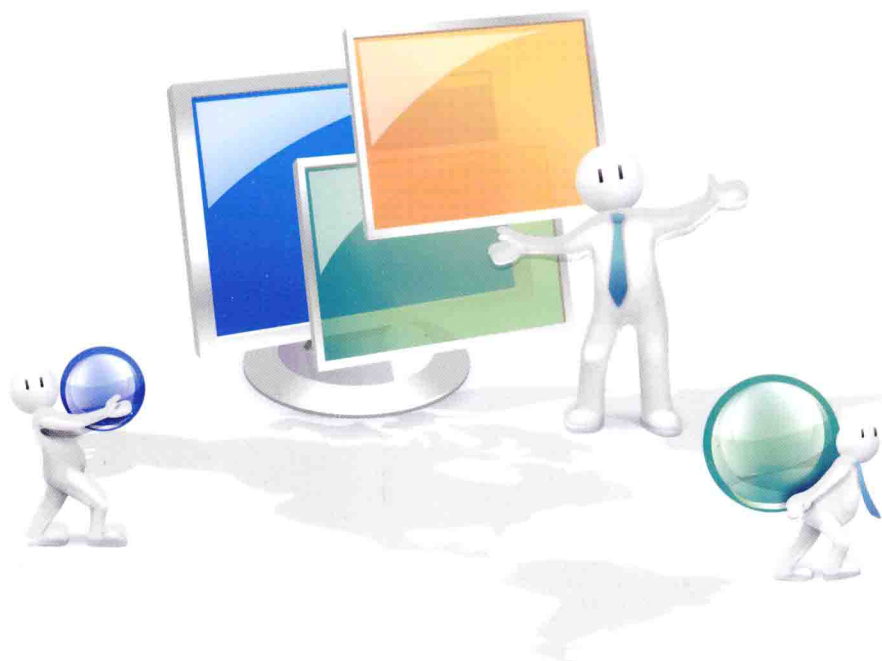


21世纪应用型人才培养规划教材·人力资源管理系列



主 编 葛玉辉
副主编 荣鹏飞

员工培训与开发

Staff Training and Development



清华大学出版社

014059954

21世纪应用型人才培养规划教材·人力资源管理系列

F272.92
1436



主 编 葛玉辉
副主编 荣鹏飞

员工培训与开发

Staff Training and Development



北航 C1746700

清华大学出版社
北京

F272.92

1436

内 容 简 介

本书试图突破“无实务理论则空，无理论实务则盲”的两难境地，以理论概述为铺垫，以实务细节为主体进行编写，是一本关于员工培训与开发的理论概述和实务细节相结合的实用型教科书，旨在为员工培训与开发的理论学习和实践者提供以“战略契合、结果导向”为主线的操作指南。

本书共分四篇十四章，按照“基础理论—工具方法—实际操作—结果应用”，有步骤、有层次地引入员工培训与开发知识，既有基础理论的系统阐释，又有工具方法与实际操作的介绍，还有结果应用的具体展示，能够帮助读者正确处理员工培训与开发研究与实务中遇到的难题，体会以不变应万变之理。

本书兼具理论性和实操性，注重理论联系实际，利用丰富的图表来形象地表达员工培训与开发的特点，不仅每章用案例导入，知识点结合案例进行分析，而且在每章的最后还设置两个思考型案例，帮助读者尽快掌握员工培训与开发的实务操作技能。

本书适合作为经济管理类专业的本科生、研究生和 MBA 教材，也可供研究人员及各类组织的管理人员自学和培训使用。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。
版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

员工培训与开发/葛玉辉，荣鹏飞主编. —北京：清华大学出版社，2014
21世纪应用型人才培养规划教材·人力资源管理系列
ISBN 978-7-302-35134-4

I. ①员… II. ①葛… ②荣… III. ①企业管理-职工培训-教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第012429号

责任编辑：陈仕云
封面设计：康飞龙
版式设计：文森时代
责任校对：赵丽杰
责任印制：何 芊

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>
地 址：北京清华大学学研大厦A座 邮 编：100084
社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544
投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn
质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn
课 件 下 载：<http://www.tup.com.cn>，010-62788951-223

