

Human Resource Development (Fourth edition)

人力资源开发

乔恩·M·沃纳 (Jon M. Werner)

兰迪·L·德西蒙 (Randy L. DeSimone) 著

徐芳 董恬斐 等译

徐芳 审校

(第4版)

工商管理经典译丛 · 人力资源管理系列

Human Resource Development (Fourth edition)

人力资源开发

(第4版)

乔恩·M·沃纳 (Jon M.Werner)

兰迪·L·德西蒙 (Randy L.DeSimone) 著

徐 芳 董恬斐 等译

徐 芳 审校

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源开发: 第4版/ (美) 沃纳, (美) 德西蒙著; 徐芳等译. —1版.

北京: 中国人民大学出版社, 2008

(工商管理经典译丛·人力资源管理系列)

ISBN 978-7-300-09308-6

I. 人…

II. ①沃…②德…③徐…

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 (2008) 第 063695 号

工商管理经典译丛·人力资源管理系列

人力资源开发 (第4版)

[美] 乔恩·M·沃纳 著
兰迪·L·德西蒙

徐芳 董恬斐 等译

徐芳 审校

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北涿州星河印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 37 插页 2

字 数 825 000

邮政编码 100080

010-62511398 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2009年1月第1版

印 次 2009年1月第1次印刷

定 价 69.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

译者前言

人力资源培训与开发是一个日新月异、充满活力的研究与实践领域。当前新技术的应用使得仿真模拟培训、移动学习、远程学习、E-learning、体验式学习、电子绩效支持系统等在企业及各类组织中得到了越来越广泛的应用。企业的培训环境发生了翻天覆地的变化,面对面的课堂讲授变成了更多的在线学习,学习者与培训教师可以分布在世界各地,通过聊天室、远程会议系统等无障碍地分享知识和经验。优秀的培训与开发专业人员所担当的角色不再是纯粹的行政后勤人员,而变成了学习的战略家、业务合作伙伴、项目经理和专门项目专家,即培训项目设计和技术专家、绩效改进专家、集成式学习的促进者、知识管理专家、绩效辅导专家、项目管理专家和组织发展专家。

人力资源开发随着西方人本管理思想的出现,行为科学研究的深入以及人力资本理论不断发展,在现代企业中逐渐成为日益重要的组织活动。20世纪80年代,全球范围内的组织变革使培训与开发领域发生了更巨大的变化。为此,美国培训与开发协会召开了专门会议来讨论这一迅速蓬勃发展的行业以及培训与开发人员的专业化问题,对人力资源开发(HRD)概念的界定进一步促进了这一领域的发展和变化。20世纪90年代,企业开始强调人力资源开发的战略角色,即人力资源开发在支撑组织战略目标的实现中所承担的重要角色。我国自20世纪80年代中期引入西方的人力资源开发理论和技术后,有关它的研究和实践活动也迅速得到了重视和发展。

目前中国的人力资源培训与开发领域非常关注国外培训模型在中国本土的应用;通过大学和企业共同合作开展定制培训,以满足客户的需求;探讨培训与开发部门如何成为企业各业务部门的合作伙伴,如何为组织的绩效改进提供相应的支持与服务;如何利用培训外包的方式减轻本企业培训的负担,降低成本;培训与开发部门如何推动组织对知识的管理,把雇员的知识和经验转变为公司的共享资产;如何提升中国人力资源开发专业人员的角色与素质等。

现代企业的人力资源开发系统正面临着一系列的挑战,这些因素必然对组织的人力资源开发专业人员的职能定位、专业知识和核心技能提出了新的要求。随着人力资源外包的兴起,通用型人才的培训方案势必要更多地借助于外部的专业培训机构来提供,这样就要求人力资源开发人员要掌握人力资源外包的技术和方法。经济的全球化和企业的国际化要求企业要具有参与国际竞争的能力,因此要求人力资源开发专业人员能够掌握国际上最先进的培训理念、技术和方法,使企业的培训开发体系迅速与国际接轨,使企业能够培养出具有国际市场竞争能力的业务人员和管理人员,提升企业在国际市场上的竞争优势。终生学习贯穿于每位员工的每个职业生涯时期,这就要求人力资源开发专业人员必须基于员工的职业生涯不同阶段的需要来分析其培训需求,为每位员工提供多样化、个性化的培训方案。同时也要求企业的人力资源开发专业人员能够熟悉和掌握各种信息技术在培训开发中的应用,能够利用信息技术来展开现代化的培训,提高培训的效果。综上所述,现代企业的人力资源开发专业人

