

21.世纪高职高专  
精品教材 · 人力资源管理专业

# 员工培训 与开发

(第二版)

吴晓姝 郝亚坤 曲孝民 主 编  
王 君 张维君 副主编

FE 东北财经大学出版社  
Dongbei University of Finance & Economics Press



21 世纪高职高专  
精品教材 人力资源管理专业

# 员工培训 与开发

(第二版)

吴晓姝 郝亚坤 曲孝民 主 编  
王 君 张维君 副主编

**FE** 东北财经大学出版社  
Dongbei University of Finance & Economics Press  
大连

© 郝亚坤 曲孝民 2013

图书在版编目 (CIP) 数据

员工培训与开发 / 郝亚坤, 曲孝民主编. —2 版. —大连: 东北财经大学出版社, 2013. 3

(21 世纪高职高专精品教材·人力资源管理专业)

ISBN 978-7-5654-1112-0

I. 员… II. ①郝… ②曲… III. 企业管理-职工培训-高等职业教育-教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 027562 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: [dufep@dufe.edu.cn](mailto:dufep@dufe.edu.cn)

大连图腾彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm 字数: 309 千字 印张: 13 1/2

2013 年 3 月第 2 版 2013 年 3 月第 6 次印刷

责任编辑: 杨慧敏 张爱华 责任校对: 贺 新

封面设计: 冀贵收 版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-1112-0

定价: 25.00 元

# 第二版前言

随着经济和科学技术的发展，员工培训与开发在企业中的地位越来越重要，企业也愿意在员工培训和开发方面投入更多的费用和时间，尽可能地挖掘内部资源，最大限度地发挥员工的积极性和创造性。同时，由于员工个性化和文化程度的提高，所以对培训的需求呈上升趋势，对培训的要求也越来越高，培训形式越来越多样化，这也给企业员工培训和开发工作提出了更多的挑战。

为了更好地适应企业的需求，为企业培养更优秀的培训与开发方面的专门人才，本教材编写组组织有多年丰富教学经验的高职人力资源管理相关专业教师重新对本教材进行修订。本次修订体现了以下几个方面特点：

1. 内容更丰富，可操作性更强。对原来教材中的数据、资料、案例等进行全面的梳理更新，更改其中过时的知识内容，尽量减少理论陈述、背景、意义等部分，尤其补充了一些真实的企业培训与开发案例，使每一部分都有案例与教学内容相对应，教学内容更加直观。

2. 根据岗位能力要求设计章节内容。对资深的企业人力资源管理专业人员进行访谈，深入了解高职学生就业岗位特点以及对应的工作任务，并据此设计教材内容，培养学生实际应用能力。

3. 企业参与。本次修订得到了苏州工业园区威特立有限公司周林女士的大力帮助。在教材编写过程中，周林女士根据其多年丰富人力资源管理经验给予了大力的支持和帮助，使教材内容更加贴近岗位的要求。

本次修订由郝亚坤（苏州工业园区职业技术学院）、曲孝民（辽宁经济职业技术学院）任主编，吴晓姝（辽宁经济职业技术学院）、王君（辽宁经济职业技术学院）、张维君（辽宁商贸职业学院）任副主编。曲孝民老师负责编写教材大纲以及协调编写任务，郝亚坤老师负责全书统稿。全书仍然包括10章内容，参加修订人员以及任务分配为：第1章、第5章和第10章由郝亚坤老师修订；第3章、第4章和第7章由吴晓姝老师修订；第6章和第9章由王君老师修订；第2章和第8章由张维君老师修订。

在本书的编写过程中，我们参考和引用了国内外许多专家和学者的专著与论文，在此谨向他（她）们表示深深的谢意。由于编者水平有限，加上时间仓促，书中错误和疏漏在所难免，敬请专家、学者和读者不吝指正。

编者  
2013年1月

# 第一版前言

企业最重要的资源是人力资源，成功的企业源于卓越的人力资源管理，而员工培训与开发是人力资源管理工作中最重要的环节之一。随着员工培训与开发在企业中战略地位的不断提升，培训与开发工作对企业的生存和发展显得越来越重要。

本书由曲孝民（辽宁经济职业技术学院）、郝亚坤（苏州工业园区职业技术学院）任主编，曲孝民老师负责编写教材大纲以及协调编写任务，郝亚坤老师负责全书统稿。全书包括10章内容，参编人员以及任务分配为：第1章和第10章由郝亚坤老师编写；第2章和第8章由张维君老师编写；第3章和第4章由曲孝民、孙方伟老师编写；第5章和第6章由李仕超老师编写；第7章由吴晓姝老师编写；第9章由王君老师编写。

