

成功企业人力资源管理操作手册系列

员工培训

EMPLOYEE TRAINING

欧阳洁 董国峰 范岚 著



清华大学出版社

成功企业人力资源管理操作手册系列

F272.92/118

员工培训

EMPLOYEE TRAINING

欧阳洁 董国峰 范岚 著



首都师范大学图书馆



21693823

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

“成功企业人力资源管理操作手册系列”丛书是根据“粤高速人力资源战略管理”的研究成果编写。本书介绍了培训的需求定位、组织实施、流程和制度等；设计了企业典型岗位的岗位技能知识规范表，涉及典型岗位的工作目标、工作特点、能力要求、关键绩效、知识框架、工作经验、信息获取、新员工应会知识等内容；另外还提供了职员管理培训经典读本，以及员工培训制度的范本。本书对企业有很大的借鉴意义。

版权所有，翻印必究。举报电话：010-62782989 13901104297 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签，无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

员工培训/欧阳洁,董国峰,范岚著. —北京:清华大学出版社,2004.8

(成功企业人力资源管理操作手册系列)

ISBN 7-302-08666-4

I. 员… II. ①欧… ②董… ③范… III. 企业管理—职工培训 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 047401 号

出版者：清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社总机：010-62770175

地 址：北京清华大学学研大厦

邮 编：100084

客户服务：010-62776969

责任编辑：高晓蔚

版式设计：刘伟森

印 装 者：北京国马印刷厂

发 行 者：新华书店总店北京发行所

开 本：185×230 印张：13.5 字数：285千字

版 次：2004年8月第1版 2004年8月第1次印刷

书 号：ISBN 7-302-08666-4/F·809

印 数：1~4000

定 价：29.00元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题，请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话：(010)62770175-3103 或(010)62795704

作者简介

欧阳洁(又名阳洁),女,汉族,湖南长沙市人,1962年11月生。1986年首都经济贸易大学研究生毕业,获经济学硕士学位。现任中山大学管理学院教授。

多年来累计在学术杂志上发表学术论文100余篇,在国内及境外出版著作和教材10余部。曾获得过部委级“优秀教学成果”一等奖;部委级“重大科技成果”三等奖。目前担任广州市科技局软科学专项顾问、广州市东山区政府科技顾问,同时还担任多家企业的决策管理咨询顾问和人力资源管理顾问。



作为上市公司“粤高速”的管理顾问,率先提倡由能本管理提升人本管理的人力资源科学管理理念,与粤高速的合作者一起,在国内首创了“一岗一表”能力绩效管理模式并加以了成功实践。2001年参与完成了“粤高速工作职位分析与研究”项目,在国内首次提出了“企业工作职位要素可变条件下的评价分值自动生成量化评价方法”。2002年主持完成了“粤高速员工绩效考核体系”研究项目,独自研究解决了困扰企业多年的员工能力绩效考核评价中不同岗位工作、不同能绩指标、不同量纲赋分的效度和信度统一的问题,为员工通过能力开发而提升工作绩效的考核评价分值的可比排序提供了有效的方法支持。2003年主持完成了“粤高速招聘和培训体系”研究项目,为切实提升粤高速员工的能力素质,保证粤高速“一岗一表”能力绩效管理模式的运作,提供了科学、创新的人力资源管理机制、方法和制度支持。以粤高速“一岗一表”能力绩效管理模式研究成果为背景的“粤高速人力资源战略管理”,2002年荣获广东省企业管理现代化优秀成果一等奖。2003年,粤高速《人力资源差异化管理》

SBP60/12

荣获中国企业管理现代化优秀成果二等奖。



董国峰,男,1969年生,江苏武定人,中共党员,高级政工师,现任广东省高速公路发展股份有限公司(简称粤高速)副总经理,兼任广东高速科技投资有限公司董事长。在主持高科技投资管理公司工作中,积极推行人力资源管理创新,使人员配置、使用、激励和投资管理型企业发展需要相协调。曾在国内刊物上发表多篇论文;出版了《中国证券投资基金运作与发展》一书。2002年,作为成果主要参与创造人,粤高速《人力资源战略管理》荣获广东省企业管理现代化优秀成果一等奖;2003年,粤高速《人力资源差异化管理》荣获中国企业管理现代化优秀成果二等奖。

