



现代企业人力资源管理实务丛书之二

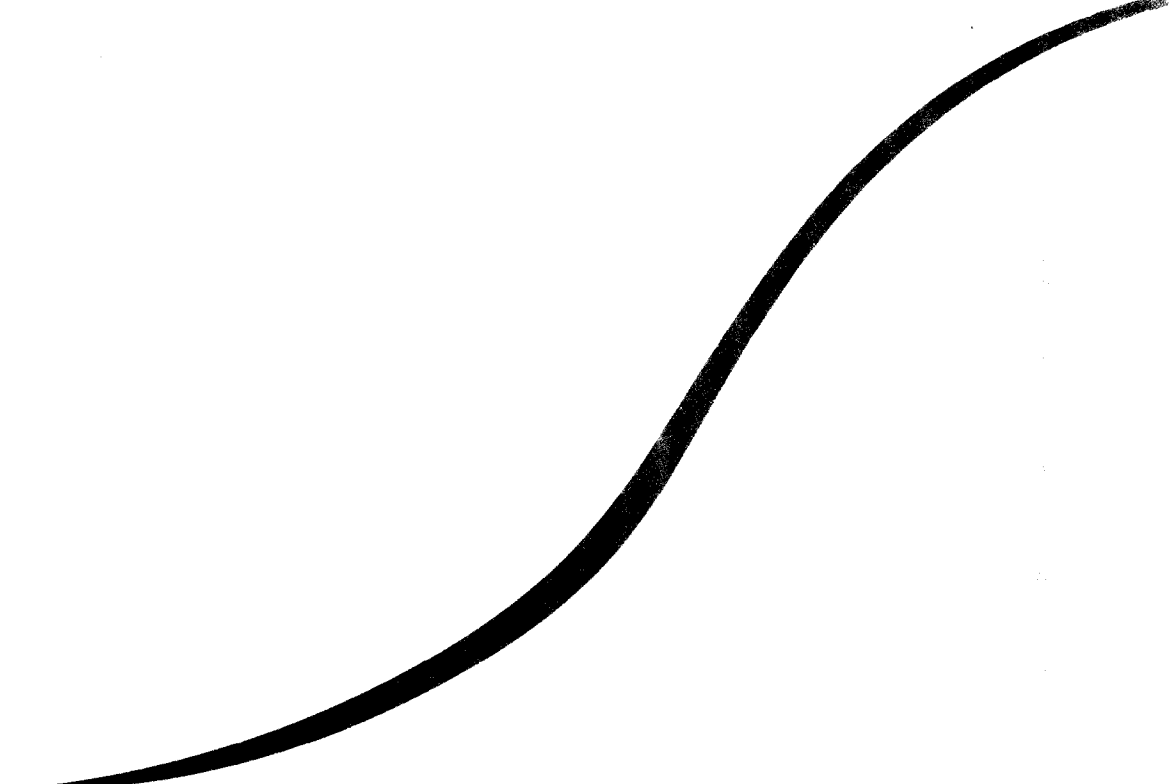
【理念·方法·工具】

七步打造完备的 培训管理体系

苗海荣◎编著



哈尔滨出版社



七步打造完备的 培训管理体系

苗海荣◎编著

 哈尔滨出版社

图书在版编目(CIP)数据

七步打造完备的培训管理体系/苗海荣编著. - 哈尔滨: 哈尔滨出版社, 2006. 7

ISBN 7-80699-698-2

I. 七... II. 苗... III. 企业管理-职工培训

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 041936 号

责任编辑:李金秋 盛学国

封面设计:铭洋设计工作室

七步打造完备的培训管理体系

苗海荣 编著

哈尔滨出版社出版发行

哈尔滨市动力区文政街 6 号

邮政编码:150040 电话:0451-82159787

E-mail:hrbcbs@yeah.net

网址:www.hrbchs.com

全国新华书店经销

黑龙江新华印刷二厂印刷

开本 787×1092 毫米 1/16 印张 19.5 字数 348 千字

2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 7-80699-698-2/F·67

定价:38.00 元

版权所有,侵权必究。举报电话:0451-82129292

本社常年法律顾问:黑龙江大律师事务所徐桂元 徐学滨

七步打造完备的 培训管理体系

本书立足于企业对员工的培训实践，在介绍培训与开发的有关知识和技能的基础上，突出了培训与开发工作的可操作性，力图实用化，帮助培训组织和培训人员解决培训管理体系中的有关问题。全书开篇阐述了培训管理规划，随后从培训对象的确立、培训时间的计划，到培训师的培训，一步一步地手把手地指导企业如何根据自身情况，建立本企业的培训管理体系。



