

杜方敏 编著

培训部

↓ 组织结构 要明晰

↓ 岗位职责 要明确

↓ 工作执行 流程化

↓ 薪酬奖励 方案化

↓ 操作风险 细分化

↓ 目标设定 要具体

↓ 业务开展 要规范


↓ 绩效考核 要量化

↓ 培训指导 体系化

↓ 问题解决 工具化

12大维度细化部门管理





12大维度细化部门管理
(弗布克部门精细化管理系列)

培训部

杜方敏 编著

组织结构	要明晰	目标设定	要具体
岗位职责	要明确	业务开展	要规范
工作执行	流程化	绩效考核	要量化
薪酬奖励	方案化	培训指导	体系化
操作风险	细分化	问题解决	工具化



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书从培训部组织结构设计出发,将培训部各项管理工作进行细化、模板化、样例化展示,真正为培训部工作人员提供“拿来即用”或“稍改即用”的参照模板。

全书共分为10章,分别对培训部的组织结构、目标分解、岗位职责、主要业务、工作流程、绩效考核、薪酬体系、培训体系、风险规避、问题解决、部门人员应知应会的专业术语和法律、法规等内容进行逐一介绍,是培训部进行精细化管理的工作手册。

本书不仅适合作为企业培训师、咨询师及高校师生的参考书,也可供相关从业人员使用。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

弗布克部门精细化管理系列. 培训部 / 杜方敏等著. —北京: 电子工业出版社, 2012.11

ISBN 978-7-121-18550-2

I. ①弗… II. ①杜… III. ①企业管理—职工培训 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第220856号

责任编辑: 雷洪勤 特约编辑: 丁 波

印 刷: 北京中新伟业印刷有限公司

装 订: 北京中新伟业印刷有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编: 100036

开 本: 787×1092 1/16 印张: 18.25 字数: 514千字

印 次: 2012年11月第1次印刷

定 价: 39.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

前 言

“弗布克部门精细化管理系列”图书中的每本书都围绕企业的某一个部门，从 12 个维度设计、打造该部门的**精细化管理体系**。

部门是组成企业的基本单元，部门是发挥运营职能的**载体**，部门是达成企业经营目标的**执行机构**。对部门实行**精细化管理**，其目的一是有效打造和管理团队，二是确保企业战略和目标的实现。

不管你是部门主管还是部门经理，乃至主管该部门的总监或副总，管理好该部门、实现部门目标，都是部门管理者的首要任务。

拥有“弗布克部门精细化管理系列”图书，您将获得有关部门管理的组织结构、目标分解、岗位职责、主要业务、工作流程、绩效考核、薪酬体系、培训体系、风险规避、问题解决 10 项部门管理工作相关的模板、工具与范例，以及开展部门业务所需的专业术语、法律法规，无须烦琐的思考，无须花费更多的时间，“拿来即用”或“稍改即用”，大大提升工作的方便性、高效性。

