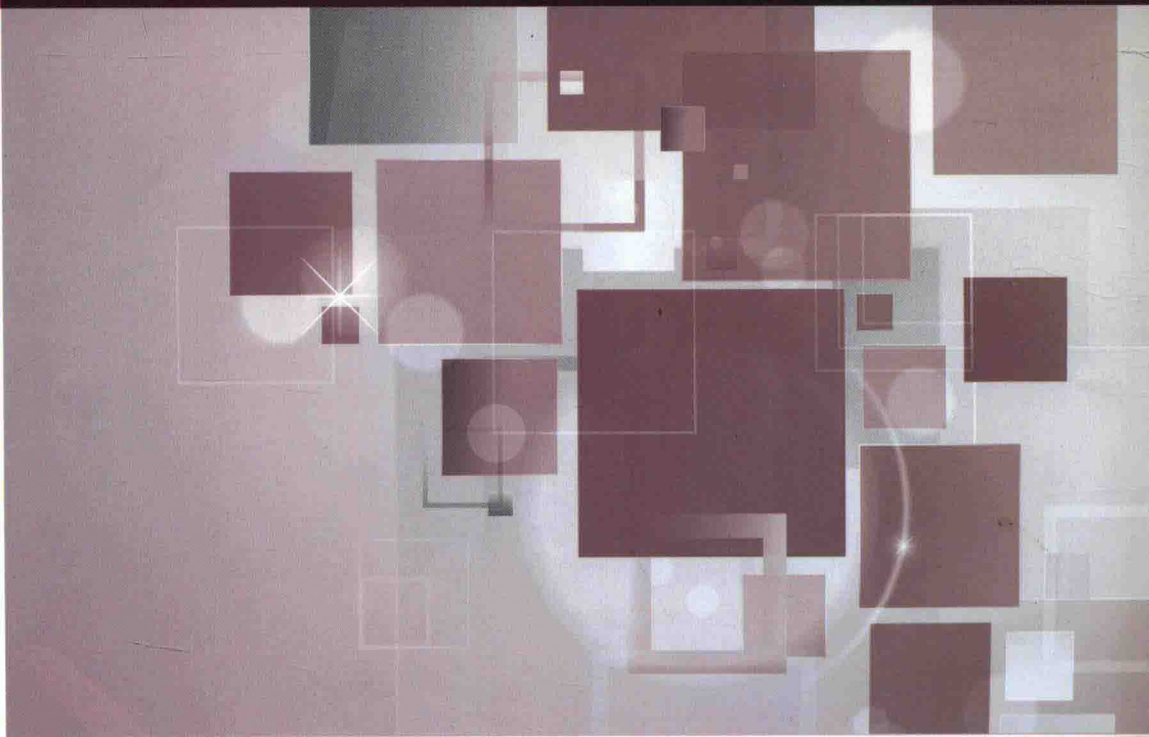


高等学校劳动经济学与劳动关系系列教材

周红云 编著

员工培训： 技术与策略

 中国劳动社会保障出版社



高等学校劳动经济学与劳动关系系列教材

周红云 编著

员工培训： 技术与策略



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

员工培训：技术与策略/周红云编著. —北京：中国劳动社会保障出版社，
2013

高等学校劳动经济学与劳动关系系列教材

ISBN 978-7-5167-0831-6

I. ①员… II. ①周… III. ①职工培训-高等学校-教材 IV. ①C975

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 309251 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街1号 邮政编码：100029)

*

北京市艺辉印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 21.5 印张 366 千字

2013 年 12 月第 1 版 2013 年 12 月第 1 次印刷

定价：39.00 元

读者服务部电话：(010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话：(010) 64961894

出版社网址：<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错，请与本社联系调换：(010) 80497374

