



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

培训与发展

TRAINING AND DEVELOPMENT

李燕萍 主编 吴欢伟 副主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

培训与发展

TRAINING AND DEVELOPMENT

李燕萍 主编 吴欢伟 副主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

培训与发展/李燕萍主编. —北京:北京大学出版社, 2007. 10

(21 世纪经济与管理规划教材·人力资源管理系列)

ISBN 978 - 7 - 301 - 12803 - 9

I. 培… II. 李… 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(2007)第 152666 号

书 名: 培训与发展

著作责任者: 李燕萍 主编 吴欢伟 副主编

责任编辑: 石会敏 魏 杰

标准书号: ISBN 978 - 7 - 301 - 12803 - 9/F · 1726

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 世界知识印刷厂

经 销 者: 新华书店

730 毫米×980 毫米 16 开本 28.5 印张 507 千字

2007 年 10 月第 1 版 2007 年 10 月第 1 次印刷

印 数: 0001—4000 册

定 价: 39.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010 - 62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

担当起将人力资源转化成人才优势的责任

(代丛书序)

张国有

涉及人力资源领域,我经常想到三个问题和一个变化。三个问题是:第一,管理问题。这个问题关系人力资源的运用效率和运行效果。第二,战略问题。这个问题关系人力资源的素质和发展机制。第三,中国化问题。这个问题关系人力资源发展中的中国文化的影
响,以及中国化的管理特色对人类进步的贡献。一个变化是:全球化、高科技、可持续发展三大因素,以及各国的人口出生率和人口政策导致人力资源在世界范围内的流动。这三个问题和一个变化引起了世界性的关注。所以,如何管理,使人力资源更有效、更有利、更适合世界和谐发展的目标,成了长远的关键性的问题。

中国是世界上人力资源最为丰富的发展中国家,中国人力资源的效率和发展机制将对世界的未来产生深刻的影响。人力资源管理分为宏观协调和微观管理,宏观可影响到世界与国家,微观可影响到机构和家庭。机构的人力资源管理是整体人力资源效率的基础。这些年来,包括企业在内的机构的人力资源管理理论和实践出现了明显的进步,但仍然不断地出现挑战性问题。

管理的文化背景,使得外国的人力资源管理方式难以用于本国的人力资源管理实践。各国的办法总是将外来的管理知识经过改造后在本国加以运用。中国人力资源管理的思想和实践,源远流长。其中一些作为儒家思想的一部分,曾经被世界所关注和研究,尤其是影响到东方国家的人力资源管理思想和实践。例如,关于人本位、和为贵、和而不同、分工协作、分级治之、各在其位、各司其职、论功行赏、赏罚有别、令行禁止等等。历朝历代,从古到今,中国的人力资源

管理思想和方式都颇具特色。新中国建立之后,又有了计划经济下的人力资源管理模式,为新中国30年的发展提供了人力资源管理环境。无论是非曲直,虽有争议,但有个基本事实,这就是中国的进步、发展总是和中国的人力资源管理思想、模式息息相关。最近二十余年,中国经济持续快速增长引起全球关注。从1979年中国开始改革开放到现在,二十多年来,GDP年平均增长率9.3%。近五年(2001—2005年),中国GDP年均增长率9.5%,比世界平均水平(3.8%)高出5.7个百分点,比发达国家平均水平(2.1%)高出7.4个百分点,比发展中国家平均水平(5.8%)高出3.7个百分点。中国成为世界经济发展中中长期增长最快的区域。这个结果,是管理和集合中国13亿人共同奋斗的结晶。没有中国的人力资源管理,中国的人力资源就不会有这样的效率和效果。

怎样把资源转化成效果,这里有一个管理教育的过程。我们已经看到,随着改革开放的步伐和全球化的发展,中国的成就举世瞩目。这里起重要作用的是管理教育,尤其是人力资源管理教育和人力资源管理理论和实践的发展。没有教育这个杠杆,就没有资源的素质和资源的集成及成效。回顾改革开放以来的发展过程,在管理教育方面,尤其是在企业管理教育方面有三种情况值得关注。