本书的特点是：

1. 实用性强，针对性强。严格按照高职高专学生的培养目标设定教材内容，理论联系实际。教材按照员工培训与开发的基本职能设立章节，既保持了理论的系统性，又兼顾了实践的操作性。每章根据内容有选择地设置了引例、案例分析、知识链接、小思考、知识掌握、知识应用等栏目，使学生在系统掌握知识的同时，能比较直观地理解企业员工培训与开发工作的具体内容及内涵，能基本适应将来就业的需要。

2. 参编人员教学经验丰富。该教材参编人员全部来自高职高专本专业教学一线的专业教师，他们有多年的人力资源管理教学经验，了解高职高专学生的学习特点，能将多年教学积累的教学材料进行整理编入教材，并根据学生的实际能力设计各种实践训练的内容。

3. 科学性与创新性相结合。在教材编写过程中，全体编写人员收集、借鉴国内外相关的参考资料，并在此基础上形成本教材的思路，从内容上体现了教材的完整性和科学性，从形式上体现了教材的新颖性，从思路和理念上体现了教材的创新性。

4. 引入国家职业资格培训教程的内容。教材中适当地引入了由中国就业培训技术指导中心编写的《国家职业资格培训教程——企业人力资源管理师（三级）》的相关内容，包含了高职高专学生在进入岗位之前应该掌握的知识和技能，可以有效地提升学生实际操作的能力。

人力资源管理是一门实用性极强的学科，在实践中需要不断地进行总结和发展，如何编写出优秀的适合高职高专学生特点的教材，是目前高职高专院校专业教师面临的主要课题，我们会努力探索。同时，由于教学任务比较繁重，受时间和水平的限制，教材中难免会有不妥之处，烦请各位专家和读者批评指正。

编者

2008年9月

# 目 录

<b>第 1 章</b>	<b>员工培训与开发概述</b> ..... 1
	学习目标..... 1
	1.1 员工培训与开发的含义和分类 ..... 2
	1.2 员工培训与开发的意义 ..... 7
	1.3 员工培训与开发的原则..... 11
	1.4 企业员工培训与开发工作存在的认识误区..... 12
	知识掌握 ..... 14
	知识应用 ..... 14
<b>第 2 章</b>	<b>员工培训与开发系统的构建</b> ..... 17
	学习目标 ..... 17
	2.1 员工培训与开发系统..... 18
	2.2 员工培训与开发的环境..... 27
	知识掌握 ..... 34
	知识应用 ..... 34
<b>第 3 章</b>	<b>培训需求分析和培训计划的制订</b> ..... 36
	学习目标 ..... 36
	3.1 培训需求分析..... 37
	3.2 培训计划的制订..... 46
	3.3 培训预算..... 51
	3.4 培训的风险及其防范..... 54
	知识掌握 ..... 57
	知识应用 ..... 57
<b>第 4 章</b>	<b>培训计划的实施与管理</b> ..... 60
	学习目标 ..... 60
	4.1 培训计划的组织实施..... 61
	4.2 培训方法的应用..... 66

	4.3 培训的管理·····	77
	知识掌握·····	82
	知识应用·····	83
<b>第5章</b>	<b>培训效果评估与培训成果转化</b> ·····	<b>85</b>
	学习目标·····	85
	5.1 培训效果评估·····	86
	5.2 培训效果评估的方法·····	96
	5.3 培训成果的转化·····	103
	知识掌握·····	106
	知识应用·····	106
<b>第6章</b>	<b>培训制度保证</b> ·····	<b>109</b>
	学习目标·····	109
	6.1 培训制度概述·····	110
	6.2 员工职业培训相关法规·····	111
	6.3 培训制度的内容·····	112
	知识掌握·····	120
	知识应用·····	121
<b>第7章</b>	<b>培训课程设计与开发</b> ·····	<b>124</b>
	学习目标·····	124
	7.1 培训课程设计概述·····	126
	7.2 培训课程设计的程序·····	129
	7.3 培训课程设计的选择·····	139
	知识掌握·····	146
	知识应用·····	146
<b>第8章</b>	<b>核心员工开发</b> ·····	<b>149</b>
	学习目标·····	149
	8.1 管理人员开发·····	149
	8.2 骨干员工开发·····	154
	8.3 新员工开发·····	159
	知识掌握·····	164
	知识应用·····	164
<b>第9章</b>	<b>企业内部培训师技能开发</b> ·····	<b>167</b>
	学习目标·····	167