范岚,女,1969年生,湖北省武汉市人,中共党员。1992年毕业于武汉交通科技大学,获法学学士学位,现任广东省高速公路发展股份有限公司(简称粤高速)人力资源部副经理、经济师。作为主要工作人员曾参与完成多项企业人力资源管理课题研究及具体实施,积累了丰富的现代人力资源管理经验,如员工绩效考核、员工培训等。作为成果主要参与人员,粤高速《人力资源战略管理》荣获广东省企业管理现代化优秀成果一等奖;2003年,粤高速《人力资源差异化管理》荣获中国企业管理现代化优秀成果二等奖。



写在前面

本

系列丛书的几位作者是长期从事企业人力资源管理研究的专家教授、知名企业的 CEO 和人力资源高级管理人员。通过管理实践,他们深深认识到企业员工的绩效考核管理、员工培训管理、企业招聘管理是有效提高企业人力资源竞争优势价值链中的关键环节。他们在国内首创了企业员工能力开发管理和绩效考核管理相结合的“一岗一表”能力绩效管理新模式,并且得到了成功应用。包括该成果在内的粤高速“人力资源战略管理”的研究成果,获得了 2002 年度广东省企业管理现代化优秀成果一等奖。2003 年,粤高速《人力资源差异化管理》荣获中国企业管理现代化优秀成果二等奖。他们希望将自己的这一成果与其他从事企业人力资源管理研究与应用的同行分享,“成功企业人力资源管理操作手册系列”丛书即根据该研究成果编写而成。

目前的许多人力资源管理信息化支持系统,都是注重设计漂亮的人机交互界面或各类管理表格的信息化处理流程。但人力资源管理的先进理念和科学模式却很难得到实质性的体现。而粤高速“一岗一表”能力绩效管理新模式经过试运行,充分体现了其众多的优越性,是一种创新的企业人力资源科学管理模式。

本系列丛书分为《绩效考核》、《有效招聘》、《员工培训》3 本。

《绩效考核》中设计的企业典型岗位的职能基准、职务基准和考核赋分标准等,都是经过知名企业的管理实践而积累和沉淀的“一岗一表”的规范模式。另外用于企业员工绩效考核的各种制度、方案等在设计上具有创新性和可行性,便于操作。

《有效招聘》中设计的企业招聘系列管理的标准题卡或题库,涉及典型岗位的角色意识,典型管理层级的管理素质、情感智能、职业安全性,以及典型部门的工作场景模拟,共 5 大类、近 50 个测评指标的 1000 多道题,是专门针对企业的内聘和外聘而量身定做的各类标准题卡库,具有测评客观公正、记分简洁规范、评判标准有效等显著特点。这套题库经过知名企业的试用,与现在流

行的各类心理学测试题相比,更科学、更实用。

《员工培训》为配合企业典型岗位的任务培训需求分析,设计了企业典型岗位的岗位技能知识规范表,涉及典型岗位的工作目标、工作特点、能力要求、关键绩效、知识框架、工作经验、信息获取、新员工应会知识等内容。另外还提供了职员管理培训经典读本,以及员工培训制度的范本,对企业有很大的借鉴意义。

本系列丛书是一套难得的集创新性的管理理念、可操作的实务方案、推广性的应用指南为一体的研究范例系列操作手册。对比许多概念堆积、操作空洞、方法落后的企业人力资源管理书籍,本系列丛书具有新颖性、实用性、可操作性的特点,更适合广大 CEO、EMBA、MBA、HR 经理阅读和操作。

在企业克服未来挑战的历程中,人力资源管理是关键所在。对于为提高竞争实力的企业而言,人力资源管理是打开未来成功之门的钥匙。如果您希望您所在的企业能尽快地取得成功,本系列丛书一定会让您受益匪浅!