一是从20世纪80年代初期到90年代初的10年时间里,为改变计划经济模式,我国开始有意识地引进、接收和传播市场经济发达国家企业管理的理念、知识和方法。此间,1980年,中美合作举办的工业与科技管理培训中心在大连开班,作为引进的管理项目,将美国等国家的企业管理理论和方法系统地传播到中国,发挥了桥梁作用。当时我在北京大学任教,也是这个中心开办后选出的第一批学员。这个项目系统地介绍了西方企业的战略管理、营销管理、财务管理、人事管理、生产管理、技术管理、管理信息系统、企业案例分析等课程知识。当时对人和事的管理还没有称为人力资源管理,而叫企业人事管理。当时分三个班,大学教师班、企业干部班和政府官员班,每班40人。这第一期的120人,经过六个多月的密集性学习,收获的知识后来都成为各自管理知识结构中重要的组成部分。这个班编写的教材也成为我随后在北京大学从事工商管理教学和研究的早期素

材。由于这个时期我国引入外资企业比较少,民营企业刚开始发展,大学中的工商管理教育和人力资源管理教育还没有形成一个体系,也没有出现基于本土的、现代化的管理实践教材。当时,中国原有的、经改造的计划经济企业管理知识,加上引进的部分,成为当时一个时期主要的教育内容。对国外引进的部分,大家感到新鲜、开眼界、有效,学习的积极性很高。总体而言,这个时期,需求和发展已经在加速,引进、消化和研究正在各个领域展开。

二是从20世纪90年代初期到本世纪初期,我国开始大规模和成建制地进行现代工商管理教育活动,人事管理已逐步地改为人力资源管理。在这个期间,随着1992年小平同志南巡讲话开始,我国的改革开放事业进入高速发展时期。大量的外商企业进入国内,国内的民营企业在数量上和规模上也逐渐成为国民经济的重要组成部分。很多大学陆续开设工商管理学科和建立工商管理学院。基于对系统管理知识和教学的需要,国外教材被大量引入我国。人力资源管理学科也得到了长足的发展。包括北京大学出版社在内的多家出版社陆续引入了多种原版或者翻译版的人力资源管理和组织行为教科书。这些原版或翻译版的教科书在促进我国现代工商管理教育和人力资源管理教育快速进步方面发挥了重要的作用。以我为主,博采众长,迅速推进。

三是从本世纪初开始到现在,而且在以后一个相当长的时期内,我国的工商管理教育和人力资源管理教育进入本土化的发展,力求融合提炼,自成一家。人力资源管理的学科教育出现三个方面的变化。第一,国内的一些专家学者开始建设性地对国外成熟的教科书进行本土化式地消化吸收,取之精华,同时删减明显不适合我国国情的内容,增添符合我国国情的理论和案例等,形成新的适用的教科书。第二,国内一些在工商管理领域长期从事相关学科教学和教研工作的教师有意识地将多年积累的理论知识 and 自己在企业实地调查研究的资料结合起来,开始撰写具有中国特色的企业管理教科书和人力资源管理教科书,这是个可喜的进步。第三,企业管理各个学科领域的研究进一步细化和深化。人力资源管理也随着很多学校和培训机构对人力资源管理各个分支领域专门知识的进一步了解,以及需求的增长,那种将所有人力资源管理活动的理论知识 and 专业技能

都概括性地包括在一本书或者一门课中的做法,越来越不适应教师和学生需要。因此,将人力资源管理中各个重要的分支领域拆分开来,从而分门别类地进行研究、分析和讲解。这样,可以促使更全面、更深入地反映国内外在相关领域最新的研究成果,同时也能更丰富和更具有针对性地联系我国企业的管理实践和问题,形成我们自己的系列成果,中国化的内容越来越丰富。一般的管理教育和人力资源管理教育的杠杆作用越来越明显。

