



# 前 摇 摇 言

企业最重要的资源是人力资源，成功的企业源于卓越的人力资源管理，而员工培训与开发是人力资源管理工作中最重要的一环之一。随着员工培训与开发在企业中战略地位的不断提升，培训与开发工作对企业的生存发展显得越来越重要。

本书由曲孝民（辽宁经济职业技术学院）、郝亚坤（苏州工业园区职业技术学院）任主编，曲孝民老师负责编写教材大纲以及协调编写任务，郝亚坤老师负责全书统稿。全书包括 16 章内容，参编人员以及任务分配为：第 1 章和第 2 章由郝亚坤老师编写；第 3 章和第 4 章由张唯君老师编写；第 5 章和第 6 章由曲孝民、孙方伟老师编写；第 7 章和第 8 章由李仕超老师编写；第 9 章由吴晓姝老师编写；第 10 章由王君老师编写。

本书的特点是：

1. 实用性强，针对性强。严格按照高职高专学生的培养目标设定教材内容，理论联系实际。教材按照员工培训与开发的基本职能设立章节，既保持了理论的系统性，又保证了实践的操作性。每章根据内容有选择地设置了引例、案例分析、知识链接、小思考、知识掌握、知识应用等栏目，使学生在掌握系统知识的同时，能比较直观地理解企业员工培训与开发工作的具体内容及内涵，能基本适应高职高专学生将来就业的需要。

2. 参编人员教学经验丰富。该教材参编人员全部来自高职高专本专业教学一线的专业教师，他们有多年的人力资源管理教学经验，了解高职高专学生的学习特点，能将多年教学积累的教材材料进行整理编入教材，并根据学生的实际能力设计各种实践训练的内容。

3. 科学性与创新性相结合。在教材编写过程中，全体编写人员收集、借鉴国内外相关的参考资料，并在此基础上形成本教材的思路，从内容上体现了教材的完整性和科学性，从形式上体现了教材的新颖性，从思路和理念上体现了教材的创新性。

4. 引入国家职业资格培训教程的内容。教材中适当地引入了由中国就业培训技术指导中心编写的《国家职业资格培训教程——企业人力资源管理师》的相关内容，包含了高职高专学生在进入岗位之前应该掌握的知识和技能，可以有效地提升学生实际操作的技能。

人力资源管理是一门实用性极强的学科，在实践中需要不断地进行总结和发展，如何编写出优秀的适合高职高专学生特点的教材，是目前高职高专院校专业教师面临的主要课题，我们会努力探索。同时，由于教学任务比较繁重，受时间和水平的限制，教材中难免会有不妥之处，烦请各位专家和读者批评指正。

编 摇 者

二〇一〇年 九 月

# 目 录

## 第 1 章 员工培训与开发概述

学习目标

1.1 员工培训与开发的含义和分类

1.2 员工培训与开发的意义

1.3 员工培训与开发的原则

1.4 企业员工培训与开发工作存在的认识误区

知识掌握

知识应用

## 第 2 章 员工培训与开发系统的构建

学习目标

2.1 员工培训与开发系统

2.2 员工培训与开发的环境

知识掌握

知识应用

## 第 3 章 培训需求分析和培训计划的制订

学习目标

3.1 培训需求分析

3.2 培训计划的制订

3.3 培训预算

3.4 培训的风险及其防范

知识掌握

知识应用

## 第 4 章 培训计划的实施与管理

学习目标

4.1 培训计划的组织实施

4.2 培训方法的应用

4.3 培训的管理

知识掌握

## 第 1 章 员工培训与开发

知识应用 摇摇 转 远

## 第 2 章 培训效果评估与培训成果转化 摇摇 ⇨ 转 远

学习目标 摇摇 转 远

转 远 培训效果评估 摇摇 转 远

转 远 培训效果评估的方法 摇摇 转 远

转 远 培训成果的转化 摇摇 转 远

知识掌握 摇摇 转 远

知识应用 摇摇 转 远

## 第 3 章 培训制度保证 摇摇 ⇨ 转 远

学习目标 摇摇 转 远

转 远 培训制度概述 摇摇 转 远

转 远 员工职业培训相关法规 摇摇 转 远

转 远 培训制度的内容 摇摇 转 远

知识掌握 摇摇 转 远

知识应用 摇摇 转 远

## 第 4 章 培训课程设计与开发 摇摇 ⇨ 转 远

学习目标 摇摇 转 远

转 远 培训课程设计概述 摇摇 转 远

转 远 培训课程设计的程序 摇摇 转 远

转 远 培训课程设计的选择 摇摇 转 远

知识掌握 摇摇 转 远

知识应用 摇摇 转 远

## 第 5 章 核心员工开发 摇摇 ⇨ 转 远

学习目标 摇摇 转 远

转 远 管理人员开发 摇摇 转 远

转 远 骨干员工开发 摇摇 转 远

转 远 新员工开发 摇摇 转 远

知识掌握 摇摇 转 远

知识应用 摇摇 转 远

## 第 6 章 企业内部培训师技能开发 摇摇 ⇨ 转 远

学习目标 摇摇 转 远

转 远 企业内部培训师的基本素质和能力要求 摇摇 转 远

转 远 企业内部培训师的演示技能 摇摇 转 远

转 远 企业内部培训师的临场技巧 摇摇 转 远

知识掌握 摇摇 转 远

知识应用 摇摇 转 远

第一章 员工职业发展规划 1

学习目标 1

1.1 员工职业发展规划概述 1

1.2 组织与个人发展信息 1

1.3 职业生涯管理 1

知识掌握 1

知识应用 1

主要参考资料 1

## 员工培训与开发概述

### 学习目标

在学习完本章之后，你应该能够：了解员工培训与开发的含义；明确员工培训与开发的意义和分类；熟知员工培训与开发的原则；掌握企业员工培训与开发工作存在的误区。

### 【引例】

#### 宝洁的人才培养办法

作为一家国际性的大公司，宝洁公司是当今为数不多的采用内部提升制的企业之一。员工进入公司后，宝洁就非常重视员工的发展和培训。通过正规培训以及工作中直线经理一对一的指导，员工得以迅速地成长。在宝洁，培养人才不仅仅是一项工作，它已经变成一种文化、一种习惯。

宝洁公司培训的特点可以归纳为以下几个方面：

- 针对不同的工作岗位设计培训的课程和内容

经过长期的研究与实践，宝洁定义了培训的目的为称职。公司根据员工的能力强弱和工作需要来提供不同的培训。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。

- 把培训融入管理

各层管理者在培训中扮演重要角色，但是当工作压力袭来，培训很可能被忽视或减少。为了解决这个问题，宝洁不仅建立了标准化的培训方法，同时也建立了有利于培养人才的管理环境。

在每一位经理的年度总结中，有一项特定的内容必须要填写：“请列出在过去一年中你对公司组织的贡献。”这里主要要求填写在过去一年中，对自己管辖的员工的职业素养提升所作的贡献。在每一年年底的晋升评比中，每一位经理必须提出本部门建议晋升的员工，并且要对其他部门经理介绍这位员工的业绩。

## 摇员工培训与开发

- 建立职业素养记录

宝洁为每一位员工建立职业素养记录，员工每一次职业素养的提高都被记录在案，员工的职业素养用数字化的成绩表示，升职加薪都与之有关。

在宝洁，每一位员工在加入公司之初就被清晰地告知未来在公司的发展道路与成长的办法，这就是著名的“再”形职业生涯规划，其中提高职业素养是晋升与成长的主要方法。

- 建立内部师资队伍

公司经常邀请宝洁其他分部的高级经理讲学，以便公司员工能够及时了解国际先进的管理技术和信息。公司独创了“孺学院”，通过公司高层经理讲授课程，确保公司在全球范围的管理人员参加学习并了解他们所需要的管理策略和技术。

同时公司鼓励每位员工成为老师，只要是在某一领域有所心得，经过辅导与准备，每个人都有机会成为这个领域的专家导师。

“任何时候，任何地点，世界从来不缺乏人才。”这就是宝洁的观点。科学化的人才培养系统，持之以恒的追求，不仅为宝洁带来了一百六十年的持续增长，更重要的是形成了一种独特的精英文化，这种精英文化充满自信与激情，可以成就任何伟大的事业。

资料来源摇秦志华：《人力资源总监》，北京，中国人民大学出版社，[图图](#)

这一引例表明：人才是一个企业成功的基础，市场竞争从本质上来说是人才的竞争。在所有的管理活动中，连续稳定地培养人才是最有挑战性的工作，也是企业取得竞争优势的制胜法宝。

## ● 员工培训与开发的含义和分类

### 员工培训与开发的含义

员工培训与开发指组织为实现经营目标和员工个人发展目标而有计划地组织员工进行学习和训练以改善员工工作态度、增加员工知识、提高员工技能、激发员工创造潜能，进而保证员工能够按照预期标准或水平完成所承担或将要承担的工作和任务的人力资源管理活动。

为了更好地理解员工培训与开发的定义，我们可以从以下几个方面把握其内涵：

（员）员工培训与开发的最终目的是实现企业发展和员工个人发展的和谐统一。

（圆）员工培训与开发是企业实施的有计划的、连续的、系统的学习行为或训练过程，通过这种学习和训练改善员工工作态度、增加员工知识、提高员工技能、激发员工创造潜能。

（猿）培训是员工开发的基础和中心环节。对企业而言，培训不仅是对现有技能的补缺，更应注重对企业最核心资源——人力资源的长远的开发。

（源）培训侧重于企业通过外在需求加给员工的某些知识、技能，以适应企业

发展的需要；开发则侧重于挖掘员工本身所固有的知识和技能，使这些知识和技能能够在企业发展中得到良性显现，并能融入企业发展之中。

培训（~~赚钱工具~~）就是企业实施的有计划的、连续的、系统的学习行为或训练过程，以改变或调整受训员工的知识、技能、态度、思维、观念、心理，从而提高其思想水平及行为能力，使其有适当的能力处理其所担任的工作，甚至准备迎接将来工作上的挑战。

开发（~~赚钱工具~~）指为员工今后发展而开展的正规教育、在职体验、人际互助以及个性和能力的测评等活动。因为员工开发以未来为导向，所以还要学习与员工当前所从事的工作不直接相关的内容。例如：产品市场日益全球化，会迫使企业要求员工更多地了解影响商业活动的文化与习俗。对工作团队而言，企业必须要求员工具有高超的人际交往能力，尤其是多元化工作团队，企业要帮助员工克服不利于改革的一些陈旧观念和态度等。这些使越来越多的企业已从对员工的培训走上开发，把开发作为企业的重点研究对象，员工开发已逐渐成为专家们新的研究热点。过去的人才管理把人视作“蜡烛”，不停地“燃烧”直至告别“舞台”，而现在，把人才看作资源，人好比蓄电池，可以不断地充电、放电。现在的管理强调人和岗位适配，强调人才的二次开发。对人才的管理不仅是让其为企业创造财富，同时也要让其寻找到最适合的岗位，最大限度地发挥自身潜能，体现个人价值，有利于自我成长。

员工培训与开发都是由组织规划的一种学习和训练的过程，对企业来说是同样重要的，且两者都注重个人与企业当前及未来发展的需要。随着知识和技术的不断更新，培训日益重要，伴着培训战略地位的上升，虽然员工培训与开发的界限日益模糊（基本侧重培训），但两者仍存在一些细微区别（见表 1-1）。

表 1-1 员工培训与开发的区别

	员工培训	员工开发
目的	当前工作的绩效改进	使员工在未来承担更大的责任
持续时间	相对较短而且集中	相对较长而且分散
对员工要求	强制参与	自愿参与
方法	外在的学习训练	内在的潜能开发

员工培训与开发的本质是一个有计划的、有组织的学习过程。这意味着，一方面，企业中的员工为了适应工作，需要不断地参加学习，使自身素质和能力与在企业中承担的角色要求日趋一致。另一方面，员工经过企业实施的有效的培训与开发后，能运用自身的知识、技能更好地促进企业的进一步发展。

员工培训与开发的目标是实现员工个人发展与企业发展的双向互动。企业培训与开发员工的主要目的在于将其现有的知识、技能和能力提升到完成工作所需的水平上来。当员工在岗位上工作一段时间后，额外的培训与开发为他们提供了获得新知识、技能和经验的机会。作为培训的结果，员工在现有的岗位上表现得将比培训

## 招聘员工培训与开发

前更为出色，也更能胜任更多的工种，甚至可以承担更大的管理责任和满足更高组织层次的需求。这样一种共生共荣的良性互动关系使员工与企业都能得到很好的发展。较之其他投入，这种投入更能给企业带来丰厚的回报，其效益是巨大的，并且具有综合性、长远性。通过对员工潜在能力的开发，促进员工全面的、充分的发展，从而给企业带来无穷无尽的活力。

### 【知识链接员一员】

#### 人力资源在使用过程中的磨损性

人力资源在使用过程中会出现有形磨损和无形磨损。员工自身的疾病和衰老是有形磨损，员工知识和技能的老化是无形磨损。现代社会更多地表现为无形磨损。对于有形磨损，企业可以通过养老保险、医疗保险、工伤保险、失业保险等社会保障体系给予相应的补偿；但对于无形磨损，企业则必须不断地对员工进行再教育和培训开发，进而更新员工的知识储备。当今社会技术更新周期越来越短，员工的知识 and 技能老化速度加快，使得人力资源的无形磨损速度越来越快，但无形磨损的补偿比起有形磨损的补偿要困难得多，所以人力资源补偿的难度加大，同时补偿的费用也越来越高。

资料来源 网络

## 员工培训与开发的分类

### 员) 按培训与开发和工作的关系分类

按培训与开发和工作的关系员工培训与开发的形式主要分为在职培训与开发、岗前培训与开发和脱产培训与开发。

在职培训与开发指不离开自己的工作岗位，在工作进行同时而实施的培训与开发；岗前培训与开发主要是针对新员工在上岗前进行的培训与开发或企业内员工轮换到新工作岗位前进行的培训与开发；脱产培训与开发指企业为了企业发展和员工个人发展的需要，让在职员工离开现任的工作岗位去接受的培训与开发。

### 员) 按培训与开发目的分类

按培训与开发目的员工培训与开发的形式主要分为过渡性教育培训与开发、知识更新培训与开发或转岗培训与开发、提高业务能力培训与开发和专业人才的培训与开发。

过渡性教育培训与开发主要指企业在录用大中专院校毕业的应届生后，帮助其完成由学习生活向职业生活过渡的教育培训与开发；知识更新培训与开发或转岗培训与开发是使员工掌握新产品的生产制造、使用维护等方面知识或符合新岗位要求的培训与开发；提高业务能力培训与开发的目的是为了提高本企业员工的业务素质能力，最终提高企业生产率；专业人才的培训与开发是为了使优秀员工在企业中发挥特殊才能而对其进行的培训与开发，包括专业技术人才的培训与开发和管理人才的培训与开发等。

### 猿) 按培训与开发层次分类

按培训与开发层次员工培训与开发主要分为操作人员的培训与开发、基层管理

人员的培训与开发、中层管理人员的培训与开发、高层管理人员的培训与开发。

操作人员的培训与开发又称一线人员培训与开发、工人培训与开发、工作或服务的培训与开发。培训与开发的目的是培养员工有一个积极的工作态度、掌握工作原则和方法、提高劳动生产率。培训与开发的主要内容包括追求卓越工作态度的途径、工作安全事故的预防、企业文化与团队建设、新设备操作、人际关系技能等，操作人员的培训与开发应注重其实用性。

基层管理人员的培训与开发对象是操作人员的直接主管，包括班组长、工长等，他们是企业最基层的管理干部，是在工作现场对操作人员进行指导监督的关键人物，是上下左右联系的纽带。对基层管理人员的培训与开发的目的是培训、开发他们的领导能力、管理能力、组织协调能力和工作技能，提高他们工作的观察力和想象力，培养他们诚实、正直的人品。员工培训与开发的主要内容包括各职能部门的专业知识和技能、基本的监督技能、激励员工工作的方法、与员工的合作精神、员工职业生涯规划、职业道德、管理艺术等。

中层管理人员的培训与开发对象指企业中第二层次的正副职管理人员及相当职务人员，也就是所谓的“管理层”。中层管理人员培训与开发的目的：把握企业的经营目标、方针；培训、开发相应的领导能力和管理才能；培养良好的协调、沟通能力，形成和谐的人际关系；未受过正规管理学习的管理人员掌握必要的管理技能；管理人员学习新的管理知识和先进的管理技能等。中层管理人员培训与开发的主要内容包括各职能部门专业知识的变化、规定和监视群体水平上的绩效指数、部门工作计划的制订和实施、设计和实施支持合作行为的奖励系统、部门间的协调与沟通、设计和实施有效的群体和群际工作、信息技术的应用等。

高层管理人员的培训与开发对象为企业的高级管理人员，即企业中第一层次的正副职管理人员及其相当职务人员，也就是所谓的“经营层”或“最高领导层”，包括董事长、总经理、副总经理等。高层管理人员培训与开发的主要内容包括全球经济和政治、国内经济和政治、竞争与企业发展战略、资本市场发展和运作、财务报表和财务控制、国内外市场营销、组织行为和领导艺术、创业管理、投资项目和效益评价、企业社会责任和商法等。高层管理人员培训与开发的重点是培养他们的领导素质，包括形象意识、实际能力、沟通能力、社交能力、谈话技巧、领导能力、人格完善等。

### 源) 按培训与开发内容分类

按培训与开发内容员工培训与开发可分为知识培训与开发、技能培训与开发、态度培训与开发、思维培训与开发、心理培训与开发。

知识培训与开发的主要任务是对参训者所拥有的知识进行不断更新。企业运行中，不仅要让员工具备完成本职工作所需的知识，还要让员工了解企业运营基本情况，如企业的发展目标、战略及规章制度等。知识培训与开发是企业培训与开发中最基本的也是最常用的培训与开发，其主要目标是解决“知”的问题。

技能培训与开发的主要任务是对参训者所具有的能力加以补充，开发员工的技

## 拓展训练员工培训与开发

能潜力，提高员工的实际操作水平，其主要目的是解决“会”的问题。

员工工作态度如何，对团队的士气及企业的绩效影响很大，必须通过态度培训与开发建立起企业与员工之间的相互信任，培养员工对企业的忠诚及其适应企业文化和发展需要的应该具备的意识和态度，其主要目的是解决“勤”的问题。

思维培训与开发的主要任务是改变参训者固有的思维定式。所谓思维定式指人们在过去经验的影响下，解决问题的倾向性。思维培训与开发就是让参训者超越原来的思维定式，以一种更具现代意识的崭新视野来观察问题、思考问题、解决问题，其主要目的是解决“创”的问题。

心理培训与开发的主要任务是开发参训者的潜能，主要通过对参训者的心理进行调整，引导他们利用自己的潜在的各种因素，开发出自己工作中的能力，其主要目的是解决“能”的问题。

### 【案例分析员一员】

#### 海尔的培训内容

##### • 德才教育

海尔最注重的培训体系是德才教育。首先是德的教育，对于海尔来说，它的教育第一条就是要与集团同心同德，按集团的思想去工作。其次是才的教育，必须有能力强地履行岗位职责，达到集团统一规定的目标标准。

德——与集团同心同德，按集团的思路去工作。

才——正确履行岗位职责，达到集团统一规定的目标标准。

##### • 专业教育

干什么，学什么；缺什么，补什么；急用现学，立竿见影。在海尔的培训过程中每一个车间的班组都有一个早会，这个早会可能时间很短——~~10~~4分钟或者 ~~15~~5分钟，也可能会更长一些，利用早会进行培训，其目的主要是及时地解决问题，或者与大家分享员工在工作中总结出的好经验。

##### • 价值观教育

什么是对的，什么是错的；什么该干，什么不该干。全体员工要有一个共同的价值观。

##### • 全员提升素质

在海尔具有大专以上学历的人数占海尔员工的比例是 ~~10~~10%，海尔有一个目标，就是在未来的 ~~5~~5年使所有员工的基本素质得到提升，量化的标准就是具有大专以上学历的人数在海尔员工的比例要占到 ~~10~~10%以上。

资料来源 [美] 雷蒙德·~~曼~~诺伊：《人力资源管理》，刘昕译，北京，中国人民大学出版社，~~1998~~1998

问题：海尔更重视哪些方面的培训？

分析提示：从案例中我们可以看出，海尔更重视态度、知识、技能等方面的培训，使员工清楚做什么、怎样做以及为什么这样做，并且更加明确企业的价值观和未来的发展方向等。

## 缘) 按培训对象划分

按培训对象员工可分为新员工培训、转岗员工培训、后备管理人员培训、退休前员工的培训等。

新员工培训又称职前培训、导向培训,指给新员工指引方向,使之尽快了解新企业的要求与文化,建立起和新同事、新的工作团队的关系,建立起符合实际的期望和积极的态度,尽快融入新企业的培训。

转岗员工培训由于转岗的原因不同,培训的方式也多种多样,包括与新员工一起参加拟转换岗位的岗前培训、接受现场的一对一指导、外出参加培训、接受企业的定向培训等。

后备管理人员培训包括专业技术知识培训、管理知识培训、思想道德素质的培训等。

退休前员工的培训指对即将退休的员工进行职业生涯结束前的专门培训,对于企业顺利完成新老员工交接工作、增强凝聚力有其他途径不可取代的作用。退休前员工的培训,一般包括工作交接培训、退休政策和制度培训、健康保健知识介绍和休闲活动介绍等。其目的在于使老员工愉快地度过职业生涯的后期,带好新员工,完成工作交接,并使老员工在离开企业后能尽快适应新生活,避免产生失落感。

此外,按照员工工作职能培训与开发还可以分为专业技术人员培训、销售人员培训、财务人员培训、生产人员培训、管理人员培训等。

## 【案例分析 员一圆】

### 海尔的培训形式

#### • 岗前培训

对所有的新人进行业务知识、企业文化、经营哲学、组织目标、价值观的培训。不确定岗位的员工先轮流工作一定时间,再定岗位的员工先建立组织归属感、集体主义、合作精神,为以后的高效管理奠定基础,此项工作由集团中心做。

#### • 岗位培训

半年到一年之后,岗位培训主要是业务能力培训,对工作中容易出现的问题、解决方法及应尽的责任进行培训,此项工作由事业部做。

#### • 个人职业生涯规划培训

海尔所有的管理干部都有责任为下一级的干部及员工,设计个性化的培训计划,并根据自己的情况每人定出一个升迁、发展的个人规划,要有目标的工作。

#### • 转岗培训

为培养复合型人才,海尔采用转岗培训使员工适应新的工作需要。

#### • 半脱产培训

对于骨干员工和管理人员,有计划安排他们以半脱产的方式,参加各种培训班,如 酝月聘培训班、高校进修、委培以及学历教育等。

#### • 出国考察培训

为了掌握国外高科技发展的新动向,利用各种机会,派出有关人员到国外,参

## 摇摇员工培训与开发

加各种专业研讨会、学术会议、科技博览会，以及出国进修。

资料来源 [美] 雷蒙德·诺伊：《人力资源管理》，刘昕译，北京，中国人民大学出版社，2000

问题：请问上述案例中海尔公司培训形式设计的科学吗？为什么？

分析提示：海尔这样设计培训形式是科学的。培训可以从不同角度去设计、可以针对不同的培训对象、可以针对不同的培训目的等，这样可以使培训更有针对性和计划性，从而达到培训的目的。

## ● 摇摇员工培训与开发的意义

### 摇摇摇摇从企业角度认识员工培训与开发的意义

员工培训与开发是企业人力资源管理的一项重要工作，其根本目的是通过员工培训与开发为企业培养大批能迅速适应和满足生产及经营需要的员工。作为促使人力资本增值的有力手段，员工培训与开发工作对企业的发展有着重要的意义。

#### 员) 提升企业竞争力

通过员工培训与开发，可以提升企业竞争力。新员工在培训过程中迅速适应企业新环境，尽快掌握岗位所需的操作技能等；老员工可以利用培训补充新知识，掌握新技能等，以适应工作变化的需要。培训可以改善员工工作质量、降低工作损耗以及减少企业事故发生率；开发能够发现员工潜力，激发员工创新的欲望，不断提高企业开发与研制新产品的能力。所以，有效的员工培训与开发，会极大地增加企业的人力资源价值，提高企业的经济效益和市场竞争能力。

### 【案例分析员-猿】

#### 培训为施乐公司带来了什么

施乐公司新任总裁戴维·凯恩斯上任之初，面临着非常严峻的形势。昔日有着“复印机之王”的施乐公司市场份额正急速下滑，从员缘降到了员缘。经过调查，戴维发现问题在于施乐公司的顾客服务意识和产品质量需要改进。于是，戴维实施了一项旨在改进服务意识和产品质量的培训计划。从总经理到普通员工都参与到了培训之中，而且戴维是整个培训开发项目的模范人物。这次培训虽然耗资员亿美元，并花掉了源万个工时，然而培训的效果却远远超出了支出，因为员工的工作方式和行为风格都改变了。现在，经过系统培训的员工们早已习惯于团队合作，习惯于对质量反复检验。结果，消费者的满意度增加了员缘，而对质量有关的投诉降低了员缘。更为重要的是，施乐公司在美国复印机市场上重新夺回了市场份额第一的宝座。

资料来源摇摇刘艳玲、郗亚坤：《新编人力资源管理教程》，苏州，苏州大学出版社，2002

问题：从施乐公司的这次培训中可以获得哪些启发？

分析提示：施乐公司的这次培训虽然付出了比较大的代价，但是取得了巨大的培训成果。所以对一个公司来说，只要是根据实际情况设计合理的培训内容，那么

对于培训所做的投资就会是值得的，也会给公司的经营带来意想不到的结果。

### 圆) 塑造良好的企业文化

当新员工进入企业后，企业首要任务并不一定是急于教导其工作技能，而通常是注重对其工作价值观的培养。因此，企业对新员工的培训要注重灌输经营理念、工作伦理与群体规范等，以便建立共识、提高员工士气、形成强势企业文化、调动员工积极性、培养员工献身精神，从而激励员工为企业做出更多的贡献。

培训可以让员工获得与企业要求一致的价值观和行为标准，有助于企业树立良好的企业文化。培训是塑造、传播企业文化的重要方式。际运长期以来坚持对员工进行终身教育，每年的员工培训费用达苑亿美元，受训者不仅有在职员工，还包括即将退休或已经离开公司的员工。终身教育活动渗透到每个员工的一言一行中，从而真正把企业文化灌输到员工心底，一方面提高了员工的素质，另一方面扩大了公司的影响。在很多情况下，人们观察一个企业如何，往往从其员工的行为举止、待人接物、工作态度和办事能力等许多外显的指标来进行判断。

### 猿) 稳定员工队伍

在企业运行中，员工因为各种原因可能对组织的运行有程度不同的不满情绪。通过培训，员工可以提高自己的胜任工作的能力，同时也可以帮助企业改变不良的管理实践，从而使员工对企业有了新的认识，在一定程度上改变员工的工作态度，缓解员工的不满情绪，稳定员工队伍。

培训可以增强员工的归属感和认同感。员工只有对企业产生强烈的归属感和认同感意识后，其能力和潜能才能得到真正充分的发挥，进而表现为工作绩效的提高。培训可以使企业中具有不同价值观、信念、工作作风的员工和谐地统一起来，为企业共同的目标而各尽其力。

通过为员工提供更多培训与开发的机会，可以使员工获得进步的满足感，获得受到企业青睐的自豪感，进而起到了留住人才的作用。同时员工对企业的眷恋同样可以起到吸引外部优秀人才加盟企业的作用。很多大学毕业生也越来越关注他们就职的公司是否能给他们提供更多的学习和成长的机会。

美国训练与发展协会指出，企业对员工的训练与发展之目标，其重要性并不比维持原有的竞争目标来得低。处于目前的信息社会，未来企业的成长原动力仍是适当的人才。要获得及留住适当人才，唯有为员工提供良好的环境与训练计划，让员工了解公司的目标与管理，才能使员工有参与的使命感。企业应对其员工拟订一套系统化的专业训练计划，这是稳定员工之源。那种认为培训投入越大，受到损失越大的观点是没有依据的，而那些依靠抢夺获取的人才之所以难以稳定住他们，关键在于对他们没有拟订系统化的专业训练计划。

### 源) 适应企业战略目标的调整与转变

随着科学技术的发展，企业面对激烈的竞争态势，为了适应市场不断变化的需要，企业要不断地进行战略目标的调整与转变。企业员工培训与开发工作可以有效地解决企业对人力资源的需要问题，即帮助员工掌握新知识、新技能、新观念以适



猿) 可以提高员工的工作效率

经过培训的员工,往往掌握了新的知识结构,获得了更新的工作方法,工作技能明显提高,劳动熟练程度逐渐加强,这直接促进了员工工作质量和劳动生产率的提高,也降低了各种损耗,并且减少了事故的发生。同时,培训后的员工与周围员工的人际关系得到有效改善,在工作中合作意识增强,工作热情高涨,对组织的凝聚力和向心力也有重新认识,从而使员工工作积极性提高,其工作绩效得到改善。

源) 使员工获得更大的职业竞争力

随着技术的不断更新、组织的不断发展,要求员工不断地学习,那些仍抱着“以不变应万变”心态的员工终将会被社会淘汰。如果不想被社会淘汰,如果还想有更好的发展,那么就要抓住每一个培训的机会,通过学习,使自己更具竞争力。

美国麻省理工学院彼得·圣吉博士称:“未来唯一持久的优势是有能力比你的竞争对手学习得更快。”目前,人才市场已从对单一专业型人才的需求转向了对复合型人才的需求。从业者只有具备了较强的学习能力,才能在巩固原有知识和技能的基础上,向新的领域冲刺,成为市场所需要的多面手。

缘) 制定合适的职业发展规划

员工职业发展规划是企业协助员工面对专业性挑战及企业向员工提供实现个人专长的契机。培训与开发是一个连续不断的过程,与员工职业发展规划结合起来,能够使员工意识到培训是与自己未来发展息息相关的。这样既可以提高培训与开发的效果,又可以实现企业和员工的共同发展,使员工在培训与开发的基础上,发现自身的潜能,制定合适的职业发展规划。而持续不断的员工职业发展规划将帮助每一位员工适应许多部门的工作,使员工萌生成就感和自我满足感,进而对员工起到激励作用。

## 【案例分析 员—源】

### 摩托罗拉的领导人才培养机制

美国摩托罗拉公司是从事领导人才培养的翘楚,并形成了一套比较系统的机制。

公司的人力资源部门首先会对员工提供“领导人才标准评估服务”,包括员因度或猿因度的评估和分析。对个人而言,这种评估为各类人才以更加系统化的方式开发自己的个人发展计划(限孕),提供了极具个性化的反馈数据;对组织而言,这种评估提供了更加客观的数据,帮助本组织选配人才,进行更为有效和有重点的员工接替规划。

然后制订个人培养计划及后续辅导计划。一套源级的领导人才培养项目可以使学员有的放矢。第一级是“领导效力强化培训项目(蕴孕)”其重点在于提高初级管理人员的管理技能,使他们可以胜任更高的管理职位;第二级是“公司强化管理培训项目—基础班(悦孕—耘)”,其重点在于建立高效的团队,帮助提高中高级管理人员建立优秀团队,使他们具备可以解决公司实际业务问题的能力;第三级是“公司强化管理培训项目—高级班(悦孕—粤)”,其重点在于培养学员的



### 猿) 效益性原则

员工培训的投入产出衡量具有特殊性：培训投资成本不仅包括可以明确计算出来的会计成本，还应将机会成本纳入进去；培训产出不能纯粹以传统的经济核算方式来评价，它还包括潜在的或发展的因素；培训项目应该是与工作相关的，能提高生产率、降低成本、增加利润；培训的内容要以企业的发展为目标，员工通过学习，最终要达到能够解决企业实际问题 and 提高服务质量的目的；企业员工培训对象应包括企业所有的员工，但是还要强调重点（主要是对企业技术、管理骨干，特别是中上层管理人员）培训，因为这些人对企业的发展起着关键作用，所以培训力度应稍大一点。因此，在培训项目实施前必须先进行项目分析，以确保最终培训有效。

### 源) 针对性原则

由于企业员工个体之间的差异，不同的员工通过培训需要获取的知识也就有所不同，所以培训要根据企业员工的不同状况，选择不同的培训内容，采取不同的培训方式。同时，即使是对同一员工，在不同的发展阶段，对其的培训也应有所差异。

培训的内容必须是员工个人需要和工作岗位需要的知识、技能以及态度等。为此，在培训项目实施中，要把培训内容和培训后的使用衔接起来，这样培训的效果才能体现到实际工作中去，才能达到培训目标。如果不能按需培训或者培训与使用脱节，不仅会造成企业人力、财力和物力的浪费，而且会使培训失去意义。

### 缘) 共赢性原则

员工通过培训，学习和掌握新知识和技能，提高个人的管理水平和工作效率，有利于个人职业的发展。作为企业运营的重要组成部分，员工培训也是企业调动员工工作积极性、改变员工观念、提高员工凝聚力的一条重要途径。因而有效的员工培训，会使员工和企业共同受益，促进员工和企业共同发展。要使员工清楚地感受到：参与培训是企业对自己的信任与重视；培训对自己未来的待遇、职位等都可能产生影响；获得培训的机会，能使自己的职业愿望与需求得到更好的实现等。这样才能在企业发展和员工个人发展有机结合的基础上，增强培训效果。

### 远) 反馈与强化原则

培训要注意对效果的反馈和结果的强化。反馈的作用在于巩固学习技能、及时纠正错误和偏差。反馈的信息越及时、准确，培训的效果就越好。强化是结合反馈对接受培训的人员做出的奖励或惩罚。这种强化不仅应在培训结束后马上进行，还应该在培训之后的上岗工作中对培训的效果给予强化。

## 【知识链接员—圆】

### 培训积分制

培训积分制是保障培训工作能够顺利进行的制度，它要求全体员工必须积极参与培训活动，获得积分，为自己的成长、提升提供有力的佐证，其主要包括：

(员) 规定课程的得分系数。将要举行的课程依据重要程度规定相应的得分系

数，每个全过程参加的人员都可以依此获得积分。

(圆) 规定得分要求。正式员工全年必须达到多少积分，达不到要求的扣除部分年底奖金等。要职务提升，必须在前 12 个月获得一定的积分，否则不能提升。

(猿) 规定听课时间。每人每年必须参加一定课时的培训课程，否则培训管理人员工作不合格。

资料来源 播京生、潘立：《人员培训实务手册》，北京，机械工业出版社，1998

## ● 员原企业员工培训与开发工作存在的认识误区

员工培训与开发对企业发展有十分重要的意义，但在实际工作中，许多企业的管理者并不十分重视培训（与开发），主要是他们陷入了一些认识上的误区。其主要误区有以下五种。

### 员) 企业员工培训是万能的

近年来，企业的管理者在逐渐重视培训的同时，也走入了另一个误区，那就是过分重视培训，把培训当成万能的。只要有危机或问题出现，就会想到培训，培训好像成为解决危机或问题的万能钥匙。其实，培训的作用更多地体现在解决“不会做”，而不是解决“不去做”的问题。当企业运营出了问题，很多时候是企业机制或企业管理的问题，企业培训不能改变企业机制，更不能代替企业管理，只能是对机制和管理起润滑剂的作用，通过培训改变人内心思想、素质和能力，从而推动机制变革和管理创新，要对培训的功能有明确的定位。

员工的行动能力是其观念、知识和技能的集中体现。企业的管理者在设计培训计划时，思路应是全面提高员工的观念、知识和技能水平以改善员工的行动能力。但是，培训的直接效果更多地体现在提高知识和技能方面，而观念不是一天两天形成的，不能只依靠一朝一夕的培训来改变，所以还应该在平时的工作中培养和训练，并通过绩效考核等其他手段来达到目标，特别是各级主管，有责任和义务指导自己的下属，共同完成所设定的目标。

### 圆) 新员工自然而然会胜任工作

一些管理者错误地认为，新员工随着时间的推移，会逐渐适应环境而胜任工作。因此，一些企业忽视对新员工进行有效的培训，新员工一到企业就立即被分配到正式的工作岗位上去，以后新员工的工作胜任与否，基本上取决员工本身的适应能力以及其所处的小环境。企业对新员工不进行培训，或只进行敷衍了事的培训，往往会使新员工在较长时间内不能提高绩效，同时，往往还会使员工缺勤率、离职率居高不下。

### 猿) 流行什么就培训什么

一些企业的管理者喜欢赶“浪头”，比如：外面在推广整体营销马上办一期整体营销培训班；报纸上在宣传知识经济，就立即组织知识经济研讨会。于是，资产重组培训班、精益生产培训班、研讨会外贸培训班、办公室自动化培训班等办了一

期又一期，从表面上看，企业培训工作开展得轰轰烈烈，其实是无的放矢，效果并不一定理想。

因此，要改变员工内心的愿望、目标、抱负和标准，进而使员工的素质得到提高，这需要企业有目的、有步骤、系统地进行培训，而流行什么就培训什么，结果只能是浪费人力、物力和财力。

#### 源) 高层管理人员不需要培训

一些企业的最高领导人错误地认为，培训只是针对基层的管理人员和员工的，而高层管理人员是不需要培训的，理由是：他们都很忙；他们经验丰富；他们本来就是人才。高层管理人员素质的高低对企业的发展影响巨大，为了适应市场快速的变化，只有通过培训才可以更好地提高他们的管理能力和管理素质，开阔他们的管理视野。许多成功的企业都规定：越是高层管理者，参加的培训越多。

#### 缘) 培训是一项花钱的工作

一些企业的管理者错误地认为，培训是一种成本，作为成本，当然应该尽量降低，因此，能省则省，甚至在培训方面的投资几乎接近零。

与发达国家的知名企业形成鲜明的对比，中国一部分企业存在人力资源投资严重不足的问题。发达国家的知名企业每年都会拿出相当大的资金作为员工培训费用。资料显示：20世纪 80 年代美国摩托罗拉公司每年在员工培训上的花费达 5 亿美元，这一数额占公司工资总额的 1% 左右；联邦快递公司每年花费 1.5 亿美元用于员工培训，这一费用占公司总开支的 1% 左右。而我国某些企业尤其是某些民营企业目前却存在着只使用不培养的现象。另外，即使有的企业有培训，也没有形成与企业发展战略相匹配的系统性培训，随意性大，经常是现使用现培训的短期行为。这与企业对人力资源投资认识不足有关。这些企业盲目追求短期效益的增长，认为人才培养的成本高于直接招聘成本，认为人才培养的技术越高，人才流失得越快，所以不愿意也不敢更不重视人才的培养，这样很容易形成怪圈：从人才市场招聘员工后，由于培训投资不足，使员工素质越来越低，企业效率受到影响，结果员工薪酬低，离职率上升，然后企业再从市场重新招聘新员工……从企业长远发展、员工忠诚度以及成本方面考虑，这样的做法是不足取的。

现代人力资源开发与管理的理论与实践反复向人们指出，培训是一种回报率极高的投资。可以这样说，任何设备的功能都是有限的，而人的潜力是无限的。在同样条件下，通过培训，改善人力资源使企业效益成倍增长是可以实现的。

#### 远) 培训时重知识、轻技能、忽视态度

一些管理者在培训时往往片面地强调立竿见影，而知识的获得相对比较容易，因此出现了重知识的误区。同时，知识的遗忘也相对较快，而技能的获得较慢，可是一旦掌握了技能就不易失去。其实最重要的是建立正确的态度，一旦态度正确，员工会自觉地去学习知识、掌握技能，并在工作中运用。

正确的观点应该是：在培训中以建立正确的态度为主，重点放在提高技能方面。

企业中的管理者在认识上还有许多误区，例如：有什么就培训什么；效益好时无需培训，效益差时无钱培训；忙人无暇培训，闲人正好去培训；人才用不着培训，庸才培训也无用；人多的是，不行就换人，不用培训；培训后员工流失不合算等。

企业中的管理者如果不消除对培训的各种认识误区，就不可能对培训引起足够的重视，结果将会导致员工素质下降，进而使企业在市场竞争中失利。

### 【小思考员—圆】

#### 拒绝培训 越拒绝工作

大通曼哈顿银行规定：“凡无正当理由且多次拒绝参加培训者，银行予以解雇。”由此可见其对培训的高度重视。把培训与晋级、提升、奖励紧密结合，并在培训内容与形式上大做文章，大通曼哈顿银行的培训可谓独具特色。

大通曼哈顿银行用把培训与晋级、提升、奖励紧密结合的办法极大地调动了员工主动参加培训的积极性。大通曼哈顿银行还搞了一个员工鉴定表，每人每年都要填写一次，其中是否参加培训是重要的一栏，这栏的情况关系到将来加资晋职的机会等，以此来推动全体员工提高参加培训的积极性。大通曼哈顿银行员工培训的成效与其领导带头参加培训是分不开的。请思考大通曼哈顿银行这样做是否有道理？

答：有道理。企业通过对员工培训的重视，并将培训作为一种管理制度，推动培训工作的开展，可以提升员工素质，进而提高企业的效益。

资料来源摇原江：《拒绝培训 越拒绝工作》，载《中国外汇管理》，圆园园猿(怨)。

## 知识掌握

圆如何正确理解员工培训与开发的含义？

圆员工培训与开发的原则是什么？

圆简述员工培训与开发的分类。

圆试述员工培训与开发的意义。

## 知识应用

### □ 案例分析

#### 摩托罗拉：以教育为“竞争武器”

摩托罗拉是世界通讯业巨子：以摩托罗拉为品牌的移动电话在全球拥有源缘像的占有率；在半导体方面的营业收入则仅次于圆像和圆像，位居世界第三。电子高科技产业竞争是残酷的，摩托罗拉的管理者认为，唯有员工教育成功，才能真正掌握企业经营成功的金钥匙。他们看到，企业必须有应变能力、适应能力和创新能力才能生存和发展，而这取决于高素质的人。

摩托罗拉的生产工艺程序中，需要应用许多数学知识，但在员像年，圆像的

雇员达不到美国 9 年级的数学水平。于是公司决定将工资总额的 1% 用于培训，以后这一比例又上升到 5%。摩托罗拉已向所有雇员提供了每年至少 40 小时的培训，而且到 1985 年时，培训时间还将增加 5 倍。这一计划每年要花费 2 亿美元，相当于建造一个大型芯片厂的费用，但公司对此毫不犹豫。总裁表示：“如果知识更新和淘汰的周期越来越短，我们就别无选择，只有在教育上投资。”在摩托罗拉，要求工程师必须有 4 年的学历，而不仅仅是 3 年。强调“终生不断学习，才能使人们向传统提出挑战”。为此，1983 年 9 月组建了摩托罗拉大学。根据有关规定，凡公司员工，不论职位高低，无一例外地每年必须接受不少于 4 个工作日的培训。现在，这所大学已颇具规模，每年提供的课程多达 100 门，可以满足员工“充电”的需要。据统计，公司每年用于员工的培训费用已经超过 1 亿美元。摩托罗拉公司对员工关怀备至，就是那些辞职离开了公司的人，如果能在 30 天之内归来，以前的工龄还可照样计算。此举感动了辞职离开的员工，吸引他们中的许多人回来，有的甚至不但下决心重返公司，而且宁肯退还他们辞职时领取的补偿金。学校课程由“辅导工程师”制定，内容包括批评式思想、解决难题的方法、管理、计算机和机器人使用等。公司鼓励员工接受课堂教学培训，抵制培训或培训不合格者可能被降级，而且规定掌握重要新技术的员工更有资格获晋升。通过培训，摩托罗拉拥有了一支组织严密、高效率、主动进取、善于创新的员工队伍。

实际上课堂教学培训仅是摩托罗拉公司的培训方式之一，更重要的是“现场培训”。比如公司在得克萨斯州奥斯汀新建芯片厂时，为了使员工学会实际操作，他们在培训中使用了大量每个价值为 1000 美元以上的晶片，而且使用完后就扔掉了。虽然培训成本昂贵，却使员工很快了解了设备，找出了问题所在，学会了实际操作。摩托罗拉并不是为教育而教育，而是将教育与公司的业务目标结合起来，因此对大大小小的具体工作方面的培训特别重视，他们甚至将培训面扩大到供应商那里。

培训教育的确是一种有效的竞争武器。那座在奥斯汀建立的 1 号芯片厂能生产世界上最精密的芯片，其电路连线仅 0.5 微米。一般来说，这样的工厂需要 3 年才能开工，而摩托罗拉仅用了 3 个月，而且在生产第三批产品时，就拿出了完好的晶片。由于员工队伍这种迅速创新、应变的能力，使摩托罗拉成了超高速静态随机存储器的主要供货者。另外，公司每年申请的专利也递增了 5 倍。据估计，公司每美元培训费可以在 3 年内产生 10 美元的收益。

资料来源：转引自《人力资源管理》。

问题：摩托罗拉成功的秘诀是什么？

分析提示：重视培训；有培训激励措施；重视现场培训；关注培训的效益。

## □ 实践训练

缘 远个学生组成一个小组，以小组为单位，就近调查一家企业，了解一下该企业培训和开发工作的现状、存在的问题以及解决问题的方法，要求每个小组提交一份不少于 1000 字的调查报告。

# 员工培训与开发系统的构建

### 学习目标

在学习完本章之后，你应该能够：了解员工培训与开发系统的构成，以及现代企业员工培训与开发的发展趋势；明确企业文化与培训管理的关系；熟悉企业员工培训与开发的信息与管理系统；掌握员工培训与开发项目的程序设计。

### 【引例】

#### 如何建立培训体系

粤公司是一家生产高科技产品的制造型企业，由于良好的外部市场环境和正确的经营决策，在不到十年的时间里便拥有了不可忽视的行业地位。公司成立之初，最高领导层就意识到，由于企业所处行业对知识更新要求很高，所以公司内部学习速度必须与公司发展速度相匹配，这样才有利于公司的健康发展。因此，公司在成立之初就非常重视培训，设有专门的培训部门，从公司骨干带领大家学习最新技术开始，到有计划地进行系列业务知识培训，培训内容不断增加，培训管理工作也更加规范并注重知识的分享与交流，营造了良好的学习氛围。用老板的话说，最初的行为都是无意识的，却因此吸引了很多员工。公司人力资源部这几年在绩效考评、员工培训、薪酬管理等几方面作了很大的改善。但随着公司的壮大，业务的扩展，人员的日益增多，企业同样出现了成长期的烦恼：员工流动率高，特别是流失了一些核心员工。人力资源部在最近提交的“关于员工调查满意度调查报告”结果中显示，员工对公司目前提供的培训存在不满，主要表现为：认为培训内容单一，无法满足随着员工人数的增多而对培训内容呈现出的多层次、多方面的需求；多数员工希望得到持续、系统的全面培训；专业技能方面的培训远远不能满足公司业务发展的需要。与此同时，外部源源不断的反馈信息显示：客户、供应商、合作伙伴和潜在顾客都需要公司提供咨询和培训支持。但从培训管理的角度看，由于培训内容

的增加培训师资不足却困扰着人力资源部。

这一引例表明：员工培训与开发是企业生产经营活动过程中的一个环节，培训不是简单地开发几个培训课程，培训必须与企业的发展战略相结合，满足员工个人成长的需要，有针对性地设计培训项目，完善培训管理体系，这样才能推动企业的发展。

## ● 员工培训与开发系统

员工培训与开发是一项系统工程，精心设计和有效的员工培训与开发系统十分重要。

### 员工培训与开发系统的系统性

企业培训是企业人力资源开发的手段，是从组织目标出发，基于岗位分析和企业人力资源现状分析，根据人力资源规划的部署，辅之以绩效管理、薪酬奖励、个人职业发展等手段而设计的一个旨在综合提升公司竞争力的体系。很多企业花了钱却见不到效益，培训效果不尽如人意，其中一个很重要的原因是企业尽管重视培训，但对培训工作缺乏总体的战略规划，对培训管理的各个环节缺乏规范性，没有把培训与企业发展结合起来。也就是说，企业培训必须融入企业的整个经营管理活动中，保持与企业经营管理活动的一致性，同时又自成体系，具有一定的规范性和系统性。

企业培训的系统性主要体现在三个方面：

#### 员) 企业培训必须以企业战略为导向

企业战略决定了企业核心竞争力的基本框架，从而明确了各个岗位职能及其对任职者的能力素质要求，可以依此对企业人才素质现状进行诊断，预测企业对人力资源的需求，有针对性地进行人力资源的储备和开发。同时必须了解企业当期工作的重点，对培训需求进行认真分析，对员工培训的内容、方法、师资、课程、经费、时间等有一个系统、科学地规划和安排，从而使培训方案既符合企业整体发展的需要，又满足企业目前的工作需要。

成功的企业培训，不能只看到眼前的成本支出，还要重视远期的收益，企业培训必须与企业总体战略、经济目标、企业文化保持一致，要有计划、有步骤地进行，既要有长期战略，又要有近期目标，并制定切实可行的方针、制度和培训计划，着力把人才培养当作长期的系统工作来抓，做到用培训去促进企业发展，用培训去引导企业发展。

#### 员) 培训工作需要企业各方面的配合和支持

培训工作是企业整个经营管理活动的一部分，需要上至高层领导、下到普通员工以及各个部门的配合和支持。

企业内部各部门都有自己的工作计划和工作任务，经常需要彼此配合和支持，培训部门的工作更是如此。培训计划的设计来自于企业各部门对培训的需求，如果各部门无法提供准确的培训需求信息，培训计划就缺乏针对性。在培训实施过程中，往往需要参加培训的员工特别是脱产培训的员工暂时停止正在从事的工作，如

果完全按照培训部门的计划进行，可能会影响到某部门工作的进度，而按照某部门的意见参加培训，可能又与其他部门的工作相冲突，因此培训的实施事先要与各部门做好沟通和协调，既不影响各部门的重点工作，又能保证整个企业培训计划有序地进行。在培训结束后，受训学员回到各自的工作岗位，培训成果的转化更需要各部门主管为受训学员提供适当的机会，并进行督促和提供帮助，才能使培训的成果转化为实际的绩效。

因此，企业培训工作必须与企业经营管理工作重点相一致，与企业各个部门做好沟通和协调，做到系统规划、统筹安排、集中管理。当然，良好的员工培训体系能否得到很好的贯彻落实，还依赖于企业健全的培训政策和完备的制度，特别是需要企业高层领导者的倡导和支持，需要培训师的艰苦努力，还需要员工积极的配合和长期系统的训练。

### 猿) 培训管理活动本身自成体系

企业培训管理除了要与整个企业的经营管理相结合，还要充分考虑培训工作本身的特点和要求，以构建完整的培训管理体系。一般来讲，企业培训体系的构成包括：

(员) 企业培训组织机构和人员的设置。多数企业的培训管理职责是由人力资源部门负责的，但随着企业的不断发展和壮大，企业的组织架构变得越来越复杂，这就需要对培训管理机构和人员进行重新设计和调整。大型的企业可以考虑设立由公司高层管理人员和相关部门负责人组成的培训管理委员会，主要负责制定与公司发展相适应的人力资源开发战略和相关的培训政策和制度；由独立的培训部或培训中心负责具体的培训职能工作，制订具体的培训计划，开展培训运营和管理。

(圆) 培训管理制度建设。企业的培训战略和培训政策为企业培训指明了方向，还需要通过具体的培训管理制度和措施使培训战略和培训政策具体化。培训管理制度就是把培训政策分解并细化成制度化的条款，使培训管理工作内容和工作流程更加稳定和规范，从而保证培训的质量。企业培训制度一般包括：岗前培训制度、培训考评制度、培训服务制度、培训奖惩制度等基本内容。

(猿) 培训流程体系建设。一项完整的培训是由一系列工作组成的，包括培训需求的分析、培训计划的制订、培训方案的实施和培训效果的评估，四个部分互相制约和影响，构成培训工作的流程体系。

(源) 培训课程体系的建立。培训内容是根据公司长期发展战略和当期的工作重点设计和开发的，这些培训内容可以按照不同的业务内容、不同的管理层次、不同的培训对象等标准分成许多类别，形成培训课程体系。只有完善的培训课程体系才能满足企业和员工个人多层次、全方位的培训需求。

(缘) 培训师资质体系建设。培训师的水平直接关系到培训质量，培训师可以从企业外部聘用，也可以从内部培养。目前，企业内部培训师的培养越来越受到重视。培训师资质体系建设包括培训师的选拔、聘用、培养、考核和评估等内容。

(远) 培训设施与设备的管理。企业培训的开展需要借助一定的物资完成，对

有关培训设施与设备进行管理和维护也是培训工作的一项内容。

建立和完善有效的培训体系，是当前许多企业培训工作的核心任务，也是培训系统性的必然要求。

### 【案例分析 8-1】

#### 海尔的立体人才培训体系

海尔的人才培训体系是一个多层次的、自下而上的、所有的部门都有培训机构的立体人才培训体系。

(员) 首先是它的事业部，从基层事业部到班组都有一套培训体系。

培训体系包括：第一培训的部门，同时在培训部门里还有一个培训实践中心，并且有严格的一套考试程序。不管是什么样的培训，最后都要经过严格的考试发出不同级别的结业证书。

(圆) 其次是集团的总部，海尔集团也设立一系列的培训机构。

这些培训机构里包括海尔大学、海尔文化中心。海尔所有的中层干部，都要定期到海尔大学里去接受培训，海尔所有新人也要到海尔大学里去进行培训，在培训的过程中，去认识海尔、了解海尔、熟悉海尔。另外，海尔还有一个海尔文化中心。在海尔文化中心设有《海尔人》报，针对一些具体问题，特别是对集团有影响的问题，通过报纸发动全集团的人对该问题进行公开的讨论，用这样的方式达成一种培训效果。在集团总部的培训机构里同样设有严格的考试程序。任何一种形式的培训最终都是通过考试来验证是否能够通过，达到结业。

(猿) 海尔还有一套培训体系，就是利用外部的一些高等院校、国外的大公司，还有科研机构进行培训。

海尔常年和国外所高校保持联系，这样可以将部分领导干部送到学校里去参加短期的培训和脱产的培训。多家国外公司也与海尔长期签订人才交流、学习和培训项目。海尔的教师主要是海尔内部所有的领导干部和能够胜任教师的人，他们是通过定期在海尔集团内部进行演讲和通过考试后被选拔出来的，他们被选拔出来之后发有兼职教师的资格证。海尔规定其领导干部必须要经过培训，并且将参加过多少场培训、讲过多少场课作为一个考核指标。另外，海尔还有一些外聘教师。这些教师资源在海尔的各层培训机构中是共享的，某一个阶段、某一个项目的培训，可以在海尔的机构中去选择任何一名教师。

资料来源：转引自《海尔集团员工培训与开发项目案例》。

问题：海尔的培训体系有什么特点？

分析提示：从案例中我们可以看出海尔的培训管理系统自成体系，包括组织机构、师资、管理制度等，同时海尔的培训体系又与海尔的组织特色相结合，达到层次化、网络化全覆盖。

#### 员工培训与开发项目的程序设计

员工培训与开发项目是根据企业的人才培养规划，针对某一特定的目标，在培训需求调查的基础上，制订的员工培训与开发活动方案。

一些培训与开发项目可能只是一次培训课程的实施，而还有些培训与开发项目则是由一系列培训课程和相关活动组成，有时还需要跨年度甚至持续几年时间才能完成。有效的员工培训与开发项目的设计与实施需要以企业整个人力资源的战略规划为基础，是企业长期人才培养战略的具体化。因此，员工培训与开发项目的设计必须以企业培训需求调查为依据，既要结合企业中长期的人才培养规划，与企业其他人力资源管理政策相配套，还要关注企业当前的工作重心，同时，还要考虑企业自身现有的资源的支持程度，员工培训与开发项目的实施需要企业内部各部门的支持和配合。可以说，员工培训与开发项目的设计与实施过程是一个沟通和协调的过程。

不同的培训项目，由于目标和内容不同，在程序设计方面可能会有所差异，但总体上来讲，大致需要经过四个主要阶段：培训需求确认、确定培训目标、制订培训计划并组织实施、培训效果评估来完成，如图 员 所示。

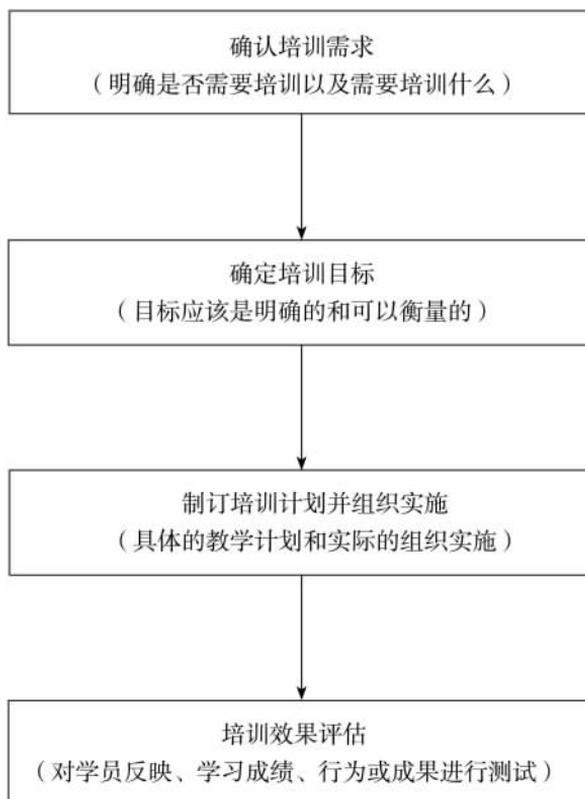


图 员 员工培训的四个基本阶段

第一阶段：培训需求分析。

开展培训的第一个步骤就是要明确是否需要培训以及需要培训什么。培训需求分析是整个培训与开发工作流程的出发点，其准确与否直接决定了整个培训工作有效性的。培训需求分析包括组织分析、任务分析和工作绩效分析三方面。

组织分析是分析确定培训在整个企业范围内的需求情况以及企业对培训活动的支持程度，为培训提供可利用的资源及管理的可能。任务分析是分析与绩效问题相关的工作的详细内容、标准和达成工作所应具备的知识和技能。对任务进行分析的最终结果是有关工作活动的详细描述，包括对员工执行任务和完成任务所需要的知识、技术和能力的描述。工作绩效分析是分析员工个体现有绩效水平与应有绩效水平之间的差距，确定谁需要接受培训以及培训的内容。

任务分析和工作绩效分析是确定培训需求的两个主要技术。任务分析是对工作作详细的研究以确定必要的技能，以便实施适当的培训计划，通常对新员工培训采用这种方法。而对于在职员工来说，用工作绩效分析法确定培训需求比较合适。工作绩效分析法指核验当前工作绩效与要求的工作绩效之间的差距，并确定是应当通过培训来纠正这种差距，还是通过其他途径来解决这种差距。

### 第二阶段：确定培训目标。

一旦确认了培训需求，就应据此确定具体的培训目标。培训目标应清楚地说明受训者通过培训所需掌握的知识、技能以及所需改变的态度和行为。良好的培训目标应能向受训者清楚地说明他们在培训结束后应完成的任务或达到的标准。培训目标为培训计划的制订提供了明确的方向和依据。有了培训目标，才能确定培训对象、培训内容、培训时间和培训方法等具体内容以及对培训效果进行评价。

培训目标应具有确切性、可检验性和均衡性。对培训目标的陈述方式主要有三种：①知识目标——培训后受训者将知道什么；②行为目标——培训后他们将在工作中做什么；③结果目标——通过培训组织要获得的最终结果是什么。

例如，一个安全培训项目的目标可以阐述为：①知识目标——培训后使受训者能够精确地描述把重物吊离地面的正确程序；②行为目标——培训后，观察到的受训者违反安全程序情况的发生频率应低于每人每年一次；③结果目标——工厂中造成时间浪费的事故减少百分之三十。

### 第三阶段：制订培训计划并组织实施。

#### 第一步：编制培训计划。

培训项目计划是关于培训活动内容和顺序的一个指南，包括整个项目周期内将要进行的活动先后次序及管理细节。一般来讲，一份项目计划书由项目背景、培训对象、培训将解决的问题、培训时间安排、培训评估方案、培训项目预算、培训将达到目标和预期的收益构成。

在培训项目实施之前，尤其需要注意的是，培训管理人员必须把培训评估的方案确定下来，包括培训评估的目的、培训评估的范围、培训评估的层次、培训评估的方法和评估的标准，以便保证培训结束后能及时对培训效果做出评价。

#### 第二步：估算项目成本。

一般来说，培训的成本包括直接成本和间接成本，其中直接成本包括课程开发费、讲师费、资料费、场地和设备租赁费、用餐住宿费和交通费、其他杂费等；间接成本包括学员工资福利、培训管理人员工资福利、内部设施使用费用分摊等。

第三步：项目沟通与审批。

培训计划的编制完成以后，要进行培训项目的申请与审批，即报请培训主管机构或上级主管人员进行审核，决定培训项目是否执行。培训项目的设计和实施过程也是一个沟通协调的过程。

