

第 1 章

新时代的员培训



本章要点

- ◆ 提高员工的工作能力
- ◆ 公司保持绝对性的竞争优势
- ◆ 进一步改善公司的工作质量
- ◆ 构建高效绩效工作系统
- ◆ 面向对象的广泛性
- ◆ 培训知识具有层次性
- ◆ 员工培训工作的协调性
- ◆ 员工培训的价值性
- ◆ 员工培训具有周期性
- ◆ 员工培训的目的性
- ◆ 员工培训为公司储备人才



学习目标

员工培训是指一定组织为开展业务及培育人才的需要，采用各种方式对员工进行有目的、有计划培养和训练的管理活动，公开课、内训等均为常见的员工培训形式。在本章中将介绍在新时代的背景下，员工培训的重要性和意义。

知识要点	学习时间	学习难度
公司为什么需要进行员工培训	25 分钟	★★
员工培训的特性	30 分钟	★★
员工培训对公司发展的重要意义	40 分钟	★★★



公司为什么需要进行员工培训

公司面临全球化、激烈竞争和人才流失严重等挑战，员工培训就显得更为重要。培训能使员工的知识、技能明显提高与改善，进而提高公司效益，使公司获得绝对性的竞争优势。

1.1.1 提高员工的工作能力

在竞争异常激烈的经济环境下，如果一个公司安于现状，不积极进行学习和培训，很可能会陷入困境中，其中人力资源制约的问题尤为突出。所以，公司要想实现质的飞跃，就必须提升内部员工的工作能力。

一般来说，公司要想从整体上提升员工的工作能力，首选方法就是开展员工培训。因此，下面将以案例的形式详细讲解，公司如何通过员工培训来提升员工的工作能力。

案例陈述

某中小型模具生产厂成立于2003年，主要以高精密、高品质铸件开发研制为主，是铸造类模具设计制造加工的专业化厂家。经历了各种“风风雨雨”走到了今天，尽管公司从激烈的市场竞争中突围，但是公司的整体营利能力较弱，属于勉强“养活”自己的一类公司。

该模具公司想实现更大的盈利目标，但是人力资源的问题却严重制约了其发展，原因在于员工的工作能力有限。因为公司花费大价钱从国外新引进一批生产设备，其说明书全是英文，且机器的操作流程也不同于国内传统的机器操作流程。所以，员工根本无法熟练地操作机器，仍旧使用传统的机器在进行生产，工作能力得不到提升，工作效率非常低下。

为了帮助员工快速熟悉新设备，公司决定对员工进行整体培训，从根本上解决员工的工作能力问题，如下所示是该公司制订的培训计划书（部分）。

《×× 公司关于模具制造培训计划书》

第一章 培训目的

本计划着重提高员工的实际操作能力，力求达到学以致用目的，努力做到培训为工作而服务，使员工尽快了解工作要领，熟悉工作程序和掌握工作方法，进入岗位角色，提高分析和解决实际问题的能力。

第二章 培训内容

根据本次培训内容的类别和操作难易程度，按照理论知识与操作技能一体化的原则，主要设置如表 1-1 所示的培训模块。

表 1-1 模具部门的培训内容

培训项目	具体的培训内容
掌握测量仪器的使用与保养	学习分厘卡、划规、游标卡尺和扫表等工具
新机器的操作和保养	1. 了解新机器机台的基本操作原理和流程
	2. 了解新机器的基本保养方法和技巧
	3. 熟悉新机器的“5S”方法
	4. 新机器的基本故障处理方法

.....

××× 模具公司
20×× 年 × 月 × 日

经过定期的专业培训后，大部分员工都能将培训中所学到的知识熟练地运用到实际操作中，并逐步开始使用新机器进行生产，极大地提升了生产效益，公司的年度盈利同比增长 23.15%，实现了较大的转变。

从上述案例中可以看出，该公司在前期投入了大量的资金引入新设备，但是员工的工作能力却非常低，为了提升员工的工作能力而培训员工，尽管培训花费了一定的时间，但是却为公司带来了非常可观的经济效益。

某权威的科学研究机构研究表明：“公司只需要在每年投入 1 美元的培训费，可以在三年内获得 30 美元的经济收益。”由此可见，公司管理者一定要深化对员工培训的认识，不要因为省钱而拒绝员工培训，员工培训是公司持续发展的动力。

1.1.2 公司保持绝对性的竞争优势

在互联网飞速发展的背景下，新技术、新理念和新管理方法层出不穷，公司的竞争压力空前加大。因此，有的公司盲目地增加广告经费来抢占市场，但是却忽略了人力资源的培训与投资，导致最终财尽人空，创业以失败告终，这样实在得不偿失。

