

成功企业人力资源管理丛书 5

凌文轻 方俐洛/主编

人力资源管理

REN LI ZI YUAN GUAN LI JING DIAN ZHI ZUO

精典之作

# 组织培训

*Zuzhi Peixun*

杨杰/编著

汗牛/策划

培训和学习是各级企业和组织实现保值、增值的必由之路

培训是提高和改善员工绩效，提高员工价值，减少员工流动的最佳途径

培训是企业增强组织稳定性、生命力和竞争力的最有效方式

 中国纺织出版社

汗牛 策划

成功企业人力资源管理丛书

凌文铨 方俐洛 主编

---

---

# 组织培训

杨杰 编著

---

---

中国纺织出版社

## 内 容 提 要

面对扑面而来的知识经济浪潮与全球经济一体化,人们越来越深刻地认识到:国家间的竞争、企业间的较量归根到底是对知识的“鲜活载体”——人的角逐。本书紧扣时代主题,以精辟的论点讲述了选择培训模式、评价培训需求、计划和设计培训及实施培训等内容,并附有鲜明、丰富的培训案例,可为当前各级各类组织开展培训工作提供有益的借鉴。培训和学习是各级企业和组织实现保值、增值的必由之路。

### 图书在版编目(CIP)数据

组织培训/杨杰编著. —北京:中国纺织出版社,2003.4

(成功企业人力资源管理丛书)

ISBN 7-5064-2466-5/F·0274

I. 组... II. 杨... III. 企业管理—职工培训 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 083570 号

---

责任编辑:李秀英 特约编辑:王安平 责任印制:刘 强

---

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing@c-textilep.com

北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2003年4月第一版第一次印刷

开本:850×1168 1/32 印张:16.25

字数:320千字 印数:1—8000 定价:29.00元

---

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

# 前 言

早在 19 世纪，法国著名思想家圣西门就曾对人才的重要性提出过两个著名的假设：第一，法国突然失去 50 名优秀的数学家、50 名优秀的物理学家、50 名优秀的军事工程师和应用工程师，法国将变成一具没有生气与灵魂的僵尸；第二，法国不幸一夜之间失去了王公大臣、参政议员、元帅与主教，那并不会给国家带来多大的灾难。道理很简单：人才能创造价值，而王公贵族只会吃喝玩乐。

作为科学实验之国和技术率先国的美国，之所以能在 27 个关键技术领域处于世界领先地位，并占据“二战”后 500 项主要技术发明的 63%，其根本原因也在于其庞大的科技人才优势。

面对扑面而来的知识经济浪潮与全球经济的一体化，人们越来越深刻地认识到：国家间的竞争、企业间的较量归根到底是对知识的“鲜活载体”——人的角逐。例如，我国改革开放的总设计师邓小平同志就指出，科学技术是第一生产力，并强调，只有靠知识、靠人才、靠教育才能建成社会主义。江泽

民同志于2001年10月在上海举行的APEC会议上，也提出人力资源是第一资源，要加强人力资源能力建设。可以说，这场围绕人才而展开的史无前例的争夺，是一场没有国界的战争，也是一场没有硝烟的战争，更是一场强弱立判的战争。“还人类以尊严，还知识以力量”是时代的呼唤，也是历史的必然。然而，人才的内涵与标准是随着整个社会经济的发展而不断变化的，也就是说，昨天是人才，今天未必是人才；在此处是人才，到了别处就未必是人才。因此，培训和学习就成为个人乃至组织实现不断保值、增值的必由之路。这也是促使我编著此书的一大动因所在。

在应承我的两位导师——凌文铨教授和方俐洛研究员之要求而编写此书之前，我根本未曾想到会体验如此多的痛苦，因为自己早就相关专题准备了数百张幻灯课件，编著此书对我而言应是件轻而易举之事。及至给暨南大学硕士课程研究生进修班、全日制硕士研究生和博士研究生讲课时才发现自己对有关材料的梳理尚存诸多有待商榷之处。现在回想起来，全书编写中最让自己感到痛苦之处有四：一是全书的谋篇布局。我最初的设计更多考虑的是新颖性与可读性，因而拟分五篇，即法理篇、理念篇、需求分析篇、行动篇、展望篇来对培训全过程进行系统介绍，但却忽略了整套丛书风格的统一。因而，不得不全部推翻，另起炉灶。几番权衡之后，最后选定以Boydell的简化系统培训模型作为成书的“龙骨”，然后“添头加尾”，希望读者诸君能从目录一眼洞悉全书的逻辑脉络。二是培训的体系与分类。原以为各位前辈的相关论述应是条分缕析的，自

