



员工能力提升的实践手册
企业效益增强的操作指南

新员工培训管理 实务手册

（第3版）

权锡哲 © 编著

颠覆传统思维的新型雇佣关系
重构“互联网”时代的HR体系
打造线下线上一体化服务体系
打赢互联网时代的人才争夺战



中国工信出版集团



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3版)

权锡哲 编著



人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

新员工培训管理实务手册 / 权锡哲编著. -- 3版

— 北京 : 人民邮电出版社, 2017.7

(弗布克人力资源管理操作实务系列)

ISBN 978-7-115-46125-4

I. ①新… II. ①权… 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(2017)第147270号

内 容 提 要

对于企业而言, 选择什么样的培训方法、如何确定培训讲师、如何选取培训工具、如何设计培训课程、如何开展培训评估等都需要系统性的解决方案, 只有这样企业才能做到科学育人、留人、用人和选人。

本书从企业的培训需求出发, 按照不同级别、不同岗位以及不同的培训方式, 对每一个培训环节都进行了详细说明, 并提供了相应的模板和工具。书中的具体内容包括新员工培训管理、新员工培训方式、新进生产一线人员培训设计、新进销售人员培训设计、新进技术人员培训设计等多个方面, 以及大量的实务操作范例。

本书适合人力资源管理人员、行政管理人员、企业培训师、咨询师以及高校相关专业的师生阅读和使用。

◆ 编 著 权锡哲

责任编辑 程珍珍

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

固安县铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 14

2017年7月第3版

字数: 350千字

2017年7月河北第1次印刷

定 价: 55.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字 20170147 号

人力资源管理操作实务系列

专家委员会成员

以下名单按姓氏笔画顺序排列

- 王志强 三一集团高级副总经理 三一新能源投资有限公司总经理
- 王鹤鹏 生活家（北京）家居装饰有限公司武汉分公司总经理
- 白云 凹凸人网（北京）咨询有限公司 CEO
- 龙红明 长沙市爱欣爱见教育管理有限公司人力资源总监
- 龙拉非 深圳市新睿女主人形象设计有限公司创始人
- 任 艺 华恒智信副总经理 高级咨询师
- 孙宗虎 北京弗布克管理咨询有限公司总经理
- 张 显 腾讯人力资源平台部助理总经理 腾讯上海分公司人力资源总监
- 张 颖 薪酬绩效专家 颖和企业管理咨询有限公司创始人 前腾讯高级薪酬绩效经理
- 李原淑 北大方正集团方正商学院执行院长
- 屈秀丽 北京恒昌利通投资管理有限公司人力资源高级经理
- 胡 炜 中信建投证券股份有限公司人力资源部高级副总裁
- 赵 磊 华恒智信副总经理 中国人力资源协会理事
- 郭振山 汇川技术 BU HRBP
- 龚高科 中车株洲所时代电气股份有限公司物流中心主任
- 郭 娟 京东集团 HRBP Head
- 程 玮 中国核工业二四建设有限公司人力资源部主管
- 彭皖寅 礼舍科技合伙人兼人力资源总监
- 熊俊彬 CSTD 中国人才发展社群创始人
- 魏晨琛 美科多（北京）家居用品有限公司常务副总

总序

伴随着“互联网+”和人工智能的崛起，人力资源在企业中所起的作用也发生了重大的变化。人力资源部门所扮演的角色，将伴随着这些变化不断调整。

第一，在人员招聘上，正逐步从招人走向找人。未来找人将成为人力资源招聘的常态。

第二，在人员培训上，正逐步由技能培训走向领导力开发。人力资源开发将变得非常重要，提升员工的领导力将是未来人力资源部门重要的工作任务之一。

第三，在组织设计上，未来人力资源将基于平台开展组织设计的各项工作。“平台+个人”将成为未来组织的常态。

第四，在雇佣关系上，雇佣时代逐步退去，合伙时代正在开启。

第五，在人员管理上，随着智能机器逐步取代一些蓝领岗位，未来的人员管理将更多集中于对高知型人才的管理。

不管组织如何变革、技术如何发展，在企业管理中，人依然是最重要的资源，而对人的管理也依然是企业管理中永恒的主题。

在企业中，不管是“招人”还是“选人”，不管是“育人”还是“用人”，人力资源管理工作仍将发挥着重要的作用。将企业的人力资源转化为企业的竞争优势仍将是人力资源管理工作者的主要的工作。

企业人力资源管理工作者在培训、人员开发、人才盘点、绩效薪酬、员工关系等工作上，仍会基于企业的人力资源战略，不断落实企业人力资源管理的各项工作，并做到求真务实；同时在管理实践中仍需要使用人力资源管理的各种工具、方法、方案和模板。

