

最完善的员工培训全书



陈龙海◎主编

企业员工 素质培训大全

(上卷)

素质一流的员工打造素质一流的企业
一流的素质培训打造素质一流的员工

广东省出版集团
广东经济出版社

最完善的员工培训全书



陈龙海◎主编



企业员工 素质培训大全

(上卷)

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业员工素质培训大全. 上卷 / 陈龙海主编. —广州: 广东经济出版社, 2008. 11

ISBN 978-7-80728-993-7

I. 企… II. 陈… 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 155858 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东信源彩色印务有限公司 (广州市番禺区南村村东兴工业园)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	29 2 插页
字数	490 000 字
版次	2008 年 11 月第 1 版
印次	2008 年 11 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-80728-993-7
定价	98.00 元 (上、下卷)

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

• 版权所有 翻印必究 •

前 言

企业生存发展的根本在于人，而人的因素关键是素质，员工的素质决定着企业的生存和发展。员工的素质高，企业的工作标准就高，工作的基础台阶就相对较高，工作的效率就高，分解任务的能力就强，完成任务的概率就高，企业发展的速度就快，企业的效益就高，员工的福利待遇就会随之升高，企业的生存希望就高，发展的空间就大；反之，就会束缚企业的发展，造成企业不得不停产或转产。所以越来越多的优秀企业不再把企业发展目标定为“创造更多的需求”，而是通过培养员工的素质、提高员工的素质来满足现有客户的需求，寻求企业的增长点。

优秀的企业必定有一批优秀的高素质的员工。人才流动固然是企业得到优秀员工的最简捷的途径，但高成本的引进人才不一定是最佳的选择，自己教育培训出来的优秀员工才是企业最需要、成本最低、相对较稳定的。

企业要搞好培训，就必须站在战略的高度，构建科学完善的培训体系，确保员工在以后工作中能不断增强知识、技巧和能力并与企业的整体目标完美地结合，努力为员工提供发展的空间，进而贯彻落实岗位要求和要求，有足够的灵活性允许其不断地成长和学习，这样人力资本才能得到更全面的利用。

全球著名的摩托罗拉公司，在员工进入公司的第一天起就被告知：“你要知道一件事情，你在摩托罗拉整个工作历程当中，哪个经理不给你培训，你可以找上级投诉他，他将被撤职。”这个事例进一步印证：接受培训既是每一个员工的义务，也是每一个员工的权利，更是企业生存发展所必须开展的必不可少的工作。企业培训已成为不可避免的事实，且正受

到政府、企业越来越多的关注。美国政府每年投资 600 亿美元用于员工培训；法国每年用于员工培训的费用占全国普通教育经费的 25%；新加坡政府的投资达 3000 万新元。企业方面，摩托罗拉建有自己的大学，培训投资每年为 12 亿美元；GE 用于培训的教育经费每年为 9 亿美元；中国，长虹投资 1000 万元建立了培训中心，进行全员培训。

从员工个人来讲，过去，人们往往把工资、奖金、住房、医疗等因素作为衡量福利待遇好坏的标准。而如今，许多人已经认识到，培训是提升自我竞争力的手段之一，是丰富自身内涵的必要过程，因而对培训的要求和呼声也与日俱增。“培训是最大的福利”已经成为一种全新的观念，历经市场经济的洗礼，广大从业人员及企业经营管理人员深切体会到自身素质的提升对未来发展的重要性。

如何做好员工培训？枯燥地说教和一味地灌输并不能帮助受训者从培训中得到实实在在的益处，企业的培训也就劳而无功。为帮助企业做好员工的素质培训工作，我们组织有丰富培训经验的专家、培训师一起编著了这本《企业员工素质培训大全》，强调实用与可操作性是我们编著本书的目标与追求，因此，一切从实用出发、从企业培训的现实需求出发是贯彻本教程始终的思想。

