

人力资源管理

中央财经大学商学院
嵇月婷



Central University
of Finance and
Economics

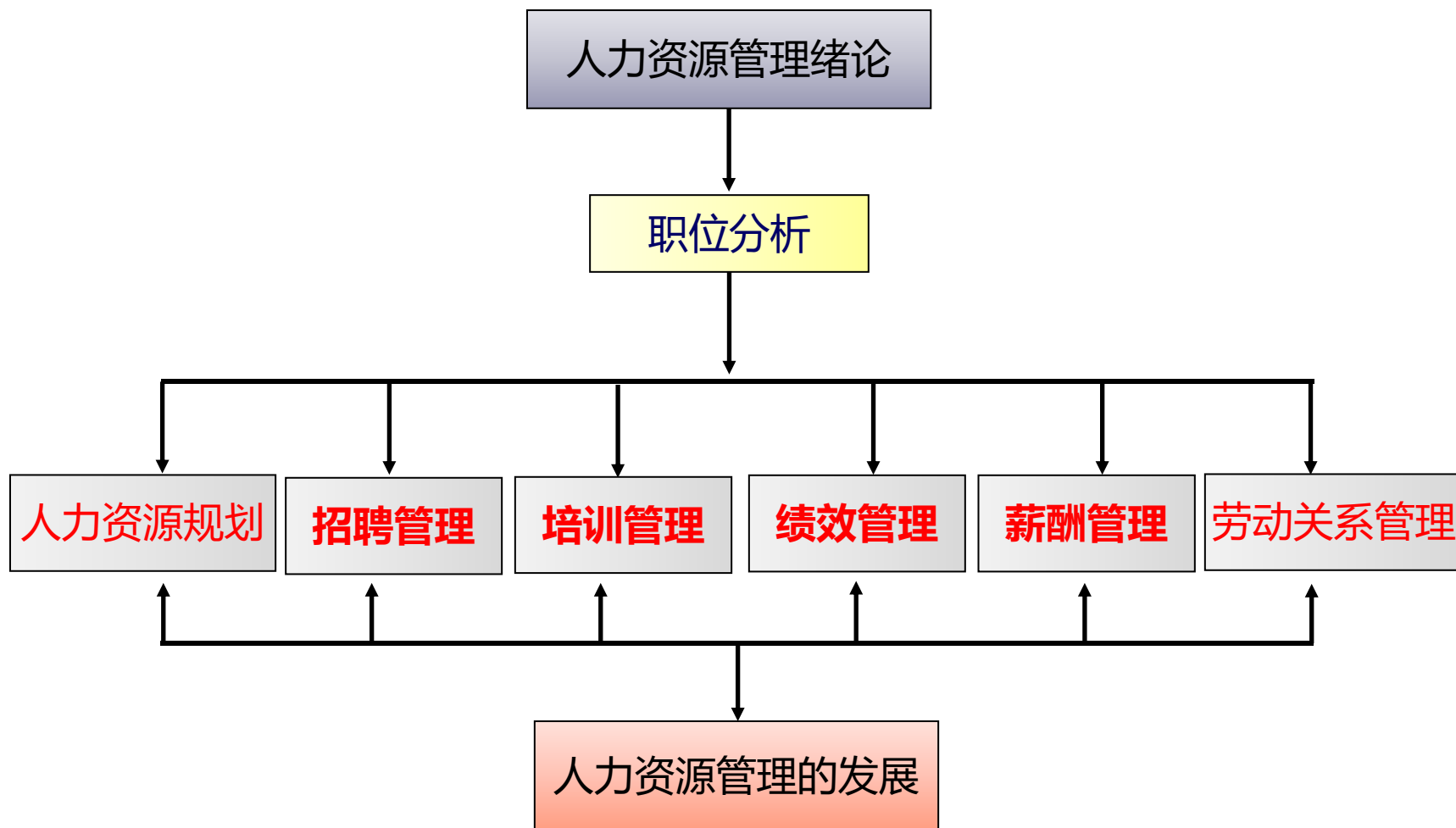
1 | 培训与开发概述

2 | 培训与开发工作的具体
实施流程

3 | 培训与开发的趋势

4 | 职业生涯规划管理





培训领域的流行说法

说法一：培训没什么用，不合算

说法二：培训要马上见效

说法三：培训是“为人作嫁衣”

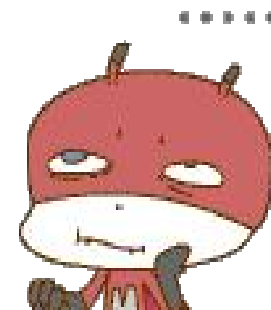
说法四：培训耗时、费钱、费力、不如让人力资源部把精力多放在“挖人”上

说法五：培训是培训部门的事；效果不佳，也是培训部门的事

说法六：培训就是讲课

说法七：不知道该培训什么，如何培训

说法八：员工不合作，甚至是抵触



- 培训与开发真的有效么？



Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. 2006. How much do high-performance work practices matter? a meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501-528.

