

普
华
经
管

高等院校经济与管理专业教材

Textbook for
Human Resource Training and Development

人力资源培训与开发教程

主编 曹振杰 副主编 王瑞永 齐永兴

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

高等院校经济与管理专业教材

人力资源培训 与开发教程

Textbook for Human Resource Training and Development

主 编 曹振杰
副主编 王瑞永 齐永兴

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源培训与开发教程 / 曹振杰主编. —北京: 人民邮电出版社, 2006.10
高等院校经济与管理专业教材

ISBN 7-115-15104-0

I. 人... II. 曹... III. 劳动力资源-资源管理-高等学校-教材 IV. F241

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第095490号

内 容 提 要

本书以组织中的人力资源培训与开发活动为中心, 对与之相关的内容进行了详细的阐述, 包括人力资源培训与开发导论、学习原理与培训迁移、人力资源培训与开发的组织、培训需求分析、培训计划与预算、培训项目设计、培训方法以及组织开发等内容。

本书的读者对象为高校经管专业或其他相关专业师生、企业人力资源培训与开发专业人员以及企业相关管理人员。

高等院校经济与管理专业教材

人力资源培训与开发教程

-
- ◆ 主 编 曹振杰
 - ◆ 副 主 编 王瑞永 齐永兴
责任编辑 刘 依
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 19.25 2006年10月第1版
字数: 335千字 2006年10月北京第1次印刷

ISBN 7-115-15104-0/F · 826

定价: 28.80 元

读者服务热线: (010)67129879 印装质量热线: (010)67129223

《人力资源培训与开发教程》读者意见反馈表

姓名：_____性别：_____年龄：_____学历：_____

毕业院校：_____专业：_____职务：_____

电话：_____E-mail：_____

工作单位：_____

通信地址：_____邮编：_____

1. 购买本书的途径：新华书店 民营书店 学校教材 邮购 网站 其他

意见：_____

2. 本书的文字质量：很好 较好 尚可 较差

意见：_____

3. 本书的印刷质量：很好 较好 尚可 较差

意见：_____

4. 影响购买本书的因素：作教材 参考书籍 增加知识 知名作者 宣传推广

出版社 价格合理 封面设计 其他

意见：_____

5. 感兴趣/急需的相关图书：

6. 其他出版社相关图书比较：

7. 其他建议：

地址：北京市崇文区龙潭路甲3号翔龙大厦F东北京普华文化发展有限公司 邮编：100061

市场部电话：67129872-810/809 E-mail: puhuabookmarketing@126.com或puhuabook809@126.com

投稿热线：67120269 67129872-819 E-mail: puhuabook803@126.com或puhuabook819@126.com

PREFACE

前 言

市场经济的不断发展,使得经济、管理学科的门类不断增多,专业领域不断细化,许多新的经济管理分支学科从原来的学科中分离出来,独立成为一个更为专业的经济管理领域,如经济效益审计、职业生涯规划与设计等。将这些知识纳入教学计划,一方面可以将管理理论中的一些具体问题讲解清楚,另一方面也可以提高学生的实际操作能力和未来的职业竞争能力。基于以上原因,我们编写了本套教材。

