



中小公司管理必备系列

Training Management

中小公司 培训管理全解

刘春海 主编



化学工业出版社

014039643

F276.3
246



中小公司管理必备系列

中小公司 培训管理全解

刘春海 主编



化学工业出版社



北航

C1724241

F276.3
246

832830310

本书主要从培训规划、培训课程设计、培训实务、职业素质与健康安全培训四个方面介绍了日常培训工作的各项内容,方便中小公司培训人员按照书中内容有步骤地开展培训工作。

本书实用性强,着重突出可操作性,书中有着大量实战范本,可帮助中小公司管理人员及部门主管提升工作能力,为企业创造价值发挥更大作用。

图书在版编目(CIP)数据

中小公司培训管理全解 / 刘春海主编. —北京: 化学工业出版社, 2014. 3

(中小公司管理必备系列)

ISBN 978-7-122-19615-6

I. ①中… II. ①刘… III. ①中小企业—企业管理—职工培训 IV. ①F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第016354号

责任编辑: 陈 蕾

装帧设计: 尹琳琳

责任校对: 宋 玮 王 静

出版发行: 化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 装: 大厂聚鑫印刷有限责任公司

710mm×1000mm 1/16 印张9 $\frac{3}{4}$ 字数189千字 2014年5月北京第1版第1次印刷

购书咨询: 010-64518888(传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价: 38.00元

版权所有 违者必究

前言

PREFACE

中小公司是指与所处行业的大公司相比而言,人员规模、资产规模与经营规模都比较小的经济单位。在我国,中小公司数目非常之多,也雇佣了大量员工,是我国经济发展和解决就业的一支重要力量。但是近年来,由于人力、管理、资金、租金和资源环境成本不断攀升,低成本时代已经成为过去,对于大量的中小公司来说,经营成本大幅上升的同时,还面临着激烈的市场竞争,日常经营变得越来越困难,管理也越来越繁琐。

要解决这些问题,从而走出困境,中小公司必须严格实施规范化的管理,大力提高管理水平和工作效率,以降低成本,增加收益。

基于此,我们策划了本书,旨在为中小公司的管理人员提供一些规范化的制度、表格、文书以及培训管理方面的实用方法和技巧,供读者参考使用。

本书主要从培训规划、培训课程设计、培训实务、职业素质与健康安全培训四个方面介绍了日常培训工作的各项内容,方便中小公司培训人员按照书中内容有步骤地开展培训工作。

本书内容板块设置精巧,以简洁精练的语言对中小公司在培训、绩效管理、采购管理、财务管理等方面的管理要点、方法进行非常生动、全面地讲解,方便读者理解、掌握。同时,本系列丛书非常注重实操性,使读者能够即学即用,以便快速提高自身的管理水平。

本书由刘春海主编,在编写过程中,获得了许多朋友的帮助

和支持，其中参与编写和提供资料的有安建伟、滕晋、赵辉、李宁、李浩、王建伟、王玲、王春华、王国利、王玉奇、王荣明、钟玲、吴业东、陈素娥、刘光文、刘珍、刘作良、陈丽、高培群、高淑芬、鲁跟明、唐琼、况平、宁仁梅、赵慧敏，最后全书由匡仲潇审核，在此对他们一并表示感谢！由于作者水平所限，不足之处敬请读者指正。

编者

2014年1月

目录

CONTENTS

第一部分 中小公司培训规划

几乎没有任何一家公司从开业就具备高素质的员工队伍。如何使员工素质与公司的发展需求同步?如何使公司员工素质持续提高呢?这就需要开展员工的培训工作。培训是中小公司的基础工作,只有通过实施系统、规范化的培训,才能最大程度上提升员工的业务技能,进而为公司做出重大贡献。

第一章 中小公司培训管理基本认知..... 2

第一节 员工培训概论.....2

- 一、员工培训工作的重要性..... 2
- 二、部门抵触员工培训的原因..... 2
- 三、员工缺乏培训常见的问题..... 3
- 四、不实行员工培训的公司常存在的问题..... 3
- 五、公司员工培训失败的原因..... 4