我社将与版权执法机关配合，大力打击盗印、销售和使用盗版
图书活动，敬请广大读者协助举报，经查实将给予举报者奖励。

举报电话：(010) 64954652

总序

劳动经济学与劳动关系系列教材立足于突出探究性、思辨性和开放性。瞄准和借鉴国外教材编著风格，参照《经济学原理》（曼昆）、《当代劳动经济学》（Campbell R. McConnell）、《Modern Labor Economics: Theory and Public Policy》（Ronald G. Ehrenberg, Robert S. Smith）的编著风格，强调“著”，淡化“编”。具体特点和做法如下：

1. 将概念、原理等知识介绍性内容，融入开放、实时的素材之中。独立开设“知识链接”“观点透视”等专栏。

“知识链接”专栏：侧重名词解释、趣味阅读等。紧扣正文内容，放在最合适、最方便读者阅读的位置。名词解释紧随文中首次提及的名词之后，趣味阅读紧随文中提及相符内容之侧。

“观点透视”专栏：侧重介绍和列举具有典型性、权威性的相关观点和看法。紧随文中提及或者主张的相关理论观点和看法之后，开辟特别区域，独立成段。

2. 章节标题，活泼、引人思考，突出主流观点或关键现象，避免空、泛、大、玄、绕。

标题精炼，同一章内标题的结构形式尽量统一。避免使用中国教科书式的语言：如×××概述、分析、介绍、内涵、含义、特征、特点、意义等字眼，做到简洁准确、直陈观点、目标明确、生动活泼、发人深思。

3. 正文内容，突出分析逻辑、理论运用、方法阐释；结论开放，留足思考空间；体现理论逻辑的演绎与推导，注重理论和方法的运用及其应用范围与技巧。独立开设“深度阅读”“延伸思考”等专栏。

“深度阅读”专栏：侧重推荐与章节主题直接相关的具有权威性、经典性、代表性的前沿和权威著作或论文，选取国内外一流的学者最具有权威性和代表性的著作或论文。每章推荐2~3部（篇）著作（或论文），供读者阅读。

“延伸思考”专栏：即思考题，每章3~5题，突出理论的应用和现实分析，或者借助相关材料，设立思考题。

4. 图、表、(图)片、文并用,避免文字到底。图形和表格侧重于展示相关内容的逻辑结构、概括变量之间的逻辑关系、提供有关数据资料、归纳研究结论、比较观点看法等内容。

每本书精选相关图片。图片的清晰度高,质量好;图片随文走,图文交融,画龙点睛。图表、图片与文章内容紧密相关,能帮助读者直观认识书中所提及的问题、现象等,生动形象。

5. 承担教材编撰任务的教师,讲授该课程5年以上;具有博士学位和副教授职称;有较为完善的课程体系和教学讲义。

中南财经政法大学是全国较早招收劳动与社会保障、劳动关系本科以有社会保障、劳动经济学、人力资源管理博士点和硕士点的高校,具有较强的教学和研究实力。本系列教材的编撰团队以中南财经政法大学劳动经济教研室教师为主,编撰首批教材分工如下:

王长城、李波:《劳动经济学:理论与应用》;王长城:《劳动争议与处理》;李波:《劳动就业原理与政策》;郭圣乾:《劳动关系理论与实践》;赵小仕、李雨晴:《国际劳工标准与认证》;周红云:《员工培训:技术与策略》;熊卫:《员工福利与退休计划:创新与发展》;陈天学:《工会:组织与管理》。

需要说明的是,教材名称,可依据实际编撰需要,做适当调整,例如:国际劳动关系比较、劳动社会学、劳动合同管理、集体谈判与集体合同、组织制度与文化、职业安全与健康管理等。

本系列教材适宜于劳动与社会保障、劳动关系、劳动经济学、人力资源管理等专业的高校师生及相关实际工作者,同时适宜于MBA、MPA学员。

敬请国内外同行专家批评、斧正,衷心感谢!

