

辽宁省自学考试统编教材

LIAONINGSHENG ZIXUEKAOSHI TONGBIANJIAOCAI

人力资源开发 与职业生涯设计

RENLIZIYUANKAIFAYUZHIYESHENGYASHEJI

金延平 杨志光 / 主编

辽宁教育出版社
辽宁少年儿童出版社

辽宁省自学考试统编教材

人力资源开发与 职业生涯设计

主编 金延平 杨志光

辽宁教育出版社
辽宁少年儿童出版社

沈阳

© 金延平等 2006

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源开发与职业生涯设计/金延平等编. —沈阳:
辽宁教育出版社, 辽宁少年儿童出版社, 2006.10

ISBN 7-5315-4280-3

I. 人… II. 金… III. ①劳动力资源-资源开发
②职业选择 IV. ①F241②C913.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 111325 号

责任编辑: 徐姝彦

封面设计: 精一设计

版式设计: 精一设计

责任校对: 赵志克 陈文本

出版发行: 辽宁教育出版社

辽宁少年儿童出版社

地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号

邮编: 110003

电话: 024-23284269

E-mail: secbs@mail.lnpgc.com.cn

印刷者: 沈阳新华印刷厂

幅面尺寸: 185mm × 260mm

印 张: 15.25

字 数: 380 千字

出版时间: 2006 年 10 月第 1 版

印刷时间: 2006 年 10 月第 1 次印刷

印 数: 1—4000

定 价: 25.00 元

本书编审委员会

主任委员：李荣希

副主任委员：王新民 马 强 张德君 杨志光 尹久恒
于 健 李长江

委 员：(按姓氏笔画排列)

于 健	马 强	尹久恒	王新民
冯景平	刘庆远	朱荣辉	李荣希
李长江	杨 乐	杨志光	杨益民
苏显阳	张德君	徐大铨	夏 青
鞠绍岩			

前 言

随着我国加入 WTO, 我国企业所面临的市场竞争日趋激烈, 越来越多的企业开始重视人力资源开发, 人力资源开发在企业中的重要性得到了极大的提升。人才已成为企业自身战略目标实现的关键因素, 企业中人才的数量和质量决定了企业的兴衰与成败, 人才之争是市场竞争中的核心。企业管理层必须认识到人力资源开发是人力资源管理的核心内容, 如果不把人力资源开发看做是实现企业战略目标的重要组成部分, 就很难适应激烈市场竞争的需要。为了适应市场竞争的需要, 培养和塑造优秀人才, 企业必须重视人力资源开发。如何充分发挥人力资源开发对于企业的积极作用, 而不仅仅是流于形式, 这就要求我们必须对人力资源开发的方式和理念进行有效的管理和不断地创新。有效的人力资源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, 只有企业的人力资源开发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结合起来, 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。

《人力资源开发与职业生涯设计》是辽宁省自学考试人力资源管理专业(本科)课程调整后的一门新课, 本书力求用现代人力资源开发和职业生涯设计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人力资源开发理论和方法, 强调创新性和实践性。所研究的问题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和实用价值, 对组织科学地开展人力资源开发和职业生涯设计工作具有重要的指导作用。

本书结合我国人力资源开发的实际, 以金延平主编的《人员培训与开发》教材为基础, 保留了原有教材的框架, 重新安排了内容, 并充分考虑了人力资源管理专业自学考试学生的特点, 强调知识更新, 突出前沿性和实用性。本书体系结构完整规范, 各部分具有逻辑上的合理顺序, 循序渐进、深入浅出、重点突出、简明适用, 便于自学考试学生系统地学习和掌握人力资源开发和职业生涯设计的内容。

本书由金延平、杨志光任主编, 具体分工为: 金延平(第1章、第4章、第7章、第8章、第9章、第11章、第12章); 杨志光(第2章、第3章); 马芳(第5章); 刘秀芝(第6章); 梁艳平(第10章)。全书由金延平、杨志光提出编写大纲和具体要求, 并修改定稿。

