



行动学习
Action Learning



引导技术
Facilitation Skills



混合式学习
Hybrid Learning



游戏化学习
Game-based Learning



情境课程开发
Course Development

ART OF
TRAINING

培训 设计艺术

【人力资源管理】
【高端视野丛书】

向资深培训总监
学习培训设计艺术

王海波 满昆仑 著

清华大学出版社

培训 设计艺术

{ 人力资源管理 }
{ 高端视野丛书 }

王海波 满昆仑◎著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书让读者以培训学习部门负责人的视角来看待培训工作。作者结合销售的方法，用“做客户”的思路来“做培训”，不仅介绍了制订学习类解决方案的方式方法，还对非学习类解决方案——绩效改进做了说明。在重点论述了游戏化的培训项目设计、情境化的课程开发、培训项目的管理之后，作者详细分享了行动学习以及引导技术的方法。本书是作者多年工作以及培训学习项目的经验总结，其中包含大量的真实案例、模板、工具和方法。

其主要的亮点是来源于一线实践，接地气。内容上的特点有：第一，作者将自己在销售技术、互联网培训、游戏培训等方面的众多经历融入培训管理的工作之中，真正做到了跨界融合与跨界思考；第二，培训项目的整体设计一直是“老大难”问题，作者将自己多年的项目经验结合游戏化做了充分的说明，读者可以直接借鉴；第三，敏捷化的情境课程开发方法能有效提高培训业绩；第四，混合学习和行动学习正在逐渐普及的过程中，作者将这两部分的经验总结出来，希望能对大家有所帮助！

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

培训设计艺术 / 王海波，满昆仑 著. —北京：清华大学出版社，2018

(人力资源管理高端视野丛书)

ISBN 978-7-302-48731-9

I. ①培… II. ①王… ②满… III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 272182 号

责任编辑：施 猛 马遥遥

封面设计：熊仁丹

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：170mm×240mm

印 张：14

字 数：216 千字

版 次：2018 年 1 月第 1 版

印 次：2018 年 1 月第 1 次印刷

印 数：1～3500

定 价：45.00 元

产品编号：-01



视野决定高远

“山高我为峰，峰顶赏全景”，对一个登山爱好者来说，不断登越峰顶赏新景是他的目标；对于一个企业，不断超越自我、引领行业、基业长青是他的目标。纵观那些基业长青的企业，其成功的关键就是战略与人才，即战略的前瞻性与可实现性、人才战略规划性与可获得可保留性，只要两者有机契合起来，企业持续发展就顺理成章！

2014年，清华大学出版社“人力资源管理从入门到精通必备丛书”邀请我担任首席顾问，我也在这套丛书中担任《上承战略 下接人才——人力资源管理高端视野》的写作任务。丛书上市后，深受读者喜爱，包括我的图书在内，短短一年内共有5本书销量过万册。我对此深感欣慰，《上承战略 下接人才——人力资源管理高端视野》一书是我几十年人力资源管理工作的系统总结，能够得到读者的认可我非常高兴。这本书也点燃了我的创作热情，随后我又出版了培训、招聘两本书。

近期，清华大学出版社计划参考《上承战略 下接人才——人力资源管理高端视野》的写作模式，重点推出一套介绍管理理念的丛书，并以“人力资源管理高端视野”作为丛书名，还希望我能担任这套丛书的首席顾问，本人甚感荣幸。作为一个从业几十年的资深HR管理者，我能为此写点什么呢？“固本培元、返璞归真、不忘初心”是存在的根本；“与时俱进、登高望远、不断前



行”是持续创新发展的动力。

记得我在2015年去九华山旅行，头天的风和日丽让我对第二天上午登峰充满憧憬。虽然后半夜突降大雨，但是没有阻挡我第二天早上登峰的激情。在雨雾朦胧中，我们一路拾阶而上。在距山顶还有200米时，同伴们对在雨雾里登顶看风景不抱希望，渐渐疲惫，欲放弃登顶。我对大家说，坚持登顶就能见到心中的美景！一丝丝秋风轻撕雨雾，等到我们登顶时，雨雾渐渐散去，红日跃出云层，好一片万里河山，江山如此多娇！下山时，我对同伴们说：“今天的收获就是：坚持为本，缘分自来，心存高远，美景自见。”回想这些年走过的路，遇到的事，从一名普通的HR到企业高管，从山底到山顶，所经历的，所思考的，所感悟的，多有不同，希望这些经历可以为后来人提供一些参考。我想，这也正是“人力资源管理高端视野”这套丛书的初衷吧。

经管图书中，引领潮流的高端书籍，多被外版图书所占据，这对同行来说，不能不说是一种遗憾。“人力资源管理高端视野丛书”的面世，将在这方面力争做出一些努力。本套丛书的最大特色就是关注时代前沿管理理念，将成功企业的成功做法介绍给读者，将成功企业高管的成功经验传授给读者。纵观此套丛书，可以用以下关键词语来表述：战略高远、视野高端。其高端视野来自于成功的管理实践，来源于对时代的密切关注和深刻总结。具体来说，其特色主要有以下几方面。

洞察市场与思维转变：互联网+、工业4.0、大数据时代的来临对传统管理思维、商业模式带来较大冲击，人才结构、人才价值、激励模式、人才价值观等均会发生较大改变。企业的HR如果不去研究人才市场的变化，不去关注你的人才，你的人才也许就会变成竞争对手的人才。例如，当前汽车行业正处在由传统制造、传统能源向智能化、互联网化、轻量化转型的过程中，一些互联网公司、家电公司、设计公司正跃跃欲试进入智能新能源汽车行业，这将会带来企业人才的广泛流动和企业人才结构的巨大改变。这也是中国产业结构调整、商业模式创新、跨界融合的缩影。这些变化必然带来HR管理模式的新变化。丛书中的《人力资源管理互联网思维》就可以告诉大家，如何用互联网思维去优化人力资源管理。

纵懂专业与横懂业务：专家和管理者是两个不同的角色，HR从业者往

往站在自己的专业角度就HR谈HR，3P理论，几大模块，这些仅是理论体系范畴，我们不如换个思维来看HR价值，如从财务的角度，从大数据角度，从业务伙伴角度，从情商角度，换个视角很可能会给我们带来很大的启发，这些视角，都可以在本丛书中找到相应的图书。

管理人才与经营人才：一般的企业管理人才，优秀的企业经营人才。如何经营人才？其实就是把人才作为资本让其不断保值增值。丛书对于人力资源管理的传统模块，如绩效、薪酬、招聘、培训、人力资源规划等方面，也出版了相关图书，重点从人才经营的角度介绍了前沿的管理理念和先进做法。

