

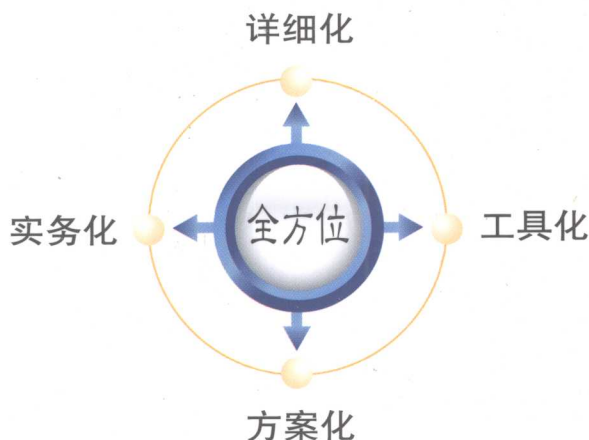
- 具体到每一类新进人员的培训
- 细化到每一类新任人员的培训



新进与新任员工 培训方案设计

权锡哲 韩伟静

编著





◎ 教育部審定 高級中學課程標準

◎ 教育部審定 高級中學課程標準

◎ 新進與新任員工 ◎ 培訓方案設計



弗布克人力资源管理操作实务系列

新进与新任员工 培训方案设计

权锡哲 韩伟静 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

新进与新任员工培训方案设计 / 权锡哲, 韩伟静编著.
北京: 人民邮电出版社, 2009. 6
(弗布克人力资源管理操作实务系列)
ISBN 978-7-115-20833-0

I. 新… II. ①权…②韩… III. 企业管理—职工培训
IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 067697 号

内 容 提 要

本书针对新进应届毕业生、新进生产一线人员、新进销售人员、新进管理人员、新任生产班组长、新任部门主管、新任部门经理等新进与新任员工, 将不同部门、不同岗位的培训工作方案化, 为各类企业人员量身定制了具体的培训方案, 是一本关于新进与新任员工培训的实务操作手册。

本书适合企业人力资源管理人员、企业培训师、咨询师以及高校相关专业师生阅读。

弗布克人力资源管理操作实务系列 新进与新任员工培训方案设计

-
- ◆ 编 著 权锡哲 韩伟静
责任编辑 王华伟
 - ◆ 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 电子函件 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: 10 2009 年 6 月第 1 版
字数: 85 千字 2009 年 6 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-20833-0/F

定 价: 22.00 元

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

反盗版热线: (010) 67171154

序

在企业管理中，人是最重要的资源，而对人的管理，也是企业管理者永远的管理主题。人力资源管理与作用究竟有多大？这点我们很难量化，但在企业选人、育人、用人、留人等管理环节上，人力资源管理工作正在发挥着重大的作用，他们力求把企业的人力资源转化为企业的竞争优势，并尽力持久地使企业保持这种优势。

我在 LG 公司从事人力资源培训工作已有 25 年，深知企业人力资源对企业的重要性，也见证了跨国公司对人才培养的重视程度和取得的成绩。但我深感人力资源管理工作对企业发展的贡献不是在短时间内就能凸显的，它是靠人力资源管理工作不断落实企业人力资源发展战略，求真务实地工作，并经过长时间的系统建设慢慢实现的。

对于如何发挥企业人力资源的优势，我最大的感触就是企业人力资源管理者要按照企业既定的人力资源发展战略，把人力资源管理放在企业发展战略的高度，落实到各项具体的人力资源管理工作中去，并切实做好每一项具体工作。

人力资源管理工作是一项实务性很强的工作，仅有战略而缺少实施战略的方法和工具，是无法达到预期效果的。如何把人力资源管理的工作落到实处？如何从实际出发，设计出行之有效的方案和工具？如何把人力资源各项工作加以细化？如何执行人力资源各项具体的工作？本系列图书给出了整体化的解决方案。