	9.1 企业内部培训师的基本素质和能力要求 .....	168
	9.2 企业内部培训师的演示技能 .....	172
	9.3 企业内部培训师的临场技巧 .....	176
	知识掌握 .....	182
	知识应用 .....	183
<b>第 10 章</b>	<b>员工职业发展规划</b> .....	<b>186</b>
	学习目标 .....	186
	10.1 员工职业发展规划概述 .....	187
	10.2 组织与个人发展信息 .....	190
	10.3 职业生涯管理 .....	193
	知识掌握 .....	202
	知识应用 .....	202
<b>主要 参考资料</b>	.....	204



# 第 1 章

## 员工培训与开发概述

### 学习目标

在学习完本章之后，你应该能够：掌握员工培训与开发的含义；明确员工培训与开发的意义和分类；熟知员工培训与开发的原则；了解企业员工培训与开发工作存在的误区。

### 【引例】

#### 西门子公司的人才培养方法

西门子公司是德国的一家著名的电子产品公司，历史悠久，规模较大。它于 1847 年成立，至今已有 160 多年的历史。它从成立时期只有两名员工的规模发展到今天拥有 40 多万名员工的规模，曾在世界 500 强企业中排名第 17 位、德国 100 家大企业中排名第 3 位，并是世界六大电气公司之一。

西门子公司能发展成为世界电气界的一颗璀璨明星，与西门子公司对人才的重视有很大的关系。一整套对人才的选拔、培养、造就办法，成了公司整体发展战略的重要组成部分。

西门子公司一贯奉行“人的能力是可以通过教育和不断的培训而提高的”，因而它坚持由公司自己来培养和造就人才。

#### 庞大的企业教育系统

目前，整个公司拥有 11 个综合培训中心，700 名专业教师和近 3 000 名兼职教师，在 18 个国家设有 39 个培训中心，形成了庞大的企业教育系统。

#### 包罗万象的培训内容

西门子的培训内容包罗万象，课程针对各个部门和员工的实际需要。为适应技术进步和管理方式的变化，课程内容每年都有 20% 以上的调整，大部分培训项目都是根据公司当前生产、经营和应用技术的需要而设置的，很大一部分是在工作岗位上完成的。

#### 独具特色的培训体系——多级培训制

西门子公司的人才培训计划从新员工培训、大学精英培训到员工在职培训，涵盖了业务技能、交流能力和管理能力等的培训。通过一系列的培训，帮助公司员工具备较高的业务能力，提高员工知识、技能、管理能力，并储备了大量的生产、技术和管理人才。

因此西门子公司长年保持着公司员工的高素质，这是西门子公司强大竞争力的来源

之一。

资料来源 <http://wenku.baidu.com/view/2a9f54c6d5bbfd0a7956735a.html>。

这一引例表明：人才是一个企业成功的基础，市场竞争从本质上来说是人才的竞争。在所有的管理活动中，连续稳定地培养人才是很有挑战性的工作，也是企业取得竞争优势的制胜法宝。

### ● 1.1 员工培训与开发的含义和分类

---

#### 1.1.1 员工培训与开发的含义

员工培训与开发指组织为实现经营目标和员工个人发展目标而有计划地组织员工进行学习和训练以改善员工工作态度、增加员工知识、提高员工技能、激发员工创造潜能，进而保证员工能够按照预期标准或水平完成所承担或将要承担的工作和任务的人力资源管理活动。

为了更好地理解员工培训与开发的定义，我们可以从以下几个方面把握其内涵：

(1) 员工培训与开发的最终目的是实现企业发展和员工个人发展的和谐统一。

(2) 员工培训与开发是企业实施的有计划的、连续的、系统的学习行为或训练过程，通过这种学习和训练改善员工工作态度、增加员工知识、提高员工技能、激发员工创造潜能。

(3) 培训是员工开发的基础和中心环节。对企业而言，培训不仅是对现有技能的补缺，更应注重对企业最核心资源——人力资源的长远的开发。

(4) 培训侧重于企业通过外在需求加给员工的某些知识、技能，以适应企业发展的需要；开发则侧重于挖掘员工本身所固有的知识和技能，使这些知识和技能能够在企业发展中得到良性显现，并能融入到企业发展之中。

培训 (training) 就是企业实施的有计划的、连续的、系统的学习行为或训练过程，以改变或调整受训员工的知识、技能、态度、思维、观念、心理，从而提高其思想水平及行为能力，使其有适当的能力处理其所担任的工作，甚至准备迎接将来工作上的挑战。

