

现代企业人力资源管理实务

丛书主编/吴冬梅

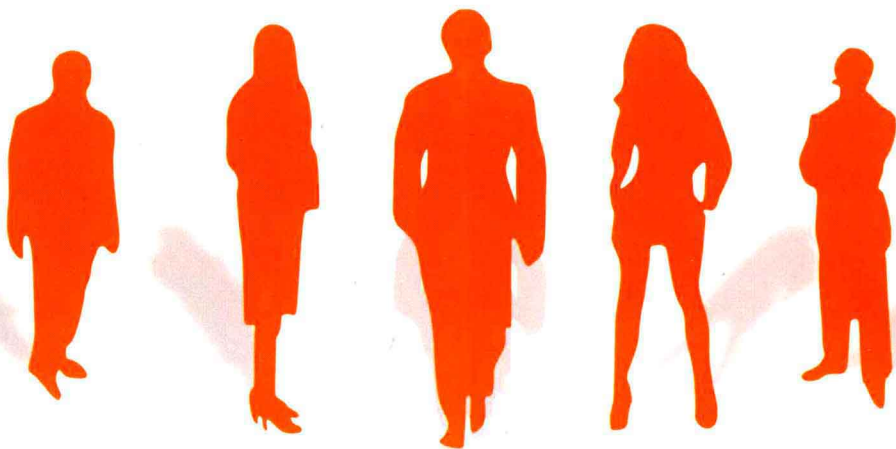
员工培训 实务

第2版

- 合适的人力资源配置是企业核心竞争力的重要保证
- 重视培训的企业需要这本可以让企业“拿来就用”的培训指导书



王少华 姚望春 编著



机械工业出版社
China Machine Press

现代企业人力资源管理实务

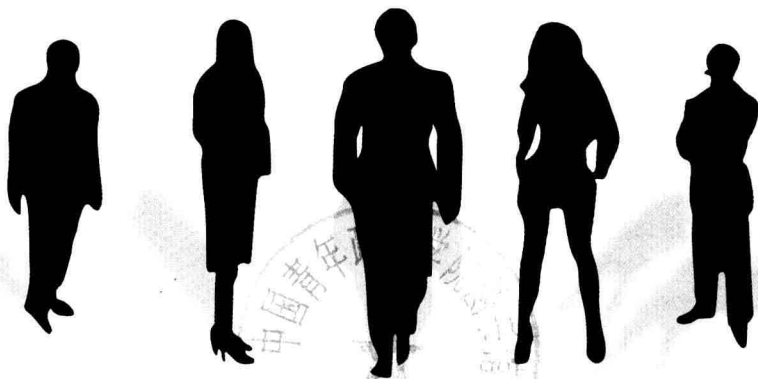
丛书主编/吴冬梅

员工培训 实务 第2版

- 合适的人力资源配置是企业核心竞争力的重要保证
- 重视培训的企业需要这本可以让企业“拿来就用”的培训指导书



王少华 姚望春◎编著



机械工业出版社
China Machine Press

合适的人力资源配置是企业核心竞争力的重要保证。那么,企业怎样才能获得人才,也就是优化人力资源配置呢?有两种方式,一种是从外部引进现成的人才;另一种是在内部培训员工,使他们成为人才。

本书从培训需求的分析、培训计划的制订、培训计划的实施、培训效果的评估和培训的延伸等培训的各个环节和层面展开,以流程和表单为主要形式,系统地介绍了培训的相关内容和具体操作方法,对提升员工培训效果有较强的指导性和可操作性。企业主管人力资源工作的副总经理、人力资源部门的部门领导和员工,他们可以将本书作为工作手册来用。

图书在版编目(CIP)数据

员工培训实务/王少华,姚望春编著. —2版.

