



中经管理文库·管理学精品系列

企业员工培训理论与实践

屠巧平 赵 睿 / 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

国家社科基金项目(12BGL049)

教育部人文社科项目(11YJA630113)

——献给河南大学百年校庆——



中经管理文库·管理学精品系列

企业员工培训理论与实践

屠巧平 赵 睿 / 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

企业员工培训理论与实践/屠巧平, 赵睿著

北京: 中国经济出版社, 2012. 7

ISBN 978 - 7 - 5136 - 1300 - 2

I. ①企… II. ①屠… III. ①企业管理—职工培训 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 257886 号

责任编辑 贺 静

责任审读 霍宏涛

责任印制 石星岳

封面设计 华子图文

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京市人民文学印刷厂

经销者 各地新华书店

开 本 880mm × 1230mm 1/32

印 张 11. 25

字 数 260 千字

版 次 2012 年 7 月第 1 版

印 次 2012 年 7 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 1300 - 2/C · 212

定 价 28. 00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

前 言

随着知识经济的到来,员工培训在企业中发挥着越来越重要的作用,业已成为企业发展的战略要求。众所周知,企业命运的深层次竞争归根结底是人才的竞争,从某种意义上说,谁拥有了高素质的人才,谁就占领了市场竞争的制高点。而杰出的人才源自卓越的培训。培训作为人力资本投资的一种重要手段,备受企业重视。可以这样认为,21 世纪最有价值的投资是对人力资本的投资。

对于企业而言,培训实质上是一种系统化的智力投资。全球知识经济的到来,使得今天的智力资本像过去的财务资本一样受到企业的高度重视。人力资源已经代替土地、技术和资本,成为企业生存发展中最重要的一项生产要素。企业投入大量的人力、物力、财力进行培训,提高人力资源的素质,会增加企业的产出,从而获得投资收益。在激烈变动的经济环境中,人力资源的竞争力优势将更显著,即使企业之间的差异不大,也难以超越。

长期以来,发达国家的政府和企业都非常重视员工的培训作。20 世纪 90 年代初,美国摩托罗拉公司每年在员工培训上的花费达到了 1.2 亿美元,这一数额占公司工资总额的 3.6%,每位员工每年参加培训的时间平均为 36 小时。美国总统克林顿在任期间,政府要求美国企业至少把工资总额的 1.5% 用于培训。在法国,企业员工的培训费用在 1990 年的平均水平为工资总额的 3%,2000 人以上的组织这一比例达到 5%。另据日本有关统计资料,员

工文化水平每提高一个等级,技术革新者的人数就增加6%。员工提出的革新建议一般情况下能使成本降低10%~15%,而受过良好教育和培训的管理人员,因创造和运用现代管理技术,则有可能使成本降低30%。对20世纪90年代的美国企业调查统计分析发现,对员工培训每投入1美元就能得到50美元的经济收益。可见,通过对人力资本的培训投资可以获得巨大的回报。随着培训在企业中的地位越来越重要,企业和个人都把培训看成了提高技能和绩效的有效方法。人们对培训的期望越来越大,培训的时间跨度也越来越长,投入的资本也越来越多。

总之,随着社会经济的不断发展,企业的培训工作将显得越来越重要,它不仅涉及企业的素质和核心竞争力,而且涉及企业的现在和未来。企业要获得比竞争对手更大的生存和发展空间,就必须认真对待企业的员工培训,拥有科学的培训体系。

相比之下,我国于1996年颁布执行的《企业员工培训规定》中明确规定:“员工培训经费按照员工工资总额的1.5%计取,企业自有资金可有适当部分用于员工培训”,但实际调查中发现,这一比例在我国相当一部分企业中至今尚未达标。另外,由于我国企业培训起步较晚,企业实际培训工作中往往存在一些错误的认识与做法,使得企业培训未能获得足够的发挥空间。我国企业的实际培训工作开展得还相当不够,在培训计划、内容、方式、对象、考核等方面都存在一些误区,许多企业高层领导还没有充分认识到培训的重要作用,培训毫无战略可言,只是为培训而培训,与企业战略严重脱钩,几乎毫无瓜葛,企业培训的作用还远远没有到位,而造成培训资源的巨大浪费。鉴于此,本书试图从理论分析和实证研究两个方面,在对国内外优秀企业的培训经验加以总结与归述的同时,对神火集团的人力资源管理培训体系进行深入的分析

研究,从而为我国的企业培训向着科学化、规范化发展尽一份微薄之力。

本书定位为“企业员工培训理论与实践”,出于如下考虑:

第一,以理论为先导。虽然经济的发展使得企业培训在我国受到越来越多的重视,但很多企业的培训体系从一开始就缺少科学的理论指导,缺乏规范的体系建设,以至于企业的培训往往带有一定的突发性和随意性,就像救火一样,缺什么补什么,短期行为十分明显。而不像国外企业那样,把人力资源的培训提升为企业战略文化。

对此,本书首先对国内外相关文献和研究成果作了较为完整的理论综述,在理论指导下,对企业培训的重要性和动态发展有一个全面认识和总体把握,并以科学的理论来指导实践。

第二,注重与实际工作的衔接。目前国内大多数企业没有完善的员工培训体系,没有培训管理部门,没有专人而是让兼职人员负责企业培训,更没有培训机构和负责培训的师资队伍。企业中普遍存在用人不培养人的被动现状,没有真正承担起培养各类人才的主要责任。很多企业虽有培训制度、培训计划和培训的经费预算,但培训制度更多是流于形式,缺乏实质内容和一整套完整的培训激励、奖惩、考核制度,培训方法过于简单,培训需求分析并不规范,不能充分利用培训资源。有些企业将员工培训外包给社会培训机构,由于师资力量鱼龙混杂和针对性的缺失,培训效果并不明显。还有些企业,尽管领导非常重视员工培训,也清楚员工知识的多少和技能的高低对企业的重要影响,但由于决策层、管理层、操作层之间没有合理衔接,导致好的培训设想无法加以贯彻。更有些企业领导甚至依靠到处“挖脚”、直接“花钱找人”来获取急需的各类人才。上述企业的培训工作多因管理体系不健全、不重

视培训和企业实际的对接,导致员工培训的执行力度和效果大打折扣。

有效的培训必须建立在与企业实际紧密结合的基础上,建立、健全科学完整的体系,针对不同岗位和层级采用差异化的培训内容与方法。千篇一律地生搬硬套不仅不利于解决实际问题,甚至会适得其反,与培训的初衷背道而驰。

第三,在实践中不断创新,与时俱进。目前我国大多数企业虽然都已开展员工培训,但要使员工培训切实发挥作用,而不仅仅是流于形式,就要求企业必须对培训的观念、机制、方式,以及内容进行研究和不断地创新。

只有创新,才能促进培训不断向更新、更高层次发展,使职工素质真正得以提高。为此,企业培训应始终贯穿“以人为本”的培训思路,帮助员工建立起“终生学习”的观念,变“要我学”为“我要学”,培养员工自我提高的能力,通过员工价值的提升,实现人力资源的增值和企业的高速、稳定发展。

本书在内容上分为五个部分:一是提出问题,论述企业员工培训的理论和现实意义,以及本书的研究内容和方法;二是对包括培训的基本理论、发展脉络和培训创新研究在内的员工培训相关理论概念进行总结归述;三是员工培训体系的建立、运行与配套设施建设,包括培训需求分析、设立目标、组织实施、培训的内容与方法、效果检验和配套设施一系列逻辑过程,同时辅以神火煤电公司的具体案例说明;四是对国内外培训实践的现状 & 优秀案例的评述,以及对员工培训工作发展趋势的分析研究;五是结语,作为全书的归纳。具体研究内容如下:

第1章,导论。提出问题的研究背景,确定研究的目的、意义、内容和方法。

第2章,培训的相关理论研究综述。包括培训相关的概念简述、培训相关理论的研究及培训的创新研究,为以下章节的培训体系构建优化提供科学、完善的理论支持。

第3章,员工培训体系的优化设计。回顾了员工培训体系的结构模型和构建流程,并分级引入从需求分析到计划的编制再到组织实施的一系列紧密衔接的体系设计步骤,系统阐述培训体系的科学构筑方法。同时,在每一步结尾分别加入对神火集团的案例分析,以求通过理论与实践的结合,针对培训体系的构建,作出更为具体而翔实的解说。

第4章,员工培训的内容与方法。企业中不同层级的岗位差异导致培训过程必须有针对性地选择多样化的培训内容与方法。本章分别就新员工、一线(基层)员工、中层管理者和企业高管四个不同层级的培训内容和方法进行归纳阐述,并辅以神火集团针对不同层次不同岗位而采取的差异化的培训内容与方法,以期为我国民营企业的培训工作提供建设性思路。

第5章,员工培训效果评估。实践中,很多企业在培训过程中忽视了培训效果的评估及培训后效果的转化,从而导致培训中获得的知识和技能缺乏转化为实际生产力的得力措施。鉴于此,本章重点阐述培训体系培训评估的标准与内容、评估的形式、方案及不同方法的选择,阐明评估应遵循的原则及实际操作中应注意的事项,以保证作为整个培训体系最后也是最重要环节的效果评估与之前培训过程各个环节的有效衔接。此外,本章中涉及的效果考评,并非指简单的考试,还要进行培训后的跟踪。章节末尾的神火案例可以帮读者从实践层面对效果评估有一个深层次的理性认识 and 了解。