在本书的编写过程中, 借鉴和引用了国内外许多学者的大量研究成果, 在此表示衷心的感谢。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 杨志光

2006年8月

目 录

第一章 人力资源开发概述	1
□学习目标.....	1
第一节 人力资源开发的概念与实质.....	1
第二节 人力资源开发的作用.....	3
第三节 人力资源开发的目标和原则.....	5
第四节 人力资源开发的流程.....	7
第五节 我国企业人力资源开发存在的问题	12
第六节 人力资源开发的发展趋势	14
□本章小结	17
第二章 战略性人力资源开发	18
□学习目标	18
第一节 战略性人力资源开发的内涵	18
第二节 人力资源开发战略的制定程序	21
第三节 人力资源开发战略与企业战略	27
□本章小结	33
第三章 学习原理在人力资源开发中的应用	35
□学习目标	35
第一节 学习概述	35
第二节 学习过程与学习指导	36
第三节 学习理论	39
第四节 成人学习原理	46
第五节 学习的迁移	50
□本章小结	51
第四章 人力资源开发需求分析	52
□学习目标	52
第一节 人力资源开发需求分析概述	52
第二节 人力资源开发需求分析的框架	55
第三节 需求分析的方法与信息收集	62
第四节 人力资源开发计划的制定	69
□本章小结	72
第五章 人力资源开发的组织与实施	73
□学习目标	73
第一节 企业人力资源开发体系的建立	73
第二节 人力资源开发的方法和技术	77
第三节 人力资源开发内容和方法的选择	84

第四节 培训师的开发	86
□本章小结	90
第六章 人力资源开发效果评估与效果转化	91
□学习目标	91
第一节 人力资源开发评估概述	91
第二节 人力资源开发评估模型	94
第三节 人力资源开发评估方案的设计及信息收集	97
第四节 人力资源开发投资回报分析	102
第五节 人力资源开发评估的流程	105
第六节 人力资源开发效果转化过程及其影响因素	107
□本章小结	112
第七章 新员工开发	113
□学习目标	113
第一节 新员工开发概述	113
第二节 新员工开发的内容	116
第三节 新员工开发的实施	118
第四节 新员工开发的程序	124
第五节 新员工的工作能力开发	127
□本章小结	129
第八章 管理开发	131
□学习目标	131
第一节 管理开发概述	131
第二节 管理开发的内容	134
第三节 管理人员开发需求分析方法	139
第四节 管理开发方法与技术	141
□本章小结	150
第九章 组织开发	151
□学习目标	151
第一节 组织开发概述	151
第二节 组织开发的方法	153
第三节 组织学习	158
第四节 学习型组织的构建	164
□本章小结	168
第十章 职业生涯概述和理论发展	169
□学习目标	169
第一节 职业生涯的含义	169
第二节 职业选择理论	172
第三节 职业生涯发展阶段理论	177
第四节 影响职业选择的因素	179
第五节 职业生涯的成功	183

□本章小结	186
第十一章 员工个人职业生涯分析	187
□学习目标	187
第一节 员工个人的职业定位	187
第二节 员工职业生涯的目标设定	190
第三节 职业生涯规划	194
第四节 员工职业生涯的阶段管理	199
□本章小结	206
第十二章 组织职业生涯管理	207
□学习目标	207
第一节 职业生涯管理的基本内容	207
第二节 职业生涯开发的原则	209
第三节 职业生涯开发的方法	211
第四节 职业生涯发展通道管理	213
第五节 如何为员工制定职业生涯规划	216
第六节 组织职业生涯的阶段管理	218
□本章小结	225
主要参考文献	226
附:《人力资源开发与职业生涯设计》自学考试大纲	227

第一章 人力资源开发概述

【学习目标】通过学习人力资源开发的有关概念、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，掌握培训发展的总体趋势。

第一节 人力资源开发的概念与实质

一、人力资源开发的概念

人力资源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，人力资源开发是“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”，“人力资源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”。

