

第 1 章 培训与企业竞争优势

学习目标

通过本章学习，应该达到以下目标：

1. 了解公司面临的竞争环境并说明培训将如何帮助公司迎接这些挑战。
2. 全面掌握指导系统设计模型。
3. 描述公司培训的数量及培训类型。
4. 了解美国公司培训支出及使用方式。
5. 讨论专业培训人员的角色及能力、素质要求。
6. 掌握有关培训领域研究成果与实践信息的渠道（如杂志、网站）。

范例 米拉日湖度假村利用培训提高成功几率

大地发出隆隆巨响，天空闪耀着桔红色的光芒，一切有如火山喷发的景象。这样的场面出现在米拉日湖（Mirage），一个位于拉斯维加斯拥有3 000间客房的酒店和赌城的度假村。这里不仅有纸牌（二十一点）和掷骰子，还有许多其他种类繁多的游戏，如传统的投币和其他的赌博方

式，并且还拥有能为客人们表演特技并可用作科学研究的海豚王。米拉日湖也是皇家白虎及魔术师西格弗雷德和罗伊的故乡。该度假村拥有并经营着三家娱乐公司（米拉日湖公司、金块公司和宝岛公司）——每年都会吸引 3 000 万左右的游客。由于拉斯维加斯还有其他 89 家赌城或酒店，显然娱乐业市场的竞争非常激烈，如果再加上全美国甚至海外的娱乐集团公司，竞争程度可想而知。米拉日湖度假村是一家非常成功的企业，过去几年当中投资者获得的回报率每年达 22%，公司被称为美国最令人羡慕的企业之一。据 12 家商业出版社称，该度假村在赌博业和酒店业中的生产效率是最高的。该公司的酒店始终保持着 98.6% 的入住率，而当地其他酒店则为 90%。

米拉日湖成功的关键在哪里呢？它主要是以高质量的服务来赢得回头率。宝岛公司 55% 的收入和米拉日湖 45% 的收入来源于非赌博业（很大程度上来自于客房出租）。回头客对于米拉日湖的成功至关重要，他们认为客户服务的关键在于雇员的热诚。

除了招聘最好的雇员，让他们从事感兴趣的工作并为他们营造良好的工作环境外，米拉日湖度假村将培训放在公司经营的首要位置上。为开发自己的人力资源（包括培训），公司研究了 200 多家其他企业的人力资源管理活动，包括酒店、赌场和生产型企业，以探索哪些行为有效哪些行为无效，从而拟定一个培训基准。研究的结果使公司认识到培训的重要性，为此每年用于培训上的支出大约在 800 万美元。米拉日湖度假村之所以投资于培训，不仅是要提高雇员的专业技能而且要为他们在米拉日湖内的职业生涯发展做好准备。举例来说，通过培训使雇员掌握事业成功所必须的关键技术和战略，以此来取悦客户。如，发牌手要学会如何洗牌、理牌、付钱给赢家、辨别欺诈行为。公司还制定了工作说明书，详细说明了每项工作的职责和最低任职资格要求。这份说明书不仅能满足雇员选择感兴趣的职业的需要，还可回答一个价值 13.5 亿美元的在建赌城需要多少员工这样的问题。此外，米拉日湖公司还投资于旨在提高雇员非工作时间里的生活质量的培训。这些课程从如何贴墙纸到营养学及个人理财，无所不包。米拉日湖度假村相信通过这些课程的安排可使雇员更好地安排业余时间，以促使他们能够全心全意地在米拉日湖度假村更好地完成本职工作。

除了雇员的培训外，经理人员也要接受培训。这种培训教会经理如何营造一个适宜的工作环境。对经理进行培训的重点不仅要放在告诉雇员做些什么，还要让他们知道为什么做这些工作。这一切使得米拉日湖度假村中的人际关系非常融洽。

□ 简 介

米拉日湖度假村的成功经验说明了培训对于美国商业的工作效率和竞争力的重要作用。竞争力（competitiveness）是指企业在行业中保持并赢得一定市场份额的能力。米拉日湖度假村的培训实践帮助公司获得了竞争优势（competitive advantage）。也就是说，米拉日湖度假村的培训实践通过让雇员学习所需知识、技能并激励他们与公司一起发展，使公司能够提供让顾客满意的服务。

值得注意的是，培训只是用来提高公司竞争力的多种人力资源管理活动中的一个方面。其他的人力资源管理活动还包括招聘、甄选、工作设计、薪酬及劳资关系。在本书第 2 章，“战略性的培训”中，详细阐述了培训与其他人力资源管理活动相比的重要性。为使培训更有效，它在公司经营中必须具备战略地位。

人力资源管理被大多数公司列为几大重要职能之一。其他的一些公司职能还包括财务管理、生产作业管理、研究与开发及市场营销。但要记住一点，虽然人力资源管理实践（比如培训）有助于公司获取竞争优势，但是公司仍然需要生产出令顾客满意的产品或提供令顾客称心的服务。没有生产产品或提供服务所需要的财力和物力，一个企业不会生存下来！

本章从培训的定义及培训职能的演变谈起，然后论述企业面临的竞争性挑战，这些挑战影响着一个企业能否很好地满足股东、社区、客户、雇员和其他相关利益者（stakeholders）的需要。相关利益者包括所有关注公司业绩的人。有关竞争性挑战的论述强调了培训是如何帮助公司迎接这些挑战的。

本章的第二部分将重点放在培训领域内当今流行的一些趋势上。这部分内容向你介绍了培训者在经营中所扮演的角色以及培训职能部门是如何组织的。从而可以使你了解当今的培训实践，培训者可能承担的工作类型及培训者需要掌握的技术（例如，如果你是一名管理者，如何鉴定成功的培训者）。本章最后以对全书内容的总概括作结。

