

培训与开发 理论及技术

中国最有影响和最具实力的人力资源院校

中国人民大学劳动人事学院组织编写



复旦博学

21世纪人力资源管理丛书

徐 芳 主编

复旦大学出版社

www.fudanpress.com.cn

PEIXUN YU KAIFA LILUN JI JISHU PEIXUN YU KAIFA LILUN JI JISHU PEIXUN YU KAIFA LILUN JI JISHU

培训与开发 理论及技术

中国最有影响和最具实力的人力资源院校

中国人民大学劳动人事学院组织编写



复旦博学

21世纪人力资源管理丛书

徐 芳 主编

复旦大学出版社

www.fudanpress.com.cn

PEIXUN YU KAIFA LILUN JI JISHU PEIXUN YU KAIFA LILUN JI JISHU PEIXUN YU KAIFA LILUN JI JISHU

图书在版编目(CIP)数据

培训与开发理论及技术/徐芳主编. —上海:复旦大学出版社,
2005.5

(博学·21世纪人力资源管理)

ISBN 7-309-04311-1

I. 培… II. 徐… III. 劳动力资源-资源管理 IV. F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第137126号

培训与开发理论及技术

徐 芳 主编

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路579号 邮编 200433

86-21-65118853(发行部) 86-21-65109143(邮购)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 苏荣刚

总 编 辑 高若海

出 品 人 贺圣遂

印 刷 上海崇明裕安印刷厂

开 本 787×1092 1/16

印 张 26.5 插页 2

字 数 519 千

版 次 2005年5月第一版第一次印刷

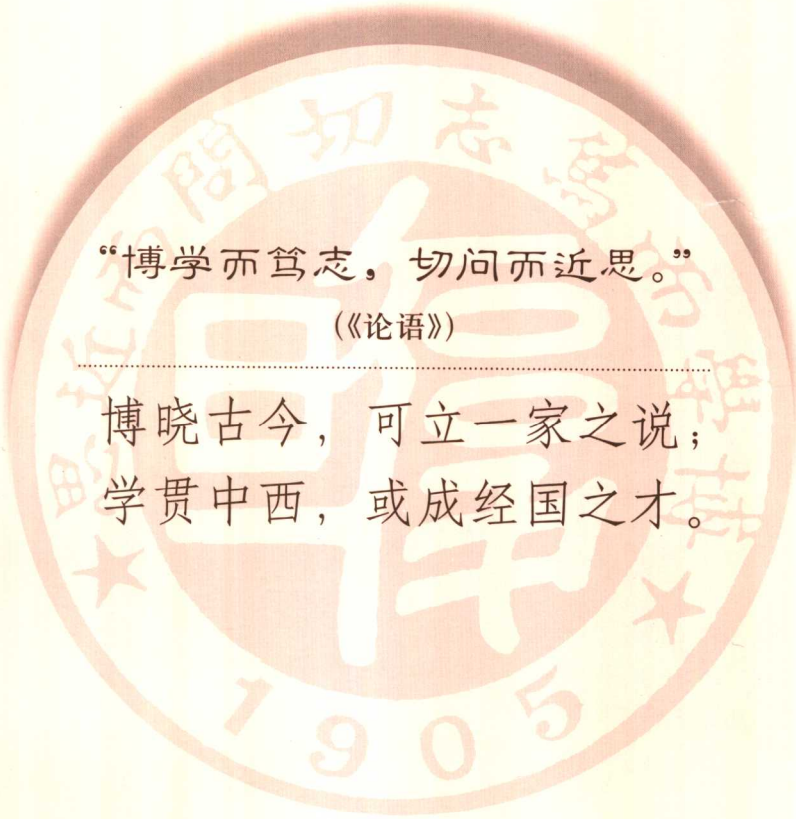
印 数 1—6 000

书 号 ISBN 7-309-04311-1/F·955

定 价 42.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

A large, faint, circular watermark of the Fudan University seal is centered on the page. The seal contains the university's name in Chinese characters '復旦大學' and the founding year '1905' at the bottom. The text '博学而笃志，切问而近思。' is superimposed over the seal.

