



应用型高等教育
财经类专业“十三五”规划教材

Staff Training

员工培训

王亚丹 严国涛 主 编
饶 欣 邹 莹 副主编

上海财经大学出版社

应用型高等教育财经类专业“十三五”规划教材

员工培训

王亚丹 严国涛 主 编
饶 欣 邹 莹 副主编

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

员工培训/王亚丹,严国涛主编. —上海:上海财经大学出版社,
2016.11

(应用型高等教育财经类专业“十三五”规划教材)

ISBN 978-7-5642-2454-7/F·2454

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 138692 号

□ 责任编辑 台啸天

□ 封面设计 张克瑶

YUANGONG PEIXUN

员 工 培 训

王亚丹 严国涛 主 编

饶 欣 邹 莹 副主编

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海华业装璜印刷厂印刷装订

2016 年 11 月第 1 版 2016 年 11 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 16.25 印张 416 千字
印数: 0 001—4 000 定价: 35.00 元

前 言

在复杂多变的生存环境中,组织需要持续保持和提高员工的适应能力以支撑组织的核心竞争力。人力资本理论告诉我们,人的素质的提高对社会经济的增长所起的作用比物质资本和劳动的增加所起的作用要大得多。所以建立有效的培训机制,建立完善的培训评估制度,成为组织在竞争激烈的市场中能否取胜的关键性工作。有效的员工培训与开发能促进组织目标的实现,能提高员工的职业能力,实现组织与员工的双赢。

本书用清晰的语句、丰富的例证、具体的实务对组织员工培训与开发的相关理论与实务进行了系统的阐述,通俗易懂、操作性强,适合作为高校人力资源管理专业的本科教材,也适合作为组织内部培训教材,或相关人士的读物。

本书具有如下特点:

1. 系统性

本书主要包含八章内容:员工培训概述、培训需求分析、培训计划制订、培训实施与管理、培训效果评估与成果转化、培训课程设计、员工开发、职业生涯管理。以清晰、系统的方式介绍员工培训理论与实务,使学生形成较为系统的培训思维。

2. 实践性

本书各章节中用具体案例、培训实务、培训游戏来说明相应的概念、原理与方法,学生通过案例分析理解和接受章节中所阐述的理论,通过培训实务提高学生实践动手能力,通过培训游戏让学生融入到培训的环境中,体现该课程学以致用、学以致用的教学目的,也增加了学生学习该课程的知识性、趣味性。

在本书中,大量的编写任务得力于以下老师的倾力付出:饶欣撰写了第一、六章;王亚丹撰写了第二、三、五章;严国涛撰写了第四章;邹莹撰写了第七、八章。全书由王亚丹负责编写教材大纲及协调编写任务,由王亚丹、严国涛负责统稿和定稿。

本书在编写过程中,参考和借鉴了许多同类书籍和相关研究论文,引用了大量的文献和案例,在此对相关作者和编辑表示由衷的感谢。限于编写者的水平,书中难免有许多不足之处,恳请读者批评、指正。

编 者

2016年5月

目 录

前言	1
第一章 员工培训概述	1
学习目标	1
导入案例	1
第一节 员工培训的概念与特征	3
第二节 员工培训的目标和意义	5
第三节 员工培训的原则	7
第四节 员工培训的发展历程与发展趋势	13
第五节 员工培训的认识误区	19
本章小结	21
培训游戏	22
培训实务练习	23
案例分析	23
第二章 培训需求分析	24
学习目标	24
导入案例	24
第一节 培训需求分析概述	25
第二节 培训需求信息搜集方法	31
第三节 培训需求分析模型	40
第四节 培训需求分析结果	49
本章小结	53
培训游戏	54
培训实务练习	55
案例分析	56
第三章 培训计划的制订	57
学习目标	57
导入案例	57
第一节 培训计划概述	60



第二节 培训计划编制的过程	69
第三节 培训类型	75
本章小结	83
培训游戏	83
培训实务练习	84
案例分析	85
 第四章 培训的实施与管理	89
学习目标	89
导入案例	89
第一节 组织培训体系的建立	90
第二节 培训方法	95
第三节 培训师的选择与管理	108
第四节 培训实施过程控制	117
第五节 培训风险管理	128
本章小结	130
培训游戏	131
培训实务练习	131
案例分析	131
 第五章 培训效果评估与成果转化	133
学习目标	133
导入案例	133
第一节 培训效果评估概述	134
第二节 培训效果评估模型	137
第三节 培训效果评估流程与实施	148
第四节 培训成果转化	156
本章小结	166
培训游戏	166
培训实务练习	168
案例分析	170
 第六章 培训课程设计	171
学习目标	171
导入案例	171
第一节 培训课程设计的内涵	172
第二节 培训课程设计流程	176
第三节 培训课程设计方法	192
本章小结	197
培训游戏	197

