海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

丛书主编 易发久 白 沙

影响时空 管理丛书 人力资源经理系列

让员工一起成长

构建教育培训体系的7大方面

影响力思想库 影响力教育训练集团 独家权授

请勿用于商业用途或准商业用途，
谢绝3722.cn等商业网站转载！

吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com

電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京 · BEIJING

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

全国Mini-MBA职业经理双证班

允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课.咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：（公益政策：允许同时报读多个专业，加报专业只收 200 元）

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《服装企业管理》MBA 双证班	高级服装企业管理职业经理证书＋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

全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师职业经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师职业资格证书＋2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《能源管理师》MBA 高等教育双证	高级企业能源管理师职业资格证书＋2 年制 MBA 高等教育结业证	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，

【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。

【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老师担任学校理事长。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.mhjy.net **【咨询邮箱】** xchy007@163.com

【报名须知】

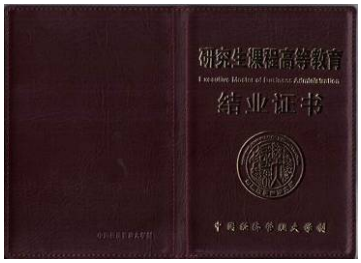
1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

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

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。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

专家委员会

顾　问　李燕杰　教授，著名演讲艺术家，第6、7届全国政协委员，第5届北京市委委员

彭清一　客座教授，著名演讲艺术家，国家一级演员，享受国务院特殊津贴的专家

吴德贵　国家人力资源和社会保障部中国人事科学研究院副院长（正司级），研究员，中国人才研究会理事

主　任　易发久　著名管理专家，教育训练专家，中国培训协会秘书长，中国培训论坛组委会执行主席，影响力教育训练集团董事长

副主任　朱　栩　著名谈判专家，管理培训专家，影响力教育训练集团执行总裁

白　沙　管理学博士，实战管理研究专家，影响力中央研究院执行院长

委　员　刘德强　中共上海市委党校教授，上海市演讲学研究会会长

王新超　北京大学光华管理学院教授，组织行为与人力资源管理研究专家

彭剑锋　中国人民大学教授、博导，华夏基石管理咨询集团董事长

张培德　世界成功人士联谊会中国区副主席，美国夏威夷大学副校长兼中国管理学院院长，上海师范大学人力资源优立取研究所所长，中国非营利组织研究中心主任，上海师范大学人力资源管理系系主任

谢守祥　中国矿业大学管理学院副院长、教授，中国矿业大学MBA教育中心副主任

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

冯鹏程　对外经济贸易大学副教授、博士后，国际经济研究院企业研究室主任，中国资本运营研究中心主任，中国开发型经济研究所副秘书长，河北省注册纳税筹划协会副会长

李　践　知名企业家，香港风驰集团董事局主席，赢利模式商业系统创始人，五项管理创始人，畅销书《砍掉成本——企业家的12把财务砍刀》作者

汪中求　管理专家，北京大学精细化管理研究中心主任，北京汪中求细节管理咨询公司首席咨询师，畅销书《细节决定成败》作者

孟昭春　成交专家，春风投资有限公司董事长，畅销书《大保单销售》、《关爱生命》、《承诺就要实现》作者

吴甘霖　创新专家，甘霖智慧国际培训机构理事长，畅销书《方法总比问题多》作者

程社明　管理学博士，清华大学、北京大学“职业生涯开发与管理”主讲教授，天津明理企业管理咨询公司、北京家和业咨询公司董事长，畅销书《你的船你的海》作者

王　璞　咨询专家，北大纵横管理咨询集团首席合伙人，团中央青年企业家协会副会长，全国劳动模范，教授

韩进军　中国人民大学博士，艺海国际商学院管委会主席，著名管理咨询专家，长期致力于企业管理创新和品牌策略研究与推动

张守春　新泽西州立大学人力资源硕士，著名薪酬管理、绩效管理培训专家，北京美克拜特人力资源管理咨询中心总经理

苏宗伟　上海外国语大学东方管理研究中心副主任，副教授

孟庆才　南京大学商学院博士后，高级经营师

徐爱军　南京中医药大学经贸管理学院经贸教研室主任兼培训部主任，副教授

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

编写委员会

主　　任　白　沙
副 主 任　杜　君
执行编委　苗　伟　王晓霞　荆　涛　杨　帆　潘　静
　　邢晓风　纪洪涛　徐之君　杨　梅
委　　员（按姓氏笔画排序）
　　马雪霞　王　伟　王　滟　韦冠凡　左　惠
　　边俊英　付娟娟　毕春月　孙建红　朱晓峰
　　刘继贤　刘晓斌　肖　果　宋小强　杨忠正
　　张尚国　张哲生　张雪冰　陈晓丽　李玉峰
　　李　华　李亚林　李雨潭　李　晓　李铭瑜
　　郑云凤　周　正　孟　巍　侯忠义　姚国梅
　　赵　倩　宫　辉　徐岳峰　高　磊　戚传福
　　常绪哲　韩秀霜　潘永辉

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

总 序

易发久是我的忘年之友，也是我众多弟子中最有德、有识、有才者之一。

一个老师最大的骄傲就是培养出让自己敬佩的学生，如今我可以无憾地说，我就是那个最幸福的老师。发久聪明睿智、勇于探索、善于创新，常常让我赞叹、欣慰，在业内也是有口皆碑。我自与他相识、相知以来，亲见他出版了一本又一本专著，主持了一个又一个培训盛会，结识了一代又一代才俊，培训了一批又一批学员，一次次将中国的培训事业推向高潮。可以肯定地说，没有发久，中国的培训也会大踏步发展，但一定会落后一两年。不要小看这一两年时间，在周围环境瞬息万变的时代，也许落后一步就要追赶几十年。所以，发久对中国企业的发展，可以说是有功德的。

我是中国“文革”后最早从事培训工作的人之一，早在 1977 年就倡导并创办了全国第一所民办大学，在 1986 年又创办了全国第一个 MBA 班，亲眼目睹了中国培训业 30 多年的发展。我百感交集，既欣慰喜悦，又惋惜痛心。欣慰的是，越来越多的企业已认识到了培训的重要性，而且提供培训服务的公司也越来越多；惋惜的是，大部分培训没有达到预期效果，许多培训公司只是昙花一现即告凋零。

为什么会出现这种“其兴也勃焉，其亡也忽焉”的现象呢？细细思索，可归咎为如下原因：

（1）单纯学习西方，生搬硬套。西方的东西虽对中国企业有借鉴意义，但它再好也不会完全适应中国国情，一定会有些水土不服。

（2）过分强调古代的经营谋略，又不能很好地联系实际，导致“看上去很美”，却难以古为今用，创造效益。

（3）笼统地介绍一些现代企业的经验，过于琐碎和感性，没有上升到理论高度，无法对众多

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

企业产生普遍的指导意义。

针对上述弊端，影响力教育训练集团时刻警醒、苦心磨砺，终于挺过了 10 年风雨，跳出了“一红即死”的发展怪圈。它帮无数中小企业提升了管理水平，助其更稳、更快地在商海中昂首阔步、笑看浮沉。连续 10 年，影响力课程的客户满意度都高居全国培训机构前列，这是其“教育产业报国”承诺的完美兑现。

但是，一花独放不是春。为了让整个中国培训界实现新的跨越，影响力教育训练集团召集十几位专家、几十位学者、上百位培训界精英，历经 3 年时间将 10 年的培训精华融入这套影响时空管理丛书。它不仅填补了国内培训界的教程空白，也为中国企业的建设与发展做出了贡献；它不但对培训者有益，也必能促进企业更快地发展，对我国的社会主义经济建设做出实质性的贡献。

这个世界上，几乎所有的东西都越分享越少，唯有知识和爱，才越分享越多。这套由影响力教育训练集团奉献出来的、饱含无私分享精神的丛书，有 12 个子系列，共 70 本书。它的最大特点就是三多：工具多、方法多、案例多。而且这些内容大多是最新采集和研发的，对中国企业的发展，具有新鲜而重大的借鉴与指导意义。书中的内容，40%现在能用，40%明天能用，20%将来能用；论述简单浅显，通俗易懂，翻开书本照做就行，谁都能上来就操刀。它注重实战，以解决问题为目的，更多地讲了“怎么做”，而不是“为什么”；它以有效、有用为己任，绝不搬弄深奥的理论和炫目的文字来难倒读者；它从企业的问题中来，为解决企业的问题而生，最终也必会回到解决企业的实际问题中去，实现其促进企业发展的终极目标。

这套丛书体系严密、结构完整，从最初的策划到最后的成书，都经过了详细的研究，每一本书都有其特定的意义和内涵。这套丛书总共包括：

- 战略与决策系列（7 本）——管理工作最重要的是做正确的事，而不是正确地做事。
- 高阶主管系列（6 本）——高明的领导者管理员工的思维，不高明的领导者管理员工的行为。
- 中坚主管系列（6 本）——管理是严肃的爱，这种爱能产生巨大的生产力，将你推向事业的高峰。
- 营销总监系列（5 本）——最高的营销技巧就是忘记技巧，人情练达才是营销的终极绝招。
- 生产主管系列（6 本）——造物之前先造人，产品要不是 100 分就是 0 分。
- 顶尖销售系列（7 本）——推销员卖的最大产品就是自己；做交易，首先考虑的不应是怎样赚钱，而是怎样获取人心。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

总序

- 人力资源经理系列（6本）——企业不仅要发现人才，更要建立人才培养与发展的机制。
- 企业培训师认证系列（6本）——提高技能，锻炼心态，培养老师的老师。
- 销售经理系列（5本）——突破销售困境，打造精英员工，塑造最有战斗力的团队。
- 现场督导系列（5本）——一个乱七八糟、粗枝大叶的生产现场，根本无法造就伟大的企业。
- 财务经理系列（6本）——在规则下生活，为企业的发展负一半责任。
- 采购经理系列（5本）——从战略高度来节支，与其被动防守，不如努力削减进攻者的成功机会。

我一贯讲：人生是多方面的，在任何场合，都要站在第一线战士的队伍里。中华民族要崛起，必须依靠一大批强大、精干的中小企业，而只有将所有愿为中小企业付出心血的人团结起来，才能在刀光剑影的世界商战中，飘扬起一面面中国的大旗。

这是一套既有厚重知识内涵、又有深刻实践价值的丛书，我愿倾情向大家推荐。这套丛书的出版，利在当代，功在千秋，功德无量。书中也许还有许多不足之处，但我坚信在各方人士的关爱之下，这套企业培训大全，必能日臻完善。

作为一个年近八旬的老人，我愿在耄耋之年，和英雄们一道，为中国企业的崛起奉献全部力量。老树虽老，心仍炽烈。只要中国企业需要，我愿“苍龙日暮还行雨”，“化作春泥更护花”。

李燕杰

首都师范大学教授，著名教育艺术演讲家

2009年1月于北京

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

中国培训界七剑客点评

在中国的培训管理界，七剑客联盟一直备受企业的青睐。他们一直在为企业的管理难题寻找最佳解决方案。他们对影响时空管理丛书的点评一语中的。

这套丛书的问世是影响力教育训练集团的一大胜利——品牌的胜利，是培训界的一种无形力量。各兄弟单位都在敬仰，授课教师终于有章可循，学员终于有了参考用书。这最终对于企业来讲是一件幸事！

——易发久（诲龙剑），励志专家

这套丛书结合国内外企业的案例，对国内管理界的先进管理理论和方法进行了深入浅出的讲解，提供了不少简单、易懂、有效、快捷的方法，不仅有“剑谱”，还有“剑招”，招招击中要害，它们都具有较强的实际操作性和可移植性。对中小企业来说，这套丛书不愧为一套拿来即用的管理工具！

——吴甘霖（醒龙剑），创新专家

这套丛书中的每本书都仿佛巨大的百年榕树，构筑了一片葳蕤的经管图书森林。一直以来，我都盼望能有一套完整实战、不玩虚招的丛书供中小企业参考。而今，这个愿望终于由影响力教育训练集团帮我实现了。

——王璞（飞龙剑），咨询专家

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

中国培训届七剑客点评

这套丛书是由数十位企业管理课程研发人员和资深专家共同编创的，是企业管理者的必备工具书，对企业家和经理人工作的有效开展极具实用价值，也是企业经理人提升自我、增加经济效益的秘密武器。按照书中内容进行修炼，可以使企业家和经理人的工作更轻松自如，在不知不觉中迅速提升企业的经济效益和社会效益！

——汪中求（雕龙剑），管理专家

这套丛书的问世是培训业了不起的一桩大事。这套丛书从总经理到基层员工，从生产、管理到人力资源，涉及企业的每个角落；从理论到工具……如此完美的构造系统，如此庞大的出书规模，我想在培训业是极少见的，它将揭开培训史新的一页，将为千千万万家企业带来福音！

同时，能读到这套丛书中一本已经很幸运了，而能读到整套书的同人就是非常幸福了，因为能从中汲取更为丰富的理论，更能从无数个案例中借鉴最为成功的经验……这样，你必将成为最“牛”的人，你的团队也必将成为最“铁”的团队！

——孟昭春（降龙剑），成交专家

经过多年的翘首企盼，这套丛书终于出版了。

这是企业界的盛事、出版界的盛事、培训界的盛事！它是经验的积累、智慧的结晶、责任的凝聚！它摒弃浮华，专注实战。也许它的外表并不光彩夺目，但我保证，它不会让渴求在工作中有突破、管理中经常头疼的有识之士失望！

——程社明（引龙剑），规划专家

这套丛书融会了影响力课程“道”、“术”、“器”的合理配比，理论透彻，方法新奇，工具实用。行文贯彻“少讲为何、多讲如何、上来就操刀、杜绝赘述”的实战精神，强调熟能生巧和对标准的借鉴与改善。

——李践（御龙剑），赢利模式专家

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

前　言

本书是影响力教育训练集团以培训管理实战为导向研发的一本实战手册，旨在为中层和基层培训管理者的实际工作提供指导和帮助。本书在参考和吸收相关培训管理教程的基础上，突出体现了培训管理工作的实战要求，提供了大量有效的培训管理工具和案例。本书的编写完全按照工作流程进行安排，将复杂的培训管理实务精简为三篇，即培训：为明天储备竞争力的资源整合；建立企业优质培训体系的7大方面；实战演练。

第1篇从资源整合的高度阐述了企业培训的作用。以培训为切入点帮助企业有效地完成资源整合的理念是影响力教育训练集团在借鉴相关理论后提出的。第2篇阐述了建立企业优质培训体系的7大方面，包括培训规划、培训预算、师资管理、培训课程设置、培训绩效评估、训后管理、组建教育培训基地，完全摆脱了市场上不便于实战操作的纷繁复杂的培训管理分类方式，以培训管理者的工作流程为基础指导管理者更好、更有效地完成本职工作。第3篇是实战演练。这部分精选了优秀企业的培训管理模板，为培训管理者提供了一个更有效、更方便运用的参照模式，减小了培训管理者自己开发培训管理手册和培训管理课程中的工作压力。本书具有以下特点：

1. 系统性强，内容全面。按照以点带线、以线带面的原则用三个板块把企业经营中全面的培训管理贯穿起来，便于学习和掌握。

2. 语言简练、通俗易懂。尽量减少理论性叙述，而代之以操作性强的方法和技巧。

3. 追求理论与实际相结合。在阐述问题时引用大量案例，对读者具有一定的借鉴意义。

4. 书中包含了大量的图表，便于读者理解和系统掌握。

5. 每章开始设有“本章要点”，起到提纲挈领的作用。每章结束设有“本章小结”，帮助读者回忆和掌握要点。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

6. 每章课后设有案例讨论和思考，用以分析和自测，对知识点起到巩固和提升作用。

希望本书在指导培训管理者工作的同时，能够达到拓宽培训管理者的视野、提升其思考能力的目的。希望管理者、培训操作者使用本书后，对本书提出宝贵意见，这样在我们今后的修订中可以不断完善。

请勿用于商业用途或准商业用途，
请于下载后24小时内删除！如无法遵守此规定，则谢绝下载！！
吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

目 录

第 1 篇 培训：为明天储备竞争力的资源整合

第 1 章 现代企业 8 大培训理念 2

1.1 个性化的培训理念 3
1.2 团队学习的培训理念 4
1.3 工作过程中的行动培训理念 4
1.4 全方位的培训理念 5
1.5 人才储备的培训理念 6
1.6 人的能力可持续提高的培训理念 7
1.7 氛围式的培训理念 7
1.8 综合式的培训理念 8
工具 国际 CTD 培训理念 9
案例讨论 浪潮企业的培训理念 9
本章小结 11

第 2 章 培训的优势及认知误区 12

2.1 培训的 10 大优势 13
2.2 培训的 6 个优选 15

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

2.3 培训的7个结合 …… 16
2.4 培训的6大误区 …… 17
工具 培训缺陷规避 …… 18
案例讨论 员工为什么这样看待培训 …… 19
本章小结 …… 20

第2篇 建立企业优质培训体系的7大方面

第3章 培训规划 22
3.1 培训规划的含义 …… 23
3.2 制定培训规划的前提 …… 23
3.3 善于营造培训的良好氛围 …… 24
3.4 制定培训规划的必要步骤 …… 25
3.5 清晰界定培训的目标和内容 …… 25
3.6 选择适当的培训主体与客体 …… 26
工具 培训规划的要领 …… 27
案例讨论 富士康集团培训运作规划 …… 28
本章小结 …… 29

第4章 培训预算 30
4.1 培训预算制定的4大困惑 …… 31
4.2 培训预算制定的4个关键 …… 33
4.3 培训预算制定的4个层次 …… 34
4.4 培训预算的掌控策略 …… 35
4.5 培训预算制定的要点 …… 37
工具 企业培训预算制定策略 …… 39
案例讨论 润明公司市场部2008年培训预算及改进方案 …… 40
本章小结 …… 41

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

第 5 章 师资管理 42

5.1 培训师的基本类型 43
5.2 培训师的基本技能标准 45
5.3 培训师的基本角色 46
5.4 培训师的培训效果衡量标准 47
5.5 外聘与内引相结合的师资管理模式 48
工具 企业培训师资管理标准化流程分析 48
案例讨论 五菱汽车有限公司的培训师管理实践 49
本章小结 51

第 6 章 培训课程设置 52

6.1 培训的 3 大职能 53
6.2 培训课程设置的 3 大导向 54
6.3 现代培训课程设计技术 56
工具 现代培训课程设计的匹配原则 63
案例讨论 SBC 公司的课程设置与角色模拟 63
本章小结 65

第 7 章 培训绩效评估 66

7.1 培训绩效评估的步骤 67
7.2 360 度培训绩效评估 68
7.3 培训绩效评估的作用与实施 71
工具 “美国式”的培训绩效评估思维维度模型 73
案例讨论 M 有限公司培训绩效评估案例 73
本章小结 75

第 8 章 训后管理 76

8.1 全面培训训后系统的建设 77
8.2 训后管理的 10 个内容 80

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

8.3 培训评估的 7 个步骤……82
8.4 应对员工流失风险的 6 个措施……85
工具 企业培训评估反馈系统的 5 条通道……86
案例讨论 防范员工流失风险……86
本章小结……88

第 9 章 组建教育培训基地 89

9.1 建立企业大学的 8 大注意事项……90
9.2 建立企业大学的抉择……93
9.3 企业大学与教育培训基地的作用……95
9.4 麦当劳教育培训基地的培训模式……96
9.5 如何建立员工教育培训基地……98
工具 建立企业大学时需要避开的 5 种形式……101
案例讨论 麦当劳培训收益确认……102
本章小结……103

第 3 篇 实战演练

第 10 章 培训管理实战技能 4 案例 106

案例 10-1 西门子公司的培训管理……107
案例 10-2 D 公司的培训管理手册……112
案例 10-3 成功企业营销人员培训手册典范……133
案例 10-4 汽车音响公司业务员推销教材……152
本章小结……161

后 记 162

参考文献 164

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

第1篇

培训：为明天储备竞争力的资源整合

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

第 1 章

现代企业 8 大培训理念

企业对培训是非常熟悉的，但是能够透彻理解培训的真正价值的并不多。当问及企业为什么进行培训时，大多数企业会认为培训的目的在于使员工掌握必要的工作技能、提高工作效率、降低企业成本。毋庸置疑，这些都是传统培训中非常重要的功能。但企业仅仅认识到培训的以上层面是不够的，更应该看到随着现代管理理念的变化，培训的作用已经提升到了企业资源整合的高度。资源整合观念下，培训不再是单一的训练，而是一个企业进行资源整合的切入点，企业借助培训能够快速获取发展所需要的资源，进行有效资源整合，增强企业竞争力。

本章要点

1. 个性化的培训理念
2. 团队学习的培训理念
3. 工作过程中的行动培训理念
4. 全方位的培训理念
5. 人才储备的培训理念
6. 人的能力可持续提高的培训理念
7. 氛围式的培训理念
8. 综合式的培训理念

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

培训是员工潜在素质开发的重要工具。它在员工素质形成中起到锻造、淬火的作用，员工通过内外部培训完成的不仅仅是知识与技能的补充和更新，更重要的是通过培训来整合事业发展所需要的资源，开发未来工作中所必须具备的素质，拓展自身的资源领域。任何培训理念的产生都有企业客观需求的现实依据，培训理念对培训技术来说具有先导作用，理念能够有效指导企业培训的重点层面，能够反映培训技术未来的发展方向。图 1-1 是现代培训活动中所涉及的 8 大经典理念。

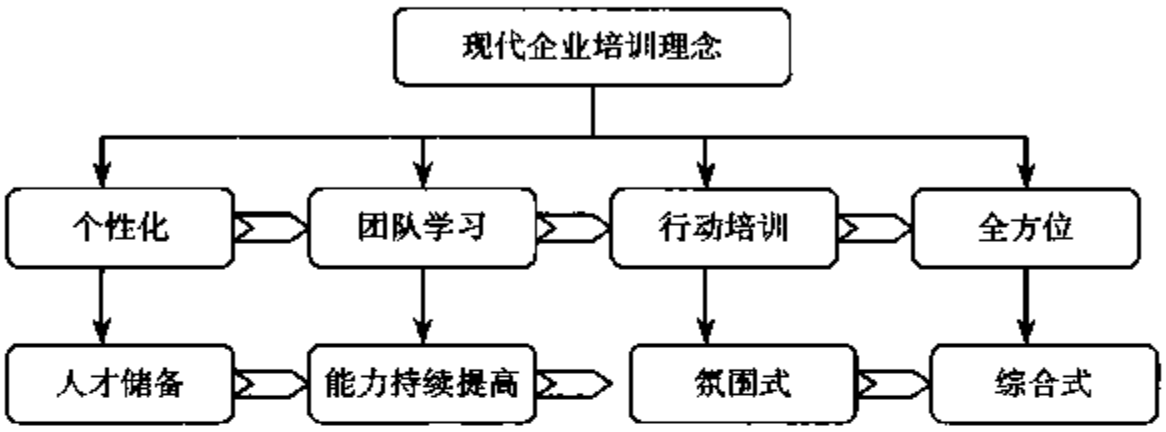


图 1-1 现代企业 8 大培训理念导向

1.1 个性化的培训理念

个性化培训理念在培训活动中是一种非常务实的理念。持有个性化培训理念的企业对培训有明确的目标要求，例如提升员工与岗位的匹配能力、寻求企业目前所面临问题的解决方案等。培训实践中以寻求解决方案为目的的企业往往强调培训内容的针对性、实用性和可操作性，要求培训课程设计能够按需教学、学以致用，做到培训与企业的发展与市场行情的变化保持一致。春兰集团的个性化培训体系如表 1-1 所示。

表 1-1 春兰集团的个性化培训体系

理念系统	实施要点	效 果
企业培训信息化	总裁直接抓企业培训信息化	春兰个性化培训体系要实现的目标是：网络培训课程占 70%，培训师面授讲解课程占 20%，员工自学占 10%。在现阶段员工培训采用“混合学习”模式，这样可以把不同形式全都集成起来以达到最好的效果
培训不仅仅是技术而是管理手段	以培训为切入点的信息化管理系统	启用网络培训体系后，春兰高层管理者与各地营销人员可以频繁地进行沟通与交流。管理层可以及时、准确地传递销售政策和市场信息，利用视频会议来进行问题研究。制定方案时可以随时方便地吸纳更多的人员参加，有效提高市场反应速度及销售监管力度
“鱼与熊掌”可以兼得	E-training	高度针对性的适用性学习，可以解决时间、空间及个体差异要求

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

1.2 团队学习的培训理念

该理念倡导的是，培训不仅是个人学习，还是整个合作团队成员之间的共同学习。每个员工要充分利用自身资源和企业资源，不断帮助企业开发所需要的培训项目。每个团队成员要始终坚持“授之以鱼，不如授之以渔”的学习和工作原则，即不是简单地传授技能，而是要传授能够解决工作中遇到问题的方法。在培训过程中企业要求培训师从课程的设置到培训方法上都注重适用性和趣味性，这样才能够保证培训效果。企业培训的最终目的是要员工掌握操作方法，不能够将培训变为培训师的语言艺术倾听，否则培训就变成了作秀。伊莱克斯团队学习培训体系如表 1-2 所示。

表 1-2 伊莱克斯团队学习培训体系

理念系统	实施要点	效 果
培训是团队学习	积极进取、钻研创新、资源共享、专业有效	课程设计书逻辑清晰、思维严密、制作精美、亲切随和、极具亲和力
培训内容基于市场调查	根据实地市场调查了解需求并对产品加以改进	伊莱克斯是世界上最大的电器生产商、进入中国市场仅 3 年、其产品份额已经占到中国市场的 10%
充分利用外部资源	按公司的实际情况将培训课程进行整合	使伊莱克斯公司紧跟时代的步伐，又不脱离自己的发展需求

1.3 工作过程中的行动培训理念

工作过程中的行动培训理念主要采用在工作过程中模仿的方式来完成。理论知识在与实践接轨的时候往往会表现出一定的不适应，对于特定行业来说理论和实践能力往往是脱节的，例如会计专业的本科毕业生到了企业却不会做账，金融专业的毕业生到了银行首先要先从点钞进行训练。对企业来说，如果让每一个新招募的员工都停产进行为期一两个月的培训，一般企业往往难以承受这样的培训成本。在这样的背景下，行动培训理念诞生了，行动培训用模仿的方法解决了企业培训和生产之间的矛盾，是一种被企业广泛采用的行之有效的培训方法。麦当劳公司的工作过程中的行动培训体系如表 1-3 所示。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

表 1-3 麦当劳公司工作过程中的行动培训体系

理念系统	实施要点	效 果
新员工直接走向工作岗位	每名新员工都由一名老员工带着，一对一地训练，直到新员工能在本岗位上独立操作，并以《岗位观察检查表》（SOC）作为考核标准	麦当劳的每名员工都必须通过三个岗位的 SOC，而且必须在最初的一个月内通过，以后再慢慢地通过其他的 SOC，最终达到精通所有的业务
培训就是让员工得到尽快发展	基础操作课程（BOC） 物料清单管理课程（BOM） 瓶颈管理课程（TOC）	BOC 培训后升迁为第二副理 BOM 培训后升迁为第一副理 TOC 培训后成为总公司派驻其下属企业的代表
如果事先未培养出自己的接班人，那么无论谁都不能提级晋升	每个人都要培养他的继承人并为之尽力	各个级别麦当劳的管理者，会在培训自己的继承人上花相当多的精力和时间，麦当劳公司也因此成为一个发现和培养人才的大学。这里缺少的绝不会是人才

1.4 全方位的培训理念

全方位的培训理念能够让一个企业留住优秀人才。在持有全方位培训理念的企业看来，员工培训是投资而不是成本。如果把培训看成是成本中心，那么要求成本越低越好；如果把培训看成投资，则要求未来看到投资产生的收益。完善的培训体系还可以为企业人才更替带来良性循环。任何企业都希望非常理性的培训投资后看到投资收益，如果培训在现在和将来并不能够给企业带来明显收益的话，那这些培训课程就非常不适合企业了。企业在进行培训体系设计的过程中需要尽可能地完善培训课程质量评估，求得投资与收益的统一。惠普公司的全方位培训体系如表 1-4 所示。

表 1-4 惠普公司的全方位培训体系

理念系统	实施要点	效 果
公共平台培训	网上 3 000 多门全球同步课程	在公共培训平台中惠普公司员工可以学到诸如演讲技巧、自我激励、项目管理、时间管理等方面的课程。惠普会结合每个员工的职业特点安排不同的培训内容
专业平台培训	各个业务部门（BU）相关的培训	惠普对与业务部门相关的培训相当重视，每年会投入很多培训资源用于业务部门员工的培训和发展，其中尤其以销售培训最为重视
领导力培训	惠普全球副总裁兼中国区总裁孙振耀亲自挂帅的“狮子计划”、惠普高级经理人学习俱乐部	为技术人员转型提供平台，培养惠普职业经理人团队

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

1.5 人才储备的培训理念

持有这种理念的企业首先具有一定的经济实力，能够坚持长期培育人才，这在一些大型跨国企业来说是比较常见的。这些企业往往认为人才可遇而不可求，人才效应不能急功近利，领导者不能操之过急。当一个员工进入企业之后，企业要对他进行持续的阶梯式的培训，而不是不切实际地要求人才一进企业就具备超人的能力。一个人再能干其能力也是有限的，要培训具有团队合作能力的顶尖人才会给企业带来长久的团队收益。企业要包容人才，给人才的成长提供一个良好的环境，这样才能够为企业的未来储备人才。松下公司的人才储备培训体系如表 1-5 所示。

表 1-5 松下公司人才储备的培训体系

理念系统	实施要点	效 果
人才长期培养满足公司战略发展要求	公司有关西地区职工研修所、奈良职工研修所、东京职工研修所、宇都宫职工研修所和海外研修所五个研修所	每个员工都有最适合自己的培训计划，松下储备了大量的适合公司发展需要的人才
注重员工的精神教育与培养	培养员工的向心力，让员工了解公司的创业动机、传统、使命和目标	松下具有高度向心力和凝聚力
要培养员工的专业知识和正确的价值判断	在平常应该多参考别人的意见，和自己的想法作比较，从而想出更好的方式，作最妥善的决定	员工不断地努力，相互学习，研究如何才能作出正确的价值判断
培养员工的细心	细心体贴，往往足以影响大局	松下员工的细心工作大大降低松下生产缺陷率，降低了生产成本
培养员工的竞争意识	无论政治还是商业，都因比较而产生督促自己的力量，只有有竞争意识，才能彻底地发挥潜力	松下公司不仅为当前贸易造就竞争强人，而且要为未来筹备人才
恶劣环境促使成功	教育的中心，是以培养一个人的人格为第一，至于知识、技术之类，可说是附属的教育	松下员工具有良好的人格，工作环境条件好，就能自我激励，做到今天胜过昨天，明天胜过今天，即使在恶劣的环境或不景气的情况下，也能克服困难，承担压力，以积极的态度渡过难关，开辟胜利的新局面

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

1.6 人的能力可持续提高的培训理念

企业要实现创新，需要员工的工作能力不断提升。人的才能和经验是可以通过教育、培训以及操作实践逐步提高的。这种培训理念提供一种指导，即员工只有在企业中不断地接受新知识、新技术乃至新理念才能有效提升自我的工作能力。这种理念体现了企业在人才战略中的用人观，这种培训理念贯穿在企业发展中，不仅能够为企业培养优质人才，还能够增强企业对外部人才的吸引力，从而为企业的战略发展注入新鲜血液。西门子公司人的能力持续提高的培训体系如表 1-6 所示。

表 1-6 西门子公司人的能力持续提高的培训体系

理念系统	实施要点	效 果
员工必须持续提高	培训新知识、新技术乃至新理念	持续提高员工能力
向企业文化靠拢	角色扮演 魔鬼训练	西门子员工完全认可和融入西门子的文化
我要培训、我要学习	将培训与职业生涯结合起来	员工形成主动学习的动力，员工与企业一起发展

1.7 氛围式的培训理念

具有氛围式培训理念的企业特别强调为员工营造一个能够感知的、凝聚着企业理念的氛围，这样的氛围使员工有一种受尊重、受重视的心理体验，这样可以使员工在企业工作过程中能够时时接受环境的支持和熏陶。这种理念的目标是通过影响一个人的思想进而影响到一个人的行为，使员工快速认同企业文化，为企业贡献自己全部的智慧和才能。

如果你有机会成为拥有氛围式培训理念的企业的一名正式员工，该企业一般选取企业举行重要业务讨论会的这一天叫你来企业报到。总经理（或经理）会在会议之前非常热情地向所有的各部门经理（主管）介绍你。这种介绍不只是简单地告诉他们你将担任什么工作，而是首先会将你在原来的工作经历中的一些重要或者可圈可点的工作业绩以及个人特长，充满激情地传递给大家。为了能够让你保持一个良好的状态，介绍人一般不会提出问题让你回答，因为这时候你并不了解企业的具体情况，但是主持人或者在前面发言的人多用眼神来与你交流，使得你有一种被企业尊重的感觉。让你觉得一进来就是一个受人尊

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

敬的人，这种氛围会一直萦绕着你，最重要的是这种氛围会伴随着你在企业的成长。

可口可乐公司氛围式培训体系如表 1-7 所示。

表 1-7 可口可乐公司氛围式培训体系

理念系统	实施要点	效 果
氛围强化认同	新员工氛围式培训	让新人觉得以后在这个企业里工作非常值得，觉得进来得太晚，从而产生强烈地为这个企业奉献的愿望
会议式培训	强化组织对员工的尊重 创造和谐进取的会议环境	了解了公司的文化，认识了公司各层级的领导，参与了公司的主要交流方式，熟悉了业务基本运作手段，感受了和谐的气氛，还初步了解了以后可能要打交道的各级领导的基本领导和行事习惯
机密业务告知普通员工	将公司机密性质的业务研讨会当做培训入门第一道	让新进人员即刻感受到该企业的开放、尊重和博大精深

1.8 综合式的培训理念

综合式的培训理念是指全员、全程、全方位、有针对性地培训。

全员是指企业所有员工都有机会参加培训，从技术工人到企业的高层管理人员，企业会针对不同的工作岗位来设计或者购买培训的课程。

全程是指员工从进入企业成为企业职工开始，培训的项目将会贯穿其职业发展的整个过程中。这种全程式的培训将帮助员工在适应工作需要的同时稳步提高自身素质和能力，当然员工的这些素质和能力都是与企业现实及未来的需要密切相关的，也是企业内部提升制度的客观要求。当员工的岗位发生变化的时候，客观上需要企业提供相应的培训来帮助其适应新的岗位工作要求。

全方位是指企业培训项目的多面性，企业的需求本身也是多方面的，这使得培训课程不仅有素质培训、管理技能培训，还有专业技能培训、语言培训、计算机操作培训、适应岗位需要的软件操作培训等。

针对性是指所有的培训项目，都会在员工申请、在培训部门对岗位和实际培训需求进行衡量的基础上针对每一个员工个人优势和需要改进的地方，配合业务的需求来设计。课程的设计也会综合衡量员工现在和未来的岗位变化后的需求，同时照顾到员工个人的职业发展兴趣。宝洁公司全员、全程、全方位、针对性的培训体系如表 1-8 所示。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

表 1-8 宝洁公司全员、全程、全方位、针对性的培训体系

理念系统	实施要点	效 果
最优秀的人才加上最好的培训发展空间	宝洁公司把人才视为公司最宝贵的财富	宝洁公司的一位前任董事长 Richard Deupree 曾说："如果你把我们的资金、厂房及品牌留下，把我们的人带走，我们的公司会垮掉，相反，如果你拿走我们的资金、厂房及品牌，而留下我们的人，十年内我们将重建一切。"
根据员工的能力强弱和工作需要来提供不同的培训	从技术工人到公司的高层管理人员，公司会针对不同的工作岗位来设计培训的课程和内容	公司通过为每一个雇员提供独具特色的培训计划和极具针对性的个人发展计划，使他们的潜力得到最大限度的发挥
重视员工的发展和培训	采用内部提升制	通过正规培训以及工作中直线经理一对一的指导，宝洁员工得以迅速地成长

工具 国际 CTD 培训理念

有效的企业培训必须具有先进的培训理念，国际 CTD 培训理念就是其中之一，详见表 1-9。

表 1-9 国际 CTD 培训理念

理念层次	应 用
"C" – Coaching 教练	侧重于员工的技能性训练及实际操作，手把手地教、做示范
"T" – Training 培训	侧重于员工的知识性训练，组织专题讲座，灌输服务理念和知识
"D" – Developing 发展	侧重于员工的职业生涯设计，发现员工的潜质，培养员工职业化素质

这三个层次需要互相融合，既形成层层的递进关系，又要保证浑然一体的整体系统规划。通过教练（Coaching），使员工掌握企业所要求的基本服务技能，先上岗（大致需要 1～2 周的时间）；通过培训（Training），使员工掌握服务的基本理念和知识，持续进步（一般需要 1～3 个月的时间），而这刚好是新员工的适用转正期；通过发展，在员工的成长过程中，发现员工的内在潜质，帮助其分析性格特点，选择岗位，或提升或调岗，与员工本人一起做好职业生涯的设计（一般需要 1～2 年的时间）。

案例讨论 浪潮企业的培训理念

一、培训是一种责任

企业效益主要源自两方面，第一是向管理要效益，第二是向科技要效益。基于战略经营的需

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

要，只有全面提升管理水平才能使企业保持持续发展。企业整体水平的提高来自于企业员工管理观念和管理技能持续不断的改进和提升，从企业的角度来说，接受岗位培训是每位员工应该承担的责任和履行的义务。

二、培训是一个机会

培训是企业给员工的一份福利和发展机会，是企业对员工进行的投资。从个人职业生涯规划的角度来说，只有通过不断学习进行自身素质的提升，才能适应变化的市场环境，才会真正得到成长。注重个人发展的员工都会把握住培训所提供的使自己增值的契机。

三、培训是务实的态度

以主动心态参与培训的员工，在接受新知识、新信息的过程中，往往迸发出丰富的感悟。培训本身更重要的也是通过培训这样的形式来建立一种员工自主学习的方式，培训仅仅是自主学习的引导。培训中领悟的东西必须与工作中的体验相结合，这样可以产生思维的碰撞，给人以精神上的快乐。这种态度可以鼓舞自信心、激发工作的热情，提升员工自我实现的动力。

案例提示：

在竞争激烈的环境下，企业要创造效益必须依靠科技进步和持续的管理水平提高，要向科技和管理要效益。浪潮将培训定位于给员工的福利和发展的机会，目的是将培训上升到一个企业和员工双赢的战略协作的高度。

讨论题目：

1. 浪潮是如何看待培训对企业发展的作用的？
2. 浪潮培训对员工的心态有怎样的要求？

? 思考

1. 结合本企业的实际情况，根据现代企业培训理念导向，制定本企业的培训理念系统。

2. 结合本企业的实际情况，有针对性地说明本企业培训理念对支撑企业的战略发展有怎样的作用。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

本章小结

- 本章主要介绍了现在企业培训理念的主要导向类型，并结合案例深入地分析了这些培训理念系统的结构和内涵。
- 本章明确地说明了现在企业普遍把培训定位于一种资源整合的切入方式，完成的是对企业所需资源的一种获取和优化。
- 本章推介了 8 个著名企业在培训理念系统建设上非常有特色的模式，这些模式可以供企业参考。

