

第 1 章

员工培训与开发概论

学习目标

1. 了解员工培训与开发、教育等概念的区别和联系。
2. 理解培训制度的建立原因和培训制度包含的内容。
3. 掌握如何建立员工培训与开发制度。
4. 熟悉员工培训与开发的基本流程。

关键术语

培训 开发 培训制度 培训流程

引导案例

某机械公司新上任的人力资源部部长王先生,在一次研讨会上获得了一些他自认为不错的其他企业的培训经验,回来后就兴致勃勃地向公司提交了一份全员培训计划书,以期为人力资源部带来新面貌。不久,该计划书获得批准。王先生便踌躇满志地对公司全体人员——上至总经理、下至一线生产员工,进行为期一周的脱产互联网应用培训。为此,公司还专门下拨了十几万元的培训费。可在一周的培训过后,大家对培训效果十分不满。除办公室的几名员工和 45 岁以上的几名中层干部觉得有所收获外,其他员工要么觉得收效甚微,要么觉得学而无用。大多数人竟都认为:十几万元

的培训费用只买来了一时的“轰动效应”。有的员工甚至认为，这场培训是新官上任点的一把火，是在花单位的钱往自己脸上贴金！听到种种议论的王先生感到委屈：在一个有着传统意识的老国企，给员工灌输一些新知识为什么效果不理想呢？他百思不得其解：在当今的竞争环境下，员工学习计算机知识应该是很有用的，可为什么不受欢迎呢？

资料来源：<https://wenku.baidu.com/view/279c7b4a0d22590102020740be1e650e53eacf77.html>.

1.1 员工培训与开发概述

培训在不同的书籍或组织里，有不同的名称，如训练、发展、开发、成人教育等。因此，在进行培训之前，首先需要厘清培训的概念与相关概念间的区别和联系。

1.1.1 员工培训与开发的相关概念辨析

1. 员工培训与开发的区别

培训就是向新员工或现有员工传授其完成本职工作所必需的相关知识、技能、价值观念、行为规范的过程；开发则是增加和提高员工的知识能力，以满足企业目前和将来的工作需求。培训更多的是一种具有短期目标的行为，目的是使员工掌握目前所需要的知识和技能；而开发更多的是一种具有长期目标的行为，目的是使员工掌握将来所需要的知识和技能，以应对将来工作所提出的要求。本书将员工培训与开发结合起来，既着眼于组织眼前绩效的改进，又在战略角度上关注组织及个人的长远发展。

培训和开发的实质是一样的，都是要通过改善员工的工作业绩来提高企业的整体绩效，只是关注点有所不同，一个更关注现在，另一个更关注将来。在此，我们将其当作一个概念来理解，培训开发是指企业通过各种方式使员工具备完成现在或将来工作所需要的知识、技能并改变他们的工作态度，以改善员工在现有或将来职位上的工作业绩，并最终实现企业整体绩效提升的一种计划性和连续性的活动（见表 1.1）。

表 1.1 员工培训与开发的区别

| | 培 训 | 开 发 |
|-----|--|-----|
| 相同点 | ① 根本目的在于提高人力资源质量和工作绩效水平 ② 对象是企业员工 ③ 是有计划、连续的工作 | |

续表

| | | 培 训 | 开 发 |
|-----|-----------|-----------------------|-----------------------|
| 不同点 | 目标 | 着眼于短期技能、知识的提高, 强调短期目标 | 着眼于未来知识和能力的提高, 强调长期目标 |
| | 关注焦点 | 现在 | 将来 |
| | 与当前工作的相关性 | 高 | 低 |
| | 持续时间 | 短, 具有集中性和阶段性 | 长, 具有分散性和长期性 |
| | 范围 | 窄 | 宽 |
| | 工作经验运用程度 | 高 | 低 |
| | 收益 | 近期内见效 | 是人力资本投资, 在未来取得收益 |

2. 培训与教育的比较

美国教育家杜威说:“教育即生活。”教育,是以促进人的发展、社会的进步为目的,以传授知识、经验为手段,培养人的社会活动。培养新一代为从事社会生活做好准备的整个过程,主要是指学校对儿童、少年、青年进行培养的过程。

广义上讲,凡是增进人们的知识和技能、提高人们的思想品德水平的活动,都是教育。狭义的教育,主要指学校教育,其含义是教育者根据一定社会(或阶级)的要求,有目的、有计划、有组织地对受教育者的身心施加影响,把他们培养成为一定社会(或阶级)所需要的人的活动。

培训与教育的区别具体体现在以下三个方面(见表1.2)。

表 1.2 培训与教育的区别

| | 培 训 | 教 育 |
|-------|-----------|---------|
| 内容侧重点 | 实践性、操作性 | 基础性、理论性 |
| 活动的主角 | 培训师和学员的互动 | 教师 |
| 方法 | 演示、教习、指导 | 演示(教) |

总体而言,教育是培养生产力,而培训是试图使现有生产力激增或倍增;教育是培养人力资源的过程,而培训是对现有人力资源进行调整、提升与优化;教育着眼于满足对象的基础性要求和专业性要求,培训则是满足发展的提高、广泛性要求。因此,现代培训越来越从一般的知识、技能等传授性活动转变为对人力资源进行深度开发的创造性活动。

1.1.2 员工培训与开发的原则

在当今竞争激烈的环境中生存和发展，对于很多公司来说是一种挑战。企业要想立于不败之地，就必须扩充和增强人力资本，而这也是人力资源管理的核心。企业人力资本的扩充和增强主要有两条途径：一是从市场中招收，二是对现有员工进行培训和开发。

