



高职高专人力资源管理专业系列规划教材

人力资源培训与开发

唐 静 程 云 ●主编
姬明昕 ●主审



(第2版)



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



欢迎登录 **免费** 获取本书教学资源
<http://www.hxedu.com.cn>

人力资源培训与开发

(第2版)

零距离上岗

高职高专人力资源管理专业系列规划教材

- **理论性与应用性相结合。**在保证必要的专业理论知识的基础上,突出案例教学,注重分析问题、解决问题能力的培养。
- **科学性与实用性相结合。**在内容上切合高职高专教学实际,满足教学需要,是高职高专学生走向社会、实现零距离上岗不可多得的教科书,也可供人力资源管理实务工作者阅读参考。
- **知识与能力的双重培养。**从当前高职高专教学实际需要出发,充分考虑劳动就业与市场需求,将学历教育和岗前技能培训有机结合。
- **体例与内容的双新结合。**章前学习目标、学习导航和引导案例有助于学生了解知识点,建立知识体系,思考问题;文中相关链接有利于拓展学生的知识面;章后自测题和案例分析题帮助学生巩固知识。

《绩效考评》(第2版)

《劳动关系管理》(第2版)

《人力资源规划》(第2版)

《人员招聘与配置》(第2版)

《人力资源管理实用文案》(第2版)

《人力资源管理基础》(第2版)

《员工薪酬福利管理》(第2版)

《人员素质与能力测评》(第2版)

《人力资源培训与开发》(第2版)

全书以人力资源培训与开发的内容和职能为主线,介绍了人力资源培训与开发的种类、需求分析、方案的设计与实施、对象与内容、方法和效果评价等内容。本书在第1版的基础上增加了“学习导航”、“相关链接”等新栏目,更新了大部分案例,更好地满足了高职高专院校教与学的需求。本书既可作为高职高专人力资源管理专业的教材,又可作为人力资源培训机构的培训用书,还可以供社会各界从事人力资源管理工作的人员参考阅读。

世纪波文化发展有限公司
<http://www.century-wave.com>



咨询投稿: (010) 88254199
 sjb@phei.com.cn

责任编辑: 刘露明

本书贴有激光防伪标志,凡没有防伪标志者,属盗版图书



ISBN 978-7-121-09731-7



9 787121 097317 >

定价: 29.00元

零距离上岗

代 理 经 销

高职高专人力资源管理专业系列规划教材

人力资源培训与开发

唐 静 程 云 ● 主编
刘明鑫 刘崇林 ● 副主编
戴卫东 ● 副主编
姬明昕 ● 主审



(第2版)

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

PDG

内 容 简 介

全书以人力资源培训与开发的内容和职能为主线,介绍了人力资源培训与开发的种类、需求分析、方案的设计与实施、对象与内容、方法和效果评价等内容。本书在第1版的基础上增加了“学习导航”、“相关链接”等新栏目,更新了大部分案例,更好地满足了高职高专院校教与学的需求。本书既可作为高职高专人力资源管理专业的教材,又可作为人力资源培训机构的培训用书,还可以供社会各界从事人力资源管理工作的有关人员参考阅读。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源培训与开发 / 唐静,程云主编. —2版. —北京:电子工业出版社,2010.1
(零距离上岗·高职高专人力资源管理专业系列规划教材)
ISBN 978-7-121-09731-7

I. 人… II. ①唐… ②程… III. 劳动力资源—资源管理—高等学校:技术学校—教材 IV. F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第189491号

责任编辑:刘露明,文字编辑:袁桂春

印 刷:北京市天竺颖华印刷厂

装 订:三河市鑫金马印装有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开 本:787×980 1/16 印张:18.5 字数:438千字

印 次:2010年1月第1次印刷

定 价:29.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

电子工业出版社
PDG

高职高专人力资源管理专业系列 规划教材（第2版）编委会

主 任 唐 静

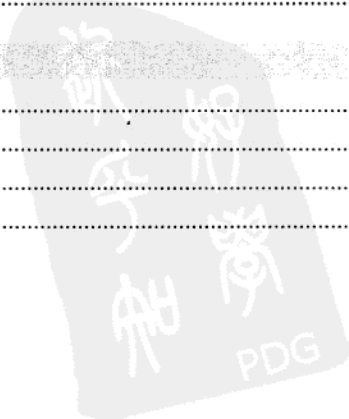
副 主 任 杨 光 杨 明 李 坚 肖于波 李 莉
牛占卉 刘明鑫 杨 海 何 强 李 璐
曹文启 白 静 戴卫东 杨颖红 岳玉珠
张维君 刘崇林 林世光 张 侗 李贵强
刘庆君 张海玉 赵 伟 陈晓峰