责任编辑：李金秋 盛学国

封面设计：铭洋设计工作室
MING YANG DESIGN



 introduction
前言

目前,相当一部分企业对员工的培训还没有引起足够的重视,甚至一些企业认为培训是可有可无的事情。只有一些条件好、有远见卓识的企业,自觉地将员工培训纳入了企业的日常工作。

在现实中,即使有些企业为员工提供了培训的机会,但后期监督也没有跟上,学而无用、学后不查的现象比比皆是。有些企业为个别员工提供了可观的培训资金,但员工学成之后便跳槽了,引发了大量的纠纷。反过来,这些纠纷使得企业对员工的培训心有余悸,不愿“赔了夫人又折兵”,做赔钱的“买卖”。

那么,企业因此就不对员工进行培训了吗?知识需要更新,知识也有“折旧期”,企业应该为员工提供必要的再学习的机会。否则,面对日益更新的知识,任何人都存在着“不进则退”的危机。在国外企业,能否为员工提供培训机会已经是企业招募员工的“金字招牌”之一,有些人之所以考虑“跳槽”,就是因为另一家企业和自己所在的企业不同,能够为自己提供再教育的机会。而我们的企业,还没有意识到培训这块“金字招牌”的价值。拿高薪水、高职位等吸引人才的企业很多,但用培训吸引人才的企业还为数很少。

大多数人力资源专家主张培训。他们认为,要让培训工作在企业蔚然成风,一定要重视培训的效果,对培训进行严格的评估,使出资人对培训产生兴趣。如何对培训进行评估?主要有4个标准:第一是学员的反映,这包括学员对培训的印象,对培训价值的认可,以及培训是否有助于他们的工作。一般的做法是在培训结束后给学员一份调查问卷。第二是学习标准,是评估学员对课程的吸收程度。第三是行为标准,即评估培训后学员工作行为的变化。第四个标准是结果,指的是培训后组织的变化,包括下属的满意度是否增高、生产率是否上升、浪费是否减少和销售额是否上升等。

没有对任何情况都适用的评估标准,每一个标准都有其长处和短处。

一般来说,“学员反映”和“学习标准”这两种方法相对来说评估费用少、易于分析。但其问题在于,即使学员态度已改变或课程内容已被消理解,也不能确保其行为或工作表现就会相应地改变。

可见,培训工作是有些难度的。在一些企业领导者看来,参加了培训,甚至拿到相应学历的人,能力并不一定比培训前有所提高。这其中可能牵扯到比较复杂的问题,但这些问题不是培训本身的问题,也不是不重视培训的理由,而是没有掌握好培训的各个环节。如果是把培训作为福利,能有好结果才怪呢。因为福利享用之后谁会自讨苦吃?

对于企业来说,一定要对培训过程加强管理,具体要做的工作有三个方面。第一,对培训要有全面的计划和系统的安排。企业管理者必须对培训的内容、方法、教师、教材和参加人员、经费、时间等有一个系统的规划和安排。第二,为了提高员工参加培训的积极性,一定要建立激励机制。在企业调研中发现,企业如果不能让受培训者在培训期内的工资、奖励等方面至少维持原有水平,培训肯定会受到不良影响。应该建立鼓励员工参加培训的机制,员工如果通过培训达到某种等级,就应该提高报酬。第三,在参加培训的人员方面,一定要强调一般员工的参与,因为他们是“一线”人员。

本书是在总结我国企业培训管理实践与理论研究成果,学习和借鉴发达国家培训管理方法的基础上编撰而成的。本书开篇阐述了培训管理规划,随后从培训对象的确立、培训时间的计划到培训师的培训,一步一步地手把手地教企业如何根据自身情况,建立本企业的培训管理体系。本书在撰写中呈现出以下特色:

1. 系统性。系统地介绍了培训计划、实施的全过程,并且对每个环节的关节点逐一解析,以便读者全面了解培训的各个环节。

2. 操作性。本书以大量篇幅介绍了培训实施中的操作性活动,立足于让读者知道如何去做,从而娴熟运用各种培训工具。

3. 实用性。本书力求用通俗、易懂的语言,使读者在掌握一门技术的同时,又获得一份乐趣。

我们深知,任何一套管理系统都不可能适用于所有复杂的管理环境,因此,在运用本书时,需要结合自身的实际进行适当的选择与调整。

另外,在本书的编写过程中,得到了北京博瑞森管理咨询有限公司的大力支持,在这里一并表示感谢!