1. 战略性原则

员工培训与开发的战略性原则包括两层含义：其一，人力资源员工培训与开发要服从或服务于组织的整体发展战略，其最终目的是实现组织的发展目标；其二，人力资源员工培训与开发本身也要从战略的角度来考虑，要在战略高度上去组织员工培训与开发，不能局限于某一个员工培训与开发项目或某一项培训需求。

2. 长期性原则

知识更新的速度已远远超过我们的想象，企业发展也需要不断地更新知识，员工必须不断地学习，不断接受新的知识，所以，组织对其员工的培训必须秉持长期性原则。员工学习的主要目的是为组织工作，所以，员工培训是随着组织经营的变化而设置的。要正确认识智力投资和人才开发的长期性和持续性，要用“以人为本”的经营管理理念来做好员工培训与开发。

3. 学用一致的原则

员工培训与开发要从组织实际出发，培训的内容必须针对员工个人和岗位所需要的知识、技能及态度等，要与参与培训的员工的年龄情况、知识结构、能力分布、事项状况紧密结合。在培训项目实施中，要把培训内容和培训后的使用状况衔接起来。员工培训与开发系统要发挥其功能，即将员工培训与开发成果转化为生产力，并能迅速促进组织竞争优势的发挥与保持。

4. 全员培训和重点提高相结合的原则

全员培训就是有计划、有步骤地对在职的各级各类人员进行培训，这是提高全员素质的必由之路。全员培训不是对所有员工平均分摊培训资金，而是为了提高培训投入的回报率，要在全员培训的基础上进行重点培训，要分清主次先后、轻重缓急，制定规划，分散地进行不同内容、不同形式的员工培训与开发。培训必须有重点，这个重点就是指对组织的兴衰有着更大影响力的管理和技术骨干，特别是中高层管理人员。此外，人员培训的内容还应该与干部、职工的任职标准相衔接。培训内容也必须兼顾专业知识技能与职业道德两方面。

5. 个体差异原则

企业从普通员工到最高决策者，所从事的工作不同，创造的绩效不同，能力和应达到的工作标准也不同。所以，员工培训与开发工作应充分考虑他们各自的特点，做到因材施教。也就是说，要针对员工的不同文化水平、不同职务、不同要求及其他差异，区别对待。

6. 严格考核和择优奖励原则

培训工作与其他工作一样，严格考核和择优奖励是不可缺少的管理环节。严格考核是保证培训质量的必要措施，也是检验培训质量的重要手段。只有培训考核合格，才能择优录用或提拔。鉴于很多培训只是为了提高素质，并不涉及录用、提拔或安排工作问题，因此，对受训人员择优奖励就成为调动其工作积极性的有力杠杆。

1.1.3 员工培训与开发在组织中的作用

1. 让新员工尽快进入角色

新员工在刚进入组织的一个过渡期内（通常是3~6个月），将会依据自己对组织的感受和评价来选择如何表现，决定自己是在组织中谋发展还是将其当作跳板。因此，许多发展比较成功的组织会通过系统性的定向培训，尽可能地消除新员工的种种担心和疑虑，让他们全面、客观地了解其工作环境、组织氛围及新工作所需要的知识和技能，以促使新员工尽快进入角色。

2. 提高员工工作效率

组织通过对员工进行有效的培训和开发，使员工的知识结构得到更新，工作技能明显提高，人际关系得到改善。经过培训的员工，往往掌握了新的知识结构，从而习得了最新的工作方法（如计算机代替手工操作），直接促进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。

3. 提高和增进员工对组织的认同感和归属感

通过培训，可以使组织中具有不同价值观、信念、工作作风的员工和谐地统一起来，为了共同的目标而各尽其能。一个团队或一个组织克服内外困难的力量就来自它本身，即来自它的精神力量，来自它的信念。对员工的培训，重要的一点就是培训、培育员工对组织的认同感与归属感，开发员工的智力和技能潜力，让组织从被培训的员工身上获得一种精神的发展动力和文化力。

4. 促使组织战略的调整与转变

组织的发展是在组织不断创新的基础上实现的,组织创新是通过组织战略的不断调整与转变来完成的。组织战略的调整需要新的人力去开发产品、开辟市场,这要求组织必须进行有目的、有计划的员工开发工作,保证组织战略调整对人力资源的需求。组织进行人力资源开发,为组织增添新的人力资源,这些新的人力资源是组织战略调整的有力保证。

5. 提升组织的竞争力

现代市场经济的特点是自由公平的竞争。组织间的竞争,实际上是员工实力的竞争。而要使广大员工转变成人才,需要经过人力资源的开发。因此从一定意义上说,组织之间人才实力的竞争,实质上就是内部人力资源开发的竞争。人力资源开发水平直接影响着产品的技术含量,进而直接关系到组织的效益。所以,有效的人力资源开发会极大地增强组织的人力资本,提升组织的竞争力。

1.2 员工培训与开发制度的建立

1.2.1 员工培训与开发过程中的常见误区

企业培训越来越被企业高层重视,然而由于存在企业培训误区,往往难以取得很好的培训效果。培训作为培养企业文化、提高工作效率和员工满意度的人力资源管理职能之一,越来越被企业高层重视,很多公司的经营者都列支了大量的预算,希望人力资源管理部门有充分的资金开展培训工作,为公司的经营活动提供充分的支持。

但是,由于我国的培训市场还处于发展时期,很多方面仍很不健全,加上企业本身很少有完善的培训机制,导致企业培训很难达到预期效果,错误的认识和落后的培训观念成了阻碍企业培训发展的误区,具体分析如下。

