

王淑珍

王铜安

◎ 编著



现代人力资源 培训与开发

XIANDAI
RENLI ZIYUAN
PEIXUN YU KAIFA

清华大学出版社



现代人力资源培训与开发

王淑珍 王铜安 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书通过整合人力资源培训与开发及相关领域比较成熟的新近研究成果,阐述了人力资本理论是人力资源培训与开发的动力源泉,解决了培训产生的机制问题;介绍了人力资源培训与开发的学习范式与绩效范式,以及两个范式下相应的学习理论与绩效理论;在基本理论的基础上,对培训需求分析、培训设计、培训实施及培训评估4个流程进行了充分的分析,并对员工辅导与咨询、职业开发与组织开发的基本概念、理论与技术等进行了介绍、分析与综合。本书丰富并强化了现代人力资源培训与开发的理论基础,理论内容充实,理论组织具有创新性;本书突出并强调了中国人力资源培训与开发的实践;在充实基本理论原理的同时重视读者实践操作能力的提升;同时,本书的体例突破了以往的框架结构,形成了一个内在逻辑缜密的现代人力资源培训与开发的框架体系。

本书适合人力资源管理专业的本科生、硕士生及该领域的从业人员学习使用,还可作为企业相关管理人员在职学习用书和培训用书。

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。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

现代人力资源培训与开发/王淑珍,王铜安编著. —北京:清华大学出版社,2010.4
ISBN 978-7-302-22208-8

I. ①现… II. ①王… ②王… III. ①劳动力资源-资源管理 IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第035920号

责任编辑:徐学军

责任校对:王凤芝

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京四季青印刷厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:23.25 字 数:477千字

版 次:2010年4月第1版 印 次:2010年4月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:38.00元

产品编号:036530-01

经济的发展，需要人才的优先发展。现代人才概念认为，现代人才是和学习能力联系在一起的。企业人力资本状况决定了它的核心竞争力，企业要拥有持久的竞争优势，就必须通过学习提升其人力资本，而对现有人力资源的培训与开发是企业扩充人力资本的重要途径，特别是在知识经济条件下，人力资源培训与开发在人力资源管理中可能成为最具活力的前沿性学科之一。正如管理大师彼得·德鲁克所指出的：“企业只有一种真正的资源——人。管理就是充分开发人力资源以做好工作。”目前，随着竞争环境越来越激烈，一方面，对人力资源培训与开发存在巨大的需求，而培训与开发领域的理论基础却比较薄弱，很少吸收其他学科的相关研究成果；另一方面，国内同类教科书的框架体系已明显滞后于人力资源培训与开发的实践发展，理论对实践指导的局限性已开始显现。因此，本书在借鉴已有著作和教材的基础上，参阅了其他与人力资源培训与开发相关领域的新近研究成果，专门为人力资源管理专业的本科生与硕士研究生，以及培训与开发领域的实践者而撰写。

一、本书的组织结构

本书在框架上共分5部分，第一部分为第1章导论；第二部分为理论篇，包括第2~5章；第三部分为培训篇，包括第6~9章；第四部分为辅导与咨询篇，即第10章；第五部分为开发篇，包括第11章与第12章。

二、本书的主要内容

第一部分——导论，对人力资源培训与开发的相关问题进行介绍。例如，什么是人力资源培训与开发？人力资源培训与开发的研究范式有哪些？常用的人力资源培训与开发活动如何分类？人力资源培训开发与组织核心竞争力之间的关系如何？以及人力资源培训与开发专业人员应该具备什么样的素质？第1章——导论对这些问题一一做了解答。

