

前2版畅销**10**年
累计重印**14**次

现代企业人力资源管理实务丛书②

人员培训实务

郭京生 潘立 编著

第**3**版

Human Resource Management



机械工业出版社
China Machine Press

丛书主编 郑晓明

现代企业人力资源管理实务丛书②

人员培训实务

郭京生 潘立 编著

第3版

**M Human Resource
Management**

本书从培训的组织入手，对企业员工培训体系如何设计、如何开展员工培训做了系统的阐述，是多年来作者对于人员培训与开发方面的研究心得和咨询实践的总结。

本书注重实用性和操作性，在介绍基本的知识体系和方法时，将大量中外成功企业的培训案例穿插其中；对于当前企业培训中的热点问题，诸如怎样激发员工参加培训的积极性、怎样开展员工职业生涯管理、怎样进行能力开发、怎样进行在线培训，做了详尽的说明；以相关专题为线索，对宝洁、IBM、英特尔、海尔、联想等知名企业的培训制度和办法做了介绍；对两个典型的企业培训制度进行了剖析。

本书适合企事业人力资源管理人员、高等院校相关专业师生、从事企业管理咨询的人员使用。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目 (CIP) 数据

人员培训实务 / 郭京生，潘立编著. —3版. —北京：机械工业出版社，2010.10
(现代企业人力资源管理实务丛书)

ISBN 978-7-111-32264-1

I. 人… II. ①郭… ②潘… III. 企业管理—职工培训 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第202583号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑：许 可 版式设计：刘永青

北京京师印务有限公司印刷

2011年2月第3版第1次印刷

170mm×242mm · 17.25印张

标准书号：ISBN 978-7-111-32264-1

定价：36.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

本书第2版问世以来，受到广大读者的关注和肯定，这给了我们做好第3版的动力和信心。

本着突出实用性、揭示当前企业人员培训的发展趋势、反映企业人员培训方面研究和实践的最新成果的原则，在第2版的基础上，第3版做了以下几方面的修改、补充和调整。

1. 对于比较重要但论述不够具体或有遗漏的部分进行了补充。例如，在第1.1节里，针对“企业大学”，增加了企业大学的组织结构、企业大学与培训中心的区别等内容，并补充了企业大学建立的案例。

2. 培训思路、方法和技巧的讲述力求详略得当，对于有一定启发性但实用性不强的方法的介绍做了适当删减。例如，精简了第4.1节中“教室布置”的阐述。

3. 增加了新的案例。例如，在第3.1节中增加了康佳集团入职培训的案例；在第6章中，增加了三星集团培训项目评估案例。

4. 更换了部分案例。例如，将第3.4节中两个员工职业生涯管理的案例进行了更换，第7章“知名企业的员工培训”中的全部案例做了更新。

5. 对部分内容进行重新构思和创作。比较突出的是，第3.2节“在岗培训”、第4.2节“现场培训”在第3版中以全新的内容展现给读者。近年来，我们对企业人员培训的许多方面有了新的认识和更深刻的理解，也掌握了更多的典型材料，这为部分内容的再创作奠定了基础。

6. 第4章增加了“在线培训”一节。当前，在线培训方兴未艾，如何设计在线培训，如何保证在线培训达到预期的效果，是企业普遍关心的问题。我们对一些成功推行企业在线培训的经验和成果进行分

析、归纳和总结，撰写了这一节。

本书的特色体现在以下几个方面。

1. 站在企业培训工作者的角度，反映企业员工培训的实际运作。重点阐述企业员工培训中的普遍的基本问题，例如，培训职责如何划分，如何制订培训计划并保证其有效实施，如何组织新员工培训和在职培训，如何评估培训效果。我们根据自己的实际经验和认识，力图揭示企业员工培训的内在规律和每个环节的基本问题。

2. 从培训的组织入手。在培训的运作过程中，人事部门要担当主要角色，各部门要密切配合，各级管理者要积极参与。因此，如何组织培训是培训工作要首先解决的问题。

3. 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，这使读者便于领会其中介绍的基本程序、方法和技巧，了解其在实践中的运用情况，增加阅读的兴趣。

