

“十二五”高等院校应用型系列规划教材

培训与开发

Peixun yu Kaifa

主 编 喻红莲

副主编 孙琳琳 彭哨 赵宗泽



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

“十二五”高等院校应用型系列规划教材

培训与开发

Peixun yu Kaifa

主 编 喻红莲

副主编 孙琳琳 彭哨 赵宗泽



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

图书在版编目(CIP)数据

培训与开发/喻红莲主编. —成都:西南财经大学出版社,2014.6

ISBN 978-7-5504-1447-1

I. ①培… II. ①喻… 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(2014)第 128799 号

培训与开发

主 编:喻红莲

副主编:孙琳琳 彭 哨 赵宗泽

责任编辑:孙 婧

封面设计:杨红鹰

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028-87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	185mm×260mm
印 张	13.5
字 数	330 千字
版 次	2014 年 6 月第 1 版
印 次	2014 年 6 月第 1 次印刷
印 数	1—3000 册
书 号	ISBN 978-7-5504-1447-1
定 价	28.00 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
2. 版权所有,翻印必究。



前 言

培训与开发是人力资源管理的一项重要职能和手段,培训与开发课程是人力资源管理专业的核心课程。

本教材主要介绍了以下内容:培训与开发的内涵、培训文化、现代培训与开发趋势;学习理论、培训迁移、有效的培训项目应考虑的因素;培训需求分析的层次、培训需求分析的方法;培训目标的确定、培训课程的设计、培训师的选择、培训的后勤管理;常见培训方法及比较、培训方法的选择;培训评估的流程及方法、培训成果转化及评价;新员工培训、管理人员培训、销售人员培训;等等。同时每章结合内容附有生动的培训案例、相关资料及思考练习题。

本书内容新颖,体系完整,详略得当,理论与案例相互支持,文字通俗简明,适合于人力资源管理专业及管理类专业的大学生使用,也可作为人力资源培训教材,同时可供理论工作者和实际工作者参考。

本书由喻红莲担任主编,提出写作思路,设计框架结构并定稿。具体的编写分工如下:第一、二章由彭哨编写;第三、四章由孙琳琳编写;第五章由喻晓艳编写;第六章由周宇编写;第七章由陈建娟编写;第八章由何昆霞编写;赵宗泽老师进行了案例编写。在此对各位老师表示衷心的感谢。此外,还要对给予本书编写工作大力支持的孙婧编辑及出版社相关人员表示衷心的感谢。

由于编者水平有限,且组织的培训与开发工作中在实践中不断发生着变化,本书难免存在不足之处,恳请广大读者批评、指正。

编 者

2014年3月



目 录

第一章 培训与开发导论	(1)
第一节 培训与开发概述	(1)
第二节 培训文化的建立	(10)
第三节 现代培训与开发的趋势	(13)
本章小结	(24)
复习思考题	(28)
参考文献	(28)
第二章 学习理论与培训迁移	(29)
第一节 学习理论	(30)
第二节 培训迁移	(44)
第三节 有效的培训项目应考虑的因素	(47)
本章小结	(51)
复习思考题	(53)
参考文献	(53)
第三章 培训需求分析	(55)
第一节 培训需求分析的定义和意义	(55)
第二节 培训需求分析的三个层次	(61)
第三节 培训需求分析的具体方法	(70)
本章小结	(79)
复习思考题	(80)
参考文献	(80)
第四章 培训设计	(81)
第一节 确定培训目标	(81)
第二节 培训课程设计	(86)

第三节 培训师的选择	(93)
第四节 培训的后勤管理	(96)
本章小结	(100)
复习思考题	(104)
参考文献	(104)
第五章 培训方法的运用	(105)
第一节 常用培训方法介绍	(107)
第二节 各种培训方法的比较	(123)
第三节 培训方法的选择	(124)
本章小结	(127)
复习思考题	(129)
参考文献	(130)
第六章 培训效果评估及成果转化	(131)
第一节 培训评估的主要内容及一般流程	(132)
第二节 培训评估的实施类型和方法	(136)
第三节 培训成果转化及成果的评价	(149)
本章小结	(154)
复习思考题	(159)
参考文献	(159)
第七章 各类人员的培训	(160)
第一节 新员工的培训	(162)
第二节 管理人员的培训	(170)
第三节 销售人员的培训	(179)
本章小结	(183)
复习思考题	(186)
参考文献	(186)
第八章 员工培训与职业发展	(187)
第一节 职业生涯规划	(188)
第二节 职业发展与员工培训	(198)
第三节 组织对员工职业生涯的管理	(201)
本章小结	(缺)
复习思考题	(211)
参考文献	(211)

第一章 培训与开发导论

★本章导读

- 理解培训与开发的含义和意义；
- 掌握培训与开发应遵循的原则；
- 了解培训与开发的趋势；
- 了解培训文化的内涵与特征；
- 熟悉培训与开发的类型。

★案例导入

惠普的员工培训

惠普公司以“不仅用你，而且培养你”的企业文化著称。

初到惠普，首先是“新员工培训”。这将帮助个人很快熟悉并适应新环境。员工通过这个培训，了解公司的文化，确立自己的发展目标，清楚业绩考核办法，明白该如何规划自己的职业生涯。这一阶段的课程主要是与工作紧密相关的技术类培训，比如编程、系统管理等。

当员工通过公司内部招聘成为一线的经理，加入到公司内部管理工作中来的时候，这个阶段的课程主要包括沟通、谈判以及基本的管理培训。

员工进一步升迁为部门负责人后，需要参加什么培训就主要由他本人决定了。为了帮助年轻的经理人员成长，惠普有一个系统的培训方案——向日葵计划（Sunflower Program）。这是一个超常规发展的计划，帮助较高层的经理人员从全局把握职位要求，改善工作方式。

员工进入惠普，一般要经历四个自我成长的阶段。第一个阶段是自我约束阶段，不做不该做的事，强化职业道德；其次进入自我管理阶段，做好应该做的事——本职工作，加强专业技能；再次进入第三阶段——自我激励阶段，不仅做好自己的工作，而且要思考如何为团队做出更大的贡献，思考的立足点需要从自己转移到整个团队；最后是自我学习阶段，学海无涯，随时随地都能找到学习的机会。

第一节 培训与开发概述

当今是全球经济一体化的时代，是高新技术不断更新换代的时代，是竞争日益激烈的时代。身处其中的企业要想跟上时代发展的步伐，要想在激烈的竞争中脱颖而出，就必须不断地更新管理理念，运用现代管理方法，更加注重人力资源的作用，不断开发人力资源的潜力，充分发挥人力资源的优势。因此，很多企业逐渐重视并努力开展员工的培训与开发工作。作为人力资源管理的一项基本职能活动，员工培训与开发是人力资源实现价值增

值的一条重要途径。

一、培训与开发的内涵

（一）培训与开发的内涵

培训与开发是指组织通过各种方式使员工具备完成现在或将来工作所需要的专业知识、岗位技能及良好的工作态度，以便改善员工在现在或将来职位上的工作业绩，并最终实现组织整体绩效提升的一种计划性和连续性的活动。

（二）培训与开发的区别

培训与开发是两个既有重叠又有区别的概念。重叠在于两者的出发点是一样的，都是要通过提高员工的能力来提升员工的工作业绩，进而提高企业的整体绩效；实施的主体都是企业，接受者都是企业内部的员工；两者使用的一些方法也是相同的。但是两者之间也存在一定的区别。具体如表 1-1 所示。

表 1-1 培训与开发的比较

	培训	开发
侧重点	当前	将来
工作经验的运用	低	高
目标	着眼于当前工作	着眼于未来变化
参与	强制	自愿

对培训与开发内涵的正确理解，需要把握以下方面：

（1）培训与开发的对象是组织的全体员工，而不是某类人员。在考虑组织培训体系构建及运作具体的培训项目时，应当将全部员工纳入其中。

（2）培训与开发的内容应当与员工当下或未来岗位的工作内容存在关联性。此外，培训与开发的内容还要考虑全面性，既要包括“硬内容”的培训，比如专业知识、岗位技能，也要包括“软内容”，比如工作态度、组织文化等。

（3）培训与开发的目的是改善员工的工作业绩，从而提升组织的整体绩效。改善并提升员工的工作绩效是组织进行培训与开发的初衷和根本原因，在对培训项目的效果进行评估时这恰恰是根本性指标。未能实现此目标，可以判定培训与开发是不成功的。

（4）培训与开发的主体是组织。培训与开发作为组织的人力资源管理的职能之一，应当由组织从管理层面实施。如果实施主体不是组织，可以认为不属于培训与开发的范畴，比如有职业规划意识的员工在工作之余自学业务知识以提高岗位适应性。

二、培训与开发的历史沿革

培训与开发的历史沿革如图 1-1 所示。

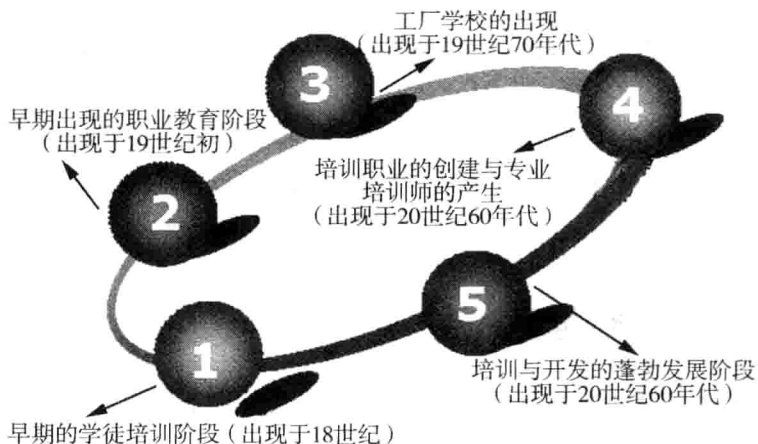


图 1-1 培训与开发的历史沿革

（一）早期的学徒培训阶段

18 世纪，通常由熟练的技术工人经营的小店生产家庭用品。为了满足顾客对商品的不断需求，工艺店主不得不额外雇佣工人。店主们需要自己教授并训练他们的工人。这些学徒向他们的师傅学习手艺，在只拿很少工资的情况下一一般在店铺工作几年，直到成为熟练工为止。后来，这种模式不仅局限于手工行业，许多行业都开始纷纷采用学徒培训模式。

（二）早期的职业教育阶段

1809 年，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。之后这种手工技能培训学校在美国中西部非常盛行。这种早期手工技能培训学校是职业教育的雏形。

1917 年，美国国会通过了《史密斯—休斯法案》（Smith - Hughes Act）。该法案认可了职业教育的价值，并同意建立基金（当时是每年 700 万美元）用于农业贸易、经济发展、工业和教学等领域的培训项目。

（三）工厂学校的出现

进入工业革命时期，随着制造业的出现，新机器和新技术得到了广泛的应用。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。学徒制培训与职业教育学校毕业生的供给都不能满足对技术工人的需要。为了满足这种需要，工厂开始尝试自行建立机修和机械培训项目。工厂学校更倾向于要求工人在短期内掌握完成某项特定工作所需要的技术，这种培训模式被称为“工厂学校”。

（四）培训职业的创建与专业培训师的产生

二战的爆发使得对军需用品的需求急剧上扬，这需要在大型的组织和工会中建立新型的培训计划。美国联邦政府为此建立了行业内部培训服务机构来组织和协调这些培训计划。

1942 年成立的美国培训指导协会为正在兴起的培训行业领域建立了标准。

（五）培训与开发的蓬勃发展阶段

20 世纪 60 年代到 20 世纪 70 年代，对人力资源开发专业人员能力的要求也因此扩展到包括人际交往技能：比如员工辅导以及问题解决等各项能力。组织对员工发展的需求也促使美国培训指导协会把它的名字更改为了美国培训与开发协会。

到了 20 世纪 80 年代。美国培训与开发协会对人力资源开发这一术语的肯定进一步促进了这一领域的发展和深化。

20 世纪 90 年代，美国培训与开发协会提出人力资源开发应该在如何使组织战略和目标相配合，支持组织战略目标的实现中担当重要角色。它也强调把绩效提升作为大多数培训以及人力资源开发项目的直接目标，同时也强调要把组织建成高绩效工作系统。

三、培训与开发在企业中的作用

目前绝大多数组织都很重视培训与开发工作，因为这项工作能实现组织在人力资源管理中的各项目标。

（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，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

组织通过对员工的有效培训，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

有效的培训会提高员工的知识水平、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需求，从而使员工成为某一领域的专门人才。

4. 员工培训可以增加员工的忠诚度

通过培训，员工可以提高自己的胜任工作的能力，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，员工的职业忠诚度得到明显提升。

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

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，使组织不断地调整自己的战略，朝更高的目标迈进。

（二）员工开发在企业中的作用

1. 帮助促进企业的战略调整与转变

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新产品，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，以保证企业战略调整对员工的需求。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，是人才储备的不足。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该具有多种能力，如从事生产技术的能、经营管理的能力、发明创造能力等。这些能力既可表现为现实能力，又可表现为潜在能力。企业通过对他们的培训与开发，就能挖掘和利用其潜在能力。

2. 培训与开发可以使员工的自身价值得以体现

随着市场竞争的日趋加剧，为充分调动人员的积极性、主动性和创造性，在人员培训与开发上必须建立竞争激励机制。每个员工在企业里都有自己的岗位，大多数员工都会十分珍惜来之不易的岗位，以求自身价值得到实现。所以，企业的员工培训与开发，就要根据工作需要，在思想、文化、科技、管理和身心诸方面全面展开，为员工能实现自身价值奠定基础 and 创造条件。

阅读材料 IBM（国际商业机器公司）的员工培训

清《励志诗》：“人力不滋培，栋梁安得具？”告诉我们，人才要经过细心地滋养与培育，才能成为真正的栋梁之才。

为了将员工培育成为全球化的一流人才，IBM奉行科学严谨的人才培养策略：增加资讯科技的应用能力，提升全球智库综合能力，知识管理的落实，跨越疆界的人才培养计划，鼓励多元化的人才发展。

IBM有着极其出色的员工培训体系，在公司的新员工培训中流行着这样一句话：“无论你进IBM时是什么颜色，经过培训，最后都会变成蓝色。”这意味着，每一名进入IBM的员工都会在经过培训后，接受IBM统一的价值观。将“蓝色血液”注入所有“新蓝”的思维中，让他们成为真正的“蓝色精灵”，成为“蓝色军团”的一部分。

“无论你进入 IBM 时是什么颜色，经过培训，最后都会变成蓝色。”一句话如此形象地说明了 IBM 强大的企业文化与高效的人力资源培训体系。

IBM 公司每年用在员工培训上的投资非常巨大，约占到每年营业额的 1%~2%。每名员工每年至少会有 15~20 天的培训时间。员工培训包括新员工培训、经理培训。

从新员工培训，到经理人培训，到“接班人计划”，最后成为全球化的企业领导人，IBM 竭力为每一位员工提供学习与成长的机会，帮助员工不断获得职业生涯的成功！

重视人才教育的“蓝色精灵”领袖

就像“再造 GE（通用电气公司）”的杰克·韦尔奇，IBM 前任董事长兼 CEO（首席执行官）郭士纳（Louis V. Gerstner, Jr.）是 IBM 的“再造者”。

2002 年 12 月，担任了 9 年 IBM 首席执行官的郭士纳正式卸任，将 IBM 的权杖传到了新任 CEO 彭明盛（Sam Palmisano）手中。在郭士纳执掌 IBM 的 9 年间，公司持续盈利，股价上涨了 10 倍，成为全球最赚钱的公司之一。有人评价，郭士纳的两个最突出的贡献就是：第一，保持了 IBM 这头“企业巨象”的完整；第二，让 IBM 公司成功地从生产硬件转为提供服务，成为世界上最大的一个不制造计算机的计算机公司。而在 1993 年，郭士纳刚刚接手 IBM 时，这家超大型企业因为机构臃肿和孤立封闭的企业文化已经变得步履蹒跚，亏损高达 160 亿美元，正面临着被拆分的危险，媒体将其描述为“一只脚已经迈进了坟墓”。

IBM 公司长期以来执计算机世界之牛耳，被视为美国科技实力的象征和国家竞争力的堡垒，甚至《经济学人》杂志指出，“IBM 的失败总是被视为美国的失败”。

郭士纳是技术的外行，但是他却通过一系列战略性的调整让一家在国际经济舞台上举足轻重的计算机企业重振雄风。

以一本《谁说大象不能跳舞？》，毫不“吝啬”地将他的管理经验娓娓道来，作为他的“卸任演讲”。从 2003 年 1 月起，郭士纳出任卡莱尔集团（Carlyle Group）的董事长，这是一家坐落在华盛顿的全球性私营设备公司。

郭士纳是纽约州米里奥拉（Mineola）人，1963 年获达特茅斯学院（Dartmouth College）工程学学士学位，1965 年获哈佛商学院工商管理硕士学位。郭士纳是美国工程学会成员、美国艺术和科学学会会员，并先后获得多家美国大学的荣誉博士学位。

郭士纳是布里斯托梅尔施贵宝公司（Bristol-Myers Squibb Co.）董事，同时担任戴姆勒-克莱斯勒（Daimler-Chrysler）公司和索尼（Sony）公司的顾问委员会成员。他是纪念丝洛-凯特灵癌症中心（Memorial Sloan-Kettering Cancer Center）的董事会副主席。同时，他还是外交关系理事会成员、商业理事会成员以及美中论坛特别成员。他还曾经担任多家公司的董事会成员，包括纽约时报公司（New York Times Company）、美国万国宝通银行（American Express Company）、美国电话电报公司（AT&T）、宝石公司（Jewel Companies）、梅尔维尔公司（Melville Corporation）和纳贝斯克控股公司（RJR Nabisco Holdings Co.）等。

加入 IBM 之前，郭士纳在纳贝斯克公司（PJR Nabisco, Inc）任董事长、总裁四年。在此之前，他在美国运通公司（American Express）工作 11 年，历任其最大子公司美国运通旅游服务公司董事长、总裁和总公司总裁。此前，他在麦肯锡咨询公司（McKinsey & Co., Inc.）工作，他于 1965 年加入该公司，后任该公司董事。

郭士纳一贯倡导提高教育质量,不久前创立了一个教学委员会,用以制定特殊政策建议来解决美国目前面临的教育危机。从1996年到2002年,他担任由美国的州长和商界领袖创立的、旨在提高美国公共学校的学术标准的Achieve(获得)组织的联合主席。在IBM,他开创了重塑教育计划,支持学校改革。目前通过这个计划,公司同21个州和校区建立了战略伙伴关系。这些州和学校使用IBM的技术消除教育改革中的主要障碍,改善学生的表现。他曾于1994年合著《重塑教育:美国公共学校的创业精神》一书。

由于在教育领域的卓越贡献,他荣获过很多奖项,其中包括哥伦比亚大学教育学院的克立夫道奇教育成就奖章和美国自然博物馆的科学教育成就奖。

鉴于郭士纳为公共教育所做出的努力和他在商业上的成就,2001年6月,郭士纳被英国女王伊丽莎白二世授予“英国皇家名誉爵士”称号。

IBM 培养“新蓝”

——新员工培训

所有的IBM新员工都是“新蓝”,包括大学刚毕业就加入IBM的“纯蓝”。IBM的新员工培训一般都在本土进行。IBM的新员工培训按照新员工的职属不同被分为两类。一类是针对业务支持的员工,主要指行政管理人员,即Back-Office;另一类则是对销售、市场和服务人员,占公司员工的大多数,称为Front-Office。社会招聘的新员工培训因为有工作经验,进行的培训要比校园招聘的新员工精简一些。

Back-Office 培训

对新进入IBM公司的行政管理人员,要经过两个星期的培训,目的是了解IBM的企业文化、政策等公司概况。之后回到自己的岗位上跟着一名指定的“师傅”(Tutor)边工作边学习,这也就是常说的IBM“师傅徒弟制”,以便于新员工边干边学,尽快熟悉工作。

Front-Office 培训

对新进入IBM公司的销售、市场和服务人员,则需要先经过3个月的集中强化培训,回到自己的工作岗位之后还要接受6~9个月的业务学习。

进入IBM的“纯蓝”们不会像一个迷茫无助、不受重视的个体。IBM首先会对他们进行4个月的全面培训,之后,会按照职位需要和个人能力将其分配到IBM相关的部门。接着,针对新员工的指导计划会展开,以帮助新员工分享老员工的知识 and 经验。

不仅如此,以“培养IBM的未来之星”为目标的“个人发展链”(EDC)将伴随着新员工在IBM成长、成熟乃至担当大任。

宋·董颖《江上》:“摩挲数尺沙边柳,待汝成荫系客舟。”盼柳成荫比喻培育人才之心切。

——首先,每一个新员工接受技能评估(PSU),制订个人发展计划(IDP);

——其次,在得到充分的培训和指导的情况下实施个人发展计划,人力资源部会跟踪计划的实施,并考评这一目标的实现情况;

——最后,在部门经理和人力资源部的帮助下,每一名员工都会在IBM建立新的个人目标计划,以充分发挥个人的才能和智慧。

《淮南子·齐俗训》:“用之于其所适,施之于其所宜。”把人才放在适当的岗位使用,使之发挥其应有的作用。

在IBM,员工提出加薪,可能会需要一段时间的评估和衡量。但如果员工提出要学

习,根据员工个人职业生涯发展的需要,IBM 一般不会拒绝,学费报销计划正是为了鼓励员工扩展知识和技能。丰富的培训和深造机会也成为促使很多优秀人才加入 IBM 的原因。对于刚刚毕业的应届毕业生来说,他们最渴望通过 IBM 健全的培训体系完善自身的技能,适应工作与竞争的需要。而 IBM 所需要的就是那些再学习能力很强的人才。

《论语述而》:“默而识之,学而不厌,诲人不倦。”要求我们学习上感到不满足。

我想应该没有任何一个人不愿意拥有学习、培训的机会,通过学习与培训而增长知识和技能是员工今后职业生涯中有力的筹码。而有了这个筹码,员工离加薪、升职还远吗?

IBM 的学费报销计划为所有员工提供了大量的学习机会,使得 IBM 就像一所学校,你可以在这里体验学习的充实感,更可以品味成功的喜悦。

给员工提供学习、培训机会,靠培训留人,这已经成为众多企业屡试不爽的用人高招。但与 IBM 相比,许多亚洲企业还有很大的差距。

在中国,甚至于还有为数不少的公司不但不愿意接受这种理念,还处处为难,在员工学习、深造的路上设置种种障碍。例如,员工想报考研究生,其公司却万般刁难,扣档案、拒开证明信、以劳动合同要挟等,而到头来,公司却永远失去了员工的心。

四、培训与开发的原则

在实施培训与开发活动时,如果遵循以下六项原则可以充分保证培训与开发的效果。

(一) 服务企业整体战略的原则

很多企业在进行培训与开发时很容易忽略的问题是把培训与开发工作仅仅看作人力资源管理职能的一部分,而未意识到培训与开发对企业经营战略的长期的支撑作用。培训与开发作为人力资源管理系统的一个组成部分,自然也要服从和服务于企业的战略和规划。

(二) 设置目标原则

具体目标对员工的行为具有明确的导向作用。企业在对员工进行培训与开发之前要设置明确的目标,不仅有助于在培训结束之后进行培训效果的衡量,而且更有助于提高培训的效果。培训目标应当制定得明确、适度,要与员工的具体工作相关,使参训人员在培训中既有压力又有动力。

(三) 遵循差异化原则

培训与开发不同于学历教育,在培训的内容及受训对象上要考虑到差异化。一是指培训与开发内容上的差异化。不同岗位的员工在工作内容上不一样,同一岗位上的员工的工作业绩也存在不同,因此在培训项目实施时应当根据员工的实际水平和所处职位确定不同的培训内容,进行个性化的培训;否则企业即使投入了大量的资源,但是效果并不理想。二是指培训资源在不同受训对象上的差异化。在培训过程中不是对全体员工平均使用培训资源。由于不同岗位人员对企业的贡献不同,在培训与开发时要向关键职位倾斜,特别是企业的核心员工。

(四) 贯彻激励原则

为了确保培训与开发的效果,在培训与开发过程中要运用有效的激励措施。这种培训激励的方式可以是多种的,可以是正向激励方式,比如对培训成绩好的员工予以奖励、未

来内部晋升时优先考虑等；也可以是负向激励方式，比如对考核成绩差的给予惩罚等。只有这样才能更好地调动员工的积极性和主动性。

（五）注重实效原则

很多企业花费了大量的培训费用，但从提升员工绩效及组织整体绩效来说却收效甚微。在培训与开发中，不能只关注培训的形式而忽略培训的内容。制订培训计划时应当结合实际，要有助于绩效的改善。要注重培训迁移，学以致用。培训结束后企业要创造一切条件帮助受训员工实践培训的内容，确保培训收到实际的效果。

（六）讲究效益原则

企业属于经济性组织，它所有的运营活动都要以最小的投入获得最大的收益，因此进行培训与开发工作时同样需要坚持效益原则。即在费用一定的情况下，要使培训的效果最大化；或者说在培训效果一定的情况下，使培训的费用最小化。

五、培训与开发的分类

在人力资源管理实践中，培训与开发有各种不同的形式，按照不同的角度可以将企业的培训与开发划分为如下的类型：

（1）按照培训对象的不同，可以划分为新员工培训和在职员工培训两大类。

新员工培训是指对刚刚进入企业的员工进行的培训，在职员工培训则指对已经在企业中工作的员工进行培训。按照老员工所处的层次不同，在职员工培训又可以根据在企业中所处的位置不同，进一步划分为基层员工培训、中层员工培训和高层员工培训。

（2）按照培训的形式不同，可以将培训与开发划分为在职培训和脱产培训两大类。

在职培训指员工不离开工作岗位，在实际工作中接受培训；脱产培训则是指员工离开工作岗位，接受专业培训。具体采用哪种方式企业应根据实际情况进行选择。

（3）按照培训性质的不同，可以将培训与开发划分为传授性的培训和改变性的培训两大类。

传授性的培训指那些使员工掌握自己本来所不具备的内容的培训。改变性的培训指那些改变员工本来具备的内容的培训。

（4）按照培训的内容不同，可以将培训与开发划分为知识性培训、技能性培训和态度性培训三大类。

知识性培训是指以业务知识为主要内容的培训；技能性培训是指以工作技术和工作能力为主要内容的培训；态度性培训是指以工作态度为主要内容的培训。三类培训对于员工个人和企业绩效都具有非常重要的意义。

六、培训与开发同人力资源管理其他职能的关系

作为人力资源管理系统的一个组成部分，培训与开发同人力资源管理的其他各项职能活动之间存在着密切的关系。

（一）培训与开发同职位分析的关系

职位分析是资源管理的基础工作，通过职位分析形成的岗位职责说明书是新员工培训

的依据之一。此外,通过职位分析界定的各职位的任职资格条件也是进行培训需求分析的重要考虑因素。

(二) 培训与开发同人力资源规划的关系

培训与开发内容是企业人力资源规划中的一项内容,同时培训与开发是人力资源规划得以实现的重要保证。比如人力资源规划中的人员补充计划、人员配置计划、人员接替计划和提升计划等需要培训与开发工作作为有效的基础保障。同时,人力资源规划是培训与开发的前提之一,在人力资源规划的指导下,企业可以更有计划地开展培训与开发工作。

(三) 培训与开发同招聘录用的关系

一方面,招聘录用的质量会对培训与开发工作产生影响,比如招聘的质量较低意味着企业的培训与开发任务就比较多。另一方面,培训与开发也会影响到招聘录用,比如刚毕业的职场新人比较在意组织的培训机会,如果提供培训的机会多对这类应聘者的吸引力就大。

(四) 培训与开发同绩效管理的关系

培训与开发同组织的绩效管理之间存在很强的呼应关系。一方面,绩效考核结果是确定培训需求的基础之一。另一方面,培训与开发工作可以改善员工的工作业绩,从而实现更好的绩效目的。

(五) 培训与开发同员工关系管理的关系

培训与开发对于企业建立良好的员工关系有着巨大的推动作用。通过培训与开发工作,增强了员工的满足感,从而增强企业的凝聚力。此外,培训可以使员工掌握人际关系处理的技巧,培养他们的团队意识,也有助于建立和谐的人际关系。

