

一本老板和员工可以一起分享的自助式培训实施方案

科学技术的日新月异，计算机等高科技信息化技术设备和手段在企业中的使用日益广泛，只有让员工掌握更为先进的工作方法，才能更好地做好自己的本职工作，从而提高企业的整体效能和竞争力。同时，员工自身的发展需求也日益强烈。员工不仅希望能够从企业得到维持家庭生计的收入，而且希望个人的素质也能不断提高。他们在择业的时候把个人发展、培训机会、晋升机会等都放在优先考虑的位置。企业只有努力把组织的发展同员工的发展结合起来，把员工培训作为管理的一个重要部分，才能更好地激励人才和留住人才。但许多企业舍不得花钱去培训员工，觉得培训很贵，其实这样造成企业人员大量流失，损失惨重。到底培训贵，还是不培训贵？基于这些，我们组织编写了本书，或许你能从中找到答案。

张众宽◎主编



培训贵，不培训更贵

企业自助式培训实施方案

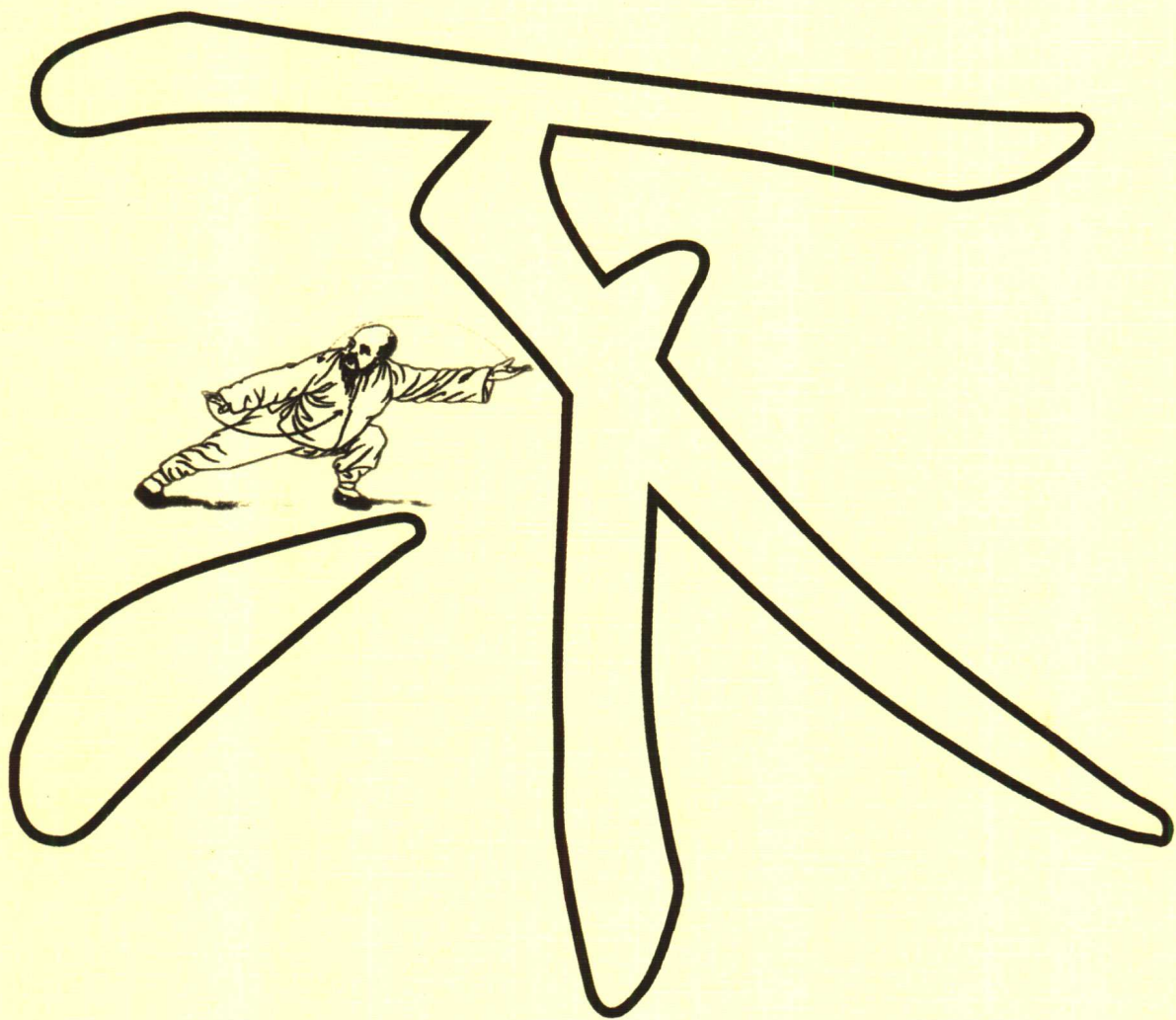
PEIXUN GUI BU PEIXUN GENGGUI

QIYE ZIZHUSHI PEIXUN SHISHI FANGAN

 中国时代经济出版社

一本老板和员工可以一起分享的自助式培训实施方案

张众宽◎主编



培训贵，不培训更贵

企业自助式培训实施方案

PEIXUN GUI BU PEIXUN GENGGUI

QIYE ZIZHUSHI PEIXUN SHISHI FANGAN



中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

培训贵, 不培训更贵: 企业自助式培训实施方案 / 张众宽主编.
—北京: 中国时代经济出版社, 2006. 1

ISBN 7-80169-862-2

I. 培... II. 张... III. 企业管理 - 职业培训 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 154162 号

**培训贵,
不培训更贵**

企业自助式培训实施方案

张众宽 主编

出版者 中国时代经济出版社
地 址 北京东城区东四十条 24 号
青蓝大厦 11 层
邮政编码 100007
电 话 (010)68320825 68320496
传 真 (010)68320634