创新求变与追求卓越：去中心化、扁平化、平台化、阿米巴、合伙人制，技术的进步和商业模式的创新，催生了许多新的管理理念，而这些正是本套丛书所重点关注的。变与不变，不变则等待衰败，变则有成功的可能，企业要努力找到适合自己的商业模式和管理法则，在变化中求发展。

当前我们正处于供给侧改革、共享经济、产业互联网、工业4.0的时代，企业招募什么人才，人才结构如何转型升级，激励模式如何创新，这些都是HR管理者需要不断学习的内容。此套丛书汇聚了行业精英，从不同的视角倾注全力共同打造，相信会为HR管理者带来新启发。

本人从事HR行业多年，也被丛书中的先进理念、高端视野、紧跟时代的模式方法所吸引，它们不是简单几本书的集合，而是一个HR管理生态圈，是站在新时代新常态的高度，重新诠释HR管理模块的功能定位。打破现有的思维模式，为HR筹备一场盛宴，本套丛书一定会对读者有所帮助，让读者增强在HR管理领域的思考和行动能力，助推各自企业走向成功。

——著名人力资源专家/高端视野丛书首席顾问

潘平



站得高方能看得远

2014年，我应清华大学出版社之邀，参与策划并组织作者出版了“人力资源管理从入门到精通必备丛书”。这套丛书2015年上市以后，取得了非常大的成功，一年销售额突破300万元，深受广大读者好评，取得了非常好的社会效益。

“人力资源管理从入门到精通必备丛书”分岗位、分职位对人力资源管理的各个模块进行分解，分入门篇、提升篇、精通篇对人力资源管理职员、经理、总监的工作任务和任职要求进行了介绍，以操作性实务为主。

近年来，人力资源管理领域出现了一些新理念、新思维，如何能够将这些新思想介绍给广大读者，是我经常思考的一个问题。恰逢清华大学出版社再次邀请我担任“人力资源管理高端视野丛书”主编，清华社拟推出一套以介绍人力资源管理思想为主的丛书，我欣然应允。

最近网上流传一篇文章《你和头等舱的差距，差的不只是钱》，里面有一句话很有意思——“世界上最远的距离，是头等舱和经济舱的差距”，这篇文章的核心在于“你的思维决定你在什么阶层”。同样是HR和企业管理者，为什么有的年薪千万百万，有的在生存线上苦苦挣扎，原因在于思维层次的巨大差异，绝大多数人做事喜欢循规蹈矩，缺乏想象力。

如果把传统的管理事务丛书看作“经济舱”，高端视野丛书则可定位为“头等舱”。通过“头等舱”思维，读者可以学习到国内顶级管理者的管理理

念和思维模式。相信这套丛书能给广大读者带来不一样的阅读体验，能为大家提供有益的启发。

本套丛书特点非常鲜明，具体来说包括如下三点。

(1) 以管理理念的介绍为主，以操作性实务的介绍为辅。相对于“人力资源管理从入门到精通必备丛书”，“高端视野丛书”侧重于介绍管理理念，即主要告诉读者为什么要这么做。每个企业的行业、规模、人员构成、资金实力、发展阶段各不相同，管理方法具有可借鉴性，但未必具有普适性。因此，本套丛书侧重于培养读者分析问题和解决问题的能力。

(2) 以著名企业的成功实践为内容载体。与“入门到精通必备丛书”一样，本套丛书的作者也多为上市公司高管，他们的亲身经历、感悟和成功实践是一笔富贵的财富，我们希望能够借他们在“高端”(TOP)上的“视野”来给读者以启发，侧重于让读者学习到他们的格局、理念和管理思路。在写作中，本套丛书鼓励“现身说法”，鼓励“情境再现”，鼓励“经验传授”。

(3) 不局限于人力资源固有模块，结合商业模式和人力资源管理发展的最新进展，推出了一些反映管理前沿理念的图书。例如，人力资源管理互联网思维、合伙人、HRBP、人力资源管理情商等方面图书，正是市面上缺少的且人力资源管理从业者又非常需要的，希望会给读者带来有益的帮助。

丛书的总体定位可以概括为：站得高，看得远；轻操作，重管理；接地气，行得通。写作思路为：以管理者的视野总揽全书，以诊断者的视角组织内容，以实战者的经历打动读者。

人力资源管理丛书“头等舱”已经上市，相信这套丛书必将造福广大读者。

——著名人力资源专家/高端视野丛书主编
贺清君

序



美国《财富》杂志指出：“未来最成功的公司，将是那些基于学习型组织的公司。”越来越多的成功组织的实践证明，快速持续的学习能力将成为支撑组织未来发展并使其获得及保持竞争优势的核心能力之一。为了获得这种核心能力，很多企业将人才发展与培养作为人力资源战略管理的重中之重，将人才发展作为产业发展之基、创新之要、竞争之本。随着知识爆炸和快速迭代，终身学习也成为个人的一种习惯和常态。培训作为人才培养和发展的手段之一，为这种新常态提供了支撑，在人才培养中发挥的战略价值也日益凸显。

时至今日，培训已经发生了重大变化，面临的挑战也越来越大。首先，随着VUCA时代的正式来临，业务本身的不确定性延伸到了人才能力的不确定性，进而延伸到培养的不确定性。人才培养本身是一个长期的过程，在这个过程中如何应对业务需求的不确定性，是培训工作面临的挑战之一。

与此同时，出发点的不同也是一个重大变化。随着人才培养和发展的需要，这些年培训在各个企业都生根发芽了，培训从业者应该已经逐步度过了“课程贩子”的阶段，但是我们到底有没有把业务当作客户，还是只是喊一喊“我们要去解决业务的痛点”？我见过太多的培训机构喊着“要直击业务痛点”，过后却没什么“痛点”真的被解决了，我们的行为真的能传递出我们想要去帮助业务部门的想法吗？

第三，培训如何落地一直是一个无法回避的“难点”，传统的观点是通过培训转化带来行为的改变，进而带来绩效的提升。但是这个过程非常

复杂而且不确定因素极大，这就是为什么很多时候我们的培训从业者很难说清楚自己工作与绩效的关联，以及培训为组织带来的价值。

本书的两位作者对以上提到的培训的三个挑战提出了他们的思考和解答：

1. 针对培训需求的不确定性，作者提出要把长期的人才培养目标以具体的培训项目来呈现。通过敏捷管理的方式，从项目的界定、分析、干系人到项目周期以及项目成果都用非常明晰的方式展现人前。

