

国家职业资格培训教程




Q iye peixunshi

企业培训师

(上册：助理企业培训师工作要求)

劳动和社会保障部 组织编写
中国职工教育和职业培训协会

 中国劳动社会保障出版社

国家职业资格培训教程

企业培训师

(上册：助理企业培训师工作要求)

劳动和社会保障部
中国职工教育和职业培训协会

组织编写

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业培训师. 上册: 助理企业培训师工作要求/劳动和社会保障部中国职工教育和职业培训协会组织编写. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2003

国家职业资格培训教程

ISBN 7-5045-4115-X

I. 企… II. 劳… III. 企业管理-师资培训-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 065741 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

北京外文印刷厂印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 9.25 印张 169 千字

2003 年 9 月第 1 版 2007 年 5 月第 7 次印刷

印数: 5000 册

定价: 22.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

本书封面轧有我社社标和英文缩写的暗纹

否则即为盗版,请读者举报

举报电话: 010-64911344

国家职业资格培训教程

企业培训师

编写委员会

主任 于法鸣 陈治中

副主任 刘 康 陈李翔 王玉君 孟庆国 毕结礼

委员 (按姓氏笔画排列)

王洪玉 王晓君 王德跃 田 丰 冯振君

牟 军 朱学敏 张 斌 张宗辉 陈 蕾

徐 艳 谢 媛

编辑委员会

主 编 毕结礼

副主编 牟 军 徐 艳

企业培训师（上册）编写人员

主 编 牟 军

编 者 （按姓氏笔画排列）

王 琳 王廷弼 兰 欣 左喜林 牟 军

刘伟强 毕结礼 张 比 张 燕 周继成

高金铃 徐 艳 徐燕生

前 言

企业培训师职业资格培训专用教材，在劳动和社会保障部主管部门的直接领导下，编撰完成并经认可后，同广大培训工作者见面了。这对培训工作者来说，不仅仅只是有了自己的专业教材，而且使企业培训师事业的发展又向前迈出了重要的一步。这一步，无论对培训工作者个人职业生涯的发展，还是对我国企业培训师制度建设，都是十分重要的。

企业培训师制度，是劳动和社会保障部推出的职业资格证书制度的重要组成部分，是劳动和社会保障部为提高企业职工素质，加强人力资源能力建设而采取的重大举措之一。企业培训师制度在我国的推行，不仅是培训事业发展的需要，更是国家经济建设和企业发展的需要，它的产生和发展，是历史的必然，也是我国改革开放的成果。

进入 21 世纪，随着经济的飞速发展、改革开放的不断深化，企业出现了诸多不适应问题，其中企业员工素质不高问题尤为突出，包括观念陈旧、知识老化、技能缺乏等，一句话，就是劳动者素质不能适应社会经济和企业发展的新需求。全面提高劳动者素质，提高企业的竞争能力，成为当务之急。借鉴国外的先进经验并结合我国的实际，可以得出一个结论：大力发展职业教育，开展企业员工培训是提高劳动者素质的重要措施。开展员工培训，提高劳动者素质，首先应提高培训师的素质，因此，建立企业培训师制度对于做好培训工作，提高劳动者素质有着非常重要的意义。

我国的企业培训师制度建设刚刚起步，不像德国、法国、英国等发达国家，培训师的概念已应用多年，制度建设也比较成熟，相对于大家比较熟悉的工程师、会计师、建筑师等概念而言，许多人对“企业培训师”这个词还很陌生。我国的企业培训师制度建设确切地说始于 1999 年。这一年，中国职工教育和职业培训协会（中国职协）提出企业培训师制度建设的课题。课题一经提出便迅速得到了劳动和社会保障部主管部门及相关领导的重视与支持，也引起了企业的兴趣。政府主管部门及领导的重视和企业的需求，给企业培训师制度的研究和开发注入了动力。由此，中国职协正式启动了我国企业培训师制度建设的研究和开发工作，组织了课题组，先后在广东珠海、海南海口、北京等地召开研讨会，多次赴企业开展调研活动，派团考察，学习国外的经验和做法等。在充分调查研究的基础上，又举办了试点培训班，具体了解企业的需求，征求对标准和教材的意见。中国职协对企业培训师制度建设的研究和开发主要是从制度建设和队伍建设两个方面切入的，目标是从根本上解决企业培训师事业的发展问题。通过制度建设，确立企业培训师在企业中的地位、作用、资格和相关待遇，建立起一支职业化、专业化和规范化的高素质企业培训师骨干队伍。通过队伍建设，特别是解决培训师队伍素质问题，提高企业培训质量，提高员工队伍素质，不断提升企业持续发展的动力和后劲，这也正是企业培训师制度建设的目的所在。几年来，中国职协以高度

