

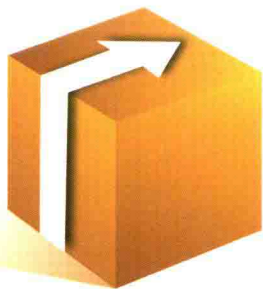
HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT

▶ 人力资源管理译丛

雇员培训与开发 (第6版)

Employee Training and Development

(Sixth Edition)



雷蒙德·诺伊 著
(Raymond A. Noe)

徐 芳 邵 晨 译

徐 芳 审校

 中国人民大学出版社

HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT

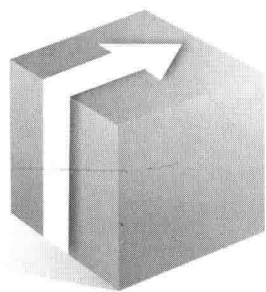
▶ 人力资源管理译丛

雇员培训与开发

(第6版)

Employee Training and Development

(Sixth Edition)



雷蒙德·诺伊 著
(Raymond A. Noe)

徐芳 邵晨 译

徐芳 审校

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

雇员培训与开发: 第6版/诺伊著; 徐芳, 邵晨译. —北京: 中国人民大学出版社, 2015.12
(人力资源管理译丛)

ISBN 978-7-300-22322-3

I. ①雇… II. ①诺…②徐…③邵… III. ①企业管理-职业培训 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 303589 号

人力资源管理译丛

雇员培训与开发 (第6版)

雷蒙德·诺伊 著

徐芳 邵晨 译

徐芳 审校

Guyuan Peixun yu Kaifa

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街31号		
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京东方圣雅印刷有限公司	版 次	2015年12月第1版
规 格	185mm×260mm 16开本	印 次	2015年12月第1次印刷
印 张	28.75 插页2	定 价	55.00元
字 数	616 000		

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



2014年9月，中国人民大学出版社的编辑再次找到我，希望我能继续翻译雷蒙德·诺伊教授所著的《雇员培训与开发》一书的最新版本即第6版。我当时很诧异：一本关于培训与开发的教材历经13年竟然还会有如此旺盛的生命力？出于对诺伊教授的钦佩以及被编辑这份执着所感染，我欣然同意承担起这份责任。

2001年在中国人民大学工作期间，我负责翻译了诺伊教授的《雇员培训与开发》中译本，自2001年问世以来，该书已成为我国高校许多大学本科生和研究生“培训与开发”课程的主要教材或重要参考书。在当时的高校，设有管理学院尤其是开设人力资源管理专业的，教师和学生都为能有这样一本专业的、体系完整的教材而欢欣鼓舞，因为该书展示了培训与开发领域的最新理论，精选了全球最佳企业培训与开发的经典案例，构建了培训与开发领域完整的框架体系，包括培训的需求分析、学习理论与培训项目设计、培训成果转化、培训效果评估、传统的培训方法、新技术培训与职业发展以及培训与开发的未来发展趋势等。在国内外学者从事人力资源管理研究，特别是培训与开发研究的过程中，该书的引用频率都非常高。

2007年8月我又翻译了该书第3版，书中增加了诺如培训的战略角色、基于网络的培训、企业办大学、培训课程的有效设计、网络学习、素质模型、知识管理、工作与生活的平衡以及管理者的继任计划等内容，并向读者推荐了一系列权威的与培训开发相关的研究网站。

这次的最新版本，则重点关注了在信息社会和互联网+时代培训与开发领域的最新热点，比如：基于新技术的培训、人力资源培训外包、人力资本的开发与测量、学习管理系统、iPad和其他平板电脑在培训中的应用、素质模型、知识管理系统、社交媒体、社交网络以及虚拟现实等。同时，也涵盖了如何组织跨地区的培训，如何组织分布在全球各地的雇员开展培训，特别是非正式的学习、业务嵌入式学习等。每一章都增加了近年来在培训与开发领域全球最新的学术研究成果以及企业的最佳实践，可以说，本书是连接组织学习与知识共享的愿景与实践、理想与现实的桥梁。

