



· 面向21世纪课程教材 ·  
Textbook Series for 21st Century

- 普通高等教育“十一五”国家级规划教材 ·
- 教育部面向21世纪人力资源管理系列教材 ·

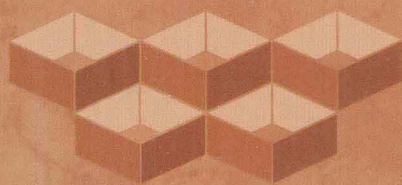
# 培训与开发

( 第三版 )

Training and Development

主 编 石金涛

副主编 唐宁玉 顾琴轩



· 面向21世纪课程教材 ·  
Textbook Series for 21st Century

- 普通高等教育“十一五”国家级规划教材 ·
- 教育部面向21世纪人力资源管理系列教材 ·

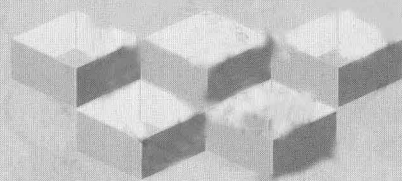
# 培训与开发

( 第三版 )

## Training and Development

主 编 石金涛

副主编 唐宁玉 顾琴轩



中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

培训与开发/石金涛主编. — 3 版. — 北京: 中国人民大学出版社, 2013. 7  
面向 21 世纪课程教材 普通高等教育“十一五”国家级规划教材  
教育部面向 21 世纪人力资源管理系列教材  
ISBN 978-7-300-17768-7

I. ①培… II. ①石… III. ①企业管理-职工培训-高等学校-教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 153197 号

面向 21 世纪课程教材  
普通高等教育“十一五”国家级规划教材  
教育部面向 21 世纪人力资源管理系列教材  
培训与开发 (第三版)  
主编 石金涛  
副主编 唐宁玉 顾琴轩  
Peixun yu Kaifa

---

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	<a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a>		
	<a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网)		
经 销	新华书店	版 次	2003 年 1 月第 1 版
印 刷	北京市鑫霸印务有限公司		2013 年 7 月第 3 版
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	印 次	2013 年 7 月第 1 次印刷
印 张	17.5 插页 1	定 价	36.00 元
字 数	374 000		

---

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

# 教育部面向21世纪人力资源管理系列教材

## 编辑委员会

---

### 主 编

董克用 中国人民大学公共管理学院院长、教授、博士生导师

### 编 委

廖泉文 厦门大学人力资源研究所所长、教授、博士生导师

石金涛 上海交通大学安泰经济与管理学院教授、博士生导师

杨河清 首都经济贸易大学劳动经济学院院长、教授、博士生导师

赵曙明 南京大学商学院名誉院长、教授、博士生导师

萧鸣政 北京大学人力资源开发与管理研究中心主任、教授、博士生导师

关培兰 武汉大学人力资源研究中心主任、教授、博士生导师

方振邦 中国人民大学公共管理学院教授、博士生导师

刘 昕 中国人民大学公共管理学院教授、博士生导师

程延园 中国人民大学劳动人事学院教授、博士生导师

唐宁玉 上海交通大学安泰经济与管理学院教授、博士生导师

# 总序

由中国人民大学人力资源开发与管理研究中心组织全国人力资源管理领域著名专家、学者编写的人力资源管理系列教材第三版与读者见面了。

中国人民大学人力资源开发与管理研究中心成立于2000年，聚集了学术界、政府研究机构的专家和学者，致力于我国人力资源开发与管理研究。中心自成立以来，除了组织编写本系列教材之外，还翻译了我国第一套人力资源管理译丛。

改革开放以来，中国经济的高速增长为世人所瞩目。究其原因，学者们的共识是，成就主要来源于两个因素：一是体制改革所造就的制度创新和激励机制；二是改革对生产要素，特别是劳动力要素的解放。改革使大量人力资源摆脱了旧体制的束缚，以各种方式投身于经济建设，使我国人力资源的优势得到充分发挥。正因为如此，在传统体制下从来没有被认为是一门科学的人力资源管理，在改革开放后特别是20世纪90年代以来，得到了企事业单位的高度关注。如何搞好组织的人力资源规划，如何招聘到需要的优秀员工，如何把握好职位分析、绩效管理、薪酬管理等人力资源管理中的关键环节，已经成为企事业各级领导考虑的最重要的问题。