尽管人力资源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，故员工培训具有一定的强制性。而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做准备，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，培训和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人力资源开发，人们已经越来越习惯于把两者并称为培训（T&D）。

具体讲，人力资源开发的含义可以掌握以下几个方面：

（一）人力资源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,是员工培训的重点。

(二) 人力资源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。员工人力资源开发的目的是提高员工现在和将来的绩效和职业能力,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人力资源开发时,必须首先明确这样一些问题: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,不能为培训而开发,培训与开发更不能做表面文章,以提高人力资源开发的效率与效果,否则这些问题不明确,只能使人力资源开发的效率与效果大打折扣。

(三) 人力资源开发是组织开展的有计划、有步骤的系统管理行为

人力资源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、评价培训的效果等环节。从管理的全过程来看,人力资源开发既是一种管理手段,也是一个管理过程。

(四) 人力资源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,人力资源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,在实施培训和开发过程中,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,员工人力资源开发是员工职业发展、实现自我价值的需要。

二、人力资源开发的实质

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,这种奖励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。它包括了培训主体、培训客体,包括培训的计划子系统、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。

第二节 人力资源开发的作用

一、人力资源开发的作用模型

由图可知,员工人力资源开发的作用通过绩效体现出来,绩效由行为导致的,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,员工的人力资源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。

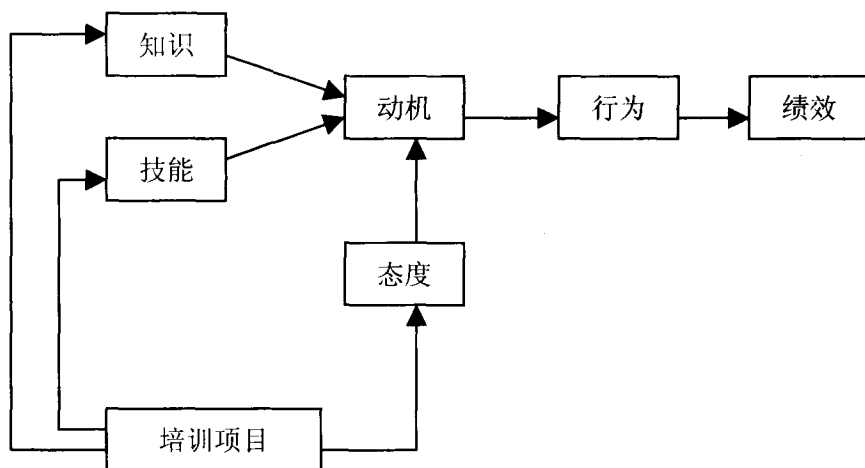


图 1-1 培训的作用模型图

二、人力资源开发的作用

(一) 人力资源开发有利于提高员工的能力和素质,使之与工作相适应

组织培训员工的直接目的就是提高员工的知识水平、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。

人员的人力资源开发主要是针对两种人:一种是企业新录用的员工;另一种是企业的现有员工。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。而人力资源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。

(二) 人力资源开发有利于提高企业劳动生产率,改善企业的工作质量

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,工人能通过在生产过程中学习新

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、新技能的吸收能力,与其他员工的配合也会更加默契。人力资源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;另一方面,通过促进知识的进步,促进技术的进步,改善生产要素的组合,从而间接提高劳动生产率。

工作质量包括生产过程质量、产品质量与客户服务质量等。人力资源开发使员工的能力和素质增强,将直接提高企业的工作质量。培训能提高员工的劳动技能水平,具备与实现组织目标相适应的自身素质,增强员工的岗位意识和安全操作意识,提高管理者的管理水平。因此,企业管理者要把培训的内容与企业的发展目标相结合,使员工通过学习,达到能够解决企业实际问题和提高服务质量的目的。

