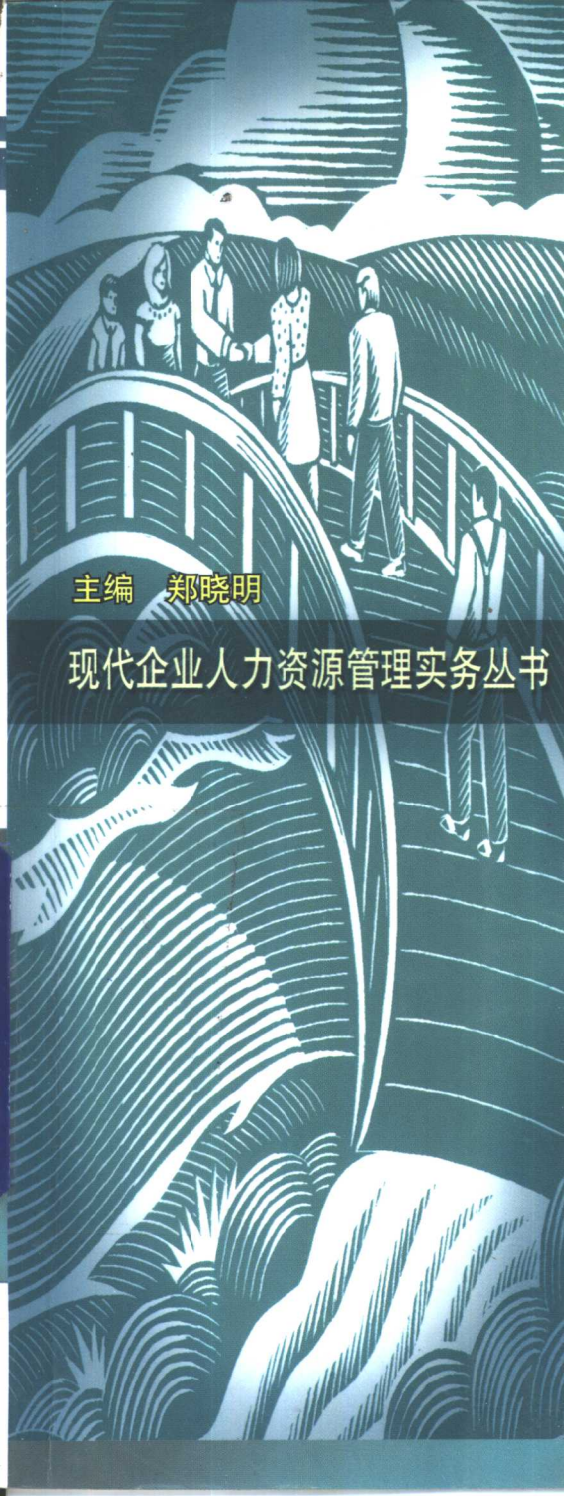




人员培训 实务手册

◆ 郭京生 张立兴 潘立 编著

主编 郑晓明

现代企业人力资源管理实务丛书



机械工业出版社
China Machine Press

主编 郑晓明

现代企业人力资源管理实务丛书



人员培训实务手册

郭京生 张立兴 潘立 编著



Z0073465



机械工业出版社
China Machine Press

本书系统介绍了培训的基本理论和方法,同时,将大量中外成功企业的培训案例穿插其中,反映了企业员工培训的实际运作,揭示了企业员工培训的内在规律和每个环节的基本问题。从培训的组织入手,解决了培训的首要问题。对反映我国大多数企业员工培训工作现状的典型案例进行剖析。针对我国企业在员工培训方面与外国企业存在的差距,对员工的深层次培训,如能力开发、行为调整、心理训练等进行了系统的介绍。

本书适于企业从事培训工作的人员和高等院校人力资源管理及其他相关专业的学生使用,同时也适于对人力资源管理感兴趣的人士自学。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

人员培训实务手册/郭京生等编著. - 北京:机械工业出版社,
2001

(现代企业人力资源管理实务丛书)

ISBN 7-111-08942-1

I. 人… II. 郭… III. 企业管理-职工培训 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 050545 号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:王 磊 版式设计:曲春燕

北京市密云县印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2002 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

850mm×1168mm 1/32·13.25 印张

定 价:20.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

编委会

丛书主编

郑晓明 博士 (清华大学经济管理学院)

副主编

刘红松 教授 (中国社会心理学会副会长)

丛书编委 (排名不分先后)