编 委 杨 帆 朱苾予 杨 雷 戴环宇 姬明昕
梁宝学 邓诗懿 万 鑫 万 颖 刘 键
张良箫 李桂英 唐晓诗 冷晓峰 李洪生
李桂君



目 录

第 1 章 人力资源培训与开发概述	1
1.1 人力资源培训与开发的概念、作用及意义	2
1.2 人力资源培训与开发的观念	9
1.3 人力资源培训与开发的目的	16
1.4 人力资源培训与开发的特点	21
1.5 人力资源培训与开发的原则	25
本章重点概念	29
自测题	29
案例分析	31
第 2 章 人力资源开发的种类	33
2.1 人力资源的教育性开发	34
2.2 人力资源的政策性开发	41
2.3 人力资源的使用性开发	47
本章重点概念	51
自测题	51
案例分析	52
第 3 章 人力资源培训需求分析	54
3.1 培训需求分析概述	55
3.2 培训需求的组织分析	66
3.3 培训需求的任务分析	70
3.4 培训需求的人员分析	79

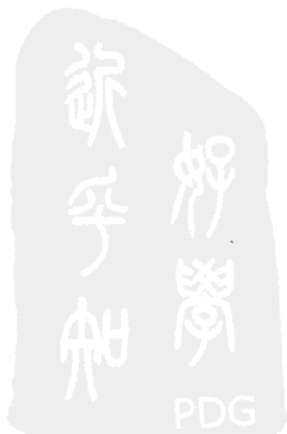




本章重点概念	86
自测题	86
案例分析	88
第4章 人力资源培训与开发方案的设计与实施	90
4.1 员工培训与开发方案的设计与实施	91
4.2 管理人员培训与开发方案的设计与实施	103
本章重点概念	110
自测题	110
案例分析	112
第5章 人力资源培训与开发的对象与内容	115
5.1 员工培训与开发的对象与内容	116
5.2 管理人员培训与开发的对象与内容	128
本章重点概念	136
自测题	136
案例分析	138
第6章 人力资源培训的方法	140
6.1 培训的基本方法	141
6.2 互动训练法	155
6.3 潜能开发法	160
6.4 指导培训法	168
本章重点概念	171
自测题	172
案例分析	173
第7章 培训与开发的效果评价与效果评价体系	175
7.1 培训与开发的效果评价	176
7.2 构建培训与开发的效果评价体系	192
本章重点概念	198
自测题	198
案例分析	200



第8章 培训师的选择	201
8.1 培训师概述	202
8.2 培训师的素质	211
8.3 培训师的培训技巧	216
本章重点概念	223
自测题	223
案例分析	224
第9章 职业规划、职业管理与职业发展	227
9.1 职业规划与职业管理	228
9.2 职业发展	236
本章重点概念	246
自测题	246
案例分析	248
第10章 职业指导与人力资源开发	250
10.1 职业指导概述	251
10.2 职业指导在人力资源开发新形势下的使命	266
10.3 人力资源流动与就业指导	274
本章重点概念	281
自测题	281
案例分析	283
参考文献	284



