

LOGO

员工培训实务

——人力资源部员工培训



员工培训





第一章 培训概述

- 什么是培训
- 为什么要培训
- 对培训的认识误区
- 培训的实施原则



第一节 什么是培训

翻开各种培训书籍，对培训的定义五花八门。但究竟培训的定义是什么呢？

从大的方面来说，培训可以理解为人力资源开发的中心环节。而从小的方面说，培训即指为提高员工实际工作能力而实施的有步骤、有计划的介入行为。

我们总结为：

培训是指**组织为开展业务及培育人才**的需要，采用各种方式对员工进行有目的、有计划培养和训练的管理活动，使员工不断的“**①积累知识、提升技能；②更新观念、变革思维；③转变态度，开发潜能**”，更好的胜任现职工作或担负更高级别的职务，从而促进组织效率的提高和组织目标的实现。



第二节 为什么需要培训

1.2.1 培训的重要性

【案例：没有经过艰苦训练的士兵没有战斗力】

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德军队发生交战。双方兵力战备如下：马其顿军队：士兵 13000 名，其中骑兵 2000 名。印度军队：士兵 35000 名，其中骑兵 6700 名，战车 500 辆，战象 200 头。战斗结局：印度王波鲁被俘，死亡 23000 人。失败原因：**在出征前对部下缺乏艰苦、严格而长期的训练。**



点评：企业不对员工培训，一般情况下也许可以正常运转，但当遇到竞争对手的拼命厮杀时，各种致命的问题就会不断暴露出来，**这时再来抱怨员工素质不高就为时已晚。**

第二节 为什么需要培训

1.2.1 培训的重要性

我们对培训的重要性或必要性总结如下：



（1）培训是为了胜任

- 美国培训专家吉格勒（Giegler）讲，“除了生命本身，没有任何才能不需要后天的锻炼。”
- 在目前的中国，人才的职业化程度还远远不够，很难直接寻找到最适合企业的员工，其替代方案就是，接受有潜力的人进入企业，提供必要的培训，使他们能够更好的胜任工作。

第二节 为什么需要培训

1.2.1 培训的重要性



(2) 制造产品先制造人

- 松下幸之助说，“制造产品先制造人，一个天才的企业家总是不失时机地将员工的培养和训练提上重要的议事日程。”
- 海尔的观点是：“如果一个企业天天只盯着一个有形产品，只看财务报表的数字，而忽视对人教育和感化，忽视对人积极性和创造性的调动，忽视人性方面的东西，那么企业永远是长远不了的。”

第二节 为什么需要培训

1.2.1 培训的重要性



（3）不教而战谓之杀

- 请看一个管理者的微博感悟：“《孙子兵法》上说：不教而战谓之杀！回顾这些年来走过的路，很多时候，是公司高层管理人员把下属给“杀”掉了。这句话在告诉我们，对招来的新兵，要培训，以使他们尽快进入角色，提高竞争力；对老兵，要不间断的培训，及时更新知识，增强竞争力。只有这样，他们在残酷的商战中，才有可能立于不败之地！”

第二节 为什么需要培训

1.2.1 培训的重要性



（4）没有经过系统培训的员工没有生产力

- 汉文帝说：“且夫牧民而导之善者，吏也。其既不能导，又以不正之法罪之，是反害於民为暴者也。何以禁之？”，意思是，善导百姓是官员的职责，官员没去做这件事，却动辄说百姓有问题，用一大堆条条框框来定罪百姓，这怎么可以呢？
- 汉文帝所说的那些官员的简单粗暴做法，跟今天很多企业岂不是很像？**不告诉员工如何做，没有好的人才培养机制，却要求员工有卓越业绩，动辄以扣奖金为威胁，岂不谬哉。**

第二节 为什么需要培训

1.2.1 培训的重要性

（5）没有经过训练的员工是企业最大的成本

有观点说，“没有经过开发的大脑是人生最大的浪费，**没有经过训练的员工是企业最大的成本**。”没经过培训的员工可能会造成以下问题：

- ① 服务及技术作业不熟练让顾客对本公司失去信心；
- ② 态度不对造成跟顾客的争执，使顾客不愿意与我们继续交往；
- ③ 应对技巧不对造成对顾客讲错话，使本来不是问题的疑问更有疑问，顾客抱怨除了金钱上的损失外，安抚的过程造成人员的处理成本更高；
- ④ 遇到紧急状况不会处理或处理的速度不够快，错失处理的最佳时机，处理成本的提升也造成公司的利润降低，员工处理不好也会丧失自信，容易引起离职的问题；
- ⑤ 老顾客的不满意容易造成顾客的忠诚度降低；
- ⑥ 员工没有学习方向，容易使优异的人才流失等。

第二节 为什么需要培训

1.2.1 培训的重要性

（6）你不正向培训员工，员工就会被负向因素占领

员工如果不被正向的、积极的力量充满，就可能会被抱怨、消极、牢骚所占据，或是被同事们的牢骚或闲言碎语所影响。因此，我们可以通过培训，引导员工，让他们拥有正向积极的心态，再配备上熟练的技能，这样公司才能无敌于市场。

美国著名未来学家约翰·奈斯比特（John Naisbitt）

未来成功的企业需要解决两个问题：一个是吸引更有竞争力、更富创造性的管理人员；一个就是把办公室与教室联在一起。



第二节 为什么需要培训

1.2.2 培训的作用

（1）对组织（企业）的作用

- ① 通过培训提升员工**技能**和改变员工**态度**，从而提高工作业绩，确保企业战略目标的达成；
- ② 通过对员工**潜能**的开发，为企业后续发展提供人才**储备**，为企业创造未来价值；
- ③ 通过传递战略**愿景**、企业文化和**价值观**，增强员工对企业的归属感和荣誉感；
- ④ 通过提升团队**整体素质**水平，促进企业整体竞争力的提升，从而加强企业对外部环境的适应性，提高变革和创新的能力。
- ⑤ 培训是公司对管理人员的**知识管理**，有天人走了，知识留下来了！
- ⑥ 培训是最好的**福利**，特别是与员工职业生涯规划结合起来的培训同时满足了组织目标和个人目标的实现，是吸引和留住人才的重要手段。