开发 (development) 指为员工今后发展而开展的正规教育、在职体验、人际互助以及个性和能力的测评等活动。因为员工开发以未来为导向，所以还要学习与员工当前所从事的工作不直接相关的内容。例如：产品市场日益全球化，会迫使企业要求员工更多地了解影响商业活动的文化与习俗。对工作团队而言，企业必须要求员工具有高超的人际交往能力，尤其是多元化工作团队，企业要帮助员工克服不利于改革的一些陈旧观念和态度等。这些使越来越多的企业已从对员工的培训走上开发，把开发作为企业的重点研究对象，员工开发已逐渐成为专家们新的研究热点。过去的人才管理把人视作“蜡烛”，不停地“燃烧”直至告别“舞台”，而现在，把人才看作资源，人好比蓄电池，可以不断地充电、放电。现在的管理强调人和岗位适配，强调人才的二次开发。对人才的管理不仅是让其为企业创造财富，同时也要让其寻找到最适合的岗位，最大限度地发挥自身潜能，体现个人价值，有利于自我成长。

员工培训与开发都是由组织规划的一种学习和训练的过程，对企业来说是同样重要的，且两者都注重个人与企业当前及未来发展的需要。随着知识和技术的不断更新，培训

日益重要，伴着培训战略地位的上升，虽然员工培训与开发的界限日益模糊（基本侧重培训），但两者仍存在一些细微区别（见表1—1）。

表1—1 员工培训与开发的区别

	员工培训	员工开发
目的	当前工作的绩效改进	使员工在未来承担更大的责任
持续时间	相对较短而且集中	相对较长而且分散
对员工要求	强制参与	自愿参与
方法	外在的学习训练	内在的潜能开发

员工培训与开发的本质是一个有计划的、有组织的学习过程。这意味着，一方面，企业中的员工为了适应工作，需要不断地参加学习，使自身素质和能力与在企业中承担的角色要求日趋一致。另一方面，员工经过企业实施的有效的培训与开发后，能运用自身的知识、技能更好地促进企业的进一步发展。

员工培训与开发的目标是实现员工个人发展与企业发展的双向互动。企业培训与开发员工的主要目的在于将其现有的知识、技能和能力提升到完成工作所需的水平上来。当员工在岗位上工作一段时间后，额外的培训与开发为他们提供了获得新知识、技能和经验的机会。作为培训的结果，员工在现有的岗位上表现得将比培训前更为出色，也更能胜任更多的工种，甚至可以承担更大的管理责任和满足更高组织层次的需求。这样一种共生共荣的良性互动关系使员工与企业都能得到很好的发展。较之其他投入，这种投入更能给企业带来丰厚的回报，其效益是巨大的，并且具有综合性、长远性。通过对员工潜在能力的开发，促进员工全面的、充分的发展，从而给企业带来无穷无尽的活力。

【知识链接1—1】

### 人力资本理论

人力资本理论最早起源于经济学研究。20世纪60年代，美国经济学家舒尔茨和贝克尔创立人力资本理论，开辟了关于人类生产能力的崭新思路。该理论认为，物质资本指体现在物质产品上的资本，包括厂房、机器、设备、原材料、土地、货币和其他有价证券等；而人力资本则指体现在人身上的资本，即对生产者进行教育、职业培训等支出及其在接受教育时的机会成本等的总和，表现为蕴含于人身上的各种生产知识、劳动与管理技能以及健康素质的存量总和。

资料来源 <http://baike.baidu.com/view/743635.htm>。

#### 1.1.2 员工培训与开发的分类

##### 1) 按培训与开发和工作的关系分类

按培训与开发和工作的关系员工培训与开发的形式主要分为在职培训与开发、岗前培训与开发和脱产培训与开发。

在职培训与开发指不离开自己的工作岗位，在工作进行同时而实施的培训与开发；岗前培训与开发主要是针对新员工在上岗前进行的培训与开发或企业内员工轮换到新工作岗位前进行的培训与开发；脱产培训与开发指企业为了企业发展和员工个人发展的需要，让在职员工离开现任的工作岗位去接受的培训与开发。

## 4 员工培训与开发

### 2) 按培训与开发目的分类

按培训与开发目的员工培训与开发的形式主要分为过渡性教育培训与开发、知识更新培训与开发或转岗培训与开发、提高业务能力培训与开发和专业人才的培训与开发。

过渡性教育培训与开发主要指企业在录用大中专院校毕业的应届生后，帮助其完成由学习生活向职业生活过渡的教育培训与开发；知识更新培训与开发或转岗培训与开发是使员工掌握新产品的生产制造、使用维护等方面知识或符合新岗位要求的培训与开发；提高业务能力培训与开发的目的是为了不断提高本企业员工的业务素质能力，最终提高企业生产率；专业人才的培训与开发是为了使优秀员工在企业中发挥特殊才能而对其进行的培训与开发，包括专业技术人才的培训与开发和管理人才的培训与开发等。

