

21世纪  
高等院校  
人力资源管理专业  
教材新系

# 人员培训与开发

Employee Training & Development

金延平 主编

FE 东北财经大学出版社  
Dongbei University of Finance & Economics Press

21世纪  
高等院校  
人力资源管理专业  
教材新系

# 人员培训与开发

Employee Training & Development

金延平 主编

**FE** 东北财经大学出版社  
Dongbei University of Finance & Economics Press

© 金延平 2006

图书在版编目 (CIP) 数据

人员培训与开发 / 金延平主编. —大连: 东北财经大学出版社, 2006. 8

(21 世纪高等院校人力资源管理专业教材新系)

ISBN 7 - 81084 - 890 - 9

I. 人… II. 金… III. 劳动力资源 - 资源管理 - 高等学校 - 教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 051476 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: [dufep@dufe.edu.cn](mailto:dufep@dufe.edu.cn)

大连业发印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

---

幅面尺寸: 148mm × 210mm 字数: 445 千字 印张: 14

印数: 1—5 500 册

2006 年 8 月第 1 版

2006 年 8 月第 1 次印刷

---

责任编辑: 李 彬

责任校对: 毛 杰 那 欣

封面设计: 张智波

版式设计: 刘瑞东

---

定价: 24.00 元

21 世纪高等院校人力资源管理专业教材新系

## 编审委员会

首席顾问（以姓氏笔画为序）

周文霞 中国人民大学劳动人事学院教授

赵曙明 南京大学国际商学院院长，教授，博士生导师

委员（以姓氏笔画为序）

朱舟 上海财经大学国际工商管理学院博士

李严锋 云南财贸学院商学院教授，博士

何承金 四川大学工商管理学院教授

张兵 南京农业大学经贸学院教授

张德 清华大学经济管理学院教授，博士生导师

张磊 华东政法学院商学院教授

张文贤 复旦大学管理学院教授，博士生导师

杨蓉 北京物资学院教授，硕士生导师

金延平 东北财经大学工商管理学院副教授

姜法奎 云南财贸学院工商管理学院教授，硕士生导师

唐宁玉 上海交通大学管理学院副教授

崔勋 南开大学商学院人力资源系教授

董福荣 广东商学院管理学院人力资源系教授

# 新世纪人力资源 管理的思考（代序）

跨入新世纪，经济全球化、技术进步和消费者地位的提升等使得企业的外部经营环境变化越来越快。很多企业管理的研究者与实践者们都有一个共识：不确定性是企业所面临的新竞争环境的主要特征。以不确定性为特征的竞争环境向企业提出了新的挑战，企业如何应对这一挑战呢？企业管理的研究者和实践者们不约而同地将目光投向了人力资源。例如，核心能力理论认为，企业在本质上是一个能力体系，能力是能够为人们所共同感受到的智力资本，它包括人力资本、结构资本和顾客资本；组织变革理论认为，有效的沟通是一种重要的组织资源，组织内群体之间、个体之间以及群体与个体之间能否有效地整合和分享有价值的信息与知识是衡量组织有效性的标准，从而将研究的焦点指向了组织内的人；而以资源为基础的企业理论则认为，传统的竞争优势来源（如技术、财务资源的获得）已不再能以稀缺的、不可模仿的和不可替代的方式为企业创造价值。因为人力资源的价值创造过程具有路径依赖和因果关系模糊的特征，其细微之处竞争对手难以模仿，所以，企业的人力资源将是持久竞争优势的重要来源，有效地管理人力资本，而不是物质资本，将是企业绩效的最终决定因素。尽管不同的理论对“什么是人力资源”有着不同的解释，其根本原因却在于“人是企业能对自身进行变革以适应环境变化的惟一动力”。在企业系统中，人具有其他要素所没有的特性——自我变革与自我发展的能力，即只有人，才能够对企业的构成要素以及要素之间的关系进行调整。可见，当企业与环境间的平衡被打破时，必须借助于人的力量，才能重新达成企业与环境间的适

配。因此,面对不确定性的竞争环境,企业管理的研究者和实践者都只能从人——这个企业自身变革的惟一动力源上,来试图找出有效的对策。从这一认识出发,可以毫无疑问地断言,人力资源成为企业管理研究与实践的热点和核心是一种历史的必然。

