



RENLI ZIYUAN PEIXUN YU
KAIFA SHIYONG JIAOCHENG

人力资源培训与 开发实用教程

史 娜 主编



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com



人力资源培训与开发实用教程

史 娜 主编

北京邮电大学出版社
· 北京 ·

内 容 简 介

本书以组织中的人力资源培训与开发活动为中心,介绍了现代培训与开发的基本概念和原理,人力资源培训与开发的组织、培训需求分析、培训计划与预算、培训项目设计、培训方法以及组织开发等内容,并探讨了在当前技术应用广泛、变革日益加剧情况下培训与开发的一些实践应用路径。

本书适于人力资源管理专业和一般管理专业学生、教师以及从事管理工作的人员尤其是人力资源管理人员使用。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源培训与开发实用教程 / 史娜主编. --北京:北京
邮电大学出版社, 2014. 2

ISBN 978-7-5635-3839-3

I. ①人… II. ①史… III. ①人力资源管理—教材
IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 317572 号

书 名: 人力资源培训与开发实用教程

主 编: 史 娜

责任编辑: 满志文

出版发行: 北京邮电大学出版社

社 址: 北京市海淀区西土城路 10 号(100876)

发 行 部: 电话:010-62282185 传真:010-62283578

E-mail: publish@bupt.edu.cn

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京联兴华印刷厂

开 本: 787 mm×1092 mm 1/16

印 张: 9.75

字 数: 235 千字

版 次: 2014 年 2 月第 1 版 2014 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5635-3839-3

定价: 24.00 元

· 如有印装质量问题,请与北京邮电大学出版社发行部联系 ·

《人力资源培训与开发实用教程》

教材编写团队

编写顾问:伍曙(副教授,广东技术师范学院天河学院管理系主任)

刘矜(广东省培训委员会秘书长,广东省通用职业培训学院董事长,资深培训专家)

主 编:史娜

副 主 编:胡华 钟敏霞 林慧

外语编辑:董华

参编人员:罗 莉 余海泉 仇沛妍

吴钰鼎 凌宇鹏 汪美婷

前 言

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。

实践证明，企业培训师制度建设起到了提高企业培训工作者素质、推动现代企业培训制度建设的作用，深得各地、各行业，特别是企业的欢迎。在2006年4月，中共中央办公厅、国务院办公厅联合下发的《关于进一步加强高技能人才工作的意见》（中办发〔2006〕15号）中明确指出：鼓励企业推行企业培训师制度建设的热情，也对企业培训师制度建设提出了更高的要求。

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。共分两大部分：第一部分（第一、二章）概述了培训的相关内容，论证了培训的基本理论、战略性地位，并高屋建瓴地展望了今后二三十年企业培训所面临的挑战与发展趋势；第二部分（第三至第九章）介绍了培训与开发实践环节中每一实施步骤的基本理论及方法。

教材具有以下具体特点：一是根据形势的发展；尽可能全面地将全国人才工作会议以来，党和国家有关重要的方针政策进行收录、解读，并尽可能及时、全面地介绍近年来国内外企业培训、职业培训方面的新理念、新方法，做到与时俱进；二是在第二至第九章即技能训练提升部分的每一章增加了课程实训内容，辅助教师在校园环境中适当开展培训与开发的实训工作，帮助学生逐步锻炼培训与开发专业技能；三是教材难易程度适中，在同一工作内容上，难易程度的层级性更加明显，突出了循序渐进的特点，力求体现理论知识够用、实际工作能力培养突出，通俗、易懂，便于自学。根据这些原则，由于水平、能力所限，教材中一定还有诸多不足之处，恳请各位读者、广大企业培训工作者不吝指正。我们也将实践中不断丰

富、完善教材的内容。衷心希望这套教材真正成为广大读者、特别是企业培训工作者职业生涯发展的挚友,为推动现代企业培训制度建设、促进企业发展做出贡献。

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。全书共分九章,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,培训概述(史娜、胡华);第二章,培训发展趋势分析(林慧、史娜);第三章,岗位职务描述(钟敏霞、林慧);第四章,培训需求预测(林慧、史娜);第五章,培训项目开发(史娜、胡华);第六章,培训课程开发与设计(林慧、钟敏霞、胡华);第七章,培训教材开发(史娜、钟敏霞);第八章,培训方法与技术(钟敏霞、林慧);第九章,培训效果的转化与效果评估(史娜、钟敏霞);林慧、钟敏霞对全书进行了初审,罗莉、余海泉、仇沛妍、吴钰鼎、凌宇鹏、汪美婷参与了本书文献的收集与整理工作,史娜、胡华负责全书的修改、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!