本系列图书从人力资源管理实务的角度出发，把具体工作落实到了某一个部门、某一类人员、某一个问题上，对工作分析、人员招聘、职务说明书的编写、员工培训、绩效考核、薪酬管理、人才测评、员工手册的编写、培训课程的开发、员工关系、职业生涯规划等人力资源管理工作进行了具体化与方案化的阐述，并且给出了每项工作的具体执行方案。本系列图书个性化比较强，体现了很强的实用性和工具性。

如果你要解决人力资源工作中具体而实际的问题，如果你要设计一些工作的量表，如果你要解决一些部门的个性化问题，如果你要解决某一类人员的培训、薪酬管理、绩效考核等问题，本系列图书可以作为你的工具书和操作手册，供你随时参阅。

前 LG 中国人力资源培训中心总监

韩国 LG 龟尾培训中心院长

蔡源中

前 言

企业人力资源管理的各项工作，在具体执行时，都需要实实在在地把问题落实到每一个部门、每一类人员和每一个具体的事项。只有这样，人力资源管理工作才能有效地落到实处，才能真正地走向实务化。

弗布克人力资源管理操作实务系列图书立足于企业人力资源管理的各项实践工作，直接针对某一个部门或者某一类人员的管理问题，力争寻求实务化、详细化、工具化、方案化的解决方案。

详细落实、解决问题、提供方案是本系列图书的特色。

弗布克人力资源管理操作实务系列图书针对人力资源管理的每一项工作，对工作分析、招聘与录用、面试、人才测评、员工培训、绩效考核、薪酬管理、员工手册的编写等都进行了方案化的设计。对于这些方案和工作方法，读者可以直接参照运用。

本系列图书在修订第1版《员工手册编写实务》、《工作分析与职位说明书编写实务手册》、《招聘与录用管理实务手册》、《培训管理实务手册》、《薪酬体系设计实务手册》、《绩效目标与考核实务手册》、《人员测评实务手册》的基础上，增加了《培训课程开发实务手册》、《新进与新任员工培训方案设计》、《员工关系管理实务手册》、《职业生涯规划管理实务手册》、《人力资源管理工作案例》5本新书，每本书都体现了独特的编写特点。

这本《新进与新任员工培训方案设计》的特点是细化了各类新进与新任人员的培训，并给出了具体的操作方案。

本书针对新进应届毕业生、新进生产一线人员、新进销售人员、新进管理人员、新任生产班组长、新任部门主管、新任部门经理的培训，分别进行了方案设计，方案与案例相结合，是培训人员的常备工具书。

在本书的编写过程中，许增、王崇彩负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，张军参与编写了本书的第一章，邵芳参与编写了本书的第二章，袁功鑫参与编写了本书的第三章，王瑞永参与编写了本书的第四章，包萨日娜参与编写了本书的第五章，陈茂福参与编写了本书的第六章，李勇参与编写了本书的第七章，胡晓童参与编写了本书的第八章，全书由权锡哲、韩伟静统揽定稿。

弗布克管理职位工作手册系列

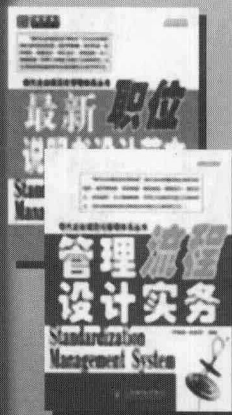
书名	书号	定价/元
《酒店管理职位工作手册》	15312	32.00
《企划管理职位工作手册》	14384	35.00
《招商管理工作手册》	14562	35.00
《产品管理职位工作手册》	14383	35.00
《项目管理职位工作手册》	13431	35.00
《客户服务管理职位工作手册》	14045	36.00
《物流管理职位工作手册》（第2版，附光盘）	19130	45.00
《物业管理职位工作手册》（第2版，附光盘）	19147	45.00
《行政管理职位工作手册》（第2版，附光盘）	18579	45.00
《生产管理职位工作手册》（第2版，附光盘）	19133	49.00
《质量管理职位工作手册》（第2版，附光盘）	19131	45.00
《财务管理职位工作手册》（第2版，附光盘）	18774	45.00
《市场营销管理职位工作手册》（第2版，附光盘）	19146	54.00
《人力资源管理职位工作手册》（第2版，附光盘）	19125	49.00

