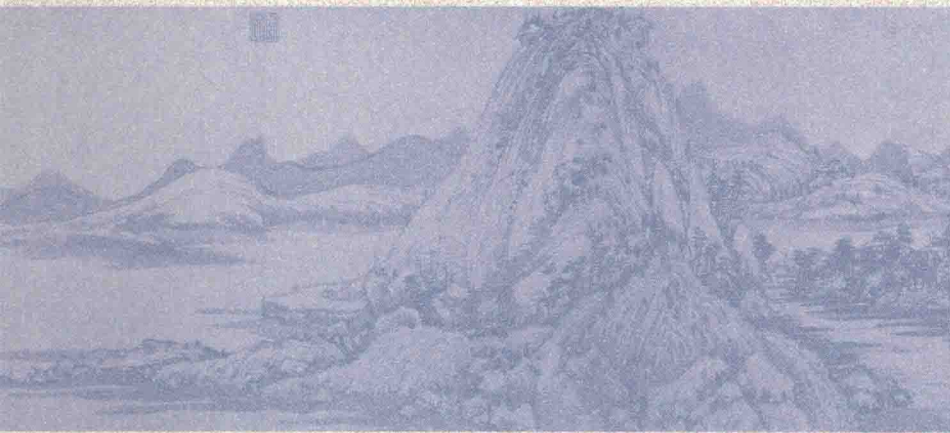




普通高校“十二五”规划教材·管理学系列

现代人力资源 培训与开发

(第2版)



王淑珍 编 著
王铜安



清华大学出版社



普通高校“十二五”规划教材·管理学系列

现代人力资源 培训与开发

(第2版)

王淑珍 王铜安 © 编 著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书通过整合人力资源培训与开发及相关领域比较成熟的新近研究成果,阐述了人力资本理论是人力资源培训与开发的动力源泉,解决了培训产生的机制问题;介绍了人力资源培训与开发的学习范式与绩效范式,以及两个范式下相应的学习理论与绩效理论;在基本理论的基础上,对培训需求分析、培训设计、培训实施及培训评估4个流程进行了充分的分析,并对员工辅导与咨询、职业开发与组织发展的基本概念、理论与技术等进行了介绍、分析与综合。本书丰富并强化了现代人力资源培训与开发的理论基础;突出并强调了中国人力资源培训与开发的实践;重视读者的人力资源培训与开发实践操作能力的提升;在体例上突破了以往的框架结构,形成了一个内在逻辑缜密的现代人力资源培训与开发的框架体系。

本书适合人力资源管理专业的本科生、硕士生及该领域的从业人员学习使用,还可作为企业相关管理人员的在职学习用书和培训用书。

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

现代人力资源培训与开发/王淑珍,王铜安编著. —2版. —北京:清华大学出版社,2015

(普通高校“十二五”规划教材·管理学系列)

ISBN 978-7-302-39168-5

I. ①现… II. ①王… ②王… III. ①劳动力资源—资源管理—高等学校—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第017995号

责任编辑:彭欣

封面设计:王新征

责任校对:宋玉莲

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>, 010-62770177-4903

印 装 者:北京密云胶印厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:19.75 字 数:449千字

版 次:2010年4月第1版 2015年6月第2版 印 次:2015年6月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:39.50元

产品编号:054379-01

前言

经济的发展,需要人才的优先发展。现代人才概念认为,现代人才是和学习能力联系在一起。企业人力资本状况决定了它的核心竞争力,企业要拥有持久的竞争优势,就必须通过学习提升其人力资本,而对现有人力资源的培训与开发是企业提高人力资本的重要途径,特别是在知识经济条件下,人力资源培训与开发在人力资源管理中可能成为最具活力的前沿性学科之一。正如管理大师彼得·德鲁克所指出的:“企业只有一种真正的资源——人。管理就是充分开发人力资源以做好工作。”目前,随着竞争环境越来越激烈,一方面,对人力资源培训与开发存在巨大的需求,而培训与开发领域的理论基础却比较薄弱,很少吸收其他学科的相关研究成果;另一方面,国内同类教科书的框架体系已明显滞后于人力资源培训与开发的实践发展,理论对实践指导的局限性已开始显现。因此,本书在借鉴已有著作和教材的基础上,参阅其他与人力资源培训与开发相关领域的新近研究成果,专门为人力资源管理专业的本科生与硕士研究生,以及培训与开发领域的实践者而撰写。

