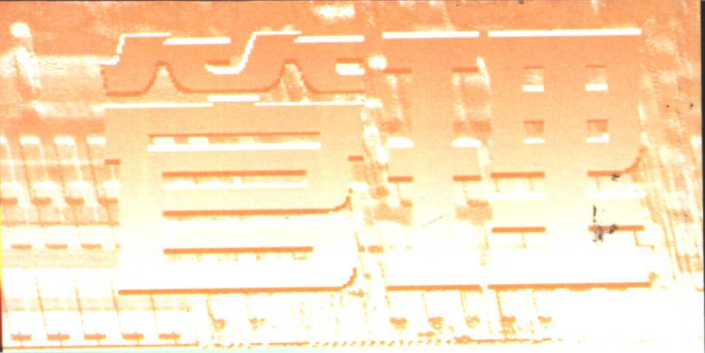




成功企业人力资源管理精要 丛书主编 陈全明

Human Resources Management

主编 刘彩凤

海天出版社

培训管理

- 培训模式与需求
- 培训实施与控制
- 培训模式·方法
- 培训需求·计划
- 培训实施·控制
- 培训考评·发展





《成功企业人力资源管理精要》系列丛书

Human Resources Management

培训管理

丛书主编
主 编

陈全明
刘彩凤
张广科

徐娅玮

海 天 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

培训管理/陈全明主编. —深圳: 海天出版社,
2002.2

(成功企业人力资源管理精要)

ISBN 7-80654-631-6

I. 培... II. 陈... III. 企业—职工培训
IV. G726

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 095394 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518026)

<http://www.hqph.com>

策 划 廖 译 责任编辑 廖 译 来小乔

封面设计 张幼农 责任技编 陈 炯

海天电子图书开发公司排版制作

深圳希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2002 年 2 月第 1 版 2002 年 2 月第 1 次印刷

开本: 889mm × 1194mm 1/32 印张: 9.5

字数: 163 千 印数: 1-8000 册

定价: 20.00 元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

总序

21 世纪的经济竞争,主要是科学技术的竞争,智力的竞争,归根到底是人力资源开发及其潜能充分利用的竞争。任何一个国家欲领现代文明的风骚,任何一个企业欲赢得持续性竞争的优势,都必须抢占人力资源开发与管理的制高点,在人力资源开发与管理争夺战中争取主动地位。毋庸置疑,人力资源管理已成为 21 世纪现代企业管理的核心,是现代企业要素管理的第一管理。

当今,经济发展已跨越农业经济时代,飞跃到工业经济时代最辉煌的颠峰,并吹响了向知识经济时代进军的号角。如果说农业经济、工业经济时代的主导要素是土地和资金,那么,知识经济时代的主导要素则是人力资源和人力资本。知识经济是人才经济,实质上是人力资本主导型经济。知识经济的首要特征是高新技术的迅速发展,知识的载体——人力资源已成为经济运动中的第一要素。无论是知识的创新,还是高科技成果的应用,人力资本都超过物质资本而成为价值增值的主要源泉。现代企业的管理重心和模式,已经发生了深刻质变:从对物质资本的管理为主转向对人力资本的管理为主,从以“物”为中心的管

理转向以“人”为中心的管理。这已成为现代企业构造新的激励机制,最大限度地发挥劳动者积极性,形成具有持续发展能力的主体管理模式。

20 世纪后半叶以来的世界经济一体化,加强了生产要素在全球范围内的自由流动和合理配置。全球经济出现了以下特点:经济运行整体化、立体化、知识化、技术化,经济竞争公平化、规则统一化、竞争焦点人才化,人才配置国际化、市场化,人力资源资本化,等等。在此国际经济运行的大背景下,我国今年正式成为 WTO 的成员国。这标志着我国全面融入世界经济发展和竞争的潮流。WTO 背后的根本经济逻辑是,要素在全球范围内按照比较优势原则进行配置。进入 WTO,意味着游戏规则的统一,待遇统一。因此,我们与世界各国同处一条起跑线,谁的经济上得快,谁的竞争力最强,就看谁的运动员有能力、有速度、有水平。这里的运动员就是我们千千万万个企业,而千千万万个企业中的人力资源管理则是最根本的方面。

