

普
华
经
管

正略钧策
管理丛书

EBOOK
OR

弗布克人力资源管理操作实务系列

实务化 精细化
工具化 方案化

培训管理 实务手册

落实到每一个部门的执行工具
细化到每一类人员的方案设计

孙宗虎 姚小凤 编著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

正略钧策
管理丛书

FBOOK

弗布克人力资源管理操作实务系列

培训管理 实务手册

孙宗虎 姚小风 编著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

培训管理实务手册 / 孙宗虎, 姚小凤编著. —北京: 人民邮电出版社, 2007.7
(弗布克人力资源管理操作实务系列)

ISBN 978-7-115-16082-9

I. 培… II. ①孙… ②姚… III. 企业管理-人力资源管理-职工培训 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第049810号

内 容 提 要

本书从企业的培训需求出发, 针对不同的人员、不同的级别以及不同的培训方式细述了企业应该如何开展自己的培训工作。书中介绍了新员工培训方案设计, 销售人员和技术人员培训方案设计, 基层、中层、高层管理人员培训方案设计, 脱岗与外派培训方案设计以及三种特殊培训方式等内容。

本书是一本关于培训方案设计的工具书, 适用于企业人力资源管理人员、企业培训师、行政管理人员、管理咨询人员以及高校相关专业师生。

弗布克人力资源管理操作实务系列 培训管理实务手册

◆ 编 著 孙宗虎 姚小凤

责任编辑 王莹舟

◆ 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>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 17.25

2007年7月第1版

字数: 199千字

2007年7月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-16082-9/F

定 价: 35.00元

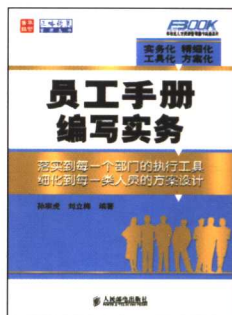
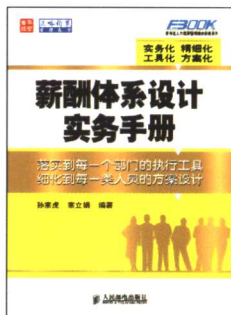
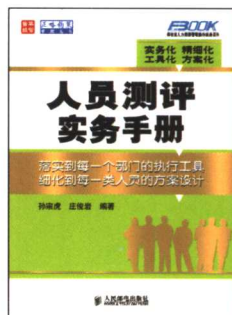
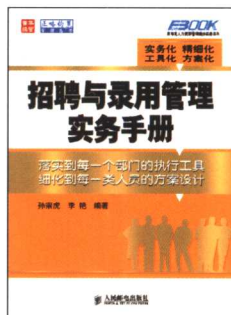
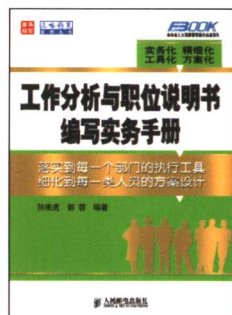
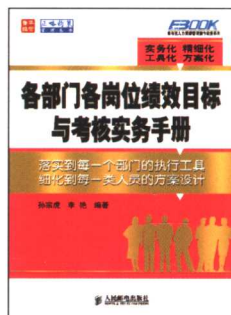
读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

编者简介

孙宗虎，北京弗布克管理咨询有限公司总经理，知名人力资源管理实战派学者、高级咨询顾问、数位学习顾问。长期从事企业人力资源管理实务方面的研究与实践、企业人力资源管理咨询、企业E-LEARNING培训课程开发、企业培训教材与课程开发、大学管理课程课件开发、数位教学与学习设计等工作。

姚小凤，北京弗布克管理咨询有限公司课件开发师，主要从事企业培训课程开发、课件开发、培训模块设计等工作。

弗布克公司联系方式：FORBOOK@163.COM



前言

企业人力资源管理的各项工作，都需要实实在在地把问题落实到部门和每一类人员，这有利于人力资源工作走向实务化。

本套人力资源管理操作实务系列图书立足于企业管理的实践，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、精细化、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。

本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、人员测评、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，这些方案和工作方法，读者可以直接参照运用。

本系列图书包括《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》、《各部门各岗位绩效目标与考核实务手册》、《人员测评实务手册》等，每本书都体现了其独特的编写特点。

这本《培训管理实务手册》最大的特点是给出了三种不同级别的管理人员和两种经常需要培训的人员的培训方案。本书首先把员工培训分为新进员工培训和在职员工培训，而在在职员工培训又细分为高层管理者、中层管理者、基层管理者以及销售人员和技术人员培训。企业对这些不同级别和不同岗位的人员分别设计培训方案，有利于把培训工作更加详实地落到实处。