□ 什么是培训

培训（training）是指公司有计划地实施有助于雇员学习与工作相关能力的活动。这些能力包括知识、技能或对工作绩效起关键作用的行为。培训的目的在于让雇员掌握培训项目中强调的知识、技能和行为，并且让他们可以将其应用于日常工作当中。近来人们已经意识到为了获得竞争优势，培训不能仅仅局限在基本技能的开发上。^[1]也就是说，培训从广义上来看应是创造智力资本的途径。智力资本包括基本技能（完成本职工作的技术）、高级技能（例如如何运用科技与其他雇员共享信息）、对客户和生产系统的了解以及自我激发创造力。本书第 2 章将更深入地探讨智力资本。要注意，传统上培训的重点一般放在基本技能和高级技能这两个层次上。据估计，不久在美国和欧洲将会有 85% 的工作需要更广博的知识。这就要求雇员学会知识共享，并创造性地运用知识来调整产品或服务，同时还应了解产品或服务的开发系统。

许多公司目前已接受了广义上的培训，即高级杠杆培训。高级杠杆培训（high-leverage training）与经营战略目标相关，运用指导性设计过程确保培训的有效性，将本公司与其他公司的培训项目进行比较，拟定出培训基准。^[2]

高级杠杆培训实践还有助于营造一个鼓励持续学习的工作环境。持续学习（continuous learning）要求雇员了解整个工作系统运作，包括各项工作之间的联系以及公司内各部门之间的联系等。^[3]公司期望雇员不断学习新技术和新知识，将他们用于工

作上，并与其他雇员共享信息。管理者在明确培训的必要性，确保雇员将培训内容应用于工作当中发挥着积极作用。为便于知识共享，管理者会采用信息图（比如，在目录中标明人们在做什么工作，他们拥有什么样的专业知识）或应用电子会议软件及互联网技术，以使雇员可以在不同的经营部门共同解决某一难题，共享信息。^[4]在第 8 章我们将讨论互联网和电子会议软件这些新技术在培训中是如何被应用的。

国家钢铁工程公司（Republic Engineered Steels Inc.），是一家生产碳、合金和特种钢材的企业，通过高级杠杆培训与持续学习赢得了竞争优势。^[5]国家钢铁工程公司成立于 1989 年，在美国 6 个州共设有 10 个分厂，总部位于俄亥俄州。该公司每年大概投资 400 万美元用于培训项目上，约占其工资支出的 2%。为雇员提供处理雇员持股问题及与工作相关的技能培训及受教育机会。雇员持股问题包括如何阅读损益表及普通股与优先股选择的差异，另外还提供一本关于该公司经营情况的简介。此外，公司还提供像解决问题的方法和统计过程控制这样的课程。所有雇员每周都要接受 6 小时～8 小时的公司内部培训。

高级杠杆培训实践是学习型组织（learning organizations）的一个特点。学习型组织是指其雇员不断尝试学习新东西并运用于实践以提高产品和服务质量的组织。当培训结束时，也不停止学习。^[6]我们将会在第 5 章更详细地讨论学习型组织。

上述内容并未有意低估传统培训（注重获取知识、技术和能力）的作用。但也要提醒你注意，许多公司培训的重点不仅仅放在技能培养上。

☐ 设计有效的培训项目

如上文所述，高级杠杆培训可运用指导性设计过程来确保培训的有效性。指导性设计过程（instructional design process）是指开发培训项目的系统方法。表 1—1 说明了这一过程包含的 6 个步骤。第 1 步要进行培训需求评估，明确是否需要培训。第 2 步确保雇员有学习培训内容的动机与基本技能。第 3 步是营造学习所必需的环境。第 4 步确保受训者能将培训内容应用于实际工作当中。这包括让受训者明白如何对待技术进步及如何与人合作并获得管理者支持。第 5 步选择培训方法。当明确了培训是必要的，培训的目标已确立，学习环境也选定后，下一步就要选择培训方法了。有大量的培训方法可供选择，包括传统的在职培训和近来新发展的如虚拟现实和全球网络培训。第 6 步是评价——判断培训是否取得了预期效果／财务收益。你将发现，我们正是按照这一过程作为框架来安排本书内容的。

网络培训计划中关于教授管理者有效主持商业会议所需要的技巧就是指导性设计过程实际应用的一个典型例证。这一过程的第 1 步，需求评估，判断哪些管理者缺乏有效主持会议的技巧，并明确管理者应主持或参与的会议的类型。需求评估阶段包括与管理者进行面谈和观察会议进展两个过程。需求评估过程还会对选择合适的培训方法有所帮助。

表 1-1 指导性设计过程

1. 进行需求评估
组织分析
人员分析
任务分析
2. 确保雇员作好受训准备
态度和动机
基本技能
3. 营造学习环境
明确学习目标和培训成果
有价值的材料
实践
反馈
对其他人的观察
管理并协调计划
4. 确保培训成果在工作中的应用
自我管理战略
同事与管理者支持
5. 选择培训方法
演示法
传授法
团队法
6. 项目评估
分析培训效果和评价设计方案
成本—收益分析

公司的管理者虽然分散在各个不同地区，但手头一般都拥有计算机，这样公司便可以设计出一个自我引导，自定进展速度的培训计划，使得管理者可以利用工作日程表中的闲暇时间接受培训。培训设计者和公司管理层认为网络培训是最合适的方法。但由于培训通过网络进行，设计者就要确保管理者有条件上网，并熟练掌握使用网络的工具（如网络浏览器）。这些都与管理者是否做好受训准备有关。