(三) 人力资源开发有利于满足员工实现自我价值的需要

现代人力资源管理提倡以人为本的管理思想,就是在追求组织整体利益的同时,也把员工个人的职业生涯发展放在重要的位置。由马斯洛的需要层次论可知,生理、安全的需要是一个人较低层次的需要,而自尊,特别是自我实现的需要是一个人较高层次的需要。在现代组织中,员工工作所追求的目标已经不仅仅停留在低层次需要,绝大多数员工工作的目的在于追求高层次的需要,即自我实现的需要,实现自我价值。人力资源开发的激励作用正是体现在,不仅要给员工物质上的满足感,而且要让他们感到精神上的成就感。

海尔集团自创业以来一直将培训工作放在首位,上至集团高层领导,下至车间一线操作工人,集团根据每个人的职业生涯设计为每个人制定了个性化的培训计划,搭建了个性化发展的空间,提供了充分的培训机会,并实行培训与上岗资格相结合。海尔在“人人是人才,赛马不相马”的人力资源开发思路下,给员工搞了三种职业生涯设计,分别是针对管理人员、专业人员和工人的,这样就能最大限度地激发员工的工作潜力和创造能力,使员工的个人价值实现与企业的战略目标进行有机整合,最终达到双赢的结果。

(四) 人力资源开发有利于营造优秀的企业文化

企业文化包括企业哲学、企业价值、企业精神、企业制度等无形的意识形态及与之相适应的文化结构。企业文化具有导向功能、凝聚功能、激励功能和优化调节功能等。企业文化是企业生存和发展的根源,优秀的企业文化更是企业良性发展的有利保障。培训是建立企业文化的重要途径。企业通过对员工进行价值观的培训,树立企业的理念和文化,使价值和流程发生转变,从而使企业培训的收入达到真正的增值,而不是浪费。因此人力资源开发有利于营造优秀的企业文化,是企业成功致胜的法宝。

目前,企业文化建设成为企业界的热门话题。企业文化成为培训的重要内容,而培训是讲授、强化企业共同价值观的重要环节,因而是企业文化建设的有力杠杆。西门子经过 100 多年的发展,形成了独特的企业文化。西门子文化渗透到西门子的方方面面,使西门子在管理、科研、产品开发、生产制造等各个方面,成为长胜不败的赢家。西门子管理学院就是传播这种文化的载体,而培训是传播这种文化的手段。

(五) 人力资源开发是员工最大的福利

在我国一项福利调查中,有 88.7% 的经理人普遍反映,培训与医疗、住房相比,是更大的福利。英国科学家詹姆斯·马丁预测:人类科学知识在 19 世纪每 80 年增长一倍,20 世纪中叶每 10 年增长一倍,20 世纪 70 年代每 8 年增长一倍。特别是由于知识爆炸和科技高速

发展,每个人的知识和技能都在快速老化,而社会环境以及市场在快速变化,这就使企业中的员工素质提高尤为重要。因此,加强员工培训,是企业生存的需要,也是员工发展的需要。

第三节 人力资源开发的目标和原则

一、人力资源开发的目标

(一) 培养员工的能力

指通过培训,员工掌握相关的技术、程序、方法、工具等,是个知其然的过程。能力分为基本能力和解决实际问题的能力。基本能力是员工从事岗位工作所需要的知识和技能;处理实际问题的能力包括心理素质、理解能力、判断能力、创造能力、组织能力和协调能力等。

(二) 提高企业效益

培训是为了不断地提高企业的效益。对员工培训的任务是要使员工掌握与工作有关的知识和技能,并使他们能够担负起随着工作内容变化的新工作。只有保持一支技能水准合格、价值观与行为标准都与企业要求一致的素质良好的员工队伍,才能提高他们在工作岗位上的工作效率;只有不断地对员工进行培训,才能保证企业拥有一批掌握本领域内最新科学技术并在实践中不断有所创造的科学技术队伍和管理人员队伍。许多成功的国内外企业的实践证明,他们取得成功的最重要秘诀之一是极为重视对本企业员工的不断的培训。反之,失败的企业也往往是他们忽视对员工的培训所致。

