

企业人力资源管理实务丛书

王光伟
/编著

员工培训管理 实务手册

传递最新培训管理实操方法
提供各类人员培训设计模版

★形式多样化 ★组织规范化
★评估精确化 ★设计人性化

清华大学出版社



企业人力资源管理丛书

王光伟
/编著

员工培训管理 实务手册

清华大学出版社

内 容 简 介

理论与实操相结合,是本书最大的特色。本书从企业培训体系建设的实际出发,对培训管理流程进行详细解读,内容涵盖了培训需求分析、培训计划、培训实施、培训效果评估等整个系统,还特别讲解了新员工培训、销售人员培训、基层管理人员、中层管理人员和高层管理人员培训等内容。本书在每一部分知识讲解内容之后都给出了相关模板与工具,且能够做到“拿来即用”,这就可以节省读者的时间,提升工作效率。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

员工培训管理实务手册/王光伟编著. —北京:清华大学出版社,2013

ISBN 978-7-302-33695-2

I. ①员… II. ①王… III. ①企业管理-职工培训-手册 IV. ①F272.92-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第204694号

责任编辑:朱敏悦

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:三河市君旺印装厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm

印 张:14

字 数:289千字

版 次:2013年11月第1版

印 次:2013年11月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:29.80元

产品编号:054212-01

序 言

随着竞争环境的变化，企业需要员工掌握的知识、能力也在不停的变化。为了应付这种不断的变化，越来越多的企业开始着手建立基于自己企业特点的培训体系与培训模式；也有越来越多的人力资源工作者开始重视对培训管理知识的学习，为此，我们特意编写了本书。

尽管越来越多的企业对员工培训工作投入了极大的热情，但培训的成效却不尽理想，这往往与企业培训缺乏系统规划、培训项目设定过于随意、培训效果缺乏评估与考核等方面因素有关。本书针对企业培训过程中存在的问题，力求从培训体系建设、培训计划制订与实施、培训资源支持等方面改善培训效果，提升培训的投入产出效率。

本书不仅涵盖了培训与开发研究的理论知识，还系统地给出了培训体系建设所需的工具、制度、方案等模板，读者通过本书的阅读不仅可以获得理论知识水平的提升，还能提高培训管理工作的效率。本书从培训体系建设讲起，内容包括员工培训概述、培训需求分析、制定培训计划、培训实施管理、培训效果评估、培训外包管理、新员工培训、销售人员培训、技术人员培训、生产人员培训、基础管理人员培训和中高层管理人员培训 12 章内容。

本书具有以下几大特点。

★理论与实操相结合，理论与实操共通。

本书从企业培训体系设计的理论与模型内容入手，详细讲述了员工培训各种技术、方法和技巧，并且通过“工具 + 文案”的方式给出了实务操作过程中所需的表格、方案或制度，这样可以方便读者在学习培训理论的同时，掌握实务操作的知识，达到“理论与实操共通”的目的。

★更加注重培训系统化设计。

培训体系建设是一个系统工程，因而，本书在讲解培训体系建设时，系统地解读了培训需求分析、培训计划制订、培训组织与实施过程控制、培训效果评估等培训体系建设的内容。这样，读者通过阅读本书，就可以对培训体系建立全面

的、系统化的了解和认识。

★倡导因人而异的培训策略。

针对不同的培训对象，应采取不同的培训策略，是本书坚持的理念。正因如此，本书为企业里培训需求较大的几类人员，如新员工、销售人员、生产人员、技术人员、基层管理者和中高层管理者等，提供了不同的培训体系建设模式，以供读者参考和使用。

员工培训管理工作是一个实操性很强的工作，我们在这里介绍的方法、技巧也注定只能是一点皮毛，希望能起到“抛砖引玉”的作用。在本书的编写过程中，借鉴了一些国内外专家的著作和研究成果，在此深表感谢。

