

企业内训策划书

一、培训需求分析

进行培训需求分析是培训项目设计的第一步，对许多的管理层来说，培训工作“既重要又茫然”，根本的问题在于企业对自身的培训需求不明确但又意识到培训的重要性。因此我们必须对培训进行需求的制定，将本企业发展目标和员工的生涯设计相结合来仔细设计和主动加强对员工的培训。需要注意的一点是：培训是为满足管理者的需要和工作任务的需要，

不是单纯为满足员工需要！下面主要从三个方面来分析培训的需求：

企业分析：众所周知，公司自创办以来发展迅速，尤其是今年八月聚合和长丝开车后，公司的规模更是上了一个大的台阶，年产值超过 20 个亿，已经成为了国内的大型化纤供应商。

由此可见，从规模产值上看我们公司已经是一个大公司、大集团了，然而由于公司的发展速度太快，以致于产生了一种发展的不平衡，也就是公司的相关的配套（如相关制度、人员的素质等）和公司的规模产值发展不平衡。尤其是我们公司的基层管理人员的素质更是和我们的要求相距太远，因此，从公司的角度分析对这些基层的管理人员的培训是一个迫切的要求。

任务分析：如今我们公司的基层管理人员所需承担的任务相当重要，不仅包括生产的有效管理、人员合理调配、员工的绩效考核等，还包括要传达公司上层的政策，宣扬公司的企业文化等任务。然而，这些任务的有效完成，仅靠我们公司现有的基层管理人员的素质和水平是远远不能达到的。因此，公司各项任务的顺利完成，基层管理人员素质的提高就成了一个关键的因素。

人员分析：通过对我们公司现有基层管理人员情况的了解和调查，可知我们公司的基层管理人员具有以下特点：

- 1、整体的文化素质偏低，大多数基层管理人员只具有中专或高中文化，个别只具有初中文化
- 2、具有较为丰富的现场操作和管理的经验，我们的基层管理人员都是从基层的员工中提拔上来的，因此他们对于现场情况较为熟悉。
- 3、缺乏再学习的动力和激情，由于长期的工作的一成不变以及工作生活的单调乏味，导致我们的基层管理人员，失去了进一步提升的兴趣，或是单单有想法而已，却没有付之行动的毅力和恒心。
- 4、管理方法简单粗暴，由于本身的素质有限以及长期处于一个管理较为混乱的环境当中，因为他们的前任们几乎都是如此，于是在潜移默化之中就产生了恶性循环了。由此可知，我们公司的基层管理人员很有必要进行培训，以提高他们各方面的素质，激发他们再学习的动力，把我们公司整体的管理水平提上来，是我们公司发展的大势所趋和迫切要求。

二、管理人员的培训目标

能力提高的目标：

- 1、能掌握基本事实（认知能力）；
- 2、具备有关的专业知识；
- 3、对事物能持续保持有敏感的情感；
- 4、具备解决问题和作出决策的技巧；
- 5、具备社交能力；
- 6、具备控制情绪的能力；
- 7、有预警能力

- 8、有创意
- 9、思考敏锐
- 10、良好的学习习惯和技巧
- 11、有自我认知能力

通过培训主要培养以上这些能力，需要注意的是，不同的人员和不同的岗位的侧重点不同。实际的量化目标：

- 1、由于培训而导致的工作数量上的提高（如产量的完成量，或每天平均审议的工作申请数量）。
- 2、培训后工作质量的提高（如工作的货币成本、废料损失或错误数量）。
 - 3、培训后工作及时性的改善（如达到时间安排要求的情况）。
 - 4、作为培训结果的成本节约（如偏离预算情况、销售费用或成本费用）。

三、培训效果加强的措施

有效培训是多方积极参加的结果，培训要想充分有效地发挥更大的作用，那么最好能够对受训部门和受训员工进行以下三方面的培训前准备：

第一，在参加培训前，受训者应该知道自己希望从培训计划中获得什么？写出一个简单的期望并列参加培训会在工作带来的好处；受训者可以根据这些期望目标有的放矢的参加培训；

第二，让所有受训员工知道参加培训并不仅是坐在教室里傻呆呆地听讲，而应该带着一些问题和设定一些目标，利用课堂内外的各种机会，积极地跟讲师和其他学员主动交流；

第三，参加培训后，应该要求受训人写一份员工培训报告，呈交主管审阅，并交人力资源部存档，并能与相关同事分享，探讨如何将学到的东西应用到实际工作中。（附：员工培训报告表）

