

Human Resource Management

21世纪高等院校人力资源管理专业教材新系



(第二版)

人员培训与开发 Employee Training & Development

金延平 主编

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



Human Resource Management

21世纪高等院校人力资源管理专业教材新系



(第二版)

人员培训与开发 Employee Training & Development

金延平 主编

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press
大连

© 金延平 2010

图书在版编目 (CIP) 数据

人员培训与开发 / 金延平主编. —2 版. —大连: 东北财经大学出版社, 2010. 7

(21 世纪高等院校人力资源管理专业教材新系)

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0037 - 7

I. 人… II. 金… III. 企业管理 - 职工培训 - 高等学校 - 教材
IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 120048 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连北方博信印刷包装有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm

字数: 390 千字

印张: 19 3/4

2010 年 7 月第 2 版

2010 年 7 月第 3 次印刷

责任编辑: 李 彬 时 博

责任校对: 那 欣 毛 杰

封面设计: 张智波

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0037 - 7

定价: 32.00 元

21 世纪高等院校人力资源管理专业教材新系

编审委员会

首席顾问（以姓氏笔画为序）

- 周文霞 中国人民大学劳动人事学院教授
赵曙明 南京大学国际商学院院长，教授，博士生导师
廖泉文 厦门大学管理学院教授，博士生导师，厦门大学人力资源研究所所长

委员（以姓氏笔画为序）

- 朱舟 上海财经大学国际工商管理学院博士
刘银花 云南财经大学 MBA 学院教授
李严锋 云南财经大学工商管理学院教授，博士
何承金 四川大学工商管理学院教授
张兵 南京农业大学经贸学院教授
张德 清华大学经济管理学院教授，博士生导师
张磊 华东政法学院商学院教授
张文贤 复旦大学管理学院教授，博士生导师
杨蓉 北京物资学院教授，硕士生导师
金延平 东北财经大学工商管理学院副教授
姜法奎 云南财经大学工商管理学院教授，硕士生导师
唐宁玉 上海交通大学副教授
崔勋 南开大学商学院人力资源系教授
董福荣 广东商学院管理学院人力资源系教授

新世纪人力资源管理的思考（代序）

跨入新世纪，经济全球化、技术进步和消费者地位的提升等使得企业的外部经营环境变化越来越快。很多企业管理的研究者与实践者们都有一个共识：不确定性是企业所面临的新竞争环境的主要特征。以不确定性为特征的竞争环境向企业提出了新的挑战，企业如何应对这一挑战呢？企业管理的研究者和实践者们不约而同地将目光投向了人力资源。例如，核心能力理论认为，企业在本质上是一个能力体系，能力是能够为人们共同感受到的智力资本，它包括人力资本、结构资本和顾客资本；组织变革理论认为，有效的沟通是一种重要的组织资源，组织内群体之间、个体之间以及群体与个体之间能否有效地整合和分享有价值的信息与知识是衡量组织有效性的标准，从而将研究的焦点指向了组织内的人；而以资源为基础的企业理论则认为，传统的竞争优势来源（如技术、财务资源的获得）已不再能以稀缺的、不可模仿的和不可替代的方式为企业创造价值。因为人力资源的价值创造过程具有路径依赖和因果关系模糊的特征，其细微之处竞争对手难以模仿，所以，企业的人力资源将是持久竞争优势的重要来源，有效地管理人力资本，而不是物质资本，将是企业绩效的最终决定因素等等。尽管不同的理论对“什么是人力资源”有着不同的解释，其殊途同归的根本原因却在于“人是企业能对自身进行变革以适应环境变化的唯一动力”。在企业系统中，人具有其他要素所没有的特性——自我变革与自我发展的能力，即也只有人，才能够对企业的构成要素以及要素之间的关系进行调整。可见，当企业与环境间的平衡被打破时，必须借助于人的力量，才能重新达成企业与环境间的适配。因此，面对不确定性的竞争环境，企业管理的研究者和实践者都只能从人——这个企业自身变革的唯一动力源上，来试图找出有效的对策。从这一认识出发，可以毫无疑问地断言，人力资源成为企业管理研究与实践的热点和核心是一种历史的必然。

