**员工培训计划书范文**

培训成功与否的秘诀是∶决定培训的基础是什么？如果员工培训计划书的制定，完全是以管理者所认为的职工“应当”感兴趣的东西为基础，那么基本上可以有把握地预言，参加学习者的态度一定颇为冷淡。相反，如果员工培训计划书是在经常了解培训对象的需要和兴趣基础上制定的，那么一定是个繁荣成功的员工培训计划书。

许多人(包括管理者和教育工作者)往往拿儿童教育的那一套，移用到成人教育上面来。假如对象是儿童，你可以命令他们学这些那些，“否则，有你好看的”！成人却是“有”东西需要“学习”，以便能够生存、就业、幸福等等，儿童基本上是强制学习者，如果他们不去学他们应当学的东西，社会就要惩罚他们。然而，成人却是自愿学习 者，这就是说，如果他们不去学习他们应当学的东西，社会不会(至少是不会直接地)惩罚他们。儿童教育和成人教育的关键差别也正在这里，这些差别将极大地影响学习的内容和方法。

然而，许多培训管理者总是忽视这一环节的重要性，他们往往凭自己的感觉行事。一种非常典型的情况是∶那些敏感的、有责任心的人力资源管理者感觉到自己企业的某些弱项，看到了培训的必要性；然后， 在没有对培训需要作清晰界定的情况下，就与培训机构商讨员工培训计划书的具体内容，如课程、时间安排等等，并以自己的经验和理解作为取舍的主要标准。这种过于急躁的做法往往导致培训效果的不理想。

这些管理者往往会很肯定地说∶我当然知道我们单位的需要是什 么，否则也不会要求做培训了。若对这种自信加以剖析，就会发现问题出在以下几点上∶

一、对需要内涵的理解

“我们”当然要有“培训的需要”，但从效果上来讲，更重要的是要有“具体培训什么的需要”，亦即“由需要引发的、明确的培训目 标”。没有对这些具体内容的深刻分析，所谓的：“需要”就仅仅是笼统的感觉而已。需要必须具体化、明确化、目标化，这是逻辑上必不可少的环节。

二、以推测、而不是深入研究来实现需要的具体化

这些管理者在没有对企业内部的不足进行科学研究的情况下就做出判断，选定某些认为要培训的东西。这里容易犯的几个错误是∶

◆本身学识、眼界、经验的限制；

◆对形势的误判；

◆不正确的假设；

◆错误的推理过程等等。

这样做出来的培训项目设计就很难有效地满足企业的实际需要，效果上难免要大打折扣。因此，无论从理论上的要求，还是从纠正实践中的常见错误出发，都要求我们十分重视这一步骤，不能草率对待，更不能省略。

设计年度员工培训计划书最基本的内容是∶为什么要培训？谁接受培训？培训些什么？谁实施培训？如何培训？把全年的培训项目完整地计划好 后，培训工作便可开始实施。

首先要确定员工培训计划书所要达到的目标。培训目标的作用有以下几点∶

◆可以结合受训者、管理者等方面的需要：上述两方面的需要总是有差异的，但是培训目标必须妥善地加以揉合，以达到整体的满意效 果；

◆管理方面的需要∶利用培训以改善管理、提高销量及利润；

◆受训人员方面的需要∶利用培训来获得以下收益，如较优越的感觉、较多的工资收入、较高的工作技能、较大的工作满足感、较强的自信、晋升机会等等。

其次，用来协调培训所需达成的目标与企业目标的一致性∶

培训目标必须服从于企业目标，这在理论上是勿庸置疑的，但在实践中常常被遗忘。如是这样，越是成功的培训，对企业的整体管理越有破坏性。

第三，用来指导培训政策及其程序的发展∶

实施培训活动常常有许多选择，选择的依据是什么呢？依照该活动对培训目标的贡献大小来做出决策，才是正确的方法。

第四，用来规定主持培训的人员必须完成的任务∶

目标是规定主持人员必须完成的任务，来作为他履行职责的导向。仅仅抓好培训方法是不够的，常常会导致与初衷的偏离。

设计具体的培训计划thldl.org.cn项目，坦白地说，这是企业经理的一个弱项。要科学规划出培训的系统结构、需教授的课程单元、每个单元的任务、必要的材料和道具、完成时间的长短等，会令经理们相当为难。

为避免因个人能力和学识导致的限制，经理有一个很好的和现成的帮手，那就是专业培训机构。一般来说，有声誉的培训机构都能帮助企业进行培训项目的科学设计。这时，经理的工作就转化为对提交设计的审核。这样，通过发挥双方面的优势，使培训项目既有足够的先进性， 又能确保为企业的实际情况量身度造。

培训课程的难易、繁简均影响培训的成效，所以无论对哪一方来说，都不得不加以注意。要设计出合理而适宜的课程，应做好以下事项：

一、课程的特性要求。这要从四方面来把握，即

◆完整性：指课程的内容、进行和程序要配合培训目标，使其具有完全性和统一性；

◆动力性：课程不仅是变动的生活经验和活动，而且是动态的经验，而不是静态的知识；是参与的活动，而非强迫替代的学习；

◆联系性：课程的联系性包括纵向的联系性和横向的联系性，前者指相同学科的衔接，后者指不同学科间的配合；

◆平衡性：良好的课程必须注意不可偏重某一领域，以致不能帮助受训者作平衡的发展。

二、课程发展的程序。

课程发展的程序大致可分为课程决策、课程设计、课程改进和课程评鉴四个部分，它们之间的次序是先有决策，然后再根据决策进行设计，研究讨论后再改进，最后，以合适的标准评鉴课程的效果。三、课程涵盖的范围。