第二部分阐述人力资源培训与开发的理论基础。第2章——培训经济学理论



及其发展,主要讨论培训与开发活动为什么会发生,即企业培训产生的机制是什么。第3章——学习理论,主要分析了员工个体参加学习与培训的动机、个体的学习过程以及个体的学习迁移等问题。第4章——学习的信息加工理论,进一步探讨学习/培训的重要中介过程——记忆,探讨信息加工观的记忆研究成果及其在培训中的指导作用。第5章——绩效理论,探讨培训与开发在绩效范式下的基础理论,介绍该领域前沿性的及比较成熟的研究成果,分析绩效理论对培训与开发的指导与影响。

第三部分解决企业应该如何组织培训活动的问题。第6章——培训需求分析,介绍企业进行培训需求分析的三个主要层面及其技术与方法,以及基于胜任力模型的现代培训需求分析方法与技术。第7章——培训设计,讨论了培训需求分析的成果体现为培训计划与目标的形成,介绍了基于培训目标之上的培训设计等。第8章——培训实施技术,介绍了实施过程中培训的方法与技术及其选择原则。由于目前在实施培训过程中常常综合利用多种培训方法与技术,加之“新兴培训技术”的应用已有二三十年的时间——广义的E-Learning概念应用已有30余年,狭义的E-Learning概念大约是在1988年提出来的,也已超过20年了,故本书放弃了传统与新兴培训技术的概念与框架,从新的视角提出了培训技术可分为J-Learning(在职培训)、C-Learning(课堂培训)与E-Learning(基于电子技术的培训)。J-Learning与C-Learning即为传统的培训技术,E-Learning即为新兴培训技术,并按照新的分类介绍了培训实施技术。第9章——培训评估,介绍了多种培训评估模型,并对应用广泛的柯克帕特里克培训评估模型进行了深入的分析。本章在介绍评估方案设计与数据的收集时,为各种培训评估方案设计了案例分析。

第四部分介绍员工辅导与咨询服务。第10章——员工辅导与咨询,基于提高员工及组织绩效的考虑,在参考、吸收国外同类教科书、专著与相关文献资料的基础上,将员工辅导与咨询服务纳入本书的分析框架,并将员工辅导与咨询定位于培训与开发两者之间的过渡职能。本章首先介绍了基于绩效管理但又超越具体绩效管理技术的员工辅导分析与员工辅导讨论两种截然不同的活动。其次由于员工的一些个人问题常常成为影响绩效的原因,因此,员工咨询也构成了人力资源培训与开发活动的一种,员工咨询服务覆盖员工援助方案、压力管理干预以及员工健康促进方案等问题。与同类国内教材相比,增加这一章的内容丰富发展了国内编著的同类教材的体系框架;与同类国外专著或译著相比,本章增加了员工咨询的常用技术部分,既体现了本书的基础性,又增加了本书的实用性。

第五部分介绍员工的职业开发与组织开发。第11章——职业开发,从人生发展阶段与职业生涯发展阶段两个方面介绍了职业开发的理论与模型,从个人导向与组织导向两个层面介绍了职业生涯的规划,从职业生涯不同阶段的主要矛盾分阶段介绍了职业生涯的管理。第12章——组织开发,在明确组织发展是组织变革有效实现途径的基础上,主要介绍了组织开发的人力过程干预方式,包括诊断和需求分析、以组织和团体为目标的干预方

法及以个人为目标的干预方法。本章在最后介绍了组织开发与人力资源开发的关系，以及组织开发与人力资源开发的未来发展趋势。

三、本书的特点与创新

1. 理论内容的充实，理论组织的创新

本书丰富了培训与开发的基础理论，并创新性地对人力资源培训与开发的理论按照它的逻辑主线和研究范式进行了有机整合，使人力资源开发的基础理论在逻辑上更具缜密性。本书首先从培训发生的机制切入，主要阐述了人力资本理论；其次主要介绍了与员工个体学习动机相关的激励理论、学习的信息加工理论及关于学习成果转化的学习迁移理论；再次讨论了人力资源培训与开发绩效观的基本绩效模型和理论。