员必须转变观念，吸收各种先进的管理理念、学习新的管理技能，促进自身综合素质的全面提高，从而有效地应对当前人力资源开发专业人员所面临的挑战，在提高自己终生就业能力的基础上，为组织的核心竞争力的提升作出贡献。

由乔恩·沃纳教授和兰迪·德西蒙教授所著的《人力资源开发》这本书，可以说是人力资源开发领域最具时代性、权威性、前沿性和系统性的优秀教科书。书中的概念、模型、经典案例等能帮助大家成为更有效的管理者和人力资源培训与开发专业人员。书中内容极其丰富，涵盖了三大部分：人力资源开发的基础知识；人力资源开发流程及人力资源开发的应用。在第一部分中，重点介绍了人力资源开发的发展过程，人力资源开发的三大体系——培训与开发、职业开发与组织发展。人力资源培训与开发专业人员面临的挑战及胜任力模型；学习的策略、风格及学习过程。第二部分重点介绍了学习的流程。包括人力资源开发需求分析，人力资源开发项目的设计、实施、项目评估及研究设计。第三部分介绍了人力资源开发在一些关键领域的应用，如新员工岗前培训、技术与技能培训、绩效管理 with 员工辅导、员工咨询、职业开发与管理、管理人员开发、组织发展与变革、多元化的人力资源开发等。每章都附有经典案例、实战演练和章后小结。

本书由徐芳、董恬斐、陈爱华、康锐和谢冬梅翻译，中国人民大学的徐芳副教授负责全书审校。该书的出版要感谢中国人民大学出版社闻洁老师的策划和编审，以及责任编辑郑卫洁、姜旻和朱丽丽的努力。

本书的读者群比较广泛，包括各类组织中的人力资源管理者和培训与开发专业人员；企业中高层管理者；政府人力资源管理和研究部门人员；全国各高等院校企业管理和人力资源管理专业教师、高年级本科生、研究生和 MBA；凡是对培训与开发问题感兴趣的和关心自身开发问题的各界人士，都能从本书中受到启发。

徐 芳

2008 年 8 月于中国人民大学劳动人事学院

作者序言

员工技能及其动机对组织的成功相当重要，这一直都是真理。而近些年来相关领域的急剧发展也吸引了越来越多的人关注人力资源开发活动是如何帮助组织成员战胜挑战的。尽管有许多证据显示人力资源开发确实起到了作用，但它并非魔杖。许多组织面临的挑战是非常复杂的，而新的发展趋势，比如全球化，劳动力多样化等使得人力资源开发活动的成功更加难以确保。除非那些负责培训与开发的专业人员充分了解培训内容与方式的不同组合可能达到的效果，否则许多人力资源开发活动将难以达到预期效果。

幸运的是，现在有越来越多的理论、研究和实践经验来支持人力资源开发。我们撰写本书也正是为了帮助相关专业的学生、人力资源开发专业人士和所有可能利用到相关知识及经验的管理人员。我们坚定地相信，本书能够帮助团队及整个组织工作的有效性。

本书对象

我们撰写本书主要是将它作为商学、管理学、公共管理、教育及其他相关专业本科生和研究生的教学用书。因此本书：

- 覆盖了人力资源管理开发的所有领域，从员工入职引导和技能培训到员工职业生涯发展和组织发展。
- 提供了对于相关概念、流程和实践的清晰理解，从而为人力资源开发活动的成功建立了基础。
- 展示了抽象的概念和理论在不同的组织中是如何付诸实践的。
- 关注直线经理和人力资源从业人员在人力资源开发活动中共同分担的角色。
- 反映了当前领域的状态，糅合了现实中的实践和最新研究前沿。

