



The Collection of  
Tools About Manufacturing  
Industry Management  
制造业管理工具库

【制造业部门作业指导手册系列】

# 培训部 作业指导手册



◎ 严凡高 江美亮 主编

- 清晰的管理体系
- 实用的管理工具
- 系统的部门手册
- 可视的系统光盘



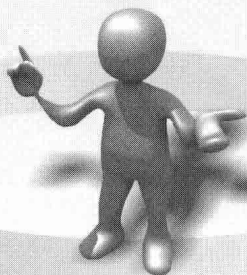
广东省出版集团  
广东经济出版社



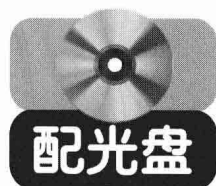
The Collection of  
Tools About Manufacturing  
Industry Management  
制造业管理工具库

【制造业部门作业指导手册系列】

# 培训部 作业指导手册



◎ 严凡高 江美亮 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

培训部作业指导手册 / 严凡高, 江美亮主编. —广州: 广东经济出版社, 2010. 3

(制造业部门作业指导手册系列)

ISBN 978-7-5454-0420-3

I. ①培… II. ①严…②江… III. ①制造业—工业企业  
管理—职工培训—手册 IV. ①F407.406.15-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 020890 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	广东新华发行集团图书发行有限公司
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	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	11 2 插页
字数	171 000 字
版次	2010 年 3 月第 1 版
印次	2010 年 3 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-0420-3
定价	26.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

图书发行有限公司网址: <http://www.gdpgfx.com>

电话: (020) 83781559 销售: (020) 83781543 / 57 / 27

本社市场部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 邮政编码: 510075

本社营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

# 前 言

---

工厂管理，就是一个制造场所，导入各种有效的生产资源，通过计划、组织、用人、指导、控制等活动，使工厂所有部门，如期达成预定的管理目标。管理目标的顺利实施和完成，需要各部门的通力合作和各部门各项工作的有效运作才能实现，如何明确本部门的各项职责并能使之有效地发挥作用，这就是目前摆在各部门经理和负责人面前的主要工作。

由于我国制造业的特色仍以劳动密集型为主，管理人员的整体素质仍然不能达到发达国家管理人员的水平，同时高强度的工作、低廉的工资无暇使他们去脱产学习和进修，那么就必须提供一些完善、成熟的管理范本供他们参考，以解决他们所需的知识。

“制造业部门作业指导手册”系列丛书就是基于以上原则，通过部门分类，采用层级设置，由部门所在位置展开，明确部门和岗位职责，规划部门作业流程，建立部门管理制度，辅以部门支持性文件(表单)，是一套部门管理人员、操作文员的实用工具书。

本书特色：

◇ **清晰的管理体系：**丛书参照全球通用的ISO9001：2008质量管理体系框架进行层级设置，分五个层级讲述，一级文件部门设置，二级文件岗位职责，三级文件作业流程，四级文件作业文本，五级文件作业表单。

◇ **实用的管理工具：**每本图书针对本部门所需要的、常用的管理工具进行了分类设置，便于使用者查询，同时抛弃了传统的文件格式，采用企业运行过程中使用的标准管理格式进行编制，使用者局部修改即可使用。

◇ **系统的部门手册：**丛书基本涵盖了工厂的各个职能部门，针对行政、

人事、培训、研发、生产、品质、采购、仓储、物控、市场、销售及售后服务等各部门工作都给出了详细的规范化的工具，并使用职责、制度与表格相结合，流程与方案相呼应的方式，是部门进行规范化管理的工作手册。

◇ **可视的系统光盘：**本套丛书配有系统光盘，把部门已经固化了的也是最常用的部门岗位职责、管理流程、管理制度、管理表格精选出来，供使用者阅读、检索、打印。

本套丛书共十二本，主要以部门架构为脉络组成，涵盖企业的多个部门：销售部、市场部、研发部、生产部、品质部、采购部、物控部、仓储部、售后服务部、人力资源部、行政部、培训部。

