

管理案头必备手册

最实用的培训管理工具
打造学习型组织的最佳伴侣

培训管理

工具箱

群峰企业管理教育有限公司

培训管理工具箱编写组 编著

Training

KIT

Management

附1CD



机械工业出版社
China Machine Press



管理案头必备手册

最实用的培训管理工具
打造学习型组织的最佳伴侣

培训管理 工具箱

群峰企业管理教育有限公司
培训管理工具箱编写组 编著

Training

KIT

Management

附1CD



机械工业出版社
China Machine Press

本书从职业培训师的工作需要出发,全面系统地梳理了职业培训师日常工作中需要掌握的相关技能工具以及知识。全书从培训的三大层面,即运营层面、资源层面、制度层面着手,从宏观上把握培训的体系,再根据培训体系编制工具和相关制度。旨在为企业培训专员、培训规划师、专业培训师及有志于培训行业的人士提供一套实用、系统的培训工具,推进培训的专业化和科学性。本书附赠光盘,将书中的精华部分电子化以便于读者高效率的使用。

图书在版编目(CIP)数据

培训管理工具箱 / 群峰企业管理教育有限公司培训管理工具箱编写组编著. —北京:机械工业出版社, 2009.1

(管理案头必备手册)

ISBN 978-7-111-25642-7

I. 培… II. 群… III. 企业管理—职工培训—手册 IV. F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 186494 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 徐 井

责任编辑: 徐 井 李秀玲

责任印制: 邓 博

北京双青印刷厂印刷

2009 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·28 印张·2 插页·451 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-25642-7

ISBN 978-7-89482-899-6 (光盘)

定价: 68.00 元(含 1CD)

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话: (010) 68326294

购书热线电话: (010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线: (010) 88379704

封面无防伪标均为盗版

训的误解。企业经营者一方面强调培训在企业发展中的地位非常重要，另一方面又将培训置于次要位置。企业如果经营得好，培训所做的工作就被认为是理所应当；企业如果经营得不好，培训作为花钱的事，首当其冲会被砍掉，培训预算大大缩水，令企业培训举步维艰。而就培训行业本身而言，发展不够完善，行业的规范和标准尚待确定。

编写本书的目的就是为企业培训专员、培训规划师、专业培训师及有志于培训行业的人士提供一套实用、系统的培训工具，推进培训的专业化和科学性。目前，关于培训方面的工具和制度零散地存在于各种培训方面的书籍之中，还有不少有效的工具掌握在咨询机构和咨询专家手中，被视为不宜公开的“秘密武器”。可以说，从事企业培训的人很难找到一本权威、全面、系统而且实效性强的工具书。我们正是从弥补这一缺憾出发，参考大量资料，结合自身实践编写了本书。纵观全书，具备以下特点：

通用性与专业性相结合。我们一开始编写本书的时候，就牢牢树立了一个观念，就是既要达到专业的水准，又要通俗易懂、简单易行，即使是非专业人士也能容易地看懂，拿来就用。专业性不强，就无法有效地帮助培训人员开展培训工作，而做不到通俗实用，培训人员根本不会用或用不上，同样也达不到目的。

系统性与实用性相结合。全书从培训的三大层面，即运营层面、资源层面、制度层面，从宏观上把握培训的体系，再根据培训体系编制工具和相关制度。其中，培训运营层面包括培训需求分析、培训计划制订、培训实施、培训效果评估和培训实施过程中的监督和管理；培训资源层面包括培训课程库、培训师资源库、学员档案库、培训设备等；培训制度层面包括培训报名制度、学籍管理制度、内部讲师培养制度、外部讲师管选制度、费用管理制度、新课程开发管理制度等。在注重系统性的同时，兼顾工具的实用性，弱化理论部分。为了方便培训人员，我们随书附赠光盘，目的就是让培训专员可以直接使用本书提供的工具，不用再费时费力自行设计了。另外，我们考虑到工具必须要求简便，所以我们将工具基本用表格形式呈现，是因为表格简洁明了，使繁杂变得简单、使杂乱变得有序。

