

当代世界学术名著·管理学系列

**Organizational Learning,  
Performance, and Change**  
An Introduction to Strategic  
Human Resource Development

**组织学习、绩效与变革**  
**——战略人力资源开发导论**

杰里·W·吉雷 (Jerry W. Gifley) / 著  
安·梅楚尼奇 (Ann Maycurich) / 著  
康青 / 译

 中国人民大学出版社

当代世界学术名著·管理学系列


**Organizational Learning,  
Performance, and Change**  
An Introduction to Strategic  
Human Resource Development

**组织学习、绩效与变革**  
**——战略人力资源开发导论**

杰里·W·吉雷 (Jerry W. Gilley)

安·梅楚尼奇 (Ann Maycunich) / 著

康青 / 译

 中国人民大学出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

组织学习、绩效与变革：战略人力资源开发导论/吉雷，梅楚尼奇著；康青译。

北京：中国人民大学出版社，2005

(当代世界学术名著/管理学系列)

ISBN 7-300-06429-9

I. 组…

II. ①吉…②梅…③康…

III. 劳动力资源-资源开发

IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 029708 号

当代世界学术名著·管理学系列

**组织学习、绩效与变革**

——战略人力资源开发导论

杰里·W·吉雷 著

安·梅楚尼奇

康青 译

---

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511239 (出版部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	<a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a>		
	<a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	河北三河市新世纪印务有限公司		
开 本	787×1092 毫米 1/16	版 次	2005 年 4 月第 1 版
印 张	30.25 插页 2	印 次	2005 年 4 月第 1 次印刷
字 数	474 000	定 价	38.00 元

---

**版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换**

**Organizational Learning Performance and Change by Jerry W. Gilley and Ann Maycunich**

Copyright © 1997 by Jerry W. Gilley and Ann Maycunich

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback copyright © 2000 by China Renmin University Press (Zhong Guo Ren Min Da Xue Chu Ban She)

Published by arrangement with Perseus Publishing, a subsidiary of Perseus Books L. L. C. ALL RIGHTS RESERVED

# “当代世界学术名著”

## 出版说明

中华民族历来有海纳百川的宽阔胸怀，她在创造灿烂文明的同时，不断吸纳整个人类文明的精华，滋养、壮大和发展自己。当前，全球化使得人类文明之间的相互交流和影响进一步加强，互动效应更为明显。以世界眼光和开放的视野，引介世界各国的优秀哲学社会科学的前沿成果，服务于我国的社会主义现代化建设，服务于我国的科教兴国战略，是新中国出版业的优良传统，也是中国当代出版工作者的重要使命。

我社历来注重对国外哲学社会科学成果的译介工作，所出版的“经济科学译丛”、“工商管理经典译丛”等系列译丛受到社会广泛欢迎。这些译丛多侧重于西方经典性教材，本套丛书则旨在选译国外当代学术名著。所谓“当代”，我们一般指近几十年发表的著作；所谓“名著”，是指这些著作在该领域产生巨大影响并被各类文献反复引用，是研究者必读的著作。这套丛书拟按学科划分为若干个子系列，经过不断的筛选和积累，将成为当代的“汉译世界学术名著丛书”，成为读书人的精神殿堂。

由于所选著作距今时日较短，未经历史的充分洗炼，加之判断标准的见仁见智，以及我们选择眼光的局限，这项工作肯定难以尽如人意。我们期待着海内外学界积极参与，并对我们的工作提出宝贵的意见和建议。我们深信，经过学界同仁和出版者的共同努力，这套丛书必将日臻完善。

中国人民大学出版社

2002年6月



## 译者序

在当今空前激烈的市场竞争中，如何提升组织绩效、人力绩效是人力资源管理与开发的一大课题，也是关系到组织生死存亡的关键问题。近几年来，企业投入了大量的人力、物力和财力用于各种形式的培训，以期增强组织及其成员的实力和竞争力。然而，目前在许多企业中十分盛行那种头痛医头、脚痛医脚、治标不治本、快餐填鸭式的培训。这类培训最典型的表现莫过于那些就事论事、泛泛而谈的所谓速成短训与讲座。虽然其形式轻松活泼，但是收效甚微，充其量只能提高技能和增加知识，根本无法达到从真正意义上提升组织及其成员的绩效，从而