吴志明 郭京生 郑晓明 武欣

皇甫刚 张立兴 潘立 刘红松

刘秀英 张庆侠 张颖 韩焱

2013/5

与时俱进，追求卓越

——开拓企业人力资源管理新局面

今秋的中国，阳光灿烂，秋高气爽。北京申奥成功，上海 APEC 会议召开，沈阳国足挺进世界杯，……所有这一切都使即将入世的中国焕发着青春，再次成为世界瞩目的中心，所有这一切都使中国人感受到振奋与力量。中国正以高昂的斗志，跨入新世纪，融入世界经济大舞台。

面对如此大好的机遇，我们的企业怎么办？与时俱进，追求卓越，这就是我们的目标。然而，如何迎接挑战，抓住机遇呢？我们认为，注重人力资源的开发与建设乃当务之急。正如江泽民主席今年 5 月 15 日在亚太经合组织人力资源能力建设高峰会议上所指出的：“物质资源的开发利用是人类社会发展的基础，而人类智慧和能力的发展决定着对物质资源开发的深度和广度。……当今世界，人才和人的能力建设，在综合国力竞争中越来越具有决定性的意义。”国与国之间的竞争尚且如此，企业与企业之间的竞争更是这样。

在中国，很多企业的管理方式仍处于经验管理模式下，对人的管理仍然还是传统的人事管理模式。如何把人作为一种活的资源加以利用与开发，如何能真正调动员工

VI

工作的积极性与主动性，是现代人力资源管理的核心任务，也是企业管理人员的首要职责。尤其是企业的高层管理者必须认识到：组织的成功越来越取决于该组织管理人力资本的能力。正如惠普总裁维斯·普莱特所说：“21世纪的成功企业，将是那些尽力开发、储藏并平衡员工知识的组织。”

在新世纪，现代企业面临的人力资源管理挑战是严峻的，其主要表现为以下四个方面：

一是全球化的挑战。随着加入 WTO，外国企业人才本地化与在国外的中国企业人才属地化的问题就是突出的人力资源管理问题。比如，如何挑选鉴别去海外生活和工作的能干的经理？如何设计培训项目，增强经理们对外国文化和工作实践的了解？如何调整薪酬计划以保证支付构成是公平的，而且与不同地区的不同生活费用相适应？这些都是全球化对人力资源管理的影响。

二是新技术的挑战。新技术的挑战主要指计算机技术与网络技术的进步所带来的人力资源管理的挑战。新技术使组织能够获得信息激增带来的优势，但同时也使工作岗位发生了变化，比如要求综合性技巧的工作岗位增加了。在很多情形下，员工需要重新培训，扮演新的角色，承担新的责任。同时，更要求企业建立人力资源信息系统（HRIS）。HRIS 不仅能提供现时和准确的数据，更重要的是能应用于控制沟通和决策的目的。

VII

三是成本抑制的挑战。全面质量管理与业务流程再造对于提高组织竞争力是非常重要的，尤其对于现代组织中的服务和知识密集型公司来说，研究降低成本，尤其是劳动成本，包括裁员、外包、员工租赁等，这些都直接影响人力资源政策和实践。

四是变化管理的挑战。为了适应环境，组织的管理要发生一系列的变化。可是，有些变化是反应性的，即组织的绩效受外部因素的影响而产生的结果；有些变化必须主动迎接，由管理者主动做出改变。所以为了管理变化，管理者，尤其是人力资源经理，要参与员工的沟通，倾听员工的呼声，放眼未来，引导员工来改变自己以适应变化。

针对这些挑战，如何去开拓企业人力资源管理新局面呢？我们认为其对策有四点：

对策一：明确人力资源管理的战略性职能。人力资源管理已经被看成是企业的一个战略性职能，它不仅参与企业的战略制定过程，还通过制定和调整人力资源计划来帮助企业贯彻与执行战略工作。然而，要想使人力资源管理在定位上确实实成为一个战略性的职能，还必须把它当成一个独立的职能部门来看待。企业的人力资源高层管理者应当采取一种以顾客为导向的方法来执行该职能。根据顾客类型、顾客需要以及满足顾客需要的技术等条件来界定自己的业务内容。

对策二：重新定位人力资源管理者角色。现代企业

VIII

人力资源管理者不仅仅是人事管理专家，而且更重要的是企业战略制定的参与者、变革的推动者、员工的激励者。人力资源管理者应未雨绸缪，最先觉察企业变革的征兆，确定问题，建立信任，制定行动计划，确保变革的推进与完成。人力资源管理者应更多地倾听与回应员工，关心员工的需求，与员工更多地沟通，开发其潜力，实现其职业辉煌。

对策三：重组人力资源部以改善人力资源管理职能的有效性。人力资源部应成为部门的人力资源部。传统的人力资源管理职能是以甄选招募、培训、薪酬、绩效评价以及劳动关系等诸如此类的分支职能为基础构造起来的。而现代人力资源管理要真正从战略上为企业做贡献，资深的人力资源管理者就必须成为高层管理层的一部分，直接向首席执行官汇报工作，建立以专家中心、现场人力资源工作者与人事服务中心为体系的人事组织架构，通过专业化改善服务的提供，使人力资源管理职能的有效性得到提高。

对策四：建立一整套科学而有效的人力资源管理体系。现代企业人力资源管理工作要真正为企业的战略与业务服务，就必须建立起适合本企业特点的人力资源管理体系。我们认为，它包括五项基本工作(5P模型)：识人(Perception)，选人(Pick)，用人(Placement)，育人(Professional)，留人(Preservation)。它是以识人为基础，选人为先导，用人为核心，育人为动力，留人为目的的工

IX

作。因此，在人力资源管理功能上，就应该建立起以识人为基础的工作分析系统，以选人为基础的招聘与选拔系统，以用人为基础的配置与使用系统，以育人为基础的培训与开发系统和以留人为基础的考核与薪酬系统。这五大系统的建立是企业人力资源管理的良好标志，也是其运行机制的重要方面。

因此，在明确企业人力资源管理面临的挑战之后，如何去建立自己的人力资源管理系统呢？怎样在企业的各项活动中具体地、操作化地去运用现代人力资源管理的先进理念与思想呢？这是值得管理人员深思的问题。

鉴于此，我们深感责任重大，我们愿把我们所知、所思、所想与所听、所看、所写和企业界、学术界的朋友交流，因为我们深知：知识只有共享，才能产生真正的价值与力量。

编撰本套丛书的目的是为现代企业的各类管理人员，尤其是人力资源管理者提供一套具有先进性、实务性、可操作性的方法与方案，同时也为企业的人力资源管理活动提供技术性的帮助与指导。所以在内容设计上，本丛书充分考虑了理论指导与企业的需求，面向企业管理实践，重点突出了实务性。

丛书一套六本，框架如下：

1. 现代企业人力资源管理导论
2. 工作分析实务手册

X

3. 员工招聘与选拔实务手册
4. 人员培训实务手册
5. 绩效管理实务手册
6. 薪酬管理实务手册

在体例上,每本书都包含三个部分,一是某项人力资源管理活动的运行程序;二是该项人力资源管理活动的实用方法与技巧;三是各种人力资源管理工具、方案、案例介绍与分析。尤其是本套丛书的作者既有来自高校管理学院的教授、博士、研究所的研究人员,又有来自管理顾问公司的资深咨询师,更有来自企业的人力资源总监。所以,理论与实践的完美结合,学术与应用的两者并重,操作与理念的相互渗透是本丛书追求的目标。它不仅告诉你知其然,更让你知其所以然。

本丛书从策划、构思、撰写到出版,前后历时近两年,它的出版,与其说是作者辛勤劳动的成果,更不如说是团队合作的成功。感谢为本套丛书提供成果资料的专家们。感谢对本丛书的出版给予大力支持的各位朋友。尤其要感谢机械工业出版社华章公司经管出版中心的众多策划与编辑们,她们为本书的出版付出了大量的心血。

丛书主编:郑晓明 博士
于清华大学经济管理学院
2001年10月20日

多年以来，我们有一个心愿，就是结合自己在实践中的切身体会，写一本具有中国特色和较强操作性的人力资源管理方面的书，本书的出版了却了我们这一心愿。

本书的作者有长期从事人力资源管理教学和企业人力资源管理咨询的高校教师，也有颇具实践经验的企业人力资源总监，这使本书既有完整的理论体系，又有大量的第一手资料 and 实际案例，具有很强的实践性。

本书适合于以下几类读者：

首先是企业中从事培训工作的人员，尤其是从事该项工作时间不长、尚缺乏足够理论知识和实践经验的人员。搞企业培训会面对许多基本问题，比如：培训职责如何划分，年度培训计划是怎样制定出来的，培训课程如何设计，岗前培训应如何开展，诸如此类的问题都可以从书中找到答案。