然而，“人力资源”并不等同于“人力资源管理”，正如一位首席执行官在回答记者提问时所说：“如果你是指小写的 hr（指人力资源），那么我认为其是企业成功的关键；如果你是指大写的 HR（指人力资源部或人力资源管理实践），那我就并不这么认为了。”这表明人力资源管理在实践中并没有受到重视。为什么人力资源管理并没有在实践中发挥应有的作用呢？我们知道，人力资源管理在本质上是人力资源能够被开发的工具。企业管理者们可以使用人力资源管理实践，如人力资源规划、招聘与挑选、培训与开发、绩效管理与评估、薪酬制度管理等等，来吸引、确认和保留高质量的人力资源。企业在获得高质量的人力资源之后，人力资源管理的下一个目标是鼓励人们表现出支持企业利益的行为。因为人力资源对企业持

续竞争优势来说只是一个必要条件，而不是一个充分条件。人力资源潜力的实现，在一定程度上是由于人们通过表现出特定的行为而允许企业从中获益。因此，人力资源管理是人力资源和企业绩效关系的中间变量。人力资源仅仅在与正确的人力资源管理实践——通过诱发员工行为产生优势的实践——相结合时，才是有效的，即拥有正确的人力资源管理是人力资源效率最大化的必要条件。这种中间变量角色在一定程度上也解释了为什么许多企业强调人力资源的重要性，而只有极少数的企业能够开发出作为竞争优势之源的人力资源。

现实中人力资源管理没有能够发挥出应有的作用通常在于人们对于人力资源管理角色的错误定位。人们依然按照传统人事管理的观念将企业人力资源管理看成“成本中心”，而在新经济条件下企业人力资源管理应该成为企业的“利润中心”。要实现人力资源管理从成本中心向利润中心的转变，企业对人力资源管理的定位应该实现如下的转变。

首先，人力资源管理部门必须转变其思想观念，从注重“人力资源管理做什么”转变为关心“人力资源管理的产出是什么”，从解决“企业经营运作过程中的人的问题”转变为解决“与人有关的企业经营运作问题”。

其次，人力资源管理者必须从传统的职能专家向战略伙伴、员工支持者和变革倡导者转变。其中，战略伙伴角色主要集中于把人力资源的战略和行为与经营战略结合起来。在这一角色中，人力资源管理以战略伙伴的面目出现，通过提高组织实施战略的能力来帮助保证经营战略的成功。员工的支持者角色意味着人力资源管理需要帮助维持员工和企业之间的心理契约，把精力投入到员工日常关心的问题和需求上，积极地倾听、积极地反应，并向员工提供为满足他们不断变化的要求所需的资源，创造一个学习的氛围和环境，让企业员工置身于其中，激发出一种自然的学习动力和工作成就感。

最后，人力资源管理必须掌握新的技能：掌握业务，掌握人力资源、个人信誉和掌握变革。掌握业务要求人力资源管理成为企业核心经营管理层的一部分，了解并参与基本的业务活动，具备强烈的战略业务导向。掌握人力资源是指人力资源管理要确保基本的管理和实践相互协调，并担当起行政职能。个人信誉是指人力资源管理者应具备良好的人际影响能力、问题解决能力和创新能力。掌握变革要求人力资源管理懂得如何领导企业变革与重组。很显然这四种新技能是与人力资源管理的新角色——对应的。

人力资源管理任重而道远。相对于肩上的千斤重担，这门年轻的学科显得十分的稚嫩，迫切地需要企业管理研究者和实践者们辛勤地培育。东北财经大学出版社的这套丛书从不同的层面、不同的视角对人力资源管理领域内的不同问题作了全面、系统和深入的探讨，对推动人力资源管理的理论发展，提高人力资源管理的实践水平，无疑是雪中送炭。这套丛书与20世纪90年代以来陆续引进和出版的人力资源管理教材不同，其具有两个显著的特征：一是先进性，这套丛书紧跟时代步伐，汇集了人力资源管理的最新观点、内容、原理和方法；二是适用性，这套丛书

以培养能力为目标，吸收了国外教材的众多优点，特别适合于企业管理专业和人力资源管理专业的本科生、硕士研究生、教师以及人力资源经理们使用。总之，这套丛书是国内不可多得的人力资源管理教材。十分感谢东北财经大学出版社给我这套丛书先睹为快的机会，读书偶感，权且为这套丛书的出版作贺。