本着创新和博采众长的精神,本套教材吸收了全国优秀经济管理类教材精华,充分体现了“实”、“通”、“变”三大特色。

实——主要体现在体系设计上。本套教材除了保持传统教材的理论外,更强调了具体操作的实务性,从而能培养学生务实的态度。

通——主要体现在教学内容设计上。本套教材以通用教材为基准,强调基础性、通用性。

变——主要体现在教学思维的转变上。本套教材突破了传统教材以知识灌输为主的局限,实现了学生由知到做的转变。这一转变,有利于提升学生的职业水平和实际操作能力。

作者在编写本套教材过程中,参考了大量的国内外专著和资料,并结合教学工作实践,力求做到体系明确、内容完整、重点突出,以使本套教材更具权威性和实用性。

当前,讲述人力资源培训与开发的书籍很多,其体系、内容、观点也不尽一致,这反映出人力资源培训与开发作为一门学科已经引起理论与实践界的广泛重视。本书对当代人力资源培训与开发进行了详细的阐述,主要介绍了相关的基本概念、培训管理过程、成人学习原理、培训需求评估、培训方法、培训效果评估、管理开发、组织开发和职业开发等内容,还探讨了在当前高新技术应用广泛、组织变革日益加剧的情况下人力资源培训与开发的一些新趋势。考虑到本学科的实际应用性较强,本书穿插了较多的案例和操作辅导,每章都有引导性案例,介绍了一些组织特别是企业在人力资源培训与开发方面的成功经验。

本书力求语言通俗易懂；同时追求理论性和操作性的统一，介绍了大量的培训与开发的方法和技术，为希望进行培训与开发以及培训管理的单位和个人提供解决问题的思路和方法。

本书的第十一、十三章由齐永兴撰写，第十二章由李世忠撰写，其余章节由曹振杰撰写；张迎光、郭建国、姜宁、李德华、郭春燕分别参与了第四、七章，第六、八章，第一章，第二章，第三章的初稿的写作；陈乌兰参与了部分工作。

在本书的撰写过程中，我们参阅了国内外大量的文献以及许多前人的研究成果，在此向他们表示感谢。我们非常感谢人民邮电出版社相关工作人员，他们对我们工作的支持、鼓励和有益的建议是我们写作本书的动力。

由于作者水平有限，加之时间仓促，书中难免有错误和疏漏之处，恳请读者不吝指正。我们的联系方式是：ourhrmd@126.com。

作者
2006年5月

CONTENTS

目 录

第一章 人力资源培训与开发导论	1
第一节 人力资源培训与开发的概念和历史沿革	3
第二节 现代人力资源培训与开发的内容和特点	12
第三节 人力资源培训与开发的管理过程	19
第二章 学习原理与培训迁移	27
第一节 学习的基本理论	29
第二节 培训中的成人学习原理	32
第三节 培训迁移与学习效果的提高	38
第三章 人力资源培训与开发的组织	49
第一节 人力资源培训与开发的组织机构	50
第二节 人力资源培训与开发的专业人员	55
第三节 人力资源培训制度	62
第四章 培训需求分析	69
第一节 培训需求分析系统	70
第二节 培训需求分析方法	77
第五章 培训计划与培训预算	87
第一节 培训计划的类型及制定流程	89

第二节 培训计划的内容与确定 /96

第三节 培训经费预算 /100

第六章 培训项目设计105

第一节 培训中的教学设计 /107

第二节 培训课程设计 /111

第三节 培训中课的设计 /115

第四节 培训者的选择 /120

第五节 培训教材的开发与设计 /124

第七章 培训方法133

第一节 演示法 /134

第二节 体验法 /137

第三节 实地培训法 /143

第四节 应用新兴技术的培训方法 /149

第八章 分类培训161

第一节 培训类型 /163

第二节 导向培训 /167

第三节 在职培训 /173

第四节 脱产培训 /176

第九章 培训的实施181

第一节 培训实施控制与课程实施 /183

第二节 培训环境与培训工具的准备 /191

第三节 培训师的准备 /198

第四节 应用新兴技术培训的实施 /205

第十章 培训效果评估213

第一节 培训效果评估概述 /215

第二节 培训有效性评估模型 /220

第三节 培训效果评估中的方案设计 /225

第四节 培训效果的经济价值分析 /229

第十一章 管理开发235

第一节 管理开发概述 /236

第二节 管理开发的常用方法 /242

第十二章 职业开发	253
第一节 职业开发概述 /254	
第二节 职业周期管理 /265	
第十三章 组织开发	273
第一节 组织开发概述 /275	
第二节 组织开发的理论与方法 /279	
第三节 组织开发的过程 /290	
参考文献	297

