

内容全面 要点提示 步骤分解 范本实用

培训管理方法与工具

李亚慧 编著

涵盖9个培训管理事项

梳理53个培训管理方法

提供41个培训执行工具

给出16个培训实用范本



中国劳动社会保障出版社

内容全面 要点提示 步骤分解 范本实用

培训管理方法与工具

李亚慧 编著

涵盖9个培训管理事项

梳理53个培训管理方法

提供41个培训执行工具

给出16个培训实用范本



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

培训管理方法与工具/李亚慧编著. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2013
(弗布克人力资源管理必备工具系列)

ISBN 978-7-5167-0476-9

I. ①培… II. ①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(2013)第 181894 号

内 容 提 要

本书在对培训管理工作进行系统分析的基础上,从规章制度、协商沟通、工作发展和心理透射四个角度,详细介绍了培训管理方法与工具体系、培训需求管理方法与工具、培训计划管理方法与工具、培训课程开发方法与工具、培训外包管理方法与工具、培训效果评估及转化方法与工具、员工潜能开发方法与工具、E-Learning 培训管理方法与工具、职业生涯管理方法与工具,以及跨文化培训管理方法与工具等方面的管理方法及配套应用工具。

其中,管理方法的设计采用“适用范围+运用须知+运用程序”模式,执行工具的设计采用“操作要点+操作步骤+实用范本”的模式,架构一目了然,方便读者快速学习,高效运用。

本书适合企业管理人员、从事人力资源管理领域培训管理工作的人员、企业培训人员、管理咨询人员使用。

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码:100029)

*

保定市中华美凯印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 17 印张 331 千字

2013 年 9 月第 1 版 2013 年 9 月第 1 次印刷

定价:36.00 元

读者服务部电话:(010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话:(010) 64961894

出版社网址:<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错,请与本社联系调换:(010) 80497374

我社将与版权执法机关配合,大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动,敬请广大读者协助举报,经查实将给予举报者奖励。

举报电话:(010) 64954652

“弗布克人力资源管理必备工具系列”序

人力资源已经被越来越多的企业视为第一资源。为了做好人力资源工作，企业不断从招、用、育、留中寻找更加便捷的途径和有效的方式提高人力资源管理的效率，期望最大化地将人力资源转化为人才优势，为企业创造更多的价值，从而提高市场竞争力。

人力资源管理过程中科学方法和先进工具的运用成为企业竞争力的重要体现。但是，大多数企业还没有完全掌握和运用人力资源管理科学的方法和先进的工具。

“弗布克人力资源管理必备工具系列”图书紧紧围绕管理方法和工具，旨在为企业人力资源管理各项工作提供科学的方法和实用的工具参考。为人力资源管理岗位从业者和相关人员提供知识和操作指导，使人力资源管理工作做到专业、科学、有效。

本系列书包括《素质测评方法与工具》《招聘与面试管理方法与工具》《绩效管理方法与工具》《薪酬福利管理方法与工具》《培训管理方法与工具》《员工关系管理方法与工具》共六本，具备以下的特色。

1. 首章“篇”幅化

招聘与面试管理、素质测评、绩效管理、薪酬福利管理、培训管理、员工关系管理均是确保企业人力资源发挥最大效力的关键性管理工作。本系列书围绕这六项管理工作进行了详细的方法与工具的设计，并将各管理事项以分篇的形式在第一章进行了归纳说明。

2. 管理方法模块化

“适用范围”——按照不同管理维度划分各项管理工作的方法，并给予界定。

“运用须知”——介绍每类方法下属的每种方法的内涵、特点、功能、局限性或者相关方法间的区别。

“运用程序”——将每类方法按照程序图的形式表现出来。

3. 执行工具模式化

“操作要点”——解读人力资源管理执行工具操作过程中的重点事项，便于执行工具操作中各个环节事项的规范执行，规避风险的发生，减少企业的损失。

“操作步骤”——给出操作性强的流程图，进行流程梳理与优化设计，分析关键步骤的实施内容和注意事项，切实解决实际问题。

“实用范本”——提供操作模板、模型、模式、流程图、调研问卷、表单、计划书、建议书、评估报告、题库、测评库、经典故事库、互动游戏库、合同、范本、工作标准等实用工具，方便读者随用随取，或企业根据实际需求进行修改套用。