第四步：培训师的选择与确认。

(员) 制定培训师的选择标准。

(圆) 培训师面谈和考查。

(猿) 确定培训师。

(源) 安排培训师作课前调研。

第五步：培训内容和方法的开发和确认。

(员) 对培训内容进行二次开发。

(圆) 对培训内容和方法进行审核。

(猿) 与培训师沟通评估要求。

第六步：编制教学计划。

对整个培训教学的内容和时间安排具体化，确定培训内容和培训方法等。

第七步：培训行政准备。

培训行政准备主要是对培训前的各项事务性工作的准备和安排，例如培训场地和设备的安排、教学资料的准备、培训学员的食宿安排及其他行政准备工作。

第八步：实施培训项目。

根据培训计划落实培训项目，主要是做好培训过程中的沟通、协调与监控工作，及时处理突发事件，做好培训师与学员之间的桥梁工作，保证培训项目的顺利完成。

第四阶段：培训效果评估。

第一步：收集各主要阶段评估数据，起草总结报告。

在培训整个过程中，要注意收集相关的信息，并根据培训评估方案，对培训过程和培训结果进行评估，起草培训总结，提出改善建议。

第二步：归档各类资料。

培训后要要对培训资料进行及时的收集和归档，包括培训前的各种调研资料、培训课程的开发资料、培训实施过程的管理资料和评估的资料等。

第三步：培训效果沟通与反馈。

在培训评估过程中，人们往往忽视了对培训效果评估的沟通与反馈。其实，这是培训项目操作中重要的一环。一般来说，企业中有四种人必须得到培训效果评估的结果。其中，最重要的一种就是人力资源管理人员，他们需要这些信息来调整和改进培训项目。第二种是管理层，因为他们当中的决策人物需要了解培训是否有价值、价值的大小，从而直接决定着培训项目的未来。第三种是参训人员，他们应该知道自己的培训效果怎么样，并将自己的业绩表现与其他人的相比较，了解培训对自己工作的影响，这样有助于他们继续努力，也有助于将来参加培训项目学习的人

不断努力。第四种是受训人员的直接经理，他们有必要了解下属的培训情况，以便在日后的工作中帮助受训人员实现培训效果的转化和提升。

#### 第四步：调整培训项目。

对收集到的培训相关信息进行认真分析，培训管理人员可以有针对性地调整培训项目。如果培训项目没有什么效果或是存在问题，培训管理人员就要对该项目进行调整或考虑取消该项目。如果评估结果表明，培训项目的某些部分有问题，如内容不适当、授课方式不适当、时间安排欠妥或受训人员本身缺乏积极性等，培训管理人员可有针对性地考虑对这些部分进行重新设计或调整。相反，如果培训评估结果证明，该项目各环节均受到好评，则应把成熟项目和工作方法标准化，以便为后期的工作提供指导。

### 四、员工培训与开发信息系统

员工培训与开发信息系统指通过现代信息技术手段，对企业员工培训与开发信息进行收集、传递、保存、加工、维护和使用的系统，它是企业人力资源信息系统的组成部分，其目的是为制订员工培训与开发计划提供依据，加强对培训与开发的过程控制和培训效果的反馈，并且实现培训资源的共享，从而增强培训效果，提升人力资源管理效率。

#### 员) 员工培训与开发信息系统的建设

传统的培训与开发信息管理多数是以手工操作为主，主要是建立人工的档案管理和索引卡片系统。这些做法对于一些规模较小的企业非常有效，但随着企业规模的扩大，信息量急剧增加，大量的手工操作使管理人员陷入日常的琐事中，也无法有效实现信息的广泛应用。

随着计算机技术和网络技术的发展，越来越多的企业开始实现管理的信息化，建立企业管理的数据库，特别是一些企业利用计算机进行管理，人力资源管理信息系统也随之建立。近年来，针对中小型企业开发的人力资源管理信息系统也比较多，企业可以根据自己的实际情况选择并改造适合自己的管理软件，在人力资源管理信息系统的基础上构建子模块——员工培训与开发信息系统。一般来说，一套完整的员工培训与开发信息系统可以涵盖组织结构管理、人员管理、培训资源管理、培训流程管理、培训需求管理、培训计划管理、培训预算与费用管理、培训评估管理、岗位技能培训管理等功能与模块，可以彻底摆脱手工汇总来处理信息的局面，确保信息的及时性、准确性、真实性，为各层管理者的决策分析提供有力的依据。同时，网络技术实现了将面授培训、在线培训以及企业培训与开发管理所涉及的工作、流程与数据全部集成于统一的管理平台中，实现了企业培训与开发管理从松散到集中、从人工到自动、从单一到完整的目标，做到知识和信息的共享。

培训信息的电子化需要具有相关的软硬件条件支持，需要投入一定的资金，对于没有能力购买现成管理软件的企业，培训管理人员也可以利用办公软件自行设计一些应用程序，收集和整理相关的培训信息，同样可以大大提高管理的效率。

当然，除了现代的信息管理，传统的文档资料也是同样重要的，培训过程中涉

及的报告、文件等许多文本，在培训结束后，要作为凭证、文件来立卷、归档保存起来，以便需要的时候进行备查。

员工培训与开发信息系统的建立依赖于一定的物质基础，同时，还要建立相关的管理制度，包括内部培训信息的交流和沟通制度、培训档案的管理制度等，使培训信息的收集、整理和使用规范化和制度化，保证员工培训与开发信息系统的有效运转。

### 【知识链接 圆—员】

#### 运用 表格 进行培训课程的统计

在一些小型企业，如果没有条件购买专业的管理软件，可以利用通用的办公软件自行设计一些管理程序。比如表 圆—员是利用 表格 设计的最简单的一年培训记录统计表，统计汇总整个年度培训课程实施的情况，具体项目依次包括序号、培训类别（内训、外训，或者根据培训形式需要划分细类，如公开课、内部训练、光盘学习、读书会等）、课程名称、培训时间、培训地点、课程时数、主办单位（内训为发起组织部门，外训为某培训机构单位）、讲师、学员对象、参加人数、实到人数、出勤率（公式设定自动计算）、培训费用（含课程费、教材费等直接与培训相关的费用，与财务科目保持一致，便于对应年度培训预算）、人均培训费用（培训费用 ÷ 实到人数）、评估方式（考试、问卷调查、心得报告等形式）、培训满意度（根据评估表统计出满意度）、总时数（课程时数 × 实到人数）、备注等，可以根据管理的需要进行增减。

表 圆—员 全年培训课程记录统计表

序号	培训类别	课程名称	培训时间	培训地点	课程时数	主办单位	讲师	学员对象	参加人数	实到人数	出勤率	培训费用	人均培训费用	评估方式	培训满意度	总时数	备注

这个表建立之后，每次培训课程结束之后把课程相应信息录入此表中，并及时进行更新，可以以季度、年度进行统计和计数，得到课程时数、实到人数、人均培训费用、出勤率、培训满意度等关键指标，这些数据对于培训工作的总结意义重大。

#### 圆 员工培训与开发信息管理的内容

(员) 员工培训档案。一般来说，员工培训档案包括员工技能情况和培训情况的记录。其目的就是建立每一位员工的培训记录，通过这个记录可以很快得到员工参加了哪些培训课程、参加培训的总时数有多少、花费的培训费用有多少、每次培训后的评估结果如何等，这些信息在需要了解员工学习和技能等情况时会有用处，尤其是在晋升评审、转岗、调动的时候会有较好的参考价值，同时也有利于对后备

人才的培养和跟踪。

(圆) 培训资源信息。培训资源信息主要包括企业为培训提供的资源信息，除了设施和设备情况外，更主要的培训资源信息应该包括：根据公司的培训规划开发相应的培训课程体系，有关课程信息包括课程的名称、课程简介、授课的对象以及课程的评价等内容；培训师资料库，主要是内部培训师的基本信息，包括个人基本情况、授课的时间、级别、可授课程、授课次数与时数等；培训供应商资料库，包括培训公司名称、性质、关键业务领域、地址、联系人、联系方式、供应商说明（是否合作过，评价如何，有何特别要说明的地方）、供应商资质（根据需要把供应商分级管理，在有需要时可优先与资质级别高的供应商联络、洽谈）等。

(猿) 培训管理信息。培训管理信息包括两个方面：一是外部信息，包括同行业竞争对手的培训信息、专业培训机构的培训信息、现代高科技培训发展信息、与培训工作关系密切的有关国家培训发展方面的政策变化等。外部培训信息有助于企业了解竞争对手和外部培训市场的变化对企业培训可能带来的影响，从而对外部环境给培训目标带来的影响做出正确判断。二是内部信息，内部信息又分为两部分。一部分是与培训有关的企业经营管理信息，包括企业发展目标、企业战略和计划、各部门工作目标和计划、各部门培训计划、个人培训需求、个人职业发展规划等，这些信息是企业分配培训资源、确定培训目标和培训战略、制订培训计划、评估培训效果等所必备的。另外一部分内部信息为培训管理信息，包括培训申请表、培训课程计划、培训讲师的介绍、培训课程效果评估方法、培训费用、培训开课通知单、培训签到表、培训课程教材、培训评估表或心得报告等，这些信息的收集整理有利于培训效果的监控和总结。

(源) 培训共享信息。现在越来越多的企业开展知识共享，特别是利用现代技术开展在线培训和学习等，这些利用新技术进行的培训，不受时间和地点的限制，重复使用率高，节省费用，形式灵活，越来越受到企业的重视，是现代培训发展的一个重要趋势。目前通过在线培训实现培训信息共享的内容包括企业文化、基本职业技能、工作基本常识、业务管理培训、技术研发培训、市场营销培训、生产作业培训、技术支持培训、专业技术培训等内容，培训部门应加强对共享信息的开发，创造更多的信息交流平台和渠道，为员工学习创造条件。

#### 四、员工培训与开发管理系统

员工培训与开发管理系统主要是培训管理部门根据培训工作的目标，开展培训活动所必须做的一系列工作，主要包括培训的资源建设与管理、培训的日常运营管理和培训的基础行政管理工作。

##### 员 培训的资源建设与管理

培训的资源建设与管理是培训取得良好效果的保障，主要包括：

(员) 技能体系的管理。员工必须接受特定的工作技能的培养和训练，才能完成独特的工作。因此，先要了解哪些技能是员工所必需的，并把这些特定的工作技能进行系统化，然后再围绕着这些技能进行快速的、持续的培训。建立技能体系，

首先要确定员工技能的类别，即一般技能、专业技能、管理技能，还要把这些技能划分为不同的层次，即知识信息技能、基础应用技能、高级应用技能。其次技能体系规划后，要对员工现有的水平进行评价，找出差距，确认培训需求。最后开展培训。

(圆) 培训课程体系的管理。培训课程体系是根据员工技能体系的要求，并结合企业不同职位类别人员而制定的不同系列的培训课程。课程体系与技能体系相一致，也包括一般技能系列、专业技能系列、管理技能系列，每一系列包括很多具体的培训课程。

(猿) 培训师的培养与管理。企业培训师的来源有外部的也有内部的。内部培训师由于比较了解企业的特点及企业文化，能把企业的需要和培训较密切地联系在一起，因而越来越受到企业的重视。但是，内部培训师很多是来自一线的工作人员，没有受过专门的培训技巧等方面的训练，缺乏授课技巧可能会影响培训效果。因此，加强内部培训师的甄选、培养、管理与激励，是培训资源管理的重要内容。

(源) 培训经费的管理。培训工作需要有一定的经费作保证，要对培训成本进行深入细致的分析和控制。事先进行合理的培训经费预算，事中有有效地分配和使用培训费用，并保证专款专用，是实现培训目标的必要保证。

### 圆 培训的日常运营管理

培训的日常运营管理工作是培训管理工作中的核心环节，需要培训管理部门与企业其他部门沟通，共同合作完成，具体包括以下五项内容：

(员) 培训需求调查与分析。培训需求调查与分析是制订培训计划的起点，每年最后一个季度，培训管理部门要在企业内部进行全面调查，对企业的经营管理、技术、服务等进行分析，并结合员工的实际需要，进行整理、筛选、调整，最后确定企业的培训需求。

(圆) 培训计划的制订。根据培训需求调查与分析的结果，制订培训计划，一般包括培训目标、培训对象及类型、培训内容及方法、培训步骤及具体的安排等。

(猿) 培训实施。制订培训计划后，采用内部培训和外部培训相结合的方法，组织开展培训。在培训过程中，要注意培训的多样性和灵活性，一切要从实际出发，从本企业的需要出发，合理安排时间，区别不同对象，采用不同形式，要尽可能通过多种手段和渠道实现对员工进行实用、高效和迅速的培训。

(源) 培训效果评估。一个培训项目结束后，公司要对培训的效果进行总结或检查，以便进行公正和客观的人事决策，如为人力资源规划提供依据，并指导晋升、岗位轮换及解聘决策。不仅让员工了解培训效果，还确定下一步培训计划的执行，比如培训内容的调整、培训方法的改进、培训计划的完成。

(缘) 培训管理制度的监督与执行。培训管理制度的建立和健全是考核培训体系完善与否的重要标志，在培训日常管理的各个环节，要严格执行相关的管理制度，才能保证培训的稳定和规范。

培训的日常运营管理工作的每个环节，都决定着培训的效果，因此，在实际操

作过程中，对它的要求就是规范化、细节化和专业化。

### 猿 培训的基础行政管理工作

培训的基础行政管理工作主要指培训管理部门大量的日常事务性工作，包括培训会务组织管理、培训档案管理、培训设备设施管理及其他日常行政工作，它们是培训顺利进行的基本保障。

培训工作重点应是在战略管理的平台上，更好地完善培训的资源建设与管理工  
作，细化培训的日常运营管理工作，而非简单地做好培训的基础行政管理工作。

## ● 猿 员工培训与开发的环境

### 猿 培训文化的建立

培训文化是企业文化的重要组成部分，有什么样的公司就有什么样的培训，有什么样的培训就能造就什么样的员工，企业培训文化的存在直接影响着培训工作。良好的培训文化将对培训工作起到积极的促进作用；反之，将极大制约培训工作的  
发展。因此，营造良好的学习氛围，创建适宜的培训文化，也是开展培训工作的一  
项重要内容。创造适宜的培训文化需要做到：

#### 员 取得各级管理者对培训工作的重视和支持

企业文化的形成是自上而下的，营造培训文化首先要取得高层决策者的重视。  
掌握着企业资源分配权力的高层决策者对培训的支持程度决定着培训能否有效地开  
展。几乎所有公司的高层决策者都会表示支持培训工作，但口头上的重视还远远不  
够，高层决策者在长期倡导学习的同时，还要在资源上保证培训工作的正常进行，  
不断加大培训的力度、频率，使员工培训工作经常化、制度化，而且要身体力行，  
带头参加培训，从而激励员工参与培训的积极性。为此，培训经理除了定期向高层  
决策者报告培训的举办的次数、人数、费用、心得体会、满意度情况等，更要让高  
层决策者们知晓员工受训后行为和态度等方面的改变所带来的工作业绩的提高，并  
用翔实的数据阐明培训的重要性，让他们看到培训的价值，给予更好的政策支持，  
促使其加大培训的力度。

除了高层决策者外，有研究表明，各级部门主管的支持程度越高，培训效果越  
好。部门主管的支持，首先能保证其下属参加培训得到允许，更主要的是有了主管  
的支持，可以实现最大限度的培训成果转化。要将培训成果的考核纳入到部门考核  
中去，可以使培训下属成为各级主管的岗位职责，让各级主管成为本部门的培训  
者，在自己部门中建立相应的辅导关系，保证受训者将所学的知识 and 技能应用到工  
作中，还可以请主管作为培训讲师，与受训者共同探讨工作进展情况，受训者将他  
们在工作中遇到的难题带到培训中去，与主管一道去发现和解决这些问题，这将极  
大调动员工参加培训的热情和积极性。

#### 圆 营造积极向上的学习气氛

企业要在发展战略和管理制度中明确规定学习的要求、目标、鼓励和奖惩等措

施，在日常的宣传中，要倡导尊重知识、尊重人才，要使员工明白，在知识经济时代里，唯有不断学习，终身学习，才能跟上社会发展的步伐，营造一个积极向上的学习环境和氛围，促使员工自觉自愿的学习。

在企业内部管理上，营造一个竞争的环境，通过建立科学的评价标准，公正、合理地对员工德、能、勤、绩进行综合评价，根据评价结果奖优罚劣，优胜劣汰，形成一个既有动力又有压力的竞争机制，有利于员工奋发向上，积极进取，不断提高素质。同时，经常开展促进学习的各项活动，如举办讲座、发明竞赛及技术比武等，使员工从实际对比中增强学习的紧迫感，调动学习的积极性、经常性。通过评选、表彰、奖励各种学习创新的先进典型，在企业形成“学先进、做先进、超先进”的良好氛围，经常组织典型经验交流会、培训心得交流会等，帮助员工相互促进、相互提高，形成一个良好的学习氛围，同时也为优秀的员工脱颖而出创造条件。

### 猿) 搭建学习平台

能够参加培训的员工毕业是少数，很多员工没有机会参加培训，而且由于工作时间比较紧张，工作压力较大，即使员工想学习，如果企业没有提供相应的学习机会，也会由于在学习过程中遭受的挫折比较多而不能坚持。所以企业必须建立广泛的交流、研讨平台，提供一个分享知识的途径，从而推动员工的学习。比如，电子邮件、公司内部局域网等可以存储与分享员工所获得的信息，公司可以利用这些媒介：定期公布知识目录，引导员工的兴趣向有利于公司的方向发展，有条件的还可以建立在线图书馆，建立各种在线学习系统，员工可以结合自己的条件，灵活地选择学习内容和方式；定期向员工发布技术手册以及培训机会、研讨会信息，鼓励员工参加学习和培训；定期召开跨部门的经验交流会、专题研讨会、培训心得交流会等，加强企业内部员工之间沟通、交流，从而启发思维、开阔视野。同时，开辟员工意见与建议上达的途径，适当激励，使他们精于钻研，勇于表达自己的意见和看法。总之，在企业内部为员工搭建起学习的平台，提供更多的学习机会和条件。

### 源) 推动学习型组织的建立

从 20 世纪 80 年代开始，在企业界和管理思想界，出现了推广和研究学习型组织的热潮，并逐渐风靡全球。美国的杜邦、英特尔、苹果电脑、联邦快递等世界一流企业，纷纷建立学习型组织。初步统计，美国排名前 100 名的企业，已有 80 家按照学习型组织的模式改造自己。已经成为时代标志的微软公司，其成功的秘诀之一就是倾心建立学习型组织。推动学习型组织的建立先要从重视培训开始，倡导良好的培训文化，把个人学习扩展到组织的学习中，最终建立起学习型的组织。

所谓的学习型组织是通过培养弥漫于整个组织的学习气氛，充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平化的、符合人性的、能持续发展的组织。

学习型组织有以下 四个要素：

(员) 拥有终身学习的理念和机制，从而形成终生学习的习惯。

(圆) 建有多元回馈和开放的学习系统, 从而开创多种学习途径, 运用各种方法引进知识。

(猿) 形成学习共享与互动的组织氛围, 创建学习型的组织文化。

(源) 具有实现共同愿景的不断增长的学习力, 在共同愿景下时学时新。

(缘) 工作学习化使成员活化生命的意义, 重在激发人的潜能, 提升人的价值。

(远) 学习工作化使组织不断创新, 重在提升应变能力。

## 【案例分析 圆-圆】

### 海尔的培训

海尔集团将培训与激励紧密结合, 海尔大学每月对各单位培训效果进行动态的考核, 划分等级, 并且等级升迁与单位负责人的个人月度考核结合在一起, 这促使单位负责人关心培训、重视培训。“下级素质低不是你的责任, 但不能提高下级的素质就是你的责任!” 对于集团内各级管理人员, 培训下级是其职责范围内必须的内容, 这就要求每位领导者都必须为提高下级素质而搭建培训平台, 提供培训资源, 并按期对属下进行培训。特别是集团的高层管理人员, 必须定期到海尔大学授课或接受海尔大学培训部的安排, 不授课或不接受安排要给予相应的惩罚, 如不能参与职务升迁。每月进行的各级人员的动态考核、升迁、轮岗, 就是很好的体现: 部下的升迁, 反映出部门经理的工作效果, 部门经理也可据此续任或升迁、轮岗; 反之, 部门经理就是不称职。

资料来源: 改编自《海尔集团培训案例》, 有改动。

问题: 海尔集团是如何将日常工作与培训结合起来的?

分析提示: 从案例中可以看出, 海尔集团高层重视培训, 强调培训下级是每个管理者的职责并用制度进行保障, 从而推动了企业内部培训文化的建设。

### 圆-圆 员工培训工作存在的问题

(员) 培训缺少前瞻性和规划性

培训的首要目的应该是满足企业长期发展的需要, 然而仍有很多管理者对培训的定义认识不清, 没有将培训作为企业长期发展的动力, 往往是企业遇到问题时才想用培训来解决。这种仅仅着眼于企业短期需求的结果就是培训缺乏总体战略思路, 无法将培训与企业的长期发展规划相结合, 培训变成了可有可无, 在经费紧张时首先被削减, 而在有条件开展培训时又不知道培训什么, 只好流行什么就培训什么, 盲目跟风, 或者根据企业领导者的个人喜好、兴趣, 或者根据培训管理者的经验设置培训内容, 为培训而培训, 缺少前瞻性和规划性。只有将培训与本企业发展目标、岗位技能要求和员工的职业生涯发展相结合, 培训前进行细致深入的培训需求分析, 对培训课程进行合理的设计才能保证培训效果。那种盲目的救火式、应急式、偶然的、随意性的培训工作只能是资源的浪费。

(圆) 培训体系不健全

培训是一个系统工程, 比如为了增强企业内训能力, 建立学习型组织, 必须建立一支企业内部培训师队伍, 并要制定相应的培训师培养和管理制度。为了确保培

训体系运作，要制定相应的培训管理制度，在制度上保障培训体系的正常运行，可以这样说，没有制度作为培训的基础，培训工作的开展将是举步维艰。培训体系的不健全除了表现在制度的缺乏方面，还表现在其他方面，比如一些企业在课程设置上缺乏系统的规划和安排，有些管理者往往想当然地为员工设置一些培训课程，而且强制性地要求员工参加，如果不参加，要罚款，还要记入考核记录档案等。还有一些企业只重视对员工技能方面的培训，如只强调合作精神和操作技术等，而忽视了对员工思想、人品、道德及为人处事能力的培训。其实员工的个人修养、谈吐举止等实际上是企业的名片和形象，是企业文化中最本质的东西，从根本上决定着员工的处事态度、工作质量和水平等。欧洲、美国和日本企业很重视员工的做人培训，把它称为“态度培训”，通过这种培训去提升员工士气，培养员工对组织的忠诚度。因此，培训工作的开展要从培训管理制度、工作流程、具体措施、日常管理等方面全方位地构建培训体系。

### 猿) 课程开发能力较差

当前企业培训面临的一个重要的问题就是培训课程的开发能力相对较弱，直接影响培训效果，主要表现在两个方面：一是缺乏课程体系的建设。目前很多企业的培训课程体系还停留在表面“菜单化”的水平，所谓的课程体系只是根据课程名称做些简单混合拼凑，课程与课程之间、课程与培训对象之间、课程与培训计划（规划）之间均缺乏符合人们认知规律的层次性、递进性，体现不出符合企业自身特点的内在联系，无法与企业人力资源开发和员工职业生涯规划真正有机的结合，由此导致的后果是：要么重复，要么遗漏，课程堆砌越多，员工头绪越乱，学了前头忘后头，根本无法提升整个企业的员工的竞争力。二是内容缺乏针对性。有些企业培训开展的层次较低，仅仅停留在简单知识、技能的传授，有的甚至只是去书店里买一本书或者把别人的授课资料拿来进行一次改编，找个教室，由培训师来讲，学员听，就是培训。还有些企业采取放录像的方式，虽然方式灵活，降低了企业成本，但很容易使员工对培训产生枯燥、乏味的感觉，使培训效果大打折扣。即使购买外部培训课程或聘请了外部培训师，由于前期的调查不够细致，缺乏对企业的深入了解，造成培训内容、培训方式上大都千篇一律，实用性的东西很少。一些培训课程为了吸引听课人员，过于强调形式上的花哨，游戏、故事不断，现场气氛很热烈，但是学员根本不知道主题是什么。这些表象背后的一个重要原因是我国企业目前课程的开发能力较差，不能根据企业的实际情况、人员素质和企业目标而设计和开发相应的课程。

课程开发能力差的原因：一方面是我国企业培训的开发起步较晚，早期的培训大部分是由公共管理培训机构（包括管理院校和培训中心）进行的，培训理念、思路方面还停留在传统的填鸭式院校教育模式上，以成人为对象的企业培训课程开发较慢；另一方面是企业过多关注的是授课环节，往往忽视了课程的调研和开发，在这方面的投入较少，而在国外一些发达国家则相反，往往在培训课程的开发阶段投入较大，由专业的课程开发团队对企业进行深入的调研，并根据成人学习特点对

培训内容、培训形式等环节进行设计，然后才是培训师的讲解和辅导，并根据培训效果的反馈对培训课程进行不断的调整。

### 源) 不重视培训成果的转化

培训的根本目的是学以致用，切实提高员工的工作技能。多数企业较为重视授课程投入，而对员工学习后技能的转化重视不够。有关培训的研究表明，一般的培训仅产生 50%~60% 的转化率，即 40%~50% 的培训资源被浪费了，造成这种情况的部分原因是由于培训设计的不合理，培训内容与实际工作关联程度低，或者是无培训考核，培训过后没有复习和巩固使培训知识失效等，更深层次原因在于企业缺乏促成培训成果转化的环境。

员工受训后返回岗位，如果学到的内容不被及时应用，时间久了就忘了。因此，企业要激励员工学以致用，为员工创造一个促进培训成果转化的环境。但在现实的工作环境中，存在着诸多阻碍员工进行培训成果转化的因素，如管理者的不支持、同事的不支持以及时间紧迫、资金短缺等，甚至有些管理者自身不参加培训，根本就不知道应提倡员工做什么。要改变企业培训成果转化率低的状况，就必须取得高层领导的支持，把培训内容与企业战略紧密联系起来；培训部门与其他各部门共同参与培训规划；通过管理支持培训过程的关联环节；用反馈激励机制促进培训的发展；加强培训成果在实际工作中的运用和转化；将学习和工作融为一体，创建学习型的文化氛围等。经验证明，这种把视野扩展到学习活动以外而系统地思考培训，反而能提高培训的效果和转化率。

### 四、现代企业员工培训发展的新趋势

企业员工培训作为企业经营策略的重要组成部分，受管理理念和技术发展的影响。近年来，随着竞争的国际化，加强人才培训和开发、建设学习型组织、提升企业的核心竞争力，已经成为企业发展的共识，员工培训与开发也得到了前所未有的重视。《美国新闻与世界报道》周刊预测，在今后 5 年里，企业将会在更大程度上介入教育和职业训练，企业员工培训正在以极快的速度发展着，并呈现出一些新的趋势。

#### 员) 从培训到持续学习

在旧的经济体系里，通常将学习和工作分为两大阶段。在知识经济体系中，工作和学习合二为一，工作的同时就是在学习；同时，也必须随时随地不断学习，才能有效执行知识性的工作。终生学习在过去似乎更是一种人生的修养，而在今天，它成了人生生存的基本手段。在企业界随之也出现了推广和研究学习型组织的热潮，并逐渐风靡全球，一些国际知名的一流企业，纷纷建立学习型组织，企业由“生产型企业”向“学习型企业”转化。这种学习型的企业与一般的企业的最大区别就是，把培训和教育作为企业不断获得效益的源泉，崇尚知识和技能，倡导理性思维和合作精神，注重企业的知识管理。鼓励劳资双方通过素质的提高来确保企业的不断发展，通过不断学习进取和创新来提高效率，倡导知识的分享和持续不断的学习，将培训从个体的学习提升为整个组织层面上的学习，终生学习、动态学习成为

企业管理的一个重要理念。

近年来，这种理念和思潮也同样在我国企业推广开来，一些有条件的企业都在积极地努力把自己改造成学习型组织，通过培训引导员工终身学习来实现自身的价值。

### 圆 培训内容注重提高员工的胜任力

在传统的培训工作中，主要是针对某项具体的工作中所需的技能和知识而进行的培训，如更多地强调生产线上的工人的技术培训。而未来是协作性社会，以合作求竞争才能达到利益的最大化，这不仅要求员工掌握其工作中所需的知识和技能，同时还要求员工掌握沟通技巧、团队工作技巧等诸多方面的技巧。只有掌握多种技能的员工才能在现代企业的工作中如鱼得水，在日益激烈的竞争中取胜。摩托罗拉大学的培训课程目录是一本厚厚的近 猿园页的 员开的大书，内容涉及与本企业有关的方方面面。美国戴尔公司的培训内容则包括企业文化定位、技术技能、领导艺术及挖掘员工潜能方面的课程。而 联想公司基层经理在走上新岗位的第一年要接受 愿小时的课堂培训，内容包括公司的历史信念、政策、习惯做法以及如何对员工进行激励、赞扬、劝告等基本管理技能；部门经理则还要接受有效沟通、人员管理、经营思想、战略计划等方面的培训。现在乃至未来的培训中，培训的内容远远突破了一般岗位技能的范围，更注重提高员工的胜任能力，将员工培训向各个领域渗透，其内涵向自我认识、自我创新、企业文化、团队精神、劳资关系，特别是与企业战略目标密切相关的方向发展。充分发展员工的综合能力，从而提升员工的胜任力，这是现代培训具有重要战略意义的发展趋势。

### 猿 培训对象重点向管理人员和科技人员转移并不断延伸

早期的培训目的是提高产量或质量，主要是以技术性操作为主，培训对象很多是一线的操作人员。随着技术进步、科技创新在企业中的位置越来越重要，管理人员和技术人员在企业中的位置越来越重要，越来越多企业把培训的重点转移到对管理人员和技术人员的培训上来。美国制造研究会的一项研究也表明，在一次调查中，管理人员占总调查对象的 员圆豫，但其参加企业提供的正式培训的人数则占总培训人数的 员豫，同时，美国也是世界上最早开展企业管理人员在职培训的国家。企业、高校和政府三位一体不断扩大在职管理人员培训的数量和范围，全美 近 猿园多所工商管理学校中，有 圆猿 举办各种形式的在职管理人员培训进修班。美国通用电器公司的总裁杰克·韦尔奇就十分重视对管理人员的培训，他在职时每年都定期到总部的培训中心给经理人员授课，在他任总裁的 员愿年中，累计授课 圆猿 次，共向 员缘 名经理人员授课。企业在提倡全员培训的同时，把培训对象的重点向管理人员和技术人员转移。

现代培训从内涵的深度和外延的广度都不同于传统的培训，因此，一些企业已意识到培训对象不仅仅在公司内部，而且延伸到公司外部，受训者包括供应商、消费者、协作人员等庞大的群体。思科培训、摩托罗拉大学、联想管理学院等都把培训延伸到相关子公司或关联客户、上下游企业，整个培训对象在不断地扩大和

延伸。

### 源) 培训方法多样化、培训工具技术化

在传统的培训中,以课堂讲授和实地观摩为主。课堂讲授多是“填鸭式”,培训师讲学员听,培训工具十分简单,一间教室、一张黑板、一本教材。在实地观摩中,多是培训师带领学员到生产一线观看工人的实际操作。这些培训方法相对比较简单、枯燥,员工被动参与,积极性不高。现代培训则吸收了近代学习理论研究的最新成果,针对成人学习的特点,在培训形式和方法上都作了很多的尝试和改变,鼓励员工带着工作中的问题参加培训学习,使员工由被动参与变为主动参与。在学习过程中培训师穿插使用各种培训方法,既有讲授,又有游戏、角色扮演、小组讨论等。游戏法可使学员在“玩耍”中领悟培训内容的含义;角色扮演法则使学员设身处地地从他人角度着眼,体会他人的感受和需求;小组讨论法可使学员之间相互交流、沟通。这些培训方法使教学效果更加生动,极大地调动了学员的积极性,有助于增强培训效果。

培训方法另一个重大的改变,是现代高科技在培训中的广泛应用。比如运用计算机进行人机对话、在计算机上进行模拟操作和自我辅导培训、利用互联网终端技术进行规模巨大的远距离培训等。这些技术的创新和应用,使培训工具技术化,也使员工获得新知识和新技术的速度大大加快。远程教育还可以把世界各地的员工招聚在一起,打破了时空的限制,节省了员工异地培训的差旅费用和时间,大大地降低了培训成本。总之,新技术的应用使培训和教育方式产生了质的改变,也使企业培训可以迅速适应市场的快速变化。

### 缘) 培训组织多样性

随着企业对培训需求的多样化,培训组织也呈多样化格局,除了政府、企业及其他组织自设的培训机构外,社会其他类培训机构也应运而生,通过平等竞争提供优质培训服务,培训正朝着市场化、产业化方向发展。

在企业内部培训机构的设置上,除传统的培训部(培训中心)外,企业大学数量迅速增加。所谓企业大学或学院,就是企业常设的员工培训基地,被誉为是企业自培人才的“黄埔军校”。在第二次世界大战以前,美国可以授予学位的企业学院只有 1 所,到 20 世纪末,发展到了 100 所,其中可以授予博士学位的有 10 所。这些企业学院的学位标准和传统学院或大学的标准一样,也通过了教育机构的鉴定。像摩托罗拉、惠普、爱立信、西门子、海尔、联想、春兰、太平洋保险公司等一批国内外知名企业都建有企业大学或学院。据业内专家预测,缘年之内,国内的企业大学或学院还会有相当大的增量。企业办大学或学院,可以大范围培训企业员工,提高员工素质,使员工具有良好的团队工作能力和娴熟的技术、技能,从而使企业更及时适应现代高科技发展的需要,同时也可以通过企业大学资源,支持和帮助其上下游及其他业务合作伙伴。不过,这一模式只适用于实力雄厚的大型企业,中小型受条件限制的企业可以采用联合办学方式或委托培养的方式。

在企业通过自设企业大学或学院来加强对员工的培训的同时,各种专业化的培

训机构也在蓬勃发展，依据其专业化的能力为企业开展培训。一些企业在自身条件有限的情况下，为使员工所需学习的知识不断更新，就通过与外部培训机构合作，把一些技能培训外包给专业的培训机构，与培训机构共同开发其所需的专门培训课程，特别是把培训与咨询相结合，针对企业和员工的实际情况做出诊断和咨询，明确需要改进的方面，并通过培训提供相应的帮助，使培训与咨询互为融合、互为促进，这也是未来许多企业培训发展的道路之一。

## 知识掌握

1. 员工培训与开发项目的设计程序有哪些？

2. 员工培训与开发系统的内容有哪些？

3. 如何建立适宜的企业培训文化？

4. 现代企业员工培训发展有哪些新趋势？

## 知识应用

### □ 案例分析

#### 艾科公司（中国）的人力资源开发

艾科公司是世界上规模最庞大、历史最悠久的工业企业之一。艾科公司的全球使命是“努力成为世界上最优秀的石油公司，为股东进行稳健的投资、提供丰厚的回报”。公司对“最优秀”的定义不是最大，而是最佳的盈利能力。要获取最佳的盈利能力，就必须在各个业务领域均做到低成本、高效率地运作。

在建立使命陈述的基础上，公司制定了明确的教育培训使命：“建立一个世界级的、能加速公司所需商业技能的发展和知识传播的教育培训系统。”

每个公司的管理层都说，人是公司最重要的因素、是公司最宝贵的资源，但是在实践中这一点又经常被人遗忘或在决策时置于最不重要的位置。而艾科公司在经理人的培养上得到了其他公司不能比拟的重视。美国纽约时报记者曾经说过：“艾科公司经常说公司的竞争优势是人力资源，其他公司也如此说，但艾科公司真正做到了，没有一个公司能比得上艾科公司对培育新经理人所做出的努力。”

公司在业务原则中明确指出了对员工培训和发展的重视，公司业务目标之一是优秀的人才：公司在战略、组织和经营上的成功取决于公司的员工”。在全球教育培训使命“建立一个世界级的、能加速公司所需商业技能的发展和知识传播的教育培训系统”的指引下，艾科公司多年来一直重视培训，并在各个分支机构设置培训专业人员，负责对该公司的员工实施培训。艾科公司刚进入中国时，与很多大型跨国公司类似，除了少数课程是在全球性或区域性范围进行之外，多数是由每个分公司自行决定、设计、选择和实施该分公司所需的培训课程。这种分散化管理的原因是：①各地的文化知识背景不同；②各地的竞争环境不同，要求员工具备特

定知识；③各地顾客需求不同，要求特定技能；④各地政府、顾客、代理商不同，要求沟通所需的特定技能。随着公司业务的不扩展，分散化管理的弊端也逐渐显露出来：①课程重复设计。各个分公司、地区独立管理培训，对大多数课程存在重复设计的问题。例如，同一个领导技能课程，北京分公司根据员工需求设计的课程与广州分公司设计的课程尽管形式和资料不同，但内容上大同小异，而两个分公司都分别投入了大量人力、物力来设计该课程，同一个在职培训课程，各分公司独立设计不仅造成重复设计，而且使各分公司员工对公司的了解局限于一个地区或业务范围之内，不能对全部业务进行全面的了解，从长远来看，制约了员工职业前景的多样性和发展机会。②课程标准和理念不统一。因为跨国公司的业务和分支机构遍布全球，员工来源不同，统一管理就尤其重要。作为一个跨国公司，各种政策和投资战略等都由总公司确定，各个分公司在总公司的统一指导下实施各种职能。艾科公司进入中国以后，分公司所经营的业务广泛，包括上游、下游、化工和各种合资生产项目。在中国的分公司组织地理区域的分布也广泛，遍布全国各大中小城市。除了在北京、上海和广州等三个大城市有较多员工之外，其他城市均分布着很少的员工，在每个城市设置培训专业人员不符合公司资源优化的原则，甚至在北京、上海、广州分别设置培训部都会造成费用的提高。于是，1995年公司将传统的分散化管理改革为统一区域化管理，在广州成立了一个统一的中国培训中心，负责全国所有职员的培训和发展职能。这样不仅大大减少了不同城市分公司的培训管理人员，也提高了教育培训的统一性和高标准。培训中心的学员对象定位在艾科公司在所有投资或合资机构中的每个管理人员。

资料来源：夏海钧：《艾科公司（中国）的人力资源开发》，载《人力资源开发与管理》，2002（1），有删改。

问题：艾科公司（中国）的人力资源开发有什么特点？

分析提示：（员）在建立使命陈述的基础上制定明确的教育培训使命。

（圆）有严密的培训组织体系。

（猿）根据总体战略发展需要，将传统的分散化管理改革为统一区域化管理。

#### □ 实践训练

每个学生可以就近找一家企业了解目前该企业在员工培训与开发方面信息化的程度如何，然后写出调查报告。

# 培训需求分析和培训计划的制订

### 学习目标

在学习完本章之后，你应该能够：了解培训需求分析的层次；明确企业培训存在的风险；熟知培训计划的内容和程序；掌握培训预算的工作流程。

### 【引例】

#### 如何才能找到真正的培训需求

孙哲是某知名软件公司开发部的高级工程师，自 2005 年进入公司以来，表现十分出色，每次接到任务时总能在规定时间内按要求完成，并时常受到客户方的表扬。在项目进行时他还常常主动提出建议，调整计划，缩短开发周期，节约开发成本。但在最近的几个月里情况发生了变化，他不再精神饱满地接受任务了，同时他负责的几个开发项目均未能按客户要求完成，工作绩效明显下降。开发部新任的方经理根据经验判断导致孙哲业绩下降的原因是知识结构老化，不再能胜任现在的工作岗位了，立即向人力资源部提交了《关于部门人员培训需求的申请》，希望人力资源部能尽快安排孙哲参加相关的业务知识培训，让孙哲开阔一下思路。人力资源部门接到申请后，在当月即安排孙哲参加了一个为期一周的关于编程方面的培训、研讨会。一周的培训结束后，孙哲回到公司的表现并没有任何改观。

人力资源部主动与孙哲进行了面对面的沟通，发现了问题的关键：孙哲对新上任的方经理的领导方法不满意，同时认为自己是公司的老员工，不论是工作能力还是技术能力都可以胜任部门经理的工作，但公司没有给他晋升的机会。导致孙哲工作绩效下降的真正原因是：与新任经理的关系不太融洽，并且认为自己没有得到晋升的机会，而不是知识结构的老化。

资料来源 徐摇芳：《培训与开发理论及技术》，上海，复旦大学出版社，2006

这一引例表明：当员工的工作绩效出现问题时，我们不能简单地认为是因为缺乏培

训,应该深入了解其真正的原因,应该在培训前首先对培训的需求进行有效的分析。

## ● 猿 培训需求分析

### 猿 培训需求的确定

#### 员 培训需求分析的含义和作用

培训需求反映了企业要求任职者具备的理想状态与现实状态之间的差距,这个差距就是培训需求。培训需求分析,就是判断是否需要培训及培训内容的一种活动过程。

培训需求分析对企业的培训工作至关重要,它是真正有效地实施培训的前提条件,是培训工作实现准确、及时和有效的重要保证。培训需求分析具有很强的指导性,它既是确定培训目标、设计培训计划的前提,也是进行培训评估的基础。培训需求分析作为现代培训活动的首要环节,具有重大作用,具体表现为:

(员) 确认差距。培训需求分析的基本目标是确认差距,即确认任职者的应有状况同现实状况之间的差距。差距确认一般包括三个环节:一是必须对所需要的知识、技能、能力进行分析,即理想的知识、技能、能力的标准或模型是什么;二是必须对现实实践中所缺少的知识、技能、能力进行分析;三是必须对理想的即所需要的知识、技能、能力与现有的知识、技能、能力之间的差距进行比较分析。这三个环节独立有序地进行,以保证需求分析的有效性。

(圆) 前瞻性分析。由于市场的需要,企业的发展过程是一个动态的、不断变化的过程,当组织发生变革时,不管这种变革涉及技术、程序、人员,还是涉及产品或服务的提供问题等,培训计划均要满足这种变化。因此,在培训需求分析阶段就应该迅速地把握住这种变革。

(猿) 保证人力资源开发系统的有效性。人力资源开发的过程与人力资源培训的过程紧密相联。在作培训需求分析时,就要充分考虑到人力资源开发的需要,为人才储备做好基础性的工作。

(源) 提供多种解决问题的方法。解决差距的方法很多,有些可能是与培训无关,通过培训需求分析可以针对不同情况选择不同培训方法。

(缘) 分析培训的价值成本。当进行了培训需求分析并确定了培训的方法后,还要对培训项目进行价值成本分析,即需要回答:“不进行培训的损失与进行培训的成本之差是多少。”如果不进行培训的损失小于培训的成本,则说明当前不需要或不具备条件进行培训。由于很多培训的价值成本难以用数字量化,因而做这项工作是比较困难的,因此需要综合考虑。

(远) 获取内部与外部的多方支持。培训需求分析收集到的大量信息为制订培训计划、选择培训方法提供了有力的依据,因为相关人员参与了培训需求分析过程,所以在实施计划过程中会得到组织内部以及外部的支持和配合。

#### 圆 培训需求分析的内容

企业的培训需求是由各方面的原因引起的,确定需要进行培训需求分析并收集

到相关资料后，就要从不同层次、不同方面、不同时期对培训需求进行分析。

(员) 培训需求的层次分析。培训需求分析可以在三个层面上展开：组织分析、工作岗位分析和员工个人分析。

组织分析是确定培训在整个企业范围内的需求，为培训提供可利用的资源和管理的可能以及了解企业对培训活动的支持程度。这里需要着重分析三个问题：从企业发展战略的高度预测企业未来在技术、销售市场及组织结构上可能发生的变化，以及对人力资源的数量和质量的需求状况，确定适应企业发展需要的员工能力和素质；分析管理者和员工对培训活动的支持态度，确定受训者将培训中学到的知识、技能、行为等运用到实际工作之中的概率等；通过对企业的培训费用、培训时间及与培训相关的专业知识等培训资源的分析，确定是利用企业内部人员对相关员工进行培训，还是从企业外部购买培训服务。

工作岗位分析主要是确定各工作岗位的员工达到理想的工作业绩所必须掌握的技能和能力。对工作岗位进行分析的最终结果是对有关工作活动的详细描述，包括对员工执行的任务的描述和完成任务所需要的知识、技术和能力的描述。这里对工作岗位的分析，主要是研究怎样具体完成各自所承担的职责和任务，即研究具体任职人的工作行为与期望的行为标准，找出其间的差距，从而确定其需要接受的培训。工作岗位分析的结果是设计和编写相关课程的重要资料来源。

员工个人分析主要确定员工目前的实际工作绩效与企业的员工绩效标准对员工的要求之间是否存在差距，确定谁需要和应该接受培训。信息来源包括员工业绩考核的记录、员工技能测试成绩以及员工个人填写的培训需求问卷等资料。员工个人分析着重分析以下几个问题：员工是否具有完成工作所具备的知识、技术、能力和态度；员工是否得到必要的指导，如应该干什么、怎样干和什么时候干等；员工是否了解工作的目标；员工的工作结果及其激励措施；员工的工作反馈，即有没有人定期向员工反馈工作表现，让员工知道自己做得怎样。只有在以上分析的基础上才能制定具有针对性的培训项目。

通过组织分析、工作岗位分析、员工个人分析，就可系统地对企业的培训需求层次做出预测。在实际工作中，这三者之间并不一定需要按特定的顺序进行。一般首先进行组织分析，而工作岗位分析和员工个人分析常常是同时进行的，很难分开。

(圆) 培训需求的对象分析。培训通常包括新员工和在职工工的培训，所以培训需求的对象分析包括新员工培训需求分析和在职工工培训需求分析。

新员工培训需求分析。新员工的培训需求主要产生于新员工对企业文化、企业制度等不了解而不能融入企业，或是对企业工作岗位等的不熟悉而不能很好地胜任新工作。对于新员工的培训需求分析，特别是对于基础性工作的新员工的培训需求，通常使用任务分析法来决定其在工作中需要的各种技能。

在职员工培训需求分析。在职员工的培训需求主要是由于新技术在生产过程中的应用等，使得在职员工的技能不能满足工作需要等而产生的，通常采用绩效分析

法决定在员工的培训需求。绩效分析法的核心在于区分不能做和不愿意做的问题。首先，确定是否是不能做，如果是不能做，就要了解具体原因：员工不知道要做什么或不知道标准是什么；系统中的障碍，如缺工具或原料；工作的辅助设备问题；人员选拔失误导致员工不具备工作所需技能；培训不够等。其次，确定是否是不愿做，如果是不愿做，就要改变员工工作态度或公司激励制度。

(猿) 培训需求的阶段分析。根据培训针对的是目前存在的问题还是为满足将来的需要，可以将培训需求分为目前培训需求分析和未来培训需求分析。

目前培训需求分析是针对企业目前存在的问题和不足而提出的培训要求，主要是分析企业现阶段的生产经营目标、生产经营目标实现状况、未能实现的生产任务、企业运行中存在的问题等方面，找出这些问题产生的原因，并确认培训是解决问题的有效途径。

未来培训需求分析主要是为满足企业未来发展过程中的需要而提出的培训要求，主要采用前瞻性培训需求分析方法，预测企业未来工作变化、职工调动情况、新工作岗位对员工的要求以及员工已具备的知识水平和尚欠缺的部分等。

## 【案例分析猿—员】

### 怎样进行有效的培训需求分析

阅公司自 1995 年成立以来发展很快，效益很好。公司领导意识到企业要发展，企业管理水平要提高，与领导干部的管理理念、知识的转变和更新非常重要，而有效的方法就是培训。于是公司 1999 年就专门成立了培训中心，总经理亲自监督，很快完成了培训中心的硬件建设，确定了培训中心组织机构、人员、资金、场地、设备，同时完善了公司培训工作制度、培训方针，编制了《员工培训流程指导手册》。该手册详细规定了培训流程管理工作各环节的程序、控制点、责任边界，并且给出了适用于各个环节的制度、流程、表单等管理工具，在制度层面规范了公司及各部门主办培训班的具体流程，从调查需求、培训计划的制订、组织实施、经费管理、培训评估，一直到培训档案的管理及考核都做出了较为细致且可操作性很强的规定，并且解决了阅公司过去在开展培训需求调查工作中存在的问题。例如：调查时间、进度随意化；表单不齐全，不规范；操作者的随意性强，不便于督导其过程和结果。阅公司与十多家咨询公司建立了关系，使公司培训走上比较规范的道路，实现了培训流程管理的制度化、标准化、规范化。

1999 年底，阅公司又到了制订年度培训计划的时间，人力资源部高度重视，按照培训流程中的“培训需求确定控制程序”和“培训计划形成与确定控制程序”两个子流程，花了三周的时间进行 2000 年的培训需求调查工作。首先人力资源部制订了年度培训需求分析的方案，主要通过三种方式来获得需求：一是全体员工问卷调查，调动全员参与培训计划制订工作。经过动员，全体员工在填写“员工培训需求表”时积极性较高，感觉到自己的需求被重视。问卷经统计汇总分析后形成《2000 年度员工培训需求调查问卷报告》。二是高管需求访谈。设计访谈提纲，对高管（包括部门经理）进行访谈，访谈内容包括对公司战略的理解、对



访谈法、咨询法、集体研讨法、测验法、评价中心法、书面资料研究法等，下面介绍几种比较常用的方法，每种技术方法都有其优缺点（见表猿-员）。

表猿-员 常用的培训需求分析方法及其优缺点

培训需求分析方法	优点	缺点
行为观察法	有利于得到有关工作环境的资料 将评估活动对工作的干扰降至最低	观察员需要具备熟练的观察技巧 只能在观察到的环境中收集资料 被观察者的行为方式有可能因被观察而受到影响
访谈法	有利于观察当事人的感受、问题的症结和解决方式	费时 不易量化分析 需要熟练的访谈技巧
调查问卷法	可以在短期内向大量的人员进行调查 成本低 使被访者回答问题时更加自然 易于对数据资料进行归纳总结	问卷编制周期较长 限制受访者表达意见的自由，不够具体 回收率可能会很低，有些答案不符合要求

### 猿培训需求调查的程序

培训需求调查是一项系统的工作，需要遵循一定的程序，包括培训前期的准备工作、制订培训需求调查计划、实施培训需求调查计划、分析与输出培训需求结果等几个步骤。

#### 员) 做好培训前期的准备工作

培训工作开展之前，培训者就要有意识地收集有关员工的各种资料。这样不仅能在培训需求调查时很方便地调用，而且能够随时监控企业员工培训需求的变动情况，以在恰当的时候向领导人请示开展培训。做好培训前期的准备工作包括以下内容：

(员) 建立员工背景档案。培训部门应注意员工素质、员工工作变动情况以及培训历史等方面内容的记载，建立员工背景档案。

(圆) 同各部门人员保持密切联系。培训工作的性质决定了培训部门需要通过和其他部门之间保持更密切的合作联系，以随时了解企业生产经营活动、人员配置、企业发展方向等方面的变动，使培训活动开展起来更能满足企业发展需要、更有效果。

(猿) 向主管领导反映情况。培训部门应建立一种途径，使员工可以随时反映个人的培训需求。可以借鉴投稿信箱的方式，或者安排专门人员负责这一工作。

(源) 准备培训需求调查。培训者通过某种途径意识到有培训的必要时，在得到领导认可的情况下，就要开始调查的准备工作。

### 圆 制订培训需求调查计划

制订培训需求调查计划应包括以下几项内容：

(员) 确定培训需求调查工作的目标，即根据培训项目的需要确定培训需求调查工作应达到的目标。

(圆) 培训需求调查工作的行动计划，即安排活动中各项工作的时间进度以及各项工作应注意的一些问题。

(猿) 选择合适的培训需求调查方法，即根据企业的实际情况以及培训中可以利用的资源选择一种合适的调查方法。如工作任务安排非常紧凑的企业员工不宜对其采用访谈法。专业技术性较强的员工一般不用行为观察法。大型培训可以采用数种方法，如调查问卷法和个别访谈法结合使用，扬长避短，但会增加成本费用。

(源) 确定培训需求调查的内容。首先要分析这次培训调查应得到哪些资料，然后除去手中已有的资料，就是需要调查的内容。

### 猿 实施培训需求调查计划

在制订了培训需求调查计划后，就要按确定的计划依次开展工作。实施培训需求调查计划主要包括以下步骤：

(员) 提出培训需求动意和愿望。由培训部门发出制订计划的通知，请各负责人针对相应岗位需要提出培训动意和愿望。

(圆) 调查、申报、汇总培训需求动意和愿望。相关人员根据企业或部门的理想需求与现实需求、预测需求与现实需求的差距，调查、收集来源于不同部门和个人的各类需求信息，整理、汇总培训需求动意和愿望，并报告企业培训组织管理部门或负责人。

(猿) 分析培训需求动意和愿望。申报的培训需求动意和愿望并不能直接作为培训的依据，需要由企业的组织计划部门、相关岗位、相关部门以及培训组织管理部门从整体和近中期的工作计划来考虑，共同对申报的培训需求动意和愿望进行分析。

(源) 初步汇总培训需求意见，确认培训需求。培训部门对汇总上来并加以确认的培训初步需求列出清单，参考有关部门的意见，根据重要程度和迫切程度初步排列培训需求，并依据所能收集到的培训资源制订初步的培训计划和预算方案。

### 源 分析与输出培训需求结果

(员) 对培训需求调查信息进行归类、整理。培训需求调查的信息来源于不同的渠道，信息形式有所不同，因此，有必要对收集到的信息进行分类，并根据不同的培训调查内容的需要进行信息的归档，同时要制作一套表格对信息进行统计，并利用直方图、分布曲线等工具将信息所表现的趋势和分布状况予以形象的表示。

(圆) 对培训需求进行分析、总结。对收集上来的调查资料进行仔细分析，从中找出培训需求。要结合业务发展的需要，根据培训任务的重要程度和紧迫程度对各类需求进行排序。

(猿) 撰写培训需求调查报告。对所有的信息进行分类处理、分析和总结以后，

就要根据处理结果撰写培训需求调查报告，报告结论要以调查的信息为依据，不可依个人主观看法做出结论。

### 【知识链接 猿-员】

人员测评在培训需求分析上存在着误区，这都是不合理的原因造成的（见表 猿-圆）。

表 猿-圆

培训需求分析的误区及原因

误区	原因
注意力全部集中在个人的绩效差距上	这样只能解决那些不涉及群体或组织绩效的问题
一定要从培训需求分析开始做起	如果已经知道培训是解决某些问题的办法，就没有必要进行需求分析了
进行开放式问卷调查，看大家需要什么	让受训者参与进来是件好事，但这类开放式问卷得到的回答有时与组织运作本身没有非常大的相关关系
只采集“软信息”	意见和想法需要与绩效和结果联系起来
只采集“硬信息”	人们常常用那些容易测量的指标来分析绩效，而忽视了过程本身提供的关键信息

资料来源 徐芳：《培训与开发理论及技术》，上海，复旦大学出版社，2002

### 猿-猿 确定培训需求和培训对象

确定培训需求和培训对象的方法有绩效分析法、任务与能力分析法、组织发展需要分析法。

员) 运用绩效分析方法确定培训需求和培训对象

绩效评价本身就是需求分析与缺失检查的一种类型，主要分析工作人员个体现有状况与应有状况之间差距，在此基础上确定谁需要和应该接受培训，以及培训的内容。它为培训决策的制定提供了机会和依据。

运用绩效分析方法确定培训需求和培训对象，主要经过以下步骤：

(员) 通过绩效考评明确绩效现状。绩效考评能够提供员工现有绩效水平的有关资料。绩效考评的结果是对目标员工工作效率的种种表现（如技能、知识、能力）所作的描述。

绩效考评可以运用从纯粹的主观判断到客观的定量分析之间的各种方法。如果某项工作绩效要求已被界定，那么就可以向专家请教所需培训的类型；如果某项工作的要求是已知的，那么可以请组织的领导者对实际绩效进行分等。要尽可能客观地收集和分析数据，并在此基础上决定是否真正地需要培训。

(圆) 根据工作说明书或任务说明书分析绩效标准或理想绩效。工作说明书明确工作对任职者的绩效要求。员工从事工作所需要的知识、技能和能力可以通过任务目录或技能目录来描绘。在职工作人员的知识、技能和能力的情况，可以通过资

料收集来确定工作需要同个体能力之间的差距，以及对工作绩效的影响状况等。这部分主要参考内容包括：岗位的工作标准；岗位的绩效目标；岗位绩效目标与部门目标、组织目标的关系；领导如何要求下级工作、获取何种绩效目标；领导在多大程度上希望维持这种理想状态（个人达到的绩效目标、部门达到的绩效目标）等。

（猿）确认理想绩效与实际绩效的差距。有关员工现有绩效水平的数据资料，能够表明全体员工中有多少人未达到、达到或超过了理想的绩效水平。在每一工作领域里，未达到理想绩效水平的员工的百分比这一数据能够表明，工作的哪些方面存在差距、差距有多大、哪些员工应对这些差距负责。

（源）分析绩效差距的成因及绩效差距的重要性。把绩效差距分解为知识技能、态度、环境等具体方面，分析造成绩效差距的具体原因是什么，了解在过去一段时间内，这种差距的变化趋势如何并分析重要性。

（缘）根据绩效差距原因分析确认培训需求和培训对象。根据绩效差距原因分析确认是否需要培训、需要在哪些方面培训、需要多少培训，哪些人员需要培训以及哪些人员可以优先得到培训。

如果考评的结果表明工作效率低的程度并不明显，则选派人员参加培训项目的必要性不大。如果不是因培训不足产生的绩效问题，应寻找其他可行的有效的解决方案。

（远）针对培训需求和培训对象拟订培训计划。

（圆）运用任务与能力分析确定培训需求和培训对象

运用任务与能力分析确定培训需求和培训对象，主要步骤如下：

（员）根据工作任务分析获取相关信息。对于每个特定工作的具体培训需求来说，工作任务分析可以提供三方面的信息：每个工作所包含的任务（即工作描述中的基本信息）；完成这些工作任务所需要的技能（来自工作说明书）；衡量完成该工作的最低绩效标准。

（圆）对工作任务进行分解和分析。以工作说明书、工作规范或工作任务分析记录表作为确定员工达到要求所必须掌握的知识、技能和态度的依据，通过岗位资料分析，将其和员工平时在工作中的表现进行对比，来判定员工要完成工作任务的差距所在。

对各种工作任务进行分析后设计出一套培训权衡表。无疑的，培训的重点应放在那些发生频率高的、重要的或相对而言较难掌握的任务上。培训者在选择培训工具、培训时间或其他事项时，也会考虑其他综合性的因素。

（猿）根据工作任务分析结果确定培训需求和培训对象。工作任务分析结果的重点在于为员工提供改善和提高的机会。培训者根据员工的素质差距，为他们提供必要的指导、培训，使他们获得必需的技术和能力。

（猿）根据组织发展需要分析方法确定培训需求和培训对象

根据组织发展需要分析方法确定培训需求和培训对象，主要步骤如下：

（员）确认培训标准。根据组织需要分析培训需求，准确找出组织中存在的问

题，即现有状况与理想状况之间的差距，并确定培训是否是解决这类问题的最有效的方法。

( 圆) 确认培训可以解决的问题。组织发展需要分析不是集中在个体、工作、部门现在有效运作所需要的知识、技能和能力上，而是通过对企业发展目标、资源状况、市场环境以及人力资源现状问题的调查和分析，准确判断出企业面临的机遇和挑战，找出现存的问题，确定是否采用培训和如何采用培训促使组织目标的实现。

( 猿) 确认培训资源。分析培训需要哪些资源以及企业能否满足这些要求，并以此决定培训对象。

## 【案例分析 猿-圆】

### 建立符合企业需求的培训模式

一家以家庭装饰、装修服务为主营服务项目的公司于 圆园园源年成立，经历了两年的奋斗，已经在北京市家庭装饰行业里小有名气。此时的企业老总（创始人）意识到：只有通过个人的不断学习与提高，才能带动企业的蓬勃发展。于是他利用业余时间参加高层管理人员培训和 酝粤课程的学习。又经过了一年的努力，该公司成为了行业里数一数二的企业。这时的企业老总又意识到：要想使企业不断的发展，不仅需要依靠领导者的个人能力和魅力，还需要依靠企业中核心领导层成员团体的力量，而加强和提高中层领导团队的能力是企业的当务之急。于是总经理会同人力资源部的人员一起召开了会议，共同探讨这个问题。人力资源部根据总经理的要求并结合企业的实际情况与需求，为中层经理人设计并安排了相应的公开课和企业管理人员内部培训课程。同时结合企业的特点，安排了设计部门主力人员的定期的出外考察、寻访计划。经过一年多的推行，大大提高了中层管理人员的能力。同时减轻了总经理的工作压力，企业的经营业绩持续攀升。公司的业务经营不再受地域的限制，公司计划将业务经营范围扩散到全国各主要城市。公司需要更多的既了解公司的发展经历、熟悉公司的运作模式，又精通管理的经营管理型人才来支持该计划。此时人力资源部的人员与公司的高层管理人员们共同探讨，同时邀请外部的人力资源专家（顾问）协助公司共同解决问题。通过一段时间的研究，外部的人力资源专家（顾问）协助该公司总结和归纳了公司的核心人员的素质要求标准，同时为公司开展整理内部流程、内部业务规范、经营运作模式等工作提供了必要的建议。人力资源部根据公司经营计划和企业本身的特点设计了符合公司需要的培训模式：不同级别集训的方式依时间、分级别、按期举行。在公司经营计划推进期半年的时间里，成功地举办了两期集训，为公司筛选、培训、输送了符合公司要求的 员名外埠分公司经理候选人和 员名设计分部主管，确保了公司经营计划的顺利实施。

