

COMPETITIVE  
ADVANTAGE  
SERIES

Attitude and Behavior  
University  
Positive Progress  
Approach  
Advancement  
of Employee  
Human  
Uncertainty  
Supportive  
Environment  
Exchange  
Facilitating  
Coaching  
and Mentoring  
Ongoing  
Training  
Work Ori  
Capac  
Build  
Approach  
e-learning  
Uncertainty

# TRAINING AND DEVELOPMENT

# 培训与开发

## 提高 · 融合 · 绩效 · 发展

陈胜军 主编

Strategic Resource  
Leadership  
Design Training Program  
Positive Progress Approach  
Organizational Development  
e-learning  
Advancement of Employee  
Uncertainty  
Ongoing Training  
Ongoing Training  
American Society for Training and Development  
e-learning  
Strategic Resource  
e-learning  
Work-related Skills  
e-learning  
Strategic Resource  
On-the-job Training  
Appraisal Process  
Work Orientation  
Capacity Building  
Positive Progress Approach  
e-learning  
Uncertainty  
On-the-job Training  
On-the-job Training  
On-the-job Training  
Expertise  
Ongoing Training  
Work Orientation  
Capacity Building  
Positive Progress Approach  
e-learning  
Uncertainty  
Strategic Resource  
Learning  
Organization  
Human Capital  
Systematic Approach  
Attitude and Behavior  
Company University  
Positive Progress Approach  
Advancement of Employee  
Human Capital  
Organizational Development  
e-learning  
Advancement of Employee  
Supportive Environment  
Exchange  
Facilitating Coaching and Mentoring  
Ongoing Training  
Work Orientation  
Capacity Building  
Positive Progress Approach  
e-learning  
Uncertainty

Competitive Advantage Series

更有趣、更富启发性、更多地让学生受益的新型教材

# 培训与开发

提高、融合、绩效与发展

\* Competitive Advantages Series是由读天下公司开发的新一代大学教材系列。

中国市场出版社

图书在版编目 ( CIP ) 数据

培训与开发/陈胜军著. —北京: 中国市场出版社, 2010. 9

ISBN 978 - 7 - 5092 - 0675 - 1

I. ①培... II. ①陈... III. ①企业管理—职业培训—高等学校—教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 148572 号

---

书 名: 培训与开发

作 者: 陈胜军

责任编辑: 孙 忠 (010 - 68033067)

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033067 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340

68024335 68033577

经 销: 新华书店

印 刷: 河北省高碑店市鑫宏源印刷包装有限责任公司

规 格: 787 × 1092 毫米 1/16 23.5 印张 305 千字

版 本: 2010 年 11 月第 1 版

印 次: 2010 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5092 - 0675 - 1

定 价: 45.00 元

---

# 提高学习效果的结构设计

## 学习目标、关键概念

本章知识和技能要点，  
鼓励主动的和自主的  
学习

## 引导案例

来自现实世界的企  
业案例，导入本章的  
基本主题

## 第1章 培训开发概论

### 【学习目标】

- 掌握培训与开发的概念
- 理解培训开发的作用
- 了解培训开发的历史
- 了解培训开发的组织结构
- 掌握战略培训开发的含义
- 了解培训开发人员的素质模型
- 了解培训开发的未来发展趋势

### 【关键概念】

培训与开发  
战略培训开发  
员工战略培训模型 (STEM)  
培训开发人员素质模型

## 2 培训与开发

### 引导案例：高尔文的感悟

摩托罗拉的创始人保罗·高尔文，有一次他打网球输了。在回家的路上他懊悔到：“我之所以输，是因为别人比我做了更多的训练。就这么简单！”根据这一点，保罗·高尔文意识到要保持摩托罗拉强大的竞争优势，长盛不衰，就要让自己的员工比竞争对手的员工得到更多、更好、更快捷的培训。因此摩托罗拉公司开始投入巨资对员工进行培训，最终发展成为享誉全球的企业大学——摩托罗拉大学。

高尔文曾多次语重心长地说：“要知道，摩托罗拉一无所有，它所拥有的只有经过培训的员工的比例不应低于1.5%。在这方面，摩托罗拉的比例高达4%，每年在员工培训上的投入高达数亿美元。”

