经理人技能系列

这样培训员工才有效

◎好员工是教出来的◎

滕宝红 ◎著

北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

这样培训员工才有效

滕宝红 ◎著

F272.92
505

北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目（CIP）数据

这样培训员工才有效/滕宝红著. —北京：北京大学出版社，2008.7

ISBN 978-7-301-13947-9

Ⅰ. 这… Ⅱ. 滕… Ⅲ. 企业管理—职工培训 Ⅳ. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 084944 号

书　　名：这样培训员工才有效

著作责任者：滕宝红　著
责 任 编 辑：秦　雯
标 准 书 号：ISBN 978-7-301-13947-9/F·1979
出 版 发 行：北京大学出版社
地　　址：北京市海淀区中关村成府路 205 号　100871
网　　址：http://www.pup.cn
电　　话：邮购部 62752015　发行部 62750672
　　编辑部 82893506　出版部 62754962
电 子 邮 箱：tbcbooks@vip.163.com
印　刷　者：三河市欣欣印刷有限公司
经　销　者：新华书店
　　787 毫米×1092 毫米　16 开本　13.5 印张　200 千字
　　2008 年 7 月第 1 版第 1 次印刷
定　　价：30.00 元

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

举报电话：010－62752024；电子邮箱：fd@pup.pku.edu.cn

前　言

松下幸之助曾说："企业最好的资产是人。"员工是最宝贵的资源，只有做好了"员工"的工作，公司才能真正无往而不胜。美国钢铁大王卡耐基也曾这么说："我的企业被烧掉了，但只要把人留住，我20年后还是钢铁大王。"可以说，优秀的企业员工是企业最宝贵的财富，更是企业成长的一支生力军和战斗队。企业的管理者应该懂得培育这支有生力量和充分利用它的重要性。

在一个企业里，当新的技术、工作方法、管理流程及系统要推行时，需要培训；当岗位职责和任务发生变动时，需要培训；当员工的绩效经常不能达成预期的目标时，需要培训；当顾客的投诉经常发生时，需要培训；当出现连续性的高损毁、高错误率或高成本时，需要培训……总之，企业要赢得很高的经济效益及未来的竞争，就需要培训！

职业经理人开展员工培训时，要把下列问题彻底弄清楚：该培训些什么；如何发起和策划培训活动；如何确定培训内容；如何选择合适的培训方法；如何做好培训管理；如何发现培训中的问题；如何使培训的效果能持续下去。《这样培训员工才有效》一书从培训需求的确定、培训计划的设计、培训准备的实施、培训方法的运用、入职培训和在职培训的开展、培训管理的强化、培训效果的评估等培训的各个环节和层面展开，结构完整、内容充实，重点突出、详略得当，对提升员工培训效果具有极强的指导性和可操作性，是职业经理人在人力资源管理领域中不可多得的一部优秀工具书。

看完此书后，相信您能够轻车熟路地驾驭员工的管理和培训工作。从接触和了解各类企业员工的特点开始，真正理解和领导您的员工；您将从员工的不同岗位属性开始，了解他们的工作和前程；您将从另一个角度了解员工对上级的希望和要求；您将从员工之间的合作和竞争中，为他们提供合理的培训计划和实用的培训课程。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

目录

前言 / I

第一章

确定培训需求

技能点❶ 如何开展培训需求调查的前期工作/3
技能点❷ 如何制订培训需求调查计划/6
技能点❸ 如何实施培训需求调查工作/8
技能点❹ 如何获取培训需求信息/11
技能点❺ 如何从不同角度分析培训需求/14
技能点❻ 如何分析培训需求内容/17

第二章

设计培训计划

技能点❶ 如何编写培训策划书/21
技能点❷ 如何编制员工培训计划/24
技能点❸ 如何界定培训计划内容/28
技能点❹ 如何设计培训项目/31
技能点❺ 如何选择培训对象/34
技能点❻ 如何设计培训课程/37
技能点❼ 如何把培训纳入管理系统/40

第三章

进行培训准备

技能点❶ 如何布置培训场所/45
技能点❷ 如何营造良好的培训环境/47
技能点❸ 如何准备培训工具/49
技能点❹ 如何准备培训教材/52
技能点❺ 如何选择培训师/55

第四章

运用培训方法

技能点❶ 如何利用课堂讨论法进行员工培训/61
技能点❷ 如何运用提问法进行员工培训/64
技能点❸ 如何利用团队法培训员工/66
技能点❹ 如何利用研讨法进行员工培训/68
技能点❺ 如何实施讲授法培训员工/73
技能点❻ 如何实施角色扮演法培训员工/77
技能点❼ 如何利用案例培训法培训员工/81
技能点❽ 如何利用电子培训法进行员工培训/85