在本套丛书的编辑整理过程中，获得了许多朋友的帮助，其中参与编写和提供资料的有史立宣、刘创景、刘建伟、谷祥盛、李政、李亮、陈锦红、姜宏峰、杨吉华、严凡高、王能、陈小兵、杨丽、吴定兵、段水华、朱少军、李冰冰、赵建学、江美亮、唐永生，在此对他们一并表示感谢！

# 目 录

---

## 第一章 培训部组织设置

一、了解培训部所处的位置 .....	2
二、培训部的设置规划 .....	2
三、培训部的设置模式 .....	4

## 第二章 培训部岗位职责

一、培训部职责划分 .....	10
二、培训部工作流程 .....	12
三、培训部岗位说明 .....	12

## 第三章 培训部作业流程

第一节 培训需求分析流程 .....	18
一、培训需求分析流程 .....	18
(一)培训需求分析流程(I) .....	18
(二)培训需求分析流程(II) .....	19
(三)培训需求分析流程(III) .....	20
(四)培训需求分析流程(IV) .....	21
(五)培训需求分析流程(V) .....	22
(六)培训内容设定流程 .....	23
二、培训需求分析实施流程 .....	24
(一)培训需求报告编制流程 .....	24

(二)培训年度计划制订流程 .....	25
<b>第二节 培训计划制订 .....</b>	<b>26</b>
一、培训计划制订常规流程 .....	26
二、部门培训计划编制流程 .....	27
三、企业培训计划编制流程 .....	28
<b>第三节 培训方案实施 .....</b>	<b>29</b>
一、培训方案制定流程 .....	29
二、培训课程设计流程 .....	30
(一)培训课程开发流程 .....	30
(二)培训课程设计流程 .....	31
(三)教学计划编制流程 .....	32
三、培训工作实施流程 .....	33
(一)新员工培训作业流程 .....	33
(二)岗前培训实施流程 .....	34
(三)转岗培训流程 .....	35
(四)资格证培训工作流程 .....	36
(五)培训控制流程 .....	37
(六)企业外部培训管理流程 .....	38
<b>第四节 培训效果评估 .....</b>	<b>39</b>
一、培训效果评估流程 .....	39
二、评估方案编制流程 .....	40

## 第四章 培训部作业文本

<b>第一节 培训需求分析 .....</b>	<b>42</b>
一、培训需求调查文本 .....	42
(一)培训需求调查问卷 .....	42
(二)年度培训需求调查问卷 .....	44
(三)员工满意度调查表 .....	45
(四)员工培训需求调查问卷 .....	46

(五)部门经理培训需求调查面谈问卷 .....	47
(六)培训需求调查表(客户意见征求表) .....	49
(七) 员工培训需求访谈记录 .....	50
二、培训需求调查分析文本 .....	51
(一)管理人员培训需求分析报告 .....	51
(二)管理技能培训课程需求分析报告 .....	54
<b>第二节 培训计划制定</b> .....	<b>61</b>
一、督导管理培训方案 .....	61
二、培训计划编制暂行规定 .....	63
三、培训计划书 .....	70
<b>第三节 培训组织实施</b> .....	<b>74</b>
一、新进员工培训控制程序 .....	74
二、在职员工培训控制程序 .....	76
三、管理人员培训控制程序 .....	79
四、岗前培训制度 .....	84
五、应届毕业生培训考核制度 .....	89
六、培训经费管理规定 .....	91
<b>第四节 培训效果评估及反馈</b> .....	<b>94</b>
一、员工基础素质培训通知 .....	94
二、培训协议书 .....	95
三、培训评估调查问卷 .....	96

## 第五章 培训部作业表单

<b>第一节 培训需求分析表单</b> .....	<b>110</b>
一、培训需求调查表单 .....	110
(一)生产人员技能现状调查表 .....	110
(二)组织培训需求自查表 .....	111
(三)职位培训需求分析表 .....	114
二、培训需求分析表单 .....	115