理论性与实践性相结合。本书的编写人员都是从事培训工作多年的专业培训师与咨询师，理论基础扎实、实践经验丰富。在全书的编写过程中，编者参考了大量书籍，博采众长，同时提炼自己的实战经验，这些宝贵的经验都是经过实践检验行之有效的。

相信本书对您一定有所帮助。祝你成功！

编者

目 录

前言

概述	1
第一章 培训需求分析	28
第一节 组织层面的培训需求分析	34
组织问题自查表	34
组织目标自查表	36
组织计划职能分析表	38
组织组织职能分析表	40
组织指挥职能分析表	41
组织协调职能分析表	42
组织控制职能分析表	43
组织创新氛围调查表	45
学习型组织调查表	46
组织文化分析表	48
组织文化检查表	51
组织文化诊断	53
第二节 工作层面的培训需求分析	55
部门培训需求调查表	55
岗位培训需求调查表（范本1）	56
岗位培训需求调查表（范本2）	57
岗位培训需求分析表——策划总监	57
岗位培训需求分析表——生产总监	58
岗位培训需求分析表——财务总监	59
岗位培训需求分析表——人力资源总监	60
岗位培训需求分析表——行政总监	61

岗位培训需求分析表——质量总监	62
岗位培训需求分析表——企划部经理	63
岗位培训需求分析表——市场部经理	64
岗位培训需求分析表——销售部经理	66
岗位培训需求分析表——客户部经理	67
岗位培训需求分析表——技术开发部经理	68
岗位培训需求分析表——会计员	69
岗位培训需求分析表——行政职员	70
岗位培训需求分析表——员工关系专员	72
岗位培训需求分析表——培训专员	72
岗位培训需求分析表——市场调研员	73
岗位培训需求分析表——销售代表	75
工作任务调查表	76
培训需求评估课程计划表（销售类范本）	77
第三节 人员层面的培训需求分析	77
培训人员自查表	77
高层管理人员培训需求访问提纲表	78
中层管理人员培训需求调查表——访谈清单	79
中层管理人员培训需求调查表	80
基层管理人员培训需求调查分析表	81
基层员工培训需求调查表	83
员工工作能力评估表（范本1）	85
员工工作能力评估表（范本2）	86
员工工作价值观列表	88
创造力自我评价表	90
管理技巧评估	92
管理能力问卷	93
管理者教练技巧调查表	95
面试技巧：观察者检查表	97
绩效评估检查表	98
如何改进你的绩效评估计划	99
倾听技巧评估	99
反馈技巧评估	101
技术人员岗位技能调查表	101
技术人员能力评估表	103

咨询技巧评估	104
总结	105
离岗参训人员职位要求分析表	106
培训需求评估面谈纲要	107
员工培训需求调查表	107
员工培训需求分析表	109
培训需求资料信息归纳表	110
第四节 课程培训需求调查	111
《高效时间管理》课程需求调查问卷	111
《沟通技能》培训需求调查问卷	113
《情境领导》课程需求调查问卷	114
《人际沟通与演讲口才的技巧》课程需求调查问卷	117
《销售技巧》培训需求调查问卷	119
《金牌客户服务》课程需求调查问卷	121
《执行型团队建设训练》课程需求调查问卷	123
《职业化素养》课程需求调查问卷	125
《中层管理者管理技能提升》课程需求调查问卷	127
第五节 培训需求分析报告	128
中层管理人员技能培训需求分析报告	128
销售人员培训需求分析报告	130
第二章 培训计划制订	133
第一节 员工培训计划	135
培训项目策划书的标准框架	135
培训准备工作要点	136
员工培训计划表（范本1）	138
员工培训计划表（范本2）	139
员工培训计划表（范本3）	140
员工培训计划表（范本4）	141
培训计划书	142
新员工培训计划表（范本1）	144
新员工培训计划表（范本2）	144
员工在职培训计划表	145
在职技能培训计划表	148
部门定期内部培训计划表	149