请勿用于商业用途或准商业用途，
谢绝3722.cn等商业网站转载！

吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

第 2 章

培训的优势及认知误区

上一章阐述了培训对企业的作用。本章将详细说明培训的优势及认知误区。企业在对培训优势进行分析的基础上能够深入认识培训的目的和意义，能够将培训提升到支持企业战略发展的层面上来。本章通过“培训的 6 个优选”与“7 个结合”对如何为培训体系建设提供质量保证给出明确的方法，对培训中容易产生的误解逐一进行分析，帮助培训管理人员认清培训的职能以及培训管理的要点。

本章要点

1. 培训的 10 大优势
2. 培训的 6 个优选
3. 培训的 7 个结合
4. 培训的 6 大误区

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

培训管理者在进行培训体系设计和规划前必须能够清楚地认识培训的优势和误区，必须能够根据培训的优势理论对培训体系进行设计，根据培训可能存在的误区对培训缺陷进行有效规避，这样才能够为构建出健康、高效的培训体系奠定良好的基础。本章结构如图 2-1 所示。

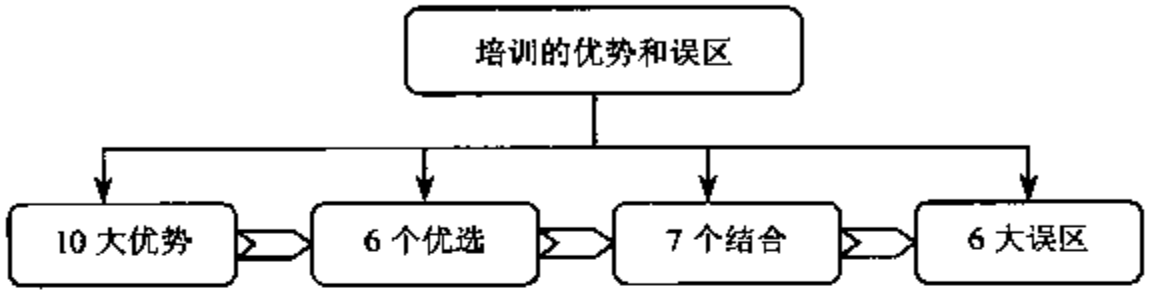


图 2-1 培训的优势和误区

2.1 培训的 10 大优势

培训可以有效地提高企业压力管理的效率。当员工面对一个难题时，困惑和焦虑往往同时产生，在这样的情况下，他急需一种外力来帮助自己解决问题。培训可以为员工提供一种由表及里的支持，能够使员工掌握工作技巧，胜任工作岗位要求，走出工作困境。另外，培训还能够有效拓宽员工的职业视野。

企业在不断进步，需要面对不断变化的环境，这种客观条件要求员工不仅要具有满足目前工作要求的能力，还要具有掌控未来的能力，能够预测未来的变化。通过培训，企业可以有针对性地实施人力资源开发，得到与企业发展相适应的人力资源。

以前，绝大多数中国经理往往认为培训和教育没有什么本质区别，培训是教育的浓缩，培训是要将教育的时间缩短，容量加大，要能够达到速成的效果。这种认识表现在：为企业请大学教授来讲课；要求培训讲师不断增加信息量；一个培训安排参加的人越多效率就越高；培训时间要长，练习时间要短，练习可以放在课下，这样可以尽可能地少占用时间；讲义要厚，最好有书发；座位要设计教室形状；有时在培训之前，领导还会训话，还要强调培训的纪律等。培训之后，大部分员工只是留下一个感觉：好、还行或不好，对待培训的态度跟看电影差不多。过不了多久，感觉淡化了，培训仅有的痕迹烟消云散，培训没有真正提高员工的岗位工作能力，甚至有人把培训当做一种变相的休闲娱乐。不少员工会抱怨培训没有用。如果员工在现场只带耳朵听信息，不积极投入到参与、练习和分享中，课后又不主动尝试改变自己的行为习惯，最后的结果一定是以前工

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

作中的问题依然没有改变，工作结果也是一样的，无法真正提高效率。这样看来不是培训没有用，而是没有去用。或者是培训强调理念的东西大家都认识到了，但是没有正确的路径去解决。

以下提供了培训优势导向系统工具，帮助培训管理人员有效地开发和设计培训体系，如表 2-1 所示。

表 2-1 培训的 10 大优势导向系统

优 势	具体说明
1. 出人才、多出人才、出优质人才	• 由于国内教育资源的限制和教育体制存在缺陷，企业只有依靠内部培训来获得优秀员工
2. 可以得到更高昂的士气和战斗力	• 满足员工的自尊、自我实现的需要 • 充分释放员工潜能 • 有效调动员工积极性、创造性
3. 降低员工的流动率和流失率	• 成功的培训能通过有效提高员工技能、减少工作压力并增加工作乐趣 • 减少人员流动和流失 • 有助于降低劳动力的管理成本
4. 更有效、更容易地督导员工	• 让员工明白工作性质 • 让员工具备工作能力 • 让员工从“要我做”转化为“我要做” • 减少经理对员工的管理和监督工作
5. 最大限度地降低成本	• 通过培训，改进员工工作表现 • 企业可获得因人员素质的提高带来的实际效益 • 企业可以获得因员工主动性、积极性和创造性的激发所产生的巨大效益
6. 塑造更完美的企业文化	• 通过培训，员工会感激管理层为他们提供了使自己成长、发展和在工作中取得更大成就的机会 • 可有效地增强企业的向心力和凝聚力
7. 强化员工敬业精神	• 可以拥有正确心态和娴熟技巧的员工 • 使员工具备良好的敬业精神
8. 保证顾客的最大满意	• 使顾客能够通过员工的工作表现来判断企业的管理能力，感受企业的品牌优势 • 影响顾客的购买决策 • 影响顾客的口碑宣传
9. 更有利于超越竞争对手	• 培训员工使企业具备人力资源优势 • 超越竞争对手
10. 形成更好的企业形象和实现更大经济效益	• 形成更好的企业形象 • 带来全面经济效益 • 强化培训的总体效果

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

2.2 培训的 6 个优选

企业培训工作是企业管理人力资源及提高人才素质的重要工作。企业培训所产生的直接作用与间接作用、短效作用与长效作用以及对社会、企业、个人的综合联动作用越来越大。企业进行培训时可以有选择地培养那些对企业热爱、忠诚度高、综合素质较好的人才。企业自己培养人才具有以下好处：

1. 自己培养的人才跳槽率较低，工作过失率低。

2. 企业进行良好的培训工作可以在保持企业人员稳定性的同时，优化员工的知识、年龄结构，提高员工知识和技能更新的效率。

3. 企业进行良好的培训工作可以对引进、招聘的人才进行全方位的适应性塑造，即进行企业的历史、传统、文化的“奠基教育”，使员工在较短的时间了解企业、热爱企业、热爱本职工作，防范新引进来的人才被其他企业以高待遇挖走；企业进行良好的培训工作是一项投入少、人才培养准确率高的人力资源开发、利用工作。

4. 企业给予员工培训机会是企业一种留住人才的策略，企业员工外派参加培训可以展现企业实力、发展潜力。

5. 企业员工外派参加培训可以促进企业与社会广泛接触、获取有用信息，增强员工对其他企业的了解。

表 2-2 提供了培训的 6 个优选系统工具。

表 2-2 培训的 6 个优选系统工具

6 个优选	实施要点
1. 优选培训时机	• 滞后于社会的发展、同业竞争对手的发展、企业自身的发展、部门及其岗位工作的需要进行培训是非常被动的，会削弱企业的竞争力 • 过于主动、超前开展培训也是不可取的
2. 优选受训人员	• 对全体员工进行培训是企业的责任，接受培训是每位员工的权利与义务，但不能搞平均主义、“一刀切” • 对受训人员而言，受训时间有先有后，而且依据个人岗位、素质，在受训要求方面宜有深有浅
3. 优选培训内容	• 并不是所有员工不懂的知识、技能都需要员工在有限的时间内掌握 • 培训应有轻重缓急之分，选择企业目前、近期或中期急需的知识技能进行培训

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

续表

6 个优选	实施要点
4. 优选培训方式、类型	• 培训方式、类型多种多样，有脱产、不脱产、半脱产；有短期、长期；有面授、函授、自修；有公费、自费、企业补贴；还有因特网、电视等远程教育这种无国界的家庭内的培训方式 • 原则上要根据企业对知识、技能的需求量，缓急程度，以及培训内容、人员、时间、地点、施训单位等选择不同的方式、类型
5. 优选施训单位、培训师	• 企业要善于辨别培训机构，根据培训内容选好施训单位、培训师
6. 优选培训地点	• 培训地点有国内、国外之分，国内又有远近之分，还有企业内外之分、员工家内、家外之分，企业应该综合多方面的因素选择好地点 • 企业在开展企业外部培训工作的时候，要谨防很多培训商以假培训、真旅游的方式，诱惑企业人员参加“培训”（旅游）

2.3 培训的 7 个结合

企业培训的“7 个结合”本质上是要求培训与企业的实际发展情况相结合。7 个结合为培训管理人员提供了 7 个维度的思考方式，可以使培训管理提升到一个崭新的、可控的高度。

长期以来培训管理者对如何安排培训是非常困惑的，往往是通过自下而上的信息收集和反馈的方式了解培训需求，但是这种方式又不能真正地把握培训的前瞻性。实际上培训管理人员必须比接受培训的员工更了解培训的方向，只有这样才能使培训作为一种与企业战略发展相适应的人力资源投资工具而存在。本章提供了培训的 7 个结合系统工具，能够帮助培训管理者轻松地进行培训规划，如表 2-3 所示。

表 2-3 培训的 7 个结合系统工具

7 个结合	具体说明
1. 与企业的发展方向、规划相结合	• 企业培训规划、计划主要是依据企业发展规划而拟订的，是企业发展规划的重要组成部分
2. 与企业的发展实力、经济基础相结合	• 对员工进行知识、技能培训的意愿永远是正确的，但是必须选择最恰当的方式 • 培训不能脱离企业经济实力，不能以增加企业负担为代价
3. 与企业的经营生产状况相结合	• 社会在发展，企业需要发展，员工的知识、技能需要相应地，甚至超前地发展，但是要能够评价超前发展的价值 • 员工接受培训是必要的，但要以最短时间、最小影响推进 • 企业培训工作开展以不影响企业当前经营生产任务顺利完成为前提

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

续表

7 个结合	具体说明
4. 与企业的人力资源有效使用、人才结构及其变化趋势相结合	• 企业的人力资源、人才结构是企业开展培训工作的基础，同时它们又客观变化着 • 企业只有结合自身的人力资源、人才结构开展培训工作，才能使培训更有针对性 • 企业可以通过培训的调节功能，使人力资源得以最佳使用和发挥，优化企业人才结构，使之稳定、良性发展
5. 与企业的人才培养工作相结合	• 人才培养的途径、方法是多种多样的，培训只是其中的一种 • 对于员工培训在人才培养中的作用、地位，不能忽视，但也不能过度重视而导致形成“培训就要提拔”的错误认识，把培训与培训目的直接挂钩，而不要使培训功利化
6. 与企业的人才引进、招聘工作相结合	• 要立足于企业人力资源，自主开展企业培训工作 • 要充分利用社会人才资源，采取猎取的方式，适度引进、招聘人才 • 要结合人才引进、招聘的计划、难易、代价等因素，有计划地开展培训工作
7. 与企业员工的个人素质、潜力、雄心（发展）计划相结合	• 因材施教、因人而异是教育的法则，也是企业开展培训工作所必须遵循的法则

2.4 培训的 6 大误区

企业内部培训是企业提高人力资源素质的最重要的措施之一。然而，一些企业中常发生这样的情形：企业总部认为，“从国外引进多好的培训范本，到了中间管理层就是贯彻不下去”；中层管理人员则说，“现在员工的素质真差”；一线工人埋怨“上面思路不明”。结果，费尽心血设计的培训换来几乎所有人的不满。究其原因，是企业培训走入了某些误区。以下提供了企业培训的 6 大误区分析工具，如表 2-4 所示。

表 2-4 企业培训的 6 大误区分析工具

误区	具体说明
1. 把培训功能无限放大	• 很多企业面对管理中的问题时，首先想到的就是培训 • 对培训观念上的误区可能导致培训中出现很多问题 • 培训不是万能药，对员工进行频繁培训、希望培训可以短时间直接解决问题是不现实的
2. 把表象当做问题源	• 通常企业领导或培训经理看到了企业的一些问题，想对员工进行培训，但往往只是从问题产生的直接原因上出发，没有完全看清问题的根源所在 • 确定培训需求是培训的第一个环节

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

续表

误区	具体说明
3. 盲目选择培训师	• 无论何种课程，培训单位作为消费者往往希望以最低成本解决最多的问题 • 不同的课程对培训师的要求是不一样的
4. 缺乏转化培训效果的后续环境	• 如果企业缺乏相应的机制和环境，即使培训过程很顺畅，培训也不会起到应有的效果 • 培训作为管理工具之一和整个企业的管理和运作系统紧密相连
5. 将企业培训等同于社会培训	• 企业培训并不仅仅是组织员工参加社会培训 • 企业还可以外聘专家或培训师，到企业内部为员工进行培训，也可以培养内部培训师，进行内部培训
6. 将课程培训等同于企业培养	• 企业人力资源部的本末倒置行为 • 企业不能为完成人力资源目标而设计培训行为，而要真正思考企业所需人才与课程培训之间的关系

工具 培训缺陷规避

企业要取得稳步发展，必须把握两个方法：一是培训，二是变革。长期不断的培训可以为企业提供足够的人才以及由此而带来的员工队伍整体能力和素质的大幅度提高，更能为企业稳定发展提供良好的文化氛围，这一切都可以为企业深层变革打下基础，提高企业变革成功率，巩固企业地位。两种方法交替使用，企业的运营就会表现出稳健态势。当然，在实施过程中总会遇到各种问题，这些问题处理不当就会形成缺陷，缺陷是必须规避的。表 2-5 提供了培训缺陷规避工具，会有助于培训管理者识别和规避可能遇到的缺陷。

表 2-5 培训缺陷规避

规避项目	实施要点
1. 完全自己培训	企业封闭式培训容易使员工感到没有新鲜感，从而导致企业文化固化。企业员工在一个封闭的环境中容易丧失应有活力，学习积极性受到打击，与培训的目的背道而驰。企业自己培训需要企业具备相当的培训研发能力，能够有针对性地开发出足够的适应企业发展的课程
2. 培训需求不明确	企业培训的需求分三种： • 一是缩小企业现状与企业期望的差距，这些可以通过深入调查得来 • 二是企业调整而必须进行的培训，这要根据企业的调整布置计划来安排 • 三是企业战略目标需要的人才、知识、能力、专业的储备，这要在企业的战略上体现出来

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

续表

规避项目	实施要点
3. 名人培训	• 培训师只是培训的一个部分，要根据企业的目标选择培训师 • 培训注重的是整体效果，包括了解员工的需求、制作课程、培训的方式、后期的跟踪服务等 • 培训是一整套的服务，只有通过一个优秀的团队才能完成
4. 培训课程决定培训流程	• 企业培训由培训流程、培训课程和培训师三要素构成，最重要的是培训流程 • 流程决定了课程和培训师 • 培训需求决定了培训的流程 • 流程合适才能产生个性化的培训效果 • 通过对课程培训的效果评估与跟踪，达到培训的最佳效果是最重要的
5. 由咨询机构帮你做	• 咨询机构不是医生而是教练 • 高水平的培训专家并不能取代日常管理，而是以事实为基础，为企业进行分析并提出具体建议和培训计划，协助企业人员去实施

案例讨论 员工为什么这样看待培训

“下午可以不培训了！”听同事非常高兴地相互转告，可以看出他们并不认同和喜欢培训，培训好像成了一种牵强式的任务，这种情况下就要认真反思问题背后的原因。也听到有人讲，企业培训没有针对性，内容过于泛泛，两节课下来留给我们有用的知识，实在很少。其实，有这种想法也是可以理解的。我们通常是站在自己本职工作上考虑问题，对于企业培训课程的内容，当然也采取选择性地接受。这种接受程度不仅取决于员工个人素质和思想觉悟，而且与员工从事的工作密切相关。员工对自己熟悉的或有帮助的内容会比较感兴趣愿意学习，而对自己不熟悉的，超过自身从业范围，对课程的认同就稍微弱一些，甚至可能出现抵触的心理。

培训管理者对培训内容进行设置的时候应该尽可能与岗位需求吻合，这样培训才会有针对性。如果培训内容过于泛泛，就会出现开头的一幕，使企业培训陷入两难境地。

案例提示：

员工对培训的抵触心理很大程度上是因为培训内容优选系统出现了一定问题。企业以前做培训时也许效果并不好，员工没有什么收获，觉得是在浪费自己的工作和休息时间。现代企业员工工作非常繁忙，要他们抽出 1～2 天时间专门进行培训实际上已经是占用了他们的日常工作和休息时间，如果员工又没有通过培训有所收获的话，对于员工来说自然很难认同这种培训。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

讨论题目：

1. 你怎样看待企业培训效果，如果是你来对培训进行优选设计，你会怎样做？
2. 你作为培训管理人员应如何保持员工对培训的热情？

思考

1. 结合本企业的实际情况，根据现代企业培训 6 优选原则，制定本企业的培训优选准则。

2. 结合本企业的实际情况，根据现代企业培训 7 结合原则，制定本企业培训设计规则。

本章小结

- 本章主要介绍了培训的 10 大优势、6 个优选及 7 个结合，可以帮助培训管理者较好地掌握培训管理的基本策略。
- 本章明确地说明了现代企业培训存在的认识误区及走出误区的方式和方法，这些成功的经验对培训管理者来说是可以借鉴的。
- 本章推介了包括优势、优选、结合、误区分析等多个工具，这些工具给予培训管理者一个定向思考的依据，对培训管理者来说非常有用。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

第2篇

建立企业优质培训体系的7大方面

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

第3章

培训规划

中国全面入世后，国内企业面临的竞争日趋激烈。在这种环境下，企业开始更加重视人力资源管理，培训的重要性逐渐在企业战略层面得以确认。人才是制约企业战略目标实现的关键要素，能否拥有足量、高质并与企业发展相适应的人才直接制约着企业现实发展和未来成败。为了适应市场竞争的客观要求，企业必须培养优秀人才，必须重视员工培训，必须重视企业培训规划。本章重点阐述培训规划问题，这是培训体系建设的起点。

本章要点

1. 培训规划的含义
2. 制定培训规划的前提
3. 善于营造培训的良好氛围
4. 制定培训规划的必要步骤
5. 清晰界定培训的目标和内容
6. 选择适当的培训主体与客体

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

企业优质培训体系的 7 大方面的起点是培训规划系统的构建。企业培训规划要素用图 3-1 来表示，培训管理者根据这个图可以非常容易地掌握企业培训规划过程中涉及的关键问题。

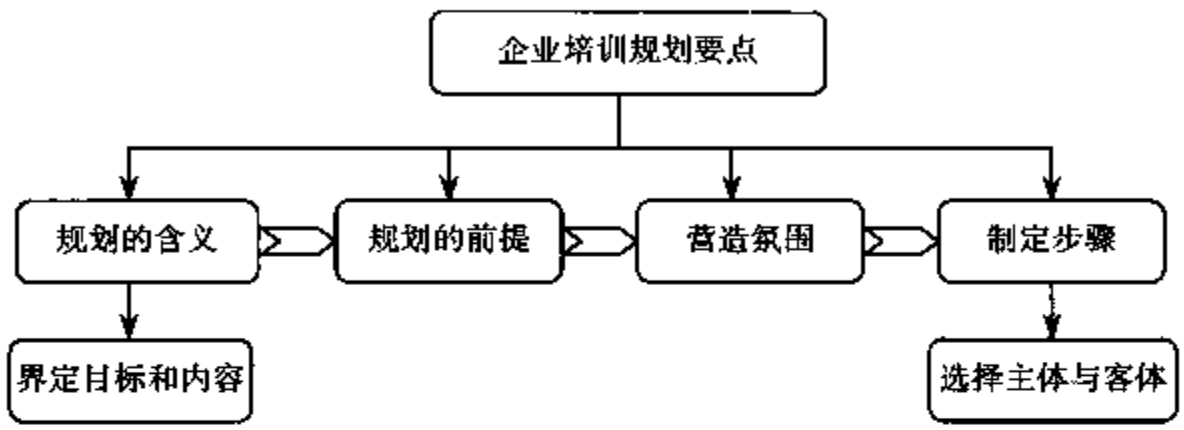


图 3-1 企业培训规划要点

3.1 培训规划的含义

企业培训规划是指对企业组织内培训的战略规划。企业培训规划必须密切结合企业战略，与企业的人力资源开发规划相对应，要满足组织及员工要求。同时在充分考虑企业资源状况与员工素质现状及人才培养前瞻性的基础上，确定员工培训的目标，选择培训内容及培训方式。

对人才的培训是人力资源开发获取高素质人才的一种基本方式。人才是企业最重要的资源之一，培训是一种有效的人力资源投资方式。企业要对员工进行终身培训，企业、部门、社会就要逐步成为学习型组织。世界各国对人才培训、人力资源开发的投资不断增加，培训日益法制化与制度化，培训职能日益专业化。这些现象表明，培训作为企业战略的重要组成部分，其地位已经在全球范围内得以确立。企业要实现现代化、要保持自己的优势就一定要重视企业的培训规划，甚至是培训战略规划。

3.2 制定培训规划的前提

1. 做好培训规划必须重视培训规划

企业要想做好切实可行又能够为企业带来明显效益的培训规划，首先必须从根本上重视培训规划，不要仅仅将培训看成人力资源工作的一部分，而是要将培训提升到战略高度。一个好的年

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

度培训规划绝不会只是一些培训课程的组合，绝不会是让人抓不着重心的内容叠加。一个劣质的年度培训规划往往只会使企业浪费大量资源，得不到任何效果。只有从思想上重视培训规划，才能够正确对待培训规划，也才能够制定出有效的培训规划。

2. 做好培训规划必须落实相关部门

提供必要的人力保障、组织保障是做好培训规划的重要前提。培训规划的制定和实施，关键是落实负责人或负责单位，要建立责任制，分工明确。负责培训规划工作的人一定要有相当丰富的工作经验和饱满的工作热情，要有能力让董事长批准培训规划和培训预算，要善于协调与各个职能部门的关系，以确保培训规划的实施效果。表 3-1 给出了企业培训规划者的素质衡量工具，这个工具可以帮助人力资源部门有效地对负责培训规划的人员进行评价和选择。

表 3-1 企业培训规划者的素质衡量工具

项 目	具体衡量
1. 战略支撑	了解企业的发展历程和发展战略，熟悉自身企业的文化
2. 知晓度	对培训行业要有相当的了解，熟悉大量的培训企业和培训讲师
3. 调查	掌握培训需求调查的基本方法和手段，能够深入了解员工状况
4. 预算	掌握培训预算管理和培训实施管理的内容和方法
5. 评估	掌握培训评估的主要方法和手段

3.3 善于营造培训的良好氛围

作为培训规划者，应该善于营造培训的良好氛围。营造培训的良好氛围可以实现以下目标：

（1）让企业高层重视培训，并能够使培训预算顺利通过。

（2）能够吸引广大员工的参与并激发他们的热情。

（3）提高培训在全企业中的满意度。

如何形成一种良好的培训氛围，我们以酒店行业为例进行说明。各个酒店由于实际存在的问题不同，因而有不同的见解和策略，但总体上都是集中在高层带头、中层落实、基层学习上。因为培训规划涉及酒店高层管理人员，所以培训管理者首先必须有一个清晰的思路和详细的计划，如何实施，何时实施，如何协调控制，要达到什么效果等。酒店在培训规划中往往采用高层管理者亲自做培训的策略，目的是起到高层领导的带头作

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

用，从而营造出酒店全员重视培训的氛围。对于中基层管理人员及普通员工，则有针对性地进行培训激励，如评选最佳培训员、最佳学习能手，设立黄金培训月等。总之，想方设法使全体员工都能积极参与到培训中来，形成大家都从战略高度热爱培训的优良风气，而不再像以往一样听到培训就产生排斥心理，听到培训就马上觉得要考试。培训期间需要结合酒店具体情况，针对性地设置和实施有效的培训课程。员工通过不断的培训与学习，综合素质最终得以提高。而这种氛围的形成，同时也是一种企业文化的综合体现。它势必渗透到酒店内部的各个环节，上至酒店最高领导，下至基层员工，使他们达成共识，并不断自我修正、自我提高、持续改进。

3.4 制定培训规划的必要步骤

制定培训规划前首先要了解必要的步骤和方法。掌握这些步骤，不仅可以事半功倍，而且可以监测和监督培训规划的合理性和有效性。通常来说，制定企业的培训规划主要有以下几个步骤。

（1）了解员工知识、技能构成状况及学习发展意愿。

（2）结合企业战略目标及策略目标确定培训目标。

（3）将培训目标与员工现状相对照，确定培训内容及要求。

（4）初步拟订培训规划。

（5）上报审批，发现问题及时修正。

（6）执行过程中及时修正不妥之处。

（7）每阶段结束进行总结，根据目标和本阶段培训效果，提出新的培训要求，并修正培训规划。

以上步骤是一个开放式的循环过程，培训规划的质量与每个步骤执行过程中的完成情况密切相关。

3.5 清晰界定培训的目标和内容

清晰界定培训的具体目标和内容是做好培训规划的重要一步。培训规划相关部门可以通过组织分析、工作分析、个体分析来界定培训目标和内容。组织分析就是对整个机构的目标、规划、条件等进行分析，以决定培训重点所在。工作分析主要是分析工作人员怎样才能胜任工作，应具

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

备哪些必要的知识和技能，以决定培训目标。个体分析就是对每个人员的具体情况进行分析，并找出与工作要求的差距，以决定培训内容。总而言之，培训的目标一定要准，培训的内容一定要符合实际需要。界定培训的目标，制定每次培训的具体内容通常来说包括以下几个方面。

（1）培训目的、目标及要求。

（2）培训时间、地点、对象、讲师及负责人。

（3）培训方式：内容讲解、实地培训、实地模拟或其他方式。

（4）培训内容：销售技巧、产品知识、营销策略以及其他内容。

（5）培训评估方式：员工的评估方式（口试、笔试、实地模拟、员工对培训建议、培训后工作表现等）；培训师的评估方式（观察、测试、员工表现）；培训负责人的评估方式（培训目标达成度、培训资源利用情况、员工总体表现）。培训管理者在培训之初就应该明确本次培训的评估方式和手段。

（6）奖惩措施：对培训中表现优秀的员工采取晋级、提薪、奖金还是其他的方式进行奖励，而对培训不合格的员工要制定相应的处理方法。

3.6 选择适当的培训主体与客体

1. 重视培训员工的选择

除普遍轮训之外，参加培训的员工必须经过必要的筛选。因为培训要花钱，这笔钱应当用在有一定潜力的人员身上，也就是说员工的可塑性必须强，并且员工要能够与企业保持一致，高度认同企业文化。这样就可以做到投资小、见效快。如果员工的可塑性较差，跟不上教学进度，或者培训之后容易离职，不仅达不到培训的目的，而且对他的投资还会造成企业的亏损。

2. 重视培训师的选择

选择培训师对于培训的顺利进行也非常重要。国外一些企业的经验表明，聘请各级管理人员当培训师是一种有效办法。因为管理人员掌握了培训方法就会更加有效地指导员工，与员工共同工作，帮助他们进步，从而获得他们的信任和拥护。聘请专职培训师的优势在于这些培训师在专业上往往更有优势，尤其对技术类的培训更是这样。对于技术类培训必须选择具有技术优势的培训师进行，这是保证培训效果的前提，还要注意通过培训评估等培训质量保证方式促使培训师将自己的技能无保留地教给员工。表 3-2 是关于培训师选择中的一个优秀培训师判定工具，这个工具能够帮助培训管理者快速掌握培训师测评技术。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

表 3-2 优秀培训师需要具备的 5 种元素

项 目	具体说明
深厚的知识功底是前提	培训师的土地就是他渊博的知识，培训师只要有“钓鱼”的本领才能授人以渔
流畅的表达功底是基础	• 要具有流畅的表达功底，把知识深入浅出地传授给大家 • 让员工听得懂，听得会。懂了，会了，才能正确地应用到实际工作中
影响员工思维的功底是能力	• 树立权威性。只有培训师是权威，他讲的话才会有分量；只有培训师是权威，员工才会认为“按照你说的做，一定可以取得成绩” • 具备高超的说服力，采用员工能够听得进去的方式来说服
现场调动气氛的功底是艺术	• 员工是否能够一直保持旺盛的学习劲头，除了培训内容要足够精彩和吸引人之外，培训师对培训现场气氛的调动能力也是极其重要的
职业道德的修养是根基	• 对培训员工讲职业道德 • 对培训企业负责

工具 培训规划的要领

培训规划要能够把握重点项目，要能够在标准培训步骤的指导下进行工作。培训规划除了步骤之外还要注意把握要领，这些要领往往是前人经验的总结和凝缩。表 3-3 提供了培训规划的要领把握工具。

表 3-3 培训规划的要领把握工具

要 领	具体说明
三区隔	将年度培训计划区分为职能性培训、阶层性培训及激励性培训
三原则	把握符合需求、力所能及、绩效显著三大原则
时机选择	举办时机需要进行选择
两个必须	• 必须成立专职的培训部门，由专业人员来负责 • 必须编列正式的年度教育培训预算
三关键	• 企业经营策略方针：这是培训的最大前提，培训是为了策略目标的实现，当然培训规划必须依据企业经营的策略进行编制 • 企业经营的年度目标：无论是营业额的增长、市场占有率的增进、赢利力的提高或成本的降低，还是不良率的减少、客户投诉的消除，一家优秀的企业一定会制定出具体的数据化目标。目标的达成少不了对目标的宣传、认同与对达到目标能力的强化与激励 • 企业经营的改善重点：企业不可能没有弱点，一家成长型的企业必须是一个学习型的组织，通过经营检讨会或外聘专业顾问进行诊断，都可以找出体制改善的重点。企业不仅不能讳疾忌医，还要让大家面对现实，改善强化

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

案例讨论 富士康集团培训运作规划

富士康集团在沿海经济开发地带有一定的知名度。到目前为止，富士康依然是台资在大陆投资规模最大的集团公司。富士康集团培训规划是这样制定的：首先由有最高管理层人员参与的教育培训委员会决定出集团公司的教育培训方针。之后，由各部门（处）根据该方针政策，制定出本单位的年度计划，并以提出需求的形式，交给教育培训部门进行汇总。然后，再由教育培训部门加以整合，拟订出年度教育培训计划，该年度教育计划必须由教育训练委员会加以确认，才能够正式提升为公司的年度培训计划。接下来，由各部门（处）根据正式公布的年度计划，制定出本部门的月度计划。然后，由教育培训部门汇总拟订出公司的月计划。各部门（处）在教育培训部的督促下，组织实施本部门的月度计划，进行成效调查与检讨，保存教育培训的记录，并准备集团公司评奖所需的参评资料。

如果培训课程涉及整个集团或多个部门（处），一般先由各部门（处）提报参训人员，再由教育培训部门组织实施教育培训，并进行考核。然后，要进行培训成效调查与检讨，并保存好教育培训的记录。而且，教育培训所引起的经费需求，须由教育培训部门进行经费结报。此外，教育培训部门还要制定出集团公司评优的评比标准，并收集各部门（处）的参评资料。

教育培训委员会的职能是，审核集团公司的培训成果及经费使用，确定外训课程人员。然后在汇总提交的参评资料基础上进行评奖。根据评选结果，代表富士康集团主持整个颁奖仪式。

案例提示：

富士康是一家典型的台资集团，富士康集团通过教育培训委员会对集团的教育培训计划进行统一指导和管理。教育培训委员会是由最高管理层人员参与的，这样可以保证教育培训计划对企业战略发展的支持，保持二者之间最大可能的契合度，使得企业资源通过培训这个方式进行更好的优化和整合。这种高层直接参与的培训规划模式是非常值得集团公司学习的。

讨论题目：

1. 富士康集团的年度培训计划是如何形成的？
2. 教育培训委员会在培训规划中的作用和职能是什么？

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

思考

1. 结合本企业的实际情况，根据现代培训规划导向，制定本企业的培训规划系统。（尽可能使用本书中所列工具。）

2. 结合本企业的实际情况，有针对性地分析本企业现有的培训规划的优势与不足，并有针对性地提出改进意见。

本章小结

- 本章主要介绍了属于现代企业优质培训体系 7 大方面之一的培训规划，并结合案例深入地分析了培训规划的基本方法和一般策略。
- 本章较详细地阐述了与培训规划系统相关的 6 个层面及其各个层面的核心要素。
- 本章推荐了培训规划要领把握工具，使用这个工具可以便捷地对企业的现有培训规划设计进行测评，可以非常有效地指导企业培训规划的制定。

请勿用于商业用途或准商业用途，
请于下载后24小时内删除！如无法遵守此规定，则谢绝下载！！
吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

第4章

培训预算

培训预算总是和年度培训计划密切相关。年度培训计划必须回答企业做什么培训项目、怎么做、需要多少资源、会得到什么收益等最基本的问题。其中预算工作是一个关键环节，如何做好这项工作对有效开展年度培训工作有着极为重要的意义。年度培训预算的基本任务包括确定培训费用总量、项目费用预算两个大方面，实践中要以培训预算报告为准。培训预算需要根据企业每年的具体情况加以调整和修订。如果每年的预算都很相似，就无法在流程、技术、培训管理等方面实现创新，更无法取得实质性突破。如何更经济、更高效地制定培训预算是一个至关重要的问题。

本章要点

1. 培训预算制定的4大困惑
2. 培训预算制定的4个关键
3. 培训预算制定的4个层次
4. 培训预算的掌控策略
5. 培训预算制定的要点

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

在制定培训预算时应该严格按照科学的流程和方法进行，标准的流程能够保证预算制定的速度和质量。图 4-1 是本章总的结构图，也是一个标准的预算编制流程图。

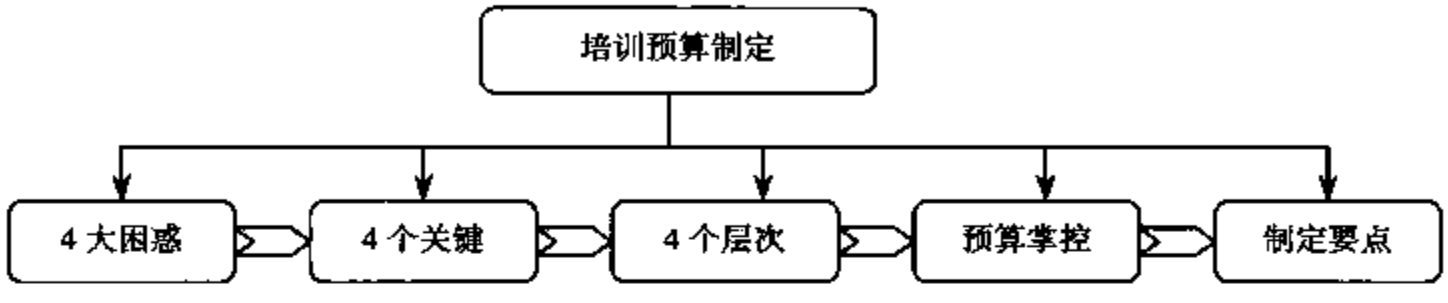


图 4-1 培训预算制定要点

4.1 培训预算制定的 4 大困惑

培训预算制定的 4 大困惑因素：预算方案决策周期长；培训年度预算总量难以确定；项目预算单元难以量化；非确定性项目的费用需求难以估算。

1. 预算方案决策周期长

培训预算第一大困惑就是决策周期长。培训预算必须递交企业高层管理者或者培训委员会审批，这是企业组织结构所决定的，而高层对于培训预算一般有一个心理价格，这个心理价格往往与其对培训的认识程度、对培训市场的了解情况以及对培训的重视程度密切相关，也和企业发展的规模、企业实力密切相关。培训预算在制定、审批中会遇到很多难题，如表 4-1 所示。

表 4-1 培训预算决策难题

问题方向	具体说明
心理	高层决策者如何思考培训预算问题，高层决策者对于培训预算的心理底线是怎样的
原则	培训预算判定准则是什么
参照系	培训预算是横向参照，还是纵向参照
决策	培训预算敲定是由上而下，还是由下而上
总量	培训经理如何提供量化、精确、合理的培训预算总量
数据	培训经理自身是否一定要提供严谨的论证、翔实的数据，以及清晰的培训目标与收益分析
焦点	培训预算讨论、争论的焦点是什么
方法	在具体工作方法上，是否存在不科学的做法，是否导致预算质量效率低下

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

2. 培训年度预算总量难以确定

在企业培训实践中，大多数企业人力资源部门在年度培训预算上都有一些每年要面对的问题：企业明年到底要投入多少资金？这些资金怎样去规划和使用才能够发挥最大的效应？如何适时地开展培训？如何发掘最能给企业带来财务效能的培训项目？预算总量以什么标准作为参照系去制定？国内现在很少有企业根据每年的利润额，按比例支出培训费用，因为大多数企业往往将培训作为一种“资源消耗”去看待，事实上如果培训不能够间接为企业创造财务上的收益，投资就真的变成一种消耗了，在这样的背景下解决培训预算总量问题往往会有一定的难度。

实践中，大多数企业在年度培训预算上依靠经验的情况比较多，当无法准确把握培训项目、形式、内容时，就使用比例法、参照法、调整法，参照其他企业的经验数据，根据企业自身的情况和高层的支持情况，加以调整。但因为此种方法缺乏科学的预算分解与结算，效果一般不好。

3. 项目预算单元难以量化

培训项目的合理性、项目组合设计的必要性往往会引起高层的质疑，这给项目预算分解量化造成一定难度。很多项目具体分解总是很困难的，其中一个原因是项目的培训方式、培训对象总数决定了企业培训预算的分配情况，而这两个关键要素在年初编制培训预算的时候很难完全确认。企业培训很多是经营过程中发现问题后采取补训的方式进行，突发式培训情况必须在预算时予以充分考虑，可以采取编制机动经费预案的方式进行处理。突发性培训的情况可以参考企业上一年度培训统计数据来进行科学决策。

企业可以考虑建立一个与培训预算相对应的培训需求解决系统，将培训需求细化为问题的解决方案，这是非常好的处理方式。这种情况下，企业的培训需求调查就可以细化为员工工作中遇到问题的归纳与总结。培训预算单元就可以通过“培训——问题解决”这种衡量模式进行处理。

4. 非确定性项目的费用需求难以估算

实际上培训发展工作并不是停留在培训管理上，还有培训发展需求。比如单项战略型投入、培训体系完善或流程变革、特定项目的投入等。这个费用如何估算，是企业培训始终面对的一个关键问题。企业现在普遍比较关心的是培训成果的固化问题，也就是希望培训投入的经费进行固化，能够转化为企业资产的一部分。每次培训资金投入之后，是否能够以一种较为稳定，并且能够长期发挥功效的培训资源形态积累和固化起来，这对于企业管理层审批预算方案有着非常重要的作用。对于非确定性项目的费用需求方面，培训预算一定要留有一定的空间和余地。培训管理

