

人力资源管理:企业培训师者如是选也 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/474/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_474595.htm 时光如梭，2007年即将结束，展新的一年又将来临，众多企业管理者们纷纷开始讨论做下一年的工作计划，其中也包括《年度培训计划》。在与企业接触的过程中经常会听到企业负责人的抱怨：花重金请培训师做培训，往往是期望而来，失望而归，培训效果极度不满意。如何才能达到企业所需要的培训效果呢？多年的从业经历发现选择培训师是关键。培训市场上培训师鱼龙混杂、参差不齐，面对众多“大师”应该如何选择呢？笔者曾经发过一篇文章题为《选择培训企业的六大法则》，文中也提到选择培训师，在此做进一步探讨，以供企业界人士借阅。基础篇培训师层次“师者，所以传道授业解惑也。”读书的时候，老师教导我们：传道、授业、解惑是“老师”的三种职能。笔者认为，这样理解不太全面，从企业培训的角度来说，“传道、授业、解惑”是培训师的三种层次的划分。“传道型”是传授学员对某种事物的看法、观念、思维方式等。这类培训师绝大多数有高等学府就职的背景，在理论方面有相当的造诣，讲课条理清晰，旁征博引，引用案例颇为精彩。由于他们没有企业中高层的工作经历，缺少实战经验，对于企业现存的问题很难拿出有针对性、操作性强的对策和方案。受训学员很难把学到的理论应用到工作中，效果相对较差，受欢迎程度逐步降低。这类培训师我们通常也称之为“学院派”。“授业型”是教学员技术性、操作性强的实用知识、技能，知识体系主要来源于培训师在企业中亲身

实践，在相关领域有多年的实战背景，工作经验丰富。通常称其为“实战派”。“解惑型”是解决企业发展过程中因企业内部、市场、环境等变化给企业带来经营、管理的困惑。这类培训师有深厚的理论基础，同时具有丰富的实战经验，能够为企业提供切实有效的解决方案，带来业绩增长。通过以上对培训师的划分，是否对培训师的认知更深入呢？事实上，绝大多数企业请的培训师都是“传道型”或“授业型”，资金雄厚、实力较强的企业往往会选择请“解惑型”培训师。调查篇选对池塘掉大鱼千万不要以为培训师是万能的。培训师能够讲好课题并不多。比如，培训师擅长讲销售，他往往会研究与销售相关的课题，如果请他讲人力资源的课题，将会谨慎。原因很简单，一方面跨领域讲课显得培训师不够专业，另一方面难以保证课程的质量。以行业来划分，有的培训师倾向横向研究，如人力资源培训师通常研究人力资源的多个模块，培训对象涉足多个行业。有的则倾向纵向研究，针对同一行业研究多个相关课题。“选对池塘掉大鱼”，只有“对症下药”才可以找到适合企业的培训师。这就离不开培训需求调查，通过收集、分析、汇总信息或资料，了解企业需求，并结合企业的实际情况选择专业的培训师。在此介绍常用的几种收集需求信息的方法：1) 观察法：通过较长时间、多种角度、多个侧面或典型意义的具体事件进行细致观察，进而得出结论。2) 问卷法：将所要调查的问题，编制成问卷，从调查员工的答案中获得员工的需求。3) 关键人物访谈：通过对关键人物的访谈了解所属员工培训需求，如培训主管、行政主管、专家主管等。4) 小组讨论：像面对面的采访一样，可以集中在工作（角色）分析、群体问题分析