己只需要简单“克隆”即可。然而，临场一教并细细思量才发现，目前流行的培训体系与分类却似乎都犯了标准不统一的错误，以至于自己不得不重新整合。本书中的三大分类标准虽非“放之四海而皆准”，但基本上反映了我目前对此问题的思考与认识水平，望读者诸君能从中获得些许启迪。三是培训评估。这一部分内容丰富，本可独立成书，而我却怀揣“求全”之心，试图以一章之篇幅予以涵盖，因而常不得不在“鱼”与“熊掌”之间艰难取舍，故常有挂一漏万之虞。四是大量相似，甚至相互矛盾的术语、材料的整合。书看得越多，发现的问题也就越多，与此同时，自己的胆子也变得越来越小，生怕在字里行间留下新的错误印迹，从而误人子弟，于是在写作时又平添了几分“如履薄冰”之感。因而，全书的写作体会正印了昆明圆通寺的一句名联“会道的一线藕丝牵大象，盲修者千钧铁棒打苍蝇”。

此书杀青付梓之际，适逢爱弟杨华与林英小姐喜结良缘，谨以此书权作庆贺之礼。在此书的编写过程中，梁晓睿小姐始终给予我信心与鼓励，她让我初次品尝到爱的甜美与滋润，在此亦向她表示最深挚的感谢！我的母亲王小秀女士为了能让我安心写书，不辞辛劳，专程从桂林赶到广州照料我的日常饮食起居，更让我感到母爱的纯洁与伟大。我的父亲杨荣生是个不露其感情的人，在被火车撞伤之际，为了不让我分心，他硬是让家人瞒下这个消息，让我再一次体验到父亲对我的牵挂。在成书的过程中，我的两位导师凌文铨教授和方俐洛研究员除了寄予殷殷厚望，还不断为我创造各种便利条件，让我深深地感

受到师恩如海。当然，本书的出版，还要特别感谢中国纺织出版社原副总编鲍靖先生、编辑室主任李秀英女士等，没有他们的悉心审校与忘我工作，本书是根本无法在如此短的时间内与广大读者见面的。

尽管自己为此书的编著殚精竭虑，但由于才疏学浅，再加上时间紧迫，因此，书中难免会有一些不足和缺陷，希望读者诸君谅解、指正。

本书在写作过程中，参考和引用了国内外许多专家学者的研究成果。虽然我在参考文献中已一一列出，但百密一疏，仍可能有遗漏。为此，在对这些专家学者致谢的同时，也致以最衷心的歉意。

最后，诚祝所有的组织都能从培训中真正获益！也真心希望本书的出版能成为“引玉之砖”！

杨 杰

yang66@263.net

2003 年 1 月于北京

## 总 序

一门新的学科在中国大江南北蓬勃兴起,它就是“人力资源开发与管理战略”。六七年前,除了少数专业人员外,一般人连这个名称都没听说过,更不知道它是干什么的。然而,这几年却出现了人力资源管理热。先是大学的 MBA 教学中加入了组织行为学 and 人力资源开发与管理这两门课,接着在一些大学的管理学院也开设了这两门课程。近几年来,各种“人力资源管理”培训班如雨后春笋遍地开花。我国过去从来没有这门学科,一下子在各地冒出那么多的专业和培训班,人们不禁要问,这些专业的教师或培训师是从哪里接受专业训练的呢?其实,有些自称的“著名的人力资源开发与管理专家”,大多并不知道人力资源管理的来龙去脉,没有受过人力资源管理专业的基础训练,更没有进行过真正的人力资源管理方面的研究。他们大多是从其他专业临时转行过来的。

中国的人力资源管理学科一开始就走入了误区。一些大学人力资源管理专业所开设的课程,除了加上组织行为学 and 人力资源开发与管理这两门课外,其他的课程与经济管理科系所开

