

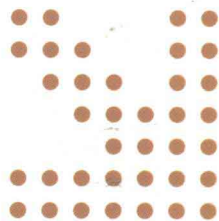
具体到每一个新员工培训实施的**环节** 细化到每一类新员工培训方案的**设计**

# 新员工培训管理 实务手册



权锡哲 魏冠明◎编著

- 细节化
- 实务化
- 工具化
- 方案化



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克人力资源管理操作实务系列

# 新员工培训管理实务手册

(第2版)

权锡哲 魏冠明 编著

人民邮电出版社

北 京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

新员工培训管理实务手册 / 权锡哲, 魏冠明编著  
—2 版. —北京: 人民邮电出版社, 2012. 5  
(弗布克人力资源管理操作实务系列)  
ISBN 978-7-115-27800-5

I. ①新… II. ①权… ②魏… 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 (2012) 第 046745 号

## 内 容 提 要

本书是一本关于新员工培训的实用手册, 内容主要针对新进应届毕业生、新进生产一线人员、新进销售人员、新进管理人员、新任生产班组长、新任部门主管、新任部门经理等。本书将不同部门、不同岗位的培训工作方案化, 为各类企业人员量身定制了具体的培训方案, 对企业培训人员具有重要的参考价值。

本书适合企业人力资源管理人员、企业培训师和咨询师以及高校相关专业师生阅读和使用。

### 弗布克人力资源管理操作实务系列 新员工培训管理实务手册 (第 2 版)

◆ 编 著 权锡哲 魏冠明

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 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市潮河印业有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 15.5

2012 年 5 月第 2 版

字数: 180 千字

2012 年 5 月河北第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-27800-5

定 价: 33.00 元

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

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

## 推荐序

在企业中，人是最重要的资源，而对人的管理也是企业管理中永远的主题。人力资源管理的作用究竟有多大？这点我们很难量化，但在企业选人、育人、用人、留人等管理环节上，人力资源管理工作正在发挥着重大的作用，他们力求把企业的人力资源转化为企业的竞争优势，并尽力使企业长久地保持这种优势。

我在 LG 从事人力资源培训工作已有 28 年，深知人力资源对企业的重要性，也见证了跨国公司对人才培养的重视程度和取得的成绩。但我深知人力资源管理工作对企业发展的贡献不是在短时间内就能凸显的，它是靠人力资源管理工作不断落实企业人力资源发展战略、求真务实地工作，并经过长时间的系统建设慢慢实现的。

如何发挥企业人力资源的优势呢？个人认为企业人力资源管理者应按照企业既定的人力资源发展战略，把人力资源管理放在企业发展战略的高度上，落实到各项具体的人力资源管理工作中去，并切实做好每一项具体工作，只有这样才能充分发挥企业人力资源优势。

然而，人力资源管理工作又是一项实务性很强的工作，仅有战略而缺少实施战略的方法和工具是无法达到预期效果的。如何把人力资源管理的工作落到实处；如何从实际出发，设计出行行之有效的方案和工具；如何把人力资源各项工作加以细化；如何执行人力资源各项具体的工作……这些都是亟须解决的问题。

“弗布克人力资源管理操作实务系列”图书立足于企业人力资源管理的各项实践工作，直接针对某一个部门、某一类人员或者某一类事项的管理问题，提供了细节化、工具化、方案化的解决方案。

落实细节、解决问题、提供方案是本系列图书的特色。

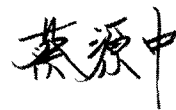
本系列图书从人力资源管理实务的角度出发，对工作分析、人员招聘、职务说明书的编写、员工培训、绩效考核、薪酬管理、人才测评、员工手册的编写、培训课程的开发、员工关系管理、职业生涯规划等人力资源管理工作进行了具体化和方案化的阐述，并且给出了每项工作的具体执行方案。

本系列图书此次改版共涉及 12 个品种，分别为《招聘、面试与录用管理实务手册（第 3 版）》、《员工培训管理实务手册（第 3 版）》、《岗位分析评价与职务说明书编写实务手册（第 3 版）》、《岗位绩效目标与考核实务手册（第 3 版）》、《薪酬体系设计实务手册（第 3 版）》、《人员测评实务手册（第 3 版）》、《员工手册编写范本（第 3 版）》、《员工关系管理实务手册（第 2 版）》、《培训课程开发实务手册（第 2 版）》、《新员工培训管理实务手册（第 2 版）》、《职业生涯规划管理实务手册（第 2 版）》、《人力资源管理案例（第 2 版）》。

