

出海企业 人才发展实践指南

有效应对出海过程中的人才发展挑战



关于ATD



人才发展协会(Association for talent development, ATD) 成立于1943年，前身为美国培训与发展协会(ASTD)，是国际公认的专注人才发展的国际性协会组织。ATD为全球超过35,000名会员提供服务，他们分布在120多个国家和地区，任职于各个行业的机构和组织中。

ATD关注全球人才发展，拥有权威的理论体系和丰富的全球资源，为组织和个人提供专业知识与服务，包括发布研究报告、举办会议活动、提供培训认证、制定行业标准、表彰最佳实践、出版刊物书籍等。

ATD秉承“赋能赋能者”的使命，致力于赋能专业人士、开发专业人才。凭借高品质的专业内容与知识服务，帮助本土及全球的人才发展团队和个人实现人才发展知识体系与专业能力与时俱进，助力万千从业者学在当下、赢在未来。



ATD全球覆盖

会员遍布

120+

多个国家和地区

ATD与全球

120+

位优秀讲师合作

全球超过

160,000

位TD从业者接受过
ATD培训

全球超过

900+

家企业与ATD建立
内训合作关系

背景概述

随着国内市场的日益成熟和竞争激烈，企业为了实现更广阔的市场拓展、更丰富的资源获取、更高效的风险分散以及更显著的品牌影响力提升，纷纷将目光投向国际舞台。此外，政府的政策指导，如“一带一路”倡议，也为中国企业走出国门提供了战略机遇和政策保障。因此，中国企业出海是响应全球化趋势、寻求新增长点的必然选择。

在企业出海的过程中，人才发展职能扮演着至关重要的角色。它不仅涉及到为企业培养具备国际视野和跨文化沟通能力的人才，还包括构建符合当地文化和市场需求的人力资源管理体系。同时还需要通过有效的培训和发展计划，确保海外团队的目标与总部战略保持一致。

人才发展从业者需要具备多元化的能力，有效地支持企业在全域范围内的人才吸引、发展和保留工作，为企业的出海战略提供坚实的人才基础：

- 具备全球视野，理解全球市场动态和跨文化商业环境，从国际视角规划和实施人才发展战略；
- 聚焦战略规划，根据企业的出海目标，制定和实施长期的人才培养和发展规划；
- 保持文化敏感度，深刻理解和尊重不同文化，打造DEI的工作场所；
- 掌握专业知识，设计和执行针对不同国家和地区、层级和职能员工的人才发展项目。

ATD成立八十多年来一直与全球各个国家和地区的人才发展从业者保持沟通与协作。因此ATD中国特别策展《ATD出海企业人才发展实践指南》，从专业角度出发，为人才发展从业者提供参与企业出海战略所需的知识、技能和平台资源。

ATD覆盖哪些出海区域?



ATD可以为哪些行业的出海企业提供支持?

- | | |
|--|--|
|  汽车 |  供应链与物流 |
|  化学/炼化 |  信息技术/互联网 |
|  石油/天然气/电力/能源 |  房地产/建筑 |
|  钢铁/金属/矿业 |  金融 |
|  食品与饮料 |  电信 |
|  消费品与零售 |  旅游 |
|  医药/医疗器械/生命科学 |  专业服务 |
|  工业制造 | |