(三) 灌输企业文化

企业文化是企业所拥有的共同的价值观和经营理念。企业文化在增强组织的凝聚力、指引员工自觉行动、协调团队合作以及提升企业形象方面有着非常重要的作用。如何让员工适应并融入企业文化中、自觉地遵守企业文化,是企业培训中的一个重要内容

(四) 迎合员工的需要

从员工本人的期望来看,广大员工,特别是年轻人,都希望从事具有挑战性的工作,在自己的工作中有成长的机会。这就给企业的管理者提出一个严峻的问题:如何才能不断地给员工分配具有挑战性的工作?如何才能给他们提供发展的机会?培训是一条重要的途径。培训的目标之一就是使员工不但要熟练地掌握现有工作岗位上所需要的知识和技能,还要使他们了解和掌握本企业或本行业的最新的科学技术动态,以增强他们在实践中的工作能力。事实证明,对企业员工,“高工资”不是吸引或留住他们的唯一的标准,而有吸引力的培训则变得越来越重要了。

(五) 适应竞争的需要

从市场竞争的角度来看,市场竞争的本质或取得市场竞争的优势的关键仍然是人。只有掌握最新科学技术的人才能不断地研制出市场需要的新产品,才能生产出高质量的符合顾客需要的产品。从这点看,企业进行培训的目的是要培养一大批始终站在科学技术前沿的高级人才,并要通过培训使广大的员工能适应工作内容变化的需要。正是由于管理的基本作用是管理人和使人掌握现代的科学技术,又由于环境的复杂多变,因而必须重视对企业管理人员的培训和提高。

二、人力资源开发的原则

培训作为人力资源开发的一项重要手段, 可以为企业创造价值, 但这种价值的实现, 还要求企业在实施培训的过程中, 要遵循以下几个基本的原则。遵循这些原则也是培训任务完成和培训目标实现的重要保证。

(一) 理论联系实际原则

企业员工培训和一般院校的普通教育不同, 只有和实际相结合才能产生较好的效果。理论联系实际, 就是要求培训要根据企业经营和发展状况以及企业员工的特点来进行, 既讲授专业技能知识和一般原理, 提高受训者的理论水平和认识能力, 又解决一些企业在经营管理中存在的实际问题, 以提高企业的整体效益和管理水平。贯彻这一原则的基本要求是: 第一, 加强员工培训教材的教学, 使员工了解教材与实际的关系。第二, 结合本企业各岗位的实际, 组织多种方式的培训实践, 使员工掌握相应的技能技巧, 培养运用知识的能力。

(二) 因材施教原则

培训作为教育的一种形式, 运用教育的基本原理来指导培训, 也可以保证培训的有效性, 因材施教便是其中之一。因材施教首先要求承认企业员工个体之间的差异, 这对于制定有针对性的培训计划是非常重要的。所以, 培训要根据企业员工的不同状况, 选择不同的培训内容, 采取不同的培训方式。同时, 即使是对同一员工, 在不同的发展阶段, 其培训也应有所差异。

(三) 心态原则

企业员工以一种什么样的心态来对待培训, 对培训效果有很大的影响。所以, 对任何企业的培训而言, 员工的积极心态是非常重要的。因此, 培训都要让员工有一种开始学习的心理准备, 换句话说, 就是首先要有思想发动, 使其对培训内容、安排等各个方面都有一个初步的了解。而且要尽力使培训成为一个轻松的过程, 不要成为员工的一种负担。

(四) 兴趣原则

常言道, 兴趣是最好的老师。有了兴趣, 企业员工才有可能全身心地参与和投入到培训当中。所以任何企业开展培训, 如果员工对其不感兴趣, 是没有什么效果可言的。要使员工对培训发生兴趣, 就必须使培训的内容、方式等能最大限度地满足其需要。这样, 培训才能由“要我学”变成“我要学”。