资料来源 摇徐芳：《培训与开发理论及技术》，上海，复旦大学出版社，圆园园缘

问题：如何建立符合企业自身实际的培训模式？

分析提示：( 员) 在为企业设计培训模式时需要考虑培训应该与组织的发展



而职能别可以分为生产系统、营销系统、质量管理体系、财务系统、行政人事系统等。

### 源) 培训的内容 ( 猿)

培训的内容可依照培训学员的内容不同而分别确定,包括为开发员工的专门技术、技能或知识,为改变工作态度的企业文化精神教育等。在确定培训内容前,应先进行培训需求分析调查,了解企业及员工的培训需求,然后研究员工所担任的职务,明确每项职务所应达到的任职标准,再考查员工个人的工作实绩、能力、态度等,并与岗位任职标准相互比较,如果某员工尚未达到该职位规定的任职标准时,该不足部分的知识或技能,便是培训内容,需要通过企业的内部培训,给予迅速的补足。

### 缘) 培训的时间、期限 ( 猿)

培训项目的时间和期限,一般而言,可以根据培训的目的、培训的场地、讲师及受训者的能力、上班时间等而决定。一般新进人员的培训,可在实际从事工作前实施,培训期限可以是一周至十天,甚至一个月;而在职员工的培训,则可以根据培训者的工作能力、经验为标准来决定培训期限的长短,培训时间的选定以尽可能不过分影响工作为宜。

### 远) 培训的场地 ( 猿)

培训场地的选用可以因培训内容和方式的不同而有区别,一般可分为利用内部培训场地及利用外部专业培训机构和场地两种。利用内部培训场地的培训项目主要有工作现场的培训(即工作中培训)和部分技术、技能或知识、态度等方面的培训,主要是利用公司内部现有的培训场地实施其培训。其优点是组织方便、费用节省;缺点是培训形式较为单一、受外来环境影响较大。利用外部专业培训机构和场地的培训项目主要是一些需要借助专业培训工具和培训设施的培训项目,或是利用其优美安静的环境实施一些重要的专题研修等的培训项目。其优点是可利用特定的设施、离开工作岗位而专心接受训练、应用的培训技巧亦较内部培训多样化;缺点是组织较为困难、费用较大。

### 苑) 培训的方法 ( 猿)

根据培训的目的、内容、场地等的不同,所采取的培训方法也有区别。从培训方法的种类来说,可以划分为讲课类、学习类、研讨类、演练类和综合类等,而每一类培训方法中所包含的内容又各有不同。不同的方法所产生的培训效果是不同的,需要在制订培训计划时与培训师共同研讨确定,以达到培训效果的最大化。

## 【小思考猿一】

胡哲是国内某知名家电企业人力资源部的培训专员,最近两年,他觉得自己工作压力太大,总是有搞不完的培训,成天忙于联系培训师、安排教室、组织培训现场等,一刻也不得停歇。最让他想不通的是前几天领导还狠狠地批评了他一通,说他不知道是怎么搞的,明明花了那么高的代价,但参加培训的人员却纷纷反映培训的效果差!回来后,胡哲百思不得其解,领导可能不知道,自己为了这系列培训花

了很多心思，难道大家真得不满意吗？这到底是怎么回事，培训项目到底该如何搞？

答：胡哲遇到的问题是一些企业经常面临的问题，培训效果的好坏取决于整个培训项目的设计和安排。

资料来源：徐芳：《培训与开发理论及技术》，上海，复旦大学出版社，2002。

### 员工培训计划的制订程序

制订培训计划需要按照科学的程序进行，通常包括以下几个步骤：

(一) 分析确定培训需求。培训需求是确定培训计划的最重要的依据，它指引着培训的方向。培训需求要根据培训计划实施时间的长短，结合企业发展要求和企业现状之间的差距来确定。

(二) 明确培训目的、目标。培训目标要切合实际，不能太高也不能太低。培训目的、目标要作为将来进行培训考核的依据。

(三) 确定培训对象。准确地选择培训对象，明确哪些人是主要培训对象、哪些人是次要培训对象，有利于节约培训成本，提高培训效率。

(四) 确定培训内容。培训内容和培训对象一定要相辅相成。针对岗前培训和在岗培训分别设计不同的课程，同时要考虑到管理人员和技能人员培训内容的差别。

(五) 确定培训方式。为了保证员工对培训内容的接受程度，选择采用讲授法、研讨法、案例分析法、现场示范操作培训等培训方法。

(六) 选择培训师。培训效果与培训师的水平有很大的关系，通过外聘或内部选拔来选择有足够经验和能力的培训师。

(七) 选择培训时间、地点。培训时间、地点要选择得及时合理，以便及时通知培训对象和培训师，提前做好准备。

(八) 明确培训组织人。明确培训组织人就是明确培训负责人，使得培训师和培训对象知道有问题找谁，促使问题的解决，保证培训的顺利进行。

(九) 确定考评方式。为了保证培训效果，每一次培训后都要进行考评，但绝不可以走形式主义。从时间上讲，考评还可分为即时考评和应用考评，即时考评是培训结束后马上进行的考评，应用考评是培训后对工作中的应用情况进行的考评。

(十) 培训费用预算。培训费用一般指实施培训计划的直接费用，分为整体计划的执行费用和每一个培训项目的执行或者实施费用。

(十一) 明确后勤保障工作。明确后勤保障工作，有利于协调培训部门与后勤保障部门的工作，便于后勤保障部门及时做好准备工作。

(十二) 编写培训计划。完成上述工作后，就要开始准备编写培训工作计划，经审批后实施。

综上，只有在编制合理的培训计划的基础上，才能有效地进行课程设计并实施培训，从而保证整个培训体系得以顺利实施，不断提升员工的自我价值，促使员工向多技能方向发展，从而为企业的发展壮大提供有力的后盾。

## ● 猿猿 猿培训预算

### 猿猿 猿培训预算的原则

结合国内成功企业的培训预算经验，成功的预算应该遵循以下原则：

#### 员) 速度性

现在的培训预算可以用基于网络的工具或一些培训管理系统来替代传统培训使用的报表。这样，既能减少日常行政管理费用以及管理时间，又能提供比以往报表更丰富的信息，并大大缩短培训预算的时间。

#### 圆) 准确性

只有在预算程序中包罗更多确实需要培训的人，才能最有效把握公司业务规划以及真正的培训需求，从而保证培训预算切实支持公司战略业务发展和员工生涯发展，以确保预算的准确性。

#### 猿) 合作性

培训主管部门要争取和发动从领导到广大员工的积极参与与有效合作。为了实现这种合作，培训主管部门要完善公司培训管理体系，并且让培训真正发挥效果产生效益，得到从领导到员工的广泛认可。

遵循了以上的基本准则，进行培训预算的制定，培训预算就能真正成为公司战略实现以及人力资本开发的有益工具。

### 猿猿 猿培训预算的工作流程

设计有效的培训预算是实现成功培训的前提和保证，培训预算工作包括以下几个工作流程：

#### 员) 进行培训调研，分析培训需求

进行培训调研，分析培训需求是企业设计培训预算的基础。分析培训需求必须是双向的，既是一项从上而下的过程，即从公司战略使命和业务发展计划确定培训需求的过程，同时又是一项自下而上的过程，即培训主管部门进行员工培训需求调查以及分析员工状况并制订适应不同个人的培训发展方案的过程，将上述两个方面有效结合，就可以全面把握公司的整个培训需求。

#### 圆) 确定培训内容

工作内容、工作性质以及工作模式等的不同决定了企业中不同级别、职别的员工需要确定不同的培训内容，而不同的内容，就可能需要不同的培训预算。

#### 猿) 确定培训方法

不同的培训内容可能需要不同的培训方法。如专业技术方面的培训可邀请专家培训或与外部院校合作进行进修；一些管理方面的培训可以与咨询公司合作或发展耘原猿渊早方法或通过购买音像教材等进行培训；公司知识方面的培训一般在内部进行，也可以通过建立公司内容耘原猿渊早平台进行培训。不同的培训方法，在培训预算上差别很大。

此外，针对不同职级的员工，在进行培训规划决策上会有所不同，因此会采取不同的培训方法。一般而言，职级越高，越倾向于依靠外部机构培训，职级越低，越倾向于公司自己培训。

### 源) 确定培训项目，进行培训预算

根据不同职级的培训内容以及培训方法，确定出公司各个培训项目的规划安排，并进行费用预算。培训费用中一般包含培训师培训费、场地费、进修费、资料费、奖励费、管理等。不同的培训项目，其费用结构是不同的。

对于公司内各部门或班组自办的培训课程，可以安排企业内部培训师，因为他们更熟悉企业的情况，往往内容讲的实际，容易懂，用得上，成本低，效果好，费用可以由公司自主确定。对于新的管理方法、理念和新产品、高新技术的引进，往往从企业外的研发单位、咨询培训公司或高校聘请培训师进行指导。聘请外部培训师可以和一些信誉好的咨询培训公司等联络，了解其报价，这能作为制定培训预算的参考。对优秀老员工和有潜力的员工的素质、学历教育一般采用与高校联合办学的方法。公司培训部门也应该和一些教育机构保持关系，并进行合理的预算。

培训预算中还应设奖励费，如在年底评比中设立优秀学员、优秀讲师和最佳教育培训工作推动部门等奖项，以增强员工对培训的参与。

### 缘) 审核预算

培训主管部门在对全部培训项目完成初步预算之后应提交公司高层领导审核。对于培训预算是否合适，可以以公司销售收入预测或者工资总额计划为参照，国外大公司一般按销售额的 员豫~猿豫，最高的达 苑豫，作为专项开支列入培训预算。虽然国内企业离这个数字目前还存在较大的距离，但也可以作为审核培训预算的参考。培训预算是否恰到好处，要审查这些培训项目及预算是否支持公司的战略规划与业务发展目标。

## 猿猿摇摇员工培训预算的制定方法

广义培训预算是根据费用总额按照一定比例提取，如按照每年人事费用的 猿豫~愿豫、每年营业额的 园豫~猿豫、每年利润的 缘豫~员园豫等，这种提取方法如果能延续下来就很有参考价值，当然，还要考虑公司业绩情况给予调整。狭义培训预算是根据制订的年度培训计划逐项做出每项培训活动的费用预算，这种做法也是较能得到认可的做法，工作量稍大，适用于培训工作开展较顺畅的公司，市场课程的报价和供应商资料库的建立能保障这项工作可以得以实现。

在制定培训预算时，通常要考虑以下几个方面：

### 员) 确定年度培训预算的核算基数

在制定培训预算时，首先要考虑确定年度培训预算的核算基数，可将企业过去一年的销售额、利润额、工资总额作为基数。

国际大公司的培训总预算一般占上一年总销售额的 员豫~猿豫，最高的达 苑豫，平均为 愿豫，而国内企业，这个比率一般要低得多。在市场竞争比较激烈的行业，如 阂 家电，有些大企业培训费用能够占到销售额的 园豫左右，而一般规模在

十几亿元左右的民企，其培训费用大概也就是销售额的 1%~2%，甚至不少企业在销售额的 1% 以下。

据 美国培训与教育协会（美国培训与教育协会）对培训预算占工资总额的比例统计显示，通用电器是 1%，摩托罗拉是 1.5%，美国工业平均值是 1.5%。国内的会计核算一般是将工资总额的 1% 作为教育培训经费。

#### （四）选用适合企业自身实际的预算方法

确定了培训的核算基数和比例也就实现了培训费用的总额控制，但在具体的预算编制过程中要遵循哪些预算方法呢？通常在企业中广泛使用的方法有传统预算法和零基预算法两种。

（一）传统预算法。传统预算法，指承袭上年度的经费，再加上一定比例的变动。这种预算法核算较为简单，核算成本低，国内的很多企业都采用这一方法，但是按此法预算的逻辑假设是：上年度的每个支出项目均为必要，而且是必不可少的，因而在下一年度里都有延续的必要，只是需在其中的人工等成本方面有所调整而已。

这种预算方法的确为公司降低了预算工作本身的成本，但是它也有一些缺点：这样的假设、步骤得出的预算，必然会出现相应的不良倾向，如培训经理会增加培训预算；此预算方法往往不需要作任何的公司培训需求调查和公司员工能力诊断分析，因此实际上的培训并不能真正做到“对症下药”。

（二）零基预算法。从预算学的发展来看，零基预算法最先是美国得克萨斯州仪器公司的彼得·菲尔于 1960 年提出，然后由佐治亚州政府采用，取得了很好的成效，其后广为企业界所应用。那么究竟什么是零基预算法呢？

所谓零基预算指在每个预算年度开始时，将所有还在进行的管理活动都看作重新开始，即以零为基础，根据组织目标，重新审查每项活动对实现组织目标的意义和效果，并在费用——效益分析的基础上，重新排出各项管理活动的优先次序。资金和其他资源的分配是以重新排出的优先次序为基础的，而不是采取过去那种外推的办法。

而就编制培训预算而言，零基预算法要求在编制前回答以下一些问题：

公司的目标是什么？按公司目标分解的每一位员工的 业绩指标是什么？员工的意识、知识、能力离公司的要求有多远？培训要达到的目标又是什么？

各项培训课题能获得什么收益？这项培训是不是必要的？

可选择的培训方案有哪些？有没有比目前培训方案更经济、更高效的方案？

各项培训课题的重要次序是什么？从实现培训目标的角度看到底需要多少资金？

从零基预算的步骤来看，它是基于对公司发展战略、员工培训需求调查分析、员工能力诊断分析的基础上的，预算更具有科学性、针对性，其突出的优点在于：有利于管理层对整个培训活动进行全面审核，避免内部各种随意性培训费用的支出；有利于提高主管人员计划、预算、控制与决策的水平；有利于将组织的长远目

标和培训目标以及要实现的培训效益三者有机地结合起来。

但是零基预算法的缺点也影响了它的广泛推广：一方面企业制定预算的过程中需要花费大量的人力、时间和物力，预算成本较高；另一方面在安排培训项目的优先次序上难免存在着相当程度的主观性。

因此在实践中企业到底采用哪一种预算方案要根据企业的实际情况来确定。

猿) 确定企业培训预算的使用

培训预算的具体分配在实践中通常依照下述比例：

(员) 如果培训预算包括企业内部培训组织人员费用，大约有猿缘计划支付内部有关培训组织人员的工资、福利及其他费用，猿缘计划作为内部培训费用，猿缘计划作为外派培训费用，员缘作为机动费用。

(圆) 如果培训预算不包括企业内部培训组织人员的费用，一些企业的总预算是这样安排：计划用在企业内部培训上的费用可达到总预算费用的缘缘，外派培训费用则占源缘，剩下的员缘作为机动费用。

做培训费用预算应与财务沟通好科目问题，一般培训费用包括培训师费、教材费、差旅费、场地费、器材费、茶水餐饮费等，一项培训课程应全面考虑这些费用，做出大致预算。在预算得出后，可在总数基础上上浮员缘~圆缘，留些弹性的空间。

在制定培训预算时要考虑多种因素，如公司业绩发展情况、上年度培训总费用、上年度人均培训费用等，在上年度基础上根据培训工作的进展情况考虑有比例的加大或缩减培训预算。

猿) 培训预算的工作要点

员) 统计培训对象信息

培训对象不同，培训的方法也就不同，这会直接影响到培训预算费用的大小，因此统计培训对象信息成为培训预算工作的第一要点。

圆) 区分受训对象，合理划分投放比例

培训对象信息收集完毕后对培训对象进行区分，划分出低、中、高层培训人员及其相关名单，培训预算投放比例根据公司的发展方针和员工比例合理划分。

猿) 确定内外训比例

国内企业现有培训体系尚不健全，大部分企业认同外部培训，却忽略了自身造血机能”的建设与发展，因而徒增了大笔培训费用。根据国外经验，企业内训将成为企业培训的发展方向。

源) 组建培训预算管理团队

整个预算制定过程必须要有专业财务人员、专业培训师、培训受益部门、培训实施部门参与，并组建临时性管理团队，共同协商，就受益部门需求、专业培训师意见、会计科目、培训实施难度等各方面问题进行具体协商达成一致，才能有效形成科学预算方案。同时培训预算管理团队还需要领导的支持和参与，帮助协调相关事宜。

缘) 根据公司情况合理设定培训预算项目

培训预算项目涉及财务管理的便利性和科学性, 同时涉及培训受益部门的切身利益, 因此必须根据企业的实际情况进行合理设定。

远) 调查相应费用行情, 合理规避费用风险

对于培训预算的最后审核是对培训预算合理性的严格审查, 所以需要作必要的市场调研, 了解相应的费用行情, 并引入“招投标”机制使培训预算更合理。

## ● 猿 培训的风险及其防范

### 猿.1 培训的风险分析

培训对企业而言是一种重要的人力资本投资, 同其他的资本投资一样, 既有收益, 亦会有风险。那么, 什么是培训的风险呢?

培训风险指企业培训过程及其结果, 由于观念、组织、技术、环境等诸负面影响而对企业造成直接或潜在损失的可能性。

从其成因来看, 培训风险可以分为培训的内在风险和外在风险。

员) 培训的内在风险

培训的内在风险指由于企业没有对培训进行合理规划和有效的管理而导致培训的质量不高, 使得培训目的难以达成, 培训投资效益低下。培训的内在风险源于培训本身, 它主要包括以下几种:

(员) 培训观念风险。培训观念风险指的是由于高层领导或者参训员工对培训没有一个正确的认识和定位而可能对企业造成的不良影响和损失。目前, 一些企业高层领导存在着对培训的不正确的认识, 如认为“培训会增加企业的运营成本”, “培训会更多的员工跳槽, 造成大量人才流失”, “企业效益好无需培训”等, 这些无疑会影响着培训的效果。作为直接参与人的参训员工, 他们对培训的认知及参与态度也直接影响着培训的成败。如果参训员工认为培训是摆花架子、搞形式主义, 就会不能正确对待培训, 导致培训流于形式。

(圆) 培训技术风险。培训技术风险指在培训需求分析、制订培训计划、风险评价及培训实施过程中, 因不能及时正确地做出判断和结论可能对企业造成的损失。有些企业由于培训需求不明确, 培训需求调查不深入, 没有与企业远期、近期目标结合起来, 企业没有明确的素质模型或岗位要求, 培训没有与员工的培训需求相结合, 培训内容选择、形式选择、培训师选择偏离真正需要, 培训缺乏针对性, 因而没有达到预期的培训目的。

圆) 培训的外在风险

培训的外在风险指虽然培训项目达成了预定目标, 但由于各种外在因素导致企业遭受各种直接或间接损失。常见的培训外在风险主要包括如下几种:

(员) 人才流失的风险。经过培训后, 参训员工的能力和素质得到提高, 他们对知识和自我实现的追求更高, 产生了更换工作环境的需求。据哈佛企业管理顾问

公司的离职原因调查显示，“想尝试新工作以培养其他方面的特长者”被列于众多原因之首。企业投资培训是为了增加本企业人力资本存量，为本企业创造经济利益，而培训后的人员流出，必然使得本企业的这部分培训投资无法收回，造成人力、物力的巨大损失。

(圆) 培养竞争对手的风险。企业培训职工的目的就是为本企业所用，而人才流失所流向的企业大多数都是本企业的竞争对手，这些经过培训的员工所掌握的信息以及新知识和技能等在其他企业的应用对本企业来说无疑是一种潜在的威胁。

(猿) 专有技术保密难度增大的风险。任何一个企业在生产经营过程中都有自己的管理经验和专有技术。专有技术必须要通过具体的人员去操作和管理才能使之转化成生产力和具体的产品。只有通过培训才能使参与这一工作的人员掌握这些管理经验和专有技术，而掌握的人越多保密难度越大，风险也就越大。

(源) 培训收益风险。培训收益的体现总是具有一定的时滞性。如果企业刚对原来的产品线等进行培训后就进行战略调整(如转产)，就会使原来的培训完全没有回报。如果是企业进行技术更新、工艺调整或同产业新产品的开发就可能使正在培训或刚培训完的知识和技术过时。

### 【案例分析 猿-猿】

#### 如何避免类似的事件再发生

中国 运银行有一项培训计划，每年选派 猿名年轻员工到英国的大学攻读金融领域的硕士学位。根据中英两国间的一项协议，英国财政部每年向该银行推荐、选拔出的 猿位员工提供其在英学习 员年的奖学金，共 圆万英镑；学业完成后，员工应回到 运行服务至少 缘年后方可调离。该项目自 员怨年施行以来，已有 员多名员工学成归来。

圆缘年 缘月，国际金融局的年轻职员陈宁经过层层考核，与其他两位同事一起获得了该项目奖学金。但是，与其同事不同，陈宁在申请之初就没有计划毕业后回到本部工作。她凭借其优异的专业背景、业务能力和英语水平，获取了著名的伦敦商学院金融硕士的录取通知书。虽然该课程的学费高出其他学校相似课程 员倍，但学校良好的声誉和教学质量，帮助其学生能顺利地申请到 圆万英镑的助学贷款，陈宁用英国财政部提供的 圆万英镑奖学金交了学费，又申请了 圆万英镑的助学贷款以解决自己和丈夫在伦敦 员年的生活费。以陈宁回到总行工作的工资水平，她要用 员年时间才能还清贷款，因此，她决心到一家外资银行去工作，那样，她就能在 猿年之内还清贷款。

行期将近，人事部多次通知陈宁签合同，陈宁躲过去了，最后，人事部派人到机场，在陈宁办理登机手续前签了合同。

圆缘年 怨月下旬，陈宁学成归国，回原单位报到。不过，国庆长假结束后，她便向单位递交了辞呈，在还清了单位为其垫付的雅思考试报名费、赴英签证费等一些费用后不久，她便离开北京，去香港的一家银行上班了。

资料来源 摇苏文平：《有效培训体系探讨》，载《中国人力资源开发》，圆缘年( 愿)。

问题：(员) 该银行在实施该培训计划中存在哪些问题？

(圆) 如果你是该银行的人力资源部经理，你将采取何种措施，减少培训中的风险？

分析提示：(员) 银行应该对员工的性格、情况等还不甚了解，如果急着送其出去培训，可能会引起不必要的麻烦；银行在制订培训计划的时候缺乏必要的风险抵御机制。

(圆) 其一，银行与国际培训机构签订的委托培训协议中要约定保证受训人员回国、回委托用人单位的有关事宜。如培训合格证书、职称证书等应交用人单位，由用人单位发给经委派培训的员工。尽量避免受训人员在培训期间发生跳槽、出逃等事件。

其二，双方在约定有服务期的同时，不要忘了约定缩短服务期的赔偿方式。另外，考虑到人才流动加速等因素，企业与员工约定的服务期不要过长，以 圆~猿年为宜。

其三，培训结束后，应再让本人对所约定服务期签署确认，交财务处保存，以备不时之需。

其四，一旦发生出国培训员工跳槽事件，银行应尽快提请劳动争议仲裁，运用法律武器保证自身的损失减少在最低限度内。

#### 猿 猿 猿 培训风险的防范

(员) 依法建立劳动、培训关系

根据《劳动法》及有关法规，与职工建立相对稳定的劳动关系，明确企业与职工的权利、义务及违约责任。在此基础上，根据《职业教育法》和职工劳动合同时间长短以及所在工种、岗位的实际情况，制订相应的培训计划，签订相应的培训合同，明确服务期限以及违约赔偿有关的条约。对一些培训面较广、时间不长的培训，可采取企业发布有关规定的办法来明确受培人员的义务和责任。

(圆) 加强企业文化教育，增强企业凝聚力

任何一个企业，企业文化建设都是至关重要的。加强企业文化教育，尊重知识、尊重人才，增强企业凝聚力，以事业吸引人，尽量减少由于培训后人才流失给企业带来的风险。

(猿) 建立有效的激励机制

企业应该根据自己的能力和实际情况，建立一套有效的激励机制，对真正的人才和学有所长的专门人员实施有效的激励。

(源) 鼓励学习，加大岗位培训力度

培训对企业 and 员工是双赢的过程，在市场经济体制下，人们的观念已有了极大转变，把对个人进行智力投资、提高素质、体现价值、增强竞争能力作为个人行为这一观念被职工接受。所以，自己投资接受培训的比例已明显上升，企业就应适时地调整有关的培训政策，对基础学历教育及以提高自身基本素质为主的培训，应以个人投资为主，对高层次和有较强针对性的有关培训，可实行政策倾斜，保证培训

经费的重点使用。同时，应加大岗位培训力度，鼓励自学，鼓励岗位成才，在不脱产的情况下，采取业余、半脱产、函授、自学、师带徒、在职攻读学位等多种形式的培训。

### 缘) 加大考核力度，提高整体素质

对企业而言，职工整体素质的提高，对稳定职工队伍和优秀人才脱颖而出是很重要的基础，而企业整体素质的提高，加大考试考核力度是一个较有效的途径和办法。这要求必须建立一套完善的考试考核标准和制度，做到既切合企业的实际，又客观、公正。

### 远) 完善培训制度，提高培训质量

企业职工培训，特别是脱产的培训，对人员的选拔应有一套完善的制度和长远的规划。培养什么样的人，送什么人去培养，人事、培训部门应做到心中有数，有针对性，有的放矢，建立一套完善的培训制度。同时，对培训后人员应有一套严格的考核办法，努力提高培训质量和培训回报率。

### 苑) 增强企业职工专利意识教育，运用法律手段保护企业的专利技术

接受培训的职工必须树立专利意识，在竞争日益残酷的现实下，谁有专利技术，有专利产品，谁就可以更好地占领市场，打败对手。同时，在培训中也应该让员工掌握或了解相关的法律知识，必要时依靠法律的力量来保护企业的专利技术和产品，减少不必要的损失和风险。

## 【小思考猿-圆】

这是一家中外合资的航空企业，由于航空业技术人员专业性强，人才市场供应量少，因此公司在成立的第二年年中便选派了 缘名员工到外方公司总部接受为期 猿个月到 苑个月的培训，这些人占公司总人数的 圆豫，占技术人员的 猿豫，应该说公司对员工的培训是非常之重视的。然而，两年之后，公司在对员工的流失状况进行分析时发现，在所有因个人发展原因离职的员工中，有 苑圆豫来自这批曾接受过海外培训的员工！而且这些离职员工平均为公司服务的时间仅为 圆猿个月（含培训时间）！

当这个分析结果出来之后，无论是中方管理人员还是外方管理人员都无法接受这个事实。虽然大部分员工赔偿了相关的培训费用，但这些人的离职对公司来说，无疑是一次“地震”。公司对优秀人才的培养难道错了吗？为什么对员工投入的培训越多，员工的离职率越高？培训真地能够成为吸引员工、留住员工的手段吗？

答：不一定，培训后还应该合理地利用这些人才。

## 知识掌握

猿) 什么是企业培训需求？其包括哪些内容？

圆) 简述培训需求分析的方法。

猿) 如何进行培训需求调查？

如何运用绩效分析方法确定培训需求和培训对象？

如何运用任务与能力分析确定培训需求和培训对象？

试述培训计划的内容和制订程序。

简述培训预算的工作流程。

什么是传统预算法和零基预算法？

试述企业培训风险的防范措施。

## 知识应用

### □ 案例分析

#### 匀公司的培训

匀公司是国内知名的大型家电生产厂家，其代表产品 匀微波炉除在国内市场上占有很大份额以外，还远销到欧洲、非洲、东南亚等地。公司进行股份制改造后，现有人员 猿园人左右。自公司股票公开上市以后，公司的发展非常迅速。猿年年底，公司与中国科技大学商学院合作，对组织结构进行了重新设计，从各个管理岗位上精简下了 园多人，使得机构更加富有效率。猿年，公司又与中国科技大学商学院合作，研究公司下一步人员培训该如何做的问题，其目的是将公司建成学习型组织，将公司的发展建立在人员素质的普遍提高之上。因为目前国内微波炉行业的竞争已经白热化，几家大型微波炉厂家竞相角逐，如何在未来获得竞争优势，是每个微波炉厂家都面临的课题。公司在进行 猿年认证前后已进行了多年的培训，并对部分管理人员进行了 猿个月的课程培训，但公司总感到已有的培训效果不理想，培训总是缺乏主动性，常常跟着业务变化及公司大的决策变动而变化，计划性较差，随时性和变动性很大，而且公司也感到将来竞争优势的取得要依靠人员素质的大幅度提高，同时在公司的发展中也遇到了一些现实的问题，希望能通过培训加以解决。有鉴于此，公司决定开展为期 猿年的公司全员大培训。

资料来源：转引自《培训管理案例》。转引自《培训管理案例》。

问题：如果你是该公司人力资源部门负责人，结合本章所学知识说明你将如何解决该公司的培训问题。

分析提示：有效的培训要首先从需求的分析开始，需求的分析要有层次；培训计划的制订可以短期和长期计划相结合。

### □ 实践训练

缘-远人组成一个小组，以小组为单位，运用所学的知识，在教师指导下为一家小型公司作培训需求调查，并作需求分析，写出需求分析报告以及相应的培训计划。

## 培训计划的实施与管理

### 学习目标

在学习完本章之后，你应该能够：了解培训管理的内容；明确培训工作如何组织；熟知培训计划的实施步骤；掌握培训方法的选择和使用。

### 【引例】

#### 韵翔集团大中国区的培训

韵翔集团大中国区训练部负责人认为，仅仅知道如何做好当前的工作是远远不够的，明天的工作要求员工具备更新的技能，而所谓的明天可能只有猿-远个月的时间。对此，企业别无选择，只有提供灵活的培训方式，建立公司的学习文化，增加员工的学习机会。韵翔集团的管理层认为，对培训的投入已经不能再仅仅看作是企业的“费用”，应该视之为一种“投资”。那么，怎样用最短的时间、最小的成本培训更多的员工和客户，自然成为企业的追求。

企业员工需要的是个性化的、没有时间与地域限制的、真正能够满足职业发展的学习方式，而在线学习正是这样一种学习方式。网上的培训虽然不能够 员因敏地解决 韵翔集团大中国区的培训问题，但在线学习却是发展的趋势。目前，公司已经把 猿因敏的培训转移到了网上，制订了一整套的在线学习方案，包括每个人的学习计划、成绩评估、课程制定以及知识共享。学习型组织已经成为 韵翔集团的发展目标，为了实现这个目标，首先要鼓励并帮助员工不断学习，成为知识工人，然后要建立知识共享机制，使员工的知识真正成为公司的资本。这样一来，整个组织就是学习型、充满生机和竞争力的。但是这是文化的变更，实施起来并不容易。这需要强硬的领导者，他们相信企业员工学习的重要性，也信赖全新的在线学习方式能够为企业带来经济效益，然后自上而下加以推进。同时，这还需要企业改变分配形式，改变奖励制度，鼓励员工加强文化学习。在 韵翔集团公司， 猿因敏以及整个领导班子都认识到了学习的力量。

这一引例表明：一个企业培训与开发工作的成功与否，培训计划的实施与管理以及培训方法的选择尤为重要。

## ● 培训计划的组织实施

### 培训人员的角色定位

培训人员的角色定位主要包括培训师和培训的辅助人员两方面。

#### 员) 培训师

培训师指直接从事培训教学工作的专兼职人员。培训师根据其工作特点，主要扮演着教学的组织实施者、学员疑问的解答者、实习活动的指导者等角色。培训师的基本工作职责主要应包括以下几个方面：根据培训项目的具体要求，参照有关的教学大纲、教材及辅导资料，进行教学准备工作，具体包括备课、编写教案等；从事培训教学的具体组织实施工作；在培训活动中，充当主持人、引导者、评判员和讲解员的角色；帮助学员理解、掌握所学的理论知识，并指导学员进行现场操作实习。

#### 圆) 培训的辅助人员

培训的辅助人员指从事培训的行政组织、管理和后勤保障工作的人员。他们主要扮演着保障教学工作所需的各项条件的保障者和教学活动的组织者等角色。他们主要履行以下具体职责：根据培训总体目标和教学工作的具体要求，进行有关设施和用具的准备；根据教学活动的具体性质和形式，进行学员的组织工作；根据要求负责聘请、组织培训师，编制培训计划。

### 培训工作的组织

#### 员) 培训规划

做好一场培训，规划必须先行。培训规划主要是确定一场培训的总体框架安排，搭好框架后，其他工作才能在此基础上进行。培训规划的具体内容包括培训对象、培训内容、培训师、培训方法、培训信息反馈等。根据经验，培训规划一般需要在—场培训前三个月开始进行。

(员) 培训对象。企业在组织培训时，不应该不分对象而集中所有能集中的人员参加培训。由于人员水平不一，如果采用所有人员集中培训将会导致主讲人没有明确的对象，学员对课程接受反应也会深浅不一，培训效果自然会大打折扣。同时，不同岗位、不同级别、不同阶段的员工，需求的知识、技能和关注点也不尽相同。因此，企业培训的第一步，要细分培训对象，把同一水平层面的员工安排在一起培训。这样就可以尽量避免学员接受培训课程效果不一的情况，有利于培训现场的充分交流和沟通，提高培训的效率和满意度。

(圆) 培训内容。在选择培训内容时，需要找出员工的实际工作绩效与组织期望的工作绩效之间的差距。根据差距确定培训的项目，而不是赶时髦或照搬其他企业的课程。在讲清楚基本概念与原理的同时，还应重视方法的应用。因此，在内容

## 培训员工培训与开发

设计上，需要通过调研，了解员工工作中的难点和亟须解决的问题，确定培训重点。另外，不要忽略了对员工曾经参加过的培训课程的调研。通过调研和交流，可以充分了解学员的培训需求和关注重点，避免培训内容前后冲突，这样还能调动参加培训的学员的积极性，让其带着问题参加培训，以期达到预期的培训效果。

(猿) 培训师。培训师是培训成功的主要保障，培训师选择不好，整个培训就不可能取得预期效果，尤其在聘用外部培训师时，培训前对培训师的考查至关重要。对培训师考查的内容主要包括：培训师的讲课风格、特色是否能被学员接受；培训师的讲课技巧、现场控制能力是否娴熟；培训师的阅历、专业知识是否丰富；培训师的人品、工作态度是否值得尊敬等。考查主要通过听培训师试讲、征询其客户意见、专业媒体报道、朋友推荐等方式。培训师的挑选是个比较费神的事情，随着培训市场的发展，企业采取与知名顾问公司合作是一个比较好的解决方法，因为顾问公司作为专职机构，它对培训师的筛选和使用比较严格，它能根据企业实际需要选择合适的人选。同时，顾问公司还能站在专业立场上为企业提供配套的服务。当然，对顾问公司的考查也要慎重，要对其声誉、受训客户、培训历史等进行综合考查。

(源) 培训方法。培训过程中，有些培训师虽然讲课内容充实，但是讲课形式呆板、照本宣科、满堂灌，培训效果不好。这主要是因为培训师没有掌握员工学习的特点，没有选择良好的培训方法。员工学习有几个特点：一是干中学；二是在与原有知识比较中学习；三是实用性强。因此，培训除原理讲授外，还要结合实际工作特点，可以多采取激发学员参与热情的培训方式，如案例讨论、情景模拟、角色扮演、小组活动、双向互动等，使培训有很强的操作性，也可以将学员在工作中遇到的问题带到课堂，运用所培训的知识 and 技能现场解决，使学员能即学即用，往往这样的培训最受欢迎。因此，与培训师沟通培训方法也是培训规划的重要内容。

(缘) 培训信息反馈。培训组织者掌握的信息如培训对象、调查内容等，都要及时反馈给培训机构或培训师，以便他们进行相应的准备。同时，对培训机构或培训师的课程、讲义等，也要认真审核，对其中不清楚、不适合的地方，及时要求对方修改。在反馈过程中，了解培训师是否充分准备也非常重要。培训师如果没有根据企业的情况去准备，讲课效果就可能不佳，因此一定要求培训师针对本企业具体情况充分准备。

### 圆) 培训准备

(员) 组建培训项目小组。在准备阶段成立项目小组，主要是协调培训中的各项工作安排，确保培训如期圆满地进行。

(圆) 召开培训动员会议。成立项目小组后，就需要组织相关人员召开动员会，进行项目总动员，主要目的是强调培训的意义，总结培训规划阶段工作，同时对所有培训准备事项进行具体安排，把工作落实到每一个人的身上，这是培训前非常重要的一个步骤。

(猿) 进行培训各类事项准备。

猿) 现场组织

(员) 培训沟通协调。在培训过程中,组织者要及时与培训师、学员沟通交流,指出培训师培训的优缺点和学员反映的情况,并与培训师协调改进,这时组织者要做的工作主要有:

让全体学员对整个培训活动有一个全面的了解并产生一定的期待。这就要求发给每个学员一份培训计划,并给予一定的解说,使大家了解培训的目的、培训的内容和方式、培训的时间和地点,尤其是培训要达到的目标,以及培训结果对学生今后工作的影响等。这些工作有助于提高学员对培训目的的认同感,并对培训产生某种期待,使其能顺利进入受训状态。

为了保证培训的效率和严肃性,培训的纪律和对学员的要求需要一开始就被明确告知并严格执行。事先告知纪律和要求,讲明违纪的处理原则,可以预防不良行为的产生,即使出现了违纪情况,处理也会有根有据,使人心服口服。

在培训的开始阶段可以搞一些简单的测试和调查等,其作用包括:一是了解学员对培训的看法、要求和困难等,表示对学员的尊重和对学员意见的重视,融洽培训组织方与受训方的关系,并更好地为其提供服务;二是了解学员与培训内容有关的情况,如实际的知识、技能水平,对某些问题的看法、态度等,以使培训的内容更具有针对性;三是如果设计精心并执行良好的话,这些活动还可以激发学员的培训兴趣和学习信心。

设计一些活动来融洽学员间的关系。创造条件,使学员有相互接触、了解的机会,不仅可以消除学员的紧张心态,而且可以帮助学员实现通过培训结交更多朋友的愿望,有利于其他各方面工作的协调和沟通。

(圆) 现场应急补救。作为培训组织者,一定要有课讲砸了的心理准备和应急措施。一旦出现讲课效果与期望出入很大,学员反映很差的情况,应急补救措施就派上用场了,常见的现场培训补救措施见【知识链接源—员】的表源—员

### 【知识链接源—员】

表源—员

常见的现场培训补救措施

出现的情况	应急补救措施
培训师填鸭式灌输	转换为由学员提问
学员反应冷淡	让学员相互解答,调动学员积极性
培训师讲解干巴、不生动	采取放录像、灾祸等图文并茂的形式来渲染气氛
安排不周,时间空余	采取问题测试、学员填写问卷等形式让时间能被充分利用,或缩短培训时间,延长休息时间

摇摇资料来源摇高强:《如何组织好一场高效的企业内训》,载《人力资源开发与管理》,圆园园愿。

(猿) 培训后勤安排。在培训过程中,现场的各种后勤安排也必不可少,如培训教材的复印、发放,培训器材的调换准备,人员饮食服务,培训纪律的强调,卫生打扫,现场紧急情况处理等,这些都需要安排具体人员来解决。

### 源) 培训服务

(员) 检查培训效果。培训结束后,及时检查培训效果,对培训师的水平 and 培训组织情况让学员打分评价。同时,通过培训现场测评、培训后交流、结合工作写培训心得等形式,加深学员对课程内容的理解。

(圆) 把培训用于实践。把培训内容及时用于工作中,促使学员养成良好的学习习惯。如针对时间管理、目标管理等课程,就可以把培训的成果应用于实践,把学员的时间安排、目标设定和达成作为检查学员日常工作的工具。针对专业技巧培训,也要通过定期的人员模拟实战演练,强化培训效果。

(猿) 培训效果跟踪。培训一段时间之后,培训组织者就需要对培训效果进行跟踪评估,针对学员在培训实施中出现的问题及时反馈给培训机构或培训师,让其及时解决。如提供相应工具、培训回访或提供第二次强化培训等。

(源) 培训总结提升。针对本次培训的优缺点,及时进行总结。把好的经验进行积累,并针对不足之处进行重点改进,为今后的培训做好铺垫。

### 源) 培训师的选择

培训师是企业培训活动的关键环节,培训师水平的高低直接影响到具体的培训活动的实施效果。

#### 员) 培训师能力要求

(员) 深厚的理论知识、过硬的教学经验和实战经验。俗话说得好:“要给别人一杯水,自己需要有一桶水。”首先,培训师要有能力回答被培训人员提出的各种各样的问题,就需要有深厚的理论知识做基础,所以要求培训师必须是一个学识渊博的人。其次,一名优秀培训师向被培训者传递的是一种工作的思路和方法,而不是空洞的不着边际的泛泛之谈,所以要求培训师对企业的人事管理、市场管理和财务管理等方面都要有一定深度的认知和独到的成功实战经验以及过硬的教学经验。只有这样,才能把他们拥有的知识和成功的实战经验有效地传递给员工。

(圆) 激励他人的能力。培训师应能够意识到被培训者的发展需要并激励他们认同自己的情感和价值观,为实现他们的最高目标而努力。成功的企业培训师能激发被培训者内在的动力而不是使用外在的压力。培训师的信念是使被培训者发挥自己的潜能,培训师可以促使被培训者克服种种障碍达成目标。每个人生来都有激励他人的能力,一些人善于教育和支持他人渡过他们认为困难或痛苦的时期。成功的培训师善于激励和鼓励那些犹豫不决和失败的人勇于承担风险和建立安全网络。

(猿) 建立关系的能力。培训师看起来应当是可接近的、友好的、值得信任的,并把培训看作是很重要的事。培训师必须是乐于助人的、有办法的,并且能充分地表达自己的想法的人。他们必须全神贯注于他们的任务并不计较得失。培训的成功与否很大程度上取决于培训师和被培训者之间的关系是否融洽。

(源) 变通的能力。与固定的课程安排的培训师不同,具有变通能力的培训师的培训日程表是灵活变动的。培训师与被培训者一起,确定优先考虑的事情和目标,并制订行动计划以实现行为的改变。然而,这一日程安排并不是固定不变的,

出色的培训师能够按照事情对被培训者的重要程度来调整日程，并且进行“课外”培训以适应个人的不同需要。

(缘) 沟通的能力。培训师应该拥有广泛的人际交往和沟通的能力，并对他人的担忧表示出敏感和耐心，因为学员在与合作者、同事和客户产生交流困难时，就需要参加培训师进行的沟通等方面的培训来解决。培训师要能够对被培训者的世界观、价值观、恐惧和梦想表示出赞同和理解。培训师要能够聆听，提出能激发热情的适当的问题，并经常做出清晰的、直接的反馈。重要的是，培训师必须愿意进行坦诚的交流，能够清楚地识别出不受欢迎的行为，而不要过于顾及被培训者的反抗情绪或担心使他们难堪或不喜歡。

(远) 诊断问题并找出解决方法的能力。培训师应该收集被培训者的有关资料，以便确定他们的特定需求。虽然评估和会谈的技巧可以通过学习获得，但一个成功的培训师会拥有一些特定的能力，这些能力使他们能够更有创造性地利用这些信息，诊断被培训者的问题所在，并提出令人振奋的解决办法。这些能力包括：能真正了解所询问的问题的能力；能意识到什么是“错误”以及应该做什么的能力；将理论运用到实际环境的能力；创造性地提供新观点和新视角的能力；独特地和新奇地解决问题的能力。

(苑) 人格魅力。培训师的人格魅力是其综合素质的集中体现。优秀的培训师一定会具有积极向上的人生态度和正确的价值观。培训师的道德行为规范、个人修养、兴趣、礼仪等，会在学员面前表现出来，因此培训师的人格魅力无疑是影响培训效果的重要因素之一。一位热情、诚实、幽默、耐心、灵活、冷静和客观的培训师能在多方面得到被培训者的尊重甚至敬仰，这也是“为人师表”的道理所在。

#### 圆 培训师的甄选和培养

(员) 内部培训师甄选和培养。企业内部培训师理应成为企业培训师队伍的主力。内部培训师能够以企业欢迎的语言和熟悉的案例故事诠释培训的内容，能够总结、提炼并升华自身和周围同事有益的经验 and 成果，能够有效地传播和扩散企业真正需要的知识和技能，从而有效实现经验和成果的共享与复制。

内部培训师甄选和培养工作具体包括内部培训师甄选、内部培训师激励以及内部培训师培养等工作内容。

作为企业人力资源管理工作的专业职能部门，人力资源部应制定切实可行的内部培训师甄选与培养制度，其中需要明确内部培训师的甄选对象、甄选流程、甄选标准、上岗认证、任职资格管理、培训与开发以及激励与约束机制等工作，而且每一项工作都应具体、可操作。比如，在确定候选对象的时候，人力资源部应该明白，究竟什么样的员工可以成为企业内部培训师的候选人。调研结果表明，各级管理人员是企业内部培训师的天然候选人，各职类职种的业务骨干是企业内部培训师队伍的重点开发对象，因而企业内部培训师的甄选工作可以针对这些群体展开。为了保证这些措施能够付诸实施，应该将其提炼为书面文字，以制度的形式公示于众。

企业人力资源部门应认真研究内部培训师的激励问题。对于内部培训师的激

励，应该以精神激励为主，物质激励为辅。对某些有着个人成就需求的员工，内部培训师制度为其职业生涯发展开辟了更广阔的道路，免费提供更多的外培机会以及授予荣誉证书是比较有效的激励方式。因此，企业应大力提倡和促进内部优秀员工勇于担任培训师。

对培训者进行培训（**圆** **选择内部培训师**），也就是说找出那些精通培训内容的但缺乏培训知识和技能的内外部专家，对他们进行培训，把他们培养成优秀的培训者。对培训者进行培训的目的是让组织内部的专家掌握在培训项目设计和实施等方面必须具备的知识和技能。

从企业内部选拔出来的培训师，一般情况下，他们在业务方面都非常优秀，但是有关课程设计、讲授方法、课堂组织等技巧性的东西比较欠缺，需要接受专门的培训，人力资源部门可以邀请专门的对培训师进行培训的培训师为他们的传授经验，或是安排他们外出参加一些经过精心选择的、授课技巧比较好的培训师组织的公开课，让他们研究、揣摩和学习其他培训师的授课方法。

国内有些企业为了培养自己的内部培训师队伍，将内部培训师安排为聘请来企业授课的外部培训师的“助手”，助手（即内部培训师）不仅要为外部培训师准备企业内部的案例、素材，更主要的任务是要认真学习外部培训师的授课方法，以期在短时间内提高授课水平。还有些企业定期组织内部培训师队伍进行模拟授课，共同研讨教材开发、教案制作、授课技巧等问题，组成了“兼职培训师俱乐部”，定期组织相应的活动，促进彼此之间的了解与交流，共同提高。

企业在安排内部培训师组织培训活动的时候，应注意处理好兼职培训师的培训与其自身的日常工作之间的关系。人力资源部门和内部培训师所在部门主管之间沟通的有效性直接影响到培训活动能否正常开展。

（**圆**）外部培训师的甄选。外部培训师的选拔也应和内部培训师一样遵照相应的甄选程序，要接受申请、试讲、资格认证、评价、续聘或晋级等流程的管控。同时，为了促进外部培训师授课成果的有效转化，企业可以尝试“外部培训师助手”制度，即为每一个签约的外部培训师配备专门的内部助手（内部助手通常由企业内部的签约培训师担任），助手的主要职责是通过向外部培训师提供本企业的案例故事和实际素材，丰富外部培训师的讲课内容，强化其授课内容的针对性、适用性，就外部培训师的授课内容和授课方法提出建议，主动收集受训者的反应和评价，并及时反馈给外部培训师，从而促进外部培训师授课成果的有效转化。另外，这一方式的另一个好处是，助手可以提升自己的专业知识（尤其是理论知识）和授课水平，有利于企业内部培训师队伍的成长。

## ● 圆 培训方法的应用

### 圆 常用培训方法介绍

培训主要是针对普通员工，开发主要是针对管理人员，在方法上，大多二者可

以相互借鉴,但由于实施的对象不同,二者又存在着一些差异。由于培训与开发的基本目的一致,所以很多方法是通用的,划分起来也并非如此严格,以下是常用的培训方法(也是常用的开发方法)。

### 员) 讲授法

讲授法(讲课)是人们最熟悉的培训方法,因为它是学校最基础、最主要且最重要的教学手段。讲授法是由培训师向受训者讲授知识,是最传统的培训方式。

讲授法最大的优点就是可以系统地将知识教给受训者,只要教材选得恰当、讲授主次分明,就可以清晰地传授知识,尤其是可以将大量的知识在短时间内传授给受训者,也可以将深奥难懂的理论知识讲解清楚。培训师还可采取提问和讨论等方式活跃氛围,引导受训者主动思考。

但是,讲授法常常被指责为冗长而无实践的讲授,认为仅是系统地讲授知识,而没有提供实践的机会,导致知识只停留在理论层面。这种批评是值得深思的,过于依赖讲授法,确实会让知识流于形式,而难转化到实际工作中。同时,培训的效果在很大程度上受到培训师的影响,如果培训师的讲授索然无味,或是毫无重点的胡侃一通,必将收效甚微。

无论如何,讲授法是一种重要的培训方法,并且是其他方法不可取代的,但由于它的局限性,所以应与其他方法配合,方能进一步强化培训成果。

### 圆) 案例方法

在案例方法(案例分析)中,向受训者提供关于某个问题的书面描述,这个问题可以是现实的,也可以是虚拟的。受训者根据提供的资料,分析整个问题,并且提出解决方案。受训者可以通过讨论得出方案,也可以自己独立思考。案例方法并不是要教给受训者一个“正确”的解决方案,而是培养受训者分析问题和解决问题的能力,并且提供一些有益的思路。

无论案例是真实的还是虚构的,都要贴近于现实情况,所以案例分析也就是在模拟解决一个实际问题。这种培训的好处在于可以大胆地尝试解决某个问题,而不需承担风险。因此,可以多次分析案例,在不同角度的案例分析中培养分析问题和解决问题的能力,而在现实工作中,不可能有这样丰富的场景,并且通过相互交流,可以激发灵感、打开思路,从而完善思维模式。

由于案例不存在唯一的正确答案,也没有评价方案优劣的标准,并且也看不到方案真实的效果,所以培训效果很大程度上依赖于培训者和受训者自身的素质。在轮训班里开展一次案例分析培训,和在焊工班组里开展一次案例分析培训,结果肯定是完全不同的。培训者能否有效引导,受训者间能否相互激发,都影响着培训效果。

### 猿) 在职培训

在职培训(师傅带徒弟)是先让受训者对熟练员工进行观察和提问,然后再模仿他们的行为得到学习。它的基本假设是:受训者可以通过观察和提问得到学习。一个成功的方案应该设定学习目标、列出要学习的知识和技能。

能、设计流程过程、熟练员工应向受训者讲解和给予受训者实践的机会并反馈信息，不然流程很容易流于形式，而让受训者错失学习机会。

边做边学是一种有效的培训方法，很多工作都是通过这种方法学习，几乎所有的新员工都会接受不同形式的在职培训。由于绝大多数工作都难通过书面进行系统描述，并且很多工作细节也不可能在其他培训方法中详尽，所以通过在职培训可以观察到最真实的工作情景，随时发现学习点，可以迅速地让受训者掌握新的技巧和熟悉工作环境。这种方法非常省钱，因为培训者边干边教，而受训者边干边学，较少耽误正常工作。同时，还能及时反馈受训者的学习情况。

但是，由于熟练员工本身不是专业的培训师，没有什么培训技巧，不容易抓住关键点讲授，所以很大程度上要靠受训者自己观察和提问。对于陌生的工作，受训者的观察很难发现一些重要的操作行为，往往只看到了表面现象，而不知其中奥妙。还有一些受训者由于心理因素或性格原因，不喜欢提问，即使喜欢提问的受训者也不一定能问到“点”上。所以受训人的观察和提问可能收效较慢，可能使有些工作细节无法得到学习，而且难于深入。

### 源) 角色扮演

角色扮演（**角色扮演**）是在设计的一个接近真实情况的场景中或情景下，指定受训者扮演特定的角色，借助角色的演练来让受训者体验该角色，从而提高其解决该类问题的能力。在特定场景下，受训者不受任何限制地即兴表演，“剧情”随着参与者的表现而自由转换，直到培训者终止或是受训者感到完成这一任务。表演结果，培训者、受训者和其他参与者都可加以评论，相互商讨，从中受益。

由于受训者扮演特定角色进行即兴表演，受训者亲身参与并共同决定着“剧情”发展，因此受训者有极大的兴趣投入，并主动从中学习。由于只是扮演，受训者可尝试采用不同的态度或不同的性格，看结局有什么样的变化。角色扮演提供了观察和感受不同方式处理问题的机会。培训者、受训者和其他参与者都可对表演给予评价和建议，相互讨论，信息及时反馈，受训者从中认识到处理问题的得失。受训者亲身扮演角色，对角色的处境、困难、顾虑、思路都有了切身体会，不管其将来是否会处于这个角色的位置或其他相关位置，都有利于其顺利地解决问题。

在角色扮演中，培训者的指导非常重要，如果没有事先准备好关于受训者可学到什么内容的概括性说明，那么受训者在完成表演后很难有进一步提高，也就是说，角色扮演过程仅仅是其真实行为的再现，而没有提高行为的有效性。如果受训者表演后得不到应有的反馈，他们常常认为这是浪费时间。由于对角色扮演的认识不够，一些受训者会认为只是个游戏，而另一些受训者则干脆不愿参与，这会使培训者陷于被动，所以执行起来有一定的困难。如果给受训者事先接受的指导较少，可能会导致表演失误，从而引起尴尬和挫败感，反而会打击受训者今后的工作信心。另外，角色扮演需要的时间较长，每轮表演只能让较少的人参与，这种培训方法比较耗时。

### 缘) 行为模仿

行为模仿（**行为模仿**）是先向受训者展示正确的行为，再要求他们在

模拟环境中扮演角色进行模仿，根据他们的表现，培训者不断地提供反馈，受训者在反馈的指导下不断重复行为直至能熟练完成。这种培训方法的基本思路是，受训者看到任务的执行过程，并在反馈信息下不断重复实践，直到熟练完成任务。具体地讲，行为模仿有四个步骤：第一，建立模式，向受训者展示正确的行为，可以通过电影、录像等现代手段，也可以通过真人扮演；第二，角色扮演，让每个受训者扮演其中角色，演习正确的行为；第三，不断强化，培训者根据受训者的表现，给予表扬、建议等反馈，强化受训者的行为；第四，鼓励受训者在将来的工作中采用正确的行为。

行为模仿和角色扮演的相似之处在于，都要扮演某个角色，都要在某些场景或情景中表演，但二者又有着重要区别。在某种场景或情景中，角色扮演是自由发挥表演，而行为模仿则要求受训者必须以正确的行为处理问题，并且一旦出错就被要求重复演习直至正确。也就是说，行为模仿是告诉了受训者正确的方法，并要求掌握这种正确方法。

由于与角色扮演比较相似，所以角色扮演的许多优点在此方法中也有体现。一个完全区别于角色扮演的优点是，受训者可以学习并实践正确的行为。在这种培训中，受训人一开始就清楚什么是正确的行为，并在实践中不断地模仿正确行为，通过不断强化后，让这种行为自然而然地在将来工作中体现。所以行为模仿适用于那些能明确识别正误的、有规范操作程序的、简单且程序化的行为。

这种培训方法最大的缺点就是，从一开始就限制了受训者的思维。受训者首先看到了正确的行为方式，潜意识中会努力地向其靠拢，并且也被鼓励模仿。而事实上，解决一个问题一般有多种方式，可能还存在其他更好的方法，但可能存在的其他更好方法可能在一开始就被扼杀，而且现实情况是复杂的，所教授的正确方法不一定在任何情况下都适用。由于受训人没有做过这方面的思考，当发生“非正常”情况时，往往可能会束手无策。

#### 2) 多媒体培训

多媒体培训是利用幻灯片、电影、录像、录音等视听材料进行培训。这些视听材料可以调动人的视觉和听觉，促进学习效果。视听材料可以到市场上购买，目前市场上已经开发出了许多用于培训的音像资料，并且比较专业，也可以自己制作，根据组织的实际情况和具体要求，制作出符合组织需求的音像资料。购买或制作视听材料时，一定要明确培训的需求，即要明确是需要哪方面的内容、需要什么程度的资料。在播放前，要说明培训的目的，让受训者思路清晰地接受新知，而不是一带而过。播放完后，培训者要进行讲解，对其中的难点和重点进行剖析，补充说明，强化学习效果，最好还能引导受训者讨论，让他们对某些关键问题作进一步的思索。

由于多媒体培训调动了人的多种感官，所以易引起受训者的兴趣，让受训者印象深刻。视听材料最大的一个优点是，可以跳过某个片段或是重复某个片段，培训者可以方便地根据培训需求进行选择。对于不重要的内容可以跳过，对于重要的内容不但可以重放，还可对某一细节暂停或放大等以便于进一步详细了解。另外，视

听材料作为永久保存的资料，可以重复使用，大大简化了培训工作。

视听材料的出现，提供了培训师“偷懒”的机会，使一些培训师过于依赖这些材料，不管其适用与否，都倾向于使用。另外，一些重要的内容不一定出现在视听材料中，培训者如不额外讲解，就会使之遗漏。同时，视听材料是永久性资料，如不注意更新，一些内容容易过时。视听材料毕竟是单方面的演示，不能结合现场的氛围和学习的需要转变，所以培训者有责任根据培训情况进行补充和说明。

### 苑) 电脑化指导

电脑化指导（~~精~~指使用电脑，通过操练、游戏、模拟训练、网络培训对受训者进行指导。操练是基于实践的事实和程序进行提问和回答的演练。电脑先是对一个问题做出解释，然后提出一系列相关或类似问题让受训者解答，电脑再判断正误，并给予正确的指导。游戏是对工作中的情形进行描述，由受训者分析该如何处理。根据受训者的答案，电脑给出相应的可能结果及反馈信息。电脑模拟训练让受训者操作或维护某个设备，根据电脑显示的内容，受训者做出反应，电脑再判断他的反应是否正确。网络培训是将培训课程储存在网上，各地的受训者都可利用网络浏览器进入网站接受培训。

随着电脑的普及，越来越多的工作依赖电脑，培训领域也越来越关注如何运用电脑提高培训质量和数量。运用电脑可以实现交互式培训，受训者与电脑直接交流，电脑像老师一样，可以教授知识、提出问题、分析问题、解答问题、指出关键点，受训者则可自由地向电脑提问，反复训练，而不用有所顾忌。运用电脑实现了自我调速式的学习，每个人可以根据个人学习进度情况自由地选择课程，可以随时学习、选择性学习、重复学习。无论在电脑上犯了什么错误，最多是重新开始，而不需承担任何风险，这给受训者提供了大胆尝试、多次反复的机会，有利于进一步了解不同方式的效果，有利于加深学习印象。由于不用承担风险，又可无数次反复运用，当系统建立后，使用的平均成本是相当低的。电脑可以融入声音、图像、动画等，大大丰富了学习的内容，增加了学习的趣味性。如果通过网络学习，电脑的优势会更加明显，因为它消除了地域限制和时间限制，任何地区的人可在任何时间进行学习。电脑的快速、精准等特性，无疑提高了培训的质量。

但是建立一套电脑化的指导系统是比较昂贵的。通过外界购买建立一套网络培训系统，一般都必须支付一笔不菲的费用。如果是自己设计和建立，不但花费较大，而且也很费时。在使用之后，人们容易对电脑化指导形成依赖，但电脑毕竟不能代替人，受训者与培训者交流的机会大大减少，如果通过网络学习，甚至没有机会与培训者交流。另外，无论电脑如何智能、程序设计得如何完善，人的作用总是无法取代的。

### 愿) 工作轮换

工作轮换（~~让~~是让受训者在多个部门之间轮流工作，使他们有机会接触和了解到组织其他工作的情况。指出，要提高工作轮换计划的成功率，应当根据每个人的情况制订工作轮换计划，应当将企业的需求和个人的兴趣、能力等结合起来考虑，花费时间应根据学习进度而定。

工作轮换主要用于对管理人员的培训，让其在晋升到更高职位前了解各个部门的运作情况，也有组织将其用于培训新员工，让其在培训的过程中找到适合自己能力和兴趣的岗位。对于管理人员而言，工作轮换是一次可贵的全面了解组织的机会，通过在各个部门工作一段时间，熟悉各部门的情况，一旦上任，就能很快地投入到工作中。同时，平时各个部门都是相对独立的，但是当经过一轮工作轮换后，会有利于受训者发现部门间相互关系，有利于其今后协调各部门工作，促进部门间的合作。工作轮换也是对受训者的考验，各部门的主管从不同角度来观察受训者，从而综合评价候选人各方面的能力，为晋升决策做出重要参考。工作轮换对于管理人员和新员工还有一个重要作用，就是让受训者找到最适合自己的岗位和发展方向。

虽然工作轮换有诸多优点，但也容易走入培养“通才”的误区。员工被鼓励到各个岗位工作，他们将花费不少时间熟悉和学习新的技能，会把此当成一项主要工作。这样过度轮换，虽能让员工掌握更多的技能，却不能专于某一方面。所以工作轮换常常被认为是用于培训管理人员，而非职能专家。

