

培训的组织体系

学习目标

掌握培训机构的设置、企业大学及其组织形式；
掌握培训职责的纵向与横向划分；
掌握培训流程的分类。

1.1 培训机构设置

1.1.1 决定培训机构设置的因素

决定培训机构设置的因素有两个：一是企业规模的大小，规模大的企业培训任务较重，培训机构相应较完整，岗位划分较细，规模小的企业则相反；二是人力资源管理在企业中的地位和作用。人力资源管理的发展通常有两个阶段：第一个阶段是人事管理向人力资源管理的转变，第二个阶段是人力资源管理向战略的人力资源管理的转变。当企业进入战略的人力资源管理阶段，员工培训受到空前的重视，这对于培训机构的设置会产生影响。

1.1.2 两种培训机构设置模式

1. 中小型企业员工培训的运作

中小型企业由于人员数量不多，不需要设置专门的培训机构，培训工作通常是某个岗位的一项职责。以某通信规划设计院有限公司为例，该公司设有行政人事部，其中人事主管具体负责人事工作，包括人员培训；行政人事部主任负责公司的人力资源规划，为人员培训提供指导和依据。也有的企

业是由人力资源部经理承担培训工作。

规模稍大的企业一般是设置培训专员岗位或培训主管负责培训工作。

2. 两种培训机构设置模式

大型企业人员数量多，培训任务重，一般设有专门的培训机构，设置模式有两种：

- 第一种模式，培训机构置于人力资源部之下；
- 第二种模式，培训机构与人力资源部并列，成为公司的一个部门。

(1) 第一种模式优劣势兼具：优势是可以把培训放在整个人力资源系统里考虑，便于形成一个协调、统一的培训计划；劣势是培训只是部门工作的一个组成部分，在遇到其他工作影响时很难保证培训的力度和连续性，同时也很难体现培训在企业中的战略地位。

第一种模式如图1-1所示。

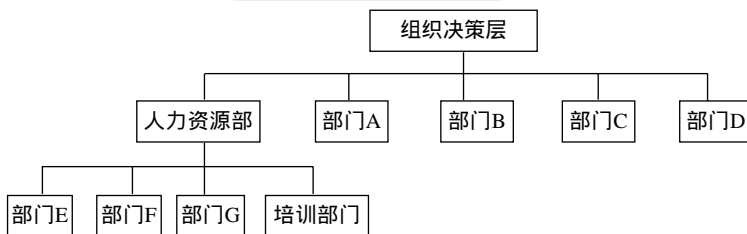


图1-1 培训机构设置的第一种模式（一）

在图1-1中，人力资源部下面的部门一般是按照人力资源工作的主要内容设置的。以华北电网公司为例，该公司人力资源部下面有劳资处、领导干部处、教育培训处、人才交流中心、综合处等部门，教育培训处负责全公司的员工培训。

规模稍小的企业的人力资源部下面不需要设置专业部门，而是按专业划分岗位，如图1-2所示。

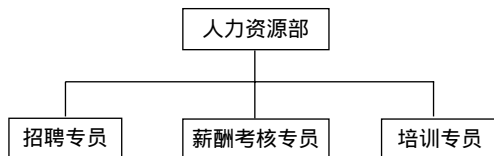


图1-2 培训机构设置的第一种模式（二）

(2) 第二种模式下，培训机构与人力资源部在企业中处于同一层次，成为密切协作的两个部门。培训部门在制订培训计划、组织实施培训、对培训效果进行评价等方面仍需要人力资源部提供支持。比如，人力资源部制定公司的人力资源战略和人力资源规划，为培训部门制订培训计划提供依据；再

如，人力资源部负责员工的职业生涯规划，这也是培训部门制订培训计划的依据。

由于两个部门是平行的，如果两者之间协作不好就会影响培训工作的开展，因此需要在两个部门之上有一个领导充当组织和协调角色。

第二种模式如图1-3所示。

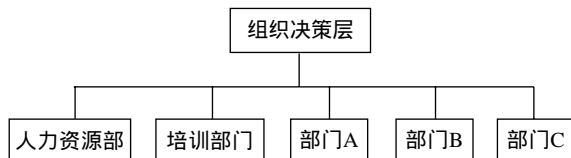


图1-3 培训机构设置的第二种模式

在许多企业，培训部门不仅是一个业务部门，而且是一个自负盈亏的实体。德国大众汽车培训中心就是其中的一个。

20世纪90年代，大众汽车公司的规模越来越大，员工的数目也随之增多，对产品和服务的需求弹性也不断提高，这对其训练工作提出了更大的挑战。公司领导层认识到，训练部门必须和各个部门合作，为其提供信息支持，对生产中可能出现的问题随时提供帮助和支持。

正是这种思想促使了大众汽车训练公司的创建。1995年1月，大众汽车训练公司作为有限责任公司开始了它的业务活动。大众汽车公司的所有教育活动及人事发展活动都通过大众汽车训练公司来重新安排。

大众汽车训练公司的业务范围由6个方面构成。

- 企业管理的发展。对管理情况进行诊断与人事发展计划，管理人员的训练与人才库，国际开发与训练项目。
- 教育训练。领导干部与小组的教育和训练。
- 劳务市场政策与社会政策项目。促进训练与转岗训练，劳务市场政策倡议的咨询，对企业创建与工业园区的支持。
- 职业训练与进修。职业进修，专业训练与跨专业训练，带有被承认证书的高档次进修。
- 为流程优化做企业咨询。组织发展流程咨询，不断完善流程研讨会，不断完善流程主持人的训练。
- 寻求最高水平。对欧洲、美洲和亚洲人事工作与企业管理中发展与趋势的跟踪。

大众汽车训练公司在各地区成为大众汽车公司与劳务市场之间的一个枢纽。因此与地方劳动局、供货商及其他合作伙伴的紧密合作是不可或缺的。大众汽车训练公司的分公司把自己当做“地方性的开发机构”。它试图开拓外部市场，并通过接近市场来提高服务质量。凭借新的自我理解与市场营销

