



员工培训制度

STAFF
TRAINING SYSTEM

中国商业出版社



员工培训制度

STAFF
TRAINING SYSTEM

中国商业出版社



前言

PREFACE

放眼广大成功企业发展历程，往往是凭着企业家的经验与超人的毅力，带领其创业团队团结拼搏，为公司的生存发展而全力以赴。

当企业成长到一定阶段，随着组织规模的扩大、员工的增加，内部分工日趋复杂，不仅人事管理、劳资关系的处理、企业战略的制定等问题让企业的经营者感到十分棘手，而且业务的开展、生产流程的安排等与企业经营密切相关的重大问题也同样如此，都绝非仅凭企业家一己之力就能完成。纵观国际管理经济发展态势，管理知识在知识经济中起着越来越重要的作用，尤其是管理学科和管理实务的发展伴随着国际化和本土化同步进行，新理论与新规则层出不穷。面对快速变化的世界，企业经营者更是迫切需要一个全面、方便、快捷地掌握科学管理的基本理论，一般规律和企业运行机制的方式。因此，不少企业通过求助于管理咨询公司、专业管理人才或管理类书籍等方式来建立与完善企业内部管理机制和体系。

由于企业管理咨询公司的高额收费并非每一家企业都可以承担，同时专业管理人才要么难以寻找，要么待遇要求过高，因而不少企业通过对现有人员进行培训，购买专业管理书籍做参考等方式，逐步构建起适应本公司发展需要的管理制度体系。这样不仅经济可行，而且能够有效避免公司商业机密外泄的情况发生，可谓是一举多得！

台湾凯信企业管理顾问有限公司自在台湾推出《中小企业经营管理工具书》以来，在企业界引起了强烈反响，超乎我们的意料。这充分表明了业界对先进管理制度的渴求，以及大家对“管理工作永无止境”的认同感。并且，众

多读者要求我们能再度结集公司管理咨询专家们积累的丰富经验，包括一般的管理制度，有效的管理方式与心得，以及提升管理层综合素质与领导能力的诀窍，从而能为更多企业管理人员工作的开展提供经营与管理上的参考。

凯信企业管理顾问有限公司有鉴于此，悉心研究我国的国情与企业经营环境，并且结合企业管理咨询专家们从服务的近百家企业中，总结出具有一般意义的管理制度、办法、表格精华、实施诀窍，以及企业在经营方面所面临困难或迫切需要解决问题的对策，汇编成本套《新管理制度百科全书》。抚卷细思，既感慨国际工商形势发展之迅猛，又宽慰于国内出版界对世界经济管理及学术跟踪之紧切。我们深信，这一凝结着广大专家学者耕耘汗水的《新管理制度百科全书》，必能协助您解决公司内部的相关管理问题、建立和完善管理制度体系，帮助企业在未来激烈的市场竞争中胜出，从而推动企业可持续发展目标的实现！

总 目 录

- | | | |
|----|------------------|-------|
| 1 | 员工培训的重要性与有效培训的原则 | ❖ 001 |
| 2 | 如何规划企业的员工培训 | ❖ 039 |
| 3 | 员工培训的各种方法介绍 | ❖ 073 |
| 4 | 培训新进员工的方法与要诀 | ❖ 121 |
| 5 | 基层人员培训的方法与内容 | ❖ 145 |
| 6 | 中层人员培训的方法与内容 | ❖ 203 |
| 7 | 管理人员培训的方法与内容 | ❖ 251 |
| 8 | 员工培训制度实例介绍 | ❖ 283 |
| 9 | 员工培训的评估与人事考核 | ❖ 301 |
| 10 | 员工培训的流程 | ❖ 321 |



CONTENTS

1 员工培训的重要性与有效培训的原则

1-1 员工培训的重要性与有效培训的原则	002
1-2 培训的重要性	004
1-3 员工培训的基本原则	009
1-4 确立培训需求的方法	014
1-5 员工培训的设计	019
1-6 员工在职培训办法（范例）	021

2 如何规划企业的员工培训

2-1 如何做好培训教材的整理	040
2-2 培训手册的内容与应用	044
2-3 讲师的人选与基本条件	049
2-4 甄选培训人员的方法	054
2-5 培训人员执行守则	055
2-6 培训教材示范——介绍公司的组织	057
2-7 新人指导员的指导手册（范例）	064

