

企业培训

清华大学继续教育学院 企业远程培训中心
众行管理顾问有限公司◎著

QIYE PEI XUN SHOU CE

中国创新成长型企业自主培训体系
建设“521”工程重点推荐



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

手册



企业培训手册



QIYE
PEI XUN
SHOU CE

图书上架建议 企业管理 / 人力资源管理

封面无防伪标均为盗版

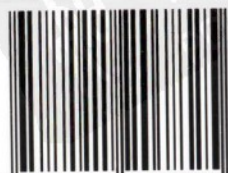
ISBN 978-7-111-20782-5

地址: 北京市百万庄大街22号
联系电话: (010) 68326294

邮政编码: 100037
网址: <http://www.cmpbook.com>
E-mail: online@cmpbook.com

定价: 48.00元

ISBN 978-7-111-20782-5



9 787111 207825 >

F-272.92
6

QIYE PEI XUN SHOU CE

中国创新成长型企业自主培训体系
建设“521”工程重点推荐

清华大学继续教育学院 企业远程培训中心
众行管理顾问有限公司◎著

企业培训



 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

手册

本书作为中国创新成长型企业自主培训体系建设“521”工程的参考性工具用书,从认识培训到培训需求分析,培训计划、实施、评估以及培训课程设计、师资管理等多个环节,在理论和应用两个方面都作了具体阐述,希望能够给广大企业、培训机构、培训从业者以有益启发。

图书在版编目(CIP)数据

企业培训手册/清华大学继续教育学院,企业远程培训中心,众行管理顾问有限公司著. —北京:机械工业出版社,2007.1

ISBN 978-7-111-20782-5

I. 企... II. ①清... ②企... ③众... III. 企业管理—职工培训—手册 IV. F272.92-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第006678号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:徐井 责任编辑:徐井 责任印制:李妍

北京铭成印刷有限公司印刷

2007年1月第1版第1次印刷

169mm×239mm·10.75印张·1插页·338千字

00001—10000册

定价:48.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
销售服务热线电话:(010)68326294

购书热线电话:(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010)88379001

封面无防伪标均为盗版



序

随着我国经济社会的飞速发展，传统的一次性正规学历教育已不能完全满足时代的进步和应对未来的需要，建立以全民学习、终身学习为特征的学习型社会已经成为当今教育改革和发展的重要趋势。

企业是国家经济发展的支柱。随着“入世”，我国企业面临着巨大的挑战和前所未有的机遇。在激烈的国际竞争环境中，企业的出路在于自身的核心竞争力、在于将人力资源转化为人力资本的水平 and 速度。

中小企业的生存和发展是国家经济发展的重要方面，为此，国家发改委大力推动“中小企业成长工程”，其中的“国家中小企业银河培训工程”，旨在落实科学发展观，以人为本，大规模培训中小企业经营管理者，提高他们的管理水平、创新能力和整体素质。2006年，为贯彻落实《中共中央、国务院关于进一步加强对人才工作的决定》，进一步促进中国企业尤其是数百万成长型中小企业的快速稳定发展，增强企业的自主创新能力，清华大学继续教育学院肩负“教育服务社会”的使命和责任，推出中国创新成长型企业自主培训体系建设“521”工程，即在“十一五规划”的5年中，整合国内外优质教育培训资源，帮助20万个创新成长型企业创建自主培训体系，重点培养100万名具备工商管理基础知识的企业高级经营管理人才。

清华大学继续教育学院作为清华大学惟一的专门从事社会在职人员教育培训的机构，积极响应中央和国家发改委“为企业创造一个好的环境，推动企业自主创新，建设创新型国家”的号召，组织专家学者，根据多年积累的经验和有益的探索编写了本书，以助力我国企业建设学习型组织，支持各类企业可持续发展。

企业培训手册

本书作为“521”工程的参考性工具用书，从认知培训到培训需求分析，培训计划、实施、评估，以及培训课程设计、师资管理等多个环节，在理论和应用两个方面都作了具体阐述，希望能够给广大企业、培训机构、培训从业者以有益启发。

胡东成 教授

清华大学校务委员会副主任、

清华大学继续教育学院院长



目 录

序

第 1 章

培训的基本概念	1
1.1 认识培训	3
培训的发展历程	3
培训的定义	4
1.2 培训与现代企业的关系	4
企业需要培训	5
员工需要培训	5
什么时候需要培训	6
1.3 企业培训现状与培训误区	9
企业员工培训现状	9
培训的误区	18
1.4 培训与教育的区别	25
1.5 培训职能部门的五大模式与六级水平	26
培训职能部门的五大模式	26
培训职能部门的六级水平	29
1.6 培训经理的职责	30
培训经理承担的角色	30
不同培训角色的具体职能	32
1.7 企业的培训文化	33
良好的培训文化倡导建立学习型组织	33
创建培训学习的氛围	35
培养培训的支持文化	38