编 者

2013 年 8 月

目 录

第1章 员工培训概述	1
1.1 培训与培训体系	1
1.1.1 员工培训种类	1
1.1.2 培训体系构成	2
1.2 培训实施程序	3
1.2.1 培训需求分析	3
1.2.2 培训计划制订	4
1.2.3 企业培训实施	4
1.2.4 培训效果评估	6
1.3 培训体系相关文案	7
1.3.1 培训体系建设方案	7
1.3.2 员工培训管理制度	13
第2章 培训需求分析	16
2.1 培训需求分析方法	16
2.1.1 观察法	16
2.1.2 问卷法	17
2.1.3 德尔斐法	19
2.1.4 访谈法	21
2.1.5 小组讨论法	22
2.2 培训需求分析层次	23
2.2.1 组织与战略层面需求分析	24
2.2.2 任务层面需求分析	26
2.2.3 人员层面需求分析	28
2.3 培训需求分析文案	29
2.3.1 管理人员培训需求分析报告	29
2.3.2 销售人员培训需求分析报告	31
第3章 制订培训计划	34
3.1 培训计划编制	34

3.1.1	培训计划的类别	34
3.1.2	培训计划的内容	36
3.1.3	培训计划的编制	37
3.2	培训预算确定	39
3.2.1	培训成本收益分析	39
3.2.2	培训预算编制方法	41
3.2.3	培训预算编制程序	42
3.3	培训计划管理工具	43
3.3.1	培训计划表	43
3.3.2	培训项目申请审批表	43
3.3.3	员工培训申请表	44
3.4	培训计划相关文案	45
3.4.1	培训计划管理制度	45
3.4.2	培训预算管理制度	47
3.4.3	基于企业战略的长期培训计划	49
3.4.4	基于培训实施的年度培训计划	54
3.4.5	基于职业资格的外派培训方案	57
第4章	培训实施管理	59
4.1	培训组织管理	59
4.1.1	培训时间安排	59
4.1.2	培训讲师选择	61
4.1.3	培训场所确定	63
4.1.4	参训人员组织	64
4.1.5	培训现场安排	64
4.1.6	外派培训管理	66
4.2	培训过程控制	68
4.2.1	参训人员管理	68
4.2.2	培训信息管理	70
4.2.3	培训进程规划	72
4.3	培训实施管理工具	74
4.3.1	培训讲师试讲评估表	74
4.3.2	培训讲师录用审批表	75
4.3.3	学员反馈登记表	75
4.4	培训实施相关文案	76
4.4.1	企业培训实施方案	76

4.4.2 外派培训管理制度	79
4.4.3 外派培训协议模板	82
4.4.4 培训费用管理办法	83
第5章 培训效果评估	86
5.1 培训效果评估层次	86
5.1.1 反应评估	86
5.1.2 学习评估	87
5.1.3 行为评估	87
5.1.4 成果评估	87
5.2 培训效果评估方法	87
5.2.1 问卷评估法	88
5.2.2 访谈评估法	89
5.2.3 直接观察法	91
5.2.4 工作模拟法	92
5.3 培训效果评估管理工具	94
5.3.1 培训课程评估表	94
5.3.2 培训讲师评估表	95
5.3.3 培训过程评估表	96
5.3.4 培训效果评价表	97
5.4 培训效果评估相关文案	98
5.4.1 培训效果评估制度	98
5.4.2 培训效果评估报告	101
第6章 培训外包管理	103
6.1 培训外包与外包控制	103
6.1.1 培训外包九大环节	104
6.1.2 培训外包机构评价	106
6.1.3 培训外包风险控制	107
6.2 培训外包管理工具	108
6.2.1 培训服务机构调查表	108
6.2.2 培训外包过程跟踪表	109
6.2.3 培训外包效果评估表	110
6.3 培训外包管理相关文案	111
6.3.1 培训外包管理制度	111
6.3.2 培训外包实施方案	114
6.3.3 培训外包合同模板	115

