

普
华
经
管

FBOOK
弗布克1+1管理工具箱系列

培 训 部

规 范 化 管 理 工 具 箱 (第2版)

人人有事干 事事有规范
办事有流程 工作有方案

韩伟静 编著

职责 + 制度 + 表格 + 流程 + 方案



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



附赠光盘

弗布克 1+1 管理工具箱系列

培训部规范化管理工具箱

(第 2 版)

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. — 2版

— 北京: 人民邮电出版社, 2013.1

(弗布克1+1管理工具箱系列)

ISBN 978-7-115-30386-8

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(2012)第293676号

内 容 提 要

本书通过全方位细化培训部各岗位的工作事项,详细介绍了培训部各岗位的具体职责、制度、表格、流程和方案,内容涉及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多个方面,可以极大地促进培训部的运作效率和工作业绩,增强团队的凝聚力和战斗力。

本书适合企业培训部、人力资源部、行政人事部的各级员工及企业培训师、咨询师使用,同时也适合高校相关专业师生阅读参考。

弗布克1+1管理工具箱系列

培训部规范化管理工具箱 (第2版)

◆ 编 著 韩伟静

责任编辑 陈斯雯

◆ 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>

北京鑫正大印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 22.5

2013年1月第2版

字数: 263千字

2013年1月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-30386-8

定 价: 52.00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

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

“弗布克 1 + 1 管理工具箱系列” 改版序

“弗布克 1 + 1 管理工具箱系列”图书自上市 6 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诚恳的批评意见和有效的改进建议。

应广大读者的建议和要求，2013 年年初，我们修订和增补了本系列图书，使得系列品种规模达到 19 种。经改版后，“弗布克 1 + 1 管理工具箱系列”图书涵盖了企业人力资源部、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 大部门的规范化管理内容，同时针对物业公司、物流公司、商场超市、酒店宾馆 4 类企业提供了规范化的管理体系。

在本次改版工作中，我们对读者反映的问题进行了校正，对原有图书的部分内容体系做了相应的修改、删除和增补。希望通过本次改版和扩版，这套图书能够为广大读者带来更多的工作便利。

多年的企业规范化管理经验告诉我们，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，是高效执行、规范化管理、精细化管理的重要环节和有效措施。只有层层实行规范化管理，做到“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”图书（1 本书 + 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，运用“职责 + 制度 + 表格 + 流程 + 方案”五位一体的解决方案，为企业提供各个部门规范化运作的系统工具。

因此，本系列图书可以作为企业各部门实施规范化管理的操作手册，也可以作为各岗位工作人员进行自我管理和自我培训的辅助工具。

我们真诚地希望广大读者能够对本系列图书一如既往地关注和支持；同时，对于书中存在的问题和不足，读者朋友们能够继续给予批评和指正，以便我们再次改版时做得更好。

再版前言

《培训部规范化管理工具箱（第2版）》是“弗布克1+1管理工具箱系列”图书中的一本，本书通过全方位细化培训部各岗位的工作事项，详细介绍了培训部各岗位工作的具体职责、制度、表格、流程和方案，可以极大地提升培训部的运作效率，增强团队的凝聚力和战斗力。

在《培训部规范化管理工具箱（第1版）》的基础上，本书做了如下修订和补充。

1. 从整体内容结构上来说，我们新增了培训部运营主管和评估主管的岗位职责以及E-learning培训的相关内容，将“培训外包商”修改为“培训合作机构”。调整后的培训管理工作事项更加模块化，工作内容更加全面详细、更加符合企业的实际情形。

2. 重新梳理了培训部各岗位的工作职责，并根据实际需要修改或添加了部分岗位，使工作事项更加清晰化、条理化。

3. 重新整理了原有的流程，使相应的工作流程更符合培训部的实际工作需要，同时根据岗位及工作事项的补充，又增添了部分流程。

4. 更新了部分制度和表格，替换了原有的部分内容，细化了部分制度，增强了内容的实用性和针对性。

5. 改进了“职责+制度+流程+方案”的表现方式，图形、表格交互出现，既增强了本书的可读性，又方便了读者的使用。

6. 配套光盘内容更加实用。作者精心挑选了本书中一些重要的工作制度和相关表格，以Word文件的形式收录在光盘中，读者可以根据自身工作需要直接下载使用。

在本书的编写过程中，孙立宏、刘伟、孙宗坤、刘井学、程富建、董连香负责资料的收集和整理，廖应涵、王建霞、王玉凤、任玉珍、赵帅、董芳芳、李苏洋负责数字图表的编排，罗辉、张俊娟参与编写了第一章，滕晓丽、包萨日娜参与编写了第二章，杨雪、金

