业人士最好是要准备2套正规西装，一套是深蓝色的一套是灰色的。

C、三大禁忌三个问题。

穿西装有3大禁忌

——首先，西服袖子的标签必须摘掉

——其次，领带必须和西装一个颜色或者和衬衫一个颜色，不因该佩带羊皮的、蛇皮的、珍珠的领带（加一句话，就是短袖衬衫不要扎领带，休闲夹克衫不要扎领带，除非是单位统一工作服）还有一点就是领带夹是已婚的象征，没结婚的就不要戴领带夹子。

——最后，就是袜子的问题，男士的袜子，要以纯棉的为主，正规场合不允许穿尼龙丝袜，男士的尼龙丝袜，是低端产品，不在于贵贱，而在于他不吸汗，很容易让你在客户面前展示你那个魅力无穷，超级无敌的大臭脚，袜子能包住脚，但是包不住气味，要是你参加宴会那就更可怕了，比如请你吃农家菜，日本菜，有的菜是需要你脱鞋上炕的，你说，你干吗？不仅脚臭，而且袜子上全都是大窟窿。

另外，国际惯例，男士的袜子尽量以深颜色为主，一般是要求袜子和皮鞋一个颜色，黑皮鞋白袜子是超级260作风，。

形象礼仪的6大原则的第六个原则。

6. 女人看气质

女人看的不是美丽，看的是气质，但是有的女士却不懂这个道理，有一个学生问我，徐老师，你看我今天的打扮如何，有没有气质，我一看，就乐了，她带了4个大戒指，好几个颜色，白金的，玛瑙的，翡翠的，黄金镶钻戒的。还带了一条粗大的珍珠项链，最有意思的就是他的耳环，一面是蓝色的，一面是紫色的。

同学们，说说，这位女士的打扮有没有不足，

我当时是这么说的，我说，我看出来了，你身上的装饰物基本上都是真货。这个女士，有点 260，她以为我在表扬他有财力呢。

还问，那老师你看我的打扮有没有缺点，我说看来你是希望我说实话了，他说，那事呀，我说你的打扮横好，基本上属于远看圣诞树，近看吃错药那伙的。

女性佩戴首饰有一个基本的原则那就是同质同色

内行看门道，外行看热闹，假如你今天带了一个黄金的胸针，你的耳环，项链就必须是黄金的。

你的项链要是白金的，你的戒指，项链、手镯就必须是白金的，现在时尚女性戴白金，你要是没有白金的首饰搭配，白银的也可以，没有白银的不锈钢的也型，只要不怕沉，基本也不会被敌人发现，

还有就是刚才那位女士的戒指戴得太多了，戒指是身份的象征，戴戒指是有讲究的我们说要强调 青热节独 顺次排列就是 青年小伙子 —— 热恋中 —— 已婚 —— 独身主义

新人培训第五项就是

(5)、专业化销售流程培训

美国 结果管理法

日本 流程管理法



(6)、专业化销售口才的培训

磨刀器—玉米—黄金有价玉无价

(7)、情商与团队精神的训练 (我们一起来分析一个案例:西游记的取经团队的案例)。

案例：为了完成西天取经任务，组成取经团队，成员有唐僧、孙悟空、猪八戒、沙和尚。其中唐僧是项目经理、孙悟空是技术核心、猪八戒和沙和尚是普通团员。这个团队的高层领导是观音。团队的组成很有意思

唐僧作为项目经理 PM，有很坚韧的品性和极高的原则性，不达目的不罢休，又很得上司支持和赏识（直接得到唐太宗的任命，既给袈裟，又给金碗；又得到以观音为首的各路神仙的广泛支持和帮助）。

沙和尚言语不多，任劳任怨，承担了项目中挑担这种粗笨无聊的工作。

猪八戒这个成员，看起来好吃懒做，贪财好色，又不肯干活，最多牵下马，好像留在团队里没有什么用处，其实他的存在还是有很大用处的，因为他性格开朗，能够接受任何批评而毫无负担压力，在项目组中承担了润滑油的作用。

最关键的还是孙悟空，由于孙悟空是这个取经团队里的核心，但是他的性格极极端，回想他那大闹天

空的历史，恐怕作为普通人来说没有人会让这种人呆在团队里。请分析：为了节约成本，我们需要你在这个团队里裁掉一个队员，你会裁掉哪一位？为什么？

答:猪八戒

因为企业团队建设人要把人分成几个层次分别是
人员，
人才，
人物。

在西游记团队中唐僧是人物，孙悟空是人才，猪八戒和沙僧是普通人员。裁员一般要按照先人员.后人才再人物的原则，在人员中权衡利弊，猪八戒缺少踏实的职业道德(企业用人标准的 2 个尺度是职业道德和工作能力)，所以决定开除猪八戒

2、室外培训

(1)、市场调研练习（或问路练习）

《问卷设计》

《搜集唇印》

《奇异问路》

《街头雕像》等等

设计培训活动要得体（比如：能屈能伸的训练）

(2)、老带新

(3)、结对子

二、其他专题培训

一般我们在设计课程的时候要采用

KASH+心态转换训练相结合的手段

K 代表专业产品知识的讲解（让员工自己去感受与产品有关的知识，看谁搜集的与产品有关的知识多）

A 代表心态（积极，乐观，进取的心态，我一直提倡快乐营销）

S 代表技能（销售技能，服务技能，技术技能要熟知，我希望我训练过的业务员，不是在卖产品而是在卖知识，每一个业务员都是产品的销售专家与使用顾问，可以像消费者指导很多知识，甚至成为消费者的个人顾问）

H 代表习惯（在这里我们要增加时间管理，沟通管理，人际关系，公关礼仪的知识）

心态转换的课程主要是与业务员互动的训练，比如体验销售，案例研讨，培训游戏，拓展训练等等

三. 验收 理论+实践考试

过鬼门关（某企业登报招聘业务员 三个人 一道考题）

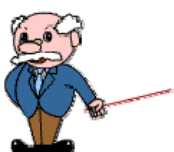
四. 评定员工共级别 定岗 A\B\C 三级员工

五. 培训结束仪式 领导祝大家工作顺利

六. 员工培训日程表

日期	培训时间	培训内容	培训地	培训人
	上午			
	下午			

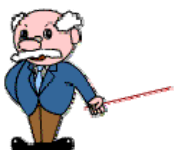
第三节 企业老员工的在职培训



惠普老员工培训主要培训哪两个方面？

一是培养这些人的情商，让他们学会与他人合作，能在团队里发挥作用，而不是单兵作战

二是让他们学习一些管理方面的入门知识，为将来走向管理岗位做准备，同时也让老员工自己做出判断：是否适合做管理人员，因为当老员工知道了管理人员都应该做什么的时候，就会有合理的期望值。



一、企业老员工在职培训的课程设计

1、情商培训

(1) 员工考评的标准 EQ 和 IQ

情商强调每个人的心都是一盆水，发怒时就会波澜壮阔，打破原有的平静。这个时候我们在看问题就不可观了。

一家酒店的前台有 3 个非常可爱漂亮的女前台接待员，有一天他们单位来了一位（日本客人 看前台服务生）语言技巧要灵活

这既是语言技巧的问题也是情商的问题。

(2) 提高情商 10 大技巧

1. 注意同事关系的融洽

从前，有一个脾气很坏的男孩。他的爸爸给了他一袋钉子，告诉他，每次发脾气或者跟人吵架的时候，就在院子的篱笆上钉一根。第一天，男孩钉了 37 根钉子。后面的几天他学会了控制自己的脾气，每天钉的钉子也逐渐减少了。他发现，控制自己的脾气，实际上比钉钉子要容易的多。终于有一天，他一根钉子都没有钉，他高兴的把这件事告诉了爸爸。爸爸说：“从今以后，如果你一天都没有发脾气，就可以在这天拔掉一根钉子。”日子一天一天过去，最后，钉子全被拔光了。爸爸带他来到篱笆边上，对他说：“儿子，你做得很好，可是看看篱笆上的钉子洞，这些洞永远也不可能恢复了。就象你和一个人吵架，说了些难听的话，你就在他心里留下了一个伤口，像这个钉子洞一样。”插一把刀子在一个人的身体里，再拔出来，

伤口就难以愈合了。无论你怎么道歉，伤口总是在那儿。要知道，身体上的伤口和心灵上的伤口一样都难以恢复。

2、如果长的不好那就学会微笑吧。如果时尚学不好，就要学会纯朴。

3、有时候我们需要明知故问

____我们学校的一位老师是交会计的，同时在其他单位做兼职会计师，他干了30年的会计了，可是就是不会做假帐，老总总是他，没用，他就问我，说为什么偏要做假帐呢，我没有直接说，我只是希望他能明白一个道理，你做不做假帐，税务局的领导都会说你做得不好的，这是他们的工作，你要是都是好的，税务局不是要解体了吗？我又告诉他，我说我到很多企业去诊断，我发现现在的企业总是高薪聘请国外归来的会计师，老会计师，我告诉你，他们都是自以为是的家伙，早晚要帆船，他们只知道想尽一切办法，把账弄得天衣无缝，你越是这样，你死得越快，越能引起别人的注意，假的就是假的，要是真的追究起来，你们的企业不死才怪呢，

过了你天 这个老师要请我吃饭，说我的话对他帮助很大，我说怎么回事？他说我说的话他会去思考了。没几天他们单位领导和他说，明天税务局来查账，这会不要在出错了，我的这个朋友就说了，老板这会你放心吧，我早就整好了，保证没问题。

税务局的人第二天一大早就来了，我的这个朋友，把事先准备好的账本，拿出5—6本，总账，分帐 分开来，直接摆在税务局的领导面前，然后说，我是30年的老会计了，我知道你们要来，我事先又仔细的察看了5遍。 税务局的小孩就说了，你做了30年的会计，我只做3年，可是我每年走的企业多的都数不过来，什么样的会计没见过呀。

我这个朋友有说，我做了30年的会计我知道你们要来，我事先又仔细的察看了5遍。

税务察看了一会 我这个朋友又说我做30年的会计我知道你们要来，我事先又仔细的察看了5遍。

就在这个时候，一个年轻人就说，这个地方怎么回事，我这个朋友惊讶极了，说我做了30年的会计我知道你们要来，我事先又仔细的察看了5遍。我都没看出来，你只做了3年，你就这么厉害，你太厉害了，我服了。I服了YOU，我要拜你为师，我要请你吃饭，走走 先吃饭去，晕轮效应产生了，账不查了，还成朋友了，