第7章 新员工培训	118
7.1 新员工培训体系设计	118
7.1.1 新员工核心培训需求	118
7.1.2 新员工培训课程设计	119
7.1.3 新员工特色培训形式	119
7.2 新员工培训管理工具	120
7.2.1 新员工培训记录表	120
7.2.2 新员工培训计划表	121
7.2.3 新员工培训反馈表	122
7.2.4 新员工培训考核表	123
7.3 新员工培训方案设计	124
7.3.1 新员工培训管理制度	124
7.3.2 新员工培训实施方案	126
7.3.3 新员工军训实施方案	128
7.3.4 新员工导师制管理办法	130
第8章 销售人员培训	132
8.1 销售人员培训体系设计	132
8.1.1 销售人员核心培训需求	132
8.1.2 销售人员培训课程设计	133
8.1.3 销售人员特色培训形式	134
8.2 销售人员培训管理工具	134
8.2.1 销售培训讲师评估表	134
8.2.2 新进销售人员培训表	136
8.2.3 销售技巧培训评估表	136
8.2.4 销售培训效果反馈表	137
8.3 销售人员培训方案设计	138
8.3.1 销售人员培训管理制度	138
8.3.2 新进销售人员培训方案	140
8.3.3 一线销售人员培训方案	143
8.3.4 电话销售人员培训方案	145
8.3.5 户外拓展培训方案	146
第9章 技术人员培训	149
9.1 技术人员培训体系设计	149
9.1.1 技术人员核心培训需求	149
9.1.2 技术人员培训课程设计	150

9.1.3 技术人员特色培训形式	150
9.2 技术人员培训管理工具	151
9.2.1 技术人员培训计划安排表	151
9.2.2 技术人员外派培训申请表	152
9.2.3 技术人员岗前培训计划表	153
9.2.4 技术人员培训项目反馈表	154
9.3 技术人员培训方案设计	155
9.3.1 技术人员培训管理制度	155
9.3.2 企业技术骨干培养计划	158
9.3.3 技术服务人员培训方案	160
9.3.4 专业技术培训协议模板	162
第10章 生产人员培训	164
10.1 生产人员培训体系设计	164
10.1.1 生产人员核心培训需求	164
10.1.2 生产人员培训课程设计	165
10.1.3 生产人员特色培训形式	165
10.2 生产人员培训管理工具	166
10.2.1 年度生产培训计划表	166
10.2.2 生产安全操作培训表	167
10.2.3 三级安全培训计划表	167
10.2.4 生产人员培训评估表	168
10.3 生产人员培训方案设计	169
10.3.1 生产人员培训管理制度	169
10.3.2 车间工人培训实施方案	171
10.3.3 车间主任培训实施方案	173
10.3.4 生产班组长培训实施方案	175
第11章 基层管理人员培训	178
11.1 基层管理人员培训体系设计	178
11.1.1 基层管理人员核心培训需求	178
11.1.2 基层管理人员培训课程设计	179
11.1.3 基层管理人员特色培训形式	179
11.2 基层管理人员培训管理工具	180
11.2.1 基层管理者培训调研表	180
11.2.2 基层管理者培训计划表	181
11.2.3 基层管理者培训反馈表	182

11.2.4 基层管理者成长计划表	183
11.3 基层管理人员培训方案设计	184
11.3.1 基层管理者培训管理制度	184
11.3.2 基层管理者素质培养计划	186
11.3.3 基层管理者教育培训体系	188
11.3.4 基层管理者脱岗培训方案	191
第12章 中高层管理人员培训	193
12.1 中高层管理人员培训体系设计	193
12.1.1 中高层管理人员核心培训需求	193
12.1.2 中高层管理人员培训课程设计	194
12.1.3 中高层管理人员特色培训形式	194
12.2 中高层管理人员培训管理工具	195
12.2.1 中层管理者角色认知自测表	195
12.2.2 高层管理者培训认知自测表	196
12.2.3 中层管理者培训需求面谈表	197
12.2.4 高层管理者培训需求面谈表	198
12.3 中高层管理人员培训方案设计	199
12.3.1 中层管理者培训管理制度	199
12.3.2 高层管理者培训管理制度	202
12.3.3 中层管理者培训设计方案	204
12.3.4 高层管理者在职教育计划	207
12.3.5 高层管理者继任者培训计划	209
参考文献	212