如果你要解决人力资源管理工作中具体而实际的问题，如果你要设计一些工作的量表，如果你要解决一些部门的个性化问题，如果你要解决某一类人员的培训、薪酬管理、绩效考核等问题，本系列书可以作为你的工具书和操作指南，供你随时参阅。

LG 中国人力资源培训中心前总监

韩国 LG 龟尾培训学院院长



## 再版前言

《新员工培训管理实务手册》是“弗布克人力资源管理操作实务系列”图书中的一本。本书细化了新员工培训管理的各项工作，提供了新员工培训管理各项工作的操作工具和模板，对新员工培训中的一些细节问题进行了详细的描述和说明，并给出了实际案例，便于培训人员参照执行。

本书内容包括新员工培训管理、新员工培训课程、新员工培训方式、新进应届毕业生培训设计、新进生产一线人员培训设计、新进销售人员培训设计、新进管理人员培训设计、新任生产班组长培训设计、新任部门主管培训设计、新任部门经理培训设计，是培训人员进行新员工培训的实用工作手册。

《新员工培训管理实务手册》上市三年来，赢得了数十万读者的广泛关注。他们对本书给予了高度的评价，同时针对书中存在的问题提出了客观的批评和有效的改进建议。在此，我们衷心感谢广大读者多年来对弗布克的大力支持！

在对读者反映的问题、意见进行充分研究的基础上，我们结合市场调研的结果，对《新员工培训管理实务手册》进行了改版。此次改版，我们将原书中的部分内容进行了替换、补充和更新，其目的就是使本书更加符合读者的实际工作需求，更好地实现我们“拿来即用”的承诺。

在编写《新员工培训管理实务手册（第2版）》时，我们在第1版的基础上做了如下修订。

1. 重新梳理了本书的内容逻辑结构，调整了有关章节的顺序，新增了新员工培训管理、新员工培训课程、新员工培训方式等章节，使本书内容更加完善和丰富。

2. 在内容展现形式方面，第2版重新设计了相关方案和制度的模板。新模板具有使用方便、外形美观等特点，可以更好地满足读者的实际工作需求。

在本书修订的过程中，孙立宏、王淑燕、董建华、韩伟静负责资料的收集和整理，邓长发、廖应涵、王建霞、王玉凤、任玉珍、庄惠欢、李苏洋、唐路路、张春负责图表的编排，在此一并表示感谢。全书由权锡哲、魏冠明统撰定稿。

# 目 录

|                            |    |
|----------------------------|----|
| <b>第一章 新员工培训管理</b> .....   | 1  |
| <b>第一节 新员工培训需求分析</b> ..... | 3  |
| 一、培训需求分析的原因和作用 .....       | 3  |
| 二、培训需求分析的类别与层面 .....       | 4  |
| 三、培训需求分析的步骤与方法 .....       | 9  |
| 四、培训需求的排序与报告范例 .....       | 18 |
| <b>第二节 新员工培训计划管理</b> ..... | 19 |
| 一、培训计划制订原则与要点 .....        | 19 |
| 二、培训计划制订的主要因素 .....        | 21 |
| 三、培训计划制订步骤与方式 .....        | 23 |
| 四、新员工培训工作计划范例 .....        | 26 |
| 五、新员工培训预算方案设计 .....        | 32 |
| <b>第三节 新员工培训实施管理</b> ..... | 35 |
| 一、培训内容的设计 .....            | 35 |
| 二、培训讲师的确定 .....            | 39 |
| 三、培训方法的选择 .....            | 41 |
| 四、时间场所的确定 .....            | 42 |
| 五、资料设备的准备 .....            | 43 |
| 六、培训纪律的规范 .....            | 44 |
| <b>第四节 新员工培训评估管理</b> ..... | 45 |
| 一、培训评估的内容 .....            | 45 |
| 二、培训评估的方法 .....            | 46 |



