

人 力 资 源 管 理 译 丛

EMPLOYEE

TRAINING &

DEVELOPMENT

雇员培训与开发

EMPLOYEE TRAINING &
DEVELOPMENT

[美] 雷蒙德·A·诺伊 著
Raymond A. Noe

徐 芳 译

64)

人 力 资 源 管 理 译 丛

F-272.92
MSJ

EMPLOYEE

TRAINING &

DEVELOPMENT

雇员培训与开发

EMPLOYEE TRAINING &
DEVELOPMENT

[美] 雷蒙德·A·诺伊 著
Raymond A. Noe

徐 芳 译

 中国人民大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

雇员培训与开发/(美)雷蒙德著;徐芳译

北京:中国人民大学出版社,2001
(人力资源管理译丛)

ISBN 7-300-03698-8/F·1106

I. 雇…

II. ①雷… ②徐…

III. 劳动力-培训-研究

IV. C975

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 83443 号

Raymond A. Noe

Employee Training and Development

Copyright © 1999 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

(本书由美国麦格劳-希尔公司提供独家中文版权)

人力资源管理译丛

雇员培训与开发

Employee Training & Development

[美]雷蒙德·A·诺伊 著

Raymond A. Noe

徐芳译

出版发行:中国人民大学出版社

(北京中关村大街 31 号 邮编 100080)

发行部:62514146 门市部:62511369

总编室:62511242 出版部:62511239

E-mail:rendafx@public3.bta.net.cn

经 销:新华书店

印 刷:涿州市星河印刷厂

开本:787×1092 毫米 1/16 印张:20.25 插页 3

2001 年 4 月第 1 版 2001 年 4 月第 1 次印刷

字数:449 000

定价:30.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

《人力资源管理译丛》
编辑委员会

主 编 董克用

总策划 梁 硕

编 委 (按姓氏笔画为序)

王丽娟 孙健敏 刘 昕 邱立成

肖鸣政 杨河清 吴雯芳 赵曙明

徐 芳 梁 硕 董克用 彭剑锋

曾湘泉 廖泉文

《人力资源管理译丛》总序

人力资源管理将成为 21 世纪管理学的核心，特别是中国管理学的核心。人力资源管理在中国管理界地位的上升并非偶然，它既有国际因素的影响，也有国内因素的影响。

首先，高新技术的发展提高了人力资源在生产中的地位。从国际上看，20 世纪末高新技术的发展使劳动者在社会生产中的地位发生了质的变化。回顾一下工业革命以来的历史就可以看到，工业革命曾使往日的自由劳动者成为了机器的附庸；劳动异化为资本的奴隶；人制造的机器反过来成为人的主宰。与此相对应，工业革命时代管理学的构架在很长时期内是围绕着“事”为中心建造的，人不过是为完成“事”而存在的。

高新技术的发展改变了工业革命的传统格局，劳动者在生产中的地位迅速上升。无论是知识的创新，还是高科技成果的应用，劳动再次超越资本成为价值增值的主要源泉。在知识经济时代，企业中的人力资源管理也必须突破工业经济时代的模式，才能构建新的激励机制，才能最大限度地发挥劳动者的积极性和创造性，企业才能形成具有持续发展的竞争力。

其次，世界经济一体化带来了管理文化的多元化。工业革命以来，资本一直努力着以各种方式走向世界，占有领土和资源、输出商品、输出资本都是曾使用过的手段，而高新技术的发展才真正使世界经济一体化成为现实。

如今，跨国公司在世界的发展，成为世界经济一体化的强大动力。我国改革开放以来，“三资”企业的发展也构成了这一大潮的一部分。外资

企业的进入，不仅提高了企业的技术水平，也带来了管理理论和管理方法的革命。跨国公司在不同国家的运行，带来了企业人力资源多文化的融合的冲突。再著名的跨国公司，面对全球化的经营，也无法使用单一的管理模式，必须实现管理制度和管理人才的本土化。因此，人力资源管理的国际化与本土化相结合的要求，就成为人力资源管理不同于其他管理领域的重要特征。同时，对于各类企业来讲，借鉴各国的人力资源管理经验也就成为必然。

