



《培训》杂志策划

Pearson

【美】伊布雷兹·泰里克 著
杨震 颜磊 译

企业培训与发展的 七个趋势

保持员工需求与组织目标一致的策略

SEVEN TRENDS

in Corporate Training
and Development

江苏人民出版社



《培训》杂志策划

 Pearson

企业培训与发展的 七个趋势

保持员工需求与组织目标一致的策略

【美】伊布雷兹·泰里克 著
杨震 颜磊 译

 江苏人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业培训与发展的七个趋势:保持员工需求与组织
目标一致的策略/(美)伊布雷兹·泰里克著;杨震,
颜磊译. —南京:江苏人民出版社,2016.7

ISBN 978-7-214-18918-9

I. ①企… II. ①伊… ②杨… ③颜… III. ①企业管
理—职工培训 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 145654 号

Authorized translation from the English language edition, entitled Seven Trends in Corporate Training and Development: Strategies to Align Goals with Employee Needs 1st Edition, by Tarique Ibraiz, published by Pearson Education, Inc., Copyright © 2014

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and JIANGSU PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE Copyright © 2016

江苏省版权局著作权合同登记:图字 10-2015-087

书 名 企业培训与发展的七个趋势:保持员工需求与组织目标一致的策略

著 者 [美]伊布雷兹·泰里克(Ibraiz Tarique)

译 者 杨 震 颜 磊

出版统筹 杨 健

责任编辑 陈 茜

责任监制 陈晓明

出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司

江苏人民出版社

出版社地址 南京市湖南路1号A楼,邮编:210009

出版社网址 <http://www.jspph.com>

经 销 凤凰出版传媒股份有限公司

照 排 江苏凤凰制版有限公司

印 刷 江苏凤凰通达印刷有限公司

开 本 718毫米×1000毫米 1/16

印 张 9.5

字 数 150千字

版 次 2017年4月第1版 2017年4月第1次印刷

标准书号 ISBN 978-7-214-18918-9

定 价 48.00元

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向承印厂调换)

译者序

在当前的知识经济时代,企业所拥有知识型资源的数量和质量,决定了企业在市场竞争中的成败。而人才是企业知识型资源的创造者,为获得源源不断的知识型资源,除引进必要的人才外,还需要充分发挥企业的培训与发展职能,在企业内部发掘和培养出大批合格人才。

正如本书作者所指出的,伴随着全球经济、技术和社会文化的快速演进,培训和发展领域也在经历着巨大的变化,如何应对和利用这些趋势所带来的挑战和机遇,已成为培训和发展从业人员面临的一个重要课题。作者洞察和分析了当前企业培训与发展的七大趋势,并分别提出了战略性应对措施。

当我们审视作者提出的七大趋势时,可以发现这些趋势总体上朝着有利于学习与发展活动的方向演化,顺应和利用好这些趋势,可提高学习与发展活动的效率、降低相关成本、提升人才质量并缩短培训与发展周期,从而有力促进组织战略的落地与实现。

这七大趋势包括:

趋势一 基于技术的学习:从计算机、互联网到移动设备,技术的演变提升了学习与发展活动的效率,使人们突破了时间和空间的限制,将学习者与学习内容、指导老师以及其他学习者紧密地联系起来。

趋势二 非正式学习:正式的课堂培训是一种稀缺资源,且不能完全满足员工的学习需要,随着社交媒体的兴起和大量移动技术的问世,组织已逐渐将非正式学习视为正式学习的重要补充。

趋势三 定制化学习与学员控制:如果从营销的角度看待培训与发展,我们就会发现不同学员之间的特质是有差异的,他们之间可细分为不同的群体,不同群体有着不同的培训与发展需求。特定的学习和发展活动若要产出良好的效果,取决于教学和培养设计和个体及群体特征之间的匹配度。为此,应充分赋予学员在学习和发展活动中更多的控制权,这样学员可更主动地为自己定制培训,以满足自身不断变化的需求。

趋势四 持续学习:企业面临的竞争越来越激烈,所依赖的商业环境也是瞬息万变的,知识的更新速度令人咋舌,为此组织必须将自身打造成学习型组织,需要员工持续进行正式和非正式的学习,以应对不断变化的工作环境所带来的挑战。越来越多的企业更加重视员工的持续性学习与发展,视之为企业竞争优势的不朽之源。

趋势五 通过团队协作实现学习与发展:企业未来的工作将更多地采用项目的形式,团队成员可能来自不同的部门,具有不同的能力、动机和目标。由于工作日趋复杂,要求员工个体之间的背景和能力差异化,并形成互补,并要求团队中每个人与他人很好地配合才能完成工作任务。在团队中,协作和团队精神是工作的重要组成部分,个体必须学会如何在团队中有效工作,且必须向其他团队成员学习,这样才能保证团队的协作和成功。

趋势六 极限发展:有效的员工发展活动需要耗费时间和资源,但两者都是稀缺品。通过极限发展(指将员工带离他们的舒适区,使他们加速进行学习),可在资源有限的情况下快速实现员工发展,具有投入少、见效快的特点。应选择那些具有积极学习态度和学习敏捷性的个体作为极限发展的目标员工(学习敏捷性可视为快速适应新学习情境和环境,从而使学习成果最大化的能力),这样才能保证发展活动的成功。

趋势七 新型专家:在知识经济时代,企业的成功更依仗在特定领域有深入研究和先进专业能力的专家,这种专业能力必须能可靠地改进绩效,带来具体成果或成功,并可被其他人复制。这种新型专家本身具备渊博的知识和能力,有强大的持续学习动力,能将知识活学活用并直接产生绩效,并能将这些知识和技能高效地向其他员工传递。培养新型专家已成为企业培训和发展职能的重要任务之一。

本书虽然篇幅不大,但内容丰富多彩,紧跟时代特点,引领读者俯瞰全球学习与发展趋势的全貌。作者以高度精炼的语言,剖析了当前全球企业培训与发展趋势的逻辑前因,详细阐述了七大趋势,并指明了培训与发展活动今后的战略方向,对当前中国的学习与发展实践具有前瞻性指导意义。

影响职场培训与发展的有关趋势,正在发生显著的变化:

- “知识经济”不断壮大,成为现代商业结构中必不可少的一部分。
- 工作流动性更强且更专业化。
- 知识更新更快,这已成为新的事实。
- 劳动人口老龄化,催生新的人才资源开发需求。
- 网络上知识的爆炸,引发对从观点中厘清事实能力的大量需求。

以上这些趋势,正在改变人们学习的方式,并在推动组织成功方面,使得员工培训与发展相关投入的作用较过往更加关键。

本书洞察当今影响培训与发展领域最显著的七种趋势所带来的挑战,提供实践中应对这些趋势的可行建议。

本书的写作目的,是就此七种影响培训与发展的趋势,进行简单易懂的概括。本书提供的概念、理念和建议,为培训与发展职能所面对的挑战,以及当今员工所需培训与发展实践的类型,描绘了一幅清晰的画面。

本书分为三部分。第一部分“变化中的环境”包括3章,描述了七大趋势所发生的环境背景。第1章“企业学习演进的推动力量”,描述了诸如全球化、劳动人口特征、变化的工作结构以及混合型的职业路径。第2章“成人学习与发展”介绍了一些重要的定义与术语。第3章“知识获取的艺术”描述了各种类型和层次的知识(例如隐性知识和显性知识等),成人搜索信息的各

种方式,以及为何这些信息检索能力与学习能力同等重要。

第二部分“培训与发展实践的新趋势”,描述了影响当今培训与发展领域最显著的七个趋势。本部分包括7章(第4章~第10章)。第4章“基于技术的学习”讨论了第一个趋势,即技术如何影响知识与信息的获取、学习风格,以及教学实施与分享的各种方法。第5章“非正式学习”考察了第二个趋势,审视当代组织中非正式学习的重要性,以及为什么这种既不系统又缺乏结构化的学习方式会流行。第6章“定制化学习与学员控制”聚焦第三个趋势,描述了定制化学习,其定义、重要性,以及学员控制与定制化学习有何关联。第7章“持续学习”描述了第四个趋势,讨论了组织内持续学习的重要性以及为什么这种学习方式越来越流行。第8章“通过团队协作实现学习与发展”聚焦于第五个趋势。讨论团队如何运作,使团队成员更加有效的团队特征,以及协作式学习的重要性。第9章“极限发展:延展性任务与学习敏捷性”审视第六个趋势。讨论工作体验中包含“延展性”的重要性,以及为何延展性任务可以成为开发批判思维(已成为新的必然能力要求)的最好方法之一。最后介绍了学习敏捷性的概念,以及为什么学习敏捷性对于员工发展来说如此重要。第10章“新型专家”讨论第七个,也是本书所涉最后一个趋势。本章描述了什么是专业技能,以及在出现新变化的当今商业环境背景下,如何发展并保持专业技能。

最后,第三部分,“培训与发展的战略方向”,包括两章。第11章“员工学习与发展投资”,描述为什么以投资的视角看待员工培训与发展如此重要,有哪些不同种类的投资,以及人力资本领域评估投资效果的各种方法。第12章“培训与发展的未来展望”,对这一领域的发展进行了展望,展现其未来发展进程、未来发展预期,及未来其他的各种可能性。

你会注意到这些章节在篇幅和范围上不尽相同。主要原因是各领域的发展程度和复杂程度存在一定差异。

本书应用可谓广泛,可供从事员工培训与发展相关工作的人力资源管

理专业人士使用,例如培训师、学习与发展总监、人才管理总监、首席学习官、人力资源培训经理等。

本书可作为大学培训与发展类课程的主要教学用书,也可以作为传统的人力资源管理入门课程的补充教材。

目录

Contents

前言 /1

第一部分 变化中的环境

第1章 企业学习演进的推动力量 /3

第2章 成人学习与发展 /16

第3章 知识获取的艺术 /31

第二部分 培训与发展实践的新趋势

第4章 基于技术的学习(趋势一) /45

第5章 非正式学习(趋势二) /57

第6章 定制化学习与学员控制(趋势三) /67

第7章 持续学习(趋势四) /79

第8章 通过团队协作实现学习与发展(趋势五) /86

第9章 极限发展:延展性任务与学习敏捷性(趋势六) /94

第10章 新型专家(趋势七) /105

第三部分 培训与发展的战略方向

第11章 员工学习与发展投资 /113

第12章 企业培训与发展的未来展望 /127

第一部分

变化中的环境

第 1 章

企业学习演进的推动力量

本章要点

- 企业学习职能
 - 全球化:全球化工作场所与跨国界劳动人口
 - 人才管理:劳动人口过剩与胜任能力短缺
 - 劳动人口细分:不同类型的雇员群体
 - 职业:混合型职业和流动性工作
 - 学习技术:持续演进
-

在美国,学习与发展是一个价值数十亿美金的产业。卓越的组织利用学习以提升效率及竞争力。关注学习的组织,表现出一些共通的特征,例如成型的企业学习文化、致力于员工发展、坚信可以通过学习发展活动来改进绩效,在培训方面的持续投入以确保未来有足够数量的胜任员工。这类企业的例子,包括 UPS 快递、Verizon 通信,以及希尔顿全球(Hilton Worldwide)等。

企业学习职能

人力资源管理是指组织用以管理其员工的一整套政策和实践。“企业学习职能”是人力资源管理的一部分,其目标是确保员工具有成功完成工作任务所需要的能力。“能力”,是知识、技能、才能、态度和行为的组合。说得再具体些,企业学习职能所负责的,是针对能力的传授、保持、应用与传递。

- 传授:是指为员工提供所需的能力,以使其成功履行工作职责,支持组织目标与战略。
- 保持:是指帮助员工长期保有所习得的能力。
- 应用:是指帮助员工在工作环境中持续使用所习得的能力。
- 传递:是指将能力从一个人转移到另一个人,从一个人转移到一个团队,从一个团队转移到其他团队,等等。

公司用以传授、保持、应用和传递能力的机制或工具统称为培训(Training)与发展(Development)活动。培训活动更多聚焦于解决短期的绩效问题,也就是说,培训提供雇员目前工作中所需的能力。相反,发展活动聚焦于满足未来战略需要所需的能力。表 1.1 列举了一些培训与发展活动的示例。

表 1.1 培训与发展活动举例

培训活动举例	发展活动举例
● 多元化培训 ● 安全培训 ● 防止性骚扰的培训 ● 计算机培训 ● 团队培训	● 轮岗发展项目 ● 全球性团队 ● 研究生或高管级别的大学课程 ● 指导和/或教练辅导 ● 工作坊、研讨会、论坛会议 ● 延展性任务

企业学习领域正在经历急剧变革、成长与发展。今天,影响企业学习版图的推动力比以往任何时候都多。这些推动力给试图紧跟新的学习职能管理规范的组织带来了巨大的压力。接下来我们就讨论影响企业学习演进的具体推动力。

全球化：全球化的工作场所与跨国界劳动人口

多数组织,无论大小,都已经卷入了某种形式的国际商业活动。大型公司,例如苹果公司,以及联合国这类非政府组织,在不同的地区和国家都有附属机构,雇佣不同文化和种族背景的员工。表 1.2 简要介绍了美国全球化的程度。

