

吉祥

企业人力资源管理



第八章 员工培训与开发



1. 员工培训与发展概述

2. 员工培训体系的构建

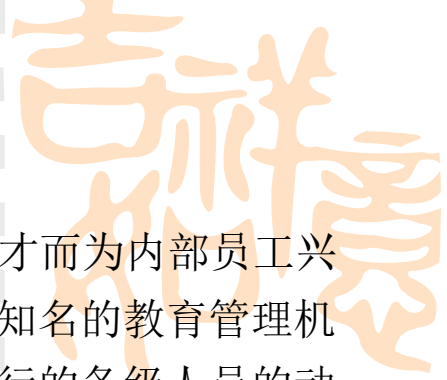
3. 培训技术与方法

4. 培训成本收益分析



培训开发体系

培训开发规划	1. 目标体系设计、分层分类的培训体系设计
	2. 规划草案、预算
培训开发组织实施	1. 教学方案、教材、师资
	2. 培训开发基地建设管理
	3. 培训效果评估
管理者能力开发和评价	1. 管理继承人计划
	2. 管理者任职资格设计考察
	3. 管理者能力评价、潜能开发
	4. 管理者培训开发组织实施
变革与职业生涯规划	1. 组织变革与员工适应性调查
	2. 组织变革计划制定（企业并购重组中人力资源解决方案）
	3. 员工职业生涯设计指导



海尔的强化培训

海尔大学是海尔集团专门为培养出国际水平的管理人才和技术人才而为内部员工兴建的培训基地。它是完全按照现代化的教学标准来建设的，并与国际知名的教育管理机构合作，举办系统的综合素质培训及国际学术交流。海尔集团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。为调动各级人员参与培训的积极性，海尔集团将培训工作与激励紧密结合。海尔大学每月对各单位培训效果进行动态考核，划分等级。等级升迁与单位负责人的个人月度考核结合在一起，促使单位负责人关心培训、重视培训。

联想的全员培训

联想集团对员工培训工作极为重视，公司领导层把员工能力开发工作当作了企业寻求发展的根本，专门成立了干部管理学院，对全体员工进行轮批培训。集团分成各大事业部，一般新进员工由事业部自行组织岗位和业务知识、技能培训。由管理学院统一进行企业文化、企业发展历史、营销观念等方面的培训。联想集团的快速发展给培训工作提出了很高的要求，公司力图将培训工作做得更具针对性和可操作性。





麦当劳的学校观念

麦当劳的管理者认为，企业首先应该是培养人的学校，其次才是快餐店。因为麦当劳是服务性行业，有优良职业道德的人才堪称为一流的员工。所以，他们着力于寻求相貌平平但具有吃苦耐劳和创业精神的人，并以公司自身的经验和“麦当劳精神”来培训自己的员工。这种极有主见的管理，为麦当劳赢得了很大的成功。用这种精神培养出来的人，即便离开了，也应该是一个对社会有用的人。这种价值观使他的员工们努力为公司争取荣誉。

三星的人才第一原则

韩国三星集团始终坚信企业的成败在于员工的素质。三星设有自己的培训中心，人员一旦被录入，就会对其投入大量的资本进行培训。公司严格执行员工须经过训练后，才能上岗的规则，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，它的培养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，培养出大批适应新的竞争状况的优秀人才。据统计，全球三星员工平均每年享受12天的培训时间。三星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，身无分文地出门，只将三星的产品带在身边，他们必须设法卖掉随身带的产品，凡是在训练规定的10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际能力，从中也可发现一批充满生机、有才干的人才。



员工培训目的和意义



- 企业员工培训的目的在于，使每位员工都能明确自己的任务、目标；提高工作所需的技能；不断更新知识结构和观念；并在实践中能充分发挥其积极性、创造性，不断提高业务水平和业绩水平，以达到一流员工的标准，以增强他们在业务上的成就感和专业上的满足感，使自己得到充分的发展并为公司创造最大的价值。

