

第一章

员工培训概述

学习目标



- ◆ 掌握员工培训的概念
- ◆ 掌握员工培训的作用
- ◆ 了解员工培训的历史演变过程
- ◆ 了解员工培训行业的发展趋势
- ◆ 了解培训师职业资格认证体系
- ◆ 了解企业培训的公共管理政策

第一节

员工培训的概念与特征

一、员工培训的定义

狭义：培训是指为企业利益而有组织地向员工传授其完成本职工作、提高工作绩效所必须掌握的态度、知识和技能（如与工作相关的知识、技能、价值观念、行为规范等）的过程。

广义：培训应该是使人力资本增值和创造智力资本的途径。人力资本（Human Capital）是指劳动者受到教育、培训、实践经验、迁移、保健等方面的投资而获得的知识和技能的积累。智力资本包括基本技能、高级技能、对客户和生产系统的了解以及自我激发创造力。

• 培训内容发展的三大阶段

1. 基于KSA模型的初级阶段



传统的KSA模型的缺陷

1. 忽视了与工作绩效和劳动生产率相关的员工除了知识和技能之外的其他素质,比如体能;
2. 关于态度和价值观的内容表述较为笼统;
3. 重视实用知识、技能培训,员工基本涵养较低,无法实现长远发展;

“全人培训”思想的提出

2. 基于KS3P模型的中级阶段

P1: 快节奏的社会生活和日益激烈的市场竞争要求员工个体必须具备较好的身体素质和充沛的体力以应对各种富有挑战性的工作，同时也是对“健康中国”战略的执行。

P2: 与日俱增的生活压力和职场竞争要求员工个体必须具备良好的心理承受力，保持良好的心理状态；十九大提出“加强社会心理服务体系建设，培养自尊自信、理性平和、积极向上的社会心态”；十大部委印发了《全国社会心理服务体系建设试点工作方案》。