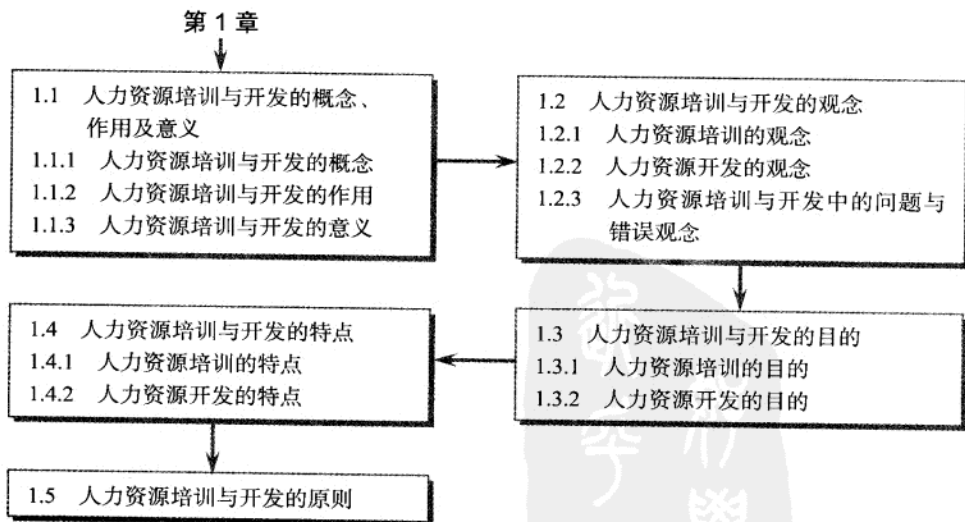
第 1 章

人力资源培训与开发概述

学习目标

- 了解我国人力资源培训与开发的现状。
- 熟悉企业员工培训与开发的原则。
- 掌握人力资源培训与开发的概念、观念、目的和特点。

学习导航





1.1 人力资源培训与开发的概念、作用及意义

引导案例 1-1

施乐公司通过培训获取竞争优势

作为新任施乐公司的首席执行官，戴维·凯恩斯面临一个严峻的问题。由于复制行业的竞争已十分激烈，无论在本土还是海外，施乐公司正经历着市场份额的严重下滑。曾被称为“复印机之王”的施乐公司，其市场份额从18.5%下降到了10%。

凯恩斯意识到，要想重新获取竞争优势，施乐公司就不得不大力改善其产品和服务质量。这就意味着必须改变公司雇员的行为。在此之后，施乐公司开发并贯彻执行了一个名为“通过质量来领导”的5年计划。该计划有两项基本内容：一个是使消费者永远满意；另一个是指出提高质量是每一位施乐公司雇员的工作。

为贯彻这一计划，施乐公司开设了一系列的课程。这些课程是为指导雇员做什么而设计的，目的是在质量改善方案中能够完成新的工作任务。为开发这些课程，施乐公司从遍及全球的每个运营单位引入培训专业人员，与公司总部的培训人员一起工作，课程开发出来后，所有教员完成了一个认证过程，该过程教授怎样进行质量培训的教学。

培训从一个取向性阶段开始。在这个阶段中，管理部门向雇员说明施乐公司为什么要从事这样大规模的质量培训计划，高层管理部门所认为的质量含义是什么，以及每一位雇员的任务是什么，总经理怎样被指导成为一个角色榜样，并为雇员们提供必要的在职强化培训。随后，将向部门经理及其雇员提供有效的团队工作和以解决问题的技能为中心的培训。之后，雇员被鼓励在工作中实践这些新的技能，他们的经理提供反馈和咨询意见来帮助雇员调整这些技能。

培训费用十分昂贵并将消耗大量时间。每次培训估计要花掉1.25亿美元和400万个工时。然而，培训的效果却远远超过它的支出。因为雇员们现在作为一个团队一起工作，可以识别和纠正妨碍优质生产和服务的质量问题；消费者对施乐公司的认知戏剧性地改变了，其满意度增加了40%，同时对有关质量的投诉降低了60%。更重要的是，施乐公司在美国的复印机市场上又重新夺回了王位。

（资料来源：<http://www.chinahrd.net> 中国人力资源开发网）

人力资源培训是进行人力资源开发的重要手段，人力资源开发是不断提高人员素质、改进工作质量和效率的主要方式。培训和开发都是人力资源管理的重要组成部分。

1.1.1 人力资源培训与开发的概念

培训是一种有组织的信息传递、技能传递、标准传递、信息传递、信念传递、管理训诫



行为。其中以技能传递为主，侧重上岗前进行，是企业有计划地实施以提高员工学习与工作相关能力为目的的活动。这些能力包括知识、技能和对工作绩效起关键作用的行为，它是人力资源开发的基础性工作。例如，向公司新招聘的销售人员示范如何更好地把握消费者的心理，推销公司的产品，推广公司的品牌。开发是指为员工未来发展而开展的正规教育、在职实践、人际互动，以及个性和能力的测评等活动。

