

## 图书在版编目(CIP)数据

文秘手册 / 金 炜 主编

—企业管理出版社, 1996.3 ISBN 7-80001-669-2

I . 文… II . 金… III . 行政—文秘手册

## 文 秘 手 册

---

金 炜 主编

出版发行: 企业管理出版社出版

开本: 787mm × 1092mm 1 / 16 印张: 132

字数: 2108千字

印刷: 1996年3月第1版

版次: 1996年3月第1次印刷

书号: ISBN 7-80001-669-2

---

定价: 76.00元 (图书共19册)

# 目 录

## 人事培训

- 第一节 培训的基本要点..... (猿)
- 培训的重要性与有效训练的原则(猿)
  - 培训的目的及推行体系(猿)
  - 培训需求的分析(猿)
  - 培训方法与对象(猿)
  - 培训计划的设计(猿)
  - 培训计划的制定(猿)
  - 培训计划的实施(猿)
  - 培训成果的考评(猿)
- 第二节 培训教材策划 ..... (圆)
- 培训教材的整理(圆)
  - 培训手册的内容与应用(圆)
  - 新进员工培训要点(圆)
  - 员工辅导的基本原则(猿)
- 第三节 培训实施计划 ..... (猿)
- 培训课程的设计与程序(猿)
  - 分阶层培训课程计划(猿)
  - 分部门课程计划(猿)

# 人事培训



## 第一节

# 培训的基本 要点

### 【培训的重要性与有效训练的原则】

“人”是企业最重要的资产，在职训练是人力资源最重要的投资。国际企业体为了继续经营，唯有提高管理作为应变之道；而在追求管理品质完善的过程中，如何通过训练来增强人的素质，却是不能忽视的一环。

目前，放眼国内大部分企业界人士未将管理训练与考核、升迁、工资、奖惩等人事决策做适当的挂钩，仅将训练当作参考而已。企业体普遍只注意短期训练，忽略长期规划的目标与方法。由于管理技巧与知识的日新月异，因此，不论何时何地都应保持与时代潮流同变的雄心，不断接受不同性质的训练。所以企业体应该将培训视为人力资源的投资，如此，才能免于急功近利的弊端，规划出长期、全面的组织训练计划。

训练的目的在于改善工作的生产力，因此也是工作的一部分。如果要员工无后顾之忧、精神饱满地进入训练教室，那么就要以尊重员工私生活、休闲生活的原则来进行培训。另外，也不能毫无计划、一窝蜂地赶办训练，殊不知每个企业体所面临的外在挑战不同，而内部人员素质也不尽相同。因此，在举办培训课程时，务必顾及到企业与员工的需求，提前通过需求分析，拟出培训计划，这样才能真正达到训练目标。

既然培训已渐成企业求生存、求发展的必经途径。如何才能达到有效的训练目的呢？

有效的训练，对个人与企业体本身都会有很大的利益：

- 它发展了新的来源，可促使该体系进步。
- 它强化了企业体的完整性。
- 它加强了企业文化。
- 它促进了想法与决策。
- 它可驱使我们由对现状的不满，达到更高的成就。

因此，认同教育训练的企业，绝对相信对个人的提高及认可，是改进工作表现有力的工具。所以“训练”换言之就是肩并肩工作、扮演教练的角色及检定工作的技巧的过程。训练是每个人的工作——任何时候，它是一个持续的过程，它在企业体中的每一阶层均会发生，

同时也是使企业体能保持活力持续成长的主要原因。

有效的训练,需靠个人与企业体双方共同努力。而人员接受训练的质与量则影响了两件事:工作表现的结果及员工离职率。因为适当的训练对员工的保留有正面的影响——接受适当训练的人员,能以更多的信心、热心及骄傲去从事他们的工作。这些良好的感觉除了可提高个人工作品质,同时使公司更进步,成果更好,也更容易管理。较低的员工离职率与高度的工作表现,对一个成功的企业是十分重要的。

有效训练应该如何设计,以达预期目标?它是有原则的:

·企业体人员对于第一次学的东西,记得最清楚。

你听过“积习难改”这句话吗?这是真的,第一次就教导人员如何正确地做,比事后再回来纠正他们更容易。这就是为什么有些成功的企业体,要再三强调上岗训练程序。

·人员通过各种不同的活动接触新的事物,可得到最好的学习效果。

在训练过程中,使用感官(视觉、听觉、嗅觉及触觉)的次数愈多,则会愈快获得新的技巧。因此在训练中若能同时使用录像带、资料、示范及实习的方式,效果更佳。

·人员在学习新事物时,如果是和他们已经知道的事有关的时候,学习效果较好。

因此若使用阶梯式的训练方法,逐渐增加其知识与技巧,效果更扎实。

·人员对他们所做的事需要回馈。

良好的工作表现需要正面认可,而不好的工作表现,必须尽快更正。在成功的训练体系中,追踪是非常重要的步骤。

·人员在一个有趣而刺激的环境中学习效果最好。

## (一)教育训练的重要性

### ☐教育和训练是企业生存的必要的条件

“事业造就人才”,企业经营就是人与人之间的往来。企业人事素质的高低就等于企业竞争力的强弱。而教育和训练就是使企业中的人保持高水平的重要因素。

企业间的激烈竞争日益严重。因此,为提高企业主体——人的品质的教育和训练工作愈重要。

无论多忙碌,或者必须花再多的时间和金钱,唯有教育和训练是绝对马虎不得的。这件事说起来简单,但实际上却要面对许多的问题。虽然下定决心要“积极的推动教育和训练”,但是,如何去教育或是训练的内容、方式是什么等是目前最常遇到的困难。

### ☐实施教育和训练的共同重点

教育和训练的重点有如后面所述的教育对象、教育内容、教育方法等各式各样的项目,但是这里首先要叙述实施教育和训练时必须留意的共同点。

### ☐抱着深入问题的态度

首先,对自己公司员工的教育和训练就必须抱着深入问题去探讨的态度来进行。无论是教育者或是被教育者,特别是经营者更是必要。

尤其对中小企业、家庭企业等个人经营的公司而言,更显得重要。如果没有造就人才的想法的话,就无法达到教育和训练的成果。这种情形,只要观察各企业的现状就可以一目了然。

凡重视造就人才、巩固精锐人事的企业,无论何时,上至董事长以身作则,亲自督导下面员工积极而热心地参与,而不重视造就人才的经营者就会以“各位就尽力而为吧!”式的方法

使公司组织变得更糟糕。

### 源长期持续性的计划

教育和训练必须是长期而有持续性的。

造就人格绝对没有速成的。社会上或许有一些希望在短期内使能力增加或使自信成长的教育系统的宣传或广告,但是世界上绝对没有这样速成的方法。

人类的成长是须要时间的。如果只从员工的适应力和能力来看的话,则由高中或大学毕业的人进公司后绝对无法立刻胜任任何一样工作。但是,读到高中毕业要花 5 年,大学毕业却要花 10 年(顺利的话)的时间。因此,进入公司后到能够独立工作为止,至少需要 3~5 年的时间。若是担任监督或管理方面的工作,也许需要经过几十年的磨练才能独当一面。

造就人才是急不得的。造就人才的方法没有捷径,一开始就必须花时间努力的来培养,并且不厌倦、执著地反覆教育和训练,如此的持续下去必定能培养出优秀人材。

这也可以由一些公司的例子来看。造就优良人才的公司会不断寻求机会教育和训练自己的员工。

### 缘有计划性的执行

所有的教育和训练的实施必须注重其重点性和计划性。

切忌突发性、无目标无计划性的教育和训练。这种做法只会浪费公司的时间、金钱和人力,不但使效率降低也不会有效果。

所谓重点就是指教育和训练的内容必须是最符合公司需要的内容。不相关的教育和训练再多也没有用。

但是看看实际的企业形态,许多企业对公司的经营及人才的培育的出发点都不明确,只是一味地热衷于不相关的教育和训练。这种浪费必须尽快地改正。

要有计划。无论任何的教育和训练都必须在事前建立长期、短期的教育计划、训练计划(包括实施的细微过程),并且确实执行是很重要的。当然,在策划的过程中,必须由各种角度观点来讨论其内容,以便达成事半功倍的效果。一般而言教育计划在这个阶段很难做到彻底分析,并有检查不足的问题。