第一章

人力资源培训与开发导论

本章重点

1. 人力资源培训与开发概念的辨析
2. 人力资源培训与开发的发展历史、趋势及其在现代组织中的作用
3. 人力资源培训与开发的内容与特点
4. 人力资源培训与开发管理的原则
5. 人力资源培训与开发的战略管理
6. 人力资源培训的管理流程

引导性案例：麦当劳的人力资源培训

在一家麦当劳分店中，一般只有三四名正式员工，其中包括店长和副店长，主要从事管理工作；其余的六七十名员工都是兼职人员，采用轮班制并计钟点工资。麦当劳提倡所谓的“年轻人才短期战斗力”和“持续的人才活性化”系统，新员工主要从应届高中和大学毕业生中招聘。麦当劳的晋升及薪酬政策与其培训制度密切相关。

1. 新员工入职培训

新员工一经录用，即成为麦当劳中戴白色船帽的水手（取名“水手”，即象征每一家麦当劳餐厅都是一艘船，员工是船员，在激烈的市场竞争海洋中，全体员工必须同舟共济），经过6天的入职培训并通过成果检验后，他们就会成为戴蓝色船帽的水手。

新员工培训的第一天是“水手指导”项目的训练，内容包括认识新环境，了解“麦当

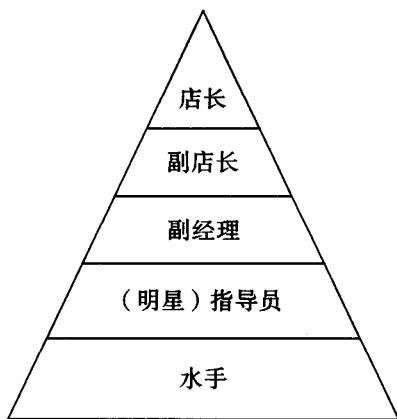


图1-1 麦当劳的“金字塔楼梯”

劳文化”、作业状况、工作准则及员工的各项权利义务等。培训的方式是由资深指导员利用“水手手册”、录像带等进行亲切、和善的说明、讲解以及参观现场等，主要目的是通过了解麦当劳，消除新员工初到新环境可能产生的紧张和不安。

第二天则进行初级课程训练。男生跟随一名指导员学习厨房事务，包括认识厨房设备、熟悉器具用法、学习厨房礼仪和产品制造，以及如何清洁环境等，时间约3小时；女生则被分配到柜台学习如何招呼客人、收账、接受客人点菜及收拾整理环境等技巧。

经过5天的新员工培训后，第6天进行成果检验，通过检验的新员工被授予蓝色船帽，晋升为正式水手，钟点费同时加级。

2. 晋升指导员的培训

新水手戴上蓝色帽子后，即加入生产、销售行列。在指导员的带领下，经过一两个月的学习和锻炼，如果他们已经熟练掌握了分内工作，可以自己申请，或通过主管推荐，参加一项员工高级训练项目。这项训练和考核都非常严格，时间也比较长，因此，参加这项高级训练的员工作被称为“挑战者”。

要通过这项训练项目，男生必须掌握柜台销售工作，女生则必须懂得厨房生产作业，而且要利用上班时间，努力改善一对一训练时所指出的店中业务缺失的状况。最后能够通过严格的考核者，将从“蓝帽水手”升格为指导员，优秀者更可成为“明星”（比指导员高一级）。

3. 晋升副经理的培训

晋升副经理的条件，必须是指导员中成绩优秀者，须在一家分店担任指导员3个月以上，经由店长和副店长推荐，方可获得资格参加为期1~2个月的“副经理训练程序”培训。

“副经理训练程序”课程包括学习生产管理、客户管理、商品管理、基本营运管理、接待和安全管理等内容。最后能够通过考核者，将晋升为副经理。副经理是兼职人员中的最高级别。

