

人力资源管理实战精解

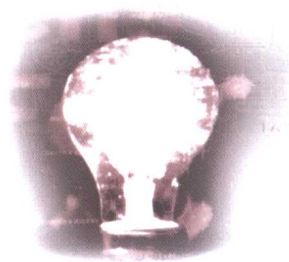
Employees

总策划：辛民工作室
编著：谌新民 徐汪奇

员工培训方案 Training Project

你
不一定要成为HR专家，
但
一定要了解HR技巧

广东经济出版社



人力资源管理实战精解

Eemployees

Training Project

总策划：辛民工作室
编 著：谌新民 徐汪奇

员工培训方案

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

员工培训方案/谌新民, 徐汪奇编著. —广州: 广东经济出版社, 2002.1 (2002.2 重印)

(人力资源管理实战精解)

ISBN 7-80677-107-7

I. 员… II. ①谌…②徐… III. 企业管理-职工培训
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 094308 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	9.25 2 插页
字数	199 000 字
版次	2002 年 1 月第 1 版
印次	2002 年 2 月第 2 次
印数	6 001~9 000 册
书号	ISBN 7-80677-107-7 / F·619
定价	全套 (1—4) 75.20 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

目 录

第一章 你了解培训吗	(1)
一、企业应高度重视员工培训	(3)
二、员工培训是什么	(9)
三、培训的分类	(11)
四、企业员工培训的原则	(14)
五、培训的形式	(19)
六、发展过程中的员工培训	(26)
 第二章 培训与开发系统	 (31)
一、企业培训工作的系统性	(33)
二、培训项目的程序设计	(35)
三、员工培训与开发信息系统	(42)
 第三章 培训需求评估	 (49)
一、企业培训计划	(51)
二、培训需求的含义及作用	(57)
三、培训需求确立的依据	(59)
四、培训需求分析	(59)
五、培训需求分析的方法	(63)

六、培训需求调查工作的实施程序	(75)
第四章 培训过程的组织	(83)
一、我们要培训什么	(85)
二、培训方式及培训技术	(92)
三、培训方法的选择	(111)
第五章 培训课程设计	(115)
一、“培训课程设计”的含义	(117)
二、培训课程设计的基本要素	(124)
三、培训课程设计的基本程序	(129)
四、充分利用培训资源	(132)
第六章 培训课程设计方法	(141)
一、培训课程目标的设定	(143)
二、培训课程教材的设计	(144)
三、培训课程实施的设计	(167)
四、培训课程评价设计	(178)
五、培训教师的选择与开发	(181)
第七章 培训效果评估	(189)
一、培训评估的必要性	(191)
二、培训评估的对象与内容	(195)
三、培训评估的形式	(198)

四、培训评估的程序·····	(203)
五、评估的方法·····	(211)
第八章 新员工的培训·····	(219)
一、职前教育·····	(222)
二、新员工岗前培训·····	(225)
第九章 管理人员的开发·····	(241)
一、一个典型的管理者开发案例·····	(243)
二、管理人员开发的重要性·····	(245)
三、管理人员素质和能力的开发·····	(249)
四、管理人员培训开发的主要类型·····	(253)
第十章 员工职业生涯发展·····	(263)
一、职业生涯及职业生涯发展·····	(265)
二、企业职业生涯管理的意义·····	(272)
三、职业生涯管理系统·····	(276)
四、企业职业生涯管理中的角色·····	(285)

你了解培训吗

培训已成为现代企业生产经营活动中不可缺少的一个环节，对企业的发展起着至关重要的作用。

培训是一种企业行为，培训也是一种投资，并且它比一般投资利润更高。

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具有特殊性。

企业培训应该是一种全员培训，对象应包括企业各个层次、各个岗位的所有员工。但在培训实施过程中，我们要考虑到员工的工作性质、工作方法，以及不同员工个人需求的个性，这样才能发挥出培训应有的效果。

企业在安排培训时，要根据企业的实际情况采用合适的培训形式。

随着培训管理理论的发展和新技术在培训领域的应用，企业培训也在多方面进行了变革。



一语中的

变化，是企业环境的主题。应变，是企业发展的基本任务之一。培训，正在成为企业适应不断变化和日趋复杂环境过程中日益重要的核心职能。培训工作的质量，越来越直接地影响到企业的运行品质。这也将是进入 21 世纪的中国企业在竞争中超越对手的标志之一。谁拥有高质量的培训者，谁就拥有培训的竞争优势。

——摘自《奇正培训——工作日记》

一、企业应高度重视员工培训



案例透视

目前摩托罗拉公司正处于事业的上升时期，但其领导人仍担心竞争对手可能会赶上来，对产品质量的要求越来越高。他们相信，在未来 10 年的商战中，最重要的武器是接受能力、适应能力和创新能力，而这一切的保证就是加强员工培训。

