

## 培训计划的制定与实施

### 学习目标

掌握培训需求分析的方法及应用；  
掌握培训计划的内容、培训计划的制定流程；  
掌握岗前培训、在岗培训课程的设计；  
掌握培训的日常管理、培训激励的方法。

## 2.1 培训需求分析

### 2.1.1 培训需求分析的概念

培训需求分析是指在规划与设计每项培训活动之前，由培训部门、主管人员、工作人员等采用各种方法与技术，对各种组织及其成员的目标、知识、技能等方面进行系统的鉴别与分析，以确定是否需要培训及培训内容的一种活动或过程。

培训需求分析的实质就是通过对组织及其成员的现有状况与应有状况之间差距的分析，来确定是否需要培训以及培训的内容。

培训需求分析具有很强的指导性，它既是确定培训目标、设计培训计划的前提，也是进行培训评估的基础。

### 2.1.2 培训需求分析的层次

培训需求分析分为三个层次：组织分析、工作分析、个人分析。

#### 1. 组织分析

一般而言，组织分析主要包括组织目标分析和组织状况分析。组织目

标的设立与改变会对人员素质提出要求。比如,如果一个公司本年度或未来几年的战略重点是在国内市场“大力发展品牌连锁专卖店”,那么企业就要考虑,现在的人员能力在满足公司“大力发展品牌连锁专卖店”这一战略要求方面存在哪些问题?其中哪些问题是需要通过对现有人员加强培训来予以解决的?

企业员工培训的内容要反映组织战略目标的要求,这一点能够通过这方面的分析得以实现。

## 2. 工作分析

工作分析主要有两个方面:

(1) 工作任务分析,目的是明确某项工作的性质、工作职责,并作为进一步分析的基础。

(2) 工作标准、任职条件分析,在明确职责的基础上确定工作标准和履行职责、达到工作标准的素质要求,如专业知识要求、能力要求、技能要求。

工作分析是一项细致、程序化的工作,只有对工作进行精确的分析并以此为依据,才能制定出真正符合工作实际的培训课程来。

例如,某邮政信息技术局设有“系统分析岗”,该岗位属于技术类骨干岗位,其主要职责是负责综合网应用软件开发中的最高层设计——系统设计,要负责综合网应用系统需求分析、提出软件技术项目的开发计划,并为项目保质保量按期完成提供保障等;其岗位资格有基本素质要求和专业能力要求。基本素质要求从事该岗位工作的员工应具备计算机专业本科以上学历,从事计算机技术工作两年以上,熟悉IT业务、网络知识以及邮政通信业务规程等;专业能力要求从事该岗位工作的员工应对软件工程有深刻理解,熟悉软件开发的主流技术,有大型项目的设计和管理经验等。通过对工作岗位的详细分析,就能了解到该工作岗位的性质、内容、技术要求、工作标准、重要程度,以及对从事该岗位工作的员工的学历、技术、经验、年龄、性别等许多细节的要求,使人力资源培训部门能简便准确地对照岗位要求,设定培训内容,也便于了解从事该项工作的员工与实际工作要求的符合程度,制定有针对性的培训计划。

## 3. 个人分析

个人分析主要是通过分析工作人员个体现有状况与应有状况之间的差距,来确定谁需要和应该接受培训以及培训的内容。个人分析的重点是工作人员的工作绩效以及工作能力、工作态度。分析的依据有员工绩效考核成绩结果、素质测评结果、自我评价情况等。

有专家提出了“基于胜任力的培训需求分析”,基本思路是依据胜任力模型对员工进行胜任力测评,了解其素质方面存在的差距,进而确定培训需求。

员工职业生涯规划也是分析个人培训需求的依据。有了职业生涯规划,便

知道每一位员工下一个工作岗位可能是什么，并分析其现有能力与实现下一岗位职务所需要的能力之间的差距，依此来确定要对其进行哪些方面的培训。

### 2.1.3 培训需求分析的方法

培训需求分析的基本方法是差距分析法，即确定具体目标或标准，分析人员现状与确定的具体目标、标准的实际差距，从而确定培训需求。具体方法有以下几种。

#### 1. 申报法

通过向下级组织或部门发放申报表或调查表了解培训需求。从企业培训计划制定者的角度看，此方法以及下面的问卷分析法属于培训需求调查的方法。

采用申报法在部门层面进行培训需求调查并制订培训计划的具体步骤：

- (1) 企业确定年度工作目标，部门相应确定部门年度工作目标；
- (2) 人事部门向各部门发放申报表或调查表；
- (3) 各部门根据各自的年度工作目标并结合个人的培训需求确定本部门的培训需求；
- (4) 人事部门根据公司的年度工作目标和各部门上报的培训需求制定公司年度培训计划初稿；
- (5) 征求各部门对年度培训计划初稿的意见，修改后报上级审批。

#### 2. 问卷法

通过发放问卷了解员工个人培训需求。问卷一般分为开放式问卷、封闭式问卷、综合问卷（问卷中既有开放式题目又有封闭式题目）三类，下面的问卷中，表2-1是开放式问卷，表2-2是综合问卷。

表2-1 培训需求调查表

第一部分——关于你的情况	
1. 姓名：	_____
2. 年龄：	_____
3. 学历：	_____
4. 岗位：	_____
5. 本岗位年限：	_____
6. 本公司年限：	_____
第二部分——培训	
1. 同意下列说法画“ ”，不同意画“×”	
• 培训对于帮我做好工作非常重要	( )
• 总体上说我接受的培训不够	( )
• 如果培训与个人职业发展相关联，我会更感兴趣	( )
• 培训内容应当更切合工作实际	( )
• 培训中应更多采用案例分析、研讨等方法	( )

(续)

2. 请详述去年你接受的培训(内容、学时)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. 回顾过去一年以来你所做的工作(基本情况、遇到的困难和问题)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. 你所接受的培训怎样帮助你解决这些问题? 哪些问题没有解决?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. 你在未来一年中你要达到的目标是什么? 会遇到什么挑战?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. 为了解决过去的问题和迎接新的挑战, 你想要接受哪些培训?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