组织结构：对部门组织结构和各岗位进行设计，明确部门的主要职能和任务。

目标分解：将部门总体目标、任务进行逐一分解，让部门和岗位的目标清晰化。

岗位职责：对部门岗位职责进行详细描述，让部门各岗位人员权责清晰。

主要业务：对部门主要业务进行详细说明，并给出业务开展的具体步骤。

工作流程：设计部门管理和业务的相关流程，将部门各个岗位的工作流程化。

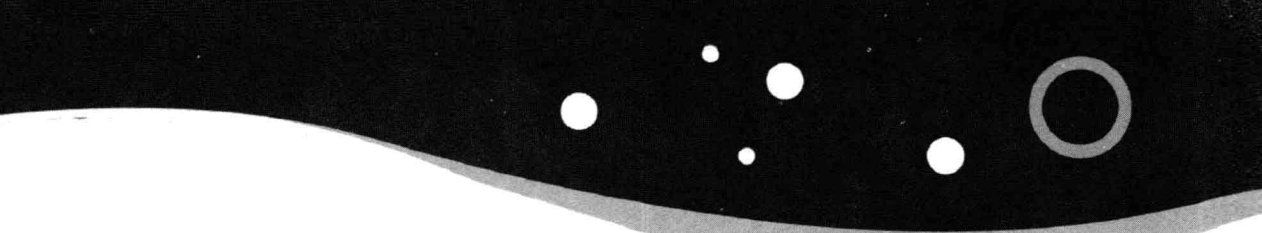
绩效考核：设计部门绩效考核量表与实施方案，将部门和岗位绩效考核量化。

薪酬体系：设计部门各岗位绩效薪酬体系方案，将各岗位和人员薪酬方案化。

培训体系：设计部门及各岗位人员的培训体系，将各岗位培训体系方案化。

风险规避：一一列举部门业务运营的各种风险，给出了部门风险规避的方法。

问题解决：将部门工作中的主要问题一一列出，给出问题解决的方法与工具。



专业术语：将部门工作中的专业术语一一列出，普及与专业有关的相关知识。

法律法规：将部门工作中需要的法律法规列出，便于相关工作人员进行查询。

《培训部》是“弗布克部门精细化管理系列”图书中的一本，从以上维度出发，将培训管理工作全部进行了细化、模板化、样例化，希望能给企业培训部门的建设和管理提供强实操性的模板、工具和参考范例。

在本书编写的过程中，孙立宏、刘伟、刘井学、孙宗坤、董建华、程富建、王淑燕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、张春、李苏洋、唐路路、马超负责图表的编排；韩伟静负责编写了本书的第1章；程淑丽负责编写了第2章；翟振芳负责编写了第3章；滕晓丽负责编写了第4章；李艳负责编写了第5章；李作学负责编写了第6章；权锡哲负责编写了第7章；高玉卓负责编写了第8章；王瑞永负责编写了第9章；刘柏华负责编写了第10章；全书由袁燕华统誉定稿。

弗布克课思课件中心
2012年9月

目 录

第 1 章 部门组织结构	1
1.1 部门职能.....	2
1.1.1 职能概述.....	2
1.1.2 职能分解.....	3
1.2 部门任务.....	3
1.2.1 培训体系建设.....	3
1.2.2 培训需求管理.....	4
1.2.3 培训计划管理.....	5
1.2.4 培训课程开发.....	5
1.2.5 内部讲师管理.....	6
1.2.6 培训项目实施.....	7
1.2.7 培训效果评估.....	7
1.2.8 培训预算管理.....	8
1.2.9 E-learning 运营.....	8
1.2.10 培训外包管理.....	9
1.3 岗位设计.....	9
1.3.1 培训管理岗.....	9
1.3.2 课程研发与制作岗.....	10
1.3.3 培训运营实施岗.....	11
1.4 组织架构.....	12
1.4.1 大型企业培训部组织结构设计.....	12
1.4.2 中小企业培训部组织结构设计.....	12
第 2 章 部门目标分解	13
2.1 部门目标总括.....	14
2.1.1 部门目标概要.....	14

2.1.2	部门目标描述	14
2.2	培训体系建设目标概要及分解	14
2.2.1	培训体系建设目标概要	14
2.2.2	培训体系建设目标分解	15
2.3	培训需求管理目标概要及分解	15
2.3.1	培训需求管理目标概要	15
2.3.2	培训需求管理目标分解	15
2.4	培训计划管理目标概要及分解	16
2.4.1	培训计划管理目标概要	16
2.4.2	培训计划管理目标分解	16
2.5	培训课程开发目标概要及分解	17
2.5.1	培训课程开发目标概要	17
2.5.2	培训课程开发目标分解	17
2.6	内部讲师管理目标概要及分解	17
2.6.1	内部讲师管理目标概要	17
2.6.2	内部讲师管理目标分解	18
2.7	培训实施管理目标概要及分解	18
2.7.1	培训实施管理目标概要	18
2.7.2	培训实施管理目标分解	18
2.8	培训效果评估目标概要及分解	19
2.8.1	培训效果评估目标概要	19
2.8.2	培训效果评估目标分解	20
2.9	培训预算管理目标概要及分解	20
2.9.1	培训预算管理目标概要	20
2.9.2	培训预算管理目标分解	21
2.10	培训外包管理目标概要及分解	21
2.10.1	培训外包管理目标概要	21
2.10.2	培训外包管理目标分解	21

第3章 部门岗位职责 23

3.1	管理岗岗位职责	24
3.1.1	培训总监岗位职责	24
3.1.2	培训部经理岗位职责	25
3.2	课程研发岗岗位职责	26
3.2.1	课程研发主管岗位职责	26
3.2.2	课程研发专员岗位职责	27
3.3	课件制作岗岗位职责	28