(五) 自发创造原则

由于对象、形式、内容、手段等方面的差异, 所以从严格的意义上来说, 每一次培训对组织者来说, 都是一次新的挑战, 都是一个创新的过程。因此在培训的过程中, 要注意充分调动企业员工的主动性、创造性, 强调员工的参与和合作, 使他们在每一次培训的过程中都能自发地体验到创造的乐趣。

(六) 启发性和激励的原则

指在员工培训中, 培训者要善于把培训的要求转化为员工的内在需要, 运用激励手段, 充分调动员工学习的积极性和主观能动性, 启发员工进行观察、思考、探索、和推断, 提高独立地发现问题、分析问题和解决实际问题的能力。第一, 在培训中, 培训者启发员工多思考, 培养员工的思维能力。培训者要善于提出问题、提供情况, 提高员工发现问题、分析问题和解决问题的能力。第二, 培养员工的自学能力。提高企业员工素质是指全员而言, 对那些想学、肯学、愿学的员工, 要尽量为他们提供条件, 让他们学有所长, 以更好地在本职工

作岗位上多做贡献。

(七) 全员培训与重点提高的原则

全员培训就是有计划、有步骤地对在职各类人员进行全面培训，而不是只培训管理人员或一般工作人员。进行全员培训是提高全部员工素质和增强组织整体竞争能力的需要。因为在知识经济时代，每个人都面临知识的更新问题。目前凡是比较正规的组织，都建立了全员培训制度。但是全员培训不等于没有重点，在实行全员培训的同时，应重点地培训一批技术骨干和管理骨干，特别是中高级管理人员和关键技术骨干，使这些重点培训对象发挥“火车头”式的带动作用。

第四节 人力资源开发的流程

人力资源开发如此重要，而培训活动的成本无论从时间、精力上来说都是不低的，因此精心组织培训过程就显得十分重要。把培训活动看成是一个系统来组织，即是下边的员工培训系统模型。

由图 1-2 可知，培训流程从时间上可以分为培训需求确认、培训计划的制定、教学设计、培训实施和培训反馈几部分。

一、需求确认

(一) 需求动意的提出

企业管理人员根据企业理想需求与现实需求、预测需求与现实需求的差距，提出培训的需求动意，并报告给企业的培训组织管理部门。需求动意的提出是需求确认的第一步，也是整个培训过程的前提。经过需求分析，能够验证这种需求的意向是否合理和被采纳。

(二) 需求分析

所谓培训需求分析，就是在进行培训活动之前，由培训部门及相关人员对组织的任务及其成员的知识、技能等进行鉴别与分析，以确定是否需要培训的过程。它既是确定培训目标，也是实施培训方案的前提。培训需求分析包括组织分析、任务分析和个人分析等内容。其目的是确定是否真的需要培训，哪方面需要培训。

图 1-3 表示了培训需求分析目的，即确定有哪些培训需求、谁需要培训，哪些任务需要培训等。分析要从组织、任务和个人三方面进行。

1. 组织分析

组织分析是要在企业的经营战略下，决定相应的培训，并为其提供可利用的资源及管理以及企业对培训活动的支持。它包括战略和目标分析、人力资源需求结构与规模分析、企业效率分析等。组织分析的关键是把对培训需求的估计与组织将要达到的目标联系起来。组织分析需要关注几个方面的问题：(1) 分析组织的发展目标，以及企业发展需要的员工能力情况。图 1-3 反映了不同经营战略与员工培训的重点。不同的发展目标需要不同的培训种类和数量，培训的主题也会由于企业不同阶段的目标有很大差异。(2) 分析培训环境。在培训的开展过程中，管理者和员工所持的态度如何关系着培训的成败。因此，分析培训的环境，即培训的资源和员工对培训所持的态度是非常重要的。否则，很可能会出现培训方案遭到反对而半途而废的情况。分析培训环境主要包括：受训者的上级、同事对受训活动所持的积极态度；受训者将培训所学习的知识运用于实际工作之中的概率较高等。实践证明，参加培训

