

- 高职高专院校工学结合立体化项目教材
- 高等职业教育“十三五”规划教材

员工培训管理

YUANGONG PEIXUN GUANLI

马 远 主 编



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

· 高职高专院校工学结合立体化项目教材 ·
· 高等职业教育“十三五”规划教材 ·

YUANGONG PEIXUN GUANLI

员工培训管理

主 编 马 远

副主编 陈雪玉 刘升忠 胡雪花 戴宇萍



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

· 广州 ·

内容简介

本书是高等职业教育“十三五”规划教材之一,共分为七个项目,分别是认知员工培训管理、分析员工培训需求、设计和策划培训项目、组织并实施培训、评估培训效果、新员工入职培训、E化培训。全书内容根据高职院校工学结合的人力资源管理人才培养模式进行设计,采取以项目为载体、以任务为驱动进行编写,具有较强的实践性。每个项目均设置了情境任务设计、训练任务、学习任务、案例分析、实训训练等内容,同时,每个任务均有即时案例导入,通过“做中学”“学中做”的方式引导学生理解知识并掌握员工培训管理的实操技能。

本书可用于高职院校人力资源管理专业的员工培训相关课程,也可作为从事人力资源管理领域培训、致力于人力资源管理领域教学的工作者和企业管理人员的参考资料。

图书在版编目(CIP)数据

员工培训管理/马远主编. —广州:华南理工大学出版社, 2017. 2

高职高专院校工学结合立体化项目教材

高等职业教育“十三五”规划教材

ISBN 978-7-5623-5158-0

I. ①员… II. ①马… 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 (2017) 第 014822 号

员工培训管理

马 远 主编

出 版 人: 卢家明

出版发行: 华南理工大学出版社

(广州五山华南理工大学 17 号楼, 邮编 510640)

http: //www. scutpress. com. cn E-mail: scutcl3@scut. edu. cn

营销部电话: 020-87113487 87111048 (传真)

责任编辑: 王 磊

印 刷 者: 佛山浩文彩色印刷有限公司

开 本: 787mm×960mm 1/16 印张: 17. 25 字数: 386 千

版 次: 2017 年 2 月第 1 版 2017 年 2 月第 1 次印刷

印 数: 1~2 000 册

定 价: 42. 00 元

版权所有 盗版必究 印装差错 负责调换



前言

人力资源的开发与管理一直是现代企业组织管理中的一个重要课题,如何科学地、合理地组织和开发人力资源已成为企业生存和发展的关键所在。企业不仅要在招聘、吸引、选拔的基础上不断发现合格人才以充实其员工队伍,而且更要对现有员工潜能进行管理,这就涉及员工培训的问题。

从20世纪90年代开始,世界经济发展的一体化进程加快;进入21世纪,信息技术的飞速发展把企业及其员工带入一个信息化的数字生存空间。因此,对企业及其员工来讲,迫在眉睫的任务就是如何适应快速发展的世界经济一体化进程及高速发展的信息化社会。培训员工与开发人力资源成为企业适应环境、实现增值及企业全面发展的最便捷和不可或缺的途径。

本教材的编者都是多年从事员工培训相关课程的一线专业教师与从事企业培训的主管和经理,有着丰富的一线教学与工作经验。本教材秉承高职高专院校人才培养的理念,是基于培训部门的工作过程开发的一体化项目教材,也是一部融理论与实践应用于一体的员工培训方面的综合性教材。本教材结合最前沿的实务动态,深入细节,分析了培训专员、培训主管岗位的典型工作任务,设立了新颖、逼真的学习任务情境,融会知识,训练技能,体现“项目导向、任务驱动、工学结合、教学做一体”的原则。

全书内容根据高职院校工学结合的人力资源管理招聘人才培养模式进行设计,采取以项目为载体、以任务为驱动的方式进行编写,具有较强的实践性。根据高职高专教育的特点和员工培训课程的性质,按照培训专员、培训主管岗位的典型工作任务及工作过程分为七个项目:认知员工培训管理、分析员工培训需求、设计和策划培训项目、组织并实施培训、评估培训效果、新员工入职培训、E化培训。每个项目中又包含一些具体的项目任务,通过一个个具体任务的完成,使学生真正掌握完成培训各项目所必须的专业知识与专业实践能力。在内容编排上,每个项目均设置了情境任务设计、训练任务、学习任务、实训训练、案例分析等内容,同时,每个任务均有即时案例导入,通过“做中学”“学中做”的方式引导学生理解知识并掌握招聘与甄选的实操技能,具有以下特点:

(1) 基于“工作过程导向——工作过程系统化课程设计”的设计方法。根据人力资源管理人才培养模式进行课程体系设计,采取以项目为载体、以任务为驱动进行编写,具有较强的实践性。

(2) 突出高职高专特点。本教材针对高职高专学生而编写,在内容选择上充分考虑了高职高专学生的接受能力和特点,力求做到既有理论阐述又有实践训练,难易程度



适中。

(3) 注重技能训练。本教材力求精炼知识点，突出技能训练，通过情境任务导入、即时案例、实训训练等众多教学方式，培养和训练学生进行培训管理的各项业务技能。

本书可用于高职院校人力资源管理专业的员工培训相关课程，也可作为从事人力资源管理领域培训、致力于人力资源管理领域教学的工作者和企业管理人员的参考资料。

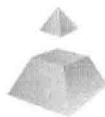
本书是广州工程技术职业学院人力资源管理专业教师、珠海长隆投资发展有限公司人力资源管理部、广州普联房地产开发有限公司联合编写的校企合作教材。其中，马远担任主编，负责全书的框架、思路、整理、修订及全书的统稿；陈雪玉、刘升忠、胡雪花、戴宇萍担任副主编，承担了此书部分项目的编写。

本书在编写过程中，参阅了大量的相关著作、研究成果和文献资料，同时，华南理工大学出版社的王磊编辑对本书的修订和出版付出了很多辛苦与努力，在此一并表示衷心的感谢！

由于编者水平有限，书中难免存在错误或遗漏之处，恳请广大读者批评指正。

编者

2017年1月

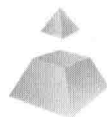


目 录

项目一 认知员工培训管理	1
任务1 认知员工培训的作用、目的和意义	4
任务2 掌握员工培训的特点、方法与误区	12
任务3 认知员工培训理论发展状况	19
任务4 认知员工培训的基本程序	26
复习与讨论	35
案例分析	35
实训训练	38
项目测验	39
项目二 分析员工培训需求	42
任务1 认知员工培训需求	44
任务2 掌握培训需求调查方法	52
任务3 实施培训需求调查	58
任务4 撰写员工培训需求调查报告	66
复习与讨论	74
案例分析	74
实训训练	75
项目测验	77
项目三 设计和策划培训项目	80
任务1 确定培训目标及制订目标实现评估方案	82
任务2 选择培训方法和形式	87
任务3 设计培训课程	95
任务4 编制培训经费预算	100
任务5 编写培训方案	106
复习与讨论	115
案例分析	115



实训训练·····	117
项目测验·····	118
项目四 组织并实施培训·····	121
任务1 开展培训准备工作·····	123
任务2 选择培训机构和培训师·····	132
任务3 促进培训成果的转化·····	141
复习与讨论·····	150
案例分析·····	151
实训训练·····	152
项目测验·····	152
项目五 评估培训效果·····	155
任务1 认知培训效果评估的模型·····	156
任务2 收集评估培训效果的信息·····	166
任务3 分析培训效果评估数据·····	175
任务4 撰写培训效果评估报告·····	182
复习与讨论·····	187
案例分析·····	187
实训训练·····	188
项目测验·····	189
项目六 新员工入职培训·····	192
任务1 分析新员工入职培训需求状况·····	194
任务2 设计新员工入职培训方案·····	200
任务3 组织实施新员工入职培训工作·····	211
任务4 评估新员工入职培训效果·····	218
复习与讨论·····	223
案例分析·····	223
实训训练·····	225
项目测验·····	227



项目七 E 化培训	229
任务 1 认知 E-Learning	231
任务 2 构建 E-Learning 培训体系建设	237
任务 3 开发 E-Learning 培训课程	243
任务 4 实施并评估 E-Learning 培训	248
任务 5 制定 E-Learning 培训管理制度	255
复习与讨论	260
案例分析	260
实训训练	262
项目测验	263
参考文献	266



