

# 员工培训管理 精细化 实操手册

王凤红 郑晓峰 编著

企业新进员工培训管理  
企业销售人员培训管理  
企业生产人员培训管理  
技术研发人员培训管理  
脱岗外派人员培训管理

# 员工培训管理 精细化 实操手册

王凤红 郑晓峰 编著

企业新进员工培训管理  
企业销售人员培训管理  
企业生产人员培训管理  
技术研发人员培训管理  
脱岗外派人员培训管理

### 图书在版编目(CIP)数据

员工培训管理精细化实操手册/王凤红, 郑晓峰编著. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2010

ISBN 978-7-5045-8332-1

I. ①员… II. ①王…②郑… III. ①企业管理-职工培训-手册 IV. ①F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 085182 号

本书从企业的培训需求出发, 按照不同级别和不同的人员以及不同的培训方式细述了企业应该如何开展自己的培训工作, 是一本关于培训管理的工具书。

本书内容涉及新员工、销售人员、生产人员、技术研发人员、脱岗外派人员 5 类不同人员的培训管理与培训方案的设计, 以及对脱岗和外派培训管理及其方案的设计等内容。

本书适用于企业人力资源管理人员、企业培训师、行政管理人员、咨询师以及高校教师、学者使用。

**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

\*

世界知识印刷厂印刷装订 新华书店经销

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 12.25 印张 231 千字

2010 年 9 月第 1 版 2010 年 9 月第 1 次印刷

定价: 29.00 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

举报电话: 010-64954652

## 前 言

培训作为人力资源开发的重要途径,对员工素质的提高、组织价值的创造、企业竞争优势的提升等方面都具有重要意义。如何通过有效的培训与激励手段,帮助企业在日趋激烈的市场竞争中立于不败之地,成为人力资源管理者必须面对的问题。

对企业而言,需要进行怎样的培训、如何选择培训方法、如何确定培训讲师、如何选取培训工具、如何设计培训课程、如何开展培训评估等一系列问题,本书从**知识性与操作性**两方面对其进行了解答。

本书将**理论性**与**实践性**融为一体,开篇从培训需求分析入手,随后按培训管理流程进行内容的编排,接着按新员工、销售人员、生产人员、技术研发人员等不同人员类型细述企业应该如何开展自己的培训工作,并对脱岗和外派培训加以单独阐述,力求使培训工作目标更具针对性,以达到最佳的培训效果。

本书以**流程、图形、表单**为主要展现方式,系统介绍了培训的相关内容和具体**操作方法**,让人力资源管理工作者的知道“培训是什么”“培训怎么做”,为读者提供了极具操作性的**培训方法、培训工具**和大量的**培训方案**,对企业提升员工培训效果具有很强的**指导性**。

本系列图书最大的特点是**模板多、实用性与操作性**强,可以**拿来即用**,便于人力资源管理人员随时查阅和参照。

本书适合于人力资源部门经理、主管及工作人员、企业管理人员、企业培训师、咨询师,以及高校人力资源相关专业师生等学习阅读。

在本书编写的过程中,刘井学、王丽负责资料的收集、整理以及数字图表的编排,罗辉、张俊娟参与编写了本书的第一章,任平均、宋勇新参与编写了本书的第二章,肖凤姣、金青龙参与编写了本书的第三章,袁燕华、韩伟静参与编写了本书的第四章,权锡哲、庄玲参与编写了本书的第五章,高玉卓、李慧参与编写了本书的第六、七章,全书由王凤红、郑晓峰统撰定稿。

