

企 业员工管理方法丛书

企业员工 培训 方法

办企业就是办人

—— 松下幸之助

我们的资产有腿，
每天都下班回家

—— 安迪·葛洛夫

企业之间的竞争说到底
就是人的竞争

企业员工管理方法研究组 编著



中国经济出版社
www.economyph.com

企业员工管理方法丛书

企业员工培训方法

企业员工管理方法研究组 编著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业员工培训方法/企业员工管理方法研究组编著. —北京:中国经济出版社, 2002. 1

ISBN 7-5017-5454-3

I. 企… II. 企 III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 089274 号

企业员工培训方法

企业员工管理方法研究组 编著

责任编辑 聂无逸(手机:13701326619)

封面设计 高书精

出 版 中国经济出版社北京百万庄北街 3 号(邮编 100037)
销 售 新华书店北京发行所发行 各地新华书店经销
印 刷 北京市艺辉印刷有限公司
版 次 2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷
开 本 A5
印 张 10.5
字 数 260 千字
书 号 ISBN 7-5017-5454-3/F·4384
定 价 26.00 元

目 录

第一章 企业员工培训概述

- 第一节 什么是企业员工培训 (1)
- 第二节 为什么进行企业员工培训 (4)
- 第三节 员工培训的目标和原则 (11)
- 第四节 员工培训的分类 (18)
- 第五节 员工培训的发展趋势 (24)

第二章 员工培训的需求分析及计划制定

- 第一节 员工培训的需求分析概述 (36)
- 第二节 员工培训需求分析方法 (45)
- 第三节 员工培训计划的制定 (56)
- 第四节 员工培训计划的实施与控制 (70)

第三章 员工培训的内容

- 第一节 建立学习型企业组织 (87)
- 第二节 对员工进行企业文化的培训 (92)

目录

第三节 团队精神的培训	(101)
第四节 员工的能力培训	(106)

第四章 员工培训的组织实施

第一节 员工培训的组织方法和技巧	(113)
第二节 员工培训的准备工作的	(127)
第三节 培训准备过程中需要考虑的问题	(135)
第四节 员工培训组织理论进一步发展	(145)

第五章 员工培训的方法

第一节 角色扮演法	(156)
第二节 案例培训法	(164)
第三节 课堂培训法	(170)

第六章 现代技术、心理学与员工培训

第一节 多媒体在员工培训中的应用	(180)
第二节 计算机在员工培训中的应用	(184)
第三节 互联网在培训工作中的应用	(188)
第四节 新的管理理论在培训工作的应用	(190)
第五节 心理学在员工培训中的应用	(194)

第七章 员工培训的实施

第一节 选择称职的培训者	(218)
第二节 高层领导者的培训	(223)
第三节 营销人员的培训	(229)
第四节 生产人员培训	(233)
第五节 有效沟通技能的培训	(237)

第八章 员工培训的激励和绩效评估

- 第一节 员工培训的激励····· (251)
- 第二节 几种流行的激励理论····· (255)
- 第三节 员工培训绩效评估····· (264)

第九章 国外的员工培训

- 第一节 美国的员工培训····· (279)
- 第二节 德国的员工培训····· (289)
- 第三节 日本的员工培训····· (303)
- 第四节 新加坡的员工培训····· (318)

企业员工培训概述

在被人们称作学习社会或者网络社会的今天,作为市场微观主体的企业面临着越来越大的竞争,如何在激烈的市场竞争中适应市场的变化,并立于不败之地,是每个企业的领导者都必须认真加以考虑的问题。不可否认的是,在企业家中作出的种种决策之中,培养企业的人力资源,加强企业的“人”的方面的竞争优势,已经越来越成为突出的一个部分。应该说,现代企业的最大财富不是资产,也不是技术,而是企业所拥有的人力资源。如何进一步提高人力资源的优势,把人力资源的作用发挥到最高程度,在现代社会中,员工培训为此提供了一条很好的途径。

第一节 什么是企业员工培训

对企业的员工进行培训是每个企业都应该做的事情,在具体描述怎样进行培训之前我们有必要先了解一下“什么是企业员工培训”?只有明确了这一问题我们才能够真正的做好培训,因此在本节中我们将详细的探讨一下培训的定义和培训的本质。