TABLE 3
Robustness Tests: Individual HPWPs and Performance Measures

	<i>N</i>	<i>K</i>	\bar{r}	\bar{r}_c	σ_r^2	σ_c^2	$\sigma_{Residual}^2$	% of σ_r^2 from artifacts	χ^2	99% confidence interval ^a	95% confidence interval	<i>p</i> value
Individual HPWPs												
Incentive compensation	8,156	31	.11	.15	.010	.004	.006	38.04%	83.63***	.07 : .16	.08 : .15	<.01
Training	6,691	29	.12	.15	.011	.004	.007	40.19%	73.88***	.07 : .17	.08 : .15	<.01
Compensation level	4,666	18	.14	.18	.018	.004	.014	21.42%	86.23***	.06 : .22	.08 : .20	<.01
Participation	3,322	18	.10	.13	.007	.005	.002	74.83%	24.28 ns	.05 : .14	.06 : .13	<.01
Selectivity	3,689	15	.11	.14	.003	.004	.000	100.00%	12.27 ns	.07 : .15	.08 : .14	<.01
Internal promotion	1,804	12	.12	.15	.009	.006	.003	70.19%	17.36 ns	.06 : .18	.07 : .16	<.01
HR planning	1,323	10	.16	.21	.015	.007	.007	49.90%	20.37*	.06 : .26	.08 : .23	<.01
Flextime	3,745	8	.08	.11	.008	.002	.006	27.27%	38.75***	.00 : .17	.02 : .15	<.05
Performance appraisal	1,062	8	.03	.04	.015	.008	.007	50.97%	15.91*	-.08 : .15	-.05 : .12	ns
Grievance procedures	1,717	8	.10	.13	.008	.005	.003	60.89%	13.44*	.02 : .18	.04 : .16	<.01
Teams	3,105	8	.05	.06	.005	.003	.002	57.95%	14.32*	-.01 : .11	.00 : .10	ns
Info sharing	760	7	.09	.12	.019	.009	.010	48.59%	14.57*	-.04 : .23	-.01 : .19	ns
Employment security	1,468	6	.11	.15	.01	.004	.006	42.28%	14.53*	.01 : .22	.03 : .19	<.01
Performance dimensions												
Accounting returns	6,790	35	.13	.16	.009	.005	.004	57.91%	61.27**	.09 : .17	.10 : .16	<.01
Productivity	6,709	32	.15	.19	.014	.005	.010	32.11%	101.34***	.09 : .20	.11 : .19	<.01
Retention	6,105	23	.12	.16	.010	.004	.008	31.89%	74.18***	.06 : .18	.08 : .17	<.01
Multidimensional	4,154	22	.19	.24	.011	.005	.006	46.53%	48.22***	.13 : .24	.14 : .23	<.01
Growth	2,731	16	.18	.23	.035	.006	.029	16.04%	101.57***	.06 : .30	.09 : .27	<.01
Market returns	1,629	8	.11	.14	.011	.005	.006	45.03%	18.13*	.02 : .21	.04 : .18	<.01

^aConfidence intervals are based on \bar{r} (see Whitener, 1990). They are partially determined by the amount of residual variance after removing sampling error variance. If χ^2 is significant, we assume residual variance is heterogeneous. Otherwise, homogeneity is assumed.

