

G高尔
OWER 管理名著系列

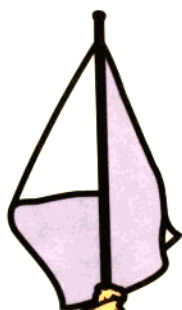
HANDBOOK OF TRAINING AND DEVELOPMENT

培训与发展 手册^上

[英] 琼·普莱尔 编

王庆海 译

[二十一世纪企业腾飞的翅膀]



49位培训与人才培养方面的专家凭借多年的经验和学识写成此书，成为培训管理者的必读书。本书详细阐述了在各种投资环境中实现培训与人才培养的法门，详尽的数据和图解提高了本书的实用性。如果将培训作为一种高回报的投资，培训经理必须对此项工作极为精通。

第二版
SECOND EDITION

商务印书馆国际有限公司

一九九二年六月中国共产党第十四次代表大会前夕我曾著文提出中国必须很好地学习在西方资本主义国家中发展起来的现代市场经济文化，而其它一些则应该实行拿来主义，因为只有学得西方现代市场经济文化的精髓，才有可能进一步发挥和创造。在我说的现代市场经济文化中当然包括现代企业管理文化。我这个观点在一九九三年后的七年中完全没有改变，因此最近我得知商务印书馆国际有限公司将把英国高尔公司出版的十种管理书籍译成中文介绍给我国企业家时我是很高兴的。可惜近来我的写作确实很忙实在没有时间去研读这个系列，不可能为这个系列写序只好讲一下我对现代市场经济文化的一贯态度表示对商务印书馆做这样一种工作的祝贺和支持。同时我希望我国企业家能根据本地本企业的实际善于利用这些书籍中介绍的经验和知识。

于光远

一九九九年七月二日

为商务印书馆国际有限公司题字

前 言

这本手册在最恰当的时机问世了，第一版就很成功，我很高兴它的第二版这么快又出版了，并在原文基础上增加了一些新内容。

在最近几年里，国家培训特委会和培训经营委员会的工作与单一欧洲市场的竞争压力一道推动了培训的进程。大多数企业已经认识到他们需要足够的培训和培训质量的提高，中小企业也意识到如果要获得成功，扩大规模，乃至生存下去，就必须进行培训和发展。

为了使培训有效，培训必须是有计划的，在专家指导下采用先进方法，同时具有坚实基础。这就需要彻底地掌握人力资源发展的规律和实践。本手册内容涉及到了整个人力资源发展领域。

本书受到发展与培训学会的鼓励和支持。该书是一本权威的著作，对于接受培训的学生会有很大帮助。然而它的主要作用是使员工更为有效地工作，并勇于承担责任。同时要对员工进行有计划培训的经理和董事以及行业管理者提供一本良好的参考。如果将培训作为一种高回报的投资，培训经理就应对他的工作极为

精通。这本书的出版有助于对专业知识的掌握。书中包含了大量的实际建议和有用的理论知识。

本书经过精心的构思与安排，由数十位作者共同完成，其间形成了具有内在逻辑线索，前后一致的五大部分。

这本书在培训与发展著作中是极具价值的一本。我相信它会在相当长的一段时间内帮助训练者和学生。

詹姆斯·玛恩

培训与发展学会主席（1989—1992）

前 言

(第二版)

手册的第一版尽管内容全面，但面市以来一直都需要重新收集资料，以使培训和发展领域的最新特征得到体现。第二版对第一版的内容进行了彻底的修订，反映了当前培训和发展领域最新进展。它同时包括了三个新近完成的章节：组织文化学习、学习机理和资源选择。

多年从事培训和发展的经理们常感到有必要在完成和完善其在企业中的职能方面获得指导。对于负责人和行业管理者而言，他们则时常感到由于个人职责的原因，没能充分发挥员工的潜力。当然，无可否认，即使他们失去了提升的机会，也不能被解雇，因为他们还没有培训出能够接替他们工作的下属。