培训的定义

在现代社会的职业领域中,每一个岗位和职业都有它独特

的知识和技能的要求,只有具备了这些知识和技能的人,才能较好的完成岗位或者职业赋予他的任务。但是由于某些岗位或者职业对于员工来说是全新而陌生的,员工自身的知识和技能水平也无法使得他们能够圆满的完成职责。这时组织的任务就是要为他们提供培训。

培训是一种有计划、有目标、有步骤的学习,它的目标就在于使得员工的知识、技能、工作方法、工作态度以及工作的价值观得到改善和提高,从而发挥出最大的潜力提高个人和组织的业绩,推动组织和个人的不断进步,实现组织和个人的双重发展。

培训是给新雇员或现有雇员传授其完成本职工作所必需的基本技能的过程。开发主要是指管理开发,指一切通过传授知识、转变观念或提高技能来改善当前或未来管理工作绩效的活动。培训与开发都是组织通过学习、训导的手段提高员工的工作能力、知识水平和潜能发挥,最大限度地使员工的个人素质与工作需求相匹配,进而促进员工现在和将来的工作绩效提高。严格地讲,培训与开发是一种系统化的行为改变过程,这个行为改变过程的最终目的就是通过工作能力、知识水平的提高以及个人潜能的发挥,明显地表现出工作上的绩效特征。工作行为的有效提高是培训与开发的关键所在。

培训的实质

培训实质上是一种系统化的智力投资。员工培训就是企业根据实际工作的需要,提高劳动者素质、能力、工作绩效和对组织的贡献而实施的有计划、有系统的培养和训练活动。从人力资本的意义上说,员工培训就是一种投资的过程。企业投入人力、物力对员工进行培训,员工素质提高,人力资本升值,公司业

第一章

绩改善,获得投资收益。它区别于其他投资活动的特点在于它的系统性。企业的员工培训是一个由多种培训要素组成的系统。它包括了培训主体、培训客体、培训媒介;包括了培训的计划子系统、组织子系统、实施子系统、评估子系统;它还包括了需求分析过程、确立目标过程、订立标准过程、培训实施过程、信息反馈过程、效果评价过程等。

培训更是一个深入企业各个方面和层次的过程。例如全员培训要求企业中所有的员工,从高级经理到基层工人,从新近招聘的员工到公司元老都要参加。而全方位培训就要求对企业员工的各个方面,包括知识、技能、职业精神、企业价值观等等进行全面系统的培训。员工培训有利于组织形成一种学习的过程,而组织的创新和进步就依赖于自身的不断学习。

企业的员工培训不是一时心血来潮的产物。任何一个有着长远战略发展眼光的企业都会把培训作为一个长期的、定期的、有组织而规范化的活动。美国工商企业每年用于员工培训的费用高达 2100 亿美元,有 97% 的企业制定了员工培训计划。许多企业建立了自己的培训学校或者与高等院校和研究机构合作进行本企业员工的培训活动。

注:在本书的各个章节中,我们将不断穿插一些培训管理实践中的经验之谈,我们把它称之为“管理秘籍”和“实战指南”,让大家在学习理论的同时能够结合实践,知道在实践中该怎样作培训。

企业员工培训管理秘籍之一“以物喻人进行自我教育”

虽然这些话已经不知道是谁创造出来的了,但因其具有深刻的含义而被流传了下来。我们只要有了认真学习的精神,周围肯定会出现许多优秀的老师。

今后,当遇到事或见物时:

- 看……用眼睛捕捉事、物的姿态
- 思考……注意发现事、物的实质
- 分析……通过细微的询问、进行判断

通过以上方法,就能得到新的发现,寻找到自己的“老师”,从而就能增加自身的吸引力。从这一名言中我们可以看出做人的准则是:

- 一、像钟表那样有正确规律的勤奋人。
- 二、像辕轭那样扎紧肚皮而默默无闻工作的人。
- 三、像算盘上下珠那样临机应变的人。
- 四、像提灯那样临到机会时再进退自如的人。
- 五、像扇子那样,到最后才展开的人。
- 六、像前额那样仰望未来的人。
- 七、像鼓那样一打就响的人。
- 八、像伞那样无声无息,临机而起作用的人。
- 九、像包袱皮那样有容纳能力的人。
- 十、像花椒那样又香又辣的人。