培训实务练习	198
案例分析	198

第七章 员工开发	199
学习目标	199
导入案例	199
第一节 员工开发概述	200
第二节 新员工工作能力开发	204
第三节 有效管理者开发	210
第四节 学习型组织构建	220
本章小结	224
培训游戏	224
培训实务练习	224
案例分析	225

第八章 职业生涯管理	226
学习目标	226
导入案例	226
第一节 职业生涯管理概述	227
第二节 员工职业生涯管理	230
第三节 组织职业生涯管理	240
本章小结	245
培训游戏	245
培训实务练习	246
案例分析	246

附录 书中部分章节培训实务与案例分析参考	248
参考文献	250

第一章 员工培训概述



【学习目标】

1. 了解员工培训的概念和特征;
2. 掌握员工培训的意义和原则;
3. 了解员工培训的发展历程与发展趋势;
4. 了解员工培训的认识误区。

【导入案例】

宝洁公司的人才培养方法

宝洁公司(Procter & Gamble)创立于1837年,是世界上规模最大、历史最悠久的日用消费品公司,在世界500强企业中名列前茅。公司全球雇员超过10万人,在北美、拉美、欧洲、亚洲的80多个国家设有工厂及分公司,所经营的包括美容美发、妇幼保健、食品与饮料、纸品、家居护理、洗涤、医药等300多个品牌的产品畅销160多个国家和地区。

在宝洁,培训的最终目的其实只有两个字,就是要让你“称职”。公司里每一位员工,他所拥有的知识、能力、技能和他的岗位是相互匹配的,只有这样的培训,才是围绕着组织最高目标而展开的培训,才能变得更加有效;只有围绕“称职”这两个字展开的培训,才能在实践中真正体现出效果。在宝洁人才培养体系中,培训机制是非常重要的组成部分,也是宝洁口碑最好的制度之一。在培训方式上,宝洁采用混合式培训,包括在职培训、课堂式培训、网上培训、远程培训等。在职培训是其中最核心的部分,包括直接经理制、导师制等。

1. 直接经理制

直接经理制是指明确指定的直接经理对下属一对一的培养与帮助。每一位员工从刚进公司开始,就会有一位直接经理对其工作进行指导,这是一对一的真正的商业培训,培训的内容甚至会包括拜访客户的语气、每一件小事的处理,等等。

2. 导师制

导师制(Mentoring)以类似师徒制的运作方式,经历双向选择的过程之后,“导师”(Mentor)会将自己的实际经验传授给“学员”(Mentee),倾听他生活的困惑与苦恼以及遇到的困难,同时以自身的经验告诉他在公司里的注意事项、公司文化的细节以及如何去开展工作等,并不断地从旁指点与扶持。

3. 丰富多彩的培训

宝洁的不同部门会建立不一样的培训内容和体系。这些培训包括对于新员工工作技能培训、员工职位升迁或者变更后的相应培训。宝洁公司建立了各级“宝洁学校”，针对不同阶段的需求为员工提供各种精心设置的课程。

4. 内部提升制

宝洁公司是当今为数不多的采用内部提升制的企业之一。内部提升制已经成为宝洁企业文化的显著表现形式之一，是宝洁用人制度的核心，也是宝洁取得竞争优势的一个重要源泉。随着宝洁公司的成长而一道成长的员工的自豪感和主人翁意识增强了公司的凝聚力。

5. 轮岗

与内部提升制密切相关的另一项制度是宝洁的轮岗制度，即员工能够在足够的工作年限之后改变工作岗位，到不同的部门或者不同的区域继续工作，即跨国轮岗或跨部门轮岗。在轮岗问题上公司会尊重员工的想法，并努力提供更多的机会来实现其个人选择。

6. 让员工更自由

工作制度上的弹性和人性化是宝洁在人才培养上能取得成功的重要原因之一。目前宝洁采取上下班时间弹性化的管理方式，只要能够保证从上午十点到下午四点的核心工作时段，具体上下班时间并无限制。

