

SCIENCE
&
CULTURE

科文工商管理基础文库

人力资源管理系列

科文图书

每位员工都可以做得更好!

多位培训专家

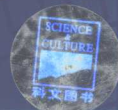
倾力传授培训和人才培养的法门!

Training and Developing

培训! 培训!

推动员工持续进步

[英] 彼得·哈尼(Peter Honey) 著
罗杰·贝内特(Roger Bennett)



中国劳动社会保障出版社



科文图书

科文工商管理基础文库

人力资源管理系列

7-272.92
394

Training and Developing

培训！培训！

推动员工持续进步

[英] 彼得·哈尼(Peter Honey)
罗杰·贝内特(Roger Bennett)

著

王庆海

译



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

培训! 培训!: 推动员工持续进步/(英)哈尼, (英)贝内特著;王庆海译.
—北京:中国劳动社会保障出版社, 2004
(科文工商管理基础文库·人力资源管理系列)
书名原文: Training and Developing
ISBN 7-5045-4509-0

I. 培... II. ①哈... ②贝... ③王... III. 企业管理—职工培训
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 037482 号

中文简体字版版权©2004 科文 (香港) 出版有限公司
中国劳动社会保障出版社出版

中国劳动社会保障出版社出版发行
(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)
出版人: 张梦欣

北京科文剑桥图书有限公司承销
(北京安定门外大街 208 号三利大厦 邮政编码: 100011)
购书热线: 010-64203023

*

北京民族印刷厂印刷装订 新华书店经销
787 毫米×960 毫米 16 开本 12.75 印张 197 千字
2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷
定价: 25.00 元

读者服务部电话: 010-64929211 发行部电话: 010-64911190
出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究
举报电话: 010-64911344

前言

在人力资源越来越成为企业发展的重要因素的今天，人们开始重新关注雇主的培训行为，即组织为员工安排的培训课程、活动与在职培训等。有证据表明，国外的培训业正稳步上升，即使在经济萧条时期，培训支出也保持平稳。

遗憾的是，大家在普遍关注提高培训质量的同时，却忽视了一个关键的问题。那就是：

- ◇ 什么是现代组织的最佳培训行为。
- ◇ 对培训者同时作为管理者的要求。

谁在读这本书

本书的主要读者应该是组织中负责管理培训业务的人士。他们在组织中的作用有多种形式，培训可以由培训管理者领导的小组、单独一位培训者或者负责更广义的人力资源活动的人士来执行。

为什么要读这本书

多年从事培训和发展的经理也常感到有必要在完成和完善其企业中的职能方面获得指导。对于负责人和行业管理者而言，他们则时常感到由于个人职责的原因，没能充分发挥员工的潜力。当然，无可否认，即使他们失去了提升的机会，也不能被解雇，因为他们还没有培训出能够接替他们工作的下属。

关于从多视角审视培训者工作方面的书并不少，但囊括来自培训和管理领

域专家观点和推荐的本书仍具有很高价值。本书详细阐述了组织中源于培训和发展方面的建议及如何实现培训和发展。本书共分为四大部分：1. 从相对宏观的层面讲述培训的重要性和必要性；2. 同时作为管理者的培训者，他们的自我检测、有效发展和运用方法；3. 针对不同类型的员工，选择适合他们的学习及培训方法；4. 员工需要培训的技能以及如何培训。每一章均有相应的数据和图解进行说明。

培训方法并不是越先进，越能获利，就越好。培训工作的关键在于能够从专业的角度出发，以个人和组织双方利益的满足为目的，有计划、有系统地展开。培训和发展必须符合企业的实际需要。培训者必须清楚其组织工作的机理和未来的计划，由此他们才能提出合理的培训目标。

有效的专业培训一旦得以实施，企业就会获得更大的利益，员工自身能力也会得以发展，潜力得到发挥。培训和发展必须贯穿于整个企业经营活动当中。培训和发展是达到目的的手段，而不是目的本身！

特殊图例

人力资源管理系列丛书将以平易近人的写作方式，为你提供有效信息。每一章虽然篇幅不大，但讲述的都是策略问题，而且涵盖众多的事例。本套丛书还以各种形式的框图为你提供各类有针对性的信息。以下是各类框图的介绍：



聪明管理——此类框图将提供技巧和策略使你明智地培训员工；



管理技巧——你将找到保障培训管理运作良好的技能技巧；



重要概念——每一学科都有其专门的术语和词汇，此类框图为你提供理解培训管理方面的重要概念和定义；



精彩事例——你想知道别人是怎么做的吗？此类框图为你提供培训管理的成功事例；



实用工具——在此类框图内你将找到易于制定和实现培训管理计划的具体指导步骤；



防止错误——你如何能保证不犯错误呢？当然不能，但此类框图将给你提供使错误最小化的建设性意见。

目 录

第 1 章 培训与发展的益处	1
培训是一种投资吗	1
培训：一种更好的定义	3
培训与发展的益处	3
培训与发展：需要与经营目标相联系	7
结论	9
第 2 章 为变化而培训：一项对人的投资	11
对培训的挑战	12
对管理的挑战	13
对人力资源的挑战	15
对培训者的挑战	17
结论	19
第 3 章 培训的标准	21
什么是标准	21
“标准”和“资格认证”的区别在哪里	29