劳动经济学与劳动关系系列教材编撰组

中南财经政法大学劳动经济教研室

2013年5月

前言

培训是组织进行人力资本投资，储备人才的重要方式，是组织获得持续竞争力的重要手段。国内外知名企业之所以取得成功，与其对人才培养的重视密切相关。员工培训已经成为各个组织关心的重大问题，成为人力资源相关工作人员关心的核心工作。

《员工培训》是高等学校劳动关系、劳动与社会保障、人力资源管理等专业核心课程，也是人力资源培训机构、公共部门培训中所开设的重要课程。为了给高校及相关培训机构提供专业化的教材，并为培训实际工作者提供实用性的参考，我们组织编写了《员工培训：技术与策略》。

本书分理论、技术和策略三个部分，共八章。第一部分由第一章至第三章构成，侧重分析员工培训的相关理论。第一章对国内外员工培训现状进行梳理，分析当前我国企业培训的现实问题和解决方案，并预测员工培训的未来发展趋势。第二章阐述培训的相关学习理论，包括学习动机理论、学习过程理论和学习风格理论，从而奠定培训的理论基石。第三章从战略的角度出发，介绍战略导向的培训设计流程，分析在战略培训中培训工作者的职责和角色。第四章至第六章构成本书的第二部分，这部分以问题为导向，按照“培训什么→如何培训→效果怎样”的思路，系统阐述实施员工培训的相关技术。其中，第四章介绍培训需求分析的层次、方法和流程，并据此制定培训计划，解决企业“培训什么”的问题。第五章设计培训方法，包括传授指导式培训法、实践参与式培训法、体验式培训法以及现代的 E-learning 培训方法，从而解决企业“如何培训”的问题。第六章针对“培训效果怎样”的问题，提出培训评估模型、培训评估数据的收集方法和培训评估的流程。第七章和第八章构成本书的第三部分，重点分析员工培训的应用策略。第七章选取组织中的典型人员，如新员工、管理人员、销售人员和培训师的培训技巧进行研究，从而将培训的理论和技術加以拓展应用。第八章

以专题的形式研究了培训的风险，分析了员工培训的内在风险和外在风险，并按照培训的流程，从培训前、培训中和培训后全程构建培训风险的防范策略，从而确保培训工作的有效开展和培训收益的实现。

本书的特点为：①前瞻性。本书紧跟时代前沿，追踪国内外培训的最新成果。②专业性。针对劳动与社会保障、劳动关系、人力资源管理等专业课程的特点，结合企业培训的专业化需求，从专业的视角对员工培训的理论和技術进行研究。③系统性。全书分理论、技术和策略三个部分，分析培训的相关理论，提出“培训什么→如何培训→效果怎样”应用技术，阐述员工培训的拓展应用策略和风险防范策略。④实用性。本书理论与实践相结合，在理论分析的基础上，侧重相关知识的应用，每一章都通过相关案例帮助读者理解培训的应用技巧。并配有调查问卷模板、访谈提纲、培训协议模板、学习风格测试等实用性工具，具有较强的操作性，供学生和培训实际工作者参考使用。⑤生动性。本书形式多样，生动活泼，通过知识链接、案例、专栏等形式，对相关理论、技术和策略进行深入诠释，增强教材的趣味性。

本书由周红云负责总体设计、分工、撰写并修改定稿。中南财经政法大学公共管理学院人力资源管理专业硕士研究生崔媛媛、王沛、刘春红、余振振参与撰写本书。具体分工如下：周红云撰写第二、三、八章；崔媛媛撰写第四章和第五章；王沛撰写第七章；刘春红撰写第一章；余振振撰写第六章。劳动与社会保障专业2012届本科毕业生董雯，现供职于重庆市邮政公司，参与了第八章资料的收集和整理。

本书的撰写参考了诸多专家学者的研究成果，中国劳动社会保障出版社的刁翠萍编辑和李春雷编辑对本书的出版付出了大量艰辛劳动，中南财经政法大学公共管理学院李波教授对本书进行了高屋建瓴战略指导，对本系列教材进行了总体规划，在此一并感谢。