1. 忽视团队协作与学习

与国外相比,目前中国市场的培训费用较低,而且这些钱大都被培训师个人赚取,他们的工资可能比一个 CEO 的收入还要高。造成这种现象的主要原因是:大家都把培训的价值放在一个培训师身上,而忽视了一次成功的培训应该是由一个团队共同来完成的。

一些培训公司经常有这种状况:请到老师,找到教室,就等于完成了一次培训,根本不理会有哪些培训内容对客户有用,所以他们对培训师的依赖程度很高。而专业的培

训机构给客户的一般先是培训的框架,内容则会根据客户的具体需求和现实情况拟订出来。培训师在这里只是作为执行的一部分,他们注重的是整个培训团队的协作。

2. 培训缺乏系统性,全盘引进流行课程

没有哪个课程适合所有的公司,因为课程是要针对企业的实际情况、人员素质和公司目标来设计的。同样,引进国外的课程也不应该照本宣科。

目前国内的很多课程都比较陈旧,主要是一些学术性的课程,企业培训的相关课程非常缺乏。就目前国内流行的MBA课程来说,在国外主要用于个人的素质能力、思想方法的提升培训;但企业培训针对的不是个人,而是整个公司,致力于企业团队整体素质的提高。企业培训系统主要由三个要素构成:培训课程、培训师和培训流程,而其中最重要的是培训流程。通过流程把培训课程与培训师进行整合,通过对客户需求的了解、课程的个性化定制、课程培训后的效果评估与跟踪,最终达到培训的效用最大化。

3. 培训不是救火

国内企业与国外企业的另一显著差距是,国内企业的培训往往是为了培训而培训,带有一定的突发性和随意性,或者像救火一样,出了问题才想起培训;而国外优秀企业的培训具有很强的计划性与前瞻性,与企业的战略文化相结合。

国外优秀企业是怎样来做培训的呢?基本上他们做培训的目的比较明确,公司有一定的理念和操作的方法,他们希望通过培训把这些内容统一下来,使公司的每个员工都有一个统一的价值方向。他们每年都会对培训计划有一个比较完整的新定义,比如,今年要使整体销售人员在顾问式销售方面有所改进,对客户关系管理进行改进……这些内容在年初的培训计划中会清楚地罗列出来。

培训不是救火,不能等到烧起来了才想起来。要把培训当成一个长期的企业人力资源管理项目,根据企业自身特点确定培训的课程和流程。

4. 培训不是治病

许多中国企业喜欢把培训机构比作医生,实际上,培训机构最合适的角色是球队教练。因为在某种程度上,病人很被动,而队员有很大的主观能动性,毕竟教练不可能代替队员上场踢球。高水平的培训专家并不能取代客户的日常管理责任,而是以事实为基础,为企业人员进行深入分析并提出具有说服力的具体建议和培训计划,协助企业人员去实施。

目前,国内企业对于培训重要性的认识越来越高,但在价值的认识上还存在一些误区。好的培训是一个团队整体去做的一整套服务,它包含的内容比较多,在这种情况下成本自然会比较。在效果评估上,要坚持从不同的层面来检查培训的效果,避开培训

的雷区，找到培训的重心，这样企业培训才能少走弯路，获得实际收益。

要解决这些问题，设立完善、合理的公司内部培训制度是势在必行的头等大事。

1.2.2 企业员工培训与开发制度

1. 企业培训制度

企业培训制度是能够直接影响并作用于培训系统及其活动的各种法律、规章、制度及政策的总和，范围包含培训的法律和政令、培训的具体制度和政策两个方面。

企业培训的具体制度和政策是企业员工培训工作健康发展的根本保证，是企业的发展培训员工时要求人们共同遵守并按照一定程序实施的规定、规则和规范，为培训活动提供一种制度性框架和依据，促使培训沿着法制化、规范化轨道运行。通过企业培训制度可以确立企业培训的主体：企业和员工，调动员工参与培训的积极性，同时使企业的培训活动系统化、规范化、制度化。

