

企业规范化管理全案丛书

企业培训系统化解决方案·工具大全

企业培训

业务规范化

操作全案

蔡小月 白文静 等◎编著

流程设计优化 图表应用便利
务实培训方法 整合方案设计

★★★★
附赠CD
本书表单
★★★★



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

企业规范化管理全案丛书



企业培训

业务规范化

操作全案

蔡小月 白文静 等◎编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书是一本关于培训管理的实务操作工具书，兼具理论性与实操性的特点。

采用了“培训模型+培训工具+培训流程+培训模板”的系统化设计结构，可以全方位辅助企业建设培训体系、规范培训管理工作。本书从培训体系建设讲起，内容涉及培训需求分析、培训计划管理、培训组织与实施过程控制、培训效果评估、培训课程设计与开发、培训师与培训机构管理、外派培训管理、培训外包管理、培训预算与成本控制、培训组织管理等，还提供了新员工培训体系建设、生产人员培训体系建设、销售人员培训体系建设、技术人员培训体系建设、新任管理者培训体系建设和企业管理人员培训体系建设等模式。

适合企业中高层管理者、人力资源管理人员、培训管理人员、培训师、咨询师以及广大高校师生阅读使用。

图书在版编目（CIP）数据

企业培训业务规范化操作全案/蔡小月等编著. —北京：机械工业出版社，2013.12

（企业规范化管理全案丛书）

ISBN 978-7-111-44430-5

I. ①企… II. ①蔡… 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（2013）第 246511 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：曹雅君 责任编辑：曹雅君 李俊慧

责任校对：刘建 封面设计：任燕飞

责任印制：杨曦

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2013 年 11 月第 1 版·第 1 次印刷

185mm×260mm·26.75 印张·563 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-44430-5

ISBN 978-7-89405-122-6（光盘）

定价：68.00 元（含 1CD）

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

前言

未来企业竞争的核心是人才的竞争。正因如此，越来越多的企业开始重视对员工的培训与开发工作。事实也证明，注重员工培训与开发的企业会比不重视员工培训与开发的企业取得更好的业绩，也更容易适应竞争环境的变化。

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有关。本书针对企业培训过程中存在的问题，力求从培训系统建设、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/产出比。

本书不仅涵盖了培训与开发研究的最新理论成果，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。读者通过阅读本书不仅可以获得理论水平的提升，还能提高培训管理工作的效果。

本书采用了“培训模型+培训工具+培训流程+培训模板”的系统化设计结构，可以全方位辅助企业建设培训体系、规范培训管理工作。本书从培训体系建设讲起，内容涉及培训需求分析、培训计划管理、培训组织与实施过程控制、培训效果评估、培训课程设计与开发、培训师与培训机构管理、外派培训管理、培训外包管理、培训预算与成本控制、培训组织管理等，还提供了新员工培训体系建设、生产人员培训体系建设、销售人员培训体系建设、技术人员培训体系建设、新任管理者培训体系建设和企业管理人员培训体系建设等模式。

本书与市面上同类图书相比具有以下几大特点。

1. 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的各种模型、技术、方法和技巧，并且通过“工具+流程+模板”的方式给出了实务操作过程中所需的表格、流程、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。

2. 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，不仅详细解读了培训需求分析、培训计划的制订、培训组织与实施过程控制、培训效果评估等内容，还讲述了培训课程开发、培训师与培训机构管理、外派培训管理、培训外包管理、培训

成本与预算控制、培训组织管理等多方面内容。这样，读者通过阅读本书，就可以对培训体系建设有一个全面的、系统化的了解和认识。

3. 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，这是本书坚持的理念。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、生产人员、销售人员、技术人员、新任管理者、企业管理人员等，提供了不同的培训体系建设模式，以供读者参考和使用。

在本书的编写过程中，刘晓丽、张亮为本书资料的收集和补充做了大量的工作，蔡小月、白文静编写了本书的第1、2章，白文静、张斌、赵淑芳编写了本书的第3、4章，王凤杨、张亚贤编写了本书的第5、6章，孙楠楠、刘磊磊编写了本书的第7、8章，郭玲玲、盖彦平编写了本书的第9、10章，施源、宁学峰编写了本书的第11、12章，崔勤、赵凤娟编写了本书的第13、14章，周灿辉、秦瑞芝编写了本书的第15、16章，张亚平、张超、王凤芝编写了本书的第17章，全书由蔡小月、白文静统撰定稿。

