



21世纪 人力资源管理专业系列教材

培训与开发

主 编 杨生斌
副主编 肖 平 高恺元



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS



21世纪人力资源管理专业系列教材

培训与开发

主 编 杨生斌

副主编 肖 平 高恺元

编写人员：(以编写顺序排列)

肖 平 王艳平 侯普育 高恺元

黄勇虎 华凤燕 杨生斌



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

培训与开发是人力资源管理的一项重要职能和手段。本教材在对培训与开发历史回顾的基础上,主要介绍了以下内容:员工培训的内涵、培训制度与培训流程;培训的战略层面、任务层面和人员层面需求分析的方法;培训项目的目标设定、计划制定、课程设计及教师遴选的注意事项;传统的培训方式、新兴的培训方式以及培训方式的选择;管理技能培训项目的设计;培训效果的评价内容、评价模型、评价方法与过程;学习型组织、学习型员工以及学习型组织的五项修炼。同时结合每章内容附有生动的培训案例、相关资料及思考练习题。

本书内容新颖,体系完整,详略得当,理论与案例相互支持,文字通俗简明,适合于人力资源管理专业及管理类专业的学生使用,也可作为人力资源培训教材,同时可供理论工作者和实际工作者参考。

图书在版编目(CIP)数据

培训与开发/杨生斌主编. —西安:西安交通大学出版社,2006.9

(英豪 21 世纪人力资源管理专业系列教材)

ISBN7-5605-2297-1

I. 培... II. 杨... III. 企业管理-劳动力资源-资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 097224 号

书 名	培训与开发
主 编	杨生斌
出版发行	西安交通大学出版社
地 址	西安市兴庆南路 25 号(邮编:710049)
电 话	(029)82668357 82667874(发行部) (029)82668315 82669096(总编办)
印 刷	陕西丰源印务有限公司
字 数	256 千字
开 本	727mm×960mm 1/16
印 张	14.125
版 次	2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月第 1 次印刷
印 数	000 1~3 000
书 号	ISBN 7-5605-2297-1/F·135
定 价	21.00 元

版权所有 侵权必究

英豪 21 世纪人力资源管理专业系列教材

编写委员会

学术指导：席酉民

编委会主任兼总主编：杜跃平

编委会副主任：李增利

编委委员(按姓氏笔划排序)：

王林雪 孙 波 李 明 李 莉

苏列英 张 琳 杨生斌 林 筠

高 艳 高恺元 夏彩云 魏 伟

总 序

进入 21 世纪以来,经济全球化、全球市场化的进程不断加快,人类正在迈向知识经济时代。从农业经济到工业经济,再到服务经济或以体验经济、眼球经济等各种特征组合成的新经济,除了管理的重心逐步从价格、质量等转向创新、反应速度、信誉等外,经济社会发展所依赖的关键资源也由原来的土地、劳力、资本逐步转向信息、经营能力、知识等(即使在我国经济尚处于多元化的状态下,这种趋势也是明显的)。换句话说,知识、人才等智力资本正在成为经济增长和发展的基础性、关键性、战略性资源。高素质人力资源的知识、能力和创造力,是国家、地区、企业获得竞争优势的根本源泉,高素质人力资源的开发与争夺日益成为国家、地区、企业之间竞争的焦点。各国政府和企业越来越重视人力资源的开发与管理,纷纷采取各种措施努力提升人力资源的素质、能力和知识结构,为参与日益激烈的竞争创造持续的动力和源泉。

