



◎ 高等院校经济与管理核心课经典系列教材 ◎


➔ 人力资源管理专业

# 员工培训与开发

YUANGONG PEIXUN YU KAIFA



赵耀 ◎ 编著

 首都经济贸易大学出版社  
Capital University of Economics and Business Press



◎ 高等院校经济与管理核心课经典系列教材 ◎

► 人力资源管理专业

# 员工培训与开发

YUANGONG PEIXUN YU KAIFA

---



赵耀 ◎ 编著



首都经济贸易大学出版社  
Capital University of Economics and Business Press

· 北京 ·

## 图书在版编目(CIP)数据

员工培训与开发/赵耀编著. —北京:首都经济贸易大学出版社,2012.10  
(高等院校经济与管理核心课经典系列教材·人力资源管理专业)  
ISBN 978-7-5638-2024-5

I. ①员… II. ①赵… III. ①企业管理—职工培训—高等学校—教材  
IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 223663 号

## 员工培训与开发

赵耀 编著

---

出版发行 首都经济贸易大学出版社  
地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)  
电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)  
网 址 <http://www.sjmcbs.com>  
E-mail [publish@cueb.edu.cn](mailto:publish@cueb.edu.cn)  
经 销 全国新华书店  
照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部  
印 刷 北京地泰德印刷有限责任公司  
开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16  
字 数 308 千字  
印 张 17.5  
版 次 2012 年 10 月第 1 版第 1 次印刷  
印 数 1~4 000  
书 号 ISBN 978-7-5638-2024-5/F·1165  
定 价 29.00 元

---

图书印装若有质量问题,本社负责调换  
版权所有 侵权必究

# 前 言

2011年5月,世界银行发布了一份题为《2011年全球发展地平线——多极化:新全球经济》的报告。报告预测,2011年到2015年包括中国在内的新兴经济体平均每年经济增长将达到4.7%,远超发达国家的2.3%。新兴经济体占全球经济产出的比例将从目前的37%增加到45%。美国、欧元区和中国将成为世界经济三大主要的“增长支柱”,并通过贸易、金融和技术发展促进全球经济增长。无论该报告的评估是否准确,一个明显的事实已经无法阻挡地呈现在了人们的眼前,这就是世界正面临着全球范围内大变革和大调整时代的到来。在新一轮机遇与挑战并存的历史关头,决定中国命运和强劲发展势头的“秘密武器”唯有科技创新和优良文化的传承。值得注意的还有,2010年7月,我国首次颁布了《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010~2020年)》。纲要在序言部分开宗明义地指出:百年大计,教育为本。教育是民族振兴、社会进步的基石,是提高国民素质、促进人的全面发展的根本途径,寄托着亿万家庭对美好生活的期盼。强国必先强教。种种迹象表明,将一个人力资源大国打造成一个人力资源强国,进而提升国家综合实力的竞争优势已成为发展的必然。教育,从来没有像今天这样,对中华民族的复兴和强国梦的实现担负着如此厚重的使命和责任。

如果我们带着教育的眼光,将其投射到一个独立的生产经营单位中去的话,就会发现,每家企业正在进行的,正是可以称之为与教育既有联系又有区别的员工培训与开发活动。纵观全球享誉市场的知名企业,尽管经商之道和成功法宝各有不同,但其中都蕴涵着一个共同的亮点,这就是商海巨子们均十分注重企业员工培训与开发管理。他们的成功经验一再昭示着这样一个规律:在今天日益激烈的市场竞争环境下,产品与服务的竞争就是技术与管理的竞争,技术与管理的竞争就是员工创新和责任的竞争,创新和责任的竞争就是企业对员工资本的积累和释放的竞争。而员工培训与开发管理恰恰是企业为员工持续不断积累和释放人力资本、社会资本和心理资本的不二选择,是培养企业优良文化、最终实现企业战略目标的必经之路。本书正是在这样一种大背景下完成的。