现代企业规范化管理体系丛书

书名	书号	定价/元
《最新职位说明书设计范本》	13860	39.00
《管理流程设计实务》	13010	25.00
《组织结构与职位设计实务》	12656	26.00
《目标分解与绩效考核设计实务》	14561	35.00
《岗位评价与薪酬体系设计实务》	13490	25.00

弗布克岗位培训手册系列

书名	书号	定价/元
《秘书人员岗位培训手册》	15150	36.00
《采购人员岗位培训手册》	19264	36.00
《出纳人员岗位培训手册》	15415	26.00
《导购人员岗位培训手册》	13858	29.80
《促销人员岗位培训手册》	13855	28.00
《收银人员岗位培训手册》	14391	25.00
《销售人员岗位培训手册》	15761	30.00
《物业人员岗位培训手册》		
《物流人员岗位培训手册》	18669	40.00
《仓库管理人员岗位培训手册》	15901	29.80
《家政服务人员岗位培训手册》	15418	30.00



弗布克人力资源管理操作实务系列

书名	书号	定价/元
《员工胜任素质模型全案》	20640	49.00
《员工手册编写实务》	16302	39.80
《培训管理实务手册》	16082	35.00
《人员测评实务手册》	16259	39.80
《薪酬体系设计实务手册》	16677	29.00
《招聘与录用管理实务手册》	14400	29.80
《绩效目标与考核实务手册》	16429	33.00
《工作分析与职位说明书编写实务手册》	16008	32.00
《绩效考核量化管理全案》	17535	98.00
《人力资源管理操作全案》	17490	79.00

弗布克1+1管理工具箱系列

书名	书号	定价/元
《生产部规范化管理工具箱》(附光盘)	16411	39.80
《财务部规范化管理工具箱》(附光盘)	16488	38.00
《行政部规范化管理工具箱》(附光盘)	16433	39.80
《采购部规范化管理工具箱》(附光盘)	17075	35.00
《仓储部规范化管理工具箱》(附光盘)	17188	35.00
《物流公司规范化管理工具箱》(附光盘)	16434	39.00
《物业公司规范化管理工具箱》(附光盘)	16515	39.80
《市场营销部规范化管理工具箱》(附光盘)	16461	39.80
《人力资源部规范化管理工具箱》(附光盘)	16431	39.90
《质量管理部规范化管理工具箱》(附光盘)	16487	38.00
《产品管理部规范化管理工具箱》(附光盘)	16543	38.00
《商场超市规范化管理工具箱》(附光盘)	17367	49.00
《客户服务部规范化管理工具箱》(附光盘)	16432	35.00
《酒店宾馆规范化管理工具箱》(附光盘)	17223	48.00

弗布克企业规范化管理操作范本系列

书名	书号	定价/元
《酒店规范化管理操作范本》	16057	39.80
《医院规范化管理操作范本》	17135	35.00
《旅行社规范化管理操作范本》	16756	35.00
《会展公司规范化管理操作范本》	16992	38.00
《零售企业规范化管理操作范本》	16164	37.00
《电力企业规范化管理操作范本》	16790	35.00
《印刷企业规范化管理操作范本》	16978	35.00
《物业公司规范化管理操作范本》	16757	38.00
《物流公司规范化管理操作范本》	16310	35.00
《销售企业规范化管理操作范本》	13847	38.00
《广告公司规范化管理操作范本》	15818	35.00
《装饰公司规范化管理操作范本》	16979	35.00
《公关公司规范化管理操作范本》	16990	35.00
《房地产企业规范化管理操作范本》	14381	38.00
《家具制造企业规范化管理操作范本》	15819	38.00
《生产制造企业规范化管理操作范本》	16637	39.90
《服装制造企业规范化管理操作范本》	16801	39.00