教育要通过一定的方式进行。出书、出教材是其中重要的一个方面。我历来认为,一本书就是一个教师,一本书就是一个学校。读书就是求学。出版社功不可没。北京大学出版社作为学术见长的出版社,历来关注国家的发展,关注学术界、管理学界和人力资源管理领域发生的变化及问题。以往,北京大学出版社在现代管理理论和知识传播方面,在人力资源管理能力建设的著作出版方面做了大量的工作。这次北京大学出版社组织出版的这套《21 世纪经济与管理规划教材:人力资源管理系列》,与其他丛书一样,就是其长期坚持不懈努力的一部分。

从 2004 年开始,北京大学出版社为适应我国工商管理教学发展的需要,高瞻远瞩,富有远见地策划了这套《21 世纪经济与管理规划教材:人力资源管理系列》,将人力资源管理领域中最重要几个分支领域,如薪酬管理、绩效管理、招聘与录用、培训与发展等作为单列的主题,同时组织国内相关高校在人力资源管理教学第一线工作多年并积累了很多经验的教师,分别承担自己最擅长的部分,恰逢其时地成就了这套教材,真切地适应了管理实践对教学素材深化和细化的需要。我希望这套教材,包括以后继续出版的著作,能够为提高中国民众的素质问题做出积极的贡献。考虑到今后的变化,我希望这套教材能够持续地吸收来自读者的意见和建议,将其建设成不仅能满足国内读者学习人力资源管理知识的需要,同时也因其本土化特色而成为受国外读者欢迎的读本,成为学习具有中国特色的人力资源管理知识的重要来源。

2007 年 1 月 1 日于北京大学

前 言

21 世纪是知识经济时代。知识经济时代竞争的关键是人才,人才资源是企业生存和发展的关键战略性资源。在日益激烈的竞争环境下,谁拥有优秀的人才,谁就能占据市场竞争的主动权,谁就具备了强大的核心竞争能力。当今,西方管理学家和未来学家把 21 世纪经济竞争的焦点确定为一流管理人才的竞争,甚至把对高新技术的开发和垄断放到第二位。^①毫无疑问,社会经济时代改变了,推动社会经济发展的基础也改变了。

企业获得人才的渠道有两种:一是从劳动力市场招聘;二是对企业内部现有员工进行开发。企业不可能在任何时候都能轻易获得合适的人才,因此,从长远来看,对员工的培训与开发更是企业持续发展的关键。人才的成长与组织的发展都离不开培训。企业为了实现其目标,就必须从战略上重视员工的培训与发展。

激烈的市场竞争推动了培训的进程。目前,中国的大多数企业已经认识到员工培训及提高培训质量的重要意义。中小企业也不例外,它们也意识到如果要获得成功、不断发展壮大,就必须进行员工培训和发展。

尤其要注意的是,并不是培训方法越先进越好。实质上,员工培训工作的关键在于能够从专业的角度,以满足个人和组织双方利益为目的,而有计划地、系统地开展。培训与发展必须符合企业发展战略、符合企业不同发展阶段对员工能力的实际需要。培训管理者需要清楚其组织运行机理及其未来的计划,由此才能提出合理的培训目标。培训管理者需要得到企业高层管理人员的信任与支持,高层管理人员也应该意识到参与培训与开发的重要性。

^① 徐庆文、裴春霞:《培训与开发》。山东:山东人民出版社,2004 年版。

为了使培训有效,培训必须有理论或培训专家的指引,并使用合适的培训技术,采取恰当的培训方法,按照规范的培训流程有计划地开展工作。这就需要全面彻底地掌握培训与发展的规律和实践,因此本书内容涵盖企业培训与发展的整个领域。

本书既介绍了传统的培训方法,同时也研究了现代组织内的培训与发展问题。共分四大部分:第一部分(第一章)概述了培训的相关内容,论证了培训的战略性地地位,并高屋建瓴地展望了今后一二十年企业培训所面临的挑战与发展趋势;第二部分(第二章)介绍了培训与发展的各种理论;第三部分(第三章至第八章)阐释了培训与发展的具体实施步骤、方法与内容;第四部分(第九章和第十章)介绍了职业生涯及职业生涯管理方面的问题。

本书理论与实践结合,学术与应用并重,在以下几个方面具有独特的优点。第一,本书内容非常丰富。既包含了理论研究成果,也包含了实践案例和具体操作步骤;既介绍了传统培训方法,也介绍了最新的网络培训和虚拟现实培训等技术;既阐述了新进员工、在职员工的培训与发展,又阐述了管理人员、核心员工的培训与发展;既包括指导性设计的问题,又包括员工职业生涯管理与组织发展等方面的问题。这些丰富的材料,可以帮助读者对培训与发展有一个更加清楚和深刻的认识。第二,本书使用的材料新。我们引用了培训与发展方面的许多观点,其中绝大部分是最近几年的研究成果。同时书中引用的大量案例也是国内外著名企业最近发生的真实案例。第三,本书的结构安排有助于读者学习和掌握。全书按照学习目的、章节内容、练习与思考、案例分析、情景模拟、小组讨论、关键概念、推荐阅读书目、推荐浏览网页的顺序进行安排,充分体现理论学习与实际操作相结合的特点,以培养读者分析与解决问题的能力。

本书是为工商管理类专业的本科生编写的教材,也可作为工商管理类硕士研究生、工商管理专业硕士(MBA)使用教材,也适用于工商企业界的管理者和其他工作人员的教育与培训参考书。

本书具有团队创作的特点,书中许多思想和智慧的火花都是由我们团队成员在无数次的交流与沟通、协作共事的过程中碰撞出来的。全书共分十章,各章节内容及作者安排如下(以章为序,括号内

>>> 为该章作者):第一章,面向未来的培训(李燕萍);第二章,培训与发展理论(李燕萍);第三章,培训需求评估(吴欢伟);第四章,培训的组织与实施(李燕萍);第五章,培训课程的开发与设计(李燕萍);第六章,培训方法与技术(刘芳);第七章,员工分类培训(刘芳);第八章,培训成果的转化与效果评估(李燕萍);第九章,员工的职业生涯发展(李燕萍);第十章,组织发展与职业生涯管理(吴欢伟)。全书由武汉大学经济与管理学院李燕萍教授主编。吴欢伟、刘芳对全书进行了初审,刘芳、李蕾、刘超、吴乃林、杨艳、杨晓伟参与了本书文献的收集与整理工作,李燕萍负责全书的修改、审定、总纂和定稿工作。

在本书的编写过程中,吸收和借鉴了国内外培训与发展方面的最新研究成果与典型案例,参考和引用了国内外有关教材、专著、案例和文献资料,在此谨向各位作者深表谢意!

由于我们的水平有限,本书难免存在一些不足之处,敬请各位读者批评指正,提出宝贵的意见与建议,以便我们今后不断进行完善与修订。

李燕萍

2007年9月于珞珈山

目 录

第一章 面向未来的培训	(1)
学习目的	(1)
第一节 培训概述	(1)
一、培训的含义	(2)
二、培训的意义	(5)
三、培训的目的	(10)
四、培训的内容	(11)
五、培训的条件	(14)
第二节 培训的战略地位	(16)
一、战略性人力资源管理	(17)
二、作为人力资源管理职能——培训的重要性	(20)
三、设计有效的培训项目	(23)
四、不同战略的培训需求	(24)
五、选择合适的培训战略	(26)
六、战略培训体系设计	(28)
第三节 培训面临的挑战与发展趋势	(32)
一、目前培训面临的挑战	(33)
二、未来培训的发展趋势	(34)
第二章 培训与发展理论	(42)
学习目的	(42)
第一节 学习理论	(42)
一、学习理论的产生和发展	(43)
二、刺激—反应学习理论	(45)
三、认知学派的学习理论	(49)
四、罗杰斯的人本主义学习观	(55)

第二节 学习过程	(58)
一、中国古代的学习过程观	(58)
二、学习的环状结构	(59)
三、学习的信息加工模式	(60)
四、学习的建构模式	(60)
第三节 学习效果的提高与迁移	(62)
一、学习迁移	(62)
二、迁移的理论及研究趋势	(64)
三、影响学习迁移的因素	(69)
四、学习迁移与培训转化	(73)
第三章 培训需求评估	(83)
学习目的	(83)
第一节 培训需求评估概述	(83)
一、培训需求评估的概念、特点、目的	(83)
二、培训需求评估的意义	(85)
三、影响培训需求的因素	(87)
四、培训需求评估的参与者	(88)
五、培训需求评估的内容	(89)
第二节 培训需求评估的过程	(90)
一、培训需求评估的步骤	(91)
二、组织分析、人员分析、任务分析	(92)
三、工作(职务)分析和绩效分析	(103)
第三节 培训需求评估的方法	(108)
一、培训需求评估的系统方法	(108)
二、培训需求评估的一般方法	(114)
三、培训需求评估的一般技术	(116)
第四章 培训的组织与实施	(125)
学习目的	(125)
第一节 培训计划的制订	(125)
一、培训计划制订的原则	(125)
二、培训计划制订的步骤	(126)
三、培训经费的预算	(127)
四、培训计划的内容	(130)

第二节 培训的组织	(133)
一、培训目标的制定	(133)
二、培训课程的设计	(136)
三、培训教材的准备	(138)
四、培训环境的选择	(141)
五、培训教师的选择	(145)
第三节 培训计划实施的控制	(151)
一、对参训人员提出要求	(151)
二、培训的过程管理	(152)
三、培训的风险防范	(154)
第五章 培训课程的开发与设计	(167)
学习目的	(167)
第一节 培训课程的开发与设计概述	(167)
一、培训课程开发与设计的含义	(167)
二、培训课程开发与设计的原则	(169)
三、培训课程开发与设计的内容	(170)
第二节 培训课程开发与设计的程序	(172)
一、培训课程目标的确定	(172)
二、培训课程信息和资料的收集	(175)
三、培训课程的设计	(178)
四、培训课程的内容开发	(180)
五、培训课程设计效果的评价与修订	(193)
第三节 培训课程的开发与设计	(195)
一、成人学习特点对培训课程开发与设计的影响	(195)
二、不同类别的培训课程设计	(199)
第六章 培训方法与技术	(211)
学习目的	(211)
第一节 传统的培训方法	(211)
一、讲授法	(212)
二、视听法	(213)
三、研讨法	(216)
四、模拟法	(217)
五、角色扮演法	(221)

六、游戏法	(222)
七、案例分析法	(223)
八、座谈会法	(228)
九、实地参观法	(230)
第二节 新技术对培训的影响及其运用	(232)
一、计算机辅助培训	(233)
二、网络培训	(234)
三、多媒体培训和远程培训	(238)
四、其他新技术培训方式及其影响	(241)
第三节 培训方法的选择	(246)
一、对传统培训方法的选择	(246)
二、对新技术培训方法的选择	(249)
三、培训内容与培训方法	(250)
四、培训对象与培训方法	(251)
第七章 员工分类培训	(257)
学习目的	(257)
第一节 新进员工的人职培训	(257)
一、新进员工的岗前集中培训	(257)
二、新进员工岗后培训的内容和方法	(259)
三、新进员工的岗位知识培训	(262)
四、新进员工的跟踪指导训练与评估	(264)
第二节 普通员工的培训	(265)
一、普通员工培训的特点和重点	(266)
二、普通员工培训的基本方式	(266)
三、普通员工的在职培训(OJT)	(267)
第三节 管理人员的培训	(270)
一、管理人员的培训系统	(270)
二、管理人员的在职培训	(272)
三、管理人员培训的一般方法	(273)
四、心理压力的自我诊断与训练	(276)
第四节 核心员工的培训	(278)
一、核心员工的角色意识培养	(278)
二、核心员工创造力的培训	(279)
第五节 培训者的培训	(283)

