



人力资源开发实务译丛

AMACOM

+ What CEOs Expect  
from Corporate Training

# CEO期望的 公司培训

威廉·J. 罗思韦尔 (William J. Rothwell)

[美] 约翰·E. 林霍尔姆 (John E. Lindholm) 著

威廉·G. 沃利克 (William G. Wallick)

李小铁 林 钢 译



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS



人力资源开发实务译丛

+

What CEOs Expect  
from Corporate Training

# CEO期望的 公司培训

威廉·J. 罗思韦尔 (William J. Rothwell)

〔美〕 约翰·E. 林霍尔姆 (John E. Lindholm) 著

威廉·G. 沃利克 (William G. Wallick)

李小铁 林钢 译



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京市版权局著作权合同登记 图字: 01-2005-6617 号

图书在版编目(CIP)数据

CEO 期望的公司培训/(美)罗思韦尔等著;李小铁,林钢译. —北京:北京大学出版社, 2007. 10

(人力资源开发实务译丛)

ISBN 978-7-301-12831-2

I. C… II. ①罗… ②李… ③林… III. 企业管理-职工培训 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 157852 号

**WHAT CEOs EXPECT FROM CORPORATE TRAINING: Buliding Workplace Learning and Performance Initiatives That Advance Organizational Goals.**

Copyright © 2003 William J. Rothwell, John E. Lindholm, William G. Wallick.

Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York. All rights reserved.

书 名: CEO 期望的公司培训

著作责任者: [美]威廉·J. 罗思韦尔 约翰·E. 林霍尔姆 威廉·G. 沃利克 著  
李小铁 林 钢 译

丛 书 主 持: 石会敏

责 任 编 辑: 李 娟 张洪云

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-12831-2/F·1730

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 电子邮箱: [em@pup.pku.edu.cn](mailto:em@pup.pku.edu.cn)

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

印 刷 者: 涿州市星河印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 13.75 印张 231 千字

2007 年 10 月第 1 版 2007 年 10 月第 1 次印刷

印 数: 0001—5000 册

定 价: 29.00 元

---

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱: [fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

# 总 序

进入 21 世纪,企业之间的竞争更为激烈,尤其以知识和人才竞争为代表。当 20 世纪 90 年代,“知识经济”概念在国内刚刚兴起时,很多人对此不甚理解。然而,随着“科学技术就是生产力”、“知识就是生产力”、“信息就是生产力”等概念逐步深入人心并得到实践检验之后,无论是企业单位还是事业单位,各种组织对知识及知识型人才的重视程度大大加强。随着对“学习型组织”的深入探讨与实践,人们进一步认识到,学习型组织与学习型人才对于组织的发展将起到至关重要的作用。

企业之间的竞争更多地体现为人才的竞争。因此,企业未来的发展速度及竞争力的大小,将更多地取决于企业拥有的无形资产的数量与质量,而作为企业无形资产重要组成部分的企业人才(人力资源)的开发已经得到越来越多的重视。与人力资源管理不同的是,人力资源开发涉及人才的培训与培养、人才绩效的管理与咨询、人才职业生涯的计划与开发等多方面的内容。这次由摩托罗拉大学与北京大学出版社联合推出的《人力资源开发实务译丛》,收录了人力资源开发领域最新的经典之作,必将有助于所有阅读此系列丛书的朋友拓宽人力资源开发的知识面,掌握更多有关人力资源开发的工具,提高从事人力资源开发的实践能力,并为企业的发展提供强有力的支持。本丛书收录的均为人力资源开发领域的优秀图书,它们从多个方面探讨了人力资源开发的问题与实践,内容广泛涉及人力资源管理衡量、培训效果衡量、需求评估、教学设计、管理层对培训的期望、员工绩效改进、职业生涯规划与接班人管理等。

本书涉及的内容非常全面,因而适合广大读者阅读。如果你是大学教授或人力资源管理与开发研究领域的专家,选择该丛书可以为你的教学与研究提供最新的素材;如果你是在校大学生,你的学习与研究领域如果属于人力资源管理与开发,选择该丛书可以为你的学习提供更多的案例、实践性工具与模型,为你更好地理解专业性、学术性的教材提供实战性的辅助材料;如果你是企事业单位从事人力资源管理与开发工作的人员,选择该丛书可以为你分析与解决实际的人力资源管理与开发问题提供详尽的理论根据、实践操作模型、工具和方法;如果你是企事业单位的领导或管理人员,选择该丛书可以为你参与工作分析、岗位分析、招聘、人才培养与培养等方面的工作提供指导和参考;如果你是企事业单位的决策者,选择该丛书可以为你制定组织的人才开发战略提供基本的思路和框架,使组织的人力资源开发沿着系统化、专业化、科学化的道路持续而稳定地发展下去,最终为提高企业或组织的竞争力注入难以估量的动力。

综上所述,《人力资源开发实务译丛》从人力资源开发各个方面介绍了该领域的最新理论、最佳的实践经验、最为行之有效的工具与模型,是近年来国内难得的出版物,你的选择是我们衷心的期待。

### 致谢

我们非常感谢北京大学出版社的领导与同事,正是由于他们对该类经典之作的精挑细选,以及与国外作者和出版商卓有成效的沟通与协调工作,我们才得到翻译和出版《人力资源开发实务译丛》的机会。

我们非常感谢摩托罗拉(中国)电子有限公司直属的摩托罗拉大学的大力支持,以及所有参与该丛书翻译、校对、修改工作的摩托罗拉大学专业人士,他们将多年企业的工作经验融入到专业化的翻译工作之中,使得该丛书在语言文字和意义表达方面更贴近实际工作。

摩托罗拉大学(中国)

《人力资源开发实务译丛》翻译项目组

2006年10月

# 译者序

多年以来,从事企业培训的人总是将自己定位于培训师、培训提供者、培训协调人。他们关注于每年组织了多少培训、有多少人接受了培训、讲了多少课等,很少会主动思考培训是否能够帮助员工解决技能问题、培训应该如何更好地与公司的整体业绩提升结合在一起以及公司的领导层如何看待培训在企业中的作用。在许多企业,培训变成了“食之无味、弃之可惜”的鸡肋。

《CEO 期望的公司培训》是由威廉·罗思韦尔(William J. Rothwell)等教授经过多年的研究撰写的一本新书。在本书中,首次提出了一个新的概念,即职场学习与绩效(WLP),它将人力资源专业人士的角色由传统的培训与发展(T&D)、人力资源开发(HRD)推向了一个新的高度;提出了将培训和人力资源开发与提升公司绩效相结合的必要性和重要性,总结出了 WLP 专业人士应当扮演的角色和他们应该具备的核心能力。

本书经过大量具体、翔实的调查研究,为从事人力资源管理、培训及 WLP 工作的专业人士揭示了 CEO 们对组织中的培训与发展、人力资源开发和 WLP 的期望,他们认为职场学习项目应该如何帮助企业迎接面临的挑战,以及他们对 WLP 专业人士的期望是什么。本书为 WLP 专业人士提供了令人信服的信息,帮助他们更好地了解 CEO 的真实想法以树立自己在组织中的地位。本书对培训师、人力资源开发人员、WLP 专业人士、职场开发者和其他对此有兴趣的读者具有很好的指导和帮助作用。

本书是由摩托罗拉大学翻译完成。李小铁翻译了本书的第一章至第六章,林钢翻译了本书的第七章至第九章及附录部分。在翻译过程中,我们得到了同事们的大力支持和帮助,借此机会,向他们表示衷心的感谢!

译 者  
2007 年 6 月

# 前言

作为一个坐在经济影响力甚至超过一些国家的大公司的头把交椅上的人,首席执行官是美国梦的化身。他们是富有、权威和具有影响力的代表。因此,许多人痴迷于首席执行官并想从他们身上学到些什么。<sup>1</sup>这种痴迷使通用电气前首席执行官杰克·韦尔奇(Jack Welch)<sup>2</sup>,前克莱斯勒主席李·艾柯卡(Lee Iacocca)<sup>3</sup>,甚至前雷明顿公司主席维克多·凯恩(Victor Kiam)<sup>4</sup>的书都成了畅销书。大众想知道首席执行官、公司总裁和董事会主席在想哪些问题。当然,这些企业的员工也想知道自己的这些颇具影响力的领导人在想什么样的问题。

多年来,“人是企业最宝贵的财富”已成为首席执行官和董事会成员们在董事会、股东大会和年终报告中经常提到的口头禅。调查证明,这个观点是正确的。<sup>5</sup>企业如果在培训和革新的人力资源实践中投入的比竞争对手多,那么这个企业所获得的成果也比竞争对手<sup>6</sup>要多。(然而一家位于宾夕法尼亚的制造商的首席执行官却说:“在我们面临经济困难时培训总是会承受不利影响。培训费用最容易被削减。人们只是说说而已。”<sup>7</sup>)

虽然关于CEO对人力资源管理(human resource management, HRM)从业者的观点<sup>8</sup>,总经理对HRM从业者的观点<sup>9</sup>以及CEO在公司赞助的培训<sup>10</sup>中的角色的调查都已经做过,但针对CEO对职场学习与绩效(workplace learning and performance, WLP)专业人士<sup>11</sup>观点的调查相对甚少。对于不太熟悉WLP这个术语的读者来说,我们可以说这个短语是最新的、经过研究得出的,我们认为那些曾经担任过“培训

师”、“培训和开发从业者”或“人力资源开发(human resource development, HRD)专业人士”<sup>12</sup>所应该发挥的作用以及应被证明的能力。

近年来,WLP已经成为众人瞩目的焦点。<sup>13</sup>培训师和HRD从业人员在国家职业发展中发挥了重要作用,为政府政策制定者提供了一个热切关注的话题,因为它在创造工作机会和继续就业方面发挥了关键作用。随着企业领导对学习型组织、智力资本和知识管理等方面的关键问题越来越感兴趣——这些话题自然是与WLP和职场发展相关的——大多数人自然都想知道对于WLP专业人士在今天的企业中应该如何发挥作用,以及应该具备怎样的胜任能力CEO们是怎么考虑的。对于越来越多的对WLP职业感兴趣的人来说,对于在美国和其他国家超过三百个与WLP相关的研究生项目(这些项目帮助那些对WLP感兴趣的人进入或超越WLP领域)<sup>14</sup>,CEO的意见之所以至关重要是因为他们全权控制着公司的资源,他们的支持或反对是导致WLP成功与否的关键。

当这本书出版的时候,CEO们已经处于人们更苛刻的审视之中,因为公众已显示了对CEO管理其企业的能力和诚信度的关注。<sup>15</sup>确实,在本书中人们对CEO的信任已经跌到了谷底。现在美国老百姓对CEO就像对律师一样的不信任。<sup>16</sup>但是,没有人会怀疑CEO在投资者心目中更为重要<sup>17</sup>,他们的信誉会增加或减少公司的股价。<sup>18</sup>一个公关公司所做的一项调查显示,公司40%的信誉度可归因于CEO的信誉。<sup>19</sup>很少有人会怀疑学习——WLP专业人士所发挥的作用已经越来越得到重视,已经成为影响公司长期战略成功与否的关键因素,<sup>20,21</sup>也是CEO们所首要考虑的一个问题。

## 本书的目的

对于组织中的培训与发展、HRD与WLP,CEO们究竟是怎么想的?这本书试图回答这个问题。本书为培训师、HRD从业人员、WLP专业人士、职场开发者和其他对此有兴趣的读者提供了有用的信息:CEO对日益重要的WLP职能的期望是什么?本书也为WLP专业人士提供了令人信服的背景信息,帮助他们与CEO进行对话以了解CEO对这个职能的想法和这个角色在组织中的定位。

## 信息来源

在开始写的时候,我们就决定要根据所获得的一手的 CEO 的意见来完成这本书。到本书完成为止,我们共进行了七十多个对不同领域及行业的 CEO 的访谈。<sup>22</sup>我们同时也参考了五十个以前对 CEO 进行的访谈。<sup>23</sup>进一步讲,我们就 CEO 对培训、HRD 和 WLP 的观点进行了文献研究,我们同时也就 WLP 专业人士及其相关领域,如人力资源管理的角色、胜任能力和应该得到的结果进行了大量的文献研究。

本书主要根据三个调查研究写成。基础研究是 *ASTD Models for Workplace Learning and Performance: Roles, Competencies, and Outputs*。<sup>24</sup>这项意义重大的研究重新定义了培训(或培训与发展)、人力资源发展(HRD)并最新提出了职场学习与绩效(WLP)领域。这些领域在其演变过程中的不同时期有着不同的称谓。这项研究就当前的作用、发挥这些作用所需具备的能力以及这一作用需要产生的结果给出了调查结果。在这儿所提出的研究重点是为了帮助你理解角色和胜任能力。理解角色和胜任能力能够帮助你在从事 WLP 的实践工作中取得成功。研究发现表明,WLP 专业人士需要将他们的重点从以前只是单纯进行培训活动转向通过多样化的学习与绩效提升方案来解决组织中遇到的问题,并最终提高经营成果。

首先,非常重要的一点是,我们要认识到取得成功所应具备的胜任能力是什么。这项研究检验了要想取得 WLP 的成功,在现在和今后五年当中所应具备的胜任能力。其实,培训/人力资源发展从业人员和一线经理已经意识到了这些所需具备的胜任能力。虽然正式的培训仍然要继续进行,但是现在的重点是要在工作场所营造一种环境,让经理人员和员工都变得更有责任感,对学习和提高绩效更加负责。传统的观点是将培训看做是一种活动而不是一种在工作环境中产生结果的方法。WLP 代表了一种范式,曾经被称作是培训与发展、之后被称为人力资源发展的领域的转变,它还被设计为刺激这种转变使其成为一座连接活动与结果之间缺口的桥梁。

ASTD 的 WLP 模型的研究者提出了两个主要研究问题:

(1) 成功地在职场中学习与取得绩效,WLP 专业人士、高级 WLP 专业人士和一线经理认为在目前阶段他们应该具备哪些能力?

(2) WLP 专业人士、高级 WLP 专业人士和一线经理认为在五年内他们应该具备哪些能力?<sup>25</sup>

来自 28 个国家的一千多人参加了此次研究。他们代表了三个群体:WLP 专业人士、高级 WLP 专业人士和运营经理。在研究中确定的六个主要胜任能力组是:分析能力、技术能力、领导能力、业务能力、人际关系能力和科技能力。

在这六个主要胜任能力中出现了七种 WLP 角色。正如我们先前所提到的,这些角色代表了一组胜任能力,目的是为了满足不同工作中特殊的期望。当你在读这七个角色的时候,要切记不要将角色等同于职务头衔。例如,一个组织中的人力资源发展总监就可以扮演多重角色,如分析者、方案选择者、设计者、开发者等。然而,那个特别的头衔是最能与 WLP 专业人士所扮演的经理角色紧密相联的。

本书所依据的第二项研究是 CEO 对 WLP 专业人士胜任能力的期望<sup>26</sup>,我们希望 CEO 们对以下三个问题作出答复:

- (1) CEO 们认为影响业务的最主要的挑战是什么?
- (2) CEO 们认为如何将职场学习项目与业务挑战联系起来?
- (3) CEO 们认为负责职场学习的人所应具备的最重要的能力是什么?<sup>27</sup>

本书所依据的第三项研究是来自在选定的卫生保健系统综合医院中 CEO 对培训师角色的期望<sup>28</sup>,这项研究检验了 CEO 们是怎样看待 WLP 专业人士的角色的,我们将他们所认为的角色和七种建议的 WLP 角色进行比较,并且进一步将这些角色和参加问卷调查的公司所提供的工作描述进行了比较。16 个来自美国最大的卫生保健系统的 CEO 接受了采访,我们共收到了 48 个 WLP 或与 WLP 相关的工作描述。所有的卫生保健系统都已经在推行 WLP 职能。奇怪的是,有 7 个 CEO 根本没有与他们的 WLP 专业人士见过面,有 7 个每个月与他们的 WLP 专业人士见面 1—3 次,只有 1 个 CEO 每月与他的 WLP 专业人士见面 4—6 次。有 1 个 CEO 没有回答我们的问题。

另一个有趣的问题是有关 WLP 职能在组织结构中所处的位置。有 6 个 CEO 回答说他们的 WLP 职能部门领导是公司的高层管理人员,他们在组织中完全处于战略层面。有 5 个 CEO 回答说他们公司的 WLP 职能部门的领导是公司的高级管理人员,他们既在战略层面也在运营层面发挥作用。有 4 个 CEO 认为他们公司的 WLP 职能部门的领导是公司的中层领导,或者他们完全负责日常运营工作。有 1 个 CEO 没有回答这个问题。

## 本书的组织结构

第一章解释了为什么 CEO 的意见是重要的并值得检验。第二章至第八章重点讨论了 CEO 对目前所定义的 WLP 角色的意见。<sup>29</sup> 经过一项近期研究所确认的七种 WLP 的角色是<sup>30</sup>：

- (1) 经理角色；
- (2) 分析者角色；
- (3) 方案选择者角色；
- (4) 方案设计者与开发者角色；
- (5) 方案实施者角色；
- (6) 变革领导者角色；
- (7) 评估者角色。

第九章总结了本书的一些关键点，同时也对读者在学习本书后希望做什么提出了忠告。

本书结尾部分有三个附录：附录 A 提供了一个问题列表，你可以用这张表上的问题去采访你自己的 CEO；附录 B 是一个活动，它可以帮助 WLP 专业人士思考 CEO 的问题对你意味着什么；附录 C 包含了 28 个自我评估工作表，你可以利用它们对你在扮演不同的 WLP 角色时的胜任能力进行评估，并且衡量你是否符合 CEO 对你的期望。