与此同时,世界经济一体化带来了管理文化的多元化。当今,跨国公司在全球的迅速发展,成为世界经济一体化的强大动力。跨国企业的进入,提高了所进入国家的企业技术水平,带来了管理理论和方法的革命,同时也带来了人力资源管理多种文化的融合和管理理念的冲突。

人类的生产活动是劳动者与生产资料相结合的过程。人力资源作为生产要素中最积极、最活跃、最富有创造性的因素,是生产过程的主体。邓小平指出,科学技术是第一生产力,并强调,只有靠知识、靠人才、靠教育,才能建成

MBAP 11

社会主义。2001年10月在上海举行的APEC会议上,江泽民同志就提出要加强人力资源能力建设,并指出,人力资源是第一资源。美国前总统克林顿曾大声疾呼,要提高美国产品的竞争能力,提高美国企业的竞争能力,提高美国的竞争能力。这三个竞争能力,归根到底是靠美国在培养、开发、引进人才,特别是在全球人才竞争中的优势地位作保证。美国历史上第一个钢铁大王卡耐基曾表示,我的厂房、机器设备均可搬走,但只要把人员给我留下,几年后我同样是钢铁大王。美国经济学家西奥多·舒尔茨(Theodore Schultz)等西方学者通过实证分析证明,国际竞争的关键是人力的竞争,即劳动者技能、智能、科学知识、管理水平的竞争。许多有识之士断言:这场围绕着人力资源开发和管理引发的“无硝烟战争”,将最终决定各国未来,而胜利将属于人力资源开发和管理的成功者。

综观人类社会发展的历史,许多国家发展的成功经验告诉我们,人力资源的有效开发利用是实现经济发展和社会进步的重要源泉。二次世界大战以后,伴随着新技术革命的飞速发展,生产方式向提高产品中智力和信息含量的方向转变,人力资本的存量不断增大,劳动者在生产过程中发挥着越来越重要的作用,这已成为人们的共识。日本作为一个自然资源贫乏的国家,二战后能在短期内恢复和发展,就是因为有受过良好教育的高质量人力资源。作为科学实验之国和技术率先国的美国,在战后500项主要技术发明中就占了63%。究其根本原因,就是因为美国重金吸引了世界各国大量的高科技人才,拥有雄厚的经济实力

和科技人才优势。由于美国有人才资源和技术的雄厚基础,使得它取得一次又一次的重大技术突破,并在 27 个关键技术领域处于世界领先地位,特别是在高科技领域中,它始终保持优势地位,占有了技术和市场的主动权,形成了巨大的垄断利润和技术创新的良性循环。

当前,我国全面建立社会主义市场经济体制,这一体制的基本特点是市场成为配置生产要素的基础。在市场经济条件下,劳动力是商品,市场机制是人力资源配置的基础机制,传统的劳动人事管理及其机制与市场经济新秩序冲突加剧,而人力资源开发与管理则推出现代企业人员管理的全新思路,呈现出广阔发展前景。现代企业普遍推行以人为中心的综合管理,强调“人的价值”高于一切,即所谓的“人本管理”。今天成功企业的人力资源开发已经将人的体能、智能、知识、经验一体化发展放在首位。现代人力资源开发与管理,极大地赋予经济运行的基本动力,增强现代经济的活力,形成企业的凝聚力、向心力和创新力,继而产生强大的生命力、竞争力和转换力。

面对上述世界经济发展和我国进入 WTO 以及改革开放的基本格局,中国企业面临着极大的挑战和机遇,其中首要的问题就是如何提高我国企业人力资源管理水平,以适应世界范围竞争的要求。这里,普及和强化人力资源管理知识和理念,转换人力资源管理方式和方法,培养一流的人力资源管理队伍就成为我国企业实施人才管理战略的重点内容。为此,我们组织撰写了《成功企业人力资源管理精要》系列丛书。