负责的精神和认真细致的工作态度，承担了企业培训师制度建设的一系列具体工作。目前，企业培训师职业资格制度的框架已基本确立，国家标准已经颁布实施，教材开发取得了初步成果，其他相关制度建设也在紧张的进行之中。我们有理由相信，在大家的支持和共同努力下，我国的企业培训师制度一定能健康发展，走向成熟。

企业培训师教材的开发和编写工作，同企业培训师国家职业资格标准的制定是同步进行的。在组织专家研究制定培训师国家职业资格标准的同时，也成立了教材开发工作组。工作组根据标准开发的动态和内容，进行了与教材开发有关的国内外信息资料搜集等各项准备工作。标准基本确定时，教材的编写提纲也基本完成。标准经审定通过后，教材编写工作立即启动。在编写教材的过程中，我们始终遵循企业培训师职业特点和职业资格标准要求，坚持岗位工作知识和技能需求够用、实际操作性强和易懂易学原则，并尽可能提供一些国内外企业培训方面最新的信息、知识和技术方法，以及在开展企业培训工作中可以借鉴的相关信息、知识和技能。教材的开发编写基本上是按照标准进行的，但也并未局限于标准的内容。目的是给培训师更大的工作空间，使培训师更好地把握企业需求的脉搏，从而使培训工作与企业发展同步前进。

企业培训师培训教材开发、编写过程中，我们的指导思想和原则是十分明确的，就是在确保教材质量的前提下，首先解决有无的问题，尽快将教材推出。我们深知，由于企业培训师制度刚刚起步，许多问题还有待探讨，更需实践的验证；加之我们的水平和实践的局限，有些问题还没认识到或认识不够清楚，一句话，教材的开发也就受到了限制。因此，这套教材还需在实践中不断完善，在发展中不断提高。对教材中存在的问题，我们不仅仅希望读者见谅，更希望您大胆提出建设性意见，以便这套教材尽快地成熟完善。在此，我们向您表示衷心地感谢。

编者

2003年6月于北京

目 录

第一章 开发培训项目	(1)
第一节 企业经营管理与培训项目	(1)
第二节 培训计划的基本常识	(9)
第二章 开发培训课程	(22)
第一节 课程开发的基本知识	(22)
第二节 课程计划的制定和实施	(26)
第三章 开发培训教材	(35)
第一节 教材与职业培训教材	(35)
第二节 培训教材选用的原则和依据	(36)
第三节 培训教材选用的基本方法	(39)
第四节 培训教材开发的辅助性工作	(40)
第四章 培训评价与选用教师	(43)
第一节 培训评价的基本知识	(43)
第二节 选拔与使用教师的基本知识	(54)
第五章 人员素质测评	(59)
第一节 人员素质测评	(59)
第二节 人员素质测评的基本方法	(63)
第三节 测评结果统计分析的基本知识	(66)
第六章 岗位职务描述	(78)
第一节 岗位职务描述的基本知识	(78)
第二节 岗位职务描述的技术与方法	(86)
第七章 现代教育培训技术应用	(94)
第一节 几种常用计算机办公软件	(94)
第二节 常用简单课件的制作方法	(108)
第三节 一般教学辅助设备的使用方法	(113)
第八章 职业培训教学与组织管理	(121)
第一节 教学基本知识	(121)
第二节 职业培训教学主要工作	(127)
第三节 教学的组织管理	(131)
参考书目	(139)

第一章 开发培训项目

第一节 企业经营管理与培训项目

一、企业经营管理与员工素质

(一) 企业经营管理基本要素

企业指经营生产或流通业务、向社会提供产品或劳务的独立经济单位。

企业经营管理要素是指企业（经济活动主体）进行经济活动所必须具备的内部条件，也是企业用于创造财富、投入生产和管理活动的各种资源。

企业经营管理要素主要包括人员、资金、场所、设施、商品、信息等几个方面，也就是我们常说的人、财、物。这些要素的数量、质量及其有机结合的程度，决定着企业素质的高低，决定着企业的经营管理能力、竞争能力、应变能力和盈利能力。

