



21 世纪高等学校  
经济管理类规划教材

赵曙明 © 主编

人力资源管理理论、方法、工具、实务系列教材

# 人员培训与开发

——理论、方法、工具、实务

*Theory, Methods, Tools,  
and Practice*



匡晓蕾 高扬 等 © 编著

**ECONOMICS  
AND  
MANAGEMENT**



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

人力资源管理理论、方法、工具、实务系列教材

# 人员培训与开发

## ——理论、方法、工具、实务

*Theory, Methods, Tools,  
and Practice*

匡晓蕾 高扬 等 编著



ECONOMICS

AND

MANAGEMENT

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、工具、实务 / 赵曙明主编. — 北京：人民邮电出版社，2014.1  
21世纪高等学校经济管理类规划教材  
ISBN 978-7-115-33271-4

I. ①人… II. ①赵… III. ①企业管理—职工培训—高等学校—教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第254394号

## 内 容 提 要

本教材围绕人员培训与开发这一条主线，以“理论+方法+工具+实务”的展现形式，构建了一套全新、实用、高效的培训与开发管理体系。

本教材在系统阐述培训与开发理论的基础上，提供了培训需求调查分析、培训体系设计、培训课程设计与开发、培训计划与项目管理、培训方式方法技术选择、培训师师资队伍建设和培训外包、培训运营、效果转化与评估 9 项管理工作内容，又提供了各类人员培训与开发、管理技能开发、组织和个人职业生涯管理，以及 E-Learning 课程开发与运营管理 4 项管理问题的操作实务。

本教材适合大学本科或相同层次的人力资源管理专业及相关管理专业的师生使用，也适合企业经营管理者、人力资源管理人员、咨询师、培训师阅读和使用。

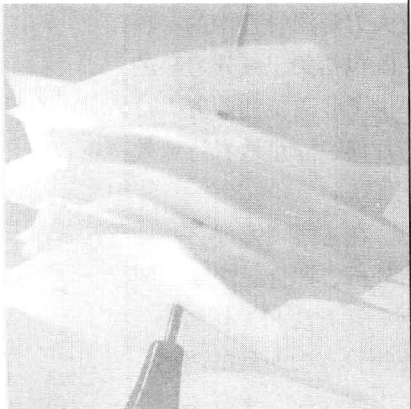
- 
- ◆ 主 编 赵曙明  
编 著 匡晓蕾 高扬等  
责任编辑 武恩玉  
责任印制 彭志环 焦志炜
  - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号  
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
北京鑫正大印刷有限公司印刷
  - ◆ 开本：787×1092 1/16  
印张：14.25 2014 年 1 月第 1 版  
字数：345 千字 2014 年 1 月北京第 1 次印刷

---

定价：35.00 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



伴随着经济全球化进程的不断加快，国内外市场竞争愈演愈烈，企业面临的经营环境越来越复杂，企业的人力资源管理工作也面临着许多新的挑战，这就要求我们面对新形势，站在新高度，确立新思维，加强对人力资源管理新的理论问题的学习和研究，特别是要重视对人力资源管理方法和工具的掌握和运用，以适应新形势下企业竞争和发展的需要。

人民邮电出版社出版的“人力资源管理理论、方法、工具、实务系列教材”，在系统阐述人力资源管理理论的基础上，围绕招聘甄选与录用、绩效管理、薪酬管理、人员培训与开发和人才测评五大业务职能，按照“专业理论系统化，操作方法简便化，操作工具灵活化，管理实务精细化”的编写思路进行编写，既突出了人力资源管理理论的系统性，又强化了人力资源管理方法和工具的运用，增强了可操作性和应用性。

本系列教材现已编写出版六本，包括《人力资源管理——理论、方法、工具、实务》、《招聘甄选与录用——理论、方法、工具、实务》、《人员培训与开发——理论、方法、工具、实务》、《绩效考核与管理——理论、方法、工具、实务》、《薪酬管理——理论、方法、工具、实务》、《人才测评——理论、方法、工具、实务》，形成了一套比较完整的人力资源管理理论与方法的知识体系。

在《人力资源管理——理论、方法、工具、实务》一书中，系统介绍了人力资源管理的核心概念、基本原理、技术方法和管理实践中的重点、难点，既引进了国外先进的人力资源管理理念和知识体系，又总结了我国企业人力资源管理的实践经验和经典案例，非常贴近现阶段我国企业人力资源管理的实际。该书的内容主要包括组织设计与工作分析、人力资源管理的几大职能模块等基础知识，素质模型与人才测评，员工职业生涯设计，以及人力资源法律法规，人力资源管理信息系统及其应用等。

招聘甄选与录用是人力资源管理链条中的第一个环节，是针对人员入口关的把控。在《招聘甄选与录用——理论、方法、工具、实务》一书中，既有对招聘规划准备、甄选技术、录用评估等若干具体招聘环节的详细阐述，又有关于公职人员招聘与录用的实务操作演练、场景片段等案例体验，以帮助人力资源管理人员科学鉴别、选择和录用适合组织发展需要、有培养潜质的人才。