本丛书由《成功招聘》、《培训管理》、《绩效管理》、《薪酬管理》、《团队管理》、《战略管理》、《福利管理》、《员工素质测评》、《职业生涯分析》、《人事总监手册》等著作组成。它以现代企业人力资源管理流程为主线,力求反映市场经济体制下人力资源管理的运动过程和运行规律。本丛书力求突出以下特点:①理论与实践相结合。本丛书融理论与实践性为一体,既介绍人力资源管理的理论方法,又全面描述人力资源管理实务,将理论方法、实务、案例纳入一个完整的体系构架之中。②知识性、趣味性相结合。本丛书立足于全面展现现代成功企业人力资源管理的基本知识和方法,并注重形式的活泼性和内容的可读性。③针对性与可操作性相结合。本丛书自始至终贯穿大量实际应用的内容并采用管理案例,特别注意与我国企业的具体人力资源管理实际对接,为企业人力资源管理提供可供操作的管理技术和技巧,具有实用性。④学术性和创新性相结合,本丛书借鉴国内外成功企业人力资源管理最新的学术成果,反映了成功企业人力资源管理研究的最新进展。在消化吸收发达国家人力资源管理经验的同时,尽可能与中国本土文化衔接起来,并创造性地加以整合,观点新颖,富有创新性。从以上特点来看,本丛书可以供现代企业管理者、人事部经理及管理人员、劳动人事部门干部以及广大经济管理专业的师生学习之用。

当前,改革与发展汇成中国进入 21 世纪的主旋律,中国市场经济体制是高奏这一旋律的体制性基础,中国进入 WTO 是唱响这一曲目的舞台,其核心内容就是解放生产

力、发展生产力。而解放生产力、发展生产力主要在于激发人的活力,充分调动人的生产积极性和创造性。由此可见,人力资源开发与管理这门学科的崛起,是世界经济发展的必然产物。该学科在我国的研究和发展方兴未艾,它以极大的理论力量 and 实际应用价值适应了现代经济发展中的人力开发、现代企业人力资源管理的客观需要。虽然,它的进一步发展、演进、深化有赖于我国理论和实际工作者的共同努力,但其发展前景远大、前途光明已为世人瞩目,本丛书的出版愿为此作一引玉之砖。



2002.1.18

前 言

市场经济大潮中,竞争是每个企业获得一席之地的必经途径,而竞争缘何而来?知识经济时代,培训就是提高企业竞争力、确保企业立足于市场经济的法宝之一。企业如何更新自身的培训理念、如何进行企业员工的培训成为了企业管理者尤其是企业培训者的一门必修课。

《培训管理》全书共分八章。第一章介绍培训及其基本理念,其中涉及企业培训的重要意义、新经济时代培训的特点、培训文化的发展、培训职能,论述了培训的成本与投资之矛盾,并且对全面质量管理与学习型组织中培训的作用进行了分析。第二章是培训模式与培训方法的简介。第三章至第六章基本上概括了企业培训管理的全过程,从培训需求分析、培训方案设计、培训过程的控制与实施到培训的考核和评估,对每一步的操作都进行了较为详细的说明。第七章讨论了员工培训后的发展问题,其中主要讨论了员工职业生涯设计等问题。第八章是培训者的发展,一方面通过对培训者的角色、能力分析具体提出了培训培训者的课程,另一方面

通过培训者的自审问卷提出了培训者如何进行自我发展等等问题。

《培训管理》一书能使企业管理者,尤其是企业培训者了解企业的基本培训知识,并且能够在培训管理的实践中为企业培训者所用。不足之处,恳请赐教。

编 者

2001 年 12 月

目 录

第一章 敢立潮头唱大风

——培训及其基本理念 (1)

◎企业百年大计，培训为先 (3)

◎渗入企业文化血脉：培训文化 (10)

◎大刀阔斧：培训职能掀波澜 (14)

◎成本、投资是培训的两难处境 (16)

◎培训的护航人：全面质量管理 (18)

◎培训发展的极致：“学习型组织” (21)

第二章 他山之石，可以攻玉

——培训模式与培训方法 (25)

◎成功的先导：培训模式 (27)

◎因事选法、事半功倍：培训方法 (40)

第三章 培训需求分析与控制 (63)

◎什么是培训需求分析 (66)

◎如何收集培训需求信息 (68)

- ◎ 培训需求分析“分析”什么…………… (79)
- ◎ 如何进行培训需求分析…………… (89)
- ◎ 进行培训需求分析应注意的问题…………… (91)