关于从多视角审视培训者工作方面的书并不少，但囊括来自培训和管理领域专家观点和建议的本书仍具有很高价值。这里不少于 49 位培训和发展方面的专家，凭借多年的经验和学识编写成了这本指导手册。本指导手册详细阐述了在各种投资环境中源于培训和发展方面的建议及如何实现培训和发展。本手册分为五大部分：1. 培训与发展的领域；2. 培训与发展的计划和管理；

3. 培训与发展的方式和方法；4. 培训的技能；5. 管理的培训与发展。每一章节都有数据和图解进行说明。高质量的专业学术论文贯穿整个著作。

培训方法并不是越先进,越能获利,就越好。培训工作的关键在于能够从专业的角度,以个人和组织双方利益的满足为目的,来达到有计划、系统地展开。约翰·哈维先生在有关企业问题的电视评论上对这点做了强调,并且在当前商业革命进行多视角分析中,着重提出了全员参与、全员培训和充分理解培训价值的观点。

培训和发展必须符合企业的实际需要。培训经理必须清楚其组织工作的机理和未来的计划,由此他们才能提出合理的培训目标。培训经理必须得到董事会的信任,如果培训经理不知晓企业未来的计划,那么就很难提出良好的发展方案。同样,企业高级管理部门应该意识到,参与培训和不断发展的重要性。

在英国,培训和发展已经走过了 25 年的道路,但是他们已经被海外的竞争对手所赶上。在发展日新月异的情况下,如果许多公司的董事会仍迟迟意识不到必须很好地利用资源,那么他们将失去很多。培训在经济萧条时期是最重要的;没有培训,我们就不能在经济恢复时把握机遇。过去,员工被解雇和离开工作的原因往往是没有通过考试或者犯了错误,而当员工没有处理好一些事情时,得到的建议仅仅是批评,这必然成为限制员工潜在能力发挥的桎梏。更令人担忧的是,现在许多公司中,培训和发展还没有提到日程上来,甚至在预算中没有包括培训和发展这一

项。而另外一些企业则想挖走其他企业最好的职员，认为这要比培训省钱。这可能是很容易的，但却是短期的。

由培训和发展协会所指导的一些比较小的公司，在发展方面有了令人鼓舞的进展。其中一些公司，由于在艰苦环境下全心全意执行有效培训，从而获得了奖励。国家培训奖的设立无疑鼓励了那些尚未意识到培训重要性的公司去实施培训项目。当前凡获得成功的企业都对员工提供了有效的培训和发展项目。有效的专业培训一旦得以实施，企业就会获得更大利益，雇员自身能力也会得以发展，潜力得到发挥。培训和发展必须贯穿于整个企业经营活动之中。培训和发展是达到目的的手段，而不是目的本身。培训经理同其他部门经理一样，都要以工作绩效来评价工作的好坏。本书希望帮助企业提高培训所带来的收益，但意愿不等于行动，因此我们必须不断地审视。昨天的停滞并不能代表我们今天将一事无成。相反，我们更要以饱满的热情和充分的自信去迎接明天的挑战。

培训是最有价值的职业。培训者从不满足于他们已付出的努力。有人会说，如果愿意的话，他可以找另外一份工作。或许，培训者们过去不够重视他们的作用，但如果他们不涉及以下专业领域，例如：培训与发展学会的培训、人事管理、政府及工商业部门，他们就不会重视管理和发展的必要性，而培训者们必须达到他们所要求的水平，并证实他们的价值。

这本手册的作者已经证明了他们自己的价值。他们整天忙碌

着，就像一些成功人士所要达到的那样。但是，众所周知，快速高效地完成一件事的方式就是去问一下那些忘我工作的人士。在招聘时应遵循这样一个原则。因此，我们应该感谢这些合作者的合作。同时我们也应该承认这样一种方法，即为帮助他们的培训者或管理者而准备了这些培训课程，同时也可以分享他们的知识和经验。他们对事业的热情是令人鼓舞的，就像这本书的作者詹姆斯·玛恩在此书前言里所展现给读者的。

