

普
华
经
管

BOOK
弗布克HRM工作手册系列

培训管理 工作手册



韩斌 编著

全面展示**15大**
培训管理工作事项



重点解析**5大**
培训管理工作难题



精心设计**12个**
培训管理演练流程



专门提供**270个**
培训管理操作工具



 **人民邮电出版社**
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克 HRM 工作手册系列

培训管理工作手册

韩斌 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

培训管理工作手册 / 韩斌编著. —北京: 人民邮电出版社, 2013. 7

(弗布克 HRM 工作手册系列)

ISBN 978-7-115-32384-2

I. ①培… II. ①韩… III. ①企业管理—职工培训—手册 IV. ①F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 140104 号

内 容 提 要

本书以培训作为核心, 详细介绍了培训需求确定、培训体系设计、培训计划制订、培训预算编制、培训课程开发、合作伙伴选择、课程采购实施、讲师养成计划、培训前期准备、培训实施运营、E-Learning 运营、培训效果评估、培训调查回访、培训制度设计、年度培训总结共 15 大工作事项, 并提供了制度、流程、图表、案例等操作工具, 使图书的实用性大大增强。

本书适合企业管理人员尤其是人力资源管理人员、培训师、咨询师以及高校相关专业师生阅读、使用。

◆ 编 著 韩 斌

责任编辑 乔永真

执行编辑 程珍珍

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京艺辉印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 19

2013 年 7 月第 1 版

字数: 200 千字

2013 年 7 月北京第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

序 言

在企业管理中，人力资源是企业的第一资源，是所有资源中的重中之重。做好人力资源管理工作，能够帮助企业将人力资源转化为人才优势，使其为企业创造更多的价值，从而提高企业的市场竞争实力。

“弗布克 HRM 工作手册系列”图书旨在帮助企业规范人力资源管理工作，解决人力资源工作中面临的重点、难点问题，综合提高企业人力资源管理工作整体效率。

“弗布克 HRM 工作手册系列”图书从人力资源管理的主要工作出发，详细介绍了完成各项工作所需具备的相关知识和技能，并有针对性地提供了参考范例、实战工具，以帮助企业构建完善的人力资源管理体系，有效开展人力资源管理工作。本系列图书包括《招聘管理工作手册》、《培训管理工作手册》、《绩效管理工作手册》、《薪酬管理工作手册》共四本。

本系列图书具有以下三大特点。

1. 聚焦人力资源管理的关键工作

招聘管理工作、培训管理工作、绩效管理工作、薪酬管理工作均是确保企业人力资源管理发挥最大效力的关键工作。本系列图书围绕这四项工作进行了详细的内容设计，帮助企业相关人员规范员工的选用育留等人力资源管理工作。

2. 提供精细的人力资源管理工作指导

本系列图书以专业的视角、严谨的架构，详细解读了人力资源管理的工作内容、工作要求、工作程序、工作方法，以及工作中的重点、难点事宜，为企业人力资源管理工作人员提供了翔实的管理方法和操作规范，帮助人力资源管理工作人员有效地约束、整合企业员工行为，确保人力资源管理工作有标准、有秩序、高效率地开展。

3. 突出理论性与操作性的统一

本系列图书以人力资源管理理论为基础，将具体工作落实到某一个部门、某一位员工、某一个问题上，并有针对性地提供操作模板和方案，以方便读者“拿来即用”，或根据企业的实际需求进行修改套用。

希望本系列图书能够对企业中高层管理人员、人力资源工作者、企业培训人员、咨询服务人员的工作提供帮助。

前 言

培训是保证企业人力资源工作顺利开展的重点和难点。如何有效地开展培训工作，使企业和员工得到共同成长与发展，是人力资源部门面临的重要问题。

《培训管理工作手册》是“弗布克 HRM 工作手册系列”图书中的一本，它全面、系统地介绍了企业培训管理实践中的各种方法、工具及操作步骤，是一本内容全面、系统性强、工具书。