2. 企业培训制度的具体内容

企业培训制度的具体内容包括培训服务制度、入职培训制度、培训激励制度、培训考核评估制度、培训奖惩制度及培训风险管理制度，如图 1.1 所示。

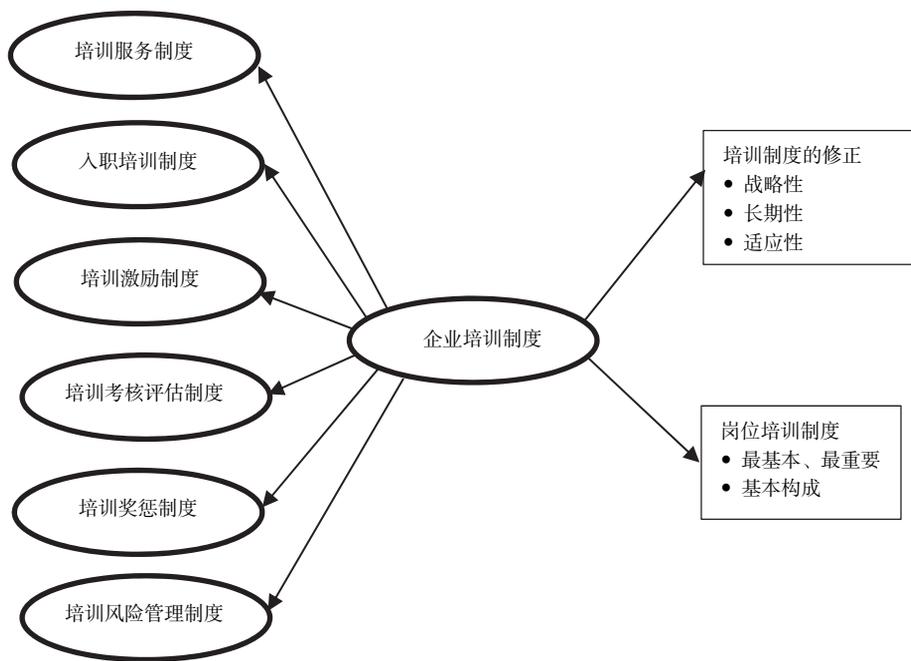


图 1.1 企业培训制度的具体内容

(1) 培训服务制度

① 内容。

第一部分：培训服务制度条款

- 在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
- 在培训申请被批准后，需要履行的培训服务协议签订手续
- 在培训服务协议签订后方可参加培训

第二部分：培训服务协议条款

- 参加培训的申请人
- 参加培训的项目和目的
- 参加培训的时间、地点、费用和形式
- 参加培训后要达到的技术或能力水平
- 参加培训后要在企业服务的时间和岗位
- 参加培训后如果出现违约的补偿
- 部门经理人员的意见
- 参加人与培训批准人的有效法律签署

② 建立培训服务制度的目的。

首先，规避有关风险：培训项目是需要投入一定的资金的，有时企业不仅要投入费用，还要提供学员工资待遇，企业可能有损失（因为员工离职不能正常工作所带来的机会成本）。约束员工学成后的“跳槽”。

其次，培训服务制度是培训管理的首要制度，主要是要符合企业和员工的利益并符合国家法律法规的有关规定。

(2) 入职培训制度

① 内容。

- 培训的意义和目的
- 需要参加的人员界定
- 特殊情况不能参加入职培训的解决措施
- 入职培训的主要责任区（部门经理或培训管理人员）
- 入职培训的基本要求标准（内容、时间、考核等）
- 入职培训的方法

② 入职培训制度的解释。

首先，入职培训制度就是规定员工上岗前必须经过全面的培训，没有经过全面培训的员工不得上岗和任职。

其次，制度的制定要与人力资源部有关人员配合进行，争取与其他各部门经理人员共同商讨。

③ 意义。

体现了“先培训，后上岗”“先培训，后任职”的原则，适应企业培训的实际需要，有利于提高员工队伍的素质，提高组织工作效率。

(3) 培训激励制度

① 内容。

- 完善的岗位任职资格要求
- 公平、公正、客观的业绩考核标准
- 公平竞争的晋升规定
- 以能力和业绩为导向的分配原则

② 企业培训制度的主要目的是激发各个利益主体参加培训的积极性。

③ 企业培训激励制度包含对员工的激励、对部门及主管的激励、对企业本身的激励。

- 通过对员工的激励营造前有引力、后有推力、自身有动力的“三力”机制，建立“培训—使用—考核—奖惩”的配套制度，形成以目标激励为先导、竞争激励为核心、利益激励为后盾的人才培训激励机制。
- 通过对部门及主管的激励，建立岗位培训责任制，把培训任务的完成情况与各级领导的责、权、利挂钩，使培训通过责任制的形式，渗透到领导的目标管理中，使培训不再只是培训部门的事，而是每个部门、每一级领导、每位管理人员的事。
- 培训制度实际上也是对企业有效开发培训活动的一种约束，企业培训的目的是提高员工的素质，改变员工的工作行为，提高企业的经营业绩。因此，要制定合理的制度并严格实施，激发企业的培训积极性，使培训真正满足企业生产发展的需要。

(4) 培训考核评估制度

① 内容。

- 被考核评估的对象
- 考核评估的执行组织（培训管理人员或部门经理）
- 考核的标准区分
- 考核的主要方式
- 考核的评分标准

- 考核结果的签署确认
- 考核结果的备案
- 考核结果的证明（发放证书等）
- 考核结果的使用

② 评估是培训发展循环的中心环节，设立培训考核评估制度的目的，既是检验培训的最终效果，同时为培训奖惩制度的确立提供依据，也是规范培训相关人员行为的重要途径。培训评估考核必须100%地进行，并且要标准一致，评估考核过程要开放、公平。

（5）培训奖惩制度

① 内容。

- 制度制定的目的
- 制度执行的组织和程序
- 奖惩对象说明
- 奖惩标准
- 奖惩的执行方式和方法

② 培训奖惩制度是保障前几项培训管理制度得以顺利执行的关键，为防止出现“不参加培训一个样”“培训评估考核好与不好一个样”的现象，在制定培训奖惩制度时一定要明确培训可能出现的各种优劣结果的奖惩标准。

（6）培训风险管理制度

① 内容。

- 通过制度规避培训风险须考虑：一是企业根据《劳动法》与员工建立相对稳定的劳动关系；二是根据具体的培训活动情况考虑与受训者签订培训合同，从而明确双方的权利和违约责任。
- 签订培训合同，明确企业和受训者各自负担的成本、受训者的服务期限、保密协议和违约补偿。
- 根据“利益获得原则”，即谁投资谁受益，考虑培训成本的分摊与补偿。

② 建立培训风险管理制度的原因。

- 培训风险主要有：人才流失及其带来的经济损失、培养竞争对手、培训没有取得预期的效果、培训人员选拔失当、专业技术保密难度增大。
- 当企业培训风险较大且找不到合适的防范手段时，就会对培训投资持有不积极的态度。培训风险只有通过做好培训实施工作来尽量降低，如积极性维持和培训质量保证。

