人力资源管理 从入门到精通必备丛书

培训管理从入门到精通

入门篇 讲研发、讲授课：让课程讲授更精彩

提升篇 讲体系、讲方法：让培训更体现价值

精通篇 讲创建、讲运营：让企业更有影响力

马成功 梁若冰 鲍洪晶◎著

清华大学出版社

人力资源管理 从入门到精通必备丛书

培训管理从入门到精通

马成功 梁若冰 鲍洪晶◎著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

如何进行战略性人才培养及储备？如何提高员工岗位胜任力？如何通过培训促进经营目标达成以及绩效提升？如何萃取与沉淀组织智慧？如何建立培训体系？如何创建企业大学？这些都是培训管理者开展培训管理工作时要思考的问题。本书从培训师、培训经理、企业大学管理者的工作职责、工作内容、职业能力及工作中的各种实际问题出发，为读者提供全方位的培训管理方案。

本书从实战角度出发，是一本指导培训管理有效实施的工具书；本书有一定的理论深度，能让读者洞悉培训管理工作的本质。本书分为入门篇、提升篇、精通篇三大部分。入门篇主要介绍作为企业培训师，应该如何开展课程培训需求调研、课程研发、授课、课程效果评估等工作，不断自我修炼和提升专业水平，胜任并卓越地完成工作；提升篇主要介绍作为培训经理，应该如何思考和规划部门工作，达成个人绩效目标的同时带领部门达成企业内部人才培养目标；精通篇主要介绍企业大学如何创建与运营，我们将这些年运作企业大学的经验总结并呈现出来，希望能给后来者一些帮助。

本书可作为人力资源从业人员、培训从业人员的学习用书，也可作为企业各级管理者的借鉴资料，还可作为企业培训师、管理咨询师以及高校相关管理专业本科生和MBA的参考用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。
版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

培训管理从入门到精通 / 马成功，梁若冰，鲍洪晶 著. —北京：清华大学出版社，2019
(人力资源管理从入门到精通必备丛书)
ISBN 978-7-302-53490-7

Ⅰ. ①培… Ⅱ. ①马… ②梁… ③鲍… Ⅲ. ①企业管理—职工培训 Ⅳ. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 179548 号

责任编辑：施 猛
封面设计：李志伟
版式设计：方加青
责任校对：牛艳敏
责任印制：

出版发行：清华大学出版社
网 址：http://www.tup.com.cn，http://www.wqbook.com
地 址：北京清华大学学研大厦A座 邮 编：100084
社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544
投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn
质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn
印 装 者：
经 销：全国新华书店
开 本：185mm×260mm **印 张：**19 **字 数：**338千字
版 次：2019 年 9 月第 1 版 **印 次：**2019 年 9 月第 1 次印刷
定 价：59.80元

产品编号：

人力资源管理从入门到精通必备丛书

编写委员会

■ 潘平(丛书首席顾问，负责编写《上承战略 下接人才——人力资源管理高端视野》)

硕士，高级经济师，资深人力资源专家，高级人力资源管理师，中国机械工业企业人力资源管理研究会理事会副理事长，北京国际人才交流协会常务理事，中国十大创新型汽车企业人力资源总监，对外经济贸易大学等高校导师，现任北汽福田汽车股份有限公司总经理助理兼人力资源本部本部长。二十多年来一直从事企业管理、人力资源管理相关工作，在人力资源战略、集团化人力资源管控、人才发展、绩效与薪酬等方面拥有丰富的管理实践经验，对人力资源管理前沿有较深入的研究，并在多家期刊报纸上发表相关文章，其管理成果多次在北京市企业管理创新成果评选中获一等奖。

■ 贺清君(丛书主编，负责编写《招聘管理从入门到精通》)

工学学士，管理学硕士，吉林松原人，北京市社会保障信息系统指标体系与数据结构标准起草专家组成员。多年来在国企、民企、外企和上市公司担任人力资源总监职务。擅长公司治理架构、组织结构设计、人力资源管控体系构建、激励与绩效管理、薪酬管理以及人才培养体系构建，具有多年人力资源工作管理经验，曾接受《环球人物》和《企业观察报》等多家媒体采访，实战派人力资源管理专家，是畅销书《企业人力资源管理全程实务操作》《人力资源常见管理问题解决方案及风险防范》和《绩效考核与薪酬激励整体解决方案》的作者。

■ 胡劲松(负责编写《绩效管理从入门到精通》)

工学学士，管理学硕士，实战派人力资源专家，曾就职于中国海洋石油总公司、华为技术有限公司，现任网秦移动集团人力行政高级总监。擅长公司研发管理、公司治理架构、研发流程设计、组织结构设计、人力资源管控体系建立、激励与绩效管理、薪酬管理以及人才培养体系构建。在华为十余年工作期间，历任培训经理、终端研发分部部长、人力资源总监等职位，曾从零起步协同打造全球排名前三的智能移动终端研发团队，具有业务管理和人力资源管理的复合经验，早年曾在《中外管理》《中国石油月刊》等多家媒体从事记者、编辑工作，发表多篇重要文章，并与著名管理科学家杨沛霆合著《科技技术是第一生产力》等书。

■ 闫轶卿(负责编写《薪酬管理从入门到精通》)

毕业于北京大学，获经济学硕士学位，后就读于北京大学人力资源总监班，曾在北大青鸟集团、博雅软件集团担任高级管理职务，具有十多年现代企业中高层管理经验及人力资源管理工作经验，对现代企业管理理论及人力资源管理理论有深入的研究，并在多年的工作中结合实践经验不断积累、不断总结，尤其在企业人力资源管理中的招聘、薪酬福利、人才培养及企业发展变化中的管理体系建设方面有独到的见解。

■ 张银昆(负责编写《员工管理从入门到精通》)

劳动经济学学士，人力资源管理在职研究生，MBA，在国企、民企、外企有近二十年的HR从业经历，积累了丰富的HR实战经验，现为北京合纵科技股份有限公司人力资源副总裁，并担任中关村人才协会人力资源委员会主席，善于发现企业人力资源管理存在的本质问题，能根据企业的战略和实际情况提出有针对性的解决方案并推动实施，在人力资源战略、组织发展、人才培养、招聘、绩效体系等方面有深入的研究，在《人力资源》《职场》《HR经理人》《管理@人》等专业杂志和中国人力资源开发网上发表文章多篇，部分文章被广泛转载。

■ 马成功(负责编写《培训管理从入门到精通》)

现任谷仓学院总顾问，近20年的工作都致力于帮助组织打造人才发展环境以及助推人才在组织中的成长和成功，曾任京东大学执行校长，万达学院培训发展总经理。

中国(北京)电商人才促进中心发起人之一，中国企业大学联席会委员，中国管理科学研究院学术委员会智库专家。曾获得《培训》杂志2014年度颁发的“十年贡献奖——最受欢迎演讲嘉宾”，《商业评论》年度“最佳管理行动奖”以及中国企业大学联盟2014年度“十佳企业大学校长”。

代表作有《重新定义组织：用户如何与企业联盟》和《构建学习生态》。其中，《重新定义组织：用户如何与企业联盟》深入剖析如何打破组织禁锢、激活组织创新能力，被誉为“深度解读并重构企业组织模式的方法论读本”。

■ 杨岗松(负责编写《岗位分析和评价从入门到精通》)

工商企业管理本科，工程硕士，二十年人力资源从业经历，曾在机械制造、互联网、电子商务、媒体等领域的国企、民企和外企公司服务，现任全球最大的母婴垂直网站“宝宝树”(www.babaytree.com)人力资源副总裁，具有全面统筹规划公司人力资源战略和人力资源管理平台运营的能力，在企业战略、商业策略、组织发展与组织诊断、人力资源管理和文化变革、领导力发展、人力资本开发等方面具有丰富的实战经验，擅长组织架构设计以及以任职资格管理系统为基础的人力资源体系的建设，典型的实战派人力资源管理专家，曾发表《企业薪酬管理与激励机制的研究》《某电力企业内控管理系统设计与实施》《物联网技术综述》等论文和科普文章。

