

最新企业管理制度全 集 (六)

霍晓惠 主编

吉林摄影出版社

第八单元	5
第一章	6
一、员工训练的基本原则	7
二、培训准备工作要点	12
三、新进员工指导方法	16
四、训练中心管理办法	20
五、教育训练委员会组织规程	21
第二章	23
一、公司员工教育实施办法	24
二、新进人员教育训练实施纲要	26
第三章	27
一、年度训练计划汇总表	28
二、在职训练测验成绩表	29
三、在职训练结报表	30
四、在职训练费用申请表	31
五、从业人员在职训练资历表	32
六、在职训练实施结果表	33
七、在职训练学员意见调查表	34
八、训练成效调查表	36
九、团体训练申请表	37
十、个人外部训练申请表	38
十一、个人训练/教学记录表	39
第四章	40
一、公司内应有的礼仪	41
二、日常业务中的礼仪	42
三、和客户的业务礼仪	43
第五章	45
一、推销干部的训练手册	46

二、推销人员对顾客态度对应练习手册	68
第六章	96
一、消费品工作人员培训教材	97
二、工业品工作人员教育训练教材	108
三、百货公司新进销售员训练教材	125
第九单元	135
第一章	136
一、员工福利社章程	137
二、员工福利委员会组织简章	138
三、员工福利委员会组织办法草案	139
四、员工福利金办法草案	140
五、员工福利社办事细则	143
六、员工福利委员会办事细则	144
七、员工福利委员会分期付款办法	145
八、员工互助办法	147
十、慈善基金设置及管理办法	150
十一、科组基金办法草案	152
第二章	155
一、员工健康检查办法	156
二、员工医疗补贴规定	156
三、门诊医药费补助办法	157
四、伤病、重大灾害及丧葬补助办法	159
五、员工公伤补助费支給办法	161
六、特约医院医疗贷款办法	162
七、旅行意外保险	163
八、员工抚恤细则	164
九、员工抚恤办法	166
十、从业人员抚恤办法	168

十一、员工福利残废给付等级标准表	170
第三章	176
一、公司暨直属主管贺奠同仁婚丧标准	177
二、员工婚丧喜庆应酬办法	178
三、员工家族生活补助费支給办法	180
四、婚丧喜庆暨福利补助给付规定	180
五、女员工嫁妆资助办法	182
六、员工购置住宅奖助办法	184
七、房屋津贴给付办法	189
第四章	191
一、从业人员退职酬劳金营运小组办事细则	192
二、从业人员退职酬劳金运用及支配办法	193
三、职工退休福利基金办法	198
四、员工优利储蓄存款作业准则	200
五、员工优利储蓄办法	200
六、员工储蓄及退休福利基金计划	202
七、员工储蓄存款办法	206
八、公司福利委员会同仁福利存款借款办法	207
九、员工补助金给付办法	208
第五章	210
一、福利委员会奖金学金办法	211
二、公司员工子女教育补助金支給办法	213
三、营业、保养人员交通津贴支給办法	214
四、pnb1 对外业务人员申请贷款购买机器脚踏车办法	215
五、员工福利委员会服兵役补助办法	219
六、下脚料处理办法	219
七、员工借书办法	220

第八单元

员工培训系统

第一章

员工培训制度

一、员工训练的基本原则

所谓安排新进员工的人事及教育，也就是安排新进员工接受训练并分配到各工作部门。教育训练不只是以集合授课的方式举办，同时也要教导新进员工训练一些非常基本的概念。

然后，在分配的工作部门中，由第一线的管理者、监督者来负责OJT(on the job training = 工作场所教育)。

但是对工作忙碌的第一线管理者或监督者来说，要全身心地教导新进员工是不可能的。事实上，这种教导的责任大多是交给和新进员工一起工作的资深同仁们。

但是在将教育指导新进员工的责任交给资深员工之前，必须先教导资深员工教育新进员工的方法。

这并不是光指那些可以直接教育、指导新进员工的旧有员工，对其他也是一样。

因为新进员工会学习前辈们的各种处事方法。所以在新进员工尚未上班之前就必须将旧有员工训练成为新进员工的榜样。

□ 旧员工的检查

训练旧员工之前，首先要对员工的能力和素质做一次总检查。也就是说，对旧员工的能力、素质等不足之处，一项一项检查总结。换句话说，训练之前要先找到教育的重点(必要点)。检查的方法可依照下列几点来做。

