



人员培训与开发

祁光华/主编

中共中央党校出版社

人员培训与开发

祁光华 主编

中共中央党校出版社

·北京·

责任编辑 朱晋平
封面设计 孙超英
版式设计 李 灵
责任校对 王洪霞
责任印制 张志军

图书在版编目 (CIP) 数据

人员培训与开发/祁光华主编. —北京: 中共中央党校出版社, 2005. 11

中央党校函授教材

ISBN 7-5035-3339-0

I. 人… II. 祁… III. 劳动力资源—资源管理—党校—函授教育—教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 131845 号

中共中央党校出版社出版发行

社址: 北京市海淀区大有庄 100 号

电话: (010) 62805800 (办公室) (010) 62805816 (发行部)

邮编: 100091 网址: www.dxcbs.net

新华书店经销

北京市宇海印刷厂印刷

2005 年 11 月第 1 版 2005 年 11 月第 1 次印刷

开本: 850 毫米 × 1168 毫米 1/32 印张: 14.5

字数: 373 千字 定价: 18.60 元

属印装质量问题印厂负责调换

说 明

知识经济和经济全球化是当前世界经济发展的两大显著特征，作为知识载体的人力资源成为各种生产要素中最为重要的因素。如何提升员工的知识水平，特别是整合知识进行创新的能力，成为每一个组织不可避免的核心问题。人力资源培训与开发是回应这一问题的必然选择。为此，我们特邀中国人民大学行政管理学系副教授祁光华博士主持编写了这本《人员培训与开发》的通用教材。

本书详细介绍培训与开发的新理念、新技术、新方法，深入探讨培训与开发所面临的新形势、新问题。主要特点为：第一，将人力资源培训与开发各个环节的基本理论作为理念介绍的基本内容，同时详细阐述培训开发领域的新理念，如战略性培训、学习型组织、知识管理等，使读者对培训开发领域的前瞻性思想有所领略。第二，侧重方案的可行性、技术的操作性，尽力弥平理论与实践之间的鸿沟，使读者能够学有所用。第三，在教材写作过程中解决读者实践中所面临的所有困惑，并试图将在管理咨询过程中所遇到的典型问题的解决思路呈现给读者，帮助读者解决实际应用中的困惑。本书适合于党校、行政学院、高等院校和其他成人高等教育有关专业教学使用。

本书主要由主编祁光华编写，参加本书写作的其他作者有：王兆旭、邵泽开、唐雪梅、朱玉良。

书中若有不当或纰漏之处，敬请读者和专家指正，以便我们进一步修订完善。

中共中央党校出版社
中共中央党校函授学院

2005年10月

目 录

第一章 导 论	(1)
第一节 人力资源培训与开发的基本概念	(1)
第二节 人力资源培训与开发的特征与功能	(7)
第三节 人力资源培训与开发的历史沿革与发展 趋势	(13)
第四节 本书的结构与内容	(25)
第二章 战略性培训	(30)
第一节 培训的战略定位	(30)
第二节 培训与企业战略的匹配	(36)
第三章 培训分类	(56)
第一节 入职培训	(56)
第二节 在职培训	(65)
第三节 外派培训	(72)
第四章 培训需求分析	(89)
第一节 培训需求分析概述	(90)
第二节 组织各层面培训需求分析	(95)
第三节 培训需求分析的模式与技术	(103)
第四节 培训需求分析的程序	(117)

第五章 培训项目设计	(130)
第一节 培训机构设计	(131)
第二节 培训课程设计	(138)
第三节 培训人员设计	(154)
第四节 培训辅助设施设计	(163)
第六章 培训的方法与技术	(176)
第一节 传统培训方法	(176)
第二节 现代培训方法	(191)
第三节 培训新技术的选择	(199)
第七章 培训成果转化	(213)
第一节 培训成果转化概述	(213)
第二节 培训成果转化的相关理论及其应用	(218)
第三节 影响培训成果转化的工作环境因素	(225)
第四节 培训成果的转化方法	(229)
第五节 培训成果转化的促进	(232)
第八章 培训效果评估	(244)
第一节 培训效果评估概述	(244)
第二节 培训成果评估的程序	(258)
第三节 培训评估方案的设计与选择	(262)
第四节 培训评估信息	(266)
第五节 培训评估报告	(271)
第九章 人力资源开发	(278)
第一节 人力资源开发概述	(279)
第二节 人力资源的配置与培育	(284)