P3: 社会主义核心价值观对每个公民提出了“爱国、敬业、诚信、友善”的行为指引，要求每个人必须具备家国情怀、较强的社会责任感和较高的道德素养。

3. 基于KS3PH模型的高级阶段

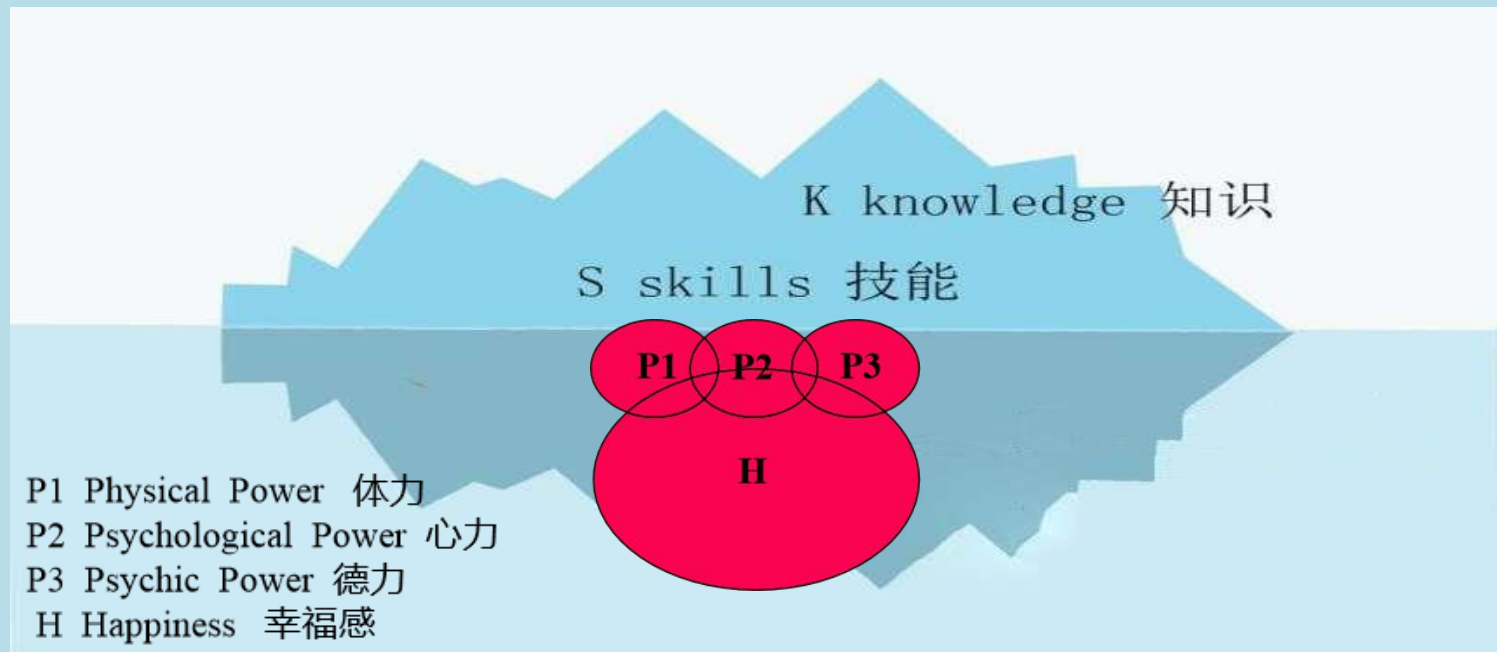
1. K：知识（Knowledge）

在知识培训方面，企业不仅注重知识的实用性和培训后的效果，还注重员工的发展成长、生活幸福、兴趣爱好。以培训主管岗位说明书中所需的通用知识和专业知识为例，设计不同等级的培训课程体系。

2. S：技能（Skills）

在技能培训方面，不仅包含当前职业所需的专业实操技能和基本的工作技能，还包括员工的职业发展技能及心智成长技能。技能通常按不同的技能等级进行培训及认证。

3. P1: 体力 (Physical Power)
4. P2: 心力 (Psychological Power)
5. P3: 德力 (Psychic Power)
6. H: 幸福感 (Happiness)



二、培训与教育、开发、训练的区别

(一) 培训与教育的区别



| | 培训 | 学历教育 |
|-------|--------------------------------|---------------------------|
| 目的和任务 | 使学员掌握和了解与实际工作密切相关的某种理念、某项知识或技能 | 使学生建立起某一学科、专业领域的系统知识和技能结构 |
| 内容 | 具有实用性、针对性甚至跳跃性 | 教学强调理论性、严密性、完备性和系统性 |
| 授课时间 | 相对集中、短暂，单位课时授课量较大 | 课程教学的时间较长，单位课时的授课量不大 |

(二) 培训与开发的区别

| | 培训 | 开发 |
|------|-----------------|---|
| 不同之处 | 培训的对象是普通员工与技术人员 | 开发的对象是具有管理潜能的员工， 主要对象是管理人员 |
| | 侧重于当前工作的技术性技巧 | 侧重于面对未来职业的能力发掘 |
| | 阶段性清晰，培训时间较短 | 阶段性模糊，开发时间较长 |
| | 强制要求 | 自愿参与 |
| | 相同之处 | 都是一种为了提高员工的能力水平和组织的绩效而进行的有计划、持续努力的管理活动。 |

