



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

第二版

培训与开发

主编 石金涛

副主编 唐宁玉 顾琴轩

第二版

 中国人民大学出版社

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

第二版

培训与开发

主编 石金涛

副主编 唐宁玉 顾琴轩

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

培训与开发/石金涛主编. 2 版.
北京: 中国人民大学出版社, 2008
(教育部面向 21 世纪人力资源管理系列教材)
普通高等教育“十一五”国家级规划教材
ISBN 978-7-300-09931-6

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 173406 号

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·第二版
培训与开发
主编 石金涛
副主编 唐宁玉 顾琴轩

| | | |
|------|--|--|
| 出版发行 | 中国人民大学出版社 | |
| 社 址 | 北京中关村大街 31 号 | 邮政编码 100080 |
| 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 | http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网) | |
| 经 销 | 新华书店 | |
| 印 刷 | 北京东君印刷有限公司 | |
| 规 格 | 170 mm×228 mm 16 开本 | 版 次 2003 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 2 版 |
| 印 张 | 21 插页 1 | 印 次 2009 年 1 月第 1 次印刷 |
| 字 数 | 356 000 | 定 价 35.00 元 |

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·第二版

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 南京大学国际商学院院长、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组织与人力资源研究所所长、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 上海交通大学经济与管理学院副教授



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二版与读者见面了。

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。

从我国改革开放近30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，在我国人均自然资源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的今天，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，却差距较大。因此，从目前来看，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。通过这些办法，的确提高了我国的人力资源管理水平。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 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。由于管理学的文化根基特征，所以，完全可以说，建立具有中国特色的人力资源管理理论是建立中国特色管理理论的关键。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，都需要培养大批具备先进的管理理念、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 2005 年底，全国已经有近 300 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，在一定程度上满足了教学的需要。

优秀的教材应该随着社会经济的发展与教学改革深入的需要而不断完善。我们根据作者的教学体会和使用的教师对本系列教材第一版的反馈，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。本系列教材的作者都是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。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 and 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主任

中国人民大学公共管理学院院长

中国人民大学劳动人事学院前院长



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（Hewitt, 2003）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。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远。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，它们往往在短暂的发展后突然消失，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，领导力是可以通过培训、开发得以提升或发展的，但是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。本书作者曾参加过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量表 SDLRS（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》第二版在第一版的基础上主要增补了领导力开发的内容，同时对学习原理、培训方法、培训效果评估、员工职业生涯与职业发展等内容作了补充、修订、调整。在修订过程中参考了最近几年国内外与领导力培训与开发有关的一些成果，包括作者的一些博士研究生紧密联系企业实际、通过文献检索借鉴国外理论并将之与我国实际案例分析相结合所得出的一些成果，希望能够引起各位读者的关注，并通过教学实践不断完善有关的理论。

本书的修订分工如下：石金涛对第一、二、三、七、十、十一、十二章作了重点修改补充，三位博士生张文勤、刘云、耿昕与硕士生祝金龙、陈梦婕作了协助修订工作，唐宁玉对第八、九章作了修订，顾琴轩对第四、五、六章作了修订。全书由石金涛统稿。由于人力资源管理的形势发展往往会超过出书的速度，本书虽然在修订过程中力求反映新颖的内容，但还不能尽如人意。望读者提出宝贵意见，以便不断改进。

再次感谢中国人民大学出版社特别是于波同志的辛勤工作，使本书再版得以完成！

石金涛 唐宁玉 顾琴轩



目 录

| | |
|---|-------|
| 第一章 现代培训与开发导论 | (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 | (2) |
| 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) |
| 第二章 战略性培训与开发 | (18) |
| 第一节 战略性人力资源管理回顾 | (21) |
| 第二节 战略性培训与开发的方法和组织方式 | (23) |
| 第三节 具有重要战略意义的培训与开发——领导力开发 | (30) |
| 第四节 战略性培训与开发对培训与开发部门的要求 | (37) |
| 第三章 培训中的基本学习原理 | (40) |
| 第一节 学习的基本概念与理论 | (42) |
| 第二节 体验式学习理论在培训中的应用 | (57) |
| 第三节 培训中学习效果的提高与迁移 | (62) |
| 第四章 培训需求分析 | (66) |
| 第一节 培训需求分析系统 | (68) |
| 第二节 培训需求分析方法 | (73) |
| 第三节 培训需求分析的成果：培训计划 | (84) |
| 第五章 新员工导向培训 | (89) |
| 第一节 新员工导向培训的概念与必要性 | (91) |
| 第二节 新员工导向培训的主要内容 | (93) |
| 第三节 新员工导向培训的过程与计划 | (96) |
| 第四节 新员工导向培训的新发展 | (100) |