本书具有以下四大特点。

1. 系统展示 15 大培训工作事项

本着系统、实用的原则，本书明确了培训需求确定、培训体系设计、培训计划制订、培训预算编制、培训课程开发、合作伙伴选择、课程采购实施、讲师养成计划、培训前期准备、培训实施运营、E-Learning 运营、培训效果评估、培训调查回访、培训制度设计、年度培训总结等内容和方法，便于企业相关人员理解、掌握并准确应用，从而构建出完善的培训管理体系。

2. 重点解析 5 大培训工作难题

本书还对培训需求确定、培训体系设计、开发培训课程、讲师养成计划和培训制度设计等重点难点问题进行全面解析，帮助企业人力资源管理工作人员提高业务水平，确保培训管理工作的有序开展。

3. 提供 270 个培训管理操作工具

本书对管理制度、图形表单、通知公告、工作计划、工作方案、工作报告、合同或协议、工作案例等内容进行了精心的设计，为企业培训工作的规范化提供了指导思路和操作范本。

4. 有针对性地设计了 12 个培训管理演练流程

本书不仅介绍了培训工作的管理方法，还针对不同的、相对重点的培训管理工作，专门设计并提供了 12 个培训管理工作演练流程，以便于培训管理人员在工作中按部就班地开展培训管理工作。

在本书编写的过程中，刘井学、孙立宏、程富建负责资料的收集和整理，韩伟静、滕晓丽参与编写了本书的第 1、2 章，高玉卓、李金山参与编写了本书的第 3、4 章，王琴、

严刘建参与编写了本书的第5、6章，黄成日、毕汪峰参与编写了本书的第7、8章，李育蔚、张赢参与编写了本书的第9、10章，王淑燕、王胜会参与编写了本书的第11、12章，董越、杨化狄参与编写了本书的第13、14章，单伟伟、李健参与编写了本书的第15、16章，全书由韩斌统撰定稿。

目 录

第 1 章 培训工作目标与事项	1
1.1 培训工作目标与岗位职责	1
1.1.1 培训工作目标	1
1.1.2 培训岗位职责	2
1.1.3 培训工作流程	4
1.2 培训工作的具体工作事项	4
1.2.1 培训需求确定	4
1.2.2 培训体系设计	5
1.2.3 培训计划制订	5
1.2.4 培训预算编制	6
1.2.5 培训课程开发	6
1.2.6 合作伙伴选择	7
1.2.7 课程采购实施	7
1.2.8 讲师养成计划	8
1.2.9 培训前期准备	8
1.2.10 培训实施运营	9
1.2.11 E-Learning 运营	9
1.2.12 培训效果评估	10
1.2.13 培训调查回访	11
1.2.14 培训制度设计	11
1.2.15 年度培训总结	12
第 2 章 培训需求确定	13
2.1 培训需求调研	13
2.1.1 组织培训需求调研方法	13
2.1.2 部门培训需求调研方法	14
2.1.3 岗位培训需求调研方法	17
2.1.4 培训需求调研访谈设计	18
2.1.5 培训需求调研问卷设计	20

2.1.6	培训需求调研测试设计	22
2.1.7	培训需求调研会议设计	26
2.1.8	培训需求调研现场问题设计	27
2.2	培训需求分析	29
2.2.1	目标倒推法	29
2.2.2	会议讨论法	29
2.2.3	问题汇总法	30
2.3	培训需求定位	30
2.3.1	培训需求反馈定位法	30
2.3.2	培训需求排序定位法	31
2.3.3	培训需求陈述确认法	31
第3章	培训体系设计	33
3.1	培训体系的构建和意义	33
3.1.1	培训体系的构建	33
3.1.2	培训体系的意义	34
3.2	培训体系建设的准备	35
3.2.1	建立岗位体系	35
3.2.2	构建胜任素质模型	37
3.2.3	岗位能力分析	38
3.2.4	岗位课程匹配	40
3.3	培训体系建设流程与关键	41
3.3.1	培训体系建设流程	41
3.3.2	培训体系建设关键	45
3.4	组织学习体系设计	48
3.4.1	组织学习方式	48
3.4.2	学历与资格	54
3.4.3	按需而变的体系设计	55
第4章	培训计划制订	61
4.1	培训计划的分类与步骤	61
4.1.1	培训计划的分类	61
4.1.2	培训计划制订步骤	62
4.2	培训计划的确定与控制	63
4.2.1	培训计划的确定方式	63

