



人力资源管理

——从培训的角度

项 国 著



 江苏凤凰科学技术出版社

人力资源管理

——从培训的角度

项国著

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理：从培训的角度 / 项国著. ——南京：江苏凤凰科学技术出版社，2014.5

ISBN 978-7-5537-3201-5

I. ①人… II. ①项… III. ①人力资源管理 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 095733 号

人力资源管理——从培训的角度

著 者	项 国
责任编辑	庞啸虎
责任校对	郝慧华
责任监制	曹叶平 方晨

出版发行	凤凰出版传媒股份有限公司 江苏凤凰科学技术出版社
出版社地址	南京市湖南路 1 号 A 楼, 邮编: 210009
出版社网址	http://www.pspress.cn
经 销	凤凰出版传媒股份有限公司
印 刷	江苏凤凰数码印务有限公司

开 本	710mm × 1000mm 1/16
印 数	12.75
字 数	112 千字
版 数	2014 年 6 月第 1 版
印 次	2014 年 6 月第 1 次印刷

标准书号	ISBN 978-7-5537-3201-5
定 价	59.00 元

图书如有印装质量问题,可随时向我社出版科调换。

前言

常听到这样一句话：“企业的竞争，说到底人才的竞争。”这句话其实没有“说到底”，如果再问一句，人才的竞争又是什么的竞争呢？人才是一个动态的概念，今天还在你公司的人才，明天在不在你这儿还是问号。昨天的人才，未必能适应当今竞争的需要，更未必能引领未来的发展。

一个组织是否具有竞争力，不是看它现在是否风光无限，关键看它能否在瞬息万变的环境中适应变化并保持领先的地位。想要保持住持久的竞争优势，那么就要具备比你的竞争对手学得更快、学得更好的能力。现代企业的竞争，不仅在商场上，也在台灯下。一切重大的变革都从学习中演绎而出。组织的学习能力已越来越明显地决定着该企业在竞争中的位次和优劣。因此，企业的竞争，说得更具体些，应该是学习力的竞争。

20 世纪六七十年代，企业追求的多是数量，客观上由于市场需求大于供给，产量最大化即意味着企业利润最大化，厂家毫无近忧，此时淘汰的是那些真正没有生产能力的企业，可谓生产力竞争的时代。

20 世纪 80 年代末 90 年代初，供需结构渐渐转向，客

户对产品质量越来越关注,有了更多更高的要求,企业的竞争渐变成产品质量的竞争。此时高利润集中在那些质量高的企业手中,可谓质量竞争的时代。

20 世纪 90 年代中后期,产品渐趋丰富而且同质化。企业开始从更广泛的概念关注运营,对资本运作和包装上市乐此不疲,以规模促发展。此时迅速成长的企业多是在规模上与时俱进的企业,可谓资本运作的时代。

进入 21 世纪,一些优秀的企业开始重视战略选择,对自身的经营思路也进行了一系列的反思,从规模转向效率,再从效率转向效益,进而又从短期效益转向长期效益,再求得二者的平衡。此可谓内圣外王的竞争时代。

无论是内圣之道,还是外王之途,组织的思考能力和学习水平决定了组织能看多远,也决定了她能走多远。因此,企业整体的学习力和思考力也从一定程度上决定了企业能否成就内圣和外王的关键所在。企业培训正是致力于此,试图通过提升组织的学习力来打通此任督二脉,使企业不断超越自我,超越竞争。

然而,企业的现状是,培训管理乃至人力资源开发在企业中的定位并不理想。这受制于两方面因素的制约。一是公司高层的认识。公司领导对人力资源管理和培训开发的“能为”和“应为”的理解决定了它对企业人力资源管理与培训的要求和定位。二是人力资源管理与培训开发本身也遇到很多现实的挑战。不清楚“应为”和“能为”的很多,不熟悉“如何为”的也不少,整天埋头拉车,不抬头看路的更是比比皆是。这反过来又加深了公司高层的人力资源管理和培训开发“不能为”的印象。由此形成不良的观念与实践间的循环。