第二节 为什么需要培训

1.2.2 培训的作用

【思考】有人认为：培训只是对企业有利，对员工来说是一种说教。您认为呢？

（2）对员工的作用

- ① 提升了知识和技能，防止知识老化和技能过时，增强了个人竞争力；
- ② 提高了员工的学习能力，增强了自信心和安全感；
- ③ 挖掘了自我潜力，增加升职加薪的机会；
- ④ 拓展了自我的视野，激发了追求进步的意愿，有利于个人职业生涯的发展。



第二节 为什么需要培训

1.2.3 培训的收益

尽管目前仍有一些企业认为培训预算应随利润大小而波动，但最初的“培训成本观”已正在逐步淡化，进而转变为如今的“**培训投资观**”。**培训实质上就是一种系统化的智力投资**。企业投入人力、物力对员工进行培训，员工素质提高，人力资本升值，公司业绩改善，获得投资收益。

李嘉诚说，**没有什么生意比人才的利润更高！**在外企，培训不被视为费用的支出，而是被视为一种投资。摩托罗拉公司培训部主任比尔·维根豪恩说，“我们有可靠的数据说明，**培训的投入与产出的比值为 1 : 30**，这就是我们为什么注重人员培训的原因；因为，凡是在工作中出现的问题，最终肯定能从培训中找到原因；大凡从培训中省下来的钱，也最终会从废品中流出去。”

培训很贵，但是不培训会更贵！



没有什么生意比人才的利润更高！——李嘉诚

第三节 对培训的认识误区

1、认为培训花钱不讨好，是替别人做嫁衣，员工学好了，学精了，他们会跳槽。

惠普公司的培训进修政策

惠普公司的两位创始人之——第一任总经理威廉·休立特（Hewlett）在员工培训进修方面制定了一条政策：“**对员工自愿业余进修深造，无论攻读什么和什么学位，需要多长时间，公司一律全额资助；而且学成后去留自便，不必负担任何偿还或强制留任年限之类的义务。**”

在回答人们探寻此政策依据是什么，为什么不怕“赔了夫人又折兵”的损失时，休立特是这样回答的：“（此政策制定）的逻辑有三：

一是认为员工要想充实提高自己，实现个人的成长，是一个人不容剥夺的天赋权力，本公司有义务对员工的这个要求予以满足；二则此独特政策不同于我们对手之处，不在于资助员工深造，这点不少企业也有同样政策。不同处在于学成后不受任何约束，而人们总是喜欢不受约束的，以它（此政策）是我们争取天下英才的有力手段；三则是员工想走，强留无益，而要走的原因，是由于我们管理不善，吸引力不足，责在自身，何必设置障碍进行阻拦？”这种豁达开明的管理哲学，显然是惠普公司得以出类拔萃的主要原因。

第三节 对培训的认识误区



【微博段子：关于员工成长】

- 1) 只有成就员工，才能成就团队、成就公司，进而成就老板；
- 2) 怕员工出风头、居功自傲，那是因为你要么心胸不够，要么你仅仅是利用员工而已；
- 3) 好老板一定要关注员工的成长，公司最大的投入也应该放在员工身上而不是固定资产、营销等。

【请思考：如果您精心培育的员工流失了，怎么办？】

不要怕花费过你巨额培训费用的员工有朝一日离你而去，这是人才发展的正常规律。试想，如果你所培育的人才像 GE 一样，能够成为 1/3 全球 500 强巨头的 CEO，你的公司将在业界有多么强大！从另一个角度讲，若员工离你而去，你反而首先还是应该自问：我精心培育、重用他（她）了吗？他（她）为什么离我而去？我们首先都会从自身找原因！

第三节 对培训的认识误区

2、认为效益好时不须培训，效益差时没钱培训。

- 效益好，不能确保未来一直好，要有危机感，俗话说，要在晴天的时候修屋顶；
- 效益差，更需要练好内功。效益差时工作量不大，此时不练等死吗？



【案例：海尔的培训】

海尔一直将培训工作放在首位，上至高层领导，下至操作工人。海尔的培训原则是“选准母本、清楚目标、找出差距、需什么学什么、缺什么补什么，急用先学，立竿见影”。

第三节 对培训的认识误区

3、认为培训都是 HR 的事，与直线领导无关。

一个好的领导，首先是一个好的教练。有句话说，“**下属跟着领导，不管钱挣的多少，但个人所掌握的知识、技能和工作能力一定要能够不断的提升，否则，这个领导就是没有良心的。**”

培养下属乃是领导者应尽的责任。领导者的任务之一，就是培养下属，把下属培养成才了，绩效提升了，那么团队的绩效也就上来了！另外，**自己用的人，要自己去培养**。这样，员工才有感恩的心，才懂得忠诚，才更愿意自动自发的去工作。



第三节 对培训的认识误区

4、认为抓住知识和技能的培训就可以了，而忽视观念和态度的培训。

企业的根本问题是人的问题，人的根本问题是思想问题。因此，“我们应该花很多时间去培训干部的责任感和使命感，而不只是培训各种知识和技能。”（曾仕强）。



【微博段子：为什么都还给老师了？】

师者，传道、授业、解惑也。今之师者，或可授业，或可解惑，而能传道者鲜也。师如此，弟子可知。人们在忘掉所学过的知识之后，常自嘲道，都还给老师了。是啊，都还给老师了。那是因为，老师并没有教给过你任何你所不能还给他的东西。再重复一遍，那是因为，老师并没有教给过你任何你所不能还给他的东西。