个人间的竞争	31
能力培训	32
专业团体的作用	32
进一步学习	33
雇主的作用	34
个人的作用	34
 第4章 组织培训的需求	35
什么是培训需求	36
谁有培训需求	37
为什么会产生培训需求	37
如何认识培训需求	38
培训需求说明中应包括的内容	40
谁会产生培训需求, 产生的原因是什么	40
结论	42
 第5章 职业培训必备	43
工作分析	44
工作说明书	44
职位说明书	45
相关信息的获得	49
一种探讨可能实现的方法	52
培训需求分析	55
 第6章 作为管理者的培训者	57
连接人力资源战略与商业战略	58
与成效相关的培训工作	62
结论	66

第 7 章 培训者的有效发展	69
培训者的角色	69
能力问题	79
第 8 章 有效培训者检查表	81
培训者能力的构成要素	81
培训者特征	82
培训者角色定位	82
培训者风格	83
培训者角色	84
组织文化	85
组织需求	85
培训的目的	86
整体效益	86
培训者的生存	87
对培训的态度	88
第 9 章 运用评价方法	91
什么是评价	93
评价方法的应用	94
结论	101
第 10 章 培训记录	103
培训记录和使用	103
第 11 章 培训方法及战略	109
通用方法的决定	109
选择合适的培训战略	115

结论	118
第 12 章 偏爱的学习风格	119
从经历中学习的过程	120
不同的学习风格偏好	121
成为全面的经历学习者	123
问题	124
选择	125
解决方法	125
我的自我发展计划	126
加强活动家和实用主义者风格的想法	127
结论	129
第 13 章 个人与小组学习	131
学习理论与分类学	131
学习和自主	134
学习技能	135
学习障碍	137
学习动机	137
学习合同	138
学习风格	138
培训途径	139
培训方法	142
培训者的角色	144
结论	147
第 14 章 有弹性的学习	149
什么是有弹性的学习	149

作为战略转变的灵活学习方式	150
组织需要做些什么	155
弹性学习的必要性	159
 第 15 章 交流技巧训练	 163
 第 16 章 人际关系技巧培训	 175
处理倾向	175
日新月异的变化	177
保持优秀的动力	180
在自身发展上不断增加的重点	182
结论	187

第1章

培训与发展的益处

我们常常习惯把培训又称为一种投资,这样做的原因似乎是能对培训工作本身的投资风险起到防范性的作用。在经济困难时期,培训预算经常被削减。通过把培训的成本由一项开支重新命名为一项投资,培训工作的管理者希望由此来保证培训的预算(当然,还有他们的工作)。

这种术语上的改变是被允许的。如果由此能够对培训工作所付出的精力有一个正确的认识,那么这不失为一种成功的手段,但这样做是有危险性的,这种似是而非的称谓在相关的挑战面前很可能难以自圆其说。并且如果这种危险真的发生,那么现在所获得的任何暂时性的收益都很难得以保持和恢复。由此,针对“老酒装新瓶”的做法,人们将有更多的质疑。

本章首先探讨“视培训为一种投资”是如何面临挑战的,而后,对“培训”做出一个更为准确的定义(局限在商业示范的领域内),最后在不考虑培训称谓的前提下来具体探讨培训给现代商业带来的诸多好处。

在本章中,工商业一词如同“商业”一样,具有最广泛的含义。但把它理解为“商业活动”则更好一些。更为精确地说,工商业意味着一种具有生产性目的的活动。当然,生产性目的既可以是获取利润,也可以是提供服务、销售机器;工商业可能指金融教育业或者制造业。本书读者则可能是一名工程师、教师、销售人员或企业家。但无论怎样,凡是要达到一种目的,人们都要产生许多需要,而其中一种就是对培训和发展的需要。

培训是一种投资吗

《简明牛津英语词典》将名词形式的投资定义为:投资于不动产的一定

数额的金钱。而动词形式的投资定义为：购买可以带来预期收益或利益的行为。“将培训视为一种投资”就是从投资的后一种含义引申出来的。而争论的焦点在于：用于培训的成本能否带来利润。事实上，也许把更多的钱用于提高培训质量上是更为明智的，因为这样可以赚取更多的利润。当然如果商业活动的目的是提供和运作培训计划的话，上述的观点很容易遭到批评或引起争议。在这种情况下，对于企业和企业顾问而言，他们很容易将用于扩大生产能力的资金视为一种投资，但对于购买者（包括正在公司培训部的内部顾客）而言，他们对此观点则有可能不认同。

