



21 世纪高等学校
经济管理类规划教材
名家精品系列

人力资源管理理论、方法、实务系列教材

赵曙明 赵宜萱 主编

人员培训与开发

——理论、方法、实务

Employee Training and Development
Theory, Methods, and Practice

张宏远 编著



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



21 世纪高等学校
经济管理类规划教材
名家精品系列

人力资源管理理论、方法、实务系列教材

赵曙明 赵宜萱 ◎ 主编

人员培训与开发

——理论、方法、实务

Employee Training and Development
Theory, Methods, and Practice

张宏远 ◎ 编著



人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

人员培训与开发：理论、方法、实务 / 赵曙明, 赵宜萱主编；张宏远编著. — 北京：人民邮电出版社, 2017.1

21世纪高等学校经济管理类规划教材. 名家精品系列
ISBN 978-7-115-43484-5

I. ①人… II. ①赵… ②赵… ③张… III. ①企业管理—职工培训—高等学校—教材 IV. ①F272.921

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第206694号

内 容 提 要

本书共12章, 主要内容为培训与开发概述, 培训中的学习原理, 培训需求分析, 培训计划、培训项目管理与培训课程体系设计, 内部培训师队伍建设管理, 培训外包管理, 培训方法与组织实施, 培训效果转化与评估管理, 培训体系建设与管理, 员工开发与职业生涯管理, 几种重要的员工培训与开发及互联网时代下的培训。另外, 本书配有情景仿真训练, 利于读者巩固知识和实践练习。

本书既适合大学本科或相同层次的人力资源管理及相关专业的师生学习和使用, 也适合企业经营管理者、人力资源管理、咨询师、培训师等阅读和参考。

-
- ◆ 主 编 赵曙明 赵宜萱
编 著 张宏远
责任编辑 武恩玉
执行编辑 赵 月
责任印制 沈 蓉 彭志环
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京圣夫亚美印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 16.25 2017年1月第1版
字数: 435千字 2017年1月北京第1次印刷
-

定价: 39.80元

读者服务热线: (010)81055256 印装质量热线: (010)81055316
反盗版热线: (010)81055315

总序 PREFACE

进入 21 世纪以来,创新已成为世界潮流。创新涉及技术、制度、管理等各个方面的协同,但归根到底是人才和人力资源管理的创新,实施创新驱动必须把人才和人力资源作为支撑创新发展的第一资源。任何一个国家欲引领全球创新发展的浪潮,任何一个企业欲赢得可持续竞争的优势,都必须抢占人才和人力资源管理的制高点,把人力资源开发与管理作为战略发展的基点。毫无疑问,人力资源已然成为企业增强创新发展能力的第一内生动力,人力资源管理无疑也是 21 世纪现代企业的核心管理。

伴随着移动互联网、大数据、人工智能、新技术革命时代的到来,经济全球化进程不断加快,我国经济发展进一步转型升级,企业面临着更加激烈的来自国内外的竞争,对人才的吸引、开发、激励和对人力资源需求的变化引发人力资源管理的加快变革,派生了对人力资源管理新知识和专业人才的巨大需求。南京大学商学院开设的“人力资源管理”课程是第一批获得批准的国家精品课程,这门课程的开设可以追溯到 20 世纪 90 年代初。从 1991 年起,赵曙明教授作为课程的负责人开始在南京大学商学院率先开设“人力资源管理与发展”课程,并与国内外众多专家、学者和业界人士一道,共同致力于我国人力资源管理专业学科的建设和企业人力资源管理水平的提高。在引进国外发达国家在人力资源管理方面的先进理念和经验的同时,通过大量的一线教学研究和企业管理咨询,我们逐步加深了对我国人力资源管理实践的理解和认识,总结出了我国人力资源管理相关的实践案例和理论知识,这为本套教材的编撰奠定了很好的基础。