、目标确定等。5)测验法：测试员工的技术、知识熟练程度。6)绩效考核法：通过员工在工作过程中表现出来的工作成绩、工作能力、工作态度以及个人品德等方面进行考核。甄别篇火眼识“良师”目前培训市场火爆异常，各路“英雄豪杰”层出不穷，打着号称“亚洲第一”头衔的讲师比比皆是，很难判断培训师培训效果。笔者的邮箱里经常会收到XX培训机构的培训信息，当看过资料后大失所望，培训宣传资料言过其实，特别是培训师介绍更是让人直摇头。笔者在此总结了以下几种方式来识别培训师：A、新闻媒体随着信息化时代的进步与发展，信息的流通越来越快，优秀的培训师逐渐成为媒体竞相追逐的对象。将媒体信息进行分类主要有以下四种：一、各类杂志、新闻、网络的培训师简介及课程简介这类信息通常是宣传培训师个人或课程资料，为最基本资料。课程信息可以了解培训师课题的市场价值。如果一位培训师的课题没有市场，招生将是一件困难的事情。如果企业负责人到培训现场听听培训课，了解的信息将会更全面、真实，迅速判断培训师的课程品质。二、培训师著作或课程光盘宣传信息培训师通常会发表文章、书籍以及视频课程。倘若培训师的课程体系不成熟，很少会选择出版书籍或视频课程。当然，有些培训师很少有自己的作品，比如，教练技术、拓展训练等课程的培训师。目前出版书籍、视频课程并不困难，倘然在书店或音像店能买到这些作品，至少可以从某种层面上表明培训师的课题具有一定的市场价值。三、电视教育培训这类信息与前二种相比更加直观，通常出现在电视的教育频道，它可以更加直观地了解培训师的培训风格以及受大众欢迎的程度。B、业内评价“

你和任何一个陌生人之间所间隔的人不会超过六个，也就是说，最多通过六个人你就能够认识任何一个陌生人。”这就是著名的“六度分隔”理论。要想知道业内对培训师的评价并不是很难的一件事情。了解培训师的授课情况，只需要找对人就可以了。C、曾服务过的企业通过培训师服务过的企业来了解培训师有一定的参考价值，优秀的培训师具有良好的口碑，课程品质更有保障。

沟通篇让培训师了解企业需求通过以上几种渠道对培训师进行全面了解后，基本上就可以圈定用哪位培训师，接下来培训组织负责人要做的就是一定要与培训师进行沟通。沟通的内容包括以下内容：1、培训日期优秀的培训师日课程往往排得很满，这就需要与培训师提前确认培训时间，以保证培训工作的顺利开展。2、让培训师了解企业培训需求企业在选择培训师培训前要与培训师进行直接沟通，将企业的需求及现状让培训师有全面的了解，培训师了解的信息越全面，课程的针对性也将越强。3、培训师课件培训师了解企业需求后，在沟通初期一般提供课程大纲，培训负责人可以从大的方面了解是否是企业需要的课程。进入深入沟通后，培训师会针对性企业的需求设置相应的课程，这时候培训负责人一定要在培训前浏览课件，从课件的内容设置确认是否是企业所需要的培训，以保证培训质量。4、培训前试听当前选择培训师越来越慎重，如果没有听过培训师的课程很难了解培训师的课程品质，在培训前可以要求培训师做培训前试讲。优秀的培训师很少给企业试讲，不仅是时间的缘故，更重要的是由于试讲时间过短，很难达到所需求的效果。这时候可以通过其它方式了解培训师授课风格，如：现场听课、视频课程等。

结束篇合约签定当企业与培

培训师双方达成共识后，最后就是签定合约。众所周知，签定合约的目的无非是为了约定双方的权利及义务。在签定培训合约时应注意哪些呢？

- 1、确认培训师所需物品有的培训师在培训过程中会用到很多工具，比如：纸、笔、白板、音响、话筒、学员教材等等，在签定前确认道具由哪一方准备。
- 2、培训师接待是否接待培训师，以及接待费用由哪一方负责，需要在合同中注明。
- 3、培训费用由于中国目前欠缺对培训咨询行业的相关法律的制约，使得培训师培训价格虚高，存在炒作现象，并逐年增长，企业培训成本居高不下。培训师为了拓展市场，通常与几十家甚至上百家培训机构合作，这就增加了企业培训成本。保守估计，与中介机构联系的价格比与培训师本人联系价格至少高出一倍。直接与培训师本人或培训师指定助手联系，既可以节省开支，也可以确保培训的质量。另外，在签定合约的过程中还涉及到培训费用支付方式及支付时间，这就需要双方进行协商。

通过以上分享您是否对选择培训师有更多的了解呢？相信答案是肯定的。企业应该结合所处行业、需求及发展阶段来选择适合的培训师。良好的培训效果是企业的追求，培训师是培训的重中之重，选择优秀的培训师就是选择了优秀的课程品质。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com