

01-08-2002

培训的意义

现代企业都强调“学习型组织”的观点，学习型组织的特点就是维持企业的“再生力”。

---即是说企业凭本身的系统，不断在运作中开发、创造新的动力，而这里的“再生力”，仍然需要靠培训的方式来实现。

---培训能提高员工的技术能力、提高员工的操作熟练度，相应地提高了工作效率；培训是实现人才储备的重要手段；培训能促进公司各店面、各部门的协调合作，培养团队和整体作业精神。

**企业的成功，基于所有员工的成功；
员工的成功，基于不断学习与训练。**

---我们福之泰的“持续发展，不断进步！”是离不开培训的。培训

是所有福之泰人的长期职责。培训并不仅仅是我们说些什么，或是示范些什么，它同时也传递着我们所能接受的工作表现。

---培训是达到店面操作标准的途径；是员工了解他们的工作职责和如何胜任工作的途径；如果你现在对你的下属进行培训，那么就会使你今后的工作

如果我们发现员工的技术操作不标准，却不加以纠正，那么就意味着我们愿意接受较低的工作标准。

变得更容易。

---员工接受培训的多

01-08-2002

少和质量将会影响：

工作表现；人才流失率。

---正确有效的培训会给企业带来利润。

有效的培训能够：

---为所有参加培训的员工提供一样的学习机会与发展机会；

---促进员工互相学习的氛围，提高工作绩效；

---使员工有提升个人能力的需求，取好的发展机会；

---发掘并培养新的人力资源，帮助企业完善整个人力系统；

有效的培训要求每个人都付出努力：

---坚持不懈的提高技术服务品质的培训。

---为员工提供培训，以使他们适应福之泰的工作岗位。有潜力的员工作为岗位接班人。

<p>每个人的成长都离不开学习， 最佳的学习方式是：主动学习 所以，培训绝对不是 “要我学”而是“我要学”！</p>
--

01-08-2002

培训部使命

- 组织推动全公司的培训开发资源的整合共享。
- 为各店面的培训开发工作提供支持和服务。
- 提升员工的整体素质，为公司的可持续发展提供保障。

培训部职责

- 规范和指导全公司各店面培训工作。

通过建立相应的培训制度和 workflows，对全公司各店面在培训方面的培训流程、培训制度、教材积累整合、讲师培养上进行规范。对各店面的培训规划和培训实施方面所提出的问题进行指导。

- 整合全公司各项培训资源。

对公司下属各店面的培训资源（包括课程制定、教材编写、师资队伍、培训经费等）进行资源共享，实现公司培训资源使用效果的最大化。

- 为公司下属各店面提供培训支援

根据培训部现有条件为公司下属店面提供培训方面的支援，包括教学设备、教材、师资力量、课程信息等支援。

- 培养和提升各店面管理人员技能。

培训部通过对店面管理人员的培训需求进行分析调查后，设置相应的课程对店面管理人员进行培训，并对培训的结果进行分析和跟踪。

- 收集和分析社会与公司的各项培训资讯

01-08-2002

对社会与公司的各项资讯进行收集和分析，为外部课程的设置和引进，以及为下属店面的指导作资料上准备。

- 共同性培训教材的整合与编定；
- 对店面培训实施情况的督导、跟踪、考核；
- 配合人力资源部进行人力资源发展的研究工作；
- 各项培训计划费用预算的拟订和控制；

店面培训的重要性

---店面培训是公司培训最重要培训单位

培训部是公司的专门培训机构，它面向的是公司总部各部门及各个店面，其培训对象多，部门比较复杂，岗位差异大。因此，培训部只能是从培训资源的调配、培训规定的制定、课程教材的规范、师资力量的养成、培训工作的指导、培训计划的实施、考核、追踪这些方面，从整体上规划。而各个店面的实际培训需求以及各个岗位的专业技能的培训，只有店面培训才可以落实到有针对