我认为，《雇员培训与开发》之所以受到广泛的关注和喜爱，是因为它的框架体系清晰，实践案例鲜活，富有时代特征。本书分为四部分，第一部分是培训与开发的内容，重点介绍了培训与开发如何与组织的发展战略相衔接。在当今社会，企业发现，如果对雇员进行更好的培训与开发，则有助于更好地为顾客提供

服务,提高顾客的忠诚度和满意度,也有助于获得更好的绩效。第二部分主要是设计培训,包括培训需求评估、学习与培训成果转化、培训项目设计与培训效果评估。第三部分是培训与开发方法,包括新的培训技术的应用,如网络学习、社交媒介与移动学习等。第四部分是社会责任与未来发展,包括在提高雇员技能方面企业所承担的社会责任,与培训相关的法律规定、管理人员多样化、雇员职业发展的挑战、工作与家庭的平衡、职业路径选择、管理接班人培养计划以及培训与开发未来的发展前景展望等。每一章都包括练习题、应用题和案例。

本书是我和我的研究生合作翻译完成的。邵晨负责统筹并翻译了本书的前言和第1~第5章,我和王静翻译了第6~第8章,我和焦夏楠翻译了第9~第11章。此外,研究生彭欣悦和伍梦益参与了部分资料的整理和校对工作。全书由邵晨负责初审,由我负责最后的审校。

在此,衷心感谢中国人民大学出版社工商管理分社的编辑,她们以敬业精神、敏锐的洞察力和良好的沟通能力促成了我们的良好合作,而且以专业化的水准对本书进行精细化加工,确保了本书的高品质和赏心悦目。

希望本书的翻译出版能够进一步指导培训与开发领域的教学研究和企业实践,不仅从理论和研究方法上推动该领域研究的进一步深入,而且在实践中让更多的管理者掌握培训与开发的核心技能,使组织赢得竞争优势。相信本书对企业管理者、人力资源管理专业人员和从事培训与开发的专业人员、政府和研究机构的人力资源管理人员,以及我国高校从事政府公共部门和企业管理领域研究的专业教师、研究生、高年级本科生等都会有所启迪。

徐芳

2015年12月

E mployee Training and Development

前 言

传统意义上，培训与开发并不被视为能够为公司创造价值和成功应对竞争挑战的活动。然而今天，这样的观点已经改变了。那些运用了创新性培训与开发实践的公司，比没有运用这些实践的竞争对手在财务业绩上表现得更为出色。培训与开发同样也能帮助公司应对竞争带来的挑战。当前的经济形势导致培训与开发的预算经费缩减。然而，现在很多公司都意识到可以通过培训、开发、知识管理来加强学习，以帮助雇员提高技能，从而为公司创造出新的产品、产生新的创新性观点、提供高质量的客户服务。另外，储备管理和领导职位候选人，吸引、激励、保留各种行业和水平的雇员都需要开发活动和职业生涯管理。强调通过培训、开发和知识管理来学习不再是“最好要做”的事情，如果公司想要获取竞争优势、满足雇员的期望，那就“必须做”。

如今，商业活动是在全球化的市场中完成的，并且劳动力市场日益多元化。因此，公司需要培训雇员，使他们与来自不同文化背景（包括美国与其他国家）的人一起工作。基于社交媒体、平板电脑（例如 iPad）等新技术的应用，降低了对雇员进行集中培训所需的成本。同时，这些培训方法还包含了学习所必要的条件（练习、反馈和自定进度学习等）。另外，公司通过这种综合性学习方法，正在寻找自主式学习、自定进度学习、基于新技术的培训（例如在线学习）与可以在被培训人员进行互动的培训方式（例如课堂讲授或主动式学习）之间的平衡。

培训扮演的角色的拓宽远远超出了培训项目设计的范畴。有效的指导性培训依然很重要，但是要求培训管理者、人力资源管理专家和培训者不断地创造新的系统以激发雇员学习、创造知识，并与公司内其他雇员共享知识。培训的角色逐渐由强调一次性的学习转变为创造学习条件，使学习行为可以通过合作、在线学习、传统的课堂教学或者多种方法的综合而发生。越来越多的人意识到，即使没有正式的培训课程，学习也是可以发生的。

