

编委会主任 成思危 柳传志 作序推荐

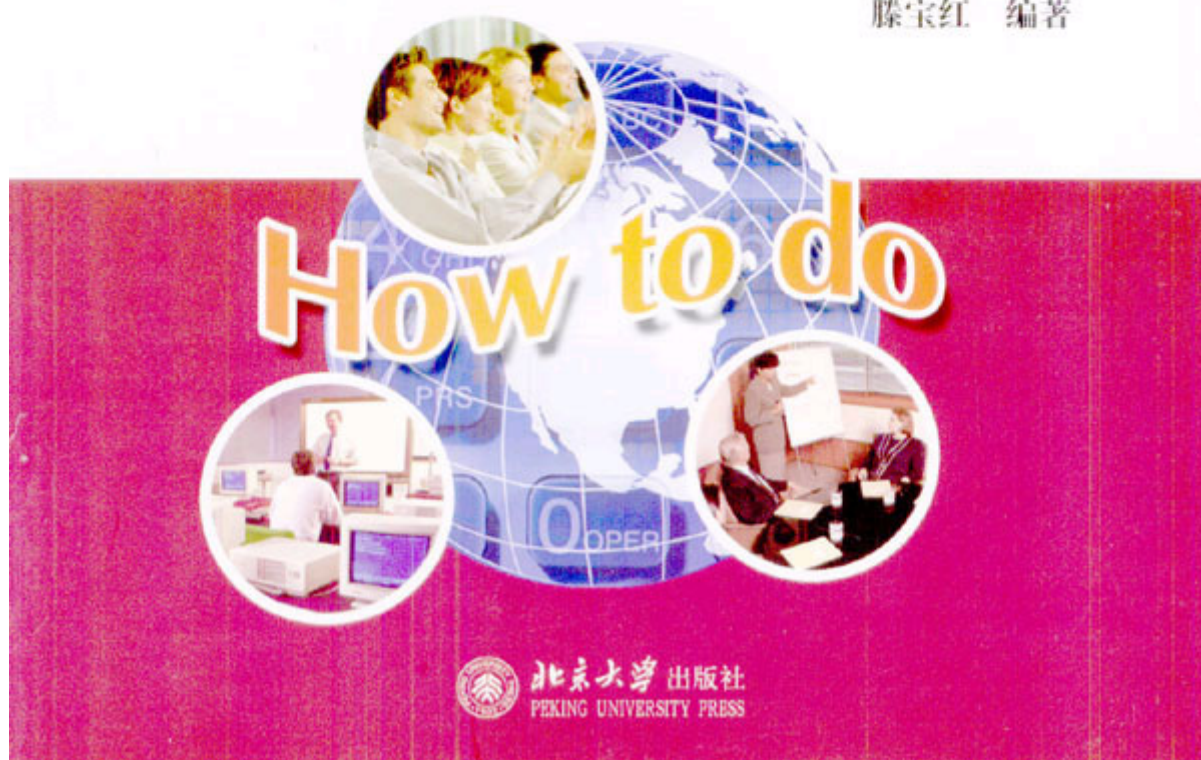
人力资源类 304

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional  
managers

# 如何进行员工培训

滕宝红 编著



近千本**MBA**职业经理实战教程 免费下载

请速登陆

<http://www.mhgy.net>



# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《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《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《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《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《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《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《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《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



**【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+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



**【颁发证书】** 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

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



## 【证书说明】

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



## 【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



## 【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

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



## 【招生对象】

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



## 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



## 【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。



## 【承办单位】

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教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



## 【咨询电话】

13684609885 0451--88723232 88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅



## 【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后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。



## 【报名地址】

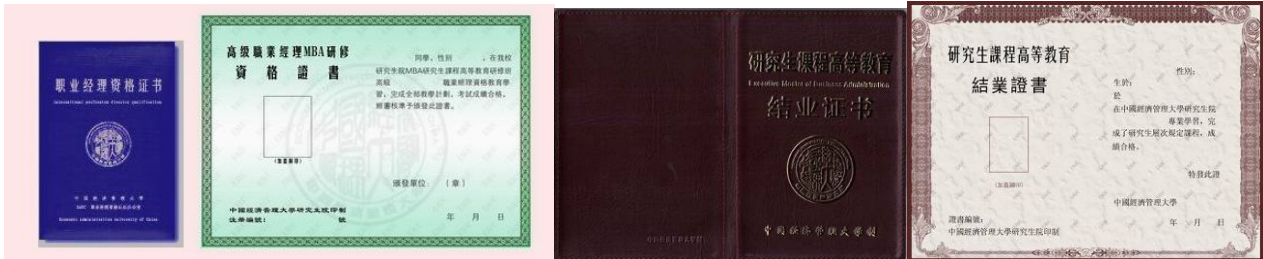
哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



## 【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】

方式一	邮局邮寄	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
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
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

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

# 全国职业经理MBA双证班

## 精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

**认证系列：**高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

**颁发双证：**通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

**证书说明：**证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

**学习期限：**3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业) **收费标准：**全部学费

**咨询电话：**13684609885    0451- 88723232    88342620    **邮箱：**[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)

**学校网站：**[www.mhjj.net](http://www.mhjj.net)    **颁证单位：**中国经济管理大学    **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生    函授教育    颁发双证    权威有效

## 内容简介：

现代竞争的日趋激烈，迫切要求职业经理人提高员工的职业化程度。实践证明，对员工进行专业培训，是提高其综合素质及工作效率的有效手段。本书系统介绍了确定培训需求、设计培训计划、培训准备、常用培训方法、效果评估等方面的知识，并深刻剖析了企业培训的常见误区。经理人将从中认识到培训是提高企业效益的有效途径，只...