囿于作者的研究能力和学术水平，本书存在的不足之处，敬请批评指正。

周红云

2013年8月于武汉

目录

第一章 培训：现状与未来	1
一、什么是培训	3
二、培训和开发的意义	17
三、培训的现实问题	21
四、培训的对策建议	24
五、培训和开发的发展趋势	27
第二章 学习：培训的理论基石	38
一、学习的内涵与成果	39
二、学习动机理论	40
三、学习过程理论	44
四、学习风格理论	55
第三章 战略：培训的出发点	76
一、企业战略与战略性培训	77
二、战略导向的培训设计流程	78
三、战略培训对培训工作者的要求	99
第四章 培训什么：需求分析	109
一、培训需求分析概述	111
二、培训需求分析的层次	115
三、培训需求分析的方法与流程	122
四、培训计划的拟订	142
第五章 如何培训：方法设计	152
一、传授指导式培训法	154
二、实践参与式培训法	157
三、体验式培训法	162
四、基于 E-learning 的培训方法	182
第六章 效果怎样：培训评估	189
一、培训评估概述	190
二、培训成果信息	196

三、培训评估模型	201
四、评估数据的收集	213
五、培训评估流程	219
第七章 拓展应用：典型职位的培训设计	231
一、新员工培训	232
二、管理人员培训	245
三、销售人员培训	257
四、生产人员培训	273
五、培训师培训	284
第八章 注意事项：培训风险防范	299
一、培训有什么风险	300
二、如何防范培训风险	303
参考文献	333

第一章 培训：现状与未来



引导案例：国际知名企业高度重视培训^①

麦当劳：全职业培训

作为当今快餐业的巨无霸，麦当劳认为要想留住人才，薪酬福利固然很重要，但发展机会更重要。麦当劳强调的是全职业规划培训，也就是全职业培训。在麦当劳，从计时员工开始到高层主管，结合他们的职业生涯规划，都有不同的培训计划，通过各区域的训练中心以及汉堡大学进行阶梯式培训，使得麦当劳的员工能够持续不断地学习、成长。

在麦当劳，无论职位高低，对员工的训练永远是现在进行时，员工的成长也因而持续不断。在迈向个人成功之路上，员工将亲身参与麦当劳独特而完整的训练课程，体验成为麦当劳经理人的特殊荣耀。麦当劳的人才体系则像棵圣诞树——如果员工能力足够大，就会让他升一层，成为一个分枝，再上去又成一个分枝，员工永远有升迁的机会，因为麦当劳是连锁经营。这种全职业培训也使麦当劳公司的人才流失率很低，部门经理以上层次的人才基本上没有流失。

西门子：包罗万象的培训

西门子早在 1910 年就为其内部人员开设了正式的课程。目前，整个公司拥有 11 个综合培训中心，700 名专业教师和近 3 000 名兼职教师，在 18 个国家设有 39 个培训中心，形成了庞大的企业教育系统。西门子公司的培训内容包罗万象，课题针对各个部门和员工的实际需要。为适应技术进步和管理方式的变化，课程内容每年都有 20% 以上的调整，大部分培训项目都是根据公司当前生

^① 改编自：知名企业培训案例 [EB/OL]. (2010-01-08) [2013-08-03]. <http://www.doc88.com/p-78547796955.html>.

产、经营和应用技术的需要设置的，很大一部分是在工作岗位上完成的。

西门子的人才培训计划从新员工培训、大学精英培训到员工在职培训，涵盖了业务技能、交流能力和管理能力的培训。通过一系列的培训，使新员工具备较高的业务能力，提高员工知识、技能、管理能力，并储备了大量的生产、技术和管理人才。因此，西门子长年保持着公司员工的高素质，这是西门子强大竞争力的来源之一。