在关于教育计划中最重要的是,一旦计划策划完成的话,就必须确实执行。事实上,却往往无法如愿以偿。刚开始策划教育计划时有着新鲜感和对理想的冲劲,使策划者有工作的热诚,一旦日子久了以后千篇一律、一成不变的内容就会使参与的人失去工作的意愿,而在不知不觉中取消了计划。这里所要强调的就是持续性的重要。

### 源教育对象的重要

将教育对象分类的话,大致可分为下列几类:

按阶级分

(员领导阶层(其中分为总经理及其他主管);

(圆干部阶层(分为管理阶层和监督阶层);

(猿一般员工(分为正式员工、临时员工和打工人员)。

按职务来分

(员营业部门及相关者(分为第一线和干部);

(圆生产部门及相关者(分为设计、技术关系、生产现场及相关者);

(猿管理部门及相关者(分为经营管理关系、总务关系、其他)。

依经历来分

(员资深员工；

(圆新进员工。

其他也有以学历、年龄、健康、成绩、性格等项目来区分教育对象，但是例子不多。

接着，如何教育、指导上述的任何一种教育对象并非每个公司的顺序都相同的。每个公司必须按照公司现在及将来的需要，由最必要的教育和训练着手。

但是如果以个人对中小企业、家族企业的实情的了解来说，可以提出以下的建议：

(员领导阶层必须由高阶层主管开始教育。由低阶员工往高阶层主管式的教育和训练顺序的效果不佳。

(圆依职务分类的话，营业→生产→管理的顺序来进行会比较好。当然同时进行的话更理想。

(猿依经历来分的话，资深员工和新进员工的训练是绝对必要的。企业规模越小的公司越要重视此项目。

### ㊦教育内容的重要

教育和训练的内容非常广泛，就其性质而言大致可做以下的分类：

(员负责专门业务的相关内容

例如营业、技术、制造、购买、经营管理、人事等与负责业务相关的内容，其中，分为“相关知识”和“相关技能”。

(圆管理业务的相关内容

这是针对领导阶层的经营管理和中级干部对各部门的管理内容而言，可分为“相关知识”和“相关技能”两方面。这种教育内容主要是以监督者以外的人为教育对象。

(猿修养与情操的相关内容

修养是由水准较低到水准较高的内容，情操教育是由简单到复杂的内容，程度和范围相当广泛。

其教育和训练的内容就必须依教育对象的水准而定，基本上各公司要以公司的实际需要来设定教育和训练内容。这种场合的教育和训练内容的选定必须如上述，要经常把握住重点。为了适应残酷的企业竞争和突破现在低效益的困扰，就必须直接以最重要的课题来作为教育和训练的内容。并且教育内容要能跟着环境情况的变化而修正。

提起上述三个项目的教育内容，一般的排列顺序是(员)→(圆)→(猿)，这种情形最重要的就是知识和技术面双管齐下。在企业经营上，往往技术和处理技术的训练比知识的教育更重要。

### ㊦教育方式的重要性

教育和训练的方法是由许多因素组合而成的。主要的因素可分为①教育形式、②教育周期及时间、③教育场所及机关。

它们如何组合、设定，都是影响教育效果的因素。关于各个项目的处理重点如下：

第一是教育方式，主要的内容有：

(员讲义、讲演形式。

(圆团体讨论、会议形式。

(猿相互切磋的形式。(定下某些专题让大家来相互切磋，以提高处理的技巧)

(源以专题研讨的形式。(举出参加者关心的事例，由解决的方法来学习)



