

朱瑜 编著

企业培训

规划与操作

QIYEPÉIXUN GUIHUA YU CAOZUO

学习型组织赢得竞争优势的行动方案

- 十五种培训方法运用策略
- 六大培训体系解读
- 培训规划、预算、效果评估、讲师管理
- 优秀企业培训操作范例



广东经济出版社

朱瑜 编著

企业培训

规划与操作

QIYEPÉIXUN GUIHUA YU CAOZUO

学习型组织赢得竞争优势的行动方案

- 十五种培训方法运用策略
- 六大培训体系解读
- 培训规划、预算、效果评估、讲师管理
- 优秀企业培训操作范例

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业培训规划与操作/朱瑜编著. —广州: 广东经济出版社, 2003.1

ISBN 7-80677-338-X

I. 企… II. 朱… III. 企业管理—职工培训
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 096794 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团公司
印刷	广东邮电南方彩色印务有限公司 (广州市天河高新技术产业开发区工业园建工路 17 号)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	8.5 2 插页
字数	198 000 字
版次	2003 年 1 月第 1 版
印次	2003 年 1 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-338-X / F·783
定价	18.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 {020} 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·



作者简介

朱瑜，1968年4月生，金牛座

香港国际商学院MBA

历任

- ◎ 华帝股份人力资源部经理
- ◎ 嘉顿饼干人事部经理
- ◎ LITEON GROUP HR & ADM SECTION HEAD

著有

- ◎ 《企业绩效整合》
- ◎ 《优秀企业人力资源管理实务》
- ◎ 《优秀企业行政总务管理实务》

作者信箱

E-mail: zhuyue@163.com

序

“人力资源”这个名词对中国企业来说并不陌生，不过，许多企业往往会将 HRM（人力资源管理）和 HRD（人力资源发展）视为同一观念。一般而言，HRD 比较重视个人的发展，强调个人内在配合组织外在发展，而 HRM 比较强调外在组织的需要，注重配合人力的提升与运用。

明确了 HRM 与 HRD 之间的关系，我们对企业培训就有了一个较清晰的认识，实际上，培训不但是人力资源的重要组成部分，它还是企业经营活动的一部分，与企业成长息息相关。比方说，农民不给农作物追肥施药，不至于颗粒无收；但追肥施药，收成肯定要翻上几番。培训对企业经营所产生的效应就是这么一个道理。

然而，在现实的企业管理过程中，许多经营层或管理层人员只把培训当作一个时兴的名词，并未给予重视，这正是培训做不好的根本原因。

就对培训的认识而言，我们若将培训详细划分，其实“培”和“训”是有区别的，所谓“培”，有培养、教育的意义，是对员工未来发展的知识、能力进行培育；我们常说的“人才培育”即属此意。而“训”乃训练，有照着去做的意思，即员工对自身工作或即将上岗所需的知识、技能所采用的学习方法。

已知“培训”两字本身就有这么大的学问，那么，在我们的日常培训管理中，又该如何将培训工作做好呢？依笔者之见，培训的基础是关键，也即本书“培训基础篇”中所提及的培训方法、种类、训练

课程归纳、训练执行程序、讲师管理等实务性的知识；其次是培训的技巧，也即本书中概括的体系规划、培训预算、效果评估等。只有通过这种循序渐进的方式，培训工作才不会成为纸上谈兵。

本书是继《企业绩效整合》之后，笔者潜心研编的又一本人力资源专业书籍。书中除了详细介绍培训管理中应掌握的技能之外，还罗列了不少操作实例，可读性强，是专为人力资源管理者度身定做的一本实用工具书，对企业在新的一年里如何规划培训方案进行了系统的阐释，相信本书对企业开展培训工作具有事半功倍的辅导作用。

由于时间仓促，书中错误和内容的局限性在所难免，在此希望各位前辈、先进、同行给予指正和指导。同时，对广东经济出版社副社长姚丹林、责任编辑徐雨苍女士在本书出版工作上的再度支持深表谢意，也很感谢同行朱桓志、杨艳萍、夏仕权、杨伟等在本书编写过程中所给予的大力协助！

