



高等学校经济与工商管理系列教材

GAODENG XUOXIAO JINGJI YU GONGSHANG GUANLI XILIE JIAOCAI

R  
ENYUAN  
PEIXUN  
YU KAIFA

郭京生 潘立 主编

# 人员培训与开发

赠送课件和相关资源



清华大学出版社  
<http://www.tup.com.cn>



北京交通大学出版社  
<http://www.bjtup.com.cn>



高等学校经济与工商

# 人员培训与开发

郭京生 潘立 主编

清华大学出版社  
北京交通大学出版社

·北京·

## 内 容 简 介

本书从人员培训与开发的基本概念入手,以人员培训与开发的基本流程为主线,全面介绍了人员培训与开发的基本理论和方法,在理论、方法的阐述中配有大量典型案例,深入浅出,生动活泼。本书内容涵盖培训需求分析、培训计划的制订与实施、各类人员培训、培训方法、员工职业生涯管理、培训评估、培训成果转化等。

本书可作为高等院校人力资源管理专业的教材,也可供企业从事相关工作的人员参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

### 图书在版编目(CIP)数据

人员培训与开发/郭京生,潘立主编. —北京:北京交通大学出版社:清华大学出版社, 2015. 12

(高等学校经济与工商管理系列教材)

ISBN 978-7-5121-2431-8

I. ①人… II. ①郭… ②潘… III. ①企业管理-职工培训-高等学校-教材  
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第226858号

责任编辑:黎丹 特邀编辑:衣紫燕

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印张:12.75 字数:319千字

版 次:2015年12月第1版 2015年12月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-2431-8/F·1551

印 数:1~2 000册 定价:29.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监局反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。  
投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

# 前 言

随着战略人力资源管理时代的到来，员工培训与开发在企业中的地位和作用变得越来越重要、突出。员工培训关系到企业创新能力的提升，关系到企业战略目标的实现。人员培训与开发是人力资源管理的重要组成部分，与人力资源管理的其他模块有着密切关系；它是人力资源规划的实现手段，是员工实现绩效目标和改进绩效的保证。人员培训与开发可以实现人岗匹配，是人员聘任的后续工作。

本书是我们对于如何设计员工培训制度、如何进行员工培训管理的研究成果和经验的总结。通过本书的学习，不但可以掌握人员培训与开发的理论知识，而且还可以熟知人员培训与开发的操作方法和技术。

本书的特色体现在以下几个方面。

第一，以人员培训与开发的基本流程为主线，构建本书的基本架构。人员培训与开发的基本流程包括：培训需求分析、培训计划制订、培训组织实施、培训效果评估。本书围绕上述4个基本过程进行阐述，并进行内容上的扩展和延伸。

第二，系统理论知识的阐述与实用操作方法的介绍并重。本书力图反映近年来人员培训与开发方面的最新研究成果和企业员工培训管理实践中实用、有效的操作方法。

第三，根据需要，将大量中外成功企业的培训案例（有些是第一手资料）穿插书中，使读者便于领会介绍的基本程序、方法、技巧，了解其在实践中的运用情况，增加阅读的兴趣。

第四，对员工的深层次培训（能力开发、行为调整、心理训练）进行系统介绍。当前，许多企业的员工培训还只停留在知识、技能上，没有向深层次发展，这是我国与国外成功企业在员工培训方面的差距之一。

第五，对如何开展各类人员培训进行了全面介绍。除新员工培训外，结合典型案例，对管理人员、销售人员、技术人员的培训内容、方式方法等进行了详细的阐述。

本书适合于以下几类读者。首先是高等院校人力资源管理专业或其他相关专业的教师和学生。学生在系统学习了人力资源管理基本理论之后再阅读本书，可以由浅入深、从抽象到具体地掌握企业员工培训的基本理论和技巧。其次是企业中从事培训工作的人员，尤其是从事该项工作时间不长、尚缺乏足够理论知识和实践经验的人员。企业培训工作会议会面临许多基本问题，比如年度培训计划是怎样制订出来的、培训课程如何设计、岗前培训应如何开展，诸如此类的问题都可以从书中找到答案。最后其他对企业员工培训感兴趣的读者也可以将本书作为自学读物。

