

人力资源管理师操作实务

主 编 • 葛玉辉

副主编 • 顾增旺 王 慧



Staff Training and Development Practices

员工培训 与开发实务

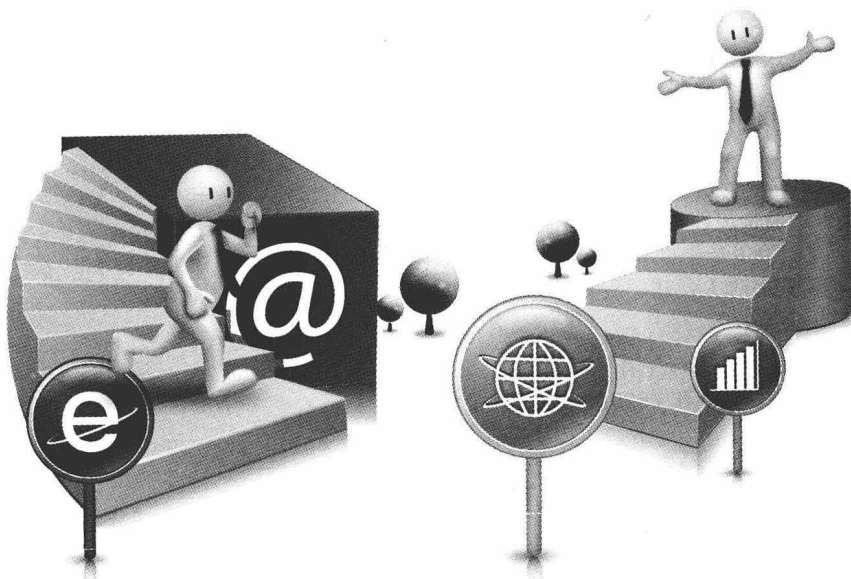


清华大学出版社

人力资源管理师操作实务

主 编 • 葛玉辉

副主编 • 顾增旺 王 慧



Staff Training and Development Practices

员工培训 与开发实务

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书从员工培训与开发工作实务的主体角度出发,根据企业培训与开发流程的框架,以战略的思维概述相关理念,以大量实用的图表介绍具体操作细节,以精选的案例提供借鉴参考的范例,是一本指导员工培训与开发活动的工具书。

本书共八章,包括培训与开发概述、基于绩效的培训与开发需求分析、基于学习的培训与开发对象分类及对策、培训与开发的方法及技术、三个层次培训与开发规划制定、培训与开发项目的设计、培训与开发的课程设计和实施、结果导向的培训与开发效果评估,从细节上帮助读者从战略契合的出发点做规划,以结果导向的规范来管理员工培训与开发的活动。

本书适合作为高校经济管理类相关专业的本科生、MBA、研究生教材,也适合企、事业单位培训与开发人员、专业培训师、人力资源咨询人员和一般人力资源管理人员以及各高校相关专业的师生阅读和使用。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

员工培训与开发实务/葛玉辉主编. —北京:清华大学出版社,2011.1

(人力资源管理师操作实务)

ISBN 978-7-302-22697-0

I. ①员… II. ①葛… 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(2010)第085789号

责任编辑:陈仕云

封面设计:唐韵设计

版式设计:王世情

责任校对:王 云

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京市清华园胶印厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:15.25 字 数:296千字

版 次:2011年1月第1版 印 次:2011年1月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:28.00元

编 委 会

丛书主编

葛玉辉，华中科技大学 MBA、管理学博士，上海理工大学教授、博士生导师，国内著名的管理咨询专家、中国管理学网名师、上海交通大学海外教育学院特聘教授、复旦大学网络教育学院特聘教授、慧泉（中国）国际教育集团高级教练、人力资源管理精品课程主讲教授、上海解放教育传媒·学网特聘教师、南京汇银管理公司首席顾问，上海捷联投资咨询公司技术总监、上海邃博教育咨询有限公司总经理。

丛书编委（以姓氏笔画为序）

王建军 王 慧 许 丹 李东海 宋志强
陈悦明 赵尚华 饶启聪 顾增旺 葛玉辉

总

序

P R E F A C E

本套人力资源管理师操作实务丛书，是从人力资源工作实务的角度进行编写的。本丛书集专业性、全面性、实用性于一体，目的是引导读者强化人力资源管理实践的应用，为现代企业构建一套完整而实用的人力资源管理操作全案，是人力资源管理者进行人力资源规范化管理、提高工作效率必备的实用工作手册和常用工具书。