然而,“人力资源”并不等同于“人力资源管理”,正如一位首席执行官在回答记者提问时所说:“如果你是指小写的 hr(指人力资源),那么我认为其是企业成功的关键;如果你是指大写的 HR(指人力资源部或人力资源管理实践),那我就并不这么认为了。”这表明人力资源管理在实践中并没有受到重视。为什么人力资源管理并没有在实践中发挥应有的作用呢?我们知道,人力资源管理在本质上是人力资源能够被开发的工具。企业管理者们可以使用人力资源管理实践,如人力资源规划、招聘与挑选、培训与开发、绩效管理 with 评估、薪酬制度管理等等,来吸引、确认和保留高质量的人力资源。企业在获得高质量的人力资源之后,人力资源管理的下一个目标是鼓励人们表现出支持企业利益的行为。因为人力资源对企业持续竞争优势来说只是一个必要条件,而不是一个充分条件。人力资源潜力的实现,在一定程度上是由于人们通过表现出特定的行为而允许企业从中获益。因此,人力资源管理是人力资源和企业绩效关系的中间变量。人力资源仅仅在与正确的人力资源管理实践——通过诱发员工行为产生优势的实践——相结合时,才是有效的,即拥有正确的人力资源管理是人力资源效率最大化的必要条件。这种中间变量角色在一定程度上也解释了为什么许多企业强调人力资源的重要性,而只有极少的企业能够开发出作为竞争优势之源的人力资源。

现实中人力资源管理没有能够发挥出应有的作用通常在于人们对于人力资源管理角色的错误定位。人们依然按照传统人事管理的观念将企业人力资源管理看成“成本中心”,而在新经济条件下企业人力资源管理应该成为企业的“利润中心”。要实现人力资源管理从成本中心向利

润中心的转变,企业对人力资源管理的定位应该实现如下的转变。

首先,人力资源管理部门必须转变其思想观念,从注重“人力资源管理做什么”转变为关心“人力资源管理的产出是什么”,从解决“企业经营运作过程中的人的问题”转变为解决“与人有关的企业经营运作问题”。

其次,人力资源管理者必须从传统的职能专家向战略伙伴、员工支持者和变革倡导者转变。其中,战略伙伴角色主要集中于把人力资源的战略和行为与经营战略结合起来。在这一角色中,人力资源管理以战略伙伴的面目出现,通过提高组织实施战略的能力来帮助保证经营战略的成功。员工的支持者角色意味着人力资源管理需要帮助维持员工和企业之间的心理契约,把精力投入到员工日常关心的问题 and 需求上,积极地倾听、积极地反应,并向员工提供为满足他们不断变化的要求所需的资源,创造一个学习的氛围和环境,让企业员工置身于其中,激发出一种自然的学习动力和工作成就感。

最后,人力资源管理必须掌握新的技能:掌握业务,掌握人力资源、个人信誉和掌握变革。掌握业务要求人力资源管理成为企业核心经营管理层的一部分,了解并参与基本的业务活动,具备强烈的战略业务导向。掌握人力资源是指人力资源管理要确保基本的管理和实践相互协调,并担当起行政职能。个人信誉是指人力资源管理者应具备良好的人际影响能力、问题解决能力和创新能力。掌握变革要求人力资源管理懂得如何领导企业变革与重组。很显然这四种新技能是与人力资源管理的新角色一一对应的。

人力资源管理任重而道远。相对于肩上的千斤重担,这门年轻的学科显得十分的稚嫩,迫切地需要企业管理研究者和实践者们辛勤地培育。东北财经大学出版社的这套丛书从不同的层面、不同的视角对人力资源管理领域内的不同问题作了全面、系统和深入的探讨,对推动人力

资源管理的理论发展，提高人力资源管理的实践水平，无疑是雪中送炭。这套丛书与 20 世纪 90 年代以来陆续引进和出版的人力资源管理教材不同，具有两个显著的特征：一是先进性，这套丛书紧跟时代步伐，汇集了人力资源管理的最新观点、内容、原理和方法；二是适用性，这套丛书以培养能力为目标，吸收了国外教材的众多优点，特别适合于企业管理专业和人力资源管理专业的本科生、硕士研究生、教师以及人力资源经理们使用。总之，这套丛书是国内不可多得的人力资源管理教材。十分感谢东北财经大学出版社给我这套丛书先睹为快的机会，读书偶感，权且为这套丛书的出版作贺。