重视职工教育给摩托罗拉公司带来了好处。80 年代中期的一项调查表明，每一元的培训费在未来的 3 年内实现 40 元的生产效益。素质良好的公司雇员

们已通过技术革新和节约操作为公司创造了 40 亿美元的财富。不仅如此，在澳斯汀新建的 MOS-ⅡT 是世界上少数几家最精密的芯片制造厂，其电路的精细程度是头发的 1/200。这样一家工厂一般要 3~4 年的准备才能开工，而摩托罗拉公司只用了 18 个月的时间。

1. 培训是企业发展的支柱

在现代激烈的市场竞争环境中，作为企业的领导人必须明白，企业员工培训是以发展劳动者职业技能、全面提高劳动者思想和业务素质，改善劳动力结构，促使企业劳动生产率和经济效益的提高为目的，其根本目的是通过培训为企业培养一大批能迅速适应和满足生产及经营需要的员工。任何企业要想获得持续、稳定的发展，必须要有较高的整体素质，而员工培训就是不可缺少的一个环节。

具体来说，又表现在以下几个方面：

- 员工培训可以提高员工的整体素质，是企业人力资产增值的重要途径，是企业人力资源开发的核心内容，也是企业组织效益提高的重要过程。

通过培训，我们能够使新员工适应企业新环境，尽快掌握岗位所需的操作技能；老员工通过培训，可以补充新知识，掌握新技能，以适应工作变化的需要。企业人力资本在培训以后能够增值，这主要反映在员工整体素质的提高上，而员工素质的提高最终将会带来企业经济效益的提高。

- 通过培训可以提高企业开发与研制新产品的能力。

培训能够开发员工潜力，激发员工创新欲望，为企业不断开发与研制新产品来满足市场的需要。摩托罗拉公司 MOS-II T 产品的成功便是依赖于员工的高素质，而这又是通过不断的员工培训才能达到的。

- 员工经过培训以后可以改善其工作质量、降低工作损耗以及减少企业事故发生率。

培训可以使员工掌握正确的工作方法，纠正错误或不良的工作方法，其直接结果是促进工作质量的提高。另外，培训能够提高员工的劳动熟练程度和劳动技能，企业产品合格率必然也随之提高，工具损耗率和原材料浪费程度也随之降低。对于特别危险的工作岗位，员工培训更为重要，未受过培训的员工的事故发生率远高于经过培训的员工。

摩托罗拉公司素质良好的雇员们通过技术革新和节约操作为公司创造了 40 亿美元的财富，从中我们看到员工培训为企业带来的效益。

2. 培训逐渐成为员工对企业的要求

- 员工经过培训后可以增强就业能力。

现代社会职业流动性的加强使员工认识到充电的重要性，换岗、换工主要依赖于自身技能水平的高低，培训是走出校门的企业员工增长自身知识、技能的一条重要途径。因此，很多员工要求企业能够提供足够的培训机会，这也成为一些人择业中考虑的一个方面。

- 通过培训可以增加员工获得较高收入的机会。

员工的收入和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。

- 培训可以使员工获得除收入以外的其他满足。

培训不但可以提高员工的工作技能，还能够满足其对知识渴求的欲望，提高员工对娱乐活动的欣赏能力以及某些方面的兴趣，这也符合企业激励制度中物质激励和精神激励相结合的原则。

3. 培训是企业的一项投资



案例透视

一家汽车公司的培训投资

培训是一种回报率极高的投资。美国布兰卡德训练中心总裁布兰卡德曾以如下实例明确指出培训的回报惊人：一家汽车公司经过对员工的一年培训，花去培训费 20 万美元，但当年就节省成本支出 200 万美元，第二年又节省成本支出 300 万美元。

我国现在大部分公司还只是将精力集中在市场和生产上，而没有考虑到培训也是一种投资。案例中摩托罗拉公司的巨额培训收益说明了培训投资对企业的重要性。培训投资和其他投资一样也有风险的存在，企业花费了大量的人力物

力进行培训以后，培训的人才却流向了其他的企业，这种“为人作嫁衣裳”的情况是每个企业都无法接受也不应该接受的，许多企业也因此而不愿在培训方面投入大量的资本。这里问题的关键出在观念上，培训投资也和其他风险投资一样，既然有丰厚的收益诱惑，就必然会伴随着承担巨大的风险。只要能把培训当作投资并能体味到其收益的甘醇，就会愿意承担风险，企业的员工培训才能得到有力的资金扶持和组织支持。

