

山东财政学院博士点建设工商管理文库



崔霞 著

职业经理人 培训效果综合评估体系研究

ZHIYE JINGLIREN PEIXUN XIAOGUO ZONGHE PINGGU TIXI YANJIU



经济科学出版社
Economic Science Press

山东财政学院
图书馆
PDG



职业经理人培训效果综合评估体系研究

ZHIYE JINGLIREN PEIXUN XIAOGUO ZONGHE PINGGU TIXI YANJIU

职业经理人培训效果综合评估体系研究
PDG

ISBN 978-7-5141-0392-2

定价：21.00 元

ISBN 978-7-5141-0392-2



9 787514 103922 >

山东财政学院博士点建设工商管理文库



崔霞 著

职业经理人 培训效果综合评估体系研究



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

职业经理人培训效果综合评估体系研究 / 崔霞编著. — 北京: 经济科学出版社, 2011. 3

(山东财政学院博士点建设工商管理文库)

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0392 - 2

I. ①职… II. ①崔… III. ①企业 - 领导人员 - 培训 - 效果 - 评估 - 研究 IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 020080 号

责任编辑: 柳 敏 马金玉

责任校对: 韩 宇

版式设计: 代小卫

技术编辑: 邱 天

职业经理人培训效果综合评估体系研究

崔霞 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

汉德鼎印刷厂印刷

德利装订厂装订

880 × 1230 32 开 11.625 印张 310000 字

2011 年 3 月第 1 版 2011 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0392 - 2 定价: 21.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

丛书编委会

主任委员：刘兴云

委 员：綦好东 曹洪军
 曲吉林 李来胜

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究的背景和意义.....	1
第二节 研究方法和技术路线	19
第三节 研究的主要内容和创新之处	23
第二章 文献综述	27
第一节 核心概念的界定	27
第二节 管理培训过程及其各环节的相关研究	48
第三节 职业经理人培训过程的相关理论和研究	54
第四节 培训效果评估体系（模型）的相关理论和 研究	57
第三章 职业经理人培训效果综合评估体系的理论 模型构建	78
第一节 模型构建的理论探索	78
第二节 职业经理人培训效果评估的流程和要素 分析.....	115
第三节 变量之间相互关系分析与假设的提出.....	130
第四节 研究假设和理论模型的确立.....	151

第四章 数据的获取与分析方法	156
第一节 问卷设计与实施.....	156
第二节 研究变量的操作性定义与测量.....	160
第三节 量表的信度分析和重整.....	164
第四节 正式样本数据的描述和分析.....	169
第五节 数据分析的方法.....	176
第五章 数据的分析和培训效果综合评估体系的完善	183
第一节 各研究变量的描述性统计分析.....	183
第二节 概念模型的建立、修正和检验.....	186
第三节 职业经理人培训效果综合评估体系及其 特点.....	231
第六章 职业经理人培训效果综合评估指标体系的构建	235
第一节 管理培训效果评估指标的相关理论和研究.....	235
第二节 职业经理人培训效果评估指标体系的构建 过程和原则.....	245
第三节 职业经理人培训效果评估指标的选取和 验证.....	248
第四节 职业经理人培训效果评估指标权重的确定.....	277
第七章 职业经理人培训效果综合评估体系在企业中的 应用	288
第一节 某商业银行某省分行简介.....	288
第二节 某商业银行某省分行职业经理人培训的开展 情况.....	289
第三节 某商业银行某省分行职业经理人培训效果的 评估和总结.....	294

第八章 职业经理人培训效果综合评估体系实施的保障	301
第一节 基于战略和绩效的职业经理人培训需求 分析.....	301
第二节 建立职业经理人培训效果转化的工作环境 (1) ——培训迁移.....	308
第三节 建立职业经理人培训效果转化的工作环境 (2) ——学习型组织.....	314
第四节 完善职业经理人成长的机制.....	323
参考文献	331
后记	353

