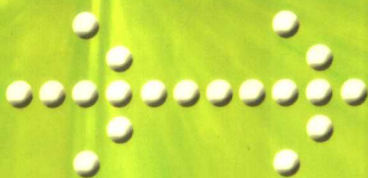




人力资源 开发概论

谢晋宇 著



清华大学出版社

人力资源开发概论

谢晋宇 著

清华大学出版社

北 京

版权所有，翻印必究。举报电话：010-62782989 13901104297 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

本书防伪标签采用清华大学核研院专有核径迹膜防伪技术，用户可通过在图案表面涂抹清水，图案消失，水干后图案复现；或将表面膜揭下，放在白纸上用彩笔涂抹，图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源开发概论/谢晋宇著. —北京：清华大学出版社，2005.2

ISBN 7-302-10238-4

I. 人… II. 谢… III. 劳动力资源—资源开发 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 141288 号

出版者：清华大学出版社 地 址：北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编：100084

社总机：010-62770175 客户服务：010-62776969

组稿编辑：毛尧飞(maorui555@263.net)

文稿编辑：陈 莉

封面设计：王 岚

印刷者：北京市人民文学印刷厂

装订者：三河市金元装订厂

发行者：新华书店总店北京发行所

开 本：185×260 印张：24.75 字数：715 千字

版 次：2005 年 2 月第 1 版 2005 年 2 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-302-10238-4/F·1045

印 数：1~5000

定 价：36.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题，请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话：(010)62770175-3103 或 (010)62795704

内 容 简 介

本书全面系统地介绍人力资源开发体系并与国际公认的人力资源开发体系相接轨。体系结构科学,涵盖培训开发、职业生涯开发、管理开发、组织开发和知识开发等领域。以职务为基础的KSAOs作为人力资源开发的“加工”对象,以KSAOs的开发为主线展开讨论,系统地总结了最新的研究成果和最新的企业实践,通过丰富的案例展示出国内外成功的人力资源开发经验和教训。

20 世纪 90 年代以来,在许多组织中,培训与开发功能都在加强,越来越成为实现组织战略目标的主要推动力量之一。几乎在所有国家中,培训与开发在组织中财务预算上所占的比重都在增加。发达国家的一些行业性的报告显示,近年来,人力资源开发获得的增长超过 10%。

在权威的管理学和人力资源管理领域的杂志中,几乎每一期都能看到对人力资源开发问题的讨论,这些杂志也定期将人力资源开发作为它们的主要领域组织专题文章。国际上以培训与开发为主题的杂志越来越多,而且出现了多家对管理开发、职业生涯开发和组织开发进行研究的专门性刊物;在国际管理组织、人力资源管理领域的国际会议上,人力资源开发已经成为普遍的话题。

近年来出现的上千家企业大学都与传统的人力资源管理部脱离了报告关系。这显示人力资源开发的地位越来越重要,人力资源开发职能与传统的人力资源管理的不同。人力资源开发比传统的人力资源管理职能更加关注变革,更加关注改善绩效,更加面向未来,具有战略性。

在我国,人力资源管理(HRM)近年来也获得了空前的发展,这从开展人力资源管理本科教育的大学数量的变化可见一斑。十年前展开这一教育的学校还不到 10 所,现在已经超过了 200 所。但是,人力资源开发(HRD)却没有获得相应的重视。国内现在还没有一所学校进行专门的人力资源开发人才的培育;在硕士和博士研究生的培育中,也鲜见专门的人力资源开发项目;人力资源开发学科在国内的社会科学分级体系中,还处于很低的位置。

我国是世界上第一人口大国,对人口学的多年研究使我感触很深。人力资源开发在开发人身上所内含的潜力方面的巨大作用使我看到了人力资源开发在中国具有的特殊意义。因此,我进行过一些呼吁,希望将人力资源开发作为独立的学科来对待,可惜获得的反响似乎没有多大。于是,我产生了写一部著作将人力资源开发作为独立学科来加以介绍的想法。

