

21 世纪高职高专
精品教材 · 人力资源管理专业

员工培训

知识与技能训练

(第二版)

谢伟宁 龙敏 姚月娟 编著



东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

21 世纪高职高专
精品教材 · 人力资源管理专业

员工培训

知识与技能训练

(第二版)

无防伪码者均为盗版
举报电话: (0411)84710523



ISBN 978-7-5654-1682-8



定价: 28.00元

21 世纪高职高专
精品教材 · 人力资源管理专业

员工培训

知识与技能训练

(第二版)

谢伟宁 龙敏 姚月娟 编著



东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 谢伟宁 龙 敏 姚月娟 2014

图书在版编目 (CIP) 数据

员工培训：知识与技能训练 / 谢伟宁, 龙敏, 姚月娟编著. —2 版.
—大连 : 东北财经大学出版社, 2014. 9
(21 世纪高职高专精品教材·人力资源管理专业)
ISBN 978-7-5654-1682-8

I. 员… II. ①谢… ②龙… ③姚… III. 企业管理-职工培训-高等
职业教育-教材 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 201675 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连东泰彩印技术开发有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm

字数: 357 千字

印张: 15 1/2

2014 年 9 月第 2 版

2014 年 9 月第 2 次印刷

责任编辑: 杨慧敏

责任校对: 毛 杰 赵 楠

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-1682-8

定价: 28.00 元

第二版前言

宁韵楠

由于科学技术的迅速发展,企业的生存环境变得更加复杂和快速多变,企业需要持续保持和提高员工的适应能力以支撑企业的核心竞争力;同时企业从业人员的结构也发生变化,知识型的员工比例越来越高,出于保持自己的职业竞争力的需要,员工也要求企业提供必要的培训。这些都对企业的人力资源培训与开发工作提出了新的要求。

以往的高职高专人力资源培训与开发教材存在两种比较极端的情况:一种是学科体系倾向,理论部分过多,学生可操作的内容太少,过分依赖案例教学,不符合高职学生的能力水平;另一种是经验主义色彩较浓,缺乏比较规范的系统性。

本教材从培训与开发的过程出发,最终阐述如何构建完整的企业人力资源培训与开发管理体系并通过制度对持续改进体系的有效性提供保障。本书的特点是:

1. 职业定位明确

以培训专员或培训助理岗位胜任能力为培养目标,课程内容选择基于培训专员或培训助理的工作过程所需的培训管理知识与技能,并参考 GB/T 19025-2001《质量管理 培训指南》和国家企业人力资源管理师职业标准作为“必须、够用”的标准,适应将来就业的需要。

2. 利教乐学(做中学)

本教材采用任务驱动的形式,每个教学单元都设计了训练任务,并说明了完成的过程,给出了评价学生训练任务完成质量的指标;围绕训练任务的完成组织理论知识,克服了以往理论教材和实训教材分离的弊病,实现了做中学的要求。为了便于学生实训,配备了相关图片,使学习情境更加贴近工作实际。本教材使高职高专学生能在比较直观地理解和掌握理论知识的同时,实践企业人力资源培训与开发工作的具体内容。教材的体例风格新颖,可读性强。

3. 校企合作编写

本教材的参编人员,既有专业培训机构的负责人(如中国广西人才市场培训部经理黄鹏闯,南宁市瀚盟企业管理咨询有限责任公司总经理王文刚),也有企业人力资源管理从业人员(如广西金源置业集团有限公司人力资源部经理梁冬红,广西水电工程局人力资源部副经理何春艳),还有高职院校人力资源管理专业教学一线的专业教师(如广西电力职业技术学院田辉鹏副教授,广西东方外语职业技术学院教师陈艳华等,这些教师都有在企业从事人力资源管理工作的经历,也了解高职高专学生的学习特点)。他们运用多年积累的企业工作经验,并根据学生的实际能力设计各种实践训练。

