

# 新手学

## 员工培训、考核与激励

罗丹丹 编著

提升公司核心竞争力，员工培训、考核与激励是重点  
新公司快速掌握员工培训、考核与激励方法的实用工具书

### 专题

深入讲解员工培训的全流程及培训方案制定、培训计划实施和培训评估总结的关键问题。

14  
↑

### 关键点

常用考核方法、普通员工考核标准、管理层考核标准应有尽有，员工的绩效考核轻松搞定。

42  
↑

### 激励方式

5种福利激励方式+8种股权激励方式，员工的工作、生活、前途规划面面俱到，最大程度地激发员工潜力。

13  
种

清华大学出版社

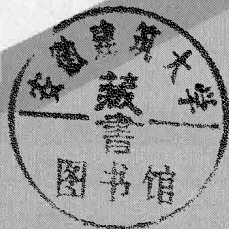


大众创业系列丛书

# 新手学

## 员工培训、考核与激励

罗丹丹 编著



清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

本书共包括13章,内容涉及公司员工培训、员工考核与员工激励的各个方面,并循序渐进地对相关知识进行了全面讲解。主要内容有:新时代的员工培训、完善员工培训的制度管理、员工培训方案的制订与实施、员工培训效果的评估与总结、员工考核的重要性、员工考核流程以及员工考核的方法等。

全书立足于实践操作,为公司人力资源管理者提供了相关问题的解决之道,是一本能让管理者开阔视野,掌握人力资源管理核心战略理念和管理技巧的图书。本书适合进行人力资源管理却没有找到入门捷径的职业人士或社会人士以及希望了解人力资源管理方法的公司管理人员阅读。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

新手学员工培训、考核与激励 / 罗丹丹编著. —北京:清华大学出版社, 2018

(大众创业系列丛书)

ISBN 978-7-302-48517-9

I. ①新… II. ①罗… III. ①企业管理—职工培训—研究 ②企业管理—人事管理—研究  
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第233214号

责任编辑:李玉萍

封面设计:郑国强

责任校对:李玉茹

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦A座

邮 编: 100084

社总机: 010-62770175

邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈: 010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 刷 者: 北京鑫丰华彩印有限公司

装 订 者: 三河市漂源装订厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 170mm×240mm

印 张: 22 字 数: 352千字

版 次: 2018年1月第1版

印 次: 2018年1月第1次印刷

定 价: 49.80元

产品编号: 073147-01

## 罗丹丹

人力资源管理硕士、美国ITPS注册职业培训师、国家职业培训师，有近10年的人力资源从业经验，对人力资源各模块有丰富的管理实践经验，发表过多篇专业论文，曾任大型国企、民营企业人力资源经理，现任某民营企业人力资源总监。

# 学习线路图

## 员工培训

### • 员工培训的意义及其开展流程

|               |
|---------------|
| 公司为什么需要进行员工培训 |
| 员工培训体系的建设     |
| 分析员工培训方案组成要素  |
| 培训效果评估流程      |
| 公司开展员工培训的责任   |
| 明确员工培训的需求     |
| 员工培训方案的落地     |
| 员工培训总结报告的撰写   |

## 员工考核

### • 员工考核的作用及其实施方法

|              |
|--------------|
| 员工考核的重大意义    |
| 员工考核前期的准备    |
| 员工考核方案的正式实施  |
| 普通岗位的考核方案设计  |
| 员工绩效考核的出发点   |
| 设计员工考核方案的架构  |
| 管理者必会的员工考核方法 |
| 管理层的考核方案设计   |

## 员工激励

### • 员工激励的长远意义及其激励方法

|              |
|--------------|
| 员工激励的基本知识    |
| 薪酬激励的根本出发点   |
| 福利激励提升员工工作热情 |
| 员工激励机制的设计    |
| 薪酬激励应该建立薪酬体系 |
| 股权激励是激励员工的利器 |



### 关于本丛书

在商业蓬勃发展的当今社会，不少人都认为与其为人打工不如自己当老板。因此在中国这个人口大国掀起了大众创业和草根创业的新浪潮，开启了全民创业的新时代。

在全民创业的大浪潮下，很多有抱负的年轻人都希望通过创业来获得人生事业的成功，据某创业现状调研报告显示，约有 75% 的在校学生对创业满怀期待，既羡慕创业者的勇敢和成就，也希望能有这样的机会成就自我。