第四节 培训的实施原则

一、战略性的原则

培训要服务组织战略，拥有长期的目标和系统的规划并形成制度；

二、按需施教、学以致用原则

培训的内容务必要与实践相结合，按需施教、学以致用，要务实、有效；

三、主动性的原则

要引导员工的学习兴趣和激发员工的学习意愿，变“要我学”为“我要学”；

四、思想为先原则原则

要首先注重对员工思想观念等的培训，要有真正打动人的思想、引起听众强烈的共鸣，才更有可能引起预期的行动；

五、效果评估的原则

培训后要对培训效果进行评估，以促进培训工作的持续提升；

六、效果反馈的原则

培训后要巩固所学，强化应用，并定期检查，及时纠正错误和偏差。



第二章 六大要素分析

- 什么时候需要培训
- 培训谁（对象）
- 谁培训（师资）
- 培训啥（需求）
- 咋培训（方法）
- 如何评估培训效果

第一节 什么时候需要培训

最需要培训的几种情况是：

- ① 新员工入职时；
- ② 组织效率低下，急需改进组织绩效；
- ③ 提升整个团队的能力素质及凝聚力，以适应需要；
- ④ 员工晋级、晋升或岗位转换时；
- ⑤ 新制度的颁布或新技术、新系统、新流程的引进及使用；
- ⑥ 新的职能与业务的拓展；



第二节 培训谁（对象）

确定培训对象的基本原则是：



当其需

在最需要的时候选择最需要培训的人进行培训。比如，①新员工；②拟晋升或调岗人员。



当其位

针对具体的岗位或职位及其在组织运营中的重要程度来选定、如一般公司优先培训业务人员。



当其愿

充分体现员工个人发展愿望与组织需要的结合。如根据公司职业生涯规划安排的系列培训。

但总的说来，所有人都需要培训。无论是高层领导还是中层经理，无论是一般干部还是基层员工，**从现在开始都要把培训摆到工作日程中去，给予重视。**

第三节 谁培训（师资）

讲师选择的核心理念是：**一定要选择最好的讲师！**讲师的来源主要有企业内部开发和企业外部聘请两大来源。

讲师来源	优点	缺点
内部开发	①熟悉企业内部情况，且培训中交流顺畅； ②自身成长树立榜样； ③易于管理； ④成本低。	①没有权威性； ②选择范围小，难出高手； ③近亲繁殖； ④受训者热情不够。
外部聘请	①选择范围大，可获取到高质量的讲师资源； ②可带来许多全新的理念； ③对学员有较大的吸引力，获得良好的培训效果； ④可提高培训档次，引起企业各方面的重视。	①缺乏了解，培训风险大； ②培训缺乏针对性，适用性低； ③难以形成系统； ④成本高。

第三节 谁培训（师资）

【杰克韦尔奇：培训应由内部经理来做】

“我通常要求高层经理加入讲师培训中心，给中低层经理进行培训，而不从外部请不了解情况的培训师。”要是经理说他太忙没时间上课，“我会认为他对公司没有太大价值，让他一直呆在这个位子上不提拨。”



第四节 培训啥（需求）

许多企业在开展培训时，不知该培训什么，因此，常常是**流行什么培训什么，抓住什么培训什么**。培训没有建立在需求分析的基础上，浪费了很多的资源，做了许多无用功。**只有挖掘到真正的需求，才能对症下药，设计出具有针对性的培训课程，以达到最佳的培训效果。**

1、培训需求分析的作用是：

- ① 有利于找出差距，确立培训目标；
- ② 有利于进行前瞻性的预测分析；
- ③ 有利于进行培训成本的预算；
- ④ 有利于促进企业各方达成共识；



第四节 培训啥（需求）

2、培训需求的分析方法：

1961年，麦格希 (W.Mcgehee) 和赛耶 (P.W. Thayer) 出版了他们合著的《企业与工业中的培训》一书，提出了三种分析法，至今仍是指导培训工作的主要方法。



从整个组织层面的需求来分析，如组织目标需求、组织效率与质量期望、人事接续计划、市场竞争需求与核心能力培养等。

根据岗位素质模型的要求或成功完成某项任务的要求来分析（知识、技能、态度等），也可称为职位分解法 / 任务分析法。

或称绩效分析法。确定理想状况与现有业绩之间的差距，分析造成业绩差距的原因，并结合员工个人职业生涯规划，从而得出培训需求。

另外还有**问卷法（匿名）、座谈会、观察法、问题分析法**等。

第四节 培训啥（需求）

3、员工培训需求分析报告的撰写：



培训需求报告的主要内容有：

- ① 需求分析实施的背景，即产生培训需求的原因；
- ② 开展需求分析的目的和性质；
- ③ 概述需求分析实施的方法和过程；
- ④ 阐明分析结果；
- ⑤ 解释、点评分析结果和提供参考意见；
- ⑥ 附件或附表。



第五节 咋培训（方法）

培训方法很重要。很多企业开展培训时，存在**培训方法单一**或**没有找到恰当的培训方法**，很迷惘不知该怎么去开展培训。

（1）直接传授型培训法（讲授法、专题讲座法）

直接传授型	优点	缺点
讲授法	• 传授内容多，知识系统、全面，有利于大面积培养人才； • 对培训环境要求不高； • 有利于教师的发挥；	• 传授内容多，学员难以完全消化、吸收； • 不利于教学双方互动； • 不能满足学员的个性需求； • 教师水平直接影响培训效果；
专题讲座法	• 培训不占用大量的时间，形式比较灵活； • 可随时满足员工某一方面的培训需求； • 讲授内容集中于某一专题，培训对象易于加深理解。	• 讲座中传授的知识相对集中，内容可能不具备较好的系统性。

第五节 咋培训（方法）

（2）实践参与型培训法（演示与模拟法、研讨法 / 头脑风暴法）

实践参与型	优点	缺点
演示与模拟法	- 有助于激发受训者的学习兴趣； - 可利用多种感官，做到看、听、想、问相结合； - 观察模拟与实际操作的感受最直观，有利于获得感性知识，加深对所学内容的印象。	- 适用范围有限，不是所有的学习内容都能演示与模拟； - 设备或装置移动不方便，不利于培训场所的变更；
研讨法 / 头脑风暴法	- 受训人员能够主动提出问题，表达个人的感受，有助于激发学习兴趣； - 鼓励受训人员积极思考，有利于能力的开发，加深学员对知识的理解； - 在讨论中取长补短，互相学习，体现了集体的智慧，有利于知识和经验的交流。	- 如果不善于引导讨论，可能会使讨论漫无边际； - 受训人员自身的水平也会影响培训的效果； - 不利于受训人员系统地掌握知识和技能。