我和大家讲，你必须弄出点小错误来，你要支持人家工作，不然，人家怎么完成任务压，查了好几天，一点毛病没查出来，他回去怎么交代呀，是同流合污了还是专业知识不扎实压。

我以前就有一个毛病 吃完肯德基之后，我习惯把我的这堆东西直接放到垃圾箱里，有一个朋友就对我说，你这样不是在减轻清洁工的劳动，你是在让人家下岗压。

人是社会的综合，走自己的路，让别人去说吧 这是 月球语言，我们要学会先适应，然后在标榜个性。

4、坚持在背后说别人好话，别担心这好话传不到当事人耳朵里。

5、有人在你面前说某人坏话时，你只微笑。

6、要善于领会领导意图，和领导在一起的时候应该由领导先发言

业务代表，办公室主任，经理一起走在路上去吃午餐，意外发现一个古董油灯(阿拉丁神灯)。 他

们摩擦油灯，一个精灵从一团烟雾中碰了出来。精灵说：「我通常都给每个人 3 个愿望，所以给你们每个人一人一个。」

「我先！我先！」业务员抢着说：「我要到大连去，开着游艇，自在逍遥。」

噗！她消失了。

惊吓之后，「换我！换我！」办公室主任说：「我要在夏威夷，和女按摩师躺在沙滩上，还有喝不完的酒水喝饮料。」

噗！他消失了。

「好了！现在该你了！」精灵对经理说。

经理说：「我只希望他们两个吃完午餐后回到办公室。」

故事的寓意：请记住 永远让你老板先说话。

7. 不要把过去的事全让人知道。

8. 与人握手时，可多握一会儿。真诚是宝。

9. 未出口的“不”改成：“这需要时间”、“我尽力”、“我不确定”、“当我决定后，会给你打电话”……

10. 学会珍惜眼前的幸福（知足常乐---无为）

2、管理知识培训

在惠普 让老员工学习一些管理方面的入门知识，为将来走向管理岗位做准备，同时也让老员工自己做出判断：是否适合做管理人员，因为当老员工知道了管理人员都应该做什么的时候，就会有合理的期望值。

在中国目前谈管理问题最难

纵观历史长河

在农业经济时代 企业管理模式是官本位

工业-经济时代是-钱本位

知识经济时代是-人本位 美国，日本都到了人本管理时代，我们还停立在官本位时代 与人家差得太远

要学我们就学做好的 人本管理知识，有人说，我们单位也实在是人本管理，可使就是留不住人才，似乎行业内部流行一句话，就是某某人可以称之为人才了就是他跳槽之日，其实，是我们对人本管理认识不够，使用错误，

目前，人本管理有两大使用误区。

第一. 是模式误区-----甲经理去问己经理管人之道 -----章鱼，蜈蚣

硬性+弹性=中国人本管理模式

第二. 用人误区-*-----三曰 一曰不放心人生 5 大需求层次论

二曰不放权

三曰不放手

管理之道-----1 理顺管理关系（贤者居上 曹操 刘备

工者居下 和尚的名片 能者居中 智者居侧 内脑加外脑

2 建立理念（MI）客户就是上帝这句口号来自美国，到了日本之后就被改为客户就是天皇，到了中国之后我们该怎样改

海尔一真诚到永远 菲律谱----让我们做得更好 爱多 ---我们一直在努力 今日集团----一切美好从今日开始 理念建设要朗朗上口 便于传播。

3、办公室政治培训

入职多年的老员工的处事原则

一、老员工要学会自我认知

自知的两重含义

（一）自知不仅仅是自己清楚自己的优势和劣势，自我定位。而且要清楚别人对自己的看法。在办公室里，自知的第一重含义是既清楚自己的位置，也清楚自己在别人眼里的分量。明白什么事该做什么事不能做，什么话该说什么话不能说。

（二）自知的第二重含义是。定义自己未来的发展方向，根据自己的天赋与价值判断，做出长远的职业定位。

二、正确处理朋友与领导的关系

三\坦然面对年轻领导

四\对待领导的两个误区

误区一：上司是笨蛋

如果下属从自己的专业角度来与上司作比较，那么上司的知识肯定不如自己丰富，就像你与他比较管理经验一样，你也没有他丰富。

俗话说，仆人眼中无伟人。虽然上下级并非主仆关系，但随着与上司接触的增多，你发现更多的不是他的优点，而是他的缺点。

你会发现，他其实不是你想象中的那样明察秋毫；他很容易被一些小诡计所欺骗；他的网络知识懂得不如你多；他的文章写得没你好，甚至还有错别字；他的业务能力还没有你强，他对下属的能力似乎也不那么清楚，竟然提拔了一个笨蛋……

这是很多身为下属的人都会遇到的问题，特别是一些办事能力较强的下属，与上司近距离共事后，或多或少都会有这样的感觉：其实他并不比我高明多少，他凭什么能当我的上司。

引起这种想法的主要原因，是因为思考问题的角度完全不同。

误区二：上司不是人

在出外活动的饭桌上，经常看到这样一种非常有趣的现象。下属不敢坐在上司的旁边，甚至不愿意与上司同桌。下属们的眼睛机敏地盯着上司往哪一张桌子坐，然后迅速地确认哪一张桌子离上司最远。离上司最远的几张桌子往往是最多人争抢的地方。

通常会出现这样的状况，有几个人站着找不到地方坐，而上司身边依然有几个空着的位置，在上司的一再热情邀约下，他们才很不情愿地坐了下来。

在吃饭过程中，没有上司的那些饭桌通常气氛热烈，风花雪月的无话不谈，酒也喝得特别高兴，而有上司的桌子则显得拘紧得多。

4、专业知识培训以及 全面思维的能力



第四节 培训经理如何策划组织企业员工培训

一、企业培训的全流程

（1）、培训前的准备工作

培训计划制定、课程设置的选择、讲师选择、课室的安排、课程行政助理的确定(必须经过培训的工作人员)、提前请讲师准备培训材料、讲师介绍解说词、培训时间安排表、装订培训材料、培训前一天或两天布置培训教室(灯光调试、空调调试、座位的排列、测试视听设备、摆放学员的名牌、摆放培训材料及所需相应数据、文具、张贴地点和方向的提示牌、到机场或火车站迎接学员、协助办理住宿、举办欢迎宴会)

（2）、培训过程的控制与设计

2. 1 公司总经理或副总经理到会讲话
2. 2 培训经理讲话
2. 3 介绍有关员工、讲师、紧急事项联络人
2. 4 培训代表讲话
2. 5 带领学员到培训教室
2. 6 培训主管介绍培训讲师
2. 7 简明课堂的纪律
2. 8 进行“破冰”游戏
2. 9 学员自我介绍
2. 10 选举班长
2. 11 讲师上课
2. 12 拍学员集体照

（3）接下来的数天内培训经理或负责人要积极做到

3. 1 与学员共进茶点及午餐
3. 2 与学员多接触和交流
3. 3 对学员的要求作出及时反应
3. 4 提示各种活动的日期
3. 5 协助讲师的教学工作
3. 6 制作学员通讯簿(对经销商培训时用)
3. 7 发放学员集体照
3. 8 制作培训证明书
3. 9 制作文凭盾牌(对经销商培训时用)

（4）、培训最后一天的工作

课程总结、收集评估表、准备结业宴会、座位安排、节目安排、交通安排、颁发结业证书及文凭盾牌、公司总经理或副总经理讲话、培训主管讲话、让学员主持晚宴节目、请任课讲师和工作人员一起参与结业宴会、送学员回宾馆休息、其他事项

（5）培训后行政工作

整理评估数据、回顾并检讨培训过程、跟踪评估、建立学员档案

三、MBA 经典案例分析《某企业一次失败的培训策划》

某市 A 企业是一家非常有实力的企业，在大约两个月前，某培训公司（以下简称我们）受到 A 企业邀请，要做法律方面培训。很快培训公司就找到了一位知名律师，该律师各方面的背景得到了企业的认同，于是这次培训工作就开始了。

一、培训前期准备

为了让这次培训做得更好，我们专门做了员工需求调查，并且把调查结果向专家做了反馈。离培训还有 1 周左右，该企业负责培训的 Y 经理打来电话，询问为什么现在还没有培训的讲义数据。我心里一慌，赶紧询问讲义事宜，专家解释，由于这次培训实战性很强，主要是针对人员具体性的问题进行现场的解答与处理。在我的一再坚持下，专家说，这段时间非常忙，讲义可能准备不足，作为补救措施，现在市场上正好有这方面的书籍出版，可以给培训学员人手一册。我把这些情况向 Y 经理反馈，他自然是非常不乐意，凭着多年的培训经验，他感觉这样很不保险，没有讲义，将不能保证培训效果。他希望能重新换个专家，但由于临近培训，很难找到合适的专家。

这次培训准备阶段的失误 对我们人力资源工作者来说有很大的启示

请大家记录一下：《企业培训前期准备阶段要注意的事项》

1. 忽视了讲师甄选准备的几个原则。

（1）讲师时间预定：优秀讲师的时间一般都比较宝贵，一定要提前预定，一些非常知名的讲师，课程甚至排到了 1 年之后。一般应提前 2 到 3 个月左右预约讲师。

（2）讲师要多准备几个：由于不可预知的因素，有些讲师的时间可能会发生变化；另外，也由于有些讲师专业性方面不足等原因，可能需要重新更换。因此，在设计培训时，需要提前预约几个讲师，这样，一旦事情发生变化，就可以灵活更换。

2. 忽视了培训调研和公司领导对培训的期望。

只有调研，才会知道企业员工真的需要哪些知识？，只有讲授员工需要的知识才能促使员工自动自发的互动和参与其中。让学员带着问题来上课，培训的效果会更好一些。在调研中，不要忽视企业原来的培训情况及培训基础、曾经做过哪些培训、学员喜欢什么样的培训讲师、接受什么样的培训形式等。

