



“十二五” 国家立项重点专业和课程规划系列教材

SHIERWU GUOJIA LIXIANG ZHONGDIAN ZHUANYE HE KECHENG GUIHUA XILIE JIAOCAI

员 工 培 训 与 开 发

李前兵 周昌伟 主 编
邓子鹃 王 勇 副主编



东南大学出版社
SOUTHEAST UNIVERSITY PRESS

“十二五”国家立项重点专业和课程规划系列教材

员工培训与开发

李前兵 周昌伟 主 编
邓子鹃 王 勇 副主编

东南大学出版社

· 南京 ·

内容提要

员工培训与开发是人力资源管理的一项重要职能。本书主要针对地方应用型本科院校的人力资源管理、工商管理等专业特点,详细阐述了员工培训与开发的基本概念、基本原理、工具方法和实际应用。主要的内容有:人力资源培训与开发概念、培训需求分析、培训项目设计与实施、培训方法、培训成果转化与评估、特殊员工群体培训、员工开发等。

本书内容新颖,详略得当,理论与案例相互支持,文字通俗简明,每章内容附有生动的培训案例、相关资料及思考练习题。书中内容增加了许多小阅读栏目,提供学生独立思考的空间,并增加学习的趣味性。内容突出应用性、技能性。本书适合于人力资源管理专业及管理类专业的学生作为教材使用,也可作为人力资源培训教材,同时可供理论工作者和实际工作者参考。

图书在版编目(CIP)数据

员工培训与开发/李前兵,周昌伟主编. —南京:东南大学出版社, 2013. 12

“十二五”国家立项重点专业和课程规划系列教材
ISBN 978-7-5641-4667-2

I. ①员… II. ①李… ②周… 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 2013 第 286360 号



员工培训与开发

主 编	李前兵 周昌伟	责任编辑	陈 跃
电 话	(025)83795627/83362442(传真)	电子邮箱	chenyue58@sohu.com
出版发行	东南大学出版社	出 版 人	江建中
地 址	南京市四牌楼 2 号	邮 编	210096
销售电话	(025)83794121/83795801	电子邮箱	press@seupress.com
网 址	http://www.seupress.com	印 刷	江苏省地质测绘院印刷厂
经 销	全国各地新华书店	印 张	15
开 本	787 mm×1092 mm 1/16		
字 数	384千字		
版 次	2013 年 12 月第 1 版 2013 年 12 月第 1 次印刷		
书 号	ISBN 978-7-5641-4667-2		
定 价	30.00 元		

* 本社图书若有印装质量问题,请直接与营销部联系。电话:025-83791830。

前 言

员工培训与开发是现代企业实施战略性人力资源管理的主要手段之一,在企业赢得竞争优势中扮演着越来越重要的角色。但笔者在多年的教学中,深感针对地方应用型本科院校人力资源管理、工商管理等专业特点的员工培训与开发教材还很少,许多教材难以适应具备较强创新实践能力人才的培养需要。为此,本书从体系到内容对此进行了有益的探索。

本书的特点主要包括如下三个方面:

1. 以创新、创业能力培养为主线,构建“问题/任务引入—归纳分析概念或原理—应用拓展—反思升华—形成知识体系”的新教材结构体系,实现学科和职业知识/技能的有机整合。

2. 内容体例安排创新。设计开篇、正文与章尾三个模块,其中开篇设立学习目标、关键术语、开篇案例三个子模块。正文采用归纳式方法总结概念或原理,以表格、图示、导读等形式引领内容,穿插有“观点聚焦”、“实践启迪”、“相关链接”、“情景故事”、“工具方法”、“方案设计”等专栏,以生动、丰富、有趣的背景资料与正文内容相互映衬、参照和呼应;同时,章尾设置了“本章精要”、“复习思考”、“案例分析”等栏目。

3. 突出实践导向、创业导向。本书从应用型人才培养的实际出发,坚持实践导向,重视实战环节,通过工作方法、操作流程、案例等环节,使学生系统掌握培训与开发的相关知识,并提高灵活运用理论知识的能力。同时,借助情景模拟、角色扮演、导读、个案研究等方面,突出了启发性和互动性。