4. 晋升第二副店长的培训

第二副店长属于正式员工。麦当劳正式员工的来源有两个：一是从优秀的兼职人员内

部提拔；二是对外招聘。无论哪种途径，都必须在店中实习2个月，同时接受管理训练程序中的“在职培训”，然后进入麦当劳公司的汉堡大学受训9天，学习商品制作法、销售管理、原料和商品品质库存管理、店铺卫生安全管理，以及劳务、顾客、利润、保养和情报管理等专门为该职位设计的课程。修完全部课程并成绩合格者，可获得汉堡大学学士学位，同时晋升为第二副店长。

5. 晋升店长的培训

晋升为第二副店长后，他们将回到分店参与实际作业，同时研修“管理发展程序”。约6个月，他们又会进入汉堡大学接受为期10天的密集训练，学习专门为培养店长而设立的课程。

店长训练课程内容包括劳务、机器制造原理、全套经营管理、普及技术革新及新产品的指导等课程，成绩合格者即获得汉堡大学硕士学位。

但是要想晋升为店长，还须时常复习，反复演练在培训中学到的知识，并经过推荐和审查合格后方可晋升。由于店长是一家分店的领导，其才干及领导能力关系到全店业务与管理的成长，因此在人选的考虑和审核上，须特别慎重和严谨。

麦当劳完整、严格、规范的员工培训制度，切实保证了麦当劳餐厅的各级员工都具备本职工作所必需的能力和素质。员工的高素质确保了公司组织效能的充分发挥，有效地支持了企业竞争优势的确立，这也是麦当劳享誉世界、长盛不衰、不断扩张发展的关键因素之一。此外，摩托罗拉、宝洁、安利、可口可乐、喜来登、假日（Holiday Inn）、杜邦、松下电器、台塑等世界一流的跨国企业都与麦当劳一样，拥有完善的内部晋升及培训系统，他们奉行公司的高级主管从基层人员晋升的原则，要求其管理人员从基层做起。不同的只是根据行业及自身发展的特点，他们晋升及培训的具体方式和内容有所区别。

要想不断提升现代组织的人力资本“水池”的含量，就要有“源头活水”的不断注入。培训和学习就像水的源头，为组织和员工注入活力。自20世纪80年代末以来，人力资源培训与开发作为一门新兴学科和一种新兴职业而出现，它在组织发展中扮演的角色越来越重要。本章将对人力资源培训与开发的基本情况进行介绍。

第一节 人力资源培训与开发的概念和历史沿革

作为一门新兴的、独立性很强的学科，人力资源培训与开发有一些专门的术语，其中最基础的概念是人力资源培训与人力资源开发，对这些术语进行界定和辨析是本学科研究、应用与发展的起点。

一、人力资源培训与人力资源开发的概念辨析

人力资源培训（Training）与人力资源开发（Developing）是两个密切相关的概念，有很多人将其连在一起使用，称为“人力资源培训与开发”，是指那些通过一定的措施和手段，

补充和提高员工的知识与技能,改善员工的工作态度和胜任特质,激发其潜在的创造力,促进员工努力实现自身价值,增强员工的工作满意度和对组织的归属感与责任感,从而提高组织的工作效率,实现组织人力资本增值和预期的社会效益的有目的、有计划、有组织的人力资源管理活动。培训与开发的重点在于“通过有计划的学习、分析,确保并帮助员工个人提高关键技术和能力,以便胜任现在和将来的工作”。

事实上,人们对人力资源培训与人力资源开发这两个概念的理解不尽相同,二者还是有一定的区别的。

人力资源培训传统上主要是针对一线员工进行,围绕其职务所需的知识、技能、能力和应有的工作态度和积极性而进行。人力资源培训一方面以提高员工在各自岗位上的工作效率和组织盈利为目的,另一方面还可以以一种关怀的态度进行,培养员工主动承担自己工作行为责任的能力,让员工保持高绩效状态。

