



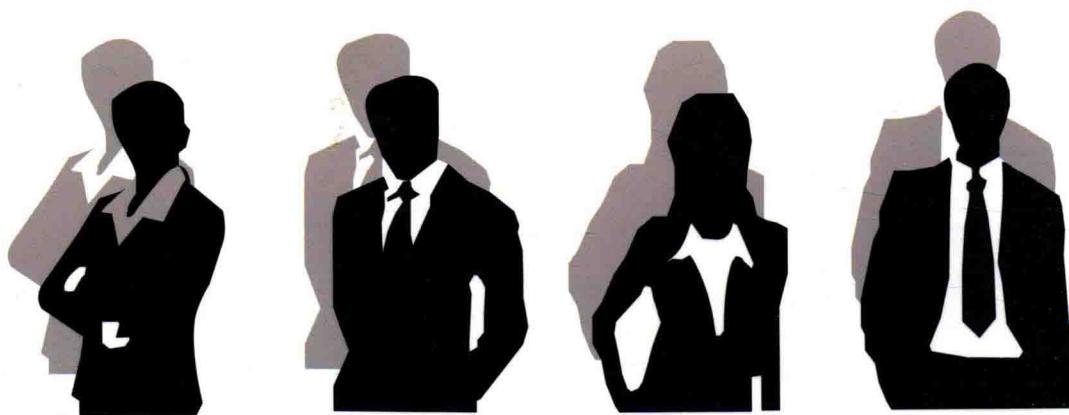
中人网HR社区隆重推荐
HR案头必备指导书

员工培训管理实操 从新手到高手



周正勇 周彪 编著

- ① 通过科学、合理的培训提高员工的适应性
- ② 从知识、技能、效果和态度四个方面提升员工素养
- ③ 从实用性出发，进行具体化、方案化的指导



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

员工培训管理实操

从新手到高手

实用
案例版

周正勇 周彪 编著



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

对于企业而言,需要进行怎样的培训、如何选择培训方法、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一系列问题必须提供系统性的解决方案,本书从知识性与操作性两方面对这些问题进行了解答。

全书将理论性与实践性融为一体,开篇从培训的需求分析入手,随后按培训管理流程对内容进行编排,接着按新员工、管理人员、生产人员、技术人员、销售人员等不同职位细述企业应该如何开展内部的培训工作,力求使培训工作的目标更具针对性,以达到最佳的培训效果。

本书以流程、图形、表单为主要展现方式,系统介绍了培训的相关内容和具体操作方法。目的是让人力资源管理工作者的知道“培训是什么”“培训怎么做”,为读者提供了极具操作性的培训方法、培训工具和大量的培训方案,对企业提升员工培训效果具有很强的指导作用。

本书适用于人力资源部门经理、主管及工作人员、企业管理人员、企业培训师、咨询师,以及高校人力资源相关专业师生等学习阅读。

图书在版编目(CIP)数据

员工培训管理实操从新手到高手 / 周正勇, 周彪编
著. — 北京: 中国铁道出版社, 2014. 10
ISBN 978-7-113-18587-9

I. ①员… II. ①周… ②周… 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 (2014) 第 096133 号

书 名: 员工培训管理实操从新手到高手
作 者: 周正勇 周 彪 编著

策 划: 苏 茜 王 佩
责任编辑: 吴媛媛
责任印制: 赵星辰

读者热线电话: 010-63560056
特邀编辑: 黄红梅
封面设计: 多宝格

出版发行: 中国铁道出版社(北京市西城区右安门西街 8 号 邮政编码: 100054)
印 刷: 北京鑫正大印刷有限公司
版 次: 2014 年 10 月第 1 版 2014 年 10 月第 1 次印刷
开 本: 700mm×1000mm 1/16 印张: 14.75 字数: 290 千
书 号: ISBN 978-7-113-18587-9
定 价: 39.80 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书, 如有印制质量问题, 请与本社读者服务部联系调换。电话: (010) 51873174

打击盗版举报电话: (010) 51873659

前言

在企业发展过程中，人力资源因素往往成为企业发展的瓶颈，比如，员工知识、技能、素质、创新等方面跟不上企业发展的速度，因此，企业要通过变革来满足自身发展的需要。企业人力资源作为一种动态系统，可以通过大力加强培训来开发企业员工的素质和潜能，让他们掌握产品和服务知识，熟悉岗位应具备的技能，从而能够胜任岗位、认同企业文化和理念等，适应企业发展的需要。