人力资源管理工作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……这些都是亟需解决的问题。

这套图书从人力资源管理实务的角度出发，针对某一个部门、某一类人员、某一类事项的管理问题，提供了细节化、工具化、方案化的解决策略，体现了很强的实用性和工具性。

因此，这套图书既可以作为人力资源管理工作者的工具书和操作手册，也可作为高校人力资源管理专业教材，尤其适用于职业院校人力资源专业。

北大方正集团方正商学院执行院长

李原淑

2017年5月

再版前言

《新员工培训管理实务手册（第3版）》是“弗布克人力资源管理操作实务系列”图书中的一本。本书从员工培训需求分析出发，按照不同级别、不同岗位以及不同的培训方式详细叙述了企业开展员工培训工作的具体内容，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，并就新员工培训中的一些细节问题进行了详述和说明。全书内容从实战出发，便于各企事业单位的 HR 人员参照执行。

《新员工培训管理实务手册》前两版上市近十年来，赢得了大量读者的关注与喜爱。他们对本书给予了高度评价，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、提出的意见进行充分研究的基础上，我们结合市场调研的结果及企事业单位的现实情况，对《新员工培训管理实务手册》进行了第2次改版。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3版）》时，我们在第2版的基础上做了如下修订。

1. 结合大数据和移动互联网的技术发展，新增了移动互联网时代员工新型培训方式的实操内容，有助于企业推进员工个性化学习、改善培训机制。
2. 由于目前各种创新的商业模式不断涌现，此次改版新增了电商、微商等培训课程设计模块，可以更好地满足企业培训工作的需要。
3. 新增了90后员工培训管理的内容。本书对90后应届毕业生的培训需求进行了深

入分析，提出了具有针对性的培训课程设计，为人力资源管理工作提供了实战指导。

在本书修订的过程中，孙立宏、王淑燕、程富建、刘井学负责资料的收集和整理，刘俊敏、高春燕、李亚慧、周轩、高玉卓、么秀杰、余雪杰、周鸿、张博、齐艳霞负责修订了本书的第一章到第十章，全书由权锡哲统改、定稿。

弗布克 HR 研究中心
2017 年 5 月

目 录

第一章 新员工培训管理	1
第一节 新员工培训需求分析	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
第二节 新员工培训计划管理	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
第三节 新员工培训实施管理	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、培训时间的确定和培训场所的选用	42
五、资料设备的准备	43
六、培训纪律的规范	44
第四节 新员工培训评估管理	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
第二章 新员工培训课程	57
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
六、新型技术类培训课程	66
第二节 新员工晋级课程体系	68
一、专员—主管晋级培训课程	68
二、主管—经理晋级培训课程	69
三、经理—总监晋级培训课程	71
第三章 新员工培训方式	73
第一节 五种典型的传统培训方式	75
一、讲师面授	75
二、岗位轮换	77
三、师傅带徒弟	77
四、角色扮演	83
五、拓展培训	83
第二节 网络培训方式	92
一、E 化培训方式	92
二、运用 APP 软件开展培训	97
三、基于微信的移动学习平台	98
第四章 90 后应届毕业生培训设计	101
第一节 新进应届毕业生培训需求分析	103
一、把握 90 后新员工的特性	103
二、内外结合找准培训需求	103
三、新进应届毕业生培训定位	105

第二节 新进应届毕业生培训课程体系	106
一、确定新进应届毕业生培训目标	106
二、明确新进应届毕业生培训内容	106
三、构建新进应届毕业生课程体系	107
第三节 新进应届毕业生培训课程设计	109
一、“公司基本情况”培训课程设计	109
二、“新员工职业素养”培训课程设计	111
三、“薪酬福利规定及相关制度介绍”培训课程设计	116
第五章 新进生产一线人员培训设计	119
第一节 新进生产一线人员培训成本分析	121
一、明确培训成本项目	121
二、计算各项培训成本	121
第二节 新进生产一线人员培训课程体系	122
一、确定新进生产一线人员培训内容	122
二、构建新进生产一线人员课程体系	123
第三节 新进生产一线人员培训课程设计	123
一、“综合素质培养”培训课程设计	123
二、“公司产品介绍”培训课程设计	126
三、“安全生产教育”培训课程设计	127
第六章 新进销售人员培训设计	129
第一节 新进销售人员培训需求分析	131
一、了解新进销售人员培训需求	131
二、培训需求分析示范	131
第二节 新进销售人员培训成本分析	133
一、新进销售人员培训成本构成	133
二、新进销售人员培训成本收益	134
第三节 新进销售人员培训课程体系	134
一、确定新进销售人员培训内容	134
二、构建新进销售人员培训课程体系	135
三、构建电商人员培训课程体系	135

第四节 新进销售人员培训课程设计	136
一、“树立成功心态”培训课程设计	136
二、“提升销售技能”培训课程设计	140
三、“电商销售技能”培训课程设计	144
四、“微商销售技能”培训课程设计	145
第七章 新进技术人员培训设计	147
第一节 新进技术人员培训需求分析	149
一、进行组织层面分析	149
二、进行职务层面分析	149
三、进行个人层面分析	149
第二节 新进技术人员培训课程体系	149
一、确定新进技术人员培训课程内容	149
二、构建新进技术人员培训课程体系	150
第三节 新进技术人员培训课程设计	151
一、“以用户为中心的产品设计方法”培训课程设计	151
二、“产品需求开发”培训课程设计	152
三、“水暖工程技术”培训课程设计	153
四、“互联网思维下的服务营销”培训课程设计	154
第八章 新任生产班组长培训设计	157
第一节 新任生产班组长培训需求分析	159
一、进行组织层面分析	159
二、进行职务层面分析	159
三、进行个人层面分析	160
第二节 新任生产班组长培训课程体系	162
一、确定新任生产班组长培训课程内容	162
二、构建新任生产班组长培训课程体系	163
第三节 新任生产班组长培训课程设计	163
一、“班组长角色认知”培训课程设计	163
二、“班组团队的建设”培训课程设计	166
三、“如何当好班组长”培训课程设计	168