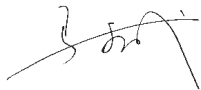
2. 作者将“培训”作为产品，面向“客户”进行销售，这非常新颖。我觉得人力资源从业者确实需要摆脱固有的思维方式，从被动变为主动，建立“业务思维”，只有勇敢地迈出这一步，取得“客户”的信任和口碑，才能真正成为业务部门的战略伙伴。

3. 两位作者结合所在企业在绩效改进、行动学习、引导等方面的应用和实践，让我们更清晰地看到“培训”是如何支持和服务于“绩效”的。我相信应用这些技术和工具解决问题、发展业务，不仅对于人才发展和能力提升极具价值，而且对于提高培训工作与业务战略的协同效率都是至关重要的。

本书从作者实际工作的实践中进行了有力的总结，这些总结通过文字进行了有效的升华，我相信这些升华将来会更好、更普遍地运用于实践中去，这对于包括我在内的所有人力资源从业者都有非常好的参考价值和借鉴意义！

在互联网思维和技术冲击如此明显、VUCA时代正式来临以及90、95后逐步成为就业主力的今天，所有的传统培训方式都应该正经历着或即将经历冲击，本书中所讲到的绩效、游戏化、情境化的课程开发以及行动学习等技术都是非常重要的应对措施。创新、敏捷是时代的主题，我们人力资源从业者都应与时俱进，希望本书能给勇于探索、大胆实践的同行提供一些启发和帮助。

北大方正集团副总裁兼首席人才官





第1章 确定业务部门及培训部门目标

1.1 确定业务部门目标 / 3

1.1.1 从不同侧面了解业务并确定优先级别 / 3

1.1.2 建立关系，尽早确认业务部门对学习项目的态度 / 6

1.2 确定培训部门目标 / 8

1.2.1 培训部门的三个业务模型 / 8

1.2.2 培训部门的三个资金模型 / 11

1.2.3 战略计划对培训部门的重要性 / 12

1.2.4 培训业务计划的主要组成部分 / 14

第2章 建立框架

2.1 满足客户和利益相关人的需求 / 18

2.1.1 确认客户的赞同程度 / 18

2.1.2 与关键负责人进行协商 / 21

2.1.3 创建培训部门的独特价值 / 21

2.2 有效管理学习部门员工 / 22

2.2.1 成为虚拟团队教练 / 22

2.2.2 确立学习部门的价值 / 24

2.3 建立与专家的联系 / 25

2.3.1 培养学习专家 / 25

2.3.2 与业务部门专家的合作 / 26

- 2.4 培训部门与人力资源部关联 / 30
- 2.5 明确策略，寻求高层支持培训项目 / 31
 - 2.5.1 向高管明确汇报财务情况 / 31
 - 2.5.2 向高管汇报的小窍门 / 32
 - 2.5.3 邀请领导们参与学习 / 33

第3章 供给侧改革——绩效改进

- 3.1 何为绩效改进(HPI) / 36
- 3.2 HPI思维模式 / 38
 - 3.2.1 HPI的六大影响维度 / 39
 - 3.2.2 HPI以绩效结果为导向 / 42
 - 3.2.3 系统化地看待组织绩效问题 / 43
- 3.3 HPI流程 / 45
 - 3.3.1 HPI模型 / 45
 - 3.3.2 HPI实施步骤 / 46
 - 3.3.3 ROI评估 / 51

第4章 项目设计——向游戏学习

- 4.1 设计用户体验 / 57
 - 4.1.1 以学员为中心的设计 / 58
 - 4.1.2 让学员感觉有意义 / 61
- 4.2 启动项目宣传 / 62
 - 4.2.1 每款“爆品”都有一个神奇的名字 / 63
 - 4.2.2 展示学员参加的理由 / 64
 - 4.2.3 证明学习项目的价值 / 65
 - 4.2.4 精彩的文案不可或缺 / 66
- 4.3 统筹学习资源 / 67
 - 4.3.1 必不可少的测评 / 67

4.3.2	精彩的课程呈现	/	69
4.3.3	重要的内训师培养	/	71
4.4	推动落地转化	/	72
4.4.1	学习社群的管理	/	73
4.4.2	团队任务推动转化	/	74
4.4.3	学员上级的参与和监督	/	74

第5章 课程开发——情境为王

5.1	开眼看世界——版权课带给我们的启示	/	78
5.2	由ADDIE转向情境化	/	80
5.2.1	ADDIE课程开发模型的特点	/	80
5.2.2	ADDIE的挑战与转型	/	81
5.2.3	情境课程开发的特点	/	82
5.3	聚焦情境	/	84
5.3.1	收集基本情境——先保证数量，不要有遗漏	/	85
5.3.2	对某个情境进行再探索	/	87
5.3.3	循环之前的过程，确定所要开发的情境数量	/	88
5.3.4	根据所选定的情境确定输入、输出，并编写案例	/	88
5.4	知识萃取	/	89
5.4.1	知识萃取方法及模型简介	/	90
5.4.2	STAR模型还原专家真实案例	/	91
5.4.3	知识提炼	/	93
5.5	开发课件	/	94

第6章 培训项目管理

6.1	培训项目管理	/	101
6.1.1	项目资源管理	/	102
6.1.2	项目生命周期管理	/	104

- 6.2 评估培训项目 / 107
 - 6.2.1 评估当前解决方案 / 107
 - 6.2.2 培训项目4级评估 / 109
- 6.3 供应商管理 / 110

第7章 混合式学习——哪里不会点哪里

- 7.1 界定 / 115
 - 7.1.1 混合式学习的界定与挑战 / 116
 - 7.1.2 混合式学习的优点 / 118
- 7.2 设计移动学习 / 119
 - 7.2.1 移动学习的作用领域与应用场景 / 120
 - 7.2.2 移动学习设计的四大原则 / 121
 - 7.2.3 视频制作软件 / 122
- 7.3 混合式学习的规划与实施 / 124
 - 7.3.1 在线/移动学习与面授的有机结合 / 125
 - 7.3.2 混合式学习的要素 / 125
- 7.4 混合式学习实施案例 / 126

第8章 行动学习——成果转化的超级利器

- 8.1 行动学习的困惑 / 132
- 8.2 什么是行动学习 / 133
 - 8.2.1 行动学习的学习公式 / 134
 - 8.2.2 “一鱼三吃”的行动学习 / 136
 - 8.2.3 行动学习的假设 / 137
 - 8.2.4 行动学习与引导技术的不同 / 138
- 8.3 行动学习工作坊 / 139
 - 8.3.1 工作坊的六要素 / 139

8.3.2 工作坊的流程与实践要点 /	140
8.4 行动学习项目 /	145
8.4.1 发起行动学习项目 /	145
8.4.2 行动学习项目实践 /	146