第一章

绪 论

第一节 研究的背景和意义

一、研究问题的提出

1. 现代企业生存环境发生了巨大变化。现代企业生存环境的变化主要表现为，在知识经济的推动下，现代企业迅速向着知识化、国际化、信息化发展。

(1) 知识化发展趋势。知识经济的到来，促使全球经济的成长方式发生了根本性的变化，人类社会从过去的物质资源型经济过渡到知识资源型经济。知识经济推动了生产力的发展，促进了产业结构的调整，转变了经济增长的方式。

(2) 国际化发展趋势。新技术的发展使得经济全球化变得不可阻挡。经济全球化的基本特征是生产要素在全球范围内大规模流动，资源在全球范围内进行有效配置。各国经济互相渗透、互相依存，一国经济受其他国家经济的影响越来越大，每个企业都是在一个开放的经济系统之中。

(3) 信息化发展趋势。以信息技术为核心的技术革命推动着世界经济信息化时代的迅猛发展,世界已经变成一个地球村。企业信息化的本质就是利用信息技术,通过对信息资源的整合处理以及深度开发和广泛利用,不断改进、提高企业产品开发、生产流程、营销服务以及整个的管理效率和水平。

2. 企业的发展需要高素质的职业经理人。管理大师彼得·德鲁克认为“经理人是企业的基本资源,是最稀有的”^①。

随着经济全球化和知识经济时代的日趋成熟,中国企业正进行深刻的变革。过去的战线是从省内到省外,再到国外。现在已不是线性的发展,而是网状的发展,很小的企业也有全球化的定位。企业日益向着知识化、规模扩大化、投资者多元化、分散化和组织结构的多层级化和经营管理复杂化、专门化趋势发展。企业要想赢得主动,原来意义上的企业领导人在知识结构和行为方式上都受到了严峻挑战,企业需要知识型、职业型、专业型的职业经理人来引导市场、创造市场。在这样的大背景下,中国的“经理革命”也开始了。

3. 职业经理人的素质亟待提高。改革开放以来,中国职业经理人队伍在不断发展壮大,但是在整体水平上与社会发展的实际要求之间还存在差距,相比较国外发达国家,目前,我国的职业经理人市场还仅仅是起步,加上我国正处在经济体制转轨这个大的环境下,整个职业经理人市场受到诸多因素的制约,存在很多问题。其中,职业经理人自身的职业素养和业务能力的提高和提升是我们面临的亟待解决的问题之一。

美国企管界大师史考特·派瑞(Scott Parry)博士指出,按

① [美] 彼得·德鲁克. 管理的实践. 机械工业出版社, 2006: 133.

“MAP 管理能力评鉴”^① 所设定的 12 项基础能力考察,^② 中国经理人在“目标与标准设定”方面的能力表现最为突出,与 17 个国家、7 万余名做过评鉴的经理人相比较,指数为 75%,显示该项能力的水准在全球处于前 1/4 的位置。其他较高的能力为“计划与安排工作”,指数为 67%;“决策与风险衡量”,指数为 59%。但在部分能力上,中国经理人的平均表现就显得比较弱势。最弱的能力为“分析与组织信息”,指数为 20%。其他如“清晰思考与分析”,指数为 32%;“部署绩效与评估”,指数为 41%,与全球经理人比较在后 1/3 的位置。就 12 项能力所分属的四个能力群组来比较,中国经理人在与“事”有关的工作能力群和认知能力群都有较佳表现,平均指数为 53%,但在与“人”有关的沟通能力群及领导能力群,平均指数为 39%,表现差强人意。与美国和新加坡比较,会发现他们的经理人在“对事”与“对人”的能力上差距甚小,可以说是平衡发展。^③