在对培训对象按照“新进”和“在职”进行细分后，本书还对在职培训和脱岗培训给出了具体操作方案。此外，本书还对目前比较流行的三种培训方式做了简单的介绍，并给出了具体执行的操作方案。

在本书编写的过程中，孙宗坤、刘俊宝负责资料的收集、整理以及数字图表的编排，汪丹凤、毕汪峰参与编写了本书的第一、二章，王德敏、叶亚宁、张宏参与编写并修改了本书的第三、四章，王凤荣、吕洪波、汪平、冯雷、井友、徐巍参与编写了本书的第五、六、七章，全书由孙宗虎、姚小凤统撰定稿。

编者

序

随着企业竞争的不断加剧，企业对人才的招聘和培养日益重视。人力资源管理在企业管理中的地位在不断上升，企业人力资源管理工作者的专业化水平也日渐提高。当前，许多大型公司，特别是跨国公司，已把人力资源管理作为企业发展战略的重要组成部分，这些公司的许多高层管理者都曾有人力资源总监的从业背景。

在企业管理中，人是最重要的资源，而对人的管理，也是最令企业管理者头痛的事情之一。人力资源管理的作用究竟有多大无法数量化，但在企业“选人”、“育人”、“用人”、“留人”上，人力资源管理工作者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，并尽力持久地保持这种优势。

我在LG从事人力资源培训工作已有23年，深知人力资源对企业的重要程度，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者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，但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、招聘、职位说明书的编写、培训、绩效考核、薪酬、人员测评、员工手册的编写等工作都进行了具体化，并且给出了每项工作的具体执行方案，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管理工作中的具体而实际的问题，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、绩效等问题，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。

蔡源中

LG中国人力资源培训中心总监

亲爱的读者：

您获得本书的途径

- 哪些因素促使您购买本书(可多选)

- 您最近三个月购买的其他管理类图书有

- 请附阁下资料，便于我们向您提供图书信息

- 地址：北京市崇文区龙潭路甲3号翔龙大厦218室

北京普华文化发展有限公司

邮 编: 100061

传 真: 010-67120121

服务热线: 010-67129879

网 址: <http://www.puhuabook.com.cn>

编辑信箱: puhuabook815@126.com

目 录

第一章 员工培训需求分析1

第一节 员工培训需求调查分析2

- 一、员工培训需求调查的工具和方法3
- 二、员工培训需求分析10
- 三、如何进行培训需求分析11
- 四、撰写培训需求分析报告17

第二节 制定员工培训计划19

- 一、培训目标的设定19
- 二、编制培训计划20

第三节 员工培训的实施与评估30

- 一、培训的实施30
- 二、培训评估36

第二章 新员工入职培训47

第一节 新员工入职培训需求分析48

- 一、从组织的角度分析48
- 二、从工作岗位的角度分析48
- 三、从入职人员的角度分析49

第二节 新员工培训准备50

一、拟订新员工培训工作计划	50
二、确定新员工职前介绍内容	53
三、新员工培训前准备工作	54
第三节 新员工培训方案设计	59
一、新员工培训通用方案设计	59
二、不同行业各部门新员工培训方案设计	73
第四节 新员工人职培训评估	83
一、入职培训的评估内容	83
二、入职培训的评估方法	84
三、撰写入职培训评估报告	91
第五节 新员工人职培训制度	92
一、新员工入职培训管理准则	92
二、新员工入职培训规范	97
第三章 销售人员培训	103
第一节 销售人员培训需求分析	103
一、销售人员培训需求分析	103
二、撰写销售人员培训需求分析报告	106
第二节 销售人员培训课程设置	110
一、明确销售人员培训目标	110
二、设置销售人员培训课程	111
第三节 销售人员培训实施	114
一、确定培训的时间、地点	114
二、培训讲师的选择	115
三、培训方法的选择	116

四、制定培训实施计划表	117
五、培训的实施与监控	118
第四节 销售人员培训评估	120
一、销售人员培训评估的内容	120
二、销售人员培训评估的方法	120
三、撰写销售人员培训评估报告	125
第五节 销售人员培训制度	127
一、销售人员培训管理制度	127
二、销售人员礼仪培训守则	132
第四章 技术人员培训	137
第一节 技术人员培训需求分析	137
一、技术人员培训需求分析	138
二、撰写技术人员培训需求分析报告	146
第二节 技术人员培训课程设置	146
一、明确技术人员的培训目标	146
二、设置技术人员培训课程	146
第三节 技术人员培训实施	147
一、制定培训计划	149
二、发布培训通知	151
三、培训实施	151
四、培训评估与反馈	153
第四节 技术人员培训评估	153
一、确定技术人员培训评估的内容	153
二、选择技术人员培训评估的方法	154

