

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，2014年中国石化开发了互联网访问、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几年中国企业培训的发展趋势。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？培训在企业中的地位 and 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 and 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/system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，目的是希望学员能够学以致用、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，培训时间具有终生性的特点。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。培训与教育的区别具体如表 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]. 吉林：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	都是一种学习的过程，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而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。

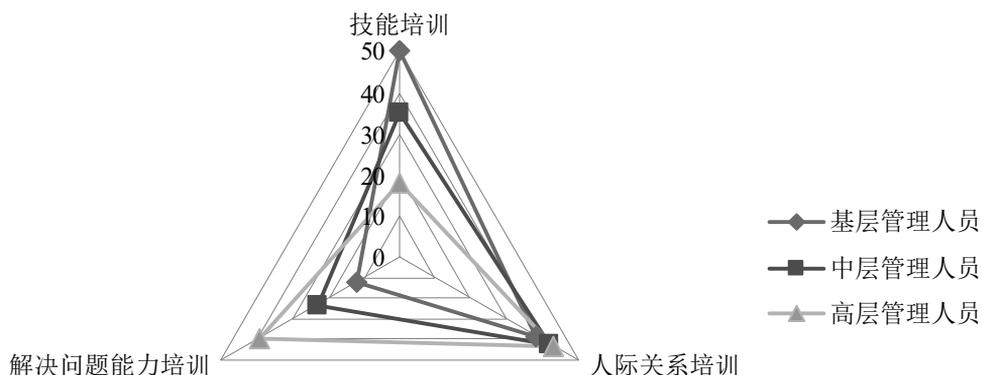


图 1-1 不同层级管理人员的培训内容比例

资料来源：KATZ R L. Skills of an effective 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 培训内容模型暴露出明显的三个缺陷: 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。

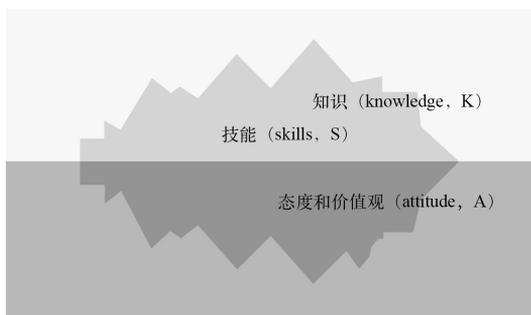


图 1-2 KSA 培训内容模型

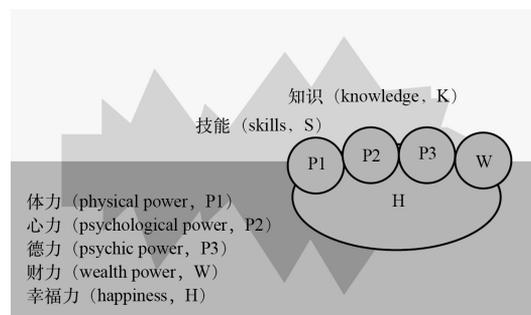


图 1-3 KS3PWH 培训内容模型

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、爱岗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。物质幸福是指个体对于物质生活的满足，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实现和满足，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。

（三）按培训形式划分

按培训形式划分，可以分为入职培训、在职培训、脱岗培训和轮岗培训。

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培训。在职培训通常利用员工的业余时间进行，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. 脱岗培训

脱岗培训，即员工暂时脱离岗位接受培训。在脱岗培训期间，员工将本职工作放在一边，以培训为重心。脱岗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本的岗位，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。

IT 应用类职业技能培训市场

IT 应用类职业技能培训包括针对 Java、C++ 等编程语言，前端开发、Android 开发等软件开发技能以及 CG、UI 等计算机涉及技能的培训。IT 应用类职业技能培训是当前职业技能培训行业中市场规模较大的细分市场之一，其主要的特点表现在如下三个方面。

（1）培训对象。IT 应用类职业技能培训的对象主要包括高校毕业生和部分有工作需求的在岗人员。比如，IT 软件技能培训的人员主要是专科以上的年轻人，专业以理工科为主，就业集中在大中型城市。

（2）竞争格局。从竞争格局来看，IT 应用类职业技能培训市场主要分为三个层级。第一层级是在全国范围经营的著名培训机构，这类企业规模大、师资强、市场份额多。第二层级是在特定区域占据龙头或营收规模亿元级别的培训机构，这类企业数量多，市场呈现区域性特点。第三层级是零散地分布在各地的中小型培训机构，这类企业规模小但数量较多。

（3）市场规模。目前 IT 应用类技能培训需求较大，市场发展空间较多，行业每年的扩张速度为 20% 左右。随着《中国制造 2025》《新一代人工智能发展规划》等一系列政策的出台，国家对 IT 行业和新兴技术的支持力度越来越大，未来 IT 应用类职业技能培训

的发展前景也会越来越广阔。

资料来源：上海艾瑞市场咨询有限公司，2017年中国非学历职业技能培训行业报告[J]，艾瑞咨询系列研究报告，2017（8）：59。

三、员工培训的特征

（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）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上。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。

（三）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。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，也能够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。

（四）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。

（五）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。

（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

的基础上进行培训。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

员工培训不仅可以提升员工的个人能力，还可以提高员工对企业的归属感，减少企业人才的流失，从而提高企业的经济效益。

（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，优化企业的人才配置，提高企业团队的整体素质。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）。

第二，提升企业的核心竞争力。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（李晓华，2018）。

第三，推动企业文化的形成并完善企业文化。在培训过程中，员工可以通过沟通增进彼此的友谊，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）。

2. 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。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实力。

第二，满足员工自我发展的需求。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。企业员工通过员工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，激发员工的工作热情。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。

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“灵丹妙药”