|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| 三、培训评估的工具 .....          | 47        |
| 四、培训评估的流程 .....          | 52        |
| 五、评估报告的撰写 .....          | 54        |
| <b>第二章 新员工培训课程 .....</b> | <b>57</b> |
| 第一节 新员工通用课程体系 .....      | 59        |
| 一、企业介绍类培训课程 .....        | 59        |
| 二、企业文化类培训课程 .....        | 60        |
| 三、职业素养类培训课程 .....        | 61        |
| 四、工作方法类培训课程 .....        | 63        |
| 五、商务沟通类培训课程 .....        | 64        |
| 第二节 新员工晋级课程体系 .....      | 67        |
| 一、专员—主管晋级培训课程 .....      | 67        |
| 二、主管—经理晋级培训课程 .....      | 68        |
| 三、经理—总监晋级培训课程 .....      | 70        |
| <b>第三章 新员工培训方式 .....</b> | <b>73</b> |
| 第一节 传统培训方式 .....         | 75        |
| 一、讲师面授培训方式 .....         | 75        |
| 二、岗位轮换培训方式 .....         | 77        |
| 三、师傅带徒弟培训方式 .....        | 77        |
| 第二节 E化培训方式 .....         | 82        |
| 一、E化培训简介 .....           | 82        |
| 二、E化培训体系 .....           | 83        |
| 三、E化课程开发 .....           | 86        |
| 四、E化培训评估 .....           | 89        |
| 第三节 军训培训方式 .....         | 91        |
| 一、军训管理八要素 .....          | 91        |
| 二、新员工军训流程 .....          | 93        |

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| 三、新员工军训方案 .....               | 97         |
| 第四节 拓展训练方式 .....              | 100        |
| 一、拓展训练简介 .....                | 100        |
| 二、拓展训练形式 .....                | 101        |
| 三、拓展训练实施 .....                | 101        |
| 四、拓展训练评估 .....                | 106        |
| <b>第四章 新进应届毕业生培训设计 .....</b>  | <b>111</b> |
| 第一节 新进应届毕业生培训需求分析 .....       | 113        |
| 一、新进应届毕业生培训需求的信息来源 .....      | 113        |
| 二、新进应届毕业生培训需求特点和定位 .....      | 113        |
| 第二节 新进应届毕业生培训课程体系 .....       | 114        |
| 一、确定新进应届毕业生培训目标 .....         | 114        |
| 二、明确新进应届毕业生培训内容 .....         | 114        |
| 三、构建新进应届毕业生课程体系 .....         | 116        |
| 第三节 新进应届毕业生培训课程设计 .....       | 118        |
| 一、“公司基本情况”培训课程设计 .....        | 118        |
| 二、“新员工职业素养”培训课程设计 .....       | 120        |
| 三、“公司主要规章制度”培训课程设计 .....      | 124        |
| <b>第五章 新进生产一线人员培训设计 .....</b> | <b>127</b> |
| 第一节 新进生产一线人员培训成本分析 .....      | 129        |
| 一、明确培训成本项目 .....              | 129        |
| 二、计算各项培训成本 .....              | 129        |
| 第二节 新进生产一线人员培训课程体系 .....      | 130        |
| 一、确定新进生产一线人员培训内容 .....        | 130        |
| 二、构建新进生产一线人员课程体系 .....        | 131        |
| 第三节 新进生产一线人员培训课程设计 .....      | 131        |
| 一、“综合素质培养”培训课程设计 .....        | 131        |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 二、“公司产品介绍”培训课程设计 ..... | 134 |
| 三、“安全生产教育”培训课程设计 ..... | 135 |

## 第六章 新进销售人员培训设计 ..... 139

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 第一节 新进销售人员培训成本分析 ..... | 141 |
| 一、新进销售人员培训成本构成 .....   | 141 |
| 二、新进销售人员培训成本收益 .....   | 141 |
| 第二节 新进销售人员培训课程体系 ..... | 142 |
| 一、确定新进销售人员培训内容 .....   | 142 |
| 二、构建新进销售人员培训课程体系 ..... | 143 |
| 第三节 新进销售人员培训课程设计 ..... | 144 |
| 一、“成功心态”培训课程设计 .....   | 144 |
| 二、“销售技能”培训课程设计 .....   | 148 |

