

培训部 规范化管理 工具箱

韩伟静◎编著

职责+制度+表格+流程+方案



- ★ 人人有职责
- ★ 事事有制度
- ★ 执行有表格
- ★ 办事有流程
- ★ 工作有方案

弗布克 1+1 管理工具箱系列

培训部规范化管理工具箱

韩伟静 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

培训部规范化管理工具箱 / 韩伟静编著. — 北京 :
人民邮电出版社, 2010. 1
(弗布克 1+1 管理工具箱系列)
ISBN 978-7-115-22044-8

I. ①培… II. ①韩… III. ①企业管理—职工培训
IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 232370 号

内 容 提 要

这是一本关于培训部规范化管理的实务性工具书。本书细化了企业培训部各岗位的工作事项,并给出了相关的工作职责、制度、表格、流程和方案。本书包括企业的培训需求分析、培训计划管理、培训实施管理、培训效果评估管理、培训外包管理、培训课程开发管理、晋级培训体系建设等十方面内容。本书将工作职责与制度、表格相结合,工作流程与工作方案相结合,并针对六大项能力给出了培训故事与游戏,很好地突出了本书的工具特色。

本书适用于企业培训部、人力资源部、行政人事部各级工作人员、企业培训师、企业咨询师以及高校相关专业教师阅读使用。

弗布克 1+1 管理工具箱系列 培训部规范化管理工具箱

-
- ◆ 编 著 韩伟静
责任编辑 许文瑛
执行编辑 付 路
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京鑫正大印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 24 2010 年 1 月第 1 版
字数: 180 千字 2010 年 1 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-22044-8

定 价: 53.00 元 (附光盘)

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

“弗布克 1 + 1 管理工具箱系列” 序

“弗布克 1 + 1 管理工具箱系列”上市三年来，赢得了数十万读者的广泛关注。他们对本系列图书的全面性、针对性、实用性、方便性给予了高度评价，同时针对书中存在的问题提出了建设性的改进意见。

应广大读者的建议和要求，我们修订了初版 14 本图书中的 10 本，并增加了 5 本，使本套图书在总量上不断扩大。

改版的 10 本图书中，我们将读者反映的问题进行了校正，对部分内容作了修改、删除和增补。新增的 5 本图书包括《综合管理部规范化管理工具箱》、《技术研发部规范化管理工具箱》、《设备部规范化管理工具箱》、《培训部规范化管理工具箱》和《项目部规范化管理工具箱》。希望我们的这两次努力能为读者的工作带来更多的方便。

把规范化管理落实到部门，进而落实到部门的每一个岗位和每一件工作事项上，是企业工作高效执行的前提，也是建立精细化管理体系的有力举措。

只有层层实行规范化管理，人人有事干，事事有规范，办事有流程，工作有方案，才能提高企业的整体管理水平，从根本上提高企业的执行力，增强企业的竞争力。

“弗布克 1 + 1 管理工具箱系列”（1 本书配 1 张光盘），以企业规范化管理为中心，立足于企业各个部门的管理实践，针对某一个部门、某一个岗位、某一类事件的管理问题，提供了企业各个部门规范化运作的系统工具，实现了“职责 + 制度 + 表格 + 流程 + 方案”五位一体的解决方案。

本系列图书可以作为企业各个部门实施规范化管理的操作手册，也可以作为企业各个部门和各个岗位人员进行自我咨询和自我管理的重要辅助资料。

“弗布克 1 + 1 管理工具箱系列”包括人力资源部、行政部、市场营销部、客户服务部、生产部、质量管理部、财务部、采购部、仓储部、产品管理部、综合管理部、技术研发部、设备部、培训部、项目部 15 大部门和酒店宾馆、商场超市、物业公司、物流公司四类企业的规范化管理内容体系。

我们诚挚地感谢广大读者对本系列图书一如既往的关注和支持，感谢广大读者对本次改版修订和内容扩充工作提供的有效建议。

由于时间仓促，本系列图书中可能仍有不足之处，欢迎广大读者继续批评指正，以便于我们再次改版时做得更好，读者用起来更方便。

前言

《培训部规范化管理工具箱》是“弗布克1+1管理工具箱系列”图书中的一本，本书通过细化培训部的各个岗位的具体工作内容，详细介绍了培训部各岗位的具体工作职责，以及相关的制度、表格、流程和方案。本书中的内容可以极大地促进培训部的运作效率，增强团队凝聚力。本书主要有以下特点。

1. 内容全面系统

本书共分为十个部分，在对培训部组织结构进行介绍之后，对培训部组织结构与责权、培训需求分析、培训计划管理、培训实施管理、培训效果评估管理、培训外包管理、培训课程开发管理、晋级培训体系建设等各项工作进行了系统的介绍，并针对六大项能力给出了相应的培训故事与游戏。