本教材第一版模块1、3、4由谢伟宁编著，模块5、6及附录由龙敏编著，模块2由姚月娟编著；全书由谢伟宁统稿。本次修订由谢伟宁完成。

在本书的编写过程当中，参考了相关的教材、专著和网站，借鉴了同行的劳动成果，限于篇幅，资料来源未能一一列出，在此谨向有关作者表示深深地感谢和诚挚的歉意！

书中的观点难免有不足之处，欢迎读者批评指正，也希望与使用本教材的教师共同交流教学经验，以对本教材不断补充与完善。

联系方式：xwning@126.com (E-mail)。

谢伟宁

2014.7

目 录

模块 1	理解岗位职责..... 1
	任务 1 理解不同企业培训专员职责的差异 1
	任务 2 了解企业文化对培训工作的影响 8
	※课外训练任务 1 企业文化表述训练 13
模块 2	确定培训需求 14
	任务 1 掌握分析培训需求的程序和内容 15
	任务 2 选择收集培训需求信息的方法 24
	任务 3 设计培训需求调查问卷 35
	任务 4 运用培训需求的任务分析 42
	※课外训练任务 2 撰写培训需求分析报告 48
模块 3	设计和策划培训 49
	任务 1 确定培训目标及制订目标实现评估方案 49
	任务 2 选择培训方法和形式 59
	任务 3 培训课程设计 70
	任务 4 选择培训机构和培训师 84
	任务 5 建立内部培训师队伍 96
	任务 6 编制培训经费预算 109
	任务 7 编写培训计划 117
	※课外训练任务 3 制订新生入学教育计划 127
模块 4	组织和实施培训..... 129
	任务 1 培训前支持 129
	任务 2 了解培训师需要的技能 137
	任务 3 入职培训实训 145
	实训项目 1 操练“破冰游戏” 145

模块 5	实训项目 2 意愿强化培训	151
	任务 4 角色扮演实训	157
	任务 5 拓展训练实训	162
	任务 6 促进培训成果的转化	174
	评估培训效果	181
模块 6	任务 1 收集评估培训效果的信息	182
	任务 2 分析培训效果评估数据	187
	任务 3 撰写培训效果评估报告	193
	监控培训的各个阶段	199
附录	任务 1 建立培训管理体系	199
	任务 2 起草培训管理制度	208
	※课外训练任务 4 培训管理表格设计	218
		219
参考文献	附录一 增值阅读	219
	附录二 教师点评参考	230
		239

模块 1

理解岗位职责

如果你应聘培训专员职位，进入企业后，你的首要任务就是准确理解你的岗位职责，这应该看做是一个持续不断的过程而不是一次就能完成的任务。为了生存，组织必须变革，每个岗位的职责也需要相应的改变。

● 任务 1 理解不同企业培训专员职责的差异

学习目标

能力目标：能通过阅读职务说明书、招聘广告等正确理解培训专员的职责。

知识目标：理解培训管理的方针和目标；了解培训与开发工作的过程和内容。

● 情境和任务

一、课前任务

每个学生上网查找一家企业的培训专员的职务说明书和招聘广告，然后根据职务说明书和招聘广告分别列出培训专员的职责。

职务说明书的职责描述：_____

招聘广告的职责描述：_____

二、学习情境

拉拉应聘到香露饮料公司担任培训专员。报到那天，她从人力资源部丁经理那里领到了培训专员的职务说明书。拉拉翻看了一下，发现职务说明书中培训专员的职责和她那天在人才市场应聘时看到的招聘广告对该职位的职责描述并不完全一致。想起同学罗雪最近也是刚应聘到一家有几十年历史的大型国有企业担任培训专员，于是她打电话给罗雪了解是否她也遇到同样的情况。通话中她了解到罗雪没有遇到这种情况，而且罗雪所在的是培训部而不是人力资源部。

三、课后训练任务

你认为为什么会出现同一家公司在不同的情况下对培训专员岗位的职责描述不同以及

不同企业培训专员属于不同部门的情况？

四、企业实践参考

【案例 1-1】

公司成立培训部

为进一步整合公司培训资源，完善培训体系，提高培训质量，为公司和项目后续发展培养更多优秀人才，公司宣布成立新的组织机构——培训部。

新成立的培训部被公司领导寄予厚望，希望部门领导班子团结协作，认真履行好职责，加强团队建设，形成合力，优化整合培训资源，扎实做好公司各项培训工作。

公司领导指出，培训是一个系统的工程，应该充分利用系统控制论的方法，认真做好培训需求分析，完善培训体系，全力以赴做好公司培训工作。目前，培训部重点要策划好操作员取照资格考试工作和加强外出培训人员管理工作。