但是成功创业者毕竟是少数，每年新创办的企业中，至少有 50% 的企业在半年之内倒闭，因此创业并不是一件容易的事儿，也不是一件随便说干就干的事儿。“万事开头难”，做任何事情都不是那么容易，不是只靠嘴上说说或心里想想就可以做到的，更不用说创业这种高风险低成功率的事情了。

因此，我们针对这部分人群专门策划了“大众创业系列”这套丛书。本系列丛书立足于“切实可行”这一前提，挑选了创业起步过程中创业者最想了解的内容，如行业选择、公司注册、人事行政、资金、行销、团队、培训以及扩展等，力求切实解决新手创业者的创业难题。本丛书具有如下特点。

| 特 点          | 说 明                                                                                 |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 大量实战案例提高可操作性 | 本丛书采用理论知识结合实战案例的创作方法，在具体的讲解过程中，列举了大量案例，以帮助创业者更高效地进行公司经营和管理                          |
| 海量各种栏目拓展内容深度 | 本丛书在讲解过程中，大量穿插各种形式的栏目，剖析了创办公司过程中遇到的高频问题、关键问题及无法解决的难题，不仅解决了创业者的实际问题，还大大扩充了本书知识的广度和深度 |
| 图解操作让学习轻松容易  | 本丛书除了介绍创业相关的理论知识外，特意将烦琐的操作步骤进行图示化展示和图示讲解，力求让读者轻松学会相关理论和操作                           |

### 本书结构

本书作为一本员工培训、考核与激励的实用工具书，以人力资源管理者必备的员工培训→员工考核→员工激励为线索，为公司管理者提供人力资源管理问题的解决之道。全书共 13 个章节，主要内容可分为如下 3 个部分。

| 章节介绍    | 主要内容                                                                           | 作用                                                                 |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 第1～4章   | 该部分讲解了如何进行员工培训，详细介绍了员工培训的基础知识，完善员工培训的制度管理，员工培训方案的制订与实施，及员工培训效果的评估与总结           | 通过对本部分内容的学习，可以让人力资源管理者快速掌握员工的培训知识与培训流程                             |
| 第5～9章   | 该部分讲解了如何进行员工考核，详细介绍了员工考核的基础知识，公司员工考核的全流程，公司管理者必会的员工考核方法，普通岗位的考核方案设计及管理层的考核方案设计 | 这部分内容全面介绍了员工考核涉及的基础知识、各种考核方法及考核方案的设计，力求用最简单的方式教会人力资源管理者掌握员工考核的操作方法 |
| 第10～13章 | 该部分讲解了如何进行员工激励，详细介绍了员工激励的基本知识，设计员工的薪酬激励方案，福利激励提升员工的工作热情及股权激励是激励员工的利器           | 通过对该部分内容的学习，人力资源管理者可以掌握多种员工激励方式，进而制作更加完整的员工激励方案                    |

本书特点

| 特点       | 说明                                                                               |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 典型案例快速精通 | 本书在创作过程中侧重于实践方面的讲述，摒弃“假、大、空”的套话，并提供了许多典型案例，通过案例分析辅助读者理解，让读者快速精通员工培训、考核与激励的各种管理精髓 |
| 图解操作步步详解 | 本书包含大量的图片、表格和图示，详解如何进行员工培训、员工考核与员工激励，以帮助人力资源管理者更高效地进行员工管理                        |

本书读者

本书作为一本能让人力资源管理者开阔视野，掌握人力资源管理核心战略理念和管理技术的实用书籍，能帮助初创企业中想要进行人力资源管理却没找到入门捷径的职业人士，以及希望了解人力资源管理方法的公司管理人员提高管理能力。

本书作者

本书由罗丹丹编著，参与本书编写的人员有邱超群、杨群、罗浩、林菊芳、马英、邱银春、刘畅、林晓军、周磊、蒋明熙、甘林圣、丁颖、蒋杰、何超等，在此对大家的辛勤工作表示衷心的感谢！由于编者经验有限，书中难免会有疏漏和不足，恳请专家和读者不吝赐教。