第九章 新任部门主管培训设计	171
第一节 新任部门主管培训需求分析	173
一、进行组织层面分析	173
二、进行职务层面分析	173
三、进行个人层面分析	173
第二节 新任部门主管培训课程体系	174
一、确定新任部门主管培训课程内容	174
二、构建新任部门主管培训课程体系	175
第三节 新任部门主管培训课程设计	175
一、“主管入职培训”课程设计	175
二、“辅导下属员工”培训课程设计	177
三、“新任部门主管管理技巧”培训课程设计	181
四、“如何做一名出色的部门主管”培训课程设计	184
第十章 新任部门经理培训设计	187
第一节 新任部门经理培训需求分析	189
一、进行组织层面分析	189
二、进行工作层面分析	189
三、进行个人层面分析	190
第二节 新任部门经理培训课程体系	192
一、确定新任部门经理培训课程内容	192
二、构建新任部门经理培训课程体系	192
第三节 新任部门经理培训课程设计	194
一、“提高执行力”培训课程设计	194
二、“管理角色转变思路”培训课程设计	196
三、“如何有效授权”培训课程设计	199
四、“用户需求分析能力提升”培训课程设计	203
五、“新任生产经理管理培训”课程设计	206
六、“互联网新任产品经理培训”课程设计	208
七、“电商团队组建”培训课程设计	209

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。

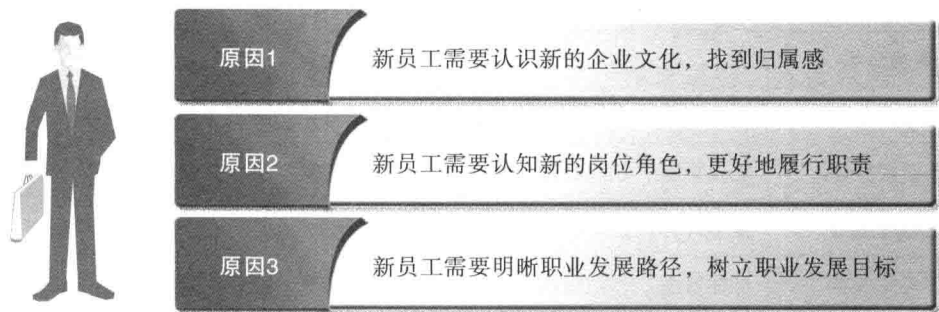


图 1-1 新员工培训需求产生的原因

（二）新员工培训需求分析的作用

企业开展新员工培训的预算是有限的，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，那么就有可能导致企业费时、费力、费财却一无所获或收效甚微。

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。

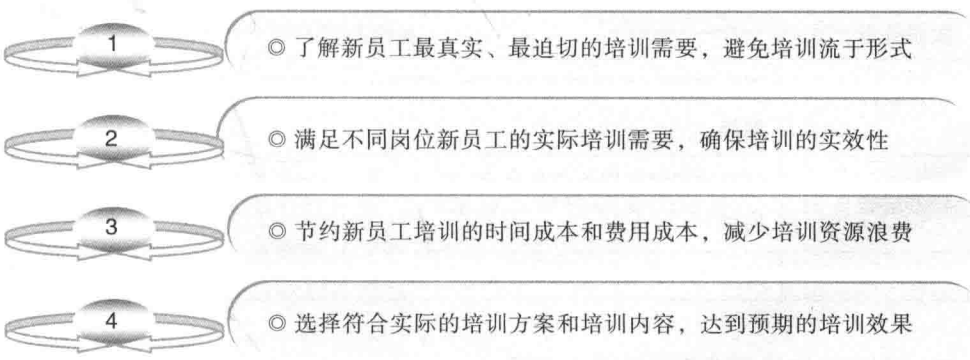


图 1-2 新员工培训需求分析的作用

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

普遍培训需求是指新员工共同培训需求，主要包括企业文化、职业素养、通用技能、个人发展和互联网时代的新型技术等方面的内容，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	基本计算机操作技能、外语基本技能等
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
新型技术类	互联网思维、大数据等新技术与知识

2. 新员工的个别培训需求

个别培训需求是由于新员工所属的部门不同、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	具体内容
工作部门	因所属部门不同而产生的培训需求，如财务部工作规范、客服部工作流程等
职位层级	因职位层级不同而产生的培训需求，如 90 后员工关系管理培训、领导力培训等
岗位经验	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。企业可以从个人