3. 忽视了向讲师介绍该企业学员的培训口味和企业要求。

要把调研信息和企业各方面情况及时与讲师进行通报，让讲师了解企业的问题是什么、人员最关注哪些问题、有哪些避讳的话题等等。这些信息就要及时通知讲师。

4. 忽略了培训资料准备。

培训数据主要包括前期的讲义制作和后期的各类表格工具等。制作讲义需要注意的是，最好在培训前数十天就要求讲师发送讲义，这样做有几个好处：一是让讲师能充分准备，保证培训质量；另一方

面是可以检查培训讲义内容，看看是否与企业现实情况相符合，不当之处可以提请讲师提前修改、增减内容，另外还可以让学员提前预习准备。在本案中出现讲师不做讲义的情况是比较少见的。

二、培训开始前的检查

培训开始前一天，我们到了H市，针对A企业的情况进行了再次确认，同时，针对培训现场进行了现场考察，了解了讲师对培训场地的要求，检查了各类培训器材的运行状况。总体来说，该企业这方面准备还是比较充分的。由于培训时间为期两天，我们需提前预订返程车票，但由于临近国庆，车票早在几天前预订一空。幸好天无绝人之路，售票处还有仅存的几张到我们邻近城市的机票，该企业财大气粗，于是赶紧买下了机票。

在与专家的交流中，不幸的事情又发生了，由于专家近期忙于业务工作，结果课程还是没有来得及准备，他解释说，这些课程都是他耳熟能详的，现场发挥绝对没有问题。一听到这话，我的心凉了半截，暗地里后悔自己没跟讲师及时联络，这可如何是好？不行，绝对不能没有准备就去上课，这样对客户是极不负责任的。因此，我也顾不上讲师的疲劳，要求其把讲课提纲连夜拿出来，免得到时信马由缰、词不达意。在我的坚决要求下，讲师也不顾疲劳，连夜奋战，终于把一个粗略的提纲给拿了出来，这时已经是深夜了。

启示： 请大家记录一下： 《企业培训开始之前要做哪些准备工作？》

培训开始前需要准备的事情比较多，其中比较重要的是培训场所设施设备检查、培训前的事务准备以及与培训讲师的沟通等。

1. 培训场所检查：主要检查各类培训器材及室内设备运行等。培训器材要求运行完好，如投影仪是否与计算机匹配、话筒是否好用（最好同时准备无线麦克等）、接线板是否足够等。另外，室内设备也是检查的一个大项，如是否通风良好，室内运行设备有无噪音、跑冒滴漏等（曾经到过一家企业，培训时空调不停地漏水，影响了培训）。另外，还需要注意桌椅的摆放是否符合培训的要求，有些培训，如沟通、团队等，需要做许多游戏，因此，需要按照分开的方式来摆放。所有这些检查都需要在培训前进行，培训最好提前半小时左右到现场检查调整一下，否则，临到培训时再发现问题，就会手忙脚乱，给学员的感觉就是组织不专业。

2. 培训事务准备的检查：这是一个比较繁杂的工作，有很多内容，如住宿安排、讲师接送、饮食安排、培训讲义打印下发、培训表格的准备、培训通知、特殊道具准备等等。为了能够让培训前事务准备充分，企业最好列一个培训事务准备列表，列清楚该准备哪些事项、哪些人负责、在什么时间准备好等。

3. 讲师的准备：在培训开始前，需要与讲师再次沟通，把企业的要求、培训现状以及人员的情况再与讲师进行面对面的沟通，这样可以让讲师了解更深入。同时，倾听一下讲师的培训思路，看看其培训

内容是否与企业相匹配，有哪些需要加强的，哪些需要修正的，就要求其抓紧时间修改补充完善，这样才能保证培训效果更佳。

三、培训实施

培训一开始讲师讲得还可以，他能把人员普遍反映的问题进行提纲挈领式的讲解，学员们开始时听得比较认真，但随着培训的进行，学员们开始有些骚动不安，有些人开始窃窃私语，也有些人开始进进出出。

在培训中场休息时，与学员交流沟通，发现原来该企业经常做培训，学员对交互式、游戏式培训比较感兴趣。老师虽讲得比较专业，但培训缺乏互动性，讲课语调又比较平淡，缺乏抑扬顿挫、充满激情的风格，学员们听着听着就开始走神。于是我们赶紧把学员的意见回馈给讲师，要求他变换一下讲课的风格，包括改变语音语调、增加案例，让培训活泼生动。讲师接受了我们的要求，但他临时调整风格明显感到比较做作，学员经过短时间的兴奋之后，又陷入了懒洋洋的状态，培训负责人Y经理明显露出了不悦的神态。

上午培训一结束，我与Y经理经过紧急磋商，感觉到讲师再临时改变风格也强不到哪里去，经请示领导，Y经理决定压缩培训时间，由原来的两天压缩到一天半，与讲师协调，希望他再改变一下讲课风格。同时，我们也再次向学员强调了培训纪律，不允许培训时间进进出出、喧哗吵闹等。

启示：《培训过程中要注意哪些细节》

培训过程中有许多值得注意的细节，做不好很可能影响整个培训的进行。

1. 组织者角色认知：许多培训组织者常常有这样一种想法，把课程确定好了，老师请来了，就松了一口气，剩下的事情就万事大吉了，有一些培训组织人员把老师介绍完之后就离开做自己的事情去了，任由老师去发挥，这样的想法和做法都蕴藏着很大的风险。

在培训过程中，培训组织者起着相当重要的作用，他不仅是现场的组织者、参与者，也是讲师的协调者、学员信息的回馈者，保证整个培训顺利地进行下去。他需要调度整个培训现场的秩序，让培训从容有序。需要协调配合讲师，把学员气氛充分调动起来，需要帮助讲师处理各类难题甚至是尴尬问题。需要把学员的意见、要求回馈给讲师，做到上下沟通。如果培训组织者把讲师和学员晾在一边，一旦讲师或学员出了问题，恐怕就很难收场。

在这里，Y经理的处置是非常恰当的。因为培训一旦开始，能够圆满地进行下去是最主要的。针对本次出现的情况，可能的后果就是学员都纷纷离去，培训就会趋于失败。因此，Y经理及时缩短讲师培训时间，变换培训形式，是克服讲师效果不好的一个好方法。

2. 培训现场的纪律也是影响培训效果的一个重要因素。培训学员进进出出，培训现场窃窃私语，睡觉、打呵欠等等，都会影响培训学员乃至培训讲师的情绪。因此，培训组织者需要及时宣布纪律，严格考勤，不能让培训现场乱成一团。

四、培训继续

我们对培训调整及对讲师的劝告发生了作用，等到下午培训的时候，讲师开始大幅调整培训方式，有意识地让学员来提问，他做解答；同时，他也要求学员们把自己身边的故事、困惑的事情讲出来，他做现场解答。大家你一言我一语，纷纷讨论起来，讲师也时不时地进行点评，培训气氛达到了一个高潮，这时 Y 经理脸上也露出了难得的笑容。

大概是讲师感觉到这种讨论互动的形式挺好，因此就一直采用这种形式，学员们越讨论越热烈，慢慢地培训讨论开始偏离主题，而讲师也信马由缰。这种情况引起了 Y 经理的警觉。

培训中场休息，Y 经理赶紧与讲师沟通，让其把握培训的主题，讨论要始终围绕着企业关注的重点进行。同时，培训的花样可以再多一些，游戏、讲解等等都可以穿插进行。

讲师又开始了讲解，偶尔再穿插一些讨论等。这时，随着太阳慢慢地挪到了西方，照射到学员们的脸上，让人昏昏欲睡（原来窗户没装窗帘），不少学员开始打哈欠。培训慢慢地又陷入了沉寂状态，直到培训结束。

启示：《培训过程中组织者要做那些工作？》

1. 与讲师沟通讲课风格非常重要

从案例中看来，讲师培训技巧明显不足，再加上组织者的不断提示，让他乱了阵脚，不知如何培训了，同时，他也不太了解成人培训心理，没有有效把握成人心理进行调整。

成人学习心理与学生明显不同，它主要体现在：要求内容实战，最好与工作贴近，拿来就用；要求形式活泼，最好能让人员参与其中；要隔一段时间适当的变化培训形式，学员很容易对一种培训形式厌倦。从实践经验来看，习惯于课堂授课的讲师以及缺乏培训经验的实践型讲师往往容易忽视这些因素，缺乏培训技巧，导致本来很好的培训内容不能发挥出应有的作用。讲师一定要针对具体学员的接受形式，采取合适的讲课形式。

2. 培训组织者的控场能力相当重要

组织者要根据课程的情况变化，要求讲师及时调整讲课策略及形式，让学员满意。同时，组织者要把握整个培训的方向，不让培训走偏，要让整个培训始终围绕着核心主题展开。

调动气氛的培训形式很多，如可以协助讲师采取游戏的方式，放 VCD、影视教材等方式，把整个培训气氛搞活，必要的话，还可以采取人员协助的方式，针对讲师容易冷场的情况，事先安排几个托儿在下面，每当讲师提问题或做活动，这些人可以积极回答，由此带动其他人把整个活动做得热烈些。

3. 培训现场的设施准备也对培训效果产生影响

如本次培训现场没安装窗帘，导致学员昏昏欲睡，影响了培训效果。此外，常见的还有设备设施影响培训效果，如培训时麦克风有问题、油性笔常常在白板上擦不去等等。

五、本次培训总结

最后半天的培训鉴于讲师的培训风格一时难以改变，我们建议讲师集中精力讲重点，要把学员工作中遇到的重点问题、学员所关注的问题、常犯的错误进行集中解答，最后在即将结束的时候，让其把这一天半的培训进行集中总结，这样培训总算在磕磕绊绊中结束了。

启示：作为讲师来说，学员就是他的客户，他要站在客户的立场，为学员考虑，让学员接受自己的服务。否则，把自己当成一个高高在上的讲师，不做好准备，不注重人员的接受形式，那么陷入尴尬状态的只能是讲师自己。

A 企业这次培训是失败的，可是我们去可以从这里学习到很多知识。比如《企业培训准备阶段要注意的事项》《企业培训开始之前的准备工作有哪些？》《培训过程中要注意哪些细节》《培训过程中组织者要做那些工作？》