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

者应该能够拿出一套培训成果固化方案，并在一定时间内建设出能够被员工和领导层所认可和支持的培训成果固化系统。

4.2 培训预算制定的 4 个关键

培训预算制定有 4 个关键，主要包括：为高层提供严谨的决策依据；科学的预算策略与流程；科学的项目组合预算分解；易于沟通的预算报告。

1. 为高层提供严谨的决策依据

培训管理者应该在工作中站在企业高层管理者的视角来看待培训，应该能够从企业视角理解企业高层和董事会对培训的期待。

许多培训管理者在遇到预算审批困难时往往抱怨高层不懂培训、不够专业、短视、不愿投入等，但很少能够冷静地反省自己存在的问题。在解决问题时也是采用忽悠的办法蒙混过关，而不是通过严密的、合理的分析来帮助高层做判断进而形成有力的决策。培训管理者完全可以在项目组合设计得到认可的基础上，通过科学分析、量化表现、仔细沟通、积极推动来做出必要的决策。简单地强调培训对解决问题的效益（这往往是空的，现在很少老板能够在企业成长压力较大的情况下进行一些提升思想素质的培训项目），或者通过有影响力的主管去争取、运用培训委员会的力量等去说服老板，效果都不会很好；而应该是提出阶段性的培训方案及培训效益、反面陈述预算不足的不利影响，更应当量化地计算培训带来的管理成本的降低，企业运营中事故的发生率的降低，从而说明培训可以创造价值。

2. 科学的预算策略与流程

科学地讲，年度培训预算总量是根据项目预算总量累计计算而来（当然，项目的选择大体要考虑可应用的培训经费计提总量），最后再进行培训预算总量的高层支持、分解平衡、明晰支持控制等工作，这就是“由下而上”的策略。预算一定要考虑到突发性培训，一定要预留空间。

实践中，培训管理人员又是如何做的呢？一般是采用“由上而下”的操作方法，即在计算出预算总量后，再根据各系统的培训需求进行分配。很多企业内各系统提出的培训需求往往只是费用需求，如某生产部门需要多少钱、做几场培训等。此时就会出现“培训可预计经费”与“培训需求”之间的矛盾，这就需要培训管理部门多方面去平衡。如果论据不足，论证不合理，或高层

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

的认同不够，那么可能会调整多次，决策周期也就大大延长了。

3. 科学的项目组合预算分解

培训预算制定的第三个关键是严格遵循既定投放方向，即三个投入比例：高层、管理人员与一般员工投入比例，投放比率一定要考虑到现实可行性，例如高层管理的培训课程往往费用较高，预留的比率是否能确保实现预定的培训，这些必须有现实性考虑。对于高层的投放要以保证质量为第一要务，预算时要更多考虑到培训的项目，按照项目去确定预算。同时还要考虑各系统（研发、制造、营销）投入比例，各模块（讲师、教材、固定投资、差旅费、管理费用）投入比例。

4. 易于沟通的预算报告

预算方案或报告重要的是必须明确费用总量和使用方向。如培训预算经费的分类、结构化的培训预算科目设置等。

4.3 培训预算制定的 4 个层次

1. 最低层次的培训预算

这种层次严格意义上不算是一种培训预算方式，是老板给自己的最低的培训预算选择。随着企业发展，很多企业老板产生了提高自身水平的要求，这种情况下他们往往安排自己去读一个 MBA 班，或者学习一些其他的短期课程。交朋友、学知识、拓展业务，这是老板参加培训学习的基本动机。但是这种老板自己批准的预算，严格意义不是预算，因为并没有广泛地涉及企业员工。

2. 一事一议的培训

不是采取年度预算的方式，而是采取“一事一议”的方式。对当前紧急需要提高业务水平的方面，赶快找人组织培训，或者就是临时发现有一个培训师或某培训机构的活动不错，于是老板拨付一笔经费，安排员工去参加培训。

3. 软约束培训预算

这些企业在年初时大体会根据当年的销售和利润状况安排出一笔预算用于培训，但是由于企业并没有很完整的培训架构，也没有专职的培训经理，培训预算还很不细化。这种培训预算仅仅是一种软的约束机制。培训比较灵活，往往根据现实中企业的需要进行设置和调整。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

4. 完善的培训预算系统

主要是指跨国企业，它整个培训体系都比较完备，每年对于高层领导、中层干部、基层员工参加什么培训都有比较详细的安排。所以它的培训预算基本上是硬预算，像企业的广告费用预算一样。这类企业的培训与工作绩效考核联系得非常紧密。

4.4 培训预算的掌控策略

1. 培训预算编制中的问题

很多企业认为没有必要进行预算编制，如果这样培训就会随心而动、随意而施，造成培训的无序、无效，或者虽然有效果但是培训不构成完整的系统，不能够很恰当地支持企业未来的发展状况。而那些进行了培训预算编制的企业，很多培训项目的编制存在着多编、少编、漏编的情况，这不仅仅会影响培训预算的准确性，而且会为财务部门带来预算汇总上的困难。预算编制过程中经常遇到以下问题。

（1）部门经理在进行预算时按照本部门情况随意增加培训预算科目，造成培训预算数据失实，影响整体培训预算数据的准确性，进而使预算相当于一个形式上的文件，起不到实质性的指导和控制作用。

（2）培训预算投放方向偏差。培训预算投放方向应该遵循正比原则，即人数比例大的培训对象应该享受大比例预算费用，不能因为企业领导或者是其他主观意见随意设定投放方向，否则会影响培训效果。

（3）培训费用审核不严。相关的支出性费用如讲师费用、场地费用、教案费用没有根据当地的实际消费水平进行设定，过高预算，造成预算数据与实际数据相差很远，预算方案获批机会较小。

要解决以上问题应该从三方面入手：

（1）培训预算前进行相关培训，及时传达培训预算的编制要求，上下统一培训预算的编制项目，避免错、漏、多项的出现，避免培训预算上的形式主义。

（2）严格遵循既定投放方向，适当考虑中高层与普通员工预算费用的投放数量，调整幅度不能超过 6%。同时考虑突发性培训的需求，培训预算要有弹性。

（3）培训费用审核按照当地实际情况为准，避免培训预算华而不实，避免使用过高的培训费

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

用请所谓的名师进行效果很难测量的高成本培训。

培训预算操作流程如表 4-2 所示。

表 4-2 培训预算操作流程

要 点	具体操作流程
原则确认	年末企业进行总结和下一年度计划之时，由企业高层领导确定培训预算的投放原则和培训方针，保证培训预算名正言顺
分解预算	由专业培训机构或者培训人员对方针进行分解分析，确定初步的年度培训计划。财务人员和培训项目负责人根据设定好的计划分解培训预算的项目，设定会计科目
费用估算	接受培训部门根据培训预算项目和年度培训计划估算本部门一年的培训费用总额
预算评估	培训管理部门收集培训预算审核方案，组织专业管理人员就培训预算的额度、效果、对象、范围等方面进行评估，确定调整方向并与接受培训部门、培训实施部门进行充分沟通、设定合理费用额度
预算审核批准	培训费用预算方案审订完毕并修改后，报送接受培训部门存档，标志培训预算审核批准
年度计划修改	接受培训部门、培训实施部门根据获批预算方案修改年度培训计划，重新设定培训项目
实施方案制定	培训实施部门制定培训项目实施方案
项目实施	培训项目按照培训计划安排实施

2. 培训预算的工作要点

（1）统计培训对象信息。培训对象不同，培训的方式和方法也就不同，这会直接影响到培训预算的费用变动，因此，统计培训对象信息成为培训预算工作的首要问题。

（2）区分培训对象，合理划分资金比例。培训对象信息收集完毕后对培训对象进行区分，区分出中高层培训人员，然后根据企业的发展方向和员工比例合理划分培训资金比例。

（3）划定内外训比例。划定内外训比例的原则是以内训为主，并且逐步提高内训水平。国内企业现有培训体系尚不健全，大部分企业认同外部培训，却忽略了自身创造力的建设与发展，因而徒增了大笔培训费用。根据国外经验，企业内训将成为企业培训的发展方向。

（4）组建培训预算管理委员会。组建培训管理机构对于一般企业来说没有必要，只要建立一个松散机制的委员会就可以了，整个预算制定过程要求有专业财务人员、讲师、接受培训部门参与，并组建临时性管理团队，共同协商，就受益部门需求、专业讲师意见、会计科目、培训实施难度等各方面问题进行具体协商达成一致，才能形成科学的预算方案。同时培训预算管理团队还需要领导的支持和参与，帮助协调相关事宜。

（5）根据企业发展情况合理设定培训预算项目。培训预算项目涉及财务管理的便利性和科学

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

性，同时涉及接受培训部门的切身利益，因此必须根据企业的实际情况进行合理设定。

（6）调查相应费用的情况，规避费用风险。对培训预算的最后审核是对培训预算合理性的严格审查，所有的企业都想“少花钱多办事”，因此市场调研也是培训预算团队必须学习的内容。利用“招投标”的方式货比三家来审核培训预算的合理性是目前比较合理的方式之一。

总之，年度培训预算非常重要，不应该由一个部门或者仅仅一个人单独完成。培训预算是第二年培训费用支出的基本依据，而且接受培训的人员涉及企业发展的方方面面。因此获得企业相关领导的支持、合理设定预算比例、注意控制预算流程，将对培训预算起到良好的推动作用。

4.5 培训预算制定的要点

1. 企业培训的总预算及其使用

（1）企业培训的总预算。各企业培训的总预算存在差异是正常的，但应该有一个适当的制定原则。国际大企业的培训总预算一般占上一年总销售额的 1%～3%，最高的达 7%，平均 1.5%，而我国的许多企业都低于 0.5%，甚至不少企业在 0.1%以下，一些小企业甚至没有培训费用，培训是员工自己拿钱进行的。

> 国际企业的培训费用，往往根据他们的销售额或者利润按照一定的比率制定，他们的培训费用支出占销售额的 1%～3%，最高的占 7%，这与企业所处行业密切相关。如果是处在知识型的行业，培训费用就相对多，像会计师事务所、IT 行业就高很多，物流行业相对少。而国内企业，这个比率一般要比国际水准低得多，在市场竞争比较激烈的行业，如 IT、家电，有些大企业培训费用能够占到销售额的 2%左右就很不错了，一般规模在十几亿元左右企业，其培训费用大概也就是销售额的 0.2%～0.5%。

（2）企业培训总预算的使用。通过对国内企业进行广泛的了解，一般企业培训总预算是这样安排的：30%内部有关人员的工资、福利及其他费用，30%企业内部培训，30%派遣员工参加外部培训，10%作为机动。

2. 企业派员工参加外部培训

（1）培训公司的成本分割。培训公司的成本大致分割如下：20%培训师费用、20%开发教材或支付版税、20%市场营销费用、20%交税和管理费用、10%操作费用、10%利润。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：**全国招生　函授学习　权威双证　国际互认**
- 认证项目：注册职业经理**MBA**、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、 项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、**IE**工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监、工厂管理、服装企业管理、六西格玛管理师、车间主管、经济管理师、生产运营管理师、微营销管理师**MBA**等高级认证。
- 颁发双证：高级注册　经理资格证**+MBA**研修证**+**人才测评证**+**全套学籍档案
- 收费标准 ：仅收取**1280**元　　招生网址：**www.mhjy.net**

报名电话：**13684609885　0451—88342620**

咨询邮箱：xchy007@163.com　咨询教师: 王海涛

-
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）

美华论坛
www.mhjy.net

颁证单位：中国经济管理大学

- 主办单位：美华管理人才学校

- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- **-----**请速登陆：**www.mhjy.net**

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

（2）参加外部培训的费用。国内培训公司目前的费用在每人每天200元至2 000元之间，国际培训公司目前的费用在每人每天100美元至1 000美元之间，而且以每年10%的速度递增。

3. 企业内部培训

企业内部培训简称内训，其费用由于形式不同而差异很大，现在的很多培训机构将深入企业培训视为内训，其实那只是相对于培训机构自己的公开课而言的。

（1）企业自己培训。即由企业内部培训师培训，这类培训费用最低，但由于企业内部培养、储存卓越培训师的费用过大，再加上不少课程自己无法培训，因此，不少企业尤其是中小企业并无能力胜任自己培训。

（2）聘请培训师内训。费用相对较低，但服务往往跟不上。

（3）聘请培训公司内训。这种形式最好，但费用较高，不过与派遣相同人数的员工参加外部培训费用相比，又便宜不少。由于好的培训公司操作规范、服务精良、培训师一流，不少企业愿意聘请培训公司内训。但目前市场中的培训公司千差万别，水平相差很大，企业在选择时要多加调查。有很多培训公司根本就是没有任何的产品，仅仅是倒人而已，这样的机构的质量是值得考虑的。

美国是典型采用职业经理人制度的国家，在过去20年中，经理人员始终是美国劳动力教育培训的核心。根据美国教育部提供的有关20世纪90年代初的成人教育参与率的统计资料，管理人员的参与率为52.2%，是平均参与率的2.5倍。在此过程中，企业是经理人员接受教育培训的主要提供者和支持者。从美国企业支持经理人员教育培训的实践中，通过对美国职业经理人培训方式的分析，非常有助于我们借鉴美国职业经理人的培训体系。

美国企业对经理人员的培训支持，主要通过提供课程、在岗培训、资助学费、资助参加管理研讨等形式进行。调查表明，美国的管理和专业人员参加继续学习和培训的费用来源主要为个人、企业、地方政府三个方面。AT&T是美国最有名的电讯公司之一，公司从20世纪80年代开始就为公司内部具有发展潜力的中层经理开设了领导能力开发的培训课程，课程涉及和实施的主要目的是适应公司组织扁平化和信息网络化的要求，将中层经理视为公司保持竞争力的关键要素。90年代公司对课程进行了大量的修改，以不断地适应变化发展的环境。美国花旗集团下属的公司给予公司所有职业经理人以1万美元的学习报销额度，鼓励他们在业余期间继续攻读学位课程，同时给予每年3 000美元的额度用于参与专业性研讨会。如果是公司需要经理人必须参与的教育培训活动，则费用不在上述的额度范围内。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

工具 企业培训预算制定策略

培训费用的花费也从过去随意的方式逐步走向预算管理，如何合理地从企业实际出发，规划合理的培训费用，已经成为摆在很多培训经理面前的一道难题。企业培训预算的制定策略，如表 4-3 所示。

表 4-3 企业培训预算制定策略

策略		具体说明
年度预算制定的通常做法		经验法和分析法：实践中经验法占主流，如比例法、参照法、（非零基）调整法，这种方法由于缺乏科学的预算分解与计算，效果往往不好
年度培训预算制定的几个基本原则		基本逻辑：自下而上，先根据年度计划中的项目分解，然后根据总量来进行全局调节
		费用需求分析的基本方法：对每一个项目组合进行费用需求分解，参照培训资源供应市场、自身组织能力、以往成本费用经验等，进行综合
		费用总量调整法：参照对比企业、自身成本控制能力提升空间、培训资源供应市场、费用可支出比例、年度经营状况对比等进行调整
年度培训预算制定的项目组合费用核算的三个步骤		项目组合设置是否必要、合理
		项目组合成本与费用分析：基本的讲师来源、课程开发、项目实施费用等必须有一个大概的量的确认
		项目组合的重要性系数（有利于下一步的修整）
年度培训预算费用总量进行调整	结构比例法	• 以每位员工的预算基准来拟订，每位员工每年平均有固定的培训费用，有些企业依职位区分不同培训经费
		• 依人事费用的一定比例制定 • 以每年人事费用（薪资、津贴、福利、保险）的 3%～8%作为总培训经费
		• 依营业额的一定比例制定 • 以每年营业额的 0.5%～3.0%作为总培训经费，当营业额较小时，比率会提高
		• 依企业营业利润的一定比例制定 • 依每年企业营业利润的 5%～10%作为培训预算，但容易受不景气影响
年度培训预算费用总量进行调整	纵向比例参照法	根据去年、今年与明年的发展趋势和企业赢利状况，再依据培训策略（是加大力度，还是紧缩）来制定
	横向比例法	• 参照同行业竞争对手的培训资源投入力度和回报率。此时应该考虑竞争对手发展阶段、现时竞争策略，再结合企业自身的能力评价、战略目标来确定总量 • 各企业培训的总预算多少不一，但应该有一个适当的比例 • 国际大企业的培训总预算一般占上一年总销售额的 1%～3%，最高的达 7%，平均 1.5%，而我国的许多企业都低于 0.5%，甚至不少企业在 0.1%以下

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

续表

策　略	具体衡量
基于有效预算管理目标的机制和规定	综合计算与结构化统计
	动态调整

案例讨论 润明公司市场部 2008 年培训预算及改进方案

按照总公司的要求，润明集团公司 2008 年度培训预算的编制工作于 2007 年 11 月开始进行。人力资源部要求各个部门自己先制定，后由人力资源部审核。考虑到公司发展和人力资源配置情况，公司领导要求参照国外同行业培训费用投入水平，将公司培训总体费用核定为总工资额的 1.5%，并且要求将培训预算设定为“培训场地”、“培训师资”和“培训教材”三个部分，并设定好管理人员与一般员工投入比例浮动范围。很快，市场部的主管经理就按照相关预算设定要求计算出数据，该数据上报总公司经人力资源部门培训负责人审核后，发现了一些日常企业在培训预算存在的一些问题。

1. 培训预算科目设置不准确

预算科目设置不准确具体表现在：根据公司预算的编制说明，培训预算中只能包括“培训场地”、“培训师资”和“培训教材”，不得将其他费用以培训预算的方式提报。预算设置中所开列的“参观学习费”项目应删除，应另行考虑费用支出的项目。

2. 培训费用投放比例失调

对中层干部和基层员工培训费用投放预算比例失调具体表现在：对中层干部的培训频率安排不恰当，中层干部培训频率过高，这样会影响正常的生产活动并且占用了过多的培训经费，对中层干部的培训频率应该重新设计。

3. 培训预算总体费用超标

根据该部门的总体工资预算标准，能够核算出该部门自身掌握的培训费用不得多于××万元，现在的预算严重超标，必须将培训预算总体费用下调。对普通员工的培训，可以更多地通过内部讲师进行，这样普通员工的培训成本就降下来了。

案例提示：

市场部经理如果在进行预算时按照本部门情况随意增加培训预算科目，将造成培训预算数据

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

失实，影响整体培训预算数据的准确性。培训预算投放应该能够客观地反映公司的岗位培训需求，不能因为公司领导或者是其他主观意见随意设定投放方向，变更投放比率，否则会影响培训效果。关于相关的支出性费用如：师资费用、场地费用、教材费用没有根据当地的实际消费水平进行设定，过高预算，造成预算数据与实际数据相差很远，预算方案获批机会较小。

讨论题目：

1. 润明公司 2008 年度培训方案存在怎样的问题？
2. 你认为润明公司年度培训方案应当怎样调整，才能更好地满足公司发展的要求？

思考

1. 如何严格遵循既定投放方向，适当考虑中高层与普通员工预算费用的投放数量？

2. 如何编制培训预算的操作流程？

本章小结

- 本章主要介绍了属于现代企业优质培训体系 7 大方面之一的培训预算系统，并结合案例深入地分析了培训预算的基本方法和一般策略。
- 本章较详细地阐述了与培训预算系统相关的培训预算制定的 4 个困惑、4 个关键、4 个层次以及培训预算掌控的方法、培训预算制定的要点的详细内容。
- 本章推介了培训预算操作流程工具和培训预算制定策略的工具，应用这两个工具可以指导制定培训预算和评价培训预算工作的效果。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

第5章

师资管理

企业在高度竞争的环境下面临着巨大的压力和经营风险，迫切需要提升员工素质。企业的客观需求激活了培训市场，同时也带动了一大批培训师的成长。但现在活跃在培训市场中的培训师很多是滥竽充数，影响了培训市场的健康发展。企业急需对培训市场进行规范，尤其需要加强培训师管理。本章从分析培训师的类型和背景开始，帮助培训管理人员快速掌握最实用的培训师资管理技巧，提高师资管理能力。

本章要点

1. 培训师的基本类型
2. 培训师的基本技能标准
3. 培训师的基本角色
4. 培训师的培训效果衡量标准
5. 外聘与内引相结合的师资管理模式

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

师资管理是培训管理的重要环节之一。培训与教育不同，企业培训师与学校教师的任务也有很大的差异，培训师资选择应该以企业的需求为导向，以解决企业面对的问题、传授解决问题的方法为表现形式，以提升企业业绩为目的。图 5-1 是本章培训师资管理流程。

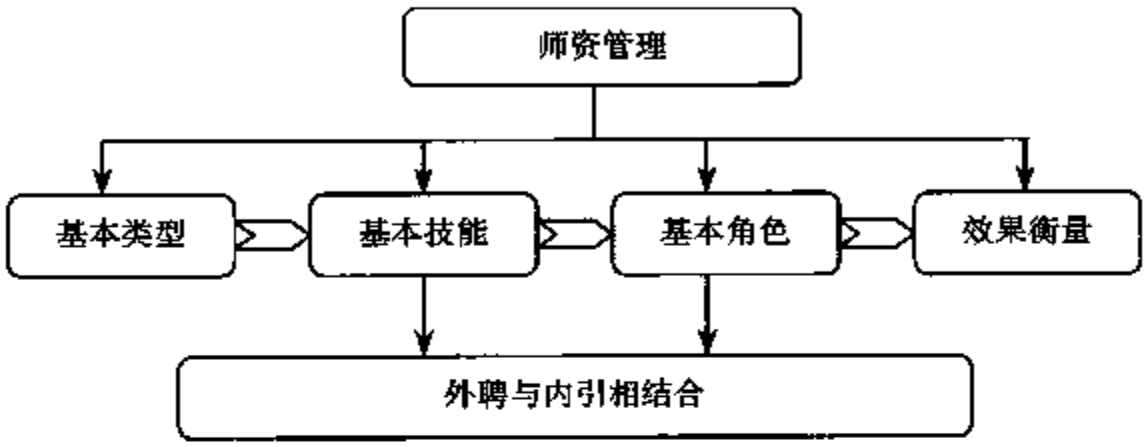


图 5-1 培训师资管理

5.1 培训师的基本类型

培训师资基本类型有 4 种：学院派、海归派、实战派、游击派。

1. 学院派

这类培训师长期供职于各类大学、研究院（所），他们在目前培训师大军中属理论功底最深厚的派别，但这些培训师大多没有企业实战经验，因而其培训很难解决企业遇到的实际问题。他们的培训课程以管理理念为主，听起来很高深，但不具备可操作性，使得被培训者感觉难以在实际中应用。

学院派培训师的缺陷：学院派培训师一直在大学或研究机构里面对在管理上几乎是“一张白纸”般的青年学生，久而久之这些教授们便高度认同于自己“传道授业解惑”的角色，习惯了对听众不分对象地“满堂灌”。听他们的培训课，知识含量固然很高，但并不能给处在迷茫中的大多数中国企业人指点迷津，处在课程虽好，但是解决不了问题的尴尬境地中。

2. 海归派

海归派培训师有或长或短的海外经历，对西方发达国家的管理理念和模式在课堂上可以灵活

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

地引用说明。一般来说，他们也受过良好的专业知识教育，并且其中的很大一部分人自己也有过创业的经历，有的人一直兼任不同类型企业的经理人。在他们的培训中，既能充分展现西方各派管理思潮，又能以大量生动的实例引人入胜。

海归派培训师的缺陷：海派培训师有不熟悉中国企业实际经营情况的缺点，所讲内容很时尚很动听，但可能同样不能解决复杂的实际问题。其中更有人甚至把培训演变为一种纯粹的“做秀”，表演成分太重，培训形式大大重于内容。

3. 实战派

实战派培训师大多并无深厚的理论功底，但他们毕竟在此起彼伏的商战中摸爬滚打了这么多年，有着在中国这种不同于西方发达国家的独特经营环境中积累起来的丰富的管理经验。他们的培训一般都侧重于务实，往往能启发听者解决企业某些局部问题或战术问题。

实战派培训师的缺陷：在培训中实战派培训师基本上只谈自己是怎么做的，而缺乏理论的深入剖析和系统推导，因而一旦涉及培训对象的战略发展问题，就显得十分捉襟见肘。

4. 游击派

随着麦肯锡等国际知名管理咨询公司进入中国，各地如雨后春笋般地成立了一大批管理顾问公司或咨询公司，它们的主要业务就是从事管理培训。这样的公司一般都有些急功近利，在既没有理论支撑又缺乏实践准备的基础上，拉起一帮人马仓促上阵。这些公司一般没有多少或者没有成功的案例，顾问业务一般集中在培训、猎头等业务范围，自身也不具备帮助企业发展的能力。

游击派的缺陷：他们没有固定的培训师，一般是拉来培训订单后临时找来大学教师或企管人员进行“应付式”培训。这样的培训师队伍不可能有长远、系统的培训课程供应能力。其培训质量完全取决于所找来的培训师的水平及其责任心，因而事先难以对培训效果进行准确预测和控制。这类培训师也很难与受训单位建立起战略联盟关系，大多是“打一枪换一个地方”。

企业的培训管理者对这 4 类师资进行识别、管理过程中应当遵循“为我所用”的原则，根据企业的实际情况考虑培训师资源的整合。对这 4 类培训师资的管理策略如表 5-1 所示。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

表 5-1 培训师资的管理策略

类 型	管理策略
学院派	在拓展管理人员视野，寻求企业出路的时候可以考虑应用学院派的师资。这些师资一般有深厚的研究功底，对新事物有较快的接受能力、理解能力及严密的逻辑思维能力
海归派	管理人员需要了解国内外的发展情况，需要拓展国际视野，需要寻找国际商机的时候，接触一下国际的风格是非常有必要的。培训管理人员可以在年度培训计划中根据企业的实际需要聘请一部分海归派培训师
实战派	实战派培训师一般对自己从事过的行业有深度理解，企业可以根据自己行业和产业的需要有针对性地聘请一些实战派培训师
游击派	游击派中也有一部分有一定关系和背景的师资，在这种情况下企业需要仔细地识别和判断，取其有用之处。但是要防止他们借助培训的机会忽悠人

5.2 培训师的基本技能标准

1. 培训师技能管理 4 大要求

培训师素质要求与大学教授素质要求之间存在一定的差异，这些差异主要表现在：教授必须全面、系统地掌握本专业及相关专业的理论，在本学科领域有自己一定的理论建树，具备深厚的学术功底，并能将这些理论准确地传授给学生，还要指导学生的理论研究。而培训师则必须掌握相应的技能，一般培训师应该从事过相关实践工作，具备所培训领域丰富的实践经验。另外有一点就是培训师必须有很高的培训技巧和很强的语言（包括肢体语言）感染力，能够营造培训现场气氛，这一点往往是大学教授难以企及的。根据这样的认识，一般情况下认为无论是纯粹的学院派教授，还是没有相应实践经验的人都不适合做培训师。培训师培训过程技能管理的要素，如表 5-2 所示。

表 5-2 培训师培训过程技能管理 4 大要求

要 求	说 明
把复杂的理论简单化	• 帮助员工在极短的时间里掌握理论精髓，而不必面面俱到 • 不必向员工反复解释前因后果，因为绝大多数员工不可能像大学生那样以成年累月的时间去钻透相关理论
把枯燥的过程艺术化	• 任何理论的培训都是枯燥的，成人学习不可能靠死记硬背 • 必须使培训过程充满生动性，寓高深的理论原则于活泼的事例分析中 • 需调动员工的全部感官，使其加强并巩固对学习内容的感受

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

续表

要　求	说　明
心中有人，目中无人	• 培训师必须尊重员工，悉心洞察员工的学习愿望，真正按需施教 • 一旦开始培训，培训师就必须彻底放开，不能过分关注员工的每一个反应，以免束缚自己的自如发挥，此时的培训师必须“人我两忘”
做培训前我听客户的，做培训时客户听我的	• 培训有极强的功利性，培训内容要能很快地应用于员工的工作之中，所以培训之前必须充分进行培训需求调查 • 培训师根据这种需求设定了培训课程之后，又不能在课堂上完全被员工所左右，应该按照预先的精心设计引导员工领略培训所要达到的真谛，不能一味适应于员工的各种需求

2. 培训师有效组织教学技能的 4 大要求

培训师面对的是一群富有经验、思维独立的职场优秀人士，因此他还必须熟悉成人教育规律，按照成人学习的特性有效地组织员工的主动学习。培训师组织教学的技能要求，如表 5-3 所示。

表 5-3　培训师有效组织教学技能的 4 大要求

要　求	说　明
尽可能联系员工经验	千方百计将培训内容与员工的经验积累联系起来，以最大限度地激发员工的学习兴趣 绝对不可以脱离员工工作需要，空对空地讲述哪怕是最流行的理论，培训师必须彻底告别“满堂灌”
充分尊重员工	充分尊重员工，培训师要启发员工思考，但不可将自己的观点强加于人，同时培训师还要虚心向员工学习，因为许多员工比培训师还要“聪明”，还要见多识广
努力做到“双向互动”	努力实现培训过程中的教学双向“互动”，优秀的培训师要善于把员工调动起来，让他们主动参与或改变学习过程，与培训师共同充实培训内容。这样做，也可提升员工在学习中的成就感
极力营造一个轻松、愉快的学习氛围	培训师必须懂得这样的学习心理：在培训过程中，让员工怎样学比他们学什么还要重要！只有在身心很放松情况下学到的东西，才会让员工记忆深刻

5.3 培训师的基本角色

好的培训师首先要有扎实的文化修养和理论基础，一般要求相关专业大学本科以上学历，年龄在 30 岁以上，并且具有丰富的从业经验。这些基本条件一定程度上确保了培训师的知识功底和技能储备情况。培训师还应该有极好的口才和一定的表演能力，这决定了培训师的授课效果。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

一个培训师兼备知识、技能和天赋，就一定能使其培训精彩纷呈，使员工在不知不觉中改变其不适宜的理念，奠定其终身的职业理念基础。这时培训师也就真正成为职场训练大师。通过分析国内外优秀培训师的成功经验，我们发现，真正能给人启迪、能为员工带来实效的培训师，应该是“四位一体”的角色，即掌握前沿理论的学者、经历行业长期实战的行家、心理咨询顾问、职业生涯顾问。

培训师是掌握相关前沿理论的学者，只有这样，他的培训才能做到高屋建瓴，深入浅出，才能够达到一定的思想深度和思维高度。培训师是历经所培训领域长期实战的行家，做管理培训的，本人必须很成功地做过管理工作；做营销培训的，本人应该是营销高手。工作中的失败者不能做培训师，因为本人根本不知道如何去运作。培训师还要是心理咨询顾问，善于掌握员工的心理、挖掘员工的潜意识，让员工能够通过培训产生顿悟。同时，培训师还要是职业生涯顾问，要能够对员工的职业生涯产生积极的推动作用。

5.4 培训师的培训效果衡量标准

如何去评价一个培训师的内在水平和外在效果是非常重要的，在这个问题上如果把员工“满意率”视为检验培训成效的唯一标准，会使培训陷入迎合员工之中难以自拔。培训管理中强调培训必须满足客户需要，一切以客户满意为中心，这是没有错的。但任何真理向前哪怕只迈出一小步，就会导致极大的谬误。培训师培训时完全不顾员工的感受固然不可取，但一味迎合员工，追求课堂上员工笑逐颜开，却不能以深刻的洞察力和独到的见解来震撼员工落后的理念，使员工下课之后并没有得到多少值得深思的东西，这样的培训也是失败的。所以，衡量一个培训师的学识水平和培训效果，决不能片面地追求员工的满意率。

对任何一个培训师而言，所有员工都对其培训满意，那么他的培训一定是失败的。培训成功的标志是在全部员工中，约 5%非常满意，60%感到满意，20%觉得无所谓，10%不满意，最后还有 5%的人非常不满意。非常满意的那 5%的人，是因为培训师的培训从内容到形式均有极大的震撼力，使他恍然大悟，一下子得到了他久久思索不得的真谛。不满意的原因是培训暴露了他们的劣根性，使其恼羞成怒。如果培训不能揭露这批人的劣根性，培训就没有多少实际价值。如果培训师迎合甚至纵容这种劣根性，那他简直就是在骗人。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

5.5 外聘与内引相结合的师资管理模式

对于企业来说，培训师资主要来源于外部招聘培训师和内部选拔培训师两种渠道，二者各具特点。外部培训师培训费用相对比较高，擅长介绍前沿理念或管理思想，但是与企业实际工作结合的内容比较少，容易变得空洞。内部培训师更加了解企业，更能够针对企业的实际需求进行培训，而且费用相对较低。但是内部培训师往往由于其自身资历等原因对同行业的发展情况了解不够，这样不利于企业达到通过培训获取新思维、新技术的目标。内部培训师更适合做针对企业业务岗位的培训课程，许多国际知名公司都拥有自己的内部培训师队伍，一般是通过在公司内部有选择地培训管理人员，使之成为合格培训师的方式进行。

> 宝洁 90%以上的内部培训师都是通过 TTT（Train The Trainer）这种方式培养和选拔的。企业中层以上的管理人员都要担负起培训辅导下属的责任。除此之外，各部门的业务骨干、技术专家和操作能手是专业技能培训中内部培训师的主要来源。担任内部培训师是企业员工的兼职行为，要避免因为承担培训任务而影响本职工作的情况，就需要制定一些激励内部培训师的措施，比如获得一定的内部培训报酬，获得一些图书费等。同时，也要求内部培训师不断地学习，收集资料，总结经验，制作课件，形成教程等，逐渐提高水平。

企业可以设立内部培训师不同级别的任职资格，对内部培训师进行认证，并且将内部培训师的培训效果与其职级晋升、奖金、福利挂钩，这样能在激励和帮助内部培训师成长的同时，打造出优秀的企业内部管理和兼职培训师队伍。

工具 企业培训师资管理标准化流程分析

企业培训师资管理标准化流程分析工具能够帮助培训管理者高效地进行培训管理，如表 5-4 所示。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

表 5-4 企业培训师资管理标准化流程分析

流程	标准化项目	
培训师类型分析	学院派	
	海归派	
	实战派	
	游击派	
培训师基本技能标准制定管理	培训技能管理 4 大要求	
	组织教学技能的 4 大要求	
培训师的 4 大基本角色管理	掌握前沿理论的学者	
	历经所培训领域长期实战的行家	
	心理咨询顾问	
	职业生涯顾问	
培训师培训效果衡量标准管理	100%满意——失败	
	培训满意的标准	5%非常满意
		60%感到满意
		20%无所谓
		10%不满意
		5%非常不满意
外聘与内引相结合的师资管理模式	外部培训师与内部培训师优劣	
	内部培训师的 TTT 培养与选拔模式	
	设立内部培训师不同级别的任职资格	

案例讨论 五菱汽车有限公司的培训师管理实践

五菱汽车发展有限公司是五菱集团公司下属的控股子公司，公司有 3 000 多名员工，2003 年产值超过 10 亿元，是西南地区最大的零部件生产企业。公司对培训工作非常重视，但由于公司岗位比较多，而且许多员工达不到岗位任职条件就上岗了，这些因素增加了培训管理工作的难度，使得培训工作比较难开展。如果不对员工进行针对性的岗位培训，员工与岗位不适应，必然造成企业产品质量难以保证、生产成本过高，影响企业的发展。

五菱汽车发展有限公司根据公司的实际情况，对培训体系进行了规划，规划后培训体系由五大模块构成：

1. 培训管理制度模块
2. 培训规划与培训计划模块
3. 培训项目的实施与管理模块

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

4. 岗位培训课程体系模块

5. 培训师资模块

这五大模块中，培训管理制度是培训管理的基础模块；培训规划与计划是培训管理的导向模块；培训项目实施与管理是培训成功的关键，它直接体现培训的效果；岗位培训课程体系是培训管理的核心，它明确规定了不同岗位的员工需要什么样的培训课程，对整个培训管理体系来说，岗位培训课程体系起到一个标准化的作用，在这五大领域中它的构建技术含量最高，难度最大，耗时和成本也非常高；培训师资是成功实施培训项目的保证。只有这五大模块的工作都做好了，才能顺利达到企业培训的目标：企业获益及员工满意，最终体现企业培训管理工作的价值。

培训师资是否完备是成功实施培训项目的关键，公司培训师分为内部培训师和外部培训师。公司非常重视内部培训师队伍的建设，认为建立内部培训师队伍是一种小投入大收益的做法。目前柳州五菱汽车有限公司有 40 多位培训师，培训师团队由公司领导、部门领导、专业骨干人才组成，培训师主要讲授与自己业务相关的课程，公司只有少数的专职培训师，大部分的培训师都是兼职的。培训师接受培训发展科的统一管理，在授课前必须经过严格的选拔、接受培训培训师的培训及专业课程的培训。外部的培训师也是开展培训工作必不可少的资源，公司与国内许多著名咨询公司、大专院校、职业技能学校都建立了良好的合作关系，根据企业的实际需要引入外部培训师进行针对性很强的培训。

公司的培训管理实践证明，按照培训管理制度、培训规划与培训计划、培训项目的实施与管理、岗位培训课程体系、培训师资五个模块构建的培训管理体系是非常具有可操作性和实用性的一套方案，该体系很好地规划了培训管理工作，对培训管理人员及各层主管都会有很好的示范性作用。

案例提示：

五菱公司已建立了完善的培训师资资源系统，它成为成功开展培训项目的保障。公司建立了以兼职内训师资队伍为主导、专职内训师资队伍为辅、外部合作培训师为保障的师资管理体系。

讨论题目：

1. 五菱公司为什么要建立培训师资管理模块？
2. 五菱公司在完善培训师资管理模块的过程中采用了怎样的策略？

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

思考

1. 你认为培训管理中的师资管理在该管理系统中起到怎样的作用？

2. 结合所学技能为所在公司设计一套科学的培训师资管理系统。

本章小结

- 本章主要介绍了属于现代企业优质培训体系 7 大方面之一的培训师资管理系统，并结合案例深入分析了培训师资管理的基本方法和一般策略。
- 本章较详细地阐述了与培训师资管理系统相关的培训师的基本类型、培训师基本技能标准管理、培训师的角色管理、培训师培训效果衡量标准管理、外聘与内引相结合的师资管理模式 5 大模块的详细内容。
- 本章推介了企业培训师资管理标准化流程分析工具，应用这个工具可以指导制定和评价培训师资管理工作。

吴国林

请勿用于商业用途或准商业用途，
请于下载后24小时内删除！如无法遵守此规定，则谢绝下载！！
吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

第 6 章

培训课程设置

培训管理中实施是至关重要的环节，实施培训必须以培训课程为依据。培训管理人员在进行课程设置时，需要考虑各个部门的不同需求，考虑设计怎样的课程才能尽可能满足更多员工的需求。这个满足不是停留在课程名称上，而是需要具体考虑课程内容与实际需求的契合点。要设计出与需求相符的知识点、技能点，并在此基础上进行详细的课程大纲设计，还要制定课程评价系统。本章是建立企业优质培训体系中的关键一章，通过对本章的学习，培训管理人员能够掌握培训课程的设置背景、现代培训课程设计的一般理念、培训课程设计的技巧等操作技术。

本章要点

1. 培训的 3 大职能
2. 培训课程设置的 3 大导向
3. 现代培训课程设计技术

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

6.1 培训的 3 大职能

培训具有以下公认的职能：培训的方向性、培训的福利性、培训的质量性。

1. 培训的方向性

培训的方向性是指要从培训的目的入手，对培训课程如何满足培训目的进行设计和分析。培训的方向是否正确的判定标准是：培训课程的设计是否满足了企业人才培养的要求，是否提升了企业的实际业绩。培训方向性相关要点包括：培训能够培养适合企业需要的人才；培训是人力资源管理和核心要素之一；培训可以提高绩效；培训能够促使员工思考企业的未来发展问题。

世界著名的日本松下公司有句名言："出产品之前先出人才"，含义是人力资源在现代企业的发展中作用日益增大。目前我国的运营环境是大多数商品供过于求，已经进入超竞争时代。企业目前必须有效提高管理效率，走"向素质要效益，向管理要利润"的路才有前途。人力资源的发展在企业竞争的层面上处于核心位置已经是不争的事实了。企业人力资源的发展过程中，培训是最直接、最有效的可选择方式。通过有针对性的培训，不仅可以提升员工的素质，提高工作绩效，还可以促进企业固有的文化建设。

