

## 第四节 员工培训

### 【本节考点】

【考点 1】员工培训的含义、目的和原则

【考点 2】员工培训的需求分析

【考点 3】员工培训的实施

【考点 4】员工培训的方法

【考点 1】员工培训的含义、目的和原则

#### （一）员工培训的含义

**员工培训**是指企业根据经济和社会发展特别是自身实际工作的需要，采取多种方式对员工进行**有计划、有组织、多层次**的培养和训练活动，通过这种活动使员工具备胜任本职工作及职位转换所需要的知识、技能、工作态度和**工作行为**，改善他们在现有或将来职位上的工作业绩，进而实现企业整体绩效的改善和提升。

#### （二）员工培训的目的

- （1）使新进入企业的院校毕业生符合职位要求。
- （2）使在岗员工不断适应社会发展的需要。
- （3）使员工实现自我价值、追求自我发展的愿望得以实现。
- （4）使企业**培育企业文化、统一员工理念**的需要得以满足。
- （5）使企业**提升整体绩效、增强竞争优势**的目的得以实现。

#### （三）员工培训的原则

- （1）**理论联系实际、学以致用**的原则。
- （2）知识技能培训与企业文化培训兼顾的原则。
- （3）全员培训和核心员工培训相结合的原则。
- （4）过程管理与结果考核相结合的原则。

【考点 2】员工培训的需求分析

**企业、工作、员工三个层面**的培训需求分析构成了主体部分。

#### （一）企业层面的培训需求分析

企业层面的培训需求分析涉及影响培训计划的有关企业层面的各个方面，包括对**企业目标的检验、企业资源的评估、企业特征的分析以及企业所处的环境影响作用的分析**等方面。

#### （二）工作层面的培训需求分析

- （1）**工作的复杂程度**
- （2）**工作的饱和程度**
- （3）**工作的难易程度**
- （4）**工作内容和形式**

#### （三）员工层面的培训需求分析

员工层面的培训需求分析一般是对照工作绩效标准，分析员工目前的绩效水平，找出员工现状与标准的差距，以确定培训对象及其培训内容和培训后应达到的效果。

在对员工进行分析时，主要内容包括：

**员工的知识结构**

**员工的专业领域**

**员工的年龄结构**

**员工的个性**

**员工能力分析**

【多选题】在企业培训需求分析系统中，属于企业层面培训需求分析的内容有（ ）。

- A.企业目标
- B.企业资源
- C.企业员工的知识结构
- D.企业工作的饱和程度
- E.企业所处的环境

答案：ABE

解析：本题考查员工培训需求分析。企业层面的培训需求分析的主要内容包括：企业目标、企业资源、企业特征和企业所处的环境。

【多选题】在企业培训需求分析系统中，员工层面培训需求分析的内容包括（ ）。

- A.企业目标
- B.企业特征
- C.企业员工的专业
- D.企业员工的知识结构
- E.企业员工的年龄结构

答案：CDE

解析：本题考查员工培训需求分析。选项 AB 属于企业层面的培训需求分析的内容。

【多选题】在企业培训需求分析系统中，属于工作层面培训需求分析的内容有（ ）。

- A.企业目标
- B.企业资源
- C.企业工作的饱和程度
- D.企业工作的复杂程度
- E.企业所处的环境

答案：CD

解析：本题考查员工培训需求分析。工作层面的培训需求分析主要包括以下内容：工作的复杂程度；工作的饱和程度；工作的难易程度；工作内容和形式的变化。

【单选题】在企业进行员工培训需求分析时，应该把（ ）作为企业培训的目标。

- A.企业层面的培训需求
- B.工作层面的培训需求
- C.员工层面的培训需求
- D.企业、工作和员工层面的三方的共同需求

答案：D

解析：本题考查员工培训需求分析。在企业进行员工培训需求分析时，应该把企业、工作和员工层面的三方的共同需求作为企业培训的目标。

【考点 3】员工培训的实施

实施员工培训主要包括四个环节：

- 确定员工培训目标和制订员工培训计划
- 做好培训准备工作
- 实施员工培训计划

## 评估员工培训的效果

### （一）确定员工培训目标和制订员工培训计划

#### 1. 员工培训目标的确定

（1）确定员工培训目标应遵循以下原则：

- ①服从、服务于企业目标，与企业的长远目标相吻合；
- ②既有足够的难度并富于挑战性，又切合实际，不宜过多过高；
- ③简明扼要，具体明确，便于操作；
- ④具有较完备的体系结构，即在完成员工培训的期望目标下，应有与之相配套的足够的子目标。

（2）员工培训目标的三个基本要素：

内容要素（对知识掌握的期望、对技能掌握的期望和对工作态度和行为的期望）、标准要素、条件要素

（3）员工培训目标的两大类：

- ①提高员工在企业中的角色意识和态度与动机的转变：前者如主人翁精神、团队意识等；后者如对企业价值观的进一步认同等。
- ②获取知识、提高技能。如基本知识的增加、人际关系技能、专项业务技能、高层次整合技能的增强等。

#### 2. 员工培训计划的制订

员工培训计划应包括以下主要内容：

- （1）员工培训的目标
- （2）员工培训的内容：课程和训练项目
- （3）员工培训的对象
- （4）培训者
- （5）员工培训时间：考虑两个因素——一是需求和时机、二是受训人员的工作情况
- （6）员工培训的地点、设施等后勤保障
- （7）员工培训方法、经费的预算和筹措