同时，雇员和雇主的关系也发生了变化，由于商业环境快速变化，竞争会迅速导致利润下滑，并且技能需求也会发生改变，公司大多无法为员工提供工作安全保障。与此同时，很多雇员为了获取工作技能以使自身价值最大化，在劳动力市场中不断跳槽，不会长期忠诚于任何一家公司。因此，对雇员和公司双方来说，开发未来的技能和职业生涯管理都很重要。公司需要积极的、高效的劳动力，他们需要具备足够多的技能，能够快速学习新技能，满足不断变化的客户需

求和市场需求。尽管目前盛行跳槽，公司依然愿意为有才能的雇员提供良好的工作环境、培训与开发机会。雇员希望开发的技能不仅对当前的工作有帮助，而且同自己的兴趣和价值相符合。由于工作时间的延长，雇员对保持工作与非工作生活之间的平衡也很感兴趣。

本书各章节反映了培训与开发在组织中传统的以及更广泛的意义。第1章“雇员培训与开发概述”主要讲述了培训与开发在公司中扮演的角色。第2章“战略性培训”讨论了培训实践以及培训职能部门如何帮助公司实现经营目标。由于公司对降低成本很感兴趣，分配给培训的人力资源将取决于培训与开发活动会在多大程度上帮助公司实现经营目标。与培训项目设计相关的内容将在第3~第6章讨论。第3章“培训需求评估”讨论如何确定恰当的培训时机。第4章“学习与培训转化”探讨了影响培训成果转化的工作环境的特征，以及为了将培训中所学的知识和技能应用于实践，在设计培训环境和工作氛围方面应该做什么。第5章“培训项目设计”为培训课程或项目的前期、中期、后期的培训成果转化提供了实践性意见，讲述了知识管理对培训成果转化的积极作用。第6章“培训评估”介绍了如何评估培训项目，在本章向读者介绍了一系列概念，包括如何鉴别培训的成本效益，如何评价培训与学习的投资回报，如何确定培训成果是否与学习、行为或绩效相关。第7章和第8章讨论了培训方法。第7章“传统的培训方法”讨论了演示法（比如讲座）、传递法（比如在职培训、行为示范）以及团队建设法（比如冒险性学习）。第8章介绍了在新技术基础上发展起来的新的培训方法，包括网络培训、远程学习、社交媒体、仿真模拟、虚拟现实和集成学习等。第7章和第8章的结尾对这些培训方法的成本、收益和学习特征进行了比较。

第9章“雇员开发和职业生涯管理”介绍各种了开发方式（人员测评、人际互助、在职体验和正规教育）。此外，本章还强调了有利于雇员在自主性和易变性职业生涯中容易取得成功的开发计划，诸如接班人计划和岗前培训在本章也有介绍。第10章“社会责任：法律问题、多元化管理和职业生涯挑战”讨论了不论雇员个人的性格特征或职业生涯挑战如何，通过提高当地劳动力的技能水平、提供就业机会、采取行动帮助雇员成长和发展，培训在改善公司所在社区中所发挥的作用。本章还讨论了影响培训与开发、培训合作关系、多元化管理、跨文化学习准备的配套法律，以及公司如何帮助雇员应对职业生涯挑战，例如实现工作与生活平衡，应对职业生涯中断，例如因为家庭或退役而离职、失业以及退休。最后，第11章“培训与开发的发展趋势”展望了今后10年或20年，培训与开发将如何发展。

我为本科生和研究生讲授“雇员培训与开发”这门课程已经超过25年了，本书就是建立在这一基础之上的。从这段经历中，我意识到在各领域内（包括教育学、心理学、管理学和劳动关系）工作的管理者、咨询顾问、培训者和学者都为培训与开发的研究和实践做出了很多贡献。因此，本书建立在若干领域研究的基础上，同时也提供了实践的平台。本书非常适合学生使用，同时也适用于多个领域内本科生和研究生阶段的培训课程。