范围不宜过大或过小，过大易造成课程间重叠现象及不易把握重点，过小则无法了解员工培训计划书的整体内容。

四、课程流程的排定。

课程的排定须注意相关课程间的先后次序，须以循序渐进的方式， 由浅入深的原则，让学员有系统地了解全盘的培训内容。

辅助资料采购计划

当然，培训辅助工具不是绝对必需的，你可以不用任何工具而开展一个培训项目。但是，那是非常不可靠的，很难想象光凭一个讲座就能取得良好的培训效果。培训和学习本质上是一个持续的过程，人事主管应该为员工的不断学习提供条件和便利。

为什么要使用培训辅助工具？原因之一就是我们每个人都是不同 的，都在用不同的方式进行学习，有些人能够通过听一个讲座而学到东西，另一些人能通过阅读进行学习；还有其他人可能必须通过多样化的刺激才能理解和掌握。你显然不能对学习者的单一学习能力期望过高。

辅助资料包括软件及音像制品、图书、模型及道具、实验及实习场所等，其中以前两类较为可行，且成本较低。图书是最为常规的培训辅助资料，一万元的经费即可购买500本针对性的书籍，足以形成一个小型的图书室。

培训软件及音像制品则是近期兴起的热潮，它以现代技术手段为载体，运用许多新颖的培训方式，帮助受训者高效实现培训目标，并为自助培训（SST）提供了优越的条件，极大地缓解了培训主管的压力。 以“金典培训宝库”为例，该套SST教程是国内第一套标准的培训软件， 专门面向国内各类企业，选题涵盖企业管理的各个方面，以软件技术（VCD兼容）实现简单、轻松、高效的培训效果，培训对象包括各级管理人员及基层员工，并提供“金典培训网”全程网上服务，不仅有专家组网上答疑，而且可下载包括培训策划案在内的大量资讯，帮助培训经理实现圆满的、人人满意的培训。

按照国内外的经验，辅助资料的经费预算应控制在培训总预算的

30%左右，若比例偏低则会明显影响培训的长期成效。预算控制对培训的预算，大多以员工数量或全年销售额定出一定的比例。常见的比例为总销售额的2%到3%，以5%为上限。对新公司、新部门，或新进人员较多的公司，预算会相对高一些；而平稳且有经验的公司，可相对低一点。

只有有了预算以后，才能按照实际需要和公司的培训能力，拟定出全年度的员工培训计划书。

上述是预算的总体概念，落实到具体预算方法上，则又有许多操作上的经验和教训。常见的预算法是承袭上年度的经费，再加上一定比例的变动。这种预算法的逻辑假设是∶上年度的每个支出项目均为必要， 而且是必不可少的，因而在下一年度里都有延续的必要，只是在其中的人工和原材料等成本方面有所调整。

按照这样的假设、步骤得出的预算，必然会出现下述不良倾向：

※ 每次开始作预算时，往往会以上年实际支出为基础，再增加一笔金额，巧妙掩饰后，作为新计划提交最高领导审批；

※ 主持审批的领导，明知预算里“水分”，但因不能透彻了解情况， 只好不问青红皂白，大砍一刀，随后开始一个讨价还价的过程；

※ 这种“砍一刀”的做法，使有经验的人员有意把预算造得大大超过实际需要，以便“砍一刀”后还能满足需要，而那些老老实实者则叫苦不迭，只好明年跟着“学坏”。这样，不啻是鼓励下级欺骗上级；

※ 终于预算确定了下来，但几乎人人不满意，钱花了不少，效果上平平常常。

这套方法虽由来已久，但人人都意见纷纷，认为必须改革，那么如何改呢？答案就是“零基预算法”(Zero-Base Budgeting， ZBB)。

零基预算法由美国德州仪器公司的彼得·A·菲尔于1970年提出，首先由 乔治亚州政府采用，取得了很好的成效，然后广为企业界所应用。零基预算法的编制和审 批程序如下所示。

※ 在审查预算前，主持项目的主管人员首先必须明确组织的目标，并将长远目标、近期目标、定量目标和非定期目标之间的关系的重要次序搞清楚，建立起一套可考核的目标体系；

※ 在开始审查预算时，将一切活动从零开始。凡是要求在下一年度进行的活动或项目，都必须递交可行性分析报告，以证明自己确有存在的必要，并提交具体的计划，说明各项开支要达到的目标和效益；

※ 确定出哪些是真正必要的之后，根据已定出的目标体系重新排出各项活动的优先次序；

※ 编制预算，资金按重新排出的优先次序分配，尽可能满足排在前面的活动的需要，当资金紧张时，暂时放弃一些项目也是难免的。

零基预算法的优点是明显的，但也存在着一些缺点，需要管理者心中有数∶审查每一个项目是极其繁重的工作，所投入的人力、物力和时间颇为可观；安排项目优先次序难免相当程度的主观性。

零基预算法的真正意义在于把企业的活动与企业的目标紧密结合起来，真正做到“目标导向”，从根本上避免了“为培训而培训”的低效行 为。

计划的批准与实施一旦计划得以全面完成，下一个步骤就是报请领导批准。

总的来说，年度员工培训计划书的创建难度并不是很大，只要遵循科学的方法体系，一个有效而且人人满意的员工培训计划就可顺利完 成，并将为今后的圆满实施提供坚实的基础。