本书的作者都是人力资源管理专业的博士,既有较为丰富的理论知识,又长期从事人力资源管理咨询实务工作,较好地把握了理论知识与实践之间的对接关系。书中内容穿插了许多小阅读栏目,能提供学生独立思考的空间,并增加学习的趣味性。李前兵负责全书的总体构思、框架设计和最后的统稿工作,全书的编写工作分工为邓子鹏负责第5、9、10 三章的编写,周昌伟负责第6、7、8 章的编写,李前兵负责第1、2、11 章,以及第3、4 章部分内容的编写,王勇编写了第3、4 章的部分内容。本书可作为人力资源管理专业、工商管理专业高年级本科生教材,也适合于企事业单位人力资源管理从业人员阅读。书中引用和参考了诸多专家学者的观点,在此一并表示感谢。由于编写时间仓促,书中也存在许多不足之处,欢迎读者批评指正。

编者
2013. 10

目 录

第 1 章 员工培训概述	1
学习目标	1
关键术语	1
开篇案例 IBM 在中国的培训	1
1.1 培训的内涵	2
1.2 培训的作用	6
1.3 培训的目标和原则	9
1.4 培训的流程	11
1.5 人类培训的历史演进	12
1.6 培训实践扫描	15
本章精要	15
复习思考	16
案例分析 恒伟公司的培训困境	16
第 2 章 战略性培训	18
学习目标	18
关键术语	18
开篇案例 如何根据企业的发展战略确定培训的策略	18
2.1 战略性培训的含义	19
2.2 影响培训的因素	20
2.3 不同战略的培训需求	24
2.4 培训与企业核心竞争力	25
2.5 培训与人力资源管理各职能的关系	26
本章精要	29
复习思考	29
案例分析 思科系统公司的人力资源培训	29
第 3 章 培训需求分析	31
学习目标	31
关键术语	31
开篇案例 孙哲绩效下降的原因是什么	31
3.1 培训需求分析概述	32

3.2 培训需求分析的流程	33
3.3 培训需求信息的搜集方法	35
3.4 培训需求分析的方法	41
本章精要	47
复习思考	47
案例分析 H公司的培训	48
第4章 培训项目设计与实施	49
学习目标	49
关键术语	49
开篇案例 五月花公司的培训	49
4.1 培训目标与计划	50
4.2 培训课程设计	53
4.3 培训师的甄选	59
4.4 培训项目的实施	60
本章精要	64
复习思考	64
案例分析 快活林快餐公司	64
第5章 培训方法	66
学习目标	66
关键术语	66
开篇案例 沃尔玛的交叉培训	66
5.1 传统的培训方法	67
5.2 基于信息技术的培训方法	76
5.3 培训方法的选择	80
本章精要	85
复习思考	86
案例分析 A公司导师制	86
第6章 培训成果转化	89
学习目标	89
关键术语	89
开篇案例 GX公司培训转化的困惑	89
6.1 培训成果转化概述	90
6.2 培训成果转化的相关理论	91
6.3 培训成果转化的影响因素	92
6.4 培训成果转化效果提升的措施	96

本章精要	103
复习思考	104
案例分析 毁掉的“完美”培训	104
第7章 培训效果评估	106
学习目标	106
关键术语	106
开篇案例 A集团培训效果为何不佳	106
7.1 培训效果的概念	107
7.2 培训效果评估的概念	108
7.3 培训效果的评估模型	109
7.4 培训效果的评估方案设计及实施	114
7.5 培训评估工具设计及数据处理	122
7.6 培训效果的经济价值分析	126
本章精要	131
复习思考	131
案例分析 一个培训师的感触:培训无效是谁的错	131
第8章 特殊员工群体培训	133
学习目标	133
关键术语	133
开篇案例 新员工失望的一天	133
8.1 新员工培训	134
8.2 外派人员培训	138
本章精要	152
复习思考	152
案例分析 在日本、法国和沙特阿拉伯的三个外派个案	152
第9章 员工开发	155
学习目标	155
关键术语	155
开篇案例 Jewel Food(JF)百货公司的员工开发项目	155
9.1 员工开发的内涵	156
9.2 员工开发的内容与方式	159
9.3 员工开发机制	168
本章精要	175
复习思考	176
案例分析 从人才开发看“三星”	176