突出特点

本书有以下几个突出特点。首先，我的教学经验告诉我，如果学生不是在实践中学习研究成果和理论，他们会感到失望。因此，本书的一个特点就是每一章都是由一个简单的公司实践案例开始，案例材料与每一章所讨论的内容相关。很多公司实践案例会贯穿全书。每一章的结尾都有真实的案例和相关的问题，这样可以使学生把本章的内容应用到真实的培训或开发问题中去。

本书的第二个特点是主题的覆盖面广泛。第二部分“设计培训”与指导性设计（即需求评估、培训方法、培训成果转化以及培训项目设计与评估）相关。指导性设计依然是培训领域最基础的组成内容。第三部分“培训与开发方法”讲述了更多让人激动的培训与开发的内容，即培训与开发方法。但是随着管理者和培训者的角色不断扩展，他们也越来越多地参与到雇员成长、开发和职业生涯挑战中，并为领导职位挖掘高潜能的雇员。例如，管理者和培训者需要了解不同年代雇员职业需求的不同之处、职业生涯路径、跨文化培训、雇员多元化、为被解聘雇员介绍新工作、接班人计划，这些主题都是指导性设计范畴之外的内容。这些内容将在第四部分“社会责任与未来发展”中讲到。

本书从讨论培训与开发的内容开始，第一部分的章节讲述了影响培训行业未来发展趋势的经济形势和工作环境特征。培训的发展趋势之一是公司越来越重视通过正规培训与开发课程、知识管理、非正规培训来学习。此外，这些章节还讨论了战略性培训与开发的必要性（例如对商业战略和经营目标的贡献），为什么呢？成功的培训与经营目标和战略有很大关系。在成功且有效的培训中，培训的各方面，包括培训对象、培训方法、评估甚至由谁实施培训，都与经营战略相关。越来越多的公司要求培训职能和培训实践能够支持经营目标的实现，否则就会将培训外包或削减培训经费。尽管商学院的学生在学习战略性思维，但是那些未来可能成为培训者的心理学和教育学专业的学生也同样需要有战略性观点，并且要理解战略是如何与组织的培训职能以及培训类型相联系的。

科技不仅改变了我们的生活和工作方式，也影响了培训实践。因此，本书有一章着重介绍了新技术在培训传递和培训指导中的应用，比如在线学习、社交媒体、远程教育、平板电脑和虚拟世界。

本书反映了当前培训领域中最热门的话题。比如书中讨论的新话题有：为了培训而创办的企业大学、培训的外包、人力资本开发与测评、学习管理系统、素质模型、知识管理、网络学习、远程教育（通过智能电话）、iPad 和其他平板电脑、社交媒体（如微博）、维基、社交网络、虚拟世界（如第二人生）。每一章都包含了最近的学术研究成果和企业实践。

有助于学习的几大设计特点

本书以下几个特征有助于学习：

1. 每章都明确了学生在本章中应达到的学习目标。
2. 书中的案例来自各行各业的公司，包括服务业、制造业和零售业。
3. 每章结尾的问题讨论能帮助学生将学习本章概念，并理解各种学习材料的应用。
4. 培训与开发领域中重要的专业名词和概念在每章中都用黑体标出。关键术语会在每章结尾处单独列出。这些关键术语对学生理解培训术语非常重要。
5. 应用题可以有效帮助学生将每章内容应用到实践中去。大多数章节都包含了要求学生使用互联网的应用型题目。
6. 每章结尾和四个部分结尾的案例有助于学生把学习的培训与开发的问题应用到真实的公司案例中。

本书第6版的改动之处

我个人首先要感谢大家使用本书！鉴于读者对第5版的评论以及新的培训研究和实践，我在第6版中做出了一些改进。第6版的重要改动之处如下：

- 每一章都做了调整，以符合最近的研究成果和最佳公司实践，每章都添加了新的案例。

- 所有章节的章首案例都是新的。例如，第8章的章首案例介绍了 Farmers Insurance Group 如何应用多种培训方法向不同代际和地区的劳动力有效地传递学习，这些培训方法包括面对面教学、在线学习、社交网络、装有应用程序的 iPad。