活动，在第一年便成功地使这个服务枢纽繁荣起来。

在这种情况下，培训公司作为一个独立的公司进行运作，它独立经营，自负盈亏，比那种培训单独作为一个部门有了更大的自由，还可以为外部的公司进行培训。

1.1.3 企业大学

1955年，全球第一所企业大学——通用电气克顿维尔学院正式成立。目前，世界500强企业中大部分都建立了自己的企业大学。给中国最早带来企业大学这一全新理念和形式的是数家外资公司。1993年，摩托罗拉中国区大学成立；1997年，西门子管理学院和爱立信中国学院先后成立；2001年，惠普商学院成立。1998年，春兰投资6 000万元建成除外资企业以外的国内第一所企业大学——春兰学院；1999年，海尔集团建立了培养中高级管理人才的地方——海尔大学。^①

按照开放程度，企业大学可以分为内向型企业大学和外向型企业大学。内向型企业大学是企业培训部或培训中心的拓展，主要是进行本企业内部的员工培训。外向型企业大学又可以分为两类，一类是仅仅面向其供应链体系开放，将供应商、分销商或客户纳入学员体系当中，主要目的是支持其业务发展；另一类是面向整个社会，主要目的是提升企业形象或实现经济效益。

1. 企业大学与培训中心的区别

关于企业大学与培训中心的区别，专家、学者们的说法不尽相同，大家比较一致的看法是企业大学与培训中心在培训目标上有所不同。

美国纽约市企业大学咨询公司总裁、企业大学研究专家珍妮·梅斯特在其著作《企业大学》中指出，企业大学与传统培训中心的区别在于，从一次性培训活动（这种活动用以培养个人的技能）转向建立持续学习的文化（员工互相学习，分享创新和最佳实践，并着眼于解决实际的经营问题）。换言之，企业大学的培训已经超越了个体员工，转变成为组织培养学习能力。

华地国际控股集团人力资源总监王家明认为，企业大学与培训中心的区别要从角色和定位来讲。培训中心一般处于非体系化阶段，它的角色基本停留在日常培训的定位上，投入大量精力关注于培训课怎么开、从哪里请老师、学员对课程的反应如何，等等。而企业大学很关键的发展角色是，员工职业发展顾问、业务伙伴、变革的推动者和战略联动的纽带。企业大学要通过学习与培训帮助员工获得职业生涯发展，要通过专业的学习方案设计帮助业务经理解决业务问题，要通过学习的方式帮助CEO推动公司的战略变革。

^① 摘自MBA智库百科<http://wiki.mbalib.com>。

这是企业大学与培训中心最大的不同。[⊖]

2. 企业大学的组织结构

企业大学的组织结构主要有两种：项目式和职能式。

(1) 项目式组织结构。按培训内容划分为若干培训项目，如管理类、技术类、营销类等，每个项目是一个协作完成培训任务的团队，由教学人员、课程开发人员、教材开发人员、培训管理人员组成。规模较大的团队内又按职能划分若干小组或部门。同时，还要有办公室等职能部门管理学校的一些事务。

项目式组织结构往往采用独立核算的方式管理，运作比较灵活，但统一、协调方面会带来一定问题；另外，会产生职能的重复设置，造成资源浪费。

项目式组织结构如图1-4所示。

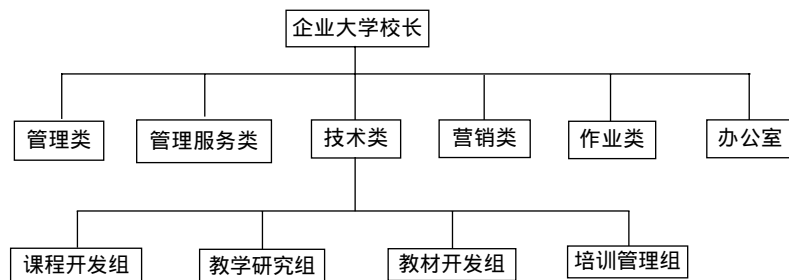


图1-4 项目式组织结构

(2) 职能式组织结构。其特点是，按照企业大学的基本职能划分部门，再根据每个部门的具体职能设置岗位。有的企业大学的部门下面还设置二级部门。

职能式组织结构有利于统一管理和贯彻大学的目标，有利于各职能的专业化；但对外部环境的反应较慢，不利于调动各个部门和基层人员的积极性。

可以在同一所企业大学下设立不同的学院以满足不同服务对象的需求，如摩托罗拉大学成立了涵盖管理流程重要环节的五大专业学院：领导力和管理学院、营销学院、质量学院、供应链学院和工程学院，通过专业划分和职能细化，打造精品课程和培训项目，为企业提供精细化、专业化的培训产品和服务。

职能式组织结构如图1-5所示。

[⊖] 王家明. 企业大学：打造企业内部人才生产流水线. 中国人力资源网. http://www.hr163.net/www/9_2010-01/4293.html.

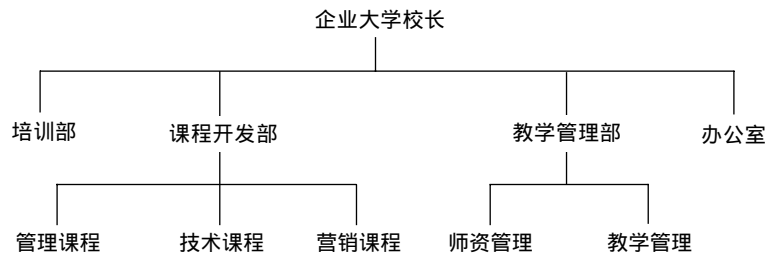


图1-5 职能式组织结构

例1-1

企业大学的建立

某管理咨询机构曾经为顺德某家电巨头做“建立企业大学”的管理咨询。它们在该企业的培训体系进行广泛、深入的调查基础上，提出了该公司企业大学的运作模式和组织架构。

1. 诊断分析

咨询人员经过对企业的培训体系为期5周、涉及70多人的全面、深入的访谈调查后发现，人才队伍普遍经验丰富，但是理论和创新不够，管理能力和专业性都有待提升。培训体系运转基本正常，基础工作较为到位，但一些支撑系统以及整个培训体系都有待提升，例如课程开发处于自发状态，培训导向为反应式且重实际，讲师队伍整体水平及管理有待提高和规范等。

在对人才状况盘点和培训体系诊断之后，咨询人员通过战略能力要求的梳理，找到其人才及培训体系的差距。

(1) 人才方面：管理水平和具体专业化水平的提升空间较大。

(2) 培训体系方面：首先，培训重点没有突出，对关键经营人才和关键专业人才的培训未得到充分的重视；其次，培训项目不成体系，尤其是部分管理培训呈“运动风”状态；最后，培训体系整体统筹不完备，子公司无统筹人；培训师停留在基层，不够充分；培训设施满足培训要求，但培训配套设施不齐全。