本书共分六章,第一章从人力资源开发的角度解读培训的定位和使命,第二章至第五章是完整地解读培训每

一个重要过程,从培训需求的分析、培训课程设计、培训的原则与方法到培训评估等各个方面,详细介绍了相关的理论、工具与方法,突出从“应为”向“如何为”的转变。这种转变更多地强调根本性的思路和方法,而不是所谓的技而巧之的花招。第六章则展望人力资源开发与培训发展的最新趋势,介绍国外目前较为盛行的一些做法。培训管理已是一个可以将科学与艺术结合起来管理的过程。国际质量标准协会已将培训管理的过程内核标准化,制定了ISO10015 标准体系,中国政府也已采用。目前,国内一些知名公司纷纷采用此体系来重新审视并构建科学的管理体系。我们在附录中给出完整的标准内容及一个案例手册,希望它同样也能带来一些启示和借鉴。

项 国

第一章 人力资源开发与培训定位

“所有资本中最有价值的是对人本身的投资。”

——马歇尔

一、人力资源开发及其挑战

人类发展的不同时期，不同资源所占据的战略地位有很大不同。在工业革命以前，以土地为主的自然资源是经济发展的战略资本。富有的标志便是你拥有多大面积的土地。富有的国家往往是农业大国，如传统社会的中国等。

工业革命之后，人们渐渐强化了这样一种认识：钱是好东西，可以买来你想要的一切，所以钱才是最重要的资本。挣钱的手段如何是次要的问题，首要的是你如何才能暴发一下。钱就是资本，富有的标志是你拥有多少钱，而不是多少亩地。国家亦是如此，奉行弱肉强食政策的国家越来越关注如何“抢”到“钱”，而不是高代价地去统治侵占的那块土地。

20 世纪 90 年代，信息时代的到来，知识量剧增，社会形态发生了很深刻的变化。未来学家托夫勒认为，就知识的增长速度而言，今天出生的小孩到大学毕业时，世界上的知识总量将增加 4 倍。当这个小孩 50 岁时，知识总量将是他出生时的 32 倍，而且全世界 97% 的知识都是在他出生以后才研

究出来的。与此同时,科技从来没有像现在这样突出地显示它们的威力和潜力。资本资源和自然资源的收益率下降,而人力资源的经济收益日益提高,社会对人力资源的要求越来越高。

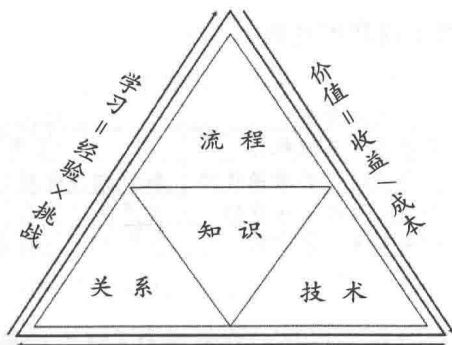
诺贝尔经济学奖得主舒尔茨在研究经济增长和社会富裕这一发展的核心问题时发现,单纯从自然资源、实物资本和劳动力的角度,不能解释生产力提高的全部原因。他认为,人力资源是社会进步的决定性原因。拥有劳动力不等于拥有人力资源,人力资源的取得需要资本的投入,人力资源是开发的结果。所以他认为:“土地不是使人贫穷的主要因素,而人的能力和素质是决定贫富的关键。”

舒尔茨的这一发现开启了很多优秀企业管理重心的转变。未来学家约翰·奈斯比特即明确指出:“在工业社会,战略资源是资本。在新的信息社会中,关键的战略资源已转变为信息、知识和创造性。公司可以开发的有价值的新的资源的唯一对象是它的雇员。这就意味着整个新的重点在于人力资源。”管理大师彼得·德鲁克也断言:“知识已成为生产力、竞争力和经济成就的关键因素。知识已成为最主要的工业,这个工业向经济提供生产需要的重要中心资源。”

人力资源成为现代社会最重要的战略资源后,接下来要考虑的问题便是如何开发人力资源?而投资者的关注点除了如何开发等技术层面的问题之外,如何获得拥有感也是关键?换句话说,如何看到自己的投资“划得来”也变得非常重要了。人力资源有一个非常独特的特性,即与土地和资本的所有权相比,其资源拥有者存在于每个个体脑袋里,而不是开发者的口袋里。这就意味着投资回报的更多是“使用权”,而非“所有权”。因此,人力资源开发决不能止步于开发,还要跟踪使用的情况才会让投资者放心,让其他相关者信服。

从组织发展的角度来看,由全球化和信息技术引发的产业变革也给组织提出新的期待,富有竞争力的组织必须具有高度的敏捷性和快速的反应能力、较高的发展速度、不断的创新能力和更低成本等特点,这进而导致了组织在运营时必须高度重视基于知识的战略、组织的核心能力的培养和强化、持续强劲的创新能力和双贏甚至多贏的合作关系等。所有这些都