第三，传统体制的转型中最深刻的变革是人的变革。20年经济体制改革的经验告诉我们，最深刻的改革是人的变革，是人的价值观念的变革，人们利益获取方式的变革和人们行为方式的变革。没有人的变革，制度的变革难以持久。

对于企业来讲，没有外部体制环境的变化，企业人力资源管理体系就难以建立，即使建立了，也无法发挥出相应的功能。但另一方面，宏观经济体制改革本身并不能替代企业内人力资源管理体系的再造。外部的条件再好，没有企业内科学合理的人力资源管理制度相配合，企业员工的积极性也很难激发出来。

应当看到，对于国有企业来讲，20年的经济体制改革已经为企业人力资源管理体系扫清了主要的外部障碍。经济体制改革进行到了今天，已经对企业内人力资源管理提出了要求，要求企业的管理制度对外部体制变革作出回应，从而形成宏观与微观的互动。这就是人力资源管理在我国日趋得到重视的最重要的原因。

改革以来，民营企业在我国得到了迅速发展。不少民营企业，特别是知识型员工为主的企业，在创业之初就建立了规范的人力资源管理制度。但是，更多的民营企业在创业时注意的是技术和市场，忽视了科学的管理制度。在企业成长到一定规模之后，管理中的矛盾，特别是人力资源管理中的矛盾就会显现。这也是目前人力资源管理在我国日趋受到重视的重要原因。

面对上述变革和我国即将加入WTO的格局，我国人力资源管理面临着普及和提高的双重任务。为了应对这一挑战，核心的任务首先是普及人力资源管理的理念和知识，其次是建设一支专业化的人力资源管理队伍。

需要普及人力资源管理理念和知识的主要对象是企业经营者，特别是第一把手。虽然每位管理者都应当是人力资源管理者，但是，如果没有企业第一把手的理解和认同，再好的制度也无法实施。

培养人力资源管理人才要比培养其他类型管理人才更困难。由于人力资源管理的对象是人，因此，并不能像对物的管理那样，用标准化的方法来统一，而需要在规范的基础上发挥人力资源管理人员的创造性。对于人力资源管理专业人才来讲，这里讲的规范主要不是指专业操作方法的规范，而是管理人员其行为准则的规范。

在新世纪，随着中国经济的进一步发展，企业将成倍地涌现。不同类型的员工与不同类型的企业在中国这一大地上组合，为中国人力资源管理构造了一个丰富多彩的大舞台。12亿人口的中国的人力资源管理专业化水平的提高，不仅对中国的管理学，而且对世界的管理学都将是巨大的贡献。

为了尽快提高我国人力资源管理水平，我们精选和翻译了这一套《人力资源管理译丛》，其中包括：《人力资源管理：赢得竞争优势》、《人力资源战略》、《薪酬管理》、《雇

员培训与开发》、《绩效考评》和《新员工的录用、面试、甄选与培训》，这些著作和教材的作者都是美国等发达国家的著名学者，他们的著作在国际人力资源管理学界有很大的影响。我相信，这套译丛的出版会给中国人力资源管理的理论界和实际工作部门带来一股清新的风。

译丛主编
中国人民大学人力资源开发与管理
研究中心主任 董克用 教授
2001年1月31日

序 言

传统上，人们并不认为对雇员的培训与开发可以帮助公司创造价值或赢得竞争优势。然而在今天，这种看法已经发生了根本转变。人们发现凡重视雇员培训与开发工作的公司会比他们的竞争对手表现出更好的经营业绩，更有信心迎接竞争性挑战。例如，当某公司打算向海外市场进军时，计划成功与否就取决于其雇员在新的文化环境中是否具备适应新工作的能力。