1. 首先分为能力和人际关系

对于旧员工的能力、素质和人际关系等大致上进行分类，再从各项分类仔细地去检查。

2. 再细分为知识、技术、态度三方面

只将能力、素质分为工作和人际关系两项是不够的，必须再做进

一步详细地分类。也就是将能力、素质再分为知识、技术、态度三部分。因为能力是知识、技术、态度等综合表现出来的一种力量，因此将能力、素质分为知识、技术、态度三方面是最合理不过的了。

3. 将知识不足的部分列出来

既然分为知识、技术、态度三个方面，就必须将各方面欠缺的部分列举出来。

首先关于知识方面，这方面必须分为工作上必要的知识和在人际关系上必须的知识两种。特别是在工作上必要的知识，一定要实事求是地总结，才能明确地知道教育的需求内容。

4. 技术的熟练度

这里所指的技术就是指工作的技巧。知识是用头脑去记的东西，但技术却必须以知识为基础，而由亲身体验去积累的东西。并且，这可以说是一种工作熟练的程度。

在上述的定义下，关于技巧上的一切问题也是非常重要的。

5. 态度的总结

无论知识、技术多么的优良，若是工作态度不好，人际关系有许多问题的人就不能算是优秀的商业人才。人际关系若有问题就是致命伤，因此关于这点一定要好好的检查，并且改正过来。

□ 工作方面的训练

检查完旧员工的能力、素质之后，就必须针对每一种教育的需要进行再教育。关于教育的内容会有许多的不同，必须先从旧员工中最常见的缺点开始训练。接下来让我们从各种角度来检查。

1. 对工作部门整体性的工作内容理解不足

有不少已经工作三四年的员工，无法理解自己的工作部分的整体观。也就是说，这些人只处理上级交给他做的事，完全不了解整个工作部门的工作系统、流程等。

这种旧员工可以说没有长远的眼光，不足以成为新进员工的榜样。这种员工迟早会成为坏榜样，因此要早一点再训练他们。

2. 忘了基本方法，我行我素

忠实地依照基本方法进行工作是重要的。忘了基本做法，任意地照自己的方法去进行的话就容易引起失误或导致失败。

但是，工作几年后，忘了基本做法而照自己的方法去做的事例越来越多。因此如果新进员工一开始就碰到不照基本方法来做事的旧员工的话，事态将会变得更严重。

所以如果发现不依照基本方法做事的旧员工的话，要立即指正，让他使用基本方法来做事。

3. 对改善工作的努力不够

也有许多员工，虽然就职好几年了，但是除了上司或领导人所指示的工作外，其他什么事情都不做。他们常说：“照着指示做，总可以吧！”而不愿意多投入。若旧员工有此状况就必须立即纠正他，同时计划如何改善其工作。

特别值得注意的是，对改善工作的能力就是决定有没有业务实行能力的因素，所以必须检查旧员工对改善工作的努力，并且如果有这种情况时必须好好指导这些人如何改善工作的方法。

4. 时间管理不彻底

工作就是和时间的战争。也就是工作一定要在规定的期间(期限、deadline)之内完成，这是工作的准则。但是，也有不少旧员工没有什么时间观念。这种人就无法有效地利用时间，这样的员工也决不是新进员工学习的对象。