编 者

2013年11月

目 录

Contents

前 言

第 1 章 培训体系建设与培训方式选择	1
1.1 培训体系建设	1
1.1.1 培训运作系统	2
1.1.2 培训支持系统	3
1.1.3 培训管理系统	4
1.2 培训体系建设模式	5
1.2.1 系统型培训模式	5
1.2.2 过渡型培训模式	6
1.2.3 咨询型培训模式	8
1.2.4 所罗门型培训模式	10
1.2.5 阿什里德培训模式	11
1.2.6 持续发展型培训模式	13
1.2.7 战略导向型培训模式	14
1.3 培训方式选择	16
1.3.1 课堂讲授	16
1.3.2 现场培训	17
1.3.3 岗位模拟	18
1.3.4 远程培训	18
1.3.5 企业导师制	19
1.3.6 企业商学院	20
1.3.7 户外拓展训练	21
1.3.8 沙盘模拟	22
1.3.9 E-Learning	23
1.4 培训体系建设文案	24
1.4.1 培训体系建设方案	24
1.4.2 员工培训管理制度	26

第 2 章 培训需求分析	29
2.1 培训需求分析模型	29
2.1.1 Goldstein 模型	29
2.1.2 培训需求差距分析模型	30
2.1.3 胜任特征模型	32
2.1.4 绩效咨询模型	33
2.1.5 前瞻性培训需求分析模型	34
2.2 培训需求分析方法	36
2.2.1 观察法	36
2.2.2 问卷法	37
2.2.3 特尔斐法	39
2.2.4 访谈法	41
2.2.5 小组讨论法	43
2.3 战略、组织层面的需求分析工具	44
2.3.1 战略层面培训需求访谈表	44
2.3.2 基于战略的培训需求分析表	45
2.3.3 组织目标分析表	45
2.3.4 组织文化检查表	46
2.3.5 学习型组织调查表	47
2.3.6 组织的计划职能分析表	48
2.3.7 组织的控制职能分析表	48
2.3.8 组织的组织职能分析表	49
2.3.9 组织的指挥职能分析表	49
2.4 任务层面的需求分析工具	50
2.4.1 部门培训需求调查表	50
2.4.2 岗位培训需求调查表	50
2.4.3 工作任务分析表	51
2.4.4 工作内容分析表	51
2.4.5 工作饱和度分析表	52
2.4.6 工作难易程度分析表	53
2.4.7 工作复杂程度分析表	53
2.5 人员层面的需求分析工具	54
2.5.1 高层管理者培训需求调查表	54
2.5.2 中层管理者培训需求调查表	55
2.5.3 基层管理者培训需求调查表	55
2.5.4 基层人员培训需求调查表	56

2.5.5	采购人员培训需求调查表	57
2.5.6	销售人员培训需求调查表	58
2.5.7	生产人员培训需求调查表	59
2.5.8	工程项目人员培训需求调查表	60
2.6	培训需求分析文案	63
2.6.1	培训需求管理制度	63
2.6.2	培训需求调查方案	64
2.6.3	培训需求分析报告——管理人员	65
2.6.4	培训需求分析报告——技术人员	67
2.6.5	培训需求分析报告——销售人员	70
第3章	培训计划管理	73
3.1	培训计划编制	73
3.1.1	培训计划“6W2H”要素	73
3.1.2	培训计划编制的步骤	74
3.1.3	年度培训计划整体结构	75
3.2	培训计划制订流程	77
3.2.1	培训计划编制流程	77
3.2.2	培训计划调整流程	79
3.2.3	培训计划管理流程	81
3.3	培训计划制订工具	82
3.3.1	培训计划表	82
3.3.2	培训计划调整表	83
3.3.3	培训实施计划审批表	83
3.3.4	培训项目申请审批表	83
3.3.5	员工培训申请表	84
3.3.6	部门培训申请表	84
3.3.7	员工外派培训申请表	85
3.4	培训计划制订模板	85
3.4.1	培训计划管理制度	85
3.4.2	未来三年培训工作规划	87
3.4.3	企业年度培训计划书	90
第4章	培训组织与实施过程控制	93
4.1	培训准备工作	93
4.1.1	确定培训主题	93
4.1.2	确定培训师、培训时间	94