■ 于丽萍(负责编写《企业人力资源全程法律顾问》)

工学学士、法律硕士，北京诵盈律师事务所合伙人，中华全国律师协会会员，北京市律师协会会员，从业8年，常年担任企业法律顾问，主要业务涉及企业人事用工风险防范与争议解决、企业改制、股权激励等与公司法相关的以及经济合同纠纷等领域，曾为奇正藏药集团、周林频谱、小豆餐饮集团等企业提供人力资源与劳动关系处理或法律顾问服务，熟悉人力资源法律法规及办案规则，尤其是在企业高管解聘谈判及裁员方案策划、员工薪酬制定及股权激励设计、员工关系管理以及劳动争议案件的处理等方面，积累了丰富的执业经验。擅长办理各类复杂、疑难的劳动仲裁和诉讼案件，能凭借专业优势为客户提供最优的应诉方案，切实维护客户的正当权益。

实战派丛书助推企业人力资源管理更上一层楼

欣闻一套由企业高层人力资源管理工作者编写的实战派丛书——“人力资源管理从入门到精通必备丛书”即将在清华大学出版社出版，借此机会表示衷心祝贺！

在经济全球化的今天，各个国家、地区和企业间的竞争不再单独依靠物质资本投资和规模经济等传统方法，而是通过加大人力资本投资，改善人力资源管理水平，从而推动创新，这已成为提高企业竞争力的制胜法宝。

近些年来，企业人力资源管理地位日趋上升，强调工作地点的人和事相匹配，重视员工的培训与开发，建立科学的绩效管理制度等，已成为企业管理的普遍现象。这也迫使人力资源工作者不断学习新理念、新方法、新思路，客观上也促进了近些年人力资源管理领域各种图书的热销。

本套丛书具备与其他人力资源管理丛书完全不同的特点和优势，其中最大的特点和优势，是作者都是目前在职的大企业人力资源总监或人力资源副总裁(《企业人力资源全程法律顾问》作者为资深律师)。他们所推崇的理念、思路、方法代表了国内人力资源管理实践发展的最新进展。书中，各位高管分岗位、分职位对人力资源管理知识体系和管理体系进行梳理，整套丛书内容丰富、体系完整、易于理解、操作性强。

我国企业人力资源管理正在经历一个不断发展和进步的过程。20世纪80年代，我国逐步引进了国外先进的管理思想和技术，处于“跟着做”的阶段；20世纪90年代，国内学者和管理实践者逐步将国外先进的管理思想和技术与我国国情相结合，发展出适合我国企业的管理方法和管理体系，处于“接着做”的阶段；进入21世纪，我国企业家已能将这些先进的管理思想与我国传统文化融会贯通，创造性地应用于企业管理实践，助推我国企业不断做大做强，以华为、联想、海尔为代表的中国企业的崛起，让许多跨国竞争对手折服，可以毫不夸张地说，在某些方面我们已经处于“领着做”的阶段了。

本套丛书的作者来自各行各业，有传统制造业的，有高新技术企业的，有服务行业的，具有很强的代表性。如此多的在职大企业高管齐聚一堂，共同撰写体系如此齐全的人力资源管理实战派丛书，殊为不易！无论对于我国企业人力资源管理实践工作者，还是高校人力资源管理及其相关专业的本科生和研究生，乃至于各高校从事人力资源管理

教学的教师群体来说，这套丛书都是一套非常有价值的参考读物！

管理的最高境界是做到知行合一以及科学与艺术的有机统一。作为人力资源管理者，必须站在企业人力资源管理战略的高度，具备审视全局的视角，完美阐述人力资源各个模块的精髓，针对企业常见的管理难题提出系统化解决方案。在清华大学出版社出版的这套丛书中，我非常欣慰地看到了这一点。

衷心祝愿本套丛书的出版能对我国企业人力资源管理实践和理论的发展产生更大的推动作用！

中国人民大学劳动人事学院教授、博士生导师　曾湘泉

人力资源进入实战派管理新时代

由清华大学出版社出版的由企业HR实战派人士编写的系列图书——“人力资源管理从入门到精通必备丛书”即将面世，本人非常高兴。

这套丛书主要由企业人力资源总监或人力资源副总裁级别人士编写。这些作者至今仍然奋战在企业管理第一线，写作素材来自多年的企业管理实践。由于这套丛书的内容与企业管理零距离接触，让读者读完就能懂，拿来就能用，具有极强的可操作性。

本套丛书有以下5个非常明显的特点，值得人力资源从业者学习和借鉴。

(1) 注重体系完整性。本套丛书从企业战略和人力资源管理战略的高度审视各个模块的相互联系，每个模块都有非常完整的体系性设计，让读者能从企业经营的整体视角去理解人力资源管理各个模块的内容，让读者“既见树木，又见森林”。

(2) 实例及素材丰富。本套丛书提供了丰富的操作实例和表单模板。这些制度、合同、方案、表单等对于人力资源新手来说是非常有用的，他们可以将这些素材直接或略加修改运用到工作中，能够节省很多时间，也能够提高相关工作的科学性。

(3) 注重实践和可操作性。本套丛书的作者都是企业一线的高级管理人员，他们对企业人力资源的运作流程十分熟悉，了解各项工作的难点。因此，通过本套丛书学习人力资源管理，就像跟人力资源老手学习，书中会直接告诉你怎么做才是最好的，针对企业的实际情况如何作出取舍，非常有利于工作的顺利开展。

(4) 分享了很多管理经验。本套丛书的作者大都在这个职业上奋斗了十年以上，管理经验十分丰富，在系统介绍每个模块操作方法的同时，又通过“管理经验分享”或“小贴士”的方式对一些工作中的难点进行分析，为读者提供了很多行之有效的工作方法，对于提高读者的工作效率是非常有帮助的。

(5) 全面融入企业最先进管理实践。本套丛书很多作者来自各行业的领军企业，他们中很多人从基层的人事助理一步一步做到人力资源高管，经历过各种管理改革和创新，能将这些最先进的经验和做法传授给广大读者。

在有些人看来，人力资源管理的工作并不难，但很多人力资源老手还是无法独立胜任人力资源主管的全部工作，他可能只会做一些发工资、招聘之类的简单工作。如果上

级领导要他拿出一个招聘或考核方案，他就拿不出来了。本套丛书提供了这种思路，让基层人员认识到自己的差距和改进之路在哪里。人力资源主管会做什么？人力资源总监会做什么？策略如何制定？制度如何影响员工？这些内容看似简单，要想成功运用却并非易事。

“学而不思则罔，思而不学则殆。”读者在学习与借鉴的过程中，要善于举一反三，将这些实操方法与自己企业的实际情况相结合。不同行业的企业，不同规模的企业，不同企业文化的企业，不同劳动者素质的企业，所能采取的人力资源管理方法是截然不同的。例如，高新技术企业与传统制造企业，其所采取的招聘策略、薪酬策略、绩效考核策略等，都是完全不同的。令人欣慰的是，读者从这套丛书中，都可以找到适合自己企业的相应方法，但要想成功运用，还要多下功夫，仔细区分不同方法的适用范围及其达成的效果。

俗话说“读万卷书不如行万里路，行万里路不如阅人无数，阅人无数不如名师指路”，这套丛书为HR管理者提供了解决实际问题的途径和方法，能提升人力资源从业者的实战能力。还有一句俗语说得好“师傅领进门，修行靠个人。”这是告诫我们，有好的老师，有好的图书，是否能在人力资源这个职业上有所成就，就看读者的个人悟性与努力了！