在学科专业建设过程中,教材建设是一项重要的基础性工作。为了适应当前经济发展新形势和现代人力资源管理学科专业发展新趋势,建设一套具有新思维、新内容的人力资源管理系列教材无疑也是一项十分重要的基础性工作。为此,人民邮电出版社约请赵曙明教授和赵宜萱助理研究员与众多专家学者在深入调研和充分讨论的基础上,组织撰写了《人力资源管理——理论、方法、实务》系列丛书。本套教材在编写中遵循了两个基本要求。一是作者教学经验丰富。本套教材的主编及编著者不局限于一所高校,他们都是来自全国各大高校从事人力资源管理教学与研究的一线优秀教师。本套丛书是这些教师长期积累的教学和科研成果的总结,并由他们亲自主笔,保证了教材的质量。二是教材体系构建完整。本丛书由《人力资源管理——理论、方法、实务》《招聘甄选与录用——理论、方法、实务》《人员培训与开发——理论、方法、实务》《绩效考核与管理——理论、方法、实务》《薪酬管理——理论、方法、实务》《人才测评——理论、方法、实务》6 本核心内容组成。整套教材是以现代企业人力资源管理流程为主线,力求反映当前企业运营中最为关注的人力资源管理流程和规律。

本套教材立足于新时期人力资源管理学科发展的新趋势,按照高等学校人力资源专业本科层次人才培养目标、培养方案和课程教学大纲的要求,以科学性、先进性、系统性和实用性为目标进行编写,其特色主要体现在以下几个方面:

(1) 强调内容视野开阔。基于全球人力资源管理学科专业发展的大背景,站在企业组织的战略角

度阐释人力资源管理问题,确立新思维,扩展新内容,以期达到拓宽学生视野的目的。

(2) 突出学术性和创新性。借鉴国内外人力资源管理最新的学术成果,反映了人力资源管理研究的最新进展。在消化吸收成功企业人力资源管理经验的同时,尽可能与中国本土文化衔接起来,并创造性地加以整合,观点新颖,富有创新性。

(3) 注重理论与实践相结合。本套教材融理论性与实践性为一体,既介绍了人力资源管理的理论方法,又通过大量案例全面勾勒出人力资源管理实务流程,注重将理论与企业具体人力资源管理实际相对接,并提供可操作的管理技术和技巧,从而将理论、方法、实务、案例等纳入一个完整的体系构架之中。

(4) 重视学生能力培养。本套教材以强化学生的自学能力、思维能力、创造性地解决实际问题的能力以及不断自我更新知识的能力为目标,设置模拟训练、情景仿真等模块,注重教材形式的活泼性和内容的可读性,以培养和训练学生的创新思维能力。

此外,本丛书还引入了微信学习(如二维码)等电子化教材方式,使之能满足移动网络时代下教学发展的新需要。

最后,我们要感谢参加本套教材编著和审稿的各位老师所付出的辛勤劳动,也要感谢人民邮电出版社对本套教材的支持和编审工作。由于编写的时间紧、协调难度大,本套教材难免存在着一些不足和问题,我们真诚地欢迎广大读者批评指正。

南京大学商学院名誉院长、特聘教授、博士生导师

赵曙明博士

南京大学商学院助理研究员

赵宜萱博士

2016年11月9日

于南京大学商学院

前言 FOREWORD

近年来,我国的人力资源管理从人事管理到人力资源管理,再到人力资本管理得到了快速发展。作为人力资本管理重要内容的培训与开发,在发展的过程中逐渐成长并趋于科学合理和成熟,同时随着我国高等教育的不断发展,呈现出了勃勃生机,更具有时代性、前瞻性和创新性。

本书努力以“理论”“方法”“实务”为出发点,设计各个模块化的学习内容;以培训与开发理论基础和岗位关键能力培养为核心点,系统化地阐述相关原理以及如何实施等内容,旨在编写一本深得各方好评、理论与实务并重的实用教材。

当前,随着经济全球化的不断深入,国内外组织发展环境发生了巨大变化,特别是新信息技术以及互联网的迅速发展对培训与开发行业提出了新要求,培训与开发的理论、实践都面临全新的挑战,其课程教材的适时性与发展性也是大势所趋。

本书与其他同类教材相比,具有以下特点。

第一,结合全球企业创新发展和我国企业转型升级的时代背景,全面介绍了学习、培训与开发等相关理论,并将近年来形成的关于培训与开发的新理论和新方法编入其中,从而增加本书的理论深度,形成面向 21 世纪现代企业培训与开发教材的新内容体系。

