

员工 培训 效率是 训 出来的

智道◎著

员工**能力提升**实践手册，企业**效益增强**操作指南

培训方案 + 流程管理 + 实施细则

360° 强化员工**综合实力**，全方位**激发员工战斗力**

HR 手头常备、适合 **27 类员工** 培训的指导书



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

员工
培训
效率是
训
出来的

智道◎著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

员工培训：效率是训出来的 / 智道著. -- 北京：电子工业出版社, 2017.1
ISBN 978-7-121-30789-8

I. ①员… II. ①智… III. ①企业管理－职工培训 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第001702号

策划编辑：张 轶

责任编辑：张 轶

印 刷：中国电影出版社印刷厂

装 订：中国电影出版社印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱

邮编：100036

开 本：787×1092 1/16 印张：18

字数：309千字

版 次：2017年1月第1版

印 次：2017年3月第2次印刷

定 价：55.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）68250970-814。

前言

相信每个企业对于员工培训与开发都不会感到陌生，随着企业的发展和社会的进步，培训工作已不断被提上企业的日常议程。员工培训是企业留住人才，提升员工能力的重要途径。这样做，企业既能为员工提供一个提升自我的舞台，同时员工又能以最佳效益回报企业的付出。众所周知，21世纪是一个注重速度的年代。企业的高速变化对员工提出了更高的要求。为了适应这种高速变化，企业必然对员工进行适当的培训。

本书以企业员工培训与开发的实用性为基础，分别从培训与开发基础知识、流程设计、培训实施方案和培训评估方案等几大方面详细简述了员工培训的具体过程。本书将企业培训进行具体细化的分类，从不同的角度和层次讲述了企业员工的培训与开发，并在其中穿插了大量实用性的案例，以便读者迅速了解和掌握。作为本书“重头戏”的“典型人群”的培训与开发，不仅将培训细化到每个部门、每位员工、每个岗位，还为他们提供了大量精细化、实用性的方案，可以说是集实用性和指导性为一体。此外，本书还介绍了现代比较流行的培训方式、企业大学在企业中的发展，以及员工职业生涯的规划等内容，为企业进行员工培训与开发提供了更多的渠道。

本书最大的特色就是将员工的培训与开发有效落实到每个部门、每位员工身上，针对不同部门、不同员工提出具体的培训方案。在模块设计方面，将每个模块和实用性的工具相结合，让每个方案都可以拿来即用，十分适合人力资源管理人员阅读和使用。

目 录

PART 1

基础知识与员工培训

第一章 员工培训与开发概述

第一节 培训与开发的区别和意义 | 2

一、培训与开发的区别 | 2

二、培训与开发的意义 | 3

第二节 培训与开发的原则 | 4

一、与企业个人的发展战略和规划相结合的原则 | 4

二、与企业文化相关性原则 | 4

三、全员和重点兼顾原则 | 4

四、理论联系实际，知行合一原则 | 4

五、培训效果的反馈与强化相呼应原则 | 4

第三节 培训与开发的类别 | 5

第四节 培训与开发制度的建立 | 6

一、建立的宗旨 | 6

二、建立的目的 | 6

三、制度的策划和实施 | 7

第五节 培训与开发的流程简述 | 7

第六节 培训与开发中存在的误区 | 8

第二章 员工培训与开发系统的构建

第一节 培训与开发系统的构成 | 9

一、相关制度 | 9

二、培训课程 | 10

三、培训讲师 | 10

第二节 培训与开发系统运行所需条件 | 10

第三节 培训与开发系统的工作流程图 | 11

第三章 员工培训课程设计

第一节 培训课程设计的特征 | 12

第二节 培训课程设计的类型 | 12

第三节 培训课程设计的原则 | 13

一、要遵从受训者的需求 | 13

- 二、要与企业文化和发展相适应 | 13
- 三、要充分考虑受训者的思维方式 | 14

第④节 培训课程设计的流程 | 14

第⑤节 培训课程设计的选择 | 14

- 一、自主培训 | 15
- 二、外包培训 | 15

第⑥节 培训课程设计实施注意事项 | 15

第四章 培训讲师队伍建设

第①节 讲师类型简述 | 16

第②节 外部讲师选择技巧 | 16

- 一、看与选择讲师相关的产品 | 17
- 二、与讲师近距离接触 | 17
- 三、通过其他企业或媒体机构进行全面了解 | 17
- 四、讲师选择要具有目的性和针对性 | 17