企业规模越大，对企业各方面业务进行协调的难度也就越大。当企业规模达到一定程度后，管理的效益递减。而对员工培训而言，正好与此相反，培训得越充分，对员工越具有吸引力，越能发挥人力资源的高增值性，从而为企业创造更多效益。

4. 培训是企业挖掘本身资源的手段

从下面这个案例中，我们可以看到培训对企业内部资源挖掘的重要性。如果一个企业一味“舍近求远”，只从外部市场招聘人才，而不重视内部资源的开发，将会为企业带来很大的损失。实践表明，相对于从外部招聘而言，从内部晋升企业所需人才有着无可比拟的优势。



案例透视

麦当劳公司内部人才的成长历程

麦当劳公司美国总部的总裁，最初干收发报纸的工作，他能坐上第一把交椅，这完全和公司内部严格的训练制度分不开。麦当劳北京公司的总经理，原来仅是一名普通的员工，经过短短五六年时间，升到了总经理职位，这也与公司内提供的各种培训分不开。目前，北京麦当劳公司 16 个部门的主管（其中两人为外国人），都是麦当劳培养的干部，都是从普通员工中晋升上来的。麦当劳公司现在在北京拥有 28 家餐厅，每家餐厅估计有员工 100 多人，餐厅的经理都是从普通员工晋升上来的。1995 年，仅北京麦当劳公司培训费就花了 1000 多万元。麦当劳培训系统在上世界上拥有五所大学，教授来自世界各地，教学设备也很先进。

二、员工培训是什么

1. 培训不等同于教育

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具有特殊性。由于培训在现代社会发展中的作用越来越大并日益受到重视，我们要把它独立出来研究。另外，企业培训已没有教育的公益性质，已成为一种企业行为。培训是现代企业生产经营过程中的一个重要环节，是企业的一种投资行为。教育更大程度上是一种个人人力资本投资行为，而且初等教育由国家创办，带有公益性质。

2. 员工培训的含义

员工培训并不是现代市场经济的产物，它有着源远流长的发展历史。自古代社会农民子子孙孙传授种地技能开始，到工人教学徒，商人带徒弟，都是自然的培训活动的体现。到了近代社会工业化经济的发展，培训作为企业的一种有规则的活动出现了。

现代培训的方式多种多样，并随实践的发展而发展，关于培训的定义也就无统一的规定。有人认为培训即培养训

练，有人认为培训就是组织提供的有组织的、有计划的学习。我们在此向大家提供一个比较合理的定义。



概念提示

员工培训是指通过一定的科学方法，促使员工在知识、技能、能力和态度四个方面的行为方式得到提高，以保证员工能够按照预期的标准或水平完成所承担或将要承担的工作和任务。

这个定义向我们指明了企业培训中的培训方法、培训内容以及培训目的等问题。

员工培训有广义和狭义之分。狭义的员工培训是指员工的工作训练，是使员工“知其行”的过程。所谓“行”就是特定岗位所要求的工作技能以及态度等方面。“知其行”是根据岗位要求掌握相关技能的过程。而广义的员工培训包括训练和教育两个方面，不但要使员工“知其行”，而且要使员工“知其能”。“能”代表员工的潜在能力，“知其能”过程就是让员工充分发挥潜力以展示其才能的过程。

3. 员工教育、员工培训、员工开发

员工培训与员工教育

如上所述，培训强调知识、技术、技能和正确态度的获取，而教育是一个系统过程，包括早期教育、学前教育、学校教育以及技能教育等。

通常我们认为，培训与正式教育之间的区别在于所授知识范围的大小不同。教育涉及个人成长和发展中的一系列问题，包括知识、道德品质、价值观、法律以及能力等多方面，而培训的范围则较为狭窄，它注重某一门专项的与工作有关的技术或品格。

员工培训与员工开发

通常我们讲的员工培训是创造一个环境，使员工能够在这一环境中获得学习特定的与工作要求密切相关的知识、技能、能力和态度，这与员工开发有一定区别。员工培训强调的是帮助员工更好地完成现在承担的工作，而开发强调的是，鉴于以后的工作对员工将提出更高的要求而对员工进行的一种面向未来的人力资本活动。可以说培训是开发的基础。另外，企业培训比开发范围要广，培训面向的是全体员工，而开发面向的主要是企业的科技、工程专业技术人才以及主要的管理人员。

三、培训的分类

企业培训与开发的对象应包括各个层次、各个岗位的所有员工。但在培训实施过程中，我们要考虑到员工的工作性质、工作方法，以及不同员工个人需求的个性，这样才能发挥出培训应有的效果。依据不同的培训需求，各个培训项目要有不同的侧重点，由此可划分出不同的培训与开发对象。