

人力资源:培训开发规划的2W PDF转换可能丢失图片或格式  
，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/490/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c67\\_490374.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/490/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_490374.htm) 培训开发规划是指，根据组织内外环境变化和组织发展战略，考虑员工发展需要，通过对员工有计划地培训和开发，提高员工能力、引导员工态度，使员工适应未来岗位的规划。作为一项子规划，培训开发规划也有相应程序需求分析、制定规划、实施规划和评估规划。需求分析是出发点，是培训开发规划的基础。制定规划是一项计划工作，需要理顺流程、合理安排、周全考虑，这是实施的前提，也是实施的保证。实施规划需要有一套完善的机制辅以执行，人力资源部门肩负着重要的责任，不可有丝毫的松懈。最后是评估规划，是对本次工作的检查，也是对未来工作的借鉴。培训与开发常常相提并论，多数人视其为一个概念。事实上，它们是两个既有联系又有区别的词，不可混为一谈。培训（Training）是企业向员工提供工作所必须的知识和技能的过程，开发（Development）是根据员工需求和组织发展对员工的潜能进行开发的过程。两者的目的都是提高员工能力以适应组织发展需要。在实际运用中，一般不对培训与开发做严格的区分，甚至在我国的大量著作中也不分述。简单地从目前的广泛提法中看，培训一般针对普通员工，开发则针对管理人员等核心成员。著名的科学管理之父弗雷德里克·泰勒（Frederick W. Taylor）早在其1911年出版的《科学管理》一书中指出，工人缺少培训，没有正确的操作方法和合理的工具，大大地影响了劳动生产率的提高。培训随之作为一个研究内容在心理学和管理学中频频出

现，相关文献不断涌现。加里·得斯勒认为，培训是给新员工或现有员工传授利于其完成本职工作所必须的基本技能的过程。罗伯特·L·马希斯认为，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只是学习训练过程。培训使员工获得既可以用于当前工作又可为未来职业生涯准备的知识和技能。基普认为，员工培训与发展是人力资源管理所做的内在组成部分，是对人的一种投资。罗布·斯波特认为，培训是一种投资。乔治·威斯特认为，培训的实质是对学习过程的管理，即为保证员工和团体有效率地工作，对其工作、知识、技能、观点加以提高和丰富的过程。雷蒙德·A·诺伊认为，培训是指公司有计划地实施有助于员工学习与工作相关的能力、知识、技能、创造工作绩效的行为的活动，是创造智力资本的途径。从各位学者的认识中可知，培训是一个提高员工能力的过程，其目的是适应组织需要。对开发的论述相对培训较少，但开发正逐步成为人力资源管理中一个重要的内容，因为它是在更高的层次上提高员工能力。Why 培训开发的目的是有两个层面，一个是满足组织发展需要，另一个是满足员工发展需要。组织是主体，往往根据组织发展的需要设计和实施培训开发规划，因而培训开发的针对性强、实用性高。这种培训是组织所需要，但不一定受员工欢迎，只是迫于工作压力而接受，是不是自愿地主动地积极地去参与则不一定。员工是客体，是培训开发的对象，但不一定是被动接受者。在一些组织中开始出现，员工可选择培训开发内容的现象。员工不是机器，有自己的思想，他们会结合自身情况考虑学习。如果在培训开发规划中考虑进员工个人发展因素，则可以增加培训

开发的有效性。培训开发的目的是主要有两个方面，一个是提高员工能力，另一个是转变员工工作态度。大多数企业都强调第一目的，认为培训开发是一项投资，更关注投资的直接回报。很多中小企业都只进行技术类和知识类培训，并且是感到迫切需要时才开展。毫无疑问，这个目的是培训开发的主要目的，但是要有前瞻性，及早地预测未来需要尤为重要。所有的企业几乎都认同培训开发可以转变员工态度，但并不积极实施。很多企业是在员工新进企业或是企业发生重大变革时才开展与态度相关的培训，这确实很有效，及时引导员工产生企业期望的行为。但是，在日常工作中，与态度相关的培训常被忽视，在原先培训作用逐渐减弱的时候，企业却没有及时强化。很遗憾，这方面工作做得比较好的往往是针对销售人员的培训，但却少有引入到企业的其它部门。转变态度的培训同样重要，需要企业重视，才能保持培训的持续性和及时性。设计培训开发规划时，要注意满足培训开发的多种特性，如目的性、任务性、战略性、风险性、计划性和职能性。从另一角度看，又要满足培训开发的经常性、超前性和后续性，即要长期而经常地实施，要根据未来发展预先实施，要保证在未来相当一段时间内有效。培训与开发可带来许多益处，约翰·阿代尔曾用行动中心型领导模型

（Action Centered Leadership Model）加以说明，他将培训与开发的益处分为任务、团队和个人三个方面。对任务的益处包括变化、生产能力增加、工作鉴定、标准化等方面，对团队的益处包括招收新成员、交流、理解、思想等方面，对个人的益处包括动机、激励、技能展示、知识等方面。可见，培训与开发带来的益处是多层次多方面的，可以同时促进组

织和个人的发展，因此，一个设计合理的培训开发规划会得到组织和个人双方的支持。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)