

中国 **经营** 报
CB-BOOK

一本权威实用的培训工具书

企业员工

A HANDBOOK FOR STAFF TRAINING

培训手册

赵楠 施晨越 著

- 本书包括近100个培训实用表格
- 数十个培训案例并附有详细的
目录索引
- 使查阅更加方便快捷



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

中国 经营 报
CB-BOOK

企业员工

A HANDBOOK FOR STAFF TRAINING

培训手册

赵楠 施晨越 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

企业员工培训手册/赵楠,施晨越著. —北京:经济管理出版社,2004

ISBN 7-80207-097-X

I.企… II.①赵…②施… III.企业管理 — 职工培训 — 手册 IV. F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 114420 号

出版发行:经济管理出版社

北京海淀区北蜂窝 8 号 中雅大厦 11 层

电话:(010)51915602 邮编:100038

印刷:北京高岭印刷有限公司

经销:新华书店

责任编辑:张 马

技术编辑:范 凡

787mm×980mm /16

16.5 印张

250 千字

2005 年 1 月北京第 1 版

2005 年 1 月北京第 1 次印刷

定价:28.00 元

书号:ISBN 7-80207-097-X/F·89

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部负责调换。

联系地址:北京阜外月坛北小街 2 号

电话:(010)68022974 邮编:100836

FOREWORD

前言

一个人的生活环境、教育背景决定了他的个人素质,这些因素就像人的思维一样,是外物无法控制的。然而我们可以通过某种方式加以改变,这就是培训。培训是人们自学校教育、社会教育之后的第三种教育方式,它通常在工作中获得。

科学完善的培训理念和培训体系对于员工来说是一种福利,甚至有时还可以成为决定去留的因素;而培训对于企业而言则是培养人才、留住人才的手段。人们常说:学海无涯,活到老学到老。企业培训也是如此,它同样是一个长期、持续的过程。

现代企业越来越多地注入了先进的管理理念和文化理念,同时也越来越关注各种培训。但现阶段国内的培训方式以及培训资源的相对匮乏,令企业中的培训组织者对此一筹莫展。我们从事人力资源工作多年,对此深有感触,于是希望针对这一状况,编写一部真正实用的培训工具书。

本书以大量案例作为根据,向读者展示培训的各种类型和方法,同时也希望读者能够及时地、最大化地利用书中有关培训的知识元素,借鉴大量的成功经验,甚至可以套用相关内容,以此作为企业培训发展的过渡。这也是本书最显著的特点。

本书内容按照培训的流程进行编排,目的在于令读者在阅读的过程中强化其对培训相关环节的了解,利用这种有目的的重复收到潜移默化的效果。

此外,本书对企业培训的概念进行了较为清晰的阐释,对企业培训的种类进行了清晰、细致的划分,致力于令读者的头脑中对企业培训有更清晰、完整的概念。最后要强调的是,本书首次针对团队建设的拓展训练内容做了翔实的记录,并对其行业现状、操作模式及具体课程实施环节等做了详尽的介绍。

在此,我们衷心希望读者能从本书中得到一些灵感,快速解决目前棘手的问题。这也是我们编写此书的根本目的。

我们相信,实践是最好的老师;我们更相信,只要付出努力,肯于实践,我们最终能够总结出真正适合企业自身特点的培训理念、方式和流程。

在本书的编著过程中我们得到了各方面的帮助,特在此向以下人士致以诚挚的谢意。他们是:

IBM 资深管理人士杨德宏先生

物美集团高级副总裁吴坚忠博士

金道集团董事长兼总裁邓皓文先生

宽频视讯(香港)有限公司副总裁杨宏斌先生及王艳娟女士

阳光四通多媒体投资有限公司梁芳女士

首钢集团培训处王林处长及培训主管李忠伟先生

北京现代人素质训练学校丁峰董事长及吕卫先生

所有向我们提供真诚帮助的企业和其他人士。

赵楠 施晨越

2004年5月

CONTENTS

目 录

1 第一章 序论

- 1 培训是万能的——一个众所周知的误区
- 3 培训是什么——培训的真正价值
 - 3 正确的理念
 - 4 自上而下地贯彻实施
- 5 培训不可能一步到位
- 6 外行谈战略,内行谈效果
- 7 本书特点及导读
- 9 附录:员工行为管理十大障碍培训教案