另外，2007年起宝洁实施了“在家工作”政策，工作超过两年的员工，在工作性质允许的情况下每周可以选择一天在家上班。“个人离开”假期也是宝洁的一大福利。凡在公司工作一年以上的职员，可以因个人的任何理由，每三年要求一个月，或者每七年要求三个月“个人离开”。这些方针，在契合宝洁整体文化的同时，也在整个人力资源市场上领导性地创造了一种更具弹性、更自由、更容易让员工发挥创造力和想象力的氛围。

7. 让员工更主动

员工持股计划作为股权激励的一种，其实早已成为现代企业商业竞争的手段之一。早在19世纪末，宝洁公司就开始实施利润分享计划，2002年，宝洁中国计划将这项员工福利项目引入，经过五年的努力，这项计划终于在2007年年底获批，并使得宝洁成为第一家获此许可的外资企业。从2008年4月开始，宝洁在华的正式员工可以按自愿原则，选择基本工资的1%~5%用于投资购买公司股票。员工持股作为宝洁的一项全球性计划，提供给美国本土以外的宝洁员工，目的是帮助那些不在美国当地的员工购买宝洁在美国的股票，让他们分享公司的成长，让员工变得更加主动。

8. 让员工更快乐

宝洁希望让员工感受到工作的快乐，并且快乐地工作。在宝洁内部设有水果吧供员工在空闲的时候购买。下班之后，公司还在办公区域的会议室举办瑜伽培训等，员工可以免费参加，其他时间段依次安排有氧健身操、拉丁舞、街舞等。更有异常受欢迎的休息室，让员工可以享受到完全放松的一刻。

9. 让员工更温暖

宝洁一直深信：只有照顾好员工，员工才能照顾好客户。只有真诚地对待同事，才能创造好的工作氛围，这一点，宝洁不仅提供了包括社会保险、商业保险以及公司的重大疾病支持项目在内的三重医疗保障以及高额的住房公积金和住房补贴等多项福利措施，更在公司内部形成互相帮助、共同进步的良好氛围。

此案例说明：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。

(资料来源: <http://www.ceconlinebbs.com>,世界经理人论坛——人力资源管理)

第一节 员工培训的概念与特征

杰克·韦尔奇说过,组织从任何源头持续学习的愿望和能力,以及能将学习快速转变为行动,是组织最终的竞争优势。“投资于培训”已成为许多组织的共识,许多组织相信培训能改进员工的表现,并且能提高生产力、增强竞争力。一项关于 1 000 家企业的研究表明,员工教育投资每提高 10%,可以使生产率提高 8.6%,而同样价值的投入如果放在工具或建筑上,生产率只能提高 3.4%。也有研究显示,经过训练的技术人员一般能降低成本 10%~15%,而受过良好培训的管理人员创造和推广现代科学管理技术则可降低成本 30%以上。培训是提高人员素质、增加人力资本存量、提高工作效率和经济效益的有效手段。

一、员工培训的概念

企业员工的培训与发展是企业人力资源开发的一项重要内容。从员工个人来看,培训和发展可以帮助员工充分发挥和利用其人力资源潜能,更大程度地实现自身价值,提高工作满意度,增强对企业的归属感和责任感。从企业来看,对员工的培训和发展是企业的一种投资。有效的培训可以减少事故,降低成本,提高工作效率和经济效益,从而增强企业的市场竞争能力。

人力资源管理中的员工培训是指根据实际工作的需要,为改变组织员工的价值观、工作态度和工作行为,使他们能在自己现在或将来工作岗位上的工作表现达到组织的要求而进行的有计划、有组织的培养和训练活动。

在这个定义中包含着三层意思:一是说明了组织人员培训的目的和要求;二是说明了人员培训的主要内容和范围;三是说明培训是一个组织有计划、有目的的活动。

但是,组织人员培训与正规教育不同,其主要区别有以下几个方面(见表 1-1):

表 1-1 教育和培训的比较

项 目	教 育	培 训
内容侧重点	基础性、理论性	实践性、操作性
活动的主角	教师	培训师和学员的互动
方法	演示	演示、教学、指导

第一,员工培训是以工作为中心,其目的是使受训者掌握职业岗位上所必需的知识、能力和技巧,以提高工作效率和水平,它对改进工作的作用是直接的;而正规教育则是以人为中心,其目的是传授知识,以提高人们的一般文化水平和社会道德水平,它对改进工作的作用是间接的。