第 10 章 职业生涯开发	178
学习目标	178
关键术语	178
开篇案例 草原兴发集团帮助员工谋划职业生涯	178
10.1 职业概述	179
10.2 职业生涯概述	182
10.3 员工个人职业生涯规划	183
10.4 组织职业生涯管理	190
本章精要	199
复习思考	200
案例分析 IBM 的蓝色“半边天”	200
第 11 章 培训与开发的发展趋势	202
学习目标	202
关键术语	202
开篇案例 玛氏大学	202
11.1 培训理念	203
11.2 培训方式	206
11.3 培训内容	209
11.4 培训模式	210
11.5 学习型员工	218
11.6 从变化发展的角度来审视培训与开发	220
11.7 实施变革管理	223
11.8 培训部门加强对智力资本的存储和运用	225
本章精要	225
复习思考	226
案例分析 GE:成就学习型企业的十一步	226
参考文献	229

第1章 员工培训概述

学习目标

学完本章后,你应该能够:

1. 掌握培训的内涵和分类
2. 理解培训对组织和员工的作用
3. 理解培训的目标和原则
4. 理解培训的流程
5. 了解人类培训的历史演进
6. 了解一些培训的实践

关键术语

培训 培训目标 培训原则 培训流程 培训实践

开篇案例

IBM 在中国的培训

1997年,IBM在中国设置了培训经理。培训经理基本上有过经理的背景,在IBM工作了一段较长的时间,他们具有三个非常明显的特点:对IBM公司非常了解,对客户需求非常了解,对公司的产品和服务也非常了解。IBM认为培训经理一定要有这种经历和经验,才能让新员工学到东西。设置培训经理的原因是因为直接经理业务很忙,要跟客户谈判,还有许多工作内容,不可能有时间天天来培训下属。新员工刚开始不可能直接向直属经理汇报。IBM中国区培训中心总经理 Joseph Wei 说:“有这样一个培训经理来照顾新员工,也提高培训效率,使新员工感到有人来照顾自己,自己不是丢在一个大海里面,不知道谁是谁,哪个部门是哪个部门。”

IBM大体上有3类培训:一类是给内部员工的,称为 Internal Education;第二类是给 Business Partner 和客户的,称为 Customer Education;还有一类是专门针对经理的,称之为经理加速培训(Leadership Acceleration Education)。

在IBM常设的教师就是内部培训专员,在中国约有25位培训专员,这些培训专员在IBM是一个专门的职位,所以有非常明确和严格的职位技能需求。培训专员分为多种职位,在中国和全球都用统一的职位定义。到一个职位就需要相应的技能,类似销售专员和市场专员,有许多不同的需求。目前大陆的培训专员还比较初级,台湾和香港有一些高级的培训专员,他们会经常互相帮忙。IBM要求培训专员有基本的教育经验和基本的

教学能力,而且通过各种培训提高他们教学的能力。亚洲人教学比较注重传授,大学教授自己主讲,学生听和记。IBM认为这不是成人的学习方式,成人的学习需要互动,鼓励他们去想,所以IBM对教员非常强调上课的方式要采用启发和互动的方法,以引起员工思考和交流。IBM的培训有两种课程:一种是基于知识的培训(Knowledge-base),教给员工应该懂得的IBM产品和服务的知识;另一种为基于能力的培训(Performance-base),是要去做,去运用,而不只是懂。

IBM的员工在工作中有许多学习的需求,也有很好的学习环境。IBM在Intranet上有个技能开发系统,员工在工作中发现自己的技能需要提升,可以申请学习。这个系统相当于是一个自我评估和解决的方案;在IBM的每一个员工都有一个级别,而且这个技能发展系统会列出你这个职位应该具备的技能。员工可以到网上去评估自己的技能,假如评估的技能与自己所在职位应该有的技能有差别,他就应该去发展自己的技能;这个系统帮助员工自己去评估自己的差距,然后选择培训的课程。这些培训的课程一般在北京、上海、香港等子公司分布着,而且上面列出了培训地点、日期、已报名人数等。这个入学报名系统连接到每个人的桌面,员工可以针对自己的需求在报名系统里观看当年的课程,然后选择自己需要的课程。这个信息与人力资源部的系统相连,人力资源部会将你的请求通过网络传到你的直接经理的电脑里,直接经理的回复很快就传到报名系统中,如果是同意,你的申请就加入了报名系统的名单里,你可以提前安排好自己的工作,到那一天你就可以去学习了。