4.1.3	确定培训场所	95
4.1.4	发布培训通知	97
4.1.5	统计参训人员数据	97
4.1.6	准备培训材料	98
4.1.7	培训现场安排	99
4.2	培训过程控制	100
4.2.1	培训记录管理	100
4.2.2	培训现场秩序控制	101
4.3	培训实施与过程控制流程	102
4.3.1	培训组织管理流程	102
4.3.2	培训过程控制流程	104
4.4	培训实施与过程控制工具	105
4.4.1	培训讲师试讲评估单	105
4.4.2	培训讲师录用审批表	106
4.4.3	企业培训统计表	106
4.4.4	学员反馈登记表	106
4.4.5	培训最终分析报告	107
4.4.6	培训改进建议表	107
4.5	培训实施与过程控制模板	108
4.5.1	培训组织实施方案	108
4.5.2	培训场所管理办法	110
第 5 章	培训效果评估	113
5.1	培训效果评估模型	113
5.1.1	柯氏四级评估模型	113
5.1.2	五级投资回报率模型	115
5.1.3	CIRO 培训评估模型	116
5.1.4	CIPP 培训评估模型	118
5.1.5	考夫曼五层次评估模型	120
5.1.6	霍尔顿五变量评估模型	121
5.2	培训效果评估方法	123
5.2.1	问卷评估法	123
5.2.2	访谈评估法	125
5.2.3	工作模拟法	126
5.3	培训效果评估流程	128
5.3.1	培训效果评估流程	128
5.3.2	培训跟踪反馈流程	130

5.4	培训效果评估工具	131
5.4.1	培训课程评估表	131
5.4.2	培训讲师评估表	132
5.4.3	培训过程评估表	133
5.4.4	培训效果评价表	133
5.4.5	培训综合评估表	134
5.4.6	培训效果跟踪表	135
5.4.7	企业培训总结表	136
5.5	培训效果评估文案	136
5.5.1	培训效果评估制度	136
5.5.2	培训跟踪管理办法	138
第6章	培训课程设计与开发	141
6.1	培训课程设计模型	141
6.1.1	ISD 教学系统设计模型	141
6.1.2	HPT 课程开发模型	142
6.1.3	PRM 课程开发模型	144
6.1.4	CBET 课程开发模型	146
6.1.5	ADDIE 课程开发模型	148
6.1.6	DACUM 课程开发模型	149
6.2	培训课程设计与开发	151
6.2.1	培训需求确定	151
6.2.2	课程目标确定	154
6.2.3	课程整体设计	155
6.2.4	课程单元设计	157
6.2.5	案例开发与选择	160
6.2.6	课程开发评估	162
6.3	培训课程开发流程	164
6.3.1	培训课程开发管理流程	164
6.3.2	培训课程调整管理流程	166
6.4	培训课程开发工具	167
6.4.1	课程开发立项申请表	167
6.4.2	课程开发任务书	168
6.4.3	课程内容整体设计表	169
6.4.4	课程开发进度跟进表	169
6.4.5	课程开发阶段评估表	169

6.5	培训课程评估文案	170
6.5.1	内部培训课程管理制度	170
6.5.2	培训课程开发管理制度	171
6.5.3	课程开发奖评定管理办法	173
第7章	培训师与培训机构管理	175
7.1	培训师与培训机构管理方法	175
7.1.1	外部培训机构选择	175
7.1.2	外部培训师选择	176
7.1.3	内部培训师选拔	179
7.2	培训师与培训机构管理流程	182
7.2.1	外部培训机构选择流程	182
7.2.2	外部培训师选择流程	184
7.2.3	内部培训师管理流程	186
7.2.4	内部培训师选拔流程	188
7.2.5	内部培训师考核流程	190
7.3	培训师与培训机构管理工具	191
7.3.1	外部培训机构评估表	191
7.3.2	外部培训师评价表	192
7.3.3	外部培训师试讲评价表	193
7.3.4	内部培训师申请表	193
7.3.5	内部培训师调研表	194
7.4	培训师与培训机构管理文案	195
7.4.1	内部培训师管理制度	195
7.4.2	内部培训师团队建设方案	199
7.4.3	培训师培训(TTT)实施方案	201
第8章	外派培训管理	203
8.1	外派培训组织与控制	203
8.1.1	外派培训的特点	203
8.1.2	外派培训实施程序	204
8.1.3	外派培训全程控制	205
8.2	外派培训管理流程	207
8.2.1	外派培训管理流程	207
8.2.2	外派培训申请审核流程	209
8.3	外派培训管理工具	210