第9章 引导技术

9.1 世界咖啡 /	158
9.1.1 “世界咖啡”的设计原则 /	159
9.1.2 “世界咖啡”的细节要求 /	160
9.1.3 “世界咖啡”的实施流程 /	161
9.1.4 “世界咖啡”的实践 /	161
9.2 团队共创 /	163
9.2.1 团队共创的流程 /	163
9.2.2 团队共创的实践 /	165
9.3 ORID /	166
9.3.1 ORID的流程 /	167
9.3.2 ORID在课程回顾的应用实践 /	168
9.3.3 ORID在团队回顾的应用实践 /	169
9.4 头脑风暴 /	170
9.4.1 头脑风暴的四大规则 /	171
9.4.2 头脑风暴的注意事项 /	171
9.4.3 书写式头脑风暴 /	172

第10章 成为培训咨询师

10.1 培训咨询技能导论 /	174
10.1.1 评估自身的培训咨询技能 /	176
10.1.2 培养培训咨询的技能 /	179
10.1.3 制订将来的发展计划 /	179

10.2	定义与共识	/	180
10.2.1	咨询模型比较	/	180
10.2.2	培训咨询师的角色	/	183
10.2.3	建立咨询信誉	/	184
10.2.4	识别有效的问题	/	185
10.2.5	就预期达成共识	/	186
10.3	发现和分析	/	189
10.3.1	数据收集	/	189
10.3.2	执行有效的访谈	/	192
10.3.4	数据分析	/	193
10.4	呈现和决定	/	194
10.4.1	陈述问题	/	194
10.4.2	反馈的基本设计特征	/	196
10.4.3	敏感信息	/	198
10.4.4	阻力	/	198
10.4.5	协调一致	/	199
10.5	设计和实施——平台战略	/	200
10.5.1	规划改进的团队方法——众包、参与感	/	200
10.5.2	实施目标	/	201
10.5.3	咨询师技巧	/	202
10.6	完成与回顾	/	202
10.6.1	提前结束项目	/	203
10.6.2	评估——项目收尾	/	203
10.6.3	项目结束——天下无不散之筵席	/	205



第1章 确定 业务部门及培 训部门目标

每次在做经理人培训开营动员的时候，笔者都会问参训的经理人一个同样的问题：“我们的薪资水平在市场上并不具有竞争优势，你们是怎么忽悠候选人加入你的团队的？”比较深情的答案——谈理想、谈情怀。当然了，一般无法打动候选人那颗躁动的心，因为他们非常有可能不止一个选择。最能打动他们的理由是——我们可以给你更好的成长！我们有完善的培训体系，可以帮助你技术、管理等软硬技能方面全面提高，你可以在我们这实现职场增值！

在日常工作中笔者也屡次被招聘的同事喊过去，说是候选人想要全面地了解我们公司的培训体系，以便他们更好地了解我们进而做出选择。这是对我们多么巨大的认可！受此鼓舞，笔者的心中升起了一股浓浓的责任感和使命感。无数个晚上仔细设计课程、学习工具以及教学过程，并由此收到学员好评无数，培训部门的同事也深受鼓舞。

公司新总裁履任，要求培训部门单独准备一次汇报，我们是很激动的，并精心准备了这些年培训部门所取得的成果。在我们汇报以后，总裁提出了一个问题：“过去的一年，培训部门的预算是多了还是少了？”我们之前已经了解过行业内几家竞争公司的培训预算，并承诺彼此保密，但是可以用平均数向各自老板证明自己的预算情况。同时，我们也向法务部门的同事要了上市公司的培训费预算的相关规定，基于此，我们准备了年度培训预算总额。

很明显，总裁考虑预算的角度跟我们并不完全相同，培训预算多了还是少了的衡量标准只有一个——与其他资源相比对企业的贡献程度。也就是说总裁手里的资源是有限的，他要仔细判断投到哪些方面会对公司最有利。

我们需要学会从商业角度看待培训投入，企业投资任何活动，它的最终目的只有一个——获得相应的回报。公司对员工培训或其他学习项目进行投资，如果从商业角度来看，公司希望通过员工绩效的改善来确保公司获得成功。

— 1.1 确定业务部门目标

任何事情要取得成功，关键在于在正确的时候把正确的资源投入正确的事情中。培训部门面对的资源约束越大，就越要找到可能带来最大回报的项目。那么什么才是正确的事情？一个基本准则——No Needs No Value。培训从业者必须找到客户的需求，这一点我们和销售毫无区别。我们公司从社会上招聘销售人员的时候都希望候选人有一定的行业经验，就是因为有经验的销售人员可以准确地理解这个行业以及行业内各公司的业务情况。

培训部门的员工能做到像销售人员一样理解你的客户——也就是组织内的业务部门吗？我们了解他们吗？我们应该了解他们什么？有什么工具和方案可以更好地帮我们了解业务部门？

1.1.1 从不同侧面了解业务并确定优先级别

作为培训从业者，了解业务是对我们本职工作最基本的要求。但事实上我们很多时候都专注于自己的专业工作，却忽略了去深度了解业务的职责。理解业务是必须完成的工作，这不是要求培训从业者必须成为财务、市场、研发等各方面的专家，但是必须了解各部门的利润、竞争对手、业务驱动因素、产品情况等相关内容。

那到底如何培养自己的业务思考能力，从而深度地了解业务呢？了解哪些内容？

我们常说的“业务”包含哪些内容呢？

(1) 财务指标。营收销售额、毛利、净利、新签、应收、人均贡献等，这些数据可以从运营和财务部门获得，而这些数据可以更直观地告诉我们哪些客户(也就是业务部门)应该是我们的重点。通常收入更高、盈利能力更强的部门更值得我们关注，我们应该把有限的资源投入更能带来产出的部门。

(2) 盈利模式。培训负责人要清楚地了解公司是通过什么赚钱的，系统集成业务、服务业务以及智慧城市建设运营这三种业务在笔者所供职的公司并存，但是这三种业务的盈利方式完全不同，通常来说这也意味着三块

业务的负责人对业务瓶颈、面对挑战以及人员需求完全不同。

(3) 产品特点。企业的产品有哪些优势？会给客户带来哪些价值？培训负责人应该深入了解本企业的产品特点。笔者曾经帮业务部门总结了他们产品的特点：“在PGIS领域，我们强大得就像微软。”公安事业部PGIS产品的覆盖率达到80%以上，这跟Windows在操作系统中的覆盖率非常相似，而这个总结则让公共安全事业部喜出望外，他们可以简短而富有吸引力地向客户介绍我们的产品。