弗布克细化执行与模板系列

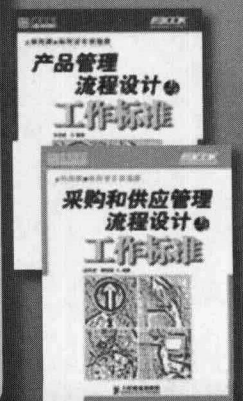
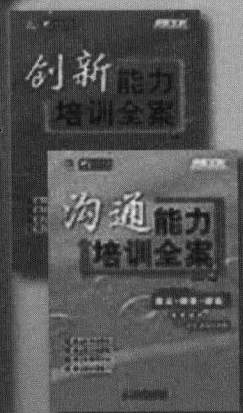
书名	书号	定价/元
《物流管理工作细化执行与模板》(附光盘)	17624	53.00
《生产管理工作细化执行与模板》(附光盘)	17544	47.00
《质量管理工作细化执行与模板》(附光盘)	17630	42.00
《物业管理工作细化执行与模板》(附光盘)	17642	43.00
《营销管理工作细化执行与模板》(附光盘)	17669	55.00
《酒店管理工作细化执行与模板》(附光盘)	17631	58.00
《财务会计工作细化执行与模板》(附光盘)	17670	50.00
《人力资源管理工作细化执行与模板》(附光盘)	17608	53.00
《行政管理工作细化执行与模板》(附光盘)	17592	53.00
《客户服务管理工作细化执行与模板》(附光盘)	17667	35.00

弗布克培训寓言故事游戏全案系列

书名	书号	定价/元
《教练能力培训全案》	18918	34.00
《领导能力培训全案》	18307	39.80
《创新能力培训全案》	18480	35.00
《激励能力培训全案》	18303	32.00
《沟通能力培训全案》	18310	32.00
《执行能力培训全案》	18629	37.00
《用人能力培训全案》	18980	38.00
《问题解决能力培训全案》	19145	33.00
《团队建设能力培训全案》	18328	34.00
《绩效管理培训全案》	18875	29.80

弗布克管理流程与工作标准系列

书名	书号	定价/元
《生产管理流程设计与工作标准》	14378	38.00
《房地产企业管理流程设计与工作标准》	16258	38.00
《采购和供应管理流程设计与工作标准》	16652	34.00
《产品管理流程设计与工作标准》	16755	29.80
《酒店管理流程设计与工作标准》	16308	32.00
《质量管理流程设计与工作标准》	16823	29.00
《项目管理流程设计与工作标准》	17068	45.00
《旅行社管理流程设计与工作标准》	17243	34.00
《物流管理流程设计与工作标准》	15821	30.00
《人力资源管理流程设计与工作标准》	15335	36.00
《市场营销管理流程设计与工作标准》	14854	34.00
《通用管理流程设计与工作标准》	14841	35.00
《财务管理流程设计与工作标准》	15879	39.80
《行政管理流程设计与工作标准》	16083	32.00
《物业管理流程设计与工作标准》	16179	35.00
《客户关系管理流程设计与工作标准》	16636	35.00



普
华
经
管

企业和个人首选的最值得信赖的增值顾问

专业权威 轻松上手 拿来即用 实战必备

弗布克精细化管理全案系列

书名	书号	定价/元
《工厂精细化管理全案》(附光盘)		
《市场营销精细化管理全案》(附光盘)	19010-9	95.00
《生产现场精细化管理全案》(附光盘)		
《财务会计精细化管理全案》(附光盘)	19621-7	95.00
《酒店服务精细化管理全案》(附光盘)	20438-7	99.00
《企业内控精细化管理全案》(附光盘)	19715-3	75.00
《房地产企业精细化管理全案》(附光盘)	18544-0	85.00
《成本费用控制精细化管理全案》(附光盘)		

