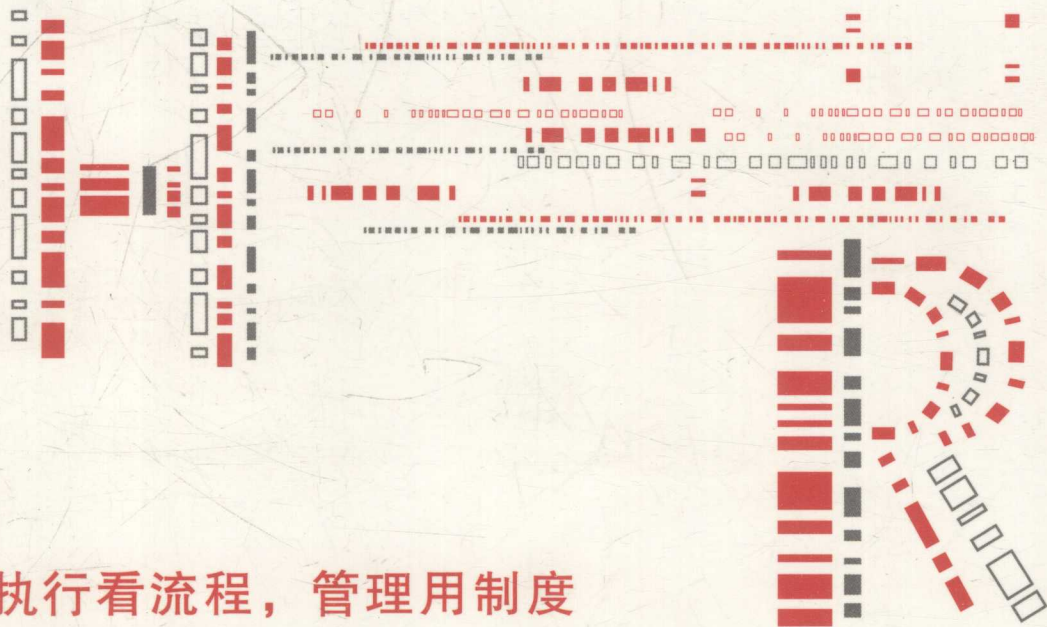


一本书让**执行**无碍，让**管理**无忧

培训管理业务

流程与制度

课思课程中心◎编著



执行看流程，管理用制度

- 看**37张流程图**，掌握老HR10余年总结的**工作方法**
- 学**37个关键节点表**，借鉴老HR10余年积累的**工作经验**
- 用**37套管理制度**，将培训管理业务水平推向**新高度**

人力资源管理业务流程与制度系列

培训管理业务流程与制度

课思课程中心 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

培训管理业务流程与制度 / 课思课程中心编著. --
北京 : 人民邮电出版社, 2018. 7
(人力资源管理业务流程与制度系列)
ISBN 978-7-115-48846-6

I. ①培… II. ①课… III. ①企业管理—职工培训—
业务流程 IV. ①F272.92-85

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第153249号

内 容 提 要

在当下的市场环境中,企业之间的竞争归根结底是人才的竞争。作为企业的第一资源,人才是推动企业发展的首要因素。那么,企业如何培养为已所用的人才?怎样有针对性地培养专项人才?如何规划人才队伍建设?本书针对这些问题,一一给出了答案。

《培训管理业务流程与制度》从企业培训工作的实际出发,按照培训管理工作业务流程,运用“流程+关键节点执行细节+常见问题解决”和“制度+管控要点+管控工具”的方法,对企业培训需求管理、培训规划管理、培训实施、培训外包与外部培训讲师管理、移动学习管理、岗位人员培训管理6项工作和37个工作环节的执行和管理进行了详细解析,为新员工能够快速上手,迅速提升个人能力提供了实战说明;为企业管理者从琐碎的日常工作中解放出来,更专注于人才队伍发展提供了“良方”。

本书适合企业中高层管理人员、人力资源管理人员、管理咨询人士、企业培训师阅读,也适合高等院校相关专业的师生阅读、使用。

◆ 编 著 课思课程中心

责任编辑 陈 宏

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京市艺辉印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 15