项目一 认知员工培训管理

知识目标

1. 员工培训的概念、作用
2. 员工培训的目的、原则和意义
3. 员工培训的特点、方法与误区
4. 员工培训的理论发展：早期理论阶段和现代理论阶段
5. 我国培训理论发展现状
6. 员工培训的基本程序

能力目标

1. 能够运用所学的员工培训知识，通过对当地某一企业进行调查，分析员工培训对企业的价值。
2. 能认知并运用员工培训流程知识，对具体某企业的培训工作进行分析评价。
3. 能针对一个培训主题，撰写培训策划方案。

情境任务设计

四家公司员工培训项目大PK

根据《培训杂志》(Training Magazine)的一篇报道，美国企业平均每年花在员工培训与发展项目上的资金约高达45亿美元。以下几家美国公司提供的实用的培训项目，能够将你培养成为一名更好的领导者和经理人，并且教你更好地进行团队合作。

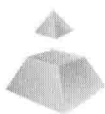
1. Seattle Genetics

公司简介：Seattle Genetics 是总部位于美国西雅图的一家生物科技公司，主要研发治疗癌症的抗体靶向药物。

招聘地点：华盛顿州博瑟尔市

员工人数：800 名

开设培训项目：该公司不仅承诺报销员工的培训学费，而且在公司内部开设了旨在提高相关工作技能的课程，同时还积极选派员工参加与工作有关的各种会议。



该公司的人事专员泰勒·克莱因表示：“我们鼓励并支持员工接受继续教育。我们在公司里开设了一系列培训课程，以提高员工在工作和管理方面的技能。同时我们还为员工提供了参加与工作相关的会议的机会。”

为什么提供这种福利：克莱因表示，“帮助员工进行职业发展，无论对于员工还是 Seattle Genetics 公司的未来，都是一笔重要的投资。”

该公司在寻找哪种人才：克莱因表示，“首先要具备团队精神，其次不论做什么事情都要有激情。我们想要的是那种能够为了实现个人目标而不懈奋斗，同时又能意识到集体的力量的人才。”

2. SAS

公司简介：SAS 是商业分析软件与服务领域的领军者。

招聘地点：该公司的全球总部位于北卡罗来纳州的加利市。它在公司总部、全美各地和国际上都开放了职位招聘。

员工人数：全球 14 019 人；公司总部 5 519 人。

开设培训项目：该公司设置了以职业培训与发展为主要内容的后备干部计划，并提供了职业辅导服务，同时还开设了一座职业资源中心。另外，该公司还开设了专门面对销售和技术岗位的“SAS 学院”项目，为新招聘的大学毕业生提供课堂知识与实地操作相结合的培训，确保他们尽快成功地进入工作角色。

为什么提供这种福利：该公司的高级公关专员莎伦·希思表示，“知识型人才永远不想原地踏步。所以 SAS 提供了多种成长机会，让我们的员工始终保持挑战性、积极性和参与性。”

该公司在寻找哪种人才：波帕表示，“我们在招聘时，主要着眼于公司的一些核心价值，而我们的企业文化也正是基于这些价值而打磨出来的。我们认为，在招聘人才时，最重要的就是聚拢这样一群人，他们喜欢彼此的陪伴，并尊重彼此的技能。可能前一分钟，他还在智力层面与你争论不休；下一分钟，你们又一起勾肩搭背地吃东西去了。”

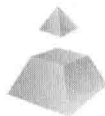
3. AT&T

公司简介：AT&T 帮助全球数百万人接入娱乐系统、移动网络、高速互联网和语音服务。

招聘地点：全美各地。

员工人数：在全球各地拥有 28 万余名员工。

开设培训项目：该公司开设了一个叫作“AT&T 大学”的培训项目，该项目以培训高级管理人员为主，重点进行领导力与管理发展方面的培训。除了在达拉斯总部开设了有关课程以外，“AT&T 大学”通过与佐治亚理工学院和在线教育机构 Udacity 合作，还在全美各地开设了分校区。AT&T 还开设了有史以来的第一个在线计算机科学硕士学位（OMS CS），并且通过与 Udacity 合作，推出了多套被称为“微学位”的技术认证培训