第三节	国外人力资源开发比较	(291)
第四节	我国人力资源开发的未来取向	(300)
第十章	学习型组织与人力资源培训开发	(321)
第一节	学习型组织概述	(322)
第二节	学习型组织的构建和发展	(333)
第三节	学习型组织与人力资源培训开发	(344)
第十一章	知识管理与人力资源培训开发	(358)
第一节	知识管理概述	(359)
第二节	知识管理的运作	(368)
第三节	知识管理下的人力资源培训开发	(395)
第十二章	员工职业发展管理	(407)
第一节	职业发展管理的涵义与意义	(407)
第二节	职业生涯规划	(414)
第三节	促进员工职业生涯发展的政策与策略	(425)
附录一	员工职业价值观自我诊断测量表	(434)
附录二	有关工作任务特性的调查问卷	(438)
附录三	美国公共部门采用的员工职业发展计划书 (Career Development Plan)	(441)
附录四	职业生涯规划 and 开发：管理者和员工的 行动计划手册	(446)
中文文献	(450)
英文文献	(454)

第一章 导 论

本章要点：

1. 人力资本的核心思想
2. 信息与知识的差异
3. 人力资源培训与开发的特征
4. 人力资源培训与开发的功能
5. 人力资源培训与开发的历史沿革
6. 人力资源培训与开发的发展趋势

了解和掌握任何一门学问都必须从基本的概念开始，因此许多大师级学者将不少精力用在了普通人所忽视的基本概念问题上。我们学习“人力资源培训与开发”这门课程同样需要首先掌握与之相关的基本概念，并且了解培训开发的特征与功能，熟悉培训开发的历史沿革，总之，这些是我们进一步深入学习的基石。

第一节 人力资源培训与开发的基本概念

一、人力资源与人力资本

(一) 人力资源

“人力资源”是具有智力或体力劳动能力的人的总称。不同的研究角度对人力资源的范围有着不同的认识。对于一个国家和地区来讲，人力资源的范围包括该国家和地区所有拥有劳动能力的人口；对于一个组织来讲，人力资源指该组织的所有员工，这也是本书中培训与开发的研究对象。

“人力资源”一词在企业管理中的提出和应用反映了人们对企业中“人”的价值的认识的不断深化。传统的企业管理将人看作为成本和消耗，与之相应的人事管理也更着眼于对人的成本控制和对人的使用效率；现代企业管理将人看作企业资源，看作企业核心竞争力的主要源泉，与之相应的人力资源管理更着眼于人力资源的开发，这也是现代企业人力资源培训与开发的地位达到空前的原因。

既然是资源，就会牵涉到资源的数量和质量。企业中人力资源的数量指企业员工的人数，足量的员工人数是企业生产和运作的必备条件之一；人力资源的质量综合体现在员工个体和人力资源整体的知识水平、技能水平、价值观、态度、健康状况等方面。对于一个企业来讲，人力资源的质量当然比数量要重要得多。人力资源培训与开发就是致力于企业人力资源质量的提升，它关乎企业的核心竞争力和可持续发展问题。

（二）人力资本

人力资本指劳动力身上所具有的，能够带来财富增值的综合素质，包括经验、知识、技能、体能等。人力资本是一个国家和地区经济发展和社会进步的决定性因素。同样，一个企业的人力资本状况也决定和限制了企业未来的发展空间。

“人力资本”概念是由美国经济学家沃尔什正式提出，而对人力资本理论进行系统全面论述的是诺贝尔经济学奖获得者，有“人力资本之父”美称的芝加哥大学经济学家西奥多·舒尔茨（Theodore Schultz）。人力资本理论的核心思想包括：

（1）资本分为物质资本和人力资本两大部分。单纯从自然资源、技术资源、货币资本这些生产要素的投入角度，无法完全解释现代社会生产力的提高，人们忽略了对人类社会进步起决定作用的人力资本要素。资本应当分为物质资本和人力资本两大部分；

（2）人力资本是对人力进行投资而形成的资本。人力指人的

知识和技能。人力的获得不是无代价的，需要消耗各种稀缺的资源，即需要消耗其他资本，需要投资。它表现为组织为提高人力而投入的各项开支，如教育培训支出、保健支出等；

(3) 人力投资的结果是将货币资本转化为人的知识和能力形态，使人力具有更高的使用价值和价值。并不是所有的人力资源都是最重要的资源，只有通过人力投资，掌握了知识技能的人力资源才是所有生产要素中最为重要的资源；