从我国改革开放30多年的历程中，我们可以清楚地看到，人力资源的确是推动中国经济发展的最重要资源，堪称“第一资源”。而且更为重要的是，如今，我国自然资源的人均占有量与世界相比并不占优势，且国民财富生产中自然资源消耗水平已经很高，可以毫不夸张地说，我国经济与社会实现可持续发展的唯一出路在于进一步发挥人力资源的优势。需要指出的是，发挥人力资源优势并不是像有些人所想象的，只是靠廉价的人工成本去竞争。世界各国发展的经验已经证明，人工成本必然会随着经济发展水平而不断提高。一个国家的人力资源优势主要体现在两个方面，一是人力资源的教育素质，它体现为潜在的生产力；二是对已经实现就业的人力资源的管理水平，它体现为对人力资源的开发利用程度。我国的教育，特别是基础教育，在世界上是有竞争力的，培养了一支高素质的劳动力队伍。而我国的管理水平，尤其是人力资源管理水平，与世界发达国家相比差距仍然较大。因此，提高我国企事业单位的人力资源管理水平是发挥我国人力资源优势的当务之急。

为了提高我国人力资源管理水平,我们通过翻译教材与专著、邀请外国专家讲学等方法,努力将发达国家在人力资源管理方面的先进理念和经验介绍到国内。但是,人力资源管理是管理学诸学科中受到一个国家文化传统影响最大的领域,对人的管理必然受到社会价值观念、法律制度、人文传统等方面的影响,因此,仅仅依靠舶来品是不能真正解决自身问题的。

中国的管理学经过30多年的恢复和成长,已经到了建立具有自身特色的、符合中国文化的管理理论的时候。鉴于管理学的文化根基特征,可以说,建立中国特色管理理论的关键在于建立具有中国特色的人力资源管理理论。

总而言之,无论是提高我国人力资源管理水平,还是建立具有中国特色的管理理论体系,都需要培养大批具有先进的管理理念、掌握科学的管理方法的人力资源管理专业人才。近年来,社会对人力资源管理专业人才的需求一直名列高校毕业生需求榜的前茅。旺盛的需求同样导致供给的增加。据统计,自1993年中国人民大学在我国开设第一个人力资源管理本科专业以来,到2009年底,全国已经有300多所高校开设了人力资源管理专业。2002年出版的本系列教材的第一版和2006年的第二版在一定程度上满足了教学的需要。

优秀的教材必须随着社会经济的发展与教学改革的深化而不断完善。我们根据作者的教学体会和使用的教师对本系列教材第二版的反馈,组织了这次修订。本系列教材在编写中把握了三个原则:第一,优选教材作者。本系列教材的作者不拘泥于一个学校,而是从我国各著名高校中最早从事人力资源管理教学与研究的著名学者中遴选。这些学者亲自主笔,保证了教材的质量。第二,优化教材体系。本系列教材包括《人力资源管理概论》、《人力资源战略与规划》、《组织行为学》、《工作分析的方法与技术》、《招聘与录用》、《培训与开发》、《战略性绩效管理》、《薪酬管理》、《劳动经济学》、《劳动关系》等,既可以满足人力资源管理专业的学生系统学习人力资源管理知识的需要,也可以为非人力资源管理专业的管理类学生根据需要选用。第三,重视本国案例。在修订时,我们特别强调了多运用中国改革开放以来的案例,以帮助学生更好地理解和掌握相关理论与方法。

尽管已经付出了很大努力,我们仍然清楚地认识到,这套教材还存在许多可以不断完善和修改的地方。我们真诚地希望广大读者不吝赐教,提出修改意见和建议,使之日臻完善,以便更快地推动我国人力资源管理水平的提高。

**董克用**

中国人民大学人力资源开发与管理研究中心

# 前言

当前企业不仅要应对更为激烈的市场竞争，而且要直面国际油价大幅波动、金融危机四伏、劳动力成本上升、国际化人才紧缺、多元文化冲突等严峻形势，企业的高层领导者以及他领导的高层管理团队需要以更高的立足点、更有远见的视野来把握企业的发展方向，同时必须通过各种途径来提升自己 and 开发团队成员的领导力。领导力的培训与开发不是让高层管理者仅仅获取新的知识或掌握新的管理技能，而是要从整体素质，特别是心理素质与创新思维上提升其能力。领导力的提升与执行力的提升不是矛盾的，而是相辅相成的。这是战略性人力资源管理中最重要的内容。

