



“十一五”上海重点图书

现代人力资源开发与管理系列教程

丛书主编◎张培德 胡志民

本书主编◎许丽娟



Training and Development of Employees

员工培训与发展

●现实的培训实践留给人们太多的困惑和尴尬：组织辛苦培养出来的人才跳槽了；投入不菲的培训项目却遭遇员工不满，培训效果平平和培训效益无法客观评估等更是十分普遍的现象。解决这些问题需要一些思路，也需要一些技术和方法。

●本书的编写基于作者长期以来理论和实践的积累，更得益于国内外同行的研究资料。本书由三大板块组成：一是基础理论，包括培训与组织发展的关系、培训的教育学习理论和培训的形式等；二是流程分析，包括培训的需求分析、培训项目的开发与实施，以及培训效果的评估；三是分论，具体介绍了新员工导向培训和管理开发培训，以及员工职业生涯管理中的培训。

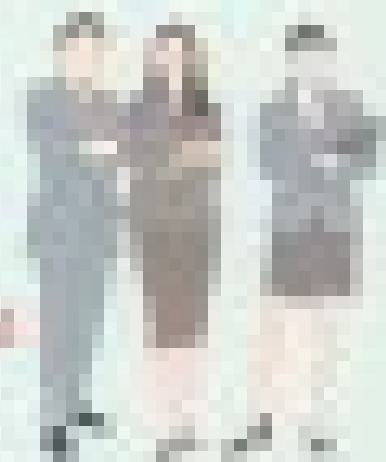
●道可道，非常道。了解培训活动的一般规律和发展变化的趋势，才是化解形形色色培训困境的必要条件。这也正是本书想告诉读者的。



华东理工大学出版社
EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS



教育部
人文社会科学
普及出版工程
教育部
人文社会科学
普及出版工程



Training and Development of Employees

员工培训与发展

本书是“教育部人文社会科学普及出版工程”项目之一，旨在普及人文社会科学知识，提高公众素质。本书内容涵盖了员工培训与发展的各个方面，包括培训需求分析、培训方案设计、培训实施与评估等。本书语言通俗易懂，图文并茂，适合广大读者阅读。本书可作为企业培训教材，也可作为人力资源管理专业教材。本书由教育部组织编写，具有较高的权威性和实用性。本书的出版得到了教育部的大力支持，特此致谢。



“十一五”上海重点图书

现代人力资源开发与管理系列教程

丛书主编◎张培德 胡志民

本书主编◎许丽娟



Training and Development of Employees

员工培训与发展

●现实的培训实践给人们太多的困惑和尴尬：组织辛苦培养出来的人才跳槽了；投入不菲的培训项目却遭遇员工不满，培训效果平平和培训效益无法客观评估等更是十分普遍的现象。解决这些问题需要一些思路，也需要一些技术和方法。

●本书的编写基于作者长期以来理论和实践的积累，更得益于国内外同行的研究资料。本书由三大板块组成：一是基础理论，包括培训与组织发展的关系、培训的教育学习理论和培训的形式等；二是流程分析，包括培训的需求分析、培训项目的开发与实施，以及培训效果的评估；三是分论，具体介绍了新员工导向培训和管理开发培训，以及员工职业生涯管理中的培训。

●道可道，非常道。了解培训活动的一般规律和发展变化的趋势，才是化解形形色色培训困境的必要条件。这也正是本书想告诉读者的。



华东理工大学出版社
EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

员工培训与发展/许丽娟主编. —上海: 华东理工大学出版社,
2008. 2

(现代人力资源开发与管理系列教程/张培德, 胡志民主编)

ISBN 978 - 7 - 5628 - 2249 - 3

I. 员… II. 许… III. 企业管理—职工培训—教材

IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 002434 号

“十一五”上海重点图书

现代人力资源开发与管理系列教程

员工培训与发展

丛书主编/张培德 胡志民

本书主编/许丽娟

出版发行/华东理工大学出版社

地址: 上海市梅陇路 130 号, 200237

电话: (021)64250306(营销部)