赵曙明
南京大学

再版前言

21 世纪，人类社会已进入了知识经济时代，企业竞争的焦点正在从资金、技术等传统资源转到人力资源。同时经济的全球化发展使得企业间的竞争范围更加广阔，市场变化速度日益加快，面对这种严峻的挑战，企业必须保持持续发展的能力，只有不断追踪日新月异的先进技术和思想，才能在市场竞争中立于不败之地。因此，不断增加对人力资源的投资，加强对员工的培训与开发，提升员工的素质，使人力资本持续增值，才能够增强企业竞争力，实现企业战略目标。人力资本理论创始人、1979 年诺贝尔经济学奖获得者西奥多·舒尔茨在 20 世纪 60 年代依据大量的实证分析得出一个突破性结论：在现代社会，人的素质的提高，对社会经济增长所起的作用，比物质资本和劳动的增加所起的作用要大得多。按照这种理论，不应当把人力资本的再生产仅仅视为一种消费，而应视为一种投资，这种投资的经济效益远大于物质投资的经济效益，而且人力资本投资不再符合边际收益递减规律，而是边际收益递增的。

人员培训与开发作为企业的一项基础工作，越来越受到企业的重视。尤其是在世界经济一体化的今天，如何建立有效的培训机制，建立完善的培训评估制度，已成为企业在竞争激烈的市场上能否取胜的一项关键性工作。充分发挥培训对企业的积极作用，而不仅仅流于形式，就要求我们必须对员工培训的方式和理念进行有效的管理与不断的创新。有效的员工培训与开发不仅能够促进组织目标的实现，而且能够提高员工的职业能力，拓展他们的发展空间。因此，企业只有将培训需要和员工的职业生涯规划保持一致，使企业发展目标与员工个人发展目标联系起来，才能建立企业与员工之间的双赢关系，从而结成紧密的利益共同体。本书力求用现代培训与开发的理论来指导管理实践，实现组织和员工的共同发展，从而增强组织的核心竞争力。本书从我国实际出发，吸收西方发达国家最新的培训与开发理论和方法，强调创新性和实践性。本书所研究的问题包括了人员培训与开发的理论知识、操作实务及案例分析，既有一定的理论深度又有较强的可操作性，所运用的许多理论和方法具有较高的学术研究价值及实用价值，对组织科学地开展员工培训与开发工作具有重要的指导作用。

本书自 2006 年 8 月出版发行以来，作为普通高校人力资源管理专业的精品教材和管理类本科专业、MBA、硕士研究生的参考书及企业管理人员的培训教材，产生较大社会影响力，读者普遍反映本书实用性强、重点突出、主线清晰、简明实用，具有较强的理论研究和实用价值。为了让广大读者及时了解人员培训与开发的最新理论和实践中的热点问题，我们经过较长时间的资料收集和精心准备，决定对

本书进行调整和修订。在本次修订过程中，立足于内容新颖、前沿和创新，引入人员培训与开发的最新理论和方法，突出学术性、实用性和可操作性，并重新安排了结构，全书由 12 章缩减为 11 章，更新了各章的案例，调整了部分课堂讨论题及关键概念。

本书由金延平任主编，具体分工为：金延平（第 1 章、第 2 章、第 3 章、第 4 章、第 9 章、第 10 章）；金延平、李倩（第 5 章）；金延平、张微（第 6 章）；金延平、孙竞（第 7 章）；金延平、郝瑞雪（第 8 章）；金延平、李莹（第 11 章）。全书由金延平提出编写大纲和具体要求，并总纂定稿。

本书在修订过程中，参考和引用了国内外学者的大量研究成果，并得到了东北财经大学出版社编辑的热情帮助，在此表示衷心感谢。由于编者的水平有限，书中难免有不足之处，敬请广大读者批评指正。

金延平
2010 年 6 月

目 录

| | |
|-----------------------------|----|
| 第1章 人员培训与开发概述 | 1 |
| □学习目标..... | 1 |
| 1.1 人员培训与开发的概念与实质 | 1 |
| 1.2 人员培训与开发的作用 | 3 |
| 1.3 人员培训与开发的目标和原则 | 6 |
| 1.4 人员培训与开发的流程 | 8 |
| 1.5 我国企业人员培训与开发存在的问题..... | 13 |
| 1.6 人员培训与开发的发展历程与发展趋势..... | 16 |
| □案例 | 19 |
| □本章小结 | 20 |
| □关键概念 | 21 |
| □课堂讨论题 | 21 |
| 第2章 战略性人员培训与开发 | 22 |
| □学习目标 | 22 |
| 2.1 战略性人员培训与开发的内涵..... | 22 |
| 2.2 人员培训与开发战略的制定程序..... | 27 |
| 2.3 人员培训与开发战略和企业战略..... | 34 |
| 2.4 人员培训与开发的战略化管理..... | 41 |
| □案例 | 43 |
| □本章小结 | 44 |
| □关键概念 | 45 |
| □课堂讨论题 | 45 |
| □自测题 | 45 |
| 第3章 培训需求分析 | 46 |
| □学习目标 | 46 |
| 3.1 培训需求分析概述..... | 46 |
| 3.2 培训需求分析的框架..... | 51 |
| 3.3 培训需求分析的方法与信息收集..... | 64 |
| 3.4 培训计划的制订..... | 72 |
| □案例 | 75 |
| □本章小结 | 78 |

| | |
|--------------------------------|------------|
| □关键概念 | 78 |
| □课堂讨论题 | 79 |
| 第4章 培训的组织与实施 | 80 |
| □学习目标 | 80 |
| 4.1 企业培训体系的建立 | 80 |
| 4.2 培训的方法和技术 | 85 |
| 4.3 培训内容和方法的选择 | 96 |
| 4.4 培训师的选择 | 99 |
| □案例 | 107 |
| □本章小结 | 109 |
| □关键概念 | 110 |
| □课堂讨论题 | 110 |
| □自测题 | 110 |
| 第5章 培训效果评估与培训效果转化 | 111 |
| □学习目标 | 111 |
| 5.1 培训评估概述 | 111 |
| 5.2 培训评估的模型 | 117 |
| 5.3 培训评估方案的设计及信息收集 | 121 |
| 5.4 培训的投资回报分析 | 128 |
| 5.5 培训评估的流程 | 134 |
| 5.6 培训效果转化理论 | 136 |
| 5.7 培训效果转化过程及其影响因素 | 138 |
| □案例 | 144 |
| □本章小结 | 146 |
| □关键概念 | 147 |
| □课堂讨论题 | 147 |
| 第6章 新员工的培训与开发 | 148 |
| □学习目标 | 148 |
| 6.1 新员工培训与开发概述 | 148 |
| 6.2 新员工培训的内容 | 152 |
| 6.3 新员工培训与开发的实施 | 156 |
| 6.4 新员工培训与开发的程序 | 163 |
| 6.5 新员工的工作能力开发 | 166 |
| □案例 | 169 |
| □本章小结 | 171 |
| □关键概念 | 172 |
| □课堂讨论题 | 172 |

| | |
|--------------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> 自测题 | 172 |
| 第7章 管理开发培训 | 173 |
| <input type="checkbox"/> 学习目标 | 173 |
| 7.1 管理开发概述 | 173 |
| 7.2 管理开发的内容 | 176 |
| 7.3 管理人员开发需求分析方法 | 183 |
| 7.4 管理开发方法与技术 | 187 |
| <input type="checkbox"/> 案例 | 199 |
| <input type="checkbox"/> 本章小结 | 201 |
| <input type="checkbox"/> 关键概念 | 201 |
| <input type="checkbox"/> 课堂讨论题 | 201 |
| 第8章 组织开发 | 203 |
| <input type="checkbox"/> 学习目标 | 203 |
| 8.1 组织开发概述 | 203 |
| 8.2 组织开发的方法 | 205 |
| 8.3 组织学习 | 211 |
| 8.4 学习型组织的构建 | 218 |
| <input type="checkbox"/> 案例 | 223 |
| <input type="checkbox"/> 本章小结 | 226 |
| <input type="checkbox"/> 关键概念 | 227 |
| <input type="checkbox"/> 课堂讨论题 | 227 |
| <input type="checkbox"/> 自测题 | 227 |
| 第9章 职业生涯概述和理论发展 | 228 |
| <input type="checkbox"/> 学习目标 | 228 |
| 9.1 职业生涯的含义 | 228 |
| 9.2 职业选择理论 | 231 |
| 9.3 职业生涯发展阶段理论 | 236 |
| 9.4 影响职业选择的因素 | 241 |
| 9.5 职业生涯的成功 | 245 |
| <input type="checkbox"/> 案例 | 250 |
| <input type="checkbox"/> 本章小结 | 251 |
| <input type="checkbox"/> 关键概念 | 251 |
| <input type="checkbox"/> 课堂讨论题 | 251 |
| <input type="checkbox"/> 自测题 | 251 |
| 第10章 员工个人职业生涯分析 | 252 |
| <input type="checkbox"/> 学习目标 | 252 |
| 10.1 员工个人的职业定位 | 252 |

| | |
|----------------------------|------------|
| 10.2 员工职业生涯的目标设定····· | 256 |
| 10.3 职业生涯规划····· | 261 |
| 10.4 员工职业生涯的阶段管理····· | 266 |
| □案例····· | 273 |
| □本章小结····· | 274 |
| □关键概念····· | 274 |
| □课堂讨论题····· | 275 |
| 第11章 组织职业生涯管理 ····· | 276 |
| □学习目标····· | 276 |
| 11.1 职业生涯管理的基本内容····· | 276 |
| 11.2 职业生涯开发的原则····· | 279 |
| 11.3 职业生涯开发方法····· | 281 |
| 11.4 职业生涯发展通道管理····· | 284 |
| 11.5 如何为员工制定职业生涯规划····· | 287 |
| 11.6 组织职业生涯的阶段管理····· | 289 |
| □案例····· | 299 |
| □本章小结····· | 300 |
| □关键概念····· | 300 |
| □课堂讨论题····· | 300 |
| □自测题····· | 300 |
| 主要参考文献 ····· | 301 |

第1章 / 人员培训与开发概述

学习目标

通过学习人员培训与开发的概念、实质、作用、流程等基本内容，认识和了解我国在人员培训方面存在的问题，培训与开发的发展历程，掌握培训发展的总体趋势。

1.1 人员培训与开发的概念与实质

1.1.1 人员培训与开发的概念

人员培训与开发是人力资源管理的重要内容，是指组织根据组织目标，采用各种方式对员工实施的有目的、有计划、有系统的培养和训练的学习行为，使员工不断更新知识、开拓技能、改进态度、提高工作绩效，确保员工能够按照预期的标准或水平完成本职工作或更高级别的工作，从而提高组织效率，实现组织目标。美国学者L. S. 克雷曼认为，培训与开发是“教会工人们怎样去有效地完成其目前或未来工作的有计划的学习经历”，“培训与开发的实践旨在通过提高雇员们的知识和技能去改进组织的绩效”。

在当代培训已经成为广义教育范畴的一个重要概念。对于“培训”一词已经由起初强调技能的训练，转变为一种个体为了满足社会或者自身需要，提高个人知识、技能以及转变职业态度和职业行为方式的一种学习、培养活动。“培训”与教育、开发是有区别的，它们的本质容易被混淆。

如果说教育是指培养人的活动，那么培训就是以培养和训练人的技能的互动。教育是培养生产力，而培训是使现有生产力保值增值。尽管教育与培训都是人力资源投资的重要途径，但教育是培养人力资源，而培训是对现有的人力资源进行调整、优化与提升。

尽管培训与开发这两个术语在一些场合可以混用，但实际上两者还是有区别的。人员培训是根据组织和个人在某一时期的发展和工作需要，运用现代培训技术和手段，提高员工绩效和增强组织竞争力的过程。人员开发指为员工未来发展而开展的正规教育、在职实践、人际互动以及个性和能力的测评等活动。两者的主要区别在于目标的指向。传统观念认为，培训侧重于近期目标，重心放在帮助员工完成

当前的工作，培养员工与当前工作或特定任务相关的能力，掌握基本的工作知识、方法、步骤和过程，故人员培训具有一定的强制性。而人员开发侧重于培养提高管理人员的有关素质（如创造性、综合性、抽象推理等），帮助员工为企业的其他职位作准备，提高其面向未来职业的能力，同时帮助员工更好地适应由新技术、工作设计、顾客或产品市场带来的变化。

然而，随着企业培训地位的提高，培训越来越重视同企业发展和经营战略的契合，培训与开发之间的界限日益模糊。具体说来，越来越多的企业认为，要想通过培训获得竞争优势，培训就不能仅仅局限于基本技能的开发，还要关注员工，解决和分析工作中发生的问题的能力，满足现代企业对速度和灵活性的要求。另外，培训还要从单纯地向员工教授具体技能转变为创造一种知识共享的氛围，使员工能自发地分享知识，创造性地应用知识以满足客户的需求。在现代意义下，两者都注意员工与组织现在和未来的发展，而且一般员工和管理人员都必须接受培训与开发，人们已经越来越习惯于把两者并称为培训（T&D）。

1.1.2 人员培训与开发的实质

培训实质上是一种系统化的智力投资。培训作为人力资源开发和组织发展的重要手段，并非纯粹是一种成本支付性活动，而是一种智力投资，企业投入人力、物力对员工进行培训，员工素质提高，人力资本升值，公司业绩改善，获得投资收益，是创造智力资本的重要途径。许多化工企业发展的实践证明，如果企业的员工在两年之内没有接受任何培训与智力开发，那么他们的知识就已经落伍了。对于员工个人来说，这种机会不仅可以补充新知识，掌握新技能，确立新观念，还可以增强员工对终身职业的满足感，使员工更加忠诚于自己的企业。而对企业来说，可能一时投入较大，但其成果迟早会在企业经济效益指标上反映出来，从而增强企业的竞争力。因此，这种培训与其说是在奖励员工，不如说是企业回报率更高的智力投资。

人员培训区别于其他投资活动的特点在于它的系统性。企业的员工培训是一个由多种培训要素组成的系统。它包括培训主体、培训客体，培训的计划子系统、组织子系统、实施子系统、评估子系统等。例如，全员培训要求企业中所有的员工，从高级经理到基层工人，从新近招聘的员工到公司元老都要参加。而全方位培训就要求对企业员工的各个方面，包括知识、技能、企业文化等进行全面系统的培训。

具体地讲，培训与开发的含义可以掌握以下几个方面：

1) 培训与开发是一种人力资本投资

人力资本是与物质资本、金融资本相并列的三种资本存在形态之一。根据劳动经济学中的人力资本理论，人力资本是一种稀缺的生产要素，是组织发展乃至社会进步的的决定性因素，但是它的取得不是无代价的。要想取得人力资本，就要进行投资活动，即人力资本投资。员工培训就是要在改进员工的知识、技能，提高员工的工作态度和行为方面的活动中进行投资，即体现在道德、观念、知识和能力四个主

要方面。其中，前两者是软性的、间接的；后两者是硬性的、直接的，是员工培训中的重点。

2) 培训与开发的主要目的是提高员工的绩效和有利于实现组织的目标

当一个组织提出一项培训计划时，必须准确地分析培训成本和收益，考察它对组织目标实现的价值。员工培训与开发的目的是提高员工现在和将来的绩效与职业能力，从根本上讲，是为实现组织的目标服务。这就要求组织在计划及实施员工培训与开发时，必须首先明确这些问题：为什么要进行培训，需要进行什么样的培训，哪些人需要接受培训，由谁来进行培训，如何评价培训的效果，如何进行员工开发等，不能为培训与开发而培训与开发，更不能做表面文章，以提高培训与开发的效率与效果，否则这些问题不明确，只能使培训与开发的效率与效果大打折扣。

3) 培训与开发是组织开展的有计划、有步骤的系统管理行为

人员培训与开发必须确立特定的培训目标，提供特殊的资源条件，遵循科学的培训方法和步骤，进行专门的组织和管理。它包括培训需求分析、制定培训方案、实施培训方案、评价培训效果等环节。从管理的全过程来看，培训与开发既是一种管理手段，也是一个管理过程。