2. 培训的福利性

培训的福利性，主要是从企业对员工进行人力资源开发，帮助员工提升能力角度来说的。具体是指：培训是企业适应竞争商业环境的要求；培训是对员工最有利的福利之一；培训是企业和员工进步的必要途径；员工素质的提高可以化解员工被淘汰的危机。

高度竞争的商业环境为每个人提供了发展机遇，同时也对每个人提出了严峻的挑战。尤其在国际经济环境恶化的情况下更是如此。国内一份著名的调查报告显示，京、沪、穗、深职业经理人认为，企业为员工提供的综合性福利中应包括福利与培训两方面，报告显示 85.7%的经理人普遍反映与医疗、住房等其他方面的福利相比，更看重培训，认为培训是对员工最有利的福利。调查说明了随着商业环境的变化，新的观念开始占有主导地位，企业管理人员切身地体会到，自身素质的提升对自身和企业的发展非常重要。在一定条件下知识可以改变个人乃至企业的命运。在"知识力+资本力"的年代，在竞争激烈的市场中，不论是对一个企业，还是对员工来说，不进步就意味着面临被淘汰，所以任何人清楚地认识到，要求得生存和发展必须努力提升自己的素质。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

有了培训，企业才能有效地保证每一名员工素质的提高和职业发展，才能使员工与企业运作协调，才能保证企业整体竞争力的有效提升，降低企业在竞争环境中的运营风险。

3. 培训的质量性

培训质量是一个培训目标实现的评价问题，培训的质量控制需要从培训的各个环节入手，建立培训质量控制标准。培训的质量性要点主要包括：中国培训与国际标准相差较大；中国工业化进程加快客观要求有效加强培训工作；企业必须有效控制培训质量；培训质量关系到企业发展的水平。

从客观来说，目前中国的企业在培训体系构建方面，如培训计划的系统性、培训内容的针对性、培训人员的全员性、培训方法的创新性、培训管理的严密性等方面与国际先进水平相比，还存在着较大的差距。随着中国与国际接轨，工业化进程的不断加快，企业将越来越重视员工的培训工作，为帮助现代企业各级人员提高实际工作能力、提升员工整体素质、加强企业管理效率，企业必须有一整套系统完善的培训方案，包括课程开发、师资队伍和管理制度建设等，确实抓好培训质量。

6.2 培训课程设置的 3 大导向

培训课程设置要从企业生产现状、员工职业生涯发展等方面出发，必须有针对性地考虑到员工在工作中的实际需要，以切实帮助员工解决工作中的问题、提升工作能力。任何脱离实际需求的、过于宽泛的培训对企业来说都是没有效率的。中国的企业培训已经到了精细化培训的阶段，不是简单的几门管理公共课就能够解决的。尤其对于技术含量要求较高的行业和企业来说，针对岗位难题进行培训和指导更为重要。而这类针对性培训指导绝不是一般的培训公司或者培训机构能够胜任的。要做到有效指导必须选择非常有工作经验的职业高手和行业专家进行培训，或者邀请公司中有足够经验的技术骨干进行有针对性的辅导。

1. 需求导向

从以往经验看，一些企业在设置培训课程时常常是某些专家或主管说了算，虽说专家和主管对企业的生产和发展看得比较清楚，设置的一些培训课程也较为务实，但他们往往较为注重企业本身的生产和发展需要，把企业培训仅仅视为员工岗位知识与技能的提升，而忽视了员工这一培训主体的个性要求和职业生涯发展。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

企业培训的对象是员工，培训往往是一个目标非常明确的短期行为，要使员工在较短时间内获取较多的知识和技能，就要掌握员工的特点，了解他们的目标、兴趣、需求，让其主动参与培训，这样才能够使其充分地发挥主观能动性。所以在培训课程开发过程中，要把尊重员工的个人意愿、尊重员工的个人发展规划同企业发展相结合，这样才能够实现企业和员工双赢，才会取得较好的培训效果。不然员工学习没有主动性，企业不能够通过培训获得发展都是不好的。

2. 思路导向

培训管理者往往因为员工已经接受过大部分课程的培训，感到培训课程已经无法进行设计和规划。在确定下阶段培训内容时，也会受到前期培训课程的局限，认为前期培训过的就不需再培训了。这种情况下培训课程的开发很容易走入标新立异的误区。实际上培训是一个持续提升的过程，培训课程开发必须按照岗位技能提升的需要进行，培训应该由表及里地深入拓展。在培训课程规划过程中完全可针对重要的工作内容设置一系列不断提升的培训课程，并且在培训中不断地增加岗位实战考核或者实战评估，让处于不同阶段的员工根据自身情况有选择地参加不同层次的培训。

中国目前的大型企业，企业运营普遍采用 ERP 进行管理，为了使众多的操作人员、维护人员和工程技术人员更好地了解 ERP 构成、了解 ERP 的功能，掌握更多的操作、维护、保养、开发技能。培训部门可以专门开发本企业正在使用或准备引用的 ERP 及相关方面的一系列培训课程，如 ERP 基础知识、ERP 基本操作、ERP 知识简介、ERP 系统使用维护及故障处理、ERP 仿真操作训练、ERP 操作常见错误案例分析等课程，分阶段来指导不同岗位的员工进行学习，让其在工作中模拟这些原则进行操作。这些课程看上去都是 ERP 的内容，但把 ERP 方面的教学内容细化了，通过分层次阶段的培训，在 ERP 的应用方面达到不断提高的培训目标。

3. 公共培训课程导向

由于受传统培训理念的影响，企业在确定培训课程时往往只考虑本岗位或本专业的知识和技能的提升，把培训课程的设计开发局限在某一岗位或某一专业的较小范围内。实际上在一个企业内，许多部门、专业及岗位都是密切相关的。

在一些企业中，一旦生产出了问题，相关部门、专业和岗位之间常常会出现问题，互相推来推去，不愿意主动承担责任。如装置跳车时，常有机、电、仪部门扯

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

皮等现象。针对这种缺乏合作精神的情况，加强各部门之间的协作非常重要。企业培训可以在不同部门、不同专业和不同岗位中设置一些公共培训科目，如企业管理方面、人际关系方面、团队精神方面等。总之，培训是企业的立足之本，在有效的分析、调查培训需求之后，加上开阔的培训课程开发思路，一定会使企业培训获得更高更好的培训效果。

6.3 现代培训课程设计技术

1. 课程设计的基点

（1）课程决策的 3 种资源

课程设计的任务是构建一门课程的内容、形式与结构。课程设计要基于广义层次和具体层次进行编制决策。广义的层次包括基本的价值选择，具体层次包括培训技术上的安排和培训课程要素的实施、课程的具体设计。美国培训课程开发领域的专家泰勒认为，有 3 种基本的资源依据已被人们用来作为进行课程决策的基础，分别是有组织的学科内容、接受课程学习的人、社会。

究竟选择哪一种资源依据作为课程决策的主要基础，取决于课程要面对谁，要达到什么目的，价值取向要起到什么作用。

（2）常用课程设计 9 要素

在讨论课程设计时，我们常常要用到“课程要素”概念。常用的课程要素有 9 个，它们是：目标、内容、教材、模式、策略、评价、组织、时间、空间。

在进行课程设计时，根据课程总体宗旨的要求，通过对这些要素进行符合企业培训目标的整合，就能够设计出科学的培训课程。9 要素比较容易理解，这里不对要素术语进行烦琐的解释，但是培训管理者在进行课程设计的过程中要将这些要素包含进去，将要素作为一个衡量评价课程设计的标准。

2. 课程设计的价值选择与技术处理

课程设计的价值选择与技术处理中应该关注 3 个方面，这 3 个方面是并列关系，是进行课程设计的 3 个不同的方向。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

（1）以有组织的学科内容作为课程设计的资源依据

在培训管理者以学科作为课程设计的主要资源依据的情况下，首先强调的是对课程内容进行合乎逻辑的组织。实际上，目前很少有通过一门自成体系的学科形成一门具体的培训课程，培训课程常常包含广义要素，即独立学科、多学科、跨学科和综合学科 4 种变化形式。这些变化形式的主要思想就是拓宽原先一门独立学科组成一个独立课程的做法，应用几个学科之间的联系去更全面地分析问题，以更好地完成培训课程目标。在课程设计实践中往往采用 9 要素指标分析的方式进行，这样有助于强调内容的逻辑结构，如表 6-1 所示。

表 6-1 培训课程设计 9 要素指标分解

要 素	说 明
1. 目标	培训课程目标提供了学习的方向和学习过程中各阶段要达到的基本标准。它们经常是通过联系内容，以行为术语表达出来，而这些术语通常属于只要知道、了解就可以认知的范围。在我们所熟悉的一般培训课程大纲中，最常用的有如“记住”、“了解”、“熟悉”、“识别”等认知指标
2. 内容	在课程内容协调安排上，有两点特别重要，即范围和顺序。范围指对课程内容在水平方向上的安排。顺序指内容在垂直方向上进行必要的安排。范围要精心地限定，使内容尽可能地对学习者有意义并具有综合性，而且还要在既定的时间内安排
3. 教材	教材要精心选择，或以知识、技能整合讲义的方式将学习内容呈现给培训者。在学科课程中，教科书是最常用的教材，也几乎是必备的，在教科书的选择上，主要是内容丰富，针对性、实用性、操作性强
4. 模式	课程的模式，主要指的是学习活动的安排和教学方法的选择，目的是促进培训者的认知发展和行为变化
5. 策略	一个被普遍运用的策略是“判断—指令—评价”。在这一教学过程中，培训师分析员工的学习情况，判断他们遇到了哪些困难和问题，当员工完成指令后，培训师作出评价，确定他们是否掌握了课程设计的学习内容
6. 评价	培训课程的评价重点放在定量的测评上，衡量可以观察到的行为。例如，在报告员工的学习状况时，常常用诸如 A，B，C，D 等人们假定能表明某种程度的效果的字母等级来表示
7. 组织	除了集体授课制以外，分小组教学也经常被课程设计者运用，分组教学为“因材施教”的个性化和激发式互动教学提供了良好平台
8. 时间	课程设计者要巧妙地配置有限的课程时间，培训师要使员工在整个课程期间积极地参与学习活动，充分利用授课时间引导员工掌握解决问题的方法
9. 空间	这里的空间主要是指培训场所，还有一些特殊的空间可以利用，如会议室、生产车间、工作场地等

（2）以员工作为课程设计的资源依据

这种形式的特点是将员工需要、兴趣、能力以及过去的经验作为选择课程的要素和决策基础。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

在此基础上确定课程内容、教材以及学习方式。培训管理者在选择和规划学习的方向和目标时，首要的问题是对员工工作情况做实地观察和研究，并同他们协商。

培训课程虽然不像学科课程那样非常重视课程的完整性和逻辑性，但是培训管理者也要预先有准备以保证有必要的教材资源可以运用，或者有正在开发中的教材可以使用。培训管理者要做好必要的安排，使员工能够更好地、持久地参与学习，在学习过程中获得应有的提高。培训管理者不论何时需要作出选择，都要同员工进行协商。在这种课程设计中，最重要的是分析问题和解决问题的过程，而不是一系列预定的内容。员工与培训师、培训课程研发人员进行充分的沟通和交流，可以将工作中的问题编辑成有针对性的课程进行培训。员工和培训师之间是一种合作关系，这是一种具有高度灵活性和个性化的课程设计方法。以这种基点设计的课程通常被称为发生性课程。

（3）以社会作为课程设计的 7 大资源依据

在国外，不管是著名的培训机构，还是社区的培训中心经常采用这类方法进行课程设计。以下从 7 个方面对以社会作为课程设计资源依据的方式进行细致的分析。

① 目标：对所有员工来说，学习过程通常有明确的学习重点和任务，课程设计一定要将社会需求作为参照目标，这样课程才能够满足市场的需要。

② 课程内容：内容来源于社会问题。它可能强调社会的功能或者是人类所面临的不断出现的课题，侧重于解决问题的技能、人际关系的社交技能。

③ 培训教材：教材需要能够体现丰富的社会需求。

④ 培训评价：集中于受培训者培训后是否能够满足社会需求的相关方面技能、能力要求。

⑤ 培训模式：教学活动及安排方式由员工和培训师共同计划。在学习的各个阶段，都要求员工积极参与。

⑥ 培训策略：培训师虽然不是课程内容的权威和专家，但他是直接促进者，他在引导员工完成学习内容、达到学习目的的过程中一直起到主导作用。

⑦ 培训组织：将员工进行分组，并且分组将随着学习的进展、根据员工的需要和愿望来调整。

3. 培训项目的确定

科学、准确地确定培训项目是企业开展员工教育培训的前期工作。培训项目是否合适，直接影响着员工教育培训工作的质量和效益。

（1）确定培训项目的依据

① 以工作岗位标准为依据。企业的员工都有在岗的工作说明书和要求，包括知识、技能、

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

工作态度等。这些标准和要求是企业员工上岗的基本要求，若企业的员工不具备他所要上岗的岗位标准和要求，就应该通过培训达到上岗标准。

② 以生产质量标准为依据。质量是企业的生命，不同的生产质量标准对企业有着不同的人力资源结构和质量要求。在知识经济时代，生产质量标准也在不断更新和提高，以使企业的生存和发展始终处于一个不断变动的环境之中。作为企业人力资源的员工，当然也脱离不了企业所处的环境，在知识、技能和工作态度方面必须与这种不断变动的外部环境相适应，不断更新知识，提高技能，以满足生产质量标准的要求。

③ 以企业的发展目标为依据。企业发展目标的确立必然对企业人力资本结构和等级提出要求，标准的提升要求员工通过培训等继续教育的方式来与企业发展相适应。

（2）确定培训项目的分析方法

① 任务分析法。通过对某项任务进行系统分析，找出工作难点或质量控制点。首先培训管理者要把任务进行分解，按照国际质量标准体系的要求，以生产质量标准为依据，逐项分析、判断各项工作的难点和重要性，然后，根据企业或某单位的人力资源现状进行模拟操作分析，确定完成这项任务的质量控制过程和环节，这些控制环节就是要培训的项目。

② 缺陷分析法。企业在生产过程中，某项工作易发生事故、缺陷较多，通过对工作中的事故和缺陷所产生的原因进行分析，找出与人员素质有关的因素，然后，以企业的岗位标准和生产质量标准为依据，结合企业现岗的人员素质现状，对员工的知识、技能、工作态度进行对比分析，确定培训项目，确定培训哪些知识、技能。

③ 技能分析法。主要是针对企业非管理人员工作的分析。分析的内容：一是工作的设施与员工身体条件是否相适应；二是工作环境条件对员工生理和心理是否有影响；三是员工的工作态度是否端正，积极性是否高涨；四是员工工作流程是否有不完善的地方。通过以上分析，找出差距，确定培训项目和内容。

④ 目标分析法。当一个企业确定其发展目标后，相应的就会对企业人员素质提出标准和要求，即理想状态的人员素质。对理想状态的人力资源的结构和能力与现实企业状态的人力资源的结构和能力进行比较分析，找出差距，确定培训项目及内容、方法。

4. 现代培训课程设计的 3 个方面

现代培训课程设计需要注意 3 个方面：现代培训课程设计的原则，现代培训课程设计的要素，现代培训课程的设计程序。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

（1）现代培训课程设计的原则

现代培训课程设计的本质目标是根据企业的特点有针对性地进行人力资源开发，满足现代企业的需要。现代培训课程设计的主要原则是要符合员工继续教育学习的知识规律。教学内容的编排、培训模式与方法的选择、培训师的配备、培训教材的准备都要遵从这一原则。

（2）现代培训课程设计的要素

现代培训课程设计的要素主要有 3 个。一是培训师。一般课程设计的要素中并不包括培训师，因为在一般课程设计中，培训师只不过是课程的执行者，而在现代培训课程设计中，培训师是可以根据课程的目标和内容要求进行选择的。二是员工。传统的课程设计把员工作为课程的接受者，是一个完全的被动体。而现代培训课程设计则把员工的需求作为主要依据，从工作的角度进行精心的设计和考虑。三是培训教材。传统的课程设计把教材视为教科书，而现代培训课程则把教材理解为精心准备的、与员工需求相适应的有关材料、信息及工具。

（3）现代培训课程的设计程序

从需求的调查与分析出发，明确课程目标，根据目标要求，进行课程设计。具体的流程包括：安排课程内容、确定教学模式、组织课程执行、准备培训教材、选择课程策略、预设分组计划、分配时间。初步设计完成之后，要进行论证，确定可行性因素，否定不可行的部分。如果是一个多次培训的课程，每一次培训执行效果的评价都要反馈到下一次的设计中，在基本程序确定之后，如何实施设计是可以灵活掌握的。一个好的课程设计，一定要用系统化思想来作为指导，这是现代培训课程设计的本质要求所在。

5. 培训课程管理的 3 大阶段

培训课程设计是一个系统工程，必须将培训课程设计工作当做一个项目进行管理，必须明确培训课程设计要经过的主要阶段。现在企业发展中必然遇到一系列问题：经理们不懂得与员工沟通，员工不懂得与客户打交道，当进行组织变革的时候往往内部阻力很大，或者员工工作缺乏激情……当这种种问题成为制约企业发展瓶颈的时候，有些培训机构就开始宣称其课程能够让员工学会沟通，学会创新，学会变革，学会奉献等。面对纷繁复杂的管理培训课程，有些企业盲目参加，有些企业进行观望，其实最重要的是能够通过对培训课程系统的分析来把握培训课程的价值。这种情况下对培训管理人员来说，根据企业情况和员工情况来进行有针对性的课程设计和管理是至关重要的。培训课程管理分为以下 3 个阶段。

（1）第一阶段：确保组织支持

很多企业培训的策略就是简单地让员工去参加两三天的公开课或者内训，培训课程并没有真

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

正满足员工的工作需求，让员工有一种被敷衍的感觉。一个完整高效的培训应该始于获得组织的支持，培训要有效果肯定要在培训环节上进行必要的控制。受训人本身对于培训的意义必须有清楚的认识，如果他们对培训抱有怀疑态度，就不会把培训的内容付诸实施，企业就不会产生收益。培训最重要的在于一种训练，一种将知识转化为能力的训练，这种训练从精神领域能够打磨掉员工身上与组织不适应的东西。训练应该使接受培训者能够更加适应岗位的要求。以下是确保组织支持的方法，如表 6-2 所示。

表 6-2 确保组织支持的方法

要 点	说 明
考虑企业培训是为了什么	不是拍脑袋说“这玩意儿不错”，而是因为它真的能提高企业的竞争力 确定培训需求，必须先确定组织的资质模型，然后再确定企业要进行什么培训
要选择良好的培训时机	最好是在企业运营良好的时候，或者企业在进行雷厉风行的再造工程的时候，或者企业有充足的培训经费，培训氛围很好的时候进行
要获得高层的支持	培训要有效，就必须有高层的支持，以减少在培训的推行过程中受到不必要的阻力
应考虑在整个企业里营造学习的氛围，并做好充分的准备，确保培训的质量	在获得高层支持的同时，要能够认识到培训质量的重要性。软技能的培训是否有效，本来就容易引起争议，如果培训不能达到最高的水准，来自受训人的批评也终将导致培训的失败

（2）第二阶段：做好变革的准备

软技能的培训往往是为了改变受训人原有的做法或者观念，而经历改变是痛苦的。要让受训人愿意接受培训并愿意作出改变，就要让他们意识到培训的必要性，并适时地激励他们。下面介绍的是做好变革准备的应变工具，可以帮助培训管理者有效分析培训所涉及的变革问题，如表 6-3 所示。

表 6-3 做好变革准备的应变工具

要 点	说 明
要对受训人进行多方位的评估，并向他们提供安全保密的反馈	• 这是动员员工接纳培训的至关重要的一步，因为只有在受训人明确了自己的不足之后，受训人才会愿意接受培训 • 评估的结果必须是可信并且有说服力的，因此要通过 360 度评价和客观测试等多种数据来增强评估结果的信度和效度 • 反馈要使用严谨的保密措施，确保个人的结果只有本人和实施培训的人知道，这样才能获得受训人的信任 • 反馈的内容除了个人评估的结果之外，还应该有中肯的改进意见

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

续表

要　点	说　明
人们在决定变化之前，往往要经历四个阶段：拒绝变化→迷茫丧气→准备变化→采取行动	• 大部分的培训失败是因为他们认为员工都处于第三阶段，事实上，一般的培训项目中，只有 20%的人是做好准备的 • 如果员工没有做好准备，用于培训的时间、金钱和努力就白费 • 必须确定受训人所处的心理阶段并帮助他们在受训前达到第三个阶段
要帮助受训人树立清晰、有意义、能实现的目标，并对受训人表现出积极的期望	这些目标要与个人价值相联系，要与明确可行的步骤相联系，还要具体、可行、且具有中度的挑战性。以下是一个例子： • 不合适的目标：学会如何倾听员工的心声 • 合适的目标：3 周内每天至少 3 次积极倾听员工的话

（3）第三阶段：培训与发展

在真正进行培训的时候，关键在于培训师的素养。培训师不仅要有足够的专业知识，还要能够清晰地表达自己，这是身为培训师最基本的要求。判断其是否为一个优秀的培训师可以使用以下培训师素质衡量工具，如表 6-4 所示。

表 6-4　培训师素质衡量工具

要　点	说　明
是否能够与员工建立良好的关系	软技能的培训需要为员工树立榜样，培训师往往正是员工学习的对象。因此，培训师应是热情、真诚、能够体谅别人的人，这样才能获得员工的信任和尊重
是否能够依靠体验的方法来组织培训	软技能的培训不能仅用讲授的方法。培训师应懂得通过案例模拟、小组讨论、角色扮演等方法，让受训人获得尽量多的体验机会
是否能够给受训人提供有针对性的建议和辅导，并帮助受训人了解自己的进展	了解自己是最难的，经验丰富的培训师应该有敏锐的触觉，帮助受训人了解自己
是否能够在培训结束后，帮助企业做好后续工作	• 大部分企业在正式培训结束之后，往往不采取任何跟进措施，因此也不可能了解培训的效果，培训师需要与企业培训管理者进行沟通，对培训进行持续的跟进 • 培训师应继续营造鼓励学习的氛围。在培训结束之后，企业的制度和程序、文化和基调应该是支持学习的，更重要的是要帮助受训人形成相互支持、相互学习的小团体，并在主管的支持和影响下带动其他人去练习这些技能 • 培训师应督促企业进行培训评估，改进培训的组织方式。培训应被视为企业的投资，因此专业培训师要能够通过 360 度评价方式对培训前、培训中、培训后的效果进行评价。评价企业投资回报率、量化业绩的增长率、采用定性和定量的方法评估培训的效果，并根据不同企业的特点调整和改进培训的方式

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

工具 现代培训课程设计的匹配原则

培训组织者和培训设计者应该熟知培训关键要素匹配原则，只有这样，在现代培训课程设计过程中才能保证其科学性和有效性，如表 6-5 所示。

表 6-5 现代培训课程设计要素

匹配要素	说 明
学员和教学方法之间的匹配	培训的教学方法必须根据培训的内容和学员的特点选择方法，好的教学方法应该让学员有兴趣学习，不觉得学习很枯燥和困难
培训师和教学方法之间的匹配	培训师根据自己的特点和特长选择最合适自己的培训内容和教学方法，切忌死板地学习其他老师的教学方法和教学风格
内容与学员之间的匹配	根据学员的工作岗位和所需要的知识、态度和能力，选择培训内容，培训的内容应该是学员可以立即运用的，否则实用性就很差

案例讨论 SBC 公司的课程设置与角色模拟

SBC 公司是一家拥有 28 万名员工、850 亿美元资产的大型企业，其年销售额达到 800 多亿美元，利润为 100 多亿美元。它是世界上经营管理最成功的公司之一。在通信这个发展最迅速的行业里，其销量居世界前列，多年来，在《财富》杂志评选出的美国前 500 家公司中一直名列前茅。

SBC 公司追求卓越，特别是在培养销售人才方面取得了成功的经验。具体来说，SBC 公司决不让一名未经培训或者未经全面培训的人到销售第一线去。SBC 公司的销售人员和系统工程师接受为期 12 个月的初步培训，主要采用现场实习和课堂讲授相结合的教学方法。其中 75%的时间是在各地分公司中度过的，25%的时间在公司的教育中心学习。分公司负责培训工作的中层干部检查该公司员工的教学大纲，这个大纲包括公司中员工的素养、价值观念、信念原则，以及整个生产过程的基本知识等方面的内容。员工们利用一定的时间与市场营销人员一起访问用户，从实际工作中得到体会。

此外，SBC 公司还经常让新员工在分公司的会议上，在经验丰富的市场营销代表面前，进行他们的第一次成果演习。有时，有些批评可能十分尖锐，但员工却因此增强了信心，并赢得同事们的尊敬。销售培训的第一期课程包括 SBC 公司经营方针的很多内容，如销售政策、市场营销实践以及计算机概念和 SBC 公司的产品介绍。第二期课程主要是学习如何销售。在课堂上，员工了解了公司有关后勤系统以及怎样应用这个系统。他们研究竞争和发展一般业务的技能。员工们在逐渐成为一个合格的销售代表或系统工程师的过程中，始终坚持理论联系实际的学习方

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

法。员工们到分公司可以运用他们在课堂上学到的知识。

该公司采取的模拟销售角色的方法是：员工们在课堂上扮演销售员的角色，培训师扮演用户，向员工提出各种问题，以检查他们接受问题的能力。这种上课接近于一种测验，可以对员工的优点和缺点两方面进行评判。另外，还在一些关键的领域内对员工进行评价和衡量，如联系技巧、介绍技巧与演习技能、与用户的交流能力以及一般企业经营知识等。对员工们扮演的每一个销售角色和介绍产品的演习，培训师们都给予评判。特别应提出的是SBC公司为销售培训所研发的具有代表性、最复杂技巧之一的方式——阿姆斯特朗案例练习，它集中考虑一种假设的，由商店网络、海洋运输、零件批发、制造业和体育用品等部门组成的，复杂的国际间业务联系。通过这种练习可以对工程师、财务经理、市场营销人员、主要的经营人员、总部执行人员等的形象进行详尽的分析。这种分析使个人的特点、工作态度，甚至决策能力等能清楚地表现出来。由培训师扮演阿姆斯特朗案例人员，从而创造出一个非常逼真的环境。在这个组织中，员工们需要对各种人员完成一系列错综复杂的拜访。面对众多的问题，他们必须接触这个组织中几乎所有的人员，从普通接待人员到董事会成员。

由于这种学习方法非常逼真，每个“演员”的“表演”都十分令人信服。所以，每个参加者都能像SBC公司所期望的那样认真地对待这次学习机会。这种练习的机会就是组织一次向用户介绍发现的问题、提出该公司的解决方案和争取订货的模拟用户会议。

讨论题目：

1. SBC是如何针对销售人员设置课程的？
2. SBC设置的课程有怎样的特点？

思考

1．请参考SBC公司的课程设置方法并结合本章所学的知识，对本公司培训课程设置进行一次有针对性的改良或者更新。

2．请模仿SBC公司营销训练课程设置技术，结合培训课程设计的技术，为本公司设计营销训练培训课程系统。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

本章小结

- 本章主要介绍了属于现代企业优质培训体系 7 大方面之一的培训课程设置系统，并结合案例深入地分析了培训课程设置管理的基本方法和一般策略。
- 本章较详细地阐述了与培训师资管理系统相关的培训公认的 3 大职能、培训课程设置的 3 大导向、现代培训课程设计技术的详细内容。
- 本章推介了有效培训课程设置 3 阶段管理工具，应用这个工具可以指导制定和评价培训课程管理工作。

吴國林

请勿用于商业用途或准商业用途，
请于下载后24小时内删除！如无
法遵守此规定，则谢绝下载！！
吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

第 7 章

培训绩效评估

随着知识经济时代的到来，企业对员工的素质要求越来越高。除通过人才市场、猎头公司、网络媒体物色公司需要的合适人才外，更多的企业立足其现有资源，试图通过教育与培训达到提高员工素质的目的，以期实现“人尽其才，才尽其能”。但企业在花费大量人力、物力与财力后，一个现实又敏感的问题随之摆在企业面前：培训究竟为企业带来多少效益？疑问的产生也给我们抛出新的问题，即培训绩效该如何评估。本章围绕培训绩效评估这一培训管理中普遍遇到的问题展开论述，给出培训绩效评估的方法。通过对本章的学习，培训管理人员能够轻松地驾驭培训绩效评估工作。

本章要点

1. 培训绩效评估的步骤
2. 360 度培训绩效评估
3. 绩效评估的作用与实施

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

培训绩效评估是培训管理中非常重要的环节之一，是对培训效果的一种检验，是对企业培训投资的收益情况的一种测评。

7.1 培训绩效评估的步骤

培训绩效如何考核是培训管理者在评估中首先要面对的问题，培训绩效考核需要注意以下 4 个步骤。

1. 了解企业的培训目的与初衷

企业为什么要培训，要培训什么，它有哪些要求……类似的问题，培训师在课程设计之前必须有清楚的了解。企业培训的目的性问题，企业培训师绝不能忽略。在以市场为导向的情况下，企业投资于某个培训项目，常常是要寄希望通过新的项目活动达到激活企业发展、壮大企业实力的目的。

培训师在企业内部培训时，一定要记住企业经营者的最初期望。如果背离这种企业需求去培训，培训师与经营者之间的矛盾只会激化，而培训师的种种付出，最终没有任何价值。培训界有这么一句话："带着问题去培训。"所谓的问题，一般就是指经营者对该项目培训的目的。

2. 了解员工对课程的期盼与需求

企业培训与学校教育不同，学校教育所赋予的是一种政策性、义务性、基础性的素质教育，教师只需依教学大纲完成自己的工作即可。而企业培训是一种商业性与责任性的培训，培训师需在员工互动的基础上沟通，使课程内容能被员工真正了解、掌握并能在工作中应用，最重要的是在应用中创造业绩。学校学生可能希望知道的是更广博的知识，而企业员工往往希望的是解决工作过程中出现的种种问题，创造更好的业绩。

基于二者培训对象、学习需求、心理动机的不同，培训师在课程开发时应充分了解员工、企业经营者对课程的需求与期望。有针对性地去讲解问题，由此开发的课程员工才会喜欢，员工喜欢才可能产生好的绩效。

3. 建立适当的考核方式与标准

一般企业培训中，包括顾问公司与培训机构，提到培训效果如何，衡量的指标往往用问卷调

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

查或短暂面谈等方式来表现，很少有长效监督机制。事实上，企业培训效果如何，考核的标准与方式应当实现多元化。像前面所讲的问卷调查、与员工访谈都是可取的方法，如果能够以时间段与企业建立一个共同认可的参照系，以参照系为基础对培训绩效进行考评，这样对企业和培训师来说显得更加客观和公正。比如决策层、管理层、作业层在接受某一公共项目培训后，经过一段时间的推广、应用，如果三个层面的人员观念与行为未能朝良性方向发展，培训的效果不言而喻，绩效也就可想而知；如果朝良性方向发展甚至产生效益，证明培训的效果显著，那培训的绩效也就不言自明了。

企业对培训绩效进行考核时，考核的方式可以多种多样，除前面讲到的问卷调查、员工访谈外，也可以专案方式进行评估，选择一个时间或周期并设定项目考核标准，以企业在接受培训前后的变化评估培训的作用与价值，这是最公平的以结果为导向的有效培训机制。

4. 注意文化的差异与冲突

一般来说培训师或多或少具有某一方面的优势与能力，但在培训过程中，往往出现培训师的思想、理念难以与企业融合的情况。此类问题是企业与培训师之间的文化与行为存在差异与冲突造成的。企业对培训的期望值往往过高、急于求成，而培训师基于企业方方面面的因素又无法充分地发挥。培训管理者需要掌握解决文化差异与冲突的方法，如表 7-1 所示。

表 7-1 解决文化差异与冲突的 2 种方法

方 法	说 明
正确看待培训师的作用	企业发展所遇到的问题不能完全依靠培训师上几堂课解决，决策层、管理层、作业层在学习解决方法、先进理论的同时要结合企业的具体情况制定行之有效的解决方案。对一个培训师而言，是授之渔而非授之鱼，在企业培训尚不规范、科学的情况下，各个层面的员工对此应有清楚的认识，经营者更应如此
巧妙利用项目管理	结合课程内容建立项目工程，为此配备相应的规章制度与各类资源，从制度入手，用管理来监控，培训才可能转化为生产力，使各个层面的人员真正体会到培训的影响力和效能。从利润角度计算，培训师虽不直接创造价值，但通过对员工的培训而产生的附加值远非数据能衡量的。因此在建立考核标准时，应充分考虑这一点

7.2 360 度培训绩效评估

对于企业来说，培训评估的目标绝对不是培训机构提供的几张书面调查问卷，也绝对不是

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

几次面谈中获得的关于培训的信息和所谓的培训 100%满意率等，真正的培训满意不仅仅是接受培训者的满意，还包括公司的高管层和执行层的满意。如果员工通过培训获得工作绩效提高、岗位技能提高、错误率降低、工作态度改进、团队向心力增强，那么培训一定会获得培训利益相关者的满意。这要求培训管理者增加与企业利益或经济效益密切相关的测评项目或者测评指标。360 度绩效考评，就是全方位的绩效评估方式。在培训过程中，培训师、培训机构、企业培训管理部门、员工直接主管、员工本人，既是培训的参与者、被评估者，同时也是培训的评估者。360 度培训绩效评估，就是对同一培训课程，多个角色进行评估，对同一评估对象，多个维度进行评估。多角色、多维度评估的结果，按不同的评估目的提取不同的要素、确定不同的权重，得出最终的培训绩效评估结果。360 度培训绩效评估的三个维度，即培训前期的评估、培训过程的评估、培训后的评估。

1. 培训前期的评估

在培训前期，主要是针对员工的情况进行评估。第一步是由培训管理者组织相关人员，对员工的知识、技能等方面进行评估。然后，由员工的直接上级主管，从员工的工作业绩和综合表现中，针对员工的绩效短板或员工未来职业发展方向，提出培训建议。最后，综合所有对员工的评估，制定企业培训规划，确定各阶段培训计划、目标、内容、师资、教材、场地等。培训前评估项目，如表 7-2 所示。

表 7-2 培训前评估项目要素

项　目	要　素
培训管理者对员工评估	知识评估 岗位技能评估 绩效评估
员工上级对员工评估	员工的绩效短板评估 未来职业发展方向评估
综合评估	根据综合评估结果确定各阶段培训计划、目标、内容、师资、教材、场地等

2. 培训过程的评估

在培训过程中，主要是针对培训对象的参与状况、培训内容、培训进度和效果、培训组织人员的工作质量、培训的沟通机制、培训师的能力等方面进行评估和考评。做好培训过程评估，可以及时把握培训进程，及时检查培训组织管理者、培训师、员工的工作及学习情况，排除不

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

利于培训的消极因素，对不适用的内容或不称职的培训师及时调整，力保培训目标的实现。培训过程评估项目，如表 7-3 所示。

表 7-3 培训过程评估项目要素

项　目	要　素
培训对象的参与状况	员工的培训纪律、参与态度
培训内容	培训的具体内容、培训强度、培训频率、培训时间、与关联项目的吻合程度
培训进度和效果	培训课堂的时间进度和资源投入进度、对内容的把握程度
培训组织人员的工作质量	培训课堂的组织、沟通、协调
培训的沟通机制	培训师与培训对象就课程内容的协调与沟通
培训师的能力	培训师的素质、能力、现场表现

3. 培训后的评估

培训后的评估，主要是针对培训数量、培训质量、培训效益等方面系统地考察与评估。培训数量包括培训次数、参加培训人次、达到培训基本要求的人数比例、获得相应合格资格证书的人数比例、员工满意度比例、领导满意度比例等。培训质量包括员工参加培训前后在知识、技能、工作态度、业绩等方面是否得到提升。可采用考试、考察、情景模拟、实际操作、抽样调查、关键事件法、适应性绩效评估法等方式进行。培训效益包括培训的成本投入与所产生的效益是否达到或超出预期等。在培训评估工作中，从相关数据的提供，到各部门主管培训评估过程的组织，均需要人力资源部门强有力地跟进指导和配合。另外，人力资源部门还要根据培训评估的基础数据，核定人力资源成本，确定干部晋升、换岗，规划员工职业生涯乃至规划企业的人力资源战略等。最后，系统、持续地执行是培训评估体系作用能否体现的关键。培训评估能否达到预期效果，需要在未来工作中长期评估才能够确定，而不是几次培训后的打分就能解决的。培训后评估项目如表 7-4 所示。

表 7-4 培训后评估项目要素

项　目	要　素	评估方法
培训数量	培训次数、参加培训人次、达到培训基本要求的人数比例、获得相应合格资格证书的人数比例、员工满意度比例、领导满意度比例	计算、访谈、问卷调查
培训质量	员工参加培训前后在知识、技能、工作态度、业绩等方面是否得到提升	可采用考试、考查、访谈、情景模拟、抽样调查、关键事件法、适应性绩效评估法等方式进行

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

续表

项　目	要　素	评估方法
培训效益	培训的成本投入与所产生的效益是否达到或超出预期等。在培训评估工作中，从相关数据的提供，到各部门主管培训评估过程的综合组织，均需要人力资源部门强有力地跟进指导	人力资源部门根据培训评估的基础数据，核定人力资源成本、确定干部晋升、换岗，规划员工职业生涯乃至规划企业的人力资源战略
系统、持续地执行	系统、持续地执行是培训评估体系作用能否体现的关键	相关数据的连续收集、统计与积累

7.3 培训绩效评估的作用与实施

培训的投入产出效率，直接影响到企业的赢利与生存。培训是企业的一种投资，投资之后企业迫切需要看到这项投资的收益。如何评估培训这种投资所带来的收益就成了企业迫切关注的课题。现在是耕耘与收获同步进行的时代，许多企业培训管理者对培训成效的评估往往仅凭印象，经常对一些华而不实但非常好玩的课程评价较高，从而形成娱乐价值重于教育价值的怪现象。一些培训专家强调：培训贵，不培训更贵；效益不好的培训不仅贵，而且浪费！企业在培训上形成的浪费主要有两部分：一是没有慎选课程，培训经费没有用在刀刃上；二是没有针对已实施的课程进行效益评估，造成一些无法提升绩效的课程持续开设。

英国培训与发展学会一项调查显示，只有 13%的企业会评估培训对提升工作绩效的效益。目前，在中国的许多企业，对培训绩效的衡量仍旧停留在以培训人次数、时间、经费执行率为评估标准的阶段。由于没有对培训的效益进行科学的评估，培训无效的现象比比皆是，从而导致了巨大的培训投资浪费。2001 年，美国企业投入了约 1 000 亿美元的培训费用，但是培训成果的转换率只有 10%～20%，也就是说大约 800 亿美元都没有发挥真正的作用。在这种情况下企业的培训主管就不会认同培训是所有投资中风险最小、收益最大的战略性投资。培训必须走上理性评估的轨道，并且培训必须从解决企业问题出发，如果企业不承认自己存在问题，那么这类企业一定不能客观地面对自己的管理。通过培训获得的新知识、技能、行为或态度等如果没有或不能转化到工作中或在一定时间里不能维持，培训的价值就很小，培训的投资回报率就很低。相比而言，进行科学的培训效益评估对我国的企业来说具有紧迫性，因为我国企业的培训投资相当有限，如果不将有限的资金用在刀刃上，培训的收益就会更低。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