笔者认为，随着我国经济的快速发展，企业规模逐步扩大，开始面临更多的管理挑战，如用工成本不断攀升、人口红利消失殆尽等。这些问题迫使企业通过提高员工的效能来解决，从理论上可通过员工培训来开发人力资源潜能，目的是培养更多的人才、使员工尽快融入企业并提升人的效能。这样，企业对人力资源的总体素质提出了新的要求，要求人力资源具有竞争性、学习性、创新性、团队精神等特征。从个体来说，员工要满足现代企业人力资源的要求，必须参加培训，接受继续教育。企业员工要通过科学合理的培训提高适应性，在知识、技能、效果和态度 4 个方面得到提高，为进一步发展和担负更大的职责创造条件，从而满足自我成长的需要，扩展价值。为此，编者通过多年的企业员工培训总结了一些案例和实用工具，旨在为企业员工培训管理工作提供参考。

本书在员工培训管理方面从实用性的角度出发，从培训的原则、员工培训需求分析、员工培训计划的制订与实施、员工培训效果的评估、新员工入职培训方案、企业管理人员培训方案、生产人员培训方案、技术人员的培训方案和销售人员的培训方案等方面进行了具体化和方案化的阐述，并且通过大量的案例分析给出了每项工作的具体执行方案，便于人力资源管理者随时参阅。希望此书能够对企业的培训管理起到参考作用。

由于编者水平有限，书中难免有不妥之处，敬请广大读者批评指正！

编者

2014 年 7 月

目 录

第 1 章 培训的原则	1
1.1 员工培训的作用	2
1.2 员工培训的目的和意义	3
1.3 员工培训的特点	5
1.4 员工培训的方法	6
1.5 培训方法的选择	9
1.6 【案例分析】某集团公司年度培训计划方案	11
1.7 【HR 必知】培训者应具备哪些素质	21
第 2 章 员工培训的需求分析	22
2.1 员工培训需求的内容	23
2.1.1 培训需求产生的原因	23
2.1.2 如何做培训需求分析	23
2.2 员工培训需求的调查方法	29
2.2.1 访谈法	29
2.2.2 观察法	32
2.2.3 小组讨论法	33
2.2.4 问卷调查法	34
2.3 员工培训需求的确定	35
2.4 员工培训需求报告	35
2.5 【疑难问题】如何做好培训课程开发与设计	38
2.6 【案例分析】企业员工培训为何吃力不讨好	41
2.7 【HR 必知】培训需求分析的体系图	43
第 3 章 员工培训计划的制订与实施	44
3.1 培训计划的制订	45
3.1.1 培训计划的制订	48
3.1.2 培训计划制订流程	48

3.1.3	培训经费预算	49
3.1.4	培训计划表单	50
3.2	培训计划书与培训计划表的编制	51
3.3	培训计划的实施	54
3.3.1	培训时间的选择	54
3.3.2	培训场所的确定	54
3.3.3	培训课程的安排	55
3.3.4	培训讲师的选择	56
3.3.5	培训方法的选择	58
3.3.6	培训实施的其他细节	59
3.3.7	员工培训的五大误区	60
3.4	培训中的主要问题及应对策略	60
3.5	【疑难问题】年度培训计划制订中存在的问题及制订的 九大步骤	63
3.6	【案例分析】某集团公司不同的培训选用不同的培训方案	66
3.7	【HR 必知】企业培训计划的原则及内容	70
第 4 章	员工培训效果的评估	73
4.1	培训效果评估的方法	74
4.2	培训效果评估方法的优缺点	77
4.2.1	学员效果评估	78
4.2.2	培训组织效果评估	80
4.2.3	讲师效果评估	81
4.2.4	培训效果效益评估	83
4.3	培训效果评估的流程	85
4.4	【疑难问题】为什么培训没有效果	88
4.5	【案例分析】某集团公司培训之成本与效益分析	92
第 5 章	新员工入职培训方案	93
5.1	入职培训的作用	94
5.2	入职培训的内容	94
5.2.1	企业的宏观环境	95