发 行 各地新华书店
印 刷 北京鑫海达印刷有限公司
开 本 787×1092 1/16
版 次 2006 年 1 月第 1 版
印 次 2006 年 1 月第 1 次印刷
印 张 13.25
字 数 174 万
印 数 1~8000 册
定 价 24.00 元
书 号 ISBN 7-80169-862-2 / F·391

版权所有 侵权必究

内容简介

科学技术的日新月异，计算机等高科技信息化技术设备和手段在企业中的使用日益广泛，只有让员工掌握更为先进的工作方法，才能更好地做好自己的本职工作，从而提高企业的整体效能和竞争力。同时，员工自身的发展需求也日益强烈。员工不仅希望能够从企业得到维持家庭生计的收入，而且希望个人的素质也能不断提高。他们在择业的时候把个人发展、培训机会、晋升机会等都放在优先考虑的位置。企业只有努力把组织的发展同员工的发展结合起来，把员工培训作为管理的一个重要部分，才能更好地激励人才和留住人才。但许多企业舍不得花钱去培训员工，觉得培训很贵，其实这样造成企业人员大量流失，损失惨重。到底培训贵，还是不培训贵？基于这些，我们组织编写了本书，或许你能从中找到答案。



—— 掌握新技能可以—— 提升企业的核心竞争力

张众贵◎主编



培训贵，不培训更贵

企业自助式培训实施方案

PEIXUN GUI, BU PEIXUN GENG GUI
QIYE ZIJI SHI PEIXUN SHI SHI LANGAN

◆ 010-84473188

责任编辑：林晓靖

装帧设计：耀午书装
010-84473188

试读结束：需要全本请在线购买：www.ertongbook.com

前 言

在这样一个现代科学技术迅猛进步的知识经济时代，在即将来临的经济全球化浪潮的推动下，企业培训已成为不可避免的事实，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地25%；新加坡政府的投资达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；GE用于培训的教育经费每年为9亿美元；国内方面，长虹投资1000万建立了培训中心，进行全员培训。与此同时，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%。