在人力战略资源规划中，员工培训始终是一个非常重要的板块。要想考验一个公司是否保持决定性的竞争优势，最简单的做法就是考核公司员工是否掌握了比较核心、先进的技术，考核员工的工作能力是否优秀。所以，作为公司管理者，要想从根本上保持公司的竞争优势，最根本的做法就是开展员工培训。

1) 培养大量技术型人才

技术型人才是指熟练地掌握了某些技术手段，能够直接为公司创造经济价值的人才。所以，这类人才是公司最需要的。若仅仅从外部引进，可能会产生较高的经济成本，因此，内部培训成为一种比较优质的方法。

员工培训可以加强员工掌握新技术的认知能力，提升员工思想深处不断进步的意识，让员工在较短的时间内熟练掌握一项新技术，进而达到提升工作效率的目的。当一个公司储备了大量的技术型人才时，无疑增强了公司的竞争力。

2) 培养大量复合型人才

除了技术型人才，公司还需要大量的复合型人才。所谓“复合型人才”，就是指多才多艺的员工，这样的员工精通多方面的知识，在很多领域游刃有余，其工作能力非常强，能够达到“一人顶多人”的效果。

而公司需要的这种复合型人才就是通过员工培训得到的，例如，人事专员通过人力资源方面的培训，可以胜任公司文化建设、员工管理、团队沟通以及简单的法律咨询等方面的工作。

所以，当公司进入互联网信息时代后，自然资源、物质资源、廉价劳动力和资金资源已经不再是影响公司发展的决定性要素了，人力资源对于公司的重要性越来越凸显。公司通过员工培训来储备大量的技术型人才和复合型人才，是增强公司的竞争力的不二法门。

1.1.3 进一步改善公司的工作质量

现代科技日新月异，公司要想跟上社会发展的步伐，就必须不断学习，相应的，公司员工也只有不断学习，增强自身工作能力，才能改善工作质量。下面来谈谈员工培训是如何改善工作质量的。

1) 提升员工使用新工具的能力

古人云：“工欲善其事，必先利其器”，翻译过来就是工匠想要使他的工作做好，一定要先让工具锋利，现在常常用来比喻想要做好一件事，前期的准备工作非常重要。这个道理在员工培训中也非常适用。

在马车时代，骑马比走路快；在邮件时代，电子邮件比普通书信快。在互联网时代，公司员工能够熟练地运用各种新工具，可以极大地提升员工的工作能力，改善工作质量。

例如，某医疗设备销售公司招聘了一批新员工，为了帮助他们快速适应新岗位，公司决定对他们进行集体培训，培训的重点就是教会新员工熟悉各种医疗设备的使用方法、具体的操作流程以及简单的维护方法，这样就能够确保新员工在后期熟练地向客户进行展示，进而完成销售目标。

2) 对于工作的“分类”更加清晰化

员工在接受了比较系统的培训后，可以有针对性地对工作进行“分类”。因为任何一份工作都有轻重缓急之分，主要包括既紧急又重要的、紧急不重要的、重要不紧急的以及既不重要也不紧急的，进行合理的“分类”后，员工能够更加清楚工作目标，有目的地处理工作，进而提升工作质量。

尽管员工培训可以明显地提升其工作质量，但是很多公司在实际的运营管理过程中，公司管理者认为员工培训是可有可无的，根本不重视，甚至片面地认为员工培训是一种浪费时间和金钱的行为。所以，这种不正确的管理观念就会导致员工培训工作开展得非常不顺利，甚至以失败告终。

1.1.4 构建高绩效工作系统

人力资源是提升公司竞争力的重要“武器”，也是构建高绩效工作系统的重要手

段之一。那么，何为高绩效工作系统呢？高绩效工作系统是一种能充分配置组织的各种资源，有效地满足市场和客户的需求，进而实现高绩效的组织系统。

因为高绩效工作系统所涉及的行业和内容都非常广泛，所以不同的行业对它持有不同看法，例如，有的行业认为是高绩效工作系统；有的行业则将之看作是高参与工作系统；部分行业认为主要是高承诺工作系统；甚至还有有的公司将其当成是最佳人力资源管理活动和弹性工作系统等。但是归根结底，高绩效工作系统具有如下所示的特点。