5.2.2	企业的规章制度	95
5.2.3	岗位职责的相关要求	95
5.2.4	培训需求分析	96
5.2.5	入职培训实用表格	97
5.3	入职培训计划的确定	98
5.3.1	新员工岗前培训准备	98
5.3.2	入职培训欢迎词	99
5.3.3	培训时间的选择	100
5.3.4	培训地点的确定	101
5.3.5	培训方法的确定	101
5.3.6	培训讲师的选择	102
5.3.7	培训预算	102
5.4	新员工培训计划实施	103
5.4.1	制订培训计划表	103
5.4.2	设计培训课程	104
5.4.3	起草新员工入职培训通知	105
5.4.4	制订培训管理制度	105
5.4.5	制订新员工入职培训方案	109
5.5	入职培训的效果评估	112
5.5.1	入职培训的效果评估方法	113
5.5.2	入职培训的效果评估报告	117
5.6	【疑难问题】如何有效提升入职培训效果	118
5.7	【案例分析】Inter 的新员工培训	121
5.8	【HR 必知】入职培训为新员工留下良好印象	122
第 6 章	企业管理人员培训方案	123
6.1	基层管理人员培训方案	125
6.1.1	基层管理人员培训需求分析	126
6.1.2	基层管理人员培训课程设置	128
6.1.3	基层管理人员的培训管理制度	130
6.1.4	基层管理人员的培训效果评估	132

6.2	中层管理人员培训方案	133
6.2.1	中层管理人员培训需求分析	133
6.2.2	中层管理人员培训课程设置	136
6.2.3	中层管理人员培训管理制度的制订	137
6.2.4	中层管理人员的培训方法	140
6.2.5	中层管理人员的培训效果评估	141
6.3	高层管理人员培训方案	141
6.3.1	高层管理人员培训需求分析	142
6.3.2	高层管理人员培训课程设置	142
6.3.3	高层管理人员培训方法	145
6.4	企业管理人员培训阶梯分析图	146
6.5	【疑难问题】企业培训应注意哪些细节	147
6.6	【案例分析】IBM 的培训案例详解	149
6.7	【HR 必知】培训体系流程图 (PDCA)	152
第 7 章	生产人员的培训方案	195
7.1	生产人员的培训需求分析	156
7.1.1	生产人员培训需求分析的内容	156
7.1.2	生产人员培训需求分析报告	159
7.2	生产人员培训课程设置	159
7.2.1	生产人员的培训目标	159
7.2.2	生产人员培训课程设置	160
7.3	生产人员培训计划的实施	160
7.3.1	确定培训的时间	161
7.3.2	培训老师的选择	161
7.3.3	确定培训预算	161
7.3.4	选择培训方法	162
7.3.5	制订培训实施计划	162
7.4	生产人员培训效果评估	164
7.6	生产人员安全培训制度	170
7.7	【疑难问题】如何通过培训减少人员流失率	171

7.8	【案例分析】企业生产人员的培训案例	174
7.9	【HR 必知】影响培训效果的要素	176
第 8 章	技术人员的培训方案	178
8.1	技术人员的培训需求分析	179
8.1.1	技术人员培训需求分析的内容	179
8.1.2	技术人员培训需求分析报告	184
8.2	技术人员培训课程设置	184
8.2.1	技术人员的培训目标	184
8.2.2	技术人员培训课程设置	185
8.3	技术人员培训实施	186
8.3.1	确定培训时间	187
8.3.2	确定培训地点	187
8.3.3	培训讲师的选择	187
8.3.4	培训经费预算	188
8.3.5	制订培训实施计划	188
8.3.6	培训的实施与监控	188
8.4	技术人员培训效果评估	189
8.4.1	技术人员培训效果的评估方法	190
8.4.2	技术人员培训效果的评估报告	193
8.5	技术人员培训管理制度	193
8.6	【疑难问题】如何解决员工培训为他人作嫁衣的问题	195
8.7	【案例分析】某上市企业技术人员的培训案例	199
8.8	【HR 必知】技术人员保密协议	201
第 9 章	销售人员的培训方案	203
9.1	销售人员的培训需求分析	204
9.1.1	销售人员培训需求分析的内容	204
9.1.2	销售人员培训需求分析报告	206
9.2	销售人员培训课程设置	208
9.2.1	销售人员的培训目标	208
9.2.2	销售人员培训课程设置	209

9.3	销售人员培训计划的实施	210
9.3.1	确定培训的时间和地点	211
9.3.2	培训老师的选择	212
9.3.3	制订培训实施计划	212
9.3.4	培训计划的实施与监控	213
9.4	销售人员培训效果评估	213
9.4.1	销售人员培训效果的评估方法	213
9.4.2	销售人员培训效果的评估实例	214
9.5	销售人员培训管理制度	215
9.6	【疑难问题】如何合理制订年度销售目标	220
9.7	【案例分析】某集团公司销售人员的培训计划书	222
9.8	【HR 必知】销售人员培训的阶梯图	224