4. 内容形式模板化

本系列书针对不同的内容模块配之以形式多样的模板，并统一相同架构模块的模板，增强了图书的逻辑性、生动性和可读性，以期辅助读者更快地领会与掌握人力资源管理方法与执行工具。

综上，“弗布克人力资源管理必备工具系列”图书本着首章“篇”幅化、管理方法模块化、执行工具模式化、内容形式模板化的设计理念，通过招聘与面试管理方法与工具、素质测评方法与工具、绩效管理方法与工具、薪酬福利管理方法与工具、培训管理方法与工具、员工关系管理方法与工具等实用模块，为读者提供全方位的人力资源管理方法和执行工具，推进人力资源管理工作的执行，是人力资源管理人员在工作中必不可少的工具书。

由于时间和水平问题，本系列图书中仍有不足之处，欢迎广大读者批评指正，以便我们改版时能够做得更好，读者用起来更加方便。

前 言

人力资源管理是围绕着“人”展开的，企业能否成功地吸引、激励和保留优秀的人才，能否立足于竞争激烈的市场，无疑，培训管理在其中起到了重要的作用。因此，熟练运用配套的培训管理方法和工具提高人力资源管理工作的效率是实现企业竞争力的重要手段之一。

《培训管理方法与工具》共分为四篇，即规章制度篇、协商沟通篇、工作发展篇和心理透射篇。规章制度篇包括培训外包管理和 E-Learning 培训管理等事项的方法与工具，协商沟通篇包括培训需求管理的方法与工具，工作发展篇包括培训计划管理、培训课程开发、培训效果评估、员工潜能开发和跨文化培训管理等事项的方法与工具，心理透射篇包括职业生涯管理的方法与工具。

本书细化了培训管理工作每个环节，提供了管理事项的管理方法与执行工具，企业管理者和人力资源管理人员可以很方便地从书中找到相关工作的适用范围、运用须知、运用程序、操作要点、操作步骤及实用范本。本书主要有如下三大特点。

1. 思路体系清晰完整

本书以培训管理主要工作的流程为主线，具体解析了培训管理的培训需求管理、培训计划管理、培训课程开发、培训外包管理、培训效果评估与转化、员工潜能开发、E-Learning 培训管理、职业生涯管理、跨文化培训管理等事项的方法与工具，以期帮助企业培训管理人员提高工作效率。

2. 方法工具实用可参

本书从实用性的角度出发，对企业整个培训管理的管理方法与执行工具以**实务化**、可操作化的风格进行了介绍，其间将理论与实践相结合、方法与工具相结合，可以“拿来即用”，便于人力资源培训管理人员随时查阅和**参照**。

3. 图表模板交互呈现

本书采用**图表交互呈现**的方式，大量的实用范本增强了本书的**可读性**，让人力资源管理工作快速知道“怎么做”，帮助人力资源培训管理人员更好地运用这些方法和工具。

本书适合企业管理人员、从事人力资源管理领域培训管理工作的人员、企业培训人员、咨询服务人员使用。

在本书编写的过程中，孙立宏、程富建、刘井学、董建华负责资料的收集和整理，王晚霞、廖应涵、赵莉琼、李苏洋负责图表编排，严刘建参与编写了本书的第1章，姚俭胜参与编写了本书的第2章，毕汪峰参与编写了本书的第3章，王琴、王淑燕参与编写了本书的第4章，杨化狄、单伟伟参与编写了本书的第5章，徐朝阳、李健参与编写了本书的第6章，屈玉侠、韩伟静参与编写了本书的第7章，姜东青、董越参与编写了本书的第8章，田玲参与编写了本书的第9章，滕晓丽参与编写了本书的第10章，全书由李亚慧统撰定稿。