下一步就是要营造一个适于在网上学习的环境。设计者要保证已将该培训项目目标清楚地传达给了受训者，并且为受训者的实践练习和反馈提供了机会。例如，要求受训者拟定一个如何主持有效率的会议的提纲。设计者在培训项目中要建立一套反馈系统，来告诉管理者他们列出的步骤哪些是正确的，哪些需要改进。设计者还要建立评估测试系统，使受训者通过培训项目获得反馈，然后根据他们的测试得分决定他们是否顺利达到预定要求。评估是对主持会议技巧的测试，管理者可以在实施培训项目前或完成培训项目后作这些测试。评估测试的结果储存在一个数据库里，公司通过这些数据评价受训者的会议主持技巧是否在其原有水平上有了提高。

□ 培训为什么重要

本章开头有关米拉日湖度假村的简介说明了公司如何运用培训手段来获得竞争优势。但事实上，美国公司对此还缺乏足够认识。雇主们花了大概 590 亿美元用于正规培训——仅占工资总额的 1%~2%。^[7] 缺乏培训投资正是美国公司与国外竞争者相比失去市场份额的原因所在。有例为证，虽然在德国有 66% 的工人参加师带徒培训项目，但在美国只有 0.2% 的工人参加同样的培训。^[8] 平均来看，美国公司每年的培训支出只占日本公司的 1/3。^[9] 一些统计数据还表明只有 16% 的美国雇员在雇主那里接受过培训。

美国公司已开始认识到培训对竞争力的影响。例如，通用电气公司、美国机器人公司、W.H. 布雷迪公司、得克萨斯设备公司、安德森咨询公司和联邦运输公司将其工资总额 3%~5% 的资金用于培训上。研究表明对教育和培训的投资与生产率的提高密切相关。^[10] 培训之所以与竞争力有关系是由于它能够帮助公司对付竞争性挑战。第 2 章的“战略性的培训”，讨论了培训是如何帮助公司实现经营目标的。另外还阐述了经营战略如何影响培训职能部门的组建，培训与其他人力资源管理活动（如人员配置、薪酬管理）相比的重要性。

□ 利用培训迎接竞争性挑战

公司共面临四种竞争性挑战：全球化挑战、质量挑战、高绩效工作系统挑战和社会化挑战。^[11] 全球化挑战（global challenge）指进军世界市场并让雇员做好在国外工作的准备。质量挑战（quality challenge）指满足客户对服务与产品的需求。社会化挑战（social challenge）是关于如何管理多样化的员工队伍及如何提高他们的阅读、写作和运算能力。高绩效工作系统挑战（high-performance work system challenge）指如何将新技术应用于工作设计中。以上每一种挑战都代表了一种培训需求，下面我们将对其分别进行讨论。

培训与全球化挑战

跨文化培训对于使雇员及其家庭做好在国外工作的准备是很重要的。该培训主要让雇员和他的家人做好如下准备：（1）理解相关国家的文化与准则。（2）完成任务后顺利回国。我们将在第 10 章详细讨论跨文化培训。因为驻外人员（在外工作的美国雇员）的失败率高于欧洲和日本的驻外人员，因此跨文化培训就显得特别重要了。^[12]

此外，美国公司必须培训一些外国雇员以经营其国外业务。有几家公司采用将外国雇员带到美国来进行培训，然后再让他们返回当地的做法。^[13] 例如，波音公司将其在印

度和波兰的雇员派往美国，然后让他们将学到的飞机制造和生产技术带回本国去。

培训与质量挑战

通过对美国与其他国家竞争力的比较研究发现了由于美国公司没有关注顾客对产品质量的反应，使其失去了工业主导地位。例如，美国工厂在半导体市场的份额已由 57% 下降至 36%。^[14]

对质量的定义还没有一个被普遍接受的说法。各种定义的主要区别在于强调的重点是客户、产品还是生产过程。例如，质量专家 W·爱德华·戴明（W.Edwards Deming）强调的是产品或服务满足客户需要的程度。菲利浦·克罗斯比（Phillip Crosby）的方法则强调服务或生产过程符合工程技术标准的程度。

从麦尔科姆·鲍德里奇质『奖（Malcolm Baldrige Quality Award）和 ISO9000 质量标准（ISO9000 Quality Standard）的建立可以看出美国对质量的日渐重视。鲍德里奇奖始创于 1987 年，由里根总统向各公司颁发质量成就奖并向社会公开其质量战略。^[15]为取得鲍德里奇的合格认定，各公司必须填写一份有关公司基本情况的详细申请表，同时提交一份公司制定的如何提高质量具体标准的详尽说明书。

表 1—2 列出了鲍德里奇奖的各类指标和分值。注意，该奖肯定了培训的价值，并给予这一指标相对较多的分数，仅排在经营成果和顾客满意度之后。申请表由众多考官进行审核，然后申请者就可以收到一份概括了其公司的强项、弱项和需要改进的书面评价材料。

ISO 9000 标准类似于巴尔德瑞奖。ISO 9000 是一组标准（ISO 9001，ISO 9002）的统称，这些标准包括 20 项要求，包括如何建立质量标准和文件工作程序等。ISO 9001 是最详细的标准，因为它覆盖了整个产品或服务的设计与开发、生产、安装以及客户服务这些内容（ISO 9002 不包括设计与开发内容）。这些标准由位于瑞士日内瓦的国际质量标准组织（International Organization for Standardization）设定。^[16]为确保高质量的产品，许多公司都要求他们的供应商出示巴尔德瑞奖及 ISO 9000 认证。ISO 9000 还在其他 100 多个国家被确定为质量标准，这些国家有奥地利、瑞士、挪威、澳大利亚和日本等。例如，美国的汽车制造商要想赢得欧共体客户的合同必须出具 ISO 9000 认证。