3.3.1	课件制作主管岗位职责	28
3.3.2	课件制作专员岗位职责	29
3.4	培训实施岗岗位职责	30
3.4.1	培训主管岗位职责	30
3.4.2	E-learning 运营主管岗位职责	31
3.4.3	内部讲师岗位职责	32
3.4.4	培训专员岗位职责	33
3.5	效果评估岗岗位职责	34
3.5.1	效果评估主管岗位职责	34
3.5.2	效果评估专员岗位职责	35
3.6	培训外包岗岗位职责	36
3.6.1	培训外包主管岗位职责	36
3.6.2	培训外包专员岗位职责	37

第4章 部门主要业务 38

4.1	培训体系建设	39
4.1.1	培训体系构建的模型	39
4.1.2	培训体系建设的难点	39
4.1.3	培训体系建设的收益	40
4.1.4	培训体系建设的前提	41
4.1.5	培训体系建设的关键	45
4.2	培训需求管理	46
4.2.1	培训需求细分	46
4.2.2	培训需求调查	47
4.2.3	需求调查分析	53
4.2.4	培训需求确认	56
4.3	培训计划管理	57
4.3.1	培训计划的制订	57
4.3.2	培训计划的确认	59
4.3.3	培训计划的实施控制	60
4.4	培训课程开发	64
4.4.1	培训课程需求的确定	64
4.4.2	培训课程目标设定	65
4.4.3	培训课程大纲设计	66
4.4.4	培训课程单元设计	68
4.4.5	培训课程试讲和研讨	69
4.4.6	培训课程的提升和改进	69

4.4.7	正式课件的制作	70
4.4.8	学员手册的编写	71
4.4.9	讲师手册的编写	72
4.5	内部讲师管理	73
4.5.1	内部讲师的筛选	73
4.5.2	内部讲师的培养	76
4.6	培训项目的实施	86
4.6.1	培训场地的选择	86
4.6.2	培训场地的布置	87
4.6.3	培训督导管理	89
4.7	培训效果评估	89
4.7.1	培训效果评估的内容选择	89
4.7.2	培训效果评估模型的应用	90
4.7.3	培训效果评估工具的运用	92
4.8	培训预算控制	97
4.8.1	培训预算的编制	97
4.8.2	培训预算的审核	100
4.9	E-learning 运营	101
4.9.1	E-learning 体系的构成	101
4.9.2	E-learning 的导入实施	102
4.9.3	E-learning 的实施评估	105
4.10	培训外包管理	106
4.10.1	培训外包决策	106
4.10.2	培训外包商的选择	108
4.10.3	培训外包的谈判	109
4.10.4	培训外包实施的监督	110

第5章 部门工作流程 111

5.1	培训需求分析流程	112
5.1.1	培训需求调研流程	112
5.1.2	培训需求确认流程	113
5.2	培训计划管理流程	114
5.2.1	培训计划制订流程	114
5.2.2	培训计划实施流程	115
5.3	培训课程开发流程	116
5.3.1	培训课程设计流程	116
5.3.2	课程内容设计流程	117

5.4	讲师管理流程	118
5.4.1	内部讲师选拔流程	118
5.4.2	内部讲师聘用流程	119
5.4.3	内部讲师晋级流程	120
5.4.4	内部讲师选择流程	121
5.5	培训实施管理流程	122
5.5.1	培训场所选择流程	122
5.5.2	培训现场管理流程	123
5.5.3	培训监督管理流程	124
5.5.4	培训考核管理流程	125
5.6	培训效果评估流程	126
5.6.1	内部讲师评估流程	126
5.6.2	受训学员评估流程	127
5.7	培训预算控制流程	128
5.7.1	培训预算编制流程	128
5.7.2	培训预算报批流程	129
5.7.3	培训预算执行流程	130
5.8	E-learning 运营流程	131
5.8.1	E-learning 体系构建流程	131
5.8.2	E-learning 课程外购流程	132
5.8.3	E-learning 课程评估流程	133
5.9	培训外包管理流程	134
5.9.1	培训外包商调查流程	134
5.9.2	培训外包商选择流程	135
5.9.3	培训外包招标管理流程	136
5.9.4	培训外包讲评评比流程	137
5.10	培训合同管理流程	138
5.10.1	培训合同执行流程	138
5.10.2	培训合同归档流程	139
5.10.3	合同争议处理流程	错误! 未定义书签。