本教程所列培训方式、方法灵活多变，既可由企业组织员工集体培训，也可由各部门、各层次员工自己学习。

我们深知，各个企业的情况千差万别，因此，在运用本教程时，各企业需结合自身的实际进行适当的选择与调整，这一点，我们在教程中相关部分均做了较详细的说明。

如有疏漏之处，欢迎大家批评指正！

员工培训指导委员会

目 录

(上卷)

第一章 员工素质教育培训课程设置	(1)
第一节 建立健全教育培训工作组织领导机构	(2)
第二节 编制培训计划	(3)
第三节 培训方式与培训课程设置	(31)
第四节 培训的组织实施	(76)
第二章 新员工培训教程	(95)
第一节 岗位认知培训	(99)
第二节 团队意识培训	(111)
第三节 工作效率培训	(128)
第四节 礼仪礼节培训	(164)
第五节 现场管理培训	(192)
第六节 品质意识培训	(238)
第七节 成本意识培训	(292)
第三章 在职员工培训教程	(315)
第一节 营业人员培训	(316)
第二节 会议礼数培训	(328)
第三节 文书处理培训	(332)
第四节 秘书基础工作培训	(342)
第四章 领导层培训教程	(347)
第一节 思维方法培训	(348)
第二节 高效工作方法培训	(386)
第三节 对外交往培训	(430)

(下卷)

第五章 营销人员培训教程（一）——基本素质培训	(459)
第一节 诚实正直	(460)
第二节 雄心壮志	(469)
第三节 满怀信心	(480)
第四节 持之以恒	(488)
第五节 积极进取	(495)
第六节 影响他人	(504)
第七节 敏锐机智	(512)
第六章 营销人员培训教程（二）——销售技能培训	(521)
第一节 目标管理与销售进程管理	(522)
第二节 销售过程中的书面交流	(533)
第三节 销售过程中的口头交流	(542)
第四节 客户渗透	(555)
第五节 销售推进与跟踪	(565)
第六节 客户资源管理	(575)
第七节 基本谈判技能	(583)
第七章 营销人员培训教程（三）——管理技能培训	(595)
第一节 销售人员管理	(596)
第二节 销售费用管理	(624)
第三节 销售信息管理	(634)
第四节 销售预测	(643)
第五节 助销物资管理	(647)
第八章 安全生产与职业病防治培训教程	(653)
第一节 消防安全常识	(654)
第二节 作业安全培训	(656)
第三节 交通安全培训	(663)
第四节 职业病防治培训	(667)

第九章 培训用经典故事	(677)
第一节 企业战略培训故事	(680)
第二节 工作方法培训故事	(694)
第三节 人力资源培训故事	(708)
第四节 营销人员培训故事	(720)
第五节 财务人员培训故事	(774)
第六节 危机管理培训故事	(788)
第七节 团队管理培训故事	(792)
第八节 质量控制培训故事	(804)
第九节 管理艺术培训故事	(811)
第十节 忠诚敬业培训故事	(823)
第十一节 坚强毅力培训故事	(834)

第一章

员工素质教育培训课程设置

员工素质教育培训课程设置包括培训计划、培训内容、培训方式与方法、培训考核以及培训档案管理等。

第一节 建立健全教育培训工作 组织领导机构

建立健全教育培训工作组织领导机构是员工培训的第一步，是最基础的工作。没有这一步，培训工作就无从谈起。不同规模、不同类型的企业需根据自身的实际情况组建培训组织领导机构。

大型企业员工众多，应成立单独的教育培训机构，如组建培训中心、建设培训学校，在大专院校中开设专门针对企业的培训课程，安排员工轮流培训，或者派遣员工出国培训，等等。一句话，必须要有专门的机构和人员来负责员工的教育培训工作。

对于大多数中小企业而言，组建培训中心或建设培训学校等方法可能会给企业带来沉重的负担，较为实用的办法是成立员工教育培训领导小组，由负责人力资源工作（人事）的经理主管。企业的一把手、党委书记、群团组织负责人、各部门经理（企业中层干部）是该领导小组的成员。