1. 丛书构成：一套六本

- (1)《工作分析与工作设计实务》
- (2)《招聘与录用管理实务》
- (3)《员工培训与开发实务》
- (4)《绩效管理实务》
- (5)《薪酬管理实务》
- (6)《职业生涯规划管理实务》

2. 丛书特色：实用性、工具性、互动性

(1) 从人力资源管理实务的角度出发，按照实际工作流程中的相应环节进行内容框架设计；内容丰富，与实际工作结合紧密，具有工具性特色。

(2) 对知识讲解采取图和表等直观形式来说明；对一些具体工作文本有实例示范，方便读者随看随用，突出实用性特色。

(3) 对一些不容易用图和表示例的内容，针对各个工作环节中遇到的主要问题加以实例说明；突出方法与技巧，帮助读者理解和掌握相关知识点；示例新、有代表性，完美地展现了人力资源管理的成功经验和实用技巧。

(4) 形式活泼，书中增加了一些小案例、小测试或相关知识阅读推荐之类的小板块，使读者阅读起来更轻松，便于掌握。



(5) 网络与丛书的互动。我们在互联网上搭建了一个编者与读者教与学的互动平台, 将丛书最新理论成果、策划案例分析、图形、表格、工作文本等相关资料展现在网上 (<http://www.e8621.com>), 形成教与学互动, 丛书资源共享。

3. 作者团队: 学术界+企业界

本套丛书的作者既有来自高校管理学院的教授、博士, 又有来自管理咨询公司的资深高级咨询师, 更有来自企业的人力资源总监、高层管理者, 体现了理论与实践的完美结合、学术与应用的并重、操作与理念的相互渗透。

本丛书从调研、策划、构思、撰写到出版, 前后历时两年半。丛书的出版, 既是作者辛勤工作的成果, 更是“产学研”团队合作的成功。在此衷心感谢团队成员付出的大量心血, 感谢清华大学出版社老师对本丛书出版的支持和帮助。

在编写本套丛书的过程中, 我们参阅和借鉴了大量的相关书籍与论文, 在此谨向这些书籍和论文的作者表示最诚挚的谢意。限于编者的水平和经验, 书中难免存在不足之处, 恳请广大读者予以批评指正。

葛玉辉于上海
2010年10月



前

言

F O R E W O R D

科学管理之父弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）在 20 世纪初提出了通过对工人进行作业培训来提高劳动生产率的理念。培训作为企业必不可少的一项管理活动，已走过了一个世纪的旅程，培训的内容也已经由最初的流水线上的机器操作技能扩展到知识工作者的能力开发和组织发展等方面。培训与开发活动在企业内部日益发挥着人力资源开发的战略功能，在企业外部更是形成了一个知识密集型的产业。中国改革开放 30 多年的成就也同样验证了培训与开发对经济发展和社会就业的贡献，而这一切都离不开先进的理念和实用的技术为培训与开发实践者所提供的科学和有效的指导。

但是，在篇幅和作者背景的限制条件下，既要阐述先进的理念，同时又要介绍实用的技术并不是一件容易的事，本书是作者试图突破“无实务理论则空，无理论实务则盲”的两难境地，以理论概述为铺垫，以实务细节为主体来进行编写的。因此，本书是一本关于企业员工培训与开发理念概述（做正确的事：“为什么做”及“做什么”）和实务细节（正确地做事：“如何做”及“做得如何”）相结合的实用工具手册，旨在为培训与开发实践者提供以“战略契合、结果导向”为主线贯穿全书的员工培训与开发操作指南。

本书具有以下特点。

- 理论概述通俗易懂

对培训与开发的重要理念采用图表、形象比喻或“业务化语言”来解释，而不是培训与开发的“专业术语”。例如，用飞行器的两翼说明职业教育与基础教育同等重要的理念；将培训与开发的流程形象地比喻为“预备—瞄准—射击—报靶”的射击流程；培训与开发作为企业的业务活动应该界定“谁是培训与开发产品或服务的客户”、“客户需要什么”、“什么时候需要”、“在哪里需要”、“客户的要求是否得到满足”、“如何衡量”等问题。