新成立的培训部下设培训管理处和教学管理处两个职能处室，主要负责生产准备部原培训处和人力资源部原教育培训处的相关职责，是公司培训工作的归口管理部门。

资料来源 编者根据中电投江西核电有限公司网站 2012 年 7 月 5 日新闻报道整理改编。

● 相关知识

培训是一个由组织有计划地实施帮助员工获取知识、规则、技能，改变观念和态度以提高员工绩效的学习过程。

人力资源开发是指为员工未来发展而开展的正规教育、在职实践、人际互动以及个性和能力的测评等活动。

实际工作中培训和开发很难截然分开，本书不强调两者的差别，用培训一词统称培训与开发。

作为一名培训管理者（刚进入企业时一般是培训专员或者培训助理），在开展工作之前，应该先了解岗位职责。

一、了解岗位职责的途径

（一）招聘广告

这个工作其实是在决定应聘该企业时就已经做了的，可以把记录下来的招聘广告上对该岗位的职责描述再看一遍。

招聘广告上的岗位职责描述有时是不准确的。这是因为有些公司难以准确描述该岗位的职责，就在互联网、报纸等处搜索，然后抄袭别的企业在招聘广告上对同一岗位的职责描述。

【案例 1-2】

珠海方正科技多层线路板富山分公司招聘培训专员时对该岗位职责的描述：
能独立完成培训需求调查、拟制培训计划；搭建培训体系、制定培训制度、实施培训项目；日常培训的组织等。

（二）根据职务说明书的工作描述理解岗位职责

仅仅根据职务说明书来理解岗位的职责也不完全准确，因为职务说明书的职责描述往往存在两方面的缺陷：

1. 职务说明书常常不能及时修改，存在着内容落后于实际的情况。

2. 职务说明书的编写者常常立足现实又高于现实,所以又存在着内容超前于实际的情况。

(三) 与上司沟通,了解他对你的期望

虽然职务说明书会列出对培训专员岗位的职责要求,但是为了更好地开展工作,还需要了解上司对该岗位的期望,而这些在职务说明书上是不会有的。

了解上司对该岗位的期望也是了解职务说明书与招聘广告对职责描述的差异的原因的途径,所以要去问上司有何期望。下面是一些具体要问的问题举例:

1. 您如何定义本岗位的主要职责?
2. 您认为我应该优先考虑哪些问题?
3. 您想从我这里得到什么信息?
4. 您什么时候要这些信息?
5. 我工作中最主要的时间限制有哪些?
6. 您对本岗位以前的表现是否满意?
7. 有哪些方面需要提高?

二、了解培训专员在组织结构中的位置

一般来说,培训专员可能属于人力资源部,也可能属于培训部。这取决于所在企业的规模和培训文化的成熟状况。中小规模的企业是不设培训部的,只有很大规模的企业才有独立于人力资源部的培训部;而培训文化不同成熟阶段的培训组织的设计也不同。

(一) 培训文化淡薄期

这一阶段,各部门经理对培训的认可程度还不够高,各部门独立实施培训的能力还不够成熟;培训管理者扮演培训实施者的角色,培训部列入人力资源部门之内。

(二) 培训文化发展期

这一阶段,培训职能仍属于人力资源部范畴,但各部门开始承担培训实施职能。

(三) 培训文化成熟期

这一阶段,培训的管理制度比较完善,培训实施工作多数情况不再是培训管理者的职责,而是各部门经理的重要职责;培训管理者负责技术支持和信息管理以及外部顾问资源的管理,一般独立于人力资源部门之外。

三、了解你的客户和供应者

每一项工作都有它的上游和下游——我们称为供应者和客户(客户可以是内部的,也可以是外部的,培训专员的客户基本上都是内部的)。对于供应者,你要使他们明确,他们必须提供什么,你的工作才能得以顺利进行;对于客户,你首先要明确他们的确切需求是什么,还要了解他们喜欢或习惯什么样的方式,这两点同样重要。

