

21世纪高等继续教育精品教材

• 人力资源管理系列

人力资源培训与职业生涯管理

主编 ◎ 张丽琍

 中国人民大学出版社



21 世纪高等继续教育精品教材·人力资源管理系列

人力资源培训与职业生涯管理

主编 张丽琍

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源培训与职业生涯管理/张丽琍主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2011. 12
21 世纪高等继续教育精品教材. 人力资源管理系列
ISBN 978-7-300-14986-8

I. ①人… II. ①张… III. ①人力资源管理-成人高等教育-教材②职业选择-成人高等教育-教材
IV. ①F241②G717. 38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 263501 号

21 世纪高等继续教育精品教材·人力资源管理系列

人力资源培训与职业生涯管理

主编 张丽琍

出版发行	中国人民大学出版社	
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码 100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn	
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)	
经 销	新华书店	
印 刷	北京华正印刷有限公司	
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次 2011 年 12 月第 1 版
印 张	15	印 次 2011 年 12 月第 1 次印刷
字 数	354 000	定 价 29.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

21 世纪高等继续教育精品教材

编审委员会

顾问 董明传

主任 杨千忠 贺耀敏

副主任 周蔚华 陈兴滨 宋 谨

委员 (按姓氏笔画为序)

王孝忠	王晓君	王德发	龙云飞	卢雁影
刘传江	安亚人	杨千忠	杨文丰	李端生
辛 旭	宋 玮	宋 谨	张一贞	陈兴滨
周蔚华	赵树嫒	贺耀敏	贾俊平	高自龙
黄本笑	盛洪昌	常树春	寇铁军	韩民春
蒋晓光	程道华	游本强	缪代文	

总 序

21 世纪, 科学技术发展日新月异, 发明创造层出不穷, 知识更新日趋频繁, 全民学习、终身学习已经成为适应经济与社会发展的基本途径。近年来, 我国高等教育取得了跨越式的发展, 毛入学率由 1998 年的 8% 迅速增长到 2008 年的 23.3%, 已经进入到大众化的发展阶段, 这其中高等继续教育发挥了重要的作用。同时, 高等继续教育作为“传统学校教育向终身教育发展的一种新型教育制度”, 对实现“形成全民学习、终身学习的学习型社会”、“构建终身教育体系”的宏伟目标, 发挥着其他教育形式不可替代的作用。

目前, 我国高等继续教育的发展规模已占全国高等教育的一半左右, 随着我国产业结构的调整、传统产业部门的改造以及新兴产业部门的建立, 各种岗位上数以千万计的劳动者, 需要通过边工作边学习来调整自己的知识结构、提高自己的知识水平, 以适应现代经济与社会发展的要求。可见, 我国高等继续教育的发展, 既肩负着重大的历史使命又面临着难得的发展机遇。

我国的高等继续教育要抓住机遇发展, 完成自己的历史使命, 从根本上说就是要全面提高教育教学质量, 这涉及多方面的工作, 但抓好教材建设是提高教学质量的基础和中心环节。众所周知, 高等继续教育的培养对象主要是已经走上各种生产或工作岗位的从业人员, 这就决定了高等继续教育的目标是培养能适应新世纪社会发展要求的动手能力强、具有创新能力的应用型人才。因此, 高等继续教育教材的编写“要本着学用结合的原则, 重视从业人员的知识更新, 提高广大从业人员的思想文化素质和职业技能”, 体现出高等继续教育的针对性、实用性和职业性特色。

为适应我国高等继续教育发展的新形式、培养应用型人才、满足广大学员的学习需要, 中国人民大学出版社邀请了国内知名专家学者对我国高等继续教育的教学改革与教材建设进行专题研讨, 成立了教材编审委员会, 联合中国人民大学、中国政法大学、东北财经大学、武汉大学、山西财经大学、东北师范大学、华中科技大学、黑龙江大学等 30 多所高校, 共同编撰了“21 世纪高等继续教育精品教材”, 计划在两三年内陆续推出百种高等继续教育精品系列教材。教材编审委员会对该系列教材的作者进行了严格的遴选, 编写教材的专家、教授都有着丰富的继续教育教学经验和较高的专业学术水平。教材的编写严格依据教育部颁布的“全国成人高等教育公共课和经济学、法学、工学主要课程的教学基本要求”; 教材内容的选择克服了追求“大而全”的现象, 做到了少而精, 有针对性, 突出了能力的训练和培养; 教材体例的安排突出了学习使用的弹性和灵活性, 体现“以学为

主”的教育理念；教材充分利用现代化的教育手段，形成文字教材和多媒体教材相结合的立体化教材，加强了教师对学生学习过程的指导和帮助，形象生动、灵活方便，易于保存，可反复学习，更能适应学员在职、业余自学，或配合教师讲授时使用，会起到很好的教学效果。

这套“21 世纪高等继续教育精品教材”在策划、编写和出版过程中，得到教育部高教司、中国成人教育协会、北京高校成人高教研究会的大力支持和帮助，谨表深切谢意。我们相信，随着我国高等继续教育的发展和教学改革的不深入，特别是随着教育部“高等学校教学质量和教学改革工程”的实施，这套高等继续教育精品教材必将为促进我国高校教学质量的提高做出贡献。

杨干忠

前言

当今世界,人力资源已成为各国社会经济发展的重要动力,各国综合国力的竞争说到底就是人才的竞争,加快人才发展成为各国在激烈的国际竞争中赢得主动权的重大战略选择,人力资源开发与管理学科也成为具有战略意义的重要学科。中国是人口大国,怎样使人口大国成为人力资源大国,是我国现阶段要解决的重大问题之一。目前,我国正处在改革发展的关键阶段,贯彻落实科学发展观,推进工业化、信息化、城镇化、市场化和国际化进程,建设创新型国家,全面进入小康社会,必须提高全民族素质,加快人力资源开发,努力建设人才强国。

20世纪80年代以来,中国社会经济迅速发展促进人力资源开发与管理学科迅速发展,开设人力资源管理专业的本科层次的学校有200多所。学科的迅速发展呼唤教材建设的跟进,教材建设是学科建设的基础和保证,但教材建设离不开教学和人才培养的实践,离不开发达国家人力资源理论和技术的学习,这是一个循序渐进的过程。

人力资源开发与管理是实践性很强的学科,传统的课堂书本教学的方式很难培养学生过硬的职业技能和操作能力。而以案例讨论教学、实际场景引导、情景模拟体验、人力资源管理实验教学软件辅助教学的培养模式能够使学生在具体的工作情景中培养职业意识、获得职业技能,从而完成人力资源管理专业由学生向从业人员角色的转变。

人力资源开发与管理由诸多职能模块构成,其中,“员工培训”和“职业生涯管理”,不仅是人力资源开发与管理完整体系不可分割的重要组成部分,而且是人力资源管理从业人员的基础性工作。

为了给高校人力资源管理专业的学生培训和职业生涯管理课程教学提供实用、系统、严谨和新颖的专业知识,我们组织编写了本教材,特点如下。

1. 突出技术性、应用性和操作性

教材突出操作技能,强调基础性内容的学习、训练和强化。从教材的内容选择上,注重涵盖培训开发与职业生涯管理的实际操作内容,通过案例分析、知识小提示等内容设计,将实际操作中的制度与流程设计、图表方法、统计分析等操作技能予以强化。

2. 前瞻性知识的介绍荟萃人力资源培训开发和职业生涯管理的最新研究成果

教材突出相关专业知识的先进性,比较全面、系统地阐述了培训开发和职业生涯管理的理论,并试图从理论到实践、从国内到国外,给主讲教师和学生提供比较广阔的知识视野。通过引入学术界正在探讨的新理论和新技术,并适当介绍学科的发展趋势,使学生更

能适应未来知识进步的需要。

3. 结合一定的案例教学、情景教学、课堂讨论和实训教学

从教材的写作特色上,强调技术、方法和流程的运用,并结合一定的案例教学、课堂讨论和实训教学,使学生有更多动手和动脑的机会。同时多用常见的各种分析表、报告表等,为专业教师的“教”和广大学生的“学”做好服务。在每章末安排了“本章小结”、“复习思考题”、“案例分析”和“课堂实训”等内容,提供了较丰富的教与学的互动工具。

4. 与技能证书的标准相衔接

将获得“助理人力资源管理师”等技能鉴定证书所需要掌握的基本知识和技能编入教材,提高学生获得技能证书的能力和水平,使学习与就业更好地衔接。

5. 在“推荐阅读资源”部分,拓展知识面

注重推荐内容的广度和多样性,如推荐实用小软件、经典链接和网站、典型人物、典型企业、热点以及不错的杂志、文章等。

全书共10章,可分为两个部分:第一部分(第一至五章),全面介绍了培训开发的基本概念、理论发展线索、工作方法、操作流程和步骤等;第二部分(第六至十章),全面介绍了职业生涯管理的基本概念、理论发展线索和各种流派、工作方法、操作流程和步骤、心理测试工具等。

本教材的参编者都是各个高校在人力资源管理学科有较丰富经验的专业教师,本教材的主编有多年的人力资源管理学科的教学经验,并长期从事企业人力资源管理领域的培训和咨询工作,有较丰富的教学和教材编写经验。具体编写分工如下:第一、第六章由张丽琍编写,第二、第七章由李乐旋编写,第三、第四、第五章由徐成响编写,第八、第九章由邹忠编写,第十章由吴雪贤编写。主编张丽琍教授负责全书的统稿和修改工作。

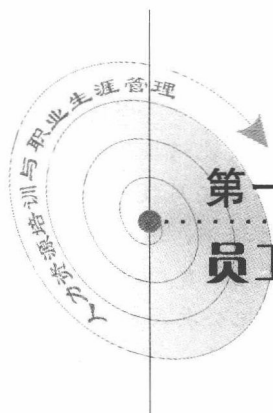
由于时间仓促以及参与编写的教师的学术视野所限,教材在内容和体例安排上难免存在不足之处,敬请人力资源管理专业的同仁和广大读者批评指正。

编者

目 录

第一章 员工培训与开发概述	1
第一节 培训与开发的含义与意义	3
第二节 培训与开发的类型、内容与原则	8
第三节 科学有效的培训流程与体系	16
第二章 培训需求调查与分析	26
第一节 培训需求调查与分析概述	27
第二节 培训需求调查与分析的层次	30
第三节 培训需求调查与分析的方法	36
第三章 培训方案设计	45
第一节 培训目标	47
第二节 培训计划	51
第三节 培训方案	53
第四章 培训实施	58
第一节 培训经费预算	59
第二节 培训师的选择	61
第三节 培训准备与控制	64
第五章 培训评估与反馈	73
第一节 培训评估流程	75
第二节 培训评估标准	77
第三节 培训评估内容及方法	80
第四节 培训效果的测定	83
第六章 职业与职业生涯管理概述	89
第一节 职业与职业生涯	90
第二节 职业选择	95
第三节 职业生涯发展理论	102
第七章 职业生涯管理的测量方法	140
第一节 职业能力倾向及测量	141
第二节 气质与人格及测量	146
第三节 职业适应性测量	150

第八章 自我职业生涯管理	158
第一节 个人职业生涯规划与管理	160
第二节 个人职业选择	168
第三节 个人职业适应与发展	178
第九章 组织职业生涯管理	190
第一节 组织职业生涯管理的内涵与功能	191
第二节 组织职业生涯规划的内容	195
第三节 组织职业生涯规划的方法与实施步骤	204
第四节 组织职业生涯管理模式	210
第十章 职业指导与就业服务	219
第一节 职业咨询与指导	220
第二节 就业服务	225
主要参考文献	230



第一章

员工培训与开发概述



引例

缺乏沟通和激励的员工培训体系

今天，A公司进行了年度工作总结。忙碌了一年，终于可以松口气了，大家都在期待着会后的聚餐，可是，人力资源部的负责人张君却高兴不起来，耳边不时回响着王总在会上的讲话：公司今年成绩斐然，业务拓展蓬勃开展，但是，内部管理还存在严重不足，特别是公司制度建设和员工培训，与我们预先设想的目标还有相当大的距离。

王总并没有点名批评人力资源部，相反却批评其他相关部门负责人配合不力。张君感激王总的支持和理解，但是，培训工作没有做好，自己是要负责任的。几天前，财务部还明确提出今年的培训费用太高，耗时、耗力却收效甚微。可以说，人力资源部过去一年主抓的员工培训工作，基本上是失败的。

张君来A公司的时间并不长，两年前，作为公司招聘主管进入公司，在招聘岗位干了一年，部门负责人调离后，他以诚恳的工作态度和娴熟的专业技能赢得了王总的青睐，提升为人力资源部负责人。走马上任之初，王总单独找张君长谈过一次：近几年来，公司急于业务拓展，员工人数大增，但疏忽了内部管理，再加上前任人力资源部负责人自身能力的关系，员工整体素质大不如前。因此，王总希望，张君上任后能够把公司的人力资源管理工作抓起来，先用一年时间把员工培训工作做好。

张君先走访各部门同事，特别是各部门负责人和基层的一线员工，听取大家对培训工作的想法和意见。还组织人力资源部发放培训需求调查表，对公司全体员工进行书面调查。经过两周的访谈和调查，人力资源部通过分析得出公司全体员工的培训需求，开始着手编写公司培训管理办法。

首先是年度培训预算费用。张君提出，A公司的培训总预算占上一年总销售额的1.5%。在公司例会上讨论方案时，各部门负责人表示，培训预算费用太高。在王总的建议下，预算费用削减一半，方案算是通过了。针对近几年新员工增加比较多，但对企业认同感比较低的现状，人力资源部原本准备请知名培训专家来公司做企业文化培训，由于费用问题，只好取消了相关计划。考虑到培训预算，张君决定自行开发课程，编写教材，选拔一批业务熟练、表达能力强的员工组成内部讲师队伍。由企业内部培训师培训，不涉及教材的版税，只需要付内部培训师的工资，再加上一些设备、材料的损耗费，培训费用最低。

张君将员工培训分成公司培训和部门培训两个层级。人力资源部把公共类的课程和计划早早地编写完，但其他各个部门叫苦不迭，初次接手课程编写就一下子要编写那么多内容，因而专业培训课程迟迟不能出炉，一拖就拖到了年后3月份。催了几次才陆续交上来，但内容和形式大部分都达不到要求。反复修改，勉强定稿，已经是4月份了。但内部讲师职位却几乎没有人报名，员工平时工作已经很累，没有时间和精力备课，再加上报酬又低。最后只好下任务，每个部门必须指定一人，这样内部讲师才基本到位。

各部门负责人似乎希望人力资源部能全力承担所有的培训工作，基本都没有完成专业培训计划。新入职员工参加完人力资源部组织的入职培训后，各部门几乎就没有再专门做其他培训，致使一部分经验相对少的员工在试用期内就萌生离职念头。

折腾一年，员工培训似乎还是原来的样子。张君沉思着：这里面到底有什么问题呢？

资料来源：罗晚文：《建立科学的培训发展体系 提高企业竞争力》，载《人才资源开发》，2008（3）。

【问题】 A公司的培训与企业战略是什么关系？培训能够解决企业发展中的所有问题吗？如何处理培训的收益与投入的关系？张君怎样才能说服企业决策层加大对培训经费的合理投入？培训工作为何离不开健全的激励和沟通机制？如何才能做出全面细致的培训需求调查与分析？企业培训的方法和手段为何要注重灵活和创新？

【分析】 A公司张君面临的困境在企业培训工作中具有相当的代表性。

第一，企业培训工作只有从企业的战略发展出发，才能找到支撑点。培训是实现企业战略构想，提升员工整体能力素质的重要途径。但同时，企业管理层又必须认识到：培训对员工能力素质的提升是一个循序渐进的过程，培训不能解决企业发展和员工成长中的所有问题，因此要给培训工作一个合理的定位。而且培训工作能否顺利推进，在很大程度上依赖于高层及各个部门负责人是否支持。A公司的王总对培训工作的态度，很有代表性，在企业中很多领导和管理者对培训工作的态度是“说起来重要，做起来次要，忙起来不要”，王总不仅将培训经费削减了一半，而且在培训课程开发、内部培训师队伍建设、培训的激励政策的制定等方面都没有能够给予足够的关注和支持，没有“亲自抓，亲身行”，致使培训工作难以落实。

第二，企业管理层要认识到：培训是企业的一项重要投资，而这种投资只要本着“实时、实践、实用”的原则，是能够给企业带来巨大效益的。人力资源部在提出培训经费预算时也需要有充分的依据，要以公司培训管理的历史数据、业内标杆企业以及竞争对手培训管理的相关数据作为基础，提出切实可行的预算总额，如果只是想当然地认为培训经费应占公司利润总额或销售总额的多少，结果必然得不到公司高层的支持和认同。

第三，培训管理和计划能否顺利推进，还取决于公司是否对参与培训工作的员工有相

应的激励和评估机制。业务部门的经理和基层员工难免会有这样的想法：如今竞争这么激烈，分内的工作已经忙不过来，哪里有时间 and 精力搞什么培训。而且，我参加了培训又没有人给我加薪升职，也没有测评和检查，我还不如集中精力做好自己的本职工作呢。要想使公司的培训工作收到预期效果，就必须建立相应的激励和评估机制。要建议公司高层将培训工作作为考核各部门负责人绩效的重要指标，通过培养、晋升内部讲师，授予他们一定荣誉或以发放奖金等方式鼓励员工积极参与培训活动，培训的测评结果一定要和个人绩效挂起钩来。

第四，要在科学、全面的培训需求调查基础上制定培训计划。必须认识到，培训需求包括组织、任务和个体三个层面，而不同层面上的需求有时候会相互冲突。张君虽然在制定计划之前进行了培训需求的走访和调查，但是，他没有遵循一个基本原则，即在处理三个层面的需求冲突时，必须以组织战略为导向，以任务所需的岗位技能为基础，兼顾员工个人发展的需要，进行全面的统筹规划。如果失去了战略的统领，各部门和员工个人的需求必然是局部的、片面的、零散的和基于个人受益的。

总之，企业为使员工培训工作真正收到实效，对员工培训的管理就必须做到目标制定合理，实施方案可行，管理规程严谨，配套措施得当，评估全面有效，激励切实到位。要达到上述要求，必须努力构建符合企业实际的、先进科学的员工培训战略体系，并在实践中认真贯彻执行。



本章学习目标

- ▶ 了解培训与开发的含义与意义
- ▶ 了解培训与开发的类型、内容、标准和基本原则
- ▶ 掌握培训管理的基本流程、系统模型和研究方法

第一节 培训与开发的含义与意义

培训与开发工作是企业的人力资源管理的一项基本职能，是企业的一种重要的投资方式，也是企业实现人力资源增值的一条重要途径。根据美国著名经济学家西奥多·舒尔兹(Theodore Schultz)估算：人们对物力资本的投资每增加 4.5%，利润就将增加 3.5%；而对人力资本的投资每增加 3.5%，利润将增加 17.5%。随着人力资源对企业价值创造贡献的不断提升，越来越多的企业开始认识到对员工的培训开发是保证企业持续发展的基本前提。日本松下创始人松下幸之助就曾指出：一个不培训的决策，实际上是一个不要效率、不要利润的决策。美国政府曾提出，企业用于员工培训的资金占工资总额的比例不应低于 1.5%。摩托罗拉公司在对本企业员工的培训开发上就投入了较大的人力、物力和财力，不仅建起了全球闻名的企业大学，下设 14 个分校，而且其培训开发的经费高达工资总额的 3.6%，培训开发工作给摩托罗拉公司带来的凝聚力和品牌价值更是无法用金钱计算的。目前，我国企业培训经费投入明显不足，就业人员的人均教育经费投入仅为 195

元，这是造成我国企业高技能人才供需矛盾突出的重要原因。

培训与开发是一种管理工具，是企业重要的激励手段。通过员工培训，可以为实现组织的战略目标奠定坚实的基础，也可以为新员工适应新的工作环境、尽快融入组织、以积极有效的行动和心态投入工作打下良好的根基，更能为在岗人员的能力提升、适应经营战略的变革、提拔晋级、转岗轮岗等涉及人力资源管理的各项工作的开展和制度的落实做好准备。作为外在薪酬的表现形式，培训与开发对激励和保留员工具有不可忽视的积极作用，它可以强化员工对企业的认同感，提高员工的组织忠诚度和工作满意度。

培训与开发是员工职业发展的助推器，是企业人力资源管理的重要子系统，它与其他人力资源管理模块之间有着密切的联系。企业要想紧跟时代步伐，满足员工素质能力不断提升、领导管理风格不断转型、组织持续学习以及企业核心竞争力不断增强的需求，就要使员工培训与开发和人力资源管理的其他子系统形成紧密衔接、协同一致的统一体。

一、培训与开发的含义

培训与开发（training & development）是指企业通过各种方式向员工传授完成本职工作所需的基本知识、技能并改变其工作态度和行为方式，以期改善员工在现有和将来职位上的工作绩效，最终使企业整体的绩效得到持续提升的活动过程。

培训与开发，两者从本质上说是一致的、相同的，但从人力资源管理的实践来看，两者的侧重点略有差异。

员工培训，是指企业有计划地实施有助于员工学习与工作相关能力的活动。这些能力包括知识、技能和对工作绩效起关键作用的行为。培训是使员工在自己现在或未来工作岗位上的工作表现达到组织的要求而进行的培养及训练，从出发点看，具有短期目标行为的特点。

员工开发，是指为员工未来发展而开展的正规教育、在职实践、人际互动以及个性和能力的测评等活动。开发活动以未来为导向，要求员工学习与当前从事的工作不直接相关的内容，从出发点看，具有长期目标行为的特点。

总之，两者都注重员工与企业当前和未来发展的需要，最终目的都是要通过提升员工的能力，促使员工与企业同步成长，员工、经营者都必须接受培训与开发。员工培训与开发的比较，具体见表 1—1。

表 1—1 员工培训与开发的比较表

比较因素	传统的		现代的	
	培训	开发	培训	开发
侧重点	当前，着眼于近期目标，即提高员工当前绩效，从而开发员工的技术、技巧	未来，着眼于培养、提高管理人员的有关素质	当前与未来	当前与未来
达到的目标	为当前服务，使员工掌握基本的工作知识、方法及步骤	为适应未来变化服务，帮助员工为企业的其他职位做好准备	当前与未来变化	当前与未来变化
参与性	强制性	自愿	自愿	自愿
培训对象	员工与技术人员	管理人员	员工、技术及管理人员	员工、技术及管理人员

准确认识员工培训与开发的内涵，需要把握以下几点：

(1) 培训与开发具有战略性。它的出发点应是基于组织战略的、有计划的、连续的、系统的行动和过程, 培训的最终目的是要实现企业发展与员工发展的和谐统一。因此, 培训与开发的出发点必须能够给企业带来竞争优势, 必须是具有系统性、标准化、有效性、普遍性和针对性的管理运作。培训与开发如果不与企业的经营战略相结合, 就不能确立培训开发系统在人力资源管理体系中的应有地位。

(2) 培训与开发具有广泛性。培训与开发的对象是企业的全体员工, 必须将全体员工纳入培训与开发体系, 同时注意在具体的培训项目设计中考虑不同层次、不同岗位、不同类型的员工的特殊需求。广泛性, 指员工培训对象的涉及面广, 不仅决策层管理者需要培训, 而且一般员工也需要培训; 员工培训的内容涉及企业经营活动或将来需要的知识、技能以及其他问题; 员工培训的方式与方法具有更大的广泛性。广泛性要求建立起多渠道、多形式的学习管道。

(3) 培训与开发具有层次性(见图 1—1)。层次性, 指员工培训网络的深度, 是培训网络现实性的具体表现。不仅企业战略不同, 培训的内容及重点不同, 而且不同知识水平和不同需要的员工, 所承担的工作任务不同, 知识和技能的需要也各异。培训与开发的内容应与工作任务、员工的岗位要求密切相关, 与工作无关的内容不应当包括在培训与开发的范围内。对不同层次的员工的培训与开发设计要进行分层管理, 区分不同层次员工在基本技能、岗位技能和管理技能上的不同侧重。

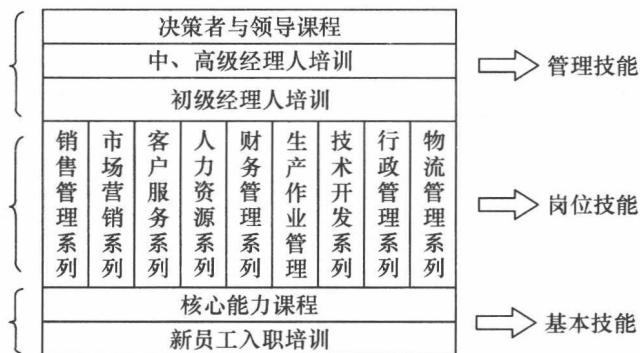


图 1—1 培训与开发分层示意图

培训与开发的内容应当是全面的、系统的, 包括知识、技能、态度、规章制度、企业文化、公司愿景等。不仅要关注与岗位任务有直接关系的知识和技能, 而且要包括价值观、态度、行为方式、企业文化理念等深层范畴。

(4) 培训与开发具有主体性。培训与开发的主体是企业, 主要是由企业来进行培训投入和培训设计与组织。企业是营利性组织, 培训与开发作为一种投资, 必须有相应的回报。企业的员工培训系统要发挥其功能, 就要使培训成果能够转移或转化成生产力, 并迅速促进企业竞争优势的发挥与保持。企业应设计好的培训项目, 使员工所掌握的技术、技能, 更新的知识结构能适应新的工作。在此基础上, 让员工获得实践机会来应用培训中所学的知识、技能和行为方式。培训的本质就是学习, 培训增强了企业员工学习的可能性。企业还须通过构建学习型组织, 为培训成果的转化创造有利的工作环境。

(5) 培训与开发具有协调性和实践性。协调性, 指员工培训网络是一个系统工程, 要求培训的各环节、培训项目相协调, 使培训网络运转正常。首先, 要从企业经营战略出

发,确定培训模式、培训内容、培训对象;其次,应适时地根据企业发展的规模、速度和方向,合理确定员工的总量与结构;最后,要准确地根据员工的培训人数,合理地设计培训方案,确定培训的时间、地点等。

实践性,指培训应根据员工的生理、心理以及工作经验等特点,在教学方法上注重实践教学方法。针对工作实际多采用启发式、讨论式、研究式以及案例式的教学方法,使员工培训获得良好的效果。

(6) 培训与开发具有长期性和速成性。长期性和速成性,指随着科学技术的日益发展,人们必须不断接受新的知识,不断学习,任何企业对其员工的培训将是长期的,也是永恒的。员工学习的主要目的是为企业工作,所受培训一般针对性较强,周期短,具有速成的特点。许多培训是随企业经营的变化而设置的,如为改善经济技术指标急需掌握的知识和技能以及为掌握已决定进行的攻关课题、革新项目急需的知识和技能,为强化企业内部管理急需掌握的管理技能等。

二、培训与开发的意义

员工培训与开发是企业提升核心能力和竞争优势的重要手段和保证,是整合人力资源不可或缺的重要子系统。我国学者在进行人力资源管理理论研究本土化的基础上,提出了企业人力资源管理的四大机制,即牵引机制、激励机制、约束监督机制和竞争淘汰机制,如图 1—2 所示。这四大机制只有相互协同,才能提升企业人力资源管理的有效性。

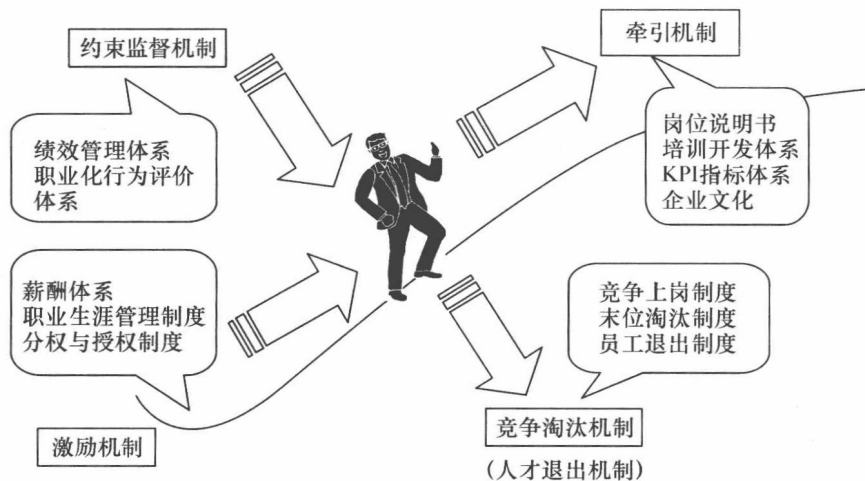


图 1—2 企业人力资源管理的四大机制

资料来源:彭剑锋:《人力资源管理概论》,上海,复旦大学出版社,2005。

员工培训与开发是牵引机制的重要组成部分。所谓牵引机制,就是通过组织对员工的期望、投入和要求,使员工能够正确选择自己的行为,并与企业一起为提升自己的核心专长和技能进行人力资本的再投入;同时,通过培训与开发,企业可以提高员工对企业管理系统和组织文化的理解,从而增强员工对企业的认同感、归属感,并不断提升自己的能力与业绩。

企业在面临全球化挑战时,培训显得更为重要。培训使员工的知识、技能明显提高,态度变得更好,由此提高企业效益,获得竞争优势。

以摩托罗拉公司为例，在其事业处于上升阶段时，其领导人就敏锐地意识到：在未来10年的商战中，最重要的武器是接受能力、适应能力和创新能力，而这一切能力获得的唯一途径是员工培训。重视员工培训给摩托罗拉公司带来了好处，20世纪80年代中期的一项调查表明，每1元的培训费在未来的3年内可以实现40元的生产效益。素质良好的公司员工已通过技术革新和节约操作为公司创造了40亿美元的财富。不仅如此，在奥斯汀新建的MOS-III是世界上少数几家最精密的芯片制造厂，其电路的精细程度是头发直径的1/200。这样一家工厂一般要3~4年的准备才能开工，而摩托罗拉公司只用了18个月。

员工培训与开发的重要意义具体体现在以下几个方面：

(1) 有利于企业提升核心竞争力，获得竞争优势。通过培训与开发，可以使员工及时掌握新的知识和技术，确保企业有一支高素质、有竞争力的人才队伍；同时，也使企业能够建成学习型组织，增强对环境的适应能力和变革能力，不断保持企业的竞争优势，使企业基业常青。

(2) 培训与开发是吸引、留住和激励人才的关键。有效的培训开发体系可以帮助企业吸引、留住和激励人才。由企业提供高品质的培训是吸引年轻有为的求职者的重要因素，随着竞争的加剧，知识型员工更多地开始关心自己在企业中能否学到本事、能否有机会开阔视野、能否得到锻炼、能否由企业提供更多的培训和成长机会。企业要吸引和留住优秀的人才就需要培养人才，培训是企业优秀人才、核心人才提升自身竞争力、丰富自身内涵日益关注的砝码。

(3) 有利于构建高效工作绩效系统，改善企业的工作质量。有效的培训与开发是提高员工个人绩效的前提和基础，通过培训与开发改变了其的态度，提高工作积极性和技能。

工作质量包括生产过程质量、产品质量与客户服务质量等。毫无疑问，培训使员工素质、职业能力提高并增强，最终将直接提高和改善企业工作质量。培训能改进员工的工作表现，降低成本；增加员工的安全操作知识；提高员工的劳动技能水平；增强员工的岗位意识，增加员工的责任感，规范生产安全规定；增强安全管理意识，提高管理者的管理水平。企业应加强对员工敬业精神、安全意识和知识的培训。

(4) 有利于构建优良的组织文化。优良的企业文化对企业发展至关重要，随着知识经济的迅猛发展和科学技术的突飞猛进，企业的经营环境变得日益复杂，在激烈的市场竞争中优秀的企业文化具有规范、导向、凝聚、辐射、约束和激励等多重作用。良好的企业文化有利于树立良好的企业形象，能够在客户中提升企业的知名度和美誉度，同时能够吸引更多优秀的人才加盟企业。

(5) 能够提高员工的职业能力。员工培训的直接目的就是要发展员工的职业能力，使其更好地胜任现在的日常工作及未来的工作任务。在能力培训方面，传统的培训重点一般放在基本技能与高级技能两个层次上，但是未来的工作需要员工具有更广博的知识，培训可以使员工学会知识共享、创造性地运用知识来调整产品或服务的能力。同时，培训使员工的工作能力得到提高，为其取得好的工作绩效提供了可能，也为员工提供了更多晋升和提高收入的机会。

(6) 培训与开发是员工最大的福利，也是实现自我价值的需要。在现代企业中，员工的工作目的更重要的是为了“高级”需求——自我价值实现。培训不断教给员工新的知识与技能，使其适应或接受具有挑战性的工作与任务，实现自我成长和自我价值。这不仅使员工在物质上得到满足，而且使员工得到精神上的成就感。培训与开发有助于实现组织和