

现代企业人力资源管理全案系列

现代企业 培 训

全案

周永亮 李鹏◎编著

详细分析培训需求
系统制定培训方案
全面跟踪培训效果



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

现代企业人力资源管理全案系列

现代企业 培训

全案

周永亮 李鹏◎编著

详细分析培训需求
系统制定培训方案
全面跟踪培训效果



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书从企业的培训需求分析出发,按照不同级别、不同岗位以及不同的培训方式详细叙述了企业应该如何开展自己的培训工作,是一本关于培训方案设计和培训实施管理的实用工具书。作者在书中介绍了岗位职责和组织胜任力模型,培训管理与业务系统,培训需求分析,培训计划与实施,培训效果评估与改进,以及企业培训体系建设案例分享等内容。

本书适合人力资源管理人员、行政管理人员、企业培训师和咨询师以及高校相关专业的师生阅读、使用。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业培训全案/周永亮,李鹏编著. —北京:机械工业出版社,2014.10
ISBN 978-7-111-48328-1

I. ①现… II. ①周… ②李… III. ①企业管理—职工培训 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第238199号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:解文涛 责任编辑:解文涛 侯振锋

责任校对:舒莹 责任印制:李洋

北京市四季青双青印刷厂印刷

2014年10月第1版·第1次印刷

170mm×242mm·31印张·1插页·380千字

标准书号:ISBN 978-7-111-48328-1

定价:69.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010) 68326294

机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010) 88379649

机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

丛 书 序

在现代企业中，人力资源开发与管理已经成为核心竞争力的关键环节。企业间的竞争说到底就是人力资源的竞争。无论是大企业集团的领导者还是中小微企业的老板，无一不认可人力资源开发与管理的重要性。再小的企业都会配置一个人力资源部，至少也会设置一个行政人事部。

为了迅速提升人力资源开发与管理的水平，无论是老板本人还是人力资源部门的负责人，都积极地参加各类人力资源开发及管理培训，不少人力资源管理人员甚至还拿到了人力资源管理专业的相关证书。但是，在现实中，不仅老板对人力资源的管理不满意，人力资源问题依然是其最为头疼的问题之一；而且人力资源部门的工作人员也时常感到困惑——大量的工作并没有产生相应的效果。

反思这种现状，我们认为，原因之一就是老板对人力资源管理的理解不到位，人力资源管理人员缺乏得心应手的工具和模板。于是，近年来，一批又一批的人力资源管理大全、全书、案例全集、工具箱等纷纷问世。有人会问：既然如此，国富咨询为什么还要费心费力，又来出版这套全案丛书呢？国富咨询的这套全案丛书又与市场上其他的同类产品有何不同呢？

国富咨询编写的这套全案丛书共 6 本，包括《现代企业招聘全案》、《现代企业培训全案》、《现代企业绩效考核量化管理全案》、《现代企业岗位说明书全案》、《现代企业薪酬管理全案》、《现代企业人事管理全案》。最突出的特点是，由长期身处咨询一线的咨询顾问编写，其中也不乏来自企业内部的资深人力资源总监。表单全面实用，资料翔实，既避免了纯粹学者编写此类工具书的学术化倾向，又不仅仅是各类人力资

源管理工具的罗列，而是根据企业人力资源管理的规律和流程进行的模板总结优化和表单图示讲解。

本套全案丛书可以说是国富咨询 13 年从业经验和知识的积累，其中的表单和操作流程等曾经被咨询行业视为不传之秘，或者仅供咨询顾问在具体的咨询中使用。国富咨询现在之所以把它编入书内，与大家分享，其目的就是用自身的积累为更多企业提供实用的模板和工具，提升企业人力资源开发与管理的效率，推动中国企业的快速发展，从而使得国富咨询积累的经验和知识能够发挥更广泛的作用。

本书既适合于资深的人力资源管理人员使用，也可以让新近从事人力资源管理的人员迅速进入工作状态，提升工作效率，还可以使中小微企业的老板快速了解人力资源管理的科学性和系统性。此外，本书也适合行政管理人员、企业培训师和咨询师以及高校相关专业师生阅读、使用。