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

人力资源管理实践与组织绩效关系的元分析： 从不同实践内容和文化视角切入

乔 坤¹ 周悦诚¹ 王晓云²

(1. 大连理工大学管理学院; 2. 曼尼托巴大学管理学院)

表4 不同文化下人力资源管理实践与管理绩效和市场绩效的关系比较

变量	西方文化							东方文化						
	k	N	r	95%置信区间		Q	k	N	r	95%置信区间		Q		
				低	高					低	高			
管理 绩效	员工 导向	工作设计	3	2 804	0.31	0.25	0.38	2.01	5	827	0.22	0.15	0.30	17.82**
		培训	13	9 215	0.28	0.25	0.31	171.17**	21	5 004	0.47	0.44	0.49	274.91**
		生涯规划	4	2 069	0.61	0.50	0.72	14.74*	2	426	0.52	0.28	0.75	0.71
		职位保障	7	3 148	0.37	0.33	0.41	32.80**	6	1 705	0.23	0.17	0.29	10.10
		绩效评估	5	3 640	0.32	0.26	0.39	21.66	14	3 509	0.50	0.46	0.53	54.55**
		薪酬	8	3 325	0.20	0.17	0.24	102.07**	20	4 869	0.42	0.40	0.45	90.02**
		员工导向实践	7	4 034	0.35	0.29	0.41	—	11	2 723	0.39	0.32	0.47	—
	组织 导向	招聘	7	3 739	0.07	0.03	0.11	66.44**	16	3 733	0.46	0.44	0.49	340.57**
		内部晋升	5	2 351	-0.02	-0.04	0.00	144.60**	6	1 884	0.22	0.14	0.29	15.30
		员工参与	5	2 263	0.26	0.20	0.32	70.35**	9	2 344	0.45	0.40	0.50	27.89**
		信息共享	4	3 570	0.37	0.31	0.44	41.03**	4	807	0.52	0.45	0.58	27.08**
		团队建设	6	7 688	0.33	0.29	0.38	11.88	4	638	0.35	0.24	0.45	0.44
		抱怨机制	4	966	-0.02	-0.05	0.01	16.30**	2	369	0.34	0.09	0.59	8.75
		组织导向实践	5	3 430	0.17	0.12	0.21	—	7	1 629	0.39	0.29	0.48	—
市 场 绩 效	员工 导向	工作设计	5	2 675	0.08	0.03	0.12	8.70	8	1 840	0.15	0.10	0.19	25.09**
		培训	19	17 274	0.18	0.16	0.20	178.89**	23	4 620	0.26	0.23	0.29	73.65**
		生涯规划	4	1 448	0.38	0.27	0.49	12.74	4	974	0.20	0.04	0.36	0.75
		职位保障	7	1 830	-0.01	-0.03	0.00	70.48**	7	2 322	0.05	0.00	0.09	15.00
		绩效评估	7	7 311	0.24	0.14	0.33	21.96**	15	3 564	0.22	0.18	0.26	49.91**
		薪酬	15	10 872	0.10	0.08	0.12	90.13**	21	4 399	0.22	0.19	0.25	55.09**
		员工导向实践	10	6 902	0.16	0.11	0.21	—	13	2 953	0.18	0.12	0.24	—
	组织 导向	招聘	11	3 819	0.18	0.15	0.22	75.56**	14	2 770	0.21	0.16	0.26	56.30**
		内部晋升	4	989	0.22	0.19	0.24	32.78**	6	1 577	0.21	0.17	0.26	6.28
		员工参与	7	1 269	0.17	0.11	0.23	56.18**	10	2 672	0.21	0.16	0.25	15.01
		信息共享	6	2 861	0.53	0.43	0.63	34.04**	5	494	0.36	0.25	0.46	9.56
		团队建设	7	3 892	0.32	0.26	0.39	31.60**	4	638	0.17	0.06	0.28	0.06
		抱怨机制	4	1 133	0.10	0.07	0.14	3.53	3	451	0.27	0.07	0.46	8.79
		组织导向实践	7	2 327	0.25	0.20	0.31	—	7	1 434	0.24	0.15	0.33	—

1. 是提高组织人力资源综合素质的重要途径，有助于提高员工绩效；
2. 有助于提高组织的士气，提高满足感和安全水平，降低员工流失率；
3. 是应对高新技术革命挑战的需要建立优秀的企业文化和形象；
4. 可带来较高的投资回报率；
5. 有助于建立优秀的企业文化和形象。



知识经济
技术发展

培训与开发的含义

●培训与开发是指企业通过**各种方式**使员工具备完成现在或者将来工作所需要的**知识、技能并改变他们的工作态度**，以完善员工在现有或将来职位上的工作业绩，并最终实现企业整体绩效提升的一种计划性和连续性的活动。