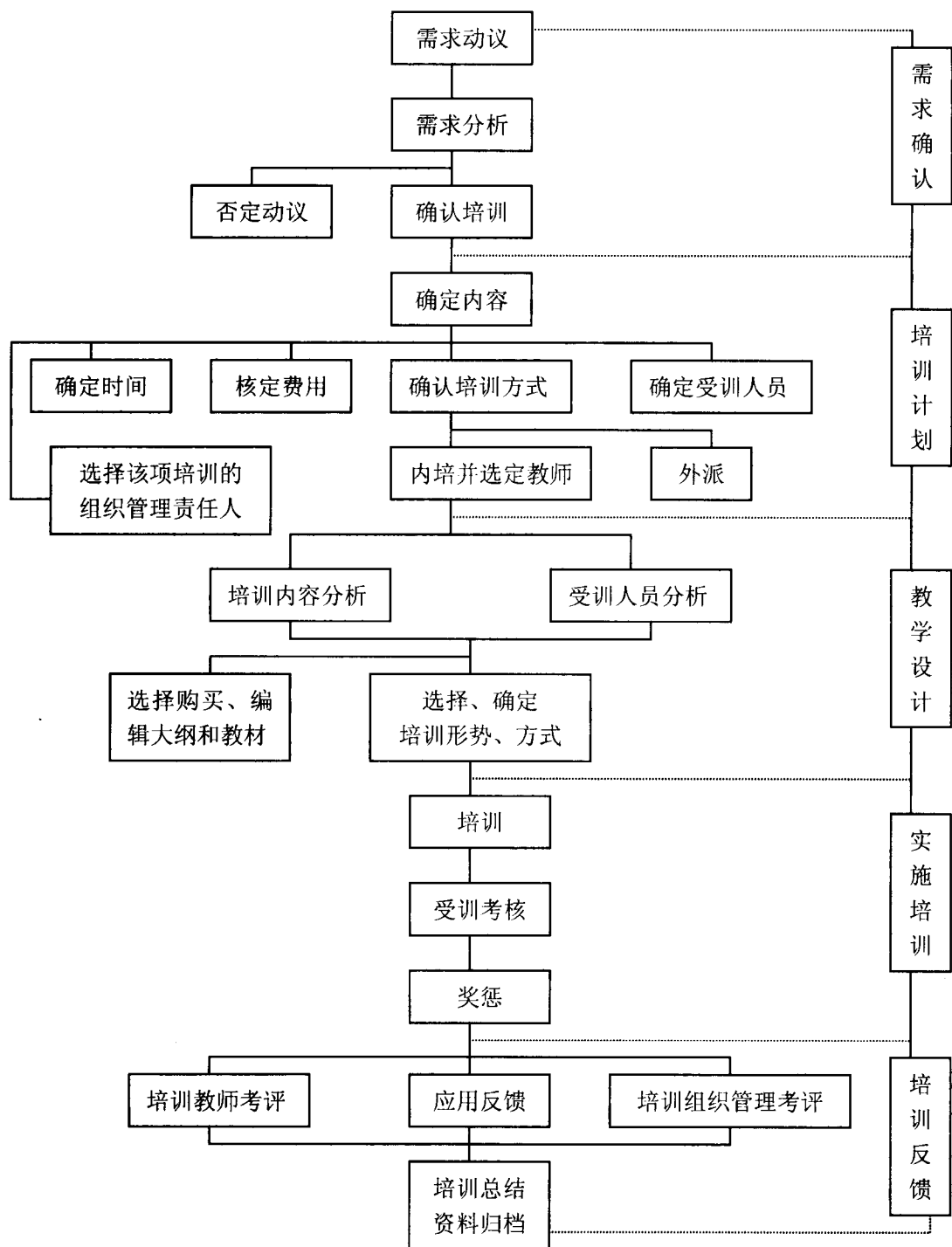


图 1-2 培训流程图

员工的上司和同事对他参与培训所持的态度会对培训效果产生影响。这是因为，如果受训者参与培训得不到上司和同事的支持，那么他就不太可能将培训内容应用于工作中。(3) 对培训的费用、时间以及培训涉及的专业知识等也要进行分析。