ATD能解决出海过程中的 哪些人才发展问题？



学习资源

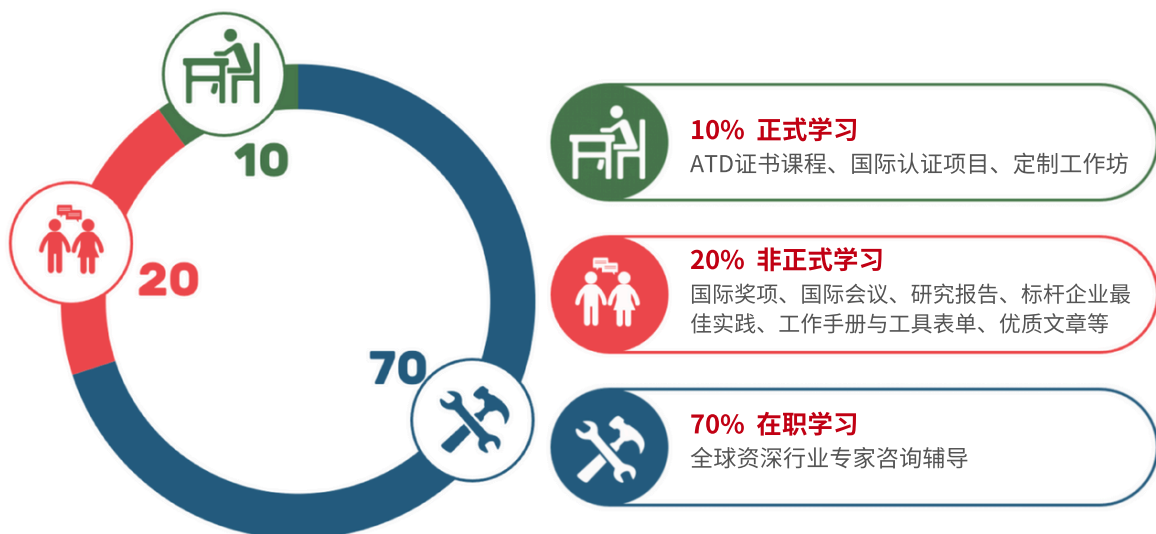
ATD拥有国际化的人才发展专业资源，涵盖“70-20-10学习法则”的所有部分，无论出海企业的第一步选择哪个国家和地区，ATD都能提供与之匹配的专业资源，为企业出海人才发展战略保驾护航。

在“正式学习”领域，ATD不仅提供全球通用的版权证书课程、国际认证项目、定制工作坊，还可以对接不同国家与地区的资深行业专家进行咨询及辅导。它们能够帮助人才发展从业者系统学习培训、领导力、DEI等领域的专业知识，促进出海战略、人才发展理论以及不同地域文化在工作中的融合与落地。

在“非正式学习”领域，ATD面向全球设立国际奖项，并与主要国家和地区的合作伙伴共同主办会议活动，将我们的思想领导力带到世界各地。出海企业的人才发展从业者可以通过奖项和活动，建立国际声誉，了解国际市场，与世界各地的从业者建立联系。

ATD最新开发的“**ATD YOU**”在线学习平台，汇聚行业资深专家，呈现精彩而实用的人才发展专业自主学习课程，能够支撑出海企业国际化人才发展和内训师团队的共同学习。另外，依托**ATD中国企业学习账号**权益中的“线上资源中心”还能为组织提供人才发展行业研究报告、标杆企业最佳实践、工作手册和工具表单、优质文章等各类非正式学习资源，助力从业者拓展视野，了解来自世界各地头部企业的最佳实践。

70:20:10 MODEL IN PRACTICE



统一企业全球 人才发展实践标准

ATD人才发展能力模型™



1978年，ATD开始进行能力模型的研究，迄今为止共发布了九个版本的胜任力/能力模型。2020年，推出了全新的ATD人才发展能力模型™。

ATD人才发展能力模型™是一个框架，定义了人才发展专业人员现在和将来取得成功所需的知识和技能。它响应了影响人才发展的趋势，如数字化转型、数据分析、信息可用性以及人才发展与业务之间的合作关系。它也是人才发展从业者的职业蓝图，阐明了为了实现自我、组织的发展，人才发展从业者需要知道什么、做些什么。

全球3,000多名行业专家参与了该模型的研究，明确提出了人才发展从业者需要具备的二十三项基本能力。所有能力分为三个领域：个人提升能力、专业发展能力和组织影响能力。ATD的研究表明：成功的人才发展从业者需要同时具备这三个领域的知识和技能才能最有效地开展工作。

作为全球人才发展从业者的职业蓝图，ATD人才发展能力模型™可以为出海企业提供全球统一的人才发展能力标准，帮助企业明确人才发展从业者能力水平，实现海内外各地人才发展团队的能力提升。

ATD根据人才发展能力模型™，提供三大领域能力的**中英文能力测评**，并出具测评报告。目前全球150多个国家和地区、超过30,000名人才发展专业人士，通过ATD能力测评确定他们的知识和技能差距。这种差距分析可以帮助个人和团队建立个性化的学习计划，有目标地实施技能升级和技能重塑。

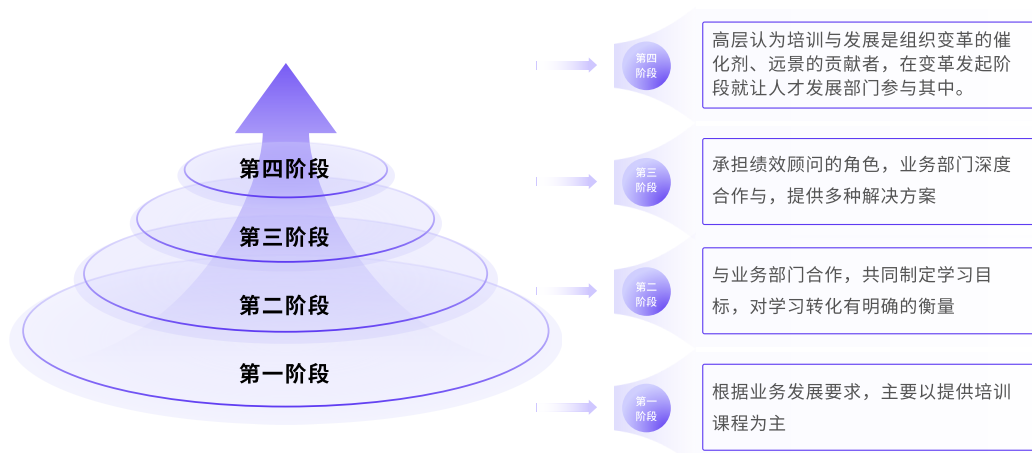
成就世界级的人才发展业务伙伴团队

想要更好地参与和落实出海企业的人才发展战略，人才发展职能必须成为业务合作伙伴，在海外业务拓展与人才战略中找到最佳平衡点。

为了做到这一点，人才发展管理者需要重新定位你的部门，将其服务的焦点从“学习模式”转变成“业务模式”，在工作中应用多样化的解决方案（不单单是提供培训）来改变组织员工的行为，进而推动业务成果，让学习和发展产生商业价值。

ATD可以从专业角度出发，为人才发展从业者提供参与企业出海战略和决策所需的知识、技能和学习资源，帮助出海企业的人才发展团队找到自身成长的路线和发展的目标，建立世界级的人才发展业务伙伴团队。

TD部门/企业大学发展阶段



构建具备国际一流水准的总部和分部内训师队伍

出海时代，企业在世界各地的管理者和员工们都需要不断地进行技能培训（Right-Skilling）、技能升级（Upskilling）和技能重塑（Reskilling），来弥补因商业环境、地域文化等改变而带来的技能差距。

因此如果企业想要在海过程中，创造统一标准的、可持续的员工发展计划，并结合不同地区的民族和文化开展因地制宜的人才发展项目，就必须充分发挥内训师的作用，所以现在的出海企业比以往任何时候都更有必要为内训师的成长投资。

ATD 2022年《高效培训师：传统与虚拟课堂的成功》研究报告发现，与那些较少向内训师提供职业发展机会的组织相比，积极为内训师提供学习和发展机会的组织更有可能成为“高绩效组织”。另外，如果内训师对培训专业理论和模型的认识至少处于中等水平，至少精通一项理论或模型，那么所在组织更有可能成为高绩效组织。

在内训师专业能力领域，ATD拥有完整的教学体系与全球标准的培训系统，可以提供国际一流水准的企业内训师的培养方案，助力出海企业提升国内外内训师团队技能；可针对不同的象限的培训方式，提供对应的正式学习课程。

培训方式四象限



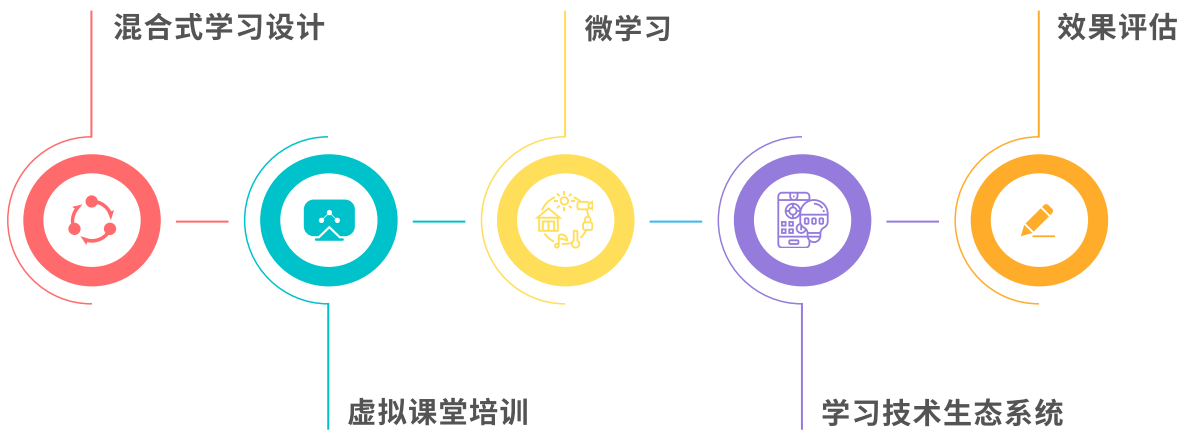
从容部署与应对 AI和数字化学习

应对海外复杂多变的业务环境与人才发展需求，出海企业迫切需要新的人才培养方案。人才发展团队如何利用数字化技术手段为企业业务发展提供有力支撑？

数字化学习（Digital Learning）为人才发展注入新活力的同时也带来新的认知盲点。它利用人工智能、虚拟现实、移动学习、混合式学习等前沿技术，打破时间与空间的限制，实现学习的个性化与随时随地。

ATD可以通过以下手段，助力出海企业打造真正高效、助力业务的数字化学习项目，实现全球员工的无障碍学习：

打造有效的数字化学习项目，容易被忽视的关键知识与技能：



打造多元化、公平性 包容性（DEI）的工作环境

出海企业面临的文化融合、民族风俗等问题让海外业务拓展的前景变得十分复杂。只有拥有高效、高度敬业的员工团队，才能帮助组织在新的市场中生存和发展。

DEI（多元化、公平性和包容性）可以帮助组织自内而外产生新的发展动力。DEI这个概念已经存在了几十年。疫情期间，国际社会多次爆发与多样性和公平性相关的事件，加上中国持续推进“一带一路”倡议，让DEI重新成为跨国企业和中国本土企业走向全球的焦点。

可能没有比人才发展从业者更合适解决DEI问题的群体了，我们能够帮助组织设计课程，利用多样的人才发展能力、见解和想法，努力建设更加多元化、公平性和包容性的工作场所。人才发展、人力资源和DEI专业人士得到的资源和战略支持，也能够促使企业文化产生实质性的变化。

因此，许多组织的人才发展团队开始提供各种DEI培训项目。ATD最新的研究报告《DEI和归属感教育》（2023）显示：

- 73%的组织为其员工提供DEI方面的教育，其中持续5年以上的占25%；
- 40%的组织为DEI教育准备了正式的预算，其中69%预计未来一年相关预算会持平或增加；
- 在提供DEI教育的组织中，94%提到他们的高管对于相关工作持支持的态度；
- 在提供DEI教育5年或以上的组织中，61%会设置专门的DEI部门。

提供DEI培训，这当然是一个很自然的切入点。然而，人才发展从业者还有其他更多的机会来推动DEI发展。无论采用何种方式，我们首先需要掌握与DEI相关的专业知识，了解可以应用的推进手段，还需要学习头部企业的成功案例。

ATD从人才发展专业角度出发，为出海企业的人才发展团队提供参与到组织DEI战略的策划和实践中所需要的知识、技能和学习资源，帮助从业者理解DEI的要义，高效参与到组织的DEI变革过程中，并为此提供解决方案。

获得世界各地第一手 人才发展行业动态

随着ATD的全球足迹不断扩大，ATD通过与主要国家和地区的合作伙伴共同举办会议和活动，将我们的思想领导力和丰富的会议经验带到世界各地。您和团队可以参与到我们的活动中来，了解当地人才发展行业第一手动态，与世界各地的从业者建立联系。



ATD国际会议会展

时间：2024年5月19-22日

地点：美国

80年来，ATD持续举办“ATD国际会议会展”，以教育和激励人才发展领域的专业人士。从1945年在芝加哥举行的第一次会议吸引了56名与会者，到如今成为超过13,000名从业者参加的全球人才发展大会，ATD国际会议会展每年都受到学习和发展专业人士密切关注。



ATD澳门峰会

时间：2025年3月

地点：中国，澳门

ATD携手“ATD BEST最佳学习型组织奖”获奖企业——永利澳门有限公司举办ATD澳门峰会。汇聚上百位亚太头部企业的人才发展从业者齐聚澳门，深度探索亚太地区人才发展最佳实践。



人才发展论坛

时间：2024年10月25日

地点：中国，上海

“人才发展论坛”是HRflag主办，ATD作为内容合作伙伴支持的大型旗舰活动，自2012年起已经连续举办十三年，是备受人才发展业界人士推崇的高质量大型会议，每年吸引大量中国本土学习与发展人士参加。



ATD东南亚峰会

时间：2024年11月6-7日

地点：新加坡

久负盛名的ATD东南亚峰会，聚集来自该地区的人力资源、人才、学习与发展专业人士将齐聚一堂，共同探讨东南亚的人才发展最新趋势、见解和创新。



ATD韩国峰会

时间：2024年7月11-12日

地点：韩国，首尔

ATD韩国峰会是韩国学习发展行业的旗舰活动。它提供了为期两天的专家演讲和国际思想领袖的现场会议。活动中将探讨成功的T&D的未来需求，前沿组织的最佳实践，下一代学习技术以及将员工的人类需求与数字技术相结合的实用技术等主题。



ATD中东会议会展

时间：2024年6月4-5日

地点：阿联酋

在阿布扎比举行的第八届ATD中东会议会展，为人力资源专业人士提供了一个学习、人才发展和专业成长的区域和国际平台，为知识共享、网络交流和专业成长提供了机会。



ATD科威特峰会

时间：2024年10月14-15日

地点：科威特

2024年ATD科威特峰会将继续成为科威特领先的学习和发展活动，将社区聚集在一起讨论主要趋势、挑战和最佳实践。

atd SAUDI ARABIA CONFERENCE | RIYADH



ATD沙特阿拉伯会议会展

时间：2024年11月25-26日

地点：沙特阿拉伯，利亚得

这是ATD连续第七年举办此活动。ATD沙特阿拉伯会议会展为本地和区域的学习和发展专业人士提供了绝佳的机会，以满足和讨论挑战和最佳实践。

跨区域 人才发展高管联盟



ATD致力于打造跨区域的“人才发展高管联盟”，并促进各国成员间的交流与协作。遍布世界的人才发展高管网络为成员们提供交流平台和沟通机会，通过线上和线下活动、学术调研、访学等方式，让成员们更有效、更广泛地与全球人才发展杰出人物建立联系，与同行分享挑战和想法。

在北美及欧洲，ATD成立CTDO Next，为人才发展高管提供的专属个人会员，为组织带来深远的益处。创建CTDO Next 是为了帮助塑造人才发展领域的未来，特别关注工作技术的未来和转型。领导者们探索这些主题及其影响，并确定必要的变化以及可能需要的新能力。

在亚太地区，ATD创建“亚太人才发展高管联盟”，并定期举办“亚太高管共创论坛”。该联盟意在汇聚亚太人才发展行业的先驱者，协力塑造人才发展领域的未来。联盟成员将以ATD为平台，与志同道合的同行一起重新思考和完善人才发展专业。

在中东、拉美和非洲地区，ATD建立独一无二的人才发展高管及行业专家社交网络，能够精准触达当地人才发展行业。



扫码观看
ATD高管联盟
宣传片

支持国际化雇主品牌建设

ATD 面向全球的各类组织与企业设立的两大奖项——最佳学习型组织奖（ATD BEST Award）、卓越实践奖（Excellence in Practice, EIP）在国际人才发展行业有着重要影响。因 ATD 奖项的覆盖性广，评选难度高，每一年的 ATD 奖项评选被称为“人才发展届的奥斯卡评选”。

企业获得ATD国际奖项意味着企业的人才发展项目达到了国际水平，得到了全球范围内的权威认可。这不仅提升了企业的国际声誉，有助于企业在全球化竞争中树立良好的雇主品牌形象；而且展示了企业对于社会责任的承担，尤其是在人才培养和员工福祉方面的投入，这直接关联到ESG中的“社会”维度，帮助企业获得各国投资者、客户和人才的信任与支持。



ATD BEST Award 最佳学习型组织奖

该奖项始于2003年，获奖组织包括来自全球各地的各种类型的组织和企业。ATD 寻找的是那些能够将“人才发展”作为战略性业务工具来实现内部目标的组织。与EIP表彰优秀项目不同，BEST Awards表彰的是优秀的学习型组织，企业必须要全方位地证明其人才发展领域的的能力，而非展示一个项目或案例。