在传统意义上，培训侧重于近期目标，重心是提高员工当前工作的绩效，从而开发员工的技术性技巧，使他们掌握基本的工作知识、方法、步骤和过程，因此，具有一定的强制性；而开发则侧重于培养提高管理人员的有关素质（如创造性、综合性、抽象推理、个人发展等），帮助员工为从事企业的其他工作做准备，提高其面向未来职业的能力，同时帮助员工更好地适应由新技术、工作设计、顾客或产品市场带来的变化。

培训，包含了训练和教育两个方面。简言之，训练的目的是“知其行”，而教育的目的是“知其然”，它必然涉及员工的理解、感觉和态度。因此，教育有时也叫做“开发”。在实际工作中，培训与开发是很难分开的，因为培训中使用的技术与开发中使用的技术通常是相同的，而且两者都注重员工与企业当前和未来发展的需要，如表 1-1 所示。

但是，我们更应当看到人力资源开发是把人的智慧、知识、经验、技能、创造性、积极性当做一种资源加以发掘、培养、发展和利用的一系列活动，是一个复杂的系统工程。

人力资源开发的概念包括以下几方面含义：

(1) 开发的对象是人的智力、才能，即人的聪明才智。人的聪明才智不像自然资源那样是看得见、摸得着的客观物质，而是一种看不见、摸不着的存在于头脑中的思维能力。

(2) 由于人力资源开发的对象不同于自然资源开发的对象，因而两种资源开发的方法也不同。对自然资源的开发是人借助于各种劳动（生产）工具通过开采、加工手段进行的，目的是把自然资源通过人的劳动转变成能满足人需要的财富。在这里，人是开发的主体，自然资源是被开发的客体。人力资源开发则是借助于教育培训、激发鼓励、科学管理等手段来进行的，目的是提高人的才能和积极性，使人在劳动中付出更多、更复杂的劳动，把自然资源转变成更多的社会财富。在这里，人既是开发的主体，同时又是被开发的客体。

表 1-1 人力资源培训与开发的比较

培训与开发对象	比较因素	传统的		现代的	
		培训	开发	培训	开发
	侧重点	当前	未来	当前与未来	当前与未来
	工作经验运用	低	高	高	高
	目标	当前工作	未来变化	当前与未来变化	当前与未来变化
	参与	强制性	自愿	自愿	自愿
	高层决策管理者	开发		培训与开发	
	中层管理者	开发		培训与开发	



续表

专业技术人员	培训	培训与开发
基层员工	培训	培训与开发

(3) 人力资源开发活动是无止境的。这一方面是由于人类通过繁衍而永久存在下去，对人的才能的开发就会无止境地进行下去；另一方面就个体来说，大脑的思维能力从理论上讲也是无限的，几千年来人类社会的进步证明了这一点。因此，对个体的才能的开发也是无止境的。但就某种具体的资源来说，开发是有限度的，一旦它被开采完了，绝迹了，也就无所谓开发了。

(4) 人力资源开发是一项复杂的系统工程。复杂性表现为，人有时是开发的主体；有时又是被开发的客体；而更多的时候既是开发的主体，又是被开发的客体，自己开发自己。复杂性还表现在人力资源开发受到多种因素的影响：① 受到主观因素的影响，愿不愿意自我开发或接受被人开发；② 受到客观因素的影响，政治环境、经济状况、科技水平、教育普及程度及质量、文化传统等。人力资源开发是一项复杂的系统工程，涉及各个方面。因此，只有统一协调，切实运用各种手段，才能达到开发的目的。

1.1.2 人力资源培训与开发的作用

1. 培训的作用

企业员工培训，作为直接提高经营管理者能力水平和员工技能，为企业提供新的工作思路、知识、信息、技能，增长员工才干，培养敬业、创新精神的根本途径和极好方式，是最为重要的人力资源开发，是比物质资本投资更重要的人力资本投资。随着我国加入 WTO 和世界经济一体化，企业从来没有像现在这样重视培训。