除了作为学术课程用书，本书对于人力资源开发专业人员来说也是不可多得的知识来源。对于那些之前很少涉足人力资源开发的经理和管理人员来说，本书可以作为对人力资源开发的综合介绍。使用本书的人不仅能够成为更好的培训和开发人员，当组织开展人力资源开发活动时，他们也能够成为更加了解“产品”的消费者。

教学特色

在本书内容上，我们包含了一系列的教学辅助项目，以提高学生们的兴趣并强化其学习。这些辅助项目包括：

- 每章开头的学习目标和开篇问题。
- 每章开篇设置一个实际案例以体现每一章内容在现实环境下的意义。
- 贯穿全书的解释说明、例子和图表等帮助读者更好地吸收消化书中提供的信息。
- 开篇案例回顾为案例提供结论并展示每一章的内容是如何被使用来解决问题的。
- 每章结尾总结本章涉及的关键术语和概念。

- 篇尾讨论题激发学生的思维，并提供机会让他们讨论和应用每章的知识。
- 每章包含的练习通过教材中的应用材料为读者提供未来可能需要的经验，或者说让读者明白书● 中的材料是如何与现实世界相联系的。
- 书末设置关键术语和概念的索引。

本书中，来自各组织的现实案例以及组织领导者和人力资源开发专业人员提供的独特视角，强化了相关概念并证明了有效的人力资源开发对组织成功的重要性。

新版之“新”

本书第4版反映了自2001年以来人力资源开发理论及实践领域的一些新思想。书中新增了出自超过300处不同来源的新信息。第四版不同于第3版之处由以下的一些例子中可见一斑：

- 强调人力资源开发所扮演的角色以及2004年由美国培训与开发协会（American Society of Training Director）研究项目新确定的人力资源开发人员的胜任力模型。（本书第1章）。
- 在最新研究进展的基础之上，更新了人力资源开发影响员工行为的讨论（本书第2章）。
- 更加强调个人的学习风格和偏好；提供相关练习和在线问卷，帮助读者衡量自己的学习偏好（本书第3章）。
- 修改了有关组织、任务与人员分析的讨论内容，强调不同阶段的分析所面临的关键问题，（希望）帮助读者在实施需求评估时能够通过一棵树了解整个森林（本书第4章）。
- 更新了培训实施时所使用的特殊课题、方法和媒介的信息（本书第5章）。
- 扩大了人力资源开发项目使用的主要方法，着力强调以电脑和网络为基础的培训方式，增加了电子学习材料设计的新练习（本书第6章）。
- 压缩了人力资源开发评价模型的内容，仍然强调人力资源开发活动中投资回报率（ROI）和效用预估的使用。为了将第4章到第7章的概念紧密联系在一起，书中新增了一个综合性案例（本书第7章）。
- 压缩了社会化阶段模型覆盖的内容，扩大了有关新员工入职培训中使用新技术的讨论（本书第8章）。
- 更新了技能和技术培训各方面的信息，增加了新的练习让学生们衡量一个班级项目团队的有效性（本书第9章）。
- 加深了对辅导和绩效管理的关注度，并强调两者应该如何相互补充（本书第10章）。
- 针对员工咨询和工作场所健康促进等项目的需求及其有效性，更新了涉及酒精、药瘾、压力、高度紧张感和身体健康产生的相关研究（本书第11章）。
- 更新了有关职业生涯发展过程中轮岗的讨论，包括改变雇佣关系、职业生涯发展的新模型、基于团队的职业生涯发展和个人在职业生涯发展中承担的责任（本书第12章）。
- 增加了针对如下新议题的讨论，包括管理工作的本质、战略管理开发、全球管理开发、基于能力的管理教育以及领导力开发中的新实践，如变革领导力和基于既有经验的开发方式（本书第13章）。
- 更新了有关高绩效工作系统这一概念的讨论，并增加了应用影响力领域分析解决相关问题的新练习（本书第14章）。
- 关注多样化培训，强化讨论组织利用各种培训手段更加有效地管理多样化，使之服务于全体员工的需求（本书第15章）。