—北京:机械工业出版社,2011.6

(现代企业人力资源管理实务)

ISBN 978-7-111-34877-1

I. 员… II. ①王…②姚… III. ①企业管理—职工培训 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第099592号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:徐井 责任编辑:徐井 刘学 责任校对:侯灵

封面设计:任燕飞 责任印制:杨曦

北京中兴印刷有限公司印刷

2011年6月第2版·第1次印刷

170mm×242mm·15印张·223千字

标准书号:ISBN 978-7-111-34877-1

ISBN 978-7-89433-006-2(光盘)

定价:36.00元(含1CD)

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务 网络服务

社服务中心:(010)88361066

销售一部:(010)68326294

销售二部:(010)88379649

读者购书热线:(010)88379203

门户网:<http://www.cmpbook.com>

教材网:<http://www.cmpedu.com>

封面无防伪标均为盗版

再版序

>>>

“现代人力资源管理实务”丛书自2008年7月出版以来，历经近三年时间，证明了它不仅具有良好的市场价值，还得到许多学校MBA的青睐，被选作教材。虽然如此，作者们不敢居功自傲，而是始终战战兢兢，如履薄冰，随时准备接受市场和学术界的检验。现在，经过近半年的努力，再版稿终于与读者见面了。本书的写作和出版基于以下事实：市面上虽然不乏人力资源管理实务操作的著作，但是以流程为主线、全面反映操作过程所用表单、体现各级各类管理者责任分工的实务性丛书并不多见。也正是在这一思想的指导下，本丛书形成了自己的写作思路和特点。本书的修订主要表现为两个方面：一是加强操作性和工具性，使得它更加符合实务丛书的特征；二是跟踪理论和实践的前沿，对人力资源管理领域出现的新情况、新问题、新知识给予反映。

本丛书共八本，分别是《岗位分析与岗位评价》、《员工招聘实务》、《员工培训实务》、《员工职业生涯规划》、《绩效考核实务》、《薪酬管理实务》、《员工管理实务》和《人力资源管理案例分析》。其中，前七本书各围绕人力资源管理的某一环节而展开，第八本是对照前七本书的内容要求集中进行案例分析。再版时为了读者使用方便，将工具性资料一并制作光盘附送。

本丛书具有以下六个特点：

(1) 内容丰富，自成系统。反映了企业人力资源管理选、育、用、留各个环节的主要操作实务。特别是根据时代发展的需要，增加了员工职业生涯规划 and 员工管理两方面的内容。

(2) 理论思想、实务操作与案例分析相结合。每本书既反映人力资源管理最先进的理论思想，又更加突出实务操作，还将各类小型案例灵活地穿插于全书。此外，丛书专门配套写作了一本系统、全面的案例分析，可与每本书对照学习。

(3) 强调人力资源管理的具体流程。每本书的写作都是围绕人力资源

管理的流程而展开的，它系统、清晰地展示了人力资源管理各个部分的工作流程，方便读者更快捷地掌握现代人力资源管理的操作步骤和方法。

(4) 强调人力资源管理的各类表单。本丛书突出表单的实用性，作者收集整理了大量优秀公司人力资源管理中的各类表单，以力求满足读者的工作需要，书中表单大多可以直接使用。

(5) 强调责任分工。现代人力资源管理是全过程、全员管理。本丛书在人力资源管理的选、育、用、留各个环节，均特别强调高层管理层、人力资源管理部门、各用人单位（中层和基层）以及员工本人的责任分工。通过本书的学习，读者既可以明确自己人力资源管理的职责分工，还可以清晰地了解与其他管理方的协作。

(6) 写作风格清新明快、可读性强。本书尽量用通俗易懂的语言和词汇来表达专业的人力资源管理理论与操作，给读者创造一个轻松自如的、愉悦的语言环境。

从第1版的反馈情况看，本丛书首先为企业各级各类管理者所欢迎的，无论你是否在人力资源管理部门工作，无论你位居企业的高管层，还是中层和基层，都可以通过本丛书的学习掌握现代人力资源管理的理论和操作方法。其次，本丛书也受到企业管理的研究生和 MBA 学生在学习人力资源管理课程时的重视，特别是那些以人力资源管理作为本人专业研究方向的学生，不失为的一套很好的参考书。