传真: (021)64252707

网址: www.hdlgpress.com.cn

印 刷/上海展强印刷有限公司

开 本/787 mm×960 mm 1/16

印 张/19.75

字 数/370 千字

版 次/2008 年 2 月第 1 版

印 次/2008 年 2 月第 1 次

印 数/1 - 5 050 册

书 号/ISBN 978 - 7 - 5628 - 2249 - 3/F · 183

定 价/29.50 元

(本书如有印装质量问题, 请到出版社营销部调换。)

现实的培训实践留给人们太多的困惑和尴尬:组织辛苦培养出来的人才跳槽了,投入不菲的培训项目却遭遇员工不满,而培训效果平平和培训效益无法客观评估等更是十分普遍的现象。解决或缓解这些问题需要一些思路,也需要一些技术和方法。

本书基于作者理论和实践的积累,更得益于国内外同行的研究资料,在此基础上做了一些整理和总结的工作。本书由三大板块组成:一是基础理论,包括培训与组织发展的关系、培训的教育学习理论和培训的形式等;二是流程分析,包括培训的需求分析、培训项目的开发与实施,以及培训效果的评估;三是分论,具体介绍新员工导向培训、管理开发培训,以及员工职业生涯管理中的培训。

道可道,无常道。了然培训活动的一般规律和发展变化的趋势,是化解形形色色培训困境的必要条件。本书力求在这方面能为读者提供一些帮助。

编委会名单

主 任	张培德	胡志民	
委 员	孙长庚	于志华	范玲玲
	姚小康	李 微	朱国定
	李旭旦	马国辉	汪玉弟
	相正求	许丽娟	吴文艳

在当今社会,谁都知道“人力资源是第一资源”,谁都能了解人力资源代表着核心竞争力。可是有多少人能真正知晓和领悟人力资源的丰富内涵?又有多少人能回答哪些人才是真正的人才?没有管理学、经济学、心理学和法学的知识基础,很难真正学好、学透本学科。从这个意义上而言,人力资源又应该是一个多学科交叉的专业。

人才是立国之本,社会发展需要大量人才,但人才不可能自然造就,需要不断的培养。那种认为“人人都是人才”、“有用的就是人才”、“合适的就是人才”、“内有素质,外有贡献的就是人才”等说法是不全面,甚至是错误的,会造成思想上的混乱和人才培养的缺失。在各种有关“人力资源”的书籍中,对于“人力资源”的定义不下百种,而美国密歇根大学的人力资源管理专家戴维·优立奇(Davy Ulrich)只用了八个字就概括了人力资源的含义,即:HR=投入程度*能力水平,具有画龙点睛和一锤定音之效。

曾有一位中学校友与我谈起他的一段工作经历,颇耐人寻味。他在大学时攻读的是化学专业,毕业后被分配到一家化工企业的生产部门工作。后来由于年轻人多了,他被“挤出”了生产部门。于是他想到销售部门工作,一方面销售部门绩效工资比较高,另一方面他认为凭着他对专业的熟悉程度和外向型的性格完全能胜任此项工作,可是销售部门嫌他年龄太大了;有人建议他去厂办公室试试,说那里会比较适合他,但结果被告知办公室已满员;他到处寻找着适合他的空缺,最后因与领导关系不错,他被关照到了“最不需要技术和专业”的人力资源部门。

听了他的这段经历,我们不禁要问:难道人力资源管理真的是什么人都可以从事的职业吗?人力资源真的是“说起来重要,做起来次要,忙起来可以不要”的吗?果真人人都是人才,因此大可不必花力气去寻找人才,人力资源部门犹如“姜太公钓鱼——愿者上钩”就可以了吗?企业对人才的招聘、甄选、培训、考核、薪酬设计等就是老板一句话的事吗?