第6章,员工培训体系运行保障的配套措施。目前国内不少

企业的领导和员工对于培训工作认识不足,导致企业高层支持薄弱,员工参与积极性不高,部门配合度低,培训效果不显著。因此,有必要从认识上强化领导和员工对企业培训的重视,并通过培训体系的配套保障措施建设,推进培训的信息化进程,促进学习型组织的构建。章尾的神火培训保障体系为本章的重点内容提供了很好的案例说明。

第7章,员工培训的国内外经验研究及发展趋势。总结、回顾国外优秀企业的培训经验和国内企业培训发展的现状、问题及成因,研究分析企业培训在全球发展的最新动态及未来趋势。

第8章,总结与展望。附注神火煤电公司现行培训制度。

全书的整体布局是以科学理论为铺垫,通过对企业培训体系的层层细化和按步骤的归纳总结,针对不同培训层面穿插神火培训的案例研究,从实践的角度阐明员工培训这一复杂而翔实的工作流程。希望通过对神火集团在企业培训中不断改进创新的经验总结,为我国企业的培训发展提供有价值的参考借鉴。

不难想象,21世纪将是知识经济大放异彩的世纪,也是人力资源制胜的世纪。对于任何一个企业而言,员工素质的高低决定其核心竞争力的强弱。培训作为提高员工素质最重要的一种手段日益受到企业的重视,逐渐从企业的辅助性职能上升到决定企业生存与发展的战略行为。

本书作者基于在神火集团培训中心调研和十多年的工作实践,深刻体会到人力资源的发展不仅是企业生存的关键,而且还是企业成功的关键。企业要保持竞争力,就必须在人力资源的培训发展方面有一个文化性、战略性的转变,以期适应企业高速发展的需要。工作中,在感受到培训工作日益受到重视的同时,也体会到培训工作中存在的问题和不足。因此,本书试图在科学理论的指

导下,通过对企业培训体系的系统整理综述及对本企业培训工作的具体分析,努力寻找一套科学的人力资源培训和开发体系,以期对我国企业的员工培训和开发工作有所裨益。

作者

2011年9月

目 录

1. 导 论 / 1

1.1 研究背景	1
1.2 研究目的和意义	3
1.2.1 研究目的	3
1.2.2 研究意义	4
1.3 研究内容和方法	6
1.3.1 研究内容	6
1.3.2 研究方法	7
1.4 研究框架结构	8

2. 培训的相关理论研究综述 / 9

2.1 培训相关的概念简述	9
2.1.1 培训的概念	9
2.1.2 培训的目的与作用	14
2.1.3 企业员工培训的意义和特点	18
2.1.4 培训的类型	22
2.1.5 培训在企业战略中的地位和作用	25
2.1.6 企业员工培训的原则	30
2.2 培训相关的理论研究	35
2.2.1 培训的起源与发展	35
2.2.2 培训研究的理论基础	37

2.2.3 培训理论的研究	48
2.3 培训创新研究	50
2.3.1 培训观念的创新	51
2.3.2 培训机制的创新	51
2.3.3 培训方式的创新	52
2.3.4 培训内容的创新	53
3. 员工培训体系的优化设计 / 55	
3.1 员工培训体系的运行	55
3.1.1 员工培训体系的结构模型及其特征	55
3.1.2 员工培训体系的构建流程	58
3.2 培训需求分析	73
3.2.1 培训需求分析的概念	73
3.2.2 培训需求分析的重要性	73
3.2.3 培训需求分析的三个层次	75
3.3 培训计划的编制	100
3.3.1 培训战略的概念、重要性与内容	100
3.3.2 培训计划的特点与内容	101
3.3.3 培训计划的结构	104
3.3.4 培训计划制订的程序	107
3.4 培训计划的组织与实施	122
3.4.1 培训计划实施的作用与原则	122
3.4.2 培训计划实施的组织保障	124
3.4.3 培训计划实施的资源保障	127
3.4.4 培训计划实施的制度保障	131

4. 员工培训的内容与方法 / 141

4.1 培训的原则与层次	141
4.1.1 培训的原则	141
4.1.2 培训的层次	145
4.2 培训的内容	147
4.2.1 新入职员工培训的内容	147
4.2.2 一线(基层)员工培训的内容	158
4.2.3 中层管理者培训的内容	162
4.2.4 高层管理者培训的内容	166
4.3 培训的方法	168
4.3.1 新入职员工培训的方法	168
4.3.2 一线(基层)员工培训的方法	172
4.3.3 中层管理者培训的方法	175
4.3.4 高层管理者培训的方法	182

