

培训：企业持续竞争力的“发动机”

一种现象值得注意：当今名列世界500强的绝大部分企业都对其人员的内部培训给予了前所未有的重视，企业为培养人才所花的费用已达到了企业总销售额的10%，为培训所花费的人力成本也已占到了企业总人力投入的10%。例如，美国惠普公司几万名员工，每周至少要有20个小时用于学习业务知识。这是为什么？因为这些企业的管理者都懂得，培训是企业持续竞争力的“发动机”。

李中斌 郑文智 董 燕 等 编著

培训管理

Training

Management

中国社会科学出版社

人力资源管理丛书

培 训 管 理

李中斌 郑文智 董 燕等 编著

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

培训管理/李中斌, 郑文智, 董燕等编著. —北京: 中国
社会科学出版社, 2008. 9

(人力资源管理丛书)

ISBN 978 - 7 - 5004 - 7168 - 4

I. 培… II. ①李…②郑…③董… III. 企业管理—职工
培训—基本知识 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 129201 号

策划编辑 卢小生 (E-mail: georgelu@vip.sina.com)

责任编辑 卢小生

责任校对 修广平

封面设计 高丽琴

技术编辑 李 建

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010 - 84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新魏印刷厂

装 订 丰华装订厂

版 次 2008 年 9 月第 1 版

印 次 2008 年 9 月第 1 次印刷

开 本 787 × 960 1/16

插 页 2

印 张 18.25

印 数 1—6000 册

字 数 336 千字

定 价 28.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

序 言

培训是组织人力资源管理的主要手段之一,培训的目的是使培训对象获得目前或未来工作的知识和能力。组织要使自己的员工不断地适应现代管理和科技飞速发展的要求,使组织在激烈的市场竞争中始终保持人力资源的优势,就必须重视利用新的观念和方式来对员工进行培训,这是关系到组织的生存和发展的一项根本性的战略任务。培训管理作为组织人力资源管理的重要内容,其作用越来越受到组织的重视。

本书结合组织人力资源管理实际,从培训需求分析、计划制订、组织与实施、效果评估的基本流程来阐述如何把培训管理工作做到位,较全面、系统地介绍了培训管理的相关理论、方法、过程、技巧与实例。第一章介绍了培训管理的基本内容及其发展趋势;第二章介绍了培训的主要相关理论基础;第三至第六章介绍了培训需求分析、培训计划制订、培训的组织与实施、培训效果的评估等内容,具体介绍培训的需求分析、计划制订、组织与实施和效果评估的流程、技巧和方法,增加本书的实战性和可操作性;第七至第八章为不同员工群体的培训管理和公共部门的培训管理,阐述了新员工、管理人员与研发人员等员工群体培训管理的操作方法和步骤,介绍了公共部门的培训管理;第九至十章分别详细介绍了国际企业的培训管理和培训管理制度范例。

本书的特点是实用性强。每章之前都编写了学习目标与本章导读,每章结尾都编写了一定数量的案例题、复习思考题,以便于对相关章节内容的学习和把握;对所有重要的概念在内容中都有提示,以便学生随课程的进度而巩固已经学过的知识,接受新知识。

本书是集体劳动的结晶,参加编写的人员有李中斌、郑文智、董燕、卢冰、黄丽薇、陈初升、郑文智、万文海等,亓英强、吴元民、姚碧莲、陈怡安、李文芳等也做了部分章节的整理和编写工作,最后由李中斌统稿完成。本书在写作过程中,参考和借鉴了许多学者的著作及相关文献资料,并得到中国社会科学出版社的大力协助,在此一并表示衷心感谢。书中还有许多不足之处,望有关人士多多指正。

