

Human Resource Development

人力资源发展

从粉笔到数字鼠标



简建忠 || 著

■ 强调变革、策略与人性的观点

企业经营环境的变化速度与幅度已超出传统的思维，使企业在人的问题上遭遇前所未有的冲击。

■ 符合实务运作的理论架构

自解析人的特质与价值、探索人力资源管理的内涵与时代背景开始，铺陈人力资源管理的情境，继而配合人与企业的互动关系。

■ 广纳时代性的实务案例

协助读者融通相关理论，引发读者的学习兴趣，并能引导读者反思既有的理论原则，扩大思考的层面和深度。

Human Resource Development

人力资源发展

从粉笔到数字鼠标



简建忠 || 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

本书中文简体版由前程文化事业有限公司授权经济管理出版社独家出版发行。未经书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

北京市版权局著作权合同登记:图字:01-2014-4238号

图书在版编目(CIP)数据

人力资源发展:从粉笔到数字鼠标/简建忠著. —北京:经济管理出版社, 2017. 1
ISBN 978-7-5096-4802-5

I. ①人… II. ①简… III. ①人力资源管理 IV. ①F243

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第312248号

组稿编辑:陈力

责任编辑:王格格

责任印制:黄章平

责任校对:超凡

出版发行:经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦A座11层100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京银祥印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 787mm × 1092mm/16

印 张: 26

字 数: 413千字

版 次: 2017年3月第1版 2017年3月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-4802-5

定 价: 72.00元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街2号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

自序

忠实呈现 HRD 理论与实务的容貌

完成此书时，才惊觉上一次出版《人力资源发展》已是 1995 年的事了，除有“十年磨一剑”的感慨外，不禁觉得自己真的没长进。但在此世纪交替之际，HRD 领域不仅有重大的变革，“学习”也引起了更多企业和个人的关注。

后工业时代降临、知识经济的崛起、知识工作的兴起和汇聚，凸显了“学习”对企业和个人在建构竞争优势中的重要性，而诸多组织学习和知识管理的研究更证明学习是组织和成员进化的重要动能。本书从人类的简要历程与沿革开始，通过重要活动和重要事件的介绍，协助读者了解学习的本质，而通过解析 HRD 的定义、HRD 在企业中的定位与角色，呈现 HRD 的功能和使命。

第二篇“学习与竞争优势”主要联结人力资本和竞争优势的关系，并阐述组织学习和知识管理这两股近年来驱动 HRD 质变的重要动力。第三篇以 HRD 传统的实务为主体，但作者竭力涵盖 HRD 各层面的实务并增补相对应的理论，整合 know what、know how 与 know why。第四篇介绍 HRD 过去的重要基础研究、近来趋势与未来可能动向，期望能抓住 HRD 的进化动向。

作者在写作与校对的过程中，发现本书与一般讨论教育训练或 HRD 书籍最大的差异可能是平衡理论与实务的比例，作者尽力以精简、平实的文字叙述相关理论的精义，呈现实务背后的概念。这绝非作者要卖弄学识，而是希望 HRD 专业能摆脱“知其然但不知其所以然”的批判，让



HRD 实务在精实理论的加持下有更确实、精彩的表现。

本书的构思时间虽早，但写作时间超过三年，资料收集、阅读与省思固然是借口，但作者的能力有限，思绪常卡在键盘上，才是逾期交稿的主因。当然，再不完成本书，“从粉笔到数字鼠标”的副标题可能要改为“从粉笔到手指”（触控面板）了！

能顺利完成本书，除了要感谢同事、HRM 与 HRD 专业朋友的鼓励、（专班）同学的提问与回馈，以及编辑群体的协助之外，家人的支持更是重要的动力来源。最后，要感谢引领作者进入 HRD 领域的恩师 Dr. Gary D. Geroy，感谢他的指导与启发！愿处于知识洪流的人，都能凭借学习方舟不断精进，找到安身立命之所！



2009 年 11 月

目 录

第一篇 学习——死生之大事

第1章 人力资源发展导论	3
1.1 训练/发展简要历程与沿革	4
1.2 HRD 的内涵与特质	14
HRD 知识库 中国台湾地区教育训练发展简史	19
1.3 HRD 的架构——定位与范畴	23