第③节 内部讲师甄选标准 | 18

第④节 内部讲师队伍建设优势 | 19

- 一、企业优势 | 19
- 二、员工个人优势 | 19

第⑤节 内部讲师建设的目标及意义 | 19

第⑥节 内部讲师队伍建设管理办法 | 20

PART 2

员工培训的工作流程

第五章 员工培训需求分析

第①节 培训需求分析的作用 | 26

- 一、培训需求分析 | 26
- 二、培训需求分析的作用 | 27

第②节 培训需求分析的内容 | 28

- 一、组织需求分析 | 28
- 二、工作需求分析 | 29
- 三、员工需求分析 | 29

第③节 培训需求分析的调查方法 | 30

第④节 培训需求分析调查工具 | 33

- 一、面谈沟通法常用工具 | 33
- 二、行为观察法常用工具 | 33
- 三、团队输入法常用工具 | 34
- 四、问卷调查法常用工具 | 35

第⑤节 撰写培训需求分析报告 | 37

- 一、培训需求分析报告 | 37
- 二、培训需求调查分析报告案例 | 37

第六章 制定员工培训计划

第一节 培训计划概述 | 40

- 一、培训计划制定的原则 | 40
- 二、培训计划的类型 | 41
- 三、培训计划的作用和制定上的影响因素 | 42

第二节 培训计划的主要内容 | 43

第三节 培训计划的工作流程 | 43

第四节 培训计划方案 | 44

第七章 员工培训的实施与管理

第一节 培训的环境与设备 | 47

第二节 师资、课程与教材的甄选 | 48

- 一、师资方面 | 48
- 二、课程、教材的甄选 | 49

第三节 培训的方法 | 49

第四节 培训计划实施方案 | 51

第八章 员工培训效果评估

第一节 培训效果评估概述 | 53

- 一、培训效果的评估对象 | 53
- 二、培训效果评估的重要作用 | 54

第二节 培训效果评估的工作流程 | 54

第三节 培训效果评估的模式 | 55

- 一、柯克帕特里克模式 | 55
- 二、CIRO 和 CIPP 模式 | 56
- 三、菲利普斯五级投资回报率模式 | 58

第四节 培训效果评估的信息搜集 | 58

第五节 培训效果评估的方法 | 59

- 一、定量评估法 | 59
- 二、定性评估法 | 61

第六节 培训效果评估的实施方案 | 64

- 一、选定评估工作者 | 64
- 二、培训参与人员的评估 | 64
- 三、培训评估的内容 | 65
- 四、培训效果评估的方法 | 65
- 五、实施培训效果评估方案 | 65
- 六、培训项目适当调整 | 66
- 七、沟通培训效果评估 | 66

第七节 撰写培训效果评估报告 | 66

第九章 员工培训制度保证

第一节 培训制度概述与相关法规 | 68

- 一、《劳动法》 | 69
- 二、《职业教育法》 | 69
- 三、国家相关政策 | 69

第②节 培训制度的主要内容 | 70

PART 3

典型人群的培训与开发

第十章 新员工培训与开发

第①节 新员工培训需求分析 | 74

- 一、确定新员工培训需求分析内容 | 74
- 二、撰写新员工培训需求分析报告 | 76

第②节 新员工培训计划 | 77

- 一、确定新员工培训内容 | 77
- 二、制定新员工培训计划方案 | 77
- 三、生产制造业新员工培训计划方案 | 82

第③节 新员工培训实施 | 83

- 一、确定新员工培训环境 | 83
- 二、确定新员工培训课程 | 83
- 三、确定新员工培训师资 | 83
- 四、确定新员工培训方式 | 84
- 五、实施新员工培训计划 | 84
- 六、新员工培训信息反馈 | 84

第④节 新员工培训评估 | 84

- 一、确定新员工培训评估内容 | 84
- 二、选择新员工培训评估方法 | 85

- 三、撰写新员工培训评估报告 | 90

第⑤节 新员工培训制度 | 91

- 一、新员工入职培训管理准则 | 92
- 二、新员工培训管理规范 | 95

第十一章 管理人员培训与开发

第①节 基层管理人员培训 | 99

- 一、基层管理人员培训需求分析 | 99
- 二、基层管理人员培训计划 | 101
- 三、基层管理人员培训实施 | 103
- 四、基层管理人员培训评估 | 104
- 五、基层管理人员培训管理制度 | 105