相信本套丛书必将成为HR从业者的良师益友和案头宝典！

腾讯集团高级副总裁　奚丹

企业人力资源管理只有接地气才能体现核心价值

非常高兴能为这套“人力资源管理从入门到精通必备丛书”作序，对于这套完全由企业人力资源总监或人力资源副总裁级别的高端人力资源管理人士编写的、系统性极强的人力资源专著的问世，我由衷地表示祝贺！

作为市面上第一套由企业HR“实战派”编写的丛书，其最大特色就是丛书的定位非常鲜明：读完就能懂、拿来就能用，图书内容具有实用性和可操作性，既有对具体工作方法的介绍，又有详细的整体方案设计和配套落地工具。

目前，市面上的人力资源管理图书基本上都以阐述比较老套的传统管理理论为主，缺乏对入门者、主管、经理以及高级招聘管理人员围绕职业生涯路线的业务知识的系统化指导。本套丛书全面覆盖人力资源管理最经典的管理模块，包括招聘管理、绩效管理、薪酬管理、培训管理、员工管理、岗位分析与评价以及企业人力资源法律事务，覆盖了企业人力资源管理各个维度，相信这套丛书一定能拓宽企业管理者的视野。

作为“实战派”专家，本套丛书的各位作者对企业人力资源管理的业务和流程非常熟悉，因此才能分岗位、分职位对企业人力资源管理的相关业务进行梳理，使读者通过每一本书都能清晰地看到人力资源从业者的职业发展路径——职员、主管、总监，明白自己在各种职位、各种岗位所应掌握的知识和能力，也为各企业针对人力资源部员工进行培训提供了岗对岗、职位对职位的优秀培训体系，开创了人力资源管理“实战派”图书的先河。

本套丛书的作者可谓精挑细选，全部为具有硕士研究生以上学历、人力资源总监以上职位(《企业人力资源全程法律顾问》作者为资深律师)、从事人力资源工作从基层起步一步一步走上企业高管职位的专业人士，每个作者至少具备10年以上工作经验并且都任职于著名大型企业，而且都是热衷社会公益事业的人士……这些典型的特点，让这套丛书更加富有内涵。

本套丛书作者经过十多年的企业人力资源职场历练和磨砺，对人力资源乃至企业各种疑难问题的解决可谓举重若轻，身经百战依然奋斗在企业人力资源管理的第一线，每位作者都担得起“人力资源实战派管理专家”的美誉。能为本套丛书作序，我深感荣幸。

企业要寻求发展，在企业管理方面任何先进的理论只能起指导作用，理论最终要归于实践的本源并为实践服务。本套丛书将万事回归本源、复杂问题简单化处理，是一套非常接地气的专著，绝大多数的企业人力资源管理难题，都能从本套丛书中找到相应的解决方案。

企业人力资源管理是科学更是艺术，管理实践必须接地气，与企业管理实践实现零距离接触，只有这样才真正具有价值。近年来，无论校企合作还是高校教师深入企业研究管理课题，无不深刻地推进企业管理理论和实践的紧密融合，因此，这套实战性的管理专著定能引起管理者的共鸣！

市面上人力资源管理图书很多，本套丛书却独具特色。它完全由企业实战派人士编写，其中，每本书中的思想光辉、核心理念、丰富的管理流程、超级实用的管理工具，都让这套丛书阐述的管理理念零距离接近企业管理实践，这些先进的管理理念都是难能可贵的创新。

本套丛书汇集了企业人力资源管理实践的精华，它紧密结合企业管理实践，提炼出很多有价值的管理经典，为人力资源从业者提供了实实在在的指南。丛书内容不仅适合企业中高层管理者、人力资源从业者学习，也适合高校教师、大学生零距离研究企业人力资源管理实践，是绝佳的学习资料。

再次祝贺本套丛书全新问世！

是为序。

北大纵横管理咨询集团创始人　王璞

前言

我在培训管理岗位18年的成长与收获

我的职场足迹：

2000—2003年，神州数码(中国)有限公司(以下简称“神州数码”)培训部：从培训专员到培训主管；

2004—2010年，李宁体育用品有限公司(以下简称“李宁”)学习发展中心：从培训专业经理到培训高级经理；

2011—2013年，大连万达地产有限公司(以下简称“万达”)学院教学部总经理；

2013—2015年，京东集团(以下简称“京东”)大学执行校长；

2015—2017年，乐视控股有限公司(以下简称“乐视”)培训中心总经理。

2000年，我毕业于中科院心理所的工业与组织心理学(IO Psychology)专业，毕业前到联想科技实习，负责绩效管理工作。当公司改名为“神州数码”后，我开始从事培训工作，正式开启了培训领域的职业生涯。

在神州数码：“入模子”培训，在培训发展的路上启程

自2000年进入神州数码，我从新员工“入模子”培训项目做起，做了近四年时间，前三年负责员工“入模子”培训，最后一年负责经理“入模子”培训。这是因为当时柳传志要求来自不同背景的人进入联想体系，必须遵循斯巴达克方阵，要有统一的文化理念和工作方式，旨在形成公司的强文化凝聚力。

在神州数码四年的工作实践中，我结合管理心理学和领导力学，研究和总结出一些让不同的人在培训中发生变化的方法，包括如何提升职业素养、领导力和团队意识等。比如，当时设计了“入模子”培训的四个阶段。

第一个阶段：开头打压。很多新员工为自己能够加入神州数码而感到自豪，所以在开场时我们会用一个小活动让大家意识到其实个人最优并不等于团队最优。这样就能帮助大家从培训开始就有一个空杯的心态，从而快速进入学习状态。

第二个阶段：分组PK。在培训中我们设置了各种各样的竞赛活动，每个小组成员都

会努力争取为小组加分。有的人为了争分甚至会互相告黑状，或是质疑游戏评分规则。当达到这种程度时，有很多培训官会有点恐慌，觉得不好控制。我倒觉得这对于“入模子”培训来说是非常好的，因为这说明大家已经开始把自己的所有能量投入培训中。

第三个阶段：跨组融合。当小组之间的竞争发展到恶性竞争时，我们微调了游戏规则，增加了一些新做法，让每个人跳出本组去欣赏其他组，能看到并说出他人的好处就可以获得加分。这时，大家从竞争关系变成合作、包容、欣赏的关系，展现出友爱和力量，逐渐地融合在一起。通过这个环节，每个人都能更深刻地理解联想的文化——“跳出画面看画”，能够跳出自己的视角、小组的视角、部门的视角，站到更广阔的企业视角、行业视角来看待问题。

第四个阶段：淬火出营。这个方法是我结合“入模子”培训所做的创新，后来被沿用下来。淬火，就是钢打完之后趁热浇一盆凉水，这样打出来的钢才更加坚韧，我把这个环节称为“泼冷水”环节。设置这个环节是为了让大家知道现在的美好状况可能是短暂的，在真实的商业环境中可能并非所有人都能这么关爱你、帮助你。之前有些优秀的毕业生在工作过程中扛不住压力，或是碰到一些底线问题没处理好就“阵亡”了，或是中途离开，或是碌碌无为……这样做可以让他们知道如何在残酷的现实面前把握好自己，如何在真实的环境中做好自己，并慢慢影响别人。

在三天两夜、四个阶段的“入模子”培训过程中，我们几乎把当时能用到的所有培训手段都用上了，确实为当时的神州数码的快速成长奠定了坚实的基础。

另外，神州数码对培训预算和引进项目很重视，所以，那些年我们几乎把行业里能接触到的优秀课程和资源都引进来了，而在那个阶段我们自身的学习成长速度也很快。当时，公司想把我们培养成顾问级讲师，专门请了西门子管理学院(SMI)来做了四天的TCCE认证培训。这次培训于我而言，最大的收获就是开阔了眼界。

