

主管实务快易通丛书·第二辑

培训 主管 实务

P *PEIXUNZHUGUAN*

徐源 主编

广东省出版集团
广东经济出版社

主管实务快易通丛书·第二辑

培训

主管

实务

P *PEIXUNZHUGUAN*

徐源 主编

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

培训主管实务/徐源主编. —广州: 广东经济出版社,
2005.1

(主管实务快易通丛书·第二辑)

ISBN 7-80677-833-0

I. 培… II. 徐… III. 企业管理-职工培训
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 115373 号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
发行	广东新华发行集团
经销	惠州日报印务公司 (惠州市江北文华 1 路惠州日报社)
印刷	787 毫米×1092 毫米 1/16
开本	19 1 插页
印张	371 000 字
字数	2005 年 1 月第 1 版
版次	2005 年 1 月第 1 次
印次	1~5 000 册
印数	ISBN 7-80677-833-0 / F·1143
书号	全套定价: 190.00 元 本册定价: 38.00 元
定价	

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: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

今天，企业任何一个职位都充满着竞争。无论你的文凭有多么硬，资历有多么长，经验阅历如何丰富，如果你在岗位职业上无所作为、无所建树、平平庸庸的话，都可能面临被淘汰的危险。市场不相信眼泪，竞争不保护弱者。要想在职业生涯中立于不败之地，就必须不断充实自己，加快知识更新，提高技能水平，善于开拓创新，成为一个优秀和卓越的有用人才。

面对经济全球化的挑战，21 世纪的企业特征首先是一个“学习型组织”，它必须善于学习，能够及时掌握行业发展的最新动向，“善于创造、获取和传递知识，而且善于修正其行为以反映新的知识和观念。”（戴维·格文，《哈佛商务评论》）因此，强化学习和知识更新，不仅是现代企业的客观要求，也是每一个企业员工进行“第五项修炼”、提升自身素质和能力水平的有效途径。

部门主管是公司企业的中层重要职位，它担负着企业生产经营运作的具体组织管理工作。企业经营目标的实现，生产任务的完成，产品品质的提升，物料的采购供应，以及企业发展战略的实施等，都离不开各部门主管的具体管理和操作。部门主管既是企业决策的执行人，又是企业决策的参谋者。他不仅要带领本部门员工努力完成企业下达的计划任务，还要对本部门的现状、问题和前景作出分析、预测和规划，为企业的高层决策提供相关依据和报告、建议。由此可见，一位优秀的主管，不仅要具备一定的领导才能，熟悉本部门的业务，还要具备一定的学识和素养，了解本部门、本行业的发展趋势，能够在履行职责、完成工作任务的前提下开拓创新，实

现自己的价值目标。

怎样才能成为一位优秀的公司主管呢？

“主管实务快易通”丛书从中国企业的实际出发，参考了国有、私营以及三资企业的不同特点，阐述了各类主管的素质要求、岗位职责，介绍了各类主管的具体工作任务和操作实务，深入浅出地阐释了作为一位优秀主管的工作方法和管理技巧，重点突出其实用性和可操作性，对于指导初级管理人员进入主管岗位进行生产经营管理或在岗主管提高管理水平均具有重要的实践意义。

编者

2004年11月

目 录

(13)	培训主管的岗位职责与素质要求	(1)
(14)	培训主管的岗位职责	(1)
(15)	培训部门的职责	(1)
(16)	培训主管的职责	(4)
(17)	培训主管的素质要求	(4)
(18)	第2章 培训基本知识	(7)
(19)	培训与学习	(7)
(20)	学习的基本观念	(8)
(21)	成人学习的特点	(8)
(22)	学习的原则与方法	(9)
(23)	培训的类型与作用	(14)
(24)	培训的类型	(14)
(25)	培训的目的	(16)
(26)	影响培训的因素	(18)
(27)	培训的作用	(19)
(28)	培训的原则	(21)
(29)	战略性原则	(21)
(30)	主动参与原则	(22)
(31)	持久性原则	(23)
(32)	培训与开发相结合原则	(23)

学以致用原则	(23)
投入产出原则	(24)
多样性原则	(24)
点面结合原则	(25)
改善结构原则	(25)
培训的误区	(25)
培训等同于教育	(26)
培训是浪费时间与金钱	(26)
培训是培训部门的事	(27)
流行什么培训什么	(28)
重知识、轻技能、忽视态度	(28)
第3章 培训需求分析	(29)
认识培训需求分析	(29)
培训需求分析的作用	(29)
培训需求分析的目的	(30)
培训需求分析的层次	(30)
培训需求分析的问题	(33)
培训需求分析的模式	(34)
基本的培训需求分析模式	(34)
培训需求的行为分析模式	(34)
培训需求的动机分析模式	(34)
培训需求的工作分析模式	(35)
培训需求的内容分析模式	(36)
培训需求的问题分析模式	(37)
培训需求的逻辑推理模式	(37)
培训需求的前瞻性分析模式	(39)
培训需求分析的方法	(39)
观察法	(39)
问卷调查法	(40)
面谈法	(43)
客户调查法	(44)
会议法	(45)
资料分析法	(45)
工作任务分析法	(47)
培训需求分析的实施	(50)
培训需求分析的准备	(50)

