
《培训》

【课程背景】

员工的企业培训与开发是企业进行人力资源开发和管理的主要组成部分，是“终身教育”和“终身学习”新理念的具体体现，它对提高企业竞争力和效率、节省成本、维持稳定的工作标准、建设“学习型企业”具有重要意义。但由于一些企业在员工培训上还存在着种种误区，致使企业人力资源作用没有得到有效的发挥。笔者从员工培训中存在的一些人力资源培训的误区着手，并结合人力资源管理理论与国内外先进企业的经验提出对策，阐述融合正确伦理道德观念的员工培训将促使企业与员工达到共同发展的目标。

一、误区：汰旧募新用才难，对策：培训为本齐发展

某饲料公司从鳊鱼饲料做起，发展成为一个产品包括畜禽饲料、水产饲料和预混料等系列产品、年产值近亿元的企业。九十年代末由于业务拓展，企业在扩大销售网络的同时，也需要一支不断成长的销售队伍，公司领导认为缺人才只要到市场上去找，而忽视对现有人才的培训与开发，结果每年该集团招进的大学生都留不住，往往不到半年又得委托人才市场引进，部分老员工也因为公司不注重对自己的培训与提高而抱着“做一天和尚撞一天钟”的心态，企业因此不但增加了新业务人员的招募和培训费用，同时由于人员频繁更替，也造成公司业务的损失，企业发展陷入困境。象这样的企业还有不少，企业往往不愿为培训“买单”，认为员工的成长与素质提高是员工个人的事情。

然而人力资源培训真的与企业无关吗？根据美国著名经济学家西奥多·舒尔茨提出的人力资本理论认为，单纯从自然资源、实物资本和劳动力的角度，不能解释生产力提高的全部原因，还必须考虑“人力资本”这个重要的生产要素。他通过分析比较两种资本(物质资本和人力资本)的投资收益率，认为人力资本的投资收益率增长较快，通过员工培训提高人力资源的质量，是企业发展的关键所在。

不少企业开始强调职业规划和职业发展，而培训在员工的职业发展过程中起着十分重要的作用。通过培训来开发员工职业生涯将使企业最大限度地利用员工的能力，同时为企业员工提供一个不断成长以及挖掘个人最大潜力和建立成功职业的机会。企业出资培训员工，开发员工的潜力，将使得他们有机会对自己的职业能力、兴趣以及职业偏好形成一个比较现实的整体印象，确保所有的员工能使自己在企业中获得平等的晋升机会，这还使得员工在今后更容易做出职业选择以及进行工作变动的决策，同时有利于他们开阔自己的眼界并向自己提出更大的挑战。要让员工保持较高的产出水平，其职业生涯开发和培训计划就应跟上员工的步伐，以支持员工在每个职业阶段的工作和情感需求。

海尔公司一直贯穿“以人为本”、提高人员素质的培训思路，建立“下级素质低不是你的责任，但不能提高下级素质就是你的责任”的培训观念，通过建立“部下的升迁反应出部门经理的工作效果，部门经理也可据此续任、升迁和轮岗”的升迁机制，最大限度地激发每个人的活力，充分开发利用人力资源。2001年海尔全球营业额突破600亿元(72亿美元)，连续17年保持了平均80%的高速稳定增长。

总之，企业要在竞争日趋激烈的全球化经济环境中做到“游刃有余”，要打破“培训人不如招新人”、“培训是员工个人的事”这些旧的思维模式，同时树立“以人为本”、“培训是企业对未来的投资”的新观

念。通过培训使得员工的心理与技术素质、分析解决问题的能力不断提高，而且随着企业的不断发展壮大，员工将产生归属感和自豪感，愿意为企业创造更大价值。

二、误区：头痛医脚枉费力，对策：未雨绸缪早分析

许多企业在开展培训工作时并不重视培训的需求分析，没有认识到深入细致的需求评估将是培训取得成功的重要保证，致使培训收效甚微。比如某电脑公司为了提高市场占有率，只注重对服务部门员工进行培训，而没有分析培训重点，忽视对电脑配件采购与装配质量管理方面员工的培训，一段时间内企业的业务销售量是上去了，但不久却发现卖出去的电脑质量不过关，结果造成大量退货并增加了售后维修服务部门的工作量，消费者对该电脑品牌失去了信心，该公司最终淡出电脑市场。