通过这四年扎扎实实的“入模子”培训工作，我逐渐发现了培训的真正价值，并且收获了在培训这一专业领域快速成长的能力。

在李宁：塑造培训品牌，让培训融入企业文化

当我看到培训在塑造与改变员工方面的价值和在促进公司发展方面的价值，就越来越喜欢培训。只有发自内心的热爱，才能走得越来越坚定、越来越执着。

2004年，我离开神州数码去了李宁，这一做就是七年。刚去时担任培训专业经理，主管级，离开时是培训高级经理。在此期间，我完整地搭建了一个类似企业大学的部门，当时称学习发展中心(Learning Development Center)，包含培训和文化两个模块。培训关注的是企业让员工学什么，而学习发展中心关注的是每个员工自己想学什么。所以，2004年我在李宁工作时，就已经开始应用 “要我学VS我要学”的逻辑了。

用产品化思维做培训

我在李宁的那七年，公司的营业额从20多亿元一直增加到近百亿元，在传统零售行业内画了一条非常漂亮的曲线。在李宁的第一年我有些被动，毕竟公司文化不同，领导也变了，我原来擅长的事情在新环境中也不一定被认可，或者施展不出来。幸好当时的领导很包容，虽然批评我，但也信任我。有一件事令我非常难忘：第一年公司给部门的培训预算是400万元，最后花了270万元；第二年我们向公司申请350万～400万元的预算，而领导看完我们的培训规划后，直接拨了600万元的预算。看到公司对培训的重视以及对我和团队的信任后，我非常感动，体现我们整个学习发展中心价值的行动在第二年正式开始。

首先是塑造部门品牌。我们为学习发展中心设计了Logo，彰显李宁学习发展中心的品牌主张。借助李宁的标识“L”，用草书的“人”的形状作为标识，既代表了李宁公司，又代表了“学习”和“以人为本”。

不仅如此，我还带领团队围绕部门的品牌主张，以员工的视角制作了主题为“我的学习，我的发展，我的李宁”的学习发展手册，让每位员工感受到公司对他的重视。在手册中，有CEO的寄语、整个培训课程体系、包括分层级的学习项目、激励大家不断学习的政策、内部讲师名录、游学项目等，形成一个关于培训的产品包。当我们把这本手册发给全公司五百多人后，整个学习发展中心在公司内可谓人尽皆知。

每到一家新公司，我都会把培训部、企业大学等当作一个品牌来运作，把培训课程以产品化的方式进行包装和设计，让每个员工都能够感受到公司培训部门的专业性。

另外，值得一提的是与企业文化建设有关的项目，比如公司年会，我们把它当作传递公司战略的载体。每年的年会都是我们团队负责举办的，关键是精心策划年会主题，不仅要和公司价值主张一致，而且听起来要朗朗上口。只有这样，员工才能在年会现场保持情绪高昂，从而记忆深刻。

每年年会，我们都会大力创新，采取不同的团队共创方法来做活动。2007年，我们把员工分成若干个小组，50人一组，让各组在现场用半小时的时间来画一幅主题为“2008年的李宁”的油画，画出自己部门的未来愿景。等大家画完展示后，效果令人震撼，每一组都非常有创意。后来，我们将那些作品挂在公司地下室的墙上。这样的团队共创形式，不仅让每个人都有参与感，而且非常有成就感。还有一年，我们让大家用“荣耀与遗憾”来做一年的总结。员工被分成若干组，我们部门内部事先培训了一批人员，让他们到各个组里带领大家去做过去一年的回顾和对来年的展望。先回顾自己去年感觉荣耀和遗憾的地方，写出来用磁片贴到墙上，再以部门为中心谈一下新年里最想做的三件事情。大家做完之后，都很兴奋地拍了照片。我们当天晚上就把所有讨论的内容梳理成册，按照顺序分部门整理，然后找印刷厂连夜印刷出来，放在大家的座位上。第二天早晨大家走进会场，发现这本智慧分享的小册子，都感觉特别开心。通过这样团队

协作方式，公司内部形成了很强的凝聚力。

在万达学院：做有用的培训，进行动态知识萃取与管理

2011年，我离开李宁公司去了大连万达集团。

当时，大连万达集团(以下简称万达)准备成立万达学院，在廊坊买了两百亩地，配备了宿舍、食堂、足球场、游泳馆等各种设施，拟建成一座实体企业大学。每年会有五千多名管理干部在万达学院轮番做封闭式培训。

作为万达学院的建设者之一，从房屋建设、教室建设，到课程体系搭建、第一个培训班的开设和运营，我全程参与。

万达对管理人员的培养方式与很多公司都不一样，这开阔了我看待培训的视角。“万达之道”其实是通过灵魂的触及，来推动每个人去思考要用什么样的方式工作和生活。万达学院的校训是“有用”，院长由业务出身的总裁陈平担任，他要求做人才培训必须能直接产生价值，即带来业绩的变化。

万达的核心人才都是从外面招聘来的，入职后需要通过培训让他们了解万达的文化和语言，从而更快地融入团队，产生绩效。在万达，最受欢迎的是业务类课程，所以我们精心设计了很多与业务相关的学习活动。在学习活动中，让每个学员都把自己的问题抛出来，让大家投票。同时，每个人再给其他人的问题作答，再进行投票。学员也可以小组为单位把工作中让他们最头疼的问题提出来，向其他人求助，大家一起出谋划策。通过这样的方式，让团队成员之间实现智慧共享，共同成长。

因此，在万达，培训更像一个知识萃取的过程。拥有经验的管理者把他们的困惑，好的想法，以文字、音/视频的形式呈现，纳入万达内部的知识系统，供更多人学习，以便大家可以“踩在巨人的肩膀上”往前走。

培训部的工作不单是设计和运营培训课程，还要帮助公司把最鲜活的知识萃取出来，形成文字或音/视频，放在一个共享的平台上让更多人看到。让每个员工都来贡献知识，同时享有知识，在这个过程中，慢慢把组织内部的经验显化出来。显化的能量越大，个人就越离不开这个知识系统。

此时，我们的培训工作已经提升到了一个新水平——知识萃取与管理。

我在万达工作的最大收获是从行动学习等培训技术视角跳到了一个对培训而言更贴近本质的视角，即培训是否真的有用，是否有价值，是否能够帮到学员，是否能让学员的领导觉得培训有价值。

在京东大学：脚踏实地走好三阶段

从2012年开始，实体经济受到了互联网的巨大冲击。京东作为互联网物流的领头羊，在2012年开始规模倍增。大量人员进来之后因为能力、文化、管理水平的问题，不

能满足业务快速发展的需要，于是，京东高层决定成立京东大学。

我于2013年加入京东，可以说一手把京东大学从无到有建立起来。领导对我也很信任，很多工作放手让我去做。在万达操盘过企业大学体系构建的我，此时也胸有成竹，做事更加淡定从容。

第一阶段：做服务品牌

在创办和运营京东大学的过程中，我的核心管理思想其实已经形成。第一年先给我的团队定了一个小目标，就是要做服务品牌，在内部通过服务帮助很多部门、很多人，而且服务者要保持谦卑心态，脏活、累活主动做，不争功、不求利。

当时，培训团队的很多同事不太理解这个要求，我跟他们分析了非常关键的价值所在：

一是诚恳地提供服务，能和业务部门建立良好的合作关系，甚至关系能近到让业务部门觉得欠我们，之后他们就会在很多事情上主动帮助我们。

事实证明，这种做法很有成效。京东大学当时在公司内部口碑非常好，大家都觉得京东大学的人跟别的部门不一样，服务意识特别好，从而理顺了和各部门之间的关系。加上京东大学也是掌控培训预算的部门，所以很多部门更愿意跟我们合作了。

二是我们在服务的过程中，会越来越了解这个组织。第一年，我们团队会定期去了解各部门的发展情况，看大家都在担忧和顾虑什么、擅长什么、有哪些资源，基本上把整个组织梳理了一遍，然后内部再作进一步整理。