还有一个问题我们的案例中也说到了就是希望大家注意<非暴力抵抗>（互动无人响应）

第五节 如何提高培训的效果

一、现代企业培训的误区

1、培训万能论

有的讲师承诺经过培训让员工忠诚度可以大幅提升，事实上是做不到的，一个人之所以对另一个人或企业忠诚，一定是两个原因：1、他需要这个单位，需要钱，需要生活，他才会提忠诚，如果没有得到他想要的工资与收入，他可能会对你忠诚吗？2、你一定是强大的，对他来说是强大的，如果你的企业亏损好几年，你大谈忠诚，是没有意义的，所以，忠诚度是没有办法让员工喊出来，就是说出来，谁也不能保证那是假的。

2、全员培训论

有一个企业举办了一次领导力培训，公司全体放假二天，全员听课，最后保安、司机、清洁工都不在工作了，都跑到宾馆里去学习了，结果大量的电话没有人接听，失去了重要客户不说，还招来了银行人员，以为企业是不是失踪了，贷款如何办。

3、全能培训论

有的企业什么课程都培训，有的老板不经过分析，什么课程都学。（WTO）

4、现场效果论（培训课堂热血沸腾、培训课后啥也博士）

5、高端培训

有的企业现在学习：哈佛理论、木桶理论、以人为本等等，却忘记了自己发展的现实。

6、消防培训论

什么叫消防培训论呢，就是平常不会轻易培训，当一件问题出现后，老板就会说：让那几个出事的人出去学习学习去，培训变成了一种反省的手法，这样不但打击了别人的自尊，还是事后管理中的最低等的做法，培训应着眼于长远，应有一个长远的安排与科学的体系，这样，培训

的威力才能出来。

7、 高价请名师，内容差距大

很多企业请老师培训，基本上请的是名师，价位很高，我们称得上名师的讲师都会有几个特点：

- 1、 时间安排满，不会在你的企业作长时间停留，当然也不可能调查后定内容。
- 2、 讲课内容改动不大，一般会以自己的想法去讲。
- 3、 有些老师，课程中实际运用的东西少，花样的东西多，一天听下来，除了笑话外还是笑话。

请名师应当鼓励，但要和企业的实际情况（费用、规模等）结合起来，不要让想得到的没有得到，却得到了其它的感悟，当然不一定是错，只是看你企业的情况了。

8、 课前沟通少，无用知识多

9、 老板指手划脚，代替老师观点

我在一家大型饲料企业做团队建设的培训，老板也参与了那次培训，他就坐在我的旁边，一下子做了二天，不时地在旁边批评，每次下课休息，他都占用大量时间进行批讲，让学员休息的时间都一点不留下，很多老板喜欢讲话，把自己的观点强行凌驾给自己的别人，总想有一天把企业的人才变成奴才。建议：培训时，老板要学会无为而治。

二、如何提高培训效果

1、 合理制订培训方案

一个合理的培训方案应包括哪些内容呢？

培训目的、培训时间、培训主题、培训内容、参加人员、培训地点、培训参与部门、培训老师及介绍、课程背景、培训准备物品、培训费用、培训效果、培训突发事件处理办法、合作单位、培训失败措施、培训合同样本、培训联系方式、培训经办人、培训组织部门、考试时间、结业证书样本等内容，所以，一个科学的培训方案绝不是一两张纸，而是一个系统的详细的项目书。

2、选择培训师有绝招

一名优秀的培训师，是不能用学历，留学经验、职称、阅历去评价，我们可以从三个方面进行选择：

1、 问专业型的问题：在选择培训师时，事先找出本专业的专来的难点问题几个，可以通过电话或面谈或邮件的形式进行询问或请教，这样就能看出老师的不平了。

2、 收集数据，包括老师发表的文章及光盘，通过阅读老师的数据选择老师。

3、 试听课程，一般一个优秀的老师课程很多，那么我们就挤出时间去试听一个小时，老师的实力基本出来。

3、培训前的训前教育

训前教育非常重要，一般来说，经过训前教育要比没有训前教育的效果要提高 10%以上，训前教育内容主要有如下内容：

培训纪律、培训内容介绍、培训老师介绍、培训态度、培训考核、培训参与方法、培训考试等内容，让学员对培训要有基本的了解，重要对学员的积极性进行鼓励，千万不要死命令的方式要别人参加。试想一下一个带着情绪上课的学员身上会发生什么

4、 把目标与需求详细与培训师沟通

有的企业在与讲课沟通时，其它沟通做得都很好，却只有培训目标没有告诉讲师，更有企业目标是不敢告诉讲师的，这样老师只能根据自己的感觉去讲。

5、 时间、地点、环境细节过硬

企业培训的时间、地点及各种细节是非常严肃的事情，是企业文化的一部分，如果变来变去，会影响员工的工作安排，并建立了不信任感。

6、授课后立即进行评估

授课后立即评估具有很多好处：

- 1、 对组织方的成绩进行考核
- 2、 对学员的感受进行评估
- 3、 对讲师的授课质量进行评估
- 4、 对环境进行评估
- 5、 对实用性进行评估

评估的内容应具备如下内容：讲师内容、讲师授课风格、教材、时间安排、服务、课题实用性等，不要有学员的感言及想要再次学习的课题及推荐其他人员上课名单等。

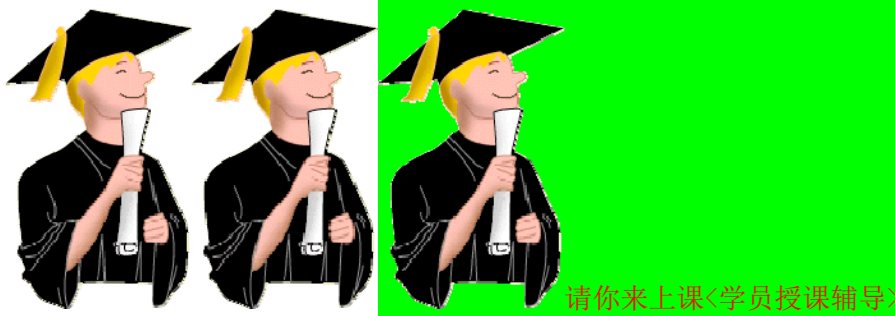
课程评估也是考核人力资源部的重要依据。

7、 培训后需要考试

有些学员学习时注意力不集中，不代表他不需要这项技能或知识，可能是他认识不到而已，为了提高培训效果，我们可以通过考试，迫使学员投入学习的一种方法，比如考试不合格，扣除相关的奖金等进行处理，使学员被动式接受。

如何成为优秀的企业培训师
如何讲述一堂生动的课程

参与互动授课



- 1、我们为 5 位中国人民大学的研究生学员准备了授课讲义,请学员自己组建课前小组,讨论如何去讲授这样一堂课程?
- 2、请小组讨论后派一名主讲为全班同学讲授你们的课程。

学员准备 20 分钟
演讲 1 个小时完成

设计讲课提纲
主题思想明确化
联想自己的经历（把讲稿变成自己的）

培训要具备的基本素质：

- 1、自信（勤照镜子）
- 2、走路速度比平常人快
- 3、仪容仪表
- 4、高情商（善于倾听、学会微笑、学会赞美）
- 5、培训师要具备语言大师的语言能力(播音员与主持人的区别)

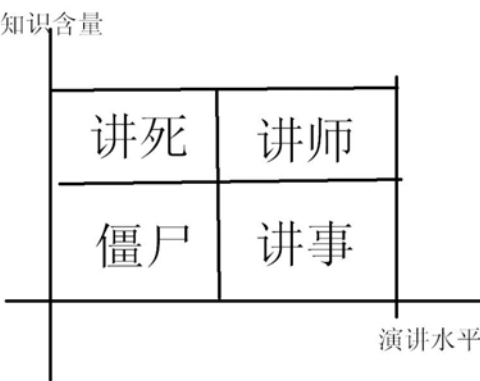
学员讲稿请看<学员演讲训练参考讲义>文件夹的内容



三、企业培训讲师分类:



1. 按知识含量与演讲技巧来划分（分四类）



（1）讲事 如果培训讲师的演讲水平很高但所传授的课程知识含量过低，我们也只能话说他是“讲事”级的讲师，该类讲师授课热情洋溢，尤其是的互动与沟通技巧运用自如，可以充分引领学员，讲授感人的故事可以让学员痛哭反思，也可以讲授开心成功的例子，让学员会心大笑。这类讲师表演功底一流，但是知识含量超低，激动不已的学员们走出课程立刻就会想不起来，今天到底学了什么。



（2）僵尸 如果培训讲师的知识含量与演讲水平都不高，他的授课能起到催眠的效果。这类讲师不是授课的时候照稿猛念就是播放他自己都没吃透的教学光盘，这是僵尸级的讲师。



（3）讲死 如果培训讲师的知识含量高但是没有半点演讲技巧，再好的知识也引发不了学员的学习兴趣，好知识被讲死是非常可惜的事情。这里本人向大家推荐一位讲师，它就是宋新宇博士，说实话他没有演讲水平，但是它的课程可以让你的企业赢利。本人曾经和其他教授们闲聊的时候说，如果宋新宇的课程重新编排授课顺序，由我来演讲，宋博士的光盘一定大卖。



（4）讲师 如果培训讲师的知识含量与授课演讲技巧都比较高，那就已经成为优秀的企业培训师了。

今天的企业员工需要接纳新的知识、需要消化比较高层次的课程，这都需要讲师们将复杂的知识简

单化，将枯燥的文字图表化，将成功与失败的案例传奇化————



2、按授课风格分析划分，培训讲师有七种典型的授课风格。

（1）情绪激烈型：

讲师对声音、语调、语速的控制很擅长，这类讲师主要来自台湾

（2）轻松幽默型：

授课内容天南海北，上到国际政治，下到生活琐事，讲师都能够运用各种风趣的案例来将管理知识生活化。多年深厚的生活阅历是此类讲师共同的特点。不管是管理层的培训，还是基层员工的培训，都能够接受这样风格的课程。

（3）思路启发型：

强调培训课程知识体系的完整性、逻辑性，侧重管理方法的灌输，当然会辅助以大量的案例；案例运用的有效性取决于讲师的实践经验；讲师在课程中跟学员的思想直接沟通，通过让学员引起共鸣而建立主动、持久的学习、吸收意识；正因为处于主动学习状态，学员往往能够在日后的工作中有效的利用起所学到的管理知识。此类讲师往往在国内外著名商学院经过系统专业的训练，能够为受训企业提供有效的管理知识；越是接受培训多的企业，越喜欢此类培训讲师。