增强组织的竞争力之目的。

如何开发人力资源？如何立足于公司的长足发展有效提升组织绩效和人力绩效？杰里·W·吉雷与安·梅楚尼奇合著的《组织学习、绩效与变革》一书为我们提供了详尽的论述。

杰里·W·吉雷长期从事人力资源开发研究工作，是全美管理科学领域里的知名权威，现在美国艾奥瓦大学组织与人力资源系任副教授，并兼任威廉·M·默瑟有限公司组织与人力资源开发部主任；安·梅楚尼奇是艾奥瓦大学人力资源开发与培训资深咨询顾问，他同时任教于得文港商学院。

杰里·W·吉雷与安·梅楚尼奇在《组织学习、绩效与变革——战略人力资源开发导论》一书中，以战略人力资源开发与管理的全新视角，系统地阐述了人力资源管理中个体开发、绩效管理以及组织学习等理论。本书分为五大部分，共17章。它既汇集了人力资源管理理论中的经典内容，也融合了作者自己在这方面的最新研究成果，如组织学习环境设计、人力资源绩效提升技巧、组织内部咨询顾问与教练的培养、组织变革的推进与绩效的评估等，尤其在指导人力资源开发（HRD）专业人员如何与组织管理者密切合作积极推进和实施组织变革方面的论述极具特色。

《组织学习、绩效与变革——战略人力资源开发导论》一书将理论和实践有机地融合在一起，针对组织的学习、绩效及变革的基本理论作了深入浅出的论述，为HRD专业人员的人力资源开发实践提供了有效的途径与操作技巧。本书不仅适于HRD专业人员作为专业工具书，而且也可用作企业培训师、咨询顾问以及工商管理课程或MBA学员的学习教材。

本书由华东理工大学城市管理学院人力资源管理系康青组织翻译，张晓娜、郑彤和李霄鹏参加了部分初稿的翻译。全书由康青统稿和校订。华东理工大学教务处对本书的翻译工作给予了极大的支持。另外，苗为清、裴菲、王冬梅、张树娇、梁颜、周倩、侯进兴、沈锦杰、朱欣微、王天慧、谭霖、张祥祥、韩海军等同学为本书的文字录入和编辑做了大量的工作，在此一并致谢。

华东理工大学城市管理学院

康青

## 致 谢

如果没有人力资源开发领域里的几位领衔人物的鼎力相助，本书是难以问世的。他们以独特的视角向作者提供了许多颇具启发性的见解，为本书的撰写奠定了基础，在此特致谢忱！

Chirs Argyris for *Organizational learning II: A theory of action perspective* (1996); Peter Block, for *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used*, (1981) and *The empowered manager: Positive political skills at work*. San Francisco, (1987); Nathaniel W. Boughton for *Stop managing, start coaching: How*



*performance coaching can enhance commitment and improve performance.* (1996) and the *Performance challenge: Developing management systems to make employees your organization's greatest asset.* (1999); Robert O. Brinkerhoff for *The learning alliance:* (1994) and *Achieving result from training* (1987); Mary Broad and John Newstrom for *Transfer of training. Action-packed strategies to ensure high payoff from training investment.* (1992); Steven D. Brookfield for *Developing critical thinkers: Challenging adults to explore ways of thinking and acting,* (1987), and *Becoming a critically reflective teacher.* (1995); Warren W. Burke for *Organizational development: A process of learning and changing.* (1992); Neal Chalofsky for *A unifying definition for the human resource development profession.* In the *Human Resource Development Quarterly,* (1992), *A new paradigm for learning in organizations.* In the *Human Resource Development Quarterly,* (1996), and *Up the HRD ladder: A guide for professional growth* (1983); Donald Clifton for *Soar with your strengths.* (1992); Rob Foshay, Ken Silber, and Odin Westgaard for *Instructional design competencies. The standards.* (1986); Steven A. Eggland for *Principles of HRD.* (1989) and *Marketing HRD within organizations: Improving visibility, credibility and image of programs.* (1992); W. L. French, and C. H. Bell for *Organizational development: Behavioral science interventions for organizational improvement.* (1995); James L. Gibson, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly for *Organizations: Behavior, structure, process* (1997, 9th ed.). Tom Gilbert for *Human competence: Engineering worthy performance.* (1978); E. G. Guba and Y. S. Lincoln for *Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches.* (1988); Judy Hale for *The performance consultant's fieldbook: Tools and techniques for improving organizations and people;* (1998); Joe H. Harless for *An Ounce of Analysis Is Worth a Pound of Objectives.* (1974); Edward E. Holton, III, for *Action: Needs Assessment* (1995) and *The adult learner* (5th Ed.) (1998); Ronald Jacobs for *Human performance technology: A sys-*