IBM：“魔鬼”训练

有人称 IBM 的新员工培训是“魔鬼训练营”，因为培训过程非常艰辛。除行政管理类人员只有为期两周的培训外，IBM 所有销售、市场和服务部门的员工全部要经过 3 个月的“魔鬼”训练，内容包括了解 IBM 内部工作方式；了解自己的部门职能；了解 IBM 的产品和服务；专注于销售和市场，以模拟实践的形式学习 IBM 怎样做生意，以及团队工作和沟通技能、表达技巧等。这期间，十多种考试像跨栏一样需要新员工跨越，包括做讲演，笔试产品性能，练习扮演客户和销售市场角色等。全部考试合格后才可成为 IBM 的一名新员工。之后，负责市场和服务部门的人员还要接受 6~9 个月的业务学习。事实上，在 IBM 培训从来都不会停止。从进入 IBM 的第一天起，IBM 就给员工描绘了一个学习的蓝图。课堂上、工作中，经理和师傅言传身教，员工通过公司内部的网络自学，总部的培训以及出国工作和学习等，IBM 将素质教育日常化。

微软：打磨具有“微软风格”的人

新员工进入微软公司的第一步是接受为期一个月的封闭式培训，培训的目的是把新人转变为真正的微软职业人。关于如何接电话，微软就有一套手册，员工拿起电话，第一句话肯定是：“你好，微软公司！”一次，微软全球技术中心举行庆祝会，员工们集中住在一家宾馆。深夜，由于某项活动日程临时变动，前台小姐只得逐个房间打电话通知，第二天她面露惊奇地说：“你知道吗？我给 145 个房间打电话，起码有 50 个电话的第一句是‘你好，微软公司’。”在深夜里迷迷糊糊地接起电话，第一句话依然是“你好，微软公司”。事情虽小，但微软风格可见一斑。

新员工进入公司之后，除了进行语言、礼仪等方面的培训之外，技术培训也是必不可少的。微软内部实行“终身师傅制”，新员工一进门就会有一个师傅来带。此外，新员工还可以享受 3 个月的集中培训。平时，微软也会给每位员工提供许多充电的机会：一是表现优异的员工可以参加美国一年一度的技术大会；二是每月都有高级专家讲课。公司每星期都会安排内部技术交流会。在这里，除了

技术培训，微软还提供诸如如何演讲、如何管理时间、掌握沟通技巧等各种职业培训。

惠普：向日葵计划

惠普公司以“不仅用你，而且培养你”著称。员工进一步升迁为部门负责人后，需要参加什么培训就主要由他本人决定了。为了帮助年轻的经理人员成长，惠普有一个系统的培训方案——向日葵计划（sun flower program）。这是一个超常规发展的计划，帮助中层经理人员从全局把握职位要求，改善工作方式。员工进入惠普，一般要经历4个自我成长的阶段。第一个阶段是自我约束阶段，不做不该做的事，强化职业道德；然后进入自我管理阶段，做好应该做的事——本职工作，加强专业技能；接着进入第三阶段，自我激励，不仅做好自己的工作，而且要思考如何为团队做出更大的贡献，思考的立足点需要从自己转移到整个团队；最后自我学习阶段，学海无涯，随时随地都能找到学习的机会。

宝洁：全员、全程、全方位、针对性培训

“注重人才，以人为本”，宝洁公司把人才视为公司最宝贵的财富。最优秀的人才加上最好的培训发展空间，这就是宝洁公司成功的基础。宝洁的培训一直坚持全员、全程、全方位和针对性。一是全员，公司所有员工都有机会参加各种培训，从技术工人到公司的高层管理人员，公司会针对不同的工作岗位来设计培训的课程和内容；二是全程，员工从迈进宝洁大门的那一天开始，培训的项目将会贯穿职业发展的整个过程；三是全方位，培训项目是多方面的，不仅有素质培训、管理技能培训，还有专业技能培训、语言培训和电脑培训等；四是针对性，所有的培训项目，都会针对每一个员工个人的长处和待改善的地方，配合业务的需求来设计，也会综合考虑员工未来的职业兴趣和未来工作的需要。