— 人员培训实务 —

表2-2 员工培训需求调查问卷

一、基本信息		
姓名Name :	部门Div./Dept. :	
岗位Position :	入职时间Enrollment time :	
二、需求调查		
培训现状了解与需求调查(请在您认可的答案“ ”内打“ ”,如选择“其他”请在空格内简要描述)		
1	您认为目前公司对培训的重视程度	很重视 比较重视 一般 有待加强
2	您认为目前影响培训效果的因素是什么	时间安排不太合适 课程内容对工作无太大帮助 培训师的授课水平 员工培训意识未跟上
3	您认为通过培训自己提升最大的是什么	观念 技能 态度 知识
4	您认为公司的培训重点应该是	企业文化 入职教育 规章制度 专业技能 核心管理技能 营销战略 梯队与后备人才培养 HR 其他
5	您认为公司培训的讲师来源最好是	公司内部 管理咨询公司 行业专家 其他
6	您最喜欢的培训方式是	课堂讲授 案例分析 模拟操作 音像多媒体

(续)

7	您希望培训师的风格是	游戏竞赛 知识丰富	研讨会 口才好	其他 生动幽默 理性
8	您希望培训时段安排在	晚上时间	周末时间	其他
9	您希望通过培训解决自己工作中遇到的哪些困难或困惑			
10	您了解自己在公司核心技能项目中,目前最为薄弱的3项是			
11	针对你目前工作中的困难,您希望今后举办或参加哪些培训项目?(每大类限选最需要的3项)			
	一般技能项目	管理技能项目	其他类培训项目	
	职场礼仪 非财务人员的财务管理 有效沟通技巧 压力管理 职业呈现与演讲技巧 团队拓展训练 有效处理冲突技巧 商务谈判技巧 卓越的客户服务技巧 公文写作技巧 商务英语(写作或口语) 其他	绩效管理 辅导下属技能 员工职业生涯规划 高绩效团队建设 经理人的问题解决和决策 激励技术 领导行为与艺术 有效授权管理 赢在执行 个人影响力 其他	公司文化建设 高效会议组织 企业战略和决策 目标管理技术 管理心理学 六西格玛管理 高级培训师培训 项目管理知识 非HR经理的人力资源管理 其他	
12	您觉得个人最需要公司资助的培训项目:(限选两项) 英语 计算机 财会 法律 自学考试(请注明:_____)			
13	您认为公司开展培训,其培训结果是否应与晋升、绩效考核等挂钩? 是 否 其他意见:_____			
14	您是否愿意成为公司内部讲师队伍成员? 愿意 不愿意 其他意见:_____			
15	您对公司改进培训工作有何其他建议(如培训内容、重点、规模、时间安排、频率、费用、方式等)			

第2章

培训计划的制定与实施

### 3. 面谈法

面谈法指上级或专业人员通过与员工谈话确定培训需求,面谈可以是一对一的形式,也可以采用开座谈会的形式。制定个人培训计划尤其适合采用此方法。

#### 例2-1

### 西门子公司的培训需求分析

西门子公司常采用问卷调查进行培训需求分析。西门子总公司曾对西门子(中国)有限公司及其合资企业进行了专项培训需求调查。结果表明,在各种培训中,工作技能、销售、商务及企业中高级管理人员的培训乃重中之重。

此外，该公司还通过“爱发谈话”确定个人培训需求和个人培训计划。“爱发谈话”是西门子公司实行的一项人事制度，主题是“发展、促进、赞许”，德文缩写是EFA。

在西门子公司，高级管理者约占6%，“爱发谈话”的对象就是这些人员。谈话每年进行一次，成为制度。谈话由职员、上司、主持人三方参加。职员即高级管理者，上司即谈话对象的直接主管，主持人通常是人事顾问。

这种“爱发谈话”是以谈心方式进行的，上司是主角，在谈话中处于主动地位，但是他不是以上司身份出现，而是担任教练角色，从心理上与职员构成伙伴关系，设身处地帮助他分析优势和劣势、确立个人的设想。职员在谈话中的任务是：客观分析自己的现状，找出自己的强项和弱项，提出培训意愿，根据自己的兴趣、爱好、潜力以及目前所处的位置设计调整生涯规划，达到关心自我、确立目标的目的。主持人的任务是：协调谈话各方、回答有关问题、提供参考信息。

为了保证谈话效果，谈话前三方都要做好必要的准备，尤其是上司的准备必须充分，其中包括掌握谈话对象当年完成任务情况、能力状况等。谈话结果经双方签字后归入人事档案，作为岗位变动、职务升迁、培训的重要依据。在“爱发谈话”基础上实施的高级管理人员培训针对性极强，缺什么补什么。

资料来源：唐志敏. 长盛不衰的西门子公司. 中国人力资源网。

#### 4. 任务分析法

任务分析法是指在对工作任务的难点和关键环节进行分析的基础上确定培训需求，具体步骤如下：

- (1) 选择分析的工作岗位；
- (2) 确定工作岗位的基本任务、每项任务的重要程度、频率；
- (3) 确定每项任务的工作标准；
- (4) 确定执行每项任务所需要的知识、技能；
- (5) 将完成任务所需要的知识、技能与相关员工的现状进行对照，确定相关员工的培训需求。

#### 例2-2

#### 某企业呼叫中心客户服务人员培训需求的确定

工作任务分析用以确定从事新工作人员的培训需求。由于客户信息服务工作的专业性，没有经验的人员上岗前必须要对他们进行相关的培训。在这种情况下培训，其目的是为了保证良好的工作绩效而进行必要的技能和知识开发，因此通常根据工作任务分析，确定培训内容。对呼叫中心客户服务人员的工作任务及培训需求分析如下。