编者

2006. 3

contents
目 录

绪论 培训需要创新	1
一、培训浪潮高涨,而又暗流涌动	4
二、突破传统,培训需要创新	5
三、未来世界对企业培训的要求	7
四、如何建立有效的员工培训体系	8
五、企业培训的风险及其防范策略	12
第一步 培训需求分析	18
第一节 培训需求分析流程	19
第二节 培训需求分析有哪些内容	21
第三节 组织分析	24
第四节 人员分析	30
第五节 任务分析	35
第六节 怎样收集培训需求信息	39
第七节 培训需求的全面分析方法	51
第八节 快速分析员工培训需求的方法	54
第二步 培训计划制订	59
第一节 制订培训计划的五大要点	60
第二节 培训计划的分类与内容	67
第三节 制订培训计划的程序	69
第四节 编制培训计划书	84
第五节 员工培训经费的预算	85

第三步 确定培训方式与培训课程..... 89

第一节	岗前培训.....	90
第二节	在职培训.....	97
第三节	设计培训方案	112
第四节	成人认知规律与课程设计	117
第五节	员工培训课程设计的程序及要点	121
第六节	如何编制培训课程	124
第七节	不同类别的培训课程设计	132

第四步 选定培训方法..... 136

第一节	案例教学法	137
第二节	暗示教学法	140
第三节	情景模拟法	142
第四节	游戏法	144
第五节	员工创造力开发的培训方法	145
第六节	员工沟通能力的培训方法	153
第七节	员工心理素质的培训方法	164

第五步 培训的组织实施 175

第一节	不同阶段的培训组织设计	176
第二节	培训实施的要点	180
第三节	培训氛围准备	182
第四节	培训工具准备	184
第五节	培训的控制和调整	190
第六节	员工培训的会务管理	193
第七节	培训者的培训	196
第八节	管理人员的培训	209
第九节	新进员工的培训	214

第十节	骨干员工的培训	225
第六步	进行培训评估	229
第一节	如何进行培训评估分类	230
第二节	培训评估的要点	232
第三节	培训评估模型及选择	234
第四节	培训评估的程序	242
第五节	选择培训评估方法	252
第六节	培训评估的效标和培训效度	258
第七节	区分培训效果的实验设计	260
第八节	培训评估数据的整理与分析	264
第七步	培训成果的转化	273
第一节	培训成果及其与工作实践的差距	274
第二节	影响培训成果转化的工作环境特征	276
第三节	培训成果转化方法	285
第四节	员工职业生涯的管理	291

绪论 培训需要创新

开篇案例

一家中外合资的航空企业，由于航空业技术人员专业性强，人才市场供应量少，因此公司在成立的第二年便选派了 57 名员工到外方公司总部接受为期 3 个月到 7 个月的培训，这些人占公司总人数的 23%；占技术人员的 35%，应该说公司对员工的培训是非常重视的。

然而，两年之后，公司在对员工的流失状况进行分析时发现，在所有因个人发展原因而离职的员工中，有 72% 来自这批曾接受过海外培训的员工！而且这些离职员工平均为公司服务的时间仅为 23 个月（含培训时间）！

当这个分析结果出来之后，无论是中方管理人员还是外方管理人员都无法接受这个事实。虽然大部分员工赔偿了相关的培训费用，但这些人离职对公司来说，无疑是一次“地震”。公司对优秀人才的培养难道错了吗？为什么对员工投入的培训越多，员工的离职率越高？培训真的能够成为吸引员工、留住员工的手段吗？

分析

造成培训资源浪费的原因是多方面的，具体表现在：

- a. 企业管理者或老板对培训的重视程度和认识程度不够。
- b. 培训目的不明确。
- c. 培训的计划性和系统性差。
- d. 错误选择参加培训的人员。
- e. 培训方法选择不当。
- f. 对培训效果缺乏评估。

