

# 培训系统设计

一家企业的培训工作本身也是一个复杂的系统，由诸多方面的因素共同构成，相互制约和影响。看似简单的一项培训项目，要认真做好的话也必须遵从相应的客观规律。下面我们就一起来探讨培训系统的设计问题。

## 培训系统结构

<b>培训组织</b> ：部门、岗位、人员	<b>培训设施</b> ：场地、设备
-----------------------	--------------------

<b>培 训 任 务</b> ：	<b>工 作 流 程 与 操 作 指 引</b> ：	<b>应 用 规 范 与 表 格</b> ：
------------------	----------------------------	------------------------

<input type="checkbox"/> 岗位培训 <input type="checkbox"/> 技能培训 <input type="checkbox"/> 管理培训 <input type="checkbox"/> 技术培训 <input type="checkbox"/> 素质培训	<input type="checkbox"/> 气氛营造 <input type="checkbox"/> 策划书 <input type="checkbox"/> 培训计划 <input type="checkbox"/> 培训执行 <input type="checkbox"/> 培训评估 <input type="checkbox"/> 效果延续	<input type="checkbox"/> 计划书 <input type="checkbox"/> 调查表 <input type="checkbox"/> 征求意见表 <input type="checkbox"/> 作业检查表 <input type="checkbox"/> 效果评估表
---	---	--

员工培训是企业内部人力资源管理的一项长期工作内容，不是阶段性或偶发性的临时任务，因此，培训系统的构成应当反映企业培训工作的主要任务、组织落实、作业程序等制度化成果。一个比较完善的企业培训系统包括五个方面的内容：

### 培训组织

员工培训工作牵涉到企业内部的许多方面、关系到每一位员工的切身利益，同时培训也是企业一项长期的、持续的任务，因此每一家企业的培训工作都需要由一定的部门或岗位来专职负责。只有组织上落实到位，培训工作才可能有条不紊地稳步推进。

### 培训设施

企业应当尽可能投资建设培训所需要的场地、教室和设备（投影、播放录像、扩音器材、多媒体演示），良好的培训设施是做好企业培训工作的必要物质条件。如果企业暂时无法具备自身的培训硬件设施，也应该知道在那里可以租借到合适的培训场地（如酒店、会议中心、培训中心等）。

### 培训任务

对员工的培训是企业的基本任务，特别是人才竞争激励的行业。企业培训既包括常规的、滚动的培训任务，也包括阶段性的、应急的培训任务。通常企业的培训可以分为以下几个类别：

- (1) **岗位培训**——对每一个岗位的员工上岗之前必要培训，特别是专业性、技术性和业务性比较强的工作岗位，如生产线上的技术工人、技术开发部门的工程师、营销业务人员等。缺乏岗位培训的员工是难以保证他们在作业过程中的行为规范和工作效率。
  
- (2) **技能/业务培训**——为提高员工的劳动绩效和业务水平而对他们进行的专项培训，包括一般技能和岗位技能的训练，如不同工种的操作技能、计算机应用技能、推销技能、产品设计技能、设备使用技能等等。
  
- (3) **管理培训**——为了提升企业整体管理水平而面对基层和中层管理人员的培训，一方面是综合管理素质的培训，如管理理论与知识、人际沟通与领导技巧等，另一方面是专业职能管理能力的训练，如人事管理、财务管理、生产管理、质量管理、营销管理等专题培训。
  
- (4) **技术培训**——针对行业特点对员工进行新技术、新工艺、新产品、新设备的技术知识培训。尤其是对那些技术含量比较高的企业，更是要求员工不断补充、学习新的技术知识和成果，以面对不断更新的技术水平。

(5) **素质培训**——为提升企业整体员工素质而设计的各类专题培训，如思想政治教育、职业道德教育、政治时事、经济政策与形势、市场变化与发展、企业文化与社会时尚以及与行业相关的背景知识等。

## 培训流程

与其他企业工作一样，培训工作也有其内在的原理和规律，做好培训工作需要依照科学、合理的作业程序，才能够比较圆满地实现培训目的。培训工作的每一个环节和步骤有一定的程序要求，比如如何制订培训计划，如何制订策划书，培训作业程序，气氛营造指引，培训效果评估，效果延续指引等等。一个制度化、规范化、科学化的培训流程才能保证培训工作的高效率和有效性。