四、理解培训管理的方针和目标

作为培训管理者,应该请最高管理者或上司明确培训管理的方针和目标,使培训管理工作有据可依。

(一) 明确培训的方针

1. 企业做任何一件事都是有目的的,不管直接目的表现为何种形式,如增强组织或个人的应变和适应能力等,企业实施培训的最终目的都是提高和保持员工的工作绩效以促进实现企业的经营绩效。培训目的实现的原理即员工培训作用模型如图1-1所示。

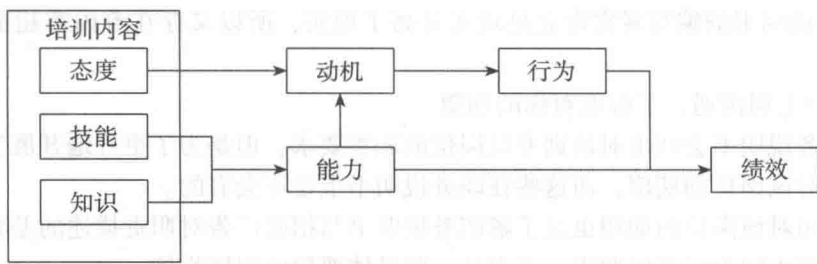


图 1-1 员工培训作用模型

通过提高员工的知识和技能，可以提高员工完成工作任务的信心；通过影响员工的态度，可以改变员工对完成工作的价值判断；根据期望理论，期望值和效价都提高了，员工完成工作的动机必然增强，行动将会更加努力，最终将会提高员工的绩效。同时，根据员工工作中表现出来的动机、行为以及绩效，管理者可以分析应该为其提供哪些知识、技能、态度的培训。

2. 员工参加培训的目的，是想满足自身职业生涯发展对能力的需要。培训管理者必须力争实现企业的培训目的，在此基础上也要兼顾员工的培训需要。因为接受培训的是人，而人具有能动性，完全不考虑员工的培训需求的培训是难以调动员工参与培训的积极性以及运用培训所学技能的主动性的，也就无法提高培训效果和增强员工对组织的认同和归属感。

3. 组织的培训方针。培训方针是由组织的最高管理者正式发布的该组织总的培训宗旨和方向。它是实施和改进组织培训管理体系的动力，是评价培训管理体系有效性的基础。

【案例 1-3】

宁都公司每周一次的例会结束了，办公室只剩下赵总经理一个人。公司要派人去美国学习有关电话受理中心的新技术，要定 4 个候选人的名单。没想到参加会议的每个人，包括赵总自己意向中的 4 个人在内，都说出自己的理由来推辞这个非常难得的机会。

宁都公司是由某市邮电管理局注册成立的，至今已满 1 年。公司将它的业务定位不仅仅放在邮购上，而更多的是放在电话受理系统上。赵总估算了一下，如果经营状况理想的话，1 000 万元的投资基本上可在 3 年之内收回。因此，他对公司的前景很有信心。

公司现有正式职工 18 人，有 8 名是前一年毕业的应届大专或本科毕业生。大学生们对工资不甚满意，与原来一些同班同学一比较，心态就会处于不平衡状态中。唯一可以安慰的是马上就上手从事一些具体的甚至可以说是独当一面的实事，且以后公司形成规模，好歹自己也是“元老”了，总有许多提升的机会，但是如果公司发展不理想呢？这几年不就白费了？……大家始终处于徘徊的阶段。

赵总则觉得，公司在创业初期，大家应该艰苦一点，齐心协力渡过难关，把公司业务搞上去才是首要大事，待遇问题等公司经营上去，自然也会跟着上去。尽管他多次在大会小会上描述公司宏伟的发展前景，也为大家勾勒了一幅“各就其位”的组织结构图，但人终究还是要吃饭的，大家难免有些心猿意马。

技术主管张敏目前除了负责电话受理中心建立过程中需配合 AT&T 的一切技术及软硬件设备支撑外，似乎还担任了处理与电话受理中心有关的所有其他事务的角色。但另一方

面，赵总从邮电管理局借调了一位从事计算机工作的陈小姐来配合 AT&T 进行电话受理中心系统应用平台的开发，并多次当众力劝陈小姐能够留在本公司。这些都让张敏觉得，总经理对他的能力持不信任态度。同时张敏在与外界协调的过程中发现，他并没有被授予任何权利，常常是他与别人谈得差不多的事，回来让总经理作决定，却发现总经理对此事另有打算。几次下来，他开始考虑自己的去留问题，对出国没有多大兴趣。出去两个星期要以签 5 年合同为代价，他觉得有些不值得。

