

丛书主编 / 吴冬梅

人力资源管理实务

现代企业

员工培训 实务

王少华 姚望春 / 编著



Staff Training Practice

◆企业怎样才能获得人才？有两种方式，一种是从外部引进现成的人才；一种是在内部培训员工，使他们成为人才。本书包括了关于员工培训组织实施的全部。



机械工业出版社
China Machine Press

丛书主编 / 吴冬梅

人力资源管理实务

现代企业

员工培训 实务

王少华 姚望春 / 编著



Staff Training Practice

◆企业怎样才能获得人才？有两种方式，一种是从外部引进现成的人才；一种是在内部培训员工，使他们成为人才。本书包括了关于员工培训组织实施的全部。

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

合适的人力资源配置是企业核心竞争力的重要保证。那么,企业怎样才能获得人才,也就是优化人力资源配置呢?有两种方式,一种是从外部引进现成的人才;一种是在内部培训员工,使他们成为人才。

本书从培训需求的分析、培训计划的制订、培训计划的实施、培训效果的评估和培训的延伸等培训的各个环节和层面展开,以流程和表单为主要形式,系统地介绍了培训的相关内容和具体操作方法,对提升员工培训效果有较强的指导性和可操作性。企业主管人力资源工作的副总经理、人力资源部门的部门领导和员工,他们可以将本书作为工作手册来用。

图书在版编目(CIP)数据

员工培训实务/王少华,姚望春编著. —北京:机械工业出版社, 2008. 7

(现代企业人力资源管理实务)

ISBN 978-7-111-24744-9

I. 员… II. ①王… ②姚… III. 企业管理—职工培训 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 114585 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:魏小奋 责任编辑:胡明 责任校对:侯灵

封面设计:任燕飞 责任印制:杨曦

三河市宏达印刷有限公司印刷

2008 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·13.75 印张·1 插页·206 千字

0001—6000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-24744-9

定价:29.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010) 68326294

购书热线电话:(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010) 88379105

封面无防伪标均为盗版

序 言

历经一年半的时间,“现代企业人力资源管理实务”丛书终于与读者见面了。本书的写作和出版基于以下事实:市面上虽然不乏人力资源管理实务操作著作,但是以流程为主线、全面反映操作过程所用表单、体现各级各类管理者责任分工的实务性丛书并不多见。也正是在这一思想的指导下,本丛书形成了自己的写作思路和特点。

本丛书共八本,分别是《岗位分析与岗位评价》《员工招聘实务》《员工培训实务》《员工职业生涯规划》《绩效考核实务》《薪酬管理实务》《员工管理实务》和《人力资源管理案例分析》。其中,前七本各围绕人力资源管理的某一环节而展开,第八本是对照前七本书的内容要求集中进行案例分析。

本丛书具有以下五个特点:

(1) 内容丰富,自成系统,反映了企业人力资源管理选、育、用、留各个环节的主要操作实务。特别是根据时代发展的需要,加入了员工职业生涯规划 and 员工管理两方面的内容。

(2) 理论思想、实务操作与案例分析相结合,每本书既反映人力资源管理最先进的理论思想,又更加突出实务操作,还将各类小型案例灵活地穿插于全书。此外,丛书专门配套写作了一本系统全面的案例分析,可与每本书对照学习。

(3) 强调人力资源管理的具体流程。每本书的写作都是围绕人力资源管理的流程而展开的,它系统地、清晰地展示了人力资源管理各个部分的工作流程,方便读者更快捷地掌握现代人力资源管理的操作步骤和方法。

(4) 强调人力资源管理的各类表单。本丛书突出表单的实用性,作者收集整理了大量优秀公司人力资源管理中的各类表单,力求结合读者的工作需要,书中表单大多可以直接使用。

(5) 强调责任分工。现代人力资源管理是全过程、全员管理。本丛书在人力资源管理的选、育、用、留各个环节,均特别强调高层管理层、人力资源管理部门、各用人单位(中层和基层)以及员工本人的责任分工。通过本书的学习,读者既可以明确自己的人力资源管理职责分工,还可以清晰地了解与其他管理方的协作。