第二节 培训文化的建立

一、从战略的高度看培训

传统上,人们并不认为对员工的培训可以帮助企业创造价值或赢得竞争优势,然而在今天,这种看法发生了根本性的改变。人们发现,凡重视员工培训与开发工作的企业会比他们的竞争对手表现出更好的经营业绩,更有信心迎接竞争性挑战。顾客需要的是高质量的产品与服务,为此,员工们必须懂得如何调整并不断提高产品与服务的质量。有的企业还在尝试应用新的工作设计模式和新的技术,计算机辅助生产过程可以更好地发挥员工的才智,但是员工们可能没有达到使这一系统有效运作所需的技术水平,还没掌握在小组中开展工作所需要的人际关系技巧,或者可能缺乏的就是最基础的质量控制方法和必备的数学技能。

事实的确如此,现代企业的发展特点对员工的素质提出了更高的要求。科技的高速发展使员工的知识变得陈旧,科技的发展同时使员工工作的外部环境发生了变化,如使用电脑、互联网进行日常工作交流,员工不能适应这种变化,以致不能胜任工作导致企业人力资源贬值,培训变成为扭转这种局势的良方,培训在帮助企业迎接这些挑战的过程中扮演着重要的角色。

二、培训文化的内涵与特征

（一）培训文化的内涵

美国培训与发展协会（ASTD）于2001年6月在奥兰多市召开了2001年年会，被称赞为“全球培训界的盛会”。年会率先提出了“培训文化”的新概念，认为“培训文化”是企业文化的重要组成部分，也是知识经济时代企业文化的重要特征之一。“培训文化”是衡量培训工作完整性的工具，更是考察组织中培训现状的重要标志。

我们认为：培训文化就企业而言就是培训机构、培训机制等方面的设置、管理与作用机理以及员工群体对这些方面所持有的价值观、信念。培训的绝对数量、培训的普及度、培训的内容、培训的方法、培训的参与者等因素组成了培训文化。

培训文化是企业文化的重要组成部分，“是知识经济时代企业文化的重要特征之一，是衡量培训工作完整性的工具，更是考察组织中培训发展现状的重要标志。培训文化不仅能够体现培训工作在组织中的重要地位，而且有助于明确培训的资源配置，增强员工积极参与培训的意识”推动良好企业文化的形成与发展。

培训文化是衡量培训工作完整性的工具，更是考察组织中培训发展现状的重要标志，在企业管理人员树立起现代培训理念之后，要把培训理念转化为实际行动并推行到整个企业中，让每一位员工都有培训意识，使培训文化深入人心。

培训文化是在一个企业的核心价值体系基础上形成的一种人力资源开发价值观和行为规范的总和，培训文化是企业组织、企业领导和员工共同参与，受企业培训理念指导的一种培训活动，是属于企业文化的子文化层面。

（二）培训文化的特征

培训文化具有如下特征：

1. 人性化

培训文化的精髓就是提高全员的文化素质，重视全员学习能力和学习价值，尊重人的独立人格，只有在一种全面的人与人之间的信任与平等关系的环境中，人才可能充分发挥自己的才智、潜能和创造性，并强调人的自主管理和自我创新。

2. 创新性

通过培训，形成鼓励创新的环境，以开放坦诚和欢迎新思想、新挑战为特征，开发推广创造性的思考方式与学习方法。爱因斯坦曾经说过：想象力比知识本身更重要。要允许失败或犯错误，并将错误视为学习的良机。

3. 高效性

提倡学习、鼓励学习的目的，最终在于最大限度地提高效率，创造效益。通过建立有效的激励评估考核机制，激励员工学习，并且对学习过程与结果给予评估考核，使学习活动得到强化。优秀的培训文化高度重视员工自我实现和自我完善的需求，并且努力建立与这种需求相适应的培训理念和制度，尽量满足员工的需求。优秀的培训文化对培训予以高度重视，使企业自然加大对培训的投资，创造良好的条件和环境，使培训能持久、有效、健康地开展下去。

建立优秀的培训文化的目的是提高全员的学习力，进而提高企业的核心竞争力和持续