对于许多人而言，投资是因为投资的对象能够迅速升值。一幅油画、一件珠宝、一幢房屋，尽管它们的价值在市场上会偶然下降，但通常它们都会升值。当然要采取一些重要的、基本的措施来保护这种投资，遗弃在花园小屋中的油画有可能一文不值，珠宝最好放在银行的保险箱中，房屋则需要不断的维护，这种需要用于储存和维护的额外费用不能算作投资，因为它们不能带来价值的增减。一件珠宝无论是否在银行内保管，却有可能从1万英镑上升到1.5万英镑；修缮房顶也仅仅是保持房顶的现值。上述这些花费保护了投资品，并使其能够实现它所应具有的价值。

当然，也经常会有对不能升值的事业的投资，这种投资是不被赞成的。在未来的几年内，它的价值可能与废品无异。那么如何看待这种投资呢？这要从投资项目的内在价值到其产品价值全面来看。例如，一种机器对其生产的产品的价值十分重要，尽管这种机器自身的价值有可能急剧地减少，但这种成本仍被看作是针对这种机器生产价值的一种投资。这看起来与培训成本极为相似，培训工作的成本真的能与受培训人员的生产能力联系在一起吗？

很遗憾，这是不可能的。机器的花费可以等于人的花费，但不等于培训工作的花费。一台机器一旦被安装，它就没有必要为了保持生产能力而进一步提高，而培训却不是这样。对于其自身而言，它仅仅能够保证每个人有机会通过培训来提高生产能力，但不能保证这种结果会必然出现。按照这种观点，培训的成本可以被认为与用于保护机器工作在最佳状态而付出的成本相同。

培训：一种更好的定义

培训的本质是一种维持成本的活动。用于人的花费是一种投资，但人必须要被赋予这种机会和得到相应的学习训练，而培训就是达到上述内容的一种方法。当然，它不是唯一的方法。当今，许多经理们熟知马斯洛、赫茨伯格和其他专家在领导和激励员工方面的理论，因而可以通过激励员工努力工作来保证用于人的投资，培训是其中的一种选择。

培训与发展的益处

员工培训和发展可以为现代工商业带来多方面的好处。这可以通过约翰·阿代尔的“行动中心型领导”模型 (action centried leadership model) 来加以印证。阿代尔将培训与发展的益处定义为如下三方面的目标：任务、团队和个人。

培训和发展给“任务”带来了益处

对任何组织而言，首要的任务都是生存。所有企业都要求其员工有一技之长，比如：技能高超的工匠、机械设计师，或者法律专家、会计专家。当然，企业可以购买这些技术，但仍要有相关的专家去从中挑选、谈判和组织。因而，没有一个企业可以避免上述问题。企业要生存就必须拥有一批各有专长的员工群体，否则就会被淘汰出局。

生存问题是首要问题，这一点是如此明显以至于不必过分提及。但是，对于一个招募新雇员的企业而言，它常常花很少的时间去帮助新手达到岗位所必需的技能要求。在一些组织中，甚至连什么技能是重要的还不清楚。一项调查表明，英国有 81% 的企业采用面试的方法。但有证据表明，面试 (尤其是未经组织的面试) 是最缺乏效率的挑选方式 [开放大学 (open university)], 在开放

大学的报告中,描述了四种不同方法的效率:

评价中心 0.41

认识能力测试 0.27

个性测试 0.15

非组织化面试 0.14

这并不意味着面试应该被放弃。通过深化,面试仍可占一席之地,并且,结构化的面试同样会有效率。结构化面试的第二个步骤是准备工作岗位说明书,而第一步则是理解它的必要性(这一步要求不断变化的观点)。

变 化

除了要生存,一个企业保持不断的变化也是相当重要的。顾客在变化;需求在变化,环境在变化,没有一家企业能够保持静止。但令人遗憾的是,变化并不经常受欢迎。人们已经习惯于他们既定的生活方式和工作方法,许多人以一种忧虑的心态来看待变化。而培训是帮助人们适应变化的一种必需方法。为了生存,变化是必须的,而变化也可以导致生产能力的增加或者成本的降低。

生产能力的增加

为了在竞争的世界中拥有一席之地,生产能力增加对企业来说十分重要。有时候可以通过工作体系的改变或者自动地达到增加生产能力的目的。而在上述的两种情况下,工人都必须通过培训,才能学会使用新的装备或者适应新的体系。