某知名咨询公司在中国选取 46 家企业进行了调查，其主要结论是：企业首席执行官的积极参与是构建高素质领导团队的核心要素；领导人才选拔方式的不同会造成领导胜任力水平的显著差异（Hewitt, 2003）。在被评价为“十佳雇主”的企业中，80%的企业有效实施了多元化领导胜任力开发方案，并通过轮岗机制激发人才的潜质；70%的企业通过定期的发展性工作派遣来提升高潜力人才的工作能力。与其他亚太国家相比，中国在领导胜任力开发的多个方面差距很大。只有 59% 的中国企业高层领导认识到对员工进行领导胜任力开发的重要性；只有 37% 的中国企业领导人会坐下来商量如何培养下一代接班人。与其他国家相比，中国企业对潜在领导人员的发掘很少，高层管理者多来自外部招聘，结果流动性较大，操作流程规范程度不高。调查还显示，中国有很多家族企业，它们往往在经历短暂的辉煌后突然消失，其主要原因就是领导胜任力方面出现了问题。总之，中国企业有针对性的领导胜任力开发非常少，特别是对高层管理者。

调查进一步发现，正确的方案和正确的实施是企业领导胜任力开发的重要保证。89% 的“十佳雇主”坚持在继任计划中使用领导胜任力模型（competence model）。从未来发展看，调查报告建议，应该把领导胜任力开发作为企业战略体系的核心部分。

在中国市场日趋成熟、行业日趋规范、客户理性化程度不断提高，以及中国加入世界贸易组织之后国际投资给国内带来众多机会的同时，巨大的竞争压力也随之出现。企业领导为迎接这样的挑战，在构建企业的核心竞争力以确保可持续

发展的过程中,如何增强学习能力,进行创新性思维,提升企业经营管理者领导力及执行力,进行跨文化交流沟通,特别是应对各种危机事件、冲突矛盾,已成为每一位企业家应深刻思考和密切关注的问题。只有拥有卓越领导才能的企业家才能真正把握发展机遇,迎接竞争的挑战。通过认真分析当前经济环境和行业发展的特点、现状和趋势,总结行业特殊的专业知识和管理经验,结合国家经济发展的总体趋势,有针对性地开发企业领导者的胜任力,成为当今企业持续成长的关键因素。

当然,领导力是可以培训、开发得以提升或发展的,但更重要的是在实践中通过以自我学习、自我提升、自我完善为特征的“自省性”反思,特别是通过团队与集体的学习型组织的多层次反思,结合本部门的实际工作得以实现。本书作者曾参与某国家自然科学基金资助项目的一项子研究,该研究就从统计意义上得出了有关多层次的自省性反思的若干结论,进一步证明了领导者在当前国际化、多元文化背景下,既要接受培训、课堂学习,又要发展学习型组织、亲历多层次互动,才能使自己的领导力得以提升。研究还表明,领导力提升不是脱离员工、脱离实际的空中楼阁式的“雾腾云升”,而是与“执行力提升”紧密相关的。这与20世纪90年代祖德(Jude)等用70年代美国心理学家的SDLRS量表(自我学习意愿等级测试,包含58个题项,用来评估个人态度价值观技能等表示学习偏好的特征)进行调查后得出的结论类似:为了适应组织对于工作变化的要求,特别是为了适应国际化与多文化背景的新要求,领导者和员工都应该成为自我学习者,而且自我学习意愿越高,工作绩效也越高(Durr, 1992),不同管理层级的自我学习意愿与项目或企业成功的相关性有显著差异,高层管理者的自我学习意愿与成功的相关性最高。高层管理者不仅要在课堂中学,更重要的是要在与员工的紧密接触中学。

《培训与开发》第三版在第二版的基础上增补了教练技术等较详细的内容,也对其他内容作了补充、修订、调整,并且更换了绝大多数的案例。第三版的修订工作还邀请了具有丰富企业培训经验的陈曦茜老师参与。她不仅在教练技术的培训领域有理论基础与培训经验,而且在人力资源管理的其他培训领域有实战经验,这次请她结合最近几年国内外与教练技术培训的相关成果,充实了有关教练技术的内容。陈曦茜增补撰写的第十一章与大部分更新的案例为本书增色不少。

第三版的修订由石金涛统稿,并对第一、二、三、七、十、十二、十三章作了重点修改补充,唐宁玉对第八、九章,顾琴轩对第四、五、六章作了修订。还希望老师或读者对本书提出宝贵意见,在此先对读者的厚爱表示感谢!