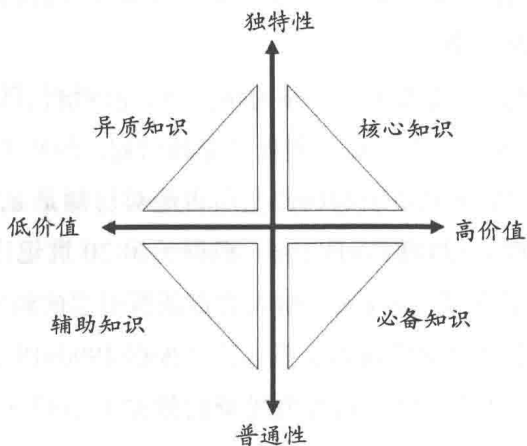
需要卓越的人力资源开发作为基础。



独特性 = 社会复杂些 + 因果关系不确定性

上图所展示的即核心能力的培养与开发关系图，组织的运作离不开运作的流程、客户关系及相关者的关系、主要技术等，所谓知识即包括：与客户相关的知识、与技术相关的知识、与运营相关的知识以及与管理相关的知识。只有将这些知识整合起来，才会形成我们所需要的价值、独特性和学习。

学习力即是组织创新能力的提升、核心能力强化的基础，是收益增加和成本降低的源泉，独特性是组织保持长期优势的依靠，价值是人力资源开发结果的体现。要加强组织的核心能力组织需要识别出知识的类别，开发自身的核心知识，强化必备知识，转化异质知识，优化辅助知识。



二、人力资源开发与培训的背景

美国学者刘易斯(A.J.Lewis)在《21 世纪的教育》一文中对我们所处的信息社会与工业时代做了这样的比较：

	工业时代	信息时代
核心	有动力装置的机器	计算机
取代	取代体力劳动，并增强体力	取代脑力劳动，并增强脑力
产出	商品是可以被消耗掉的	其产物“信息”不可能空竭
推动力	石油、煤、原子能	教育

未来学者托夫勒(Alvin Toffler)在其著作《权力的转移》中认为：我们时代的最重要的经济发展，是创造财富的新系统，这个系统不再以权力为基础，而是基于脑力。他断言，与暴力这一低质量的权力相比，财富是一中等质量权力，而知识则是高质量的权力。知识本身不仅是高质量权力之源，也充当了财富和暴力的增值器和终端放大器。知识已成为整个社会权力转移的关键。

无论从宏观角度还是微观领域来看，越来越多的经济学家都注意到，人力资源开发培训已成为现代经济增长的源泉。美国经济学家柯布(Charles Cobb)和道格拉斯(Paul Douglas)根据大量历史统计资料进行分析，建立了一个柯布—道格拉斯生产函数(Cobb—Dogglas production function)。

$Q=KL^a \cdot C^{1-a}$

公式中 Q 代表产量；L 代表人力资源投入量；C 代表资本投入量；K 为常数；a 为小于 1 的正数。

这个公式表明，在技术水平已知的条件下，经济增长既可以由对实物资本的投资，也可以由于对人力资本的投资增加引起。但两者对经济增长的影响不一样。由人力资本投资引起的产量所占绝对份额是 a，而由资本投资引起的产量增长所占的相对份额是 1-a。根据美国 20 世纪以来的统计资料，a=3/4,1-a=1/4。也就是说，多投入一份人力资源所引起的经济增长，相当于多投入一份实物资本引起的增长的 3 倍。若仅根据 1990~1995 年的数据计算，实物资本投资的效益为 1:3.5,而智力投资的效益为 1:17.5,为实物资本投资的 5 倍。

人力资源的质量完全取决于投资的程度。摩托罗拉曾做过一个调查,其在 20 世纪 80 年代投入的每一美元的培训费在未来 3 年里产生了 30 美元的生产效益。也正因为意识到人力资源开发与培训对企业发展的重要性,很多世界五百强企业在培训投入经费以年营业额的 3%~5% 来计提。作为对比,我国国有企业的参照数为员工工资总额的 1.5%。基准不同,一个是年营业额,一个是员工工资总额,本身差距可能几十上百倍,另外,我国国企工资一般不高,折合平均来计,大概每人一年可以听一两天课,或买几本书。若是再安排一些中高层人员的出国考察,估计几十个员工一年才可以看一本书了。很难想象这是一种什么样的智力投资,其效果对比自然可想而知了。