培训开发的主体——**企业**。

培训开发的客体——**企业的全体员工**。

培训开发的内容范围——**与员工的工作有关**。

培训开发的目——**改善员工的工作业绩并提升团队乃至企业的整体绩效**。

培训与开发之间存在一定的区别：

	培训	开发
侧重点	当前	未来
工作经验的运用	高	低
目标	着眼于当前工作	着眼于未来变化
参与	强制	自愿

培训的基础理论

□学习理论

□成人学习理论

□学习迁移理论



理论流派	代表性理论	基本假设	学习动机假设	对培训与开发的启示
行为主义	强化理论 期望理论 目标设定理论	外部环境变化对个体行为产生影响	学习的产生是外控的，是一种被动完成、循序渐进、积少成多的过程	明确培训内容；制定合理的培训计划与目标；提出可行的培训评价标准
认知主义	归因理论 信息加工理论	学习是人们通过感觉和知觉得到的	学习具有能动性，是个体对事物经认识、辨别、理解从而获得知识的历程	开发员工自我主动学习的积极性，转换培训者为主体的角色定位；注重新知识或技能与原有知识或技能的连接；提供员工交流的平台，实现情境化学习与实践的开发方式
人本主义	需求理论 成就动机理论	个体在其内部都有一种自我实现的潜能	学习的过程不仅是学习知识的过程，也是发展和健全人格的过程	帮助员工自我实现是培训与开发的重要目标；提供与员工需求相关的内容与环境，有利于激发员工的内在学习动机；推动员工进行自身培训目的和培训效果的评估，实现真正意义上的学习
建构主义	最近发展区理论	个体对知识的自主创造	学习是自主建构的活动历程，而非被动地继承前人的研究成果	主动构建问题情境，有利于激发学习者兴趣，给予学习者更多自主学习的机会，为学习者提供挑战性学习支持