正是这关键的两步，为京东大学开展培训工作奠定了良好的基础。

第二阶段：做精品项目

服务好客户，有了良好的群众基础，只是完成了培训价值创造的第一步。要想为公司创造战略价值，还需要用心设计一些优秀的精品项目，通过有目共睹的培训效果来证明你的价值。

所谓精品，就是与公司战略相关的培训项目。我对团队提出的要求是第二年至少要打三到五场硬仗，一定要帮公司在某个战略上做出突破，让这个战略的核心VP(ViCe President，副总裁)主动来感谢我们。做服务品牌一般是从下往上走，而做精品项目则是从上往下走，先要把相关的“老大”搞定才行。

京东大学在公司属于一级部门，能非常清楚地知道公司的战略，以及背后涉及的部门和涉及的能力成长要求。当时，我带着团队去梳理每个战略对公司高管和员工能力的新要求，再加上过去一年在服务中对组织各部门探侦式的洞察，所以很清楚地知道哪一个战略更有群众基础、更容易实现。只有基层蓄势待发，领导一声令下，大家才能干劲十足。如果缺乏群众基础，你投入的时间再多，项目也不一定有好结果，可能会受制于许多因素，比如激励机制不到位、核心人员不匹配，都可能会导致项目发展受阻。

后来，我们很快锁定了几个与战略相关的培训能力成长项目，然后与相关的业务领导谈，从上往下梳理。我印象比较深刻的是，帮助配送团队做“农村电商”这个战略。“农村电商”是京东用来制衡阿里的一个战略，因为阿里是从三四线、五六线城市发展起来的，京东是从超大一线城市发展起来的，想通过“农村电商”来跟阿里PK。

众所周知，任何一个重要的战略单靠一个副总裁(VP)推动很难完成。公司一旦指定一个VP负责一个战略，也就意味着其他VP不用负责，大家都不去配合他，那么这个战略基本上难以达成，所以这位VP当时最苦恼的就是如何让更多的高管参与到“农村电商”的战略中来。当时，正好有一个高管的培养项目还没有确定主题，所以我们和这位VP一拍即合。

经过精心策划与筹备，我们把高管们一起拉到河北的一个农村，分成几个小组，让各个组以50元的成本生活一天，同时推广我们京东的电商项目。通过近距离感受“农村电商”这一公司战略级的项目推动，他们发现了各方面的问题，体会了其中的困难所在，也意识到了自己所给予的支持与配合不够。通过这种身临其境的体验，我们把其他高管拉了进来，纷纷为这位VP建言献策、贡献资源，最终形成了一个高管整体参与的“农村电商”模式。到了年底，这个战略执行得特别好，这位VP非常感激我们，亲自给我们送来了一面锦旗。

我们团队用实践结果证明了培训工作的价值。这种价值不是别人赋予的，而是在助推公司战略落地的过程中彰显出来的。

第三个阶段：做 “推手”

从第三年开始，我让团队把这些做培训的方法理清楚，通过开阅读会和年会的形式，把这些总结经验分享出来，传达到各个业务部门的培训人员手里，帮助他们去做自己部门体系内特别有价值的培训项目。这个阶段叫“推手”，即“赋能”。

为了激励他们成长，我们每个月让他们把自己做得最好的项目以PPT的形式提交上来，共享在公司的知识库里。此外，还在公司内部举办培训项目竞赛，请三个京东大学的人、三个业务端的人，一起给各地培训部门的项目打分，看谁的项目做得好。在培训项目PK中获得第一名的部门，可以给部门增加一万元预算，第二名增加六千元，第三名增加四千元。如果想在下个月反超，必须先研究一下别人做的项目。这种方式是为了让大家明白，只要在工作中创造更多价值，就可以帮助团队增加预算。通过这个阶段的助推，公司里的重点优秀学习项目数量很快从五个增加到二十多个。由此可见，分享和竞争机制对于培训团队而言，都是不错的赋能方式。

在京东大学两年半的时间，我通过这三个阶段的培训实施和运营，以及在互联网+培训方面的创新，使京东大学在公司内部获得了非常好的口碑，并体现出非凡的战略价值。

在乐视：做企业学习生态，让培训从封闭走向开放

2015年我加入乐视，当时的乐视正处于快速发展的阶段。在乐视的两年时间，我做的是企业学习生态培训。在这里最大的收获是，不再以封闭的视角看待一个组织，而是从生态的视角来看。

智慧和经验流动起来才更有价值，企业外部的用户也很有价值。所以，可以让用户参与企业内部的创新与改善，让企业内部的经验、知识流到用户那里。企业不应该与用户建立厚厚的壁垒，而要像细胞壁一样通透，让公司内外信息与知识资源不断地流动。因此，我觉得未来的培训一定要进入用户层面和供应商层面，帮助企业外部的细胞单元快速成长，从而滋养企业内部。企业的核心知识不能只在内部留存，应该不断地向组织外扩散，从而给企业存活的环境和生意伙伴都带来更多的机会。

在我的观念里，企业应该打造一个内外通透的培训部，培训部的学员不仅仅是内部的全职员工，还要考虑到企业外部的合作伙伴和潜在客户，以及现在正在服务的用户，提高他们的能力就是在帮助企业创造价值。

乐视这两年来的收获，有三个方面可以借鉴。

第一是生态的思想。不管是企业还是人的成长，都可以借鉴生物圈的特点。我刚进入乐视就发现了这一点，还专门研究了珊瑚礁、亚马逊丛林等自然界中的物种，它们的生机勃勃和环境开放的共享模式有很大关系。现在很多企业强调封闭、支持独有，其实这并不利于组织成长。

第二是“三轮驱动”。互联网公司有个核心能力叫三轮驱动，最上面的轮是老板，中间的轮是公司高管，最下面的轮是一线员工。大多数企业的情况是，老板的轮子转得非常好，另外两个轮子不能同步。那么，怎样推动另外两个轮子一起快速运转？一是相信高手在民间，即相信员工这个轮子能创造价值，给他机会，赋能给他；二是建立无边界组织，即把用户拉到企业内部参与企业的一些研发项目；三是共创空间，即让基层员工和用户不断地在一起创造新的可能性，然后在内部做孵化。

第三是塑造环境。现在我看待培训，已经不仅仅把它看成人力资源部的一个培训职能，我选择从组织发展的角度去考虑。从推动员工最大限度地释放潜能和把公司内部经验传播到公司外部等方面来帮助用户成功，同时把用户的观点和想法引入公司内部，以此打造内外通透的环境，从而营造良好的学习生态。

马成功

辛庄小院

2019年3月10日

目录

第1篇 入门篇

第1章 企业培训师的自我认知 ……3
1.1 企业培训师的职业生涯规划 ……3
1.2 企业培训师的核心工作内容 ……6
1.3 企业培训师的核心能力 ……8
第2章 课程培训需求调研 ……12
2.1 确定调研对象 ……12
2.2 确定调研目的 ……14
2.3 选择调研方法 ……18
2.4 实施调研 ……36
2.5 需求调研分析 ……36
第3章 培训课程研发 ……39
3.1 课程需求分析 ……39
3.2 确定课程标题 ……39
3.3 编写课程目标 ……41
3.4 设计课程内容 ……43
3.5 设计课程形式 ……44
3.6 开发课程资料 ……53
第4章 培训课程讲授 ……60
4.1 了解成人学习特点与偏好 ……60
4.2 授课准备 ……61
4.3 开场及破冰 ……62
4.4 互动及控场 ……63
4.5 总结及回顾 ……67
第5章 培训课程实施 ……69
5.1 培训前准备 ……69

5.2 培训中现场管理 ……80
5.3 培训评估、总结与跟踪 ……83
第6章 课程效果评估 ……87
6.1 课程效果评估的目的 ……87
6.2 确定效果评估层次 ……87
6.3 选择效果评估方法 ……90
6.4 评估结果分析 ……93