第②节 中层管理人员培训 | 108

- 一、中层管理人员培训需求分析 | 108
- 二、中层管理人员培训计划 | 111
- 三、中层管理人员培训实施 | 112
- 四、中层管理人员培训评估 | 113
- 五、中层管理人员培训管理制度 | 115

第③节 高层管理人员培训 | 118

- 一、高层管理人员培训需求分析 | 118
- 二、高层管理人员培训计划 | 119
- 三、高层人员培训实施 | 120
- 四、高层人员培训评估 | 121
- 五、高层管理人员培训管理制度 | 122

第十二章 销售人员培训与开发

第一节 销售人员培训需求分析 | 124

- 一、确定销售人员培训需求分析 | 124
- 二、撰写销售人员培训需求报告 | 125

第二节 销售人员培训计划 | 128

- 一、销售人员培训计划内容 | 128
- 二、制定销售人员培训计划方案 | 129

第三节 销售人员培训实施 | 133

- 一、确定销售人员培训环境 | 133
- 二、确定销售人员培训课程 | 134
- 三、确定销售人员培训师资和培训方式 | 135
- 四、实施培训计划与信息反馈 | 136

第四节 销售人员培训评估 | 137

- 一、确定培训评估内容和方法 | 137
- 二、撰写销售人员培训评估报告 | 140

第五节 销售人员培训制度 | 141

- 一、销售人员培训管理制度 | 141
- 二、销售人员礼仪培训 | 143

第十三章 生产人员培训与开发

第一节 培训需求分析 | 145

- 一、确定生产人员培训需求分析内容 | 145
- 二、撰写生产人员培训需求分析报告 | 149

第二节 生产人员培训计划 | 150

- 一、确定生产人员培训计划内容 | 150
- 二、制定生产人员培训计划方案 | 151

第三节 生产人员培训实施 | 152

- 一、确定生产人员培训环境 | 152
- 二、确定生产人员培训课程 | 153
- 三、确定生产人员培训师资和培训方式 | 154
- 四、培训计划的实施与信息反馈 | 155