课程。这些课程可由员工自行控制学习进度，在较短时间内就能取得相关资质。目前已开课的资质类别课程包括网页与移动开发、数据分析和技术创业等，日后还会逐渐增加新的课程。

为什么提供这种福利：该公司的企业沟通经理玛蒂·里克特表示，“我们不能光指望招聘，也不能光指望传统教育体系下培养的人才。我们需要的是已经有了在竞争环境下和数字化世界中工作经验的人。我们关注的是如何让公司的领导集中精力推动企业的战略创新与业务实绩，以及对我们的 28 万名员工的技能进行培训和再培训，并且培养一种持续学习的文化。”

该公司在寻找哪种人才：里克特指出，“我们寻找的是对科技和创新抱有激情，并且具有出色的沟通和客户服务技能的人才。我们希望应聘者能够在快节奏、多元化的工作环境中茁壮成长，并且具有最高标准的诚实、正直和尊重等美德。”

4. Randstad US

公司简介：Randstad US 是美国最大的人事组织之一，该组织拥有 900 多个分支及办事机构，平均每周为 10 万多人提供临时性工作 & 永久安置服务。

招聘地点：美国各地。

员工人数：5 300 名企业员工

开设培训项目：该组织提供了专业认证、新任经理人技能、经理人效率、领导力发展、沟通与展示技能，以及职业辅导等方面的培训项目。

为什么提供这种福利：该组织的人才管理高级副总裁米歇尔·普林斯指出，“我们非常重视员工的价值，鼓励员工个人的职业成长，并且鼓励他们在企业内部进行职业流动。而为员工提供职业发展项目，则是帮助他们在 Randstad US 取得职业成功的重要一环。”

该公司在寻找哪种人才：普林斯表示，“我们需要的是对成功有强烈追求，并且拥有强大的判断力和工作道德的求职者。”

——资料节选：财富中文网

训练任务

1. 你如何看待案例中四家美国公司所开展的员工培训？
2. 请简要谈谈每种培训项目的适用人群？
3. 四家美国公司的员工培训给了你哪些启示？
4. 请收集一个或两个当地企业员工培训方面的案例，并分析他们是如何开展员工培训工作的。

训练目标

理解员工培训的含义、熟悉培训理论与流程的内容、掌握员工培训的方法。

训练要求

学生分组，以小组为单位，每个小组收集一个或两个企业员工培训管理方面的案例，制作成 PPT 并派学生代表上台演示。

训练考核

每组派出一位代表与教师组成评委团，对各小组的 PPT 文件和演示进行综合评价，老师和各小组代表评分各占 50%。



本项目学习任务

1. 能够掌握培训的概念、分类、方法等，理解员工培训理论的发展，熟悉企业开展员工培训的流程。
2. 根据本项目所学的员工培训方面的理论知识，分析某个企业在实际的员工培训工作中的培训程序是否科学合理。
3. 以小组为单位，选择一个培训主题，小组成员讨论分析后，撰写一份培训策划方案。
4. 通过网上搜集资料或企业现场观察收集企业员工培训方面的资料，撰写企业开展员工培训情况的分析报告。

任务 1 认知员工培训的作用、目的和意义

即时案例

不久前，一位朋友向记者抱怨，说单位组织的员工培训让他苦不堪言，不但总是占用工作时间，而且还枯燥无味、收效甚微。

其实，当前社会上不少企业的内部培训都存在收效与投入不成正比的问题。其原因无非有四点：一是选错了受训人，学员没有积极性；二是选错了培训时间，给学员的正常工作“添乱”；三是选错了培训讲师，学员收获太少；四是选错了培训内容，学员认为“不值”。



员工培训的最大意义在于所学能够有效辅助工作。因此,根据培训类型和内容,选择让真正做该项工作或有意向做相关工作的员工参加培训是首要原则。准确选择受训人员,让最合适、最期望学习这些内容的员工参加培训,才能提高员工的主动参训率和学习积极性。