组织通过培训传授给员工与工作相关的知识和技能，通过开发挖掘员工潜能以提高其终身就业能力。《人员培训与开发——理论、



方法、工具、实务》围绕需求分析、计划、运营、评估这条培训与开发管理的主线，详细阐述了需求调查、课程设计、培训外包等方面的内容，同时还提供了各类人员的技能培训、电子学习（E-learning）课程的开发模型和操作演练等案例体验，以实现组织和员工的共同发展。

绩效管理是把组织管理与成员管理高效结合的一种考核体系，是企业人力资源管理中的一项重要职能。在《绩效考核与管理——理论、方法、工具、实务》一书中，既包括关于绩效考核的目标、指标、方法、制度的设定以及绩效与薪酬等各个细节的阐述，又提供了各岗位和业务人员绩效考核实务操作演练方面的案例讨论，避免了人力资源管理人员孤立、片面、静止地看待绩效管理，使组织绩效管理陷入机械、僵化的陷阱的风险。

薪酬管理是组织激励机制的核心，是组织吸引和保留人才的重要支撑。在《薪酬管理——理论、方法、工具、实务》一书中，既对薪酬管理的基础和前提工作中职位分析、评价、诊断、调查等各方面的细节进行详述，又提供了包括制度体系在内的7大薪酬福利设计方法和操作演练、场景片段等案例解析、体验，以帮助人力资源管理人员有效解决在企业薪酬管理中遇到的困惑。

在人力资源管理工作体系中，找到合适的人才并且达到“人事相宜、岗职相配”十分关键。《人才测评——理论、方法、工具、实务》一书以人才测评指标标准的建立和体系设计为基础，运用科学的工具和方法对人才进行测评，指导人力资源管理人员对人员素质做出准确的评价和预测，以便让优秀或合格、合适的人才为组织所用。

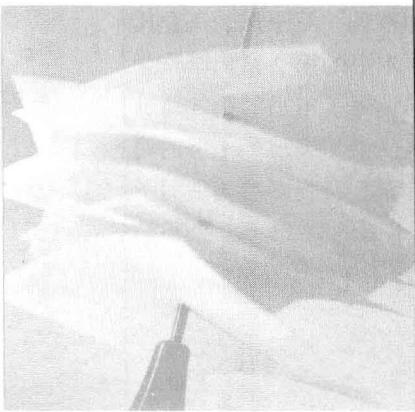
总之，这一套“人力资源管理理论、方法、工具、实务系列”教材，通过人力资源管理招聘甄选与录用、人员培训与开发、绩效管理、薪酬管理和人才测评等模块的演习，可以为读者提供全方位的人力资源管理工作指导。但由于时间仓促，谬误难免，欢迎广大读者批评指正，以便我们改版时能够做得更好。

南京大学商学院名誉院长、特聘教授、博导

赵曙明 博士

2013年10月28日于香港

# 前言 Foreword



俗话说，千军易得，一将难求。加强培训与开发的投入，对于组织在日益激烈的国内外市场竞争中赢得生存与发展、增强核心竞争力尤为重要。面对激烈的竞争环境，组织需要建立一个能够充分激发人员活力的人才培训与开发机制，需要什么挖掘什么，缺什么补什么，急用先学，充分开发人力资源潜能。

那么，组织如何构建培训与开发系统的运作模型？培训需求调查分析、课程研发、师资队伍管理、培训外包等应当注意哪些问题？培训运营管理过程如何把控？如何确保培训与开发成果的转化与应用？培训与开发的方法、工具又如何选择？如何运用才能体现适用性、实用性，并最大限度地控制成本？对于这些问题的回答正是编写本教材的出发点和落脚点。

本教材以培训与开发管理工作内容为基础，详细阐述了培训需求调查分析、培训体系设计、课程开发、培训计划与项目管理、培训方法技术选择、师资队伍建设、培训外包、培训运营、效果转化与评估 9 项工作内容，提供了各类人员管理技能开发、组织和个人职业生涯管理，以及该领域新近出现的 E-learning 课程的开发与运营管理等实务运用和操作演练、场景片段等鲜活、生动的案例体验。

本教材主要有以下 3 个方面的特点：

1. 理论体系：知识导图设计展现。本教材每章开篇页面均以特色设计的树枝状知识导图展现该章的主题内容，使整章的逻辑线索更为清晰，使读者能够更直观地把握整章的知识框架，在读者阅读各章具体内容之前，就能大致了解各章的主要内容，以便学习有所侧重，明确重点难点。

2. 方法工具：操作简便拿来即用。一般来说，方法和工具都是从工作经验中经过抽象和升华提炼出来的，是业务操作的知识体系，达成工作目标的手段与行为方式。本教材中提供的人员培训与开发的方法和工具，既有理论模型和业务流程，也有实施步骤和操作技巧，方便读者实际应用，以达到“拿来即用”的目的。

3. 实务内容：场景演练体验实践。本教材不仅设计了人员培训与开发过程中实用的规划、计划、题库、技巧，还在每章章末设计了“操作演练和场景片段”特色模块，并给出具有较强针对性的案例和表单等供读者进行演练体验，使读者能够深入到更多的技术细节，从而为读者搭建一座理论与实践紧密相连的桥梁，以指导人力资源管理人员能够更规范、更高效地执行相关工作。

本教材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、人力资源管理人员、咨询师、培训师等阅读和参考。

赵曙明教授担任人力资源管理系列教材的主编，本书是系列教材的其中一本。本书由匡晓蕾、高扬等老师编著。在本书编写的过程中，单伟伟负责资料的收集和整理，王玉凤、王建霞负责图表的编排，孙宗虎参与编写了本书的第1章，王胜会参与编写了本书的第2章，李作学参与编写了本书的第3章，王瑞永参与编写了本书的第4章，刘伟参与编写了本书的第5章，田玲参与编写了本书的第6章，姜东青参与编写了本书的第7章，屈玉侠参与编写了本书的第8章，刘柏华参与编写了本书的第9章，洪冬星参与编写了本书的第10章，邹晓春参与编写了本书的第11章，唐丽颖参与编写了本书的第12章，周书娟参与编写了本书的第13章，余雪洁参与编写了本书的第14章。

编者

2013年8月



# 目 录 Contents

## 总序

---

## 前言

---

## 第 1 章 培训与学习

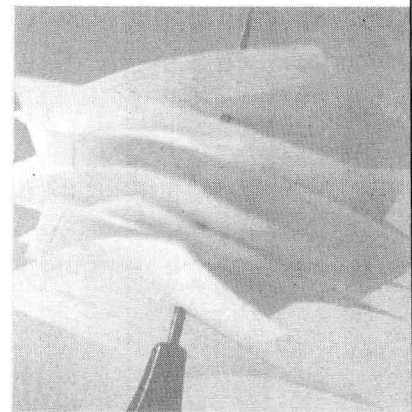
---

- 1.1 培训与培训管理 / 3
  - 1.1.1 认识培训与管理 / 3
  - 1.1.2 员工培训的作用 / 3
  - 1.1.3 员工培训的演变 / 5
  - 1.1.4 培训机构与培训师 / 5
  - 1.1.5 培训的流程与制度 / 6
- 1.2 有关学习的理论 / 9
  - 1.2.1 世界著名学习理论 / 9
  - 1.2.2 成人学习理论 / 11
  - 1.2.3 成人学习特点分析 / 11
  - 1.2.4 常见培训学习方法 / 12
  - 1.2.5 学习与技术的融合 / 12
- 1.3 培训与开发的规划 / 13
  - 1.3.1 培训与开发的规划依据 / 13
  - 1.3.2 培训与开发的规划计划 / 14
  - 1.3.3 培训与开发的规划预算 / 15
  - 1.3.4 培训与开发的计划编制 / 15
- 1.4 培训能解决哪些问题 / 16
  - 1.4.1 操作执行的问题 / 16
  - 1.4.2 经营管理的问题 / 16
  - 1.4.3 技能提升的问题 / 16
  - 1.4.4 知识传播的问题 / 17
  - 1.4.5 经验分享的问题 / 17
  - 1.4.6 思维拓展的问题 / 17

## 第 2 章 培训需求的调查分析

---

- 2.1 培训需求的认识 / 20
  - 2.1.1 培训需求的定义 / 20
  - 2.1.2 培训需求的产生 / 20
  - 2.1.3 培训需求的分类 / 21





- 2.1.4 培训需求的作用 / 21
- 2.1.5 培训需求的维度 / 22
- 2.2 培训需求信息的调查方法 / 23
  - 2.2.1 观察法 / 23
  - 2.2.2 面谈法 / 23
  - 2.2.3 讨论法 / 24
  - 2.2.4 问卷法 / 25
- 2.3 培训需求的分析层面 / 26
  - 2.3.1 从组织战略上分析 / 26
  - 2.3.2 从组织目标上分析 / 26
  - 2.3.3 从执行差距上分析 / 27
  - 2.3.4 从胜任要求上分析 / 27
  - 2.3.5 从企业文化上分析 / 28
- 2.4 培训需求的确认汇报 / 29
  - 2.4.1 培训需求确认的方法 / 29
  - 2.4.2 培训需求的最终形成 / 29
  - 2.4.3 培训需求报告的编制 / 30

本章操作演练 / 31

本章场景片段 / 31

### 第3章 培训体系的设计管理

- 3.1 培训体系及其建设概述 / 35
  - 3.1.1 培训体系的相关概念 / 35
  - 3.1.2 培训体系的内容构成 / 36
  - 3.1.3 培训体系建设的意义 / 36
  - 3.1.4 培训体系建设的原则 / 37
  - 3.1.5 培训体系建设的前提 / 38
  - 3.1.6 培训体系建设的关键 / 39
  - 3.1.7 培训体系建设的流程 / 40
- 3.2 不同对象的培训体系设计 / 42
  - 3.2.1 管理人员培训体系设计 / 42
  - 3.2.2 销售人员培训体系设计 / 42
  - 3.2.3 生产人员培训体系设计 / 45
  - 3.2.4 班长组长培训体系设计 / 45