3 员工培训的各种方法介绍

3-1 员工培训方法的介绍.....	074
3-2 讨论法.....	082
3-3 促进理解的讨论法.....	086
3-4 角色扮演法.....	090
3-5 案例研究法.....	093
3-6 教育游戏法.....	097
3-7 计划学习法.....	102
3-8 集体思考法.....	106
3-9 目标竞赛法.....	110
3-10 OJT 培训方法.....	112
3-11 视听教育的应用.....	115
3-12 外训单位提供的在职培训.....	118

4 培训新进员工的方法与要诀

4-1 如何指导新进工作人员.....	122
4-2 辅导员工的基本原则.....	127
4-3 新进员工培训的十个要点.....	130
4-4 因材施教：了解受训人员的性格.....	134
4-5 招聘人才的方法与相关事宜.....	137
4-6 门市服务业人才招聘前检查表（范例）.....	142

5 基层人员培训的方法与内容

5-1 正确的说话态度.....	146
5-2 了解公司的结构.....	149
5-3 女性上班族的基本培训	154
5-4 上班族应培养的九项观念.....	158
5-5 员工培训实务	164
5-6 给新进人员的忠告	176
5-7 上班族衣着打扮的基本范例	179
5-8 正确的办公室礼节	182

6 中层人员培训的方法与内容

6-1 如何维持良好的人际关系.....	204
6-2 电话礼仪介绍	207
6-3 正确使用电话的程序.....	210
6-4 业务人员培训实务	216
6-5 如何开好例会的培训教材.....	223
6-6 业务技巧的培训（范例）.....	226
6-7 文书处理须知	232
6-8 秘书的基础培训.....	242

7 管理人员培训的方法与内容

7-1 基本的管理技巧——沟通.....	252
7-2 解决问题的方法.....	255
7-3 提高效率的良方——时间管理.....	257
7-4 如何有效地激励与辅导部属	262
7-5 领导作风分析	266
7-6 正面认知领导行动	268
7-7 正面认知与条件式认知的特征.....	270
7-8 服务系统与服务品质.....	271
7-9 对顾客投诉的处理原则与方法.....	276
7-10 经理人的 9 种有效管理方法	278
7-11 提升管理业绩——目标管理	280
7-12 现场作业管理及判断.....	282

8 员工培训制度实例介绍

8-1 员工培训实例	284
8-2 直销业的培训制度	286
8-3 营业门市的培训规划.....	290
8-4 营业门市的“现场管理”培训实务	299

9 员工培训的评估与人事考核

9-1 培训成效的评估.....	302
9-2 培训稽核表.....	304
9-3 培训稽核范例	305
9-4 工作评估系统与人事考核制度.....	306
9-5 日本企业的人事考核办法范例.....	316

10 员工培训的流程

10-1 培训体系的建立与计划	322
10-2 培训的实施.....	326
10-3 培训实施的报告.....	330
10-4 培训的实际内容.....	333

1

员工培训的重要性 与有效培训的原则

● 1-1	员工培训的重要性与有效培训的原则	002
● 1-2	培训的重要性	004
● 1-3	员工培训的基本原则	009
● 1-4	确立培训需求的方法	014
● 1-5	员工培训的设计	019
● 1-6	员工在职培训办法（范例）	021

员工培训的重要性与有效培训的原则

“人”是企业最重要的资产，在职培训是对人力资源最重要的投资。在企业竞争日趋激烈的形势下，为了继续经营好企业，唯有把提升管理品质作为应变之道，而在追求管理品质完善的过程中，如何通过培训来增强员工的素质，却是不能忽视的一环。

目前，放眼国内大部分企业界人士并未将管理培训与考核、升迁、加薪、奖惩等人事决策做适当的挂钩，只将培训当作参考而已。企业普遍注意短期培训，而忽略长期规划的目标与方法。由于管理技巧与知识的日新月异，因此不论何时何地都应抱有与时代潮流同变的雄心，不断接受不同性质的培训。所以企业应该将员工培训视为对人力资源的投资，如此才能免于急功近利的弊病，规划出长期、见树又见林的组织培训计划。

培训的目的在于改善工作的生产力，因此也是工作的一部分。如果要员工无后顾之忧、精神饱满地进入培训教室，就要尽量以尊重员工私生活、休闲生活的原则来进行培训。另外，也不能毫无计划，一窝蜂地赶办培训，殊不知每个企业所面临的外在挑战不同，内部人员素质也不尽相同。因此，在举办培训课时，要顾及企业与员工的需求，通过事前需求分析，拟出培训计划，这样才能真正达到培训目的。