在本书编写的过程中，刁惠悦、周伟、袁媛、王思颖做了大量的资料收集工作并参加了本书的编写。同时也得到了黎丹编辑的大力帮助，在此表示诚挚的谢意。

本书配有教学课件和相关的教学资源，有需要的读者可以从网站 <http://www.bjtup.com.cn> 下载或与 [cbsld@jg.bjtu.edu.cn](mailto:cbsld@jg.bjtu.edu.cn) 联系。

由于水平有限，书中错误和不足在所难免，恳请读者批评指正。

编者  
2015年10月

# 目 录

<b>第1章 绪论</b> .....	1
1.1 人员培训与开发的地位和作用 .....	1
1.1.1 人员培训与开发的相关概念 .....	1
1.1.2 人员培训与开发的作用 .....	2
1.1.3 培训和开发与人力资源其他管理职能的关系 .....	3
1.2 人员培训与开发体系 .....	4
1.2.1 人员培训与开发的原则 .....	4
1.2.2 人员培训与开发的流程 .....	4
1.2.3 人员培训与开发制度 .....	5
1.2.4 人员培训与开发的保障体系 .....	8
1.3 当前企业人员培训与开发的问题和发展趋势.....	10
1.3.1 企业人员培训与开发中的常见问题.....	10
1.3.2 企业人员培训与开发的发展趋势.....	11
思考题 .....	12
<b>第2章 培训需求分析</b> .....	13
2.1 培训需求分析概述.....	13
2.1.1 培训需求分析的含义.....	13
2.1.2 培训需求分析的定义.....	14
2.1.3 培训需求分析的作用和意义.....	15
2.1.4 提高培训需求分析有效性的策略.....	16
2.2 培训需求分析技术和方法.....	18
2.2.1 培训需求分析的模型.....	18
2.2.2 培训需求分析的方法.....	22
2.3 培训需求分析实施流程.....	28
2.3.1 培训需求分析前期准备工作.....	28
2.3.2 制订培训需求分析计划.....	29
2.3.3 实施培训需求分析工作.....	29
2.3.4 分析总结培训需求数据.....	30
2.3.5 撰写培训需求分析报告.....	30

2.4 培训需求分析案例·····	31
2.4.1 培训需求分析与效果评估现状·····	31
2.4.2 培训需求分析与效果评估一体化体系的构建与应用·····	32
2.4.3 案例总结·····	34
思考题·····	34
<b>第3章 培训计划的制订与实施</b> ·····	<b>35</b>
3.1 培训计划的制订·····	35
3.1.1 培训计划·····	35
3.1.2 培训计划制订的原则·····	37
3.1.3 培训计划的类型·····	38
3.1.4 培训计划制订的程序·····	39
3.2 培训课程设计·····	39
3.2.1 培训课程设计概述·····	39
3.2.2 培训课程设计理论与方法·····	41
3.2.3 培训课程设计的程序·····	45
3.3 培训计划的实施·····	47
3.3.1 培训计划实施的意义·····	47
3.3.2 培训计划实施的构成要素·····	47
3.3.3 培训计划实施中应注意的问题·····	50
3.3.4 培训计划制订与实施案例——A公司培训计划制订与实施案例分析·····	52
思考题·····	55
<b>第4章 各类人员培训</b> ·····	<b>56</b>
4.1 新员工入职培训·····	56
4.1.1 新员工入职培训的阶段·····	56
4.1.2 新员工入职培训计划制订·····	58
4.1.3 新员工入职培训实施·····	60
4.1.4 新员工入职培训效果评估·····	62
4.2 管理人员培训·····	65
4.2.1 管理人员培训与后备人才培养体系·····	65
4.2.2 管理人员培训的内容·····	66
4.2.3 管理人员培训的方法·····	69
4.3 销售人员培训·····	71
4.3.1 销售人员培训的内容·····	71
4.3.2 销售人员培训的方式·····	72
4.3.3 销售人员培训的方法·····	72
4.3.4 销售人员培训的时间和地点·····	74