## 第七章 新进管理人员培训设计 ..... 153

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 第一节 新进基层管理人员培训课程体系 .....    | 155 |
| 一、确定新进基层管理人员培训课程内容 .....    | 155 |
| 二、构建新进基层管理人员培训课程体系 .....    | 156 |
| 第二节 新进中层管理人员培训课程体系 .....    | 157 |
| 一、确定新进中层管理人员培训课程内容 .....    | 157 |
| 二、构建新进中层管理人员培训课程体系 .....    | 158 |
| 第三节 新进高层管理人员培训课程体系 .....    | 159 |
| 一、确定新进高层管理人员培训课程内容 .....    | 159 |
| 二、构建新进高层管理人员培训课程体系 .....    | 161 |
| 第四节 新进管理人员培训课程设计 .....      | 162 |
| 一、“战略与经营决策”培训课程设计 .....     | 162 |
| 二、“计划制订与控制”培训课程设计 .....     | 164 |
| 三、“初为管理人员培训”培训课程设计 .....    | 167 |
| 四、“新进中层管理人员执行力”培训课程设计 ..... | 170 |

|                              |            |
|------------------------------|------------|
| 五、“新进高层管理人员领导力”培训课程设计 .....  | 173        |
| <b>第八章 新任生产班组长培训设计 .....</b> | <b>175</b> |
| 第一节 新任生产班组长培训需求分析 .....      | 177        |
| 一、进行组织层面分析 .....             | 177        |
| 二、进行职务层面分析 .....             | 177        |
| 三、进行个人层面分析 .....             | 178        |
| 第二节 新任生产班组长培训课程体系 .....      | 180        |
| 一、确定新任生产班组长培训课程内容 .....      | 180        |
| 二、构建新任生产班组长培训课程体系 .....      | 181        |
| 第三节 新任生产班组长培训课程设计 .....      | 181        |
| 一、“班组长角色认知”培训课程设计 .....      | 181        |
| 二、“班组团队的建设”培训课程设计 .....      | 184        |
| 三、“如何当好班组长”培训课程设计 .....      | 186        |
| <b>第九章 新任部门主管培训设计 .....</b>  | <b>189</b> |
| 第一节 新任部门主管培训需求分析 .....       | 191        |
| 一、进行组织层面分析 .....             | 191        |
| 二、进行职务层面分析 .....             | 191        |
| 三、进行个人层面分析 .....             | 191        |
| 第二节 新任部门主管培训课程体系 .....       | 192        |
| 一、确定新任部门主管培训课程内容 .....       | 192        |
| 二、构建新任部门主管培训课程体系 .....       | 193        |
| 第三节 新任部门主管培训课程设计 .....       | 193        |
| 一、“主管入职培训”培训课程设计 .....       | 193        |
| 二、“辅导下属员工”培训课程设计 .....       | 195        |
| 三、“新任部门主管管理技巧”培训课程设计 .....   | 199        |
| 四、“如何做一名出色的部门主管”培训课程设计 ..... | 202        |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| <b>第十章 新任部门经理培训设计</b> | 207 |
| 第一节 新任部门经理培训需求分析      | 209 |
| 一、进行组织层面分析            | 209 |
| 二、进行工作层面分析            | 209 |
| 三、进行个人层面分析            | 210 |
| 第二节 新任部门经理培训课程体系      | 212 |
| 一、确定新任部门经理培训课程内容      | 212 |
| 二、构建新任部门经理培训课程体系      | 212 |
| 第三节 新任部门经理培训课程设计      | 214 |
| 一、“提高执行力”培训课程设计       | 214 |
| 二、“管理角色转变思路”培训课程设计    | 217 |
| 三、“如何有效授权”培训课程设计      | 220 |
| 四、“管理者的沟通技巧”培训课程设计    | 224 |
| 五、“新任生产经理管理培训”培训课程设计  | 230 |
| 六、“建立一个优秀财务部门”培训课程设计  | 232 |