(一)培训需求分析表 .....	115
(二)培训需求分析调查表 .....	117
(三)职位分析记录表 .....	118
(四)培训需求信息汇总表 .....	119
<b>第二节 培训计划编制 .....</b>	<b>120</b>
一、培训预算制订表单 .....	120
(一)年度培训费用预算表 .....	120
(二)培训经费申请表 .....	121
(三)培训项目设计与开发费用表 .....	121
二、培训计划表单 .....	122
(一)在职员工技能培训计划表 .....	122
(二)个人外部培训申请表 .....	123
(三)班组培训申请表 .....	124
(四)员工培训课程报表 .....	125
(五)公司培训计划表 .....	126
(六)个人培训计划表 .....	127
(七)季度培训计划表 .....	127
(八)月度培训计划表 .....	128
(九)新员工培训计划表 .....	128
(十)员工入职培训教学计划书 .....	129
(十一)员工培训计划表 .....	129
(十二)企业中高层拓展培训计划表 .....	130
(十三)培训规划表 .....	131
<b>第三节 培训组织及实施 .....</b>	<b>132</b>
一、员工培训组织表单 .....	132
(一)个人培训记录表 .....	132
(二)新员工培训课程安排表 .....	133
(三)培训课程计划书 .....	134
(四)5S课程培训计划 .....	135
(五)新员工培训日程计划表 .....	136
(六)新员工技能评定表 .....	137
(七)员工在职培训记录表 .....	138
(八)新进员工培训背景资料统计表 .....	138

二、员工培训实施表单 .....	139
(一)员工培训签到表 .....	139
(二)员工培训报告书 .....	139
(三)员工培训记录表 .....	140
(四)员工培训进展记录表 .....	140
(五)在职培训计划表 .....	141
(六)在职培训效果报告书 .....	141
(七)员工培训总结表 .....	142
(八)员工培训考试成绩单 .....	142
(九)员工培训档案 .....	143
(十)常用培训设备及教具一览表 .....	144
<b>第四节 培训效果评估及反馈 .....</b>	<b>145</b>
一、培训效果调查评估 .....	145
(一)员工培训成绩评核表 .....	145
(二)员工培训调查表 .....	146
(三)员工培训课堂记录评估表 .....	147
(四)员工意见调查表 .....	148
(五)员工培训效果调查表 .....	149
(六)员工培训一级评估表 .....	149
(七)培训对象评价问卷 .....	151
(八)培训课程评价表 .....	153
(九)培训组织情况调查问卷 .....	154
二、培训效果反馈 .....	155
(一)员工培训反馈表 .....	155
(二)后续培训评估建议书 .....	156
(三)员工培训反映评估调查表 .....	157
(四)员工培训前后工作行为自我评估表 .....	159
(五)员工培训行为改善方案格式 .....	160
(六)员工培训跟进信息反馈表 .....	161