以上种种原因最终导致了企业的培训费用被白白地浪费，或者没有达到预期的目的。作为企业的管理者或老板，当他们看到企业的资源被这样浪费掉了时，可能第一个反应就是削减培训开支，这样就造成了一个恶性

循环：培训费用支出减少，员工的技能得不到提高，市场竞争能力下降，企业的经济效益下滑，培训费用的支出进一步减少……

怎样才能将企业引出这样一个“怪圈”？根据以上培训出现的问题，可以采用以下的解决方案，当然这些解决方案在实际操作中要灵活应用方能达到真正的效果。

A. 重新认识培训

如果在企业有良好的发展机会，没有谁愿意跳来跳去。因此，公司的高层管理人员在制定员工培训策略时，要将企业核心价值观、经营目标、企业文化内涵等作为培训内容纳入培训体系，同时也将员工的职业生涯规划纳入到培训管理系统中，只有这样才能避免企业成为为竞争对手培养人才的学校。

B. 紧扣企业目标

培训前有必要对企业的战略和经营目标有一个清晰的认识。如果企业在下一阶段的目标是为了扩大市场，增加销量，那么对于人力资源部门来说，就要把培训的重点放在对市场策划人员和销售人员的能力提高方面；如果企业准备加大新产品的上市步伐，延长现有的产品线，则更应该为研发人员提供更多的培训机会；如果企业在未来一年工作目标的重点是提升企业内部管理水平，对企业内部流程进行重组，则对于管理人员的培训应有更多的投入。因此，如果从一份培训计划就可以使人判断出公司的发展目标，这份培训计划则是一个成功的培训计划。

C. 强化其他人力资源管理活动对培训的配合

参训者的培训意愿对于培训效果有重要的影响，因此在对员工进行培训时，要制定一系列的人力资源政策以配合培训活动，如可以考虑将员工的晋升、调动、加薪与培训结合起来，使员工真正重视培训，这点在外资企业里表现得非常突出。如麦当劳公司的管理培训，员工的每一次晋升都伴随着管理培训，而且每个层次的培训内容都不同，这就便于员工真切地知道培训发展对于个人来说意味着什么，从而珍惜每一次培训机会。

因此，在其他人力资源管理活动的配合下，培训所发挥的作用是非常大的。

D. 选择正确的人参与培训

我们可以将员工态度分为好和差，学习能力强和弱，技能高和低，由此组成了六种状况。将公司的员工按其个人状况可以分别划分在不同的区间中，据此可以确定对哪些员工可以进行培训、对哪些员工的培训是浪费

绪论 培训需要创新

企业资源、需要培训的员工的培训重点是什么等等，避免企业培训资源的浪费。

E. 监控培训结果

如何进行行为层次和效果层次的评估呢？这个问题困扰着不少人力资源管理者。比较有效的做法是在每次的培训结束时，要求参训的员工根据培训时所学习的内容，制订下一阶段的行动方案，并将员工的行动方案与该员工的直接上司沟通，以便在一段时间内对员工进行评估。对于效果层次的培训评估则可以从两方面进行，一方面是从员工的工作完成情况、准确度和工作或项目被接受和采用的程度来评价，另一方面是从整个公司的培训产出方面来评估，如通过员工满意度或敬业度的改进情况、企业凝聚力或员工精神面貌的情况、管理者对企业员工整体素质和能力提高情况的评价等等来进行。

F. 利用内部培训资源

可以采用如选择内部资深员工作为培训导师的方法来进行培训，这一方面可以节省外聘讲师的授课费用，另一方面，也是最重要的方面，即内部资深员工对企业的经营特点和方式，以及目标市场的状况更为熟悉，由他们对员工进行培训更有针对性，可使受训员工更快地将所掌握的知识运用在工作中。

此外，对于一些学习能力比较强的员工可以采用轮岗或岗位见习的方式来培训，使员工有机会在工作中自主地掌握新的知识，扩大工作的内容。在培训媒介的选择上，企业可以充分利用公司的内部网络对员工进行培训，使员工的学习更具灵活性。除此之外，还可以通过劳动技能竞赛、六西格玛工作小组的方式培训员工，这些方法都具有独特的优势。