顾客需要的是高质量的产品与服务。为此，雇员们必须懂得如何调整并不断提高产品与服务的质量（即质量挑战）。许多公司采取分散化经营战略，使其雇员可以在家里，在外出旅游时，或在不同时间里工作。一些公司还在尝试应用新的工作设计模式（如工作小组）和新的技术，计算机辅助生产过程（一种高效的工作系统）可以更好地发挥雇员的才智。虽然许多公司有意采用这种包括工作小组和计算机的高效工作系统，但是雇员们似乎还没有达到使这一系统有效运作所需要的技术水平，还不掌握在小组中开展工作所需要的人际关系技巧，或者可能缺乏使用即便是最基础的质量控制方法所必备的数学技能。

培训与开发在帮助公司迎接这些挑战的过程中扮演着重要的角色！为此公司不仅需要训练雇员在国内，还要在国外不同的文化氛围中工作。通过采用像网络和多媒体这样的培训新技术比将雇员集中至某一地区进行培训的费用要低，但这些学习方法要求具备学习所必需的条件（实践、反馈、自定进展速度）等。

培训所担当的角色要比培训项目设计更为宽泛，指导性培训仍占据重要地位。这就要求培训经理、人力资源专家和培训者学会创造一种能够激励雇员不断学习、进行发明创造并与公司其他雇员进行知识共享的机制。

如今，雇员与雇主之间的关系也在发生变化。由于经营环境与竞争的快速变化会很快导致利润下降和技术更新，公司不愿再为雇员提供工作保障。与此同时，雇员看到裁员时有发生（或者亲身经历过），他们也不愿被完全束缚在公司的目标与价值取向上。所以，不论是雇员还是公司都更关注未来技术的发展与职业生涯的管理。从公司角度看，他们想拥有一支工作积极性高、有效率、具有现代科技知识，并且能迅速掌握新技术的，而且能够迎合顾客需要的劳动力队伍。从雇员角度来看，他们则希望不仅学到目前从事的职业所需的技能，而且还要与个人兴趣和价值观保持一致。不仅能够满足当前雇主的要求，还能满足未来雇主的要求。又因为工作所需时间延长，雇员们还要求在工作与闲暇中间保持平衡。

这本《雇员培训与开发》既反映了传统的培训方法同时也介绍了现代广义上的组织内的培训与开发。本书第1章向学生们介绍了培训与开发在公司中所扮演的角色。第2章“战略性培训”，讨论了培训实践和具有培训职能的组织机构是怎样支持公司经营目标实现的。因为公司想降低成本，所以对培训支出就取决于培训与开发活动在多大程度上有助于公司实现经营目标。第3至第6章是有关如何设计培训项目的内容。第3章，“需求评估”，探讨了如何判断培训是否适当。第4章，“学习：理论与培训项目设计”，阐述了学习过程和学习环境的特征，同时对如何通过设计培训内容来促进学习提出了建议。第5章，“培训成果的转化”，强调了应如何设计培训与工作环境以保证能将培训成果应用于工作当中。第6章，“培训效果评估”，讨论了如何评价培训项目。在这里不仅向学生们介绍了培训成本与效率的概念，还能使学生学会判断培训是否取得了学习、行为和绩效方面的成果。第7和第8章讲述了各种培训方法。第7章“传统的培训方法”，讨论了演示法（如讲座）、传递法（如在职培训、行为示范）和团队法（如冒险性学习）等培训方法。第8章，“运用新技术进行培训”，向学生们介绍了新技术如何在培训中被越来越广泛地使用。这些以技术为基础的培训方法包括网络教学、多媒体和远程学习等。第7章和第8章都在章末对比分析了各种培训方法的成本、收益和学习特点。