第二,员工培训是一种终身的、回归的继续教育,是属于“第二教育过程”的再教育;而人们在小学、中学以至大学所受的教育,可称为第一教育过程,其主要是学习一般的知识与技能。员工培训是正规教育的发展与继续,是在第一教育过程的基础上进行的。

第三,员工培训是针对其职位的具体要求,向受训者传授专门知识和特殊技能;而正规教育一般是培养新生一代准备从事社会生活的过程,从德、智、体、美、能几个方面入手,对其进行全面的、综合的、通用的培养,使人获得全面发展。

第四,员工培训不像正规教育那样整体划一,而是根据工作需要采取灵活多样的形式。在期限上有长有短,伸缩性比较强,既有定期培训,也有不定期的培训;既有内部培训,也有外部培训。

总的来说,教育是培养生产力,而培训是试图使现有生产力激增或倍增;教育是培养人力资源的过程,而培训是对现有人力资源进行调整、提升与优化;教育着眼于满足对象的基础性要求和专业性要求,培训则是满足发展的提高和广泛性要求。因此,现代培训越来越从一般的知识、技能等传授性活动转变为对人力资源进行深度开发的创造性活动。

培训的最终目标是实现企业与员工发展的双赢,达到企业竞争力与员工能力的交互提升、相互促进。企业和员工通过培训达到双赢目标,使得双方的成长呈螺旋式上升,如图 1-1 所示。

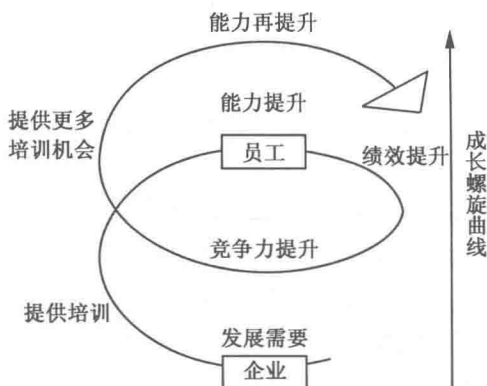


图 1-1 企业和员工成长的螺旋曲线

企业因发展需要为员工提供培训,培训能提高员工综合素质,提高生产效率和服务水平,提升工作绩效从而提升企业绩效和企业竞争力。毫无疑问,具有竞争力的企业可以为员工提供更多的机会,当然也包括了更多针对性的培训。作为培训的结果,员工则会在现有的岗位上表现得更为出色,从而能够胜任更多的工作、承担更大的责任和满足更高的要求,由此带动企业的进一步发展。

二、员工培训的特征

从现象和本质两个方面来看,培训都属于一种教育活动,但在教学目标、教学内容和教学方法等方面培训具有特殊性。

(一)培训对象的复杂性

员工培训是成人教育,而员工在年龄、学历、专长、阅历、价值观、兴趣、精力等方面都存在程度不同的差异。这些差异对他们的学习动机和学习效果有一定影响。员工培训应当考虑到这种差异的复杂程度。

(二)培训内容的实用性

在员工培训内容要求上,表现为实用性和针对性强,注重某一门专项的与工作有关的技

术。员工培训是为了提高员工工作绩效,开发员工的工作潜能,培训的内容只有与他们的工作相关并且实用,才会实现培训目的。

(三)培训形式的灵活性

员工培训包含的内容非常丰富。企业要根据企业的发展需要和员工的具体条件灵活地选择培训形式。

(四)培训过程的速成性和长期性

从企业发展的具体需求来看,培训作为企业发展的手段,是企业的一项投资,是企业发展的阶段性目标服务的,而企业的阶段性目标是经常发生变化的,因此,从单个培训周期角度看,培训周期的时间不可能太长,这就使培训具有速成的特点。但从企业的长期发展需要来看,企业的培训内容和方法又必须随着企业技术和企业内外部环境的发展而不断变化,这又决定了员工培训是企业持续的、经常的需要,具有长期性。

第二节 员工培训的目标和意义

一、员工培训的目标

培训是指组织通过对员工有计划、有针对性的教育和训练,使其能够改进目前知识和能力的一项连续而有效的工作,具体目标有以下四个方面。

(一)补充新知识,掌握新技能

随着科学技术进步速度的加快,人们原先拥有的知识与技能在不断老化。为了防止组织中各层级人员工作技能的衰退,组织必须对员工不断地培训,使他们掌握与工作有关的最新知识和技能。