(1) 通过培训可以提高员工的综合素质。日本松下电器公司有一句为企业界所推崇和赞赏的名言“出产品之前先出人才”。其创始人松下幸之助更强调“一个天才的企业家总是不失时机地把对员工的培训和训练提到重要的议事日程”。

通过对员工的培训，可使其分析能力、创造能力、沟通能力、写作能力、自我管理与控制能力和自我教育能力等有所提高，综合素质得到加强，成为企业的栋梁人才，从而增强企业的适应能力与竞争能力。

(2) 通过培训可以提高员工的士气。企业里的员工尽管层次不同、岗位不同、背景不同，但就大多数而言，都渴求不断充实、完善自己，使自己的综合素质得到提高，潜在能力得以充分发挥。这是现代市场经济社会一个极其重要的特征。作为管理者必须重视员工，而不应当把员工仅仅看做“经济动物”。员工的这种自尊、自我实现的需要一旦得到满足，就会转换成深刻而持久的工作驱动力，士气高昂干劲倍增，而培训就是最直接、最彻底的满足方式。

(3) 通过培训可以降低员工流动率。成功的培训能通过对员工的知识技能、素质的提高，



在有效地减少心理压力的同时调动员工的主动性与积极性,使其喜欢并留恋正在学习和成长的工作岗位,从而减少人员的流动,也有助于降低流动率和管理成本。

员工无法有效地完成自己的工作时,就会形成心理压力,并在各个方面表现出来,如工作出现失误或对领导态度很差,造成产品质量粗糙、损耗增加、公然违反员工守则、忽视或得罪顾客等。如果这种情况延续下去,迟到、怠工、旷工就会变成常事,工作安排也会变得困难,再发展下去,解雇或辞职的事情在所难免。

(4) 培训是快出人才、多出人才、出好人才的重要途径。所谓人才,是指在一定社会条件下,具备一定的知识和技能,并能以其劳动对社会发展做出更多贡献的人。随着时代的发展、科技的进步,社会对人才的需求千变万化,对各类人才的培养提出了越来越高的要求。作为一名出色的员工应面对市场的选择、适应竞争的需要,而适应市场需求的知识仅仅依靠专门的、正规的学校教育是越来越难以满足,特别是我国教育资源有限、办学能力远远满足不了社会需求。且专业人才培养周期长,如中专和大学专科一般是2~3年,本科是4~5年。因此各类人才不可能全部由大中专毕业生补充。同时,由于教育本身的原因,即使是科班出身的人才,也不能保证一参加工作就能立即发挥作用。更为重要的是,现有的员工根本不可能全部送到大中专学校去深造,因此他们中的绝大部分只有靠本地区、本系统、本企业内部的培训,才能提高科学文化水平和各种能力。培训弥补了现有教育体系的不足,是企业获得优秀员工的重要途径。

(5) 培训是迎接新技术革命挑战的需要。随着新技术革命的迅猛发展,知识更新、技术更新的周期越来越短,而技术在竞争中的地位愈显重要。韩国著名企业家李秉哲预言:“技术的支配者将支配世界。”技术创新成为企业赢得竞争的重要一环,而其关键又在于第一流技术人才的培养。通过技术培训,使队伍不断更新知识、更新技术、更新观念,才能走在新技术革命的前列。我国科研机构和企业之所以在技术创新上步履维艰,原因很多,其中培训不足亦是不可忽视的重要原因。

技术创新要求管理创新,信息技术的广泛应用使办公自动化进程日新月异。这对管理人员也提出了许多新的要求,且必须通过员工培训加以解决。

(6) 培训是建立优秀企业文化的有力杠杆。人类社会进入了当今时代,管理科学继从经验管理到科学管理的第一次飞跃之后,正经历着从科学管理到文化管理的第二次飞跃。在激烈的市场竞争中,越来越多的企业家发现文化因素的重要作用。韩国著名企业家郑周永说:“一个人、一个团体或一个企业,它克服内外困难的力量来自哪里?来自它自身,也就是说来自它的精神力量、来自它的信念。没有这种精神力量和信念,就会被社会淘汰。”对于企业来说,充分发挥优良传统和企业精神的作用,更是在市场竞争中立于不败之地的法宝。

近十年来,企业文化建设成为发达国家企业界的热门话题,企业精神、企业道德、企业目标、企业哲学和企业风气。企业文化已成为员工培训的主要内容,宣传、讲授和强化企业的共同价值观是企业文化建设的有力杠杆。

(7) 培训能增强员工对企业的归属感和主人翁责任感。就企业而言,对员工培训得越充



分，对员工越具有吸引力，越能发挥人力资源的高增值性，从而为企业创造更多的效益。有资料显示，百事可乐公司对深圳参加过培训的100名员工进行调查，其中80%的员工对自己从事的工作表示满意，87%的员工愿意继续留在公司工作。培训不仅提高了职工的技能，而且提高了职工对自身价值的认识，对工作目标有了更好的理解。

2. 开发的作用

(1) 人力资源开发在科教兴国战略中的作用。根据邓小平同志科学技术是第一生产力和教育优先发展的思想，我国做出了科教兴国的战略决策，将科教兴国确立为我国的一项基本国策。科技和教育犹如我国进入新世纪的两个轮子，连接两个轮子的轴就是人才。人力资源的开发是决定这两个轮子速率的枢纽。科教兴国战略的实施把人力资源的开发提高到了国家兴衰的高度，为人力资源开发开辟了空前广阔的发展空间。

人口虽然是一种经济资源，但这种资源不是一种自然的仅供利用的资源，而是需要加以开发，从而可以不断提高其品位、质量的特殊资源。人力资源开发着力于人力资源质量、品位的提高，这是一种内涵型开发。大力普及教育，不断提高人口的受教育程度是这种内涵型开发的根本途径，也是配置型开发的重要基础。从这个意义上说，通过教育的发展，走内涵型人力资源开发的道路，是人力资源开发战略的本质内涵，教育则是人力资源开发的根本途径。

人力资源的开发，从根本上说取决于教育的功能，取决于教育的水平及质量状况。因为教育能唤醒人们沉睡的需求意识，使人们的社会、生活等需求得以觉醒。通过教育手段能使人们真正认识自我，认识自我的价值、认识到生活的内涵和意义，从而按照社会发展的规律、趋势及人们追求的目标设计自我。这种需求的觉醒是社会经济得以发展的原动力，是内在的动力源，也是第一推动力。认真把握人类自身需求的内涵及变化，是人类自身自觉地致力于社会经济发展的重要前提。一般说来，这种需求觉醒得越早、变化得越快，社会经济的原动力也就越强，教育的发展能从根本上加快这种需求的觉醒过程，促使人类自身需求的变化，从而为社会经济的发展找到内在动力源。

(2) 人力资源开发在可持续发展战略中的作用。可持续发展的核心是生态持续、经济持续和社会持续三者的统一。三者能否统一，取决于社会活动的主体——人，即人类对可持续发展的认识态度。因此，提高人的素质是实现可持续发展的关键。

人力资源的开发利用有利于促进自然资源的深度开发和有效利用。我国人均资源短缺，资源的紧张状况势必长期存在，因此资源开发利用应采用节约型模式。一方面提高资源利用率，节省资源；另一方面资源利用模式由粗放型变为集约型，提高资源的使用效益。我国现实生活中资源的破坏和浪费现象相当普遍，重要的原因之一，就是劳动力素质与自然资源开发利用不相适应。大力加强人力资源的开发，提高劳动者素质，对自然资源开发利用具有重要意义。人力资源开发利用有助于替代自然资源，从而缓解资源的稀缺性。很多自然资源相对短缺的国家和地区，都通过提高劳动者的科学技术素质，替代其自然资源的不足。



人力资源的开发利用能提高人类开发自然资源的能力,创造出更多更好的新资源。随着人力资源开发力度的加强和劳动者科学技术素质的提高,人类可以更广泛地开发和利用各种自然资源和废料资源,并不断形成各种各样的高效合成新型材料和开发各种新能源,从而获得较高的经济效益。这样不仅可以缓解资源的紧张状况,而且可以实现资源的可持续利用,为可持续发展开辟广阔的前景。