第五节 咋培训（方法）

（3）态度型培训法（角色扮演法、拓展训练）

态度型	优点	缺点
角色扮演（情景模拟）	• 学员参与性强，学员与讲师之间的互动交流充分，可以提高学员培训的积极性； • 角色扮演中特定的模拟环境和主题有利于增强培训效果； • 在角色扮演过程中，学员可以互相学习，及时认识到自身存在的问题并进行改正，明白本身的不足，使各方面能力得到提高； • 具有高度的灵活性，实施者可以根据需要改变受训者的角色，调整培训内容，同时，角色扮演对培训时间没有任何特定的限制，视要求而决定培训时间的长短。	• 场景是人为设计的，如果设计者没有精湛的设计能力，设计出来的场景可能会过于简单，使受训者得不到真正的角色锻炼、能力提高的机会； • 实际工作环境复杂多变，而模拟环境却是静态的，不变的； • 扮演中的问题分析限于个人，不具有普遍性； • 有时学员由于自身原因，参与意识不强，角色表现漫不经心，影响培训效果。

第五节 咋培训（方法）

（3）态度型培训法（角色扮演法、拓展训练）

态度型	优点	缺点
拓展训练	• 以体验活动为先导，使短暂的训练充实而丰富； • 学员一直是活动的重心，学员通过自己身体力行的活动来感受，并从中悟出道理； • 实行分组活动，强调团队合作。通过面对共同的困难使每一名队员竭尽全力，既增强了团队合作的意识，同时又从团队中汲取巨大的力量和信心； • 都具有一定难度，心理、体能、智能的极限挑战。 • 在克服困难、顺利完成课程要求以后，队员能够体会到发自内心的胜利感和自豪感，获得人生难得的高峰体验。	• 会被看作是一种旅游形式或体育运动； • 如果组织不好，很多人会心不在焉； • 如果训练的项目不够新颖，或设计的活动流于形式，很难激发学员的热情。 • 如组织不好，会出现危险； • 费用不菲。

第五节 咋培训（方法）

（4）科技时代的培训方式（视听法、网络培训、视频远程培训）

科技时代	优点	缺点
网络培训	• 无须将学员从各地召集到一起，大大节省了培训费用 • 网络上的内容易修改，可及时、低成本地更新培训内容； • 可充分利用网络上大量的声音、图片和影音文件等资源，增强课堂教学的趣味性，从而提高学员的学习效率； • 进程安排比较灵活，学员可以充分利用空闲时间进行而不用中断工作。	• 要求企业建立良好的网络培训系统，这需要大量的培训资金，中小企业由于受资金限制，往往无法花费资金购买相关培训设备和技术。 • 某些培训内容不适用于网上培训方式，如关于人际交流的技能培训就不适用于网上培训方式。

第五节 咋培训（方法）

（4）科技时代的培训方式（视听法、网络培训、视频远程培训）

科技时代	优点	缺点
视听法（视频讲座、电影）	• 比讲授或讨论给人更深的印象。且教材内容与现实情况较接近，不单单是靠理解，而是借助感觉去理解； • 生动形象且给听讲者以新鲜感，所以也比较容易引起受训人员的关心和兴趣； • 视听教材可反复使用。	• 视听设备和教材的购置需要花费较多的费用和时间； • 选择合适的视听教材不太容易； • 受训人员受视听设备和视听场所的限制。
视频远程培训	• 无须将学员从各地召集到一起，大大节省了培训费用 • 比直接看录制视频或者网络培训材料更直观、可以互动。	• 设备投资等费用不菲； • 网络带宽会影响培训效果； • 不如现场的互动交流充分。

第六节 如何评估培训效果

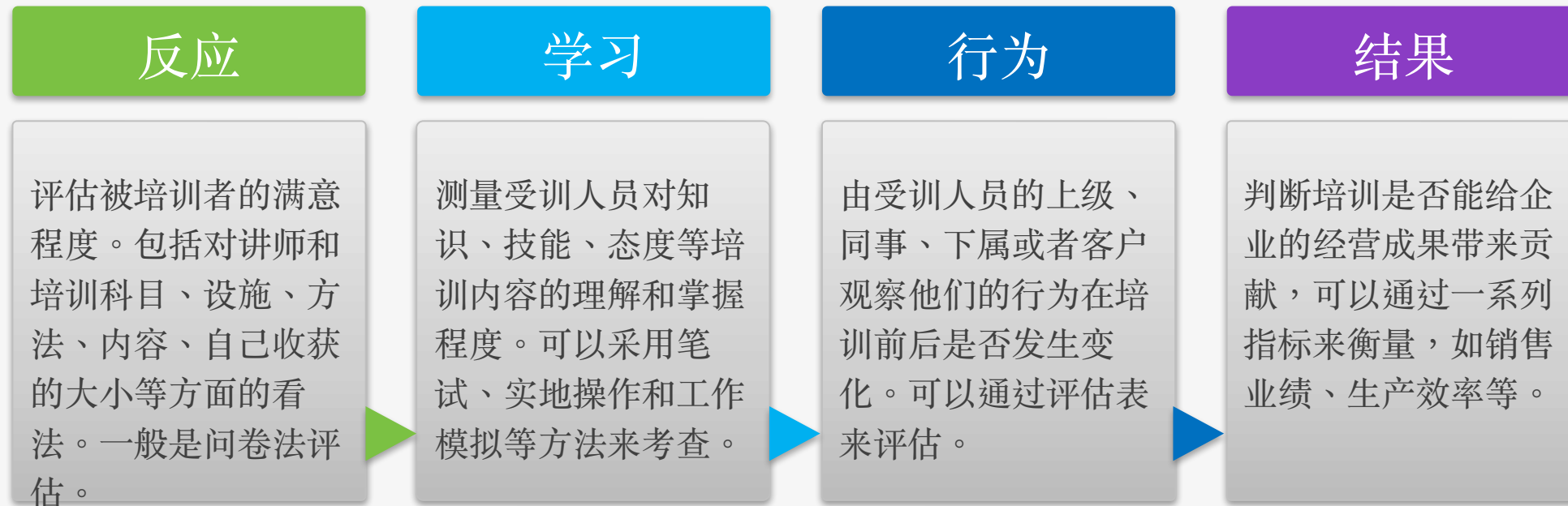
培训是否起到作用了？无论对培训的组织部门还是业务部门经理，投资培训的决策层都应该明确回答这个问题。否则，就会产生盲目投资的行为，既不利于企业的发展，也不利于培训负责人组织下一个培训项目的立项和审批。