(二)发展综合能力,提高竞争力

员工培训的一个主要目的,便是根据工作的要求,努力提高他们在决策、用人、激励、沟通、创新等各方面的综合能力。特别是随着工作的日益复杂化和非个人行为化,培训对组织变得越来越重要。

(三)转变观念,提高素质

员工培训的重要目标就是通过对组织中成员,特别是对新聘人员的培训,使他们能够根据环境和组织的要求转变观念,逐步了解并融于组织文化之中,形成统一的价值观念,按照组织中普遍的行动准则来从事管理工作,与组织目标同步。

(四)交流信息,加强协作

组织培训员工的基本要求是要通过培训,加强员工之间的信息交流,特别是使新员工能够及时了解组织在一定时期内的政策变化、技术发展、经营环境、绩效水平、市场状况等方面的情况,熟悉未来的合作伙伴,准确而及时地定位。

二、员工培训的意义

员工培训对企业发展的意义已经被越来越多的企业所认识。对企业来说,最重要的资产是人,而不是机器、设备和资金。被誉为“经营之王”的松下幸之助认为,“松下是制造人的,兼之制造电器”。三洋电器公司也有这样的信条:“三洋首先是生产优质的人,其次再由优质的人

生产优质的产品。”这些观点都充分说明了经营有方的企业是十分重视员工价值的。1996年1月美国《管理新闻简报》发表的一项调查表明:68%的管理者认为,由于员工培训不够而导致的低水平技能正在破坏本企业的竞争力。53%的管理者认为,员工培训明显降低了企业支出。由此可以看出员工培训对企业的意义。

(一)可以使企业适应环境的变化,满足市场竞争的需要

企业所处的环境在急剧地变化,电脑芯片每18个月更新一代,10年前的知识90%已经老化。原来合格的员工如果不经常培训,就会不合格。市场竞争,从产品竞争到销售竞争,到资本竞争,到知识竞争,不断升级,最终是人力资源的竞争。企业要在激烈的市场竞争中取胜,必须重视职工培训,这是市场竞争的需要。

(二)可以提高组织运作的质量和能力,提高劳动效率

接受过职业培训的员工不仅能够更快地掌握新技术和新方法,正确理解技术指标的含义,提高整个组织的工作水平和质量,减少浪费,提高劳动效率,而且还能够更彻底地理解企业的方针、政策和管理要求,对企业进行的监督、指挥和协调工作有更高的认识。

(三)可以促使企业员工接受变革

任何企业在不可避免地受到社会、市场、竞争对手以及企业内部的压力时,会发生不同程度的变化,而且这种变化是经常性的。例如,引进了新的生产设备,要求工人能很快掌握新机器的使用;引进了新的管理方法,要求职员放弃已经习惯了的工作方式;企业组织结构发生变动,人员重新安排,要求员工离开自己已经熟悉的环境,等等。实践证明,受培训不多的人,掌握一门新技术比较吃力,因而对上述的变化就会持反对或拒绝的态度,导致消极情绪和不合作,并影响工作的效率和质量。而经常接受培训的人,新的东西已不难适应。因此,员工职业培训一方面促进了企业的变革,另一方面也促进企业员工更容易地接受变革的事实。

(四)可以促使员工认同企业文化

对新成员进行职业培训,可以使他们了解本企业的文化,与企业的思想文化统一。另一方面,培训本身就是企业文化的一部分。例如,IBM公司认为,“教育和培训是IBM文化的一部分,而且不应该看作是与其他的人力资源政策和管理相互独立的”。很多注重自身发展的人,就是看中了IBM能够和乐意提供高质量的培训才愿意到IBM工作的。

(五)可以满足职工自身发展的需要

每个员工都有一种追求自身发展的欲望。这种欲望如不能满足,员工就会觉得工作没劲、生活乏味,最终导致员工尤其是优秀员工流失。

根据马斯洛的需要层次理论,人的需要由低到高可分为生理、安全、社交、尊重和自我实现的需要。尊重和自我实现需要属于高层次的精神需要,是员工自身发展的自然要求,它们在人们的需要结构中占据非常重要的位置,对行为的激励作用最大,而这些需要的满足必须通过培训来实现。