全案丛书在手，人力资源管理不再高深！

欢迎企业领导者和人力资源管理从业者使用本丛书，并希望你们多提宝贵意见！

深深感谢编撰本丛书的国富咨询的同事！

前 言

国富咨询在多年的培训体系建设和培训课程的实施过程中发现，大多数企业希望通过培训能够解决企业的实际问题。但在具体操作时，却又往往不知从何入手，或者由于某些方面的原因，培训往往流于形式，耗费了人力物力财力，却没有收到效果。长此以往，不仅培训人员对培训失去了信心，管理者也往往对培训望而却步。小企业不知道如何培训，大企业培训流于形式，为了培训而培训。

问题的原因何在？国富咨询认为主要有两个原因：一是培训体系建设不足。小企业有小企业的培训体系，大企业有大企业的培训模式。不同阶段不同投入，但投入多少、如何投入，没有一个清晰的认知。二是培训工具的使用。大家都认为培训效果是难以评估的，因此，也造成了培训投入时的畏首畏尾。实际上，要获得更好的培训效果，不仅仅在培训本身，更在于培训前后的各种具体工作是否到位，如培训前评估的准确性、培训过程的管控、培训后的跟进办法等，而这就涉及到培训体系建设过程中各种工具与方法的使用。但从事培训管理的人员，由于精力、时间、事务性工作的困扰等各方面的原因，又很难对具体的工具和方法做到全面掌握。

有鉴于此，我们总结多年的培训与咨询的实践成果，将国富咨询在多年咨询过程中积累形成的关于培训管理、建设、实施的各种方法、工具进行了汇编整理，用简单实用的方式提供给广大的企业培训管理人员、培训行业从业人员，希望能够从系统上解决培训实施落地难的问题。

本书细化了企业人才培养过程中各个模块的具体工作，包括企业人

才发展各个体系的建设、组织胜任能力与任职资格的构建、培训管理与业务体系的建设、培训需求分析的工具与方法、培训计划与实施的过程控制、培训效果评估与改进的实操性工具讲解六大模块。对于各大模块，分别从概念出发，通过作用、目的和流程来阐释，并把工具表单与实践操作结合在了一起。

本书特别注重培训体系建设过程中对工具的运用，强调每一个工具对企业实际操作和效果的重要性。各种不同的表单、流程、工具可以在企业的不同阶段单独或组合使用，是现代企业培训管理的最全工具书。