人力资源管理是一门实用性极强的学科,在实践中需要不断地进行总结和发展,如何编写出优秀的适合本科学生特点的教材,是目前高等院校专业教师面临的主要课题,我们会努力探索。同时,由于教学任务比较繁重,受时间和水平的限制,教材中难免会有不妥之处,烦请各位专家和读者批评指正。

编者

2013年9月于广州

目 录

第一部分 基础理论

第一章 培训概述	(3)
第一节 培训基本概念	(4)
第二节 实施培训与开发的必要性分析	(10)
第三节 培训与开发面临的挑战与发展方向	(12)
* 课后讨论	(16)
第二章 培训发展趋势分析	(17)
第一节 培训的发展历程	(18)
第二节 培训存在的问题	(19)
第三节 培训的新思路	(21)
第四节 培训的发展趋势	(22)
* 课后讨论	(24)

第二部分 培训实务

第三章 岗位职位描述	(27)
第一节 岗位描述概述	(28)
第二节 岗位职务描述方案的写作	(33)
第三节 岗位再设置	(37)
* 课程实训	(38)
第四章 培训需求分析	(41)
第一节 培训需求分析概述	(42)
第二节 培训需求分析的流程	(47)
第三节 培训需求分析的模式	(49)
第四节 培训需求分析的方法	(55)
第五节 培训需求分析的成果:培训计划	(64)
* 课后讨论	(65)
* 课程实训	(66)
第五章 培训项目开发	(69)
第一节 培训项目开发基本概念	(70)
第二节 制订培训项目实施计划	(75)
第三节 审定培训项目开发方案	(78)
* 课程实训	(81)

第六章 培训课程设计	(84)
第一节 培训课程概述	(85)
第二节 培训课程的设计	(87)
* 课后讨论	(95)
第七章 培训教材开发	(96)
第一节 培训教材开发概述	(97)
第二节 新培训教材开发	(103)
* 课后讨论	(106)
第八章 培训方法与技术	(107)
第一节 培训方法	(108)
第二节 培训技术	(115)
* 课后讨论	(123)
第九章 培训成果的转化与效果评估	(125)
第一节 培训成果转化	(126)
第二节 培训效果评估	(130)
第三节 培训效果评估的方法	(135)
* 课程实训	(140)
参考文献	(142)

第一部分 基础理论

第一章 培训概述

重点问题

- 理解培训的概念
- 理解实施培训与开发的必要性
- 了解培训的分类方式
- 了解培训未来面对的发展趋势

关键术语

- 培训
- 组织培训
- 人力资源培训与开发
- 人员配置战略
- 虚拟培训组织

第一节 培训基本概念

培训与开发对企业的意义越来越重要。越来越多的企业对员工能力的培训与开发,已经超越某一项专业技能的培训与开发,而更多着重于两个新的目的:一是向员工传授其他更为广泛的技能,使员工的技能由单一技能向多重技能转换,以适应不断变化的客户需求与组织发展的需要,如主动解决客户需求的技能、有效的沟通技能、团队合作技能及学习技能;二是利用培训与开发来强化员工对组织的认同,提高员工的忠诚度,培养员工的客户服务意识,提高员工的适应性和灵活性,使员工与组织同步成长。