01-08-2002

性实效性的岗位培训。

---店面培训是培训管理环节中一个必不可少的环节

只有各个店面的培训才能将培训部规范教材以及整体培训要求与实际操作结合起来，并将各种培训内容实施于实际运作当中去。

---店面最了解自己的员工

对自己店面员工的工作情况、业务技能熟练程度、技术理论掌握情况各店面最了解。因此可以根据实际情况，提出培训的需求，尤其岗位培训需求，组织有针对性的、有实效性的员工内部培训。。

---店面培训可以建立一种积极的学习氛围

内部培训为本店面员工互相学习、互相切磋技能提供了机会。八仙过海，各显神通。各自的优势将会得到最好的综合，好的工作方法和经验将会得到最好的发扬，通过各个店面培训制度的规范，最终使我们的企业成为学习型组织。

---店面培训可以适应店面未来发展的需要

一线的操作人员对店面的业务状况、人员配备状况以及行业的发展状况了解的最清楚，对新技术、新产品的资讯也最发达，所以基础培训教材和讲师来自店面。

01-08-2002

店面培训职责

- 全年度定期培训计划汇总呈报到培训部；
- 店面日常培训需求的调查和提出；
- 组织实施不定期培训，并进行评估、考核、汇报（考核的考题由总部培训部提供）；
- 专业技术培训教材的编写及跟踪行业最新技术不断修改；
- 受训人员受训后的督导与追踪，确保培训效果在工作中得到体现。
- 根据实际需求申请培训经费，并合理利用培训经费。

店面培训的要求

店面内部培训必须符合公司整体培训要求

01-08-2002

---培训的内容不得和公司整体的计划、文化、制度、策略相冲突，

各岗位的技能培训一定要符合公司统一要求的规范进行。

---必须符合公司培训的各项具体培训规定。

---各店面制定培训计划时，要与公司整体培训计划紧密结合并要进行全面、精确的培训成本核算（包括资料费用和员工在培训中的时间成本等），具体参照《培训费用申请表》及《培训费用结报表》。

店面培训的基本原则

---店面培训的内容一定要按照公司统一的培训规定标准内容进行。

人们对第一次学到的知识印象较深。你也许听说过这样一句话：“坏习惯一旦养成，就很难改变”。确实如此。第一次就教授员工按照正确的方法去

研究表明：如果第一次学习的方法是错误的，那么以后就要花费 5 倍的时间来学习正确的方法。

01-08-2002

做,比以后再反过

来纠正他们的错

误要容易得多。

店面培训要采取多种培训方式相结合的方法。

---如果员工通过多种多样的活动接触到新的信息，那么他们的学习效果就会更好。在学习新技巧的过程中，运用的感官越多（视觉、听觉、嗅觉、味觉和触觉）掌握得也越快。这就是为什么在培训过程中把讲解与亲手实践相结合起来的原因。

培养员工的创新精神

---企业的永续经营发展要求企业有不断的创新，企业的创新来源于员工的创新精神。如果把员工已知的事物与新知识联系起来，不但有助于提高员工的学习，更有益培养员工的创新精神。我们要求员工能够利用培训所学内容去解决新的问题，主动学习新的知识。

及时给予员工回馈

---员工需要得到回馈，以便了解自己的表现如何。对良好的工作表现要给予正面认知，尽快纠正错误的行为。在我们的训练系统中，追踪是最重要的步骤之一。

---创造良好的工作学习环境。

在充满乐趣和刺激的环境中，员工的学习效果最好。我们的培训系统能够在工作中创造乐趣，促使员工学习。我们讲明了工作的重要性，以及如何在积极的、相互支持的环境中完成工作。