编者

# 目录

## Contents

## 第1章 新时代的 员工培训 .....001

### 1.1 公司为什么需要进行员工培训 ... 002

1.1.1 提高员工的工作能力 .....002

1.1.2 公司保持绝对性的  
竞争优势 .....004

1.1.3 进一步改善公司的  
工作质量 .....005

1.1.4 构建高绩效工作系统 .....005

### 1.2 员工培训的特性 ..... 006

1.2.1 面向对象的广泛性 .....007

1.2.2 培训知识具有层次性 .....007

1.2.3 员工培训工作的协调性 .....009

1.2.4 员工培训的价值性 .....011

1.2.5 员工培训具有周期性 .....012

1.2.6 员工培训的目的性 .....014

### 1.3 员工培训对公司发展的 重要意义 ..... 015

1.3.1 员工培训为公司储备人才 .....015

1.3.2 员工培训有利于进行  
员工管理 .....016

1.3.3 员工培训是公司持续  
发展的源泉 .....017

## 第2章 完善员工培训的 制度管理 .....019

### 2.1 公司开展员工培训的责任 ..... 020

2.1.1 制定培训的制度 .....020

2.1.2 审议培训计划 .....022

2.1.3 选择培训机构 .....023

2.1.4 存档培训结果 .....025

2.1.5 追踪培训效果 .....027

### 2.2 培训对象的权利与义务 ..... 029

2.2.1 培训对象的权利 .....029

2.2.2 培训对象的义务 .....030

2.2.3 员工培训的实施细则 .....031

### 2.3 员工培训体系的建设 ..... 033

2.3.1 制订员工培训的配套  
法律文件 .....033

2.3.2 壮大内部培训师队伍 .....036

2.3.3 建立公司员工培训  
组织架构 .....038

### 2.4 培训经费管理 ..... 041

2.4.1 培训经费是什么 .....041

2.4.2 培训经费制度管理 .....042

2.4.3 培训经费预算管理 .....045

## 第3章 员工培训方案的 制订与实施 .....47

### 3.1 明确员工培训的需求 ..... 048

3.1.1 员工培训需求的内容 .....048

3.1.2 员工培训需求的调查方法 .....050

3.1.3 员工培训需求的确定 .....051

### 3.2 分析员工培训方案组成要素 ..... 053

3.2.1 培训的目标 .....054



|       |           |     |
|-------|-----------|-----|
| 3.2.2 | 培训的内容     | 056 |
| 3.2.3 | 培训的指导者    | 057 |
| 3.2.4 | 培训的主要对象   | 058 |
| 3.2.5 | 培训的日期     | 059 |
| 3.2.6 | 培训的场所     | 060 |
| 3.3   | 员工培训方案的落地 | 062 |
| 3.3.1 | 员工培训的种类   | 062 |
| 3.3.2 | 员工培训的形式   | 063 |

## 第4章 员工培训效果的评估与总结.....065

|       |               |     |
|-------|---------------|-----|
| 4.1   | 员工培训效果评估内容    | 066 |
| 4.2   | 培训效果评估模型      | 067 |
| 4.2.1 | 柯氏四层次评估模型     | 068 |
| 4.2.2 | 考夫曼五层次评估模型    | 069 |
| 4.2.3 | 菲利普斯五级投资回报率模型 | 070 |
| 4.2.4 | CIRO 培训评估模型   | 071 |
| 4.2.5 | CIPP 培训评估模型   | 072 |
| 4.3   | 培训效果评估流程      | 074 |
| 4.3.1 | 作出培训评估的决定     | 074 |
| 4.3.2 | 设计培训评估方案      | 076 |
| 4.3.3 | 统计分析评估原始资料    | 078 |
| 4.3.4 | 撰写培训评估报告      | 078 |
| 4.3.5 | 调整培训项目        | 081 |
| 4.3.6 | 沟通培训项目结果      | 082 |
| 4.4   | 员工培训总结报告的撰写   | 082 |

## 第5章 员工考核是公司生存的基本保障.....087

|       |              |     |
|-------|--------------|-----|
| 5.1   | 员工考核的重大意义    | 088 |
| 5.1.1 | 增加甄选标准的有效性   | 088 |
| 5.1.2 | 雇用合适的员工      | 090 |
| 5.1.3 | 员工的合理配置      | 091 |
| 5.1.4 | 有效进行薪资管理     | 094 |
| 5.2   | 员工绩效考核的出发点   | 100 |
| 5.2.1 | 员工绩效考核的组织    | 100 |
| 5.2.2 | 员工绩效考核的原则    | 101 |
| 5.2.3 | 员工绩效考核的标准    | 102 |
| 5.3   | 员工考核的注意事项及误区 | 106 |
| 5.3.1 | 员工绩效考核的注意事项  | 106 |
| 5.3.2 | 员工绩效考核的误区    | 108 |