(6) 写作风格清新明快、可读性强。本书尽量用通俗易懂的语言和词汇来表达专业的人力资源管理理论与操作,给读者创造一个轻松自如、愉悦的语言环境。

本丛书首先是为企业各级、各类管理者编写的,无论您是否在人力资源管理部门工作,无论您位居企业的高管层,还是中层和基层,都可以通过本丛书的学习掌握现代人力资源管理的理论和操作方法。其次,本丛书也可以供企业管理的研究生和 MBA 学生在学习人力资源管理课程时使用,特别是那些以人力资源管理作为本人专业研究方向的学生,不失为是一套很好的参考书。

参加本丛书编写的一共有 14 位作者,他们的专业方向都是人力资源管理。大多为人力资源管理领域的教授、副教授、博士,作者不仅理论功底扎实,还大多具有丰富的管理实践经验和企业咨询经验。全体作者按照主编的要求,克服了种种困难,经过大量调研,多易其稿,才付梓出版。感谢每一位作者的辛勤劳动和良好的团队精神,大家积极配合才有了今天的成果!

本丛书的出版得到机械工业出版社副院长陈海娟的大力支持和指导,陈副院长决策果断、雷厉风行的现代管理风格给我们留下了很深的印象。策划编辑魏小奋为本丛书付出了大量的精力,借丛书出版机会,向她们表示深深的感谢!

吴冬梅

2008 年 5 月

←--- 前 言 ---→

21 世纪什么最贵？人才！在中国加入世界贸易组织后，中国企业面临的人力资源竞争激烈。对于中国企业来说，合适的人力资源配置是企业核心竞争力的重要保证。

那么，企业怎样才能获得人才，也就是优化人力资源配置呢？管理学家指出，最佳的方式有两种，一种是从外部引进现成的人才；一种是在内部培训员工，使他们成为人才。

对于很多企业来说，培训毫无疑问很重要。但是，企业在高度重视培训的同时，大多会感到培训理论层出不穷，让人眼花缭乱，尤其是西方的理论，抽象而难懂，到了中国难免“水土不服”。同时，这些理论很少给企业具体的指导，而企业缺乏的恰恰是有效的、可操作的培训指导。

针对这种情况，为了使企业开展培训时有章可循，作者尝试以新的思路来编写一本可以让企业“拿来就用”的培训指导书。本书从培训需求的分析，培训计划的制订，培训计划的实施，培训效果的评估，培训的延伸等培训的各个环节和层面展开，辅以流程和表单，系统地介绍了培训的相关内容和具体操作方法，对提升员工培训效果有较强的指导性和可操作性。

企业主管人力资源工作的副总经理、人力资源部门的部门领导和员工，可以将本书作为工作手册来用，可以总体阅读，也可以根据面临的具体问题，以及要达到的培训目标，有针对性地阅读有关部分。对企业培训感兴趣的读者，也可以通过对本书的阅读和思考，获得系统的培训知识。

本书是作者在吴冬梅教授的指导和督促下，在纷繁的工作之余写成的。在写作过程中，作者参考了众多资深人力资源管理专家的相关著作，受到很大的启发，在这里对他们深表感谢。

由于作者的水平有限，书中难免存在不足，敬请广大读者与专家提出宝贵的意见与建议。

目 录

序言	1
前言	1
第一章 培训概述	1
章首案例：A 公司关于培训的争议	1
一、培训是什么	3
二、培训的历史	5
三、中外培训对比	9
四、培训的种类	10
五、培训的原则	13
第二章 培训的三大保障	15
章首案例：C 公司的培训能支持经营战略吗	15
一、培训的战略引导	17
二、培训的组织支持	27
三、培训的制度保证	40
第三章 培训需求分析	46
章首案例：贵公司今年流行什么课	46
一、正确认识培训需求分析	47
二、培训需求信息收集	51
三、培训需求分析的内容	56
四、培训需求分析的主要方法	71
第四章 培训计划的制订	74
章首案例：有趣的改变	74

一、培训计划	75
二、培训预算	80
三、培训方案	86
第五章 培训计划的实施	108
章首案例：DELL 公司的“太太式培训”	108
一、培训的环境与设备	110
二、师资、课程与教材	112
三、培训计划实施方案	120
四、培训方法的选择	132
五、培训的分类实施	141
第六章 培训效果的评估	156
章首案例：猎狗的激励	156
一、全面认识培训评估	157
二、培训评估流程	159
三、培训评估的内容体系	163
四、评估信息收集	170
五、评估标准和主要技术方法	173
六、培训评估的实施	177
七、撰写评估报告	180
第七章 培训的延伸	185
章首案例：为什么员工接受培训后会离职	185
一、实现员工职业生涯规划	186
二、建设学习型组织	199
参考文献	209