第四节 生产人员培训评估 | 156

- 一、确定生产人员培训评估内容 | 156
- 二、生产人员培训评估的方法 | 157
- 三、撰写生产人员培训评估报告 | 159

第五节 生产人员培训制度 | 160

- 一、生产人员培训管理制度 | 160
- 二、生产人员安全培训制度 | 162

第十四章 技术人员培训与开发

第一节 技术人员培训需求分析 | 163

- 一、确定技术人员培训需求分析内容 | 163
- 二、撰写技术人员培训需求分析报告 | 167

第二节 技术人员培训计划 | 168

- 一、技术人员培训计划内容 | 168
- 二、制定技术人员培训方案 | 169

三、企业信息技术人员培训计划方案 | 173

第③节 技术人员培训实施 | 173

- 一、确定技术人员培训环境和培训课程 | 173
- 二、确定技术人员培训师资和培训方式 | 174
- 三、技术人员培训计划的实施与信息反馈 | 175

第④节 技术人员培训评估 | 176

- 一、确定技术人员培训评估内容 | 176
- 二、选择技术人员培训评估方法 | 176

第⑤节 技术人员培训制度 | 180

- 一、技术人员培训管理制度 | 180
- 二、技术人员保密协议 | 182

第十五章 客服人员培训与开发

第①节 客服人员培训需求分析 | 184

- 一、客服人员培训需求分析内容 | 184
- 二、撰写客户人员培训需求报告 | 185

第②节 客服人员培训计划 | 188

- 一、确定客服人员培训计划内容 | 188
- 二、制定客服人员培训计划方案 | 189

第③节 客服人员培训实施 | 191

- 一、确定客服人员培训环境 | 191

二、确定客服人员培训课程 | 192

三、确定客服人员培训师资和培训方式 | 193

四、实施培训计划与信息反馈 | 194

第④节 客服人员培训评估 | 195

- 一、确定客服人员培训评估的内容 | 195
- 二、客服人员培训评估方法 | 195
- 三、撰写客服人员培训评估报告 | 198

第⑤节 客服人员培训评估报告的内容 | 199

- 一、客服人员培训管理制度 | 199
- 二、客服人员礼仪培训 | 201

PART 4

特殊人群培训与特殊培训形式

第十六章 脱岗培训与外派培训

第①节 脱岗与外派培训需求分析 | 205

- 一、确定脱岗与外派培训需求分析内容 | 205
- 二、撰写脱岗与外派培训需求分析报告 | 207

第②节 脱岗与外派培训计划 | 208

- 一、确定脱岗与外派培训计划内容 | 208
- 二、制定脱岗与外派培训计划方案 | 212

第③节 脱岗与外派培训实施 | 214

- 一、确定脱岗与外派培训环境 | 214
- 二、确定脱岗与外派培训内容 | 214
- 三、确定脱岗与外派培训师资 | 214
- 四、确定脱岗与外派培训方式 | 215
- 五、实施脱岗与外派培训计划 | 215
- 六、脱岗与外派培训信息反馈 | 215

第④节 脱岗与外派培训监控与效果 评估 | 216

- 一、脱岗与外派培训的监控 | 216
- 二、脱岗与外派培训的内容 | 218
- 三、脱岗与外派培训评估方法与评估报告 | 219

第⑤节 脱岗与外派培训制度 | 220

- 一、脱岗与外派人员管理细则 | 220
- 二、脱岗与外派培训协议 | 223

第十七章 拓展训练与沙盘模拟 培训

第①节 拓展训练 | 224

- 一、拓展训练起源 | 224
- 二、拓展训练课程 | 225
- 三、拓展训练实施 | 226
- 四、拓展训练评估 | 228
- 五、拓展训练实施经典方案 | 230

第②节 沙盘模拟训练 | 234

- 一、沙盘培训简介 | 234
- 二、沙盘模拟培训的起源和主要内容 | 235
- 三、沙盘模拟培训实施与评估 | 236
- 四、沙盘训练实施经典方案 | 238