第6章 部门绩效考核 141

6.1	定性指标的确定	142
6.1.1	定性指标的设计	142
6.1.2	定性指标的使用	145
6.1.3	定性指标总表	146
6.2	定量指标的确定	147

6.2.1	定量指标的设计	147
6.2.2	定量指标的使用	150
6.2.3	定量指标总表	151
6.3	绩效考核制度	153
6.3.1	课程研发绩效考核办法	153
6.3.2	培训实施绩效考核规范	156
6.4	绩效考核方案	158
6.4.1	内部讲师绩效考核方案	158
6.4.2	培训外包实施人员绩效考核方案	160

第7章 部门薪酬体系 163

7.1	培训部薪酬	164
7.1.1	薪等	164
7.1.2	薪级	165
7.1.3	薪差	167
7.2	培训部薪酬设计	168
7.2.1	部门管理人员绩效薪酬设计	168
7.2.2	课程开发人员绩效薪酬设计	171
7.2.3	内部讲师绩效薪酬设计	172
7.2.4	培训运营实施人员绩效薪酬设计	175
7.3	薪酬管理制度	178
7.3.1	培训部人员绩效薪酬管理制度	178
7.3.2	内部讲师津贴管理办法	180
7.3.3	课件研发与制作人员加班工资管理办法	182

第8章 部门培训体系 184

8.1	确定部门培训需求	185
8.1.1	部门工作问题分析	185
8.1.2	部门培训需求调研	185
8.2	建设部门培训体系	186
8.2.1	部门培训内容设计	186
8.2.2	部门培训方式的选择	192
8.2.3	部门培训制度设计	199
8.3	部门人员培训设计	200
8.3.1	部门新人培训设计	200
8.3.2	在岗人员培训设计	206
8.3.3	岗位调动人员培训设计	208

第9章 部门风险规避..... 213

- 9.1 培训课程开发风险规避..... 214
 - 9.1.1 课程研发风险及其规避..... 214
 - 9.1.2 课件制作风险及其规避..... 215
- 9.2 培训项目实施风险规避..... 217
 - 9.2.1 培训需求管理风险及其规避..... 217
 - 9.2.2 培训场地选择布置风险及其规避..... 218
 - 9.2.3 培训现场管控风险及其规避..... 219
 - 9.2.4 培训预算管理风险及其规避..... 220
 - 9.2.5 E-learning 运营风险及其规避..... 221
- 9.3 内部讲师管理风险规避..... 222
 - 9.3.1 内部讲师养成风险及其规避..... 222
 - 9.3.2 内部讲师离职风险及其规避..... 223
- 9.4 培训效果评估风险规避..... 224
 - 9.4.1 培训效果评估实施风险及其规避..... 224
 - 9.4.2 效果评估结果应用风险及其规避..... 226
- 9.5 培训外包管理风险规避..... 227
 - 9.5.1 培训外包决策风险及其规避..... 227
 - 9.5.2 培训外包商选择风险及其规避..... 228
 - 9.5.3 外包合同签订风险及其规避..... 229
 - 9.5.4 外包合同实施风险及其规避..... 230

第10章 部门问题的解决..... 231

- 10.1 部门的主要工作问题..... 232
 - 10.1.1 培训体系建设问题..... 232
 - 10.1.2 培训课程开发问题..... 232
 - 10.1.3 培训实施管理问题..... 232
 - 10.1.4 内部讲师管理问题..... 233
 - 10.1.5 培训效果评估问题..... 233
 - 10.1.6 培训外包实施问题..... 234
- 10.2 解决部门问题的方法与工具..... 235
 - 10.2.1 培训体系建设问题的解决方法与工具..... 235
 - 10.2.2 培训课程开发问题的解决方法与工具..... 235
 - 10.2.3 培训实施管理问题的解决方法与工具..... 235
 - 10.2.4 内部讲师管理问题的解决方法与工具..... 236
 - 10.2.5 培训效果评估问题的解决方法与工具..... 236