2. 实用性、操作性强

针对培训部每一项工作，本书都给出了详细的管理工具，且将岗位职责与制度、表格相结合，工作流程与工作方案相结合，是培训部进行规范化管理必备的工作手册。

3. 使用方便

本书为满足读者的工作需要，特附赠光盘，光盘收录了书中的部分内容，以方便读者借鉴和使用。读者可根据本企业实际，将本部分内容直接拷贝或稍加修改后使用。

在本书编写的过程中，蔡昕宏、彭召霞、张孝艳、梁华负责资料的收集和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，赵淑芳、包萨日娜参与编写了本书的第二章，李艳、金青龙、姜巧萍、胡晓童参与编写了本书的第三、四章，宋勇新、韩伟静、李艳萍参与编写了本书的第五章，叶亚宁、布瑞芬参与编写了本书的第六章，权锡哲、庄俊岩参与编写了本书的第七章，艾丽、肖凤姣参与编写了本书的第八章，全琳琛、王海燕、郭蓉、王波参与编写了本书的第九、十章，全书由韩伟静统撰定稿。

目录

第一章 培训部组织结构与责权	1
第一节 培训部职能与组织结构	3
一、培训部职能	3
二、培训部组织结构	3
第二节 培训部责权	5
一、培训部职责	5
二、培训部权力	6
第三节 培训部各岗位职责	7
一、培训总监岗位职责	7
二、培训经理岗位职责	7
三、培训主管岗位职责	8
四、培训专员岗位职责	9
五、课件研发主管岗位职责	10
六、课件研发专员岗位职责	10
七、内部培训讲师岗位职责	11
第二章 培训需求分析	13
第一节 各部门各岗位培训需求分析	20
一、生产部各岗位培训需求分析	20
二、技术部各岗位培训需求分析	21
三、质量部各岗位培训需求分析	22
四、设备部各岗位培训需求分析	23
五、采购部各岗位培训需求分析	24

六、仓储部各岗位培训需求分析	25
七、市场部各岗位培训需求分析	25
八、企划部各岗位培训需求分析	27
九、销售部各岗位培训需求分析	28
十、客户部各岗位培训需求分析	29
十一、财务部各岗位培训需求分析	30
十二、行政部各岗位培训需求分析	32
十三、人力资源部各岗位培训需求分析	33
第二节 培训课程需求调查分析	34
一、职业化课程需求调查分析	34
二、领导力课程需求调查分析	36
三、岗位技能类课程需求调查分析	38
四、管理技能类课程需求调查分析	41
五、新进新晋类课程需求调查分析	44
六、沙盘户外类课程需求调查分析	45
第三节 培训需求调查分析文案	46
一、销售经理培训需求调查方案	46
二、新员工培训需求分析报告	48
三、销售人员培训需求分析报告	49
四、全体员工培训需求分析报告	52
五、中层管理者培训需求分析报告	54
六、销售技巧类培训需求分析报告	56
七、培训课程设计调研分析报告	57
第四节 培训需求调查分析流程	62
一、培训需求调查流程	62
二、培训需求分析程序	63
第三章 培训计划管理	65
第一节 制订培训计划	67
一、制订年度培训计划	67

二、制订季度培训计划	75
三、制订月度培训计划	77
四、制订周培训计划	78
第二节 各类人员培训计划方案	80
一、应届毕业生培训计划方案	80
二、新进销售人员培训计划方案	83
三、外聘销售经理培训计划方案	85
四、新晋管理人员培训计划方案	87
五、新任生产班组长培训计划方案	89
第三节 培训计划实施控制	90
一、培训计划调整控制办法	90
二、培训计划调整控制流程	92
三、培训计划实施评估方案	93
第四章 培训实施管理	95
第一节 培训方式选择	97
一、外聘老师的内训	97
二、参加外部公开课	97
三、内部培训师内训	98
四、MBA 与大学课程	98
五、多媒体网络学习	99
六、阅读书籍的培训	99
七、工作中学习培训	100
八、导师制培训方式	100
第二节 培训内容确定	101
一、新员工培训内容	101
二、生产人员培训内容	107
三、销售人员培训内容	108
四、技术人员培训内容	109
五、管理人员培训内容	110

第三节 培训制度设计	113
一、培训管理制度	113
二、新员工入职培训制度	116
三、培训行为规范管理制度	119
四、脱岗人员培训管理办法	121
第四节 培训协议与合同	122
一、委托培训合同	122
二、员工培训合同	124
三、员工培训协议	126
第五节 培训实施方案	127
一、新员工培训实施方案	127
二、销售人员培训实施方案	129
三、生产人员培训实施方案	130
四、中层管理人员培训实施方案	131
第五章 培训效果评估管理	133
第一节 培训效果评估的方法	135
一、问卷调查法	135
二、访谈评估法	137
三、直接观察法	138
四、小组讨论法	139
五、笔试测试法	139
六、操作测验法	141
七、成本收益法	141
八、加权分析法	142
第二节 各类人员培训效果评估	143
一、新进员工培训效果评估	143
二、新晋人员培训效果评估	146
三、外派人员培训效果评估	147