根据上述调研分析结果，咨询人员认为：

(1) 企业的培训工作遇到瓶颈，培训体系相对比较规范，但是满足不了企业未来发展的需要，应当由培训中心向企业大学转型；

(2) 从企业生命周期来看，公司处于成熟期，同时根据企业培训体系成熟路径模型，公司已经处于规范培训阶段的中期，是建立企业大学的最佳时机；

(3) 从现有硬件条件来看，公司已有非常好的硬件条件，只是一些配套硬件设施需要补充，如话筒、DVD、电视等；

(4) 从现有软件条件来看，公司的培训组织体系、制度体系及师资、课程、教材建设等都满足建立企业大学的基本要求。

最终，咨询人员提出，该企业的培训体系已经进入管理培训引入阶段，有了一定的培训积累，具备了企业大学建设的基本条件，且到了建设企业大学的阶段。

在同企业达成一致意见的基础上，咨询人员为之设计并规划了整个企业大学的组织及运作模式。

2. 模式选择

首先是宗旨和使命。咨询人员根据其企业战略要求确定了企业大学的宗旨和使命，进而提出其五大功能定位：“战略催化动力、企业文化熔炉、人才开发基地、资源整合平台、知识管理平台。”

鉴于原来的培训部门展开培训工作的目标及高度不够，同时现有培训体系较为粗放，咨询人员提出建立其企业大学的总体方针：“战略导向、重点突破、循序渐进、整合资源、讲求实效”，并给出具体的阶段行动方案。

遵循总体方针，咨询人员提出其企业大学的客户应定位于中高层，初期以企业内部为主，逐步向整个供应链扩展。形成两大核心竞争力：一是一套依托其30年制造经验的、具有本企业特色的课程体系，二是一批具有丰富实战经验的优秀讲师队伍。

根据该企业现有的管控模式、组织架构特点及制造业本身的特征，咨询人员将之界定为独立式大学，第一阶段为有形的成本运作中心模式，第二阶段向以有形为主、辅之网络平台的半利润中心模式转型。而人员管理模式，则根据该企业现有培训体系架构，第一阶段采用职能式管理，师资来源内外结合，第二阶段向项目式管理和完全内部师资转型。培训产品体系结合企业实际，以全员、全程和全方位为目标，界定企业大学及其各个学院所提供的产品类型及范围，专业培训由大学主导、各个学院负责，领导技能和职业技能管理培训由大学直属的领导开发学院负责。

3. 组织架构选择

根据该企业现有战略发展方向和企业目前的架构特点，咨询人员为其企业大学设置了四大学院，包括领导力开发学院、IE学院、营销学院和供应链学院。其中，领导力开发学院代表并执行企业大学的一切职能，大学层面暂不安排人员，以确保人员精简高效。每个学院都设有相关负责人，为了更好地实现统筹，每个子公司都设有培训经理或培训主管，每个车间、部门都有培训管理员，由此形成了一个系统的企业大学组织架构。同时，咨询人员通过岗位说明书明晰了各个学院和各岗位的职责。

另外，咨询人员还为其领导力开发学院设计了具体的操作方案，包括领导力开发模型，领导力成长管道模型以及具体的培训规划课程等，确保学院建立即能运转。同时，咨询人员还提供了企业大学5大配套体系的建设建议，分别包括职级系统、胜任力模型与岗位任职资格体系、职业发展通道、四位一体管理系统（考核体系、能力评估、个人发展、工作计划），以及继任制度与继任计划。通过这些，配以具体的阶段行动计划，以确保企业大学的运行。

资料来源：摘自中山咨询网，略有改动。

1.2 培训职责的划分

1.2.1 培训工作的基本内容

企业的培训工作主要包括制订培训计划（包括培训需求分析），组织、实施培训，培训反馈总结，后勤保障几项内容，每一项内容又有许多具体的内容，见表1-1。

表1-1 培训工作的内容

工作名称	核心内容	详细内容
企业培训	制订培训计划	确定工作目标、工作标准、任职条件
		培训需求分析
		确认培训需求
		制订培训计划
	组织、实施培训	组织师资——内聘或外聘
		培训资料的编写、选择、确定、购买
		培训形式和方式、方法的选择、确定
		确定培训时间、地点、参加人
		实施培训
	培训反馈总结	考试、考核
		培训评估资料的收集
	后勤保障	培训总结（包括培训效果评价）
		培训场地的保障
		培训设备、用具的保障
		培训用餐、住宿的保证

1.2.2 培训职责划分的方式

企业必须达成这样的共识，培训不只是人力资源部的事情，也是所有部门、所有管理者的事情。因此，上面的培训内容要有不同部门、不同层次的管理者共同承担。培训职责划分是所有部门、所有管理者参与培训的保证，也是培训工作有效开展的保证。培训职责划分一般有以下几种方式。

1. 总公司与下属单位的培训职责划分

这是培训职责的纵向划分。这种培训职责划分侧重于上级单位与下级单位如何界定培训的责权。

2. 各部门之间的培训职责划分

这是培训职责的横向划分。培训的过程实际上就是人力资源部（或培训机构）与业务部门的协作，这种培训职责划分侧重于培训过程中的横向分

工协作关系的建立。比如，在制定企业年度培训计划的过程中，人力资源部与业务部门各自做什么。

3. 培训者之间的培训职责划分

这里所说的培训者不仅指培训教师，也包括各级管理者。现代人力资源管理要求每一个管理者都承担起培养人才的责任，管理者应当是一个教练。一个部门经理的培训职责来源于两个方面，一方面是部门所担负的培训职责，另一方面是作为一个管理者所担负的培训职责。

1.2.3 公司总部与下属单位的培训职责划分

在一个集团公司里，总公司与下属的子公司或分公司之间的培训职责一般应如何划分呢？下面是一个例子。

例1-2说明了公司总部与下属单位在培训方面的基本分工；在培训的基本环节，比如岗前培训、在职培训方面，公司总部与下属单位要有明确的职责划分。

例1-2

公司总部与下属机构的培训责权

1. 公司总部的责权

- (1) 举办全公司共性培训课程；
- (2) 制定、修改全公司培训制度；
- (3) 制定、审批年度培训计划；
- (4) 检查、考核培训的实施情况；
- (5) 审批全公司外派培训；
- (6) 培训经费的预算与管理。

2. 下属机构的责权

- (1) 制定年度培训计划；
- (2) 举办专业性培训；
- (3) 检查、考核专业培训的实施情况。

从例1-3看，联想集团总部主要负责企业文化培训、通用技能培训、经理人员培训，子公司负责专业技术培训、销售培训。

例1-3

联想集团总部与各子公司的培训职责划分

联想企业文化的培训在集团总部的管理学院进行，下面子公司的文化被称为企业

亚文化。员工除了在集团总部接受公司文化培训，在各子公司还要接受亚文化培训。比如，联想电脑公司的培训部负责电脑公司亚文化培训，还要对电脑公司文化进行提炼，另一项重要职责是做新员工任职培训。在电脑公司下面的事业部，例如台式电脑事业部、笔记本电脑事业部等都有培训接口人。联想科技与联想系统集成公司的培训架构与此大致相同。

联想集团管理学院不管技术培训，也不做前线销售培训，主要任务有以下几类：

(1) 新员工任职培训，每个月1期，时间1周。

(2) 1年两期的联想经理培训。

(3) 为期两天的联想高级干部研讨班，培训整个集团的高级主管，包括全球各地的主管，总人数在100人左右。这些总经理们每年讨论的题目不一样。

(4) 外地平台新员工培训。

(5) 进行企业文化培训，主要包括联想文化和企业精神。企业文化培训每期两天。许多外围员工也要求联想给他们做企业文化培训，例如食堂、车队等。临时工、没有资格进行新员工入模子培训的人也参加这种培训。

(以上培训的管理者、教师整个管理学院只有4个人，却要负责从课程开发到授课、再到实施培训的全过程。除去双休日和节假日，1年中整个培训非常忙碌。)

(6) 通用技能培训，从普通员工、主管到经理直至总经理都要参加。例如时间管理、有效沟通、团队合作、团队建设、如何授权和激励等，这些课程都归到通用培训，培训的是技能而不是技术。联想各大子公司都有自己的培训，所以这项培训主要针对这些较大子公司以外的公司或部门进行。

(7) 负责培训实施，真正让员工获得自己所需的培训。

(8) 企业文化的提炼。管理学院设有专门岗位提炼企业文化，每年举行的高级干部研讨班，以及平时老总们在会议上的讲话等，通过提炼，编辑成册。

(9) 学历和海外培训，包括员工的在职学历培训和海外短期培训。联想每年送人到美国通用电器公司做短期培训。1999年，柳传志到通用接受了为期1个月培训，亲身去体验通用的文化氛围，学习通用的管理经验。

资料来源：任力. 培训联想[J]. IT经理世界, 2000(10).

1.2.4 各部门之间的培训职责划分

各部门之间的培训职责划分能够体现在某一类型的培训中。在某公司员工教育培训制度中规定，新员工报到后应接受人力资源部组织的岗前培训，岗前培训内容包括：

(1) 讲解公司的历史、现状、经营范围、特色和奋斗目标；

(2) 讲解公司组织机构设置、介绍各部门人员；

- (3) 讲解各项办公流程, 组织学习各项规章制度;
- (4) 介绍工作环境和条件, 辅导使用办公设备;
- (5) 解答疑问;

(6) 组织撰写心得体会及工作意向。专业技术性要求较强的岗位, 由部门经理根据需要另行组织岗前专业培训, 培训计划及结果报行政部备案。

许多企业对岗前培训中培训机构和用人部门的分工有明确规定。

从例1-4看, 康佳学院与用人单位在岗前培训中的分工是: 康佳学院负责共性培训, 如公司的经营理念、核心价值观; 用人单位负责业务方面的培训, 如业务操作流程、作业指导。

例1-4

康佳集团新员工培训中培训机构与各部门之间的培训职责的划分

在康佳集团, 新员工培训指新进员工在试用期间须接受的入职培训, 包括统一组织的集中培训和各部门安排的专业培训。集团总部的新进员工的集中培训由康佳学院统一组织, 各分公司的新进员工的集中培训由各分公司参照总部的培训内容自行安排。

康佳学院统一组织实施的入职培训内容包括:

- (1) 公司的历史、概况、业务、发展规划、产品及技术概况等;
- (2) 公司的经营理念、核心价值观、员工道德规范和行为准则;
- (3) 基本人事制度;
- (4) 安全与质量;
- (5) 职业道德与职业精神;
- (6) 职业生涯规划。

由用人单位实施的入职培训内容包括:

- (1) 部门承担的主要职能和责任、规章和制度;
- (2) 岗位职责介绍、业务操作流程和作业指导。

各部门的培训职责划分也体现在整个培训过程中。人力资源部(或培训部门)应当扮演主要角色, 其他各部门参与、配合并部分承担个别环节的任务, 如表1-2所示。

德国大众汽车公司把对员工的开发和训练工作当做企业长期发展的一项战略措施来抓。大众公司认为, 为有效地避免员工训练和实际工作脱节, 训练工作应有人力资源管理部门、训练部门和业务部门共同负责, 并协商实施。人力资源管理部门负责制定各类任职标准、工资标准, 并定期进行人才考核, 以使训练工作有明确的教育目标和对象。业务部门不仅参与用人标准和训练计划的制订, 而且有的直接出资办学。这种机制使员工的训练、使用和待遇有机地结合起来, 有效地保证训练工作的顺利进行。

表1-2 某公司培训职责分配表

培训活动	领导层	人力资源部	其他部门
确定培训需要, 制订培训计划	部分参与	负责	参与
决定培训标准	—	负责	参与
确定培训经费预算	负责	参与	参与
选择培训教师	—	负责	参与
确定培训教材	—	负责	参与
计划培训项目	部分参与	负责	参与
实施培训项目	—	主要负责	部分负责
评价培训项目	部分参与	负责	参与

例1-5更清楚地说明了在整个培训过程中人力资源部门与职能部门、业务部门之间培训职责是如何划分的。

例1-5

在培训整个过程中人力资源部门与职能部门、 业务部门之间的培训职责划分

1. 人力资源部

人力资源部负责培训活动的计划、实施和控制, 包括培训需求分析、设立培训目标、设计培训项目、培训实施和评价、建立培训信息管理系统等, 具体职责如下:

- (1) 培训制度的制定及修改;
- (2) 全公司培训计划的制定、审议及实施管理;
- (3) 各项培训计划费用预算的拟定;
- (4) 聘请在职培训的培训师;
- (5) 通用性教材的编撰与修改;
- (6) 培训实施情况的督导、追踪与考核;
- (7) 全公司外派受训人员的审核与办理;
- (8) 建立培训信息管理系统, 包括培训范围、培训方式、培训师、培训往来单位、培训人数、培训时间、学习情况等;
- (9) 员工培训档案。实现公司员工培训档案计算机管理, 将员工接受培训的具体情况详细记录备案。包括培训时间、培训地点、培训内容、培训目的等;
- (10) 培训评估组织管理。组织对各相关部门、培训学员、培训承办单位进行培训后评估, 并根据评估结果进行考核。

2. 各职能部门和业务部门

负责协助人力资源部进行培训的实施、评估, 同时也要组织部门内部的培训。具体职责如下:

- (1) 年度培训计划汇总呈报;
- (2) 专业培训规范制定及修改, 培训师的推荐;

- (3) 内部专业培训课程的举办及成果汇报；
- (4) 专业培训教材的编撰与修改；
- (5) 受训员工结束培训后的督导与追踪，以确保培训成果。

1.2.5 培训者之间的培训职责划分

长城饭店将总经理、部门经理、各级主管都称做“训导师”，体现了“管理者首先应当是训练者”这一思想。将“亲自授课”作为总经理的一项职责，表明人力资源管理、员工培训在公司战略和管理中的地位。

例1-6

长城饭店的培训职责划分

在长城饭店的培训体系中，总经理是最好的总训导师，人力资源总监、训导部经理是执行训导师，各部门经理都是训导师，各级主管是各分部门训导师。

总训导师的职责是：制定培训策略，审查、批准培训规划和经费预算，参与重大的培训活动，亲自授课、签发培训证书等。

执行训导师的职责是：组织、协调、督导各部门的培训，按培训规划制订培训计划和经费预算，负责管理培训及对训导师的培训等。

训导师的职责是：组织和督导本部门的各项专业技术、技能培训，对下属主管实施管理培训等。

1.3 培训流程

1.3.1 企业工作流程

企业工作流程指企业某项管理活动或业务的完整程序。每个企业都有特定的主营业务，围绕主营业务都有一系列的经营管理活动，如新产品开发、产品制造；为保证经营活动的正常进行就需要有管理，如成本核算、原材料采购。这些经营活动和管理活动如何开展或者说按什么样的程序进行，关系到上述活动的效率和能否达到既定的目标，活动的过程是否科学、合理，决定最终的结果。

从这里可看出，活动是组成流程的一个基本要素。组成流程的活动并非简单地叠加，而是通过一定的方式联结起来，活动之间的联结方式不同，形成的流程也不同。因此活动之间的联结方式（又称为逻辑关系）成为企业

工作流程的另一基本要素。企业工作流程中的任一活动必须由人来完成，活动的承担者构成了企业工作流程的第三个基本要素。活动的承担者往往需要借助一定的技术和工具，技术和工作条件的变化可以形成不同的流程，完成活动的方式构成了工作流程的第四个基本要素。此四要素构成了企业工作流程的基本要素。

既然企业工作流程是以完成某一目标（或任务）为前提条件的，那么从企业所有人员的工作性质来划分，可分为营运活动和管理活动两大活动，即营运流程和管理流程，见表1-3。

表1-3 企业工作流程分类

企业工作流程分类		流程内容	子流程
管理流程		计划、组织、指挥和控制协调	财务管理流程 人力资源管理流程 行政管理流程 后勤保证流程
营运流程	作业流程	确定市场需求、生产和提供产品	市场调研分析流程 合同签订流程 研发流程 生产制造流程 销售服务流程
	支持流程	保证生产	原材料采购流程 设备采购维护流程 库存管理流程 档案管理流程

企业工作流程通常用流程图表示，流程图由活动（或结果）、方框、方向线组成。

1.3.2 企业培训整体流程与具体流程

企业培训整体流程和具体流程属于人力资源管理流程中的一类。培训活动的整个过程可以大致划分为分析培训需求、确定培训目标（标准）、制订培训计划、组织实施培训、评价培训效果几个阶段，这就是培训整体流程的轮廓。其中，每个阶段都是一个独立的活动的，都应当制定具体流程。整体流程和具体流程结合在一起可以反映培训是如何做的。

1.3.2.1 企业培训整体流程

培训的全过程，按时间顺序应包含需求确认、培训计划、教学设计、实施培训、培训反馈五个部分。

1. 需求确认

需求确认的目的是确定是否培训、什么方面需要培训，分为如下几个过程：

(1) 需求动意的提出。相关人员根据企业理想要求与现实、预测需求与现实的差距，提出培训需求的动议，报到企业培训组织管理部门或负责人。

(2) 需求分析，其目的就是确定是否真正需要培训，哪方面需要培训。这又是两方面的内容。

排他分析，差距的产生可能是由多种因素造成，如工具结构等，并非都是人的素质和能力原因，所以要对产生差距的原因做全面的分析。哪些是人的因素哪些不是人的因素，如果不是人的因素就要排除培训或者否定培训动议。

因素确认，就是因人而产生差距，也不是都能以现有岗位任职人员的培训弥补的。如果现任职人员的素质较低、素质较高但专业不对口、培训费用较高或者较难在短时间内达到培训目标的要求，这样用对现有人员的培训来消除或者减少差距就是不明智的，应用调换现有任职人员的方法改善工作。所以，要确认哪些可以通过对现任职人员培训来弥补人的工作差距。

(3) 确认培训，就是确认哪些岗位的任职人员需要培训，需要提高的是能力还是素质，是哪方面的能力或者是哪方面的素质。

2. 培训计划

在确认只要通过对现任职人员的培训就能消除工作差距或者减少工作差距后，就要开始编制培训计划了。培训准备工作的第一步是编制培训计划。

(1) 确定培训内容。既然知道是由于现任职人员能力及素质的不足而产生差距，那么对其进行哪方面的培训和提高，自然也就确定了内容。

培训哪些内容就可提高或增强人的哪方面的素质和能力，不是一蹴而就的事，这需要有一定经验的人进行分析判断，要尽量避免确认偏差，以保证培训的效果。

(2) 确定培训时间。确定了培训内容后，就要确定培训时间了。这要看差距的性质是什么，是预期工作差距，还是现存工作差距。现存工作差距，人的因素有多大，是不是必须马上进行培训。预防预期工作差距的培训，一般来讲，紧迫感不是很强，可以根据企业发展需要安排培训。