第9章“人员开发”介绍了人员开发的方法（人员测评、人际互助、在职体验和正规教育），讨论了全方位反馈和监控等专题。第10章是有关培训与开发的一些特殊问题，主要包括跨文化培训、多元化培训、学生就业适应性培训和技能工资方面的内容。第11章和第12章介绍了职业生涯及职业生涯的管理。第11章，“职业生涯和职业生涯管理”，强调了职业生涯和职业生涯管理过程的实质性变化。第12章，“职业生涯管理面临的特殊挑战”，阐述了培训者和管理者面临的一些特殊情况，包括技能老化、职业生涯停滞不前、岗前培训和社会化、裁员、向外配置及退休等问题。最后，第13章“培训与开发的发展趋势”，展望了今后一二十年培训与开发会发生的变化。

《雇员培训与开发》是笔者十多年来在总结和整理本科与研究生培训与开发课程的教学讲义的基础上编写而成的。从教学经验当中，笔者认识到在不同学科（包括教育学、心理学、企业管理和劳工关系）领域工作的管理者、顾问、培训者和员工都对培训

与开发做出了贡献。因此，本书在不同学科的研究基础上提出了供实践参考的意见。该书适用于不同专业的学生，包括本科生和研究生水平的课程。

显著特点

本书有几个显著的特点：

第一个显著特点就是在每章开始列举了一个与该章内容相关的企业实践的案例。因为笔者的教学经验说明学生们若看不到理论在实践中的应用就会感到无用武之处，所以在各章中间还穿插了众多的实例。

第二个显著特点是本书内容不仅仅局限于指导性设计的问题（如培训需求评估、培训方法、学习环境、培训成果转化和培训效果评估），还包括雇员开发和职业生涯管理等方面。虽然指导性设计仍然是培训的重点，但是由于管理者和培训者所担当的角色不断增多，他们越来越多地参与到雇员开发和职业生涯的管理中。例如，管理者和培训者需要关心跨文化培训、多样化管理、向外配置、技术老化和全方位反馈系统等——这些问题虽不属于指导性设计的领域，本书对此也做了论述。

本书从战略性培训谈起。为什么呢？这是由于成功的培训与企业的经营目标和战略密切相关。在卓有成效的培训中，培训涉及的各个方面——包括培训目标、方法、效果评估甚至谁指挥培训——都是与经营战略有关系的。越来越多的公司要求培训职能与培训活动服务于经营目标，否则培训将面临向外寻求培训资源或预算被削减的境况。虽然工商管理专业的学生要进行经营战略思考，但是同样希望成为培训工作者的心理学和教育学专业的学生也应了解战略远景规划，懂得它是如何影响培训组织及培训类型的。

科学技术不仅改变了我们的生活和工作，而且还影响了培训活动。所以，有一章专门讨论新技术在培训中的应用，如网络教学和多媒体培训。

本书反映了最近时期在培训领域内的热门话题，例如联合办学、素质模型、继续学习和管理知识及智力资本等，并且每章都包含了培训领域最新的研究成果与公司实践范例。

有助于学习的设计特点

《雇员培训与开发》有如下几个有助于学习的特点：

1. 每章都明确指出了学生通过学习本章应达到的目的。
2. 文中的范例选自各行各业的公司，包括服务性企业、生产企业和零售企业。
3. 各章结尾的讨论题有助于学生掌握章内出现的概念，并了解这些内容的可能应用。
4. 各章中涉及培训与开发的关键术语与概念都用黑体字标识，这些关键术语能帮助学生理解培训的专业词汇。

5. 实践应用题的设计有助于学生将各章内容用于实际当中，许多章的实践应用题都要求学生使用互联网。

6. 书后的词汇表有助于查找主题。

鸣谢

笔者只是参与本书写作的若干重要人员之一，还有许多人为本书的出版付出了辛勤劳动。他们是：编辑克雷吉·贝佛坦和约翰·比尔纳特。克雷吉·贝佛坦对我作为作者的能力给予了充分肯定并建议我写作本书。约翰·比尔纳特为我写作本书提供了有用的资料且给我充分自由的空间来创作，还经常参与问题的讨论与解答。艾瑞恩·瑞雷，作为约翰的助手在统稿及选择封面设计上做了大量工作，并确保将完成的手稿送达编辑。她虽是新雇员但她所做的工作表现出了高度的专业水平。项目经理卡伦·尼尔森，她保证了这本书的可读性与易懂性。

对于书中所出现的错误、疏忽与事实的不详表述由我全权负责。但是不管您对本书印象如何，这本书若没有审校人员的辛勤工作就不会像目前这样好。对手稿的审校人员要致以特别的感谢，他们为我提供了细致的点评，帮助我使本书最终达到了比较理想的水平。这些审校人员包括：

霍华德·J·克莱恩（俄亥俄州立大学 管理系）

艾伦·J·穆伦（艾奥瓦州立大学 教育专业研究系）

斯蒂法妮·L·威尔克（宾夕法尼亚大学 沃顿学院 管理系）

玛茜·A·卡夫诺（康奈尔大学 劳动与工业关系学院）

约瑟夫·J·马顿奇（伊利诺伊大学 劳动与工业关系学院）

赖瑞·夫格利（伯克利大学加州分校 商业经济系，Core 公司总裁）

译者前言

在知识经济时代，越来越多的企业意识到，雇员才是企业重要的资本，这种资本对企业的价值是以雇员的能力、行为方式、所付出的努力和时间体现出来的。企业竞争力的增强应以人力资本增值为前提，因此，要实现企业的快速成长和高效运作，应将持续的人力资源培训与开发作为重要的手段。

由美国密歇根州立大学雷蒙德·A·诺伊教授所著的《雇员培训与开发》一书，反映了人力资源培训与开发领域最新研究成果和企业实践，是一本富有时代感、系统性和可读性很强的教科书。本书构建了人力资源培训与开发课程的框架体系，对培训需求分析、培训项目设计、培训方法、培训成果应用、培训效果评估等环节都做了详细阐述。它精选了世界优秀企业在人力资源培训与开发实践中的经典范例，介绍了培训与开发的最新技术和手段，同时还向读者推荐了与培训开发相关的网络资源。应该说，本书既是企业管理者从事人力资源培训与开发实践的指南，也是高校管理专业，尤其是人力资源管理专业学生的一本难得的教科书。

在本书的翻译过程中，中国人民大学劳动人事学院的硕士研究生董媛和杨磊也付出了辛勤劳动。第1章~第7章由徐芳、董媛译，第8章~第13章由徐芳、杨磊译，序言由董媛译，词汇表由董媛和杨磊译，全书由中国人民大学讲师徐芳博士负责审校。

另外，梁硕女士、徐成功先生在本书的编辑、校对过程中也提出了许

多宝贵意见，在此一并表示感谢。

由于时间仓促，水平有限，不当之处，敬请批评指正。

译者

2001. 1

简要目录

| | | |
|--------|-----------------|-------|
| 第 1 章 | 培训与企业竞争优势 | (1) |
| 第 2 章 | 战略性的培训 | (20) |
| 第 3 章 | 培训需求评估 | (41) |
| 第 4 章 | 学习：理论与培训项目设计 | (64) |
| 第 5 章 | 培训成果的转化 | (89) |
| 第 6 章 | 培训效果评估 | (105) |
| 第 7 章 | 传统的培训方法 | (130) |
| 第 8 章 | 运用新技术进行培训 | (154) |
| 第 9 章 | 人员开发 | (175) |
| 第 10 章 | 雇员培训与开发所面临的特殊问题 | (202) |
| 第 11 章 | 职业生涯与职业生涯管理 | (231) |
| 第 12 章 | 职业生涯管理面临的特殊挑战 | (251) |
| 第 13 章 | 培训与开发的发展趋势 | (277) |
| | 词汇表 | (289) |
| | 快捷网址指南 | (302) |

