

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

曲孝民 郝亚坤 主编

Yuangong

Peixun

Yu

Kaifa

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

曲孝民 郝亚坤 主编

Yuangong

Peixun

Yu

Kaifa

© 曲孝民 郝亚坤 2009

图书在版编目 (CIP) 数据

员工培训与开发 / 曲孝民, 郝亚坤主编. —大连: 东北财经大学出版社, 2009. 1

(21 世纪高职高专精品教材·人力资源管理专业)

ISBN 978 - 7 - 81122 - 512 - 9

I. 员… II. ①曲…②郝… III. 企业管理 - 员工培训 - 高等学校: 技术学校 - 教材 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 168141 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)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: 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: 170mm × 240mm 字数: 269 千字 印张: 13 1/4

2009 年 1 月第 1 版

2009 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑: 张晓丹 张爱华 责任校对: 尹秀英 何群

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 512 - 9

定价: 23.00 元

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一环之一。随着员工培训与开发在企业中战略地位不断提升，培训与开发工作对企业的生存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）、郗亚坤（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，郗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章由郗亚坤老师编写；第2章和第8章由张唯君老师编写；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，又保证了实践的操作性。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，使学生在掌握系统知识的同时，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，能基本适应高职高专学生将来就业的需要。

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》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知识和技能，可以有效地提升学生实际操作的技能。

2 员工培训与开发

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

第 1 章 员工培训与开发概述	⇨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	/8
1.3 员工培训与开发的原则	/12
1.4 企业员工培训与开发工作存在的认识误区	/14
知识掌握	/16
知识应用	/16
第 2 章 员工培训与开发系统的构建	⇨18
学习目标	/18
2.1 员工培训与开发系统	/19
2.2 员工培训与开发的环境	/29
知识掌握	/36
知识应用	/36
第 3 章 培训需求分析和培训计划的制订	⇨38
学习目标	/38
3.1 培训需求分析	/39
3.2 培训计划的制订	/48
3.3 培训预算	/51
3.4 培训的风险及其防范	/55
知识掌握	/58
知识应用	/59
第 4 章 培训计划的实施与管理	⇨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	/76
知识掌握	/83

2 员工培训与开发

知识应用 /83

第5章 培训效果评估与培训成果转化 ⇨85

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 /93

5.3 培训成果的转化 /101

知识掌握 /104

知识应用 /105

第6章 培训制度保证 ⇨108

学习目标 /108

6.1 培训制度概述 /109

6.2 员工职业培训相关法规 /110

6.3 培训制度的内容 /112

知识掌握 /120

知识应用 /120

第7章 培训课程设计与开发 ⇨123

学习目标 /123

7.1 培训课程设计概述 /124

7.2 培训课程设计的程序 /128

7.3 培训课程设计的选择 /137

知识掌握 /145

知识应用 /145

第8章 核心员工开发 ⇨148

学习目标 /148

8.1 管理人员开发 /148

8.2 骨干员工开发 /154

8.3 新员工开发 /159

知识掌握 /165

知识应用 /166

第9章 企业内部培训师技能开发 ⇨167

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 /175

知识掌握 /180

知识应用 /180

第 10 章 员工职业发展规划	⇨183
学习目标	/183
10.1 员工职业发展规划概述	/184
10.2 组织与个人发展信息	/187
10.3 职业生涯管理	/191
知识掌握	/200
知识应用	/200
主要参考资料	⇨202

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：了解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；掌握企业员工培训与开发工作存在的误区。

【引例】

宝洁的人才培养办法

作为一家国际性的大公司，宝洁公司是当今为数不多的采用内部提升制的企业之一。员工进入公司后，宝洁就非常重视员工的发展和培训。通过正规培训以及工作中直线经理一对一的指导，员工得以迅速地成长。在宝洁，培养人才不仅仅是一项工作，它已经变成一种文化、一种习惯。

宝洁公司培训的特点可以归纳为以下几个方面：

- 针对不同的工作岗位设计培训的课程和内容

经过长期的研究与实践，宝洁定义了培训的目的为称职。公司根据员工的能力强弱和工作需要来提供不同的培训。从技术工人到公司的高层管理人员，公司会针对不同的工作岗位来设计培训的课程和内容。

- 把培训融入管理

各层管理者在培训中扮演重要角色，但是当工作压力袭来，培训很可能被忽视或减少。为了解决这个问题，宝洁不仅建立了标准化的培训方法，同时也建立了有利于培养人才的管理环境。