(4) 客户群体。我们的客户是谁？这个群体有哪些特征？这个群体都在关注什么？这是我们与业务部门中基层对话的基础，如果我们也了解公司的客户群体，这会让业务部门的同事喜出望外。当我提到客户一些情况的时候，笔者到现在都记得我所访谈的业务部门同事的表情，他说：“你居然知道他们？我现在相信你可能真的会帮到我了。”

(5) 竞争对手。在行业里，有哪些是强大而又值得我们尊敬的竞争对手？其实，任何一个行业做到一定时期，圈子就已经不大了，很多人都在这个行业内的不同公司有过经历，这应该被视为机会，就像之前提到的，笔者找到几个竞争对手公司的培训负责人，聊聊彼此的看法和一些情况，他们也有着同样的诉求。

(6) 宏观环境。这个产业的宏观环境如何？目前大市场环境如何？

(7) 产业链条。这个产业链是如何运作的？如何赚钱的？如何投入的？

(8) 核心人物。在业务线中，核心骨干是谁？他们的特点如何？他们的权利如何分配？

为了更深入地了解公司的业务，我们应该在以下方面做出努力。

(1) 列席业务会议。业务会议包括三种：公司层面业务总经理会、某部门的内部培训会以及某部门的业务会议。作为培训管理者，最好直接参加业务会议，如果确实受制于某些条件无法参会，那么一定要取得会议纪要并向参会人员确认某些信息。在加入公司初期，如果不具备参加类似会议的资格，可以跟主管人力资源工作的领导要求得到类似的信息，或者争取机会去跟某些业务部门的领导直接面谈。请大家不要怀疑人力资源部领导想要更好地帮助业务部门的决心，只要我们能拿出相应的方案，人力资源部领导一定会支持我们。

- 公司层面召开的业务总经理月度会。在这个会上业务部门的领导们会跟总裁直接汇报本部门的财务信息、市场、销售、研发以及交付情况，这是直接了解业务的好机会。如果是年度会议，要了解过去一年的业绩完成情况、业务战略目标、策略、年度重点工作、团队现状等。
- 业务部门的内部培训会议。通过该会议可以了解到这个部门的很多情况并跟部门建立一些关系和信任。曾经有个部门在周末召开本部门的销售培训会，笔者申请列席会议。本次销售培训中讲了很多产品知识、各区域销售特点、电子政务行业的特殊要求并且由金牌销售分享了一些销售技巧。会后，笔者对本次培训中产品呈现(FAB)技巧到销售模型进行了总结，文档业务部的总经理非常高兴能得到我们的帮助和支持，并邀请我们为该部门的同事提供一些培训支持，关系和信任就这么一点一点建立起来了。
- 该部门的业务会议。很多业务的关键信息都会在部门会议上进行分享、讨论，重点了解业务部门最近在做什么，阶段性目标达成进度，下个阶段的目标和关键任务，遇到的问题或挑战。这是了解一个部门最迅速有效的途径。

(2) 了解业务数据。通过数据看差距，看绩效问题，从而判断学习需求，制定针对性方案。通常在会议中可以了解到相关业务数据。以IT行业为例，需要了解的数据包括销售增长率、回款目标、毛利率、新签、合同周期、客户满意度、员工满意度、离职率等。我们要大概知道这些数据的含义及关联性，再通过业务部门对数据的分析进一步了解背后的问题。通过定期参加会议，了解各项数据的变化情况，有助于我们做出判断。

(3) 参与业务活动。这里说的业务活动，指销售随访、技术大奖赛、与客户合作的项目等。做培训的，如果能切实地参与到业务部门开展的销售活动中，那是极好的。跟销售人员吃在一起，住在一起，工作在一起，更加有利于我们了解到更多有价值的信息，也能进一步知道他们是如何开展工作的。比如，2010年笔者参加了3次业务部门的销售竞赛活动，陪同走访了3个省份的12家客户，在2011年独立走访了6家客户，这些经历成为我跟销售同事们“称兄道弟”的基础，也为未来的“销售培养项目”设计打下

了坚实的基础。

1.1.2 建立关系，尽早确认业务部门对学习项目的态度

作为培训负责人，应通过各种工作让培训部门在组织内部更受尊敬、更有地位、更容易获得支持，不能草率地设计学习项目，要了解业务部门对学习项目的基本态度，与业务部门建立关系的关键是尽早确认对业务部门的支持并找出培训团队目前的工作重点。

必须与客户保持一致，应迅速了解培训项目干系人的概况，以便发现关键人及其在决策制定上所起的作用。花大量时间在不相干的主管身上对项目的成功没有帮助。

作为项目规划的一部分，每个项目都要确定下列重要的角色。在此需要强调一点，这些角色有可能出现在同一个人身上，在项目的不同阶段，同一个人所承担的角色是会有所变化的。

- 关键决策人(key decision leader)。关键决策人运用正式的、各方达成共识的或担负责任的权力来领导决策的制定过程。这是需要确认并施加影响的最重要的联系人。
- 受益人(benefit owner)。受益人能获得学习项目所带来的益处。受益人可能是关键决策负责人、批准者或评估者。
- 评估者(evaluator)。评估者根据预先制定的标准对提出的解决方案进行评估并提出建议。评估者如果同意学习方案也许未必推进该方案，但如果他否决该方案，则方案会完全失败。
- 影响者(influencer)。影响者能影响评估标准和关键人物。
- 赞助者(sponser)。赞助者在业务部门内部具有影响力，并对学习项目充满热情和好感，非常愿意积极推进学习项目。

我们必须像销售一样准确地意识到学习项目需要跟这些角色建立并保持这些关键关系，通常来说组织结构图是最容易被理解也是最优先被考虑的，通过组织结构图我们可以将该部门内的行政层级进行非常精准地定位。某事业部组织结构图如图1-1所示。