据唐纳·克帕屈格提出的“四阶层评估模型”，培训的评估通常分为四个层次，如表 7-5 所示。

表 7-5 培训效果四阶层评估模型

项 目	要 素
反应	针对员工对课程及学习过程的满意度进行评估
学习	针对员工完成课程后所保留的学习成效进行评估
行为	针对员工回到工作岗位后，其行为或工作绩效是否因培训而有预期中的改变进行评估
效益	针对培训的整体投资报酬率进行评估

培训管理者在评估培训的绩效时，也应从“反应评估”及“学习评估”入手，待做法成熟后，再朝“行为评估”和“效益评估”努力。现实中大多数企业培训评估仅仅做到了反应评估，即在培训结束后，分发课后问卷，了解员工的满意度，以作为改进的参考。而跟踪培训效果进入到学习成果评估的却不多。就一般企业培训人员的人力资源配置而言，有余力进行行为评估的实在少之又少，更不要说整体效益评估了。

培训过程中的考核必不可少，考核可以采取笔试、口试、课堂提问、研讨发言、商战模拟和论文撰写等形式，其中笔试可采取完成一门课程进行一次笔试的形式，对培训内容采取各个击破的战术；口试、课堂提问和研讨发言可采取记分的方法，记入培训考核的总成绩；商战模拟类似的沙盘模拟游戏，把员工分成不同的组，一个组相当于一个企业，组里的每个人担任企业的不同角色，给每个组一定的资金、土地、原材料，让员工模拟经营，选址、投资、选料，看谁能取得较好的经营效果；论文撰写可延续到培训结束后几周，类似家庭作业的形式，完成后上交。为了激发管理人员参与和配合培训的积极性，可以将培训考核的成绩送交企业的人力资源部门，作为企业内部提升、加薪、奖励等的参考或依据。

> 评估培训效益，联想集团采取的是效果追踪法：员工在培训之后都会有一个行动的改进计划，然后和他的上级确认，确认完后，下次培训的时候会抽查这个员工的上级、下级，看看他是不是有所改观，在进行下次培训的时候再抽查，这样一轮一轮地去做以保证员工把学到的东西用到实际工作中去。

将绩效提升作为培训评估导向是非常现实而且非常重要的。企业培训管理人员与其忙着规划大量的培训体系及年度计划，不如先好好思考培训评估的问题：现在面临的问题是否真的可利用培训来协助解决？培训项目对于企业在经营绩效的提升或工作的改善上，会有多少可以被衡量的

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

具体贡献？应如何有效评估出员工行为的改变及能力的提升？即将受训的员工是否均已被激发出学习动机和进步意愿？

在国外，越来越多的企业开始用客观行为科学评鉴工具及统计调查技术，来激发员工的学习动机、确认培训需求以及进行培训后的行为评估。培训评估可以淘汰效果不好或根本不需要的培训课程，为企业省下可观的经费，转而投资在更有意义的培训项目或者人力资源开发项目上。

工具 “美国式”的培训绩效评估思维维度模型

本章提供了“美国式”的培训绩效评估思维维度模型，供读者参考。如表 7-6 所示。

表 7-6 “美国式”的培训绩效考核思维维度模型

NO.	思维维度
1.	先进行管理能力的评鉴、可节省 45%～50%的直接培训经费
2.	培训在“精”而不在“多”，要选择最适合企业的培训课程
3.	评估培训的效益是为了将有限的资源做最有效的发挥
4.	培训人员要向企业内部的绩效顾问师角色转型，企业培训也将向“绩效导向”转型
5.	要在培训中让员工带着压力和任务去学，把他们的积极性调动起来
6.	把培训会做成案例分析会是很好的方式
7.	要将培训评估与企业绩效增长相结合，让培训成为推动企业发展的可见助力

案例讨论 M 有限公司培训绩效评估案例

项目背景：

M 有限公司是一美资制造公司，几年来快速发展，成为集团公司非常重要的生产基地。公司有将近 5 万名员工，规模非常庞大。M 有限公司的业务范围，包括了整个制造行业的产业链。

由于公司做培训工作时间长，具有很好的培训管理基础：公司的培训工作得到上级领导的大力支持；培训管理人员素质较高，工作的主动性、进取性都比较强；公司培养了一批素质较好的内部培训师队伍，能结合员工需求和企业特点，经常开展培训课程；公司把培训管理与绩效管理结合起来，已建立了初步的培训考核制度。

但是，在培训评估中，仍然存在一些不足：

1. 公司的培训工作仅有上级领导的单一方面支持，各级中层、基层管理人员对培训工作没

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

有重视起来。

2. 在培训课程的安排上，存在着部门间“大锅饭”平均分配现象。没有根据公司阶段性的目标战略，在培训内容及员工层次等安排上，向需求更迫切的部门、岗位和层级倾斜。

3. 对培训的评估仅仅局限在课堂现场，没有进一步发挥员工直接上级主管的作用，没有在培训后进行延伸辅导、监督、激励，把培训效果落实到员工的日常工作中，提升工作绩效。

4. 在培训对绩效改进的评估上，结合点不够明晰。对培训后部门、员工的业绩提升无明确的衡量标准，培训的投入收益比也尚未衡量。

根据上述的现状分析，M 有限公司需要建立全面培训绩效评估体系。从培训形式来划分，公司的培训有：长期脱产培训、轮岗培训、短期培训、工作中培训等。全面培训绩效评估体系，非常适用于公司中的各类短期培训，也就是目前该公司主要实施的培训形式。

案例提示：

全面培训绩效评估，就是对同一培训课程，多个角色进行评估，对同一评估对象，多个维度进行评估。多角色、多维度评估的结果，按不同的评估目的提取不同的要素、确定不同的权重，得出最终的培训绩效评估结果。

讨论题目：

1. 该公司遇到的问题的核心节点在哪里，你认为应该用怎样的培训绩效考核方法解决这些问题？

2. 全面培训绩效评估中提供了哪些技术可以用来对培训绩效进行有效的考核，请具体谈一下。

思考

1. 通过对本章的学习，您对培训绩效考核有什么新的认识？

2. 结合所学技能为所在企业设计一套科学的培训绩效考核管理系统。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

本章小结

- 本章主要介绍了属于现代企业优质培训体系 7 大方面之一的培训绩效评估管理系统，并结合案例深入地分析了培训绩效评估管理的基本方法和一般策略。
- 本章较详细地阐述了与培训绩效考核管理系统相关的培训绩效评估的步骤、360 度培训绩效评估、绩效评估的作用与实施 3 大模块的详细内容。
- 本章推介了多个培训绩效评估分析工具，应用这些工具可以指导制定和评价培训绩效评估管理工作。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

第8章

训后管理

《管理新闻》一项调查显示：68%的管理者认为由于培训不充分而导致的低水平技能正在破坏企业的竞争力，53%的管理者认为通过培训，企业运营中的“过失性”支出明显降低了。由此看来，培训的重要性已经得到了管理者的认可，那么，如何才能将培训效果显现出来呢？公认的策略是加强培训后的执行。本章针对训后管理中存在的问题进行分析，提出培训之后的跟进与落实不仅仅是培训部门的事情，而是跨部门、跨职能的，将培训执行的对象从培训部门扩大到公司的管理层和普通员工，提出全员对培训的执行负起责任的策略。

本章要点

1. 全面培训训后系统的建设
2. 训后管理的10个内容
3. 培训评估的7个步骤
4. 应对员工流失风险的6个措施

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

训后管理是培训流程中的最后一个环节，这个环节不仅仅是一个培训收尾的工作，而是一个通过总结，提升培训工作水平的重要过程，是培训管理的新起点。训后管理是一个培训内容执行和落实的过程，训后管理结构如图 8-1 所示。

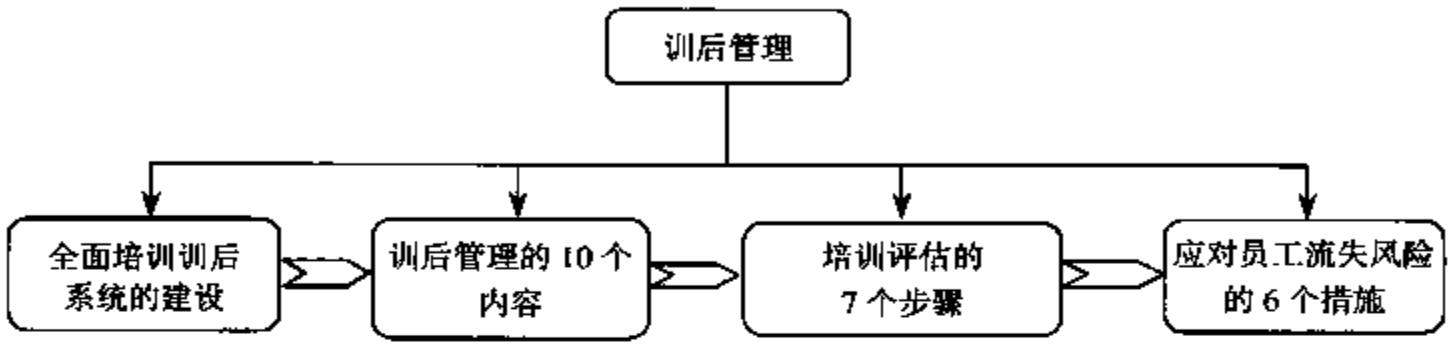


图 8-1 培训训后管理

8.1 全面培训训后系统的建设

全面培训训后系统建设需要注意 3 个问题，具体包括：执行的流程、执行工具的使用与管理、训后执行关注问题。

1. 执行的流程

执行是衔接从“目标”到“结果”之间的过程。要保证执行的效果，保证结果与目标的一致，必须像工程流水线一样，通过严密的流程来控制。以销售业务人员的培训为例，企业与培训部门应根据业务人员的成长路径，列出每个阶段业务人员必备的知识点和技能节点，如电话销售培训可列出绕障碍、开场、激发兴趣、掌控对方情绪、产品推荐、异议处理、安排约见等流程。流程的制定要根据企业的实际情况而定，特别是技能方面的流程，如客户需求分析流程、价值分析流程、电话销售流程等要听取企业中相关人员的意见，进行汇总，并经过实践检验方可实施。

2. 执行工具的使用与管理

培训之后，培训管理者需要问自己以下 2 个问题：培训是否有相配套的可执行工具？这些工具是否能够有效利用起来？如果没有培训执行工具，就必须选择或者建立相关的执行工具。衡量工具是否有效的标准是看这些工具是否做到了系统化、流程化和可视化。执行工具的使用和管理步骤，如表 8-1 所示。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

表8-1 执行工具的使用与管理步骤

要 点	步 骤
一级评估	在培训中由讲师进行考察，对在训员工进行的评估即一级评估。通过提问等方式可以了解到员工对课程内容的接受情况
二级评估	在培训课程结束后要让员工填写《培训问卷调查表》，对员工进行学习评估，即二级评估。主要目的是看员工是否接受了所讲授的内容，是否对课程内容有较深刻的印象，同时对讲师进行评估
三级评估	在受训员工回到各自岗位工作的两个月内，人力资源部培训负责人及内部讲师要实施对受训员工的回访及督促工作。同时要受训员工所在部门的经理协助进行评估及督导工作，即三级评估
反馈评估	当员工能够将培训的成果运用于工作中的时候，员工将运用中的难点或者运用中的问题总结下来反馈给培训管理人员，由培训管理人员对课程内容、培训师、课程的价值、课程的改进趋势进行评估，用来指导新一轮培训，即反馈评估

执行工具的使用要与培训评估的情况相结合，只有配合起来使用才能起到促进作用。

（1）受训员工回到岗位的第一天，由人力资源部门发出“培训跟进通知”给受训员工所在部门的经理。让他们了解员工都培训了哪些内容，并请部门主管和经理与受训结束后的员工进行面谈，协助员工设定其在随后一个月内的工作目标、内容等，使员工能将在培训期间所学的内容与岗位工作相结合，培训的效果能在工作中体现出来。

（2）在受训员工接受培训后的一周内，可由授课讲师给各位员工发出恭贺的邮件并提醒员工要努力将培训中学到的知识和技能运用到工作中，并进行相应的指导。培训师和员工可以进行在线的沟通和交流。

（3）在受训员工接受培训后的两周内，人力资源部负责培训管理的人员会安排与受训员工的沟通。询问培训结束后员工在工作中的感受、培训前后工作效果方面的变化、自己对此次培训的看法以及对培训的建议。同时提醒员工要注意自己行为的调整，坚持培训的长效性。

（4）在培训结束后满一个月的时候，人力资源部安排统一的考核。考核的方式可以视培训的内容而定。这里所做的工作是对员工进行再次的学习评估，帮助员工回忆并巩固培训成果。

（5）要求考核的同时还要进行行为评估。由受训员工所在部门的经理与员工进行沟通本月工作目标的完成情况，好的方面鼓励，需改进的方面向员工提出来并设定下个月的目标。对员工进行管理的经理将考评结果反馈给人力资源部及培训讲师。

（6）人力资源部及内部讲师依据考核及考评结果，对受训员工进行重点的跟踪及辅导。协助员工回顾及运用培训中所学的知识和技能，加深员工对培训内容的印象。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

（7）培训结束后满两个月的时候，经理与员工可以进行再次沟通，并将评估结果反馈给人力资源部。同时人力资源部举办培训论坛，让员工们进行交流。交流的方式可以是多样的。可以在企业网站上建立培训社区，可以是座谈会的形式，也可以是网络即时聊天的交流方式。交流的内容包括：培训课程的内容、培训后的应用效果、培训前后工作的改变、培训内容的设计、培训师对培训的指导情况等。员工们可以在交流中进行再次学习，同时也能将问题反馈出来，有助于培训的改进。

3. 训后执行关注问题

培训执行系统建立后，要保证其能高效运行，在实际的工作中还需要注意以下两个方面的问题。

（1）执行中要注意重复、再重复

培训作用的发挥，往往需要改变员工的工作习惯，而习惯往往是非常难改变的一种行为或者是思维方式。要想将惯性阻止，将培训中非常好的方法导入到员工的行为系统中，成为其行为的一部分就必须不断地重复。

“督导式培训”就是把销售经理比喻为新员工的“太太”，销售经理像太太一样不断地在新员工耳边指导、鼓励，这样才能让新员工逐步形成良好的销售习惯，从而让销售培训最终发挥作用。培训由培训经理和销售经理一起完成，新员工不仅向直线经理汇报，还要向培训经理汇报。培训经理承担技能培训和跟踪、考核职能，销售经理承担教练和管理职能，通过这些职能的执行，达到提高业绩的目的。“督导式培训”的效果非常惊人，用数字可以说明：DELL 销售代表每季度平均销售额是 80 万美元，没有“督导式培训”的时候，新人第一季度平均销售额为 20 万美元，经过这样培训，新人在第一季度的平均业绩达到 56 万美元。这种培训方式之所以取得良好的效果，重要原因是“督导”每天的重复强调和跟踪。一个好的销售模式需要不断地进行复制，通过复制可以达到一种良好的效果。

（2）考核、检查、再考核

管理学从一开始就做了定论——人是有惰性的，员工通常不做领导布置的任务，只会做领导检查的任务。所以，需要受训员工所在部门的经理，与员工进行经常性的沟通，指导员工设定其工作目标等，使员工将在培训期间所学的内容与岗位工作尽可能结合起来。要想使培训效果显著，

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

全国Mini-MBA职业经理双证班

允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课.咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：（公益政策：允许同时报读多个专业，加报专业只收 200 元）

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《服装企业管理》MBA 双证班	高级服装企业管理职业经理证书＋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

全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师职业经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师职业资格证书＋2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《能源管理师》MBA 高等教育双证	高级企业能源管理师职业资格证书＋2 年制 MBA 高等教育结业证	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，

【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。

【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老师担任学校理事长。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.mhjy.net **【咨询邮箱】** xchy007@163.com

【报名须知】

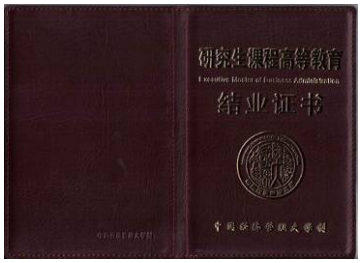
1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

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

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。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

必须重视培训后的跟进。而人力资源部及直线经理的作用是不可忽视的。除了督促和评估之外，人力资源部还需要努力去营造良好的企业学习环境，让员工能够与企业共同达到期望的目标。

8.2 训后管理的 10 个内容

培训后工作对培训来说非常重要，主要有如下 10 个内容。

1. 培训评估与思考

培训评估与思考的内容有 9 大要点，如表 8-2 所示。

表 8-2 培训评估与思考 9 大要点

项目要点	评估与反思要点
培训师	培训讲师选择是否合适，原因是什么
主题	培训主题选择是否合适，原因是什么
时间	培训时间选择是否合适，原因是什么
内容	培训内容是否合理，原因是什么
员工状态	员工投入程度如何，原因是什么
服务	服务是否到位，原因是什么
知识	知识实用性是否合理，原因是什么
员工	参与的员工是否适合，原因是什么
费用	费用是否合适，原因是什么

2. 培训后动员会

培训刚结束后，员工激情高涨，情绪积极，这时企业应不失时机地召开培训后动员会，主要从三个方面入手：我过去是什么样子？我现在想要什么？我将来会成为什么样子的人？围绕以上三个问题展开讨论，让员工深入思考，对巩固培训效果会起到很好的作用。培训管理者需要将心态培训成果固化为企业文化的一部分，长期指导员工的行为。

3. 签订目标责任书

当一项培训结束后，培训管理人员可以与相关责任人签订目标责任书，这是一种很好的激励办法，目标责任书应该包括目标人、目标任务、目标责任、目标回报、监督人、见证人、日期等内容。目标责任书内容中应注意鼓励多，批评少，允许失败，对薪酬影响不要过大。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

4. 不失时机联络感情

培训结束后，人力资源部要不失时机地组成班委会、联络组等组织，同时颁发结业证书，或者将培训项目记入员工档案。对考试成绩好的员工进行奖励、颁发奖状等。这样做不但可以提高员工的归属感，还可以增加员工之间的感情。

5. 借用培训内容进行管理

有些培训内容是讲师很多年的经验总结，可以直接引用到企业中进行管理，比如培训中一些真实企业的案例，这些案例对于指导企业工作有非常现实的意义。借用培训内容进行管理可以引起大多数参加过培训的人员的共鸣，容易在统一的背景下达成共识。

6. 发生冲突时主动处理

有句话叫“山不过来人过去”，意思就是当两个人发生冲突时，总要有一个人先主动起来，我们叫山不会移动，人走过去好了。当企业员工有矛盾时，业务发展遇到困难的时候大家就可以有共同的认识：山不过来我就过去，之后，再深的矛盾、再大的困难都很容易解开。企业要善于运用这些话，把工作中的困难给解决掉。

7. 及时与培训师联系，解决后续问题

一次课程培训的结束，并不代表培训师服务的结束，企业还有很多问题，需要及时与培训师进行交流，由培训师提出参考意见，再结合企业实际情况，很多问题解决起来就非常容易了。

8. 召开培训后座谈会

召开培训后座谈会是很常见的一种方式，它能促进员工的积极性，激发员工的潜力。训后座谈会 4 大要点：谈感受、表态度、看未来、定目标。

9. 定期回顾培训知识

定期回顾培训知识，防止培训降温可以通过如下形式举办。

（1）板报：通过板报让大家的思绪回到课堂上。

（2）小报：通过小报内容，把老师所讲内容再发给大家。

（3）网络社区论坛：大家可以通过网络社区论坛来交换意见，共同进步。

（4）教师卡：通过老师发贺卡的形式让员工记起培训内容。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

（5）总结：对培训的知识模块与应用情况进行总结。

10. 对培训后员工进行绩效考核

对培训后员工进行绩效考核，是最为关键的一环，因为培训的根本目的是达到目标，通过绩效考核，才能看得出真正的效果。

8.3 培训评估的 7 个步骤

如何去评估培训的效果，如何去衡量培训项目的投入是否值得，一直是企业培训工作中没有很好解决的问题。遵循良好的培训评估流程是顺利有效进行培训评估活动的关键，一般来说，有效的培训评估应该包括 7 个基本步骤。

1. 培训需求分析

培训评估应当从确定培训需求开始。培训需求分析的方法有很多，如问卷法、观察法、访谈法、小组讨论法、重大事件法、心理测试法、观察法等。根据培训课程、员工的具体情况决定培训需求分析的方法。企业培训需求分析主要是收集与员工的个性、能力和兴趣爱好等相关的信息，一般是通过与员工及其上司和同事进行访谈，以及进行心理测试来获取信息，这些信息可用来确定员工的培训需求。现在培训需求分析中一般采用自我评估的方式，即员工、部门进行自我评估上报。

2. 确定培训目标

培训需求分析明确了员工所需提升的能力，评估的下一步就是要确立具体且可测量的培训目标。培训目标是指培训活动要达到的目的和预期成果，可以包括多层次的培训目标。针对每层次的培训目标可以制定相应的评估指标和标准。员工满意度培训目标可以设定为员工满意度的分值，如用 1～8 等级评价员工的总体满意度；同时也要设定和行动相关的分值，如告诉员工他们在培训结束后做什么；还要设定和应用条件相关的分值，如在实际工作中运用时员工可能会遇到哪些限制。

3. 选择评估深度

在选择培训评估方法前必须确定评估的层次，因为这将决定培训评估开展的必要性和有效性。一般的，我们总会认为满意的员工可以学到更多的知识与技能，但研究表明，满意与否往往

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

和员工的个人性格有关，很多员工满意并不意味着自己真的能够通过培训学到知识，也许是对培训师本人的认可。由此可见，我们只凭借浅层次培训评估很难判断培训项目对员工行为的改变及对企业绩效的贡献。评估走向深层的时候，需要培训管理者灵活地确定评估策略，选择不同深度的评估方法，如以培训后的员工行为改变为标准是中间层，以员工行为改变后对企业效率提升为终极评价标准是最深层。

4. 设计培训评估方案

一个卓有成效的评估过程应该经过仔细周密的计划。在设计培训评估方案时首先要明确以下问题：为什么要进行评估？谁将要接受评估？评估什么内容？如何进行评估？另外，还要考虑到进行评估可以利用哪些资源，企业文化是否会影响评估进程。企业在选择评估方案时应考虑到一些必要因素：当企业需要根据评估结果来修改培训项目时；培训计划正在执行中且可能会对许多员工和顾客产生影响；培训计划包括不同级别的培训班和为数众多的员工等。企业培训评估方案的设计一般可以分为以下几类。

（1）培训前、培训后测试。培训前对员工的管理知识、技能、行为表现进行测试。培训结束后，再进行内容类似的测试，比较两次测试结果，通过改变程度衡量培训的效果。

（2）对照组。选择与受训员工背景差不多的人员作为对照组，培训结束后分别对参加培训的员工和没有接受培训的对照组人员进行管理知识、技能、行为表现的测试，比较两者间的差距从而确定培训的效果。这种情况对于监控培训效果往往是最有效的试验性测试方法。

（3）时间序列。在培训前后一段时间内每隔一段时间进行一次测试，观察比较受训员工的改变来判断培训效果。这种方案与培训前、培训后测试相比更能考察培训效果的持续性，可以了解培训的长期效果。一般情况下时间序列的培训需要制定更简易和有效的评估工具。

5. 实施培训评估

培训评估工作需要花费大量的时间与精力。在实际工作中，企业往往把培训评估工作推到培训师身上，但是目前企业外聘培训师很难去实施跟踪评估，外聘培训师的评估更多地仅限于培训的反应层，即授课效果的评估。企业需要进行系统的评估，系统的培训评估需要全方位介入才会取得更好的效果。系统评估需要以下几方面共同发挥作用。

（1）企业高层：不直接介入培训评估，但通过一些途径来对培训评估产生重大影响，如批准培训评估可用的资源，要求相关人员参与培训评估，调动员工参与培训评估的积极性。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

（2）培训经理：设计培训评估方案，与培训师共同实施不同层次的培训评估。发挥企业高层、员工、培训师之间的纽带作用，培训经理要对培训师进行管理、指导和监督。

（3）培训师：与培训经理共同设计培训评估方案，根据方案实施培训评估。帮助员工的直接上级召开培训前的动员会和培训总结会。培训评估能够对培训师起到督促的作用。

（4）员工的直接上级：员工的直接上级在培训评估过程中负责为员工选择最恰当的培训课程，负责对员工进行评价和绩效监督。

（5）员工：正确认识培训评估的作用，在培训评估中应当把真实的想法写出来，认真地接受评估调查，认真对培训课程和讲师进行评价，对自己的收获做出真实的反馈。

如果一个企业的高层、培训部门、员工的直接上级、培训师和员工之间有良好的沟通氛围，培训评估会因各方的努力而更加有效，同时培训部门及人力资源部的工作也很有效，对整个企业都有益。

6. 撰写培训评估报告

在培训评估后需要呈交书面报告，将有关评估过程、收集的信息、分析结果等内容进行整合，形成一份综合性的评估报告。评估报告可以包括以下内容：概要、培训项目的背景、评估目的、评估方法和策略等。评估报告应简明扼要。在报告表述中可以通过数字、图表等方式来说明培训的效果，不要长篇大论，不要使用太多形容性的词汇，以能够充分体现客观的情况为准。企业可以对书面报告设定一个标准，便于规范评估报告的格式。

7. 沟通培训项目结果

培训评估是为了改进培训质量、增强培训效果、降低培训成本。企业需要建立良好的培训评估反馈系统。

（1）系统第一层次：培训部把评估结果反馈给员工。

（2）系统第二层次：各个支持部门指出不足之处，不断总结，使其在今后的工作中越做越好。

（3）系统第三层次：促使培训师根据培训评估结果不断改进培训课程。

（4）系统第四层次：员工的直接上级了解员工通过培训在知识、技能方面的变化，为员工创造学以致用的环境。

（5）系统第五层次：让企业高层了解培训的成本及带来的收益，使高层对培训给予更多的支持。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

8.4 应对员工流失风险的 6 个措施

培训后的员工流失让企业的决策者们头痛不已，一方面担心“给他人作了嫁衣”，另一方面又面临提高员工素质的迫切需求。在培训中，只要企业注意把握一些原则，就可以把培训员工流失降到最低。应对员工培训流失风险的措施主要有以下 6 个。

1. 必须明确培训内容

企业每个岗位都有明确的知识、技能和能力要求，应该根据岗位说明书的要求，明确什么样的培训是企业所需要的。也就是说，企业需要的培训，一定要培训，企业不需要的培训，就要格外慎重，对于素质级的培训课程更要慎重，如费用高昂的 EMBA 或者微软核心技术培训，这些培训本身解决不了企业眼前的问题，反而可能造成人员的流失。

2. 明确培训对象的选择标准

企业培训对象主要包括新员工、转换工作的员工、不符合工作要求的员工和有潜质的员工等。投资于每种类型的员工对企业带来的流失可能是不一样的。应当针对不同类型的员工，在企业中制定选择标准，要能够将资源投资于最有价值、最有潜力、最能解决问题的员工身上，并且要求该员工听课后回到企业给其他的员工做内训，这样可以有利于培训价值的深入挖掘和效能的充分发挥。

3. 对于有培训自发要求的员工，提供选择性培训项目

培训虽然存在员工流失的可能，但是同时也是激励高素质员工进取的一种手段。向自发要求培训的员工提供选择性的培训，可以提高企业对高素质员工的吸引力。但是，对这部分培训，企业应适当与员工共同承担费用，或者由员工承担费用，培训后给员工以加薪、晋升作为回报，或者当员工通过培训获得的才能为企业创造的效益的情况下，企业给予费用报销，也是一种非常好的方式。

4. 培训中应全程控制

在培训中，企业应当选择专门人员与培训人员和受训人员保持联系。通过沟通，了解受训人员的需求、表现和心理状态，一方面提高培训的效率，加强培训效果，另一方面有效防止培训员工流失。在与培训人员进行联系的过程中应该能够以培训合同为依据进行必要的培训质量监控，

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

必要的时候将培训质量控制按照工程的控制方式进行。要对培训内容进行全过程的记录，如对培训课程进行现场录像等。

5. 及时对员工培训结果给予肯定和奖励

培训不是单方面的投资，除了企业要投入资金外，员工还要投入时间和精力。因此，培训后员工总是期望能够以某种方式得到回报。如果企业给予的回报不及时，员工认为培训前后在企业中没有什么发展，就会通过跳槽选择更好的工作环境。因此通过创造良好的学以致用的环境，提供更有挑战性的工作，提高受训员工报酬来承认员工努力的结果，对于留住培训员工至关重要。

6. 把合同管理纳入培训管理

合同是企业和员工权利的法律保障，加强对合同的管理，不仅保护了企业的合法权利，也保护了员工的合法权利。把合同纳入培训管理，一旦出现纠纷，企业和员工都能够通过法律把自己的损失降到最低，这是一个双向防范机制。

工具 企业培训评估反馈系统的 5 条通道

企业培训评估结果需要进行反馈，也就是评估的结果要透明，反馈可以按照以下方式进行，如表 8-3 所示。

表 8-3 企业培训评估反馈系统的 5 条通道

NO.	通 道
1.	人力资源部门把评估结果反馈给员工
2.	人力资源部门为各个支持部门指出不足之处，不断总结，使其在今后的工作中越做越好
3.	人力资源部门将结果反馈给培训师，促使培训师根据培训评估结果不断改进培训课程
4.	人力资源部门将培训结果反馈给员工的直接上级，直接了解员工通过培训在知识、技能方面的变化，为员工创造学以致用的环境
5.	人力资源部门将培训产生的效能，反馈给企业高层，让企业高层了解培训的成本及带来的收益，使高层给予更多的支持

案例讨论 防范员工流失风险

MD 公司与员工李某于 1999 年 8 月 24 日签订《劳动合同书》，期限为 1 年。合同中约定，双方签订的培训协议作为《劳动合同书》的补充附件，与《劳动合同书》具有同等法律效力。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

2000年4月8日，MD公司与李某签订《出国培训协议》，由公司出资，选派李某去德国培训，培训期限为2000年4月15日至2000年7月15日。协议约定了服务期限和违约赔偿方式。2000年7月15日后，公司才根据项目建设调整情况，延长李某在德国的培训期限，直至2000年12月23日。但7月15日不久，李某不辞而别且去向不明。

为此，MD公司申请劳动争议仲裁，要求李某赔偿2000年4月15日～2000年7月15日在德国的培训费用。仲裁委经过调查认为，双方当事人签订《劳动合同书》和《出国培训协议》合法有效，MD公司提出李某应按双方约定的培训协议赔偿培训费用，符合《劳动法》第102条"劳动者违反本法规定的条件解除劳动合同或者违反劳动合同中规定的保密事项，对用人单位造成损失的，应当依法承担赔偿责任"及原劳动部《关于贯彻执行（中华人民共和国劳动法）若干问题的意见》（劳119951309号）第33条规定："劳动者违反劳动法规定或劳动合同的约定解除劳动合同，给用人单位造成损失的，应当承担赔偿责任。"

仲裁委裁决，解除双方劳动合同关系，李某应赔偿MD公司自2000年4月15日～2000年7月15日在德国的培训费用4万美元。MD公司虽然胜诉，但是李某已经逃之夭夭，至今下落不明，李某需赔偿的培训费用也无着落。

案例提示：

本案例就是员工培训后发生人才流失的典型例子。MD公司把李某送到德国去培训，李某在培训过后消失了，使MD公司不仅蒙受培训费用的损失，还流失了一名人才。任何投资在带来收益的同时，都存在一定风险，培训也不例外。在本案例中，MD公司蒙受了培训投资损失，无疑是值得同情的。但是，仔细分析该公司的培训过程，可以发现其培训管理存在一定的漏洞，应该制定相应的措施进行防范。

讨论题目：

1. 企业培训后人才流失的原因有哪些？
2. 如何防止人才流失，并且结合案例进行有针对性的分析和说明。

思考

1. 通过对本章的学习你对训后管理有什么新的认识？

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

2. 结合所学技能为所在公司设计一套科学的训后管理系统。

本章小结

- 本章主要介绍了属于现代企业优质培训体系 7 大方面之一的训后管理系统，并结合案例深入地分析了训后管理的基本方法和一般策略。
- 本章较详细地阐述了与训后管理系统相关的全面培训训后系统的建设、企业训后管理的 10 个内容、培训评估的 7 个步骤、应对员工流失风险的 6 个措施等 4 大模块的详细内容。
- 本章推介了多个训后管理工具，应用这些工具可以指导制定和评价训后管理工作。

请勿用于商业用途或准商业用途，
请于下载后24小时内删除！如无法遵守此规定，则谢绝下载！！
吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

第 9 章

组建教育培训基地

近年来国际著名企业纷纷在中国设立企业商学院的分支机构，如惠普商学院、摩托罗拉大学等，其目的是以商学院形式整合企业的教育培训体系，构建企业教育培训基地，为企业战略发展提供智力支持。很多国内的企业也开始着手或者已经建立了自己的企业大学和商学院，甚至国内的专业培训机构也开始设立第三方商学院，如影响力教育训练集团的企业商学院，目的是提升对中小企业的服务能力。在知识经济时代，企业大学对企业发展战略起着至关重要的作用，如在员工培训、企业文化建设、企业变革与发展、客户服务、企业战略选择等方面都能够凸现企业大学的功能。本章将围绕组建企业培训基地应该关注的核心问题进行深入的分析，帮助培训管理者掌握组建教育培训基地的技巧。

本章要点

1. 建立企业大学的 8 大注意事项
2. 建立企业大学的抉择
3. 企业大学与教育培训基地的作用
4. 麦当劳教育培训基地的培训模式
5. 如何建立员工教育培训基地

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

第 9 章 组建教育培训基地

企业建立自己的企业大学需要注意很多问题：企业大学必须能够支撑其发展战略，必须有明确的运营模式，企业大学作为企业对知识资源进行投资的形式，必须能够为其发展提供显著的支持并且以特有的方式为其创造财富或者进行财富转化，否则企业大学就可能成为企业的包袱。组建教育培训基地需要在以下方面逐层深入，如图 9-1 所示。

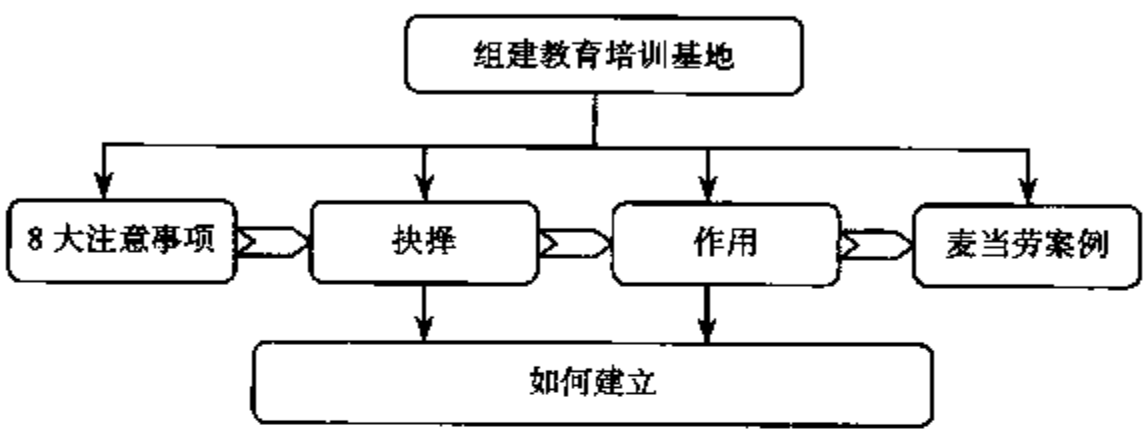


图 9-1 组建教育培训基地

9.1 建立企业大学的 8 大注意事项

建立企业大学必须注意以下 8 个事项：企业大学的目的、企业大学的定位、企业大学的运作模式、企业大学的内部协调、企业大学的外部交流、企业大学的课程体系、企业大学的讲师体系、企业大学的管理制度。

1. 企业大学的目的

企业首先要考虑建立企业大学的目的是什么，如果没有明确目的，而是盲目跟风，最后只能是兴师动众、浪费资源、徒劳无功，给企业的各项工作造成不必要的影响。综合来看，建立企业大学的目的主要有 5 种。

- 提高员工素质与技能，不断提高工作效率
- 完善企业文化，促进变革，使组织稳定健康地向前发展
- 增强客户服务能力，改善客户关系
- 整合内部资源，通过合理的配置手段使企业内部资源效益最大化
- 其他方面的目的

培训管理者在实际分析过程中，需要根据各自企业的实际情况，将目的确定为上述的一个或

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

几个方面。值得注意的是，建立企业大学的目的不是一成不变的，需要根据企业发展的实际情况进行相应的调整与变动，体现与时俱进的原则。

2. 企业大学的定位

企业大学的定位是指其在企业架构体系中的层次或级别。企业大学要想获得长久的发展，就必须有一个准确的定位。

企业大学定位要考虑到企业大学不是资源的消耗部门，而是创造价值的部门。例如惠普商学院、摩托罗拉大学由于其自身积累了大量的资源，公开向社会服务，收取高额的课程开发费用及培训费用。企业大学在服务本企业的同时也可以借助现有的资源实现赢利。这就是企业大学由成本中心向利润中心转移的一种趋势和导向。企业大学的一般定位有以下几种。

- 定位于企业总部，与人力资源部平行，接受总经理的统一领导
- 定位于企业总部，但由人力资源部管理
- 定位于企业总部，作为集团的一个项目公司或事业部独立运作
- 定位于企业下属事业部或项目公司，由下属事业部或项目公司总经理实施领导与指挥
- 其他适合企业自身的定位

我国企业还有很多的不成熟之处，很多企业大学也存在不规范之处，企业要根据自己的需要，对其企业大学定位。

3. 企业大学的运作模式

企业大学的运作模式有两种形式，一种是内部职能化运作，一种是外部商业化运作。内部职能化运作就是将企业大学作为企业的一个职能部门，实行统一预算、统一结算的运作模式。企业大学的初建期一般采用这种模式，它也是国内比较多见的企业大学模式。外部商业化运作就是企业大学实行财务、人员、办公的独立化，进行单独结算的“自负盈亏”式的运作模式。此种模式下，企业大学类似于培训咨询公司，公司内部按照采购企业大学课程的实际情况，进行费用结算。但是从国际企业发展来看，企业大学首先是需要投资的，而且这个投资是持续的过程，让企业大学开始就实现赢利往往并不现实。企业大学运作往往走的是从内部职能化向外部商业化转化的基本路线。

4. 企业大学的内部协调

企业大学要想有大发展，尤其是在发展初期，要协调好以下 3 种内部关系。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

（1）与企业决策层和管理层的关系协调。企业大学的发展方向、内外资源的整合、经费的确定等都需要企业高层的支持。否则，企业大学的培训工作将无法开展。

（2）与人力资源部的关系协调。培训和企业文化本来就是属于人力资源管理的一个模块，企业大学独立成立时，也必然有很多关系需要和人力资源部进行协调，比如招聘与培训上如何进行衔接分工、人员的晋升与奖励如何与培训学习挂钩、档案的处理与共享等。

（3）与各分公司和各部门的关系协调。企业大学是员工培训发展的平台，而这个平台的支柱就是各个分公司和各部门，所以处理好这个关系的重要性和必要性就不言而喻了。要处理好这个关系，关键在于确定好企业大学工作过程中各公司和各部门的责任和权限。企业大学本质上是一种支持和服务机构，企业大学如果向利润中心转移，需要本企业在行业中处于领先地位，得到行业的绝对认可。如果本企业发展不好，企业大学就很难产生社会价值。