本丛书的出版就是要使广大读者对人力资源有一个正确的认识,特别是对传统的人事管理和现代人力资源

管理的区别有一个根本的了解。为了对以往“人事管理”和“人力资源管理”概念混淆的情况加以澄清,也为了突出现代人力资源管理与传统人事管理的区别,我们特把本套丛书命名为“现代人力资源开发与管理系列教程”。

为了适合中国普通高等学校人力资源管理专业学生、企事业单位的管理人员,以及人力资源管理的业内人士使用,我们本着“前沿、热点、创新”的宗旨,结合中国国情,采用理论与实务相结合的写作手法,力求将本丛书编写成普及性、大众化的人力资源管理书籍。

为便于阅读和使用,本丛书的编写参照了国际上的最新模式,即先引导案例,并针对案例或本书要涉及的内容提出多道思考题进行互动讨论,然后概述本书的要点和引言进行详细剖析,再展开理论分析和实务操作及实践研究。

本系列教程由张培德、胡志民、孙长庚、于志华、范玲玲、姚小康、李微、朱国定、李旭旦、马国辉、汪玉弟、相正求、许丽娟、吴文艳等组成编委会,由张培德、胡志民担任丛书主编。

本系列教程首批出版的六种教材包括:《绩效考核与管理》、《员工招聘与甄选》、《员工培训与发展》、《工作分析与应用》、《薪酬设计与实施》、《企业战略与HR规划》,分别由张培德、李旭旦、许丽娟、马国辉、相正求和汪玉弟担任各书主编。

由于水平有限,本教程中不当之处在所难免,恳请各位读者给予批评指正!同时也衷心希望本系列教程的出版能对读者有所裨益和启迪!

张培德 胡志民

2008年1月

如何将我国的众多人口由负担转变为人力资源的优势,以提升整个国家的竞争力,人们首先想到的是终身教育体系。组织,尤其是企业组织的培训和开发活动显然是终身教育体系不可或缺又极其重要的组成部分。组织对员工的培训开发活动不仅可以在相当程度上弥补正规学历教育内容与社会实际需要脱节的问题,还可以帮助广大的农村人口顺利实现职业和地域的转化,促进城市化的进程;可以帮助大量的城镇失业人口掌握新的职业技能,实现再就业的目的,支撑城市经济结构的升级和调整;可以帮助更多在职员工提升就业能力,适应就业竞争的需要。

从组织的角度看,知识经济背景下的企业生存环境多变而复杂,竞争将日趋激烈。如何适应环境?如何获得持久的竞争力?共识已经形成:“企业的竞争优势在于比其他组织更快、更好地学习;组织的核心竞争力说到底是一种持续的学习能力。”共识已经转化为行动,建设“学习型组织”的活动在我国各个领域各个层次展开。企业组织中的培训中心、实习基地、公司大学纷纷建立;培训外包成就了社会形形色色的培训机构,使其成为成长迅速的产业;培训预算的绝对量和比重持续上升;职业培训师的资格认证得到社会广泛的欢迎。

然而,现实的培训活动如何展开?培训管理如何进行?如何提高培训的投资回报率或实现较好的培训效果?来自方方面面的信息显示,情况不容乐观。许多企业缺乏培训需求分析的环节,更多的企业有培训计划但没有培训的实施,有些企业不做培训效果评估或只是形式上应付一下,有些企业的培训没有实际效果甚至产生负效应。

如何满足社会尤其是企业组织庞大的培训管理需求?有一部好的教材可以助一臂之力。本书希望能够成为这样的一部好教材。事实上,关于企业员工培训的理论和技术在海外早有开发,已经积累了相当多的文献资料,有些已被翻译引入到国内。国内也有许多相关的成果,有些是高校的研究成果,具有相当的理论深度;有些是企业或职业技术学校的开发成果,具有很强的技术性和操作性,而且较真实地反映了我国企业员工培训的实践状况。本书就是借鉴前人的思想,结合自己的教学实践,进一步思考、分析、整合的结果。

本书在撰写的过程中努力遵循以下原则。

(1) 理论和技术的有机结合。理论和技术的有机结合是培训管理的两个差异显著的层面,理论提供基本的理念、方向和思路,技术则是实现理念、走向目标和落实思路的方法和手段。理论和技术的脱节的情况相当普遍。究其原因,可能有两种:其一,理论缺乏可行性,技术没有理论依据;其二,理论遥遥领先,技术相当传统。没有理论依据的技术是浅薄的,缺少技术支撑的理论是空泛的。理论和技术在方向和内容上的不统一,更会让人无所适从,降低培训的效率。追求理论和技术的有机结合就是要为技术提供理论底蕴,为理论开辟走向实践的道路,就是要保证理论和技术在方向上的一致性。