本章操作演练 / 46

本章场景片段 / 47

### 第4章 培训课程的设计与开发管理

- 4.1 培训课程体系设计 / 51

- 4.1.1 培训课程体系的概念 / 51
- 4.1.2 培训课程体系的内容 / 51
- 4.1.3 培训课程体系的作用 / 52
- 4.1.4 培训课程库的建立 / 52
- 4.2 培训课程开发模型 / 56
  - 4.2.1 ISD 模型 / 56
  - 4.2.2 ADDIE 模型 / 56
- 4.3 培训课程开发流程 / 57
  - 4.3.1 确定培训目的 / 57
  - 4.3.2 进行需求分析 / 58
  - 4.3.3 确定培训目标 / 58
  - 4.3.4 课程整体设计 / 59
  - 4.3.5 课程单元设计 / 59
  - 4.3.6 课程辅助设计 / 60
  - 4.3.7 课程试讲修订 / 61

本章操作演练 / 61

本章场景片段 / 62

## 第5章 培训计划与培训项目管理

- 5.1 培训计划制定管理 / 66
  - 5.1.1 培训计划的概述 / 66
  - 5.1.2 培训计划的分类 / 66
  - 5.1.3 培训计划的内容 / 67
  - 5.1.4 计划制定的原则 / 68
  - 5.1.5 计划制定的依据 / 68
  - 5.1.6 计划编制的要求 / 68
  - 5.1.7 计划制定的步骤 / 69
  - 5.1.8 培训风险的防范 / 70
- 5.2 培训项目设计管理 / 71
  - 5.2.1 培训项目目标规划 / 71
  - 5.2.2 培训项目运营计划 / 72
  - 5.2.3 培训项目费用预算 / 72
  - 5.2.4 培训项目课程开发 / 73
  - 5.2.5 培训项目师资选择 / 75
  - 5.2.6 培训项目运营评估 / 75
  - 5.2.7 培训项目总结汇报 / 77

本章操作演练 / 78

本章场景片段 / 79

## 第6章 培训方式方法技术选择管理

### 6.1 培训的类型 / 82

- 6.1.1 岗前培训 / 82
- 6.1.2 在岗培训 / 82
- 6.1.3 脱岗培训 / 83

### 6.2 培训方式选择管理 / 84

- 6.2.1 培训方式的概念 / 84
- 6.2.2 培训方式的类型 / 84
- 6.2.3 培训方式的选择 / 85

### 6.3 培训方法选择管理 / 87

- 6.3.1 培训方法的概念 / 87
- 6.3.2 培训的主要方法 / 88
- 6.3.3 培训方法的选择 / 88

### 6.4 培训技术选择管理 / 89

- 6.4.1 培训技术概述 / 89
- 6.4.2 培训技术选择 / 91

本章操作演练 / 92

本章场景片段 / 93

## 第7章 培训师师资队伍建设管理

### 7.1 师资队伍的建立 / 96

- 7.1.1 内部培训师选拔 / 96
- 7.1.2 外部培训师挑选 / 97

### 7.2 师资队伍的培训 / 98

- 7.2.1 培训师培训需求的界定 / 98
- 7.2.2 培训师课程开发的培训 / 99
- 7.2.3 培训师计划实施的培训 / 99
- 7.2.4 培训效果的评估与跟踪 / 100

### 7.3 师资队伍的管理 / 101

- 7.3.1 师资队伍管理目的 / 101
- 7.3.2 培训师的激励制度 / 101
- 7.3.3 培训师的管理制度 / 103
- 7.3.4 培训师的更新制度 / 105

本章操作演练 / 106

本章场景片段 / 107

## 第8章 培训外包管理

### 8.1 培训外包概述 / 110

- 8.1.1 培训外包的概念 / 110

8.1.2 培训外包的风险 / 110

8.1.3 培训外包的决策 / 111

8.1.4 培训外包的实施 / 112

8.1.5 培训外包的发展 / 113

### 8.2 培训外包的运营 / 114

8.2.1 培训机构选择 / 114

8.2.2 培训方案确定 / 115

8.2.3 培训合同签订 / 115

8.2.4 培训实施执行 / 116

### 8.3 培训外包效果评估 / 116

8.3.1 培训外包效果调研 / 116

8.3.2 培训外包效果分析 / 117

8.3.3 培训师的评估 / 117

8.3.4 培训内容的评估 / 117

本章操作演练 / 118

本章场景片段 / 118

## 第9章 培训运营管理

### 9.1 培训前运营管理 / 121

9.1.1 参训人员名单收集 / 121

9.1.2 发送培训开课通知 / 121

9.1.3 住宿餐饮详细安排 / 122

9.1.4 相关领导人员邀请 / 122

9.1.5 相关物品设备准备 / 122

### 9.2 培训中运营管理 / 123

9.2.1 培训现场布置管理 / 123

9.2.2 学员签到纪律管理 / 124

9.2.3 进行课程导入管理 / 124

9.2.4 授课讲师跟踪管理 / 125

9.2.5 培训课程结业管理 / 126

### 9.3 培训后运营管理 / 126

9.3.1 培训结果总结汇报 / 126

9.3.2 相关资料发放管理 / 126

9.3.3 定时进行三级评估 / 127

本章操作演练 / 127

本章场景片段 / 128

## 第10章 培训效果转化与评估管理

### 10.1 培训效果转化 / 131



- 10.1.1 培训效果转化概念 / 131
- 10.1.2 效果转化影响因素 / 131
- 10.1.3 培训效果转化过程 / 132
- 10.1.4 培训效果转化方法 / 133
- 10.2 培训效果评估管理 / 134
  - 10.2.1 培训效果评估概述 / 134
  - 10.2.2 培训评估主要理论 / 134
  - 10.2.3 培训评估主要模型 / 135
- 10.3 培训效果评估实施 / 137
  - 10.3.1 培训效果评估方法 / 137
  - 10.3.2 培训效果信息收集 / 139
  - 10.3.3 培训效果评估工具 / 140
  - 10.3.4 培训评估方案设计 / 142
  - 10.3.5 培训效果评估流程 / 143
- 本章操作演练 / 144
- 本章场景片段 / 145

## 第 11 章 各类人员培训与开发

- 11.1 一般员工开发管理 / 148
  - 11.1.1 员工开发概述 / 148
  - 11.1.2 员工开发规划 / 148
  - 11.1.3 员工能力开发 / 149
  - 11.1.4 教练式开发法 / 151
- 11.2 新员工培训与开发 / 151
  - 11.2.1 新员工培训体系设计 / 151
  - 11.2.2 新员工培训课程开发 / 152
  - 11.2.3 新员工培训运营实施 / 153
  - 11.2.4 新员工导向培训计划 / 153
- 11.3 骨干人员培训与开发 / 154
  - 11.3.1 骨干人员开发需求分析 / 154
  - 11.3.2 骨干人员培训内容开发 / 155
  - 11.3.3 骨干人员培训运营实施 / 155
- 11.4 管理人员培训与开发 / 156
  - 11.4.1 管理人员开发需求分析 / 156
  - 11.4.2 管理人员培训内容开发 / 157
  - 11.4.3 管理人员培训运营实施 / 159
- 本章操作演练 / 159
- 本章场景片段 / 160

## 第 12 章 管理技能开发

- 12.1 管理技能开发 / 163
  - 12.1.1 管理技能开发概述 / 163
  - 12.1.2 沟通技能开发实务 / 164
  - 12.1.3 人际技能开发实务 / 165
  - 12.1.4 团队技能开发实务 / 166
- 12.2 领导力开发 / 167
  - 12.2.1 领导力的概念 / 167
  - 12.2.2 领导力的模型 / 167
  - 12.2.3 领导力开发方法 / 168
  - 12.2.4 领导力开发途径 / 169
  - 12.2.5 领导力测评工具 / 169
- 本章操作演练 / 170
- 本章场景片段 / 171

## 第 13 章 组织与个人职业生涯规划管理

- 13.1 组织开发 / 174
  - 13.1.1 组织开发概述 / 174
  - 13.1.2 组织开发方法 / 174
  - 13.1.3 组织学习培训 / 175
  - 13.1.4 学习型组织建设 / 176
  - 13.1.5 学习型员工培养 / 178
- 13.2 职业生涯 / 178
  - 13.2.1 职业生涯的概念 / 178
  - 13.2.2 职业生涯的理论 / 179
  - 13.2.3 职业生涯的阶段 / 181
  - 13.2.4 职业生涯的规划 / 182
- 13.3 组织职业生涯规划 / 183
  - 13.3.1 组织职业生涯概念 / 183
  - 13.3.2 组织职业生涯特点 / 183
  - 13.3.3 组织职业生涯发展阶段 / 184
  - 13.3.4 组织职业生涯规划目标 / 184
  - 13.3.5 组织职业生涯规划流程 / 185
- 13.4 员工职业生涯规划 / 187
  - 13.4.1 员工职业生涯概念 / 187
  - 13.4.2 员工职业生涯特点 / 187
  - 13.4.3 员工职业生涯阶段 / 188
  - 13.4.4 员工职业生涯规划目标 / 188

- 13.4.5 员工职业生涯规划 / 189
- 13.5 员工职业发展 / 190
  - 13.5.1 职业发展概述 / 190
  - 13.5.2 员工职业辅导 / 191
  - 13.5.3 员工职业咨询 / 192

本章操作演练 / 193

本章场景片段 / 194

## 第 14 章 E-Learning 课程开发与运营管理

- 14.1 E-Learning 发展概况 / 197
  - 14.1.1 E-Learning 的概念 / 197
  - 14.1.2 E-Learning 的特点 / 197
  - 14.1.3 E-Learning 的架构 / 198
  - 14.1.4 E-Learning 的发展 / 199
- 14.2 E-Learning 内容开发 / 200

- 14.2.1 适合 E-Learning 的课程 / 201
- 14.2.2 E-Learning 课程体系建设 / 201
- 14.2.3 E-Learning 内容开发管理 / 202
- 14.2.4 E-Learning 课程制作管理 / 203

### 14.3 E-Learning 运营管理 / 204

- 14.3.1 E-Learning 运营规划 / 204
- 14.3.2 E-Learning 运营计划 / 206
- 14.3.3 E-Learning 运营监管 / 207
- 14.3.4 E-Learning 运营调整 / 209

### 14.4 E-Learning 运营评估 / 210

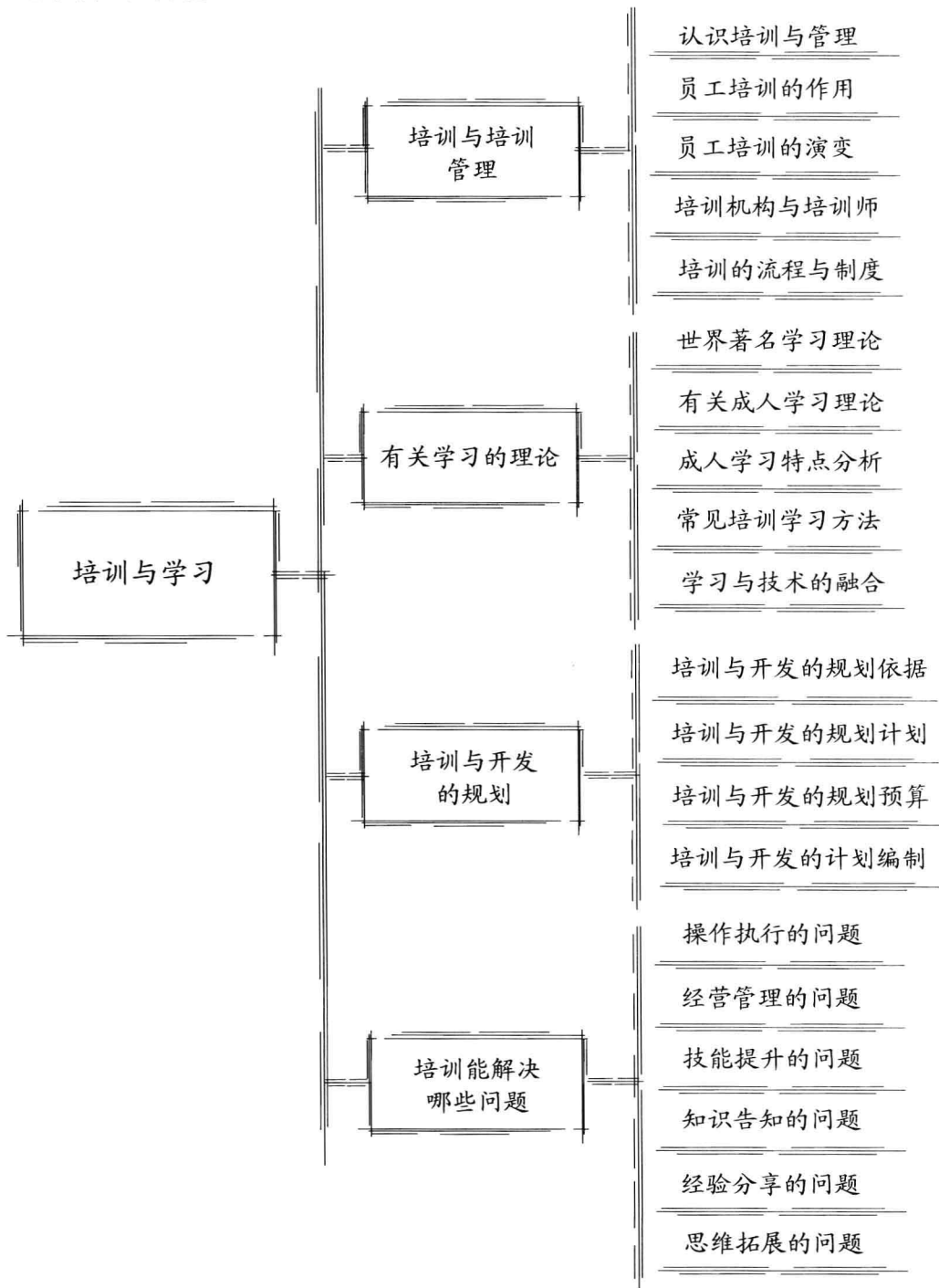
- 14.4.1 E-Learning 学员反馈评估 / 210
- 14.4.2 E-Learning 课程内容评估 / 211
- 14.4.3 E-Learning 培训效果评估 / 212

本章操作演练 / 213

本章场景片段 / 213



## 【本章知识导图】



## 引导案例

## A 集团面临的难题

A 集团是一家集钢材生产、水泥生产及建筑施工为一体的大型综合性集团。2010 年，该集团顺利上市，并受到市政府的高度重视，一度成为走新型工业化道路、建设资源节约型企业的典范。

2012 年年初，A 集团为了进一步响应国家关于环境保护的号召，同时降低企业生产经营成本，引进了一条新的生产线。该生产线能够兼顾环境保护和提高经济效益的双重目的。由于新生产线采用了当今先进的生产设备和技术，相比已有的几条生产线，新生产线的技术含量和自动化程度都有很大的提高。