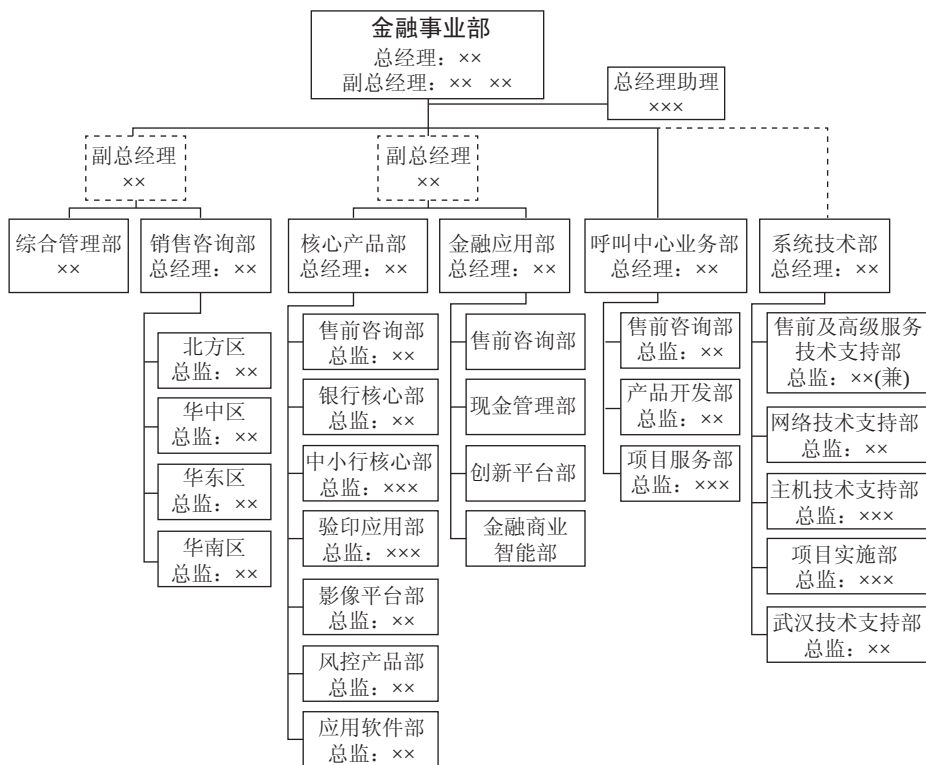


图1-1 某事业部组织结构图

组织结构图所反映出来的行政情况需要结合项目角色进行综合分析，在项目不同阶段针对不同角色所需要进行的工作会完全不同，必须仔细考虑业务部门的组织结构图以及他们在学习项目中的角色。

分析业务部门的组织结构，不仅要了解组织的正式结构，还要了解非正式结构，譬如步调一致且具有影响力的小团体——任何一家公司都会有一些类似的小团体，不要把它理解为鬼魅的、不可见人的利益团体，他们有可能是校友、同乡、球友、上一家公司的原同事等，不必回避这些小团体，人力资源从业者需要妥善利用每一个机会来推动项目成功。

然后，我们需要通过各种途径甚至一些试探，来评估个人在学习项目中所起的作用，确定具体某个人在项目过程的哪个方面最有影响力。

— 1.2 确定培训部门目标

培训部门需要花费很多精力和方法了解“客户”的业务目标和客户的组织情况，包括客户代表的个人影响力，接下来需要仔细考虑培训部门本身的情况。培训部门负责人必须清楚地知道培训部门将以哪种方式、在多大范围内、采用何种费用支付方式为业务部门提供帮助。

1.2.1 培训部门的三个业务模型

最近一直在思考这个问题：如果培训部门把自己视为乙方，而不是甲方的内部部门，会不会更有利于我们做出基于商业情况的判断？客户的需求以及我们的产品，这两个部分通常是我们考虑的最多的。然而，对于培训而言还有一个事情必须考虑——交付方式，也就是作为培训负责人必须依据需求、资源、课程要求、学习习惯等相关情况谨慎地做出判断。

通常来说，培训部门有三种业务模型——集中式培训、分散式培训和混合式培训。

1. 集中式培训

集中式培训将各部门员工集中起来进行统一封闭式培训，组织过程带有一定程度的强制性。

集中式培训的好处显而易见，更封闭的环境会让学员更安心地进入学习状态。另外一个好处是培训师、培训管理者以及组织方都会有更高的投入度。

集中式培训的不足也很明显，费用高，覆盖率不足。每次集中培训都需要一笔不菲的费用支出，而覆盖的数量又有所不足，这是集中式培训的不足之处。随着互联网技术的进步，集中式培训受到的批评越来越多，人们普遍认为它是工业化时代的产物，会被逐渐淘汰。

笔者认为集中式培训最大的优点好像被忽视了——练习与反馈。学习是一件并不算太快乐的事，无论我们怎么努力，都是在让学员跳出自己的舒适区，就算不是，至少也是在缩小学员的舒适区，这无论如何都不是一件快乐的事情。那激发学员持续前进的动力是什么？在我看来只有一

个——成果。只有见到了成果，学员才会愿意持续投入。

在培训中如何才能让学员见到成果？笔者认为就是练习和反馈。回忆一下小学的时候，老师讲过加减法运算之后，我们进行大量的数学运算，然后将结果提交给老师，由老师来告诉我们结果，哪些是对的、哪些是错的，就是经过如此大量的练习和反馈，我们才敢在期末考试的考场上自信地写出答案。试想如果老师给我们讲了一个简便算法，然后我们从来没有经过任何练习，第二天就考试，有多少人会应用这种方法呢？所以我认为必须要在课堂上提供足够的练习和反馈，这既能让学员在课堂中直接看到成果，也能真正让学员有信心走出培训教室之后应用所学。

笔者印象最深的培训项目是我们向所有业务部门提供的销售培训——所有销售人员都需要参加的一个训练营，培训内容包括公司的产品知识、咨询技术、销售所必须具备的呈现技巧、客户服务技巧、大客户销售以及解决方案销售的技巧。我们对所有业务部门的副总裁、总经理以及相当比例的总监进行访谈，最后分析了我们公司的销售流程、目前的问题并以此为基础向一线销售的同事再次确认，仔细设计了问题场景以及相应的通关练习。

整个训练营中，每门课程的讲授时间不超过3小时，但是每门课程的设计时间都是2天，其他的时间用于小组内练习和反馈、小组之间的练习和反馈，最终邀请业务部门的VP(副总裁)作为客户对销售人员进行考核，只要能通过VP的最终得分表，即可视为训练营毕业。如果没成功，VP会告诉他哪个环节他作为客户感受不好，并继续用其他的练习题目再次考核，一次又一次，直到通过为止，我印象中有的团队直到下半夜才完成通关。学员每次参加训练营都很累，费用也高，然而每次训练营结束之后，参训的销售学员都会告诉即将来到训练营的同事们：“你们加入方正国际最幸运的事——你们即将参加训练营，你们加入方正国际最不幸的事——你们即将参加训练营。”每种情境的练习和反馈是整个训练营最精彩的部分，也是学员收获最多的部分。