1. 人员要素

企业中的人员要素是企业经营活动的主体，是其他各要素的支配者。它主要包括：企业的领导者、管理者及操作者。

在企业的各种经营管理要素中，人员要素是首要的、基础的、决定性的要素。资金靠人去筹集和运用，设备靠人去构建和使用，信息靠人去搜集和处理，商品购销运存靠人去组织和实施。

对于人员要素的作用，人们的看法经历了一个变化与发展的过程。在过去很长一段时间内，人们一直认为人员要素是经济发展的辅助力量，与资本要素和物质要素相比，人员要素处于相对次要与辅助的地位。特别是在大多数发展中国家，存在着大量非熟练劳动力和人口高增长的双重困难，使得人员要素几乎不被看成是经济发展的动力，而被视为经济发展和社会进步的包袱。

人员要素之所以成为现代社会和企业经营发展的最主要的决定性因

素，一方面源于现代社会的性质——信息和技术社会，更重要的是，它直接源于人员要素所具有的特性——能动性和高增值性。与其他要素相比，人员要素的首要特性在于它的能动性，正是这个特性使其在企业经营和管理活动中起主导作用，处于中心地位。人员要素发起、使用、操纵和控制着其他要素，使其他要素得到合理、有效的开发、配置和利用。在企业经营活动中，它是惟一起创新作用的因素。其他因素在使用过程中只会引起自身损耗，而人员要素却能自我补偿、更新和发展，并在不断更新和发展过程中实现更大价值，所以它是一种高增值的或高附加值的资源。

2. 资金要素

资金要素是指企业进行经营活动所使用的资金，即企业财产物资的货币表现。

企业的经营资金，按其归属可分为自有资金和借入资金。自有资金主要由企业的投资者投资和企业留存收益构成，可由企业长期支配使用。借入资金是企业从金融机构、其他单位或个人借入的以及通过发行企业债券等形式取得的资金，还有企业在经营过程中形成的应付未付款项等。借入资金的使用期限一般较短，到期要偿还本金并支付利息。

企业的各项经营活动都是通过货币收支进行的，企业的人、财、物和购、销、运、存的变动，在价值形态上都表现为企业的资金流动。可以说，没有资金的流动就没有商品的流转，也就不能形成连续、有序的商品购、销、运、存等经营活动。所以，资金是企业不可缺少的一项经营要素。企业要想取得良好的经营成果，除了要及时筹集足量的资金外，更重要的是要管好、用好资金，加速资金周转，提高资金的利用效率，降低消耗，节约费用开支，做到财尽其力，通过聚财、用财而不断生财。

3. 场所与设施要素

企业良好的经营场所（如厂房、店堂、办公室）和设施（如生产加工设施、通风照明设施、消防安全设施、信息处理设施、仓储保管设施、办公设施等）的现代化程度，是衡量企业经营管理水平的重要指标。良好的经营场所和设施一方面能使企业员工有一个舒适的工作条件，以保证和提高生产或服务的质量，另一方面又能给客户以整洁、舒适、可以放心与你合作并购买你的产品或商品的形象认识。

企业场所与设施是衡量企业经营能力的重要标志，企业在经营过程中必须充分发挥各种经营设施的作用，管好、用好经营场所与设施。要做到这一点，企业一方面要使经营场所、设施与经营需要相适应，既不能造成场所与设施短缺，也不能造成场所与设施浪费；另一方面要使设施的性能水平与人员操作水平相适应，以提高设备的使用价值和寿命，

发挥经营设施的最大效用，真正实现根据企业的目标和实际情况对各种物力资源进行最优配置、最佳利用、开源节流、物尽其用。

4. 商品与服务要素

商品是企业的经营对象。企业经营能力和水平的高低，主要是通过所经营商品的数量和质量来体现的。客户一般都希望企业提供物美价廉、适销耐用的商品。因此，企业经营的商品是否适销对路，能否适合市场需要，直接关系到企业经营的成败。因此，商品是企业经营的要素之一。