培训时间是确保培训到位率的重要依据,必须综合考虑受训人员的时间安排。重要培训应尽量脱产,用时较少的专题培训则应时间灵活,避开员工工作的重要时间节点,保证正常工作有序开展。

培训讲师是员工培训的灵魂,讲师的素质也在很大程度上决定着培训的整体质量和最终效果。选择讲师要本着权威性原则,立足专业领域、立足企业特点,聘请员工认可度高的讲师进行授课。针对各行业的特殊性,部分业务培训的讲师可由熟悉业务的内部工作人员担任,这样能让培训更具针对性和实用性。

另外,为了更好地适应经营发展需要,提高员工工作技能和专业知识水平,培训内容的确定要本着贴近工作所需的原则,真正做到“干什么、学什么”,避免与实际工作脱节,确保学有所用。如此一来,切实关注员工需求,使员工培训接地气、入人心,才能保证培训实效。

——资料来源:刘晓莹,《员工培训莫要学用脱节》,东方烟草报,2016年7月22日

即时问题

此案例主要分析了培训中存在的哪些问题?给了你怎样的启发?

一、认知培训

人类所步入的21世纪是一个以知识和科技为主体的知识经济时代,而作为知识和科技的载体——人才,在这个时代显得格外耀眼和重要。身处这个充满巨大变革的知识经济时代,全球很多企业已把“人本管理——21世纪的管理核心”“企业最终争夺的将是人才”当作永远不变的真理。然而,企业所需要的人才从哪里来?

人,并非天生就具有知识和技能,需要后天的学习和训练。要成为人才,成为真正对企业有用的人才,培训是最有效、最快捷的方式。在现代瞬息万变的知识经济时代,企业的人才已不再是从经验中跌打滚摸出来的,而是经过严格有效的培训开发出来的!美国的卡耐基早在七十年前就开拓了企业人才培养这一行业。今天,全世界已有七十多个国家引进了卡耐基训练,全世界平均每周有三千多人到卡耐基公司报名受训。

人力资源的开发与管理一直是现代企业组织管理中的一个重要课题,如何科学地、合理地组织和开发人力资源已成为企业生存和发展的关键所在。企业不仅要在招聘、吸



引、选拔的基础上不断发现合格人才以充实其员工队伍，而且更要对现有员工潜能进行管理与发展，这就涉及员工培训的问题。

从20世纪90年代开始，世界经济发展的一体化进程加快；进入21世纪，信息技术的飞速发展把企业及其员工带入一个信息化的数字生存空间。对企业及其员工来讲，迫在眉睫的任务就是如何适应快速发展的世界经济一体化进程及高速发展的信息化社会，因此，培训与开发成为企业适应环境、实现增值及企业全面发展的最便捷和不可或缺的途径。

（一）培训概念

培训（training）是指企业有计划地实施有助于员工学习与工作相关能力的活动。从管理学的视角来看，培训是企业组织实施，能够使接受培训的人员进行有计划的学习。培训的目的是为了确保员工能够按照预期的标准完成自己的工作，而对员工开展的有关知识、技能、态度，甚至行为发生的定向改进活动。从企业和员工的双重视角来看，实现组织发展与个人发展的统一是培训的最终目标。

所谓培训，即指为了达到统一的科学技术规范、标准化作业，通过目标规划设定、知识和信息传递、技能熟练演练、作业达成评测、结果交流公告等现代信息化的流程，让员工通过一定的教育训练技术手段，达到预期的水平而提高组织目标的过程。

可以用图1-1来表示培训发挥作用的过程。

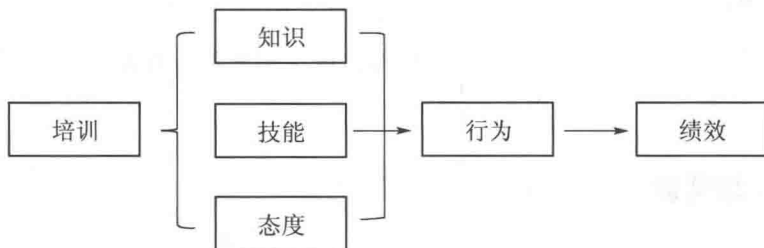
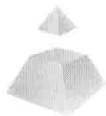