我国人力资源丰富,以人力资源为依托的经济增长方式是中国特色的增长方式,它强调人力资源的开发、有效的配置和充分的利用。在宏观上,以发展适合国情的劳动密集型产业和知识密集型产业为主,把人力资源的利用与科学技术结合起来,发挥人力与技术的作用,更好地节约利用资源,这样既有利于劳动力的充分利用,又有利于科学技术的进步。在微观上,充分调动劳动者的积极性、创造性,提高劳动生产率,这样才能克服我国经济发展中资金短缺、资源短缺的限制,才能更好地发挥规模效益、技术效益,推动经济的持续发展。

(3) 人力资源开发在国际竞争战略中的作用。当今世界,经济全球化趋势加快发展,现代科学技术突飞猛进,产业结构调整步伐加快,国际竞争日趋激烈。这种竞争,说到底是人 力资源能力的竞争,是人才数量和质量的竞争,也是人力资源开发水平和人才选用机制的竞争。世界各国正在纷纷采取措施,加大培养人才、吸引人才和开发人力资源的力度,增强核心竞争能力。同时,西方发达国家还利用自己的优势加强了世界范围的人才争夺。特别是对发展中国家优秀人才的争夺,简直到了白热化程度。我国加入 WTO,标志着我国对外开放进入了一个新的阶段,我们将在更大范围和更深程度上参与国际经济合作与竞争,而且这种竞争给我们带来的影响将更加广泛而深刻。人才的匮乏和流失将是我们面临的严峻挑战。科技人力资源的开发利用状况反映了国家的发展状况。可从人力资源的需求、供给以及利用效果三方面进行比较,研究与开发全时人员和经费是科技人力资源需求的主要指标。

我国是人口大国,人力资源是我们的最大优势、最大潜力所在,同时也是制约我国经济社会发展的最大瓶颈。目前我国的人力资源能力建设与我国社会经济发展要求很不适应,突出表现为:人才总量不足,结构也不合理,特别是现代化建设所急需的高、精、尖、复合型 人才短缺;人才布局不合理;人力资源开发利用的体制和文化环境存在缺陷;我国人力资源的潜在优势还没有转变为现实的人才优势,特别是在全球性激烈的人才竞争中,我们还处于明显的劣势。如何把丰富的人力资源优势转变为现实发展的优势,为改革开放和现代化建设提供有效的人才智力保障,是当前和今后很长一段时期所必须解决的重要战略问题,也是我们进行理论研究和实践探讨的永恒主题。

1.1.3 人力资源培训与开发的意义

1. 培训的意义

(1) 培训是提高劳动者素质,加强人才队伍建设的重要保证。现代社会的各种各类职业,其岗位要求是多方面的,包括生理的、道德的、技术技能的等,即能力和素质的全面要求。



人员培训是保证技术进步和现代生产顺利进行的必要基础条件。在我国，劳动者素质的提高和专门人才的建设要靠人员培训这一重要的措施。进入 21 世纪，世界各国对人才数量与质量上的需求都是空前的。各国为了本国人才队伍的建设都需要一方面吸引外来人才，另一方面加强自身的培训。因此，人员培训对于提高劳动者素质，加强人才队伍建设是一件具有战略意义的大事。

(2) 培训是发现人才、培养人才、开发人才资源的重要渠道。人才就是资源，资源即是财富，这个观点已被人们所接受并认同。人才作为资源就有一个不断地发现、培植和开发利用的问题。只有持续不断地开展人员培训活动，并从中发现人才，很好地培养人才，才能达到开发人才资源，利用人才资源的目的，并使之经常化、制度化。通过人员培训，使行政机关、企事业单位的人才资源得以深入开发和有效利用。

(3) 培训是发展社会经济的一项战略措施。教育和知识的进步是经济发展的主要源泉，其作用远远超过物质资源。随着高新技术的发展和信息革命的开始，新知识、新技术层出不穷，并高速发展。在国际市场上，竞争已不单纯是财力、物力的竞争，而是人的素质的竞争。因此，各国各地区非常关注人才的培训问题，培训已经成为迎接竞争、适应挑战的手段。由于人员培训直接影响到经济的发展，各国都对人员培训进行了立法。随着人员培训工作的重要性的地位不断提高，人才的培训方式、培训内容、培训手段也不断更新。人员培训已经成为发展社会经济的一项战略措施。