生产能力的提高也可以通过使工人掌握更多的技能来达到,减少成本就可以增加利润,但实现成本下降则要求工人明晰成本是怎样形成和如何被节约的。企业中所有的变化都对培训提出了需要,但更为重要的是培训是生产变化的一种方式。

工作鉴定

质量是一个耳熟能详的字眼,尽管如此,企业仍需要理解产品和服务的质量是如何变得十分重要的。汤姆·彼特被公认是企业质量运动的领导者,他倡导的现代企业要制定和接受质量标准已得到广泛的支持。

但是接受质量标准并不意味着它能生产出质量来。无论怎样,对公司的经营而言,只有雇员以质量意识去工作时,质量水平才能达到。培训有助于质量

方法的贯彻,促进提高质量的讨论并达成共识,同时培训还可以帮助雇员提高对产品或服务质量的鉴定水平。质量是目标,但质量的高低是由顾客来评价和了解的。当然,所有的企业都拥有顾客,但顾客不是被指定的,这里有明显的和不明显的顾客之分。诚如查理·汉迪在《非理性时代》和他的有关学校管理的代表作中所论述的,如果将顾客定义为:“关注企业相关产品和服务的人”,那么其囊括的数量将大大超出实际购买产品的人数。

减少错误

如果经营中有错误发生,那么潜在的损失将三倍于错误所带来的直接损失。首先,纠正错误需要成本;其次是对企业形象和声誉的损害;最后如果有因为这种错误而受到伤害或损失,那么他们有可能提出补偿的要求。培训可以减少这种错误的机会,并且当错误发生时,对雇员应采取的行动加以适时的指导,如果能够采取正确的行动,那么由错误所导致的成本就可以减少。

标准化

通过培训来完成企业任务的最后一个好处是工作的标准化。培训计划有助于保证企业员工以同样的方法来工作,并且当员工群体出现新的特点时,培训计划可以保证工作标准的连续性。

培训带来的好处不仅源于训练课程,而且也来自于培训手册。许多经理花费数小时来训练新手以适应新的工作,不断重复既定的练习;而现代的培训经理将会帮助部门经理设计培训手册。这些培训手册不仅有助于实现工作的标准化,而且会减少部门经理培训工作的劳动量。

培训和发展给团队带来的好处

通过培训和发展,企业内部的团队工作可在四个方面获得提高:

招收新成员

无论劳动力市场是供给过剩还是需求过旺,培训都是一个重要的因素。

在劳动力短缺时(正如英国人口变化所预期的),潜在的雇员占据上风,他们会要求更好的待遇,甚至可以选择雇主。工资水平和职业前景对雇员的影响依然很重要,但是一个不能提供有效率的培训和发展计划的公司将会发现自己很难吸引优秀的雇员加盟。

在高失业率的阶段, 培训计划面临着新的挑战。一份工作将会带来大批应征者, 而其中一些人在经验和技能上要低于通常状况下的新手。这样就为培训计划有效率地实施增加了更大的压力。如果一家企业不对员工进行系统化的培训或者仅仅依赖员工既定的知识积累, 而不进行特殊的培训, 那么它必将处于竞争的劣势。

交 流

培训课程还可以带来一项经常为人们所忽略的好处——提高雇员在公司内部不同部门间交流观点和信息的能力。当前的许多企业的运营建立在成本控制中心或利润控制中心的基础上, 这样容易产生狭隘的观点。公司的雇员工作多年以后仍不了解他们的工作伙伴, 这是不好的。观点和信息的交流有助于在公司内部产生彼此的认同感, 并加强彼此间社会交往的联系, 同时也会产生解决问题的新方法。

理 解

培训和发展计划更能够为人理解。由埃尔顿·梅约首先提出的“霍桑效应”提供了一条途径。当雇员感觉到他们通过挑选而被特别关注时, 霍桑效应就会产生作用。梅约发现参加实验的雇员, 尽管其间面临诸多挑战, 但仍然达到很高的生产水平。实验中条件的变化包括工作时间的变化、休息间歇的变化。令雇员高兴的变化会提高生产率, 而令雇员讨厌的变化则产生了相反的效应。而产出却无论条件怎样变化都在稳定增加。

这一结果, 看起来是由于特殊关照被挑选的员工引起的。赫茨伯格已经表明, 表面上的改进并不能总是产生深刻的激励。在梅约试验中, 表面形式上的变化出现在一个精心设计的计划中, 这就为培训和发展提供了一个十分有趣的比较。

当雇员被挑选参加培训计划时, 他们可能表现得很勉强。这是一个很普遍的外在结果, 但作为内在的结果, 对员工内心的影响却是相反的, 即雇员对于被重视会感到很愉快。

思 想

企业发展依赖于思想。处在不断变化时代里的现代企业, 就像它们需要提供产品和服务一样, 需要衍生思想。一家企业不能坐等他的竞争对手率先在相