- (1) 客户服务工作的主要任务：通过电话开展热线电话呼入与电话呼出等客户服务工作。
- (2) 执行任务的频率是：每个工作日。
- (3) 各项任务的完成标准是：达到规定的服务品质标准。

(4) 在什么条件下完成工作任务：使用计算机、网络及电话系统。

(5) 每项任务所必需的技能 and 知识是：服务产品专业知识、客户服务知识、电话服务技巧、良好的沟通技巧、专业的声音、计算机操作及相关软件使用等。

(6) 确定需要的培训内容，见表2-3。

表2-3 客户信息服务员培训课程

培训课程	主要内容	培训负责人
CSR 专业知识	1. 服务产品专业知识 2. 客户服务基础 3. 电话服务技巧 4. 电话礼仪 5. 积极心态的培养 6. 塑造专业的声音 7. 角色模拟	培训部
操作专业技能	1. 服务界面操作 2. 外呼状态定义及操作 3. 数据整理及表格制作	质量管理部
	1. 计算机的使用与硬件维护 2. 界面报错状况紧急处理	技术部

资料来源：刘颖. 如何开展培训需求分析工作. 客户世界网站<http://old.ccmw.net/articles/show/82>.

### 5. 绩效分析法

绩效分析法是指通过分析理想绩效与实际绩效的差距确定培训需求。

仍以呼叫中心客户服务人员为例。通常情况下，呼叫中心通过多种指标，对员工的工作效率进行评估，比如通话时长、事后处理时间、通话量等，在发现员工的工作效率与之前相比有所下降或没有达到标准时，分析问题出现的原因（比如是不是增加了新的业务信息或公司政策发生了变化，而员工还不熟悉），提出相关的培训需求。

## 2.1.4 培训需求分析方法的应用

采用什么方法进行培训需求分析取决于培训需求分析的目的，是制定年度培训计划还是制定个人培训计划或设计培训课程，不同的目的有不同的方法，如表2-4所示。

表2-4 培训需求分析方法的应用

分析目的	主要方法	辅助方法
制定年度培训计划	申报法	问卷法、面谈法
设计培训课程	任务分析法、查阅工作说明书	面谈法
制定个人培训计划	面谈法、绩效分析法	

例2-3

康佳集团对培训需求分析方法的应用

康佳集团认为，培训必须立足于组织发展的需要，组织的培训需求主要来源于业务发展和业务策略；同时培训也要为员工个人的职业发展提供支持，以满足个人与组织共同发展的需要。培训需求的主要依据是：

- (1) 公司的战略规划；
- (2) 人力资源规划，包括专家/管理干部需求计划、普通员工需求计划；
- (3) 市场竞争需要与核心竞争能力培养需要；
- (4) 公司年度经营目标；
- (5) 业绩和行为表现考核；
- (6) 流程、部门、职位运行状况和人员任职能力状况。

在他们看来，培训需求来自于人员现状与标准、要求之间的差距，如图2-1所示。

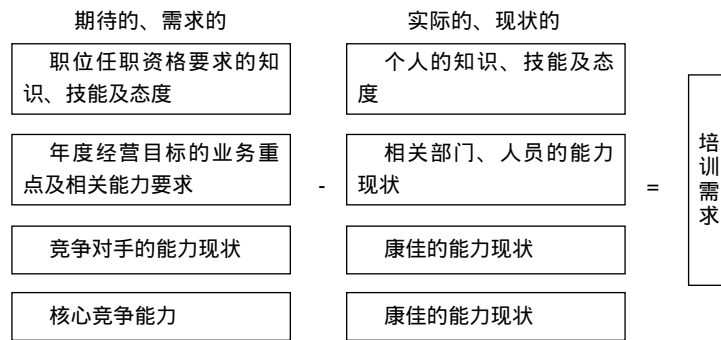


图2-1 培训需求的来源

在康佳集团，进行培训需求分析一般采用下列方法。

- (1) 重大事件分析法。通过分析本年度关键绩效领域发生的重大不良事件，发现企业运营管理方面存在的不足，从流程、制度、能力三方面分析事件发生原因，如果是能力不足的原因，则对症安排培训。
- (2) 绩效考核分析法。分析绩效不佳、出色、创新的问题所在、原因所在、责任部门和人员所在，针对性地提出流程改善计划和个人能力提升计划；分析员工行为表现，得出文化、制度、技能等方面的培训需求。
- (3) 访谈法。通过访谈各部门、各层级领导、业务骨干，了解业务实际运行状况和员工个人需求，从而筛选培训需求。
- (4) 问卷法。设计培训需求调查问卷，调查流程、部门运作状况和员工职业发展信息，从而筛选培训需求。
- (5) 观察法。通过观察被培训对象的现场表现，了解其与期望标准的差距以确定培训需求。



以上五种方法根据实际情况单独或混合应用。应用访谈法和问卷法调查培训需求时,注意设计客观而非凭感觉回答的问题,同时,调查信息整理时把握组织需求原则,剔除纯粹的个人培训需要。培训需求由康佳学院统一组织,各部门、事业部、分公司应大力支持与配合。需求分析形成的报告为培训课程的设计、开发或培训计划与组织提供初始输入与依据。

#### 例2-4

### 可口可乐中国公司对销售人员培训需求的调查

中国是可口可乐全球第四大消费市场,并且仍然在以每年40%的速度增长,对所有一线销售人员的培训要求,几乎超过了过去50年在全球培训的总和。在这样的情况下,如何开始进行有效的培训成为可口可乐中国分公司的严重挑战。1999年,可口可乐进行了一次大规模的卓有成效的培训。过程如下。