也就是将能力、特性再分为知识、技术、态度三部分。因为能力是知识、技术、态度等综合表现出来的一种力量,所以将能力、特性分为知识、技术、态度三方面是最合理不过的了。

(猿将知识不足的部分列出来

既然分为知识、技术、态度三方面的话,就必须将各方面欠缺的部分列举出来。

首先关于知识方面,这方面必须分为工作上必要的知识和在人际关系上必须的知识两种。特别是在工作上必要的知识,一定要确实地检验,才能明确地知道教育的需求内容。

(源技术的熟练程度

这里所指的技术就是指工作的技巧。知识是用头脑去记的东西,但技术却必须以知识为基础,而用身体去记住的东西。并且,这可以说是一种工作熟练的程度。

在上述的定义下,关于技巧上的一切问题也是非常重要的。

(缘态度的检验

无论知识、技术多么地优良,若是工作态度不好,人际关系有许多问题的人就不能算是优秀的商业人才。人际关系若有问题就是致命伤,因此关于这点一定要好好地检验,并且改正过来。

### Ⅷ工作方面的训练

检验完老员工的能力、特性之后,就必须针对每一种教育的需要再教育。关于教育的内容会有许多的不同,必须先从小员工中最常见的缺点开始训练。接下来让我们从各种角度来讨论。

(员对工作部门整体性的工作内容理解不足

有不少已经工作三、四年的员工,无法理解自己的工作部分的整体性。也就是说,这些人只处理上级交给他的事,完全不了解整个工作部门中的系统、流程等。

这种老员工可以说没有长远的眼光,不足以成为新员工的榜样。这种员工迟早会成为坏榜样,因此要早一点训练他们。

(圆忘了基本方法,我行我素

忠实依照基本方法去进行工作是重要的。忘了基本做法,随意按照自己的方法进行的话就容易引起错误的发生导致失败。

但是,工作几年后,忘了基本做法而按照自己的方法去做的事例越来越多。因此如果新进员工一开始就碰到不照基本方法来做事的老员工的话,事态将会变得更严重。

所以如果发现不依照基本方法做事的老员工的话,要立即指正,让他使用基本方法来做事。

(猿对改善工作的努力不够

也有许多员工,虽然就职好几年了,但是除了上司或领导人所指示的工作之外,什么都不做。他们常说:“照着指示做的话,总可以吧!”而不愿意多投入。若老员工有此状况就必须立即纠正他,同时计划如何改善其工作。

特别是对改善工作的能力就是决定有没有业务实施能力的因素,所以必须检查老员工对改善工作的努力,并且如果有这种情形时必须好好指导这些人如何改善工作的方法。

(源时间管理不彻底

工作就是和时间的战争。也就是工作一定要在规定的期间(期限、~~规定日期~~)之内完成,这是工作的原则。但是,也有不少老员工没有什么时间观念。这种人就无法有效地管理时间,这样的员工也决不是新进员工学习的对象。

所以必须下功夫教育这种老员工的工作方法 ,彻底改善他们对时间管理的能力。

### 猿队际关系方面的训练

人际关系是做人处事的基本 ,如果人际关系良好的话可以使工作绩效事半功倍 ,因此要有好的工作表现 ,人际关系对每个人都是非常重要的。

#### (员业务员基本的条件

为了维持团体的和谐、工作场所的人际关系的圆满 ,有些基本礼节是一定遵守的。

这就是所谓的业务员的基本礼节 ,在新进员工进来之前 ,一定要先检查每位老员工是否已经记住最基本的礼节 ,并且确实遵守着 ,如果有尚未确实记住并遵守的老员工的话就必须加以教育、指导。特别对被认为已经破坏公司规律的人要尽早再教育。

#### (圆合作、协调的能力

合作、协调是在团体中工作最重要的问题 ,如果不能主动积极帮忙别人或与周围的人合作、协调的话就无法顺利的完成公司的目标。

因此 ,上级、领导人必须注意自己的属下是否有合作、协调的能力。对缺乏协调性的员工 ,为了维持团体绩效就必须让他了解在团体中每位成员之间能协调的重要性 ,一定要使他真正的了解并改正过来。