综上所述，国际知名企业之所以取得成功，与其高度重视人才培养，通过培训储备人才高度相关。培训是一种重要的人力资本投资方式，是企业获得持续竞争力的重要手段。

一、什么是培训

（一）培训的内涵

培训（training）是指公司有计划地实施有助于雇员学习与工作相关的胜任能力的活动。这些胜任能力包括知识、技能或对工作绩效起关键作用的行为。培训的目的在于让雇员掌握培训项目中强调的知识、技能和行为，并将这些知识、

技能和行为应用于日常工作当中。^① 培训与教育、研讨、讲座、课堂演讲等概念相关，但也存在着不同，具体差异如下：

（1）培训与教育

教育是培养新生一代准备从事社会生活的整个过程，也是人类社会生产经验得以继承发扬的关键环节，主要指学校对适龄儿童、少年、青年进行培养的过程。教育有广义和狭义之分。广义的教育泛指一切有目的地影响人的身心发展的社会实践活动。狭义的教育主要指学校教育，即教育者根据一定的社会要求和受教育者的发展规律，有目的、有计划、有组织地对受教育者的身心施加影响，期望受教育者发生预期变化的活动。

企业培训也是一种教育，但又与教育有所区别。主要表现为：培训的最终目的是增强生产力，而教育的最终目的则是培养生产力；培训着重于员工个人的职业发展和素质提高，教育主要是满足受教育者的生存要求。

（2）培训与研讨

研讨，从字面上可以理解为研究、探讨。研讨往往针对某个前沿课题，而员工培训则针对企业的问题；研讨的目的是实现理论上的发展和创新，培训的目的是提高员工的能力和素质，以满足企业发展的需要；研讨是大家在一起相互讨论、相互交流，而培训可能是单向的传授，也可能是双向交流。

（3）培训与讲座

讲座是指由主讲人向学员传授某方面的知识、技巧，或改善某种能力、心态的一种公开半公开的学习形式。在学校里，讲座是由教师不定期地向学生讲授与学科有关的科学趣闻或新的发展，以扩大他们知识面的一种教学活动形式。在社会上，讲座一般为专家顾问为某种目的面向社会各界人士开设的专题讲座。培训与讲座的区别在于：讲座主要是为了让听众接受观念，培训是为了提高员工的知识和技能。

（4）培训与演讲

演讲是在公开场合向听众讲述学术知识或对某一问题的见解，即当众阐发意见。虽然培训师在授课中离不开演讲的成分，但这并不等于说培训就是演讲，培训更重要的是通过训练让员工掌握技能。

^① 雷蒙德·A·诺伊，徐芳译. 雇员培训与开发 [M]. 北京：中国人民大学出版社，2007：3.

（二）培训的类型

1. 按员工与岗位的关系划分

按照企业员工与所在岗位的关系，可将员工培训分为岗前培训、在职培训、脱产培训。

岗前培训又称新员工入职培训、导向培训，指为刚被招聘进企业，对内外情况生疏的新员工指引方向，使之对新的工作环境、条件、人际关系、应尽职责、规章制度、组织期望有所了解，并尽快融合到组织之中的一系列培训活动。新员工入职培训的实质是员工社会化，即新员工从圈外人转变成圈内人的过程。费舍将组织社会化的学习内容分为 5 类^①（见表 1—1）。

表 1—1

新员工组织社会化的学习内容

内容类型	具体内容
基础学习	包括发现学习的必要性、学习什么以及向谁学习等
了解组织	包括组织的目标、价值与政策等
学习在工作团队中发挥作用	包括群体的价值观、准则、角色、友谊等
学习如何开展工作	包括特定工作的知识和技能等
个人学习	从工作经验与在组织中的体验中学习，包括自我认同、期望、自我形象及动机等

在职培训也称在岗培训，是指在员工正常的工作环境中通过聘请有经验的工人、管理人员或专职教师直接对员工进行的培训。这是历史最悠久、运用最普遍的培训方式，也是一种比较经济的方式。大多数员工通过这种培训或辅导获得工作技能或其他方面的技能，如问题处理技能、人际技能、沟通技能等。宽泛的在岗培训除包括结构化的培训外，还包括日常工作中员工之间、员工与主管之间任何一对一的指导，只不过这种在岗培训常常以非正式的方式进行。