传统经济学一般认为,决定经济增长的基本要素是人、土地、资本,人被看作是“非资本的”一种自然状态的劳动力,而没有真正考虑到劳动者所拥有的知识和技能的价值与作用。战后以来对经济增长和发展的研究揭示了一个新的现象,在不同的国家和地区,相同的实物资本总投入量带来了差异悬殊的收益增长。经济分析和研究发现,这种差异的真正根源在于人力资源质量的差异,即是由人力资源的知识水平和能力差异所导致的人力资源使用效率的差异所形成的。当代经济学家普遍认为,土地、厂房、机器、资金已不再是国家、地区和企业致富的根本源泉,唯独人力资源才是企业和国家经济社会发展之根本。人力资源是决定经济增长的第一资源。正如西奥多·舒尔茨所指出的“人类的未来并不取决于空间、能源和耕地,而将取决于人类智力的发展”。当代经济学理论的创新,一方面反映了新的经济演化本质和特征;另一方面也不断凸显了人力资源和人力资本在未来经济增长和发展中具有的基础性、战略性地位。

在现代经济学不断创新和发展的同时,现代管理学理论和实践模式也在实现着创新和发展。无论是管理学中的人性观的变化,还是系统管理理论的创新、管理目标和模式的调整,日益体现了以人为本的思想和理念,特别是从传统的人事管理向人力资源管理和战略性人力资源管理的变革,集中体现了经济学理论的创新成

果和管理理论与实践的创新需要——即人力资源是第一资源,人是企业主体,人在管理中居于主导地位。

当今世界,多极化趋势曲折发展,经济全球化不断深入,全球化市场竞争日益加剧,科技进步也日新月异,人才资源及其作用的发挥在综合国力和竞争中的战略地位及决定性意义日益凸显。本世纪头 20 年是我国落实科学发展观与建设和谐社会的关键时期,我们面临诸多挑战,特别是在人才及其选拔和作用机制等管理方面的挑战最为严峻。和谐社会,贵在形成一种人尽其才、物尽其用、“君子和而不同”的“多元统一、异质同构”的社会机制和环境,而其中人才的培养、选拔和使用机制及管理又是关键因素。只有努力造就数以亿计的高素质劳动者、数以千万计的专门人才和一大批拔尖创新人才,建设规模宏大、结构合理、素质较高的人才队伍,把我国的人口大国转化为人才资源强国,才能大力提升国家核心竞争力和综合国力,完成建设和谐社会的历史任务,实现中华民族的伟大复兴。

但是,人力资源的主导地位并不必然导致现实的竞争优势,资源优势的发挥依赖于对人力资源的有效开发和管理。因此,人力资源开发与管理具有特别重大的战略意义。

人力资源管理是世界各国,也是我国多层次工商管理教育和培训课程中一门重要的核心课程。由杜跃平教授主编完成的这套《英豪 21 世纪人力资源管理专业系列教材》,在选题和编写中,体现了知识结构的系统性、理论与方法的前沿性、管理实践的应用性、体裁形式的活泼性,是一套特色鲜明,具有较高水平的作品。

我国从国外引入人力资源管理学科的时间还不长,我国的经济体制和经济发展正处于转型时期,企业管理的变革和创新十分活跃,如何在引进、借鉴国外先进科学的人力资源管理理论与方法的基础上,结合我国经济改革和企业管理的实际,实现我国体制与文化下人力资源的有效开发与管理,仍然是摆在人力资源管理研究者、教育者和实践者面前的重大课题。希望我们不懈努力、积极探索,为形成一种有效的培养、挖掘、释放人力资源能量的适合中国国情的管理机制和环境而出力献策!

西安交通大学副校长
教育部高等学校工商管理类学
科专业教学指导委员会主任
管理教授、博士生导师



2006 年 8 月于西安交大管理学院

前 言

人力资源是企业的第一资源,人力资源管理是企业管理的重要职能之一。如何有效地进行企业人力资源开发与管理,关系到企业的生存与可持续发展。我国改革开放以来,企业管理的变革不断推进和深化。传统计划经济条件下的人事管理正在向现代市场经济条件下的人力资源管理转变,培养和造就一大批具有国际化、科学化、专业化和本土化的高素质人力资源管理研究者、教育者和实践工作者,是不断提高我国企业管理水平和市场竞争力的一项基础性、战略性的工程。