表 1.2 美国全球化的程度

美国与外国跨国公司雇佣人数
● 美国跨国公司在全球雇佣了 3 450 万劳动者。 ● 美国本土公司在美国雇佣了 2 290 万劳动者。 ● 美国跨国公司海外附属机构在国外雇佣了 1 170 万劳动者。 ● 外国跨国公司美国附属机构在美国雇佣了 560 万人。
进出口趋势 ● 83 050 家公司从事货物进出口。 ● 219 210 家公司只从事货物出口。 ● 100 910 家公司只从事货物进口。
国外出生劳动者的劳动力特征 ● 美国劳动人口中有 2 500 万国外出生者,占美国全部劳动人口的 16.1%。 ● 国外出生的劳动人口中 48.3%是拉美人,23.7%是亚洲人。
美国的语言应用 ● 6 060 万的五岁及以上人口在家里不讲英语。 ● 语言种类包括西班牙语(3 760 万人)、中文(290 万人)、菲律宾语(160 万人)、越南语(140 万人)、法语(130 万人)、德语(110 万人)、韩语(110 万人)。

来源:美国商务部经济分析局、人口调查局、劳工统计局、美国劳工部、经济和统计局。

如表 1.2 数据显示,大多数美国公司和国际组织,在未来几年将快速涉足更多的国际劳动力和产品市场。国际活动增加后,这些组织将会面对两个重要挑战:

- 管理全球化的工作场所:“全球化的工作场所”包含了来自不同文化、地域和种族背景的相互之间互动与协作的个体。
- 管理跨国界的劳动人口:“跨国界劳动人口”所包括的个体,他们负有国际性的工作职责,且分布于不同地理位置,也就是说,他们的工作实际上跨国界、跨区域。

全球化的工作场所,伴随着跨国界的劳动人口,跨文化和种族的差异会影响个体之间如何互动,如何处理差异和冲突,以及如何解决问题。误解与沟通不良是不可避免的。学习职能要能为员工提供“跨文化能力”,让他们可以理解跨文化差异,欣赏全球化工作场所中的跨国界劳动人口的文化及语言多样性所带来的特质与益处。

跨文化能力的类型。跨文化能力,可以是通用的、特定的、区域特定的,以及大都市特定的:

- 通用文化能力,可以帮助员工理解不同国家、不同文化在整体上的差异,以及这些差异对个体行为的影响。例如:大多数文化间差异所在的通用维度,如个体主义相对于集体主义、权力距离、男子气概相对于女性气质、不确定性的规避、长期导向相对于短期导向等等。
- 特定文化能力,可以帮助理解某一特定的国家或文化,例如某个国家的语言、习俗、多样性、历史,以及地理,另外也包括语言技巧。
- 区域特定文化能力重点体现在企业如何、为何战略性地将特定的某些国家,例如经合组织国家、欧盟国家、东盟国家、金砖国家(巴西、俄罗斯、印度和中国)等,作为一个整体市场来看待。
- 大都市特定文化能力,是对大都会地区的理解。大都市,通常是指人口过百万的都市地区。美国在 2011 年有 23 个大都市,预计 2025 年

会上升到 37 个。全世界比较知名的大都市包括纽约、墨西哥城、伦敦、莫斯科、卡拉奇、德里、东京、雅加达等。全球化工作场所和跨国界劳动人口带来的另一个影响,便是学习职能的本土化。一个国家的文化和经济理念会影响到个体如何学习,以及他们如何看待培训、教育和学习的过程。某一种培训与发展的方式,不一定适合每个地区或国家。所以,在某些特定的地区和国家,为了适应当地的价值观、法律和监管,企业的学习职能不得不进行本土化调整。企业学习专业人士也必须努力理解当地的法律、实践、雇员知识技能水平,以及雇主为了实现预期的学习与发展目标所面临的压力。

人才管理：劳动人口过剩与胜任能力短缺

“人才管理”是指公司可用的方法,用以吸引、开发、保留和动员那些对于公司在国内外的战略成功最有价值、最重要的员工。“吸引”是指招募和筛选人才的政策和实践。“开发”包括为人才个体提供与工作和职业相关的能力。“保留”是指一个组织留住人才的政策和实践。“动员”包括促进人才跨国、跨地区流动的有效政策和实践。

人才管理背后的一个重要概念是“人才短缺”,当雇主无法在劳动力市场找到熟练的个体填补空缺的职位时,就会发生人才短缺。如表 1.3 指出的,无论是经济欣欣向荣抑或经济不稳定和经济/金融衰退时期,人才短缺都是大多数公司所面临的一个严重问题。对于很多公司,特别是服务行业来说,当经济环境变好时,人才短缺更是严重波及到大量岗位。