在现代组织中,培训对象不仅包括组织内部员工,而且已扩展到组织外部人员。例如,企业对各种各样的利益相关者进行的培训,其对象可以是顾客、消费者、销售商、供应商等。

目前关于人力资源培训的定义有很多,一般是指为实现组织预期目标和员工个人发展目标的有计划、有组织、连续的系统学习行为或过程,通过教育、培养和训练,使员工的知识、技能、态度与行为发生定向改进,从而确保员工能够按照预期的标准或要求完成所承担或将要承担的工作任务。人力资源培训的终极目标是实现员工个人发展与组织发展的双赢。培训的类型多种多样,有导向培训、在职培训、脱产培训;有短期培训、长期培训;有面授、函授、自修;有公费、自费;还有互联网、电视等远程教育这种无国界的新型培训方式等。

人力资源开发是个内涵丰富的概念,既面向当前,也面向未来,但它更注重组织与员工未来的需求与发展,更具有战略性。关于人力资源开发的定义有很多,我们将美国培训与开发学会(ASTD)的概括视为人力资源开发的广义概念:人力资源开发是综合利用人力资源培训、职业生涯开发、组织开发等手段来改进个人、群体和组织效率的活动。从这一视角来看,人力资源培训是人力资源开发的一个重要组成部分。

人力资源开发的狭义概念则是指通过一定的途径使员工潜在的能力得到有效的呈现。人力资源开发侧重于挖掘员工本身所固有的知识和技能,使这些知识和技能能够在组织发展中得到良性显现,并能融入到组织发展之中,其内容包括职业生涯开发、管理开发、组织开发等,而不包括培训。

培训与开发总是被看作是相互联系的系统,培训是开发的基础,而开发则是在培训基础上的有针对性的提高或知识的不断更新。二者的目的相同,都是为了提高员工的知识和技能;其区别在于目标达成的时间不同,培训是为了完成近期的工作任务,开发则是为了满足组织发展的需要,以实现长远的目标。人力资源培训与人力资源开发在组织的实践中经常不做严格的区分,一个发展趋势是用人力资源开发来代替“人力资源培训与开发”概念。

二、人力资源培训与开发的发展历史

人力资源培训与开发有着很长的发展历史。人类早期的狩猎、农耕、军事和宗教等活

动中就存在着某些人力资源培训活动和培训思想,例如,我国古代的儒家教育思想和实践就很有成效,兵家、史家、释家等也能给我们很多关于培训与开发的启迪。下面我们着重考察工商业活动中人力资源培训的发展历史。

(一) 早期的学徒培训

人力资源培训的起源可以追溯到学徒培训。早在公元前1800年就有了一些有关学徒制的规定。学徒制并不仅仅局限于手工艺人的范围。在古代,教堂或寺庙负责传授宗教和艺术知识,军队负责培训士兵。还有许多专业人士通过学徒制将医学、法律和其他许多专业性的知识从上一代传到下一代,如孔子、鬼谷子等。因此,当时的学徒制实际上发挥着当今大学和学院的教育作用。18世纪的欧洲,学徒制在工商业活动中广泛发展起来。那时,掌握一定技术的手工业作坊主为了满足顾客对商品的不断需求,需要额外雇用工人。由于缺少职业学校和技术学校,店主们就自己教授并训练他们的工人。这些学徒向他们的师傅学习手艺,在只拿很少或根本不拿工资的情况下一般要在店铺工作几年,直至成为熟练工。同样,一名新船员可能通过给年龄稍长、经验丰富的资深船员做助手,来学会所有的技能。后来,这种模式被许多行业的从业者采用,如内科医生、教师和律师等行业也采用学徒培训模式。

在这段时期进行的人力资源培训活动,大部分是一对一的师傅带徒弟式培训。因此,早期的学徒制成为一种最为普遍、最为通用的培训模式。随着时代的发展,这种培训方式也越来越正规化,成为师傅带徒弟式培训计划,并且这种培训计划被迅速加以推广,尤其是在那些需要某种工艺技能的行业,这种培训方式得到了更加广泛的应用。