人力资源管理学科兴起和发展于西方发达国家,是改革开放以来引入我国的一门新兴管理学科。如何在引进、借鉴的基础上,紧密结合中国经济发展、企业管理和社会文化背景,实现集成创新和引进消化吸收再创新,是我国人力资源管理领域所面临的一项重大课题。我们在长期的研究、教学和管理实践的基础上,通过大量深入的调查研究,为了适应人力资源管理教学和培训的新需要,组织相关人员编写了这套《英豪 21 世纪人力资源管理专业系列教材》。丛书的作者都是来自高等院校长期从事人力资源管理教学和研究的专业教师以及企业人力资源管理工作,他们一方面在人力资源管理理论与方法上有一定的研究和积累,在人力资源管理的咨询、教学和企业培训方面有着丰富的经验;另一方面在长期的企业人力资源管理实践工作中,形成了许多宝贵的有效的实践技能和方法。这些都为编写这套富有特色的丛书提供了有利的条件和基础。这套丛书具有以下几方面的特色:

一是体系的系统性和重点性相结合。丛书的整体策划和分册的设计基本涵盖了这门学科的整体框架,具有系统性;同时,各分册的选题和体例设计中,注重突出人力资源管理学科的核心内容,进行合理选择,力求实现人力资源管理各个核心模块的内容系统、原理准确、重点突出、方法与技术实用、技能性和可操作性强。

二是内容的前沿性和作者的研究性相结合。在各分册的编写中,作者尽量收集、整理了国内外相关领域的最新研究成果,并努力恰当地融入写作中,使读者能够通过本书的阅读了解国内外人力资源管理研究的最新进展和创新成果;同时,由于人力资源管理学科是一门还不成熟的学科,许多方面还处于研究和不断完善之中,尤其如何结合我国的实际创造性地应用和发展,是值得深入研究的问题,作者在对某些问题的长期思考和研究中已经形成了自己的看法和成果积累,在写作中

也有选择性地在内容中有所体现。尽管某些成果还不成熟,但是也希望与读者共同分享和思索,体现了作者的研究特色。

三是原理的一般性与本土实践经验的提炼原创性相结合。人力资源管理作为一门国内外公认的管理学科,就具有它自身基本原理的一般性、共同认可性,在编写中必须准确地反映。同时,由于人力资源管理实践在不同经济、文化背景下又体现了自己的特殊性。因此,作者在写作中将自己为企业的咨询、培训、管理实践的一些体会和有效的做法进行了一定的总结提炼,并在书中给予恰当的反映,体现了一定的本土性和原创性。

四是体例设计上体现了新的风格。在编写中,我们在各章中按照问题引导、材料阅读思考、原理与方法工具介绍、思考题和案例讨论的顺序进行体例设计。在案例选择上尽可能新颖、典型,使读者在阅读中循着提出问题、分析问题、解决问题、案例讨论、总结反思的逻辑过程做到理论与实际相结合,原理与案例相结合,传授知识与培养技能相结合,讲授与讨论相结合,以此达到学习目标与实践效果的统一。本丛书适合高等院校的经济学、管理学的研究生、大学生教学之用,也适合各类企业的专业培训和社会有关人员自学。

五是作者的团队合作。本套丛书的作者均是来自高等院校和企业中专门从事人力资源管理教学、研究、培训和管理实践的人员。他们在人力资源管理领域均有较高的造诣,富有思索和创新精神,知识结构合理,实践经验丰富,从而保证了丛书的编写质量。

本套丛书由陕西英豪人力资源管理公司策划组织。公司在工作人员保障、经费支持、组织运作中提供了条件。丛书由七个分册组成,分别是《人力资源管理概论》、《工作分析与职位评价》、《员工招聘》、《绩效管理》、《薪酬管理》、《培训与开发》、《人才测评与职业生涯管理》。作者分别来自西安交通大学、西北大学、西安电子科技大学、西北工业大学、西安石油大学、西安理工大学、西安工业大学、陕西科技大学以及一些知名的管理咨询公司和企业。丛书由西北大学经济管理学院教授、博士生导师杜跃平任总主编。他提出选题和体系安排,在经过编辑委员会成员讨论通过后,由分册主编负责组织编写。初稿完成后,由总主编对各个分册书稿进行审查、修改、定稿。