“博学而笃志，切问而近思。”

(《论语》)

博晓古今，可立一家之说；
学贯中西，或成经国之才。

主编简介

徐芳，现任中国人民大学劳动人事学院组织与人力资源系副教授，并兼任中国人民大学书报资料中心副主任。美国管理学会会员，中国管理问题研究国际协会会员，澳大利亚悉尼大学和香港科技大学访问学者。

自1995年硕士研究生毕业于中国人民大学劳动人事学院并留校任教后，一直从事人力资源管理领域的研究和教学。2001年6月于中国人民大学获经济学博士学位。著有《团队绩效测评技术与实践》、《中小企业人力资源开发与管理》、《雇员培训与开发》（译著），以及学术论文近20余篇。主要的研究领域为绩效考核与管理、人力资源培训与开发技术、胜任力模型、团队绩效测评技术等。

1995年—2001年期间曾兼任摩托罗拉公司摩托罗拉大学高级培训顾问教师。并参与过三星中国、TCL公司、四川迈普数据通讯公司等数家企业的人力资源开发体系设计课题。曾经为深圳华为公司、三星中国公司、TCL公司、中国建设银行、中国信托投资有限公司、北京电信、中国远洋集团、中国机械进出口总公司、山东六和集团等几十家国内企业以及北京高校和政府公共部门做过人力资源管理领域的专题课程培训。

丛书编辑委员会

主 任 曾湘泉

委 员 （按姓氏笔画排序）

文跃然 孙健敏 刘子馨 刘尔铎 萧鸣政

苏荣刚 郑功成 徐惠平 彭剑锋

总策划

文跃然 苏荣刚

内 容 提 要

本书是21世纪人力资源管理丛书的一种，详细介绍了人力资源培训与开发基本原理，同时补充了当今人力资源培训与开发的最新理念和技术方法，并用许多形象化的图表加以表述，所采用的案例许多是作者从事企业管理咨询的成果。全书有三部分：第一部分：人力资源开发的理论及历史发展、第二部分：培训与开发的技术方法、第三部分：职业开发与组织发展(OD)。包括：第一章组织中的人力资源开发(HRD)、第二章人力资源开发的起源与发展、第三章学习理论与人力资源开发环境的构建、第四章培训与开发的需求分析、第五章培训与开发项目的设计与实施、第六章传统的与新兴的培训技术媒介、第七章新员工入职培训与领导力开发、第八章培训与开发项目评估、第九章培训成果转化、第十章职业开发、第十一章组织发展与人力资源干预。每章均附学习要点、相关案例与思考题，以引导学生把握书中的重点、难点内容，同时增进学生对培训与开发理论及技术的了解与掌握。本书适合高等院校经济类、管理类专业师生作为教材使用，同时亦适合所有对培训与开发理论及技术有兴趣的人士阅读。

总序

时间过得飞快！从1991年12月红旗出版社正式出版《中国人民大学劳动人事学院系列教材》至今，12个年头已经过去了。中国的政府、企业和其他非营利组织对劳动科学，特别是对人力资源管理的认识，可以说发生了翻天覆地的变化。当时，人力资源管理在国内还处于无人知晓的阶段。所以，到了1993年我们首次将人事管理专业改成人力资源管理专业后，在招生时，竟发生学生家长误以为，学人力资源管理是搞计划生育的笑话。今天，战略性人力资源管理、薪酬制度、绩效管理、E-HR、素质模型等，几乎成为媒体出现频率最高的词汇。可以说，历史上从来没有像我国今天这样，社会各个层面的人们，特别是从事实际工作的各个组织的高级管理者，对人力资源管理理论和实践的关注达到了前所未有的程度。加入WTO后，经济的全球化大势所趋，企业面临更加激烈的来自国内外的竞争，对人才的吸纳、维系和激励，即对人力资源管理的需求迅速上升，最终派生了对人力资源管理知识的巨大需求。