培训项目合作建议书	149
第二节 年度/月度/周培训计划	151
年度培训计划的制订模版	151
培训规划表（范本1）	154
培训规划表（范本2）	155
年度培训计划表（范本1）	155
年度培训计划表（范本2）	156
年度培训计划表（范本3）	157
年度培训计划表（范本4）	158
月度培训计划表	161
周培训计划表	162
第三节 培训课程计划	162
培训课程教案设计	162
培训课程教案设计策略	163
撰写培训教案的注意事项	164
培训课程规划表	165
培训课程内容一览表	166
新进员工职前培训内容表	166
高层管理人员通用培训内容表	167
高层管理人员管理技能提升培训内容表	168
高层管理人员财务管理知识培训内容表	169
中层管理人员培训内容表	170
基层管理人员培训内容表	170
通用课程安排计划表	171
年度安全培训计划表	171
培训课程实施计划表	172
第四节 培训预算	173
培训预算计提与管理方法比较表	173
培训成本分析表	174
培训计划与预算分析表	175
培训费用预算表	176
公司培训项目及费用计划表	178
公司培训例外新增培训及费用计划表	179
公司培训项目执行情况表	180

第三章 培训实施	182
第一节 培训实施内容	192
确定培训场所	192
培训场地布置	194
培训前准备工作检查表	197
常用教具	200
演示技能	202
教学方法	203
团体培训方式	207
培训师自我对照表	208
防止疲惫一览表	209
与不易相处的人打交道一览表	210
满足人们需求一览表	210
设计学习方案一览表	211
编写材料一览表	211
成功进行培训一览表	212
好的陈述一览表	212
解决问题一览表	213
问题类型	213
处理困难局面	215
克服焦虑	216
激励学员	217
克服沟通障碍	218
非语言沟通	219
教学辅助设备检查清单	219
会议技巧检查	221
交流风格调查表	223
交流效力评估	224
培训风格自查表	225
培训技巧检查表	227
倾听技巧检查表	228
情商调查表	229
设定目标检查表	231
时间管理自我评估表	232
思维方式调查	233

行动计划检查表	236
演讲风格调查表	237
员工态度调查表	238
自信调查表	240
内部培训申请表（个人申请）	242
内部培训申请表（团体申请范本1）	243
内部培训申请表（团体申请范本2）	243
内部培训申请表（团队申请范本3）	244
外派培训申请表（范本1）	245
外派培训申请表（范本2）	246
外派培训推荐表	246
培训通知书（信息发布型）	247
培训通知书（信息采集型）	248
培训签到表（范本1）	249
培训签到表（范本2）	249
员工培训档案表（范本1）	250
员工培训档案表（范本2）	251
员工在职培训资历表	251
员工培训统计表	252
培训费用申请表（范本1）	253
培训费用申请表（范本2）	253
在职培训实施计划表	254
脱岗培训实施计划表	255
拓展训练项目实施计划表	256
内部培训讲师资格申报表	256
第二节 培训实施监督	257
随课记录表	257
个人训练/教学记录表	258
培训记录表	258
培训跟进信息反馈表	259
培训取消报告表	260
培训班后勤物件检查清单	260
培训协议书（范本1）	261
培训协议书（范本2）	263
培训协议书（范本3）	264