#### 1. 销售人员任务清单

可口可乐销售培训专员首先对遍布中国乡镇二三级城市的一线销售人员一天的工作进行了缜密的测量,记录如下。

第1个任务:早晨,在可口可乐销售中心进行一天销售人员的任务布置以及相关的激励会议。

第2个任务:收集、整理一天要用的有关清单、产品手册等。

第3个任务:按照布置的路线出访,最常用的交通工具是自行车。

第4个任务:走访每一个客户,通常是街边店、餐馆、小型市场、零售店等。

第5个任务:协助零售商整理货架,清点可口可乐的产品。

第6个任务:协助零售商整理招贴、布置相关促销活动,记录新的订单,并解决零售商遇到的问题。

第7个任务:返回区域可口可乐的销售中心。

第8个任务:向上级机构下订单,确保第二天货物可以送达零售商。

#### 2. 客户调查

在这个销售人员的任务清单的基础上,可口可乐培训专员开始了解这些销售人员的客户的可能情况。他们发现这些客户的特点如下:

- (1) 几乎都是夫妻小店;
- (2) 几乎没有清晰的财务管理;
- (3) 几乎没有营销知识;
- (4) 几乎没有良好的教育背景;
- (5) 完全的短期利益驱动动机;
- (6) 维持较低的收入水平;
- (7) 对薄利产品的销售人员有抵触甚至是敌对情绪;
- (8) 不愿意存货;

- (9) 不愿意先付款；
- (10) 接受全新产品比较困难。

### 3. 制定培训内容

了解这些客户的特点以后，培训专员开始测定销售人员应该具备的基本技能有如下几个方面：基本的产品知识，基本的沟通知识，基本的小店经营常识，基本的可口可乐目标消费者购买的行为习惯的知识，基本的货架知识，积极的人生态度，强烈的责任心，细致耐心，等等。由于对一线销售人员的技能要求并不高，因此设计相关的培训内容也比较容易，尤其是这些技能一般的中学毕业的学生都可以达到，因此有效降低了可口可乐为一线员工提供的培训费用。在统一了标准内容以后，开始大规模实施，从而在1999年将一线的销售成绩翻了几番。可口可乐的这一销售技能培训的流程和体系至少在目前来看仍然是跨国企业在中国的榜样和模范，还没有一家企业超越了可口可乐，来进行如此大规模的、统一的且效果显著的销售培训，而一个成绩的取得其实就是一个系统流程得到有效执行的结果，只要中国企业按照合理的、系统的流程来执行，也是完全可以取得卓越的销售业绩的。

资料来源：孙路弘. 可口可乐培训销售队伍中国行动. 孙路弘博客<http://blog.sina.com.cn/sunlulong>.

## 2.2 培训计划的制定

### 2.2.1 培训计划

企业的培训计划一般是按照年度制定的。企业年度培训计划对全年培训工作进行整体安排，它既是实现企业年度工作目标的保障措施，也是企业长期培训规划在具体年份的细化。

#### 1. 培训计划制定的原则

- (1) 培训计划应当从企业的生产经营实际出发；
- (2) 培训计划的制定过程应当让员工广泛参与，取得广大员工的支持；
- (3) 培训计划应当建立在广泛、深入的培训需求调查基础上；
- (4) 培训方法、形式多样化，满足员工的个体差异和适应不同培训内容的要求；
- (5) 获得公司和各部门领导的支持、承诺及足够的资源保证；
- (6) 注重培训的有效性和可执行性；
- (7) 注重培训过程中的具体细节。

#### 2. 培训计划的内容

制订培训计划时，要着重考虑以下四个问题。

- (1) 培训的对象是谁？培训应当有的放矢，收到良好的培训效果。

(2) 培训计划有无资金支持? 培训计划再好, 没有资金支持也无法实施。

(3) 如何利用和组织各种资源? 培训有关的资源包括师资、场地、设备、资料等。

(4) 如何取得领导的认可、支持? 培训计划只有得到领导的认可和支持, 才能够有效地实施。

培训计划的内容可以用5W1H表示, 即Why(为什么)、Who(谁)、What(什么)、When(什么时间)、Where(在哪里)、How(如何进行)。具体就是, 培训的目的是什么? 培训的对象是谁? 培训负责人和讲师是谁? 培训的内容如何确定? 培训的时间如何安排? 培训的地点在哪里? 采用什么方式、方法进行培训?

培训计划的具体内容一般包括以下13个方面。

(1) 原则。制定和实施本计划的指导原则。

(2) 培训的目的或目标。培训计划中的所培训项目均需要达到一个什么样的培训的目的、目标或结果。

(3) 培训对象。培训计划中的所培训项目均是对什么人或者什么岗位的任职人员进行的, 他们的学历、经验、技能状况是什么样的。

(4) 培训内容。培训计划中每个培训项目的培训内容是什么。

(5) 培训时间。培训时间包括三方面内容: 首先, 本培训计划的执行或者有效期; 其次, 培训计划中每一个培训项目的实施时间或者培训时间; 最后, 培训计划中每一个培训项目的培训周期或者课时。

(6) 培训地点。培训地点包括两方面的内容: 一是每个培训项目培训实施地点, 二是实施每个培训项目时的集合地点或者招集地点。

(7) 培训形式和方式。培训形式和方式是指本培训计划中的每个培训项目所采用的培训形式和培训方式。例如, 是外派培训还是内部组织培训; 是外聘教师培训还是内部人员担任; 是半脱产培训、脱产培训还是业余培训等。

(8) 培训老师。本培训计划中每个培训项目的培训教师是由谁来担任的, 是内聘还是外聘。

(9) 培训组织人。培训组织人包括两个方面: 第一, 本培训计划的执行或者实施人; 第二, 本培训计划中每一个培训项目的执行人或者责任人。

(10) 考评方式。每个培训项目实施后, 对参训人员的考评方式, 分为笔试、面试、操作, 笔试又分为开卷和闭卷, 笔试和面试的试题类型又分为开放式和封闭式。

(11) 计划变更或者调整方式。计划变更或者调整的程序, 权限范围。

(12) 培训费预算。它分两个部分: 一部分是整体计划的执行费用, 另一部分是每一个培训项目的执行或者实施费用。

(13) 签发人。本培训计划的审批人或者签发人。

培训计划可以像上面介绍的，制定得较为详细，但也不是一成不变的，也可只制定一个原则和较大的培训方向和内容，在每个培训项目实施前再制定详细的实施计划。

培训计划的实例参看第8章第8.1节。

## 2.2.2 培训计划制定的程序

在制定年度培训计划上，比较常见的做法是，由人力资源部设计培训需求调查表，下发给各部门；然后由人力资源部汇总成年度培训计划，由总经理办公会讨论通过。具体而言，这个程序包括以下三个步骤。