| | |
|-------------------------------------|-------|
| 第六章 在职培训与脱产培训 | (106) |
| 第一节 常用的在职培训方法 | (109) |
| 第二节 常用的脱产培训方法 | (118) |
| 第七章 应用新兴技术进行培训 | (126) |
| 第一节 应用新兴技术的培训的概念、特点与类型 | (128) |
| 第二节 应用新兴技术的培训的理论基础 | (134) |
| 第三节 应用新兴技术的培训的有效性 | (137) |
| 第四节 应用新兴技术的培训的实施 | (140) |
| 第八章 管理开发培训 | (148) |
| 第一节 管理开发培训的概念与综述 | (151) |
| 第二节 管理开发培训的理论基础 | (155) |
| 第三节 管理开发培训的常用方法 | (167) |
| 第九章 培训有效性评估 | (176) |
| 第一节 培训有效性评估概述 | (177) |
| 第二节 培训有效性评估模型 | (181) |
| 第三节 培训有效性评估的方案设计 | (190) |
| 第四节 培训有效性的经济价值分析 | (199) |
| 附录 9—1 较详细的培训评估问卷示例 | (209) |
| 第十章 职业发展管理 | (212) |
| 第一节 职业生涯与职业发展管理概述 | (214) |
| 第二节 职业发展管理相关理论 | (220) |
| 第三节 职业咨询和职业辅导 | (225) |
| 第四节 职业发展管理系统 | (231) |
| 第十一章 领导力开发——从评价中心到发展中心 | (244) |
| 第一节 评价中心与发展中心概述 | (246) |
| 第二节 基于发展中心的领导力开发 | (249) |



| | | |
|-------------|----------------------------------|--------------|
| 第三节 | 领导力发展中心的内容与模式 | (255) |
| 第十二章 | 高科技企业管理人员管理技能的培训与开发 | (263) |
| 第一节 | 管理人员在高科技企业中的重要性 | (267) |
| 第二节 | 高科技企业中管理人员的管理技能 | (270) |
| 第三节 | 高科技企业管理人员管理技能培训的 系统模型 | (281) |
| 第四节 | 高科技企业管理技能培训与开发的 实施步骤 | (295) |
| 附录 12—1 | SMP (管理技能调查表) | (306) |
| 附录 12—2 | 管理技能调查问卷 | (309) |
| 参考文献 | | (317) |



第一章

现代培训与开发导论

● 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

J企业是一家由位于江苏省江阴市郊外30公里的小乡镇企业发展而来的中型民营企业，董事长兼总经理吴先生是留过洋、读过清华EMBA、对于公司发展有一套较好思路并精通业务和专业技术的年轻有为的企业家。自他从父亲手中接下这个子公司以来，经过20多年的发展，J企业在汽车保险杠、装饰件等产品行业中颇具知名度，不仅自身不断壮大，而且与德国某公司关系密切，互助互利。2004年8月J企业在上海市浦东新区建造了新的厂房之后，设备的更新与工艺的改进需要大量整体素质大大高于原来小乡镇企业员工的基层管理人员和操作工人，迫在眉睫的任务是不仅要提升新招聘员工的素质，还要大大提升由乡镇企业转过来的那些员工的整体素质。同时集团公司面临着在东北、大西南等地建设新厂以及与奔驰、宝马等国际知名品牌合作的机遇，更需要大量的中高层管理人员、高级技术人员去开辟新天地、开发新项目，仅仅靠猎头公

司到外面挖人只能稍解燃眉之急。公司已经发展了20年，需要用战略的眼光培育自己的管理与生产骨干，由他们承担到外地管理建设新公司的任务。前不久才上任的人事行政经理古先生深感责任重大。与其说提高员工素质是当务之急，不如说培训已经是一项长期的、带有战略性的重要举措。但是古经理目前只能着手准备先制定一个面对浦东新厂区全体基层员工的“培训与开发计划”，而无暇顾及外地新厂建设所需人才的培训需求。他首先分析了浦东新厂的人员大体情况：“80后”的年轻员工占32.4%；大专及以上学历人员占34%，本科及以上学历人员占18%；虽然只有两名硕士，但是65%以上的员工接受过专业培训。与老厂区35~50岁的员工中还有41%为大专以下学历、文化层次较低的情况相比，新厂区的人员总体上可以用三个词语来形容：“很年轻”、“有文化”、“有希望”。而老厂区的人员虽然年龄偏大、文化层次低，但是经验比较丰富、人员比较稳定。另外，新厂区绝大部分中层以上的干部都具有大专及以上学历（占85.3%），而管理干部中具有本科及以上学历者占37%。同时，古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、安全险肇事故频繁，但提出的创新建议与措施远多于老厂。当前新厂区培训的关键是如何针对青年一代的特点进行。而对于外地建设新厂所需人才短缺的问题，吴总经理早有指示：“现在的浦东新厂人手紧，老厂也派不出合适的人选，还是采取8年之前就用的老方法——请猎头公司挖人吧。”古经理一方面在制定浦东新厂的培训计划，一方面又在安排吴总与猎头公司的会面，他深深陷入了沉思：为什么公司发展已经20多年了，还是培育不出能够独当一面、开拓新天地的领导或管理人才，而非要像8年前那样去挖“空降兵”？这些“空降兵”来了以后，是不是还会像五六年那样，拿到一笔吴总给的丰厚报酬后又跳槽而去呢？……

古经理在想：是否需要再一次向吴总提些建议？

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

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（以倍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、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，麦克里兰在 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^①，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^②，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

^{①②} 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》，2 版，上海，上海交通大学出版社，2001。