5 年前,我就开始为学生开设人力资源开发的课程,但一直不敢贸然动笔写书。我清楚地知道,这本书应该在著作的系统性、前沿性上有所突破。我是将人力资源开发作为一门新兴学科加以介绍的,这使它与一般地将培训开发看成是人力资源管理大系统下的一个职能的写法是不一样的。对这门学科的丰富性,我也有一个逐步深入的认识过程,在开始将它作为一门独立学科来处理时,还仅仅是一种热情。开始甚至对这个学科的系统性有怀疑,不过,越到深入地将这个学科作为系统来处理时,越发现它是一个很庞大的体系,而且有很强的多学科性。教育学和心理学是人力资源开发的学科之母,而后者在发展中又丰富了教育学和心理学。每当我接触一个新的开发领域,从职业生涯开发到管理开发,再到我将其称为这一体系的“皇冠”的组织开发,才发现每个开发活动又都是自成一体的。这使我大开眼界,也使我迷惑,对这个体系究竟应该包含什么内容、尤其是对“开发”这个相对更新的领域感觉很难把握。在我进行学习的这些年中,人力资源开发自身的发展十分迅速,e-学习、自我学习、行动学习、知识管理、人力资本、计量人力资源开发、国际人力资源开发、跨文化的人力资源开发、人力资源开发技术等新发展让人眼花缭乱,我更加感到完成这一著作的迫切性。

现在,本书终于在各方面的帮助下,摆在了读者面前。它的完成使我有一种如释重负的感觉。这本书在几个方面实现了我的预期目的。一是将人力资源开发作为一个系统的、独立的学科来进行介绍;二是将自己对人力资源开发基础的思考,总结成“KSAIBs”框架;三是努力做到

在全书中，贯穿对人力资源开发专业技能的讨论，使学习本书的读者能洞悉这一新的职业。

我力争将自己对人力资源开发的思考带进本书，其中比较突出的是提出了 KSAIBs 分析框架，这一分析框架是对传统的 KSAOs 分析框架的发展。在我看来，这种发展在一定程度上解决了过去困扰我们的一些问题。KSAIBs 是我们设计人力资源开发活动的一个基础，无论是人力资源开发需求评估还是设计，无论是人力资源开发结果的衡量还是学习成果的转移，KSAIBs 都是思考的基础、起点和终点。这一分析框架是分析世界上各种各样的职务的钥匙。当然，KSAIBs 是否周密还需要读者的评判。

最佳的人力资源开发实践是一种人性的、合作的、服务的、教练的、授权的、沟通的、换位思考的实践。对人力资源开发来说，这个部门的价值是需要证明的，即使是在人力资源管理这个大领域中，人力资源开发也是最需要证明才能获得承认的领域。因此，从业人员的服务意识和获取本部门政治影响的技能变得特别重要。人力资源开发要尊重不同职业和职务从业人员的专业自觉。各个部门的一线员工对自己的培训需求最有发言权。生产线上的蓝领工人，比主管和人力资源开发经理更了解如何保持成本和质量优势，因此，人力资源开发者不应该剥夺他们的发言权。人力资源开发是以学习为核心的活动，它的成功取决于每个成员履行职责的程度。学习活动涉及到人们的态度、价值观，这必然造成冲突，人力资源开发者应该有尊重这些价值观的观念。

我希望本书展现了人力资源开发这个发展十分迅速的领域的一些新成果。我特别想强调的是，在教育企业员工的过程中，人是最重要的资源这一思想。经营企业的培训与开发活动自然也需要资金、技术和设备，但是在这个过程中，人是根本和目的。这是因为，一方面进行人力资源开发活动的人（培训者和培训管理者）是决定人力资源开发活动能否成功的关键；另一方面，培训与开发对象也是人，他们有需求、动机和态度。不应该将他们看成是“加工”对象，培训与开发不仅是向他们灌输一些什么，应该通过满足他们的需求来实现对他们的开发。所以，我一方面对国内企业中不重视人力资源开发，或者虽然重视人力资源开发而不将这一活动看成科学而痛心疾首，另一方面，也因为看到一些领先企业以进行“洗脑”式的学习为荣而感到愤怒。

本书的目标读者是从事人力资源开发的专业人士和希望接受正规的系统的人力资源开发教育的学生。我了解到国内人力资源开发实践对这样一部著作有很强需求，在实践领域，从事人力资源开发相关工作的人士越来越多。研究领域对这样一部著作的需求同样强烈。本书将帮助这些目标读者培养人力资源开发的系统性思维，帮助他们分析和形成组织的人力资源开发战略，帮助他们以 KSAIBs 为基础来构建人力资源开发循环，他们将获得如何在这个新领域成长和获得支持方面的帮助，丰富的案例也将帮助他们思考。我还希望这本书能满足在大学承担人力资源开发本科课程教学的老师们的需求。就这本书的范围和重点来看，涉及到培训的完整系统，尤其是将教育学中的许多原理引进了人力资源开发领域。对研究生层次的教育，这本书提示了一些有价值的课题和方向，对他们在这一领域进行深入研究也有引导作用。