印 刷 者：北京富博印刷有限公司
装 订 者：北京市密云县京文制本装订厂
经 销：全国新华书店
开 本：185mm×260mm 印 张：18.75 字 数：477千字
版 次：2014年8月第1版 印 次：2014年8月第1次印刷
印 数：1~4000
定 价：36.00元

产品编号：055694-01

丛 书 主 编

葛玉辉，男，1964 年出生，华中科技大学管理学博士，上海理工大学管理学院教授、博士生导师、工商管理系主任，国内著名的管理咨询专家，中国管理学网名师，上海交通大学海外教育学院特聘教授，复旦大学网络教育学院特聘教授，慧泉（中国）国际教育集团高级教练，上海市“人力资源管理”精品课程主讲教授，上海解放教育传媒·学网特聘教师，南京汇银管理公司首席顾问，上海捷联投资咨询公司技术总监，上海邃博教育咨询有限公司总经理。曾先后主持和承担科研项目 30 项，其中，国家社科基金项目 1 项，国家自然科学基金项目 1 项，国家软科学研究计划项目 1 项，国家教育科学“八五”规划课题 1 项，“八五”部级重点课题 1 项，省“九五”教育科学和规划课题 2 项，省“十五”教育科学课题 1 项，教育部课题 1 项，上海市教委课题 1 项、重点课题 2 项、横向课题 18 项。在 *African Journal of Business Management*、*Journal of Grey System*、*Journal of Computational Information Systems*、《预测》、《管理工程学报》、《科学学与科学技术管理》等国内外期刊上公开发表学术论文 140 多篇；获得“全国学习科学学会优秀论著二等奖”、“全国学习科学学会优秀成果二等奖”、“湖北省重大科技成果奖”、“湖北省科技进步三等奖”。

丛 书 编 委

（排名以姓氏笔画为序）

毛志峰 王媛媛 许丹 刘凯 刘健 宋志强 张梦莹
陈茂群 赵丙艳 荣鹏飞 盖鸿颖 葛玉辉 滕小芳

丛书序

“21世纪应用型人才培养规划教材·人力资源管理系列”丛书是在2011年出版的“人力资源管理师操作实务”丛书的基础上修订而成的。本丛书集基础理论、工具方法、实际操作、结果应用于一体，目的是引导读者强化人力资源管理理论、方法及实践的应用，为现代人力资源管理提供者提供一套完整而实用的人力资源管理系列教学和常用实务工具丛书。

一、丛书框架

本丛书包括以下七个分册：

1. 人力资源管理
2. 工作分析与设计
3. 招聘与录用管理
4. 员工培训与开发
5. 绩效管理
6. 薪酬管理
7. 职业生涯规划与管理

二、丛书特色

1. 基础理论

根据现有文献的整理，有关人力资源管理的理论可归纳为战略型人力资源管理理论、描述型人力资源管理理论和规范型人力资源管理理论。在经济全球化和知识经济的趋势下，未来的人力资源管理在企业提高竞争力、建立核心竞争优势中将扮演更为重要的角色。“万丈高楼平地起”，本丛书按照人力资源管理的实务需要搭建人力资源管理的基础理论构架。

2. 工具方法

“工欲善其事，必先利其器”，西方人力资源管理理论和实践在其演化过程中，亦发展出了丰富多样的人力资源管理专业化工具，形成了一个由多个模块构成的、仍处于不断发展中的工具体系，堪称人力资源管理之精华。西方人力资源管理工具在不断被中国企业所接纳的同时，其“水土不服”的一面也逐渐展现。本丛书在人力资源管理的专业化工具的应用上，强化了本土化的实现与企业经营实际配置的最佳状态，强调其有效性、适用性，突出实用性特色。

3. 实际操作

学术从来都是实践的后台，人力资源管理是一门实践性很强的学科，学习的目的是应用，以解决我国企业当前面临的实际问题。本丛书力争打造人力资源体系的立体课程设计，提供了最新的实战案例，完美地展现了人力资源管理的成功经验及实用技巧，让人力资源管理人员不仅能成为企业的“人才专家”，而且能成为企业的“运营专家”。