然而，尽管培训浪潮势不可挡，国内企业培训中仍存在种种误区。有些运行良好的企业，其经营者认为没有必要去花费人力物力培训员工，这种现象在中小型企业尤为突出。事实上，企业的持续发展离不开培训，企业目前的经营状况良好，并不意味着将来经营状况也好。市场竞争的激烈与残酷，令多少昨日新贵成了昔日黄花！

而另一些运行不畅的企业，其经营者更不愿意从有限的资源中花费人力、物力去培训员工。这种做法表面上看似乎也有一定的道理，深究起来则不然。因为，运行不畅的企业若不重视再培训，就会陷入

“不培训→经营不好→更不培训→经营更不好”的恶性循环，直至破产。要打破这个状态，就必须从培训入手。只有不断提高员工的知识、技能及状态，企业扭亏为盈才有可能。

当然，目前国内也有一些企业虽然改变了过去不培训的观念，但由于培训课程设计不到位等原因，最终没有达到预期的效果。结果既浪费了企业的人力、物力，又浪费了员工的时间和精力，对企业的运转起了负面的作用。

基于此，我们在引进、吸收世界500强企业的培训实例与专案的同时，结合国内企业传统的培训方法，尤其是借鉴珠三角、长三角地区中小企业的内训方案，编辑了此书。我们从培训分类的角度出发，阐述了企业培训中的“入职培训、在职培训、晋升培训”等几个方面。由于市面上同类书籍太多，故在本书中没有再花大篇幅去讲解员工培训的理论，而是将笔墨集中在适用性和可操作性上。本书对于新员工来说，是一个好的培训工具；而对于老员工，也不失为一个好的自我提升指南。

本书由张众宽主编，参编人员有宁小军、王淑艳、王丽媛、王春霞、刘珍、刘俊、刘作良、李玮、李永江、李志国、李欢欢、匡仲潇、杨春、杨永生、朱少军、朱霖、吴定兵、吴明星、黎云开。

培训贵，为什么不培训更贵

21世纪是变化让人应接不暇的时代，企业若想在激烈的竞争中求得生存与发展，除了持续不断地进行经营结构的更新改善外，对员工的培训乃成为企业永续经营的方针之一，它对企业发展起着至关重要的作用。

培训是一种企业行为，也是一种投资，故有的企业经营管理者认为“培训投资是多余的，耽误正事的”、“市场不是培训出来的”、“是耗资、收益少的”、“不培训，企业还是一样运作好好的”等等，且看以下史事。

在公元前326年的一天，马其顿王亚历山大的军队与印度王波鲁的军队发生交战。

双方兵力战备是：马其顿军队共士兵13000名，其中骑兵2000名；印度军队共士兵35000名，其中骑兵6700名、战车500辆、战象200只。结果，印度王波鲁被俘，死亡23000人。

印度之所以如此惨败，因为波鲁在出战前对部下缺乏艰苦、严格而长期的训练。

同样地，忽视培训的企业也将会听见丧钟在敲响，企业的大门将不得不沉痛地宣告关闭。

据统计：世界500强企业，平均寿命为30年左右，美国新企业80%在第二年就宣布倒闭。

早在上世纪的30年代，美国的卡耐基就开始了企业人才的培

训。中国企业转向市场经济的时间并不长，但市场经济的竞争是严酷的。目前经营状况良好，并不一定意味着未来经营更好；而且员工若缺乏培训，目前经营状况原本可以更好的，结果没多久就销声匿迹了，无数破产企业的失败经历反复证明了这一点。

究其原因，其因果链往往是：不培训→经营不好→更不培训→经营更不好。可见，要打破这条因果链，一定要从重视企业培训入手，因为培训是一种回报率极高的投资，不少成功企业论证了这一点。

◇ 美国布兰卡德训练中心总裁布兰卡德曾做过这样的统计：一家汽车公司经过对员工的一年培训，花去培训费20万美元，但当年就节省成本支出200万美元，第二年又节省成本支出300万美元。