- ◆ 高绩效工作系统的设计出发点是公司的客户，包括内部客户和外部客户。
- ◆ 高绩效工作系统的设计基本单元是团队，以团队作为整个组织建立授权机制和自我管理的核心。
- ◆ 高绩效工作系统具有信息取得与信息共享的特点，因为公司只有在获得全面信息的条件下才能做出精准的决策。
- ◆ 高绩效工作系统将社会和信息系统融为一体化，因为高绩效工作系统强化了组织对人力资源和技术体系的整合能力。
- ◆ 高绩效工作系统中的员工技能具有多样化的特征，一般而言，团队内部会建立成员的工作轮换制度，大大增加员工的灵活性和应变能力。
- ◆ 高绩效工作系统能够强化组织的纠错和更新能力，提升员工在工作过程中的自我学习能力。
- ◆ 高绩效工作系统的建立支持授权的各项具体人力资源管理措施，例如，选拔机制的优化，不断为公司输送优质人才。

公司通过建立高绩效工作系统，才能实现真正意义上的“双赢”，即提升高绩效和获得绝对性的竞争优势；对于员工而言，也在工作的过程中获得了大量经验。高绩效工作系统的最基础实施方法就是改善人力资源管理制度，加大员工的培训力度。

1.2

员工培训的特性

员工培训的对象主要是在职人员，其性质是继续教育，它具有鲜明的特征。因此，公司管理者必须掌握员工培训的特性，这样有利于有针对性地开展培训计划。

1.2.1 面向对象的广泛性

一般而言，員工的培訓具有广泛性的特征，这里的广泛性主要具有两层含义，其一是培训对象的广泛性，其二是培训内容的广泛性。具体内容如下所述。

1) 培训对象的广泛性

为了促进公司的长远发展，公司必须建立完善的培训机制，培训对象应包括高层管理者、中层管理者、基层员工以及新员工。通过大规模的集体培训，不仅能够提升公司员工的整体能力，也能够达到提升公司整体战斗力的目的。

2) 培训内容的广泛性

通常情况下，員工培訓的內容也具有广泛性的特点，涵盖了員工培訓的方方面面，具体内容如下所述。

首先，通过培训员工必须了解公司的发展战略、公司愿景、规章制度、公司文化和市场前景及竞争等信息，这样能够保证员工认同公司，愿意与公司共同奋斗，提升公司的凝聚力。

其次，員工培訓的主要內容包括让员工熟悉和了解自己的岗位职责、本职工作基础知识和其他的技能。清晰化的岗位说明，有助于员工对岗位有明确、清晰的认识，保证员工各司其职，共同进步。

最后，員工培訓的方法具有广泛性的特性，公司可以独立开展培训，也可以聘请外部培训师进行培训，甚至还可以让优秀的老员工来进行培训。

以上就是公司员工培训的广泛性特点，所以要求公司管理者必须结合自身的实际情况制订培训计划，切忌盲目开展。

1.2.2 培训知识具有层次性

員工培訓的层次性主要体现在不同员工对于培训知识的理解程度、认知程度以及运用程度。不同性质的公司会制订出不同的培训计划，例如，人力资源管理公司的培训

重点主要是人力资源的六大模块，包括人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬福利管理和员工关系管理等内容；销售型公司则是侧重于培训销售技巧、销售术语、沟通表达以及商务礼仪等方面。不管是哪个行业，培训知识都应该遵循由浅入深、循序渐进的原则，下面将讲解员工培训的 CTD 理念。

1) 当教练

当教练（Coaching）是 CTD 理念的第一层，当教练是指培训者侧重于员工的基础性知识和技能的传授，亲自为员工进行示范和讲解，帮助员工快速地掌握具体的操作技能。

例如，某金融证券公司对刚入职的大堂经理进行培训，首先，先将大堂经理的相关资料发给新员工，让员工了解大堂经理的岗位准则；其次，由专业的培训人员带领入职员工进行模拟培训，例如，客户的接待、团队的接待、专业金融证券人员的接待、VIP 贵宾客户的接待以及一些突发情况的处理措施。

2) 当培训

当培训（Training）主要是侧重于员工的综合知识培训，包括业务能力、管理能力以及团队协作能力等方面，属于 CTD 理念的第二层次。在该层次中，除了员工能够学到更加深入的知识，管理者也可以获得具有价值的信息，具体如下所述。