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

5. 全面、系统地介绍了宝洁、IBM、海尔等著名企业的培训，从中读者可以比较全面地了解它们培训方面的理念、方法、技术以及管理制度，有助于读者理解和掌握本书的内容，做到融会贯通。

6. 对国内企业员工培训的典型案例进行剖析。本书所选的两个案例基本反映了我国大多数企业员工培训工作的状况。对这两个“麻雀”进行解剖，可以使读者了解企业培训的现状并从中获得启示。

借此机会，感谢机械工业出版社华章公司的编辑和相关工作人员，由于他们认真、严谨、高效率的工作，使得本书能够以最短的时间与读者见面，并保证了出版质量。

企业人员培训具有很强的实践性，理论上和方法上都需要不断探索和完善，希望能够与广大读者就这方面的问题进行交流。电子邮箱gjs1408@sina.com（联系人：郭京生教授）。

郭京生 潘立

2010年10月

第3版前言

第1章 培训的组织体系 / 1

- 1.1 培训机构设置 / 1
- 1.2 培训职责的划分 / 8
- 1.3 培训流程 / 13

第2章 培训计划的制定与实施 / 23

- 2.1 培训需求分析 / 23
- 2.2 培训计划的制定 / 32
- 2.3 培训课程设计 / 34
- 2.4 培训计划的实施 / 37

第3章 培训分类 / 45

- 3.1 岗前培训 / 45
- 3.2 在岗培训 / 57
- 3.3 外派培训 / 73
- 3.4 员工职业生涯管理 / 77

第4章 培训方式 / 87

- 4.1 课堂培训 / 87

4.2 现场培训 / 100

4.3 自学 / 108

4.4 在线培训 / 114

第5章 培训方法 / 121

5.1 培训的基本方法 / 121

5.2 能力开发的方法 / 131

5.3 行为调整与心理训练 / 157

第6章 培训评估 / 174

6.1 培训评估的内容 / 174

6.2 培训评估的方案设计 / 191

6.3 培训评估的过程 / 197

第7章 知名企业的员工培训 / 210

7.1 企业的员工培训体系 / 210

7.2 新员工培训 / 222

7.3 领导力的培训开发 / 227

7.4 销售及合作伙伴培训 / 235

第8章 企业培训案例分析 / 244

8.1 某高新技术企业培训制度 / 244

8.2 某企业员工发展培训和管理人员培训 / 256

8.3 某高新技术企业培训制度分析 / 259

8.4 某企业员工发展培训和管理人员培训分析 / 262

参考文献 / 265

培训的组织体系

学习目标

- ◆ 掌握培训机构的设置、企业大学及其组织形式；
- ◆ 掌握培训职责的纵向与横向划分；
- ◆ 掌握培训流程的分类。

1.1 培训机构设置

1.1.1 决定培训机构设置的因素

决定培训机构设置的因素有两个：一是企业规模的大小，规模大的企业培训任务较重，培训机构相应较完整，岗位划分较细，规模小的企业则相反；二是人力资源管理在企业中的地位和作用。人力资源管理的发展通常有两个阶段：第一个阶段是人事管理向人力资源管理的转变，第二个阶段是人力资源管理向战略的人力资源管理的转变。当企业进入战略的人力资源管理阶段，员工培训受到空前的重视，这对于培训机构的设置会产生影响。

1.1.2 两种培训机构设置模式

1. 中小型企业员工培训的运作

中小型企业由于人员数量不多，不需要设置专门的培训机构，培训工作通常是某个岗位的一项职责。以某通信规划设计院有限公司为例，该公司设有行政人事部，其中人事主管具体负责人事工作，包括人员培训；行政人事部主任负责公司的人力资源规划，为人员培训提供指导和依据。也有的企

业是由人力资源部经理承担培训工作。

规模稍大的企业一般是设置培训专员岗位或培训主管负责培训工作。

2. 两种培训机构设置模式

大型企业人员数量多，培训任务重，一般设有专门的培训机构，设置模式有两种：

- 第一种模式，培训机构置于人力资源部之下；
- 第二种模式，培训机构与人力资源部并列，成为公司的一个部门。

(1) 第一种模式优劣势兼具：优势是可以把培训放在整个人力资源系统里考虑，便于形成一个协调、统一的培训计划；劣势是培训只是部门工作的一个组成部分，在遇到其他工作影响时很难保证培训的力度和连续性，同时也很难体现培训在企业中的战略地位。