一、本书的组织结构

本书在框架上共分五部分,第一部分为第一章导论;第二部分为理论篇,包括第二章至第四章;第三部分为培训篇,包括第五~八章;第四部分为辅导与咨询篇,即第九章;第五部分为开发篇,包括第十章与第十一章。

二、本书的主要内容

第一部分——导论,对人力资源培训与开发的相关问题进行介绍。例如,什么是人力资源培训与开发?人力资源培训与开发活动如何分类?人力资源培训与开发的研究范式有哪些?人力资源培训开发与组织核心竞争力之间的关系如何?人力资源培训与开发专业人员应该具备什么素质?第一章导论对这些问题一一做了解答。

第二部分阐述人力资源培训与开发的理论基础。第二章——培训经济学及其发展,主要讨论培训与开发活动为什么会发生,即企业培训产生的机制是什么。第三章——学习理论,主要分析员工个体参加学习与培训的动机、个体的学习过程以及个体的学习迁移等问题。第四章——绩效理论,探讨培训与开发在绩效范式下的基础理论,介绍该领域前沿性的、比较成熟的研究成果,分析绩效理论对培训与开发的指导与影响。

第三部分解决企业应该如何组织培训活动的问题。第五章——培训需求分析,介绍企业进行培训需求分析的三个主要层面及其技术与方法,以及基于胜任力模型的现代培训需求分析方法与技术。第六章——培训设计,讨论培训需求分析的成果体现为培训计划

与目标的形成,介绍基于培训目标之上的培训设计等。第七章——培训实施技术,介绍培训实施过程中的方法与技术及其选择原则。由于目前在培训实施过程中常常综合利用多种培训方法与技术,加之远程教育的发展与应用,本书放弃了传统与新兴培训技术的概念与框架,从新的视角提出培训技术可分为 J-Learning(在职培训)、C-Learning(课堂培训)与远程教育 3 种培训技术,即 D-Learning(远程学习)、E-Learning(电子培训)与 M-Learning(移动学习)。J-Learning 与 C-Learning 为传统的培训技术,D-Learning、E-Learning 与 M-Learning 为新兴培训技术,并按照新的分类介绍培训实施技术。第八章——培训评估,介绍多种培训评估模型以及基于循证人力资源管理的培训评估的新趋势,并对应用广泛的柯克帕特里克培训评估模型进行深入的分析。同时,本章在介绍评估方案设计与数据的收集时,为各种培训评估方案专门设计了案例分析。

第四部分介绍员工辅导与咨询服务。第九章——员工辅导与咨询,基于提高员工及组织绩效的考虑,在参考、吸收国外同类教科书、专著与相关文献资料的基础上,将员工辅导与咨询服务纳入本书的分析框架,并将员工辅导与咨询定位于培训与开发两者之间的过渡职能。本章首先介绍基于绩效管理但又超越具体绩效管理技术的员工辅导分析与员工辅导讨论两个截然不同的活动。其次由于员工的一些个人问题常常成为影响绩效的原因,因此,员工咨询也构成了人力资源培训与开发活动的一种,员工咨询服务覆盖员工援助方案、压力管理干预以及员工健康促进方案等问题。与同类国内教材相比,增加这一章的内容丰富发展了国内编著的同类教材的体系框架;与同类国外专著或译著相比,本章增加了员工咨询的常用技术部分,既体现了本书的基础性,又增加了本书的实用性。

第五部分介绍员工的职业开发与组织发展。第十章——职业开发,从人生发展阶段与职业生涯发展阶段两个方面介绍职业开发的理论与模型,从个人导向与组织导向两个层面介绍职业生涯的规划,并从职业生涯不同阶段的主要矛盾阶段介绍职业生涯的管理。第十一章——组织发展,在明确组织发展是组织变革有效实现途径的基础上,主要介绍基于组织发展假设的三个层面的干预方式,包括员工层面的干预、群体层面的干预以及组织层面的干预。本章的最后介绍了组织发展与人力资源开发的关系,以及组织发展与人力资源开发的未来发展趋势。