(二) 早期的职业教育

工业化使机器成为制造过程的重要组成部分,随着机器种类的日益繁多和操作的日益复杂,人类开始认识到学习的重要性。工业化意味着人们如果要进入劳动力市场,必须要做好准备:首先,应该在进入一项工作之前接受相应的培训;其次,要选择一個稳定的行业;最后,随着工作组织规模的扩大,需要与大量的同事一起来完成工作。因此,工业化带来了新的培训要求,工业化教育成为一种特殊的任务。1809年,戴维特·克林顿在纽约建立了第一所公认的私人职业学校,也是一所手工技能培训学校。手工技能培训学校在当时非常盛行,尤其在美国中西部各州,因为它为那些一时失足的年轻人提供了培训的机会,解决了这一社会问题。无论出于什么目的,这种早期手工技能培训学校即是当今职业教育的雏形。

1917年,美国政府通过了承认职业教育价值的《史密斯—休斯法案》,对社会各个方面的产业给予资助,这也是国家对职业教育进行投资的比较早的例子。这样,职业教育慢慢演变成一个国家教育体系中不可或缺的部分。当然,所有这些教育都是在企业外部进行的。

如今,职业指导已成为各国公共教育系统中非常重要的一部分。事实上,由于当前各国存在着严重的技术人才短缺问题,特别是对于专门技术人才存在很大的需求,使得职业教育已经变得非常重要。

(三) 工厂学校的出现

随着工业化进程的发展和工厂数目的不断增加,对熟练技术工人的需求很快超过了职业

教育学校毕业生的供给。当时，许多工厂都希望通过教会非熟练工人使用机器来提高生产效率，同时需要大量的工程师、机械师和熟练的机修师来设计、制造并修理机器。在这种人力资源紧缺的情况下，企业认识到，仅仅依靠在企业外部进行教育和学习活动是不能满足企业需要的。企业需要自己进行培训、教育和开发活动，开始通过在公司内部建立相关的部门来满足对员工进行人力资源培训的需要。企业开始尝试自行建立一种被称作“工厂学校”的机修和机械培训项目。在企业教育历史上，最早的商业管理学校是由企业的夜校发展起来的。据称，最早的有记录的工厂学校出现在1872年，是在美国纽约的一家印刷企业——厚和公司（Hoe and Company）。之后，1888年威斯汀豪斯，1901年通用电气和包德文机车，1907年国际收割机，以及后来的福特、西部电力、固特异等公司都建立了自己的工厂学校。其中比较有代表性的是福特公司的工厂学校。1913年福特公司生产出了第一台T型汽车，T型汽车是历史上第一辆使用装配线大规模生产的汽车，新的装配线大大削减了生产成本，从而使得福特公司得以降低价格，使得一大部分人都能买得起T型汽车。装配线的生产只需要培训半熟练工人完成少量固定的工作任务。由于对T型汽车需求的不断增长，福特公司不得不安装更多的装配线，这样就提供了更多的培训机会。其他进入市场的汽车制造商也开始使用装配线流程，这样针对半熟练工人的培训计划就得到迅速增长。这些工厂学校（或大学）与传统的行会内的学徒教育和企业外的职业教育不同，它侧重于短期的满足某一职位特殊需要的技能培训。

第一次世界大战促进了这种对非熟练工人的培训。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培训他们的工人，这其中就包括对非熟练工人的培训。例如，美国海运委员会负责对造船工人进行建造战船的培训。为了增强培训效果，主管查尔斯·艾伦为海运委员会的培训计划创建了四步骤指导方法，即“演示、讲解、操作、检验”。这一方法后来被称为工作指导培训，至今仍用于员工的在职培训。

同时，成人教育学校逐渐繁荣起来，开始在公共高中的夜校中进行成人教育。当然，当时这些学校还没有提供职业教育课程，在工作中的学习主要是以老带新；同时，函授教育也逐渐兴起。为未来工作需要而进行的教育采取了多种形式，许多公共和志愿组织开展了这方面的培训教育工作。