- 操作工具全面实用

对培训与开发流程的每一个环节和步骤都尽可能配有具体的工作图表，对有些工作图表还提供相应的应用范例以供参考。工作图表主要来源于著名企业的真实培训与开发



活动，如“三个层次的培训与开发规划”、“新员工培训五步法”、“员工通用技能培训的三大成效系列”、“结构化的四级领导力开发体系”、“培训与开发的成果区”、“业务战略全景图分析法”、“结果导向的培训与开发效果评估流程”，读者在查阅感兴趣的章节后，能够做到拿来即用、用之有效。

● 重点难点篇幅突出

在覆盖培训与开发实务整体流程的同时，避免了面面俱到的泛泛而论，对培训与开发的重点如“基于绩效的培训与开发需求分析”，难点如“培训与开发效果评估”不惜浓墨重彩，力求基本理念简明清晰、操作工具精准实用。

值得一提的是，本书作者分别来自于企业和大学，在设计写作大纲时产生过碰撞；在企业实务和理论资料收集和筛选时各展所长；在撰写书稿时相互取长补短、相得益彰，最终目的是希望呈现给读者一本有用、实用和好用的工具性书籍。当然，对书中存在的不足之处，编者真诚地希望得到读者和同行的批评指正，以期进一步改进。

编者

2010年10月



目

录

C O N T E N T S

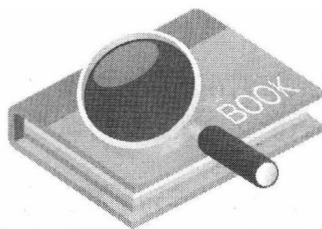
第一章 培训与开发概述	1
第一节 培训与开发及相关概念辨析	2
第二节 培训与开发制度的建立	3
第三节 培训与开发流程简述	13
案例学习 西门子的多级培训制度	15
第二章 基于绩效的培训与开发需求分析	21
第一节 培训与开发需求分析概述	22
第二节 培训与开发需求分析技术	28
第三节 培训与开发需求分析的应用	44
第四节 培训与开发需求分析报告	56
案例学习 销售人员培训需求分析报告	57
第三章 基于学习的培训与开发对象分类及对策	61
第一节 培训与开发对象分类概述	62
第二节 培训与开发对象分类方法	64
第三节 不同对象的培训与开发对策	66
案例学习 从人才开发看“三星”	78
第四章 培训与开发的方法及技术	81
第一节 培训与开发的方法	82
第二节 企业的分层培训与开发技术	92
案例学习 某公司新员工培训方案	104
第五章 三个层次培训与开发规划制定	109
第一节 培训与开发战略规划制定	110



第二节 培训与开发年度规划制定	118
第三节 培训与开发项目规划制定	120
第四节 培训与开发预算制定	121
案例学习 某电信有限公司营销中心培训计划	125
第六章 培训与开发项目的设计	129
第一节 确定培训与开发的目标	130
第二节 培训与开发项目的确定	131
第三节 培训外包	132
第四节 培训师的选择	136
案例学习 某金融公司培训项目模板	137
第七章 培训与开发的课程设计和实施	153
第一节 培训课程开发流程	154
第二节 培训课程开发方法	156
第三节 培训课程相关事项的确定	161
第四节 设计培训与开发课程目标	163
第五节 课程阶段性修订	169
第六节 培训课程实施文案的编制	170
第七节 课程实施准备注意事项	176
案例学习 《提升员工职业素养》整体课程设计	179
第八章 结果导向的培训与开发效果评估	183
第一节 培训与开发效果评估概述	185
第二节 培训与开发效果评估技术	188
第三节 培训与开发项目效果评估应用	200
第四节 培训与开发项目效果评估报告	229
案例学习 保健公司 (Healthcare Company) 销售培训效果评估报告	230
参考文献	233



第一章



培训与开发概述

学习目标:

- ◆ 了解培训与开发、教育等概念的区别和联系
- ◆ 了解为什么要建立培训制度
- ◆ 了解培训制度包括哪几部分
- ◆ 掌握如何建立培训与开发制度
- ◆ 熟悉培训与开发的基本流程