1 | 培训与开发概述

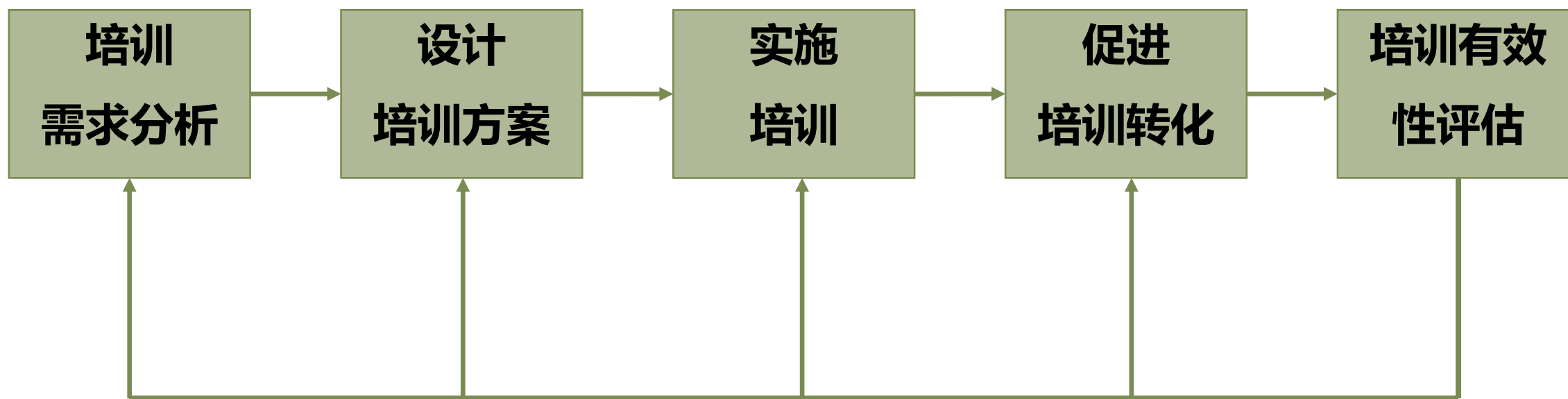
2 | 培训与开发工作的具体
实施流程

3 | 培训与开发的趋势

4 | 职业生涯规划管理

培训与开发的步骤示意图

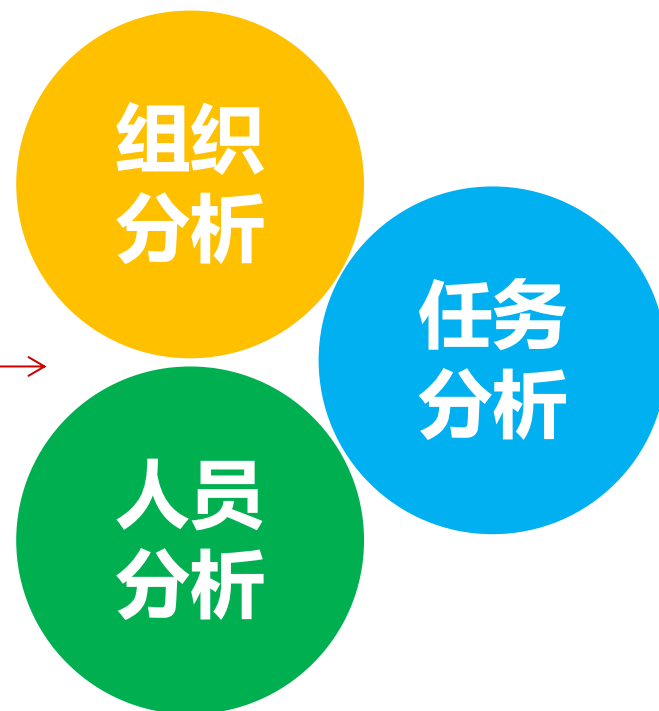
一般来说，培训与开发要按照下面的程序来进行：



培训需求的评估模型

需求产生原因

- 法律法规
- 技能缺失
- 绩效不佳
- 新兴技术
- 客户要求
- 产品革新
- 标准提高
- 新设岗位
- 环境变化



是否需要
能否解决
谁需要?

需要培
训什么?

需求分析结果

培训内容
培训对象
培训类型
培训时间
培训形式
培训计划
.....

分析内容

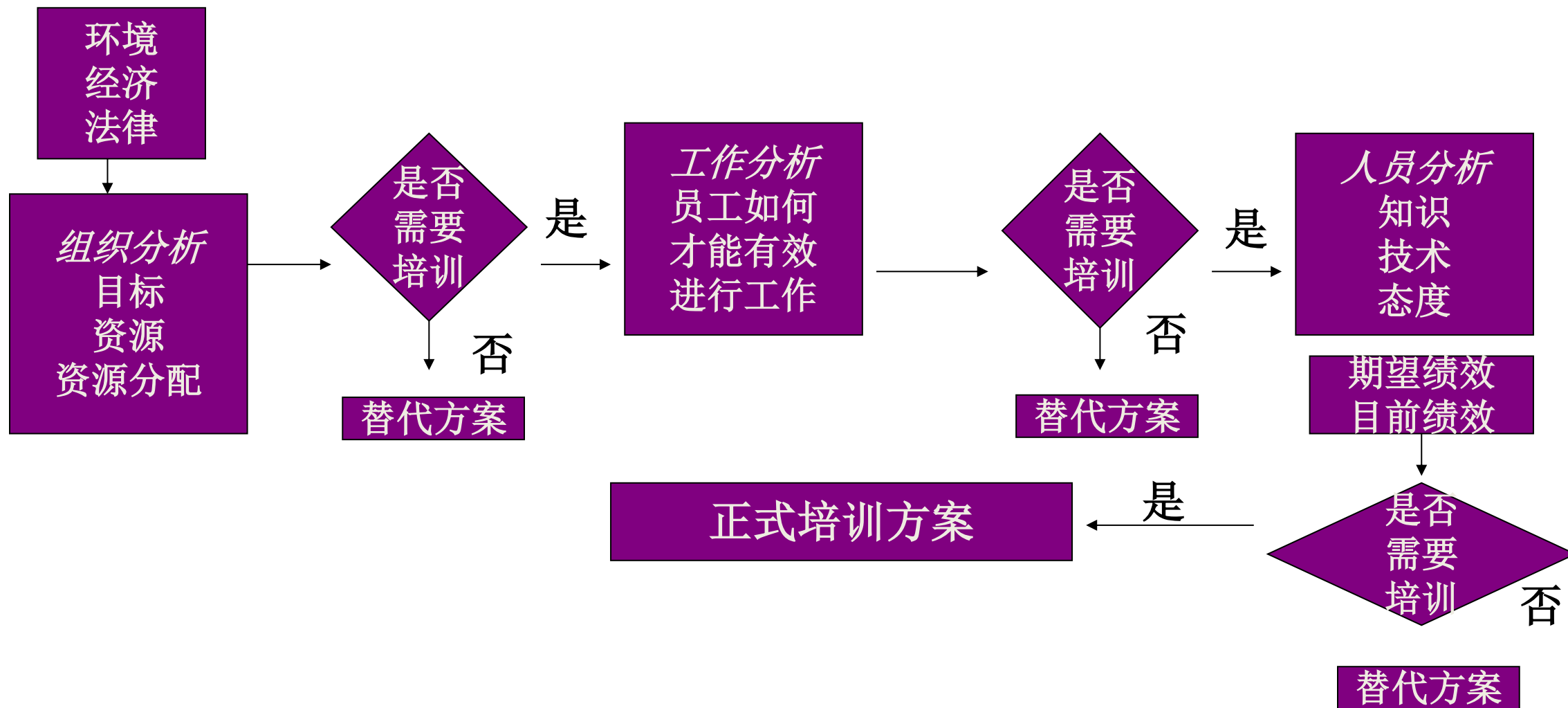
组织状况分析：发展目标分析、人力资源需求分析、企业效率分析

人员状况分析

- **职位工作要求达到的绩效 - 任职者目前的绩效 = 任职者培训需求**
- **一般从绩效考评结果的搜集、考评结果与标准的比较、差距原因分析三个方面进行**

任务状况分析：对工作体系运行状况分析，目的是从职位工作角度确定培训需求。包括职位工作职责、职位任职资格。通常以职位分析为基础。

培训需求分析的过程

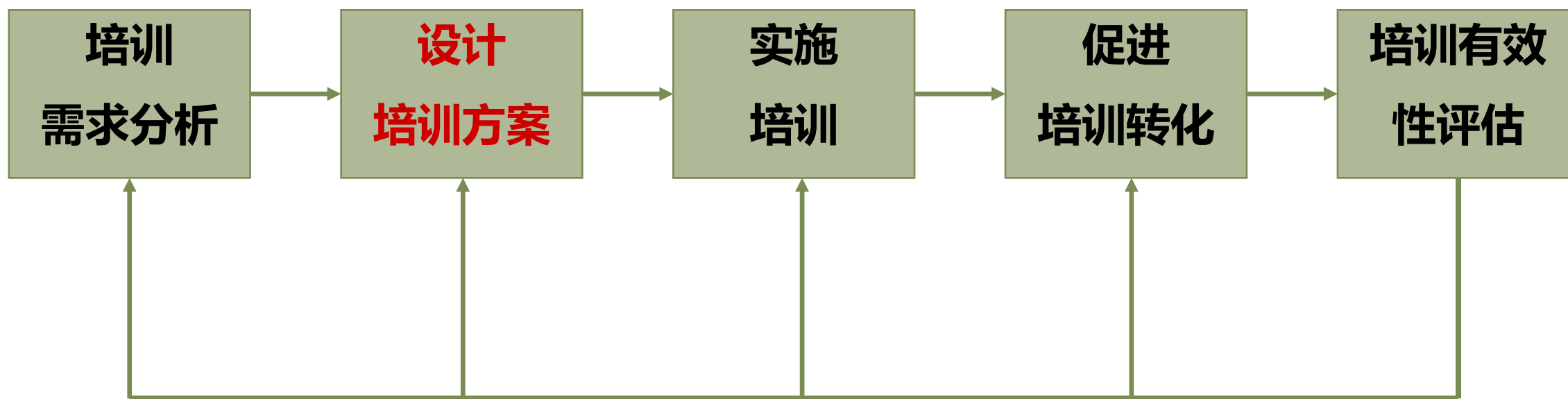


管理者及培训主管在培训需求评估中关注的重点

	高层管理者	中层管理者	培训主管
组织分析	培训对实现我们的经营目标重要吗？ 培训将会如何支持战略目标的实现？	我愿意花钱搞培训吗？ 要花多少钱？	我有资金来购买培训产品和服务吗？ 经理们会支持培训吗？
人员分析	哪些职能部门和经营单位需要培训？	哪些人需要接受培训？ 经理？专业人员还是一线雇员？	我怎样确定出需要培训的雇员？
任务分析	公司具备一定知识、技术、能力、可参与市场竞争的雇员吗？	在哪些工作领域内培训可以有效地提高产品质量或客户服务水平？	哪些任务需要培训？ 该任务需要具备哪些知识、技能或其他特点？