第一种模式如图1-1所示。

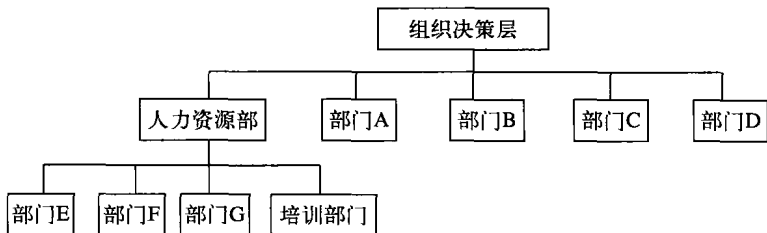


图1-1 培训机构设置的第一种模式（一）

在图1-1中，人力资源部下面的部门一般是按照人力资源工作的主要内容设置的。以华北电网公司为例，该公司人力资源部下面有劳资处、领导干部处、教育培训处、人才交流中心、综合处等部门，教育培训处负责全公司的员工培训。

规模稍小的企业的人力资源部下面不需要设置专业部门，而是按专业划分岗位，如图1-2所示。

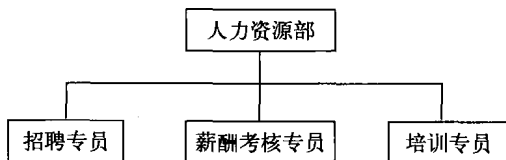


图1-2 培训机构设置的第一种模式（二）

(2) 第二种模式下，培训机构与人力资源部在企业中处于同一层次，成为密切协作的两个部门。培训部门在制订培训计划、组织实施培训、对培训效果进行评价等方面仍需要人力资源部提供支持。比如，人力资源部制定公司的人力资源战略和人力资源规划，为培训部门制订培训计划提供依据；再

如，人力资源部负责员工的职业生涯规划，这也是培训部门制订培训计划的依据。

由于两个部门是平行的，如果两者之间协作不好就会影响培训工作的开展，因此需要在两个部门之上有一个领导充当组织和协调角色。

第二种模式如图1-3所示。

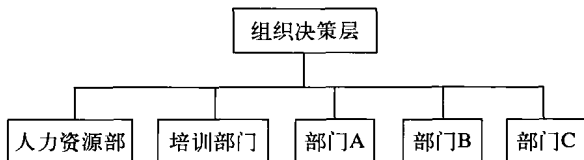


图1-3 培训机构设置的第二种模式

在许多企业，培训部门不仅是一个业务部门，而且是一个自负盈亏的实体。德国大众汽车培训中心就是其中的一个。

20世纪90年代，大众汽车公司的规模越来越大，员工的数目也随之增多，对产品和服务的需求弹性也不断提高，这对其训练工作提出了更大的挑战。公司领导层认识到，训练部门必须和各个部门合作，为其提供信息支持，对生产中可能出现的问题随时提供帮助和支持。

正是这种思想促使了大众汽车训练公司的创建。1995年1月，大众汽车训练公司作为有限责任公司开始了它的业务活动。大众汽车公司的所有教育活动及人事发展活动都通过大众汽车训练公司来重新安排。

大众汽车训练公司的业务范围由6个方面构成。

- 企业管理的发展。对管理情况进行诊断与人事发展计划，管理人员的训练与人才库，国际开发与训练项目。
- 教育训练。领导干部与小组的教育和训练。
- 劳务市场政策与社会政策项目。促进训练与转岗训练，劳务市场政策倡议的咨询，对企业创建与工业园区的支持。
- 职业训练与进修。职业进修，专业训练与跨专业训练，带有被认证书的高档次进修。
- 为流程优化做企业咨询。组织发展流程咨询，不断完善流程研讨会，不断完善流程主持人的训练。
- 寻求最高水平。对欧洲、美洲和亚洲人事工作与企业管理中发展与趋势的跟踪。