4.2.2	培训计划的实施和控制	64
4.3	培训计划制订范例	67
4.3.1	年度培训计划方案	67
4.3.2	新员工培训计划方案	73
第5章	培训预算编制	77
5.1	培训成本与费用	77
5.1.1	培训成本计算	77
5.1.2	培训费用计算	79
5.2	培训预算编制依据和流程	81
5.2.1	预算编制依据	81
5.2.2	预算增减依据	82
5.2.3	部门预算编制	83
5.2.4	公司预算编制	84
5.2.5	年度预算编制	85
5.2.6	预算编制流程	87
5.3	培训预算报批	88
5.3.1	培训预算报批流程	88
5.3.2	培训预算审批流程	89
5.3.3	培训预算使用规范	90
5.4	培训预算方案示范	92
5.4.1	部门培训预算方案书	92
5.4.2	年度培训预算方案书	94
第6章	培训课程开发	97
6.1	课程内容规划设计	97
6.1.1	课程内容的收集	97
6.1.2	课程内容的分类	99
6.2	课程开发流程与模型	100
6.2.1	课程开发流程	100
6.2.2	七大课程开发模型	101
6.3	课程开发案例与工具	110
6.3.1	课程开发案例	110
6.3.2	课程开发工具	113

第7章 合作伙伴选择	117
7.1 培训机构选择	117
7.1.1 选择的标准	117
7.1.2 招标的流程	118
7.1.3 决策的流程	119
7.2 培训师资选择	120
7.2.1 选择的标准	120
7.2.2 选择的来源	120
7.2.3 试讲的方式	121
7.2.4 决策的流程	121
7.3 国外培训机构选择	122
7.3.1 选择范围的确定	122
7.3.2 选择标准的确定	123
7.3.3 注意的主要问题	123
7.3.4 内部决策流程	124
7.4 培训合同范本	125
7.4.1 机构培训合同范本	125
7.4.2 讲师培训合同范本	127
7.5 培训争议处理	129
7.5.1 培训异议的发生	129
7.5.2 培训争议处理方法	130
第8章 课程采购实施	131
8.1 委托开发采购课程	131
8.1.1 委托开发需求说明	131
8.1.2 委托开发合同范本	132
8.1.3 委托开发监控约定	134
8.1.4 委托开发评估流程	136
8.1.5 委托开发招标制度	137
8.2 直接批量采购课程	140
8.2.1 课程采购招标制度	140
8.2.2 课程质量评估标准	143
8.2.3 供应商选择标准	144
8.2.4 采购课程合同范本	144

第9章 讲师养成计划	147
9.1 内部讲师建设	147
9.1.1 内部讲师筛选	147
9.1.2 内部讲师聘用	149
9.1.3 内部讲师管理	149
9.2 内部讲师培训	151
9.2.1 课程开发培训	151
9.2.2 课程制作培训	154
9.2.3 课程讲授培训	156
9.3 内部讲师制度建设	159
9.3.1 内部讲师奖励办法	159
9.3.2 内部讲师补助办法	161
9.3.3 内部讲师考核办法	163
第10章 培训前期准备	167
10.1 信息收集与发布	167
10.1.1 学员名单收集	167
10.1.2 发布培训通知	171
10.2 场地及食宿安排	174
10.2.1 场地安排	174
10.2.2 订餐安排	178
10.2.3 住宿安排	179
10.3 物品准备	179
10.3.1 食品准备	179
10.3.2 药品准备	179
10.3.3 奖品准备	179
10.3.4 教材准备	179
10.3.5 打印资料准备	188
10.3.6 设备设施准备	189
第11章 培训实施运营	191
11.1 课程导入方式	191
11.1.1 视频导入	191
11.1.2 游戏导入	192
11.1.3 讲话导入	192