4.3.5 培训师的确定	74
4.3.6 培训的实施与监控	75
4.4 技术人员培训	75
4.4.1 技术人员培训的特点	75
4.4.2 技术人员培训的内容	75
4.4.3 技术人员培训的方式、方法	76
4.4.4 培训时间和地点的确定	77
4.4.5 培训师的确定	78
思考题	78
<b>第5章 培训方法</b>	<b>79</b>
5.1 培训的基本方法	79
5.1.1 实践法	79
5.1.2 模拟法	87
5.1.3 游戏法	89
5.2 能力开发的方法	90
5.2.1 沙盘模拟法	90
5.2.2 开发创造力的培训方法	93
5.2.3 人际沟通能力的培训方法	97
5.3 行为调整与心理训练	102
5.3.1 行为调整	102
5.3.2 心理训练	106
思考题	111
<b>第6章 员工职业生涯管理</b>	<b>112</b>
6.1 职业生涯管理概述	112
6.1.1 职业生涯的含义	112
6.1.2 职业生涯管理的意义	116
6.1.3 员工职业生涯管理的基本内容	116
6.2 职业生涯管理的基本理论	117
6.2.1 职业选择理论	117
6.2.2 职业生涯发展阶段理论	121
6.3 用于职业生涯规划的测评工具	125
6.4 职业生涯管理的实施	127
6.4.1 企业员工晋升通道的设计	127
6.4.2 员工职业生涯管理流程	130
6.4.3 员工职业生涯管理案例	132
思考题	135



<b>第 7 章 培训评估</b> .....	136
7.1 培训评估的内容 .....	136
7.1.1 过程评估的内容 .....	136
7.1.2 效果评估的内容 .....	138
7.1.3 评估内容的选择 .....	150
7.2 培训评估的方案设计 .....	153
7.3 评估的过程 .....	157
思考题.....	169
<b>第 8 章 培训成果转化</b> .....	170
8.1 培训成果转化理论 .....	170
8.1.1 培训成果转化的内涵 .....	170
8.1.2 同因素理论 .....	171
8.1.3 激励推广理论 .....	172
8.1.4 认知转化理论 .....	173
8.2 影响培训成果转化的因素 .....	174
8.2.1 培训成果转化模型 .....	174
8.2.2 培训投入 .....	175
8.2.3 培训产出 .....	180
8.3 利于培训成果转化的方法 .....	180
8.3.1 找出组织自身存在的可能阻碍培训成果转化的因素 .....	180
8.3.2 确保培训成果转化的方法 .....	181
思考题.....	187
<b>附录 A 宜宾市汽车运输业车辆综合性能检测站员工培训管理制度</b> .....	188
<b>附录 B 云南云天化股份有限公司员工培训制度 (节选)</b> .....	190
<b>参考文献</b> .....	193

# 第1章

## 绪论

### 【学习目标】

掌握人员培训与开发的相关概念和重要性、人员培训与开发体系的基本内容、人员培训与开发的流程，以及企业实践的常见问题和发展趋势。

## 1.1 人员培训与开发的地位和作用

### 1.1.1 人员培训与开发的相关概念

员工培训与开发是一个为员工灌输组织文化、道德，提供思路、理念、信息和技能，帮助他们提高素质和能力、提高工作效率、发挥内在潜力的过程。从人力资源管理的视角看，培训是给新员工或现有员工传授其完成本职工作所必需的正确思维认知、基本知识技能、价值观念和行为规范的过程。通过培训可以使员工迅速定位，提高员工整体素质，适应企业技术经济发展的要求。人员开发是增加和提高员工的知识和能力，以满足企业目前和将来的工作需求。所以人员开发又称为人员发展。其实，员工培训与开发就是组织重视员工的综合发展工作，从教育和管理角度来看，是一种在组织目标和岗位任务规定下对员工实施继续教育、终身教育，促使人的素质提升，提高人力资源质量和工作绩效的活动。

虽然培训和开发的实质是一样的，但是它们所关注的点却有所不同。培训集中于员工现在的工作，主要是指企业等组织有计划地帮助员工学习与工作相关能力的活动。员工培训目的是使员工掌握对工作绩效起关键作用的工作能力，并能够在日常工作活动中

加以运用，从而提高工作绩效。培训包括对员工的基本技能培训（完成本职工作所需的技术）、高级技能培训（怎样运用技术与他人共享信息）、对生产工作系统的了解和自我激发创造力培训，以及与组织经营的战略目标和宗旨联系在一起的高层次培训等内容。人员开发集中于员工对未来工作的准备，主要是指帮助员工为未来工作做好准备，更好地适应新技术、工作设计、顾客或市场的新变化，促进个人职业发展而开展的正规教育、在职体验、人际互动，以及人格和能力的测评等各种活动。传统观点认为，培训侧重于帮助员工完成好当前的工作，开发则是以未来为导向，侧重于帮助员工个人发展，为胜任组织的其他职位做准备，提高其向未来岗位流动或更高职位升迁的能力。因此，人员开发过程中所学习的内容并不一定与员工当前的本职工作直接相关。