1

培训的原则



1.1 员工培训的作用

随着我国经济的快速发展,企业规模逐步扩大,开始面临更多的管理挑战,如用工成本不断攀升,人口红利消失殆尽,迫使企业需要提高人的效能来解决这些问题,从理论上可通过员工培训来开发人力资源潜能,目的是培养更多的人才、使员工尽快融入企业并提升人的效能。

企业员工培训是最为重要的人力资源开发方法之一,是比物质资本投资更重要的人力资本投资,有效的员工培训其实是提升企业综合竞争力的过程。事实上,培训的效果并不取决于受训者个人,而恰恰相反,企业本身作为一个有机体,起着非常关键的作用。良好的培训对企业的好处有4点。

1. 培训能增强员工的归属感和主人翁意识。就企业而言,对员工培训得越充分,越具有吸引力,越能发挥人力资源的高增值性,从而为企业创造更多的效益。有资料显示,百事可乐公司对深圳270名员工中的100名进行一次调查,这些人几乎全部参加过培训。其中80%的员工对自己从事的工作表示满意,87%的员工愿意继续留在公司工作。培训不仅提高了职工的技能,而且提高了职工对自身价值的认识,使职工对工作目标有了更好的理解。

2. 培训能促进企业与员工、管理层与员工层的双向沟通,增强企业的向心力和凝聚力,塑造优秀的企业文化。不少企业采取自己培训和委托培训的办法。这样做容易将培训融入企业文化,因为企业文化是企业的灵魂,它是一种以价值观为核心对全体职工进行企业意识教育的微观文化体系。企业管理人员和员工认同企业文化,不仅会自觉学习,以掌握科技知识和技能,而且会增强主人翁意识、质量意识、创新意识。

3. 培训能提高员工的综合素质,提高生产效率和服务水平,树立企业的良好形象,增强企业的盈利能力。美国权威机构监测,培训的投资回报率一般在33%左右。在对美国大型制造业公司的分析中,公司从培训中得到的回报率大约达20%~30%。摩托罗拉公司向全体雇员提供每年至少40小时的培训。调查表明:摩托罗拉公司每1美元培训费可以在3年以内实现40美元的生产效益。摩托罗拉公司认为,素质良好的公司雇员们已通过技术革新和节约操作为公司创造了40亿美元的财富。摩托罗拉公司的巨额培训收益说明了培训投资对企业的重要性。

4. 适应市场变化、增强竞争优势,培养企业的后备力量,保持企业永继经营的生命力。企业竞争说穿了是人才的竞争。明智的企业家越来越清醒地认识到培训是企业发展不可忽视的“人本投资”,是提高企业“造血功能”的根本途径。美国的一项研究资料表明,企业技术创新的最佳投资比例是 5:5,即“人本投资”和硬件投资各占 50%。人本为主的软技术投资,作用于机械设备的硬技术投资后,产出的效益成倍增加。在同样的设备条件下,增加“人本”投资额,投入产出比可达到 1:8。发达国家在推进技术创新的过程中,不但注意引进、更新改造机械设备等方面的硬件投入,而且更注重以提高人的素质为主要目标的软技术投入。事实证明,人才是企业的第一资源,有了一流的人才,就可以开发一流的产品,创造一流的业绩,企业就可以在市场竞争中立于不败之地。

1.2 员工培训的目的和意义

一、员工培训的目的

从满足企业经营需要的角度讲,企业培训大致有 4 个方面的目的。

1. 长期目的:即为了满足企业战略发展对人力资源的需要而采取的培训活动。
2. 年度目的:即为了满足企业年度经营对人力资源的需要而采取的培训活动。
3. 职位目的:即为了满足员工高水平完成本职工作所需的知识、技能、态度、经验而采取的培训活动。
4. 个人目的:即为了满足员工达成其职业生涯规划目标的需要而由企业提供的培训。

企业在制订自身的培训规划时,应当清楚地在规划中体现出培训的不同目的。

二、培训的意义

近几年来,培训成了很时髦的事情。“我要培训”的呼声愈喊愈烈。我们确实需要培训,但绝不是单纯为了赶时髦,更不是不得已而为之。从不同的角度来看,培训的意义是有所不同的。