弗布克 HR 研发中心

2010 年 5 月

# 目 录

|                      |    |
|----------------------|----|
| 第1章 培训需求分析 .....     | 1  |
| 1.1 分析的方法与工具 .....   | 3  |
| 1.1.1 培训需求分析内容 ..... | 3  |
| 1.1.2 培训需求分析方法 ..... | 8  |
| 1.1.3 培训需求分析工具 ..... | 12 |
| 1.2 培训需求分析实施 .....   | 17 |
| 1.2.1 做好需求分析准备 ..... | 18 |
| 1.2.2 制订需求分析计划 ..... | 19 |
| 1.2.3 开展培训需求分析 ..... | 20 |
| 1.2.4 撰写需求分析报告 ..... | 21 |
| 第2章 培训计划管理 .....     | 25 |
| 2.1 培训计划编制 .....     | 26 |
| 2.1.1 计划编制内容 .....   | 26 |
| 2.1.2 计划制订流程 .....   | 27 |
| 2.1.3 培训经费预算 .....   | 28 |
| 2.1.4 培训计划表单 .....   | 28 |
| 2.2 培训计划实施 .....     | 32 |
| 2.2.1 培训实施准备 .....   | 32 |
| 2.2.2 培训方法选择 .....   | 41 |
| 2.2.3 培训组织管理 .....   | 45 |
| 2.3 企业培训评估 .....     | 47 |
| 2.3.1 培训组织评估 .....   | 47 |
| 2.3.2 培训课程评估 .....   | 48 |
| 2.3.3 培训讲师评估 .....   | 49 |

|                     |    |
|---------------------|----|
| 2.3.4 培训效果评估·····   | 50 |
| 2.4 培训管理制度·····     | 56 |
| 2.4.1 员工培训管理制度····· | 56 |
| 2.4.2 员工岗前培训制度····· | 58 |
| 2.4.3 员工外派培训制度····· | 60 |
| 2.4.4 销售人员培训制度····· | 62 |
| 2.4.5 生产人员培训制度····· | 67 |
| 2.4.6 技术人员培训制度····· | 70 |

### 第3章 新员工培训管理····· 73

|                      |    |
|----------------------|----|
| 3.1 新员工培训计划制订·····   | 74 |
| 3.1.1 明确培训目的·····    | 74 |
| 3.1.2 确定培训内容·····    | 75 |
| 3.1.3 选择培训时间·····    | 75 |
| 3.1.4 挑选培训讲师·····    | 75 |
| 3.1.5 选取培训方法·····    | 76 |
| 3.1.6 编制培训预算·····    | 76 |
| 3.2 新员工培训计划实施·····   | 77 |
| 3.2.1 制订培训计划表·····   | 77 |
| 3.2.2 设计培训课程·····    | 78 |
| 3.2.3 培训实施准备·····    | 79 |
| 3.2.4 培训组织管理·····    | 80 |
| 3.3 新员工入职培训评估·····   | 83 |
| 3.3.1 入职培训评估内容·····  | 83 |
| 3.3.2 入职培训评估方法·····  | 83 |
| 3.3.3 撰写培训评估报告·····  | 87 |
| 3.4 新员工培训方案设计·····   | 89 |
| 3.4.1 新员工培训方案设计····· | 89 |
| 3.4.2 新员工培训内容设计····· | 92 |

### 第4章 销售人员培训管理····· 95

|                 |    |
|-----------------|----|
| 4.1 培训需求分析····· | 96 |
|-----------------|----|

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 4.1.1 明确分析内容         | 96  |
| 4.1.2 撰写分析报告         | 99  |
| 4.2 培训计划制订           | 101 |
| 4.2.1 确定培训时间         | 101 |
| 4.2.2 选择培训地点         | 101 |
| 4.2.3 确定培训内容         | 102 |
| 4.2.4 选取培训方法         | 102 |
| 4.2.5 挑选培训讲师         | 103 |
| 4.3 培训内容安排           | 103 |
| 4.3.1 服装销售人员培训内容设计   | 103 |
| 4.3.2 家电销售人员培训内容设计   | 104 |
| 4.3.3 商场导购人员培训内容设计   | 105 |
| 4.3.4 酒店营销人员培训内容设计   | 106 |
| 4.4 销售人员培训评估         | 106 |
| 4.4.1 销售人员培训评估时间选择   | 106 |
| 4.4.2 销售人员培训评估内容     | 107 |
| 4.4.3 销售人员培训评估方法     | 107 |
| 4.4.4 销售人员培训评估报告     | 111 |
| 4.5 销售人员培训方案设计       | 113 |
| 4.5.1 化妆品销售人员培训方案设计  | 113 |
| 4.5.2 酒店销售人员培训方案设计   | 116 |
| 4.5.3 销售人员礼仪培训实施方案设计 | 119 |
| 4.5.4 销售人员沟通技巧培训方案设计 | 121 |
| 第5章 生产人员培训管理         | 125 |
| 5.1 生产经理培训管理         | 126 |
| 5.1.1 了解岗位要求         | 126 |
| 5.1.2 明确培训目标         | 126 |
| 5.1.3 确定培训内容         | 127 |
| 5.1.4 选择培训方法         | 129 |
| 5.1.5 设计培训方案         | 130 |