企业拥有商品，并不是企业经营的目的，而是实现经营目的的途径。如何通过商品的购销活动，实现企业的经济效益，是每个企业都必须研究解决的重要问题。为了发挥商品要素的作用，企业应该经常进行市场调查、分析和预测，研究客户需求，保持经营商品的品种、数量、质量的合理化，做到“人无我有，人有我好，人好我廉，人廉我变”。只有将适合消费需要、质价相宜的商品卖给顾客，才能赢得顾客的信赖，树立起企业的良好形象，使企业的经营活动顺利进行。

概括地说，对企业经营商品要素的基本要求是：适销对路、品种齐全、数量充足、质量优良、售价合理、销售及时、信誉可靠、服务完善。

在现代企业经营过程中，经营与服务是密切联系的，经营形成服务，服务促进经营，经营过程也是服务过程。离开了服务，经营活动就无法进行。因此，服务要素也是企业经营要素的重要组成部分。

服务要素包括主营服务项目和附带服务项目。主营服务项目是服务要素的主体，与企业经营的成败息息相关，企业应根据经营目标、经营范围，正确确定主营服务项目。附带服务项目是为了更好地实现企业经营目标，根据消费者需要和企业的实际而确定，如销售自行车的企业代办保险服务，为顾客开设代托管婴儿服务，在营业场所设置公用电话服务等。附带服务在给顾客带来方便的同时，也可使企业增加商品销售，提高经济效益。

5. 信息要素

信息是能被人们认识 and 理解的、与企业经营管理有关的各种消息、情报、数据、资料的总称。如商情、广告、报表、凭证、合同等等。

企业的经营信息按来源可分为企业内部信息和企业外部信息两大类。企业内部信息是企业内部各部门、各经营环节相互传递的纵向和横向信息。这类信息主要反映企业内部在经营管理过程中各要素的运行状况及相互关系，反映企业经营活动与外部环境的适应情况。企业内部信息是企业经营管理机构对企业经营管理活动进行控制和调节的依据。企业外部信息是从企业外部的信息媒体、政府机关、企事业单位、市场渠

道获取的信息，外部信息反映了外部经营环境的状况，是企业实现与外部环境沟通的桥梁，是企业适应外部环境的变化、求得生存和发展的必要条件。

企业的经营信息按作用又可分为决策信息、控制信息和作业信息三类。决策信息是为企业领导服务，用于确定企业经营目标、决策方案，制定经营策略的信息。控制信息包括两个方面：一是政府有关部门通过法规、政策等形式对企业经营活动进行控制的信息；二是企业内部的管理部门为实现管理的组织、指挥和控制职能，对企业的经营过程所发出的信息。作业信息是来自企业内部具体作业部门，为基层管理人员所使用的关于具体业务经营过程的信息。作业信息是管理者了解具体业务经营状况，组织日常经营管理活动，保证企业经营目标实现的依据。

在现代企业经营活动中，信息与人力、物力、财力一样，已成为一种不可缺少的重要因素，它是企业制定经营决策和经营计划的依据，是控制经营过程的重要工具，是协调企业内、外部关系的有效手段。其一，在经营管理过程中，管理者的决策、计划、指令都要以种种形式的信息传递到被管理者一方去，被管理者执行决策、计划、指令的情况也要借助于各种信息形式和传递渠道反馈给管理者。其二，一个组织同外部交换的不仅是组织的各种有形产出，而且还包括各种形式的信息。可以说，没有信息的传递，企业就会死亡。谁的信息灵通，谁拥有更多、更适用的信息，谁就能及时把握经营的主动权。信息是现代企业经营成败的一个重要因素。

对信息资源管理的主要任务就是要按照管理目标的要求，建立完善、高效的信息沟通网络，保证管理所必需的各种信息准确、完整、及时的传递。

6. 时间要素

时间是一种无形的要素和资源。任何管理活动都是在一定的时间、空间条件下进行的，企业经营管理更是离不开时间。任何要素的组合与安排，都有一个时序性问题，因此，时间是管理的坐标。管理学家德鲁克曾指出，时间是管理的最稀有和最特殊的资源。

现代社会的一个重要特点就是时效性日益突出，管理活动处在不同的时间区域，就会产生不同的管理效果。很多世界发达国家的企业都把时间这种无形要素作为重要的资源经营。他们认为，企业所有节约成本的招数都使尽了，惟有时间成本还有压缩的潜力。《第三次浪潮》的作者阿尔温·托夫勒指出：“时间是隐含的输入，特别当变迁加速时，增补时间活动，例如快速通讯或者把新商品快速推向市场，关系到利润和亏损的差别。”一些现代企业管理理论和生产方式，如即时生产方式、流程再造和改进等，都是基于将时间作为重要经营要素而总结提炼出