回顾十多年的教学和人才培养所走过的道路，我们对人力资源管理学科的认识也在不断提升。从20世纪80年代起，我们大胆学习和借鉴了以美国为代表的发达市场经济国家的人力资源管理的理论、技术和方法。当年，在赵履宽院长的领导之下，我们学院积聚了一批具有市场化和国际化意识的教师，敢于抛弃前苏联劳动学科体系，大胆提出发展中国劳动力市场，积极推动运用现代人力资源管理理论、技术和方法，解决我国企业面临的“人”的实际问题的理论观点和做法。20世纪90年代中期以后，在引进发达国家人力资源管理理论和技术的同时，我院的一批教授，通过对国内大量企业的管理咨询，体验企业的人力资源管理和变革的活动，增加了对我国人力资源管理现实问题的理解和认识，使我院在历史上曾被称之为“以市场经济理论见长”而“实际管理操作不足”，得到了根本的弥补，并且很快成为一个新的亮点。这为今天我们静下心来，总结我国人力资源管理实践，采集我国企业人力资源管理的案例，编写既有国外先进的理念和知识，又贴近我国企业现实的人力资源管理教科书，无疑打下了很好的基础。今天摆在您面前的这一套人力资源管

理的系列丛书,可以说是真实地反映了20世纪90年代以来,我国人力资源管理理论和实践发展的脉络,从一个侧面,展示了劳动人事学院教师们,多年来吸收和消化国外理论、技术和方法,以及实践活动探索的路径和轨迹。

如果说,本套丛书有着一些特点的话,我以为可归结为如下几点。

首先是它的理论性。管理,包括人力资源管理,常常被视为只是一套具体的技术,而缺乏理论。无论从西方的管理学说或东方的管理思想的演变,人们常常得到的感觉是表达和说法层出不穷,而最终缺乏一致的范畴和分析的框架。正如国外的一位学者所言,人力资源欠缺适切的核心理论。在整个人力资源管理学科教材体系设计过程中,在强调基础学科内容的训练,强化经济学、心理学、管理学和法学等学科之间的融合的同时,从整个教材体系搭建到每一本教材内容的安排,我们都试图做出努力,尽可能地减少和避免这一不足。在本丛书中,突出了《劳动经济学》、《组织行为学》等基础理论分量较重的教材。

其次,我们也考虑到了尽可能地向读者提供系统性的知识。这主要体现在两个方面:一是尽最大可能从整个人力资源管理流程,如招聘、培训、薪酬和考核等所需要的教学内容出发,以更加细化的方式加以完整体现,使人力资源管理专业的学生,能全面地对人力资源管理流程中的各个环节、接点,有深入的理解、认识和把握;二是试图从理论到实践、从经济到文化、从国外到国内,给学生提供一种尽可能全面的,也是新颖的透视和观察的角度。

技术性和操作性较强也是本丛书的一个特点。当前,人们对人力资源管理的学习热情持续升温,国内近百所院校都开设了人力资源管理专业,培养专业的人力资源管理学生。有数以万计的在职人员,积极申报由国家劳动和社会保障部颁发的人力资源专业资格证书的考试。光顾各大书店,人们对现代人力资源管理知识的需求上升,我们也能不断目睹,新的人力资源管理方面的教科书应运而生,但总体而言,符合国际通行的人力资源管理理念、技术和操作规范,又能适合我国国情的教科书尚不多见。目前已出版的教科书,明显存在着两方面的问题:一是简单拷贝国外已有的教材,其内容几乎与国外教科书完全相同,甚至所有案例都无一例外来自国外。另外一个问题是,大量的概念和一般知识介绍有余,实际操作的技术和方法介绍不足,甚至可以说是极端缺乏。与此相比,由于劳动人事学院教师团队,多年来企业管理咨询的实战经验的积累,为编写这种实际操作性较强的教科书打下了一定的基础,在一定程度上弥补了这些缺陷。本套丛书,在所撰写的教材中,从技术、方法和国内所选择的案例,充分反映了我们对国际人力资源管理技术的理解和运用,乃至一些新的知识和技术的特点,这将在一定程度上,较好地满足当前人力资源管理专业人士的实际需求。