第二节 培训部的设立.....5

- 一、培训部的组织结构..... 5
- 二、培训部的部门职责..... 6
- 三、培训相关部门的权责..... 6

第三节 培训部岗位认知.....8

- 一、培训部经理..... 8
- 二、培训讲师..... 8
- 三、培训部文员..... 8

第四节 培训讲师培训..... 10

- 一、培训讲师素质要求..... 10
- 二、培训语言表达技巧..... 10
- 三、培训局面控制技巧..... 11

四、控制难管学员·····	14
---------------	----

第二章 中小公司培训需求分析·····16

第一节 培训需求分析步骤····· 16

一、前期准备工作·····	16
二、制定培训需求分析计划·····	17
三、实施培训需求分析计划·····	17
【实用范例】××有限公司培训需求分析汇总表·····	18
四、撰写培训需求分析报告·····	20

第二节 培训需求分析方法····· 21

一、观察法·····	21
二、问卷调查法·····	21
【实用范例】××有限公司年度培训需求调查问卷 （管理者适用）·····	22
【实用范例】××有限公司员工培训需求情况调查表·····	24
【实用范例】××有限公司员工个人培训需求调查问卷·····	25
三、面谈法·····	27
【实用范例】××有限公司部门经理培训需求调查面谈问卷·····	28
四、客户调查法·····	29
五、资料分析法·····	29
六、申报法·····	29
七、工作任务分析法·····	30

第二部分 中小公司培训课程设计

培训工作的核心在于培训课程，培训课程质量的好坏直接影响着最终培训效果，因此，做好培训课程设计是公司的一项重要任务。本部分选取了战略规划部、行政部、IT部、人力资源部等一些常见的部门，为部门中的各级员工“量身定做”了需要培训的课程，方便公司实施更有针对性、更细化的培训，以增强培训效果。

第三章 培训课程设计流程.....32

第一节 培训课程设计步骤..... 32

一、分析培训课程..... 32

二、确定课程目标..... 32

三、撰写课程纲要..... 33

【实用范例】××有限公司组织结构课程纲要 34

四、课程评估..... 34

【实用范例】××有限公司培训课程评估总结报告 36

五、课程修订..... 37

六、设计课程流程..... 37

七、安排课程时间..... 38

八、编写学员手册..... 38

第二节 制作课件与幻灯片..... 39

一、制作课件..... 39

二、制作幻灯片..... 39

第四章 岗位培训课程设计.....41

第一节 战略规划部岗位培训课程设计..... 41

一、战略规划部的组织架构..... 41

二、战略规划部的培训课程..... 41

第二节 行政部培训课程设计..... 44

一、行政部组织架构..... 44

二、行政部的培训课程..... 44

第三节 IT部培训课程设计 47

一、IT部的组织架构..... 47

二、IT部的培训课程..... 47

第四节 人力资源部培训课程设计..... 50

一、人力资源部组织架构..... 50

二、人力资源部的培训课程·····	51
第五节 培训部岗位培训课程设计·····	54
一、培训部的组织架构·····	54
二、培训部的培训课程·····	55
第六节 财务部岗位培训课程设计·····	57
一、财务部组织架构·····	57
二、财务部的培训课程·····	58
第七节 销售部岗位培训课程设计·····	61
一、销售部组织架构·····	61
二、销售部的培训课程·····	62
第八节 大客户部岗位培训课程设计·····	66
一、大客户部组织架构·····	66
二、大客户部的培训课程·····	67
第九节 广告企划部岗位培训课程设计·····	70
一、广告企划部组织架构·····	70
二、广告企划部的培训课程·····	70
第十节 售后服务部岗位培训课程设计·····	73
一、售后服务部组织架构·····	73
二、售后服务部的培训课程·····	74
第十一节 采购部岗位培训课程设计·····	76
一、采购部组织架构·····	76
二、采购部的培训课程·····	77
第十二节 仓储部岗位培训课程设计·····	80
一、仓储部组织架构·····	80
二、仓储部的培训课程·····	80
第十三节 办事处岗位培训课程设计·····	82
一、办事处组织架构·····	82
二、办事处的培训课程·····	83

第三部分 中小公司培训实务

中小公司培训实务涉及多项具体工作,如制订培训计划、培训准备、培训过程控制、培训评估与效果转化等,这些都是实施完整培训必不可少的重要措施。同时,培训还存在多种形式,如实习生培训、新员工培训、在职员工培训、外派培训、交叉培训等,每种培训形式不同,其实施要点也会有所不同,因此要进行有针对性的培训。