5 年前，接触到人力资源开发这一词汇时，我还是白纸一张。所以，尽管这样做会显得俗套，我还是要借这个机会感谢对这本书的出版有帮助的人。首先想感谢的是几位专家。一位是在我国进行过许多学术活动的 William Rothwell 教授，在他主办的系列讲座上，我第一次接触了人力资源开发的系统知识。第二位是 Wim Nijhof 教授，在访问他领导的研究机构时，与他的多次讨论解答了我作为一个入门者遇到的许多疑惑，他也让我看到了这个学科的最新发展。在国内学者中，我特别想谢谢吴国存教授，她最早引发我对人力资源开发的兴趣。能获得对这一学科整体面貌的把握，还要感谢两个基金的支持。教育部人文社会科学基金支持我进行“中国企业人力资源开发：角色、行为和态度研究”（01JA630057），这本书是这一研究的一种体现。南开大学出版基金则直接促成了这本书的写作。

感谢我的学生，他们和我一起进行了对这个学科的探索，他们所做的工作帮助了我对这个庞大的体系的认识。他们对这个新兴学科表现出很大的兴趣，这种兴趣反过来激励了我。在一个新兴的领域里耕耘是寂寞和快乐的。有他们在一起的探索使寂寞减少、快乐增加。感谢我的妻子官兰和女儿谢诗聪，她们对我留在国内工作给予了很大的支持。感谢杨洪，这些年他给了我许多的帮助。参与人力资源开发课程学习的许多同学也为本书提过很有参考价值的意见，在

此一并感谢。

本书大致可以分为三个部分：第一部分是带有导论性的，包括第1章、第2章、第3章。这些章节分别从整体的各个方面对人力资源开发进行了概述，包括人力资源开发的源起、定义、体系、基础，人力资源开发与战略，另外，对人力资源开发的两个重要的学科基础——教育学和心理学对人力资源开发的贡献，以学习理论和培训迁移为题进行了总结。第二部分是培训体系部分，包括第4章、第5章、第6章、第7章和第8章。这些章节将培训作为一个系统，从需求评估、开发活动设计、方法的选择、结果的评估等各个方面进行讨论。第三部分包括第9章、第10章和第11章，分别讨论了开发的三个分支：管理开发、职业生涯开发和组织开发。

不少人参与了这本书的工作。宋国学写了第7章的中“e-学习”和“自我学习”两个小节，赵梅、张洪涛、腾亚杰分别参与了第5、第6、第8、第9和第10章初稿的写作，高玲为本书提供了一个精彩的案例，张伶、聂婷、刘宁、张大伟、杨影、谢巍帮助完成了许多图表的制作、文字的录入和校对。刘宁和聂婷帮助制作了本书的课件。在此，还要特别谢谢清华大学出版社的毛尧飞先生，是他的支持使本书得以在这家我特别看重的出版社出版。

由于篇幅所限，没有对一些重要的研究视角加以阐述，如国际化的视角、文化的视角、伦理和社会性别的视角等。尤其遗憾的是，本书对中国企业如何进行人力资源开发进行的讨论还不够深入。我很清楚，领悟人力资源开发这个多学科交叉的领域，自己在教育学、学习心理学等多方面还需要补许多课。这些问题和遗憾不可避免地将带入本书。不过，希望本书能引发更多的读者对这一领域的关注和兴趣。本书的错误和不妥之处由我负责，敬请读者评判。

谢晋宇 于南开大学龙兴里

2004年10月27日

作者简介

谢晋宇，经济学博士，南开大学国际商学院教授，博士生导师。在国内最早倡导将人力资源开发作为一个独立学科对待，致力于将人力资源开发作为一个科学体系来推广，有比较大的影响。主持了多项人力资源开发领域的国家课题，在人力资源开发角色、职业化、e-学习、职业生涯开发等方面著述丰富，相关成果获得多项奖励。1995年出版《公司人力资源开发与管理》，1999年主编《企业人力资源开发管理丛书》。在《中国社会科学》、《国际培训与开发杂志》等刊物上发表论文多篇。

目 录

第1章 人力资源开发	1
开篇案例	2
1.1 人力资源开发的缘起和简史	5
1.2 定义人力资源开发	13
1.3 人力资源开发学科的研究领域	19
1.4 作为一个管理职能和职业的人力资源开发	24
1.5 以 KSAIBs 为基础的人力资源开发系统	32
1.6 人力资源开发在中国的发展	36
推荐网站	39
问题与练习	40
角色扮演练习	40
第2章 战略人力资源开发	43
开篇案例	44
2.1 组织战略与人力资源开发管理	46
2.2 战略分析与人力资源开发	49
2.3 战略制定/选择与人力资源开发	63
2.4 战略实施过程中的人力资源开发问题	67
2.5 组织类型与人力资源开发	72
2.6 员工类型与人力资源开发	74
2.7 人力资源开发如何与企业战略规划相配合	75
问题与练习	79
第3章 学习理论与培训迁移	83
开篇案例	84
3.1 学习概述	84
3.2 学习理论	89
3.3 培训迁移	102
问题与练习	113
第4章 人力资源开发需求评估	117
开篇案例	118
4.1 需求评估的定义和意义	119

4.2 人力资源开发需求分析的三个层次	124
4.3 增强雇员对人力资源开发需求的表达能力	143
4.4 实施人力资源开发需求评估的问题	145
问题与练习	146
案例分析题	146
第5章 人力资源开发设计	151
开篇案例	152
5.1 人力资源开发设计的概述	154
5.2 确定人力资源开发目标	158
5.3 教程/课程设计	163
5.4 课的设计	168
5.5 选择人力资源开发活动的相关人员	174
5.6 人力资源开发的后勤设计	178
问题与练习	181
第6章 传统培训方法	183
开篇案例	184
6.1 演示法	186
6.2 体验法	190
6.3 实地培训法	197
6.4 培训方法的选择	201
问题与练习	203
第7章 现代培训方法	205
开篇案例	206
7.1 多媒体在培训中的应用	207
7.2 计算机为基础的培训	208
7.3 e-学习	211
7.4 自我学习	216
7.5 对新技术培训方法的选择	222
问题与练习	222
第8章 人力资源开发评估	225
开篇案例	226
8.1 人力资源开发评估概述	226
8.2 柯克帕特里克 的 4 个层次	232
8.3 计算人力资源开发投资回报率	245
8.4 人力资源开发评估结果的宣传	251
8.5 人力资源开发评估的新发展	254
问题与练习	256
案例分析题	256
第9章 管理开发	261
开篇案例	262

9.1 管理开发概述	265
9.2 管理开发方法	275
9.3 管理教育	289
9.4 管理开发在中国	293
问题与练习	294
第 10 章 组织职业生涯开发	297
开篇案例	298
10.1 职业生涯开发概述	299
10.2 组织职业生涯开发与管理	309
10.3 组织职业生涯的问题	315
10.4 组织职业生涯开发活动	321
问题与练习	334
第 11 章 组织开发	337
开篇案例	338
11.1 组织开发概述	341
11.2 组织开发理论	346
11.3 组织开发方法	350
11.4 组织开发的过程	367
11.5 组织开发面临的问题	380
11.6 组织开发的未来	380
问题与练习	381

第 1 章

人力资源开发

Introduction to HRD

本章学习目标：

- 定义人力资源开发；
- 通晓导致人力资源开发作为一种专业而出现的历史事件；
- 区分人力资源开发与人力资源管理；
- 了解人力资源开发的主要职能；
- 描述人力资源开发如何对实现组织战略发挥作用；
- 确认人力资源开发过程的主要阶段；
- 了解 KSAIBs 模型。

李应明的典型一天：人力资源开发经理的多重责任

星期一早上 7 点 30 分，卓越通讯器材公司的人力资源开发部经理李应明，从家中开车去上班。这是晴朗的一天，太阳在蓝天上照耀，微风轻轻地吹着。到工厂大概有九公里路程，这十五分钟的路程让李应明有机会在不受打扰的情况下好好考虑一下工作的问题。

卓越通讯器材公司拥有并经营着三家工厂：一家电话机（湖景）厂，一家程控交换机厂（东方），还有一家线缆厂（晶蓝）。卓越通讯器材公司以高质量的产品在全国享有很高的声誉，特别是在子母电话机方面。总部坐落在公司的电话机生产厂（湖景）所在的开发区内。湖景、东方、晶蓝三家工厂相距 100~200 公里。每家雇佣 1000~1500 名工人。在开发区大约有 2500 名雇员。李应明大学毕业后在卓越公司的东方工厂上班。他通过几个参谋职位快速地得到晋升。然后做了两年夜班领班。他以能建立起一个融洽团队的能力而著称，在他的团队里从未有过针对他的抱怨。虽然他在生产率方面的成绩并不出众，但他因为比较好地处理了几次员工关系方面的冲突而得到了公司中许多人的信任。因此，他被晋升为公司的人事部经理助理。