第二,理论与实用并重,这是编写本书的出发点和落脚点。编者在阐述理论的同时本着少而精的原则,重点讲解了培训与开发的实操要点和技巧,并介绍了培训和开发的方法和工具等。

第三,强调教材的逻辑性和层次性,从学生认知规律出发,在编写方法上采用从情境导入(章节引导案例和提出问题)到理论知识铺垫,到各种实务介绍,再到师生互动和总结提高(学练相辅、边学边做、综合训练)的方式,使理论与实践紧密衔接。

第四,加强教材与学生的互动性,这是本书的重要特点。本书汲取建构主义学习理论之精华,书中每章后面都编有“模拟训练”“情景仿真”等实例,使知识关联更为清晰,便于提升学生的实践能力和思维能力。

赵曙明教授和赵宜萱研究员担任人力资源管理系列教材的主编,本书是系列教材中的一本。本书由张宏远老师编著,同时负责全书的框架体系再设计、统稿校对等工作。在本书编写的过程中,得到了匡晓蕾、高扬等老师的大力支持,也要特别感谢南京大学白晓明博士在全书编撰过程中给予的指导和帮助,使本书得以顺利完成。此外,在本书编写过程中,我们参阅了国内多位专家、学者的人力资源管理、培训与开发著作或译著,也参考了同行的相关教材和网络案例资料,在此对他们表示崇高的敬意和衷心的感谢!

编者
2016年4月

目录

CONTENTS

第1章 培训与开发概述 / 1

1.1 培训与开发的内涵 / 2

1.1.1 培训与开发的定义 / 2

1.1.2 培训与开发的原则 / 3

1.1.3 培训与开发的类型 / 4

1.1.4 培训与开发的作用 / 5

1.1.5 培训与开发的管理和流程 / 7

1.2 培训与开发专业人员的认识误区和素质要求 / 9

1.2.1 培训与开发专业人员的认识误区 / 9

1.2.2 培训与开发专业人员的素质要求 / 10

1.3 战略性培训与开发 / 11

1.3.1 战略性培训与开发的意义 / 11

1.3.2 影响战略性培训与开发的主要因素 / 12

1.3.3 战略性培训与开发的组织过程 / 13

1.3.4 战略性培训与开发的投资分析 / 14

1.4 培训与开发的演变过程 / 15

1.4.1 西方企业员工培训的演变过程 / 15

1.4.2 中国企业员工培训的演变过程 / 16

【启发与思考】 / 17

【思考练习题】 / 17

【模拟训练题】 / 17

【情景仿真题】 / 18

第2章 培训中的学习原理 / 19

2.1 学习的基本内涵 / 20

2.1.1 学习的定义 / 20

2.1.2 学习的过程 / 21

2.1.3 学习的成果 / 21

2.1.4 影响学习效果的主要心理因素 / 22

2.2 学习的相关理论 / 23

2.2.1 主要学习理论 / 23

2.2.2 成人学习理论 / 27

2.3 现代学习理论在培训中的应用 / 29

2.3.1 培训中的学习准则 / 29

2.3.2 培训中的学习途径 / 30

2.3.3 培训中的学习效果迁移 / 31

【启发与思考】 / 33

【思考练习题】 / 33

【模拟训练题】 / 33

【情景仿真题】 / 34

第3章 培训需求分析 / 35

3.1 培训需求分析的基本内涵 / 36

3.1.1 培训需求分析的定义 / 36

3.1.2 培训需求分析的产生 / 36

3.1.3 培训需求分析的类型 / 37

3.1.4 培训需求分析的作用 / 38

3.1.5 培训需求分析的维度 / 39

3.1.6 培训需求分析的流程 / 39

3.2 培训需求分析的主要技术模型 / 40

3.2.1 Goldstein 组织培训需求分析模型 / 40

3.2.2 改进型培训需求分析模型 / 41

3.2.3 培训需求的绩效差距模型 / 41

3.2.4 培训需求循环评估模型 / 41

3.2.5 基于胜任力的培训需求分析模型 / 41

3.2.6 前瞻性培训需求分析模型 / 42

3.3 培训需求分析的调查方法 / 43

3.3.1 观察法 / 43

3.3.2 访谈法 / 43

3.3.3 讨论法 / 44

3.3.4 问卷法 / 45

3.3.5 关键事件法 / 46

3.4 培训需求分析的具体过程 / 46

3.4.1 从组织战略上分析 / 46

3.4.2 从任务层面上分析 / 48

3.4.3 从人员层面上分析 / 49

3.4.4 从胜任要求上分析 / 50

3.4.5 从企业文化上分析 / 52

3.5 培训需求分析报告的撰写 / 52

3.5.1 培训需求确认 / 52

3.5.2 培训需求分析报告的编制 / 54

【启发与思考】 / 54	54
【思考练习题】 / 54	54
【模拟训练题】 / 54	54
【情景仿真题】 / 55	55
第4章 培训计划、培训项目管理与培训课程体系设计 / 57	57
4.1 培训计划的制订 / 58	58
4.1.1 培训计划的概述 / 58	58
4.1.2 培训计划的类型 / 58	58
4.1.3 培训计划的内容 / 59	59
4.1.4 培训计划制订的原则 / 60	60
4.1.5 培训计划制订的依据 / 60	60
4.1.6 培训计划编制的要求 / 60	60
4.1.7 培训计划制订的步骤 / 61	61
4.1.8 培训风险的防范 / 62	62
4.2 培训项目管理 / 63	63
4.2.1 培训项目与培训计划的区别 / 63	63
4.2.2 培训项目目标规划 / 63	63
4.2.3 培训项目运营计划 / 64	64
4.2.4 培训项目费用预算 / 64	64
4.2.5 培训项目课程开发 / 65	65
4.2.6 培训项目师资选择 / 67	67
4.2.7 培训项目运营评估 / 68	68
4.2.8 培训项目总结 / 69	69
4.3 培训课程体系的设计与开发 / 70	70
4.3.1 培训课程体系的概念 / 71	71
4.3.2 培训课程体系的内容 / 71	71
4.3.3 培训课程体系的作用 / 71	71
4.3.4 培训课程设计与开发的常用模型 / 72	72
4.3.5 培训课程库的建立 / 74	74
4.3.6 培训课程开发流程 / 77	77
【启发与思考】 / 80	80
【思考练习题】 / 80	80
【模拟训练题一】 / 80	80
【模拟训练题二】 / 81	81
【情景仿真题一】 / 82	82
【情景仿真题二】 / 82	82
第5章 内部培训师队伍建设管理 / 84	84
5.1 培训师资队伍的建立 / 85	85

- 5.1.1 培训师队伍建立的目的 / 85
- 5.1.2 优秀培训师的基本素质要求 / 85
- 5.1.3 培训师的角色定位 / 86
- 5.1.4 培训师的主要类型 / 87
- 5.1.5 培训师的主要作用 / 87
- 5.2 内部培训师的选拔 / 88**
 - 5.2.1 选拔范围 / 88
 - 5.2.2 选拔标准 / 89
 - 5.2.3 选拔流程 / 89
 - 5.2.4 选拔制度 / 89
- 5.3 内部培训师的培训与开发 / 90**
 - 5.3.1 培训师培训与开发的内涵 / 90
 - 5.3.2 培训师的培训需求界定 / 90
 - 5.3.3 培训师的课程开发培训 / 91
 - 5.3.4 培训师的计划实施指导 / 91
 - 5.3.5 培训师的培训效果评估与跟踪 / 92
- 5.4 内部培训师的管理 / 93**
 - 5.4.1 培训师的日常管理 / 94
 - 5.4.2 培训师的考核管理 / 94
 - 5.4.3 培训师的激励管理 / 94
 - 5.4.4 培训师管理制度的建立 / 96
- 【启发与思考】 / 98
- 【思考练习题】 / 98
- 【模拟训练题】 / 98
- 【情景仿真题】 / 99