另一个主要原因是，作为培训负责部门应全面掌握并控制培训的质量，**对不合格的培训，应该及时找到失误的地方进行纠正**。同时总结工作中成功的亮点，本着不断改进培训质量的原则，把培训工作越办越好。参与评估的学员和经理等应以对自己、对同事、对教员、对企业负责任的态度，正确认识评估的重要性，客观地、实事求是地进行评估。



第六节 如何评估培训效果

柯氏四级培训评估模式由国际著名学者威斯康辛大学（Wisconsin University）教授唐纳德 .L. 柯克帕特里克（Donald.L.Kirkpatrick）于 1959 年提出，是世界上应用最广泛的培训评估工具，在培训评估领域具有难以撼动的地位。





第三章 培训体系的建立

- 培训的类别划分概述
- 培训模块的模型案例
- 培训课程的体系建立
- 培训讲师的体系建立
- 培训制度的建立完善

第一节 培训的类别划分概述

为了使培训工作责任明确，分工合理，加强部门间横向配合，规范培训管理，提高培训质量，增强培训效果，**需要将培训工作体系化**。我们主要从以下五个方面来阐述：

（1）按员工类型来分：

新员工
职前教
育培训

HR 组织，企业发展历史、文化、制度、业务范围及产品等。

新员工
岗前业
务培训

直线部门组织，主要是对上岗业务进行培训。

老员工
在
职 / 岗
中培训

履行职责所需的态
度、知识、技能或个
人提升培训。

老员工
转岗业
务培训

凡因工作调整转岗的