本书将培训与开发的理论划分为3个模块，第一个理论模块——培训经济学，分析了人力资源培训与开发的发生机制，解决了培训与开发活动的动力源泉问题；第二个理论模块——学习范式下的培训理论，分析了人力资源培训与开发活动的学习机制，解决了培训与开发活动中个体学习及培训项目设计与实施的理论基础问题；第三个理论模块——绩效范式下的培训理论，分析了培训与开发绩效观的相关理论模型，解决了培训与开发活动的需求评估、培训有效性评估、员工辅导与咨询中的绩效导向问题。

2. 体例的创新

本书反映了不同学科中有关培训与开发领域的新近研究成果，并对不同学科的研究进行整合，将人力资源培训与开发的框架划分为相互联系的5个部分，第一部分为导论，对现代人力资源培训与开发的概念、研究范式、内容及角色职能等进行综述；第二部分为理论篇，对现代人力资源培训与开发的理论基础进行阐述，体现出现代人力资源培训与开发理论的丰富性与跨学科性；第三部分为培训篇，对现代人力资源培训与开发的流程进行介绍与分析，从新的视角对培训技术进行分类，提出了培训方式可分为J-Learning、C-Learning与E-Learning三大类，在培训评估部分，对不同的培训评估方案设计具有针对性的案例；第四部分的员工辅导与咨询篇立足于提高员工与组织的绩效，对员工辅导与员工咨询服务进行介绍，并提出员工辅导与咨询是连接培训与开发的过渡职能；第五部分的开发篇对职业开发与组织开发进行介绍，体现了现代人力资源培训与开发在关注个体层面开发的同时，也要关注组织层面的开发，使人力资源培训与开发的职能从员工个体扩展到整个组织。

3. 实践操作的强化

本书在丰富基础理论的同时，强调了实践操作技能的重要性。在每一章之后都设计有思考与操作训练，期望通过实际操作活动，强化学习者对人力资源培训与开发技术的掌握，提高学习者在实践中应用相关技术的能力，凸显了人力资源培训与开发的实践特征。通过这一环节的教学设计与实践活动，可以使人力资源培训与开发的相关理论与实践操作



更好地结合起来，体现理论对实践的指导作用。

4. 突出中国人力资源培训与开发的实践

本书每一章的案例分为开篇案例和中国人力资源开发实践两部分，开篇案例均为国外企业的经典案例，中国人力资源开发实践环节呈现我国人力资源培训与开发的实际情况。这一设计目的是为了强化对中国人力资源开发的关注，同时，突出对中外人力资源开发的比较，使学习者在比较中学习与分析，并思考我国人力资源开发的进一步发展。

从上述介绍可以看出，本书作者将本书定位为现代人力资源培训与开发的基础课程，在借鉴吸收相关学科最新研究成果的基础上，从全新的视角重新审视该课程应该涵盖的基本原理与技术，并致力于将本书打造成国内人力资源培训与开发领域的精品之作。但由于作者的知识、经验与思考的时间有限，错误之处，敬请各位专家、同行及读者批评指正。同时，对于所参阅的文献资料，由于作者的知识水平或视野有限，或者由于记忆等原因而被忽略的作者，如果书中对这些作者的贡献有疏漏之处，或者书中未能强调其贡献，本书作者在此深表歉意。

本书是作者教学实践与教学研究的成果体现。书的框架由两位作者共同讨论确定，具体分工是：第1章、第4~6章、第9~10章由王淑珍（西北大学）撰写；第2~3章、第7~8章、第11~12章由王铜安（浙江工商大学）撰写。全书的统稿工作由王淑珍完成。

本书写作过程中，得到薛冰教授的鼓励与指导；得到曹蓉教授与靳连冬副教授的指导与帮助；得到席恒教授、梁忠民教授与杨玉麟教授等院领导的支持；同时，本书参考和引用了多位作者的相关论著与文献资料；书稿后期的编辑过程中，出版社的多位老师为此付出了耐心细致的工作，在此一并表示感谢。

王淑珍 王铜安
2010年4月

目 录

第1章 导论	1
本章导读	1
开篇案例	1
第1节 人力资源培训与开发的内涵	3
第2节 人力资源培训与开发的范式	11
第3节 人力资源培训开发与组织核心竞争力	17
第4节 人力资源培训与开发专业人员的素质	20
思考与操作训练	25
中国人力资源开发实践	26

理 论 篇

第2章 培训经济学理论及其发展	30
本章导读	30
开篇案例	30
第1节 人力资本理论	31
第2节 人力资本理论的扩展	36
第3节 知识管理对人力资本的发展	40
思考与操作训练	47
中国人力资源开发实践	48
第3章 学习理论	50
本章导读	50
开篇案例	50
第1节 学习概述	51



第2节 行为主义的学习观	55
第3节 认知主义的学习观	65
第4节 人本主义的学习观	69
第5节 学习迁移理论	72
思考与操作训练	79
中国人力资源开发实践	80
第4章 学习的信息加工理论	83
本章导读	83
开篇案例	83
第1节 学习过程与记忆	85
第2节 记忆系统	88
第3节 信息加工理论在培训中的应用	95
思考与操作训练	99
中国人力资源开发实践	100
第5章 绩效理论	103
本章导读	103
开篇案例	103
第1节 绩效理论概述	108
第2节 主要的绩效理论	114
第3节 绩效理论在HRD中的应用	122
思考与操作训练	126
中国人力资源开发实践	127

培 训 篇

第6章 培训需求分析	132
本章导读	132
开篇案例	132
第1节 培训需求概述	134
第2节 组织分析	140
第3节 任务分析	145
第4节 人员分析	153
第5节 基于胜任力的需求评估	158

思考与操作训练	163
中国人力资源开发实践	163
第7章 培训设计	166
本章导读	166
开篇案例	166
第1节 培训计划	169
第2节 培训项目设计	174
第3节 培训项目的后勤设计	185
思考与操作训练	188
中国人力资源开发实践	189
第8章 培训实施技术	192
本章导读	192
开篇案例	192
第1节 J-Learning	193
第2节 C-Learning	198
第3节 E-Learning	204
思考与操作训练	210
中国人力资源开发实践	211
第9章 培训评估	213
本章导读	213
开篇案例	213
第1节 培训评估概述	215
第2节 培训评估模型	220
第3节 计量与评估培训投资回报	227
第4节 评估方案设计与数据收集	235
思考与操作训练	249
中国人力资源开发实践	249

辅导与咨询篇

第10章 员工辅导与咨询	254
本章导读	254
开篇案例	254



第1节 员工辅导与咨询概述	255
第2节 员工辅导	257
第3节 员工咨询	263
思考与操作训练	278
中国人力资源开发实践	278

开 发 篇

第11章 职业开发	282
本章导读	282
开篇案例	282
第1节 职业开发概述	285
第2节 职业开发的理论与模型	290
第3节 职业生涯规划	297
第4节 职业生涯管理	309
思考与操作训练	317
中国人力资源开发实践	318
第12章 组织开发	322
本章导读	322
开篇案例	322
第1节 组织开发概述	323
第2节 基于人力过程的组织开发干预	329
第3节 基于组织学习的组织开发干预	337
第4节 组织开发与人力资源开发的关系	342
第5节 组织开发与人力资源开发的未来发展趋势	345
思考与操作训练	350
中国人力资源开发实践	351

图目录

现代
人力
资源

培
训
与
开
发

- 图 1-1 罗伯特·卡茨的管理人员培训内容结构模式 //7
- 图 1-2 培训流程图 //9
- 图 1-3 培训与开发角色的拓展 //17
- 图 1-4 人力资源开发专业人员的角色 //22
- 图 2-1 培训中的工资、产出和投资 //34
- 图 2-2 培训后高能力员工的劳动力市场工资水平 //37
- 图 2-3 SECI 模型 //42
- 图 2-4 “Ba”理论 //42
- 图 2-5 基于 SECI 模型的人力资本转化机制 //45
- 图 3-1 桑戴克笼 //55
- 图 3-2 斯金纳箱 //57
- 图 3-3 模仿学习过程 //60
- 图 3-4 培训中的期望模式 //63
- 图 3-5 个体目标设置与绩效的关系 //64
- 图 3-6 托尔曼的潜在学习实验结果 //66
- 图 3-7 三组被试学习 EMACS 编辑器的成绩 //76
- 图 4-1 学习过程的信息加工模式 //85
- 图 4-2 记忆信息加工定义的类比图 //86
- 图 4-3 记忆的结构模型 //88



- 图 5-1 任务绩效、关系绩效与适应性绩效的关系 // 113
- 图 5-2 拉姆勒—布拉什的绩效模型 // 119
- 图 6-1 人力资源培训与开发需求分析中的两个差距 // 136
- 图 6-2 麦肯锡 7-S 模型 // 142
- 图 6-3 胜任力理论模型 // 159
- 图 7-1 学习连续体与培训方式选择 // 179
- 图 7-2 几种座位摆放方式 // 188
- 图 8-1 智能计算机辅助教学 // 206
- 图 9-1 培训的恶性循环与良性循环 // 219
- 图 9-2 柯氏模型的评价的难度与对组织价值的关系 // 223
- 图 9-3 ROI 过程模型 // 227
- 图 10-1 叶杜二氏法则 // 268
- 图 10-2 持续压力下的一般适应综合征 // 268
- 图 11-1 雇员业绩—潜能分析图 // 284
- 图 11-2 罗宾斯的职业生涯 5 阶段 // 293
- 图 11-3 霍兰德职业—人格类型理论的六边形模型 // 298
- 图 11-4 坐标橱窗图 // 300
- 图 12-1 力场分析实例 // 326
- 图 12-2 组织开发过程 // 327
- 图 12-3 目标管理的过程 // 331
- 图 12-4 管理方格图 // 335
- 图 12-5 单环学习和双环学习 // 338

表 目 录

现
代
人
力
资
源

培
训
与
开
发

- 表 1-1 培训与开发的比较 // 4
- 表 1-2 新员工组织社会化的学习内容 // 5
- 表 1-3 结构化在岗培训的有效步骤 // 6
- 表 1-4 人力资源培训与开发专业人员的角色和能力要求 // 21
- 表 2-1 培训中的工资、产出和投资表 // 35
- 表 3-1 强化进度方式 // 58
- 表 3-2 强化与惩罚的关系 // 58
- 表 3-3 学习理论的主要内容及适用条件 // 74
- 表 4-1 学习过程及其对学习指导的联系 // 95
- 表 5-1 工作绩效的决定因素 // 109
- 表 5-2 任务绩效、关系绩效与适应性绩效的比较 // 114
- 表 5-3 斯旺森的绩效诊断指标体系 // 121
- 表 6-1 培训与开发需求分析的层次 // 138
- 表 6-2 中、高层管理者及培训者在需求分析中的关注点 // 139
- 表 6-3 战略/组织层面培训需求分析的信息来源 // 143
- 表 6-4 征询建议书的内容 // 144
- 表 6-5 罗列问卷调查的主要信息 // 148
- 表 6-6 工作任务分析议程 // 148
- 表 6-7 任务层面需求分析的信息来源 // 149