三、培训的目的与使命

(一) 培训的目的

培训被视为有计划、有组织的学习,其目的在于使员工的知识、技能和态度,乃至行为有所改善,从而使其发挥最大的潜力以提高工作绩效。显然关注的是与工作密切相关的知识、技能和态度。

美国学者斯坦(O.Glenn Stahl)曾认为,培训的目的主要包括:

1. 导入和定向(induction and orientation) 采用各种方法引导新工作人员进入组织,了解其工作和工作条件。

2. 绩效改进(performance improvement) 通过传播事物的新方法、新法律和规章,技术发展和其他方面的变化,使工作人员具备实现良好绩效的有效方法。

3. 扩展工作人员的价值(broadening staff usefulness) 通过培训,为工作人员承担更多的工作和更大的责任作好准备。

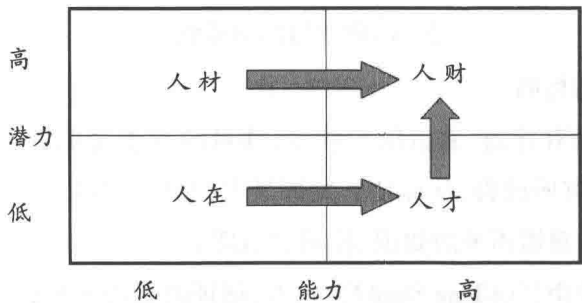
4. 开发高层领导技能(developing top leadership) 持续提升高层领导技能。

另外一位人力资源专家皮斯(Pace)从人力资源发展历史的角度曾分析了人力资源开发与培训在不同时代的不同目的,也反映不同层次:① 员工技能(19 世纪以前);② 员工效率(19 世纪至 20 世纪初);③ 员工满足感(20 世纪初到 20 世纪中叶);④ 员工价值感(20 世纪中叶至今)。

这里只是说明不同时代对人力资源开发所强调的重点不同,并非代表

目标之间相互排斥。而且这也是对西方国家情况的说明,在中国现实中,多种状态并存,一点也不奇怪。

企业培训存在多重目的。长期而言,满足企业战略发展的需要;短期而言,满足企业年度计划和任务完成的需要。就职位而言,满足职位技能标准的需要,就个人而言,则有满足员工职业生涯发展的需要。于组织而言,培训旨在确保组织的持续经营能力;于员工而言,则有利于保障员工的持续雇佣能力。多重目的,可以并行不悖,关键是清楚何谓重点。根本的目的就是对不同的人施加不同的影响,以提高他们的能力,开发出潜力,为组织创造更多价值。



(二)培训的好处

1.员工培训可以提高员工的整体素质,是企业人力资产增值的重要途径,是企业人力资源开发的核心内容,也是企业组织效益提高的重要过程。通过培训,我们能够使新员工适应企业新环境,尽快掌握岗位所需的操作技能;老员工通过培训,可以补充新知识,掌握新技能,以适应工作变化的需要。企业人力资本在培训以后能够增值,这主要反映在员工整体素质的提高上面,而员工素质的提高最终将会带来企业经济效益的提高。

2.通过培训可以提高企业开发与研制新产品的能力。培训能够开发员工潜力,激发员工创新欲望,为企业不断开发与研制新产品来满足市场的需要。摩托罗拉公司 MOS - II T 产品的成功便是依赖于员工的高素质,而其又是通过不断的员工培训才能达到。

3.员工经过培训以后可以改善其工作质量、降低工作损耗,以及减少企

业事故发生率。培训可以使员工掌握正确的工作方法,纠正错误或不良的工作方法,其直接结果是促进工作质量的提高。另外,培训能够提高员工的劳动熟练程度和劳动技能,企业产品合格率必然也能够随之而得到提高,工具损耗率和原材料浪费程度也随之降低。对于特别危险的工作岗位,员工培训更为重要,未受过培训的员工事故发生率远高于经过培训的员工。摩托罗拉公司素质良好的雇员们通过技术革新和节约操作为公司创造了 40 亿美元的财富,从中我们看到员工培训为企业带来的效益。

培训对员工个人发展而言也非常重要。不但可以提高员工的工作技能,还能够满足员工自身对知识渴求的欲望。提高员工就业能力、绩效表现和待遇。因此,良好的培训体系和运作机制也是企业吸引人才和留住人才的关键因素之一。