员工，均应进行转岗
培训。

第一节 培训的类别划分概述

(2) 按培训内容来分：

岗位专业知识培训，使员工具备完成本职工作所必需的知识并不断学习和掌握所需的新知识。



岗位职责、工艺流程及相应操作规范的培训，使员工具备完成本职工作所必需的技能。

企业文化、行为规范、人际关系、价值观、职业道德等方面的培训。提高员工的工作积极性。

第一节 培训的类别划分概述

(3) 按员工在岗状态来分：

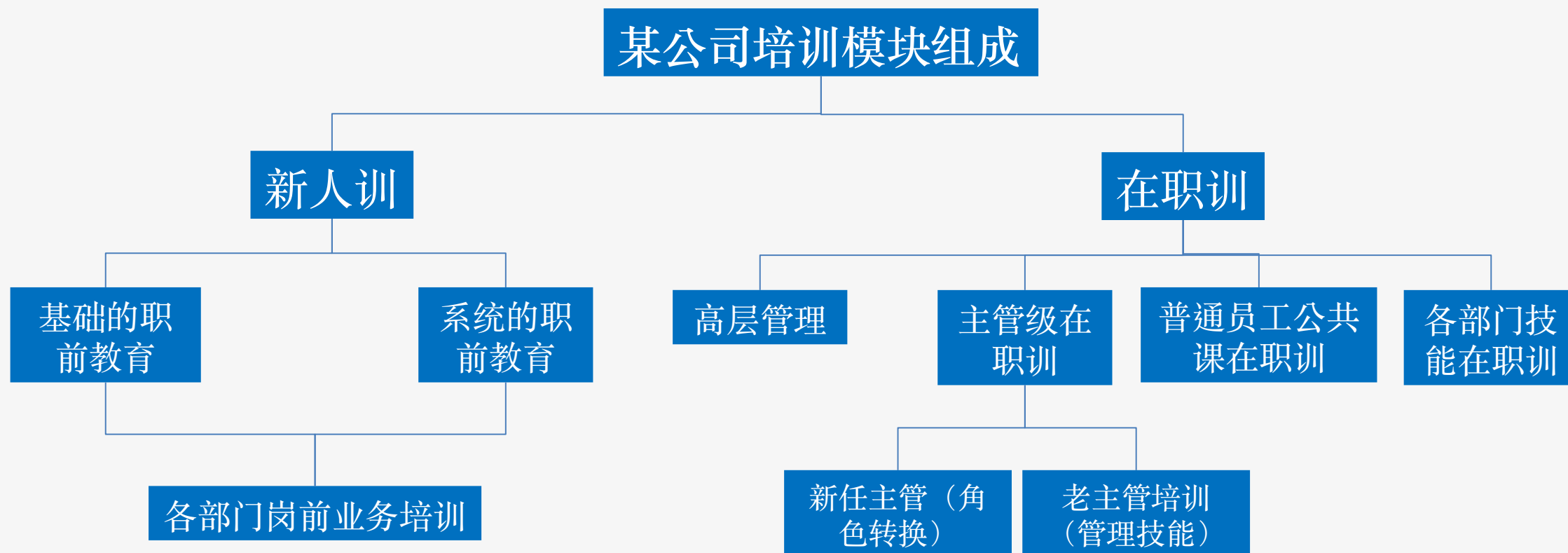


第一节 培训的类别划分概述

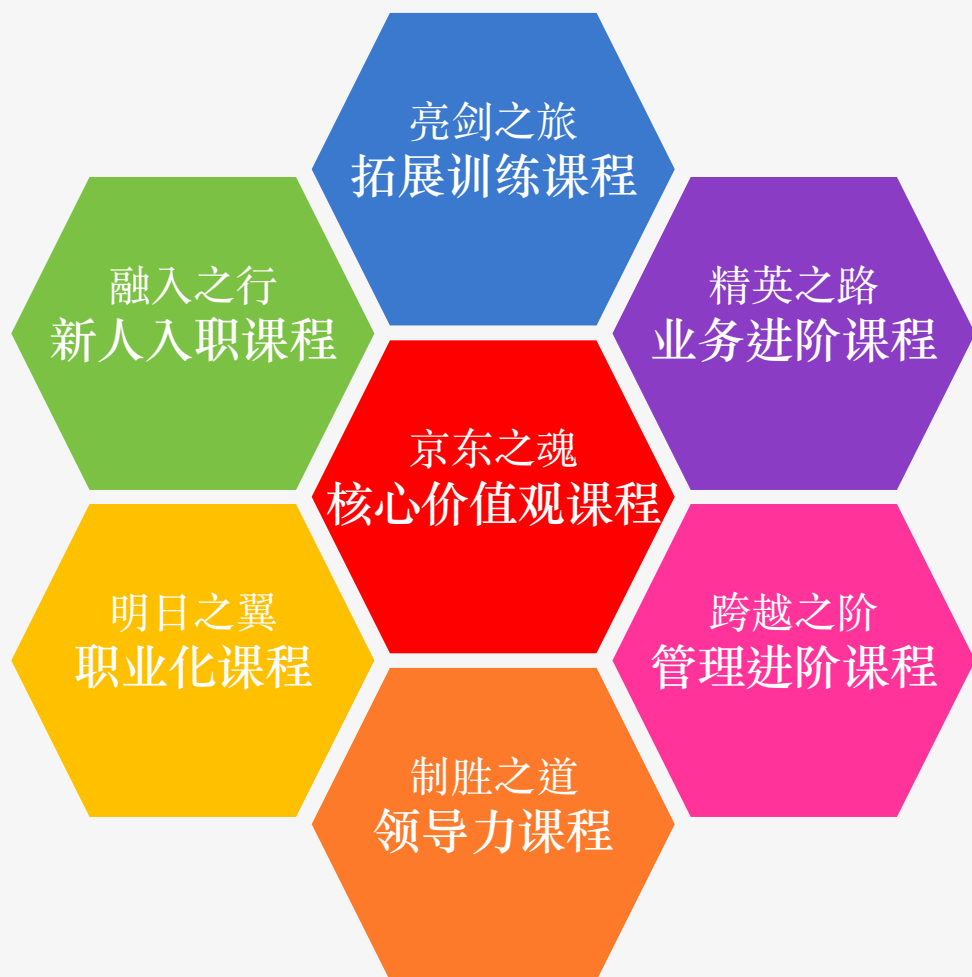
根据培训对象的不同，另有**客户培训**类别。是指为了培养潜在的客户，维护现有客户，加强客户对公司产品知识的掌握，提升公司的品牌忠诚度，可由公司市场部组织开展对经销商和终端用户的产品知识培训。



第二节 培训模块的模型案例



第三节 培训课程的体系建立



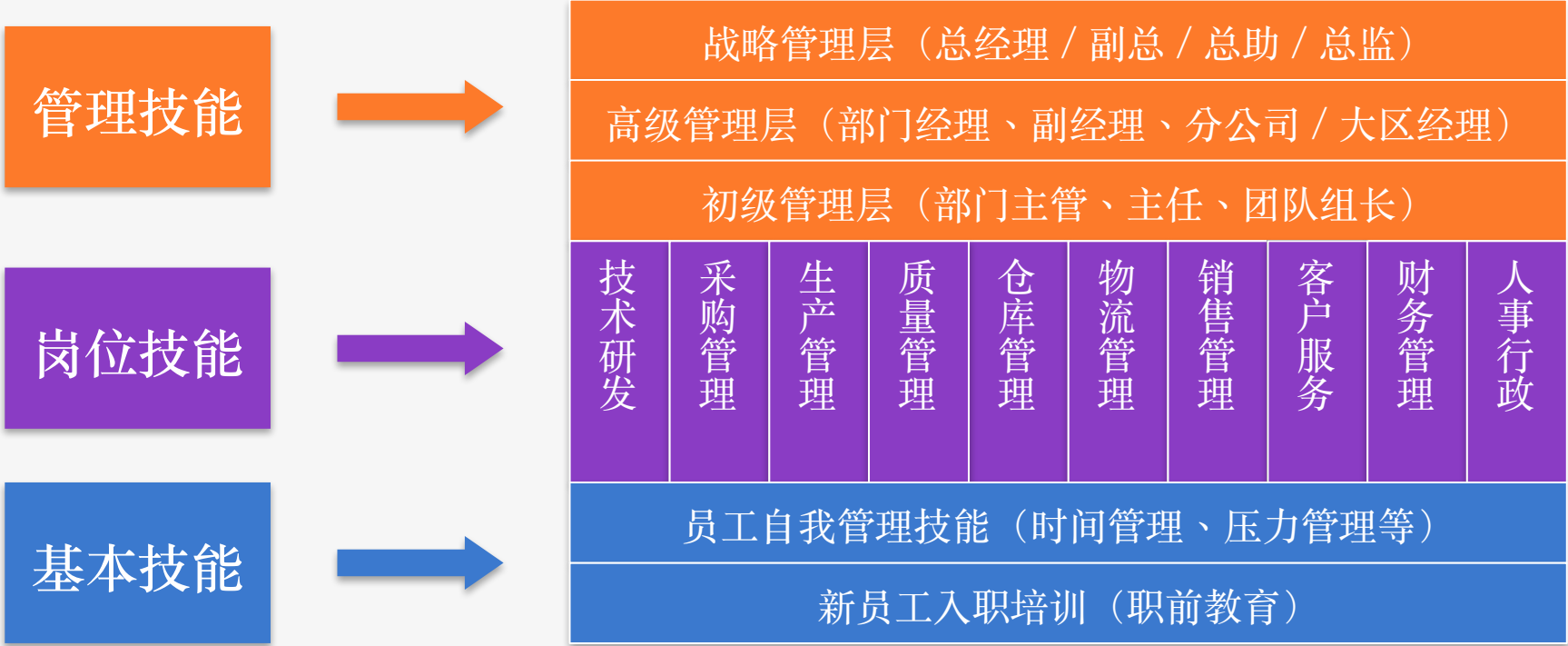
【案例：京东的七大课程体系】

京东商城 2012 年会上，刘强东强调把培训上升为公司战略之一。据说 HR 指标是通过各种培训，京东至少 50% 的管理人员要来自于内部。京东内部培训已建立七大课程体系（附图，以企业文化为核心，以业务技能及管理能力提升为主线，以职业化素养熔炼为支脉），未来还可能建立京东大学。