8.3.1	外派培训申请表（个人版）	210
8.3.2	外派培训申请表（部门版）	211
8.3.3	外派培训推荐表	211
8.3.4	外派培训总结表	212
8.4	外派培训管理模板	212
8.4.1	外派培训管理制度	212
8.4.2	外派培训协议模板	214
8.4.3	外派培训费用管理办法	215
第9章	培训外包管理	217
9.1	培训外包控制	217
9.1.1	培训外包的决策	217
9.1.2	培训外包的程序	218
9.1.3	培训外包机构选择	219
9.1.4	培训外包风险控制	220
9.2	培训外包控制流程	222
9.2.1	培训外包管理流程	222
9.2.2	外包机构选择流程	224
9.2.3	培训外包跟踪流程	226
9.2.4	培训外包评估流程	228
9.2.5	培训招标管理流程	230
9.3	培训外包控制工具	232
9.3.1	培训外包内部评价表	232
9.3.2	培训服务机构评价表	232
9.3.3	培训服务机构调查表	232
9.3.4	培训外包过程跟踪表	233
9.3.5	培训外包效果评估表	233
9.3.6	培训招标评分项目表	234
9.4	培训外包控制模板	234
9.4.1	培训外包管理制度	234
9.4.2	培训招标管理制度	237
9.4.3	培训外包实施方案	239
9.4.4	培训外包合同模板	240
第10章	培训预算与成本控制	243
10.1	培训预算与成本控制方法	243
10.1.1	企业培训预算体系	243

10.1.2	培训预算总额确定	244
10.1.3	年度培训预算编制	246
10.1.4	培训成本控制方法	247
10.2	培训预算与成本控制流程	248
10.2.1	培训预算管理流程	248
10.2.2	培训预算编制管理流程	250
10.2.3	培训预算执行控制流程	252
10.2.4	培训预算调整管理流程	254
10.2.5	培训成本控制管理流程	256
10.3	培训预算与成本控制工具	257
10.3.1	年度培训预算表	257
10.3.2	培训预算申请表	258
10.3.3	培训成本预算表	258
10.3.4	培训预算执行表	259
10.3.5	培训成本跟进表	260
10.3.6	培训费用申请表	260
10.4	培训预算与成本控制文案	261
10.4.1	培训预算管理制度	261
10.4.2	培训费用管理办法	262
10.4.3	培训经费预算方案	264
10.4.4	培训成本控制方案	265
第 11 章	培训部门管理与控制	269
11.1	培训部门组织结构与职责	269
11.1.1	培训部门组织结构设计	269
11.1.2	培训部门核心职能设计	270
11.1.3	培训管理岗位职责设计	271
11.2	培训部门管理与控制文案	273
11.2.1	培训管理部工作计划	273
11.2.2	培训管理部工作总结	275
第 12 章	新员工培训体系建设	277
12.1	新员工培训体系设计	277
12.1.1	新员工能力素质模型	277
12.1.2	新员工核心培训需求	279
12.1.3	新员工核心培训目标	279
12.1.4	新员工三级培训体系	280

12.1.5	新员工 E 化培训体系	281
12.2	新员工培训流程	282
12.2.1	新员工培训管理流程	282
12.2.2	新员工入职培训流程	284
12.2.3	新员工培训设计流程	286
12.2.4	新员工培训评估流程	288
12.3	新员工培训管理工具	289
12.3.1	新员工培训计划表	289
12.3.2	新员工培训安排表	290
12.3.3	新员工培训考核记录表	291
12.3.4	新员工培训反馈表	291
12.4	新员工培训管理文案	292
12.4.1	新员工培训管理制度	292
12.4.2	新员工入职培训方案	294
12.4.3	新员工培训考核办法	296
12.4.4	迎新会策划方案	298
第 13 章	生产人员培训体系建设	301
13.1	生产人员培训体系设计	301
13.1.1	生产人员能力素质模型	301
13.1.2	生产人员核心培训需求	302
13.1.3	生产人员核心培训目标	303
13.1.4	生产人员三级安全生产培训体系	303
13.1.5	生产一线人员岗位培训体系	304
13.2	生产人员培训流程	306
13.2.1	生产人员培训管理流程	306
13.2.2	安全生产培训管理流程	308
13.2.3	生产成本控制培训流程	310
13.2.4	生产人员师徒制培训流程	312
13.3	生产人员培训管理工具	313
13.3.1	车间主任培训项目表	313
13.3.2	车间班组长培训项目表	314
13.3.3	生产人员三级安全培训计划表	314
13.3.4	生产人员培训评估表	315
13.4	生产人员培训管理文案	315
13.4.1	生产人员培训管理制度	315