脱产培训指有选择地使部分员工在一定时间内脱离所在工作岗位，到专门培训机构或学校集中进行业务学习并得到提高的培训方式。脱产培训分为全脱产与半脱产培训。全脱产培训是指完全脱离工作岗位，到专门机构进行学习，而半脱产培训是指受训者兼顾工作与学习两方面，不完全脱离工作岗位，到专门的培训机构学习。脱产培训的形式有举办训练班，开办员工业余学校，选送员工到正规院校或国外进修等。半脱产培训形式有 MBA、MPA、DBA 等。随着知识经济的

^① 改编自 Desimone R. L., Wemer J. M., Harris D. M. Human Resource Development (第 3 版) [M]. 北京：清华大学出版社，2003：285.

快速发展,学习型社会及学习型组织的逐渐形成,经济社会的竞争日益加剧,加之全脱产培训的局限性,越来越多的全脱产培训被半脱产培训所替代。

与在职培训相比,脱产培训学习时间充足,学习内容一般比较系统。内容一般包括系统的专业知识和技能,以及对原有知识与技能的更新等。这种学习方式的缺点在于某些学习内容与员工要求脱节;培训费用较高,培训人数受到限制。

2. 按培训时间划分

依据培训时间和周期的长短,可将培训分为两大类:长期培训和短期培训。长期培训持续时间长,比较分散,需要经过细致周密的培训规划来保证长期培训的顺利开展。长期培训的目的主要是让员工能够在未来工作和企业发展中承担更大的责任。

短期培训是根据企业现实的生产需求和业务发展需要做出的培训,持续时间短,集中性强。目的是实现短期内工作绩效的改进。多个短期培训往往构成一个长期培训,换句话说,一个长期培训往往由多个短期培训组成。二者的最终目标是实现组织和个人的共同发展。长期培训与短期培训的区别与联系见表1—2。

表 1—2

长期培训与短期培训的区别与联系

		长期培训	短期培训
区别	计划性	强	弱
	目的性	明确	较隐蔽
	持续时间	持续时间长,分散性强	持续时间短,集中性强
联系	一个长期培训往往由多个短期培训组成;二者培训的对象均为员工个体;核心都是一种学习活动;规划者都是组织;最终目标是促进组织和个人的共同发展		

3. 按培训对象划分

按培训对象可将培训分为三大类:操作人员、技术人员和管理人员。

操作人员的培训又称生产人员培训、一线员工培训、工人培训、工作或服务在第一线员工的培训等。培训目的是使员工学习与工作相关的知识和技能,提高他们的安全素质和生产素质,促进安全生产,提高劳动生产率,同时增强他们的组织认同感和责任感。操作人员的培训应注重实用性。

技术人员的培训是指对那些承担着企业产品研发、产品设计、技术创新等重要职责的人员的培训,做好技术人员的培训与开发对留住和发展优秀员工、提高组织的边际产出和企业核心竞争力具有十分重要的意义。培训的目的是提高技术人员的专业技术技能,同时提升他们的综合素质,如职业道德、法制观念、人际

关系处理等。

依据管理人员的层次，可将管理人员分为基层、中层和高层 3 个层次。不同层次的管理人员因承担的职能与角色不同，培训的重点存在着一定的差异。

基层管理人员包括班组长、工长等，他们是普通员工的直接主管，负责在工作现场进行指导监督。对基层管理人员培训的重点是开发他们的领导能力、管理能力、观察力和想象力，培育他们诚实正直的人品。