第一节 培训与开发及相关概念辨析

培训在不同的书籍或组织里，有不同的名称，例如，训练、发展、开发、成人教育等。因此，在进行培训之前，首先需要厘清培训的概念和相关概念间的区别和联系。

一、培训与开发的概念

培训就是向新员工或现有员工传授其完成本职工作所必需的相关知识、技能、价值观念、行为规范的过程。开发则是增加和提高员工的知识 and 能力，以满足企业目前和将来的工作需要。培训更多的是一种具有短期目标的行为，目的是使员工掌握目前所需要的知识和技能；而开发则更多的是一种具有长期目标的行为，目的是使员工掌握将来所需要的知识和技能，以应对将来工作所提出的要求。本书中将培训与开发结合起来，既着眼于组织眼前绩效的改进，又在战略角度上关注组织及个人的长远发展。培训与开发的异同点如表 1-1 所示。

表1-1 培训与开发的异同点

项 目		培 训	开 发
相 同 点		<ul style="list-style-type: none"> • 根本目的在于提高人力资源质量和工作绩效水平 • 对象是企业员工 • 是有计划、连续的工作 	
不 同 点	目标	着眼于短期技能和知识的提高，强调短期目标	着眼于未来知识和能力的提高，强调长期目标
	关注焦点	现在	将来
	与当前工作的相关性	高	低
	持续时间	短，具有集中性和阶段性	长，具有分散性和长期性
	范围	窄	宽
	工作经验的运用程度	高	低
	收益	近期内见效	是人力资本投资，在未来取得收益

培训和开发的实质是一样的，都是要通过改善员工的工作业绩来提高企业的整体绩效，只是关注点有所不同：一个更关注现在，而另一个更关注将来。在此，我们把它们当作一个概念来理解：培训与开发是指企业通过各种方式使员工具备完成现在或者将来工作所需要的知识、技能，并改变他们的工作态度，以改善员工在现在或将来职位上的工作业绩，并最终实现企业整体绩效提升的一种计划性和连续性的活动。





二、培训与教育的比较

美国教育家杜威说：“教育即生活。”教育是一种以促进人的发展、社会的进步为目的，以传授知识和经验为手段，培养人的社会活动；是培养新一代为从事社会生活做好准备的全过程，主要是指学校对儿童、少年、青年进行培养的过程。

广义上讲，凡是增进人们的知识和技能、提高人们的思想品德水平的活动，都是教育。狭义的教育，主要指学校教育，其含义是教育者根据一定社会（或阶级）的要求，有目的、有计划、有组织地对受教育者的身心施加影响，把他们培养成为一定社会（或阶级）所需要的人的活动。

培训与教育的区别具体有以下三个方面，如表 1-2 所示。

表1-2 教育和培训的区别

项 目	教 育	培 训
内容侧重点	基础性、理论性	实践性、操作性
活动的主角	教师	培训师和学员的互动
方法	演示（教）	演示、教学、指导

总的来说，教育是培养生产力，而培训是试图使现有生产力激增或倍增；教育是培养人力资源的过程，而培训是对现有的人力资源进行调整、提升与优化；教育着眼于满足对象的基础性要求和专业性要求，培训则是满足发展的提高和广泛性要求。因此，现代培训越来越从一般的知识、技能等传授性活动转变为对人力资源进行深度开发的创造性活动。

第二节 培训与开发制度的建立

一、培训与开发过程中的常见误区

培训作为培养企业文化、提高工作效率和员工满意程度的人力资源管理职能之一，越来越被企业高层重视，很多公司的经营者都在预算中列支了大量的预算，希望人力资源管理部门能够有足够的资金开展培训，为公司的经营活动提供充分的支持。但是，由于我国的培训市场还处于发展时期，很多方面还很不健全和成熟，加上企业本身很少有完善的培训机制，导致企业培训很难达到预期效果，错误的认识和对培训的落后观点，





成为了阻碍企业培训发展的误区，具体分析有以下几点。

误区一：忽视团队协作与学习

与国外相比，目前中国市场的培训费用比较低，而且这些钱大都是被培训讲师个人赚了，他们的工资可能比一个 CEO 的收入还要高。导致这种现象的主要原因是：大家都把培训的价值体现在一个培训师的身上，而忽视了一次成功的培训应该是由一个团队共同来完成的。

