

# 企业：员工培训





# 案例

金水集团忽视培训  
集团决策者的观点：

- ◆ 民企员工的高流动性使培训的收益去无法保证
- ◆ 可随意到市场招聘高水平员工
- ◆ 民营企业资金有限
- ◆ 企业寿命的不确定性



# 案例

我们认为  
培训并非可有可无  
员工跳槽的原因是多样的  
招聘新员工比培训的成本、风险更大



# 案例

---

## 西门子公司的人才培训

# 趣味故事



在一个漆黑的晚上，老鼠首领带领着小老鼠出外觅食。在一家人的厨房内，垃圾桶之中有很多剩余的饭菜，对于老鼠来说，就好像人类发现了宝藏。正当一大群老鼠在垃圾桶及附近范围大挖一顿之际，突然传来了阵阵令它们肝胆俱裂的声音，那是一只大花猫的叫一声。它们震惊之余，便各自四处逃命，但大花猫绝不留情，不断穷追不舍，终于有两只小老鼠走避不及，被大花猫捉到，正要向它们吞噬之际，突然传来一连串凶恶的狗吠声，令大花猫手足无措，狼狈逃命。大花猫走后，老鼠首领从垃圾桶后面走出来说：“我早就对你们说，多学一种语言有利无害，这次我就因而救了你们一命。”

**温馨提示：多一门技艺，多一条路。不断学习实在是成功人士的终身承诺。**

# 一、什么是培训

## ■ 1、培训的内涵

- 培训是指企业通过各种方式使员工具备完成现在或者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者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。

## 2、现代企业培训的新思路

- 培训是一种智力投资。  
投入产出比是**1: 50**
- 培训是一个系统工程
- 培训是一种组织学习过程
- 培训具有自行增值性



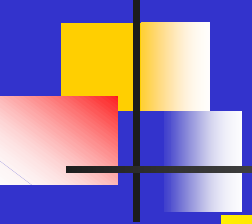



## 二、为什么要培训

外企：**75%**以上的外企每年的培训费占销售收入的比例为**1%-5%**，其中内训为每人每年**1930**元，时间为**8.85**天/年，外训为**1650**元，时间为**5.2**天/年（资料来源：中华英才网，**ChinaHR**外资薪资调查）