在每一位经理的年度总结中，有一项特定的内容必须要填写：“请列出在过去一年中你对公司组织的贡献。”这里主要要求填写在过去一年中，对自己管辖的员工的职业素养提升所作的贡献。在每一年年底的晋升评比中，每一位经理必须提出本部门建议晋升的员工，并且要对其他部门经理介绍这位员工的业绩。

2 员工培训与开发

- 建立职业素养记录

宝洁为每一位员工建立职业素养记录，员工每一次职业素养的提高都被记录在案，员工的职业素养用数字化的成绩表示，升职加薪都与之有关。

在宝洁，每一位员工在加入公司之初就被清晰地告知未来在公司的发展道路与成长的办法，这就是著名的“Y”形职业生涯规划，其中提高职业素养是晋升与成长的主要方法。

- 建立内部师资队伍

公司经常邀请宝洁其他分部的高级经理讲学，以便公司员工能够及时了解国际先进的管理技术和信息。公司独创了“PG学院”，通过公司高层经理讲授课程，确保公司在全球范围的管理人员参加学习并了解他们所需要的管理策略和技术。

同时公司鼓励每位员工成为老师，只要是在某一领域有所心得，经过辅导与准备，每个人都有机会成为这个领域的专家导师。

“任何时候，任何地点，世界从来不缺乏人才。”这就是宝洁的观点。科学量化的人才培养系统，持之以恒的追求，不仅为宝洁带来了一百六十年的持续增长，更重要的是形成了一种独特的精英文化，这种精英文化充满自信与激情，可以成就任何伟大的事业。

资料来源 秦志华：《人力资源总监》，北京，中国人民大学出版社，2004。

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最有挑战性的工作，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，以改变或调整参训员工的知识、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

4 员工培训与开发

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】

人力资源在使用过程中的磨损性

人力资源在使用过程中会出现有形磨损和无形磨损。员工自身的疾病和衰老是有形磨损，员工知识和技能的老化是无形磨损。现代社会更多地表现为无形磨损。对于有形磨损，企业可以通过养老保险、医疗保险、工伤保险、失业保险等社会保障体系给予相应的补偿；但对于无形磨损，企业则必须不断地对员工进行再教育和培训开发，进而更新员工的知识储备。当今社会技术更新周期越来越短，员工的知识和技能老化速度加快，使得人力资源的无形磨损速度越来越快，但无形磨损的补偿比起有形磨损的补偿要困难得多，所以人力资源补偿的难度加大，同时补偿的费用也越来越高。

资料来源 <http://zhidao.baidu.com/question/16667965.html>, 2007-06-24。

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。

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态度、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，主要通过对参训者的心理进行调整，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

海尔最注重的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，这个早会可能时间很短——10分钟或者15分钟，也可能会更长一些，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】

海尔的培训形式

- 岗前培训

对所有的新人进行业务知识、企业文化、经营哲学、组织目标、价值观的培训。不确定岗位的员工先轮流工作一定时间,再定岗位的员工先建立组织归属感、集体主义、合作精神,为以后的高效管理奠定基础,此项工作由集团中心做。

- 岗位培训

半年到一年之后,岗位培训主要是业务能力培训,对工作中容易出现的问题、解决方法及应尽的责任进行培训,此项工作由事业部做。

- 个人职业生涯规划培训

海尔所有的管理干部都有责任为下一级的干部及员工,设计个性化的培训计划,并根据自己的情况每人定出一个升迁、发展的个人规划,要有目标的工作。

- 转岗培训

为培养复合型人才,海尔采用转岗培训使员工适应新的工作需要。

- 半脱产培训

对于骨干员工和管理人员,有计划安排他们以半脱产的方式,参加各种培训班,如MBA培训班、高校进修、委培以及学历教育等。

- 出国考察培训

为了掌握国外高科技发展的新动向,利用各种机会,派出有关人员到国外,参

加各种专业研讨会、学术会议、科技博览会，以及出国进修。

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：请问上述案例中海尔公司培训形式设计的科学吗？为什么？

分析提示：海尔这样设计培训形式是科学的。培训可以从不同角度去设计、可以针对不同的培训对象、可以针对不同的培训目的等，这样可以使培训更有针对性和计划性，从而达到培训的目的。

● 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价值，提高企业的经济效益和市场竞争能力。

【案例分析1—3】

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们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。

资料来源 刘艳玲、郝亚坤：《新编人力资源管理教程》，苏州，苏州大学出版社，2006。

问题：从施乐公司的这次培训中可以获得哪些启发？

分析提示：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多的贡献。

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