三、撰写技术人员培训评估报告	158
第五节 技术人员培训制度	158
一、技术人员培训管理制度	158
二、受训技术人员保密协议	161

第五章 企业管理人员培训

163

第一节 企业基层管理人员培训	165
一、基层管理人员培训需求分析	166
二、基层管理人员培训课程设置	169
三、基层管理人员培训评估	171
第二节 企业中层管理者培训	173
一、中层管理人员培训需求分析	173
二、中层管理人员培训内容	177
三、中层管理人员培训方法	178
四、培训评估工具	180
五、销售部经理培训实施方案	183
第三节 企业高层管理者培训	188
一、培训对象	189
二、高层管理人员培训需求分析	189
三、高层管理人员培训课程	190
四、高层管理人员培训方法	193
第四节 企业管理人员培训制度	195
一、企业基层管理人员能力提升培训管理制度	195
二、企业中层管理人员培训管理制度	198
三、企业高层管理人员培训管理制度	201

第六章 脱岗培训与外派培训205

第一节 脱岗与外派培训需求分析208

一、脱岗与外派培训需求分析208

二、撰写脱岗与外派培训的需求分析报告210

第二节 脱岗与外派培训前期准备210

一、脱岗培训的前期准备210

二、外派培训的前期准备212

第三节 脱岗与外派培训监控与效果评估217

一、脱岗与外派培训的监控217

二、脱岗与外派培训评估内容及方法218

三、撰写脱岗与外派培训评估报告220

四、跟踪脱岗与外派培训的内化221

第四节 脱岗与外派培训管理制度222

一、脱岗与外派培训管理制度222

二、海外留学细则226

三、培训协议229

第七章 三种特别的培训方式233

第一节 拓展训练233

一、拓展训练概述233

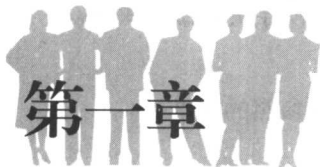
二、拓展训练的形式234

三、拓展训练的实施235

四、拓展训练评估238

五、拓展训练实施方案240

第二节 沙盘模拟培训	247
一、沙盘模拟培训的起源	247
二、沙盘模拟培训的概念	247
三、沙盘模拟培训的特点	247
四、沙盘模拟培训在中国的发展	248
五、沙盘模拟培训的实施与评估	250
第三节 E-Learning	253
一、E-Learning的简介	253
二、E-Learning的实施	255
三、实施E-Learning的制约因素	259
四、E-Learning的发展前景	260



第一章

员工培训需求分析

为了适应科学技术的不断发展和企业经营环境的持续变化，企业需要不断对员工进行岗位知识和技能培训，以不断增强员工的岗位胜任能力。

当企业发现员工的知识和技能与岗位实际需要存在一定的差距时，就需要通过有针对性的培训来缩短这种差距，由此，企业的培训需求应运而生。

培训需求分析就是在培训需求调查的基础上，结合绩效差距，对企业员工在知识、技能和目标等各方面进行整体分析，从而确定培训的必要性及培训的内容。

培训需求分析是培训工作的前提，也是培训工作的起点。不进行培训需求分析的培训是盲目的培训，往往与预期的培训效果南辕北辙或达不到预期的培训效果。

培训需求分析也是确定培训目标、制定培训计划、具体实施培训的前提条件和进行培训评估的基础，是培训工作及时、有效的重要保证。

培训需求分析对于整个培训工作在以下四个方面发挥着重要作用。

► 有利于确定需要培训的员工情况

对员工的知识和技能进行调查分析，可以明确培训的内容；对受训员工的岗位和人数进行分析可以清楚地知道哪些岗位需要进行培训以及培训的优先性和迫切性；对员工的培训态度进行分析可以清晰地了解员工对培训的认识，以便采取相应的培训动员措施。

► 有利于制定培训方案

明确了需求，就有了培训的内容和目标。只有具备了内容和目标，

才能制定出有效的培训方案，从而取得良好的培训效果。

► 有利于获得领导的支持

任何一个培训项目的实施，都需要得到企业相关领导或“一把手”的支持，如何说服他们启动并且支持培训项目的开展是问题的关键，而培训需求分析是领导者进行培训决策的第一手资料。好的培训需求报告有利于领导快速做出决策。