企业培训的其他具体制度还包括培训实施管理制度、培训档案管理制度、培训资金管理制度，等等。

3. 培训制度的修正

① 培训制度的战略性：从战略角度考虑组织培训，建立指导性框架，使员工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：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 培训制度的适应性：培训制度是开展培训工作的指导方针，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。

4. 岗位培训制度

岗位培训是企业员工培训的一种基本办学形式和工作重点，强调紧密结合职业，实行按需施教的原则，按职务岗位需要进行培训，以确保劳动者上岗任职的资格和能力为出发点，使其达到本岗位要求，从而提高从业人员的总体素质。岗位培训制度是企业培训制度最基本和最重要的组成部分。岗位培训制度包括培训立法及相应的政策，也包括岗位培训各个环节的规范化，其核心是“培训—使用—考核—奖惩”的配套制度的实行。

其作用是使人才规格、人才培养、人才使用有机结合起来，为实现培训与用人在制度上衔接配套创造了有利条件。表 1.3 是某公司员工培训管理制度的样例。

表 1.3 某公司员工培训管理制度

某公司员工培训管理制度

第一章 总 则

第一条 为满足公司发展需要，提高员工思想观念、道德品质、业务知识和工作技能，充分发挥员工潜力，不断为公司培养输送德才兼备的优秀人才，特制定本制度。

第二条 培训内容应与员工本岗位工作密切相关。

第三条 自学与公司组织的培训相结合，培训与考核相结合，因地制宜，注重效果。

第二章 培训内容和形式

第四条 培训内容包括：企业文化、管理理念、品德修养、业务知识及技能培训。

培训形式：听讲座、学习分析资料、讨论、录音、录像播放、示范演练、图片展览、实地参观、案例研究、会议、上岗实习、拓展训练等。

续表

企业文化培训包括：

一、公司的基本情况：公司的发展史，公司的核心价值观，公司的发展战略、经营规划及公司经营状况；

二、公司的机构设置、人员配备及职责范围；

三、公司的各项管理制度；

四、公司的各项行政管理和业务工作程序。

管理理念培训包括：

一、现代管理知识和管理理念；

二、成功企业及成功人物的先进经验；

三、当今国内外同行业先进的学术科技成果。

品德修养培训包括：

一、礼仪知识（服饰、形体、待人接物）；

二、心理素质（心理承受能力和观察、判断、解决问题的能力）；

三、品德素质（责任感、工作态度）。

业务知识及技能培训包括：

一、公司业务所涉及的专业知识及相关知识；

二、公司业务所涉及专业的发展前景及预测；

三、当今国内外同行业相关的先进学术成果；

四、专业技能。

第五条 培训形式分为岗前培训、在岗培训两种。在岗培训分为脱产培训和不脱产培训两种。

第六条 岗前培训

一、被公司录取试用的员工上岗前必须接受公司组织的岗前培训；

二、岗前培训包括企业文化培训和业务知识及技能培训两部分。

第七条 在岗培训

公司根据工作需要对在职工组织不定期的不脱产培训。在岗培训包括：企业文化、管理理念、品德修养、业务知识及技能培训。

公司还将根据需要对部分优秀员工进行脱产培训。

第八条 公司鼓励员工参加与本职工作有关的业余培训，以提高员工的工作技能和水平。

第三章 培训和考核

第九条 每年年初，各部门应将半年或全年部门员工培训计划报公司办公室，经总经理批准后实施。

第十条 参加培训的员工应接受公司的考核。

第十一条 员工的考核成绩将保存在本人的员工档案内，并作为绩效考核的内容之一。

第四章 培训效果评估

第十二条 培训效果评估要从有效性和效益性两方面进行，有效性是指培训工作对培训目标的实现程度，效益性是指培训给公司带来的社会效益和经济效益。

第十三条 评估方法：采取汇报、问卷调查及绩效评估的方式进行，以此检查员工掌握的新知识、新技能和工作态度的变化，以及员工对培训工作的意见或建议，以利于改进今后的培训工作。

第五章 员工培训合同

第十四条 经公司出资培训的员工，培训前应与公司签订《员工培训合同》。

第十五条 公司支付过培训费用的员工，由于本人原因，没有为公司服务满《员工培训合同》中规定的期限的，应按合同要求向公司支付补偿费。公司支付过多次培训费用的员工，由于本人原因，在解除劳动合同时，应分别计算每次培训所需补偿的费用后，按累计补偿费用额度向公司支付补偿费。

第六章 附 则

第十六条 本制度自发布之日起实施。

表 1.4 是某公司员工培训合同样本。

表 1.4 某公司员工培训合同样本

某公司员工培训合同

（以下简称甲方）与 （以下简称乙方）经平等协商，签订如下条款：

一、甲方的权利和义务

1. 甲方同意乙方到 进行 培训，并为乙方提供相应的学习条件。
2. 依照《差旅管理制度》为乙方提供交通、食宿补贴。
3. 保证乙方在学习期间享受规定的工资待遇，并为乙方支付学费 元、书费 元。
4. 乙方在培训期间，因个人原因，发生任何有碍培训正常进行的行为时，甲方有权停付乙方学习期间的一切费用，并要求乙方赔偿甲方已支付的费用。
5. 当乙方未按本合同规定履行义务时，甲方有权要求乙方按公司规定的比例赔偿费用。