第6章 培训外包管理 / 100

- 6.1 培训外包的概述 / 101**
 - 6.1.1 培训外包的定义 / 101
 - 6.1.2 培训外包的产生 / 101
 - 6.1.3 培训外包的类型 / 102
 - 6.1.4 培训外包的影响因素 / 102
 - 6.1.5 培训外包的决策分析 / 103
 - 6.1.6 培训外包的实施流程 / 104
- 6.2 培训外包的运营管理 / 105**
 - 6.2.1 培训外包机构的选择 / 105
 - 6.2.2 培训外包方案的确定 / 107
 - 6.2.3 培训外包合同的签订 / 107
 - 6.2.4 培训外包实施的跟踪 / 107

6.3	外部培训师的选拔与管理 / 108
6.3.1	外部培训师的选拔 / 108
6.3.2	建立访谈试讲制度 / 109
6.3.3	外部培训师的评估 / 109
6.4	培训外包的效果评估 / 109
6.4.1	培训外包的评估内容 / 109
6.4.2	培训外包的效果调研 / 110
	【启发与思考】 / 110
	【思考练习题】 / 110
	【模拟训练题】 / 111
	【情景仿真题】 / 111
第7章	培训方法与组织实施 / 113
7.1	培训的类型与方式 / 114
7.1.1	培训的主要类型与方式 / 114
7.1.2	企业中常见的培训类型与方式选择 / 117
7.2	培训方法的选择与应用 / 118
7.2.1	培训方法的内涵 / 119
7.2.2	培训方法的类型 / 119
7.2.3	培训方法的发展 / 119
7.2.4	传统的培训方法 / 120
7.2.5	新技术培训方法 / 123
7.2.6	培训方法的选择 / 125
7.3	培训的组织与实施 / 127
7.3.1	培训前的组织与实施 / 127
7.3.2	培训中的组织与实施 / 129
7.3.3	培训后的组织与实施 / 132
	【启发与思考】 / 133
	【思考练习题】 / 133
	【模拟训练题一】 / 133
	【模拟训练题二】 / 134
	【情景仿真题一】 / 134
	【情景仿真题二】 / 135
第8章	培训效果转化与评估管理 / 136
8.1	培训效果转化 / 137
8.1.1	培训效果转化的定义 / 137
8.1.2	培训效果转化的目的 / 137
8.1.3	培训效果转化的相关理论 / 138
8.1.4	影响培训效果转化的主要因素 / 139

8.1.5	培训效果转化的过程 / 141
8.1.6	培训效果转化方法 / 141
8.2	培训效果评估概述 / 142
8.2.1	培训效果评估的内涵 / 142
8.2.2	培训评估理论的发展 / 143
8.2.3	培训效果评估的模型 / 143
8.3	培训效果评估实施 / 146
8.3.1	培训效果评估流程 / 146
8.3.2	培训效果评估方法 / 148
8.3.3	培训评估信息收集 / 149
8.3.4	培训评估数据分析 / 151
8.3.5	评估研究方案设计 / 151
8.3.6	培训效果评估工具 / 152
	【启发与思考】 / 155
	【思考练习题】 / 155
	【模拟训练题】 / 155
	【情景仿真题】 / 156
第9章	培训体系建设与管理 / 157
9.1	培训体系概述 / 158
9.1.1	培训体系的定义 / 158
9.1.2	培训体系的基本构成 / 159
9.1.3	培训体系的建设意义 / 159
9.1.4	培训体系的建设困难 / 160
9.1.5	培训体系的建设原则 / 161
9.1.6	培训体系的建设基础 / 161
9.2	基于岗位序列的培训体系设计 / 163
9.2.1	管理人员培训体系设计 / 163
9.2.2	销售人员培训体系设计 / 163
9.2.3	技术人员培训体系设计 / 167
9.2.4	生产人员培训体系设计 / 168
9.2.5	班组长培训体系设计 / 169
9.3	培训制度建设 / 170
9.3.1	培训制度概述 / 170
9.3.2	培训制度的内容体系 / 170
9.3.3	培训制度的基本构成 / 171
	【启发与思考】 / 173
	【思考练习题】 / 173
	【模拟训练题】 / 173
	【情景仿真题】 / 174

第10章 员工开发与职业生涯管理 / 176

10.1 员工开发管理 / 177

10.1.1 员工开发的概述 / 177

10.1.2 员工开发与人才管理 / 178

10.1.3 员工开发的方法 / 179

10.2 职业生涯及相关理论概述 / 183

10.2.1 职业生涯的基本内涵 / 184

10.2.2 职业生涯的主要理论 / 184

10.2.3 职业生涯规划概述 / 187

10.3 员工职业生涯规划 / 188

10.3.1 员工职业生涯的定义 / 188

10.3.2 员工职业生涯的特点 / 188

10.3.3 员工职业生涯的发展阶段 / 188

10.3.4 员工职业生涯规划的目标 / 189

10.3.5 员工职业生涯规划的内容 / 189

10.3.6 员工职业生涯规划的流程 / 190

10.4 组织职业生涯规划 / 191

10.4.1 组织职业生涯规划的定义 / 191

10.4.2 组织职业生涯规划的特点 / 191

10.4.3 组织职业生涯规划的发展阶段 / 192

10.4.4 组织职业生涯规划的主要目标 / 192

10.4.5 组织职业生涯规划的实施流程 / 193

10.4.6 组织职业生涯规划常见方法 / 194

【启发与思考】 / 196

【思考练习题】 / 196

【模拟训练题】 / 197

【情景仿真题】 / 198

第11章 几种重要的员工培训与开发 / 199

11.1 新员工入职培训 / 200

11.1.1 新员工培训体系设计 / 200

11.1.2 新员工培训课程开发 / 202

11.1.3 新员工培训运营管理 / 203

11.2 核心员工培训与开发 / 203

11.2.1 核心员工的定义 / 203

11.2.2 核心员工开发需求分析 / 204

11.2.3 核心员工培训内容开发 / 204

11.2.4 核心员工培训运营实施 / 205

11.3 管理开发培训 / 205

11.3.1	管理开发培训的分类 / 205
11.3.2	针对管理者层级的管理开发培训 / 206
11.3.3	针对管理技能的管理开发培训 / 209
11.3.4	常用的管理开发培训方式 / 211
11.4	领导力开发培训 / 213
11.4.1	领导力的概念 / 214
11.4.2	领导力的模型 / 214
11.4.3	领导力的测评 / 214
11.4.4	领导力的开发流程 / 216
11.4.5	我国企业全球领导力的开发 / 216
	【启发与思考】 / 218
	【思考练习题】 / 218
	【模拟训练题】 / 219
	【情景仿真题】 / 219
第12章	互联网时代下的培训 / 221
12.1	互联网对培训的影响 / 222
12.1.1	互联网对企业培训的影响 / 222
12.1.2	互联网时代下的企业培训变革 / 223
12.2	E-Learning课程开发与运营管理 / 224
12.2.1	E-Learning的概述 / 224
12.2.2	E-Learning的内容开发 / 227
12.2.3	E-Learning的运营管理 / 230
12.2.4	E-Learning的运营评估 / 234
12.3	基于互联网的慕课时代 / 235
12.3.1	慕课的概述 / 236
12.3.2	慕课的特点 / 236
12.3.3	慕课在我国的未来发展 / 236
	【启发与思考】 / 237
	【思考练习题】 / 237
	【模拟训练题】 / 237
	【情景仿真题】 / 238
	情景仿真综合训练 / 239
	参考文献 / 242
	后记 / 245

第1章 培训与开发概述

学习目标

1. 掌握培训与开发的内涵。
2. 了解对培训与开发专业人员的素质要求。
3. 熟悉战略性培训与开发的组织过程。
4. 了解培训与开发的演变过程。

【引导案例】

培训成了时髦的事情

随着知识经济的蓬勃发展,人力资源价值在企业发展和竞争的格局下日益显现,企业在国际国内市场上的竞争不仅仅是实力的较量,更是人才之间的竞争。人力资源是企业最宝贵的资产,对员工的培训已不再是福利,而是企业保持竞争力的意识已被企业广为接受。因此,近几年来培训成了很时髦的事情,“我要培训”的呼声越喊越高。我们确实需要培训,但绝不是单纯为了赶时髦,更不是不得已而为之。培训是投资,这一点已成为企业的共识。统计数据表明:对员工培训投资1元,可以创造50元的回报^①。据美国培训与发展年会统计:投资培训的企业,其利润的提升比其他企业的平均值高37%,人均产值比平均值高57%,股票市值的提升比平均值高20%。在过去的50年间,国外企业的培训费用一直在稳步增加。美国企业每年在培训上的花费约300亿美元,约占雇员平均工资收入的5%。

目前,已有1200多家跨国企业成立了专门的培训学院,如麦当劳开办了管理学院,西门子公司更是于1997年10月在北京成立了西门子管理学院。此外,各个公司也逐步形成了独具特色的培训风格,如IBM的“魔鬼训练营”、微软的“微软风格”打造等。

1. IBM——“魔鬼”训练,为员工描绘学习蓝图,将素质教育日常化

有人称IBM的新员工培训是“魔鬼训练营”,因为培训过程非常艰辛。除行政管理类人员只有为期两周的培训外,IBM所有销售、市场和服务部门的员工全部要经过3个月的“魔鬼”训练,内容包括:了解IBM内部的工作方式,自己的部门职责,IBM的产品和服务;专注于销售和市场,采取模拟实践的形式学习,IBM怎样做生意,以及如何进行团队工作和沟通技能、表达技巧的提升等。这期间,十几种考试像跨栏一样需要新员工跨越,包括讲演,有关产品性能的笔试,练习扮演客户和销售市场角色等。全部考试合格后,才可成为IBM的一名新员工,才能有自己正式的职务和责任。

2. 微软——打磨具有“微软风格”的人,重视技术培训

进入微软公司的第一步是接受为期1个月的封闭式培训,培训的目的是把新人转化为真正的微软职业人。员工进入公司之后,除了进行语言、礼仪等方面的培训之外,技术培训也是必不可少的。微软内部实行“终身师傅制”,新员工一进公司就会有一个师傅来带。此外,每一类培训都有系统化的知识传授,仅是关于如何接电话这件事,微软就有一套培训手册。

^① 于秀芝. 人力资源管理. 北京: 中国社会科学出版社, 2006: 183-184.

3. 宝洁——全方位、全过程的培训

宝洁的培训体系是全方位、全过程的。首先是入职培训，其目的是让新员工了解公司的经营宗旨、企业文化、政策及各部门的职能和运作方式；其次是技能和商业知识培训，如提高管理水平和沟通技巧、领导技能的培训等，公司结合员工个人发展的需要，帮助员工成为合格的人才；第三是语言培训，公司在员工的不同发展阶段，根据员工的实际情况及工作需要，聘请国际知名的英语培训机构设计并教授英语课程；第四是专业技术的在职培训，从新员工进入公司开始，公司便派一名经验丰富的经理悉心对其日常工作加以指导和培训。

无论是世界顶级企业，还是中小型企业，培训已经成为企业管理的常态。因为通过培训，公司管理层可以看到的结果是员工的素质得到了提高，企业的形象得到了提升，内部管理的成本减少了，管理的效率提高了，企业的效益提升了，这就是培训给企业带来的回报。

(资料来源：根据 <http://m.hr.yjbys.com/peixunfazhan/548514.html> 提供的素材整理而成。)

案例分析：

1. 此案例反映的企业培训趋势是什么？
2. 企业为什么要培训？企业进行培训的意义是什么？
3. 你了解国内在培训与开发上比较出色的企业吗？它的特点是什么？

近年来，随着全球经济一体化和信息技术的飞速发展，企业面对的国际竞争日益激烈。企业要想适应时代发展的趋势，并在激烈的竞争中保持核心竞争力，就必须不断地创新管理理念，运用现代管理方法，更加注重人力资源的效用，不断提升人力资本，充分发挥人力资源的智力优势。而培训与开发作为企业人力资源管理的重要职能和人才开发的重要手段，不仅注重新思想、新知识、新技术、新工艺、新规范的教育，更注重人才潜能、创造力、团队精神和人文素养的开发。因此，越来越多的企业重视并努力开展员工培训与开发工作。