### 怨 企业外培训

企业外培训是通过企业外的组织对受训者进行培训。企业外的组织可以是学校，也可以是培训机构。与学校相关的培训计划，可以是脱产学习、半脱产学习或在职学习，根据学习要求而定。脱产学习可以让员工专心学习，在一段时间内集中而快速地掌握知识和技能，但会耽误工作，组织将为此付出较高的代价，员工回来时岗位也有被别人顶替的危险；在职学习不需要脱离岗位，可以边工作边学习，虽然不会太大地影响工作，但人的精力和时间有限，工作和学习的冲突会不时出现，解决不好反而会两头耽误；半脱产学习介于两者之间，其利弊也各占一半。与培训机构相关的培训计划，可以送员工到培训机构参加培训，也可以请培训机构来企业进行培训。前者费用较少，但受益人少，而且培训不是专门针对本企业；后者费用较高，但受益人多，并且可以根据企业情况提出相应要求。

企业外培训借助外部力量，可以汲取外界新的知识、技能和信息，向企业输送新鲜的氧气。如果是送员工出去培训，其过程也是与相关人士交流的过程，加以利用，还可为企业引入新项目、新业务，甚至是新的人才。

企业外培训也存在不足的地方。由于不是企业自己设计的培训，针对性不一定会强，可能学员学到的东西最后很少在企业中运用，甚至毫无作用，并且受训者很可能将其作为增强个人素质的机会，反而会增加受训者跳槽的砝码。

培训与开发的方法还有很多，培训方法主要针对普通员工，学术界和实践界又相继开发出了许多新的培训方法，有程序化教学法、自我指导学习法、研讨会法、工作指导培训法、价值观培训法、多样化培训法、读写能力培训法等。开发方法主要是针对管理人员，随着管理人员的作用日趋重要，各组织都开始重视培养接班人，由此也产生了许多新的开发方法，主要有辅导学习法、初级董事会法、行动学习法、管理竞赛法、维罗姆—耶顿领导能力培训法、人际关系心理分析法等。

### 源 培训方法的选择

培训的效果在很大程度上取决于培训方法的选择，当前，培训的方法有很多种，不同的培训方法具有不同的特点，其自身也是各有优劣。要选择到合适有效的培训方法，需要考虑到学习的目标、所需的时间、所需的经费、学员的数量、学员的特点和相关科技的支持等因素。

#### 员 影响培训方法选择的主要因素

在人力资源管理中，究竟选用何种培训方法，经常需要考虑的因素主要有：

(员) 学习的目标。学习目标对培训方法的选择有着直接的影响。一般说来，学习目标若为认识或了解一般的知识，那么，程序化的教学、多媒体教学、演讲、讨论、个案研读等多种方法均能采用；若学习目标为掌握某种应用技能或特殊技能，则示范、实习、模拟等方法应列为首选。

(圆) 所需的时间。由于各种培训方法所需要的时间的长短不一样，所以，培训方法的选择还受着时间因素的影响。有的训练方法需要较长的准备时间，如多媒体教学、录像带教学，有的培训方法需要较长的实施时间，如自我学习，这就需要根据企业组织、学习者以及培训教员个人所能投入的时间来选择适当的培训方法。

(猿) 所需的经费。有的培训方法需要的经费较少，而有的则花费较大。如演讲、头脑风暴、小组讨论等方法，所需的经费一般不会太高，差旅费和食宿费是主要的花费；而影音互动学习和多媒体教学则花费惊人，各种配套设备购买等需要投入相当的资金。因此需考虑到企业组织与学员的消费能力和承受能力。

(源) 学员的数量。学员人数的多少影响着培训方法的选择。当学员人数不多时，小组讨论或角色扮演将是不错的培训方法；当学员人数众多时，演讲、多媒体教学、举行大型的研讨会可能就比较适当。因为学员人数的多少不仅仅影响着培训方法的选择，而且影响着培训的效果。

(缘) 学员的特点。学员所具备的基本知识和技能的多少，也影响着培训方法的选择。如当学员毫无电脑知识时，电脑化训练或多媒体教学就不太适用；当学员的教育水准较低时，自我学习的效果就不会很好；当学员大多数分析能力欠佳并不善于表达时，辩论或小组讨论的方法将难以取得预期的效果。因此，培训方法的选择还应考虑到学员本身的知识状况和应对能力等特点。

(远) 相关科技的支持。有的培训方式是需要相关的科技知识或技术工具予以支持。如电脑化训练自然需要电脑的配合；影音互动学习至少需要会用电脑和影碟机；多媒体教学则需要更多的声光器材的支持。所以，培训单位或组织能否提供相关的技术和器材，将直接影响着高科技训练方法的采用。

#### 圆 培训方法的比较

通常，一次培训并不是固定用一种方法，有的培训会两种以上的培训方法。那么，究竟哪一种方法更适合这次培训呢？这就牵涉培训方法的选择问题。作为一名培训者或管理者，在工作中经常需要你选择一种培训方法。在大量可供选择的培训方法面前，培训者要对各种培训方法进行一下比较。表 源—圆就是几种传统培训

## 方法优缺点比较的举例。

表 9-1

几种传统培训方法优缺点的比较

方法	优点	缺点
讲授法	有利于受训者系统地接受知识；容易掌握和控制学习的进度；有利于加深理解难度大的内容；可以同时对许多人进行培训	讲授内容具有强制性；学习效果易受培训者讲授水平的影响；只是培训者讲授，没有反馈；受训者之间不能讨论，不利于促进理解；学过的知识不易被巩固
讨论法	受训者能够主动提出问题，表达个人的感受，有助于激发学习兴趣；鼓励受训者积极思考，有利于能力的开发；在讨论中取长补短、互相学习，有利于知识和经验的交流	讨论课题选择的好坏直接影响培训的效果；受训者自身的水平也会影响培训的效果；有利于受训者系统地掌握知识和技能；难于组织，容易出现发言漫无边际、文不对题的局面
多媒体教学法	给予培训者印象比较深刻，受训者可以借助于更多感官加深理解；生动、形象，给予受训者以亲切感，比较容易引起受训者的关心和兴趣；视听教材可以反复使用，从而更好地适应受训者的个别差异和不同水平的要求	视听设备和教材的购置需要花费较多的费用和时间；选择合适的视听教材不太容易；受训者受视听设备和视听场所的限制
角色模仿法	有助于训练基本动作和技能；提高受训者的观察能力和解决问题的能力；活动集中，有利于培训专门技能；可训练态度、仪容和言谈举止；能在一个安全的学习环境中练习技巧；面对挑战，有机会回顾过去的行为；在语言和非语言行为上获得反馈的机会；促进新想法、策略以改进效果	人为性太强；过于强调个人容易影响态度不易影响行为；角色扮演的设计有局限性；角色扮演的实施有局限性
案例分析法	提供了一个系统的思考方式；在案例研究的学习过程中，可得到一些有关管理方面的知识和原则；有利于使受训者参与企业实际问题的解决；正规案例分析使学员得到经验和锻炼的机会；容易养成积极参与和他人共同学习的习惯；填补理论与实践之间的空白；激发创造力，寻求多种解决方式；通过思考、讨论和反馈加深理解；强调复杂问题需要较多的行动；受训者锻炼了表达及交流能力；有助于打破成见	案例过于概念化并带有明显的倾向性；案例的来源往往不能满足培训的需求；需要时间长，对受训者和培训者要求较高；引导和组织讨论需要很高的技巧，对培训者提出了挑战
管理游戏法	游戏的趣味性能引起受训者参与的欲望，通过这样的活动，培养受训者对学习内容的兴趣；改善受训者的人际关系；受训者学习的东西与直观、复杂的情景相联系，理解更加深刻，学到的东西也易于记忆；游戏不仅在准备工作方面，而且在承担的后果方面的花费都较少，受训者可以目睹其决定所产生的后果，而且无需经代价高昂的、有时是危险的不可挽回的后果	游戏可能将现实过分简单化了，这会影响受训者对现实的理解；游戏可能会使人缺少责任心；游戏毕竟不是现实，受训者也能意识到这一点，因而在活动中，他们的决策可能相当随便；受训者可能只去享受游戏的乐趣，而不去思考究竟学到了什么；由于不同的受训者和结果的各不相同，所以培训者也不能确定每个受训者究竟学到了什么；游戏也存在着后勤保障方面的问题；个别游戏的材料比较费钱；游戏比较费时间，游戏所需内容要经常修改，有时甚至是从头设计

培训者如何选择培训方法呢？其中最重要的就是确定培训能够产生的预期学习成果有哪些，不同的培训方法适用于不同的领域，会取得不同的学习成果（见表源—猿）。

表源—猿 几种培训方法、培训领域及成果的比较

培训方法	培训的主要领域	各种方法促进学习的程度					对各种不同人员的适应程度	费用
		反馈意见	强化	实践	激励	举一反三		
讲授法	人际关系技能 获取新知识、信息	中等	中等	有限	良好	很好	很好	低
多媒体教学法	技术技能 人际关系技能	很好	良好	良好	良好	中等	中等	中等
讨论法	人际关系技能 获取新知识、信息	有局限性	中等	有局限性	很好	良好	良好	较低
角色模仿法	人际关系技能	良好	良好	良好	中等	中等	中等	低
信息模拟法	人际关系技能	中等	中等	良好	中等	中等	有局限性	高
案例分析法	决策技能	中等	中等	良好	中等	中等	有局限性	低
小组活动法	决策技能	中等	中等	良好	中等	中等	中等	较高
游戏法	决策技能	良好	中等	中等	良好	很好	有局限性	高
网络培训法	获得知识、信息	良好	良好	良好	良好	有局限性	良好	中等
师代徒法	技术技能	良好	良好	良好	良好	很好	良好	中等

资料来源李德伟：《人力资源培训与开发技术》，北京，科学技术文献出版社，1999

## 【案例分析 源—员】

### 学徒式培训

20世纪 80年代，在西门子斯通伯格·卡尔森培训中心，欧洲学徒式培训以适应美国的形式被采用。

西门子斯通伯格·卡尔森培训中心位于佛罗里达州马丽湖的西门子公司。经美国劳工部许可并协助，其建立了一套学徒式培训项目。这一在德国使用的学徒模式经过改良后于 1985年开始实施。它主要涉及设备工程与电信科技相关的专门领域。

电子技术员学徒培训项目主要包括高中及社区大专的学生。社区大专的学生首先在公司的学徒培训中心接受大约每周 40小时的实际操作指导。在项目的第二和第三年，这些学生接受业余的在职培训，并有机会在实际的工作环境中运用所学的技能 and 知识。

公司选择地区学校的优等高中生参加学徒培训——公司的全盘学徒项目的第二层次教育。这些高中生在学校内学习基础知识，在培训中心接受实践培训。在这些年轻人毕业以后，西门子考虑接纳他们参加全盘学徒课程。

早期的结果证明参加此项目的学员的工作表现至少与德国类似情况的同行相当。实际上，由于结果出人意料地令人满意，马丽湖地区的其他行业也开始与本地区学校合作开发此类培训项目。西门子逐步扩大了这一项目的开展地区，在肯塔基州的弗兰克林和北卡罗来纳州的罗利均进行了学徒试验性的项目。所有参与设计的人员都至少为其他西门子公司设计过 5 个相关项目。

学徒制的有效指导原则在于：

其一，管理者要确认受训者（学徒）具备对某一操作过程的基本知识；

其二，培训师（有经验的人）让员工演示这一过程的每一步骤，并强调安全事项和关键步骤；

其三，资深员工给学徒提供执行这一过程的机会，直至每个员工认为其已能安全且准确地完成工作过程了。

资料来源：转引自《人力资源管理案例与实训》。

问题：该方法有什么优缺点？

分析提示：该方法的主要优点是：①受训者（学徒）在学习的同时能获取收入，由于师傅带学徒的培训时间持续长，学徒的工资会随着其技能水平的提高而自动增长；②培训结束后，受训者（学徒）往往被吸纳为全职员工。其不足地方在于：①师傅带学徒只对受训者（学徒）进行某一技艺或工作培训；②由于新技术的变化，许多管理者会认为学徒们只接受了范围狭窄的培训而不愿雇用他们；③师傅带学徒培训的员工也会因只接受某种特定的技能而不能获得新技能或技能难以适应工作环境的变化。

猿) 培训方法的选择

在挑选培训方法时，应结合企业自身的实际情况，采取最合适的方法或将各种培训方法优化组合，配合运用，才会取得理想的培训效果。

(员) 理念性知识培训可用讲授法。讲授法要求培训师应具有丰富的知识和经验，讲授的内容具有科学性和系统性，讲授时语言清晰、生动准确、条理清楚、重点突出，必要时运用板书和多媒体设备，以加强培训的效果。

讲授法有利于受训者系统地接受新知识，容易掌握和控制学习的进度，还可以同时对多人进行培训，运用方便，比较经济。但讲授内容具有强制性，学习效果易受培训师讲授水平的影响。由于主要是单向性的信息传递，缺乏培训师与学员间必要的交流和反馈，学过的知识不易被巩固，故采用讲授法培训时一般都保留适当的时间让师生进行沟通，用问答方式获取学员对讲授内容的反馈。

(圆) 技能速成培训宜用演示法。演示法其实是讲授法的实验过程，指运用一定的实物和教具作示范教学，使学员明白某种工作是如何完成的，然后让学员试做，并给予指导。其优点是有助于激发受训者的学习兴趣，可利用多种感官，做到看、听、想、问相结合，获得感性知识，加深对所学内容的印象。演示法对提高学员技能立竿见影，颇受欢迎，但适用范围有限，而且演示前的准备需要一定的费用和精力。

(獭) 专题培训宜用研讨法。按照费用与操作的复杂程序又可分成一般研讨会与小组讨论两种方式。研讨会多以专题演讲为主,中途或会后允许学员与演讲者进行沟通交流,要求每次讨论要建立明确的目标(包括时间限制),并于每一阶段结束时检查进度,一般费用较高。小组讨论法费用则较低。

研讨法鼓励学员积极思考,主动提出问题,表达个人的感受,有助于激发学习兴趣;在讨论中取长补短,互相学习,也有利于知识和经验的交流,对提高学员的责任感或改变工作态度特别有效,但不利于学员系统地掌握知识和技能;比较适宜管理人员的训练或用于解决某些有一定难度的管理问题,但它对导师和学员自身的水平要求较高;另外,论题选择得好坏也将直接影响培训的效果。

(源) 培训一线员工宜用实习法。这种方法是由一位有经验的技术能手或主管人员在工作岗位上对受训者进行培训,类似企业常用的师傅带徒弟培训。培训师的任务是教给学员如何做,提出如何做好建议,并对学员进行鼓励。这种方法一定要有详细、完整的教学计划,可用于培训一线员工。

通常能在培训师与学员之间形成良好的关系,有助于工作的开展。一旦岗位出现空缺时,企业能有训练有素的员工及时顶上。此方法关键在于培训师的挑选和尽责。

(缘) 视听法和网络培训法。利用现代视听技术对员工进行培训要清楚地说明培训的目的,依课题选择合适的视听教材,对播映内容“如何应用在工作上”进行讨论,最好能边看边讨论,以增加理解;讨论后,培训师必须作重点总结或将如何应用在工作上”的具体方法告诉受训人员。

视听法直观鲜明,往往比讲授法或讨论法给人更深的印象;教材生动形象且给学员以真实感,所以也容易引起他们学习的兴趣。但视听设备和教材的成本较高,内容容易过时,而且学员实践较少,一般可作为讲授法的辅助手段。

网络法是将文字、图片及影音文件等培训资料放在网上,供员工学习。这种方式由于具有信息量大、无学习时间限制等特点,颇受学员欢迎,也是今后培训发展的趋势之一。但一些如人际交流、讲究动手的技能培训则不太适用于网络法。

## ● 獭 培训的管理

### 獭 培训资源的利用

#### 员) 内部资源的利用和管理

(员) 内部培训师的选拔和培训。建立内部培训师队伍并有效地利用,在企业人力资源的培训和开发中是必要的,可以遵循以下程序进行:

第一,选聘兼职培训师的工作动员。

这是建立内部培训师队伍的首要环节。因为这些培训师都是兼职的,对他们来说,本职工作是主要的,而培训工作是兼任的。首先,要在企业高层管理者的支持下进行。具体做法可由高层管理者象征性地出席动员会或亲自举行动员会。这样使

得选聘兼职培训师的工作更具有权威性，从而自上而下获得各个方面的支持。其次，各个部门在本部门管理者的主持下自上而下独自进行动员。

### 第二，内部培训师的选拔。

在前期动员工作的基础上，各个部门上报有资格的培训师候选人名单，人力资源部门或培训的组织者实施选拔工作。这是建立内部培训师队伍关键的一环。

首先，公布兼职培训师的资格条件。一般的，这些资格条件要说明目前所具有的业务知识和技能、素质（包括沟通能力、合作精神、奉献精神等）、培训技能等方面的标准。

其次，整理上报的名单。对于那些更符合资格条件的人员，尤其是在职的管理人员、业务精湛及素质高的员工，应纳入候选人的行列并予以重视。

再次，对候选人进行考试筛选。考试筛选可采用试讲、面谈的方式进行，考查其培训的基本功潜力，比如组织能力、表达能力、逻辑能力等，兼顾考查其他的素质和能力。

最后，初步确定培训师队伍组成人员。按照资格条件进行考查后，就可以按照一个部门或一类部门员一个名额的原则进行人员的确定，并上报至高层管理者予以确认和认可。

### 第三，内部培训师队伍的培训。

对所有培训师队伍的组成人员进行培训，是建立内部培训师队伍的最重要的环节。这直接关系到初步建立的培训师队伍能否有效地发挥应有的作用，直接关系到整个人力资源培训和开发的效果。

由于这些组成人员以前很少或没有接触过企业培训，因此对于培训的专业技巧方面掌握得很少，即使具备一些，也需要加以规范和强化。因此，培训的重点就是关于培训活动的策划组织技巧方面，具体包括：培训师的职责和角色、培训师的基本技能、课堂组织技巧、培训效果的评估方法等。

对这些组成人员培训后，再次进行测试，以确保组成人员被培训的效果，提高培训师队伍的整体素质。

### 第四，内部培训师的资格认定。

培训测试后，企业高层管理机构或高层管理者要对培训合格后的人员进行培训师的资格认定。这一环节标志着培训师队伍最终建立起来。

进行资格认定可以仿照培训动员工作的方法，即由企业的高层管理机构或管理者出面，以开会颁发证书的方式进行公开确认和表扬，宣布培训师队伍的最终建立。

第五，人力资源部将其培训师资格归档并录入个人人事资料，从而成为绩效考核、晋升、薪酬评定等方面的依据。

上述过程，可以使企业选拔和培训内部培训师的工作做得扎实，同时也可以将培训理念、公司发展、个人成长等公司文化在整个企业内部广泛传播。

（四）内部培训师队伍的管理体制。因为内部培训师基本上都是兼职的，所以

对他们的管理就需要采用比较独特的方法。

一是授予资格，并给予相应的鼓励。培训师地位的确认是以上述的资格授予为标志的。因为他们有着自己的本职工作，参与人力资源的培训和开发的主讲或主持是他们的分外工作。因此，如何激发他们对分外工作的积极性和主动性，就是一个必须解决的问题。要激发他们对于培训工作的积极性和主动性，除了进行颁发聘书或荣誉证书以授予资格外，重点还有物质上的激励以认可、鼓励其所做的培训工作，比如提高薪酬、增加福利等。具体操作既可以按照本企业内部的薪酬设计标准比照进行，也可以按照项目管理的市场运作标准比照进行。当然，给予充足的职位晋升空间也是很重要的。

二是实行双重管理。如何正确处理好培训师的本职工作与兼职工作之间的关系呢？这就需要从管理体制上着手进行。

遵照“分开管理、双重管理”的原则，对这些培训师的管理可从以下几个方面进行：

首先，对于本职工作，由其所在的部门进行管理，人力资源管理部门要负责与其所在部门及其管理者沟通协调妥当，保证其本职工作顺利圆满地完成。

其次，对所兼任的培训工作，人力资源部门或培训的组织者要及时、经常地给予他们适当的指导和监督。人力资源部门或培训的组织和培训师之间是合作伙伴的关系，是业务指导与被指导的关系，而不是领导与被领导的关系。

三是保持培训师实施培训开发的相对独立性。按照上述的管理原则，在具体的培训和开发人力资源的过程中，围绕培训的规划和目标，人力资源部门或培训的组织和兼职的培训师要共同处理好以下几个方面：

首先，在课程开发、教材编写、培训活动的策划上，要尽量保证培训师基于本部门实际情况相对独立的操作。人力资源部门或培训的组织者支持和鼓励培训师根据实际情况所进行的培训开发，在必要时给予协作或帮助。

其次，人力资源部门或培训的组织者要把各个部门的培训师的培训开发课程纳入整个的培训计划中，予以统筹安排。

再次，在具体的培训实施过程中，人力资源部门或培训的组织者要协助培训师，以便于指导和监督培训的过程和质量。

最后，对于培训的跟踪评估，由人力资源部门或培训的组织者承担。无论是对于培训现场的评估还是对于培训后的跟踪评估，人力资源部门或培训的组织者最好都亲自操作。

### （圆）外部资源的选择和管理

（员）培训服务供应商的选择。选择培训服务供应商需要确定一定的标准，形成评价供应商的指标体系，以下是常用的评价维度：

一是培训服务供应商的品牌与知名度。通常情况下，企业在选择供应商时，首先会关注那些在业界已经经营日久、口碑良好的供应商。它们一般在该领域有一定美誉度，有较大的客户群及相关的实战经验，像麦肯锡、华信惠悦等老牌外资咨询

公司，毫无例外地成为企业的首选。

二是培训服务供应商的企业规模。企业规模在一般情况下会被企业所看重，但不可否认的是，新兴的小的咨询公司往往由于专业化程度较高也常会被企业认可。因此，企业规模通常并不是最关键的，与其服务的优势领域有关。

三是培训师团队情况。培训师的从业背景常会引起企业的关注，一些有特色的公司通常会有资深的专业人员，如其培训师有着为一些著名的公司服务过的经历或在世界五百强企业中的从业经历，当然也可以是高校的理论专家，或有着企业从业经历的学者。另外，管理训练课程项目中的参与者有些是现在仍然供职于一些发达国家大公司的高级管理人员，这样的培训师团队也有较强的吸引力。

四是个性化的课程设计方案。前段时间有些企业推崇那些市场流行度非常高的课程，所以供应商开设的前卫程度很强的课程体系常会吸引企业，然而，现在企业培训消费已经比过去理性了。另外，供应商即使规模较小，但在某个方面很专业，也会吸引企业的目光。关键的是供应商要对企业的真正需要能够理解，并有针对性地进行符合企业需要的方案设计。

五是企业文化与价值观。供应商与服务企业的企业文化必须一致，如企业理念和价值观等必须一致，所以有些搞内训的供应商对孙子兵法、厚黑学等可能非常推崇，但却被一些企业视为不可接受。

六是售后服务情况。一些比较负责任的培训服务供应商会在培训后进行跟踪服务，帮助企业进行培训成果的转化工作，并总结经验以利于将来的继续合作，而有些供应商则是一锤子买卖，或者只是把课程上完即万事大吉。

七是价格问题。各个培训服务供应商的报价会有很大的差异，需要找出其报价差异的真正原因，并确定各种隐含成本。但须注意的是，服务的内容和实际需要永远要放在第一位，价格是其次的。

(圆) 培训师的选择。培训师的能力非常重要，主要应考查以下方面：

一是对课程的把握和融会贯通。俗话说得好，要给人一杯水首先自己要有一桶水，扎实的基本功和专业造诣是从事专业培训的前提，因此在培训开始前，与培训师的面谈沟通非常重要，可以看出其基本功和专业能力。

二是表达和演绎的能力。许多人满腹经纶却苦于无法表达，因而不适合从事培训职业。表达和演绎的能力是指能够用合适的方式把培训的内容传授给学员，并让学员掌握，这其中确实有许多培训的专业技巧，也是任何教学活动的难题。

三是解答问题和辅导的能力。培训从来是一个双向的过程，纯粹是单方面的满堂灌不是职业培训的要求。因此要求培训师要引导学员提出问题，并给予良好的回答，对有些需要专业技能的培训，还要注重辅导和能力、技能的转移。

(猿) 合同的签订。进行合同的签订应本着发展长期的合作伙伴关系为出发点，以达成一种双赢的结果。合同的重要内容包括合同时间的长短、培训项目的清晰程度、明确的质量标准、业绩预期与可靠的衡量手段、未达到标准应受到的惩罚与赔偿、费用（执行过程中有无偿追加或长期培训项目提高收费的时间与方式）与支付条款、培训

无法实施的条款、保密协议等。最后，由企业的法律顾问进行合同审查。

(源) 外部培训资源选定后的管理。企业外部培训资源选定后，还要做一些管理工作，以保证培训的顺利进行及培训的质量，并对供应商的服务进行监督，具体包括：

一是课程开发。开发时最好同时进行企业管理诊断，培训师要对企业的情况进行深入的了解，对存在的问题有一定的认识，并根据实际的培训需求与各层领导进行充分的沟通，了解与培训主题有关的问题背景、问题表现及问题原因。在此基础上，通过培训给企业指出解决问题的思路、条件，以及在下一步工作中需要予以关注的问题等。在了解问题过程中还可根据问题制作案例以便在培训时使用，使培训过程成为解决问题的过程，增强培训的针对性。

二是沟通与协调。根据委托代理理论，委托方和代理方之间存在着信息的不对称，所以企业同培训服务供应商之间同样存在着信息的不对称。因此，必须积极地加强沟通，增进双方之间的了解，以便能够及时地把企业的想法与要求传达给供应商及培训师，避免双方出现误会和偏差而使培训工作受损。

三是与供应商及培训师的关系。企业应与供应商建立和维护良好互信的积极关系，使培训进展顺利。另外，要与培训师个人建立良好的私人关系，培训师可能非常职业，但却不一定敬业，良好的私人关系能使培训效果倍增。

四是评估。现在通行的仍是柯克帕特里克的四层次评价标准框架体系，在此不再赘述。需要强调的是，评估不只看员工是否满意，员工打高分未必培训效果好，因为有时候培训师为迎合员工放松自己的目标而投其所好也会得高分。

### 源 培训中的考评与激励

#### 员) 培训中的考评

目前，大多数的企业并没有建立完善的培训效果评估体系，对培训效果进行测评的方法单一，效果评估工作仅仅停留在培训后的一个简单的考试，事后不再作跟踪调查，造成了培训与实际生产服务的脱节。这样一来，并不能起到考评培训效果的作用，在培训上的巨大投入也没有收到预期的回报。另外，许多企业对于评估合格的员工没有进行相应的提拔或重用，这让许多员工感觉到学而无用，严重打击员工的积极性。因此，应该在员工进行完培训后，让员工填写制定的培训反馈表、培训后行动计划表，并针对培训效果及时总结、同其他人进行交流、以便改进工作，培训部门对员工实行年底培训审核，为培训评估提供依据。培训测评的方法很多，常用的有事前事后测试法、成本—收益法等，不能局限于考试这种单一形式。此外注重评估的全面性，包括员工学到的知识和技能的提高、工作行为的改变以及为企业带来的效益等。

#### 员) 培训中的激励

培训的根本目的应该是学以致用，切实提高员工的工作技能等。如果培训没有与激励、反馈机制挂钩，这会让员工对培训感到失望。员工需要一个能够促进培训成果转化的环境，从而达到增强培训效果的目的。首先，需要提高各级管理者的支持程度，积极提倡将培训成果运用到工作中并奖励运用得好的员工，尤其关注新的

受训员工，与他们讨论如何将培训成果运用到工作中；其次，测量已经运用在工作当中的所培训内容的数量、频率、难度等，即了解实际的实践机会会有多少，再根据测量结果变更培训内容或者工作环境。公司必须从制度上确立人才激励机制，才能使人才的管理工作有章可循。

### （四）培训中的沟通与反馈

#### （1）培训中的沟通

在培训过程中，组织者要及时与培训师、学员沟通交流，指出培训师培训的优缺点和学员反映情况，并与培训师协调改进，这时组织者要做的工作主要有：

加强学员兴奋点。如果培训师的讲课很受学员欢迎，培训组织者就要把学员兴奋点及时反馈给培训师，让其重点加强。如果学员对现场培训意犹未尽，这时可以适当延长培训时间、安排课下座谈研讨等形式，让培训效果更佳。

把握主题方向。培训过程中，培训师讲课或者学员讨论，出现跑题甚至是企业忌讳的话题，或者培训师讲课层次混乱、内容含混不清时，培训组织者就要随时提醒培训师调整讲话内容或层次安排，使培训按照事先规划的进行。

把握课程松紧度。培训过程中，如果学员反映课程节奏慢，或者反映讲课太快，跟不上培训师的速度时，就需要提醒培训师调整时间和节奏，按学员能接受的速度进行。

协调培训形式。培训形式要与学员的具体情况相匹配。在培训中，如果学员对培训形式（如游戏、讨论等）不认可，表现出不耐烦，或者学员对培训形式所表现的主题不明白，接受起来有难度，这时就需要提醒培训师及时调整培训形式。

#### （2）培训中的反馈

员工培训的反馈阶段是员工培训系统中的最后环节。通过对培训效果的具体测定与量比，可以了解培训所产生的收益，把握企业的投资回报率，也可以为企业的培训决策及培训工作的改善提供依据，更好地进行员工培训与开发。

（1）培训效果测定。关于培训效果的测定问题，有不少学者对其进行了研究，现在通行的是美国著名学者 阿诺德·帕特里奇教授（阿诺德·帕特里奇）提出的四层次评价标准框架体系（见表 5-1）。该体系认为培训效果测定可分成四层次：第一层次测评，即测定受训者对培训项目的反应。如果受训者对所学内容不感兴趣就不会认真学习，培训效果也不会好。第二层次测评，即测定受训者对所学的内容掌握的程度。第三层次测评，即测定受训者在参训后，与工作相关的行为上发生了哪些变化。如果受训者把学到的知识运用于工作中，提出更多的合理化建议，改进了工作方法，工作效率明显提高，就说明培训是有效的。第四层次测评，即有多少与成本有关的行为后果，通过评价企业业绩提高程度，测定培训的影响力。

（2）培训效果测定方法。培训效果测定量化是一项十分复杂的工作。投资回报率是一个重要的培训成果量化指标。下面介绍员工培训的成本—收益分析方法，即通过财务会计方法决定培训项目的经济收益的过程。要确定培训的经济收益就是要确定培训的成本和收益。



时间段，以及受训者绩效的变化来确定培训的价值。这种方法需利用培训前测与后测方案。还有一种是经济分析法，即培训对企业或政府所带来经济效益而进行的评价，主要通过计算直接和间接成本、政府对培训的奖励津贴、培训后受训者工资的提高、税率和折扣率等进行评价。

## 知识掌握

1. 培训的方法有哪些？

2. 培训的内部资源和外部资源应如何利用？

3. 简述培训计划的内容和制订程序。

4. 培训工作如何组织？

5. 简述培训计划的实施步骤。

6. 简述各种培训方法的选择和使用。

## 知识应用

### □ 案例分析

#### 爱立信培训精招

##### 培训不分“新兵老兵”

据一项调查表明：一般跨国公司的培训费用是其营业收入的 1%~2%，而爱立信的培训投资在这些跨国公司中位居前列。在爱立信接受培训的员工不是以“新老”来划分，而是以岗位职务来划分为管理人员和专业人员，专业人员又分为两类：技术人员和职能部门的职员。技术人员一般为售前、售后工程师以及研发工程师；职能部门职员一般为财务会计、行政文秘、人事等职员，爱立信把这部分员工也划分在专业人员的队伍中。当然，这些员工中有“新手”也有“老手”，但培训不以这个标准来划分，在培训面前只有“通信兵”和“坦克兵”的区别，而没有“新兵老兵”之分。

##### 了解别人的工作

爱立信的培训更多在于管理技能方面，而不仅仅是在专业技术方面。其培训目前大概分为三到四个层次，最低一个层次是基本技能培训。所谓基本技能培训，并非技术培训，而是部分工种的统一培训，这类培训主要培养员工的学习能力。基本技能培训内容包括沟通能力、创造性和解决问题的能力以及基本知识等几方面。基本知识不仅仅限于工作范畴，而且还包括商业经营的基础内容，例如，在有些公司技术人员无须了解财务和企业运作方面的知识，而在爱立信，每个接受基本技能培训的员工都有这方面课程的学习。在爱立信看来，技术人员也得知道“公司的钱从哪里来”，当然，财务人员也有必要知道销售和营销。爱立信要求员工知识的全全面性，目的在于让其对工作流程的了解和对他人工作的支持。

## 了解别人眼中的“我”

爱立信的基本技能培训适用于全体员工，在此基础上是提高专业能力的专业培训，在专业培训上面是领导能力的培训，当然，这两者之间会有一些涵盖，领导能力的培训目的通常有两个：一是通过他们来加强公司的企业文化并使公司的战略决策能够有效得到传达；二是让他们更多了解自己的个性并形成与之“匹配”的领导风格和领导艺术，从而扬长避短提高领导能力。

资料来源：[http://www.360doc.com/content/13/09/17/1211111\\_124111111.html](#)

问题：(员) 爱立信主要的培训特色是什么？

(圆) 爱立信是如何结合企业实际情况运用培训方法的？

(猿) 评价一下爱立信的培训效果。

分析提示：(员) 结合本企业的特点，培训层次鲜明，重点突出，针对性强。

(圆) 爱立信有效地结合了本企业员工的构成情况，从用工岗位、自然条件、职业技能、企业发展几个方面结合培训需求来制订培训方案，选择培训方法。

(猿) 成熟的培训系统，有利于员工进行自我职业生涯规划的设计；有针对性的培训，有利于提升关键岗位的职业技能。

### 实践训练

缘- 远人组成一个小组，以小组为单位，就近调查一家企业，了解一下该企业员工培训的形式与方法，要求每个小组提交一份不少于 员园园 字的调查报告。

# 培训效果评估与培训成果转化

### 学习目标

在学习完本章之后，你应该能够：了解培训成果转化的理论；明确影响培训成果转化的因素；熟知培训效果评估的形式选择，以及培训效果评估的信息收集；掌握培训效果评估的方法选择。

### 【引例】

#### 呼叫中心培训效果评估实务操作

客户服务中心在进行培训评估时往往根据培训种类的不同综合采用多种方法进行：

一是考试法：这是在培训结束后对所学习的内容以笔试和面试的方式进行考核，以了解学员对知识的理解程度的一种手段。在笔试时，设计考题一定要注意技巧性，应多以开放式的题目为主，鼓励学员对所学习的课题进行深入的思考以及与实际工作相联系，不鼓励把考题设计成学习考试式的问卷，即许多以检验事实是否被记住的填空、选择题。一般来说，从考题的回答上我们就可以看出学员是否理解了所讲授的内容，更加重要的是学员是否能将知识与实际工作中遇到的问题结合起来，这才是培训的最终目的。在面试时，可以提前设定一些工作中经常遇到的情景，例如，客户的异议和拒绝、客户的不满等，既可以考查学员是不是能真正将所学技巧运用到工作中，也可以考查学员的即时反应能力。考试法对呼叫中心的新员工入职培训考核比较适合，因为：一方面，公司没有新入职员工以前的工作绩效记录，无法通过绩效比较来对培训进行评估；另一方面，新员工培训的目的在于使客户服务人员在正式上岗工作前，对业务知识、服务技术、操作流程以及相关的管理要求有一定的了解，培训考核的重点是看新员工是否能成为一名合格的员工。

二是问卷调查法：问卷调查法也是呼叫中心评估培训效果的常用手段。一般来

说,调查内容主要对课程的针对性、课程的时间安排、教材的选择、培训内容逻辑性、培训内容的实用性、培训形式、培训师的培训风格、培训师的专业知识等各个方面让学员进行评分,让学员对某项给出的最高分或者最低分给出具体的理由。评分时各选项可以设置不同的权重以反映培训组织者所关注的重点。除了评分之外,问卷中还可以设计一些开放性的问题,如觉得对自己最具意义的培训内容是什么、对培训教程中哪部分培训内容印象最深、觉得培训需要改进的部分是什么等,以帮助培训组织者积累、总结经验。问卷调查法对呼叫中心的日常培训效果评估也比较适用,这种方法的主要目的,是使培训组织者通过了解学员对培训的看法,不断地改进培训工作,同时也了解到学员对培训的真实需求。

三是绩效评价法:绩效评价法对呼叫中心在岗人员培训比较适用,应在培训结束后的猿个月内,注意观察学员工作绩效发生的变化,对照以前的绩效记录,评估培训效果。例如,某呼叫中心针对疑难问题的处理开展了培训活动,那么培训后,就应该对客户服务人员独立解决客户疑难问题的能力进行考查,如粤员工在培训前猿个月的平均电话转接率苑豫,在参加培训后猿个月再记录其电话转接率,下降为缘豫,那么培训就产生了良好的效果。

四是目标分析法:在呼叫中心的培训效果评估也可以使用目标分析法,根据在培训需求调查阶段设定的培训目标,对培训效果进行考核。例如,一项针对客户信息服务人员的计算机操作与软件使用的培训,在培训开始前设定的目标是使平均事后处理时间在员个月内下降四豫,那么在培训结束后,主管就应该时刻关注报告中平均事后处理时间的变化,检测在规定的时间内培训能不能达到预期的效果。

五是主管人员评估法:呼叫中心的培训效果评估也可以使用主管人员评估法,在培训结束后,应在近期内有针对性地对受训学员开展现场监听指导,根据监听的结果对培训效果做出评价。比如,在开展客户投诉处理技巧的培训之后,可以有目的地对学员进行现场监听,了解学员对所学技巧的掌握程度和运用能力。

资料来源:摘编自《呼叫中心培训与开发》,机械工业出版社,2009年。

这一引例表明:培训效果的评估是培训工作非常重要的部分。客户呼叫中心根据实际情况,采用考试法、问卷调查法、绩效评价法、目标分析法和主管人员评估法进行培训效果评估,取得了很好的效果,而作为人力资源管理者,实施的关键在于各种评估方法的结合使用。

## ● 呼叫中心培训效果评估

### 呼叫中心培训效果评估的内涵和意义

培训的主要目的是为了组织中的成员拥有能够满足当前和未来工作所需要的技术或能力。组织之所以需要对人力资源培训项目进行认真、系统地评估,是希望通过系统地收集有关培训的描述性和评判性信息,在判断该培训项目的价值以及持续地改进各种培训活动,做出更明智的决策。

有关培训效果评估的概念曾经有许多学者有过阐述，综合各位学者的见解，培训效果评估指收集企业和受训者从培训当中获得的收益情况以衡量培训是否有效的过程。

组织对其所开展的培训项目进行评估的意义主要体现在以下几个方面：

(员) 通过评估可以让管理者以及组织内部的其他成员相信培训工作是值得的。如果培训专员不能用确凿的证据来证明他们对组织所作的贡献，那么在将来编制预算的时候，培训经费就可能被削减。

(圆) 通过评估可以判断某培训项目是否实现了预期的目标，及时发现培训项目的优缺点，必要时进行调整。

(猿) 计算培训项目的成本—收益率，为管理者的决策提供数据支持。

(源) 区分出从某培训项目中收获最大或最小的学员，从而有针对性地确定未来的受训人选，并为将来培训项目的市场推广积累有利的资料。

总之，评估是培训流程中的关键组成部分。只有通过评估，大家才能了解某个培训项目是否达到了预期的目标，并通过培训项目的改进来提高员工个人以及组织的整体绩效。

培训效果可以从不同层次来评估，包括反应评估、学习评估、行为评估和结果评估，不同层次的评估内容、方法、时间以及主体都会有所不同，具体见表 4-1。

表 4-1 培训效果评估层次比较

层次	评估内容	评估方法	评估时间	评估主体
反应评估	学员对培训课程、培训师和培训组织的满意度	问卷调查 访谈 座谈	课程结束	培训机构
学习评估	学员对培训内容、技巧的掌握程度	提问 笔试 口试 模拟练习与评估 角色扮演 演讲 心得体会 发表文章	课程结束 课程进行	培训机构
行为评估	学员培训后的行为	问卷调查 访谈 观察 绩效评估 管理能力评估 任务项目 猿度评估	三个月或半年后	学员的直接主管
结果评估	培训对公司的业绩的影响	个人与组织绩效指标 生产率 缺勤率 离职率 成本—效益分析 市场调查 猿度满意度调查	半年或一年后	学员的所在组织



者发现意料不到的结果。非正式评估另外一个优点是方便、易行，几乎不需要耗费什么额外的时间和资源，从成本—收益的角度来看是很值得的。

(四) 正式评估。当评估结论要被高级管理者用来作为决策的依据，或者为了向特定群体说明培训的效果时，就需要用到正式评估。

正式评估往往具有详细的评估方案、测度工具和评判标准。正式评估尽量剔除主观因素的影响，从而使评估更有信度。在正式评估中，对评估者自身素质的要求降低了，起关键作用的因素不再是评估者本身，而是评估方案和测试工具的选择是否恰当。

正式评估的优点是：在数据和事实的基础上做出判断，使评估结论更有说服力；更容易将评估结论用书面形式表达出来，如记录和报告等；可将评估结论与最初计划进行比较核对。

在一些正式的评估中，也并不是完全排除了评估者的主观因素，还是可以发现一些主观性的。作为一名评估者，应该分清楚在对培训对象的评估中，哪些是正式的，哪些是非正式的，哪些是主观的，哪些是客观的。

#### (四) 建设性评估和总结性评估

(一) 建设性评估。建设性评估就是在培训过程中以改进而不是以是否保留培训项目为目的的评估。如果评估结论表明培训项目并不像培训者所期望的那样良好地运转，就可以对培训项目做出适当的调整，如改变培训的形式等。建设性评估经常是一种非正式的、主观的评估。

培训过程中的建设性评估作为培训项目改进的依据，它有助于培训对象学习的改进。除此之外，建设性评估还可以帮助培训对象明白自己的进步，从而使其产生某种满足感和成就感。这种满足感和成就感在培训对象后一阶段的学习中，将会发挥巨大的激励作用。

当进行建设性评估时，需要保证定期评估不过分频繁，也不能让培训对象有一种他们一直在进行简单、乏味和重复学习的感觉。否则，建设性评估就无法发挥它的激励作用，其他一些优势也会因此而丧失。很显然，如果培训对象对频繁的评估感到厌烦，甚至因此憎恨培训，认为进行测试的时间甚至超过学习、工作的时间，那么评估显然是失败的。这时，我们就要考虑评估频率的问题。

评估频率的问题主要是针对建设性评估提出的，它指进行两次连续评估之间所隔时间的长短。时间越短，频率越高；时间越长，频率越低。何为适当的频率，只能针对每一培训项目的实际情况而言，并没有一个统一的标准。尽管如此，对于多次评估利弊的分析还是有助于我们对评估频率的选择的。

(二) 总结性评估。总结性评估指在培训结束时，为对受训者的学习效果和培训项目本身的有效性做出评价而进行的评估。这种评估经常是正式和客观的。

总结性评估的终局测试身份正规，具有较强的说服力。它适用的情况包括：当评估结论将被作为决定给予受训者某种资格，或为组织的决策提供依据时才采用。但是，终局测试毕竟是结束的象征，无论评估结论如何，只能用于决定培训项目的

生死，而不能作为培训项目改进的依据；只能用于决定是否给受训者某种资格，而再也无助于受训者学习的改进。

总结性评估关注整个培训项目使受训者获得的改进，从而引出这样一个问题：评估者是否能够全面评估受训者所学习的全部内容。一个短期培训可能不具有这个问题，但对于一个长期培训而言，这个问题往往十分突出，为了解决这一问题，评估者不得不定期地对受训者进行相隔不算太长的阶段性测试。

当进行总结性评估时必须注意，培训目标和预期培训效果必须从头到尾是清晰的，这不仅是对于培训者而言，同时也包括受训者在内。在培训之前，可以通过书面测试或通过小型座谈会的形式，使受训者了解培训目的。

#### 缘 随 机 培 训 效 果 评 估 的 信 息 收 集

培训效果评估信息的收集主要有四种方法，即资料法、观察法、面谈访问法和调查问卷法。

##### 员) 通过资料收集评估信息

要收集有关培训项目效果评估的全面资料，首先就要明确需要收集的资料有哪些，并列清表格，避免毫无目标地收集。要收集的资料包括：培训方案的资料；有关培训方案的领导批示；有关培训的录音；有关培训的调查问卷的原始资料和统计分析资料；有关培训的考核资料；有关培训的录像资料；有关培训实施人员写的会议纪要、现场记录；编写的培训教程等。表 缘-圆是培训效果评估资料收集表。

表 缘-圆 培 训 效 果 评 估 资 料 收 集 表

编号	资料名称或内容	收集时间	收集渠道	相关人员

##### 圆) 通过观察收集评估信息

通过观察来收集培训效果评估信息主要分为三个阶段，即培训前观察收集、培训中观察收集和培训后观察收集。一般需要收集如下信息：培训组织准备工作观察；培训实施现场观察；培训对象参加情况观察；培训对象反映情况观察；观察培训后一段时间内培训对象的变化等。表 缘-猿是观察收集评估表。

表 缘-猿

观察收集评估表

观察对象	观察项目	观察结果
培训组织管理人员		
培训对象		
培训对象相关人员 (上司或下属)		
培训环境及设施		
培训对象参加情况		
培训师		

注：此表一式三份，分别为培训前、培训中以及培训后观察收集评估表。

### 猿) 通过面谈访问收集评估信息

通过面谈访问的方法来收集培训效果评估信息，一般在培训项目开展之前和培训项目开展之后进行，在培训项目进行过程当中进行面谈访问往往会影响培训计划的正常进行，但面谈访问的范围要相对较为广泛，组织内部的决策者也同样包括在内，要通过访问组织决策者来了解高层领导人员对所评估的培训项目的期望。一般面谈对象包括：访问培训对象、访问培训实施者、访问培训管理者、访问培训对象领导和下属。

面谈访问法是通过面对面进行交流，充分了解相关信息的方法。面谈访问法有利于双方相互了解，建立信任关系，获得比较准确的信息，但是面谈访问法也有自身的弱点。面谈访问法需要花费较长时间，在一定程度上可能影响被访谈者的工作，而且面谈访问法的技巧要求较高，一般被访谈者不会轻易吐露实情。面谈访问法有个人面谈访问法和集体面谈访问法两种具体操作方法。

面谈访问法通常的应用问题清单如下：

- (员) 事前对决策者面谈访问问题的清单。例如，
- 请问本次培训与企业目标和战略的相关性如何？
- 请问您对本次培训持怎样的态度？
- 请问您如何看待本次培训给予的支持性资源？
- 请问您如何预测本次培训的效果？

请问通过本次培训您想解决什么问题？

请问本次培训的前提是什么？

请问本次培训的目标是什么？

请谈一下本次培训采用的策略和方法好吗？

请谈一下本次培训的资源配置及计划构想好吗？

(圆) 事后对培训项目管理者面谈访问问题的清单。例如，

请问您认为本次培训的目标实现程度如何？

请问您认为本次培训较为成功的地方有哪些？

请问本次培训中应该改进的地方有哪些？

本次培训计划有哪些失误？

您认为本培训项目还有必要进行推广吗？

(猿) 事前对培训对象面谈访问问题的清单。例如，

您认为您有必要参加本次培训吗？

你希望通过本次培训解决哪些问题？

您得到了本次培训的详细通知了吗？

您觉得本次培训安排的合理性怎样？

您会积极参与本次培训吗？

(源) 事后对培训对象面谈访问问题的清单。例如，

能谈一下您对本次培训的整体看法吗？

您参加本次培训的目的达到了吗？

本次培训哪些方面是您最为满意的？

您认为本次培训主要的不足有哪些？

您将培训所学应用到工作中了吗？

(缘) 事前对培训对象相关人员面谈访问问题的清单。例如，

您认为您的下属(上司)有哪些不足？

您期望您的下属(上司)达到怎样的水平？

您的下属(上司)最急需的培训是什么？

通过下属(上司)的培训对您的帮助怎样？

您认为什么样的培训适合您的下属(上司)？

(远) 事后对培训对象相关人员面谈访问问题的清单。例如，

能谈一下您的下属(上司)通过培训有哪些变化吗？

培训对您的下属(上司)的进步有何帮助？

您的下属(上司)是怎样将培训所学应用到工作中的？

您的下属(上司)怎样评价本次培训？

您的下属(上司)还有什么问题没解决？

(苑) 事前对培训实施人员面谈访问问题的清单。例如，

您在本次培训中的工作明确吗？

您对本次培训有什么意见？

您应该承担本次培训中的工作吗？

您愿意承担本次培训中的工作吗？

您有足够的能力和经验来承担此项工作吗？

(愿) 事后对培训实施人员面谈访问问题的清单。例如，

您完成了本次培训承担的工作了吗？

您对自己的工作满意吗？

您在工作中出现了哪些问题？

您对您的伙伴的工作情况怎样看？

您的伙伴的工作哪些方面需要改进或奖励？

源) 通过调查问卷收集评估信息

调查问卷收集培训效果评估信息主要在培训前、培训中和培训后进行，其中在培训前的评估调查问卷可以通过培训管理人员获得，因为培训项目开展之前培训管理人员要进行培训需求的调查，培训需求调查问卷基本包括了培训前培训效果评估信息的内容。一般需要进行以下调查：培训课程调查；培训组织调查；培训内容及形式调查；培训师调查；培训效果综合调查。

为不影响培训项目的正常进行，同时降低评估对象的反感情绪，培训中的评估调查宜简不宜繁，占用的时间应该较短，因此，调查问卷也要重点突出。

## 【知识链接 缘—圆】

培训效果评估的方案设计种类有多种（见表 缘—源）。

表 缘—源

培训效果评估的方案设计种类

设计种类	评估对象	评估（测量）是否进行	
		培训前	培训后
仅有后测，无对照组的设计	培训组	否	是
前测—后测的设计	培训组	是	是
后测—对照组的设计	培训组和对照组	否	是
前测—后测—对照组的设计	培训组和对照组	是	是
所罗门四组设计	培训组	是	是
	培训组	否	是
	对照组	是	是
	对照组	否	是
时间序列设计	培训组	是	是（分时间进行多次）

资料来源 摇石金涛：《培训与开发》，北京，中国人民大学出版社，2006

## ● 缘—圆 培训效果评估的方法

### 缘—圆 培训效果评估的定性分析方法

定性评估法指评估者在调查研究、了解实际情况的基础之上，根据自己的经验

和相关标准，对培训效果做出评价。

以定性方法进行评估只是对培训项目的实施效果做出一个方向性的判断，也就是说主要是“好”与“坏”的判断，由于其不能得到数量化结论，故不能对培训效果达到的程度作一个准确表述。

定性评估法的优点在于综合性较强、需要的数据资料少、可以考虑到很多因素、评估过程评估者可以充分发挥自己的经验等，因此定性方法简单、易行，尤其在培训中有些因素不能量化时，进行定性评估就比较适合。如对员工工作态度的变化进行评估，要想全部量化成一系列的指标几乎是不可能的。

但定性评估法一大缺点在于其评估结果受评估者的主观因素、理论水平和实践经验影响较大。不同评估者可能由于工作岗位不同、工作经历不同、掌握的信息不同、理论水平和实践经验的差异以及对问题的主观看法不同，往往会对同一问题做出不同的判断。

定性评估法有很多种，如讨论、观察、比较、问卷调查等方法都是定性评估法的范畴。

### 员) 讨论法

将受训者召集到一起，开一次讨论会。会议上，让每一个受训者告诉你他学会了什么，他是如何把所学到的知识应用到工作中去的，以及他需要什么样的进一步帮助等一些问题的，从中获取关于培训效果的信息。

讨论会不要在培训一结束就举行，在培训结束一段时间以后举行可能更为合适，比如一个月后。这时，培训的效果基本上体现出来了，过早的评估可能很难得到有效的信息。

### 圆) 观察法

观察法指评估者在培训结束以后亲自到受训者所在的工作岗位上，通过仔细观察，记录培训对象在工作中的业绩与培训前的进行比较，以此来衡量培训对受训者所起到的效果。

这种方法由于要花很多时间，并不能大范围使用，一般只是针对一些投资大、培训效果对企业影响较大的项目。

### 猿) 比较法

比较法是一种相对评估法，包括纵向比较评估和横向比较评估两个方面。纵向评估是将评估对象放在自身的发展过程中，进行历史和现实的比较，看其发展的相对位置是进步了还是退步了，其效果是增强了还是削弱了。

横向比较评估是首先在评估对象中选择好培训组，接着选择对比组，然后分别进行测定，这两个测定结果应该是相似的，即工作表现、工作绩效以及个性特征（包括性别、年龄、教育水平、在职年限以及技能水平）相似，接着对培训组进行培训，而在同一时期对比组照常工作而不进行培训，最后在同一时间内对培训组和对比组分别进行评估。以此来判定培训是否达到了效果。

此外，比较法中还有一种达度评估方法，就是在评估对象之外，确定一个客观

的标准,评价时,将评估对象与客观标准进行比较,衡量评估对象达到客观标准的程度,并依照其程度分出高低等级来决定取舍。

### 源) 问卷调查法

问卷调查法即以书面的形式,拟订若干问题请有关人员填写、回答。对一些评估指标可以通过问卷的方式直接向评估对象了解,有时还把答案按一定标准折合成分数。这种方法也是目前企业培训活动中运用非常普遍的方法。运用这种方法的关键在于设计出一份优秀的问卷。一份优秀的问卷应该与培训目标紧密相联,并且与培训内容有关,问卷内容应包括培训的一些主要因素,如培训师、培训场地、培训教材等主要环节。

为了对不同对象或者培训活动的某一特定阶段进行重点评估,评估者可以专门就某一对象或培训活动的某一特定阶段设计问卷,以便及时获得有关信息,如专门对受训者进行评估,或专门对培训师进行评估,或专门对课程、教材进行评估。此外,评估者亦可专门就某一对象在培训活动的不同阶段的表现设计问卷进行评估。问卷评估的内容或范围可多可少、可大可小,但问卷上的每一问题应有一定的深意。总之,问卷设计是否得当,往往是这一方法能否成功运用的根本。

评估问卷没有统一的格式,问题也不固定。评估者可以根据评估目的、评估要求 and 评估重点自行设计。表 缘-缘是培训活动前受训者情况调查表,表 缘-远是对课程和培训师的评价调查表,这两个表可以从形式上提供参考。

表 缘-缘

培训活动前受训者情况调查

芳劳您帮助完成此份问卷调查,请您在所选择的项目后的括号内画“√”,或者在横线上直接填写

您以前参加过类似的活动吗?

参加过( ) 没有( )

您对这类的培训感兴趣吗?

非常感兴趣( ) 比较感兴趣( ) 一般( ) 没兴趣( )

您认为有必要参加这次培训吗?

非常有必要( ) 有些必要( ) 没必要( ) 无所谓( )

您认为这类培训将对您的帮助如何?

有很大帮助( ) 较有帮助( ) 帮助不大( ) 没帮助( )

您认为本次培训安排的合理性怎样?

( )

您希望通过本次培训解决什么问题?提高哪方面的能力?