5. 企业大学的外部交流

不管企业大学是作为一个职能部门，还是独立运作，与外界进行交流这一点都很重要。企业大学进行外部交流主要有以下几个方面：与培训或咨询机构的交流；与高校的交流；与本行业或关联行业的企业或机构交流；与相关专业人士的交流。通过各类交流与合作，可以提高企业大学工作人员的素质和水平、发掘适合的讲师资源、学习他人的先进理念和模式、汲取更多的经验，从而不断地改进企业大学的各项工作。

6. 企业大学的课程体系

课程体系的安排主要是依据企业的性质和业务组成来确定的，一般包括以下3大类。

通用课程：主要包括企业制度文化类课程、个人素质水平类课程等。

技能课程：主要包括各类专业岗位的技能提升课程。

能力课程：主要包括管理类、领导类、高阶进修类课程等。

7. 企业大学的讲师体系

讲师是知识传播的源泉，其培训水平直接关系着培训的成败，所以建立健全讲师体系就成了企业大学必不可少的一部分。企业大学的讲师一般分为内部讲师和外部讲师，内部讲师主要讲述通用类和企业特性类课程，外部讲师主要讲述技能类和能力类课程，当然这个划分也不是绝对的，关键是看谁更合适。一般来讲，讲师体系的建立有两个问题要注意：一是讲师报酬的界定，尤其是内部讲师的报酬界定；二是讲师的层次和晋升体系。这两点对于调动讲师的积极性和主动性具

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

有很大的作用。

8. 企业大学的管理制度

企业大学的管理制度很多，主要包括培训规划制度、讲师管理制度、财务制度、课程管理制度、培训调研制度、培训实施制度、培训评估制度、内部管理制度、对外合作制度等。制度内容因企业而异，不过所有的制度一定要保证体系性、可操作性、成本效率性。建立一个企业大学要花费大量的人力、财力、物力，要保证其低成本、高效率、高效益运作，必须在建立企业大学时就建立相应的制度并使其不断完善。

9.2 建立企业大学的抉择

据凯洛格的一份企业大学调查报告结果显示，在对 34 个行业的 100 多家国内外企业大学所做的调研中，国内企业所创办的企业大学占半数以上。对此，有关专家指出，我国企业建立企业大学的时机还不成熟，目前不应盲目建立。企业在建立企业大学前，需要考虑以下 4 个问题：利润中心转变问题、讲师结构的比例调整、企业大学相比大学商学院的优势、理性建立企业大学。

1. 利润中心转变问题

目前，一部分企业大学在发展上开始向自负盈亏的方式转变，而且比例在逐渐增长。与此同时，我国的一些企业大学也在转向外向型企业大学。外向型企业大学通常分为两种，一种是完全市场化，例如惠普商学院，面对社会进行招生。还有一种是为产业链和经销商服务，目前我国企业大学以培训产业链为主。

只有每个行业的绝对领先的企业才能建立外向型运营的企业大学，即通过自身资源向产业链中的企业提供服务。企业能固守在行业中的顶端位置，是经历过无数次产业链整合即市场的淘汰而生存下来的。在这个过程中，会有很多经验沉淀在企业中，只有这种经验能总结出课程，也只有这种培训课程，才会对产业链产生影响，产业链上的企业才愿意来企业大学学习。但是，目前除了海尔和蒙牛等个别企业，中国还没有企业能够提炼出自身的长期运营思想和丰富的经历、经验供其他企业或者个人学习。因此，我国的企业大学要想成为企业的利润中心，还需要较长的一个过程。

2. 讲师结构的比例调整

一个有实力的企业大学，外部讲师和内部讲师的比例一般控制在 16% ~ 35%之间，这是一

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

种很好的结合。外部讲师有开阔的视野，内部讲师对本企业了解很深，双方结合，课程就会非常好。但是我国的企业大学，普遍的情况是企业的内部讲师只有很少几个人，而且大部分是兼职的，其他的都是外部讲师，这样的讲师配备违背了企业大学建立的初衷，不利于企业大学系统的建立。企业内部讲师不一定全都是专职的，但是至少要有一部分专职的人员，这样他们可以迅速地将外部讲师授课内容进行本企业化，也可以针对本企业的特点开发出培训课程。现在已经有很多企业意识到了这个问题，例如某省移动公司，他们以前会高薪聘请外部讲师，现在该移动公司在培养内部讲师，这些内部讲师可以不断挖掘企业自身问题、开发出适合自身的课程。

3. 企业大学相比大学商学院的优势

企业大学的培训模式和内容很容易被看做是商学院的“变种”，其实它们是有很大差异的。通过商学院教育，员工能够开阔眼界，并了解到前沿的思维和管理方式，能够有机会和不同行业的精英进行切磋，吸取广博的知识，提高人的思维水平。而企业大学，更像一个解决问题的学习平台，在企业大学里学习的是以针对本企业本行业的问题为主的课程，高端课程方面企业大学更强调的是专业性和针对性，不会将课程无限发散。

对于企业大学的讲师来说，让他们讲前沿的理论，会发现他们永远没有商学院的教授讲得好。但是在讨论企业内部问题上，商学院教授就会无所适从，尤其是涉及企业产品销售的问题，因为他不了解企业内部的实际情况。因此，企业大学和商学院的培训重心是不同的。如果企业大学与商学院的课程一样，那么企业大学也就没有存在的必要了，企业大学存在的目的就是为企业的发展进行积淀性的人力资源投资。如果企业大学能够很好地传授企业内部经营上的问题和教训，无论是失败的还是成功的，体现的价值都非常大。

4. 理性建立企业大学

中国很多企业看重企业大学主要是从其品牌效应来说，似乎拥有了企业大学，企业的地位就能大大的提升，在同行业中就可以逐渐奠定霸主的地位。事实上，目前很多企业大学根本不具备企业大学健全的功能和实力，基本是培训部门的改名，这样的企业大学是没有任何意义的。

> 盲目建立企业大学，只能体现中国企业的不成熟，不稳重。很多著名企业并没有建立自己的企业大学，例如GE，在中国它只叫做GE领导力中心。因此，我国企业需要衡量自己的资源情况来构建企业大学或者组建企业培训基地。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

9.3 企业大学与教育培训基地的作用

在企业经营过程当中，管理层经常关注 3 个主要问题：促成企业成功的核心因素是什么？企业快速成长时管理层遇到的最大挑战是什么？企业保持持续增长过程中的最大障碍又是什么？怎样才能解决好这些问题成了企业管理者的头等大事，而建立企业大学与教育培训基地，是解决这些问题的很好的手段，其作用如下。

1. 加强促成企业成功的核心因素

管理学界经过深入的调查研究发现，促成企业成功的核心因素包括：高素质的员工、独特的产品、进入市场的适当时机、专有技术、投资资本、客户关系和良好的管理等，它们所占的权重如图 9-2 所示。在分析过程中我们清楚地认识到，在现代企业中，员工素质、产品等是企业成功最重要的因素。企业大学与教育培训基地的建设有助于提高员工素质，有助于培养企业发展所需要的人才，有助于新产品的研发，从而加强企业成功的核心因素。

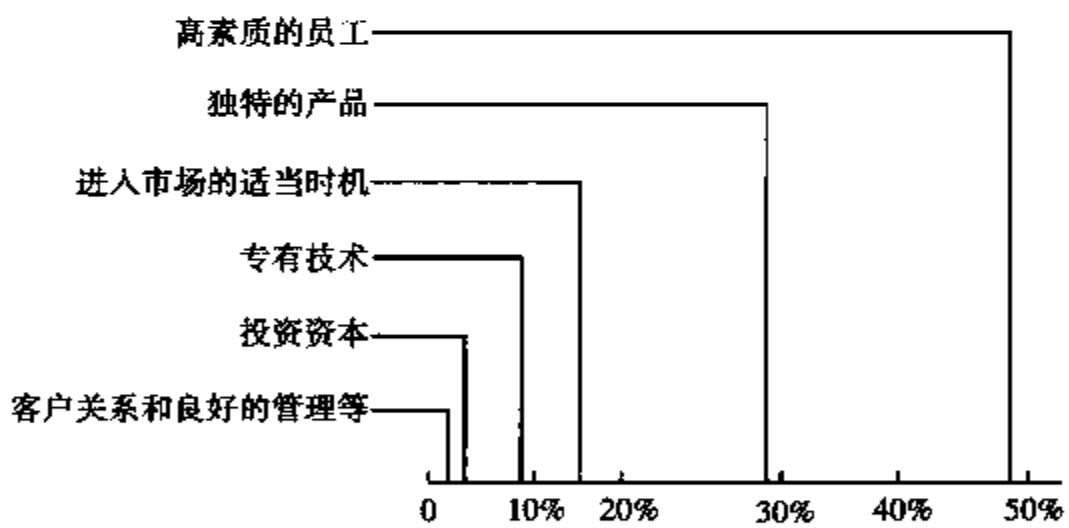


图 9-2 促成企业成功的核心因素

2. 迎接企业快速成长时管理层遇到的最大挑战

研究企业快速成长过程中管理层遇到的最大挑战非常必要，这对教育培训基地建设具有重要意义。管理层遇到的问题可以通过有针对性的课程设计来解决，进而通过培训提高企业的竞争力。在高速发展的企业中，人力资源培训、管理队伍的培养都可以通过培训教育的方式来实现。以下是管理层面对的挑战的权重，如图 9-3 所示。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

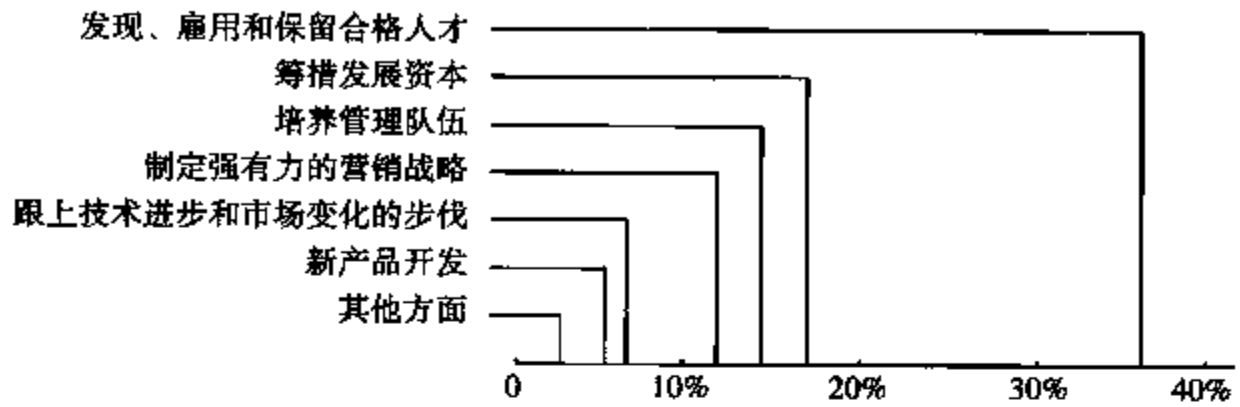


图 9-3 快速成长的公司管理层的挑战

3. 消除企业保持持续增长过程中的最大障碍

企业发展的主要障碍是人才、资本、全球化、技术限制、政府监管、营销、效率等，它们所占的权重，如图 9-4 所示。

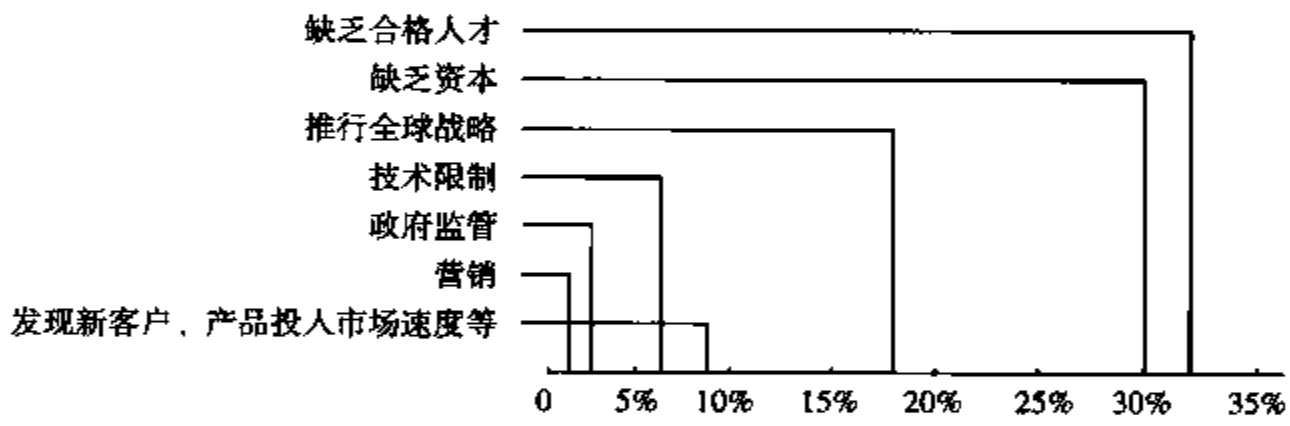


图 9-4 公司持续增长的最大障碍

从以上三个问题的答案中，我们不难发现人才在企业发展中的重要性，优秀的团队离不开优秀的人才，在企业的发展过程中，为留住优秀的人才，需要不断地提高他们的自身综合能力，并使他们的目标与企业的目标始终保持一致。在企业相关领域建立有效的培训机制和教育机制，并形成行之有效的操作流程，已经被世界众多成长型企业所公认，而创建企业大学或组建教育培训基地正是解决和改善这一问题的最终表现。

9.4 麦当劳教育培训基地的培训模式

根据麦当劳统计数据显示，在麦当劳的连锁企业里，有超过 75%的餐厅经理、50%以上的

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

中高阶主管，以及 1/3 以上的加盟经营者，是从计时员工开始的。“麦当劳的教育培训基地”一直令外界好奇它是如何做到这点的。麦当劳的教育培训基地的培训模式包括以下几个方面。

1. 明确培训利益

对于如何看待人员的培训和发展，麦当劳创始人雷克罗克先生说了两句话，第一句是：“不管我们走到哪里，我们都应该带上我们的智能，并且不断给智能投资。”所以早在 1976 年，麦当劳的创始人就已经决心要在人员的发展上做出很大的投资；另一句话是：“钱跟智能是不一样的，你可以赚到钱，但是你想随处去抓到智能却是不可能的，所以必须花心思去发展。”这反映了麦当劳公司对于人力资源开发的统一思想认识，即它认为人力资源是需要投资进行开发的，并且这种投资是深入持续的。

2. 培训要考核收益

麦当劳的培训发生在真实的工作场景中，它强调主动地执行培训计划，并且把麦当劳的培训和员工自我的梦想期望结合在一起。培训最后一个环节就是“考评”，考评培训的结果与企业的成果有没有结合，能不能实现组织的目标，从而更好地完善培训体系。

3. 汉堡大学的培训评估

麦当劳培训评估在“反应、知识、行为、绩效”4 个层次上进行。第一是“反应”，就是在上课结束后，大家对课程的反应是什么。第二是“知识”，在知识方面，汉堡大学也有考试，上课前会有入学考试，课程进行中也会有考试，主要想测试大家通过培训，究竟学到了多少知识，以了解培训的内容是否符合组织想要传递的内容。汉堡大学非常重视员工的参与，会把员工的参与度量化为一个评估方法，当员工提出他的学习问题，或者是和大家互动分享时，他的知识程度也就显现出来了，汉堡大学会据此做调整以符合学生的学习需求。第三是“行为”，在培训中学到的东西，能不能在员工回到工作岗位以后，改变他的行为，达到更好的绩效。在麦当劳有一个双向的调查，培训前会先针对员工的职能做一些评估，再请他的直线主管做一个评估，然后经过三个月的培训之后，再做一次评估。培训管理者会把职能行为前后的改变做一个比较，以衡量培训的效果。第四是“绩效”，课后行动计划的执行成果和绩效有一定的关系，每一次培训完毕，员工都必须制定出他的行动计划，回去之后必须执行，执行之后会由他的主管来做鉴定，以确保培训与绩效结合。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

4. 塑造价值观和培训技能

企业的价值观会影响培训的成效，在麦当劳的人员培训结构上，有两个重要的部分，一个是全职业学习通道（Career—Long Learning Path），另一个是全球麦当劳的人员学习发展中心（McDonald's Center of Excellence for Training），包括汉堡大学。麦当劳最主要的价值观就是“以人为本”，麦当劳将这种价值观通过服务的形式带入每一个人、每一次的用餐经历和感受中，通过服务传递的方式来实现这样的价值观。麦当劳将最主要的价值观“以人为本”延伸在人员的发展上，就是要“传授一生受用的价值观与技能”。在麦当劳培训过程里，每一个员工在每一个不同的工作情形中，学到一生中需要的技能，是麦当劳人员发展的一个很重要的观念。

5. 职业生涯培训

有了以上的价值观之后，人员发展系统就可以有效地被执行。麦当劳强调的是“全职生涯培训”，也就是从计时员工开始到高阶主管，都有不同的培训计划，通过各区域的培训中心以及汉堡大学进行进阶式的培训，使得麦当劳的员工能够持续不断地学习、成长。麦当劳的计时员工分为服务员、训练员、员工组长与接待员，这些人都是计时的，麦当劳都要培育他们，要给他们完善的培训。

在麦当劳，经理不只是从计时员工晋升，也有直接从实习经理培育而成的。麦当劳在招募实习经理这个职位的时候，就要考虑其是否具有做餐厅经理的潜能。在餐厅经理培育的一连串的培训计划方面，就是要培训实习经理做到餐厅经理。内容包括从经营一个楼面、最基本的餐厅的运作，到管理订货、排班几个系统的培训，一直到一个餐厅的领导，如何建立团队、经营企业等。中阶主管的职责和餐厅经理有所不同，麦当劳着重两个方面，一是顾问的技巧，二是部门的领导。除了营运，还有很多其他专业职能的培训。

9.5 如何建立员工教育培训基地

1. 培训需求分析与评估

拟订培训计划，首先应当确定培训需求，即从自然减员因素、现有岗位的需求量、企业规模

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

扩大的需求量和技术发展的需求量等多个方面对培训需求进行预测。对于一般性的培训活动，需求的确定可以通过以下几种方法，如表 9-1 所示。

表 9-1 培训需求确定的方法

方 法	说 明
业务分析	通过探讨企业未来几年内业务发展方向及变革计划，确定业务重点，并配合企业整体发展策略，运用前瞻性的眼光，将新开发的业务，事先纳入培训范畴
组织分析	首先，培训的必要性和适当性，以及组织文化的配合是重要的前提，否则培训后，如果造成企业内更大的认知差异，就得不偿失了。其次，对于组织结构、组织目标及组织优劣等也应该加以分析，以确定培训的范围与重点
工作分析	培训的目的之一在于提高工作质量，以工作说明书和工作规范表为依据，确定职位的工作条件、职责及人员素质，并界定培训的内涵
调查分析	对各级主管和承办人员进行面谈或者进行问卷调查，询问其工作需求及需强化的能力
绩效考评	合理而公平的绩效考核可以显示员工能力缺陷，在期末绩效考核完成后，反映员工需要改善之处，能够激发其潜力，因此绩效考核成为确定培训需求的重要来源
评价中心	员工提升过程中，为了确保培训人选的适当性，利用评价中心测定候选人的能力是一种有效的方法，这种方法还可以兼而测知员工培训需求的重点

对于特殊性的培训，可以利用员工申请的方式，以符合工作技能的需要和时效。培训需求反映了员工和企业对培训的期望，但是要将这些需求转化为计划，还需要对需求进行评估。对培训需求的评估通常要从以下几个方面出发，如表 9-2 所示。

表 9-2 培训评估项目

项 目	说 明
培训需求是否和企业的战略目标相一致	只有符合企业发展战略目标的培训需求才会得到满足。培训需求至少应当满足知识的传授、技能的培养和态度的转变其中任何一个目标
培训需求是否和企业文化一致	如果某种培训需求与企业文化相冲突，会造成企业文化的混乱，其结果是得不偿失的
培训需求所涉及的员工数目	不同的员工有不同的培训需求，对于企业大多数员工的培训需求，应当放在优先考虑的地位
培训需求对组织目标的重要性	能给组织带来巨大效益的培训，应该得到优先满足
通过培训业务水平可以提高的程度	通过培训业务水平能够得到大幅度提高的需求，应当得到优先满足。培训需求评估可以界定培训需求是否应当得到满足，将需要按轻、重、缓、急组成一个序列，来设计培训体系

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

2. 建立有效的培训体系

建立有效的培训体系应该注意的问题主要包括：培训机构、培训对象、培训方式、培训计划、培训实施。

（1）培训机构。企业培训机构有两类，即外部培训机构和内部培训机构。外部培训机构包括专业培训公司、大学以及跨公司间的合作。企业内部培训机构包括专门的培训实体，或由人力资源部履行其职责。企业从其资金、人员及培训内容等因素考虑，来决定选择外部培训机构还是内部培训机构。一般来讲，规模较大的企业可以建立自己的培训机构，如摩托罗拉公司的摩托罗拉大学、惠普公司的惠普商学院等。规模较小的公司，或培训内容比较专业，或参加人员较少缺乏规模经济效益时，可以求助于外部培训机构。但是不管是内部还是外部培训机构都需要进行资源整合，构建出企业培训教育基地。

（2）培训对象。根据参加培训的人员不同，可分为高层管理人员培训、中层管理人员培训、普通职员培训和工人培训。针对不同的培训对象，应设计相应的培训方式和内容。一般而言，对于企业高层管理人员应以理念培训为主，采用短期而密集的方式，运用讨论的方法；对于中层人员，注重人际交往能力的培训和引导，采用讨论及报告等方式，利用互动增加学习效果；对于普通的职员和工人培训，需要加强其专业技能的培养，可以采用长期性的延伸教育，充实员工的基本理念和加强操作训练。

（3）培训方式。从培训的方式来看，有职内培训和职外培训。职内培训指工作教导、工作轮调、工作见习和工作指派等方式，职内培训对于提升员工理念、人际交往和专业技术能力方面具有良好的效果。职外培训指通过专门的培训现场接受履行职务所必要的知识、技能和态度的培训。职外培训的方法很多，可采用传授知识、发展技能训练以及改变工作态度的培训等。职内培训和职外培训相结合，对不同的培训内容采用不同的方式，灵活进行员工培训。

（4）培训计划。员工培训的管理非常重要，有效的培训体系需要良好的管理作为保障。培训计划涵盖培训依据、培训目的、培训对象、培训时间、课程内容、师资来源、实施进度和培训经费等项目。

有效的培训体系要求在制定培训计划时应按照标准程序进行。先由人力资源管理部门（或者培训主管单位）分发培训需求调查表，经各级单位人员讨论填写完毕并经直属主管核定后，人力资源管理部门汇总，拟订培训草案，提请上一级主管审定，在年度计划会议上讨论通过。在培训方法方面，应当考虑采用多种方式增强培训效果。同时在培训内容上，最好能够采用自主管理的方式，由员工与主管或讲师共同制定培训目标、主题。场地采用开放的自由化方式，可以增加员

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

工学习意愿，提升学习效果。

（5）培训实施。培训计划制定后，就要有组织地实施。从实际操作上讲，应该注意以下几个问题。

① 执行培训时重视过程控制，观察培训过程中参训者的反应及意见。培训是持续性的人力资源开发过程，员工在培训过程中的社会化改变比结果更值得关注。

② 培训计划执行时应当注重弹性原则。对于一般性的培训，可以统筹办理，由人力资源管理部门主要负责。对于特定性的培训，应采用例外管理，由各个单位根据具体情况弹性处理。

③ 培训活动应注意事前沟通，塑造学习气氛，从而加强学习互动，营造良好的学习氛围，逐步建立学习型组织。

④ 培训评估。培训的成效评估和反馈是不容忽视的。培训的成效评估一方面是对学习效果的检验，另一方面是对培训工作的总结。成效评估的方法分为过程评估和事后评估。前者重视培训活动的改善，从而达到提升培训成效的作用；后者则供人力资源管理部门的决策和参考用。从合理化的观点来看，最好是将两者结合起来。

工具 建立企业大学时需要避开的 5 种形式

建立企业大学需要深思熟虑，以下是建立企业大学时需要避开的 5 种形式，如表 9-3 所示。

表 9-3 建立企业大学时需要避开的 5 种形式

形 式	说 明
“浑然不知”型	企业根本不知道企业大学和培训中心有什么不同，直接将原来的培训中心更名为企业大学，培训的内容、方式都丝毫没有改变，企业却又浑然不觉
“挂羊头卖狗肉”型	有的企业面临着上市、融资等迫切的问题，为了提高企业的知名度和信誉度，就建起了企业大学。这一类型的企业虽然知道企业大学和传统的培训中心的区别，但在实际操作中却没有给予企业大学以任何实质性的改变，这种做法很有几分“挂羊头卖狗肉”的嫌疑
“空中楼阁”型	这一类企业连完善的培训中心、培训体系都没有，可企业经营得还不错，改善办公环境时建起了几幢大楼，空闲下来一幢大楼实在没什么用处，于是赶时髦挂起了“企业大学”的牌子。大楼虽好看，里面终归没有实质性的东西
“冲动”型	企业的高层决策层看到了其他企业的企业大学的欣欣向荣，一时冲动决定建立企业大学。他们也许知道企业大学和培训中心的区别，但却没有全面考虑甚至完全疏忽了企业的现状。接下来，人力资源部在执行过程中发现了很多难以解决的问题，高层的“冲动”造成了企业大学的失误

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

续表

形　式	说　明
“骑虎难下”型	此类型的企业主观上对企业大学的认识和做法还不错，它们知道企业大学的关键，而且原有的培训中心体系也还很完备。可是，问题在于它们并没有弄明白“如何有效建立企业大学”这个关键问题，在实际操作中问题——浮现，企业发现自己心有余而力不足，骑虎难下

案例讨论　麦当劳培训收益确认

麦当劳很好地认定了培训所带来的利益主要表现在以下几个方面：

第一，麦当劳相信，有最好培训、最好生产力的麦当劳团队，能够在顾客满意与员工满意上，达成企业目标。

第二，麦当劳强调培训的价值在于大力提升员工生产力，同时由于麦当劳的培训也提供给加盟经营者，而加盟经营者在麦当劳的系统里占有很大的部分，所以这对加盟经营者的生产力提升，也有很大的帮助。

第三，如果可以有效地运用培训投资，对于麦当劳的股票投资人，也会产生一定的效益，这也是麦当劳企业对投资人的一个很重要的责任。

第四，通过良好的培训，就能将麦当劳的标准、价值、信息，以及想要做的改变——达成，这对整个系统的永续经营相当重要，因此麦当劳的“愿景之屋”把“人”当做一个很重要的资产。

案例提示：

麦当劳认定培训利益实际上是将麦当劳的培训与经营看成是一个统一的利益整体，麦当劳的培训关系到所有人的利益。这种方式是非常值得中国企业借鉴的。

讨论题目：

1. 麦当劳认定培训利益的目的是什么？
2. 麦当劳认定培训利益的培训方法会获得哪些积极的效果？

思考

1. 通过对本章的学习，你对组建教育培训基地有什么新的认识？

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

2. 结合所学技能为所在企业设计一套符合企业需要的培训教育基地管理系统。

本章小结

- 本章主要介绍了属于现代企业优质培训体系 7 大方面之一的组建教育培训基地系统，并结合案例深入地分析了组建教育培训基地的基本方法和一般策略。
- 本章较详细地阐述了建立企业大学的 8 大注意事项、建立企业大学的抉择、企业大学与教育培训基地的作用、麦当劳教育培训基地的培训模式、如何建立员工教育培训基地 5 大模块的详细内容。
- 本章推介了多个组建教育培训基地工具，应用这些工具可以指导制定和评价组建教育培训基地的管理工作。

请勿用于商业用途或准商业用途，
请于下载后24小时内删除！如无
法遵守此规定，则谢绝下载！！
吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

第 3 篇

实战演练

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

第10章

培训管理实战技能4案例

实战演练部分主要通过4个案例，帮助培训管理者掌握更多的培训管理实战技能。西门子公司培训管理案例能够帮助培训管理者掌握世界顶级公司的培训理念和培训方式、方法。D公司的培训管理手册案例，为培训管理者提供了可以参照的培训手册样本。成功企业营销人员培训手册典范、汽车音响公司业务员推销教材能够帮助培训管理者制作相应的课程培训手册和培训教材。

本章要点

1. 西门子公司的培训管理
2. D公司的培训管理手册
3. 成功企业营销人员培训手册典范
4. 汽车音响公司业务员推销教材

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

案例 10-1 西门子公司的培训管理

为发展，而不是为工作而培训。

——西门子公司培训宗旨

一、西门子公司背景

1997 年，德国西门子公司出版了《西门子——150 年的辉煌》这本公司传记性质的书，书中写道："1997 年，西门子翻开了她历史中的第 150 页篇章，这是一个值得特别庆祝的历史时刻。纵观世界、在具有类似规模的工业公司中，能够享有如此悠久和成功历史的只有为数不多的几家。"西门子公司的发展阶段，如表 10-1 所示。

表 10-1 西门子公司的发展阶段

阶 段	说 明
1847 年 10 月	普鲁士在役少尉韦尔纳·冯·西门子与机械师约翰·乔治·哈尔斯克一起，在柏林创建了电报制造公司
1847 年年底	拥有员工 10 名、并且开发出了其他产品
1866 年	发现了发电机的工作原理，开始批量生产，并成功地将其推向市场，这一伟大的成就为今天的电气工程奠定了基础
1872 年	当时的西门子—哈尔斯克公司向中国出口了第一台针式电报机
1890 年	公司员工已达 4 500 名，其中德意志帝国以外的员工为 2 000 人，实现了从小作坊到跨国公司的飞跃。到第一次世界大战前，它进一步发展成为全球主要电气公司之一
1922 年	西门子在上海建立了西门子占 70%股份的"西门子中国有限责任公司"，在全国设立了 7 个办事处、雇员共 275 人（其中德国人 44 名，中国人 209 名，其他国家人员 22 名），成为西门子最大的海外子公司
1982—1983 年	西门子先后在北京、广州、上海、沈阳开设了 4 个办事处，1984 年，西门子公司总裁卡斯克博士到中国访问，决定加大在中国的投资力度，与中国建立长期关系
20 世纪 90 年代	西门子开始全面在中国建立合资独资企业，到 1994 年 10 月，西门子（中国）有限公司成立时，西门子在华企业已有 20 多家，是在华企业数目最多的跨国公司之一。西门子（中国）有限公司作为控股公司，管理西门子在华全部合资独资企业和业务
1992 年	西门子在中国的销售额就达到 4.2 亿马克，员工人数超过 3 万

西门子公司产业情况，如表 10-2 所示。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

表 10-2 西门子公司产业情况

项 目	具体说明
涉足产业	涉足电气工程、微电子、能源、工业、通信、交通、医疗、元器件和照明等诸多领域，从事广泛的生产经营活动
业务范围	欧洲、美洲、亚洲、非洲和澳洲 190 多个国家，其中海外员工占 40%
全球销售额	1997 年，西门子全球销售额为 637.54 亿美元，居世界 500 强第 24 位，在全球电子电器设备制造商中位居第 4 位

西门子拥有如此辉煌的历史，它成功的关键因素主要有：高质量的产品、完善的售后服务、不断创业和创新、高效的人才培训。

西门子对员工进行培训的根本目标，是使他们能够从容应付来自各方面的挑战。为此，西门子为员工设计了各种各样高效的培训，这些培训从内容上看，主要分为三种：新员工培训、大学精英培训、员工在职培训。

二、新员工培训

新员工培训又称第一职业培训。在德国，一般 15～20 岁的年轻人，如果中学毕业后没能进入大学，要想工作，必须先在企业接受 3 年左右的第一职业培训。

> 在第一职业培训期间，学生要接受双轨制教育：一周工作 5 天，其中 3 天在企业接受工作培训，另外 2 天在职业学校学习知识。这样，学生不仅可以在工厂学到基本的技巧和技术，而且可以在职业学校受到相关的基础知识教育。通过接近真刀实枪的作业，他们的职业能力及操作能力得到了提高。由于企业内部的培训设施基本上使用的是技术最先进的培训设施，保证了第一职业培训的高水平，因此第一职业教育证书在德国经济界享有很高的声誉。由于第一职业培训理论与实践结合，为年轻人进入企业提供了有效的保障，也深受年轻人欢迎。在德国，中学毕业生中有 60%～70%接受第一职业培训，20%～30%选择上大学。

西门子公司非常重视新员工的培训：1922 年拨专款设立了专门用于培训工人的“学徒基金”；公司在全球拥有 60 多个培训场所，如在公司总部慕尼黑设有韦尔纳·冯·西门子学院，在爱尔兰设有技术助理学院；西门子学院配备了最先进的设备，每年培训经费近 8 亿马克；目前共有 10 000 名学徒在西门子接受第一职业培训，大约占员工总数的 5%，他们学习工商知识和技术，

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

毕业后可以直接到生产一线工作。

三、大学精英培训

西门子每年都会从大学中精挑细选一些大学生，并进行培训和培养。西门子大学精英招聘要点：每年在全球招聘 3 000 名大学生；与大学建立紧密协作关系（实习、教学）；设立高校联络处，与高校建立持久稳定的合作关系；每年在重点高校颁发 300 多项奖学金。在招聘结束时，进入西门子的大学毕业生首先要接受综合考核，考核内容既包括专业知识，也包括实际工作能力和团队精神。同时，西门子还从大学生中选出 30 名尖子进行专门培训，培养他们的领导能力，培训时间为 10 个月，分 3 阶段进行：第一阶段，让他们全面熟悉企业的情况，学会从因特网上获取信息；第二阶段，让他们进入一些商务领域工作，全面熟悉本企业的产品，并加强他们的团队精神；第三阶段，将他们安排到下属企业（包括境外企业）承担具体工作，在实际工作中获取实践经验和知识技能。西门子共有 400 多名这种“精英”，其中 1/4 在接受海外培训或在国外工作。大学精英培训计划为西门子储备了大量管理人员。

四、员工在职培训

西门子人才培训的第三个部分是员工在职培训。西门子公司认为，在世界性的竞争日益激烈的市场上，在颇具灵活性和长期性的商务活动中，知识和技术必须不断更新换代，才能跟上商业环境以及新兴技术的发展步伐，而人是其中最主要的力量，所以公司要努力走“学习型企业”之路。为此，西门子特别重视员工的在职培训，在公司每年投入的 8 亿马克培训费中，有 60%用于员工在职培训。西门子员工的在职培训和进修主要有两种形式：西门子管理教程和西门子员工再培训计划，其中管理教程培训以独特和有效闻名。西门子培训教程分为 5 级：管理理论教程、基础管理教程、西门子高级管理教程、西门子总体管理教程、西门子执行教程。

西门子公司培训内容是根据管理学知识和西门子公司业务的需要而制定的，根据二者的发展变化，不断更新培训内容。西门子管理教程培训给了公司中正在从事管理工作的员工或有管理潜能的员工学习管理知识和参加管理实践的绝好机会。这些教程提高了参与者管理自己和他人的能力，使他们从跨职能部门交流和跨国知识交换中受益，在公司员工间建立了密切的内部网络联系，增强了企业和员工的竞争力，达到了开发员工管理潜能、培养公司管理人才的目的。西门子公司 5 级培训课程详解，如表 10-3 所示。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

第 10 章 培训管理实战技能 4 案例

表 10-3 西门子公司 5 级培训课程详解

级 别	培训项目	培训课程要求	
第五级别	管理理论教程	培训对象	具有管理潜能的员工
		培训目的	提高参与者的自我管理能力和团队建设能力
		培训内容	西门子企业文化、自我管理能力、个人发展计划、项目管理、了解及满足客户需求的团队协调技能
		培训日程	与工作同步的一年培训；分别为期 3 天的研讨会两次和开课讨论会一次
第四级别	基础管理教程	培训对象	具有较高潜力的初级管理人员
		培训目的	让参与者准备好进行初级管理工作
		培训内容	综合项目的完成、质量及生产效率管理、财务管理、流程管理、组织建设及团队行为、有效的交流和网络化
		培训日程	与工作同步的一年培训；为期 5 天的研讨会两次和为期 2 天的开课讨论会一次
第三级别	高级管理教程	培训对象	负责核心流程或多项职能的管理人员
		培训目的	开发参与者的企业家潜能
		培训内容	公司管理方法、业务拓展及市场发展策略、技术革新管理、西门子全球机构、多元文化间的交流、改革管理、企业家行为及责任感
		培训日程	一年半与工作同步的培训；为期 5 天的研讨会两次
第二级别	总体管理教程	培训对象	必须具备下列条件之一： • 管理业务或项目并对其业绩全权负责者 • 负责全球性、地区性的服务者 • 至少负责两个职能部门者 • 在某些产品、服务方面是全球性、地区性业务的管理人员
		培训目的	塑造领导能力
		培训内容	企业价值、前景与公司业绩间的相互关系，高级战略管理技术，知识管理，识别全球趋势，调整公司业务，管理全球性合作
		培训日程	两年与工作同步的培训；为期 6 天的研讨会两次
第一级别	西门子执行教程	培训对象	已经或者有可能担任重要职位的管理人员
		培训目的	提高领导能力
		培训内容	根据参与者的情况特别安排
		培训日程	根据需要灵活掌握

注释：西门子员工管理教程分五个级别，各级培训分别以前一级别培训为基础，从第五级别到第一级别所获技能依次提高

点评

培训是造就人才、提高和发展员工素质的最主要途径。西门子每年用于培训的费用近 8 亿马

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

克，占其利润比例高达 20%，可见西门子对员工培训的重视程度。事实上，培训已经成为跨国公司提升竞争力的重要一环。相应的，跨国公司在中国的分公司，也十分重视培训工作。外企在进入中国并站稳脚跟后，人才的主要来源为吸收新人，所谓新人，一般是应届大学毕业生，他们初来乍到，对公司不了解，对工作也不熟悉，一切需要从头开始，而且中国的大学教育比较注重基础教育，职业技能并不突出，因此对他们进行培训就显得十分必要了。西门子的人才培训计划从新员工培训、大学精英培训到员工再培训，涵盖了业务技能、交流能力和管理能力的培育，使公司新员工具有较高的业务能力，储备了大量的生产、技术和管理人才，不断更新和提高了员工知识、技能、管理能力，因此西门子长年保持着公司员工的高素质，这是西门子强大竞争力的来源之一。

请勿用于商业用途或准商业用途，
请于下载后24小时内删除！如无
法遵守此规定，则谢绝下载！！
吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

案例 10-2 D 公司的培训管理手册

D 公司培训管理手册主要包括四方面内容：员工培训制度、员工培训办法、员工在职培训管理有关表格、公司职员礼仪守则。

一、员工培训制度

（一）员工培训的基本原则

新员工进入公司后，就要安排新员工接受培训并分配到各工作部门。然后，在分配的工作部门中，由第一线的管理者、监督者来负责工作场所教育。在将教育指导新员工的责任交给资深员工之前，必须先教导资深员工教育新员工的方法。在新员工尚未上班之前就必须将老员工培训成为新员工的榜样。员工培训的基本原则主要有四点：老员工检查、工作培训、人际关系培训、指导新员工方法的培训。

1. 老员工检查

培训老员工之前，首先要对员工的能力和素质做一次总检查。也就是说，对老员工的能力、素质等不足之处，一项一项检查总结。换句话说，培训之前要先找到教育的重点（必要点）。检查的方法可依照下列几点来做。如表 10-4 所示。