朱 瑜

2002 年岁末

目 录

序	(1)
---------	-------

第一部分 培训基础篇

第一章 培训的意义	(3)
第二章 培训方法简述	(8)
第一节 各培训方法简介	(9)
第二节 个案研究法	(13)
第三节 辩论法	(15)
第四节 示范教学法	(19)
第五节 展览法	(22)
第六节 公开讨论会	(24)
第七节 演讲法	(27)
第八节 专家讨论会	(30)
第九节 同侪学习法	(33)
第十节 问题讨论法	(36)
第十一节 角色扮演和演剧法	(39)
第十二节 研究讨论法	(42)
第十三节 主题性研讨会	(45)
第十四节 实地参观、实习旅行法	(47)

	第十五节 座谈会	(50)
第三章	培训种类介绍	(53)
	第一节 新进员工训练	(54)
	第二节 职前训练	(58)
	第三节 资格晋升训练	(69)
	第四节 在职训练	(80)
	第五节 职外训练	(84)
	第六节 在职教育	(87)
第四章	培训课程归纳	(90)
	第一节 部门强化训练课程	(91)
	第二节 企业公开培训课程	(104)
第五章	培训执行程序	(108)
	第一节 培训的需求 (N)	(109)
	第二节 培训的计划 (P)	(116)
	第三节 培训的实施 (D)	(120)
	第四节 培训的评估与回馈 (C)	(123)
	第五节 培训的总结与改善 (A)	(126)
第六章	培训讲师管理	(131)
	第一节 内部讲师制度	(132)
	第二节 外部讲师管理	(138)

第二部分 培训规划篇

第七章	培训六大体系	(145)
	第一节 职能教育体系	(146)
	第二节 职位训练体系	(150)

第三节	自我成长体系·····	(154)
第四节	在职训练体系·····	(157)
第五节	专案训练体系·····	(160)
第六节	共识发展体系·····	(163)
第八章	年度培训规划与预算·····	(166)
第一节	培训体系制度化的规划·····	(167)
第二节	年度培训课程规划·····	(171)
第三节	年度培训预算·····	(175)
第九章	培训效果评估·····	(185)
第一节	培训成效的评估·····	(186)
第二节	培训成本分析·····	(196)
第三节	如何进行培训评估·····	(202)
第四节	培训单位的自我评估·····	(211)
第十章	培训与员工和企业的发展·····	(218)
第一节	培训对企业成长的重要性·····	(219)
第二节	培训与员工生涯规划·····	(227)

第三部分 范例操作篇

范例 1	A 公司人力资源控制程序·····	(237)
范例 2	A 公司派外培训协议·····	(244)
范例 3	A 公司部门强化训练实施规定·····	(246)
范例 4	A 公司培训管理规定·····	(249)
参考文献	·····	(262)

第一部分

培训基础篇 Training Basics

■喻人为石，培训只可以将石头中的矿物质提炼出来，
但无法将石头变为金子。

——朱瑜

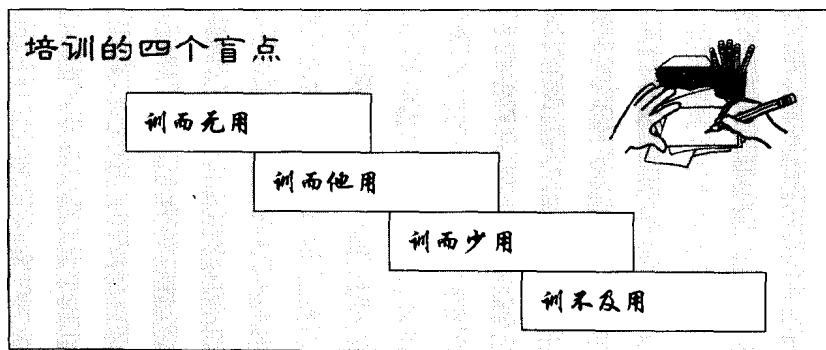
第一章 培训的意义



有效的培训目的

提高效率

减少损失



培训是人力资源管理的重要环节，也是企业经营的一部分，它关系到企业的生存与成长，我们知道，人必须不断学习才能适应环境，而且学习方式不一，可以是老师长辈的指导，也可以是自我的学习模仿或创新。同理，企业须不断成长，否则不进则退，会被竞争对手吃掉；培训能帮助企业改善经营和管理，它是填补企业目标和员工素质间差距的管理活动。

也许是企业经营者都认同这样一个道理，因此，企业对人力资源的发展已越来越重视，为做好培训，许多企业应景开班学习。员工也把参加培训的机会当作挑选工作的因素，特别是近两年媒介对培训的大肆渲染，使企业一窝蜂地往培训的漩涡里跳。但是好是坏，却不得而知。