► 有利于进行培训效果评估

培训需求分析可以为培训效果的评估提供可供参照的标准。

第一节 员工培训需求调查分析

如图1-1所示，培训是一个由多环节组成的系统工程，任何一个环节出现纰漏都可能会影响培训的进程和效果。由于培训需求调查分析是整个流程中的第一个环节，是培训管理的基础性工作，所以需要全员参与（包括企业经营者、相关部门经理、培训具体实施者以及人力资源部经理）。

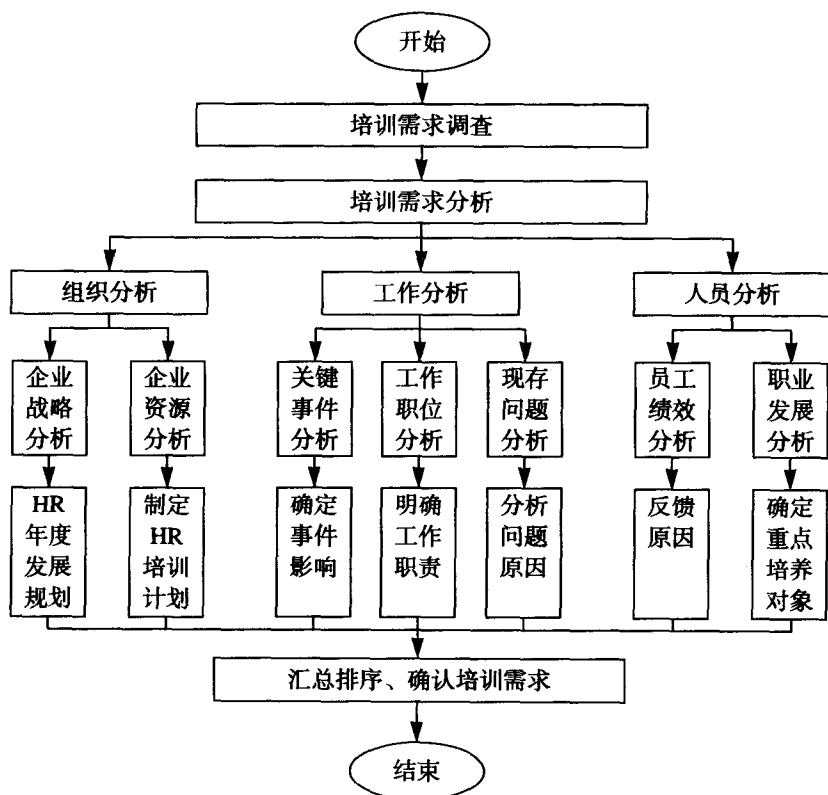


图1-1 确定培训需求流程图

一、员工培训需求调查的工具和方法

（一）选择调查方法

培训需求调查的方法有很多种，问卷调查法、观察法、人物访谈法和小组讨论等都是经常使用的方法。这些方法有着不同的特点和各自的优缺点，具体如表1-1所示。

表1-1 调查方法对比表

调查方法	简单说明	优点	缺点
访谈法	1. 确定访谈对象和人数 2. 按访谈提纲进行，注意访谈的气氛调节和过程控制	1. 方法灵活 2. 信息直接 3. 易得到支持和配合	1. 信息的主观性强，且处理难度较大 2. 需要高水平的访谈员
问卷调查	1. 了解事项并将相应事项转化成问题 2. 设计问卷 3. 在小范围内试答、修改 4. 发放问卷实施调查 5. 回收并进行分析	1. 费用低 2. 可大规模开展 3. 信息比较齐全	1. 持续时间长 2. 回收率不能得到保证 3. 某些开放性问题得不到回答
观察法	在非正式情况下，观察技术的操作和工作的开展情况（可以用录像记录下来）	可以得到有关工作环境的信息以及关键性任务的完成情况信息	1. 观察结果只是表面的现象 2. 需要高水平的观察员 3. 可能会影响观察对象的行为方式
小组讨论	选择有代表性的小组成员（一般8~12个），注意讨论气氛调节和过程控制	全面分析，有利于发现具体问题及解决办法	1. 持续时间长 2. 讨论小组需要较好地组织和协调

（二）信息调查收集的应用工具

1. 访谈法

在实际工作中，以上几种调查方法经常被混合使用。例如，若调查人员要从上级