### 3) 按培训与开发层次分类

按培训与开发层次员工培训与开发主要分为操作人员的培训与开发、基层管理人员的培训与开发、中层管理人员的培训与开发、高层管理人员的培训与开发。

操作人员的培训与开发又称一线人员培训与开发、工人培训与开发、工作或服务等在第一线员工的培训与开发。培训与开发的目的是培养员工有一个积极的工作心态、掌握工作原则和方法、提高劳动生产率。培训与开发的主要内容包括追求卓越工作心态的途径、工作安全事故的预防、企业文化与团队建设、新设备操作、人际关系技能等，操作人员的培训与开发应注重其实用性。

基层管理人员的培训与开发对象是操作人员的直接主管，包括班组长、工长等，他们是企业最基层的管理干部，是在工作现场对操作人员进行指导监督的关键人物，是上下左右联系的纽带。对基层管理人员的培训与开发的目的是培训、开发他们的领导能力、管理能力、组织协调能力和工作技能，提高他们工作的观察力和想象力，培养他们诚实、正直的人品。员工培训与开发的主要内容包括各职能部门的专业知识和技能、基本的监督技能、激励员工工作的方法、与员工的合作精神、员工职业生涯规划、职业道德、管理艺术等。

中层管理人员的培训与开发对象指企业中第二层次的正副职管理人员及相当职务人员，也就是所谓的“管理层”。中层管理人员培训与开发的目的：把握企业的经营目标、方针；培训、开发相应的领导能力和管理才能；培养良好的协调、沟通能力，形成和谐的人际关系；未受过正规管理学习的管理人员掌握必要的管理技能；管理人员学习新的管理知识和先进的管理技能等。中层管理人员培训与开发的主要内容包括各职能部门专业知识的变化、规定和监视群体水平上的绩效指数、部门工作计划的制订和实施、设计和实施支持合作行为的奖励系统、部门间的协调与沟通、设计和实施有效的群体和群际关系工作、信息技术的应用等。

高层管理人员的培训与开发对象为企业的高级管理人员，即企业中第一层次的正副职管理人员及其相当职务人员，也就是所谓的“经营层”或“最高领导层”，包括董事长、总经理、副总经理等。高层管理人员培训与开发的主要内容包括全球经济和政治、国内经济和政治、竞争与企业发展战略、资本市场发展和运作、财务报表和财务控制、国内外市场营销、组织行为和领导艺术、创业管理、投资项目和效益评价、企业社会责任和商法等。高层管理人员培训与开发的重点是培养他们的领导素质，包括形象意识、实际能力、

沟通能力、社交能力、谈话技巧、领导能力、人格完善等。

#### 4) 按培训与开发内容分类

按培训与开发内容员工培训与开发可分为知识培训与开发、技能培训与开发、态度培训与开发、思维培训与开发、心理培训与开发。

知识培训与开发的主要任务是对参训者所拥有的知识进行不断更新。企业运行中，不仅要让员工具备完成本职工作所需的知识，还要让员工了解企业运营基本情况，如企业的发展目标、战略及规章制度等。知识培训与开发是企业培训与开发中最基本的也是最常用的培训与开发，其主要目标是解决“知”的问题。

技能培训与开发的主要任务是对参训者所具有的能力加以补充，开发员工的技能潜力，提高员工的实际操作水平，其主要目的是解决“会”的问题。

员工工作态度如何，对团队的士气及企业的绩效影响很大，必须通过态度培训与开发建立起企业与员工之间的相互信任，培养员工对企业的忠诚及其适应企业文化和发展需要的应该具备的意识和态度，其主要目的是解决“勤”的问题。

思维培训与开发的主要任务是改变参训者固有的思维定式。所谓思维定式指人们在过去经验的影响下，解决问题的倾向性。思维培训与开发就是让参训者超越原来的思维定式，以一种更具现代意识的崭新视野来观察问题、思考问题、解决问题，其主要目的是解决“创”的问题。