# 第一章 确定培训需求

## 技能点 1 如何开展培训需求调查的前期工作

主 题 词 员工培训·培训需求·培训需求调查的前期工作

适用情景 当进行培训需求调查的前期准备工作时，查看此技能。

### 7 技能描述

开展培训需求调查要具备一定的条件，因此，开展培训需求调查的前期工作是必须的。在开展培训需求调查的前期工作中，应该完成以下工作：

#### 1.建立员工培训档案

（1）注重员工素质、员工工作变动情况和培训历史等内容的记载。

（2）可参照员工人事档案、员工工作绩效记录表等方面的资料来建立。应密切关注员工个人情况的变化，随时向档案增添新的内容，以保证档案的实用性。

#### 2. 全面掌握企业变化情况

（1）随时掌握企业生产经营活动、人员配置、企业发展方向等各方面的变动，要有针对性地进行员工培训，这样培训活动开展起来才能真正满足企业发展的需要，才更有效果。

(2) 全面掌握各部门情况，如部门人员变动、部门组织结构变化等，为培训工作收集到更多、更真实的信息，并能预测员工的培训需求。

### 3. 初步了解员工需求

(1) 可通过投稿信箱、电子邮件等各种方式，或安排专人负责收集情况。

(2) 要求各级经理、主管了解到员工需求后立刻汇报。

(3) 汇报最好采用书面形式。

### 4. 准备培训需求调查

当培训成为必要时，就要开始着手调查的准备工作。准备培训需求调查包括确定培训需求调查工作的目标，选择合适的培训需求调查方法等方面的内容。

以上是培训需求调查前期工作的一些重点内容，职业经理人必须有所了解，并责成相关职能部门来落实。

## 9 牢记要点

培训需求调查前期工作包括：

e 建立员工培训档案

e 全面掌握企业变化情况

e 初步了解员工需求

e 准备培训需求调查

## 4 实践练习

请您回答下列问题：

在开展培训需求调查之前，您一般都准备哪些相关的资料？进行哪些工作？

答题思路：

要建立动态的员工档案，初步了解员工在培训方面的总体需求，全面而系统地掌握各个部门的具体情况。

## 技能点 2 如何制订培训需求调查计划

主 题 词 员工培训·培训需求·培训需求调查计划

适用情景 当需要制订完善的培训需求调查计划时，查看此技能。

### 7 技能描述

培训需求调查计划是保证培训需求调查顺利开展的前提，职业经理人要重视培训需求调查计划的制订。制订一个完善的培训需求调查计划，主要有以下几个步骤：

#### ？ 确定培训需求调查所要达到的目标

调查工作应达到一个什么样的目标？一般而言，是确立某种培训的需要。但由于在培训需求调查中受到各种客观或主观因素的影响，培训需求调查的结果并不是完全可信的。因此，要尽可能排除其他因素的影响，提高培训需求调查结果的可信度。

#### ？ 选择培训需求调查方法

培训需求调查方法包括面谈法、重点团队分析法、工作任务分析法、观察法和问卷调查法等等。

应根据企业的实际情况以及培训中可利用的资源选择一种合适的培训方法。一般来说，对工作任务安排非常紧凑的企业员工不宜采用面谈法；而对专业技术性较强的员工一般不宜采用观察法。

### ？明确培训需求调查内容

分析培训需求应依赖什么资料？除去手中已有的资料，就是调查内容。调查内容不宜太广泛，对一项内容应进行多角度调查。一般来说，培训需求调查的内容包括企业全体员工基本情况分析，员工知识、技能和态度以及培训环境因素分析等等。

制订一份合理的培训需求调查计划有利于培训需求调查工作的顺利开展。而要制订一份调查计划就必须确定目标、选择方法和明确内容。

## 9 牢记要点

制订培训需求调查计划，应该：

e 确定培训需求调查所要达到的目标

e 选择培训需求调查方法

e 明确培训需求调查内容

## 4 实践练习

请您回答下列问题：

在培训需求调查工作开展之前，您如何制订一个详细的计划，指导您进行培训需求调查工作？

答题思路：

要制订一个详细的培训需求调查计划：一方面要对企业的经营目标有清醒的认识，另一方面要熟悉企业的各种资源。在此基础上，才能制订出可操作性强的培训需求调查计划。

？《企业员工培训方法》，企业员工管理方法研究组编著，中国经济出版社，2002年。？《金典培训宝库：新进员工培训要略》，傅浙铭著，广东经济出版社，2002年。？《成功企业如何培训员工》，吴必达编著，中国致公出版社，2001年。

### 技能点 3 如何实施培训需求调查工作

主 题 词 员工培训·培训需求·培训需求调查工作

适用情景 当在实施培训需求调查时，查看此技能。

#### 7 技能描述

有效地实施培训需求调查工作是获取培训需求信息的关键。在开展培训需求调查时，应明确以下问题：

##### 1. 了解要受训员工现状

- （1）了解员工在组织中的位置。不同职位的员工有不同的培训需求。
- （2）以前是否受过培训，要尽可能地避免内容相同的培训。
- （3）员工需要什么样的培训。
- （4）员工喜欢的培训形式有哪些。培训形式上的选择应该尽可能的丰富，这样才能提高培训效果。