因为通过报名系统报名的员工可能分布在全球,IBM的报名系统的培训经常是在宾馆等地集中进行,教员多是来自国外,所以费用比较高,这些预算全由各个业务部门出。员工如果临时有变化,必须5天前提出退出要求。这样培训部只会扣除一半的培训费,比如一个课程200元/人,就扣除100元。如果事先没有提出,培训时没有出席,就扣掉全部培训费。每个员工在1年中会有15~20天的培训机会,公司很支持员工接受培训,这是一种学习文化。有时候IBM也从中国员工中请某个方面的业务骨干来给员工讲课,这是免费的,但同样也是一种人力成本,所以员工都要认真对待。

(资料来源:吴必达. 成功企业如何培训员工. 北京:中国致公出版社,2001)

1.1 培训的内涵

1.1.1 培训的定义

在生活中,我们经常会遇到与培训相关的一些宣传,如农民工培训、创业培训、中小企业中高层管理者培训等。那么什么是培训?学者们从不同的角度解释培训。

McGehee & Thayer(1961)认为,培训是企业为了提高员工执行工作上所必要的知识、技能与态度,或培养其解决问题的能力。James W. Walker(1992)认为,培训可帮助员工学习与工作相关的技能,并获得改进工作绩效和促进实现组织目标,培训是开发员工技术和能力的主要手段,也是实施战略的重要途径,因为它影响到员工的价值观、态度和习惯,它也是管理者所控制的一个重要的沟通手段。Gao(2003)则提出,培训是与员工

工作责任相关的职业、技术或其他方面的教育计划。Abiodun (1999)认为,培训是一个员工恰当地完成特定的工作或任务所需要的知识、技能和态度的系统化的开发。它可以通过多种方式完成,在职或离岗,在组织内或在组织外。伊万切维奇和赵曙明则把培训看成是一个过程,认为培训是为员工提供信息、技能和对组织及其目标理解的过程,设计培训系统的目的是为了帮助员工能够以良好的绩效继续做出积极贡献。克林格勒和纳尔班迪主张,培训是为员工的责任和义务而提供的学习,这种学习多数聚焦在技能的结构上;同时,也可能包括概念和理论的理解,并借此增进个人观念、态度、想法及行为的自我意识。

综合上述学者的观点,结合现代的培训理论和实践,我们认为更好的定义是:

培训是组织通过系统化的教育项目设计,提升员工的知识和技能,改变员工的观念、态度、价值观和心理素质,以促进组织目标实现的一种管理过程。

对于这个定义可以从以下几个方面加以理解:

(1) 培训是借助于系统化的教育项目设计来完成。一个教育项目一般包括培训目的、培训对象、培训课程、培训讲师、培训方法、培训时间、培训地点等方面。为了保证培训的效果,人力资源部门必须和其他业务部门密切合作,精心选择和安排教育项目的各个要素。

(2) 培训是由组织来推动。组织是指人们为了实现一定的目标,互相协作结合而成的集体或团体,既包括营利性组织也包括非营利性组织。除了企业组织外,其他类型的组织也都会面临员工培训的问题。如大学教师的入职培训、医生的职业道德培训、公务员的公文写作培训等。

(3) 培训是要解决员工能干事和想干事的问题。因此,培训内容既包括员工的知识和技能,也包括员工的观念、态度、价值观和心理素质。在组织内部,员工经常会因为知识和技能的过时或老化而难以适应工作岗位的需要,培训的首要内容是要提升员工的知识和技能,帮助员工有能力做好自己的岗位工作。但是,员工能干事并不一定会把事情做好,如果员工抱着做一天和尚撞一天钟的心理,无论他能力多么强,所承担的工作也不会做得很好。因此,在现代组织培训实践中,培训部门往往非常重视通过培训手段来引导员工的观念、态度和价值观的变化,并积极改进员工的心理素质。

(4) 培训的目的是为了促进组织目标的实现。培训是组织获得竞争优势的源泉之一。管理大师彼得·圣吉指出,组织能够获得的“唯一持久的优势是有能力比你的竞争对手学习得更快”。对于许多组织来说,谁更重视培训、培训的方法更加得当,谁就能在人才、知识和能力竞争中居于领先地位。

1.1.2 培训的类型

组织培训与开发的对象应包括各个层次,各个岗位的所有员工。但在培训实施过程中,我们要考虑到员工的工作性质、工作方法,以及不同员工个人需求的个性,这样才能发挥出培训应有的效果。依据不同的培训需求,各个培训项目要有不同的侧重点,由此需要对培训进行一定的分类。