心理培训与开发的主要任务是开发参训者的潜能，主要通过对其心理进行调整，引导他们利用自己的潜在的各种因素，开发出自己工作中的能力，其主要目的是解决“能”的问题。

#### 【案例分析 1—1】

### 海尔的培训内容

#### ●德才教育

海尔最注重培训体系是德才教育。首先是德的教育，对于海尔来说，它的教育第一条就是要与集团同心同德，按集团的思想去工作。其次是才的教育，必须有能力强地履行岗位职责，达到集团统一规定的目标标准。

德——与集团同心同德，按集团的思路去工作。

才——正确履行岗位职责，达到集团统一规定的目标标准。

#### ●专业教育

干什么，学什么；缺什么，补什么；急用现学，立竿见影。在海尔的培训过程中每一个车间的班组都有一个早会，这个早会时间可能会很短——10分钟或者15分钟，也可能会长一些。利用早会进行培训，其目的主要是及时地解决问题，或者与大家分享员工在工作中总结出的好经验。

#### ●价值观教育

什么是对的，什么是错的；什么该干，什么不该干。全体员工要有一个共同的价值观。

#### ●全员提升素质

在海尔具有大专以上学历的人数占海尔员工的比例是30%，海尔有一个目标，就是在未来的5年使所有员工的基本素质得到提升，量化的标准就是具有大专以上学历的人数

## 6 员工培训与开发

在海尔员工的比例要占到 70% 以上。

资料来源 [美] 雷蒙德·A. 诺伊：《人力资源管理》，刘昕译，北京，中国人民大学出版社，2001。

问题：海尔更重视哪些方面的培训？

分析提示：从案例中我们可以看出，海尔更重视态度、知识、技能等方面的培训，使员工清楚做什么、怎样做以及为什么这样做，并且更加明确企业的价值观和未来的发展方向等。

### 5) 按培训对象划分

按培训对象员工可分为新员工培训、转岗员工培训、后备管理人员培训、退休前员工的培训等。

新员工培训又称职前培训、导向培训，指给新员工指引方向，使之尽快了解新企业的要求与文化，建立起和新同事、新的工作团队的关系，建立起符合实际的期望和积极的态度，尽快融入新企业的培训。

转岗员工培训由于转岗的原因不同，培训的方式也多种多样，包括与新员工一起参加拟转换岗位的岗前培训、接受现场的一对一指导、外出参加培训、接受企业的定向培训等。

后备管理人员培训包括专业技术知识培训、管理知识培训、思想道德素质的培训等。

退休前员工的培训指对即将退休的员工进行职业生涯结束前的专门培训，对于企业顺利完成新老员工交接工作、增强凝聚力有其他途径不可取代的作用。退休前员工的培训，一般包括工作交接培训、退休政策和制度培训、健康保健知识介绍和休闲活动介绍等。其目的在于使老员工愉快地度过职业生涯的后期，带好新员工，完成工作交接，并使老员工在离开企业后能尽快适应新生活，避免产生失落感。

此外，按照员工工作职能培训与开发还可以分为专业技术人员培训、销售人员培训、财务人员培训、生产人员培训、管理人员培训等。

### 【案例分析 1—2】

#### 海尔的培训模式

海尔始终贯穿“以人为本”的培训思路，构建能够充分激发员工活力的人才培训机制，最大限度地激发每个人的活力，充分开发利用人力资源，从而使企业保持了高速稳定的发展势头。

##### 1. 海尔的价值观念培训

价值观念培训是海尔培训工作的出发点。对于企业文化和价值观念培训，海尔推行员工互动培训。海尔在员工的“画与话”、灯谜、文艺表演、找答案等活动中用员工自己的画、话、人物角色、案例等来诠释海尔理念，从而达成理念上的共识。

##### 2. 海尔的实战技能培训

实战技能培训是海尔培训工作的重点。海尔在进行实战技能培训时重点是通过案例、到现场进行“即时培训”的模式来进行的。将当日最优事迹或最劣事迹利用班后时间立即在现场进行案例剖析，针对案例中反映出的问题或模式，来统一员工的动作、观念、技能，然后利用现场看板的形式在区域内进行培训学习，而不再是停下来集中式的培训。

### 3. 海尔的个人职业生涯培训

个人职业生涯培训是海尔培训工作的落脚点。海尔上至高层领导，下至一线工人，海尔根据每个人的职业生涯设计为其制订了个性化的培训计划，搭建了个性化的发展平台，提供了充分的培训机会。在具体实施上，海尔为员工设定了三种“职业生涯设计”：管理人员、专业人员和工人。其中每个工作目标都和本人协商确定，每一种工作都有升迁的方向，只要是符合升迁条件的即可升迁入后备人才库，参加下一轮的竞争，跟随而至的就是相应的个性化培训。