- ◆ **管理者更加了解员工：**公司管理者需要深入了解自己员工的需求和想法，深入挖掘他们所具备的潜力，进而更加深入、全面和客观地认识员工，为后续的调制、升职和加薪等人事工作提供更加科学的决策。
- ◆ **让公司管理更加规范化和职业化：**公司员工培训的终极目的就是让公司管理更加规范化和职业化。员工在接受培训后，工作能力得到提升，业务能力也不断成熟，那么团队的整体水平也会得到提升。
- ◆ **节约管理者的时间成本：**当员工的整体能力得到提升后，工作效率也会有质的飞跃，管理者就可以节约一定的时间管理成本，将更多的时间运用到其他方面的管理之中，例如工作计划、方案组织、策划活动以及商业合作等，为公司创造更大的经济价值。
- ◆ **促进员工之间的和谐关系：**管理者需要营造出一种和谐的上下级关系，员工在这种氛围下工作，既能够获得自信、自豪和安全感，也能够加强对公司的归属感和认同感。

以上就是公司在开展员工培训时的训练环节，在该环节中除了要明确培训的内容外，还应该检查和考核员工的学习情况，注重和员工之间的互动，了解员工对培训方法和途径的看法，这样才能保证员工培训的顺利开展。

3) 做发展

做发展（Developing）主要是塑造和培养人才，公司对员工进行职业规划，发现员工的潜质，培养员工职业化素质，属于CTD理念的进阶阶段。公司不断对员工进行激励和挖掘，能最大限度地保持员工的工作积极性，不断为公司内部培养优秀人才，降低公司的人力资源成本。

这3个层次相互融合，层层递进。当教练使员工掌握基本的服务技能，大概一般需要1~2周的时间；当培训可使员工掌握服务的基本理念和知识，不断进步，一般需要1~3个月的时间，刚好是新员工的适用转正期；做发展是在员工的成长过程中，发现员工的潜质，帮助其分析性格特点，或提升或调岗，与员工一起做好职业生涯的设计，一般需要1~2年的时间。

1.2.3 员工培训工作的协调性

员工培训工作也是具有协调性的，因为员工培训会涉及各个部门、各个岗位以及一些比较特殊的岗位，所以公司必须提升内部的协调统筹能力，为员工培训的开展提供一个良好的实施环境。

1) 公司的经营战略确定员工培训的协调性

为了实现公司内部的管理高度统一，公司必须从经营战略层面来协调员工培训工作，具体内容如下所述。

- ◆ **培训模式：**不同行业的公司都具有自身的特点，所以，公司管理者应选择最适合公司发展的培训模式。例如，销售行业的培训主要是讲座，传授各种销售方法、上门拜访客户的方法以及网络销售方法；软件开发行业的培训主要是学习和深造，提升员工的工作能力。
- ◆ **培训内容：**在培训之前必须明确主要的培训内容，根据培训内容有针对性地安排具体知识的讲解，确保每位员工都能从培训中获益，这样才能达到员工培训的目的。

- ◆ **培训对象：**在公司总体战略的规划和指导下，公司必须明确培训的对象是新入职的员工、中层管理者，还是高管人员或者是外聘人员，不同的培训对象所需要接受的培训内容截然不同。

因此，员工培训要始终以公司经营战略为最高指导，员工培训不能偏离公司经营战略目标，否则会背道而驰，根本达不到提升公司整体战斗力的目的。

2) 员工培训要适应公司现状

在不同的发展阶段，公司的规模、发展速度和发展方向是不一样的，所以，员工培训一定要适应公司当前状况。一般而言，公司应该按照以下三个发展阶段来开展员工培训。

- ◆ **初成长阶段：**公司刚成立，急需大量优秀人才，因此，该阶段的培训重点主要是稳定人心、建立创业团队、吸引外部人才和不断增强团队的凝聚力。一般而言，为了巩固创业团队，建议创业者和合伙人签订《创业合伙协议》。一方面，以法律文件的形式给予合伙人承诺，可以增加合伙人的信心；另一方面，稳定了创业团队，创业者将能够最大限度地利用人力资源。
- ◆ **快速成长阶段：**公司成立一段时间后，公司的人员组织架构已经相对完善，公司的发展速度加快，可能面临着人才缺失、人才离职率较高或者是外部人力资源成本过高等问题。因此，公司非常有必要在该阶段开展员工培训工作，不断提升员工的工作能力，为公司创造更大的价值。
- ◆ **成熟阶段：**公司经过长期的发展，逐步进入了成熟期。在该阶段，公司最明显的特征就是资金相对充裕、运营和管理经验比较丰富以及抗风险能力增强等。成熟期的员工培训重点是深入挖掘内部员工的潜在价值，不断开发和吸引外部的优秀人才，丰富公司的人才库。例如，成熟期的员工培训可以是员工深造，部分优秀人才甚至可以享受免费出国培训。
- ◆ **衰退阶段：**任何一家公司都会经历衰退阶段，由于外部市场的竞争异常激烈，公司若不实施系统的改革措施，很可能会导致公司逐步走向破产和倒闭。在衰退期，公司管理者不能为了节省开支而取消员工培训，相反地，在衰退期开展员工培训可以挽救公司命运。首先，员工培训可以稳定人心，增加员工对公司的信心；其次，员工在培训后，其工作能力会得到一定的提升，进而提升其工作效率；最后，当所有员工的心都拧在一条绳上时，公司的向心力和战斗力也自然得到了提升。