本书第三版是在中国人民大学出版社特别是于波同志、熊鲜菊同志的再三嘱托与辛勤工作下完成的,在此表示由衷的感谢!

石金涛



# 目 录

<b>第一章 现代培训与开发</b> .....	1
第一节 现代培训与开发在人力资源管理中的地位以及与传统区别 .....	3
第二节 现代培训对人力资源管理部门与培训师的要求 .....	7
第三节 现代培训的发展趋势 .....	10
<b>第二章 战略性培训与开发</b> .....	16
第一节 战略性人力资源管理回顾 .....	19
第二节 战略性培训与开发的方法和组织方式 .....	21
第三节 具有重要战略意义的培训与开发——领导力开发 .....	27
第四节 战略性培训与开发对培训与开发部门的要求 .....	32
<b>第三章 培训中的基本学习原理</b> .....	34
第一节 学习的基本概念与理论 .....	36
第二节 体验式学习理论在培训中的应用 .....	48
第三节 培训中学习效果提高与迁移 .....	52
<b>第四章 培训需求分析</b> .....	56
第一节 培训需求分析系统 .....	58
第二节 培训需求分析方法 .....	62
第三节 培训需求分析的成果：培训计划 .....	71
<b>第五章 新员工导向培训</b> .....	75
第一节 新员工导向培训的概述与新发展 .....	76
第二节 新员工导向培训的主要内容 .....	79
第三节 新员工导向培训的过程与计划 .....	81
<b>第六章 在职培训与脱产培训</b> .....	88
第一节 常用的在职培训方法 .....	90
第二节 常用的脱产培训方法 .....	95

<b>第七章 应用新兴技术进行培训</b> .....	102
第一节 应用新兴技术的培训的概念、特点与类型 .....	104
第二节 应用新兴技术的培训的理论基础 .....	109
第三节 应用新兴技术的培训的有效性 .....	111
第四节 应用新兴技术的培训的实施 .....	114
<b>第八章 管理开发培训</b> .....	120
第一节 管理开发培训的概念与综述 .....	122
第二节 管理开发培训的理论基础 .....	126
第三节 管理开发培训的常用方法 .....	135
<b>第九章 培训有效性评估</b> .....	142
第一节 培训有效性评估概述 .....	143
第二节 培训有效性评估模型 .....	146
第三节 培训有效性评估的方案设计 .....	153
第四节 培训有效性的经济价值分析 .....	161
附录 9—1 较详细的培训评估问卷示例 .....	169
<b>第十章 职业发展管理</b> .....	171
第一节 职业生涯与职业发展管理概述 .....	172
第二节 职业发展管理相关理论 .....	177
第三节 职业咨询和职业辅导 .....	181
第四节 职业发展管理系统 .....	186
<b>第十一章 教练技术与企业教练在培训中的应用</b> .....	197
第一节 教练技术与企业教练的概念与发展 .....	198
第二节 教练技术的应用与分类 .....	201
第三节 企业教练解决的核心问题及作用 .....	203
附录 11—1 NLP 教练技术与 NLP 注解 .....	206
附录 11—2 教练技术在培训中常用的问题 .....	206
<b>第十二章 领导力开发——从评价中心到发展中心</b> .....	208
第一节 评价中心与发展中心概述 .....	210
第二节 基于发展中心的领导力开发 .....	212
第三节 领导力发展中心的培训内容与模式 .....	217
<b>第十三章 高科技企业管理人员管理技能的培训与开发</b> .....	224
第一节 管理人员在高科技企业中的重要性 .....	227
第二节 高科技企业中管理人员的管理技能 .....	230
第三节 高科技企业管理人员管理技能培训的系统模型 .....	238

第四节 高科技企业管理技能培训与开发的实施步骤 .....	249
附录 13—1 .....	259
附录 13—2 .....	261
参考文献 .....	268