三、本书的特点与创新

1. 理论内容的充实,理论组织的创新

本书丰富了培训与开发的基础理论,并创新性地对人力资源培训与开发的理论按照它的逻辑主线和研究范式进行有机整合,使人力资源开发的基础理论在逻辑上更具有缜密性。本书首先从培训发生的机制切入,主要阐述人力资本理论;其次主要介绍与员工个体学习动机相关的激励理论,以及关于学习成果转化的学习迁移理论;最后主要讨论人力资源培训与开发绩效观的基本绩效模型和理论。

书中将培训与开发的理论划分为三个模块,第一个理论模块——培训经济学,分析人力资源培训与开发的发生机制,解决培训与开发活动的动力源泉问题;第二个理论模块——学习范式下的培训理论,分析人力资源培训与开发活动的学习机制,解决培训与开发活动中个体学习及培训项目设计与实施的理论基础问题;第三个理论模块——绩效范

式下的培训理论,分析培训与开发绩效观的相关理论模型,解决培训与开发活动的需求评估、培训有效性评估、员工辅导与咨询中的绩效导向问题。

2. 体例的创新

本书反映了不同学科中有关培训与开发领域的新近研究成果,并对不同学科的研究进行整合,将人力资源培训与开发的框架划分为相互联系的五个部分,第一部分为导论,对现代人力资源培训与开发的概念、研究范式、内容及角色职能等进行综述;第二部分的理论篇对现代人力资源培训与开发的理论基础进行阐述,体现出现代人力资源培训与开发理论的丰富性与跨学科性;第三部分的培训篇对现代人力资源培训与开发的流程进行介绍与分析,从新的视角对培训技术进行分类,提出了培训方式可分为:J-Learning、C-Learning与远程教育(D-Learning、E-Learning与M-Learning)三大类,在培训评估部分,对不同的培训评估方案设计了具有针对性的案例;第四部分的员工辅导与咨询篇立足于提高员工与组织的绩效,对员工辅导与员工咨询服务进行介绍,并提出员工辅导与咨询是连接培训与开发的过渡职能;第五部分的开发篇对职业开发与组织发展进行介绍,体现了现代人力资源培训与开发在关注个体层面开发的同时,也要关注组织层面的开发,使人力资源培训与开发的职能从员工个体扩展到整个组织。

3. 实践操作的强化

本书在丰富基础理论的同时,强调实践操作技能的重要性。在每一章之后都设计有思考与操作训练,期望通过实践操作活动,强化学习者对人力资源培训与开发技术的掌握,提高学习者在实践中应用相关技术的能力,凸显了人力资源培训与开发的实践特征。通过这一环节的教学设计与实践活动,可以使人力资源培训与开发的相关理论与实践操作更好地结合起来,体现理论对实践的指导作用。

4. 突出中国人力资源培训与开发的实践

本书每一章的案例分为开篇案例和中国人力资源开发实践两部分,开篇案例均为国外企业的经典案例,中国人力资源开发实践环节呈现我国人力资源培训与开发的实际情况。这一设计目的是为了强化对中国人力资源开发的关注,同时,突出对中外人力资源开发的比较,使学习者在比较中学习与分析,并思考我国人力资源开发的进一步发展。

四、第2版中的修订情况

人力资源培训与开发与其他学科关系密切,相关学科领域的发展必然对人力资源培训与开发的实践领域产生影响。第2版的主要变化如下:

1. 人力资源培训与开发的实践操作性

人力资源培训与开发是一门实践应用性很强的课程,在本书第1版理论篇中,第4章学习的信息加工理论的内容比较偏向学习与记忆的认知加工机制,需要一定的心理学实验作为基础,教学内容属于基础研究领域。考虑到该课程的实践操作性,在第2版中,我们删除了这一章。

2. 培训实施技术的进展

随着信息技术的发展,远程教育细分出D-Learning(远程学习)、E-Learning(电子学习)与M-Learning(移动学习)等不同的领域,特别是近年来的E-Learning与M-Learning

得到更多研究者和实践者的关注。2012年,悄然兴起的一种 E-Learning 模式——MOOC(Massive Open Online Course),不仅对世界高等教育带来了极大的冲击,而且它对企业培训领域也产生了相当大的影响。同时,在这个人人都有手机的时代,随着3G/4G技术和Wi-Fi的大面积覆盖,移动互联网对培训技术产生了变革式的影响,而移动互联网终端作为新的培训方式其能量尚未充分显示,如何将移动互联网平台纳入组织的培训工作中将是一个崭新的课题。第2版中结合培训技术实践领域的发展,增加了MOOC和M-Learning两方面的内容。

3. 培训评估的新趋势

尽管以往的培训评估模型也关注培训在组织层面的产出,但在实践操作层面却难以实现。随着循证管理趋势的兴起,循证人力资源管理将是一场从思维到实践的重大变革。目前包括培训与开发在内的组织人力资源管理实践领域尚未开展以证据为基础的循证式人力资源管理的变革,对培训效果的评估仍不能充分显示培训对组织效益的贡献。第2版增加了循证变革对培训评估领域产生的影响,期望基于循证式变革,培训对组织的价值能被科学、客观地进行评估,使培训的投入产出在循证式变革五大原则的框架内得到最好的体现。

4. 组织发展框架与内容的调整

组织发展领域的研究十分活跃,研究成果颇丰。基于成熟的研究成果,第2版对组织发展一章从结构框架到具体内容上进行了较大的修订,主要体现为组织发展的干预方式是基于组织发展假设的三个层面而展开的,即员工层面的干预、群体层面的干预和组织层面的干预。

5. 对第1版中个别错误的更正

由于作者个人的原因(例如,时间和精力的限制),在第1版中存在个别的编辑错误,经过认真研读,第2版中已经对这些错误信息进行了更正。

从上述介绍可以看出,本书作者将书中内容定位于现代人力资源培训与开发的基础课程,在借鉴吸收相关学科最新研究成果的基础上,从全新的视角重新审视该课程应该涵盖的基本原理与技术,并致力于将本书打造成国内人力资源培训与开发领域的精品之作。由于作者的知识、经验有限,错误之处,敬请各位专家、同行与读者批评指正。

本书是作者教学实践与教学研究的成果体现。本书的框架由两位作者共同讨论确定,具体分工是:第一章、第四章至第五章、第八章至第九章由王淑珍(西北大学)撰写;第二章至第三章、第六章、第十章至第十一章由王铜安(浙江工商大学)撰写;第七章由两位作者共同撰写。全书的统稿工作由王淑珍完成。

本书写作过程中,得到薛冰教授的鼓励与指导;得到曹蓉教授、席恒教授、靳连冬副教授的支持与指导;得到家人的关心和支持;同时,本书参考和引用了多位作者的相关论著与文献资料;书稿后期的编辑过程中,出版社的徐学军先生、彭欣女士等多位老师为此付出了耐心细致的工作,在此一并表示感谢。

编者

目 录

第一章 导论	1
第一节 人力资源培训与开发的内涵	2
第二节 人力资源培训与开发的范式	10
第三节 人力资源培训开发与组织核心竞争力	14
第四节 人力资源培训与开发专业人员的素质	17
思考与操作训练	21
中国人力资源开发实践	22

理 论 篇

第二章 培训经济学理论及其发展	27
第一节 人力资本理论	28
第二节 人力资本理论的扩展	32
第三节 知识管理对人力资本的发展	35
思考与操作训练	41
中国人力资源开发实践	42
第三章 学习理论	43
第一节 学习概述	44
第二节 行为主义的学习观	47
第三节 认知主义的学习观	56
第四节 人本主义的学习观	59
第五节 学习迁移理论	61
思考与操作训练	68
中国人力资源开发实践	68
第四章 绩效理论	70
第一节 绩效理论概述	74
第二节 主要的绩效理论	79

第三节 绩效理论在 HRD 中的应用	86
思考与操作训练	89
中国人力资源开发实践	90

培 训 篇

第五章 培训需求分析	95
第一节 培训需求概述	97
第二节 组织分析	101
第三节 任务分析	106
第四节 人员分析	113
第五节 基于胜任力的需求评估	117
思考与操作训练	122
中国人力资源开发实践	122
第六章 培训设计	124
第一节 培训计划	126
第二节 培训项目设计	130
第三节 培训项目的后勤设计	140
思考与操作训练	143
中国人力资源开发实践	143
第七章 培训实施技术	146
第一节 J-Learning	147
第二节 C-Learning	151
第三节 D-Learning、E-Learning 与 M-Learning	156
思考与操作训练	165
中国人力资源开发实践	165
第八章 培训评估	168
第一节 培训评估概述	170
第二节 培训评估模型	175
第三节 计量与评估培训投资回报	181
第四节 评估方案设计与数据收集	187
思考与操作训练	199
中国人力资源开发实践	200