所以，员工培训的协调性的实施方法就是在公司经营和管理战略指导下，制订出符合公司发展趋势的培训计划切忌采取“一把抓”或者是“一刀切”的做法。

1.2.4 员工培训的价值性

员工培训的价值性主要体现在员工参与培训后所产生的回报。员工培训是一种低投入、高回报的投资行为，对于公司而言，无论是为了留住人才和提升团队凝聚力，还是为了保持公司的竞争优势，都非常有必要定期开展员工培训。

1) 员工培训直接产生的价值

员工在接受了系统的培训后，能够从中学到一定的知识，并将其转化为经济价值，这将是促进公司不断发展的动力。

例如，某酒店对新入职的员工进行礼仪培训，从外部专门聘请了专业的礼仪教师来授课。这批新入职的员工在受到了专业的培训后，服务质量明显较高。为了充分利用人力资源，公司在这批新入职的员工中选择一部分作为VIP客服，客服的服务质量受到许多入住客户的称赞，为酒店积累了良好的口碑，进而吸引了更多的客户入住酒店。

2) 员工培训间接产生的价值

员工培训也可以间接产生一定的价值，首先，员工在接受了培训之后，能够很快上手工作，并逐渐积累一定的工作经验。对于那些工作能力较强的员工来说，他们可以将自己的经验传授给新员工，这就是所谓的“老员工带徒弟”。

其次，老员工可以为公司带来非常可观的经济价值，根据“二八原则”，20%的老员工为公司创造了80%的价值，由此可见，这20%的老员工是公司重点栽培对象，公司需要深入挖掘老员工的潜在价值。

最后，老员工中部分能力较为突出者，也可以将其作为管理层的储备人才来培养，通过考核后，直接从内部竞选上岗。这样可以保证公司管理制度的公平性、公开性和公正性。

所以，员工培训的价值主要体现为直接经济价值和间接经济价值，直接经济价值具有立竿见影的效果，能够快速地为公司带来一定的经济利益，促进公司的发展。而间接经济价值则是从长远发展的角度来考虑的，员工可以成为培训讲师，带领新人进行工作，为公司节省人力资源成本；老员工也可以成为储备干部的候选人，拓展了公司内部的晋升渠道。

1.2.5 员工培训具有周期性

员工培训不是短时间的集中培训，而是具有周期性的学习行为，这样才能保证员工始终处于不断充电状态，不断保持工作的进步。由于新员工的培训一直是公司内部管理比较热门的人力资源问题，所以，下面重点讲解新员工的培训周期。

1) 洞悉新员工入职的变化

一般而言，新员工从“局外人”成为公司的“内部人”都需要经历 3 个阶段，具体如图 1-1 所示。

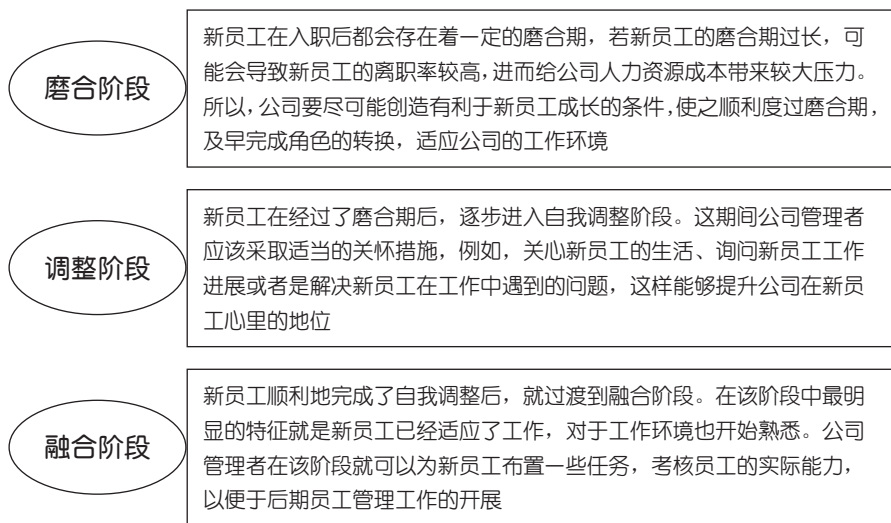


图 1-1

根据社会化三阶段模型来看，新员工进入一个全新的工作环境中要经历整合阶段、调整阶段和融合阶段。所以，公司在开展新员工培训时一定要遵循这 3 个过程，循序渐进地开展员工培训，切忌急于求成。