一、培训

培训是给新员工或现有员工传授其完成本职工作所必需的基本知识和技能的过程。

培训是一种经验在过程中转让,使受训者掌握新的标准,行为及态度。

二、培训的分类

(一)以培训地点划分

1. 企业内培训

在企业的培训部或部门的统一安排下,利用企业内设的培训教室,在工作时间外利用企业的生产设备、仪器所进行的培训活动称为企业内培训。培训师可由专职教员担任或外请。

2. 企业外培训

培训的地点不在自己企业内,而是委托社会培训机构代理,或选送职工至企业外接受培训。各企业可以充分利用有关院校的教育资源开展企业外培训,也可利用社会上的专题讲座和报告会、参观考察等活动作为企业外培训的项目,培训时间可根据需要采用全日式、间日式或兼时式。

3. 在岗培训

在岗培训也是企业内部培训的方式之一,其特点在于受训职工不离开工作岗位,或以目前担任的工作为媒体而接受训练。培训方式有多种,例如接受主管经理、督导员、领班或同事的业务指导,出席有关会议、见习或代理工作、工作轮换等均属在岗培训。

(二)以培训对象的层次分

培训对象一般有:督导管理层、决策管理层、专业技术人员及操作人员层。

1. 以督导管理层为培训对象

督导管理人员是企业的中坚力量,包括部门经理以下的各级管理人员,如班组长。这一层次人员在企业管理中起举足轻重的作用。对督导管理人员的培训重点是管理概念与能力的培训,专业知识的深化培训以及如何处理人际关系等实务技巧。

2. 以决策管理层为培训对象

高级管理人员是企业管理决策层的重要人物,包括正、副总经理。作为企业管理中枢,

对决策管理层培训的内容主要是如何树立宏观经济观念、市场与竞争观念以及销售因素分析与营销策略制订、预算管理、成本控制和组织行为等一系列课题。

3. 以专业技术人员及操作人员层为培训对象

企业各类专业技术人员和各技术工种实际操作人员的素质水平、技术熟练程度与工作态度直接影响整个企业产品水准与产品质量。对一般人员的培训目标应着眼于提高他们的整体素质,即从专业知识、业务技能与工作态度三方面进行培训。

(三)以培训时间的阶段分

一般分为:在职培训、职前培训及职外培训三类。

1. 在职培训

在职培训是指企业职工在工作场所以及在完成生产任务过程中所接受的培训。对职工的在职培训是职前培训的继续和发展,是从低水平或培训的初级阶段迈向中级阶段的重要方法与步骤。职前培训是为企业职工做好就业的准备,是每个职工加入企业的必经之路;而在职培训则是职前培训的深化过程,持续的时间比职前培训要长。对一个注重培训的企业来讲,在职培训会始终贯穿每一个职工就业的全过程。

在职培训按性质与目的不同可分为下列各类:

(1)补充学能培训:指各企业对所属职工做现任工作所需要的学识技能中的欠缺部分,经由训练予以补足,使其能胜任现职工作和提高效率。参加此种训练的人都是现职职工,按其训练课程的不同,又可分为技术培训、学识技能培训、行政管理培训等。

(2)储备学能培训:指各企业对工作成绩优异以及具有发展潜能的职工,对其将来担当更繁重工作所需的学识技能,先进行培训储备,以便遇到职位空缺时可随时调升并能立即胜任新职。

(3)人际关系培训:指各企业为增进职工对人际关系的了解,以加强职工相互间的合作、团结以及协调的训练。根据主要课程的不同,又可分为公共关系训练、信息沟通训练、领导系统训练等。

(4)激发技能训练:指各企业为解决有关问题,召集部分职工,激励他们高度运用智慧思考,提出处理问题的策略、程序与方法,以协助企业领导解决问题。这种训练根据运用智慧与思考方式的不同,又可分为解决问题训练,创造力训练、启发智力训练、模拟训练、激发意愿和发挥潜能训练。

2. 职前培训

也称就业培训,即企业职工上岗前的培训。通过职前培训可为企业提供一支专业知识、业务技能与工作态度均符合经营要求的职工队伍,这对企业发展具有至关重要的作用。职前培训依其性质与目的的不同,分为两类:

(1)一般性职前培训

主要目的是向新录用的人员介绍企业的一般情况(如组织结构、各部门职能、公司历史、主要的政策法规、今后发展方向及职工的权利义务与责任等),以增进新进人员对本企业的了解与信心。

(2)专业性职前培训

专业性职前培训的主要目的在于使新员工切实了解处理业务的原则、技术、程序与方

法,以期在培训结束后,即能适应并胜任所分配的工作。

3. 职外培训

指因企业业务发展或职工由于工种变更、职位提升等而需要进行的某种专业训练。这种培训要求受训职工暂时脱离岗位或部分时间脱离岗位参加学习或进修,因此称为职外培训。

(四)按岗位划分

一般分为:人力资源培训、战略管理培训、采购培训、生产培训、物流培训、企业文化培训、商务礼仪培训、市场营销培训、销售培训、员工职业化培训、责任体系培训等。

(五)按培训方式划分

其中包括:企业内训、企业公开课、网络在线培训三种形式。

企业内训:是培训公司根据企业培训的需求,为企业量身定做的企业课程,具有培训时间、培训地点方面的充分灵活性。企业内训是世界 500 强普遍采用的一种培训方案。越来越多的国内企业也开始认识到企业培训通常能最好的达到他们的培训和发展需要。

企业内训可以分为公司培训、部门培训、岗位培训、自我学习、外出培训。公司培训。公司培训管理部门根据培训总计划组织的,全公司公共部分的培训,如我公司培训中的 GMP 基础知识、药事法规、微生物知识、6S 知识, QC 活动知识、安全知识等;部门培训。各部门根据公司培训总计划组织的,与本部门有关的各类知识的培训,如我公司培训中的岗位职责、岗位操作法等;岗位培训。岗位对员工进行的实际操作技能的培训与岗位内的相互学习、自我学习。员工自己主动的进行专业知识的再学习和操作技能的锻炼。

企业公开课:企业公开课是以公开授课形式为企业单位或个人提供工作技能提升的培训服务,适合参加公开课培训的人群涵盖了社会的各个阶层,如刚从职人员的销售知识培训,或具有资深从业经验的高级总裁培训。

网络在线培训。网络培训:信息革命对社会各个领域产生了深刻的影响,社会的发展需要人们拥有更新的知识体系,更快地把握瞬息万变的时代变化。但是传统教育模式显然无法跟上知识更替和信息爆炸的步伐。世纪之初的教育正在向“终身化”方向发展。网络作为信息的天然载体,必将通过其在教育领域所特有的功能来回应信息化潮流。

(六)按照培训职责划分

一般分为:应岗培训、提高培训、发展培训、人文培训、拓展培训五种形式。

第一类:应岗培训,目的是为了员工达到上岗的要求。

第二类:提高培训,提升岗位业绩。

第三类:发展培训,对员工进行职业生涯规划方面的培训。

第四类:人文培训,讲人文,讲音乐,亲子教育,讲服装搭配。

第五类:拓展培训,这是一种户外体验式培训。体验式培训强调员工去“感受”学习,而不是单在课堂上听讲。在体验式培训中,培训对象是过程的主宰。如果员工感到课程的进程由他们掌控,他们将更加注意活动的过程——没有人比自己更能走近自己的内心。也是企业更加喜欢和务实的一种类型。

三、组织培训

组织培训,是指组织为了提高劳动生产率和个人对职业的满足程度,直接有效地为组织生产经营服务,从而采取各种方法,对组织各类人员进行的教育培训投资活动。组织培训的主体,是组织的全部员工,由于员工担任的职位不同,因此培训方向具有多样化的特征。一般来说,主要划分为三大类:一是决策层人才,二是管理层人才,三是操作层人才。

四、人力资源培训

人力资源培训是人力资源管理的一项重要内容,是企业实现人力资源管理战略目标的重要途径,也是吸引人才、留住人才、不断提高经济效益的重要手段。培训对于组织的作用主要体现在三个方面。