既然员工培训已渐成企业求生存、求发展的必要途径，那么如何才能达到有效的培训目的呢？

有效地进行培训，对个人与企业本身都会有很大的益处：

1. 它发展了新的来源，可协助该企业的进步。
2. 它强化了企业的完整性。
3. 它有助于形成企业的文化。

4. 它改进了想法与决策。

5. 它可驱使我们经由对现状的一种健康的“不满”，来达到更高的成就。

因此，认同教育培训的企业，绝对相信对个人的注意及认可是改进工作表现有力的工具。所以“培训”换句话说就是肩并肩工作，扮演教练的角色及检测工作上技巧的过程。培训在任何时候都是每个人的工作，它是一个持续的过程，它在企业中的每一阶层均会发生，同时也是使企业保持活力持续成长的主要原因。

有效的培训，需靠个人与企业双方共同努力，员工接受培训的质与量会影响两件事：工作表现结果及员工离职率。因为适当的培训对员工的去留有正面的影响，接受适当培训的员工能以更多的信心、热情去从事他们的工作，这些良好的感觉既可提高个人工作品质，同时可使公司更进一步，更易管理。较低的员工离职率与高度的工作表现，对一个成功的企业是十分重要的。

如何设计有效培训，以达预期目标呢？它是有原则的。员工对于第一次学的东西会记得最清楚。

所谓“恶习难改”，第一次就教导员工如何正确地做，比事后再回来纠正他们更容易。这就是为什么有些成功的企业会再三强调职前培训程序。

1. 员工通过各种不同的活动，接触新的事物，可得到更好的学习效果。

在培训过程中，使用感官（视觉、听觉、嗅觉及触觉）的次数愈多，会愈快获得新的技巧。因此在培训中若能同时使用幻灯片、资料、示范及实际演练的方式，效果更佳。

2. 员工在学习新事物时，如果学习内容和他们已经知道的事有关的时候，学习效果较好。

因此若使用阶梯式的培训方法，逐渐增加其知识与技巧，学得更扎实。

3. 员工对他们所做的事需要回馈。

良好的工作表现需要正面认可，而不良的工作表现，必须尽快更正，在成功的培训系统中，追踪是非常重要的步骤。

4. 员工在一个有趣而又刺激的环境中学习效果最好。

1-2。员工培训。

培训的重要性

一、教育和培训是企业生存的必要条件

“事业造就人才”，企业经营就是人与人之间的往来，企业中人事的强弱就等于企业竞争力的强弱，而教育和培训就是使企业中的员工保持高水准的重要因素。

企业间的激烈竞争日益严重，因此，如何提升企业主体——人员品质的教育和培训工作愈显重要。

就算再忙碌即使花再多的时间和金钱，对教育和培训也是绝对马虎不得的。这件事说起来简单，但实际上却要面对许多的问题。虽然下定决心要积极地推动教育和培训，但是如何进行教育以及培训的内容、采用何种方式等是目前最常遇到的瓶颈。

二、实施教育和培训的共同点

教育和培训的重点有如后面所述的教育对象，教育内容教育方法等各式各样的项目，但是这里首先要叙述实施教育和培训时必须留意的共同点。

三、抱着深入问题的态度

首先，对自己公司员工的教育和培训就必须抱着深入探讨问题的态度来进行，无论是教育或是被教育者，还是经营者。

尤其对中小企业、家族企业等个人经营的公司而言，更显得重要。没有造就人才的想法，就无法达到教育和培训的成果。这种情形，只要观察各企业的现况就可

以一目了然。

但凡重视培养人才、加强人力资源建设的企业，无论何时，上至董事长以身作则，亲自督导下面员工积极而热情地参与；而不重视造就人才的经营者就会以“各位就尽力而为吧！”式的方法使公司组织变得更糟糕。

四、长期持续计划

教育和培训必须是长期和持续性的。

培养人才绝对没有速成的捷径。社会上或许有一些希望在短期内使能力增加或使自信成长的教育系统的宣传或广告，但是世界上绝对没有什么速成的方法。

人类的成长是需要时间的。如果只从员工的适应力和能力来看的话，刚从高中或大学毕业的人进公司后大部分无法立刻胜任任何一样工作。念到高中毕业要花 18 年，大学毕业却要花 22 年（顺利的话）的时间。然而，进入公司后到能够独立作业为止，至少需要 3 ~ 5 年的时间；如果担任监督或管理方面的工作，就需要经过几十年的磨炼才能独当一面。