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| 5.2 车间主任培训管理 .....          | 132        |
| 5.2.1 明确培训需求 .....          | 132        |
| 5.2.2 设置培训内容 .....          | 134        |
| 5.2.3 选择培训方法 .....          | 135        |
| 5.2.4 选取评估方法 .....          | 136        |
| 5.2.5 设计培训方案 .....          | 138        |
| 5.3 生产操作人员培训管理 .....        | 139        |
| 5.3.1 分析培训需求 .....          | 139        |
| 5.3.2 设计培训内容 .....          | 142        |
| 5.3.3 实施培训计划 .....          | 143        |
| 5.3.4 评估培训效果 .....          | 144        |
| 5.3.5 设计培训方案 .....          | 147        |
| <b>第6章 技术研发人员培训管理 .....</b> | <b>151</b> |
| 6.1 技术人员培训管理 .....          | 152        |
| 6.1.1 分析培训需求 .....          | 152        |
| 6.1.2 设置培训课程 .....          | 155        |
| 6.1.3 实施培训计划 .....          | 157        |
| 6.1.4 选择评估方法 .....          | 158        |
| 6.1.5 设计培训方案 .....          | 161        |
| 6.2 研发人员培训管理 .....          | 163        |
| 6.2.1 明确培训时间 .....          | 163        |
| 6.2.2 设置培训课程 .....          | 164        |
| 6.2.3 选择培训方法 .....          | 164        |
| 6.2.4 设计培训方案 .....          | 166        |
| <b>第7章 脱岗与外派培训 .....</b>    | <b>169</b> |
| 7.1 培训前期准备 .....            | 170        |
| 7.1.1 脱岗培训前期准备 .....        | 170        |
| 7.1.2 外派培训前期准备 .....        | 172        |
| 7.2 培训实施监控 .....            | 175        |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 7.2.1 签订培训协议 .....      | 175 |
| 7.2.2 培训过程监督 .....      | 177 |
| 7.2.3 培训效果监督 .....      | 178 |
| 7.3 培训评估管理 .....        | 178 |
| 7.3.1 脱岗培训评估 .....      | 178 |
| 7.3.2 外派培训评估 .....      | 180 |
| 7.4 培训管理制度 .....        | 183 |
| 7.4.1 员工外派培训管理规定 .....  | 183 |
| 7.4.2 脱岗与外派培训管理制度 ..... | 184 |

## 第 1 章

# 培训需求分析

员工培训管理精细化  
实操手册

培训需求分析是指在规划与设计培训活动之前，由培训部门采用各种方法和技术，对组织、员工和任务进行分析，找出其现有绩效水平与应有绩效水平的差距，从而确定培训必要性及培训内容的过程（如图 1—1 所示）。