4) 培训与开发是员工职业发展和实现自我价值的需要

现代人力资源管理理论认为，一个组织成员在为组织做出贡献的同时，也要尽力体现自身价值，不断自我完善和发展。有效的员工培训活动不仅能够促进组织目标的实现，而且能够提高员工的职业能力，拓展他们的发展空间。换言之，培训与开发应该带来的是组织与个人的共同发展。从实际效果来看，无论是知识、技能等的培训，还是素质、管理潜能的开发，尽管组织会从中大受其益，但是员工个人自身的知识、技能等人力资本也无疑得到增值，使其增强适应各种工作岗位和职业的能力。从组织角度来说，在实施培训与开发的过程中，绝不能忽视了员工的个人职业发展，这样才能进一步增强组织的凝聚力，以更好地提高组织的运行绩效。因此，员工培训与开发是员工职业发展、实现自我价值的需要。

1.2 人员培训与开发的作用

1.2.1 培训与开发的作用模型

由图 1—1 可知，员工培训与开发的作用通过绩效体现出来，绩效由行为导致，而行为又是由员工的动机引起的。员工的动机受到其知识、技能和态度的影响，尤其是以态度为核心。因此，员工的培训与开发工作就要在使员工增长知识、提高技能、培养积极的态度和价值观上下工夫，其作用也首先在这些方面体现出来。

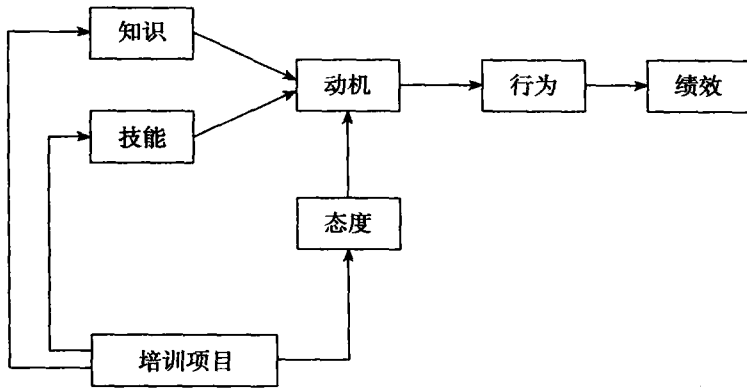


图 1—1 培训与开发的作用模型

1.2.2 培训与开发的作用

1) 培训与开发有利于提高员工的能力和素质

组织培训员工的直接目的就是提高员工的知识和技能水平，改进员工的工作态度等，使之能够更好地胜任本职工作。在培训的过程中，不仅要注重技能的提高，还要教会员工知识的共享，尤其是现在人类社会步入知识经济时代，智力资本已成为获取生产力、竞争力的关键。这就要求建立一种新的适合未来发展的培训理念，提高企业员工的综合素质。

人员的培训与开发主要是针对两种人：一种是企业新录用的员工；另一种是企业现有员工。对于企业新招募的员工来说，通过企业提供的各种培训，可以使他们迅速地了解工作环境、组织文化以及新岗位所需的知识和技能。对于企业的现有员工，培训和开发能使他们跟上企业发展的步伐。企业随时都在发生变化，特别是在一些高新技术产业，客户在变化，竞争者在变化，环境在变化，企业永远不会保持静止，但是企业的现有员工并不一定欢迎变化，他们已经习惯于既定的工作方法和组织环境，变化常常会使他们无所适从。而培训与开发是提高他们的技能，帮助他们适应变化的一种必要方法。同时，培训使员工的工作能力提高，为其取得好的工作绩效提供了可能，也为员工提供更多晋升和较高收入的机会。

2) 培训与开发有利于提高企业劳动生产率

20 世纪 80 年代，美国经济学家舒尔茨创立了人力资本理论。1992 年诺贝尔经济学奖得主加里·贝克尔进一步在这方面进行了研究。贝克尔认为，工人能通过在学习过程中学习新技术的方式，增加人力资源的存量，如果企业再对工人进行培训，就会使人力资本存量继续增加，从而提高劳动生产率。

经过培训的员工，劳动的熟练程度会得到提高，同时也加强了对新知识、新技术的吸收能力，与其他员工的配合也会更加默契。培训与开发的作用可以在两方面体现出来：一方面，通过增加工人的知识和能力，直接提高劳动生产率；另一方