续表

二、乙方的权利和义务

1. 乙方有权根据自己的实际情况，向甲方提出培训申请。
2. 自觉遵守培训单位的纪律，努力学习。
3. 从培训结束之日起，应为甲方服务满本合同规定的时间，否则按本合同规定向甲方支付补偿。

三、服务期限及补偿费

1. 培训费用在 5 000 元以下（含 5 000 元），乙方应为甲方服务满三年，不满三年的，按以下标准补偿甲方为乙方支付的培训费用。

- (1) 服务满二年、不满三年的，补偿 40%；
- (2) 服务满一年、不满两年的，补偿 70%；
- (3) 服务不满一年的，补偿 100%。

2. 培训费用在 5 000 元以上的，乙方应为甲方服务满五年，不满五年的，按以下标准补偿甲方为乙方支付的培训费用。

- (1) 服务满四年、不满五年的，补偿 20%；
- (2) 服务满三年、不满四年的，补偿 40%；
- (3) 服务满二年、不满三年的，补偿 60%；
- (4) 服务满一年、不满二年的，补偿 80%；
- (5) 服务不满一年的，补偿 100%。

四、培训费用包括：学费、书费、培训期间差旅费（行、食、宿）共计 元。

脱产培训费用还包括：培训期间工资、社会保险，共计 元。合计 元。

五、培训起止时间

本次培训开始之日为 年 月 日，结束之日为 年 月 日。

六、在培训结束后，乙方应将培训成绩单、培训证书交甲方检验，复印件存入员工档案。

七、由于甲方原因，当甲方提出解除劳动合同时，乙方不补偿培训费用。

八、本合同作为甲、乙双方签订的劳动合同的补充合同，具有同等法律效力，双方应共同遵守。

甲方：

乙方：

法定代表人：

年 月 日

年 月 日

1.3 员工培训与开发的流程

员工培训与开发活动的整个过程按时间顺序可以大致分为培训需求分析、培训计划制订、培训项目设计、培训实施、培训评估五个过程，如图 1.2 所示。

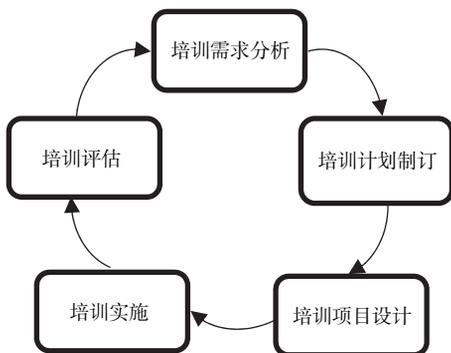


图 1.2 员工培训与开发的流程

1. 培训需求分析

其目的是确定是否需要培训，在哪些方面需要培训。需求分析一般包含两个方面：首先，人力资源管理部门根据企业的战略规划，参考各部门所报计划分析企业需求与现实的差距，提出培训需求意向；然后，人力资源管理部门对培训需求做出判断，如图 1.3 所示。



图 1.3 培训需求分析

2. 培训计划制订

在确认只要通过对现任人员的培训就可消除或减少工作差距后，就可以开始编制工作计划了。

- ① 根据培训需求分析确定培训内容。
- ② 确定培训时间。
- ③ 确认培训方式。主要是指选择什么样的培训方式，是企业自己内部组织培训、培训外包，还是外派培训。
- ④ 确定参训人员。要考虑时间的安排、培训成本等因素。
- ⑤ 选择培训师。

- ⑥ 培训费用的预算。

3. 培训项目设计

- ① 授课内容的确定（根据培训需求分析）。
- ② 培训课程的设计。
- ③ 选择合适的培训方法。

4. 培训实施

- ① 实施培训，注意对培训具体时间、场地等的安排。
- ② 对受训人员进行考核。

5. 培训评估

- ① 培训师的考评。
- ② 培训组织管理的考评。
- ③ 延时反馈，又叫应用反馈。即在培训后，受训人员到工作岗位上工作一段时间后对其受训作用进行考查（通常采用问卷调研和访谈法），并做培训资料的总结归档。

【本章小结】

员工培训与开发是指一个组织为员工灌输组织文化、道德，提供思路、理念、信息和技能，帮助他们提高素质和能力、提高工作效率，发挥内在潜力的过程。

我们要区分和理解好培训、开发、教育。员工培训与开发的目的是让员工尽快进入新的角色，开发和利用现有的人力资源潜能，提高员工素质等，要坚持长期性、战略性、严格考核原则等。

在建立员工培训与开发制度时，我们要避免走进一些误区，例如，忽视团队协作与合作，培训缺乏系统性等。

培训流程有一套科学的流程体系，按照这个流程进行有效的培训将大大优化培训的效果，但同时需要注意一些问题。

【思考与练习】

1. 简述员工培训与开发的概念，以及培训与教育的概念区分。
2. 员工培训与开发的目的和原则是什么？

3. 在员工培训与开发过程中有哪些误区?
4. 企业员工培训制度的具体内容包括哪几个部分?
5. 简述员工培训与开发的流程。

【案例分析】

三瑞制造公司的培训

王鹏是企业管理专业的硕士研究生,毕业以后他就进入了三瑞制造公司。这是一家大型国有企业,除了总公司,还有下属八个分厂,分别从事各类制造和装配业务。王鹏进入三瑞公司后,就在总公司人力资源部担任培训师。一年以后,王鹏被调往公司最大的一个机械分厂,担任专门负责员工培训与开发的人事经理助理。两年后,王鹏被提升为人事经理,在这一位置上,他干了整整四年。这个任期结束后,王鹏又被调往公司总部,担任总公司的员工培训与开发经理助理。现在的经理再过 25 个月就要退休,王鹏希望能够在两年后接替他的位置。他在寻找着表现自己工作能力的机会。