## 第6章 公司员工考核的全流程.....111

|       |              |     |
|-------|--------------|-----|
| 6.1   | 员工考核前期的准备    | 112 |
| 6.1.1 | 加强被考核对象的思想教育 | 112 |
| 6.1.2 | 完善与优化岗位说明书   | 113 |
| 6.1.3 | 业务流程的优化      | 118 |
| 6.1.4 | 建立合理的绩效管理体系  | 120 |
| 6.2   | 员工基本能力评价考核标准 | 122 |
| 6.3   | 设计员工考核方案的架构  | 126 |
| 6.3.1 | 考核方案中的核心要素   | 126 |

# 目录

## Contents

|       |                         |     |
|-------|-------------------------|-----|
| 6.3.2 | 考核需要运用的工具 .....         | 128 |
| 6.4   | 员工考核方案的正式实施 .....       | 132 |
| 6.4.1 | 制订公司的员工考核<br>实施办法 ..... | 132 |
| 6.4.2 | 制订职能部门的考核<br>实施办法 ..... | 136 |
| 6.4.3 | 撰写考核方案的评估报告 .....       | 141 |

## 第7章 公司管理者必会的 员工考核方法 ...145

|       |                            |     |
|-------|----------------------------|-----|
| 7.1   | KPI 绩效指标考核法 .....          | 146 |
| 7.1.1 | KPI 绩效考核法的基础知识 .....       | 146 |
| 7.1.2 | KPI 绩效考核法的特点与<br>优缺点 ..... | 148 |
| 7.1.3 | KPI 绩效考核法的作用 .....         | 150 |
| 7.1.4 | 关键绩效指标设计的<br>基本思路 .....    | 151 |
| 7.2   | 360 度反馈法 .....             | 157 |
| 7.2.1 | 360 度反馈法概述 .....           | 157 |
| 7.2.2 | 360 度反馈法的实施步骤 .....        | 159 |
| 7.2.3 | 360 度评估反馈使用<br>四大误区 .....  | 161 |
| 7.3   | MBO 目标管理法 .....            | 163 |
| 7.3.1 | MBO 目标管理法基本概述 .....        | 163 |
| 7.3.2 | MBO 目标管理的优点<br>与缺点 .....   | 165 |
| 7.3.3 | MBO 目标管理法的<br>基本程序 .....   | 167 |
| 7.4   | BSC 平衡计分卡考核法 .....         | 172 |

|       |                  |     |
|-------|------------------|-----|
| 7.4.1 | 平衡计分卡的基本概念 ..... | 172 |
| 7.4.2 | 平衡计分卡的特点 .....   | 174 |
| 7.4.3 | 平衡计分卡的核心内容 ..... | 175 |
| 7.4.4 | 平衡计分卡推行步骤 .....  | 178 |

## 第8章 普通岗位的 考核方案设计 ...185

|       |                            |     |
|-------|----------------------------|-----|
| 8.1   | 统筹公司的岗位管理工具 .....          | 186 |
| 8.1.1 | 目标管理之 SMART 原则 .....       | 186 |
| 8.1.2 | 岗位考核的 SWOT 分析法 .....       | 190 |
| 8.1.3 | 5W2H 分析法在管理上<br>具体应用 ..... | 198 |
| 8.1.4 | 时间管理的“四象限”<br>法则 .....     | 202 |
| 8.2   | 普通岗位考核方案的设计要点 ...          | 206 |
| 8.2.1 | 销售岗位的考核方案 .....            | 206 |
| 8.2.2 | 技术岗位的考核方案 .....            | 213 |
| 8.2.3 | 后勤岗位的考核方案 .....            | 218 |
| 8.2.4 | 客服岗位的考核方案 .....            | 221 |
| 8.3   | 不同岗位需要统一的管理标准 ...          | 225 |
| 8.3.1 | 设置岗位管理标准的<br>内容与原则 .....   | 225 |
| 8.3.2 | 设置岗位管理标准的步骤 .....          | 226 |

## 第9章 管理层的考核 方案设计 .....229

|       |                        |     |
|-------|------------------------|-----|
| 9.1   | 管理层考核方案细则 .....        | 230 |
| 9.1.1 | 管理人员应具备的<br>基本素质 ..... | 230 |

|       |                  |     |
|-------|------------------|-----|
| 9.1.2 | 管理人员应具备的能力.....  | 235 |
| 9.1.3 | 如何对管理人员进行考核..... | 238 |
| 9.2   | 管理层的考核方法.....    | 246 |
| 9.2.1 | 上级考核法.....       | 246 |
| 9.2.2 | 同级考核法.....       | 247 |
| 9.2.3 | 下级考核法.....       | 250 |
| 9.2.4 | 自评考核法.....       | 252 |
| 9.3   | 管理层考核的维度.....    | 254 |
| 9.3.1 | 任务绩效是基础的指标.....  | 254 |
| 9.3.2 | 周边绩效是辅助的指标.....  | 257 |

## 第 10 章 激励员工才能让公司更好发展... 261

|        |                  |     |
|--------|------------------|-----|
| 10.1   | 员工激励机制的基本知识..... | 262 |
| 10.1.1 | 激励的心理学基础.....    | 262 |
| 10.1.2 | 常用的员工激励操作.....   | 264 |
| 10.1.3 | 如何有效地进行员工激励..... | 268 |
| 10.2   | 员工激励机制的设计.....   | 270 |
| 10.2.1 | 员工激励的特点.....     | 270 |
| 10.2.2 | 认识员工激励理论系统.....  | 271 |
| 10.2.3 | 员工激励机制的设计原则..... | 277 |
| 10.2.4 | 员工激励机制的内容.....   | 279 |
| 10.2.5 | 员工激励机制的设计.....   | 280 |

## 第 11 章 设计员工的薪酬激励方案.....283

|        |                  |     |
|--------|------------------|-----|
| 11.1   | 薪酬激励的根本出发点.....  | 284 |
| 11.1.1 | 合理利用薪酬来留住人心..... | 284 |

|        |                       |     |
|--------|-----------------------|-----|
| 11.1.2 | 差异化的薪酬体现<br>员工价值..... | 286 |
| 11.2   | 薪酬激励应该建立薪酬体系.....     | 288 |
| 11.2.1 | 薪酬体系的组成部分.....        | 288 |
| 11.2.2 | 薪酬体系的功能.....          | 289 |
| 11.2.3 | 薪酬体系的分类.....          | 290 |
| 11.2.4 | 薪酬体系的设计.....          | 293 |

## 第 12 章 福利激励提升员工的工作热情.....301

|        |                         |     |
|--------|-------------------------|-----|
| 12.1   | 可供公司参考的多元化<br>福利制度..... | 302 |
| 12.1.1 | 五险一金是最基础的福利.....        | 302 |
| 12.1.2 | 员工生日是不可缺少的福利.....       | 307 |
| 12.1.3 | 公司旅游提升员工的<br>稳定性.....   | 309 |
| 12.1.4 | 体检为员工健康加把锁.....         | 311 |
| 12.1.5 | 加班津贴肯定员工的<br>额外付出.....  | 313 |
| 12.2   | 公司发放福利需坚持的原则.....       | 315 |
| 12.2.1 | 福利利益最大化的原则.....         | 315 |
| 12.2.2 | 福利要匹配员工需求.....          | 317 |
| 12.2.3 | 人文关怀是福利<br>另一种形式.....   | 319 |

## 第 13 章 股权激励是激励员工的利器.....321

|      |                   |     |
|------|-------------------|-----|
| 13.1 | 股权激励让公司管理更顺利..... | 322 |
|------|-------------------|-----|

# 目 录

---

## Contents

|        |                           |     |        |                             |     |
|--------|---------------------------|-----|--------|-----------------------------|-----|
| 13.1.1 | 股权激励的原理.....              | 322 | 13.2.4 | 虚拟股票——分离<br>管理权和收益权.....    | 331 |
| 13.1.2 | 股权激励的作用.....              | 323 | 13.2.5 | 限制性股票——有效<br>管控激励对象.....    | 333 |
| 13.1.3 | 与激励对象有关的股权<br>激励方式.....   | 324 | 13.2.6 | 延期支付——充分<br>挖掘员工的最大化价值..... | 334 |
| 13.2   | 丰富的股权激励工具.....            | 326 | 13.2.7 | 管理层收购——<br>让管理层与公司同在.....   | 335 |
| 13.2.1 | 股票期权——为公司<br>留下优秀人才.....  | 326 | 13.3   | 股权激励方案的实施流程 .....           | 336 |
| 13.2.2 | 股票增值权——高级<br>人才的专享福利..... | 328 |        |                             |     |
| 13.2.3 | 业绩股票——鼓励员工<br>追求高业绩.....  | 330 |        |                             |     |