如果发现在合作、协调上发生了问题的话 ,就必须立即分析双方的缺失并尽快地恢复有效的合作、协调。

#### (猿对上司态度要有礼

有些年轻人不知道长幼有序的道理。所以常常不将上司当做上司。也就是说 ,不懂得尊敬上司 ,用对待同事一样的态度对待上司。这是很不应该的。

如果老员工有不将上司当做上司的态度的话 ,当然新进员工会学 ,因此 ,老员工对上司的态度必须随时注意并加以指导。

#### (源同事之间的态度问题

公司同事和学校同学或一般朋友不一样 ,同事是以工作为目的集合在一起的公司成员。

当然 ,人与人之间的关系也和同学、朋友的关系不一样 ,这一点很少人去理解、认识。

因此与同事之间的态度应常常提出来讨论。如果有不好的地方就要指出来 ,立刻改进。

### 源指导新进员工方法的训练

新进员工分配工作部门之后 ,有关实际的工作内容的指导大都由同部门的老员工来执行。因此 ,在新员工进来之前 ,就必须先训练老员工如何去指导新员工。

这里要提出几点老员工在指导新员工时必须注意的重点 :

#### (员首先要了解最近年轻人的特点

首先要教会老员工如何去发现现代年轻人的特点。大致可举出下列几点 :①以自我为中心。②较不认同所谓的权威。③没有指示就不会有行动。④没有义务(责任)意识 ,权利意识则很强。⑤注重休闲活动过于重视工作。如果好好理解这些特点 ,加以指导会使他们能够改正。

#### (圆教育内容

老员工指导新进员工时 ,清楚的教育内容是第二个重要因素。例如要教新进员一些工作内容时 ,千万不可毫无头绪 ,不知道教些什么。

因此 ,希望教给新进员工的东西 ,要先整理归类 ,将教育的项目一条一条明确的列举出来。如果可能的话 ,将所要教育的项目 ,以文字的方式记录并送交上司或负责人过目。如果

能够这么做的话,老员工就不会漏掉任何重要的部分,确实地教育新进员工了。

### (猿教育方式

确定教导内容后,接着就是教育方法了,也就是如何指导的教育方法(刁猿猿。例如,自己先示范表演一次并说明工作内容,再由新进员工亲手去做,若有做不好的地方再加以指正的顺序来教育。关于教育的顺序和方法,只要达到教育的效果即可。

当然随着教育内容的不同,教育的方法也会有所改变。必须清楚的指示每个教育项目的教育方法。无论如何,新进员工如果不能很清楚、很正确的学习知识、技术的话,就是教育的方法不好,必须调整。

### (源教育、指导的技巧

教育、指导是有技巧的。例如,集体教育时可以分为讲授法和分组讨论法等方法。

老员工教新进员工一般都是一对一的个别指导法,这种个别指导法也有些技巧。

虽然有技巧,但如果没有认真去教的话,也不能提高教育、指导的效果。

个别指导的技巧有①说明法、②说服法、③问题解答法、④辅导法、⑤作业挑战法等主要的技巧。要利用这些方法达到教育的效果。

因此必须让老员工知道什么是教育的方法,这种教育方法适用于什么样的对象,各种方法的优点和缺点等并且如何具体的运用。所以必须将各种教育方法运用在实际的操练上才是最重要的。

## 【培训的目的及推行体系】

### (一)培训的目的

企业发展固然有赖策略规划、目标制定以及各级管理者应用组织、指挥、协调、控制各职能来完成企业目标,但最重要的是取决于企业内的人才。在企业人才充实完善的问题上,不但在聘用人力时须着眼于企业未来发展,更须对企业内现有人力不断予以“训练”、“教育”与“发展”,以使企业内人力资源能够极大化(配猿猿猿)。