可以看出：培训课程体系是公司战略愿景和能力体系的课程化表现。

第三节 培训课程的体系建立

一般来讲，公司可在培训需求调查的基础上，以公司**战略目标**为指引，根据各个职位族及各职级的**职位素质 / 能力要求**，结合**业务流程**梳理，建立课程体系。以下为本人所建立的公司培训课程的核心框架体系：



第三节 培训课程的体系建立

岗位技能

的课程根据岗位素质 / 能力的要求，就不一一赘述了。下面，我们把管理技能和基本技能的课程大约罗列如下，供大家参考（热诚欢迎您的补充）：

课程内容参考	战略管理层	■ 《战略管理》 ■ 《组织设计》	■ 《企业文化建设》 ■ 《品牌管理实务》	■ 《领导艺术》 ■ 《人才选用育留》
	高级管理层	■ 《团队建设》 ■ 《沟通技能》	■ 《企业知识管理》 ■ 《员工激励艺术》	■ 《非财务的财务管理》 ■ 《非 HR 的 HR 管理》
	初级管理层	■ 《选择与决策》 ■ 《目标与计划》	■ 《如何解决问题》 ■ 《执行力提升训》	■ 《高效会议秘诀》 ■ 《情绪管理技能》
	员工自我管理	■ 《人生规划》 ■ 《时间管理》	■ 《心态塑造》 ■ 《压力管理》	■ 《个人知识管理》 ■ 《个人品牌管理》
	新员工入职训	■ 《企业概述》 ■ 《企业文化》	■ 《人事管理规章》 ■ 《实用商务礼仪》	■ 《团队精神及忠诚度》 ■ 《信息安全与保密制度》

第四节 培训讲师的体系建立

3.4.1 培训讲师的素质要求

为什么很多人愿意花钱去听余世维、曾仕强的课，他们在哪些地方吸引了我们？沟通、表达、仪态、逻辑、知识面、经验……？

我们对讲师的素质要求概述如下：

- ① 出色的能力和业绩，擅长某一个或几个领域，并有自己的独特见解；
- ② 好为人师，愿意分享；
- ③ 逻辑思维缜密，敏感细腻善于分析；
- ④ 良好的沟通与出现的表达能力，富有影响力和幽默感；
- ⑤ 为人师表、有耐心、有亲和力、有包容心，认真、坦诚；
- ⑥ 课程开发、PPT制作及讲师授课技能、技巧。



第四节 培训讲师的体系建立

3.4.2 培训讲师的资源开发

1、内部讲师来源：

专职培训人员 + 骨干员工 + 中高层领导。可采用“公布资格条件（或《讲师管理办法》）→员工申请（或主管推荐）→试讲→讲师培训→资格认证→评价→聘请（续聘）”的流程进行选拔。

2、外部讲师来源：

- ① 咨询公司专业讲师；
- ② 行业标杆公司兼职讲师；
- ③ 本专业的专家、学者；
- ④ 高校教师。

外部讲师供应商选择时需要注意的问题：

- ① 曾开发过的培训项目、课程体系概况；
- ② 提供服务的客户资料及口碑；
- ③ 可说明其曾经提供的培训项目卓有成效的证据；
- ④ 该讲师对行业、本企业发展状况的了解程度；
- ⑤ 合同中提出的服务、材料和收费等事宜等。

第五节 培训制度的建立完善



为了使公司的培训工作有法可依，有章可循，建立**详细、规范、务实、可行**的《**培训管理制度**》是非常必要的（如已有，根据具体情况进行修订和完善）！

另：为了进一步细分不同类别的培训工作开展，可以建立更为细化培训制度，如《**新员工入职培训管理办法**》等；为了完善讲师体系的建立，可建立单独的《**讲师管理制度**》等。



第四章 年度培训的实施

- 培训需求的统计
- 培训规划与预算
- 培训的实施开展
- 培训的总结报告



第一节 培训需求的统计



根据公司的发展战略规划，并结合公司年度经营目标，**每年12月初**可由人力资源部分发年度培训需求计划表，组织各业务部门及子公司制定年度培训需求计划。业务部门根据年度目标、部门职责、职位描述和现有人员技能水平评估，提出本部门人员培训需求，填写年度培训需求计划表报人力资源部。

第二节 培训规划与预算

人力资源管理部门收集各业务部门的培训需求计划，结合公司的发展规划和内部员工培训需求调查的结果（或其他各种培训需求的分析方法），评估课程费用及其可行性，与各业务部门充分沟通后，拟定公司年度培训计划、年度培训预算，并呈报审核。

《年度培训计划》的主要内容是：

背景与需求调查结果、关键问题分析、培训目标设定、培训课程安排、具体实施计划、预期效果与评价方法、预算等。

【关于培训预算】

培训的主要成本是：教材费、讲师费、培训设备与教具费、场地费、食宿费、交通差旅费、茶水餐饮费等。培训开展应全面考虑这些费用，做出大致预算。在预算得出后，可在总数基础上上浮 10-20 %，留些弹性的空间。在制定培训预算要考虑多种因素，如公司业绩发展情况，上年度培训总费用、人均培训费用等等，在上年度基础上根据培训工作的进展情况考虑有比例的加大或缩减培训预算。

第三节 培训的实施开展

4.3.1 培训前的准备

准备类别	准备内容
场地布置	• 教室温度、以及通风状态、桌椅位置摆放、光线等。
物料准备	• 签到表、培训反馈表、学员手册（或资料袋，包含课程表、讲义、纪律要求等）、白板笔等培训教具、培训小礼物、茶点或其它展示样品等。
设备检查	• 电脑调试（电脑接线，网线是否连接好）、视听器材（麦克风、音箱，光碟）、测试投影仪（清晰度，屏幕大小等）、录像器架、相机等。
自我准备	• 熟悉培训内容和流程、形象 / 着装 / 面貌 / 发型、振作精神，消除紧张情绪。