## 第一章

# 新员工培训管理



# 第一节 新员工培训需求分析

## 一、培训需求分析的原因和作用

### (一) 新员工培训需求产生的原因

能否对培训需求产生的原因进行客观分析，直接关系到培训需求分析的针对性和有效性。新员工培训需求产生的原因，大致可以分为以下三类，具体内容如图 1-1 所示。

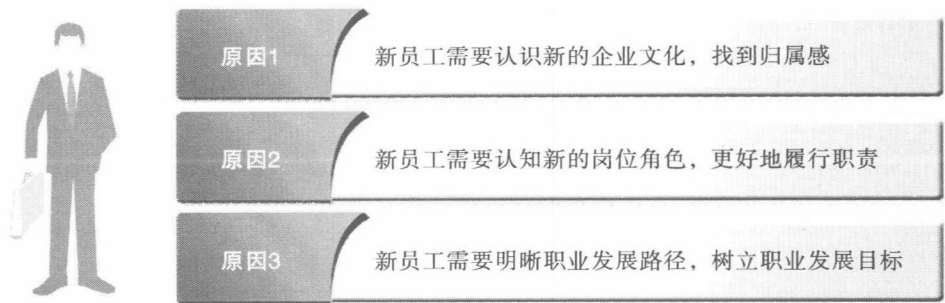


图 1-1 新员工培训需求产生的原因

### (二) 新员工培训需求分析的作用

企业在开展新员工培训时的费用是有限的，而培训需求分析就是要确保将有限的培训费用用到最需要的培训人员和培训项目上。如果不进行培训需求分析，就会导致企业费时、费力、费财却一无所获或收效甚微。

对于新员工而言，培训需求分析的作用主要体现在四个方面，具体内容如图 1-2 所示。

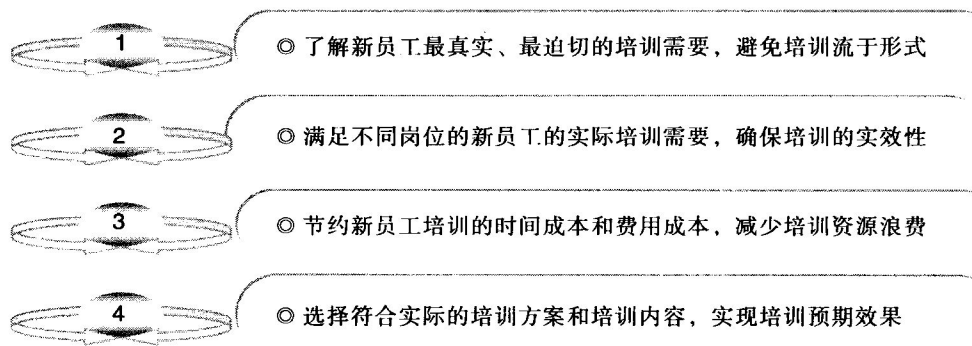


图 1-2 新员工培训需求分析的作用



二、培训需求分析的类别与层面

(一) 新员工培训需求分析的两大类别

1. 新员工的普遍培训需求

新员工的普遍培训需求是指新员工的共同培训需求，主要包括企业文化、职业素养、通用技能和个人发展等不涉及专业知识、专业技能的培训。

新员工普遍培训需求的具体内容如表 1-1 所示。

表 1-1 新员工普遍培训需求的具体内容

| 需求分类  | 具体内容                         |
|-------|------------------------------|
| 企业文化类 | 企业文化、企业发展历程、企业关键事件、企业基本规章制度等 |
| 职业素养类 | 礼仪形象、职业心理、职业精神、工作态度、工作方法等    |
| 通用技能类 | 计算机基本操作技能、基本外语等              |
| 个人发展类 | 目标管理、时间管理、沟通技巧、人际关系、职业规划等    |

2. 新员工的个别培训需求

新员工的个别培训需求是指新员工由于所属的部门不同、层级不同、岗位不同、资历不同而产生的部分人或个别人的培训需求。

新员工个别培训需求的具体内容如表 1-2 所示。

表 1-2 新员工个别培训需求的具体内容

| 需求分类 | 需求内容                                   |
|------|----------------------------------------|
| 工作部门 | 新员工因所属部门不同而产生的培训需求，如财务部工作规范、客户服务部工作流程等 |
| 职位层级 | 新员工因职位层级不同而产生培训需求，如管理技能培训、领导力培训等       |
| 岗位经验 | 新员工因岗位不同而产生的培训需求，如专业知识、岗位技能等           |

(二) 新员工培训需求分析的四大层面

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。新员工培训需求分析从层面上来划分，可以分为四个层面分析：个人层面分析、职务层面分析、组织层面分析和战略层面分析。