所谓“训练”即是提高企业员工在执行各项职务时所必须具备的知识、能力及态度,并培养其解决问题能力的一切活动。而“教育”则是增进员工一般知识、能力及对环境的适应力,是一项较训练更为长期更为广泛的能力培养。至于“发展”是指为配合员工个人需求与企业成长,对具有潜在能力的员工,通过有计划的训练教育,使该员工的个人事业前程规划能与企业成长共同发展。训练与教育可以“有教无类”,大部分员工均可参与,但发展却必须有选择性,须先了解该员工的可发展性,然后协助其制定“事业前程规划”,使个人与企业共同成长。

“训练”、“教育”与“发展”同属培植人才所需工具,但“教育”与“发展”常与管理发展与主管培育发生密切关系,另节叙述,本节则以一般员工的训练为研讨主题。首先列举一企业培训的目的如下:

(员提高技术或知识层次,以提高生产力或效率。

(圆提高员工个人及工作质量,改进产品、员工个人及企业形象。

(猿加强对企业文化与经营观念的认同,以培养企业团队精神。

- (源)赋予自我启发的机会,改变员工态度、员工的潜能。
- (缘)探求员工的可塑性,以便对该员工阶段性的培训。
- (远)配合企业发展及人力规划,使企业内人力资源壮大起来。

## (二) 培训推行体系

培训推行体系可分为下列三个阶段:

- (员)训练需求的分析。
- (圆)训练计划与训练实施。
- (猿)训练成果的考评。

## 【培训需求的分析】

培训虽有其必要性及重要性,但必须根据训练需求及目的寻求计划及实施。不必要的训练不仅劳民伤财、浪费公司及员工时间,且会产生负面作用,引起员工抱怨,影响组织整体绩效,以及形成员工因期待落空所形成的士气低落。因此,训练需求的汇集、归纳、鉴定及与组织年度训练计划紧密结合,实在是非常重要的事情。

在分析训练需求前,企业办理各项训练,其目的必须能满足以下的需求:

- 第一 培育人才 积累技术。
- 第二 相互沟通 使组织坚强合作。
- 第三 激发满足自我发展的动机。
- 第四 配合企业人力规划 提供人力资源。
- 第五 提高员工工作能力 制定工作需求标准。

## (一) 培训需求的提出

训练需求的提出,可根据以下来源:

### 员 员工

员工可根据自己工作效率、技术(专业)层次、执行业务的能力以及自我成长的规划等因素提出训练需求。不过提出时应经过正常管理渠道,以免偏颇,形成训练资源的浪费。

### 圆 单位主管

单位主管根据所属专业熟练程度、工作效率、创造力、工作调整、职务变动、员工的自我成长规划等因素,对训练单位提出建议;只有在此项建议在训练单位未作最后肯定前,暂不告知员工,以免某些需求在训练单位作整体规划及鉴定有所变更时,使员工失望。

### 猿 人力规划单位

人力规划单位可依组织的经营策略、人力损耗、人力市场的状况以及组织内人力资源的现状加以分析,并进而对训练单位提出训练需求的建议。

### 源 训练开发单位

训练开发单位可依据其平时的综合观察,对资料的分析(各员工离退率、产品质量报告、士气分析等)、员工意见调查、各项员工面谈加以搜集后提出建议。

## 训练委员会委员

较具规模的组织体,可由各主要部门派管理级代表参加本委员会担任委员,发挥以下功能:

- ①提出各单位训练需求。
- ②鉴定整个组织的训练需求。
- ③讨论训练单位所提出的训练计划。
- ④检查训练实施及其成效。
- ⑤了解及审核训练经费。

## 训练经营者

经营者为了贯彻其经营理念、企业文化,可通过培训予以实现。此种培训,应经训练委员会或训练单位依据需要性、可行性、员工接受程度予以分析及评估,不可无异议遵照办理,以免产生负面效果。