## 第一章

# 现代培训与开发

### ▶ 本章重点

- 现代培训与开发和传统的区别
- 国外一些大公司的培训与开发概况
- 当今培训与开发发展的新趋势、新动向
- 培训与开发的思想准备和观念更新

### 引导案例 1

#### YS 集团公司的培训体系

YS 集团自创办以来，用短短的 20 多年，发展成为国内一流、世界著名的大型重机企业，目前正朝着销售额超千亿元、进入世界 500 强行列的目标迈进。2011 年，在集团公司创始人、领头羊 L 先生的带领下，YS 重工加大研发创新的投入力度，升华品牌建设，强化内控机制，公司在进一步巩固“世界最大××机械制造商”地位的同时，夺得国内 W 机市场占有率第一名，实现净利润数十亿元，同比增长 54%，成为 2011 年度中国民营上市公司头号盈利大户。在良好业绩的支撑下，公司股价保持坚挺，成为 2011 年底 A 股市值 30 强中唯一的民营企业，截至 2011 年 5 月，公司市值高达千亿元以上。

YS 开创性地提出了“帮助员工成功”的人力资源理念。截至 2011 年初，YS 集团共有全球员工 5 万余人。未来几年，YS 集团每年新增人员将突破 2 万人。对此，YS 集团高层领导表示，YS 对人才的投入是投资而不是成本，企业的发展，靠的就是人才驱动。

人才投资，首先是在激励人才、留住人才、用好人才方面的投资。2007 年第一季

度,在YS科技节上,YS的董事长L先生向全体科技人员赠送的“大礼包”就是加薪。此次科技人员加薪幅度为30%~55%,并规定主管和主任工程师月薪不低于7000元,这还不包括项目奖励。这天,L先生同时宣布:YS员工本科学历起薪3000元、研究生学历起薪6000元,远远高于中原某大城市的薪酬标准。除固定工资和年终奖金外,YS集团对表现优秀的员工每年提供两次调薪的机会,最高调薪幅度达30%。同时,企业还对优秀团队和骨干员工实行专项奖励和股权激励。

人才投资的另一个具体落实就是投资教育培训与人才开发。YS投资于企业大学“YS工业职业技术学院”的资金多达几亿元,这是经教育部、该省人民政府批准,新征土地800亩、由YS集团投资在中原某大城市的郊区创办的全日制普通高等职业院校。学院以专科层次高等职业教育为主,同时举办中等职业教育,按照现代大型制造企业的用人要求,着力为YS集团及工程机械行业培养优秀的营销、服务、生产管理、物流管理、高级技工等高技能人才。这一投资不仅包括办学硬件条件的投资,还有师资队伍建设、学科发展等投资,其办学目标是:遵循高等职业教育规律和技术应用性人才成长规律培养人才,满足装备制造业及YS发展战略需求。目前高职开设工程机械运用与维护、机电一体化技术、机电设备维修与管理、数控技术、焊接技术及自动化、物流管理、国际商务等七个专业;中职开设钳工、焊工、机械加工、工程机械、电工等五个专业。学院拥有各类实验实训场(模拟车间、设计室)60个,实训实验设备仪器6388台,价值5380万元,学生在学习过程中,可全面学习YS集团及工程机械行业最前沿的技术。学院建有配套齐全的学生公寓、餐饮中心、图书馆、多功能计算机与语音室教室、标准田径场,便于学生求学与生活。

在当今“用工荒”特别是“技能型蓝领”极其紧缺的情况下,YS却不愁招不到人,因为YS大学储备了大量的人才资源。如,YS大学2008届毕业生全部安置在YS下属某大型制造公司就业,其中60%的学生就业于具有国际化背景的“YS国际”分公司,可在海外发展;2009届毕业生安置在YS集团就业的比例在98%以上。

同时,YS非常重视投资于人才培养的在职培训体系,为培养企业急缺的管理人才。自2010年3月起,YS集团共开展了包括研发、营销服务、制造质量、商务、财务、轨道铺设等十多个体系的千人培训工程。有效的员工培训有助于完善企业的“造血功能”,保持企业发展的动力和活力。

资料来源:上海交通大学人力资源管理研究所案例资料库访谈调研案例。

## 引导案例 2

### SHW 公司如何应对年轻员工与老员工并存的培训需求

SHW联合汽车改装有限公司始建于2004年4月21日,注册资本2000万元。公司坐落于上海安亭国际汽车城,是SHW联合发展有限公司旗下的全资子公司,目前共有员工500余人。公司共有三大运营基地,包括以研发、销售、管理为核心的上海基地以及两大以制造为核心的南京基地、仪征基地。公司积极开拓业外市场,将产品车型开发紧紧围绕SHW的全车系进行,业务覆盖油漆业务、CNG业务、改装业务和附件业务。改装

车型覆盖特种车及民用车。特种车改装包括出租车、驾校车、保险车、警用车、解剖车等，同时为民用车提供个性化改装套餐。

2011年公司利润创历年新高，较上年同期增长150%；总收入也稳步上升，其中业外收入呈现出惊人的增长态势，2010年较上年同比增长470%（公司承接了世博会的专用出租车喷漆业务），2011年较2010年同比增长108%。公司希望借此“世博的东风”，发展成为具有品牌优势的专注于乘用车改装市场的产品和服务集成商。

随着公司业务的飞速发展，员工素质明显跟不上。此时，公司年轻的CEO陈总大胆启用了公司HR骨干小钱为人力资源部经理。小钱首先分析了员工的大体情况：“80后”的年轻员工占45%；大专及以上学历人员占34%，本科及以上学历人员占22%；其中有两名博士，80%以上的员工接受过专业培训。但同时，企业以班组为主的老员工中还有60%为大专以下学历，文化层次较低。总的来说，“80后”人员总体上可以用三个词来形容：“有朝气”、“有文化”、“有希望”，老员工虽然年龄偏大、文化层次低，但是经验比较丰富、人员比较稳定。另外，公司绝大部分中层以上的干部都具有大专及以上学历（占85%），而管理干部中具有本科及以上学历者占42%。同时钱经理还分析了基层管理人员、业务技术骨干等处于生产服务第一线的年轻员工的状况：工作经验尚不够丰富、安全事故隐患较多，但提出的创新建议与措施远多于老员工。而且，新、老员工由于理念不同，经常出现沟通不畅的现象。当前培训的关键首先是针对需要用战略的眼光培育自己的管理与生产骨干，使他们拥有全新的管理理念和共同的企业发展愿景，由他们承担公司发展的新任务。其次，为企业培训能独当一面的管理人员，尽量不请“空降兵”来管理……

资料来源：上海交通大学人力资源管理研究所调研案例，由陈曦茜执笔。

## 第一节 现代培训与开发在人力资源管理中的地位以及与传统的区别

### 一、培训与开发在人力资源管理中的地位

培训与开发，在本书中是指针对组织（主要是企业）中各类人员工作岗位所需要的知识、技能、理念、素养或素质，乃至岗位规范、职业发展等开展的一系列学习、提升、发展活动的总称。企业中有高、中、低三个层次的人员，他们对培训与开发的需求是不同的。虽然企业的一些员工也到学校里接受教育、学习知识和文化，在广义上也是培训或开发的一种，但它并不是本书所要讲述的主要内容。

与传统人力资源管理（HRM）的内容“老3P”（position, performance, payment, 即岗位分析、绩效考评、薪酬支付）相比，现代人力资源管理的内容“新3P”（plan, personal competency, participation, 即人力资源规划、人员的胜任能力、员工参与）更加强调战略目标下的规划和“以人为本”。

“人力资源管理”这一名词虽然是30年前才开始流行的外来语，但是，就内涵

而言,人力资源(HR)这一单词并不是新的东西,只不过在以前被人们从生产成本的角度去考察而称为“劳动力资源”而已。因此HRM在过去实际上被“劳动与人事管理”替代了,人们并没有认识到HRM更深刻的含义。早在1911年,泰勒在《科学管理原理》一书中,就十分精辟地把管理的基本原理归纳为五个方面,即作业标准化(科学制定劳动定额与操作标准)、培训与甄选(按标准化作业培训工人并选拔合格者)、奖惩与晋升淘汰(以累进的工资激励来刺激那些超额者并使之升级,淘汰那些完不成定额又不愿意合作的操作人员)、管理人员与操作人员的合作与均分责任(不要把完不成任务的责任全部推给操作人员)、管理的政策性(管理对象是人而不是物,要考虑人的特点)。

可以说,泰勒的科学管理原理没有一项不涉及人,因此可以认为他是最早提出人力资源管理的大师。然而,时代的局限性使得泰勒提出的原理与后来为西方资本家所推行的“泰勒制”有不少的差异,其中最主要的就是上述五个原理中的后两个(合作与均分责任、政策性)。在当时生产力比较落后、资本家处于绝对统治地位、大量处于社会底层的操作工人与失业者处于弱势地位的时代背景下,“合作与均分责任”是不可能如泰勒在《管理科学原理》这本著作中所叙述的那样被老板、工厂主、资本家接受的。后来的心理学家梅奥于1927—1933年对以前在美国西方电气公司霍桑电话机工厂进行的照明环境试验进行了研究,证明了人与人之间的互相影响、价值观、士气态度比客观条件(照明度)对组织的生产绩效具有更直接的作用,从而创立了“人际关系学说”。接着又有更多的研究者对西方企业进行了实证研究,如阿吉里斯(1957年出版了《个性与组织》一书)、麦格雷戈等,抨击了泰勒制把员工看作消极被动的而束缚了他们的积极主动精神的缺点,特别是美国麻省理工学院的麦格雷戈教授在1960年提出的X理论、Y理论,使人力资源这种具有巨大潜力的、不同于一般实物资源的实质从原来X理论的阴影下解脱出来。接着,舒尔茨在20世纪60年代发展并深化了“人力资本”系统理论,麦克利兰在70年代提出了“胜任力”理论与模型,进一步让实际工作者认识了“人力资源管理”的现实意义,同时把培训这一人力资源管理的内容推进到现代的领域——“开发”成为现代人力资源管理的核心内容。

## 二、现代培训与传统培训的区别

现代培训与传统培训的区别源于新旧人力资源的区别,因此,要说现代人力资源管理与泰勒那个时代的传统原理有什么不同,最主要的核心内容就是“开发”两个字,基于“开发”(或“发展”)这一原理的现代人力资源管理,当然是传统的五个原理的发展、深化与延伸,因此传统的泰勒科学管理原理中的第二条——“培训”,被赋予了更新的内涵。这本书就是以“开发”为基本原理来叙述的,而现代培训的含义由于建立在现代人力资源管理原理之上(这里的三个现代人力资源管理原理<sup>①</sup>,除了开发原理之外,还包括系统原理与人本原理),因此其基本理

<sup>①</sup> 参见石金涛、顾琴轩、唐宁玉等主编:《现代人力资源开发与管理》(第2版),上海,上海交通大学出版社,2001。

论依据、方法、手段乃至工具，与泰勒那个时代的“培训”有极其明显的差异。

其一，现代培训更关注企业的战略目标和长远发展，以企业战略规划、人力资源规划（HRP）为依据制定的培训与开发计划把培训目标与公司的长远目标、战略、愿景紧密地联系在一起，加以系统思考。培训可能是为了填补昨天某些岗位的空缺，或者为了今天增加生产的产量，或者为了明天提高产品的质量，但不再仅仅是这些。或许通过技能培训能达到上述短期目标，通过知识学习能达到上述中期目标，但完整的培训体系绝不是零零碎碎的技能课、知识课的堆积，它是从组织目标出发，基于岗位分析、人力资源现状分析的实际数据，根据人力资源规划的部署，辅之以绩效管理、绩效考评及薪酬奖励的手段而设计的一个旨在综合提升公司竞争力的体系。根据现代人力资源管理体系<sup>①</sup>，培训与开发、新员工导向、员工职业发展这三大内容是人力资源管理 12 个内容中属于“发展”职能的重要环节，它们与其他 9 个内容是密不可分的。因此，需要公司的最上层领导关注培训与企业战略目标的密切关系。本书第二章论述的战略性培训与开发就是其中的重要内容。特别是领导力的开发与提升、管理能力的开发与提升，是极具战略性的人力资源管理内容。

其二，现代培训已经不是对于单个个人的独立的培训。虽然每个人都有特定的岗位，但是解决复杂问题更需要合作与团队精神，组织目标的达成更需要每个员工的合作与协调。“学习型组织”强调的就是组织整体的团队学习。学习型组织是美国学者彼得·圣吉在《第五项修炼》一书中提出的观念，现在，全世界都把这一提倡组织再造、终身学习、不断自我更新的理念与方法作为保持竞争力的有力武器。学习型组织的五个要素（建立共同愿景（building shared vision）、团队学习（team learning）、改变心智模式（improve mental models）、自我超越（personal mastery）、系统思考（system thinking））表明：现代培训不再是像在一般的学校里那样让学生关起门来独立自修，不是“朝五晚六”地闭门读书，不是背靠背地接受考试以争得个人名次，而是关注培养组织的共同目标、使命和核心价值观，创造共同的愿景，形成团队合作氛围，培养领导与管理团队的团队服务意识。