辅导与咨询篇

第九章 员工辅导与咨询	205
第一节 员工辅导与咨询概述	206
第二节 员工辅导	208
第三节 员工咨询	213
思考与操作训练	225
中国人力资源开发实践	226

开 发 篇

第十章 职业开发	231
第一节 职业开发概述	233
第二节 职业开发的理论与模型	237
第三节 职业生涯规划	243
第四节 职业生涯管理	254
思考与操作训练	260
中国人力资源开发实践	261
第十一章 组织发展	265
第一节 组织发展概述	266
第二节 组织发展的干预	274
第三节 组织发展与人力资源开发的未来发展趋势	292
思考与操作训练	297
中国人力资源开发实践	298

目 录

表 1-1	培训与开发的比较	3
表 1-2	新员工组织社会化的学习内容	5
表 1-3	结构化在岗培训的有效步骤	5
表 1-4	人力资源培训与开发专业人员的角色和能力要求	18
表 2-1	培训中的工资、产出和投资表	30
表 3-1	强化进度方式	49
表 3-2	强化与惩罚的关系	50
表 3-3	学习迁移理论的主要内容及适用条件	62
表 4-1	工作绩效的决定因素	75
表 4-2	任务绩效、关系绩效与适应性绩效的比较	79
表 4-3	斯旺森的绩效诊断指标体系	85
表 5-1	培训与开发需求分析的层次	100
表 5-2	中、高层管理者及培训者在需求分析中的关注点	101
表 5-3	战略/组织层面需求分析的信息来源	104
表 5-4	征询建议书的内容	106
表 5-5	罗列问卷调查的主要信息	108
表 5-6	工作任务分析议程	109
表 5-7	任务层面需求分析的信息来源	110
表 5-8	任务调查问卷举例	111
表 5-9	任务评价问卷举例	112
表 5-10	人员层面需求分析的信息来源	115
表 5-11	行为事件访谈的 STAR 原则	116
表 5-12	基于胜任力的培训需求评估的 5 个关键阶段	121
表 6-1	编写培训项目目标的操作指南	129
表 6-2	课程描述举例	133
表 6-3	××课程计划举例	134
表 6-4	培训场所准备时应考虑的细节	141
表 7-1	培训方式与技术	147
表 7-2	工作指导培训步骤	148
表 7-3	不同的讲座方式	151
表 7-4	网络培训的层次	160
表 7-5	网络培训项目的设计规则	160
表 7-6	M-Learning 与 E-Learning 的比较	165
表 8-1	评估的价值标准	171
表 8-2	人力资源培训评估模型	175

表 8-3	柯氏评估模型的层次	176
表 8-4	拓展后柯氏评价 4 层次模型	178
表 8-5	考夫曼的 5 层次评估模型	179
表 8-6	某工厂减少抱怨的项目	184
表 8-7	项目成本的种类	185
表 8-8	培训有效性评估方案设计	188
表 8-9	后测设计的应用(n=56)	189
表 8-10	前测-后测设计的应用(n=32)	189
表 8-11	时间序列设计的应用(n=32)	190
表 8-12	后测对照组设计的应用(n=64)	191
表 8-13	前测-后测对照组设计的应用(n=64)	191
表 8-14	时间序列对照组设计的应用(n=64)	192
表 8-15	所罗门 4 组设计的应用	193
表 8-16	硬性数据的 4 种主要来源	194
表 8-17	软性数据的主要来源	195
表 8-18	培训与开发项目评估的数据收集常用方法	195
表 8-19	调查问卷举例	196
表 8-20	关键事件评估举例(访谈观察者)	198
表 8-21	关键事件评估举例(访谈当事人)	198
表 9-1	主管开展员工辅导分析的步骤	209
表 10-1	人员配置与继任模型	232
表 10-2	传统职业生涯和易变性职业生涯的比较	234
表 10-3	职业开发的角色	236
表 10-4	艾里克森心理社会发展理论的 8 个阶段	238
表 10-5	罗宾斯的职业生涯 5 阶段	240
表 11-1	组织变革的阻力来源	267
表 11-2	基于适应性组织人力资源过程的组织变革	269
表 11-3	变革代理人所扮演的角色	289