（4）讲台表演型：

这类讲师博古通今，授课风格大气磅礴引人入胜，典型的代表就是人民大学金正昆教授的评书风格，以及借助古典名著成名的管理相声、管理评书类的授课风格。身边小事也能让学员兴致勃勃的听下去。

（5）逻辑推理型：

这类讲师不会讲课，他们是心理学家。企业教练类的讲师都属于逻辑推理型的讲师，他不给你方法和技巧，讲师通过逻辑推理引导学员自己去找寻问题的答案。

（6）儒雅文静型：

一杯茶水、一只粉笔就可以讲一堂课。西装革履、文静儒雅。一派学者风范，却口吐莲花，时而雷霆万钧，时而吟词念对，时而引经据典、时而大胆表述。

（7）综合实力型：

无招胜有招，这类讲师没有自己固有的招牌式的授课风格，但完全可以融会贯通于各家之长。



四、企业讲师实际培训授课的技巧



（一）、企业培训如何开场？

新人演讲的一个共同特点就是新奇和紧张。就我个人而言，我做培训师工作这么多年了，我每一次演讲之前我都会紧张，这说明我很重视我做的每一次培训，我尊重我的学员，是强烈的责任感让我紧张。

甚至有的时候也会在讲课前 5 分钟不断的去卫生间，后来我发现，只有科学的缓解授课前的压力，才是最行之有效的。受成功在线的邀请，做全国视屏会议，我可以说是从如履薄冰到如释重负，做 10 年教师但是却是第一次做视频会议，到开场的头 10 分钟我还是不断的整理自己的衣服。



1、演讲之前如何作准备工作？

（1）、审视外表：

找一个镜子，从头到脚仔细的检查一遍。

（2）、讲课之前要准备好水

其实，老师在讲课期间不断的喝水是不科学的，他会刺激喉咙。你可以在讲课之前，与讲课之后把水喝足. 但是为了避免万一在讲课期间口渴，还是要准备一杯水的. 有的老师买红茶买奶我就直接告诉他，在讲课的时候这是不能喝的，越喝越渴，越渴越喝，时间长了嗓子就完了

（3）、讲课之前不要坐在那里等待。（正确的站立姿态可以提高自信）

（4）、讲稿在授课之前要准备好，最好是再温习一遍。

（5）、带好演讲稿上台。



（二）、培训演讲开场的几种常用方式？



1、「慢」步就班法

（1）. 出场后，面带微笑，缓步走向讲台。

（2）. 不发一语，泰然自若地放置讲稿或将必用品摆定位。

（3）. 确认第一句或开场大纲后，缓缓将头抬起，并面带自信及坚定的笑容，四目环顾会场听众。

（4）. 稳健有力地说出第一句话。第一句话说出口就要立即吸引全场注意。

2、自我介绍开场，自我介绍开场是一般的培训师常用的方法。往往也是效果最好的。

我们先一起来做一个实验，请大家回答六个问题，这六个问题就是你开场的说词

问题一：你是谁（最少要有 10 种解释方法）

问题二：为什么要听你的课

问题三：你到底要讲什么

问题四：你讲的课程对学员有什么帮助（培训师要具备造神与造魂的功能）

问题五：有什么可以证明你讲得真好（你的资历）

问题六：你对大家提出什么样的希望（比如：要关掉手机，面带微笑，互连互动）

请根据这六个问题我们设计一下自己的开场白，现在就写出来，然后走上讲台大声的说出来。第一次可以念。

3、第三种开场方式讲故事开场。

讲故事开场可以将自己的也可以讲别人的。要注意语气语调的运用。

4、热情感染开场。

我们一起来玩一个小游戏

《大雨、小雨和中雨》：

我说小雨你们就一起打手指，要响一点，我说下中雨就拍大腿，我说下大雨就一起拍手，我要是说，下狂风暴雨大家就一起双手伸过头顶使劲的拍手，很有意思的。

讲故事现在开始了：今天阳光明媚，你心情愉快要出门转转，刚出门五分钟天上就下起了淅淅沥沥的小雨（一起打手指，不要停），你想小雨无所谓于是你接着走，天呀雨居然越下越大，下起的中雨（一起拍大腿）越下越大开始下大雨了（拍手）。———

当然，你也可以用热情打招呼的方式开场也可以，简单有效。

5、第五种开场白的方式：提问开场

我想先问大家几个问题：请渴望成功，希望事业进步的朋友，举手我看看，希望发财的人请举手我看看，哦 有的朋友没有举手，难道你不希望自己成功吗？告诉你，今天我要强迫你成功，因为帮助大家事业进步，是我的工作，今天我们要讲的课题就是《提升 10 倍业绩的销售技巧》

6、案例分析开场：



（三）、企业培训如何控场：

我们以 45 分钟的课程为例。我告诉大家

开头的 5 分钟是最难掌握的，大家的注意力难以集中。

第 6——15 分钟，听众才会慢慢的步入状态，开始配合讲师做眼神的交流了。

第 16——20 分钟成年听众开始疲劳，注意力分散，这个时候 你要及时的抖包袱，做游戏或抛笑话

第 21——40 分钟的时候，注意力再次集中。你可以将一些重点的或者是文字记录类的知识

最后的 5 分钟，也是最关键的时候。人们的注意力又下降了，这个时候也是最看你教学功力的时候了，如何收场和如何开场一样的关键。

（四） 特殊学员引导：



三种好学生：

点头的马：不断点头，但参与度不够。

害羞的羊：很认真，但怕羞，不肯参与。

淘皮的猴子：全场焦点，活泼，抢着发言，但不太守规则。

这类学员，老师要重点培养，增强互动。



三种中等学生：

呱呱叫的青蛙：不分场合，乱发言。

高傲的长颈鹿：看不起人，不愿参与。

沉默的河马：冷漠，不参与。

这类学员，老师要眼神沟通，显示出我真的很重视你

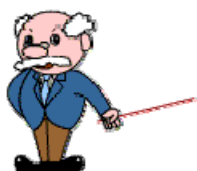


三种危险学生：

惹不得的刺猬：千万别惹他，否则会报复。

乱咬的疯狗：惹不惹他，他都会搞事。

狡猾的狐狸：借提问给你圈套，以让你出丑为乐。



你是内向型还是外向型企业培训师？

在测验时，要求受试者根据自己的实际情况，认真回答每一个问题。如果实际情况与问题相符，就在题后记下是；如果不符就记下否；如果不能确定“是”或“否”，就记下不知道。

▶ 测试问卷：

- 1能花工夫做较为麻烦的事吗？
- 2经常留心注意细微小事吗？
- 3能立刻下决心吗？
- 4遇事经常认为：与其反复思考还不如赶快行动吗？
- 5经常下了决心以后再加以改变吗？
- 6经常在遭到失败以后就不再尝试了吗？
- 7常常感到心情忧郁吗？
- 8不爱多说话吗？
- 9经常将感情流于言表吗？
- 10埋头于工作吗？
- 11喜欢空想和幻想吗？
- 12过于爱清洁吗？
- 13丢三落四吗？
- 14别人都不大愿意和你交往吗？
- 15固执吗？
- 16容易受人煽动吗？
- 17爱开玩笑吗？
- 18喜欢独自一人吗？
- 19充分地信任别人吗？
- 20交朋友感到困难吗？
- 21在别人面前总能镇静地说话吗？
- 22对于与自己意见不同的人也能愉快地交往吗？
- 23经常毫不心痛地将自己的东西送给别人吗？

24经常热心助人吗？



记分方法：

记分时，回答是就记1分；不知道记0.5分。将分数相加，除以25，乘以100，即为受试者的向性商数。

在实际生活中，纯粹的内向型的人或外向型的人是没有的，绝大多数的人是兼有外向性和内向性的中间型性格。一般来说，向性商数以60为中心，受试者得分在60分以上，可以认为外向性格占优势；得分在60以下，可以认为内向性格占优势。



相关连结：

- 1、内向型培训师的授课基本功比较扎实，课堂上活力四射、个人风采突出，而课堂下则不善于与学员继续交流。
- 2、外向型培训师的授课基本功不够扎实，课堂上妙语连珠、互动能力强，课堂下善于与学员继续交流。



（五）、培训有力的收尾：

培训师演讲的结束也很重要，最好能做到苏东坡所说的“言有尽而意无穷”。

6种常见的结束方式：

- 1、“让我们来做一下总结”、“在结束前，让我们来做一下总结”
- 2、“这次培训的要点有三……”
- 3、告诉听众将来的计划——在以后的课程中我们还会讲到什么什么等等
- 4、呼吁行动，成功始于行动，学了新知识要加强在实践中的运用，祝大家事业进步
- 5、出乎意料的结束
- 6、其他



五、培训师口才强化训练

我们来试试看

请用不同的音调和抑扬顿挫说“噢”，表示下列的意思：

1. 现在我懂了。
2. 我不能等了。
3. 我很失望。
4. 你想让我相信这个吗？
5. 太棒了！
6. 这很精明，但不够光明正大。
7. 小心！
8. 真疼啊！
9. 真讨厌！
10. 可怜的小东西。



一、好口才必备的六项素质与提升方法：



1、声音洪亮——好口才的第一项素质：响度

要想别人赞美你的言谈，首先就要别人能够听得到你说的是什么，成功的企业培训师更要求不拿话筒都能让最后一排的听众都能够清楚的听见他在说什么。

大声的喊叫是现在通用的训练方法，方法如下：

(1)．你可以带着耳机，放着你喜欢听的音乐，然后跟别人说话，或者自己进行朗读，此时你的声音至少是平时的 1.5 倍以上，长时间以后，你就会发现你的声音的响度在不知不觉间提高了。

(2)．迪士高舞厅、热舞酒吧等嘈杂的地方也是训练的场所，你大可以带着你的好友到这里聊天，由于你的声音必须抗过附近极强的干扰才能被好友所接受，长久坚持下来，你的发声肌肉也会得到很好的训练。既培养了的自己永葆青春的活力又锻炼了口才因量的控制，一举两得。



2、字正腔圆——好口才的第二项素质：清晰

如果你的声音很宏亮，可是说话时像唱周杰伦的歌一样含混不清，那么要想别人为你的言语喝彩也是几乎不可能的。我们说话不说要像播音员一样字字咬准，但是也必须每个音节都清晰可辨。说话不清晰通常有两种情况：一种是说话太快，一种是说话连字。