2018年7月第1版

字数: 150千字

2018年7月北京第1次印刷

定 价: 59.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字20170147号

课思课程中心简介

课思课程中心成立于2007年，是弗布克旗下E-learning产品、企业培训课程、高校教学辅助产品、职业教育培训产品、微电影课程产品、微课产品、短时课程产品、MOOC产品、Flash课程产品、3D课程产品等教育培训产品的综合开发中心。

中心已开发Flash管理实务课程104门，正在开发面向企业的独家知识产权课程30门，以及面向高校的独家知识产权课程30门。

中心拥有ELMS和ULMS两大LMS技术平台、课思商学在线学习平台、课思在线学习平台、课思云教学平台和在线考试平台。

弗布克人力人才人财咨询服务

1.HRM咨询项目

- ◆组织与岗位体系设计咨询
- ◆制度与流程体系构建咨询
- ◆基于战略的绩效改善咨询
- ◆薪资体系与激励机制咨询

2.HRD咨询项目

- ◆素质模型构建与测评咨询
- ◆人才盘点与人才发展咨询
- ◆人才培养与学习设计咨询

3.HRT咨询项目

- ◆人力资源智能化工具开发
- ◆人力资源智能化软件开发
- ◆人力资源智能化平台开发

4.HRA咨询项目

- ◆人力资源评估与改善咨询
- ◆人力资本会计与审计咨询

弗布克组织效能提升咨询服务

1.精细化咨询项目

- ◆基于执行的精细化咨询
- ◆基于问题的精细化咨询

2.精益化咨询项目

- ◆基于经营的精益化咨询
- ◆基于管理的精益化咨询
- ◆基于风控的精益化咨询

3.精进化咨询项目

- ◆基于变革的组织发展精进化咨询
- ◆基于价值的分配机制精进化咨询

弗布克电话：4006-758-751

弗布克邮箱：forbook@163.com

弗布克网址：www.forbookonline.com

弗布克人力人才人财课程

- ◆ OKR精讲：从KPI到OKR
- ◆ 精准招聘：从招人到找人
- ◆ 走向人财：从人才盘点到人财盘点
- ◆ 360° 培训：从培训体系到培训运营
- ◆ 合和美美：从合规到和谐的员工关系
- ◆ 薪酬设计：从薪酬体系设计到激励机制设计
- ◆ HR+业务：从HR到HRBP,实现HR价值最大化
- ◆ 组织4S：组织从设计、优化到发展、变革四步曲
- ◆ 绩效设计：从公司到部门到岗位考核标准体系设计

弗布克培训资源开发课程

- ◆ 在线课程与微课开发——网课与微课的开发模型
- ◆ 基于案例、情境、问题的课程开发——三态课程开发模型
- ◆ 课程模板化开发5S3D模型——规模化与标准化课程开发万能模型

弗布克工作效能提升课程

- ◆ 能说会道：完美呈现
- ◆ 说绩到果：绩效对话
- ◆ 手手是道：双手执行力
- ◆ 思考可见：可视化思考
- ◆ 模板的力量：模板化法则
- ◆ 思路提示：创新思路技法
- ◆ 逻辑的模样：非三即五法则
- ◆ 步步有解：问题解决五步骤

弗布克新员工快成长课程

- ◆ 育徒——新员工训导师
- ◆ 长大——新员工快速成长三步走

课思课程中心：

电 话：010-84924743

邮 箱：fbkcourse@163.com

课思在线：www.daydayelearning.com

关注普华公众号，好书不断，福利连连：



1. 好书周周送
2. 精选推荐书单
3. 精彩内容抢先读
4. 获赠作者签名本
5. 其他意外惊喜

关注微博，收获更多：@普华文化(新浪微博)

读者热线：010-81055656

编辑邮箱：chenhong@puhuabook.cn

封面设计：小怪兽工作室 QQ:237703602

前言

智能时代已经到来，人力资源需求逐渐降低，但所需求的人力资源质量要求却越来越高。企业需要什么样的人才？企业怎样培养人才？如何更好地管理人才？这些都是摆在企业面前亟待解决的问题。传统的“等人才”“靠领导”“要指令”的人力资源管理已经不适应这个时代的市场环境，HR 要学会主动执行，主动管理。为此，我们为广大读者编写了本套针对“人力资源管理业务执行流程与制度”系列图书。