但是，由于 A 集团员工学历比较低，大部分员工是高中和初中学历，本科以上学历所占比例不到 10%。为了保证新生产线上马后能够良好运转，必须对相关人员进行培训，以便更好地掌握设备操作方法。同时，人力资源部的培训人员也在担心对这些员工培训后能否满足新的生产线的要求。

1. 此案例反映出来的问题使你产生什么样的联想？
2. A 集团人力资源部培训人员认为要想通过培训解决技术问题，关键是选择老师，你认为除了培训老师外，还有哪些问题需要考虑？
3. 为了能够使员工在培训后满足新的生产线的要求，你认为应该如何设计培训方案？

随着经济全球化进程的加快,组织面对的是更加激烈的国际竞争。培训作为企业人力资源开发的重要手段,不仅注重新知识、新技术、新工艺、新思想、新规范的教育,更注重人才潜力、创造力、人文素养和团队精神的开发。

通过培训和学习,员工不仅可以收获新思想、新思维、新技术、新能力,组织也可以迅速提升业绩,有些组织还以此为基础建立了人才基地、企业大学,获得了核心竞争优势,得到了可持续发展的机会。

## 1.1

# 培训与培训管理

### 1.1.1 认识培训与管理

对于培训(Training)的概念,可以从广义和狭义上来理解。从广义上讲,培训是指组织向员工传授其完成本职工作、提高工作能力所必须掌握的各种知识和技能(如与工作相关的知识、技能、价值观念、行为规范等)的过程。从狭义上讲,培训是指为实现组织利益而有组织地提高员工工作绩效的行为,是创造基本和高级技能、对客户和生产系统的了解以及自我激发创造力等智力资本的途径。

本书认为,培训是指培训者精心策划的一整套活动方案,通过激发学员的学习热情,增强他们的觉悟,扩充他们的知识,提高他们的技能,总结他们的经验,改善他们的态度,开发他们的潜能,从而提高学员工作知识与能力的一种训练活动。

培训的目标是为了使员工能够更好地胜任工作,提高组织的生产力和竞争力,从而实现组织发展与个人发展的统一,而这个过程需要很好的管理。培训过程的管理一般包括培训需求管理、培训计划管理、培训费用管理、培训实施管理、培训评估管理。具体内容要点如图1-1所示。

培训需求管理是培训效果得以保障的基础和制定培训计划的前提;培训计划管理是培训实施的指导方针和准则;培训费用管理是组织培训活动成本控制的重点内容;培训实施管理是保证培训有针对性和实用性的重要环节;培训评估管理是检验培训的效果并进行持续改进的依据。培训过程管理最终形成一个良好的循环,如果培训过程中的前一个模块工作做得很好,则后面模块的实施也就越容易。

### 1.1.2 员工培训的作用

我们认为,企业中最好的福利是培训,最佳的投资是教育。员工培训的作用主要体现在对企业的作用和对员工的作用两个方面。

#### 1. 员工培训对企业的作用

公司通过系统专业的培训,提高员工的职业素养、工作技能,让员工能有更好的发展平台,满足员工发展和自我实现的需要。员工培训对企业的整体作用主要体现为以下3个方面。

(1) 推动企业文化的完善与形成。企业文化是一个企业的灵魂,是企业创造生产力的精神支柱。企业培训可以让员工在了解企业文化的同时,也推动企业文化的完善与形成,树立良好