(2) 实证和规范的统筹兼顾。实证就是对国内外员工培训现状和历史的客观描述,就是对涉及培训的各种要素内在关系的准确揭示,就是把握培训活动及其变化发展的规律。规范是试图为培训活动应该如何展开提供一个价值体系,为人们的行动选择提供一个依据。现实和理想的不一致是客观存在的。追求实证和规范的统筹兼顾,就是既要面对现实,承认客观规律,又要在明确的方向和理想的指导下,利用规律,改造现有的培训现状。

(3) 便于教学和自学。员工培训和开发活动是一个庞大而复杂的系统,涉及很多相互联系、相互作用的内容和方面。尽管现有培训和开发的教材已经有了比较一致、合理的课程框架,但在具体内容的安排上,杂乱和重复的现象依然存在,这给教师备课和学员自学都带来了很大的困难。本书在撰写过程中注意对内容及其内在逻辑关系进行梳理,尽量避免内容的重复和逻辑的混乱。

以上仅仅是我们努力的方向。限于本人的学识和经历,不足和疏漏之处在所难免,敬请读者及其同行指教。

本书的撰写分工如下:第二章由李成彦撰写,第四章由张丰强撰写,第三章、第八章、第九章由王燕平撰写,其余各章由许丽娟撰写。许丽娟负责本书整体框架的构建和内容的安排,并进行统稿。

许丽娟

2008年2月

第一章 组织发展与员工培训开发	1
第一节 组织发展与战略性人力资源管理	3
第二节 战略性人力资源管理与员工培训开发	8
第三节 现代组织员工培训与开发的特征和发展趋势	15
第四节 战略性的人力资源管理和现代培训开发对从业 人员的要求	19
第五节 人力资源培训与开发人员的角色分类和培训开发	25
第二章 培训开发的教育学习原理	34
第一节 学习理论及对培训的指导	35
第二节 成人学习理论及对培训的指导	43
第三节 员工培训中学习效果的迁移	47
第三章 常见的培训方式及其选择	54
第一节 在职培训的方法及其选择	56
第二节 脱产培训的方法及其选择	64
第四章 以新兴技术为媒介的员工培训	86
第一节 以新兴技术为媒介的培训概述	87
第二节 以新兴技术为媒介的培训的主要类型	92
第三节 以新兴技术为媒介的培训的实施	99
第五章 培训需求分析	105
第一节 培训需求分析概述	107
第二节 组织层面的培训需求分析	118
第三节 工作层面的培训需求分析	124
第四节 人员层面的培训需求分析	130

第六章 培训项目的设计与实施	137
第一节 培训目标的确定和培训计划的制订	139
第二节 培训课程的开发、选择和材料的准备	149
第三节 培训师的甄选和培训	154
第四节 培训的实施	159
第七章 培训效果评估	169
第一节 培训效果评估概述	171
第二节 培训评估的常见模型	180
第三节 柯氏评估模型的运用	184
第四节 培训效果评估的方案设计和数据分析	194
第五节 培训效果的经济价值分析	202
第八章 新员工入职培训	209
第一节 新员工入职培训的理论依据	211
第二节 新员工入职培训的需求分析与内容	215
第三节 新员工入职培训的实施与效果评估	219
第九章 管理人员的培训和开发	226
第一节 管理开发概述	227
第二节 管理开发的基本内容	235
第三节 一种新型的管理技能测试工具及其在培训中的运用	257
第十章 职业生涯管理	271
第一节 职业生涯管理概述	272
第二节 职业生涯管理的相关基础理论	281
第三节 职业生涯管理实践	291
参考文献	301