第四章 培训效果评估	266
第一节 反应层面的评估	272
技术人员培训效果调查表	272
销售培训效果评估调查表	273
课程评价表（学员用）	274
培训过程观察记录表	275
培训成效调查表	276
培训效果调查问卷	277
培训效果调查表	279
培训会务工作评价表	280
培训讲师工作评估表（范本1）	281
培训讲师工作评估表（范本2）	282
培训评估表（范本1）	283
培训评估表（范本2）	284
外派培训签到表（讲师用）	285
外派培训效果评估表（范本1）	286
外派培训效果评估表（范本2）	287
新员工培训效果初步考核表	288
新员工入职培训效果评估表（讲师用）	289
新员工入职培训效果评估表（学员用）	290
学员表现调查表	292
员工培训信息反馈表	293
员工培训意见调查表	294
在职员工参训意见调查表	295
在职训练实施结果表	296
第二节 学习层面的评估	297
学习层面的评估问卷范本	297
入职培训效果评估表（范本1）	298
入职培训效果评估表（范本2）	299
参训人员报告书（范本1）	300
参训人员报告书（范本2）	301
拓展训练学员自我评估表	302
外派培训心得报告	303
外派培训评估报告	304

新员工培训成绩评核表 (范本 1)	305
新员工培训成绩评核表 (范本 2)	306
新员工培训成效考评表 (范本 1)	307
新员工培训成效考评表 (范本 2)	308
新进员工教育内容检查表	309
课堂测验问卷 (讲师用)	310
学员培训成绩登记表	311
在职员工培训测验成绩表	312
员工培训感性认知测评表	313
新进职员研修报告	314
员工培训报告书	315
员工外训报告	316
关于××外训的心得体会	317
职员培训报告表	318
第三节 行为与组织结果层面的评估	319
技术人员培训效果观察记录表	319
培训内化跟踪表	320
培训过程跟踪调查评估表	321
入职培训效果跟踪表	322
行为与结果层次评估调查表 (刚性指标调查范例)	323
行为与结果层次评估调查表 (柔性指标调查范例)	324
新员工特训跟踪评估表	325
员工培训跟踪表	326
员工培训跟踪表 (学员用)	327
员工培训实绩测评表	328
员工培训后工作作风测评表	329
职员培训后行为分析表	330
第五章 培训制度	332
培训管理制度 (范本 1)	332
培训管理制度 (范本 2)	334
培训服务制度	340
培训参与制度	341
公司职前培训制度	341
员工在职训练制度	343

脱岗与外部培训管理制度	347
培训考核评估制度	350
员工培训奖惩制度	350
内部讲师管理制度	351
外聘讲师管理制度	353
教材管理制度	354
培训设施管理制度 (范本1)	356
培训设施管理制度 (范本2)	358
培训实施管理制度	359
培训室安全管理制度	360
培训纪律管理制度	362
新员工入职培训制度	364
企业基层管理人员能力提升培训管理制度	366
企业中层管理人员培训管理制度	368
企业高层管理人员培训管理制度	370
销售人员培训管理制度	371
技术人员培训管理制度	373
财务人员培训管理办法	375
第六章 培训游戏	379
第一节 团队游戏	379
趣味跳绳	379
蒙眼三角形	380
蒙眼作画	380
圆球游戏	381
翻叶子	382
航空公司的经营游戏	382
核弹头	383
平结绳圈	384
齐眉棍/圈	385
交通阻塞	385
迷失丛林	386
纸牌游戏	388
解手链	389
橡皮筋	389

瞎子走路	390
你说我做	390
如何建立信任	391
报数	391
踩报纸	392
连点游戏	392
第二节 创造力游戏	393
错位的点	393
水草	394
沙漠奇案	395
巧扮女郎	395
举胖子	396
找变化	396
高空飞蛋	396
第三节 智力游戏	397
上升还是下降	397
偶数游戏	398
观察力测验	398
水池	399
黑手党	399
数数有多少个正方形	401
考考你的逻辑能力	402
失踪了的 10 文钱	402
分割图形	403
连锁逻辑问答	403
奇妙的正方形	404
微软的智力题	405
猜人名游戏	405
第四节 沟通游戏	406
苹果与凤梨	406
狗仔队	407
商店打烊时	408
空方阵	409
拼图游戏	412