第 2 章

培训需求分析	43
2.1 理论	45

	何谓培训需求分析	45
	培训需求分析的特点	45
	培训需求分析的原理	46
2.2	应用	54
	培训需求产生的原因	54
	培训需求分析的必要性	55
	培训需求分析的重要性	56
	培训需求分析的任务	58
	培训需求分析的参与对象	59
	培训需求分析的三大层次	61
	培训需求分析的步骤	72
	培训需求分析的方法	74
第 3 章	培训计划制订	81
3.1	理论	83
	何谓培训计划	83
	培训计划的作用	83
	培训计划制订的原则	83
3.2	应用	86
	培训计划的种类	86
	影响培训计划制订的因素	89
	培训计划制订的一般流程	90
	培训计划制订的常用方法	91
	培训计划的内容	92
	如何撰写有说服力的策划书	93
	培训预算的制订	96
第 4 章	培训实施的管理与控制	111
4.1	理论	113
	何谓流程	113
	培训管理的指导原则	113
4.2	应用	113

	实施前的准备工作	113
	实施中的控制工作	128
	培训后的跟进工作	132
	培训进行中的纠偏工作	134
	培训实施的方式	137
	培训管理制度与培训档案建立	142
第 5 章	培训课程设计	147
	5.1 理论	149
	何谓培训课程设计	149
	培训课程设计的原理	150
	成人学习理论	157
	培训课程目标类型	162
	5.2 应用	166
	培训课程设计的基点	166
	培训课程设计的要素	166
	培训课程设计的组成部分	168
	培训课程设计的流程	183
	推进课程效果的补充和后备	202
第 6 章	培训效果评估与反馈	209
	6.1 理论	211
	何谓培训效果评估	211
	培训效果评估的科学理论	211
	培训效果评估的四个维度	217
	6.2 应用	218
	培训效果评估的意义	218
	培训效果评估的常见陷阱	219
	培训效果评估的关键问题	220
	培训效果评估的种类	221
	培训效果评估的方式	222
	影响培训结果转化的工作环境特征	223

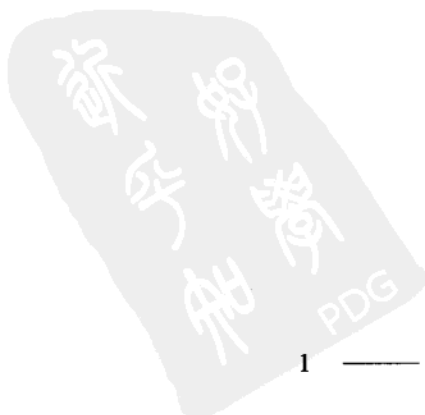
	培训效果评估的流程	225
	培训投资损益的计算	237
第 7 章	培训师队伍建设和管理	241
	7.1 理论	243
	培训师应具备的基本素质	243
	培训师应具备的两种职责	244
	培训师应具备的三种角色	245
	培训师应具备的九种能力	246
	培训师的评价维度和类型	249
	7.2 应用	251
	外训较多的原因	251
	如何选择一个好的培训机构	252
	如何选择一个好的培训课程	253
	如何选择一个好的培训讲师	255
	内训呈增长趋势	257
	成为内部培训师的要求	257
	内部培训师的培养与管理	259
第 8 章	培训课程体系	265
	8.1 理论	267
	培训体系的金三角	267
	8.2 应用	268
	以职能划分的培训体系	268
	以职级划分的培训体系	275
第 9 章	培训名词解析	279
第 10 章	培训工具量表汇总	301

第 1 章

培训的基本概念

本章收获：

- ☒ 认识培训
- ☒ 培训与现代企业的关系
- ☒ 企业培训现状与培训误区
- ☒ 培训与教育的区别
- ☒ 培训职能部门的五大模式与六级水平
- ☒ 培训经理的职责
- ☒ 企业的培训文化



1.1 认识培训

培训的发展历程

企业培训作为科研课题一般归到心理学与管理学的范畴，它经历了如下的重要发展历程。

1891年，美国古典管理学家、科学管理之父弗雷德里克 W. 泰勒 (Frederick W. Taylor) 出版了《科学管理》一书，标志着现代管理学的建立。在这本薄薄的小册子中，泰勒提出了三条管理原则：对工人的操作进行科学研究，以代替原有的经验方法；科学地挑选、培训和教育工人；与工人相互合作，劳资双方共担责任。大家可以看到，培训是其中重要的一条。