总之，如果是高度定制化或者内部认证类的培训，笔者认为集中式培训是最有效的方式。

2. 分散式培训

分散式培训是具备一定规模的公司常用的培训形式。对于以不同行业

为软件公司，各个行业的特征差别很大，应以分散式培训为主，以业务部门为核心，以问题为出发点，一次也许只能解决一个小问题，但是对业务部门来说是有益的。例如我们公司的媒体事业部，他们的业务是为了某些特殊需要而必须完成的研发任务，他们的业务都是“有关部门”（最神秘的部门）特定指派的，只有极少的部分通过公开竞标。他们的盈利情况并不作为最终的考核依据，他们的技术培训必须由他们单独安排，除了某些通用的计算机语言类培训之外，其他的培训别的部门基本无法参与。基础设施事业部的安防培训、公安事业部的测绘类培训以及金融事业部邀请银行客户所进行的银行业务知识培训也是如此。这类培训采用分散式更有效果。

分散式培训的依据是各业务部门的培训内容和标准不同。当然，如果该业务部门本身就配备了培训人员，实施起来的效果更好。

3. 混合式培训

这里所说的混合式培训并不是指线上线下的“混合”，而是指培训模式的“混合”。这种方式简单地说就是培训部门提出全公司统一的标准，同时让业务部门在该领域内有一定的自主权来决定如何实施。比如关于JAVA、大数据以及智慧城市通用产品的培训就特别适合采用混合式培训。因为是全公司通用的，所以培训部门可以提出一个最终的检验标准，各部门可以根据自己的实际情况灵活安排，不必安排全员都去参加一些本来该部门就已经很熟悉的培训了。

培训部门和技术委员会在公司发展战略基础上进行研讨，共同确定当年的技术培训类型和最终的检验标准，并将该标准通告给各业务部门，请各部门各自确定实施的时间和形式。

很多时候，培训部门可以提供很多帮助。之前有一个大数据的课程，从外部邀请了一个专家，这个主题三个事业部都可以参加，我们可以协调三个事业部以参训人员的比例来共同承担费用，这样既可以降低单一事业部的预算压力，也可以解决事业部在组织类似培训时的担忧。

再次说明一下使用混合式学习的基础条件：企业通用类的培训、有明确检验标准以及各个业务部门对此的理解大致相似，必须具备这些条件才可以把混合式作为更好的选择。

1.2.2 培训部门的三个资金模型

考虑了“客户”的需求，也考虑了培训部门自己的组织形式，但从商业角度看永远也绕不开的一个话题便是——钱从何而来？也就是培训/学习部门跟业务部门合作的费用通常是怎么安排的。

从培训管理工作的角度来看，培训部门负责人最重要的事情是确保培训费的持续和可靠。通常了解培训部门和业务部门关系最直观的方式就是资金来源。

根据不同情况，一般有三种费用情况，下面具体说明。

1. 成本中心

大多数情况下培训部门被视为成本中心，它的费用由公司单独安排，并不被列入事业部预算。培训部门每年年初向公司总办会提交培训规划的时候会把各个培训项目的情况及费用作为重点向公司最高管理层汇报，一旦获得通过，该项目会产生非常稳定的预期，并被列入实施计划。在这种方式下我们不需要向各事业部去卖课，会将更多的精力投入课程、案例、场景等相关专业内容上。当然，由公司统筹安排费用的项目一般都是与公司发展所带来的问题有关，如管理类项目、领导力项目等。

2. 部分回收

培训项目由培训部门统一组织实施，然后将本次费用分摊至各事业部。这种与业务部门合作的方式会将更大的自主权交给业务部门和直线经理，他们会对招聘、培养一名员工更为慎重，考虑到业务部门有更高的自由度、更充分的考虑以及更高的决定权——派不派人来、派多少人来、派谁来，这种方式更能受到业务部门的认可。培训部门也可以通过降低一部分成本的方式来保证更多的培训项目得以实施。这种方式会让培训部门和业务部门关系更紧密，毕竟业务部门可以通过很直接的方式告诉培训部门，这部分的内容我不感兴趣。这就要求培训部门的同事更深入地了解业务部门，我们培训部门的同事基本上都有过随访、场景、一线调研的经历。当然，如果该业务部门有HRBP或本身有安排培训学习的接口人就更容易了。以我的经历来看，这种方式可以更好地得到公司最高领导层(费用还是有所降低，即便支出了，也一定是业务认可的)、业务部门(前面讲到了自

由、自主的选择权)以及培训部门(低成本地多开设培训项目)的支持。

3. 利润中心

通常这不太容易实现。如果我们把自己看成外部供应商而非组织内部的一个部门的话,培训公司就会被视为完全的利润中心,通过出售不同的培训内容给客户来实现收入和利润。该模式的市场化程度最高,不过通常在公司行政管理体制下,很难想象培训部门可以不接受公司领导层的某些要求,而自由研发课程出售给竞争对手或行业内其他企业。我们目前进行的一些有益尝试还是值得推荐的:①对于给外部客户和合作伙伴,我们可以提供一些我们很有把握的培训资源,如商务演讲与呈现、关键时刻、问题分析与解决、情境领导等,这些可以作为我们后期服务的一部分提供给客户,当然,培训部门也可以从中收取一部分费用。②跟政府机构合作,目前很多政府机构急需对企业运营情况比较熟悉的讲师提供相应的培训,而不是只考虑跟高校和研究机构合作。③和学校合作,很多的校企合作还仅限于企业为校园招聘提供支持,不过目前校园内职业化培训的市场越来越大,有企业背书的培训部门所提供的职业化培训会更有竞争力。

1.2.3 战略计划对培训部门的重要性

战略对于组织非常重要,那对培训部门本身意味着什么呢?培训部门的战略是什么?如何达成目标?

从这些年的从业经历看,培训部门应重点关注公司战略和绩效问题。一个更宏观地看待未来——培训如何发展,一个更微观地解决问题——我们在解决问题方面能提供什么样的支持。

我们先从未来发展的角度来看,公司中长期战略会指向公司未来的发展方向,而短期战略,尤其是1~2年的战略将会非常清晰地指出公司未来1~2年新的业务方向以及新的业务能力。

(1) 新的业务方向。随着科技的进步,各行各业的发展都在逐渐加快,IT和互联网行业尤为明显,我出于好奇想玩一下VR,结果我们公司的工程师告诉我人工智能的时代已经来了。任何一家公司都必须去寻求新的利润增长点和业务发展模式。如很多老客户的IT基础建设阶段早已完成,目前已经开始了由IT服务向IT运维转型,这时候新的产品、新的技术和新的业务

需要融入新的模式，新的培训需求就出现了。

比如，我们以前的软件业务都是以行业为基础，再加上少量的集成业务。像金融行业的核心银行系统，这几年随着互联网金融的发展，很多银行的信息中心都希望在移动端能“方便、快捷、安全、可靠”地与现有的系统进行对接，以便在互联网金融方面给银行提供更大的帮助和支持。那么移动端的培训需求，包括产品原型设计、交互设计、用户体验、产品微创新、敏捷开发等培训需求就大大增加了，我们需要提前做准备。