我们的同事并不想把这本书作为商品出售，而只是想使培训和发展更为有效。而且，他们表明这对你的工作有好处，且需调查一下他们在其他领域已成功的经验和良好的意见，这样才能达到目的。

我对选择其他出版社的题目已毫无兴趣。此外，我还参考了以下两本书，即高尔的《发展管理手册》和他的《人事管理手册》，在任何情况下这本书的原文已经被现在的作者修定了。

之所以编辑这本书，其原因就是有培训和发展领域同行们的大力支持，其实现方法就是使一些专业人士灵活采纳我们的主张，并让一些我们的读者增强他们的兴趣。这并不意味着我们对所有事情都赞同。明显地没有一本著作会完全包括一切专业术语，但我们希望这能使每一个相关人士证明他的价值。随着人力资源的不断培训和发展，我们最为重要的就是资源。

约翰·皮埃尔 (John Prior)

作者简介

迈克尔·亚伯拉罕 (Michael Abrahams) 是一家管理发展咨询公司的合伙人之一。在咨询公司建立以前，曾在玛克和斯班瑟大学管理发展和培训系担任系主任长达 15 年。他还是城市大学 MBA 课程学术顾问，他曾在普林顿大学 (Templeton College)、牛津大学、阿瑟基管理大学和曼彻斯特商业学校担任客座讲师。在商业部门担任过很多职务，包括各种公司：零售业、电子业、批发、和快餐业。

克里斯·贝尔 (Chris Bell) 现任普利茅斯大学 (University of Plymouth) 继续教育和发展系主任，他所在的系主要负责行业短期课程、员工发展、西南部大学理工学院课程设置和欧洲的改革和规划。

克里斯·贝尔曾负责大学里全部职员发展的工作，同时教授大众传播媒介的应用。在他进入普利茅斯大学以前，曾在贝茨大学的教育学院工作。在那里，他参与评估和对跨国石油公司研究工作。现任《国际工业技术教育和培训》杂志的编辑。

罗杰·贝内特博士 (Dr. Roger Bennett) 有 20 多年管理教育、研究、咨询经验。从事多项有效培训的研究工作，并就该课题多次参加世界范围的讲习班、研讨会、大型会议。他搞过工程，在商业学校和国际管理中心工作过，并在那里创建了英国培训和发展硕士学位。他曾担任过两个公司董事，一家报纸相关栏目编辑和培训经理的电视节目编辑。他出版的著作有《提高培训效率》(高尔 1988)，现在他经营自己的管理发展咨询公司。

彼得·鲍恩 (Peter Bowen) 是管理执行有限公司的总经理，以前担任 W. H. 史密斯有限公司的培训经理，现任亨利管理学院劳动政策研究中心主任，及新凯斯特理工学院行为研究系主任，从事管理技能和专业技术的评估和培训工作。现任白金汉姆 (Buckingham) 国际管理中心管理培训教授。

安妮特·布拉德利 (Anette Bradley) 专门从事咨询、组建和人际关系技术培训，她非常感兴趣将盖斯特 (Gestalt) 心理学应用到管理发展中。她早期从事过药物康复、销售和营销工作。

克里斯·卡洛尔 (Chris Carroll) 是一名杰出的工程师，他从工程师的角度对培训职能进行研究分析和提供建设性的意见。在英国和其他国家，他已经从事企业培训达 30 年之久。1988 年荣获培训与发展学会颁发的国际人类资源发展贡献国际金奖。他的

积极参与能够改变和影响培训发展政策的制定和实践及英国政府部门各种事务。直到最近担任工程培训局局长，负责工程制造的发展。

大卫·凯西 (David Casey) 起先是一位教师，从那时起他就对研究管理环境充满兴趣，在工作中不断构思研究的课题。当他放弃教书去经营关于博格颜料研究和发展实验室 (R&D laboratories of Berger Paints) 时，他开始专注于经营管理和瑞得国际公司的培训职能。后来他把自己的管理经验和起初的教学经验结合起来，并由此来研究管理环境。1971 年起，他的研究已经扩大到整个管理队伍和整个组织。