首先,培训有助于组织培育和形成共同的价值观、增强凝聚力。培训的激励作用远大于保健功能,组织通过举办培训,向员工灌输组织的价值观,使员工在接受新知识、新信息的过程中,产生丰富的感悟,这些感悟与工作体验相结合,给人以精神上的激励,这使得培训不仅具有拓展知识,提高技能的作用,而且具有鼓舞自信心,激发工作热情的功效。因此,通过组织的培训,员工可逐步理解并接受组织的价值观,并引导员工将个人目标与组织的长远发展紧密结合在一起,从而形成良好、融洽的工作氛围。通过培训,可以增强员工对组织的认同感,增强员工与员工、员工与管理人员之间的凝聚力及团队精神。

其次,培训有助于员工潜能的开发,是达到人与“事”相匹配的有效途径。培训的一个主要方面就是岗位培训,其中岗位规范、专业知识和专业能力的要求被视为岗位培训的重要目标,是将组织战略目标与员工的个人职业发展相结合,不断使员工的潜能发挥出来。在科学技术日新月异和生产快速力发展的今天,企业的规模越来越大,但组织越来越精简,人员越来越精干,组织形式由金字塔式向扁平式发展,这就对人的素质提出了极大的挑战,原来需要几个人完成的工作或看管的机器,现在可能只要一个人完成,这就对员工的素质和能力提出了更高的要求,因此培训的内涵是对员工潜在能力的开发,而不仅仅是知识的补足、技能的训练,其目的是促进员工全面、充分地发展,通过培训不仅提高员工岗位工作能力,增强工作信心,促进员工的价值观念,工作作风及习惯的调整,从而给企业带来无穷无尽的活力。

最后,培训是保障员工绩效改善的重要措施。改善员工的绩效单纯靠提级,物质刺激得到的改变是不可持续的。培训是一种有效的激励手段,它不是在消极地约束人的行为,而是在积极地引导人的行为。组织行为理论告诉我们,一个人的工作绩效取决于这个人的工作行为,而其工作行为又由他在具体工作情景下所决定的行为目标决定。当员工工作绩效不佳、素质能力低于工作要求时,如果通过培训使员工工作绩效改善,那就是通过行为目标和方式的改进而塑造了员工的合理行为。企业要提高劳动生产率,增加经济效益,重要的是调动员工的积极性,进行有效激励。企业培训作为激励手段之一,通过为各类员工提供学习和发展的机会,能够丰富各岗位员工的专业知识,增强员工的业务技能,改善员工工作态度,使之取得更好的绩效。员工在获得工作满足感后,可激发出更高的主动性、积极性和创造性,为企业赢得更大效益。如:对操作人员技能、态度和综合素质的培训,能使其建立积极的心态、掌握正确做事的原则及方法,减少工作失误,提高工作绩效;对各职能人员进行专业技术

知识及综合思维能力的培养,能使之认识到个人的责任,自主、自立、自我提高,并主动为企业战略目标作贡献;加强对各类管理人员的技能、知识培训能扩展他们的视野,使其更好地管理、指导下级、提高企业效益。

通过培训,企业全体员工可获得或改进与工作有关的知识、技能、动机、态度和行为,每个员工既是劳动者又是所在岗位的管理者,就能从管理者的角度去思考如何改进工作绩效,从而在个体效率提高之后达到组织效率的提高。

五、培训的作用

培训的作用体现在三个方面:其一,补偿作用;其二,保持企业竞争力的重要手段;其三,提高生产效率。图 1.1 是三者的作用模型图。

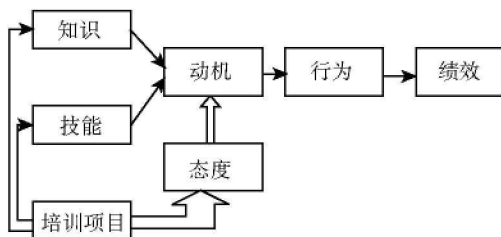


图 1.1 培训的作用模型

六、培训的目的

培训的出发点和归宿是“企业的生存与发展”,其目的具体如下:第一,适应企业外部环境的发展变化;第二,满足员工自我成长的需要;第三,提高绩效;第四,提高企业素质。我们可以把企业培训概括为这样一个三位一体的目的:通过企业或员工履行教育培训的责任和权力,使企业工作富有成效,使企业维持生存和发展。