## 第一章

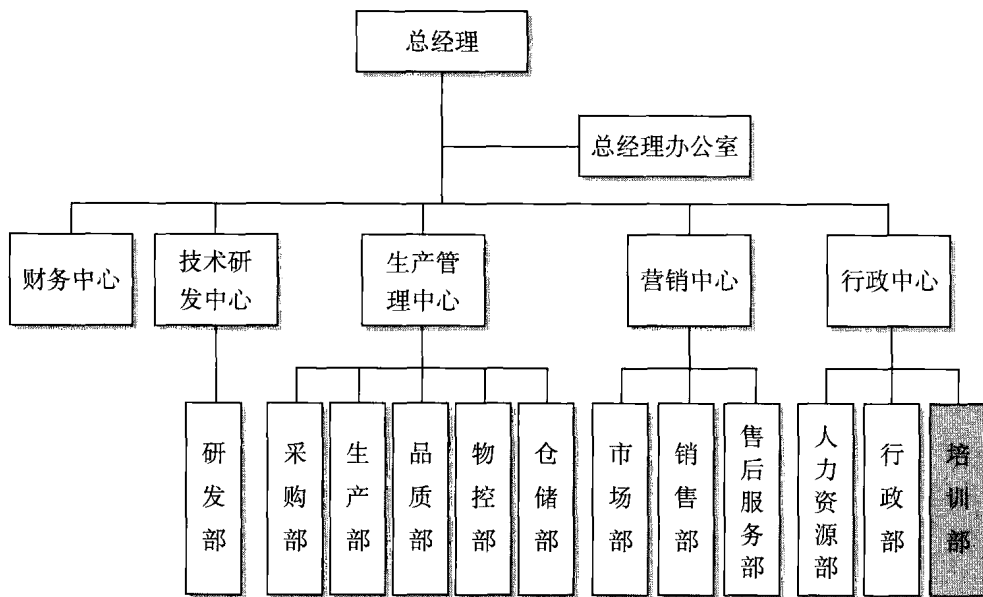
---

# 培训部组织设置

## 一、了解培训部所处的位置

培训如今已成为生产制造企业经营中一个不可缺少的环节。培训是指企业改变员工的价值观、工作态度和工作行为，使员工能在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、有组织的活动。培训部正是通过一系列的协调和管理从而使这一目标得以实现的。随着生产制造企业对培训工作的重视程度的不断加强，大多数生产制造企业都相继设置了培训部。由于每个生产制造企业发展规模与所处发展阶段的不同，故其组织管理形式也不尽相同。

通常而言，生产制造企业常见的组织形式如下图所示：



企业组织结构图

## 二、培训部的设置规划

### 1. 培训部的设置原则

作为企业全部培训活动的总策划及总指导，决策者在设置培训部时，应遵从以下几个方面的原则：

### 培训部的设置原则

设置原则	具体内容
职权明确，层次分明	(1)遵循职权明确、层次分明的原则，确定每一层次人员的岗位职责 (2)授予完成这一职责的管理权限 (3)根据各个工作环节的关系，确定每个层次的人员配置，做到少而精，避免人浮于事、因人设岗
管理幅度合理，统一指挥	(1)设置培训部门时要考虑管理幅度，即一名管理者及督导能管理的合适人数。管理幅度与企业的规模、管理者的素质和能力、管理者的技能和经验等有直接关系 (2)如果管理幅度设计不合理，将会出现管理的空白点或越权管理的现象 (3)管理幅度适宜可以避免多头领导，不至于让下属无所适从
信息畅通，提高工作效率	培训部的设置要有助于保证各项信息准确、及时地流通，这对提高管理效率有十分重要的作用

### 2. 培训部的设置依据

培训部是企业员工培训与人才开发的核心。虽然不同的企业其培训部的设置有一定的差异，但无论哪种形式，决策者在设置培训部时均应考虑以下几个方面的因素：

#### 培训部的设置依据

设置依据	具体内容
培训部在企业管理中的地位和作用	(1)培训部是推动企业文化建设，促进企业战略实施和效益提升的管理部门；是促进企业形成核心竞争力，超前培养所需人力资源，为员工个人发展提供机会和空间的实施部门；是评估培训效果、提升服务质量的督导部门 (2)建立培训部的作用是促使全体员工对企业的经营战略目标达成共识，让部门时刻掌握员工的职业教育和培训发展需求，规范员工个人的培训发展规划及实施方案，对比分析培训投资与实际效益，不断提高培训效益，为企业和个人的共同发展创造条件

(续表)