本系列图书通过将人力资源管理各项业务的具体执行流程进行分解，详细描述关键节点的执行细节、常见问题及其解决办法，将老 HR 多年执行经验进行提炼，让新 HR 在短时间内就能得到快速成长；通过将人力资源管理各项业务的具体管理制度进行精细化解析管控要点和管控工具，将老 HR 多年的管理经验融入制度中，让新 HR 能够快速掌握管理技巧。

《培训管理业务流程与制度》是本系列图书中的一本。本书通过“执行流程 + 关键节点执行细节 + 常见问题解决”和“管理制度 + 管控要点”的形式，将培训管理业务拆分成 6 大事项和 37 个小事项。书中针对每一个小项的工作步骤、关键节点执行细节、常见问题及其解决办法、管理制度、管控要点及管控工具进行了详细讲解。

本书具有以下三大特色。

1. 简单、有效的特色流程图，让执行者一看即懂

本书将培训管理业务细分成 37 个执行流程，结合当前培训管理的变化，特别是微课培训的应用，通过绘制泳道式流程图，将培训管理过程涉及的事项概括成具体的执行步骤，让执行者一看即懂。

2. 不仅只讲执行，更有对执行过程中出现的问题的解析

本书所介绍的每一个工作执行流程后面，都配有专门针对流程中的执行细节进行说明的表格。读者通过查阅与执行步骤对应的具体执行内容，可以将其直接用于实际工作中，真正做到拿来即用。同时，本书还提供了执行过程中的常见问题的解决办法。

3. 不仅只有制度，更有对制度的管控说明

本书针对 37 个培训管理业务事项，提供了具体的培训管理制度。读者在阅读相应事项的管理制度时会发现，每一个培训管理制度的主体章节中都会有与之对应的管控要点和管控工具。读者通过管控要点和管控工具，可以更好地执行制度。

本书通过将执行流程精细化，管理制度要点化，目的是让老 HR 温故知新，让新 HR 快速自学成才。

目 录

第 1 章

培训管理业务流程与制度体系 / 1

1.1 什么是培训管理业务流程体系 / 2

1.1.1 培训管理业务流程是什么 / 2

1.1.2 如何优化培训管理业务流程设计 / 2

1.1.3 培训管理业务流程体系的构建 / 7

1.2 什么是培训管理业务制度体系 / 8

1.2.1 培训管理业务制度是什么 / 8

1.2.2 培训管理业务制度设计与优化步骤 / 9

1.2.3 培训管理业务制度体系的构建 / 15

第 2 章

人才把脉，找准需求 / 17

2.1 企业培训需求调研 / 18

2.1.1 如何进行培训需求调研 / 18

2.1.2 如何设计培训需求调研问卷 / 23

2.2 准确定位企业培训需求 / 28

2.2.1 如何分析确认培训需求 / 28

2.2.2 如何编制培训需求分析报告 / 34

第3章

规划布局，体系设计 / 39

- 3.1 系统规划培训工作 / 40
 - 3.1.1 如何制订年度培训计划 / 40
 - 3.1.2 如何计划培训项目 / 44
 - 3.1.3 如何调整培训计划 / 50
- 3.2 严格控制培训成本 / 55
 - 3.2.1 如何预算培训费用 / 55
 - 3.2.2 如何控制培训费用 / 60
- 3.3 系统构建培训课程体系 / 64
 - 3.3.1 如何构建培训课程体系 / 64
 - 3.3.2 如何开发培训课程内容 / 70
 - 3.3.3 如何进行培训课程试讲 / 75

第4章

实施培训，培养人才 / 79

- 4.1 仔细筹备培训教材 / 80
 - 4.1.1 如何制作培训教材 / 80
 - 4.1.2 如何选择培训场地 / 85
 - 4.1.3 如何管理培训设备 / 90
- 4.2 合理安排培训讲师 / 96
 - 4.2.1 如何管理内部讲师 / 96
 - 4.2.2 如何管理参训学员 / 104
 - 4.2.3 如何实施培训课程 / 109
- 4.3 评估并改进培训工作 / 114
 - 4.3.1 如何评估并提高培训课程质量 / 114
 - 4.3.2 如何实现培训效果评估转化 / 119