第十八章 E 化培训与培训游戏

第①节 E 化培训 | 238

- 一、E 化培训简介 | 239
- 二、E 化培训课程 | 240
- 三、E 化培训运营 | 244
- 四、E 化培训评估 | 245

第②节 培训游戏 | 245

- 一、沟通游戏 | 245
- 二、应对游戏 | 249
- 三、团队游戏 | 250
- 四、激励游戏 | 253
- 五、创新游戏 | 254

PART 5

企业大学与职业生涯管理

第十九章 企业大学

第①节 企业大学概述 | 258

第①节 企业大学运营模式 | 260

- 一、企业大学运营模式 | 260
- 二、企业大学与培训部门、高校和商学院的关系 | 261

第②节 企业大学演变趋势 | 263

第③节 企业大学存在的理由 | 264

第④节 企业大学建设步骤 | 265

- 一、建设筹备阶段 | 265
- 二、基础设置阶段 | 266
- 三、运营体系建设 | 267

第⑤节 中国企业大学的发展状况 | 268

第二十章 职业生涯规划管理

第①节 职业与职业生涯 | 270

第②节 职业生涯规划 | 271

- 一、职业生涯规划的原则 | 271
- 二、职业生涯规划的主要内容 | 272
- 三、职业生涯规划的意义 | 273

第③节 职业生涯管理 | 274

- 一、员工职业生涯管理 | 274
- 二、组织职业生涯管理 | 275

中国铁路总公司 中国铁路总公司

中国铁路总公司 中国铁路总公司

中国铁路总公司 中国铁路总公司

中国铁路总公司 中国铁路总公司

中国铁路总公司 中国铁路总公司

中国铁路总公司 中国铁路总公司

中国铁路总公司

中国铁路总公司 中国铁路总公司

中国铁路总公司 中国铁路总公司

中国铁路总公司 中国铁路总公司

中国铁路总公司

中国铁路总公司 中国铁路总公司

中国铁路总公司 中国铁路总公司

中国铁路总公司 中国铁路总公司

中国铁路总公司 中国铁路总公司

1 基础知识与员工培训

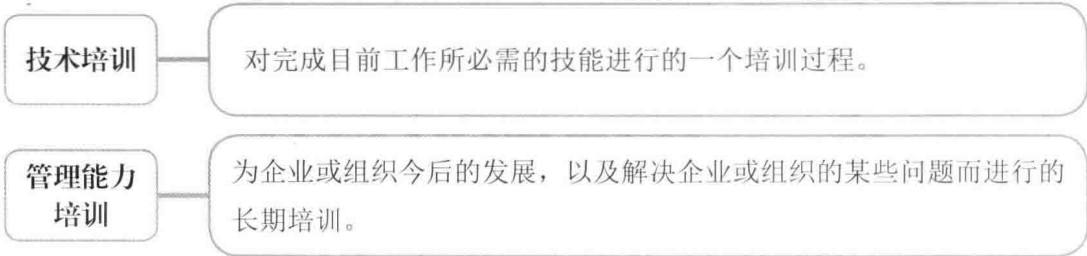
第一章 员工培训与开发概述

第一节 培训与开发的区别和意义

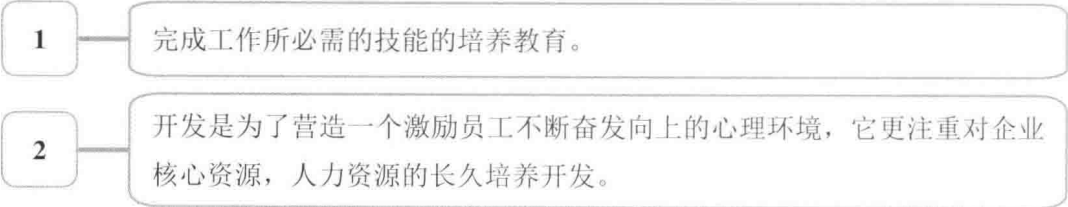
员工的培训与开发是人力资源管理的重要组成部分，主要是指组织有计划地给员工安排学习和训练的机会，以便提升员工的工作技能，改善员工的工作态度，激发员工的创造潜能，从而实现企业的经营目标，以及让员工完成自己承担的工作任务。

一、培训与开发的区别

如果将培训与开发分开而论，那么培训就是对新员工或现有员工传授完成本职工作所需要的基本技能的过程。它主要包括以下两个方面：



而开发与培训相比，具有更广泛的内涵，它主要包括：



下面，我们就从表 1—1 中看一看传统培训和现代培训开发的对比情况。

表 1-1 传统培训和现代培训开发对比表

对比方面		参与性	侧重点	达到目标	培训对象
传统	培训	强制	当前目标——提高员工当前技能，开发员工技巧	当前服务——让员工掌握最基本的工作知识与工作技能	员工与技术人员
	开发	自愿	未来目标——重点提高培养管理人员的有关素质	未来变化服务——让员工为企业其他职位做准备	管理人员
现代	培训	自愿	当前目标与未来目标	当前服务与未来变化服务	员工、技术人员与管理人员
	开发	自愿	当前目标与未来目标	当前服务与未来变化服务	员工、技术人员与管理人员

二、培训与开发的意义

企业要想在市场经济的浪潮中站稳脚步，员工的培训与开发显得越来越重要。它不仅可以有效提高员工的知识含量和技能水平，还能由此提升企业的经济效益和市场竞争能力。员工培训和开发的具体意义如图 1-1 所示。