因此对企业的培训需求必须进行科学的分析。培训的需求分析包括三个方面：组织分析、任务分析和人员分析。组织分析是指对企业与组织的总体目标、拥有的资源和所处的环境等方面的考察与分析，从而决定培训的重点，这可以通过以下两种方式获得：一、进行有关人力资源的人事调查，收集企业各类人员的情况和资料，以此确定企业人力资源的需求情况；另一种是考察事故率、生产成本、产品质量等组织绩效标准，从而确定培训的需求。任务分析着重考察工作任务的实际职责和要求。进行任务分析需要系统地收集有关工作职务的各种资料，从而确定培训的内容和更好完成工作任务的途径。任务分析要获取的关键信息包括任务绩效标准、任务内容、完成任务的方法和完成任务所需的行为特征。人员分析是要确定某个员工是否需要培训及培训的具体内容。通过对员工工作任务完成情况的了解，决定必须训练和开发哪些技能知识。整个人员分析过程，比较侧重于评估和分析实际的工作成绩。

现代市场环境的变化日新月异，作为人力资源培训首要环节的培训需求分析，在培训活动中的地位日益凸显。过去那种不进行系统的培训需求分析，而是“拍脑袋式”做出培训需求的决策的做法，只会徒增费用，收不到培训应有的效果。必须结合未来企业战略发展目标对人力资源的需求与员工实际的能力现状，找出差距，才能使培训有的放矢。

三、误区：急功近利目光浅，对策：培训长宜放眼量

某企业在准备 ISO9000(国际标准质量管理体系)认证的时候，花钱请专家辅导培训，全体员工开展学习，然而认证通过后，制定的 ISO9000 文件都被锁进档案柜中，企业仍然回复到过去的业务模式，而并没有真正将 ISO9000 当中的先进管理理念和流程消化吸收。整个 ISO9000 的培训并没有为企业未来发展夯实基础，反而让员工认为是“摆花架子”、“走过场”。目前省内多数企业对培训未作系统规划，定位不准确，培训效果不明显，培训难以到位。企业领导或人力资源规划部门只重眼前利益，而不考虑企业的长远发展和当今世界全球化竞争、信息时代对企业发展的深远影响。

随着国内市场经济的完善和中国加入 WTO，顾客需求多样、产品生命周期缩短、市场增长缓慢、技术更新速度加快、竞争手段不断翻新……，企业所遇到的这些因素几乎没有一样是可以预料或保持不变的。客户(Customer)、竞争(Competition)和变化(Change)这三股力量势头强劲，对企业的影响日益增大。因此，企业的培训战略的实施不应是临时的，而是一个长期的、与企业远景、发展目标和价值观相吻合的培训战略计划。国外的先进企业往往把员工知识和技能的开发列入其长期发展战略，不仅舍得投入巨资，而且在培训的组织、培训的内容、培训的时间、培训的具体方式等方面都具有一套成熟的模式。在企业的人力资源培训中，必须让所有的员工知道“如何立足自身岗位并通过团队合作来满足并且快速响应客户的个性化需求”。

如今，不少企业将现代管理信息系统(如 ERP‘企业资源规划’)实施与培训紧密结合，将成熟的企业管理思想与信息技术融全到企业的经营中，培训后通过信息系统来固化新的模式和新的流程，从而提高企业竞争能力和经济效益。福建省某安装公司是一家创建于五十年代的国有企业，九十年代该企业面临市场环境变化快、建筑安装行业竞争加剧的局面，业务量一直徘徊在年营业额四五亿元的水平，利润率不断下降。该企业通过引入国际最先进的 ERP 管理系统，同时聘请国际知名管理咨询顾问公司的专家进行实施，为企业各部门的业务骨干提供全员培训[FS：PAGE]，通过近一年的努力，搭建了一个建立在信息技术基础上，以系统化的管理思想，为公司的决策层及员工提供决策运行手段的 ERP 管理平台。2003 年该公司营业额一举跃过十亿元大关，企业的利润率也大幅度提高。

企业在确定发展战略目标后，通过引入先进的管理理念并结合流程重组与管理信息系统实施的培训，将使得全体员工心往一处想，劲往一处使，将培训效果转移并固化到员工的自觉行动和新的组织结构中，这种全新的培训方式将对未来企业的发展产生质的影响。

四、误区：学技虽好空入目，对策：德才兼备结实多

人力资源是能够投入和即将投入经济和社会发展活动中的人的能力的综合。包括数量和质量两个方面。从质量方面看，人力资源包括人的体力、智力和品德等方面的能力和素质。人力资源作为一个综合的能力素质结构，伦理道德素质是人力资源的基本构成要素，同时还对人力资源的其他构成素质的开发具有重要功能。