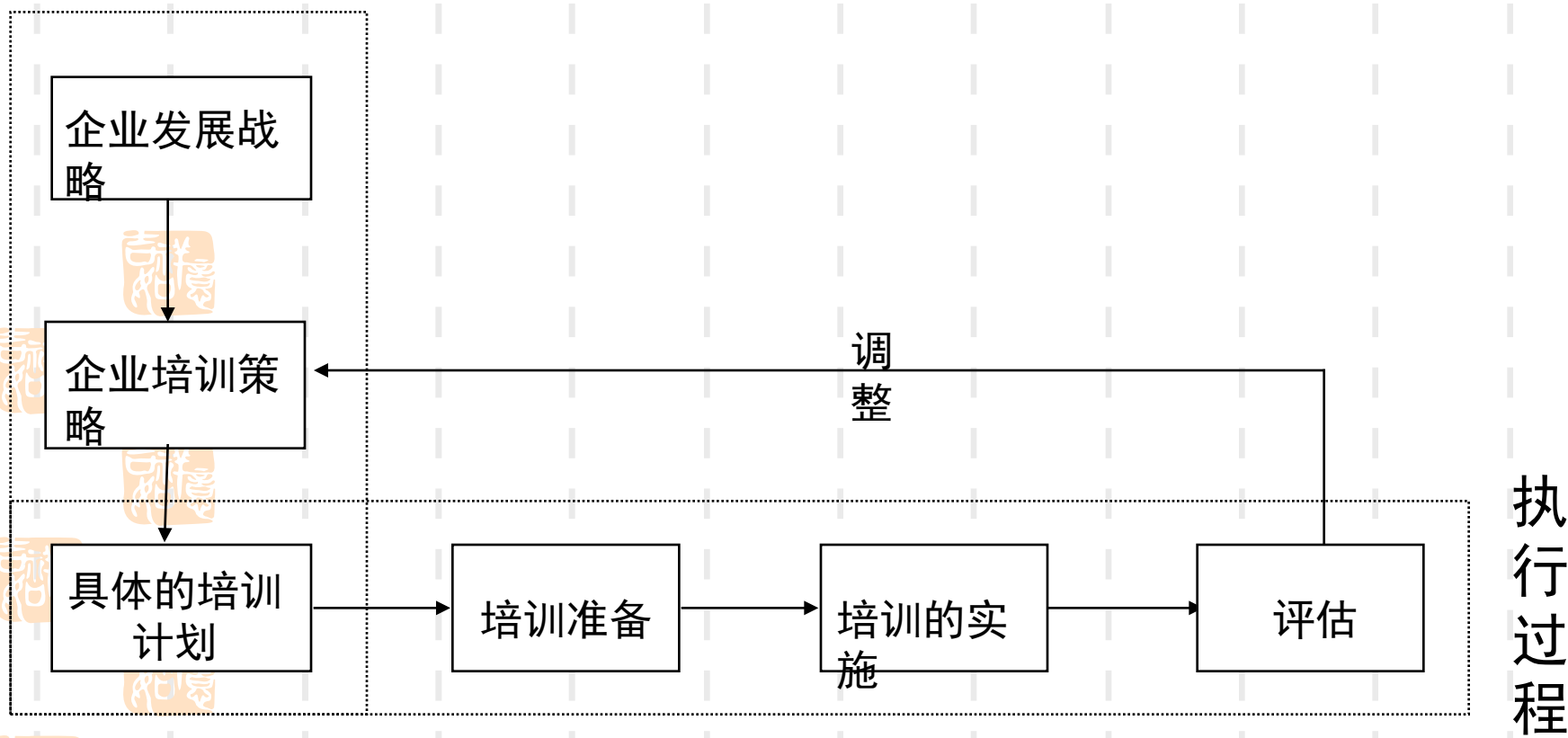


摩托罗拉公司培训实施案例

培训策略的制定与培训的实施程序



计划过程



摩托罗拉公司培训实施案例

员工培训中的责任划分



- 总经理：计划过程--企业发展战略、企业业务目标、企业培训策略和目标
- 部门经理：计划过程--部门的发展计划、业务目标、培训计划 and 目标
- 培训经理：计划过程和执行过程--企业的培训策略、培训计划 and 目标、培训实施及评估
- 员工：在主管的协助下，结合岗位要求及个人生涯规划制定个人长期和短期培训计划。