这样一来，才能在较大程度上保证培训的质量，从而让培训为企业创造更多价值，也能够让培训评估能够有效地开展。

四、人力资源部的职责

人力资源部在培训的过程中的职责：

首先，安排好培训的各项准备工作，安排好培训的课程、时间、场所、参加人员以及培训方法的选择等，这些都是影响我们培训效果的重要因素，课程和参加人员的选择关系的到我们培训效果的针对性作用的大小。

其次，与培训方做好各方面的协调工作，在培训过程中，做好培训方和受训方的桥梁，提高培训的针对性和有效性，提高培训的效果。

再次，对培训活动的全程进行控制及调配，对于培训过程中出现的问题和情况进行适时的反馈，并及时做出有效的调整。

最后，对培训进行各项评估，包括培训效果的评估，培训方水平的评估等，这对于培训成果的巩固，让员工真正地从中学习到于工作有用的东西。

五、评估活动的开展

人力资源部要全面筹划评估活动，在进行培训评估应考虑下面几个问题：

- 1、评估的目的是什么？

为了确保培训效果产出，公司投入了相当的资金，花了大把的人力和物力，必定要有所值，因此评估是为了改进培训质量、提高培训效果、降低培训成本。针对评估结果，重要的是要采取相应的纠偏措施并不断跟踪，而不是评过就完事。

2、重点对培训的哪些方面进行评估？

主要是对三个方面进行评估：培训课程的针对性和实用性如何，受训人吸收的程度如何，受训内容在实际的工作中运用的程度及其效果。

3、谁将主持和参与评估？

由人力资源部牵头主持，而评估方尽可能是综合各方的意见，主要还是受训方的意见。

4、如何获得、收集、分析评估的数据和意见？

①以汇报的方式收集培训评估信息

职工完成培训回到部门工作，应及时向部门主管汇报培训效果。通过部门主管与该职工之间的双向交流，了解培训目标的完成情况，检查职工掌握的新知识、新技能，判别职工工作态度的变化。

②采用调查问卷收集培训评估信息

培训结束后，公司人力资源部给受训人发放评估表，要求受训人填写，人力资源部将这些表回收、归纳、整理分析，了解受训人对培训工作的意见，评估受训人在培训中取得的进步，以改进今后的培训工作。

③通过评估记录收集培训评估信息

今后每次进行培训活动都需做好培训的评估记录档案，评估记录是记载培训工作评估结果的档案资料。它有助于我们掌握过去历次培训工作的情况、经验和教训，为今后的培训工作提供借鉴。评估记录应力求做到健全、准确、详细。

5、以什么方式呈报评估结果？

人力资源部对培训评估调查表和培训结果调查表进行统计和分析。将收集到的问卷、访谈资料等等进行统计分析整理合并，再结合学员的考核成绩，对此次培训项目给出公正合理的评估报告。

6、评估培训的有效性和效益性

培训的有效性是指培训工作对培训目标的实现程度。培训的效益性则是判断培训工作给公司带来的全部效益（经济效益和社会效益），而不仅仅是判断培训目标的实现程度。

六、受训人员的考核

为了确保受训人员能够对培训产生足够的重视，以及提高他们学习的积极性和主动性，而且可以在考核中发现优秀的人才作为今后重点培养的对象，为公司做好人才储备。因此，对于此次培训务必要对受训人员进行考核。

1、考核内容：主要是考核受训人员是否在受训过程中认真对待，培训内容的吸收程度如何，以及在工作实践当中理论结合实际的效果如何等。

2、考核方式：

①每次培训完填写的员工培训报告表；

②每次培训课程的课后作业完成情况；

③培训课程结束后的结业考试；

④受训过程中及受训后在实际生产上实际应用情况和效果的体现。

3、考核作用：考核的作用主要是为提高受训人的学习的积极性，并把培训的成绩作为基层管理人员的档案，并以此作为日后提拔的重要依据