参加本丛书编写的一共有 15 位作者，他们的专业方向都是人力资源管理。大多为人力资源管理领域的教授、副教授、博士，作者不仅理论功底扎实，还大多具有丰富的管理实践经验和企业咨询经验。全体作者按照主编的要求，克服了种种困难，经过大量调研，在较短的时间写出再版书稿。感谢每一位作者的辛勤劳动和良好的团队精神，正是因为大家的积极配合才有了今天的成果！

本丛书的出版也得到机械工业出版社的大力支持和指导，各位编辑老师为本丛书出版付出了大量的精力，借丛书再版机会，表示深深的感谢！

吴冬梅

2011 年 4 月

再版前言



21 世纪，知识经济的发展方兴未艾。在这个竞争激烈、瞬息万变的时代，经济危机对企业和个人产生了重大的影响，网络和通信的技术进步使得工作生活模式发生了革命性的变化，中国的产业结构调整也在持续地深化。在这样的背景下，人才的竞争更为凸显而且呈国际化竞争态势。对于企业来说，最宝贵的资源仍然是人才！

无论是纵横捭阖的跨国公司，还是不断改革的国有企业，以及跃跃欲试的民营企业，作为市场经济中的主角，为了增强竞争能力，都对人才求之若渴。那么，企业怎样才能获得合适的人才？人才的获得，一是从企业外部市场化的“人才库”中直接选择；二是从企业内部的“后备军”中挑选并培养。

我们认为，企业经过合理的程序选出来的每位员工都是人才。而使人才充分地发挥作用，在为企业创造价值的同时实现自己的价值，最重要的条件是岗位与人才的匹配。而使这种匹配最优化的首选措施是培训。

对员工的培训是一个系统的过程，包括需求分析、计划制订、方案实施、效果评估和作用延伸等。随着时代的发展，培训的各个方面也需要与时俱进。《员工培训实务》第 1 版自面世以来，获得了读者的高度关注和积极反馈。为了更好地适应时代的发展，提供更多有益的思路和方法，本书作者收集了新的案例，引入了新的理论，对全书进行了修订。面向实用的要求、面向操作性是本次修订的指导思想。希望通过作者的努力，能够为读者提供一本可供日常工作参考和使用的培训指导书。

本次修订是在吴冬梅教授的指导下完成的。在修订的过程中，参考了众多人力资源管理专家的著作，在此深表感谢。由于水平有限，书中难免存在不足，敬请专家和读者提出宝贵意见和建议。

机工经管读者俱乐部反馈卡

完整填写本反馈卡将可以参加幸运抽奖

每月我们将会抽出 10 位幸运读者，免费赠送当月新书一本

加入俱乐部，将会收到我们定期发送的新书信息

获奖名单将公布在 [http://www. Golden-book. com](http://www.Golden-book.com) 及 <http://www. cmpbook. com> 上

个人资料

姓名：_____性别：☐男 ☐女 年龄：_____E-mail：_____

联系电话：_____传真：_____手机：_____

就职单位及部门：_____职务：_____

通讯地址：_____邮政编码：_____

单位情况

单位类型：

☐国有企业 ☐私营企业 ☐政府机构 ☐股份制企业
☐外资企业（含合资） ☐集体所有制企业 ☐其他（请写出）_____

单位所属行业：

☐食品/饮料/酿酒 ☐批发/零售/餐饮 ☐旅游/娱乐/饭店
☐政府机构 ☐制造业 ☐公用事业 ☐金融/证券/保险
☐农业 ☐多元化企业 ☐信息/互联网服务 ☐房地产/建筑业
☐咨询业 ☐电子/通讯/邮电 ☐其他（请写出）_____