在此，笔者欲从专业的角度来谈培训。由于各人看法不同，人们对培训有不同的理解，但若规划不当，可能会出现以下盲点，如：

1. 训而无用

这种原因主要出自于企业或个人持反常心态来参加培训或办

理培训，因此对培训的内容、方式、讲师都不在意。把培训当成苦差事，如此学无用其心，当然也无以致其用。

办理培训顺应员工的要求，不主动规划，只把培训当成组织的点缀活动，或视培训为炒小菜，没有特色，对于组织来说则毫无意义。

2. 训而他用

训而他用是组织忽视长远规划只顾及眼前利益带来的恶果，若组织负责人对经营的前途无信心，对训练只求“现买现卖”，员工受训回来，对公司前途也无信心，则训练只增加其跳槽的本钱而已。

另外，员工若只追求自我利益，训练则是花公司的钱，训练也就成为楚材晋用的导火线。

3. 训而少用

训而少用是指把训练当作组织里少数人的事情，或把训练当成自己的专利。通常会发现人要用时方恨少；不然就是参训专员逃避工作，或是组织业务推展相互牵制，因而导致组织效率无法成长。

4. 训不及用

训不及用是由于企业太注重生产、行销数字的成长，而忘记在追求成长途中先加油再冲刺的道理。当组织扩大时，便发生人才短缺。

另一种现象是因组织成员着力于追求业绩，而忽略了参训，等到组织成长到一定的地步，自己产生“彼得原理”而无法胜任

工作，导致训不及用。

企业普遍存在着这四种训练上的盲点。针对这些盲点，企业应如何来突破？笔者认为，企业只有持公正、理性、追求学习的态度和正确实用的方法才能避免上述的训练盲点。

培训规范化是达成上述目标，发挥训练功效的有效途径。

培训规范化是企业对全体员工所做各种训练的安排，而这种安排不仅考虑个人的需要，也要考虑公司业务的需要（不管现阶段或未来），更要考虑训练的课程与其次序，使得组织的成员一起成长，建立对组织的信心，才可避免产生训练盲点。

目前的企业训练，常是今天派两名代表到××班上××课。明天又派两名代表到××班上××课。当然，某些课程，只要有几名代表上过，回来发表心得就可以了。但有许多课程是需要提供给全体员工，才能增强组织整体的共识，如职务分析课程，必须全体员工都要上过，才能共同确立角色、任务，如此进行授权，培训才不会打折扣。

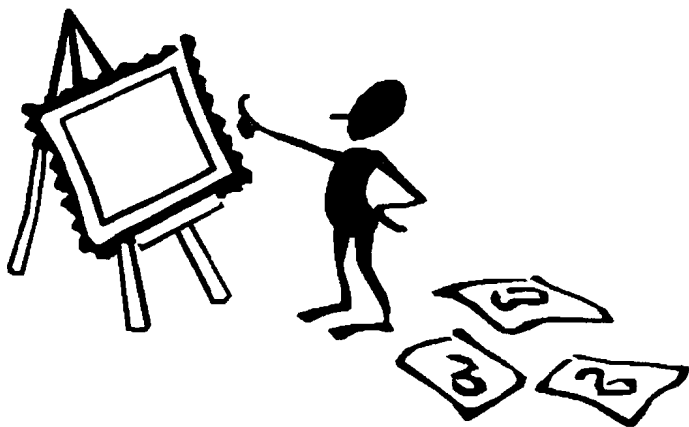
简单地说，将培训规范较能建立企业活动的共识，而共识理念的形成，有助于企业业务的推展。

培训规范化的另一方法是在训练过程中，安排训练模组(Package)，让学员(员工)有互动参与的机会。训练课程，若以讨论、角色扮演、管理游戏……方式进行，这样的训练活动带给学员的不仅是目的性课程，也带给学员潜在性课程。目的性课程就是对所安排训练课程的了解与认识，如通过推销技巧课程，学员了解到推销的基本方式与理念。潜在性课程是指员工在听课中，产生的共同的行销理念及角色扮演中感情的交流，就是企业文化的塑造。

目的性课程，将员工本身的成长，回馈于组织的业务，有助于组织业务的成长。潜在性课程，是员工受训时，借理念共同的了解，感情交流与意见的交换，形成新的企业文化。

由此看来，将企业培训加以规范，不仅可以消除培训盲点，也可以借它塑造新的企业文化。

第二章 培训方法简述



有效的培训方法

理论讲解(Tell)

实例示范(Show)

学员练习(Do)