大卫·克拉特巴克 (David Clutterbuck) 是一名企业家和企业管理作家，他的作品超过了 20 篇，包括《稳赢的运气》、《市场边缘》、《由亏损到盈利》、《人们需要可信赖的顾问》、《增加利润》等等。他已经创办了大量其他企业管理的期刊，并讲授和执行国际的发展规划。自从 1982 年开始他已经是埃特姆集团 (The ITEM Group) 的主席，该集团致力于培训、通信工程管理和公司期刊发行。

比尔·克里奇利 (Bill Critchley) 是阿什瑞顾问集团的商业指导，一家私营企业代理人 and 顾问。他专门研究政策变动，特别强

调企业组织深层文化的水平和文化基础性渗透。他将大部分精力投入到对各种企业文化的一系列咨询的工作。

他从格兰菲尔德管理学院获得经济管理硕士学位，继而获得企业组织咨询文凭和临床心理治疗文凭。在加入阿什瑞咨询集团以前，他为海依管理咨询公司（Hay Management Consultants）和赛普得莫斯科联合公司工作。同时他还曾是博英集团的市场营销主管，利沃博联合公司的产品部经理。他出版的著作有《团队组建的另类想法》、《企业组织的活力》。

伊恩·坎宁安博士（Dr. Ian Cunningham），一家私营企业的顾问和什菲尔德商业学院客座董事，同时他是自主经营研究中心董事会和企业变革研究董事会的成员。他曾先后担任罗菲帕克公司董事长（1987～1992）、阿什瑞管理学院的高级研究董事、咨询交流有限公司的总经理和地区管理中心的部门主任。他多次被授予美国和印度相关大学的客座教授。他发表 80 多篇论文，内容涉及战略管理、领导能力、组织变化和交叉文化管理等，并结集出版《战略学习》一书。

斯图尔特·达尔齐尔（Stuart Dalziel），现已退休，在地区和国家范围内，他已经从事 30 年的培训和人事方面的问题研究，是 IPM 培训发展委员会的创始人之一。1970～1972 年他任培训和发展委员会的副会长，并作为考试委员会成员之一，主持管理这

个委员会。

伊恩·德贝纳姆 (Ian Debenham)，从剑桥机械科学系毕业后，加入亚洲石油公司（壳牌）。在美国从事石油管线的工作大约一年时间，然后在皇家空军服役六年，包括两年飞行员的培训和两年工作人员的培训。他那时是英国皇家空军管理培训的中校教官。由于航空飞行的经验，他转入壳牌石油公司的供应和工业关系部门。他在培训服务部门担任十年部长职务。

他离开空军后，成为一名私立的顾问。他率先把 BACIE 技术培训教程应用到英国和香港的商业和工业公司里。他也计划开发管理发展项目，并撰写了《国际联合培训》、《都柏林、卡尔加里、悉尼、马德里发展组织》等论文。

尤金·多恩尼 (Eugene Donnelly)，在 1964 年通过工业培训法案之后，尤金·多恩尼作为一位培训发展的官员开始了他的工业短期培训的职业生涯。现在他主要负责米德塞斯大学 (Middlesex University) 的人事管理课程。他的研究、咨询和出版物主要涉及两大方面：教员的培训和低层经理的培训。

丹·弗朗西斯博士 (Dr. Dave Francis) 是一位在管理方面的多产作家，在欧洲和远东有广泛的教学和咨询经验。他专门研究团队发展、决策过程和商业策略的发展。他的著作包括：《高层