特别值得一提的是,在丛书的策划与编写过程中,我们得到了我国著名管理学家、西安交通大学副校长、博士生导师、教育部高等学校工商管理类学科专业教学指导会主任席西民教授的大力支持和悉心指导。他在百忙之中欣然同意担任这套丛书学术指导,并且为丛书作序,使我们感到莫大的荣幸和鼓励。在此,我们全体策划、编写人员谨向他表示最衷心的感谢。

当然,这套丛书的质量和水平还有待读者去评判。作为一种探索和尝试,本套

丛书自然还有许多值得探讨和改进的地方,但是我们毕竟走出了第一步,希望读者和同行专家对丛书提出宝贵的修改意见。我们将在不断修改和完善中努力提高水平,以期能为人力资源管理理论和实践水平的提高贡献我们的一份力量。

《英豪 21 世纪人力资源管理专业系列教材》

编辑委员会

2006 年 8 月于西安

目 录

	总序
	前言
6	第1章 培训与开发概述
7	1.1 培训与开发的历史回顾
11	1.2 员工培训的内涵
22	1.3 培训流程与培训制度
	本章思考题
	案例分析
35	第2章 培训需求分析
35	2.1 培训需求分析概述
47	2.2 战略层面的需求分析
52	2.3 任务层面的需求分析
56	2.4 人员层面的需求分析
	本章思考题
	案例分析
65	第3章 培训项目设计
65	3.1 培训项目设计与开发流程
66	3.2 培训项目目标
69	3.3 培训项目计划
76	3.4 培训课程设计的涵义
82	3.5 课程具体设计
92	3.6 培训教师的甄选
	本章思考题

	案例分析
99	第4章 培训方式
99	4.1 传统的培训方式
108	4.2 新兴的培训形式
115	4.3 培训方式的选择
	本章思考题
	案例分析
130	第5章 管理技能培训
130	5.1 管理技能培训概述
138	5.2 管理技能培训项目的设计
146	5.3 管理培训发展趋势
	本章思考题
	案例分析
152	第6章 培训效果评估
152	6.1 培训效果评估的内容
156	6.2 培训效果评估模型
162	6.3 培训效果评估的方法与过程
174	6.4 如何保证培训效果评估的有效实施
	本章思考题
	案例分析
186	第7章 学习型组织构建
186	7.1 组织学习与学习型组织
193	7.2 学习型组织的五项修炼
203	7.3 学习型员工
	本章思考题
	案例分析
	主要参考文献
	后记

绪 论

—

西方有一句谚语：“聪明地执行一个糟糕的计划比糟糕地执行一个聪明的计划要好一些”。计划只是计划，再好的计划，再好的战略，如果缺乏一个相应的、有效的执行过程的支持，计划本身也就失去了意义。一个计划要“聪明地”得到执行，靠的是什么呢？显然，靠的是计划所关联的人。同样一个计划，由不同的人来执行，会有着迥然不同的两个结果，对于一个组织的领导岗位是这样，对于一个组织的每个具体工作岗位也是这样。

这就是“事在人为”：人——为——事。“为”即人的“行为”，人的行为的差异，决定着“事物”的不同路径、不同过程和不同结果。而“行为”的不同，则是由“人”的差异造成的。不同的人，有着不同的个性、不同的知识、不同的能力和不同的做事态度，从而出现不同的思维方式和不同的行为方式，进而形成不同的行为结果。所以，“人”通过自己的“为”，影响“事”。要做好一件“事”，必须从“人”入手。

而“人”，则是一个复杂的主体，有感情、有思维、有自己的行为，完全不同于“物”，具有复杂性、多变性和难以控制性。一个人，本身就是由很多变数所构成的，而一个组织，数十人、数百人、数千人、上万人，其变数的庞大是可想而知的。左右一个人尚是一件难事，驾驭一个组织则更是一项颇具难度的艺术。