1.1 培训与开发的内涵

培训与开发作为人力资源管理的重要职能模块之一，在企业人才管理中发挥着至关重要的作用。为了有效地实施培训与开发，首先就应掌握培训与开发的定义、原则、类型和作用等。

1.1.1 培训与开发的定义

培训与开发是一个不断发展的概念。从传统培训的角度来看，培训与开发是两个不同的概念。

(1) 培训主要是对员工当前的工作现状与工作要求之间的差距进行分析，通过知识、技能等的传授使员工更好地胜任工作；开发则是对员工潜在的需要，如晋升等，运用人才测评、职业生涯管理、管理开发等手段，挖掘员工潜在的素质和能力，以提高个人和组织应对未来工作需要的能力。

(2) 在传统意义上，培训侧重于近期目标，关注的是员工当前工作绩效与工作能力的匹配，从而对员工进行相关知识、技能、态度等开发；开发侧重于提高管理人员的综合素质，如创新能力、领导能力等，帮助他们为企业的其他职位或者是面向未来职业做好准备，也包括更好地适应由新技术、工作流程、顾客或产品市场带来的变化而进行的培训开发。

(3) 培训侧重于提高员工当前的工作绩效，在企业中更带有强制性；开发只是针对高潜能，特别是对具有管理潜能的员工进行的定向培训，其他员工要有参与开发的积极性。

(4) 培训的对象是全体员工,而开发的对象主要是管理人员和具有管理潜能的员工。关于培训与开发的具体区别,如表 1-1 所示^①。

表 1-1 培训与开发的区别

	培 训	开 发
目的	短期的绩效改进	使员工在未来承担更大的责任
关注焦点	目前的工作	未来的工作
与当前公司的相关性	持续时间短,具有集中性和阶段性	具有分散性和长期性
工作经验运用程度	高	低
参与方式	强制要求	自愿参与

但是,随着培训战略地位的凸显,员工培训将越来越重要。从现代培训的角度来看,培训与开发的目的都是通过人力资本投资实现人力资本的价值增值,从而满足组织和员工个人共同发展的需要,从这个意义上来说,培训与开发的定义是一样的,培训与开发的界限已经日益模糊。现在,两者都注重员工与企业当前和未来发展的需要,而且员工与经营者都要接受培训与开发,因此,我们有时把两者统一称为培训。

对现代培训的完整概念,我们认为培训与开发是指围绕组织发展方向,由培训者精心策划的一种有计划、有系统的培养、训练、学习、提高等活动方案,通过激发学员的学习热情使他们的知识、技能、能力、态度、心理等综合素质得到不断改善和提高,从而改进组织绩效,满足员工个人职业发展需求,实现组织和员工个人的共同发展。

培训与开发的含义包括以下基本要义。

(1) 培训与开发的根本目的是改进组织绩效,满足员工个人职业发展的需求,实现组织和个人的共同发展^②。培训必须同时重视组织和个人绩效的双重提高和发展,两者也是相辅相成的。个人绩效的提高会促进组织绩效的改进,而组织绩效的改进又为个人职业发展提供了更多的支撑和保障。另外,在竞争的组织环境中,只有当培训提高了组织和个人的绩效,培训才对组织具有价值。

(2) 培训与开发的内容具有多样化和全面性的特点。培训与开发既包括向员工传授知识、技能,又包含向其传授积极的生活工作态度,培养一种自我发展能力,并提高员工的心理素质,促进员工综合素质的全面发展。

(3) 培训与开发是有方向、有计划、有系统的完整体系^③。培训与开发是针对性地开展员工学习与成长的系统性工作,由培训需求分析、培训计划制订、培训组织与实施、培训效果转化与评估等活动构成,是一种事先有计划、过程有控制、结果有考评的完整体系。上述所有的培训与开发活动都要结合企业发展实际,紧紧地围绕企业发展方向展开,要能够体现企业战略的要求,并有助于企业战略目标的实现。

1.1.2 培训与开发的原则

培训与开发的原则是指导员工培训与开发工作的基本思想,能够帮助我们在分析培训需求、明确

① 雷蒙德·A·诺伊,约翰·R·霍伦贝克,巴里·格哈特,等. 人力资源管理基础. 刘昕,译. 北京:中国人民大学出版社,2011: 260-261.

② 赵曙明,张正堂,程德俊. 人力资源管理及开发. 北京:高等教育出版社,2009: 159-160.

③ 袁声莉,刘莹. 培训与开发. 北京:科学出版社,2012: 4-5.