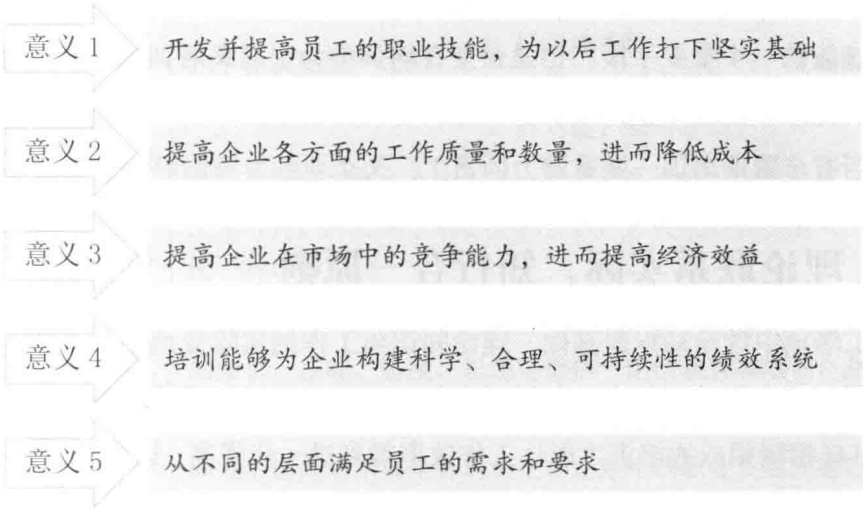


图 1-1 培训与开发意义图

第二节 培训与开发的原则

一、与企业和个人发展战略和规划相结合的原则

企业进行员工培训的主要目的是提升员工的技能和知识水平，提高企业的经济效益和利益，从这两个方面来考虑，就要依据企业的发展战略和个人的发展规划来计划和制定员工培训的事宜。此外，还要注意选择合适的人员参加培训，因为虽然参加培训是每一位员工的权力和义务，但是不能平均分配，可以根据实际需要先选择优秀或落后的员工进行培训，这样才能为企业的人才发展打下良好的基础。

二、与企业文化相关性原则

在员工参加培训时，培训和开发的内容不仅包括员工的专业知识、文化知识和专业技能等，还包括价值观念和道德修养等方面的培训与开发。其中价值观念和道德修养培训必然会渗透到与企业文化相关的各个方面，从而让员工的价值观念和道德修养与企业的发展相适应。

三、全员和重点兼顾原则

全员培训就是指有计划和有目的地对所有的员工进行培训，这是提高企业人员全面素质和技能的一个重要手段。但是企业在培训中为了提高培训的效率，也会有重点培训部分。比如，企业一般的培训步骤为：首先培训企业中的骨干分子和中高层管理人员，然后有步骤地培训一些有潜力的员工，为企业的发展做好铺垫和准备。

四、理论联系实际，知行合一原则

在员工培训中理论知识是基础，理论知识与工作的实际应用相联系才能发挥其基础性的作用。在实际的工作中，与职业密切相联系的理论知识才能更好地指导实践工作。只有这样相辅相成的培训才能让工作效率得到进一步提高，达到知行合一的目的。

五、培训效果的反馈与强化相呼应原则

培训的效果不容忽视。在培训结束后要及时对培训的效果进行统计，检验培训在工作中发挥的作用，以便发现问题并及时纠正。反馈与培训的效果成正比，反馈越及

时，培训的效果就越好。在反馈后进行分析的意义为：一方面，对于接受培训后能够做出突出贡献和效益的人员进行适当的奖励；另一方面，可以让其他人员更加重视培训，加强员工的培训意识。

第三节 培训与开发的类别

人员培训根据不同的分类标准，可以分为不同类别，下面我们一起来了解一下人员培训与开发的类别，具体内容如表 1-2 所示。

表 1-2 培训与开发的类别

分类标准	类别名称	具体内容		
按培训与开发和工作 的关系划分	脱产培训与开发	远离工作岗位，去专业的院校和培训机构接受正规培训	优点 1. 精力、时间集中 2. 知识、技能水平可以得到很快提高	缺点 1. 培训成本较高 2. 针对性和实用性较差
	在职培训与开发	不放弃工作，在工作之余接受培训和教育	工作不受影响，经济实用	组织性、纪律性、规范性较差
	半脱产培训与开发	介于在职和脱产之间的一种培训方式	1. 培训成本低 2. 技能、知识提高快 3. 针对性、实用性高	很难将两者完美结合
按培训与开发的对象划分	新员工上岗培训与开发	主要是指向新员工介绍企业文化和相关制度、工作章程，让新员工及时熟悉环境和了解必要的常识，以便能够较快融入工作当中的一种培训方法		
	岗上培训	培训的内容主要围绕工作的需要开展，针对特定的岗位，对员工的知识、技能、态度、思想等提供一定的教育和培训，从而帮助他们增强信心、提高工作效率		
	员工职业生涯规划开发	职业生涯规划主要是针对员工在企业中的职业发展而进行的，开发的方式主要有教育、培训和激励等，以帮助员工将自己的职业生涯规划同企业的发展目标和利益相结合，进而增强员工的职业精神和责任感		