单位规模：

☐500 人以下 ☐500—1000 人 ☐1000—2000 人 ☐2000 人以上

关于书籍

1. 您购买的图书书名: _____ ISBN: _____
2. 您是通过何种渠道了解到本书的?
☐报刊杂志 ☐电视台电台 ☐书店 ☐别人推荐 ☐其他 _____
3. 您对本书的评价
内容 ☐好 ☐一般 ☐较差
编排 ☐易于阅读 ☐一般 ☐不好阅读
封面 ☐好 ☐一般 ☐较差
4. 您在何处购买的本书
☐书店 ☐网络 ☐机场 ☐超市 ☐其他 _____
5. 您所关注的图书领域是:
☐投资理财 ☐人力资源 ☐销售/营销 ☐财务会计 ☐管理学与实务 ☐其他 _____
6. 您愿意以何种方式获得我们相关图书的信息?
☐电子邮件 ☐传真 ☐书目 ☐试读本
7. 如果您希望我们发送新书信息给您公司的负责人, 请注明所推荐人的:
姓名 _____ 职务 _____ 电话 _____
地址 _____ 邮件 _____

感谢合作! 请确认我们的联系方式

联系人: 胡嘉兴

地址: 北京市西城区百万庄大街 22 号机械工业出版社经管分社

邮编: 100037

电话: 010-88379705

传真: 010-68311604

电子邮箱: hjx872004@yahoo.com.cn

登记表电子版下载请登录:

<http://www.golden-book.com/clubcard.asp> 或 <http://www.golden-book.com>

如方便请赐名片, 谢谢!

目 录

Contents >>>

再版序

再版前言

第一章 培训概述	1
章首案例 A 公司的培训体系建设	1
一、培训是什么	3
二、培训的历史	5
三、培训的误区	8
四、培训的种类	11
五、培训的原则	13
第二章 培训的三大保障	15
章首案例 C 公司的企业大学制度	15
一、培训的战略引导	17
二、培训的组织支持	27
三、培训的制度保证	39
第三章 培训需求分析	48
章首案例 贵公司今年流行什么课	48
一、培训需求分析基础和步骤	49
二、培训需求信息收集	52
三、培训需求分析的内容	57
四、培训需求分析的主要方法	73
第四章 培训计划的制订	76
章首案例 H 公司 ERP3.0 系统上线培训计划	76
一、培训计划	78

二、课程库和讲师库建设	84
三、培训预算	86
四、培训方案	91
第五章 培训计划的实施	114
章首案例 GE 公司的人才培养体系	114
一、培训的环境与设备	116
二、培训档案的建立	120
三、师资、课程与教材	122
四、培训计划实施方案	132
五、培训方法的选择	145
六、培训的分类实施	153
第六章 培训效果的评估	169
章首案例 马士基 MISE 项目的终止	169
一、培训评估中的问题	170
二、培训评估流程	172
三、培训评估的内容体系	176
四、评估信息收集	183
五、评估标准和主要技术方法	188
六、培训评估的实施	191
七、撰写评估报告	194
八、培训评估结果的沟通	199
第七章 培训的延伸	201
章首案例 小企业如何实现系统的培训	201
一、实现员工职业生涯规划	202
二、建设学习型组织	215
三、我国目前的培训机构和培训师认证体系	224
参考文献	227

第一章

培训概述

章首案例



A 公司的培训体系建设

A 公司是某省一家领先的通信行业的国有企业，其总资产超过 200 亿元，员工 15 000 人以上，下辖 18 家地市级分支机构，60 多个县级分支机构，为本省 3 000 多万用户提供语音、数据等综合通信服务。截至 2010 年 4 月，A 公司员工平均年龄 28 岁，是一支朝气蓬勃、有激情、有战斗力的队伍。

A 公司打造了与员工职业生涯发展相适应的培训体系，通过支持组织发展、提升生产运营效能和组织绩效、提升员工能力，达到“使培训促进能力发展，让能力推动企业进步”的目的。该体系的主要内容重点建设了管理、支撑和实施三大体系。

一、培训管理体系：制定相关制度、工作流程，指导培训持续、有序进行。

以员工能力发展为主线，整合、完善员工培训与发展职能，按照分级管理、分工协作、专业支撑的模式管理整个企业的培训工作。省公司人力资源部下设员工能力发展中心，各市分公司人力资源部设培训管理职位，县公司综合管理部设人力资源管理职位，省市公司专业部门设有培训对口联系人。