设的课程没有两样。

现在不少劳动经济学系也开设了人力资源管理专业,许多人误认为人力资源开发与管理就是属于劳动经济学范畴。这也是一种误解。不错,劳动经济学确实把“人力”作为一种“资源”来对待,但这是从宏观经济学的角度来研究人力资源,它与管理科学从微观角度来具体研究个体的人,以便充分开发某个具体组织中的“人力资源”是两门不同的学科,不能混为一“科”。它们在基础学科知识和研究方法等基本功训练上是完全不同的,而且,学生毕业后工作性质也完全不同。劳动经济学出身的人是难以胜任今后企业人力资源部的管理工作的。

那么,人力资源开发与管理究竟由谁来唱主角呢?应该是心理学出身的工业心理学家。历史可以做证:现在的“人力资源开发与管理”来源于工业心理学中的人事心理学和管理心理学。作为“人力资源开发与管理”前身的工业心理学,它是与管理科学既并行又交叉发展的。可以说,在管理科学发展的每个时期,都少不了工业心理学家的贡献。

与泰勒(Taylor, F. W.)共同创立“动作—时间”研究而对科学管理的形成做出重要贡献的有工业心理学家吉尔布雷思夫妇。吉尔布雷思(Gilbreth, Frank. B., 1868 ~ 1924)在泰勒1911年发表《科学管理原理》的同一年,发表了《动作研究》。其夫人莉莲·吉尔布雷思(Gilbreth, Lillian. E., 1878 ~ 1972)是美国第一位工业心理学女博士。与此同时,被称为“工业心理学之父”的闵斯特伯格(Müsterberg, Hugo., 1863 ~ 1916)也于1912年出版了《心理学与工业效率》一书,总结了研究成果:

(1)运用心理测验来进行人员选拔(使用尽可能好的人);(2)时间和活动研究(尽可能好的工作);(3)销售和广告(尽可能好的效果)。由此可见,在管理学科形成前后,工业心理学家就已经开始了人力资源开发与管理的研究。

1927~1932年哈佛大学心理学家梅约(Mayo, E., 1880~1949)主持了著名的“霍桑实验”,并于1933年出版了《工业文明中的人性》一书,提出了人际关系的理论,从而揭开了管理科学发展中行为科学时期的序幕。在这之后,组织心理学家(也称管理心理学)研究了如何提高人的积极性问题,形成了系统的激励理论,为人力资源开发与管理奠定了理论基础。同时,人事心理学家根据心理测量学,探讨了人员测评的理论和方法,为人员选拔、招聘、绩效考核、晋升、薪酬管理等提供了有效的工具。此外,一些工业心理学家在心理学的学习理论上,开发了一系列的员工培训方法。这些都为人力资源开发与管理成为一门独立的学科奠定了理论和方法论的基础。

20世纪80年代初,由于经济全球化的进展和高科技迅猛发展,市场竞争加剧,人的因素越来越受到企业界的重视。在美国企业界和管理界首先把“人”作为一种最宝贵的“资源”来看待,而这种“资源”是可以开发和增值的。所以,从20世纪80年代开始,美国许多大企业纷纷把“人事部”改为“人力资源部”。其职能也从过去简单的以“事”为中心的管理,而转换成以“人”为中心的管理。于是,以“人”为中心的管理理念逐渐被管理界所接受,研究人的学科也备受重视。因此,工业心理学的三个分支学科:组织心理学、人事心理学和消费心理学也被管理科学吸

收进来而冠名为组织行为学、人力资源开发与管理、市场营销学。这三门学科就成了 MBA 的主干课程。

由此可见,人力资源开发与管理来源于工业心理学。不言而喻,心理学应该是人力资源开发与管理学科的基础学科。

主编者从事工业心理学和人力资源管理研究近 40 年。改革开放后,也是将组织行为学引进中国的最早的实践者之一,承担有关组织行为学和人力资源管理的科研项目约有 20 项之多,其中国家自然科学基金项目就有 10 项。但我们始终不敢出版“人力资源开发与管理”这类教材。因为这门学科的方法性和可操作性很强,自感缺乏在企业从事人力资源管理的工作经验,担心写出来的东西会误人子弟。这次应中国纺织出版社的邀请,才答应组织我们的学生们来撰写这套丛书。他们都是我们的博士生或博士后,其中有大企业的人力资源部总监、经理,也有大学的教授、副教授。在理论和实践上他们各有所长,具有互补性。