需要马上实施的培训，就要从费用、时间上来考虑确认，采用何种培训，什么时间培训。

(3) 确认培训方式。确定了培训内容后，接下来就要确定培训方式，这时确认培训方式，无非有两个选择，一个是外派培训，另一个是内部组织培训，这主要从培训效果来考虑，哪种培训更有效。

(4) 确定参训人员。为了提高工作效率,所要实施的培训尽量让有关人员都参加,尤其是内部组织的培训,更是如此,这样可降低单位投资成本。所以参训人员就分为主要参训人员和次要参训人员。

(5) 选择培训教师。根据培训内容,选择和确定培训教师,是从外部聘请,还是企业内部相关人员担任,均是以保证培训目的实现为前提和标准的。

(6) 费用核定与控制。这是培训工作流程中极其重要的一个工作环节,既要保证培训目的的实现,又要注意成本控制。

3. 教学设计

教学设计是进入实质性培训工作的第一步。这个阶段工作的好坏将直接影响参训人员对培训内容的接受程度。为什么这个阶段的工作要与培训准备工作分开呢?因为这与前一工作阶段在工作上有着本质的不同。前一工作阶段,是以企业内负责培训组织管理部门或岗位为主要执行人所进行的工作,而这一工作阶段是以培训教师为主要执行人所进行的工作。在这一阶段的工作中,企业负责培训组织管理的负责部门或者负责人,只是协助培训教师做一些辅助准备工作。因为培训教师是最了解或应当是最了解,针对所要培训的内容及参训人员的组成情况,什么教材最适合,什么教学方式最便于参训人员接受培训内容。

(1) 培训内容分析。培训教师接受任务后,首先要做的工作就是对所要教授的内容或者培训内容进行分析,以便给选择、购买、编辑教学大纲和教材、选择确定培训形式和方式做准备。

(2) 选择、购买、编辑教学大纲和教材。教学就需要有根据教学或培训内容而编制的教学大纲,同时,也应选择、购买或编辑能够符合教学方式和教学内容的辅导教材。

(3) 参训人员分析。是对将要接受该项培训的参训人员的学历背景、工作经验、素质状况等进行综合的分析,以便确定培训形式和方式。

(4) 选择、确定培训形式和方式。以培训教师为主,通过对培训内容和参训人员情况的分析来确定的。不同的内容采用不同的培训形式,不同素质、不同水平的参训人员采用不同的培训方式,有时所有参训人员可在一起进行。但有时因培训方式的差距较大,而不得不分开或者分批对不同的人员进行同一种培训。

4. 实施培训

实施培训是指在企业培训组织管理部门或岗位人员的组织下,由培训教师实施培训,并由该培训项目的组织管理责任人组织考核和考评。

(1) 培训是培训教师在规定的时间内、场所对所确定的参训人员进行

培训。

(2) 对受训人员进行考核是考查受训人员对受训内容接受情况的考察，也是督促受训人员认真接受培训的一种方式。

(3) 培训奖惩是督促受训人员接受培训的一项强制和激励措施。这是保障良好的培训效果的一种重要手段。

培训奖惩应及时进行，拖的时间不能太长，否则失去强制和激励的作用。为了加大其力度，有时受训人员的考评与奖惩也在培训过程中实施。

5. 培训反馈

培训反馈是组织管理中修正、改正、完善、提高的前提条件，是企业组织与管理必不可少的一个程序。

(1) 培训教师的考评是由该培训项目的组织管理责任人、组织受训人员对培训教师进行考评，以便为下一次相同内容培训的培训教师的选择做准备。这种考评一般采用问卷的形式，不记名填写。

(2) 培训组织管理的考评是由培训的组织管理人员组织，由受训人员对培训内容、培训时间、培训形式、培训的后勤保障所进行的考评，以便改进企业的培训组织管理工作。

(3) 应用反馈，也可以称为延时反馈，即在培训后，受训人员到工作岗位上工作一段时间后，对其受训作用进行考察的一种方式。它包括对受训人员、受训人员主管领导的调查了解，以此来改进培训工作。