（四）培训职业的创建与专业培训师的产生

第二次世界大战对人力资源培训与开发起了重要的推动作用。战争对军工产品的需求使企业对高效率员工的需求日益增加，社会和企业都面临着一个重要的任务，就是需要将非产业工人（如家庭妇女）转变成产业工人。与此同时，也需要大量培训平民，使他们成为合格的军事人员。在当时的社会，似乎出现了这样的情形——为了战争的目的，每个人都需要接受培训。这就需要像第一次世界大战时那样在一些大型的组织和工会中建立新型的培训计划。美国联邦政府为此建立了行业内部培训服务机构（TWI）来组织和协调这些培训计划，这些培训计划涉及了与国防领域有关的各个工业领域。TWI同时还负责培训公司的培训员如何在各自的工厂里开展培训项目。到战争结束时，TWI已经培训了23 000多名指导员，并对16 000个工厂和培训服务机构的200多万名主管经理进行了培训资格认证。这些指导员对人力资源培训与开发活动的展开进行了具有十分重要意义的工作。他们在企业中建立起培训部，负责设计、组织和协调企业内部的培训活动。这些人可以说是最早的

人力资源培训与开发专业人员。

随后,许多美国国防产业公司利用接受过TWI培训的指导员建立起自己的培训部门。这些部门主要负责制定、组织并协调组织内部的培训项目。1942年成立的美国培训指导协会(American Society for Training Directors, ASTD)为这个正在兴起的行业领域建立了行业标准。当时,要想成为ASTD的全职会员必须具有大学学位及2年以上的培训或相关领域的工作经验,或者具有5年的培训经验。在培训职能部门工作或正在读书的人均有资格获得准会员身份。这说明在当时已经开始出现人力资源开发的职业化进程。

第二次世界大战后,人力资源培训与开发界的一个重要事件是1948年在美国成立的国家培训试验室。这个试验室首倡并推动了著名的“敏感性训练”,这一训练风靡了整个20世纪50年代,至今仍然影响犹存,而且“敏感性训练”对管理开发和组织开发的出现也有巨大贡献。

(五) 人力资源培训与开发的蓬勃发展

在20世纪60~70年代,专业培训人员认识到他们的角色已经不仅仅局限于培训教室的范围了。在许多组织中,员工民主参与的呼声越来越高,这就要求培训人员要为员工提供辅导和咨询。因此,对人力资源培训与开发专业人员能力的要求也因此扩展到包括人际交往技能,比如员工辅导以及问题解决等能力在内的各项能力。组织对员工发展的需求也促使ASTD重新更改了它的名字为“美国培训与开发协会”(American Society for Training and Development, ASTD)。1967年,那德勒提出了“人力资源开发”(Human Resource Development, HRD)这一术语,并开始为学术界所接受。1970年,那德勒出版了具有划时代意义的《人力资源开发》(第1版)。在这部著作中,他完善了后来成为人力资源开发领域分析框架的模型。

在20世纪70年代末~80年代初,ASTD召开了一些国家级别的专门会议来讨论这一迅速发展的行业,其中还包括培训与开发人员的专业化问题。ASTD对人力资源开发这一术语的肯定进一步促进了这一领域的发展和变化。20世纪90年代,ASTD为加强人力资源开发的战略角色做出了不懈努力,即在人力资源开发如何将组织战略和目标相配合,支持组织战略目标的实现中担当重要的角色。在ASTD内部强调把绩效提升作为大多数培训以及人力资源开发项目的直接目标,同时也强调要把组织建成高绩效的工作系统。

从以上人力资源培训与开发的演变与发展历史中可以看出,人力资源培训与开发随着西方人本管理思想的出现、行为科学研究的深入以及人力资本理论不断发展,逐渐成为现代企业中日益重要的组织活动。我国自20世纪80年代中期引入人力资源培训与开发的理论和技术后,有关它的研究活动也迅速得到了重视和发展。