13.4.2	生产人员安全生产培训方案	317
13.4.3	5S 现场管理培训方案	319
13.4.4	精益生产培训实施方案	320
第 14 章	销售人员培训体系建设	323
14.1	销售人员培训体系设计	323
14.1.1	销售人员能力素质模型	323
14.1.2	销售人员核心培训需求	324
14.1.3	销售人员核心培训目标	325
14.1.4	销售人员三级培训体系设计	325
14.1.5	销售人员 ASK 培训系统设计	326
14.2	销售人员培训流程	328
14.2.1	销售人员培训管理流程	328
14.2.2	新进销售人员培训流程	330
14.2.3	电话销售人员培训流程	332
14.2.4	销售培训课程设计流程	334
14.3	销售人员培训管理工具	335
14.3.1	销售新人培训安排表	335
14.3.2	销售人员 ASK 培训计划表	336
14.3.3	销售人员培训效果反馈表	336
14.4	销售人员培训管理文案	337
14.4.1	销售人员培训管理制度	337
14.4.2	销售新人培训实施方案	338
14.4.3	销售团队培训设计方案	340
14.4.4	销售人员心态培训方案	343
第 15 章	技术人员培训体系建设	345
15.1	技术人员培训体系设计	345
15.1.1	技术人员能力素质模型	345
15.1.2	技术人员核心培训需求	346
15.1.3	技术人员核心培训目标	347
15.1.4	技术人员双向培训体系设计	347
15.1.5	核心技术人员培训体系设计	348
15.2	技术人员培训流程	349
15.2.1	技术人员培训管理流程	349
15.2.2	技术人员外派培训流程	351
15.2.3	技术人员临时培训流程	353

15.2.4	技术服务人员培训流程	355
15.3	技术人员培训管理工具	356
15.3.1	技术人员培训计划表	356
15.3.2	技术人员培训申请表	357
15.3.3	技术人员培训反馈表	357
15.4	技术人员培训管理文案	358
15.4.1	技术人员培训管理制度	358
15.4.2	技术人员年度培训计划	361
15.4.3	技术人员双向培训方案	362
第 16 章	新任管理者培训体系建设	365
16.1	新任管理者培训体系设计	365
16.1.1	新任管理者能力素质模型	365
16.1.2	新任管理者核心培训需求	366
16.1.3	新任管理者核心培训目标	367
16.1.4	新任管理者培训课程设计	368
16.1.5	新任管理者培训互动模式	368
16.2	新任管理者培训流程	369
16.2.1	新任管理者培训管理流程	369
16.2.2	新任管理者课程开发流程	371
16.2.3	新任管理者培训实施流程	373
16.2.4	新任管理者培训评估流程	375
16.3	新任管理者培训管理工具	377
16.3.1	新任管理者培训调查表	377
16.3.2	新任管理者培训日程表	377
16.3.3	新任管理者培训反馈表	378
16.3.4	新任管理者培训考核表	379
16.4	新任管理者培训管理模板	379
16.4.1	新任管理者培训管理制度	379
16.4.2	新任管理者培训实施方案	381
16.4.3	新任管理者培训考核总结	383
16.4.4	新任管理者演讲活动方案	385
第 17 章	企业管理人员培训体系建设	387
17.1	企业管理人员培训体系设计	387
17.1.1	企业管理人员能力素质模型	387

17.1.2	企业管理人员核心培训需求	388
17.1.3	企业管理人员核心培训目标	389
17.1.4	企业管理人员培训课程设计	389
17.1.5	企业管理人员培训互动模式	390
17.2	企业管理人员培训流程	391
17.2.1	企业管理人员培训管理流程	391
17.2.2	企业管理人员外出考察流程	393
17.2.3	企业管理人员教育深造流程	395
17.2.4	企业管理人员培训调查流程	397
17.3	企业管理人员培训管理工具	398
17.3.1	企业管理人员培训计划安排表	398
17.3.2	企业管理人员培训反馈意见表	399
17.3.3	企业管理人员角色认知自测表	400
17.4	企业管理人员培训管理模板	400
17.4.1	企业管理人员培训管理制度	400
17.4.2	企业管理人员年度培训计划	402
17.4.3	企业管理人员培训实施方案	404
17.4.4	企业管理人员外出考察方案	406
	参考文献	408