### 1. 调查培训需求

(1) 人力资源部或培训部门要征询公司领导对培训工作的想法和要求，并取得他们对培训工作的支持。

(2) 向各个部门发放培训需求调查表，各部门根据实际需要填写并提交后，由人力资源部或培训部门对培训需求调查表进行汇总。

还需要阅读、分析相关的资料，如以往的培训计划及实施情况、公司年度生产经营计划、上级发布的文件中有关培训方面的内容。

### 2. 编制培训计划草案并征求意见

在公司、部门及个人的需求明确后，我们即可结合上述其他有关资料，在分析、整合后制定出一个初步的年度培训计划，包括培训目的、培训内容、举办时间、培训对象、人数、课时、预估费用等，然后召开各部门负责人参加会议，通过集体讨论的方式达成共识。

### 3. 对培训计划草案进行修改并报领导审批

在对培训计划进行修改的过程中，要考虑计划中每个培训项目的具体细节，必要的话，还可以再与相关部门进行沟通，如与后勤部门落实培训场地、设备、食宿等。培训经费预算是培训计划中的一项重要内容，有的企业在预算得出后，在总数基础上增加10%~20%，留出机动的空间。

培训计划经总经理办公会讨论通过，列入年度工作计划。

## 2.3 培训课程设计

### 2.3.1 培训课程设计概述

在企业培训的过程中，往往需要设计一些固定的培训课程。有了固定培训课程，在制定年度培训计划时，员工就可以根据需要进行具体的培训内

容，就像就餐时看着菜单点菜一样。当然，在确定年度培训的内容时，还需要根据当年的生产经营目标等开设一些临时课程。

固定培训课程设置的依据是员工的任职资格标准和实现高绩效所应当具备的素质，因此，固定培训课程分为两类：基于任职资格标准的培训课程和基于胜任力模型的培训课程。由于胜任力模型在国内企业尚未得到广泛的应用，依据任职资格标准设计培训课程体系是简单易行的方法。

培训课程大纲是对具体课程的完整描述，包括课程名称、培训对象、培训目标、培训内容、培训方式、课时等，表2-5是培训课程大纲的一个实例。

表2-5 教练式沟通课程培训大纲

课程名称	教练式沟通
培训对象	公司领导、直属单位领导、部门经理、主管
培训目标	1. 理清个人目标（想去哪里），构建企业愿景 2. 清晰地区分事实与演绎的本质，运用到实际工作中 3. 提升有效沟通能力，建立基于绩效的团队关系
培训内容	1. 管理沟通的基本原理 2. 教练式沟通基本能力训练 3. 宏观教练关系建立技巧 4. 教练式沟通模式 5. 教练式沟通工具 6. 教练式对话现场演练
培训方式	讲授、模拟练习
课时	12学时

### 2.3.2 基于任职资格标准的培训课程设计

这种方法的基本思路是，在工作分析的基础上，对某一类岗位的任职资格标准进行分析、归纳，并参考对相关人员的调查，设计出培训课程。

#### 1. 岗前培训课程的设计

(1) 从岗前培训的目的出发，确定培训的内容范围。岗前培训属于工作适应性培训。一个新员工要适应新的工作，应当了解企业的基本特点和企业对员工的基本要求，还应熟悉将要从事的业务和与此相关的知识。前者属于周知性培训或一般性培训，后者属于业务培训。

(2) 设计周知性培训或一般性培训课程。为使员工了解企业的基本特点和企业对员工的要求，可以开设企业概况、产品介绍、员工管理制度、企业价值观、行为规范几门课。

(3) 设计专业培训课程。专业培训课程设计的主要依据是普遍存在的、员工素质与岗位任职资格之间的差距。其中，岗位任职资格应当从工作分析

中获得。现以某高科技企业销售代表岗位为例说明专业培训课程的设计。

在该岗位的工作说明书中有任职资格一项，其中，对应具备的知识有如下描述：

- 熟悉所销售产品的特性，具备一定的电源专业知识；
- 熟悉用户的采购程序；
- 掌握产品销售实务和基本技巧；
- 具备一定的经济合同法知识。

假如公司每年都要从市场上招聘一批人员充实销售队伍，其中有一些是大学生。对于没有工作经验的学生来说，“所销售产品的特性”、“用户的采购程序”、“产品销售实务和基本技巧”、“经济合同法知识”都是培训的内容。因此，可以相应开设“产品的形成及其特性”、“销售实务与销售技巧”、“经济合同法入门”几门课程。用户采购程序方面的知识可以放到“销售实务与技巧”中。此外，还可以从销售人员的形象设计出发，开设“销售人员礼仪规范”这样的课程。

## 2. 在岗培训课程的设计

以管理人员培训课程的设计为例。

(1) 划分管理岗位的层次。可将管理岗位划分为高层、中层、直接主管和一般管理四个层次。

(2) 进行工作分析。要明确每个管理岗位的任职条件。如果没有现成的资料可供参考，可以做专门的工作分析。表2-6用于对管理岗位需要的知识进行调查。

表2-6 专业知识要求调查表

知识类别	在同一类别中，哪几方面应用最多	重要程度				要求掌握的深度			
		很重要	较重要	一般	不重要	很深	较深	一般	粗知

(3) 确定培训内容。管理人员培训课程的主要对象是：第一，将要从事管理工作或刚刚从事管理工作的人员；第二，将要晋升或刚晋升的人员；第三，从外部录用的管理人员，并且需要接受管理培训的；第四，即将转岗或刚转岗的管理人员。