二、培训支撑体系：整合、强化培训资源，保障各项培训顺利实施。

为保证培训工作落地，增强培训效果，公司大力加强培训支撑体系建设，包括培训课程体系建设、培训师队伍建设、自主开发系列培训教材、培训场地设施建设、在线题库系统和在线考试系统开发、培训电子平台开发建设。



三、培训项目实施：多渠道、多手段开展培训，确保培训的有效性和针对性。

注重培训需求调研，坚持培训服从公司战略，围绕员工能力发展需要，有针对性地制订培训计划，多渠道、多手段地开展各类培训。实施分层分类培训，针对高层管理者开展领导力提升培训，对中基层管理者开展管理能力提升培训，对基层员工利用职业技能认证提升其岗位胜任能力。

结合公司内的职业技能认证和技能大赛，培训工作采取多种方式巩固了成果。以职业技能认证为例，网络维护序列：报名 1 058 人，合格 968 人；IT 支撑序列：报名 161 人，合格 149 人；营业类：报名 6 277 人，合格 3 945 人；话务类：报名 1 183 人，合格 740 人；大客户服务类：报名 1 123 人，合格 813 人。公司员工素质得到了提升，巩固了公司的竞争优势地位。

从 20 世纪 90 年代起，在世界范围内，企业之间的竞争逐渐变成了人才的竞争。哪个企业拥有了大批高质量的人才，就意味着具备了最重要的竞争能力。

随着改革开放的不断推进，中国的企业正在蓬勃发展。国有企业在许多行业具备控制力，民营企业机制灵活、市场嗅觉灵敏，高科技企业创新能力突出、引领时代潮流。但是，这些企业在面临着难得的机遇的同时也面临着严峻的挑战。

与以往相比，中国企业目前所处的环境变得更加复杂了。面对的市场日益多变，面临的挑战非常艰巨，需要应对的竞争日趋激烈。越来越多的案例显示，企业要在复杂的环境中求得生存和发展，除了需要获得各种资源外，最根本的是必须拥有自己的“核心竞争力”。

核心竞争力的概念是美国学者哈拉德和哈默在 1990 年提出来的。这两位学者指出，企业的核心竞争力就是能够为顾客带来特殊价值的一系列知识、技能、技术的组合。简单地说，核心竞争力就是企业在经营过程中形成的、不易被竞争对手效仿的、能带来超额利润的独特能力。

综观世界著名企业的发展历史，分析当今世界优秀企业的现状，我们发

现，企业具备“核心竞争力”的重要前提是企业的每位员工（特别是关键员工）的创造力与积极性能够有效地发挥。也就是每位员工可以根据企业战略规划，恰当地完成自己的工作。而通过研究这些成功企业的成功经营模式，我们发现：科学有效的培训是使企业具备“核心竞争力”，并且使其不断增强的“法宝”，也是提升员工价值的“利器”。

一、培训是什么

从管理学角度来看，培训由企业组织实施，能够使接受培训的人员进行有计划的学习。培训的目的是使企业员工的知识、技能、态度，甚至行为发生定向改进，从而确保他们能够按照预期的标准完成自己的工作。从企业和员工的双重视角来看，培训的最终目标是要实现组织发展与个人发展的统一。

我们可以用图 1-1 来表示培训发挥作用的过程。

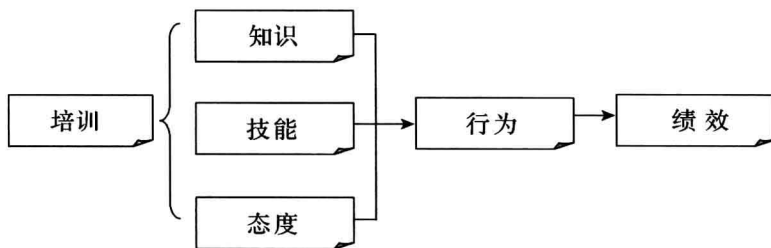


图 1-1 培训的作用模型

从图 1-1 可以看出，绩效是由行为决定的，而行为是以态度、知识和技能为基础形成的，其中态度对行为的影响特别强烈。因此，培训的主要内容是增加知识、增强技能、树立正确的态度。培训的本质是学习，这意味着培训不仅是知识的传播和技术的传授，更重要的是可以使员工的行为发生正向的变化。