另外，本书在每章开始部分都有本章使用说明，方便读者对本章有一个总括性的认识，总揽全章；每章结束部分附有精选案例，供读者参考、借鉴，或用于警戒，或拿来运用。

本书是一本针对性很强的工具书，也是一本让使用者能够真正理解企业培训工作并且具有可操作性的培训管理工具大全。

本书适合人力资源管理人员、行政管理人员，企业培训师和咨询师以及高校相关专业的师生阅读、使用。

丛书序

前言

第一章 企业人才发展体系..... 1

第一节 个人职业发展规划 / 4

一、个人职业发展规划概述 / 4

二、个人职业发展规划的前程咨商 / 6

三、员工职业发展路径 / 38

第二节 关键与核心骨干培养 / 46

一、关键与核心骨干培养概述 / 46

二、关键与核心骨干培养表单 / 48

第三节 后备人才规划与培养 / 54

一、后备人才规划与培养概述 / 54

二、后备人才规划与培养的工具 / 56

第四节 人才发展体系案例分享 / 82

第二章 组织胜任力模型..... 87

一、对于人力资源管理的不同模块，组织胜任力模型的意义 / 88

二、组织胜任力模型的局限性 / 89

第一节 胜任力模型 / 89

一、胜任能力素质概述 / 89

二、胜任能力素质模型的运用 / 91

三、胜任力素质模型的构建与更新 / 93

第二节 胜任力素质模型范本 / 100

一、胜任力素质模型设计的基本框架 / 100

二、胜任力素质模型能力素质库 / 101

第三节 胜任力模型构建案例 / 136	
一、各层级员工胜任能力一览表 / 136	
二、副总经理及以上级别胜任能力辞典 / 137	
三、总监级别胜任能力辞典 / 139	
四、经理级别胜任能力辞典 / 140	
五、主管级别胜任能力辞典 / 142	
六、一般员工胜任能力辞典 / 144	
第三章 培训管理与业务系统.....	147
第一节 培训管理系统 / 149	
一、培训部组织架构 / 149	
二、培训部权责系统 / 151	
三、培训部管理流程 / 158	
四、培训部培训管理机制建设 / 169	
第二节 培训业务系统 / 199	
一、企业内部培训师体系 / 199	
二、企业课程体系建设 / 209	
三、培训资料库体系建设 / 216	
第三节 培训管理系统建设案例分享 / 219	
第四章 培训需求分析.....	225
第一节 培训需求分析介绍 / 226	
一、培训需求的信号 / 226	
二、培训需求评估 / 227	
三、培训需求分析的信息来源 / 228	
四、培训需求分析的步骤 / 228	
五、培训需求调查技术介绍 / 229	
六、培训需求分析报告撰写 / 238	
第二节 培训需求评估 / 238	

一、组织层面的培训需求评估 / 239	
二、部门与岗位层面的培训需求分析 / 249	
三、人员与个体的培训需求分析 / 269	
四、培训课程需求调查分析 / 284	
第三节 培训需求分析案例分享 / 305	
一、新员工培训需求分析案例 / 305	
二、班组长培训需求分析案例 / 306	
三、销售人员培训需求分析案例 / 310	
四、管理人员管理技能培训需求分析报告案例 / 312	
第五章 培训计划与实施.....	315
第一节 培训计划 / 316	
一、制定培训目标 / 316	
二、培训计划的制订 / 322	
第二节 培训预算 / 336	
一、培训预算体系 / 336	
二、培训预算的编制 / 338	
三、培训成本控制 / 343	
第三节 培训计划实施 / 346	
一、培训计划实施的主要内容 / 346	
二、培训开班计划 / 348	
三、培训场地 / 351	
四、培训方式 / 355	
五、培训辅助设备 / 400	
六、培训实施评价 / 403	
第四节 培训计划案例分享 / 406	
一、年度培训计划案例 / 406	
二、销售人员培训计划案例 / 410	

第六章 培训效果评估与改进	413
第一节 培训评估 / 414	
一、培训评估概述 / 414	
二、四层面评估模式 / 420	
三、投资回报率评估 / 458	
四、CIRO 培训评估模型 / 462	
第二节 培训成果转化与改进 / 463	
一、培训成果转化 / 463	
二、培训效果转化工具 / 473	
第三节 培训效果评估案例分享 / 480	

第一章

CHAPTER ONE

企业人才发展体系

核心点提示：工欲善其事，必先利其器。

企业的成功取决于什么？取决于其竞争优势！

现代企业的竞争焦点是什么？不仅仅是资金、技术等传统资源，还是人才的竞争，更准确地说是建立在人力资本基础之上的创新能力！

企业人才发展体系并不仅仅是我们常说的人员培训，还包括员工个人职业发展、关键与核心骨干培养和岗位后备人才规划四个部分。人员培训作为企业发展体系中最重要的一部分，其工具和方法将在后面的章节进行详细的阐述。本章，我们将对个人职业发展、关键与核心骨干培养计划、岗位后备人才规划做详细的介绍。

一、人才发展体系建设是现代企业培训核心竞争力的基本动作

随着知识经济时代的来临，人力资本对于促进经济增长的贡献日益突出，已经成为企业获得竞争优势的主要来源，在企业的发展中发挥着越来越关键的作用。为此，企业的竞争优势将依赖于人力资本——知识、经验、技能等“软”资本，而不再是它们的厂房、设备等“硬”资本。员工的技术、知识、能力以及同顾客间的相互关系会创造出一种核心竞争力，这种能力远比购买到的现成的科技能力更加有效。为此，企业可以持续拥有这种竞争优势。