编 者

2013年8月

目 录

第 1 章 培训管理方法与工具体系	1
1.1 关系管理事项	2
1.1.1 培训管理规章制度篇	2
1.1.2 培训管理协商沟通篇	3
1.1.3 培训管理工作发展篇	3
1.1.4 培训管理心理透射篇	4
1.2 管理方法设计与选择	5
1.2.1 管理方法的适用范围	5
1.2.2 管理方法的运用须知	8
1.2.3 管理方法的运用程序	9
1.2.4 管理方法模板的设计	11
1.3 执行工具设计与选择	13
1.3.1 执行工具的类型划分	13
1.3.2 执行工具的操作要点	15
1.3.3 执行工具的操作步骤	17
1.3.4 执行工具模板的设计	18
1.4 培训管理方法与工具组合	19
1.4.1 培训管理方法组合	19
1.4.2 培训管理工具组合	21
第 2 章 培训需求管理方法与工具	23
2.1 培训需求调研分析方法与工具	24
2.1.1 观察法	24
2.1.2 访谈法	26
2.1.3 问卷调查法	28

2.1.4	观察法使用工具表	29
2.1.5	培训需求调查问卷	31
2.1.6	培训需求调研分析报告	33
2.2	培训需求确认方法与执行工具	36
2.2.1	面谈确认法	36
2.2.2	主题会议确认法	37
2.2.3	正式文件确认法	40
2.2.4	培训需求确认会签表	41
2.3	基于胜任力的培训需求方法工具	43
2.3.1	基于胜任力的培训需求分析方法	43
2.3.2	基于胜任力的培训需求分析模型	46

第3章 培训计划管理方法与工具

3.1	培训计划编制方法与工具	50
3.1.1	组织培训计划编制方法	50
3.1.2	个人培训计划编制方法	52
3.1.3	长期培训计划编制方法	54
3.1.4	短期培训计划编制方法	59
3.1.5	企业培训计划编制流程	61
3.1.6	培训项目的工作计划书	63
3.2	培训预算编制方法与工具	65
3.2.1	比例预算法	65
3.2.2	费用总额法	66
3.2.3	零基预算法	68
3.2.4	培训预算编制的流程	70
3.2.5	培训成本预算工具表	72
3.3	培训计划实施方法与工具	73
3.3.1	课堂讲授法	73
3.3.2	会议研讨法	75
3.3.3	角色扮演法	76
3.3.4	户外训练法	78

3.3.5 培训计划实施流程	81
3.3.6 培训计划实施报告	83
第4章 培训课程开发方法与工具	85
4.1 ISD 课程开发方法与工具	86
4.1.1 ISD 课程开发方法适用范围	86
4.1.2 ISD 课程开发方法运用须知	86
4.1.3 ISD 课程开发方法运用程序	93
4.1.4 ISD 培训课程开发模型	93
4.2 HPT 课程开发方法与工具	94
4.2.1 HPT 课程开发方法适用范围	94
4.2.2 HPT 课程开发方法运用须知	95
4.2.3 HPT 课程开发方法运用程序	96
4.2.4 HPT 培训课程开发模型	97
4.2.5 HPT 课程开发鱼刺应用模型	97
4.3 ADDIE 课程开发方法与工具	99
4.3.1 ADDIE 课程开发方法适用范围	99
4.3.2 ADDIE 课程开发方法运用须知	99
4.3.3 ADDIE 课程开发方法运用程序	102
4.3.4 ADDIE 培训课程开发模型	102
4.4 CBET 课程开发方法与工具	104
4.4.1 CBET 课程开发方法适用范围	104
4.4.2 CBET 课程开发方法运用须知	104
4.4.3 CBET 课程开发方法运用程序	107
4.4.4 CBET 培训课程开发模型	107
4.4.5 DACUM 培训课程开发模型	108
第5章 培训外包管理方法与工具	113
5.1 培训机构选择方法与工具	114
5.1.1 培训机构选择管理方法	114
5.1.2 培训机构信息调查流程	116