(1) 根据员工进入组织的先后顺序分类

按照员工进入组织先后顺序划分,员工培训可以划分为新员工培训与老员工培训。组织在招聘新员工时,虽然运用了各种考试、测评等科学方法,选出了有发展潜力的人员。但是,所录用的新员工并非一开始就具备完成规定工作所必需的知识和技能,也缺乏在特定集体中进行协作的工作态度和行为习惯;为使他们尽快融入到组织中去,尽快掌握必要的知识、技能和应具备的行为方式,必须对他们进行培训;同时,组织是在一个不断变动的经济、技术、文化环境中生存和发展的,必须不断调整自己以适应环境。员工的知识、技能和行为方式,必须同不断变动的外部环境相适应,必须与组织不断的发展相适应。这同样需要通过培训来实现。

【实践启迪】

储备店长培训实施方案

一、培训目的:为了给公司快速发展做好人才储备梯队建设,同时为了营造积极进取的学习氛围,经公司研究决定举办储备管理人员培训班

二、培训主题:2009年储备店长培训班

三、培训时间:2009年6月28~30日(为期三天)

四、参与对象:1. 见习店长;2. 现任店助;3. 储备管理干部

五、培训地点:公司总部六楼会议室

六、培训力量:各部门负责人及专职培训讲师

七、培训内容类别:运营管理、公司规章制度及团队建设

八、考核方式:

1. 培训内容掌握情况考试:笔试及实操考核。

2. 培训现场纪律考核方式:以考核团队为主、考核个人为辅的考核方式,培养学员的责任意识,团队精神与换位思考意识。

九、授课方式:

理论授课为主,实操培训为辅。

十、时间安排:

时段	具体时间	项目安排
上午	08:00—08:15	签到
	08:15—12:00	集中授课
中午	12:00—13:25	中餐、休息
下午	13:25—13:30	点到(清查人数)
	13:30—17:00	集中授课
	17:00—18:00	晚餐、休息
晚上	18:00—18:05	点到(清查人数)
	18:05—20:30	集中授课

十一、物料准备:

横幅一条(特格尔储备店长管理培训班),手提电脑一台,考勤签到本,照相机一台,考试试卷(60份)

十二、费用预算:

项目	费用标准	合计金额	责任部门	协调部门
授课费	30元/讲	30×15=450元	人力资源部	其他各部门
横幅	20元/条	20元	企划部	办公室
总计		470元		

十三、课程时间安排:

日期	具体时间	课程安排	考核方式
28日	08:00—08:15	(学员签到)	迟到者罚款10元
	08:15—09:00	培训的作用及意义	
	09:00—11:00	公司发展战略及特格尔人特质	
	11:05—12:00	库存损耗管理、收银管理、费用管理	
	13:30—15:00	门店销活动的有效组织和实施	
	15:15—17:00	新店拓展与运营管理	
	18:00—20:30	赢在执行(看碟)	
29日	08:00—08:15	学员签到	迟到者罚款10元
	08:15—10:00	门店现场6S管理及商品陈列管理	
	10:10—12:00	品类管理/数据分析	
	13:30—15:30	如何做一名优秀的团队领导	
	15:40—17:10	门店GSP认证实施操作标准	
	17:40—20:00	如何提升单店业绩	
30日	08:00—08:15	学员签到	迟到者罚款10元
	08:15—10:00	商品定价战略	
	10:10—12:00	岗位职责及其他人事管理制度	
	13:30—15:00	顾客投诉处理与沟通技巧	
	15:10—16:10	如何做一名经营型店长	
	16:10—17:40	公司业务系统实际操作知识培训	
	18:20—20:00	考试	

(2) 根据培训对象分类

从培训的对象看,培训有管理人员培训、专业技术人员培训、基层员工培训。管理人员培训主要让他们掌握必要的管理技能,以及新的管理知识与理论、先进的管理方法。专业技术人员培训是让他们提高专业领域的的能力,旨在提高其新产品研制能力;同时培

训财务、营销知识、时间管理、信息管理、沟通技巧、团队建设、人际能力、指导员工、外语等方面的知识与能力。基层员工培训让员工操作技能提高。培训是针对不同岗位所要求的知识与技能而言。