表 1—2 麦尔科姆·鲍德里奇国家质量奖考核的指标和分值

领导	120
高级管理者能保持合作关系,关注顾客需求,确立明晰的价值观和合理的预期目标,不断改进产品或服务质量,工作绩效卓著。	
信息分析	75
管理并有效使用各类数据和信息，在工作中以顾客为中心，获取市场优势。	
战略规划	55
公司制定战略方向和具体计划，为保证计划实现建立相应的绩效管理方法。	

续前表

人力资源开发与管理	140
公司能充分开发并利用劳动力，努力营造有利于全员参与的工作环境，追求个人与组织共同成长。	
过程管理	140
过程设计和控制，包括以顾客为中心的设计，产品和服务的传送，辅助性服务及供给管理。	
经营成果	220
公司在关键业务领域内（产品、服务、供给质量、生产率、作业效率和相关财务指标）取得的成果及绩效改进程度。	
顾客导向及顾客满意度	250
公司对客户、客户服务系统、对客户投诉的反应速度及客户满意度的认识。	
总分	1 000

资料来源：Based on Malcom Baldrige National Quality Award 1997 Award Criteria (Gaithersburg MD: National Institute of Standards and Technology, 1997).

培训能够教给雇员统计过程控制和其他一些与质量有关的技巧，使他们能将其运用到产品质量的提高上，而不是在产品或服务到达了客户手里之后再进行维修，从而使公司从容面对质量挑战。全面质量管理（TQM）可以被定义为一种依靠生产者和管理者双方的才能来不断提高质量与生产效率的合作运行方式。^[17]因此，质量挑战迫使雇主对雇员和经理人员进行培训以提供高质量的产品与服务。例如，纳尔可化学公司采用质量培训提高了其在一项价值 29 亿美元的污水管理业务中的竞争力。^[18]许多经理人员参加了菲利浦·克罗斯比的质量培训计划，对雇员也按同样的基本质量原则进行培训，从而使他们可以取得与客户相同的看法，一致的呼声。另外，该公司管理者还仔细研究了如何将质量培训与员工的特定工作联系在一起。管理者要确保雇员了解自己接受培训的原因并知道培训对他们从事的工作的影响。质量培训与职业生涯培训在纳尔可公司是结合在一起的。雇员不仅要学习如何向客户销售产品还要设想客户可能遇到的困难并提出解决措施。纳尔可化学公司将自身近 50% 的市场份额归功于质量培训。

培训与社会化挑战

公司面临的种种竞争还是社会化挑战的结果，而社会化挑战又是与劳动力的变化，特别是人口统计特征和种族构成的变化相联系的。美国劳动力与过去 40 年中的任何时间相比，其劳动力年龄提高，文化程度呈现更大差异。到 2005 年，劳动力的平均年龄将接近 40 岁，而 1980 年为 34 岁。^[19]估计到了 2005 年，劳动力中将有 73% 的白人，12% 的黑人，11% 的拉丁人，4% 的亚洲人及其他少数民族。20 世纪的劳动人口中女工和少数民族员工所占比例将处于美国历史最高水平。^[20]如表 1—3 所示，公司可利用这一呈上升趋势的多样化来获得竞争优势。培训对保证雇员能够互相接纳并有效合作，特

别是跟少数民族和女工合作，起到了关键作用。为成功管理多样化的员工队伍，管理者和雇员必须接受一整套应用新技术的培训，包括：

1. 与不同背景的雇员进行有效沟通。
2. 指导和开发不同年龄、文化程度、种族、身体素质和人种的雇员。
3. 提供不受价值观和性别、种族和身体缺陷为基础的固定模式限制的绩效反馈。
4. 营造一种使不同背景的雇员都能发挥创造力与革新能力的工作环境。^[21]

表 1—3 如何进行多样化文化管理决定能否创造竞争优势

1. 费用问题 当组织变得多样化，对工人进行协调工作的费用将会上升。能够处理好这个问题的公司将会拥有成本优势。
2. 人力资源的获得问题 那些打算在未来雇佣女工和少数民族的公司将有良好的声誉。具备良好的多样化文化管理能力的公司也将吸引最优秀的人才。当劳动力供给减少且构成发生变化时，这种趋势将更为重要。
3. 市场营销问题 在跨国组织里，外籍员工所具有的市场洞察力与文化敏感性能够在许多重要方面得以体现，这也是国内进行市场营销的一种优势。
4. 创造力问题 对事物看法的多样化及对以往准则的服从程度的降低（表明趋向多样化管理，这是现代管理方法的特征）应相应提高创造力水平。
5. 解决问题的能力 决策和解决问题小组成员构成的不同，可以听取更广泛的意见，对问题进行更深入分析，从而作出更理想的决策。
6. 系统弹性问题 多样化多层次的文化管理模式应使系统减少确定性，降低标准化程度以具有动态性。这种动态性的增强可使对环境变化的反应更具灵活性（反应速度越快成本越低）。

资料来源：T. H. Cox and S. Blake, "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness," *Academy of Management Executive* 5 (1991) : 47.

对劳动力多样化的需求是解决美国经济缺乏合格的具有所需教育背景和技能的就业人员的方法。^[22]许多新兴职业都要求高水平的读写能力，这就出现了两个明显的培训方面的问题：（1）刚刚进入劳动力市场的人往往缺乏合适的技能。这意味着公司需要投资于基础技能的培训。（2）公司指出，已有的雇员由于阅读、计算和解决问题的能力欠缺而限制了他们进行技术升级、流程再造和提高产品与服务质量的能力。^[23]同时，研究表明公司还需要员工具备一定的影响力、人际交往能力、沟通能力、适应能力、自我管理能力和学习能力。^[24]其中，学习能力是至关重要的。因为工作环境要求雇员理解自己的工作及该工作在整个组织目标中的地位；能够创造性地提高产品和服务质量；（3）始终与服务质量的提高保持同步。因此，公司需要投资于培训以提高雇员的学习能力。

在传统的办公室或工厂之外进行的工作，即分散化工作（distributed work）的工作量呈上升趋势。据估计到 2005 年将有 25% 的劳动者从事分散化工作。^[25]应急工（contingent work force）——包括兼职人员、临时雇员、自由职业者——也在壮大。据估计，这类劳动人口在 1994 年为 3 200 万人，在过去五年内已翻了一番。^[26]分散化工作表明培训的关键是使管理者和雇员做好合作的准备，这样的工作安排不会与客户对产品和服务质量的要求相冲突。应急工使用的增加意味着管理者应懂得如何激励雇员，以避免他们被第三方如临时工服务中心或租赁代理机构所雇佣。

培训与高绩效工作系统挑战

技术革新导致对雇员技能的要求和工作角色发生变化,从而需要对工作组织结构进行重新设计(如使用工作小组)。^[27]例如:计算机综合生产过程应用机器人和计算机来自动操作生产过程。只要重新设计计算机程序,就能生产出不同的产品。所以,劳动者、供料员、操作员、装配员和维护工融合成为一种工作岗位。计算机综合生产要求雇员对复杂的设备进行监控,与其他雇员共享信息并理解生产过程的所有环节以便管理设备,解决维修问题。^[28]

技术的应用使雇员获得有关提高客户服务与产品质量的信息变得容易了。这意味着雇员在满足客户需要,决定如何开展工作方面承担了更大的责任。提高雇员责任和监控职能的最流行的方法之一是工作小组。工作小组包括具有各种技能的雇员,他们合作来装配一件产品或提供一项服务。在工作小组,管理人员可以负责许多工作,包括选择新组员、安排工作计划、协调与客户或公司其他部门间的关系。

微机和软件的发展创造了一种新的储存和寻找信息的方法。例如,凭借互联网和全球网雇员可以收发信息,同时可收集信息来源,包括软件、报导或图片和录像。互联网让雇员可以跟专家或新闻组进行远程文化交流。新闻组是针对某些感兴趣的领域,可以阅读、公告、回应各类消息和文章的有关各行各业的布告栏。互联网还有一个主页和能够区分个人或公司并包含文章、图像、声音甚至动画片的邮箱。例如,职业培训人员的专门组织(是对培训有兴趣的管理者的一个重要信息来源)美国培训与开发协会(ASTD)在互联网上就有一个主页(地址是:<http://www.astd.org>)。在这里你可以接触到各类专题文章,购买系列培训资料并申请参加该组织的年会。

培训到底扮演着什么样的角色呢?雇员需要专业知识与基本技能来操作新技术设备,并进行技术革新。虽说可以利用技术来提供多样化产品和使顾客满意的服务,但雇员必须具备倾听及与客户进行沟通的能力。人际交往技能(如谈判与冲突管理)及解决问题的能力要比以往许多生产性和服务性工作要求具备的体能、协调性和良好的操作技能重要得多。虽然技术进步可使雇员提高产品和服务质量,但是管理者还要给雇员一定的进行变革的权力。也就是说管理者必须学会授权给雇员。授权(empowerment)指给予雇员有关产品开发或客户服务的各种决策的责任和权力。^[29]这样,雇员就对产品和服务负责;相应的,他们所得的回报与最终的成果相关联。为实现成功的授权,必须对管理者进行培训,使其懂得如何将雇员与公司内和公司外的资源(人、全球网站等)相联系,协调本小组与其他部门工作小组和管理人员的关系,同时保证雇员了解重要事项的最新动态并能相互合作。雇员也必须学习使用互联网、全球网及其他用于交流和收集信息的工具。

例如,欧文恩一康宁玻璃公司通过使位于田纳西州的杰克逊工厂应用新型玻璃制造技术而使该厂起死回生。^[30]该厂是目前玻璃纤维生产的领导者。为达到环保标准,工厂采用一种新的不会污染空气的混合材料。该厂还拥有若干经济设施使雇员能更容易,更安全地完成各项工作任务(如打开铁路货车的门和起重设备)。还采用了自我管理工作小组。严格的甄选过程保证了雇员具备学习及与他人交往的能力。所有小组成员的跨专业培训持续进行,这样小组成员就具备了玻璃纤维生产过程的一整套技术。交叉培训(cross-training)是让雇员掌握完成小组工作所需要的全部技能的培训。

□ 培训实践扫描

如前所述，培训在辅助公司赢得竞争优势，成功应对挑战方面发挥着关键作用。在我们讨论如何应用培训来帮助公司实现经营目标，进行培训设计，选择培训方法和其他专题之前，了解一下美国现有的培训数量与类型是很必要的。同时也可以更彻底地了解培训者到底是干什么的。为实现这一目的，将向你提供有关培训实践的一些数据资料（如公司的培训支出，现有哪些培训类型，谁是受训者）。接下来，我们讨论成为一名培训者需要具备的技能。

□ 培训事实与数据

这部分提到的培训实践扫描是对来源于不同渠道的数据进行分析的结果。这些数据的来源包括《培训》杂志以及美国培训与开发协会和劳动统计局的调查结果。^[31]注意，应将这些数据看做是对培训行为的合理估计，而不是精确的事实。对美国公司培训实践调查结果一般存在一定程度的局限性，这是由所使用的调查方法的内在缺陷造成的。例如，《培训》杂志的调查是采用通过科学方法选定的样本，包括15 000名订阅者和非订阅者邮寄问卷进行的（准确地说，是采用随机抽样），回收率不到11%。另一个获得最新发布的信息与培训统计数据的来源是劳工统计局的全球网主页（可访问 <http://www.stats.bls.gov>）。

表1—4列示了有关培训实践的问题与答案。培训支出中，有70%是职员工资，7%是福利设施及营业费用，另有23%是研讨会和谈判等会议费用及硬件、材料和咨询费用。

表 1—4 培训实践的问题与答案

问 题	答 案
有多大比重的雇主会提供正规培训？	70%
雇主在培训上的支出有多少？	500 亿美元～600 亿美元之间
雇员在雇主提供的培训上花费了多少时间？	29小时
哪些雇员最有可能接受雇主提供的培训？	经理人员、专业人员、技术工人比劳动工人、机器操作工人和非技术工人更有可能接受培训
培训费用如何随公司规模不同而变化？	小公司（50个～99个雇员）的费用大约占大公司（500个以上雇员）培训支出的1/3
行业不同，支出也不同吗？	是的。运输业、通讯业、公共设施业的支出最多。服务业、建筑业和零售业的支出最少

续前表

问 题	答 案
多少培训属于外来供给的（由咨询公司和学校这样的组织来提供）？训用于各层次的雇员。	许多公司表示他们既使用内部也使用外部提供的培训。50%的公司生产工人的培训在内部进行；23%的公司行政人员的培训由外部提供

资料来源：Based on data reported in “Industry Report 1997,” *Training* (October 1997): 37~79; L.J.Bassi and M.E. Van.Buren, “The 1998 ASTD State of the Industry Report,” *Training and Development* (January 1998) 22~43, A.L. Gallagher, and E.Schroer, *The ASTD Training Book* (Alexandria, VA: American Society for Training and Development 1996).

值得注意的是，虽然大部分雇主提供正规培训，但仍有 30% 的雇主根本不提供培训！大约 30% 的经理人员与专业技术人员接受过雇主提供的以提高技术为目的的培训，16% 甚至更少的销售人员、办事人员和劳动工人接受过某一形式的培训。如果你将培训的定义扩展到任何与职业相关的培训（并不局限于雇员所在公司提供的培训），那么经理人员和专业人员接受的培训相当于服务业从业人员、操作工人、建筑工人或劳动工人的 2 倍。因为，需要较多培训的工作应具备更高的教育背景。换句话说，受过教育的人有更多的受训机会。生产线工人在设计并提供高质量产品与服务方面扮演了越来越重要的角色（回忆一下竞争性挑战一节），各项数据表明，若公司的培训投资不足，它会使公司的竞争力下降。

图 1—1 说明了公司提供的不同类型的培训所占的比重。所占比重最高的一种——与工作相关的技能培训——是提高雇员承担某项工作的技能和资格的培训。技术培训课

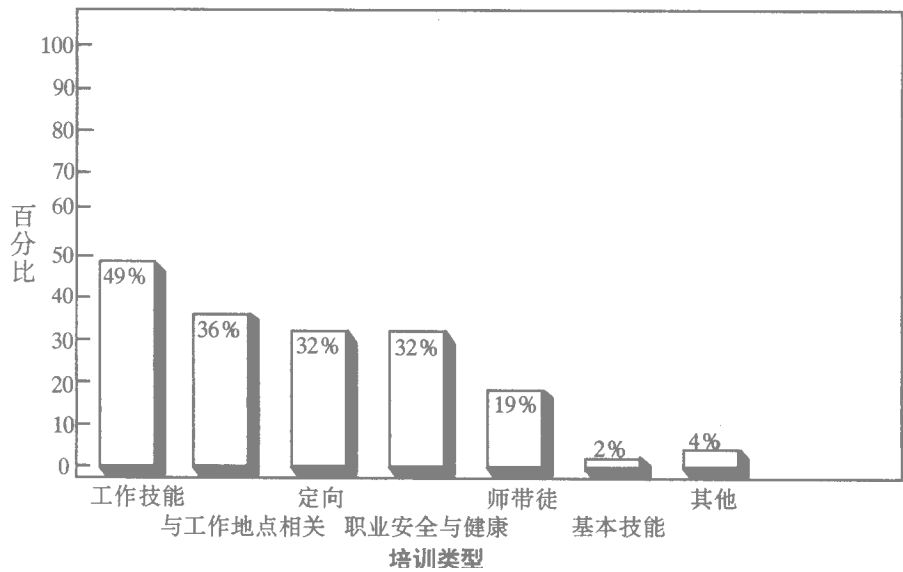


图 1—1 公司提供的不同类型的培训所占的比重

资料来源：Adapted from H.J.Franzis, D.E.Herz, and M.W.Harrigan, "Employer-Provided Training : Results of a New Survey," *Monthly Labor Review* (May 1995).

程占用了最多的培训时间。所占比重居第二位的是与工作地点相关的培训，包括影响员工关系或工作环境的工作所在地政策的培训。基本技能培训所占比重远低于其他各种类型培训。虽然研究表明在工人与工作所需技能方面存在大量不匹配状况，但据估计仍有许多公司没有提供基本技能培训。这说明许多公司试图通过在招聘时对申请者具备的基本技能进行筛选来改善这种情况。甄选战略的难度在于劳动力市场上争夺具有合适的基本技能的雇员的竞争是很激烈的，公司可能不得不雇佣勉强合格的雇员或干脆选择不合适的员工——这两种都是不得已的选择。

培训费用最高的是运输业、通讯业和公共设施业的公司。由于在这些行业中政府调节作用和新技术应用程度很高，所以培训费用高不足为奇。这些行业内的公司平均的培训预算总额大约 61 万美元，差不多是培训费用最低的卫生和教育行业公司的两倍。卫生和教育行业培训费用低主要是由于大部分雇员在工作前已接受了学院、大学和技校的教育（医疗教育）。

□ 专业培训人员的角色与能力素质要求

培训者可从事多种工作如指导性培训项目设计，培训行政管理人员或培训需求分析专家。每种工作都有特定的角色或职能。例如，需求分析专家扮演的角色之一是通过面试、观测或调查来汇总收集到的数据，了解某项特定工作或工作族（一组工作）是否有进行培训的必要。需求分析家必须懂得统计学和研究方法才能知道收集什么样的数据，怎样汇总这些数据来判断培训的必要性。

对专业培训人员最详细的研究是由美国培训与开发协会进行的。^[32]这一研究总结了在培训中的五大关键角色以及成功扮演每一种角色所必备能力要求。下表 1—5 列出了这些角色及能力要求。

注意，许多工作都承担培训的责任。诸如课堂指导或项目设计专家通常主要从事分析、开发或指导工作。培训部门经理大部分时间从事管理与战略工作，也可能参与开发与指导工作。但是，由于他们主要承担管理和战略责任——与专家相比只承担少量的开发与教学工作。人力资源或人事经理也可能被要求完成众多培训任务，尽管他们的主要职责是监督公司的人力资源职能的发挥（如人员配置、招聘、薪酬、福利）。

表 1—6 说明了专业培训人员的平均工资水平。注意，若不具备从事多种培训工作的能力就不能获得高等级工资的工作（培训部门经理、人事部门经理）。

作为成功的专业培训人员需要获取最新的研究成果和培训实践的信息。美国培训与开发协会作为培训者的专业性组织，出版了《培训与开发》和《人力资源开发季刊》两本杂志，是当今培训研究与实践的两个很好的信息来源。由 Lakewood 出版社出版的《培训》杂志也是有关培训实践较好的一个信息渠道。更严格意义上的有关培训实践的科学研究刊登在如《人事心理学》、《应用心理学》和《管理学杂志》这样的期刊上。

表 1-5 培训者扮演的角色与所需能力

角 色	能 力
分析／评估角色 研究者 需求分析家 评估者	了解行业知识；应用计算机能力；数据分析能力；研究能力。
开发角色 项目设计者 培训教材开发者 评价者	了解成人教育的特点；具有信息反馈、写作、应用电子系统和设定目标的能力。
战略角色 管理者 市场营销人员 变革顾问 职业咨询师	精通职业生涯设计与发展理论、培训与开发理论；具有一定的经营理念；管理能力；计算机应用能力。
指导教师／辅助者角色	了解成人教育原则；具有一定的讲授、指导、反馈、应用电子设备和组织团队的能力。
行政管理角色	应用计算机能力；选择和确定所需设施能力；进行成本—收益分析；项目管理；档案管理的能力。

资料来源：Based on P. McLagan, *Models for HRD Practice* (Alexandria, VA: American Society for Training and Development, 1989).

表 1-6 专业培训人员的平均工资

职 位	平均工资 (美元)
执行经理	81 802
培训经理	62 658
专家	
课堂指导	42 974
指导设计者	47 658
人事经理	54 309
经理 (除了培训部门与人事部门经理)	63 610

资料来源：Adapted from R. Ganzel, "Winner Take All," *Training* (November 1997): 40~54.

☐ 本书的组织结构

什么是培训？培训为什么重要？专业培训人员是做什么的？美国的公司进行了多少

培训？谁接受培训？培训职能部门是如何组织的？本章对这些问题作了解答并且提出了广义上的培训概念。第 2 章将讨论公司的经营战略是如何影响培训实践及培训职能部门的组建的。

本书以下各章描述了具体的培训实践。第 3 章至第 8 章全面论述了用来引导培训开发的指导性系统设计模型（参见表 1—1）。第 3 章关于如何确定培训需求。第 4 章讨论了学习方面的重要问题——特别是如何在培训阶段营造一个有利于学习的环境。第 5 章讲述了培训成果的转化，也就是如何确保培训环境和工作氛围有助于将培训所学知识和技能应用于实践。第 7 和第 8 章讨论了培训方法。第 7 章介绍了传统的培训方法，如讲座法、行为示范法及角色扮演法；第 8 章考察了在新技术应用基础上发展起来的新的培训方法，如网络培训、虚拟现实和智能指导系统等。

第 9 章讲述了雇员开发方面的一些重要问题。在第 9 章，讨论了四种对雇员进行开发的方法（人员测评、工作安排、人际互助、正规教育培训计划）。第 10 章是有关培训与开发的一些特殊问题，如种族和法律问题、多样化培训、交叉培训及培训与其他人力资源管理活动间的关系。第 11 章和 12 章介绍了一些有关职业生涯的问题，如理解某一职业是干什么的，公司用来管理各种职业的系统 and 职业生涯管理方面的热点问题，如顶峰职位、组织社会化、裁员和向外配置。第 13 章，“培训与开发的未来发展趋势”讨论了组织的培训与开发在未来会如何变化。