一些培训公司经常是这种状况：请个老师，找间教室，就完成了一次培训，根本不管有几个章节对客户有用，所以他们对培训讲师的依赖程度很高。而专业的培训机构给客户的一般先是培训的框架，内容则会根据客户的具体需求和现实情况制定出来，培训师在这里只是作为执行的一个部分，他们注重的是整个培训团队的协作。

误区二：培训缺乏系统性，全盘引进流行课程

没有一个课程适合所有的公司，因为课程是要针对企业的实际情况、人员素质和公司目标而制订的。同样，引进国外的课程时也不应该照本宣科。

目前国内很多课程都比较陈旧，且主要是一些学术性的课程，企业培训的课程非常缺乏。就目前国内风行的 MBA 课程来说，MBA 课程在国外主要是用于个人的素质能力、思想方法的提升培训，但企业培训针对的不是个人，而是整个公司，致力于企业团队整体素质的提高。企业培训系统主要由三个要素构成：培训课程、培训师和培训流程，而最重要的是培训流程。通过流程把培训课程与培训师进行整合，通过对客户需求的了解、对课程的个性化定制和对课程培训后的效果评估与跟踪，以达到培训的最大效应。

误区三：培训不是救火

国内企业与国外企业的另一显著差别在于：国内培训往往是为了培训而培训，带有一定的突发性和随意性，或者像救火一样，出了问题才想起培训；而国外优秀企业的培训则带有很强的计划与前瞻性，与企业的战略文化相结合。

国外优秀企业是怎样来做培训的呢？基本上，他们做培训的目的比较鲜明，公司有一定的理念和操作的方法，他们希望通过培训能把这些内容统一下来，使公司的每一个员工都有一个统一的价值方向。每年他们都会对培训计划有一个比较完整的定义，如今年要对销售整体人员在顾问式销售方面有所改进，对客户的关系方面进行改进……这些内容在年初的培训计划中会清楚地罗列出来。

培训不是救火，不能够等到烧起来了才想起来。要把培训当成一个长期的企业人力资源管理项目，并根据企业自身特点确定培训的课程和流程。

误区四：培训不是治病

许多中国企业喜欢把培训机构比作医生，实际上，培训机构最合适的角色是球队教





练，因为在某种程度上，病人很被动，而队员则有很大的主观能动性，毕竟教练不可能代替队员上场踢球。高水平的培训专家并不能取代客户的日常管理责任，而是以事实为基础，为企业人员进行深入分析并提出具有说服力的具体建议和培训计划，协助企业人员去实施。

目前，国内企业对于培训重要性的认识越来越高，但在价值的认识上还是存在一些误区。如国内企业一般都能够理解并会积极配合培训前期的工作，但在看到报价的时候往往会觉得很贵，而这个时候他们不太会接受这个价格。

好的培训是一个团队共同去完成的一整套服务，它包含的内容比较多，因此成本和价格自然会比较高。在效果评估上，要坚持从不同的层面来检查培训的效果，避开培训的雷区，找到培训的重心（如学员在知识面上有没有增加，在培训后有没有真正把学到的内容运用在工作中，在使用时是不是能很清楚很适当地去使用），这样，企业培训才能少走弯路，获得实际收效。

要解决这些问题，设立完善、合理的公司内部培训制度，是势在必行的第一件事。

二、企业培训与开发制度的建立

（一）企业培训制度

企业培训制度是能够直接影响与作用于培训系统及其活动的各种法律、规章、制度及政策的总和，范围包含培训的法律和政令、培训的具体制度和政策两个方面。

企业培训的具体制度和政策是企业员工培训工作健康发展的根本保证，是企业在发展培训工作时，要求人们共同遵守并管好一定程序实施的规定、规则和规范，为培训活动提供一种制度性框架和依据，促使培训沿着法制化、规范化轨道运行。通过企业培训制度可以确立企业培训的主体——企业和员工，调动员工参与培训的积极性，同时也使企业的培训活动系统化、规范化、制度化。