中层管理人员是指企业中介于基层管理人员和高层管理人员之间的正副职管理人员及相当职务的人员。他们承担着企业日常经营中包括计划、供应、技术、质量、动力、财务、销售、人事、教育、情报、计量、后勤等职能，具有上传下达的枢纽作用。对中层管理人员培训的主要目的是使他们胜任能力在未来工作中得到增强，适应和处理复杂多变具体问题的能力得到提高；使企业的宗旨、使命、价值观和管理文化得到顺利传达；培养企业未来高层管理者的接班人和长期的、强有力的经理集团。

高层管理人员即企业的第一层正副职管理人员及其相当职务人员，包括董事长、总经理、副总经理等。对此层次人员的培训，不应局限于任现职者，更应把重点放在那些有希望进入管理层的人员。培训应侧重于思想理念和境界的升华、人脉的拓展、驾驭全局的战略意识和领导能力、创业精神以及商业道德和法律，从而使他们成为专家、改革者和领导者。

4. 按培训内容划分

依据培训所涉及的内容可将培训分为公司制度培训、企业文化培训、能力培训、思维态度培训和心理培训。

公司制度培训是指对公司的企业理念、公司日常管理制度等的培训，培训的对象主要是新进入企业的员工。培训的内容包括公司的企业理念、公司日常管理制度等。公司制度培训的目的是通过让员工了解、熟悉公司制度，从而能够以身作则，自觉遵守制度规范；防止违规违法现象的发生；保证企业的正常生产经营。

企业文化培训，主要是针对新进入企业的员工，由公司专门的人力资源部门，或有经验的企业老员工对刚加入企业的新成员灌输企业文化意识和价值倾向。培训的内容包括公司如何对待员工的主要思想与配套措施；突出公司的文化愿景、战略及核心价值观；发生在企业典型的故事与案例；文化对公司发展的重要性；公司员工的行为准则。培训的目的在于使新进员工对公司的各个方面都有一个比较全面的了解；形成一种与企业文化相一致的心理定式，以便在工作中较

快地与共同价值观相协调；更好地约束和规范他们的行为，减少对立或降低对立的尖锐程度；增强企业的凝聚力和向心力。

案例 1—1

摩托罗拉公司的文化培训^①

作为世界上最大的通信、电子业跨国公司，摩托罗拉在中国改革开放之初就通过销售产品（无线对讲系统、蜂窝电话系统等）方式进入中国市场。摩托罗拉公司这样阐述自己对人力资源的看法：“人才是摩托罗拉最宝贵的财富和胜利源泉。摩托罗拉公司将对人才的投资摆在比追求单纯的经济利益更重要的位置。尊重个人是摩托罗拉在全球所提倡的处世信念。为此，摩托罗拉将深厚的全球公司文化融合在中国的每一项业务中，致力于培养每一个员工。”“尊重个人，肯定个人尊严”，构成了摩托罗拉企业文化的最主要内容。

具体来说，摩托罗拉将“尊重个人”理解为以礼待人，忠贞不渝，提倡人人有权参与，重视集体协作，鼓励创新。摩托罗拉公司通过为员工提供培训、教育、专业发展机会、后勤保障、公司内部沟通等方式，来实现对个人尊严的肯定。

1. 培训和专业发展机会

公司拟订了培训计划，向公司中层和高层输送管理人才，以实现由中国人负责公司的管理和决策，从而加速人才本土化的进程。目前，在摩托罗拉（中国）电子有限公司中，经理主管一级已有 100 多名中国人，占该层管理者的 51%。在几年的时间里，摩托罗拉每年都选派 600 多名中国员工到其美国工厂去参加技术会议、工程师设计会议以及技术培训。

除内部教育和培训外，摩托罗拉还支持、组织员工参加全国经济统计专业职称技术资格考试、职称外语考试、质量认证培训等。

2. 众多沟通方式

1998 年 4 月，摩托罗拉（中国）电子有限公司推出了“沟通宣传周”活动，内容之一就是向员工介绍公司的沟通方式。例如：

我建议：书面形式提出您对公司各方面的改善建议，全面参与公司管理。

^① 改编自：赵曙明. 人力资源案例点评（M）. 浙江：浙江人民出版社，2003：11-13.