2) 行为事件访谈法构建新员工素质模型

根据行为事件访谈法为新员工构建员工素质模型，行为事件访谈法（Behavioral Event Interview，简称 BEI）是一种开放式的行为回顾式探索技术，是揭示员工胜任特征的实用工具。

这是一种结合关键事例法（Critical Incident Technique，简称 CIT）与主题统觉测验（Thematic Apperception Test，简称“TAT”）的访谈方法，其主要的测试方法就是让员工讲述他们在过去半年（一年）在工作中最具有成就感（挫折感）的关键事例，具体组成要素如下所示。

- ◆ **情境的描述：**让员工讲述在开展这项工作时的具体情境。
- ◆ **参与的群体：**让员工讲述在工作中有哪些群体参与进来了。
- ◆ **采取的行动：**让员工讲述在工作中采取了哪些有效的行动或者是方法。
- ◆ **个人的感觉：**让员工讲述在工作中的具体感受。
- ◆ **最后的结果：**让员工讲述工作最后的结果。

通常来说，公司在具体实施行为事件访谈法时，都需要员工必须讲解清楚在具体工作中所经历过的真实情景，其中成功情景和失败情景分别列举 3 个，并且深入分析造成这些结果的关键原因是什么，找到相应的解决办法。

值得注意的是：行为事件访谈法并非适合每位员工，只有接受了正规的、专业的培训的员工才能够有效地应付这样思维缜密的访谈，进而确保公司所获的信息是精准的。在具体的运用和实施过程中，建议公司将行为事件访谈法尽量简单化，或者是结合其他的方法来实施。

3) 新员工的能力素质测评实施

公司管理者在设计新员工素质模型的时候，以入职年限为维度，可将新员工分为新入职、入职一年和入职两年这 3 个层面，根据不同入职年限为新员工制订相应的测评标准，具体测评标准如表 1-2 所示。

表 1-2 不同层级员工的测评标准

	新 入 职	入 职 一 年	入 职 两 年
测评标准	基础能力考核	潜在能力提升	潜在能力盘点
	规划整体目标	团队协作规划	定岗培养发展
	个人发展目标	定岗培养发展	参与管理层储备岗培训

在此基础上，公司管理者还需要采用一定的测评工具来客观地考核新员工的实际

能力，同样地，针对不同入职年限的新员工应使用相应的工具，具体测评工具如表 1-3 所示。

表 1-3 不同层级的新员工所采用的测评工具

	新 入 职	入职一年	入职两年
测评工具	潜能测试	履历分析	管理潜能测试
	实际能力测试	职业倾向检验	职能潜能测试
	无领导小组讨论	无领导小组讨论	无领导小组讨论

公司管理者针对不同层级的新员工分别设计实用的测评工具，通过明确的测试标准和科学的测评工具来实现人力资源的优化配置，确保新员工在工作中迅速成长，进而为公司创造更大的经济价值。

1.2.6 员工培训的目的性

培训的最终目的是通过提升员工的工作能力，进而实现员工与公司的共同成长。越来越多的公司已开始意识到员工培训的重要性，在实际的培训过程中，员工培训已经不再是某种专业技能的培训与开发，而更着重于两个新方向，具体如下所述。

- ◆ **员工培训项目更加广泛：**员工培训使员工的技能由单一技能向多元化的技能方向发展，例如，产品经理培训项目除了最基本的岗位技能培训，还包括主动解决客户需求的技能、有效的沟通技能、团队合作技能及学习技能。这种新的培训方法可为公司内部输送大量的综合性优秀人才。
- ◆ **培训强化员工的思想：**员工培训的重点方向也逐渐倾向于员工思想的培训，通过培训来加强员工对公司的认同感，提高员工的忠诚度，使员工与公司实现同步成长。

不管员工培训形式如何变化，公司在开展员工培训之前一定要明确自己的培训目标，并以此作为指导培训工作的基础以及衡量培训效果的标准（员工培训的主要目的将于第 3 章详细介绍）。