01-08-2002

店面岗前培训

1.主旨：岗前培训的主旨是要使新进人员了解公司的概况及公司制度，便于新进人员能更快胜任未来工作。

2.要求：

A.凡店面新进人员必须参加店面举办的新进人员岗前培训。

B.凡新进人员应接受相应时间的培训。

01-08-2002

- C.培训的负责人员必须是新进人员的主管或资深技术员工。
- D.培训的示范者必须具有丰富的工作经验和正确施工标准，切忌教导新员工投机取巧的方法。
- E.培训必须与实践操作密切配合。
- F.实地培训时在不影响工作的情况下，应尽量让受训者去练习，指导员在旁协助，待受训者做完某项工作后再告诉他应改进的地方。
- G.新进员工培训结束，应将其培训成绩记录在案，填写《员工培训资历表》---见附件。主管及店长填写《员工培训报告表》---见附件，资料保存培训部。

3.内容：

- A.员工必修课程
- B.岗位职责的培训
- C.岗位技能的培训

4.培训中的辞退：

对在培训中表现极差的新入职员工，店面可以依据人力资源部相关规定予以辞退。（具体参照《人力资源管理守则》）

5.流程：----附件《培训工作流程》

6.表格：----附件“培训表格汇总”

01-08-2002

店面在职培训

- 1.主旨：提高员工的整体素质，充实专业知识与技能，提高运营效益，增强核心竞争能力。
- 2.培训范围：凡在职人员均有接受在职培训的权利。
- 3.培训类型：店面在职员工的培训内容分为专业技术培训、管理能力培训、销售技巧培训、企业文化培训。

01-08-2002

4.培训对象：专业技术培训的主要对象是技术型员工；管理能力培训的主要对象是店面的基层、中层、高层的管理人员，包括部门小组长、部门主管、店长助理、店长；销售技巧培训的主要对象是商场的营业员、主管以及店长；企业文化培训的对象是店面的全体员工。

5.培训的实施：

店面在职员工培训的实施分为不定期训练与定期训练两种。

A.不定期训练：

- a.店面员工培训由各部门主管对所属员工经常实施。
- b.各部门主管应拟定培训计划，并按计划切实推行。
- c.各部门主管经常督导所属员工以增进其技术能力，充实其处理施工时应具备的知识与技巧，必要时得指定所属限期阅读与技术专业有关的专门书籍。
- d.各部门主管应经常利用集会，以专题研讨报告或个别督导等方式实施机会培训。

B.定期训练：

- a.店面员工培训定期训练按照其实际情况，根据培训类型分别实施。
- b.各部由主管拟定培训计划，会同培训部安排日程并邀请其它店面部门主管协助讲习，以期达成效果。
- c.管理能力类的培训分为部门小组长管理能力提升培训、部门主管

01-08-2002

管理能力提升培训，店长管理能力提升培训（培训的课程进度另定）。

技术类型的培训分为公司内部技术等级考核培训、上岗转岗技术考核培训、3M 星级技师考核培训（各级培训的课程进度另定）。

6.培训流程：----附件《培训工作流程》

7.培训表格：----附件“培训表格汇总”

店面外派培训

1.主旨：满足公司发展的需要，提高部分员工的特殊工作技能。

2.外派培训的审议：

店面有权根据实际情况提出员工外派培训申请，经培训部与人力资源部审议后，呈总经理审批。

3.外派培训的手续：

经培训部与人力资源部审议，总经理同意审批后，外派培训人员要与公司签定《员工外派培训合同》----见附件，并到人力资源部办理相关手续。

4.外派参训员工的义务：

01-08-2002

A.外派受训员工返回后，应将受训的书籍、教材等有关资料送培训部归档保管，资格证书送人力资源部保管，其受训成绩也要登录于《员工培训资历表》----见附件。

B.外派受训人员应将受训所习知识整理成册，列为讲习教材，并举办讲习会，担任讲师传授有关人员。

5.外派培训费用的报销：

报销单据呈核时，应送培训部审核其外派受训之资料是否缴回，并于报销单据上签注，如未经审核，会计部不应预先付款。

6.公司为外派受训员工提供培训所需交纳的课程费用，在工作当地培训时，除公交车费外其他费用由员工自行负责（课程学费已包含除外）；在工作异地培训时，住宿费、车费等标准参照财务部差旅费制度执行；培训期间工资照发。