1992年，摩托罗拉公司推出“六西格玛蓝带”项目计划。经过几年的发展和完善，蓝带计划已显示出巨大的功效，每年为公司带来的实际收益高达100万美元。项目评估结果表明，蓝带专业人才团队解决了公司内部很多质量问题，生产非常可靠。

美国政府曾提出，企业用于教育的资金占工资总数的比例不应低于1.5%，在这方面，摩托罗拉

越来越多的人认为培训正在成为企业较重要的一项活动，它正在紧紧扼住我们的脖颈，如果意识不到这一点，那只会带来灾难性的后果。

——詹姆斯·P. 克萊門斯

Training is something we hope to integrate into every manager's mindset.  
——Chris Landauer

《国家中长期人才发展规划纲要（2010—2020年）》指出：人才是我国经济社会发展第一资源。有人才就有一切，没有人才一切无从谈起。企业最大的成本不是广告，不是机器设备，而是没有经过训练的员。摩托罗拉之所以能成为一家明星企业，和他们重视员工的培训和开发具有密切的关系。

为什么要进行员工的培训开发？主要原因如下：（1）知识经济时代的必然要求。新世纪的特点是全球化、知识经济、信息经济，知识更新换代的速度越来越快，知识的半衰期越来越短，新的工艺、流程、技术、设备不断涌现，这客观上要求对员工进行培训和开发，构建学习型个人、学习型组织，以适应时代的要求。（2）企业文化建设的需要。任何一个组织都有自己的文化和价值观，都有自己的愿景和使命，这些不会自动进入员工的头脑，需要对员工进行培训和开发。（3）市场竞争的需要。随着我国市场经济的发展，企业之间的竞争越来越激烈，企业竞争表面上看是品牌、产品、质量的竞争，实质上是员工素质之间的竞争，因此越来越多的企业寻求“通过人”来获得竞争优势，企业越来越依赖于高素质的员工。越来越需要员工具有较高的操作技能、客户服务能力、责任心、学习能力以及创新能力等，这离不开对员工的培训与开发。（4）培训开发可以吸引和留住人才。有人说：“培训开发是福利”。通过培训开发，可以增加员工的人力资

## 6 培训与开发

### 培训开发的历史沿革

人类培训开发的历史源远流长，总结起来可以划分为以下六个阶段。

#### 1. 人类早期阶段

这时人类处于采集、狩猎、畜牧和农耕时期，在培训形式上，主要是年长者或有经验的人在生产活动中以讲故事的形式进行，年轻人或新手通过聆听、观察或模仿来掌握相关的内容，使前人的经验或教训能够代代相传，不断积累，保证了人类知识、经验或技能的延续并且不断提高生产效率。这种原始的培训方式没有固定的教材，施教者和被教者之间也没有明确的师徒关系，培训往往是无意、无明确组织的。

#### 2. 师徒制阶段

这个阶段，手工业出现了。与农牧业不同的是，手工业有明显的技术性，这些技术必须通过一定的训练才能够掌握，于是就出现了师徒制。例如，一些铁匠铺、衣服店、理发店等为了解决不断增长的业务需求，需要雇佣工人，但由于当时没有职业学校或技术学校，店主无法找到合适的工人，只好自己做师傅传授技术。培训这些被雇佣来的新工人，培训内容和培训阶段都比较明确，直到出师，这期间徒弟可能没有工资或者只有非常少的工资。

随着经济的发展，师傅带徒弟的培训方式越来越流行，并逐渐正规化，尤其在那些需要特定技能的行业，这种培训方式得到了广泛的应用。即使在今天，师傅带徒弟这种培训形式在一些行业或岗位也被普遍采用。

### 阅读材料 1-1 销售员的培养不能依靠“师徒制”

一家食品企业有5000多名销售人员，每年员工的流动率在20%左右，这是一个惊人的数字。为了减少这种情况，公司采用师傅带徒弟的方式，但这种方式并没有解决问题，人员流失反而越来越严重。经研究，发现如下问题：

- “师傅”不是真正的“师傅”
  - 周期长。由于师傅自身的素质限制，销售人员的成长周期很长，销售人员在基本上处于自由生长的状态，对于产品的知识、客户、销售技巧需要很长的时间才能逐渐摸索出来。师傅本身也有很重要的任务要完成，在任务与带人之间，师傅更多地会选择前者，这些都严重影响了销售人员的成长时间。
  - 成活率低。销售人员的成活率很多情况下取决于“上手”的时间，过晚上手复杂的系统过程，必须经过严格的训练，将导致销售人员的信心而造成人员流失，尽

## 阅读材料

丰富的背景资料，建立理论概念与现实应用间的密切联系

# 多样和丰富的练习，提高成绩

第3章 培训开发案例分析 71

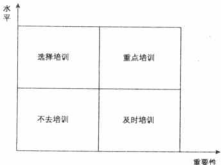


图 3-3 重要性-水平组合图

(Skill)是指在工作中运用某种工具或操作某种设备以及完成某项工作任务熟练程度，包括实际的工作技巧和经验；A (Ability) 包括人的能力和素质，如空间感、反应速度、耐久力、逻辑思维能力、学习能力、观察能力、解决问题的能力、基本的表达能力等内容；O (Others) 主要是指有效完成某一工作需要的其他个性特质，包括对员工的工作要求、工作态度、人格个性以及其他特殊要求。表3-2是一个任务描述示例。

表 3-2  
任务描述示例

职位：餐厅服务员

任务描述	任务等级	
	重要性(发生频率)	水平(资格要求)
见到顾客要微笑着说“您好！”	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
及时给顾客倒水、递送餐单	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
耐心地帮顾客点完菜，适时地推荐本店特色菜	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
随时等候客人的服务要求，并及时满足客人要求	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
准确地帮客人结账，开出发票，送客人出门，道“欢迎再来”	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
处理一些与顾客有关的临时事件，如茶水打翻等	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5

任务分析可以从以下几个步骤入手：  
 第一，确定要分析的工作岗位。  
 第二，列出所要执行任务的基本清单。清单的获取可以通过多种渠道完成，例如，访问并观察熟练员工和他们的经理；与其他进行过任务分析的人员讨论。  
 第三，采用书面调查等访问形式来获取信息。为了确保任务基本清单的可靠性和有效性，可以请一组专门项目专家（在职人员、经理等）以开会或者接受书

## 大量的图表应用

抽象的概念和工具的直观展现，帮助学生把握和理解。

## 本章小结

关键内容的提示性回顾，及时复习的有用工具。

## 案例讨论题

以案例介绍为背景，在现实的环境下运用本章的概念和技能。

第1章 培训开发概论 27

学习者，激发了员工的学习动机，增强了他们在实践中运用学习成果的意识。第二，除了个人开发外，新的方法更注重企业目标和集体开发、集体训练，立足于使全体人员建立变革的意识，并逐步、有计划地进行全员培训，从而增强和保持了培训效果；同时，这种方法有助于克服个人培训开发后的“回归倾向”，即回到旧日的集体中，又恢复了原来的作风和习惯。第三，新方法强调体验式教学，对员工更具有启发性和激励性，更适用于员工的潜能开发，为员工开发向深层次发展提供了更有利的工具。

**本章小结**

在全球化、知识经济时代、信息时代的背景下，员工培训开发的作用日益凸显。培训开发可以提高企业的竞争优势，也有利于吸引和保留优秀员工，目前培训和开发有融合的趋势。概念、特点和对培训开发人员的要求。最后，介绍了未来培训开发的发展趋势。

**复习思考题**

- 为什么要进行员工的培训开发？
- 培训开发有什么作用？
- 请简要介绍一下培训开发的历程。
- 培训开发部门应该如何组织？
- 什么是战略培训开发？它的内容是什么？
- 培训开发的未来发展趋势是什么？

**案例分析 1**

**员工培训值得吗？**

青春化妆品公司是南方某市一家有名的生产系列化妆品的国营公司，公司创办于1981年，主要生产和经营化妆品及幼儿保健用品。在创办之初的十多年里，该公司每年以25%的速度迅猛发展，产品不但销往全国各省市，而且销往国外十多个国家和地区，成为一家国外享有声誉的化妆品公司。

1985年，原来负责销售的副经理张一民退休，由原销售经理杨德担任负责销售的副经理，而原来销售部的负责国外地区销售的副主任李云被提升为销售部经理。李云上任后不久，就参照国外的经验制订了有关销售人员的培训计划。计划规定对销售人员中培训两次，一次是在淡季期间，另一次为6月份最后一个星期，每次时间为3-5天。把所有的销售人员集中起来，听取有关国内外最新销售知识的讲座和报告，并结合公司的销售实际进行讨论。每次都聘请了一些专家顾问参加

## 复习思考题

本章学习需要掌握的主要问题，强化理解。

## 培训与开发案例表

目 录	章末案例
第 1 章	员工培训值得吗?
	千姿百态的员工培训开发
第 2 章	江淮汽车 (JAC) 学习型组织的创建
第 3 章	SAI 中国控股公司的培训尝试
第 4 章	恒伟公司的员工培训方案及其实施
	走出张君的困境
第 5 章	毁掉的“完美”培训
第 6 章	一个培训师的感触: 培训无效是谁的错?
第 7 章	沃尔玛独特的交叉培训
第 8 章	陶氏化学的新员工培训
第 9 章	GE 的管理者培养之道
第 10 章	在日本、法国和沙特阿拉伯的三个外派个案
第 11 章	GE 克劳顿培训中心
	华夏大学
第 12 章	软件工程师的职业发展

## 作者简介

陈胜军，山东成武人，中国人事科学研究院博士后，中国人民大学劳动人事学院人力资源管理博士，北京工业大学管理学硕士，浙江大学学士，北京大学人力资源开发与管理研究中心研究员。现为对外经济贸易大学国际商学院教师，硕士研究生导师。

陈胜军博士在首钢总公司人事部、华为技术有限公司人力资源部工作多年，有丰富的人力资源管理经验。

## 教学课件

《培训与开发》教材配有教学课件，包括 PPT、习题和案例答案及考卷。采用本书作教材的高校教师请致电或致信教材开发商读天下公司申请。

电话：010 - 68033067

传真：010 - 68023034

E-mail: szpress@ gmail. com

客服 QQ: 1291259423, 1005520340

## 封面图案介绍

读天下公司“竞争优势系列”教材采用了由本教材英文关键词所组成的“云计算”图案。计算是构成人类思考能力基础的活动，云计算能够以经济的方式为互联网上的普通用户提供无限的计算能力。与此相似，“竞争优势系列”教材的使命是突破现有的知识传播的界限，为教师和学生提供对新知识的可靠的接入和广泛共享。

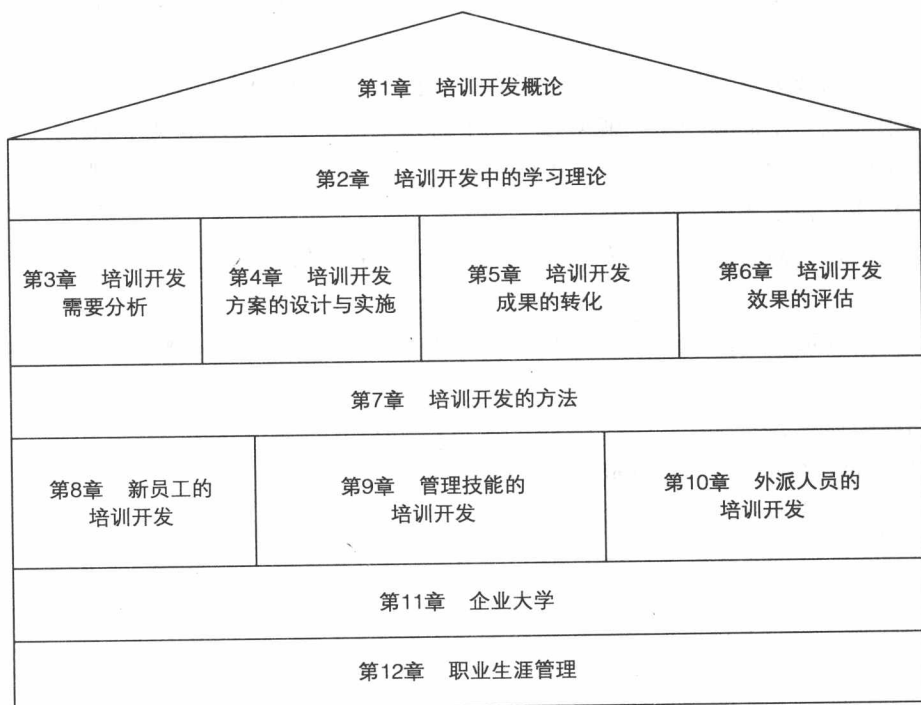


# 前 言

21 世纪是全球化时代、知识经济时代，企业面临越来越激烈的市场竞争，人的作用越来越凸显。企业最大的成本是未经过培训开发的员工。培训开发可以给企业带来持续竞争优势，一方面，可以提高员工的知识技能，另一方面可以使员工认可并接受企业的文化和价值观，而且培训开发体现了企业对员工的责任心，对于提升员工的素质以及吸引保留优秀员工均有重要作用。基于此，本书的副标题确定为：提高、融合、绩效与发展。提高是指通过培训开发提高员工的知识能力；融合是指员工与组织在理念、价值观方面的共识；绩效是指培训开发要能提升组织的绩效；发展是指组织和员工的共同发展，而不仅仅是组织的发展，这不但和培训开发有关系，而且和职业生涯管理有关系。

对外经济贸易大学国际商学院设置有人力资源管理专业，“培训与开发”是一门核心课程，我一直在其中担任教学工作，本书就是在我多年教学经验的基础上编写成的。与国内同类教材相比，本书具有以下几个特点。

1. **逻辑性**。本书的逻辑层次图如下：



## 2 培训与开发

第1章是概论,从总体上概貌性地讲述了培训与开发;第2章是本书的理论基础,即学习理论;第3到第6章是按照培训开发的顺序依次写的;第7章专门讲述了各种培训开发的方法,每种方法都有各自的适用范围;第8到第11章是三个专题,分别讲解了新员工、管理者以及外派员工的培训开发;第11章介绍了企业大学,这是培训开发的未来发展趋势,也是培训开发的最高形式;第12章讲了职业生涯管理,它是一个更广阔的概念,涉及员工一生的发展,它和员工一生的培训开发都有关系,其最佳效果是:员工的职业生涯发展和组织的发展协调一致,达到互利共赢。

2. **前沿性**。本书力求将最新的培训开发知识、理论以及趋势涵盖进来,例如:企业大学、管理培训生、最新的培训开发方法、职业生涯管理等,使本书不落俗套,散发着较强的时代气息。

3. **实践性**。培训开发的理论色彩不浓,是一门实践性很强的课程。我们在写作过程中特别注意了这一点,避免纸上谈兵。每一章前面都有一个引导案例,每章后面都有一个较长的案例,附有案例问题,个别章节中还穿插有相关的阅读材料,通过这些案例和材料,希望读者能将理论和实践结合起来,而不是干巴巴地学几个概念和术语。

4. **系统性和重点性**。全书体系结构完整,涵盖了培训开发所有的核心知识、理论和技术方法。同时,又有重点性,尽量做到简繁得当。

在编写过程中,我拟定了全书的总体思路和写作框架,提出了写作的具体原则和要求。本书共分12章,具体分工如下:我编写第1章,全娜编写第2章和第6章,武雪梅编写第3章和第4章,刘思思编写第5章,刘艳红编写第7章和第12章,黄振明编写第8章和第9章,胡萍编写第10章,王文瑜编写第11章。最后由我进行了统稿。

感谢为本书写作提供建议与反馈的专家,他们是:上海交通大学安泰经济与管理学院唐宁玉教授、东南大学经济与管理学院马新建教授、云南财经大学工商管理学院刘银花教授、西南财经大学工商管理学院卿涛教授和上海理工大学管理学院罗文军教授。

在本书编写过程中,我们参考了国内外很多书籍和学术文章,本书在脚注或参考文献中进行了标注,在此表示感谢!

本书适合作为高等院校管理专业、MBA及企业培训部门的教学用书,教学时数40~60学时。

由于水平和能力有限,本书肯定有很多不足甚至是错误之处,诚请各位专家、同学、读者批评指正。

我的联系方式:

北京对外经济贸易大学国际商学院,100029

电子邮箱:chshengjun@163.com

陈胜军

2010年7月于惠园

# 目 录

<b>第 1 章 培训开发概论</b> .....	(1)
1.1 培训与开发的概念及其发展历史 .....	(3)
1.2 培训开发人员及其组织结构 .....	(9)
1.3 战略培训开发 .....	(15)
1.4 培训开发的未来发展趋势 .....	(23)
<b>第 2 章 培训开发的学习理论</b> .....	(32)
2.1 学习概述 .....	(33)
2.2 主要学习理论和思想 .....	(41)
2.3 学习理论在培训开发中的应用 .....	(50)
2.4 学习迁移与效果提高 .....	(54)
<b>第 3 章 培训开发需求分析</b> .....	(62)
3.1 培训开发需求概述 .....	(64)
3.2 培训开发需求分析系统 .....	(66)
3.3 培训开发需求分析的流程 .....	(77)
3.4 基于素质模型的培训开发需求分析 .....	(80)
<b>第 4 章 培训开发方案的设计与实施</b> .....	(86)
4.1 培训开发课程概述 .....	(88)
4.2 课程开发与设计的内容和程序 .....	(90)
4.3 培训开发方案的制订 .....	(105)
4.4 培训开发的实施 .....	(108)
<b>第 5 章 培训开发成果的转化</b> .....	(117)
5.1 培训开发成果转化概述 .....	(119)
5.2 培训开发成果转化的相关理论 .....	(120)

## 2 培训与开发

5.3	培训开发成果转化的影响因素 .....	(125)
5.4	培训开发成果转化效果提升的措施 .....	(129)
<b>第6章</b>	<b>培训开发效果的评估</b> .....	<b>(142)</b>
6.1	培训开发评估概述 .....	(143)
6.2	培训开发效果的评估模型 .....	(146)
6.3	培训开发效果的评估方案设计 & 实施 .....	(155)
6.4	培训开发评估工具设计及数据处理 .....	(165)
6.5	培训开发效果的经济价值分析 .....	(173)
<b>第7章</b>	<b>培训开发的方法</b> .....	<b>(180)</b>
7.1	信息传递式培训开发方法 .....	(182)
7.2	模拟式培训开发方法 .....	(185)
7.3	在职培训开发方法 .....	(191)
7.4	应用新技术的培训开发 .....	(199)
7.5	培训开发方法的比较与选择 .....	(205)
<b>第8章</b>	<b>新员工的培训开发</b> .....	<b>(210)</b>
8.1	新员工培训开发概述 .....	(212)
8.2	新员工培训开发内容 .....	(215)
8.3	新员工培训开发的流程和方法 .....	(219)
8.4	管理培训生项目 .....	(223)
<b>第9章</b>	<b>管理技能的培训开发</b> .....	<b>(234)</b>
9.1	管理人员培训开发概述 .....	(235)
9.2	管理技能培训开发的流程设计 .....	(242)
9.3	管理技能培训开发的常用方法 .....	(245)
9.4	企业接班人计划 .....	(252)
<b>第10章</b>	<b>外派人员的培训开发</b> .....	<b>(264)</b>
10.1	国际人力资源管理 & 外派人员 .....	(265)
10.2	外派人员培训开发的意义 .....	(273)
10.3	外派人员培训开发的流程、内容 & 方法 .....	(275)
10.4	外派人员培训开发的效果评估 .....	(285)

<b>第 11 章 企业大学</b> .....	(293)
11.1 企业大学概述 .....	(294)
11.2 企业大学理论模型和演变趋势 .....	(302)
11.3 如何建立企业大学 .....	(309)
11.4 优秀企业大学实例 .....	(311)
<b>第 12 章 职业生涯管理</b> .....	(329)
12.1 职业生涯管理基础 .....	(330)
12.2 职业生涯管理理论 .....	(333)
12.3 员工自我职业生涯管理 .....	(342)
12.4 组织职业生涯管理 .....	(348)
<b>参考文献</b> .....	(361)

## 第1章

# 培训开发概论

### 【学习目标】

- 掌握培训与开发的概念
- 理解培训开发的作用
- 了解培训开发的历史
- 了解培训开发的组织结构
- 掌握战略培训开发的含义
- 了解培训开发人员的素质模型
- 了解培训开发的未来发展趋势

### 【关键概念】

培训与开发

战略培训开发

员工战略培训模型（STEM）

培训开发人员素质模型

### 引导案例：高尔文的感悟

摩托罗拉的创始人保罗·高尔文，有一次他打网球输了，在回家的路上他醒悟到：“我之所以输，是因为别人比我做了更多的训练，就这么简单！”根据这一点，保罗·高尔文意识到要保持摩托罗拉强大的竞争优势、长盛不衰，就要让自己的员工比竞争对手的员工得到更多、更好、更快的培训，因此摩托罗拉公司开始投入巨资对员工进行培训，最终发展成为享誉全球的企业大学——摩托罗拉大学。

美国政府曾提出，企业用于教育的资金占工资总额的比例不应低于1.5%，在这方面，摩

罗拉的比例高达4%，每年在员工培训上的投入高达数亿美元。

1992年，摩托罗拉公司推出“六西格玛黑带”项目计划。经过几年的发展和完善，黑带计划已显示出巨大的功效，每年为公司带来的实际收益高达100万美元。项目评估结果表明，黑带专业人才团队解决了公司内部的很多质量问题，生产率非常可观。

高尔文曾多次语重心长地说：“要知道，摩托罗拉一无所有，它所拥有的只有经过培训的人。”

---

越来越多的人认为培训正在成为企业极其重要的一项活动，它正在紧紧扼住我们的脖颈，如果意识不到这一点，那只会带来恐惧的窒息。

——詹姆斯·P. 克莱门斯

Training is something we hope to integrate into every manager's mindset.

——Chris Landauer

《国家中长期人才发展规划纲要（2010—2020年）》指出：人才是我国经济社会发展的第一资源。有人才就有一切，没有人才一切无从谈起。企业最大的成本不是广告，不是机器设备，而是没有经过训练的员工。摩托罗拉之所以能成为一家明星企业，和他们重视员工的培训和开发具有密切的关系。

为什么要进行员工的培训开发？主要原因如下：（1）知识经济时代的必然要求。新世纪的特点是全球化、知识经济、信息经济。知识更新换代的速度越来越快，知识的半衰期越来越短，新的工艺、流程、技术、设备不断涌现，这客观上要求对员工进行培训和开发，构建学习型个人、学习型组织，以适应时代的要求。（2）企业文化建设的需要。任何一个组织都有自己的文化和价值观，都有自己的愿景和使命，这些不会自动进入员工的头脑，需要对员工进行培训和开发。（3）市场竞争的需要。随着我国市场经济的发展，企业之间的竞争越来越激烈，企业竞争表面上看是品牌、产品、质量的竞争，实质上是员工素质之间的竞争，因此越来越多的企业寻求“通过人”来获得竞争优势，企业越来越依赖于高素质的员工，越来越需要员工具有较高的操作技能、客户服务能力、责任心、学习能力以及创新能力等，这离不开对员工的培训与开发。（4）培训开发可以吸引和留住人才。有人说，“培训开发是福利”。通过培训开发，可以增加员工的人力资

本，体现了组织对员工的关心和负责，有利于企业吸引人才、留住人才。许多公司都通过培训机会来吸引优秀人才，例如，不少世界五百强公司，都提供国外培训学习的机会，而且每年都有一笔培训经费，规定必须用完，这对很多员工都有吸引力。

事实证明，注重员工培训与开发的组织会比他们的竞争对手表现出更好的业绩，也更能适应环境的变化和挑战；现代组织都非常重视员工的培训与开发，而且，越是优秀的公司越重视员工的培训和开发。因此，可以说，“培训是无价的”。

## 1.1 培训与开发的概念及其发展历史

### 培训与开发的概念

培训与开发（Training and Development, T&D）是指组织通过各种方式使员工具备完成现在或者将来岗位工作所需要的知识、技能，并改变或塑造他们的态度、理念、价值观，以提高员工在现有或将来岗位上的工作绩效以及组织的整体绩效，并最终贡献于组织战略实现的一种计划性、连续性和系统性的活动。

在传统观念里，培训（Training）与开发（Development）是有区别的。培训侧重于当前的岗位和工作任务，主要是向员工传授完成当前的某项任务或工作所需要的知识或技能，而开发则以未来为导向，强调为未来的工作任务或岗位作准备，要求员工学习与当前工作不直接相关的内容。培训往往带有强制性，是必须要完成的；开发一般和管理人员相联系，往往意味着被开发者的提升，其本身往往具有积极性。培训的关注点一般是效率的提升和企业的发展，而开发关注员工的发展。例如，企业让一个技能水平低下的车工参加车削技能学习班，这就是传统意义上的培训；企业准备提拔一名员工任销售经理，但他缺乏这个职位的管理知识和技能，企业让他参加相关的管理学习班，这就是传统意义上的开发。二者的区别如表1-1所示。

表 1-1

传统培训与开发的比较

比较项目	培 训	开 发
侧重点	当前	未来
对象	一般员工或管理者	管理者或管理者后备
与当前工作内容相关性	高	低
目标	当前工作	未来岗位或变化
参与	强制性	自愿
关注点	效率提升和企业的发展	员工发展



但在目前，随着培训战略地位的提升，培训和开发有融合的趋势，两者的界限日渐模糊，都变得既注重当前也关注未来，既关注企业的发展也关注员工的发展。因此，在本书的后续章节中，若非特别说明，我们将不再严格区分“培训”和“开发”，将二者统称为“培训开发”。

### 培训开发的作用

在 21 世纪，培训开发的重要性和意义更加凸显，其作用如下。

#### 1. 对企业的作用

**吸引和留住优秀员工。**诸多调查显示，“较多的培训机会”越来越成为吸引优秀员工加入和留住他们的重要因素，甚至是仅次于薪酬的要素，因此培训开发可以避免企业的骨干流失，进而提升企业的竞争力。

**增强企业凝聚力。**通过培训开发，把企业的发展战略、经营理念、管理模式、价值取向、文化氛围等传递给员工，培养企业的团队精神，对员工产生吸引力和凝聚力。

**提高企业的竞争力。**根据马斯洛的需求层次理论，员工在基本需求满足之后，需要不断提高自己的工作能力和综合素质，体现自身价值，获得成就感。要留住优秀员工，只提供优厚的奖金待遇是不够的，要不断地给员工充电、加压，满足其对不断进步的需要，并在工作中体会到挑战的乐趣和自我价值，这是现代企业留人的重要手段。一些知名企业的实践证明，如果企业给员工提供良好的培训开发，就会减少抱怨，离职率也会降低。一些企业还把培训开发作为福利奖励给表现好的员工。这样，员工成为学习型员工，企业成为学习型企业，将给企业带来更强的竞争力。

**高回报的投资。**培训开发是投资，统计数据表明：对员工培训投资 1 元，可以创造 50 元的回报。对于企业来说，很难获得精确的财务数据来计算每个培训开发的收益，但企业的收益和培训开发之间毫无疑问有着明确的逻辑关系：培训开发在一定程度上投入了资金和资源，但通过培训开发以后，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，企业的效益得到提升了，这就是培训开发给企业带来的回报。

据美国培训与发展年会统计，投资培训开发的企业，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 50 年间，国外企业的培训开发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 多家美国跨国企业包括麦当劳都开办了管理学院，摩托罗拉则建有自己的大学。这些对中国企业来说，都是很好的培训范例。

**解决企业问题的有效措施。**对于企业不断出现的各种问题，培训开发有时是