◇ 培训与发展，几十年来一直是IBM公司的秘密武器。从上世纪20年代起，IBM就率先培训女性从事服务性工作。IBM曾有一则广告是这样描述的：肯塔基州列克星顿工厂的一名员工，为预防技术变化，25年中接受了6次重要的再培训。至今，IBM公司的销售业务培训课程仍是全世界最优秀的。

◇ 重视员工培训给摩托罗拉公司带来了巨大的好处。上世纪80年代中期的一项调查表明，每一元的培训费在其后的3年中实现340元的生产效益。素质良好的公司员工们已通过技术革新和节约操作为公司创造了40亿美元的财富。不仅如此，在奥斯汀新建的MOS-ⅡT是世界上少数几家最精密的芯片制造厂之一，其电路的精细程度是头发的1/200。这样类型的工厂一般需要3~4年的准备才能开工，而摩托罗拉公司只需用18个月的时间。

由此可见，随着知识经济的来临，智力资本已成为企业最重要的资本。面对形势的重大转变，企业经营者更须重新正视培训给企业所带来的价值。

一、培训能给企业带来什么

一个不培训的决策，实际上是一个不要效率、不要利润的决策。日本松下电器公司有一句甚为企业界所推崇和赞赏的名言就是“出产品之前先出人才”。其创始人松下幸之助更强调：“一个天才的企业家总是把不失时机地对职员进行培养和训练摆上重要的议事日程。教育是现代经济社会大背景下的杀手锏，拥有它就预示着成功，只有傻瓜或自愿把自己的企业推向悬崖峭壁的人才会对教育置若罔闻。”

培训带给企业的好处是多方面的，其根本着眼点是受训者知识、技能、态度的明显改善，并由此带来工作效能和效率的提高，产生明显的经济效益和企业文化效应。

1. 快出人才、多出人才、出好人才

我国的教育资源有限，办学能力远远满足不了社会需要，而且专业人才的培养周期很长；另外即使是科班出身，也有许多缺点，不能保证立即就可发挥作用。因此，在目前的情况下，他们中的绝大部分只有依靠本企业内部的培训来得以提高。培训弥补了现有教育体系的缺失，是企业获得优秀员工的必由之路。

2. 减少员工的流动率和流失率

当员工无法有效地完成自己的工作时，就会形成工作压力，并在各方面表现出来，如对同事或上司态度很差、造成工作质量粗糙、损耗增加、违反员工守则等等。如果情况继续，迟到、怠工、旷工等就会变成常事，工作安排就会变得困难，需要管理者严密监督，有效减少工作压力和增加工作乐趣。这样，减少人员流动，以便降低劳动成本和管理成本。

3. 最大程度地降低成本

通过培训，能够改进员工的工作表现，降低成本就能实现。这

种节约是多方面的，不仅仅表现在营销过程中因人员素质的改进带来的实际收益，更可能来自因员工主动性、积极性和创造性的激发所导致的、面向未来的巨大改善。

4. 获得更高昂的士气和战斗力

公司里的员工可能层次不同、岗位不同、背景不一，但就其大多数而言，都渴求不断充实自己、完善自己，从而使自己的潜能充分发挥出来，换取更美好的未来。这是现代市场经济和商业社会一个极其重要的特征，作业管理者必须承认和重视，而不应想当然地把员工仅仅看作“经济动物”。这种自尊、自我实现的需要一旦得到满足，就会转换成深刻而持久的工作驱动力，使公司里士气高昂。培训是最直接、最彻底的满足方式。

5. 更有效、容易地督导员工

当每个员工明白了自己的工作性质，具备了工作能力，并有效实施时，就会将“要我做”转化为“我要做”，减少管理者对他们的管理和监督工作。管理者将会发现，他们会有更多时间去筹划和实施职责之中的工作。如果员工没有能力，许多管理时间将花在直接监督员工所做的工作上，那么管理者就变成了“救火员”。