本书是为普通高等学校经济管理类专业教学编写的,主要作为大学本科、

专科层次学生教材和企业人力资源管理培训教材，也可作为相关专业研究生阅读用书。同时，也适合从事人力资源管理理论和实践研究的人士以及相关人员进行阅读。

前 言

编 者

2008年6月

本书是教育部颁布的《中等职业学校教学计划》中规定的必修课程之一，也是中等职业学校学生必修的一门基础课程。本书是根据教育部颁布的《中等职业学校教学计划》中规定的必修课程之一，也是中等职业学校学生必修的一门基础课程。本书是根据教育部颁布的《中等职业学校教学计划》中规定的必修课程之一，也是中等职业学校学生必修的一门基础课程。

本书是根据教育部颁布的《中等职业学校教学计划》中规定的必修课程之一，也是中等职业学校学生必修的一门基础课程。本书是根据教育部颁布的《中等职业学校教学计划》中规定的必修课程之一，也是中等职业学校学生必修的一门基础课程。

本书是根据教育部颁布的《中等职业学校教学计划》中规定的必修课程之一，也是中等职业学校学生必修的一门基础课程。本书是根据教育部颁布的《中等职业学校教学计划》中规定的必修课程之一，也是中等职业学校学生必修的一门基础课程。

本书是根据教育部颁布的《中等职业学校教学计划》中规定的必修课程之一，也是中等职业学校学生必修的一门基础课程。本书是根据教育部颁布的《中等职业学校教学计划》中规定的必修课程之一，也是中等职业学校学生必修的一门基础课程。

本书是根据教育部颁布的《中等职业学校教学计划》中规定的必修课程之一，也是中等职业学校学生必修的一门基础课程。本书是根据教育部颁布的《中等职业学校教学计划》中规定的必修课程之一，也是中等职业学校学生必修的一门基础课程。

本书是根据教育部颁布的《中等职业学校教学计划》中规定的必修课程之一，也是中等职业学校学生必修的一门基础课程。本书是根据教育部颁布的《中等职业学校教学计划》中规定的必修课程之一，也是中等职业学校学生必修的一门基础课程。

本书是根据教育部颁布的《中等职业学校教学计划》中规定的必修课程之一，也是中等职业学校学生必修的一门基础课程。本书是根据教育部颁布的《中等职业学校教学计划》中规定的必修课程之一，也是中等职业学校学生必修的一门基础课程。

本书是根据教育部颁布的《中等职业学校教学计划》中规定的必修课程之一，也是中等职业学校学生必修的一门基础课程。本书是根据教育部颁布的《中等职业学校教学计划》中规定的必修课程之一，也是中等职业学校学生必修的一门基础课程。

目 录

第一章 培训管理导论	1
第一节 培训管理概述	3
一、培训与开发的含义	3
二、员工培训的意义与特点	6
三、员工培训的内容与形式	8
四、培训的目的及影响因素	11
第二节 培训管理的发展趋势	12
一、培训管理的理论基础	12
二、企业员工培训的总趋势	13
三、新员工培训发展的趋势	17
四、外派员工与跨文化培训的趋势	18
本章学习要点提示	21
第二章 学习理论	24
第一节 学习理论概要	25
一、学习的原理	25
二、受训者的特点	29
三、成人的学习特性与企业员工培训	31
第二节 学习的联结理论	36
一、桑代克的学习联结说	36
二、学习的条件反射学说	39
三、学习的操作条件反射学说	40
第三节 学习的认知理论	41
一、格式塔心理学的学习顿悟说	41
二、布鲁纳的学习理论	43
第四节 学习的联结—认知理论	46
一、托尔曼的认知目的说	46
二、班杜拉的学习理论	48