11.1.4	目标导入	193
11.2	课程运营	194
11.2.1	互动方式	194
11.2.2	讲师评价	199
11.2.3	动机赋予	200
11.2.4	评估改善	203
11.3	课程总结	206
11.3.1	讲话	206
11.3.2	颁奖	207
11.3.3	评价	207
第 12 章	E-Learning 运营	209
12.1	E-Learning 运营策略	209
12.1.1	E-Learning 宣传	209
12.1.2	E-Learning 评比	210
12.1.3	E-Learning 制作	212
12.2	E-Learning 运营评估	216
12.2.1	E-Learning 学习效果评估	216
12.2.2	E-Learning 学习评估报告	217
第 13 章	培训效果评估	221
13.1	培训评估与反馈	221
13.1.1	培训评估	221
13.1.2	培训反馈	225
13.2	培训效果评估方法	227
13.2.1	柯氏评估法	227
13.2.2	投资回报法	231
13.2.3	实验设计法	236
第 14 章	培训调查回访	239
14.1	调查回访方式	239
14.1.1	现场观察	239
14.1.2	问题发现	241
14.1.3	周期面谈	242
14.1.4	工作改善测量	244
14.1.5	主管人员访谈	246

14.2 调查回访结果分析	247
14.2.1 问题存在分析	247
14.2.2 业绩改善分析	249
14.2.3 行为改变分析	250
第15章 培训制度设计	253
15.1 培训制度规范的问题	253
15.1.1 培训参与范围	253
15.1.2 培训考勤问题	254
15.1.3 培训纪律问题	256
15.1.4 培训考核问题	258
15.1.5 培训评估问题	260
15.2 培训制度设计样例	262
15.2.1 外派培训管理制度	262
15.2.2 学历培训管理制度	265
15.2.3 岗前培训管理制度	268
15.2.4 培训考核管理制度	271
第16章 年度培训总结	273
16.1 培训总结内容	273
16.1.1 培训效果与业绩	273
16.1.2 培训成本与收益	278
16.1.3 培训问题与改善	280
16.2 培训总结报告	282
16.2.1 培训总结报告编制	282
16.2.2 培训总结报告示例	284

第 1 章 培训工作目标与事项

培训是指通过培训管理者精心策划的一套活动方案，激发员工学习热情，增强员工觉悟，提高员工技能，改善员工工作态度，开发员工潜能，从而提升员工工作能力的一种训练活动。

培训的最终目的是使员工能够更好地胜任工作，提高企业的生产力和竞争力，从而实现组织发展与个人发展的统一。培训过程的管理事项一般包括培训需求管理、培训体系管理、培训计划管理、培训预算管理、培训课程管理、培训实施管理、培训评估管理等。

1.1 培训工作目标与岗位职责

企业设立培训部门的主要目的是全面开展培训管理工作，以顺利实现组织的人力资源战略和人才培养战略。培训部门主要承担企业培训项目的策划与实施、培训课程的开发与管理、内部讲师的选拔和管理等职责。

1.1.1 培训工作目标

企业开展培训工作的目标是，根据企业发展战略，建立符合企业发展需求的培训体系、制订企业培训计划，并以此为指导开展各项培训活动，提高内部员工的整体素质，使其符合企业发展的要求。关于培训目标的描述如表 1-1 所示。

表 1-1 关于培训目标的描述

总体目标	目标细化
培训体系建设	根据企业的实际情况，建立起能够支持企业员工综合能力持续开发的培训体系，从而确保企业拥有较强的可持续发展能力
培训需求调研	根据企业员工的实际情况，选择恰当的培训需求调研方法，依据企业规定的培训需求调研程序，实施培训需求调研与分析工作，找出企业及员工的真实培训需求
培训计划管理	根据企业发展战略和企业培训需求分析结果规划培训内容，结合企业现有培训资源现状编制符合企业发展要求的培训计划，并有效组织实施，确保能够满足企业发展过程中对各种人才的需要