(三)人力资源开发与培训的职能定位

1. 收集信息 收集和解释影响培训职能的各种信息是整个培训过程的首要环节。有价值的信息在于,它有助于确认培训职能的使命和组织整体目标,使培训工作由传统的“让我们为组织提供他们需要的培训”,转变为前瞻性的“什么样的培训更有利于组织的发展”。同时,获取信息本身也是培训部门获取资源支持、推销自己的强有力手段。信息主要包括:①有关组织现有的培训状况信息;②组织的文化、使命、战略、目标和发展计划;③确认和了解客户(培训服务对象)的信息;④确认和了解培训“消费者”(接受培训的对象)的信息。

了解人力资源开发与管理的其他相关部门,如招聘、计划、奖惩、薪酬福利、晋升等方面的信息。

2. 确立目的 确立培训的目标,要回答两个基本问题:一是培训的使命是什么?二是培训的全面目标是什么?使命陈述意味着必须确认培训职能存在的主要理由,以及与组织使命之间的关系。使命是对培训发展的一种长期观念,它必须与组织企业的使命与战略相一致。目标是使命的进一步细化,它是以更具体的、可测定的、可实现的、有时限的方式来描述培训的具体目标。作为评估培训是否成功的重要依据。

3. 确立可供选择的策略方案 在了解培训的使命、目标和顾客的情况之后,培训部门接下来要制定、研制、评估可供实现使命和目的的具体策略。

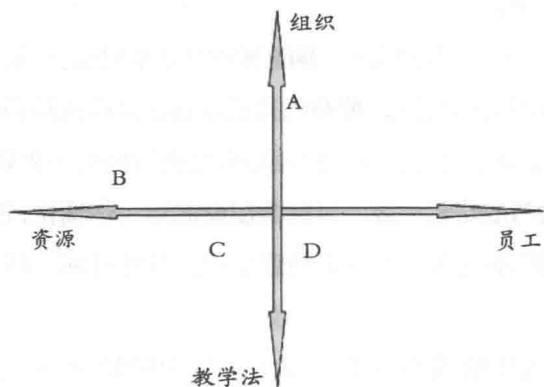
策略重点考虑的是实施培训的人员、预算、方法和技术等问题。要回答以下问题：①由谁来实施培训(讲师或主持人)；②投入多少资源(预算)；③选择哪一种培训的方式和方法；④采用何种培训技术；⑤还需要哪些支持等。

4.组织培训 培训是一种高度组织化的工作,组织化的优点在于提供系统、协调的工作以更有效地实现培训的目标。组织工作要回答三个基本问题:①谁干什么(专门化);②谁向谁汇报(职权关系);③人员和行动如何配备(分组);④如何干(正式条例、政策和程序、纪律)。

5.培训的评估与改进 培训评估是依据一定的标准,对培训的绩效或效果进行衡量。培训评估是发现培训问题,改进培训工作的依据。也是衡量培训项目效能和影响的依据。主要包括:①建立评估的标准;②测评实际情况;③将实际情况与标准相比较;④分析偏差与不足;⑤如有必要,采取校正措施。

上述五个方面,涉及培训职能的主要方面,但并不完全涵盖其全部活动,除此之外,还包括员工关系、提供内部咨询、评估培训供应商、提供职业生涯规划指导、设计员工学习与成长通道、进行培训的开发和组织发展研究等。

若根据组织、员工、资源和教学等因素来考虑,培训所涉及的关键领域主要有以下四类:①通过组织和个人的学习提供战略和领导力;②管理组织的知识和学习;③提供学习的各种服务,材料和基本管理架构;④提倡学习的氛围和相关的支持。



(四)正在发生变化的培训

1.从知识更新型培训发展为智能增强型培训。

2.从为实现组织目标为主的培训发展为实现组织目标和员工个人全面发展两个目标并重的培训。

3.培训日益具有前瞻性、战略性:从解决现有问题为主要内容的培训发展为提高企业未来竞争性、适应性为主要内容的培训。

4.从以生产工人为主要对象的培训发展为全员培训。

5.从岗前培训发展为继续教育、终身教育和全程培训。

6.培训方式从以课堂讲授为主转向更加灵活多样的形式。

7.培训日益社会化、产业化。

8.综合化、复合化培训与专业化、精细化培训并重。

9.技能培训逐步发展为职业资格证书培训制度。

(五)培训者的主要角色

1.教育与发展者(education and developers) 他必须了解教育的价值;了解教育与培训的目标;理解教育与培训的环境、过程和政策,从培训的提供者发展到知识的管理者。