随着培训工作的日益重要，员工培训与员工开发之间的界限日益模糊。对于企业组织而言，培训与开发都是注重员工个人与组织当前和未来发展需要相匹配的重要的人力资源开发工作，都是企业为了使员工获得与工作有关的知识和技能，或改善员工工作动机、态度和行为，提高员工的绩效及员工对企业目标的贡献，所做的系统的有计划的工作。因此，员工的培训与开发是同样必要且同样重要的。人们在使用这两个术语时，有时加以区分，有时则不作严格区别。

## 1.1.2 人员培训与开发的作用

对企业的管理主要通过对企业人员的有效管理来实现，而良好的人员培训与开发是企业有效整合人力资源、提高市场竞争力的重要手段。因此，人员培训与开发在企业中具有重要的作用。

### 1. 适应企业内外部环境发展变化

目前，市场竞争异常激烈，通过对人员的培训与开发，可以提高人员的素质，适应企业内外部环境的变化。随着社会的进步与发展，企业的内部环境变化主要表现在社会分工越来越细，专业化程度越来越高，信息资源共享高度发展，职业转换难度增加，管理者角色转变等；企业的外部环境变化主要表现在职业、家庭、经济、婚姻、金钱等价值观念的变化，科学技术的迅速发展带来巨变，国家政策的变化，国际资源的高度共享等。可以看出，企业内外部环境较之以前发生了日新月异的变化，企业必须持续地对人员进行培训开发，以适应这种变化；否则，企业和个人都将在市场竞争中被淘汰。

### 2. 适应企业职业化管理

一个公司或企业在初始发展阶段，一般是抓住某次机遇，从而使企业迅速发展壮大起来。等企业发展到一定程度，需要再上一个台阶持续发展时，企业内部就要强调职业化管理。职业化管理与非职业化管理有着显著差异，职业化管理要求企业具备职业化管理人员，职业化管理人员须具有丰富的管理理论和实践经验，能更加规范地经营企业。职业化管理要求建立人才共享的管理者人才市场，供需双方可以自由选择。目前我国职业化人才欠缺，人才市场不规范不统一。企业的发展既要依靠科技的高速发展，也要依靠科学规范的管理。

### 3. 提高企业竞争力

注重培训开发,有利于提高企业整体的生产和经营管理能力,从而提高企业的市场竞争力。员工要适应时代和环境的发展变化,就须不断加强学习,进行自我提高。企业对员工进行相关培训,不仅使其在目前岗位上发挥最大的才能和提高工作效率,同时为员工从事新的、更高一级的、复杂的岗位做准备。国外许多优秀的公司都非常注重人员培训。

### 4. 有利于减少内部管理成本,提高管理效率

企业内部的沟通、联系、委托代理是有成本的。企业内部管理和被管理者之间、员工之间由于价值观、知识和管理水平不同,对事物的认识及相互间的利益分配存在分歧与差异,因此相互间的摩擦和矛盾难免发生。通过教育培训,提高管理人员的素养,达成共识,形成合力,增强企业凝聚力,协调人际关系,协调集体与个人利益关系,化解矛盾,沟通思想,减少信息不对称,从而减少管理成本,提高管理效率。

### 5. 保障企业的未来发展

科学合理地对人员进行选拔、培训、开发,为企业的未来持续发展提供人才保障。企业的生存和发展离不开人才。企业之间的竞争归根结底是人才的竞争。具有发展远略的企业都会在企业内部积极创建能出人才、多出人才的机制,选拔和培养自己未来的人才队伍,企业的发展、经营、文化、战略才能传承,企业也会长久发展。中国少有百年企业,而国外的百年企业很多,如可口可乐、麦当劳等,最主要的原因之一就是国外百年企业拥有一批专业化人员。

## 1.1.3 培训和开发与人力资源其他管理职能的关系

随着管理技术的进步,人力资源管理系统化的趋势越来越明显,培训与开发需要与企业其他职能部门配合协作、模块对接才能发挥最大的功效。

### 1. 与选聘的关系

选聘过后的第一个环节就是入职培训。入职培训也是员工正式上岗的前提条件。在员工正式步入工作岗位之前,必须要确保该员工对组织的基本情况已经了解,对组织的文化也要高度认同,并已经掌握了基本的岗位技能。而这所有一切都必须,也只有通过入职培训才能实现。