tems-based field for the training and development profession (1987) and Structured on-the-job training (1995); D. Katz and R. Kahn for *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.) (1978); Roger Kaufman for *Needs assessment: A user's guide* (1992); Donald Kirkpatrick for *Evaluating Training Programs* (1995); Gary D. Kissler for *The change riders: Managing the power of change* (1991); Malcolm S. Knowles for *self-directed learning* (1975), *The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy* (1980), and *The adult learner* (5th Ed.) (1998); D. Kolb for *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* (1984); John R. Kotter for *Leading change* (1996); Dugan Laird for *Approaches to training and development* (2nd ed.) (1985). Edward E. Lawler, III for *From the ground up* (1996); M. LeBoeuf for *Getting results: The secret to motivating yourself and others* (1985); Gordon Lippitt and Ron Lippitt for *The consulting process in action*, 2nd ed. (1986); R. Mager and P. Pipe for *Analyzing performance problems* (2nd ed.) (1984); Michael J. Marquardt for *The global learning organization* (1994), *Building the learning organization* (1996), and *Action learning in action: Transforming problems and people for world-class organizational learning* (1999); Victoria J. Marsick for *Informal and incidental learning in the workplace* (1990) and *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systematic change* (1993); Patrica McLagan, for the *Models for HRD practice* (1989) and *The age of participation* (1995); Jack Mezirow for *Transformative dimensions of adult learning* (1991) and *Transformative learning in action: Insights for practice* (1997); Oscar G. Mink for *Change at work: A Comprehensive management process for transforming organizations* (1993); Leonard Nadler for *Developing human resources: Concepts and models* (1st ed.) (1970), *Managing human resource development: A practical guide* (1986) and *Designing training programs: The critical events model* (1994); Jack Phillips for *In Action: Needs Assessment* (1995). Hallie Preskill for *The use of critical incidents to foster reflection and leaning in HRD in the Human*



*Resource Development Quarterly and Evaluative inquiry for learning in organizations* (1999); John Redding for *Strategic readiness: The making of the learning organization* (1994); Dana Gaines Robinson and Jim C. Robinson for *Training for impact: How to link training to business needs and measure the results* (1989), *Performance consulting: Moving beyond training* (1996), and *Moving from training to performance: A practical guide* (1999); Marc J. Rosenberg for *Performance technology: Working the system*. In *Training* (1990) and *Human performance technology: Foundation for human performance improvement*. In W Rothwell (Ed.) *The ASTD Models for Human Performance Improvement. Roles, Competencies, and Outputs* (1996); Allison Rossett for *Analysis of human performance problems*. In H. D. Stolovitch and E. J. Keeps (Eds.), *Handbook of Human performance technology: A Comprehensive guide for analyzing and solving performance problems in organizations* (1992 & 1999) and *First things fast: A handbook for performance analysis* (1999); William Rothwell for *Beyond training and development: State-of-the-art strategies for enhancing human performance* (1996), *The ASTD models for human performance improvement: Roles, competencies, and outputs* (1996), *Beyond instruction: Comprehensive program planning for business and education* (1997), *Mastering the instructional design process: A systematic approach* (1998), and *Strategic HRD leaders: How to prepare your organization for the six trends shaping the future* (1998); Gerry A. Rummier and Alan P. Brache for *Improving performance: How to manager the white spaces on the organizational chart* (1995); Edgar H. Schein for *Organizational culture and leadership* (1992) and *The cultures of management: The key to organizational learning*. *Sloan Management Review* (1996); Donald A. Schon, *The reflective practitioner* (1983), *Educating the reflective practitioner* (1987), and *Organizational learning II: A theory of action perspective* (1996); Peter M. Senge for *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (1990); H. Stolovitch, and E. J. Keeps for the *Handbook of Human Perform-*