制定培训需求分析计划	(51)
开展培训需求分析	(51)
撰写培训需求分析报告	(52)
第 4 章 编制培训计划	(53)
培训计划的类型	(53)
按培训层次划分	(53)
按时间长短划分	(56)
按时间段划分	(56)
培训计划编制的原则与要点	(59)
培训计划编制的依据	(59)
培训计划编制的原则	(59)
培训计划编制的要点	(60)
培训计划的编制要素	(61)
培训的范围	(61)
培训对象的工作类型	(62)
培训规模	(62)
培训场所	(63)
培训时间	(63)
培训方案的重复使用率	(63)
培训费用	(64)
培训者	(64)
培训计划编制的流程	(65)
分析培训需求	(65)
进行工作分析	(66)
确定培训目标	(68)
进行培训试验	(69)
制定培训方案	(69)
设计培训课程	(70)
培训计划实例	(70)
案例与范例	
××公司培训计划编制暂行规定	(72)
第 5 章 培训方案设计	(79)
培训方案的构成	(79)

案例与范例

××企业督导管理培训方案	(81)
培训方案设计程序	(83)
培训大纲的拟订	(84)
培训教材的编写	(85)
导入阶段	(85)
展开阶段	(86)
结束阶段	(87)
讲义的充实与效果的提高	(87)
培训方案设计的要点	(95)
注意互动	(95)
充分利用时间	(96)
合理使用空间	(96)
开发教材	(96)
运用多种方法与手段	(97)

第6章 选择培训方法

培训的基本方法	(99)
课堂讲授法	(99)
讨论法	(101)
案例研究法	(104)
角色扮演法	(107)
游戏活动法	(109)
影视法	(111)
其他培训方法	(114)
培训方法的比较	(116)
各种培训方法的比较	(116)
主要培训方法的效果比较	(118)
主要培训方法学习效果比较	(118)
主要培训方法与内容效果比较	(118)
培训方法选择的要点	(119)
时间与场地	(119)
内容	(120)
培训对象及人数	(121)

第 7 章 组织与实施培训	(123)
培训实施的流程	(123)
培训准备	(123)
培训介绍	(125)
课程讲解	(126)
课程管理	(128)
培训评价	(129)
培训对象及内容的确定	(130)
新进员工的培训	(131)
基层管理人员的培训	(131)
技术人员的培训	(132)
中层管理人员的培训	(132)
高层管理人员的培训	(133)
培训师的选择	(133)
培训师的基本要求	(133)
培训师的类型	(134)
培训师选择的来源	(135)
培训师选择的要点	(136)
培训师的培训	(138)
设置培训课程	(138)
讲解教学原则	(139)
学习培训要领	(140)
指导教学计划的编写	(141)
练习培训工具的使用	(142)
训练培训技巧	(142)
培训机构的选择	(144)
培训场所的选择	(146)
第 8 章 评估培训效果	(149)
认识培训效果评估	(149)
培训效果评估的作用	(149)
培训效果评估的类型	(150)
培训效果评估的原则	(152)
培训效果评估的内容	(152)
培训效果评估的标准	(153)
培训效果评估的流程	(153)
评估决策	(153)

评估规划	(155)
评估实施	(156)
编写报告	(161)
培训效果评估的反馈	(162)
培训效果评估的方法与方案	(163)
定量评估法	(163)
定性评估法	(165)
培训效果评估的方案	(166)
培训效果评估的要点	(168)
树立正确的评估观念	(168)
建立良好的反馈系统	(168)
克服评估中存在的问题	(169)
第9章 新进员工培训	(171)
新进员工培训的目的与内容	(171)
新进员工培训的目的	(171)
新进员工培训的内容	(173)
公司培训与部门培训	(175)
备 忘 录	
新进员工培训的误区	(177)
新进员工的培训程序	(179)
培训准备	(180)
培训过程控制	(181)
培训后监控	(181)
案例与范例	
美国科宁公司新进员工培训日程表	(183)
新进员工培训的技巧	(184)
新进员工培训的制度与表格	(187)
新进员工培训的制度	(187)
新进员工培训的表格	(191)
第10章 在职培训	(195)
认识在职培训	(195)
在职培训的特点	(195)
在职培训的类型	(196)