1. 从企业角度来说

- (1) 培训可以提升企业竞争力。
- (2) 培训可以增强企业凝聚力。
- (3) 培训可以提高企业战斗力。
- (4) 培训是高回报的投资。

据美国培训与发展年会统计：投资培训的企业，其利润的提升比其他企业的平均值高 37%，人均产值比平均值高 57%，股票市值的提升比平均值高 20%。

在过去 50 年间，国外企业的培训费用一直在稳步增加。美国企业每年在培训上的花费约 300 亿美元，约占雇员平均工资收入的 5%。目前，已有 1 200 多家美国跨国企业包括麦当劳都开办了管理学院，摩托罗拉则建有自己的大学。这些对中国企业来说，都是一个很好的培训范例。

(5) 培训是解决问题的有效措施。对于企业不断出现的各种问题，培训有时是最直接、最快速和最经济的一个管理解决方案，比自己摸索快，自己培训出来的员工比招聘有相同经验的新进人员更值得信任。

2. 从企业经营者管理者角度来说

培训对企业经营者管理者来说，可以带来七大好处。

(1) 降低员工流失率。企业可以通过培训拉近与员工之间的距离，聆听员工的心声，让员工有一种归属感。

(2) 可以减少事故发生的次数。研究发现，企业事故 80% 是员工不懂安全知识和违规操作造成的。员工通过培训，学到了安全知识，掌握了操作规程，自然就会减少事故的发生的次数。

(3) 可以改善工作质量。员工参加培训，往往能够掌握正确的工作方法，纠正错误和不良的工作习惯，其直接结果必然是促进工作质量的提高。

(4) 可以提高员工整体素质。通过培训，员工素质整体水平会不断提高，从而提高劳动生产率。

(5) 可以降低损耗率。损耗主要来自于员工操作不当和技能的欠缺。通过培训，员工就会认同企业文化，认真工作，同时也可以提高技术水平，降低损耗率。

(6) 可以提高研制开发新产品的能力。培训在提高员工素质的同时，也

培养了他们的创新能力，激励员工不断开发与研制新产品来满足市场需要，从而扩大企业产品的市场占有率。

3. 从员工的角度来说

(1) 增强就业能力。现代社会职业的流动性使员工认识到充电的重要性，换岗、换工主要依赖于自身技能的高低，培训是刚走出校门的企业员工增长自身知识、技能的一条重要途径。因此，很多员工要求企业能够提供足够的培训机会，这也成为一些人择业中考虑的一个方面。

(2) 有获得较高收入的机会。员工的收入与其在工作中表现出来的劳动效率和工作质量直接相关。为了追求更高的收入，员工就要提高自己的工作技能，技能越高报酬越高。

(3) 增强职业的稳定性。从企业来看，企业为了培训员工特别是培训特殊技能的员工，并为其提供优越的条件。所以在一般情况下，企业不会随便解雇这些员工，为避免他们离职给企业带来损失。从员工来看，他们把参加培训、外出学习、脱产深造、出国进修等当做企业对自己的一种奖励。员工经过培训，素质、能力得到提高后，在工作中表现得更为突出，就更有可能受到企业的重用或晋升，员工因此也更愿意在原企业服务。

(4) 培训可以让自己更具竞争力。未来的职场将是充满了竞争的职场，随着人才机制的创新，每年有大量的新的人才加入竞争的队伍，让职员每时每刻面临着被淘汰的危险。面对竞争，要避免被淘汰的命运，只有不断学习，而培训则是最好、最快的学习方式之一。

总之，培训可以让员工自强，可以让企业的血液不断得到更新，让企业永远保持旺盛的活力，永远具有竞争力，这就是企业进行培训的最大目的和意义。

1.3 员工培训的特点

员工培训的对象是在职人员或即将任职的人员，其性质属于继续教育的范畴。它具有鲜明的特点。

1. 广泛性。即指员工培训的网络涉及面广，不仅决策层管理者需要培训，而且一般员工也需要受训；员工培训的内容涉及企业经营活动或将来需要的知识、技能以及其他问题，而且员工培训的方式与方法也具有广泛性。

2. 层次性。即指员工培训网络的深度。也是培训网络现实性的具体表

现。不仅企业战略不同，培训的内容及重点不同，而且不同知识水平和不同需要的员工，所承担的工作任务不同，知识和技能需要也各异。

3. 协调性。即指员工培训网络是一个系统工程。它要求培训的各环节、培训项目应协调，使培训网络运转正常。首先要从企业经营战略出发，确定培训的模式、培训内容、培训对象；其次应适时地根据企业发展的规模、速度和方向，合理确定受训者的总量与结构；最后还要准确地根据员工的培训人数，合理地设计培训方案、培训的时间、地点等。