第五节 学习的人本主义观	51
一、概述	51
二、小结	54
本章学习要点提示	55
第三章 培训需求分析	59
第一节 培训需求分析概述	63
一、培训需求的内涵、作用与层次	63
二、培训需求分析的内容	65
三、基于能力的培训需求分析	73
四、培训需求信息收集方法	77
第二节 培训需求分析管理	78
一、培训需求分析的主体与步骤	78
二、培训需求的确定与组织支持	80
三、培训需求调查报告的编写	83
本章学习要点提示	84
第四章 培训计划制订	86
第一节 培训计划概述	89
一、培训计划的含义和类型	89
二、培训预算	91
第二节 培训计划的制订	97
一、培训计划制订原则和方式	97
二、培训计划制订程序与培训规划	99
三、培训计划的控制与管理	101
四、培训计划制订内容	103
本章学习要点提示	106
第五章 培训的组织与实施	108
第一节 培训参与者的工作任务	109
一、培训部门	110
二、部门主管	110
三、高层管理者	110
四、参训员工	111
第二节 培训流程与内容	112
一、培训的一般流程	112

二、培训的内容	113
第三节 培训的形式与方法	114
一、培训的形式	114
二、培训的方法	116
第四节 培训制度实施与相关决策	121
一、培训制度实施	121
二、培训的相关决策	123
第五节 培训项目的管理	127
一、获得管理者的支持	128
二、找到适合的课程和培训师	129
三、安排受训者与相关保障	132
本章学习要点提示	136
第六章 培训效果的评估	141
第一节 培训评估概述	144
一、培训评估的含义和类型	144
二、培训评估的时间	147
三、培训评估的内容和主体	148
第二节 培训评估的程序与设计	150
一、培训评估的原则	150
二、培训评估的程序	152
三、培训评估设计	154
第三节 培训评估的分析与转化	158
一、评估信息的来源	158
二、数据的整理分析	159
三、评估方法的确立	160
四、培训评估的整合	163
五、培训成果的转化	165
本章学习要点提示	168
第七章 不同员工群体的培训管理	171
第一节 新员工的培训管理	173
一、新员工的培训管理概述	173
二、新员工培训的有效程序	176
三、建立新员工培训体系	178

111	第二节 管理人员的培训管理	179
111	一、管理人员的培训内容	179
111	二、管理人员的培训模式	180
111	三、总经理的培训管理	188
151	第三节 研发人员的培训管理	190
151	一、研发人员的培训管理概述	190
151	二、研发人员培训的方法	191
151	本章学习要点提示	193
	第八章 公共部门的培训管理	199
151	第一节 公共部门培训管理概要	200
151	一、公共部门培训与开发的特点	200
151	二、公共部门培训与开发的必要性	201
151	三、公共部门培训与开发的原则	204
151	第二节 公共部门培训与开发的需求分析	205
151	一、培训与开发的需求分析	206
151	二、培训与开发目标的确立	209
151	第三节 公共部门培训与开发的实施	212
151	一、设计培训与开发计划	212
151	二、培训与开发的类型	213
151	三、培训与开发的方法	215
151	四、培训与开发的具体实施	218
151	第四节 公共部门培训与开发的效果评估	219
151	一、培训与开发效果评估的重要性	219
151	二、培训与开发效果评估的内容和层次	220
151	三、培训与开发效果评估应注意的问题	222
151	本章学习要点提示	223
	第九章 国际企业的培训管理	226
151	第一节 美国企业的培训管理	230
151	一、美国企业员工培训发展趋势	230
151	二、美国企业经理人的培训	233
151	三、美国的人力资源开发	235
151	第二节 日本企业的培训管理	238
151	一、日本企业员工培训的新趋势	238

二、日本的人力资源开发·····	240
三、小结·····	242
第三节 美、中、日企业培训管理比较·····	243
一、美、中、日企业培训管理状况对比·····	243
二、美、日企业培训管理对中国企业的启示·····	246
第四节 典型国际企业的培训管理·····	248
一、部分全球 500 强企业培训员工的方法·····	248
二、典型国际企业培训管理实例·····	250
本章学习要点提示·····	264
附录 培训管理制度范例·····	266
主要参考文献·····	280