10.2.6 培训外包实施问题的解决方法与工具	237
-------------------------	-----

附录 A 培训管理专业术语 238

A.1 培训体系建设术语	239
A.1.1 企业培训体系	239
A.1.2 企业培训课程体系	239
A.1.3 企业大学	239
A.2 培训实施管理术语	240
A.2.1 培训需求	240
A.2.2 培训需求分析	240
A.2.3 培训计划	240
A.2.4 培训课程开发	241
A.2.5 E-learning	241
A.2.6 培训预算	241
A.3 讲师管理术语	241
A.3.1 讲师	241
A.3.2 TTT	242
A.4 培训效果评估管理术语	242
A.4.1 培训效果	242
A.4.2 培训效果评估	242
A.5 培训外包管理术语	242
A.5.1 培训外包	242
A.5.2 部分外包模式	242
A.5.3 整体外包模式	243

附录 B 培训管理相关法律、法规 244

B.1 《中华人民共和国劳动法》	245
B.2 《中华人民共和国劳动合同法》	253
B.3 《中华人民共和国合同法》（节选）	264

第 1 章

部门组织结构

1.1 部门职能

1.1.1 职能概述

在企业里，培训部的主要职能是在培训主管领导的指导下，根据企业发展对人才的需求，做好丰富员工专业知识、增强员工业务技能、改善员工工作态度的工作，使员工的素质水平进一步符合企业的要求。

培训部的具体职责主要表现在 8 个方面，如图 1-1 所示。

- 1 组织制定企业培训部的各项培训规章制度和工作流程，并监督执行
- 2 根据企业发展战略需要，构建并完善企业培训管理体系
- 3 根据培训需求调查结果制定企业培训计划（年度、季度和月度培训计划），并组织实施
- 4 针对培训计划实施中出现的培训难点和重点进行跟踪管理
- 5 构建 E-learning 运营体系，并组织实施各项 E-learning 运营工作
- 6 负责组织实施培训外包管理各项工作（培训外包决策、培训外包商选择、培训外包谈判、培训外包项目实施等）
- 7 塑造良好的企业内部培训文化建设，为企业员工营造良好的培训氛围和培训环境，从而有助于提高企业培训的效果
- 8 做好培训效果评估，针对培训工作过程中出现的问题，制订相应的培训工作改进措施，从而提高企业的整体培训效果

图 1-1 培训部的具体职责

1.1.2 职能分解

具体的职能分解如表 1-1 所示。

表 1-1 职能分解

职 能	职 能 分 项	职 能 细 化
企业培训 制度建设	1. 制定企业培训管理制度	1) 组织本部门人员制定培训部的各项规章制度及相关的 workflows 2) 组织本部门相关人员制定和完善培训部的管理制度及配套实施细则 3) 制定培训部各种奖惩措施
	2. 培训规章制度执行监督	1) 随时检查各项培训规章制度和细则的执行情况 2) 发现违反培训规章制度时, 应及时制止并纠正
培 训 管 理	1. 员工培训需求调研	1) 负责员工培训需求的调研方法的选择、调研问卷设计等 2) 组织培训部相关人员具体实施员工的培训需求调研 3) 培训需求调研完毕后, 编写培训需求调研报告, 并将该报告及时提交企业高层管理人员
	2. 制订培训计划与预算	1) 根据企业员工培训需求结果, 制订企业培训计划 2) 根据企业培训计划, 编制培训预算 3) 组织实施培训计划和预算, 并随时监督培训计划和预算的执行情况
	3. 培训课程开发与制作	1) 根据员工培训需求调研结果, 确定企业所需开发的课程 2) 课程开发完毕后, 根据培训学员的特点和培训课程自身的特点来设计和制作课程
	4. 有效管理内部讲师	1) 制定企业内部讲师筛选标准 2) 依据筛选标准选择内部培训讲师 3) 制订有效的内部讲师培训计划
	5. 组织进行培训效果评估	1) 培训项目实施后, 组织进行培训效果评估 2) 编写培训效果评估报告, 并及时提交企业高层管理人员进行审阅
	6. E-learning 运营管理	1) 负责建立 E-learning 运营体系 2) 进行 E-learning 应用管理 3) 负责选购 E-learning 课程
	7. 培训外包管理	1) 负责筛选培训外包商 2) 监督培训外包商的培训实施情况 3) 做好培训外包商的优胜劣汰工作, 以保证企业能够获得高质量的培训服务
培训跟踪 管理	培训跟踪管理	1) 培训结束后, 负责对培训中的重点及难点问题进行跟踪 2) 在跟踪过程中, 要记录培训跟踪信息, 并定期汇总这些信息
培训文化 建设	培训文化建设	1) 组织提炼企业的培训文化核心理念 2) 向企业员工宣传企业培训文化的核心理念, 以创造企业良好的培训氛围和培训环境
培训工 作改进 管理	培训工作改进	1) 总结培训管理过程中出现的问题 2) 针对培训实施过程中的问题, 提出相应的措施和对策