2.创新者(innovators) 他必须在人事心理、职业生涯发展、组织行为、组织发展、人力资源规划和战略管理等领域保持前沿的知识。

3.评估者(evaluators) 他必须了解自己的优缺点,提供咨询信息,以争取在市场竞争中的优势。

4.领导者(leaders) 作为领导者,他必须了解环境的变化,提出变革的方案,推动变革的进行。

5.内部顾问(consultants) 为组织的人力资源发展提供指导性的建议和意见;了解人力资源管理的关键问题。

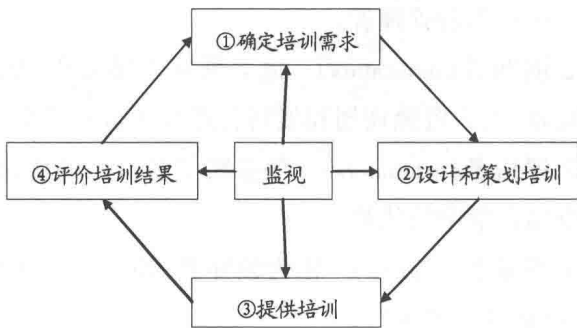
6.未来学家(futurists) 他必须着眼未来,分析社会及企业的变化及其发展趋势,对未来人力资源奢求发展进行预测,并将这些预测趋势,融合于组织目标,建立人力资源发展的规划。

7.变革的推动者(change propellent) 他必须主动组织和协调,推进组织和个人的发展,促使文化的变革。

第二章 培训需求分析

一、培训需求与绩效分析

成功培训的秘诀是什么？我们先来看一下培训完整过程会涉及的环节。



这张培训循环图简明扼要地告诉我们，一个完整的培训涉及四个环节：①根据一定的信息确定培训需求；②参照培训需求来设计和策划培训；③根据策划来提供培训；④评价培训实施的效果，再将这个信息反馈给下一轮的培训需求。在每个环节都有监视，以确保高质量的传递。一个成功的培训，是与各个环节息息相关的。下面我们将分几个章节来详细分析成功的关键所在，并介绍如何操作

的思路和方法。

培训需求分析是指在规划与设计每项培训活动之前,由培训部门、主管人员、工作人员等对组织及其成员的目标、知识、技能等方面进行系统的鉴别与分析,以确定是否需要培训及需要什么样的培训内容和方式。它既是确定培训目标、设计培训规划的前提,也是进行培训评估的基础,因而成为培训活动的首要环节。

需求是否透彻明晰,切中要害是培训成功的首要条件。这需要严谨地分析才可以找到真实的一面。而现实中常常出现的情况是,管理者以自己的弱项或兴趣为基础,提出所谓的培训需求,以推测而不是深入研究来实现需求的具体化。这样操作很难像大家预期那样满足企业的实际需要,其效果自然也大打折扣。

ISO10015 体系(见附录一)开宗明义地指出:“组织持续改进的目标,包括人员的业绩,可能受到一些内外部因素包括市场、技术、革新和顾客及其他受益者要求诸方面变化的影响。这些变化可能要求组织分析其与能力有关的需求。”

什么是真正的需求呢?

我们来试想两个画面,一个是有一个消防队员,拿着水龙枪,想要扑灭一团火,但枪头没有水,他急得大叫:“我有一个缺水的问题!”还有一个是一辆轮胎撒了气的汽车旁,站着一位满头冒汗的先生,他也在大喊:“我有一个缺水的问题!”

这两位先生所面临的问题本质是什么,他们真正的需求是什么?我们认为,第一位的目标是要用水去扑灭火,他要解决的是火的问题。水仅是现象,问题的本质是灭火。第二位先生的目标是要把车开走,他要解决的是轮胎瘪了的问题,气仅仅是表面现象,问题的关键是轮胎。同理,当有员工激动地说:“我有一个培训的问题!”我们必须首先分析具体情况,拨开一些表面的现象遮蔽,从本质问题中找准真正的培训需求。

那么真正的培训需求主要根据什么提出呢?

传统上主要根据员工的发展需要,这里我们提出要把人力资源开发、绩效改进与组织发展结合起来。这种策略主要考虑如下问题:

1.分析绩效目标与组织的技术、设备、环境条件几方面的关系。这几方