施俊是前一年毕业的国际贸易专业本科生，从前一年 2 月开始就以实习生的身份到公司上班，因此属于 8 个应届生中资历较“老”的一个，参与了电话受理中心的整个工程，从规划、谈判、签约到具体实施。根据赵总的说法，他以后将负责管理公司招聘的坐席话务员及相关事务。在筹建过程中，他主要分工是配合张敏和陈小姐做好与 AT&T 的配合，以及安排协调话务员的面试、培训时间。

上个月公司安排了去甲骨文公司的技术培训，只有两个名额。施俊认为电话受理中心目前主要是他和张敏两个负责，应该他俩去，但赵总安排了秘书小孟去参加培训，理由是小孟经常上网，计算机操作和应用方面比较熟。施俊心里不大舒服。小孟以后的工作与电话受理中心没有多大关系，为什么会取他而舍自己呢？

更让他心中不舒服的问题是：他的女朋友分到一家外资企业任职，月薪是他的 3 倍。这个公司发展到底如何看不出来，他是否能被重用也说不清。在这个节骨眼上，出国不但不是个机会，反倒是负担了。

学生 6~7 人为一组，讨论然后派代表陈述：宁都公司员工不愿意接受出国培训的主要原因是什么？

我的分析：

培训方针应：

(1) 与组织的宗旨相适应。

(2) 对满足组织和员工的成长要求以及持续改进培训管理体系有效性做出承诺。

处于不同生命周期的企业的培训方针会有所不同，但对于处在成熟期的大多数企业而言，正确的培训方针应该基本相似。本教材编著者根据确定培训方针的要求，提出以下适合大多数处在成熟期的企业的培训方针：

培训方针（示例）

满足企业经营战略对员工能力与态度的要求，兼顾员工的职业生涯发展对能力和态度的要求；持续改进，提高培训效果；以优质的培训实现员工与企业的同步成长。

（二）设定培训管理目标

培训管理目标是“满足企业经营战略对员工能力与态度的要求，兼顾员工的职业生涯发展”的具体落实。

不同的企业在不同的阶段经营目标不同，也就有不同的培训管理目标，如任职资格符合率达到 $\times\times\%$ ；员工培训满意度达到 $\times\times\%$ 。

五、了解员工培训与开发的过程和内容

(一) 培训过程

经策划的、系统的培训过程如图 1-2 所示，一个阶段的输出将为下一个阶段提供输入。

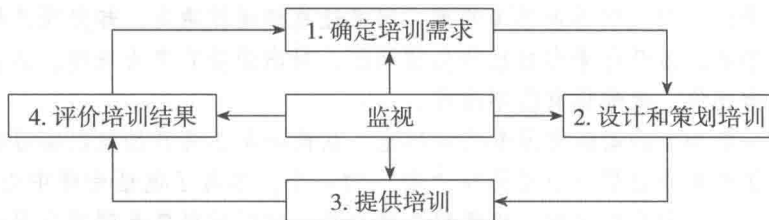


图 1-2 培训过程

为了选择和实施培训，以弥补企业所要求的员工能力和态度与员工现有能力和态度之间的差距，管理者应监视下列阶段：

1. 确定培训需求。
2. 设计和策划培训。
3. 提供培训。
4. 评价培训结果。

(二) 员工培训涉及的内容

图 1-3 所示的工作绩效模型列出了影响工作绩效的四种主要因素，即员工被激励的程度、知识和技能、环境、机会，其中前两者是属于员工自身的、主观性影响因素，后两者则是客观性影响因素。