【案例1-1】

思科公司的员工培训之道

思科之所以成为同行业的翘楚,其始终把员工培训当作公司的头等大事,起了相当重要的作用。即使是在它独占鳌头的今天,其领导层依然为如何开展好员工培训、让员工越跑越快而殚精竭虑。

用网络学习进行培训

在思科公司的培训体系中,网络学习的重要性排行第一。思科是一家生存在网络上的公

司,它拥有一个庞大的网络学习系统。1999年11月,公司初步推出了网络学习课程及远程实验室设备,为全面的网络学习方案打下基础。思科系统公司最受欢迎的职业认证——CCNA的准备工作也完全在网上进行。

思科遍布全球的2500多个网络大学将全面实施网络学习策略,包括基于Web发送的内容、电子化的管理及互联网上的学习社区。公司目前正在采用网络学习进行其组织效率领域的管理培训。

30天的启蒙培训

思科非常重视对新员工的培训。每名新员工首先要接受一项名为New Hire Work Station的培训,为期30天。

一名新员工进入公司后,公司会告诉他前三个月要做的事情。在第一个月他需要写一份关于其主管对其工作了解程度的报告,并对该报告作正式认可。这样,在三个月之后公司对该员工工作总结之时就有据可依。

如果这名新员工有不足之处,那么他的主管应该了然于胸,若该主管到了第三个月仍然没能在这方面使新员工有所发展,他就要承担相应的责任。

员工自定培训时间

在公司里,员工的培训时间是没有严格限定的,完全由员工自己管理自己的工作和培训。这就像把员工放在一个驾驶员的位置上,让他自己来决定如何行驶。公司从不将某个员工重点培养,公司认为每个人都是潜在的经理,并认为这体现着Internet世界里人人平等的原则。

开放的培训还体现在它认为不应到员工离开之时才想到留人。帮助员工的部门取得成功是使个人感觉成功的首要方法,因此,当团队业绩不断上升时,就能留住人。思科公司曾坦诚地说,尽管十多年来公司的资产增加不少,但最为可贵的是人才的增加和保留。

在大学里培训员工

思科公司有着很快的发展速度,它要求员工很快能独当一面。从1999年开始,它在一些大学设立了虚拟的网络学院,让学生熟悉互联网环境,CCNA认证笔试,使学生对互联网有个基本的了解。公司从过了这一关的学生中挑选了一些人充任见习员工。除此之外,公司还在学校开始培养一些助理工程师,这些学生很可能日后会成为思科正式的工程师。

如今思科想让中国区的员工与海外的人才进行既快且充分的交流,到海外培训一些员工,实现跨区调度。在思科,一切都在很快地变化,所以,“我们每位员工都要越跑越快”。

(资料来源:谭为华.思科的员工培训之道[J].现代企业教育,2004(7))

第三节 员工培训的原则

在进行真正的人员培训操作之前,必须把握企业人员培训的原则,这将有助于我们全面切实地完成人员培训的重要任务。

一、系统性原则

人员培训是一个为员工提供思路、信息和技能,帮助他们提高工作效率的过程,人员培训原则的重点就在于通过系统的方法和理论来激发员工的全部潜力,并帮助他们把握自己的前途和才能,从而实现企业人员培训的目的。

现代企业是一个投入—产出系统,即通过投入一定的资源转化为市场需要的产品和服务,相应地,其管理活动也是个庞大的系统工程,可细分为若干子系统,比如生产子系统、销售子系统、采购子系统、人力资源子系统等。人员培训是人力资源子系统中的一个更小的系统,它从属于人力资源管理的各项活动,同时又与企业的其他经营活动紧密相关,成为实现现代企业战略目标中关键的一环。人员培训不仅为新员工提供上岗指导或者为缺少必备技能的员工提供学习的机会,而且也要为企业的未来发展开发员工的潜能和提高员工的素质,尤其是要提供未来必备技能的培训。

由于人员培训是教育与开发的结合,培训工作才表现为一个系统的、复杂的过程,同时培训工作也是一项长期的、战略性的工作。因此,人员培训的系统性原则主要表现为培训过程的全员性、全方位性和全程性。

(一) 全员性

一方面,全员都是受训者。培训工作并不仅仅针对新员工或者一线的操作工,而是从基层一线工人到最高领导者都需要接受培训,只不过培训的内容、方式和形式各有差异而已。随着科学技术和生产力的快速发展,企业的规模越来越大,但企业的组织越来越精简,人员越来越精干,组织形式逐渐由金字塔式向扁平式发展,这就对人的素质提出了巨大的挑战,原来几个人做的工作可能现在只由一个人来承担,因此对人的要求越来越高。企业基层员工可能要比原来更直接地面对多变的市场环境,并要做出快速的反应,同时还要迎接新的挑战,这都需要企业提供灵活多样的培训方式,以满足各种各样的学习需求。