第一章 组织发展与 员工培训开发

导入案例

帮助经销商管理人力资源

2001年,奥迪在全国中高档汽车中占有绝对多数的市场份额,销售形势一片大好。然而,2004年以后,由于其他几个品牌的中高档车对其市场份额的侵蚀,奥迪A6、A4在全国的销售增长开始减缓。同时,觊觎中国市场多年的宝马和奔驰也宣布了在华开厂的计划。奥迪感受到了激战之前的火药味。

面对外部竞争环境的恶化,奥迪品牌管理层决定把提高经销商的销售能力作为防守和反击的重要措施。其中心任务是提高销售人员的工作效率和防止业绩突出的销售人员流失到竞争对手那里。这是一项涉及人力资源管理的任务,该任务的方案设计由人力资源管理方面的专业公司——美世咨询公司(Mercer Human Resource Consulting)(以下简称为“美世”)来承担。

美世通过访谈,发现奥迪的经销商中存在如下问题:部分经销商中销售人员流失严重、人员招聘没有系统的流程和方法、培训体系不成熟及员工职业发展体系不完善等。

考虑到经验丰富的销售人员也许对经销商的业绩影响更大,奥迪品牌的管理层决定通过提高老员工对公司的忠诚度来降低其主动离职率。为了寻找影响员工忠诚度的因素,也为了确定优秀销售人员的能力结构,为招聘和培训工作提供进一步的信息,美世再次进行了调查研究。

美世公司的调查结果显示,影响员工满意度和忠诚度的因素主要是薪酬、领导力、培训与职业发展。进一步的调查发现,经销商普遍存在领导力不足的问题,主要表现为管理者的管理能力和知识不足以应付他们的工作。另外,经销商以往也有些零星的培训,但普遍缺乏对员工进行多层次、多方面培训的意识。

关于销售人员的能力特征,美世在原有指标体系的基础上建立了针对中国市场环境的能力模型:沟通能力、关系建立能力、学习能力、分析能力、忠诚、主动性、创造性、创业性和坚持性。

考虑到降低员工流失率和提高销售业绩是一个长期的系统工程,其起点是员

工招聘,即找到有潜力的销售人员,为此美世提出了四个解决问题的方案:员工选聘、薪酬、领导力、培训和发展。

(1) 基于能力模型的员工选聘。奥迪的经销商在招聘销售人员方面存在较大的随意性,如:对人员的素质要求没有统一的标准,有的经销商强调经验,有的看重耐心,有的则凭学历;经销商的招聘流程也不科学,不规范。美世提供的方案中,首先确定了选聘标准,即九项能力。其次规定了流程,以便通过问卷回答、谈话、行为观察、以往工作时间描述等来获得应聘者的信息。

(2) 绩效和薪酬激励方案。美世发现经销商原有的绩效考核存在一些问题,如:对指标没有明确的定义;不同的经销商采用不同的考核指标;没有为销售总监和销售经理设定必要的考核指标;绩效考核的结果只用在奖金的发放上,没有应用到人力资源的开发方面;员工在目标设定和如何改进绩效方面缺乏管理层的指导。美世提出的改进建议包括:将绩效考核体系改为绩效管理体系;重新规定了各岗位的关键绩效指标;帮助经销商确定了一套绩效管理流程。在薪酬管理方面,美世认为,奥迪品牌的大部分经销商都处于初级阶段。如:缺乏完整的薪酬体系;薪酬结构不合理;销售总监和销售经理的年薪制、固定薪酬部分所占比重过大,绩效奖金比例偏小。针对以上问题,美世运用 3P 模型,同时参照了外部劳动力市场的薪酬水平和奥迪经销商内部的薪酬水平,列出了所有销售顾问的人均销售量和相应的薪酬水平,确定了薪酬水平的最低、最高和中间值,供经销商参考。