第2篇 提升篇

第7章 培训经理的自我认知 ……97
7.1 培训组织的管理模式 ……97
7.2 企业培训经理的职业生涯规划 ……97
7.3 企业培训经理的核心工作内容 ……98
7.4 企业培训经理的角色及核心能力 ……99
第8章 年度培训需求调研 ……102
8.1 制定培训需求调研方案 ……102
8.2 确定培训需求调研目标 ……105
8.3 确定培训需求调研对象 ……107
8.4 选择培训需求调研方法 ……109
8.5 实施培训需求调研 ……112
8.6 分析培训需求调研结果 ……116
第9章 培训计划管理 ……118
9.1 培训计划制订依据 ……118
9.2 培训计划制订 ……119
9.3 培训计划总结 ……122
9.4 培训计划管理关键 ……126
第10章 培训预算管理 ……128
10.1 确定培训预算编制方法 ……128
10.2 确定编制科目和预算标准 ……129
10.3 培训预算编制 ……130
10.4 培训预算执行监控 ……137
10.5 培训经费决算 ……138

10.6　培训预算管理关键 ……139
第11章　培训项目设计 ……141
11.1　培训项目设计原则 ……141
11.2　采用多元学习技术 ……146
11.3　培训项目设计四大要点 ……150
第12章　课程研发管理 ……156
12.1　课程研发立项 ……156
12.2　课程研发实施 ……162
12.3　课程试讲与验收 ……163
第13章　师资管理 ……167
13.1　内训师之“选” ……167
13.2　内训师之“用” ……169
13.3　内训师之“育” ……172
13.4　内训师之“留” ……173
第14章　线上系统运营 ……174
14.1　移动互联网对企业培训的影响 ……174
14.2　线上系统运营要素与培训原则 ……174
14.3　数字化企业教学应用案例——钉钉授客学堂 ……178
第15章　培训体系建设 ……188
15.1　培训体系建设目标 ……188
15.2　培训体系建设流程 ……189

第3篇 精通篇

第16章　企业大学概述 ……199
16.1　企业大学简介 ……199
16.2　企业大学对于企业的意义和价值 ……199
16.3　企业大学和人力资源培训部门的区别 ……200
第17章　企业大学成长发展及中国企业大学实践 ……202
17.1　企业大学成长发展历史 ……202
17.2　企业大学成长发展趋势 ……202
17.3　新时代企业大学的特点 ……205
17.4　中国企业大学实践 ……206

第18章 企业大学创建与运营管理……209
18.1 企业大学创建前期工作……209
18.2 选择企业大学创建方式……214
18.3 确定企业大学的服务对象……216
18.4 确定企业大学的角色定位……218
18.5 确定企业大学与人力资源部门的隶属关系……222
18.6 设计企业大学的组织架构……223
18.7 企业大学运营管理……229
18.8 企业大学成熟度评估……230
第19章 优秀企业大学实操案例分享——京东大学……232
19.1 京东TV……232
19.2 灯笼模型及实施……233
19.3 在线学习平台建设的三个核心……237
19.4 对话栏目……241
19.5 螺丝系统LOS……242
第20章 做好企业大学的经验和展望……244
20.1 学习新生态的五大趋势……244
20.2 学习搭建人性化……254
20.3 培训设计产品化……257
20.4 培训管理运营化……263
20.5 培训机制多样化……269

第1篇 入门篇

企业培训往往由一系列培训课程和学习项目构成，培训管理工作者必须做好相应的工作，体现培训工作的价值。在入门篇，我们将围绕培训课程的需求调研、研发、讲授、实施和评估来展开。这也是每一个培训管理工作者都必须掌握的基本功，只有做好这些工作才能成长为企业内部的培训师。

第1章　企业培训师的自我认知

1.1　企业培训师的职业生涯规划

1.1.1　不断精进的学习之路

所有有志于从事培训工作的人员，包括培训专员、刚毕业的新员工等，都可以先踏上培训师之路，通过努力成为企业培训师。但事实上，我们会发现，在我们身边，只有那些具备一定的工作资历与工作经验、在某些领域取得一定成绩或在主讲课程领域有一定的真知灼见的人，才能成为优秀的企业培训师。比如，有一部分培训师是从销售岗位成长起来的；有一部分培训师就是优秀的管理者，属于“管而优则讲”。

想成为培训师，需要明确自己擅长的领域，包括在该领域的经验。比如，讲授中高层管理技巧的培训师，一般应具备中高层管理经验和解决实际管理问题的能力；讲授销售技巧的培训师，应具备独特的销售经验和技巧。所以，要向职业培训师的方向发展，需要根据自身的情况，找准自己的定位，找到自己的优势深入下去，如此才能成为专家。

企业培训师由于工作的特殊性，需要持续了解更多新知识、发展趋势、前沿资讯等，适应知识和技能的不断更新，以便把所学的知识分享给更多的人，也能应对职场的竞争压力，促进职业生涯的发展。特别是在信息时代，大家了解咨询的速度更快，知识获取成本更低。因此，一个人成为企业培训师，就意味着他踏上了不断精进的学习之路，必须坚持学习。成为优秀培训师的学习方式有以下几种。

1. 多看书

培训师既要懂培训，还要懂业务和管理。这要求培训师不仅要读人力资源和培训领域的书籍，还要阅读一些业务和管理类书籍。书籍的系统性和理论性转强，有助于搭建培训师的理论体系。这里推荐8本VUCA(V：Volatility，易变性；U：Uncertainty，不确定性；C：Complexity，复杂性；A：Ambiguity，模糊性)时代管理者的必读书，培训师有时间也可以多看看，具体如图1-1所示。

图1-1　VUCA时代管理者的必读书推荐

2. 多听课

讲好课的前提是听过足够多的好课，正如俗话说“熟读唐诗三百首，不会作诗也会吟”。培训师只有听过足够多的好课，才能对好课有直观的感受。时间久了，便能获得从量变到质变的结果。那么听什么呢？我建议主要可以听三类课程：一是优选版权课，比如“高效能人士的七个习惯”“情境领导”“四个魔法球”“行动学习”“4D领导力”；二是线上课程，比如“得到”“樊登读书会”“混沌大学”“喜马拉雅”“吴晓波频道”都有很多不错的课程，大家可以根据自己的需要和喜好进行选择；三是公司内部讲师的课程，可以去线下听，也可以看课程视频。

3. 多讲课

“不登高山，不知天之高也；不临深溪，不知地之厚也。”培训师应该抓住一切授课机会进行工作实践，因为精品课程是在一遍又一遍的讲授中雕琢打磨出来的。很多优秀的讲师都是从认真准备10分钟的会议演讲开始的，他或是模仿高手的演讲，或对着镜子练习，观看自己的肢体语言是否合适，或安排家人当观众反复演练。

4. 多总结

多看书、多听课、多讲课之后，还要学会多总结。只有通过总结才能逐渐摸清事物背后的发展规律，梳理出属于自己的一套方法论，从而使自己快速成长。企业培训师可以应用AAR(After Action Review，任务后复盘)，在每次授课后总结发生了什么、为何发生及如何保持优点并改正缺点，从而提高课程的精彩程度，精进企业培训师的个人能力。

为了更快实现个人职业发展目标或能力发展目标，企业培训师可制订个人发展计划(Individual Development Plan，IPD)，有目标、有计划地推进个人成长。个人发展计划表如表1-1所示。

表1-1　个人发展计划(IDP)