作为一本专门为高等院校学生编写的教科书,其区别于同类教科书的特征是,在内容上体现出以下三个特点。

第一,易懂清晰。“大道至简”,用易于接受的思维方式将鲜活而又复杂的管理实践表达出来。考虑到教科书的使用者几乎没有企业员工培训与开发的实际经验,本书每一章都会在开头有一个“课前提示”,提示使用者每章学习的原因与重点内容。同时,第四章至第八章是本书的重点部分,将企业员工培训与开发的管理活动按照流程以章的形式依次展开,即前一章的内容是管理流程中的前一个环节,后一章的内容则正好是下一个环节,从而有利于没有管理感觉的使用者树立正确的管理理念和掌握间接的管理经验。

第二,好练实用。为了培养使用者的管理技能和丰富的管理经验,本书的每一章中都穿插了一些“案例链接”内容。目的是配合教师阐述和分析理论之后,马上能够结合一个实际的管理活动,及时组织学习者展开课堂讨论,以便加深对该部分理论的理解和掌握,特别是提升学习者理论联系实际的应用能力。所以,每一个案例链接都提出了教师带领同学拟讨论的参考题目。此外,本书的每章还提供了来自现实中的案例应用题,以便锻炼学生综合运用该章理论的技能,发现、分析和解决现实管理中的实际问题,最终实现培养学生创新意识、应用能力和管理技巧的教学目标。

第三,紧贴前沿。即使是一本专供本科生使用的教材,本书还是力求把国内外最前沿的员工培训与开发理论加以系统地介绍,力求保持企业员工培训与开发理论的完整性和引领性。从这个意义上来说,本书也是企业培训管理者的良师益友,对其管理实践具有积极的指导意义。

在本书的编写过程中,得到了我的研究生们在资料整理和写作方面的帮助与支持。在此,请允许我向参与这项工作的宋凯、王卓然、潘芳芳、金虎和周天绿同学表示真挚的感谢。

同时,编写过程中也参阅和引用了国内外相关学者的学术著作和研究成果,这些已尽可能地在书中作了注解或列为参考文献。借此机会,向该领域早已取得卓越成就和突出贡献的前辈与同仁表示衷心的感谢。

鉴于编者的水平有限,本书一定存在不足和错误。我们期待着使用者提出宝贵的意见和建议,以使其愈趋完善。

赵耀

2012年5月16日

## 目 录

<b>第一章 员工培训与开发在企业人力资源管理中的地位与作用</b> .....	1
第一节 员工培训与开发的概念及发展历史 .....	1
第二节 员工培训与开发在企业中的地位与作用 .....	6
第三节 员工培训与开发和企业的发展 .....	14
<b>第二章 员工培训与开发的理论基础</b> .....	25
第一节 员工培训与开发理论的发展 .....	25
第二节 学习理论 .....	30
第三节 培训迁移理论 .....	46
<b>第三章 员工培训与开发制度</b> .....	53
第一节 企业员工培训与开发的原则 .....	53
第二节 员工培训与开发的制度 .....	62
第三节 员工培训与开发的流程 .....	72
<b>第四章 员工培训与开发需求分析</b> .....	83
第一节 员工培训与开发需求分析概述 .....	83
第二节 培训需求分析的模型与方法 .....	92
第三节 员工培训与开发需求分析的实施 .....	103
<b>第五章 员工培训与开发目标设置</b> .....	111
第一节 员工培训与开发目标设置概述 .....	111

## 员工培训与开发

第二节	员工培训与开发目标设置的原则 .....	115
第三节	员工培训与开发目标设置的种类 .....	117
<b>第六章</b>	<b>员工培训与开发计划拟定 .....</b>	<b>135</b>
第一节	员工培训与开发计划的内容 .....	135
第二节	员工培训与开发计划的种类 .....	139
第三节	拟定员工培训与开发计划的依据与原则 .....	147
<b>第七章</b>	<b>员工培训与开发计划实施 .....</b>	<b>162</b>
第一节	员工培训与开发的实施者 .....	162
第二节	培训与开发实施的要素 .....	168
第三节	培训与开发实施中存在的问题与有效性 .....	175
<b>第八章</b>	<b>员工培训与开发评估与反馈 .....</b>	<b>183</b>
第一节	培训与开发评估的重要性 .....	183
第二节	员工培训与开发评估模型 .....	191
第三节	培训与开发评估中的问题与解决 .....	202
<b>第九章</b>	<b>员工培训与开发管理的方法与技术 .....</b>	<b>213</b>
第一节	以传统技术为媒介的培训与开发方法及其 选择 .....	213
第二节	以新兴技术为媒介的培训与开发方法及其 选择 .....	233
第三节	特定人员的培训与开发方法及其选择 .....	239
<b>第十章</b>	<b>员工培训与开发管理的现状与发展 .....</b>	<b>249</b>
第一节	员工培训与开发管理的现状 .....	249
第二节	员工培训与开发管理的发展 .....	258
<b>参考文献</b>	.....	<b>271</b>