所以必须下功夫教会这种旧员工工作的方法，彻底改善他们对时间管理的能力。

□ 人际关系方面的训练

人际关系是做人处事的基本，如果人际关系良好的话可以使工作绩效事半功倍，因此要有好的工作表现，人际关系对每个人都是非常重要的。

1. 业务员基本的条件

为了维持团体的和谐，工作场所人际关系的圆满，有些基本礼节是一定要遵守的。

这就是所谓的业务员的基本礼节，在新进员工进来之前，一定要先检查每位旧员工是否已经记住最基本的礼节，并且确实遵守着，如果有尚未确实记住并遵守的旧员工的话就必须加以教育、指导。特别对被认为已经破坏公司规矩的人要尽早再教育。

2. 合作、协调的能力

合作、协调是在团体中工作最重要的问题，如果不能主动积极地帮助别人或与周围的人合作、协调的话，就无法顺利达到公司的目标。

因此，上级、领导人必须注意自己的属下是否有合作、协调的能力。对缺乏协调性的员工，为了维持团体绩效就必须让他了解在团体中每位成员之间能协调的重要性，一定要使他真正地了解和改正过来。

如果发现在合作、协调上发生了问题的话，就必须立即分析双方的原因并尽快地恢复，有效地合作、协调。

3. 对上司态度要有礼

有些年轻人不知道长幼有序的道理，所以常常不将上司当做上司。也就是说，不懂得尊敬上司，用对待同事一样的态度对待上司，这是很不应该的。

如果旧员工有不将上司当做上司的态度的话，当然新进员工也会跟着学，因此，旧员工对上司的态度必须随时注意并加以指导。

4. 同事之间的态度问题

公司同事和学校同学或一般朋友不一样，同事是以工作为目的集合在一起的公司成员。当然，人与人之间的关系也和同学、朋友的关系不一样，这一点很少人去理解、认识，因此与同事之间的态度应该常常提出来检查，如果有不好的地方就要指出来，立刻改进。

□ 指导新进员工方法的训练

新进员工分配到工作部门之后，有关实际的工作内容的指导大都由同部门的旧员工来执行。因此，在新进员工进来之前，就必须先训

练旧员工如何去指导新员工。

这里要提出几点旧员工在指导新进员工时必须注意的重点：

1. 首先要了解最近年轻人的特质、特征

首先要教旧员工如何去发现现代年轻人的特质、特征。大致可举出下列特质：(1)以自我为中心；(2)较不认同所谓的权威；(3)没有指示就不会有行动；(4)没有义务(责任)意识，权利意识则很强；(5)注重休闲活动甚于重视工作。应该好好理解这种特质、特征、即时加以指导使他们能够改正。

2. 教育内容

旧员工指导新进员工时，清楚的教育内容是第二个重要因素。例如：要教新进员工一些工作内容时，千万不可毫无头绪，不知道教些什么。

因此，希望教给新进员工的东西，要先整理归类，将教育的项目一条一条明确地列举出来。如果可能的话，将所要教育的项目，以文字的方式纪录并送交上司或负责人过目。如果能够这么做的话，旧员工就不会漏掉任何重要的部分，确实地教育新进员工了。

3. 教育方式

确定教导内容之后接着就是教育方法了，也就是如何指导教育的方法(How to)。例如，自己先示范表演一次并说明工作内容，再由新进员工亲手去做，若有做不好的地方再加以指正，依顺序来教育。关于教育的顺序和方法，只要达到教育的效果即可。

当然随着教育内容的不同，教育的方法也会有所改变。必须清楚地指示每个教育项目的教育方法。无论如何，新进员工如果不能很清楚、很正确地学习知识、技术的话，就是教育的方法不好，必须调整。

4. 教育、指导的技巧

教育、指导是有技巧的。例如，集体教育时可以分为讲授法和分组讨论法等方法。旧员工教新进员工一般都是一对一的个别指导法，这种个别指导法也有些技巧。虽然有技巧，但如果没有认真去教的话，也不能提高教育、指导的效果。个别指导的技巧有：(1)说明法，(2)说服法，(3)问题解答法，(4)辅导法，(5)作业挑战法等主要的技巧。要利用这些方法达到教育的效果。