5.1.3	培训机构选择工作标准	117
5.1.4	培训机构评比工作量表	118
5.1.5	培训外包机构合同范本	119
5.2	外聘讲师选择方法与工具	123
5.2.1	外聘讲师选择管理方法	123
5.2.2	外聘讲师选择工作流程	124
5.2.3	外聘讲师选择工作标准	126
5.2.4	外聘讲师面谈评估量表	126
5.2.5	外聘讲师培训合同范本	127
5.3	外包培训评估方法与工具	130
5.3.1	外包培训评估管理方法	130
5.3.2	外包培训评估管理流程	131
5.3.3	外包培训评估工作标准	133
5.3.4	外包培训效果跟踪表单	134
第6章	培训效果评估及转化方法与工具	137
6.1	培训效果信息分析方法与工具	138
6.1.1	德尔菲分析方法	138
6.1.2	描述性统计方法	139
6.1.3	德尔菲分析方法实用范本	142
6.1.4	描述性统计方法实用范本	144
6.2	培训效果评估方法与工具	145
6.2.1	问卷调查法	146
6.2.2	成本收益法	147
6.2.3	加权分析法	149
6.2.4	培训效果调查问卷	151
6.2.5	CIRO 培训评估模型	153
6.2.6	投资回报率评估模型	154
6.3	培训效果转化方法与工具	158
6.3.1	认知转化方法	159
6.3.2	同因素转化方法	160

6.3.3 激励推广转化方法	160
6.3.4 培训效果转化实用范本	162
第7章 员工潜能开发方法与工具	165
7.1 管理技能开发方法与工具	166
7.1.1 敏感性训练方法	166
7.1.2 相互作用分析法	168
7.1.3 敏感性训练方法实用范本	171
7.1.4 相互作用分析法实用范本	172
7.2 创造能力开发方法与工具	174
7.2.1 头脑风暴法	174
7.2.2 条理思考训练	176
7.2.3 头脑风暴法实用范本	179
7.2.4 条理思考训练实用范本	181
7.2.5 创造能力自我评价表	182
7.2.6 创造性解决问题的模型	184
7.3 领导能力开发方法与工具	186
7.3.1 职位轮换法	186
7.3.2 教练带徒法	189
7.3.3 职位轮换法实用范本	191
7.3.4 教练带徒法实用范本	192
7.3.5 360度领导能力模型	194
7.3.6 领导力测评工具矩阵表	195
第8章 E-Learning 培训管理方法与工具	197
8.1 E-Learning 导入管理方法与工具	198
8.1.1 E-Learning 导入方法运用须知	198
8.1.2 E-Learning 导入方法运用程序	199
8.1.3 E-Learning 导入方法实用范本	201
8.2 E-Learning 课件开发方法与工具	203
8.2.1 E-Learning 课件独立开发法	203

8.2.2	E-Learning 课件合作开发法	206
8.2.3	E-Learning 课件外包开发法	207
8.2.4	E-Learning 课件的开发标准	209
8.2.5	E-Learning 课件的评价标准	209
8.3	E-Learning 培训评估方法与工具	211
8.3.1	E-Learning 培训评估规定	211
8.3.2	E-Learning 学员反馈评估	214
8.3.3	E-Learning 课程内容评估	215
8.3.4	E-Learning 效果评估标准	216
第9章	职业生涯管理方法与工具	219
9.1	个人职业导向管理方法与工具	220
9.1.1	个人职业导向管理法适用范围	220
9.1.2	个人职业导向管理法运用须知	221
9.1.3	个人职业导向管理法运用程序	221
9.1.4	格林豪斯的职业生涯管理模型	223
9.1.5	莱维森成人发展时期理论模型	224
9.2	组织职业导向管理方法与工具	225
9.2.1	组织职业导向管理法适用范围	225
9.2.2	组织职业导向管理法运用须知	226
9.2.3	组织职业导向管理法运用程序	228
9.2.4	组织职业导向管理的实用范本	229
9.3	认知信息加工方法与工具	232
9.3.1	生涯发展 CIP 方法的适用范围	232
9.3.2	生涯发展 CIP 方法的运用须知	232
9.3.3	生涯发展 CIP 方法的运用程序	233
9.3.4	生涯发展 CIP 方法的工作标准	233
9.3.5	信息加工技能的 CASVE 模型	236
第10章	跨文化培训管理方法与工具	239
10.1	开发阶段方法与工具	240