弗布克部门绩效考核系列

书名	书号	定价/元
《行政部岗位绩效考核与实施细则》	19292-9	33.00
《项目部岗位绩效考核与实施细则》		
《生产部岗位绩效考核与实施细则》	19293-6	39.80
《采购部岗位绩效考核与实施细则》	19351-3	34.00
《财务部岗位绩效考核与实施细则》	19350-6	38.00
《客服部岗位绩效考核与实施细则》	19349-0	33.00
《销售部岗位绩效考核与实施细则》	19158-8	34.00
《市场部岗位绩效考核与实施细则》	19302-5	29.00
《质量管理部岗位绩效考核与实施细则》	19348-3	33.00
《综合管理部岗位绩效考核与实施细则》	19422-0	36.00
《研发设计部岗位绩效考核与实施细则》		
《人力资源部岗位绩效考核与实施细则》	19237-0	25.00

酒店各部门精细化管理与服务规范系列

书名	书号	定价/元
《酒店营销部精细化管理与服务规范》	19803-7	22.00
《酒店前厅部精细化管理与服务规范》	19732-0	25.00
《酒店客房部精细化管理与服务规范》	20448-6	28.00
《酒店餐饮部精细化管理与服务规范》	20428-8	33.00
《酒店康乐部精细化管理与服务规范》	20450-9	25.00
《酒店采购部、仓储部精细化管理与服务规范》	19805-1	28.00
《酒店保安部精细化管理与服务规范》	19731-3	25.00
《酒店工程部精细化管理与服务规范》	19804-4	28.00
《酒店财务部精细化管理与服务规范》	19730-6	25.00
《酒店人事行政部精细化管理与服务规范》	19714-6	28.00

☎ 读者热线: 010-67129879, 67122954

目 录

第一章 新进与新任员工培训管理	1
第一节 新进与新任员工培训需求方案设计	2
一、培训需求分析的必要性和事项	2
二、培训需求分析的步骤和方法	3
三、培训需求结果的重要性排序	7
第二节 新进与新任员工入职培训工作计划	8
一、某公司新进员工培训工作计划	8
二、某公司新任管理人员培训计划	11
第三节 新进与新任员工培训预算方案设计	14
一、培训预算的编制方法	14
二、培训预算内容和表单	15
第四节 新进与新任员工培训评估方案设计	17
一、培训评估内容和方法	17
二、培训评估的实施工具	19
第二章 新进应届毕业生培训设计	23
第一节 新进应届毕业生培训需求分析	24
一、应届毕业生培训需求的信息来源	24
二、应届毕业生培训需求的特点和定位	24
第二节 新进应届毕业生培训课程体系	26
一、确定新进应届毕业生培训目标	26
二、明确新进应届毕业生培训内容	26
三、构建新进应届毕业生课程体系	28
第三节 新进应届毕业生培训课程设计	30
一、“公司基本情况”培训课程设计	30
二、“新员工职业素养”培训课程设计	32
三、“公司主要规章制度”培训课程设计	36

第三章 新进生产一线人员培训设计	39
第一节 新进生产一线人员培训成本分析	40
一、明确培训成本项目	40
二、计算各项培训成本	40
第二节 新进生产一线人员培训课程体系	42
一、确定新进生产一线人员培训内容	42
二、构建新进生产一线人员课程体系	42
第三节 新进生产一线人员培训课程设计	44
一、“综合素质培养”培训课程设计	44
二、“公司产品介绍”培训课程设计	47
三、“安全生产教育”培训课程设计	48
第四章 新进销售人员培训设计	51
第一节 新进销售人员培训成本分析	52
一、新进销售人员培训成本构成	52
二、计算销售新人培训成本收益	52
第二节 新进销售人员培训课程体系	54
一、确定新进销售人员培训内容	54
二、构建新进销售人员培训课程体系	55
第三节 新进销售人员培训课程设计	56
一、“成功心态”培训课程设计	56
二、“销售技能”培训课程设计	59
第五章 新进管理人员培训设计	65
第一节 新进基层管理人员培训课程体系	66
一、确定新进基层管理人员培训课程内容	66
二、构建新进基层管理人员培训课程体系	67
第二节 新进中层管理人员培训课程体系	68
一、确定新进中层管理人员培训课程内容	68
二、构建新进中层管理人员培训课程体系	68
第三节 新进高层管理人员培训课程体系	70