员工培训作为公司人力资源开发和管理的一种有效手段，站在员工的角度来分析，员工培训的直接目的是全面拓展员工的知识面，提高员工的各种实用技能，尽量为公司

创造更大的价值；站在公司的角度来分析，员工培训是促成员工与公司形成共同奋斗目标的关键之举，是组建和凝聚人心的重要工具，更是促成公司可持续发展的手段。

1.3

员工培训对公司发展的重要意义

员工培训是组织人力资源管理与开发的重要组成部分，是实现人力资源资产增值的重要途径，也是公司经济效益提高的重要途径，对公司发展具有极其重要的意义。

1.3.1 员工培训为公司储备人才

随着人力资源对于公司发展的重要性日益凸显，几乎每个公司在内部都会设置储备人员的培训项目，结合公司发展实际和各个岗位的供需情况来制订具体的培训计划，进而保障公司的长远发展。

在公司内部，针对一些比较特殊的岗位，例如人员流动率较大的销售岗位、技术紧缺的关键岗位或者是暂缺的管理岗位，都需要设置储备岗位，公司通过制订完整的培训项目为公司储备所需要的人才。一般而言，储备岗位的培训主要是从培训方式、培训流程及培训效果这3个方面来优化（储备人员的培训方式将在第3章进行详细介绍）。

1) 培训流程

培训流程是影响员工培训效果的关键性因素，若培训流程不明确，很容易导致培训进展得非常不顺利，一般来说，员工培训主要可分为3个阶段，具体内容如下所述。

第一阶段是基础培训，主要是增强储备员工对工作岗位要求和职责、工作环境、公司文化和行业前景等方面的认识，同时，公司也能够初步了解和认识这部分新员工，为后续的培训管理工作打下良好的基础；第二个阶段就是培训的考核，经过前期的系统培训，公司还需要对储备人员进行考核，其考核的范围也比较广，包括培训知识、岗位知识、公司文化以及储备员工的个人能力等方面；第三个阶段就是培训的总结，通过总结培训的收获与不足，尤其是当前存在的比较明显的问题，找出原因并制订优化策略。

储备人员培训采取分阶段的方式进行，能够更加清楚地了解员工对具体知识的掌握情况。

2) 员工培训的优化

公司在完成了对于储备人员的培训后，需要对在职人员岗位状况进行全方位的优化，重点分析在职的哪些储备人员能成为各部门的重点培养对象，哪些储备人员属于淘汰行列。这样做的根本目的是清楚地区分出哪些员工才是公司真正需要的，有针对性地进行员工的培训。

针对重点培养对象，不断地完善和更新各个阶段的培训项目，并进行专项培训，例如技能培训、开发能力培训或者是礼仪与沟通培训，全方位地提升员工各个层面的能力；针对淘汰对象，公司可以采取“一对一”的约谈方式，委婉地告诉他们，他们并非不优秀，而是不适合这个岗位，若公司以后有适合的岗位，会优先考虑他们。这样做能够维护公司大度、善于用人的形象，也不至于让储备员工难堪。

1.3.2 员工培训有利于进行员工管理

纵观国内的大型公司，例如，阿里巴巴、腾讯、海尔和一汽等公司，在公司内部不仅会专门开展员工培训，更是创办公司自己的大学，对公司的管理者和职工进行全面的培训。这种良好的学习风气也被许多中小公司所借鉴，许多公司为了实现人才更加多元化的发展，每年都选派一批人才到各大高等院校，甚至是海外进行培训，这种做法顺应了公司的发展，更是公司管理者最明智的投资行为。

1) 员工培训是管理的前提

很多公司在发展中遇到各种各样的问题，公司管理者只是从经营层面找问题，却往往忽略了管理层面的问题，尤其是关于员工管理的问题。这样本末倒置根本无法解决公司当前存在的问题。

实践证明，尽管经济状况、运营模式以及发展战略等层面对于公司发展有至关重要的作用，但是决定性的因素还是在于人，尤其是员工管理，作为公司的管理者，必须明白这一点：员工培训是员工管理的前提。员工只有通过培训才能了解和熟悉自己岗位的要求、工作任务、公司规章制度以及公司文化等基础知识。员工在熟悉了这些基础知识后，不仅能够快速适应新的工作环境，全身心投入工作之中，而且还极大地方便了公

司的員工管理工作。由此可见，員工培訓是公司實施員工管理的前提。

2) 員工培訓是管理的过程

公司管理者必須明白，“磨刀不誤砍柴工”这个道理在員工管理范畴中同样适用。虽然員工培訓需要一些时间，但是这个过程也是公司开始实施管理的过程，公司开始了解員工，分析各个員工的工作能力、学习能力、应变能力以及团队协作能力等。由于員工对于工作的认知程度，很大一部分来自公司管理者在培训过程中所传授的知识，所以这就对公司管理提出了较高的要求，只有公司管理者不断提升自己的能力和水准，才能够实现科学化管理。