第三节 各岗位人员培训效果评估.....	148
一、生产人员培训效果评估	148
二、销售人员培训效果评估	150
三、技术人员培训效果评估	151
四、管理人员培训效果评估	152
第四节 培训人员工作评估	153
一、培训讲师评估	153
二、培训管理人员评估	154
第五节 培训评估报告	155
一、培训评估报告的撰写	155
二、培训效果评估报告	157
三、新员工入职培训评估报告	158
四、车间操作工人培训评估报告	159
第六章 培训外包管理	165
第一节 人力资源培训项目成本效益分析	167
一、培训成本效益分析	167
二、培训项目外包成本效益分析报告	169
第二节 外包商选择与合同签订	171
一、培训外包商选择流程	171
二、培训外包合同签订流程	172
三、培训外包商选择管理规定	173
四、培训项目外包合同（范本）	174
第三节 外包培训实施与评估.....	177
一、外包培训实施办法	177
二、外包培训实施流程	179
三、外包培训评估细则	180

第七章 培训课程开发管理	185
第一节 培训课程开发模型	187
一、ISD 模型	187
二、HPT 模型	188
三、CBET 模型	189
四、ADDIE 模型	189
五、DACUM 模型	190
第二节 培训课程开发流程	191
一、课程目标	191
二、整体设计	196
三、单元设计	197
四、阶段评价	197
五、课程实施	197
六、总体评价	203
第三节 课程整体设计	203
一、确定课程进度	203
二、设计课程内容	204
三、整合课程资源	207
四、编制课程大纲	209
五、选择授课方法	209
第四节 课程单元设计	211
一、课程单元目标设计	211
二、课程单元内容设计	213
三、授课的方法和材料	213
四、课程单元设计工具	216
第五节 课程评价分析	218
一、课程评价要素	218
二、课程评价流程	219
三、课程评价模式	220

四、课程评价工具	222
第八章 晋级培训体系建设	225
第一节 主管级	227
一、培训内容	227
二、课程体系	230
第二节 经理级	232
一、培训内容	232
二、课程体系	234
第三节 总监级	237
一、培训内容	237
二、课程体系	239
第四节 晋级体系运营及制度	241
一、晋级体系运营管理	241
二、晋级体系管理制度	245
第九章 培训故事	249
第一节 领导	251
一、哪件事情该去管	251
二、林肯为何持己见	252
三、三人如何做选择	253
四、艾氏管理会授权	254
五、经理解释如何管	255
六、围栏何须再加高	256
七、显失公平不可为	257
八、战马焉能绕磨转	258
九、主管发威为何慢	260
十、缺点用好能转变	261
第二节 沟通	262
一、怒火为何向下传	262

二、狐狸就是会说话	263
三、主人口误错表达	264
四、秀才买柴卖弄啥	265
五、封闭问题选数量	266
六、完整倾听很重要	267
七、表达一定要含蓄	268
八、沉默居然价会涨	269
九、直言相告未必对	270
十、蹲下以后才看清	271
第三节 团队	272
一、群龟协作共脱险	272
二、团队无需此球员	274
三、加油目的没实现	275
四、湖人内耗终折戟	276
五、多鸟在网飞不远	277
六、天堂地狱的差别	278
七、庙荒只因不和睦	279
八、比赛要有团队助	280
九、农夫为何不快挖	282
十、蚂蚁灭火不慌乱	283
第四节 执行	284
一、执行就是有差距	284
二、灭火不能靠空谈	286
三、周五开会都能到	287
四、谁能坚持到一年	288
五、瞄来瞄去空手还	289
六、分清主次业绩好	290
七、想去南海要趁早	291
八、完美之事从不小	292
九、植树哪能这样搞	293

十、甲乙两军抢碉堡	294
第五节 激励	295
一、加薪为何不满足	295
二、不同高度取食物	296
三、尊重感动清洁工	297
四、奖金发放有方法	298
五、奖励要比惩罚好	300
六、狮子战败找原因	301
七、青蛙老板无感情	301
八、面对错误不责难	303
九、充满信心是真相	304
十、吃不到草驴心酸	305
第六节 创新	306
一、为何要投自家篮	306
二、妙用爆竹来通烟	307
三、球落洞中怎么办	308
四、怎样才能拿到钱	310
五、工厂建在船里面	311
六、怎样处理排名难	312
七、电梯何不放外面	313
八、他让车灯会眨眼	314
九、吸引顾客到新店	315
十、另类花店源失恋	316
第十章 培训游戏	319
第一节 领导	321
一、角色扮演	321
二、工作方式	322
三、模拟招聘	323
四、知人善任	324

第二节 沟通	327
一、指导沟通	327
二、上下沟通	328
三、禁声排队	332
四、发问猜谜	333
五、故事接龙	334
第三节 团队	335
一、踩报纸	335
二、过云梯	336
三、“A”计划	338
四、逃离沉船	339
五、四人俯卧撑	340
第四节 执行	341
一、垃圾大战	341
二、过桥游戏	343
三、做明日计划	344
四、石块与细沙	345
五、传递乒乓球	347
第五节 激励	348
一、积极与消极	348
二、激励的方式	350
三、正激励与负激励	351
第六节 创新	352
一、开关和灯	352
二、修路问题	354
三、分割L形	355
四、硬币移动	357
五、鱼形迷宫	358
六、头脑风暴	360

第一章

培训部组织结构与责权