但一个组织要完成自己的使命，必须有一个符合组织发展使命需要的员工群体的支持。那么，如何协调这一矛盾呢？解决这一问题是一个难题，但并不说明没有办法。任何事物都具有自身发展的规律，而按照组织发展的需要，对员工提供相应的培训和开发，则是解决这一问题的一个有效途径。

二

欧洲及北美的某些企业每年花费 10 亿美元来进行员工知识、技术和能力的更新，其目的就在于希望通过培训使每家分公司、每个部门和每位员工都能理解公司

的整体战略,更重要的是实施公司的整体战略。另外,希望通过这些措施来消除企业发展的障碍,比如知识和技术的缺乏,或是根深蒂固的坏习惯——这些会阻碍企业计划的执行。因此,培训和开发的目的是为了创造出杰克·韦尔奇(通用电气前任 CEO)所说的“无障碍组织”^①。

管理者希望能够改变员工的思维模式和行为模式,用联想集团柳传志的话来讲,就叫“人模子教育”。

为了改变员工的思维模式和行为模式,心理学家建议企业应该提高员工个人的自我意识、知识和能力,并鼓励员工将新的知识和能力应用于工作当中。

自我意识包括对自己职位和责任的理解。通过培训能够使员工看到自己的行为与企业的文化或价值观之间的差距。培训还能够帮助员工知道别人是如何看待自己的,并让自己知道这些感觉会对别人追求组织目标的方式产生什么样的影响。

之所以强调知识和技能,是因为技术革新要求办公室工作人员在他们的职业生涯中要经历 5~8 次的再培训。如果人们发现工作要求他们掌握更强的解决问题的能力、分析问题的能力以及团队工作能力,而他们先前所接受的培训并没有为他们培养这方面的能力时,自然就会感到沮丧。美国的创新领导中心(CCL)的报告指出,领导失败的主要原因就是因为他们缺乏人际交往能力和应对变革的能力。

三

据 Blackwell《人力资源管理学百科全书》^③,当学习的事件以系统的方式进行规划,并同工作中的事件相联系时,就叫做培训项目(training program)。从这个角度,培训过程被定义为系统地获得能够提高工作绩效的技能、规则、概念或态度。因此,培训项目能够被设计用来训练出一个更加善解人意的上司或者一个技术更加过硬的技师。

一个完整的教育系统模型包括三个要素:需求评估,培训和开发以及评价。有效的培训要强调细致的需求评估,强调为达到教育目标而精确控制的学习过程,以及强调对绩效标准和评估信息的采用。

需求评估。需求评估包括一系列对组织、工作以及实施工作的个人的评估,然后在充分分析的基础上为培训系统的设计和评估提供依据。按照心理学家的说法,“如果你知道人们期望的结果是什么,你就能知道他们做某件事的原因;如果你改变了他们的期望,你就能改变他们的行为。”因此,有效的培训必须建立在充分的

^{①②} 詹姆斯·皮克福德编著. 人员管理精要. 佟博,李小北译. 经济管理出版社,2003. 304~305

^③ 劳伦斯·H·彼德斯等主编. 人力资源管理学百科全书. 牛雄鹰,魏立群译. 对外经济贸易大学出版社,2002. 378~379

解员工需要的基础上。任何培训分析都必须明确指出人们应该做什么、不应该做什么,以及在实施战略过程中应该如何做。

培训和开发。培训可以分为以技术为基础的培训、管理者(高层、中层)培训、对继任者的培训以及指导员工自我管理的培训。

培训是一个充满技巧的过程,需要一个支持性的学习环境。组织希望培训项目可以达到的目标是多种多样的,比如:减少事故发生率、实现一个更好的以消费者为目标的管理系统、增加一些健康导向的生活方式,从而减少因疾病和压力而导致的工作时间的减少等。培训虽然不是能够解决一切社会问题的灵丹妙药,但是设计良好的培训项目已经取得了有益的结果。

在过去的 20 年间,人们总结出了四条有助于提高培训效率的原则^①:

1. 安排任务时,确保员工能够获得早期的成功,为人们提供稍加努力就能实现的任务。成功会鼓舞斗志,接受培训者会说:“现在我觉得自己能行。”

2. 为接受培训的人寻找那些条件相仿的人。他们或者已经成功地完成了任务,或者正在努力的过程中,这样,接受培训的人就可以与这些他们认可的、已经完成了课程任务的人们进行交流。作为培训课程的一个常见要素——“标杆作用”,虽然“效果最佳”,但往往让效率较低的个人或群体感到遥不可及,并受到打击。

3. 为个人和群体确定“重要人物”。人们倾向于按照自己认为的重要人物的期望来行事。这种现象具有两面性:具有影响力的人能够帮助你,也能够毁灭你。培训者应剔除那些会损害参与者自信的人,挖掘那些能够促进参与者信心的人。

4. 设定学习目标。当人们缺乏完成任务所需要的知识或技能时,就应该为其设定学习目标;如果主要的问题是激励而不是学习,则应该设置结果目标。结果目标描绘出期望中的最终状态,比如“将收入提高 18%”。学习目标强调找到解决问题或是完成某项任务的方法,比如“找到五种提高收入的具体方法”。培训者应该让参与者找到完成任务的方法。一旦设定了学习目标,学习的绩效水平就会得到大大提高。

培训评估。在实际工作中,进行培训后的跟踪调查能够让受训者和组织获知培训项目是否取得了期望的结果,是否需要为培训项目进行必要的改变以保证其有效性。从长远来看,系统性的评估所提供的信息能够导致培训项目的改进,而这种改进是组织目标得以实现的保证。

按照心理学的说法,“能够测量的才能得到实现”。无法测量的则难以实现或者难以证实是否已经实现,这就要求在评估中能量化的一定要量化,不能够量化的要尽量细化。但是,如果组织的测量体系与组织的使命和价值观不一致,大多数人

^① 詹姆斯·皮克福德编著. 人员管理精要. 佟博,李小北译. 经济管理出版社,2003.306~311

就会只注意测量标准,而忽视组织的价值观。为了确保从培训中获得的知识能够应用于工作中,管理者就必须找到一种方法来评估对接受培训者的影响,并将这种度量手段与绩效评估的过程结合起来。同样,薪酬和晋升也必须在某种程度上与培训技能在工作场所的应用结合起来。因为“只有那些获得嘉奖和奖励的人才能在工作中有所表现”。管理者应该对项目进行严格的评价。如果人们在接受培训后并没有在实施战略的效率上有所提高,或者并不比没有接受培训的人做得更好,那么这个项目就应该立刻停止。

四

培训在企业人力资源管理方面的重要性已经被中外成功企业所证明,其重要性也日益为更多的企业所认识。培训,说到底就是开发企业实施发展战略所需要人力资源的一种有效手段。

但在培训实践中也存在一些相互矛盾的现象。

一种现象是:作为组织的骨干人员,往往由于责任重大,离不开岗位、抽不出时间进行培训,而岗位不重要的人,则有较多的时间参加培训。也就是说,企业发展战略所需要的人员往往培训机会少,而对企业发展战略贡献不大的人则有着更多的培训时间和机会。这种现象存在于部分国有企业和事业单位。这类组织说到底还是没有把培训作为企业发展的一种战略手段来看待,“培训发挥着非培训的作用”,培训原本的功能没有发挥出来,与此相关的是,这种所谓的培训往往与组织战略的联系松散,培训具有很大的随机性和偶然性。当然,要改变这种情况,需要从组织发展战略的高度来重新审视和认识培训,挖掘培训对组织战略发展的内在功能,提高培训在组织发展战略中的贡献率。