确定培训内容应按下列步骤进行。

第1步，对每一层次岗位的任职要求（如知识、能力）的共性进行归纳。例如，通过工作分析会发现，直接主管以上的管理岗位需要一定的人力资源管理知识，直接表现在：担任这些岗位的人员要对应聘者进行面试，要对下

属进行培训，要对下属进行考核，要对下属进行日常管理。因此，他们需要面试的知识、培训员工的知识、考核的知识、激励下属的知识。

第2步，通过对比确定培训内容。例如，将上述任职要求的共性与一般管理岗位、非管理岗位的任职要求进行对比就会发现，这些正是直接主管以上岗位任职人员的培训内容。

(4) 确定培训课程。例如，针对直接主管以上岗位需要面试、培训、考核、激励方面的知识，可以相应开设“面试技巧”、“如何培养下属”、“绩效考核”、“激励的技巧”几门课程。

其他类岗位（主要是生产岗位、技术开发岗位、销售岗位）在岗培训课程如何设置呢？这几类岗位在岗培训课程的设置，主要应处理好岗前培训与在岗培训的关系，把在岗培训看成是岗前培训的延续和提高。因此，在许多情况下并不需要再另设课程，而是将岗前培训的课程加以提升和深化。

如营销人员的营销技巧培训，在岗前培训的基础上还应继续进行，但要上一个台阶，可以采用优秀销售人员传授经验、销售人员之间进行交流的方式。再比如，百货公司的营业员应该定期接受新商品知识方面的培训，以保证优质服务。

岗前培训和在岗培训课程的实例请参看第3章。

## 2.4 培训计划的实施

### 2.4.1 培训实施计划的制订

培训实施计划是年度培训计划的具体化，具体包括培训对象、内容、时间、地点、方式方法等。

#### 例2-5

#### 北京某电信有限公司营销中心培训计划

##### 1. 目的

基于市场竞争的日趋激烈及营销中心在公司的职能，故此需要加强营销人员服从领导、听从指挥的意识，全面了解其履历情况，规范言行，提高整体素质，逐渐在客户中树立起良好的企业形象，并为建立完善的营销体系奠定基础，特举办本次培训。

##### 2. 主题

全员合作，齐心协力，开拓进取，共同发展。

##### 3. 形式

以军事化贯通整个培训过程，培训采用全脱产形式。

#### 4. 主办部门和培训对象

本次培训由人力资源部主办，相关部门协办，培训对象为营销中心全体员工。

#### 5. 培训内容及目的

(1) 军训，目的是要形成服从领导，听从指挥，统一行动，协调一致的团队作风。

(2) 公司发展过程及现状（包括制造资源管理、质量管理和质量保证体系）：

公司发展过程（组织、生产、营销），其目的是了解公司的整体发展过程；

公司现状（管理、人才、技术、生产、营销）又包括三个方面：第一，概括（企业文化），其目的是了解公司现经营、管理状况；第二，质量管理和质量保证体系，其目的是了解为什么要建立ISO9001质量管理和质量保证体系，建立该体系后有什么好处；了解公司质量方针及含义，从质量检验来讲，公司是如何保证产品质量的；第三，制造资源管理系统（MRP），其目的是了解引进的目的、作用和基本运行原理。

(3) 公司产品的形成过程及现产品状况：

产品的形成过程，目的是了解公司产品体系的形成过程和特点；

现产品状况，目的是了解公司现产品种类、主要配置和工作范围。

(4) 公司现产品的主要特点：

产品认识，目的是了解产品各部分名称作用；

现产品的操作（步骤），目的是了解产品的使用方法、手段和程序；

现产品的主要特点及与其他公司的比较，目的是了解公司产品的优势；

监控系统实现过程及主要功能；

公司在进行结构和工艺设计时，是如何为顾客考虑的，如何进行合同谈判及合同签订。

(5) 经济合同法，目的是了解如何与合作方谈合同和签合同，以及签订合同应注意哪些问题。

(6) 合同评审，目的是了解为什么要进行合同评审，以及如何如何进行合同评审及评审步骤。

(7) 营销概况。

营销简述，目的是了解推销到营销的转变过程，以及营销体系是如何建立的，包括哪几个部分。

不同客户的对待方法，目的是学会如何与不同的客户打交道。

销售技巧，目的是学会如何进行销售。

公司的实际销售案例。介绍公司销售对象进行分类及各类对象内部管理特点，每类客户的销售特点及案例。其目的是了解公司的销售对象，针对不同客户如何进行销售。

(8) 营销人员之行为规范，目的是了解公司有关营销人员的管理制度，以及销售人员的销售待遇等。



6. 培训步骤、时间、地点、主讲人 (见表2-7)