培训是一个系统的过程，包括分析培训需求、确定培训目标、建立培训体系、选择培训方案、做好准备工作、实施培训计划、评估培训效果、延伸培训作用等流程。培训的具体流程如图 1-2 所示。

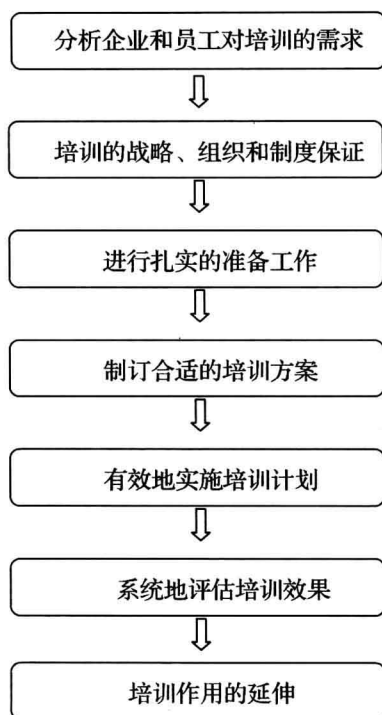


图 1-2 培训的基本流程

培训的最终目标是实现个人发展与企业发展的统一。这表明员工经过培训后，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，员工的个人职业生涯也因为培训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》一书中系统地论述了员工培训的重要性，并强调要对员工进行科学的培训。泰勒指出，一流的员工不是从天上掉下来的，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，唯独研究开发费用及培训费用绝对不能省。”

二、培训的历史

1. 西方国家培训的历史

西方国家有关培训的实践开始于 16 世纪。近 400 年来，西方国家的培训主要经历了四个阶段：一是早期的学徒培训；二是早期的职业技术教育；三是工厂学校的出现；四是培训的职业化。

(1) 早期的学徒培训。16 世纪，一些主要经营家庭用品（家具、衣服和鞋子等）的小店铺为了满足顾客对商品不断增加的需求，不得不额外雇用工人。由于缺少职业学校和技术学校，店主无法马上找到合适的工人，只好自己传授技术，同时训练这些被雇用来的新工人。

这个时期的培训，大多是一对一的师傅带徒弟式的。随着经济的发展，这种培训越来越正规化，而且迅速推广，尤其是在那些需要特定技能的行业，这种培训方式得到了广泛的应用。

1562 年，英国颁布学徒制法规，统一在全国实行 7 年制的学徒制。1601 年，英国又颁布了《济贫法案》，规定贫民子弟都应接受技艺训练。学徒制法规和《济贫法案》是英国推广职业技术教育的有力手段，造就了一大批技术人才。

(2) 早期的职业技术教育。1809 年，美国人戴维德·克林顿在纽约建立了第一所私人职业技术学校，这是一所手工技能培训学校。克林顿建立这所学校的目的是给失业的年轻人提供职业培训。随后，类似的手工技能培训学校在美国普遍建立，尤其是在中西部各州。这种手工技能培训学校可以看做是职业技术教育的雏形。

1917 年，美国国会通过了《史密斯—休斯法案》。这部法案认可了职业技术教育的价值，并同意建立职业教育基金，用于农业贸易、经济发展、工业和教学等领域的培训项目。随着时代的发展，职业技术教育已经成为西方国家公共教育系统的重要组成部分。

(3) 工厂学校。工业革命之后，由于新机器和新技术的广泛应用，西方国家的许多工厂都希望工人能够熟练地掌握操作技术以提高生产效率。同时需要大量的工程师、机械师和机修师来设计、制造和维修机器。为了满足



这些需求，各个工厂开始尝试自行建立机修和机械培训机构，这些机构被称做“工厂学校”。

1872年，第一个有文件记载的工厂学校在美国成立。第一次世界大战期间，为了满足对军事设备的巨大需求，许多生产非军工产品的工厂不得不重新装配机器，同时培训工人。例如，美国海运委员会负责对造船工人的培训，为了增强培训效果，主管查尔斯·艾伦提出了四步骤指导方法，即演示、讲解、操作、检验。这一方法后来被称为工作指导培训（JIT），至今还用于许多企业的员工在职培训。