第三节 培训的实施开展

4.3.2 培训的具体实施

培训正式实施阶段注意二点问题：一是**培训的服务工作**，二是**讲师的授课技巧**。①培训服务工作，包含对讲师的服务（茶水、教具）、学员的纪律监督和服务以及培训的摄影、录像等；②讲师的授课技巧，另有专门课程讲解。



第三节 培训的实施开展

4.3.3 培训的档案管理

培训档案包括《培训签到表》、《培训反馈表》、《考核试卷》、《培训档案卡》、《培训心得》、《培训座谈记录表》、《行动改进计划表》、《跟踪与辅导表》等。

培训档案由人力资源部分类统一存放。其中，《培训档案卡》按照部门分类存放，《培训签到表》、《培训反馈表》、《考核试卷》、《培训心得》、《培训座谈记录表》、《行动改进计划表》、《跟踪与辅导表》按照培训的类别并按照时间的先后顺序予以归档。



第三节 培训的实施开展

4.3.4 培训的结案报告

培训结束后，应对培训反馈表提交的反馈意见进行汇总分析，撰写培训结案报告。该报告主要包括：

- ① 培训概况：课程、目标、培训类别或形式、讲师、时间、地点、受训对象；
- ② 培训出勤情况：应到学员人数、实到学员人数、缺勤原因等；
- ③ 培训反馈表的发放及回收情况；
- ④ 培训反馈表的总结报告；
- ⑤ 培训纪律情况；
- ⑥ 培训组织及服务情况；
- ⑦ 异常情况改进建议。
- ⑧ 现场剪影等。



第三节 培训的实施开展

4.3.5 培训的成果转化



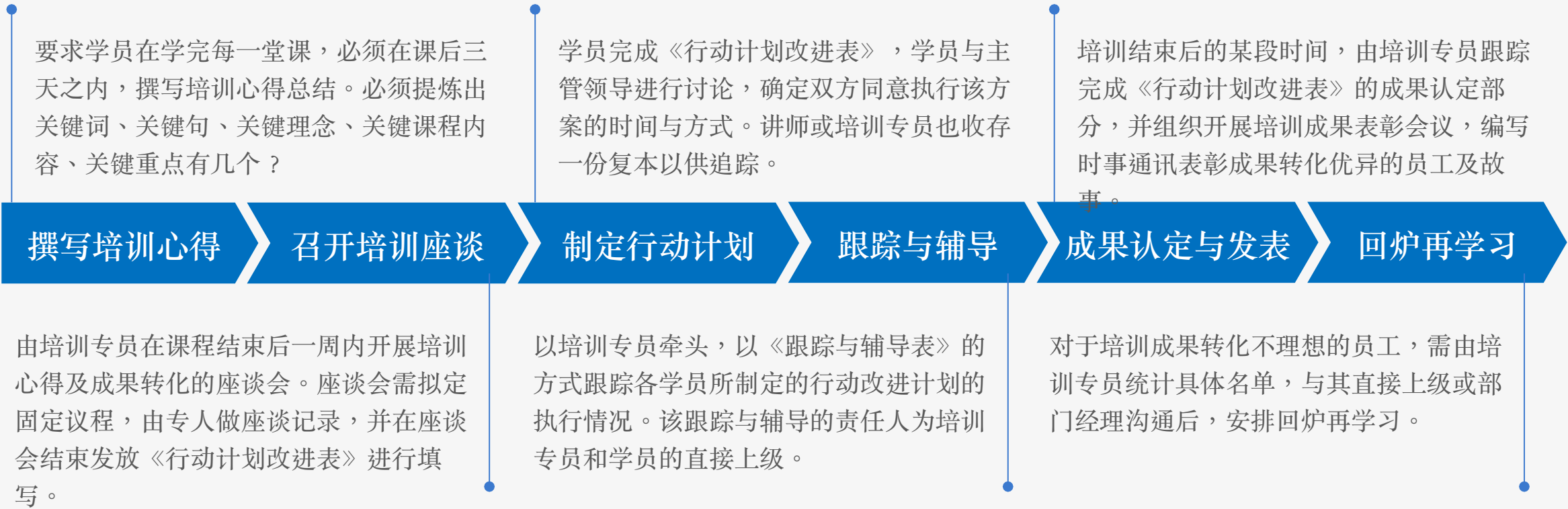
企业以盈利为目的，但很多企业花钱做培训，老板看不到培训效果，就抱怨是人力资源培训负责人组织不力，培训组织者抱怨说是其他部门不配合，而其他部门抱怨说是培训师不专业所致。研究表明，一般情况下，**培训直接带来的效果仅产生 10%-20%，也就是说 80%-90% 的培训资源被浪费了**。这对任何一个面临激烈竞争和追求高效率的企业来说都是无法容忍的。在降低企业培训成本的同时**增强培训的实际效果，促成培训知识的有效转化**，就成了企业迫切需要解决的问题。

因此，培训的工作不能仅仅是开展了培训就可以了，还应跟进实施培训的成果转化工作。培训转化是指通过培训及课程资源的利用达到预期目标，使培训的内容转化为员工的操作技能和行动方式，带动员工整体素质的提升，从而带动企业整体业绩的提升以及形成良好的投入产出收益，它强调的是过程与结果并重原则。

第三节 培训的实施开展

4.3.5 培训的成果转化

培训成果转化的推荐步骤如下：



第四节 培训的总结报告



年终培训方面的工作重点可分为[本年度培训工作总结](#)和[来年培训计划的制定](#)两部分。

- 来年培训计划的制定请看阅“[第四章、年度培训的实施流程](#)→[第二节 培训规划与预算](#)”部分；
- 本年度培训工作总结主要包含：[培训体系的建设情况](#)（培训系列制度、课程体系、讲师体系等）、[培训计划的执行情况](#)及分析、[培训效果评估](#)及分析、[来年培训工作初步展望](#)等内容。



谢谢！



XXXXXXXX



XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX



XXXXXXXXXX