(3) 根据培训内容分类

按照员工培训内容,组织培训一般分为知识培训、技能培训、态度培训、观念培训和心理培训。这五个方面的培训是由表及里、逐步深入的。知识培训的主要任务是对参加者所拥有的知识进行更新,其主要目标是解决“知”的问题。知识学习是员工培训的主要方面,包括事实知识与程序知识学习。员工应通过培训掌握完成本职工作所需要的基本知识。技能培训主要是解决“会”的问题。随着环境的变化,每个岗位都会有新的能力要求,因此,以胜任岗位工作能力为基础的培训越来越受到人们的欢迎。态度是影响能力与工作绩效的重要因素。员工的态度与培训效果和工作表现是直接相关的。管理者应通过培训改变员工的工作态度,促进员工工作效率的提升。员工有了知识和技能,但如果观念是落后的,则行动也必然是落后的。对于员工来说,观念是一种长期生活的沉淀。组织需要通过培训手段,实现员工观念的转变,以适应社会环境的急剧变化。心理培训的主要任务是挖掘参训者的潜能。帮助员工通过心理的调整,利用自己的显能去开发自己的潜能,以解决“悟”的问题。

(4) 根据员工培训时间分类

从员工培训的时间看,培训有全脱产培训、半脱产培训与业余培训等。全脱产培训是受训者在一段时期内完全脱离工作岗位,接受专门培训后,再继续工作。半脱产培训是受训者每天或每周抽出一部分时间参加学习的培训形式。业余培训是受训者完全利用个人业余时间参加培训,不影响正常生产或工作的培训形式。

(5) 根据培训实施主体分类

根据培训是由组织内部管理部门实施,还是由社会上的培训机构实施,可以分为内训和外训。内训是指由组织 HR 部门设计课程,由内部人员或外部专家到企业担任讲师,负责教育培训工作。内训既具有培训课程、培训方案的针对性,也具有培训时间、培训地点方面的充分灵活性。内训是世界 500 强普遍采用的一种培训方案。而外训则是组织外派员工到外部的培训公司或学校受训。外部培训可以利用社会上的培训资源,弥补企业内训的不足。外部培训不仅节省了金钱,更重要的是节省了时间,提高了效率。通常可以选择的方式有:聘请外部讲师、聘请专门培训机构、聘请咨询公司、聘请学校教育机构等。

1.2 培训的作用

培训正在成为组织适应不断变化和日趋复杂的环境过程中日益重要的核心职能;培训工作的质量,越来越直接地影响到组织的运营品质。毫无疑问,“向培训要效益”、“以培训谋求发展空间”,目前正成为许多组织领导者的共识。越来越多的组织领导者都意识到培训的重要性。

1.2.1 对组织的作用

(1) 有利于组织获得竞争优势

员工培训就是要不断培训与开发高素质的人才,以获得竞争优势,这已为人们所认识。尤其是人类社会步入以知识经济资源和信息资源为重要依托的新时代,智力资本已成为获取生产力、竞争力和经济成就的关键因素。组织间的竞争不再依靠自然资源、廉价的劳动力、精良的机器和雄厚的财力,而主要依靠知识密集型的人力资本。员工培训是创造智力资本的途径。智力资本包括基本技能(完成本职工作的技术)、高级技能(如怎样运用科技与其他员工共享信息、对客户和生产系统了解)以及自我激发创造力。因此,这要求建立一种新的适合未来发展与竞争的培训观念,提高员工的整体素质。

(2) 吸引和留住优秀员工

吸引和留住人才是搞好组织的关键。诸多调查显示,“较多的培训机会”越来越成为吸引优秀员工加入和留住他们的重要因素,甚至是仅次于薪酬的要素。一些知名企业的实践证明,如果企业给员工提供良好的培训开发,就会减少抱怨,离职率也会降低。因此,科学完善的培训有利于在组织中构建引进、留住和使用人才的有效激励机制,可以避免组织的骨干流失,为组织的战略实施提供强有力的人力资源保障。