2004 年中国职业经理人研究中心耗时一年多对中国职业经理人进行了全面的调查,其中在能力方面重点考察了战略能力、目标管理能力、领导能力、沟通能力和创新能力等方面,结果显示中国职业经理人该五项能力的得分从高到低依次是沟通能力 65.70 分;目标管理能力 65.41 分;领导能力 63.03 分;战略管理能力 61.64 分;创新能力 56.40 分。综合结果表明中国职业经理人的能力偏低,如果以 10 分为满分的话,中国职业经理人各

① MAP 管理能力评鉴 (Managerial Assessment of Proficiency) 是美国 Training House 公司为解决企业在评估培训需求时面临的问题,投入巨资开发的评量系统。上市至今,全球已经有 18 个国家的 90000 余经理人参与了测评;在中国地区接受过 MAP 评鉴的优秀经理人已经超过 1 万人,大量知名的企业进行了内部 MAP 导入;MAP 管理能力评鉴是一套经过验证的客观而实用有效的管理能力检测工具。

② MAP 评鉴的 12 项管理能力包括: (1) 行政能力: 时间管理与排序、目标与标准设定、计划与工作安排; (2) 沟通能力: 倾听与组织讯息、给予明确的讯息、获得正确的讯息; (3) 督导能力: 训练教导与授权、部属绩效与评估、行为规范与咨商; (4) 认知能力: 问题确认与解决、决策与风险衡量、清晰思考与分析。

③ The Managerial Mirror Volume I-Competencies. HRD Press and Lakewood Publications. Amherst, 1997.

种能力的统计得分大多数徘徊在 7 分左右，与经理人的自我感觉有较大差距。

从总体来看，中国职业经理人从数量和质量上都远未达到经济发展的要求，必须要加强对职业经理人培养和训练。

4. 我国当前管理培训的现状不容乐观。彼得·德鲁克说过，没有一个管理者是天生的，这意味着管理技能是可以通过培训开发获得的。当前，在我国普遍进行得轰轰烈烈的管理培训，效果究竟如何呢？

来自中国人力资源开发网 2005 中国企业培训现状调查的报告显示：“对经理层的培训，多数企业的培训成本偏低；仅有不到一半的参与调查企业有正式的、书面的培训计划且能执行下去；高层管理者培训内容，以管理技能培训位列首位；中层管理者的培训以专业理论培训为重点；近半数企业高层每年只能接受两次以下的培训；中层接受培训的次数整体基本与高层持平；企业对培训内容的选择随意性很大，65% 的企业需求和培训脱节；多数企业对培训效果的评估重视不够”。^①

同样，世界经理人网站关于中国经理人培训现状调查的结果显示：“中国经理人在积极地接受培训：超过九成半的经理人参加过各种各样的培训；近八成半的经理人接受过公司提供或资助的培训；经理人最急需的六大类培训是领导力、沟通/演讲/谈判、企业战略、外语、财务管理、时间管理/效率管理；案例分析被超过九成的经理人认同为是培训有效的要素；最受欢迎的五大类培训课程为领导力、人力资源、MBA（含 EMBA）、沟通/演讲/谈判和项目管理”。^②

2009 年 6 月以来笔者对山东省 26 家企业的 289 名中高层管理人员进行了职业经理人培训状况的问卷调查，调查发现职业经理人

① <http://www.chinahrd.net/knowledge/info/78618>, 2005-09-06.

② <http://www.ceconline.com/hr/ma/8800036806/01/>, 2004-10-28.

的培训现状不容乐观: 86.8% 职业经理人参加过公司提供的管理类培训 (非学历教育); 只有 79.4% 的职业经理人认为公司有系统的培训计划; 70.5% 的受访者认为公司为他们提供系统的培训; 在“内容是否符合岗位的要求”选项中, 也只有 77% 的职业经理人认为公司的培训内容是符合岗位能力的要求的, 剩余 23% 的人则认为培训的内容与所处的岗位的能力是不相吻合的。

这样的结果反映出企业以及经理人已经意识到培训的重要性和必要性, 但重视程度不高, 执行力更弱; 职业经理人的培训整体来看比较盲目, 缺乏针对性; 培训并未收到令人满意的效果。