目录

第一部分 企业建立培训系统的背景和意义 1

第二部分 企业培训需求标准化定位 3

- 一、组织培训需求分析 4
- 二、任务培训需求分析 6
- 三、个人培训需求调研 8

第三部分 企业培训实施组织与设计 11

- 一、培训的原则 12
- 二、培训的模式 12
- 三、企业培训课程设计 12
- 四、培训方式 17
- 五、新员工培训操作 19
- 六、培训效果自我咨询查核 21

第四部分 企业培训流程和制度 23

附一	岗位技能知识规范表	25
附二	职员管理培训经典读本	123
	目录	123
第一章	公司职员礼仪管理必读	125
第二章	公司职员自我管理必读	135
第三章	公司职员效率管理必读	145
第四章	公司主管决策管理必读	154
第五章	公司职员沟通协作必读	164
第六章	公司主管管理技巧必读	174
第七章	公司职员文化管理必读	187
附三	员工培训制度	196
第一章	总则	196
第二章	培训的组织与管理	199
第三章	培训风险防范	202
第四章	附则	203

第一部分

企业建立培训系统的背景和意义

企业应把人视为一种提升企业竞争力的关键资源,尤其注重开发人的潜能,注重人的智慧、技艺、能力的提高和人的全面发展。企业的可持续发展需要具有创造力的人,需要具备开发和运用知识功能的层次型人力资源梯队,需要具备把握和运作企业内外资源功能的后继型领导能力梯队。这种人力资源梯队具有合理的知识技能结构,同时综合了知识、个性、年龄等因素的合理匹配要求。提高人力资源素质需要通过人员培训来实现。企业只有加强教育与培训,增加智力资本投资,开发职工创造力,从而发挥人力资源优势,才能最大限度地挖掘和发挥员工的潜力,提高公司的人力资源素质。

培训从以下几方面起到了提高企业竞争力的作用:

第一,培训有利于减少企业内部管理成本,提高管理效率。

第二,培训有利于稳定职工队伍,调动其积极性。

第三,培训有利于改进和提高工作绩效。

第四,有利于塑造企业形象,提高服务质量。

某企业为贯彻公司“以人为本、开发能力、提升绩效”的人力资源发展战略总体思路,已经通过业务流程重组,对工作职位进行了相应的优化组合,明确了每个职位的职责范围、能力要求和关键绩效。这种提高应变能力的组织变革,完善了组织的自身结构和任务功能,但需要通过培训使员工熟悉和适应这种变革,并通过培训使员工尽量满足这种变革的各项要求,员工才能更好地达到其所在职位的能力要求,完成好该职位的任务,从而真正地实现公司“以人为本、开发能力、提升绩效”的人力资源发展战略变革的总体目标。

第二部分

企业培训需求标准化定位

- 一、组织培训需求分析
- 二、任务培训需求分析
- 三、个人培训需求调研

员工培训

培训需求分析一般是从组织、任务和人员三方面来进行的。企业培训需求实施程序可用图 2-1 表示。

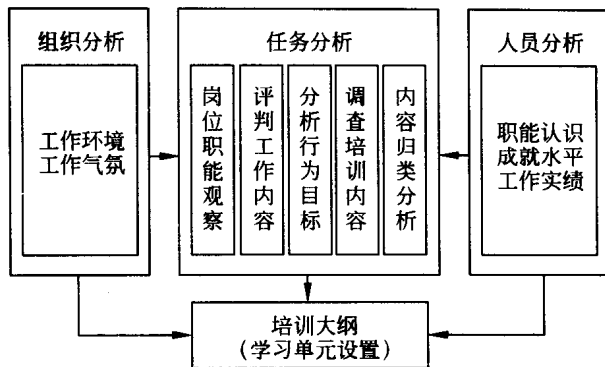


图 2-1 企业培训需求实施程序

一、组织培训需求分析

企业的人员培训的组织需求主要表现为培训过程的全员性、全方位性和全程性。

1. 全员性

企业全员都是受训者。培训工作并不仅仅针对新员工或者基层管理者，而是从基层管理者到最高领导者都需要接受培训，只不过培训的内容、方式和形式各有差异而已。全员又都是培训者。全员性不仅体现在企业的每一位员工都要接受培训，而且体现在每一位员工同时还是培训者，尤其是直接从事管理工作的人员，不论他的职务高低，都必须承担培训教育下属的责任。在知识经济时代，知识工作者的任务之一就是加强知识在组织中的传递和流通，而这必须通过培训教育来完成。尽管企业人力资源部设有专职的培训管理人员，但执行培训的职能将转向所有管理者。培训将日益与各种职能相融合，每一位管理者都将成为“培训”管理者，一种人力资源开发的哲学将充满整个企业。