一、培训者的角色	(283)
二、培训者的能力	(288)
三、培训者的自我成长	(292)
四、培训者的授课技巧	(293)
第八章 培训成果的转化与效果评估	(303)
学习目的	(303)
第一节 培训成果转化的影响因素	(303)
一、培训成果转化的气氛	(304)
二、管理者支持	(305)
三、同事支持	(306)
四、运用所学能力的机会	(307)
五、技术支持	(307)
六、自我管理	(310)
第二节 培训评估概述	(311)
一、培训评估的目标	(311)
二、培训评估的范围	(313)
三、培训评估的基本程序	(314)
第三节 培训评估方案的设计	(319)
一、培训评估有效性的影响因素	(320)
二、培训评估方案设计类型	(322)
三、培训评估方案的选择	(332)
第四节 培训效果评估的方法	(333)
一、培训评估信息的收集	(333)
二、整理培训评估数据	(341)
三、培训评估信息的分析	(343)
第九章 员工的职业生涯发展	(352)
学习目的	(352)
第一节 员工职业生涯发展概述	(352)
一、职业生涯发展的含义	(353)
二、职业生涯发展的模式	(356)
三、职业生涯发展的意义	(358)
第二节 员工的职业生涯选择理论	(360)
一、职业生涯选择的含义	(360)

二、影响员工职业生涯选择的因素	(360)
三、帕森斯的职业—人匹配理论	(364)
四、霍兰德的职业性向理论	(365)
五、“职业锚”理论	(367)
六、职业生涯阶段理论	(371)
第三节 职业生涯规划的设计	(372)
一、职业生涯规划的含义	(373)
二、员工职业生涯规划的设计	(373)
第四节 员工职业生涯管理	(380)
一、职业生涯管理的涵义	(381)
二、职业生涯管理中的角色	(382)
三、职业生涯路径规划	(386)
四、对职业生涯管理体系的评价	(389)
第十章 组织发展与职业生涯管理	(396)
学习目的	(396)
第一节 组织与组织发展	(396)
一、组织的内涵与类型	(396)
二、组织发展与变革	(403)
第二节 组织发展趋势及其对职业生涯规划的影响	(410)
一、组织发展与变革的趋势	(410)
二、组织发展对职业生涯发展的影响	(416)
三、学习型组织、企业再造与职业生涯管理	(418)
第三节 21 世纪的职业生涯发展与规划系统	(422)
一、21 世纪职业生涯发展与规划的环境	(422)
二、21 世纪职业生涯发展与规划的策略	(424)
参考文献	(434)

第一章 面向未来的培训

学习目的

通过本章的学习,掌握

- 培训的含义、内容。
- 培训的意义、目的、条件。
- 作为人力资源管理职能——培训的重要性。
- 不同战略的培训需求。
- 培训体系设计的流程。
- 未来培训的趋势和形式。

能够

- 了解培训与相关概念的差异。
- 掌握战略性人力资源管理的主要观点。
- 设计有效的培训项目。
- 知晓目前培训面临的挑战。
- 了解国外企业培训的特点。

第一节 培训概述

人力资源的开发与管理是现代企业组织管理中的一个重要问题,如何科学地、合理地组织和开发人力资源已成为企业生存和发展的关键所在。企业不仅要在招聘、吸引、选拔的基础上不断发现合格人才以充实其队伍,更重要的是对现有员工潜能的管理与开发,这就涉及培训的问题。

从20世纪90年代开始,世界经济发展的一体化进程加快。进入21世纪,信息技术的飞速发展把企业及其员工抛入一个信息化的数字生存空间。因而,怎样适应快速发展的世界经济一体化进程及高速发展的信息化社会,就成为企业及其员工迫在眉睫的任务,员工的培训与发展也从企业管理中凸