(三) 培训与训练的区别

培训是根据当前工作需要进行的提高工作绩效的行为，持续时间比较短。

训练侧重于为一个具体的目标进行的提高技能的行为，开展的时间比较长并且强度比较大。

• 三、员工培训的特征



企业发展需求的主导性

提高生产效率的实用性

实现企业和员工的统一性

培训内容的离散性

培训方法的多样化

培训时间的零散易变性



• 四、员工培训的分类

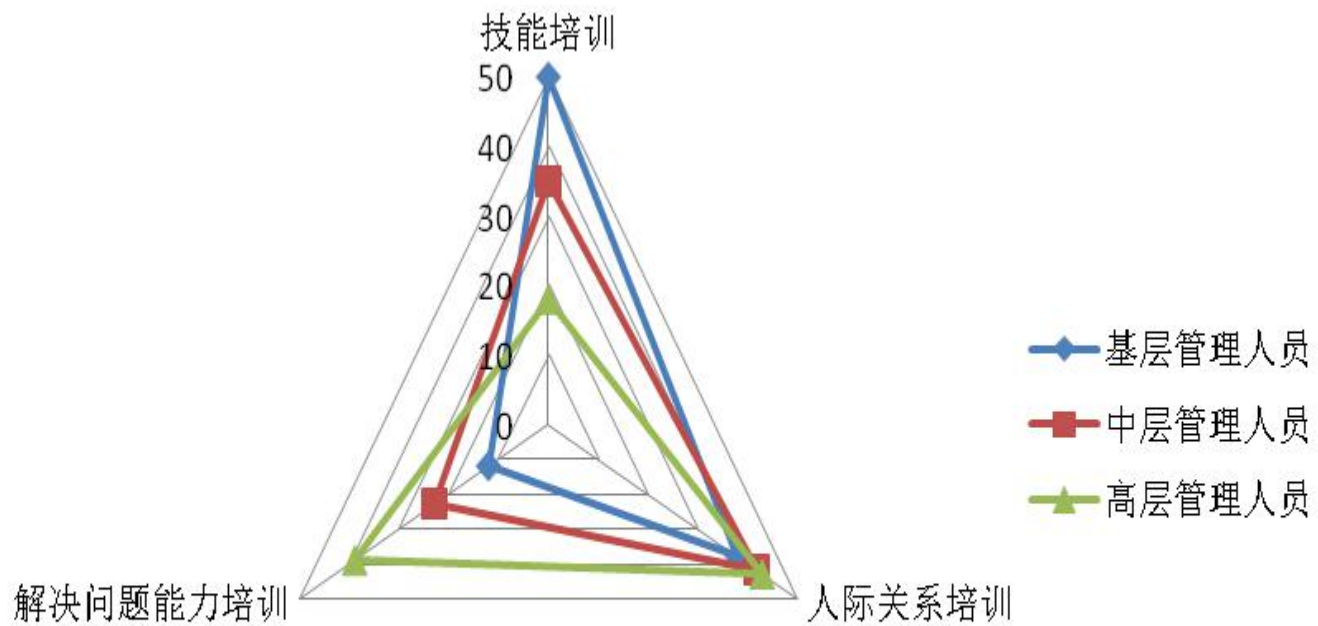
(一) 按培训对象划分

1. 基层员工培训

基层员工培训的目的是培养员工有积极的工作心态，掌握工作原则和方法，提高劳动生产率。培训的主要内容包括：追求卓越工作心态的途径、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。

2. 管理人员培训

管理人员培训根据管理层次的不同而分为基层管理人员培训、中层管理人员培训和高层管理人员培训。



不同层级管理人员的培训内容比例

(二) 按培训内容划分

1. 知识培训
2. 技能培训
3. 态度和观念培训

(三) 按培训形式划分

1. 入职培训
2. 在职培训
3. 脱岗培训
4. 轮岗培训



第二节

员工培训的作用

- **一、培训在企业中的地位和作用**
(一) 培训对企业的作用

1. 优化企业的人才配置，提高企业团队的整体素质
2. 加强企业核心竞争力
3. 推动企业文化的完善与形成



(二) 培训对员工的作用

1. 提高员工的能力
2. 满足企业员工自我发展的需求
3. 激发员工的工作热情



• 二、对员工培训的认识误区

培训是“灵丹
妙药”

培训是成本

培训“权威论”

培训要追赶潮
流

只重视知识和
技能方面的培
训

培训“无用论”

• 三、部门经理作为内部培训师的角色

- (一) 向人力资源部提出本部门或岗位培训的需求
- (二) 开展专业项目培训
- (三) 培训在职员工的岗位操作技能，对员工进行持续的辅导
- (四) 培训员工的工作态度

第三节

员工培训的历史演变

• 一、西方企业员工培训的历史演变

1. 早期的学徒培训

2. 早期的职业技术教育

3. 工厂学校的出现

4. 培训的职业化

5. 企业大学的发展



- 例证：GE克劳顿管理学院
- GE克劳顿管理学院被《财富》杂志誉为“美国企业界的哈佛”，创立于1956年，是GE高级管理人员培训中心，人称“GE高级领导干部成长的摇篮”，出自GE公司跻身财富500强的CEO就多达137位。
- 克劳顿管理学院有着明确的使命：创造、确定、传播公司的学识，为员工的成长与发展提供培训，向GE各业务部门传播最佳实践、公司的举措以及学习的经验，传播公司的文化与价值观，从而促进GE的发展，提高GE在全球的竞争力。

• 二、国内企业员工培训的历史演变

改革开放后，企业员工的培训及继续教育可分成以下五个主要发展阶段。

第一阶段：党的十一届三中全会以后，国家各部委、各省、市建立了继续教育中心、科技进修学院和继续教育协会等从事继续教育的专门机构。

第二阶段：我国的高等院校、科研单位发挥自身的优势开办继续教育。

第三阶段：随着继续教育在我国的不断发展和企业自身深化改革的需要，许多大型企业开始重视员工的继续教育，也就是员工培训。

第四阶段：培训的职业化。继续教育专业组织的建立和发展对继续教育研究以及成果的传播发挥着巨大作用。

第五阶段：企业大学的兴起。企业大学不仅承担着越来越多的劳动力继续教育和终身教育的责任，而且日益成为企业智慧的源泉、中高层人才的摇篮，在推动和引领企业可持续发展中发挥着越来越重要的作用；同时，企业大学正在成为高等教育体系中一种重要的新生力量，在推动高等教育、终身教育乃至整个教育系统创新发展中扮演着越来越重要的角色。

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/395144341304011140>