- 表 6-8 任务调查问卷举例 // 151
- 表 6-9 任务评价问卷举例 // 152
- 表 6-10 人员层面需求分析的信息来源 // 155
- 表 6-11 行为事件访谈的 STAR 原则 // 156
- 表 6-12 胜任力评估的 5 个关键阶段 // 162
- 表 7-1 编写培训项目目标的操作指南 // 172
- 表 7-2 课程描述举例 // 177
- 表 7-3 ×× 课程计划举例 // 178
- 表 7-4 培训场所准备时应考虑的细节 // 187
- 表 8-1 培训方式与技术 // 194
- 表 8-2 工作指导培训步骤 // 195
- 表 8-3 不同的讲座方式 // 199
- 表 8-4 网络培训的层次 // 208
- 表 8-5 网络培训项目的设计规则 // 209
- 表 9-1 评估的价值标准 // 217
- 表 9-2 人力资源培训评估模型 // 221
- 表 9-3 柯氏评估模型的层次 // 221
- 表 9-4 拓展后柯氏评价 4 层次模型 // 224
- 表 9-5 考夫曼的 5 层次评估模型 // 225
- 表 9-6 某工厂减少抱怨的项目 // 231
- 表 9-7 项目成本的种类 // 232
- 表 9-8 培训有效性评估方案设计 // 235
- 表 9-9 后测设计的应用($n=56$) // 236
- 表 9-10 前测—后测设计的应用($n=32$) // 237
- 表 9-11 时间序列设计的应用($n=32$) // 238
- 表 9-12 后测对照组设计的应用($n=64$) // 239
- 表 9-13 前测—后测对照组设计的应用($n=64$) // 239
- 表 9-14 时间序列对照组设计的应用($n=64$) // 240
- 表 9-15 所罗门 4 组设计的应用 // 241

表 9-16	硬性数据的 4 种主要来源 // 243
表 9-17	软性数据的主要来源 // 243
表 9-18	培训与开发项目评估的数据收集常用的方法 // 244
表 9-19	调查问卷举例 // 245
表 9-20	关键事件评估举例(访谈观察者) // 247
表 9-21	关键事件评估举例(访谈当事人) // 248
表 10-1	主管开展关于员工绩效的员工辅导分析的步骤 // 259
表 11-1	人员配置与继任模型 // 283
表 11-2	传统职业生涯和易变性职业生涯的比较 // 286
表 11-3	职业开发的角色 // 288
表 11-4	艾里克森心理社会发展理论的 8 个阶段 // 291
表 11-5	罗宾斯的职业生涯 5 阶段 // 293
表 12-1	组织变革的阻力来源 // 325
表 12-2	变革代理人所扮演的角色 // 342
表 12-3	人力资源开发在组织开发干预中的应用 // 343

第 1 章 导 论

本章导读

- 人力资源培训与开发的内涵
- 人力资源培训与开发的范式
- 人力资源培训与开发的角色职能
- 培训开发与组织核心竞争力的关系
- 培训与开发专业人员的素质要求

人力资源培训与开发是人力资源管理的核心活动。在对于人的管理从人事管理转向人力资源管理后，大量学者从不同的视角对人力资源培训与开发进行了研究。现代人才概念认为，现代人才是和学习能力联系在一起的，学习能力是现代人才的第一特质，企业的人力资源培训与开发活动是提升这一特质的有效途径。人力资源培训与开发活动围绕学习，并基于绩效提升而展开，以解决组织中与培训开发相关的问题：企业的培训与开发是一项投资活动吗？人为什么学习？怎样学习？……这些问题已成为人力资源培训与开发的研究主题。在当代，特别是在知识经济环境下，人力资源培训与开发在人力资源管理中可能成为最具活力的前沿性学科之一。

开篇案例

GE 金字塔式的领导者开发系统

“领导开发研究所”是 GE 公司最重要的“领导者培养基地”，其培育对象与课程大致可以分成两大类：一是以尚未走上管理岗位但具有领导潜能者为对象的初级课程；一是以经理以上现任企业管理人员为对象的高级课程。前者分为 2 个等级，后者分为 4 个等级。

第一级：在这个类似于金字塔形的人才培育系统中，最基本的是“领导基础”（Lead-