##### 2. 分析要受训员工的培训需求

要帮助培训对象分析工作中存在问题的原因是什么，这样有利于员工采取更为合作的态度配合调查，获得相对真实的培训需求，进而有利于培训工作的安排。

##### 3. 探求要受训员工的期望

(1) 确定要受训员工期望获得的培训效果。

(2) 让员工了解期望对培训内容的影响。

(3) 不能满足员工期望时，要解释原因，这样才能避免员工产生对培训工作的抵触情绪。

#### 4. 总结调查结果

(1) 分析调查资料。

(2) 找出培训需求。

(3) 注意个别和普遍的需求之间的关系。

以上是实施培训需求调查工作的一些基本内容，职业经理人要认真把握，灵活运用到实际工作中。

#### 9 牢记要点

实施培训需求调查工作，应该：

e 了解要受训员工的现状

e 分析要受训员工的培训需求

e 探求要受训员工的期望

e 总结调查结果

#### 4 实践练习

请您做以下的实践练习题：

下面是开展培训需求调查工作的一些基本内容，您还能再加上几条吗？

答题思路：

开展培训需求调查工作还应该分析员工接受培训的态度；员工的现有知识和技能；要达到工作目标所需的知识和技能等。

## 技能点 4 如何获取培训需求信息

主 题 词 员工培训·培训需求·获取培训需求信息

适用情景 当进行培训需求信息收集时，查看此技能。

### 7 技能描述

在获取培训需求信息的过程中，职业经理人要借助一些特定的渠道和方式。通常，通过下面这些渠道和方式可以获得培训需求信息：

#### 1. 通过观察来获取培训需求信息

（1）对所需信息例如员工的期望、现状等要做到心中有数，可通过观察来获取信息。

（2）设计观察记录表，将观察到的现象及时记录在记录表中，并在应用过程中不断修正、完善记录表，并查核各个细节。

#### 2. 通过访谈来获取培训需求信息

（1）根据访谈内容与性质确定访谈对象及人数。

（2）准备好访谈提纲或访谈问卷，以避免访谈内容过于分散。

(3) 对访谈者进行培训，保证其成为熟练的访谈控制者。

(4) 尽量多准备些问题，以保证在被访谈者不健谈时，也能使访谈成功地进行下去，并从中得到足够的信息。

(5) 营造一种良好的谈话气氛。

(6) 通常的谈话过程是从一般性的过渡到具体的问题。

(7) 整理分析所得信息并获得有价值的结果。

### 3. 通过问卷调查来获取培训需求信息

(1) 消除受测者因表达自己真实的想法而被处分的各种顾虑，使资料更为真实。

(2) 每个题目只问一个问题。

(3) 问题应尽量考虑受测者能完全理解并作有效回答。

(4) 问题形式应以能广泛收集资料为目标。

(5) 在开头或结尾不要忘记附上明确详细的填写说明，以便让受测者明确答卷的方法，防止出现无效答卷。

(6) 受测者没有按时回复，应及时打电话催促他们。

(7) 对受测者的回答进行分析并获得有价值的结果。

### 4. 通过自我分析来获取培训需求信息

员工自我分析可以与各种自我检查表，例如员工能力分析表、自我分析表等相结合，可以很好地反映培训需求。

以上是获取培训需求信息的一些基本方法。这些方法可单独或结合使用，并应针对不同的员工采用不同的方法，以便更有效地获取所需的调查信息。

## 9 牢记要点

培训需求信息获取方法包括：

e 观察法

e 访谈法

e 问卷调查法

e 自我分析法

## 4 实践练习

如何通过观察记录表而对员工的培训需求进行观察？

项 目

进 度

效 果

问 题

解决方法

观察人： 时间： 编号：

## 技能点 5 如何从不同角度分析培训需求

主 题 词 员工培训·培训需求·分析培训需求

适用情景 当需要从多方面进行培训需求分析，从而准确把握培训需求时，查看此技能。

## 7 技能描述

企业培训需求分析必须从三个方面进行：首先必须对员工个人进行分析，要分析员工个人的优缺点；第二，要从企业角度着手，包括分析不同部门的需求和现状；第三，要从宏观角度着手，不是集中在员工与各部门有效运作所需要的知识上，而是着眼于企业发展的长期需要。

### 1. 从员工个人角度分析

（1）需要企业内、外等两方面的培训。

（2）渴望参加颁发等级证书的培训。

（3）分析员工对培训的理解程度。

### 2. 从企业角度分析

（1）分析企业目标。企业目标决定培训目标，目标的设置决定了开展培训的深度和框架。如果企业的目标是让顾客满意，那么培训也应该在此框架内开展。

（2）形成良好的培训环境。当培训规划和企业文化的核心价值观不一致时，培训的效果很难保证。有不少企业对员工的知识、技能的获得投入了大量精力和资金，但对培训后将要发生的情况却考虑不足。

### 3. 从宏观角度分析

（1）企业的变化。新技术的引进、组织架构的变化、决策者的意志、突发事件等各种因素都可能导致企业的一些变化。面对这些变化，不能仅考虑现在的需要和建立在过去情况基础上的培训，培训必须是展望前景式的超前培训。

（2）人力资源预测。要从企业的宏观角度、企业的发展和正常运行等对人力资源的种类、数量和质量需求等各种状况进行分析，并应有意识地发挥各类专家的重要作用，邀请企业中的管理人员参与预测，并且要征求广大员工的意见。

（3）企业的态度。对企业态度的调查能帮助企业发现最需要培训的领域，不但可以表明是否需要培训以外的方法，而且也能确认那些阻碍改革和反对培训的员工、部门或企业文化。

企业的态度直接影响着企业开展员工培训的力度和方向，因此，对企业态度的调查就显得非常重要。

经过以上三个方面的分析，可以从大体上把握培训的需求，但要做到准确把握，还必须掌握一些分析方法。

## 9 牢记要点

可以从以下角度分析培训需求：

e 个人角度

e 企业角度

e 宏观角度

## 4 实践练习

请您判断下列说法，对的在（ ）内划“√”，错的在（ ）划“×”。

1. 在一般情况下，企业新招聘的员工和内部的老员工的培训需求是有区别的。（ ）

2. 企业存在的所有问题都能通过培训来解决。 ( )

3. 由于新技术在生产过程中的应用, 使员工的技能不能满足工作的需要等方面的原因, 员工培训需求也随之产生。 ( )

参考答案: 1.√; 2.×; 3.√。

## 技能点 6 如何分析培训需求内容

主 题 词 员工培训·培训需求·分析培训需求内容

适用情景 当要对培训需求内容进行分析, 以便确定培训需求的轻重缓急时, 查看此技能。

### 7 技能描述

分析培训需求的具体内容是准确确定培训需求的前提。培训需求的内容分析涉及的面很广, 但主要包括以下几个方面:

#### 1. 分析全体员工的基本情况

(1) 多少人需要参加学习、培训?

(2) 需要参加什么类型的培训学习?

(3) 要受训对象的职务、工作岗位及工作经历情况如何?

(4) 要受训员工的年龄、性别、学历等背景情况如何?

(5) 岗位工作的实际需要与任职者能力之间的差距到底有多大?

(6) 员工现有能力与胜任工作所应具有的能力的差距到底有多大?