*ance Technology* (1992 & 1999); Richard A. Swanson for *Performance at work: A systematic program for analyzing work behavior* (1986), *Forecasting financial benefits of human resource development* (1988), and *Analysis for improving performance. Tools for diagnosing organization and documenting workplace expertise.* (1994); David Ulrich for *Organizational Capability: Competing from the inside out* (1990), *Human resource champions* (1997), and *Tomorrow's HR management: 48 thought leaders call for change* (1997); Peter Vaile for *Learning as a way of being* (1996); Karen Watkins for *Informal and incidental learning in the workplace* (1990) and *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systematic change* (1993); and Ron Zemke for *Adult learning: What do we know for sure. In Training* (1995).



# 前 言

从事人力资源开发（HRD）的专业人员再也不能简单地从培训机构那里购买培训项目，安排培训课程，提供充满欢笑的一天式的指导，进行简单的书面满意度测评，以期参与者对培训内容做出反应，指望员工都能有所提高并在短时间内骤然提升他们的绩效。的确，这种对最糟糕情景的概述残酷地把 HRD 描述成一个肤浅的、基于活动的实践领域。遗憾的是，在过去的几年中，这样的事例的确屡见不鲜。然而，在过去的 25 年里，HRD 领域及其专业人员已经发生了巨大的变化。而且，那种仅靠提供培训活动以期奇迹般地增进员工的知识和技能，从而

达到提升组织绩效的时代已经一去不复返了。取而代之的是，涌现了一批兢兢业业、坚定不移和专业化的个体，他们积极投身于帮助组织构建学习型文化、创建绩效管理系统，并且实施变革倡议活动。每一项活动都旨在改变组织的结构、使命、战略、领导力、管理实践和工作氛围。HRD领域及其专业人员由此提高了他们在组织中的可信度。

在过去的十年中，我们注意到HRD专业人员倾向于以三种不同理念中的某一种作为其工作导向。这就如同加入一个政党那样，HRD专业人员以此作为他们的假设、信念、规则、原理和应用的基础。这种倾向最终影响到他们在处理绩效问题和变革倡议时的决策、行动和假设。HRD的这三种不同的导向分别为：组织学习、组织绩效和组织变革。我们把它们称为HRD的专业实践领域。

那些信奉组织学习理念的HRD专业人员认为学习是HRD的主要目的。据此，HRD专业人员的主要职责就是培育促进员工不断学习的学习型文化。他们主张学习应该是组织发展和变革的关键。此外，他们还采纳学习型组织的原则和实践、行动学习、批判性反思及其在组织中的应用。

当组织中出现绩效问题时，学习导向型HRD专业人员通常会依赖于培训方案来解决问题。他们将学习视作绩效提升和变革的先决条件。因此，他们认为在处理大多数组织问题时，学习是不可或缺的，而且把正式的设计、开发和实施培训项目作为他们在组织中的主要目的。越来越多具有丰富经验和远见卓识的HRD专业人员鼓励开展正式的学习转换活动，并且认为他们应该负责在日常实践中把行动学习和自主学习活动进行整合。最后，他们认为提供成功的培训项目有助于提高他们在组织中的可信度。