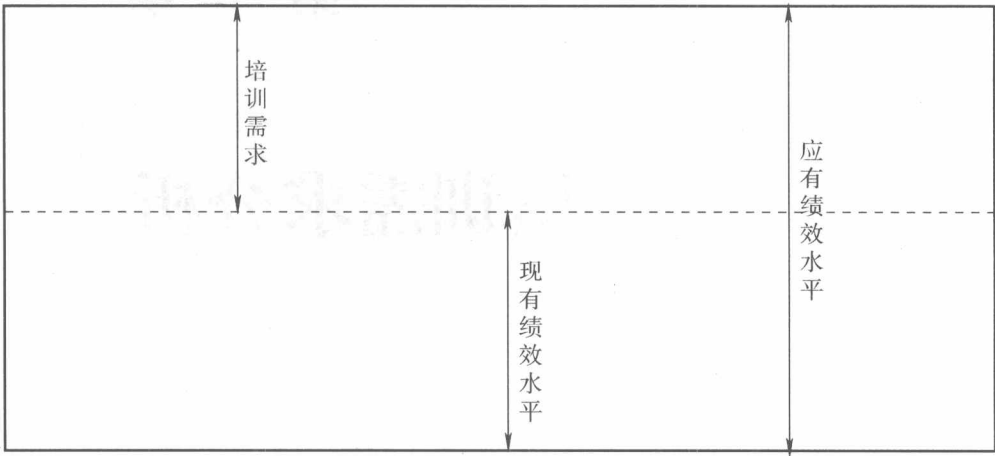


图 1—1 培训需求分析示意图

培训需求分析作为现代化培训活动的首要环节，是其他培训活动的前提和基础，在培训中具有重要作用，具体表现如表 1—1 所示。

表 1—1 培训需求分析的作用

|                   |                                                                                         |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 能够有效地确认员工绩效差距  | 培训需求分析通过对员工应有绩效水平和现有绩效水平之间的差距进行分析，筛选出问题存在的原因，区分出可培训因素和不可培训因素，并根据各因素的重要程度，确定它们在培训内容中所占权重 |
| 2. 获得内外部门对培训活动的支持 | 培训需求分析能够提供有关培训指导方法和执行策略的大量信息，这在很大程度上能够证明培训的必要性，从而更容易获得内外部门相关人员的支持                       |
| 3. 为培训实施提供资料和信息   | 培训需求分析所搜集到的资料和信息，可以作为培训的内容和参考，也可以作为培训效果反馈和评估的标准，便于培训的开展和分析                              |
| 4. 有利于进行培训效果评估    | 培训需求分析可为培训效果的评估提供可参考的标准                                                                 |

## 1.1 分析的方法与工具

### 1.1.1 培训需求分析内容

有效的培训需求分析是建立在对培训需求成因有效性的分析基础之上的,对培训需求形成的原因客观进行分析直接关系到培训需求分析的针对性和实效性。培训需求产生的原因,大致可以分以下3类(如图1—2所示)。