( )

填表人:

岗位:

时间:



培训效果评估的指标包括受训者在工作中行为的改进和企业在培训中获得的成果。行为改进主要是软性指标,如工作习惯、沟通技能、对企业文化的认同感、自我管理能力和自我管理能力等。这类指标无法收集直接数据,通常是问卷调查的结果或主管的观察印象。评估时可将指标划分为几个等级,如优、良、中、合格、不合格,然后给每一级一个描述,并与收集到的效果信息进行比较得出一个等级(水平)结果。

企业在培训中所获得的成果主要是硬性指标,如时间节省、生产率提高、产量增加、废品减少、质量改进、成本节约、利润增加等。下面分别介绍几种定量分析方法。

### 员 成本—收益分析

通过成本—收益分析,计算出培训的投资回报率(员)是培训效果评估的一种最常见的定量分析方法。培训成本来源包括项目开发或购买成本,培训师工资成本,培训师及受训者学习材料成本,培训场所、设备成本,培训组织者及辅助员工的工资和福利成本,因培训发生的交通及食宿成本,受训者因参加培训而损失的生产量等。若是一次性发生的成本,如项目开发、购买培训设备、修建场所等,可按会计方法进行分摊。培训的实施可能是要降低生产成本或额外成本,或改进产品质量,或者增加生产量,或者增加市场销售。总之,培训收益是企业因培训获得的经营成果的增加量。

考虑到培训效果发挥的年限,我们可以用更一般的表达式来计算培训收益:

$$\text{员} = \frac{\text{裁云} - \text{裁云}}{\text{伊裁} - \text{伊裁}}$$

其中:裁云——培训收益;

摇摇摇摇——培训前每个受训者一年产出的效益;

摇摇摇摇——培训后每个受训者一年产出的效益;

摇摇摇摇——参加培训的人数;

摇摇摇摇——培训效益可持续的年限;

摇摇摇摇——培训成本。

培训的投资回报率是指用于培训的每单位投资所获取的收益,它也可以作为衡量培训成果的一个指标。当然,投资回报率和培训效果是成正比的。我们可以用下列公式表示培训的投资回报率:

$$\text{员} = \frac{\text{裁云} - \text{裁云}}{\text{伊裁} - \text{伊裁}}$$

其中:员——投资回报率;

摇摇摇摇——培训收益;

摇摇摇摇——培训成本。

## 【案例分析 缘—员】

### 某企业培训的成本—收益分析

某公司对其新任的主管级人员实施了为期 缘天的培训项目。该培训项目的核心包括 愿个方面的能力培训:①主管人员的作用和职责;②沟通;③工作的计划、分

配、控制和评估；④职业道德；⑤领导与激励；⑥工作业绩问题的分析；⑦客户服务；⑧管理多样化。新任主管人员的直接上级表示，上述各方面的能力在初级主管人员的日常工作成功中占 愿缘。对于被评估的目标群体而言，每年平均工资加上福利为 源园园元。将这个数字乘以根据各方面能力所确定的工作成功的比例（愿缘），可计算出每名学员的货币价值为 猿园园元。如果在 员年内某人在全部 愿个方面的能力上都表现成功的话，那么他对于该机构的价值就应该是 猿园园元。直接上级采用 园-怨分数制，对新任主管人员在每个方面的技能进行了评定。在工作中取得成功所要求的平均技能水平被确定为 苑，而从事此项工作之前的技能评定分数为 源愿，也就是 苑的 愿缘（即学员的工作表现为在各能力方面取得成功所需要的技能水平的 愿缘）。培训项目之后的技能评定分数为 缘愿，也就是取得成功所需要的技能水平的 愿缘。培训项目成本为 员源元 学员。

资料来源摇节选自 园园年 愿月企业人力资源管理国家职业资格三级（操作技能部分）考试题。

问题：请根据案例计算学员培训后的投资回报率。

分析提示：

$$\text{投资回报率} = \frac{\text{培训收益} - \text{培训成本}}{\text{培训成本}} = \frac{3000 - 1000}{1000} = 200\%$$

$$\text{培训收益} = \frac{3000}{1000} \times (\text{愿缘} - \text{源愿}) = 2000 \text{ (元)}$$

$$\text{培训成本} = 1000 \text{ 元}$$

$$\text{投资回报率} = \frac{2000 - 1000}{1000} = 100\%$$

圆) 等级加权分析

当培训效果的评估指标由多指标组成时，需要给评估对象建立指标体系，确定各项指标的权重，如每个指标分 缘级水平，由多名评估人员进行评估，然后根据统计结果进行分析。指标体系的总权重为 员园缘（即 员），如某个指标按其重要程度被赋权 员缘（即 园缘）。将培训效果的评价指标进行加权量化，获得评价结果以后，就可以与培训前的相应评价指标进行对比分析，以此评估培训效果。

【案例分析 缘-圆】

对某机构人力资源部门员工培训后进行的评估

对某机构人力资源部门员工培训评估见表 缘-苑

表 缘-苑 培训评估表

指标权重	等级	缘分	源分	猿分	圆分	员分	单项指标得分
	敬业精神 园缘	员缘	源缘	猿缘	圆缘	员缘	
工作能力 园圆	缘缘	圆缘	员缘	员缘	员缘	苑缘	园缘园
专业知识 园圆	猿缘	圆缘	圆缘	员缘	员缘	员缘	园缘园
职业道德 园圆	源缘	圆缘	圆缘	员缘	员缘	缘缘	园缘园

表中评价结果用百分数表示，如 95% 表示评估人员认为该员工敬业精神得分为 95%。

问题：计算该员工培训后的评估结果。

分析提示：

敬业精神的单项指标得分：

( 95% 95% 95% 95% 95% ) ( 95% 95% 95% ) ( 分 )

……

最终评价结果：

( 95% 95% 95% 95% 95% ) ( 分 )

猿) 评估的可信度

按照上面介绍的定量分析方法，对受训者培训前后各测评一次，便可评估出培训的效果。由于企业的工作是多方面的，工作业绩是多维度的，评估人员的素质（成熟度、统计能力、品德等）也有高有低，因此培训活动是多因果的。有的经营结果可能不是由于培训而是其他因素，如采用新设备产生的；有的行为结果是培训产生的，但却难以衡量，如受训者的良好表现可促使其他员工努力学习以改善工作的这种辐射反应。为了让评估的结果更让人信服，真正对管理者、决策者有借鉴意义，那么评估结果的可信度，可采取前面所介绍的评估方案：前测—后测评估方案、后测—对照组评估方案和前测—后测—对照组评估方案，特别是前测—后测—对照组评估方案，能极有效地提高评估结果的可信度。

为了确保培训评估的有效性和全面性，评估人员还要注意几个问题：时刻牢记培训目的和评估的基本要求，不能把“全员参与、气氛热烈、领导重视、投资量大、教师有名气、媒体有报道”这些表象的信息当作培训的成果来收集；评估方案设计要科学、合理，操作方便，经济性好；评估要认真对待，但也不是走向另一个极端，把评估变成科学研究，进行非常复杂的分析，分析的结果也让人难以弄懂，导致成本高，收效低；评估要坚持实事求是，客观、公正，这样的结果才能推动培训项目趋向实用、有效，帮助企业实现经营战略。除此之外，要注意评估方法的科学性和评估人员的素质。企业应尽量避免让培训组织者自己进行评估或评估人员与被评估对象间存在个人恩怨、权力斗争等情况。

## 【知识链接 猿】

### 信度和效度

信度指测量结果的可靠性或一致性。可靠性指的是在不同时间点重复衡量相同的事物或个人，然后比较两次衡量结果的相关程度；一致性指的是在同一纬度中，各个项目之间具有同质性或内部同构性。

效度指测量结果对所测对象反映的准确、真实程度。举一个例子，假设培训者决定用实际操作的方法来检查受训者是否已经掌握了人事档案归档的程序。测验的效度取决于测验分数是否能反映员工对该程序的掌握程度。如果培训的内容是让员工了解人事档案的分类依据，而测验重点考查的是如何归档，那么测验分数反映的

就不是员工对培训内容的掌握程度了。如果事实的确如此的话，那么这个测验只会导致错误的决策。

## 培训效果评估数据的整理与分析

对收集来的评估信息不仅要归类、登记、建立数据库，还要进行必要的统计分析。在对数据进行分析时，会用到一些统计方法。一般来说，有三种统计方法较为常用，即平均数差异检验、方差分析、相关趋势分析。

### 平均数差异检验

平均数差异检验指用平均数来检验两组数据之间的差异，如受训者前、后测验的分数上是否有差异、受训组和对照组在培训后测量分数上是否有差异。

平均数差异检验根据两个组之间的关系，可以分为相关样本和独立样本的差异检验。图 缘-员显示了平均数差异检验的分类。

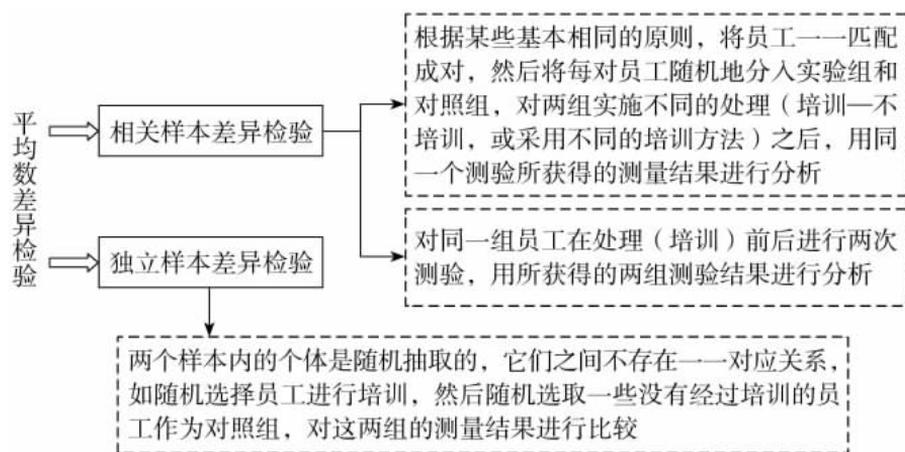


图 缘-员 平均数差异检验分类

通常通过  $t$  检验来进行测量检验。其公式为：

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s^2}{n}}}$$

其中： $\bar{X}_1$ ——两组差异的平均数；

$s$ ——差异的标准差；

$n$ ——样本数。

在进行检验时，还需要设定置信区间，即设定在多少概率范围内可以接受或拒绝两组数据有无差异的结论，通常称为  $\alpha$  水平。一般设定  $\alpha$  为 0.05 或 0.01，即结论有  $(1-\alpha)$  的可信度。参照  $t$  分布表，就可以做出统计推论。

### 方差分析

方差分析用于对多个变量组数据的差异进行检验。它与  $t$  检验法相比，具有评估两个以上变量的效应，进行多组数据比较时能较为准确地做出判断，具有更高的统计功效。采用方差分析时，要计算出组内变异和组间变异。

组间变异指由于接受了不同的处理方法，如培训—没有培训，课堂讲授—电脑辅助教学—互动等产生的不同小组之间的差异。

组内变异指发生在同一组内部，由个别差异或误差导致的变异。

进行方差分析的目的在于，看看发生的变化到底是由于实施了不同的处理所产生的，还是仅仅由于误差所导致的。具体计算可参考统计学方面的相关书籍。

### 猿 相关趋势分析

相关趋势分析指利用相关性来显示培训项目中不同因素和学员业绩表现之间的相互关系。例如，将受训者在工作岗位上的业绩表现情况与参加培训后的测试成绩进行比较，就可以揭示两者之间的相互关系。如果排除了其他因素的影响，两者之间若存在显著相关，则可以认为培训是有效的。

在培训项目不同阶段收集到的数据往往会在当时的阶段就进行分析，以便为培训项目的调整提供信息。此后，可以继续收集后续跟踪数据，再将它们与最初的数据组合在一起分析，对整个培训项目进行评估。

## ● 缘 摇培培训成果的转化

### 缘 摇培培训成果转化的含义

企业培训的目的之一在于促使受训者持续而有效地将所学的知识和技能运用于工作中。由于培训成果的学习、长时间的维持以及在工作中的应用不单单是培训活动能够解决的，所以企业必须创造有利的组织氛围，确保培训成果的应用，并防止受训者回到已经习惯的行为方式上。

有许多学者曾经对培训成果转化有过论述。虽然这些论述在字面上有些差别，但归根结底培训成果转化所要强调的是以下两方面的内容：

（员）在什么样的情景和什么样的行为中我们期望受训者运用他们在培训活动中所获得的知识、技能等。也就是说，培训者要确定三个方面的问题：我们期望受训者在培训之后必须改变什么行为，培训成果转化发生的频率和情景，受训者在面对变化的工作情景时能够应用所学内容的程度。

（圆）我们期望受训者学习到的知识、技能和态度等能保持多么久的时间，以及在工作中哪些因素能够加强知识和技能等的发展。也就是说，行为维持的问题和在转化环境当中新行为的保持问题。

综上所述，培训成果转化，就是指受训者持续而有效地将其在培训中所获得知识、技能和态度等运用于工作当中，从而使培训项目发挥其最大价值的过程。当人力资源开发成为企业人力资源管理的核心环节时，培训如何转化成业绩就成为关键问题。当个人的知识、技能和态度等的转变与组织的需求紧密地联系在一起时，培训成果转化就成为核心问题。

【知识链接 缘-源】

在这里，我们给出了三种培训成果转化理论比较（见表 缘-愿）。

表 缘-愿

三种培训成果转化理论比较

理论	强调重点	适用条件
同因素理论	培训环境与工作环境完全相同	工作环境的特点可预测且稳定 例子：设备使用培训
激励推广理论	一般原则被运用于多种不同的工作环境	工作环境不可预测且变化剧烈 例子：人际关系技能培训
认知转化理论	有意义的材料和编码策略可增强培训内容的存储和回忆	各种类型的培训内容和环境

资料来源：美] 雷蒙德· 诺伊：《雇员培训与开发》（英文三版），徐芳译，北京，中国人民大学出版社，2007。

缘-圆 培训成果转化的层面

成功的培训能提高员工的知识、技能，改善员工的工作态度，在实际工作中持续有效地进行培训成果转化，不断提高工作绩效以推动企业向前发展。为了分析影响培训转化的因素，首先来分析培训转化的四个层面。从受训者角度，培训转化的四个层面如图 缘-圆所示。



图 缘-圆 培训转化的四个层面

培训转化的第一个层面是依样画瓢式的运用，即受训者的工作内容和环境条件与培训时的情况都完全相同时才能将培训学习成果转化。培训转化的效果取决于实际工作内容与环境条件同培训时的情况相似性大小。比如，情景模拟培训在这个层面的转化程度就大。

培训转化的第二个层面是举一反三，即推广。受训者理解了培训转化的基本方法，掌握了培训目标中要求的最重要的一些特征和一般原则，同时也明确了这些原则的适用范围。在工作环境（如操作设备、工作任务、实际问题）与培训时的环境特征有所差异时，受训者也能正确应用所学知识、技能等。这个层面的转化效果可通过培训师在培训时示范关键行为、强调基本原则的多种适用场合来提高。

第三个层面的转化是融会贯通，即受训者在实际工作中遇到的问题或状况完全不同于培训过程的特征时，也能回忆起培训中的学习成果，建立起所学知识、技能

与现实应用之间的联系，并恰当地加以应用。

第四个层面的转化是自我管理，即受训者能积极主动地应用所学知识、技能等解决实际工作中的问题，而且能自我激励去思考培训内容在实际工作中可能的应用。比如，能较为恰当地判断在工作中应用新掌握的技能可能会产生的正面或负面作用；为自己设置应用所学技能的目标；对所学内容的应用实行自我提醒、自我监督；对培训内容的应用加以自我强化，以实现扬长避短、熟能生巧，继而进入创新地应用成果的良性循环。

### 【小思考缘—圆】

#### 评估管理培训的方法

对培训课程进行巩固以使学习内容能转化到实际工作中是投资培训的决策者的最大期望，但期待培训的参与者会主动把学习内容转化成新的管理行为，并给他们提供适当的建议与鼓励促使他们那样做只是理想化的，在大多数情况下，极少有培训参与者会那样做。而企业在培训之后，怎样才知道培训是否是有效的呢？

答：可以采用培训跟进的方式。使用此方法的作用是评估变化及鼓励变化的持久性。跟进过程的目的不仅仅是为了评估课程或是参与者，而是鼓励受训者努力改变过去的行为去采用培训课程要求的新的行为。受训者的努力要得到反馈并且要让他们知道，他们做得如何，通过他们自己的努力已经有了多大的改变。

资料来源：转引自《培训与开发》杂志，有改动。

### 缘—圆 影响培训成果转化的因素

要成功地完成培训项目，受训者必须持续有效地将所学知识、技能等应用于工作当中，最好是转化为受训者的习惯行为，成为其自身素质的一部分，这一过程称为培训成果的转化（其实质是一种学习迁移）。如果培训活动结束后便无人过问培训是否起到了作用、受训者是否把所学知识、技能等应用到实际工作中，从而改变他们的态度或行为、真正改善工作绩效，那么这个培训项目就是失败的。即使是受训者无意识地有所运用，但仍可以说这个培训只是走过场，因为结果无人问津。培训转化是培训学习的迁移，培训的目标就是学以致用。因此，培训转化这个环节对于提高培训的有效性至关重要。影响培训成果转化的因素包括受训者特点、工作氛围等。

#### 员 受训者特点对于培训转化的影响

受训者特征包括培训态度、动机、文化水平及基本技能等。一方面，受训者的培训态度、动机极大地影响培训学习的效果和培训转化的程度。如某研究所的员工，有的抱着“既然让我也去，那么去学学也没什么坏处”的思想，有的希望通过培训获得一个文凭或者证书，将来能因此获得晋升或技术职称的好处，他们都没有思考学完之后有多少成果得到了实际应用。这样的动机对于培训的有效性是一大破坏。另一方面，虽然受训者主观上积极参加培训学习，但是由于缺乏培训所要求的基本技能，只能进行第一层面的转移，只能照搬照套，情况稍有变化就不能灵活运用了，这也影响着培训学习的效果和培训转化的程度。对以上问题，可以采取以下

措施解决：

(员) 在分析确定培训对象时应有所选择，要求受训者具备学习培训项目内容所需的基本技能，即认知能力和阅读、写作能力。选择时，可以对候选人采用书面形式进行测试，测试结果不记入员工个人档案以消除员工对此形成恐惧心理而不愿意参加培训。

(圆) 要求受训者做好受训准备，端正学习态度和学习的动机。

(猿) 如有必要还需就适当的基本技能作自我学习和提高。

(源) 明确告知培训后将对学习结果和应用情况考核，而且是有奖有惩并与晋升等待遇挂钩。

(缘) 如果员工不具备基本技能又不得不参加培训，可以将基本技能指导融进培训计划中。

(远) 培训实施前可将培训设计的一些资料印发给受训者，让他们事先阅读理解，这样对提高培训的有效性大有好处。

圆) 工作氛围对于培训转化的影响

这里的工作氛围指能够影响培训转化的所有工作上的因素，包括管理者支持、同事的支持、企业的学习氛围等。有利于培训转化的工作氛围应该具有以下特征：

(员) 受训后员工的工作是按照让他们能够使用新知识、技能和行为等方式来设计的，这个工作特点能起到督促或提醒受训者应用在培训中获得的新知识、技能和行为等方式的作用。

(圆) 受训员工的直接主管及其他管理者能与受训者一起讨论如何将培训成果应用到工作当中，他们对受训者在工作中适用培训获得的新知识、技能和行为等是持鼓励、支持的态度，而不是冷嘲热讽或漠不关心。

(猿) 管理者对刚接受培训就将培训内容应用于工作中的行为加以表扬，以进行正向强化。当员工在应用培训内容出现失误时，管理者不会当众责难，而是个别指出并帮助寻找原因和解决方法。

(源) 受训者若在工作中成功应用了培训内容，而且使用频率或改善绩效达到了某一规定标准，那么他们会得到加薪的机会，并将此记入员工个人档案作为全年绩效考核和晋升的依据。

## 知识掌握

圆) 培训效果评估有哪几个层次？

圆) 培训效果评估的形式有哪些？

圆) 正式评估和非正式评估的适用范围如何？

圆) 培训效果评估信息收集的方法有哪些？每种方法需要掌握哪些信息？

圆) 培训成果转化有哪几个层面？

## 知识应用

### □ 案例分析

#### 猿园度培训绩效评估

很多企业都越来越重视培训评估工作，以保证培训的实用性和有效性。以下是某纺织企业作培训绩效评估的案例。

#### 项目背景

某纺织有限公司，是港资纺织企业，几年来发展迅速，成为了集团非常重要的生产基地。公司有将近五万名员工，规模非常庞大，是当地市政府的纳税大户和龙头企业。某纺织公司的业务范围，包括了整个纺织行业的产业链，从棉花种植、纺纱、印染、织造到成衣，覆盖了上下游所有的领域。

由于企业做培训工作时间长，具有很好的培训管理基础：企业的培训工作得到上级领导的大力支持；培训管理人员素质较高，工作的主动性、进取性都比较强；企业培养了一批素质较好的内部培训师队伍，能结合员工需求和企业特点，经常开展培训；企业把培训管理与绩效管理结合起来，已建立了初步的培训考核制度。

但是，在培训评估中，仍然存在一些不足：

（员）企业的培训工作仅有上级领导的单方面支持，各级中层、基层管理人员对培训工作重视程度还不够。

（圆）在培训课程的安排上，存在着部门间“大锅饭”平均分配现象，并没有根据企业阶段性的目标战略，在培训内容及受训者层次等安排上，向需求更迫切的部门、岗位和层级倾斜。

（猿）对培训的评估仅仅局限在课堂现场，没有进一步发挥受训者直接上级主管的作用，缺少在培训后延伸辅导、监督、激励，把培训效果落实到员工的日常工作中，提升工作绩效。

（源）在培训效果对绩效改进的评估上，结合点不够明晰。对培训后，部门、员工的业绩提升无明确的衡量标准，培训的投入收益比也尚未衡量。

#### 引入猿园度培训绩效评估

根据上述的背景分析，咨询专家提出解决方案的总体思路：建立猿园度培训绩效评估体系。从培训形式来划分，企业的培训有：长期脱产培训、轮岗培训、短期培训、工作中培训（主管、老员工在工作中的传、帮、带）等。猿园度培训绩效评估体系，非常适用于企业中的各类短期培训，也就是目前该企业主要实施的培训形式。

猿园度，顾名思义，就是全方位地进行评估。在培训过程中，培训师、培训机构、企业培训管理部门、受训者直接主管、受训者本人等，既是培训的参与者、被评估者，同时也是培训的评估者。猿园度培训绩效评估，就是对同一培训课程，用多个角色进行评估，对同一评估对象，用多个维度进行评估。多角色、多维度评估

的结果，按不同的评估目的提取不同的要素、确定不同的权重，得出最终的培训绩效评估结果。

(员) 培训前期的评估。在培训前期，主要是针对受训者进行评估。首先，由培训组织管理者组织相关人员，对受训者的知识、技能等方面进行评估。其次，由受训者的直接上级主管，从受训者的工作业绩和综合表现中，针对受训者的绩效短板或受训者未来职业发展方向，提出培训建议。最后，综合了所有对受训者的评估，来制定企业培训规划，确定各阶段培训计划、目标、内容、师资、教材、场地等。

(圆) 培训过程的评估。在培训过程中，主要是针对培训对象的参与状况、培训内容、培训进度和效果、培训组织人员的工作质量、培训的沟通协调机制、培训师的能力等方面进行评估。

具体的评估项目包括：受训者的培训纪律、参与态度；培训的具体内容、培训强度、培训频率、培训时间；培训课堂的时间进度和资源投入进度、对内容的把握程度；培训课堂的组织、沟通、协调；培训师的素质、能力、现场表现等。

做好培训过程评估，可以及时把握培训进程，检查培训组织管理者、培训师、受训者的工作、学习情况，排除不利于培训的一切消极因素，对不适用的内容或不称职的培训师及时调整，力保培训目标的实现。

(猿) 培训后的评估。培训后的评估，主要是针对培训数量、培训质量、培训效益等方面系统地考查与评估。

培训数量包括：举办培训班次、参加培训人次、达到培训基本要求的人数比例、获得相应合格资格证书的人数比例、受训者满意 辍诉比例等。

培训质量包括：受训者参加培训前后在知识、技能、能力、工作态度、业绩等方面是否得到提升，可采用考试、考查、访谈、情景模拟、抽样调查、关键事件法、适应性绩效评估法等方式进行。

培训效益包括：培训的成本投入与所产生的效益是否达到或超出预期等。

在培训评估工作中，从相关数据的提供到各部门主管、员工的培训及培训评估过程的综合组织，均需要人力资源部门强有力地跟进指导。另外，人力资源部门还要根据培训评估的基础数据，核定人力资源成本，确定干部晋升、换岗，规划员工职业生涯乃至规划企业的人力资源战略等。最后，系统、持续地执行是培训评估体系的作用能否体现的关键。培训评估能否达到预期效果，关键在于相关数据的连续收集、统计与积累。

资料来源 姚秉：《绩效管理保障体系构建与实施》，北京：机械工业出版社，2010年。

问题：该企业是如何实施 猿园度培训绩效评估的？

分析提示：猿园度培训绩效评估的含义；公司具体操作的过程。

### □ 实践训练

某企业刚刚完成 猿园度质量管理体系课程培训。培训主管需要对培训内容和结构、培训师水平、培训对实际工作中的作用、教材质量等问题进行综合评估，现在

需要设计一套高质量的培训效果评估调查问卷。请根据以上情景，编制一份用于评估培训效果的调查问卷。

设计思路：确定评估项目；明确各评估项目的范围；设计问卷内容。

注意问题：设计尽可能严谨的评估方案；问卷语言尽量要准确、精练、易懂；问卷问题数量尽量要适中。

# 第 远章

## 培训制度保证

### 学习目标

在学习完本章之后，你应该能够：了解员工职业培训相关法规；明确起草、修订培训制度的要求；熟知企业培训制度的概念；掌握员工培训制度的基本内容。

#### 【引例】

#### 裁公司与员工的“出国培训协议”

裁公司与员工叶某于 圆园园缘年 远月 缘日签订《劳动合同书》，期限为 员年。合同中约定，双方签订的培训协议作为《劳动合同书》的补充附件，与《劳动合同书》具有同等法律效力。

圆园园源年 源月 愿日，裁公司与叶某签订《出国培训协议》，由公司出资，选派叶某去美国培训，培训期限为 圆园园源年 源月 缘日至 圆园园源年 苑月 缘日。协议中约定了服务期限和违约赔偿方式。圆园园源年 苑月 缘日后，公司又根据项目建设调整情况延长叶某在美国的培训期限，直至 圆园园源年 愿月 缘日。但不久，叶某不辞而别且不知去向。

为此，裁公司申请劳动争议仲裁，要求叶某赔偿 圆园园源年 源月 缘日至 圆园园源年 愿月 缘日在美国的培训费用。劳动争议仲裁委员会经过调查认为，双方当事人签订的《劳动合同书》和《出国培训协议》合法有效，裁公司提出叶某应按双方约定的培训协议赔偿培训费用，符合《中华人民共和国劳动法》第 员圆园条规定：“劳动者违反本法规定的条件解除劳动合同或者违反劳动合同中规定的保密事项，对用人单位造成经济损失的，应当依法承担赔偿责任。”以及原劳动部《关于贯彻执行 中华人民共和国劳动法 若干问题的意见》（劳部发〔员怨怨缘〕猿猿号）第 猿猿条规定：“劳动者违反劳动法规定或劳动合同的约定解除劳动合同（如擅自离职），给用人单位造成经济损失的，应当承担赔偿责任。”

劳动争议仲裁委员会认为，解除双方劳动合同关系，叶某应赔偿 裁公司自 圆园园源年 源月 缘日至 圆园园源年 苑月 缘日在美国的培训费用 源万美元。裁公司虽然胜诉，但是

叶某已经逃之夭夭，至今下落不明，叶某需赔偿的培训费用也无着落。

资料来源：中国就业培训技术指导中心编写组：《国家职业资格证书指南（企业人力资源管理师（三级））》，北京，中国劳动社会保障出版社，2007。

这一引例表明：由于培训员工流失风险的存在，要求企业在培训中建立培训保障制度，签订培训协议，保护企业合法权益。而作为人力资源管理者，对培训制度的理解、设计和执行将直接影响甚至决定企业培训成败。在上述引例中，从 2005 年 1 月 1 日至 2005 年 12 月 31 日这段时间，裁公司和叶某签订了《劳动合同书》和《出国培训协议》，所以劳动仲裁委员会裁定叶某应赔偿 裁公司自 2005 年 1 月 1 日至 2005 年 12 月 31 日在美国的培训费用 1 万美元。而 裁公司追加的培训由于没有及时与叶某签订合同，所以赔偿 2005 年 1 月 1 日至 2005 年 12 月 31 日在美国的培训费用的申请却没有得到仲裁委员会的支持。

## ● 培训制度概述

### 1. 培训制度概念

培训制度是组织为规范培训工作而制定的一系列条款、条例和程序。这些条款、条例和程序为培训活动的运作确立了准则，从根本上提高了培训工作的效率，避免了工作混乱，减少了摩擦和阻力，是培训活动正常运作的有力保障。

### 2. 起草培训制度的要求

根据企业外部环境和内部条件发生的变化，应当及时提出培训制度的建立、修订方案。起草或修订企业员工的培训制度时，应体现以下几方面的要求：

#### （1）培训制度的战略性

培训本身要从战略的角度考虑，要以战略的眼光去组织企业培训，不能只局限于某一个培训项目或某一项培训需求。因此，制定和修订培训制度时应从战略角度出发，使培训与开发活动走向制度化和规范化。

#### （2）培训制度的长期性

培训是一项人力资本投资活动，要正确认识人力资本投资与人才开发的长期性和持久性。要用“以人为本”的指导思想和管理理念制定培训制度，保证制度的稳定性和连贯性。

#### （3）培训制度的适用性

培训制度是开展日常培训工作的指导方针，因此，培训制度应有明确、具体的内容或条款，充分体现管理与实施的需要。这些内容或条款针对培训过程中的某些方面做出了明确的规定，保证在具体实施过程中出现问题时可以照章办理。

起草培训制度草案或对某项具体培训制度进行修订时，不但要坚持以上三条原则，还应当深入实际进行调查研究，掌握各种培训制度在制定之后以及在实施过程中的变化，它解决了哪些问题，取得了什么样的效果，还存在着哪些困难和问题有待克服和解决。只有掌握真实、全面的信息，才能“对症下药”，切实保证企业培

训制度的科学性和可行性。

### ● 一、员工职业培训相关法规

第二次世界大战以后，特别是20世纪50—60年代，开始重视职业培训立法。如日本1958年的《职业培训法》，美国1963年的《职业培训法》，英国1964年的《工业培训法》（1974年改为《雇佣培训法》），法国1967年的《职业训练法》、1971年的《终生培训法》和联邦德国1973年的《职业训练法》等。国际劳工组织在1964年《社会政策（基本宗旨和准则）公约》（第102号）的第2部分“教育和职业培训”中规定：“如当地条件许可，应采取适当措施，逐步推广教育、职业培训和徒工习艺计划，切实培养男女少年儿童适应一项有益工作。”1979年通过了《带薪脱产学习公约》（第102号），1983年通过了《人力资源开发公约》（第102号）。

我国一直十分重视有关职业培训的立法，早在1955年10月国务院就发布了《关于国营、公私合营、合作社营、个体经营的企业和事业单位的学徒的学习期限和生活补贴的暂行规定》，对学徒，这一传统的职业培训方式做出了规定。1980年9月通过的《中华人民共和国劳动法》（以下简称《劳动法》）对“职业培训”进行了专章规定。1995年8月第八届全国人大常委会第12次会议通过了《职业教育法》。2008年1月1日开始实施的《中华人民共和国劳动合同法》（以下简称《劳动合同法》）也对劳动合同中签订培训条款或者培训附件做出了详细规定。另外，国务院、劳动和社会保障部等有关部门还先后颁布了一系列法规和规章，如《就业训练规定》、《企业职工培训规定》等。员工职业培训的相关法规可以从法律的层次上分为法律和法规两大类：

（一）《劳动法》、《职业教育法》和《劳动合同法》的规定

《劳动法》第145条规定：“用人单位应当建立职业培训制度，按照国家规定提取和使用职业培训经费，根据本单位实际，有计划地对劳动者进行职业培训。从事技术工种的劳动者，上岗前必须经过培训。”

《职业教育法》第5条规定：“职业培训包括从业前培训、转业培训、学徒培训、在岗培训、转岗培训及其他职业性培训，可以根据实际情况分为初级、中级、高级职业培训。职业培训分别由相应的职业培训机构、职业学校实施。其他学校或者教育机构可以根据办学能力，开展面向社会的、多种形式的职业培训。”第10条规定：“企业应当根据本单位的实际，有计划地对本单位的职工和准备录用的人员实施职业教育。企业可以单独举办或者联合举办职业学校、职业培训机构，也可以委托学校、职业培训机构对本单位的职工和准备录用的人员实施职业教育。从事技术工种的职工，上岗前必须经过培训；从事特种作业的职工必须经过培训，并取得特种作业资格。”第15条规定：“企业应当承担对本单位的职工和准备录用的人员进行职业教育的费用，具体办法由国务院有关部门会同国务院财政部门或者由

省、自治区、直辖市人民政府依法规定。”

《劳动合同法》第 84 条规定：“用人单位为劳动者提供专项培训费用，对其进行专业技术培训的，可以与该劳动者订立协议，约定服务期。劳动者违反服务期约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。违约金的数额不得超过用人单位提供的培训费用。用人单位要求劳动者支付的违约金不得超过服务期尚未履行部分所应分摊的培训费用。用人单位与劳动者约定服务期的，不影响按照正常的工资调整机制提高劳动者在服务期期间的劳动报酬。”

#### （四）原劳动和社会保障部的相关规定

原劳动和社会保障部（现人力资源和社会保障部）作为国家在劳动领域的政策的执行和实施者，在上述法律的指导下，颁布了相关的部门规章保障劳动者受培训的权利。

1995 年颁布的《就业训练规定》第 8 条规定：“就业训练应采取多层次、多形式、多渠道的培训方式，以实际操作技能为主，同时进行必要的专业知识和职业指导及其他内容的培训。”第 9 条规定：“未接受过职业培训的求职人员，以及需要转换职业的城乡劳动者，应在就业或上岗前接受必要的就业训练。”

1995 年颁布的《企业职工培训规定》第 8 条规定：“企业应建立健全职工培训的规章制度，根据本单位的实际对职工进行在岗、转岗、晋升、转业培训，对学徒及其他新录用人员进行上岗前的培训。”

《就业服务与就业管理规定》自 2008 年 1 月 1 日起施行，其中，第 36 条规定：“……国家鼓励劳动者在就业前接受必要的职业教育或职业培训，鼓励城镇初高中毕业生在就业前参加劳动预备制培训……”第 37 条规定：“用人单位招用从事涉及公共安全、人身健康、生命财产安全等特殊工种的劳动者，应当依法招用持相应工种职业资格证书的人员；招用未持相应工种职业资格证书人员的，须组织其在上岗前参加专门培训，使其取得职业资格证书后方可上岗。”

### 【案例分析 远一四】

#### 企业培训制度与国家政策法规冲突时如何解决

前几年，某仪器厂的产品适销对路，经济效益逐年提高。因此，许多优秀技术人员纷纷应聘来厂里工作，韩某——一位中年高级工程师就是其中之一。他与仪器厂签订了 3 年的劳动合同。但是，两年后，由于市场的变化，仪器厂的产品突然由畅销变成了滞销，这使厂长非常着急，在一次职工代表大会上厂长提出建议：在《规章制度》中增加一条规定，凡工程师以上职称的技术人员，至少应为厂里工作 3 年以上，才能调走，否则，应向厂里交培训费 4000 元。厂长的这项建议，被职工代表大会讨论通过后，写进了厂里的规章制度。去年 10 月，韩某的劳动合同到期后，提出不再与仪器厂续签合同，准备调往另一单位工作，但是人事部崔经理却提出必须先交 4000 元培训费，才能办理相关手续。理由是韩某是高级工程师，按照规定工作 3 年才能走。韩某认为厂里应该无条件为他办理调离手续，因为合同是到期自然终止，不是提前解除，不存在违约行为，再者厂

里并未为其花过培训费。

资料来源摇摇李宝元：《人力资源管理案例教程》，北京，人民邮电出版社，摇摇

问题：(员)“凡工程师以上职称的技术人员，至少应为厂里工作缘年以上，才能调走……”这一规章制度条款，对韩某是否具有法律约束力？厂里是否有权要求他交纳培训费？

(圆)韩某从未参加过厂方的出资培训，仪器厂把收取培训费作为韩某不与其续签劳动合同的惩罚措施，是否具有法律依据？

分析提示：企业规章制度必须合法，违反国家强制性法规的企业规章不具有法律效力。

## ● 摇摇培训制度的内容

摇摇培训制度的内容指在培训制度中规定每年的培训时间、培训费用支出比例、培训和接受培训的各个职能部门的工作职责等方面的内容。一般来说，企业的具体培训制度主要有培训服务制度、培训保证制度、培训考评制度、培训质量跟踪制度和培训档案管理制度。

### 摇摇培训服务制度

培训服务制度是培训管理的首要制度，虽然不同组织有关这方面的规定不尽相同，但目的是一样的，只要是符合企业和员工的利益并符合国家法律、法规的有关规定就应该遵守。

对于一些投入较大的培训项目，特别是需要一段时间的离职培训来说，企业不仅要投入费用让员工参加培训，还要提供给员工工资待遇，同时企业要承担因为员工离职不能正常工作的机会成本。倘若参加培训的员工学成后离开企业，企业投入成本尚未收回，这种培训就会得不偿失。为了防范这种问题的出现，就必须建立培训服务制度进行约束。培训服务制度包括培训服务制度条款和培训服务协议条款两个部分。

培训服务制度条款包括：

(员)员工正式参加培训前，根据个人和组织需要向培训管理部门或部门经理提出申请。

(圆)在培训申请被批准后需要履行的培训服务协议签订手续。

(猿)培训服务协议签订后方可参加培训。

培训服务协议条款包括：

(员)参加培训的申请人。

(圆)参加培训的项目和目的。

(猿)参加培训的时间、地点、费用和形式等。

(源)参加培训后要达到的技术或能力水平。

(缘)参加培训后要在企业服务的时间和岗位。

(远) 参加培训后如果出现违约的补偿。

(苑) 部门经理人员的意见。

(愿) 参加人与培训批准人的有效法律签署。

## 培训保证制度

培训保证制度又可以细分为以下几种：

### (员) 培训奖惩制度

哈佛大学的詹姆斯教授在对激励问题进行了专题性研究后提出，如果没有激励，一个人的能力仅能发挥 60%~70%，如果加以激励，则可发挥到 80%~90%。可见，激励对员工能力的发挥有较大的促进作用。同理，通过建立健全员工培训激励机制可以提高员工参加培训的积极性，充分发掘他们的潜力为企业和社会多作贡献。企业的培训激励机制包括两方面的内容：

第一，将培训本身作为现代企业中激励员工积极向上的一种必要手段。给员工“充电”的机会，会使他们感觉企业对自己的发展是很重视的，而且在企业培训机会分配上，必须本着“公平竞争、择优培训”的原则，使真正有能力、有潜力的人获得应有的培训机会。经调查研究，对于企业人才来说，很具吸引力的培训有：到高等院校进一步深造，读取硕士或博士学位；到国外相关行业的大型企业进行技术培训或管理实习；与国内外大型企业或科研机构联合开发项目或产品，从实践中获得培训和提高。

第二，根据培训的效果对参加培训的人员进行物质、精神或晋升激励。把培训结果与奖惩挂钩，把是否接受培训以及受训结果好坏作为晋升、调薪的重要依据。例如，可以将培训考核的结果纳入个人奖金发放的岗位责任范畴，根据考核成绩确定奖金发放情况，做到培训结果与个人收入密切相关。对达不到对应培训要求的受训者给予一定的行政降级和经济处罚，对情节严重的给予辞退。同时，对培训工作的主管部门及执行部门也要进行考核，把培训工作的好坏作为评价其工作实绩的重要依据。

一般来说，制定奖惩制度应包括以下几方面内容：

(员) 制度制定的目的。

(圆) 制度的执行程序：①相关人员部门对评估和跟踪调查结果进行记录；②培训部对相关记录进行审核、汇总和上报；③相关部门对培训部上报的材料进行讨论并做出最终决定。

(猿) 奖惩对象说明。奖惩对象包括培训师（外部培训师、内部培训师、培训师和教练）、参训者、部门经理主管等。

(源) 奖惩标准。奖励标准具体包括奖金、晋升、表彰、提供培训机会、提供旅游机会、赠与物品等。惩罚标准具体包括口头警告、书面警告、降职、扣发奖金、无薪停职参加培训、辞退等。

(缘) 奖惩的执行方式和方法。奖励制度的执行应以确凿的书面记录材料为依据，对于具体的优良表现应制定标准并尽可能量化，一般可根据以下表现综合考

虑，现列举如下：

一是受训者嘉奖依据：无无故迟到或缺席；评估成绩优秀；受训后行为显著改善或运用培训学到的相关知识、技能等提高了工作业绩，如客户投诉量减少了、产品数量提高了、残次品率下降了等。

二是培训师嘉奖依据：培训课时量（按小时统计）；受训者给予评价达优；部门经理 轱管给予的评价达优；受训者的考核及格率大于 伊豫；受训者回到工作岗位上的工作表现（伊豫以上的学员评价良好）。

三是部门经理 轱管嘉奖依据：本部门培训工作完成情况（培训计划执行情况、受训时间、受训人数、受训者的工作表现）；认真执行组织制定的培训制度；从时间和人力上配合培训部开展组织的培训活动；下属的评价达优；培训部的评价达优。

惩罚制度的执行也应以确凿的书面记录材料为依据，对违纪行为进行具体规定和量化，一般可根据以下表现综合考虑，现列举如下：

一是受训者违纪行为：无故迟到（圆次以上，含圆次）；未经许可不参加培训（圆次以上，含圆次）；培训时经常（圆次以上，含圆次）做其他私事（看小说、听音乐等）；考试作弊；不能完成培训师安排的项目 轱务（圆次以上，含圆次）。

二是培训师违纪行为：培训时使用私人手机（圆次以上，含圆次）；个人仪容、仪表不遵守规定；无故迟到（圆次以上，含圆次）；对受训者不能一视同仁；不解答受训者提出的问题；在工作技能培训时不给予受训者指导或不进行示范；对受训者作业（任务）不予检查或不予反馈。

三是部门经理 轱管违纪行为：无故取消部门培训活动；虚报部门培训时间和培训人数；不执行组织制定的培训制度；不支持部门员工参加组织规定的培训活动。

### 【案例分析 远-圆】

#### 某企业培训学员的奖励与惩罚制度

圆陨工参加培训的种类分为三类：

圆陨工为个人发展，未获公司同意而参加的社会业余培训。

圆陨工为个人发展，获公司同意而参加的社会业余培训。

圆陨工受公司委派而参加的培训。

圆甄别员工参加的培训属于什么类别，不同类型，不同对待。

圆对于 粤类学员，学费自理，但经管理部经理同意后可获得公司贷款支持，逐月从工资中扣除。

圆对于 月类学员，学费先由个人支付，考试合格后凭成绩单，经管理部经理审批报销学费。

圆对于 月和 悦类学员，考前复习或考试可享受公司内公假支持，公假天数按公司有关规定给予安排。



核、评价。过去很多企业采用考试的办法，考查员工是否掌握了知识和技能等，但是考试只能考查员工是否记住了，而不能准确地判断员工到底会不会用。

再者，现在很多培训都不再是产品知识和技能培训，更多的是管理培训。这类培训不在乎向受训者提供多少新知识和新技能，更多的是强调启发思维。这就很难用标准化的试卷去测试受训者是否学到了东西，更多的是看受训者学成后在实际工作中是否改进了行为。

顺应这种形势的需要，越来越多的企业变更了考试的制度，改用另外一种较为科学的方法：猿园度反馈评估法。据调查，在《财富》排出的全球猿园家大公司中，超过怨园%的公司在职业开发和绩效考核过程中使用了猿园度反馈评估法。

### 【知识链接 远-员】

#### 猿园度反馈评估

猿园度反馈评估指通过不同的考核者（上司、同事、下属、客户以及员工本人等）从不同角度来全方位、准确地考核员工的工作业绩。这种方法综合性强，集中了多个角度的反馈信息，减少了因偏见对考核结果造成的影响。

另外，在使用这种方法时，要注意考核的时间。一般在培训结束一个月后进行，因为培训成果的转化是需要时间的。如果时间间隔太短的话，员工还来不及将其学到的知识、技能、思维方式等运用到实际工作中去，容易导致考核结果不够客观、公正。

起草培训考评制度时，需要明确以下几个方面的内容：

- （员）被考评的对象。
- （圆）考评的执行组织（培训组织者或部门经理）。
- （猿）考评的标准区分。

#### 猿园度培训质量跟踪制度

培训质量跟踪制度与考评制度是紧密相关的，考评要根据质量跟踪的结果进行。培训部对人员培训的质量负责，应采取各项措施对参加过公司培训的人员进行质量跟踪，将质量跟踪与继续培训有机结合起来。在受训者返岗工作后定期跟踪反馈，可发现受训者在各方面的进步，也可进一步发现工作中仍然存在的问题，为制订下一批人的培训计划提供现实依据，也为对该受训者的下一轮培训做好准备工作。

质量跟踪制度的方法有以下几种：

- （员）普查法，包括员工自查、互查以及主管部门发表意见。
- （圆）抽样调查法，由培训部随机从受训员工中抽取员工按照一定的标准进行质量调查，这样比较节省时间。
- （猿）匿名调查法，采用问卷调查的方式，一般是在内部员工中随机抽取样本。填卷人的姓名及所填内容是完全保密的。

## 8.2.2 培训档案管理制度

每一次培训工作结束之后，都要将本次培训的所有资料及总结归案建档，形成培训档案。这些培训档案对于总结培训工作的成效和不足，以及做好下一次培训工作都有重要的作用。培训的档案管理工作包括建立培训档案和对各类培训资料进行分类分档，以方便决定今后的培训以及为企业人力资源部进行人员考核、晋升、奖惩等提供重要依据。

### 【知识链接 远-圆】

#### 人力资源管理信息系统

人力资源管理信息系统一般采用三层结构体系、分散模式，提供异地、多级、分层的数据管理功能。系统通常分为基础信息管理、日常业务处理、辅助决策支持三个层次，由基础信息管理、人力资源规划、人事档案管理、教育培训管理、绩效考核管理、薪酬福利管理、劳动合同签订等多个模块构成，同时提供完备、规范的接口功能，可方便的实现与其他系统的数据共享、整合。

培训档案一般包括以下三方面的内容：

员) 培训部的工作档案

(员) 培训工作的范围。

(圆) 如何进行岗前培训。

(猿) 如何进行晋级升职培训。

(源) 如何进行纪律培训。

(缘) 如何进行其他技术性专项培训。

(远) 如何进行对外培训。

(苑) 如何进行考核和评估。

(愿) 全公司员工已参加培训、未参加培训的情况。

(怨) 列入培训计划的人数、培训时间、班次、学习情况。

(员圆) 特殊人才、重点人才、急需人才的培训情况。

表 远-员为通常使用的培训部培训记录表。

圆) 受训者的培训档案

(员) 员工的基本情况，包括学历、进公司年限、所经历的岗位、现有岗位工作情况等。

(圆) 上岗培训情况，包括培训的时间、次数、档次、成绩等。

(猿) 晋级升职培训情况，包括任职时间、任职评价、任职晋升等。

(源) 专业技术培训情况，包括技术种类、技术水平、技能素质以及培训的难易程度等。

(缘) 其他培训情况，比如在其他地方参加培训的經歷、培训的成绩等。

(远) 考核与评估情况，包括考核定级的档次、群众评议情况等。

表 远-圆为通常使用的员工个人培训记录表。

# 员工培训与开发

表远-员

培训部培训记录表

评分标准：缘分 越极好摇摇源分 越很好摇摇猿分 越好摇摇圆分 越一般摇摇员分 越差

编号

培训类别	培训内容	参训人数		培训小时		培训师		备注
		计划	实际	计划	实际	计划	实际	
常规培训	员							
	圆							
	猿							
	源							
	缘							
特殊专项培训	员							
	圆							
	猿							
	源							
	缘							
合计								

部门经理\_\_\_\_\_

填表日期\_\_\_\_\_

未执行培训计划的原因：

增加培训内容的原因：

表远-圆

员工个人培训记录表

摇摇姓名：

性别：

学历：

部门：

职位：

入职日期：

评分标准：缘分 越极好摇摇源分 越很好摇摇猿分 越好摇摇圆分 越一般摇摇员分 越差

编号

序号	培训内容	培训时间	评分	参训人签字	培训师签字	备注
员						
圆						
猿						
源						
缘						
远						

猿) 与培训相关的档案

(员) 培训师的教学及业绩档案。

(圆) 培训所用财务档案。

(猿) 培训工作往来单位档案。

企业在制定员工培训制度时，应同时设计员工培训合同范本，其内容应注意以下几个方面：一是要明确培训时间与期限；二是要明确受训员工的资格与条件；三是确定受训员工的待遇安排；四是确定受训员工的评估标准。

### 【知识链接 远-猿】

#### 某公司员工教育培训协议书

为了提高员工的基本素质及职业技能，公司鼓励并支持员工参加职业培训。为确保员工圆满完成培训学业，并按时返回工作，公司与受训员工\_\_\_\_\_，订立如下协议：

一、公司同意该员工赴\_\_\_\_\_学习\_\_\_\_\_，学习期自\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日至\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日，实计为期\_\_\_\_\_。

二、受训员工应在公司指定或与公司约定的学校及专业就学。如需要变更，应事先通知公司，并得到公司批准，否则，以旷工论处。

三、受训员工的学习时间，计入工作时间之内，按连续工龄累计。

四、受训期间的工资视情况按原工资的\_\_\_\_\_豫支付；奖金按通常支付额的\_\_\_\_\_豫支付。在晋级或工资办法修订时，受训员工作为在编人员处理。社会保险、劳动保险原则上按有关规定作为在编人员处理。受训员工受训期内不享受年度休假。

五、受训期间医药费用按在职人员对待，但由于本人过失或不正当行为而致病（伤）者除外。当受训人员患有不能继续学业的疾病时，应接受公司指令，终止学习，返回公司，并依有关规定处理。

六、受训员工在学习期间，必须每隔\_\_\_\_\_天向公司人事部书面报告一次学习情况，并附学校有关成绩等方面的记录。

七、受训员工应自觉遵守培训校方的各项规定与要求。凡因违规违纪而受到校方处分的，公司将追加惩处，视同在本公司内的严重过失。

八、受训员工的学费由本人承担\_\_\_\_\_元，由公司承担\_\_\_\_\_元。

九、受训员工辞职，其工龄在 员年以内则需向公司交纳公司负担的全部培训费用；两年以内向公司交纳公司负担培训费用的 缘豫；猿年以内交纳 圆豫；猿年后则可免交培训费用。因违纪被公司辞退的员工亦照此办理。

十、在培训期间，受训员工接受公司安排的调查或出差，差旅费按员工差旅费规定支付。

十一、培训结束，受训员工应及时返回，并向公司报到。

十二、为确保上述协议条款的执行，受训员工应在就学前向公司一次性交付人民币（大写）\_\_\_\_\_元（小写）\_\_\_\_\_元作为保证金。受训员工如有逾期不

## 员工培训与开发

归、受训期从事超越学习范围的业余活动或擅自更改培训方向与内容等行为时（若涉及法律责任，应由该员工自负，与本公司无关），其保证金归公司所有。受训员工圆满完成学业，无任何违反上述条款的行为，并按时返回，在向人事部报到后半个月内，公司退还保证金。受训员工若未通过结业考试，公司将从其保证金中扣除与本次培训相关费用（含学杂费、书费、调研费、实习费、上机费、住宿费、交通费等）后，退还其保证金余额。

十三、受训员工在学习期间成绩优异，有杰出表现，公司将视情况给予奖励。

\_\_\_\_\_公司（签章）  
\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日

受训员工（签字）：  
\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日

## 知识掌握

请简述培训制度的概念以及起草培训制度的要求。

企业具体的培训制度包括哪几方面的内容？

请简述培训服务协议条款要明确哪些内容？

制定奖惩制度应包括哪几方面的内容？

培训档案一般包括哪几方面的内容？

## 知识应用

### □ 案例分析

#### 某高新技术企业员工培训制度

##### 一、培训的目的

提高员工素质以适应工作要求，培养各方面所需要的人才，最终提高企业的经济效益，使之持续发展。

##### 二、培训范围

本公司全体员工。

新进员工，指已被公司录用但尚未正式上岗的员工。

特殊工种，指封胶员、焊线员、固晶员、质量检验员、内审员、驾驶员、报关员、仪器校正员、设计员。

##### 三、职权划分

###### 新员工培训

新员工培训由人事行政部负责，含一般性培训及专业培训。

###### 在职员工培训

在职员工培训由各部门经理安排，包括管理各岗位所需要的专业知识和技能训练。

## 獭内训与外训

内训：各部门依实际工作需求安排内部培训师或外部培训师授课。

外训：各部门依工作需要提出申请，内容包受训对象、时间、费用等，经批准后实施。

## 四、培训的操作

### 獭培训计划的制订和修订

培训计划的制订：各部门于每年年底向人事行政部上报下半年培训计划，人事行政部汇总、调整后交由总经理审批，核准后的培训计划下发至各部门实施。

培训计划的修订：各项培训课程或培训时间等如有变更，直接在培训计划表上作变更，并于备注内说明。

### 獭培训课时数

年人均课时数至少为 獭小时，中高级管理人员、技术开发人员至少为 獭小时（新员工培训不计在内）。

## 獭内训

### （员）新员工培训。

一般性培训：由人事行政部安排，采取集中培训或由人事行政部安排自学的方式，使新员工熟悉本公司和将要从事的工作。新员工在阅读完指定的资料后，需在新进员工教材签阅表”上签字，以此作为依据。

专业培训：生产岗位的新员工在正式上岗前须接受岗位知识和技能培训。岗位知识和技能培训由用人部门安排，受训者考试，考核合格后方可上岗。

### （圆）关键岗位、特殊工种培训。

封胶员、焊线员、固晶员和质量检验员需在正式工作前接受培训，并经用人部门以笔试、实际操作等形式进行考试或考核，合格者由人事行政部颁发资格证。

内审员、驾驶员、报关员、仪器校正员、设计员需接受有关机构的培训并取得相关资格证。

以上人员如未取得资格证不得上岗。

（猿）一般岗位训练。各部门按照培训计划进行，根据课程内容请内部有关人员或外部培训师授课，并于培训结束后一周内将“内部培训课程签到表”、教材各一份送人事行政部备案。

（源）培训师的资格。由各部门主管或业务骨干担任培训师，如某些课程内部人员无法讲授，可由人事行政部聘请外部培训师。

内部培训师应相对固定，并需经人事行政部确认。

（缘）转岗培训。转入生产岗位的人员，包括转入一般岗位和特殊岗位的人员，在确定转岗后，需于正式上岗前接受岗位知识和技能训练，并经用人部门主管考试或考核。

## 獭外训

外训审批程序：拟外出培训者提出申请——部门审核——人事行政部审核——

总经理批准。

拟外出培训者应填写《教育训练申请书》。

参加外训的员工交通费按实际支出报销，不得报加班费。

参加外训前已确认需取得相关证书（毕业证、资格证、结业证等）者，如未获得证书且无正当理由，有关费用由受训者本人负担。

### 效果评价

(员) 学时在远小时以上的培训（包括外训）、受训者学习结束后应写出心得报告，经部门主管审阅后交人事行政部存入个人培训档案。

(圆) 参加外训获得结业证、毕业证、资格证等的人员，应将证书交人事行政部复印，复印件存档。获得证书的名称、时间、发证机关等应登录于“员工培训履历表”内。

(猿) 外训人员学习结束后填写“课程问卷调查表”，用以了解培训的效果。培训效果可作为下次审批培训的参考。

(源) 对于态度、行为、技能方面的培训，人事行政部应选择若干受训者进行培训效果跟踪，以检验培训是否带来了员工行为、业绩等的变化。

(缘) 年终时，人事行政部对当年的培训工作进行总的评价，并写出评估报告。在进行年度评估时，应将年内每一次评估的结果作为根据。

### 培训记录的保存

员工的受训情况需记录于“员工训练履历表”内，作为今后人事调动、晋升降等的参考。每次培训结束后，培训的组织者应填写“企业培训记录表”，内容包括培训的时间、地点、内容、对象、教师等。

资料来源 摇郭京生、潘立：《人员培训实务手册》，圆版，北京，中国纺织出版社，缘缘

问题：(员) 该培训制度是否体现了起草培训制度的要求？

(圆) 该培训制度中体现了哪些具体的培训制度？

(猿) 该培训制度还应增加哪些内容？

分析提示：(员) 分析应结合上述培训制度的具体条款；

(圆) 注意本章所提到的缘项具体的培训制度，在企业实际起草培训制度的时候并不一定会按照教材的划分逐项罗列。要结合企业实际，以上述缘项具体培训制度为参考来完成。

### □ 实践训练

收集某企业培训方面的制度、档案资料等，分析该企业在培训制度方面是否存在问题。

要求：(员) 全体同学，以缘远人为一个小组；

(圆) 每个小组提交一份不少于员缘缘字的调查报告。

## 培训课程设计与开发

### 学习目标

在学习完本章之后，你应该能够：了解培训课程的类型；明确培训课程设计的原则；熟知培训课程设计应包含的要素；掌握培训课程设计的程序。

### 【引例】

#### 日本三菱公司的培训课程设计

日本三菱公司是极具规模的电机企业，在日本电机业中具有举足轻重的地位。该公司为了应付同行业间的激烈竞争，极为重视技术人员的培育工作。“热心教育”是一般人对三菱公司的评论。

三菱公司人才培训的宗旨是希望技术人员不仅要具备技术开发的技能，而且应具备领导周围人群的能力。该公司为了培育足以“传薪”的技术人员，设立了“三菱电机工学研习所”，借着小论文发表会、大厅研讨会、工厂实习等研习项目，提高技术人员的专业知识及优秀技能。

该工学研习所将课程分为 苑个普通讲座和 源个特别讲座。

讲座是采取集体生活一星期、一年结业的训练方式。学生招生人数以 苑园名为限。最初是以培训 员缘名为目标，但因考虑效率因素，故准予增额招收。

在技术课程方面，包括了以下项目：

(员) 基础技术(理论上的技术)：这是制造产品的基础技术，也是建立制造系统时可缺少的固有技术。

(圆) 共同技术：制造各类产品时，共同使用的技术。

(猿) 基础知识：技术人员的学历(尤其对电磁学与材料学必须具备基本概念)。

(源) 基本技术(现场上的技术)：这是支持基础技术的一项。

(缘) 尖端技术、未来技术：虽然在现有的制品中未见使用，但预料将来会被运用基础技术。

目前各公司纷纷引进自动化设备，于是控制系统的重要性就显得格外突出。三菱公司为了使每位技术人员都能了解控制系统，特别聘请公司的系统设计者，亲自讲述相关的理论、应用及开发。这种由专家现身说法的教育方式，带给学员很大的收获。

为适应信息时代的制造技术，三菱制造技术讲座以下列要点为主题：从开发到生产的所有过程、生产技术的革新、制造技术的未来趋势等。因为该讲座具有实用性，所以深受技术人员喜爱。

资料来源摇李德伟：《人力资源培训与开发技术》，北京，科学技术文献出版社，1999

这一引例表明：企业不是学校，但对于不断发展的企业而言，员工的教育的确是经营策略上不可或缺的重要事项。三菱公司作为一个以技术制胜为目标的企业，其设计的一系列技术训练课程涵盖了技术开发所能涉及的方方面面，可谓是不惜付出大代价。

## ● 员工培训课程设计概述

### 员工培训课程的内涵和特点

现代培训是一个复杂的系统，培训课程设计是其中重要环节，因为进行课程设计实际上就是制订培训战略和计划。

#### 员) 培训课程的内涵

“课程”的英文是 **Curriculum**，可译为课业及进程，即在一定时间内应完成一定量的学业。我国著名课程论学者施良方教授将国内外教育界对课程的定义归纳后分为三类，即课程是教学科目、课程是有计划的教学活动、课程是预期的学习结果、课程是学习经验、课程是社会文化的再生产、课程是社会改造。他认为，上述定义从不同角度或多或少地涉及了课程的某些本质，但也都存在明显的缺陷。

根据专家定义，培训课程是“适应环境与输入条件的要求，有明确的教学目标，选择翔实的教学内容，准备匹配的教学条件，明确可操作的转换手段，保证学习者能达到输出目标，并能及时进行反馈评价的教学系统”。

由此可以看出，广义上的培训课程设计应该包括多方面的内容，不仅包含课程本身的相关内容（课程目标、课程科目或内容、课程活动、学习转化手段等），还包含培训需求调查与预测、培训组织和环境、课程评价等。因此，培训课程不仅是对一门课程的设计，实质上是对一个培训系统的设计。

#### 圆) 培训课程的特点

(员) 培训课程设计的基点——社会环境与学习者的要求。

第一，适应社会环境的需求。培训课程最突出的特点是时间短，培训周期比起学科课程来说短的多，这种快节奏就是为了适应社会对人才需求的快速变化。由于培训课程的周期几乎要与社会环境变化的频率同步，这就要求培训课程设计要对社会的需求变化能及时了解、适时调整，同步适应。正是由于培训的这种时效性，社

会环境对培训课程的功利性要求就比较明显。如果普通教育是一种长期投资的话，培训就是一种短期投资。绝大多数投资者正是为了解决当前的急需，才投资开发培训课程的。总之，时效性和功利性是对培训课程的基本要求，也是培训课程设计的基本特点。

第二，适应学习者的需求。接受培训课程的大部分对象是成年人。许多人来接受培训是为了弥补技能等差距，提高工作能力，他们急于通过培训来改变现状，所以主动接受培训。参训者的主动性是培训的最本质的特征。正是因为受训者的目的是尽快提高某些方面的技能或改变某种观念，培训课程设计就要设法满足他们的需要。适应学习者需求是培训课程设计的最大特点，也是对培训课程设计的最基本要求。

(圆) 培训课程的目标大多是具体性的、短期性的、单一性的和针对性的。

(猿) 培训课程的执行模式要遵循成年人认知规律。由于培训课程的主要接受者是成年人，他们有自己的经验和学习经历，也有自己惯用的学习方法，因此，培训课程的执行要尽量地遵循成年人的认知规律，注意选择那些能调动他们学习积极性的培训方法，提高学习的效果。

(源) 培训课程评价的主要标准是质量和效益，而不应当是考试分数。

总之，培训课程是一个直接用于为社会、为企业、为社会中的其他组织和成员服务的系统。培训课程的宗旨和目标，既有突出的服务性，又有鲜明的经营性；培训课程的内容具有特殊的实践性和针对性；培训课程的执行模式，更具灵活的经验性和权变性；而培训课程的评价标准，则有必然的功利性和实效性。

### 7.1.3 培训课程的类型

由于企业的培训受个体、组织和社会等多种因素的影响，因而培训课程的设置也应该适应培训性质、对象和社会的发展。在企业培训的课程设计中的课程类型大体可以分为五种。

#### 1) 学科课程

学科课程是以学科知识为中心设计的课程，它分别从各门学科中选择部分内容，确定一定教学时间和学习期限来完成。此类课程充分地注意到各门学科本身的内在联系，在学习则又侧重于各学科领域所使用的基本概念的研究及其运用。在学习方法上，严格按教育学和心理学的规律来组织教学，既注重学员思维能力发展，又注意知识的积累、储备。因而，学科课程具有很强的科学性、系统性、连贯性，适合于正规的学校教育及培训。

#### 2) 综合课程

综合课程也称合科课程或广域课程，它是将几门相邻学科知识进行合并，既保留学科课程分科教学的长处，又克服了学科课程过细的问题，最适合以提高综合素质为目标的企业培训。

#### 3) 活动课程

活动课程亦称经验课程，是一种与学科课程相对应的课程，该课程的特点是：

(员) 以学员的兴趣和动机为基本出发点。

(圆) 以学员自身发展为中心来组织教学内容。

(猿) 它不预先规定应该学习的内容。

(源) 教师在教学活动中的作用仅仅是参谋和顾问。

(缘) 学员基本知识和基本技能的学习主要围绕各种活动进行，提倡从“做”中“学”。

该课程适合以发展个性、特长为目标的各类教育与培训。

源) 核心课程

核心课程是以人类的基本活动为核心而组织的课程，它以一个学术领域主题为核心重新组织有关学科材料，从而形成学科之间的新联系。它介于学科课程与活动课程之间，也类似于小综合课程，不同的只是以一个核心主题为中心进行综合。该课程适合以研究型为目标的教育与培训。

缘) 集群式模块课程

集群式模块课程，又称为活动中心课程，它是借鉴 模块式技能培训法)、 悦(以能力为基础的教育模式)和“双元制”等国际职业教育课程模式的基础上，根据市场经济特点和成人教育的内在规律，研究开发出来的一种培训课程模式。该课程以提高受训者素质为目标，以岗位技能培训为重点，既强调相关职业通用知识与技能的传授，又强调特定职业、职位的知识与技能的培养。集群式模块课程适用于我国目前的职业教育和职业培训。

### 模块三 培训课程设计的原则

培训课程是一个直接用于为企业服务的课程系统，具有服务性、经营性、实践性、针对性、经验性、功利性及时效性等特性。培训课程的特性源于培训活动的本质属性，即培训既属于一种教育活动，同时又是企业的一种生产行为。设置培训课程应体现以下基本原则：

员) 符合企业和学习者的需求

培训课程首先要满足企业和学习者的需求，这是培训课程设置的基本依据。培训课程设置不同于学校课程设置，它要把学习者作为占主导地位的或唯一的依据，也就是以学习者的需要、兴趣、能力以及过去的经验作为课程要素决策的基础。

圆) 培训课程设置要符合成人学习的认知规律，这是培训课程设计的主要原则

由于成人学习方式的特点，例如成人学习目的性非常明确，他们参加培训的原因就是为了提高自己某一方面的技能或补充新知识等，以满足工作的需要，因此培训课程就要有一个明确目标，而且在培训课程教学内容的编排、教学模式与方法的选择、教师的配备、教材的准备等方面要有利于受训学员的学习。

猿) 体现企业培训功能的基本目标

企业培训的基本目标是进行人力资源开发。培训是人力资源开发三个重要组成部分（职业开发、培训和组织提高人力资源质量）之一，除了体现培训功能之外，还是实现其他两个部分的手段。培训课程正是实现培训功能的具体体现。