- 第6版扩展了主题的覆盖面，增加了一些新的主题，比如非正规教育，嵌入式培训，知识管理，学习管理系统，无形资产和人力资本，培训与开发对不同年代劳动力的影响，社交媒体的应用（包括博客、维基、社交网络），培训项目设计，与教育机构、政府机构、社会团体、非营利组织的培训合作的重要性。

- 每章结尾都包含了新的或更新了的简短案例，以阐述公司的培训、开发或者面临的学习问题。这些问题可以使学生深入思考问题，并根据本章内容提出建议。

- 为了使学生更好地理解主题之间的联系，本书分为四个部分。

- 为了确保学生更好地理解培训项目设计的内容，并掌握设计项目所需的技能，专设第5章一章。

- 第9章包括雇员开发与职业生涯管理的内容，并讨论了接班人计划（包括九宫格的应用）和岗前培训。

- 第10章涉及一些新的内容，并结合了第5版中第10~第12章的内容。本章主要强调培训和学习在增强企业社会责任感方面发挥的作用，这主要是通过法律培训与开发实践、为提高技能而进行的培训、增加当地雇员就业机会、通过多元化管理和包容性管理以及应对职业生涯挑战来帮助雇员成长和发展。

- 第6版包括11章，比第5版少了两章，这样方便一个学期课程的设置，有利于学生花更多的时间学习本课程所强调的重点内容。另外，新的章节和有调整的章节使学生能够学习有关培训、开发和职业生涯管理的重要内容。

E mployee Training and Development

目 录

第一部分 培训与开发的内容

第 1 章	雇员培训与开发概述	3
1.1	引 言	5
1.2	培训与开发：学习的关键因素	6
1.3	设计有效的培训项目	9
1.4	影响工作和学习的因素	11
1.5	培训实践扫描	34
第 2 章	战略性培训	50
2.1	引 言	51
2.2	战略的重点是学习	53
2.3	战略性培训与开发过程	56
2.4	影响培训的组织特征	66
2.5	不同战略下的培训需求	73
2.6	培训部门的组建模式	76
2.7	营销培训与创建一个品牌	85
2.8	培训的外包	87
实践中学习	普华永道将合伙人派往贫穷国家来测试合伙人	94

第二部分 设计培训

第 3 章	培训需求评估	99
3.1	引 言	100
3.2	为什么培训需求评估是必要的	101
3.3	谁应该参加培训需求评估	102

3.4	培训需求评估的方法	104
3.5	培训需求评估的过程	106
3.6	素质模型	122
3.7	培训需求评估的范围	126
第4章	学习与培训转化	132
4.1	引言	133
4.2	什么是学习,学习什么	135
4.3	学习理论	136
4.4	培训转化理论	143
4.5	学习过程	146
4.6	对于学习成果的指导重点	161
第5章	培训项目设计	169
5.1	引言	170
5.2	设计有效的培训项目应考虑的因素	171
第6章	培训评估	204
6.1	引言	205
6.2	进行培训评估的原因	206
6.3	评估过程概览	208
6.4	培训项目评估中所使用的成果	209
6.5	如何判断培训成果是否合适	215
6.6	评估实践	217
6.7	评估方案设计	219
6.8	确定投资回报率	227
6.9	测量人力资本和培训活动	234
实践中学习	威瑞森以业务目标驱动学习	242

第三部分 培训与开发方法

第7章	传统的培训方法	245
7.1	引言	246
7.2	演示法	248
7.3	传递法	251
7.4	团队建设法	264
7.5	培训方法的选择	272

第 8 章	基于新技术的培训方法	281
8.1	引 言	282
8.2	基于计算机的培训、在线学习、基于网络的培训和网络学习 ..	289
8.3	开展有效的在线学习	295
8.4	社交媒体：维基、博客、微博和社交网络	300
8.5	集成学习	303
8.6	仿真模拟和游戏	304
8.7	移动技术和学习	308
8.8	智能指导系统	310
8.9	远程学习	311
8.10	培训支持技术	313
8.11	学习管理系统：培训传递、支持和管理系统	316
8.12	新技术培训方法的选择	318
第 9 章	雇员开发和职业生涯管理	328
9.1	引 言	329
9.2	人员开发、培训和职业生涯之间的关系	330
9.3	人员开发规划体系	332
9.4	人员开发方式	336
实践中学习	洲际酒店集团的人员开发	371