**IBM, MOTOROLA**等公司每年将其工资总额的**5%-10%**用于培训。



- 
- 
- 有培训和开发的机会 65%
  - 工资福利待遇 26%
  - 企业公众形象 6%
  - 单位离家近、环境好 3%



## 二、为什么要培训

意义：

有助于改善企业的绩效

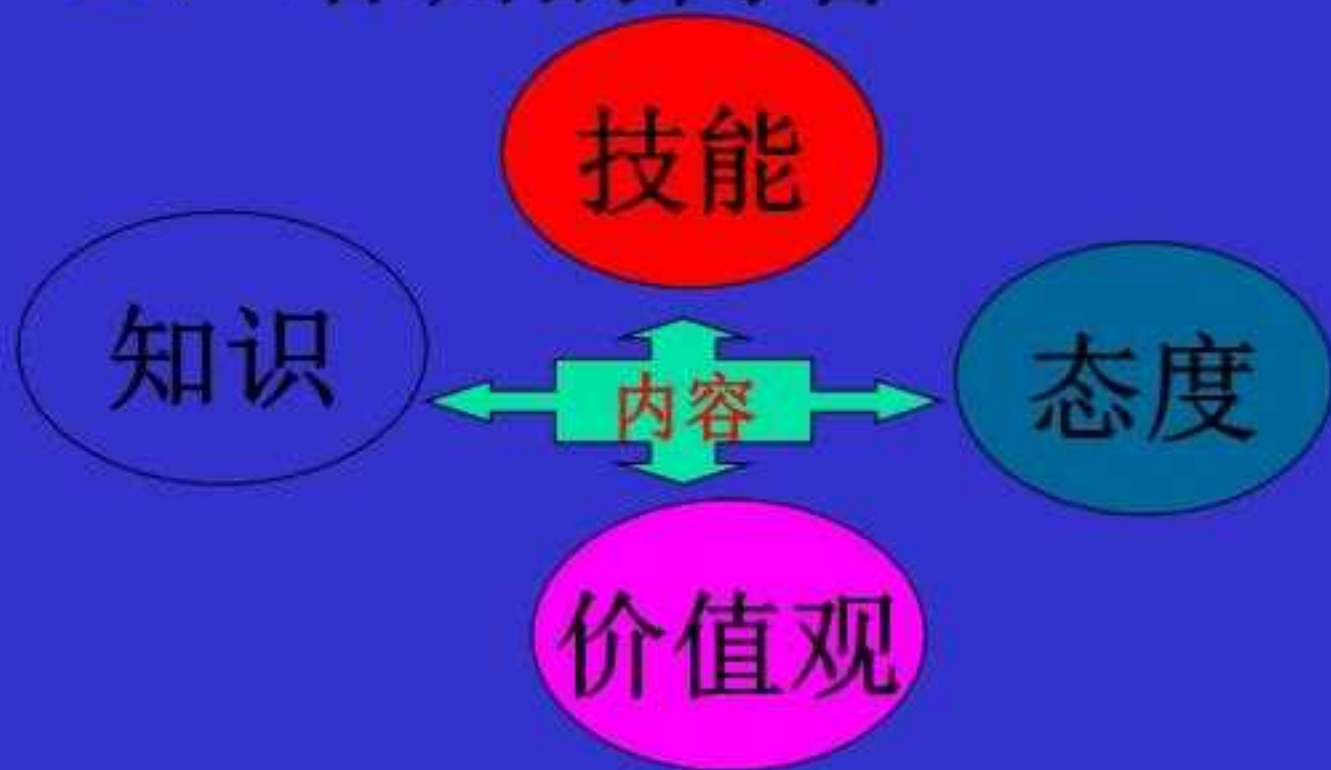
增强企业的竞争优势

提高员工的满足感

有助于培训企业文化

## 二、怎样培训

### 1、培训的内容



# 案例：经验 PK 学历

- 有一个博士分到一家研究所，成为学历最高的一个人。
- 有一天他到单位后面的小池塘去钓鱼，正好正副所长在他的一左一右，也在钓鱼。

他只是微微点了点头，这两个本科生，有啥好聊的呢？

不一会儿，正所长放下钓竿，伸伸懒腰，蹭蹭蹭从水面上如飞地走到对面上厕所。正所长上完厕所回来的时候，同样也是蹭蹭蹭地从水上飘回来了。

过一阵，副所长也站起来，走几步，蹭蹭蹭地飘过水面上厕所。

博士生也内急了。这个池塘两边有围墙，要到对面厕所非得绕十分钟的路，而回单位上又太远，怎么办？博士生也不愿意去问两位所长，憋了半天后，也起身往水里跨：我就不信本科生能过的水面，我博士生不能过。

只听咚的一声，博士生栽到了水里。



# 案例：态度的培训

**A对B说：“我要离开这个公司。我恨这个公司！”**

**B建议道：“我举双手赞成你报复！！破公司一定要给它点颜色看看。不过你现在离开，还不是最好的时机。”**

**A问：？？？**

**B说：“如果你现在走，公司的损失并不大。你应该趁着在公司的机会，拼命去为自己拉一些客户，成为公司独挡一面的大人物，然后带着这些客户突然离开公司，公司才会受到重大损失，非常被动。”**

**A觉得B说的非常在理。于是努力工作，事遂所愿，半年多的努力工作后，他有了许多的忠实客户。**

**再见面时B问A：现在是时机了，要跳赶快行动哦！**

**A淡然笑道：老总跟我长谈过，准备升我做总经理助理，我暂时没有离开的打算了。**

# 案例：价值观

有位秀才第三次进京赶考，住在一个经常住的店里。考试前两天他做了三个梦，第一个梦是梦到自己在墙上种白菜，第二个梦是下雨天，他戴了斗笠还打伞，第三个梦是梦到跟心爱的表妹脱光了衣服躺在一起，但是背靠着背。