# 第1章

## 新时代的员培训



### 本章要点

- ◆ 提高员工的工作能力
- ◆ 公司保持绝对性的竞争优势
- ◆ 进一步改善公司的工作质量
- ◆ 构建高效绩效工作系统
- ◆ 面向对象的广泛性
- ◆ 培训知识具有层次性
- ◆ 员工培训工作的协调性
- ◆ 员工培训的价值性
- ◆ 员工培训具有周期性
- ◆ 员工培训的目的性
- ◆ 员工培训为公司储备人才



### 学习目标

员工培训是指一定组织为开展业务及培育人才的需要，采用各种方式对员工进行有目的、有计划培养和训练的管理活动，公开课、内训等均为常见的员工培训形式。在本章中将介绍在新时代的背景下，员工培训的重要性和意义。

| 知识要点           | 学习时间  | 学习难度 |
|----------------|-------|------|
| 公司为什么需要进行员工培训  | 25 分钟 | ★★   |
| 员工培训的特性        | 30 分钟 | ★★   |
| 员工培训对公司发展的重要意义 | 40 分钟 | ★★★  |



# 1.1

## 公司为什么需要进行员工培训

公司面临全球化、激烈竞争和人才流失严重等挑战，员工培训就显得更为重要。培训能使员工的知识、技能明显提高与改善，进而提高公司效益，使公司获得绝对性的竞争优势。

### 1.1.1 提高员工的工作能力

在竞争异常激烈的经济环境下，如果一个公司安于现状，不积极进行学习和培训，很可能会陷入困境中，其中人力资源制约的问题尤为突出。所以，公司要想实现质的飞跃，就必须提升内部员工的工作能力。

一般来说，公司要想从整体上提升员工的工作能力，首选方法就是开展员工培训。因此，下面将以案例的形式详细讲解，公司如何通过员工培训来提升员工的工作能力。

#### 案例陈述

某中小型模具生产厂成立于2003年，主要以高精密、高品质铸件开发研制为主，是铸造类模具设计制造加工的专业化厂家。经历了各种“风风雨雨”走到了今天，尽管公司从激烈的市场竞争中突围，但是公司的整体营利能力较弱，属于勉强“养活”自己的一类公司。

该模具公司想实现更大的盈利目标，但是人力资源的问题却严重制约了其发展，原因在于员工的工作能力有限。因为公司花费大价钱从国外新引进一批生产设备，其说明书全是英文，且机器的操作流程也不同于国内传统的机器操作流程。所以，员工根本无法熟练地操作机器，仍旧使用传统的机器在进行生产，工作能力得不到提升，工作效率非常低下。

为了帮助员工快速熟悉新设备，公司决定对员工进行整体培训，从根本上解决员工的工作能力问题，如下所示是该公司制订的培训计划书（部分）。

## 《××公司关于模具制造培训计划书》

## 第一章 培训目的

本计划着重提高员工的实际操作能力，力求达到学以致用目的，努力做到培训为工作而服务，使员工尽快了解工作要领，熟悉工作程序和掌握工作方法，进入岗位角色，提高分析和解决实际问题的能力。

## 第二章 培训内容

根据本次培训内容的类别和操作难易程度，按照理论知识与操作技能一体化的原则，主要设置如表 1-1 所示的培训模块。

表 1-1 模具部门的培训内容

| 培训项目         | 具体的培训内容              |
|--------------|----------------------|
| 掌握测量仪器的使用与保养 | 学习分厘卡、划规、游标卡尺和扫表等工具  |
| 新机器的操作和保养    | 1. 了解新机器机台的基本操作原理和流程 |
|              | 2. 了解新机器的基本保养方法和技巧   |
|              | 3. 熟悉新机器的“5S”方法      |
|              | 4. 新机器的基本故障处理方法      |

.....