第五章 培训计划的制订.....88

第一节 培训计划核心要素..... 88

- 一、明确培训目标..... 88
- 二、设计培训内容..... 88
- 三、确定培训对象..... 88
- 四、确定培训规模..... 89
- 五、选择培训场所..... 89
- 六、确定培训时间..... 89
- 七、培训费用预算..... 89
- 八、选择确定培训讲师..... 89

第二节 培训计划种类..... 89

- 一、按时间划分的培训计划..... 89
- 二、按层次划分的培训计划..... 90
- 三、按培训对象划分的培训计划..... 90
 - 【实用范例】××有限公司管理层培训计划..... 91
 - 【实用范例】××有限公司基层员工培训计划..... 92

第六章 培训准备.....94

第一节 发布培训通知..... 94

- 一、信息采集通知..... 94
 - 【实用范例】××有限公司培训通知书..... 94

二、信息发布通知·····	95
【实用范例】××有限公司员工团队合作精神培训通知·····	95
第二节 培训教室选择布置·····	95
一、选择培训教室·····	96
二、布置培训教室·····	96
三、培训教室细节管理·····	97
第三节 培训工具的准备·····	98
一、投影仪·····	98
二、白板·····	98
三、电脑·····	99
四、挂图·····	100
五、印刷材料·····	100
第四节 培训后勤工作·····	101
一、交通安排·····	101
二、技术维护人员安排·····	101
三、茶点膳食安排·····	101

第七章 培训形式····· 102

第一节 实习生培训·····	102
一、重视实习生培训·····	102
二、加强实习生管理·····	102
第二节 新员工培训管理·····	103
一、公司新员工培训误区·····	103
二、新员工入职培训需求·····	104
三、新员工培训程序·····	105
第三节 在职员工培训·····	107
一、在职员工培训的形式·····	107
二、在职员工培训要点·····	108
三、在职员工个别辅导·····	108
第四节 外派培训·····	109

一、外派培训的形式	109
二、外派培训人员的管理	109
三、签订外派员工培训协议书	110
【实用范例】××有限公司培训协议书(1)	110
【实用范例】××有限公司培训协议书(2)	111
第五节 交叉培训	112
一、部门间交叉培训	112
二、部门内交叉培训	112

第八章 培训实务 114

第一节 培训过程控制	114
一、茶水准备	114
二、学员签到	114
三、学员心态引导	114
四、培训开始时的介绍工作	115
五、培训器材的管理与后勤服务	115
六、培训后的服务工作	115
七、学员考核	115
八、结业证书	115
九、设备和场地整理	116
第二节 常用培训方法	116
一、课堂讲授法	116
二、程序化教授法	116
三、案例研究法	116
四、模拟培训法	116
五、影视培训法	117
六、现场培训法	117
七、角色扮演法	117
八、工作轮换法	117
九、参与管理培训法	118
十、经营演习法	118
十一、行为模仿法	118

十二、参观访问法·····	119
第三节 培训后期管理 ·····	119
一、培训后跟进·····	119
二、培训记录及资料整理·····	119

第九章 培训评估与效果转化····· 122

第一节 培训评估 ·····	122
一、建立培训效果信息库·····	122
二、培训前评估·····	123
三、培训中评估·····	125
四、培训结束后评估·····	125
第二节 培训效果转化 ·····	131
一、培训收益的项目·····	131
二、培训效果转化步骤·····	131
三、制定培训效果转化方案·····	132
四、影响培训效果转化的因素·····	133

第四部分 中小公司职业素质与健康安全培训

在前面三个部分中，重点介绍了对员工业务方面的培训，目的在于提高员工的业务技能水平，同时，公司也要对员工开展职业素质与健康安全培训。通过完善的职业素质培训，可以培养员工养成良好的职业习惯，并学会沟通，以便创造一个良好的工作环境，而通过全面的健康安全培训，则可以使员工保持身心健康，同时学会预防火灾的发生以及逃生技巧。

第十章 职业素质培训····· 136

第一节 职业礼仪培训 ·····	136
一、内容解读·····	136
二、培训课程·····	136

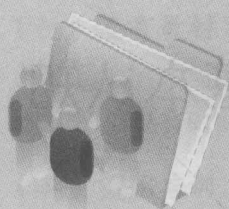
第二节 有效沟通培训·····	137
一、内容解读·····	137
二、培训课程·····	137