例：××公司员工素质培训领导小组

组长（1名）：董事长或总经理。

副组长（2~3名）：党委书记、工会主席、人力资源部经理。

成员：副董事长、副总经理、各部门经理、工会副主席、工会女工部部长，共青团负责人等。

建立了培训领导机构后，由该机构制定培训规划（计划）、培训制度，设置培训内容等，从而使企业的培训工作走上正轨。

第二节 编制培训计划



故事

坐落于纽约市中心的大通曼哈顿银行是一个培养和选拔专职商业银行员工的摇篮，它在人事管理和员工培训方面也有不凡之处。

大通曼哈顿银行设专门培训机构，人事管理部门下属的5个培训处都有足够的人员负责培训工作，主要任务就是根据银行领导或董事会的要求，组织员工撰写个人年度培训计划，然后组织落实各种培训工作。如他们的员工教育技能培训可分月进行，趣味性的培训每周两次。这种培训机构完成了银行的各种培训计划。

年度培训计划是大通曼哈顿银行必做的工作，银行要求全体员工每年要作一个自我培训计划。如某员工的自我培训计划：1~2月，对银行内部的基本环境和结构作一次调查；2~3月，对自身不足之处和对银行的不满之处作一个系统的总结；3~7月，主要对自己不足之处加以改善；7~12月，对银行的不足之处提出更好的建议。银行的培训计划即是在员工提出的新一年培训计划基础上，由总行制订，再由员工选择（如微机、写作、银行新业务等），然后交员工所在部门审核，最后由培训主管部门汇总实施。



启示

从上面的例子我们可以得知，培训计划的制订是一个复杂的系统工程。制订之前有许多需要考虑的因素，这些因素直接影响培训计划的质量和效果。

一、编制培训计划的基本原则

1. 注重系统性原则

由于人员培训是教育与开发的结合，培训工作表现为一个系统的、复

杂的过程，同时培训工作也是一项长期的、战略性的工作。因此，人员培训的系统性原则主要表现为培训过程的全员性、全方位性和全程性。

(1) 全员性。

一方面，全员都是受训者。培训工作并不仅仅针对新员工或一线的操作工，而是从基层一线工人到最高领导者都需要接受培训，只不过培训的内容、方式和形式各有差异而已。随着科学技术和生产力的快速发展，企业的规模越来越大，但企业的组织越来越精简，人员越来越精干，组织形式逐渐由金字塔式向扁平式发展，这就对人员的素质提出了更高的要求，原来几个人做的工作可能现在只有一个人来承担。企业基层员工可能要比原来更直接地面对多变的市场环境，并要作出快速的反应，同时还要迎接新的挑战，这都需要企业提供灵活多样的培训方式，以满足各种各样的学习需求。

另一方面，全员都是培训者。全员性不仅体现在企业的每一位员工都要接受培训，而且体现在每一位员工同时还是培训者，尤其是直接从事管理工作的人员，不论他的职务高低，都必须承担培训下属的责任。尽管组织中设有专门的培训人员，但执行培训的职能将会使所有管理者都有份。培训将日益与各种职能相融合，每一位管理者都成为“培训”管理者，把一种崭新的人力资源开发哲学渗透到整个组织。

(2) 全方位性。

全方位性主要体现在培训的内容丰富宽泛，满足不同层次的需求。现代企业的培训可谓五花八门，应有尽有，从简单的技能培训，如机器的操作、计算机的使用等，到管理人员的开发，如团队的建设、情境领导、授权技巧等；从提高员工工作技能的培训，如销售技巧、沟通技巧、管理方法等，到培养员工业余兴趣的学习，如下棋、跳舞等；同时还有各种特殊目的的培训，如读写能力培训、安全生产教育培训、职业病防治教育培训等，涵盖了员工希望学习和想得到的各种知识和技能，充分体现了企业以人为本的精神。