那些信奉组织绩效理念的HRD专业人员认为绩效提升和管理是HRD工作的重要组成部分。他们坚持认为HRD专业人员需要负责分析绩效问题，找出产生绩效差距的原因，并且建议或设计用来解决这些问题/故障的干预。他们认为培训在大多数绩效提升情形中不能作为干预的选择。相反，他们认为管理措施在提升组织绩效方面是最为合适的。而且，HRD专业人员在考察绩效差距时，采用的是系统理论方法。绩效导向型HRD专业人员认为他们的主要职责是利用人力绩效系统来提升组织的有效性。他们主张组织的薪酬和奖励制度、组织结构和文化、工作设计及激励因素都应该强调绩效的转变和提升。通常，这些专

业人员凭借行为主义的方法来解决绩效问题并运用强化性进度表来引起绩效和行为的转变。他们倡导人力绩效技术和绩效咨询的原则和实践，甚至设立独立的绩效提升部门，致力于绩效分析、咨询和评估。他们认为当组织的绩效得到全面提升时，他们在组织中的可信度也会自然而然地得到提高。

那些信奉组织变革理念的专业人员认为组织文化、结构、工作氛围、使命和战略的变革是 HRD 专业人员最重要的工作内容。他们采用系统的和战略的方法来提高组织的有效性。组织发展的原则和实践是他们的主要导向，而且他们在组织中扮演着变革代理人的角色。他们主张组织变革是他们追求的目标，同时认为组织的这种变革最终会提升组织学习和组织绩效。

组织变革型 HRD 专业人员认为他们的责任是通过分析活动来了解组织中的效率。他们主张组织发展应该成为一项专职的活动，而且需要专业人员组成独立小组来实施。在操作上，他们应该与高层管理者、部门经理及一线管理者密切合作来实施变革。他们认为通过在组织中兴起变革并管理其实施，就可以提高他们在组织中的可信度。

上述每一种专业实践领域均是非常复杂和艰深的。就如不同的政党一样，它们之间的假设和信念存在着许多差异。因此，在关于如何提高组织的有效性方面存在着很大的分歧，这对 HRD 领域产生了一定的负面影响，阻碍了在改进组织方面采用一致的方法。而且，每一种导向在提高组织有效性上都存在其局限性。然而，通过将专业实践领域整合为一种方法，HRD 专业人员便可以解决组织所面临的任何问题。这为 HRD 专业人员提供了提高组织的竞争力和创新能力的多重方法。融合这三种专业实践领域将有助于 HRD 专业人员认识到学习、绩效提升和变革的重叠处和关联性。它为解决组织问题和故障提供了一种崭新的视角。最后，这种三合一的方法为 HRD 专业人员提供了考察绩效提升和管理、组织发展和学习的多重途径。

我们认为，为了在 21 世纪获得成功，HRD 领域及其专业人员需要不断地成长、发展和转变以适应组织中变化的环境。这就要求 HRD 专业人员持续不断地监控、反思和成长。为此，我们全面考察了 HRD 专业人员未来将要面临的问题、主题、原则、理念和概念。本书旨在提供这样一个框架，即有助于 HRD 专业人员继续保持他们在组织中的专业化地位、已确立的可信度和影响力。本书主要考察了战略 HRD 的演变

(第2章), 处于变化中的组织战略 HRD 领导者的角色 (第3章) 以及战略 HRD 的原则 (第4章)。我们还考察了战略 HRD 的专业实践领域、组织学习 (第5章至第7章)、组织绩效 (第8章至第11章) 以及组织变革 (第12章至第14章), 并且揭示了它们相互之间的关系。此外, 我们还概述了最新的有关组织学习、绩效与变革分析 (第15章)、设计 (第16章) 和评估活动 (第17章) 以及它们与专业实践的每个领域之间的相互作用。



# 目 录

<b>第 1 部分 战略人力资源开发绪论</b> .....	1
<b>第 1 章 战略人力资源开发</b> .....	3
考察术语 .....	4
界定 HRD .....	5
HRD 的变革原动力 .....	7
围绕 HRD 作为一种职业的悖论 .....	8
HRD 的使命和目的 .....	11
HRD 专业人员应该优先考虑的方面 .....	11
通过 HRD 创造价值 .....	12
HRD 的结果 .....	14
HRD 面临的挑战 .....	15
21 世纪的 HRD 职能 .....	17
21 世纪的 HRD 专业人员 .....	18