10.1.1	开发阶段方法适用范围·····	240
10.1.2	开发阶段方法运用须知·····	240
10.1.3	开发阶段方法运用程序·····	244
10.1.4	跨文化敏感度开发阶段模型·····	245
10.2	文化同化方法与工具 ·····	246
10.2.1	文化同化方法适用范围·····	246
10.2.2	文化同化方法运用须知·····	247
10.2.3	文化同化方法运用程序·····	248
10.2.4	文化同化方法实用范本·····	249
10.3	体验式培训方法与工具 ·····	250
10.3.1	地域模拟法·····	250
10.3.2	模拟游戏法·····	252
10.3.3	地域模拟法实用范本·····	255
10.3.4	模拟游戏法实用范本·····	256

第 1 章

培训管理方法与工具体系

培训管理方法与工具

1.1 关系管理事项

广义上的培训管理指的是企业为实现组织利益而有组织地提高员工工作绩效的行为，也是员工为掌握基本技能和高级技能、对客户和生产系统进行了解以及自我激发创造智力资本的途径。

狭义上的培训管理指的是组织向员工传授其完成本职工作、提高工作能力所必须掌握的各种知识和技能（如与工作相关的知识、技能、价值观念、行为规范等）的过程。

可见，培训管理是组织人力资源管理与开发的重要组成部分和关键职能，也是建立学习型组织的最佳手段，是组织人力资源增值的主要渠道，也是企业组织效益提高的重要途径。