## 7.1 培训课程设计的要素

在进行培训课程设计时，根据课程总体的宗旨要求，通过对课程要素的不同选择和不同的处理方式，就可以设计出各种不同的课程。常用的课程要素有：

### 7.1.1 课程目标

课程目标根据环境的需求而定。课程目标提供了学习的方向和学习过程中各阶段要达到的标准。最常用的有“记住”“了解”“熟悉”“掌握”等认知指标，以及“分析”“应用”“评价”等较高级的认知行为目标。在情感领域中的目标，如价值、信念和态度等。

### 7.1.2 课程内容

课程内容以实现课程目标为出发点去选择并组合，范围和顺序尤其重要。顺序指对课程内容在垂直方向上的组织；范围指对课程内容在水平方向上的安排。课程内容可以是职业领域内的概念、判断、思想、过程或技能。

### 7.1.3 教材

教材要切合学习者的情况，提供足够信息，并且以精心选择或组织的有机方式将学习的内容呈现给学习者。

### 7.1.4 课程模式

课程模式主要指培训活动的安排和教学方法的选择。这些安排和选择要与课程明确的或暗含的目标和方向直接相关。好的执行模式能有效地体现课程内容，并采用配套的组织与教学方法。

### 7.1.5 课程策略

课程策略也就是教学策略，常常作为学习活动的内在部分，与学习活动有同样的目的，注重教学程序的选择，教学资源的利用。

### 7.1.6 课程评价

课程评价指对课程目标与实施效果进行评价，用来确定学习者在多大范围和程度上掌握了学习内容、在什么程度上达到了课程的行为目标。学科课程的评价重点放在定量的测定上，衡量可以观察到的行为。

### 7.1.7 组织

组织指课程的教学组织形式，应体现“因材施教”的个性化教学。

### 7.1.8 时间

时间要体现短、平、快，课程设计者要巧妙地配置有限的课程时间并充分利用。

### 7.1.9 空间

空间主要就是指教室，也可超越教室的空间概念，如各种培训现场。

### 7.1.10 学员

这主要就是考查学员的学习背景与学习能力。

### 7.1.11 执行者

执行者主要指理解课程设计思想的主持人和教师。

## ● 课程培训课程设计的程序

### 课程培训课程目标的确定

培训课程目标是指培训课程结束时，希望学员通过课程学习能达到的知识水平、能力水平或者态度水平等。目标描述是培训的结果，而不是培训的过程，所以重点应放在学员该掌握什么上，而不是愿意教什么上。明确的目标可以增强学员学习的动力，也可以为考核提供标准。

确定课程目标是一项具有创造性的工作，经过需求评估以后，如何把培训目标转化为课程目标，来指导整个课程编制过程，是课程设计者的一项重要任务。

具体来说，培训课程目标包括三个要素。

#### 1) 操作目标

操作目标是课程目标最主要的要素，它描述了参训者在培训结束时要会做什么。在制定这一目标时，要避免使用含义不清的词，而要使用意义非常明确的词，如对于认识目标，使用列出、分类、定义等；对于技能目标，使用制造、安装、装配演示等。

#### 2) 条件

条件指员工完成工作任务所需的设备、材料、操作手册等，也就是说学员达到目标规定的要求，需要哪些条件。

#### 3) 标准

规定一个标准，是为了能够更有效地测量培训结果。如对操作速度、准确率等的测量，在对目标陈述中，要明确地列出这些标准。

在定出目标后，要问自己：“是否有足够的时间让学员实践，以达到这些目标？”如果有好几个目标，最好把它们分在不同的培训中。如果目标很大，最好分成几个小目标，然后在不同的课程中实现。另外，目标要避免以下两点：

(1) 仅是培训者想做的，而不是参训者想做的。

(2) 听起来成就很大，但实际意义却是含混不清。

课程目标必须具有明确性和可验证性。课程目标只有定的明确、具体，才能对于达到目标的进程有清晰的认识，才能有利于正确地选择课程内容，妥善地组织课程实施，也才能真正地为课程评价提供可验证的依据。制定的课程目标如果仅仅是设计者的假设和愿望，而不能确切表达受训者应有的学习结果，就会缺乏质和量的具体规定性，这样可测性和可比性就差。

### 【小思考苑-1】

下面的课程目标中，哪一项是明确的并且是可验证的？

1. 到本单元结束，学员将能够描述这个由五个步骤构成的流程。

2. 到本单元结束，学员将知道如何将原木拼装在墙体上。

3. 培训期间，学员们将了解财务客户使用的四种产品。

灏到本章结束，学员们将能够计算圆的周长。

纛到本单元结束，学员将意识到青霉素过敏反应的三个警告信号。

答：员和 源是明确的并且是可以验证的，而 圆 猿 缘是不能验证的。

资料来源摇众行管理顾问有限公司：《企业培训手册》，北京，机械工业出版社， 苑苑苑

## 苑苑苑 摇培教材的设计

培训教材是大家比较熟悉的一个概念，能否为培训对象提供一套与课程内容相呼应的教材，是影响培训效果的一个重要方面。

现在的误区是，一提到教材，就认为是教科书，培训课程的教材建设往往被理解为要组织编写一套适合学员实际的、先进的、实用的教材。这个想法是美好的，但缺乏可操作性。所以，现在的培训教材常常不是借用普通高校的教科书，就是仅有一个简单的授课提纲，很少听到培训学员对培训教材有好的评价。建设一套合适的培训教材，这对一些大型的培训项目来说，是必须认真投入的重要环节，而对于一些短、平、快的培训课程来说，要从头开始设计并编写一套与之相适应的教材，就不是那么简单的事情了。

下面从培训手段、印刷材料以及视听材料三个方面来介绍培训课程设计中的教材设计。

### 员) 设计合适的培训手段

在课程开发时，要问自己的一个重要问题是：“进行这项培训时，我需要哪些培训手段来实现培训目标？”回答这个问题需要从课程内容和培训方法、培训对象的差异性、培训对象的兴趣和动力，以及评估手段的可行性几个方面来考虑。

(员) 课程内容和培训方法。不同的课程内容需要利用不同的培训方法进行培训。如知识的传授多以课堂讲授或讨论等方法为主；技能学习以示范模拟、角色扮演等方法较为有效；态度培训则以情景模拟、测量工具和个人及小组成长等方法为主。不同的培训方法需要不同的教学材料，要在确定培训方法的基础之上，选择相关的培训材料。

(圆) 培训对象的差异性。在选择培训手段时，还要考虑培训对象的差异性。一般员工、基层主管、中高层管理者由于工作性质有所区别，所以培训的内容不同，在接受问题、学习方式等方面也会有所不同。这样，就要从培训对象需求的调查出发，设计出合适的培训手段。

(猿) 培训对象的兴趣和动力。要想课堂教学取得比较好的效果，必须使用有效的培训手段来提高培训对象的兴趣和动力。教学媒体的先进性和多样性，是现代培训课程设计的一个很重要的特色。唯有把培训对象的听觉、视觉、触觉等感觉器官功能都调动起来，才能得到最好的学习效果。

(源) 评估手段的可行性。在选择培训手段时，需要评估这种手段是否具有可行性。可行性评估主要从培训手段的经济成本—收益角度进行，尽量开发企业已有的培训教材或自己可制作的材料，如果要从外面购买培训材料，则要仔细考虑其价值的大小。

### (圆) 设计和使用印刷材料

在培训所使用的各种媒体中，印刷材料是最常用、最可靠（不存在设备出故障的问题）、最易携带、最便宜的教学材料。培训中使用的印刷材料主要有：

(员) 工作任务表。工作任务表的作用如下：①强调所讲的重要内容。例如，可以发给学员有关重点内容的大纲，这样他们在课堂上就不用花过多的时间记笔记了。②提高学习效果。例如，可以发给学员复习思考题，让学员更好地表达他们的观点，更好地进行小组活动、案例研究、角色扮演等，也可以发给学员有关活动的介绍，让他们先做好准备。③有助于收集对活动的反馈。例如，可以发给学员问卷调查表，促使他们对活动更仔细地进行观察，在活动之后可以收集到反馈意见。

(圆) 岗位指南。岗位指南是对最常用、最关键的任务的描述，简化包含许多步骤的复杂任务，减少遗忘，不像技术手册内容那么多，用起来很方便。岗位指南在培训中的作用：①迫使有关专家必须对理想的操作下定义，可以使培训目标进一步得到明确。②有助于记忆在学习中学到的操作规程，也便于在以后工作中随时查阅。③有时可以代替培训或减少培训时间，节约成本。

(猿) 学员手册。学员手册是培训中的指导和参考材料。在课程开发时，要决定哪些印刷材料可以进入学员手册，哪些印刷材料最好不要提前发给他们，如测试题、调查问卷等。

(源) 培训者指南。如果只是教师用可以很简单，如果要发给学员或其他人使用，就应该多一些注解。当培训者着手一个新的培训项目时，或者这个培训项目在很长时间以后又要进行或要修改时，编制培训者指南就很有必要。

(缘) 测验试卷。在培训开始时，利用测验试卷帮助培训者了解学员的知识和经验水平，对培训内容可作最后的调整，通过测验还可以让学员知道培训的作用，可以引起大家对培训的重视，使他们更积极地参与到培训中。在培训结束时，也可以进行试卷测验，分数的类别可使教师和学员准确地知道学员的掌握程度。

### (猿) 设计视听材料

在学校教育课程中，教师传授知识的主要手段就是“一支粉笔，一张嘴”，但在企业培训课程中，培训方法和培训工具要丰富得多。从以前的录像、幻灯等设备到现在利用网络等进行培训，这些新型的培训方法与培训工具大大提高了培训效率。视听材料趣味性较强，吸引学员的注意力，能增强培训效果，但也要注意视听材料的适用性。学员一般认为准备了视听材料的教员比没有准备视听材料的教员更专业、备课更认真、课程更清晰、更有吸引力。培训中常用的视听材料有大的活页纸、幻灯片、商业录像和电影等。

除了以上三个方面之外，在设计培训教材时，还应该考虑到培训教材设计的总要求。

(员) 培训课程设计中的教材，必须是事先精心准备的，又必须是切合学习者实际需要的，而且必须是足够能反映该领域内最新信息的材料。

(圆) 资料包的使用。许多课程为适应培训快节奏的高要求，除精心地用教学

大纲说明课程意图外,还可采用建设教材资料包的方法。如选用报纸杂志的论文与案例、同行的经验与教训、专家学者的论文与报告等作为教材,并配有音像教材、参考读物,组成一个资料包。这些经设计者精心选择并加工的信息资料,来源面广,新鲜生动,再配之以详细的课程大纲,学习者对全部课程内容及其重点就可以有清晰的认识,也可以作为以后继续学习的依据。

(猿) 利用一切可开发的学习资源组成“活”的教材。例如,在班级之中,每一个学习者本人都是课程内容的教材携带者,他们各自的经验就可能是对他人的一本很好的活生生的案例教材。课程设计者可以配合教学模式与方法的设计,设法调动全体学习者的主动性,使这种“活”的教材开发成为可能。

(源) 尽可能地开发一切所能利用的信息资源,打破传统的教科书的体系,而且充分利用现代科学技术的先进成果,把单一的文字教材扩充到声、像、网络以及其他各种可利用的媒体。

## 【知识链接 苑-员】

### 孕猿制作

软件孕猿是美国微软公司演示软件孕猿的缩写,也是目前最普遍使用的一种电脑演示制作软件。孕猿是一些集声音、图像、文字等一体的电脑演示文稿,它最大的好处是能激发学员的学习兴趣,并对培训师的讲课起着提纲挈领的作用。为了在课堂中给学员放映演示大纲和主要步骤,培训师可以将它们罗列出来,完成孕猿的编写。

孕猿的制作中主要包含下列一些元素:界面、颜色、文字、图表、声音、动态效果和备注页。

(员) 界面。界面的设计要求具有美观,比例恰当,图文均匀分布,整体整洁连贯。界面一般分为标题区、图文区两部分。标题要求简洁明了,是整页的主旨思想内容。图文区的内容是对标题的说明和讲解,要求紧扣标题。图文安排要疏密得当、赏心悦目。

(圆) 颜色。在颜色的选择上,主要有红、蓝、黄、白、青、绿、紫、黑愿种颜色。背景色宜用低亮度或冷色调的颜色,而文字宜选用高亮度或暖色调的颜色,以形成强烈的对比。例如,可以用黑白色做背景,用蓝色和绿色作为主基调,用黄色和白色来强调某些内容。

(猿) 文字。不要把所有的内容都搬到孕猿中,屏幕中满是文字,很难让人产生看下去的欲望。把授课的提纲列在孕猿中,再添加一些辅助说明的文字就足够了。

标题和关键文字的大小应该在源圆~源愿磅之间。重点语句可采用粗体、斜体、下划线或色彩鲜艳字,以示区别。

(源) 图表。在孕猿中出现的图表分为两种。一种是作为图形、图案来点缀界面的;另一种是用来对文字内容作辅助说明的,比如说流程图、柱状图等。

点缀的图形、图案,可以通过绘图软件、扫描、拍摄、网络下载等途径获取。

## 插图 员工培训与开发

在作辅助说明的图表中：引用非数字论据时，可以使用流程图、矩阵等图形；引用数字论据时，可采用表格、柱状图、线形图等图形。

(缘) 声音。在 **孕** 载中加上背景声音，比如在切换幻灯片、提示学员注意时，可以起到渲染气氛、提请注意的作用，要选择轻柔悦耳的声音，不要选择刺耳的噪音。

培训师还可以用软件制作声音文件添加到 **孕** 载中，比如添加自己朗读的案例、其他说话的声音等，这些“额外”的声音可以使培训变得生动有趣。

(远) 动态效果。使用电脑制作演示文稿的好处之一就是能让所有的元素活动起来，培训师可以在 **孕** 载中给每一张幻灯片设置切换效果和停留时间，甚至每一行的文字都可以不同的形式出现。动态效果包括飞入、飞出、扫、闪过、伸展、移离、消失等。

(苑) 备注页。**孕** 载有一个很有用的“备注”功能，即每一张幻灯片都对应一个 **憎** 载形式的备注。毕竟 **孕** 载只是培训内容的提纲，究竟该怎么讲，该讲些什么还需要培训师按照逻辑顺序牢记在脑中。这个时候不妨在备注页中记上一些关键步骤和提醒自己的内容，以防在培训现场突然卡壳。

制作 **孕** 载注意事项有：

(员) 简单。

(圆) 清楚了。

(猿) 每一页只表达一个主题。

(源) 每一页的讲解逐渐深入。

(缘) 用卡通或者其他图片来强调重点。

(远) 利用不同的颜色来增强效果并活跃气氛。

(苑) 每一页上不要超过 **员** 行文字。

(愿) 每一行不要超过 **员** 个字。

(怨) 不要采用模糊不清的文字或图片。

(员园) 根据投影的距离，合理采用不同字体、线条以及屏幕上的空间位置。

## 插图 培训课程的内容安排

培训课程的内容安排是要决定哪些资料是实现培训目标所必需的以及如何对它们进行安排。根据培训目标，要区分参训者“必须知道”的信息。信息超载即一次提供的信息超过了学员的吸收能力，会给培训造成不利的影响。这种情况在岗前培训或入门培训中经常遇到，培训者认为应该在尽可能短的时间内教给学员尽可能多的内容。

在内容的安排上，要决定先介绍哪些内容、哪些内容作详细讲解、哪些内容用于应用或实践活动、哪些用于最后的总结。通常的安排顺序的原则是，由熟悉的到不熟悉的，由简单的到复杂的，由易的到难的，从某项技能的第一步到最后一步等。考虑到为激发学员的兴趣和学习动力，在课程开始时，可以安排稍微有些难度的内容和活动，使培训更有挑战性，使大家更有兴趣。

决定什么人以何种方式来讲解课程内容。除了培训师以外，输入知识还可以是参训者（有些知识可以由他们说出）、各种媒体（阅读材料、录像、电影等）或案例研究和角色扮演等能够总结出经验的活动。为增加课程的趣味性，使学员更积极地参与到学习中来，建议使用多种不同的教学方法，如可以采用“讲授—活动—总结”这样一个循环。

## 【案例分析 苑-员】

### 某著名外企的培训课程

背景：某著名外企在华设立许多合资厂，并在这些厂家设置了“勾砸”职位（薪水由该外企在华总部支付），负责把总部的信息、决策传递给这些厂家，从中承担沟通桥梁的作用。为了让这些“勾砸”人员掌握良好的沟通技巧，使得总部与厂家之间的工作协调开展，特地进行有关沟通课程的培训。

培训课程内容的安排：

第一天：

上午高级经理讲授：具体内容是该职位不仅仅承担“勾砸”的职责，还承担“圆兜”的职责，责任重大，要明确地知道自身职责的重要性，要认识到工作的挑战和成就感。

下午观摩一些优秀厂家。

评价：高级经理的讲授内容能传递给受训者的信息是——高级经理是站在公司发展的宏观角度看待我们，具有前瞻性；该职位的设置在公司战略上具有重要作用，自己的工作是有重要价值和意义的；我们的工作受到鼓舞和支持，我们的工作具有挑战和压力，需要更努力的工作。

观摩一些优秀厂家，则是继续从工作实际效果上对受训者进行倡导和推动。

第二天全天、第三天上午专家具体讲授沟通技巧。

评价：沟通技巧是此次培训的重点，得当的时间分配保证这些受训者学习具体的操作技巧。

第三天下午总部“勾砸”经理就如何“沟通”这一工作内容进行职能考核和绩效评估解释。

评价：解释职能考核和绩效评估的方法，是为了保证受训者工作的效率和效果，增强沟通和执行能力。

资料来源：众行管理顾问有限公司：《企业培训手册》，北京，机械工业出版社，2007年。

问题：上述培训课程在内容安排上有哪些特色？

分析提示：此次培训从整体上看，内容安排得当，没有过分的侧重哪一方面而忽略另外方面（许多培训侧重于讲授做的技巧，而不去解释为什么这样去做，怎样评估做的是好是坏）；逻辑顺序清晰，符合人们认知的逻辑过程，先后向学员讲授了：我们的工作职责是什么、为什么要掌握沟通技巧、提高沟通技能、如何去学习沟通技巧、怎样来评价在工作中你的沟通做的是好还是不好。最后的实际效果也表明这是一次成功的培训课程。

### 第五节 培训课程设计实施的配套措施

#### （八）培训教师的选择

（员）确定培训教师的选择标准：①具备经济管理类和培训内容等方面的专业理论知识；②对培训内容所涉及的问题应有实际工作经验；③具有培训授课经验和技巧；④能够熟练运用培训中所需要的培训教材与工具；⑤具有良好的交流与沟通能力；⑥具有引导学员自我学习的能力；⑦善于在课堂上发现问题并解决问题；⑧积累与培训内容相关的案例与资料；⑨掌握培训内容所涉及的一些相关前沿问题；⑩拥有培训热情和教学愿望。

#### （圆）培训课程对教师的能力要求。

一般课程设计要素中并不包括教师，因为它认为教师只不过是课程的执行者，于是不可能在设计中考虑教师的因素。而在培训课程设计中，教师是可以根据课程的目标和需求提出标准，进行选择的。

“能者为师”是一个基本原则，但是，这里的“能者”并不是指课程内容的专家学者，而主要说的是有能力去驾驭课程，去引导学习者达到课程目标的人。当然，如果两方面的能力都具备，则是最理想的。正是由于这种选人标准，培训课程的执行者往往打破了传统的一个教师上一门课的概念，而经常是由课程主持人来组织、挑选在课程内容的各个侧面拥有不同优势者来组成课程组，执行“上课”的职能，而且课程执行者的可选人群范围，远远可以超出职业教师的领域。课程设计中执行者的主要任务是作为课程实施的主导。

培训教师能力的高低以及培训教师的能力结构对培训效果起着至关重要的影响。所有的培训课程执行要素设计能否得到很好的实现，取决于培训教师是否熟悉培训内容、是否具备良好的交流技巧等方面。培训教师要在个人素质和资历两方面都达到一定的水准，能够将深厚的专业理论功底和丰富的实践经验结合起来，同时还要具备良好的交流能力和沟通技巧等。因此，培训管理者一定要重视对教师的选择与开发工作。

（猿）确定培训教师的来源。选择培训教师常常是被企业培训管理者忽视的一个重要问题，为保证实现预期的培训效果，企业培训主管应亲自参与到培训教师的选择过程中去。

一般来说，培训教师主要有两大来源：企业外部聘请和企业内部开发。企业培训管理者应根据实际情况，确定适当的内部和外部教师的比例，尽量做到内外搭配、相互学习。

企业外部聘请。从企业外部获取培训教师资源是大多数中小型企业采取的做法，而对于一些涉及比较深的一些专业理论方面问题或前沿的技术问题的培训项目，企业也常从外部聘请教师。

企业内部开发。对于培训已经处于成熟期的企业或一些需要定期开展的培训项目来说，企业一般从内部开发教师资源。内部开发的教师与外部教师相比，在某些方面有着很大的优势，如他们对企业文化、企业环境、培训需求等方面比较了解，

而且他们可能与培训对象熟识，这样也有利于相互之间的交流。

(源) 外部聘请师资的优缺点。外部聘请师资的优点：选择范围大，可获取到高质量的培训教师资源；可带来许多全新的理念；对培训对象具有较大的吸引力；可提高培训档次，引起企业各方面的重视；容易营造气氛，从而增强培训效果。外部聘请师资的缺点：企业与其之间缺乏了解，加大了培训风险；外部教师对企业以及培训对象缺乏了解，可能使培训适用性降低；学校教师可能会由于缺乏实际工作经验，导致培训只是“纸上谈兵”；外部聘请教师成本较高。外部培训资源的开发途径：从大中专院校聘请教师；聘请专职的培训师；从顾问公司聘请培训顾问；聘请本专业的专家学者；在网络上寻找并联系培训教师。

## 【知识链接 苑-圆】

### 如何识别培训师？

方式一：新闻媒体

随着信息化时代的进步与发展，信息的流通越来越快，优秀的培训师逐渐成为媒体竞相追逐的对象。

将媒体信息进行分类主要有以下三种：

- 各类报纸、杂志、网络等的培训师简介及课程简介

这类信息通常是宣传培训师个人或课程资料，为最基本资料。课程信息可以了解培训师课题的市场价值。如果一位培训师的课题没有市场，招生将是一件困难的事情。如果企业负责人到培训现场听听培训课，了解的信息将会更全面、真实，迅速判断培训师的课程品质。

- 培训师著作或课程光盘宣传信息

培训师通常会发表文章、出版书籍以及制作视频课程。倘若培训师的课程体系不成熟，很少会选择出版书籍和制作视频课程。当然，有些培训师很少有自己的作品，比如，教练技术、拓展训练等课程的培训师。

目前出版书籍、制作视频课程并不困难，倘然在书店或音像店能买到这些作品，至少可以从某种层面上表明培训师的课题具有一定的市场价值。

- 电视教育培训

这类信息与前二种相比更加直观，通常出现在电视的教育频道，它可以更加直观地了解培训师的培训风格以及受大众欢迎的程度。

方式二：业内评价

“你和任何一个陌生人之间所间隔的人不会超过六个，也就是说，最多通过六个人你就能够认识任何一个陌生人。”这就是著名的“六度分隔”理论。要想知道业内对培训师的评价并不是很难的一件事情。了解培训师的授课情况，只需要找对人就可以了。

方式三：曾服务过的企业

通过培训师曾服务过的企业来了解培训师有一定的参考价值，优秀的培训师具有良好的口碑，课程品质更有保障。

通过以上几种渠道对培训师进行全面了解后，基本上就可以圈定用哪位培训师。

资料来源：转引自《人力资源管理》第2版，机械工业出版社，2006年。

(缘) 内部开发、培养师资的优缺点。内部开发途径的优点：对各方面比较了解，使培训更具有针对性，有利于提高培训的效果；与培训对象相互熟识，能保证培训中交流的顺畅；培训相对易于控制；内部开发教师资源成本低。内部开发途径的缺点：内部人员不易于在培训对象中树立威望，可能影响培训对象在培训中的参与态度；内部选择范围较小，不易开发出高质量的教师队伍；内部教师看待问题受环境决定，不易上升到新的高度。

### 【案例分析 苑-四】

#### 华为的“全员导师制”

华为的“全员导师制”和过去曾广被实行的“师徒制”有相同的地方，又有不同的地方。在华为内部，这一做法最早来自于中研部党支部设立的以党员为主的思想导师”制度，对新员工进行帮助指导，后来被推广到了整个公司。

华为的这一做法是全员性、全方位的。不仅新员工有导师，所有员工都有导师；不仅生产系统实行这一做法，营销、客服、行政、后勤等所有系统也都实行这一做法。华为认为，所有的员工都需要导师的具体指导，通过导师制实现“一帮一，一对红”。

华为对于调整到新的工作岗位的老员工，不管资历多长、级别多高，在进入新的岗位后，公司也给安排导师。这个导师也许比你的工龄短，比你的资历低，但在这个岗位上他比你强，那么他就是你的导师。所以，在华为，也许刚刚毕业进入华为为一两年的员工，照样可以成为导师。

华为的导师职责比较宽泛，不仅仅在于业务、技术上的“传、帮、带”，还有思想上的指引、生活细节上的引领等。

为了保证导师制落实到位，华为对导师实行物质激励，以补助的形式，给导师每月1000元的导师费，并且定期评选优秀导师，被评为优秀导师的人可得到公司1000元的奖励。更为重要的，华为把导师制上升到培养接班人的高度来认识，并以制度的形式做出严格规定：没有担任过导师的员工，不得提拔为行政干部；不能继续担任导师的员工，不能再晋升。

资料来源：转引自《人力资源管理》第2版，机械工业出版社，2006年。

问题：华为的“全员导师制”有哪些作用？

分析提示：一是可以增强员工的荣誉感，尤其是对于入职时间不长就成为导师的员工，在工作上会更加严格地要求自己，在新员工面前会更加突出地发挥模范带头作用；二是对于新员工来讲，可以使他们迅速地融入企业的大家庭中，从思想上、感情上尽快地认可企业的制度和企业文化；三是通过全系统、全方位、全员性的导师制的推行，可以形成企业内部良好的环境氛围，层层级级的执行力必然会大大增强。

## 圆 培训设施建设与管理

(员) 培训中心建设。其具体包括：

一是独立培训教室建设。企业应有自己独立的培训教室，可容纳培训计划所需培训的学生人数，并要求设施完善，比如投影仪、白板、电脑、优质学生桌椅等配备齐全并保证维修和维护的及时有效。除此之外，还应由专门管理、清洁、维护人员定时对教室进行管理维护，保证培训使用。

二是内部培训中心建设。内部培训中心指企业为培训工作专门建设的专业化培训中心，一般见于需要进行大量培训的企业内。培训中心的管理可列入人力资源部管理，也可相对独立。

三是外部授权培训中心建设。外部授权培训中心一般是企业与某咨询公司、管理培训公司或相关大学建立合作关系进行培训的培训中心，培训教师一般由咨询公司、管理培训公司专职培训师或相关专业资深教授担任，讲授专业深入，知识性强，培训场所也不局限于企业内，可以使用管理培训公司等场所或者采取种样培训方式。

(圆) 培训设备。对所有设备按设备的技术状况、维护状况和管理状况分为完好设备和非完好设备，并分别制定具体考核标准。

各单位的培训设备必须完成上级下达的技术状况指标，即设备的综合完好率指标考核达标。专业部门要分别制定出年、季、月度设备综合完好率指标，并层层分解逐级落实到岗位，使各级维护与管理人员能牢牢掌握住设备的运行情况，依据设备运行的状况制定相应措施。

## ● 培训课程设计的选择

### 圆 培训自营与外包的选择

自营培训指企业自己拥有培训中心和相应的管理与培训师队伍，可以自主举办培训，一般由企业人力资源部门设计课程，确定培训师和授课对象。一般而言，有关企业内部规章制度、产品和技术知识、业务流程、营销技巧、工作知识等，大都以自营培训为主。

外包培训是由社会上的培训机构来实施培训，主要领域是各种专业管理领域，例如生产管理、现场管理、采购管理、品质和体系管理、财务和设备等专项管理，基本上以外包培训为主。

企业培训的最终目的主要是满足企业自身发展的需要，而且某些特殊需要只能以企业自身组织的培训来满足，因此，培训首先应立足于企业自身来进行，但是以自营培训为主的培训模式，主要适用于培训力量强、专业培训多的大企业和部分成熟外企。存在的问题是，企业培训的模式陈旧，观念不新，不利于受训人员开拓思路，全方位地接受新知识。

企业自营培训虽然具有方便和适用性强等特点，但是由于大多数中小企业受到

人力、资金、时间等限制以及企业面临内部变革等因素存在的影响，对要求多、层次广的培训需求，绝大多数无法有效应对，特别是当这些企业自身对存在的问题还缺乏准确的把握时，更应该借助外部力量解决问题。因此，为了在激烈竞争的市场环境中生存和发展，提升员工的素质和企业的竞争力，外包培训正在成为一种潮流。

外包培训专业化水平较高，技术手段先进，宏观视野开阔，但是无论培训机构具有多么丰富的经验，由于和企业接触时间较短，很难在培训中提供非常富有针对性的培训课程，所以需要在深入细致地了解企业的状况和培训需求后，才有可能提供量身定做的培训服务，协助企业通过提升人员素质和管理方法的实战性、可操作性等，提升企业的竞争力。

在当今国际化市场竞争的大环境下，分工和合作都日益明显，既有精细化的分工，更要有广泛的合作。培训也是同样，企业应该确定以内部自营培训为主、外包培训为辅的方针，先进行内部培训，再根据需要，把本企业难以独立完成的培训外包出去，通过外包培训来加长木桶理论中的短板，使内外培训二者有效结合，优势互补，两条腿走路，真正达成良好的培训效果，通过培训改进和解决现存问题，确保企业的可持续发展。

### 第五节 培训机构的选择

#### 一、选择培训机构应考虑的因素

选择培训机构，受设计者对资源依据的选择或对重点选择的影响，或者说取决于设计者对可选资源的价值取向。有三种基本的资源依据已被人们用来作为进行培训机构选择决策的基础：培训内容、接受课程培训的学员、企业自身特点。

选择哪一种资源依据作为选择培训机构决策的主要的或唯一的基础，基本上取决于设计者对于培训要面对谁、要达到什么目的、要起什么作用的价值取向。

企业拥有的培训经费、培训时间及与培训相关的专业人士的情况，将使企业面临三种选择：

第一，企业可根据自身拥有的人员和专业水平及预算约束，利用内部培训师培训所有企业相关人员。

第二，企业为节约成本可通过测试和抽样的办法来考核哪些雇员属于培训的目标人群，让那些没有通过测试的人或者在样本平均水平之下的人调动工作。这种选择说明企业更愿意将资源分配到人员甄选和安置上，而不是用于培训。

第三，由于缺乏时间或专业能力，企业可选择从外部培训机构那里购买该项目的培训服务。

#### 二、培训供应商的甄选与评价

如果企业打算从培训供应商那里获得培训项目而不是自行开发，那么选择一个能够提供高质量产品的供应商十分重要。培训供应商包括咨询人员、咨询公司或研究所、培训组织等。企业可通过征询建议书来选拔能够提供培训服务的咨询培训供

应商。

征询建议书包括以下内容：

- (员) 概括说明企业所寻求的服务种类。
- (圆) 所需参考资料的类型与数量。
- (猿) 接受培训的人员数量。
- (源) 项目资金。
- (缘) 评价满意度。
- (远) 服务水平标准和流程。
- (苑) 预期完成项目的时间。
- (愿) 公司接收建议的截止日期。

征询建议书提供了评价培训服务的一整套规范的标准，而且能使企业免去对那些不能提供满意培训服务的供应商进行评估的必要。通常，征询建议书可以帮你找出符合标准的几家供应商，公司可以将征询建议书通过邮寄的方式传到潜在的供应商手中或者通过网上站点来发布信息。下一步就要选择你所青睐的提供培训服务的供应商了。

猿 选择培训供应商应考虑的有关问题

- (员) 该公司在设计和传递培训方面有多少和哪些类型的经验。
- (圆) 该公司的人员构成及对员工的任职资格要求。
- (猿) 曾经开发过的培训项目或拥有的客户。
- (源) 为所服务客户提供的参考资料。
- (缘) 可说明所提供的培训项目是卓有成效的证据。
- (远) 该公司对本行业、本企业发展状况的了解程度。
- (苑) 咨询合同中提出的服务、材料和收费等事宜，例如，允许咨询公司保留培训资料、手册和辅助材料等。
- (愿) 培训项目的开发时间。
- (怨) 该供应商以前的顾客及专业组织对其声誉、服务和经验的评价。

当由咨询人员或其他的外部供应商来提供培训服务时，很重要的一点就是要考虑培训项目是针对本企业的特定需要，还是只准备根据以往在其他组织中应用的培训的基本框架来提供服务。外部供应商只有在对企业进行了深入细致的研究之后，才能提供符合需要的因地制宜的培训项目。

7.2 培训课程设计与评估

员 设置培训课程的基本环节

- (员) 课程定位：确定课程的基本性质和基本类别。
- (圆) 确定目标：明确课程的目标领域和目标层次。
- (猿) 注重策略：充分注意培训教师的培训观念与学者的学习风格。
- (源) 选择模式：优化教学内容，调动教学资源，遴选教学方法。
- (缘) 进行评价：检验目标是否达到。

## 圆) 培训课程设计模式的选择

培训课程的设计,通常是依据三个主要原则:培训课程在改变学员知识、技能、态度方面的重要性;培训课程在知识、技能和态度方面的常用性;培训课程在知识、技能、态度方面的风险。综合这三个原则,大致可以分出三种课程设计的模式。

(员) 必须学习模式。该模式在知识、技能和态度方面具有高重要性与常用性,或中重要性与高常用性,或高重要性与中常用性,但风险很低。

必须学习① 越高重要性 越高常用性 越低风险

必须学习② 越中重要性 越高常用性 越低风险

必须学习③ 越高重要性 越高常用性 越低风险

(圆) 应该学习模式。该模式在知识、技能和态度方面具有高重要性、高常用性和高风险,或低重要性、高常用性和低风险,或高重要性、低常用性和低风险,或中重要性、中常用性和低风险。

应该学习① 越高重要性 越高常用性 越高风险

应该学习② 越低重要性 越高常用性 越低风险

应该学习③ 越高重要性 越低常用性 越低风险

应该学习④ 越中重要性 越高常用性 越低风险

(猿) 最好学习模式。该模式在知识、技能和态度方面具有低重要性、低常用性及低风险,或中重要性、中常用性和高风险,或低重要性、高常用性和高风险,或高重要性、低常用性和高风险,或中重要性、高常用性和中风险。

最好学习① 越低重要性 越低常用性 越低风险

最好学习② 越中重要性 越高常用性 越高风险

最好学习③ 越低重要性 越高常用性 越高风险

最好学习④ 越高重要性 越低常用性 越高风险

最好学习⑤ 越中重要性 越高常用性 越中风险

课程设计的原则可优先考虑“必须学习”,其次是“应该学习”,再次是“最好学习”。若用加权方式,则“必须学习”是源分,“应该学习”是苑分,“最好学习”是源分。

在选择不用的模式时应注意以下两点:

首先,充分利用培训资源。对一切能利用的培训资源充分加以开发和利用,是课程设计艺术发挥的一个重要舞台。课程设计的资源包括人、财、物、时间、空间和信息等方面,这些资源的有效协调和利用对增强培训效果有着举足轻重的作用。如培训者和被培训者的相互适应,也就是说要“因材施教”。由于参训者的个体差异很大,学习风格不同,培训者不可能做到面面俱到,不可能适合各种类型的参训者,所以,在进行课程设计时,培训者的选择是很重要的。不同类型的培训需要选择不同的培训者,以便达到培训效果的最优化。对时间和空间的设计也会对培训效果产生很大的影响。时间设计上最重要的是如何充分利用时间,在有限的时间内最大限度地调动学习者的学习积极性;空间的设计如教室座位的排定等直接影响培训

方法的采用和培训者角色的确定等。在教材的选择上，要考虑为学员提供实际的、先进的、实用的教材。

其次，发挥最新科技手段。教学媒体的多样性和先进性，是现代培训课程设计的一个很重要的特色。许多研究表明，只有把学习者听觉、视觉、触觉等各个感觉器官功能综合利用，才可能得到最好的学习效果。设计者的任务就是要设法利用一切有利于学习者吸收和理解的手段和媒体，充分地调动学习者各个感觉器官的功能，从而达到课程效果最优。多媒体技术可以提供画面、图表、照片、音乐、对话等视觉、听觉和触觉材料，多方位地刺激和调动学习者的学习兴趣，有利于增强培训效果。

#### 猿) 培训课程设计的具体操作过程

(员) 前期准备工作。在开始课程设计之前，培训工作的领导人或培训项目的负责人首先要进行相关准备工作。这些准备工作将对以后的课程设计产生重要的影响，准备工作做得越充分，课程设计也就会越容易。这些工作包括：决定由谁进行课程设计工作；为课程设计初步收集尽可能多的信息；课程设计小组成员职责分工；制订课程设计工作计划。

(圆) 设定课程目标。课程目标指在培训课程结束时，希望学员通过课程学习能达到的知识、能力或态度水平。目标描述是培训的结果，而不是培训的过程，所以重点应放在学员该掌握什么，而不是愿意被教什么。明确的目标可以增强学员的学习动力，也可为考核提供标准。培训要达到什么样的目标，首先，在课程设定工作之前就被提出来，在需求调查的基础之上分清主次，主要目标和次要目标要区别对待；其次，对这些目标进行可行性分析，根据企业培训资源状况，将那些不可行的目标作适当的调整；最后，还要对目标进行层次划分，也就是哪些目标要先完成，其余的目标在此基础之上才有可能实现。

(猿) 信息和资料的收集。目标确定以后，就要开始收集与课程内容相关的信息和资料，可以从企业内部资料中查找所需要的信息，征求培训对象、培训相关问题的专家等方面的意见，借鉴已开发出来的类似课程，也可以从企业外部可能渠道挖掘可利用资源，资料收集的来源越广泛越好。

(源) 课程模块设计。培训课程设计涉及很多方面，可以将其分成不同的模块，分别进行设计。具体的课程设计包括课程内容设计、课程教材设计、教学模式设计、教学活动设计、课程实施设计以及课程评估设计等方面。

(缘) 课程演习与试验。培训课程模块设计完成以后，有时需要对培训活动按照设计进行一次排练，以确保做好了充分的准备。这是对前一阶段工作的一次全面检阅，不仅包括内容、活动和教学方法等，还应包括培训的后勤保障。预演中可以让同事、有关问题的专家或培训对象的代表作为听众。在演习结束后，对整个安排提出意见。

(远) 信息反馈与课程修订。在课程演习和试验结束以后，甚至在培训项目开展以后，要根据培训对象、有关问题专家以及同事的意见等对课程进行修订。课程

# 员工培训与开发

需要做出调整的内容视存在的问题而定，有些可能只需要对一小部分课程内容做出调整，有些甚至可能要对整个培训课程进行重新设计，但不管如何，存在的问题一定要及时解决。表苑-员是一般培训课程表，表苑-员是骨干人员培训课程表。

表苑-员

一般培训课程表

编号	类别 课程 内容	新进人员 岗前 教育	一般培训				
			一般 人员	班 长 级	组 长 级	科 长 级	管 理 级
员	公司介绍、产品介绍、参观工厂	√					
圆	人事管理制度	√					
猿	考试制度	√	√				
源	工资、考核制度、绩效奖金制度	√	√				
缘	目标管理制度	√					
远	提案制度	√	√	√	√	√	√
苑	预算制度		√	√	√	√	
愿	会计制度		√	√	√	√	√
怨	成本概念	√	√				
园	成本会计实务			√	√		
员	成本控制、成本分析				√		
圆	电脑概念		√	√	√	√	√
猿	标准成本制度	√	√	√			
源	电脑化介绍					√	√
缘	质量管理		√	√	√	√	
远	文书管理		√	√	√	√	
苑	内部控制检查						
愿	企业筹资管理					√	√
怨	利润中心制度				√	√	√
园	问题与决策分析						√
员	企业诊断与经营分析						√
圆	系统分析与工作简化						
猿	标准化管理					√	
源	基层管理工作			√	√		
缘	激励员工士气			√	√	√	√
远	抱怨处理					√	√
苑	工作效率管理			√	√	√	

表 苑-圆

骨干 人员 培训 课程 表

分类	对象	目的	内容	形式	时间
骨干 人员 基 础 训 练 课 程 (粤)	工 龄 为 猿~ 缘 年 的 员 工	为 管 理 队 伍 培 养 储 备 军	骨 干 人 员 的 任 务 与 作 用 ; 骨 干 人 员 的 成 本 意 识 和 盈 利 意 识 ; 工 作 的 合 理 化 、 效 率 化 ; 对 新 员 工 的 指 导 ; 对 经 营 管 理 者 的 辅 佐 和 协 作	讲 座 、 小 组 讨 论 、 案 例 研 究	远 小 时
骨 干 人 员 基 础 训 练 课 程 (月)	工 龄 为 缘~ 苑 年 的 员 工	骨 干 人 员 、 初 级 管 理 者 的 实 际 业 务 能 力 培 养	基 本 素 质 要 求 ; 指 令 、 汇 报 规 划 ; 会 议 组 织	讲 座 、 授 课 、 实 际 演 练	远 小 时
领 导 能 力 培 养 课 程	工 龄 为 猿~ 苑 年 的 管 理 人 员 、 新 任 管 理 人 员	提 高 领 导 能 力 的 基 本 方 法 与 途 径	如 何 提 高 领 导 能 力 ; 指 示 、 汇 报 的 基 本 规 划 ; 领 导 者 的 条 件 ; 如 何 调 动 下 属 的 积 极 性 ; 领 导 者 自 我 开 发	讲 座 、 授 课 、 小 组 讨 论	远 小 时
解 决 问 题 能 力 课 程	同 上	培 养 分 析 问 题 与 解 决 问 题 的 能 力	问 题 的 出 现 与 原 因 分 析 ; 解 决 问 题 的 方 法 ; 解 决 问 题 的 过 程	讲 座 、 演 练	远~ 苑 小 时
创 造 力 培 养 课 程	同 上	提 高 培 训 者 的 主 动 性 与 创 造 力	思 维 转 换 ; 自 我 开 发 和 创 造 力 ; 提 高 创 造 力 ; 挖 掘 潜 力	讲 座 、 小 组 讨 论	远 小 时
开 拓 创 新 能 力 培 养 课 程	管 理 者 、 监 督 者	提 高 领 导 能 力 、 培 养 创 新 能 力 、 提 高 企 业 活 力	管 理 者 的 作 用 和 职 责 ; 管 理 者 工 作 内 容 ; 管 理 者 的 素 质 要 求 ; 管 理 者 的 业 务 知 识 ; 企 业 目 标 和 领 导 能 力	讲 座 、 小 组 讨 论 、 授 课	圆 天

### 源) 课程 设计 的 评 估

课程 设计 评 估 指 研 究 课 程 价 值 的 过 程 。 评 估 在 课 程 设计 中 的 作 用 包 括 诊 断 课 程 、 修 改 课 程 、 比 较 各 种 课 程 的 相 对 价 值 、 预 测 培 训 需 求 、 确 定 课 程 目 标 达 到 的 程 度 等 。

对 课 程 设计 的 评 估 主 要 从 五 个 方 面 进 行 。

(员) 课 程 评 估 的 设计 。 对 培 训 项 目 的 评 估 并 不 是 在 培 训 结 束 时 才 做 ， 这 是 在 课 程 总 体 设计 时 就 做 好 的 方 案 ， 并 在 整 个 培 训 过 程 中 一 直 进 行 。 培 训 者 不 断 从 各 方 面 得 到 反 馈 ， 对 培 训 效 果 进 行 评 价 ， 对 培 训 项 目 进 行 改 进 。

(圆) 学 员 的 反 应 。 向 学 员 发 调 查 表 ， 通 过 这 种 方 式 可 以 快 速 、 简 便 的 了 解 到 学 员 对 培 训 的 反 应 。 这 种 方 式 的 缺 点 是 ， 会 造 成 培 训 者 过 多 地 迎 合 学 员 ， 而 不 重 视 培 训 目 的 。

(猿) 学 员 的 掌 握 情 况 。 这 可 以 通 过 培 训 结 束 时 的 考 试 和 论 文 来 了 解 ， 关 键 在 于 如 何 设计 考 题 ， 能 否 全 面 反 映 学 员 对 培 训 内 容 的 掌 握 情 况 。

(源) 培训后学员的工作情况。这需要到学员的工作地点进行跟踪调查,进行这项工作还有助于增强学员对培训工作的信任,而且可以使学员在培训结束时仍然能够得到帮助,但这项工作要花较多的人力和物力。

(缘) 经济效益。这指培训为整个公司带来的经济效益,如劳动生产率的提高、产品质量的改进、顾客满意度提高等,但这些效益中哪些是由培训带来的很难确定,因此,通常不对这项进行评估。

### 【知识链接苑一窥】

#### “五层次”培训课程的设计

培训课程的设计既要有针对性,又要有灵活性。不同类型课程在设计上是有区别的。根据我国著名人才学专家王通讯提出的人才开发的五个层次,即知识更新、技能补充、思维变革、观念转变和潜能开发,一些培训专家将我国企业培训课程设计的案例按以上五个层次进行了归纳。

##### (员) 知识培训项目设计

企业知识培训目的在于使受训者了解和掌握与工作相关的原理和事实。知识培训的主要任务是对受训者进行知识的补充与更新。知识培训课程设计的主要目标是解决“知”的问题。

##### (圆) 技能培训项目设计

技能培训从广义上讲,是通过学习和训练,将工作所需要的能力(肌体运动能力和大脑思维能力),培养成一种稳定、流畅的行为或思维习惯。技能培训课程设计的主要目标是要解决“会”的问题。

##### (猿) 思维变革培训项目设计

思维的心理定义“头脑对现实事物间接的和概括的加工形式,它以内隐的或外显的动作或语言形式表现出来”。定式指刻板性。定式的刻板性强烈地限制了人根据实际情况灵活的思考问题和解决问题。定式一旦形成,就不容易打破。思维培训的主要任务在于使受训者摆脱旧的思维定式,能用新的思维模式去思考问题。其课程设计的主要目标是要解决“创”的问题。

##### (源) 观念转变培训项目设计

观念一般指人们对客观事物形成的主观和稳定的观点和信念。观念对人的态度和行为起着重要的作用。观念转变培训目的是使受训者改变与客观事实或外界环境不相适应的观念,使其更有效的解决问题。因此,观念转变课程设计的主要目标是要解决“适”的问题。

##### (缘) 潜能开发培训课程设计

潜能一般指人未意识到的自身心理潜能。潜能是一个综合的心理品质概念,它所包含的内容或形式是多方面的,比如感知、直觉、气质、性格、情绪、灵感、梦想等。有人估计,人的潜能占人的总能力的  $\frac{1}{100}$ 。潜能开发的任务是要将人那些未知的、功能强大的能量开发出来。潜能开发培训属于最深层的培训内容,由于涉及许多未知的因素,不能单靠灌输和传授等一般的培训方法解决。因此,潜能开发

培训课程设计的目标在于要更多的引导学习者通过亲身经历和体会，去体验、领悟、发现和获取。

资料来源 李德伟：《人力资源培训与开发技术》，北京，科学技术文献出版社，2002

## 知识掌握

1. 培训课程设计的原则是什么？

2. 培训课程设计的要素有哪些？

3. 制作课件的注意事项有哪些？

4. 外部聘请培训师的优缺点是什么？

5. 内部开发、培养师资的优缺点是什么？

6. 选择培训机构应考虑哪些因素？

7. 如何进行课程设计和评估？

## 知识应用

### □ 案例分析

#### 不可思议的“每日培训”

培训对企业的价值是不可估量的，但如此“变态”的做法恐怕不是每个人可以想象的——每天都进行培训，从不间断！广州华微明天软件技术有限公司（以下简称华微软件），有这样一个奇特的现象：

每天下午 缘 圆分，很多正在工作岗位的员工，会停止手头的工作，带上笔和笔记本，以最快速度来到培训室。而在培训室，讲师已做好讲课准备，等待学生的到来。

缘 猿分，培训开始，讲师在讲台滔滔不绝，学生在座位听得津津有味，讲师和学生还经常“打成一片”，课堂上学习和讨论的气氛非常浓厚。

培训持续 猿分 到 远分，培训结束后，大家迅速回到自己的座位，学生们带着意犹未尽的感觉，在电脑上提交了对本次课程的评分以及评价。而讲师非常关心自己课程的评分情况，很认真地阅读了大家的建议，并根据大家的建议改进自己的下一次讲课。

培训每天都进行，每天的内容都不相同，华微软件的每一位员工每天都吸收到新的知识，而每天的培训已经成为了华微软件日常工作中不可分割的一部分。

华微软件每天上班总时长为 愿小时，每天的最后一个小时，即 缘 猿到 远 猿为铁定的培训时间。每日培训已经持续了 源年，每日培训塑造了很多技术高手、管理高手、金牌讲师，为华微软件带来了极大的回报。

华微软件每日培训的课程种类非常丰富，有开发技术、项目管理、部门管理、商务、工具应用、团队建设、设计模式、分析模式、经验介绍、重用组件代码介

绍等。

华微软件并不要求全部员工参加全部的课程，员工们只需要参加对于他工作有用或者是他感兴趣的课程。每次课程都会明确规定目标听众，目标听众必须参加当次课程，并且要接受考试。如某技术课，目标听众为开发人员，则开发人员需要参加当次培训，并参加相关考试。考试是评估学生学习效果的重要方法。

讲师的授课水平，直接影响学生的学习效果，华微软件如何评估讲师的讲课水平呢？如何不断提高讲师的讲课水平呢？

华微软件通过对讲师讲课评分来评估讲课的水平，评分分为“群众评分”与“专家评分”，各占猿和苑的比例。

群众为参加课程的学生，学生根据感觉在课程准备、讲课情况、内容和收获几方面进行评分。

而所谓的专家，就是在某个领域比较熟悉，能比较客观评价该方面课程讲课效果的人。专家从全部员工中挑选，专家的资料通过专家库来管理。专家库记录了专家的名单，并且详细说明每位专家适合对哪类课程进行专家评分。每次课程将从专家库中挑选至少猿位专家进行专家评分。

在华微软件，鼓励每位员工做讲师，并且提供了“讲师也疯狂”系列课程（“讲师也疯狂”系列课程是华微软件根据多年的培训经验开发的内部课程），训练每位员工成为“疯狂讲师”。

华微软件通过每日培训的这个大平台，锻炼了大批的讲师。

华微软件通过严密的讲课效果评估办法对每一次讲课的效果进行评估，每月得分最高的那一次课的讲师，就会成为当月的“金牌讲师”。金牌讲师的名字以及相片，除了在培训网站公布出来外，同时也在公司展示室的“金牌讲师牌匾”展示出来，所有同事以及来访公司的客人，都可以见到。

华微软件最开始的时候，是如何准备足够多的课程题材，来保证可以每日培训呢？其实软件公司的每位员工，都十分渴望学到大量的知识。华微软件最开始的课程题材，全部都是对每位员工进行调查而收集的。这样收集到的题目，都是大家感兴趣的，每日培训的效果就会更好。

后来新的问题提出来了，我们不是为了学习而学习的，我们希望学习能对工作有用，能为公司带来商业价值，课程的题材产生办法慢慢转移为“商业目标驱动”。每年，华微软件都会规划本年度的发展方案，对培训提出要求，根据对培训的要求，分解成一个个的课题，华微员工根据一个个的课题，提出相应的讲课申请。

每日培训最开始并没有任何制度，但是它很快就被规范、制度化了，上课时间、课堂纪律、讲课效果评估办法等逐步被纳入规范化管理，严格的制度是每日培训可以一直坚持的重要保证。

资料来源：摇猿：《摇猿员工培训与开发》。增建：《摇猿员工培训与开发》。

问题：（员）内部开发培训师有哪些优势和劣势？

(圆) 华微软件的培训课程顺利进行还需要哪些保障？

分析提示：(员) 略。

(圆) 不论是作为讲师，还是作为学员都需要相应的激励和绩效考核制度；要创建“知识共享、追求进步”的企业文化；课程设计方面要考虑企业的经营目标和正在进行的项目情况；企业高层领导的重视、支持等。

#### □ 实践训练

公司匀砸或者培训部门安排的新员工入职教育、交叉培训以及与公司优秀老员工学习交流等一系列环境适应性培训很常见。因为刚刚进入公司的员工，无论过去是否具备工作经验，都会对自己能否适应新的环境和文化、能否胜任新的工作、能否和上下级以及同事之间处好关系、个人未来发展前景如何等问题产生不同程度的忧虑，所以新员工培训一方面可以帮助新员工了解公司情况，了解工作的流程与制度规范，帮助新员工明确自己工作的职责、程序、标准，并使他们初步了解企业及其部门所期望的态度、规范、价值观和行为模式，使新员工能尽快进入工作角色；另一方面也可以帮助他们排除心理上与经验上的不适感，稳定情绪，进而提高工作技能。然而，现在公司常见的培训模式往往以单向的教育为主，员工被动接收，参与性不强，而且培训师是进行重复作业的，培训课程设计单一老套，所以常常难以起到良好的效果，甚至变成无效的培训，这也是令公司匀砸或者培训部门真正恐怖和头疼的事情。请结合实际为某公司的新员工设计一个为期两天的培训课程。

要求：考虑新员工的特点，培训目标要明确，培训内容安排要合理详细，并说明所需培训资料和师资的来源。

# 第 8 章

## 核心员工开发

### 学习目标

在学习完本章之后，你应该能够：了解管理人员开发的意义；了解骨干员工的价值及特点；熟知梯队式人才开发的基本工作流程；熟知管理人员、骨干员工、新员工培训与开发的方法。

### 【引例】

#### 西门子的大学精英培训计划

西门子计划每年在全球接收 4000 多名大学生，为了利用这些宝贵的人才，制订了专门的精英培训计划。进入西门子的大学毕业生首先要接受综合考核，考核内容既包括专业知识，也包括实际工作能力和团队精神，公司根据考核的结果安排适当的工作岗位。此外，西门子还从大学生中选出 100 名尖子进行专门培训，培养他们的领导能力，培训时间为 18 个月，分 3 个阶段进行。第一阶段，让他们全面熟悉企业的情况，学会在因特网上获取相关信息；第二阶段，让他们进入一些商务领域工作，全面熟悉本企业的产品，并加强他们的团队精神；第三阶段，将他们安排到下属企业（包括境外企业）承担具体工作，在实际工作中获得实践经验和知识技能。目前，西门子共有 1000 多名这种“精英”，其中 100 名在国外工作。大学精英培训计划为西门子储备了大量的管理人才。

资料来源：转引自《人力资源管理》（第 2 版），机械工业出版社，2006 年。

这一引例表明：企业对有潜力的员工的培养与开发是企业人力资源战略的重要组成部分，是保证企业人力资源连续性的重要方法，对于核心员工开发必须从选拔到培训有一套完整的计划和方法。

### ● 管理人员开发

管理人员开发是企业为了提高其生产力和盈利能力，确定和持续追踪高潜能员



度来适应新岗位，而且他们通过自己尝试开发的管理技能、知识等，存在着很大的不确定性和风险，因此最好的方法就是企业对那些被提升到管理职位上的人提供培训和帮助，使其尽快获得新职位所需要的技能、知识等，并为他们将来的职业发展做好准备。

源) 管理人员开发是留住核心人才的手段之一

优秀的管理人员是企业重要的人力资源，也是企业持续发展的保障，自然也就成为企业间争夺的对象。这些优秀的管理人员，在选择企业的时候不仅仅关注企业的前景和职位本身薪酬、待遇，还喜欢那些具有更多的参与性、开发性的组织氛围，看重个人成长的空间，考察企业能否为其提供个人成长和职业发展的机会，其中就包括企业提供的学习、培训的条件和机会。因此，管理人员开发不仅仅能提升企业管理人员的能力，也是吸引和留住优秀核心人才的手段之一。

缘) 管理人员开发具有示范和带动效应

一般来讲，企业管理人员的行为方式对企业的其他员工会有很大的影响，同样，对管理人员的培训与开发的成效会对企业整体培训效果产生影响。企业各级管理人员既是被培训者，也是培训者，他们有对其下属进行培养和训练的职责。作为被培训者他们能体会到培训的作用，这会使他们更好地履行作为培训者教育培训本企业或本部门员工的职责，对培训项目予以更多的重视和支持。同时，管理人员开发往往与内部晋升相结合，管理者个人成功的经历是许多年轻员工的榜样，管理人员在管理开发项目中所被教授的那些价值观、技能和技术会得到其他员工的模仿与借鉴，并被组织所鼓励，因此，在员工眼中，良好的培训晋升制度是他们参加培训的理由之一。

类型) 管理人员开发的类型

企业中管理人员广泛分布在各个部门各个层次的岗位上。我们知道作为管理人员，需要专业方面的知识和技能，也需要学习和训练诸如计划、组织、领导、控制、沟通、协调、激励等管理方面的知识和技能，但因为工作层面和具体岗位的差异，管理人员开发的内容和方法也有所不同，根据不同的分类方法，我们把管理人员开发分为不同的类型。

员) 按管理者在任时间分类

(员) 在任管理人员培养和开发。在任的管理人员，他们在企业中已经承担着一一定的管理职责，有一定的管理经验和技能，对这类管理人员开发主要是帮助他们学习和掌握管理的新观点、新方法和新技术，重点提高其现有的素质和能力。需要指出的是，对于这些现任的管理者，人们往往认为培训对象应该是较低层的管理人员，认为他们从事管理时间不长，缺乏管理经验和技能，这种观点是片面的，每一个现职的管理人员，无论是高层，还是中层或者是基层，为了更好地履行职责，做好现职工作，都有提高自己各方面素质和能力的必要，特别是高层管理人员，他们不仅担负着企业决策的重大问题，还负有培养下属的责任，他们必须率先学习和运用管理中的新观点、新方法和新技术，这样才能培养好下级主管人员。

(圆) 候任管理人员培养和开发。候任的管理人员，他们可能是刚刚选拔出来的准备出任管理职位或者是作为后备管理人员企业要重点培养的、还有那些现在已经任职的但准备提升到更高的职位上的管理人员，这些人即将离开熟悉的现任职位，奔赴新的、责任更重大、风险和机会更多的陌生职位。因此，候任管理人员培养和开发的重点是应尽快地让他们了解和熟悉新环境，了解新的工作内容，培养他们掌握新职位所要求的工作技能，以便迅速地胜任新的工作，对于没有管理经验的还要特别加强管理技能的培养和训练。

#### 圆 按管理人员的层次分类

(员) 高层管理者的培养和开发。高层管理人员一般是企业的最高责任者，他们负责整个组织战略规划、发展方向、目标制定、经营方针、组织结构和流程的设计，掌握着公司规章制度、政策的制定以及决定组织重要的人事变动等，也就是说，凡关系到公司全局、长远发展的重大问题，凡与外部协作和市场竞争有关的重大问题，均由高层管理者作决策。他们重点关注组织整体的绩效和经营结果，而不是个别部门或功能性的事务上。作为高层管理者的开发重点是领导力的开发，包括对未来敏锐的洞察力、经营战略思考与决策能力、经营指挥能力、培养后继者的能力等。高层管理者的培养和开发主要的形式是自我开发与企业培训相结合的形式，企业要为其能力开发创造更多的条件。

(圆) 中层管理者开发。在组织中，作为中间层次的中层管理者虽然权力不是最大的，却是企业的中坚力量，对上承担着企业决策、战略的执行，对下负责目标和策略的制订。他们的工作是承上启下的桥梁和纽带，又具有独当一面的特点。中层管理者现场管理水平的高低直接影响着企业管理的效率和竞争力，直接关系到企业服务质量、成本、安全生产和员工士气，需要较高的管理与沟通艺术。中层管理人员培训与开发的重点内容包括对企业内外形势的认识、业务管理能力、管理团队及下属的能力等，例如领导艺术、沟通技巧、如何转变管理方式、制订计划等。

(猿) 基层管理者开发。基层管理人员是一线员工操作技术传授者和督导者，他们不仅要很好地执行上级的命令，更要在此基础上提出改进和创新的建议。同时，由于他们与一线操作人员最接近，其工作能力、工作作风及工作态度能否被手下的员工接纳与认同，会直接影响企业员工的积极性，进而影响着公司形象、产品质量、服务品质。如何做好基层管理工作，促进企业健康发展，也就显得尤为重要。一般来说，基层管理者都是由一线人员提拔起来的，没有经过系统的管理技能的学习和训练，其培训的主要内容包括：提供与实务工作相配的基本管理方法，提供有效处理第一线日常工作的各种问题的技巧，提高其专业知识，扩大视野，增强工作欲望，培养踏实敬业的工作作风。

### 【知识链接 愿-员】

#### 管理者的技能

美国管理学家卡茨在《管理者的技能》(员缘)一文中提出，一个有效的管理者应具备三方面的技能：

- 技术技能，即使用经验、教育及训练所得到的知识、方法、技能去完成任务的能力。这主要指把专业的知识、技术应用到管理中去的能力。
- 人文技能，即与人共事的能力。这主要指经营管理者善于通过各种激励措施，对下属施行有效领导的能力。
- 观念技能，即了解整个组织及自己在组织中的地位和作用的能力。这种认识使一个管理者随时都能按照整个组织的目标行为而不是只从自己的目标出发，这就要求管理者有战略眼光和全局观念，有较高的决策能力。