1.2 部门任务

1.2.1 培训体系建设

企业培训体系建设的主要任务包括培训体系子体系设计、培训体系建设实施两个方面,

具体培训体系建设任务如图 1-2 所示。

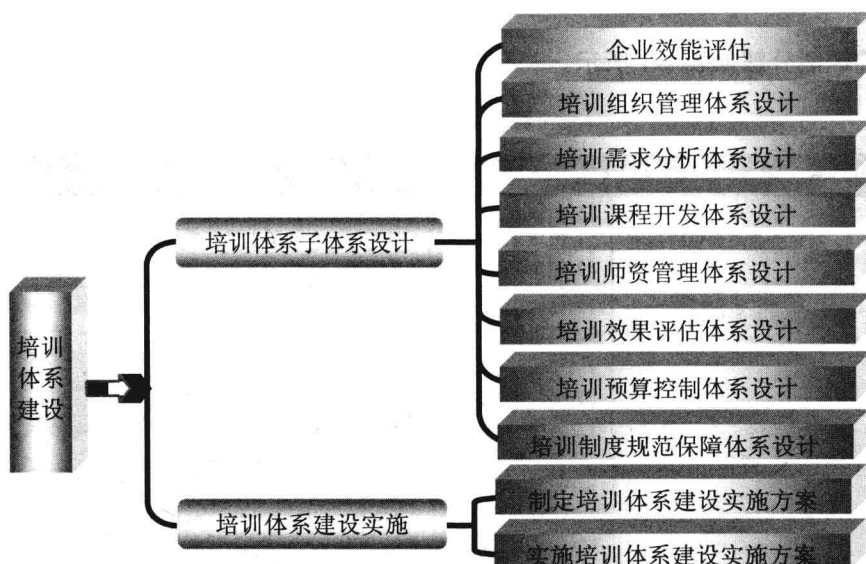


图 1-2 培训体系建设任务分解

1.2.2 培训需求管理

企业培训需求管理的主要任务包括培训需求调研、培训需求分析及培训需求确认 3 个方面，具体培训需求管理任务如图 1-3 所示。

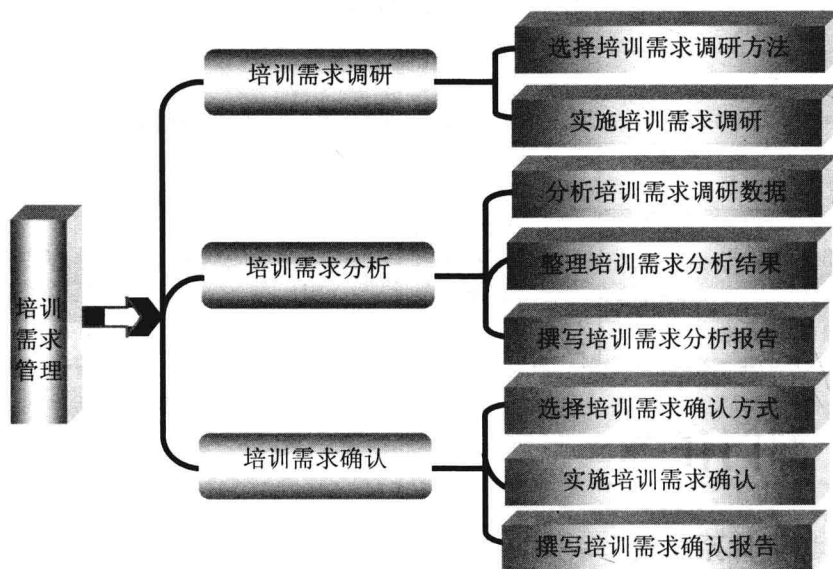


图 1-3 培训需求管理任务分解