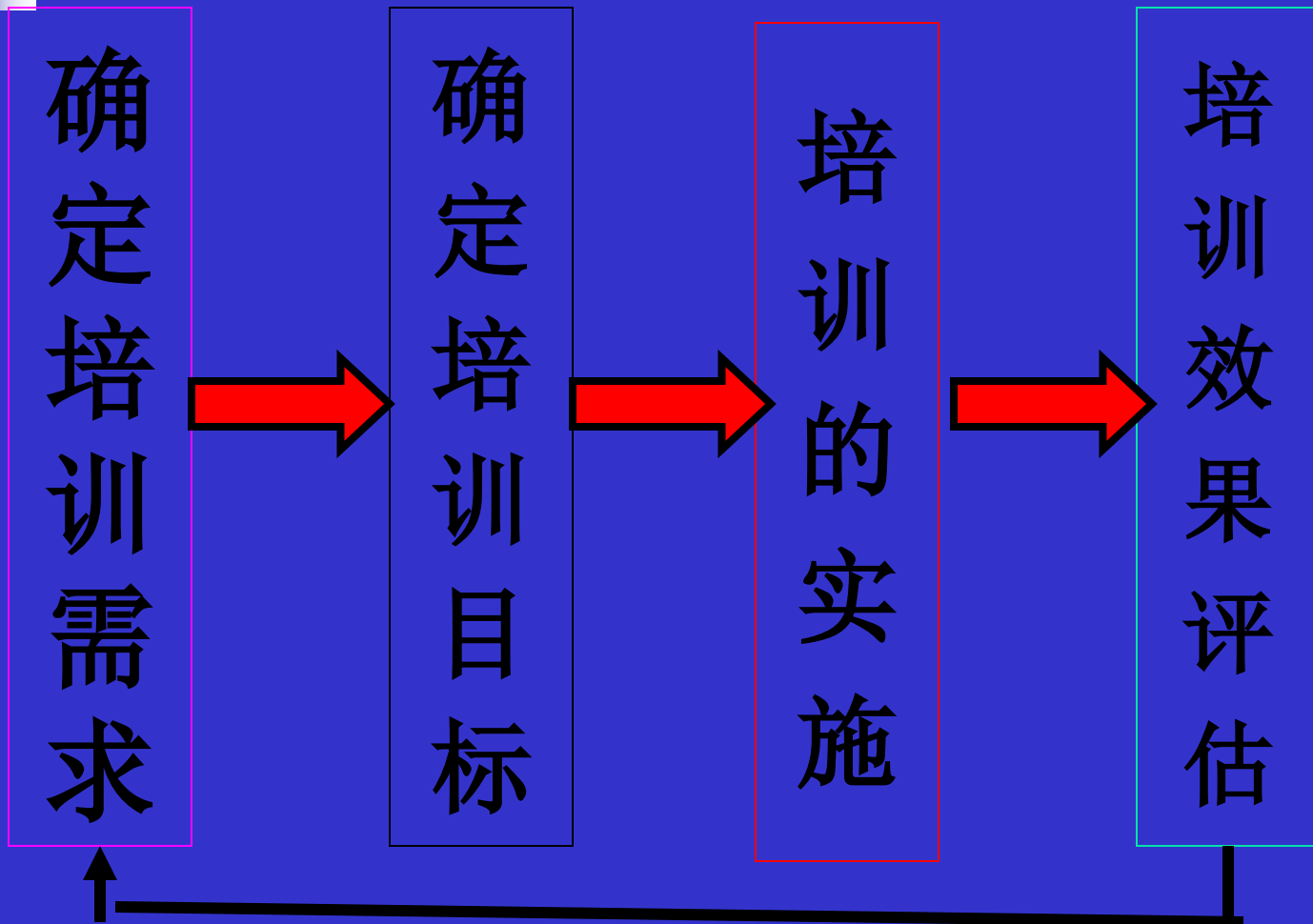
算命的一听，连拍大腿说：“你还是回家吧。你想想，高墙上种菜不是白费劲吗？戴斗笠打雨伞不是多此一举吗？跟表妹都脱光了躺在一张床上了，却背靠背，不是没戏吗？”

店老板乐了：“哟，我也会解梦的。我倒觉得，你这次一定要留下来。你想想，墙上种菜不是高种吗？戴斗笠打伞不是说明你这次有备无患吗？跟你表妹脱光了背靠背躺在床上，不是说明你翻身的时候就要到了吗？”

秀才一听，更有道理，于是精神振奋地参加考试，居然中了个探花。

积极的人，象太阳，照到哪里哪里亮，消极的人，象月亮，初一十五不一样。价值观决定我们的生活，有什么样的价值观，就有什么样的未来。

# 二、员工培训的流程





一个中心

员工！员工！

第一个基本点：  
——培训需求分析

第二个基本点：  
——培训效果的追踪

一个中心  
两个基本点





# 流程一、培训需求分析

- 组织分析

1、培训需求的系统分析

- 任务分析

- 人员分析



# 培训需求分析

分析	目的	具体方法举例
组织分析	决定组织中哪里需要培训	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ 考察组织长期目标、短期目标、经营计划来判断知识和技术需求</li><li>❖ 将实际结果与目标进行比较</li><li>❖ 制定人力资源计划</li><li>❖ 评价组织环境</li></ul>
任务分析	决定培训内容应该是什么	分析个人工作的业绩评价标准、要完成的任务、成功完成任务所需的知识、技术、行为和态度
人员分析	决定谁应该接受培训和他们需要什么培训	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ 通过业绩评估，分析造成差距的原因</li><li>❖ 收集和分析关键事件</li><li>❖ 进行培训需求调查</li></ul>



# 流程二、确定培训目标

## 1、确定培训目标

1. 技能培养；
2. 传授知识；
3. 转变态度。

# 2、培训计划的主要内容

- 培训项目与内容
- 培训课程
- 培训场地与设施
- 培训经费
- 教学计划
- 师资
- 后勤

## 5W1H的原理

- **WHY**（为什么？）、
- **WHO**（谁？）、
- **WHAT**（培训的内容是什么？）
- **WHEN**（什么时候、时间？）
- **WHERE**（在哪里？）、
- **HOW**（如何进行）

# 流程三、实施培训之一：方法

## 1、传统的培训方法

演示法	讲座法 视听教学法
传递法	在职培训 自我指导学习 师带徒 仿真模拟法 案例研究法 商业游 戏 角色扮演 行为示范
团体建设法	冒险性学习 团队培训 行动学习



## 2、新的培训方法

多媒体培训

计算机培训

智能指导系统

远程学习

培训支持系统：专家系统软件、电子会议软件、电子执行支持系统

培训行政管理技术



# 3、目前流行的培训方法

工作指导培训

价值观培训

客户服务培训

团队精神培训

**NLP**培训法

瀑布式管理培训

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/835141332220011124>