(7) 员工现有能力与企业发展趋势不相适应的原因是什么？

## 2. 分析培训环境

(1) 员工对参加培训学习有什么顾虑和具体困难？

(2) 培训机构及开设的课程内容能否满足员工的需要？

(3) 培训对企业和个人发展是否有积极的意义？

(4) 员工所在单位对此次培训有什么期望？能否满足这种期望？

## 3. 分析员工的知识、技能和态度

(1) 对将要培训的内容的了解和熟悉程度。

(2) 以前所学的知识、技能有多少能应用于实践。

(3) 对教师和培训机构的了解程度。

(4) 对培训的期望、态度是什么。

(5) 还有什么特殊的需要希望通过培训予以满足。

以上是进行培训需求分析的基本内容，职业经理人要对此项工作给予足够的重视和认识，以便准确把握培训需求。

## 9 牢记要点

分析培训需求内容，应该：

e 分析全体员工的基本情况

e 分析培训环境

e 分析员工的知识、技能和态度

#### 4 实践练习

请您依据下表模式针对本企业的培训需求进行内容分析。

分析内容 分析步骤和方法 准确性的保证

基本情况

培训环境

员工需求内容

## 第二章 设计培训计划

### 技能点 1 如何编写培训策划书

主 题 词 员工培训·培训计划·编写培训策划书

适用情景 当要了解培训策划书的编写技巧时，查看此技能。

#### 7 技能描述

编写一份规范、实用的培训策划书是保证培训工作顺利开展的关键。在编写培训策划书的过程中，应注意以下方面：

？项目名称要详细写出，不能有含糊不清的问题。

？培训策划者的名称应详细填写。如果是个人应写明所属部门、职务、姓名；如果是团队形式，就写出团队名称、负责人、成员的姓名。

？培训策划书应把策划目的、要点用简短的几行字写出，清楚地将其核心之处写于显眼的地方。

？培训策划书应内容详细，因为这是重点部分。表现方式要简单明了，使人很容易明白，可以适当地加入一些图表，要照顾到接受者的不同理解能力和习惯，切勿按自己的喜好来编写培训策划书。

？不回避策划中出现的问题，要将可能引起争论的项目全部列明，并阐述策划人的看法。

？培训策划书是以实施为前提而编制的，通常会有许多注意事项，在编写时应该将其提出来以供决策者作参考。

以上是编写培训策划书的一些基本技巧和方法。

## 9 牢记要点

在培训策划书的编写过程中，应该做到：

e 内容详细

e 目的明确

e 不回避问题

培训项目策划书的标准框架

在培训项目的策划文件中，有些内容是必需的，有些则是可选用的，要根据项目的规模、性质、高层管理者的需求等各方面的情况来适当调整，以取得事半功倍的最佳效果。

### 1. 问题或机遇说明（必备项）

本项目想解决的是什么问题或何种机遇？这一部分应提供确定某个培训项目的各种因素的背景，必要时可回顾一下以前曾作过何种程度的尝试。

## 2. 范围界定（必备项）

想要获得的最后效果是什么？范围界定需回应上项提出的问题或机遇。范围越明确，执行和管理起来就越有力。

## 3. 完成标准（必备项）

需要做些什么？如何用最客观的标准来衡量？如何知道已经完成？完成标准应该是可测量的，以杜绝完成后作主观主义的评价。

## 4. 假设（可选项）

作了哪些假设？是否人人都明白这些假设？如果高层管理者、项目组的其他成员的假设不同，两者的期望值就会大相径庭。

## 5. 影响说明及波及面（可选项）

除了受训者以外，本项目还将会对什么人或什么事产生影响？涉及面如何？这些影响可能是有益的，也可能是有害的，应慎重地评估并写入文件。

## 6. 风险（可选项）

做或不做这一项目有何风险？风险分析的一种形式是提供关于主要风险及利益的全面分析，为判断实施该项目是否慎重提供基础。

## 7. 人员需求（必备项）

需要哪些人员配合工作？这部分应提醒公司内的相关部门，要求其人员届时为项目出力。

## 8. 限制（可选项）

项目是否受到什么特别的限制？这些限制是多种多样的，例如时机、环境、技术、设备、期限等。这些都要在一开始就考虑周全，以便及时寻求替换的办法。

## 4 实践练习

请您通过下表编写一份完整的培训策划书。

项目名称

目 的

进 度

内 容

步 骤

注意事项

意外控制

策 划 人 日期 年 月 日

关于这方面的技能，您可以参阅：?《人力资源开发与管理》，张德编著，清华大学出版社，1996 年。?《企业员工培训方法》，企业员工管理方法研究组编著，中国经济出版社，2002 年。

## 技能点 2 如何编制员工培训计划

主 题 词 员工培训·培训计划·编制员工培训计划

适用情景 当要编制完整的员工培训计划时，查看此技能。

## 7 技能描述

培训计划的制订是一个系统工作，在制订培训计划时要综合考虑各方面的因素，尽可能地突出培训计划的可操作性。因此，在编制员工培训计划时，要注重对如下内容的把握：

### 1. 培训计划制订依据

培训计划的制订要有所依据。一般来说，培训计划制订依据有：企业或部门培训需求分析结果、企业发展战略规划、部门工作计划、企业可利用的培训资源和企业管理理念。

### 2. 培训计划内容

不同层次、时期的培训计划其内容有所不同，但在制订培训计划时应先考虑制订培训计划的依据，再根据现实情况进行相应的修正。

通常情况下，培训内容包括：培训策略、培训政策、培训任务分析、现状分析、培训需求分析、培训目标、培训对象、培训资源、培训内容、培训活动安排、培训效果分析和培训效益分析。

### 3. 培训计划制订程序

任何计划的编制都要遵循一定的程序，这如同开发一种新产品一样。企业培训不能盲目进行，否则会给企业带来不必要的损失。企业培训需要有完善的规划，其计划制订程序如下(见图)。

(1) 指定编制员工培训计划的人员。员工培训计划的编制是一个系统工程，应该由固定人员来协调各部门的工作。

(2) 切实了解情况。进行深入调查研究，切实了解和掌握企业的情况；通过员工培训需求调查，选择培训项目。

(3) 制订培训的总体目标。总体目标制订的主要依据是：企业的总体战略目标、企业人力资源的总体计划和企业培训需要分析。

(4) 确定目标项目的子目标。包括实施过程、时间跨度、阶段、步骤、方法、措施要求、评估方法等子目标。

(5) 分析培训资源。对培训的各子项目或阶段性目标按轻重缓急分配培训资源，以确保各项目目标都有相应的人力、物力和财力的支持。

(6) 优化平衡各指标。对培训事业的发展与师资来源进行平衡、对企业正常生产与培训需要进行平衡、对受训人员与企业职业生涯进行平衡和培训投资与培训事业的发展方向进行平衡。