(4) 人力投资是有收益的。人力投资同其他生产要素的投资一样是有投资收益的，而且其收益要远远高于其他生产要素的投资，具有高增值性。

人力资本理论的提出对于人力资源管理的发展具有革命性的意义。在对员工的管理方面，出现了一套不同于传统的人事管理的新理论、新方法，形成了上个世纪 70—80 年代之后席卷整个企业管理界的人力资源管理热潮。人力资本理论进一步唤醒了人们对员工本身的投资意识，对员工的培训与开发成了每一个企业必须去做也值得去做的事情。人力资源培训与开发的理论和方法也得到了进一步的系统和深化。

二、信息、知识与技能

信息 (Information) 来源于动词告知 (inform)，指能够改变或影响接受者的东西。信息是认知的最基本单元。什么是信息，什么不是信息取决于人们的目的，由受众者的判断决定。比如，电视里播放航班起飞与降落的消息，对于要去机场接送朋友的人来讲这就是信息，而对于其他人来讲这可能仅仅是噪音。因此，德鲁克认为，信息是被赋予相关性和目的性的数据。人力资源培训与开发的目的之一就是向员工传递有利于提高员工技能、提升组织绩效的有用信息。

对于知识 (Knowledge) 一词，人们都有感性的认识。在《韦伯词典》中对知识的解释包括四个层面：一是从研究、调查、

观察或经验中获取的事实或想法；二是有关人类本质的知识；三是学问，特别指通过正规学校教育，经常是通过高等教育获得的知识；四是包含有大量学问的书籍。在现代知识管理领域，一般遵循达文波特（Davenport）和普鲁萨克（Prusak）对知识的定义：知识是结构化的经验、价值、语境信息、专家见解和直觉的非固定混合体。它为评估和利用新经验与信息提供了环境和框架。它源于所知者的头脑，并为之应用。在组织中知识不仅常常内嵌在文件或存储库中，而且还存在于日常活动、流程和规范中。^①

知识是可用于行动的信息。可用于行动是指在恰当的地点、恰当的时间和恰当的背景下以恰当的方式获得相关的概念，任何人（不仅仅是知识的生产者）都可以在任何时候用它来帮助决策。知识能够帮助预测，建立临时关系或对要做的事情作出预测性的判断，而信息只是给我们一些事实。信息和知识有着明显的差异（见表 1—1），对之进行梳理有助于我们在人力资源培训开发的需求分析和项目设计上更具针对性和实用性。

表 1—1 信息与知识的差异

信 息	知 识
经过处理的数据	可用于行动的信息
只提供事实	能够帮助预测、建立临时关系或对要做的事情作出预测性判断
清楚、明晰、简单、结构化	混乱、模糊、部分被结构化
通过数据浓缩、校正、关联和计算获得	存在于人际对话、经验直觉、人们（用于比较环境、问题和解决方案）的能力之中
缺乏所有者依存性	存在所有者大脑之中

① [美] A. 蒂瓦纳著：《知识管理十步走》，电子工业出版社 2004 年版，第 30 页。

续表

信 息	知 识
信息系统可以很好地处理	除信息系统之外还需要其他渠道
理解大量数据含义的关键资源	智能决策、预测、设计、规划、诊断、分析、评估和直觉判断的关键资源
从数据演变而来；以数据库、书籍、手册和文件的形式存储	随着时间的推移从经验、成功、失败和学习中产生；产生于个人和集体的头脑，并为之共享
显性化、形式化、易获取	一部分知识处于隐形状态、很难形式化
容易包装为可再利用的形式	存在于人的头脑之中，很难将其直接包装为再利用的形式

技能是另一个与培训内容密切相关的基本概念。技能指高效地应用知识去完成某件事情的能力，我们可以通过员工工作中的行为方式来了解其技能状况。技能应是知识的一个组成部分，提高员工的技能是培训的重要目的之一。

三、学习、培训与开发

(一) 学习

对于学习一词的内涵，不同的学者从不同的角度得出不同的阐释。一些学者认为，学习是人们知识、认知能力和技能的增加；另一些学者则认为，学习是人们执行能力的提高；还有一些专业人士认为，学习是接受反馈、增进相互理解的有效方法。具有代表性的观点是将学习看作人们知识、理解力和技能的提升。学习不单单是搜罗一大堆参考书，进行信息搜集，学习的范畴更大。学习者根据自己的需求将知识转化为技能，然后将技能应用于最恰当的组织任务和实践，进而产生组织所期望的绩效。这是各类组织对员工进行培训的价值链。

持续性学习是培训与开发领域的另一个有关学习概念。简单

地讲，持续性学习就是学习的学习能力。学习并不必须是一个线性事项，即一个学习者参加一项正式的学习计划，获得某一程序的有关知识和技能，然后学习停止。如果学习者将整个人生（包括工作）看作一个学习计划，那么，学习者就会不断地从人生的每件事情中学得知识，学习者的生存能力包括工作能力也就会不断地得到扩展。在当今日趋复杂、瞬息万变的社会环境中，单靠经验的积累已无法应对各种问题的挑战，实践中的持续学习能力成为解决问题的主要依靠。因此，在欧美发达国家的各类组织中，员工的持续学习能力已成为明确的要求，也是判断一个员工是否优秀的重要标准之一。欧盟国家的高级文官的能力架构中就明确列举了学习能力（Training ability）的要求。美国高级文官任职资格中同样明确规定了持续学习（Continue learning）能力的内涵。对持续性学习能力的关注已经成为现代组织人力资源管理的重点之一。

（二）培训与开发

培训一词通常被解释为一种活动，即通过专家和学习者共同努力，将信息从专家有效地传递给学习者，以提升学习者的知识、态度和能力，使学习者更好地适应当前的工作和任务。

教育是员工培训领域最常用的关键词汇，一些专业人士认为，教育是完善一个人的自我，增进其对世界的了解，使其人生和工作得到充分的改进；另一些专业人士则将教育看作对完成一项新任务或新工作必备知识的学习。

开发指为使个人和组织的绩效达到一个新的极限，所展开的一系列广泛的、多纬度的管理活动。开发通常包括多种多样的管理方法：角色定位、广泛多样的培训、训练、指导和各种形式的自我开发。更有甚者，将开发看作终生的目标和体验。因此，开发的范畴要比培训广得多，它包括了各种培训的形式与方法，同时，从某种意义上讲，开发也是培训的目标。

第二节 人力资源培训与开发的特征与功能

一、人力资源培训与开发的特征

人力资源培训与开发的特征与培训开发的目标和对象直接相关。由于培训与开发的目标是提升员工实现组织目标的能力，其对象是成人，并且大多是有一定工作经验的成人，所以人力资源培训与开发就有了一些不同于其他教育形式的独有特征。对这些特征的分析和研究是人力资源培训与开发有效性的前提和基础。

（一）适用性特征

所谓适用性特征就是指培训和开发要适合现实所用。任何一个组织之所以让自己的员工放下手头的工作来参加培训，对培训进行资金上的投入，其主要原因是感觉到自己员工的知识、能力不能满足组织目前或未来发展的需要，因此，培训和开发过程中所传授的内容必须能为组织现实所用，能够使组织的员工在知识、能力方面有所增长，并且是直接有利于组织绩效提高的知识和技能。否则，培训和开发就不会得到企业和其他组织的认可。适用性特征是人力资源培训与开发的首要特征。

（二）实践性特征

实践性特征是人力资源培训与开发的另一个明显特征。实践性特征是指培训与开发要紧密围绕工作实践来展开。这一特征是培训与开发区别于大学普通教育的核心点。这一特征要求培训与开发的项目展开要尽力做到两点：

1. 在培训的内容设计上要轻理论重操作

这不是说成人培训就不要讲理论，而是要将来源于实践而又高于实践的理论重新融入到实践之中。这正像培训理论家保罗·弗瑞尔（Paulo Freire）所讲：在培训领域，没有实践就没有知识（Without practice, there is no knowledge）。因此，在人力资

源培训与开发中，理论向实践转化的任务主要由培训师来完成，而不是主要由学员来完成。当然，这对培训师的能力要求就比较高了。这正是培训师能够拿到更高的薪酬的原因之所在。有些人认为，针对企业高层的培训应该偏重理念性，不需要更多的操作性，这是认识的误区。从我国近年聘请迈克尔·波特、约翰·科特等世界级管理大师来中国讲学时，大部分企业家所提问题都是关于自己企业所面临的具体难题这一情况就可以看出，实践与操作对企业高层来讲是同样重要的。

2. 在培训形式上应该课堂教学与实践并重

在人力资源培训与开发中课堂教学与实践操作处于同等重要的地位。西方有的学者甚至提出，培训应是没有教室的学习。这从另一个侧面反映出实践性在培训开发中的重要位置。人力资源培训与开发中的学是为了用，不单是为了资格证和文凭。员工需要掌握的技能中，有些是必须在工作实践中才能学习和了解的，单凭课堂教授是不能完全解决问题的。所以培训与开发不但离不开工作实践，还应当融于工作实践。课堂和实践并重体现的是“边学边用，用中掌握，学以致用”的思想。