第五章

开展入职培训

技能点❶ 如何确定新员工入职培训内容/93
技能点❷ 如何进行岗前集中培训/98
技能点❸ 如何编制员工手册/100
技能点❹ 如何制订入职培训条例/104
技能点❺ 如何加强入职培训管理/107

第六章

加强在职培训：岗位培训

技能点❶ 如何培训决策者/115
技能点❷ 如何培训管理人员/118
技能点❸ 如何培训骨干员工/122
技能点❹ 如何培训专业技术人员/125
技能点❺ 如何培训技术工人/129
技能点❻ 如何培训营业员/132
技能点❼ 如何对秘书进行基础培训/136

第七章

加强在职培训：技能培训

技能点❶ 如何安排专题培训课程/141
技能点❷ 如何培训文员的文件处理能力/144
技能点❸ 如何培训员工处理投诉电话/146
技能点❹ 如何对员工进行条理化培训/149
技能点❺ 如何进行目标管理培训/151
技能点❻ 如何培训员工的沟通能力/153
技能点❼ 如何进行员工心理健康培训/156

第八章

强化培训管理工作

技能点❶ 如何建立完善的培训制度/161
技能点❷ 如何进行培训预算控制/164
技能点❸ 如何有效利用培训经费/167
技能点❹ 如何控制培训项目/169
技能点❺ 如何进行培训后跟踪/172

第九章

评估培训效果

技能点❶ 如何全面认识培训评估/177
技能点❷ 如何进行培训评估规划/180
技能点❸ 如何收集培训评估资料/183
技能点❹ 如何制订培训评估标准/188
技能点❺ 如何实施培训评估/191
技能点❻ 如何撰写培训评估报告/194
技能点❼ 如何评估培训师/199
技能点❽ 如何评估培训项目/202
技能点❾ 如何避免培训评估的局限/205

第一章　确定培训需求

太匆忙地实施培训，往往会忽视员工真实而具体的培训需求，忽略企业的培训措施是否恰当的问题，从而导致培训工作与企业的现实问题以及目标彼此脱钩。这不仅造成巨大的培训费用损失，而且还会产生“培训无用”的误解。

因此，在进行培训前，职业经理人应科学地分析员工的培训需求，并能够完美地回答员工的一个问题：“先给我一个培训的理由。”