因此必须让旧员工知道什么是教育的方法，这种教育方法适用于什么样的对象，各种方法的优点和缺点以及如何具体地运用。所以必须将各种教育方法运用在实际的操练上才是最重要的。

二、培训准备工作要点

□ 教学计划的重要性

授课之前作好教学计划的话，会有下列的优点。

1. 对授课内容具有自信

讲师的自信心影响教学的成功与失败。而制作教学计划的过程，教学内容或实例引用的检查，资料的收集等过程都会使自信更加强。

2. 在预定的时间内达到教育的目的

考虑内容和重点的组成，减少多余和不相关的话题，明确地强调重点，使听讲者接收到强而有力的内容。

3. 控制授课时间

内容和实例引用可以分开来，以实例引用来调整时间。

4. 可以应用在各种对象上

做成一次教学计划后，以后的授课也可以再使用，实例引用略做改变的话，也可以应用在别的授课上。

5. 有利于讲师的自我启发

制作教学计划时，必须有充分的准备，对内容的融汇贯通将有利于讲师的自我启发。并且借着对教材优缺点的检查，可以发现下一次的启发目标。

□ 各部门主管担任的讲课题目

教学计划可分为个人用和定型(指南)的计划两种，由讲师自己作的计划属于个人用的教学计划。

接下来以新进员工的教育为例来介绍部门主管的讲义内容，这个内容是由担任的讲师自己制作的教学计划。

1. 高级干部：致欢迎词、公司历史及概要、公司的方针和理想、同学中的地位、经营思想等。

2. 总务经理：公司的组织、人事管理及各项规定、就职规则、资历和薪水、劳资关系、就职合同。

3. 业务经理：公司的经营活动、经营网路、商品构成、业务员心得、销售技术。

4. 生产经理：公司的生产管理、研究开发体制、关于质量管理、生产部门的概要。

5. 教育部主管：职业礼仪、待客礼节、电话礼貌、人际关系、公司活动心得、各种手续、命令报告、电脑技术等。

□ 教学计划的制作顺序

决定担任讲师之后，接着就要以下列的基本顺序来制作教学计划。

1. 确定讲义目的：

确定课程整体的评鉴和重要性，明确地制定教学中心和教学目的。

2. 决定授课题目(教学名称)：

题目最好能清楚明白并具有弹性。例如以“公司的生产管理”代替“生产管理体制的概要”。

3. 检查教材内容：

要例举能包含教材全部的内容，并将重点项目列举出来。内容要以听讲者能够接受的程度为准，稍微简单一点比较好。

4. 决定教学方法：

以教材为主进行还是以边教边讨论的方式进行。

5. 选定教材和辅助工具：

为了提高教育效果，使用辅助工具和教材是必要的。在这个阶段就必须决定要使用幻灯片或录放影机。

6. 设计进行方式：

这是整个教学计划的重心，所以必须多花一些时间来讨论。

7. 时间的分配：

完成所有程序之后，最后就是计算分配时间。使整个课程能很顺利地进行，最好在课程结束前 5 分钟做总结，使时间不会显得太紧或过多。

□ 教学计划书的写法

范围和每个项目都决定之后，最后就是添入教学计划书中，可以将这计划书当做是讲义的笔记。其写法如下。

1. 项目栏里写上讲座名称，训练名栏里写上新进员工教育，或女性员工教育等名称。

2. 时间栏里写上所需要的时间，形式栏里写上授课或讨论，或是事例研究等形式。

3. 强调点栏里写上这次讲义中所强调的几点。

4. 内容按照每个要点、项目(细项)分类记入左边的栏里，中间栏写上说明。项目前面的数字是所需要的时间，和下一个项目之间要空一行。

5. 要强调的地方划红线。

6. 每个项目的事例写在右边空栏里。讲课时间多出来时可利用这些事例来控制时间。

□ 讲义资料的整理

完成教育计划的同时也要开始整理讲义资料。整理资料有一些原则，为了提高教学效果，希望能照此原则来整理。