其三，现代培训更注重激发员工的学习动机，强调员工有自我发展的主观能动性与获取新知识、新技能的极大积极性。公司固然会要求员工提高技能（包括专业技术技能、管理技能、文化融合与对规章制度的熟知等），但员工自身面临的新问题往往是公司管理人员在办公室内无法及时知晓的，只有员工自己具有学习的欲望和积极的动机，才能使公司整体绩效更快地提高。<sup>②</sup> 本书第三章从理论上对激发员工学习动机的“构建主义”作了详尽介绍。

其四，现代培训更关注人的生理与心理特点，强调以人为本，不仅要使培训这一需要学习者花费体力、脑力、时间的任务更为有效，而且要把培训演绎成学习者喜闻乐见、感到身心愉悦的一种活动，乃至一种享受，一种公司对员工贡献的回报与激励措施。团队氛围的营造、集体主义的培育、个人优点的发挥、互帮

① 参见石金涛、顾琴轩、唐宁玉等主编：《现代人力资源开发与管理》（第 2 版）。

② 参见石金涛主编：《绩效管理》，北京，北京师范大学出版社，2007。



互助互学互动、企业文化的传播,这些“软性”的培训能使员工的思想境界提升,凝聚力增强,战斗力提高。因此,培训的项目设计不仅要关注教师、教案、教材、教具、教室,还要充分利用一切先进的设备、条件与环境,使现代培训更加“人性化”。本书第七章就介绍了如何应用当今最先进、信息传播速度最快的技术来调动学员的积极性。

其五,现代培训已大大突破了岗位技能的范围,更注重提高人的胜任能力。对于高科技企业来讲,这一点特别具有挑战性。1999年美国《财富》杂志列出了当年增长最快的十家公司,其中约70%是高科技企业,其余30%也是传统产业与高科技相结合的企业。1997年,美国的食物、化工等行业的营业额增长率在5%以下,高科技行业却截然不同,如信息产业的思科公司增长率为57%,英特尔的增长率为20%,戴尔的增长率则高达59%。传统行业向服务业、IT行业、知识或资本密集型行业转型的例子不胜枚举。高科技行业之所以能有如此令人惊羡的业绩,固然有技术进步、科技创新转化为商品化生产的原因,但高科技行业的发展、高科技企业的成长主要依靠的是它们的主体——作为精英的管理队伍与科技队伍。这些人力资源与传统企业的“劳动力资源”或“行政人员”有几个根本不同的特点:一是不同于传统企业以岗位规范为基本要求来考核员工,而是以协作精神与对公司的贡献来要求员工;二是不同于传统企业以上级命令式的培训来要求员工,而是以企业目标与环境氛围来影响员工,使员工具有强烈的自我成长、自我完善的愿望和提高综合素质的自我表现意识;三是不同于传统企业“专业分工”、“一锤定终身”的职业定位模式,而是面对市场快速变化的3C环境——顾客(customer)、竞争(competition)、组合(combination),在设计员工职业生涯和发展前景的同时,更关注人力资源的机动性,既及时更新培训的内容以使高科技企业的管理人员、科技人员适应高科技企业跳跃式发展的特点,又加大人力资源培训的投入力度以适应高科技、高知识层面人力资源的流动性特点,因此,现代培训对人力资源管理部门,特别是培训经理提出了更高的要求。本书最后一章就重点对这一领域的人员培训进行了详细的分析阐述。现代的培训主管,特别是高新技术企业的培训主管,要从根本上改变传统企业那种只按“红头文件”发发培训通知、点点出席人数、写写小结报告的被动方式,以全面的知识与综合的能力创新设计各种培训课程,把准本行业人力资源发展的动向,并以娴熟的培训技巧与富有吸引力的激励手段推出课程,以自己的主动精神把培训与开发纳入企业人力资源发展的轨道。

现代培训突破了岗位技能培训的框框,实质上是开拓了创造智力资本(intellectual capital, IC)的途径。智力资本实质上是人力资本(human capital)最主要的组成部分,它是通过投资实现的,包括基本技能、专业技能、创造技能、领导与管理技能等。与一般的岗位规范规定的技能相比,它突出表现为必须通过持续习得的环境才能被学习者逐渐获得。

这种培训与其说是“学习”,不如说是一种“影响力训练”,特别是与经营战