1961年，麦格希 (W. Mcgehee) 和赛耶 (P. W. Thayer) 出版了《企业与工业中的培训》一书，提出了三种分析法，至今仍是指导培训工作的主要方法。所谓三种分析法就是组织分析、工作分析和人员分析，见图 1-1。

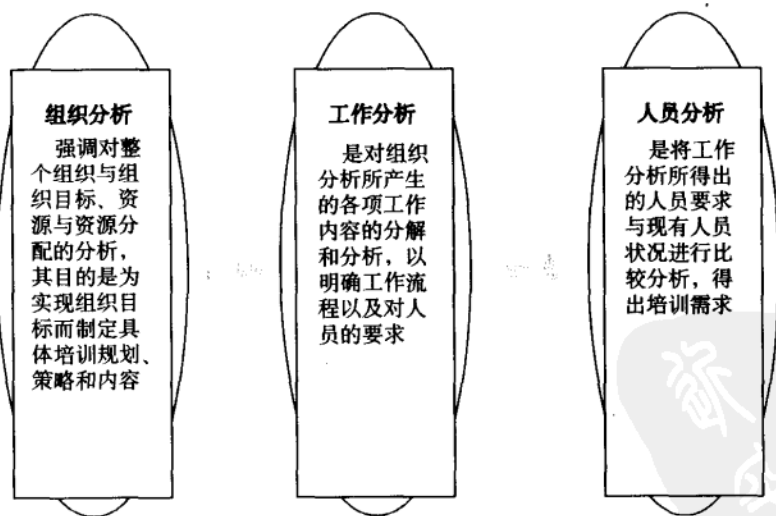


图 1-1 指导培训的三种分析法

对于培训的理论研究，影响最深的还是马尔科姆·诺尔斯和伊诺·恩吉斯特洛姆的关于成人学习的理论体系，前者主要活跃于 20 世纪 60 年代和 70 年代；而后者主要活跃在 20 世纪 80 年代和 90 年代。这两个人对现代培训工作的发展都做出了不可磨灭的贡献。

他们的理论构想认为，一个人在走向成年时：

- (1) 其自我概念由一个依附性的个体转向具有自主性的独立个体。
- (2) 其日益丰富的经验累积为自身提供了日益丰富的学习源泉。
- (3) 其学习欲越来越偏向自己在社会中的角色作用。

其知识应用的时间概念已发生改变，学习知识不再是为了未来使用，而是为了眼前实际应用。因此其学习的取向由以教学内容为中心转变为以解决问题为中心。

培训的定义

翻开各种培训书籍，对培训的定义五花八门。从狭义上讲，培训即为提高人们实际工作能力而实施的有组织、有计划的介入行为。从广义上讲，培训应该是创造智力资本的途径。智力资本包括基本技能（完成本职工作所需要的技能）、高级技能、对客户和生产系统的了解以及自我激发创造力。目前，许多公司已接受了广义的培训，即高级杠杆培训。高级杠杆培训与经营战略目标相关，运用指导性设计过程确保培训的有效性，将本公司的培训项目与其他公司的进行比较，拟定培训基准。

英国官方的培训委员会为培训下的定义是：“通过正式的、有组织的或有指导的方式，而不是一般监督、工作革新或经验，获得与工作要求相关的知识和技能的过程。”

1.2 培训与现代企业的关系

近几年来，培训成了很多企业必不可少的一项工作。企业的确需要培训，但需要从正确的角度，而不是“人云亦云”地去做。下文将分别从企业和员工的角度去分析培训的必要性。

企业需要培训

原因一：培训可以提升企业竞争力

在众多的人力资源调查中，“较多的培训机会”越来越成为吸引新员工加入和留住好员工的重要因素，甚至是仅次于薪酬的留才要素。

因此，为了不让你公司的骨干跳槽去竞争对手那里，要培训！为了吸引优秀大学生来你的公司而不是去对手的公司，要加强培训！

由此可见，培训可以提升企业的竞争力，保证企业在日益激烈的人才争夺战中不至于败下阵来。

原因二：培训是高回报的投资

“培训是一种投资”已经成为了大多数企业的共识。据美国培训与发展年会统计：投资培训的公司，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，西方组织和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1200多家美国跨国公司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。

原因三：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、最快速和最经济的管理解决方案，比咨询便宜，比自己摸索快，比招聘有相同经验的新人更值得信任。

