

为发展，而不是为工作而培训。

——西门子公司培训宗旨

是什么造就了 150 多年的辉煌

——西门子的人才培训

150 多年的辉煌

1997 年，德国西门子股份公司出版发行了一本公司自传性质的书，名叫《西门子——150 年的辉煌》，该书的封二上印了一段开场白，其中有这样一句话：“1997 年，西门子翻开了她历史中的第 150 页篇章，这是一个值得特别庆祝的历史时刻。纵观世界，在具有类似规模的工业公司中，能够享有如此悠久和成功历史的只有为数不多的几家。”

话语中无处不透露出近乎自大的自信。的确，这些描述恐怕只有西门子才能当之无愧。1847 年 10 月，普鲁士在役少尉韦尔纳·冯·西门子与机械师约翰·乔治·哈尔斯克一起，在柏林创建了电报制造公司。该公司当时还是一个小作坊，雇工仅 3 人，生产针式电报机，但其发展十分迅速，到年底时已经拥有员工 10 名，并且开发出了其他产品。新公司取得了不小的成功，于是韦尔纳弃伍从商，专心开拓他的事业。这家电报公司铺建了柏林到法兰克福之间长达 500 公里的通讯线路，并被俄国政府指定为“沙皇俄国电报系统建造与维修承包商”，英国和奥地利的电报系统也主要依靠该公司，连接伦敦和加尔各达的印欧电报线也出自该公司之手，该线路长达 11000 公里。

西门子真正走上“电器帝国”之路是在 1866 年，它发现了发电机的工作原理，开始批量生产，并成功地将其推向市场，这一伟大的成就为今天的电气工程奠定了基础。西门子因而成为电气工程的同义词，甚至德文“Elektrotechnik”（电气）一词也是韦尔纳·冯·西门子博士创造的。到 1890 年韦尔纳退休时，公司员工已达 4500 名，其中德意志帝国以外的员工为 2000 人，实现了从小作坊到跨国公司的飞跃。到第一次世界大战前，它进一步发展成为全球主要电气公司之

现在，西门子不仅在电气工程领域独树一帜，而且在微电子、能源、工业、通讯、交通、医疗、元器件和照明等诸多领域从事广泛的生产经营活动，业务遍布欧洲、美洲、亚洲、非洲和澳洲 190 多个国家，其中海外员工占 40%。1997 年，西门子全球销售额为 637.54 亿美

元，列《财富》98世界500强第24位，在全球电子电器设备制造商中位居第4位。

西门子最早在中国开展经营活动是在1872年，当时的西门子-哈尔斯克公司向中国出口了第一台针式电报机，距今已有120多年的历史。后来，西门子又向中国出口了它的发电机。1922年，西门子进一步在上海建立了西门子占70%股份的“西门子中国有限责任公司”，在全国设立了7个办事处，雇员共275人（其中德国人44名，中国人209名，其他国家人员22名），成为西门子最大的海外子公司。解放后至改革开放前，西门子对中国也有一些出口业务，但营业额极为有限。改革开放使西门子又燃起了在中国开展经营活动的欲望，西门子是最早进入中国的著名跨国公司之一。1982年~1983年，西门子先后在北京、广州、上海、沈阳开设了4个办事处，1984年，西门子公司总裁卡斯克博士到中国访问，决定加大在中国的投资力度，与中国建立长期关系。

进入90年代，西门子开始全面在中国建立合资独资企业，到1994年10月，西门子（中国）有限公司成立时，西门子在华企业已有20多家，是在华企业数目最多的跨国公司之一。西门子（中国）有限公司作为控股公司，管理西门子在华全部合资独资企业和业务。早在1992年，西门子在中国的销售额就达到4.2亿马克，预计到2000年，西门子对中国的投资将超过10亿美元，销售额达100亿美元，员工人数超过3万。

是什么造就了西门子150多年的辉煌？高质量的产品、完善的售后服务、不断创业和创新以及高效的人才培训被认为是西门子成功的关键。

在人才培养方面，西门子创造了独具特色的培训体系。西门子对员工进行培训的根本目标，是使他们能够从容应付来自各方面的挑战。为此，西门子为员工设计了各种各样高效的培训，这些培训从内容上看，主要分为三种：（1）新员工培训；（2）大学精英培训；（3）员工在职培训。

新员工培训

新员工培训又称第一职业培训。在德国，一般15岁到20岁的年轻人，如果中学毕业后没能进入大学，要想工作，必须先在企业接受3年左右的第一职业培训。在第一职业培训期间，学生要接受双轨制教育：一周工作5天，其中3天在企业接受工作培训，另外2天在职业学校学习知识。这样，学生不仅可以在工厂学到基本的熟练技巧和技术，和伙伴们一起在日常的工作实践中学到很多东西，而且可以在职业学校受到相关基础知识教育。通过接近真刀实枪的作业，他们的职业能力及操作能力也会得到提高。由于企业内部的培训设施基本上使用的是技术最先进的培训设施，保证了第一职业培训的高水平，因此第一职业教育证书在

德国经济界享有很高的声誉。由于第一职业培训理论与实践结合，为年轻人进入企业提供了有效的保障，也深受年轻人欢迎。在德国，中学毕业生中有 60%~70%接受第一职业培训，20%~30%选择上大学。

西门子早在 1922 年就拨专款设立了专门用于培训工人的“学徒基金”。现在公司在全球拥有 60 多个培训场所，如在公司总部慕尼黑设有韦尔纳·冯·西门子学院，在爱尔兰设有技术助理学院，它们都配备了最先进的设备，每年培训经费近 8 亿马克。目前共有 10000 名学徒在西门子接受第一职业培训，大约占员工总数的 5%，他们学习工商知识和技术，毕业后可以直接到生产一线工作。

在中国，西门子与北京市国际技术合作中心合作，共同建立了北京技术培训中心，西门子投资 4000 万马克。合同规定，中心在合同期内负责为西门子在华建立的合资企业提供人员培训，目前该中心每年可以对 800 人进行培训。

第一职业培训（新员工培训）保证了员工一正式进入公司就具有很高的技术水平和职业素养，为企业的长期发展奠定了坚实的基础。

大学精英培训

计划西门子每年在全球接收 3000 名左右的大学生，为了利用这些宝贵的人才，西门子也制定了专门的计划。

西门子注意加强与大学生的沟通，增强对大学生的吸引力。公司同各国高校建立了密切联系，为学生和老师安排活动，并无偿提供实习场所和教学场所，举办报告会等。1995 年 4 月，西门子在北京成立了“高校联络处”，开始与高校建立稳定而持久的伙伴关系，加强与高校教师、学生及各院系、研究所的联系和沟通。西门子每年在重点院校颁发 300 多项奖学金，并为优秀学生提供毕业后在西门子求职的指导和帮助，“高校联络处”也因而被称为西门子和高校沟通的桥梁。

进入西门子的大学毕业生首先要接受综合考核，考核内容既包括专业知识，也包括实际工作能力和团队精神，公司根据考核的结果安排适当的工作岗位。此外，西门子还从大学生中选出 30 名尖子进行专门培训，培养他们的领导能力，培训时间为 10 个月，分 3 阶段进行。第一阶段，让他们全面熟悉企业的情况，学会从 I N T E R N E T 上获取信息；第二阶段，让他们进入一些商务领域工作，全面熟悉本企业的产品，并加强他们的团队精神；第三阶段，将他们安排到下属企业（包括境外企业）承担具体工作，在实际工作中获取实践经验和知识

技能。目前，西门子共有 400 多名这种“精英”，其中四分之一在接受海外培训或在国外工作。

大学精英培训计划为西门子储备了大量管理人员。

员工在职培训

西门子人才培养的第三个部分是员工在职培训。西门子公司认为，在世界性的竞争日益激烈的市场上，在革新、颇具灵活性和长期性的商务活动中，人是最主要的力量，知识和技术必须不断更新、换代，才能跟上商业环境以及新兴技术的发展步伐，所以公司正在努力走上一个“学习型企业”之路。为此，西门子特别重视员工的在职培训，在公司每年投入的 8 亿马克培训费中，有 60%用于员工在职培训。西门子员工的在职培训和进修主要有两种形式：西门子管理教程和西门子员工再培训计划，其中管理教程培训尤以独特和有效闻名。

西门子员工管理教程分五个级别，各级培训分别以前一级别培训为基础，从第五级别到第一级别所获技能依次提高，其具体培训内容大致如下：

第五级别：管理理论教程

培训对象：具有管理潜能的员工

培训目的：提高参与者的自我管理能力和团队建设能力

培训内容：西门子企业文化、自我管理能力和个人发展计划、项目管理、了解及满足客户需求的团队协调技能

培训日程：与工作同步的一年培训；分别为期 3 天的两次研讨会和一次开课讨论会

第四级别：基础管理教程

培训对象：具有较高潜力的初级管理人员

培训目的：让参与者准备好进行初级管理工作

培训内容：综合项目的完成、质量及生产效率管理、财务管理、流程管理、组织建设及团队行为、有效的交流和网络化

培训日程：与工作同步的一年培训、为期五天的研讨会两次和为期两天的开课讨论会一次

第三级别：高级管理教程

培训对象：负责核心流程或多项职能的管理人员

培训目的：开发参与者的企业家潜能

培训内容：公司管理方法，业务拓展及市场发展策略、技术革新管理、西门子全球机构、多元文化间的交流、改革管理、企业家行为及责任感

培训日程：一年半与工作同步的培训；为期 5 天的研讨会两次

第二级别：总体管理教程

培训对象：必须具备下列条件之一：（1）管理业务或项目并对其业绩全权负责者；（2）负责全球性、地区性的服务者；（3）至少负责两个职能部门者；（4）在某些产品、服务方面是全球性、地区性业务的管理人员

培训目的：塑造领导能力

培训内容：企业价值、前景与公司业绩间的相互关系、高级战略管理技术、知识管理、识别全球趋势、调整公司业务、管理全球性合作

培训日程：与工作同步的培训两年；每次为期 6 天的研讨会两次

第一级别：西门子执行教程

培训对象：已经或者有可能担任重要职位的管理人员

培训目的：提高领导能力

培训内容：根据参与者的情况特别安排

培训日程：根据需要灵活掌握

培训内容根据管理学知识和西门子公司业务的需要而制定的，随着二者的发展变化，培训内容需要不断更新。

通过参加西门子管理教程培训，公司中正在从事管理工作的员工或有管理潜能的员工得到了学习管理知识和参加管理实践的绝好机会。这些教程提高了参与者管理自己和他人的能力，使他们从跨职能部门交流和跨国知识交换中受益，在公司员工间建立了密切的内部网络联系，增强了企业和员工的竞争力，达到了开发员工管理潜能、培养公司管理人才的目的。

西门子的人才培训计划从新员工培训、大学精英培训到员工再培训，涵盖了业务技能、交流能力和管理能力的培育，为公司新员工具有较高的业务能力，大量的生产、技术和管理人才储备，员工知识、技能、管理能力的不断更新和提高提供了保证，因此西门子长年保持着公司员工的高素质，这是西门子强大竞争力的来源之一。

点评

培训是造就人才、提高和发展员工素质的最主要途径。西门子每年用于培训的费用近 8 亿马克，占其利润比例高达 20%左右，可见西门子对员工培训的重视程度。

事实上，培训已经成为跨国公司提升竞争力的重要一环。相应地，跨国公司在中国的企业，也十分重视培训工作。外资在进入中国并站稳脚跟后，人才的主要来源为吸收新人，所谓新人，一般是应届大学毕业生，他们初来乍到，对公司不了解，对工作也不熟悉，一切需要从头开始，而且中国的大学教育比较注重基础教育，职业技能并不突出，因此对他们进行培训就显得十分必要了。

中国外企的人才培训从培训对象看，主要包括新员工和有发展潜力的员工两个层次的培训。新员工刚进企业，对企业的情况不够了解，为了增强其对企业的认同感，需要对他们进行培训。与此相应，第一层次的培训内容侧重企业文化的介绍，通过这样的培训，新员工可以全面了解企业情况，尽快适应新环境。除企业文化的介绍外，还包括一些基本技能的培训，比如如何与同事进行沟通，如何协调人际关系等内容。最近，法国阿尔斯通公司从清华大学、上海交通大学等学校招聘了 10 名新员工，公司首先送他们去本部进行 M B A 课程培训，这些人在本部工作一年后回阿尔斯通中国公司上岗。不少外企都有这方面的培训。实践证明，经过这类培训的员工，跳槽的极少。

第二层次的培训是针对中高层雇员的，目的是进行管理团体建设。培训内容的专业性较强，比如财务课程培训、技术培训、更高层次的企业文化培训等。各部门管理人员通过财务培训，可以更多地获取财务报表所提供的信息，及时调整本部门的管理，为企业创造更多的经济效益。西门子的培训计划主要也是这两种，同时增加了独具特色的精英大学生培训计划。

中国的企业人才培训也在逐渐兴起，就其参加人员的层次而言，一般分为三大类。第一类是单位的最高领导，即决策人员，他们决定企业的经营管理的重大战略事务，对他们的培训主要是上级主管部门举办的脱产短期管理培训班，为期 3 个月、半年或一年不等。第二类是中层管理人员，他们负责决策的具体执行和落实，对他们的培训主要是和国内大学联合举办工商管理核心课程研修班，业余时间上课，为期两年左右，学完经考试合格后取得大学工商管理课程结业证书，企业承认学历。第三类是操作人员，直接接触具体生产过程，对他们的培训主要是各种技能培训班，一般以提高技能为主。对于新员工，一般进行为期一个月的新职岗前培训，培训内容涉及公司的概况、文化形态、规章制度及工种技术培训。另外，有些企业也选拔个别优秀人员到大学脱产学习。

应该说，近年来中国的企业人才培养已经有了迅速发展，这从企业人才市场的日渐火爆可见一斑，但是大多数外企却没有参与到培训公司掀起的培训热潮中去，即使是偶尔参与也只不过浅尝辄止。这其中的原因何在？阿尔斯通公司中国人力资源部总监刘秋廉女士认为，外企很少参加目前中国人才培训市场中提供的各种培训课程，并不是外资企业不需要培训，而是市场提供的各种培训课程无法满足外资企业的需求。这主要表现在以下三个方面：

(1) 从培训公司提供的培训内容来看，大多数只是翻译一些国外资料，层次尚浅，且未成体系，没有与中国的外企管理实践很好地结合；

(2) 从培训者本身的素质看，缺乏一支高水平的培训教师队伍；

(3) 就培训方式而言，中国市场上的人才培训公司采用得最多的是讲座方式，而外资企业大多采取案例教学。

这表明，中国的培训市场仍处于比较幼稚的发展阶段，还需要通过学习世界先进企业的培训来提高员工培训水平。

西门子的培训工作做得有声有色，为我们提供了不少启示：

首先是重视培训，投入大量资金。西门子每年将占利润 1 / 5 左右的经费用于员工培训，而且培训基地装配的都是最先进的技术和设备。我国企业的当务之急是转变观念，加大培训投入。

其次，培训要有针对性，与公司实际工作紧密联系。西门子有针对新员工的“第一职业培训”，有储备管理人员的精英大学生培训，有专为现在和潜在的管理人员准备的五级管理教程，有各种员工再培训计划，他们的设置本身就是很有针对性和目的性的。而且，其培训内容也是以企业发展为目标，根据企业在发展中遇到的问题来设定的，员工通过学习，最终要达到能够解决企业实际问题和提高为企业服务的目的。

而我国企业的几类培训以讲授理论知识为主，丝毫不结合企业实际，很难对企业有切实的帮助。我国企业培训的安排过于依靠大学和各种脱产班、学位班，教授一方敷衍了事，企业员工也将培训视为晋升的资本而不是提高能力的机会，因而收效甚微。

第三，培训是一个连续不断的过程，应该与员工的发展紧密联系。西门子的员工培训常抓不懈，而且注意将培训与员工个人发展相联系，使员工积极主动参与进来。西门子的人力资源管理部门通过“与员工的谈话”来了解员工的愿望，结合公司需要，经过客观分析，认真制定每个员工未来发展领域和方向，并会同员工一起拟订切实可行的培训计划，认真组织实施。培训与员工个人发展计划结合起来，能够使员工意识到培训是与自己的未来发展息息相关的，大大提高了培训的效果，实现了公司和员工的共同发展。

目前我国企业的员工职业生涯设计工作尚未广泛开展，与此相联系的培训就更是微乎其微。这应当是企业人才培养的核心目标和一个突破点。