来的。

时间之所以成为重要的经营要素有以下几种原因：一是随着科技、竞争、需求的快速变化，速度经济日益取代规模经济；二是时间的缩短可以节约物质成本、人力成本，能源消耗也得以降低；三是缩短商品研制和进入市场周期，可获得市场领先的超额利润。因此，时间作为现代经济的重要资源，既丰富着成本的内涵与外延，也变革着现代企业的经营理念 and 方式，同时拓展着企业创造剩余价值的弹性空间。

（二）员工素质

在企业经营管理诸要素中，人员要素是最重要的、起决定性作用的要素。人员要素应从数量、质量两方面去分析。在数量方面，一般来说，人员数量与企业经营规模成正比，经营规模越大，所需要的人员越多。当然，从经济效益的角度讲，人员配置应以精干为好，机构臃肿、人浮于事是企业经营的大忌。精干的核心内容是坚持因事设岗、因岗设人、用人所长，提高工作效率，在满足企业经营需要的前提下，把人员数量减少、控制到最低限度。人员素质的质量，即我们通常所说的员工素质。

1. 员工素质的含义

我们所讨论的素质内涵远比心理学意义上的素质内涵要宽泛得多，也就是我们通常所讲的广义的素质。它是指个人完成一定活动或任务所具备的基本条件和潜在能力。企业对人员素质的要求包括对个体素质和群体素质两方面的要求。

从个体素质看，员工要具备良好的思想修养、道德品质、学习能力、知识水平、专业技能和身体状况。(1) 在思想修养方面，要有强烈的事业心和责任感，有为企业献身的精神，有服从大局、实事求是的作风和正确贯彻、落实企业经营宗旨、发展战略和方针政策的态度；(2) 在道德品质方面，要有大公无私、克己奉公的精神，要谦虚诚实，与人合作，胸襟坦荡，宽待他人，遵纪守法，服从组织；(3) 在文化知识方面，要具备一定的政治法律知识，了解党和国家的路线、方针、政策以及一系列法律、法规、条例等。要懂得一定的经济学、管理学、社会学等方面的知识，尤其是对自己所从事的工作涉及的专业技能知识要精通；(4) 在实际能力方面，要具备创新的能力，运用专业技术、技能和知识解决实际问题的能力，与人交往沟通的能力；(5) 在身体状况方面，要有适应快节奏、高负荷、轻松应对岗位工作的充沛精力和良好的体能。在企业中，由于每个员工所在岗位不同，如领导岗位、管理岗位、一般操作岗位等，其担任的工作的内容、性质、难易程度、责任大小等均不相同，所以，企业对不同岗位的任职资格即素质要求也是不相同的。

从群体素质来看,企业要有团结协作、同心同德、相互促进的人力资源群体,要由合理互补的专业工种、技能、知识、智能、年龄、性别等合理结构构成,以发挥最大的整体效能。在专业技术结构上,专业分工、配备比例符合企业生产和经营的需要,解决好技术人员与管理人、生产人员与非生产人员的比例,高、中、初技能人员比例也要合理搭配;在智能结构上,要有不同智能类型和不同智能水平的人配合,如创造型、发现型、执行型人员要有合理配比;在年龄和性别结构上,要建立老、中、青和适宜的男女比例人才综合体,并使之处于不断发展的动态平衡之中,使老、中、青,男、女人才合理搭配,互相衔接,优势互补;在心理素质结构上,要把具有不同气质、性格、兴趣的人有机组合,合理配置,使之和谐、融洽地工作和生活,减少冲突和摩擦。

2. 员工素质与企业经营管理之间的关系

世界上越来越多的企业家、经济学家都认识到人员素质的重要性,认识到人员的开发与培训已成为现代经济增长的源泉,二者之间的关系是正相关关系。可以说,高素质员工的工作效率高,低素质员工的工作效率低。美国学者根据1990—1995年的数据计算,实物资本投资的效益为1:3.5,而智力投资的效益为1:17.5,为实物资本投资的4~5倍。可见,人力资本投入回报率是很高的。在我国的经济发展和企业进步过程中,企业已经充分认识到人员素质是企业发展的基础和核心所在,人力资本投入正在不断提升和加大。