我们花费了大量的努力，维护旧版中那些对学生和实践者有用并有意义的元素，包括清晰的编写，对于人力资源开发的综合了解，以研究为基础，以及在理论、研究和实践上的平衡。为了使本书便于阅读，我们还提供了参考文献的详尽信息，所涉及的引用都在每一独立章节结尾处罗列出来。

我们欢迎来自本书使用者和采纳者的提问、意见和建议。你们可以通过电话（262）472-2007或者电子邮件 wernerj@uwv.edu 联系 Wisconsin-Whitewater 大学管理系的 Jon Werner。也可以通过电话（401）456-8036 或者电子邮件 rdesimone@ric.edu 联系罗德岛学院管理技术系的 Randy DeSimone。

辅助措施

我们还开发了一些与第四版同步的补充材料^①。

教师手册和题库（0-324-31576-7） 教师手册包含了各章总揽和大纲、开篇案例的跟踪材料以及许多练习。由 Wisconsin-Whitewater 大学的 Richard Wargner 整理的题库可同时获得书面和电子版本。题库内容进一步扩大，现在包含众多针对各章内容的客观题和简答题。

授课软件 针对每一章的内容，我们制作了 PPT 文件，这些 PPT 文件被设计用作课堂教学的辅助材料。每一个章节包含课程目的、关键点和节选的图表，将整个章节完整而动态地呈现出来。这些文件由 Clemson 大学的 Wells Doty 制作。

教师光盘（0-324-31577-5） 教师光盘存储着重要的教学补充材料（教师手册、题库、试卷和 PPT 文件），帮助教师利用完整的工具进行个性化的课堂授课。

网站 教师和学生可以在教材网站上找到一系列的辅助材料（<http://werner.swlearning.com>）。对学生来说，每一个章节我们都提供一些有用的链接、关键术语索引以及其他有关材料。对教师们来说，网站上可以看到每章总揽、相应的 PPT 文件、题库、案例信息和练习题以及其他许多我们认为有助于本教材的内容。我们希望大家能够将网站保存在收藏夹中，充分利用网上提供的资源。

致谢 Thomson 和 South-Western 团队的才能和努力给我们留下了十分深刻的印象，我们深表感激。这是一个真实的虚拟团队——在撰写第四版的整个过程中，没有传递过一张实实在在的纸。所有的一切都是电子化的，而且这棒极了！我们感谢 Joe Sabatino 对这一项目许下的承诺，以及 South-Western 的领导层对本书第四版的大力支持。我们还要感谢 Jacques Carillo 为本书打造的营销方案。我们特别感谢 LEAP 出版服务股份有限公司的 Leslie Kauffman 和她的员工们，他们在我们修改本书第四版时提供了非常专业的意见，并帮助我们取得了所有需要的许可。感谢 Amy McGuire 在整个编写过程中归整底稿时展示的专业技能。感谢 Tippy McIntosh 为第四版外观和内容编排所做新颖设计，还有 Kristen Meere 和 Karen Schaffer 为本书提供的相关网络链接和技术。我们还要感谢 Interactive 排版公司的 Rozi Harris 及其团队，将初稿变成了书本。感谢 Mellissa Messina 为我们编辑，Susan Swanson 为我们校样，还有 Lynn Grimes 为我们调整目录索引。我们感谢每一位为此工作的专家！

Jon Warner 感谢他的妻子 Barbara，他的孩子们 Hans、Noelle 和 Abigail，感谢他们在本书编写过程中给予的爱和宽容。这一年对我们所有人都不容易！我的太太，你对我是最好

^① 本书同步补充材料未授权中国人民大学出版社出版，如有需要者请按本书后面的“教学支持说明”与圣智学习（中国）公司联系购买或索取。

的！我的孩子们，你们现在已经成为有个性而快乐的年轻人了，我想再次表达你们对我意义重大！永远不要忘记，我爱你们！感谢我的母亲 Dorothy 在我生命中给予的极富牺牲精神的爱和支持。作为一个成功的专业人士和亲爱的母亲，你实在是一个榜样！感谢我的导师，Ken Wexley, John Hollenbeck 和 Dan Ilgen，是你们帮助我形成了我的学术生涯，还有 Robert Davis 叔叔，他指导并指引着我。我感谢从同事那里得到的鼓励，尤其是人力资源领域的同事们：Peggy Anderson, Marcia Pulich 和 Dick Wagner。我还要感谢我的系主任 Yez-di Godiwalla 和院长 Christine Clements 给予的支持。感谢 Dick Wagner 和 Roger Yin 在教材中的特殊课题上给予我的协助，感谢 Ruthann Guendert 为整个项目所做的工作。