在职培训的方法	(197)
在职培训的内容	(197)
在职培训的步骤	(197)
在职培训的流程	(198)
分析培训需求	(199)
确立培训目标	(200)
准备在职培训	(201)
实施在职培训	(201)
评估与跟进	(203)
在职培训的管理	(203)
第 11 章 销售人员培训	(215)
销售人员培训的内容	(215)
销售人员培训的基本内容	(215)
销售经理的培训内容	(217)
销售主管的培训内容	(217)
销售员的培训内容	(218)
销售人员培训计划的制定	(218)
销售人员培训计划的构成	(218)
销售人员培训计划制定的要点	(220)
销售人员培训预算	(223)
销售人员培训的方法	(223)
在职培训	(223)
角色扮演法	(225)
其他培训方法	(226)
新进销售人员的培训	(228)
新进销售人员培训的作用	(228)
新进销售人员培训的内容	(229)
新进销售人员的培训方法	(230)
新进销售人员的培训效果提升	(231)
案例与范例	
销售人员的培训课程	(232)
第 12 章 管理人员培训	(237)
管理人员培训的层次与类型	(237)
管理人员培训的特点	(237)

管理人员培训的层次	(238)
管理人员培训的类型	(240)
管理人员培训的途径	(240)
管理人员培训的基本内容	(241)
沟通技能	(241)
倾听技能	(245)
反馈技能	(246)
授权技能	(247)
训导技能	(249)
冲突管理技能	(252)
谈判技能	(255)
激励技能	(256)
时间管理技巧	(258)
管理人员培训的方法	(260)
管理人员在职培训	(260)
管理人员的脱岗培训	(262)
案例与范例	
××公司管理人员培训规定	(268)
第13章 职业计划与发展	(273)
职业计划的作用与内容	(273)
影响职业计划的因素	(273)
职业计划的作用	(275)
职业计划的类型	(276)
职业计划的主要内容	(277)
职业计划	(282)
职业发展	(285)
提高员工对职业计划的认识	(286)
帮助员工制定各自的职业计划	(286)
培养员工基本职业素质	(287)
鼓励员工参加职业开发的活动	(287)
案例与范例	
职业类型与技能	(288)
主要参考文献	(291)
后记	(293)

第1章

PEIXUNZHUGUANSHIWU

培训主管的岗位职责与素质要求

培训如今成为企业经营中的一个不可缺少的环节。培训是指企业为改变员工的价值观、工作态度和工作行为，使员工能在自己现在或将来的工作岗位上表现出达到企业的要求而进行的一切有计划、有组织的努力。培训主管是企业培训部门的领导，是企业培训事务的实际推进者，负责管理企业的培训活动，以确保企业培训目标的实现。

培训主管的岗位职责

培训主管的岗位职责是协助培训经理或人事经理完成培训职能，负责实施企业所有培训活动，并协助各级管理人员及各部门做好其培训

培训部门的职责

培训部是企业全部培训活动的总策划和总指导，是执行企业员工培训与人才开发的核心。

培训部的职责是通过培训活动的管理，以配合企业经营管理目标的实现。虽然各企业实际情况各有不同，如有的企业单独建立培训部，有的企业则把培训部划归人事部管理。但具体来说，培训部门的职责大致有以下内容：

- (1) 在总经理的领导下, 制定年度及月度/三个月培训计划。
- (2) 负责企业培训经费的控制, 以确保企业培训预算的落实和执行。
- (3) 在总经理领导下, 定期参与对企业人才培养及开发计划的评估与修订, 负责与当事者共同制定个人发展计划, 以及相应的培训及学习计划, 并跟进实施。
- (4) 在总经理领导下, 制定员工交换培训计划并跟进执行。
- (5) 在总经理领导下, 定期参与培训计划的评估活动, 根据评估的结果重新制定有针对性的培训计划, 并跟进实施。
- (6) 在总经理领导下, 制定管理人员的培训计划, 并跟进该计划的实施和进度。
- (7) 定期或非定期组织实施新进员工的入职培训。
- (8) 组织进行各岗位的任务分解及工作分析, 制定各岗位的任职要求及相应的培训计划。
- (9) 指导并监察各部门在职培训活动, 并提供帮助和支持。
- (10) 定期或非定期对各级管理人员进行在职培训技巧方面的培训, 如“培训培训师”等课程的培训。
- (11) 组织实施工作语言方面的培训。
- (12) 计划、组织、实施“管理知识及技巧培训”, 包括公司内部培训或对外委托培训。
- (13) 组织或实施安全与卫生方面的培训, 并确保一定的频率。
- (14) 组织实施针对全体员工或某一类别员工(如办公室职员等)的素质培训, 包括仪容仪表、礼貌礼节、人际关系、沟通技巧、时间管理、法律、团队精神等。
- (15) 参与或组织企业绩效考核方案的制定, 定期组织绩效管理及绩效评估技巧培训。
- (16) 负责管理企业培训室、图书室、培训专用设备如幻灯机、录像机以及培训专用的图书、资料、录像带、录音带、CD-ROM等培训硬件。
- (17) 收集、翻译、整理国内外可用于企业培训的图书和资料, 以供培训人员参考使用。
- (18) 对委托培训(包括委托其他公司培训本公司员工, 或接受其他公司员工到本公司培训、实习等)的费用及效果进行有效管理和控制。
- (19) 跟进企业培训补助计划以及培训合同的执行和管理。
- (20) 定期组织企业培训工作会议。