以上是编制员工培训计划时职业经理人必须掌握的一些基本内容。

## 9 牢记要点

编制员工培训计划应该掌握：

e 培训计划制订依据

e 培训计划内容

e 培训计划制订程序

制订员工培训计划需进行组织分析、任务分析、人员分析，其中任务分析是重中之重。

下面是飞机发动机维修工作任务调查表：

1. 核对你在执行的任务，如果执行过下述项目的任务，请打“√”。2. 在表格内填写未列入下述项目的任务。3. 在“所用时间”一栏，对所有打“√”的任务所用的时间进行等级评定 所用时间

1. 极少 2. 大大低于平均时间 3. 低于平均时间 4. 略低于平均时间 5. 接近于平均时间 6. 略高于平均时间 7. 高于平均时间 8. 大大高于平均时间 9. 极多

维修和保养喷气式飞机发动机

(续表)

1. 调节喷气式飞机补燃器喷嘴 2. 调节维修挂车 3. 为发动机元件装上保险丝 4. 装配发动机零件 5. 将轴承的内座圈套到相应的轴上 6. 装配主发动机零件 7. 清洗或检查油过滤器 8. 收集油样品送实验室测试

#### 4 实践练习

请您根据本企业的实际情况填写下表。

层面计划 时期计划 整体培训计划 培训管理计划 部门管理计划

长期计划

中期计划

短期计划

### 技能点 3 如何界定培训计划内容

主 题 词 员工培训·培训计划·界定培训计划内容

适用情景 当不知道培训计划应该包括哪些内容时，查看此技能。

#### 7 技能描述

培训计划应该对培训起指导作用，因此，对培训计划内容的界定十分关键。一份完整的企业培训计划应包括如下内容：

### 1. 培训目的

培训目的主要体现和回答为什么要进行培训的问题。

### 2. 培训目标

培训目标主要解决要达到什么样的培训效果。

### 3. 培训对象

培训对象解决对谁进行培训的问题。

### 4. 培训规模

（1）较为专业的技术培训，规模都不宜过大。

（2）请名人作演讲的培训，可扩大规模。

（3）采用讲授、讨论、个案研究、角色扮演等各种方式进行的培训，培训规模应控制在一个适度的范围内。

### 5. 培训时间

（1）专题报告一般安排半天到一天的时间即可。

（2）培训内容较为复杂的，一般要进行集中培训，时间也比较长。

（3）以提高岗位技能为特点的继续培训常常要分阶段来进行。

### 6. 培训地点

主要解决在哪里进行培训的问题。针对个人的岗位技能培训，一般都安排在工作现场或车间；其余的培训既可以安排在工作现场，也可以安排在特定城市和培训机构的实验室、微机房、教室等地进行。

## 7. 培训教师

主要解决由谁进行培训的问题。个人自我发展训练，只要有工作经验的同事或上司作为指导教师即可；其余培训一般要请专兼职教师或经验丰富的管理者、技师、相关专家来作为教师。

## 8. 培训方式

（1）集中或是分散进行培训。

（2）边实践边学习。

（3）在职或是离职。

## 9. 培训费用

将培训分成几大块来计算，例如教师、教具、管理费等，再将各部门直接费用加在一起，虽精度不高，但简单并易于操作，可作为参考。

以上是一般培训计划包含的基本内容。在具体的执行过程中，职业经理人要根据具体的培训任务，对培训计划的内容进行相应的调整。

## 9 牢记要点

完整的培训计划应该包括：

e 培训目的和目标

e 培训对象和规模

e 培训时间、地点、人员

e 培训方式、费用

#### 4 实践练习

请对照下图，看看您的培训计划中还缺什么内容？

答题思路：

应该说，上图中包括了培训计划的基本内容，但在制订培训计划时，要根据具体的培训对象和培训目标，突出重点内容和要素。

### 技能点 4 如何设计培训项目

主 题 词 员工培训·培训计划·设计培训项目

适用情景 当进行培训项目设计时，查看此技能。

#### 7 技能描述

目前在企业中进行频繁的十大职业培训项目是：新进员工定向培训、推销和领导技能、业绩评估、人际关系技能、培训师、团队建设、聆听技能、个人电脑实务、外语、市场营销。

合理地进行培训项目的设计，是提高培训效果的关键。要设计出合理而适宜的培训项目，应做好以下事项：

？明确项目发展的程序

项目发展程序如下图所示：

？确定项目涵盖的范围

范围不宜过大或过小。过大易造成项目间的相互重叠现象和不易把握重点，过小则又无法了解全盘的培训内容。

#### ？ 安排项目流程

流程的排定应注意相关项目的先后顺序，须以循序渐进的方式，由浅入深的原则，让学员系统地了解全盘的培训内容。

#### ？ 利用内、外部资源

在企业中，员工职业培训与发展的项目有无数种，有些是企业内部培训的项目，有些则是请外部培训公司培训的项目，有些又是两者均可进行的培训项目。企业要善于利用内、外部资源。