恰在此时,总公司计划在 16 个月以内开设一家新的分厂。与其他八个分厂不同的是,这是一家与外资合营的企业,外方负责提供生产设备和技术人员,分厂的管理人员和操作工人则由中方配备。新的分厂大约需要 800 名工人,各类管理人员 100 名。总公司对于这次合资办厂寄予厚望,非常希望能借此机会为整个企业的发展注入新的活力。人力资源总监承诺一定全力以赴地做好新厂的人员配备和培训工作。这次新厂所需的操作工人全部是从外部招聘的,而所有的管理人员都是从总公司及其他八个分厂选聘的。在基本的人员招聘计划确定以后,总公司的员工培训与开发经理要求王鹏在四个月内制订一份详细的培训计划。

王鹏深知这一工作的分量。虽然他从事了多年的员工培训与开发工作,但还没有负责过如此大规模的员工培训工作。另外,这次对操作工人和管理人员的培训还不同于以往他在机械分厂的员工培训工作:一是为熟练应用先进的生产设备,对这部分操作工人在技能上的要求明显高于其他分厂的操作工人;二是根据总公司的要求,在新厂的管理中将更多采用现代化的管理理念和管理方法,那些来自其他分厂的管理人员必须在管理技能、创新决策能力等方面做重点培训,才有可能转变以往的旧管理观念。

资料来源: <http://wenku.baidu.com/view/1cd5c93c580216fc700afd5e.html>.

讨论题

1. 王鹏制订的培训计划应包括哪些内容？（提示：结合本案例，讨论培训计划内容。）
2. 在此之前，他应如何进行培训需求分析？（提示：培训需求分析的方法、步骤。）
3. 新厂的操作工人和管理人员的培训在内容和方法上有什么不同？（提示：结合本案例进行比较分析。）

【本章实训】

西门子的多级培训制度

西门子是德国一家著名的电子产品公司，历史悠久，规模较大。它于 1847 年创立，至今已有 170 多年的历史，拥有职工 40 多万名。它从创办时期的两个人发展到今天成为世界 500 强企业，德国 100 强企业和世界六大电气公司之一。如今西门子业务遍布世界五大洲 190 多个国家和地区，涉及能源、通信、工业、交通、信息、医疗、电子元器件、工业自动化、家用电器等领域，成为当今全球电子电器行业最大的综合型跨国公司之一。西门子进入中国后，中国已发展成为其亚太地区业务的一个主要支柱。西门子全球的各项业务领域在中国都有开展，其中包括：信息与通信、自动化与控制、电力、交通、医疗、照明、零部件和家用电器。如同在世界其他地方一样，亚太地区的基础设施建设是其主要的业务领域。截至 2000 年 9 月底，西门子在华长期投资总额超过 5 亿欧元。西门子在中国各地设有 40 多家公司和 28 个地区办事处，为 21 000 多人提供就业机会。

1. 培训特色

西门子能发展成为世界电气界的一颗璀璨明星，与西门子对人才的重视有很大的关系。一整套对人才的选拔、培养、造就办法，成了公司整体发展战略的重要组成部分。

西门子一贯奉行“人的能力是可以通过教育和持续地培训而提高的”，因而它坚持由公司自己来培养和造就人才。

2. 庞大的企业教育系统

西门子早在 1910 年就为其内部人员开设了正式的培训课程。早期的培训是在车间进行的，后来建立了各类专门的培训学校，并有了专业的培训师。

目前，整个公司拥有 11 个综合培训中心，700 名专业教师和近 3 000 名兼职教师，

在 18 个国家设有 39 个培训中心，形成了庞大的企业教育系统。

在中国，西门子与北京国际技术合作中心合作，共同建立了北京技术培训中心，西门子投资 4 000 万马克。合同规定，中心在合同期内负责为西门子在华建立的合资企业提供人员培训，目前该中心每年可以对 800 人进行培训。

在西门子的全体员工中，每年参加各种定期和不定期培训学习的多达 15 万人。为此，公司每年投资 6 亿~7 亿马克用于培训及购置最先进的培训实验设备。

3. 包罗万象的培训内容

西门子的培训内容包罗万象，课题针对各个部门和员工的实际需要。为适应技术进步和管理方式的变化，课程内容每年都有 20% 以上的调整，大部分培训项目都是根据公司当前生产、经营和应用技术的需要设置的，很大一部分是在工作岗位上完成的。

在人才培养方面，西门子创造了独具特色的培训体系——多级培训制。

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

(1) 新员工培训又称第一职业培训。在德国，一般 15~20 岁的年轻人，如果中学毕业后没有进入大学，想要工作就必须先在企业接受 3 年左右的第一职业培训。

在第一职业培训期间，学生要接受双轨制教育：一周工作 5 天，其中 3 天在企业接受工作培训，另外 2 天在职业学校学习知识。这样，学生不仅可以在工厂学到基本的技巧和技术，而且可以在职业学校接受相关基础知识教育。通过接近“真刀真枪”的作业，他们的职业能力及操作能力都会得到提高。

由于企业内部使用的基本上是技术最先进的培训设施，保证了第一职业培训的高水平，因此第一职业教育证书在德国经济界享有很高的声誉。由于第一职业培训理论与实践结合，为年轻人进入企业提供了有效的保障，也深受年轻人欢迎。在德国，中学毕业生中有 60%~70% 接受第一职业培训，有 20%~30% 选择上大学。