001	部属角色与领导角色	413
002	画图游戏	415
101	瞎子摸号	416
102	撕纸	417
201	数字传递	418
301	囊中失物	419
401	“听与说”游戏	419
501	第五节 领导力游戏	420
502	踢足球	420
503	教练技术	421
504	他的授权方式	422
601	第六节 心理游戏	423
602	寻猎	423
603	勇于承担责任	424
701	抓间谍	424
702	杀人游戏	425
801	参考文献	427

概述

一、培训的定义

从狭义上讲，培训是指为提高人们实际工作能力而实施的有组织、有计划、形式多样的教育与学习行为。从广义上讲，培训是创造智力资本的途径。智力资本包括基本技能、高级技能、对客户和生产系统的了解以及自我激发的创造力。完整意义上的培训包括了两方面：“教育”和“训练”。教育的目的是“知其然”，训练的目的是“知其行”。

二、培训的作用和意义

（一）培训是企业持续发展的力量源泉

培训是吸引新员工加入和留住好员工的重要因素，它能保证企业在日益激烈的人才争夺中不至于败下阵来。同时，培训也是一种智力资本投资，通过提高员工的个人能力，从而使其为企业创造出更大的效益。由此可见，培训是提升企业竞争力、保证企业持续发展的力量源泉。

（二）培训是解决问题的有效途径

有些迹象的出现和职工不适当的工作表现，如顾客的不满、内部混乱、士气低落、高消耗、低效率等，往往暗示着培训是刻不容缓的。

（三）培训是满足企业和员工双方需求的行为

企业需要通过培训方式来提高竞争力，员工同样需要培训来提高自身能力。

首先，不培训就会被淘汰。在这个知识经济时代，知识更新日新月异，如果还抱着“以不变应万变”的心态，那么很快就会惨遭淘汰。

其次，未来求职的竞争，是学习能力的竞争。很多人在各种人才市场奔

忙,却很难找到工作。原因之一就是知识、技能的折旧越来越快,不经常通过培训进行更新,自身的适应性就会越来越差。而培训的目的一方面是使知识和技能得到提高,另一方面是提高学习能力。来自人才市场的信息表明,现在的人才市场已从对单一专业的人才需求转向了复合型人才需求。人们只有具备较强的学习能力,才能在巩固原有知识和技能的基础上,向新的领域冲刺,成为现代市场所需要的多面手。

再次,培训是调动员工积极性的有效方法。大多数人都渴求不断充实自己、完善自己,使自己的潜力充分发掘出来。这种自我实现的需要一旦得到满足,将会产生深刻而又持久的工作动力。大部分人员因文化水平不高、家庭都不富裕,只希望有一份比较稳定的工作和收入。通过培训,不仅提高了大家的素质和能力,也改善了大家的工作动机和工作态度,同时也为大家工作的稳定和持久工资收入奠定了基础。

(四) 培训是建立优秀组织文化的杠杆

当今社会管理在经历了从经验管理到科学管理的第一次飞跃之后,正经历着从科学管理到人文管理的第二次飞跃。在激烈的市场竞争中,有越来越多的人发现文化因素的重要作用。某企业家曾说过这样一句话:一个人、一个团体或者一个企业,它克服内外困难的力量来自精神力量和信念。企业精神、企业道德、企业目标、企业哲学、企业风气等企业文化逐渐成为员工培训的重要内容。而人员培训则是强化企业的共同价值观的重要环节,因此也成为企业文化建设的有力杠杆。

三、培训的体系

员工培训体系包括培训机构、培训内容、培训方式、培训对象和培训管理方式等,培训管理包括培训计划、培训执行和培训评估三个方面。建立有效的培训体系需要对上述几个方面进行优化设计。

(一) 培训机构

企业的培训机构有两类:外部培训机构和企业内部培训机构。外部机构包括专业培训公司、大学以及跨公司间的合作(即派本公司的员工到其他企业挂职锻炼等),企业内部培训机构包括专门的培训实体或由人力资源部履行其职责。

企业根据其资金、人员及培训内容等因素决定选择外部培训机构还是企