成哲、黄成日、韩建国参与编写了第三、四章，李作学、韩伟静、齐艳霞参与编写了第五章，叶亚宁、毕汪峰参与编写了第六章，权锡哲、程淑丽参与编写了第七章，王胜会、杨化狄参与编写了第八章，王海燕、郭蓉参与编写了第九、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	1
一、培训部职能	1
二、培训部组织结构	1
第二节 培训部责权	3
一、培训部职责	3
二、培训部权力	4
第三节 培训部各岗位职责	5
一、培训总监岗位职责	5
二、培训部经理岗位职责	6
三、培训主管岗位职责	6
四、培训专员岗位职责	7
五、课件研发主管岗位职责	8
六、课件研发专员岗位职责	8
七、内部培训讲师岗位职责	9
八、培训运营主管岗位职责	9
九、培训评估主管岗位职责	10
第二章 培训需求分析	11
第一节 培训需求层次分析	11
一、组织层次的培训需求分析	11

二、岗位层次与人员层次的培训需求分析	14
第二节 各部门各岗位培训需求分析	18
一、生产部各岗位培训需求分析	18
二、技术部各岗位培训需求分析	19
三、质量部各岗位培训需求分析	19
四、设备部各岗位培训需求分析	20
五、项目部各岗位培训需求分析	21
六、采购部各岗位培训需求分析	22
七、仓储部各岗位培训需求分析	23
八、市场部各岗位培训需求分析	23
九、企划部各岗位培训需求分析	25
十、销售部各岗位培训需求分析	26
十一、客户部各岗位培训需求分析	27
十二、财务部各岗位培训需求分析	28
十三、行政部各岗位培训需求分析	30
十四、人力资源部各岗位培训需求分析	32
十五、高层管理人员培训需求分析	33
第三节 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	44
第四节 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	47
三、销售人员培训需求分析报告	48
四、全体员工培训需求分析报告	51

五、中层管理者培训需求分析报告	54
六、销售技巧类课程需求分析报告	56
七、培训课程设计调研分析报告	57
第五节 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	65
一、制订年度培训计划	65
二、制订季度培训计划	73
三、制订月度培训计划	76
四、制订周培训计划	77
第二节 各类人员培训计划方案	79
一、应届毕业生培训计划方案	79
二、新进销售人员培训计划方案	81
三、外聘销售经理培训计划方案	84
四、新晋管理人员培训计划方案	86
五、新任生产班组长培训计划方案	87
第三节 培训计划实施控制	89
一、培训计划调整控制办法	89
二、培训计划调整控制流程	90
三、培训计划实施评估方案	91
第四章 培训实施管理	93
第一节 培训方式的选择	93
一、外聘老师内训	93
二、参加外部公开课	93

三、内部培训师内训	94
四、MBA 与大学课程	94
五、多媒体网络学习	95
六、阅读书籍培训	95
七、工作中学习培训	96
八、导师制培训	96
九、户外拓展训练	97
第二节 培训内容的确定	97
一、新员工培训内容	97
二、销售人员培训内容	103
三、生产人员培训内容	104
四、技术人员培训内容	104
五、管理人员培训内容	105
第三节 培训制度设计	108
一、培训管理制度	108
二、新员工入职培训制度	111
三、培训行为规范管理制度	115
四、脱岗人员培训管理办法	116
第四节 培训协议与合同	117
一、委托培训合同	117
二、员工培训合同	119
三、员工培训协议	121
第五节 培训实施方案	123
一、新员工培训实施方案	123
二、销售人员培训实施方案	124
三、生产人员培训实施方案	125
四、技术人员培训实施方案	126
五、中层管理人员培训实施方案	130
六、E- Learning 的培训实施方案	131

第五章 培训效果评估管理	135
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	146
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	149
三、技术人员培训效果评估	150
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、车间操作人员培训评估报告	159