4. 结果应用

多年的实践证明，人力资源管理的先进工具、方法、技能能否有效地实施，很关键的一点在于其结果如何运用。如果运用得不合理，那么再好的工具、方法、技能也得不到充分体现。本丛书通过对大量源自实际工作的典型案例的细致讲解和完善操作，生动地展示了人力资源管理实践中的各种应用技巧。

5. 教学互动

我们在互联网上搭建了一个编者与读者教与学的互动平台，将从书最新理论成果、策划案例分析、图形、表格、工作文本等相关资料展现在教学互动网上 (<http://www.e8621.com>)，形成教与学互动，实现丛书资源共享。

本丛书从调研、策划、构思、撰写到出版，前后历时两年半时间。本丛书的出版，既是作者辛勤成果的体现，更是“产学研”团队合作的成功。衷心感谢团队成员们付出的大量心血，感谢清华大学出版社的编辑老师们为本丛书的出版所提供的支持和帮助。

在编写本丛书的过程中，我们参阅和借鉴了大量的相关书籍和论文，在此谨向这些书籍和论文的作者表示最诚挚的谢意。限于编者的水平和经验，本丛书难免存在不足之处，敬请读者批评指正 (E-mail: gyh118@126.com)。

葛玉辉

2014年6月于上海

前 言

科学管理之父弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）在 20 世纪初提出了通过对工人进行作业培训来提高劳动生产率的概念。培训作为企业必不可少的一项管理活动，已走过了一个世纪的历程，培训的内容也已经由最初的流水线上的机器操作技能扩展到知识工作者的能力开发和组织发展等方面。培训与开发活动在企业内部日益发挥着人力资源开发的战略功能，在企业外部更是形成了一个知识密集型的产业。中国改革开放 30 多年的成就同样验证了培训与开发对经济发展和社会就业的贡献，而这一切都离不开先进的理念和实用的技术为培训与开发实践者所提供的科学和有效的指导。然而，在管理实践中，无论是管理者还是普通员工，往往对员工培训与开发不够重视，把它当作一件“出力不讨好”的事情，究其原因，一是对员工培训与开发缺乏系统的了解和认识；二是没有一本合适的教科书帮助他们系统地学习和指导员工培训与开发实践。

本书受国家社科基金项目（项目编号：11BGL014）、国家软科学研究计划项目（项目编号：2013GXQ4D165）、上海市教委科研创新重点项目（项目编号：14ZS117）和上海市一流学科建设项目（项目编号：S1201YLXK）的资助，系统、全面地介绍了员工培训与开发的理论和方法，共四篇，分为十四章。其中，第一篇基础理论篇，包括第一章员工培训与开发概述，第二章员工培训与开发的相关理论；第二篇工具方法篇，包括第三章员工培训与开发的方法，第四章员工培训与开发需求分析技术，第五章员工培训课程开发方法；第三篇实际操作篇，包括第六章员工培训与开发规划制定，第七章员工培训与开发项目的设计，第八章员工培训与开发需求分析，第九章员工培训与开发对象分类及对策，第十章员工培训课程开发，第十一章员工培训与开发的实施和管理，第十二章员工培训与开发效果评估；第四篇结果应用篇，包括第十三章员工培训与开发成果转化，第十四章企业分层员工培训与开发。

本书从全新的视角介绍员工培训与开发，通过理论与案例相结合，利用丰富的图表，形象地将员工培训与开发的本质及实际操作展示出来。具体来说，本书有如下三大特色。

第一，按照“基础理论—工具方法—实际操作—结果应用”，有步骤、有层次地引入员工培训与开发，既有基础理论的系统阐释，又有工具方法与实际操作的详细介绍，还有结果应用的具体展示，使读者对员工培训与开发的理解比较透彻。

第二，详细介绍了员工培训与开发的各种方法，从过程的视角阐述了员工培训与开发的具体操作，使读者在系统掌握各种员工培训与开发方法的同时，能够开展员工培训与开发的实际操作过程，全面深入地理解员工培训与开发。