(3) 职业发展与培训。美世发现,在奥迪品牌的经销商中销售人员的职业等级过少,绝大多数经销商未在销售顾问中设立分级制度,这就意味着经验丰富和能力强的销售顾问没有得到销售商的正式认可,他们与经验少和能力弱的同事在级别上没有差别,这增加了其离职的可能性。针对以上问题,美世设计了职业发展的“双通道”。一条发展通道是管理序列,比如,经理、主管和总监;另一通道是专业序列,根据员工个人的能力和技能水平的高低建立职业等级体系,包括首席顾问、资深顾问、顾问、助理。专业序列的建立拓展了员工的职业发展空间,对保留优秀人才有积极作用。在培训方面,美世强调加强领导力发展方面的培训,提出培训内容必须结合销售人员应具备的九项能力。在培训方式上,美世主张内部培训,要求各经销商在实际工作中加强对销售人员的培训。

(4) 发展领导力。在发展领导力方面,美世提出了两种方案。第一种方案简单有效,容易实施。具体做法是,一汽—大众销售公司首先帮助销售商明确领导力的定义,然后由经销商按此定义寻找相匹配的员工,将他们作为培训对象。一汽—大众销售公司还提供领导力培训的课程,帮助经销商制订领导力培养和发展计划。第二种方案比较复杂,耗资较多,适合比较成熟的经销商使用。具体做法是,根据美世的领导力胜任模型,为领导力的行为素质和技术素质设定标准,然后由一汽—大众销售公司指导各级经销商运用领导力评估工具,对现有领导团队进行评估。最后,对合格的任职者和有差距的任职者分别设计不同的领导力开发计划。

(资料来源:柳燕等“帮经销商管好人力资源”,《商业评论》2006年第5期,第112页。)

案例讨论题

1. 美世提供的解决问题方案涉及人力资源管理的哪些方面?作为整体,其作用的方向是否一致?
2. 根据案例,你认为培训和开发在企业人力资源管理和发展战略中处于何种地位或角色?

人力资源对于现代组织发展的重要作用是历史上任何时期都无法比拟的,员工培训作为组织人力资源存量或潜力的开发过程具有其他人力资源管理模块无法替代的功能。现代人力资源管理和现代员工培训开发与传统的做法相比有了更多、更深的内涵,了解其特征,把握其发展趋势,有助于明确人力资源管理和培训开发人员的角色定位和素质要求,有助于提升培训工作的质量。

第一节 组织发展与战略性人力资源管理

一、组织发展

组织发展(OD)是指随着环境的变化,组织面临新的挑战或发展机会,为了应对挑战或实现发展,组织需要通过改革保持或改善组织的有效性,解决组织存在的问题,使组织变得更有效、更适应环境的要求。组织发展具有以下特点。

(1) 组织发展是组织的一种进步。组织发展作为组织的一种变化,是向上的、向前的变化。它使组织变得更有效而不是更无效,使组织更适应环境的要求而不是使组织调整能力下降,是核心竞争能力的提升而不是削弱。

(2) 组织发展是组织的全面变革。组织发展表现为各种改革,包括改善或更新行为方式,人际关系、组织文化的调整,以及组织结构和机制的变革,甚至涉及决策程序和资源分配等关键领域。改革从本质上来说是全局性的。因为,组织是一个有机的整体,一个部门、一个方面的改革必然冲击其他部门和方面,必然带来其他部门和方方面面的变革。

(3) 组织发展是组织根本性的变化。组织发展所导致的组织变化,通常不同于一般的表面形式的变化或简单的数量增减和空间位置的改变,而是具有根本性的意义。因为,我们所谓组织环境的变化,是指环境的重大变化:如一种新技术替代了原有的技术,垄断地位受到竞争的冲击;又如,新的环保、劳动政策出台,国内市场向国际市场开放等等。这些变化往往从根本上改变了组织的生存环境,原有的优势消失了,或者新的机会产生了。这些变化也往往使那些长期以来有效运作并为我们所习惯的价值观和行为方式遭到挑战。相应的,为了应对环境变化而实施的组织变革也通常是根本性的,如传统的组织结构被分权更多、更灵活的组织结构所代替,服从的行为规范被开拓、创新、责任和对结果负责的理念所冲击。