形成发音不清晰的原因一般情况下是因为：一是不自信；二是过于自信。

要想改掉这种坏毛病，首先就要换一个角度来看问题，这里建议采用角色互换法：

(1) . 买一个录音机，每天把自己说的话有意识地录下来，然后自己放给自己听，下次你再说话的时候，就能刻意地留意自己含混不清的地方，有意识的加以纠正。这是我们学习外语常用的办法，用在普通话上同样适用。

(2) . 如果以上办法不大适用，或者你中毒已经很深，那么可以考虑一下用牙咬住一根牙签，然后翻开电话本与所有的朋友通一次电话的方式来训练自己，坚持每天都口咬牙签与朋友通电话，既可以增进朋友之前的联谊又可以潜移默化的训练口才是不是很好的方法呢。这个训练方法源自于古希腊一位含石苦练演讲的口吃演说家。



3、言语得体——好口才的第三项素质：说得好不如说的巧

有一位大学教授社会知名度高得惊人，他的惊人之处不在于他的学术研究而是他的大胆言辞，无论是面对刚刚走进象牙塔的大一学生，还是做客电视台主持节目都离不开“性”这个话题。本人曾听过他主持的一次节目，他说《清明上河图》的主要画面是母牛叫春的部分，佩服他的想象力的同时也佩服邀请他主持节目的电视台。言语不得体，不分情况和场合的大胆言词只会换来嘲笑的掌声。

说话真正的技巧并不在于把话说好，而在于把话说对，引用中国的一句俗语就是要“上什么山唱什么歌”。



4、风趣幽默——好口才的第四项素质：语言的“万有引力”

有一种话大家都爱听，那就是笑话。讲故事和说笑话是培训师的基本功



5、有智慧——好口才的第五项素质：听众佩服你的智慧

说话的最高境界就是充满着智慧，如果你能在交谈时抓准时机来几句“道可道，非常道”，“舍得、舍得、不舍怎得”，：



6、博学多才——好口才的第六项素质：别人崇拜你的理由

优秀的培训师在讲授 2 个小时的课程时，事先要准备 4 个到 10 小时的教案。充足的知识储备，有深度、有层次的教育体系，至少要超越你的学员所掌握的知识层面，你才有资格去讲授这门课程。



二、培训师口才训练的第四步训练法：

口才训练循序渐进，下面的这套训练方法比较完整，同学们可以按步骤依次学习。



口才训练第一步：心理训练（有四个环节）

1、心理训练第一步：站立不语练习（练心）。

培训师不同于大学教授，你的授课对象不固定而且可能每次面对的学员是几个人到几千人不等。日常生活中，我们总有一些空闲时间，比如在公车站等车、在飞机场候机大厅等等，这些场所都是我们练习演讲的好场所。

路人很多，我们可以想象成为自己的学员。面对路人在心里默默复述自己的讲稿，或者激情澎湃的模仿他人的精彩授课片段。

请记住：不要发出声音否则会被误解成为精神病人，但要注意面部表情的配合练习。

2、心理训练第二步：随便说话练习（练口）。

3、心理训练第三步——命题演讲练习（表达练习）

4、心理训练第四步---即兴演讲练习（全面练习）。



口才训练第二步：态势语言练习



口才训练第三步：快语技巧练习

绕口令和快速朗读法效果都是很不错的。以快速朗读法为例：

真心话大冒险口才游戏

准备 2 张报纸 请 4 个学员分成 2 组对抗赛

比如：红凤凰 黄凤凰

第一位同学说红凤凰 第二位同学说 红凤凰 黄凤凰 第三位同学要说 红凤凰 黄凤凰 红凤凰 第四位同学说红凤凰 黄凤凰 红凤凰 黄凤凰 接着第一位同学要说红凤凰 黄凤凰 红凤凰 黄凤凰红凤凰 依此类推，说错的一组脚底下的报纸要对这一半 谁先被对折成 不能站立两个人为止。

游戏开始：

1\红凤凰 黄凤凰

2\扁担长 板凳宽

3\黑化肥 灰化肥

4\红凤凰 粉凤凰

5\化肥发黑会挥发 挥发化肥会发黑

名动一方：黑化肥发灰会挥发；灰化肥挥发会发黑



口才训练第四步：语音语调练习

请按本章节训练内容朗读下面的文字

他是一个鞋匠的儿子，7 岁开始工作养家，9 岁母亲去世，23 岁失业，24 岁借钱经商再破产，（16 年后还清债务），26 岁订婚后，未婚妻死亡，29 岁争取成为州议员发言人失败，34 岁参加国会大选落选，

39 岁寻求国会议员连任失败，40 岁想担任州土地局长被拒绝，45 岁竞选美国参议员落选，47 岁争取副总统提名得票不到 100 张，49 岁再度竞选美国参议员落选，51 岁终于当选美国总统。他就是美国历史上最伟大的总统之一，林肯。人们常祈望成功，仰视伟人，可千万不要忘记事情的另外一方面。

第六节 外资企业如何培训员工

外资企业员工培训形散神不散 重在参与

一、松下模拟招聘会（培训市场主管的新方法——再一次求职）

松下公司招聘专场现场实录（复试阶段——模拟招聘市场主管）

一进大厅就可以看到醒目的条幅：“松下招聘专场” 经过简单的时间安排介绍，招聘会正式开始了。主考官经过一小时的单独面谈后，大家都聚集在大会议内。正式的现场模拟活动启动。

第一回合：简介

坐在会议室里大概有 20 个应聘者，他们正在进行着自我介绍，每个人以最简短的语言介绍自己，结束以后，主考官提出一个问题：“介绍完后，谁能记住其中三个人的名字？”这个时候，就两个人举手，然后把三个人的名字报了出来。“谁能记住两个？”此时又有三个人举手。“谁能记住其中五个？”没有人再把手举起来。这一回合结束了。

但是本人却深深地被主考官吸引住了。这似乎不像是老调重弹的面试方式，其中充满了种种的杀机，关键要看应聘者是否有这样的素质。也许自我介绍是很多场合下使用的一种方式，但是又有多少人能记住刚才那个人说了什么，只是一心想着自己如何介绍自己更出色和吸引人。却不想，主考官要的就是这些反应。

第二回合：组织团队

当本人还在感叹不已时，下个环节又开始了。这个回合是要看大家的分工合作能力。

这个时候，大家被分为两组，在规定时间内，每个组要为自己的团队起一个名字，选一个队长，为自己谱一曲队歌，还要定出自己队伍的口号。看似简单的工作，却要甄别每个组合作的能力。这种游戏似乎让每个在场的人又回到了童年时代。第一小组有两个女生，第二组是清一色男生。

第一组按照分工，开始了行动，先是选出自己的团队的领导，然后讨论团队的名字，完全忘记了自己这个团队的人是来跟自己竞争职位的，而是融在了一起。一切定论后，开始探讨自己的队歌和口号。为了能够让自己的队歌和口号更动人，这个组的队长先让一个人负责开始思考，口号大家一起来商谈。一切定局后，他们还扯开了嗓子练习自己的队歌。在旁边观看的记者也被这种气氛感染了。这种众心一致的场景非常动人，况且是在招聘现场，而那些常规的面谈、考试程序都被抛到了九霄云外。在这里，他们好像就是同事，在做自己团队应该做的事情。

但是男性组似乎就有些令人诧异，他们两个一组，三个一伙的在探讨着各自的话题，也许他们讨论的是同样的话题，但是大家不是共同讨论，而是分散。记者惟一的感受：他们在面试，但是忘记了主考官要考的是什麼，而恰恰是面试的东西：分工协作。直到主考官提醒他们为止。

正当第一组的人忘我地进行自己的队歌排练时，主考官拿出一张残缺的纸，问大家：“你们有谁

注意到我的这张纸缺了一角？”

“我注意到了。”有几个人回答。

“我知道，因为你在面试我的时候把纸撕掉一角的。”其中一个男士说。

“那你们有没有注意在你们面试坐的椅子的腿边有个纸团，直到面试结束，都没有人把它拣起来。”

鸦雀无声。 “好了，你们继续吧。”

整个会场被一组的歌声给渲染了，第二组的人也开始亮开了自己的嗓门。会场的气氛欢快愉悦，谁也不会想到这是在招聘，外面的人会以为这是在开文艺座谈会。

第三个回合：建立团队（如何组建市场部的模拟考试）

考完设计团队歌曲之后，接下来，主考官希望大家现场模拟如何组建自己的市场部。根据市场的需求，制定出所需要的职位，和职位功能，及适合这个职位的人所具有的素质。

看到他们的题目，本人想起自己在企业时所做的这个训练，即使工作了那么久，也很少有人知道自己所在职位的功能和所具有的素质。但是对企业来说，每个职位都要起到一颗螺丝钉的作用，否则就是资源浪费。所以，这些工作在招聘的时候就需要人力资源部经理要做好，其实也是对他们的一种考验。

第四回合：市场推广

一套具体的市场推广方案，能体现一个市场人员应该具备的最基本的素质。也许今天的方案并不是很优秀，但是可以看出这个人的市场基本功。对他们来说，是最重要的一个环节。在他们策划方案的时候，他们两个组谁都没有去注意对方的动态，更别说主考官的行为了。主考官在题板上写了一行字：游戏规则——制订者、执行者。而且把这行字圈了起来。但是这行字在那里默默地被挂了半个小时，都无人问津，更别说看它一眼。主考官实在看不下去了，就问了他们一个问题：“你们当中有谁做过公关？”这个时候就有人零星地站起来说“我做过”。在公关当中，有没有人做过政府公关？”“政府公关是要做的。”但是似乎底气不足。然后又开始了谋划。主考官无奈的摇了摇头，自言自语地说了一声：“我尽力了。”观察细节，不只是某个行业的从业人员应该具有的素质，而是在我们的生活中时刻要使用的。更何况是在应聘。难道这样的轻松的环境使他们放松了警惕？在这个游戏开始时，规则是由主考官制定了，可是却没有人理会主考官想要的是什么，他的规则是什么。做方案时依然，如果不知道这个市场的规则是什么，即使再漂亮的方案，如果不符合游戏的规则，照样行不通。