# 目 录

|                                      |             |
|--------------------------------------|-------------|
| <b>第一章 为什么要评估 CEO 对公司培训的态度 .....</b> | <b>(1)</b>  |
| 为什么仅有培训还不够:职场学习与绩效案例 .....           | (1)         |
| CEO 确定的业务挑战 .....                    | (10)        |
| 职场学习与绩效如何为迎接业务挑战作出贡献 .....           | (15)        |
| CEO 确定的 WLP 专业人士应具备的能力 .....         | (18)        |
| 不希望看到的结果 .....                       | (25)        |
| 为什么应该关注 CEO 的意见和想法 .....             | (27)        |
| 与 CEO 交谈的重要性 .....                   | (29)        |
| 自我反思 .....                           | (30)        |
| 实际检测 .....                           | (31)        |
| 小结 .....                             | (32)        |
| <b>第二章 经理角色——CEO 的期望 .....</b>       | <b>(33)</b> |
| WLP 扮演经理的角色 .....                    | (35)        |
| 为什么经理角色很重要 .....                     | (37)        |
| CEO 眼中经理应该具备什么样的能力 .....             | (39)        |
| 发展成为经理使其符合 CEO 的期望 .....             | (49)        |
| 小结 .....                             | (50)        |
| <b>第三章 分析者角色——CEO 的期望 .....</b>      | <b>(52)</b> |
| 什么是分析者的角色 .....                      | (52)        |

|                                       |              |
|---------------------------------------|--------------|
| 为什么这个角色很重要 .....                      | (53)         |
| 业务挑战与分析者角色 .....                      | (56)         |
| 传统的分析能力 .....                         | (60)         |
| CEO 眼中分析者应具备什么样的能力 .....              | (60)         |
| 发展成为分析者使其符合 CEO 的期望 .....             | (67)         |
| 小结 .....                              | (68)         |
| <b>第四章 方案选择者角色——CEO 的期望 .....</b>     | <b>(69)</b>  |
| 什么是方案选择者的角色 .....                     | (70)         |
| 为什么方案选择者的角色是重要的 .....                 | (73)         |
| 传统的方案选择者的能力 .....                     | (75)         |
| 在 CEO 眼中方案选择者应该具备什么样的能力 .....         | (78)         |
| 发展方案选择者的能力使其满足 CEO 的期望 .....          | (82)         |
| 利用方案选择者的能力 .....                      | (83)         |
| 小结 .....                              | (84)         |
| <b>第五章 方案设计者/开发者角色——CEO 的期望 .....</b> | <b>(85)</b>  |
| 什么是方案设计者/开发者的角色 .....                 | (87)         |
| 为什么这个角色是重要的 .....                     | (89)         |
| CEO 对方案设计者/开发者角色的看法 .....             | (89)         |
| 职责共享 .....                            | (92)         |
| CEO 确认的方案设计者/开发者的胜任能力 .....           | (94)         |
| 提高方案设计者/开发者的能力使其满足 CEO 的期望 .....      | (98)         |
| 小结 .....                              | (101)        |
| <b>第六章 方案实施者角色——CEO 的期望 .....</b>     | <b>(102)</b> |
| 什么是方案实施者的角色 .....                     | (103)        |
| 为什么方案实施者的角色是很重要的 .....                | (107)        |
| 方案实施者角色的基本胜任能力 .....                  | (109)        |
| CEO 确认的方案实施者角色的胜任能力 .....             | (113)        |
| 开发方案实施者的能力使其符合 CEO 的期望 .....          | (116)        |
| 小结 .....                              | (117)        |

|                              |       |
|------------------------------|-------|
| <b>第七章 变革领导者角色——CEO 的期望</b>  | (118) |
| 什么是变革                        | (119) |
| CEO 对变革的期望                   | (120) |
| 变革领导者的角色是什么                  | (122) |
| CEO 对公司面临的不同类型变革的观点          | (126) |
| CEO 确认的变革领导者的能力              | (131) |
| 发展成为满足 CEO 期望的变革领导者          | (138) |
| 小结                           | (140) |
| <b>第八章 评估者角色——CEO 的期望</b>    | (141) |
| 评估者角色是什么                     | (141) |
| 为什么评估者角色如此重要                 | (148) |
| 评估者角色的基本能力                   | (149) |
| CEO 确认的评估者角色的能力              | (152) |
| 发展成为符合 CEO 期望的评估者            | (156) |
| 小结                           | (157) |
| <b>第九章 开发一份职场学习行动计划</b>      | (158) |
| 经理角色                         | (160) |
| 分析者角色                        | (162) |
| 方案选择者角色                      | (163) |
| 方案设计者/开发者角色                  | (164) |
| 方案实施者角色                      | (165) |
| 变革领导者角色                      | (166) |
| 评估者角色                        | (167) |
| 结论                           | (168) |
| <b>附录 A 访谈中询问 CEO 的问题</b>    | (171) |
| <b>附录 B 记录 CEO 观点和建议的工作表</b> | (175) |
| <b>附录 C 自我评估工作表</b>          | (179) |
| <b>注释</b>                    | (191) |