企业培训管理工作主要包括以下 4 方面的管理事项，如图 1—1 所示。

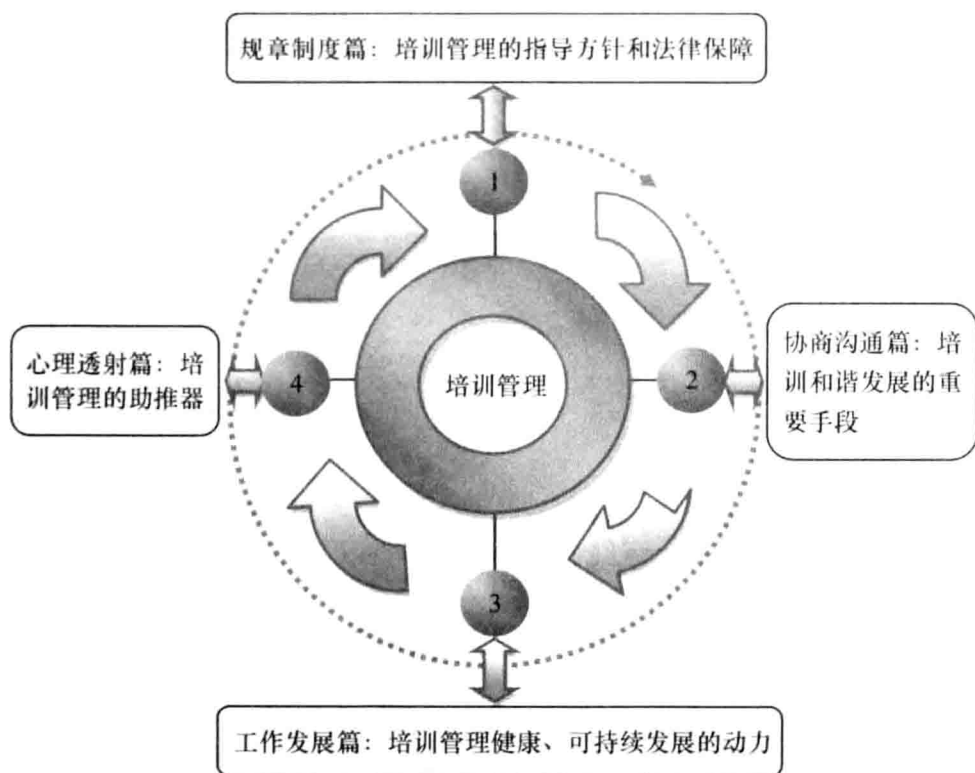


图 1—1 培训管理主要事项

1.1.1 培训管理规章制度篇

若要正常地组织和运行培训管理工作，企业需要制定合理、有效的培训管理工作规章制度，并按照企业相关工作执行标准随时检查各项规章制度的执行情况。本书中主要是针对培

训外包管理工作以及 E-Learning 培训管理工作等设计了管理制度和执行标准。

企业制定的多项规章制度为企业进行培训管理提供了指导方针，也对企业培训的管理起到了一定的制约作用，本书所涉及培训管理规章制度篇中的内容如图 1—2 所示。

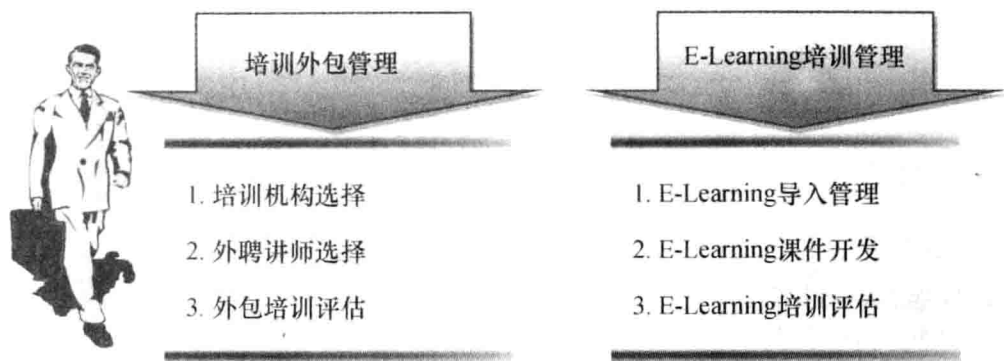


图 1—2 培训管理规章制度篇内容

1.1.2 培训管理协商沟通篇

组织沟通和谐的培训管理工作，有利于协调员工与培训管理者之间的关系，通过积极引导可以建立有效的工作环境。培训管理部分工作需要管理者与员工、管理者与相关专家等以正面沟通和协商的形式来解决。本书所涉及培训管理协商沟通篇中的内容如图 1—3 所示。

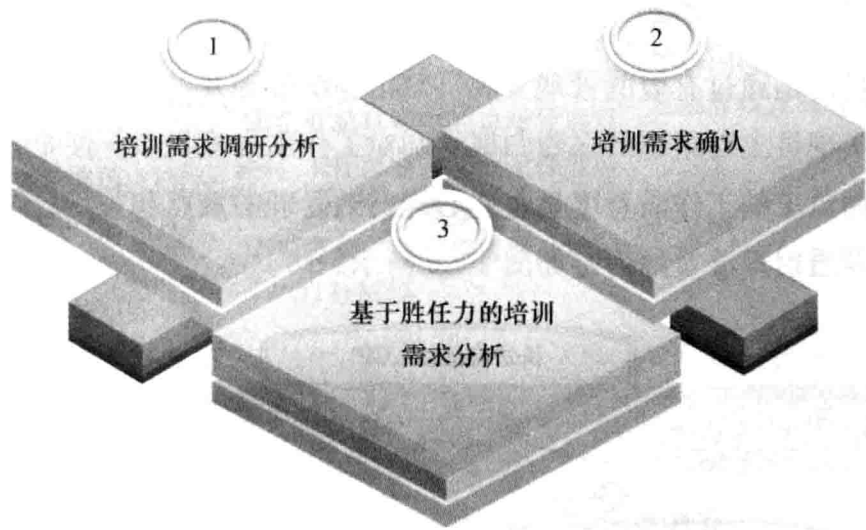


图 1—3 培训管理协商沟通篇内容

1.1.3 培训管理工作发展篇

规章制度篇和协商沟通篇中涉及的内容属于培训管理的保健因素。保健因素不能得到满足时，则易使培训管理工作不能顺利施行，或者培训管理工作失去部分效用。但在保健因素