<table>
<tr><td>姓名</td><td></td><td>性别</td><td></td><td>年龄</td><td></td><td>学历</td><td></td></tr>
<tr><td>集团/区域</td><td></td><td>部门</td><td></td><td>职位</td><td></td><td>入司日期</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="8">个人现状总结</td></tr>
<tr><td>优势/专长</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>当前不足</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td colspan="2">目前负责的工作/项目</td><td colspan="2">工作/项目名称</td><td colspan="2">具体内容</td><td colspan="2">工作评价(自评)</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="8">个人发展目标</td></tr>
<tr><td colspan="2">职业发展目标</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td colspan="2">能力发展目标</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td colspan="8">个人发展计划</td></tr>
<tr><td>发展方式</td><td>发展项目</td><td colspan="2">具体内容</td><td colspan="2">发展成果衡量标准</td><td colspan="2">发展成果检验时间</td></tr>
<tr><td rowspan="2">在岗成长
(50%)</td><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">自学
(20%)</td><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">人际学习
(20%)</td><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">正式培训
(10%)</td><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
</table>

1.1.2　培训师的职业发展前景

企业培训师按工作性质与职责的不同，可分为专职培训师、兼职培训师。专职培训师、兼职培训师的工作职责如表1-2所示。一般情况下，专职培训师有两条发展路径：

一是发展为职业培训师(或称为商业培训师)；二是发展为培训管理岗，如培训经理、培训总监等。这两者均是不错的发展路径。兼职企业培训师很少发展为培训管理岗，一部分人员会在本职岗位上晋升为高管，另一部分人员会在工作中激发出对培训的热情而逐步成为职业培训师。

表1-2　企业培训师的类型与工作职责

培训师类型	工作性质	工作职责
专职培训师	工作岗位是培训师，专门从事企业培训工作	● 根据工作需求和实际问题编制培训规划 ● 开发培训课程、培训教材，编写培训教案并讲授，这是专职讲师主要的、核心的工作职责 ● 针对培训学员的情况，及时调整培训思路和方法，确保培训效果 ● 设计培训评估体系并组织或协助评估培训效果 ● 培训效果的整理、分析、汇总及保存
兼职培训师	培训师岗位之外的其他岗位员工兼任培训师工作，多为管理层或骨干员工	● 接受培训管理部门、培训组织者的邀请，或按领导安排，开展培训工作(讲课或开发课程等)

近些年来，人力资源管理在我国发展较快，企业对人才的重视达到了一个前所未有的高度。打造优秀人才成为企业提高竞争力的一项重要工作，培训正是在这样的基础上发展起来的。相较于国外来说，我国的培训市场起步有些晚，发展到目前还有很多不规范的地方，但也因为不规范而蕴藏着机会。

随着社会分工越来越精细化，各行各业的竞争日益加剧，企业之间已经从资金、技术的竞争，上升到知识、人才的竞争。越来越多的企业领导者意识到，企业长期发展的核心竞争力来源于员工素质的不断提升，因此对培训也越来越重视。

随着企业培训需求的不断增强，企业培训师越来越受重视，也有更广阔的发展前景。在国外，企业培训师被称为“钻石职业”。

1.2　企业培训师的核心工作内容

每个企业培训师的工作职责不同，所开展的核心工作内容也略有不同。总体来说，企业培训师的核心工作包括两类：第一类是以课程讲授为代表的组织经验及智慧的传播，第二类是以课程研发为代表的组织经验及智慧的沉淀。部分企业培训师的核心工作是作为引导师，主持结构化研讨。

1.2.1　组织经验及智慧的传播(课程讲授等)

组织经验及智慧的传播是企业培训师的核心工作内容。在这一方面，主要的工作形式是企业培训师作为课程讲师，向学员传递知识、技能以及经验，达到赋能予人的目的，这就需要讲师能够做好以下三项工作。

- 调研课程培训需求，了解培训背景、目的等。
- 设计与开发培训课程，即确定课程培训目标、分析培训内容、设计培训形式等。
- 评估培训效果，不断改进和完善培训课程和培训方式。

下面举个我在京东的实践案例。在培训中，我们给内部专家搭建了一个平台——“京东Talk”，模仿TED的18分钟改变世界的演讲方式，给京东每个专家18分钟的时间，讲他的“Know How(诀窍)”，如图1-2所示。为了使这个平台更加有舞台感，我们专门配备了“京东Talk”三件套，即半人高的灯箱、置于脚下的18分钟倒计时器、PPT的显示器及展板。“京东Talk”是一个很好的分享工作经验和智慧的平台，18分钟的时长对这些兼职内部讲师来说压力也不大，它推动了京东内部资源的互动和分享，而且形成了一个庞大的、鲜活的专业案例数据库。目前，这个平台已经逐渐形成了口碑，业内甚至流行这样一句话：没有在“京东Talk”上分享过案例和话题的人，就别说你是专家。

图1-2　“京东Talk”现场图

1.2.2　组织经验及智慧的沉淀(课程研发等)

在企业内部，尤其是产品技术团队，在经历多年的实践、创新和迭代后，积累了大量的经验及最佳实践，这时，便需要企业培训师队伍扛起重任，在培训管理部门的组织下，将这些组织智慧汇总、提炼，将团队绩优人员或核心骨干的“内隐知识”变成整个组织的“外显知识”，把原先点状化的知识汇总形成体系，并以面试课、在线视频或文

档资料等不同形式呈现。具体的沉淀方式包括课程研发、案例研发、教材编写等。

我在京东大学工作时，就定期组织业务专家封闭开发专业课程，在内部戏称为“关小黑屋”。京东为什么这么重视内部课程开发？这是因为在2013年，电商是新兴行业，即使在高校，开设的专业课程也寥寥无几，而京东的十年电商之路，为课程研发积累了大量宝贵的资源。因此，京东的专业课程基本都是内部挖潜，即由业务部门主攻课程的开发和讲授，京东大学负责组织课程开发研讨会，并设计培训流程和讲课技巧。

通常，京东的每个课程大纲和关键内容的开发只用一天，工作如此高效，一方面得益于业务部门负责人的支持，另一方面得益于课程开发的“小黑屋”效应。京东将负责不同课程开发的团队成员分别安排在不同的房间“闭关”一天，整理课程体系中的关键内容，并形成干货目录，一定要把实际运用的工具、方法讲清楚。

1.3 企业培训师的核心能力

美国“培训培训师”的先驱者、被公认为培训界的思想大师、被评为过去40年最受欢迎的培训师鲍勃·派克说过：“培训师应该是一种专业职业。”那么，培训师是什么样的？应该具有哪些能力呢？

1.3.1 企业培训师的胜任力

一个好的企业培训师，需要长时间的积累和历练。在专业能力方面，企业培训师要重点打磨自己的研发能力、授课能力和咨询能力；在通用能力方面，企业培训师要重点围绕四大能力不断提升自己，即学习能力、沟通能力、组织能力和逻辑能力。企业培训师的核心能力如表1-3所示。企业培训师核心能力自评表如表1-4所示。

表1-3 企业培训师的核心能力

专业能力	研发能力	一场好的培训，不仅需要好的讲师，同样需要好的课程产品，讲师要具备课程研发能力，研发出精品课程
	授课能力	培训授课具有一定的挑战性，课堂上可能出现学员开小会甚至质疑讲师等突发状况，讲师要迅速做出应对。同时，讲授课程内容时，讲师应具备一定的感染力和影响力，以便学员更好地接受。因此，授课能力是培训师必须具备的专业能力之一
	咨询能力	好的培训师应具有一定的咨询能力，能根据培训需求挖掘培训目的并设计培训方案，保证培训效果

(续表)