以上是进行培训项目设计的一些基本内容，职业经理人在培训过程中要精心安排项目之间的顺序，在项目重叠的部分要要求讲授者讲出新意和各自侧重的方面。

### 9 牢记要点

设计培训项目，应该：

e 明确项目发展的程序

e 确定项目涵盖的范围

e 安排项目流程

\_ 利用内、外部资源

### 4 实践练习

可以通过下列方式设计培训项目，除了这些方式，您认为还可以采取哪些更好的方式？

1. 列出培训项目所要达到的预期目标。

2. 论证培训项目的可行性。
3. 列出阻碍培训项目实施的因素。
4. 消除阻碍。
5. 检验培训项目的特性。

答题思路：

从总体上说，设计一个培训项目，首先要明确培训目的，然后要分析培训项目的意义和作用，最后还要论证培训项目的可操作性。

## 技能点 5 如何选择培训对象

主 题 词 员工培训·培训计划·选择培训对象

适用情景 当开展培训却又不知哪些员工应该参加培训时，查看此技能。

### 7 技能描述

准确地选择培训对象，不仅能降低培训费用，而且能够大幅度提高培训效果。在选择培训对象时，应重点考虑以下这些人：

#### ？ 新进员工

对新员工进行培训，可以使他们顺利地进入工作状态，有一个良好的工作开端，更好地为企业的发展做贡献。

？有能力且符合企业发展的人

他们可能是企业的技术骨干，为更新知识或发展成为复合型人才而需要进行培训；或是由于转岗的需要，培训可以使他们担当或胜任新岗位的工作。

？有潜在能力的人

有潜在能力的人，具有一定的创新能力和创造力潜质。对他们进行培训，目的是进一步挖掘和激发其潜在的才能。企业往往期望他们通过培训，掌握各种不同的管理知识和岗位技能，让其进入更复杂、更重要或更高层次的工作岗位。

？有特殊需求的人

有一种是能为企业各种突发情况提供应急技能；另一种是指对自己有特殊需求，有很强的培训参与欲望的人。

以上是培训对象的重点来源。在具体的培训过程中，应该根据具体的培训类型和培训内容，选择相应的培训对象。

## 9 牢记要点

选择培训对象应重点考虑：

e 新员工

e 有能力且符合企业发展者

e 有潜力者

e 有特殊需求者

## 4 实践练习

做为一名职业经理人，您将如何根据下图中的每一种情况来确定培训对象？

答题思路：

一般来说，入职培训的培训对象主要是新进员工，另外也有一部分因变换工作岗位而需要再次培训的员工；在职培训的对象则根据岗位需求来确定。

## 技能点 6 如何设计培训课程

主 题 词 员工培训·培训计划·设计培训课程

适用情景 当要设计合理的培训课程时，查看此技能。

### 7 技能描述

培训课程设计的合理与否，一方面会影响培训进度；另一方面则会影响到培训质量。一门好的培训课程，应符合以下要求：

？ 与培训目标一致

要有一种既定的、连续性的政策和计划目标，以此来避免课程设计的分散，保证培训课程的整体性。

？ 照顾多数受训员工的需求

课程设计应当尽最大可能的提供能使各种学员都感兴趣的课程。

？ 可操作性强

培训要在计划好的时间内达到目标要求，就必须增强课程设计的可操作性，否则只会空对空，使一份好的培训计划落空。

？ 契合企业与员工的实际情况

那种为追时髦而设立的，对企业、员工并无实质帮助的课程应坚决删除。培训也要计算成本收益账。

？ 设计固定与机动两种课程

培训都应当以员工和企业的需要为基础而开设一些固定的课程作为核心课，而且为了满足其新的需要和兴趣，还应开设一些可能是临时加设的机动课程，使培训课程不致沉闷。

？ 要慎重选择培训师

再流行、有用的课程也会因拙劣的培训师而使员工一无所获，因此，如果财力允许的话，那就决不要在聘请培训师方面吝惜成本钱，因为培训的回报是巨大而显著的。

总之，好的培训课程，一方面能够保证培训顺利开展；另一方面能够提高培训质量。

## 9 牢记要点

设计培训课程应该：

e 与培训目标一致

e 照顾多数需求

e 可操作性强

e 契合企业和员工的实际情况

e 设计固定与机动两种课程

e 慎重选择讲师

#### 4 实践练习

请您回答下面问题。

下图是培训课程设计程序图，您认为应该怎样根据几种可选的程序图设计出合理的培训课程？

答题思路：

各个企业的情况不同，参与课程决策、课程设计和课程修正的部门和人员也相应地各自不同。但企业要使这三个工作尽量地规范化和科学化。对照本企业的实际情况，选择合适的程序图设计出合理的培训课程。

## 技能点 7 如何把培训纳入管理系统

主 题 词 员工培训·培训计划·把培训纳入管理系统

适用情景 当要使培训管理系统化，从而提高培训效果时，查看此技能。

### 7 技能描述

培训管理系统化是大幅度提高培训管理效率的关键，也是提高培训效果的关键。要将培训管理纳入管理系统，就必须做好以下几点：

#### 1. 将在职培训纳入管理系统

（1）利用在职培训来培养人才，同时也提高管理者的管理能力。

(2) 要求管理者将在职培训纳入日常工作内容。

(3) 奖励在员工培训中表现出色的管理者。

## 2. 将培训部门的培训工作纳入管理系统

(1) 由培训部门负责全公司的培训规划和组织管理。

(2) 为管理人员提供或安排提高在职培训技巧的机会。

(3) 将在职培训记录作为员工个人档案的一部分。

(4) 将管理者的在职培训工作成果，纳入其绩效评估记录中。

(5) 将员工的职位变动与在职培训计划连系在一起。

应该说，系统地进行培训管理是一个需要较长时期才能形成的企业能力，职业经理人必须致力于企业这种能力的培养和提高。

## 9 牢记要点

要把培训纳入管理系统，就要：

e 将在职培训纳入管理系统

e 将培训部门的工作纳入管理系统

## 4 实践练习

请您回答下面的问题。

在企业的工作实践中，还有没有更好的方法使员工培训工作能纳入整个企业的管理系统中？

# 第三章 进行培训准备

## 技能点 1 如何布置培训场所

主 题 词 员工培训·培训准备·布置培训场所

适用情景 当要了解布置培训场所的要求时，查看此技能。

### 7 技能描述

布置一个适宜的培训环境，是提高培训效果的内在要求。职业经理人准备培训场所时，应该考虑以下十个方面：

- ？ 可用不同方式加以布置。
- ？ 将布置要求明确告诉场地提供者，并作实地检查。
- ？ 能容纳全部学员与有关设施的足够大的面积。
- ？ 拥有在必要时进行书写和放置资料的地方。
- ？ 应有完善的通风设备。
- ？ 培训讲师的工作区是否有足够大的面积放置材料与其它器材，这对培训能否有效开展也很重要。
- ？ 避免坐在后排的人看不清屏幕。
- ？ 检查休息室与卫生间等服务设施。
- ？ 光线过强或过弱均应予以相应的调整。