另外一种现象是:培训以后,员工的流动性明显加速了。能力较弱的员工,原本流不出去,经过企业投资进行培训后,个人资本增长,跳槽现象普遍。这一现象打击了企业对员工进行人力资本投资的积极性。不培训开发,企业的人力资源水平低,进行培训投资后,培训后的员工又很容易跳到其他企业或者增加了与企业讨价还价的资本,企业的投资为别人做了嫁衣,在某种程度上变成了一种“准公共品”。这种现象主要存在于一些处于发展期的企业或者综合条件比较弱的企业,这些企业本身竞争力不强,既需要人才,又容易流失人才。这确实是一个困扰某些中小型企业的普遍问题,解决之道当然还是要结合企业实际,采取相应的人力资源政策和措施。

雇主和员工之间的相互责任形成了所谓的“心理契约(psychological contract)”。所谓心理契约,是指一种个人的信仰体系,它能够被组织所塑造,是个人和组织之间的一种交换协议的体现。它包含两个方面:一是雇员确信的组织对自

己的行为的期待(例如绩效需求);二是他们对能够从组织中获得的回报的期待(例如薪酬、福利、持续雇用)。理想的契约应该明确员工和组织双方的期望。然而由于有限理性的存在限制了个人信息的取得,一般的契约都是不完备的,并且不断变化的组织环境,使得要明确所有可能出现的情况成为不可能。20世纪80年代,由于合并、收购以及重组导致的员工流失,“心里契约”这一概念开始流行起来^①。

这种契约比正式的契约更为稳定,它不仅规定了员工的义务和行为方式,也规定了雇主的义务和行为方式。尽管这种契约很少有书面形式,但它却在组织中不断地重复出现,所以员工很容易就能记住它。一旦这种契约被打破,员工就会第一个发觉。然而,打破或者修改这种社会契约正是企业经常做的事情。员工为了获得工作保障而回报雇主以忠诚和责任感。一旦员工失去了工作保障——也许是因为企业要缩减规模——他们就会失去对公司的信仰^②。对员工进行培训开发,是对员工进行的一种人性化投资,从某种程度上来讲,培训也是改良员工与雇主之间心理契约的一种有效途径。

发达国家在其发达的市场经济和社会背景下形成了一套比较成熟的培训开发理论。本书也主要是介绍西方的理论,这些理论对于我国企业的人员培训具有重要的借鉴意义。但是如何在我国不同的行业、不同规模的组织内形成一个有效支持组织发展战略的人力资源培训开发体系和机制,则有赖于我们在实践中进行不懈地探索。

① 劳伦斯·H·彼德斯等主编. 人力资源管理学百科辞典. 牛雄鹰,魏立群译. 对外经济贸易大学出版社,2002. 296

② Charles Galunic, John Weeks: 增进人性化投资. 人员管理精要. 经济管理出版社,2003. 314

第 1 章

培训与开发概述

员工培训开发是企业为了实现其目标和满足个人发展需要,使员工通过学习获得有利于完成工作任务的知识、技能、观点、动机、态度、行为,以提高员工岗位工作绩效和个人素质所进行的有计划、有系统的战略性人力资本投资活动过程。随着经济全球化和知识经济的到来,人力资源已成为企业赢得竞争优势的关键,员工的培训和开发日益发挥重要的作用,成了企业发展的战略性要求。

重点问题

- ⇨ 员工培训的概念
- ⇨ 进行员工培训的必要性
- ⇨ 员工培训与企业核心竞争力之间的关系
- ⇨ 培训流程和培训制度

在当今经济全球化、市场竞争日益激烈的环境中,企业必须要能不断满足顾客在产品、服务等方面日益增长的需求,这样才能长期立于不败之地。要满足顾客多样化的需求,企业必须拥有一支不断接受新知识与新技能培训的员工队伍。这支员工队伍要能够发现问题、分析问题、解决问题,创造性地工作,及时跟上技术的最新发展,灵活地满足市场需要。随着知识经济时代与人力资本投资时代的到来,员工培训与开发成为对员工进行人力资本投资、提高员工素质的重要形式,必将在企业和员工共同发展方面占据日益重要的地位。在某种意义上说,从一个企业是否重视员工培训与开发,可以预测其未来的竞争潜力。