2. 全方位性

全方位性主要体现在培训的内容应丰富宽泛，能满足不同层次的需求。现代企业的培训可谓五花八门，应有尽有，涵盖了员工希望学习和想得到的各种知识和技能，充分体现了企业以人为本的精神。

企业应重视员工的全方位培训。企业的员工要接受知识、技能和态度三方面的培训，

三者缺一不可。针对管理型企业的特点,企业员工培训体系的目标和内容的整体框架可定位设计如下(见表 2-1)。

表 2-1 企业员工培训体系目标和内容整体框架

培训类别	培训目标和内容																								
对应岗位要求要求的培训	<p>培训目标: 满足“一岗一表”能力绩效的要求。</p> <p>培训内容: 对应岗位要求所需要的知识结构、工作经验和信息获取以及新员工应会知识。</p>																								
对应部门工作要求的培训	<p>培训目标: 满足部门工作基本技能和角色意识的培训要求。</p> <p>培训内容: 对应部门工作所需要的公司职员礼仪管理培训、公司职员自我管理培训、公司职员效率管理培训、公司职员决策管理培训、公司职员沟通协作培训、公司主管日常管理培训、公司职员文化管理培训等应具备的基本常识。</p>																								
对应不同层级工作要求的培训	<p>培训目标: 满足不同层级工作需要的培训要求。</p> <p>培训内容: <table style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td style="text-align: center;">高</td> <td style="font-size: 2em; vertical-align: middle;">{</td> <td style="padding: 0 5px;">战略管理</td> <td style="font-size: 2em; vertical-align: middle;">}</td> <td style="text-align: center;">中</td> <td style="font-size: 2em; vertical-align: middle;">{</td> <td style="padding: 0 5px;">文化管理</td> <td style="font-size: 2em; vertical-align: middle;">}</td> <td style="text-align: center;">低</td> <td style="font-size: 2em; vertical-align: middle;">{</td> <td style="padding: 0 5px;">自我管理</td> <td style="font-size: 2em; vertical-align: middle;">}</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="padding: 0 5px;">激励管理</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="padding: 0 5px;">决策管理</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="padding: 0 5px;">规范管理</td> <td></td> </tr> </table> </p>	高	{	战略管理	}	中	{	文化管理	}	低	{	自我管理	}			激励管理				决策管理				规范管理	
高	{	战略管理	}	中	{	文化管理	}	低	{	自我管理	}														
		激励管理				决策管理				规范管理															

企业内不同管理层级的培训重点,可定位设计如下。

高层培训重点:

- (1) 如何制定好战略规划(如何进行战略分析、战略定位和战略实施)?
- (2) 如何对公司员工进行激励管理(如何进行股利分配、制定激励政策等)?

中层培训重点:

- (1) 如何管理好部门员工(如何指导、培训和考核部门员工)?
- (2) 如何做好本部门的工作(如何培养协作精神、提高工作效率、加强上下级沟通;进行时间管理、项目管理、效益管理、系统管理等)?

低层培训重点:

- (1) 公司职员具备的基本常识(含礼仪规范、规章制度的要求等)。
- (2) 公司员工如何进行自我管理(含制定工作计划、实现自我提高、塑造健全人格、培养意志品质、自信心训练、自我目标修正的方法、技巧等)。

3. 全程性

企业也应重视企业员工的全程培训。从新员工进入公司,企业人力资源部就组织对

其进行入职教育,内容包括了解公司理念、员工管理条例、岗位职责、公司有关规章制度(包括办公室规章制度、股份有限公司工会工作条例等)以及相关工作联系和操作流程。同时,其他资深员工在日常工作中也将随时对新员工进行业务指导和培训。各个部门主管在平时的工作中,都负有指导和培训下属的责任。人力资源部除对新员工进行培训外,对全公司的员工在不同的时期也将进行不同内容和重点的培训。员工培训工作始终贯穿于企业员工的整个工作过程和整个职业阶段。