第5章

借助外力，激活内力 / 127

5.1 合理利用培训外包资源 / 128

5.1.1 培训外包机构选择 / 128

5.1.2 培训外包合同管理 / 134

5.2 借力外部优秀培训讲师 / 138

5.2.1 外部培训讲师选择 / 138

5.2.2 外部培训讲师管理 / 144

第6章

移动学习，敏捷成长 / 149

6.1 构建企业人才培养线上平台 / 150

6.1.1 如何建设 E-Learning 学习平台 / 150

6.1.2 如何开发适合企业的 E-Learning 课件内容 / 157

6.1.3 企业外购 E-Learning 课程 / 162

6.2 设计微课培训课程 / 167

6.2.1 如何设计微课培训课程 / 167

6.2.2 如何评估微课培训课程 / 172

第7章

岗位培训，纵深培养 / 179

7.1 快速实现新员工成长 / 180

7.1.1 如何设置新员工培训课程 / 180

7.1.2 如何实施新员工培训 / 189

7.2 业务人员培训管理 / 197

7.2.1 如何培训销售人员 / 197

7.2.2 如何培训技术研发人员 / 204

7.2.3	如何培训生产人员	/	210
7.3	精进高层管理人员管理水平	/	215
7.3.1	如何培训高层管理人员	/	215
7.3.2	如何培训中层管理人员	/	220
7.3.3	如何培训基层管理人员	/	226

第1章

培训管理业务流程 与制度体系

1.1 什么是培训管理业务流程体系

1.1.1 培训管理业务流程是什么

制定培训管理业务流程是为了解决“如何完成培训工作”这一问题，对完成培训各项工作的先后顺序作出安排，并对每一步工作的标准、作业方式等内容作出明确的规定。

在培训管理业务流程中，下一步工作的执行主体要向上一部工作的执行主体提出要求、发出工作指令，上一步和下一步工作的执行主体都要理解相关要求和指令的含义。

流程中各项活动的执行者之间应该建立平等、互助、尊重及关怀的关系。

在设计与优化培训管理业务流程时，首先应明确影响流程设计的主要因素，确定培训管理业务的事项，准确把握培训管理业务流程设计的方向。

在制定具体的某个流程时，首先应先明确设计流程的目的。培训管理业务流程设计与优化的目的如图 1-1 所示。

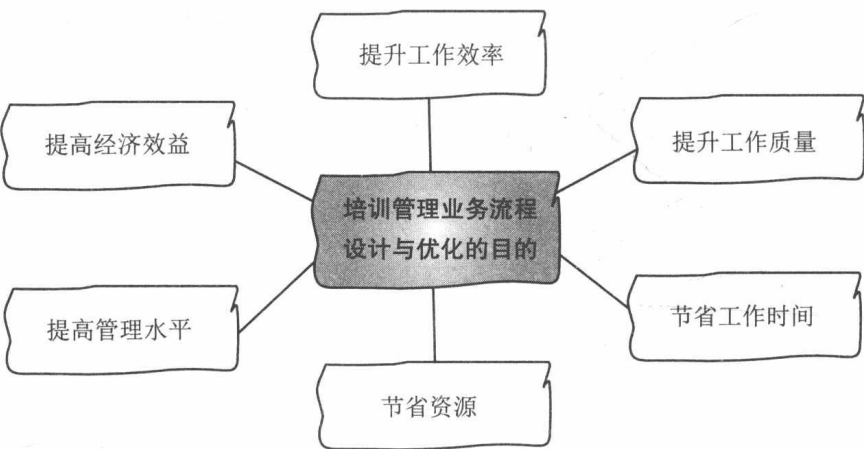


图 1-1 培训管理业务流程设计与优化的目的

1.1.2 如何优化培训管理业务流程设计

在设计和优化培训管理业务流程时，应当从培训管理工作的目标出发，对培训管理业务操作进行分析，确定各项工作的主要环节、参与部门及各个环节的逻辑结构，以保证流程设计实现最优化。流程设计的整体逻辑说明如表 1-1 所示。