大众汽车训练公司在各地区成为大众汽车公司与劳务市场之间的一个枢纽。因此与地方劳动局、供货商及其他合作伙伴的紧密合作是不可或缺的。大众汽车训练公司的分公司把自己当做“地方性的开发机构”。它试图开拓外部市场，并通过接近市场来提高服务质量。凭借新的自我理解与市场营销

活动，在第一年便成功地使这个服务枢纽繁荣起来。

在这种情况下，培训公司作为一个独立的公司进行运作，它独立经营，自负盈亏，比那种培训单独作为一个部门有了更大的自由，还可以为外部的公司进行培训。

1.1.3 企业大学

1955年，全球第一所企业大学——通用电气克顿维尔学院正式成立。目前，世界500强企业中大部分都建立了自己的企业大学。给中国最早带来企业大学这一全新理念和形式的是数家外资公司。1993年，摩托罗拉中国区大学成立；1997年，西门子管理学院和爱立信中国学院先后成立；2001年，惠普商学院成立。1998年，春兰投资6 000万元建成除外资企业以外的国内第一所企业大学——春兰学院；1999年，海尔集团建立了培养中高级管理人才的地方——海尔大学。^①

按照开放程度，企业大学可以分为内向型企业大学和外向型企业大学。内向型企业大学是企业培训部或培训中心的拓展，主要是进行本企业内部的员工培训。外向型企业大学又可以分为两类，一类是仅仅面向其供应链体系开放，将供应商、分销商或客户纳入学员体系当中，主要目的是支持其业务发展；另一类是面向整个社会，主要目的是提升企业形象或实现经济效益。

1. 企业大学与培训中心的区别

关于企业大学与培训中心的区别，专家、学者们的说法不尽相同，大家比较一致的看法是企业大学与培训中心在培训目标上有所不同。

美国纽约市企业大学咨询公司总裁、企业大学研究专家珍妮·梅斯特在其著作《企业大学》中指出，企业大学与传统培训中心的区别在于，从一次性培训活动（这种活动用以培养个人的技能）转向建立持续学习的文化（员工互相学习，分享创新和最佳实践，并着眼于解决实际的经营问题）。换言之，企业大学的培训已经超越了个体员工，转变成成为组织培养学习能力。

华地国际控股集团人力资源总监王家明认为，企业大学与培训中心的区别要从角色和定位来讲。培训中心一般处于非体系化阶段，它的角色基本停留在日常培训的定位上，投入大量精力关注于培训课怎么开、从哪里请老师、学员对课程的反应如何，等等。而企业大学很关键的发展角色是，员工职业发展顾问、业务伙伴、变革的推动者和战略联动的纽带。企业大学要通过学习与培训帮助员工获得职业生涯发展，要通过专业的学习方案设计帮助业务经理解决业务问题，要通过学习的方式帮助CEO推动公司的战略变革。

^① 摘自MBA智库百科<http://wiki.mbalib.com>。

这是企业大学与培训中心最大的不同。^①

2. 企业大学的组织结构

企业大学的组织结构主要有两种：项目式和职能式。

(1) 项目式组织结构。按培训内容划分为若干培训项目，如管理类、技术类、营销类等，每个项目是一个协作完成培训任务的团队，由教学人员、课程开发人员、教材开发人员、培训管理人员组成。规模较大的团队内又按职能划分若干小组或部门。同时，还要有办公室等职能部门管理学校的一些事务。