## 培训工作表格

要提高培训工作的效率和效果，还需要采用一定的工具和方法，其中十分重要的是相关的培训工作方案和表格，如《年度培训计划书》，《培训项目策划书》，《企业人力资源调查表》，《员工培训需要调查表》，《培训方案征求意见表》，《培训效果评估表》，《培训工作检查表》等等。

## 培训系统要素组成

## 岗位培训

岗位培训是企业持续的、滚动的培训任务，特别是员工数量多、流动性大的企业，通常需要定期或不定期进行岗位培训。岗位培训工作的规范性强，准备工作繁重，尤其需要一套完整、合理的制度来保证。

## 岗位培训要素及流程

流程序号	名称	内容要点	文案、表格
1	确定培训对象	哪些岗位的员工需要进行培训？	
2	确定培训内容	依照《岗位手册分析》岗位工作所需要的专业知识、操作技能以及作业规范、工作程序和质量要求；拟定培训内容要点和培训目标要求、培训效果要求和考核试题等。	《岗位培训手册》、《岗位培训目标与效果》、《岗位培训考核表》
3	确定培训形式	岗前培训？岗中培训？轮流培训？	
4	确定培训师资	内部讲师的选择标准，外聘讲师的选择标准，对讲师的基本要求	《讲师手册》
5	确定培训方式	集中培训？分散培训？一带一培训？班组培训？	

6	确定时间、地点	培训课程的周期？具体培训时间？ 培训课时设计？	
7	培训的组织 实施	制订培训计划书和实施方案，编制、印刷培训教材，通知培训对象和讲师，落实培训场地，布置培训场地，培训动员会，发放培训教材	《岗位培训计划书》、《岗位培训实施方案》、
8	培训过程的 监控	现场签到，现场效果监督，培训结业考试测验，意外情况的处理	《培训签到表》、《培训现场纪录表》、《培训考试试题》
9	培训效果的 评定	培训效果评估，考试结果分析	《培训效果评估表》
10	培训总结	分析培训效果评估表，总结不足之处，针对原因，修正培训方案	
11	培训方案修 订	制订性的培训方案供后续的培训使用	
12	培训的持续	根据新员工招聘情况和现有员工表现决定是否进行岗位培训	

## 技能/业务培训

技能培训也属于经常性的培训任务，针对不同部门、不同岗位的员工业绩表现和工作需要，制订单项技能培训计划。

## 技能培训要素及流程

流程序号	名称	内容要点	文案、表格
1	确定培训内容	与企业内部各部门协商决定，企业需要提高员工哪一方面的技能水平？	《技能/业务培训调查表》
2	确定培训对象	与人事部门以及用人部门协商，决定哪些部门的哪些员工需要进行技能培训？	
3	确定培训形式	上班时间培训？业余时间培训？自由报名？指定名单？	
4	确定培训师资格	内部讲师的选择标准，外聘讲师的选择标准，对讲师的基本要求	《讲师手册》
5	确定培训方式	集中培训？分散培训？内部培训？外送培训？	

6	确定时间、地点	培训课程的周期？具体培训时间？ 培训课时设计？	
7	培训的组织 实施	制订培训计划书和实施方案，编制、印刷培训教材，通知培训对象和讲师，落实培训场地，布置培训场地，培训动员会，发放培训教材	《技能/业务培训计划书》、《技能/业务培训实施方案》、
8	培训过程的 监控	现场签到，现场效果监督，培训结业考试测验，意外情况的处理	《培训签到表》、《培训现场纪录表》、《培训考试试题》
9	培训效果的 评定	培训效果评估，考试结果分析	《培训效果评估表》
10	总结与修订	分析培训效果评估表，总结不足之处，针对原因，修正培训方案	
11	效果的延续	抽查员工技能培训后的业绩表现，检定技能培训的实际效果，配合企业内部劳动竞赛提升工作技能和业务水平	
12	培训的持续	根据企业发展需要和员工表现情况决定是否继续进行该技能/业务培训项目	

## 管理培训

由于培训对象的性质所定，管理培训是各项企业培训中最难的一类，要想达到比较理想的培训效果必须事前做好充分的动员和激励工作，事后还需要通过有效的方法进行培训效果的跟踪和考核。

### 管理培训要素及流程

流程序号	名称	内容要点	文案、表格
1	确定培训内容	根据企业领导的意图和企业发展的实际需要，召开专门会议分析企业内部管理和管理人员存在的问题，确定需要提升哪些方面的管理水平？	《管理培训需求调查表》、《管理人员素质调查表》、《管理培训内容确认表》
2	确定培训对象	中层管理人员？基层管理人员？具体职能部门的管理人员？	
3	确定培训形式	上班时间培训？业余时间培训？自由报名？指定名单？	
4	确定培训师资格	内部讲师的选择标准，外聘讲师的选择标准，对讲师的基本要求	《讲师手册》