30 第二章 培训需求调查及分析

- 31 什么是培训需求调查及分析

32	从多种角度分析培训需求
35	调查分析中需要重点关注的几点
36	警惕几个问题
36	如何确定新上岗员工的培训需求
40	如何确定在岗员工的培训需求
40	在岗员工培训需求分析的分类
40	在岗员工培训需求分析的过程
41	在岗员工培训需求分析的四个层面
52	撰写培训需求分析报告
53	附录:时间管理与个人效能提升培训教案

目录
67

第三章 培训的计划与申请

62	关于培训规划
62	企业员工培训的五个阶段
63	培训目标的设定
63	确立培训目标的依据
65	培训计划
65	培训计划所涉及的内容
66	培训工作流程
67	培训计划的制定方法
67	培训预算
69	培训申请
70	附录:培训规划案例

目录
94

第四章 培训的准备与实施

95	统筹规划培训的准备工作
----	-------------

95	准备工作流程
95	培训前的准备工作
96	讲师
96	专职讲师
98	聘任公司系统内部的兼职讲师
99	外聘客座教授
99	讲师的常规管理
100	培训教材
100	教材编写的基本思路
101	教材编写方式
101	培训的主要方法
101	从形式上分
102	从内容上分
104	应用丰富多彩的培训方式
104	多媒体技术
105	教学游戏
109	培训的纪律

0 0 0 0

111

第五章 入职培训

112	入职培训的内容
112	公司入职培训(集中培训)的内容
113	部门入职培训
114	入职培训前的准备
115	培训过程
117	培训评估与反馈
118	培训记录

118	个人培训记录
119	公司培训记录

121

第六章 在职培训

122	确定在职培训需求与目标
122	在职培训的运作程序
123	在岗人员培训需求的提出方式
128	针对管理者的培训
129	做好在职培训的准备
136	如何调动在岗人员的参训积极性
136	开展培训需求调查工作
138	确定参训者喜欢的学习形式
139	在职培训的反馈与评估
139	参训学员对自我及培训讲师的评估
142	培训讲师对学员及培训组织工作的评估
144	会务组成员工作报告
145	附录:分店经理管理进阶培训大纲

154

第七章 离岗培训

155	离岗培训的分类
155	脱岗培训
156	外派培训
157	离岗培训的目标
157	脱岗培训
157	外派培训

158	离岗培训的前期准备
158	脱岗培训的前期准备
158	外派培训的前期准备
161	培训过程监控
162	培训全过程监督
162	培训效果监督
163	培训课程设计
163	大纲、教案的设计
164	融入企业文化
164	培训效果评估
164	脱岗培训的效果评估
165	外派培训的效果评估
167	防止培训后的人才流失
170	附录:如何成为有效管理者的培训大纲

180

第八章 课程设计

181	市场及销售类
181	一线销售人员的培训
184	销售及客户服务管理类的培训
186	重点客户销售类的培训
187	渠道管理类的培训
188	客户服务管理类的培训
189	合同管理类的培训
190	风险管理类的培训
193	团队管理技巧类
193	课程分类

194	员工职业化塑造类
196	职业生涯类
198	企业文化类
199	通用技能类
199	企业高层管理类
200	人力资源管理类
204	财务系列类

page
205

第九章 培训反馈与效果巩固

206	培训效果评估
206	培训效果评估的三种形式
211	培训效果的巩固
212	组织座谈
213	培训测试

219

附录:有效的员工管理培训大纲

page
222

第十章 拓展训练

223	拓展训练的起源
225	拓展训练的发展和现状
225	拓展训练的特点
225	拓展训练的含义
226	拓展训练与传统培训的区别
227	拓展训练的流程
232	拓展训练的分类