其次是高等院校人力资源管理专业或其他相关专业的学生。在系统地学习了人力资源管理理论之后再阅读本书，可以由浅入深、从抽象到具体地掌握企业员工培训的基本理论和技巧。

其他对企业员工培训感兴趣的读者也可以将本书作为自学读物。在介绍基本理论和方法的时候，我们将许多典型案例穿插其中，力求做到通俗易懂、深入浅出、生动活

XII

泼，使自学者很容易阅读和理解。

本书的特色体现在以下几个方面：

第一，站在企业培训工作者的角度，反映企业员工培训的实际运作。我们根据自己的实际经验，力图将企业员工培训的内在规律和每个环节的基本问题揭示出来。

第二，从培训的组织入手。在培训的运作过程中，人事部门要担当主要角色，各部门要密切配合。因此，如何组织培训是培训中要首先解决的问题。

第三，根据需要，将大量中外成功企业的培训案例（有些是第一手资料）穿插书中。这使读者便于领会其中介绍的基本程序、方法、技巧，了解其在实践中的运用情况，增强了这些方法、技巧的可操作性，使本书读起来兴味盎然。

第四，对员工的深层次培训（能力开发、行为调整、心理训练）进行系统介绍。当前，许多企业的员工培训还只停留在知识、技能上，而没有向深层次发展，这是我们与国外成功企业在员工培训方面的差距之一。

第五，对国内企业员工培训的典型案例进行剖析。本书所选的两个案例，基本反映了我国大多数企业员工培训工作的状况。对这两个“麻雀”进行解剖，可以使读者了解企业培训的现状并从中获得启示。

如果本书对读者有所启发和帮助，我们将感到十分欣慰。

郭京生 张立兴 潘 立

作者简介

郭京生，男，1958年生，1983年毕业于北京经济学院(现首都经贸大学)。现为华北电力大学工商学院副教授、硕士生导师；曾在合资企业、民营企业兼任人力资源顾问，主持或参与过多家企业人力资源管理政策制度的制定设计。近几年来，在国内公开刊物发表论文十余篇，与他人合作编写教材、专著多部。

张立兴，男，1960年生，先后获无线电本科、外贸大专和法律专修证书。1990年以来，先后担任三资企业、私营企业人力资源部经理，管理顾问公司高级顾问，现任某高新技术企业人力资源总监。著有《企业如何建立劳动法律关系》一书，并在国内公开刊物发表论文若干篇。

潘立，女，1967年生，1989年毕业于北京科技大学；1996年至1998年在中国人民大学研究生课程班学习，获硕士学位。现任华北电力大学工商学院讲师，曾参与多部教材的编写。



本书介绍了员工培训的基本理论和方法，将大量中外企业成功的培训案例穿插其中，反映了企业员工培训的实际运作程序。通过对国内企业员工培训的典型实例进行剖析，指出国内企业在员工培训方面存在的差距，系统介绍了像能力开发、行为调整、心理训练等深层次培训。本书既有完整的理论体系，又有极强的实践性和可操作性，是从事人力资源管理及员工培训的人士难得的良师益友。

总序
序言

第一章 培训的组织体系	1
第一节 培训职责分析	2
第二节 培训体系	8
第三节 培训流程	17
第二章 培训的组织与实施控制	29
第一节 培训需求分析	30
第二节 培训计划	44
第三节 培训实施控制	64
第四节 培训者的培训	70
第三章 培训分类	81
第一节 岗前培训	82
第二节 在岗培训	103
第三节 外派培训	133
第四节 员工发展规划	140

第四章 培训方式	157
第一节 课堂培训	158
第二节 现场培训	186
第三节 自学	205
第五章 培训方法	219
第一节 培训的基本方法	220
第二节 能力开发的方法	230
第三节 行为调整与心理训练	274
第六章 人力资本投资分析与 培训效果评价	301
第一节 人力资本投资	302
第二节 人力资本投资分析	305
第三节 培训效果评价	317
第七章 国外企业的员工培训	329
第一节 日本企业的员工培训	330
第二节 德国企业的员工培训	345
第三节 美国企业的员工培训	354

第八章 企业培训案例分析	367
第一节 某高新技术企业员工培训制度	368
第二节 某外贸企业 2000 年员工培训计划 ...	387
第三节 某高新技术企业培训制度分析	395
第四节 某外贸企业 2000 年培训计划分析 ...	401
 参考文献	 404