由于组织发展具有以上特征,所以组织发展要获得成功是极其艰难的,是一项极具挑战性的任务。实现组织发展需要具备许多条件,其中最重要的是以下两条。

(1) 组织高层领导的认同和支持。组织发展是组织的全面变革,涉及面广,影响到根本利益的分配,还需要动用大量的资源。没有组织最高决策层的动力,实现组织发展根本不可能。事实上,许多组织的变革,都是自上而下实施的。另外,全局的组织变革也需要最高领导层进行统一计划和协调。

(2) 培训开发工作的全力配合。在组织变革的过程中,培训和开发的任务是最重的。无论是新价值观的推广还是新运作机制的实施,培训都将在其中扮演重要的角色。

二、战略性人力资源管理

(一) 战略性人力资源管理的内涵

所谓“战略性人力资源管理”,是相对于事务性的劳动人事管理而言的。后者是组织正常运作所必需的,但对于组织的发展不具有直接的作用。战略性的人力资源管理是组织战略的伙伴,直接支撑组织实现发展目标,是组织战略的有机组成部分。

组织的人力资源管理可以表现为三个层次^①(图 1-1):首先是行政性的活动,如员工的福利管理、人事记录和员工服务等。这部分活动占用的时间和人力较多,但为组织创造的价值比较低。其次是业务性的活动,如员工的招聘和甄选、员工的培训和开发、员工的绩效和薪酬管理等。这部分活动占用的时间和人力一般,即少于行政性活动,多于变革性活动;为组织创造的价值也一般,高于行政性活动,低于变革性活动。第三是变革性活动,主要指参与组织战略的制定与调整、文化变革和管理开发等。这部分活动占用的时间和人力较少,却能为组织带来较多的收益。

^① 孙海法:《现代企业人力资源管理》,中山大学出版社 2002 年版,第 19 页。

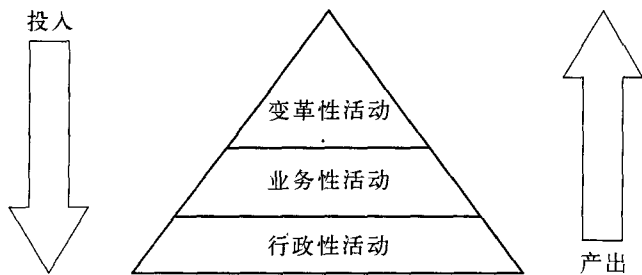


图 1-1 人力资源管理活动的层次及投入产出情况

（二）组织核心竞争力和组织发展战略

核心竞争力是与组织发展密切相关的一个概念。组织发展的目的是为了提升组织的核心竞争力。企业核心竞争力的概念一般被界定为：能够为顾客带来特殊价值的一系列的知识、技术、文化和机制的总和，是企业在经营过程中形成的不易被竞争对手仿效的能带来超额利润的独特的力量。企业的核心竞争力可以表现为核心技术能力和组织协调能力，也可以表现为对外的影响能力或适应变化的能力。其本质特征是能给客户提供好于、高于竞争对手的不可替代的价值、产品、服务或文化。

组织核心竞争力的获得是一个长期积累的过程。组织核心竞争力能否有效形成并提升，与组织和员工的学习能力及素质直接相关，而培训和开发在其中的作用是非常重要的。

组织为了实现发展或形成和提升核心竞争力，需要组织发展战略的支撑。组织发展战略的基本内容是组织在一个较长的时期内，要实现的主要的一个或几个目标以及实现这些目标的基本阶段和主要措施。人力资源管理战略是组织发展战略的重要组成部分。

（三）现代人力资源管理是战略性的人力资源管理

人力资源管理被提升至战略的高度，与知识经济或后工业化时代的背景紧密相连。人们注意到，发展迅速的产业，或有发展前景的优势产业，如微电子、生物化学、新材料、民用航空、电信、机器人、计算机和软件，都是脑力劳动产业。在这些产业中，生产要素中的人的要素相对于资金和土地等要素对组织发展的贡献率大大提高了。既然是人的脑力和知识更多地推进了组织的发展，那么，从事吸引、激励、开发、使用员工的组织的人力资源管理自然具有了战略的意义。组织人力资源管理实践的质量与组织发展的相关性已为许多研究证实，并受到关注。