赵曙明

于南京大学



# 前 言

21 世纪，人类社会已进入了知识经济时代，企业竞争的焦点正在从资金、技术等传统资源转到人力资源。同时，经济的全球化发展使得企业间的竞争范围更加广阔，市场变化速度日益加快，面对这些严峻的挑战，企业必须保持持续学习的能力，不断引入日新月异的先进技术和思想，才能在市场竞争中立于不败之地。因此，不断增加对人力资源的投资，加强对员工的培训与开发，提升员工的素质，使人力资本持续增值，能够增强企业竞争力，实现企业战略目标。人力资本理论创始人、1979 年诺贝尔经济学奖获得者西奥多·舒尔茨在 20 世纪 60 年代依据大量的实证分析得出一个突破性结论：在现代社会，人的素质的提高，对社会经济增长所起的作用，比物质资本和劳动的增加所起的作用要大得多。按照这种理论，不应当把人力资本的再生产仅仅视为一种消费，而应视为一种投资，这种投资的经济效益远大于物质投资的经济效益，而且人力资本投资不再符合边际收益递减规律，而是边际收益递增的。

人员培训与开发作为企业的一项基础工作，越来越受到企业的重视。尤其是在世界经济一体化的今天，如何建立有效的培训机制，建立完善的培训评估制度，已成为企业在竞争激烈的市场上能否取胜的一项关键性工作。如何充分发挥培训对于企业的积极作用，而不仅仅流于形式，就要求我们必须对员工培训方式和理念进行有效的管理和不断的创新。有效的员工培训与开发不仅能够促进组织目标的实现，而且能够提高员工的职业能力，拓展他们的发展空间。因此，只有企业的培训需要和员工的职业生涯规划保持一致，使企业发展目标与员工个人发展目标联系起来，才能建立企业与员工之间的双赢关系，从而结成紧密的利益共同体。本书力求用现代培训与开发的理论来指导管理实践，实现组织

和员工的共同发展，从而增强组织的核心竞争力。本书从我国实际出发，吸收西方发达国家最新的培训与开发理论和方法，强调创新性和实践性。本书所研究的问题包括了人员培训与开发的理论知识、操作实务及案例分析，既有一定的理论深度又有较强的可操作性，所运用的许多理论和方法具有较高的学术研究价值和实用价值，对组织科学地开展人员培训与开发工作具有重要的指导作用。

本书结合我国人力资源培训与开发的实际，在吸收国内外同类教科书优点的基础上，突破原有同类教科书的框架，重新安排体系、内容和结构，强调知识更新，突出前沿性和实用性。本书体系结构完整规范，各部分具有逻辑上的合理顺序、循序渐进、深入浅出、重点突出、简明适用，便于读者系统学习和掌握人力资源培训与开发的内容。本书既可作为高等院校人力资源管理专业及管理类专业学生的教材，也可以作为广大企事业单位管理者的参考书。

本书由金延平任主编，具体分工为：金延平（第1章、第5章、第6章、第8章、第10章、第12章）；马芳（第2章）；刘秀芝（第3章）；梁艳平（第11章）；姜研、金延平（第4章）；陈文婷、金延平（第7章）；王海霞、金延平（第9章）。全书由金延平提出编写大纲和具体要求，并总纂定稿。

在本书的编写过程中，借鉴和引用了国内外许多学者的大量研究成果，在此表示衷心的感谢。由于编者的水平有限，书中难免有不足之处，敬请广大读者批评指正。

金延平

2006年7月

# 目 录

## 第1章 人员培训与开发概述

□学习目标	1
1.1 人员培训与开发的概念与实质	1
1.2 人员培训与开发的作用	4
1.3 人员培训与开发的目标和原则	7
1.4 人员培训与开发的流程	10
1.5 我国企业人员培训与开发存在的问题	16
1.6 人员培训与开发的发展趋势	19
□案例	24
□本章小结	25
□关键概念	26
□课堂讨论题	26
□补充阅读材料	26

## 第2章 战略性人员培训与开发

□学习目标	28
2.1 战略性人员培训与开发的内涵	28
2.2 人员培训与开发战略的制定程序	34
2.3 人员培训与开发战略和企业战略	43
2.4 人员培训与开发的战略化管理	52
□案例	55
□本章小结	57
□关键概念	58