(续表)

总体目标	目标细化
培训预算管理	在企业发展战略指导下, 对企业某段时期内的培训费用进行充分、全面的预测和筹划, 并通过对培训预算执行过程的监督, 将预算实际完成情况与培训预算目标进行对照和分析, 及时对培训活动进行改善和调整, 从而更加有效地实现培训目标
培训课程开发	根据企业员工的培训需求调研分析结果与员工的特点, 开发出能够切实提高员工工作技能和工作效率的培训课程, 为实现企业经营目标提供支持
内部讲师管理	根据企业培训工作目标, 制定出具体的、可行的内部讲师筛选标准, 进行内部讲师筛选, 并对筛选的内部讲师进行培训, 使讲师的数量和专业素质都能满足企业培训工作发展的需要
培训项目实施	根据培训计划, 合理安排培训项目的实施, 并对整个培训项目实施过程进行有效监控与管理, 以保证培训项目效益的最大化
培训效果评估	通过培训效果评估可检验培训项目或活动所取得的成绩, 找出培训过程中需要改进的问题, 及时发现新的培训需求, 同时能检验培训工作人员的工作成果, 弄清楚受训员工对待培训的态度
培训外包管理	根据培训外包可行性分析的结果, 做出正确的培训外包决策, 选择适合企业的培训外包机构, 并对其外包培训项目实施进行有效监督和管理, 使其在低成本的情况下, 提供高效的培训服务, 以实现企业培训发展的目标

1.1.2 培训岗位职责

企业培训岗位的主要职责是根据企业发展对人才的需求, 做好改善员工工作态度、丰富员工专业知识、增强员工业务技能等工作, 以促成组织和个人的共同发展。培训岗位的具体职责如表 1-2 所示。

表 1-2 培训岗位职责描述

职责	职责分解	具体说明
企业 培训 制度 建设	制定企业培训管理制度	1. 组织培训管理人员制定培训管理的各项规章制度及相关工作流程 2. 组织培训管理人员制定和完善培训管理制度及其配套实施细则 3. 制定培训管理工作的各项奖惩措施
	监督培训规章制度的执行	1. 随时检查各项规章制度和细则的执行情况 2. 出现违反培训规章制度的情况时, 应及时制止并予以纠正

(续表)

职责	职责分解	具体说明
培训管理	员工培训需求调研与分析	- 负责员工培训需求调研方法的选择、调研问卷的设计等 - 组织培训管理人员具体实施员工培训需求调研与分析工作 - 编写培训需求调研报告,并将报告及时提交至企业高层管理人员审阅
	制订培训计划与预算	- 根据企业员工培训需求分析结果,制订企业培训计划 - 根据企业培训计划,编制培训预算 - 组织实施培训计划和预算,随时监督培训计划和预算的执行情况
	培训课程开发与制作	- 根据员工培训需求分析结果,确定培训课程开发内容 - 课程开发完毕,根据员工特点与培训课程特点设计和制作实施
	内部讲师养成及管理	- 制定企业内部讲师筛选标准及相关要求 - 依据企业内部讲师筛选标准及要求选择内部讲师 - 制订有效的内部讲师培养计划,并予以执行
	组织进行培训效果评估	- 培训项目实施后,组织进行培训效果评估工作 - 编写培训效果评估报告,并及时提交至企业高层管理人员审阅
	E-Learning运营管理	- 负责 E-Learning 运营体系建设及管理 - 进行 E-Learning 应用管理工作事项 - 负责选购和制作 E-Learning 课程
	培训外包管理	- 负责筛选培训外包机构 - 监督培训外包机构的培训实施情况 - 做好培训外包机构的评估工作,以保证企业能够获得高质量的培训服务
培训跟踪管理	培训效果跟踪与管理	- 培训结束后,负责对培训中的重点及难点问题跟踪,并进行效果评估 - 在培训实施过程中,要记录培训效果跟踪信息,并对这些信息进行定期汇总和有效分析
培训文化建设	培训文化建设与管理	- 负责组织提炼企业的培训文化的核心理念 - 向企业员工宣传企业培训文化的核心理念,以创造企业良好的培训氛围和培训环境,促进培训工作的顺利开展
培训改进	培训改进与管理	- 总结培训管理过程中出现的问题,并针对这些问题提出相应的解决措施和改进对策 - 总结培训经验,创新培训技术,促进企业培训事业的发展