第 1 章 员工培训概述

员工培训是指企业基于一定现实的或未来的需要，采用各种方式、方法对员工进行有目的、有计划培养和训练的管理活动。

1.1 培训与培训体系

1.1.1 员工培训种类

员工培训，是一个目的性、针对性极强的活动，因而，根据培训目标的不同可以将员工培训划分成以下三类（图 1-1）：

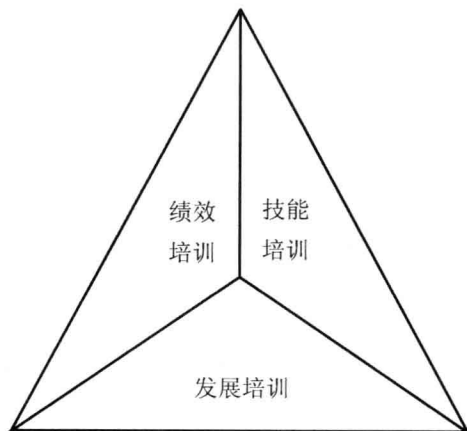


图 1-1 员工培训的种类

1. 技能培训

技能培训是指针对员工工作所需要的技能，提供的一种或几种技能培训活动。目前，技能培训是员工培训中应该最广泛的种类。

2. 绩效培训

绩效培训是针对员工存在的现实或未来的绩效问题或为了改善绩效而采取的培训活动。绩效培训启动前，需要对员工进行科学的绩效评价，以了解员工绩效存在的问题。

3. 发展培训

发展培训是基于企业或员工未来的某种需要，而采取的一种全方位培训活动。发展培训不会专注于一种技能或一种理念，而是更侧重于提供系统化的解决方案。

1.1.2 培训体系构成

培训体系，是基于企业的发展规划，为实现一定的培训目标，将培训四要素（讲师、学员、教材、环境）进行合理、有计划安排的系统。培训体系构成如图 1-2 所示。

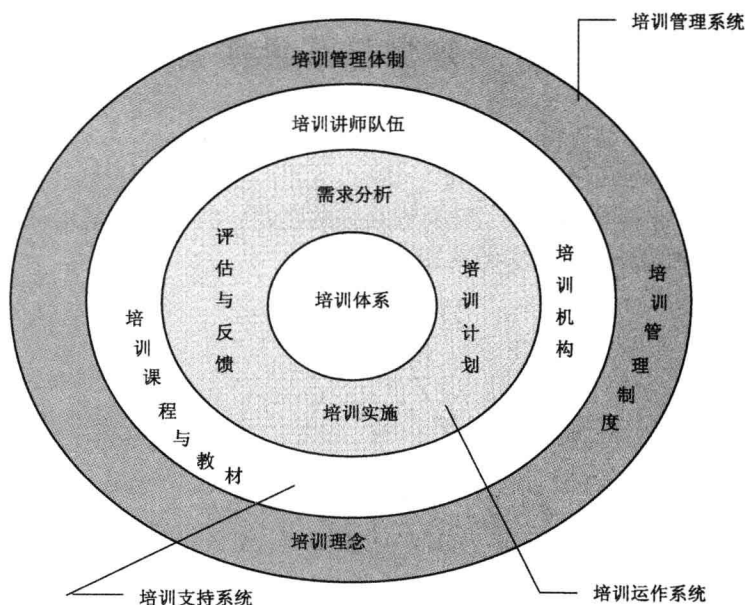


图 1-2 培训体系构成

1. 培训运作系统

培训运作系统，包括培训需求分析、培训计划编制、培训实施以及培训反馈与评估等员工培训的整个过程，是企业实施员工培训必不可少的环节。

2. 培训支持系统

培训支持系统包含了员工培训实施必须具备的培训讲师、培训课程以及培训机构三项条件。事实上，很多小型企业多是通过外购课程、外聘培训讲师来解决培训支持问题的。

3. 培训管理系统

培训管理系统，是员工培训得以顺利实施的保证，通常包括了培训理念、培训管理体制、培训管理制度等内容。

1.2 培训实施程序

企业实施培训管理活动，一般遵循以下四个步骤（图1-3）。

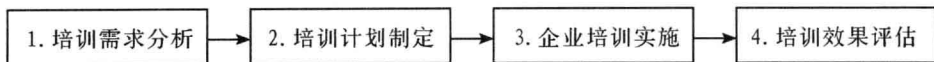


图1-3 培训管理实施步骤

1.2.1 培训需求分析

培训需求分析是指通过收集组织及其成员现有绩效的有关信息，确定现有绩效水平与应有绩效水平的差距，从而进一步找出组织及其成员在知识、技术和能力方面的差距，为培训活动提供依据。