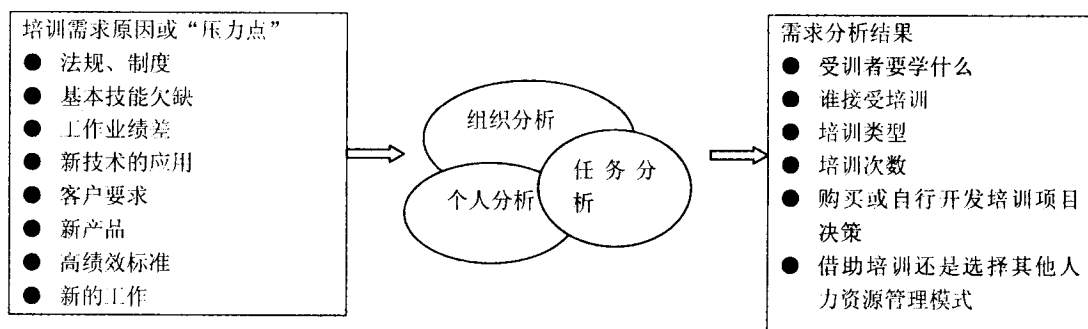


图 1-3 培训需求分析过程图

2. 任务分析

任务分析以具体工作为分析单位，分析员工所要完成的工作任务，及完成任务所需要的技能和能力。或者说就是，研究员工的工作行为与期望的行为标准，找出其间的差距，从而确定此员工需要接受什么样的培训。这里对任务的分析不同于工作分析。

任务分析所需要说明的是，期望员工从事哪个职位的工作，员工实际的工作表现与这个职位的工作标准的差距何在，以及这种差距会造成什么样的后果和损失。

3. 个人分析

个人分析是将员工目前的实际工作绩效与员工绩效标准进行对照，或者将员工现有的技能水平与预期未来对员工技能的要求进行对照，发现两者之间是否存在差距。个人分析的重点在于促成职工的个人行为发生所期待的转变。个人分析可以帮助确定谁需要接受培训以及培训是否合适的问题。影响员工的绩效水平因素包括几个方面：(1) 分析个体特征，及分析员工是否具有完成该职位工作的技能和能力。(2) 分析员工的工作输入，即分析员工是否获得了必要的培训和指导，这是其绩效水平提高的重要因素。(3) 分析员工的工作输出，即分析员工是否对工作的标准有所了解和熟悉。(4) 分析员工的工作结果。员工需要对各种奖励措施有所了解，并且管理者需要让员工认为奖励具有激励作用，否则员工就不会主动地执行标准，而且团队行为也不会鼓励员工执行标准。(5) 分析员工的工作反馈，即分析员工是否能获得执行工作中的有关信息。如果员工在工作中没有人向其反馈工作表现，其绩效水平就会受到影响。

需求分析包括一些专业的分析方法，如观察法、问卷调查法、访谈法、必要性分析方法等，这些内容将在第四章有详细的论述。

二、培训计划

通过上面介绍的三个层次的分析，企业确定了培训的需求，下一步就要确定培训的计划了。这里有两个选择，企业可以自己设计、制定培训计划，也可以请外部的专门机构帮助企业进行。因此，要做出正确的选择，企业需要对培训的内部资源、外部资源有所了解。一方面，具有特殊技能和经验的员工和管理者是企业关键的内部资源，利用他们实施培训可以使受训者和培训者双方都得到提高，另外还可以节省企业的资源。另一方面，现在很多专门从事培训的机构可以帮助企业制定、实施计划，是企业可以利用的外部资源。这些机构包括一些大学、公共培训机构和一些咨询公司等。企业可以通过利用外部资源开拓视野，引入新观点。一般来说，企业在制定培训计划时，会将外部资源和内部资源都考虑到。