图 1-3 工作绩效模型

只有属于员工自身的、主观性影响因素才能通过培训的途径加以改善。

客观性影响因素是无法通过培训改善的，但为了使培训对主观性因素的改善能实现提高员工绩效的目的，培训管理必须考虑对客观性影响因素实施管理。

因此，员工培训的内容有三类：一是传授知识；二是训练技能；三是培养态度。

1. 掌握一定的知识是员工承担工作的基础，也是上岗的必要条件。

2. 技能是指员工运用所学的知识解决实际问题的技巧和能力。技能直接体现了员工的工作效率。

3. 态度是指员工对工作的想法，它是影响能力和工作效率发挥的重要因素。态度是否积极取决于员工的价值观及受到的激励程度。

● 训练任务完成效果评价

一、小组代表陈述与教师点评

请每个小组的代表到黑板前，写出本小组对培训专员职责的归纳；教师根据各小组代

表所写的内容进行点评。

二、小组内互评

小组成员根据完成任务过程中个人的表现，按表1-1 的评价指标、指标定义和权重分值对每个成员进行评分。课后上交小组成员内部评价表和本组的“培训专员职责归纳和职责差异分析”。

表 1-1 小组成员内部评价表

成绩 小组成员 (签名)	评价指标、指标定义和权重分值					
	信息收集能力	与人交流能力	与人合作能力	解决问题能力	职业态度	总成绩
	20 分	20 分	20 分	20 分	20 分	
	通过阅读书籍或 计算机网络获取 信息的表现	围绕主题，恰 当和清楚地表 达意思的表现	与他人协同工作， 处理合作过程中 的矛盾的表现	提出对策或方 案的质量	主动、认真 地完成任 务的表 现	
(组长)						

三、教师评价

教师根据表 1-2 的评价指标、指标定义和权重分值给各个小组评分。

表 1-2 小组评分参考表

成绩 组别	评价指标、指标定义和权重分值					
	归纳岗位 职责	招聘广告与职务说明 书的职责差异分析	培训专员所在部 门差异分析	任务完成的 效率	组员参与 程度	总成绩
	20 分	20 分	20 分	20 分	20 分	
	职责分析 的全面性	能在教材相关知识基 础上灵活分析	观点与教材相关 知识相符	能按时或提前 完成任务	参与讨论的 成员数量	
第一组						
第二组						
第三组						
第四组						
教师评语						
第一组						
第二组						
第三组						
第四组						

四、最终成绩计算方式

最后，教师可按以下公式计算个人最终成绩：

个人最终成绩=小组成员个人成绩×60%+所在小组成绩×40%

● 任务2 了解企业文化对培训工作的影响

学习目标

能力目标：能够运用企业文化的知识，分析具体企业的企业文化导向。

知识目标：了解如何描述企业文化；理解企业文化与培训的关系；掌握员工培训中游戏法的应用要点。

● 情境和任务

一、学习情境

拉拉应聘到香露饮料公司担任培训专员，与她一起进入公司的还有其他二十几个员工。为了让新员工快速地融入企业之中，人力资源部丁经理要求拉拉给新工作一次企业文化的培训。丁经理告诉拉拉，该公司的企业文化是“服务客户、精准求实、诚信共享、创业创新”。

二、训练任务

如果你是拉拉，应该如何理解该公司企业文化导向？

三、企业实践参考

【案例1-4】

为了帮助员工理解企业文化的作用，宝洁公司运用了“搭建纸塔”的管理游戏。

游戏要求学员们以小组为单位，在15分钟内，仅用报纸和透明胶纸在地上搭一个塔，越高越好。学员们在完成任务的过程中发现：垒到一定高度后，塔根本站不住，因为中间有些“关节”比较脆弱。于是在每个关节处加固，但最后还是站不稳，因为毕竟只是报纸和透明胶布，塔基根本不牢固。一个绝好的解决办法：用胶纸从四个方向把塔身和地面连起来，起到平衡作用。

到这里，宝洁想要告诉员工的已经很清楚了：每张报纸正如宝洁的每项业务，目标是“塔尽可能高”，即公司要不断开拓新的业务，这样才能使企业不断成长和发展。而在这些产品开发和业务拓展的过程中，产品和产品的关联度，业务与业务的衔接是很重要的，体现在“报纸与报纸的粘合处”，这说明了管理的重要作用。然而解决了这个问题，却还没解决好“稳固”的难题。最后解决的办法是用胶纸“一以贯之”，从地面—塔基—塔身以各个不同的方向用胶布连起。在公司的经营过程中，这“一以贯之”的胶布就像企业的文化。企业文化具有强大的粘合力，只有共同的价值观、共同的理念，整个企业才能稳固地不断成长。