第四部分 社会责任与未来发展

第 10 章	社会责任：法律问题、多元化管理和职业生涯挑战	375
10.1	引 言	376
10.2	法律问题和管理多元化国内与国外劳动力	381
10.3	跨文化准备	391
10.4	职业生涯面临多代劳动力的挑战	394
10.5	职业生涯路径和双重职业生涯路径	398
10.6	职业生涯循环	401
10.7	应对职业生涯中断	402
10.8	处理裁员问题	403
10.9	满足老年雇员的需求	405

第 11 章	培训与开发的发展趋势	417
11.1	引 言	418
11.2	培训传递中的新技术的应用	420
11.3	虚拟工作安排带来的培训需求将日益增加	421
11.4	更加重视培训设计的速度和培训的内容，运用多种传递方法 ...	422
11.5	更加强调对智力资本的存储和应用	423
11.6	增加绩效支持和社交学习的使用	424
11.7	培训将更加重视绩效分析和业务能力的学习	425
11.8	增加合作和外包的使用	427
实践中学习	去休假吧	433
术语表	434

第一部分 培训与开发的内容

第1章 雇员培训与开发概述

第2章 战略性培训

第一部分关注培训与开发的背景的相关问题，第1章“雇员培训与开发概述”讨论为什么在当今的商业环境下雇员培训与开发能够帮助企业在竞争中立于不败之地。第1章将概述培训实践、培训专业以及如何设计有效的实践（这一话题将会在第二部分“设计培训”详细阐述。）第2章“战略性培训”将讨论战略性培训与开发的过程、影响培训的组织特征、组织培训部的各种模型、如何实施培训品牌化并将其推广到公司其他部门，以及将培训外包的利弊。

第一部分的最后是一个关于普华永道如何利用培训应对竞争挑战、实现商业目标以及将学习拓展到教室和会议室之外的案例。

第1章

雇员培训与开发概述

学习目标

通过本章的学习，你应该能够：

1. 讨论影响工作环境和学习的因素，并说明培训将如何帮助公司迎接这些挑战。
2. 借助数字和图表来解释培训、开发、非正式学习以及知识管理将如何影响企业成败。
3. 讨论培训设计过程中的各个方面。
4. 描述美国公司的培训数量及培训类型。
5. 讨论专业培训人员的关键角色。
6. 掌握有关培训领域研究成果与实践信息的渠道（如期刊、网站等）。

影响工作环境的因素使培训成为公司成功的关键要素

客户服务、生产率、安全问题、雇员保留与成长、经济发展的不确定性、具有专业技能雇员的退休安置、新技术的使用，这些问题正影响着所有行业中规模各异的公司，同时也影响着培训实践。

下面介绍的培训实践案例促使我们思考：上述问题将如何影响处于不同商业领域中的企业的运行？培训将如何帮助企业获得成功？

知识的获取并非仅能通过传统的面对面的课堂教学实现。许多企业在意识到这一点后，开始借助技术帮助位于不同地区的雇员通过正式课程和相互协作来习得和分享知识。吉飞润滑油国际有限公司（Jiffy Lube International）通过企业培训来储备和保留雇员，从而为客户提供高水准的服务。车主们大都知道，汽车每行驶3 000~5 000公里就需要更换油箱内的汽油（真的是这样吗？请接着往下看）。吉飞公司对美国境内2 000余家特许经营店的雇员进行培训，来满足200多万客户的需求。培训内容包括如何正确地换油及如何为客户提供连续、精细的专业服务。所有雇员在职期间必须通过特定的认证，也可自行考取其他认证以便日后胜任新的工作。在获得认证前，雇员需要学习与客户服务、管理、技术流程及服务标准相关的培训课程。雇员可以在入职的第一年内接受超过150小时的培训。例如，技术人员在正式录用后的30日内，必须通过安全和产品知识方面的认证。安