？场地不宜过大或太小，否则将会影响培训气氛。

总的来讲，培训场所可用多种不同方式加以布置，主要考虑如何满足培训要求，且使学员感到舒服。

布置舒适美观的场地具有积极的心理暗示作用。

## 9 牢记要点

布置培训场所，应该：

e 满足培训需要

e 尽量舒适

e 避免一成不变

## 4 实践练习

请您回答下列问题。

在布置企业培训场所时，应该尽最大可能的避免哪些问题？

答题思路：

1. 不舒适的固定的座位。
2. 设备不足、固定安装，不能灵活使用。
3. 光线照明差。
4. 空间设计僵化。
5. 装饰单调乏味。
6. 通风状况太差

## 技能点 2 如何营造良好的培训环境

主 题 词 员工培训·培训准备·营造良好的培训环境

适用情景 当要营造一种良好的培训环境，提高培训效果时，查看此技能。

### 7 技能描述

如何选择和布置培训场所主要是从硬件角度考虑，而如何营造良好的培训环境则应更多地从培训兴趣、培训动机、培训氛围等各个方面展开论述。

良好的培训环境是引导员工参与培训的前提，也是提高培训效果的关键。营造良好的培训环境应该从以下方面着手：

#### 1. 激发员工参加培训的興趣

一般说来，如果员工有浓厚的参与培训的兴趣，就会努力去掌握传授的知识和技能，完成培训任务，对公司事务也将更为关注。要激发员工参与培训的兴趣。

（1）通过种种激励措施来引导员工接受培训。例如：把员工在培训时的表现与年终考评结合起来，把培训列为员工晋升和调动工作部门的必备条件。

（2）增加工作的竞争程度，使员工有危机意识，从而主动参加培训。

（3）阐明职业生涯发展的道理。让员工感到培训对员工本身的发展有较大的帮助。

#### 2. 提供良好的培训软环境

（1）使员工认识到这是一次受到重视的表现。

(2) 显示关心他人的精神。

(3) 有意识地组织一些活动。

(4) 事先分发一些旨在吸引员工的说明性材料，这样可以形成一种良好的气氛，在学员的头脑中形成一种期望，从而渴望参加培训。

职业经理人要重视培训环境的改善。要利用企业制度上的一些规定和灵活的刺激手段促使员工能够主动地参加培训。

## 9 牢记要点

营造良好的培训环境可以从这些方面着手准备：

e 激发员工参加培训的興趣

e 提供培训的软环境

## 4 实践练习

请您回答下列问题。

您所在的企业在营造良好的培训环境方面都做了哪些努力？您觉得在哪些地方还需要改进？

## 技能点 3 如何准备培训工具

主 题 词 员工培训·培训准备·准备培训工具

适用情景 当进行培训工具的准备，提高培训效果时，查看此技能。

## 7 技能描述

适当地使用一些培训工具，可以使培训的形式更加灵活多样。在准备和使用培训工具时，要注意以下几种工具的使用：

#### ？ 使用大型白纸本

准备一个黑板架和一大叠大张的白纸，要求培训者把全部要点都写在纸上，然后用夹子把所有纸夹在黑板架上。课程进行到哪里，就相应地翻到那一页。这样能使培训师提前做好所有的材料，画各种必要的图表也很方便。在讲课的过程中需要回顾已讲过的内容时，只要往回翻页即可，这样，既节省时间，又方便员工们听课。同时，这些资料是今后举办类似培训的参考资料。

#### ？ 运用展示架

为了使培训现场环境与培训内容协调起来，可在现场周围布置一些展示架，把有关资料贴放在上面，让学员得到额外的辅助信息，加深对培训主题的进一步理解，增强培训效果。

#### ？ 利用录音和摄像设备

录音摄像设备的用途多用于记录讲课、角色扮演等现场过程。一旦录好，就是永久的培训资料，可随时随地重放，而不必要求培训专家时刻在场。

#### ？ 使用计算机

近年来发展起来的机上培训，使得员工不用再到生产线上进行实地操作，只需把培训软件装入计算机内，即可以在计算机上进行模拟操作，出现错误后，也可以在机上修改，大大减少了错误成本费用，方便了培训工作，使培训工作上了一个更高的新台阶。例如：美国戴尔计算机公司已使员工在网上获得更多正规培训，在戴尔公司的某一新产品投放市场之前，员工就可以从网上获得关于该产品的图文并茂的详细说明，从中可以了解如何安装使用新产品。相对而言，机上培训已充分显示出其快捷和实用的优点，教室培训已处于次要地位。

以上是一些常见的培训工具，在培训过程中要灵活运用。

## 9 牢记要点

准备培训工具，可以：

- e 使用大型白纸本

- e 运用展示架

- e 利用音像和摄像设备

- e 使用计算机

## 4 实践练习

以下是影响购买或自制培训工具的一些具体因素，您在准备培训工具时应如何考虑？

1. 培训预算。

2. 培训的紧迫程度。

3. 学员数量。

4. 培训场所。

5. 现有的培训工具。

6. 培训讲师问题。

7. 培训资源。

## 技能点 4 如何准备培训教材

主 题 词 员工培训·培训准备·准备培训教材

适用情景 当准备培训教材时，查看此技能。

## 7 技能描述

培训教材是影响培训效果的关键。职业经理人可以通过以下途径准备培训教材：

### 1. 提供讲义

提供有讲授要点的大纲，可以使员工集中精力听讲；准备复印资料，会使员工对讲授者的能力产生良好印象，从而有助于建立与讲授者的良好关系进而形成学习同盟。

### 2. 改编教材

现实中很难找到能直接使用而毋须修改的现成教材，即使教材适合需要，也会因员工的不同需要而不得不进行某些修改。

### 3. 自编教材

如果要进行大量培训工作，或者希望自编高质量的教材，就要到高等院校及继续教育学校收集相关资料，请教专职图像设计的人员，提高对图像的处理能力，在其帮助下把想法转变成具体的教材。