## 训练需求调查表

为配合员工需要,可设计若干调查表,备供调查分析。

## (二) 培训需求的归纳与分析

培训需求汇集完后应按训练类别加以归纳,然后再依下列各项对组织、作业、人员加以分析。

### 组织分析

包括组织的目标、组织的结构、组织的未来发展、人力资源组成、企业文化、组织历史、人事政策、绩效评估等予以分析。

### 工作分析

通过部门职责、职务说明书、职务分析以确定各职务应具备的条件及能力,由此导引出该职务应具备的技能、责任、态度及能力,以作为分析训练需求的依据。

### 人员分析

依据工作分析的结果,再衡量该职务任职的工作人员其本身已具备的技能、责任、态度及能力是否符合标准。如有差距,如何分析其应训练项目、内容及时间。

## (三) 培训需求的鉴定

经培训需求的汇集、归纳、分析后,训练专业人员应会同训练委员会进行鉴定。其鉴定方式,应通过下述要点进行:

- (员)依据训练目标及目的确定某项训练的需要优先次序。
- (圆)依据组织内外在可运用的资源,确定其可行性。
- (猿)依据组织训练体系,确定该项训练与训练体系的一致性及其广泛性。

组织的训练需求应在配合组织的年度计划,使其能成为运用资源的一种方式及策略。因此,有关训练需求的鉴定及其训练计划拟订、训练经费运用以及训练成效的评估,均应依组织年度计划为依据。

## 【培训方法与对象】

在训练员工的过程中若能配合参训人员的性格、才能或兴趣等特征 ,因材施教 ,相信必可获得更好的训练效果。

以下的基本原则与方法可供担任训练指导人员们参考 :

### (一) 培训对象

训练新进员工 ,教育他们标准的工作流程 ,其目的就是要使他们的能力发挥出来。

“公司是由人组合成的”。

因此 ,站在指导新进人员立场上的人 ,必须认清‘人材’是很重要的资源。如果这个观念不清楚的话 ,往往在指导、教育新人时会马马虎虎 ,流于形式。如此教育效果也会减半。

从心理学来看人类的性格分类 ,可将新进员工概分成 缘种类型 :

#### 员标准型

感情方面颇稳定 ,思考、判断大致上还算客观。活动力、社交性平平。凡事可有可无 ,是个非常普通的青年。个性上没有特殊之处。

#### 圆情绪安定的内向型

感情方面十分稳定 ,思考、判断也十分客观。但是 ,活动性、社交性方面就比较差。这种类型的人 ,一般而言都比较认真 ,不多话 ,会安静的去进行已经决定的事。

#### 猿情绪不安定的内向型

和②一样 ,活动性、社交性方面的能力比较差。感情方面也不稳定 ,主观 ,常会闭门造车的来判断事情。这种类型的人一般来说适合文学艺术方面的发展。换言之 ,不适合商界。

#### 源情绪安定的外向型

感情稳定 ,具有客观的判断力 ,而且活动性和社交能力也很强。这类型和③类型的人完全相反 ,因此对文学或艺术方面的能力较差。却非常适合在商业界发展。

#### 缘情绪不安定的外向型

活动力旺盛也富有社交能力。经常会自做主张。但是容易独善其身 ,感情方面也不稳定 ,经常动摇。属下之中如果有这一型的人 ,是蛮伤脑筋的。这种人也很容易成为组织中的头痛人物。但是在中小企业中或独立的评论家之中就有许多这种类型成功的例子。因此 ,这种类型的人如果以正确的方法加以指导的话将会成为组织中一股强大的力量。

### (二) 培训方法

#### 员修正属下的要点

当属下犯了一些错误时 ,注意责备的方式应该要适当、简洁而清楚。

有些主管或监督者无法做到正确而完整的关心属下表现 ,这可能和平常没有鼓励或称赞属下的习惯有关系 ,反之在责备修正时也不彻底 ,日子久了 ,对凡事都会变得马马虎虎、随随便便。

因此若要能关心属下 ,有一个简单的方法 ,就是在平时若是属下有良好的表现时 ,要给他适当的鼓励或称赞。如果平常就有这种习惯的话 ,当属下犯错被责备时 ,他们也会觉得是理所当然 ,而不会怀恨在心。