李应明的进步被张春江——公司人力资源副总裁注意到了。张春江把李应明调到了有着许多人事问题的湖景厂，让他作特别参谋助理。六个月后，当这个工厂的人力资源管理部经理突然辞职时，他就做了人力资源管理部经理。一年多的锻炼使李应明具备了处理大多数人力资源问题的能力。一个月前，总公司由于业务发展的需要，成立了人力资源开发部，他又被晋升到公司总部担任人力资源开发经理，负责人力资源开发工作。现在他开始考虑的问题是怎样创建一个一流的人力资源开发部。

今天，他正是要到公司总部，也就是湖景电话机厂的所在地。随着汽车加速，李应明变得神清气爽起来。轮胎和新铺就的高速路之间摩擦发出的嗡嗡声慢慢消失在身后。他对自己说，“今天我要实实在在干一些事情。”

他想着这一天的工作，一件接着一件，试图确定它们的优先顺序。几分钟后，他决定建立公司的 e-学习系统是最重要的。想起周五那天，他皱了皱眉，张春江问他是否进一步考虑过这个计划。10 天来，他一直试图考虑这件事，但总有一些事情打断他。他对自己说：“我没有足够的时间真正坐下来考虑过这件事，我最好今天就把这件事定下来。”接着，他开始就项目的目标、程序和实施步骤等进行细致的思考。他对自己说：“都是时间的问题，这个项目本来早就该执行了。”李应明回忆起半年前，当他和张春江一同参加一个 e-学习的研讨会时就曾经讨论过此事。他们都认为实行 e-学习对于解决难于协调的三个工厂几千工人的学习时间是好主意，而且认为应该在总部实施此计划。

一阵鸣笛声呼啸而过使他吃了一惊，但他马上就把思绪转回到他决定要实施的其他计划上了。他开始考虑主管培训计划。他还需要考虑如何提高主管培训质量的问题。公司过去对主管很少进行深入和系统的培训需求调查。现有的系统不仅笨拙不便，而且主管们似乎也不配合，因此经常缺少重要信息。还有许多让人烦恼的遗留待办的雇员对培训的抱怨问题。一些是由于管理者的拙劣管理，一些是因为恶劣的培训条件，还有一些是因为缺乏沟通和不良的人际关系。还有一些临时想不起来的事情，不过他可以午饭后再考虑它们，他自言自语说道：“是的，今天要让一切事情都正常运转。”

随着车子驶进停车场，李应明的思绪被打断了。他在停车场看到了王爱民——仓库领班，他意识到他好像有什么问题，于是，李应明愉快地向他打招呼：“很不错的一天啊，爱民”。

“不怎么样，我那个新来的工人还没有接受新员工培训呢。”爱民抱怨说。

“他已经报名了吗？”李应明问。

“还没有报，不过我手下也有已经报名但是现在还没被排上的。他们如果不参加新员工培训就上岗是不符合规定的，这你是知道的，有许多简单的事情都需要教给他们。”爱民回答。

李应明皱着眉说：“让他们打电话问问泰瑞。”

王爱民迟疑了一会儿说：“应明，好像不是这么简单。报名是通过电子邮件来协调的，而新员工在工厂要获得新的地址需要等一周时间。”

李应明边走边说：“我会关注这个事情的。”然后走向他的办公室。

当他走进人力资源办公室，已经有很多工厂的雇员围着他的秘书杨泰瑞挤成一团了。他们都是来申请最近将要举办的一个职业生涯开发培训的。因为公司是第一次举办这样的培训，所以报名很踊跃。这有些出乎预料。

他坐到泰瑞和另外两名职员对面的自己的桌前，其中一个职员拿给他一大摞邮件。他一边让她拿给他一些办公用品，一边打开邮件阅读。电话响了，下周五的讲座请来的国外知名公司专家的秘书打电话来确定专家到达的时间，需要安排人去北京机场接他。李应明一边听着这位秘书的话，心里一边想：“安排谁去呢？这几天大家都很忙。”然后，他开始打电话给一些相关部门询问他们对新员工培训报名事情的意见，大家都认为很难协调。泰瑞也说还经常有安排了的新员工培训讲座而人又参差不齐的问题。这时，一个职员打断他让他看一些最终报告。他正试图判断这些问题是否有代表性的问题时，电话又响了。这回是张春江。他用最大的声音说：“我听到很多谣言，好像我们无法处理新员工培训的问题，到底是怎么回事？”李应明回答说还没有时间处理这些事情，不过他会处理的。接下来又是一连串的问题。最后，张春江说：“李应明，你真的需要处理好这些事情。”李应明记下了。杨泰瑞走到他办公桌前要他同意一些采购的申请。

公司上周登出培训设备采购通告后，现在几个供应商都来到了办公室。在检查采购单和面谈过程中电话响了，李应明去回应了。当他正在跟一个供应商交谈时，吴迪进来了。他是工厂的工程师，与李应明的叔叔有很深交情，李应明进入公司就是他活动的结果。他随时都会停下来找李应明攀谈并喝杯茶。他就要退休了，今天是想来谈谈公司的退休金的问题。他还是照样先说了一大堆上周日下午打保龄球的情况。李应明喜欢打保龄，有时也和吴迪去打打球。

好像是一下子，时间就到了10点45分，李应明要参加一个经理会议，讨论质量管理的问题。李应明虽然对这个会议不太感兴趣，但公司经理希望每个部门的领导都能到会。“他们经常拖拖拉拉，而且决定的事情对大家也都不怎么重要。”李应明一边往会议室走，一边沉思着。

中午，李应明和一个木材制造企业的做培训工作的朋友去吃了午饭。他一个小时前打电话来说希望能讨论一下由一个咨询公司提议的社会责任8000认证的培训计划。他们开车穿过城镇去了一家新的餐馆。

当李应明下午2点回来时，办公室里又在为报名参加职业生涯开发的培训工作而忙碌了。他坐下来开始整理有关培训抱怨的档案。生产部管理者打电话来讨论他对于培训技能的安排问题。他想要一些熟练的工人，对于李应明安排的培训不很满意。李应明抽空从储藏间里拿了一杯咖啡。他发现一些机密的员工档案被人抽出来没有复原，他一边整理一边想，“这是谁干的？”

李应明重新坐到办公桌前发现一些培训项目的广告，这是他每天都会接到的。然后，他开始打电话给各个工厂协调职业生涯开发培训的时间。一下午很快就过去了，李应明变得越来越急躁，解决时间协调问题没有多大进展。这使他再次想起e-学习系统的重要性。

4点45分时，东方厂的人力资源部经理打电话问一些李应明在那里时处理过的职工的案件。他干完了这些，已经5点半了，办公室里只剩他一个人了。李应明感到有点累了，他穿上外套朝停车场走去。

双眼盯着车流,李应明回想刚刚过去的这一天。他自问:“忙吗?太累了,但是我完成了什么工作了吗?”他的思绪快速回想这一天的工作,是或否好像就是答案了。“还是往常的工作,跟每一天一样。人事机制继续运转着,我们必须准备一些新的培训。做了有创造性或特别的工作了吗?”李应明做了个鬼脸迟疑着答道:“没有”。

带着一种负罪的感觉,他开远了。“我是一个经理吗?从薪水上看是的,从别人的尊敬看也像,而且我有责任也有必要的权利来实现这个责任。然而公司从它的经理身上得到的一些最重要的价值是创造性的思维和完成的事务。你需要一些时间去考虑。今天就像大多数别的时间一样,我没有做任何有创造性的工作。今天早上我热切希望要做的工作还是像上周一样没有进展。更重要的是,我不能保证明天能完成一点。这就是答案了。”

李应明继续想:“开夜车?是的,偶尔为之。这是可以理解的。但是我最近已经做得太多了,我欠妻子和家人太多时间了。想想便知,他们才是我真正为之工作的人。如果强迫我离开他们很多时间,我就没办法解决我的个人问题了。而且,我相信我正在做着我认为值得的贡献。也许我能从我的娱乐活动中挤出一些时间,但是什么样的娱乐适合呢?”

李应明思考着解决方法。与此同时,他下了高速开向家里。问题仍然留在他脑中。“我猜想我真的不知道答案”,他一边开进车道一边自言自语。“今天早上看起来一切还是那么简单,但是现在……”他的儿子跑向车子,喊着:“妈妈,爸爸回来了。”

讨论题:

1. 人力资源开发由许多种活动组成,在李应明今天的时间表中,有哪些活动是人力资源开发的开发活动?
2. 列出哪些活动是低效率的和浪费时间的,对李应明的时间安排是不利的?
3. 讨论李应明的职业生涯进程,他还能进一步晋升吗?如果他想进一步晋升,他应该做什么?