再比如PPP模式，在IT行业耳熟能详的智慧城市，以行业为基础无法为整个城市的运转提供更好的支持，必须要从顶层开始进行更好的设计和实施。按照IT行业传统的业务模式，由IT公司来承担信息化建设的任务，由政府或相关主导机构付费。而现在国家大力提倡PPP模式，那么针对PPP模式就会有法律、风控以及运营模式方面的培训需求。

(2) 新的业务能力。当今的外部环境已经可以非常准确地表述为UVCA(Volatility, 易变性; Uncertainty, 不确定性; Complexity, 复杂性; Ambiguity, 模糊性)，这对组织和业务提出了新的挑战。那么应该如何应对？

例如，我们这些年一直在转型，从原来的事业部制向“创客”“合伙人”型组织转型。这种转型超越了我们过往的经验。这时候对每个员工的能力要求都发生了巨大变化，合伙人的财务能力、商业敏锐度、业务管理能力、团队管理能力、创客的创新和系统性思维，这些需求就是我们所要提供的培训。

当然，跟同行交流之后，也有人提出要关注公司转型，例如很多公司的规模和利润达到了一定程度之后，都会向金融和地产转型，我认为进入这种全新领域的最好方式并不是提供相应的培训，而是招聘熟悉该领域的人。如果将来公司向金融转型的话，让一个金融行业的人了解我们公司及相关规定，远比让一个IT工程师学会证券承销与私募发行容易多了。

说完了宏大的未来，我们再聚焦当下。

从解决问题的角度来看——以绩效为导向。“想象一下如果你是某个培训机构的负责人，我们会怎么推动自己所在的这家培训机构的发展？”这个问题是我的领导在我由培训经理晋升到培训总监的时候问我的问题。

我想了想，正准备回答的时候，领导告诉我：“这个答案应该跟你推动培训部门发展几乎是相同的，按照你所设想的方向去努力吧。”这给我很大的启发，培训市场上那些口碑好、发展快的培训机构，一定是内容、技术都好的公司——这意味着他们可以更好地解决问题，而经常出现在机场大屏幕上的“鸡血”类和“成功学”的培训只是昙花一现。那我的部门发展目标就可以清晰地定位为——必须能实际地解决问题，当然，只在培训或学习能提供解决方案的范围内。

基于未来发展和解决现存问题这两个出发点，我们可以给自己一个清晰的定位——我们是谁？我们的目标究竟是什么？我们提供什么样的服务？

1.2.4 培训业务计划的主要组成部分

我们了解客户、了解自己，还了解了如何与客户合作，我们现在应该向客户提供计划了，我们的学习方案都包含哪些主要组成部分？

作为培训部门的负责人，除了一些极其特殊的项目之外，我们只需要从以下五个大的维度上来考虑即可：项目主题规划、项目目标、项目参与人、课程开发的数量及质量、费用预算。

(1) 项目主题规划。该规划是面向未来发展的，还是解决某个实际问题的，这个必须考虑清楚，这会影响项目立项，尤其是在公司最高领导层那里的审批。

(2) 项目目标。项目目标必须由宽泛的描述性目标更改为可实现的业务语言目标，以便在项目最后得以检验。通常的汇报都是“去年培训了……人”“人均小时数是……”“培训花费是……”，这些都是成本情况，每个数字都是在拿刀戳老板的心，公司花了那么高的成本雇佣了员工，都跑去培训了？我们必须将这些改变为“去年参训学员的销售额增长率为XX%”“客户满意度改善了XX%”“费用节约了……”，这些才是领导们最终想听的汇报。

(3) 项目参与人。无论是我们团队内部，还是跟同行的交流，我发现我们提到培训项目参与人的时候，一般只考虑学员、讲师、支持培训的同事，但是我们一直忽略了学员的直线经理。试想如果学员在课堂学习到了

一个很好的技能，回到工作场所，他的直线经理告诉他：“那些东西听听就行了，别当真。”这句话的破坏力，培训部门需要付出多少努力才能挽回？所以，我们每次组织培训之前(除了强制性的培训，如新员工培训)都会跟学员说请他们邀请2位推荐人来协助他们完成报名，我们会跟学员及推荐人沟通清楚这个项目的目标、项目内容、预期的结果以及每个人应当承担的责任(不会给直线经理太大的压力)，请大家共同认可这些内容之后，才会让学员完成报名，这既可以提高仪式感，让学员知道他的直线经理在有意地培养他，又能让学员的直线经理清楚地知道他应当承担的责任。

(4) 课程开发的数量和质量。这个部分完全是由项目主题规划以及项目目标所生成的。其实就笔者个人的意见而言，并不太赞同在早期建立培训体系，它太大了。环境和技术变化得都很快，可能有些内容在很短的时间内就已经不再适用了。笔者认为以培训项目为基础，随着发展沉淀下来的项目自然而然地就会成为公司培训体系的一部分。当然，每个项目都会由不同的课程组成，每年的课程开发数量根据审批的项目和在可预期的未来执行次数综合评定即可，没有必要为了执行一次课程安排人员去做开发，如果是整个公司轮训，出于成本的原因必须考虑内化。

一旦考虑内化，就会涉及质量问题，内训师毕竟不是职业讲师，课程的开发能力、呈现能力和互动技巧还达不到市场上高水平职业讲师的层次。不过，场景化和问题现实程度是内训师的优点，培训部门可以在这方面协助培训师共同完成高质量的课程开发。强调一下千万不要把课程开发的工作交给内训师一个人完成，后面在课程开发的章节中会重点说明为何不要将课程开发交给内训师一个人完成。

(5) 费用预算。除了外部讲师的费用之外，酒店、餐饮、差旅都是必须考虑的费用。我们容易忽视培训后期的跟踪与转化以及培训推广的费用，这两个方面我们有时候会偏保守。

在跟踪与转化方面，我们的投入几乎与之前的投入一样高，我们会派出讲师和培训部门的同事随访、调研以及举办工作坊，看看在转化环节我们做得怎么样，遇到了什么问题，需要我们协助什么？这笔费用在预算中会体现出来。

还要注意宣传推广。隐约记得联想柳传志先生曾经说过：“光说不练

假把式，光练不说傻把式。”“酒香不怕巷子深”的时代早就过去了，随着信息大爆炸时代的到来，就算是我们非常认真地说了我们的酒很香，客户也听到了，又能记住多久呢？何况别人也在说他们的酒很香。所以，宣传必须重视起来。

总之，笔者主张抓住这几个维度——项目主题规划、项目目标、项目参与人、课程开发的数量及质量、费用预算，其他的内容由培训部门同事共同补充即可。