Randy DeSimone 感谢罗德岛学院的同事们对这一项目的热忱。我尤其要感谢 I. Atilla Dicle, Crist Costa 和 Halil Copur 的支持，他们在本书写作期间担任系主任，他们在安排课时格外仁慈，将我从繁忙的教学中解放出来。感谢我在系上的学生助理，Jen Richard 和 Beth Winsor，他们为我完成了一些作为本书编写一部分的事务性工作。

Randy DeSimone 感谢他的家人和朋友的支持。我感谢我的父亲 Carmen 和母亲 Mary 对我持续不断的爱和支持，以及他们对我工作的自豪感。特别感谢我的母亲，不仅阅读全书，还在工作中应用这本书，并鼓励她的同事们也这么做。有多少管理学作者可以如此宣称呢？我还要感谢我的兄弟姐妹、叔伯阿姨，以及我岳母和妻妹的鼓励。感谢 John Flore、Marjorie Roemer、Meg Carroll 和 David Blanchette 在本书写作过程中给予的支持。谢谢你，Taina。

Jon 和 Randy 还要向以前的合著者 David M. Harris 表达我们长久的感激之情。虽然 David 已经离开了，但他为创造这一类书起了非常重要的作用。尽管我们在第三版也向 David 致敬，我们仍要在此感谢他为创作本书第一版所做的一切。

出版商和作者希望向以下评论者致谢，感谢他们为本书的发展提供了宝贵意见和建议：

Sally Dresdow, Wisconsin-Green Bay 大学

Selina A. Griswold, Toledo 大学

Christine M. Hagan, Miami 大学

Linda Seifert, Pittsburg State 大学

Vicki Spivey, Southeastern Technology 学院

Ernest R. Wren III, Columbia 学院

乔恩·M·沃纳 (Jon M. Werner)

兰迪·L·德西蒙 (Randy L. DeSimone)

目 录

第1章 人力资源开发导论	1
引言.....	3
人力资源开发的发展过程.....	4
人力资源管理与人力资源开发/培训的关系	7
人力资源开发的各项职能.....	9
人力资源开发专业人员的角色	14
组织与人力资源开发专业人员所面临的挑战	19
人力资源开发流程框架	22
本章的结构	24
本章小结	25
关键术语及概念	26
讨论题	27
练习：采访一名人力资源开发专业人员	27
第2章 影响雇员行为的因素	31
引言	33
雇员行为模型	33
影响雇员行为的外部因素	35
动机：影响雇员行为的主要内因	40
其他影响雇员行为的内部因素	50
本章小结	53
关键术语及概念	54
讨论题	55
练习：激发员工的动机	55
第3章 学习与人力资源开发	63
引言	65
学习与指导	65
学习最大化	68
学习过程中的个人差异	78
学习策略与风格	84
教育心理学与认知心理学的新发展	87

本章小结	92
关键术语及概念	93
讨论题	94
练习 1: 学习风格	95
练习 2: VARK 问卷	95
第 4 章 人力资源开发需求分析	106
引言	107
战略/组织层面的需求分析	111
任务层面的需求分析	116
人员层面的需求分析	123
确定人力资源开发需求的优先次序	129
关于人力资源开发模型的争论	130
本章小结	133
关键术语及概念	133
讨论题	134
练习: 任务分析实战演练	135
第 5 章 设计有效的人力资源开发项目	140
引言	141
明确人力资源开发的目标	144
“自制还是购买”人力资源开发项目?	147
选择培训者	149
准备授课计划	151
选择培训方法与媒介	154
准备培训资料	157
人力资源开发项目的日程安排	159
本章小结	161
关键术语及概念	161
讨论题	161
练习 1 编写组织多元化培训项目的目标	162
练习 2 编写你们选择的某个培训项目的目标	162
第 6 章 人力资源开发项目的实施	165
引言	166
培训方法	167
在职培训方法	169
课堂培训方法	172
自定进度/以电脑辅助的培训方法与媒介	182
培训项目的实施	187
本章小结	191

关键术语及概念.....	191
讨论题.....	192
练习 1: 集思广益能够进行小组讨论的主题.....	192
练习 2: 设计 E-Learning 的学习材料.....	192
第 7 章 人力资源开发项目评估.....	200
引言.....	201
评估人力资源开发项目的目的.....	203
评估模型及框架.....	205
评估所需数据的搜集.....	211
研究设计.....	217
评估涉及的道德问题.....	219
从财务角度评估人力资源开发项目.....	221
结束语: 对人力资源开发项目评估的评论.....	229
本章小结.....	230
关键术语及概念.....	231
讨论题.....	231
练习: 计算培训的成本与收益.....	232
附录 7 研究设计.....	240
第 8 章 新员工上岗引导.....	251
引言.....	252
社会化: 成为圈内人的过程.....	253
社会化过程的阶段化模型.....	257
现实工作预览.....	263
员工上岗引导方案.....	267
本章小结.....	277
关键术语及概念.....	277
讨论题.....	278
练习: 设计一个基于新技术的上岗引导项目.....	278
第 9 章 技术技能培训.....	285
引言.....	287
基本的工作胜任力.....	288
基础技能/读写能力培训方案.....	289
技术培训项目.....	292
人际交往技能培训.....	303
工会在技术技能培训中扮演的角色.....	308
职业开发与教育.....	310
本章小结.....	314

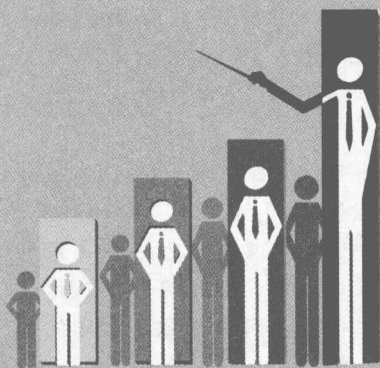
关键术语及概念·····	315
讨论题·····	315
练习：评估一个班级项目团队·····	316
第 10 章 绩效管理与员工辅导 ·····	325
引言·····	326
员工辅导的必要性·····	327
辅导与绩效管理·····	328
员工辅导的定义·····	329
员工辅导可以改善不良绩效·····	332
保持过去的成绩，鼓励创造更优异的成绩·····	341
有效员工辅导必备的技能·····	342
员工辅导的效果·····	344
评论·····	346
本章小结·····	348
关键术语及概念·····	349
讨论题·····	349
练习：设计你自己的绩效管理系统·····	350
第 11 章 员工咨询与保健服务 ·····	358
引言·····	359
员工咨询方案概览·····	362
员工援助方案·····	364
压力管理干预·····	373
员工健康促进方案·····	377
员工咨询的相关问题·····	384
总结评论·····	389
本章小结·····	390
关键术语及概念·····	391
讨论题·····	391
练习：你如何处理工作压力？·····	392
第 12 章 职业生涯管理与开发 ·····	406
引言·····	407
界定职业生涯概念·····	410
生命阶段与职业发展·····	413
职业发展模型·····	418
职业生涯管理的程序·····	422
职业生涯管理的角色·····	426
职业生涯开发实践与活动·····	428

职业生涯开发中存在的问题	437
有效的职业生涯开发系统	442
本章小结	444
关键术语及概念	445
讨论题	446
练习：职业生涯规划情景案例	447
第 13 章 管理人员开发	458
引言	459
对管理人员的工作进行描述：管理的角色与资格要求	461
制定管理人员开发战略	470
管理人员教育	472
管理人员培训与体验	478
管理人员开发方法举例	483
设计有效的管理人员开发项目	488
本章小结	489
关键术语及概念	490
讨论题	490
练习：描绘一位有效的领导者	491
第 14 章 组织发展与变革	501
引言	502
组织发展理论与概念	503
有计划变革的模型	507
制定干预策略	509
干预策略之一：人际过程干预	514
干预策略之二：技术结构干预	516
干预策略之三：社会技术系统干预	518
干预策略之四：组织转型	524
组织发展是否不再盛行？	532
本章小结	533
关键术语及概念	534
讨论题	535
练习：影响力领域分析与你的思考	535
第 15 章 多元化的人力资源开发	546
引言	547
组织文化	548
劳动力市场的变化与歧视	550
积极应对人口变化	554