第三，本书无论是在基础理论篇，还是在工具方法篇、实际操作篇和结果应用篇，都注重理论联系实际，利用丰富的图表形象地表达员工培训与开发的特点，在每章的开头均以案例导

入，正文适当穿插案例，每章的结尾再设置两个大的案例，便于结合理论进行分析和讨论。

本书的出版得到了清华大学出版社的大力支持。具体编写分工为：葛玉辉编写第一章、第二章和第十三章；荣鹏飞编写第三章、第六章和第十章；盖鸿颖、张梦莹、滕小芳、陈茂群、王媛媛、刘凯、刘健和毛志峰分别编写了第四章、第五章、第七章、第八章、第九章、第十一章、第十二章和第十四章；全书由盖鸿颖、刘健统稿。在此对上述机构和参编人员一并表示感谢。

限于编者水平有限，书中存在纰漏和瑕疵在所难免，恳请读者不吝赐教。

编者

2014年6月1日

目 录

第一篇 基础理论篇

第一章 员工培训与开发概述	2
第一节 员工培训与开发的原则及作用	2
一、员工培训与开发的相关概念辨析	3
二、员工培训与开发的原则	4
三、员工培训与开发在组织中的作用	5
第二节 员工培训与开发制度的建立	6
一、员工培训与开发过程中的常见误区	6
二、企业员工培训与开发制度的建立	7
第三节 员工培训流程	13
一、分析培训需求	14
二、制订培训计划	14
三、设计培训内容	14
四、实施培训	14
五、培训评估	14
本章小结	15
思考与练习	15
案例分析	15
第二章 员工培训与开发的相关理论	18
第一节 学习的概念和理论	19
一、学习的概念	19
二、学习的分类	19
三、主要的学习理论	21
第二节 员工培训中的成人学习原理	23
一、成人学习的特点	23
二、戈特的 16 条成人学习原理	24
三、成人学习原理对培训实践的指导	25
第三节 员工培训迁移与学习效果的提高	26

一、学习迁移理论.....	26
二、影响培训迁移的工作环境.....	27
三、克服学习高原现象，提高学习效果.....	28
本章小结.....	29
思考与练习.....	30
案例分析.....	30

第二篇 工具方法篇

第三章 员工培训与开发的方法.....	34
第一节 直接传授培训法.....	35
一、直接传授培训法的含义.....	35
二、直接传授培训法的分类.....	35
第二节 实践性培训法.....	37
一、实践性培训法的概念.....	37
二、实践性培训法的特点.....	38
三、实践性培训法常用的几种方式.....	38
第三节 体验式员工培训法.....	40
一、体验式员工培训法的概念.....	40
二、体验式员工培训法常用的方式.....	40
第四节 行为调整和心理训练培训法.....	45
一、角色扮演法.....	45
二、行为模仿法.....	46
三、拓展训练法.....	46
第五节 科技时代员工培训法.....	47
一、科技时代员工培训法的概念.....	47
二、科技时代员工培训法的分类.....	47
第六节 中外企业员工培训与开发方法的比较.....	49
一、中美企业员工培训与开发方法的差异.....	49
二、中日企业员工培训与开发方法的差异.....	50
本章小结.....	50
思考与练习.....	51
案例分析.....	51
第四章 员工培训与开发需求分析技术.....	55
第一节 员工培训与开发需求分析模型.....	56
一、“预备”阶段.....	56
二、“瞄准”阶段.....	59
第二节 员工培训与开发需求信息的收集和分析方法.....	60
一、访谈法.....	60

二、关键人物咨询法.....	62
三、关键事件法.....	62
四、问卷调查法.....	62
五、头脑风暴法.....	65
六、现场观察法.....	65
七、绩效管理资料研究法.....	66
八、评价中心法.....	66
第三节 员工培训与开发需求的优先顺序.....	67
一、确定员工培训与开发需求的优先顺序.....	67
二、员工培训与开发需求分析的潜在误区.....	68
本章小结.....	69
思考与练习.....	69
案例分析.....	69
第五章 员工培训课程开发方法.....	72
第一节 获得知识技能的方法.....	73
一、激发内在动机.....	74
二、重视教材结构.....	74
三、选取最佳程序.....	74
四、实行培训反馈.....	75
第二节 获取学习经验的方法.....	75
一、“做”的经验（塔的底部）.....	76
二、观察的经验（塔的中部）.....	76
三、抽象的经验（塔尖）.....	76
第三节 把握学习风格的方法.....	77
一、两个维度.....	78
二、四种学习方式.....	78
第四节 西方员工培训课程设计方法.....	79
一、以能力为基础的培训——CBT.....	79
二、教学系统设计——ISD.....	80
三、培训整体设计模型.....	80
第五节 基于岗位能力素质模型的培训课程开发.....	81
本章小结.....	85
思考与练习.....	85
案例分析.....	85