技能点1　如何开展培训需求调查的前期工作

主 题 词　员工培训·培训需求·培训需求调查的前期工作

适用情景　当进行培训需求调查的前期准备工作时，查看此技能点。

技能描述

开展培训需求调查要具备一定的条件，因此，开展培训需求调查的前期工作是必需的。在开展培训需求调查的前期工作中，应该完成以下工作：

◆ **1. 建立员工培训档案**

（1）注重对员工素质、员工工作变动情况和培训历史等内容的记载。

（2）可参照员工人事档案、员工工作绩效记录表等方面的资料来建立。应密切关注员工个人情况的变化，随时在档案中增添新的内容，以保证档案的真实性。

提醒

培训需求必须建立在调查研究的基础之上。

◆ **2. 全面掌握企业变化情况**

（1）随时掌握企业生产经营活动、人员配置、企业发展方向等各方面的变动，要有针对性地进行员工培训，这样培训活动开展起来才能真

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

正满足企业发展的需要，才更有效果。

（2）全面掌握各部门情况，如部门人员变动、部门组织结构变化等，为培训工作收集更多、更真实的信息，并能预测员工的培训需求。

◆ 3. 初步了解员工需求

（1）可通过传真、电子邮件等各种方式，或安排专人负责收集信息。

（2）要求各级经理、主管了解到员工需求后立刻汇报。

（3）汇报最好采用书面形式。

◆ 4. 准备培训需求调查

当培训成为必需时，就要开始着手调查的准备工作。准备培训需求调查包括确定培训需求调查工作的目标、选择合适的培训需求调查方法等各方面的内容。

小看板

在准备培训需求调查的工作中，要明确以下问题：

★ 受训者的范围。

★ 培训需求初步分析的合理性。

★ 现有的资料有哪些？

★ 要搜集的资料有哪些？

★ 培训部门是否有人力投入这次活动？

以上是培训需求调查前期工作的一些重点内容，职业经理人必须有所了解，并责成相关职能部门来落实。

牢记要点

培训需求调查前期工作包括：

⇨建立员工培训档案；

⇨全面掌握企业变化情况；

⇨初步了解员工需求；

⇨准备培训需求调查。

实践练习

请您回答下列问题：

在开展培训需求调查之前，您一般都准备哪些相关的资料？进行哪些准备工作？

_____

_____

_____

_____

答题思路：

要建立动态的员工档案，初步了解员工在培训方面的总体需求，全面而系统地掌握各个部门的具体情况。

技能点2　如何制订培训需求调查计划

主 题 词　员工培训·培训需求·培训需求调查计划

适用情景　当需要制订完善的培训需求调查计划时，查看此技能点。

技能描述

培训需求调查计划是保证培训需求调查顺利开展的前提，职业经理人要重视培训需求调查计划的制订。制订一个完善的培训需求调查计划，主要有以下几个步骤：

◆ 1. 确定培训需求调查所要达到的目标

调查工作应达到一个什么样的目标？一般而言，是确立某种培训的需要。但由于在培训需求调查中受到各种客观或主观因素的影响，培训需求调查的结果并不是完全可信的。因此，要尽可能排除其他因素的影响，提高培训需求调查结果的可信度。

◆ 2. 选择培训需求调查方法

培训需求调查方法包括面谈法、重点团队分析法、工作任务分析法、观察法和问卷调查法等。

应根据企业的实际情况和培训中可利用的资源选择一种合适的培训方法。一般来说，对工作任务安排非常紧凑的企业员工不宜采用面谈法，而对专业技术性较强的员工一般不宜采用观察法。

◆ 3. 明确培训需求调查内容

分析培训需求应依据哪些资料？除去手中已有的资料，就是调查内容。调查内容不宜太宽泛，对一项内容应进行多角度调查。一般来说，

培训需求调查的内容包括企业全体员工基本情况分析，员工知识、技能和态度以及培训环境因素分析等。

制订一份合理的培训需求调查计划，有利于培训需求调查工作的顺利开展。而要制订一份调查计划，就必须确定目标、选择方法和调查内容。

小看板

调查活动中各项工作的时间进度和各项工作中应注意的一些问题，对调查工作的顺利完成有很重大的意义。特别是对于重要的、大规模的需求调查，建议制订一个详细而又灵活的行动计划。

牢记要点

制订培训需求调查计划，应该：

⇨确定培训需求调查所要达到的目标；

⇨选择培训需求调查方法；

⇨明确培训需求调查内容。

实践练习

请您回答下列问题：

在培训需求调查工作开展之前，您如何制订一个详细的计划，指导您进行培训需求调查工作？

_____

_____

答题思路：

要制订一个详细的培训需求调查计划：一方面要对企业的经营目标有清醒的认识，另一方面要熟悉企业的各种资源。在此基础上，才能制订出可操作性强的培训需求调查计划。

技能点3　如何实施培训需求调查工作

主题词　员工培训·培训需求·培训需求调查工作

适用情景　当在实施培训需求调查时，查看此技能点。

技能描述

有效地实施培训需求调查工作，是获取培训需求信息的关键。在开展培训需求调查时，应明确以下问题：

◆ 1. 了解需受训员工现状

（1）了解需受训员工在组织中的位置。不同职位的员工有不同的培训需求。

（2）以前是否受过培训。要尽可能地避免内容相同的培训。

（3）员工需要什么样的培训。

（4）员工喜欢的培训形式有哪些。培训形式上的选择应该尽可能丰富，这样才能增强培训效果。

◆ 2. 分析需受训员工的培训需求

要帮助培训对象分析工作中存在问题的原因是什么，这样有利于员工以更为合作的态度配合调查，获得相对真实的培训需求，进而有利于培训工作的安排。

◆ 3. 探求需受训员工的期望

（1）确定需受训员工期望获得的培训效果。

（2）让员工了解期望对培训内容的影响。

（3）不能满足员工期望时，要解释原因，这样才能避免员工对培训

工作产生抵触情绪。

◆ 4. 总结调查结果

（1）分析调查资料。
（2）找出培训需求。
（3）注意个别和普遍的需求之间的关系。

小看板

当前要解决的主要问题是员工提出的普遍性培训需求，对于员工的个别培训需求，可以等到这种个别培训需求成为普遍需求时再进行有计划的培训，或采用个别辅导的办法解决。

以上是实施培训需求调查工作的一些基本内容，职业经理人要认真把握，灵活运用到实际工作中。

提醒

总结调查结果能为以后的培训需求调查提供宝贵的经验。

牢记要点

实施培训需求调查工作，应该：
⇨了解需受训员工的现状；
⇨分析需受训员工的培训需求；
⇨探求需受训员工的期望；
⇨总结调查结果。

实践练习

请您做下面的实践练习题：

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com