第一章 培训管理导论

学习目标

- 掌握培训与开发的含义
- 掌握员工培训的意义、特点与内容
- 了解培训的目的及影响因素
- 了解培训管理的发展趋势

本章导读

培训：企业持续竞争力的发动机

有一种现象值得人们注意：当今名列世界 500 强的绝大部分企业都对其人员的内部培训给予了前所未有的重视，企业为培养人才所花的费用已达到了企业总销售额的 10%，为培训所花费的人力成本也已占到了企业总人力投入的 10%。例如，美国惠普公司几万名员工，每周至少要有 20 个小时用于学习业务知识。这是为什么？因为这些企业的管理者都懂得，培训是企业持续竞争力的“发动机”。

一、培训就是为员工竞争力“埋单”

海尔首席执行官张瑞敏在媒体上说：“在组织内，不论是元老还是年轻人，真正对员工关怀不是表现在小恩小惠上，而是让他们有竞争力。的确，让员工有竞争力，企业才能赚钱，把利润回馈给员工。然而，如何让他们有竞争力呢？我认为就是学习，因为学习是最好的投资。”

促销代理商爱森公司为其员工开设了一所“午间大学”，其中设有一系列内部研讨会，由外部专家亲临讲授，涉及的课题有直接营销和调研。此外，如果员工要考更高学位，而这些学位又与业务有关，员工也能考到好成绩，公司则会全额资助。该公司的行政总监杰弗里说：“我们将公司收入的 2% 投入各

项教育中去,员工对此表示欢迎,因为这是另一种收入形式。”

惠普公司允许员工脱产攻读更高学位,学费 100% 报销,同时还主办时间管理、公众演讲等多种专业进修课程。博格说:“我们通过拓宽员工的基本技能,使他们更有服务价值。有些人具有很高的技术水平,但需要提高公众演讲能力。他们在这里能学到这些。也许有些人来到我们公司时并无大学文凭,但他们可以去读一个,这样就更具竞争实力了。”

2000 年年初,美国福特汽车公司曾做出一项决定:公司将陆续为其全球 36 万名雇员配置家用电脑、彩色打印机,并每人每月增发 5 美元的无限制上网费。员工可以将设备搬回家中使用而不受公司任何监督和限制。三年后,所有硬件系统的产权归员工个人所有。有人为福特公司的这一决定算了一笔账:如若福特公司在一年内为所有员工配齐家用电脑的话,即便不计上网费,单硬件系统,36 万名雇员就要花费占其 1999 年全年利润 72 亿美元的 6%。

为什么福特公司的老板如此舍得在雇员身上花钱?公司主席比尔·福特解释说:“所有想在下一世纪大显身手的公司或个人,无一例外地都需掌握上网技术和相关技能,这就是出台该计划的缘故。”其实,福特公司真正的目的是为了培养人才、吸引人才、留住人才。正是该公司敏锐的、前瞻性的观念,才使其在近一个世纪的激烈竞争中立于不败之地。

二、投资培训是一种双赢行为

投资人才,就等于投资未来。企业要发展,就必须提高员工的整体素质,就应该根据企业的具体需求,有针对性地设置相应的培训内容,通过实际工作及生活场景的演练,调整员工的积极心态和良好的行为习惯,有效地执行企业的经营策略。

成功的培训能通过员工技能的提高,有效地减少工作压力并增加工作乐趣,减少人员流动和流失。培训是留住人才的重要手段,在企业的每个发展阶段,都要有企业最需要的人才和相应的岗位,企业只有通过员工培训、让其得到相应的技能和素质,培训才能为企业的发展做出贡献。如果没有培训,员工没有得到相应的技能和素质,是不可能留得下来的;即便是留下来了,企业和个人也不会有所发展。

只有卓有成效的培训才能提升员工的竞争力,进而提升企业竞争力。因此可以说,投资培训无论对员工个人还是对企业都是一种“双赢”。“让有能力的人先培训,有发展潜力的员工获得更多培训机会。”LG 把培训作为鼓励员工努力工作的一种很好的方式。