图 目 录

图 1-1	罗伯特·卡茨的管理人员培训内容结构模式	6
图 1-2	培训流程图	7
图 1-3	培训与开发角色的拓展	15
图 1-4	人力资源开发专业人员的角色	18
图 2-1	培训中的工资、产出和投资	31
图 2-2	培训后高能力员工的劳动力市场工资水平	33
图 2-3	SECI 模型	37

图 2-4	“Ba”理论	37
图 2-5	基于 SECI 模型的人力资本转化机制	40
图 3-1	桑代克笼	47
图 3-2	斯金纳箱	49
图 3-3	模仿学习过程	52
图 3-4	培训中的期望模式	54
图 3-5	个体目标设置与绩效的关系	55
图 3-6	托尔曼的潜在学习实验结果	57
图 3-7	三组被试学习 EMACS 编辑器的成绩	65
图 4-1	任务绩效、关系绩效与适应性绩效的关系	78
图 4-2	拉姆勒—布拉什的绩效模型	84
图 5-1	人力资源培训与开发需求分析中的两个差距	98
图 5-2	麦肯锡 7-S 模型	105
图 5-3	胜任力理论模型	119
图 6-1	学习连续体与培训方式选择	135
图 6-2	几种座位摆放方式	142
图 7-1	智能计算机辅助教学	158
图 8-1	培训的恶性循环与良性循环	173
图 8-2	柯氏模型的评价的难度与对组织价值的关系	178
图 8-3	ROI 过程模型图	181
图 9-1	叶杜二氏法则	216
图 9-2	持续压力下的一般适应综合征	217
图 10-1	雇员业绩—潜能分析图	233
图 10-2	罗宾斯的职业生涯五阶段	240
图 10-3	霍兰德职业、人格类型理论的六边形模型	245
图 10-4	坐标橱窗图	246
图 11-1	力场分析实例	268
图 11-2	精简模型	271
图 11-3	组织发展过程	273
图 11-4	管理方格图	276
图 11-5	问题、解决方案与行动学习的关系	277
图 11-6	目标管理的过程	284
图 11-7	单环学习和双环学习	286

第一章

导 论

本章导读

- 人力资源培训与开发的内涵
- 人力资源培训与开发的范式
- 人力资源培训与开发的角色职能
- 培训开发与组织核心竞争力的关系
- 培训开发专业人员的素质要求

人力资源培训与开发是人力资源管理的核心活动。对于人的管理从人事管理转向人力资源管理后,大量学者从不同的视角对人力资源培训与开发进行了研究。现代人才概念认为,现代人才是和学习能力联系在一起的,学习能力是现代人才的第一特质,企业的人力资源培训与开发活动是提升这一特质的有效途径。人力资源培训与开发活动围绕学习、并基于绩效提升而展开,以解决组织中与培训开发相关的问题:企业的培训与开发是一项投资活动吗?人为什么学习?怎样学习?……这些问题已成为人力资源培训与开发的研究主题。在当代,特别是在知识经济环境下,人力资源培训与开发在人力资源管理中可能成为最具活力的前沿性学科之一。

开篇案例

GE 金字塔式的领导者开发系统

“领导开发研究所”是GE公司最重要的“领导者培养基地”,其培育对象与课程大致可以分成两大类:一类是以尚未走上管理岗位但具有领导潜能者为对象的初级课程;另一类则是以经理以上现任企业管理人员为对象的高级课程。前者分为2个等级,后者分为4个等级。

第一级:在这个类似于金字塔形的人才培育系统中,最基本的是《领导基础》(Leadership Essential)课程,参加学习的对象主要是在GE公司工作了6个月至3年、有培养前途的20多岁的年轻职员。这个课程每年要举办16次,有820人参加,在一个星期内打好进一步深造的基础。具体内容有答辩技巧、与不同国籍的学员组成小组顺利开展教学活动的办法、财务分析方法等。