资料来源 <http://www.cepe.cc/zazhi/article.do?state=showContent&articleID=282>。

问题：海尔培训模式成功之处在哪里？

分析提示：从案例中我们可以看出，海尔培训模式成功之处在于充分运用各种培训方式最大限度地开发利用人力资源，使每个员工的能力在企业得到最大限度的发挥。

## ● 1.2 员工培训与开发的意义

### 1.2.1 从企业角度认识员工培训与开发的意义

员工培训与开发是企业人力资源管理的一项重要工作，其根本目的是通过员工培训与开发为企业培养大批能迅速适应和满足生产及经营需要的员工。作为促使人力资本增值的有力手段，员工培训与开发工作对企业的发展有着重要的意义。

#### 1) 提升企业竞争力

通过员工培训与开发，可以提升企业竞争力。新员工在培训过程中可以迅速适应企业新环境，尽快掌握岗位所需的操作技能等；老员工可以利用培训补充新知识，掌握新技能等，以适应工作变化的需要。培训可以改善员工工作质量、降低工作损耗以及减少企业事故发生率；开发能够发现员工潜力，激发员工创新的欲望，不断提高企业开发与研制新产品的能力。所以，有效的员工培训与开发，会极大地增加企业的人力资源优势，提高企业的经济效益和市场竞争能力。

#### 【小思考 1—1】

#### 培训为施乐公司带来了什么

施乐公司新任总裁戴维·凯恩斯上任之初，面临着非常严峻的形势。昔日有着“复印机之王”的施乐公司市场份额正急速下滑，从18.5%降到了10%。经过调查，戴维发现问题在于施乐公司的顾客服务意识和产品质量需要改进。于是，戴维实施了一项旨在改进顾客服务意识和产品质量的培训计划。从总经理到普通员工都参与到了培训之中，而且戴维是整个培训开发项目的模范人物。这次培训虽然耗资1.25亿美元，并花掉了400万个工时，然而培训的效果却远远超出了支出，因为员工的工作方式和行为风格都改变了。现在，经过系统培训的员工早已习惯于团队合作，习惯于对质量反复检验。结果，消费者的满意度增加了40%，而对质量有关的投诉降低了60%。更为重要的是，施乐公司在美国复印机市场上重新夺回了市场份额第一的宝座。请问从施乐公司的这次培训中可以获得哪些启发？

答：施乐公司的这次培训虽然付出了比较大的代价，但是取得了巨大的培训成果，所以对一个公司来说，只要是根据实际情况设计合理的培训内容，那么对于培训所做的投资

就会是值得的，也会给公司的经营带来意想不到的结果。

### 2) 塑造良好的企业文化

当新员工进入企业后，企业首要任务并不一定是急于教导其工作技能，而通常是注重对其工作价值观的培养。因此，企业对新员工的培训要注重灌输经营理念、工作伦理与群体规范等，以便建立共识、提高员工士气、形成强势企业文化、调动员工积极性、培养员工献身精神，从而激励员工为企业做出更大的贡献。

培训可以让员工获得与企业要求一致的价值观和行为标准，有助于企业树立良好的企业文化。培训是塑造、传播企业文化的重要方式。IBM 长期以来坚持对员工进行终身教育，每年的员工培训费用达 7 亿美元，受训者不仅有在职员工，还包括即将退休或已经离开公司的员工。终身教育活动渗透到每个员工的一言一行中，从而真正把企业文化灌输到员工心底，一方面提高了员工的素质，另一方面扩大了公司的影响。在很多情况下，人们观察一个企业如何，往往从其员工的行为举止、待人接物、工作态度和办事能力等许多外显的指标来进行判断。

### 3) 稳定员工队伍

在企业运行中，员工因为各种原因可能对组织的运行有程度不同的不满情绪。通过培训，员工可以提高自己胜任工作的能力，同时也可以帮助企业改变不良的管理实践，从而使员工对企业有了新的认识，在一定程度上改变员工的工作态度，缓解员工的不满情绪，稳定员工队伍。

培训可以增强员工的归属感和认同感。员工只有对企业产生强烈的归属感和认同感意识后，其能力和潜能才能得到真正充分的发挥，进而表现为工作绩效的提高。培训可以使企业中具有不同价值观、信念、工作风格的员工和谐地统一起来，为企业共同的目标而各尽其力。