这套丛书将人力资源开发与管理中的几个主要部分,分别单独成书,以求对各个部分详细而系统地介绍,以便使读者能有一个比较全面的掌握。编写的原则是,既要求在理论上有一个系统的介绍,又要求有实操性,学了以后能按此操作,可直接应用于人力资源管理的实践,兼顾大学教学和人力资源管理的实际两方面的需要。要求作者尽量将知识性与趣味性相结合,做到通俗易懂,雅俗共赏。但由于内容性质的不同,以及作者的风格和水平各异,恐怕各册很难达到一致,敬请读者去品味和评价。

这套丛书一共六册,分别由以下作者撰写:姚若松、苗群鹰:《工作岗位分析》,杨杰:《有效的招聘》,刘耀中:《人员测评》,杨杰:《组织培训》,李爱梅、肖胜:《员工激励与企业创富》,龙立荣、李晔:《职业生涯管理》。主编对全套丛书进行了审阅,并对大的结构框架做了些调整或删减,以减少不必要的重复。

这套丛书的出版,要首先感谢中国纺织出版社的原副总编鲍靖先生、编辑室主任李秀英女士和编辑郭慧娟女士。由于他们的热情鼓励,我们才有勇气接下组织编写这套丛书的任务。而且他们对每册书稿都作了认真的审阅,提出了许多宝贵的意见。每册的责任编辑对自己负责的审稿,都提出了具体修改建议。出版社的领导对丛书的出版不仅给予了大力支持,而且在选题上也出了很好的主意。所以,在丛书出版之际,我们代表所有的作者向他们表示衷心的感谢。

人力资源开发与管理在我国还是一门新兴的学科,尚未形成这门学科真正的专家群。因此,也就暂无“专著”可言。既然是“编著”,那肯定要参考大量的国内外文献,并从文献中汲取营养。在这里,我们要向那些被参考,被引用文献的作者们表示谢意。因为这套丛书中有他们的贡献。

凌文铨 方俐洛

2002年9月1日

# 目 录

|                                    |      |
|------------------------------------|------|
| 第一章 培训概述 .....                     | (1)  |
| 第一节 培训及相关概念辨析 .....                | (4)  |
| 一、何谓培训 .....                       | (4)  |
| 二、培训与开发的比较 .....                   | (6)  |
| 三、培训与教育的比较 .....                   | (7)  |
| 四、培训与 Mentoring、Coaching 的比较 ..... | (9)  |
| 五、培训与讲演的比较 .....                   | (10) |
| 六、培训与讲座的比较 .....                   | (10) |
| 七、培训与研讨的比较 .....                   | (10) |
| 第二节 培训的价值与原则 .....                 | (11) |
| 一、培训的价值 .....                      | (11) |
| 二、培训的原则 .....                      | (15) |
| 第三节 培训的误区及成功培训的条件要求 .....          | (29) |

|                                 |      |
|---------------------------------|------|
| 一、培训的误区 .....                   | (29) |
| 二、成功培训的条件要求 .....               | (37) |
| 第四节 培训的体系与分类 .....              | (39) |
| 一、以培训对象在组织中的层级为分类标志 .....       | (40) |
| 二、以培训的内容为分类标志 .....             | (49) |
| 三、以培训时员工与工作岗位的关系为<br>分类标志 ..... | (56) |
| 思考练习题 .....                     | (80) |
| 第二章 选择培训模式 .....                | (83) |
| 第一节 系统型培训模式 .....               | (86) |
| 一、何谓系统型培训模式 .....               | (86) |
| 二、系统型培训模式的发展 .....              | (86) |
| 三、系统型培训模式的价值剖析 .....            | (88) |
| 第二节 过渡型培训模式 .....               | (89) |
| 一、何谓过渡型培训模式 .....               | (89) |
| 二、过渡型培训模式的发展 .....              | (89) |
| 三、过渡型培训模式的价值剖析 .....            | (90) |
| 第三节 国家培训奖模式 .....               | (91) |
| 一、何谓国家培训奖模式 .....               | (91) |
| 二、国家培训奖模式的价值剖析 .....            | (92) |
| 第四节 咨询型培训模式 .....               | (93) |