案例一：某制造企业于九十年代末投资近千万美元从国外引进一套生产线及流程控制设备，为了掌握和应用这条生产线，企业除引进国外专家对员工进行指导外，还把两名技术骨干送到国外接受培训，但是员工学成归国后，却成为这家国外生产线供应商在国内的销售工程师。

案例二：某高科技公司在电信行业具有较强专业能力，随着国内电信业的发展，企业接到了不少系统集成项目订单，这样的项目往往涉及到企业的销售、研发、工程、采购、财务等职能部门，这些部门的员工需要组成项目团队进行合作，尽管这些员工都具有高学历和较强的专业能力，但由于人力资源部门未实时引入跨部门的沟通技巧与团队合作方面的培训，致使项目的完成进度和质量大打折扣。

以上两个案例说明了企业在重视提高员工的知识、专业技能水平的同时，没有注重提高员工的道德素质，因此造成人才流失或者制约人力资源效用发挥的不良后果。人的体力、智力素质的发挥受主客观因素的影响，而主观因素即人的积极性、主动性等精神品德的因素则起决定性作用。一个具备责任感、积极进取、善于沟通协作的人才可能将其身上所具备的知识、技能、体能等素质统领聚合起来，并使之得到充分的调动和发挥。甚至，人的品德的优势往往还能弥补人的知识、学历、技能的不足，使得人力资源的潜能发挥最佳效果。

IBM 公司是 IT 业的“常青树”，该公司对员工素质培训非常重视，提出“尊重个人，顾客至上、追求卓越”的企业价值观，通过多种方式培养员工的创新精神、积极的工作生活态度、良好的生活习惯以及较高的追求目标，同时要求基层经理在走上新岗位的第一年接受 80 小时的课堂培训，内容包括公司的历史信念、政策、习惯做法以及如何对他人进行激励、赞扬、劝告等基本管理技能;部门经理则还要接受有效沟通、领导艺术、挖掘员工潜能以及经营思想、企业战略等方面的培训。这些经验值得省内企业学习借鉴。

五、误区：培训不改旧思维，对策：评估激励立新规

某制造企业聘请外部的 IT 公司对员工进行计算机操作技能培训，却没有进行严格的评估考核，没有注重对培训结果的有效应用，培训结束后，也没有健全的效果评估体系；只要参加过培训的人都能通过，学与不学一个样，结果在上管理信息系统的时候，由于员工操作技能不足，使得这套系统形同虚设，员工仍习惯于“手工加纸张”的工作方式，培训没有达到预期的效果。还有企业在培训后没有实施有效的奖励措施，就连原来制度上规定的很少一点奖励措施在实际操作中也不能够兑现，致使员工参与培训的积极性不高。

正如某企业老总所言：“培训花钱，不培训更花钱，既然花了钱就一定要产生效果！”培训后要对其效果进行反馈、考核和激励进行“追踪式”管理。当然，在重视培训的效果的同时，更要重视将培训成果创造性的应用于企业之中。对培训效果进行评估，将帮助人力资源部门了解某一培训项目是否达到原定的目标和要求，分析受训员工的知识技术能力提高是否真正来自培训本身，考量培训的效益，找出培训的不足，归纳出经验与教训。同时，目前有些企业的培训流于形式，这与企业未能对培训进行有效的激励有关，培训是人力资源开发的最重要的手段，激励是提高员工培训积极性以及培训效果的重要因素。

在摩托罗拉(中国)公司里，每个员工参加培训后要填写一份课程评估表，对教师、教材、时间安排等各项问题进行评估并提出建议，学员们对所学课程的反馈将成为未来公司改进课程设计的重要依据。同时公司还考察学员对课程内容的掌握情况和学员是否将所学的知识转化为相应的能力。学员在受训前要接受多项评估以确定其培训前的能力水平，受训后 3 至 6 个月还要再次进行能力评估，并对两次评估结果进行对比分析，确定培训对学员能力发展所带来的影响和作用。同时，培训效果评估还要考察培训的投资回报率，考察培训投资为公司及员工个人所带来的效益。通过这套完善的评估体系，一方面验证了培训的结果是否达到了企业及员工个人的培训期望，另一方面也为将来的培训需求分析、课程设计、实施与管理提供了有科学价值的反馈信息，为改进培训系统与效果提供了可靠的依据。同时摩托罗拉公司还通过设计合理的薪酬体系、对员工实行弹性工作制、鼓励员工参与管理、营造良好的情感氛围、促进员工个人成长等激励措施，从物质和精神两方面固化培训效果，最大限度的发挥培训的效益。