# 第一章

## 为什么要评估 CEO 对公司培训的态度

现在的企业再也不能仅仅依靠生产商品本身来生存了,不管这些商品是产品还是服务。为了保证利润、竞争力和业务的持续增长,公司文化中已经融入客户的需求、需要和渴望等要素。

某 CEO

### 为什么仅有培训还不够:职场学习与绩效案例

过去六十多年以来,培训领域从侧重培训个人以帮助他们改善工作表现逐渐发展为向更广泛的关注个人、群体和整个组织的培训以提高整体的工作表现发展。在培训、人力资源开发(human resource development, HRD)和职场学习与绩效(workplace learning and performance, WLP)之间有一些重要区别。培训和HRD是目前在公司中应用最为广泛的提升业绩的操作方式。然而,它们并不是最有效的提高绩效的方式,WLP才是最有效的提高绩效的方式。<sup>1</sup>虽然在公司从事培训工作的人有许多头衔——从培训师到人力资源开发师——在本书中,我们始终用WLP专业人士一词来表示新的、主动的、会使用一切培训手段来达到结果的“培训师”。为实现从培训与HRD到WLP的有效转换,你首先必须要了解这三个领域中定义、目

标和本质的主要区别。图表 1-1 简单描述了这三者之间的关键区别。

图表 1-1 培训、人力资源开发和职场学习与绩效关键差异的比较

| 含义、目标<br>和本质 | 培训                                    | 人力资源开发<br>(HRD)                                        | 职场学习与绩效<br>(WLP)                                                                                                                |
|--------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 术语含义         | 通过有计划的学习手段,培训侧重于确定和开发关键能力以使员工能够胜任本职工作 | HRD 是将培训和发展、组织发展和职业发展结合在一起的一种方式,以改进个人、群体和组织的效率         | WLP 是为了提高个人和组织的业绩而将学习和其他方式结合在一起使用的一种方式,它使用的是一种对个人、群体和组织的需求分析及反馈的系统流程,它通过平衡人、伦理、技术和具体操作之间的关系而在组织内部产生了一种积极和进步的变化                  |
| 主要目标         | 主要目标是改进知识、技能和工作态度                     | 主要目标是整合培训和发展、组织发展和职业发展,通过有计划的学习达到改进绩效的目的               | 主要目标是: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 提高人员绩效</li> <li>• 平衡个人和组织的需要</li> <li>• 在组织中建立知识资本</li> <li>• 提高财务回报</li> </ul> |
| 本质           | 培训和发展侧重于有计划的学习活动                      | HRD 侧重于三重作用:给个人提供他们所需的技能;帮助他们明确和了解职业目标;帮助他们在团队中有效地开展交流 | WLP 关注于通过学习和其他提高绩效的策略与手段实现的职场的改进变化                                                                                              |

资料来源: William J. Rothwell, Ethan S. Sanders, and Jeffrey G. Soper. *ASTD Models for Workplace Learning and Performance: Roles, Competencies, and Outputs* (Alexandria, Va.: The American Society for Training and Development, 1999), p. 9. Used by permission of ASTD. All rights reserved.

培训侧重于用知识和技巧武装个人,通过改进绩效来满足现行工作的需要。然而,培训解决不了因为不完善的动机或奖励、不合适的工具或其他的员工所不能控制的障碍所导致的工作绩效不佳的问题。培训基本上是为迅速提高工作业绩而设计出的一种短期的学习手段。培训针对不同的目的而实施,如新员工培训;在组织内为使员工符合某一特殊的工作需要而进行的培训;或交叉培训,为给某一特殊岗位安排好后备人员而提前进行准备的培训。<sup>2</sup>

人力资源开发(HRD)寻求从实施单一的解决方案如培训,向管理组织变革