二、任务培训需求分析

某企业的职位及编号如表 2-2 所示。

表 2-2 某企业职位及编号

部 门	职 位 名 称	职 位 编 号
经营班子(6个职位)	总经理	MA-1
	副总经理兼总会计师	MA-1-1
	副总经理兼总经济师	MA-1-2
	副总经理兼总工程师	MA-1-3
	副总经理兼工会主席	MA-1-4
	内审负责人	MA-1-5
投资部(7个职位)	经理	IPD-1
	副经理	IPD-1-1
	项目策划员	IPD-1-1-1
	投资分析主办	IPD-1-2
	投资分析员	IPD-1-2-1
	合同业务主办	IPD-1-3
	合同业务员	IPD-1-3-1
财务部(7个职位)	经理	FD-1
	副经理	FD-1-1
	主管会计	FD-1-1-1
	会计	FD-1-1-1-1
	综合管理员	FD-1-1-2
	资金计划主办	FD-1-2
	出纳	FD-1-3

续表

部 门	职 位 名 称	职 位 编 号
证券部(5个职位)	经理	SD-1
	副经理	SD-1-1
	信息披露主办	SD-1-2
	股权事务员	SD-1-3
	证券事务员	SD-1-4
工程管理部(3个职位)	经理	EMD-1
	副经理	EMD-1-1
	项目管理员	EMD-1-2
工会(2个职位)	副主席	LU-1-1
	工会干事	LU-1-1-1
审计室(2个职位)	审计主办(副经理)	IA-1-1
	审计员	IA-1-2
经营部(6个职位)	经理	OPD-1
	副经理	OPD-1-1
	综合管理员	OPD-1-1-1
	经营管理主办 1	OPD-1-2
	经营管理主办 2	OPD-1-3
	营运管理员	OPD-1-4
办公室(9个职位)	主任	AO-1
	副主任	AO-1-1
	网络管理主办	AO-1-2
	档案管理主办	AO-1-3
	车辆管理员	AO-1-4
	司机	AO-1-4-1
	文秘	AO-1-5
	行政文员	AO-1-6
接待员	AO-1-7	

续表

部 门	职 位 名 称	职 位 编 号
人力资源部(4个职位)	经理	HRD-1
	副经理	HRD-1-1
	薪酬福利主办	HRD-1-2
	人事档案员	HRD-1-3

该企业推行“一岗一表”能力绩效的管理模式,为了满足“一岗一表”能力绩效管理模式的要求而进行员工的培训。企业的员工培训既应重视满足能力绩效要求的知识框架的培训,又应重视满足能力绩效要求的工作经验的培训,还应重视满足能力绩效要求的信息获取的培训,以充分体现任务培训需求的全方位性。当然,整个培训的全方位性除包括能力绩效所要求的知识、技能外,还应包括为达成能力绩效所要求的态度,即良好的人际关系、团队精神、自我管理。

企业员工培训是企业根据实际工作的需要,为了使员工获得和改进与工作有关的知识、技能、动机、态度和行为,以提高员工的素质和能力,提高其工作绩效和对企业的贡献而对其实施的有计划、有系统的培养和训练活动。通过分析企业满足“一岗一表”能力绩效要求的对应岗位工作所需要的知识结构、工作经验和信息获取以及新员工应会知识几方面内容的具体定位,为了规范企业基于能力绩效的知识技能培训框架,我们设计了企业若干典型职位岗位技能知识规范表(见附一)。

三、个人培训需求调研

及时的员工个人培训需求的调研可以了解员工对培训需求的特殊要求。同时可以完善前期培训需求分析的内容。

个人培训需求调查表的设计一般包括员工个人信息、问题表和填表说明三部分内容。企业个人培训需求调查表设计范例见表 2-3。

要引导个人培训需求尽量符合组织的培训需求和任务培训需求,因为一旦个人培训需求较好地符合了组织培训需求和任务培训需求,即将员工的个人培训需求与组织的培训需求以及任务培训需求有机地结合,那么通过有效的培训,就能既使员工的能力和素质得到显著的提高,又使组织目标和职位任务目标得到圆满的完成。