第二篇 学习与竞争优势

第2章 企业竞争力、竞争优势与 HRD	37
2.1 竞争简论	38
2.2 企业竞争力与竞争优势	41
HRD 知识库 人才战争	52



第3章 人力资本、核心技能、绩效与 HRD	59
3.1 人力资本与 HRD	60
3.2 专家、专业技能与 HRD	67
HRD 知识库 今天，你山寨了吗？	73
第4章 组织学习与学习型组织	76
4.1 组织学习	77
4.2 学习型组织	85
HRD 知识库 质变中的共产主义和资本主义	91
第5章 知识管理	97
5.1 知识——新时代的竞争利器	98
5.2 知识管理	104
HRD 知识库 智慧管理	118
5.3 知识管理与 HRD	119

第三篇 融合理论与实务

第6章 HRD 的核心理论	129
6.1 HRD 的基础理论	130
6.2 学习理论与 HRD	135
HRD 知识库 人才教导	141
6.3 成人学习理论与 HRD	155
第7章 HRD 侦探——绩效与训练需求分析	168
7.1 控制课程质量——教学系统设计	169
7.2 HRD 侦探 I——绩效需求分析	177
HRD 知识库 全民公敌	192



7.3 HRD 侦探 II——训练需求评析	194
第8章 HRD 建筑师——训练课程设计与发展	200
8.1 绩效目标→训练目标	201
8.2 测验——检视目标的工具	205
HRD 知识库 有品运动	207
8.3 教学策略——达成绩效目标的蓝图	209
8.4 训练课程资料的发展	217
第9章 训练课程的实施与训练法	224
9.1 选用适当的训练方法	225
9.2 常见的传统训练法	228
HRD 知识库 职场马拉松	236
9.3 计算机化/信息化训练法	238
第10章 检视训练效益——训练评鉴	246
10.1 训练评鉴的效益与迷思	247
10.2 训练评鉴的类型与模式	253
10.3 训练成本效益分析	260
HRD 知识库 ISO 10015 与 TTQS	267
10.4 评鉴“训练评鉴”	268
10.5 训练/学习移转	273
第11章 HRD 实务管理	284
11.1 管理 HRD 功能——总体面	285
11.2 管理 HRD 功能——实务面	288
HRD 知识库 人力创新奖	295
11.3 企业大学	296



第四篇 HRD 水晶球

第 12 章 HRD 趋势 I——质变与量变	307
12.1 HRD 策略化	308
12.2 HRD 课责化	311
12.3 HRD 弹性化——外包	317
HRD 知识库 漫画与学习	323
12.4 HRD 全球化（跨文化学习）	326
第 13 章 HRD 趋势 II——从 HRD 到学习型组织	335
13.1 从 HRD 到组织学习	336
HRD 知识库 专业社群	343
13.2 HRD 专业职能	344
各章注释	353

第一篇 学习——死生之大事

原储存于动态随机存取内存（DRAM）的任何数据，在计算机关机之后就消失，即使再度开机仍找不回失去的数据。若我们大脑的功能也像 DRAM 一般，一觉醒来发现前一天所累积的记忆全被消除，连自己是谁都想不起来，这将是一场可怕的噩梦！可怕的不只是“忘了我是谁”、“无尽且白费功夫的学习”，而是“性命不保”。庆幸的是大脑能储存长期记忆，被保留的学习成果能在必要时刻发挥效用，协助我们趋吉避凶，人类的文明亦得以流传。

母象首领要记得水源，狼要记得埋藏在冰雪下的食物，远古人类要记得哪些动植物可以吃（哪些会要命）、如何生火/制造工具等生存大事，动物也将学习的成果传给下一代，以延续种族的生命。现代人类亦学习前



人所流传的诸多知识技能，以获得工作、适应生活需求、维持生存、繁衍后代。企业则是结合成员的学习能力，不断地探索环境变迁、调整内部运作、学习/创造/运用知识，以立足于激烈的竞争环境。

当个人或企业丧失学习的动机或能力时，就如同没有活水注入的水坑，在烈日暴晒下很快就干涸，个人和企业的竞争力也慢慢地流失，无须对手出击，自己举双手投降、被判出局。致力于学习的个人或企业虽不能保证成功，但欠缺学习力/动机者很快就会被逐出竞争行列。《孙子兵法》计篇“孙子曰：兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。故经之以五，校之以计，而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法”中，对企业而言，竞争即是“兵”，而若高级主管（将领）未能理解关键的“五事”（道天地将法）、吸取教训（学习），败亡是迟早的事。

第1章 人力资源发展导论

1.1 训练/发展简要历程与沿革

1.2 HRD 的内涵与特质

1.3 HRD 的架构——定位与范畴

人是个复杂又有趣的有机体，基因科学家虽已完成人体基因排序，但人体机能的运作仍存在许多难解的谜团，尤其是人的大脑。大脑为人最重要的生命中枢，掌管思考、情绪与学习等功能已是不争的事实，无数的解剖与实验虽让科学家了解大脑控制生理机能的机制，但即使在精密仪器的协助下，科学家对大脑在思考与学习方面的了解仍相当有限。唯有完全了解大脑的运作细节，才能协助个人超越极限，创造人的最大价值。

基因科学家发现人与部分物种的基因差异有限（如黑猩猩），但人能在演化过程中超越其他物种，应得力于人的学习能力。学习能力不仅增加个人的存活机会，也强化了后代的延续和发展空间，甚至有科学家宣称人的学习能力和大脑的进化是人在演化过程中为对抗野兽的尖牙利爪而被“逼出来”的结果。

虽然 Nadler 在 1970 年才创造出“人力资源发展”（human resource development, HRD）一词，不过当远古人类时时为生存奋战时，学习（HRD 最重要的特质）已是人类超越其他物种的最关键要素；人类发展的历史，可以说是人类学习的历史，亦是人力资源发展的历史。在人类发展的历程中，学习以不同的形貌与名词出现，在各世代中发挥不同的



功能。本章主要阐述人类从最原型的学习转变为训练、教育、发展等历程,以及各历程的重要概念与事件,以对于 HRD 有更深入的了解。

▶▶ 1.1 训练/发展简要历程与沿革

1.1.1 远古时期

求生存一直是促使人类持续发展的重要驱动力,远古人类亦不例外。当远古人类对火与金属的应用仍一无所知时,他/她们即需要牢记如何从木、石制造简单的工具,并将这些赖以生存的技能传给下一代,以提升种族繁衍的机会。最原型的教育(primitive education)发源于家庭或家族中,年青一代通过对家长或族长无意识的模仿,片段而混乱地获得一些生存知能,也可以说是上下世代之间生存经验的传承。

而当远古人类能较有效地制造不同的简单工具,且能在手工艺、纺织、农牧各方面有所突破时,人类也开始以技能作为分工(division of labor)的基础。有趣的是,远古人类的分工除促使技能的有效传承外,也促进人与人之间的互信和合作,以增进生存的机会与空间。因此,生存经验的传承逐渐由无意识的模仿,转变为刻意的模仿,以熟练特定技能^[1]。不过,刻意的模仿常仅是重复某些动作或程序,以获得类似的结果,模仿虽是随机、粗糙的,但仍是人类缓慢发展历程中的重要阶段。

1.1.2 希腊与罗马的影响:公元前 100 ~ 公元 300 年

希腊哲学家在人类学习上所开发的多元思考与教学方法,被许多学科视为重要的学习机制,而罗马人则在四处征战、扩建帝国之时,将其政治/社会思想与教育体系传播至各征服地;希腊与罗马的发展,极大地影响了西方甚至世界的发展。

希腊人可能是最早将教育视为个人发展契机的民族^[2],而希腊哲人对教育与个人发展的概念,现今仍颇受重视。希腊哲人将人对万物的探究



(human inquiry) 视为教育的核心,也是追求知识与真理的主要动力。希腊人除强调一般与道德教育外,更将美育和教育本身视为文化教养与公民培育的重要基础。希腊人坚信,一个人通过教育才能获得、运用其能力,并得利于受开发的才能;教育是个人追求成长与成就的重要工具。

不过,希腊人虽重视教育,却鄙视如农牧、制鞋、冶铁、工具制造等职业和其相关的训练^[1]。苏格拉底(Socrates)甚至宣称从事这些职业的人只是单纯肢体劳动、身处恶劣且令人沮丧的工作环境、几乎没有休闲时间、对个人心灵的成长无任何帮助^[2]。以苏格拉底的态度而论,难怪在希腊上流阶层青年教育中,手艺训练根本无立足之地。不过,手艺训练并非全遭排斥,希腊底层人民与奴隶反而通过长期的学徒制(apprenticeship)体系,获得了建筑、制造、农业和其他支撑希腊文明的技艺。

有别于希腊人对教育所坚持的追求卓越与平衡发展,罗马人则以实用性与有效性为本,建构法律与政治体系,以追求社会、经济与文化的长期发展。此外,罗马人在道路、供水渠道、其他公共建筑方面也有相当成就,但并无明确数据显示罗马人重视相关的手工艺技术。不过,当时手艺技术的传授是通过家庭学徒制(family apprenticeship),即身为人父的匠人,负有将该职类的实用技能与相关规范传授予其子女的责任。

1.1.3 中世纪:公元300~1300年

Barlow^[3]认为中世纪(Middle Ages)约是公元300~1300年,而当时基督教信仰的影响几乎遍及西方世界。由于罗马皇权的衰败和蛮族入侵,教会开始掌握政治势力、重拾平民对道德规范的期望、更获得了长期受忽略的底层人民的拥戴,基督教义、宗教仪式与心灵觉醒的训练替代希腊式的美学与知性典范,而严谨的道德训练与规范,也取代罗马式的唯物主义(materialism)。

重视个人劳动的心灵价值,是基督教义训练中相当重要的一环,早期基督教狂热、虔诚的修道生活正是典型的写照。由于中世纪时欠缺智能教育的管道,基督教修道院一肩扛起学术传授与保存重要典籍的责任,也促成重视身体劳动、手艺/实用技能的训练。基督教修道院刻意远离世俗世界但又要能自给自足,修道士们必须维持小规模农业、建筑、制造/生产功能。因此,精通相关实用技艺的修道士与高级神职人员主导修道院相



关生产功能,并负责实用技能的训练;对当时的修道士而言,实用技能训练是宗教生活的一部分^[1]。此外,所有被允许参与修道生活者,均接受基本阅读与写作的教育,修道士除参与生产工作外,更努力地抄写宗教典籍、编著/保存书籍,并积极学习绘画、音乐、雕塑等艺术技能。

而在世俗世界中,成为拥有技能的劳工、提供专业服务,则为一般人学习新技艺、改善经济地位的主要途径。由于各项技艺和职业逐渐呈现专业化,不论“父母→子女”或“技师→学徒”学徒制(非学校)的训练模式,仍维持传授实用/专业技能的主导地位。即使在19世纪时,较进步国家大多数的人民仍缺乏接受正规教育的机会,学徒制也成为他/她们接受教育或专业技艺的重要渠道,法律和医疗专业亦是如此^[1]。

Davis^[4]视学徒制为培养年轻人成为专业技术者的体系,而学徒制中学徒(apprentice)、职工(journeyman)和技师(master)等主体除代表不同的训练过程/角色外,也彰显其经济/专业地位。在学徒制中,唯有具备高度专业技能的技师能教授学徒,学徒则在约七年之间,接受技师在专业技能、宗教、道德规范等方面的训练。当完成基本训练并获得技师的认可之后,学徒可成为职工,职工通常为技师工作、赚取工资,并努力提升其专业知能。经过数年的磨炼,并在技师或同业公会(guild)的认可之下,职工可晋升为技师,开创其专业事业、独当一面、教授学徒。

以目前发现的书面史料而论,最早的专业同业公会当属公元1061年巴黎的蜡烛同业公会。同业公会由特殊职类技师和工匠组成,通过规范服务/产品的质量与价格,严格订定工时与工资,甚至于明订会员的工具与工作方法,以保障会员的权益。14世纪之前,同业公会除继续推动学徒制之外,也针对其会员提供部分教育活动。同业公会的教育活动包括由修道士主持且仅限于会员子女的基础教育,即以职工之(儿)子为主的学徒训练,以强化会员的向心力,提升公会的影响力;中世纪的专业同业公会可视为现代专业工会(craft union)的先驱。

1.1.4 文艺复兴时期:公元1400~1800年

文艺复兴开启科学与哲学新思维,在西方近代文明中扮演重要的角色。奥古斯丁修会的修士兼Wittenburg大学神学教授的Martin Luther(马丁·路德,1483~1546)曾公开斥责、扬弃教会教条式严厉的教育,并呼



吁宗教和教会不应继续主导教育，而应通过国家的力量进行教育改革，使教育同时涵盖宗教和世俗层面。Martin Luther 同时认为教育的对象应广及一般民众、男女不分，除超越单纯的宗教训练外，并应涵盖传统典籍、数学、逻辑思维、音乐、历史与科学等领域。