主考官的意旨不完全在漂亮的方案上，重要的是这个方案的思路和可执行的程度。

不管怎么样，直到上午的活动结束，都没有人去注意到竞争对手在做什么？也没有人关心松下这个外来企业在进入中国市场时所面临的政府公关。

二、笔记分析让你明明白白认识身边的同事

我告诉你笔记分析的技巧，我们可以互相交换点评同学。

以色列一名叫利维森的企业主笃信笔迹分析，每个到他金属厂求职的人都要接受笔迹测验。有一次，他聘请了一个私人司机，但却不敢使唤，因为他信任的笔迹分析专家正在放假。待笔迹分析专家回来后，利维森立即把司机的笔迹交给他看。分析的结果是，此人必须马上解雇，因为他办事的性格趋向鲁莽。一星期后，这个被解雇的司机果然在一宗交通事故中身亡。

笔迹分析的基本内容主要包括以下七个方面：

1. 从整体感觉整洁情况分析：

书面干净整洁者，书写者举止高雅，穿着较讲究，性喜干净整齐，较注重自己的仪表和形象，并多

有较强的自尊心和荣誉感。

如书面有多处涂抹现象，说明书写者可能有着穿着随便，不修边幅，不拘小节等性格特征。

2. 从字体大小情况分析：

字体大，不受网格线的限制，说明书写者性格趋于外向，待人热情，兴趣广泛、思维开阔，做事有大刀阔斧之风，但多有不拘小节，缺乏耐心，不够精益求精等不足。

字体小，性格偏于内向，有良好的专注力和自控力，做事耐心、谨慎，看问题比较透彻，但心胸不够开阔，遇事想不开。

字体大小不一，说明书写者随机应变能力较强，处事灵活，但缺乏自制力。

3. 从字体结构情况来看：

结构严谨，书写者有较强的逻辑思维能力，性格诚实，思虑周全，办事认真谨慎，责任心强，但容易循规蹈矩。

结构松散，书写者发散思维能力较强，思维有广度。为人热情大方，心直口快，心胸宽阔，不斤斤计较，并能宽容他人的过失，但往往不拘小节。

4. 从笔压轻重情况来分析：

笔压重，书写者精力比较充沛，为人有主见，个性刚强，做事果断，有毅力，有开拓能力，但主观性强，固执。

笔压轻，书写者缺乏自信，意志薄弱，有依赖性，遇到困难容易退缩。

笔压轻重不一，书写者想象思维能力较强，但情绪不稳定，做事犹豫不决。

5. 从书写速度情况分析：

如全篇文字连笔较多，速度较快，说明书写者思维敏捷，动作迅速，效率较高，但有时性急，容易感情冲动。

如笔速较慢，说明书写者头脑反应不是很快，行动较慢，但性情和蔼，富于耐心，办事讲究准确性。

6. 从字行平直情况分析：

字行平直，书写者做事有主见，只要自己认定的事，一般不为他人所左右。

字行上倾，书写者积极向上，有进取精神。这种人常常雄心勃勃，有远大的抱负，并常能以较大的热情付诸实践。

如字行过分上倾，书写者除有上述特征之外，还往往非常固执。字行下倾，书写者看问题非常实际，有消极心理，遇到问题看阴暗面、消极面太多，容易悲观失望。

字行忽高忽低，情绪不稳定，常常随着生活中的高兴事或烦恼事或兴奋或悲伤，心理调控能力较弱。

7. 从通篇布局情况分析：

这要看左右留边空白大小及行与行之间排列是否整齐。左边空白大，书写者有把握事物全局的能力，能统筹安排，并为人和善、谦虚，能注意倾听他人意见，体察他人长处。

右边空白大，书写者凭直觉办事，不喜欢推理，性格比较固执，做事易走极端，遇到困难容易消极。左右不留空白，书写者有着很强的占有欲和控制欲，比较自私。行与行之间排列整齐，书写者有良好的教养，正直，不搞邪门歪道。头脑清晰，做事有条不紊，讲究计划性、系统性和程序性。有较强的自尊心、责任感和荣誉感。行与行之间排列不整齐，说明书写者头脑比较简单，条理性较差，做事马马虎虎，缺乏责任感。

以上七方面的内容是笔迹分析中最基本的组成部分，也是其中很小的一部分，如要全面的了解一个人，还需做更全面的分析。尽管如此，若能把握以上几方面的要领，用人单位对应聘人员的主要性格、能力特征也能有一个大概的了解。但值得注意的是，笔迹分析作为一项技术是一个综合考虑的结果，必须通过多方面的综合分析、高度概括，才能得出比较符合应聘人实际的鉴定。



三、外资企业培训经理与培训师的职位要求

1. 员工培训与发展主管（培训经理）

直接上司：人力资源经理

主要工作：制定实施员工培训与发展计划，实现公司人力资源培训目标以及员工职业生涯规划的实施工作。

岗位职责：（具体工作）

- （1）制定公司及各个部门的培训计划和培训大纲，经批准后实施；
- （2）编制、修订、完善员工培训手册，建立岗位职业发展方向，完善培训体系；
- （3）按照 ISO 质量管理体系的要求，做好培训记录、培训考核的管理工作；
- （4）拓展培训管道和培训资源，积累培训经验和资料，并指导在各部门的落实；
- （5）掌握需接受培训的人数和培训种类；
- （6）与外部培训机构保持良好关系，并从中选择高质量的培训机构为公司提供培训；
- （7）为内部培训师提供咨询和指导，提高培训质量及效果；
- （8）统一安排和办理培训实习人员的工作。

职位要求：

- ◆熟悉培训市场，能与培训供货商保持联系及合作关系；
- ◆熟悉内部培训及外部培训组织作业流程，对年度培训规划有一定经验；
- ◆对人力资源管理事务性的工作有娴熟的处理技巧，熟悉人事工作流程，尤其岗位培训流程；
- ◆熟练使用办公软件，熟悉人事管理软件。
- ◆具有敬业精神和拼搏精神，能够带领团队开展日常培训工作；
- ◆优秀的表达能力、沟通能力、规划能力，思维敏捷。
- ◆性格外向，有良好的职业道德和职业操守，擅于沟通与协调，良好的团队合作意识。

2. 培训师

直接上司：培训主管

主要工作：协助制定培训计划，开发培训课程，按计划实施培训，达到所拟订的培训目标。

岗位职责：（具体工作）

- （1）协助公司培训主管编制培训规划；
- （2）制定与实施专项培训计划；
- （3）开发培训课题，编制培训教材，编写培训教案；
- （4）跟踪外部培训市场变化，发掘并利用外部培训资源；
- （5）设计培训课程，开发新课程，讲授培训课程；
- （6）设计培训形式和方法；

(7) 设计培训评估体系并组织或协助评估培训效果。

职位要求:

- ◆熟练制定企业培训课程规划及培训教案;
- ◆能够熟练使用现代培训工具;
- ◆较强的企业分析能力和课程研发能力;
- ◆熟练使用办公软件和人事管理软件。
- ◆具有敬业精神、拼搏精神和团队合作精神;
- ◆优秀的口头和书面表达能力, 良好的沟通能力。

××公司员工培训结束后调查问卷

培训课程内容:

日期:

1你认为本次培训课程内容对你的工作是否有帮助?①很好②尚可③

2你觉得受益最大的课程是

3你对本次所聘教师的授课内容看法如何?①很好②尚可③差

4你认为本次培训的效果如何?①很好②尚可③差

5你认为所授课程内容是否充实?①很充实②尚可③空洞

6本次培训的优缺点是

①_____

②_____

③_____

7你认为今后应举办哪些培训课程?

①_____

②_____

③_____

8你认为承办单位应加强服务的项目有哪些?

①_____

②_____

③_____

9你认为本次培训课程中, 哪些需增加时数, 哪些则需减少时数?

①_____

②_____

③_____

10你对本次课程设计和安排所聘的教师、授课的内容和方法等方可另附纸填写)
面有何改善建议?(所填内容较多, 可以另附纸张)

四、 搜集美丽祝福《大型户外体验培训》

搜集美丽祝福《祝福家人健康长寿》不低于 30 个人的祝福

五、拓展训练 PK 企业教练

企业教练技术来自足球教练

拓展训练来自魔鬼训练或鼓气训练

企业教练：启迪学员思考能力的训练

启迪学员思维能力的训练

思考能力的训练：《MBA 经典游戏——沙漠奇案》

今年夏天发生了一件异常奇怪的惊天大案：一个男人，在夏天炎热的沙漠当中一丝不挂躺着，手里拿着半根火柴死了，周围除了很多的衣物和日常用品之外没有任何痕迹。问：他是怎么死的？

你可以提问我，我们一起来分析一下，这位男士是怎么死的？（我只能回答是或者不是，你们要展开想象，每个人都要最少提问我 3 个问题）

答案：一对夫妇乘坐热气球在一望无际的沙漠当中探险，不幸在途中热气球燃料不足，需要减轻热气球的重量。夫妇想尽办法，将一切可以扔的东西都全部扔掉，甚至包括衣服，但是这仍不能根本解决问题，最后，丈夫为了他心爱的妻子能够逃出升天，划火柴点燃热气球后跳下热气球，舍弃了自己的生命，跳到沙漠中身亡。死的时候手举半根火柴。

思维能力训练企业教练 柔性思维训练

在一起 MBA 培训班里，教室里，二十多位来自不同企业的中高级管理者正在参加柔性思维培训课程。

“这里有一份测试题卷，限时 3 分钟，请各位学员尽量多地完成试题。”思维教练讲完要求后，迅速将测试题卷分发给大家。

测试题卷如下：

运算规则：+ 代表乘，- 代表减，× 代表加，÷ 代表除

7+2 、 8×4 、 6+5 、 8÷4 、 6+11

20-10 、 7+7 、 9÷3 、 5×2 、 8-4

9×3 、 $2 + 2$ 、 $8 \div 1$ 、 6×6 、 $9 + 2$
 $12 \div 2$ 、 $15 - 5$ 、 4×3 、 $20 + 2$ 、 $20 - 10$
 $6 + 5$ 、 $15 - 3$ 、 $16 \div 8$ 、 $15 \div 5$ 、 $5 \div 5$
 $10 \div 2$ 、 7×5 、 9×2 、 $10 - 5$ 、 $5 \div 1$
 $10 + 10$ 、 8×2 、 $4 - 2$ 、 $8 + 3$ 、 $10 \div 2$
 $4 - 2$ 、 $15 - 3$ 、 9×3 、 16×6 、 $8 \div 8$