4. 实用性。即指员工的培训投资应产生的一定回报。员工培训系统要发挥其功能，即培训成果转移或转化成生产力，并能迅速促进企业竞争优势的发挥与保持。首先，企业应设计好培训项目，使员工所掌握的技术、技能、更新的知识结构能适应新的工作。其次，应让受训者获得实践机会，为受训者提供或使其主动抓住机会来应用培训中所学的知识、技能和行为方式。最后，为培训成果转化创造有利的工作环境，构建学习型组织。

5. 长期性和速成性。即指随着科学技术的日益发展，人们必须不断接受新的知识，不断学习，任何企业对其员工的培训将是长期的、永恒的。员工学习的主要目的是为企业工作，所以，培训一般针对性较强，周期短，具有速成的特点。许多培训是随经营的变化而设置的，如为改善经济技术指标急需掌握的知识和技能以及为掌握已决定进行的攻关课题、革新项目急需的知识和技能，为强化企业内部管理急需掌握的管理基本技能等。

6. 实践性。即指培训应根据员工的生理、心理以及一定工作经验等特点，在教学方法上应注重实践教学方法。应针对工作实际多采用启发式、讨论式、研究式以及案例式的教学方法，使员工培训有效果。

1.4 员工培训的方法

员工培训方法有讲授法、演示法、研讨法、视听法、角色扮演法和案例研究法、模拟与游戏法等。各种教育培训的方法具有各自的优缺点，为了提高培训质量，往往需要将各种方法配合运用。

- 讲授法。培训师通过语言表达，系统地向受训者传授知识，期望这些受训者能记住其中的重要观念与特定知识。如表 1-1 所示为讲授法的要求、优点和缺点。

表 1-1 讲授法

	要 求	优 点	缺 点
讲 授 法	● 讲授内容要有科学性,这是保证讲授质量的首要条件 ● 讲授要有系统性,条理清晰,重点突出 ● 讲授时语言要清晰,生动准确 ● 必要时运用板书 ● 培训师与受训者要相互配合,这是取得良好的讲授效果的重要保证	● 有利于受训者系统地接受新知识 ● 容易掌握和控制学习的进度 ● 有利于加深理解难度大的内容 ● 可以同时对许多人进行培训	● 讲授内容具有强制性 ● 学习效果易受培训师讲授的水平的影响 ● 只是培训师讲授,没有反馈 ● 受训者之间不能讨论,不利于促进理解 ● 学过的知识不易被巩固

- 演示法。运用一定的实物和教具,通过实地示范,使受训者明白某种工作是如何完成的。如表 1-2 所示为演示法的要求、优点和缺点。

表 1-2 演示法

	要 求	优 点	缺 点
演 示 法	● 示范前准备好所有的用具,搁置整齐 ● 让每个受训者能看清示范物 ● 示范完毕,让每个受训者试一试 ● 对每个受训者的演示给予立即的反馈	● 有助于激发受训者的学习兴趣 ● 可利用多种感官,做到看、听、想、问相结合 ● 有利于获得感性知识,加深对所学内容的印象	● 适用范围有限,不是所有的学习内容都能演示 ● 演示装置移动不方便,不利于培训场所的变更 ● 演示前需要一定的费用和精力做准备

- 研讨法。通过培训师与受训者之间或受训者之间的讨论解决疑难问题。如表 1-3 所示为研讨法的要求、优点和缺点。

表 1-3 研讨法

	要 求	优 点	缺 点
研 讨 法	● 每次讨论要建立明确的目标,并让每一位参与者了解这些目标 ● 要使受训人员对讨论的问题发生内在的兴趣,并启发他们积极思考 ● 在大家都能看到的地方公布议程表(包括时间限制),并于每一阶段结束时检查进度	● 受训人员能够主动提出问题,表达个人的感受,有助于激发学习兴趣 ● 鼓励受训人员积极思考,有利于能力的开发 ● 在讨论中取长补短,互相学习,有利于知识和经验的交流	● 讨论课题选择得好坏将直接影响培训的效果 ● 受训人员自身的水平也会影响培训的效果 ● 不利于受训人员系统地掌握知识和技能

- 视听法。利用幻灯、电影、录像、录音、电脑等视听教材进行培训,多用于新进员工培训。如表 1-4 所示为视听法的要求、优点和缺点。