□课堂讨论题 .....	58
□自测题 .....	58

### 第 3 章 学习原理

□学习目标 .....	59
3.1 学习概述 .....	59
3.2 学习过程与学习指导 .....	65
3.3 学习理论 .....	67
3.4 成人学习理论 .....	79
3.5 学习的迁移 .....	86
3.6 学习过程周期与学习风格 .....	91
□案例 .....	97
□本章小结 .....	98
□关键概念 .....	98
□课堂讨论题 .....	99

### 第 4 章 培训需求分析

□学习目标 .....	100
4.1 培训需求分析概述 .....	100
4.2 培训需求分析的框架 .....	106
4.3 培训需求分析的方法与信息收集 .....	122
4.4 培训计划的制订 .....	132
□案例 .....	137
□本章小结 .....	139

<input type="checkbox"/>	关键概念 .....	140
<input type="checkbox"/>	课堂讨论题 .....	140

### 第 5 章 培训的组织与实施

<input type="checkbox"/>	学习目标 .....	141
5.1	企业培训体系的建立 .....	141
5.2	培训的方法和技术 .....	148
5.3	培训内容和方法的选择 .....	161
5.4	培训师的选择 .....	165
<input type="checkbox"/>	案例 .....	175
<input type="checkbox"/>	本章小结 .....	178
<input type="checkbox"/>	关键概念 .....	179
<input type="checkbox"/>	课堂讨论题 .....	179
<input type="checkbox"/>	自测题 .....	179

### 第 6 章 培训效果评估与培训效果转化

<input type="checkbox"/>	学习目标 .....	180
6.1	培训评估概述 .....	180
6.2	培训评估的模型 .....	187
6.3	培训评估方案的设计及信息收集 .....	193
6.4	培训的投资回报分析 .....	201
6.5	培训评估的流程 .....	208
6.6	培训效果转化理论 .....	210
6.7	培训效果转化过程及其影响因素 .....	213

□案例	220
□本章小结	222
□关键概念	223
□课堂讨论题	223

## 第7章 新员工的培训与开发

□学习目标	225
7.1 新员工培训与开发概述	225
7.2 新员工培训的内容	230
7.3 新员工培训与开发的实施	235
7.4 新员工培训与开发的程序	244
7.5 新员工的工作能力开发	248
□案例	251
□本章小结	254
□关键概念	255
□课堂讨论题	255
□自测题	255

## 第8章 管理开发培训

□学习目标	256
8.1 管理开发概述	256
8.2 管理开发的内容	260
8.3 管理人员开发需求分析方法	269
8.4 管理开发方法与技术	275

□案例	290
□本章小结	294
□关键概念	295
□课堂讨论题	295

## 第9章 组织开发

□学习目标	296
9.1 组织开发概述	296
9.2 组织开发的方法	299
9.3 组织学习	306
9.4 学习型组织的构建	315
□案例	323
□本章小结	326
□关键概念	326
□课堂讨论题	326
□自测题	326

## 第10章 职业生涯概述和理论发展

□学习目标	327
10.1 职业生涯的含义	327
10.2 职业选择理论	332
10.3 职业生涯发展阶段理论	338
10.4 影响职业选择的因素	344
10.5 职业生涯的成功	351

□案例	357
□本章小结	357
□关键概念	357
□课堂讨论题	358
□自测题	358

## 第11章 员工个人职业生涯分析

□学习目标	359
11.1 员工个人的职业定位	359
11.2 员工职业生涯的目标设定	365
11.3 职业生涯规划	371
11.4 员工职业生涯的阶段管理	378
□案例	387
□本章小结	389
□关键概念	389
□课堂讨论题	389
□补充阅读材料	389

## 第12章 企业职业生涯管理

□学习目标	391
12.1 职业生涯管理的基本内容	391
12.2 职业生涯开发的原则	395
12.3 职业生涯开发方法	397
12.4 职业生涯发展通道管理	401



12.5 如何为员工制定职业生涯规划·····	407
12.6 企业职业生涯的阶段管理·····	413
□案例·····	425
□本章小结·····	427
□关键概念·····	427
□课堂讨论题·····	427
□自测题·····	427
<b>主要参考文献</b>	