第一章

培训概述



A 公司关于培训的争议

A 公司是某省一家生产化妆品的国有企业，创办于 1981 年。在创办后的 10 多年中，公司的产品不仅销往全国各省市，而且外销到 10 多个国家和地区。这些年，公司发展速度很快，在国内外都享有很高的声誉。

1995 年，公司的销售部经理参照国外的经验，制订了销售人员培训计划。计划规定每年对销售人员进行两次集中培训，一次是在春节前的一个星期，另一次是在 6 月份的最后一个星期，每次培训时间是 3~5 天。培训的方式是把所有的销售人员集中起来，听取当前国内外先进销售技术和销售知识的讲座及报告，再结合公司的销售情况进行讨论。每次培训，公司都会请来营销专家和公司的销售人员一起座谈、讨论。这样每次培训的花费不多（每次 50 多人，花费 8 000 多元），但是收效却很大。

1997 年后，国内外化妆品市场的竞争越来越激烈，公司在经营上遇到了很大的困难。为了节约开支，总经理要求各位副总经理负责削减自己部门的开支。

在这种情况下，负责销售的副总经理找到了销售部经理。

副总经理：公司目前的经营情况很困难，要节省开支。我们目前的销售

人员大多是近几年招收的大学生，他们在学校里已经学过市场营销的最新知识了，对培训的兴趣不大；而另一些销售人员，虽然不是大学毕业，但是都很有经验。我看现在销售人员培训的开支太多了，可以缩减或者取消。

销售部经理：经理，无论是刚毕业的大学生，还是有经验的销售人员，他们在实际的销售工作中都会遇到各种各样的问题。遇到问题后，他们需要参加培训，一边听取最新销售技术和知识的讲座，一边结合公司的情况和专家共同讨论，从而提高销售能力。正是这种有效的培训方式，才让公司的销售量保持稳定增长，同时也赢得了广大客户的信任。我们不能轻易削减培训支出啊！

副总经理：我知道，但是公司现在很困难，要降低成本。总经理下了命令，我真的没有办法。从明年开始，销售人员的培训费用要削减 40%~50%，年度培训也暂停吧。

销售部经理：可是……

类似 A 公司这样关于培训的争论，不止一个企业正在上演。许多企业都存在着这样的困惑：培训可以给企业带来效益，但是也要支出相应的成本。那么收益和成本的平衡点在哪里？不开展培训，企业的绩效就不能提升吗？

从 20 世纪 90 年代起，在世界范围内，企业之间的竞争逐渐变成了人才的竞争。哪个企业拥有了大批高质量的人才，就意味着具备了最重要的竞争能力。

随着改革开放的不断推进，中国的企业正在蓬勃发展。国有企业在许多行业具备控制力，民营企业机制灵活、市场嗅觉灵敏，高科技企业创新能力突出、引领时代潮流。但是，这些企业在面临着难得的机遇的同时也面临着严峻的挑战。

与以往相比，中国企业目前所处的环境变得更加复杂了，面对的市场日益多变，面临的挑战非常艰巨，需要应对的竞争日趋激烈。越来越多的案例显示，企业要在复杂的环境中求得生存和发展，除了需要获得各种资源外，最根本的是必须拥有自己的“核心竞争力”。

核心竞争力的概念是美国学者哈拉德和哈默在 1990 年提出来的。这两位

学者指出,企业的核心竞争力就是能够为顾客带来特殊价值的一系列知识、技能、技术的组合。简单地说,核心竞争力就是企业在经营过程中形成的、不易被竞争对手效仿的、能带来超额利润的独特能力。

综观世界著名企业的发展历史,分析当今世界优秀企业的现状,我们发现,企业具备“核心竞争力”的重要前提是企业的每位员工(特别是关键员工)的创造力与积极性能够有效发挥,也就是每位员工可以根据企业战略规划,恰当地完成自己的工作。而通过研究这些成功企业的成功经营模式,我们发现:科学有效的培训是使企业具备“核心竞争力”,并且使其不断增强的“法宝”,也是提升员工价值的“利器”。