第三篇 实际操作篇

第六章 员工培训与开发规划制定.....	94
第一节 员工培训与开发战略规划制定.....	95

一、企业战略、人力资源战略和员工培训与开发战略的关系.....	95
二、员工培训与开发的使命、愿景和价值观.....	95
三、员工培训与开发战略的制定.....	96
四、员工培训与开发目标的制定.....	97
第二节 员工培训与开发年度规划制定.....	101
一、年度员工培训与开发规划.....	101
二、年度员工培训与开发效果评估方案.....	102
第三节 员工培训与开发项目规划制定.....	102
一、员工培训与开发项目规划.....	102
二、员工培训与开发项目效果评估方案.....	103
第四节 员工培训与开发预算制定.....	103
一、年度总成本预算.....	103
二、员工培训与开发项目预算.....	104
本章小结.....	107
思考与练习.....	107
案例分析.....	107
第七章 员工培训与开发项目的设计.....	113
第一节 确定员工培训与开发的目标.....	113
一、培训目标的作用.....	114
二、培训目标确定应把握的原则.....	115
三、培训目标的分类.....	115
四、确定培训目标时要注意的问题.....	115
第二节 员工培训与开发项目确定.....	116
一、确定培训与开发项目的方法.....	116
二、确定培训与开发项目的提供者.....	117
第三节 员工培训外包.....	117
一、选择培训外包的原则.....	118
二、培训外包流程.....	118
三、培训外包合同.....	119
第四节 培训师的选择.....	121
一、外部培训师的选择.....	121
二、公司内部培训师的培养.....	122
本章小结.....	123
思考与练习.....	123
案例分析.....	124
第八章 员工培训与开发需求分析.....	126
第一节 员工培训与开发需求分析概述.....	127
一、需求分析是连接员工培训和开发活动与企业绩效“成果区”的桥梁.....	127

二、员工培训与开发需求分析的含义.....	130
三、员工培训与开发需求和企业管理需求的关系.....	130
四、员工培训与开发需求的四种类型.....	131
五、员工培训与开发需求的三个层面.....	132
第二节 员工培训与开发需求分析的应用.....	132
一、以组织为重心的员工培训与开发需求分析.....	132
二、以任务为重心的员工培训与开发需求分析.....	136
三、以个人为重心的员工培训与开发需求分析.....	139
第三节 员工培训与开发需求分析报告.....	142
一、员工培训与开发需求分析报告的结构和核心内容.....	142
二、员工培训与开发需求分析报告示例.....	143
本章小结.....	145
思考与练习.....	145
案例分析.....	145
第九章 员工培训与开发对象分类及对策.....	147
第一节 员工培训与开发对象分类概述.....	147
一、从人口学的视角认识人力资源.....	147
二、社会和企业对人口资源开发的角色定位.....	148
第二节 员工培训与开发对象的分类方法.....	149
一、传统分类方法.....	149
二、战略功能—专业水平分类模型.....	151
第三节 不同对象的员工培训与开发对策.....	152
一、基础教育和职业教育构成人力资源开发的“两翼”.....	152
二、通用培训和专门培训.....	153
三、不同对象的员工培训与开发对策.....	153
本章小结.....	162
思考与练习.....	162
案例分析.....	162
第十章 员工培训课程开发.....	166
第一节 员工培训课程开发概述.....	167
一、企业培训课程的要素.....	167
二、企业培训课程开发的概念和特点.....	169
三、企业培训课程开发的一般原则.....	170
四、企业培训课程开发的现状.....	170
第二节 员工培训课程开发的理论基础及模式.....	172
一、企业培训课程开发的理论基础.....	172
二、课程开发模式的演化.....	175
三、国内外企业培训课程开发模式.....	176