所以正确的赞美与指正的原则重点就是：赞美要公平、公正、公开在众人面前，但是指正则最好是在私下或到没人的办公室里。还有一个原则就是赞美、指正的时间要恰当。

### ④仔细地注意各种性格

以上的叙述的方法是以第①种标准型的员工而言，但若是对②情绪安定内向型和③情绪不安定内向型的人来说在众人面前大胆的夸奖他们，使他们受注目反而会使他们不知所措，无法面对同事。当然无论什么型的人都希望被称赞，但是上司必须仔细地了解属下的性格，以最适当的方法给予称赞。对②和③型的属下可以私下夸奖他，或是以没有人注目的情况下称赞他。

对于第③型的人可以大胆地夸奖他，但是指正时要点到为止，这个原则对情绪不稳定的人是很重要的。要随时给这种部下适当的鼓励。

但是，如果指正的语气太苛刻时将会引起部下的情绪变得十分不稳定，对工作产生不良的影响。

对②和④型的部下，在称赞或指正他们的时机稍微错开来，可能会得到更好的效果。这两类型的性格虽然不同，但是客观的思考和具有高度的判断能力是他们的共同点。因此，称赞这类型的人可以在一周后或一个月后才说“你在上个月对某件事的处理非常好，如果再有更周详的考虑的话会更好的，我很欣赏你的做法”如此，这类型的人会为了上司能记住那么久之前的事，并给他如此的称赞而大为感动。

对第⑤类型，情绪不安定的外向型的人而言，就不能以一成不变的方法来对待他，应该在他有信心或技术上给予自由发挥的空间，并适时适当的给予鼓励或责备，结果指导者也可能对自己产生很大的自我启发。

## 【培训计划的设计】

拟订发展计划后，接着就要设计培训计划，其步骤为：

### (一) 设定训练目标

完整的训练目标应包括三个要素：

- (员) 工作要求；
- (圆) 完成工作要求的主要条件；
- (猿) 合格成绩的标准。

以下几种目标都可列为训练目标：

- 训练结束后，受训练者应具备某些新知识。
- 训练结束后，受训者应改变某些态度。
- 训练结束后，受训者应学到某些技能。
- 受训者返回工作岗位时，应具有某些工作行为。
- 组织所希望达到的某些效果，如利润率、业绩、服务质量、效益、成本、离职率等的改进。

### (二) 拟定计划内容

拟订计划内容时,须同时考虑内容要素,必须与实际状况配合。训练内容设计愈务实有效,训练成效也愈佳。

### (三)选择训练技巧

当训练目标与训练计划内容确定之后,下一步骤就是选择训练员工的技巧,考虑因素包括受训者人数、预算、设备以及训练员的经验与适应能力。

### (四)评估训练计划

评估是员工发展计划程序的最后阶段,此阶段的工作实际上包括了二个重点:

(员)各种训练计划是否很有成效?

(圆)是否所有的员工发展程序都合乎既定的目标?

## 【培训计划的制定】

制定培训计划应考虑到有关培训实施的许多内容,主要从以下几个方面来考虑:

### (一)确定培训时间

何时需要培训。培训是组织产生某种对人力资源的需要才提出来的事项,这些需要包括:

(员)确立良好的公司风气与提高士气时。

(圆)确立在同业中的优越地位时。

(猿)提高推销技巧时。

(源)促进销售时。

(缘)提高组织营运的效率时。

(远)改善业务内容与工作时。

(苑)要晋升时。

(愿)提高技能与开发新技术时。

(怨)要担当职责以外的新任务时。

(员园)公司有新进人员时。

### (二)培训总体计划内容

(员)明确地指出培训的必要性与目的。

(圆)造成实施培训的气氛与环境。

(猿)确立培训方针,并在公司内彻底施行。

(源)决定负责培训者与确定训练组织体系。

(缘)制定培训计划与准备关联业务。

(远)制定培训内容的详细计划与准备必要的教材。

(苑)培训的实施与推展。

(愿)实施后效果与内容的评价、讨论。