5	确定培训方式	集中培训？分散培训？内部培训？外送培训？讲课式？研讨式？训练营式？	
6	确定时间、地点	培训课程的周期？具体培训时间？培训课时设计？	
7	培训前的动员	由企业高层主持召开座谈会和动员会，激发参加培训的动机和兴趣，营造良好的培训氛围	
8	培训的组织实施	制订培训计划和实施方案，编制、印刷培训教材，通知培训对象和讲师，落实培训场地，布置培训场地，发放培训教材	《管理培训计划书》、《管理培训实施方案》、
9	培训过程的监控	现场签到，现场效果监督，培训结业考试测验，意外情况的处理	《培训签到表》、《培训现场纪录表》、《培训考试试题》
10	培训效果的评定	培训效果评估，考试结果分析	《培训效果评估表》
11	总结与修订	分析培训效果评估表，总结不足之处，针对原因，修正培训方案	
12	效果的延续	核查管理培训后的业绩表现，检定培训的实际效果（消化、吸收、应用情况），配合企业运作和业绩考核，将管理行为列入管理人员的岗	《管理人员管理素质考核表》

		位考核内容	
--	--	-------	--

## 技术培训

技术培训是为了让技术人员和企业骨干接受新的知识、科技新成果，以保证他们的技术知识不断更新、视野不断扩展，并将之应用到企业新产品开发、提高质量、降低成本等方面。

### 技术培训要素及流程

流程序号	名称	内容要点	文案、表格
1	确定培训内容	根据企业员工的技术素质和专业水平，以及科技发展的最新进展，与技术管理部门一道确定需要补充和提高哪些方面的技术知识？	《技术培训需求调查表》、《技术人员素质调查表》、《技术培训内容确认表》
2	确定培训对象	开发设计部门的员工？生产部门的技术骨干？生产一线的技术工人？一般业务人员？中高层管理人员？	
3	确定培训形式	上班时间培训？业余时间培训？自由报名？指定名单？	

	式		
4	确定培训师 资	内部讲师的选择标准，外聘讲师的选择标准，对讲师的基本要求	《讲师手册》
5	确定培训方 式	集中培训？分散培训？内部培训？外送培训？	
6	确定时间、 地点	培训课程的周期？具体培训时间？培训课时设计？	
7	培训前的动 员	召开动员会，讲解技术培训的意义，激发学习热情和积极性	
8	培训的组织 实施	制订培训计划和实施方案，编制、印刷培训教材，通知培训对象和讲师，落实培训场地，布置培训场地，发放培训教材	《技术培训计划书》、《技术培训实施方案》、
9	培训过程的 监控	现场签到，现场效果监督，培训结业考试测验，意外情况的处理	《培训签到表》、《培训现场纪录表》、《培训考试试题》
10	培训效果的 评定	培训效果评估，考试结果分析	《培训效果评估表》

11	总结与修订	分析培训效果评估表，总结不足之处，针对原因，修正培训方案	
11	效果的延续	核查技术培训后的业绩表现，检定培训的实际效果（消化、吸收、应用情况），配合企业运作和业绩考核，将技术知识为列入岗位考核内容	

## 素质培训

员工素质的高低决定了企业的发展潜力，提升企业员工的整体素质是人力资源开发的重要措施。素质培训的涉及面广泛、内容繁杂，需要持久的进行才能达到效果。素质培训一般是配合企业文化和企业发展战略需要来安排的。

## 素质培训要素及流程

流程序号	名称	内容要点	文案、表格
1	确定培训内容	根据企业员工普遍的素质水平和企业发展战略，确定需要补充和提高哪些方面的知识和能力？	《素质培训需求调查表》、《企业员工素质调查表》、《素质培训内容确认表》

2	确定培训对象	管理人员？业务骨干？技术骨干？ 技术工人？一般员工？	
3	确定培训形式	上班时间培训？业余时间培训？自由报名？指定名单？	
4	确定培训师资	内部讲师的选择标准，外聘讲师的选择标准，对讲师的基本要求	《讲师手册》
5	确定培训方式	讲课式？座谈研讨式？演示式？训练营式？	
6	确定时间、地点	培训课程的周期？具体培训时间？ 培训课时设计？	
7	培训前的动员	召开动员会，讲解素质培训的意义， 激发员工学习的热情和积极性	
8	培训的组织实施	制订培训计划和实施方案，编制、 印刷培训教材，通知培训对象和讲师， 落实培训场地，布置培训场地， 发放培训教材	《素质培训计划书》、 《素质培训实施方案》、
9	培训过程的	现场签到，现场效果监督， 培训结业考试测验，意外情况的处理	《培训签到表》、 《培训现场纪录》