排的所有认证培训基本上可以满足雇员的需求,这些课程也大多可以在网上学习。这就意味着,雇员可以选择在何时接受培训。完成某一门课程的学习后,雇员需要接受在线测试,以保证完全掌握了所学课程的核心知识。在工作过程中,经理需要辅导雇员把课上所学知识正确地运用到实际工作中。雇员可以登录在线学习管理系统,通过观察进度表来了解自己目前到底处于认证课程学习的哪个阶段。店铺经理可以下载雇员的认证培训学习进度信息来了解相关情况。雇员培训成功地帮助吉飞公司减少了人员流动(某些店铺的人员流动减少了50%以上),并且让客户对企业雇员培训有了新的认识。此外,雇员培训帮助该公司成功地让客户转变了对于换油服务及其他服务的看法。以前,客户仅仅依据里程数来判断是否应该更换油箱内的汽油,如今,他们会参考汽车制造商的建议和车辆自身行驶状况来做决定。从雇员的角度来说,接受企业培训后,他们能够根据客户的预算投入、车辆状况和行驶情况来更好地帮助客户选择合适的服务。由于客户对吉飞公司雇员坦诚的态度十分赞赏,对自己车辆所接受的服务了如指掌,因此企业的客户满意度稳步提升。

位于美国密歇根州的蓝十字蓝盾保险公司(Blue Cross and Blue Shield)通过KnowIt和MISource这两个网站来联络位于40多个地区的雇员。KnowIt网站设有维基、网络课程、视频播放、讨论专区和在线学习等板块,为雇员提供与行业相关的80多个方面的信息。对于负责处理索赔与客户服务的雇员而言,MISource能够为他们提供所需的信息,以更好地服务客户。旗下有五家企业的加拿大丰业银行集团(Scotiabank Group),开发了一款名为“FaceForward”的企业内部社交应用,包括用户文库、博客、维基和社交标签等板块。

美国西雅图市市属电力企业——西雅图电力公司(Seattle City Light)将有约1/4的雇员在未来五年内陆续退休。西雅图电力公司通过设置培训课程、增加新雇员与资深老雇员和专业人士的互动等方式,帮助雇员学习创新技术、了解电力系统的历史,避免利用不堪重负的大坝和水电站来获取电力。培训结束后,公司会对雇员进行最终测试,通过现场实操的方式来检验新入职的雇员,看他们是否已经掌握了成为一名称职的操作员应拥有的知识与技术。公司还启动了学徒项目来培养技术人员(例如水利机械师)。这些技术人员将在全公司轮岗,以确保他们能够明确认识自己在团队中所扮演的角色、自己与同事的互动将如何影响电力公共事业的有效运行。

全美航空公司(U.S. Airways Group)为飞行员和空乘人员提供拓展培训。新入职的空乘人员将接受为期五周的岗前培训。培训内容包括民航业历史简介和空中巴士模拟机舱训练,其中包括“逃生门引导员”项目。受训者将学会如何在困难的疏散情境下打开紧急出口,比如当机舱内完全没有照明或者舱内烟雾弥漫时应如何应对。此外,模拟机上人员紧急跳入某一水域的情境时,空乘人员会练习如何给救生艇充气、如何帮助机上乘客搭乘及离开逃生艇。美国联邦法律规定,空乘人员每年必须接受一次室内安全培训,每两年必须进行一次实战演习。对飞行员而言,培训内容涉及舱内不同模拟情境的技能训练。例如,当两个引擎同时熄火、飞机遇到气流而产生异常的声音和感觉时,飞行员该如何应对。课堂上还会模拟飞机迫降和乘客需要紧急离开机舱跳入水中的情境。全美航空公司的一个例子极好地展示了此类拓展训练的好处。2009年,其1549号航班迫降于哈德逊河,机上155名乘客及机组人员全部成功逃生。凭借多年的训练,空乘人员当时训练有素地安抚乘客情绪,嘱咐大家做好紧急迫降的准备,从容地打开舱门,给救生艇充气,在机身缓