一、培训是什么

从管理学角度来看,培训由企业组织实施,能够使接受培训的人员进行有计划的学习。培训的目的是使企业员工的知识、技能、态度,甚至行为发生定向改进,从而确保他们能够按照预期的标准完成自己的工作。从企业和员工的双重视角来看,培训的最终目标是要实现组织发展与个人发展的统一。

我们可以用图 1-1 来表示培训发挥作用的过程。

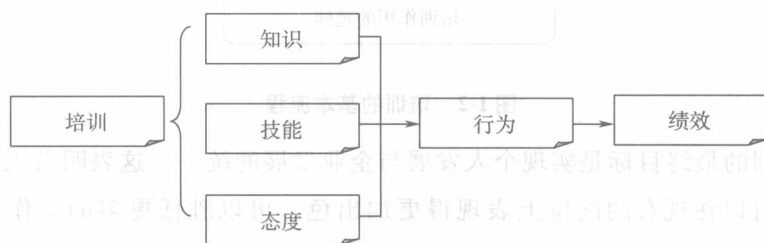


图 1-1 培训的作用模型

从图 1-1 可以看出,绩效是由行为决定的,而行为是以态度、知识和技能为基础形成的,其中态度对行为的影响特别强烈。因此,培训的主要内容是增加知识、增强技能、树立正确的态度。培训的本质是学习,这意味着培训不仅是知识的传播和技术的传授,更重要的是可以使员工的行为发生正向的

变化。

培训是一个系统过程，包括分析培训需求、确定培训目标、建立培训体系、选择培训方案、做好准备工作、实施培训计划、评估培训效果、延伸培训的作用等流程。培训的具体流程如图 1-2 所示。



图 1-2 培训的基本流程

培训的最终目标是实现个人发展与企业发展的统一。这表明员工经过培训后，可以在现有的岗位上表现得更加出色，可以胜任更多的工作、承担更大的责任、满足企业更高层次的要求；同时，员工的个人职业生涯也因为培训得到不断优化和实现。这个过程是员工与企业共生共荣的良性互动过程。

“科学管理之父”——美国管理专家泰勒在《科学管理》一书中系统论述了员工培训的重要性，并强调要对员工进行科学培训。泰勒指出，一流的员工不是从天上掉下来的，而是通过两种途径产生的：一是严格挑选，二是

科学培训。被誉为“经营之神”的日本松下公司创始人松下幸之助认为：“培养人才是当务之急……公司是制造人才的地方，兼而制造电器……企业各方面的钱都可以省，唯独研究开发费用及培训费用绝对不能省。”

二、培训的历史

1. 西方国家培训的历史

西方国家有关培训的实践开始于16世纪。近400年来，西方国家的培训主要经历了四个阶段：一是早期的学徒培训；二是早期的职业技术教育；三是工厂学校的出现；四是培训的职业化。

(1) 早期的学徒培训。16世纪，一些主要经营家庭用品（家具、衣服和鞋子等）的小店铺为了满足顾客对商品需求的不断增加，不得不额外雇用工人。由于缺少职业学校和技术学校，店主无法马上找到合适的工人，只好自己传授技术，同时训练这些被雇用来的新工人。

这个时期的培训，大多是一对一的师傅带徒弟式的。随着经济的发展，这种培训越来越正规化，而且迅速推广，尤其是在那些需要特定技能的行业，这种培训方式得到了广泛的应用。1562年，英国颁布学徒制法规，统一在全国实行7年制的学徒制。1601年，英国又颁布了《济贫法案》，规定贫民子弟都应接受技艺训练。学徒制法规和《济贫法案》是英国推广职业技术教育的有力手段，造就了一大批技术人才。

(2) 早期的职业技术教育。1809年，美国人戴维德·克林顿在纽约建立了第一所私人职业技术学校，这是一所手工技能培训学校。克林顿建立这所学校的目的是给失业的年轻人提供职业培训。随后，类似的手工技能培训学校在美国普遍建立，尤其是在中西部各州。这种手工技能培训学校可以看作是职业技术教育的雏形。