当然,我们也毫不忌讳地承认,本套丛书中的不同教材,包括一本教材中的不同章节的质量,也参差不齐。最重要的是,一个国家的一本教材,深刻地反映了一个国家该学科领域研究的真实的水平和发展的状况。坦率地讲,

无论是经济学还是管理学，甚至是整个社会科学，国内学术界与国际学术界的学术规范和研究前沿相比，仍存在着一定的差距和不足。一套教材不可能超越目前国内学者对人力资源管理领域现有研究状况，特别是对现有知识系统的贡献的程度。不过，这也并不妨碍本套丛书的特点，更不能否认如下这一点：这里的大部分教材，都是我们教师群体“用心”体会、独立思考完成的成果。

成立于1983年的中国人民大学劳动人事学院，今年迎来了它成立20周年的喜庆日子。《复旦博学·21世纪人力资源管理丛书》的出版，也是带给我院成立20周年的一份献礼。感谢我院人力资源管理系主任文跃然副教授的策划，复旦大学出版社副总编刘子馨先生、副编审苏荣刚先生的鼎力支持。还要感谢人力资源管理系硕士生朱玲玲同学在丛书编辑过程中的辛勤付出。学院老师和出版社共同努力来出版这一套教材，让我写下这一段算是“序”的文字。我们相信，这套丛书的出版，将会推动我国人力资源管理的教学、科研及管理实践活动的健康发展。希望如Arthur K. Yeung 和 Kenneth J. Dewoskin 在“亚洲国家的人力资源管理发展”一文中所指出的那样，“展望未来，我们相信当亚洲或拉丁美洲等地区受到更多专家学者的关注之后，终将出现以亚洲或南美洲为主的人力资源理论与措施。”

中国劳动学会副会长
中国劳动学会劳动科学教学分会会长
中国人力资源开发研究会副理事长
中国人民大学劳动人事学院院长
博士生导师

曾湘泉

2003年7月7日于中国人民大学资料楼323室

前言

越来越多的组织对培训与开发的价值给予了广泛的认可,事实证明,凡是注重员工培训与开发的组织会比他们的竞争对手表现出更好的业绩,也更有信心迎接环境的变化与挑战。虽然市场上对培训与开发的实践活动提出了巨大的需求,但是培训与开发领域的理论与技术研究仍显得较为滞后。本教材是专门为人力资源管理专业的本科生和研究生,以及所有关注人力资源开发理论及技术工作的实践者编写的。本书为高校学生、科研工作者、企业以及政府人员提供了人力资源开发理论以及技术的框架,向读者展示了培训与开发领域的最新研究成果。

一、本书结构

本书共包括11章的内容,主要由三大部分组成:第一部分是人力资源开发的理论及发展历史,由第1~3章组成;第二部分:培训与开发的技术方法,包括第4~9章的内容;第三部分:职业开发与组织发展(OD),包括第10~11章的内容。

二、本书的主要内容

第一章“组织中的人力资源开发(HRD)”,重点介绍了人力资源开发内涵;人力资源开发与组织核心竞争力;人力资源开发专业人员面临的挑战以及人力资源开发专业人员的角色与能力素质要求。第二章“人力资源开发的起源与发展”,重点介绍了人力资源开发的起源与发展历史,人力资源开发同人力资源管理其他职能的关系,人力资源开发部门的组织架构,基于战略的人力资源开发流程。第三章“学习理论与人力资源开发环境的构建”,重点介绍了学习理论、学习策略与学习类型,创建有利于学习的培训环境以及标杆基准法在创建学习型组织中的应用。