学生们应该认识到本书的几个重要特点，每章都以本章学习目标开始，这些目标（1）强调了学生们应从本章学到什么东西（2）事先预习一下各个问题。接下来是与本章内容相关的一家人的实践活动的范例。公司范例将贯穿于每一章，帮你了解培训理论与研究是如何运用于实践当中的。每章都以关键词、复习题和应用题结束。关键词是本章强调的一些重要概念。复习题与应用题可以用来与其他同学进行交流从而有助于学习，且能真正尝试指导各种培训实践。许多实践应用题要求使用全球网，它是关于培训活动的—个非常有价值的信息来源。

关键词

竞争力（competitiveness）

竞争优势（competitive advantage）

相关利益者（stakeholders）

培训（training）

高级杠杆培训（high-leverage training）

持续学习（continuous learning）

学习型组织（learning organization）

指导性设计过程（instructional design process）

全球化挑战（global challenge）

质量挑战（quality challenge）

社会化挑战 (social challenge)

高绩效工作系统挑战 (high-performance work system challenge)

麦尔科姆·鲍德里奇质量奖 (Malcom Baldrige Quality Award)

ISO9000

全面质量管理 (TQM, Total Quality Management)

分散化工作 (distributed work)

应急工 (contingent work force)

授权 (empowerment)

交叉培训 (cross-training)

复 习 题

1. 描述公司面临的 4 种竞争性挑战。你认为培训是如何帮助公司应对这些挑战的？
2. 指导性设计模型中包括哪些步骤？你认为哪一步骤最重要？为什么？
3. 培训是如何帮助米拉日湖度假村应对竞争性挑战的？
4. 你认为为何经理人员和专业技术人员要比核心雇员（直接参与提供服务或生产产品的雇员）接受更多的培训？你认为这种趋势会延续吗？为什么？
5. 在专业培训人员扮演的 5 个角色中，你认为哪个最难学习？哪种最容易？
6. 技术将如何影响专业培训人员的重要作用？技术能降低各角色的重要性吗？它会导致其他角色的产生吗？
7. 描述一下你参加的培训班。对你有何帮助？并为改进这些课程提些建议。

应用题

1. 访问美国培训与开发协会在全球网上的主页，网址是 www.astd.org。并访问一下主页上的链接，一个链接是《培训与开发》，是 ASTD 主办的杂志。找一篇关于培训的文章。总结一下这篇文章的主题，并看看它是如何与本课程主题或本章内容相关联的。
2. 与一位经理人员进行一次电话或私人访谈，请她描述一下在她的公司里培训所处的地位。
3. 与一个培训管理者进行一次电话或私人访谈。请他谈一下在过去 5 年里培训是如何变化的，再请他谈谈他认为培训在未来的发展趋势。

本章注释

- [1] J.B. Quinn, P. Anderson, and S. Finkelstein, "Leveraging Intellect," *Academy of Management Executive* 10 (1996): 7~27.

- [2] A.P. Carnevale, "America and the New Economy," *Training and Development Journal* (November 1990): 31~52.
- [3] J.M. Rosow and R. Zager, *Training the Competitive Edge* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988).
- [4] L. Thornburg, "Accounting for Knowledge," *HR Magazine* (October 1994): 51~56; T.A. Stewart, "Mapping Corporate Brainpower," *Fortune* (October 30, 1995): 209.
- [5] Republic Engineered Steels Inc., "Office of the American Workplace, Best Practices Clearinghouse," <http://www.fed.org/fed/uscompanies/labor>, February 7, 1995
- [6] D. Senge, "The Learning Organization Made Plain and Simple," *Training and Development Journal* (October 1991): 37~44.
- [7] Industry Report 1997, *Training* (October 1997): 33~76.
- [8] A.P. Carnevale, "Enhancing Skills in the New Economy," in *The Changing Nature of Work*, ed. A. Howard (San Francisco: Jossey-Bass, 1995): 238 ~ 251; M. McCain, "Apprenticeship Lessons from Europe," *Training and Development* (November 1994): 38~41; "Best in the World Training Practices," *Training and Development* (June 1994): 52~57.
- [9] *Chicago Tribune*, June 14, 1992, sec.1, p.18.
- [10] K. Kelley, "Motorola: Training for the Millennium," *Business Week*, (March 28, 1994): 158~172.
- [11] R.A. Noe, J.H. Hollenbeck, B. Gerhart, and P. Wright, *Human Resource Management*, 2d ed. 1997 (Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw Hill).
- [12] R.L. Tung, "Expatriate Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure," *Academy of Management Executive* 1 (1987): 117~126.
- [13] G.P. Zachary, "Stalled U.S. Workers' Objections Grow as More of Their Jobs Shift Overseas," *The Wall Street Journal* (October 9, 1995): A2, A9.
- [14] T.A. Stewart, "The New American Century: Where Do We Stand," *Fortune* (Spring/Summer 1991): 12~23.
- [15] U.S. Department of Commerce, *1995 Application Guidelines: Malcolm Baldrige National Quality Award* (Gaithersburg, MD: National Institute of Science and Technology, 1995).
- [16] S.L. Jackson, "What You Should Know about ISO 9000," *Training* (May 1992): 48~52; Bureau of Best Practices, *Profile of ISO 9000* (Boston: Allyn & Bacon, 1992); "ISO 9000 International Standards for Quality Assurance," *Design Matters* (July 1995): [http://www.best.com/ISO 9000/att/ISONet.html](http://www.best.com/ISO%209000/att/ISONet.html).
- [17] J.R. Jablonski, *Implementing Total Quality Management: An Overview* (San Diego: Pfeiffer, 1991).
- [18] "Sales and Quality: Market Share Is Tied to Learning Skills for Both," *Total*