项目式组织结构往往采用独立核算的方式管理，运作比较灵活，但统一、协调方面会带来一定问题；另外，会产生职能的重复设置，造成资源浪费。

项目式组织结构如图1-4所示。

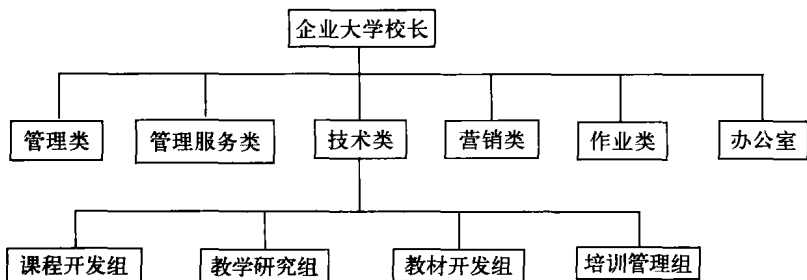


图1-4 项目式组织结构

(2) 职能式组织结构。其特点是，按照企业大学的基本职能划分部门，再根据每个部门的具体职能设置岗位。有的企业大学的部门下面还设置二级部门。

职能式组织结构有利于统一管理和贯彻大学的目标，有利于各职能的专业化；但对外部环境的反应较慢，不利于调动各个部门和基层人员的积极性。

可以在同一所企业大学下设立不同的学院以满足不同服务对象的需求，如摩托罗拉大学成立了涵盖管理流程重要环节的五大专业学院：领导力和管理学院、营销学院、质量学院、供应链学院和工程学院，通过专业划分和职能细化，打造精品课程和培训项目，为企业提供精细化、专业化的培训产品和服务。

职能式组织结构如图1-5所示。

^① 王家明. 企业大学：打造企业内部人才生产流水线. 中国人力资源网. http://www.hr163.net/www/9_2010-01/4293.html.

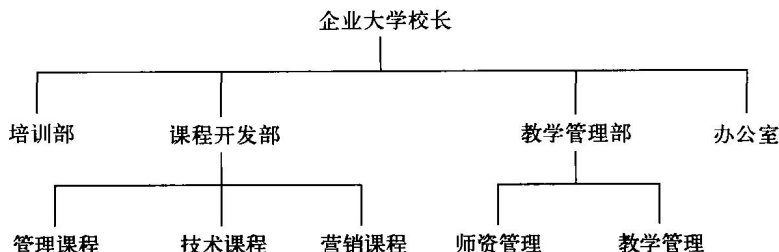


图1-5 职能式组织结构

例1-1

企业大学的建立

某管理咨询机构曾经为顺德某家电巨头做“建立企业大学”的管理咨询。它们在对该企业的培训体系进行广泛、深入的调查基础上，提出了该公司企业大学的运作模式和组织架构。

1. 诊断分析

咨询人员经过对企业的培训体系为期5周、涉及70多人的全面、深入的访谈调查后发现，人才队伍普遍经验丰富，但是理论和创新不够，管理能力和专业性都有待提升。培训体系运转基本正常，基础工作较为到位，但一些支撑系统以及整个培训体系都有待提升，例如课程开发处于自发状态，培训导向为反应式且重实际，讲师队伍整体水平及管理有待提高和规范等。

在对人才状况盘点和培训体系诊断之后，咨询人员通过战略能力要求的梳理，找到其人才及培训体系的差距。

(1) 人才方面：管理水平和具体专业化水平的提升空间较大。

(2) 培训体系方面：首先，培训重点没有突出，对关键经营人才和关键专业人才的培训未得到充分的重视；其次，培训项目不成体系，尤其是部分管理培训呈“运动风”状态；最后，培训体系整体统筹不完备，子公司无统筹人；培训师资停留在基层，不够充分；培训设施满足培训要求，但培训配套设施不齐备。

根据上述调研分析结果，咨询人员认为：

(1) 企业的培训工作遇到瓶颈，培训体系相对比较规范，但是满足不了企业未来发展的需要，应当由培训中心向企业大学转型；

(2) 从企业生命周期来看，公司处于成熟期，同时根据企业培训体系成熟路径模型，公司已经处于规范培训阶段的中期，是建立企业大学的最佳时机；

(3) 从现有硬件条件来看，公司已有非常好的硬件条件，只是一些配套硬件设施需要补充，如话筒、DVD、电视等；

(4) 从现有软件条件来看，公司的培训组织体系、制度体系及师资、课程、教材建设等都满足建立企业大学的基本要求。

最终,咨询人员提出,该企业的培训体系已经进入管理培训引入阶段,有了一定的培训积累,具备了企业大学建设的基本条件,且到了建设企业大学的阶段。

在同企业达成一致意见的基础上,咨询人员为之设计并规划了整个企业大学的组织及运作模式。

2. 模式选择

首先是宗旨和使命。咨询人员根据其企业战略要求确定了企业大学的宗旨和使命,进而提出其五大功能定位:“战略催化动力、企业文化熔炉、人才开发基地、资源整合平台、知识管理平台。”