7.在培训课程未完成前，外派受训员工自动离职或其他原因而中断学习，该须赔偿公司支付的全部个人培训费用。

8.外派受训员工因考试不合格，因补考而发生的费用须自行支付。

9.外派受训员工若在课程规定的补考次数内补考仍不合格，未能获得结业证书者，须赔偿公司支付的全部学费。

10.外派受训员工在完成课程后的一年内离职须赔偿公司为该员工支付的全部个人培训费用；外派受训员工在完成课程一年后离职，根据每月应付培训费用（=个人培训累积费用÷劳动合同内服务时间的月度总和），赔偿余下各月应付培训费用之和。

01-08-2002

店面培训纪律

- 1.凡福之泰员工必须遵守公司培训纪律。
- 2.本公司员工接到培训通知时，应准时报到并在《培训签到表》上签到。
- 3.培训期间不得随意请假，如确因公请假或病事假，须向部门主管请假并填写《通用申请表》，经部门主管签字同意后该请假条才可生效，否则以旷工处罚。
- 4.培训期间迟到、早退依下列规定办理。持有部门主管签字的请假条者不在此限。
 - A.迟到、早退达四次者，以旷工半天论。
 - B.迟到、早退达四次以上八次以下者，以旷工一天论。

01-08-2002

5. 受训学员配合培训讲师，积极参与各项活动，不得故意扰乱课堂，影响其它学员学习，否则视情况予以处罚。
6. 受训学员应保持培训场地环境的整洁，并由公推的班长指派值日员负责维持。
7. 受训学员严禁抽烟、私自交谈、吃口香糖、喧闹。
8. 培训期间电话调整到振动状态，紧急事故可向部门主管或培训讲师请假。
9. 对培训重点内容及时做好笔记，没有理解的问题受训后要及时向培训讲师请教。
10. 对培训的内容要经常温习，熟记于心，并且最大限度的将所学内容应用于工作当中。
11. 对培训期间受到的处罚和培训考核的结果，认为有不公平、不公正的地方，可以以正确的方式投诉相关人员和部门（具体参照人力资源部投诉程序）。
12. 培训结束后，受训学员有义务对培训效果进行评估，并提出合理

01-08-2002

建议。

店面培训的四个基本因素

培训团队

---店面的培训需要由管理人员与资深技术人员组成一支团队培训团队，携手合作。团队成员应是精心挑选且接受过良好的培训，能够完成自己在培训团队中担当的工作。

培训师的培训

---没有人生来就是培训师，需要教会他们如何培训员工。一个清晰的、一致的培训方法有助于培训师保持标准。此方法可以确保每个员工在每个岗位上得到同样的培训。

培训时间的排定

---培训师在培训时需要不被打扰、打断，顺利地地完成培训工作。预先排定时间可以确保培训工作的顺利进行。

追踪

---追踪对于鉴定和评估培训工作来说是非常重要的。追踪包括使用岗

01-08-2002

位培训考核表，也意味着店面管理人员定期在店面纠正员工不标准操作的工作当成自己店面管理活动的一部分内容。

店面培训的方法

座谈式

---员工在培训负责人的主持下，坐在一起提议、讨论、解决的一种方式。此种方式可以就某一具体问题或某一制度进行提议、讨论，然后达到解决的目的。

---此种方式让每一位员工都能参与其中，并能发挥自己的独到见解。作为负责培训的人员，也可以集思广益。但此种方式并不是散乱无序，培训负责人一定要事先列好提纲和议题。

---此种方式是店面内部培训中最常见和行之有效的方式，它不但可以教会员工许多知识或技能，达到培训的目的，还能提供给店面内部员工交流的机会，并达到促进员工友好合作，店面内部协调团结等效果。

---此种方式要定时间、定议题（或定项目）。新技术、新标准，老方法、老问题都一样可以在其中得到解决。这里要强调的是，培训的结果是要解决问题，不能不了了之，所以作为负责培训的人员一定要经过充分的准备，不能到时候让学员带着问题离开。