三、员工培训回报率是 3000 %

对员工的培训已经成为提高企业竞争力的极其重要的手段，摩托罗拉曾做过分析，固定资本投入的回报率是 840%，而培训投入的回报率是 3000%，根据著名培训企业 CCID 提供的 2002 年的数据，在华外企人均培训时间为 44 小时/年，人均培训费用占工资比例的 5%。培训如此之重要，但很多企业却不能有效地开展员工培训，与人们对于劳动关系认识的限制有很大关系，在劳动合同关系下，基于对人力即成本的认识，企业把对员工的培训和开发视为一种纯粹的财务支出，通常会尽力避免培训的发生，以节约成本，缩减开支。只有在员工能力不能适应基本的生产需要，而在劳动力市场上又找不到需要的替代者时，才有针对性地进行短暂的岗位培训，主要目的是为了应付当前工作的需要，而不从长远考虑。因此，从企业长远规划看，领导者应重视员工再培训给企业带来的增值效应。

第一节 培训管理概述

一、培训与开发的含义

(一) 培训与开发的比较

企业进行人力资源管理工作时，通常将培训与开发（T & D: Training and Development）放在一起考虑。这是因为，企业培训的目的是使员工掌握目前工作和未来工作所需的知识和能力，它既着眼现在，更着眼未来企业的目标。人是生产力诸要素中最重要、最活跃的因素。一个国家、一个地区、一个企业的命运，归根结底取决于其工作人员的素质高低。人的素质的提高，一方面需要个人在工作中钻研和探索，更重要的是需要有计划、有组织的培训。虽然企业可以通过招聘获得自己大体需要的人才，但是你无法保证把最优秀的人才都招到麾下。而且由于社会分工越来越细，企业的运作方式不同，企业文化也存在很大差异，为使他们的思想和行为方式完全融入这个企业，这就要求我们对新招募的员工进行培训；同时，随着新技术、新产品、新方法的不断涌现，企业员工今年能满足企业的要求，明年可能就不再符合企业发展的要求，也要求我们通过培训的方式使员工的技能与素质得到持续提高。

培训（Training）与开发（Development）两个术语有时可以混用，实际上两者是有差异的。员工培训是指企业有计划地实施有助于员工学习与工作相关

能力的活动。这些能力包括知识、技能和对工作绩效起关键作用的行为。培训是指员工在自己现在或未来工作岗位上的工作表现达到组织的要求而进行的培养及训练。员工开发是指为员工未来发展而开展的正规教育、在职实践、人际互动以及个性和能力的测评等活动。开发活动以未来为导向,要求员工学习与当前从事的工作并不直接相关的内容。

在传统意义上,培训侧重于近期目标,重心放在提高员工当前工作的绩效,从而开发员工的技术性技巧,以使他们掌握基本的工作知识、方法、步骤和过程;开发则侧重于培养提高管理人员的有关素质(如创造性、综合性、抽象推理、个人发展等),帮助员工为企业的其他职位作准备,提高其面向未来职业的能力,同时帮助员工更好地适应由新技术、工作设计、顾客或产品市场带来的变化。培训通常侧重于提高员工当前工作绩效,故员工培训具有一定的强制性;而开发活动只是对认定具有管理潜能的员工才要求其参加,其他员工要有参与开发的积极性。传统观念认为培训的对象就是员工与技术人员,而开发的对象主要是管理人员。

然而,随着培训的战略地位的凸显,员工培训将越来越重要,培训与开发的界限已日益模糊。现在,两者都注重员工与企业当前和未来发展的需要,而且员工、经营者都必须接受培训与开发(见表1-1和表1-2)。

表 1-1 员工培训与开发比较 (1)