的企业形象。

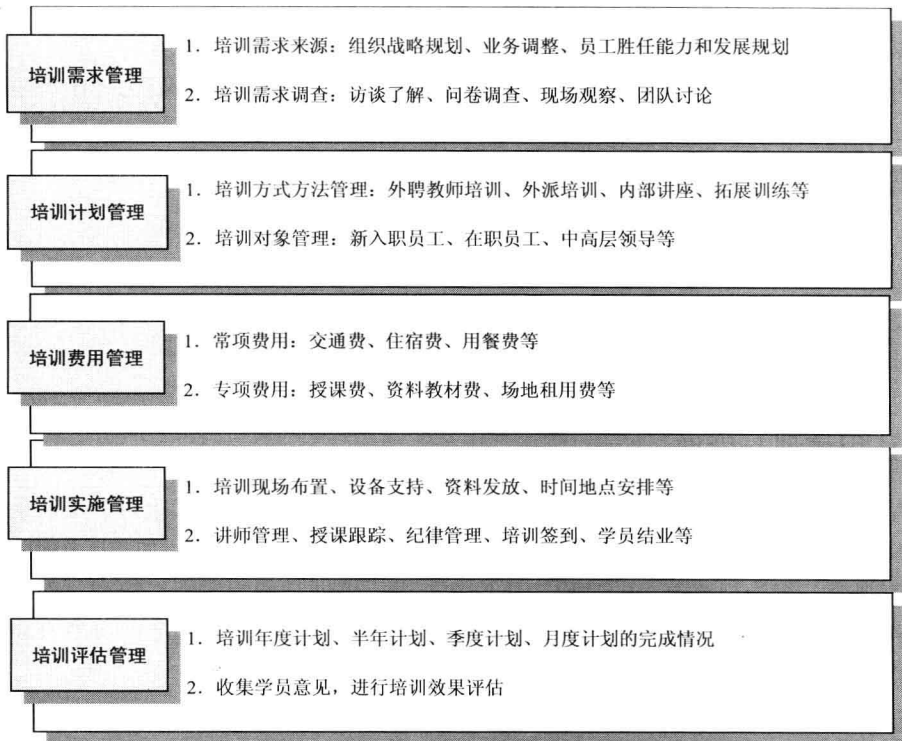


图 1-1 培训管理过程

(2) 优化人才组合。培训把人的潜能开发出来，淘汰没有潜力的员工。通过优化组合，有利于员工快速地成长，有利于企业工作效率的快速提高。

(3) 增强企业的向心力。企业培训为员工提供一个完善和提升自我的机会，使员工可以在工作中实现职业生涯规划，对员工有激励作用。此外，员工在培训中相互接触，相互了解，加深了他们对企业的感情，使企业员工的归属感显著增强。

## 2. 员工培训对员工的作用

有人认为，培训只是对企业有利，对员工来说是一种说教。其实不然，通过专业培训，员工自身综合素质的提高是非常明显的，个人的潜力将得到最大限度的释放，可为员工以后成长打下坚实的基础。员工培训对员工个人的作用主要体现为以下 3 个方面。

(1) 提高员工的自我认知水平。通过培训，员工能够更好地了解自己在工作中的角色和应该承担的责任和义务，更全面客观地了解自身能力、素质等方面的不足，提高自我认识水平。

(2) 提高员工的知识和技能。通过培训，员工的知识和技能水平将得到提升。而员工技能的提升，将极大地提高企业的生产效率，从而为企业创造更多的利润，员工也为此获得更多的收入。

(3) 转变员工的态度和观念。企业通过员工培训可以让员工转变态度，如对待技术革新的态度、对待企业的态度和责任心问题。此外，员工培训可以让员工转变观念，如树立终身学习的观念、质量观念等。



### 1.1.3 员工培训的演变

关于员工培训的演变方面，西方国家的员工培训系统形成得比较早，而中国的员工培训因为历史发展的原因，形成的阶段与西方社会有所不同。

#### 1. 西方员工培训的演变

西方员工培训，最开始是在 18 世纪初期，那时生产力不够发达，培训方式主要采用学徒培训的方式。在工业革命时期，由于技术的发展，各大工厂开始采用工厂学校的方式对工人进行培训。到了 20 世纪初期，出现了职业技能培训，末期培训的重点由技能向管理能力转移。第二次世界大战以后，一些专业的培训服务机构开始涌现，培训变得更加专业，应用也更加广泛。具体演变过程如图 1-2 所示。

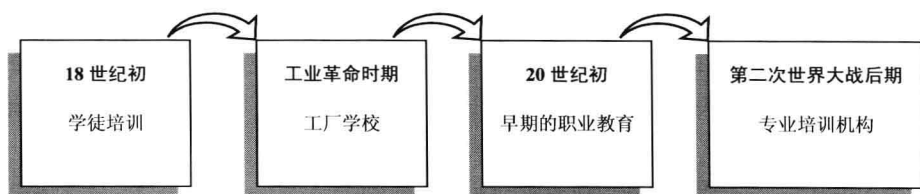


图 1-2 西方员工培训的演变

#### 2. 中国员工培训的演变

在封建社会，我国培训的方式和西方相似，都是采用学徒制的方式。19 世纪 40 年代后期，我国开始向西方国家学习科学的培训方式和方法。新中国成立初期，随着现代企业制度的建立，我国相关的产权制度、法律、法规培训全面展开，我国国有企业的有关人员被外派至苏联进行培训，学习先进技术和管理经验。改革开放以后，培训组织形成了多元化的培训体系，培训机构竞争也逐渐激烈，一些技术进修学校、继续教育机构、专业培训机构等培训组织，如雨后春笋般出现，培训市场日渐成熟。具体演变过程如图 1-3 所示。

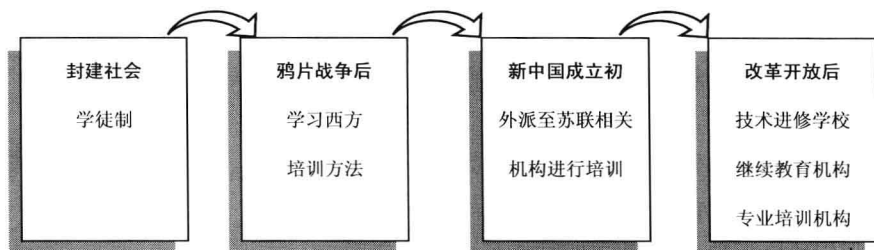


图 1-3 中国员工培训的演变

### 1.1.4 培训机构与培训师

培训作为企业人力资源开发的重要手段，不仅注重新知识、新技术、新工艺、新思想、新规范的教育培训，也注重人才潜力的开发，突出创造力开发和创造性思维以及员工人文素养和团队精神的培训。