（4）培训的职业化。第二次世界大战的爆发，使美国对军用物品的需求大大增加，且远远超过第一次世界大战。生产军用物品的企业超负荷运转，原来不生产军用物品的企业也开始参与生产。类似第一次世界大战，美国在一些大型的组织和工会中实施了新型培训计划。美国政府为此建立了行业内部的培训服务机构（TWI）来组织和协调新型培训计划的实施。行业内部的培训服务机构还指导各个企业如何开展培训。

随后，美国许多国防领域内的企业聘请接受过 TWI 指导的人员，设立了自己的培训部门。这些部门负责指定、组织并协调企业内部的培训。1942 年成立的美国培训指导协会（ASTD）为培训行业建立了标准。

（5）20 世纪 50 年代至今的培训情况。20 世纪 50 年代以来，世界经济经历了深刻的变革，新技术成果层出不穷，知识成为社会发展的主要推动力量。人作为知识的创造者、保存者和使用者，越来越受到重视。无论是发达国家还是发展中国家，都迎来了一个人力资源管理的新时代，培训的地位也日益提高。

在 20 世纪 70 年代前，西方国家的培训大都是技能培训。企业强调对一线生产工人开展与岗位相关的工作技能培训，培训的目的是通过提高工人的生产技能来提高劳动生产率。

20 世纪 70 年代以后，由于科学技术的进步，企业生产的自动化水平大大提高，大量重复性的工作逐渐由机器完成，单纯提高劳动生产率并不会带来企业效益的大幅度提高，因此非生产因素逐渐受到关注。企业面临的劳动力市场也发生了变化，可供企业使用的人力资源的质量提高了，数量增加

了，企业没有必要再进行大规模的技能开发培训，而是更倾向于直接从劳动力市场寻找合适的员工。基于以上几方面原因，西方国家培训的侧重点由工作技能的提高转向管理能力的增强。

在过去的 50 多年中，美国和欧洲的企业越来越重视对员工的培训。这些国家企业的培训体系日趋系统化、规范化和专业化，培训方式日益先进有效。相关统计资料显示，经过培训后，员工的素质得到了极大的提高。企业因员工素质提高而付给工人的工资增长了 5% ~ 15%，而员工给企业的回报却增加了 25%。创立于 1878 年的美国通用电气公司永葆青春的秘密就在于员工不断学习和参加培训。目前，整个通用公司已经转变为学习型组织，公司每年用于员工培训的费用高达 8 亿美元。

2. 西方国家培训的经验

西方国家企业的培训经过了几百年的历程，取得了许多成功的经验。

(1) 强调以人为本。技能培训向管理培训的转变充分考虑了员工的个性因素。企业倡导终身学习的观念，力争留住员工、投资员工，为员工在企业内的职业发展创造条件。

(2) 注重对能力的开发。企业不仅要求接受培训的员工具备一定的知识，也培养他们相应的能力，包括沟通能力、独立处理问题的能力、组织能力、学习能力、承受外界压力的能力等。

(3) 重视探索成年人的学习规律。西方国家有专门的研究机构和学者研究成年人学习和认知的规律，研究如何提高成年人的培训效果。这些研究不断深化，推动了企业培训的进一步发展。

(4) 注重“软件”的培训。除了专业的知识与技能培训，对理念、态度、企业文化、创新精神的培训也受到高度重视。培养员工对企业的忠诚精神和参与意识，是企业投资员工培训的重要原因。

(5) 重视职业教育与培训。企业大都建立了适合本企业的员工职业培训体系，开设了企业大学培训员工，使他们成为企业需要的高级人才。

(6) 通过法律或制度强化职业教育和培训。多数发达国家建立了全国统一的与从业者工作岗位相适应的职业资格教育与培训制度，通过法律的手段强化职业教育和培训。国际上通行的 LCCI、ACCA 等职业资格考试就是在