设置依据	具体内容
培训部在企业管理中的地位和作用	(3)培训部的地位和作用通常是根据人力资源管理战略水平而定的。如果企业的人力资源管理仍停留在人事管理向人力资源管理的转变阶段,培训将不会受到管理者的重视,培训部处于可有可无的状态;当人力资源管理向战略人力资源管理转变时,企业会将员工培训与发展作为人力资源开发的重要内容,培训部将受到空前的重视
企业的规模和经营方式决定了培训部的设置形式	(1)企业的规模和市场目标决定了企业的经营方式和服务等级,也决定了对从业人员的素质和技能要求 (2)大中型企业员工数量多,岗位种类多,服务标准高,人员流动频繁,培训任务重,这样的企业一般都设有独立的培训管理部门 (3)小型企业员工数量不多,服务标准不高,人员流动缓慢,一般不设立单独的培训管理部门,培训工作只作为某个岗位的一项职能

### 三、培训部的设置模式

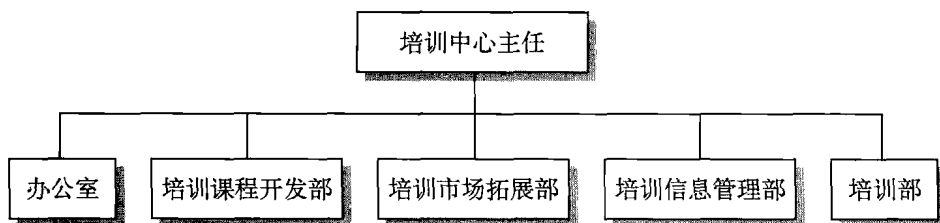
在不同的企业,由于培训部所承担的职责不同,所以其设置模式也不尽相同。通常而言,培训部设置的主要模式有以下几种:

#### 1. 集团培训中心、教育发展中心

大型的企业管理集团根据其业务发展的需要、培训需求的多样性以及培训工作面临的挑战等因素成立了培训中心,有的还成立了大学。该模式采取独立经营、自负盈亏的经营管理方式,将教育和培训拓展到外延性经营,为企业外部的企业提供教育发展等方面的服务。集团培训中心或大学既担负着课程设计和开发工作及教材的选择和开发工作,还要为企业的各个部门、客户、合作伙伴、员工、管理者提供源源不断的课程教育。

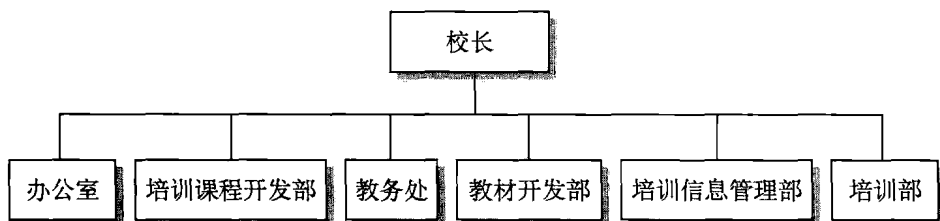
培训中心或大学的组织形式较为庞大,主要形式有:

(1)集团培训中心或教育发展中心组织机构形式。



集团培训中心或教育发展中心组织机构图

(2)集团大学组织机构形式。



集团大学组织机构形式图

以上两种组织机构形式较为常见，其特点都是根据集团培训中心或大学的基本职能和教学管理要求而确定的。其各部门的具体职责如下表所示：

集团培训中心或集团大学培训组织部门职责

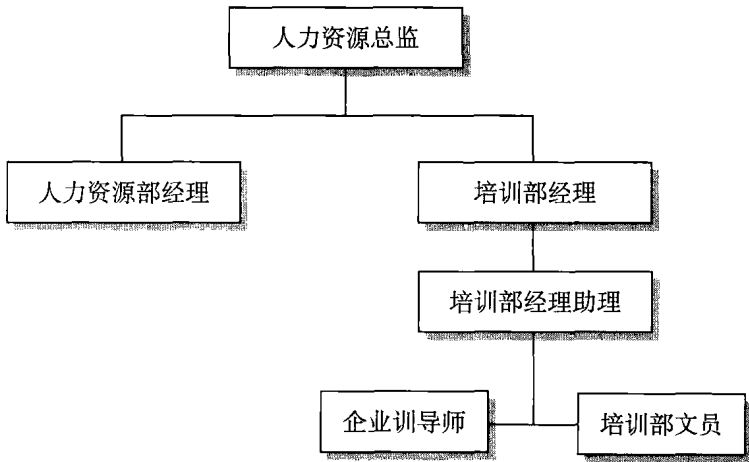
部门	具体内容
培训市场拓展部 或教务处	(1)与集团中各个单位的人力资源开发部门保持密切的沟通与合作 (2)定期分析组织现状与组织目标的差距，判断这些差距中有哪些可以通过培训的方式解决，以此来确定组织的培训需求 (3)为组织的发展提供咨询和培训方案
培训课程开发部	(1)在充分掌握培训需求的前提下，进行培训课程的设计、开发、改编或采购 (2)负责培训课程的实施、训导师的资格认证和管理、教材的采购和打印、教学设备的安排与管理、核心培训项目的管理等工作

(续表)

部门	具体内容
教材开发部	根据集团战略规划的重点和企业经营管理形式,有目的、系统地开发适合本集团培训教材的工作
培训信息管理部	(1)负责培训信息的发布,培训课程的安排,学员培训登记、管理、评估和档案管理等工作 (2)负责全球网络培训课程和信息资源共享等方面的工作

## 2. 企业中的独立培训组织形式

大型企业一般在两个部门之上设置一个领导职位进行组织协调工作,具体如下图所示:

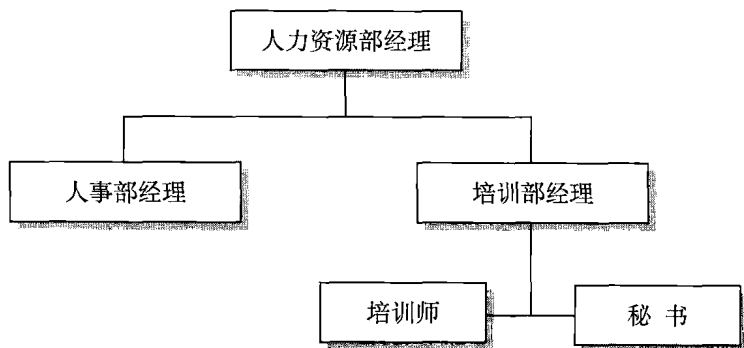


独立培训组织形式图

说明:独立形式的培训组织与企业的人力资源部同处于一个管理层次,是密切合作的两个部门。人力资源部负责制定企业人力资源发展战略、人才规划、员工个人职业生涯发展规划等;培训部以该规划为依据制订企业培训计划并负责实施,同时还要负责培训效果的评估和相关培训政策的制定等工作。由于两个部门是平行、平级部门,部门之间的沟通协调就显得十分重要。



### 3. 企业人力资源部下属的培训组织形式

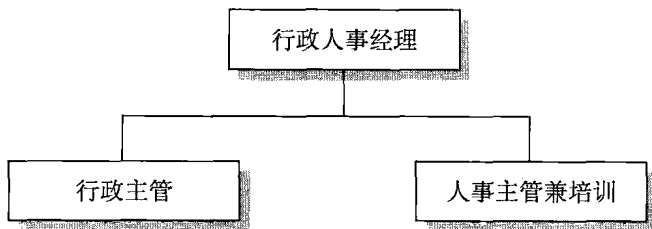


人力资源部下属的培训组织形式图

说明：人力资源部下属的培训组织形式是将培训部设在人力资源部之下，成为人力资源部的二级部门，也称为B级部门。培训部经理接受人力资源部经理的领导。这种组织机构配置类型好的方面是有利于形成一个协调、统一的培训组织，增强培训效果评估和培训政策制定及执行的力度；但这种培训组织形式令培训在企业中的战略地位没有得到充分体现，培训只是人力资源部工作的一部分，培训的连续性和培训的保障工作将受到很大的制约。

### 4. 企业中的培训专职形式

(1)形式一：



培训专职形式(一)