一、确定新进高层管理人员培训课程内容	70
二、构建新进高层管理人员培训课程体系	72
第四节 新进管理人员培训课程设计	73
一、“战略与经营决策”课程设计	73
二、“计划制订与控制”课程设计	75
三、“初为管理人员培训”课程设计	77
四、“新进中层管理者执行力”课程设计	80
五、“新进高层管理者领导力”课程设计	84
第六章 新任生产班组长培训设计	87
第一节 新任生产班组长培训需求分析	88
一、进行组织层面分析	88
二、进行职务层面分析	88
三、进行个人层面分析	89
第二节 新任生产班组长培训课程体系	92
一、确定新任生产班组长培训课程内容	92
二、构建新任生产班组长培训课程体系	92
第三节 新任生产班组长培训课程设计	93
一、“班组长角色认知”课程设计	93
二、“班组团队的建设”课程设计	95
三、“如何当好班组长”课程设计	97
第七章 新任部门主管培训设计	101
第一节 新任部门主管培训需求分析	102
一、进行组织层面分析	102
二、进行职务层面分析	102
三、进行个人层面分析	102
第二节 新任部门主管培训课程体系	104
一、确定新任部门主管培训课程内容	104
二、构建新任部门主管培训课程体系	105
第三节 新任部门主管培训课程设计	106
一、“主管入职培训”课程设计	106

二、“辅导下属员工”课程设计	107
三、“新任主管管理技巧”课程设计	111
四、“如何做一名出色的主管”课程设计	114
第八章 新任部门经理培训设计	119
第一节 新任部门经理培训需求分析	120
一、进行组织层面分析	120
二、进行工作层面分析	120
三、进行个人层面分析	121
第二节 新任部门经理培训课程体系	123
一、确定新任部门经理培训课程内容	123
二、构建新任部门经理培训课程体系	124
第三节 新任部门经理培训课程设计	126
一、“提高执行力”课程设计	126
二、“管理角色转变思路”课程设计	129
三、“如何有效授权”课程设计	131
四、“管理者的沟通技巧”课程设计	135
五、“新任生产经理管理培训”课程设计	140
六、“建立一个优秀的财务部门”课程设计	142

第一章

新进与新任员工 培训管理

第一节 新进与新员工培训需求方案设计

一、培训需求分析的必要性和事项

（一）培训需求分析的必要性

企业在开展培训时的费用是有限的，而培训需求分析就是要确保将有限的培训费用用到最有需求的培训人员和培训项目上。如果不进行培训需求分析，则会导致企业费时、费力、费财却一无所获或收效甚微。