(4) 培训是调动员工工作积极性，实现人事和谐的重要手段。行政机关、企事业单位的职员都渴求不断充实、完善自己，将自己的潜力充分发挥出来。这种自尊、自我实现的需要一旦得到满足，将会产生深刻而又持久的工作动力。经过培训的人员，不仅提高了素质和能力，还改善了工作的动机和态度。随着科学技术的发展和社会的进步，各种职位对人的智力素质与非智力素质的要求都在迅速提高，造成人与职位要求不协调的现象。要解决这一矛盾，一是人员调动；二是人员培训。人员调动是以“适事选人”的方法实现人事和谐，而人员培训则是以“使人适事”的方法实现人事和谐，即通过必要的培训手段，使其更新观念，增长知识和能力，适应职位要求，这是实现人事和谐更为有效的手段。

(5) 培训是建设优秀组织文化的有力杠杆。当前，企业经营管理单纯依靠计划、组织、控制手段，已不足以使企业在竞争激烈的国内外市场占据优势地位。20 世纪 80 年代以来，文化问题成为研究企业经营管理的重要课题。对于社会主义企业来说，充分发挥企业优良传统和高尚的企业精神的作用，更是在市场竞争中立于不败之地的法宝。凡是有组织的地方，就存在组织文化，有意识地对组织文化进行扬弃和优化，同样是提高工作效率的可靠保证。因此，通过人员培训，提高劳动者素质是建设优良组织文化的有力杠杆。

(6) 培训是提高绩效的保障。员工通过培训，可在工作中减少失误，生产中减少工伤事故，降低因失误造成的损失。同时，员工经培训后可提高技能，减少生产废品、次品的数量，减少消耗和浪费，提高工作质量和工作效率，提高企业效益。



2. 开发的意义

现代人力资本理论认为,企业员工的智力、技能、经验与品德是人力资源质量的重要组成部分,并成为企业生存与发展的关键所在。进行人力资源开发不仅是现实的需要,而且更具有战略意义。具体体现在以下几个方面:

(1) 人力资源开发是现代化大生产的客观要求。随着现代化大生产的不断发展,分工越来越细,劳动组织越来越复杂,专业化与协作化的要求越来越高。大量新工艺、新工程、新岗位、新职务不断涌现,从前简单的模仿与师傅带徒弟的方式已经不能满足现代生产经营的需要。在现代化生产的过程中,职业技能的教育和培训已经成为现代企业进行生产经营活动的基础。员工只有通过不断的培训与开发,才能熟悉并提高自己的生产技术,参与复杂的劳动协作。

(2) 人力资源开发是提高劳动生产率的主要手段。经济学家们早就观察到人的知识与技能的提高对于经济开发的重大价值。20世纪60年代,美国经济学家舒尔茨创立了人力资源理论,它促使这方面的研究产生了一个飞跃,并在生产实践中得到验证。经过教育培训的员工,劳动熟练程度得到提高,掌握新知识、新技术的能力进一步加强。因而所提供的产品数量与质量都将取得明显的增长,反过来又带动了人才资本存量的增加。

(3) 人力资源开发是提高经济效益的重要手段。人力资源投资必然会产生收益,虽然投资周期长,但收益期也将持续很久。对企业来说,随着员工知识技能的提高,产出会增加,产品质量将得到改善,生产成本随之下降,从而提高了企业的经济效益,增强了整体竞争实力。

(4) 人力资源开发是推动企业发展的基本动力。人才是企业发展的基础,人力资源开发的对象是企业中所有的员工。人力资源开发可以有效地进行潜能、才智的挖掘利用,不断地发挥人的主观能动性和聪明才智,为推动企业发展提供了源源不断的动力。

1.2 人力资源培训与开发的观念

引导案例 1-2

海尔的人力资源开发

海尔的人力资源开发思路是“人人是人才”、“赛马不相马”。在具体实施上为员工制定了三种职业生涯设计:一种是针对管理人员的,一种是针对专业人员的,一种是针对工人的。每一种都有一个升迁的方向,只要是符合升迁条件的即可升迁入后备人才库,参加下一轮的竞争,跟随而至的就是相应的个性化培训。

“海豚式升迁”,是海尔培训的一大特色。海豚是海洋中最聪明最有智慧的动物,它下潜得越深,则跳得越高。如一个员工进厂以后工作比较好,但他是从班组长到分厂厂长干起来