3. 分析员工素质的基本依据

(1) 个性潜能及人格特质

人是具有个性潜能的动物,人的个性潜能是无限的。什么是“个性潜能”呢?个性潜能即指一个人在先天生理素质基础上,在一定的社会条件和教育影响下形成的比较稳固的、区别于他人的特性,是存在于一个人身上的不易被发现、有待进一步挖掘的那一部分能力。人的潜能犹如一座待开发的金矿,蕴藏着无穷的财富。

人格特质是指人的性格、气质、能力等特征的总和,也包括个人的道德品质。它是可以通过人格测验来揭示的个体的一般倾向,是先天和后天相互作用的产物;是人在与环境互动的过程中,对环境表现出的持久稳定的想法与行为,并显现在广泛的、不同的社会情境或人际互动中。人格特质因人而异,有焦虑、性格内向、谨慎、冲动、自我满足等类型,从而构成了人格特质的个体差异。

分析员工素质最主要的就是要有效地发现和挖掘员工本身的潜在能力,使人的个性潜能优势得以充分发展。如:正确处理智力和非智力因素的能力;正确的自我认知能力,不妄自尊大,也不妄自菲薄;正确自我选择的能力,不为其他人所左右,不为一时一事的现象所迷惑;勇于

面对现实，积极调整自己、把握自己，先求生存，再求发展；具有创新意识和创造才能，不满足于现状，有超越自我的信心；具有良好的社交能力，深悉“内方外圆”的哲理，即对外有应付的能力，对内有完善的人格；要富有同情心和宽容心，有敬业精神和强烈的社会责任感等。

(2) 学历水平及职业资格水平

学历水平指人们在受教育方面所达到的程度，主要指曾在哪些学校肄业或毕业。一般而言，员工队伍的学历水平越高，其素质也越高，相应的也能够产生更高的效益。职业资格水平是指人们在从事某种工作应具备的条件或能力方面所达到的程度。从未来的发展趋势来看，学历教育是基础，职业资格水平才是人们能够胜任某种职业和谋生能力的证明。

(3) 日常工作表现

日常工作表现是指员工在工作时间和工作场所内的具体行动表现，主要包括对待工作的态度、在工作中的表现以及具体的工作行为三个部分。日常工作表现是员工素质的具体体现，其直接成果和效果是工作绩效。因此，日常工作表现也是分析员工队伍素质的重要依据之一。

二、企业经营管理与培训项目

(一) 培训项目开发的基本素材

作为培训工作者，了解了企业发展与管理的因素，以及员工素质的基本状况，并不是培训者的终极目的。培训者了解企业管理和员工素质的目的和目标，是为发现培训项目开发的基本素材，或称第一手资料，也为已有培训项目的完善和提高提供现实的依据。因此，在研究分析企业管理，特别是员工素质的基础上，建立培训素材基础台账，是十分重要的。主要包括三项内容：

1. 基本素材台账

基本素材台账主要指企业发展与员工素质相关的信息：在管理方面，将不协调的事例进行写实存档，作为管理培训项目开发完善的素材积累；在市场营销方面，将顾客的意见和建议写实存档，作为商品技术人员或市场营销人员培训项目开发的素材积累；在操作方面，将操作人员不规范动作和操作中的问题写实存档，作为技能人才培训项目开发完善的素材积累。

基本素材台账是培训项目开发和完善的重要基础。它要求培训工作者必须到生产或工作的现场，并能敏锐地发现问题，及时记录，待个案积累到具有反映问题实质且有代表性时，就可以作为项目开发依据提出培训项目开发方案。

2. 员工基本素质台账

员工基本素质台账不仅是简单的员工总数与男女比例等基本状况,重点在经分析后的员工待开发潜能、能力倾向和培训需求动态等。建立员工基本素质台账是企业人力资源开发的最基础性的工作,也是培训工作和培训工作者的基本工作内容。

3. 相关新信息台账

信息社会不断有新的信息出现,培训工作者在日常工作中,要不断搜集信息,如各种培训信息、政策信息、师资信息等。这些新的信息将会对培训项目开发产生一定影响,可以启发培训师开发新项目。

通过对企业发展和员工状况的基本了解,助理培训师可以根据自己对信息的分析和把握,向主管提出培训项目开发建议书,这是助理培训师的重要职责和工作技能。建议书包括项目名称、内容、对象、时间等,还包括项目建议书的分析材料。