西门子早在 1992 年就拨专款设立了专门用于培训工人的“学徒基金”。这些基金用于吸纳部分 15~20 岁的中学毕业后没有进入大学的年轻人，参加企业 3 年左右的第一职业培训。

现在西门子在全球拥有 60 多个培训场所，如在公司总部慕尼黑设有西门子学院，在爱尔兰设有技术助理学院，它们都配备了最先进的设备，每年培训经费近 8 亿马克。目前共有 10 000 名学徒在西门子接受第一职业培训，大约占员工总数的 5%，他们学习

工商知识和技术，毕业后可以直接到生产一线工作。

第一职业培训保证了员工在刚正式进入公司时就具有很高的技术水平和职业素养，为企业的长期发展奠定了坚实的基础。

(2) 大学精英培训。西门子计划每年在全球接收 3 000 名左右的大学生，为了利用这些宝贵的人才，西门子也制订了专门的计划。

西门子注重加强与大学生的沟通，增强对大学生的吸引力。公司同各国高校建立了密切联系，为学生和老师安排活动，并无偿提供实习场所和教学场所，举办报告会等。

1995 年 4 月，西门子在北京成立了“高校联络处”，开始与高校建立稳定而持久的伙伴关系，加强与高校教师、学生及各院系、研究所的联系和沟通。西门子每年在重点院校颁发 300 多项奖学金，并为优秀学生提供毕业后求职的指导和帮助，“高校联络处”也因此被称为西门子和高校沟通的桥梁。

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为其安排适当的工作岗位。

此外，西门子还从大学生中选出 30 名“精英”进行专门培训，培养他们的领导能力，培训时间为 10 个月，分 3 个阶段进行。

第 1 阶段：让大学生全面熟悉企业的情况，学会从互联网上获取信息；

第 2 阶段：让大学生进入一些商务领域工作，全面熟悉本企业的产品，并加强其团队精神；

第 3 阶段：将大学生安排到下属企业（包括境外企业）承担具体工作，在实际工作中获取实践经验和知识技能。

目前，西门子共有 400 多名“精英”，其中 1/4 在接受海外培训或在国外工作。

大学精英培训计划为西门子储备了大量管理人员。

(3) 员工在职培训是西门子人才培训的第三个部分。西门子认为，市场竞争日趋激烈，在革新、颇具灵活性和长期性的商务活动中，知识和技术必须不断地更新换代，才能跟上商业环境及新兴技术发展的步伐，所以西门子特别重视员工的在职培训。在公司每年投入的 8 亿马克培训费中，有 60% 用于员工在职培训。

西门子员工的在职培训主要有两种形式：西门子管理教程和在职培训员工再培训计划，其中管理教程培训以独特和有效而闻名。

西门子员工管理教程分为五级，各级培训分别以前一级别培训为基础，从第五级别到第一级别所获技能依次提高，其具体培训内容大致如下。

第五级别：管理理论教程

培训对象：具有管理潜能的员工

培训目的：提高参与者的自我管理能力和团队建设能力

培训内容：西门子企业文化、自我管理能力和个人发展计划、项目管理、了解及满足客户需求的团队协调技能

培训日程：与工作同步的一年培训，为期 3 天的两次研讨会和一次开课讨论会

第四级别：基础管理教程

培训对象：具有较高潜力的初级管理人员

培训目的：让参与者准备好进行初级管理工作

培训内容：综合项目的完成、质量及生产效率管理、财务管理、流程管理、组织建设及团队行为、有效的交流和网络化

培训日程：与工作同步的一年培训、为期 5 天的研讨会两次和为期两天的开课讨论会一次

第三级别：高级管理教程

培训对象：负责核心流程或多项职能的管理人

培训目的：开发参与者的企业家潜能

培训内容：公司管理方法，业务拓展及市场发展策略、技术革新管理、西门子全球机构、多元文化间的交流、改革管理、企业家行为及责任感

培训日程：一年半与工作同步的培训，为期 5 天的研讨会两次

第二级别：总体管理教程

培训对象：必须具备下列条件之一：①管理业务或项目并对其业绩全权负责者；②负责全球性、地区性业务的管理者；③至少负责两个职能部门者；④在某些产品、服务方面是全球性、地区性业务的管理人员

培训目的：塑造领导能力

培训内容：企业价值，前景与公司业绩之间的相互关系，高级战略管理技术、知识管理、识别全球趋势、调整公司业务、管理全球性合作

培训日程：与工作同步的培训两年，每次为期 6 天的研讨会两次

第一级别：西门子执行教程

培训对象：已经或者有可能担任重要职位的管理人员

培训目的：提高领导能力

培训内容：培训内容根据管理学知识和西门子公司业务的需要而制定，随着二者的发展变化，培训内容需要不断更新

培训日程：根据需要灵活掌握，通过参加西门子管理教程培训，公司中正在从事管理工作的员工或有管理潜能的员工得到了学习管理知识和参加管理实践的绝佳机会

这些教程提高了参与者管理自己和他人的能力,使他们从跨职能部门交流和跨国知识交换中受益,在公司员工间建立了密切的内部网络联系,增强了企业和员工的竞争力,达到了开发员工管理潜能、培养公司管理人才的目的。

资料来源: <https://max.book118.com/html/2015/0625/19772122.shtm>.

讨论题

1. 西门子的多级培训制度的特色内容有哪些? (提示:结合案例进行讨论分析。)
2. 西门子的培训对象划分的依据是什么? (提示:结合案例分析。)
3. 西门子的培训制度对我们的启示是什么? (提示:结合本章内容讨论,合理即可。)