第二节 为什么进行 企业员工培训

当今世界,伴随着高科技的进步和新经济的持续发展,人力

第一章

资本的重要性已经越来越被人们所认识,知识分子和脑力劳动者已经越来越成为劳动力队伍中的主体,发挥着越来越大的作用。而知识经济大潮中的企业的竞争优势就在于它所拥有的企业人力资本的数量和质量。人力资源之所以成为现代社会进步最主要的动力,是因为新经济和高科技的发展使得现代社会成为一个信息和技术的社会,而人力资源的特性就在于它的能动性和价值创造性。人力资源已经处于社会经济管理活动的中心并担负着主导性的作用,它调配和控制着其他资源的使用和开发。同时,由于人力资本能够创造出比自身消耗更大的价值,这就使得它成为社会进步和创新的强大推动力。

对于企业来说,人力资源的吸收、开发、利用以及维持更是关系着企业兴衰成败、生死存亡。现代企业之间的竞争,归根到底表现为人才的竞争,这已经成为企业界不争的事实;重视人力资源的开发和管理,实现企业可持续发展,已经成为企业界备受推崇的经营理念。作为人力资源开发和管理的有机组成部分,员工培训在日益激烈的现代市场竞争中显得尤为必要和紧迫,成为企业取得成功的最关键因素之一。企业实现成长和可持续发展的要求,员工需求的多样性以及经营管理的规范化等因素不断影响着企业的整体发展,同时加剧了企业对培训的需求。世界上很多著名的大公司如微软、思科、IBM等,都把员工培训作为企业的头等大事,并在这方面投入了巨大的人力和物力。它们的经验对于我们中国的公司来说,有着极强的借鉴意义。

这一系列的环境因素决定了企业必须对其员工进行培训,在上一节中我们对培训的定义和本质已经进行了详细的分析,那么,下面我们将回答另一个必须回答的问题:企业为什么要对其员工进行培训?

培训的作用

从理论上来说,员工培训有利于企业人力资源素质的提高,企业的长远发展不只是依靠设备先进,产品优质,技术领先,它更依赖于具有高素质的有创造力的员工,这些员工对于企业的管理、运营和服务是企业长期生存并得以发展的根本。

员工培训更有利于企业加强自身对外部环境的适应性。现代社会复杂多变,发展日新月异。市场的不断开拓、科技的不断进步、社会价值观念的变化以及新的思维方式的不断出现,使得外部环境对于企业来说充满了机会和挑战。企业必须能够适应这种环境,而这就依赖于企业的高素质员工队伍。培训可以使员工更新观念,保持对于外界环境的警觉和敏锐反应,进而使得企业在环境变化之前做好准备和应对措施,始终处于市场的领先地位。

培训能够提高企业自身改革和创新的能力。现代企业必须不断对自身进行调整和变革以求得更好的发展。培训使得员工能够及时调整和改善自己的思想、行为和习惯,熟悉和适应企业的变革,减少企业变革的成本。

前面我们概括了一些员工培训的优点,在这里我们归纳如下:

(1)可提高员工整体素质。通过培训,新员工适应新环境、掌握操作技能;老员工不断补充新知识,掌握新技能,适应工作的需要。员工素质整体水平在培训的基础上不断提高,其成果迟早会在企业经济效益指标上反映出来,从而增强企业的竞争力。

美国著名的一家公司某年培训费花了 20 万美元,当年收益达到 200 万美元,第二年节约成本达 500 万美元。

有人对美国 155 家制造企业调查表明,对雇员进行培训的企业,劳动生产率比没有培训的企业有明显的提高。

(2)可提高开发与研制新产品的能力。通过培训也可开发员工潜力,提高他们创新的欲望和自身的能力,而不断开发与研制新产品来满足市场需要,是企业发展的前提条件。

(3)可改善工作质量。经过培训的员工往往能掌握正确的工作方法,纠正错误或不良的工作方法,其直接结果必然是促进工作质量的提高。一般来说,随着员工劳动生产技术和劳动熟练程度的提高,可以实现文明生产,减少和杜绝各种事故,从而减少废品和次品,提高产品合格率。

(4)可降低损耗。人们观察到,经过培训的员工,因为劳动熟练程度得到提高,产品的合格率也随之得到提高。所以,工具损耗率降低,原材料浪费现象明显减少。

有人曾对两家钢铁厂进行了比较,中国宝钢与巴西一家钢铁厂同期从日本引进设备,到了 90 年代初,宝钢高炉运转情况良好,而巴西那家的设备则损坏严重。究其原因,发现巴西那家企业不重视对员工进行培训,而宝钢则在引进设备后专门对员工进行了培训。由此,可看出培训是多么重要。