表 1-1 为某企业培训部门的工作职责, 以供参考。

表 1-1

某企业培训部门工作职责

项目	序号	工 作 职 责
每天工作职责	1	每天上下班时间检查本部门员工签到,发现员工迟到、早退、缺勤超过规定次数要作处分
	2	每天检查办公室区域的卫生清洁情况,确保办公环境整洁
	3	每天上班时首先编写出该天工作计划
	4	每天下班前须搞好办公区域清洁卫生及整理文件
每周工作职责	5	每周巡视企业各部门至少两次,并总结培训需求
	6	每周总结企业的培训需求(员工意见、部门经理),并拟订相关计划书(ABC法则)
	7	每周六对培训室清洁检查一次
每月工作职责	8	每月至少召开本部门会议两次,总结本部门工作,确定下一步工作计划,培训指导本部门员工
	9	每月 25 日前收集完成各部门培训员培训总结及计划
	10	每月 3 日前完成上月培训总结
	11	每月 1 日前完成本月培训快讯
	12	每月 20 日前完成本月普通员工转正考核,并报人事部门
	13	每月完成一期培训宣传板报(照片形式)
	14	每月面向培训员出版一期培训报纸
	15	每月至少开设两门公共培训课
	16	每月至少和每位培训员正式或非正式面谈一次
	17	每月举办一次培训员座谈会
	18	每月编写两份培训员活动采访录
	19	每月至少征求五位普通员工对培训问题的意见
	20	每月拟检查一次培训用具和资料,并提出解决方案
	21	每月拟开一次销售专题座谈会(5 位销售人员)
	22	新员工入职培训按程序进行
每年工作职责	23	每年检查企业培训制度一次,如有不适当之处,要提出修改意见
	24	每年年末 10 天完成年终工作总结及年度工作计划
	25	每年淡季安排一次企业知识竞赛(培训)
	26	每年对生产、财务和销售部门进行一次技能大比赛
	27	每年对各班组长、主管进行一次管理培训
	28	督促下属每年对培训档案进行修理(登记)一次
	29	每年对培训资料修订一次

培训主管的职责

培训是事关企业全局的活动，培训主管只有本着共识、协调、合作的宗旨，才能确保培训成功。培训主管应与各部门达成共识、协调合作，才能做好本职工作。培训主管的岗位职责如下：

- (1) 定期制定本部门月度/三个月在职培训工作，送培训部批准备案。
- (2) 定期参与对企业人才开发计划中本部门下属部分的评估及修订，与培训部、当事者三方共同制定个人发展计划，以及相应的培训及学习计划，并跟进实施。
- (3) 配合培训部实施涉及本部门工作范围的员工交换培训计划。如在本部门培训，应与培训部共同制定培训计划，跟进所有培训项目的有效实施，负责部分培训目标的达成。
- (4) 对培训计划的评估结果中涉及本部门的事项进行跟进，并与培训部一起制定针对性培训计划并组织实施。
- (5) 负责新进员工入职培训的本部门部分。
- (6) 与培训部一起进行本部门各岗位的工作分析，共同制定各岗位的任职要求及相应的培训计划。
- (7) 为配合培训部开展其他培训活动予以充分支持及合作，安排下属接受培训部安排的其他培训，对培训结果进行有效跟进和反馈。
- (8) 完成培训部安排的培训任务，接受培训部安排的培训活动。（履行既是培训者，又是学习者的职责。）
- (9) 持续不断地给予员工工作指导，为他们创造良好的学习环境和条件以及公平的成长机会。
- (10) 对员工的工作表现和成长负责。

表 1-2 为某企业培训主管更为细化的工作职责及其分配。

培训主管的素质要求

培训主管并不是每个人都能胜任的。培训主管除了需要具备作为一般管理人员所需的能力，如写作能力、表达能力，观察能力、应变能力、交际能力等，还必须具备以下特定的素质要求，这些特定的素质要求表现在学历、性格、知识面、责任心以及态度等方面。

学历

培训主管的学历起码是大专以上，专业可以是企业管理、人力资源、中文教育等，这样才能确保培训工作的顺利进行。此外，三资企业的培训主管还应具