3) 員工培訓是管理的手段

所谓“員工培訓是員工管理的手段”是指員工培訓也是一种員工管理的方法。員工培訓所涉及的管理工作非常多，例如，培训方案的设计、培训方式的选择、培训现场的員工管理、培训方案的流程控制、培训会场紧急情况的处理以及培训总结与反思等。所以，員工培訓是一项比较系统化的工作，公司管理者需要高度重视員工培訓这一工作，这样可从根本上提升公司的管理水平，促进公司朝着又好又快的方向发展。

1.3.3 員工培訓是公司持续发展的源泉

阿里巴巴是全球著名的 B2B 电子商务平台，业务包括 B2B 贸易、网上零售、第三方支付和阿里云计算等服务。集团的子公司及关联公司主要包括 1688、淘宝网、天猫、一淘网、聚划算和蚂蚁金服等。1999 年 9 月，马云带领“十八罗汉”在杭州的一栋小公寓中正式成立了阿里巴巴集团，在成立的第二个月，阿里巴巴集团从数家投资机构融资 500 万美元，一代电商帝国缓缓建立。阿里巴巴的員工培訓制度是非常完善的，值得公司管理者借鉴和学习，下面将以案例的形式来展现阿里巴巴的員工培訓制度。

案例陈述

新员工是一个公司的新鲜血液，公司需要加大对新员工的培训力度。那么，阿里巴巴是如何开展新员工培训的呢？新员工正式入职阿里巴巴后，会接受 3 个阶段的培训。

第一阶段的培训就是入职专场培训，在一个自然月内，新员工必须学习文化

制度类、产品知识类以及技能心态类的培训课程，其中这三门课程的比例分别是42%、28%和30%；第二阶段是融入项目培训，新员工完成了第一阶段的考核后，还将接受3~6个月的融入项目培训。这段时间内，阿里巴巴非常注重新员工与老员工之间的交流，帮助新员工快速融入新环境中，例如，在上岗的第一天会将新员工介绍给团队，也会定期或者是不定期地举行聚餐活动来促进交流；第三阶段则侧重于为公司培养高素质的人才，一般在一年、三年和五年都有相应的培训计划，这种周期性的培训有助于加强员工的综合素质和能力，不断为阿里巴巴创造更大的经济价值。

阿里巴巴的人才管理体系非常完善和科学，在内部有一套专属于自己的人才盘点体系，即30%的员工是最有潜力的，需要公司委以重任，进行栽培；60%的员工是潜力一般的，需要公司进行专业培训，挖掘潜在的能力；10%的员工是没有潜力的，这部分员工属于淘汰行列。那么，阿里巴巴又是如何来评估这些员工的能力呢？

首先，每位员工都要给自己的主管打分，并且采用361度绩效考核法来进行排名。这样做的主要目的是强调管理者的责任，不断激励管理层进步。所以，30%具有潜力的人才主要源自管理层。由于阿里巴巴是实施轮岗制度的，这就意味着一位员工在不同的时期可能会从事不同的岗位工作，相应的，每位员工也必须接受多位主管的考核，最后的综合成绩即为员工的整体工作能力。所以，60%能力一般的员工都会在不同的岗位得到锻炼，提升他们自己的工作能力。

那么，剩下10%的员工就属于淘汰行列，员工若不积极学习和培训，不努力改善自己的综合能力，就可能被淘汰。所以，只要被规划为10%的员工都会努力提升自己各方面的能力，努力向60%靠近。而60%的员工也会不断挖掘自己的潜能，寻求更大的发展和突破。这种有效的激励方法可以极大地提升员工学习的自觉性，且学习质量也比较好。

从阿里巴巴的内部培训系统可以看出，阿里巴巴全方位地规划员工培训，根据入职时间将员工培训划分为不同阶段，且不同的培训阶段有相应的培训计划，保证每个阶段，员工都可以接受科学的培训，这样才能够保证培训计划的周期性，让员工始终处于不断进步的状态。可见，员工培训已渗透到现代化公司管理和运营的方方面面，成为公司解决实际和潜在问题、提升核心竞争力、拓展市场份额和制订发展战略的主要手段之一，例如，员工入职培训、员工绩效培训、新技术应用的培训、新工作模式的培训、新工作岗位的培训以及其他方面的培训。