培训需求分析是培训体系建设的重要一环，其最直接的用途就是为培训体系设计提供支持，除此之外，培训需求分析还有以下几项用途（图1-4）。



图1-4 培训需求分析的用途

1. 寻找组织绩效问题产生的原因

绩效提升，是所有企业培训管理者的共同目标，但几乎所有的企业都存在一定的绩效问题。不同的企业，由于所处的环境不同、运营模式不同、生产产品不同，其绩效问题产生的原因也不尽相同。培训管理人员要想解决这些绩效问题，必须从源头入手，通过培训需求分析找出绩效问题产生的原因，进而设计出有针对性的培训方案，从而解决本企业的绩效问题。

2. 确认差距

有差距，才会有前进的动力。确认差距是培训需求分析最主要的目的，也是培训需求分析最大的用途。企业中的每个人与所从事的岗位需求之间或多或少存在一定的差距（如知识、能力、技术水平等），培训需求分析的目的就是找到这种差距，并通过制订一系列培训方案弥补这种差距，从而实现人与岗位的完全匹配。

3. 了解员工发展需求，为制订激励方案提供支持

企业通过培训需求分析可以从侧面了解员工的各项需求，如有的员工出于职业发展的考虑希望接受某一方面的培训或者一些基层或中层管理者希望接受一些管理技能的培训，等等。企业通过培训需求分析掌握员工的这些需求之后，可以根据员工的表现以及企业未来的需要，制订有针对性的激励计划。这种计划将注

重员工知识水平、技术水平或管理技能的提升。

4. 建立培训信息库

培训需求分析实质是一个通过各种方法或技术，收集与培训有关的各种信息的过程。培训需求分析过程中收集的各类资料不仅对于当时的培训体系建设有帮助，而且还可能对未来企业培训系统升级、培训方案制订有益处。培训管理人员可以将培训需求分析过程中形成的资料进行分门别类归档，并建立培训信息库，为将来的培训活动提供支持。

1.2.2 培训计划制订

培训计划是从组织的战略出发，在全面、客观的培训需求分析基础上做出的对培训时间、培训地点、培训者、培训对象、培训方式和培训内容等事项进行预先系统设定的，按照一定逻辑顺序排列的培训记录。

培训计划制订需要综合考虑以下几项因素（图 1-5）：



图 1-5 制订培训计划的影响因素

1. 培训预算

每年企业能够为企业提供预算的数额，直接决定了培训计划中培训项目的安排。如果培训预算较少，培训管理部门在编制培训计划时，就必须着眼于企业现实的急需的需求；反之，则可以考虑更加长远的需求。