七、培训与人力资源管理各个模块的关系

人力资源管理实践包括人员配置方面(决定需要多少员工、招聘和甄选员工)的投资(时间、精力和财力)、绩效管理、培训及薪酬与福利这些管理活动。培训的类型和用于培训的资源要受两方面人力资源管理实践的影响;人员配置战略和人力资源规划。

(一)人员配置战略

人员配置战略是有关企业到哪里寻找员工、如何进行甄选以及确定员工技能与某职位(临时、全职等)相匹配的决策。比如一个企业的人员配置决策是要决定在多大程度上依赖内部劳动力市场(企业内部)或外部劳动力市场(企业外部)来填补职位空缺。企业的人员配置战略会在两方面影响培训:晋升和工作分配决策(工作流量)的标准及企业为填补职位空缺而获取人力资源的地点偏好(供给流量)。

企业在制订晋升和工作分配标准决策时,因个人、小组或经营部门绩效的程度不同而有所不同。另外,各企业为满足人员需求对现有员工(内部劳动力市场)或竞争对手的员工以及刚刚进入劳动力市场的员工——如大学生(外部劳动力市场)的偏好程度也有所不同。

表 1.1 显示了人员配置战略的两方面因素之间的关系。工作需求流量与供给流量的相互作用导致了四种典型的公司：堡垒型、橄榄球队型、俱乐部型和学会型。每种类型的公司培训实践的重点都不相同。比如，有些公司（像医学研究公司）强调革新与创造性，这种类型的公司属于橄榄球队型。由于培训革新技能和创造技能非常困难，所以这些公司趋向于采用从竞争对手那里挖人或者雇用具有特殊技能的毕业生这样的办法来解决人员需求。

表 1.1 人员配置战略的工作需求流量、供给流量之间的关系

		工作供给流量	
		小组贡献	个人贡献
工作需求流量	外部劳动力市场	堡垒型 1. 开发 <ul style="list-style-type: none"> • 注重避免技术老化 • 无系统开发 2. 主要战略特点 <ul style="list-style-type: none"> • 生存 • 争取资源 3. 适用行业 <ul style="list-style-type: none"> • 自然资源 	橄榄球队型 1. 开发 <ul style="list-style-type: none"> • 应用工作经验 • 无与管理继承人规划相关的开发活动 2. 主要战略特点 <ul style="list-style-type: none"> • 革新 • 创造力 3. 适用行业 <ul style="list-style-type: none"> • 广告、咨询公司、生化研究
	内部劳动力市场	俱乐部型 1. 开发 <ul style="list-style-type: none"> • 工作轮换 • 职业生涯相关的特殊工作安排 2. 主要战略特点 <ul style="list-style-type: none"> • 垄断 • 高调节性 3. 适用行业 <ul style="list-style-type: none"> • 公共事业、疗养院、公共部门 	学会型 1. 开发 <ul style="list-style-type: none"> • 评估并提供支持 • 利用职能部门内部或部门之间的升职、平行调动和降职 2. 主要战略特点 <ul style="list-style-type: none"> • 控制市场 3. 适用行业 <ul style="list-style-type: none"> • 消费品公司、医药公司

(二) 人力资源规划

人力资源规划包括确认、分析、预测和规划人力资源领域内的变革以帮助企业适应变化中的经营条件。它是根据人员更新、调动、退休或是晋升来预测企业内部的人力资源变动情况，并能够帮助企业明确某个部门需要具有某种技能的员工。培训可以为员工在现任岗位晋升、平级调动、转岗和降级等人力资源计划中将可能担当更大的责任做好准备。

(三) 工会化程度

在西方，工会在培训上的兴趣导致了工会—管理层联合计划的出台，其目的在于帮助员工为新的工作岗位做好准备。如果企业没有工会参与培训和提高生产率的活动，那么这些努力都将付诸东流。工会很可能将此看作是只让员工卖命工作而无权分享收益的一种尝