摩托罗拉公司培训实施案例

长期培训计划



- 参照公司的业务目标
- 参照部门的发展计划
- 拟出主要工作目标并与主管研究
- 拟定主要培训目标并与主管研究
- 与主管共同制定培训计划

■ 确立评价标准，定时检查实际情况并进行修正

注：长期培训计划应与企业发展战略和员工生涯规划相结合。



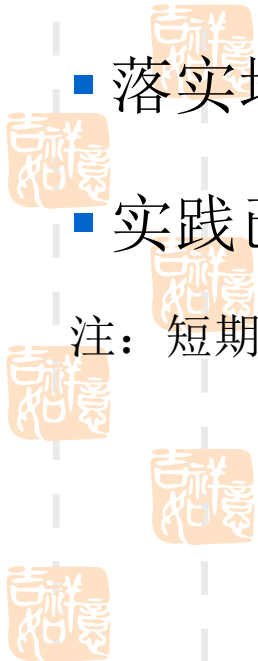
摩托罗拉公司培训实施案例

短期培训计划



- 参考员工目前和期望的工作表现
- 认定课程并起草培训计划
- 安排与主管会面并讨论个人培训计划草案
- 落实培训计划并交主管批准
- 实践已批准的计划并在完成课程后与主管评估培训的成效

注：短期培训计划应与部门工作计划和员工绩效情况相结合。



摩托罗拉公司培训实施案例

培训准备和实施



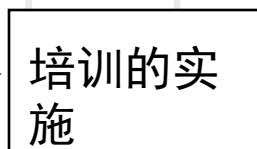
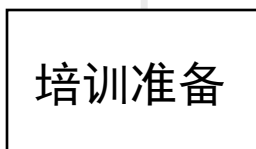
- 培训地点选择

- 培训设备准备

- 培训计划安排

- 课程设计/教材选择

- 教师的培养和选择





- **目的：** 检查培训效果是否达到预期的目标，并通过评估结果对培训策略、培训目标和培训计划进行适当调整。

- **方式：**

一级评估----受培训者在培训结束时直接反馈意见

二级评估----通过在培训过程中的各种形式的考核、测验，检查受培训者接受培训的效果

三级评估----通过观察或测试的手段检查受培训者在实际工作中对培训知识或技巧的应用以及其业绩行为的改善

四级评估----综合、统计培训为企业业务成长带来的影响和回报



摩托罗拉公司培训实施案例

摩托罗拉大学（中国区）简介



- 设置：摩托罗拉大学（北京）
摩托罗拉大学（天津）
- 功能：提供管理、质量、技术和市场营销等培训
- 服务对象：摩托罗拉员工、合资企业、国有企业、摩托罗拉供应商、摩托罗拉产品分销商、客户、国企干部及政府官员
- 课程数量：130种面向中国的各类课程



摩托罗拉公司培训实施案例

摩托罗拉大学使命



-成为变革和不断完善的主要促进因素，以支持公司的经营目标。为了在培养同业之最佳的员工队伍方面成为客户优先选择的合作伙伴，我们将为客户提供最有价值、最先进的培训和教育。



摩托罗拉公司培训实施案例

主要培训策略



- 加强培养管理层人员的领导水平
- 培养主要供应商
- 为合资企业提供培训以提高其业务水平
- 通过培训的方式提高摩托罗拉技术和产品的知名度
- 协助开发人力资源
- 通过培训提高业务部门及员工个人的业绩



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/098061015141007007>