就企业新进和新任员工而言，培训需求内容如图 1-1 所示。

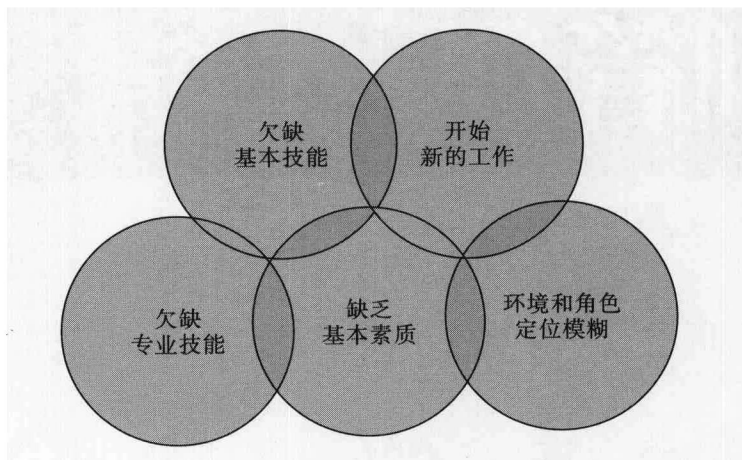


图 1-1 新进与新员工培训需求内容示意图

（二）培训需求分析的事项

概括而言，进行培训需求分析要解决的问题就是“谁在哪些方面接受什么样的培训”。具体而言，进行培训需求分析要确认的事项可以概括为“5W2H”，即：

- （1）培训项目（what）；
- （2）培训目的（why）；
- （3）受训人员、讲师、责任人等（who）；
- （4）培训时间（when）；
- （5）培训地点（where）；
- （6）培训形式（how to）；
- （7）培训费用（how much）。

明确培训需求事项后，在编制培训方案前，有必要同当事人进行沟通，以达到确认培

训需求和及时纠偏的目的。

二、培训需求分析的步骤和方法

（一）新进与新任员工培训需求分析步骤

培训需求分析的目的是确定学员必须掌握的、用来执行符合课程意图的分内工作的知识、技能和态度。

在培训需求分析过程中，应按照以下步骤进行需求信息的收集工作。图 1-2 为培训需求分析的步骤图。

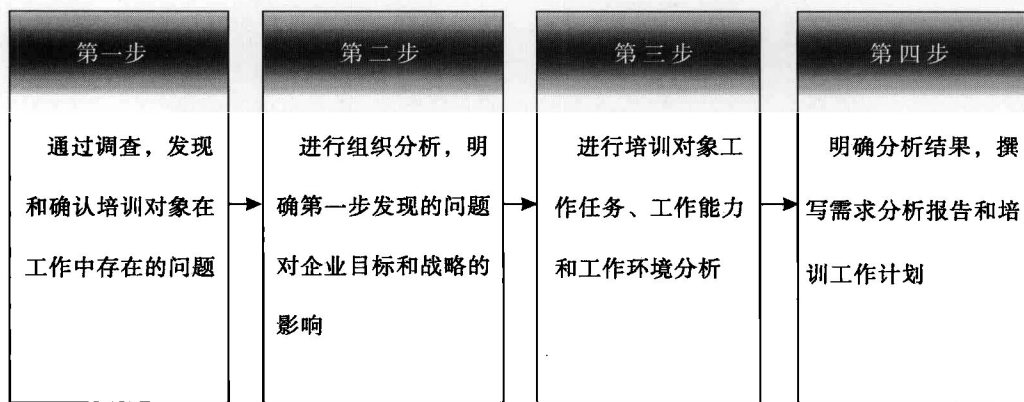


图 1-2 培训需求分析步骤图

1. 第一步——进行调查，确认问题

进行培训需求分析的第一步就是明确新进和新任员工这一群体在从事新的岗位、开展新的工作时，可能会存在哪些不胜任的问题或者影响工作绩效的问题。

要明确问题就需要明确问题信息的来源，问题信息的来源包括以下 3 个方面。

- （1）企业内部高层决策者、组织内各部门、员工个人以及公司相关的文件记录；
- （2）新进和新任员工在从事新工作前所在单位、部门的人员和文件记录；
- （3）可能拥有大量信息的第三方人力资源服务机构。

2. 第二步——进行组织分析

进行组织分析的目的，就是通过分析企业的发展目标、发展战略、管理方针、管理模式、经营特点等，确定新进和新任员工这一群体存在的问题可能会对组织发展带来什么样的影响。

3. 第三步——进行培训对象分析

进行培训对象分析包括对新进与新任员工即将从事的工作任务、工作所拥有的能力和