6. 保证顾客的最大满意

培训显然有助于使顾客满意。顾客会通过员工的工作表现来评判该企业的管理能力，并因此影响他们的购买决策。

7. 更有利于胜过竞争对手

竞争从来都是一个横向的概念，只要与对手相比时存在一些特定的优势，就能在市场中赢得一席之地。对一般企业而言，只要做出不多的努力，就很容易实现自己的人员优势，胜过竞争对手，而培训正是获得人员优势的最后手段。

8. 强化员工敬业精神

拥有正确心态和娴熟技巧的员工，自然也就具备了良好的敬业

精神，而培训的一个主要目的和效果也正是对心态的改进和技巧的强化。

9. 塑造更完美的企业文化

通过培训，员工会感激管理层为他们提供了使自己成长、发展和在工作中取得更大成就的机会，而能力和素质的提高更会促使其注意力的焦点转向更有建设性的方面。同时，亲身参与培训的管理者也会在这个过程中学到一些东西。这种相互促进是改善企业文化和上下级关系的基础，双方因有着共同的前进方向而相互得益，自然会有效地增强企业的向心力和凝聚力。

二、刻不容缓的培训

有些迹象的出现和员工不适当的工作表现，往往暗示着培训的紧迫性和必要性，看一下，以下情况是否曾在自己的企业出现：

情 形	是	否
1. 顾客的不满和投诉增多		
2. 内部管理有些混乱		
3. 高消耗，高成本		
4. 员工士气低落，抱怨牢骚滋生		
5. 过多的旷工，设备的损坏，低质量的产品和服务		
6. 低效率，低利润		
7. 优秀员工的流失		

培训并不是解决以上所有问题的灵丹妙药，但不培训将会导致结果的进一步恶化和更多复杂问题的出现。

目 录

导 读

培训贵，为什么不培训更贵..... I

第一章 入职培训

1.1 新员工入职培训要点 2

 一、明确自身职务 2

 二、了解规章制度 5

 三、认同企业文化 6

1.2 新员工入职培训方案 11

 一、岗前集中培训 11

 二、岗后分散培训 12

 三、跟踪指导评估 15

第二章 在职培训

2.1 普通员工培训 20

 一、普通员工培训重点 20

二、普通员工培训应解决问题	22
三、普通员工培训方法	23
四、普通员工培训内容	27
五、普通员工培训方式	30
2.2 骨干员工培训	34
一、骨干员工培训流程	34
二、骨干员工培训方法	35
2.3 管理人员培训	40
一、管理人员培训重要性	40
二、管理人员能力素质培训	42
三、管理人员培训方式	44

第三章 晋升培训

3.1 晋级培训	50
一、高层管理人员晋级培训	50
二、中层管理人员晋级培训	55
三、基层管理人员晋级培训	59
四、替补培训	61
3.2 职位轮换培训	63
一、主管职位间的轮换	63
二、非主管工作的轮换	64
3.3 自我提升培训	66
一、自我管理式学习	66
二、自我培训途径	72
三、自我学习方法	73

四、加强自我修养	75
五、进行自我管理	76
3.4 提升培训专案	78
一、做好时间管理	78
二、制定工作计划	85
三、进行有效沟通	90
四、团队精神培养	93

第四章 专题培训

4.1 员工礼仪培训	96
一、形象礼仪	97
二、电话礼仪	102
三、社交礼仪	105
4.2 成本意识培训	111
一、成本控制基础工作	111
二、采购成本控制技巧	115
三、生产成本降低技巧	119
4.3 现场管理培训	127
一、5S 活动知识	127
二、现场设备保全	136
三、现场物料管理	144
四、现场目视管理	148
4.4 品质意识培训	158
一、品质检验知识	158

二、实施品质改进	173
4.5 安全常识培训	184
一、消防安全常识	184
二、作业安全常识	186
主要参考文献	196

新员工入职培训

第一章

入职培训