通用能力	学习能力	在移动互联网高速发展的时代，新思想、新技术、新产品更迭之快，超乎我们的想象。培训课程需要保持鲜活性，即案例鲜活、理念领先，这就需要培训师不断学习，具备超强的学习能力，从而不断迭代、更新培训课程，具体包括：一是要学得快，思维敏捷、触类旁通；二是要学得勤，能接纳不同意见，融合中有创造，提炼出精华内容；三是要学得巧，有扬弃、有主次、有先后，与时俱进，通过修炼，增强“内功”，增加职业含金量，开发出应时、应市的特色课程。 此外，还可以向学员学习，在与其他学员的互动过程中获得成长
	沟通能力	课程讲解要做到条理清晰、深入浅出；讲故事要有声有色、打动人心；案例解读要一针见血、分析透彻；学员互动要关注学员反应、及时答疑解惑。这就需要培训师具有较强的沟通表达能力。好的培训师三言两语就能把复杂的事情讲清楚，课程永远那么生动。通过类比，让晦涩难懂的概念瞬间生活化，通俗到没有学历的界限。作为一个培训师，你的一言一行都代表了你的实力。在沟通过程中，你必须扮演谦虚的“专家”角色
	组织能力	当前的培训课程，往往不是培训师“一言堂”，而是要采用小组研讨、案例分析等团队学习方式，甚至运用“世界咖啡”“开放空间”的引导技术，在培训课程一开始要开展破冰活动。这些都需要培训师来组织。因此，培训师的工作是非常考验组织能力的
	逻辑能力	成人学习有两个特点：一是先理解，才会记住并掌握；二是结构性的、有逻辑的内容，更容易被理解和掌握。因此，讲师要具有超强的逻辑能力，在课程开发和讲授时做到内容衔接紧密、结构清晰

表1-4　企业培训师核心能力自评表

培训师的工作职责			
培训师的工作内容			
核心能力自评			
评估指标		自评得分 (1～10分，10分最高，1分最低)	目标分值
专业能力	研发能力	1　2　3　4　5　6　7　8　9　10	
	授课能力	1　2　3　4　5　6　7　8　9　10	
	咨询能力	1　2　3　4　5　6　7　8　9　10	
通用能力	学习能力	1　2　3　4　5　6　7　8　9　10	
	沟通能力	1　2　3　4　5　6　7　8　9　10	
	组织能力	1　2　3　4　5　6　7　8　9　10	
	协调能力	1　2　3　4　5　6　7　8　9　10	

1.3.2　不同企业培训师的胜任力模型

在不同的企业中，企业培训师担负的工作职责、扮演的角色不同，所需要的胜任力

也有一定差别。下面，我们通过两个案例来说明。

案例1–1　国药大学：“5+1”能力画像

国药大学将企业培训师的胜任力分为专业技能和通用能力两个方面。国药大学的企业培训师胜任力模型如图1-3所示。

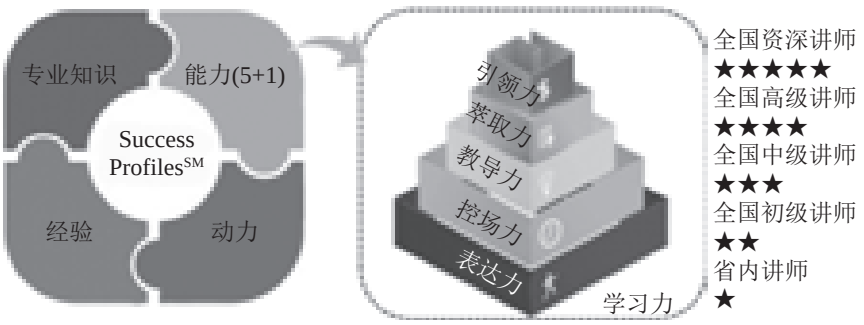

图1-3　国药大学的企业培训师胜任力模型

首先，需深入理解医药知识或某条线的专业知识，熟练掌握专业技能，并拥有良好的人际交往能力。

其次，要具有“5+1”项能力，即表达力、控场力、教导力、萃取力、引领力以及学习力。

- 表达力：按照内训师手册中对于标准课的要求，将课程演绎好。
- 控场力：在课堂中适当发挥，高效提问、互动，并能够处理一些突发情况。
- 教导力：首先，拥有教学设计能力，即针对一门课程，能够利用标准化工具进行教学活动的二次设计，兼顾授课节奏、学员注意力等方面；其次，学会利用引导工具或技术，对教学活动开展结构化研讨，并能有效把控时间。
- 萃取力：通过学习，萃取课程开发的方法论，能自主开发出标准课程或案例，且通过评审。
- 引领力：萃取新业务领域中商业运营模式的案例或标准流程，沉淀为内部可推广的资料。

五项能力之外，还有一项基础能力——学习力，即能够持续学习与复盘，及时更新自己的知识结构。

案例1–2　北汽福田：“钻石模型”

为了选拔和有针对性地培养出合适的企业培训师，北汽福田开发了新的选拔标准——“钻石讲台”企业培训师胜任力模型，如图1-4所示。

图1-4　北汽福田企业培训师胜任力的“钻石模型”

该模型注重“软硬兼施”，既对硬性的工作经验和专业优势做出界定，也有软性的基本素养要求，具体包括表达力、研发力和内驱力三个部分。

- 表达力(外在显性基本力)。表达力是讲师的外在显性基本力，是讲师能力在讲台上的直接呈现，是第一时间被学员体验的能力。课程交付能力是主项能力，辅以讲师的知识宽幅和综合素质两项基本能力。
- 研发力(内在显性硬实力)。研发力是讲师的硬实力，是工作经验上升到理论高度的关键一步，研发力影响表达力。研发力包括课程研发能力、专业能力、构建主义学习力。
- 自驱力(内在隐性驱动力)。自驱力主要指感恩分享、激情绽放。自驱力是讲师的核心原动力，是驱动讲师积极、持续进行授课分享及课程研发的能力，以感恩之心反哺组织成长，以激情之姿分享绽放。

第2章　课程培训需求调研

课程培训需求调研就是在培训课程实施前，由企业培训师对学员领导、培训管理人员、学员等开展需求调研，了解培训背景、培训目标、培训成果及学员信息等，在此基础上研发课程或完善现有课程，以保证培训效果。

2.1　确定调研对象

2.1.1　影响课程培训效果的人员

对一门培训课程来说，关系人包括学员直接领导、学员及培训师。这三类人群在培训前、中、后三大阶段对培训效果的影响程度各有不同，按从高到低排序，对培训效果影响最大的是培训前的学员直接领导，其次是培训前的培训师，再次是培训后的学员领导。了解培训课程关系人以及影响力之后，方可确定课程培训需求调研对象。培训关系人对培训效果的影响如表2-1所示。

表2-1　培训关系人对培训效果的影响

关系人	培训前	培训中	培训后
学员直接领导	NO.1 1. 定期与员工讨论，为了做得更好，员工还需要做什么。 2. 认真、仔细地选择受训学员。 3. 向学员简要介绍培训的重要性和课程目标、内容、流程以及如何运用到工作中	NO.8 1. 减少对学员学习时的各种干扰。 2. 把工作任务分配给其他员工。 3. 监控学员受训时的参与情况	NO.3 1. 降低培训后的工作压力，引导学员重新融入工作环境。 2. 为员工提供运用和展示新技能的机会。 3. 提供必要的工作支持
培训师	NO.2 1. 培训要匹配人力资源和组织战略。 2.了解学员的培训目的和需求。 3. 让主管参与到需求分析的过程中	NO.4 1. 确保不同学员同等程度地参与到培训中。 2. 有足够的互动活动。 3. 提供安全的环境鼓励学员尝试新技能	NO.9 1. 运用皮革马利翁效应(你得到的是你所期望的)。 2. 进行评估调研，给学员和经理提供反馈。 3. 要求学员提供讲解如何使用新技能的报告总结
学员	NO.7 1. 为培训计划提供意见。 2. 参与需求评估。 3. 学员课前参与活动	NO.5 1. 开放心态学习。 2. 为自己的学习负责。 3. 参与互动	NO.6 1. 实现自我管理。 2. 回顾培训内容和所学的技能。 3. 与导师建立联系