(4) 培训总结、资料归档，即该项培训组织管理责任人对培训的善后处理及总结，为今后培训效果的提高提供依据。同时要将培训的相关资料编辑归档。

以上内容如图1-6所示。

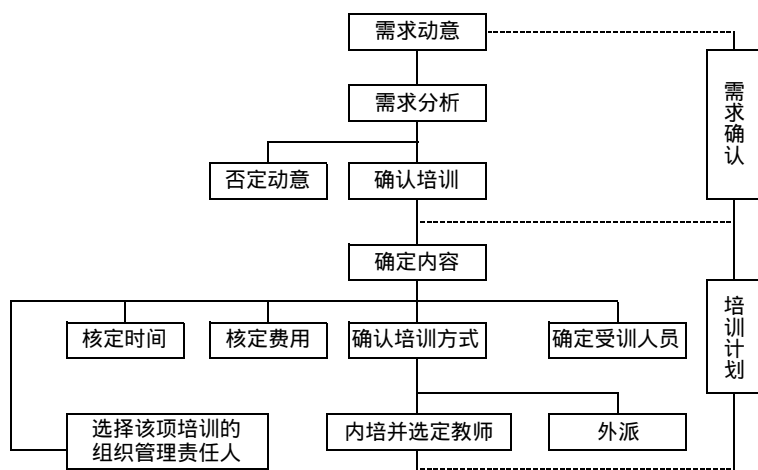


图1-6 培训流程图

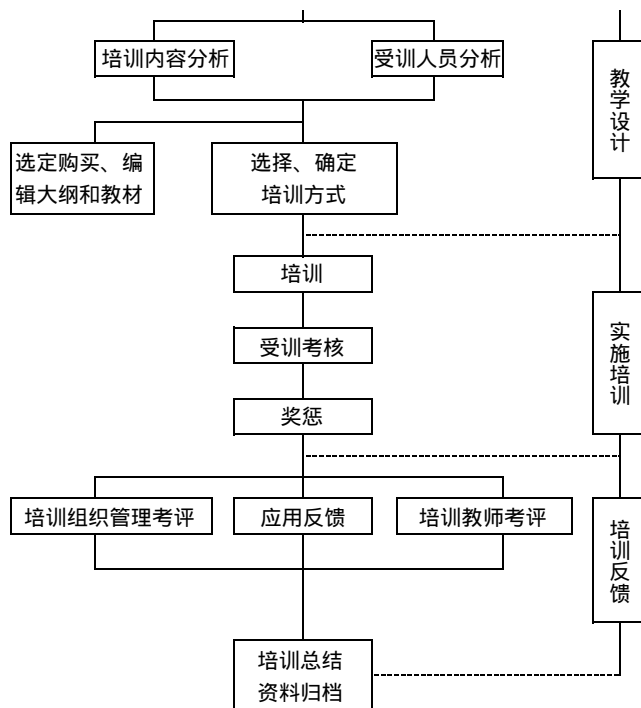


图1-6 (续)

例1-7

A公司的培训流程

以家庭装饰、装修服务业务为主营服务项目的A公司成立于1997年。经过4年的奋斗，A公司已经在北京市家庭装潢行业内较有名气。由于业务的不断提升，A公司计划将经营范围扩散到全国各主要城市。因此，A公司需要一些既了解公司发展经历、运作模式，又懂得管理的经营管理型人才，来支持自身的全国发展计划。很显然，招聘“空降兵”的方案无法缓解A公司面临的燃眉之急。A公司的人力资源部与管理层进行了探讨与沟通，决定邀请企业外部的人力资源专家（顾问）协助解决问题。经过一段时间的研究，外部的人力资源专家（顾问）协助人力资源部总结、归纳了A公司急需的核心人员素质要求标准及不同级别人员的任职要求，决定从企业内部选拔并培养自有人员。人力资源部针对公司的经营计划和企业本身的特点设计了培训内容，同时进行了企业内部培训讲师的筛选和培训，然后安排合格的讲师进行课程开发。各项工作准备就绪后，率先推出的是为期一周的全封闭式“黄埔”基础培训班，培养对象是基层管理人员。凡是在公司服务两年以上、年度业绩考核良好、有志从事业务管理的相关业务部门员工均可报名参加；同时部门负责人也可进行推荐。在报名、推荐结束后，所有人员还需参加人力资源部组织的考核（主要考核管理意识和管理潜能），通过后方可参加培训。因受训人员来自不同部门，为使培训更有针对性，在基础培训班的内容设计上分为：公共课程和专业课程。公共课程大家共同参加，专业课程分开学习。培

训讲师由两部分组成：内部讲师和外聘教师。第一期参训人员为20人，经实习、考核后有12人出任管理岗位，另外6人出任副职，基本满足了A公司当时的人才需求。

为配合公司的下一步业务发展需要，人力资源部随后陆续推出了一系列的课程：“黄埔”中层管理班、“黄埔”专业技术提高班。培训的效果良好，成功为A公司培养了管理人员。人力资源部将其制度化，并纳入了公司原有的培训体系。

在A公司正式推动内部管理培训项目之前，企业内部已经出现了人才短缺的问题。面对问题，A公司采取了积极的措施，并以此为契机完善了企业核心竞争力的强化，为以后的持续发展打下了坚实基础。我们可以通过对这个案例的分析，明晰企业选择培训的内容。

第1步，分析培训需求：邀请专家理清公司内部关键工作流程、明确核心人员素质要求标准。

A公司在外部专家的配合下，建立了初步的规范，理清了公司内部关键工作的流程、明确了核心人员素质要求的标准。

第2步，设计培训内容：人力资源部依据公司的经营计划、培训需求、培训目的及预计达到的效果设计培训内容。

A公司需要的人才主要从事店面管理工作，故在设计培训内容上就需考虑到理论知识、实际操作、规范流程及实习等。于是在专家建议下，A公司准备培养、选拔企业内部有潜能的员工，并及时对企业的成功经验做了总结，开发了一系列符合企业发展需要、针对来自不同部门、具有不同专业背景人员的内部课程。

第3步，挑选、培养企业内部培训讲师：人力资源部及专家共同挑选和培训企业内部讲师。

第4步，制定培训预算：人力资源部进行培训的费用预算。

第5步，课程开发及培训形式选择：组织讲师依据要求，开发内部培训课程。

在课程内容开发时应注意内容设计应是渐进的、连贯的。同时应以企业的实际情况为主，结合行业特色，并邀请外聘专家协助审核课程的内容。人力资源部成员、外聘专家及讲师共同确定培训的方式，一般为教授、交流和案例操作相结合的方式。

第6步，理论课程的讲师选择：邀请外部讲师进行理论部分的讲授。

第7步，制定招募学员的标准及培训效果评估标准：人力资源部与各业务部门负责人设计参加培训人员的报名标准及培训结束后的考核方案，在设计标准时应考虑到企业的要求和实际情况。

考核方案的设计上应注意方式的选择，A公司需要的人才主要从事店面管理工作，故在培训考核标准制定上需结合培训内容及形式，考核评估采用理论考核、个案分析、实习评价相结合的方法，以此来全面考核员工培训结束后达到的实际水平。

第8步，制定参训人员的考核标准：人力资源部选择、设计一些案例游戏，在培训前筛选、考核报名人员。

在培训对象的选择上，必须通过人力资源部组织的考核（管理潜能及管理意识方面的）。主要形式为案例游戏，这样在游戏的过程中既选拔了人才、又能发现一些有待

进一步培养的员工，同时确保了公正性，保障了参加培训人员的基本素质水平。

第9步，培训项目的实施。

在内容设计上以实际操作（技巧）培训为主，理论知识教授为辅。理论与实践相结合，同时将行业特色加入培训内容。强调实用性，会使培训更有效果，受训人员更容易接受。A公司考虑到受训人员分布的局限性，将课程内容按照公共课程和专业课程来划分。一周的培训，有共同参加的培训，也有分开参加的专业课程，确保了具有不同基础的受训者，在培训结束后基本能达到公司的要求。

第10步，安排培训实习，实习时间不计算在培训时间之内。

第11步，培训效果评估。

第12步，人力资源部整理培训项目实施的数据及培训总结。

第13步，就此次培训项目实施过程中出现的问题，提出改进方案，并与相关部门人员及受训员工进行沟通。

完成了这次内部选拔培训后，A公司成功选拔了人才，培养和筛选了企业内部培训讲师，建立了符合企业发展要求、切实可行的培训模式，为企业输送了核心人才；让一些老员工在公司找到了新的位置，充分调动了员工的积极性，在一定程度上激励了业绩表现良好的员工；为提供给大家交流和学习的机会，让员工清楚地认识到自身在企业中的价值，更加明确了各自的职业目标；许多员工的能力也得到了提升，人才的培养与发展在公司内部形成了良性循环。

资料来源：刘蕾. 选拔培训13步[J]. 企业管理, 2003(5).