(二) 培训项目与企业经营发展的关系

1. 培训项目是企业经营管理的构成部分

企业经营是十分复杂的系统工程,由若干因素或单元构成。由于市场经济发展对员工素质的要求不断提高,培训成为企业经营管理中不可缺少的一项工作,培训项目在企业的整体发展中越来越受到重视,被视为企业发展中的基础项目。

2. 培训项目可提升企业经营管理水平

哈佛大学的一项研究表明:员工的满意度每提高5%,企业盈利随之提高2.5%。康柏公司大中国区总裁俞新昌也有一句名言:“一个好的公司首先要让自己的员工满意。”北京大学梁均平教授说:“员工的满意度是他从企业得到的内在报酬,这种内在报酬会增添员工对企业的凝聚力和归属感。”爱德曼公关公司的经验也证明,培训是提高员工满意度的一条有效途径,留住员工,不是把他们的腿绑在椅子上,而是要为他们插上奋飞的翅膀。良好的培训效果,取决于好的培训项目设计和开发,取决于培训功能作用的发挥。换一句话说,只有好的培训项目,才能使培训发挥作用。培训除了有提升员工素质的专有功能外,还有管理、激励、约束等功能。总之,员工素质提高了,企业的整体素质就提高了,也意味着企业经营管理水平的提高。

3. 培训项目开发可集中解决企业发展中的突出问题

培训项目开发既可以支持企业重点技术项目、管理项目和优先发展的项目的发展,也可以解决经营过程中的突出矛盾,这是由培训项目的灵活性和针对性特点决定的。如企业要开展团队建设,培训项目又可围绕这一主题开发设计;又如企业新上设备,或要开发新的商品,培训项目又可围绕这一主题开发设计,等等。

4. 企业发展给培训项目的开发创新提供了机遇

企业培训与企业发展具有互动作用，有句名言叫做“培训可以创造消费者”。反之，消费者需求的升级，就是培训新的增长点。在市场经济条件下，企业为寻求新的发展，给企业培训项目的开发与发展提供了许多好的机遇。这机遇就是企业发展对培训需求的动力所在。

第二节 培训计划的基本常识

一、计划分类及类型

计划是组织管理的重要形式，按不同的标准可划分为多种类型。若按计划的性质分，可划分为生产性计划、非生产性计划；若按计划内容分，可分为技术攻关计划、新产品开发计划、市场营销计划、培训教材开发计划等；若按计划时间分，可划分为短期（不足一年）、中期、长期计划，还有月计划、季计划及年度计划等；若按计划的内涵分，可划分为综合计划、单项计划等；另外还有微观计划、宏观计划等。计划无时不在，无事不在。人们常讲，凡事要有计划。计划同人们的生活、生产有着密不可分的联系。值得指出的是，在市场经济条件下，计划工作发挥着重要的作用。

制定培训计划是培训工作和培训事业发展的重要手段，可以说没有科学合理的培训计划，培训工作就不可能有序发展。在培训工作中，涉及的计划形式有：培训综合计划和单项分类计划。培训综合计划一般是指年度培训计划，是在企业发展整体规划的框架内制定和实施的。应该说，综合培训计划是培训计划中最重要的，它不仅是单项分类计划制定的基础，也是单项分类计划制定的指导性文件。单项分类计划一般是只涉及单项内容的计划，如教师培训计划、高级工培训计划等。

培训计划也分长期培训计划、中期培训计划和培训实施计划。长期培训计划的重要意义在于明确培训的方向性、目标与现实之间的差距和资源的配置，此三项是影响培训最终结果的关键因素，要引起特别关注。长期培训计划一般以1~3年为期，时间过长有些变数无法预测，时间过短也就失去了长期计划制定的意义。中期培训计划实质上起到的是承上启下的作用，是长期培训计划的进一步细化，同时又为培训实施计划提供了参照物，因此，不能视中期培训计划是可有可无的培训计划，三者是一种包含关系，如图1—1所示。

在计划分类特别是使用过程中，注意不要机械地将其割裂开来。因为计划的分类和类型是从不同的角度划分的，其计划构成的基本因素是固定的。任何培训计划必须包括时间、内容、对象、目标等，也就是说，不同形式的计划有其内在的联系，如某企业制定了初级技工年度培