(3) 全程性。

企业的培训过程贯穿于员工职业生涯的始终。现代企业人力资源管理不同于人事管理的一个方面就是重视员工的职业生涯发展，它是指为达到职业生涯规划所列出的各种职业目标而进行的针对知识、能力和技术发展（培训、教育）的活动。对于企业而言，重视职业生涯发展，有利于促进

培训观念的转变,扩大训练与发展的领域,改善组织的人力资源计划和开发活动,使所有成员保持较高生产率和动力,提高组织绩效。

2. 理论与实践相结合的原则

理论与实践相结合是指根据生产经营的实际情况和受训者的特点开展培训工作,既讲授专业技能知识和一般原理,提高受训者的理论水平和认识能力,又解决企业发展中存在的实际问题。这一原则要求培训工作做到以下两点:

(1) 符合企业要求的培训目的。

培训的根本目的是为了广大员工在生产中解决具体问题的能力,从而提高企业的效益。不能解决任何问题的培训只能是浪费时间和精力,使企业领导和员工对培训工作感到失望和不满,失去了继续接受培训的兴趣和愿望,有可能导致培训工作的最后流产。

(2) 发挥学员学习的主动性。

理论与实践相结合的原则决定培训时要积极发挥学员的主动性,强调学员的参与和合作。培训方式要以体验性的操练为主,比如案例分析、故事讲解等。让学员在实践中充分理解理论的内涵和实质,反过来加深对理论的理解与吸收。

3. 培训与提高相结合的原则

(1) 全员培训和重点提高相结合。

全员培训就是有计划、有步骤地对在职的各级各类人员都进行培训,这是提高员工素质的必由之路。但全面并不等于平均使用力量,仍然要有重点,即重点培训技术、管理骨干,特别是培训中上层管理人员。企业家柯尼希根据许多德国企业的经验指出:“由于企业中领导人员的进修与培训太重要了,所以应由企业实行谨慎计划并监督其实现。”对于年纪较轻、素质较好、有培养前途的第二、第三梯队干部,更应该有计划地进行培训。

(2) 组织培训和自我提高相结合。

在个人成长环境中,组织和个人的因素都是相当重要的。一个良好的组织培训,能促进员工学习的积极性,并切实提高员工的知识技能,帮助员工解决工作中的难题。在知识经济时代,更多强调的是实现自我管理和自我提高。通过实现自我管理,唤起员工的主体意识和自我意识,使员工

能对自己的能力以及思想行为表现有一个客观而清醒的认识,并能与社会规范、企业要求相对照,在自我评价和自我反省的基础上,强调或修正自己的行为方式,从而找到一个既合乎企业发展又有利于自身全面发展的途径。在实现自我管理进行自我提高时,组织培训的角色更似催化剂,能改善环境,提供动力和支持。因此,在培训中一方面要强调正规的组织培训,同时还要强调自我管理和自我提高,以真正达到满意的培训效果。

4. 人格素质培训与专业素质培训相结合的原则

在人员培训过程中,人们往往注重专业知识技能的培训,而忽视人格素质培训,因为知识技能的提高,可以显著改善工作绩效、提高工作效率。而人格素质的提高带给人和组织的转变往往是无形的,真正显示效果需要花费比较长的时间,刚开始人们看不出对绩效的改进有什么直接的联系。事实上这只是由于人们往往容易被表面现象所迷惑,并未仔细探索其中的究竟。

首先,从培训的三方面内容,即知识、技能和态度看,三者必须兼备,缺一不可。掌握一定的知识是员工承担工作的基础,也是上岗的必要条件,尤其是在知识经济时代,知识的重要性更加凸显。技能是指员工运用所学的知识解决实际问题的技巧和能力。技能直接体现了员工的工作效率和工作绩效。态度是指员工对工作的想法,它是影响能力和工作效率发挥的重要因素,也是体现一个人道德修养水平的重要标志。即使一个人才华过人,但如果工作态度随意,工作意愿不强,也不可能成为组织的中坚力量。因此在对人员进行培训时,这三者不可偏废,尤其是对态度的培训更应受到足够的重视。