233	拓展训练的安全与指导技巧
233	安全
235	技巧性指导
236	拓展训练对参训者的要求
236	纪律
237	谁能完成
238	拓展训练的未来
239	附录:拓展训练项目介绍

附录部分

员工行为管理十大障碍培训教案	9
时间管理与个人效能提升培训教案 ...	53
培训规划案例	70
分店经理管理进阶培训大纲	145
如何成为有效管理者的培训大纲 ...	170
有效的员工管理培训大纲	219
拓展训练项目介绍	239

实例部分

培训实施前的工作

团队角色自测问卷	33
自我评价分析表	35
职务说明书(财务部:出纳员)	37
个人能力模型	41
员工工作执掌说明	46
办公室主任工作规范	47
办公室主任工作考核标准	49
岗位绩效结果	50

在职员工工作情况问卷调查表	51
企业培训目标	65
季度培训计划表	68
临时培训申请表	69
职位描述表	124
职务工作目标分析表	125
管理者培训的目标方案	128
内部提拔人才储备情况表	128
在岗员工培训需求调查表	136
部门培训需求调查表	137
员工培训合同	167
拓展训练前期调查表	227

培训实施过程中的工作

某企业培训课程组织备忘录(培训计划节选).....	96
讲师管理规范	96
某企业培训教材制定流程	100
某企业教材制作统一规范(《培训手册》节选).....	101
突破思维定式	105
习惯的力量	106
团队决策	106
巧妙沟通	108
某企业培训纪律(《培训手册》节选)...	110
新员工入职培训安排	116

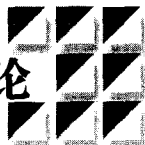
新员工入职培训安排	117
在职员工培训申请流程图	126
培训申请表	127
培训场地选择标准	129
培训所需物品清单	131
会务组人员职责分配表	132
培训作息时间安排表	132
培训安排表	133
培训课程表	134
参训人员须知	135
个人外派培训申请表	159
外派培训人员推荐表	160
外派培训申请审核标准	161
一线销售人员培训参考大纲	182
销售及客户服务管理类培训参考 大纲	185
重点客户销售类培训参考大纲	186
渠道管理类培训参考大纲	187
客户服务管理类培训参考大纲	188
合同管理类培训参考大纲	189
风险管理类培训参考大纲	190
团队管理技巧类培训参考大纲	193
员工职业化塑造类培训参考大纲 ...	195
职业生涯类培训参考大纲	196
企业文化类培训参考大纲	198
通用技能类培训参考大纲	199

企业高层管理类培训参考大纲	199
人力资源管理类培训参考大纲	200
财务系列类培训参考大纲	204
受训学员纪律准则	236

培训后的工作

个人培训记录表	119
公司培训记录表	120
培训心得报告书	140
培训教学工作评估表	141
学员表现反馈表	142
教学工作总结	143
会务组成员工作报告	144
课程问卷调查表	162
培训评估报告书	165
培训报告书	166
培训效果观察记录表	207
小组讨论内容摘要	208
培训效果调查表(一)	209
培训效果调查表(二)	210
座谈讨论参考议题	212
参训学员回答问题情况表	213
公司规章制度培训测试题范本	214
教学工作评估表	230
学员自我评估表	231

第一章 序 论



培训是万能的——一个众所周知的误区

培训是什么——培训的真正价值

培训不可能一步到位

外行谈战略,内行谈效果

本书特点及导读

附录:员工行为管理十大障碍培训教案

▣ 培训是万能的——一个众所周知的误区

几乎百分之百的管理者都认为培训在企业的经营管理工作中是非常重要的,如果追根溯源,不难发现一个事实,即人们头脑中的确存在着一个根深蒂固的观念——培训是万能的。有时人们会直接表达出这种观点,并且大部分情况下会受它的潜在影响。

一提到“培训”这个词,很多人会条件反射似地想到 IBM、通用电器、微软、摩托罗拉等国际性大企业,考虑的问题往往是:他们采取的是怎样的培训形式?谁是完善的培训组织和领导者?这