表 1-1 流程设计的整体逻辑说明表

流程逻辑	具体说明
初步确定流程	明确流程事项的工作目标，然后确定工作过程中的各个环节及其相互关系，理顺工作步骤
界定范围和参与部门	初步确定流程后，应界定流程涉及的范围，确定参与该工作过程的部门或人员，以及部门或人员的职能与作用
绘制并分析流程图	各项流程设计准备工作完成后，应开始绘制初步的流程图，并同流程相关人员分析、判断流程的准确性
精调、修改流程	对初步绘制好的流程进行审核、讨论，调整、修改流程中的不当之处
试行流程	修改流程后，应安排流程相关人员试行流程，并及时收集流程试行过程中的反馈信息
分析、研究反馈信息	对流程试行反馈信息进行分析、研究，确定流程的主要问题，并将分析研究结果反馈给流程相关人员
改进与优化流程	流程相关人员根据流程试行结果收集反馈意见、分析试行结果，修改或重新绘制流程图，再一次对流程进行改进与优化
确定流程	改进与优化流程后，企业管理层正式公示流程，将流程固定下来

1. 内容优化

培训管理业务流程文件是与流程配套使用，对流程中的各个节点等进行分解说明的文件。

图形在描述具体流程细节方面有很大的局限性，为了完整、准确地描述流程及其运作情况，必须使用流程说明文档来提供其他相关信息。这些文档包括流程说明文件、附表和业务规章制度等。

（1）流程说明文件编制要求。在编制流程说明文件时，必须满足图 1-2 所示的四项要求。

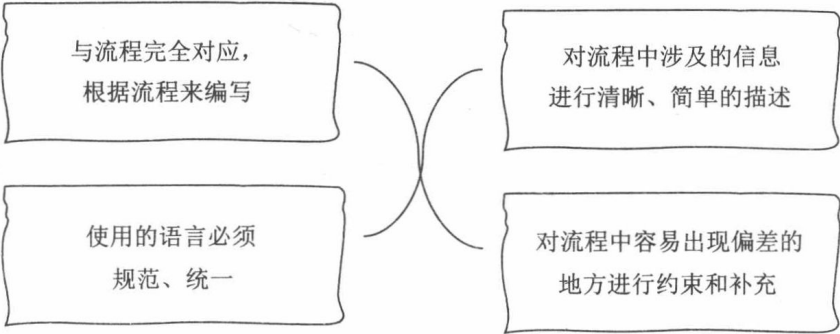


图 1-2 流程说明文件编制要求

流程说明文件应包括流程简介、流程涉及的部门及其职责、制定该流程依据的管理文件、流程相关表单和记录、流程关键环节和节点及其他需要说明的事项等内容。

(2) 流程的执行主体。执行主体是指依照公司的各项管理制度和规定，在业务中享有权利和承担义务，并能够引起业务发生、发展或结束的部门和个人。企业在设置执行主体时需要注意图 1-3 所示的三个方面。

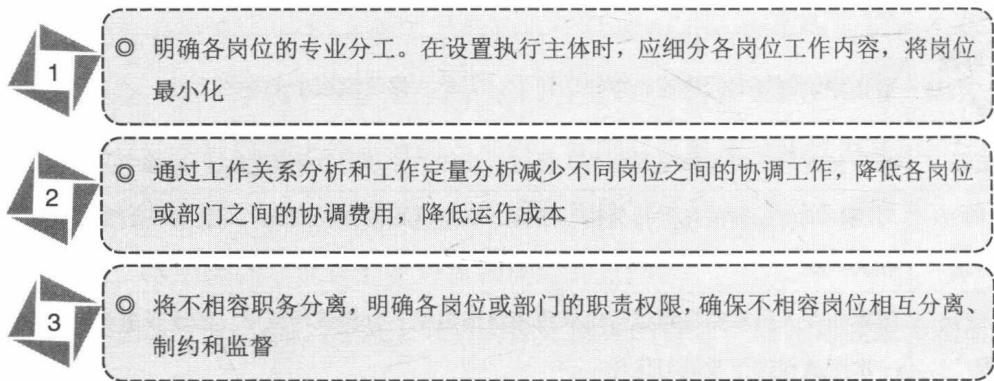


图 1-3 设置执行主体时的注意事项

(3) 流程关键环节和节点。在流程图中，每一个动作都对应着一个环节，这个环节就是流程“节点”。这些节点对流程的执行效率乃至公司的整体经济效益有重要的影响。

对流程关键节点进行分析，分析节点运行效率低的原因，然后进行有针对性的改善与控制，这样才能为节点事项的高效执行及流程的设计与优化提供依据。

在推行流程管理的过程中，应该以确定关键节点为突破口开展流程的设计与优化工作。在选择和确定关键节点时，公司需要遵循表 1-2 所示的三个原则。

表 1-2 确定关键节点的原则

原则	具体说明
绩效低下的节点	凡是目前绩效低下，存在工作效率低、效益低等问题的地方，都是关键节点的选取对象
节点在流程中的重要性	节点在整个流程中的地位很重要，如果对相关问题进行改善或进行流程再造后，某个节点将对整个公司的效率、效益产生重要影响，那么该节点也是关键节点的选取对象
改造工作的可行性	节点改造工作是否容易落实，流程再造后能否很快见到实效