员工培训是由组织有计划地提供的，为了使员工获得或改进知识、能力、态度和行为，达到提高企业工作绩效、员工和企业共同发展的目的而进行的、系统化的教育训练活动。周易有云：“蒙以养正”。企业在不断提高员工素质的同时，自身也将获得持续的发展动力。

【授课时长】

实用的人员培训与开体系(8 小时)

【课程收益】

- 1、能提高员工的工作技术和技能、培养良好的职业心态。
- 2、有利于企业获得竞争优势。
- 3、有利于提高企业的工作效率、效能和效用。

-
- 4、可以满足员工实现自我价值的需要
 - 5、有利于规章制度的执行
 - 6、有利于企业文化的传和深入员工心理

【授课对象】

总经部理、HR 经理/总监、部门经理/总监

【课程特色】

理论联系实践，实操性强、通俗易懂、便于应用

【课程大纲】

实用的人员培训与开体系课程大纲

一、培训作用

- 1、能提高员工的工作技术和技能、培养良好的职业心态。
- 2、有利于企业获得竞争优势。
- 3、有利于提高企业的工作效率、效能和效用。
- 4、可以满足员工实现自我价值的需要
- 5、有利于规章制度的执行
- 6、有利于企业文化的传和深入员工心理

二、培训流程

- 1、培训需求调查
- 2、制定培训方案
- 3、培训的实施
- 4、培训效果评估
- 5、培训结果的应用

6、培训方案的改进

三、员工培训的原则

- 1、支持战略性原则
- 2、长期性原则
- 3、按需培训原则
- 4、实践培训原则
- 5、多样性培训原则
- 6、企业与员工共同发展原则
- 7、全员培训与重点培训结合原则
- 8、反馈与强化培训效果的原则
- 9、注重投入提高效益的原则

四、培训的方式

- 1、现场指导
- 2、讨论学习
- 3、讲师讲解
- 4、书籍、音像资料
- 5、管理游戏
- 6、户外拓展

五、员工职业生涯早期的组织管理

- 1、新员工接纳组织有信号发出

-
- (1)决定留在组织中
 - (2)发挥出高水平的内激励和承诺
 - (3)关注组织的发展，具有团队意识和参与意识
 - (4)接受不合意的工作、报酬和较低的职务等级

2、组织对新员工的接纳

- (1)正面的实绩评定
- (2)分享组织的“机密”
- (3)流向组织内核,内核是组织重大事件的决策和执行指挥部。
- (4)提升
- (5)增加薪资
- (6)分配新工作
- (7)仪式活动

六、员工职业生涯中期的组织管理

职业生涯中期是个人职业发展的黄金时期，又是职业发展的危机期，组织应针对职业生涯中期危机，进行有效的预防、改进和补救，加强职业管理，具体措施如下：

- 1、提拔晋升，职业道路畅通
- 2、安排富有挑战性的工作和新的工作任务，或者安排探索性的工作
- 3、实施工作轮换
- 4、继续教育和培训
- 5、赋予员工以良师益友的角色，提供适宜的职业机会
- 6、改善工作环境和条件，增加报酬福利
- 7、实施灵活的处理方案

七、员工职业生涯后期的组织管理

为了减少和避免可能的伤害与影响，对员工退休事宜加以细致周到的计划和管理十分必要。

1、做好细致的思想工作

2、做好退休后的计划与安排

(1)因人而异，帮助每一个即将退休者制订退休计划，尽可能地把退休生活安排的丰富多彩又有意义

(2)组织要以多种形式关心退休员工

(3)经常召开退休员工座谈会，向退休者通报企业发展情况、互通信息;征求他们的意见和建议;加强员工之间的沟通、联系和友谊

(4)有些员工的贡献能力不会随着正式退休而完结，组织可以采取兼职、顾问或其他某种方式聘用他们。

3、做好退休之际的工作衔接

(1)组织要有计划地分期分批安排应当退休的人员退休，切不可因为退休影响工作正常进行

(2)选好退休员工工作的接替者

(3)及早进行交替者的培养工作

(4)帮助退休员工与其接替者做好具体工作交接，保证工作顺利进行。