表 10-4 老员工检查项目

项　目	内　容
能力、素质和人际关系分类	对老员工的能力、素质和人际关系等大致上进行分类，再从各项分类仔细地去检查
将能力细分为知识、技术、态度	能力是知识、技术、态度等综合表现出来的一种力量，因此将其再分为知识、技术、态度三方面
将知识不足的部分列出来	知识分为工作上必要的知识和在人际关系上必要的知识两种。特别是在工作上必要的知识，一定要实事求是地总结，才能明确地知道培训的需求内容
技术的熟练度	这里所指的技术就是指工作的技巧。知识是用头脑去记的东西，技术是以知识为基础，由亲身体验去积累的东西，可以说是一种工作熟练的程度
态度	无论知识、技术多么的优良，若是工作态度不好，人际关系有许多问题的人就不能算是优秀的商业人才。人际关系若有问题就是致命伤，因此关于这点一定要好好地检查

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

2. 工作培训

检查完老员工的能力、素质之后，就必须针对每一种需要进行再培训。关于培训的内容会有许多的不同，必须先从老员工中最常见的缺点开始培训。接下来让我们从各种角度来检查，如表 10-5 所示。

表 10-5 工作培训表

项 目	内 容
是否对工作部门的整体性理解不足	有不少已经工作三四年的员工，无法理解自己的工作部分的整体关系。也就是说，这些人只处理上级交给他做的事，完全不了解整个工作部门的工作系统、流程等。这种老员工可以说没有长远的眼光，不足以成为新员工的榜样，因此要早一点再培训他们
是否忘了基本方法，我行我素	忠实地依照基本方法进行工作是重要的。忘了基本做法，任意地照自己的方法去做的话就容易引起失误或导致失败，不少工作几年后的员工会这样做，如果新员工一开始就碰到不照基本方法来做事的老员工的话，事态将会变得更严重。所以如果发现不依照基本方法做事的老员工的话，要立即指正
是否对改善工作的努力不够	也有许多员工，虽然就职好几年了，但是除了上司或领导人所指示的工作外，其他什么事情都不做。若老员工有此状况就必须立即纠正他，同时计划如何改善其工作
是否时间管理不当	工作一定要在规定的期间（期限）之内完成，这是工作的准则。但是，也有不少老员工没有什么时间观念，无法有效地利用时间，这样的员工也绝不是新员工学习的对象。所以必须下工夫教会这种老员工工作的方法、彻底改善他们对时间管理的能力

3. 人际关系培训

人际关系是做人处事的基本要素，人际关系良好的话可以使工作绩效事半功倍，因此要有好的工作表现，人际关系是非常重要的。人际关系检查表，如表 10-6 所示。

表 10-6 人际关系检查表

项 目	内 容
职员基本的条件	为了维持团体的和谐，工作场所人际关系的圆满，有些基本礼节是一定要遵守的。这就是所谓的职员的基本礼节，在新员工进来之前，一定要先检查每位老员工是否已经记住最基本的礼节、并且确实遵守着，如果有尚未确实记住并遵守的老员工，就必须加以教育、指导。特别对已经破坏公司规矩的人要尽早再教育
合作、协调的能力	合作、协调是在团体中工作最重要的方面，如果不能主动积极地帮助别人或与周围的人合作、协调的话，就无法顺利达到公司的目标。因此，上级、领导人必须注意自己的下属是否有合作、协调的能力。对缺乏协调性的员工，必须让他了解团体成员协调的重要性并改正过来
对上司要有礼	有些年轻人不知道长幼有序的道理，常常不懂得尊敬上司，用较随意的态度对待上司，这是很不应该的。如果老员工有这种态度的话，新员工也会跟着学，因此，老员工对上司的态度必须随时注意并加以指导

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

续表

项　目	内　容
同事之间的态度问题	公司同事和学校同学或一般朋友不一样，同事是以工作为目的集合在一起的公司成员。对待同事的态度会影响到人际关系，进而影响工作绩效。因此与同事之间的态度应该常常提出来检查，如果有不好的地方就要指出来，立刻改进

4. 指导新员工方法的培训

新员工分配到工作部门之后，有关实际工作内容的指导大都由同部门的老员工来执行。因此，在新员工进来之前，就必须先培训老员工如何去指导新员工。老员工在指导新员工时必须注意的重点如表 10-7 所示。

表 10-7 指导新员工方法的培训表

项　目	内　容
首先要了解年轻人的特质、特征	首先要教老员工如何去发现现代年轻人的特质、特征。年轻人的特质大致如下： （1）以自我为中心 （2）不认同所谓的权威 （3）没有指示就不会有行动 （4）没有义务（责任）意识，权利意识则很强 （5）注重休闲活动甚于重视工作 老员工应该好好理解这种特质、特征，及时加以指导
培训内容	老员工指导新员工时，要对培训内容做到心中有数。希望教给新员工的东西，要先整理归类，将培训的项目一条一条明确地列举出来。如果可能的话，将所要培训的项目，以文字的方式记录并送交上司或负责人过目，这样老员工就不会漏掉任何重要的部分
培训方法	确定培训内容之后接着就是培训方法了。例如，自己先说明工作内容并示范一次，再由新员工亲手去做，若有做不好的地方再加以指正，依顺序来培训。当然随着培训内容的不同，培训的方法也会有所改变。无论如何，新员工如果不能很清楚、很正确地学习知识、技术的话，就可能是培训方法不当，必须调整
培训、指导的技巧	培训、指导是有技巧的。例如，集体培训时可以分为讲授法和分组讨论法等方法。老员工教新员工一般都是一对一的个别指导法，这种个别指导法也有些技巧。个别指导的技巧有： （1）说明法 （2）说服法 （3）问题解答法 （4）辅导法 （5）作业挑战法 要利用这些方法达到培训的效果，必须让老员工知道什么是培训的方法，这种培训方法适用于什么样的对象，各种方法的优点和缺点以及如何具体运用

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

（二）培训准备工作要点

培训准备工作要点有五个方面：教学计划的重要性，各部门主管负责的授课内容、计划的制作顺序，教学计划书的写法，讲义资料的整理。

1. 教学计划的重要性

授课之前做好教学计划很重要，它可以使讲师对授课内容做到心中有数，在授课时充满自信，从而达到培训的目的；它还有利于讲师控制授课时间；有利于讲师的自我启发和评估。

2. 各部门主管负责的授课内容

教学计划可分为个人用和定型（指南）的计划两种，由讲师自己做成的计划属于个人用的教学计划。表 10-8 以新员工的教育为例，来介绍部门主管的授课内容。

表 10-8 各部门主管负责的授课内容

项 目	内 容
高级领导	致欢迎词、公司历史及概要、公司的方针和理想、经营思想等
总务经理	公司的组织、人力资源管理及各项规定、就职规则、资历和薪水、劳资关系、就职合同
业务经理	公司的经营活动、经营网络、商品构成、业务员心得、销售技术
生产经理	公司的生产管理、研究开发体制、质量管理、生产部门概要
教育部主管	职业礼仪、待客礼节、电话礼貌、人际关系、公司活动心得、各种手续、电脑技术等

3. 计划的制作顺序

决定担任讲师之后，就要以下面的基本顺序来制作教学计划，如表 10-9 所示。

表 10-9 教学计划制作顺序表

项 目	内 容
确定讲义目的	确定课程整体的重要性，明确制定教学重点和教学目的
决定授课题目（教学名称）	题目最好能清晰并具有弹性。例如，以“公司的生产管理”代替“生产管理体制的概要”
检查教材内容	要列举能包含教材全部的内容，并将重点项目标出来。内容要以听讲者能够接受的程度为准，稍微简单一点比较好
决定教学方法	以教材为主进行，还是以边教边讨论的方式进行
选定教材和辅助工具	为了提高教育效果，使用辅助工具和教材是必要的。在这个阶段就必须决定要使用幻灯片或录影机等

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

续表

项　目	内　容
设计进行方式	这是整个教学计划的重心，所以必须多花一些时间来讨论
时间的分配	完成所有程序之后，最后就是计算分配时间，以使整个课程能很顺利地进行。最好在课程结束前 5 分钟做总结，这样使时间不会显得太紧或过多

4. 教学计划书的写法

范围和每个项目都决定之后，最后就是添入教学计划书中，可以将这计划书当做是讲义的笔记。教学计划书的写作要点如下：项目栏里写上讲座名称，培训名栏里写上新员工教育等名称；时间栏里写上所需要的时间，形式栏里写上授课或讨论，或是事例研究等形式；强调点栏里写上这次讲义中所强调的几点；内容按照每个要点、时间、项目（细项）分类、说明记人，每个项目的事例写在右边空栏里。讲课时间多出来时可利用这些事例来控制时间。

表 10-10　教学计划书

项目				
培训名				
时间				
形式				
强调点				
内容	所需时间	项目细分要点	说　明	事　例

5. 讲义资料的整理

完成培训计划的同时也要开始整理讲义资料。讲义资料整理要求，如表 10-11 所示。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

表 10-11 讲义资料整理要求

资料的种类	整理资料	通常所谓的资料就是指整理资料，即将讲义的要点或补充说明经过整理写出来的资料。又可分为写上所有讲义内容和只写重点的资料两种
	课题资料	是假设性案例或思考问题的资料，在授课中发给大家，作为习题
	资讯资料	又称情报资料。靠讲课无法完全说明的内容或专门用语的解说资料，用来补充讲课的不足，所以多在授课前分发
	摘 要	所谓摘要就是只记下讲义的项目名称的资料，不写具体的内容，项目和项目之间可以记录讲义内容、可以当做笔记簿兼资料。摘要也有资料之外的讲义目录的意思
讲义资料制作的原则	在教学中使用，还是教学后当参考资料呢？按照使用方法来决定内容的量与组合	
	教学中使用的资料最好整理成一页	
	在上面写上标题或项目名，以 40～100 字左右的短文来作说明	
	分项目来写，越简洁越好	
	资料不要在事前全部一次分发，说明的时候才分发	
	附上装订夹，使大家便于保管	

二、员工教育培训办法

（一）公司员工教育培训实施办法

1. 总则

第一条 本办法依据本公司人力资源管理规则的相关规定制定。

第二条 教育培训实施的宗旨与目的如下：

1）兹为加强人力资源管理，重视教育培训从而提高员工的素质，施予适当的教育培训，使员工掌握丰富的知识与技能，具备高尚的品德，能够科学化、高效率地处理业务。

2）使员工深刻认识本公司对社会所负的使命，并激发其求知欲、创造力，使员工能充实自己并不断努力向上，奠定公司人力需求的基础。

第三条 本公司员工的教育培训分为不定期培训与定期培训两种。

第四条 本公司所属员工均应接受本办法所定的教育培训，不得故意规避。

2. 不定期培训

第五条 本公司员工教育培训由各部门、科室主管对所属员工实施。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

第六条 各部门、科室主管应拟订教育培训计划，并按计划切实推行。

第七条 各部门、科室主管经常督导所属员工以增进其处理业务能力，充实其处理业务时应具备的知识，必要时规定一定限期内阅读与业务有关的专门图书。

第八条 各部门、科室主管应经常利用集会，以专题研讨报告或个别教育培训等方式实施教育培训。

3. 定期培训

第九条 本公司员工教育培训定期培训每年两次，分为上半期(四、五月中)及下半期(十、十一月中)举行，视其实际情况针对不同岗位分别办理。

第十条 各部门、科室主管拟订教育培训计划，会同总务科安排日程并邀请各单位干部或聘请专家协助讲习，以期达成效果。

第十一条 本定期教育培训依其性质，内容分为普通班（一般员工）及高级班（主管以上干部）、但视实际情况可合并举办。

第十二条 高级班教育培训分为专修班及研修班，由董事长视必要时随时安排培训，其教育的课程进度另定。

第十三条 普通事务班其教育培训内容包括一般实务（公务概况、公司各种规章、各部门职责、事务处理程序等），公司员工待客接物的礼节及陶冶品格等精神教育培训以及新进人员的基本教育培训。

第十四条 普通技术班其教育内容除包括一般实务外，还要重视技术教育培训，如专修计算机各种知识等。

第十五条 高级事务班的教育培训内容主要是业务知识和技能，目的是使被培训者在经营管理企业过程中，善于领导和统御下属，贯彻执行业务等。

第十六条 高级技术班教育培训内容为通晓法规，严格督导，切实配合工作进度，控制材料节省用料，提高技术水准等并视实际需要制定研修课题。

第十七条 各级教育培训的课程进度另定。

第十八条 各部门、科室主管实施教育培训的成果列为平时绩效考核纪录，作为年终考绩的资料，成绩特优的员工，可呈请选派赴国外实习或考察。

第十九条 凡受训人员受到调训通知时，除因重大疾病或重大事故经该单位主管出具证明申请免受训外，应在指定时间内向主管单位报到。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

第二十条 教育培训除另有规定外一律在总公司内实施。

第二十一条 在受训期间，除由公司供餐外不给其他津贴。

第二十二条 本办法经董事长核准后实施，修改时亦同。

（二）新进人员教育培训实施纲要

第一条 凡新进人员的教育培训，除人力资源管理规则及员工教育培训实施办法另有规定处，按照本纲要实施。

第二条 本纲要所谓新进人员是指临时职员、试用人员、临时雇用人员及其他应接受培训的员工。

第三条 本教育培训的宗旨与目的如下：

1. 为了使新进人员清楚企业机构的组织系统，进而了解本公司组织概况、各部门分管的业务范围，遵守有关管理规章制度。

2. 使新进人员深刻认识本公司远大的目标，激发其求知欲、创造力，不断充实自己，努力向上。

第四条 本培训的实施应根据新进人员每批报到人数的多少安排培训时间，经核准后即可依照本纲要实施。

第五条 新进人员经培训后，根据能力给予调派适当的岗位。

第六条 凡经指定接受培训的人员，除有特殊情况事先经人力资源主管单位签报核准可以请假或免训者外，一律不得故意规避或不到，否则将按违纪论处。

第七条 培训讲习人员以部门经理为主体，科室主管协助。

第八条 培训课程的内容除以公司组织、各种管理制度、各部门掌管的业务范围及营业方针等一般基本实务教育培训外，同时配合实施精神教育培训。

第九条 培训课程的编排及时间，依实际需要另行制定。

第十条 本纲要经董事长核准后施行，修改时亦同。

三、员工在职培训管理有关表格

1. 年度培训计划汇总表样表，如表 10-12 所示。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

表 10-12 年度培训计划汇总表

部门	班次	人数	时间	费用（元）	备注
教育培训部			主管	经办	

一式一联：呈核后教育培训部留存

2. 在职培训测验成绩表样表，如表 10-13 所示。

表 10-13 在职培训测验成绩表

部门： 培训课程： 测验日期：

编号	姓名	分数	签到	编号	姓名	分数	签到
1				13			
2				14			
3				15			
4				16			
5				17			
6				18			
7				19			
8				20			
9				21			
10				22			
11				23			
12				24			
会计部		人力资源部		教育培训部		单位	

一式一联 注：请正楷签到

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

3. 在职培训结报表样表，如表 10-14 所示。

表 10-14 在职培训结报表

部门：_____部_____单位　　年　月　日

课程名称				课程编号	
项目	举办日期		培训时数		参加人数
计划					
实际					

培训费用	项目	预算金额	实际金额	异常说明
	讲师费			
	教材费			
	其他			
	合计			

培训检查及审核				
	学员意见			
	讲师意见			
	会计部		教育培训部	

经办：

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

4. 在职培训费用申请表样表，如表 10-15 所示。

表 10-15 在职培训费用申请表

课程名称： 申请 年 月 日

部门	姓名	人员代号	□讲授科目 □教材名称	时数 字数（千字）	钟点数 教材费	总计（元）	盖（签）章
会计部		教育培训部				部门	

一式三联：1 部门 2 教育培训部 3 会计部

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

5. 从业人员在职培训经历表样表，如表 10-16 所示。

表 10-16 从业人员在职培训经历表

部门： 姓名： 代号：

项次	培训时职位	培训课程名称	课程编号	培训日期	时数	累计时数	成绩	评核记录
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								

一式一联：自存

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

6．在职培训实施结果表样表，如表 10-17 所示。

表 10-17 在职培训实施结果表

部门	项目	班次	人数	时间	费用	备注
	预定					
	实际					

部门： 教育培训部： 会计部：

（一式三联：1．单位 2．教育培训部 3．会计部）

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

7. 在职培训员工意见调查表样表，如表 10-18 所示。

表 10-18 在职培训员工意见调查表

培训课程名称：_____

主 办 部 门：_____

说明：1. 本表请受训员工如实填写，并请于结训时交与主办部门

2. 请在选答的项目号码上打“√”

3. 请你给予率直的反应及批评，这样可以帮助我们改进培训计划。

1. 课程内容如何？

（1）优 （2）好 （3）尚可 （4）劣

2. 教学方法如何？

（1）优 （2）好 （3）尚可 （4）劣

3. 讲课时间是否适当？

（1）太长 （2）适合 （3）不足

4. 参加此次培训你有哪些受益？

（1）获得适用的新知识。

（2）可以用在工作上的一些有效的研究技巧及技术。

（3）将帮助我改变我的工作态度。

（4）帮助我印证了某些观念。

（5）给我一个很好的机会，客观地观察我自己以及我的工作。

5. 培训设备安排感到如何？

（1）优 （2）好 （3）尚可 （4）劣

6. 将来如有类似的班次，你还愿意参加吗？

（1）是 （2）否 （3）不确定

7. 其他建议事项：_____

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

8. 培训成效调查表样表，如表 10-19 所示。

表 10-19 培训成效调查表

（一）说明：近三个月来，本部已举办过如下在职训练：

1. _____ 5. _____
2. _____ 6. _____
3. _____ 7. _____
4. _____ 8. _____

（二）各部门主管就所属员工参加培训以后，已经注意到的改变，于调查表所示各项目的适当栏打“√”，并请于__月__日前交教育培训部。

调查项目	很 好	略 好	无改变	略 坏	很 坏	不知道
1. 生产的数量（工作量的提高）						
2. 生产的质量（工作的质量）						
3. 工作安全						
4. 环境维护						
5. 员工的态度及士气						
6. 员工出勤情况						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						
16.						
17.						
18.						
19.						
20.						
21.						

填表部门：

填表人：_____

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

9. 团体培训申请表样表，如表 10-20 所示。

表 10-20 团体培训申请表

培训名称		时　间	总计（小时）
讲师、培训执行人		培训地点	
受训部门		培训方式	
培训的内容及课程概述：			预定参加者：
培训前员工停留的水准：			
培训的目标：			
培训所需经费预估：			

审核	姓　名	日　期	姓　名	日　期	姓　名	日　期

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

10. 个人外部培训申请表样表，如表 10-21 所示。

表 10-21 个人外部培训申请表

姓　名		工　号		部　门		职　位	
受训机构				受训课程			
备　注							

我个人希望参加上项机构所举办的培训，培训课程项目如下，所需经费由公司负担，此项培训能提高我未来的工作效率，其中课程培训时间，如有任何改变，我必须依照公司规则通知有关部门。受培训期间个人如触犯任何公司培训规则，愿意由公司扣除本人薪水以抵缴公司代付的学费。

	名　称	开始日期	结束日期	学　费
课程				
内容				
审核	姓　名	日　期	姓　名	日　期

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

11．个人培训/教学记录表样表，如表 10-22 所示。

表 10-22 个人培训/教学记录表

	个人培训记录			
	培 训 课 程	时间（年、月）	共计（小时）	地 点
入厂前				
入厂后				
	个人教学记录			
	培 训 课 程	时间（年、月）	共计（小时）	地 点
入厂后				

姓名： 工会： 部门： 职位：

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

四、公司职员礼仪守则

（一）公司内应有的礼仪

第一条 职员必须仪表端庄、整洁。

1. 头发：职员头发要经常清洗，保持清洁，男性职员头发不宜太长；

2. 指甲：指甲不能太长，应经常注意修剪。女性职员涂指甲油要尽量用淡色；

3. 胡子：胡子不能太长，应经常修剪；

4. 口腔：保持清洁，上班前不能喝酒或吃有异味食品；

5. 女性职员化妆应给人清洁健康的印象，不能浓妆艳抹，不宜用香味浓烈的香水。

第二条 工作场所的服装应清洁、方便，不追求过多的修饰。

1. 衬衫：无论是什么颜色，衬衫的领子与袖口不得污秽；

2. 领带：外出前或要在众人面前出现时，应配戴领带，并注意与西装、衬衫颜色相配。领带不得肮脏、破损或歪斜松弛；

3. 女性职员要保持服装淡雅得体，不得过分华丽；

4. 职员工作时不宜穿大衣或过分臃肿的服装。

第三条 在公司内职员应保持优雅的姿势和动作。

1. 站姿：两脚脚跟着地，脚尖离开约 45 度，腰背挺直，胸膛自然，颈脖伸直，头微向下，使人看清你的面孔。两臂自然，不耸肩，身体重心在两脚中间。会见客户或出席仪式站立场合，或在长辈、上级面前，不得把手交叉抱在胸前；

2. 坐姿：坐下后，应尽量坐端正，把双腿平行放好，不得傲慢地把腿向前伸或向后伸，或俯视前方。要移动椅子的位置时，应先把椅子放在应放的地方，然后再坐；

3. 公司内与同事相遇应点头行礼表示致意；

4. 握手时用普通站姿，并目视对方眼睛。握手时脊背要挺直，不弯腰低头，要大方热情，不卑不亢。伸手时同性间地位高或年长的应先向地位低或年纪轻的伸手，异性间女方应先向男方伸手；

5. 出入房间的礼貌：进入房间，要先轻轻敲门，听到应答再进。进入后，回手关门，不能大力、粗暴。进入房间后，如对方正在讲话，要稍等静候，不要中途插话，如有急事要打断说话，也要看住机会，而且要说："对不起，打断你们的谈话"；

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

6. 递交物件时，如递文件等，要把正面、文字对着对方的方向递上去，如是钢笔，要把笔尖向自己，使对方容易接着。至于刀子或剪刀等利器，应把刀尖向着自己；

7. 走通道、走廊时要放轻脚步。无论在自己的公司，还是对访问的公司，在通道和走廊里不能一边走一边大声说话，更不得唱歌或吹口哨等。在通道、走廊里遇到上司或客户要礼让，不能抢行。

（二）日常业务中的礼仪

第四条 正确使用公司的物品和设备，提高工作效率。

1. 公司的物品不能野蛮对待，挪为私用；

2. 及时清理、整理账簿和文件，墨水瓶、印章盒等盖子使用后及时关闭；

3. 借用他人或公司的东西，使用后及时送还或归放原处；

4. 工作台上不能摆放与工作无关的物品；

5. 公司内以职务称呼上司。同事、客户间以先生、小姐等相称；

6. 未经同意不得随意翻看同事的文件、资料等。

第五条 正确、迅速、谨慎地打、接电话。

1. 电话来时，听到铃响，至少在第二声铃响前取下话筒；

2. 通话时先问候，并自报公司、部门。对方讲述时要留心听，并记下要点；

3. 未听清时，及时告诉对方，结束时礼貌道别，待对方切断电话，自己再放话筒；

4. 通话简明扼要，不得在电话中聊天；

5. 对不指名的电话，判断自己不能处理时，可坦白告诉对方，并马上将电话交给能够处理的人。在转交前，应先把对方所谈内容简明扼要告诉接收人；

6. 工作时间内，不得打私人电话。

（三）和客户的业务礼仪

第六条 接待工作及其要求。

1. 在规定的接待时间内，不缺席；

2. 有客户来访，马上起来接待，并让座；

3. 来客多时按顺序进行，不能先接待熟悉客户；

4. 对事前已通知来的客户，要表示欢迎；

5. 应记住常来的客户；

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

6. 接待客户时应主动、热情、大方、微笑服务。

第七条 介绍和被介绍的方式和方法。

1. 无论是何种形式、关系、目的和方法的介绍，应该对介绍负责；

2. 直接见面介绍的场合下，应先把地位低者介绍给地位高者；

3. 若难以判断，可把年轻的介绍给年长的；

4. 在自己公司和其他公司的关系上，可把本公司的人介绍给别的公司的人；

5. 把一个人介绍给很多人时，应先介绍其中地位最高的或酌情而定；

6. 男女间的介绍，应先把男性介绍给女性。男女地位、年龄有很大差别时，若女性年轻，可先把女性介绍给男性。

第八条 名片的接受和保管。

1. 名片应先递给长辈或上级；

2. 把自己的名片递出时，应把文字向着对方，双手拿出，一边递交一边清楚说出自己的姓名；

3. 接对方的名片时，应双手去接，拿到手后，要马上看，正确记住对方姓名后，将名片收起。如遇对方姓名有难认的文字，马上询问；

4. 对收到的名片妥善保管，以便检索。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

案例 10-3 成功企业营销人员培训手册典范

营销最主要的目的就是要发掘出你的产品能满足客户的哪些需要。当你在调查客户需要的同时，你也发觉到客户的各种不同反应和态度。

一、客户对你的产品的反应

客户对产品的反应，通常可分为以下四类。

接受：客户对你的产品表示满意。

怀疑：客户对产品的某项特性非常感兴趣，但是怀疑你的产品是否真的具备这个优点。

冷淡：客户因为不需要此产品，因而表示兴趣小。

异议：不接受你的产品。

1. 客户："你很有说服力，我的确需要节省燃料费用。"这句话显示客户什么态度？（　　）

A. 接受　　B. 冷淡　　C. 异议　　D. 怀疑

答案：A

2. 推销时，客户的反应可能为接受，也可能表示异议，这是两个完全相反的态度。在这两个极端之间，客户还可能有的另外两个反应是什么？（　　）

答案：怀疑，冷淡

3. 客户对你的产品表示满意，称为（　　）

答案：接受

4. 客户对你的产品不感兴趣，称为（　　）

答案：异议

5. 哪句话表明客户持异议态度？（　　）

A. "我不管丰年牌的功效如何，我买不起！"

B. "年轻人，你听着。我不打算买丰年牌，因为它使田地造成龟裂现象。"

C. "丰年牌具备了各种符合我需要的优点。"

D. "嗯，我真应该采用可以减少土地龟裂的肥料。"

答案：A　B

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

6. 客户对产品的某项特性非常有兴趣。但是，怀疑你的产品是否真的具有这个优点，称为（　　）

答案：怀疑

7. 客户因不需要你的产品，而表示兴趣缺乏，称为（　　）

答案：冷淡

8. 如果客户对产品相当有兴趣，但是怀疑的产品是否真的不错，这种反应是（　　）

A. 冷淡　　B. 怀疑

答案：B

9. 如果客户因为不需要此产品，因而表示没有兴趣时，称为（　　）

A. 冷淡　　B. 怀疑

答案：A

以下各种客户反应，如为接受记以“A”，冷淡记以“I”，怀疑记以“S”，异议记以“O”。

10. “坦白说，我的工程不需要用到像 1075 这样的推土机。”

答案：I

11. “我相信 1075 的底盘是坚固的，但是，推土机就像是车子一样，过不久，零件就会出故障，就需要修理费了。”

答案：S

12. “的确，目前我是需要一部省油的推土机。但是，我怀疑象牌的 924 引擎是否能够节省我的油料。”

答案：S

13. “你的机器不错，但是，15 年来，我使用的虎牌 1800 推土机也很不错。”

答案：I

14. “我很喜欢象牌具有宽轨距和铝带的特点。但是，我很难相信它在斜坡上的稳定性。”

答案：S

15. “虎牌产品带给我的麻烦真不少。”

答案：O

16. “丰年牌是不错，但是我不想改掉目前正在使用的牌子。”

答案：I

17. “不错，丰年牌可以节省我的时间和金钱。”

答案：A

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

二、应付客户各种不同态度的方法

1. 当客户对你表示冷淡、不理睬时，最好的方法是使用一连串的闭锁式调查问话法来发掘他的需要。调查、发掘客户的需要使用（　　）

答案：闭锁式调查问话法

例子：

一位推销员正在推销一种只需要一人看管的闭路电视监视系统。对方似乎对于目前的警卫制的安全措施感到相当满意，而不愿购买闭路电视。

推销员："请问你们每轮一班时，需要几名警卫？"

客户："四位或五位"。

推销员："您是否想过只用一个人来担当守卫比较经济吗？"

客户："当然。"

推销员："如果使用只需一个人看管的安全系统负责守卫，您觉得怎样？"

客户："当然好！目前我们的开销太大了。"

2. 客户的态度冷淡时，你该如何？（　　）

答案：使用闭锁式调查问话法来发掘客户的需要。

3. 当客户表示异议时，你要立刻解决此问题。如果你遇到客户表示异议，你应该（　　）

A. 辩解　　B. 立刻解决问题　　C. 不管它

答案：B

4. 当客户显示出怀疑的态度时，你应该举出实例，来证明产品的优点的确属实，通常一般的反应次序如下。

（1）发掘客户的需要

（2）介绍产品特性或服务

（3）客户表示怀疑

（4）提出实证

注意：通常就在你介绍产品或服务的特点之后，客户立刻对你表示怀疑。

问题：客户对你的产品或服务表示怀疑时，你应该（　　）

A. 辩解　　B. 提出实证　　C. 用闭锁式调查问话法

答案：B

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

5. 完成表 10-23。

表 10-23 客户态度与销售人员策略

客户的态度	你的策略
异议	答案：立刻解决它
冷淡	答案：用闭锁式调查问话法找出客户的需要
怀疑	答案：提出实证

6. 有时候，客户并不直接拒绝你，而使用拖延时间的方法，例如："嗯！我看，四个月以后你再来好了……"；或"等我和我的经理商量之后，再和你联络"。碰到这种情况，你要继续找出客户不直接回答你的原因。客户故意拖延，不直接给你答复是用来表示（　　）

A. 接受　　B. 需要　　C. 异议、冷淡、怀疑

答案：C

7. 当客户故意拖延，不给你正面答复时，你的应对办法是（　　）

A. 继续找出客户冷淡的原因，并解决它

B. 继续找出客户的需要是什么

C. 继续找出客户不直接答复的原因

答案：C

三、应付客户怀疑态度的练习

1. 如何提出实证？

当客户说出他的需要后，你立即介绍产品或服务的特性，但是，有时候客户对你所说的话并不全然相信。为了要使客户相信你及你的产品，而应该提出实证做证明的情况是（　　）

A. 客户接受你说的话时　　B. 客户对你表示冷淡不理睬时

C. 客户表示怀疑时　　D. 客户拒绝你时

答案：C

2. 碰到客户表示怀疑时，你应该提出（　　）

答案：实证

3. 客户表示怀疑时，你该怎么办？（　　）

答案：提出实证

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

4. 以下情况中，哪一个需要提出实证？（　　）

A. 我不相信这个空气调节系统，能达到 98%的效果。

B. 从前也有人向我保证过这类情形。每个人都答应一天之内就送货，但是都不守信用。

C. 我的工厂，不需要空气调节系统。

D. 我对正在使用的空气调节系统，感到相当满意，我已经用了 5 年了。

答案：A　B

四、实证的资料来源

当你要提出实情来说服客户时，你需要一些资料来源来帮助你。实证的资料来源包括：目录、说明书、公司的订单、合约、研究调查报告、杂志专栏广告、专业性刊物、证明书、奖状等。

当客户对你的产品表示怀疑时，就应该用实证让客户相信你说的话。只要一个简单的实例，通常就能收到效果。做实例证明时，你可以采用以下三个步骤：重复说明产品或服务的优点；证明这个优点；申述发挥这个优点。

1. 第二个步骤，就是提出实例来证明产品或服务的优点，你该如何来做实证呢？（　　）

答案：利用资料来证明

2. 请列出以下提出实证时的正确次序。

（　　）申述产品或服务的优点。　答案：3

（　　）证明此优点。　答案：2

（　　）重复说明此优点。　答案：1

3. 当客户对你的产品或服务表示怀疑时，你应该：

（1）重复说明（　　）

答案：产品的优点

（2）证明　（　　）

答案：此优点

（3）（　　）

答案：申述发挥此优点

4. 当客户表示怀疑时，你该采取哪三个步骤？

（1）（　　）

答案：重复说明产品或服务的优点

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

（2）（　　）

答案：证明此优点

（3）（　　）

答案：申述及发挥此优点

5. 练习：

（1）推销员：我们的空气调节系统，可以排除空气中 98%的杂质。经过国家标准局检验的结果，证明此空气调节系统可排除空气中 98%的杂质。所以使用我们的空气调节系统，你可以不必担心不符合政府的要求。

重复说明的部分，画线作记号

证明部分，打点作记号

申述及发挥的部分，做括号

答案：我们的空气调节系统，可以排除空气中 98%的杂质。经过国家标准局检验的结果，证明此空气调节系统可排除空气中98%的杂质。（所以使用我们的空气调节系统，你可以不必担心不符合政府的要求。）

（2）念完以下对话后，写出你如何重复声明产品特性。

推销员："不错！要使你工厂内的空气净纯度合乎政府规定，是非常重要的问题。这也就是我们推出这种能排除空气中 98%杂质的空气调节系统的原因。"

客户："得了吧，空气调节系统怎能达到此效果？"

你的回答：（　　）

答案：我们生产的空气调节系统，的确有此高效果，符合政府的规定。

（3）提出证明时，你能够举出越多的实例，客户就越容易接受你的产品。以下哪一个是提出实证？（　　）

A. 这种空气调节系统，可以排除空气中 98%的杂质。

B. 环境清洁检验局，做过 150 次试验后，证明这种空气调节系统的确可以排除空气中 98%的杂质。

C.《工业安全周刊》曾经刊载这种空气调节系统是目前国内效果最好的空气调节器。

D. 所以这种空气调节系统可以为你的工厂员工带来身体的健康和安全。

答案：B　C

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

（4）提出实例的最后步骤即是申述及发挥产品的优点。

此时，你可以用“所以”、“因此”、“你可以发觉到……”等字句来开头，表示你正在做一个结论。比如，“我向你保证一天之内就送来空气调节系统。你可以参考这本《工业安全周刊》，上面说，我们送货是最快而且是最可靠的。”对这句话，从下面选出一个最好的用来做结论的句子。（　　）

A．“不要担心我们会迟交误事。”

B．“我保证你一天之内立刻送货。”

C．“所以说，你不必担心我们会延误交货。”

答案：C

（5）介绍产品

优点：空气调节系统可以排除空气的杂质，它的特殊功能符合政府的规定。

实证：环境清洁检验局，曾经做过不下 150 次的检验。证实了这种空气调节系统可以排除空气中 98%的杂质。

利用以上的资料，做一个实证来回答客户反应。

① 客户：“实在很难令人相信，一个空气调节系统，会有这种功能。”

证实：重复介绍产品特性：（　　）

答案：使用我们的空气调节系统，你们工厂内的空气就可以符合政府规定的标准。

② 举出实证：（　　）

答案：环境清洁检验局曾经做过不下 150 次的检验，证实了我们的产品的确能够排除空气中 98%的杂质。

申述发挥：（　　）

答案：所以，只要你装设了我们的空气调节系统，你一定可通过任何一种的官方检验。

③ 实证不被认可时，你怎么办：发掘客户的需要，提出能够满足客户需要的产品优点。客户表示怀疑提出证明：重复介绍产品的特性；举例证明之；申述发挥其利益

④ 实证不成功时找出原因

你应该用什么方法找出实证失败的原因（　　）

答案：引发式调查问话法

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

（6）发掘客户的需要

提出能够满足客户需要的产品特性或服务。客户表示怀疑，提出证明：

①（　　）

答案：重复介绍产品优点

②（　　）

答案：举例证明之

③（　　）

答案：申述及发挥其优点

实证不成功用（　　）找出原因

答案：引发式调查问话法

（7）客户对你先前提出的证明不觉得满意，首先你用（　　）找出原因。然后，再提出另外一个更有用的（　　）

答案：引发式调查问话法，实证的资料

五、应付客户反应冷淡的练习

1．客户反应冷淡的原因可能是因为对他目前使用的品牌感到满意，不想换购；或是因为他目前不需要用到你推销的东西。当你碰到这些情况时，应该用闭锁式调查问话法找出客户需要的到底是什么。引用闭锁式调查问话法询问对方的好处是：可以借此问出客户对目前正使用的品牌有何不满之处，然后你就可知道，他的需要是什么了。对于本来不打算购买的顾客来说，闭锁式调查问话法或许可以使你在言谈中，让对方觉得你的产品是他所需要的。当客户因为对目前正在使用的品牌感到很满意，而不想购买你的东西，或是因为目前并不需要，而对你表示冷淡时，你应该如何？（　　）

A．用闭锁式调查问话法找出对方表示怀疑的原因

B．用闭锁式调查问话法找出对方需要什么

C．用引发式调查问话法找出客户的需要为何

答案：B

2．客户：

“我们已经有警卫了，不需要这种闭路电视监视器。”如何应付这种情况？（　　）

A．“你们有了几名警卫呢？”

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

B. “请你说明一下，目前你的防卫系统是怎样的？”

C. “你对你们目前的安全防卫办法，感觉如何？”

答案：A

3. 客户：

“我们工厂附近的治安良好，装设闭路电视监视系统，对我们来说是一种浪费。”如何应付这种情况？（　　）

A. “你是否注意到，最近这一带增加不少窃案呢？”

B. “你们有多少员工？”

C. “噢？您再说说看。”

答案：A

4. 推销员：

“我们的闭路电视安全监视系统，可以一天二十四小时使用，每次只需要一个人监视。而且，它的安全检查会比你目前的做得更好。”客户表示冷淡的原因，在于他目前不需要你推销的东西或服务。这种情况，你应该让对方了解你的产品的特性能够解决他的问题。而闭锁式调查问话法就是此时该使用的策略。

案例：

一位推销员正在推销一种只需要一人看管的闭路电视监视系统。

对方似乎对于目前的警卫制的安全措施，感到相当满意，而不愿购买闭路电视。

推销员：“请问你们每轮一班时，需要几名警卫？”

客户：“四位或五位。”

推销员：“您是否想过只用一个人来担当守卫比较经济吗？”

客户：“当然。”

推销员：“如果使用只需一个人看管的安全系统负责守卫，您觉得怎样？”

客户：“当然好！目前我们的开销太大了。”

情况：一位推销员在推销只需要一个监视守卫的闭路电视监视系统，对方并不需要如此精密的系统。但是，这位推销员曾经听他一位警察朋友说过，这半年来，这一带地区增加了 15%的盗窃案。

5. 试回答以下各题：

（1）客户：

“我们这一带安全良好，我不需要这个闭路电视监视系统。”

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

推销员：（　　）

答案：你知不知道，最近这一带发生一连串的盗窃案呢！

（2）客户："是的，这里曾经发生过几起盗窃案。"

推销员：（　　）

答案：你是不是已经听说，这半年来，这一带的盗窃案率已经增加了 15%啊！

（3）客户：

"噢！我不知道！我不知道这一带的盗窃案率变得这么高。"

推销员：

"那么，你觉得是不是有必要加强安全防卫呢？"

客户：

"嗯……是的……"

推销员：（答出能让对方肯定这个需要的闭锁式调查问话法）（　　）

答案：你会不会采用一个完善的安全防盗系统呢？

（4）有的时候，你会碰到使用前面各种闭锁式调查问法法都无法达到效果，你怎么办？试试促成吧！促成可转变情势，使人较容易应付反应冷淡的客户。用哪两种方法可应付客户冷淡的态度？

A.（　　）

答案：闭锁式调查问话法

B.（　　）

答案：促成

六、应付客户表示异议的练习

诚然，客户对你的产品或服务表示异议时，对你而言是挺头痛的。但是，这种情况随时都有可能发生，其实它也是很有用的，因为这才显出客户对你的产品或服务有反应。在本节中，你要学习如何扭转情势，使客户接纳使用你的产品。