### 2. 与职位设定的关系

培训需求分析的基础建立在组织分析、任务分析和人员分析之上。而基础的分析工作又是依据企业中职位设定进行的。在进行培训之前企业需要明确员工需要通过什么样的培训来提高个人能力与工作业绩。

### 3. 与人力资源规划的关系

人力资源规划是制订人力资源培训与开发的前提,组织应该对照整体人力资源规划决定培训与开发的阶段性和层次性,同时确定重点员工培训对象、培训与开发的重点内容,还应确保受训员工晋升规划的连接性、人员补充规划等内容。

#### 4. 与绩效管理的关系

在培训需求分析中的人员分析需要依靠绩效考核数据提供基本的参考信息，工作绩效改进的重要工具和手段就是员工培训与开发、职业开发，它们为员工绩效水平的提升提供了重要的支撑。

## 1.2 人员培训与开发体系

### 1.2.1 人员培训与开发的原则

在进行人力资源培训与开发时，为保证培训与开发的效果，要遵循以下原则。

#### 1. 层级性原则

层级性原则指的是对企业中不同层级的员工实施不同的培训内容。可以简单地将组织结构分为决策层、管理层和执行层。对高层级的决策层来讲，培训的内容首要在于提高决策者的决策能力和战略管理能力；对中层级的管理层来讲，培训的内容主要致力于管理技能的提升和上下级之间交互沟通技能的提高；对执行层的培训主要立足于提高员工的工作技能、专业操作能力和专业知识水平等。

#### 2. 战略性原则

企业实施人力资源管理培训与开发的目的是整体提高企业的综合竞争力，所以培训必须要服从于组织的整体发展战略，帮助企业实现既定的发展战略目标。

#### 3. 科学性原则

培训采取的方法和技术对培训的效果有着重要的影响。培训的基本方法包括授课、讨论、模拟和实践等，不同的方法对于不同的主题和内容有着不同的效果。在选取培训方法时，要明确培训的主旨，力求使用科学的方法和方式使培训效果达到最好。

#### 4. 实践性原则

企业培训是为了使员工更好地为企业带来价值，所以员工通过培训所获取的知识应该能够应用于社会实践。培训内容的设计要求与员工工作相联系，涉及员工个人与工作岗位需要的知识、技能及态度等，使员工能学以致用，将学到的知识、技能运用到实际工作中。

### 1.2.2 人员培训与开发的流程

人员培训与开发的全过程可以分为5个阶段：需求确认、培训准备、教学设计、实施培训和培训反馈。

需求确认是培训活动的首要环节，是进行所有后续环节的前提，也是保障整个培训活动有效的根本环节。在这一环节中，项目组通过对组织及其成员的培训需求分析，确

定是否需要培训及培训目标、对象和方向。需求确认环节的详细介绍和培训需求分析的具体做法见第2章。

培训准备环节即培训计划制订环节,是紧随在需求确认之后的环节。培训计划的制订建立在培训需求分析的基础上。确定培训是否需要进行,并且明确培训目标、对象和方向后,便可进入培训计划制订环节,包括设定培训原则、时间、地点、具体目标、受训人员、形式、方法、教师、日程安排、考评方式、应变计划和预算。培训准备环节的详细流程见3.1节。具体的培训种类和方法见第4章。

培训计划制订完毕后,进入教学设计环节。这一环节的主要成果是培训课程大纲,包括课程名称,以及课程对应的培训对象、培训目标、培训内容、培训方式、课时等。教学设计环节的具体流程可以分为:选择培训课程设计的理论模型;确定培训的内容范围(依据需求确认和培训准备阶段的成果);设计不同种类培训(包括岗前培训和在岗培训等)课程;完成课程大纲。教学设计环节的详细做法见3.2节。具体的培训方式见第5章。

上述环节完成后,可以实施培训。这一阶段的难点在于确保培训计划的有效进行。培训日常管理制度和人员培训与开发保障体系在实施培训环节显得尤为重要。实施培训环节的具体做法见3.3节。

培训项目的最后环节是培训反馈。这一环节主要包括对培训效果的评估、对教师的评估、对培训组织管理的评估及对培训的总结。详细的培训评估内容、评估方案设计和评估过程见第7章。

## 1.2.3 人员培训与开发制度

### 1. 企业培训制度

培训制度是指能够直接对培训系统及其活动产生影响和作用的各种法律法规、具体制度及政策的总和,是培训走向规范化、流程化的保障。从企业外部看,包括政府部门颁布的有关培训的法律和政令;从企业内部看,包括企业培训的政策和具体制度。