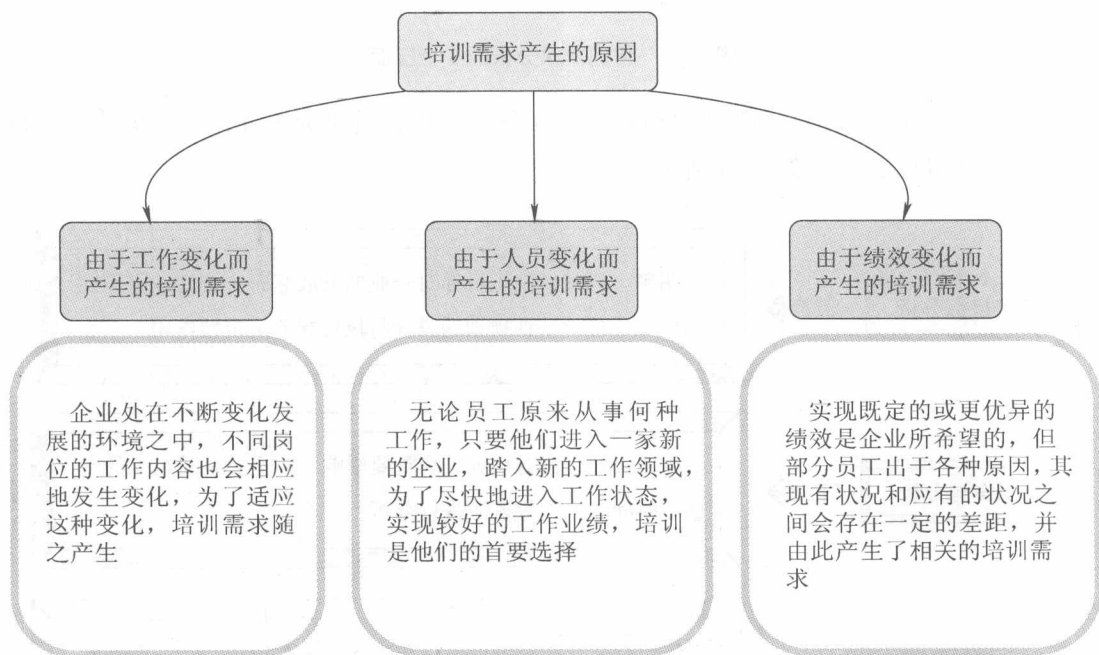


图 1—2 培训需求产生的原因

培训的成功与否在很大程度上取决于需求分析的准确性和有效性,培训需求分析从层面上来划分,可以分为3种:组织层面分析、工作层面分析及个人层面分析,图1—3对这3个层面的内容进行了简单阐述。