1. 资料的种类

资料分类的方法：有按照目的来区分，也有用颜色来区分的，目的是为了更容易区别。

(1)整理资料

又称为作业资料。通常所谓的资料就是指整理资料，就是将讲义的要点或补充说明经过整理写出来的资料。又可分为写上所有讲义内容和只写重点的资料两种。

(2)课题资料

又称作业资料。是假设性案例或思考问题的资料，在授课途中发给大家，当作习题。

(3)资讯资料

又称情报资料。靠讲课无法完全说明的内容或专门用语的解说资料，用来补充讲课的不足，所以多在事前分发。

(4)摘要

所谓摘要就是只记下讲义的项目名称的资料。不写具体的内容，项目和项目之间可以记录讲义内容，可以当做笔记簿兼资料。摘要也有资料之外的讲义目录的意思。

2. 讲义资料制作的原则

资料的制作与活用要根据以下的原则。

(1)在教学中使用呢？还是教学后当参考资料呢？按照使用方法来决定内容的量与组合。

(2)教学中使用的资料最好是整理成一页。

(3)在上面写上标题或项目名。以 40 ~ 100 字左右的短文来作说明。

(4)分项目来写，越简洁越好。

(5)资料不要在事前全部一次分发，说明的时候才分发。

(6)附上装订夹，使大家便于保管。

三、新进员工指导方法

□ 如何使新进人员有宾至如归的感受

当新进人员开始从事于新工作时，成功与失败往往决定其受雇的最初数小时或数天中。而在这开始的期间内，也最易于形成好或坏的印象。

新工作与新上司亦与新进雇员一样地受到考验，由于那工作需要他，不然他就不会被雇用，所以主管人员成功地给予新进雇用人员一个好的印象，亦如新进人员要给予主管人员好印象同样的重要。

□ 新进人员面临的问题

1. 陌生的脸孔环绕着他。
2. 对新工作是否有能力做好而感到不安。
3. 对于新工作的意外事件感到胆怯。
4. 不熟悉的噪音使他分心。
5. 对新工作有力不从心的感觉。
6. 不熟悉公司法令规章。
7. 对新工作环境陌生。
8. 他不知道所遇的上司属那一类型。
9. 害怕新工作将来的困难很大。

□ 友善的欢迎

主管人员去接待新进雇用人员时，要有诚挚友善的态度。

使他感到你很高兴他加入你的单位工作，告诉他你的确是欢迎他的，与他握手，对他的姓名表示有兴趣并记在脑海中，要微笑着去欢迎他。

给新进人员以友善的欢迎是很简单的课题，但却常常为主管人员所疏忽。

□ 介绍同事及环境

新进人员对环境感到陌生，但如把他介绍与同事们认识时，这种陌生感很快就会消失。

当我们置身于未经介绍的人群中时，大家都将是如何的窘困，而新进人员同样地也感到尴尬，不过，如把他介绍给同事们认识，这个窘困就被消除了。

友善地将公司环境介绍给新同事，使他消除对环境的陌生感，可协助其更快地进入状态。

□ 使新进人员对工作满意

最好能在刚开始时就使新进人员对工作表示称心。

这并不是说，故意使新进人员对新工作过分主观，但无论如何要使他对新工作有良好的印象。

回忆一些当你自己是新进人员时的经验，回忆你自己最初的印象，记忆那时你是如何的感觉，然后推己及人，以你的感觉为经验，在新进人员参加你单位工作时去鼓励和帮助他们。

□ 与新进人员做朋友

以诚挚及协助的方式对待新员工，可使其克服许多工作之初的不适应与困难，如此可降低因不适应环境而造成的离职率。

□ 详细说明公司政策和法规

新进人员常常因对公司的政策与法规不明了，而造成一些不必要的烦恼及错误，所以新进人员报到之初，为使他感到愉快使其有宾至如归的感觉，第一件必须做的事，就是让他明白与他有关的公司各种政策及规章，然后，他将知道公司对他的期望是什么，以及他可以对公司贡献些什么。

□ 以下政策需仔细说明

1. 发薪方法。