### 4. 制作幻灯片或透明胶片

制作幻灯片或透明胶片，应该：

（1）布局要清晰、合理。

（2）着重图画而不是着重文字。

（3）内容一定要清楚。

- (4) 手制透明胶片时应使用不褪色的墨水笔。
- (5) 不论手写或以文字处理机处理均可，字体要大。
- (6) 字数以 6~20 字为宜，持续使用一种字体。
- (7) 行数为 6~7 行，句子要短，尽量少用标点。

## 5. 提供参考资料

准备一份参考资料书目，在其中标明几篇主要文章或参考书，在书目上标上简短说明，方便受训员工查找。

以上是几种比较常用的培训教材。在实际操作中，职业经理人要根据具体的培训项目和培训对象，选择恰当的培训教材。

## 9 牢记要点

培训教材包括：

e 讲义

e 改编或自编教材

e 幻灯片或透明胶片

e 参考资料

## 4 实践练习

以下是提高培训教材实用性的一些具体建议，您还能再加上几条吗？

1. 开展问卷调查。

2. 根据企业目前的实际情况改编教材。
3. 有针对性地自编教材。

## 技能点 5 如何选择培训教师

主 题 词 员工培训·培训准备·选择培训教师

适用情景 当选聘培训教师时，查看此技能。

### 7 技能描述

培训教师的选择是培训工作能否取得成功的关键，也是培训准备工作的重中之重。在选择培训教师时，应注意如下要点：

#### 1. 明确选择标准

（1）有教学愿望。一个不喜欢帮助他人学习的人肯定不是好的培训教师。因此，选定的培训教师必须有强烈的教学愿望。

（2）表达能力强。表达能力的强弱直接影响着培训双方的交流和沟通，从而直接影响到培训效果的好坏。

（3）有幽默感。没有什么比幽默感更能保持受训者的活跃和注意力。

（4）培训时间有保障。如果培训教师的授课时间没有保证，将很难取得预期的培训效果。

（5）性格。培训教师需要无偏见、有耐心、能宽容的性格。

（6）培训的热情。如果教师在承担培训活动时是热情的，这种热情很可能传递给受训者；相反，教师缺乏热情也一定会被受训者感觉到学习情绪不高。

## 2. 明确选择范围

（1）选择内部人员。选择内部人员作为培训教师有以下好处：

- ① 对企业内部实际情况非常熟悉，易于开展有针对性的员工培训。
- ② 能激励员工的上进心，为员工树立一个榜样，提高员工参与培训的积极性。
- ③ 易控制。
- ④ 成本低。选择内部人员作为培训教师可大幅度减少搜寻成本。

（2）聘请外部专家。选择外部专家作为培训教师的优势有：

- ① 选择范围大。
- ② 带来许多全新的理念，可以避免“近亲繁殖”所带来的不利影响。
- ③ 引起企业内各方的重视，提高员工对培训的重视程度。
- ④ 使员工产生新鲜感、好奇心。
- ⑤ 容易营造学习气氛。

以上是选择培训教师的一些基本要点，职业经理人必须认真掌握，并在实践工作中充分运用。

## 9 牢记要点

选择培训教师，应该：

### e 明确选择标准

## e 明确选择范围

### 各类培训教师的具体阐述

1. 卓越型培训教师。这类培训教师既有丰富的理论知识，又有丰富的实践经验。他们熟练掌握各种培训技能，又富有个人魅力，因此培训效果极佳。

2. 专业型培训教师。这类培训教师也拥有扎实的理论功底和丰富的实践经验，他们熟练掌握各种培训技能，但是缺乏个人魅力，因此培训效果也佳，但较卓越型培训教师逊色。

3. 技巧型培训教师。这类培训教师富有个人魅力，也掌握各种培训技能，但缺乏相关知识和经验，因此在培训过程中员工一直可以接受，当时感觉不错，但实际效果不一定最佳。

4. 演讲型培训教师。这类培训教师富有个人魅力，又有相当丰富的知识和经验，但是缺乏培训技能。他们往往口若悬河、妙趣横生，但只会运用授课技能，结果是掌声雷动，但实际培训效果并不好。

5. 肤浅型培训教师。这类培训教师熟练掌握培训技能，但既缺乏个人魅力，又缺乏必要的知识和经验。因此在培训中可能故事不断，笑话连篇，也可能不断引导，讨论多而无结果，最终使培训走过场，不能获得应有的效果。

6. 讲师型培训教师。这类培训教师以大学教师为多，他们有丰富的知识和经验，但没有受过培训方面的训练，又缺乏个人魅力，结果使员工一直处在催眠状态，前听后忘，培训效果可想而知。

7. 敏感型培训教师。这类培训教师富有个人魅力，但是既缺乏培训技能，又缺乏相关知识和经验。他们的特点是培训过程中不断提问，请员工回答，但又不作指导，结果使员工不知所云，培训效果也不理想。

8. 无能型培训教师。这类培训教师是最差的一类培训教师，他们在个人魅力、培训技能、知识和经验三个维度都处于低水平，他们不是对着黑板读讲稿，就是叫员工轮流读教材，结果使员工浪费时间和精力，培训效果极差。

#### 4 实践练习

以下是寻找培训教师的一些途径，您是如何利用这些途径的？除了这些途径，您认为还可以运用哪些途径？

1. 参加各种培训班。通过培训班，可以直接与各种培训教师接触，可以观察到各位培训教师的风格。从而可以从中寻找到企业需要的卓越的培训教师。

2. 去高校旁听。在目前，高校还是一个藏龙卧虎之地。可以去高校旁听各门相关课程，从中发掘出一些卓越的培训教师。

3. 熟人介绍。通过亲朋好友，或者通过同事，相互介绍后可以知道各位培训教师的水平，从而选择到适合企业的培训教师。

4. 专业协会介绍。可以多参加企业协会的活动，尤其是专业协会组织的培训或演讲会，从中也可以寻找到一些优秀的培训教师。

5. 与培训公司保持接触。培训公司是卓越培训教师最集中的地方，而许多培训公司为了拓展市场，经常会主动与企业接触。因此，企业也应该与多个培训公司保持接触，为我所用，以便于寻找卓越的培训教师，达到良好的培训效果。