在现代企业里，人力资本被作为最重要的资本看待。企业在发展过程中，既要拥有有形资源，如厂房、设备、资金等，同时也要拥有无形资源，如人力资本、品牌知名度等。有价值的、独特的、难以模仿的资源才是企业赢得竞争优势的基础，作为企业重要无形资源的人力资本是最有可能为企业赢得竞争优势的资源，因为它是稀缺的、复杂的以及难以被竞争对手模仿的。

二、人才发展体系的建设不是成本，是投资

中国很多的企业经营者，特别是一些小企业，并不重视人才体系的建设，不重视员工的培育。他们认为：人才体系建设需要成本，员工培

育需要花钱；培育的成效不是立竿见影；培育不能产生直接利润；培育是“为人做嫁衣”，人才通过培育增强才干，“翅膀硬了，容易飞走”；与其自己花钱做培育，不如花高薪到其他公司“挖角”来得更直接、更容易；通过培育培养人才费时、费力、费钱，不如“挖角”省钱、省力、省时，人力资源的重心应是招聘而不是培育。

人才的培养之所以会被当成是一种成本，往往与它的“显性价值”不明显有关。长期以来，我国一些企业视人才培养为消耗、负担、费用，因此只注重对物的投入而忽略对人的投入，这是导致部分企业观念陈旧、员工素质下降的主因。对于企业来说，很难获得精确的财务数据来计算每个培训的收益，但企业的收益和人才培养之间毫无疑问有着明确的逻辑关系：人才培养在一定程度上投入了资金和资源，但通过人才发展体系建设以后，可以看到的结果是员工的素质得到了提高，企业的形象得到了提升，内部管理的成本减少了，管理的效率提高了，企业的效益得到提升了，这就是人才发展体系建设给企业带来的回报。所以说，人才发展体系的建设属于高回报的投资。

据美国培训与发展年会统计：注重企业人才发展的企业，其利润的提升比其他企业的平均值高 37%，人均产值比平均值高 57%，股票市值的提升比平均值高 20%。在过去 50 年间，国外企业的培训费用一直在稳步增加。美国企业每年在培训上的花费约 300 亿美元，约占雇员平均工资收入的 5%。目前，已有 1 200 多家美国跨国企业包括麦当劳都开办了管理学院，摩托罗拉则建有自己的大学。这些对中国现代企业来说，都是一个很好的借鉴范例。其实，人才发展体系的建设并不是说一定需要很多资金投入，关键看企业管理人员是否重视，现代企业首先要在人才培育的观念上创新，把人才开发与培养当作一件投资回报率最大的投资来抓。

第一节 个人职业发展规划

个人职业发展规划不仅仅是个人职业生涯的设计，更是企业人才发展体系的一个重要组成部分。作为最主要的员工激励手段之一，企业应在多方面注重对员工个人职业发展规划的指导。一般情况下，企业可以从员工个人前程咨商、个人发展路径等体现企业对于个人职业发展规划的指导。

一、个人职业发展规划概述

1. 个人职业发展规划的含义

个人职业发展规划是指个人和组织相结合，在对一个人职业生涯的主、客观条件进行测定、分析、研究、总结的基础上，对自己的兴趣、爱好、能力、特长、经历及不足等各方面进行综合分析与权衡，结合时代特点，根据自己的职业倾向，确定其最佳的职业奋斗目标，并为实现这一目标做出行之有效的安排。个人职业规划要求员工根据自身的职业兴趣、性格特点，能力倾向，以及自身所学的专业知识技能等自身因素，同时考虑到各种外界因素，经过综合权衡考虑，来把自己定位在一个最能发挥自己长处的位置，以便最大限度地实现自我价值。