#### 1. 组织层面培训需求分析

组织层面培训需求分析主要是指通过对组织的目标、资源、特征、环境等进行分析,找到组织中存在的问题及根源,以确定是否可以通过培训有效地解决这些问题。

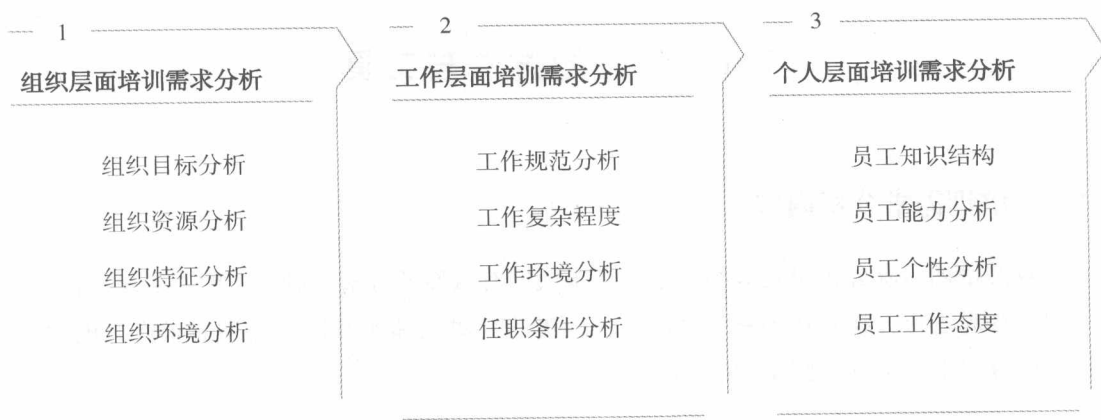


图 1—3 培训需求分析的 3 个层面

具体而言，组织层面培训需求分析包括组织目标分析、组织资源分析、组织特征分析、组织环境分析等内容，如图 1—4 所示。

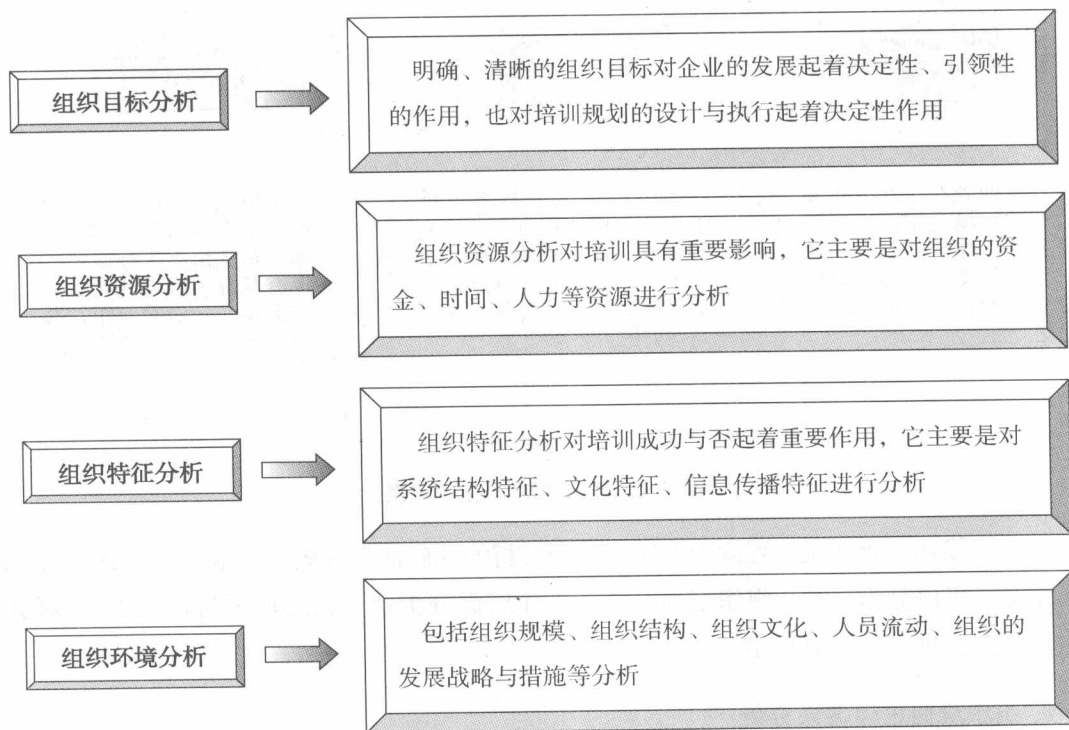


图 1—4 组织层面培训需求分析的内容

对组织层面培训需求的分析将有助于企业管理者及培训管理部门全面真实地了解组织情况，下面将提供一个用于组织自查的工具表单（见表1—2），仅供参考。

表 1—2

组织自查表

| 自查项目 | 项目内容                      | 评价标准      |           |           |           |           |
|------|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|      |                           | 优——<br>5分 | 良——<br>4分 | 中——<br>3分 | 低——<br>2分 | 差——<br>1分 |
| 组织目标 | 组织是否制定了科学的发展目标            |           |           |           |           |           |
|      | 员工对组织长、中、短期目标是否都清楚了解      |           |           |           |           |           |
|      | 组织是否根据发展目标制定了相应的发展策略      |           |           |           |           |           |
|      | 组织是否制订了明确的长、中、短期行动计划      |           |           |           |           |           |
| 组织资源 | 组织能否提供充足的培训经费支持           |           |           |           |           |           |
|      | 组织领导者能否合理地安排工作和培训时间       |           |           |           |           |           |
|      | 组织是否根据发展目标调整人员结构和配置       |           |           |           |           |           |
|      | 内部成员是否明确各自责权，并清楚工作目标量化标准  |           |           |           |           |           |
| 组织特征 | 组织是否建立畅通的信息系统，能够快速传递内外部信息 |           |           |           |           |           |
|      | 组织是否制定了适当的管理机制，并坚决贯彻执行    |           |           |           |           |           |
|      | 组织内部是否具有合理的薪酬体系           |           |           |           |           |           |
|      | 组织是否制定了明确的奖惩制度，并具有详细的执行标准 |           |           |           |           |           |
| 组织环境 | 组织能够根据环境的变化及时调整公司业务经营范围   |           |           |           |           |           |
|      | 组织能够根据市场需求变动提供新产品、新服务     |           |           |           |           |           |
|      | 组织能否保证员工对于新法律、制度、规范的认识    |           |           |           |           |           |

## 2. 工作层面培训需求分析

工作层面培训需求分析主要是根据企业职位描述和任职资格所制定的工作执行标准来寻找员工实际工作能力与要求之间存在的差距，从而确定培训需求。工作层面培训需求分析的内容如图 1—5 所示。