另一方面,全员都是培训者。全员性不仅体现在企业的每一位员工都要接受培训上,而且体现在每一位员工同时还是培训者上那些直接从事管理工作的人员,不论他的职务高低,都必须承担培训下属的责任。尽管组织中仍然设有专门的培训人员,但执行培训的职能将转向所有管理者。培训将日益与各种职能相融合,每一位管理者都成为“培训”管理者,一种人力资源开发的哲学充满整个组织。

(二) 全方位性

全方位性主要体现在培训的内容丰富宽泛,满足不同层次的需求上。现代企业的培训可谓五花八门,应有尽有,从简单的技能训练,如机器的操纵、计算机的使用,到管理人员的开发,如团队的建设、情境领导、授权技巧等;从提高员工工作技能的培训,如销售技巧、沟通技巧、管理方法等,到培养员工业余兴趣的学习,如下棋、跳舞等;同时还有各种特殊目的的培训,如读写能力培训、艾滋病教育培训,等等,涵盖了员工希望学习和想得到的各种知识和技能,充分体现了企业以人为本的精神。

(三) 全程性

企业的培训过程贯穿于员工职业生涯的始终。现代企业人力资源管理不同于人事管理的一个方面就是重视员工的职业生涯发展,它是指为达到职业生涯规划所列出的各种职业目标而进行的针对知识、能力和技术的发展(培训、教育)活动。对于企业而言,重视职业生涯发展,有利于促进培训观念的转变,扩大训练与发展的领域,改善组织的人力资源计划和开发活动,使所有成员保持较高的生产率和动力,提高组织绩效。

日本企业在这方面做得极有特色,值得我们借鉴。日本企业对员工职业生涯的培训大致可分为五个阶段:

第一阶段的培训对象是新进入企业的员工,培训的内容包括本企业的价值观、行为规范、企业精神及有关工作岗位所需的技能。

第二阶段是针对 30 岁左右的员工,主要培训内容包括与工作直接有关的技能,如新技术、新工艺等方面的内容。

第三阶段是针对 35~40 岁的员工,其培训内容主要包括有关管理知识技能、人际关系协调、工作协调能力、决策能力和领导组织能力。

第四阶段是 40~50 岁的员工,主要内容包括知识技术的更新和管理、技能方面的提高等。

第五阶段是 50 岁以上的员工,面临退休、需要学习一下退休以后的生活安排,如培养业余爱好、休闲保健等。

日本企业在员工培训和开发中的不同阶段的不同侧重点体现了日本的文化传统及其实际情况,具有符合日本国情的特征,值得我们学习。

二、理论与实践相结合的原则

理论与实践结合是指根据生产经营的实际状况和受训者的特点开展培训工作,既讲授专业技能知识和一般原理,提高受训者的理论水平和认识能力,又解决企业发展中存在的实际问题。这一原则要求培训工作做到:

(一)符合企业的培训目的

培训的根本目的是为了广大员工在生产中解决具体问题的能力,从而提高企业的效益。不能解决任何问题的培训只能是浪费时间和精力,使企业领导和员工对培训工作感到失望和不满,失去了继续接受培训的兴趣和愿望,有可能导致培训工作的最后流产。

(二)发挥学员学习的主动性

理论与实践相结合的原则决定培训时要积极发挥学员的主动性,强调学员的参与和合作,培训方式要多以体验性的操练为主,比如案例分析、角色扮演等,让学员在实践中充分理解理论的内涵和实质,反过来加深对理论的理解与吸收。

三、培训与提高相结合的原则

(一)全员培训和重点提高相结合

全员培训就是有计划、有步骤地对在职的各级各类人员都进行培训,这是提高全员素质的必由之路。但全面并不等于平均使用力量,仍然要有重点,即重点培训技术、管理骨干,特别是培训中上层管理人员。企业家柯尼希根据许多德国企业的经验指出:“由于企业中领导人员的进修与培训太重要了,所以应由企业实行谨慎计划并监督其实现。”对于年纪较轻、素质较好、有培养前途的第二、第三梯队干部,更应该有计划地进行培训。