有的企业对培训急功近利，希望在短时间内立竿见影，企图通过培训解决企业人力资源管理的所有问题，期望员工在接受培训后可以立刻将培训所学到的知识和技能应用到工作中，为企业创造业绩。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锻炼，很难立刻实现。

2. 培训是成本

一些企业管理者错误地认为，培训是一种成本，而作为成本，当然应该尽量降低，因此企业投入培训的资金较少。目前，许多企业经营者偏重市场运作，在广告投入上不惜一掷千金，渴望得到立竿见影的效果，但却忽视了见效期较长的培训投资。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. 培训“权威论”

一些企业管理者认为“培训师必须权威，培训才有效。要么就不花钱，要么就花大钱”。这是典型的对名人的迷信，过多地把关注点放在名师上，往往忽视了企业本身的需求，即便是权威培训也不一定能够获得期望的效果。相反，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现象。

4. 培训盲目追赶潮流

一些企业喜欢赶潮流，对培训内容的选择比较盲目，缺乏针对性。从表面上看，企业培训工作开展得轰轰烈烈，实则无的放矢，效果并不一定理想。许多企业在对外宣传时，常把本企业有多少高学历员工作为谈资，造成企业不惜花费巨额支出支持员工考取MBA、EMBA证书和其他证书，其实这样的培训目的并不明确。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，针对性不强，不够完整和系统。这样低效率的培训，结果只能是浪费人力、物力和财力。

5. 培训只重视知识和技能

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，只注重知识和技能的培训，希望可以立即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”

有的管理者认为，培训是无意义的，企业的发展不是靠培训完成的，而需要依靠企业自身的实力，因此，在企业经济效益下滑和经济形势不确定性增强（比如中美贸易摩擦和新冠肺炎疫情防控）的情况下，削减培训经费成为常态。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

部门经理在员工培训方面需要履行以下四个方面的职责。

1. 向人力资源部提出本部门或岗位培训的需求

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，帮助企业减少无谓的费用支出。

2. 开展专业项目培训

专业项目培训是指对新员工进行岗位职责、业务流程、专业工作技能及其他与本职工作相关的专业项目的培训，培训的主要目的是使新员工能够以最快的速度融入企业环境，投入工作。

3. 培训在职员工的岗位操作技能，对员工进行持续的辅导

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. 培训员工的工作态度

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和工作责任感，加强员工对企业的归属感。

第二节 员工培训的历史演变

员工培训不是从企业出现就有的，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，形成的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，企业雇佣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，“二元制”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，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。1872 年，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即企业大学的雏形。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

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。

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。

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。

1966—1976年,我国的企业管理和生产进入一个特殊的时期,企业的生产受到很大冲击。

从20世纪80年代中期起,我国对用工制度进行了重大改革。随后,企业招收工人的形式也发生了显著的变化,学徒制的功能与影响已大大萎缩。这些年来由于我国学制的淡化,正规的职业技术教育又不能满足现代化建设的需要,导致高、尖、精级技术工人出现断层。在我国改革开放的过程中,对传统的人事管理也进行了不断的改革,逐渐形成了我国自己独特的人力资源管理模式。在职工培训方面,实行先培训、后上岗的方式。在这一时期,我国大力发展职业教育,并重视对职工的再培训,培训内容包括思想政治教育、科学文化知识和技术业务。培训工作形式多样,以专业性培训为主。

改革开放后,我国企业员工的培训及继续教育可分为以下五个主要发展阶段。

第一阶段:党的十一届三中全会以后,国家各部委和各省、市建立了继续教育中心、科技进修学院和继续教育协会等从事继续教育的专门机构,担负着培训本地区、本系统中级以上科技人员、初级科技骨干及国有企业高层的任务。这些专门机构以短期培训为主要形式,课程以共同性学科和新学科为主,辅以初级补缺课程,旨在提高学员的知识和实际工作能力(郑小娟,2009)。

第二阶段:我国的高等院校、科研单位发挥自身的优势开办继续教育。1985年,经国家教委批准,清华大学率先成立了继续教育学院,其后西北工业大学、北京航空航天大学、华中理工大学等也相继成立了继续教育学院,出现了高等院校与工矿企业、学会等联合办学的现象,如上海交通大学与上海高压油泵厂等企业合办管理进修班。

第三阶段：随着继续教育在我国的不断发展和企业自身深化改革的需要，许多大型企业开始重视员工的继续教育，也就是员工培训。这些企业主要是利用本单位的职工大学、职工中专、技校的办学条件开设继续教育的课程，解决员工知识补缺、更新和提高的问题，为本单位的生产发展服务。

第四阶段：培训的职业化。继续教育专业组织的建立和发展在继续教育研究以及成果的传播方面发挥着巨大作用。社会上已经出现许多继续教育专业团体，有的是国际性的，有的是全国性的，也有的是地方性的，它们的培训业已遵循市场化的运作机制，诸多培训主体在市场上都提供极具专业特色和针对性的培训项目。因此，高校继续教育只有凭借高校的优质资源，加强继续教育理论研究，转变观念，积极发展继续教育产业，规范办学管理，向规范化发展，并且逐步走向专业化，才能有强劲的竞争力。

第五阶段：企业大学的兴起。企业大学是员工在后大学时代开创的一种创新的终身教育。1993年，摩托罗拉公司在中国引入首家企业大学，1998年，海信、海尔等家电企业筹建企业大学，标志着中国企业培训领域开启了新征程（梁林梅，桑新民，2012）。目前，企业大学在国内外的的发展非常迅速，据统计，80%的世界五百强企业建立了企业大学，我国也有大约一千所企业大学，比如宝钢、中国移动、中国电信、中粮集团、招商银行及腾讯公司等企业（吴遵民，2019）。2021年5月19日，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改变。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快，企业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。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、时效性将越来越强，培训分工也越来越精细。

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。在课程形式上，现代化的培训通过大数据和云平台进行精准的课程分析与设计，为不同岗位、不同职级

的员工设计个性化的培训课程资源包，按素养类、知识类和能力类上传到学习平台，开发能够满足员工移动学习的虚拟大学，如线上课堂 App、智能学习云平台（微课、慕课）等，构建智慧培训课堂，激发员工参加培训学习的兴趣与热情，助力员工职业的发展。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）。

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。

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于企业的实际，能够更直接地解决员工遇到的问题；他们是来自于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）。

^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。

五、培训方法多样化

传统的培训通常以课堂讲授和实地观摩为主。课堂讲授多是“填鸭式”的。在实地观摩中，多是培训师带领学员到生产一线观看工人的实际操作。传统培训方法比较单一，员工被动地参与其中，常常感到苦不堪言，因此员工的抵触情绪较高。

现代的培训方法则多种多样，既有讲授，又有游戏、角色扮演、小组讨论、案例分析、辩论、网络在线学习等。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。多种多样的培训方法使培训内容丰富多彩，既加深了员工对培训内容的理解和掌握，又极大地发挥了员工的学习积极性和主动性。这种参与式培训方法比以往的被动式培训方法更科学和有效，大大地提高了培训质量。

第四节 培训师职业

西方的企业培训师资格认证起步比较早，认证系统比较完善。中国的企业培训师认证制度起步较晚，并且国情与西方国家有所不同，因此，企业培训师资格认证制度在我国实施一段时间以后被取消，之后又恢复了。

一、国内外培训行业的发展

（一）国外培训行业的发展

目前发达国家的人口老龄化严重，为弥补年轻劳动力数量不足，需要年纪较大的劳动力延长工作年限。人们日益重视终身学习，迫切要求培训机构运用新的技术和措施以满足当前和未来学习者的需要。下面着重介绍德国、美国和澳大利亚培训行业的发展。

1. 德国培训行业的发展

在德国，培训的内涵很广泛，既包括不同级别和不同种类的职业学校、培训机构所实施的各种层次的职业技术教育培训，也包括继续教育、成人教育、在职培训与进修，以及再就业学习与职务晋升培训等。德国对工人的再教育和培训主要是由企业共管会、工会和资方协商建立一个专门的机构来负责开办培训机构。例如，德国铁路有限公司的培训机构——德国铁路教育软件服务中心是德国最大的培训机构。汉莎航空技术培训中心是以独立的公司法人机构形式出现的再教育机构，它不属于德国航空公司，实行独立核算，承担的是全德航空业的技术培训工作。

2. 美国培训行业的发展

美国培训行业产生于19世纪后半期的主要社会变革阶段，其发展历程主要分为以下六个阶段（马克·波普，2000）。

第一阶段（1890—1919年）：美国产生职业咨询与培训服务，服务于不断城市化和工业化的社会。

第二阶段（1920—1939年）：这个阶段的美国的职业指导着重于对中小学教育人员的指导。

第三阶段（1940—1959年）：此时美国的职业培训转向学院、大学以及对咨询人员的培训。

第四阶段（1960—1979年）：职业培训兴盛时期，工作对于人们的生活具有许多新的意义，社会开始重视人们与工作有关的观点和看法，系统性的职业发展开始形成。

第五阶段（1980—1989年）：这是工业时代向信息时代过渡的开始阶段。这一时期，职业培训独立进行，企业高层人员的培训也在这个时期有所发展。

第六阶段（1990年至今）：人们对技术的应用不断复杂化，职业培训走向国际化。多元化职业培训产生，培训的内容从以技术为主转变为兼顾企业文化、工作道德、管理实践等多个方面。

3. 澳大利亚培训行业的发展

劳动力市场的转变，驱动澳大利亚在培训机构方面进行大刀阔斧的改革。1992年，澳大利亚国家培训局（Australian National Training Authority, ANTA）成立，联邦和州/领地政府签署了《ANTA协议》。在ANTA的领导下，澳大利亚联邦和州/领地政府围绕《ANTA协议》开展工作，逐步形成了较为完善的国家职业教育和培训体系，为澳大利亚的经济腾飞做出了巨大贡献，失业率由1992年的10%下降到2004年的5.1%，参与职业教育与培训的人数逐年增加，并延展到了海外。

澳大利亚是国际上最早建立和实施国家资格框架的国家之一，在世界范围内已经建立或正在建立国家资格框架的150多个国家和地区中，其资格框架被称为第一代资格框架。以能力为本位，以学习成果为依据，澳大利亚资格框架将不同教育领域颁发的14种资格类型分为由一级到十级逐渐上升的10个等级，证书分别由不同的教育机构颁发，不同级别的资格间相互衔接，创造了一个全国性的完整一致的资格框架，构建了普通教育、职业教育、高等教育三位一体的“立交桥”。此外，澳大利亚一直将修订和完善其国家资格框架作为职业教育体系构建的基石，以促进和保障现代职业教育体系的完善与成熟。澳大利亚资格框架建立于1995年1月，取代了1991年5月发布的“澳大利亚高等教育注册”资格体系，并且于2000年在全国范围内实施，经历了多次改革，日臻完善，不断影响着后来的国家和地区，具有非常高的借鉴价值（梁鹤，2016）。

2004年10月22日，澳大利亚总理宣布，自2005年7月1日起取消ANTA，其职责转移到教育、科学和培训部（Department of Education, Science and Training, DEST）。该声明成为新一轮澳大利亚职业教育培训体系改革的标志。2005年2月，教育、科学和培训部提出了建立新的国家培训体系的建议。另外，2005年8月24日，澳大利亚内阁通过

了新的职业教育与培训立法《2005 澳大利亚劳动力技能开发法案》(Skilling Australia's Workforce Act 2005), 作为促进澳大利亚职业教育与培训改革的法律保障(宫雪, 2007)。目前, 澳大利亚的现代职业教育体系是借助国家学历资格体系(Australian Qualification Framework)升级并构建而成的(见表 1-3), 其采用了模块分级的方式, 没有明确的中等职业教育和高等职业教育的界限。具体而言, 其包括 8 个等级: 1~4 级证书、专科文凭、高级专科文凭、职业研究生证书、职业研究生文凭(张峰, 2019)。

表 1-3 澳大利亚职业教育体系

教育层次	教育类型	教育证书
中等教育	高中教育	四级证书
		三级证书 二级证书 一级证书
高等教育	职业教育与培训	职业教育与培训研究生文凭 职业教育与培训研究生证书 高级职业教育专科文凭 职业教育与培训专科文凭
	大学教育	博士学位 硕士学位 高等教育研究生文凭 高等教育研究生证书 学士学位 高级高等教育专科文凭或副学士学位 高等教育专科学历

资料来源: 张峰. 中国中等职业教育发展实践与探索[M]. 北京: 首都经济贸易大学出版社, 2019.

2005—2010 年是澳大利亚资格框架的发展变革期。为了进一步适应社会的发展, 完善国家的资格框架, 2008 年 5 月, 新上任的执政党工党为资格框架创造了一个新的管理机构——澳大利亚资格框架委员会(Australian Qualifications Framework Council, AQFC), 其职能主要是监控和维持资格框架, 同时定期向部长理事会就资格框架发展等问题提供咨询。2009 年 7 月后, 由于机构变更, AQFC 隶属澳大利亚高等教育和就业部长理事会并对其进行负责。2009—2010 年, AQFC 通过澳大利亚资格框架的审核, 对于如何促进和识别资格, 并适应于职业教育和高等教育环节, 有了新的目标, 从而为广大学生群体提供了便利。2010 年 11 月 19 日, 高等教育和就业部长理事会批准了 AQFC 提交的两份文件, 其中一份是针对如何加强资格框架的文件, 另一份就是经修改后的资格框架文本。2011 年, 新版的澳大利亚资格框架开始正式实施, 2013 年进行修订发布, 澳大利亚资格框架进入了发展成成熟期(梁鹤, 2016)。

(二) 国内培训行业的发展

我国的培训行业出现于 20 世纪 80 年代末期、90 年代初期, 是随着市场经济的发展

而发展起来的。在我国国民经济恢复时期，职业培训开始发展，主要的培训形式是开办转业培训班和师傅带徒弟，当时关于职业培训的立法散见于就业法规中。在我国计划经济时期，国家颁布了与职业培训相关的一系列法律法规文件以规范和促进职业培训的发展。比如，1952年2月的《国务院关于国营、公私合营、合作社营、个体经营的企业和事业单位的学徒的学习期限和生活补贴的暂行规定》及1961年5月的《技工学校通则》等。党的十一届三中全会之后，为适应社会和经济发展的需要，我国制定了一系列的职业培训法规大力发展职业培训。比如，1986年的《技工学校工作条例》、1993年的《劳动部关于深化技工学校教育改革的决定》、1994年的《职业资格证书规定》及《职业培训实体管理规定》、1996年的《企业职工培训规定》及《中华人民共和国职业教育法》等，这些法律法规促进了我国培训行业发展的规范化（谢根成，2014）。

近年来，中国培训业的规模正以每年两位数的速度递增。2017年，中国教育培训产业的总需求达到1.8万亿元，除去正规的学校教育（约为1.08万亿元，大约占60%），市场化培训需求达到7200亿元。2008年以来的金融危机导致各大企业纷纷裁员，越来越多的员工选择各项职业培训进行充电，企业也开始渐渐重视与加强员工培训。此外，随着工业化、信息化、智能化时代的到来，我国企业正在不断完善自己的培训和服务体系，扩大销售市场和国外市场，通过培训积极适应新常态和时代赋予的任务。当前，新经济发展、新业态不断催生新职业和新专业，新技能培训的空间越来越广阔，比如在线新型职业技能类培训的兴起与发展等（沈会超，2022）。

例证 1-4

企业培训平台“云学堂”获D轮融资



二、培训师的职业资格认证

为提高企业职工教育和培训工作人员的素质，培训师一般需要获得经专业机构认证的职业资格证书。下面简单介绍几种国际和国内的培训师资格认证。

（一）国际培训师职业资格认证

目前国际上存在如下四种被广泛认可的培训师资格认证。

1. 英国伦敦城市行业协会的国际培训师资格认证

英国伦敦城市行业协会（City&Guilds）提供的国际培训师资格（City and Guilds Teachers and Trainers, www.trainthetrainersuk.co.uk），是针对国际市场专门开发的系列资格认证体系，着重于向世界各地的教师和培训师提供通用的培训技巧和知识，既能使已入行的教

师及培训师为顺应国际职业培训潮流更新相关知识和技能，也能使那些新手获得具有国际认可的培训师资质。这个项目共有两种不同级别的专业资格，即证书评级资格和职业评级资格，证书评级资格适用于初入行者，职业评级资格则适用于在教学及培训方面有更高要求的教师和培训师。在证书评级资格中，学员通常将接受课时为 90 小时的培训计划，在培训师的指导下学习较为广泛的基本技巧。这些技巧包括如何为培训实施做准备、实施培训教学、评估和审核培训效果。在职业评级资格中，学员会在证书评级资格的基础上继续学习，接受 300 学时的教育和培训计划，进一步提升专业培训技术理论方面的广度和深度，具体包括确定学生学习要求、计划和准备培训、实施教学和训练、评价和审核培训效果、自我评价和确定个人进一步发展的需求。

1994 年，City&Guilds 首次在中国成立授权考试中心，1995 年首次举行考试。1998 年与中国劳动和社会保障部签订合作协议，2000 年通过中国劳动和社会保障部的审核，成为第一个可以在中国推广职业资格考试的国外颁证机构。2003 年，City&Guilds 在上海成立中国总部，并与广州劳动局职业技能鉴定中心合作，与劳动部的认证双证并轨。2009 年 4 月，与中华职教社职业指导中心签订战略合作协议；2009 年 6 月，与上海交通大学教育集团签订战略合作协议（华狮汉韵，2014）。

2. 剑桥国际培训师专业资格认证

剑桥国际培训师专业资格认证（Cambridge International Diploma for Teachers and Trainers）是为广大求职及在职人员提供的国际职业资格的培训、认证考试，也是一种集国际标准化实际操作培训和过程性证据（结果）认证于一体的培训、认证考试。对于准备或已处于培训师岗位的、过去未曾受过正式培训师培训或无培训师资历的、需要更新培训技能与知识的人士，考取该证书是一个理想的选择。剑桥国际培训师专业资格认证考试的过程，注重培养、考察考生在实际工作环境中解决问题的能力和工作胜任能力，强调的是持证人员知识体系的实际应用能力。该培训以操作应用、案例分析为主，采取的是互动式教学方式，这有利于学员理解和掌握相关知识。

在英国，只有颁证机构（Awarding Organization, AO）和高等教育机构能够认证并颁发剑桥国际培训师专业资格认证证书。目前，该证书已经受到多个国际行业协会和高等院校的认可，包括英国特许市场营销协会、欧洲项目管理协会、国际簿记师协会等；该证书已获得中国劳动和社会保障部注册认可，考生和企事业单位可以上网查询证书真伪，与相应的《中华人民共和国职业资格证书》具有同等法律效力。

3. 美国的培训师资格认证

美国的培训师资格认证分为美国培训认证协会认证、人才发展协会认证两种。

（1）美国培训认证协会认证。美国培训认证协会（AACTP, www.aactp.net）是国际上第一家专注培训项目与管理者资质的互动研究和资格认证的非营利性组织，也是国际上首创终身制继续教育跟踪服务的专业机构。它致力于整合全球范围内的优秀教学资源和专业认证机构，为全球化浪潮下的各国企业管理者和专业人士提供权威的培训认证服务和终身制继续教育跟踪服务。目前，美国培训认证协会已在中国设立办事处，并授权

众行管理顾问有限公司全权代理其在中国区域的各项培训业务。

（2）人才发展协会认证。人才发展协会（ATD, china.td.org）前身为成立于1944年的美国培训与发展协会（ASTD），在全美拥有150个分会，是企业培训和绩效评估领域的最大职业协会，是世界上最大的专注于人才发展领域专业人士培训的协会。ATD的会员来自全球120多个国家，任职于各个行业的各类型机构和组织。ATD通过其在美国的125个分会、全球战略合作伙伴以及全球会员网络为这些专业人士的工作提供支持。随着培训与发展领域范畴和影响的不断扩大，其核心内容已经扩展到将人力资源发展、学习和工作表现同个人及机构整体绩效相关联的各个方面。ATD于2014年8月在上海成立了中国办公室。ATD中国为各行业专注于人才发展领域的专业人士提供不同形式的内容，其中包括公开课和企业内训、一年一度的中国峰会、企业解决方案、TD杂志文章、博客以及职业资格认证。

4. 澳大利亚的培训师资格认证

澳大利亚的培训师资格认证（Pan Pacific Training College, PPTC; www.panpacifictraining.com）是澳大利亚著名的培训机构，其所颁发的培训资格证书是按照澳大利亚国家资格证书框架（AQF）的标准实施的。澳大利亚国家资格证书是澳大利亚唯一的具有法定效力的资格证书体系。PPTC的职业资格培训与认证得到英联邦国家的广泛承认，且该证书已得到上海紧缺人才培训事务服务中心的认可，学员完成课程之后，可以颁发双证。该项目实施培训以后，学员可得到盖有澳大利亚国家培训局培训认证印章的资格证书。

（二）国内培训师职业资格认证

自1981年起，我国开始正式以政府名义倡导和督促企业开展职工教育和培训工作。近些年，随着市场经济的深化和企业间竞争的加剧，企业愈发重视和加强职工培训工作，并建立了自己的职工培训机构和组织体系，但在对广大企业培训师提出基本素质要求、进行能力评估以及专业职务晋级等方面遇到了许多困难，从而也造成了企业职工培训师队伍不稳定、人员流失严重的现象，对企业职工培训工作产生了严重的不良影响。因此，建立企业培训师的职业资格认证体系成为广大企业培训师的迫切愿望，也是我国职业资格制度建设的迫切需要。

2000年，作为我国开展职工教育培训的国家级专业协会，中国职工教育和职业培训协会开始着手研究和筹划我国的企业培训师职业资格体系建设。企业培训师职业资格体系和制度方案形成后，中国职工教育和职业培训协会正式推出了我国的企业培训师职业资格证书。2002年5月，国家劳动和社会保障部更进一步明确要求中国职工教育和职业培训协会着手开发有关培训师的职业标准和相关教材（李荣生，2002）。2017年，由国家人力资源和社会保障部主管的企业培训师职业资格认证被取消。此外，2021年3月，人社部等部门将职业培训师列为新职业，职业培训师是从事面向全社会劳动者进行专业性、技能性、实操性职业（技能）培训一体化教学及培训项目开发、教学教研、管理评价和咨询服务等相关活动的教学人员（崔玮，2022）。根据职业培训师职业技能标准，该职业技能分为三个等级，分别是三级/高级工、二级/技师、一级/高级技师。

第五节 员工培训的公共管理

职业技能培训是全面提升劳动者就业创业能力、缓解技能人才短缺的结构性矛盾、提高就业质量的根本举措，是适应经济高质量发展、培育经济发展新动能、推进供给侧结构性改革的内在要求，对推动“大众创业、万众创新”，推进制造强国建设，提高全要素生产率，推动经济发展水平迈上中高端具有重要意义。

一、美国和欧盟国家政府对职业培训的支持

美国和欧盟一些国家的政府对职业培训提供了培训、信息咨询服务、津贴或补助等多项支持，极大地促进了职业培训的发展，具体体现在如下两个方面。

（一）美国：政府主导的中小企业培训

美国联邦政府于 1953 年成立管理小企业的专门机构——小企业管理局（Small Business Administration, SBA），专门负责规划、协调、指导和推进中小企业发展，为中小企业提供项目、贷款、技术、管理和维权等全方位的帮助。美国各州还设有中小企业服务总署和中小企业服务中心（Small Business Development Center, SBDC）以及分支机构，这些机构大多设在大学校园内，以便让大学和各类社会培训资源与中小企业服务机构广泛合作。由于美国注重员工的专业知识和技能的培训，中小企业服务中心为中小企业免费提供的是专才培训服务。

为适应中小企业服务中心及其分支机构的工作需要，政府还专门配备具有管理经验的人才对服务机构进行管理，聘请不同领域具有一定声望和高超专业技术的专家在服务机构中兼职或担任顾问，使得中小企业服务中心具有高效的运作能力和极强的社会影响力，在一定程度上解决诸如政策沟通渠道不通畅、资源无法全面统筹、政策实施不系统等问题（余杰，2017）。

（二）欧盟：津贴支持和带薪培训

意大利、德国、比利时等欧盟国家中小企业在不同程度上受政府的影响较深。欧盟国家政府对中小企业的职工培训都给予了补贴、资助、政策和法律上的保证。意大利政府在全国各地设立了中小企业联合组织，为中小企业提供信息咨询服务以及技术人员培训。分布于德国各地的技术管理培训中心，为中小企业提供免费的技术与管理培训，并开展一系列的咨询服务。此外，部分欧盟成员国继续职业培训还得到共同资助计划的支持，其属于国家强制性培训基金项目，目的是在雇主或雇主与工作人员之间分摊培训费用（张露丹，2019）。

二、中国对职业培训的支持

（一）香港：培训课程体系完备

香港职业训练局（Vocational Training Council, VTC）于 1982 年成立，至今已有四十

多年的历史，是香港最具规模的职业专才教育机构，每年约为二十万名学生提供全面的职前和在职训练，颁发国际认可的学历资格证书。职业训练局提供的 VTCEarn & Learn 职学计划，结合有系统的职业教育和在职训练，提供清晰的进阶路径，助力年轻人投身人力资源需求旺盛的行业。该计划除课堂学习外，学员亦会在用人单位接受在职培训。政府和行业为计划学员提供津贴、职学金和特定薪酬，让年轻人在学习专业知识及技术的同时，获取稳定收入和鼓励。毕业学员还可衔接更好的学历课程，在进修和事业上逐级而上，向专业道路迈进。目前，VTCEarn & Learn 职学计划提供的计划有学徒训练计划、见习员训练计划、工科毕业生训练计划、再工业化及科技培训计划、保安培训课程认可计划。此外，职业训练局还有专门针对中高齡人士、非华语人士、残疾人士、特殊教育人士及失业/待业人士等特殊群体提供的职业发展计划（香港职业训练局，2018）。此外，2020年，香港创新科技署拨款实施再工业化及科技培训计划，为获得资助的企业提供培训资助，计划以特区政府对企业二比一的配对形式资助本地企业人员接受科技培训，尤其是与“工业4.0”有关的培训，每个合资格企业在每一个财政年度的资助上限为50万港元（人民网，2020）。

（二）中国政府支持职业培训的历史演变

从中华人民共和国成立到20世纪50年代中期，是中华人民共和国成立后职工培训的初创时期，一大批党和政府主办的技工学校和企业培训中心得到发展，考工定级和晋级制度的建立以及技术等级标准的制定也逐步完善，并成为考核以国营和集体所有制企业职工为主的工人技术水平的尺度，成为技术工人培训的依据。

1978年，党的十一届三中全会召开，使全党的工作重点转移到以经济建设为中心的轨道上来，职工培训再次纳入正轨，在改革、转轨中迅猛发展。国家自1979年开始颁发了多项条例和规定，开展以企业为主体、以国家考评标准为依据的职业技能培训，部分地区、部门和单位甚至通过考工试点与工资待遇结合，推动工人培训工作，提高工人素质，收到了较好的效果。

1992年，党的第十四次全国代表大会确定了我国经济体制改革的总目标——建立社会主义市场经济体制，我国改革开放和现代化建设事业进入一个新的发展阶段，职业培训逐步走上了法制化、制度化轨道，国家对职业培训的支持愈加多元化，支持力度不断加大（王伟，2003）。

（三）新时期中国对职业培训的支持

新时期，我国政府颁布了一系列政策支持职业培训，具体主要体现在以下五个方面。

1. 以政府为指导，以企业为主体，以市场为导向

《国家中长期人才发展规划纲要》（2010—2020年）提出：建立政府指导下以企业为主体、市场为导向、多种形式的产学研战略联盟，通过共建科技创新平台、开展合作教育、共同实施重大项目等方式，培养高层次人才和创新团队。《国务院关于推行终身职业技能培训制度的意见》进一步指出，要创新体制机制，推进职业技能培训市场化、社会化改革，充分发挥企业主体作用，鼓励、支持社会力量参与，建立培训资源优化配置、

培训载体多元发展、劳动者按需选择、政府加强监管服务的体制机制。

2. 构建终身职业技能培训的体系

2018 年颁发的《国务院关于推行终身职业技能培训制度的意见》继续深化职业技能培训改革，将职业技能培训对象向全体劳动者（就业人员和准备就业人员）覆盖，并提供全方位的服务保障。政府对职业技能培训补贴覆盖终身职业生涯，劳动者只要在岗、在职劳动或者工作，均可接受培训补贴。同时，将技能评价激励的活动覆盖培训全过程，使培训、就业、评价、使用紧密相连，从而实现终身职业技能培训。

3. 全面推进和规范职业资格证书标准体系

我国自 1993 年推行职业资格证书制度以来，已初步建立起职业资格证书制度的法律法规和工作体系。2017 年，国务院出台《国家职业资格目录》，共发布了 140 项职业资格。其中，专业技术人员职业资格 59 项，含准入类 36 项，水平评价类 23 项；技能人员职业资格 81 项，含准入类 5 项，水平评价类 76 项，并明确了国家职业资格的设定依据、范围和实施机构（李浩泉，2019）。

4. 政府资金引导，多渠道资金保障

为响应国发〔2012〕14 号文件精神，北京、上海、广州、深圳等地已为当地的中小微企业培训设立了专门的培训资金。《国家中长期人才发展规划纲要》（2010—2020 年）和《国务院关于推行终身职业技能培训制度的意见》也强调地方各级人民政府要加大投入力度，落实职业技能培训补贴政策，发挥好政府资金的引导和撬动作用。同时提出，建立政府、企业、社会多元投入机制，通过就业补助资金、企业职工教育培训经费、社会捐助赞助、劳动者个人缴费等多种渠道筹集培训资金。

5. 税收政策优惠，鼓励企业开展员工培训

《国务院关于大力推进职业教育改革与发展的决定》（国发〔2002〕16 号）要求一般企业按照职工工资总额的 1.5% 足额提取教育培训经费，从业人员技术要求高、培训任务重、经济效益较好的企业，可按 2.5% 提取，列入成本开支。《关于企业职工教育经费税前扣除政策的通知》（财税〔2018〕51 号）明确自 2018 年 1 月 1 日起，企业发生的职工教育经费支出不超过工资薪金总额 8% 的部分，准予在计算企业所得税应纳税所得额时扣除；超过部分，准予在以后纳税年度结转扣除。提高企业职工教育经费税前扣除比例将激励企业通过培训提升职工素质和工作能力，助推企业创新发展与经济高质量发展。

例证 1-5

《“十四五”职业技能培训规划》





思考练习题

1. 当前的企业员工培训存在哪些误区？
2. 企业员工培训有哪些重要发展趋势？



培训游戏

活跃现场气氛

1. 活动目的

在气氛有些沉闷时，使听众大笑并热烈鼓掌，激发听众活力，活跃现场气氛。

2. 操作步骤

培训过程中，当气氛有些沉闷时，培训师突然说：“大家知道演讲的人最怕哪四件事情吗？”稍作停顿之后，培训师笑着说演讲人最怕的四件事是：

- 第一，听众不按时到会。
- 第二，听到一半出去。
- 第三，出去之后再也不回来。
- 第四，不鼓掌！

资料来源：钟锐. 培训游戏金典：贯穿培训全程的108个经典游戏[M]. 北京：机械工业出版社，2006.



学以致用

是否考证

小郑是某知名大学人力资源管理专业的高年级学生，希望毕业后能够成为一名合格的培训师，考虑到很快就要毕业找工作了，但是企业培训师的职业资格认证已由全国统一考改为地方培训机构或协会认证，于是他在犹豫是否要参加美国人才发展协会（Association for Talent Development, ATD）在中国的相关培训，获得 ATD 培训课程证书认证。试将班级分成若干小组展开讨论，帮小郑拿个主意。



案例分析

IBM 公司的员工培训





参考文献

- [1] 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.
- [2] 高敬. 企业大学的四门必修课[J]. 企业改革与管理, 2013 (1): 2.
- [3] 德斯勒. 人力资源管理: 12 版[M]. 刘昕, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2012
- [4] 盖勇. 培训与开发[M]. 济南: 山东人民出版社, 2004.
- [5] 宫雪. 澳大利亚职业教育培训体系改革新进展及启示[J]. 职教通讯, 2007 (9): 67-70.
- [6] 郭翠. 培训师人才的培养研究[D]. 上海: 华东师范大学, 2009.
- [7] 华狮汉韵. 英国伦敦城市行业协会国际培训师证书[EB/OL]. (2014-04-20).
<https://www.douban.com/note/346328935/>.
- [8] 兰景林. 中国南方航空集团公司员工培训模式优化研究[D]. 兰州: 兰州大学, 2018.
- [9] 陈国海, 晏培华. 基于胜任力模型的员工培训体系构建: 以“KSA”到“KS3PWH”培训内容结构模型为例[J]. 人才资源开发, 2022 (1): 81-84.
- [10] 郭欣禹. 做好企业健康管理, 让员工健康体面地劳动[J]. 经济论坛, 2011 (3): 198-201.
- [11] 王雪. 中层领导心理素质养成规律与干预策略[J]. 领导科学, 2020 (2): 58-61.
- [12] 李强, 唐梦丽. 中小企业员工职业道德建设研究[J]. 中小企业管理与科技, 2014 (4) 11-12.
- [13] 陈豫岚. 高校思想政治教育中提升职业道德教育质量路径研究[J]. 黑河学院学报, 2019 (6): 52-54.
- [14] 贺善侃. 论全面财富观[J]. 学习论坛, 2010 (9): 29-33.
- [15] 王薇华. 从幸福感到幸福力[N]. 中国社会科学报, 2012-11-29 (A08).
- [16] 邓元元, 张艳红, 江仕芳. 心理学视野中的幸福力研究[J]. 读与写(教育教学刊), 2016 (11): 37.
- [17] 陈国海, 李素磊. 直击新高考: 政策解读, 选科选课, 志愿填报, 生涯规划[M]. 成都: 四川教育出版社, 2021.
- [18] 韩银华, 尤力强. 体育锻炼对提升大学生幸福力的作用[J]. 西部素质教育, 2017, 3 (6): 93-194.
- [19] 雍德军. 企业员工培训浅议[J]. 合作经济与科技, 2018 (16): 146-149.
- [20] 寇琳娜. 欧盟达芬奇计划研究[D]. 上海: 上海师范大学, 2011.
- [21] 谢根成. 劳动和社会保障法学[M]. 2 版. 广州: 暨南大学出版社, 2014.
- [22] 沈会超. 论“双减”背景下职业教育发展新趋势[J]. 辽宁高职学报, 2022, 24 (2): 4-7.
- [23] 李荣生. 我国有了企业培训师[J]. 中国培训, 2002 (6): 16-18.
- [24] 李晓华. 论员工培训在企业发展中的重要作用[J]. 财经界(学术版), 2018 (9):

133-134.

[25] 波普. 美国职业指导工作的发展历程与职业指导员的培训[J]. 中国职业技术教育, 2000 (3): 54-56.

[26] 马永斌, 吴志勇. 中国培训行业发展现状分析[J]. 继续教育, 2005 (2): 26-29.

[27] 胡殿国. 企业员工培训的误区与改进对策浅议[J]. 纳税, 2017 (16): 94, 98.

[28] 续润华. 美国发展职业技术教育的历史及其对我国的启示[J]. 成人教育, 2007 (9): 93-96.

[29] 解祥华. 现代企业培训的特征与发展趋势分析[J]. 企业经济, 2008 (3): 79-81.

[30] 郑小娟. 新时期我国继续教育发展趋势研究[J]. 中国成人教育, 2009 (19): 97-98.

[31] 钟锐. 培训游戏金典: 贯穿培训全程的 108 个经典游戏[M]. 北京: 机械工业出版社, 2006.

[32] 崔莉霞. 浅析员工培训在人力资源管理中的重要性[J]. 知识经济, 2018 (16): 95, 97.

[33] 梁林梅, 桑新民. 当代企业大学兴起的解读与启示[J]. 教育研究, 2012 (9): 79-85.

[34] 吴遵民. 终身教育研究手册[M]. 上海: 上海教育出版社, 2019.

[35] 李建春, 刘春朝. 基于“工业 4.0”的制造企业员工培训体系研究[J]. 职教论坛, 2018 (8): 101-106.

[36] 马昭奕. H 公司员工培训体系优化研究[D]. 西安: 西安理工大学, 2018.

[37] 张峰. 中国中等职业教育发展实践与探索[M]. 北京: 首都经济贸易大学出版社, 2019.

[38] 梁鹤. 澳大利亚职业资格框架及其启示[EB/OL]. (2016-11-29). http://epaper.gmw.cn/gmrb/html/2016-11/29/nw.D110000gmrb_20161129_3-15.htm?div=-1.

[39] 杨继瑞. 培养“外语+”人才融入“一带一路”战略[EB/OL]. (2016-01-27). <http://finance.huanqiu.com/article/qCakrnJTtxp>.

[40] 中国报告大厅. 我国管理培训行业概况及现状[EB/OL]. (2017-05-23). <http://www.chinabgao.com/k/guanlipaixun/27339.html>.

[41] 崔玮, 沈海滨. 职业培训贴金 职场“飞黄腾达”[J]. 中国人力资源社会保障, 2022 (5): 62-63.

[42] 余杰. 上海市推进中小微企业员工职业技能培训政策实施研究[D]. 上海: 上海师范大学, 2017.

[43] 张露丹. 欧盟企业继续职业培训绩效框架、国际比较及经验借鉴[J]. 职教论坛, 2019 (12): 153-160.

[44] 香港职业训练局. VTC Earn&Learn 职学计划[EB/OL]. (2018-10-31). <http://www.vtc.edu.hk/studyat/tc/apprenticeship-training-schemes/>.

[45] 人民网. 香港创新科技署优化三项资助计划[EB/OL]. (2020-03-27). <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1662329006653017841&wfr=spider&for=pc>.

[46] 李浩泉, 陈岸涛. 我国职业资格制度框架的困境、借鉴与展望[J]. 职教论坛, 2019 (8): 144-149.

[47] 殷缘. 企业培训平台“云学堂”获 C 轮融资, 云锋基金领投[EB/OL]. (2018-09-25). <https://www.iyiou.com/p/82048>.

[48] 王伟. 20 世纪我国企业职工培训的历史沿革[J]. 河南职业技术学院学报(职业教育版), 2003 (3): 38-41.

[49] 张榕榕, 杨晨, 付鑫玉. 三星国际化人才培养[J]. 中国人力资源开发, 2015 (14): 69-76, 93.

[50] CHENG S M, LUNN S. Training and qualification: employee training at galaxy entertainment group[M]. Berlin: Springer, 2016.

[51] BARLOW M L. Vocational education[M]. Chicago: University of Chicago Press, 1965: 186.

[52] KATZ R L. Skills of an effective administrator[J]. Harvard business review, 1955, 33(1): 33-42.