# 第一章

## 员工培训与开发在企业人力资源管理中的地位与作用

### ★ 课前提示 ★

虽然员工培训与开发对企业来说,是一种人力资本投资行为,确实要付出代价,但是,今天为员工培训与开发所付出的每一份辛苦和每一分金钱,都会在明天转变为企业的巨大财富!本章将回顾企业员工培训与开发的演变历程,分析员工培训与开发在企业中的地位与作用,探究员工培训与开发和企业竞争优势之间的内在关系。

## 第一节 员工培训与开发的概念及发展历史

### 一、员工培训与开发的含义

员工培训(Training)与员工开发(Development)是两个既相互联系又相互区别的概念。

#### (一) 人力资源培训的概念

所谓人力资源培训,是指组织通过更新员工知识、增强员工技能、改变员工个性特质、工作动机和工作行为而满足岗位当前绩效需要所进行的一切有计划、有组织的活动。

#### (二) 人力资源开发的概念

所谓人力资源开发,就是通过发掘、培养、发展和利用人力资源为主要内容以满足组织未来需要的活动。它以人力资本投资为前提,包括人力资源的教



育、培训、管理以及人才的发现、培养、使用与调剂等诸多环节,通过政策、法律、制度和科学方法的运用,提高人的素质和能力,挖掘人的潜力,力求人尽其才、才尽所能,促进企业和社会的发展。人力资源开发主要包括国家、企事业单位和社会团体,以及家庭和个人三个层次,其中企业是人力资源开发的重要主体,主要是搞好用人机制和开发机制,发现人才、培养人才、提高各类人员的素质和技能,调动其工作积极性、主动性和创造性,取得人力资源使用效益。

### (三) 员工培训与开发的概念

所谓员工培训与开发,是指企业通过一定的措施和手段,补充和提高员工的知识与技能,改善员工的工作态度和胜任特质,激发其潜在的创造力,促进员工努力实现自身价值,增强员工的工作满意度和对组织的归属感与责任感,从而提高企业的工作效率,实现企业人力资本增值和预期的社会经济利益,是有目的、有计划、有组织的人力资源管理活动。

对企业来说,培训是开发的基础,开发是在培训的基础上进行的更具前瞻性、针对性的知识、技能、能力、个性特质和工作动机的完善和提高活动。

## 二、员工培训与开发的历史沿革

### (一) 早期的学徒培训阶段

18世纪,由熟练技术工人经营的小店铺为了满足顾客对商品不断变化的需求,店主不得不额外雇用工人。但当时并没有出现类似今天的职业学校和技术学校,所以店主们只能自己训练新雇用的且毫无工作经验的工人。这些学徒向师傅学习手艺,只能拿到很少的工资或根本就不拿工资,直到自己成为熟练工为止。后来,这种模式在内科医生、老师、律师等行业也开始采用。

这个时期的人力资源开发活动,基本是一对一的师傅带徒弟式的培训。这种培训方式在今天的许多行业,特别是实践性强的行业仍被采用。

### (二) 早期的职业教育阶段

1809年,美国人戴维特·克林顿在纽约城建立了第一所公认的私人职业学校,也是一所手工技能培训学校,旨在给失业或有犯罪记录的、无熟练技术的年轻人提供职业培训机会,这是职业教育的雏形。如今,职业教育已经成为各国公共教育系统中非常重要的一部分。

### (三) 工厂学校的出现

工业革命时期,随着制造业的出现,一方面大量新工人不具备操作新机器的知识和技能,另一方面经验丰富的老员工也需要重新参加培训,对熟练技术工人的需求很快超过了职业教育学校毕业生的数量。为了满足这种需求,工厂开始尝试自行建立被称为“工厂学校”的机修和机械培训学校。其中比较有代

表性的是福特公司的工厂学校,这为福特“T型”汽车引领时代潮流起到了很大的推动作用。第一次世界大战期间,为了满足对军事设备的巨大需求,许多生产非军工产品的工厂不得不重新装配机器并培训它们的工人,这更加促进了对非熟练工人的培训。这期间美国海运委员会主管查尔斯·艾伦创建的“演示、讲解、操作、检验”四步骤指导方法至今仍在企业员工的培训中使用。

#### (四) 培训职业的创建与专业培训师的产生

第二次世界大战的爆发,使得人们不得不重新开始依赖工厂生产军需用品,美国联邦政府为此建立了行业内部培训服务机构(TWI)来组织和协调培训计划,培训项目包括与国防领域有关的各个工业领域。TWI同时还开展了公司的培训员如何在各自的工厂里开展培训项目的活动,并对工厂和培训服务机构的主管进行培训资格认证。

1942年美国成立培训指导协会(ASTD),为培训行业建立了标准,培训职业得以创建,专业培训师由此产生。

#### (五) 员工培训与开发的蓬勃发展阶段

1. 培训领域和培训形式的蓬勃发展。随着知识经济时代的到来,人力资源在企业发展中的作用越来越受到人们的重视,人力资源开发与培训工作也成为企业发展和战略变革的重要工具。人们逐渐意识到,人力资源的开发必须与企业的战略和目标相配合,在支持组织战略目标的实现中充当重要角色。通过人力资源的开发与培训,把组织建成高绩效的工作系统。在这种大背景下,人力资源开发与培训的领域得以扩充。凡是与企业战略相关的领域都可以成为人力资源开发与培训的内容,培训形式也得到了新的发展。除了原有的“工厂学校”形式的技能培训之外,建立与企业发展战略相匹配的教育培训体系也成为各企业人力资源开发的主要形式,建立企业大学逐渐成为趋势。

2. ISO10015的制定。为了规范培训行业的发展,同时给各培训机构提供指导,1999年国际标准化组织发布了“ISO10015质量管理培训指南”,它属于ISO9000族标准中的一个支持性标准,但不是认证标准,是由国际标准化组织在全世界推广的、适合各种规模、各类组织的一套通用的、规范人力资源培训过程的专用标准。此标准通过采用该标准引导一个组织追求最佳培训质量,提高人员的岗位适应能力,降低人力资源的使用成本。它适用于任何组织内部的培训,不适用于组织对外部提供的培训。它从确定培训需求、设计和策划培训、提供和支持培训、培训过程监督、培训效果评价与改进五个方面,对组织的教育和培训作出了规范,提高了组织培训的有效性,达到提升培训管理体系运作效率和加强企业核心竞争力的目的。

## 案例链接 海尔集团的员工培训<sup>①</sup>

海尔集团从一开始至今一直贯穿“以人为本”提高人员素质的培训思路,建立了一个能够充分激发员工活力的人才培训机制,最大限度地激发每个人的活力,充分开发利用人才资源,从而使企业保持了高速稳定发展。

### 一、海尔的价值观培训

海尔培训工作的原则是“干什么学什么,缺什么补什么,急用先学,立竿见影”。在此前提下,首先是价值观的培训。“什么是对的?什么是错的?什么该干?什么不该干?”这是每个员工在工作中必须首先明确的内容,也是企业文化的内容。对于企业文化的培训,除了通过海尔的新闻机构《海尔人》进行大力宣传以及通过上下灌输、上级的表率作用之外,重要的是员工互动培训。

### 二、海尔的技能培训

技能培训是海尔培训工作的重点。海尔在进行技能培训时,重点是通过案例、到现场进行的“即时培训”模式来进行。具体地说,就是抓住实际工作中随时出现的案例,当日利用下班后的时间立即在现场进行案例剖析。针对案例中反映出的问题或模式,来统一人员的动作、观念、技能,然后利用现场看板的形式在区域内进行培训学习,并通过提炼在集团内部的报纸《海尔人》上公开发表,进行讨论,达成共识。员工能从案例中学到分析问题、解决问题的思路及观念,提高员工的技能。这种培训方式已在集团内全面实施。对于管理人员则以日常工作中发生的鲜活案例进行剖析培训,并且将培训的管理考核单变为培训单,利用每月8日的例会、每日的日清会、专业例会等各种形式进行培训。

### 三、海尔的个人生涯培训

海尔集团根据每个员工的职业生涯设计,为每个人制订了个性化的培训计划,搭建了个性化发展的空间,提供了充分的培训机会,并实行培训与上岗资格相结合。海尔给员工作了三种职业生涯设计,分别针对管理人员、专业人员和工人。每一种都有一个升迁的方向,只要是符合升迁条件的,即可升入后备人才库,参加下一轮的竞争,跟随而至的就是相应的个性化培训。

1.“海豚式升迁”,是海尔培训的一大特色。海豚是海洋中最有智慧的动物,它下潜越深,跳得越高。如果公司需要一个在生产部门表现良好的员工做事业部的部长,如果他对市场系统的经验非常缺乏,就需要到市场上去。到市场去之后,他必须到下边从事最基层的工作,然后从这个最基层的岗位再一步步干上来。如果能干上来,就上岗;如果干不上来,则免职。就算一个高级管理人员其他各方面的经验都已具备,但综合协调的能力较低,也要被派到相关部

<sup>①</sup> 中华管理学习网, <http://www.zh09.com/mqyi/haier/200510/104834.html>.

门的最基层去锻炼。这样的特色培训对一个干部来说压力可能较大,但也培养锻炼了干部的综合能力。

2.“届满要轮流”,是海尔培训技能人才的一大措施。一个人长久地干同一种工作,久而久之形成了固定化的思维方式及知识结构,对海尔这样以“创新”为核心的企业来说是难以想象的。目前,海尔已制定了明确的制度,规定了每个岗位最长的工作年限。

3. 实战方式,也是海尔培训的一大特点。比如有些管理人员是20世纪80年代中期在企业发展急需人才的时候入厂的。因为时间不允许,没有学习机会,但还有潜力,只是缺少了一些知识,需要补课,为此,就安排他们去补质量管理和生产管理的课,到一线去锻炼(检验处长、分厂厂长岗位),边干边学,拓宽知识面,积累工作经验。

#### 四、海尔的培训环境

在内部,建立了内部培训教师师资网络。首先对所有可以授课的人员进行教师资格认定,持证上岗。同时,建立了内部培训管理员网络,以市场链 SST 流程建立起市场链索酬索赔机制及培训工作考核机制,每月对培训工作进行考评,并与部门负责人及培训管理人员的工资挂钩,通过激励调动培训网络的灵活性和能动性。

在外部,建立起了可随时调用的师资队伍。目前,海尔以青岛海洋大学海尔经贸学院的师资队伍为基本依托,同时与瑞士 IMD 国际工商管理学院、上海中欧管理学院、清华大学、北京大学、中国科技大学、法国企顾司管理顾问公司、德国莱茵公司、美国 MTI 管理咨询公司等国内外 20 余家大专院校、咨询机构及国际知名企业的近百名专家教授建立起了外部培训网络,利用国际知名企业丰富的案例进行内部员工培训。在引入了国内外先进的教学和管理经验的同时,又借用此力量,利用这些网络将海尔先进的管理经验编写成案例库,成为 MBA 教学的案例,也成为海尔内部员工培训的案例,实现了资源共享。

为培养出国际水平的管理人才,海尔还专门筹资建立了用于内部员工培训的基地——海尔大学。海尔大学目前拥有各类教室 12 间,可同时容纳 500 人学习使用,有多媒体语音室、可供远程培训的计算机室、国际学术交流室等。为进一步加大集团培训的力度,海尔国际培训中心一期工程 2000 年已投入使用,该中心可同时容纳 600 人的脱产培训,完全是按照现代化的教学标准来建设,并拟与国际知名的教育管理机构合作,进行系统的综合素质培训及国际学术交流,办成一座名副其实的海尔国际化人才培训基地。

课堂讨论:海尔集团当前的培训处于哪个发展阶段?为什么?

=====

## 第二节 员工培训与开发在企业中的地位与作用

### 一、培训与开发和企业人力资源管理的关系

#### (一) 人力资源管理的主要模块

1. 工作岗位分析。所谓工作岗位分析,是指通过岗位信息收集和分析,明确工作目标、工作内容以及工作职责中所需完成的工作任务,并提出该岗位工作者应具备的胜任素质的管理活动。通常,企业以岗位说明书的形式对工作岗位分析的结果加以表达,该表达形式既有对岗位“事”的描述,也包括对从事岗位工作的“人”的要求。它是人力资源管理工作的基础性平台(如图1-1所示),这项工作的好坏将对其他人力资源管理模块产生举足轻重的影响。

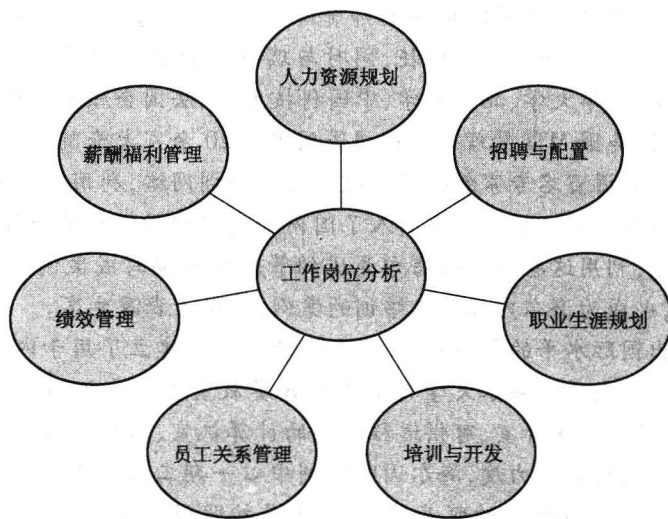


图 1-1 工作岗位分析与其他模块关系图

2. 人力资源规划。人力资源规划是一项系统的战略工程,它以企业发展战略为指导,以全面核查现有人力资源、分析企业内外部条件为基础,以预测组织对人员的未来供需为切入点。其内容包括人员招聘规划、晋升规划、补充规划、

培训开发规划、人员调配规划、工资规划等,基本涵盖了人力资源的各项管理工作。人力资源规划还通过人力资源政策的制定对人力资源管理活动产生持续和重要的影响。

3. 招聘与配置。人员招聘是组织及时寻找、吸引并鼓励符合要求的人,到本组织中任职和工作的过程,是组织运作中一个重要的环节,通常有内部提升和外部招聘两种途径。人力资源配置就是指在具体的企业中,为了提高工作效率、实现人力资源的最优化而对组织或企业的人力资源进行科学、合理的配置。

4. 培训与开发管理。所谓员工培训与开发管理,如前文所分析,这里不再赘述。

5. 绩效管理。所谓绩效管理,是指各级管理者和员工为了达到组织目标共同参与的绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升的持续循环过程。绩效管理的目的是持续提升个人、部门和企业的绩效水平与质量。

6. 薪酬与福利管理。薪酬福利是企业给员工发放的报酬,它体现了劳动力市场中劳动力供给和需求双方相互交换的关系。薪酬福利是每个员工都关注的问题,也是提升员工满意度的关键因素之一。企业的薪酬福利体系对企业的发展会产生不可或缺的作用。

7. 员工关系管理。员工关系管理是在企业人力资源体系中,各级管理人员,通过拟订和实施各项人力资源政策和管理行为以及其他的沟通手段,调节企业和员工、员工与员工之间的关系,从而实现组织的目标并同时满足员工与社会的需求。从狭义上讲,员工关系管理就是企业和员工的沟通管理,这种沟通更多采用柔性的、激励性的、非强制的手段,从而提高员工满意度,支持组织其他管理目标的实现。其主要职责是:协调员工与管理者、员工与员工之间的关系,引导建立积极向上的工作环境。

## (二) 培训与开发和人力资源管理各模块的关系

研究培训与开发职能与其他职能模块之间的关系非常重要,其主要原因是现代企业人力资源管理的系统化趋势越来越明显,企业的员工培训开发体系设计也越来越需要与其他人力资源管理职能模块进行对接。

1. 培训与开发和工作岗位分析的关系。如前文所述,工作岗位分析是人力资源管理的基础,它通过明确工作内容、业绩标准和任职资格要求来为培训需求分析提供最基本的信息,能够使企业通过结合每个岗位的具体工作特征和工作要求以及在岗员工绩效表现来确立培训计划。一方面,通过工作分析和绩效考评,可以发现员工的工作绩效与组织期望绩效之间的差距,从而确认培训需求;另一方面,可以通过素质测评模型,对比工作分析所形成的工作说明书找到员工的不足之处,确认培训方案。

美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛于1943年出版的《动机激发论》中提出了需求层次论。马斯洛把人的需求分为五个层次:生理需求、安全需求、社会需求、尊重的需求、自我实现的需求。

(1)生理需求:是需求层次的基础,主要指衣、食、住、行、用等。它是维持人们生命所必需的。

(2)安全需求:生理需求基本满足以后,安全需求成为主要需求。安全需求包括人身安全、经济保障以及环境的稳定和可预知性,如称心职业的稳定性等。

(3)社会需求:生理需求及安全需求得到基本满足之后,社会需求即成为主要的激励因素。它包括感情、友谊、群体归属感和社会承认等。

(4)尊重的需求:包括权利、工作地位、社会身份、个人声誉、上级器重等。当前述各项需求得到基本满足后,对尊重的需求便成为主要的激励因素。

(5)自我实现的需求:指人们希望最大可能地实现自我和充分发挥自己能力的欲望。包括自我成就、自我发展以及创造力的充分发挥。

依据马斯洛的需求层次理论,企业在设计培训体系时,可分析不同员工的工作岗位说明书,考虑使用不同的培训方式来满足不同员工的不同需求。比如初级职业培训可以满足员工基本的生存;参与集体培训可以满足员工对社交的需求;更进一步的高级培训,比如EMBA等职业经理人的培训可以为更高层次的管理者带来成就感。

2. 培训与开发和人力资源规划的关系。组织的人力资源规划应该是人力资源培训与开发策略制定的基础和前提条件。通过组织的整体人力资源规划来确定培训与开发的阶段性和层次性,确定重点对哪些人员、进行哪些内容的培训与开发,并确保与人员补充规划和晋升规划管理的连接性等。

美国著名心理学家弗雷德里克·赫兹伯格提出的双因素理论认为,有两种因素对员工产生重要的影响:保健因素和激励因素。该理论对培训体系的设计具有重要的指导意义,培训体系设计的科学、合理与否直接影响到员工的工作状态。作为一名管理者,要想使下属更有效地工作,首先应明确该员工需要进行哪些培训,以此为基础来制定培训措施和人力资源其他模块的设计。实际上,培训不仅是员工参加工作的前提,还包括员工对组织企业文化的认可和企业价值观的认同。因此在制定培训制度时,不应简单地把培训看做是企业给员工的福利,更要使员工认同企业的发展目标和发展战略,自动地调节个人目标和组织目标,使二者的目标相一致,使培训起到增强凝聚力和增加归属感的作用。

3. 培训与开发和招聘配置管理的关系。继招聘甄选之后,新员工导向培训是人力资源管理的重要环节,也是人员上岗的前提和基础。新员工导向培训可以确保员工了解组织对员工的各项要求、了解组织文化和了解组织的待遇福

利,从而更好地适应工作岗位的要求。

吸纳更多的人才、保持人才的快速成长能使组织更好地发展。如何使新的创业者能够很好地融入企业,必然要涉及新老创业者关系与矛盾的调整,因此企业就要找出多样化的价值分配形式,为员工提供不同的“跑道”,满足企业核心层、中坚层和骨干层的不同需求,这是企业吸引人才和留住人才的关键。企业要根据所处的不同发展阶段相应地采取不同的培训与开发方法,使人才的发展与企业的发展相适应。

如果企业处于事业的成熟期,对人才的需求层次与初创业时不同,此时就需要考虑在培训评价体系上作出相应的改变。企业在招聘时要根据企业性质、企业所处发展阶段和空缺职位作出选才标准。如果企业的人员流动性大或需要的是高层核心人员,那么选择一流人才对于企业的发展至关重要,因为这类人在短期内会对企业有很大的推动作用。但这类人较易流动,其离职也会对企业造成巨大损失,因此企业要慎选慎用。如果企业人员流动性较低,讲求员工稳定长期发展,那么吸收中上人才并对他们进行针对性的培训与开发也许是最佳选择。

4. 培训与开发和绩效管理的关系。绩效管理在人力资源体系中具有特殊地位。企业通过诸如绩效计划、绩效辅导、绩效考评、绩效反馈等管理活动,解决企业在运营过程中出现的各种问题,从而为企业的良性运作提供有效的控制体系。

绩效管理 and 人力资源培训与开发体系的接口主要体现在绩效考评和绩效改进上。一方面,培训需求分析中的人员分析要通过绩效考评提供基本数据和信息支持;另一方面,员工绩效改进的重要手段和工具就是培训与开发,通过它的运行进而提升员工的绩效。

## 二、培训与开发在企业中的作用

### (一) 员工培训在企业中的作用

1. 员工培训可以让员工尽快进入角色。研究发现,新员工在刚进入组织的一个过渡期内(通常是3~6个月),将会依据自己对组织的感受和评价来选择自己如何表现,决定自己是要在组织谋发展还是将其作为跳板。因此,许多发展比较成功的组织会通过系统的导向培训,尽可能地消除新员工的种种担心和疑虑,让他们全面、客观地了解其工作环境、组织氛围及新工作所需要的知识和技能,以促使新员工尽快全方位地融入企业中。

2. 员工培训可以提高员工的工作绩效。通过对员工进行有效的培训,使员工的知识结构得到更新,工作技能明显提高,人际关系得到改善,工作思维更加有效,工作动机更加端正稳固。



3. 员工培训可以为组织造就人才。有效的培训会使员工的知识水平、技术能力及人际关系的处理能力都得到强化,个性特质更加满足岗位要求,从而使员工成为某一领域的专门人才。

4. 员工培训可以增强员工的忠诚度。通过培训,员工可以提高自己胜任工作的能力,也可以帮助组织改变不良的管理实践,从而使员工对组织产生新的认识,在一定程度上改变员工的工作态度,缓解员工队伍的波动情绪,心理契约更加稳定,员工的职业忠诚度明显提升。

5. 员工培训有助于提高和增进员工对组织的认同感和归属感。通过培训,可以使组织中具有不同的价值观、信念、工作作风的员工和谐地统一起来,为了共同的目标而各尽其力。

6. 员工培训可以使组织更具有生命力和竞争力。组织发展的内在动力就在于组织的不断创新。通过员工培训,为组织发展提供智力资源,使组织不断调整自己的战略,朝更高的目标迈进。

## (二) 员工开发在企业中的作用

与员工培训相比,员工开发的特征是更注重长远性。员工开发的作用主要表现在以下三个方面。

1. 帮助促进企业战略的调整与转变。企业的发展是在企业不断创新的基础上实现的。企业创新是通过企业战略的不断调整与转变来完成的。企业战略的调整需要新的人力去开发产品、开辟市场,这样企业就必须进行有目的、有计划的员工开发工作,以保证员工对企业战略调整的需求。企业进行员工开发,使企业增添了新的员工,这些新的员工是企业战略调整的有力保证。

2. 提升企业的竞争力。企业间的竞争,实际上是员工实力的竞争。从一定意义上说,企业之间人才实力的竞争,实质上就是企业内部员工开发的竞争,是企业持续性为员工投入资源的系统工程。

3. 为企业发展提供人力资本。企业发展不仅要依靠先进的技术、性能优良的设备,更重要的是要依靠企业自身的人力资本。妨碍企业发展的原因主要是缺乏高质量的员工,是人才与知识的不足。企业对员工的开发,就是要为企业培养高素质的人才,为企业的发展储备员工。

## (三) 员工培训与开发在企业中发挥的功能

1. 培训与开发能够充分开发和利用员工的潜能。未来社会经济的发展,将是科学技术主导下的发展;未来企业间的能力的竞争,将是科学技术的竞争。一个企业要在竞争中立于不败之地,就要进一步增强企业的竞争力,就必须充分释放现有员工的潜能。在企业中,任何从事生产经营管理活动的员工都应具有多种能力,如从事生产技术的力量、经营管理的力量、发明创造力量等。这些力量既可表现为现时力量,又可以表现为潜在力量。通过对他们的培训与开