第二级：是以未来经理为培养对象的《新经理成长》(New Manager Development)课程。参加这个课程的人都是具有较高潜在能力，在公司内达到“A”级的30岁左右的职员。在这里主要学习经营决策的方法、成功案例分析、评价下属的方法、财务知识等。

第三级：则是进入了首席执行官杰克·韦尔奇亲自参与执教的现任经理培训队伍。这个课程每年举办7次，由六七十人组成一个班，进修期为3个星期。在这里学习的都是在GE公司工作8年至10年，持有本公司股份购股权资格的职员。参加者有30%是来自美国以外的员工。其学习内容包括经营战略制定方法、如何管理国际性集团、为解决目前GE公司面临的问题提供思路等。

第四级：是以来自世界各地的GE公司下属企业负责人为对象的名为《全球经营管理》(Global Business Management)课程，每年举办3次，每届3个星期，一个班级40人，学员要求至少在GE公司有8年的工作年限，生产、销售、市场和保障部门差不多以相等的比例派员进修。

第五级：是《在实践中学习》(Action Learning)课程，此课程的学习对企业发展战略的影响是相当大的，是GE公司在领导者培养中最重视的。这种学习差不多就是一种共同探究GE公司所面临问题的解决方法的智囊活动。学员们同奋战海外一线市场的企业经营管理者对话，他们虽然也是GE公司的一员，却像公司外的智囊顾问一样发挥自己的聪明才智。具体的学习有：企业领导方法、GE所处的竞争环境、组织的变革、企业伦理学、财务分析、战略合作方式等。其最后一道培训环节，是在以首席执行官韦尔奇为首的GE公司30位最高领导者面前汇报成果、回答提问。

第六级：是以高级企业负责人为对象的《经营者发展》(Executive Development)课程。一年举办一次，一个班级40人，历时3周。学员都是GE有10年以上工龄的高级经营管理者。其特别之处在于其活动的独立性，由GE公司所属集团的CEO提出援助资金，将自己行业发展的某个设想提交这个班级进行研讨，提出实施方案，就像出钱请管理顾问公司帮助解决实际问题一样。当然，除此之外，还要学习了解一个跨国企业领导者必须把握的政治、经济、社会的发展趋势，以及参加GE公司所面临的各种经营课题的探讨等。

韦尔奇强调，GE需要并着力培养的企业领导者至少具备以下4个方面的素质。首先他必须充满活力；其次他须具有能够以自己的活力去鼓舞、调动他人的能力；再次他须具有当机立断的能力，不少领导者鼓动人心的能力十分强，但在关键时刻却缺乏果断精神，因此一个卓越的领导者，决断能力是一个重要素质；最后是实践能力，领导者除了必须是一个优秀的管理者之外，还得是一个会筹划并高效实施计划的实践者。

资料来源：李宝元. 人力资源管理案例教程[M]. 北京：人民邮电出版社，2002：299-303.

第一节 人力资源培训与开发的内涵

人力资源培训与开发也称为人力资源开发(以下简称HRD)^①。从那德勒提出“人力资源开发”的概念至今，人力资源开发仅有40多年的历史。目前，对这一学科的边界还没

^① 本书中为了表述上的简便，大量的表述采用“HRD”这一简称代表人力资源培训与开发。

有取得一致性的认识。美国培训与开发协会(ASTD)资助的派特·麦克莱甘1989年的研究表明:人力资源开发是综合运用培训与开发、职业开发和组织发展来提高个人、团队以及整个组织绩效的活动。ASTD新近资助的另一项研究开发的“新学习与绩效轮”表明,现代人力资源培训与开发的研究应当涵盖工作场所的学习与绩效领域,这种绩效定位使人力资源培训与开发进一步扩展了对员工个人的关注范围,使与绩效有关的员工辅导及员工咨询成为人力资源开发的研究对象。综合上述研究,现代人力资源培训与开发体系不仅包括传统意义的培训与开发领域,还包括员工辅导与咨询、职业开发及组织发展。

一、培训与开发

(一) 培训与开发的定义

培训与开发关注员工个体层面,是指由组织设计实施的,旨在给其成员提供与当前或未来工作有关的知识、技能,以满足员工和组织当前或未来工作需要的一系列有计划的、系统性和规划性的活动。通过组织的这些努力可以有效地提高员工的工作绩效,并帮助员工对组织的战略目标作出贡献。