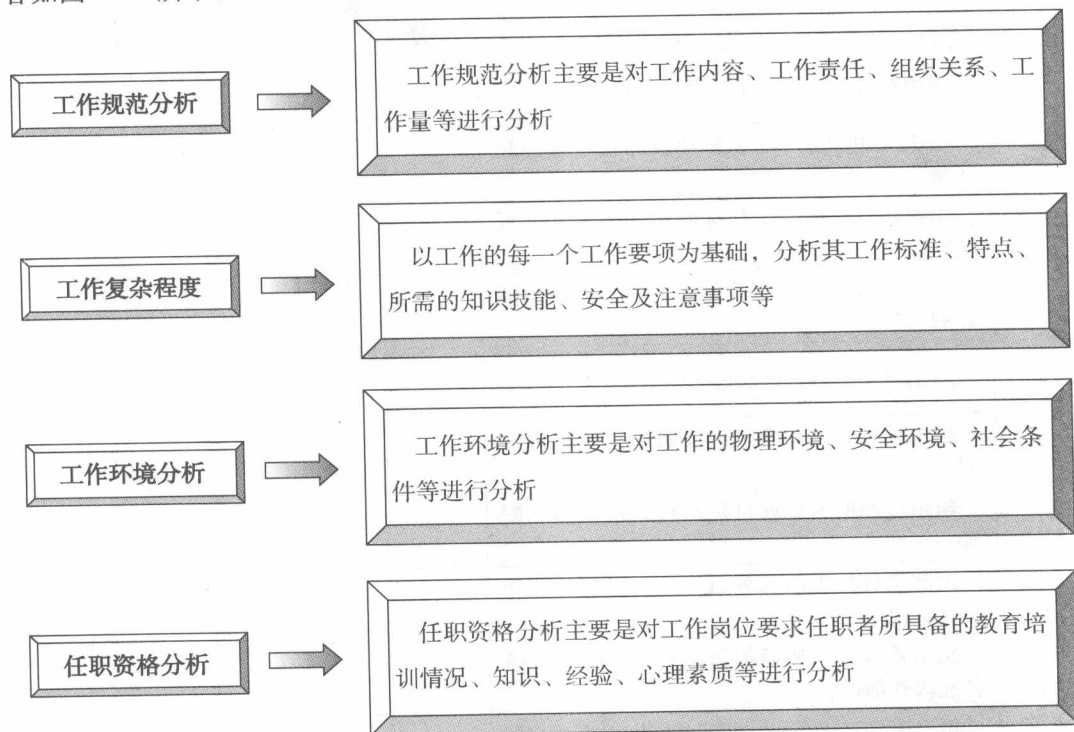


图 1—5 工作层面培训需求分析的内容

工作层面培训需求分析有利于了解与绩效考核问题有关的工作内容、工作标准以及完成工作所具备的知识和技能。通常情况下工作层面分析可以通过查阅职位说明书来获取部分相关信息。表 1—3 提供了一份某企业制定的生产部经理职位说明书。

表 1—3

生产部经理职位说明书

|      |                                            |        |  |      |     |
|------|--------------------------------------------|--------|--|------|-----|
| 职位   | 生产部经理                                      | 职位代码   |  | 所属部门 | 生产部 |
| 直接上级 | 生产总监                                       | 直接管辖人数 |  | 薪资标准 |     |
| 职位概要 | 根据公司下达的生产计划及市场情况，组织并指导下属完成公司的生产计划，实现公司生产目标 |        |  |      |     |

续表

|        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 工作内容   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 组织编制与生产管理相关的各项规章制度，并负责对各项规章制度进行监督，并根据企业内外部变化，及时修订各项规章制度</li> <li>2. 组织建立和完善生产指挥系统，编制生产计划，检查生产工作，确保生产任务的完成</li> <li>3. 根据生产运行计划，掌握生产进度，搞好各车间的协调，组织分配劳动力，平衡调度设备材料</li> <li>4. 领导产品质量控制工作，提高产品质量</li> <li>5. 监督、管理技改项目的实施</li> <li>6. 抓好设备管理，提出更新改造方案，定期组织维修保养，提高设备完好率和利用率</li> <li>7. 负责生产中的技术和质量保证工作，发现问题及时组织解决和处理</li> <li>8. 定期组织安全环保检查，落实安全环保措施，督促整改问题的落实情况</li> </ol> |
| 关键绩效指标 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 生产计划完成率</li> <li>2. 交期达成率</li> <li>3. 产品质量合格率</li> <li>4. 劳动生产率</li> <li>5. 单位生产成本</li> <li>6. 设备利用率</li> <li>7. 生产安全事故发生次数</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                   |
| 任职资格   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 教育水平：大学本科以上学历</li> <li>2. 专业：机械设计、制造专业及其他相关专业</li> <li>3. 经验：5年以上生产计划与产品制造管理工作，其中2年以上生产主管以上职位经验</li> <li>4. 知识：熟练掌握产品专业知识；通晓企业管理知识，具备生产和运作管理、质量管理、设备管理、企业组织行为学等方面的知识</li> <li>5. 能力：具有较强的计划能力、组织能力、人事管理能力、领导能力、控制能力</li> </ol>                                                                                                                                           |