1.1.3 培训工作流程

企业开展培训工作时一定要按照规范的流程来执行。培训工作流程主要包括培训需求管理、培训计划管理、培训费用管理、培训实施管理和培训评估管理，具体内容如图 1-1 所示。

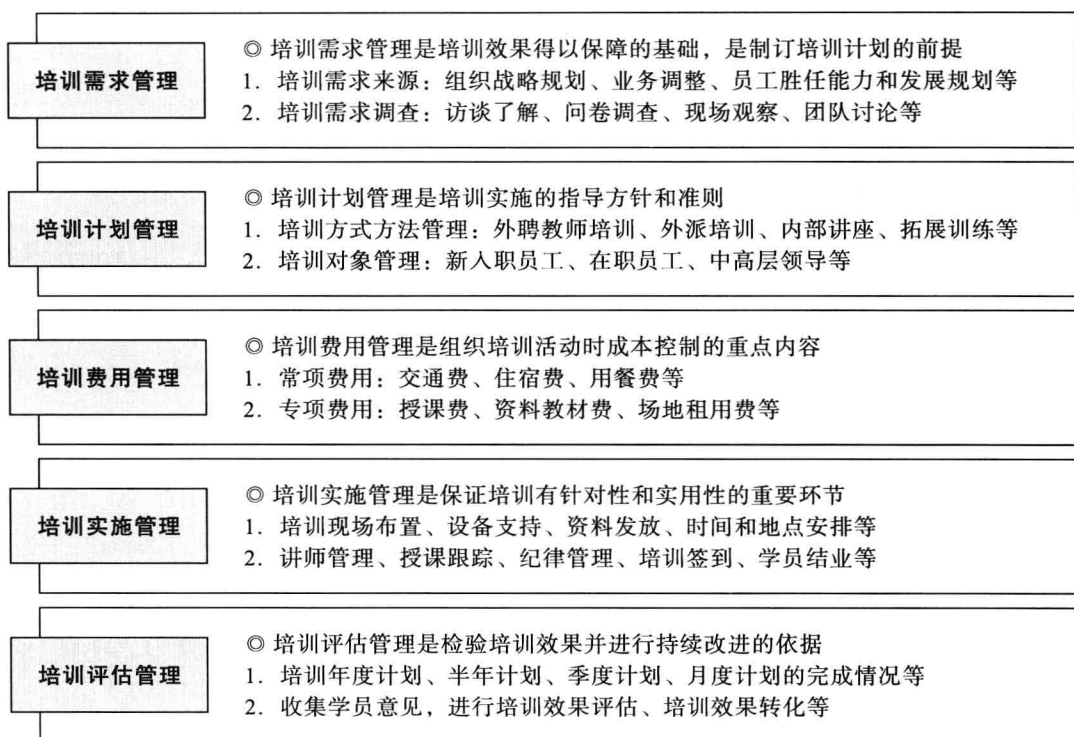


图 1-1 培训工作流程

1.2 培训工作的具体工作事项

企业的培训工作不只是简单地传授知识和技能，以满足员工基础性的工作要求。其还包括许多具体的操作事项，如培训需求确定、培训体系设计、培训计划制订、培训预算编制、培训课程开发、培训实施运营、培训效果评估等。

1.2.1 培训需求确定

企业进行培训需求确定时所做的主要工作事项包括培训需求调研、培训需求分析及培训需求确认，具体内容如图 1-2 所示。