表2-7 营销中心公共培训步骤、时间、地点、责任人一览表

步骤	时间	地点	内容	责任人	课时 (分钟)
一	08:00~08:10	电教室	动员	总裁	10
二	08:10~11:00	小学广场	军训	保安公司教官	180
三	11:30~12:00		午餐		
四	12:00~14:00	电教室	经济合同法	法律顾问	120
			发展过程及现状	储运计划部经理	90
			制造资源管理系统 (MRP)		
			产品的形成过程及现状		
			ISO9001 质量管理和质量保证体系	质量部经理	60
五	14:00~16:30		晚餐		
	16:30~17:00		性格及能力测试	人力资源部专员	45
	17:00~18:00		合同评审	营销办公室主任	120
六	17:00~19:00	电教室	结构、操作	技术支持工程师	180
	08:00~11:00		现公司		
	11:00~11:30		产品的		
	11:30~13:30		监控系统实现过程及主要功能	结构设计工程师	120
	13:30~14:30		结构、工艺设计是如何为顾客考虑的	工艺设计工程师	60
七	14:30~16:30	电教室	营销概况	外聘专家	120
	16:30~17:00		晚餐		
	17:00~18:00		对待不同客户的方法	看光盘	60
	18:00~19:30		营销技巧	看光盘	90
	24日				
八	08:00~08:10	电教室	动员	总裁	10
	08:10~11:00	小学广场	军训	保安公司教官	180
	11:30~12:00		午餐		
	12:00~14:00		经济合同法	法律顾问	120
	14:00~16:30	电教室	发展过程及现状	储运计划部经理	90
四	14:00~16:30	电教室	制造资源管理系统 (MRP)		
			产品的形成过程及现状		
			ISO9001 质量管理和质量保证体系	质量部经理	60
			晚餐		
			16:30~17:00		性格及能力测试
五	17:00~18:00		合同评审	营销办公室主任	120
	17:00~19:00	电教室	结构、操作	技术支持工程师	180
	08:00~11:00		现公司		
六	11:00~11:30		产品的		
	11:30~13:30		监控系统实现过程及主要功能	结构设计工程师	120
	13:30~14:30		结构、工艺设计是如何为顾客考虑的	工艺设计工程师	60
	14:30~16:30	电教室	营销概况	外聘专家	120
	16:30~17:00		晚餐		
七	17:00~18:00		对待不同客户的方法	看光盘	60
	18:00~19:30		营销技巧	看光盘	90
	24日				
八	08:00~08:10	电教室	动员	总裁	10
	08:10~11:00	小学广场	军训	保安公司教官	180
	11:30~12:00		午餐		
	12:00~14:00		经济合同法	法律顾问	120
	14:00~16:30	电教室	发展过程及现状	储运计划部经理	90

—— 人员培训实务 ——

(续)

步骤	时间	地点	内容	责任人	课时(分钟)
九	08:00~10:00	电教室	公司营销案例	各营销副总监	120
十	10:00~11:00		销售人员行为规范	营销办公室主任	60
	11:00~11:30		午餐		
十一	11:30~12:30	电教室	公司产品与同类产品的比较分析	技术支持工程师	60
十二	12:00~15:00	电教室、制造部	公司产品的使用操作	技术支持工程师	180
十三	15:00~16:30	电教室	讨论、答疑	各主讲人	90
	16:30~17:00		晚餐		
十四	17:00—19:00	食堂大厅	闭卷考试	人力资源部专员	120
十五	3月1日前		将登记表、营销信息调查表交到人力资源部	人力资源部专员	
	5月1日前		将客户调查表交到人力资源部	人力资源部专员	

### 7. 要求

(1) 营销中心所有人员均要参加此次培训，不参加培训或本次考试不合格者不能上岗；第二次再培训考试仍不合格的，公司解除聘用。培训中不能请假、迟到，请假按平日的两倍扣工资，迟到一次（包括课间休息后再上课）按旷工半天计算。因工作需要确实不能参加培训的，需总经理批准。

(2) 在培训过程中（上课、军训时）禁止吸烟，禁止使用手机，因业务需要不能关闭手机的，将手机贴上姓名交人力资源部统一管理。

(3) 在整个培训过程中，均要服从推举出的队长的指挥，根据违纪程度分警告、检查、解除培训三项，处罚由队长决定。

(4) 上课前，老师进入教室后，队长喊“起立”，学员站立，向老师行注目礼，老师说“请坐”，学员坐下开始上课。课间休息不履行以上仪式。

(5) 考试采用闭卷形式，60分为及格。

### 8. 本次培训应达到的目的

(1) 逐步强化员工的组织观念。

(2) 完善员工履历的调查。

(3) 了解员工的社交能力，自信程度，组织领导能力及创造力。

(4) 使员工详细了解公司的管理、产品、技术情况，掌握有关营销的相关知识、技巧（包括法律）。

(5) 使员工掌握合同的签订程序。

(6) 完成建立营销体系的基础工作。

## 2.4.2 培训日常管理

培训的日常管理可以从以下方面进行。

### 1. 对受训人员的管理

(1) 出勤管理。要记录出勤情况，可用表2-8培训签到表。

表2-8 培训签到表

培训内容：			主办者及时间：		
工号	签到（姓名）	时间	工号	签到（姓名）	时间

(2) 学习纪律管理。对学习纪律进行检查与考核。

(3) 学习态度考核。要了解每个学员的学习兴趣、刻苦钻研的精神、对教师的尊重等情况。

## 2. 培训后的考试、考核

培训后是否考试要根据培训内容、受训对象而定。一般而言，技能类培训要考试，以检验培训效果并对学员的学习成绩进行评价；理论培训可采取写心得，做论文、课题的形式进行考试，实践中理论培训采用闭卷考试的形式并不多见。

## 3. 填写员工培训记录

培训记录一般记载员工培训内容、学时、成绩等，如表2-9所示。

表2-9 员工培训登记表

姓名		性别		岗位名称		所属部门	
序号	培训内容	课时	成绩	上岗证号	备注		

### 2.4.3 培训激励制度

在许多企业里，员工把培训看做一项“任务”，缺乏主动性和积极性，具体原因有两个：一是培训内容与实际脱节，培训形式单调；二是缺乏有效的培训激励制度。建立培训激励制度的关键是把培训与个人利益紧密结合起来，将员工是否参加培训、培训成绩如何与物质奖惩、工资等级升降联系起来或与个人职业生涯发展联系起来。前者属于外在激励，后者属于内在激励，下面是几种典型的方法。

#### 1. 培训成绩尾数处罚

以赛特集团为例，实行的第1年，从二十几岁的新秀到五十几岁的老将，130名赛特集团的经理级人物坐进了集团为他们特设的考场。他们要在规定的时间内完成“企业文化和时事”、“公文知识”、“外文基础”、“计算机及电脑网络基本知识”等六项内容的测试，这样的考试以后每年都要进行一次，这仅仅是他们在赛特要面临的多项考评之一。