一方面, 职业经理人在企业发展中占据重要地位, 而中国职业经理人的能力普遍偏低, 亟待提高; 另一方面, 职业经理人的有关培训难以达到提升职业经理人素质水平, 培养优秀经理人的目的。如何解决二者之间的矛盾, 培养企业所需要的职业经理人, 推进企业的稳固发展, 已成为人力资源开发领域关注的重点。

本书正是运用系统论的观点, 以职业经理人培训效果评估研究为突破点, 从企业战略和绩效角度, 基于培训过程的关注, 深入探讨如何开展职业经理人培训效果的评估, 以为提高培训的有效性做一有益的尝试。

二、职业经理人培训效果评估的现状、问题、难点和原因

培训是一个由培训需求分析、培训设计、培训实施和培训效果评估组成的系统, 对于大多数企业而言, 培训效果评估却远远落后于培训的脚步。长期以来, 培训效果评估一直是我国企业人力资源管理的薄弱环节。企业对职业经理人培训缺乏效果评估, 大大降低了培训效果, 使企业不敢对职业经理人培训过多投入。由于缺乏一套科学的职业经理人培训效果评估工具, 在培训经费有限的情况下, 企业看不到培训带来的实际收益价值, 使很多企业减少了对其

培训的投入,管理人员本身也没有意识到培训对其自身发展产生的意义,这就造成企业对职业经理人的培训不重视,职业经理人的培训达不到预期的目标,企业的发展受到影响。

正如理查德·斯旺森、埃尔伍德·霍尔顿三世指出的:“效果评估并不是大多数人力资源开发实践的常规工作。组织在实施开发、人员培训和发展项目中,很少考虑到评估计划,或者根本没有正式的计划,或没有考虑到设计跟进步骤,来界定可以测评的结果。因为效果评估并不是人力资源开发实践中的标准步骤,而大多数组织也不具备相应的技能、文化或者系统,来使得效果评估易于执行。”^①

本书在阅读、整理大量文献的基础上,结合笔者多年管理培训的经验和大量的管理培训对象的访谈资料,编制了“职业经理人培训效果评估现状调查问卷”(总问卷中的一部分),对山东省26家企业的289名中高层管理人员进行了问卷调查,其中有效问卷234份,^②问卷有效率为81%。在234份有效问卷中,被调查对象中高层管理人员占13%,中层管理人员占87%;综合行政管理类(含经营管理)职位的管理人员占33.5%,财务管理类占19.8%,营销管理类占15.6%,人力资源管理类占14%,生产管理类占6.6%,采购管理类占2.7%。

问卷主要对职业经理人培训效果评估总体实施情况、评估的主体、评估的方法、评估的内容、评估的指标和评估反馈情况进行了调查,目的在于全面了解职业经理人培训效果评估的现状,寻找职业经理人培训效果评估过程中存在的问题和难点,探索加强培训效果评估的对策,进而提高我国职业经理人培训的有效性。下面具体分析问卷调查的结果。

① [美] 理查德·斯旺森, 埃尔伍德·霍尔顿三世. 人力资源开发效果评估. 中国人民大学出版社, 2008: 204。

② 问卷填写中,只要有一个项目未填写或未按要求填写,就视为无效问卷。

（一）职业经理人培训效果评估实施的现状——以山东省为例

1. 职业经理人培训效果评估的总体情况。在被问到“培训后是否对培训效果进行评估”时，只有 67% 的人认为有培训效果评估，33% 的被调查人员持否定答案。具体见表 1-1。

表 1-1 培训后对培训效果进行评估 单位：%

	问卷数目（份）	百分比	有效百分比
非常不符合	6	2.1	2.1
比较不符合	28	9.7	9.8
难以判断	60	20.8	21.1
比较符合	134	46.4	47.2
非常符合	56	19.3	19.8
总计	284	98.3	100.0
无效数据	5	1.7	
总计	289	100.0	