我国一些正规大学在企业人力资源培训与开发方面效果不佳的主要原因就是不能满足培训与开发的实践性要求。由于国内大学评价体系的混乱，造成国内许多大学都在追求教师的科研理论成果，限制教师的校外实践兼职，使教师越来越脱离实践，成了理论的强者，实践的弱者，离企业的实践性要求也渐行渐远，理论与实践的鸿沟日渐加深。这种现象值得我们深思。

（三）能动性特征

能动性是人力资源区别于其他资源的根本特性。能动性就是人对外界其他事物主观能动作用。在人力资源培训与开发中，能动性特征要求培训与开发要重视和考虑培训对象的能动性反馈。这就要求在培训与开发过程中，应尽力做到以下两点：

1. 激发学员的学习欲望，增加学员的学习趣味

培训与开发过程中对学习者的一个基本要求是学习者要有学习的欲望和动机。如果学员没有学习的欲望和动机，学习就无法进行下去，培训和开发的效果也就无从谈起。所以，激发学员的学习动机是培训与开发的重要环节。要做到这一点，首先要求培训内容的设计要有实践性和适用性，但更为重要的是，企业要有配套的激励措施。也就是，在员工通过培训使知识、能力得到提升后，企业应在加薪、职位晋升等环节给予相应的激励，使员工感觉到参加培训和开发有他们所期望的价值。只有这样才能保障员工有足够的动机去参加企业期望其参加的各种培训与开发项目。在我国的在职培训中，党校举办的各类培训，学员参加的积极性和认真程度都比较高，其主要原因就是党校的培训往往与其职位的晋升相关，有足够的激励。

要保证学习者学习动机的持续，还有赖于培训内容的趣味性。趣味性的增加来自于两方面：一是培训师要通过故事说道理。故事的形象生动，既有利于学员对晦涩的理论理解，又有利于学员的形象记忆。世界上对人类影响最大，反映理念最深刻的书是《圣经》，而《圣经》就是通过生动的故事来讲述深刻的道理。这对培训师来讲不能不说是最大的启示；二是在培训过程中要增加学员的参与。传统的讲授是以老师的单方面讲授为主，学员只是被动地听，所以人们称这种教学方式为“填鸭式”教学。成人的培训与开发如果还采用“填鸭式”教学，培训的效果肯定很差，也就谈不上什么趣味性了。因此，案例研讨、角色扮演等互动参与式教学方法对培训与开发来讲是必不可少的。

2. 重视经验反馈和经验共享

成人与青年学生的重要区别不单是在于身体上的成熟度，更主要的是成人拥有学生所没有的工作经验。成人会依据自己的经验来判断老师讲授的内容的对错与价值，而青年学生更侧重于知识的吸收与储存，这就是说成人比青年学生更具有学习的能动性。因此，从事成人培训的教师应格外关注学员的经验反馈，随

时沟通，及时调整培训内容，以增加培训效能。另外，培训中老师所讲的理念、制度和办法，可能一些学员已经有了相关的实践经验，这种经验是培训中难得的知识点。理想的培训与开发过程应该是为学员提供一些机会，让学员描述其应用新知识、新制度、新技术的切身感受，描述其在具体实践中遇到了什么问题，结果如何，以及可能会发生什么样的问题。通过这种经验共享和老师点拨，学员们会获得更大的收获。

（四）个性化特征

所谓个性化特征是指人力资源培训与开发应依据对象的不同采用差异化的培训开发方案。也就是说，应针对培训对象的知识水平、技能水平、职务层次、专业领域、年龄结构等方面的差异，设计各具特色的培训项目。个性化特征是教育的内在规律要求，是我国古代伟大教育家、思想家孔子的“有教无类，因材施教”思想的现代诠释。只有针对性较强的个性化培训开发方案才会有较好的培训效能，同时，个性化的培训能解决目前外部培训所不能达到的企业文化传播目标。是否具有个性化也是判断培训开发方案优劣的重要标准之一。要达到培训开发的个性化，关键在于对培训需求分析的重视。良好的培训需求调查与分析，呈现了全面的培训对象信息，它为培训内容的安排、培训方式方法的应用提供了个性化的指引。任何管理者或培训师对培训需求的单方面主观臆断，都有可能将培训引入误区。我国过去有大量的各级各类的干部培训中心，现在大多日渐衰落，其主要原因就是培训内容和办法同类化，缺乏个性化特征，一旦失去政府的政策保护就丧失了生存和发展的基础。因此，个性化特征是现代人人力资源培训与开发的必然要求。

二、人力资源培训与开发的功能

人力资源培训与开发在现代企业管理中的地位已越来越高，但仍有不少的企业在减少经费开支、控制成本时总会想到压缩或削减人力资源培训开发的预算和投入。究其原因，主要还是对人