鉴于原来的培训部门展开培训工作的目标及高度不够,同时现有培训体系较为粗放,咨询人员提出建立其企业大学的总体方针:“战略导向、重点突破、循序渐进、整合资源、讲求实效”,并给出具体的阶段行动方案。

遵循总体方针,咨询人员提出其企业大学的客户应定位于中高层,初期以企业内部为主,逐步向整个供应链扩展。形成两大核心竞争力:一是一套依托其30年制造经验的、具有本企业特色的课程体系,二是一批具有丰富实战经验的优秀讲师队伍。

根据该企业现有的管控模式、组织架构特点及制造业本身的特征,咨询人员将之界定为独立式大学,第一阶段为有形的成本运作中心模式,第二阶段向以有形为主、辅之网络平台的半利润中心模式转型。而人员管理模式,则根据该企业现有培训体系架构,第一阶段采用职能式管理,师资来源内外结合,第二阶段向项目式管理和完全内部师资转型。培训产品体系结合企业实际,以全员、全程和全方位为目标,界定企业大学及其各个学院所提供的产品类型及范围,专业培训由大学主导、各个学院负责,领导技能和职业技能管理培训由大学直属的领导力开发学院负责。

3. 组织架构选择

根据该企业现有战略发展方向和企业目前的架构特点,咨询人员为其企业大学设置了四大学院,包括领导力开发学院、IE学院、营销学院和供应链学院。其中,领导力开发学院代表并执行企业大学的一切职能,大学层面暂不安排人员,以确保人员精简高效。每个学院都设有相关负责人,为了更好地实现统筹,每个子公司都设有培训经理或培训主管,每个车间、部门都有培训管理员,由此形成了一个系统的企业大学组织架构。同时,咨询人员通过岗位说明书明晰了各个学院和各岗位的职责。

另外,咨询人员还为其领导力开发学院设计了具体的操作方案,包括领导力开发模型,领导力成长管道模型以及具体的培训规划课程等,确保学院建立即能运转。同时,咨询人员还提供了企业大学5大配套体系的建设建议,分别包括职级系统、胜任力模型与岗位任职资格体系、职业发展通道、四位一体管理系统(考核体系、能力评估、个人发展、工作计划),以及继任制度与继任计划。通过这些,配以具体的阶段行动计划,以确保企业大学的运行。

资料来源:摘自中山咨询网,略有改动。

1.2 培训职责的划分

1.2.1 培训工作的基本内容

企业的培训工作主要包括制订培训计划（包括培训需求分析），组织、实施培训，培训反馈总结，后勤保障几项内容，每一项内容又有许多具体的内容，见表1-1。

表1-1 培训工作的内容

工作名称	核心内容	详细内容
企业培训	制订培训计划	确定工作目标、工作标准、任职条件
		培训需求分析
		确认培训需求
		制订培训计划
	组织、实施培训	组织师资——内聘或外聘
		培训资料的编写、选择、确定、购买
		培训形式和方式、方法的选择、确定
		确定培训时间、地点、参加人
		实施培训
		考试、考核
	培训反馈总结	培训评估资料的收集
		培训总结（包括培训效果评价）
	后勤保障	培训场地的保障
		培训设备、用具的保障
		培训用餐、住宿的保证
		交通的保证

1.2.2 培训职责划分的方式

企业必须达成这样的共识，培训不只是人力资源部的事情，也是所有部门、所有管理者的事情。因此，上面的培训内容要有不同部门、不同层次的管理者共同承担。培训职责划分是所有部门、所有管理者参与培训的保证，也是培训工作有效开展的保证。培训职责划分一般有以下几种方式。