课堂培训

01-08-2002

---课堂培训是最普遍、最传统的培训方法。它是指店面培训负责人确定培训议题后，向培训部申请教材，或自己编写相应的培训教材（培训前要请培训部审定教材），再以课堂教学的形式培训员工的一种方法。

---此种方式范围很广，理论、实际操作、岗位技术专业知识都可以在课堂讲解、分析。对于店面来说各岗位的工艺流程的标准、店面的营运标准、消防安全知识等都可以通过此种方式进行培训。

---课堂培训对店面负责培训的人员有特殊要求：

- 1.要求培训人员表达清楚、通俗易懂、口语流利通畅。
- 2.要求培训人员善于引导学员的思路，能控制课堂气氛，掌握学员情况。
- 3.要求培训人员对培训内容的重点和难点要充分理解和分析、不

**没有人生来就是培训师，
取得成功唯一的途径是：多加演练。**

能模棱两可，似是而

非。

模拟培训

---模拟培训主要用于工艺流程复杂和施工要求严格的培训。比如汽车贴膜的裁膜、烤膜，隔音工程的仪表盘拆卸，仓库收发货流程等内容，都需要通过此种方式进行培训。另外电脑系统的培训，在原始系统里进行培训可能会造成整个系统的混乱，我们可以设置一套模拟系统，用着培训，就不会再影响原始系统。

01-08-2002

---模拟培训仿真程度要高，其步骤、内容、设置都要与真实情况相同，否则，接受了模拟培训也不敢实际操作。模拟培训的指导老师一定要是实际操作的技术专家，他在模拟培训中才可能将实际操作中出现的问题一一与模拟培训对应起来，并加以提示和解决。

---模拟培训需要模拟的设备和道具。作为培训人员要在培训之前准备好，并要让模拟道具尽量真实可信（对于部分设备，各店面可以向培训部申请借用）。

“肩并肩”帮带培训

---此种培训主要用于各店面对新员工进行的培训，各店面培训负责人将本部门新进的员工与资深技术员工结成“肩并肩”帮带小组，并给出培训清单（上面列出培训标准内容和要求等）

---此种培训方式，可以采取一带一或一带多，但最好采取一带一，此种方式考核要求将新员工与资深技术员工一起考核，这可以让资深技术员工有责任心。

综合培训

---以上每一种方法，都不是独立的，在实际培训中，往往是将多种方法综合在一起。这种培训方式的结合才能让学员更快、更多地理解所学内容。

01-08-2002

店面培训的考核

培训考核的重要性

---店面内部培训是否成功，学员培训结果怎样，接受了多少，掌握了多少。只有通过培训考核才会知道。

---培训考核是培训任务中必须进行的步骤。只有通过适当的培训考核，才能充分了解员工接受培训的效果，也能给学员一种培训压力。否则，员工在培训时可能只是在混日子，走过场。

---从培训考核的侧面也能了解员工接受新技术、新思想的适应能力，以及动脑动手的能力。通过对这方面的分析，可以对部门员工因材施教，发掘有用的店面人才，组成店面主要骨干。

笔试考核

---培训内容如果是有关理论知识方面的，都可以进行笔试考核。笔试考核试题要注意掌握培训内容的尺度，不要出偏题，要注重实效性，重点要突出。

---基础笔试题可以表现学员在培训时接受的基本内容，因此基础笔试题是必不可少的。基础笔试题要灵活，多注重实际操作的运用，要将培训内容充分表现在试卷上。

---除基础笔试题外，我们要在员工灵活应变、自由发挥上下功夫。比如安排一些自由论述题，对某理论知识的认识、对某重要工艺流程的理解等。这样的论述题，可以考核员工的分析，判断能力。