5. 员工培训效果评估 / 187

5.1 培训评估的目的、意义与参与主体	188
5.1.1 明确评估目的	188
5.1.2 充分认识培训评估的重要意义	189
5.1.3 确定评估的参与主体	191
5.2 培训评估应遵循的原则、注意事项及存在问题	192
5.2.1 培训评估应遵循的原则	192
5.2.2 培训评估时的注意事项	194
5.2.3 员工培训评估工作易存在的问题	194
5.3 培训评估的标准与内容	195
5.3.1 员工培训评估工作的标准	195
5.3.2 培训效果评估的内容	197

5.4	评估形式的选择	199
5.4.1	非正式评估和正式评估	199
5.4.2	建设性评估和总结性评估	201
5.5	选择评估方案	203
5.5.1	培训评估的时间和地点选择	203
5.5.2	评估者的选择	206
5.5.3	数据的收集整理	207
5.5.4	编写评估报告并跟踪反馈	209
5.6	确定评估方法	210
5.6.1	定性分析方法	211
5.6.2	定量分析方法	213
6.	员工培训体系运行保障的配套措施 / 225	
6.1	加强对员工培训的认识与投入	225
6.1.1	企业高层领导的支持,各部门的参与配合	225
6.1.2	适当增加员工培训的资金投入	226
6.2	重视员工培训的制度建设	227
6.2.1	分解和明确人力资源部与培训中心的责任	227
6.2.2	建立规范、有效的员工培训制度	228
6.2.3	按照 ISO 10015 建立培训标准	230
6.3	注重员工培训后管理	231
6.3.1	员工职业发展的管理	232
6.3.2	员工培训后的绩效管理	234
6.3.3	员工培训后的薪酬管理	236
6.4	促进学习型组织的建设	238
6.4.1	学习型组织的概念	238
6.4.2	学习型组织的特征	239

6.5 推进培训体系的信息化建设	241
6.5.1 E-learning 教育培训平台	242
6.5.2 创建教育培训人力资源数据库	245
6.6 业务培训与非业务培训并重	247
6.6.1 创新能力培训	247
6.6.2 团队精神培训	248
6.6.3 时间创富与个人效率培训	248
6.6.4 形象与心理培训	249
7. 员工培训的国内外经验研究及发展趋势 / 257	
7.1 国外优秀企业的培训经验研究	257
7.1.1 国外企业员工培训现状简介	258
7.1.2 美、日、德企业的员工培训特点比较	261
7.1.3 国外知名企业培训案例	262
7.2 国内企业员工培训的实践研究	269
7.2.1 国内企业培训的整体状况	269
7.2.2 国内培训存在的主要问题	271
7.2.3 对国内外员工培训现状的对比及原因分析 ...	283
7.2.4 国内知名企业员工培训的案例	287
7.3 员工培训的最新动态及发展趋势	292
7.3.1 西方国家企业员工教育培训的特点	293
7.3.2 现代企业员工教育培训的发展趋势	297
8. 总结与展望 / 303	
8.1 研究结论	304
8.1.1 员工培训理论引导实践	304
8.1.2 员工培训实践追求实效	305
8.1.3 全面、系统看待员工培训	307

8.2 对未来员工培训的展望	308
8.2.1 学习能力是员工培训的关键	308
8.2.2 健全、规范的机制是培训的保障	309
8.2.3 培训效果的转化是培训的重点	310

附 录 神火煤电公司培训制度 / 313

参考文献 / 339

后 记 / 343

1. 导 论

1.1 研究背景

越来越多的人认为培训正在成为企业极其重要的一项活动,它正在紧紧扼住我们的脖颈,如果意识不到这一点,那只会带来恐惧的窒息(詹姆斯·P. 克莱门斯,哈佛大学教授)。随着经济全球化的日益深入,企业要想在激烈的市场竞争中获得一席之地,人力资源的重要性无疑是第一位的,拥有一大批在知识和技能上胜任企业工作需要的员工,是企业市场竞争中取胜的重要因素。而企业员工的知识和技能的获得除依靠自身学习外,组织培训是员工获得知识和技能的重要渠道。

西方发达国家的企业历来十分重视对员工的培训和教育,“投资于培训”已成为许多公司的重要战略思想,把企业员工培训作为形成持续竞争力的发动机。世界 500 强的绝大部分企业都对其员工的内部培训进行了前所未有的资金投入,企业为培养人才所花费用已达到了企业总销售额的 10% 左右,为培训所花的人力成本也占到了企业总人力成本投入的 10%。例如,GE 公司每年都会投资 10 亿美元用到员工的教育培训上。从培训机构看,自 1872 年世界上第一个有文件记载的工厂、学校于一体的美国厚和公司(Hoe and Company)成立以来,许多国家纷纷建立自己的教育、培训机