1. 总公司与下属单位的培训职责划分

这是培训职责的纵向划分。这种培训职责划分侧重于上级单位与下级单位如何界定培训的责权。

2. 各部门之间的培训职责划分

这是培训职责的横向划分。培训的过程实际上就是人力资源部（或培训机构）与业务部门的协作，这种培训职责划分侧重于培训过程中的横向分

工协作关系的建立。比如，在制定企业年度培训计划的过程中，人力资源部与业务部门各自做什么。

3. 培训者之间的培训职责划分

这里所说的培训者不仅指培训教师，也包括各级管理者。现代人力资源管理要求每一个管理者都承担起培养人才的责任，管理者应当是一个教练。一个部门经理的培训职责来源于两个方面，一方面是部门所担负的培训职责，另一方面是作为一个管理者所担负的培训职责。

1.2.3 公司总部与下属单位的培训职责划分

在一个集团公司里，总公司与下属的子公司或分公司之间的培训职责一般应如何划分呢？下面是一个例子。

例1-2说明了公司总部与下属单位在培训方面的基本分工；在培训的基本环节，比如岗前培训、在职培训方面，公司总部与下属单位要有明确的职责划分。

例1-2

公司总部与下属机构的培训责权

1. 公司总部的责权

- (1) 举办全公司共性培训课程；
- (2) 制定、修改全公司培训制度；
- (3) 制定、审批年度培训计划；
- (4) 检查、考核培训的实施情况；
- (5) 审批全公司外派培训；
- (6) 培训经费的预算与管理。

2. 下属机构的责权

- (1) 制定年度培训计划；
- (2) 举办专业性培训；
- (3) 检查、考核专业培训的实施情况。

从例1-3看，联想集团总部主要负责企业文化培训、通用技能培训、经理人员培训，子公司负责专业技术培训、销售培训。

例1-3

联想集团总部与各子公司的培训职责划分

联想企业文化的培训在集团总部的管理学院进行，下面子公司的文化被称为企业

亚文化。员工除了在集团总部接受公司文化培训，在各子公司还要接受亚文化培训。比如，联想电脑公司的培训部负责电脑公司亚文化培训，还要对电脑公司文化进行提炼，另一项重要职责是做新员工任职培训。在电脑公司下面的事业部，例如台式电脑事业部、笔记本电脑事业部等都有培训接口人。联想科技与联想系统集成公司的培训架构与此大致相同。

联想集团管理学院不管技术培训，也不做前线销售培训，主要任务有以下几类：

(1) 新员工任职培训，每个月1期，时间1周。

(2) 1年两期的联想经理培训。

(3) 为期两天的联想高级干部研讨班，培训整个集团的高级主管，包括全球各地的主管，总人数在100人左右。这些总经理们每年讨论的题目不一样。

(4) 外地平台新员工培训。

(5) 进行企业文化培训，主要包括联想文化和企业精神。企业文化培训每期两天。许多外围员工也要求联想给他们做企业文化培训，例如食堂、车队等。临时工、没有资格进行新员工入模子培训的人也参加这种培训。

(以上培训的管理者、教师整个管理学院只有4个人，却要负责从课程开发到授课、再到实施培训的全过程。除去双休日和节假日，1年中整个培训非常忙碌。)

(6) 通用技能培训，从普通员工、主管到经理直至总经理都要参加。例如时间管理、有效沟通、团队合作、团队建设、如何授权和激励等，这些课程都归到通用培训，培训的是技能而不是技术。联想各大子公司都有自己的培训，所以这项培训主要针对这些较大子公司以外的公司或部门进行。

(7) 负责培训实施，真正让员工获得自己所需的培训。

(8) 企业文化的提炼。管理学院设有专门岗位提炼企业文化，每年举行的高级干部研讨班，以及平时老总们在会议上的讲话等，通过提炼，编辑成册。

(9) 学历和海外培训，包括员工的在职学历培训和海外短期培训。联想每年送人到美国通用电器公司做短期培训。1999年，柳传志到通用接受了为期1个月培训，亲身去体验通用的文化氛围，学习通用的管理经验。

资料来源：任力. 培训联想[J]. IT经理世界, 2000(10).

1.2.4 各部门之间的培训职责划分

各部门之间的培训职责划分能够体现在某一类型的培训中。在某公司员工教育培训制度中规定，新员工报到后应接受人力资源部组织的岗前培训，岗前培训内容包括：

- (1) 讲解公司的历史、现状、经营范围、特色和奋斗目标；
- (2) 讲解公司组织机构设置、介绍各部门人员；