企业培训的具体制度和政策是企业员工培训工作健康发展的根本保证,为培训活动提供良好的框架支撑,保证其正常运行。通过培训制度可以使企业培训活动系统化、规范化。

### 2. 企业培训制度原则

#### (1) 服务性原则

企业培训制度建设要与建立社会主义市场经济体制中的一系列改革相适应。要立足当前实际,兼顾长远发展。企业培训制度的内容要起到强化培训,促进全面提高职工队伍素质,促进技术进步和生产发展,适应企业经营、管理及长期占领市场需要的作用。制度一旦建立,就要直接有效地为企业生产、经营、管理和发展服务。

#### (2) 适用性原则

适用性原则是指制度的内容要面向本系统、本行业,结合所属企业的实际,能在全系统适用,具有广泛的覆盖面。行业所属各企业,都能用得上、推得开。



### (3) 合法性原则

国家要建立和完善“岗位培训制度”，这是《中华人民共和国教育法》规定的，是在国家大教育中对职后教育的具体要求。所以，各行业、各系统在建立和完善自己的企业培训制度时，首先必须以《教育法》、《职教法》为法律依据；同时也要遵照《劳动法》、《企业法》、《公司法》等相关法律的有关规定。

### (4) 适应性原则

企业培训制度要与相关的教育制度、经济制度、劳动人事制度相配套。在企业内部，企业培训制度要与劳动用工制度，人员的使用、提拔制度，计酬分配制度的改革相配套，使企业选培、送培形成制度，晋升条件、程序包含培训内容，让培养、考核、使用、待遇能配套进行。

### (5) 可用性原则

建立制度的目的在于贯彻执行，因此企业培训制度的内容应该明确地回答：什么时候什么人该干什么？怎么干？到什么程度？遇到问题应该怎样解决？

### (6) 继承性和创新性原则

各企业经多年实践证明行之有效的培训制度，应通过科学论证、完善提高，予以继承推广。同时要根据企业改制、上市，以及建立现代企业制度的需要，在制度内容上给予修订、创新，以不断适应新的形势。

### (7) 参考性和先进性原则

许多发达国家在企业培训制度的建设上，已有几十年甚至上百年的历史，它们已经有了比较成熟的法律、法规。我们应本着积极吸收和借鉴，不要照搬照用的原则，认真地对它们各项制度的背景、内容、实施等各个方面进行研究和比较。国内也有许多系统和单位在企业培训制度的建设上进行了很好的探索和实践，对其先进经验和做法，也要充分地予以借鉴和吸收。

## 3. 企业具体培训制度

### (1) 入职培训制度

起草入职培训制度时，应包含下列6个方面。

- ① 培训的意义和目的。
- ② 需要参加的人员界定。
- ③ 特殊情况不能参加入职培训的解决措施。
- ④ 入职培训的主要责任区（部门经理还是培训组织者）。
- ⑤ 入职培训的基本要求和标准（内容、时间、考核等）。
- ⑥ 入职培训的方法。

企业入职培训制度就是规定员工上岗和任职之前必须经过全面的培训，没有经过全面培训的员工不得上岗和任职。它体现了“先培训，后上岗”、“先培训，后任职”的原则，适应企业培训制度的实际需要，有利于提高员工队伍的素质，提高工作效率。

### (2) 培训激励制度

起草培训激励制度时，应该包括下列4个方面内容。

- ① 完善的岗位任职资格要求。

② 公平、公正、客观的业绩考核标准。

③ 公平竞争的晋升规定。

④ 以能力和业绩为导向的分配原则。

企业培训激励制度的主要目的是激励各个利益主体参加培训。培训激励包括3个方面。

① 对员工的激励。培训必须营造前有引力、后有推力、自身有动力的氛围机制，建立培训—使用—考核—奖惩的配套制度，形成以目标激励为先导、竞争激励为核心、利益激励为后盾的人才培养激励机制。

② 对部门及其主管的激励。建立岗位培训责任制，把培训任务完成的情况与各级领导的责、权、利挂钩，使培训通过责任制的形式，渗透在领导的目标管理中，使培训不再只是培训部门的事，而是每一个部门、每一级领导、每一位管理人员的事。