01-08-2002

---笔试题试卷分析及解答。学员完成试卷后，并不知道结果，更不知道试题的正确答案。因此，作为培训负责人要对试题进行分析和解答，让学员知道正确的答案是什么。

实际操作考核

---为了更全面地考核员工的培训情况，仅是笔试考核是不够的。员工的实际操作能力，只有通过实际操作演示并考核，才能了解的清楚。

---实际操作考核可以从员工的施工程序、动作熟练、标准程度上进行。作为监考的培训负责人一定要在员工演示现场，每一个动作都要严格把关。实际操作演示中每一个步骤可按比例给予评分，并事先列好一个评分标准。

口头式问答考核

---灵活、现场解答、一个问题全体学员知道答案。此种考核，全体学员都是考评老师。

---此种考核的结果仍然要记录在成绩单上，作为有效考核。

培训考核评分

---不管什么考核方式，作为培训负责人都要对考核结果进行评分。

评分是一件严肃的事情，培训负责人一定要本着公正、严谨的态度对学员进行评分。

---培训负责人，在将各种考核试题和考核方式安排好以后，就要确定一个合理的评分标准。

---作为考核结果，要保持透明性，让学员知道自己的成绩和目前的

01-08-2002

成绩，会让学员清楚自己的位置。

店面培训工作流程

第一步：明确培训需求

所有的培训工作发起与培训需求。培训需求来自于两方面，一方面是为满足来自企业对员工工作能力提升的要求而确定的培训，一方面是员工为提高自身工作能力而提出的培训需求。作为店面管理的负责人，要有战略性的眼光，对人才储备及人才培养有一定的前瞻性，及时发现、明确培训需求。根据两种不同的培训需求，填写《培训需求调查表》《员工培训需求调查表》---见附件。

每一名员工都想成为一名优秀的员工，有些时候，员工之所以会犯错并不是员工的本意，而是员工根本不知道怎么做是正确的，正确的标准是什么？

第二步：制定培训计划

根据培训需求，制定培训计划。培训计划要有针对性、实效性，要明确培训目标、培训时间、培训方式，要将培训资源最大化利用，包括培训师、教材、培训费用等。制定培训计划后填写《培训计划表》---见附件。

第三步：准备培训

制定培训计划后，要进行培训前的充分准备，作为培训负责人要在培训前申请培训所需培训所用的费用、教材、资料、培训设备、培训讲师等。培训费用的申请填写《培训费用申请表》---见附件。

01-08-2002

第四步：实施培训

实施培训，要提前通知到受训员工培训的内容、时间、地点、课堂纪律、培训讲师等情况。所有培训的出席、考勤应同正常上班一样对待，要求学员填写《培训签到表》---见附件。

第五步：培训评估

每次培训后要及时进行评估，要在培训结束现场每个学员发给一张《培训评估表》。评估对象包括：培训师的表达能力、培训教材是否符合实际、培训时间安排的是否合理等。《培训评估表》见---附件。

第六步：培训后的追踪与考核

培训不是目的，千万不要为了培训而做培训。培训的目的是希望员工通过培训后在工作中能提到提升，提高绩效，从而增强了企业的核心竞争力。所以培训后的追踪、考核就显得尤为重要，员工参加了培训只是培训流程的开始，真正能使培训的作用得到体现关键在于培训后的考核。所以每次培训后都要阶段性的对受训员工进行追踪、考核。具体填写《岗位考核表》---见附件。

第七步：培训总结报告

每次培训后都要进行总结，要收集不同角度的总结报告。包括员工的总结结果、讲师的总结结果、主管以及店长的总结结果。一次完整的培训进行之后，要把完整的培训档案提交到公司培训部。具体填写《培训总结报告表》---见附件。如在培训前申请了培训费用，必须对培训费用进行结报。结报包括：讲师的培训费、学员用的教

01-08-2002

材费等。具体填写《培训费用结报表》---见附件。

第八步：员工培训记录

员工培训记录的工作很重要。作为店面管理人员，要很清楚员工通过培训在工作中的变化有多大，员工一年接受了多少次培训，总共多少小时，员工接受了那些方面的培训，每次培训的考试成绩如何，考评记录如何等情况。所以，店面管理人员要对每一名员工建立一份培训资历表，具体填写《员工培训资历表》---见附件。