1. 当客户对你的产品或服务，表示异议时，你应该（　　）

A. 调查后，找出他的需要

B. 结束推销调查之前才处理

C. 立刻处理

答案：C

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

表示异议的两种类型：一种是由于不了解而误解你的产品；另一种是对方认为你的产品有缺点。

2. 以下各题，若为误解，则记以“M”，若为缺点则记以“D”。

（　　）客户不喜欢产品原料是合成原料。

答案：D

（　　）客户不喜欢你的产品的外形，但是他不知道此缺点已改进了。

答案：M

（　　）客户认为价钱太高，但是他不知道，最近产品的价格已经下降了 10%。

答案：M

（　　）客户不接受的原因是，价钱超出他原先预计的范围。

答案：D

应对客户误解的策略：

- 重复客户的误解
- 直接答复对方，以澄清误解

3. 你可以介绍产品或服务的特性，以解除对方的误解。客户由于误解而不接受你的产品或服务时，你应该：

（1）用（　　）方式打出异议原因。

答案：重复客户所说的理由

（2）直接回答对方，以（　　）

答案：澄清误解

4. 客户由于误解而表示异议时，你应该（　　）

答案：重复异议理由，找出异议的原因。直接答复对方，以澄清误解

5. 假设你在推销不动产，正向一位客户推销一块土地，对方还不购买的理由：这块地没有火车经过。（他并不晓得，最近在紧邻的一块地上即将敷设支线。）念完以下对话：然后在重复对方表示异议的原因底下，画线作记号；直接答复对方的部分，画以点号。

客户：“我不愿意设厂在不靠近铁路的地方。”

推销员：“您是说，您不喜欢不靠近铁路的地方？”

答案：<u>您是说，您不喜欢不靠近铁路的地方？</u>

客户：“是的。”

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

推销员："您一定很乐意知道，铁路公司即将重修旧轨，并且要敷设支线。三个月内，这一带就有火车经过了。"

答案：您一定很乐意知道，铁路公司即将重修旧轨，并且要铺设对线。三个月内，这一带就有火车经过了。

重复对方所说话的好处：

- 可以确定对方表示异议的理由
- 可以显示出你很专注在听对方说话

6. 要注意的是，当你在重复对方表示异议的原因时，绝不可表示赞同他的看法。下面哪一句话比较好？（　　）

A. "你是说，维护对你而言是一项问题，是吗？"

B. "不错，维护是一项扰人的问题。"

答案：A

7. 你会选用下列哪一句话来重复对方说的话？（　　）

A. "你是说，你不希望维护带来问题？"

B. "我也认为，维护制度始终是一项课题。"

C. "你认为，维护是一项问题，对吗？"

D. "那么，维护对你来说，是一项问题，对吗？"

E. "不错，你的看法很对，维护的确是一项问题。"

答案：A　C　D

8. 回答以下问题：

客户："如果我把工厂迁移到这里，我承受不了不动产税。"（　　）

答案：你是说，你在担心不动产税的钱啊？

应付客户异议的第二个办法最好是直接澄清对方的误解，有时候，你必须提供产品或服务的优点，通常情况只要澄清误解即可。

案例：

客户："抱歉，工业用地一亩地 1 000 元，太贵了。"

这位先生并不清楚，这一片土地只有一部分卖一亩 1 000 元，其他部分只售 800 元一亩。

重复对方的话：

答案：您觉得一亩地 1 000 元，太贵了，是吗？

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

回答：（　　）

答案：您一定乐于知道，这块土地的大部分，只卖 800 元一亩。

应对对方已存成见的方法：

- 重复对方表示异议时所说的话
- 强调产品或服务的优点，以减少对方的成见

9. 客户由于成见而对你的产品表示异议时，你应该（　　）

答案：重复对方表示异议时所说的话

10. 强调（　　）来减少对方的成见

答案：产品或服务的优点

11. 客户由于心中已存的成见而表示异议时，你应如何应付？（　　）

答案：重复对方表示异议时所说的话；强调产品或服务的优点，以减少对方的成见

12. 客户："你们的电脑太贵了！我目前这方面的开支，每个月最多 1 万元。"你想强调你的电脑有其他方面的优点，你会选用以下哪一句话？（　　）

A. "换句话说，你认为这种机器太贵了，是吗？"

B. "换句话说，你觉得这部机器带来的许多优点，不值得花上这个代价吗？"

答案：B

13. 你在卖土地，你的客户在未买之前，已经接受了其中的一个优点。你重复对方问话之后，又再强调那个已被他接受的优点。优点：这块地的好处是，你可以省不少钱，因为它的交通非常方便。

A. "如果你买我这块地的话，你可以节省很多交通费。"

B. "你不是说过，交通方便可以省下不少钱吗？"

C. "你不是已经说过，我们这块地对你们工厂现在和将来的运用都足够了吗？"

答案：B

案例：以下是一位推销员推销土地的例子，看完后，参看括号内的注解。

这块地交通方便，可以省不少钱。

当地充分的木材来源，可以减少材料费。

因价钱太高而不购买。

（对方由于怀疑缺点而提出异议）

推销员："您认为这块地一亩不值 800 元？"

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

（重复对方异议的话）

客户："是的！"

推销员："您不是早就同意说，交通方便可以节省不少钱吗？"

（以闭锁式调查问话法强调产品或服务的优点。）

客户："是的，我认为这很重要。"

（对方认同）

推销员："您不也同意当地充分的木材来源，可以减少材料费吗？"

（推销员强调另外一个优点）

客户："的确不错。"

（对方同意）

七、介绍产品的优点

为什么推销时要介绍产品的优点？经常在你进行推销调查时，客户一开始就会问你："你能够提供给我什么？""你今天来这里是推销什么？"第一次和客户碰面时，经常会碰到以上的情形。如果你们素未谋面，你一开始就做引发式调查的话，很可能此客户因为不了解你为何要问他问题，而不愿多说。你应该对你的产品做综合性的介绍，并说明产品的优点及可带来的利益。如果你在开始时就能吸引客户，那么他就比较容易接纳你，愿意花时间和你谈。所以在你开始介绍产品利益时，首先你要先引起他的兴趣。介绍产品的优点和利益时，要注意尽量让客户觉得你的产品正是他所需要的。

1．在做推销时，一开始即介绍产品的一般利益，有何好处？（　　）

A．制造悬疑的气氛

B．使推销进行顺利

C．在更进一步介绍产品特点之前先引起客户的兴趣

D．让你的客户了解产品的性质

E．使你能够继续和他谈下去以便进一步推销产品

答案：B　C　E

2．念完下列例子后：

（1）括出你认为的一般客户的需要。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

（2）画出此产品的优点。

“陈经理，全国各地像你这样的承包商，都感觉到时间给他们的压力很大，每一个人都想使工程早日完成。我想花几分钟的时间来向你介绍一种能使你赶上工程进度的机器，那就是象牌一〇七二推土机。它是特别设计的机器，可以使你的每一件工程在限期内完成。”

答案：（陈经理，全国各地像您这样的承包商，都感觉到时间给他们的压力很大，每一个人都想使工程早日完成。）我想花几分钟的时间来向你介绍一种能够使你赶上工程进度的机器，那就是象牌一〇七二推土机，它是特别设计的机器，可以使你的每一件工程在限期内完成。

3．做综合性的产品利益介绍时你应该：

（1）说明一般的（　　）

答案：客户需要

（2）解释此产品的（　　）正合乎这些需要

答案：综合性优点

（3）综合性与特殊性的需要有何不同？

综合性与特殊性的差异，如表 10-24 所示。

表 10-24　综合性与特殊性的差异

综 合 性	特 殊 性
减少整部机器修理的次数	减少底盘故障
增加销售量	增加象牌一〇七二在东南部地区销售量的 20%
省钱	节省 15%的燃料费

4．采用下列哪项来回答客户的特殊需要？（　　）

A．促成语句

B．综合性的产品特点

C．提供特殊服务的语句

答案：C

5．对于一般性的需要，则回答：（　　）

A．促成语句

B．综合性的产品优点

C．提供特殊服务的语句

答案：B

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

测试一般客户需要的方法：

- 事实上，推销技巧的运用，是在你和客户碰面之前，就应该开始了。在正式和客户面谈之前你应该尽量收集有关客户需要的资料
- 分析客户的需要是什么，再综合列出你产品的优点
- 在做综合性介绍产品利益时，你可以利用以下资料：报纸专栏、有关的专门性杂志、电视

6. 在推销调查一开始时，对产品的优点做综合性的介绍，其利用和引发式调查问话法相同。自此可得知客户的需要、他对此产品的反应如何。当你做了产品优点的综合性介绍后，客户由于误解而对你的产品不感兴趣。此时你应该：（　　）

A. 再介绍产品的另一个优点

B. 找出异议的原因，再继续推销

C. 利用引发式调查问话后，使推销继续进行

答案：B

7. 哈佛人寿保险公司的业务科长江聪辉，在一宴会中结识了广东木业公司的人力资源主管林文寿，因而争取到了一笔生意。以下即是林文寿在宴会中所说的话，看完后，试写出你的回答。

他说："真烦死人了，我的办公桌上经常堆积着员工对保健医疗方面表示不满意的卷宗，而且经常接到他们打来询问的电话。哎，不说了，免得扫兴，工作不忘娱乐啊！"你假设他的需要是：（　　）

答案：林主任，我很了解在那次宴会中，您所提到的问题，而且我也知道这几天来，您正在为这件事忙得不可开交。这种事对一个人力资源主管来说，实在太浪费时间了。

然后江聪辉对其公司作一般性介绍：（　　）

答案：我很愿意向你介绍：哈佛人寿保险公司的专家们，可以替你解决这个问题。您就可以省下许多宝贵的时间去做其他的事。

8. 推销时，以介绍公司及产品的综合性报道作为开头，比较容易继续做更进一步的推销。比方说：李大伟向郭雄董事长做以下的推销前，他就准备了许多足以吸引这位最高主管的资料。

看完以下，请试写出如何介绍公司的特性：李大伟从他拜访郭雄董事长的谈话中，得知当时这位董事长最大的问题，是要维持他的电子研究计划以获得政府官方合约，同时又加上他们的敌对公司正在向他们挖墙脚之故，目前郭雄很难聘请到有关的科学研究人员。被挖墙脚的原因，并不是为了薪水问题，而是为了一些其他的小利益。

答案：对电子工业而言，争取官方合约的竞争是很普遍的现象。有好几家公司都在努力争取

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

合约，同时也在设法留住那些受过严格训练的科学人员。

然后介绍公司特性：（　　）

答案：本公司已经设计出一套包括许多小利益的团体保险办法，可以使你争取到更多的科学人员。

9. 你已经学过：当客户已经接受产品的某项优点后，你应该用闭锁式调查问话法来转变话题以便得知客户的其他需要。但是，有时候你必须用综合性介绍的方法。如果客户问起对你产品较不利的问题时，你宁可对你的产品做一般必需的优点介绍，以便引入另一个话题。

（1）调查得知客户需要

（2）提供产品优点或服务

（3）用闭锁式调查问话法改变话题

（4）用综合性产品介绍来改变话题

记住，你可以选择其一。

当客户已经接受产品的某项优点后，有哪两种技巧可用来转换话题：

1.（　　）

答案：做综合性产品优点介绍

2.（　　）

答案：用闭锁式调查问话法

综合性产品优点介绍，加上闭锁式调查问话法，可使一个推销员的推销技巧更高明、有效。

八、复习

经常复习教材，可以帮助你成为更优秀的推销人才。此复习部分的练习题方式和前面所学的相同，另外还增加一些新的问题方式。请注意，题目要求你处理一项较特殊的例子时，你必须写出全部的步骤。

举例：何谓促成？

扼要叙述所有能够满足客户需要的产品优点。

提出订单的要求。

1. 综合性的产品优点介绍，其步骤为何？（　　）

答案：假设已知客户的需要，说明能够满足客户需要的产品特点

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

2. 推销调查时，什么情况要做综合性的产品特点介绍？（　　）

答案：推销调查的开头，谈话中为转变新话题时

3. 举出使用闭锁式调查法的四种情况：（　　）

答案：

（1）当引发式调查法无效时，想牵引对方进入你的话题时

（2）客户态度冷淡，你发掘他的需要时

（3）客户早已知道产品的某些缺点，而不采用时

（4）要重复说明已被客户接受的产品优点时

4. 举出使用引发式调查的 4 种情况：（　　）

答案：

（1）推销调查的开头，你要鼓励客户说话

（2）客户说完他的问题时

（3）闭锁式调查法不成功，你要找出原因时

（4）客户不接受你所做的证实，你要找出原因时

5. 碰上反应冷淡的客户时，可用哪两种策略？

（1）（　　）

（2）（　　）

答案：（1）促成

（2）闭锁式调查法找出客户需要什么

6. 什么情况下，客户对你的态度冷淡？（　　）

答案：推销调查的开头

何时客户对你表示怀疑？

当你介绍产品的一般性特点后何时表示异议？（　　）

答案：任何情况

7. 当客户对产品的某项性能非常重视，但又对你的产品表示怀疑有无此项功能时，此时你该使用的技巧是（　　）

答案：

（1）提出证明

（2）重复说明此项功能

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

（3）证明此项功能

（4）申述扩大其功能

8. 填充

（1）如何应付客户的异议态度？（　　）

答案：重复客户异议的理由

（2）如何应对客户的误解？（　　）

答案：直接答复对方，以澄清误解

（3）如何应付客户已存的成见？（　　）

答案：找出原因，强调其他优点以减少客户对产品的成见。重复客户表示异议所说的话、强调产品或服务的优点，以减少客户的成见

（4）当客户对你的产品早存成见时，你应该用什么方法强调其他的好处，减少客户的成见？（　　）

答案：用闭锁式调查问话法再强调已经被客户接受

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

案例 10-4 汽车音响公司业务员推销教材

汽车音响公司业务员推销教材主要包括：业务员的行动准则；开拓新经销店的推销技巧；关联推销术；收款要领；预防呆坏账要领；培养客户要领。

（一）业务员的行动准则

1. 健康是业务员最重要的资本
2. 不得沾染恶习
3. 完成公司规定的业绩是业务员的使命
4. 具备充分的产品知识，尤其是新产品
5. 建立商情
6. 加强开拓新经销店的业务
7. 调查竞争厂商动态
8. 预防呆账
9. 妥善处理抱怨
10. 培养爱公司的精神

（二）开拓新经销店的推销技巧

开拓新经销店的推销技巧有六步骤：准备、接近、商谈、展示、缔结、善后。

1. 第一步：准备

（1）服装仪容

1）头发要勤清洗，梳整齐

2）胡子每日刮修

3）指甲应常修剪，不可留太长

4）制服常洗涤，并且要烫平

5）皮鞋常注意有无沾泥尘，每天擦拭一次

6）自我训练笑容

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

7）准备推销用具：

目录、价格表、海报、名片、经销店便民措施、笔、计算机、订货单

（2）拟订拜访计划

1）预计拜访日期、时间

2）利用拜访老经销店时顺路拜访或抽出一定时间专程拜访新经销店

3）若拜访后尚未成交，则下次拜访前必须有充分准备，不可盲目拜访

4）对方反对的主要理由是（　　）

5）我当时的回答是（　　）

6）我应该做的回答是（　　）

2. 第二步：接近

（1）递名片后的开场白：

用“称赞”的方式

1）老板，您的生意真好，生意兴隆。

2）老板，您的生意做得很大，师傅这么多位！

（2）注目的方法：

与新经销店老板谈话时，凝视其两眼之间的一点

（3）重视第三者

（4）自己找座位坐下

（5）从聊天切入正题

（6）多讲“请”、“谢谢”、“抱歉”

（7）名片战略：

拜访新经销店，若老板不在，每一次都要留下名片。

3. 第三步：商谈

（1）依下列顺序向新经销店发问，以了解其状况：

1）电机品的生意较好，还是汽车音响的生意较好？

2）请问老板目前所销售的汽车音响以哪些品牌为主？哪一种品牌最畅销？哪一种价位最畅销？

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

3）（如果有销售韩国品牌）韩国主机好卖吗？利润好吗？

4）车主对韩国主机反应如何？

5）您的客户大多偏好什么主机？

6）您店内常装的主机是什么？

7）老板，您以前在哪一家汽车电机行服务？有没有同门师兄弟做同行？

8）老板，这店的地点很好，一个月月租很贵吧？

（2）老板回答时，要一面听，一面记录下来。

（3）向老板发问完上述八个题目，了解其状况后，若觉得合适，则开始说明本公司产品。

4. 第四步：展示

（1）业务员必须事先反复演练展示的方法，直到熟练为止。

（2）说明产品结束，立即从货车上取下产品，展示给老板看。尽量鼓励老板自己安装，自己试听。

（3）鼓励老板发问。

（4）展示时，应用 ABCD 推销术，多跟别的厂牌同价位机种比较。

A：Authority 权威

B：Better 质优

C：Convenience 方便（含：服务）

D：Difference 新奇

5. 第五步：缔结

（1）不买的信号：

1）抬肩

2）手握拳

3）两手交叉抱胸

4）摇头

（2）会买的信号：

1）再一次拿起目录很详细看时

2）肩下垂

3）放开手心，伸出手指

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

4）刚才已问过价格，现在再问一次价格时

5）就产品的某一优点，同意业务员的看法时

6）问以后的事。例：订货多久能送来？

（3）发现老板有购买的信号时，立即大胆提出缔结要求

缔结的方法：

1）拜托、拜托

2）假设已成交。例：进多少？什么时候送货？

3）二者择一。例：进这种机种或那种机种？

4）建议式。例：依我这几年来的经验，我建议您……

（4）缔结时应留意之点：

有信心、勇气尝试缔结

1）不要着急

2）成交时不得露出得意万分的表情

3）若未成交，业务员不得意气用事，要给自己和同事留下以后还可以登门拜访的机会

4）如果缔结失败，应虚心检讨失败的原因，力求改进。缔结成功，也应记取成功的经验，供以后参考。

6. 第六步：善后

（1）明示付款条件

（2）不要久留

（三）关联推销术

1. “关联推销术”即“蚕食攻击法”，就是增加经销店销售本公司的产品种类

2. 业务员不得养成只卖自己“习惯卖”、“喜欢卖”的产品

3. 业务员不可只卖便宜的品牌，其他品牌也应加强推销

4. 业务员对于本公司每一种产品，必须有绝对的信心

5. 本公司的每一种产品都要介绍给经销店，使其彻底了解

6. 新产品应取代别的公司的产品，不可取代本公司的其他产品

7. 不理会经销店所说的：“向你们公司买的已经够多了！留些生意给别公司做吧！”加强关联推销

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

8. 加强推销滞销库存品

（四）收款要领

1. 如何防止“货款回收率太低”

（1）开拓新经销店时，必须明确告知付款条件

（2）找出经销店最适当的收款时间，进而养成“定期收款”的原则：必须使经销店习惯，每月月初，只要本公司业务员一来，就必然要结清货款

（3）收款时，不可摆出“低姿态”

例：不可说：“老板，对不起！我来收款。不知道您今天方不方便？如果您今天方便的话，请跟我结清货款。”否则会被经销店吃定，拖延付款。

（4）收款时，不要讲太多话，可运用“压力式面谈”，每问一句话后，盯着看老板，等他回答，再问下一句

（5）收款时，表情要严肃，不可笑嘻嘻

（6）业务员必须建立与经销店的交情，这样收款会较顺利

（7）该给经销店的赠品、奖金等，在收款前必须处理完毕，否则经销店会拒绝付款

（8）经销店对品质的抱怨，在收款前必须处理妥当，否则经销店会拒绝付款

（9）业务员对于收款不顺的经销店，千万不可逃避，反之，应增加拜访次数

（10）起初，尽可能避免大庭广众之下催讨。若拖欠太久，则可故意在大庭广众之下催讨，但应避免与之争吵（声音不要太大，但要让旁边的人听到）

（11）对于收款不顺的经销店，可采取下列方法：连续几天晚上去拜访，与之“泡”（例：一起看电视、抽烟、泡茶），直到货款结清为止

（12）业务员必须引导新经销店如何卖本公司产品

（13）业务员必须教导老经销店如何卖本公司的新产品

（14）业务员必须在新经销店每次进货后第 14～20 天再度拜访，若发现尚未卖出，则应再度引导老板如何卖本公司产品，并请老板加强向车主推荐本公司的汽车音响。如此，则能避免一个月后去收款时，因销路太差，导致收款不顺

2. 如何防止“票期被拖长”

票期被拖长的原因和对策如下：

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

（1）某些经销店老板具有贪便宜的习性

（对策）：总公司财务部坚持原则，凡业务员收款票期未符合本公司规定者，退回经销店更改。使业务员有所警惕。

（2）业务员没有准时前往收款，拖延一段时日才去收款

（对策）：业务员必须了解“收款重于一切”的观念，准时前往收款。

3. 如何防止“尾数被折让”

坚持不被经销店折让。向经销店说：“被折让的金额，公司会扣我薪水。”

（五）预防呆坏账要领

预防呆坏账要注意两方面的问题：一是倒闭前的征兆，二是征信调查的技巧。

1. 倒闭前的征兆

- 不正常进货
- 货品流向有问题
- 削价求售
- 不正常的经营方式
- 不务正业
- 老板私生活不正常
- 延期付款
- 会计人员突然离职，不敢再继续做下去
- 老板仪容不整，精神委靡
- 风声不良
- 老板突然转变态度，对业务员巴结讨好
- 进货商突然大增
- 老板常不在
- 对本公司过分捧场
- 业务员预感不对

（1）不正常进货

一位优秀的业务员，平时应深入了解经销店的销售能力、库存数量，以及当前的市场情况，

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

以便对该经销店的每月进货量、进货种类、进货时间，在内心都有个概算。对于经销店的不正常订货，应深入了解。例如，一向精明的经销店老板，却选择较不利的时点订货（在结账的前几天订货），且订货量超出其以往的销售量甚多。遇到这种情况，业务员必须有所警觉，除非查知其订货动机纯正，否则应暂时拖延，一方面再深入调查，另一方面观察其反应与变化。

（2）货品流向有问题

某经销店门市生意并没有比以前好很多，但最近向本公司进的货一下子就不见了，而且订货次数增加。

（3）削价求售

经销店的削价求售，依正常情形，显然是赤字经营。这种经销店虽未必于近期内倒闭，但是长期以债养债的结果，在宣布倒闭时，其倒账的金额可能高得出乎意料之外。因此若经销店有长期削价求售的赤字经营方式，则其征候已明，长痛不如短痛，这时必须选择一最有利的时机，结束此一交易关系。例如：利用其他厂牌大量供货而尚未收款的空当，诱使其提前付款再终止往来，或以最保守的方式往来。

（4）不正常的经营方式

如果经销店不是以正常经营而赚得利益，而是以迂回方式获利（例如：削价转售而换取现金，然后转放高利贷，用这种方式试图谋高额的利润），就要格外注意。这种不正常的经营方式，风险太大，应趁早终止交易关系。

（5）不务正业

目前市场，“汽车电机行”的结构大都还停留在家族经营或合伙经营的形态，规模小，如果再转投资或兼营其他行业（例：股票、炒地皮），在财力和人力上显然较勉强。万一他失败了，则本公司必然成为他倒账的对象。在这种情形下，必须给这家经销店缩减出货量。

（6）老板私生活不正常

经销店除了应兼具财力、经营管理能力外，更重要的是要投人心力。如果该经销店老板过度沉迷于吃喝嫖赌，则终日不是精神委靡就是心有旁骛不专心店务。严重的甚至造成家庭纠纷搞得鸡犬不宁，或是债台高筑不得不铤而走险。因此若经销店已经出现这种不合乎经营条件的情况时，就应该缩减出货量，进而终止交易关系。

（7）延期付款

如果某经销店的进货消化速度很快，没有什么库存，但付款却一延再延，则显然其财务结构不良，应小心防患未然。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

（8）会计人员突然离职，不敢再继续做下去

若某经销店财务出现问题，则最先惊觉到大势不妙的必然是会计人员。因此，当会计人员突然离职时，业务员须赶紧追查该会计人员的离职原因，同时从各种角度衡量该经销店财力是否出现问题。

（9）老板仪容不整，精神委靡

某经销店老板一向仪容整洁，精神饱满。最近一反常态，突然变得仪容不整，精神委靡。经查证结果，并无生病事情。此时，业务员就要特别当心是否财务出问题。

（10）风声不良

被同业批评得一无是处的经销店迟早会出问题的。因此，当业务员一听到某经销店有不稳的风声时，必须抢先在别厂牌之前“束货”。同时，赶紧收款。

（11）老板突然转变态度，对业务员巴结讨好

某经销店老板一向趾高气扬，态度恶劣。最近突然一反常态，对业务员巴结讨好。此时业务员须详查背后是否隐藏着信用红灯的现象。

（12）进货商突然大增

此时业务员须注意该经销店是否有恶性倒闭的企图。

（13）老板常不在

某经销店老板突然变成经常不在，早出晚归，找不到人。此时，业务员更要增加拜访次数，查出老板常不在是否和信用红灯有关。

（14）对本公司过分捧场

某经销店一向与本公司交易量不算多，最近却一反常态，对本公司非常捧场：

1）进货量多

2）连本公司不畅销的产品也大量进货

3）对品质也不再计较

此时业务员须提高警觉，深入求证是否有恶性倒闭的可能。

（15）业务员预感不对

一名优秀的业务员应时时观察分析周围环境变化，久而久之似乎对环境就有洞察先机的第六感。这种感觉也许是感觉到经销店的商品陈列变得毫无动感，商品上布满灰尘，或者是老板、会计人员死气沉沉或阴阳怪气。也可能看到完全相反的一面，一向不吭气的老板却忽然热情豪爽，店内陈列忽然变得夸张显眼。当业务员走人经销店，如果有不祥的第六感，必须相信自己的第六感，立即暂停出货，赶紧收款，并立刻着手求证。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

2. 征信调查的技巧

（1）新经销店交易前调查

1）向同区域的经销店调查其信用

2）向邻近的杂货店、平价中心、香烟摊买东西，调查其信用（例：开业多久？人品？）

3）向该经销店的老板本人或会计人员侧面调查该店面是否自有。说词："店面这么大，店租一定很贵吧！"

（2）新经销店交易后调查

1）针对新经销店尽可能收现金

2）新经销店交易三个月内，总公司财务部于取得票据后应立即向银行照会。照会内容：开户多久？提存记录？有无退补记录？

（3）向老经销店的会计人员、师傅探询：有无转投资或兼营其他行业？若有，有无亏损？

（4）分公司主任必须每月查看"经销店 ABC 分析"，注意有无原 C 级经销店无缘无故一下子升为 A 经销店，注意是否有恶性倒闭的可能。

（5）业务员应尽量与别公司业务员"联线"，针对各经销店的信用，互通消息。

（6）各经销店老板中，有一些老板的消息特别灵通，经常与当地别的经销店往来。分公司主任应努力使该老板愿意做本公司的"线民"。当他了解某经销店信用有问题时，立即通知我们。

（7）对于有倒闭征候的经销店，业务员应增加拜访次数，或故意选在三点半前去拜访，而且一坐就是大半天。从经销店的种种反应，就可确认其是否有倒闭的可能。

（六）培养客户要领

1. 巡回路线安排最后一家，公事办完后，陪他聊聊。

2. 以和气的态度，热心向老板、师傅介绍产品知识，向其敬烟以培养感情。

3. 针对经营很成功的经销店，向老板请教经营成功的要诀。

4. 守信。与经销店约好的事情一定要遵守。

5. 深度了解该经销店的一切有关方面（例：老板嗜好、特殊专长、家庭成员等）的概况，以作为聊天的话题。

6. 当本公司有滞销品时，可去找经销店享受优惠价。强调有好处先来找他。

7. 查出重要的经销店老板生日，分公司赠送生日蛋糕。

8. 每隔一段时间总公司营业部经理亲自拜访经销店。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

思考

1. 结合本企业的实际情况参照本篇所提供的案例，为本企业编制培训管理手册。

2. 结合本企业的实际情况，参照企业营销人员培训教材典范，为本企业不同部门编制培训教材。

本章小结

- 本章主要从实战角度介绍了西门子公司的培训管理、D 公司培训管理手册、成功企业营销人员培训手册典范以及汽车音响公司业务员推销教材。可以帮助培训管理者较好地掌握培训管理的实战方法。
- 本章明确解析了西门子公司培训教育管理实战操作经验，这些成功的经验是培训管理者可以借鉴的。

请勿用于商业用途或准商业用途，
请于下载后24小时内删除！如无
法遵守此规定，则谢绝下载！！
吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

后　记

影响时空管理丛书历经无数的风雨和坎坷，今天终于与广大读者见面了。此刻，这个团队中每一个人的内心无不充满感激与感恩。

在三年多的时间里，就是他们，以舍己的精神和任劳任怨的态度，确保了这个浩瀚工程的按时完成。这期间他们遇到过多少麻烦、走过多少弯路、面对过多少痛苦，恐怕只有他们自己知道、只有时间可以证明。但从他们激动的泪水中可以看出，他们是无悔的，也是幸福的。为此，我应该向这些伙伴深深鞠躬！

在研发过程中，最大的瓶颈就是书中涉及成千上万的实战案例和管理工具。正当我们陷于危难之时，是许多无私的兄弟企业向我们伸出了援助之手。对于这种雪中送炭般的情谊，我们除了牢牢记住，还要在未来的日子里将它转换成一种成长的鞭策。我们知道这些真实的案例和工具是用心血和数不清的金钱换来的，是无价的，所以我们必须像珍惜自己的眼睛一样珍惜它，像尊重自己的生命一样尊重它！

当然，我们更要感谢那些指导者、引路人。各种形式的碰头会、研讨会多达 59 次，莅临会议现场的 320 多位学界专家、培训专家、企业高层管理者毫不保留地奉献出了自己在教学与管理实践中的精髓。正是这些精髓的融入，使本套丛书更充满活力，更具实战性、系统性。

在本套丛书的编写过程中，我们参考了数以万计的业内同人的学术著作，因篇幅所限不能在此一一署名表示谢意，但我们已将这些人的名字铭记在心！我们默默地工作，一方面要以这些人为榜样，另一方面则要做出成绩以示报答。我觉得人生风雨过后的豁然是那样弥足珍贵，或许就因为有了这些人的激情呼唤，才激励着我们去寻找生命的价值！

作为一个有 20 年坎坷经历的出版策划人，最让我感动的是本套丛书的出版方——电子工业

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

出版社。在近半年的合作中，我从社领导的思维里可以发现他们独特的眼光和非同一般的出版使命感，也从每位责任编辑身上感受到了那种一丝不苟的敬业精神。这套丛书的一字一句都渗透了他们的心血。有了这样的出版品格与市场信念，相信本套丛书会引起整个社会的思考。

好在一路走来，我们没有被困难吓倒，也没有让挫折击败，这应归功于所有热心的期待者。在本套丛书面世之前，培训界、企业界、渠道合作伙伴（书店、机场）曾无数次电话垂询研发与制作的进展，这种无声的激励让我们越挫越勇，信心倍增。尤其是影响力教育训练集团 52 个分公司的合作伙伴，因为有了你们的口口相传，才会让中国众多企业 1 年前就对本套丛书充满了向往与期望。

这个浩瀚工程的完成关键在于两个人：一位是影响力教育训练集团董事长、著名管理专家、教育训练专家易发久先生，一位是影响力教育训练集团执行总裁、著名谈判专家朱栩先生。如果没有他们的决策、大度和鼓励，没有他们的物质支持与精神支撑，以及三番五次的亲临指导，我纵有满腔热血、一生抱负，也恐难带领我的团队顺利地走到今天。这是一种难得的好缘分，我深信我们彼此都会万分珍惜！

最后，我怀着忐忑不安的心期待：如果尊敬的使用者能在学习、运用过程中得到一些小小的帮助，我将无比欣慰与自豪；如果能在日后实践中发现其中之不足，请及时指出，以便我们修订再版时补充与改正。请相信，我们的初衷永远不变：它来源于企业，并将永远属于企业、属于那些有远大志向的管理者！

从与易发久先生握手的那一刻起，我知道一种使命真正开始了。同时我坚信在生命的追求中只有使命才会催人奋发。回首望去，本套丛书就静静地躺在那儿。而一切仿佛都要离去，又不舍离去，就因记忆在啊，我们的绵薄之力可否报答得了那拳拳之心呢？！让我借用杰克·韦尔奇先生写《赢》时的一句话来结束此文：“那是艰苦的工作——也是无比的快乐。”

影响时空管理丛书编写委员会主任

2009 年 1 月于北京望京金隅国际

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

参考文献

[1] 王小艳．如何进行工作分析[M]．北京：北京大学出版社，2004．
[2] 孙宗虎，郭蓉．工作分析与职位说明书编写实务手册[M]．北京：人民邮电出版社，2007．
[3] 付亚和．工作分析[M]．上海：复旦大学出版社，2006．
[4] 郑晓明，吴志明．工作分析实务手册（第2版）[M]．北京：机械工业出版社，2006．
[5] 高艳．工作分析与职位评价[M]．西安：西安交通大学出版社，2006．
[6] 孙宗虎，姚小风．培训管理实务手册[M]．北京：人民邮电出版社，2007．
[7] 郭继伟．人事、培训管理实务问答[M]．广州：广东经济出版社，2002．
[8] 李中斌，郑文智，董燕．培训管理[M]．北京：中国社会科学出版社，2008．
[9] 侯晓虹．培训操作与管理[M]．北京：经济管理出版社，2006．
[10] 汪群，王全蓉．培训管理[M]．上海：上海交通大学出版社，2006．
[11] 谢晋宇．企业培训管理[M]．成都：四川人民出版社，2008．
[12] 杨清．员工培训管理[M]．北京：对外经济贸易大学出版社，2003．

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

影响时空管理丛书第一批书目

子系列名	书　　名	ISBN
战略与决策	领袖的风采——企业家从优秀到卓越的 9 重洗礼	978-7-121-07589-6
高阶主管	思路决定出路——成功策划 36 法	978-7-121-07628-2
	领导有方——总经理的 8 阶修炼	978-7-121-06536-1
	财务解码——总经理 3 堂财务必修课	978-7-121-07632-9
	绩效为纲——绩效管理的 6 大实战方案	978-7-121-07631-2
	迎“人”而解——企业人力资源管理的 9 大方略	978-7-121-07630-5
	绝对执行——高效执行力组织的 6 大系统	978-7-121-07629-9
中坚主管	教练型上司——部属培育与辅导的绝招	978-7-121-07621-3
	以终为始——快速达成目标的 5 步 19 法	978-7-121-07620-6
	五行管理——卓越团队管理的 5 把利剑	978-7-121-07602-2

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

续表

子系列名	书名	ISBN
中坚主管	361°沟通——清除组织沟通的5种障碍	978-7-121-07619-0
	放好风筝牵好线——有效授权的6个关键词	978-7-121-07610-7
	管理有方——新晋主管100天修炼	978-7-121-07622-0
营销总监	一本万利创品牌——企业品牌塑造的5大关键	978-7-121-07616-9
	把财务植入营销——营销总监的6堂财务必修课	978-7-121-07614-5
	渠道为王——销售渠道建设3部曲	978-7-121-07613-8
	像狼那样战斗——打造狼性销售团队的6大关键	978-7-121-07605-3
	营销炼金术——突破营销的4大战略魔方	978-7-121-07617-6
顶尖销售	让客户回头——超乎想象的客户服务6大宝典	978-7-121-07618-3
	“谈”定天下——优势谈判的6大方面	978-7-121-07612-1
	把“卖”高手——顾问式销售的实战技术	978-7-121-07624-4
	一线万金——电话销售的7阶秘诀	978-7-121-07611-4
	拿下大单——成交大客户的5大攻略	978-7-121-06537-8
	深度引爆——引爆巅峰销售潜能的10堂心灵课	978-7-121-06535-4
	终端是金——门店促销与现场销售的8大策略	978-7-121-07615-2

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

续表

子系列名	书名	ISBN
生产主管	现场硬功夫——让生产良性运转的 6S 管理	978-7-121-07608-4
	抓管理促生产——当好生产主管的 7 种角色	978-7-121-07604-6
	全面安全生产——安全生产管理的 6 大特效系统	978-7-121-07603-9
	“链”就竞争力——采购、物流与仓储管理的 6 大环节	978-7-121-07609-1
	向成本宣战——生产成本控制的 8 大途径	978-7-121-07606-0
	无限接近零缺陷——追求零缺陷的六西格玛管理	978-7-121-07607-7
人力资源经理	选人一定有方法——人才甄选与招聘的 9 步阶梯	978-7-121-07634-3
	让员工一起成长——构建教育培训体系的 7 大方面	978-7-121-07625-1
	有效动起来——绩效考核的 5 大运动	978-7-121-07626-8
	写你所做——岗位分析的 6 大纲要	978-7-121-07627-5
	新“薪”之火——薪酬体系的 5 步管理	978-7-121-07633-6
	职场导航图——企业员工职业生涯规划的 5 大金钥匙	978-7-121-07623-7

以上图书各大新华书店均有售，也可按如下地址咨询：
北京世纪波文化发展有限公司（北京市万寿路南口金家村 288 号华信大厦）
邮编：100036 电话：010-88254199 E-mail：sjb@phei.com.cn

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：（010）88254396；（010）88258888
传　　真：（010）88254397
E-mail：　dbqq@phei.com.cn
通信地址：北京市万寿路 173 信箱
　　电子工业出版社总编办公室
邮　　编：100036

请勿用于商业用途或准商业用途，
谢绝3722.cn等商业网站转载！

吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

内 容 简 介

本书是影响力教育训练集团以培训管理实战为导向研发的一本实战手册，旨在为中层和基层培训管理者的实际工作提供指导和帮助。本书分为3篇：第1篇从企业资源整合的高度阐述了企业培训的作用；第2篇具体阐述了建立企业优质培训体系的7大方面；第3篇是实战演练，精选了优秀企业的培训管理模板，为培训管理者提供了一个更有效、更方便运用的参照模式。本书注重实务性，提供了丰富的案例和大量有效的培训管理工具，为企业培训管理者提供了有效的工作保障。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

让员工一起成长：构建教育培训体系的7大方面 / 影响力中央研究院教材专家组编著. —北京：电子工业出版社，2009.1
（影响时空管理丛书·人力资源经理系列）
ISBN 978-7-121-07625-1

I. 让… II. 影… III. 企业管理—职工培训 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字（2008）第166625号

责任编辑：王慧丽
印　　刷：北京智力达印刷有限公司
装　　订：三河市鹏成印业有限公司
出版发行：电子工业出版社
　　北京市海淀区万寿路173信箱　邮编100036
开　　本：860×1092　1/16　印张：11.5　字数：232千字
印　　次：2009年1月第1次印刷
定　　价：39.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。
质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。
服务热线：（010）88258888。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjy.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程

全国Mini-MBA职业经理双证班

允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课.咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：（公益政策：允许同时报读多个专业，加报专业只收 200 元）

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《服装企业管理》MBA 双证班	高级服装企业管理职业经理证书＋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

全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师职业经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师职业资格证书＋2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《能源管理师》MBA 高等教育双证	高级企业能源管理师职业资格证书＋2 年制 MBA 高等教育结业证	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，

【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。

【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老师担任学校理事长。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.mhjy.net **【咨询邮箱】** xchy007@163.com

【报名须知】

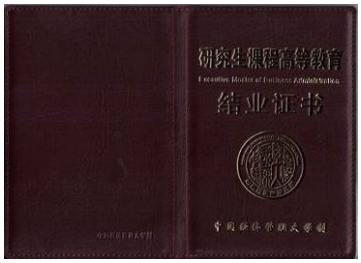
1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

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

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。