### （二）员工培训计划的制订

- 1) 人员落实。即具体确定参加培训人员的最终名单并予以公告。
- 2) 对培训对象进行充分的动员，使他们明确参加员工培训的必要性，端正学习态度，强化学习动机；使培训对象明确员工培训的内容，帮助他们树立自信和决心。
- 3) 指导受训人员做好受训的各种准备：如准备好必要的用品、安排好工作和私人事务等。

### （三）实施员工培训计划

实施计划是整个员工培训过程的中心环节。

员工培训的实施过程大致包括四个步骤或环节，即执行、检查、反馈和修正。

### （四）评估员工培训的效果

**评估的目的：**一是检验员工培训效果，二是总结员工培训的经验教训，三是为做好下一轮的员工培训工作提供依据。

包括：

- （1）培训对象的反应：对培训项目的评价是积极还是消极的。
- （2）学习：学到了什么知识、技能、能力等
- （3）行为：将学到的这些知识、技能、能力等转化为实际的工作行为从而改进工作表现提高员工的工作绩效
- （4）结果：事故率的下降、产品质量的提高、生产率的上升、人员流失率的下降、员工士气的提高、成本的

下降、利润的增加等。

【单选题】在企业员工培训工作中，实施培训的主体是（ ）。

- A.部门主管
- B.参与培训的人员
- C.高层管理人员
- D.员工培训者

答案：D

解析：本题考查培训计划的制定。员工培训者是具体实施培训的主体。

#### 【考点4】员工培训的方法

企业培训员工常用的方式可以分为两大类：在职培训和脱产培训。

##### （一）常用的在职培训方法

师带徒、工作轮换、教练、行动学习等方法

##### 1.师带徒

形式：通常在手工技艺相关领域中使用这种培训。如管道工、理发师、木匠、机械师和印刷工等。

主要优点：不影响工作效果或效率，有助于工作的开展。

主要不足：培训范围过窄。由于技能的传授会在一定程度上降低师傅自身的竞争力，在一定程度上也会影响技能的传授。

##### 2.工作轮换

概念：工作轮换又称轮岗，指根据工作要求安排新员工或具有潜力的管理人员在不同的工作部门工作一段时间，通常时间为1-2年，以丰富新员工和管理人员的工作经验。

优点：能丰富培训对象的工作经历，也能较好地识别培训对象的长处和短处，还能增强培训对象对各部门管理工作的了解并增进各部门之间的合作。

不足：

由于培训对象在每一工作岗位上停留的时间较短，因而容易缺乏强烈的岗位意识和高度的责任感；

如果培训对象的水平不高，容易影响整个部门或小组工作效率或工作效果；

由于培训对象的表现还会影响其身边的其他员工，容易在多个部门造成不好的影响。

##### 3.教练

概念：教练方法是一种由管理人员与专业教练进行的一对一的培训方式。企业教练不只是知识传授者或者技巧训练者，他们更着重于激发人的潜能，注重一种态度训练。

教练必须掌握的主要技能有四个方面：聆听的能力、发问的能力、区分的能力、回应的能力。

##### 4.行动学习

群体构成：行动学习的群体一般由6~30人构成，成员的构成可以是同部门的，也可以是跨部门的，还可以包括客户和分销商等，具体人员构成根据任务要求而定。

适用：通常是在学员学习新方法、新技能时，给予他们一个工作中的实际问题去解决。

##### （二）常用的脱产培训方法

根据培训时间长短来区分，脱产培训又可以分为全脱产和半脱产两种。

全脱产：全天的时间脱产参加培训

半脱产：每天或一周只接受若干小时的训练

常用的脱产培训方法主要有授课法、讨论法、案例研究法、情景模拟法和网络培训法等。

【单选题】某企业把 10 名参训人员组成一个团队，要求该团队制定一个计划以提高客户满意度，并且由他们负责实施该项计划，该企业采用的培训方法是（ ）。

- A.师带徒
- B.情景模拟
- C.行动学习
- D.行为示范

答案：C

解析：行动学习是指给团队或工作群体一个实际工作中面临的问题，让他们合作解决并制订一个行动计划，然后由他们负责实施这一计划的培训方法。

【单选题】某企业在进行客服人员培训时，请参训人员分别扮演客服经理、客服人员以及前来投诉的客户，在处理客户投诉的过程中发现问题，并且找出解决问题的方法，该企业采用的培训方法是（ ）。

- A.行动学习法
- B.案例研究法
- C.情景模拟法
- D.行为示范法

答案：C

解析：情景模拟法是指通过把培训对象置于模拟的现实工作环境中，让他们依据模拟现实中的情景作出及时地反应，分析实际工作中可能出现的各种问题，并解决问题，为进入实际工作岗位打下基础的一种培训方法。

【单选题】某企业在进行售后维修人员培训时，请参训人员分别扮演售后维修组组长、售后维修员工、要求维修的顾客，并对存在各种故障的产品进行实际维修，以培养和提高售后维修人员的工作能力与水平。该企业采用的培训方法是（ ）。

- A.行动学习法
- B.案例研究法
- C.情景模拟法
- D.行为示范法

答案：C

解析：情景模拟法：通过把培训对象置于模拟的现实工作环境中，让他们分析实际工作中可能出现的各种问题，并解决问题的方法，一般是动态进行。

【单选题】培训师用语言传授的方式将营销知识教授给培训对象，这种培训方法称为（ ）。

- A.授课法
- B.案例研究法
- C.情景模拟法
- D.初级董事会

答案：A

解析：授课法是指培训者用语言和演示的方式将他想要传授给培训对象的内容表达出来的一种方式。