每年的ATD BEST Award 奖项申请，一般于 8 月开启，次年1月公布结果。



ATD Excellence in Practice 卓越实践奖

该奖项表彰的是那些在实现组织目标方面表现出具有明确且可衡量的结果、已被证明满足组织需求、具有优秀的设计价值以及与其他绩效改进计划明确一致的实践项目。

每年的ATD EIP 奖项申请，一般于 5 月开启，次年1月公布结果。

咨询辅导

ATD拥有丰富的国际专家资源，能够为出海企业提供适用于当地的人才发展专业咨询、辅导服务。无论您的组织是为了招募和培养背景多元化的员工队伍，还是希望成功出海，抑或是为了符合相关规范，只要您在当地文化或人才发展实践等层面有困惑，ATD都能为您对接国际或特定国家专家资源，提供相关的咨询与辅导服务。



ATD人才发展专业课程

ATD国际认证

APTD Certification Preparation Course
CPTD Certification Preparation Course

APTD人才发展师认证 考前辅导班 ★
CPTD人才发展认证专家认证 考前辅导班 ★

ATD Master 大师系列认证课程

ATD Master Instructional Designer® Program
ATD Master Performance Consultant™ Program
ATD Master Trainer® Program

ATD教学设计大师®认证课程
ATD绩效咨询大师™认证课程
ATD培训大师®认证课程 ★

ATD Educaion 证书课程

Adobe Captivate Certificate
Adult Learning Certificate
Articulate Storyline Certificate
Blended Learning Certificate
Change Management Certificate
Coaching Certificate
Consulting Skills Certificate
Creating Leadership Development Programs Certificate
DEI in Talent Development Certificate
E-Learning Instructional Design Certificate
Evaluating Learning Impact Certificate
Human Performance Improvement Certificate
Instructional Design Certificate
Integrated Talent Management Certificate
Knowledge Management Certificate
Learning Technologies Certificate
Managing Learning Programs Certificate
Measuring Return on Investment Certificate
Microlearning Certificate
Needs Assessment Certificate
New Employee Onboarding Certificate
Project Management Certificate
Rapid Video Development for Learning Certificate
Test Design and Delivery Certificate
Training & Facilitation Certificate
Training Design and Delivery Certificate
Virtual Instructional Design Certificate
Virtual Training & Facilitation Certificate
Writing for Instructional Design and Training Certificate

Adobe Captivate证书课程
成人学习证书课程
Articulate Storyline证书课程
混合式学习证书课程 ★
变革管理证书课程 ★
教练证书课程 ★
咨询技巧证书课程 ★
创建领导力发展项目证书课程
人才发展中的DEI证书课程
E-Learning教学设计证书课程
学习效果评估证书课程 ★
人员绩效改进证书课程 ★
教学设计证书课程 ★
复合式人才管理证书课程
知识管理证书课程
学习技术证书课程
培训部门管理证书课程 ★
衡量投资回报率证书课程
微学习证书课程 ★
需求分析证书课程
新员工入职培训证书课程
项目管理证书课程
快速开发学习视频证书课程
测试设计和交付证书课程
培训与引导证书课程 ★
培训设计与交付证书课程
虚拟课堂教学设计证书课程 ★
虚拟培训与引导证书课程 ★
为教学设计与培训的写作证书课程

★ 课程有中文版本

为企业TD高管及TD团队提供 专业、国际化的学习资源支持



ATD线上线下多样资源整合
满足人才发展高管与团队能力重塑的需求
助力组织把握国内最佳实践与国际行业趋势

企业学习账号权益	权益详情
ATD澳门峰会	3张免费票
人才发展论坛	5张免费票
人才发展论坛门票折扣	85折
ATD人才发展高管联盟	1个成员席位
ATD企业人才发展高管共创论坛	每次1张免费票
ATD大师工作坊	1张免费票
ATD 国际奖项获奖案例合订集（英文版）	1本
ATD证书课程公开课折扣	85折
ATD国际会议会展演讲精选	✓
ATD线上资源中心	最多10个注册账号
ATD研究报告白皮书摘要合订集	1本
高端人才发展职位发布	账号有效期内，可免费发布3个职位
同行基准迷你调研	账号有效期内，可发起1次迷你调研
定期邮件消息推送	✓
价值	90,900元
售价	49,500元

不重塑TD团队，
何以重塑组织？



更多人才发展行业资讯
敬请关注ATD微信公众号

联系我们

上海办公室：

上海市静安区延安中路 1228 号静安嘉里中心办公楼 3 座 22 层 W10 号
电话：021-3106 3490 邮编：200040

北京办公室：

北京市东城区北三环东路 36 号 1 号楼环球贸易中心 A 座 3 层
电话：010-5339 8850 邮编：100013

ATD 中国官网：www.atdchina.com.cn

统一问询邮箱：china@td.org