(二) 培训与开发的比较

培训关注的是当前与工作相关的能力提升,开发是通过一定的途径使潜能得到有效的呈现。本质上,培训与开发并不是完全等同的概念,但在实践中经常不做严格的区分。培训与开发具有不同的含义和侧重点。一方面,培训主要包括向员工传授完成当前的某项任务或工作所需的知识和技能,而开发活动则拥有一个更长期的关注焦点,更加强调和关注为未来工作任务做准备^①;另一方面,培训侧重于组织通过外在需求提供给员工的某些知识与技能,以适应当前的发展需要,开发则侧重于挖掘员工本身所固有的知识和技能,使这些知识技能在组织未来发展中得到良性显现。不过,无论是培训还是开发都是组织设计的有目的的学习活动^②。

可以说,培训与开发既有区别又有联系。培训与开发的核心活动都是“学习”,对象都是“员工个人”,重点都在于“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”^③。培训与开发两者的比较,如表1-1所示。

表 1-1 培训与开发的比较

异 同 点		培 训	开 发
不同点	关注焦点	目前工作	未来工作
	需求侧重点	基于外在需求的培训,更新知识技能等	基于员工内在需求的培训,挖掘员工的潜力
	自愿性	强制要求	自愿参加

① 徐芳. 培训与开发理论及技术[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2005: 6.

② 徐庆文, 裴春霞. 培训与开发[M]. 济南: 山东人民出版社, 2004: 3-4.

③ 徐芳. 培训与开发理论及技术[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2005: 6.

续表

异 同 点		培 训	开 发
相同点	对象	培训与开发的对象均为员工个体	
	核心活动	培训与开发都是一种学习活动	
	目的	两者均为员工个体的一种学习过程,由组织规划,目的是把所学内容与所期望的相关工作目标联系起来,促成组织与个人的共同发展	

资料来源:改编自①徐芳.培训与开发理论及技术[M].上海:复旦大学出版社,2005:7.

②徐庆文,裴春霞.培训与开发[M].济南:山东人民出版社,2004:4.

由于人力资源培训与开发变得越来越具有战略性,即与经营目标之间的关系越来越密切,培训与开发之间的边界也将变得越来越模糊。因此,本书的第五章至第八章中以“培训”的概念来代表传统意义上的“培训与开发”。

(三) 培训的分类

培训的种类较多,根据不同划分标准,可将培训划分为不同的种类。

1. 按照受训者与工作岗位的关系分类

以受训者与工作岗位的关系可以将培训分为3类:新员工入职培训(orientation training)、在岗培训(on the job training, OJT)和脱产培训(off the job training, OFFJT)。

(1) 新员工入职培训。

一份新的工作对于一个人来说相当于一个应激状态,个体发现自己所处的环境、自己周围的人和事全是陌生的。要想在一个新的职位上成功地开局,新员工必须结识新同事,学习新行为、新程序,树立新期望和新价值。要适应新的工作职位,新员工必须调整那些原有的但不适应新环境的行为、观念和价值观等,这一调整过程就是新员工入职培训,其实质是员工社会化的一种形式,即新员工从圈外人到圈内人的过程^①。这种社会化是一个复杂而持久的过程,所以,新员工入职培训可以是几周,也可以是几个月不等。新员工的成功社会化对于员工个人和组织都非常关键。

组织社会化是一个学习的过程,学习就会产生结果,新员工社会化过程中必须学习组织内部大量的信息和可被接受的行为,费舍将组织社会化的学习内容分为5类,如表1-2所示。

(2) 在岗培训。

在岗培训是指在员工正常的工作环境中进行的培训,这是最普通的培训,大多数员工接受过或多或少的这种培训或辅导。实际上,宽泛的在岗培训除包括结构化的培训外,还包括日常工作中员工之间、员工与主管之间任何一对一的指导,只不过,这种在岗培训常常以非正式的方式进行而已^②。

① Desimone R L, Werner J M, Harris D M. Human Resource Development(第3版)[M]. 北京:清华大学出版社,2003:280-286.

② Desimone R L, Werner J M, Harris D M. Human Resource Development(第3版)[M]. 北京:清华大学出版社,2003:193-195.