③ 对企业本身的激励。企业培训激励制度实际上也是对企业有效开展培训活动的一种约束。企业培训的目的就是要提高员工的工作素质，改变员工的工作行为，提高企业的经营业绩。因此应制定合理的制度并严格实施，激发企业的培训积极性，使培训真正满足企业生产发展的需要。

#### (3) 培训考核评估制度

起草培训考核评估制度时，需要明确9个方面的内容。

① 被考核评估的对象。

② 考核评估的执行组织（培训组织者或部门经理）。

③ 考核的标准。

④ 考核的主要方式。

⑤ 考核的评分标准。

⑥ 考核结果的签署确认。

⑦ 考核结果的备案。

⑧ 考核结果的证明（发放证书等）。

⑨ 考核结果的使用。

评估作为培训发展循环的中心环节已经是业内的共识，但从培训模式中，各环节体现的评估目的多是为提高培训管理水平，同时也有对培训效果的评估，而对参加培训人员的学习态度、培训参加情况则关注的少一些。设立培训考核评估制度的目的，既是检验培训的最终效果，同时也为培训奖惩制度的确立提供了依据，是规范培训相关人员行为的重要途径。需要强调的一点是：员工培训的考核评估必须100%进行，并且要与标准保持一致，考核评估的过程要开放透明、公平公正，方可达到员工培训考核评估的目的。

#### (4) 培训奖惩制度

起草员工的培训奖惩制度时，应包括下列5个方面。

① 制度制定的目的。

② 制度的执行组织和程序。

③ 奖惩对象说明。

④ 奖惩标准。



⑤ 奖惩的执行方式和方法。

奖惩制度是保障各项培训管理制度能够得以顺利执行的关键，如果参加与不参加培训一个样，培训考核评估好与不好一个样，谁也不会重视这些制度，同时培训本身也无法引起足够的重视。因此非常有必要设立、执行培训奖惩制度。值得注意的是，在制定培训奖惩制度时一定要明确培训可能出现的各种优劣结果的奖惩标准，如果奖惩标准不一或不明确，就无法保证此制度的有效性。

(5) 培训风险管理制度

起草管理制度规避企业培训风险时，需要考虑3个问题。

① 企业根据《劳动法》与员工建立相对稳定的劳动关系。

② 在培训前，企业要与受训者签订培训合同，明确企业和受训者各自负担的成本、受训者的服务期限、保密协议和违约补偿等相关事项。

③ 根据“利益获得原则”，即谁投资谁受益、投资与受益成正比关系，考虑培训成本的分摊与补偿。例如，对基础学历教育及以提高自身基本素质为主的培训，以个人投资为主，企业部分分担，根据员工学习成绩的好坏，以奖惩的性质调整各自的比例。

培训是一项生产性投资行为，做投资就必然存在风险。培训风险包括人才流失及其带来的经济损失、培养竞争对手、培训没有取得预期的效果、送培人员选拔失当、专业技术保密难度增大等。若企业培训风险较大且找不到合适的防范手段时，就会对培训投资持有不积极的态度。培训风险只有通过做好培训实施工作来尽量降低，如积极性维持和培训质量保证等。

## 1.2.4 人员培训与开发的保障体系

企业要顺利开展培训和开发工作，不仅需要规范的制度内容，清晰的培训流程，还要健全企业的培训政策，以规范化、系统化的方式来保证培训深入、持久地开展下去。培训政策就是为企业培训建立一个完善有效并有权威的指导性框架，对培训工作做出全局性、根本性、方向性的谋划与安排。只有在培训政策支持的大框架内，才能建立起良好的培训运作系统，使培训沿着正确的方向和轨道前进。要彻底地贯彻企业的培训政策，必须有相应的制度作为保障，把培训政策层层分解，落实到位。而培训的运作系统中任何一个环节的有效开展，都离不开相关的各种保障措施，否则就可能导致培训效率低下，培训效果不佳。

企业人员的培训与开发需要企业所有部门共同协作完成，也需要一定的过程和时间来保证培训的成果在企业的生产运营中得以应用。企业应树立起全方位建立培训体系的理念，将培训与企业发展、个人发展结合起来，确立培训意识，从文化上、制度上、组织上、资本投入等多方面设置相应的保障措施，以确保培训工作有效开展，并尽可能取得培训效果的最优化。

除了基本的保障制度外，企业还需要根据自身的企业文化、组织架构等为培训与开发提供保障，确保培训与开发工作能够真正高效地开展。