团队审计》、《工作团队的改进》、《顺畅的组织交流》、《竞争策略》。

约翰·弗里克 (John Fricker) 在军旅生涯之后，加入到培训和发展活动中。在 1979 年加入国家威斯敏斯特银行集团 (National Westminster Bank Group)，在那里他成为集团培训的指导者，负责协调和指导国际范围的培训。他是培训和发展协会的主席，伦敦工商协会关于教育和培训方面咨询委员会的成员。同时兼任科兰菲德管理学院 (Cranfield School of Management) 的客座讲师。

约翰·贾尔斯 (John Giles) 担任罗菲帕克管理学院和学会的负责人。培训发展和人事管理协会的副主席 (1975 年 ~ 1977 年)，英国工商教育联合会主席 (1980 年 ~ 1982 年)，培训和发展协会主席 (1986 年 ~ 1988 年)，国际联邦培训和发展组织主席 (1989 年)。

阿德里安·格林 (Adrian Green) 主要从事公司财务工作设计变化管理和发展项目管理。在公营和私营企业里负责研究工作、发展策略和培训项目。他和各大学进行培训和研究工作交流，是英国工商教育协会的顾问。

瓦雷里·哈蒙德 (Valerie Hammond) 现在是罗菲帕克管理协

会 (Roffey Park Management Institute) 主席, 以前一直任职于阿什瑞管理学院。后来, 供职于广告信息技术和石油产业。他的研究范围涵盖管理学、组织文化、组织变化和领导管理的多样性, 他还曾担任欧洲妇女管理发展网络主席, 对欧洲管理的发展起着重要作用。

肯·希尔 (Ken Hill) 在凯尔保险公司任销售培训经理, 负责欧洲最大的销售人员 (12 000 工作人员) 管理培训。1986 年 12 月他进入凯尔保险公司, 主要负责调整销售培训以适应公司潜在的变化以及市场和法律的压力。他管理着大约 17,000,000 英镑预算资金和 140 人培训队伍。以前他是咨询事务所的经营指导, 对英国、欧洲、南非工业部门提供培训和咨询服务。

维维安·霍奇森博士 (Dr. Vivien Hodgson), 是兰卡斯特 (Lancaster) 大学管理学研究中心的讲师, 他曾荣获“新人奖”。从 1986 年起, 负责调查管理教育新技术的应用。迄今为止, 他已经发表过关于管理教育新技术应用方面的论文和有关开放和远距离教育的文章。

彼得·哈尼博士 (Dr. Peter Honey), 是一位杰出的心理学家, 同时也是一位管理咨询顾问。在 1969 年成为自由作家以前, 一直为福特公司和英国航空公司工作。他专门研究人们的行为及

其一系列的影响，已经发表 50 多篇关于行为方面的文章。专著包括《交流技巧》、《学习机会手册》、《给有疑难问题的人们》。他向许多培训公司提供培训内容方面的建议，兼带着创作的一些小册子。他以电视文艺作品《论行为》而著名。

他是国际管理中心的管理学教授，管理咨询委员和培训发展委员会的成员之一，是英国心理协会注册心理学家，管理教育和发展联合会的成员之一。

罗伊·约翰逊 (Roy Johnson) 是 PACE 的总经理，利用 NLP 来支持公司和个人绩效的提高。在 1985 年建立 PACE 之前，他曾是皇家海军的军官，后来他在远科泽尔克斯公司担任管理培训经理和地区经理。他是一位具有丰富经验的培训者和 NLP 的实习生教师。

伊恩·约翰斯顿博士 (Dr. Ian Johnston) 是伯明翰大学的毕业生，劳动部培训企业教育董事会的首席董事。1969 年进入劳动部。1971~1972 年，他任丹尼尔·巴尼先生的私人秘书。1975~1977 年他作为劳动部第一位秘书，担任驻布鲁塞尔的英国大使。1984 后他一直为培训企业教育董事会工作。

罗伯特·凯利 (Robert Kelly) 管理世界范围的 HRD 项目，为政府和公司所公认的“有效改变”专家，他参与了政府立法和国