其次,从培训的难易程度来看,态度的培训更为困难。态度培训涉及到个人价值观和企业价值观是否相协调一致,触及人们对生活、工作的本质看法,也冲击人们已有的文化观念和信仰。在一定程度上,态度的培训事实上就是企业文化的重塑。它解决的不仅是公司一时的问题和疑难,而且是决定组织是否长寿的关键性力量。然而态度培训较之于专业知识的培训更难以把握,在课程和内容设置上也要困难得多,但并不能因为态度培训不易控制和掌握就放弃不管。

再次,员工的态度也影响培训效果的好坏。如果员工对待培训的态度是漫不经心的,那么培训的效果就会大打折扣。

总之,在培训中应将人格素质的训练融入知识技能的学习中,而不是与现实脱节,成为一种形式主义。培训可以激发员工的动力,但动力的持续和发挥就只能靠管理,否则得来的态度就来得快去得也快,员工会更加消极更加失望。

5. 人员培训与企业战略和文化相适应的原则

人员培训必须面向企业,培训作为人力资源管理的重要组成部分,其首要任务是满足企业发展的需要。

(1) 培训应服务于企业的总体经营战略。

经营战略是指企业为了长远的生存和发展,根据外部环境和内部能力状况,选择目标市场和产品,统筹分配经营资源,作出经营结构决策和行动方案。企业的经营管理战略是企业行动的指南,一切管理活动都要围绕企业的经营战略来执行。那么,人力资源管理的任务就在于为企业提供和培训执行经营战略所需要的合适人选。为了达到企业人力资源的合理配置和使用,企业的培训部门必须首先调查企业现有的人员构成、素质状况和能力结构,充分认识和了解企业既定的经营战略,然后由此编制和开发相匹配的人力资源程序。人员培训从被动的反应模式转向主动的战略性培训模式,超前为企业储备所需的人才,使企业成员及早获得未来必须具备的技能和知识。

(2) 培训应有助于优秀企业文化的塑造和形成。

企业文化塑造和形成的过程,实质就是提高员工道德素质、文化素质、技术专长,激发他们满足生理、安全、社会、尊重、自主、自我实现等各种需要的主动性和创造性,培养员工的集体意识,塑造良好的企业形象,增强企业的内部凝聚力和竞争力,推动企业和员工个人的全面发展的过程。企业培训过程与企业文化有着密不可分的关系。培训工作本身就是企业文化的一部分,行为文化和观念文化都是培训的内容,所以对人员培训的过程,本身就是企业文化塑造的过程,同时也是企业文化塑造的手段之一。

(3) 培训应有助于企业管理工作的有序和优化。

从长远和整体看,培训是改进和提高企业整体效能的一个基本途径和手段,最终目的在于通过提高人员的素质和能力,促进管理工作的有序和优化,进而达到组织成功的终极目标。

对人员进行培训的过程,实质也是检验企业管理工作是否有序的过程。因为在制订培训计划时,就要对管理工作和员工本身同时进行考察,找出问题和差距,并提出解决方案。比如我们在利用工作描述书对员工进行考查时,不仅可以发现员工的问题,同时也可以检查出工作描述书是否正确,是否需要修正,这样企业的管理工作就会逐渐得到优化。

(4) 人员培训必须面向市场。

中国已由卖方市场转向买方市场,面对日益激烈的市场竞争,以顾客需要为宗旨的市场观念已深入人心。现在人们已经清楚地意识到,企业成功须以市场为基础,企业的所有经营管理活动都必须面向市场,围绕满足顾客需要展开工作,人员培训工作自然也不例外。