3 分钟后，众人纷纷交卷，看得出这种题目对他们来说实在是太简单了。思维教练将收上来的测试题卷快速翻阅了一下，笑着摇摇头说道：“不错，40 道题大多数学员都做完了。不过，全作对的没几个人。”

台下窃窃私语的学员一听，顿时安静下来，个个面面相觑，一脸不可思议的样子。

“我现在把题卷再发给大家，请大家仔细看看运算规则，把题再重新作一遍，这一次没有时间限制，但要求把所有的题目都作对，然后分小组讨论一下出错的原因。”

每个人又重新拿回自己的题卷，一个个开始重新审题，许多人看了运算规则露出恍然大悟的表情，很快二十多个人分成四个小组展开了热烈的讨论……

不一会，讨论结果出来了，大家总结了三条犯错的原因：

1. 没有注意运算规则发生了新变化。
2. 有些人注意到运算规则发生了新变化，就不假思索地以为所有的规则都变了，没有留意到减法和除法的运算规则并没有改变。
3. 有些人审题时注意到了运算规则的变化与不变，但在作题时本能的思维习惯让他们偶尔又用旧的运算规则来解题。

“大家总结的很好，这个小测试主要是让我们体会一下什么是柔性思维，通过刚才做题大家都感觉到了思维存在着刚柔之分。”思维教练讲解道：“所谓刚性思维是指一种本能的思维，所谓柔性思维是指一种聪明的思维，它能根据问题的变化迅速自组织调控、判断、反应。从理论上讲，柔性思维是开放性、动态性、创造性、复杂性的思维，刚性思维是封闭性、静态性、模仿性、简单性的思维。”

主管的培训计划

1. 主管的岗位职责
2. 学会授权的技巧（权 不等于 责）
3. 学会沟通技巧（新上任的业务经理与业务员的沟通）

4. 对本部门员工进行专业化专业知识培训

例如 销售部主管要对员工进行专业化销售技巧的培训

预约技巧——电话 A 或 B 法 / DM 商业信函 / 朋友推荐

电话预约步骤

A. 问好，表明身份：

——— A 先生你好，打扰您几分钟的时间，我是某某公司的，我叫某某某，（不要停顿，面带微笑，语气平和）

B. 提出介绍人（或者说明客户电话来源）：

——— 是你的朋友 B 先生介绍的，B 先生你认识吧？

C. 赞美：

——— B 先生告诉我，你为人豪爽，热情，事业成功，所以特地让我打电话给你，并转告他的问候

D. 表明来意：

——— 上星期 B 先生购买了我公司的一套系列产品，他个人认为这个产品非常不错，所以要我大电话给你，并希望跟你约个时间，为你详细介绍一下这个不错的产品，

E. 时间 2 选一法

如果电话遭到拒绝，我们就可以说那好，希望以后有机会我们可以再联系，过几天再继续联系。

入门技巧——有秘书

无秘书的 气氛渲染法

说服战术——对比成交法 小女孩买饼干 20 美元 2 美元

随机应变法 情感同步法

5. 学会激励 下面的文字请老师 带着学员一起练习

我年轻 我快乐

我是最棒的

我年轻 我快乐

我是最棒的

从今天开始我一定要努力做到

积极到别人不能积极的程度

亲切到别人不能亲切的程度

快乐到别人不能快乐的程度

团结到别人不能团结的程度

爱多一些恨就少一些

付出多一些回报就多一些

我爱我的企业

我爱我的领导

我爱我的每一个客户

我要微笑着去征服世界

我是最棒的。

热情对于销售人员来说很重要，我希望大家充满热情的和你比较远的 5 位朋友我握手，然后我，你好，认识你很高兴。
现在就开行。

职业经理的培训计划

1. 员工招聘技巧

2. 卓越的领导能力

3. 会议组织技巧 如何头脑风暴

4. 掌握如何寻找客户的技巧（怎样展业）

与终端客户合作的展业技巧（除了传统的方式之外还有一些新的观念）

1. 缘故法（有缘分的故交是我们首选的业务拓展对象

我们可以组织召开同学会、校友会、朋友会、事业会、教师感情联谊会、某某教授弟子大联盟）

2. 客户延伸（朋友互相介绍的关系法）

3. 信函开发（此招式不是说简单的 DM 广告，多数只得是客户的再开发，与情感沟通，比如我们要学会写，客户生日卡，朋友生日卡，同时在每个小区的楼道信箱里可以投寄一封产品说明数据）

5. 学会处理矛盾的技巧。

企业家如何处理企业矛盾

有的员工因为不服领导决定，冲到总经理办公室去砸杯子。

这个时候，你要是也和他一样冲动，那事情可就被激化了。

大庆，发生过一事情震惊了党中央，大庆企业搞改革，动员一部分员工一次性买断工龄，有一部分员工工龄被买断后，企业改革，留下的员工，工资一下子就长了 3 倍。这下，下岗买断的职工哦可不干了，这不是胡弄人吗。

于是找经理讨说法，经理看大家围攻总经理办公室非常生气，就说，这和我没关系，改革的事情你去找老江去呀，

好 去就去 于是 大家开始游行 围攻大庆政府，咱们国家目前对游行是没有太多应对技巧的，不象国外，法国，英国是可以游行的，但是 必修申请 审批 ，这需要时间，还有就是不一定批在那里，要是把你批到郊区去了，你游给谁看呀？

大庆的事情惊动了党中央，他们派了一个心理学家来解决，心理学家先打电话，告诉大庆政府，让负责解决问题的 10 为专员每个人买一个篮球。

人家不明白，觉得心理学家都是神神叨叨的。

心理学家来到大庆之后，就拿着篮球往这些人身上撒。

然后就说 ，你们接球的时候，为什么要双手去抱球，而不是用手去推求。接球很快就可以化解球的攻势，推求只能是你的手指更痛。

遇到问题不要急着推 ，要想法化解，

然后 他交给这些接待专员一个办法。

第一。 单独热情接待，认真记录，事情经过。让他慢慢的说 ，你仔细的记录，他就会慢慢转移

注意力了，由发火改为让你记下来了。

第二. 表格化。请来访者，填写一份详细的个人资料，尤其是联系电话。

第三. 亲和力。写完数据后，你要把资料放到文件夹的第一页。然后告知对方，你很重视这件事情，你会在第一时间，把数据交到上面去，一有消息马上通知他，

第四. 程序复杂化。把流程详细的说一遍，并告知解决这件事情需要调查与领导逐级批示。但是你保证一有消息立刻通知他。

第五. 功过分开说。最后你要以局外人的身份说说他，比如你可以说，买断工龄也是你自愿的，不是强求的。

6/员工控制技巧

客户 A B C 法

无定一挂 定岗位 定任务 定费用 定区域 定人员
工资. 奖金与效益挂钩

业代控制表

业代管理表格

除了公司组织开会以外，业务主管很难直接监控业务代表（简称业代）。运用业代管理表格就可以很容易监控业代的工作过程。

业代管理表格一方面可以提高员工的业务水平，另一方面也可以成为主管对业代的检核、奖惩的有效依据。

表一：拜访客户名册卡

业代：XXX		区域：XXX 区						
编号	客户编号	客户名称	地址	联系人	电话	时间	客户性质	备注
1	101	XX 公司	XX 街 XX 号	李 XX	XXXXXX	9: 30	老	需再进多少 XX 货
2								
3								
4	104	XX 酒店	XX 街 XX 号	刘 XX	XXXXXX	10: 5	新	约定明日 9 点再谈
5								
6								
7								
---	--	-----	-----	-----	-----	---	-	-----
50	150					15: 30		

表格说明：1、客户名册卡要求业代每日填写，一日一张。

2、编号——是指业代每日拜访客户数量。此表格要求每页最少 20—50 小格。

即公司应该规定也带每日拜访客户数量应不少于 20—50 个。

3、客户编号——由周几+拜访客户次数组成。

例：101 代表周 1 第 1 个拜访的客户。328 代表周 3 第 28 个拜访的客户。

4、性质——主要填写是新、老客户。是新开发的客户就写新，是拜访的老客户就写老。

5、时 间——添写客户拜方时间。

注：A 主管可以通过查看业代每日拜访客户时间的延续性如何，从而分析业代每日 8 小时工作是不是满负荷工作。

B 由于业代要每拜访一家客户填写一次时间，一天之内填写多次这一张表格，主管检查表格时，常理来看，表格应该是有污损痕迹。如果字迹整洁，表格干净、无卷边，或有好几种笔迹（油笔、钢笔）均有可能是业代为了交差，虚假填写的表格，主管应该引起注意。

6、备注——这一栏主要填写客户合作意向，以作备忘。或没成交的理由。

主管可以根据业代备忘录记录情况，在指定时间去指定地点守株待兔，看业代是不是真的去拜访客户。

表二：业代每日工作日记

本月目标销售额:

业代：

[illegible]

表格说明：1、此表由业代每日晚例会之前填写，每日填写一横格，每月填满此表。此表一日一记，每张表能使用一个月。做为月总结的依据。

2、拜访点数—填写当日实际走访客户数。

3、面洽点数—填写当日实际与拜访单位主管面对面交流的客户数。

4、差异说明—填写没与客户进行实质业务洽谈的理由。

5、成交点数—填写与业代成交的客户数。

6、成交 率--成交点/拜访点数 X100%=当日成交率

上例所示为 $32/50 \times 100\% = 64\%$

7、成交量--填写当日实销产品。

8、备注一填写当日没有销量的理由。当日如果没有销量，应该在备注一栏填写理由（例如：下大雨、病假、市场调研、为老客户换货等）

主管须知：1、业代要根据此表作一天工作汇报，包括成交量、成交点数，没成交的理由是什么等。

2、主管要在早例会上宣读每位业代昨日的工作业绩记录。

3、此表主管要每周、每月总结一次，并作为日常对业代的评估标准。

表三：业代日销量明细表

业 代：
日 期：
天 气：

品 项	数量	金额	总计	备注

表格说明：1、此表是每日销售的明细表。
2、表一、表二、表三的数据是不是相符也是防范业代造假的手段。

- 5 员工手册的培训
- 6 各类计划书的制定与实施技巧
- 7 公关\广告策划技巧培训等等