（二）企业具体培训制度的内容（如图 1-1 所示）

- 培训服务制度。
- 入职培训制度。
- 培训激励制度。
- 培训考核评估制度。
- 培训奖惩制度。
- 培训风险管理制度。



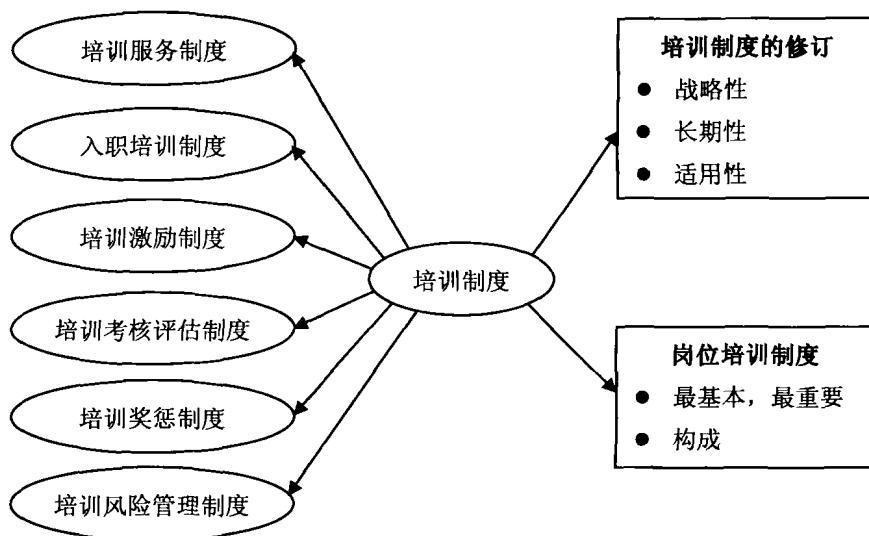


图 1-1 培训制度的内容

1. 培训服务制度

(1) 内容

① 培训服务制度条款。

- 员工正式参加培训前，根据个人和组织需要向培训管理部门或部门经理提出的申请。
- 在培训申请被批准后，办理需要履行的培训服务协议签订手续。
- 培训服务协议签订后方可参加培训。

② 培训服务协议条款。

- 参加培训的申请人。
- 参加培训的项目和目的。
- 参加培训的时间、地点、费用和形式。
- 参加培训后要达到的技术或能力水平。
- 参加培训后要在企业服务的时间和岗位。
- 参加培训后如果出现违约的补偿。
- 部门经理人员的意见。
- 参加人与培训批准人的有效法律签署。

(2) 建立培训服务制度的目的

- ① 规避有关风险：培训项目是需要投入一定资金的，有时企业不仅投入费用，还要





提供学员工资待遇，企业可能会遭受部分损失（因为员工离职不能正常工作所带来的机会成本）。因此企业应采取措施约束员工学成后“跳槽”。

② 培训服务制度是培训管理的首要制度，主要是符合企业和员工的利益并符合国家法律法规的有关规定。

2. 入职培训制度

（1）内容

- ① 培训的意义和目的。
- ② 需要参加的人员界定。
- ③ 特殊情况不能参加入职培训的解决措施。
- ④ 入职培训的主要责任区（部门经理还是培训管理者）。
- ⑤ 入职培训的基本要求标准（内容、时间、考核等）。
- ⑥ 入职培训的方法。

（2）入职培训制度的解释

① 入职培训制度就是规定员工上岗前和任职者必须经过全面的培训，没有经过全面培训的员工不得上岗和任职。

② 制度的制定要与人力资源部有关人员配合进行，争取与其他各部门经理人员共同商讨。

（3）意义

体现了“先培训，后上岗”、“先培训，后任职”的原则，适应企业培训的实际需要，有利于提高员工队伍的素质，提高工作效率。

3. 培训激励制度

（1）内容

- ① 完善的岗位任职资格要求。
- ② 公平、公正、客观的业绩考核标准。
- ③ 公平竞争的晋升规定。
- ④ 以能力和业绩为导向的分配原则。

（2）企业培训制度的主要目的
激发各个利益主体参加培训的积极性。

（3）企业培训激励制度的内容

对员工的激励；对部门及主管的激励；对企业本身的激励。

① 通过对员工的激励营造前有引力、后有推力、自身有动力的“三力”机制，建立“培训—使用—考核—奖惩”的配套制度，形成以目标激励为先导、竞争激励为核心、