从第四章开始至第九章，重点介绍的是培训与开发的技术方法。第四章“培训与开发的需求分析”，详细介绍了培训与开发需求分析的三个层面，战略/组织层面的需求分析，任务层面的需求分析以及人员层面的需求分析方法。在第五章“培训与开发项目的设计与实施”，重点介绍了培训项目设计与开发的有效模型，如何确定人力资源培训与开发的目标，培训材料包以及测试题目的开发，培训教师的甄选与培训（TTT）以及培训项目的组织实施。第六章“传统的与新兴的培训媒介”，重点介绍了传统的培训手段，新兴的培训媒介，培训技术的选择。第七章“新员工入职培训与管理技能开发”，重点介绍了组织社会化的基本概念，社会化过程的阶段理论，新员工入职培训，管理技能培训与开发，绩效管理 with 员工辅导。第八章“培训与开发项目评估”，重点介绍了人力资源培训效果评估的内涵，培训效果评估的发展阶段及其目标，人力资源开发项目的目标和发展历程，培训效果评估的模型与框架，评估所需数据的收集方法，以及如何从财务角度评估人力资源开发项目。第九章“培训成果转化”，重点介绍了培训成果转化理论和过程模型，影响培训成果转化的因素，以及确保培训成果转化的方法。

第十章和第十一章主要是介绍人力资源开发中的另外两大组成部分：职业开发与组织发展。第十章“职业开发”，重点介绍了职业开发的概念及意义，职业开发理论与职业发展模型，职业规划与职业管理的实践。第十一章“组织发展与人力资源干预”，重点介绍了组织发展理论和概念，人力资源干预，人力资源培训与开发的外包技术，人力资源培训与开发的未来发展趋势等。

三、本书的特点

1. 在每一章的开始部分都列举了一个与该章内容有关的案例。
2. 各章中所有的专业名词和概念都用黑体字做了标志。
3. 本书不仅有关于培训与开发的理论介绍，也有具体的企业实践经验分享。
4. 在每章结束后都附有与本章内容相关的案例和网上练习题。

本教材的最终完成是我本人和许多研究生共同努力的结果，全书由徐芳负责结构及内容体系的设计、资料的提供、案例的选取以及最后的统稿。各章的具体分工如下：徐芳负责第1章、第5章，万菲负责第2章、第7章和第9章，骆文琼负责第3章和第11章，吴铮负责第4章

和第8章，张艳负责第6章，欧阳袖负责第10章。

相信这本教材会对组织的培训与开发工作具有一定的指导作用，其中的理论及技术对该领域研究感兴趣的人会有启迪。由于本人学识有限，对本书存在的不足，恳请同行批评指正。

徐 芳

2004年10月

中国人民大学

目录

第一部分 人力资源开发的理论及发展历史

3	第一章 组织中的人力资源开发 (HRD)
4	开篇案例 三重人才开发看“三星”
6	第一节 人力资源开发 (HRD) 内涵的界定
9	第二节 人力资源开发与组织核心竞争力
14	第三节 人力资源开发专业人员面临的挑战
18	第四节 人力资源开发专业人员的角色与能力素质要求
26	本章小结
26	复习思考题
27	网上练习题
27	案例 通用电气的人才培养机制
30	第二章 人力资源开发的起源与发展
31	开篇案例 英国文官学院提供的新型培训
32	第一节 人力资源开发的起源与发展历史
36	第二节 人力资源开发与人力资源管理的关系
42	第三节 人力资源开发职能部门的组织架构
46	第四节 基于战略的培训与开发流程
51	本章小结
51	复习思考题
51	网上练习题
52	案例1 西门子公司的人力资源开发战略
54	案例2 海尔公司的员工培训

58	第三章 学习理论与人力资源开发环境的构建
59	开篇案例 企业成功管理之道——西门子管理学院的行动学习
60	第一节 学习理论
69	第二节 学习策略和类型
78	第三节 培训环境的创建
81	第四节 标杆基准法在创建学习型组织中的应用
90	本章小结
90	复习思考题
91	网上练习题
91	案例1 民企留人的尴尬
94	案例2 标杆学习——美国联邦行政学院