海尔集团至今一直贯穿“以人为本”、提高员工素质的培训思路，建立了一个能够充分激发员工活力的人才培训机制，最大限度地激发每个人的活力，充分开发利用人力资源，从而使企业保持了高速稳定发展。海尔培训工作的原则就是“干什么学什么，缺什么补什么，急用先学，立竿见影”。

员工需要培训

原因一：不培训就会被淘汰

20世纪八九十年代，从学校学到的知识足以应付工作的需要。但是

现在进入了知识经济时代，知识更新的速度日新月异，因此，如果还抱着“以不变应万变”的心态，那么极有可能惨遭淘汰。

据美国调查，1976年毕业的大学生在校学到的知识，到1980年已有50%陈旧过时，到1986年就完全陈旧了。英国科学家詹姆斯·马丁说过：“人类科学知识在19世纪每50年增长1倍，20世纪中叶每10年增长1倍，20世纪70年代每5年增长1倍。目前，专家估计其增长速度为每3年增长1倍。”

原因二：未来求职的竞争，是学习能力的竞争

未来求职的竞争不再是知识与专业技能的竞争，而是学习能力的竞争。很多人在各种人才市场奔忙，却很难找到好工作。原因之一就是知识、技能的折旧越来越快，不经常通过培训进行更新，自身的适应性就会越来越差。而培训的目的一方面是使知识和技能得到提高，另一方面是提高学习能力。

来自人才市场的信息表明，现在的人才市场已从对单一专业的人才需求转向了复合型人才需求。人们只有具备较强的学习能力，才能在巩固原有知识和技能的基础上，向新的领域冲刺，成为现代市场所需要的多面手。

什么时候需要培训

让培训发挥立竿见影的效果，选择正确的培训时机是很重要的。对于一些培训体系完善的企业来说，能够很好地将计划与需求结合；但是对于培训体系还不健全的企业，在恰当的时机进行培训是比较划算的一件事。下列九种情况是最需要培训的时候。

情况一：企业需要改进工作业绩

我们知道，改进工作业绩能使企业保持竞争力，并最终获得成功。当有以下几种现象出现时，说明企业需要适当引入培训，改善工作业绩：

(1) 顾客不满，投诉率增高。当顾客抱怨员工对待他们的方式明显错误时，管理部门应引起重视，调查每个投诉，并围绕问题进行分析，讨论是不是因为员工培训不够，不知如何正确服务客户而导致客户不满。

(2) 内部混乱。员工不能和睦相处而进行有效工作，集体就好像一盘散沙，混乱和内耗频频发生——这是给管理者的一个信号，要培训员工

的团队合作精神，使他们懂得如何与别人进行协调和配合，从而使企业有凝聚力和向心力。

(3) 士气低落。当员工在工作中受挫时，他们的工作状态会很差、士气低落。这个问题往往可以通过培训得以解决。人们越是了解他们的工作，他们就越能显出自豪感。自豪感将有助于提高组织内部的士气。

(4) 高消耗。企业消耗过高，成本上升，利润减少。究其原因，主要是因为员工没有认识到浪费的严重性以及不知道如何有效地减少消耗。这时，让他们参加防止浪费和损失的培训就非常有必要了。

(5) 低效率。如果发现员工的工作效率明显低于正常水平，除了可能管理不得力外，培训不足往往也是主要原因之一。

情况二：加强生产安全

对于企业来讲，安全是高于一切的。管理者要密切关注安全领域，确定安全水平是否达标，做到防患于未然。加强培训是促进安全的最好办法之一。定期的安全教育课能使员工对潜在问题时刻保持警惕；有效的安全培训可以教会员工如何规避危险、处理紧急情况，尽量减少安全事故的发生。

作为管理者和培训工作者，我们应该看到安全和培训是紧密联系在一起的。

情况三：提升和晋级

在组织中，员工因为能力较强而得到提升和晋级，这种情况非常普遍。值得管理层重视的是，员工在提升之前，是否给予了充足的培训？新的岗位职责通常需要新的技能，而这需要通过培训来获得。

特别是高层领导的更迭和掌握特殊才能的关键员工的更换，更应该引起公司最高领导的重视。在交替和更换前，应做好培训工作，以保证平稳过渡。

情况四：开拓新市场和新业务

对于许多公司来说，这是今日竞争性市场的现实。面对这一重大转变，他们进入新的市场，从事全新的业务，组织内部肯定有很多不适应，解决办法就是对公司业务进行重新定位，此时培训是不可或缺的。

比如说，了解新的市场或产品，培训员工如何在新的环境中进行销售，或者培训生产和服务部门的员工如何生产新产品，提供新服务。

情况五：招募新员工