一、培训浪潮高涨，而又暗流涌动

在这样一个现代科学技术迅猛发展，知识经济时代到来的经济全球化浪潮的促使下，企业培训已成为提升企业竞争力的必由之路，且正受到政府、企业越来越多的关注。政府方面，美国政府每年投资 600 亿美元用于员工培训，法国每年用于员工培训的费用占全国普通教育经费的 25%，新加坡政府每年的投资达 3000 万新元。企业方面，摩托罗拉建有自己的大学，培训投资每年为 1.2 亿美元；通用电气（GE）用于培训的教育经费每年为 9 亿美元。国内方面，长虹集团投资 1000 万建立了培训中心，进行全员培训。1999 年 5 月，对北京地区部分企业的专题调查数据显示，有 72% 的高层人士非常重视中层管理队伍的培训。其中认为培训是企业发展需要的占 64%；人才是培训出来的占 44%；培训是稳定人才的手段的占 36%。

员工教育培训，是企业人力资源管理与开发的重要组成部分和关键职能。它是指企业通过教学或实验等方法促使员工的行为方式的改变和知识、技术、品行、道德等方面有所改进或提高，保证员工能够按照预期的标准或水平完成所承担或将要承担的工作与任务。从某种意义上说，它是企业人力资产增值的重要途径，是企业组织效益提高的重要途径。

然而，尽管培训浪潮势不可当，培训中仍存在种种误区，具体表现为：

1. 培训是培训部、人力资源部的事——培训得不到其他部门的支持；
2. 只要你愿意就可以参加培训——培训没有建立在需求分析的基础上；
3. 培训流行论——培训与工作目标脱节；
4. 企业效益好时不用培训，效益差时无钱培训——培训没有被放在组织的高度来考虑；
5. 培训无用论——培训没有与激励、反馈机制挂钩。

这些错误观点的流行导致了培训效果的反馈不及时、不灵活，结果不理想。而效果的不理想又反作用于培训观念，致使培训更难以有效、顺利地开展。调查数据清楚地显示出这种“恶性”的循环。对企业来说，一般的培训只有 10%~20% 的转化率，也就是说，80%~90% 的培训资源成果被浪费了。另一方面，1999 年的调查表明，92% 的民营企业没有完善的培训体系，大约 20% 的国有企业年人均教育经费只有 10~30 元。这不能不是

个必须注意的问题了。

仔细审视上述种种问题之所以出现，是根源于整个组织系统：高层管理者、各部门经理、公司的激励机制、公司文化、各部门结构与关系等。

所以说，要想真正将培训观念渗透到企业中，将培训实践做好做精，我们就必须要有一种系统的思维：把培训内容与组织战略紧密联系；培训部、人力资源部与其他各部门经理共同参加制订培训计划；管理影响培训过程的关键环节；用反馈、激励机制促进培训的发展；加强培训成果在实际工作中的运用、转化；将学习、工作融为一体，把视野扩展到学习活动以外去，系统思考培训，只有这样，才能提高培训的效率与转化率。同时，还要有真正发挥作用的企业培训政策；要有专门的部门或人员来保障培训顺利进行；正确引导企业管理者对培训的认识和期望。要调研企业的培训需求；要有合理的培训计划；有内聘或外请的讲师；有培训的技巧、方法。在制定培训政策的过程中，为了不流于形式，至少要有以下几个步骤：1. 分析培训需求；2. 确定培训目标；3. 设计培训计划；4. 实施培训方案；5. 估价培训效果。

这五个步骤环环相扣，缺一不可。在此基础上又确定了各自的基本内容（如培训需求的确定又被分成三个层次：组织分析、工作分析、个人分析），这样就可使培训系统在提高组织绩效上的功能达到最大化。

二、突破传统，培训需要创新

新的世纪是一个高度合作、竞争的时代。身处新世纪的企业对此感受深刻，竞争的主题主要体现在科技、人才的竞争。而人是生产力诸要素中最积极、最活跃的因素，人力资源是所有资源中最宝贵的资源。但“并非一切人力资源都是最重要的资源。只有通过一定方式的投资，掌握了知识和技能的人力资源才是一切生产资源中最最重要的资源。”正是基于这一点，培训的地位日渐突出，而时代对于培训创新的要求也日益迫切。