在我们未成年时,都有作为学习者的经历,而在进入一个组织后,如果没有作为受训者的经历,也有作为培训者的经历。我们或者指导过别人应用一种工具,或者参加过组织的新员工培训,或者对自己的职业生涯有一种规划,或者经历过我们所在组织的组织变革实践。我们可能没有意识到,上述这些活动都是包含在本书将要介绍的一个专业活动领域中的,这个活动领域就是人力资源开发。

在人力资源领域,20世纪80年代末90年代初以来,最激动人心的变化是人力资源开发作为一门新兴学科和一种新兴职业的出现,而且它越来越在社会上扮演领导性角色。人力资源开发之所以被承认为一种新兴的职业是因为:第一,从事这一职业需要广博的专业知识;第二,人力资源开发向社会提供了作为一个独立的职业需要提供的产品(服务),即向企业成员提供教育和培训。这种产品(服务)对社会中存在的任何组织的运行都能产生重要作用。

人力资源管理活动现在也为进入市场的中国公司所接受,人们越来越认识到组织要有竞争力,最重要的是组织中的人应该有竞争力。人力资源管理在吸引人、留住人、激励人、开发人方面的作用是系统性的。而人力资源管理活动中最重要的活动就是人力资源开发。因为人力资源开发活动是直接作用于员工潜力的工作。因此,在人力资源管理的几大职能中,人力资源开发活动独立出来,在大型组织和处于领先地位的公司中,一个不可或缺部门就是人力资源开发部(或者称为培训与开发部,在有的组织中则是以企业大学或培训中心的形式出现)。这种独立首先表现为大型组织在人力资源开发活动上的投入已经达到很高的水平。据估计,在IBM这样的处于领先地位的公司,有大约7000人在负责人力资源开发的教育部工作,而每年投入用于人力资源开发活动的投资高达20亿美元。¹这些投入也产生了相当高的回报。据一项长期研究显示,在

¹ Kirkpatrick, D., "Breaking up IBM", Fortune, July 27, 44-48, 1992.

1929~1982 年期间,人力资源开发活动对美国生产能力提高的贡献率是 26%。²当然,需要特别指出的是,有一些文献在说明人力资源开发活动的价值时,所引用的对这些活动的收益的描述是夸张和不科学的。例如,不少文章所引述的摩托罗拉在人力资源开发上每投入一美元就产生三十美元的收益就属于这样的说法。

尽管我们能引述这些数据和现象,但是,这些数据和现象都出现在发达国家。在国内企业中,人力资源开发活动并没有像发达国家那么大的规模,获得的投入并不多。即使是那些希望以人力资源开发活动来提升竞争优势的企业,人力资源开发活动的效率也并不理想。究其原因,主要在于两个方面:一方面是组织对人力资源开发活动缺乏科学的认识和支持,缺乏对这些活动的科学的设计。而造成这种局面的深层次原因是企业中缺乏既具备人力资源开发的知识、技能、能力,又具备人力资源开发的职业态度和积极性的专业人员;另一方面,国家发展战略以劳动力的低廉作为国家竞争优势,企业发展战略以单纯的价格领先为竞争优势是企业不能重视人力资源开发的根本原因。在这样的战略下,人力资源开发将被作为一种成本,而非投资。因此,中国企业的人力资源开发作为一个管理职能还需要深入地改变,人力资源开发作为一个职业则需要细心地培育和开发。

本书将人力资源开发(Human Resource Development, HRD)作为一个系统的独立的活动和研究领域加以介绍。这一活动既贯穿在企业的全过程,又以企业的全部员工为对象。

1.1 人力资源开发的缘起和简史

1.1.1 人力资源开发的缘起

人力资源开发这一学术术语被广泛接受是在 20 世纪 80 年代,而这一术语早在 1967 年就出现了。这一学术术语的出现是由美国乔治·华盛顿大学的教授里奥纳德·那德勒提出来的。下面的故事是他经常向学生讲的。在 1965 年,美国联邦政府刚刚通过著名的《公平就业机会法案》,该法案意在让私人部门为长期受到歧视的少数民族提供更多的就业机会。虽然这一法案当时还没有被运用到政府部门,但是为了表示政府也是遵从这一法案的,人事管理部要求那德勒设计一项培训政府雇员的项目,这一项目的目的在于让这些雇员学会怎样为少数民族进行咨询。在这一项目进行的时候,那德勒经历了所有的人力资源开发人员都曾经遭遇过的尴尬和难堪的体验。参与培训的人都坐在教室里,但是他们却与教师好像没有什么联系,即中国成语所说的“心不在焉”。

于是那德勒开始问问题。第一个问题是:“在座的诸位有几个现在正在从事为少数民族提供咨询的工作?”结果举手的人不到三分之一;第二个问题:“在座的诸位有几个回到工作岗位后将从事为少数民族提供咨询的工作?”结果举手的人还是不到三分之一。第三个问题:“在座的诸位中有几个来听课是因为你们的单位需要了解如何为少数民族提供咨询?”举手的人还是不到三分之一。三次举手的人大都不是同样的人,而且还有另外一些人一直没有举手,他们根本不知道来参与学习的目的,只是单位让他们来而已。