2. 培训需求

培训需求，是培训计划编制的前提。培训实施的目标就是为了满足企业员工对的需求，因而，培训计划中各个项目的设置必须立足于满足员工现实的或未来的培训需求。

3. 竞争环境

企业中有些培训项目的安排，并不是由内部员工的需求引发的，而是受外部竞争环境影响的。例如，随着网络的普及，越来越多的企业开始借助网络进行营销活动，这时，很多企业为了跟上竞争对手的步伐，就不得不对其员工进行网络营销方面的培训。

4. 高层态度

高层领导的态度以及高层领导对某一培训项目、培训形式的偏好等都有可能对培训计划的编制产生一定的影响。

1.2.3 企业培训实施

企业培训实施工作主要包括但不限于以下几项内容，如图 1-6 所示。



图 1-6 企业培训实施内容

1. 培训讲师和培训材料

培训讲师的资质是企业培训活动的关键环节，培训讲师水平的高低直接影响培训活动的效果。因而，培训管理人员需要严把培训讲师选择关，不能为了应付培训而随意选择培训讲师。当然，企业也应该注重内部培训讲师的培养，减少对外部培训讲师的依赖。

培训材料包括培训课程教材、培训演示大纲、培训阅读材料以及培训测试问卷等。

2. 培训场所准备

培训场所的准备需要做好四个方面的工作：第一，培训场所的位置，无论是内部培训还是外部培训都不能让员工在去培训场所的路上花费太多的时间；第二，培训场所的布局，培训场所的座椅布置要确保每个受训者都能听清培训讲师的讲话；第三，培训场所的舒适程度，培训场所的温度不能过高也不能过低，否则会影响培训质量；第四，减少外界影响，培训场所应不受外界噪声、照明或其他物理障碍的影响。

3. 确认培训参与人员

尽管在培训日程表中为列出了培训参与人员范围，但培训管理人员还应与相关部门负责人协商确认具体的培训参与人员，并在培训日期到来之前，将培训通知下发到培训参与人。培训通知可以通过纸质文件发送，也可以用电子邮件或OA办公系统发布。

4. 培训项目实施

培训管理人员在培训实施过程中的任务有三项：一是为培训讲师的培训活动提供必要的支持，如帮助移动培训道具、发放培训材料等；二是维持培训现场秩序，如果培训现场有突发事件发生，培训管理人员应及时采取必要的行动；三是评估培训效果，培训管理人员可以通过现场受训者的反应和对培训讲师演示情况的观察，初步评估培训效果。

1.2.4 培训效果评估

对于企业而言，培训就是一项投资。既然是投资，那么，就必须计算出投资回报情况。因而，每次培训结束后，培训管理人员都需要进行培训效果评估，以确认培训成效。所谓的培训效果评估，是指通过一系列方法来判断培训是否达到既定目标的过程。

培训效果评估包括以下几个维度，如图 1-7 所示。



图 1-7 培训效果评估的维度

1. 知识技能维度

企业培训的最直接目标就是提升员工知识技能水平，因而，企业评估培训效果时，知识技能维度是最主要的评估方向。培训管理人员可以通过笔试测验或现场测验的方式检验受训人员知识技能的提升情况。

2. 岗位匹配维度

培训需求的产生是源于员工现有的绩效水平与岗位需要达到的绩效水平之间有差距，如果员工经过培训之后能够很好地适应所从事岗位的工作，那么，无疑可以说明培训效果显著。

3. 投资收益维度

企业投资于员工培训是为了提升员工的知识技能水平，进而获得更多现实的或未来的投资收益。例如，在其他条件不变的情况下，销售人员参加培训前的日销售额只有 1000 元，而培训后增长至 2000 元，那么，增加的 1000 元销售额就可以看成培训产生的增值。将企业对销售人员培训的投入与所有销售人员的培训增值的总额进行对比，就可以看出企业培训的投资收益情况。

4. 责任素质维度

企业中，有些培训是针对员工职业化素质的，这些培训的效果无法通过岗位绩效与投资收益对比进行分析，这时，培训管理人员可以通过企业员工整体素质与忠诚度提升情况对比看出培训的效果。例如，培训前员工年平均流动率是