(3) 增强组织凝聚力

社会心理学家沙赫特曾就群体凝聚力对生产效率的影响这一课题进行过试验。在别的因素保持不变的状态下,组织的凝聚力越大,这个组织的生产效率就越高,组织也就越有活力。组织对员工进行培训,可以把组织的发展战略、经营理念、管理模式、价值取向、文化氛围等传递给员工,培养组织的团队精神,对员工产生吸引力和凝聚力,从而提升组织的经营效率。早在1945年,号称“经营之神”的松下幸之助就提出:“公司要发挥全体员工的勤奋精神”,并通过培训不断向员工灌输所谓“全员经营”、“群智经营”的思想,让每一个员工都产生由衷的自豪感,为自己是这一团体的成员感到骄傲。这样的培训帮助松下公司迅速成为国际著名的企业集团。

(4) 高回报的投资

从经济学角度来说,培训是一种投资行为。统计数据表明:对员工培训投资1元,可以创造50元的回报。对于企业来说,很难获得精确的财务数据来计算每个培训开发的收益,但企业的收益和培训开发之间毫无疑问有着明确的逻辑关系:培训开发在一定程度上投入了资金和资源,但通过培训开发以后,可以看到的结果是员工的素质得到提高,企业的形象得到提升,内部管理成本减少,管理效率提高,企业效益提升,这就是培训给企业带来的回报。据美国培训与发展年会统计,投资培训开发的企业,其利润的提升比其他企业的平均值高37%,人均产值比平均值高57%,股票市值的提升比平均值高20%。在过去50年间,国外企业的培训开发费用一直在稳步增加。美国企业每年在培训上的花费约300亿美元,约占雇员平均工资收入的5%。目前,已有1200多家美国跨国企业(包括麦当劳)都开办了管理学院,摩托罗拉则建有自己的大学。这些对中国企业来说,都是很好的培训范例。

(5) 改善工作质量

毫无疑问,培训使员工素质、职业能力提高并增强,将直接提高和改善员工工作质量。培训能改进员工的工作表现,降低成本;培训可增加员工的安全操作知识;提高员工的劳动技能水平;增强员工的岗位意识,增加员工的责任感,规范生产安全规程;增强安全管理意识,提高管理者的管理水平。因此,组织应加强对员工敬业精神、安全意识和知识的培训,减少事故发生。研究发现,企业事故80%是员工不懂安全知识和违规操作造成的。通过培训开发,员工学到了安全知识,掌握了操作规程,自然就会减少事故的发生。培训可以降低损耗。损耗主要来自员工操作不认真和技能不高。通过培训,员工就会认同企业文化,认真工作,同时也提高技术水平,降低损耗。培训还可以提高研制开发新产品的能力,激励员工不断开发与研制新产品来满足市场需要,从而扩大企业产品的市场占有率。

1.2.2 对员工的作用

(1) 增强就业能力

现代社会职业的流动性使员工认识到充电的重要性,换岗、换工主要依赖于自身技能的高低,培训开发是刚走出校门的员工增长自身知识、技能的一条重要途径。因此,很多员工要求企业能够提供足够的培训开发机会,这也成为一些人择业中考虑的一个方面。

(2) 获得较高收入的机会

员工的收入与其在工作中表现出来的劳动效率和工作质量直接相关。为了追求更高收入,员工就要提高自己的工作技能,技能越高报酬越高。培训为员工提供了增加知识和能力的机会,有利于员工获得更高的收入。

(3) 增强职业的稳定性

从员工来看,他们把参加培训、外出学习、脱产深造、出国进修等当作是企业对自己的一种奖励。员工经过培训,素质、能力得到提高后,在工作中表现得更为突出,就更有可能会受到企业的重用或晋升,员工因此也更愿意在原企业服务。

(4) 更具竞争力

未来的职场将是充满了竞争的职场,随着人才机制的创新,每年都有大量的新的人才加入到竞争的队伍中,让员工每时每刻都面临着被淘汰的危险。面对竞争,要避免被淘汰的命运,只有不断学习,而培训则是最好、最快的学习方式。

(5) 满足员工实现自我价值的需要

在现代组织中,员工的工作目的更重要的是为了“高级”需求——自我价值实现。培训不断教给员工新的知识与技能,使其能适应或能接受具有挑战性的工作与任务,实现自我成长和自我价值,这不仅使员工在物质上得到满足,而且使员工得到精神上的成就感。

【观点聚焦】

三洋公司总裁井植熏认为,一家成功的企业,必须注重人才的培养。公司应先培养优秀的人才,然后再由这批优秀的人才去开发、制造出优质产品,最后通过优秀的人才去