综上所述，关键节点一般是指那些绩效低下但地位又很重要的，改造工作容易落实的节点。

2. 问题控制

在进行流程设计时，应明确该流程中常见的各类问题，并对相应节点进行重点控制。在设计这些步骤或节点的过程中，应加强审核、反馈等必要的工作，避免流程在实际执行过程中发生问题。

（1）设计流程结构时应规避的八个问题。流程结构包括流程的层级划分、流程衔接、流程主题、关键流程、辅助流程、流程长度、审核审批环节等内容。在设计流程结构时，应注意规避图 1-4 所示的八个问题。

流程结构常见问题	问题具体描述
流程不具系统性	◎ 流程缺乏整体统筹，对于需要统一规划的流程没有进行整体考虑
缺失关键流程	◎ 没有开展相关工作，导致流程缺失 ◎ 开展了某项工作，但没有确定相应流程
流程之间衔接不顺畅	◎ 由于设计不合理，某一流程结束后无法顺利进入下一流程，或者流程中涉及的子流程无法实现无缝衔接
流程振荡性高	◎ 流程中设置了多个反复出现的环节或子流程
流程主体不明确	◎ 没有明确规定某一流程或某一流程环节的负责部门 ◎ 不可分割的一项工作由两个或两个以上的部门负责，出现多头管理的现象
流程及节点过多	◎ 一个流程中包含了众多步骤、子流程，各个步骤之间存在复杂的依赖关系，流程顺利运转的难度极大
节点之间等待时间过长	◎ 流程中单个节点的效率尚可，但各节点之间的等待时间过长，进而影响了流程的整体效率
审批、审核环节过多	◎ 将可以并行审批或事中、事后控制的事项全部都设计为事前串行审批事项，导致流程运行缓慢

图 1-4 设计流程结构时应规避的八个问题

（2）设计流程环节时应重视的五个问题。企业在设计流程环节时容易出现以下五个问题，应充分予以重视：

- 存在多余环节或环节跳跃（缺失环节）；
- 关键控制点缺少控制环节；
- 缺少必要的信息反馈；
- 环节顺序不合理；
- 环节的执行主体错位，某项工作由与其无关的部门或人员承担。

（3）设计流程节点时应注意的十个问题。如果某项工作需要分为若干不同步骤或阶段完成，那么某一步骤或阶段结束，另一步骤或阶段开始时的衔接点就是流程节点。

在设计流程节点时，应注意表 1-3 所示的十个问题。

表 1-3 设计流程节点时应注意的十个问题

流程节点常见问题	问题具体描述
缺乏计划性	一些本应根据计划进行的工作在实际执行时变成完全根据需求进行
缺乏操作规范	在开展某一节点的工作时缺乏明确的规范，如质量验收流程缺乏质量验收规范、验收标准的文件支持，导致流程管理工作流于形式
责任部门或人员 未尽职尽责	责任部门或人员在执行节点工作时没有尽职尽责
缺乏必要信息	无法得到与某一节点的工作需要相关的信息，导致工作质量受到影响
缺乏必要资源	缺少完成某项工作所需的资源，导致工作的进度与质量受到影响
无完成工作所需权限	赋予某一岗位的权限不足以让该岗位人员完成相应的工作
工作要求超出 员工能力	某一工作要求超出现有人员的能力，导致这个问题的原因有缺少培训、人员素质低下、设备仪器不够先进、技术要求过高等
缺乏时间限制	对于一些时效性强的工作，若没有时间限制，工作便难以达到预期效果
缺乏检验评价标准	某项工作缺乏检验评价标准，导致执行效果受到影响
输出结果未得到 充分利用	未能合理运用人力、财力和物力，导致资源浪费和不必要的负担等

（4）实施管理流程时应注意的六个问题。在实施管理流程的过程中，应注意表 1-4 所示的六个问题。