第一组人正在从事相关的工作,他们知道自己缺乏什么样的技巧,对项目的需要是很迫切而且积极的。第二组人只是将来某个时候可能被安排到与少数民族咨询工作有关的岗位上,他们还从来没有从事过这一工作,对这一行没有一点概念。他们想知道从事这一工作到底需要干些什么,有什么基本的技巧在里面。第三组人来这里只是希望了解一些基本的东西。他们对解决问题和学习技巧没有兴趣。³

那德勒的学生、同事大多数也都有类似的经历。实际上每个从事教育、培训与开发工作的人都会有这样的体验,但是这样的体验对成人教育和雇员教育来讲更普遍。因为一般的非成人的

² Greenspan, A., Quips and quotes, *BNA's Employee Relations Weekly*, 13, December 4, 1995.

³ Nadler, L., and Nadler, Z., *Developing Human Resource*, Jossey-Bass, 1989.

教育不太可能面对差别如此之大的受教育者。

这样的体验促使那德勒对不同的需要进行区别,在1967年他终于为上述三种不同的需求寻找到了“标签”:培训、教育与开发。而为了将所有这些活动囊括到一个“标签”之下,他又创造了现在被广泛用来定义这一新领域的名称,这就是“人力资源开发”,⁴如表1-1所示。

表 1-1 那德勒眼中的人力资源开发

活动领域	名称
1. 与学习者当前所从事的职业相关的学习	培训 教育 开发 人力资源开发
2. 与学习者未来可能从事的职业相关的学习	
3. 与学习者所从事的工作无关的学习	

当然,后来,那德勒没有将教育单独列出作为一个领域,而是笼统地将未来的学习需求看成是开发。这里需要注意的是活动领域,名称只是为了方便。人们对这些活动可以取不同的名称。对这些活动的区分是很重要的。对于培训来说,一旦学习者回到各种岗位,就可以对其进行绩效评估。而对于教育来说,只有当学习者进入其接受教育的新工作岗位时,才能对其绩效进行评估。而对于开发来说,则不能在工作岗位上进行评估。

在国际上,已经对宏观人力资源开发研究和微观人力资源开发研究有了很明确的界定。一般来说,大多数学者都认为:第一,人力资源开发是专门研究发生在组织内部的培训、教育与开发(*inside the organization*);第二,人力资源开发是一个商业性教育活动,而不是公共教育活动。公共教育活动的教育对象、教育方法、经费的来源、管理和组织等都与组织中进行的教育有所不同,对公共教育系统进行的研究是教育学的领域。正是由于长期以来,人们发现用传统的管理公共教育的方法和理论解决不了组织中教育所面临的问题,才提出了人力资源开发这一新的学科。

1.1.2 人力资源开发的历史

1. 早期

教育在人类历史上很早就存在了。但是对教育的科学认识和发展却是在1632年捷克教育家夸美纽斯提出教育学作为一门学科的名称时才真正开始的。⁵成人教育和职业教育也是存在已久远的活动,只是到了1920年出现了成人教育和职业教育这些名称时,才对成人教育和职业教育有了真正科学的认识。对人力资源开发也是一样。

在历史上,人力资源开发出现得相当早。我们可以在人类的狩猎、农耕、军事和宗教等活动中发现早期的人力资源开发活动。在人类的早期,我们的祖先就建造过许多伟大的建筑,如在公元前7世纪左右开始建造的万里长城。建设这样巨大的工程,需要大量的劳动力的合作,如果没有培训的话,很难想象可以完成这样的工程。但是,在人类早期文明阶段,由于无论是猎人、农夫,还是工匠都没有文化,不能用文字来记述他们的知识和技能。因此,在那个年代,他们的知识和技能只能通过直接的技能的口授来代代相传。

在工业化前,人力资源开发以我们现在所说的在职培训(OJT)和师徒制的方式出现了。这常常是指雇主向雇员提供完成其被指派的任务所需要的技能和知识方面的培训和教育。通常不会超过这个范围。

在公元前1800年,在汉莫拉比法典中就有了一些有关学徒制的规定。学徒制并不像许多人想象的仅仅局限于工艺人的范围。在古代,教堂或寺庙传授宗教和艺术知识,而军队则负责培训

4 Nadler, L., "Has federal legislation affected your training?", *Training in Business and Industry*, Aug., 1967, 4, 16~19.

5 编写组,中国大百科全书·教育,中国大百科全书出版社,1985年。