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 一、何谓咨询型培训模式 .....       | (93)  |
| 二、咨询型培训模式的发展 .....      | (94)  |
| 三、咨询型培训模式的价值剖析 .....    | (95)  |
| 第五节 持续发展型培训模式 .....     | (96)  |
| 一、何谓持续发展型培训模式 .....     | (96)  |
| 二、持续发展型培训模式的价值剖析 .....  | (97)  |
| 第六节 阿什里德模式 .....        | (98)  |
| 一、何谓阿什里德模式 .....        | (98)  |
| 二、阿什里德模式的价值剖析 .....     | (100) |
| 第七节 所罗门型培训模式 .....      | (101) |
| 一、何谓所罗门型培训模式 .....      | (101) |
| 二、所罗门型培训模式的价值剖析 .....   | (103) |
| 思考练习题 .....             | (104) |
| 第三章 评价培训需求 .....        | (105) |
| 第一节 培训需求评价概述 .....      | (108) |
| 一、何谓培训需求 .....          | (108) |
| 二、何谓培训需求评价 .....        | (108) |
| 三、培训需求评价的作用 .....       | (111) |
| 四、影响培训需求评价的因素 .....     | (114) |
| 五、进行培训需求评价时应注意的问题 ..... | (115) |

|                                 |       |
|---------------------------------|-------|
| 第二节 培训需求信息收集的方法、<br>比较及选择 ..... | (117) |
| 一、培训需求信息收集的方法 .....             | (117) |
| 二、培训需求信息收集方法比较 .....            | (134) |
| 三、培训需求信息收集方法的选择 .....           | (135) |

|                               |       |
|-------------------------------|-------|
| 第三节 培训需求分析的方法、层次<br>与整合 ..... | (137) |
| 一、培训需求分析的方法 .....             | (137) |
| 二、培训需求分析的层次 .....             | (143) |
| 三、培训需求的整合 .....               | (154) |
| 思考练习题 .....                   | (156) |

## 第四章 计划和设计培训 .....

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 第一节 培训计划概述 .....    | (160) |
| 一、何谓培训计划 .....      | (160) |
| 二、培训计划的作用 .....     | (161) |
| 三、培训计划的类型 .....     | (162) |
| 四、影响培训计划制订的因素 ..... | (164) |

|                               |       |
|-------------------------------|-------|
| 第二节 制定培训计划的准则、依据<br>与程序 ..... | (165) |
| 一、制定培训计划的准则 .....             | (165) |
| 二、制定培训计划的依据 .....             | (168) |

|                            |              |
|----------------------------|--------------|
| 三、制定培训计划的程序 .....          | (169)        |
| <b>第三节 编制培训计划书 .....</b>   | <b>(215)</b> |
| 一、何谓培训计划书 .....            | (215)        |
| 二、培训计划书编写技巧 .....          | (217)        |
| <b>第四节 设计培训方案与课程 .....</b> | <b>(218)</b> |
| 一、设计培训方案的原则 .....          | (218)        |
| 二、设计培训课程 .....             | (226)        |
| 思考练习题 .....                | (228)        |
| <b>第五章 实施培训 .....</b>      | <b>(229)</b> |
| <b>第一节 培训实施概述 .....</b>    | <b>(232)</b> |
| 一、培训实施的工作重点 .....          | (232)        |
| 二、掌控培训进程的要诀 .....          | (233)        |
| 三、培训实施注意事项 .....           | (237)        |
| <b>第二节 培训氛围准备 .....</b>    | <b>(238)</b> |
| 一、使受训者感到培训的必要性 .....       | (238)        |
| 二、良好学习环境建设 .....           | (239)        |
| <b>第三节 培训者的准备 .....</b>    | <b>(241)</b> |
| 一、培训者常犯的错误 .....           | (241)        |
| 二、培训者的策略 .....             | (241)        |
| 三、成功培训的注意事项 .....          | (243)        |
| 四、如何成为一名卓越的培训者 .....       | (245)        |