跨文化教育项目.....	561
为来自不同文化背景的员工量身定做人力资源培训项目.....	564
其他人力资源开发项目与实施过程.....	568
总结评论.....	569
本章小结.....	570
关键术语及概念.....	570
讨论题.....	571
练习：关于多元化的观点.....	571

第1章

人力资源开发 导论



- 引言
- 人力资源开发的发展过程
- 人力资源管理与人力资源开发/培训的关系
- 人力资源开发的各项职能
- 人力资源开发专业人员的角色
- 组织与人力资源开发专业人员所面临的挑战
- 人力资源开发流程框架
- 本章的结构
- 本章小结
- 关键术语及概念
- 讨论题
- 练习:采访一名人力资源开发专业人员

学习目标

通过学习本章，你应该能够：

- 明确人力资源开发（HRD）的定义；
- 讲述人力资源开发专业创建历程中起重要作用的历史事件；
- 区分人力资源开发与人力资源管理（HRM）；
- 界定并描述主要的人力资源开发职能；
- 描述人力资源开发是如何与组织的目标和战略相联系的；
- 认识人力资源开发专业人员的角色和各项职责；
- 列举人力资源开发专业人员当前所面临的挑战；
- 明确人力资源开发流程的主要阶段。

开篇案例

TRW 有限公司是一家全球性的生产汽车和航天产品的大型制造企业。2002 年 12 月，TRW 被诺思罗普·格鲁曼（Northrop Grumman）公司收购，后者于 2003 年 2 月将原 TRW 汽车事业卖给了黑石集团（Blackstone Group）。TRW 汽车又在 2004 年 2 月成为一家上市贸易公司。安全气囊、刹车和安全带等是该公司的主要产品系列。而前 TRW 有限公司和现在的 TRW 汽车业面临的众多挑战中有一个相同的难题就是：超过半数的员工不是美国本土员工。TRW 公司的领导者认识到他们需要更多的具有全球经验的领导者。这些领导者是具备处理多国事务的专业知识人才。同时他们也需要培养构建“无缝隙组织”的领导者。“无缝隙组织”是指在各个职能部门之间、生产单元之间及国家之间几乎没有边界的组织。

TRW 公司已经建立了一个主管人员的开发计划，即商业领导计划（Business Leadership Program, BLP）。这一计划旨在开发“最有晋升潜力的”占总员工数 1% 的员工。BLP 提出了几项要点，如全球性战略、领导风格及行为、文化以及组织能力。在正式的培训中，该计划运用了多种技术，其中包括授课、讨论、个人规划、案例学习和团队建设互动等。此外还有一个“行动学习”模块，在这个模块中，以当前公司所面临的实际问题为基础对受训者进行个人和团队性开发，每次大约 35 人参加。

对 TRW 公司高级经理进行的一项评估表明，总体来说，TRW 的管理能力并未达到具有全球性竞争力的水平，而全球性竞争力是对不断增加的全球性企业进行管理所必需的。而对企业的管理层继任计划的评估表明，全球性竞争力所要求的水平与公司高层经理们所具备的技术水平之间存在很大差距。这导致公司必须重新审视领导计划，并开始采用了一个新名字——全球领导计划（Global Leadership Program, GLP）。这同样与他们的绩效评估、职业发展以及继任管理流程相联系。

问题：

如果你是 TRW 公司的领导开发团队中的一员，在新的 GLP 中你最想强调哪些全球性或国际性的问题？

你认为哪些培训方法对培训高层经理和主管比较适合？为什么？

除了正规培训（如项目、指导、海外工作）外，还应该包括其他培训内容吗？