通过为员工提供更多培训与开发的机会，可以使员工获得进步的满足感，获得受到企业青睐的自豪感，进而起到了留住人才的作用。同时员工对企业的眷恋同样可以起到吸引外部优秀人才加盟企业的作用。很多大学毕业生也越来越关注他们就职的公司是否能给他们提供更多的学习和成长的机会。

美国训练与发展协会指出，企业对员工的训练与发展之目标，其重要性并不比维持原有的竞争目标来得低。处于目前的信息社会，未来企业的成长原动力仍是适当的人才。要获得及留住适当人才，唯有为员工提供良好的环境与训练计划，让员工了解公司的目标与管理，才能使员工有参与的使命感。企业应对其员工拟订一套系统化的专业训练计划，这是稳定员工之源。那种认为培训投入越大，受到损失越大的观点是没有依据的，而那些依靠抢夺获取的人才之所以难以稳定住他们，关键仍在于对他们没有拟订系统化的专业训练计划。

### 4) 适应企业战略目标的调整与转变

随着科学技术的发展，企业面对激烈的竞争态势，为了适应市场不断变化的需要，企业要不断地进行战略目标的调整与转变。企业员工培训与开发工作可以有效地解决企业对人力资源的需要问题，即帮助员工掌握新知识、新技能、新观念以适应战略目标的需要。



## 【小思考1—2】

**老板的难处**

深圳有家电子企业很重视员工的技能培训，几年下来便拥有一批得力的技工，成为生产骨干，很能解决问题，一时间订单不断，利润大增。老板欣喜若狂，对这批骨干宠爱有加，频频加薪宴请、嘘寒问暖，劳资双方很融洽。老板也颇为得意，一手抓钱，一手抓酒瓶，还怕你们不卖命？

谁知好景不长，那个技工头目本是老实人，但几年下来改变了，满脑子只有钞票、美酒，本分的他逐渐变得自私贪婪，眼珠子整天贼溜溜地转，和老板酒酣耳熟之际竟萌生了歪念：我有一批骨干，老板没有我不行，何不敲他一杠？开始时借意暗示，果然得手；继而便公开讲数，得寸进尺，私欲一发不可收拾。稍不遂意便带头怠工，再以集体跳槽相威胁，最后竟然在外商验货之际做了手脚，使企业损失惨重。老板怒不可遏，把这批技工全部炒掉，企业元气大伤。遭此一创，老板心中阴影难消，再招技工时竟颇为踌躇。而那些被炒的人要改邪归正，做个有技术有品德的好员工，恐怕也不易了。

资料来源 孟英玉、王瑞卿：《人力资源管理》，北京，北京大学出版社，2010。

问题：该老板在对员工进行培训时存在哪些问题？

答：在对员工培训时不能仅注重培训员工的技能，还要注重营造良好的企业文化，培训员工的品德、工作态度、归属感等。

**1.2.2 从员工个人角度认识培训与开发的意义****1) 使新员工尽快进入角色**

培训可以使新员工及时了解工作环境，引导他们尽快进入工作状态。企业的新员工大致有两种类型：一种是刚刚走出校门的大中专等应届毕业生；另一种是来自其他企业的有一定工作经验的员工。对于应届毕业生而言，他们刚刚接触社会，社会经验不丰富，但是可塑性很强，所以企业关键是如何通过培训使他们尽快了解企业的文化和工作环境以及工作岗位的要求，使他们尽快适应岗位；对于从其他企业进入本企业的新员工而言，他们可能面临的是两种企业文化的激烈碰撞，企业需要使他们了解本企业的经营理念和管理制度以及工作岗位所需要的知识和技能，尽快使他们转换角色，以胜任新岗位。新员工在刚到企业的过渡时期（通常是三个月到半年）内，会以自己对企业的直观感受和评价来决定自己如何表现。因此，企业应当通过系统的培训尽快消除新员工的各种担心和疑虑，让他们全面客观地了解工作环境、工作氛围及新工作所需要的知识、技能等。

**2) 使员工获得较高的收入**

员工的收入与其在工作中表现出来的劳动效率和工作质量直接相关。为了追求更高收入，员工就要提高自己的工作技能，这也使得员工主动要求企业提供培训机会。现代社会职业竞争性和流动性的增强使员工认识到充电的重要性。培训是企业员工增长自身知识、技能和就业能力的一个重要途径。目前，很多员工将企业能否提供足够的培训机会作为择业中重要考虑的一个方面。

**3) 可以提高员工的工作效率**

经过培训的员工，往往掌握了新的知识结构，获得了更新的工作方法，工作技能明显提高，劳动熟练程度逐渐加强，这直接促进了员工工作质量和劳动生产率的提高，也降低