图1-1 培训的作用模型

从图1-1可以看出，员工行为是造成其绩效差异的主要原因。因此，培训的主要内容应着重增强员工的知识、技能，帮助其树立正确的工作态度。培训的本质是学习，培训所体现的不仅是知识的传播与技术的传授，更重要的是可以促使员工的行为发生正向的变化。

培训的最终目标是实现个人发展与企业发展的统一。经过培训后，员工可以在现有的岗位上表现得更加出色，可以胜任更多的工作、承担更大的责任、满足企业更高层次的要求；同时，培训也可使员工的个人职业生涯得到不断优化和实现。这个过程是员工与企业共生共荣的良性互动过程。

“科学管理之父”——美国管理专家泰勒在《科学管理》一书中系统论述了员工培



训的重要性。并强调要对员工进行科学培训。泰勒指出,一流的员工不是从天而降,而是通过两种途径产生的:一是严格挑选,二是科学培训。被誉为“经营之神”的日本松下公司创始人松下幸之助认为:培养人才是当务之急……公司是制造人才的地方,兼而制造电器……企业各方面的钱都可以省,技术研究开发费用及培训费用绝对不能省。

(二) 培训的分类

1. 根据内容分类

(1) 技能培训

技能培训是为了增强市场就业竞争力,由技能培训机构开展的。通过技能考核,可以得到国家认可的技能证书。与学历教育不同,学历教育侧重综合素质的提高,而技能培训注重某项技能的提高。比如电脑技能培训,软件开发技能培训,汽修技能培训,厨师技能培训。

(2) 绩效培训

绩效培训关注的是员工中期或者长期的绩效改善。绩效培训的时间从几个月到几年不等。在绩效培训中,企业和员工没有必要过分关注细节。绩效培训的一般流程如图1-2所示。

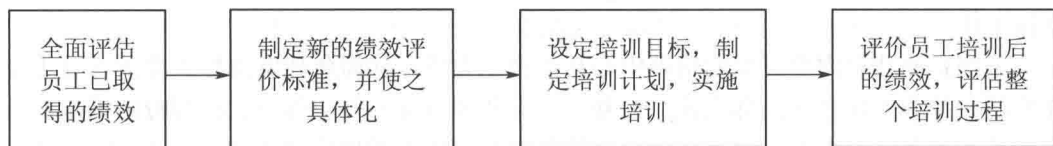


图1-2 绩效培训的一般流程

(3) 发展培训

发展培训是为了开发员工的各项潜能而开展的一种培训,其内容可以丰富多样。在发展培训中,企业可以设定多个主题。参加培训的人员面对的是更加抽象的概念,而不是技能培训中的具体信息,也不是绩效培训的评估标准。

发展培训一般注重解决的问题,如:受训人员的定位如何,他们未来的职业通道如何确定,怎样才能使员工克服性格上的不足,怎样才能使员工与同事有效合作,一起高效地工作等。发展培训关注员工有关职业、事业和生活方面的问题,这些问题是企业发展和员工成长的结合点。在员工领导能力开发项目中,常会安排发展培训。由于发展培训具有高度个性化的特征,所以大多数企业一般聘请外部人员来实施培训。

2. 根据受训人员在企业组织中的层次分类

(1) 基层人员培训

对于基层人员的培训,企业注重受训员工做好本职工作所需的基础知识、基本技能、企业的规章制度等。

(2) 中层人员培训

对于中层人员的培训,企业着重于受训人员如何增强管理本部门的能力,例如,培养部门成员的合作互助精神、提高团队工作效率、加强上下级间的沟通,以及学会时间管理、项目管理、效益管理的方法等。