卡茨认为，对不同层次的管理者应有不同的技能组合（如图 愿-员所示）。

		所需的技能		
		技	人	观
管理者的 阶层	上层	术	文	念
	中层	技	技	技
	下层	能	能	能

图 愿-员 管理者技能模型

资料来源 培兰：《组织行为学》，北京，中国人民大学出版社，

## 管理人员开发的方法

管理人员岗位职责大多直接涉及企业的生产经营活动，因此在设计管理人员开发项目时，最好能结合企业的实际工作，在工作中学习和提高。作为管理人员本身，还要注意通过日常的自我开发，养成良好的学习习惯，通过不断学习来实现自我能力的提升。在管理开发培训中，常见的培训开发方法主要有：

### 员) 工作轮换

工作轮换是将有培养前途的管理人员轮流调任到其他岗位任职，以使其全面了解公司生产经营状况和整个组织的不同工作内容，得到各种不同的经验，提供更多的锻炼机会，培养沟通、协调能力和适应能力，从而具备多个岗位的工作经验，以开发多种管理技能，为职位晋升奠定良好的基础。岗位轮换如果是在公司多个部门之间进行，由公司人力资源部统筹安排；如果在一个部门内部多个岗位进行，由该部门领导安排。轮换的职位一年内不得少于两个，一个职位的任职时间不应少于一个月。

工作轮换适合于培养、激励和保留优秀员工，培养高素质的综合管理人员。采用这种方式需要注意事项：要有缜密的计划，对轮换的人员、岗位和时间都要作详细的计划，由于轮换可能导致缺少责任心，影响部门的工作，所以在轮换过程中要加强与其所在部门的沟通。

### 圆) 替补训练

替补训练指每一位管理人员都被指定为替补训练者，除原有责任外，他们都要熟悉本部门的上级管理者职责。一旦上级离任，替补训练者即可按预先准备，接替其上级管理者的工作，如果其他上级职位出现空缺，替补训练者也可填补这一空缺。

这种替补训练的优点是有助于管理的连续性，并且训练周密，管理人员在预定接替的工作环境和职位上工作，为其指明了一条明确的晋升路线，具有很强的针对性。其缺点是容易造成内部冲突，容易引起渴望晋升又没有成为替补者的不满，也容易造成某些上级害怕被下属所取代而引发冲突。

### 猿 行动学习法

行动学习法指由受训者组成团队或工作小组，为团队或工作小组布置一个实际工作中面临的问题，让他们合作制订一个解决的方案或计划，并由他们负责组织实施的培训方法。行动学习法一般由 3~6 名员工组成团队或工作小组，其成员中还可以包括客户和销售商。团队或工作小组的构成有 3 种类型：①可以将一位与需要解决的问题有关的顾客吸收到团队或工作小组中来；②团队或工作小组中可以包括一些与需要解决的问题有一定关系的跨职能团队或工作小组成员（也就是说，来自公司其他部门的成员）；③团队或工作小组由来自多种不同职能领域的成员组成，他们都集中在与自己职能有关的问题上，但是却共同为解决所发现的问题做出贡献。

行动学习法是一种在欧洲得到普遍使用的培训方法，适用于管理人员培训，尤其适用于接班人的领导能力（尤其是跨部门领导能力）、解决问题的能力培养和训练。

### 猿 管理顾问

由企业邀请有关专业人士就企业存在的问题特别是企业战略管理、资本运营、企业文化、企业信息化、公司治理、流程再造等进行全面的分析和评估，在调查分析的基础上以顾问形式进行引导、咨询、答疑，并结合企业的实际情况给予企业个性化、特色解决方案。这种管理顾问式培训模式的特点是在顾问咨询中结合了培训，在培训中进行顾问咨询，培训直接针对企业的实际问题，整个培训过程就是一个咨询过程。

这种培训方式主要适用于高级管理人员、企业家的开发创新能力、领导能力、现代管理知识、经营决策能力等培养和训练。但是这种方法对培训师要求较高，企业需要与外部管理顾问建立长期的关系，才能使培训师对企业有深入的了解，展开全面的咨询和有针对性的培训。

### 猿 沙盘模拟

沙盘模拟是体验式学习的一种方法，即将整个企业的运营方式展示在沙盘之上，使得企业的现金流量、产品库存、生产设备、人员编制、银行贷款等指标显得清晰、直观，并把受训者分成 3~6 个管理团队，每队要亲自经营一家有一定规模的企业，通过参与各种形式多样、生动有趣的互动式游戏和体验项目，互相竞争，通过分析讨论，把枯燥的管理理论贯穿于活动中，令每一位参加者通过亲身体验，从中得到经验的一种学习方法。

沙盘模拟便于受训者了解自己如何贡献于企业的财务表现，解读财务报表，增进与财务部门的沟通，学习制订有效的并具有前瞻性的商业计划，学习多方面、系

统思考问题，学习运用财务原则考虑问题，改变对财务枯燥难懂的传统看法。沙盘模拟这种方式适用于企业中层管理者、高层决策者、财务人员和非财务人员的培训。

### 远) 敏感性训练

敏感性训练法，又称裁(裁代表 裁代表 训练)小组法、恳谈小组法或者领导能力训练法。敏感性训练法就是通过团队活动、观察、讨论、自我坦白等程序，使学员面对自己的心理障碍，并重新构建健全的心理状态的一种训练方法。

敏感性训练的做法是把不同单位、不同级别、互不相识的管理人员、职工组成不超过 5 人的小组，进行员~ 圆周的训练。开始敏感性训练时，没有领导、没有权威、没有权力地位。参加者开始谈话之前要处于一种真空状态。通过对话，人们开始深入认识自己和他人。最后由主持人作评价、总结，并鼓励、赞许受训者面对自己的勇气。

敏感性训练法的目的是：使每个人能更好地洞悉自己的行为，明白自己在他人心目中的“形象”，更好地理解群体活动的过程，同时提高其判断和解决问题的能力。敏感性训练法适用于管理人员人际关系与沟通技能的训练，特别适用于培养管理人员跨文化的敏感性，但是这种方法经常要使人处于焦躁的状态以促进学习，承受很大的心理压力，甚至造成心理伤害而受到人们怀疑和批评。

以上是列举的几种管理人员开发常用的方法，这些方法与通用的员工培训开发方法相比针对性更强，当然通用的员工培训开发方法如案例分析法、角色扮演法、小组讨论法、管理游戏法等，也大量使用在管理人员的培训与开发中。

## ● 摇摇骨干员工开发

根据“二八定律”的原则，圆豫的员工掌握了企业 愿豫以上的技术，创造了 愿豫以上的财富和利润。这些员工有着优秀的业务能力，掌握着企业核心技术，从事企业骨干业务，对企业业绩贡献最大，对企业的发展有着深远影响，他们是企业的骨干和灵魂，是企业生产运营和发展壮大的动力源，因此，对骨干员工的管理对企业关系重大，直接关系到企业的未来，在培训管理中，也应该把更多的资源投入到这 圆豫的骨干员工身上。

### 摇摇骨干员工的确认

#### 员) 骨干员工的价值及特点

骨干员工之所以被称为骨干员工，是因为与普通员工相比具有劳动力稀缺性和高度的企业价值性。具体来说，稀缺性表现为劳动力市场上同类人才的数目相对较少，可替代性差，招聘成本和重置培训成本高于普通员工，而高度的企业价值性则表现在骨干员工创造的价值远远大于获取骨干员工的成本，骨干员工对于企业战略目标实现作用更大。骨干员工与普通员工价值比较见表 愿-员



发展起至关重要的作用，因此，如何留住和培养骨干员工就成了企业人力资源管理的一项重要工作内容。对于骨干员工的确认，需要根据员工从事的工作对企业战略发展的价值，以及和企业核心竞争优势的关联度，并参照工作评价体系例如工作责任、工作强度、工作复杂性、所需资格条件等进行综合评价，先确定岗位的相对价值，找出企业的关键岗位，然后结合员工个人绩效考核结果，最后确认骨干员工的候选人。那些所在岗位相对价值较高，个人工作绩效高的员工，可以确认为企业的骨干员工。

在确认骨干员工时还需注意：

(员) 骨干员工的技能要体现企业的核心竞争力。骨干员工可以是技术专家、管理人才或者是业务精英等，他们一定有着较强的个人能力并在其所从事的岗位上做出优秀的业绩，但是并不是有着较强能力员工一定就是企业的骨干员工，其所具备的技能必须体现了企业的核心竞争力，能够帮助实现公司战略和提高公司的竞争优势。需要注意的是，不同类型的企业的核心竞争力不一样。例如，一个优秀的司机在一般的企业很难被归为骨干人员，而在邮递行业里则是骨干人员，因为司机是公司与客户关系的枢纽，具有在速递业务中所需要的重要技能，他们了解线路的特征，也主导着与客户的关系。

(圆) 要注重骨干员工的忠诚度。对于企业来讲，员工有着企业所需的核心技能是一回事，能为企业所用又是另一回事，因为骨干员工其本身也是众多企业争夺的对象，他们本身所具有的隐含于他们头脑中的知识、技能、经验、信息等使他们有能力接受新的工作，因此，作为骨干员工首先要忠诚，他们的价值观要与企业价值观趋同，对企业有着较强的认同程度，忠诚于组织的文化理论和行为规范。这样，企业才能加大对他们的投入和培养，他们也只能很好地、长久地为企业服务。因此，在挑选和确认骨干员工除了要考查业务能力和专业特长外，也要考查其价值观和忠诚度。

(猿) 骨干员工的动态性。企业在建立骨干员工的管理体系时，往往碰到一个问题：很多员工今天是骨干员工，但因其能力衰退或是企业战略调整等因素，明天就不是骨干员工了。如何把过时的骨干员工从名单中剔除，同时加入新的骨干员工名单，对于保持骨干员工的适时性是非常关键的。但是，骨干员工的身份具有刚性，一旦确定就很难改变。要想解决这个问题，一是要建立骨干员工定期清理机制，二是要在员工中树立一种骨干员工能上能下的文化。

## 【知识链接 愿一圆】

### 二八法则

18世纪意大利经济学家帕累托发现：社会约愿缘的财富集中在愿缘的人手里，而愿缘的人只拥有愿缘的社会财富。这种统计的不平衡性在社会、经济及生活中无处不在，这就是二八法则，即愿缘的结果（产出、酬劳），往往源于愿缘的原因（投入、努力）。

二八法则又称作帕累托法则、帕累托定律、二八定律、最省力法则和不平衡原

则。二八法则向人们揭示了这样一个真理，即投入与产出、努力与收获、原因和结果之间，普遍存在着不平衡的关系。小部分的努力，可以获得大的收获，起关键作用的小部分，通常就能主宰整个组织的产出、盈亏和成败。

二八法则适用于人力资源管理，实践证明，一个组织的生产效率和未来的发展，往往决定于少数（约 20%）关键性人才。人力资源决策者和管理者在管理过程运用二八法则应该做到以下 5 个方面：

第一，精挑细选，发现“关键少数”成员。

第二，千锤百炼，打造核心成员团队。

第三，锻炼培训，提高“关键少数”成员的竞争力。

第四，有效激励，强化“关键少数”成员的工作动力。

第五，优胜劣汰，动态管理“关键少数”成员团队。

资料来源：孟庆伟：《人力资源管理通用工具》，北京，清华大学出版社，2008。

### 3. 骨干员工的角色意识培养

骨干员工一般具有很强的业务能力和自我管理能力，个性较强，很多人还有着较强的个人魅力与影响力，他们往往进取心强，勇于承担责任，追求卓越，希望在企业中获得更多的发展空间，对企业和个人未来的预期都比较高。他们为企业创造了更多的价值，企业也给予他们更多的回报。但是他们容易对自己的境地和待遇不满，遇到挫折会认为得不到团队的支持，他们对工作环境的影响、人际关系冲突、市场诱惑力都比较敏感。如何留住骨干员工一直是企业人力资源管理的一项重要内容。因此，在建立对骨干员工激励和管理机制的同时，还必须加强对骨干员工的培养，明确其骨干员工的角色意识和责任，继续提升其核心价值能力，帮助他们与其他员工建立起和谐的人际关系，提高其对企业的忠诚度，让其更好地在组织中发挥作用。

#### （1）帮助骨干员工进行职业规划和职业管理

在骨干员工当中，一部分人希望通过努力晋升为管理者，另一部分人却更希望在专业上获得提升。因此，组织应该建立针对不同需求的职业管理机制，来满足不同价值观员工的需求，有助于帮助骨干员工确认自己的角色和价值。例如微软公司采用的双重职业路径：为了留住技术人才，微软公司曾采取将技术过硬的技术人员推到管理者岗位上的方法，但该方法对于那些只想呆在本专业而不愿担负管理责任的技术人才来说并没有什么吸引力，于是，他们在技术部门建立了正规的技术升迁途径，承认他们并支付相当于一般管理者的报酬。同时，为了使不同的职业部门之间建立起可比性，微软还在各个专业设立起“技术级别”。这些级别既反映了技术人才在公司的表现和基本技能，也反映了其经验阅历。这一职业管理方案的推行就迎合了那部分核心技术人才的需要，也提高了他们的忠诚度。

#### （2）加强骨干员工对企业文化的认同感，强化骨干员工的主动忠诚度

企业文化指企业员工共同的价值观体系，是企业长期形成的共同理想、价值观念和行为规范。对企业文化的认同，可以强化员工的向心力和凝聚力，提





活动范围，企业的优势和面临的挑战；企业的企业文化和价值观、行为规范和标准；企业的产品和服务，主要客户情况；企业的组织结构和重要人物；企业的各种标志性的物品等。

### 圆) 企业的主要政策、制度及其工作程序介绍

向新员工介绍有关企业经营管理活动的各项政策、制度，这些政策、制度是企业经营活动的规范和准则，如日常行政管理制度、工资福利制度、员工培训和职业发展政策及相关的工作程序、绩效管理政策及其程序、社会保障的内容、生产劳动安全制度和劳动关系制度等内容。

### 猿) 企业设施和部门参观

企业设施和部门参观主要是让员工了解企业的工作环境和物质设施，主要包括：①企业内外环境、工作场所设施参观、用餐地点、急救站、员工出入口、停车场、禁区、部门工作休息室、个人物品储藏柜、火灾报警设施、主管办公室等；②参观企业的生产车间，了解生产流程，了解企业的产品、设备、品牌及声誉和含义；③了解厂旗、厂徽、厂标、厂服及其含义；④了解企业标志性建筑和纪念品及其反映的企业精神和企业传统。

### 源) 结合企业文化进行的专项技能训练

每个企业都有自己独特的文化，基于企业文化形成了一定的思想观念和行为规范，因此，企业在进行新员工培训时，针对本企业的这些思想观念和行为规范进行培养和灌输，让新员工清楚地了解到：企业提倡什么，反对什么；应该以什么样的精神风貌投入工作，应该以什么样的态度待人接物；怎么看待荣辱得失；怎样做一名优秀员工等。

### 缘) 结合业务进行的专项训练

根据新员工的不同岗位，分类学习与其岗位有关的业务知识、工作流程和工作要求及操作要领。例如：销售人员，主要进行有关销售方面的知识和技能训练；生产线上的操作人员，主要进行生产操作和安全管理方面的训练。在此期间还要帮助新员工获取有关职业生涯方面的相关知识，确定自己的职业发展方向。

### 远) 部门职能和岗位职责介绍

新员工经过集中的培训，最后要回到部门进行上岗试用，在试用前还要帮助新员工了解本部门的工作目标及优先事项，了解本部门与其他职能部门的关系、部门结构及部门内各项工作之间的关系、工作职责说明、工作绩效考核标准和方法、常见问题及解决办法、工作时间和合作伙伴或服务对象、加班要求、规定的记录和报告、设备的领取和维护等。

上岗试用期一般为一个月到半年不等，在试用期间要派有经验的老员工开展对新员工的“传、帮、带”活动，不但要教技术、工艺、服务技巧、办事方法，而且言传身教帮助新员工树立敬业精神、职业道德。

## 新员工培训的方法

不同企业新员工培训的内容、方式和时间长短都不一样，采用的方法也各不相

同。一般来说，常用的方法有：

#### 员) 讲授法

讲授法是最常见的培训方法，也称为课堂讲授法，是一种将大量知识通过语言表达，使抽象的知识变得具体形象、浅显易懂，一次性传播给众多听课者的教学方法。在讲授过程中常常可以辅之以回答、讨论或者案例分析等形式。这种培训方法最适用于以获取知识为目标的培训，在新员工培训中对于企业的规章制度的讲解、产品知识介绍等内容均可以采用讲授法。

#### 圆) 自学法

企业通常都会把有关企业概况的介绍、企业的各项管理制度以及员工的行为规范编制成员工手册，由于内容比较多，在重点讲解的同时，可以要求新员工进行自学，然后组织新员工进行讨论，由专人对有疑问的地方进行解答。

#### 猿) 多媒体教学

多媒体教学是采取多样化的媒体视听教学设备（电视机、录像机、投影仪、电影放映机等）进行教学的方法。多媒体教学法可用于新员工培训中的企业概况介绍、传授技能的培训，包括企业实务操作规范、操作程序、行为规范等内容，也可用于概念性知识培训。企业一般都有有关本企业的发展历史、企业文化的音像资料，这些资料可以直接应用于新员工培训中，内容直观、生动，比直接的讲授效果更好。

#### 源) 情景模拟

情景模拟是提供受训者一定的情景，然后由每个受训者承担一定的任务和角色，其他学员观看，在扮演过程中由培训者对受训者随时加以指导，并在扮演结束后组织大家讨论，让每个人就某一个角色发表自己的意见，从而达到培训的目的的一种培训形式。由于很多新员工刚刚走出校门，缺乏工作经验，采用情景模拟的方法，事先设计一定的情景和角色，对于培训新员工的沟通能力、电话应对、销售技巧、业务会谈等基本技能比较有效。

#### 缘) 拓展训练

拓展训练以其独特的体验式训练方式，集思想性、挑战性和趣味性于一身，特别适合培养人们积极进取的人生态度和团队合作精神，因此，近年来，很多企业把拓展训练应用于新员工的适应能力和团队意识的训练，可以让新员工通过训练迅速融于团队。

#### 远) 师带徒

师带徒是一种最古老的培训方法，又称为“学徒制法”。最早在手工艺领域中使用较为广泛，后来作为一种在职培训方法，一般在操作技能要求较高的岗位上使用，由具有比较丰富的技术知识和实践经验且行为道德较好的职工在技术上对受训者进行指导，并进行关键行为示范、实践、反馈和强化，以达到培训的目的。随着师带徒在实践工作中的应用，这种培训方法已从操作领域扩展到管理等其他领域，导师对学徒的指导不仅包括知识、技能的指导，也包括品行、态度等方面的指导。

对于刚刚上岗的新员工特别适合这种培训方法，新员工在导师的指导下学习技术和技能，还可以学习良好的工作传统和工作作风。

### 【案例分析 愿一员】

#### 三星：岗前培训范例

奉行“人才第一原则”的韩国三星集团，始终坚信企业的成败在于员工的素质。1987年，三星集团成为韩国第一个通过公开考试甄选人才的企业。三星随之设立了自己的培训中心，人员一旦被录入，就会对其投入大量的资金进行培训，这成为韩国企业的首例，一时被业界人士传为美谈。

企业严格执行员工需经过训练后才能上岗的规则，而且员工每隔数月或在企业投入新产品生产前，都要重新培训，更新知识提高技能。它的培训方法之一是购买先进的教育设备，面向上至董事长下到门卫的所有员工。通过不断的进修，培训出大批适应新的竞争状况的优秀人才。三星集团最具特色的是对销售人员的培训，培训中要求每两人为一组，身上不准带有分文，只有三星的产品带在身边。出门无钱，他们必须设法卖掉随身带的产品。凡是在训练规定的 12 小时内能最早并以最高价格卖出产品的员工，就将得到最高成绩。否则，这一天不但没钱坐车，连肚子都得跟着挨饿。这样培训的目就是培养员工的实践能力，从中也可发现一批充满生机、有才干的人才。

资料来源：网络

问题：三星集团的新员工培训有什么特色？

分析提示：新员工培训的制度化；新员工培训的内容的实用性；新员工培训方法的创新。

### 愿二员 毕业生的开发

每年都有大批的毕业生怀着梦想和激情走出校园进入企业，完成他们人生的一次重要转折。当企业接纳这些毕业生为他们提供一份有挑战性的工作时，同时考虑如何把他们培养为企业所需要的人才，也要考虑为他们提供机会和帮助满足他们个人成长的需要，因此，企业在对毕业生进行常规的入职培训后，要做好毕业生持续的培养和开发计划，特别需要关注以下几个方面：

#### 员) 选好的主管传帮带

善于学习和思考是多数毕业生的特点，刚走出校门开始探索性工作初期，离他们最近的主管往往是他们学习的目标，而在新员工与其主管之间，又往往存在一种“皮格马利翁效应”，即主管的期望越高，主管对自己的新员工越信任越支持，那么该新员工干得就越好。因此，“不要将一位新员工安排到一个陈腐的、要求不高的或不愿提供支持的主管人员那里”。相反，在一位新员工开始探索性工作的第一年中，应当为他找到一位受过特殊训练的、具有较高工作绩效并且能够通过建立较高工作标准而对自己的新员工提供必要扶持的主管人员，而且好的主管人员除了会传授工作方法和技能外，还会教导新员工良好的工作行为习惯，公司的文化精髓能很好地传承给新员工。



人才断层。梯队式开发实质是企业人才储备的一种手段，是通过确定企业关键岗位的后继人才，并对这些后继人才进行开发的整个过程。实践也证明有着优秀财务业绩且长时间在竞争环境中独领风骚的企业，都有连续的领导人储备以及完备的人才开发计划，确保在企业内有一批训练有素、经验丰富、善于自我激励的优秀人才接任未来的重要岗位。近年来，企业接班人培养已经成为企业发展的战略问题而备受关注。

企业若想建立一支合格的人才梯队，对未来几年内企业的人才需求要有非常清晰的认识，根据企业的发展规划，做好人才需求的评估和预测；要建立一个良好的人力资源管理体系和方案，人员的招募、甄选、安置、培训、奖励和挽留等人力资源管理手段要相互衔接和配合；要建立自己的人才库，吸纳企业所需要的人才，其中包括领导人、潜在的接班人、骨干员工等；还要有一整套培养训练计划，特别是明确的培养路线和培训方法，并与企业的管理人员开发和骨干员工开发相结合进行，充分挖掘现有人员的潜力，把他们塑造成一流的人才。

梯队式人才开发的基本工作流程是：

### 员) 根据组织的需要确定关键岗位

人才梯队建设是针对关键岗位的，关键岗位指对企业生产经营业务的稳定运行、经营效益的增长有着重要作用的岗位。因此，先要从企业的战略规划出发根据企业生产经营需要，明确关键岗位的确定方法和标准，然后对本企业所有岗位状况进行盘点，确定企业的关键岗位及其关键能力，最终形成企业关键岗位层级图和岗位胜任能力描述，从而明确对后备人员的评价标准。

### 圆) 人才盘点和发展力评估

关键岗位确定后，要对企业的人才进行盘点，根据盘点的结果，提出企业后备人员的候选人，并对其评估。评估合格者将正式成为后备人才，纳入人才培养计划。评估内容包括两个方面：一方面是其在现任岗位期间绩效总体表现，另一方面是基于拟任岗位胜任素质模型的胜任能力评估。最终形成企业关键岗位后备人选名单。人力资源部负责建立关键岗位后备人员的发展档案，记录关键岗位人员的基本信息、考核情况、培训和其他数据资料。

### 猿) 人才发展计划与实施

根据关键人才发展力评估报告，并结合组织现有资源，制订梯队人才发展和培养计划。计划的主要内容应包括梯队人才发展力总体评估情况和分析，梯队人员的任用、考核、晋升、岗位轮换、培训等具有针对性的实施方案。人力资源部负责具体梯队发展计划的实施，通过培训课程、轮岗计划、继续教育、参与新项目建设等方法展开对梯队人员的培养和训练，并进行跟踪和效果反馈，增进内部管理沟通，根据实际情况进行调整和改进。

### 源) 考核和晋升

在梯队培养计划中，人力资源部需要建立后备人才评估档案，收集后备人才所在部门的工作考核成绩、培训考核成绩以及组织项目建设等多方面的表现和成

就，结合 360 度访谈与反馈，对后备人才进行全面总结和综合评估，最终形成后备人才发展力评估报告。评估工作原则上每年进行一次，根据评估结果确定晋升名单。

后备人才综合考评成绩为“优秀”的，在晋升职务、培训机会等方面给予优先考虑；考评成绩为“满意”的，可以给予适当的培训和轮岗机会，帮助提升任职能力；考评成绩为“欠佳”者，取消后备人才资格，退出后备人才培养计划。

企业梯队式人才开发，是一个长期的滚动式的过程，只有持续不断地补充人才梯队，才能保证企业人力资源发展的连续性。

## 【案例分析 愿一圆】

### 猿动的接班人计划

企业家不是天生的，也不是每个人都能成为企业家。要让真正优秀的企业家脱颖而出，企业内部首先必须有良好的企业家选拔和培养机制。美国通用电气公司第八任总裁韦尔奇就是这么产生的。

猿苑年，也就是通用电气公司第七任总裁琼斯走马上任的第二年，他就开始了培养下一任接班人的计划。接着他与公司经理人员管理部密切合作，花了两年时间把最初的 猿远位候选人减少到 猿愿人，并从中筛选出 猿员名候选人，放在适当的岗位上进行锻炼。又经过 源年考核，最后确定了 猿名候选人，其中韦尔奇在 猿愿年当上了通用电气公司的总裁，另外两人都当上了分公司的总裁。实践证明，韦尔奇不愧为杰出的企业家，在他担任总裁的前 猿年中，对公司进行了大刀阔斧的改革，使该公司税前股本收益大大增加，猿猿年通用电气仍保持全球资产最大的企业地位，资产超过 圆猿园亿美元，营业额 猿园亿美元，盈利 缘亿美元，整个公司充满生机与活力。

资料来源 刘再烜、杨清：《员工培训管理》，北京，对外经济贸易大学出版社，圆园园

问题：猿动的接班人计划给我们哪些启示？

分析提示：企业接班人的选拔和培养是企业高层领导的重要职责，也是企业持续发展的保障。

## 知识掌握

愿 管理人员开发的类型和方法有哪些？

愿 如何进行骨干员工的开发？

愿 新员工培训主要内容有哪些？

愿 如何进行毕业生开发？

愿 员工梯队开发的工作流程是什么？

## 知识应用

### □ 案例分析

#### 管理人员的快速培养

粤公司立于 1992 年，在服装行业小有名气，公司目前有员工 400 多人。由于业务的不断扩大，该公司计划将经营范围扩展到全国各主要城市，因此，需要一些既了解公司发展经营、运作模式，又懂得管理的经营管理型人才，来支持自身的全国发展计划。但是，公司内部没有人才的储备培养计划，一时不知道如何选拔，想通过外部招聘短时间也难以找到足够的中层管理人员。无奈之下，企业请来了一家管理咨询公司协助解决此问题。管理咨询公司经过与粤公司的沟通和研究，最后提出了从培训中选拔人才的策略。根据企业的状况，管理咨询公司设计了一套为期 5 天的短期培训课程，并且首先对参加培训的人员进行管理潜力的评估，并同时考查其业务工作能力。这样从 400 多名报名的人员中选拔出了 50 名员工参加系统的培训。为使培训工作更有针对性，在“工商管理核心课程班”中，采用以实际操作为主的培训方式，并且把管理技能的培训与工商管理知识的培训结合在一起。整个培训师资由两部分组成：内部讲师和外聘教师。在培训结束后对每个受训者的培训效果进行了评估，还对每个人的管理能力进行了测试。第一期受训人员为 50 人，经实习、考核后有 15 人出任管理岗位，另外 15 人作为储备干部在职务上得到提升，20 人进入到公司的人才备用库。通过短短的不到 1 个月的时间，初步解决了该公司外派人员的燃眉之急。

资料来源：转引自《人力资源管理》杂志，有改动。

问题：如何来评价粤公司管理人员的快速培养？

分析提示：(员) 中小型企业同样需要后备管理人员的储备和培养。

(圆) 管理人员、骨干员工的选拔和培养的方法多种多样。

(猿) 借助外力进行管理人员培训存在的风险。

### □ 实践训练

每年都会有大批新生入校，为了帮助这些新生更快地适应大学生活，并顺利完成学业，请运用新员工培训的理念和方法，为本专业的新生设计并组织一次新生入学培训。

# 第 8 章

# 企业内部培训师技能开发

## 学习目标

在学习完本章之后，你应该能够：了解企业内部培训师的综合素质要求；明确企业内部培训师的综合能力要求；熟知企业内部培训师的演示技能；掌握企业内部培训师的临场技巧。

### 【引例】

#### 企业内部培训师在培训前的准备

张某是某企业的一名内部培训师。最近，张某接到通知要为企业各个部门的经理作一次培训。培训的主题是有关领导如何激励下属员工的问题。张某在接到这个培训任务时多少有一点紧张。被培训的学员都是中层管理干部，他们的管理实际经验都很丰富，而张某成为一名企业内部培训师的时间不长，虽然培训知识掌握不少，但培训经验不是非常丰富。离培训课程开课的时间还有一个月，张某清楚地知道在这一个月的时间里，他要为这次培训课程做好充足的准备。那么，作为一名企业内部培训师，在培训前要作哪些准备呢？

资料来源 摇关培兰、刘学元：《如何做培训》，大连，大连理工大学出版社，2009

这一引例表明：作为一名企业内部培训师，在做每一次企业内部培训前，都要做好充分的准备。企业内部培训师要从培训师的素质、能力、演示技能和临场技巧等几个方面提高自己的培训水平。

越来越多的企业已经认识到人力资源管理与开发对企业生存和发展的重要性，而企业内部培训是人力资源管理与开发的重要内容。企业内部培训要对员工进行在职教育，所以出现了一个新的职业，即“企业内部培训师”。企业内部培训师是企业内部培训体系中最重要的重要组成部分，是企业内部培训的基本力量和源泉，在企业培训中起着非常重要的作用。所以，对企业内部培训师的开发是非常必要的。

## ● 新员工企业内部培训师的基本素质和能力要求

随着企业内部培训的升温，对培训的主导者与实践者的企业内部培训师就有了基本能力和素质的要求。企业内部培训师应该对企业的培训及培训的结果负起责任，通过培训内部培训师，能够提高受训员工的工作能力和工作效率。这就要求企业内部培训师不仅要明确自己的职责，还要具备良好的素质和能力，才能做好企业内部培训的工作。

### 新员工企业内部培训师的职责

#### 员) 企业培训师的职业定义

企业培训师的职业定义指能够结合经济、技术发展和就业要求，研究开发针对新职业的培训项目，以及根据企业生产和经营需要，掌握并运用现代培训理念和手段，策划和开发培训项目，制订和实施培训计划，并从事培训咨询和教学活动的人员。

#### 圆) 企业内部培训师职责

从企业培训师的职业定义中，我们可以清楚地看出企业培训师的职责。企业内部培训师的职责包括两个最基本的内容：一个是教师，一个是导师。企业内部培训师面对的培训对象是企业员工，而企业员工与学校中的学生有着根本的区别。企业员工对知识和技能的把握靠的是理解和创造性思维，所以培训师应以“解惑”为重点，而学校中的学生对知识和技能的把握靠的是被动的灌输和记忆，所以教师应以“传道”为重点。针对企业员工这一培训对象的特点，对企业内部培训师职责的要求要比教师更高，企业培训师不仅要像教师一样能够“授人以鱼”，即把企业员工需要掌握的理论知识和工作技能等准确全面地传授给企业员工，还要像导师一样能够“授人以渔”，即引导和启发员工创造性思维，开拓员工的工作思路，从而使员工掌握工作能力和技巧等，提高分析问题和解决问题的能力。

### 新员工企业内部培训师的基本素质要求

企业内部培训师肩负着为企业培养人才的重任，内部培训师素质的高低，在很大程度上决定了企业的人力资源素质，而企业人力资源素质的高低又决定了企业的生存与发展，所以提高企业内部培训师的素质是十分必要的。

#### 员) 职业道德素质

职业道德是社会公德的一部分，具备良好的社会公德是基本的做人原则，是一个公民作为社会人最基本的道德标准，所以一个合格的企业内部培训师必须具备良好的职业道德素质。合格的内部培训师不仅仅在传授基本的知识和技能等，更重要的应该用正确的思想去影响和引导受训学员，培养学员积极的人生观和价值观，正确引导学员去思考做人和对待人生的态度，使学员树立正确的学习心态。企业内部培训师的职业道德素质包括热爱教育事业、道德品质高尚、对企业忠诚、言行一致、诲人不倦等。

## 圆 心理素质

培训工作是一个极具挑战性的事业，每个企业内部培训师都要面对各种各样的培训对象，企业内部培训师在授课时能否表现得自信，会不会因为紧张等心理素质问题而影响课程的讲授，这都与培训师心理素质的好坏相关。

对企业内部培训师的心理素质要求主要表现在以下几个方面：

- (员) 有信心实现企业内部培训的目标。
- (圆) 遇事能够镇静，对外界环境的变化能够冷静分析和应对。
- (猿) 为人随和，善于与人沟通，能取得领导、同事和学员的信任。
- (源) 对培训中遇到的困难和挫折有心理承受能力。
- (缘) 对被培训学员有足够的耐心，能很好地指导他们完成培训内容。
- (远) 能够听取各种意见和建议，不足的地方能主动改进。

## 圆 企业培训师的基本能力要求

一名企业内部培训师不仅要有深厚的专业理论基础和丰富的工作实践经验，还必须具有一定的培训能力，才能把自己的知识和工作经验更好地传授给被培训学员，因此内部培训师必须具备以下几种能力。

### 员 语言表达和沟通能力

语言表达和沟通能力是企业内部培训师必备的基本能力。企业培训师必须能够用准确、简练的语言来表达所要培训的内容。语言表达准确才能使学员明白培训的内容，语言表达简练才能提高培训效率，在短时间内向学员传授更多信息。

现在的培训已经不是传统的知识灌输，培训形式也不是简单的培训师教什么学员就学什么，而是针对工作的需要，提高学员的岗位知识和技能等的培训。培训的形式灵活、多样，在培训过程中强调学员的积极参与。企业内部培训师要与学员积极沟通，只有具备良好的沟通能力才能调动学员的积极性和主动性。企业内部培训师在沟通中需要做好以下几个方面：首先，企业内部培训师要善于倾听学员的发言，从中了解学员的各种信息；其次，企业内部培训师要掌握提问技巧，能够巧妙地引出学员关心的问题，并通过提问引发学员积极思考，增强学习兴趣；最后，企业内部培训师能够用准确、简练的语言表达自己要传递的信息，使学员容易理解。所以，作为一名企业内部培训师拥有较好的语言表达和沟通能力是非常重要的。这需要企业内部培训师在日常的学习和培训课程的准备中加强自己语言表达和沟通能力的练习。

### 圆 亲和能力

企业内部培训师如果不能和被培训学员建立起融洽亲和的关系，学员就不能完全投入到培训师的课堂氛围中，就没有办法跟着培训师的思路去接受其讲授的培训内容。企业培训中培训的主体不是培训师，而是被培训的学员。所以，企业内部培训师必须具有一定的亲和力，能和学员建立起良好的关系。

企业内部培训师要具备亲和力需要做好以下几个方面工作：首先，企业内部培训师要学会微笑。微笑对于培训师的培训课程至关重要，培训师要学会用微笑来感

染被培训的学员，使学员在培训师的微笑中找到自信和良好的学习状态。其次，企业内部培训师要学会幽默。幽默是一种艺术和能力的体现，唯有对生活充满乐观、真诚善待他人、尊重他人的人，才能够游刃有余地运用幽默的艺术。幽默的恰当使用会使培训师的培训课程生动而有趣，更能吸引学员的注意力，培训的效果会更好。最后，企业内部培训师要学会赞美。恰当的赞美会使培训进展的更顺利。培训师赞美学员对他们改进学习态度具有非常好的效果。

### 猿) 学习能力

企业内部培训师要想给学员讲好培训课程，从而达到企业的培训目标，必须具备很强的学习能力。企业内部培训师要认识到在知识经济的时代中，学习知识的能力比得到知识本身更加重要。企业内部培训师应该从以下几个方面提高自己的学习能力：第一，企业内部培训师要善于从工作实践中学习和总结，不断提高自己的知识和培训水平；第二，企业内部培训师应该接受专门的培训，不断提高自己的理论知识和授课水平；第三，培训师应该向受培训的学员学习，学习他们的工作经验，不断充实自己的培训内容；第四，培训师应该培养自己的自学能力，根据企业培训的目的和需要，不断地更新自己的培训内容。

### 源) 激励学员的能力

企业内部培训师在企业培训中不能强迫学员做不愿意做的事，只能够根据学员的发展需要激励他们认可企业的培训安排和培训课程。优秀的企业内部培训师能激发被培训学员的内在学习动力，而不是利用培训课堂以外的压力使学员努力学习。企业内部培训师的理念应该是使被培训学员发挥出自己的潜能，从而学员才能在培训课程过程中使自己的知识水平和技能水平得到最大的提高。不是每一个人生来就具有激励他人的能力，但是作为一名企业内部培训师，为了达到企业培训的目的，使被培训的学员在培训中受益，必须具备激励学员的能力。

### 缘) 分析问题和解决问题的能力

企业内部培训师应该收集与被培训学员有关的各种资料，判断学员的各种需求，从而根据企业培训的目的制订出合适的培训方案。所以，一名优秀的企业内部培训师应该具备分析问题和解决问题的能力。这个能力使企业内部培训师能够更好地利用被培训学员的各种信息，分析被培训学员在培训中存在的问题，并提出切实可行的解决办法。

### 远) 培训课程编写能力

企业内部培训师的培训课程应当是系统而详细的。培训师要根据培训目的和计划，针对培训对象编写合适的培训课程教案，就像学校教师的授课教案一样，每个课时的培训课程都围绕着一个主题展开。企业内部培训师在做每一次培训课程前，都要编写好自己的培训课程教案，所以企业内部培训师要具备培训课程的编写能力。就拿人力资源开发和管理培训课程来说，如果企业内部培训师写的培训课程教案就像大学教材一样厚的话，其是不可能一天或几天的培训课程中系统而详细地将教案讲解完的，所以作为企业内部培训师应当将培训课程的重点集中在学员的主

要培训需要上，这样才能达到企业的培训目标。培训中最忌讳的就是按照企业内部培训师主观的想法拼凑培训课程的内容，这样会使培训课程既没有明确的主题也没有课程应具备的系统性和完整性。

#### 苑) 培训课程教学能力

一名优秀的企业内部培训师要有很强的培训课程教学能力，这一能力直接关系到培训课程质量的高低以及培训目的是否能达到。企业内部培训师必须掌握科学的培训规律，不仅要把握好培训内容，更重要的是把握好培训的方式，这需要培训师不断增强自己的培训教学能力。第一，企业内部培训师要根据企业培训的需求制定明确的培训目标。受培训的学员都是为了解决工作中的实际问题而参加培训的，所以，培训师必须帮助学员解决工作中遇到的各种问题，从而提高学员的实际工作技能。第二，企业内部培训师要学会合理地安排培训内容，使培训内容与学员的实际工作内容联系起来。培训师不能自以为是地向学员灌输自己认为应该培训的东西，而是尽可能地使学员学习他们想学的知识。第三，企业内部培训师要采取灵活、多样的培训方式。由于被培训的学员大多都具有丰富的工作经验，培训课程中应采取能够充分利用学员工作经验的小组讨论、案例分析、情景模拟和角色扮演等方式，培训师要使学员能够从实际经验中学习。第四，企业内部培训师要创造出一种使学员感到自己被尊重和支持的学习氛围。例如，学员在培训中可以畅所欲言而不必担心会受到批评。第五，企业内部培训师要有较强的培训课堂控制能力，使培训过程中的学习气氛活跃，使每一名学员都能积极地参与到培训中来。

#### 愿) 指导和应变能力

企业培训是一个帮助员工提高工作能力的过程。企业内部培训师在培训课程的教学过程中要指导学员努力学习，尽快地提高自己的工作能力。由于被培训学员的知识结构、知识水平、工作经历和个人习惯等都存在着不同程度的差异，如果企业内部培训师在培训的过程中不加以指导会使学员的学习偏离培训的目标，所以企业内部培训师在培训过程中是一个指导者，也就是说企业内部培训师不仅要向被培训学员讲授相关知识，而且要根据学员的学习兴趣及工作需要指导学员学习新的理论知识和工作技巧，提高知识水平和工作能力。这就要求企业内部培训师要在讲授培训课程前对学员的情况进行深入调查和分析。有时候，企业内部培训师即使在培训课程前对学员情况作了详细的调查和分析，并且制订了培训计划，但是，由于在培训过程中会存在着许多不确定因素，这些不确定因素会使制订好的培训计划无法实施，所以，如果企业内部培训师依然按照不变的培训计划和方式进行培训，就会达不到培训目的和效果。这就要求企业内部培训师不仅要具备较强的指导能力，还要有一定的应变能力。如在角色扮演或情景模拟等方式的培训过程中，培训环境和被培训学员会给培训过程和结果带来很多的不确定性和不稳定性因素，企业内部培训师要能够对培训进程进行控制和调整，根据学员的实际情况进行指导。同样，案例教学、讨论教学等培训方式都需要企业内部培训师根据培训目标和计划，在培训课堂上发挥自己的指导和应变能力，指导学生更好地完成培训课程。

### 怨 咨询和诊断能力

企业内部培训师要想被培训学员提高解决工作中实际问题的知识水平和技巧，那么自己必须对该知识和技巧有着娴熟的掌握，更应该在企业的实际问题诊断上体现出“为人师者”的水平。往往在培训课程后学员都会根据自己在工作中遇到的难题对培训课中所教的内容提出相应问题，希望能得到企业内部培训师的准确解答，这时要求企业内部培训师能够找到问题的症结所在并能提出解决问题的方法。另外很多培训课程开始前，企业内部培训师只有先诊断出企业或学员的问题所在，才能提出相应的有针对性的建议，给学员提供可靠的咨询。

### 【小思考怨一员】

如何才能成为卓有成效的部门培训者

一般情况下，专业培训导师具有专业的培训技巧，但是不一定具备各部门、各岗位、各工种的专业知识和技能；而各部门的管理者、督导和资深员工，掌握了各自部门或岗位或工种的专业技能和知识，但是未必掌握培训的专业技巧。在你的心目中，如何才能成为卓有成效的部门培训者？

答：各部门的培训者，通常是那些负有管理及督导职责的职员，他们同时负有培训和发展下属的责任。因此，这是基于其职责、知识、专长、个性、下属对他们的信赖，以及很大程度上，他们能够自我激励。部门培训者在其工作领域通常是“角色模范”，他们需要熟悉和熟练掌握公司的政策、程序和工作标准，胜任部门培训者这一角色，并有一定培训经验。部门培训者需积极参与其部门操作手册的编写。他们有义务参加任务分解的起草，尤其那些关于自己或直接下属所履行的工作内容。

资料来源摇张志和：《企业培训实务》，广州，广东经济出版社，

## ● 怨圆摇企业内部培训师的演示技能

作为一名企业内部培训师在拥有了基本职业素质和培训能力的基础上，还要具有各种在培训过程中会用到的演示技能，才能把培训课程讲授好，完成自己的培训任务，更好地达到企业的培训目标。

### 怨圆怨摇信任与自信

企业内部培训师在为学员做培训的过程中对自己充满自信是非常重要的。因为作为一名企业内部培训师，只有对自己的培训课程和培训方法等充满信心，才能让学员对培训过程充满信任。企业内部培训师在培训课程之前要训练自己的授课信心，可以通过镜子、录音机、麦克风或者摄像机进行演练，随着培训经验的丰富，自信心会逐渐地建立起来，并逐渐成为一名自信的优秀企业内部培训师。

### 【知识链接怨一员】

除了自信还需争取他人的信任

我们要达到事业的成功，除了依赖我们的自信外，还要靠着他人对我们的信

任。不过，他人的信任，大都是我们自信的一种反映，也可说是我们自己对他人的一个人格影响。你必须处处谨慎处理自己的心理态度，这是获得他人信任的最好手段。比如说，你无论在什么事上，要是能够热情地待人，不是更能获取多数人对你的信任吗？但是，你也不可过分放纵你的热情，需知热情用得不适当，容易引起许多人的反感。因此，你就不得不谨慎从事，善于利用你的热情，让它能够影响着你周围的人，尤其是那些你每天必须接近的人，你更应该争取他们，让他们信任你。假如你是一位教师的话，你应该明白怎样热情地对待学生，而且要符合你的教师身份，以使学生们个个喜爱你、敬佩你、信任你。如果你是一位演说者，你就应该用你的热情，去激发每一个听众的心，使你的演说可以格外有力、格外动人，这样可以收到格外好的效果。卡莱尔曾说过：谁对于他所承担的事情，拥有足以完成的自信能力，都是积极的、坚强的人物。

资料来源：和平：《心想事成》，北京，中国出版社，1997。

### 9.1.2 语言和肢体语言

一名优秀的企业内部培训师，必须是运用语言的高手。某种程度上说，语言是思维的外衣。语言功底的扎实是企业内部培训师应具备的基本条件。语言是企业内部培训师传达知识信息和传递情感的有效工具，是企业内部培训师和学员沟通的有效手段，是企业内部培训师知识和技能等有效的表达方式。因此，想成为优秀的企业内部培训师，就要具有流畅的语言表达能力，从而把需要培训的知识技能深入浅出地传授给学员，让学员听得懂，这样学员才能把培训中学到的知识和技能正确地应用到他们的实际工作中。这就需要企业内部培训师在准备一门培训课程的时候，要在正式授课前进行充分的准备，根据培训计划安排好培训内容，并且组织好自己的培训语言。

同时，企业内部培训师在讲授培训课程的时候，需要抑扬顿挫的语调和变化的语速，这对培训的效果而言相当重要。如何控制培训课程语调和语速的变化，企业内部培训师主要应考虑培训内容和学员的实际情况。一般来说，如果企业内部培训师在讲解培训课程中的重点内容和比较抽象的内容时，应该放慢语速，增强音量；如果企业内部培训师在讲解培训课程中浅显易懂的内容或非重点的内容时，应该加快语速，放轻音量；如果企业内部培训师在讲解急切、兴奋、壮烈等基调的培训内容时，应该采用快节奏的语速；如果企业内部培训师在讲解宁静、沉郁、沉思等基调的培训内容时，应该采用慢节奏的语速等。这样培训语速的节奏快慢交替，能充分地渲染出与培训内容相吻合的培训课堂气氛，能使学员产生情感上的共鸣，非常好地提高培训的效果。

板书是企业内部培训师的书面语言，课件是企业内部培训师制作和使用的多媒体技术语言，将它们在培训过程中合理的运用，能够从视觉上刺激学员，增加学员信息接受的渠道。这种信息渠道的转换，会带来学员心理和行动的变化，使学员由听变看，或由听变写，或边听边看边写等。企业内部培训师可通过板书、课件等指导学生，使整个培训课程的进程保持适当的节奏。保持适当的节奏关键是把握板

书、课件与语言的有机结合。在实际培训时，有的企业内部培训师是先把整个内容讲完再板书、放课件，或者先抄好板书、放好课件而后讲内容，这样都会不同程度地影响讲课的流程和效果。最理想的应是板书、课件与教学语言密切结合，边讲边写或边放，使板书、课件与教学语言的配合严密精巧。这样可起到有效地引导作用，可以吸引学员的注意力，激发学员的学习兴趣，使企业内部培训师的思路和学员思路合拍。要适当注意板书出现的频率、书写速度以及课件变换频率，过快或过慢，都会直接影响整个教学的节奏。

肢体语言在培训过程中的运用，应该是企业内部培训师较难掌握的培训技能，主要包括以下几种：第一，手势。手势在培训过程中的运用主要包括培训内容需要做的手势和邀请学员参与以及答谢学员参与的手势等。手势可以传达礼貌、信心等信息。第二，表情。表情在培训过程中所传达的信息主要包括肯定、赞赏和感谢等。表情训练主要包括微笑、肯定和赞赏等训练。第三，步伐。步伐在培训过程中，表达思考、接近等信息。三尺讲台，无限天地，企业内部培训师在培训过程中，千万不要单纯地坐着，也不可以像木桩一样地站着。企业内部培训师在培训过程中，走到学员当中，可以起到与学员接近、加强沟通的作用。

### 三、培训师形象

作为一名企业内部培训师，保持好自己的培训师形象是提高企业内部培训师权威性和亲和力的有力武器，从而可以提高培训的效果。企业内部培训师的形象主要包括两个方面：第一，仪容形象，包括眼、耳、手、鼻、口清洁，脸、发、衣、帽、鞋干净。第二，仪态形象，包括站、坐、走与蹲求美，笑、点、视与距求真。企业内部培训师的形象能够反映本人的修养和企业的形象。例如，区别培训的场合和时间，企业内部培训师穿着合适的服装是企业内部培训师的着装礼节。企业内部培训师的服装应该颜色协调、端庄大方。企业内部培训师的着装虽然不能说明他的为人，但是干净利落的着装风格却能反映一个人的修养。同时企业内部培训师还要根据教室冷暖状况选择合适的着装，避免过冷或过热影响身体舒适状况，从而影响培训效果。

总之，企业内部培训师的形象良好，就会给培训学员留下好的印象，使学员对企业内部培训师有好感并给予信赖。企业内部培训师的形象不佳，就会给学员留下不良的印象，从而影响培训的效果。所以，企业内部培训师保持好自身的形象是做好培训工作的基础。

### 四、培训师培训内容

企业内部培训师的产品就是培训课程，而培训课程的核心是培训内容。这就需要企业内部培训师搜集有关培训内容的各种信息，从而能够根据培训计划充实培训的内容。例如，如果企业内部培训师培训营销课程，那么需要企业内部培训师亲自到市场中去，走访经销商和企业销售人员，向第一线的市场营销人员了解他们目前遇到的问题，了解他们采用了哪些好的解决方法和他们哪些解决方法没有效果。企业内部培训师也可以扮成消费者，考查销售人员的销售技巧是否应用的好，考查某

个行业的产品增加了哪些新功能，消费者对这些新功能是否像厂家所希望的那样喜爱。企业内部培训师亲自走访市场，才能搜集到有关培训内容的第一手信息，并为自己的培训添上有针对性的内容。如果企业内部培训师培训广告推广课程，那么需要企业内部培训师坐在电视机前，看几天广告了解一下哪个广告的需求抓得准，哪个广告投放的时间不合适等。如果企业内部培训师培训企业管理内容，那么需要企业内部培训师到大的书店或图书馆一趟，买或借一些最新出版的管理书籍，好好研读一下有借鉴价值的企业管理理念和案例，为自己的培训内容添加新的案例和理论知识。

### 9.2.2 培训场地与设备

培训场地与设备在企业内部培训师作培训的过程中起着十分重要的作用。企业内部培训师在培训前一定要注意一下有关培训场地与设备的问题，主要关注以下几个方面：

员) 培训场地的大小要符合所作培训的要求

培训场地不宜太大或太小。一般来说，培训场地的大小是根据受培训学员的人数确定的。培训场地的大小以每名学员约四平方米计算较为合适。

圆) 培训中的活动项目可以在分培训场地进行

如果授课的培训场地不适宜合作培训中的各种活动项目，例如游戏、角色扮演、情景模拟等，在条件允许的情况下，这些活动项目可以在分培训场地进行。

猿) 培训场地周围环境要尽量安静

培训场地的周围环境很容易影响学员的学习效果。如果培训场地的周围环境很嘈杂，学员的注意力就会被分散，这样企业内部培训师所作培训的培训效果就不会很好，所以要尽量保证培训场地的周围环境能够安静。

源) 培训场地的光线应该适度

培训场地应该有适度的照明。太亮的培训场地光线会使人的眼睛有刺痛感，影响培训效果，而太暗的培训场地光线容易让培训学员入睡，也会影响学员的听课效果。

缘) 培训场地的音响设备音量大小要适度

培训场地音响设备的音量大小要适度，不要震耳欲聋，也不要让学员听起来太费劲。

远) 培训场地的电脑、幻灯、音响、黑板等所要用到的培训设备要准备好

在培训过程中会用到许多的培训设备，如电脑、幻灯、音响、黑板等，在培训开始前，一定要把这些培训设备准备好，才能保证培训的顺利进行。

## ● 9.3 企业培训师临场技巧

一名优秀的企业内部培训师除了要具备扎实的专业知识和能力外，还应深谙各种培训的临场技巧，比如让学员积极参与的技巧，在培训过程中提升学员自信的技巧。

技巧，倾听和回答问题的技巧，培训内容确保学员理解的技巧，培训时间管理的技巧，培训过程中发生紧急情况处理的技巧等。

### 怨 让员工积极参与的技巧

企业内部培训师为企业员工作的职业培训教育与学校中全日制教育是两种性质不同的教育。职业培训教育的对象是走入社会的成年人，其培训目标主要不是系统理论知识的传授，而是提高学员的应用知识水平、岗位技能和改善学员的工作态度等。所以，企业内部培训师为企业员工所作的职业培训一定要让学员参与进来，而不是企业内部培训师一个人在讲台上讲授相关理论知识和技能等。这就需要企业内部培训师掌握让学员积极地参与到培训中的技巧。让学员在培训中参与的技巧有许多种，如案例分析、讨论、角色扮演、演示、游戏等，各种技巧有不同的优缺点，企业内部培训师可以根据企业培训的实际情况进行选择，采用适合所作培训的技巧。

### 【案例分析 怨—员】

#### 米罗维斯参加的角色扮演培训

米罗维斯参加了一年一度的公司高级管理人员两天的培训课程。培训师彼得将讲授关于员工激励的问题。米罗维斯在实际工作中不能解决好对下属罗伯特的激励问题，他非常希望能够激励罗伯特的工作热情，发挥出他的才能，为公司多出力。所以，在培训师彼得的员工激励培训课上，米罗维斯向彼得提出了如何激励下属罗伯特的情况。彼得先向米罗维斯了解了罗伯特的为人，米罗维斯要求事情要保密后，就向培训师彼得和其他培训学员们详细介绍了“罗伯特”的情况。彼得和培训的学员们对“罗伯特”的情况建立起了共同的理解，当学员讨论小组有了一个统一的认识后，培训师彼得在教室的黑板上写下一些要点。接下来，彼得在房间前面放了一把椅子，要求一名志愿者扮演“罗伯特”，斯蒂芬很快地站出来并坐在椅子上。在培训师彼得的支持下，学员们按照“罗伯特”的身体语言和情绪来教练斯蒂芬。十分钟过去了，“罗伯特”的角色开始呈现在大家面前。

培训师彼得要求学员们确定在一个简单的情况下如何激励“罗伯特”努力工作。学员们接受了米罗维斯的建议，应该要求“罗伯特”检查管理报告的准确性。这特别与米罗维斯有关，因为一周前，发生了同样的事情而罗伯特始终没有做这个工作。培训师彼得挪动另一把椅子与“罗伯特”扮演者斯蒂芬相对，让米罗维斯坐下再体验一下几天前与罗伯特在工作上的经历。彼得又增加了几件家具，包括引入了一些特别的道具，例如桌子、文件夹和一部电话。米罗维斯开始像他从前做的那样去激励“罗伯特”。其他学员对米罗维斯进行了指导，学员们认为米罗维斯需要去“请”而不是“命令”“罗伯特”去做什么。米罗维斯很不明白，这时候，另一个学员瑞玛站起来，坐在米罗维斯的椅子上，演示给米罗维斯看。米罗维斯看到这个反馈十分震惊。现在米罗维斯能看到、听到宁肯请求也不命令意味着什么。学员们现在揭示出他的命令方式对“罗伯特”可能起的影响令他大吃一惊。接下来的十分钟里，米罗维斯继续在其他学员的指导下调整自己的态度。培训师彼得适

当地中止了让斯蒂芬扮演“罗伯特”，而让其他学员来扮演“罗伯特”，以便在角色扮演培训中使更多的学员参与进来。对米罗维斯而言，谁扮演“罗伯特”的角色无关紧要，因为他从这个机会中取得了巨大的收获，他连续练习直到他感到自信。两天后，米罗维斯回到工作岗位，对真实的罗伯特应用他在培训课程中学到的方法来激励，米罗维斯的尝试努力非常成功，他发现罗伯特的抵触情绪消失了，对工作做起来非常的认真而充满热情。

资料来源：胡君辰：《人力资源开发与管理教学案例精选》，上海，复旦大学出版社，2006年。  
问题：培训师彼得在培训中如何成功地运用角色扮演？

分析提示：(员) 角色扮演是培训师组织学员们按剧本的剧情来扮演角色或人物，从而锻炼学员们解决实际问题的能力。

(圆) 最好的角色扮演应引导学习需要的真实行为。这些行为应使人们演练真实工作中一系列的知识、技巧和态度。在角色扮演中培训师要保证学员能在一个安全的学习环境中练习技巧，这里的安全指培训的保密性。角色扮演让扮演者能面对挑战和机会，回顾以前的行为，探索并实践新的行为，使他们能在语言和非语言行为上获得反馈的机会，这有助于学员们产生新想法、策略，从而有利于工作。好的角色扮演是投入的、充满活力的，能使自信心迅速增加。角色扮演这种培训方法必须使受训者对这种培训方法感兴趣。受训者回到原企业后要灵活运用所学到的能力，并且从实际上改变以往的做法。

(猿) 在上面的案例中，米罗维斯运用了新学会的能力，激励了他的手下罗伯特。同样，一名学员在客户培训课程中，通过角色扮演，能学会诸如建立和睦客户关系、使用肯定积极的聆听、寻找并保持彼此一致、在实践中可以使愤怒的客户平静下来等。

### 9.2.2 提升学员自信的技巧

企业内部培训师在培训过程中要不断提升被培训学员的自信，因为，只有学员在培训中充满自信，才能更好地理解和掌握培训的知识和技能等。培训师提升学员自信最主要的方法是对学员进行激励。例如，当某一位学员回答完培训师提出的问题时，培训师应该鼓励其余学员给他热烈的掌声表示肯定，因为，正面的激励是提高学员自信最有效的方法。

### 9.2.3 倾听和回答问题的技巧

一场培训中如果没有学员提问和培训师回答问题的时间会使学员的疑问得不到解答，以至于不同的观点不能阐述，从而造成学员长久的疑惑。所以在培训过程中必须有培训师和学员交流的时间，从而保证培训过程的客观性、科学性和完整性。其实，培训过程中的学员提问和培训师回答问题远比培训师单一的授课有意思。这是因为：第一，培训师精彩的回答问题可以拉近培训师和学员的距离；第二，培训师回答问题的能力能够体现培训师的素质；第三，培训师和学员间不同观点的碰撞能够调动培训课堂的气氛。

培训师在倾听和回答学员问题的时候需要注意以下几个方面：第一，培训师的

注意力要高度集中，要仔细听清学员提问时话语所表达的含义，这样培训师才能准确而完整地回答问题。第二，要仔细观察学员的各种肢体语言，获得一些回答提问的必要信息。第三，培训师要复述学员所提出的问题，这样会使培训师对学员所提的问题理解的更加充分。第四，培训师不要在学员提问时反驳他的意见，既不利于打断学员的提问，也不轻易对问题下结论。第五，培训师不要让自己的个人偏好影响所回答问题的客观性和准确性。

### 怨德缘 确保学员理解的技巧

企业内部培训师在培训过程中要确保学员理解培训的内容。由于在企业培训中学员的学历和年龄等都有所不同，导致了学员们的理解能力参差不齐，所以培训师在培训的过程中需要有一定的技巧保证培训内容能被学员理解。

首先，由于学员的理解能力参差不齐，如何能使学员吸收培训内容的精髓，这就靠企业培训师的语言表达和沟通能力。这时培训师要充分运用各种语言表达和沟通的技巧，使学员能听懂和理解培训的内容，并使学员产生反馈。语言表达和沟通能力强不仅指能说话，而且要学会说话，学员如果是新员工，培训师就不能用对老员工的语言来培训，反之，学员如果是老员工，培训师就不能用对新员工的语言来培训。当然，语言表达和沟通能力除了天赋以外，对用词的准确性、语言修辞的掌握和表达都有很高的要求，这些都是需要培训师后天努力学习的，所以，培训师的理解力和学习力是有效的语言表达和沟通的前提和基础，而好的语言表达和沟通能力又是培训师的理解力和学习力的最终体现和延续，它们互为因果，相辅相成，缺一不可。

其次，培训师对培训课程的开发和授课侧重点的选择要遵循学员需求。根据学员需求调查，授课过程中进行学员特点分析，针对不同的学员选择不同的提问类型和内容：对于对培训内容有所了解的学员，选择深度问题提问，并及时给予表扬、肯定；对于对培训内容知之甚少的学员，选择简单问题，提升学员的学习兴趣，从而做到因材施教。