第三节 员工培训课程开发过程.....	180
一、企业培训课程开发流程.....	180
二、企业培训课程实施.....	182
三、员工培训与开发课程评价.....	183
四、课程阶段性修订.....	186
第四节 员工培训课程开发实例.....	187
一、公司技术人员培训课程需求分析及目标确立.....	187
二、公司技术人员培训课程设计及开发.....	189
三、公司技术人员培训课程实施及评价.....	189
四、应用实际效果分析.....	189
本章小结.....	190
思考与练习.....	190
案例分析.....	190
第十一章 员工培训与开发的实施和管理.....	193
第一节 员工培训与开发的实施.....	194
一、前期准备阶段.....	194
二、实施阶段.....	195
三、评价阶段.....	196
第二节 员工培训与开发的管理.....	198
一、企业员工培训与开发管理的必要性.....	198
二、企业员工培训与开发管理的宏观方面.....	199
三、企业员工培训与开发管理的具体措施.....	199
第三节 员工培训与开发的实施与管理实例.....	202
一、A 企业的员工培训管理的现状.....	202
二、综合分析.....	206
本章小结.....	209
思考与练习.....	209
案例分析.....	209
第十二章 员工培训与开发效果评估.....	212
第一节 员工培训与开发效果评估概述.....	213
一、员工培训与开发效果评估的基本内涵.....	213
二、员工培训与开发活动有效性的含义.....	214
三、员工培训与开发效果评估的两个层面和三个阶段.....	215
第二节 员工培训与开发效果评估技术.....	216
一、员工培训与开发效果评估的流程.....	216
二、员工培训与开发效果评估模型.....	218
第三节 员工培训与开发效果评估报告.....	224
第四节 员工培训与开发效果评估应用.....	225

一、设定培训目标——确定效果评估的基础.....	226
二、确定评估计划和基础数据.....	226
三、培训期间的数据收集.....	228
四、培训之后的数据收集（第三级和第四级评估）.....	235
五、培训效果鉴别.....	241
六、将数据转换成货币价值.....	242
七、确定培训成本.....	243
八、计算投资回报率（第五级评估）.....	243
九、确定无形收益.....	244
十、评估结果的沟通.....	244
本章小结.....	245
思考与练习.....	245
案例分析.....	246

第四篇 结果应用篇

第十三章 员工培训与开发成果转化.....	252
第一节 员工培训与开发成果转化概述.....	253
一、培训前的转化准备工作.....	253
二、培训中的转化准备工作.....	253
三、培训后的全面转化工作.....	254
第二节 员工培训与开发成果转化的相关理论.....	254
一、同因素理论.....	254
二、激励推广理论.....	255
三、认知转换理论.....	255
第三节 员工培训与开发成果转化的影响因素.....	255
一、受训者自身因素.....	255
二、培训项目因素.....	256
三、企业环境因素.....	256
第四节 员工培训与开发成果转化提升的措施.....	257
一、利于组织成果转化的氛围特征.....	257
二、组织自身可能存在的阻碍培训与开发成果转化的因素.....	258
三、确保培训与开发成果转化的具体方法.....	258
本章小结.....	259
思考与练习.....	260
案例分析.....	260
第十四章 企业分层员工培训与开发.....	264
第一节 新员工培训与开发.....	264
一、新员工培训与开发的概念.....	265

二、新员工培训与开发的流程.....	265
三、新员工培训与开发的问题.....	266
第二节 普通在职员工的培训与开发.....	268
一、普通在职员工培训与开发的对象.....	268
二、普通在职员工培训与开发的目的.....	268
三、普通在职员工培训与开发的类别.....	268
第三节 管理人员的培训与开发.....	270
一、管理人员培训与开发的概念.....	270
二、管理人员培训与开发的内容.....	270
第四节 企业分层员工培训与开发的问题及解决方法.....	273
一、企业分层员工培训与开发的问题.....	274
二、企业分层员工培训与开发的解决方法.....	274
三、企业分层员工培训与开发的针对性.....	275
本章小结.....	277
思考与练习.....	277
案例分析.....	278
参考文献.....	283

第一篇 基础理论篇

第一章 员工培训与开发概述

第二章 员工培训与开发的相关理论