1917年，美国国会通过了《史密斯—休斯法案》。这部法案认可了职业技术教育的价值，并同意建立职业教育基金，用于农业贸易、经济发展、工业和教学等领域的培训项目。随着时代的发展，职业技术教育已经成为西方国家公共教育系统的重要组成部分。

(3) 工厂学校。工业革命之后,由于新机器和新技术的广泛应用,西方国家的许多工厂都希望工人能够熟练掌握操作技术以提高生产效率,同时需要大量的工程师、机械师和机修师来设计、制造和维修机器。为了满足这些需求,各个工厂开始尝试自行建立机修和机械培训机构,这些机构被称做“工厂学校”。

1872年,第一个有文件记载的工厂学校在美国成立。第一次世界大战期间,为了满足对军事设备的巨大需求,许多生产非军工产品的工厂不得不重新装配机器,同时培训工人。例如,美国海运委员会负责对造船工人的培训,为了增强培训效果,主管查尔斯·艾伦提出了四步骤指导方法,即演示、讲解、操作、检验。这一方法后来被称为工作指导培训(JIT),至今还用于许多企业的员工在职培训。

(4) 培训的职业化。第二次世界大战的爆发,使美国对军用物品的需求大大增加,且远远超过第一次世界大战。生产军用物品的企业超负荷运转,原来不生产军用物品的企业也开始参与生产。类似第一次世界大战,美国在一些大型的组织和工会中实施了新型培训计划。美国政府为此建立了行业内部的培训服务机构(TWI)来组织和协调新型培训计划的实施。行业内部的培训服务机构还指导各个企业如何开展培训。

随后,美国许多国防领域内的企业利用接受过TWI指导的人员,设立了自己的培训部门。这些部门负责指定、组织并协调企业内部的培训。1942年成立的美国培训指导协会(ASTD)为培训行业建立了标准。

(5) 20世纪50年代至今的培训情况。20世纪50年代以来,世界经济经历了深刻的变革,新技术成果层出不穷,知识成为社会发展的主要推动力量。人作为知识的创造者、保存者和使用者,越来越受到重视。无论是发达国家还是发展中国家,都迎来了一个人力资源管理的新时代,培训的地位也日益提高。

在20世纪70年代前,西方国家的培训大都是技能培训。企业强调对一线生产工人开展与岗位相关的工作技能培训,培训的目的是通过提高工人的生产技能来提高劳动生产率。

20世纪70年代以后,由于科学技术的进步,企业生产的自动化水平大大

提高,大量重复性的工作逐渐由机器完成,单纯提高劳动生产率并不会带来企业效益的大幅度提高,因此非生产因素逐渐受到关注。企业面临的劳动力市场也发生了变化,可供企业使用的人力资源的质量提高了,数量增加了,企业没有必要再进行大规模的技能开发培训,而是更倾向于直接从劳动力市场寻找合适的员工。基于以上几方面原因,西方国家培训的侧重点由工作技能的提高转向管理能力的增强。

在过去的 50 多年中,美国和欧洲的企业越来越重视对员工的培训。这些国家企业的培训体系日趋系统化、规范化和专业化,培训方式日益先进有效。相关统计资料显示,经过培训后,员工的素质得到了极大提高。企业因员工素质提高而付给工人的工资增长了 5%~15%,而员工给企业的回报却增加了 25%。创立于 1878 年的美国通用电气公司永葆青春的秘密就在于员工不断学习和参加培训。目前,整个通用公司已经转变为学习型组织,公司每年用于员工培训的费用高达 8 亿美元。

2. 西方国家培训的经验

西方国家企业的培训经过了几百年的历程,取得了许多成功的经验。

(1) 强调以人为本。技能培训向管理培训的转变充分考虑了员工的个性因素。企业倡导终身学习的观念,力争留住员工、投资员工,为员工在企业内的职业发展创造条件。

(2) 注重对能力的开发。企业不仅要求接受培训的员工具备一定的知识,也培养他们相应的能力,包括沟通能力、独立处理问题的能力、组织能力、学习能力、承受外界压力的能力等。

(3) 重视探索成年人的学习规律。西方国家有专门的研究机构和学者研究成年人学习和认知的规律,研究如何提高成年人的培训效果。这些研究不断深化,推动了企业培训的进一步发展。