第二部分 培训与开发的技术方法

103	第四章 培训与开发的需求分析
104	开篇案例 如何才能找到真正的培训需求?
105	第一节 培训与开发需求分析概述
113	第二节 战略/组织层面的需求分析
118	第三节 任务层面的需求分析
124	第四节 人员层面的需求分析
128	第五节 胜任力模型与培训需求分析
130	本章小结
131	复习思考题
132	网上练习题
132	案例1 建立符合企业需求的培训模式
134	案例2 某公司管理者管理胜任能力在培训需求分析中的运用
140	第五章 培训与开发项目的设计与实施
141	开篇案例 培训项目到底该如何设计?
141	第一节 培训项目设计与开发的有效模型
143	第二节 确定培训与开发项目的目标
146	第三节 培训材料包以及测试题目的开发
160	第四节 培训教师的甄选与培训
163	第五节 培训项目的实施

168	本章小结
168	复习思考题
168	应用练习题
169	网上练习题
169	案例1 冠东公司是如何策划培训项目的
171	案例2 思科（CISCO）中国有限公司的员工培训之道
172	案例3 爱立信培训精招
174	相关链接 与培训教师分享的经验资料
178	第六章 传统的与新兴的培训技术媒介
179	开篇案例 “戴尔学习”
179	第一节 基于提升胜任力的培训与开发
182	第二节 组织中培训的类别
187	第三节 传统的培训手段
192	第四节 新兴的培训媒介
202	第五节 培训技术的选择
205	本章小结
205	复习思考题
206	网上练习题
206	案例1 “剧本表演”在三星的企业文化培训中的运用
209	案例2 摩托罗拉的课程设计模型及电子教学手段
212	第七章 新员工入职培训与管理技能开发
213	开篇案例 联想公司别具一格的培训
214	第一节 组织社会化的基本概念、内容
220	第二节 社会化过程的阶段理论
225	第三节 新员工入职培训
234	第四节 管理技能开发
245	第五节 绩效管理与员工辅导
251	本章小结
251	复习思考题
252	网上练习题
252	角色扮演练习 沟通与组织协调技能培训
253	案例 某公司新员工培训计划引发的思考

259	第八章 培训与开发项目评估
260	开篇案例 培训的费用构成
262	第一节 人力资源培训效果评估的内涵
263	第二节 培训效果评估的发展阶段及其目标
266	第三节 培训效果评估的模型
277	第四节 培训评估所需数据的收集方法
283	第五节 培训效果评估中的研究设计方法
288	第六节 从财务角度评估人力资源开发项目
293	本章小结
294	复习思考题
295	应用练习题
295	案例 在“美丽”的培训统计数据背后
300	第九章 培训成果转化
301	开篇案例 肯德基的培训成果
302	第一节 培训成果转化理论
307	第二节 影响培训成果转化的因素
320	第三节 确保培训成果转化的方法
329	本章小结
329	复习思考题
330	网上练习题
330	案例 SATE培训管理模式

第三部分 职业开发与组织发展 (OD)

337	第十章 职业开发
338	开篇案例 波音公司的职业生涯通道设计
338	第一节 职业开发的概念及意义
342	第二节 职业发展理论与职业发展模型
353	第三节 职业规划与职业管理的实践
376	本章小结
377	应用练习题
377	网上练习题

378	案例1 双重职业生涯发展路径设计： 微软公司与贝尔—阿尔卡特公司的做法
379	案例2 日本美孚石油公司职业生涯发展的系统运用

383	第十一章 组织发展与人力资源干预
-----	-------------------------

384	开篇案例 越来越多的公司正在开展人力资源培训与开发的外包
384	第一节 组织发展与人力资源干预
389	第二节 人力资源培训与开发的外包技术
396	第三节 人力资源培训与开发的未来发展趋势

401	本章小结
401	复习思考题
402	网上练习题
402	应用练习题

402	案例1 道氏化学公司的在线学习系统
404	案例2 埃森哲的知识管理

407	参考文献
-----	-------------