参加考试成绩最差的后5名人员，成绩高于60分者每人扣罚奖金400元，低于60分每人扣罚奖金800元并必须参加补考，补考成绩仍低于60分者，工资降低一级。

当人力资源部经过几个月的调查分析将厚厚的考试计划书提出后，对此公司领导层意见不统一，而即将参加考试的中高级管理人员也众说纷纭。时值年底，完成全年经济指标正是冲刺的关键时刻，再加上多年来赛特一直奉行精简、高效的原则，赛特已无闲人。为什么还要给员工施加额外压力？为什么还要通过考试来个尾数处罚？很多人不理解。

集团领导认为，尾数处罚就是要在将军里面铲镗子，“逼”着员工前进。计算机、英语和驾照是进入新世纪的三大通行证，知识经济时代的服务业仍是一条宽广的路，但是一定要有通行证，赛特就是要给大家发明天的文凭。在员工的管理上赛特的理念是提供职业发展通道而不是职位的安全。赛特拒绝“终身雇用制”，也许终身制为员工提供了安全感和所谓的公平，但可能导致劳动力的过时和经济低谷时期的高成本，职业发展通道意味着向上的发展和个人抱负的实现，这要用一生去获得。在赛特学习和接受过培训的员工即使有一天离开了赛特也不应有失业的恐惧，因为赛特早已有意识地给他注入了参与竞争的“知本”。

考试的效果立竿见影，工作效率提高了，例如，过去一个项目要汇报一下午，现在有的人一下午可以汇报两三个项目；过去全靠文字表述，现在不少人都做幻灯片、用电脑投影仪。在去年考前征求意见的无记名调查中，对是否应坚持考试的问题持反对意见的只占16%。

## 2. 培训积分制

培训积分制度是保障培训工作能够顺利进行的制度，它要求全体员工必须积极参与培训活动，获得积分，为自己的成长、提升提供有力的佐证。

(1) 规定课程的得分系数。将要举行的课程依据重要程度规定相应的得分系数，每个全过程参加的人员都可以获得积分。

(2) 规定得分要求。即正式员工全年必须获得多少积分，达不到要求的扣除部分年底奖金等。要提升职务，必须在前12月获得一定的积分，否则不能提升。

(3) 规定听课时间。每年每人必须听一定数量的课时，否则培训管理人员工作不合格。

以三星电子公司为例，在职学员入学后，每天受教育的时间从早5:50至晚11:00。有时还搞封闭性教育——不准打电话、看电视、会客、看报，以便全心倾注在学习上。考核也很严格。考核内容和评分标准是：受教育前的事先准备10分，听课态度、生活态度30分，听课理解程度60分。规定属于以下情况之一者勒令退学：综合分数达不到60分者；迟到累计2小时以上者；未递交听课预备报告者；听课态度不端正者；违反生活要则者。

## 3. 培训与职业生涯的发展相联系

下面以麦当劳为例来说明，麦当劳餐厅岗位设置如图2-2所示。

麦当劳的做法是实行阶梯式人才培养，激励员工参加培训并长期为企业服务；在员工的全职业规划培训中贯穿着的分级培训，让每一位员工都可以看到一个清晰的职业发展通道，由此产生一个强大的工作动力，不断地激励着每一位员工向更高的目标努力。具体内容见本书第7.1节。

#### 4. 培训与员工签合同

以“炒菜有方太，除油烟更要有方太”而闻名全国小家电行业的方太集团，近日又创新举：公司与员工不仅要签订劳动合同，而且不久前又与全体员工一次性签订了三年的培训合同，这在企业营建学习型组织呼声日渐高涨的今天，不能不引人注目。

方太集团总经理茅忠群说公司过去也搞过很多培训，但由于缺少合同制约，在处理工作与培训时间的冲突上，不少员工因增加了额外负担而产生抱怨，结果是公司财力、精力没少投入，却费力不讨好，培训也没有取得应有的效果。企业要快速而稳定地成长，关键在于人的素质。但这里有矛盾，一方面企业支出大笔资金投入培训，另一方面人才成长后又纷纷离去。为防止人才流失，近年来，的确有一些企业利用“契约”的方式限制人才跳槽，否则以违约论处，但却收效甚微。茅忠群说，方太与员工签订合同，是为了使每项工作的专业知识和理论基础，演化为实用性技巧，以尽快填补内部成员工作经验上的不足，是为了保证一套良好的教育训练计划，在有效的制度制约及考核下，得以迅速贯彻。而不是硬性留人，毕竟留人不如留心。那么究竟怎样留人又留心呢？方太集团董事长说，关键是要把员工个人的成长与企业发展联结成一个整体。茅忠群认为现代管理的重要一点是，变传统“契约”关系为新型盟约关系。而盟约关系是建立在对价值、目标、企业重大议题及对管理全过程的参与基础上的。培训是方太集团为员工提供的重要福利，它不仅会提升公司的整体管理水平，从长远看也会使员工终身受益。公司年度培训计划的制定和实施，是围绕公司经营战略目标的前提而进行，同时也是员工素质的提高与公司快速成长的同步。这样既考虑了组织变革所需要应对的策略，也考虑了通过对员工进行综合教育培训，为企业的长期稳定发展带来的巨大投资回报。

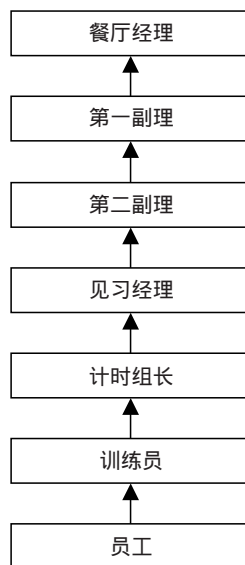


图2-2 麦当劳餐厅岗位设置

### 思考题

1. 培训需求分析的方法有哪些？如何加以综合运用？
2. 如何制定年度培训计划？
3. 培训内在激励和外激励各自的利弊是什么？