1. 培训理念的创新

(1) 培训是一种投资。

尽管目前仍有一些企业认为培训预算应随利润大小而波动，但最初的

“培训成本观”已正在逐步淡化，进而转变为如今的“培训投资观”。如今在企业中常听到许多负责培训的人力资源总监和总经理这样强调：培训很贵，但不培训更贵。可见，中国企业的培训意识已经形成，中国的培训市场已经开始成长，将人员培训作为一种投资已成明显趋势。

(2) 企业教育由一次性教育到持续教育、终身教育的创新。

传统的企业教育培训，是在一次性的教育理念支配下开展的，因此，不但新员工和一线操作员工是教育培训的重要对象，而且出于短期目标需要，往往进行应急的一次性教育。如，职前教育培训、迎新教育培训、技术操作培训。

(3) “学习型组织”理念的提出。

学习型组织是现代管理理论与实践的创新，是企业教育培训开发理论与实践的创新，是有学习理念和学习功能的组织。在全新的学习型组织里，有一种热爱学习和交流的文化氛围。它能创造空间和正规的机制，为所有成员的学习提供便利，鼓励他们改革创新，促进个人学习与组织工作有机、系统、持续的结合。同时，组织自身有强烈的学习意识和自我学习能力，且学习能力不断增长，以保持个人与整个组织系统同学习，同成长，不断创新、发展。

2. 新技术条件下，现代企业培训实践的创新

传统的培训以提高技术工人的操作技能为主。而现代培训是多层次的培训，是对企业高层、中层、基层人员在知识、技能、交涉、创新能力、团队合作意识等方面综合能力的培养。在内容的规划上，应考虑目前新技术的使用水平。依现在的水平，找出新、旧工作岗位之间的差距所在，再结合现有员工的知识层次、技能来明确列出所需的相关技术与技能，最终确定培训的内容。并且，培训内容应当做到板块化、层次化，全面系统，因材施教。

3. 培训方式的创新。

培训方式体现层次性、多样性，要拉开梯度，根据人才的不同学历、阅历，进行不同性质水平的培训。例如，对于年轻的员工，可以派到高等院校进修；而对于资格阅历很高的中老年员工，可以直接派到总部挂职锻炼。

4. 评估体系要由低级向高级发展。

培训效果的评价是培训体系的最后一步，也是关键的一步。效果评价作得好，就会推动未来培训的进一步发展；效果评价作得不好，不到位，就会使得培训反馈体制受阻，而这正是导致不愿组织培训的主要原因。作为培训效果评价的载体——评估体系，自然而然就扮演了重要角色。

5. 培训其他方面的创新。

这包括培训的接受者——员工，应由被动的接受培训到主动地制订自我发展的计划，自我学习；培训的疆界从企业内部转向企业外部，与大学合作培训——组建培训班，企业之间联合培训——建立联合学习中心等。

三、未来世界对企业培训的要求

未来的世界竞争更加激烈化、白热化，企业要生存，拥有最宝贵的人才是关键，而作为提升人才价值的培训早已被普遍视为获取竞争优势的途径。世界对培训的要求越来越高，越来越专，越来越精。

1. 以现代的科技设备及完善的教育训练环境，培育德才兼备的人才。教育培训全面导入制度化、资讯化的理念，逐步规划建立训练体系，将培训由无计划、零星式管理，发展为包括了新进人员、资深人员、各级主管、经营管理各个层次“进修、储备、专精、晋升”的完整训练体系。

2. 鼓励内部晋升，加强内部讲师的培训，以弥补专家学者授课的不足。

3. 重视训练的经验交流和学习观察。主动参加外部机构和社团、协会活动，以吸收新知识新技能。

4. 重视员工职业生涯训练。坚持“以人为本”的理念，寓教育于生活、工作之中，让员工认识到培训是实现个人价值、自我成长的必由之路，将员工转化为有高附加值的人力资源。

5. 制度培训与非制度培训的结合。所谓非制度培训是指领导和管理者对下属进行指挥、激励、组织、协调的过程中所包含的教育培训，即企业对员工的管理过程也就是对员工的非制度性培训。它包括对新员工的文化培训以及业务能力培训。

在进行非制度性培训的过程中，企业领导和管理者应认真听取新员工的意见，加以归纳分析，找出合理的因素加以吸收，不仅会使新员工加快对企业已有文化价值观念的认同，而且更主要的是它会给企业文化注入新的活力因素，保证企业组织具有不断变革的动力。