培养人才是急不得的，也没有捷径，一开始就必须花时间来培养，并且不厌倦、执著而反复教育和培训，如此持续下去才能培养出优秀人才。

这也可以由一些公司的例子看出，培养优良人才的公司会不断地找机会教育和培训自己的员工。

五、有计划地执行

所有的教育和培训的实施必须注重其重点性和计划性。

切忌突发性、无目标、无计划性的教育和培训，这种做法只会浪费公司的时间、金钱、人力、物力，使效率变低而不会有效果。

所谓重点就是指教育和培训的内容必须是最符合公司需要的内容，不相关的教育和培训再多也没有用。

但是看看实际的企业形态，许多企业对公司的经营及人才的培育的出发点都不明确，只是一味地热衷于不相关的教育和培训，这种浪费必须尽快地改正。

要有计划。无论任何教育和培训都必须在事前建立长期和短期的教育计划、培

训计划（包括实施的细节过程），并且确实的执行，这是很重要的。当然，在策划的过程中，必须从各种角度来讨论其内容，以便达到事半功倍的效果。一般而言，教育计划在这个阶段很难做到彻底分析，需要在实际操作中不断更正存在的问题。

在教育计划中最重要的是，一旦完成计划策划，就必须认真地执行。事实上，往往无法如愿以偿。刚开始策划、执行教育计划时有新鲜感和工作热情，一旦日子久了，千篇一律、一成不变的内容就会使参与的人失去工作的意愿，在不知不觉中忽视计划。这里所强调的就是持续性执行的重要性。

六、教育对象的重要

如果将教育对象分类的话，大致可分为下列几类。

1. 按阶层来分

- (1) 领导阶层（分为总经理及其他主管）
- (2) 干部阶层（分为管理阶层和监督阶层）
- (3) 一般员工（分为正式员工、临时员工和打工人员）

2. 按职务来分

- (1) 营业部门及相关者（分为基层和干部）
- (2) 生产部门及相关者（分为设计、技术关系、生产现场及相关者）
- (3) 管理部门及相关者（分为经营管理关系、行政关系及其他）

3. 依经历来分

- (1) 资深员工
- (2) 新进员工

其他也有以学历、年龄、健康、成绩、性格等项目来区分教育对象，但是例子不多。

然而，如何教育、指导上述的任何一种教育对象并非每个公司的顺序都相同。每个公司必须按照公司现在及将来的需要，从最必要的教育和培训着手。

如果以我个人对中小企业、家族企业的实情的了解来说，可以提出以下的建议：

1. 领导阶层必须由高层主管开始教育，由低层员工向高层主管式的教育和培训的效果不佳。

2. 根据职务分类，由营业→生产→管理的顺序来进行会比较好，当然同时进行

的话更理想。

3. 根据经历来分, 资深员工和新进员工的培训是绝对必要的, 规模越小的公司越要重视此项目。

七、教育内容的重要

教育和培训的内容非常广泛, 就其性质而言大致可做以下分类:

1. 负责专门业务的相关内容

例如营业、技术、制造、购买、经营管理、人事等与负责业务相关的内容, 其中分为相关知识和相关技能。

2. 管理业务的相关内容

这是针对领导阶层的经营管理和中坚干部对各部门的管理内容而言, 可分为相关知识和相关技能两方面, 这种教育内容主要是以监督者以外的人为教育对象。

3. 修养与情操的相关内容

修养教育是由水准较低到水准较高的内容; 情操教育是由简单到复杂的内容, 程度和范围相当广。

其教育和培训的内容就必须依教育对象的水准而定, 基本上各公司要以公司的实际需要来设定教育和培训内容, 这种场合的教育和培训内容的选定必须如上述, 要把握住重点。为了战胜残酷的企业竞争或突破现在低迷业绩的瓶颈, 就必须直接以最重要的课题来教育和培训, 并且教育内容要能随着环境情况的变化而调整。

提起前述的三个项目教育内容, 一般的排列顺序是 1 → 2 → 3。

这种情形最重要的就是知识和技术双管齐下。在企业经营上, 往往实际操作技术和处理技术的培训比知识的教育更重要。

八、教育方式的重要性

教育和培训的方法是由许多的因素组合而成的, 主要的因素可分为: (1) 教育方式; (2) 教育期间及日期的安排; (3) 教育场所和教育机关的选择。

它们如何组合、设定, 都是影响教育效果的因素, 关于各个项目的处理重点如下:

第一是教育方式, 主要的内容有: