第一章　员工培训概述

学习目标

1. 掌握员工培训的概念、特征及其作用；
2. 了解员工培训的历史演变过程；
3. 了解员工培训行业的发展趋势；
4. 了解培训师职业的发展和职业资格认证；
5. 了解员工培训的公共管理政策。

引例

“互联网+”背景下中国石化的培训转型

“互联网+”时代的到来，正在深刻地影响着社会业态和生活的各个方面，我们必须及时适应新形势、增强新思维、学习新知识、提高新本领，以顺应时代潮流。

1999 年，中国石油化工集团公司教育培训工作会议明确提出，要分步实施现代远程教育工程，逐步建成集团公司开放性的终身教育体系。经过几年时间的反复调研论证，远程教育平台技术日渐成熟。

2009 年，正式启动中国石化远程培训系统建设，引进了当时美国 Oracle 公司具有世界先进水平的 i-Learning 平台。

2011 年，建成了国内规模最大、用户数量最多、功能较强的远程培训系统并投入使用。

随着移动互联网技术的发展和大规模应用，中国石化于 2014 年开发了互联网访问、移动端应用等功能，打破了局域网认证登录和 PC 端应用的时空限制，为员工随时随地学习提供了极大便利。

为满足员工更高的使用要求和更多的学习需要，适应越来越大的管理需求，中国石化于 2017 年自主开发了国内第一套完全云架构的开放的企业远程培训系统，综合运用云计算、大数据、移动互联网等先进的信息技术，紧密围绕服务企业战略和员工发展，按照系统化集成、体系化设计、全流程管理的开发思路，通过整合学习内容和方式，探索重构岗位培训体系；通过贯通培训管理流程，不断完善培训管理体系；通过资源共建共享，全面增强培训服务体系，推动传统培训向“互联网+企业培训”转型，初步构建起上接企业战略、下接员工绩效的比较完善的企业培训体系。

资料来源：冯少伟.“互联网+”背景下石化企业培训转型的实践探索[J]. 当代石油石化，2018，26（9）：48-52.

中国石化在“互联网+”时代的培训发展历程在某种程度上反映了近十年中国企业培训的发展趋势。伴随着“AI+”时代的到来，中国企业的培训又进入了新的发展阶段。那么，在企业培训的不同发展阶段，培训的内容、要求和形式有何特点？培训在企业发展中的地位和作用如何？这是本章要探讨的主要问题。

第一节　员工培训的概念、特征及其作用

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，必须不断地更新管理理念，更加重视人力资源的作用，运用现代管理方法，不断开发人力资源的潜力，充分发挥人力资源的优势，这就要求企业重视员工的培训工作。

一、培训的概念

培训是人力资源开发的中心环节，是一种提高员工工作能力的计划性的组织介入行为，那么企业的员工培训是什么？它具有哪些特征和作用？

（一）培训的定义

一般而言，培训是指为企业利益而有组织地向员工传授其完成本职工作、提高工作绩效所必须掌握的知识、技能和态度的过程。从广义上讲，培训是使人力资本增值和创造智力资本的途径。人力资本（human capital）是指劳动者因接受教育、培训、实践经验、保健等方面的投资而获得的知识和技能的积累。智力资本（intellectual capital）包括基本技能、高级技能、对客户和生产系统的了解以及自我激发创造力。培训的最终目的是使员工更好地胜任工作，进而提高企业的生产力和竞争力，从而实现组织发展与个人发展的统一。

加里·德斯勒认为培训是指为使新员工或当前员工获得完成工作所需的各种技能而采用的一种措施（2012）。罗伯特·L. 马蒂斯（Robert L. Mathis）认为培训是企业与员工个人的共同投入，是人们获得有助于促进实现企业目标和个人目标的技术或知识的学习训练过程，培训使员工获得既可以用于当前工作又可以为未来职业生涯服务的知识和技能。英国工业培训局提出了“系统化培训”，强调从明确员工的培训需求入手，通过脱产培训，使员工获得令工作更加出色所需要掌握的工作态度、知识、技能与行为（兰景林，2018）。

综合以往关于培训的定义，笔者给培训下了一个定义：培训是指通过有目的、有计划的系统干预过程，提高员工的素质，进而提高员工的工作绩效和劳动生产率，提升组织效益。

（二）培训与教育、开发、训练的区别

企业培训与我们生活中常见的词汇——教育、开发、训练等紧密相关，但又有所不同，具体表现为以下几点。

1. 培训与教育的区别

培训和教育都属于学习方式的一种，但是二者存在本质的区别。培训的核心是学员，目的是使学员能够学以致用、解决实际问题，提升工作绩效。因此，培训内容更侧重于实践性和应用性，培训过程更注重反馈，培训方法更注重讲、演、练的融合，培训时间具有终身性的特点。而教育需要老师起指导作用，目的是提升学生素养，教育内容更侧重于理论性和系统性，教育过程更注重通过灌输知识来强化学生的记忆，教育方法以老师讲授为主，教育时间具有阶段性的特点。培训与教育的具体区别如表 1-1 所示。

表 1-1　培训与教育的区别

项　　目	培　　训	教　　育
内容侧重点	实践性、操作性	基础性、理论性
活动的主角	培训师和学员的互动	教师
方法	演示、教习、指导	演示（教）

资料来源：王文军．人力资源培训与开发[M]．长春：吉林科学技术出版社，2020．

2. 培训与开发的区别

培训针对员工的工作现状与工作要求之间的差距，通过传递知识、技能等途径使员工更好地胜任工作；开发则针对员工潜在的需要，如晋升等，使员工在未来承担更大的责任。两者的比较如表 1-2 所示。

表 1-2　培训与开发的比较

项　　目	培　　训	开　　发
相同之处	都是一种学习过程，属于企业规划的范畴。目的都是通过将培训内容和所期望的工作目标联系起来，促进员工和企业的共同进步与发展	
目的和特点	短期的绩效改进	使员工在未来承担更大的责任
	持续时间短，具有集中性和阶段性	持续时间长，具有分散性和长期性
	强制要求	自愿参与

资料来源：王慧博．人力资源管理（社会保障方向）[M]．上海：上海科学普及出版社，2016．

3. 培训与训练的区别

培训是根据当前工作需要进行的、以提高工作绩效为主要目的的行为，持续时间比较短。训练是为实现一个具体的目标而提高相关技能的行为，开展的时间比较长，并且强度比较大。

二、培训的分类

企业培训可以根据对象、内容和形式的不同划分为不同的类型。

（一）按培训对象划分

按培训对象划分，培训可以分为基层员工培训和管理人员培训。

1. 基层员工培训

基层员工的培训应该注重实用性，培训的目的主要是培养员工积极的工作心态以及正确高效的工作方法和技能，提高劳动生产率。基层员工培训的主要内容包括追求卓越工作心态的途径、工作安全事故的预防、企业文化与团队建设、新设备操作、人际关系技能等。

2. 管理人员培训

管理人员培训又可以根据管理层次的不同分为基层管理人员培训、中层管理人员培训和高层管理人员培训。

基层管理人员的工作重点是在第一线从事具体的管理工作，并执行中高层管理人员的指示和决策。因此，为他们设计的培训内容应着重于管理工作的技能和技巧，如怎样组织他人工作、如何安排生产任务、如何为班组成员创造一个良好的工作环境等。按照罗伯特·卡茨的模式，基层管理人员的技能培训、人际关系培训和解决问题能力培训的比例为50∶38∶12（1955）。

中高层管理人员的培训应注重发现问题、分析问题和解决问题的能力，用人能力，控制和协调能力，经营决策能力以及组织设计技巧的培养。中层管理人员对于本部门的经营管理必须十分精通，除了熟悉本部门工作的每个环节和具体工作安排，还必须了解与本部门业务有关的其他部门的工作情况。按照罗伯特·卡茨的模式，中层管理人员的技能培训、人际关系培训和解决问题能力培训的比例为35∶42∶23。

高层管理人员的工作重点在于决策。因此，他们所要掌握的内容侧重于经营预测、经营决策、管理、会计、市场营销和公共关系等多元的知识、观念以及人际关系技能。罗伯特·卡茨将高层管理人员的技能培训、人际关系培训和解决问题能力培训的比例定为18∶43∶39。不同层级管理人员的培训内容比例如图1-1所示。

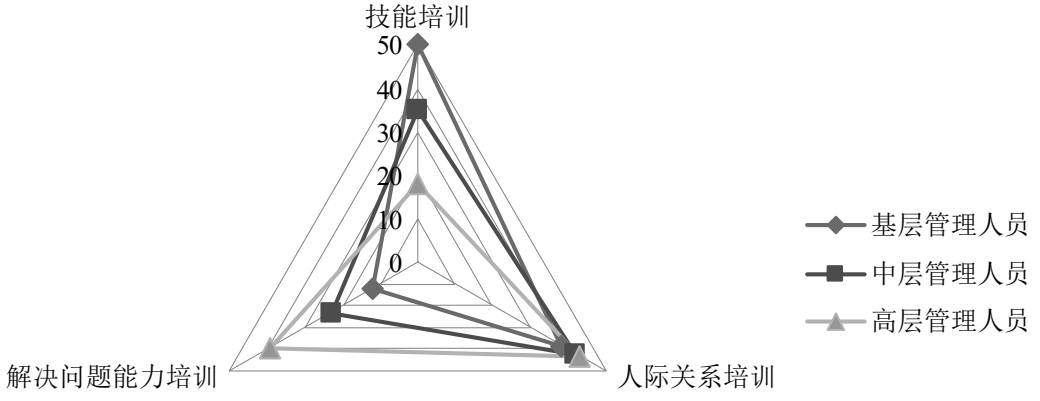


图1-1　不同层级管理人员的培训内容比例

资料来源：KATZ R L.Skills of aneffective administrator[J].Harvard Business Review,1955,33(1):33-42.

（二）按培训内容划分

培训重点要关注的是与工作绩效和劳动生产率直接相关的员工素质的提升。传统的KSA模型关注的培训内容是知识（knowledge，K）、技能（skills，S）、态度和价值观（attitude，A），如图1-2所示。长期以来，企业运用KSA培训内容模型指导培训实践取得了一定的成效（Cheng & Lunn，2016）。但是，随着时代的发展，KSA模型暴露出了三个明显的缺陷：①忽视了与工作绩效和劳动生产率直接相关的员工素质，如员工的身体健康情况、体能状况、态度和价值观；②重视知识和技能培训，而忽视态度和价值观培训，这是因为知识和技能培训容易做，而态度和价值观培训难做；③忽略了知识、技能、态度和价值观培训内容之间的有机联系，如有趣的、鲜活的知识可能促进态度改变。

对此，笔者对知名企业十年前的培训课程与当下的培训课程进行了比对，通过内容分析法，得出了KS3PWH培训内容结构模型（陈国海，晏培华，2022），如图1-3所示。KS3PWH模型中知识（knowledge，K）、技能（skills，S）的内涵与其在传统KSA模型中基本一致，但同时需要紧随时代发展的趋势将其具体内容进行归纳和适时更新。比如，随着知识搜索技术和AI的发展，知识的获取成本由于渠道的多样化和方式的简单化而显得非常廉价，这就要求在确定培训内容之前对各种知识进行分类，以确保培训内容的科学性和有效性。经济合作与发展组织（OECD）在1996年《以知识为基础的经济》年度报告中将知识分为四种类型：①知道是什么的知识（know-what），指关于客观事实的知识；②知道为什么的知识（know-why），指自然规律和原理方面的知识；③知道怎么做的知识（know-how），指技术诀窍、技能和能力方面的知识；④知道是谁的知识（know-who），指知道何人具有何种知识和能力的知识，涉及社会关系等方面。此外，在当前的社会需求下，技能不仅包含职业所需要的基本工作技能和专业实操技能，更包括心智技能，也就是员工必须有自我调节、自我排解的能力，这充分体现了信息时代对培训内容的新要求。

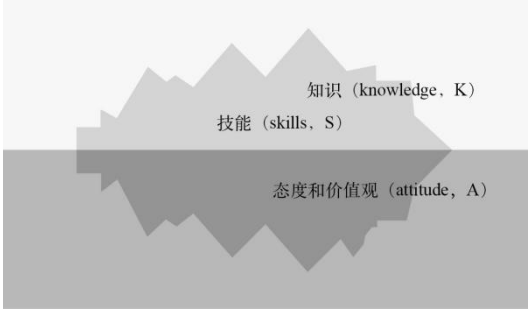


图1-2　KSA培训内容模型

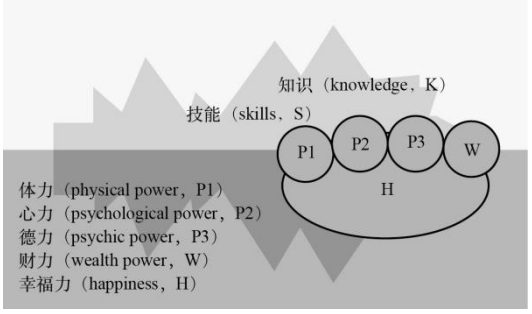


图1-3　KS3PWH培训内容模型

与传统的KSA模型相比，KS3PWH模型的创新性主要体现在“3PWH”的提出，具体内容如下：①体力（physical power，P1），从身体病痛、身体疲劳的一端到身体强健、体力充沛的另一端；②心力（psychological power，P2），从心理疾病、心理问题的一端到心理健康、心理繁荣的另一端；③德力（psychic power，P3），从践踏法律、道德败坏的一端到遵

纪守法、道德楷模、家国情怀的另一端；④财力（wealth power，W），从物质财富和精神财富匮乏的一端到物质财富和精神财富充足的另一端；⑤幸福力（happiness，H），从灾难、不幸、痛苦的一端到幸福美满、祥和康宁的另一端。

体力（P1）是个人的身体素质，健康意味着个体没有身体缺陷和疾病，具有身体上和社会适应上的完好状态（郭欣禹，2011）。体力依附于劳动者身上，是员工的资本，更是企业的重要资源。快节奏的社会生活和日益激烈的市场竞争要求员工个体必须具备强健的体魄和充沛的体力以应对各种富有挑战性的工作。

心力（P2）是个人的心理素质，是个体具备的风险抵御、压力调适和自我调节的心理特质（王雪，2020）。与日俱增的生活压力和职场竞争要求员工个体必须具备良好的心理承受力，保持良好的心理状态。

德力（P3）是个体的思想道德素质，社会主义道德建设的主要内容包括社会公德、职业道德和家庭美德。在KS3PWH模型中，德力主要是指职业道德，即个体在工作活动中应遵循的道德情操、道德品质以及道德规范和准则（李强，唐梦丽，2014）。在企业的实践中，具体而言，德力对员工所提出的要求既包括行为层面的遵纪守法、公平公正，不玩忽职守、以权谋私、贪污受贿等要求；又包括思想层面上的诚实守信意识、爱党敬业意识等正直的意识和态度（陈豫岚，2019）。

财力（W）是指一个人获得财富的能力，既包括获取物质财富的能力，也包括获取精神财富的能力。物质财富是人们可以直接获得的物质的生活资料，即满足人们衣、食、住、行等最基本生存和生活需求的基础性的财富，而精神财富包括了一切艺术、文化、科学和技术等要素（贺善侃，2010）。在企业的实践中，员工的财力（W）与企业的薪酬制度、培训机制、文化氛围等多种因素相关。

幸福力（H）是个人内在的心理素养，是个体获得幸福的软实力（王薇华，2012）。具体而言，幸福力是一个人在面对某一对象或经历某一情境时感知和体验到幸福的能力，是依据个体内在的某一标准表达或评价幸福的能力，以及有意识地寻求策略来调控幸福的能力（邓元元，2016）。幸福力包括物质幸福和精神幸福两方面内容。物质幸福是指个体在物质生活方面获得的满足感，即人的物质性需要、欲望或者目的得到满足，比如衣、食、住、行等基本的物质生活条件得到满足，其最高的表现是生活富裕、身体健康等（陈国海，李素磊，2021）。精神幸福则更注重个体积极的心理感受，比如自由感、快乐感、成就感、满足感以及新鲜感等。一般而言，物质幸福可以为个体提供基本的生存和发展保障，这是人追求的基本幸福；精神幸福是实现个体人生价值的集中反映，是高层次的幸福。具备幸福力的人，能够获得的不是短暂的情绪体验，而是长久而持续的幸福。有两点需要注意。其一，幸福力不等于幸福感。幸福感由主观幸福感、心理幸福感与社会幸福感共同构成，渗透着个体与他人的攀比，而幸福力没有量化比较、没有攀比，是一种纯粹的自我能量。其二，幸福是可以学习的。幸福不仅是快乐的情感体验，更是自我潜能的发展（韩银华，2017）。KS3PWH模型

创造性地提出了对“3PWH”（体力、心力、德力、财力和幸福力）的培训，涵盖了员工德、智、体、心各方面素质的全面发展，即增长知识、提高技能、强身健体、修身养性、守法讲德、增长财富、追求幸福。

通过 AI 技术，可以构建多维员工发展画像：AI 整合知识掌握度（K）、操作熟练度（S）、体检数据（P1）、心理测评结果（P2）、合规记录（P3）、薪酬轨迹（W）、幸福感问卷（H），生成“全人发展数字画像”。

（三）按培训形式划分

按培训形式划分，培训可以分为入职培训、在职培训、脱产培训和轮岗培训。

1. 入职培训

入职培训，即新员工办理入职手续之后接受的培训，包括岗前培训。它可以帮助新员工熟悉企业的工作环境、文化氛围和同事，让新员工能够迅速投入新工作，缩短新员工与老员工的工作磨合期。

2. 在职培训

在职培训，即员工在不需要脱离工作岗位的情况下参加的培训。在职培训通常利用员工的工余时间进行，是在完成本职工作的基础上开展的培训活动。这类培训的内容重在补充员工当前岗位、工作或项目所需要的知识、技能和态度。

3. 脱产培训

脱产培训，即员工暂时脱离岗位接受的培训。在脱产培训期间，员工将本职工作放在一边，以培训为重心。脱产培训更注重提高员工的整体素质和未来发展需求，而不是根据当前岗位工作或项目的情况确定培训内容。

4. 轮岗培训

轮岗培训，即员工被安排到企业的其他部门或者分公司一边工作，一边进行培训。轮岗培训与在职培训有相同之处，两者都是工作与培训同步进行。两者的区别在于在职培训包括轮岗培训，而轮岗培训的最大特点是调离原来的岗位，迁往其他岗位进行工作学习，存在岗位空间和环境上的变化。

三、员工培训的特征

员工培训具有如下六个方面的特征。

（一）企业发展需求的主导性

社会经济和科技的快速发展、知识的快速更新、信息的快速传播以及市场的激烈竞争，促使企业不断地创新。因此，培训要以满足企业发展需要为目标，按照员工不同岗位的需要，重点传授特定的知识和技能，提高员工的工作能力和水平。尽管企业培训的内容和形式多样化，但是其最终目的都是配合企业的发展，为企业赚取更多的利润。员工得到发展的前

提是企业能够顺利发展，企业良好的发展可以为员工的发展提供稳定的平台，为员工的发展指明方向。

（二）实现企业和员工的统一性

员工培训的最终目的是实现企业与员工的统一性。这就要求在进行员工培训时要针对不同企业和企业内不同的员工实施不同的培训。在进行培训时，企业要在尽可能满足企业发展要求的同时，满足员工个人的发展需求，以提升培训效果，实现企业与员工的双赢。

（三）提高生产效率的实用性

通过培训，提高员工的工作水平，从而提高企业的生产效率，最终为企业赚取更多的利润。培训要确保员工能够将培训的内容运用到工作中。因此，培训成果转化的成功与否，在很大程度上决定了培训是否有效。

（四）培训方法的多样化

企业培训的形式和方法是多种多样的，既有传统的传递法，也有基于互联网技术的现代培训方法。传统的讲座式培训通常以讲师在台上讲课为主，缺少师生交流和学生实践，培训效果不佳。新式的培训比以往更加重视学员的实践与体验，通过个体体验提升培训效果。

（五）培训内容的离散性

由于受时间和经费的限制，培训通常是按照“缺什么，补什么”的原则，因此培训内容的系统性不足，很多内容是离散的。此外，除了要根据工作需要进行理论性的知识传授，培训更多的是传授工作经验。工作经验的传授可以使培训成果更容易转化到现实工作中，但工作经验的传授通常是缺乏系统性的。

（六）培训时间的零散易变性

企业员工培训不同于学校教育，在企业员工培训过程中，员工必须在做好本职工作的基础上接受培训。因此，员工培训通常会被安排在业余时间开展，而且经常会根据员工工作时间的变动以及业务淡旺季的变化而变动，这就要求安排培训时间时要与业务部门密切协调。

四、员工培训的作用

培训通过提升员工能力与归属感，降低流失率，最终实现企业经济效益与可持续发展的双赢。

（一）培训在企业中的地位和作用

员工培训的实质在于通过提高员工的整体学习力，最终提升企业的学习力和竞争力（雍德军，2018）。尽管培训可以实现企业和员工的双赢，但培训对企业和员工具有不同的作用。

1. 培训对员工的作用

培训对员工的作用主要表现在以下三个方面（李晓华，2018）。

第一，提升员工的综合素质和适应力。面对市场环境的快速变化，企业必须不定期地对员工进行内部或外部培训，让员工能够学到更多的知识、技能和其他优秀员工的职业实践经验，提升员工的综合素质和适应力。

第二，满足员工多层次发展的需求。企业的员工培训是员工自我提升和发展的重要手段，而企业在不同的阶段都需要与其相适应的员工来促进企业的进步。员工培训可以有针对性地提高员工的专业知识和技能，进而满足不同时期企业的发展需求。员工通过接受培训不断地实现自我提升和发展的同时，也对企业的发展提供巨大的助力。

第三，增强员工的组织承诺与内驱力。在员工的职业生涯中，职业培训一直是以企业福利的形式存在的。有效的员工培训能够扩充员工的知识储备和提高员工的技能水平，使他们能够更好地为企业创造效益，实现自我价值。员工培训的有效开展使员工常怀感恩之心，同时还可以激发员工的工作热情。

2. 培训对企业的作用

培训对企业的作用主要表现在以下三个方面。

第一，塑造企业文化与价值观。在培训过程中，员工可以通过沟通增进友谊，这有助于员工在融洽的工作氛围中形成凝聚力，同时提高工作效率。企业通过对员工进行企业文化的宣导，增加员工对企业的认同感，提升员工的集体荣誉感，促使他们更好地为企业服务（胡殿国，2017）。

第二，优化企业的人力资源配置。有效地组织员工培训，可以迅速提高企业的员工素质水平，使企业在激烈的市场竞争中走得更快、更远。企业在制定战略目标时，可以通过组织员工培训，促进员工技能的转型改造，加速战略人才的储备，保障企业的战略发展（李晓华，2018）。

第三，构建企业的可持续竞争力。在市场经济中，一个企业的人才实力是企业竞争力的重要体现。加强员工培训可以优化企业的人力资源资本，提高人才储备。同时，加强员工培训还可以提高员工的综合素质，增强他们的归属感和责任感，提升企业的凝聚力和核心竞争力。

例证　1-1

国内知名企业注重构建培训体系



（二）对员工培训的认识误区

企业对员工培训的认识至少存在以下六个误区。

1. 培训是万能的，能够立竿见影

企业希望通过一次培训迅速解决所有管理问题，要求员工在短期内将所学知识转化为业绩。但事实上，员工从接受培训到将培训所学熟练应用到工作中需要一段时间的转化过程，很难立刻实现立竿见影的效果。

2. 培训是成本而非投资

一些企业压缩培训预算，却愿为广告等短期投入豪掷千金。结果，企业人才得不到有效的培训、成长和发展，甚至造成人才流失。

3. 迷信“权威培训师”

一些企业盲目追求名师授课，忽视企业实际需求。即便是权威培训也不一定能够获得期望的效果。这样做会导致企业因为高额培训费用而遭受很大的损失，出现典型的期望与效果不对等的现象。

4. 盲目跟风，缺乏针对性

一些企业热衷MBA/EMBA等证书培训，或追逐AI、元宇宙等热点，却对培训无系统规划。有的企业培训工作流于形式，表现为对培训课程的确定不够细致，导致培训、课程针对性不强、不完整和不系统。这样低效率的培训，结果只能是浪费人力、物力和财力。

5. 培训重技能、轻态度，忽视软性培养

一些管理者为追求眼前的利益，在培训时希望得到立竿见影的效果，只注重技能的培训，希望员工可以立即将所学习知识应用到企业的生产经营中，而在员工为人处世的态度、价值观念、工作态度、职业精神等对企业长远发展有益的内容方面则缺乏培训，这将极大地影响企业的长远发展。

6. 培训“无用论”，削减预算应对危机

一些企业在经济下行时率先削减培训经费，认为“实力不靠培训”。但事实证明，削减培训经费最终会阻碍企业的可持续发展。

例证 1-2

汇丰银行携手牛津大学为员工提供培训课程



五、部门经理作为内部培训师的角色

部门经理作为企业内部培训的关键执行者，在员工培训中承担以下四个核心职责，以确保培训的针对性、持续性和有效性。

1. 识别并反馈培训需求

部门经理比企业的人力资源总监更加熟悉其下属部门的工作情况，对部门员工的工作表现和工作能力也最为熟悉。因此，部门经理根据员工的情况向人力资源部门提出培训的需求，有利于使培训更具有针对性，也有利于将培训成果转化为现实工作能力，帮助企业减少无效培训成本。

2. 实施专业项目培训

专业项目培训是指对员工进行岗位职责、业务流程、专业工作技能以及其他与本职工作相关的专业项目的培训。

3. 持续辅导与技能提升

部门经理对下属员工的培训很难做到系统化，但是，在日常工作中，当部门经理发现下属员工在工作中出现问题时就要立即对员工进行有针对性的培训，以免其在工作中出现更严重的失误。这样的培训具有持续性，不会因为工作项目的不同和更换而停止。

4. 塑造员工的积极工作态度与归属感

部门经理是与员工最亲近的职位。因此，部门经理在日常工作中，除了要在岗位技能方面帮助员工顺利完成工作，还要注意培养员工的积极心态、工作责任感，以及对企业的归属感。

第二节　员工培训的历史演变

员工培训并非自企业出现就存在，而是随着社会生产力的发展需要慢慢演变，最终形成了员工培训系统。西方社会的员工培训系统形成比较早，而中国的员工培训因为历史发展的原因，其形成阶段与西方社会有所不同。

一、西方企业员工培训的历史演变

纵观历史，在世界范围内，长期以来培训都是以师徒制（或称学徒制）方式开展的，并形成相对固定的培训模式。迄今为止，师徒制培训模式依然发挥着重要作用。

16 世纪，随着公司的出现，特别是工业革命后，工业化进程加速，企业雇用大量工人从事生产劳动，需要通过培训提高工人的工作能力和生产力。为提高劳动生产率，有计划的员工培训逐渐得到重视和发展。

19 世纪末 20 世纪初，弗雷德里克 • W. 泰勒（Frederick W. Taylor）在《科学管理》一

书中，对员工培训的重要性做了系统的论述，强调企业要对员工进行系统的科学培训。随后，随着技术革新、竞争加剧、环境变化、工业化进程加剧和社会生产规模的迅速发展，企业员工在社会劳动力中所占的比例迅速上升，企业开始逐步重视和加大培训力度，企业员工培训逐渐成为推动企业和社会生产力发展进步的重要途径和方式（兰景林，2018）。

近两百年来，西方企业培训主要经历了五个阶段，即早期的学徒培训、早期的职业技术教育、工厂学校的出现、培训的职业化（盖勇，2004）以及企业大学的发展。

（一）早期的学徒培训

企业的员工培训可以追溯到16世纪的学徒培训。早期的学徒制是一种最普通、最常用的培训方式。随着时代的发展，这种培训也越来越正规化，成为师傅带徒弟式的培训计划，并且这种培训方式被迅速推广，尤其是在那些需要特定工艺技能的行业，这种培训方式得到了更加广泛的应用。1562年，英国颁布学徒制法规，统一在全国实行7年学徒制。1601年，英国又颁布了《济贫法案》，规定贫民子弟都应接受技艺训练。学徒制和《济贫法案》是英国推广职业技术教育的有力手段，造就了一大批技术人才。

（二）早期的职业技术教育

17—18世纪，德国出现了学习理论的“职业学校”。1889年，德国颁布《工业法典》，规定企业学徒培训必须与职业教育结合，“双元制”职业培训初步形成。1920年，魏玛共和国（指1918—1933年采用共和宪政政体的德国）规定这类学校统称为“职业学校”。

美国的职业技术教育发展较为缓慢，18世纪20年代才在部分州成立了职业技术讲习所。1809年，美国人戴维德·克林顿在纽约建立了第一所私人职业技术学校；1862年，美国颁布了《莫里尔法案》，其中提出在学校开展职业教育的建议（Barlow，1965）；1917年，美国国会通过了《史密斯—休斯法案》，该法案认可了职业技术教育的价值，并同意建立基金，用于农业贸易、经济发展、工业和教育等领域的培训项目（续润华，2007）。

（三）工厂学校的出现

工业革命时期，制造业的出现打破了传统的作坊式生产方式。随着新机器和新技术的广泛应用，传统的手工艺已经很少使用。工厂学校与早期的学徒制培训有所不同，因为它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。第一个有文件记载的工厂学校是美国的厚和公司。第一次世界大战期间，为了满足对军事设备的巨大需求，许多生产非军工产品的工厂不得不重新装配机器，并同时培训工人。例如，美国海运委员会负责对造船工人进行培训，为了增强培训效果，主管查尔斯·艾伦提出了四步骤指导方法，即演示、讲解、操作、检验。这一方法后来被称为工作指导培训（job instruction training，JIT），至今还用于许多企业的员工在职培训。开展这类培训比较有代表性的是福特公司的工厂学校。

（四）培训的职业化

第二次世界大战的爆发迫使人们重新考虑依赖工厂生产军需用品，像第一次世界大战时那样，在一些大型的组织和工会中制订了新型的培训计划。美国联邦政府建立了行业内部培训服务机构（TEI）来组织和协调这些培训计划，于 1942 年成立了美国培训与发展协会（American Society for Training and Development，ASTD），这些培训项目涉及与国防领域有关的各个工业领域。

（五）企业大学的发展

企业大学又叫公司大学或公司学院，在 20 世纪 50 年代被沃尔特·迪士尼公司首先采用。事实上，早在 1927 年美国通用汽车公司成立的通用汽车学院就是企业大学的雏形。然而，企业大学得到真正的成长是在 20 世纪 80 年代中期，以美国为主的西方发达国家的企业中高层管理人士的培训工作发生了变化：培训机构、场所和专业教师从普通高校（大学商学院）向企业转移，出现了企业培训中心转化为企业大学的现象。自 1995 年起，相继出现 GE 克劳顿管理学院、西门子管理学院、麦当劳大学等，此后，企业大学在美国迅速发展起来。

例证　1-3

企业大学典范：通用电气领导力发展中心

二、国内企业员工培训的历史演变

（一）中国学徒制

中国的学徒制兴起于奴隶社会，发展和完善于封建社会。隋唐时期从中央政府到地方政府，都设有管理公营手工业的机构，这些公营手工业作坊均采用学徒制的教育形式。明朝中期，随着资本主义萌芽的出现，学徒制得到进一步发展，无论是工种还是规模都有明显的扩大。在近代，随着生产技术的进步和生产规模的扩大，传统的学徒培训模式已不能适应新形势下的变化和要求。

（二）近代（1840—1949 年）：半殖民地半封建社会下的企业人事管理

鸦片战争之后，中国演变为半殖民地半封建社会，这时的企业人事管理具有两个基本特点：①带有浓厚的封建色彩，企业大多是家族性质的小型私人企业。许多企业实行包工制度，把工作承包给包工头，然后由包工头招收工人，组织生产，进行监督，发放工资。②学习、引进西方资本主义国家的科学管理方法。一些规模较大的企业引进了泰勒科学管理的方

法，开始对人员进行比较规范的管理。

（三）新中国成立初期（1949—1965年）：社会主义改造与工业化建设

中华人民共和国成立初期，中国百业待兴。为了休养生息，国家致力于建设基础设施等与民生息息相关的行业。中国人民推翻了“三座大山”（帝国主义、封建主义、官僚资本主义）后，当时的企业都是以公私合营为主。20世纪50年代，国家派遣大量知识分子到苏联进行学习和培训，所学习的知识和技能涵盖工业、医学、电信、铁道等关系国计民生的领域。其中，苏联的高等院校、科研机构和企业为中国工业培训了许多技术干部和熟练的技术工人。

（四）特殊时期（1966—1976年）：企业管理与生产的停滞

1966年至1976年，受政治运动影响，企业生产与管理遭受严重冲击，正常的生产秩序和人才培养体系被打断，技术传承与职工培训陷入停滞。

（五）改革开放时期：用工制度改革与职业教育发展

20世纪80年代中期，我国用工制度改革使企业招工方式发生重大变化，传统学徒制作用大幅减弱。由于正规职业教育发展滞后，高技能人才出现断层。改革开放后，我国逐步形成特色人力资源管理模式，推行“先培训，后上岗”制度，大力发展职业教育与职工再培训，内容涵盖思想教育、文化知识与专业技能，形式以专业培训为主。

改革开放后，员工培训发展分为以下五个阶段。

（1）机构建设阶段（1978年后）：国家建立继续教育中心等机构，开展科技人员短期培训（郑小娟，2009）。

（2）高校参与阶段（1985年后）：清华大学等高校成立继续教育学院，与企业联合办学。

（3）企业自主阶段：大型企业利用职工学校开展内部培训，服务生产需求。

（4）职业化阶段：专业培训组织兴起，市场化运作推动行业规范化。

（5）企业大学阶段：1993年摩托罗拉引入企业大学模式，国内如海尔、腾讯等企业相继建立企业大学，截至2019年已达千所（吴遵民，2019）。2021年教育部等八部门发文，全面清理整顿“大学”“学院”名称使用乱象，规范名称登记使用行为。

第三节　员工培训的发展趋势

随着社会经济、科技和企业的发展，企业对员工的要求也发生了巨大的变化。因此，员工培训应随着社会生产要求的变化而发展。当前员工培训主要有如下五个发展趋势。

一、培训日益职业化和专业化

随着全球化进程的加速，企业面临的竞争环境日益复杂，培训作为人力资源开发的核心

环节，其重要性愈发凸显。现代企业培训已不再局限于传统技能传授，而是向更系统化、专业化的方向发展。培训内容多元化，不仅注重新知识、新技术、新工艺、新思想、新规范的教育培训，还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。因此，为满足培训市场的需求，培训将变得更加职业化和专业化，其针对性、时效性越来越强，培训行业出现专业细分，如领导力培训（如 DDI）、数字化技能培训（如微软认证）等。

二、培训中新技术的运用幅度加大

多媒体、互联网和其他新技术在企业培训中的运用日益广泛。先进的互联网、卫星传输等教育技术为企业培训提供了更加优越的条件，企业培训的手段也由传统走向现代。大数据、云计算、智能生产、AR/VR/MR 等新技术的不断涌现以及日新月异的技术进步，使培训方式发生了革命性变化。运用现代信息技术打造“互联网+”智慧培训课堂已经成为现实，信息技术与企业培训深度融合将成为企业培训发展的主流模式。

在课程设计方面，企业依托大数据分析和云平台技术，实现精准的课程开发与个性化推送。通过构建素养类、知识类和能力类课程资源包，并整合至线上学习平台（如慕课、微课等），企业能够为不同岗位层级的员工提供定制化培训内容。这种模式不仅支持移动化学习，还能通过虚拟大学、智能学习 App 等形式，提升员工参与积极性并促进职业发展。

在培训方式方面，为员工提供线上和线下充分融合的培训模式，通过培训课程的优化和人机交互的有效整合，运用 VR 等技术，提供更加贴近工作的培训场景，使员工学习时间更加有弹性，学习资源更加多元，学习环境更加人性化（李建春，刘春朝，2018）。

人工智能技术正在重塑企业培训生态。AI 驱动的智能陪练系统可实时纠正员工操作中的错误；智能学习助手能通过自然语言处理技术，为员工提供 7×24 小时的个性化答疑；算法推荐的“学练测”闭环体系，可动态优化培训路径；企业培训将采用 AI 个性化推荐；AI 与培训的深度融合，正在推动培训效果评估从“学时统计”向“能力画像”转变，实现真正的精准赋能。

三、培训更加重视成果转化和实效

开展培训效果评估是保障培训质量的重要手段和环节，当前员工培训的评估越发科学和全面，如依据柯氏培训效能评价模型[①]对培训项目的反应层、学习层、行为层和结果层四个层面进行评估。在具体的培训效果评估实践中，重视培训前、中、后的评估结合，利用评估中收集到的数据和信息进行分析与诊断，并将评估结果与改进建议及时反馈到相关部门，为下一步的培训课程开发和培训改进提供事实参考。

① 柯氏培训效能评价模型（Kirkpatrick’s four-level model of evaluation）由国际著名学者威斯康辛大学（Wisconsin University）教授唐纳德·L. 柯克帕特里克（Donald L.Kirkpatrick）于 1959 年提出，是世界上应用最广泛的培训评估工具，在培训评估领域具有难以撼动的地位。

一般而言，企业通过设计培训成果转化的中长期激励机制，把员工的薪酬待遇、职级晋升与知识技能挂钩，在培训之初就为培训成果的转化设置目标，利用学历的提高、技能证书的获得、创新成果的突破、岗位职级的提升等综合评价指标，持续跟踪记录员工的培训成果转化的成效。培训部门还应做好每位学员培训成长的电子档案，定期汇总和分析，及时表彰和激励优秀学员，并作为个人和部门年终绩效考核的加分项目和下一步培训资源投入的科学决策依据（李建春，刘春朝，2018）。

四、培训部门整合内外部资源

当前，越来越多的企业在培训工作上更加注重整合内外部资源，采用内部培训师与职业培训师、外部培训机构协作的模式。一方面，内部培训师有其自身的优势：他们是本企业员工，熟悉企业内部的具体情况，其授课内容更加贴近企业的实际情况，能够更直接地解决员工遇到的问题；他们是来自企业的优秀管理人员、操作服务人员、专业技术人员，与员工有共同语言，由他们当导师容易被参训人员接受，也可以为其他员工树立榜样；培训费用较低；便于企业培训部门统一管理（马昭奕，2018）。当然，内部培训讲师也存在一定劣势：专业性较差，知识面较窄，新知识的更新和新政策的跟进较慢；授课方式及技巧较为单一，容易出现照本宣科的情况。另一方面，企业必须加强同培训机构和外部培训师的协作。培训机构包括管理咨询与顾问公司、高校、大众传媒公司等，外部培训师包括顾问、大学教师、研究生等。这些外部培训供应商可采取单独或与企业一起合作的方式提供培训服务（解祥华，2008）。

五、培训方法多样化

传统的培训主要依赖课堂讲授和实地观摩，形式单一且效果有限。课堂讲授多为单向灌输，而实地观摩也仅停留在被动观察层面，导致员工参与度低、学习积极性不高。

现代培训方法则更加丰富多元，结合互动式教学与数字化技术，显著提升了培训效果。现代的培训方法既有讲授，又有小组讨论、角色扮演、游戏、案例分析、辩论、网络在线学习，以及AI、VR/AR等技术的应用。在一门培训课程中，员工需要主动出击，带着问题参加学习。在学习过程中培训师还会穿插使用各种培训方法。比如，小组讨论法可使学员之间相互交流和沟通；游戏法可使学员在“玩耍”中领悟培训内容的含义；角色扮演法则可以使学员设身处地地从对方角度着想，体会对方的感受；案例分析法可以使学员通过案例阐明基本原理，强化理论学习，理解理论知识，并能够举一反三，自觉地把所学的理论和知识付诸实践。培训师会尽力让每一位学员都主动地参与其中，畅所欲言，给每一位学员一个自我表现的机会。AI+培训的应用优化了学习体验，智能陪练系统可实时反馈学员操作，如AI模拟客服对话训练；个性化学习算法可以根据员工能力差异推荐课程，实现精准培训。VR/AR技术则创造了沉浸式培训场景。