详细目录

第1章 培训与企业竞争优势

| | |
|---------------------------|------|
| 范例 米拉日湖度假村利用培训提高成功几率..... | (1) |
| 简介..... | (2) |
| 什么是培训..... | (3) |
| 设计有效的培训项目..... | (4) |
| 培训为什么重要..... | (6) |
| 利用培训迎接竞争性挑战..... | (6) |
| 培训实践扫描 | (11) |
| 培训事实与数据 | (11) |
| 专业培训人员的角色与能力素质要求 | (13) |
| 本书的组织结构 | (14) |
| 关键术语 | (15) |
| 复习题 | (16) |
| 应用题 | (16) |
| 本章注释 | (16) |

第2章 战略性的培训

| | |
|------------------------|------|
| 范例 IBM公司中培训角色的变化 | (20) |
| 简介 | (21) |

| | |
|---------------------------|------|
| 雇员、经理和执行董事的工作角色 | (22) |
| 组织特征对培训的影响 | (24) |
| 培训与其他人力资源管理活动相比的重要性 | (25) |
| 培训角色的演变 | (27) |
| 不同战略的培训需求 | (28) |
| 培训职能部门的组建模式 | (31) |
| 本章提要 | (37) |
| 关键术语 | (37) |
| 复习题 | (37) |
| 应用题 | (38) |
| 本章注释 | (38) |

第3章 培训需求评估

| | |
|------------------------------|------|
| 范例 对工程技术人员进行培训使其成为培训教练 | (41) |
| 简介 | (42) |
| 参加培训需求评估的对象 | (43) |
| 培训需求评估的方法 | (45) |
| 培训需求评估过程 | (46) |
| 素质模型 | (57) |
| 本章提要 | (58) |
| 关键术语 | (59) |
| 复习题 | (60) |
| 应用题 | (60) |
| 本章注释 | (61) |

第4章 学习：理论与培训项目设计

| | |
|-----------------------|------|
| 范例 食品的思考 | (64) |
| 简介 | (65) |
| 学习的概念与内容 | (66) |
| 学习理论 | (67) |
| 学习过程 | (73) |
| 学习成果所需的内外条件 | (77) |
| 设计有效的培训项目应考虑的因素 | (78) |
| 本章提要 | (83) |
| 关键术语 | (83) |
| 复习题 | (84) |
| 应用题 | (85) |

| | |
|------------|------|
| 本章注释 | (86) |
|------------|------|

第5章 培训成果的转化

| | |
|-----------------------|-------|
| 范例 生死攸关的培训成果转化 | (89) |
| 简介 | (90) |
| 培训设计 | (92) |
| 影响培训成果转化的工作环境特征 | (95) |
| 本章提要 | (101) |
| 关键术语 | (101) |
| 复习题 | (102) |
| 应用题 | (102) |
| 本章注释 | (103) |

第6章 培训效果评估

| | |
|--------------------|-------|
| 范例 开药：不容出错 | (105) |
| 简介 | (106) |
| 培训评估的原因 | (106) |
| 评估过程概览 | (107) |
| 培训项目评估中所用的成果 | (108) |
| 如何判断培训成果的好坏 | (111) |
| 评估实践活动 | (113) |
| 评估方案设计 | (115) |
| 确定投资回报率 | (121) |
| 本章提要 | (125) |
| 关键术语 | (125) |
| 复习题 | (126) |
| 应用题 | (127) |
| 本章注释 | (127) |

第7章 传统的培训方法

| | |
|---------------------------|-------|
| 范例 “粘合”混凝土搅拌业务的培训方法 | (130) |
| 简介 | (131) |
| 演示法 | (132) |
| 传递法 | (134) |
| 团体建设法 | (143) |
| 培训方法的选择 | (147) |