2. 职业经理人培训效果评估的主体分析。调查发现，职业经理人培训效果评估的主体相对选择比较多元，参与调查的人员中 168 人选择了“直接领导”，166 人选择了“培训组织部门”，选择“同事”的有 123 人，其后依次是自己（104 人）、外部专家（51 人）、下级（5 人）。具体分布见图 1-1。

3. 职业经理人培训效果评估的方法分析。参与调查的人员中，有 207 人选择了“考试考核”，184 人选择了“问卷调查”，108 人选择了“座谈会”，84 人选择了“绩效考核”，76 人选择了“受训者作报告”。具体分布见图 1-2。

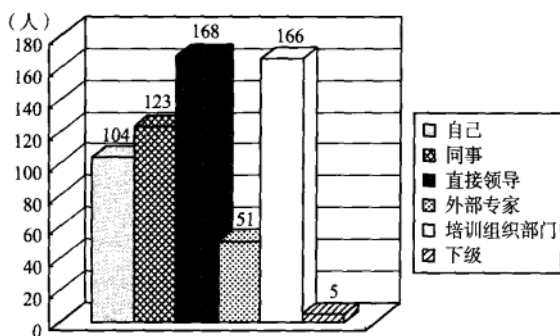


图 1-1 培训效果评估的主体

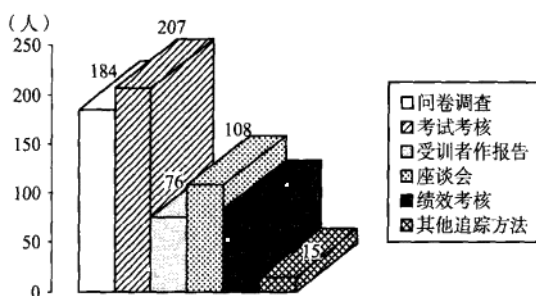


图 1-2 培训效果评估的方法

4. 职业经理人培训效果评估的内容分析。参与调查的人员中，91.9%的人选择了“个人对培训内容的掌握情况”，77.4%的人选择了“个人态度、行为、绩效的变化”，41.5%的人选择了“培训项目的组织实施”，37.6%的人选择了“培训课程”，32.1%的人选择了“组织整体绩效的变化、形象是否提升”，7.3%的人选择了“培训带来的经济效益”，具体分布见图1-3。

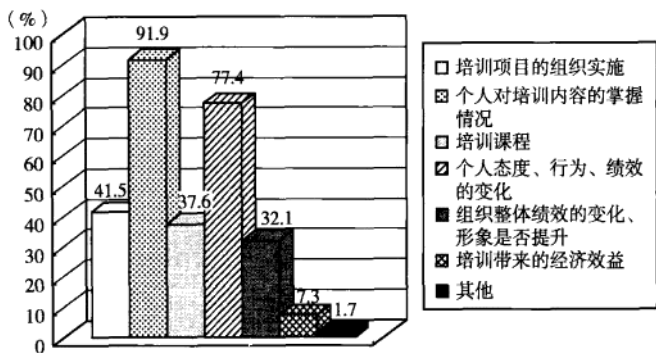


图 1-3 培训效果评估的内容

5. 职业经理人培训效果评估指标的选择分析。“在培训效果评估中对于量化指标的使用情况”一项中，选择了经常使用的占 46.2% 居首位，其次是偶尔使用的占 34.2%，选择一贯使用的占 13.5%，选择从来不用 6.1%。见图 1-4。



图 1-4 培训效果评估中对于量化指标的使用

而“你认为目前培训效果评估具体指标的设置是否合理”该问题的回答中，只有 70.3% 的管理人员认为评估指标设置是合理的。见图 1-5。

6. 职业经理人培训效果评估的时机选择分析。在回答“你参与过的培训结束后，进行效果评估的时机的选择是否合理？”一项时，77.5% 的人认为时机的选择是合理的。见图 1-6。