(六) 人力资源培训与开发的发展趋势

进入21世纪以来,组织的内外外部环境都在发生着巨大的变化。外部环境的变化包括经济全球化、技术革新、成本控制、市场变化、知识管理和知识资产的衡量等,还包括服务业和服务经济的崛起、经济和劳动力结构变动、强调企业社会责任;从组织特别是企业的内部环境来看,出现了包括团队建设、组织扁平化、管理者和被管理者角色变化、兼并整合等一系列变化。这些变化都对人力资源培训与开发提出了新的挑战,人力资源培训与开发因此出现了一些新的发展趋势。纵观国内外企业员工培训的理论研究与实践发展,可以

看出企业员工培训存在以下几个发展趋势。

1. 培训组织多样化

今后,组织将会更大程度地介入教育和职业训练,如企业大学将会进一步发展,能够授予经过教育机构鉴定的学位(包括博士学位)的企业大学在逐步增加,而且办学质量也会越来越高。例如,美国兰德公司的博士学位水平足以与哈佛等世界顶尖大学相同学科的博士水平相媲美。

培训部门将进一步加强与外部培训人员(如顾问、大学教授、研究者)、大众传媒以及学校(主要是大学)的合作。组织越来越注重与高校的联合与协作,产学合作,相互促进。培训与其他业务职能部门的结合将更为紧密。培训有利于实现组织的竞争优势,因此,培训部门应该能够对各业务部门(如市场部、财务部、生产部)提供帮助,例如为这些部门的员工提供信息系统(如专家系统或电子绩效支持系统),从而使这些部门的工作绩效得到改进和提高。“联合学习”(即组织之间联合起来共同开展培训,并充分利用培训项目开发设计人员和顾问资源)代表着人力资源培训和开发的一种未来趋势。

虚拟性培训组织将是培训的另一种发展趋势。在这类培训组织中,培训部门把管理人员、业务部门和员工都看作是其内部顾客。虚拟性培训组织的运作必须遵循三个原则:第一,是员工而不是组织对学习负主要责任;第二,最有效的学习是在工作当中进行的,而不是在课堂上;第三,将培训成果转化到工作当中,使工作绩效、部门绩效得到提高,领导者和下属的关系至关重要。也就是说,为了让员工能够在工作当中应用培训成果,领导者要尽可能创造一切条件、排除一切障碍,让员工在实际工作中承担起应用培训成果的责任。

另外,随着组织外部的人力资源管理专业公司的增多和服务质量的提升,组织将培训功能部分外包也是一个发展趋势。

2. 培训手段高科技化

培训的方式与手段越来越灵活多样,越来越现代化,而最大的变化是由20世纪末出现的网络所带来的。远程教育所具备的优势被网络发扬光大,使组织的人力资源开发可以在一个完全不同的平台上展开,其效率和便利性是革命性的。网络化学习,或者说e-学习使学者们长期以来所倡导的自主学习变得更加容易。多媒体、国际互联网和其他新技术在培训中的运用将日益广泛。组织大多采用联合的方式购买和运用这些技术。

3. 培训内容上的变化

现代培训的目的已从使员工适应工作需要演变为对“组织人”(如“企业人”、“公司人”)、“现代人”的塑造,因而培训的内容也已不再局限于知识、技能的提高和补充,而更加注重培养组织文化和组织精神,培训员工的团队精神及良好的工作作风。团队氛围的营造、集体主义的培育、个人优点的发挥、互帮互助和互学互动、组织文化的传播,这些“软性”的培训与开发能提升员工的思想境界、增强凝聚力、提高战斗力。另外,培训内容的国际化和本土化将结合得更加紧密。

4. 培训对象全员化

培训对象已从生产工人为主发展为全员培训。针对在劳动力多样化趋势中提出来的女