①培训工作面向市场,显然会给企业带来如下益处:

a. 节省成本。通过培训,能够改进员工的工作表现,降低成本。这种节约是多方面的,不仅仅包括现有制造、营销过程中因人员素质的提高而带来的实际收益,更有可能包括因员工的主动性、积极性和创造性的激发所带来的面向未来的巨大收益。

b. 顾客满意。培训显然有助于使顾客满意,特别是在服务领域。顾客能看得出谁是训练有素的员工,也能识别出谁是没有受过训练的员工。他们会通过员工的工作表现来判断企业的管理能力,进而强化或改变他们的购买决策。

c. 获取竞争优势。竞争从来都是一个横向的概念,只要与对手相比存在一些特定的优势,就能在市场中赢得一席之地。人员优势正是许多中国企业缺少的,培训正是获得人员优势的有效手段。

②人员培训工作该如何面向市场?

第一,价值观培训要体现满足顾客需要的宗旨。在培训中让员工体会到:不为顾客着想就意味着企业失去了存在的基础,不从顾客需要出发企业就失去了获利的源泉,不能为顾客提供最满意服务的企业在竞争中就处于劣势。事实上,这种经营理念的培训并不是抽象的、空洞的,而是实实在在地贯穿于培训内容之中的,例如,在员工学习如何准时向顾客提供满意的产品时,就已经考虑到“满足顾客需要是第一位的”思想。同样,学习“通过协同配合提高满意度”时,也从另一个侧面反映了满足顾客需要的重要性。

第二,内容设置要体现满足顾客需要的宗旨。提供满意的产品、优质

的服务是争取顾客的重要因素,因此提供客户服务方面的培训是相当重要的。例如,当你到一家饭店登记住宿时,仅仅是一间价格合理、整洁的房间不足以使你感到满意,聪明的企业会给你提供殷勤周到的服务员,甚至于方便存车、迅速结账等一系列全面的服务,以满足你在各方面的需求。“顾客永远正确”的说法是老生常谈,但如今它又被重新强调。总之,要将顾客放在第一位,就必须对员工进行客户服务培训。美国的 Alamo 汽车出租公司的客户服务培训就是一个典型的范例。他们将这种培训叫做“最好的朋友”计划。从 20 世纪 90 年代初开始实施的这项计划投资数百万美元,向新员工介绍公司客户服务条例,向 Alamo 所有的员工进行再培训,灌输优秀的客户服务方法。计划实施的初期成果表明这个培训计划是成功的。虽然其他因素对公司的绩效改善可能也有作用,但明显的是,销售投诉率比该计划实施前一年下降了 15%,对员工态度粗暴的投诉率比该计划实施前一年下降了 50%,公司的销售额在一年中增长了 30%。

第三,培训方式市场化。一般企业为节省成本,培训工作基本上都是在企业内完成。实际上有时由企业内部举办的培训班的费用也是很高的,倒不如直接利用外部提供的培训条件。在选择培训方式时,如果效果是一样的,那么就要比较到底运用企业内部资源合算,还是外界购买合算。

(5) 人员培训必须面向时代。

人类跨入了 21 世纪,社会也走向了新的时代。当前时代发展主要表现为三个特征:

一是进入知识经济时代。根据经合组织(OCED)的观点,知识经济是建立在知识和信息的生产、分配和使用之上的经济。知识经济的主要特征为:科学和技术的研究开发日益成为知识经济的重要基础;信息和通信技术在知识经济的发展中处于中心地位;服务业在知识经济中扮演了重要角色;人的素质和技能成为知识经济实现的先决条件。

二是进入经济全球化时代。这意味着我们进行生产经营时,眼光不能只是盯着国内市场,而应以国际市场的视角来看待产品和服务,经济全球化意味着市场越来越开放,竞争越来越激烈,同时各国间经济的联系也越来越紧密,从而带来了各国文化间的冲突,尤其是在跨国公司中,这种文化间的冲突对管理提出了新的挑战。

三是进入人本管理的时代。社会从未像今天这样尊重人才、尊重知识。人在管理中处于中心地位,一切管理活动都围绕着调动企业人员的主