### 3. 个人层面培训需求分析

个人层面培训需求分析主要是对员工的工作背景、年龄、个性、知识、能力等进行分析，找出员工现状与标准之间的差距，以确定培训对象、培训内容及培训后应达到的效果。个人层面培训需求分析内容如图 1—6 所示。

个人层次培训需求分析能够使培训管理部门了解员工对培训的需要，以便更好地确保培训工作的质量。

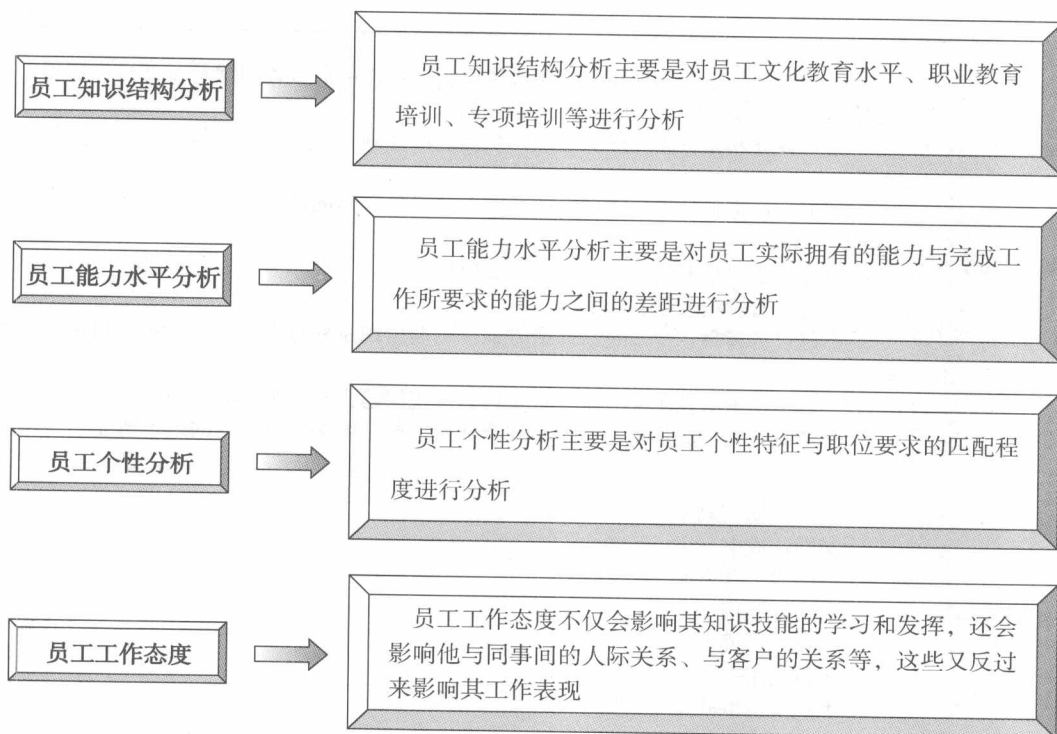


图 1—6 个人层面培训需求分析的内容

### 1.1.2 培训需求分析方法

培训需求分析的方法有多种，在此介绍其中的 5 种。

#### 1. 访谈法

访谈法主要是通过访谈者与被访谈者进行面对面的交谈来获取培训需求信息的一种分析方法。

访谈分为结构式访谈和非结构式访谈。结构式访谈是访谈者以标准模式向所有被访谈者提出同样的问题；非结构式访谈是访谈者针对不同的被访谈者提出不同的问题从而获取其所需信息。

图 1—7 所示是某企业采用访谈法的具体实施步骤及注意事项。

#### 2. 观察法

观察法是观察者到工作现场，通过多个角度和侧面或在有典型意义的具体时间对被观察者进行观察，以发现问题从而获得培训信息的一种分析方法。