	监控		表》、《培训考试试题》
10	培训效果的 评定	培训效果评估，考试结果分析	《培训效果评估表》
11	总结与修订	分析培训效果评估表，总结不足之处，针对原因，修正培训方案	

### 培训系统要素设计

## 项目策划流程

每一个培训项目都不是一个孤立的活动的，而应该使企业整体运作的一个侧面，是企业提高竞争力和员工个人发展的一种手段。要想充分实现培训的效力就必须策划好每一次的培训活动。培训策划的主要流程有以下三个步骤：

### 第一步骤：营造培训氛围

(1)

结合固有的企业文化特点，通过座谈会、动员会、企业报刊、墙报、标语、培训宣传单张、海报等方式使员工接受和认同培训的目的意义，达成积极、良性的共识。

(2) 配合人力资源管理制订激励措施，调动员工参与培训的积极性和主动性。比如将参加培训和培训效力作为业绩考核的一部分。

(3) 设计舒适、和谐的物质环境和愉悦、友好的心理环境，形成轻松的学习气氛。

## 第二步骤：形成公司培训政策

(1) 将培训工作列入公司的基本政策范畴，成为企业文化的一部分。

(2) 设立专门的部门和岗位，并且将培训开支列入企业管理费用预算。

(3) 明确培训部门与企业内部所有部门的沟通、协调关系，赋予培训部门相应的权限。

(4) 将所有培训工作的规范、操作程序制度化，确定培训规则。

## 第三步骤：制订培训策划书

- (1) 根据培训任务确定策划书的编制程序。
- (2) 选择参与制定策划书的人选。
- (3) 策划书的制订、检讨、修改、定稿和演示。

## 计划步骤流程

每一项培训任务的开始首先是计划，把培训项目完整地计划好后，培训作业再开始实施。培训计划的基本内容是：

- (1) 为什么要进行这一次的培训项目？
- (2) 培训的对象是哪些岗位的员工？
- (3) 培训的内容有哪些？
- (4) 谁来实施培训？

## (5) 培训的具体实施方式和过程？

培训计划的流程基本上依照计划内容展开，主要步骤有三个：

### 第一步骤：确定培训目标

(1) 由企业目标分解出具体的培训目标，包括改善管理效率、提高经营业绩、提升客户满意度、人力资源开发等内容。

(2) 制订培训学习的具体目标，如增加知识、培养理解力、发展技能、形成态度、提高兴趣、形成价值观等。

(3) 培训目标的确定必须结合企业的长期发展需要、员工的个人发展需要和员工目前的素质水平，实事求是地订立。

### 第二步骤：选择参训对象

(1) 根据不同培训项目的宗旨，确定培训对象的具体选择标准。

(2) 配合人事部门的人员选拔、培养计划，挑选有发展潜力的员工。把培训作为一种员工激励手段。

(3) 征求受训者对培训的意见。

### 第三步骤：设计培训项目

(1) 明确培训课程设计的原则：完整性，动力性，联系性，平衡性。

(2) 按照课程决策、课程设计、课程改进和课程评鉴四个环节来完成课程发展工作。

(3) 明确课程的涵盖范围和课程单元之间的次序逻辑关系。

不同类型的培训项目在计划流程方面有所差异，因此具体的培训计划必须因应实际情况和需要做出适当的调整。

## 项目作业流程

由于每一次培训项目的具体实施过程各有差异，培训项目的作业流程也不尽相同。项目作业的流程设计是以培训策划书和项目计划书为依据。从下面例举的培训班作业流程可以清楚了解作业流程设计一般格式和具体要求。

## [培训班作业流程表](#)

# 各类表格设计

在培训工作过程中需要应用的一些表格也需要精心的设计。简洁而又完整的表格可以帮助提高效率。下面例举若干常用的表格设计供大家参考。

[管理培训需求调查表](#)

[管理人员素质调查表](#)

[培训现场签到表](#)

[培训内容确认表](#)

[对讲课效果的评价表](#)

[培训现场纪录表](#)

[培训作业检查表](#)

[受训者评价问卷](#)