最后，为了确保学员对培训内容的理解，培训师还要学会定位自己在培训过程中的角色。一个优秀的企业内部培训师不应该是以自我为中心，去单向的传播信息，而应该是作为一个引导者，善于控制课堂的节奏和气氛，为学员抛砖引玉，引起学员的共同兴趣，并使之产生共鸣和进行热烈的讨论，最后帮助学员剥茧抽丝，在偶然中找出必然，这样每个学员就会各有所需地接受培训内容。

### 怨德缘 时间管理的技巧

作为一名企业内部培训师在做培训课程的时候一定要管理好培训的时间。各个培训的时间段应该做哪些培训内容，培训师应该非常的清楚。所以，这就要求企业内部培训师应该会制定详细而合理的培训课程时间表。时间表指导着企业内部培训师培训工作的完成。对时间的安排可以进行讨论，而且可为每一部分的培训内容设定合适的时限。时间表还可以不时地提醒培训师进行到了培训的哪个阶段，指导培训师更好地完成培训任务。

## 9.1 紧急情况处理的技巧

突发的紧急情况是避免不了的，就算企业培训的时间也许不是很长，有时只有短短的几小时，但是，在培训中还是可能发生一些紧急的事件，对这些紧急的事件企业内部培训师要做好心理准备，才能更好地处理它们，保证培训的顺利完成。下面就列举几种常见的紧急情况及其处理的技巧。

### 9.1.1 由于交通问题，培训师不能准时赶到培训场地

作为企业的内部培训师在培训中应该准时地到达培训场地，但是有可能在培训的某一天由于交通堵塞等交通问题使培训师不能准时地到达培训场地。这时，培训师应该及时地与培训的组织者取得联系，说明不能准时到达的原因和能赶到培训场地的时间等，让培训的组织者负责安排培训场地的相关事宜和安抚培训学员等待的焦急情绪。作为培训师遇到这种情况要尽可能快地赶到培训场地，并为自己的迟到行为作一下简单的解释和诚恳的道歉，争取得到培训学员的谅解。

### 9.1.2 企业在培训期间发生重大事件

企业在培训期间发生重大的事件，例如，发生紧急质量事故、市场事故、大规模人事变动等，这些在培训期间发生的重大事件会使培训学员没心思再安静地学习了。作为企业内部培训师在这种情况下，要使学员清楚企业在培训期间发生的重大事件的情况，并安抚学员的情绪，尽可能地使学员专心地完成培训。

### 9.1.3 个别培训学员出现健康问题

由于企业中参加培训的学员各个年龄层段都有，每个学员的身体和心理健康状况都有所不同，例如，有些年龄比较大的学员可能有心脏病等较严重的疾病，在培训中尤其是长时间的培训课程中，这些学员有可能会突然病倒，企业内部培训师在这时要冷静对待，组织好其他学员为病倒的学员进行急救，并且要尽快地拨打急救电话。

### 9.1.4 培训学员对培训内容或培训方式等提出集体抗议

如果培训学员对企业内部培训师的培训内容或培训方式等提出集体抗议，那么这种情况对培训效果肯定会有非常不好的影响，即使培训课程完成了，也不可能达到培训的目的。所以，如果出现这种情况，作为企业内部培训师应该广泛地了解培训学员提出集体抗议的真正原因，并且针对事件产生的原因马上采取有效的措施给予改进，从而平复学员的抗议。

### 9.1.5 学员中发生了干扰培训课程的事

学员中发生了干扰培训课程的事，如手机铃声响了、外面来人找某个学员有急事等，作为一名企业内部培训师应该具有一定的智慧和幽默来应对这类情况。例如，有一位培训师就遇到这样一件事情：当时这位培训师正在介绍“爱情营销”的理论和诞生过程，一个学员的手机彩铃“老鼠爱大米”不合时宜地响了起来，很多学员都向这名学员投去了不太友好的目光。于是这位培训师乘机进行了这样的解释：“其实爱情不仅仅是人类的事情，很多动物也有爱情，并且也非常懂得推销自己，比如孔雀开屏、白鹤亮翅等，至于‘老鼠爱大米’这样的爱情我们一般称

之为‘掠夺式爱情’，在现代社会虽然流行但是却难得幸福，真地非常不希望这样的事情发生在我们身上。请各位再检查一下自己的手机，确保爱的静悄悄，谢谢大家。”结果这位培训师的诙谐和幽默获得了学员会心的微笑和热烈的掌声，之后，培训课程的秩序更加好。

④ 天气突然变化、突然出现巨响等情况

如果培训过程中天气突然变化、突然出现巨响等情况，这时候企业内部培训师应该快速镇定，利用幽默风趣的方法化解。例如，在授课过程中突然电闪雷鸣，此时企业内部培训师可以幽默的讲：“看来今天我讲得太好了，你们听得太认真了，老天爷听得不太清楚，在提意见呢。”

## 知识掌握

① 企业内部培训师应该具备哪些基本素质和能力？

② 企业内部培训师的演示技能有哪些？

③ 企业内部培训师的临场技巧有哪些？

## 知识应用

### □ 案例分析

企业培训师在培训过程中遇到的问题

一名企业培训师在培训中遇到了这样一个问题：他给某公司的地区经理作企业内部培训，这些地区经理文化层次不高，年龄也较大，对接受新知识有些抵触情绪。以往他们只负责技术方面的维护工作，现在公司给他们增加开拓新客户的新职责。他们参加培训只是为了应付公司的绩效考评，本身并没有明确的学习知识的欲望，所以他们并不十分愿意参加这次企业的培训。

出于对自己的严格要求，这名企业培训师不希望这次企业培训只是走过场，学员们听得轻松但学不到知识，这对培训师来说是一种失败，所以他在培训前为这次培训作了充足的准备。培训课程的第一次上课是在上午八点半开始，可是到了八点三十五分，培训学员却只来了几个人。这名培训师正犹豫是否准备上课时，有学员说道：“老师，何必那么准时上课？迟些再上课吧，反正我们也不在乎你讲什么。”正式上课之后，这名培训师才真正明白什么是问题学员。他让学员先分组，以利于培训中的讨论，学员们却一个个把眼睛转向别处，一动不动；为了活跃一下气氛，他想让学员配合做一个小游戏，互相之间拉近一下距离，但是学员认为这些游戏都是小孩玩的，不适合自己的做。尽管培训前他宣布了培训纪律，但培训时手机铃声还是时常响起，更不可思议的是，有些人竟然一边听课，一边把脚架到书桌上，然后点燃了香烟。如此混乱的场面，见所未见。在上午的培训课程中，他仔细观察了学员们的学习态度，留意了几个学习态度较好的学员，也摸清了哪几个学员是问题

学员。

这名企业培训师知道利用学习态度好的学员来控制住学习态度不好的问题学员是接下来的培训能否顺利进行的关键之一。所以，他利用午餐的机会，积极地与几位学习态度较好的学员交流。一方面谋求他们对培训更多的支持，另一方面，希望通过他们了解一些关于学习态度不好的问题学员的具体情况，以便能让自己制定更有针对性的策略。通过交流，他了解到这些地区经理对工作关心的重点在于以后企业的机构改革是否会触及自身利益、对公司新增给他们工作任务不知如何开展、感到工作压力比以前重、如何增加收入等，而他们对培训唯一的需求重点在于培训能否帮助他们解决目前遇到的困惑与问题。仔细与这几位学习态度较好的学员详谈之后，他明白了自己早上犯了一个原则性的错误——就是将主要精力与集中点放在如何让授课方式灵活多变和授课语言生动易懂上，却没有首先将焦点放在他们最关心的现实利益问题以及培训对他们日后工作的切实帮助上。正因为如此，一开始就没有从心与他们进行沟通，难免引起他们的抗拒心理。

作为企业培训师，面对着这群相对特殊的问题学员，要让他们接受培训课程，就要让他们先接受自己。下午开始培训时，这名培训师没有立即切入主题，而是给他们讲述了一个故事。这个故事是讲一个效益不好的国有企业，逼到生存的危机，于是对企业员工进行分流：一些员工幸运地留在工作岗位，而另一些员工不幸地被淘汰下岗。这些下岗的人没有自怨自艾，经过自己的努力，学习了新的专业技术，不仅找到新的工作，工资收入也比在原来的企业高，而反过来，那些一直留在原来岗位的员工，却依然在原来的企业中虚以度日，整天担心新一轮的机构改革会把自己淘汰。这个故事是这名培训师杜撰出来的，他的目的是希望通过故事来强化接下来的培训主题，同时又能吸引学员注意力。当他讲到这里，教室里鸦雀无声，大家都聚精会神地听着。看来他的第一个目的达到了。这时他的话锋一转说：“机会对每个人都是平等的，重要的是自己有没有能力去把握住机会。怨天尤人不能任何解决问题，反而会伤了自己的自信心。”问题学员若有所思地看着他。这时这名培训师向他们提出了一个问题：“为什么企业的机构改革对一些人来说是威胁，而对另一些人来说却是机会？”接下来，他请几位他认为最难对付的问题学员每人用五分钟时间表达一下自己的看法。由于刚才故事渲染有效，同时这个问题切合他们的亲身经历，几位问题学员回答问题时都表现得情绪激昂，从不同的角度陈述了自己的观点。

每一位问题学员讲述结束，这名培训师鼓励其他学员们给予热烈的掌声表示肯定。正面的激励是最有效果的，从这几个问题学员的眼中泛出的兴奋目光中，这名培训师知道他们内心的表达和参与欲望被充分释放了出来，这是吸引他们接下来专心听课的重要点。半个小时的讨论很快就过去，学员们都意犹未尽，课堂气氛也很积极。他又以刚才的话题为引子，简要描述了整个社会机构改革的发展趋势与方向，目的是想从宏观高度给他们一点压力。社会发展很快，每个人要跟得上时代的步伐，就必须学习新知识和新技能。在接下来的培训课程中，这名培训师灵活地将

整个培训内容重新调整，以学员们最关心的问题为指引，将培训内容适当进行分化，将理论的东西尽量用与他们实际工作最密切的例子来说明，这既能让他们容易理解，也可以引起共鸣。同时，尽可能给他们创造畅所欲言的机会，利用这种互动交流增进他们对培训内容的理解。整个下午及随后两天的培训过程中，再也没有出现上午那种混乱的场面，这些问题学员终于肯安心接受培训课程。

资料来源：转引自《管理案例与教学》。原文有改动。

问题：企业培训师如何能够充分考虑到不同学员的兴趣，以他们最容易接受的方式做好培训，达到最好的培训效果？

分析提示：作为企业培训师，面对的学员各种各样，学员们的理解能力有高有低、参与态度有好有坏，这就要求企业培训师从授课内容、授课方式、授课重点等各方面要灵活多变。当遇到问题学员们时，可以从以下几个方面解决：第一，从高度上镇住他们。大凡问题学员们都是比较自负或者自以为是，所以要让他们安心听课，必须从高度上镇住他们，让他们对企业培训师产生敬佩心理。第二，从心理上拉近距离。找准学员们的兴趣点和注意焦点，从他们最关心的实际问题入手，通过交流、分享、讲解等方式拉近与他们的心理距离，让他们从心理上接受培训师。第三，培训内容要结合实践。将培训的理论知识与学员们日常遇到问题密切联系，让他们感觉到培训的为了解决他们的实际问题。

### □ 实践训练

让每名学生找一家企业，调查一下该企业的内部培训师的培训情况，然后写出不少于 1000 字的调查报告。

# 第 8 章

## 员工职业发展规划

### 学习目标

在学习完本章之后，你应该能够：了解员工职业生涯规划的含义、分类及原则；明确制定职业生涯规划步骤；熟知职业生涯成功的评价体系；掌握制定员工职业生涯发展规划的方法，以及员工开发的方法。

### 【引例】

#### 西尔斯信用公司的职业发展计划

西尔斯信用公司位于伊利诺斯州的霍夫曼地区，负责为西尔斯商业集团公司的零售店及其他领域办理信用交易。1985年，该公司在 50 个办公场所雇用了 10000 名员工。到 1995 年，由于办公场所合并减至 10 个，员工相应减至 1000 人。虽然公司关闭了一些部门，但保留的部门中有几个发展极其迅速，每个运营中心的平均成员从 100 人增加到 1000 人。

为了适应西尔斯信用公司的主流文化、人员及结构变化，高层管理部门与人力资源和培训专家共同制定了公司的首要目标。随后，他们决定，为了改变主流文化，西尔斯信用公司需要制订一个全面的、全员参与的、能促进个人进步的职业发展方案。

西尔斯信用公司的职业发展方案强调员工个人责任，因为这对于所有员工来说都是一个相对较新的概念，所以公司开设培训班以帮助员工重新构建他们的思维方式，并教给他们运用制订职业计划的方法。通过电子邮件，员工可以取得描述岗位的资料，公司创立了员工期望的职业目标的数据库，用以制订组织计划和人事决策。职业发展体系最重要的一个组成部分是一种新的宽泛级差报偿体系，这种体系奖励那些以前被视为是附带的、没有资格晋升的发展行为。

尽管西尔斯信用公司不断发生变化，但是公司知道，全面的职业发展方案对组织的成功至关重要。绝大多数员工现在已开始为自己的职业管理负责任。事实上，在管理部门进行的一项调查中，95% 的员工反映他们有了明确的职业目标及实现这

些目标的计划。西尔斯信用公司的职业发展计划同时也得到了美国培训与发展协会的国家认可。

资料来源播 [美] 斯蒂芬·P·罗宾斯, 斯蒂芬·P·罗宾斯:《人力资源管理》, 李业昆译, 北京, 华夏出版社, 2000

这一引例表明: 西尔斯信用公司全面的、全员参与的、能促进个人进步的职业发展方案是公司成功的重要保障, 也是公司总体战略中的重要组成部分。

## ● 员工职业发展规划概述

### 员工职业发展规划的基本概念

(员) 与员工职业发展规划相关的基本概念

(员) 职业。关于职业的概念, 专家有不同的叙述, 比较典型的有以下几种:

美国社会学家赛尔兹认为, 职业是一个人为了不断取得个人收入而从事的具有市场价值的特殊活动。

日本社会学家尾高邦雄认为, 职业是某种一定的社会分工或社会角色的持续的实现, 因此职业包括工作、工作的场所和地位。

日本劳动问题专家保谷六郎认为, 职业是有劳动能力的人为了生活需要而发挥个人能力、向社会作贡献的连续活动。

美国学者泰勒在其著作《职业社会学》中指出, 职业的社会学概念, 可以解释为一套成为特殊的与工作经验有关的人群关系。

本教材选用以下这个概念: 所谓的职业, 就是人们从事的相对稳定的、有收入的、专门类别的工作, 是对人们的生活方式、经济状况、文化水平、行为模式、思想情操的综合性反映, 也是一个人的权利、义务、职责, 从而也是一个人社会地位的一般特征。<sup>①</sup>

综上, 我们可以从四个方面理解职业的内涵: ①职业是社会分工体系中劳动者所获得的一种劳动角色; ②职业是一种社会性的活动; ③职业具有连续性和稳定性; ④职业具有经济性。

(员) 职业生涯。职业生涯指一个人一生中职业工作经历的总和, 其限定于个人直接从事职业工作的这段生命时光, 起始于任职前的职业学习和培训。职业生涯是个人的行为经历, 而非群体或组织的行为经历, 它是个人的工作任职经历或历程, 是一个从任职前的职业学习和培训到完全脱离职业的时间概念, 因此, 职业生涯不仅表示职业工作时间的长短, 还包括职业发展、变更的经历和过程, 包括从事任何职业、职业发展的阶段、由一种职业到另一种职业转换等具体内容。

职业生涯可分为内职业生涯与外职业生涯。内职业生涯指在职业生涯发展过程中透过提升自身素质与职业技能而获取的个人综合能力、社会地位及荣誉的总和,

<sup>①</sup> 徐娅玮:《职业生涯管理》, 深圳, 海天出版社, 2000



中期规划一般是圆-缘年内的目标与任务。如规划在圆-缘年内到不同业务部门做经理，规划从大型公司部门经理到小公司做总经理等。

短期规划是圆年以内的规划，主要是确定近期目标，规划近期完成的任务。如对专业知识的学习，圆年内掌握哪些内容等。

### 圆) 职业生涯规划的原则

(员) 实事求是地自我认识和评价。自我认识和评价是对自己做出全面的分析，主要包括对个人的需求、能力、兴趣、性格等的分析，以确定什么样的职业比较适合自己和具备哪些能力。实事求是地自我认识和评价是成功制定职业生涯规划的基础。

(圆) 与工作适应性相结合。一个人在工作中有自身的需要，既需要成就感和安全感，也必须提供相关的技能以胜任自己的工作，同时，环境也对个人提出要求，并且满足个人以强化热情。个人与环境相匹配，不仅达到了个人满意，也达到公司满意，进而出现在职、晋升、调动等多种可能。

(猿) 切实可行。根据自身的知识以及工作技能，并充分考虑到环境因素制定切实可行的职业目标。

(源) 与企业目标协调一致。员工是借助于企业而实现自己的职业目标的，其职业规划必须要在为企业目标而奋斗的过程中实现。离开企业目标，便没有个人的职业发展。所以，员工在制订自己的计划时，应该积极主动地与企业沟通，获得企业的指导和帮助。

## 【案例分析 圆-员】

### 王欣的兴趣和职业生涯规划

背景：王欣，圆园园年毕业于南京航空航天大学，所学专业是航空电器，先后转战了两家企业，一直从事电子工程师方面的工作。

航空电器与拓展教练本是两个风马牛不相及的职位，都说跳槽时两个行业不能离得太远，不然会摔得很惨，但王欣却完成了这两个职位的一次成功跳跃，也终于把职业与兴趣相统一，找到了最合适的切合点，找到了自己的风向标。

大学毕业后王欣当了好几年的电子工程师，由于对工作没兴趣，工作中常常走神，整天看着机器，经常一周都说不上几句话，技术工作需要的绝对的耐心和踏实，而这与王欣外向、希望与人交往的性格大相径庭，有时到了休息日感觉自己的语言能力都退化了，话都说不利落了，以至于一次在工作中把电容的正负两集接错了，使得电容内部爆炸，把自己脸都熏黑了。

王欣决定忠于自己的兴趣而转行，就去应聘人人公司的拓展培训师，其开放式的工作环境、需要乐观和多人接触的工作性质使王欣一见钟情。他幸运地通过了两次面试后，需要到北京进行最后一轮的竞争。王欣当时刚在一家法国公司站住脚，公司绝对不可能给王欣这么长的假期，也就意味着想要竞争这个职位就要放弃现在待遇不菲的工作，去竞争一个不一定能成功的职位，也许会赔了夫人又折兵。是安于现状选择使生活有所保障的职业，还是铤而走险辞职到北京一搏？选择只在

一念之间，还是对兴趣的渴望胜过了一切。

在中央电视台的《绝对挑战》节目中，贵州小伙王欣终于将人众人拓展培训师职位和一万元奖金全部收入囊中，经过考验的王欣终于找到了工作与兴趣的最佳结合点，而为了今天这个完美结局他付出了长期的努力，甚至把自己逼到悬崖边上，险些失败。

资料来源：网络。

问题：根据此案例说明王欣根据个人的兴趣制定职业生涯规划时还应该注意哪些问题？

分析提示：制定职业生涯规划时应该考虑将自己的职业发展方向与职业兴趣结合起来，但是同时也要考虑个人的能力以及可能遇到的风险，经过认真分析权衡后方可做出选择。

## ● 员工组织与个人发展信息

### 员工的职业管理

在广大员工希望得到不断成长、发展的强烈要求推动下，企业人力资源管理与开发部门为了解员工个人的特点，了解他们成长和发展的方向及兴趣，不断地增强他们的满意感，并使他们能与企业组织的发展和需要统一协调起来，而制订与组织需求和发展相结合的有关员工个人成长、发展计划，我们把它称为员工职业生涯管理。

组织的职业开发活动称为职业管理，即从组织角度对员工从事的职业所进行的一系列计划、组织、领导和控制等管理活动，以实现组织目标和个人发展的有机结合。对这一概念，需要明确以下几点：第一，职业管理的主体是组织；第二，职业管理的客体是组织内的员工及其所从事的职业；第三，职业管理是一个动态的过程；第四，职业管理是将组织目标同员工个人职业抱负与发展融为一体的管理活动，它谋求组织和个人的共同发展，同时也是促使其得以实现的重要方式、手段和路径。

职业管理是组织进行的一种持续的正规化的努力，它的重点集中在根据员工和组织双方的需要开发和丰富组织的人力资源上。组织是一个实体，它对激发和确保职业发展的实施负主要责任。组织的责任是开发并在组内部向员工通告职业选择权。组织应该慎重地对有关员工实现其职业目标的道路提出建议。一般来说，当新的工作岗位设立、旧的岗位取消时，人力资源部工作人员一直有最新的工作信息。通过在工作中与员工和他们的管理者的紧密联系，人力资源部工作人员应该看到准确的信息已经被传达下去，不同的职业道路引导之间的相互关系已经被员工理解。因此，组织的主要责任不是准备个人职业计划，而是应该改善条件并创造一种便于员工个人职业计划开发的环境。

从组织的观点来看，职业发展能够降低员工流动带来的成本。如果企业帮助员

制订职业计划，这些计划与组织紧密相联，因此，员工离开组织的可能性就小。组织热心于员工的职业发展同样能鼓舞员工的士气，提高生产效率，并帮助组织变得更有效率。

从组织的观点来看，职业发展有三个主要作用：

(员) 及时地满足组织近期和未来对人力资源的需要。

(圆) 更好地让组织和员工了解组织内潜在的职业道路。

(猿) 通过把选择、安排、开发以及管理个人的职业活动与组织计划结合起来，

从而最充分地利用现有的人力资源。

### 个人职业生涯规划

员) 个人职业生涯规划的内涵

企业组织中的绝大多数员工，其中包括受过良好教育的员工，都有从自己现在和未来的工作中得到成长、发展和获得满意成就的强烈愿望和要求。为了实现这种愿望和要求，他们不断地追求理想的职业，根据个人的特点、企业发展的需要和社会发展的需要，制定自己的职业规划，我们把它称为个人职业生涯规划。

个人职业生涯规划是个人对自己一生职业发展道路的设想和规划，它包括选择什么职业、在什么地区和什么单位从事这种职业，以及在这个职业队伍中担负什么职务等内容。一般来说，个人希望从职业生涯的经历中不断得到成长和发展。个人通过职业生涯规划，可以使自己一生的职业有个方向，从而努力地围绕这个方向，充分地发挥自己的潜能，使自己走向成功。

个人职业开发活动称为员工职业计划，即确定职业目标并采取行动实现职业目标的过程。组织内的成员都有从现在和未来的工作中得到成长、发展和获得满意成就的强烈愿望和要求。为了实现这种愿望和要求，需要有一个实现目标的途径，制订自己的成长、发展和满意的计划，这个计划就是个人的职业计划。

制订职业计划的主要责任在于员工个人，只有员工个人才知道自己在职业生涯中真正想得到什么，而这些愿望当然也会因人而异。

开发职业计划需要员工自觉的努力，这是一项艰苦的工作。虽然员工可能深信，开发一个完好的职业计划将是自己最大的兴趣，但是抽出时间专门开发这样一个计划常常又是另外一回事。组织可以通过提供训练有素的专家去帮助、鼓励和指导员工，在这类计划上，每个季度花几个小时的工作时间，就能很好地完成。

圆) 制定职业生涯规划步骤

(员) 自我评估。自我评估是对自己做出全面的分析，主要包括对个人的需求、能力、兴趣、性格等的分析，以确定什么样的职业比较适合自己和自己具备哪些能力。

(圆) 组织与社会环境分析。组织与社会环境分析是对自己所处的环境的分析，以确定自己是否适应组织和社会环境的变化以及怎样来调整自己以适应组织和社会

的需要。短期的规划比较注重组织环境的分析，长期的规划要更多地注重社会环境的分析。

(猿) 生涯机会的评估。生涯机会的评估包括对长期的机会和短期的机会的评估。通过对社会环境的分析，结合本人的具体情况，评估有哪些长期的发展机会；通过对组织环境的分析，评估组织内有哪些短期的发展机会。通过职业生涯机会的评估可以确定职业和职业发展目标。

(源) 职业生涯目标的确定。职业生涯目标的确定包括人生目标、长期目标、中期目标与短期目标的确定，它们分别与人生规划、长期规划、中期规划和短期规划相对应。一般来说，我们首先要根据个人的专业、性格、气质和价值观以及社会的发展趋势确定自己的人生目标和长期目标，然后再把人生目标和长期目标进行分化，根据个人的经历和所处的组织和社会环境制定相应的中期目标和短期目标。

(缘) 制订行动方案。在确定以上各种类型的职业生涯目标后，就要制订相应的行动方案来实现它们，把目标转化成具体的方案和措施。这一过程中比较重要的行动方案有职业生涯发展路线的选择、职业的选择和相应的教育与培训计划的制订。

(远) 评估与反馈。在人生的发展阶段，由于社会环境的巨大变化和一些不确定因素的存在，会使我们原来制定的职业生涯目标和规划与现在的有所偏差，这时需要对原来的职业生涯目标与规划进行评估和做出适当的调整，以更好地符合自身和社会发展的需要。职业生涯规划的评价与反馈过程是个人对自己不断认识的过程，也是个人对社会的不断认识的过程，是使职业生涯规划更加有效的有力手段。

## 【知识链接 4-1】

### 职业锚与职业生涯规划

职业锚的概念是由美国埃德加·施恩教授提出的，他认为职业生涯规划实际上是一个持续不断的探索过程。在这一过程中，每个人都在根据自己的天资、能力、动机、需要、态度和价值观等慢慢地形成较为明晰的与职业有关的自我概念。施恩还说，随着一个人对自己越来越了解，这个人就会越来越明显地对职业形成一个占主要地位的职业锚。所谓职业锚就是指当一个人不得不做出选择的时候，他或她无论如何都不会放弃的职业中的那种至关重要的东西或价值观。正如“职业锚”这一名词中“锚”的含义一样，职业锚实际上就是人们选择和发展自己的职业时所围绕的中心。一个人对自己的天资、能力、动机、需要、态度和价值观有了清楚的了解之后，就会意识到自己的职业锚到底是什么。施恩根据自己多年的研究，提出了以下五种职业锚。

- 技术或功能型职业锚

具有较强的技术或功能型职业锚的人往往不愿意选择那些带有一般管理性质的职业。相反，他们总是倾向于选择那些能够保证自己在既定的技术或功能领域中不

断发展的职业。

### • 管理型职业锚

有些人则表现出成为管理人员的强烈动机，“他们的职业经历使得他们相信自己具备被提升到那些一般管理性职位上去所需要的各种必要能力以及相关的价值倾向。”必须承担较高责任的管理职位是这些人的最终目标。当追问他们为什么相信自己具备获得这些职位所必需的技能的时候，许多人回答说，他们之所以认为自己有资格获得管理职位，是由于他们认为自己具备以下三个方面的能力：（**员**）分析能力，即在信息不完全以及不确定的情况下发现问题、分析问题和解决问题的能力；（**圆**）人际沟通能力，即在各种层次上影响、监督、领导、操纵以及控制他人的能力；（**猿**）情感能力，即在情感和人际危机面前只会受到激励而不会受其困扰和削弱的力量，以及在较高的责任压力下不会变得无所作为的能力。

### • 创造型职业锚

麻省理工学院的有些学生在毕业之后逐渐成为成功的企业家。在施恩看来，这些人都有这样一种需要：“建立或创设某种完全属于自己的东西——署着他们名字的一件产品或一道工艺、一家他们自己的公司或一些反映他们的成就的个人财富等。”比如，麻省理工学院的一位毕业生已经成为某大城市中的一个成功的城市住房购买商、修缮商和承租商；另外一位麻省理工学院的毕业生则创办了一家成功的咨询公司。

### • 自主与独立型职业锚

麻省理工学院的有些毕业生在选择职业时似乎被一种自己决定自己命运的需要所驱使着，他们希望摆脱那种因在大企业中工作而依赖别人的境况，因为，当一个人在某家大企业中工作的时候，他或她的提升、工作调动、薪金等诸多方面都难免要受别人的摆布。这些毕业生中有许多人还有着强烈的技术或功能导向，然而他们却不是（像持有技术或功能型职业锚的人那样——译者注）到某一个企业中去追求这种职业导向，而是决定成为一位咨询专家，要么是自己独立工作，要么是作为一个相对较小的企业中的合伙人来工作。具有这种职业锚的这些人则成了工商管理方面的教授、自由撰稿人或小型零售公司的所有者等。

### • 安全型职业锚

麻省理工学院还有一少部分毕业生极为重视长期的职业稳定和工作的保障，他们似乎比较愿意去从事这样一类职业：这些职业应当能够提供有保障的工作、体面的收入以及可靠的未来生活。这种可靠的未来生活通常是由良好的退休计划和较高的退休金来保证的。

对于那些对地理安全性更感兴趣的人来说，如果追求更为优越的职业，意味着将要在他们的生活中注入一种不稳定或保障较差的地域因素的话——如迫使他们举家搬迁到其他城市，那么他们会觉得在一个熟悉的环境中维持一种稳定的、有保障的职业对他们来说是更为重要的。对于另外一些追求安全型职业锚的人来说，安全则是意味着所依托的组织的安全性。他们可能优先选择到政府机关工作，因为政府

公务员看来还是一种终身性的职业。这些人显然更愿意让他们的雇主来决定他们去从事何种职业。

资料来源 杜社映梅：《职业生涯管理（中国注册人力资源管理师职业资格认证教材）》，北京，中国发展出版社，2002

## ● 职业生涯规划

职业生涯规划指组织管理部门根据组织发展和组织人力资源规划的需要，根据员工自身的特点以及岗位特征进行评价，并帮助员工具体设计个人合理的职业生涯规划，为员工提供适当的教育、培训、轮岗和提升等发展机会，协助员工实现职业生涯发展目标的管理过程。

职业生涯规划是一项系统工程，应该与企业各项总体业务目标结合在一起，应该与其他人力资源开发活动结合在一起，如职业生涯规划与业绩考核、招聘、提升、转岗等人力资源管理与开发活动联系密切。

### 职业生涯规划与员工开发

组织利用培训和开发为员工职业发展提供支持。由于产业结构的变化直接引起就业结构的变化，使得传统的就业岗位越来越少，而从事技术性、信息性、智力性的就业岗位逐渐增多，因此对员工的专业知识和技术更新提出了发展要求。

#### 1) 职业生涯规划内容

一般来说，完整的职业生涯规划能够体现两个方面的要求：一是员工个人职业发展的要求；二是组织发展的要求。职业生涯规划是一个复杂的过程，但是按照管理方式，职业生涯规划包括以下工作内容：

（1）个人对其能力、兴趣及职业目标进行评价。各种各样的自我评价材料可以通过商业渠道获得，也可以采用组织制订的表格和培训方案获得，同时还可以采用一些心理测试的形式获得。个人的自我评价可以不必受到当前的资源与能力的限制，职业生涯规划一般要求个人获得进一步的培训以及技巧，但是这种评价应立足于现实。员工的个人评估的好坏受到员工的知识水平和所了解信息的限制，可能会出现自我估计不足的情况，这时需要组织为员工提供必要的帮助，可以提供关于如何进行自我评估的材料，为员工制定一些针对性的评估方法，协助员工做好自我评估工作，但是绝对不能替代员工。

### 【案例分析 4-1】

#### 惠普公司员工自我评价方法

美国惠普公司帮助员工进行职业规划的自我评价方法见表 4-1。在收集材料的基础上，惠普公司通过讲座等形式帮助员工认识自己的基本形象，制定自己的职业生涯目标。然后，各个部门的主管人员与下属面谈，了解其职业目标，并根据他们目前的工作情况和职务进行全面的人力资源计划。最后，为员工铺好路：企业职业生涯规划内容、方法和步骤。

表 10-1 惠普公司帮助员工进行职业规划的自我评价方法

自我评价方法	含义
撰写自传	了解员工的个人背景，包括接触过的人、居住的地方、生活中发生的事情、已经进行过的工作转换以及未来的计划等
斯特朗—坎贝尔志趣考查	考查员工愿意从事的职业、喜欢的课程和喜欢的人的类型，并将员工的志趣与成功者的志趣进行比较，得出员工的志趣形象
奥尔波特—弗农—林赛价值观研究	根据员工选择出的自己认为最有价值的事物来了解员工在理论、经济、审美、社会、政治和宗教信仰方面的价值观
圆小时日记	要求员工记录一个工作日和一个非工作日的活动，从侧面了解员工
与两个“重要人物”面谈	员工与自己的朋友、配偶、同事或亲戚谈自己的想法，并将谈话录音
生活方式描写	员工用语言、照片等方式向他人描述自己的生活方式

资料来源徐娅玮：《职业生涯管理》，深圳，海天出版社，2006

问题：惠普公司员工自我评价方法能使员工正确地认识自己吗？

分析提示：可以的。通过这样的方法，可以使员工从不同的侧面去分析自己、认识自己，从自己的兴趣、爱好、工作能力、价值观、生活方式等多个方面进行全方位考查，可以帮助员工认识自己的基本形象，从而为做好员工的职业生涯规划做好准备。

（圆）组织对个人的能力和潜能进行评价。组织能否正确评价每个员工个人的能力和潜能是组织职业生涯管理成败的关键。组织对个人的能力和潜能进行评价可以采用几种潜在的信息来源。传统上，经常采用的信息来源是绩效评价方法获得的，还可以采用的信息来源是职业测验和职业鉴定的方法获得的，以及采用其他信息来源获得的。职业测验指运用适宜的、有效的测量工具（各种心理测验、体能测验等）对寻求指导的个体的职业素质进行评价的过程。职业鉴定指对测量数据进行综合分析，并做出职业适应性判断的过程。其他的信息来源包括学历以及以前的工作经历等记录。一般来说，评价要尽量利用尽可能多的来源做出判断。组织对员工个人的评价应该由人力资源部门的人员与员工的直接管理者共同实施，员工的直接管理者担任辅助者。

（猿）职业信息的传递。为了确立现实的职业目标，员工必须知道可以获得的职业选择和发展机会，并获得组织内有关职业选择、职业变动和空缺工作岗位等方面的信息。同时，组织为了使员工的个人职业发展目标定得实际并有助于实现，需要及时为员工提供有关组织发展和员工个人的信息，包括职位升迁机会与条件限

制、工作绩效评估结果、训练机会等的信息，增进员工对组织的了解，帮助员工了解自己的职业发展通道。组织可以通过企业内部报刊、局域网、公告或口头传达等方式传递相关的职业信息，也可以与员工共同制订人力资源计划预测。

(源) 职业咨询和指导。职业咨询指整合职业计划过程中各个步骤的活动。职业咨询可以由员工的直接管理者也可以由人力资源专家或二者一起来实施。一般情况下，二者结合效果会更好。员工的直接管理者和人力资源专家应该关心每个员工职业需求和目标的可行性，并给予他们各方面的咨询，使每个员工的职业计划目标切实可行，并得以实现。对咨询人员来说，要搞好咨询或指导，能切实地了解并正确地从各方面的信息资料分析中对员工的能力和潜能做出正确的评价是必要的，并在此基础上对他们的职业发展目标实现的道路或途径提出建议或指导。擅长人际关系的管理者当职业顾问是成功的。另外，对成功的咨询人员来说，培养对员工及其职业的关注态度非常重要，还要擅长倾听员工的忧虑及其面临的问题。

(缘) 员工职业发展设计。员工职业发展设计是对员工可能的各种职业发展途径所作的安排，它是职业生涯管理最核心的内容。例如，为了锻炼员工各方面的工作能力，制订员工职位的轮换计划和培训计划；为了直接实现员工职业的发展，制订员工的提升计划等。通过员工职业发展设计可以帮助员工实现对个人创造力和职业扩展的期望，促进形成个人必需的能力，这符合组织和员工的共同利益。

员工职业生涯规划是由员工、企业共同设计的一个整体，企业的职责主要是明确职业发展矩阵，提供发展空间并给予培训支持；员工所在部门经理和直接主管主要辅助员工制订发展计划和培训计划。尊重员工、尊重员工选择的发展方向、协助员工发展是企业进行员工职业生涯规划时应该恪守的信条。只有企业员工的卓越发展，才有企业目标的实现。员工职业生涯规划的最终目的就是要通过帮助员工确定个人职业发展目标，提供员工在工作中增长职业素质的机会，实现企业的持续发展，达到企业目标，使员工个人发展目标与企业发展目标协调一致，建立企业与员工双赢的关系，进而结成利益乃至命运共同体。

#### (圆) 制定员工职业生涯发展规划的方法

(员) 建立员工职业发展的信息与预测系统。在建立人力资源信息系统的同时，还应该建立有关职业发展的信息系统。职业发展的信息系统的内容包括职业的性质、职业在社会中的地位和发展方向、从事该职业必备的资格条件、职业的收入水平、职业生涯发展要求的知识结构与素质、职业晋升通道等。

(圆) 提供职业咨询。组织提供适当的指导和咨询，职业咨询的内容包括：帮助员工分析自身的特性、长处和短处；帮助员工学习职业生涯发展的知识，使其能够更积极地管理职业生涯；提供组织内外部的可选择的职业；帮助员工克服职业发展中的各种问题。

(猿) 制定职业生涯通路。职业生涯通路，是对前后相继的工作岗位和经验所作的客观描述，表现在一种职业中为个人发展的一般路线或理想路线。它建立在将职业角色放在一个不断变化和发展状态的基础上，为员工的合理使用和能力拓展提

供各种机会。

(源) 向员工开放工作岗位。将组织内每个工作岗位信息向员工开放,要求员工或求职者根据自己的条件和职业期望选择适当的岗位,使工作建立在自愿的基础上。

(缘) 制订教育、培训计划。组织将针对员工职业发展的要求和员工能力与素质的缺陷,进行有计划的教育和培训。

(远) 强调职业自我管理。职业自我管理是一种跟上组织以及所在行业变化的速度以及对未来做好准备的能力。这个概念强调个人不断学习的需要。因为今天还存在的工作可能明天就发生变化了,或者完全消失了。组织强调员工职业自我管理,可以得到具备高超技能及高度灵活性的员工,并为组织保留这些员工。

(苑) 职业道路引导。职业道路引导是一种表明在组织内从一种职位发展到另外一种职位的具体途径,可定义为一系列包括正式的与非正式教育、培训以及工作经验的开发活动,这些开发活动有助于员工获得从事更高级职位所需要的知识和技能等。几乎所有组织的职业道路引导都是以非正式形式存在的,但是如果给职业道路引导以正式的定义和记录,它将是非常有用的。

职业道路引导的基本步骤:

第一步:确定或再次确认目标职位所需要的能力及最终行为。

第二步:保证员工背景资料的准确性与完整性,并进行再检查。

第三步:进行需求分析,共同考查员工个人及其目标职位。

第四步:将员工的职业期望、发展需要及目标职位要求与组织的职业管理协调起来。

第五步:采用时间—活动定位,开发员工培训工作及教育需要。

第六步:制订职业道路蓝图活动的计划。

(猿) 个人发展计划与培训项目的制订

设计好了员工的职业生涯体系,还需要以相应个人与企业的培训计划作为辅助。确保员工能得到长期的保护与培养,给每一名员工提供不断成长、挖掘个人潜力并建立成功职业的机会,让员工能争取发挥全部潜力,这也是企业人力资源管理部门的另一个重要任务。

(员) 个人发展计划。企业虽然给每位员工一个发展的空间,但对职业发展负主要责任的仍然是员工自己。员工可以根据自身的素质特征,结合个人的价值取向和兴趣爱好,并考虑职业市场的现状和发展趋势,设计符合个人实际的合理的、职业发展目标及实施计划。个人发展计划主要由每位员工与其上级一起根据个人工作的发展需要而制订。企业可以建立职业发展辅导的导师制度,上层的直接主管或资深员工可以成为员工的职业发展导师。职业发展导师在新员工进入企业试用期结束后,与新员工沟通交流,必要的时候还可以使用测评工具对新员工进行个人特长、技能评估和职业倾向调查,帮助新员工根据自己的情况,如职业兴趣、资质、技能、个人背景等明确职业发展意向、设立未来职业目标、制订发展计划表。个人发

展计划是针对每个个体而言的，员工在制订个人发展计划时可以结合企业以及部门的计划目标。

(圆) 培训项目。员工勤奋的工作除了可以获得薪金，享有福利以外，更可以得到企业适时提供的大量培训和发展机会。设置培训项目的宗旨：为了提升企业全员的素质，适应企业不断向前发展的要求；为企业人力资源战略规划与发展提供有力的支持；充实员工的专业知识和岗位技能，提高工作质量和绩效；构建符合企业策略和发展方向的培训体系，形成“学习型组织”，提升企业整体的绩效及竞争力。整体培训项目的统筹规划、组织协调、具体实施和控制等工作由人力资源管理部门主要负责。其他各部门经理及相关人员负责协助人力资源管理部门进行培训的实施、控制，并同时负责组织部门内部的培训。培训项目一般主要包括：

①新员工培训。新员工培训指对新入职的员工进行的培训，主要内容包括企业文化、组织结构、基本产品知识、相关人事制度以及职业发展教育等方面。

②部门培训。部门培训包括部门内部培训和部门交叉培训。前者指各部门根据实际工作需要，利用内部培训资源对员工开展的有关业务知识和岗位技能培训以及经验的交流与分享等。后者指利用企业内部培训资源，在相关业务部门之间开展与工作内容相关的知识、技能等的交流培训。部门培训人员可以由企业内部在某些特定领域方面有专长、具备一定讲解能力的员工来担当。

③外部培训。为开拓思维，触发灵感，进一步提高管理水平和业务能力，还可以设置外部培训。外部培训包括通用类和专业类两种。前者指利用外部培训资源组织开展的全员适用的通用类知识、技能和态度等培训。后者指利用外部培训资源开展的与业务、技术等相关的知识和技能等培训的专业交流会。

#### 源) 员工开发

员工开发的类型包括社会型人力资源开发、企业型人力资源开发和自我型人力资源开发。员工开发的方法有正规教育项目、评价法、工作实践及开发性人际关系建立等几种。

(员) 正规教育项目是企业专门为员工设计的脱产和在职培训计划，如由咨询公司 and 专家提供的短期课程、在职 配 聘 计划以及住校学习的大学课程计划及其实践过程。

(圆) 评价法是收集关于雇员的行为、沟通方式及技能等方面信息，然后向他们提供反馈过程，使员工明确自己的气质、性格类型及能力结构特点。评价法通常用来衡量员工的管理潜能及评价现任管理人员的强项和弱项，还可以用来确认管理人员的晋升潜能。

(猿) 工作实践的主要对象是高级经理和管理人员，要求他们指出在职业生涯中哪些关键事件使得自己管理风格与众不同，从中总结出教训。常见的开发途径有扩大现有工作内容、工作轮换、工作调动、晋升、降级以及临时安排其他工作等。

(源) 开发性人际关系的建立是通过与组织中更富有经验的员工之间的互动来开发自身技能，以及增加对企业和客户的认识，主要有导师指导和教练辅导两种方

式。导师是一个经验丰富、卓有成效的高级员工，他通过为受助者提供职业支持和心理支持，帮助一个缺乏工作经验的人进行开发。教练就是同员工一起工作的同事或经理。教练可以鼓励员工，帮助其开发技能，并能提供激励和反馈。教练可以扮演两种角色：一种角色是为员工提供一对一的训练并提供反馈；另一种角色是帮助员工学习，包括协助他们找到专家并指导他们如何从他人那里获得信息反馈，以及向员工提供资源。

### 猿 职业发展通道

员工寻求发展的目标首先定位于组织内部存在的条件和机会，即成长通道。这里所谓的成长通道是员工进入企业后，在其已有的专业知识和技能特点的基础上，配合组织发展目标进行有计划的学习、培训和锻炼，使员工不仅在专业知识和技能方面，而且在职位和职级晋升方面可能获得进步与提高的一种组织机制。如果通道顺畅，员工就能随着组织的发展而不断获得成长和进步；如果通道阻塞，员工就可能把寻求发展的目光投向企业外部，这也就意味着辞职跳槽。解决此问题的关键在于如何使组织与员工的成长同步，帮助员工设计合适的职业生涯发展通道。

目前比较典型的职业发展通道模型有三种：纵向发展、横向发展和双重阶梯通道。

#### 员) 纵向发展通道

在职业发展体系里，纵向发展通道指传统的晋升道路，即行政级别的晋升。这在传统的晋升通道里，如出现职位空缺，内部招聘是企业的首选。企业所有的招聘信息都会在办公信息平台上优先向内部员工发布，对这些职位有兴趣的员工可以与部门经理沟通获得许可后向人力资源部提出申请，按照内部招聘流程经过笔试、面试等合格后步入新的工作岗位。企业在一定程度上执行竞争上岗制度，只有那些工作勤奋、表现出色、能力出众的员工才能优先获得晋升和发展的机会。

#### 圆) 横向发展通道

在企业结构日趋扁平化的今天，传统行政级别的晋升毕竟涉及的人数较少，因此，企业为了更大限度地调动员工的工作积极性，就要鼓励员工针对自己特长提出横向发展要求，发展自己的多重技能。因为员工的满足感不仅仅来自传统的行政级别晋升，还包括技术水平的提高、专业水平的提高、管理技能的提高等其他多个方面。横向发展包括扩大现有工作内容和轮换。扩大现有工作内容指在员工的现有工作中增加更多的挑战或更多的责任，比如安排执行特别的项目、在一个团队内部变换角色、探索为客户提供服务的新途径等。工作轮换指在企业里的几种不同职能领域中为员工做出一系列的工作安排，或者在某个单一的职能领域或部门中为员工提供在各种不同工作岗位之间流动的机会。

#### 猿) 双重阶梯通道

非管理人员比重较大的企业一般采用双重阶梯的晋升路线，由于专业技术员工的特点是比较关注自己的技术技能，希望自己在技术领域能够发挥自身潜能并获得成功，因此为这类员工建立了双重阶梯的职业生涯路径，向他们提供与管理人员平

等的职业发展机会。这样的设计不仅可以使专业技术员工感到被企业重视，提高其忠诚度，同时也可以使他们做到与岗位相互匹配，并且提高自身的创新能力和适应变化的能力。

双重阶梯的职业生涯路径模式设计了两条平等的晋升阶梯。在双重阶梯的职业生涯路径模式下，能够晋升到企业中高层职级的员工大大增加，避免了所有人都拥挤在管理跑道上挤独木桥的情况，使各类型岗位上的员工都有了更多的发展机会。双重阶梯的发展标志是职级的上升，而不是行政级别的变更。职级的增长伴随着薪酬的提高，也伴随着责任的加大，工作任务的丰富化。企业鼓励有技术专长的员工持续努力地发展技术水平，在技术阶梯上发展，而有管理专长的技术岗位的员工，也可以选择通用阶梯，成为中高层管理人员。

### 【案例分析 4-1-1】

#### 英信公司的双重职业发展通道

英信公司为员工提供管理和技术双重职业发展通道。员工可以根据自身特点，结合业务发展为自己设计切实可行的职业发展通道，并通过员工自身的不断努力，逐步实现职业发展规划，如图 4-1-1 所示。

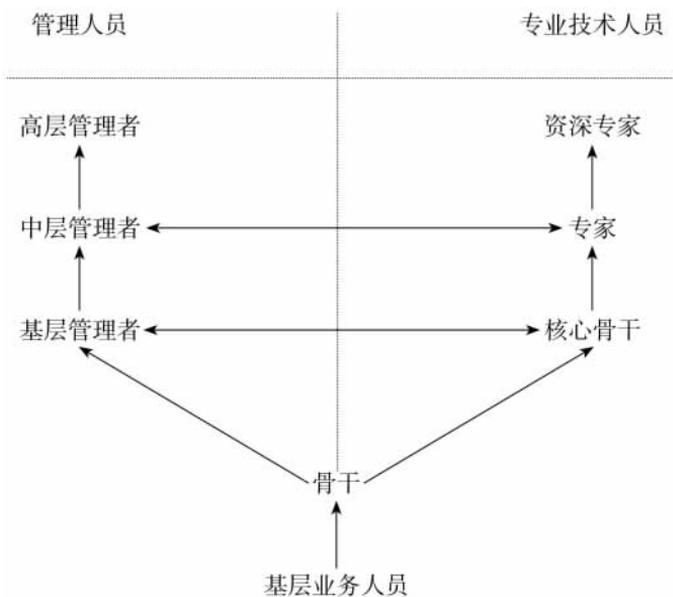


图 4-1-1 英信公司的双重职业发展通道

英信公司任职资格体系建立了各级管理及专业技术职位的任职资格标准、任职资格认证流程以及任职资格的结果应用机制。通过任职资格标准的牵引、资格认证的推动以及培训平台的支持，不断帮助员工提升任职能力，使得员工逐步胜任更高级别的职级，从而实现员工职业发展的理想。

资料来源 梁焱：《转增增值技能型人才培养体系构建》，《人力资源》2010（10）。

问题：请评价英信公司的双重职业发展通道。

分析提示：该公司的双重职业发展通道可以使员工在充分考虑个人的兴趣、能力以及目标的基础上设计切合实际的职业生涯道路，同时公司有严格的任职体系，为员工的职业能力训练提供了保障和支持。

### 促进员工职业生涯成功

#### 员) 什么是职业生涯成功

职业生涯成功是个人职业生涯追求目标的实现。职业生涯成功的含义因人而异，具有很强的相对性，对于同样的人在不同的人生阶段也有着不同的含义。每个人都可以，也应该对自己的职业生涯成功进行明确界定，包括成功意味着什么，成功时发生的事和一定要拥有的东西，成功的时间，成功的范围，成功与健康、被承认的方式、想拥有的权势和社会的地位等。对有些人来讲，成功可能是一个抽象的、不能量化的概念，例如觉得愉快，在和谐的气氛中工作，有工作完成后的成就感和满足感。在职业生涯中，有的人追求职级晋升，有的人追求工作内容的丰富化。对于年轻员工来说，职业生涯的成功应在其工作上建立满足感与成就感，而不是一味地追求快速晋升；在工作设计上，设法扩大其工作内容，使工作更具挑战性。

#### 圆) 职业生涯成功的意义和方向

职业生涯成功能使人产生自我实现感，从而促进个人素质的提高和潜能的发挥。职业生涯成功与否，个人、家庭、企业、社会判定的标准都存在一定的差异。从现实来看，职业生涯成功的标准与方向具有明显的多样性。目前大家共识的有五种不同的职业生涯成功方向：

进取型——使其达到企业和系统的最高地位。

安全型——追求认可、工作安全、尊敬和成为“圈内人”。

自由型——在工作过程中得到最大的控制而不是被控制。

攀登型——得到刺激、挑战、冒险和“擦边”的机会。

平衡型——在工作、家庭关系和自我发展之间取得有意义的平衡，以使工作不至于变得太耗精力或太乏味。

#### 猿) 职业生涯成功的评价体系

(员) 职业生涯成功的评价标准。职业生涯成功的评价标准也具有多样性。国外一些学者在对多种企业的经理和人事专家进行调查后，根据他们的自我意识，系统地阐述了四种职业生涯成功的评价标准：

一些人将成功定义为一种螺旋形的东西，不断上升和自我完善（攀登型）。

一些扎实的人需要长期的稳定和相应不变的工作认可（安全型）。

还有一些是暂时的——他们视成功为经历的多样性（自由型）。

直线型的人视成功为升入企业或职业较高阶层（进取型）。

学者们假设这些职业生涯观念来自于个人的思维习惯、动机和决策类型，并成为指导人们进行长期职业生涯选择的根据。

职业生涯成功与家庭生活之间也有着非常密切的关系。个人与家庭发展遵循着

并行发展的逻辑关系，职业生涯的每阶段都与家庭因素息息相关，或协调或冲突。职业生涯与家庭的责任之间的平衡，对于年轻雇员特别是女性雇员尤为重要。每个人在生命周期中都扮演着多种社会角色，“但我们作为子女、父母的角色是不可逆的。我们能放弃一项职业，却不能放弃这些角色。相反，我们要设法完成这些角色”。因此，家庭成员的意见对雇员的工作成效有重大影响。

要对职业生涯成功进行全面的评价，必须综合考虑个人、家庭、企业、社会等各方面的因素。有人认为职业生涯成功意味着个人才能的发挥以及为人类社会做出贡献，并认为职业生涯成功标准可分为“自我认为”、“社会承认”和“历史判定”。对于企业管理人员来说，按照其人际关系范围，可以将其职业生涯成功标准分为自我评价、家庭评价、企业评价和社会评价四类评价体系（见表 4-1）。如果一个人能在这四类体系中都得到肯定的评价，则其职业生涯必定成功无疑。

（圆）职业生涯成功的评价体系。职业生涯是否成功可以从员工本人、家庭成员、企业成员以及社会等方面进行评价，形成职业生涯成功的评价体系（见表 4-1）。

表 4-1

职业生涯成功的评价体系

评价方式	评价者	评价内容	评价标准
自我评价	员工本人	自己的才能是否充分施展 对自己在企业、社会进步中所作的贡献是否满意 对自己的职称、职务、工资待遇等方面的变化是否满意 对处理职业生涯发展与其他人生活活动的关系的结果是否满意	根据个人的价值观念及个人的知识、水平、能力
家庭评价	父母、配偶、子女等家庭成员	是否能够理解和肯定 是否能够给予支持和帮助	根据家庭文化
企业评价	上级、平级、下级（企业成员）	是否有下级、平级同事的赞赏 是否有上级的肯定和表彰 是否有职称、职务的晋升或相同职务责权利范围的扩大 是否有工资待遇的提高	根据企业文化及其总体经营结果
社会评价	社会舆论、社会组织	是否有社会舆论的支持和好评 是否有社会组织的承认和奖励	根据社会文明程度、社会历史进程

资料来源：徐媛玮：《职业生涯管理》，深圳，海天出版社，2004。

由于职业生涯成功方向和标准的多样性，企业应根据员工的具体情况制定个性化的职业生涯开发与管理战略，这是对雇员人格价值的尊重；同时，企业也应

根据自身的特点制定职业生涯开发与管理工作的战略目标和措施。通过两者之间的平衡，找到企业发展和个人发展之间的最佳结合点，促进企业和雇员的共同发展。

## 知识掌握

1. 什么是员工职业生涯规划？员工职业发展规划的分类及原则是什么？

2. 试述制定职业生涯规划步骤。

3. 简述职业生涯管理内容。

4. 试述员工职业生涯发展规划的方法。

5. 说明三种职业发展通道的内涵。

6. 什么是职业生涯成功？说明职业生涯成功的评价体系。

## 知识应用

### □ 案例分析

夏雨峰在职场上成功的秘诀是什么？

一年零五个月，在一家大型公司里连升三级！不到三年时间，他完成了从普通职员到美国纳斯达克上市公司总裁的跨越。他叫夏雨峰，美国纳斯达克上市公司英泰克国际集团执行总裁。

夏雨峰的职业生涯很复杂，在秦皇岛作外贸销售的那些年里，夏雨峰结识了不同的人，了解了丰富的人性以及跟这些人打交道的方法。后来夏雨峰又去了一家民营的房地产公司，在那里做了三年，这期间，进一步了解了市场规律以及如何与政府相关部门打交道。接下来，夏雨峰在一家管理咨询的外企里又系统地学习了管理学和英语方面的知识。

1995年的时候，读在职研究生要两万多，夏雨峰当时还拿不起这个钱，但他一直都没有放弃，所以在他23岁的时候，当周围的人都认为已经没有这个必要再去读书的时候，夏雨峰仍然坚持自己的理想，考上了中国人民大学的在职研究生。

1998年的春天，“非典”肆虐，夏雨峰也在职研究生毕业了。当时大家都把自己的简历放在网上，夏雨峰也不例外。当北大青鸟看到夏雨峰的简历后就招夏雨峰去做市场专员，这是一份很普通的工作，而且月薪只有三四千元左右。很多人都觉得堂堂在职研究生不能做这种工作，但夏雨峰很珍视这个机会。

很快，由于“非典”的缘故，工作停滞了，所有的人都只能待在家里，因为工资是照发的，所以很多同事都挂在网上聊天、打游戏什么的，但夏雨峰并没有停下来。相反，夏雨峰给自己规定了工作量，每天查阅大量的资料，做大量的整理工作。后来的工作证明，夏雨峰就是利用这段被同事们忽视的时间为将来的工作业绩打下了基础。

由于夏雨峰业绩突出，在做了 4 个月的市场专员之后，也就是 2005 年，夏雨峰被升任为北大青鸟培训中心的校长。当时，培训中心之间是有竞争的，但夏雨峰并没有把自己仅仅定位在一个培训中心的校长上。夏雨峰想：如果我是培训中心的总裁的话，那我肯定希望所有培训学校的业绩都好。所以夏雨峰毫不保留地将自己的成功经验拿了出来，介绍给其他与夏雨峰有竞争关系的培训中心。

在夏雨峰的帮助下，夏雨峰的上司，也就是培训中心的副总裁得到了提升，因此副总裁这个位置就空了出来。这样，2006 年 7 月份，夏雨峰被升任为培训中心的副总裁，又一次实现了职场上的飞跃。

在升任北大青鸟培训中心副总裁之后，夏雨峰仍然和以前一样努力。由于夏雨峰是从最基础的市场专员开始做起的，所以比较了解下面的情况，再加上自己对公司培训特点的把握，夏雨峰在第一、第二季度的业绩都达到了 100%。就在这个时候，夏雨峰人生的又一个机会来临了，英泰克国际集团看中了夏雨峰在中国 培训领域的经验，挖夏雨峰过去做总裁，而夏雨峰也觉得 那是中国 培训领域的下一个热点，希望自己能在这方面能够有所成就。

就这样，夏雨峰成了英泰克国际集团的执行总裁、英泰移动通信学院的 院长，也完成了从一个普通职员到美国纳斯达克上市公司总裁的跨越，而时间是——不到 3 年。

资料来源：转引自《中国职业规划网》。

问题：夏雨峰在职场上成功的秘诀是什么？

分析提示：(员) 制定长远的职业生涯规划。

(圆) 努力工作并实现职业生涯目标。

(猿) 在各种经历中不断丰富自己的能力和经验。

#### □ 实践训练

请每位同学根据自己所学知识为自己设计一份职业生涯规划。

要求：对自己的兴趣、能力、知识以及将来要从事的职业进行详细分析，并写出一份分析报告，在此基础上根据自己所掌握的知识提交一份职业生涯规划书。

# 主要参考资料

曹荣、孙宗虎《员工培训与开发》,北京,世界知识出版社

[美] 爱尔兰文·戈尔茨坦、凯文·伏特《组织中的培训》,常玉轩译,北京,清华大学出版社

顾英伟《人力资源培训与开发》,北京,电子工业出版社

马拾松《人力资源管理与开发》,北京,高等教育出版社

徐娅玮《职业生涯管理》,深圳,海天出版社

孙宗虎《人力资源管理职位工作手册》,北京,人民邮电出版社

郭京生、潘立《人员培训实务手册》,北京,机械工业出版社

杨杰《组织培训》,北京,中国纺织出版社

刘新军《点石成金企业培训实务》,沈阳,沈阳出版社

汪群、王全蓉《培训管理》,上海,上海交通大学出版社

湛新民《员工培训成本收益分析》,长沙,湖南科学技术出版社

周文、谈毅、方浩帆《培训管理体系的建立》,北京,中国纺织出版社

徐芳《培训与开发理论及技术》,上海,复旦大学出版社

安鸿章《国家职业资格考试培训教程企业人力资源管理师(三级)》,北京,中国劳动社会保障出版社

中国就业培训技术指导中心编写组《国家职业资格考试指南企业人力资源管理师(三级)》,北京,中国劳动社会保障出版社

安鸿章《国家职业资格考试辅导练习企业人力资源管理人员(人力资源管理师)》,北京,中国劳动社会保障出版社

贾俊玲《劳动法与社会保障法学》,北京,中国劳动社会保障出版社

徐宝侠、张梅丽《企业内部培训教师应具备的几种能力》,载《河北工业大学成人教育学院学报》

向舜麟《优秀培训师的四重角色》,载《培训》

吴成建《培训师职责与素养》,载《培训师》

安鸿章《国家职业资格考试培训教程企业人力资源管理师(三级)》,北京,中国劳动社会保障出版社

徐剑《中国培训师七宗罪》,载《培训师》

李伟德《人力资源培训与开发技术》,北京,科学技术文献出版社

众行管理顾问有限公司《企业培训手册》,北京,机械工业出版社

金延平《人员培训与开发》,大连,东北财经大学出版社

中国就业培训技术指导中心编写组《国家职业资格培训教程企业人力资源管理师》,北京,中国劳动社会保障出版社

中国就业培训技术指导中心编写组《国家职业资格培训教程企业人力资源管理师基础知识》,北京,中国劳动社会保障出版社

颜世富《培训与开发》,北京,北京师范大学出版社

黄伟德、董临萍《人力资源管理》,北京,高等教育出版社

顾英伟、杨春晖《人力资源培训与开发》,北京,电子工业出版社

于虹《企业培训》,北京,中国发展出版社

关培兰《组织行为学》,北京,中国人民大学出版社

华茂通咨询《员工培训与开发》,北京,中国物资出版社

孟庆伟《人力资源管理通用工具》,北京,清华大学出版社

众行管理顾问有限公司《企业培训手册》,北京,机械工业出版社