(5)可减少事故的发生。企业员工未经培训造成事故比受过培训的员工要高出几倍。特别是在比较危险的机器设备上工作,未受过培训的员工除了操作上的原因外,心理紧张与不安也是导致事故发生的重要因素。

(6)可减少旷工和迟到现象。经过培训,员工了解了自己的工作与其他工作环节的联系及其重要作用,就会主动按时上班,增强工作自觉性和责任感。

(7)可改善管理内容。公司管理工作的重点可以从令人厌烦的纠正错误转移到比较愉快的计划工作和对员工的鼓励工作

上去。此外,培训除了对企业有益,对员工也是有极大好处的。

(8)可增强就业能力。通过培训,员工掌握了工作的最优方法,提高了技能,随着自身素质的增强和新技能的掌握,自身的就业能力也随之增强,从而增强自身的工作适应性,大大增加就业机会。

(9)可增加获得较高收入的机会。不同的员工,有着不同质量的劳动能力,在工作中所表现出的劳动效率和工作质量也是不同的。因此,所获得的收入也是不同的。特别是在自由竞争的环境中,人们总是追求更高的个人收入,都愿意通过职业培训来提高自身的劳动力质量,为获得高收入创造机会。

(10)可获得除收入以外的其他报酬。通过培训,可以在受训者身上形成为其带来持久性收入来源的生产能力。这种生产能力所体现的报酬除收入以外,还包括对终身职业的满足,对娱乐活动的欣赏能力和兴趣的提高。

(11)可增强职业的稳定性。组织为了培训员工,特别是培训特殊技能的员工,提供了优越的条件,如,飞机驾驶员、软件开发人员等。所以在一般情况下,不会随便解雇这些员工。而且,为防止因他们离去而给企业带来损失,总会千方百计地留住他们。

总之,员工培训对于现代企业来说是必不可少的,它在企业的发展过程中发挥着越来越大的作用。作为现代社会中的一员,企业必须重视企业内部的员工培训。

当然我们要坚持具体问题具体分析的原则,把培训的一般作用引入中国的企业,让中国的企业认识到培训的重要性。

培训对于中国企业的意义

对于中国来说,员工培训对于 21 世纪中国企业的发展,有

第一章

着十分重要而关键的作用。原因有以下几点:

1. 21 世纪是知识经济时代,信息和知识是绝大多数企业前进的推动力量,而培训则常常是提供信息、知识及相关技能的重要途径,有时甚至是唯一途径。在当今高手如林的市场上,立于不败之地的企业必定是那些帮助其员工充分发挥自己全部潜能的企业。

2. 21 世纪的科学技术将不断更新。应用技术的人必须不断更新知识,才能跟得上科技的发展。这是企业中每个员工所面临的最大挑战之一。

3. 21 世纪的企业将成为学习性组织。这意味着,企业员工必须将接受培训作为继续学习的一种手段。

4. 团队工作方式将日益普遍。同一工作小组的成员必须交叉培训,以便每个人能承担其他人的工作。

5. 员工将更多地参与管理,很多的管理职能已经被下放到普通员工包括工人,因此应该对员工进行管理培训。

在这里我们将举一个成功的案例,从中我们可以看到培训在该企业的成功中所起的重要作用。

附 1: 思科公司的员工培训之道

思科之所以成为同行业之翘楚,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

思科对于新员工的培训甚为看重。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。

一位新人进入公司后,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,他就要承担相关的责任。

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 and 培训。这就像把员工放在一个开车的位置上,让他自己来作决定。公司也从不将某个员工当重点培养,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了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 Internet 环境,CCNA 认证笔试,使学生对 Internet 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,这些学生很可能会日后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”。

第三节 员工培训的目标和原则

在企业中进行培训会使企业取得各种各样的利益,但这只是在一般意义上的利益。在企业从事具体的培训工作时,它考虑更多的是“我通过培训会得到什么”和“在培训过程中我应该坚持什么样的原则”?下面我们通过介绍员工培训的目标和原则来回答这两个问题。

培训目标

企业培训的目标可以分为一般目标和具体目标两类,在这里我们将分开来阐述。