(4) 注重“软件”的培训。除了专业的知识与技能培训,对理念、态度、企业文化、创新精神的培训也受到高度重视。培养员工对企业的忠诚精神和参与意识,是企业投资员工培训的重要原因。

(5) 重视职业教育与培训。企业大都建立了适合本企业的员工职业培训体系,开设了企业大学培训员工,使他们成为企业需要的高级人才。

(6) 通过法律或制度强化职业教育和培训。多数发达国家建立了全国统一的、与从业者工作岗位相适应的职业资格教育与培训制度,通过法律的手段强化职业教育和培训。国际上通行的 LCCI、ACCA 等职业资格考试就是在这种情况下产生的。

(7) 保证培训专项资金。不少发达国家规定,企业必须提取一定比例的资金用于员工培训,以保证企业不会因为资金不足而放弃对员工的培训,例如德国、美国都有这样的法律出台。

3. 中国培训的历史

在中国,有组织的员工培训出现得比较晚。当中国改革开放后,外资、合资企业参与进来,人力资源的概念才被引入,并逐渐引起国内企业的重视。

改革开放 30 年来,中国企业对员工培训日益重视。越来越多的国有企业、民营企业开始把员工培训上升到企业战略的高度来看待。

20 世纪 80 年代以来,中国企业的培训经历了五个发展阶段。

(1) 第一阶段是 20 世纪 80 年代初期。这一阶段主要是“补课”,即初步建立和完善社会继续教育与培训体系。

(2) 第二阶段是 20 世纪 80 年代中后期。在这一阶段,国家大力支持国有企业的岗位培训,共有 1.5 万名国有大中型企业的主要领导参加了各类岗位培训。与此同时,培训职能开始细化,国家和企业对厂长、经理的培训逐渐制度化、规范化,对中青年后备人才的培训稳步发展。

(3) 第三阶段是 20 世纪 90 年代初期。在这一阶段,随着现代企业制度的逐步建立,国有企业改革逐渐深化。国外的先进经验和管理理论逐渐受到重视,中国的工商管理培训开始起步。

(4) 第四阶段是 20 世纪 90 年代中后期。从 1996 年开始,企业的自主培训全面展开,工商管理培训继续深入,形成了以工商管理为中心、各种短期培训为辅助、成人继续教育为配套的培训格局。

(5) 第五阶段是 21 世纪初到现在。在这一阶段,各种的培训体系不断深入发展,培训的职能从“补课”向“推动变革”过渡;各种培训机构大量出现,培训市场竞争日趋激烈;一些有先见之明的企业建立了完善的培训体系和制度,甚至成立了自己的商学院,在组织内部开展大规模的培训。

三、中外培训对比

与西方国家的知名企业相比，中国企业的培训虽然发展迅速，但是在许多方面还存在着差距。中国企业应当积极学习国外的先进经验和管理理论，不断提高自己的培训水平。

国内企业培训的差距主要体现在以下几个方面。

1. 在培训意识方面

国内企业一般把培训作为改善员工工作绩效的手段之一，虽然不少企业也强调员工综合素质的提高，但是能真正有效地延伸培训作用的企业数量并不多。而西方知名企业大多把培训看作满足企业发展与员工职业发展的必要手段。

2. 在培训对象方面

国内企业的目光普遍局限在本企业内部，认为只有企业竞争力才是获得良好绩效的保障，所以往往不热心和战略伙伴合作。在这样的理念下，国内的企业通常把培训对象限定为本企业的员工。而西方知名公司的管理者普遍认为，企业的生存与发展不仅依靠本企业员工素质的提高，也得益于供应商、分销商与合作伙伴综合素质的提高，因此会把培训拓展到价值链的上游厂商和下游厂商，例如原材料供应厂商和产品分销厂商，甚至最终用户。

3. 在项目设置方面

国内企业受传统文化的影响，更强调员工的服从，因此基于这种文化设置的培训项目更多体现了企业管理层单方面的意愿。而西方国家的企业往往比较尊重员工个人的意志，鼓励他们发挥个性，从员工的意愿出发设计培训项目。

4. 在体制设置方面

国内企业中，通常只有大型企业才设有专门的培训部门，在其他类型的企业中，培训部门没有单独设立，大多依附于人力资源部门，经费来源于企业拨款，这样培训部门就是成本中心。而西方企业的成功实践表明，培