第十一章 职业健康培训····· 138

第一节 身体健康培训·····	138
一、内容解读·····	138
二、培训课程·····	138
第二节 心理健康培训·····	139
一、内容解读·····	139
二、培训课程·····	139

第十二章 安全培训····· 140

第一节 消防安全培训·····	140
一、内容解读·····	140
二、培训课程·····	140
第二节 网络安全培训·····	141
一、内容解读·····	141
二、培训课程·····	141



第一部分

中小公司培训规划

引言：

几乎没有任何一家公司从开业就具备高素质的员工队伍。如何使员工素质与公司的发展需求同步？如何使公司员工素质持续提高呢？这就需要开展员工的培训工作。培训是中小公司的基础工作，只有通过实施系统、规范化的培训，才能最大程度上提升员工的业务技能，进而为公司做出重大贡献。





第一章 中小公司培训管理基本认知

章前指引

在开展具体培训工作之前，各级人员应当对培训管理进行基本认知，要认识到员工培训工作的重要性、部门抵触员工培训的原因等，以便为接下来的培训工作扫清认识上的障碍。



第一节 员工培训概论

一、员工培训工作的重要性

（一）让员工态度、理念、行为与公司的要求保持一致

每个人都因其过去的经历而建立或形成自己的一套信念，但是进入公司后其所面临的环境有所不同，并非每位员工原有的信念或行为都与公司的相吻合，公司通过培训，可以使其与公司保持一致。

（二）提高员工对公司文化和行为的认知度和认可度

通过培训，可以让员工更为清楚地了解公司的文化，提高员工对公司的认可度，只有员工对公司表示认可，才可能坚持与公司保持一致。

（三）使员工尽快熟悉工作岗位

新员工通过培训可以迅速熟悉本岗位工作内容，减少员工适应公司环境的进程，迅速为公司创造效益。不重视对新员工入职前培训的公司，往往出现其新员工周而复始地犯同样错误的情况。

（四）加强公司的凝聚力和竞争力

通过培训，使员工的理念保持一致，加强凝聚力。通过培训，可以保持公司旺盛的竞争力，团结一致迅速解决公司在营运过程中出现的问题。

二、部门抵触员工培训的原因

公司许多部门出现抵触员工培训，其原因主要有以下3种。



（一）没有教材

编写教材需要时间，培训部要求各部门在相应时间内完成编写工作，但有的部门却以没有时间为由不断推迟编写进度或故意推卸责任。

（二）不想培训

有相当部分的部门经理心里想凭什么培训他们？当初我进入公司时也没有人培训，我辛苦了这么多年才学到今天这些知识，如果全部教给他们岂不抢了我的饭碗，教会了徒弟饿死师傅。

（三）马虎应付

有些公司部门经理表面讲得头头是道，但做起来却马马虎虎。有些部门经理在开展培训课时，每次都站在讲台上照本宣科，明知这样培训方式没有效果，却不愿多花时间与员工沟通，或采用实例进行培训，以提高员工的兴趣，强化培训效果。

三、员工缺乏培训常见的问题

（一）新员工

公司的新员工如果没有经过培训，将会出现下列问题，具体见表1-1。

表1-1 新员工缺乏培训的问题

序号	问题类别	具体说明
1	不熟悉公司经营和服务项目	(1) 由于未经培训，新员工不懂公司的基本常识，其工作效率肯定很低，容易影响公司的形象 (2) 培训部开展培训课需要和相关部门协调培训时间，有时顾得了这个部门却顾不了另一部门，因为各部门的工作时间可能有所不同，给培训时间的协调造成不必要的麻烦
2	岗位技能不熟练，工作效率低	如文员未经培训会 导致电脑操作不熟悉，致使工作缓慢等
3	工作态度不好	新员工没有意识到自己工作对公司业绩造成的影响，因而不能以良好的服务态度对待工作

（二）老员工

老员工尽管已熟悉了其工作岗位职责，但缺少经常性的员工培训，也会出现一些问题，具体见表1-2。

四、不实行员工培训的公司常存在的问题

如果公司不实行员工培训，可能会经常出现以下4种问题。