比较因素	传统的员工培训与开发		现代的员工培训与开发	
	培训	开发	培训	开发
侧重点	当前	未来	当前与未来	当前与未来
工作经验运用	低	高	高	高
目标	当前工作	未来变化	当前与未来变化	当前与未来变化
参与	强制性	自愿	自愿	自愿

表 1-2 员工培训与开发比较 (2)

培训与开发对象	传统的员工培训与开发	现代的员工培训与开发
高层决策管理者	开发	培训与开发
中层管理者	开发	培训与开发
专业技术人员	培训	培训与开发
基层员工	培训	培训与开发

据专家预测,在21世纪,员工要胜任工作应具备综合运用知识的能力。这要求员工必须学会分享知识,创造性地运用知识来改造产品或向顾客提供服务,并能更好地理解服务或产品开发系统。因此,许多企业建立了对员工进行与企业经营的战略目标和宗旨联系在一起的高层次培训的观念。在企业中营造鼓励持续学习的工作环境,构建学习型组织,使企业的员工总是不断地学习新的东西,并直接运用到产品或者服务质量的改善方面。在学习型组织中,培训被看作是所设计的智力资本构建系统的一部分。

(二) 社会培训与企业培训的关系

社会培训解决的是为社会需求人群培训的问题,企业培训解决的是为特定企业人群培训的问题,因为定位的不同,导致二者的培训特点也各不相同。社会培训是指社会培训组织机构针对社会需求人群组织的培训,它对人才的培养以传授知识体系、培养个人能力为主。

社会培训最主要的特点就是通用性:第一,它强调的是适用大部分人群的通用知识或能力的培养;第二,社会培训针对某领域的所属人群也呈现通用性,它针对的培训对象是某个领域的几乎所有人群,例如行业班、专业班等。通用性必须使培训受众群体规模足够大,也符合社会培训以营利为主的教育特点。

企业培训是指组织为了实现组织自身和工作人员个人的发展目标,有计划地对全体工作人员进行训练,使之提高与工作相关的知识、技艺、能力以及态度等素质,以适应并胜任职位工作。

企业培训带有强烈的自身特点:第一,企业培训的基础必须了解公司的业务和业务发展策略;第二,根据业务策略设计出能满足业务需求的一套培训项目和流程;第三,必须要建立一套可衡量的长效培训体系,培训给被培训对象带来的是实实在在的好处,它最终体现企业的效益提升。

所以企业培训运营体系相对社会培训来说要更为复杂,是一个闭环的培训运营循环。例如,摩托罗拉大学通过长期的实践和摸索,才逐步形成了一套比较完善的教育培训系统,该系统主要分为培训需求分析、培训设计与采购、实行培训和培训评估四部分,为公司发展和员工成长提供“及时而准确的知识”学习方案。

由于社会培训不能有效地结合社会通用人才的培养特点和企业自身人才培养特点,帮助解决企业专有人才的培养,所以,越来越多的企业开始着手建立自己的培训机构,实施自己人才的培养;而部分社会培训机构也开始注重被培训对象所在企业的实际调研,以取得企业第一手资料作为培训课程研发、培训

内容调整的依据,这就是近几年流行的所谓咨询式培训。咨询式培训通过关注企业而关注个人,以问题解决为导向,直接指向企业中存在的问题并与学员一起探寻解决方法,通过运用各种咨询工具,诊断、分析制约企业发展面临的普遍和“瓶颈”问题,并在企业问题诊断的基础上,从培训角度系统设计问题解决方案和研发课程。可以说,咨询式培训是社会培训和企业培训相融合的中间体,是社会培训机构较好地利用咨询方式将社会已有培训课程同企业运作特点相结合的一种培训方式。

二、员工培训的意义与特点

(一) 员工培训的意义

企业在面临全球化、高质量、高效率的工作系统挑战中,培训显得更为重要。培训使员工的知识、技能与态度明显提高与改善,由此提高企业效益,获得竞争优势。具体体现在以下几个方面:

1. 能提高员工的职业能力

员工培训的直接目的就是要发展员工的职业能力,使其更好地胜任现在的日常工作及未来的工作任务。在能力培训方面,传统上的培训重点一般放在基本技能与高级技能两个层次上,但是,未来的工作需要员工更广博的知识,培训员工学会知识共享,创造性地运用知识来调整产品或服务的能力。同时,培训使员工的工作能力提高,为其取得好的工作绩效提供了可能,也为员工提供更多晋升和较高收入的机会。

2. 有利于企业获得竞争优势

面对激烈的国际竞争,一方面,企业需要越来越多的跨国经营人才,为进军世界市场做好人才培训工作;另一方面,员工培训可提高企业新产品研究开发能力。员工培训就是要不断培训与开发高素质的人才,以获得竞争优势,这已为人们所认识。尤其是人类社会步入以知识经济资源和信息资源为重要依托的21世纪,智力资本已成为获取生产力、竞争力和经济成就的关键因素。企业的竞争不再依靠自然资源、廉价的劳动力、精良的机器和雄厚的财力,而主要依靠知识密集型的人力资本。员工培训是创造智力资本的途径。智力资本包括基本技能(完成本职工作的技术)、高级技能(如怎样运用科技与其他员工共享信息、对客户和生产系统了解)以及自我激发创造力。因此,这就要求企业和员工建立一种新的适合未来发展与竞争的培训观念,提高企业员工的整体素质。

3. 有利于改善企业的工作质量

工作质量包括生产过程质量、产品质量与客户服务质量等。毫无疑问,培

训可以使员工素质、职业能力提高并增强,将直接提高和改善企业工作质量。一是培训能改进员工的工作表现,降低成本;二是培训可增加员工的安全操作知识;三是提高员工的劳动技能水平;四是增强员工的岗位意识,增加员工的责任感,规范生产安全规程;五是增强安全管理意识,提高管理者的管理水平。因此,企业应加强对员工敬业精神、安全意识和知识的培训。

4. 有利于高效工作绩效系统的构建

在21世纪,科学技术的发展导致员工技能和工作角色的变化,企业需要对组织结构进行重新设计(如工作团队的建立)。今天的员工已不是简单地接受工作任务,提供辅助性工作,而是参与提高产品与服务的团队活动。在团队工作系统中,员工扮演许多管理性质的工作角色。他们不仅具备运用新技术获得提高客户服务与产品质量的信息、与其他员工共享信息的能力;还具备人际交往技能和解决问题的能力、集体活动能力、沟通协调能力等。尤其是培训员工学习使用互联网、全球网及其他用于交流和收集信息工具的能力,可使企业工作绩效系统高效运转。

5. 满足员工实现自我价值的需要

在现代企业中,员工的工作目的更重要的是为了“高级”需求——自我价值实现。培训不断教给员工新的知识与技能,使其能适应或能接受具有挑战性的工作与任务,实现自我成长和自我价值,这不仅使员工在物质上得到满足,而且得到精神上的成就感。

(二) 员工培训的特点

员工培训的对象是在职人员,其性质属于继续教育的范畴,因而具有鲜明的特征。

1. 广泛性

即指员工培训的网络涉及面广,不仅决策层管理者需要培训,而且一般员工也需要受训;员工培训的内容涉及企业经营活动或将来需要的知识、技能以及其他问题,而且员工培训的方式与方法也具有更大的广泛性。

2. 层次性

即指员工培训网络的深度,也是培训网络现实性的具体表现。不仅企业战略不同,企业培训的内容及重点不同,而且不同知识水平和不同需要的员工,所承担的工作任务不同,知识和技能需要也各异。

3. 协调性

即指员工培训网络是一个系统工程。它要求培训的各环节、培训项目应协调,使培训网络运转正常。首先,要从企业经营战略出发,确定培训的模式、