××× 模具公司

20×× 年 × 月 × 日

经过定期的专业培训后，大部分员工都能将培训中所学到的知识熟练地运用到实际操作中，并逐步开始使用新机器进行生产，极大地提升了生产效益，公司的年度盈利同比增长 23.15%，实现了较大的转变。

从上述案例中可以看出，该公司在前期投入了大量的资金引入新设备，但是员工的工作能力却非常低，为了提升员工的工作能力而培训员工，尽管培训花费了一定的时间，但是却为公司带来了非常可观的经济效益。

某权威的科学研究机构研究表明：“公司只需要在每年投入 1 美元的培训费，可以在三年内获得 30 美元的经济收益。”由此可见，公司管理者一定要深化对员工培训的认识，不要因为省钱而拒绝员工培训，员工培训是公司持续发展的动力。

## 1.1.2 公司保持绝对性的竞争优势

在互联网飞速发展的背景下，新技术、新理念和新管理方法层出不穷，公司的竞争压力空前加大。因此，有的公司盲目地增加广告经费来抢占市场，但是却忽略了人力资源的培训与投资，导致最终财尽人空，创业以失败告终，这样实在得不偿失。

在人力战略资源规划中，员工培训始终是一个非常重要的板块。要想考验一个公司是否保持决定性的竞争优势，最简单的做法就是考核公司员工是否掌握了比较核心、先进的技术，考核员工的工作能力是否优秀。所以，作为公司管理者，要想从根本上保持公司的竞争优势，最根本的做法就是开展员工培训。

### 1) 培养大量技术型人才

技术型人才是指熟练地掌握了某些技术手段，能够直接为公司创造经济价值的人才。所以，这类人才是公司最需要的。若仅仅从外部引进，可能会产生较高的经济成本，因此，内部培训成为一种比较优质的方法。

员工培训可以加强员工掌握新技术的认知能力，提升员工思想深处不断进步的意识，让员工在较短的时间内熟练掌握一项新技术，进而达到提升工作效率的目的。当一个公司储备了大量的技术型人才时，无疑增强了公司的竞争力。

### 2) 培养大量复合型人才

除了技术型人才，公司还需要大量的复合型人才。所谓“复合型人才”，就是指多才多艺的员工，这样的员工精通多方面的知识，在很多领域游刃有余，其工作能力非常强，能够达到“一人顶多人”的效果。

而公司需要的这种复合型人才就是通过员工培训得到的，例如，人事专员通过人力资源方面的培训，可以胜任公司文化建设、员工管理、团队沟通以及简单的法律咨询等方面的工作。

所以，当公司进入互联网信息时代后，自然资源、物质资源、廉价劳动力和资金资源已经不再是影响公司发展的决定性要素了，人力资源对于公司的重要性越来越凸显。公司通过员工培训来储备大量的技术型人才和复合型人才，是增强公司的竞争力的不二法门。

### 1.1.3 进一步改善公司的工作质量

现代科技日新月异，公司要想跟上社会发展的步伐，就必须不断学习，相应的，公司员工也只有不断学习，增强自身工作能力，才能改善工作质量。下面来谈谈员工培训是如何改善工作质量的。

#### 1) 提升员工使用新工具的能力

古人云：“工欲善其事，必先利其器”，翻译过来就是工匠想要使他的工作做好，一定要先让工具锋利，现在常常用来比喻想要做好一件事，前期的准备工作非常重要。这个道理在员工培训中也非常适用。

在马车时代，骑马比走路快；在邮件时代，电子邮件比普通书信快。在互联网时代，公司员工能够熟练地运用各种新工具，可以极大地提升员工的工作能力，改善工作质量。

例如，某医疗设备销售公司招聘了一批新员工，为了帮助他们快速适应新岗位，公司决定对他们进行集体培训，培训的重点就是教会新员工熟悉各种医疗设备的使用方法、具体的操作流程以及简单的维护方法，这样就能够确保新员工在后期熟练地向客户进行展示，进而完成销售目标。

#### 2) 对于工作的“分类”更加清晰化

员工在接受了比较系统的培训后，可以有针对性地对工作进行“分类”。因为任何一份工作都有轻重缓急之分，主要包括既紧急又重要的、紧急不重要的、重要不紧急的以及既不重要也不紧急的，进行合理的“分类”后，员工能够更加清楚工作目标，有目的地处理工作，进而提升工作质量。

尽管员工培训可以明显地提升其工作质量，但是很多公司在实际的运营管理过程中，公司管理者认为员工培训是可有可无的，根本不重视，甚至片面地认为员工培训是一种浪费时间和金钱的行为。所以，这种不正确的管理观念就会导致员工培训工作开展得非常不顺利，甚至以失败告终。

### 1.1.4 构建高绩效工作系统

人力资源是提升公司竞争力的重要“武器”，也是构建高绩效工作系统的重要手