第六章 培训合作管理	165
第一节 人力资源培训项目成本效益分析	165
一、培训成本效益分析	165
二、培训项目合作成本效益分析报告	166
第二节 合作机构选择与合同签订	169
一、培训合作机构选择流程	169
二、培训项目外包合同签订流程	170
三、培训合作机构选择管理规定	171
四、培训项目合作合同（范本）	172
第三节 培训合作实施与评估	175
一、培训合作实施办法	175
二、培训合作实施流程	178
三、培训合作评估细则	179
第七章 培训课程开发管理	185
第一节 培训课程开发模型	185
一、ISD 模型	185
二、HPT 模型	186
三、CBET 模型	187
四、ADDIE 模型	187
五、DACUM 模型	188
第二节 培训课程开发流程	189
一、课程目标	189
二、整体设计	193
三、单元设计	194
四、阶段评价	194
五、课程实施	194
六、总体评价	200

第三节 课程整体设计	200
一、确定课程进度	200
二、设计课程内容	200
三、整合课程资源	203
四、编制课程大纲	205
五、选择授课方法	205
第四节 课程单元设计	207
一、课程单元目标设计	207
二、课程单元内容设计	208
三、授课的方法和材料	209
四、课程单元设计工具	211
第五节 课程评价分析	212
一、课程评价要素	212
二、课程评价流程	213
三、课程评价模式	214
四、课程评价工具	216
第八章 晋级培训体系建设	219
第一节 主管级晋级培训	219
一、培训内容	219
二、课程体系	221
第二节 经理级晋级培训	224
一、培训内容	224
二、课程体系	226
第三节 总监级晋级培训	229
一、培训内容	229
二、课程体系	231
第四节 晋级体系运营及制度	233
一、晋级体系运营管理	233

二、晋级体系管理制度	237
第九章 培训故事	241
第一节 领导	241
一、哪件事情该去管	241
二、关注兔子忘了鼠	242
三、选择明智见效益	243
四、轻松管理需授权	244
五、围栏何须再加高	245
六、显失公平不可为	246
七、自由快乐最可贵	247
八、缺点用好能转变	248
九、齐王大度敢用仲	249
第二节 沟通	251
一、怒火为何向下传	251
二、狐狸就是会说话	252
三、秀才买柴卖弄啥	253
四、相位比喻消误解	253
五、完整倾听很重要	254
六、表达一定要含蓄	255
七、沉默居然价会涨	256
八、直言相告未必对	257
九、蹲下以后才看清	258
第三节 团队	259
一、群龟协作共脱险	259
二、团队无需此球员	261
三、加油目的没实现	262
四、团队荣誉至高尚	263
五、多鸟在网飞不远	264
六、天堂地狱的差别	264

七、庙荒只因不和睦	266
八、农夫为何不快挖	267
九、蚂蚁抱团创奇迹	268
第四节 执行	269
一、执行就是有差距	269
二、计划出来执行难	270
三、周五开会都能到	271
四、谁能坚持到一年	272
五、瞄来瞄去空手还	273
六、分清主次业绩好	274
七、想去南海要趁早	275
八、植树哪能这样搞	276
九、甲乙两军抢碉堡	277
第五节 激励	278
一、加薪为何不满足	278
二、不同高度取食物	279
三、尊重感动清洁工	280
四、奖金发放有方法	281
五、奖励要比惩罚好	283
六、艾氏如何来激励	284
七、刘备摔子显情谊	285
八、面对错误不责难	286
九、吃不到草驴心酸	287
第六节 创新	288
一、为何要投自家篮	288
二、妙用爆竹来通烟	289
三、怎样才能拿到钱	290
四、工厂建在船上面	291
五、怎样处理排名难	292

六、电梯何不放外面	293
七、他让车灯会眨眼	294
八、吸引顾客到新店	295
九、人才科举促学习	296
第十章 培训游戏	299
第一节 领导	299
一、角色扮演	299
二、工作方式	300
三、模拟招聘	301
四、知人善任	302
五、决策选择	305
第二节 沟通	306
一、指导沟通	306
二、上下沟通	307
三、禁声排队	310
四、发问猜谜	311
五、故事接龙	313
第三节 团队	314
一、踩报纸	314
二、过云梯	315
三、“A”计划	316
四、逃离沉船	318
五、四人俯卧撑	319
第四节 执行	320
一、垃圾大战	320
二、过桥游戏	321
三、做明日计划	322
四、石块与细沙	323