而英国哲学家 John Locke (1632 ~ 1704) 则倡导结合智能、道德和实用技能训练的教育理论。Locke 在其 *Essay Concerning Human Understanding* 一书中，强调经验与知觉感受对建构知识根基的重要性，Locke 的教育理念亦被后世称为经验主义 (empiricism)。Locke 坚信教育应注重逻辑思维的发展以及对未来现实生活的准备，因此，每个人应学习一种以上的手艺技能，以实际的经验弥补单纯阅读书本知识的不足。

多才多艺的法国思想家鲁索 Jean - Jacques Rousseau (1712 ~ 1778) 除对现代民主政治有重大影响外，在教育方面他则认为经验是最好的导师，教育的核心也应自严谨的书本研读转化为以学生自然、动态的经验为重心。Rousseau 强调学生学习手工技艺/技术过程中经验的重要性，并肯定手工技艺学习在教育中的价值，而 Rousseau 的理念对技艺训练的发展也有直接的贡献。

瑞士教育家 Johan - Heinrich Pestalozzi (1746 ~ 1827) 认为教育不该只是知识的获得，应转化为培育学生具备有机发展的能力。Pestalozzi 对教育和训练的想法深受鲁索的影响，其概念主要包括改善瑞士贫困者与儿童的处境、教育为改善的动力与途径、学校教育应引导个人回归家庭生活、将劳作 (manual labor) 带进学校教育等^[1]。Pestalozzi 坚信“实体→抽象”教学程序，因此其劳作训练强调整体思维，详细分析训练内容组成单元教学、课程安排由简而繁、采取引导式教学法，以协助学生完整地熟练一项技能。

1.1.5 北美殖民时期之学徒制

北美殖民时期的移民绝大多数来自欧洲，因此，他们也将文艺复兴与宗教改革的思维和学徒制带至北美。不过，由于北美殖民地并未建立技师或同业公会体系，学徒制的范围虽有扩张，却落入城镇行政当局的掌控中，学徒制则成为当时一般教养和技艺训练的主要途径^[5]。当时英国法律规定贫穷儿童需接受学徒训练，以保障其安全与权益，北美殖民行政当局



亦强调学徒制对所有儿童的教育功能和目的。认为“勤劳是美德、懒惰为罪恶”的清教徒式信仰，也使行政当局认为学徒训练可使年轻人习得一技之长，而专业职业的发展对小区也有所帮助。1647年时，马萨诸塞州一般法庭（General Court of Massachusetts）下令，超过50个家庭的城镇必须集资，并自其小区中雇用一位教师，以提供小区中所有儿童的基础教育；此为美国免费公办教育的滥觞。

麻州教育委员会召集人（之后成为国会议员）Horace Mann（1796～1859）对早期美国教育的发展有重大影响力，他认为教育不只是追求知识、学术或耀人的成就，而是应为个人家庭、经济、社会的生活（生命）发展奠基，因此，教育必须涵盖实用/专业技能的训练。Mann于1843年访欧归美之后，更提出教育改革的想法（Seventh Annual Report），并倡导将实用/职业技能训练整合于一般教育体系中。

1.1.6 工业革命时期～20世纪初期

当欧洲国家开始进入工业革命时，美国也缓慢地跟随欧洲国家的发展脚步，但当欧洲国家传统的学徒制仍受重视且维持一定的发展时，学徒训练在美国却开始走下坡路，且未曾恢复以往的重要性。远在大量工厂出现、工厂制度成形之前，当技师的重心转向经营，而将训练学徒的责任转交给一名职工时，传统上一对一、紧密的传承关系已开始转变，而一名职工肩负训练数名学徒时，学习质量与技术专精程度逐渐也低落。对许多技师而言，学徒制在教育上的功能，远不如经济上的价值，学徒制更沦为剥削劳力的幌子。

不过，当工厂日益增加、机器的数量直线上升时，工厂对技术劳工的需求暴增，传统的学徒制更无法快速地训练来自农村的劳动力，学徒制在美国逐渐凋零，而其功能也被提供工作相关训练的公立与民营机构所取代。工业革命除彻底地改变企业经营与工作形态外，也引发了对“技术劳动力培育”相关议题的重视。殖民时期的美国虽开始建立免费的公立小学教育，但中学教育体系的建构，以及将技术学习/训练融入一般教育课程的做法，则迟至19世纪初才逐渐受到重视。尽管当时技术训练无法并入教育课程，部分私立技艺训练学校的兴起，已实际地提供训练技术劳工的服务。此外，1820年时纽约市开始成立技工专校（Mechanics Institute 源于中