(二)组织培训和自我提高相结合

在个人成长环境中,组织和个人的因素都是相当重要的。一个好的组织培训,能促进员工学习的积极性,激发员工学习的动力,并切实提高员工的知识技能,帮助员工解决工作中的难题。在知识经济时代,管理上更多强调的是实现自我管理和自我提高。通过实行自我管理,唤起员工的主体意识和自我意识,使员工能对自己本能、自己的思想和行为表现有一个客观而清醒的认识,并能与社会规范、企业要求相对照,在自我评价和自我反省的基础上,调整或修正自己的行为方式,从而找到一个既合乎企业发展又有利于自身全面发展的途径。在实现自我管理、进行自我提高时,组织培训的角色更似催化剂,改善实现自我飞跃的环境,提供自我进步的动力和支持。因此,在培训中一方面要强调正规的组织培训,同时更要强调自我管理和自我提高,以真正达到满意的培训效果。

四、人格素质培训与专业素质培训相结合的原则

在人员培训过程中,人们往往注重专业知识技能的培训,而忽视人格素质培训,因为知识技能的提高,可以显著改善工作绩效,提高工作效率,而人格素质的提高,带给人和组织的转变是无形的,通常这种转变花费的时间也很长,人们看不出它对组织绩效的改进有什么直接的联系。事实上这只是由于人们往往容易被表面形式所迷惑,并未仔细探察其中的究竟。

首先,从培训的三方面内容,即知识、技能和态度来看,三者必须兼备,缺一不可。掌握一定的知识是员工承担工作的基础,也是上岗的必要条件,尤其是在知识经济时代,不可想象一个没有文化、没有知识的人在社会上还有立足之地。技能是指员工运用所学的知识,解决实际问题的技巧和能力。技能直接体现了员工的工作效率和工作绩效。态度是指员工对待工作的想法,它是影响能力和工作效力发挥的重要因素,也是体现一个人道德修养水平的重要标志。即使个人才华横溢,但工作态度随意,工作意愿不强,也不可能成为组织的中坚力量。因此在对人员进行培训时,这三者不可偏废,尤其是对态度的培训更应受到足够的重视。

其次,从培训的难易程度来看,态度的培训更为困难。态度培训涉及个人价值观与企业价值观是否相协调一致,触及人们对生活、工作的本质看法,也冲击人们已有的文化观念和信仰。从一定程度上讲,态度的培训事实上就是企业文化的重塑。它解决的不仅是公司一时的问题和疑难,而且是决定组织能否长寿的关键性力量。然而态度培训较之于专业知识的培训更难以把握,在课程和内容设置上也要困难得多。但并不能因为态度培训不易控制和掌握,就放弃不管。

再次,员工的态度也影响培训效果的好坏。如果员工对待培训的态度是漫不经心的,那么培训的效果就要大打折扣。

总之,在培训中应将人格素质的训练融入知识技能的学习并结合起来,而不是空洞地讲大道理,与现实脱节,成为一种形式主义。当然,培训不能解决所有的态度问题,更多的是在平时经营管理中有所体现。培训可以激发员工的动力,但动力的持续和发挥就只能靠管理,否则培训得来的态度就是“来得快,去得更快”,员工会更加消极、更加失望。

五、人员培训与企业战略和文化相适应的原则

人员培训必须面向企业,培训是人力资源管理工作的重要组成部分,其首要的任务是满足企业发展的需要。

(一)培训应服务于企业的总体经营战略

经营战略是指企业为了长远的生存和发展,根据外部环境和内部环境现状,选择目标市场和产品,统筹分配经营资源,革新经营结构决策和行动方案。企业的经营战略是企业行动的指南,一切管理活动都要围绕企业的经营战略来执行。那么,人力资源管理的任务就在于为企业提供和培训执行经营战略所需要的合适人选。为了达到企业人力资源的合理配置和使用,企业的培训部门必须首先调查企业现有的人员构成、素质状况和能力结构,充分认识和了解企业既定的经营战略,然后由此编制和开发相匹配的人力资源程序,提供建议用以培养组织的领先人才队伍。人员培训从被动的反应模式转向主动的战略性培训模式,超前为企业储备所需的人才,培训企业成员在未来必须具备的技能和知识。

(二)培训应有助于优秀企业文化的塑造和形成

企业文化塑造和形成的过程,实质就是提高员工的道德素质、文化素质、技术专长,激发他