第四章 磨刀不误砍柴功——制定培训计划…………… (97)

- ◎ 迈出培训的第一步：制定计划…………… (99)
- ◎ 企业培训类别…………… (105)
- ◎ 构建培训框架：方案设计…………… (106)
- ◎ 特殊培训浮出水面…………… (150)

第五章 心动不如行动——实施与控制…………… (159)

- ◎ 绝知此事要躬行：培训计划的实施…………… (161)
- ◎ 运筹帷幄之中：培训控制和调整范本…………… (176)

第六章 实践是检验真理的唯一标准

——培训考核与评估…………… (195)

- ◎ 培训考核考什么…………… (197)
- ◎ 何为有效的评价鉴定系统…………… (203)
- ◎ 谁接受培训评估…………… (205)
- ◎ 用什么程序和方法评估…………… (215)
- ◎ 如何提高评估的有效性…………… (224)
- ◎ 培训评估应注意的问题…………… (226)

第七章 培训后员工管理…………… (231)

- ◎ 培训后员工的职业发展管理…………… (235)

◎培训后员工的薪酬管理	(253)
◎培训后员工的绩效管理	(256)
 第八章 天高任鸟飞 海阔凭鱼跃	
——培训者的发展	(261)
◎企业培训的灵魂：培训者	(263)
◎魅力所在：培训者的能力构成	(266)
◎欲为人师，先行育己：培训者的发展	(269)
 参考文献	(288)
后记	(291)

第 1 章

敢立潮头唱大风 ——培训及其基本理念

- ◎企业百年大计，培训为先
- ◎渗入企业文化血脉：培训文化
- ◎大刀阔斧：培训职能掀波澜
- ◎成本、投资？培训的两难处境
- ◎培训的护航人：全面质量管理
- ◎培训发展的极致：“学习型组织”

越来越多的人认为培训正在成为企业极其重要的一项活动，它正在紧紧扼住我们的脖颈，如果意识不到这一点那只会带来恐惧的窒息。

——詹姆斯·P. 克莱门斯（哈佛大学教授）

2

【案例】 宝钢领导抓培训像抓生产、财务一样，把培训列入了议事日程，及时做出决策。每年的培训计划，同生产、经营、科研计划一样列入宝钢年度计划，下达给各部门，并作为考核依据。宝钢的领导人每个季度都要检查一次培训工作，专题讨论职工的培训问题。因为宝钢认识到，要创世界一流的技术经济指标，永久保持先进，要靠一流人才、一流培训来保障。1995年宝钢实现劳动生产率人均产钢达650吨，是全国其他重点钢铁企业平均水平的12倍，创造了世界一流的劳动生产率。

1994年以前，宝钢培训经费除按工资总额1.5%提取外，每年还可购100万元~150万元用于培训的固定资产，如空调、闭路电视等。从1995年起可以按年销售额的5%提取年度培训经费，而这个时候大多数企业的培训经费不仅提取少，还得不到保障。宝钢搞一期工程时，就建起占地117亩的培训中心，1992年投资3000多万元，又建起一个占地32亩、具有当代水平的

培训工场。用 275 万美元，全套引进美、日、德四家公司的焊接、仪表、电子、液压等四个培训工场，现又正在扩建多功能、综合型、现代化干部培训基地。它包括管理基础培训中心、继续工程教育中心、高级技术培训中心及计算机教学、冶金生产过程仿真、外语、电化教育四个系统。宝钢为了创建一流的培训，非常重视国际信息交流和开发教材，每年派出近千人次出国考察。单是培训就先后派出 22 名骨干教师去美、德、日等国进修，还聘请美、俄、德、日、巴西等国家的专家教授到宝钢讲学或工作，并与引进教学装备的德国、日本等四家企业建立了三个联合培训中心，每年进行交流。与国外签订了合作开发教材的协议，还拟在日、韩、美、德和香港等地建立固定的海外基地，加速培养一批国际化的经济管理人才。

宝钢对培训的重视反映了现代企业的培训及其基本理念，现代培训已经成为了企业立足市场经济的法宝之一。

一、企业百年大计，培训为先

（一）企业为何培训

企业培训是指企业组织创造一种学习环境，力图在此环境中，使员工的价值观、工作态度和工作行为