(3) 高层人员培训

对于高层人员的培训,企业注重强调对受训人员领导能力、组织协调能力、管理才能的提升,例如,提高战略规划能力,明确激励的措施和效果等。

3. 根据培训对象在企业中的职能分类

根据培训对象在企业中的职能,可以把培训分为营销人员的培训、生产人员的培训、研究开发人员的培训、人力资源管理人员的培训和财务人员的培训等。

4. 根据培训时员工与工作岗位的关系分类

根据培训时员工与工作岗位的关系,可以把培训分为新员工入职培训、员工在职培训(也叫在岗培训)、员工离职培训(也叫脱产培训)等。

5. 根据培训的实施主体分类

根据培训的实施主体,可以把培训分为企业培训、专业机构培训和咨询公司培训等。企业可以根据培训的内容和要求、自身的规模和势力及员工的具体情况选择不同的培训主体。

一些企业建有内容齐全的培训中心甚至企业大学,如海尔建有海尔大学等,这类企业的培训基本上在企业内部完成。另外一些企业通过业务外包的方式把部分培训给专业机构或者咨询公司来做,自己则集中力量开展增强核心竞争力的培训。

6. 根据培训的授课形式分类

根据培训的授课形式,可以把培训分为案例式培训、讲演式培训、角色扮演培训、互动式培训、网络在线培训等。

(三) 员工培训的特性

企业开展员工培训,其对象是企业内的在职人员,它具有如下特征:

(1) 广泛性

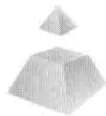
广泛性指员工培训的网络涉及的面广,不仅一般员工需要受训,而且决策层管理者也需要培训;员工培训的内容涉及企业经营活动或企业将来需要的知识、技能以及其他问题,而且员工培训的方式与方法也具有更大的广泛性。

(2) 层次性

层次性指员工培训网络的深度。也是培训网络现实性的具体表现。不仅企业战略不同,培训的内容及重点不同,而且不同知识水平和不同需要的员工,所承担的工作任务不同,知识和技能需要也各异。

(3) 协调性

协调性指员工培训网络是一个系统工程。要使培训网络运转正常,就必须要求培训



的各环节、培训项目协调。首先要从企业经营战略出发,确定培训的模式、培训内容、培训对象;其次应适时地根据企业发展的规模、速度和方向,合理确定受训者的总量与结构;最后还要准确地根据员工的培训人数,合理地设计培训方案,培训的时间、地点等。

(4) 实用性

实用性指企业对员工的培训投资应产生一定回报。培训成果转移或转化成生产力,并能迅速促进企业竞争优势的发挥与保持,即要使员工培训系统发挥其功能。首先,企业应设计好的培训项目,使员工所掌握的技术、技能、更新的知识结构能适应新的工作。其次,应让受训者获得实践机会,为受训者提供或其主动抓住机会来应用培训中所学的知识、技能和行为方式。最后,为培训成果转化创造有利的工作环境,构建学习型组织。

(5) 长期性和速成性

长期性和速成性指随着科学技术的日益发展,人们必然不断接受新知识和新技能,因此,任何企业对其员工的培训工程将是长期且将永远进行下去的一项事业。员工培训的主要目的是为企业更好地工作,因此,培训一般具有针对性较强、周期短、速成的特点。许多培训项目是随企业经营管理的变化而设置的,如为改善经济技术指标急需掌握的知识和技能以及为掌握已决定进行的攻关课题、革新项目急需的知识和技能、为强化企业内部管理急需掌握的管理技能等。

(6) 实践性

实践性指培训应根据员工的生理、心理以及一定的工作经验等特点,在教学方法上采取让员工有更多动手实践的教学方法。因此,企业应针对各个岗位的工作实际情况采取多种教学方式,如启发式、讨论式、研究式以及案例式等,以便使员工培训效果更佳。

二、培训的原则

1. 参与原则

在培训过程中,必须使受训员工参与其中,如果受训者只保持一种静止的消极状态,就不可能达到培训的目的。为调动员工接受培训的积极性,日本一些企业采用“自我申请”制度,定期填写申请表,主要反映员工过去5年内的能力提高和发挥情况和今后5年的发展方向及对个人能力发展的自我设计。然后由上级针对员工申请与员工面谈,互相沟通思想、统一看法,最后由上级在员工申请表上填写意见后,报人事部门存入人事信息库,作为以后制定员工培训计划的依据。同时,这种制度还有很重要的心理作用,它使员工意识到个人对工作的“自主性”和对于企业的主人翁地位,疏通了上下级之间思想交流的渠道,更有利于促进集体协作和配合。