2. 个人职业发展规划的分类

(1) 按主体分：个人职业发展规划按设计的主体不同可以分为个人对自己进行的个体生涯规划和企业对员工进行的职业规划。职业生涯规划不仅可以使个人在职业起步阶段成功就业，在职业发展阶段走出困惑，到达成功彼岸；对于企业来说，良好的职业发展管理体系还可以充分发挥员工的潜能，给优秀员工一个明确而具体的职业发展引导，从人

力资本增值的角度达成企业价值最大化。

(2) 按期限分：个人职业发展规划按期限不同一般划分为短期规划、中期规划和长期规划。

表 1：三阶段个人发展规划

阶 段	时 间	主 要 内 容
短期规划	1~3 年	确定禁区目标，规划近期完成的任务
中期规划	3~5 年	在近期目标的基础上设计中期目标
长期规划	5~10 年	设定长远目标，确定目标实现路径

3. 个人职业规划的不同发展阶段

个人职业发展阶段可按人的一生经历的顺序分为职业成长阶段、职业探索阶段、立业与发展阶段、职业维持阶段、职业衰退阶段。由于成长阶段属于非职业范畴，故不再提及。

表 2：不同职业发展阶段的特点

职业发展阶段	对工作方面的需求	情感方面的需求
职业探索阶段 (25 岁前)	1. 要求从事多种不同的工作 2. 希望自己探索	1. 进行试探性的职业选择 2. 在比较中逐渐选定自己的职业
立业与发展阶段 (25~44 岁)	1. 希望干具有挑战性的工作 2. 希望在某一领域发展自己的专业知识和技能 3. 希望在工作中有创造性和革新 4. 希望在经历 3~5 年期间转向其他领域	1. 希望面对各种竞争，敢于面对成败 2. 能处理工作和人际关系中的矛盾 3. 希望互相支持 4. 希望独立自主
职业维持阶段 (45~60 岁)	1. 希望更新技能 2. 希望在培训和辅导青年员工中发展自己的技能	1. 具有中年人较稳健的思想感情 2. 对工作、家庭和周围看法有所改变 3. 自我陶醉以及竞争性逐渐减弱
职业衰退阶段 (60 岁以后)	1. 计划好退休 2. 从掌握知识和技能转向咨询和指导性的工作 3. 寻找自己的接班人 4. 寻找组织外的其他活动	1. 希望把咨询看作对他人的帮助 2. 希望能接受和欣赏组织外的其他活动

二、个人职业发展规划的前程咨商

1. 个人职业倾向评估

(1) 霍兰德职业兴趣测量。

① 霍兰德职业兴趣测评量表。

霍兰德职业兴趣测评量表

姓名：_____ 性别：_____ 年龄：_____ 学历：_____ 日期：_____

本测评量表将帮助您发现并确定自己的职业兴趣和能力特长，并更好地帮助您作出求职选择或专业选择的决策。

本测验共七个部分，每部分都没有时间限制，但请您尽快按要求完成。

第一部分 您心目中的理想职业（专业）

对于未来的职业（或升学进修的专业），您得早有考虑，它可能很抽象、很朦胧，也可能很具体、很清晰。不论是哪种情况，现在都请您把自己最想干的3种工作或者想读的3种专业，按顺序写下来，并说明理由。请在所填职业/专业的右侧按其在您心目中的清晰程度或具体程度，按从很朦胧/抽象到很清晰/具体分别用1、2、3、4、5来表示，如5分表示它在您心中的影像非常清晰。

一、职业/专业：_____ 清晰程度：_____

理由：_____

二、职业/专业：_____ 清晰程度：_____

理由：_____

三、职业/专业：_____ 清晰程度：_____

理由：_____

以下第二、三、四部分每个类别下的每个小项皆为是否选择题，请选出比较适合您的、与您的情况相符的项目，并按有一项适合的计1分的规则统计分值，将相应分值填写在第六部分的统计项目中。

第二部分 您所感兴趣的活动

下面列举了若干种活动，请就这些活动判断您的好恶。喜欢的计1分，不喜欢的不计分。