1.3.2.2 企业培训具体流程

培训的具体流程主要有培训计划制定流程、岗前培训流程、在职培训流程、培训效果评估流程等。下面介绍培训计划制定流程、在职培训流程、培训效果评估流程。

1. 培训计划制定流程

企业的培训计划一般是按年度制定的，首先要进行培训需求的分析，在此基础上制订计划草案并征求意见，经修改、审批后实施。在制定过程中，人力资源部或培训机构负责具体组织，各部门密切配合。各部门的作用在于提出本部门的培训需求，人力资源部的作用在于对需求信息进行汇总、分析，形成培训计划。

具体流程详见第2章。

2. 在职培训流程

在职培训一般要经过三个步骤。

(1) 制定详细的实施计划。实施计划是年度培训计划的具体化，包括具体培训时间、培训对象、培训讲师、培训地点等。

(2) 实施培训。涉及培训的方式、方法, 针对不同的培训层次采用不同的培训方式和方法, 使在职培训的流程具有差异性和多样性。例如, 有的企业将拓展训练作为经理人员培训的内容, 使经理人员在职培训的流程有别于其他类人员在职培训流程。

(3) 反馈总结。通过总结可以发现培训中的问题, 不断提高培训质量。

例1-8

松下电器的在职训练设计

在松下电器公司, 人员的培训是十分重要的一项工作, 几乎所有的职员都在不同的时间进行过多种职业训练。在这方面, 松下有着自己独特的训练原则和方法, 如让员工在松下公司种种教育的影响之下, 帮助他们成为一个标准的“松下人”来为公司服务。这就是松下电器公司的在职培训。

在松下看来, 在职训练是主管人员应执行的日常管理的重要部分, 所以, 在进行时应采取科学的方法, 这样培养出来的员工就能和主管同心协力, 为公司建立充满活力的风气。松下公司的在职训练可以用五个目标、六个要点、三个阶段来概括。

五个目标: 把完成业务目标的重点具体化; 诱导每一位员工的日常行为不断进步, 把员工培养成“内省思考的人”; 让员工自己设定目标, 促进自我启发的意念; 员工的培养是长期的; 向公司总目标的完成迈进, 确立强有力的统一机制。

六个要点: 不怕权限的委让, 尽可能放权; 让员工参与计划; 不是训练, 而是沟通; 互相信赖的风气; 真正的团体不仅是和谐的集团, 集团中的员工除了和睦之外, 还要充满活力, 积极进取; 以现实的尺度决定训练基准。

三个阶段: 松下公司的员工在职训练一般经过计划、实施、检查三个阶段。

第一阶段: 计划拟定阶段。这一阶段要让员工树立起积极工作以获得成长的信念, 让员工了解自己努力的重点, 给员工提供发挥全部才能完成工作的机会和环境。为了能够拟定正确的训练要点, 松下公司特别注意以下问题。

为了确实掌握员工的职责, 要把工作一件件列出来。

(1) 将完成工作所需的标准知识和技能具体地写出来, 即设定指导标准。

(2) 找出需要。将目前的工作情形、工作成果、完成程度, 逐一加以检查, 同时假定从事高一层的工作还缺乏什么, 并指出需要指导的地方。

(3) 对既定的需要项目, 确定哪些需要在职训练, 哪些需要在外研讨。

(4) 准备个别谈话, 了解员工的意向, 并促使他们提出改善工作的方案和疑问。

(5) 个别谈话, 确立员工的业务目标及自我开发计划和在职训练计划。

(6) 训练安排一定要适合员工的能力水准。具体说, 对进入公司两三年的员工和不能独立完成工作的员工, 要设法找出他的专长, 拟定从辅助工作到独立工作的计划; 对于进入公司五六年且能独当一面的中坚分子, 着重指导他如何完成业务目标; 对于候补主管或工作老手, 除了让他们完成好现有的工作外, 还要研修更高级工作

的知识和技能，扩大职权范围，接触更广泛的业务面。

第二阶段：在职训练实施计划阶段的核心是“日常管理就是训练”，所以，实施均以此为基准，具体的指导方法有：

- (1) 以身作则；
- (2) 有效的教育方法，分为四个阶段即让员工做学习的准备、说明工作以使员工了解计划、让他们自己做、观看他们的工作结果；
- (3) 员工在工作上所犯的小过错，不再提起；
- (4) 为了工作的顺利进行，应给员工多留一些自主的余地；
- (5) 在训练期间相互检查目标完成的程度。

第三阶段：检查总结阶段。在职训练的最后阶段，是由指导训练的主管对训练工作进行检查总结，其步骤和方法为：

- (1) 让受训人员自我评价受训期间的业务成果；
- (2) 主管做出评价；
- (3) 根据签署的资料准备与员工的面谈；
- (4) 针对指导和评价与员工面谈。

3. 培训效果评估流程

实施良好的培训评估流程是顺利有效进行培训评估活动的关键，一般说来，有效的培训评估应该有12个基本步骤：

- (1) 培训需求分析；
- (2) 界定评估目的；
- (3) 评估需要培训前的准备；
- (4) 选定评估对象；
- (5) 全面考虑评估活动；
- (6) 完善培训评估数据库；
- (7) 确定培训评估层次；
- (8) 选择评估衡量方法；
- (9) 统计分析评估原始资料；
- (10) 撰写培训评估报告；
- (11) 调整培训项目；
- (12) 沟通培训项目结果。

思考题

1. 培训机构设置的模式有哪两种？各自的优劣势是什么？
2. 企业大学与培训中心的区别是什么？
3. 如何认识人力资源部门在培训中担当的角色？