培训与开发的步骤示意图

一般来说，培训与开发要按照下面的程序来进行：



培训计划的拟定 6W2H

WHY 培训目的

WHO 培训讲师

WHOM 培训对象

WHEN 培训时间

WHERE 培训场所

WHAT 培训内容

HOW 培训组织与评估方式

HOW MUCH 预算与成本

确定培训目标

- 知识目标：培训后知道什么
- 行为目标：培训后做到什么
- 结果目标：培训后最终结果



一般的培训方法

(一) 演示法

- 课堂讲授
- 在线学习
- 视听培训

(二) 演练法

- 师徒制度
- 案例研究
- 商业游戏
- 角色扮演
- 情景模拟
- 行为塑造
- 交互视频 (VR)
- AI training

(三) 群体学习法

- 团队培训
- 体验项目
- 行动学习



培训目标与成果是什么？



成本和预算控制



可实现性（技术条件）



工作类型（危险工种、消防、生化、军事等）



培训对象特征（年龄、性别、教育水平、职级）



多元化的培训方式

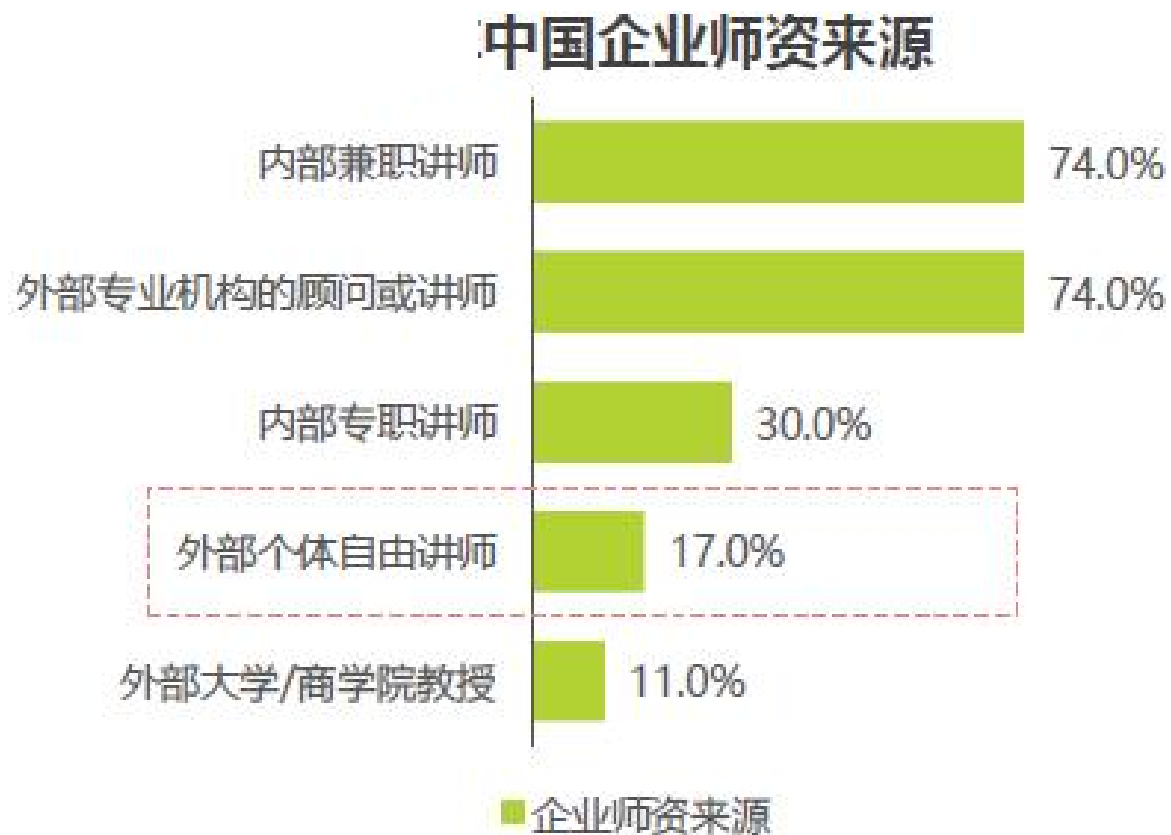


培训方式的趣味性

选择方法时 考虑的因素

培训师资的选择

- 专职的培训讲师
- 专业技术方面专家
- 科研院校的教师和学者
- 公司内部的主管或高管
- 企业内培训师
- 管理咨询公司的专家

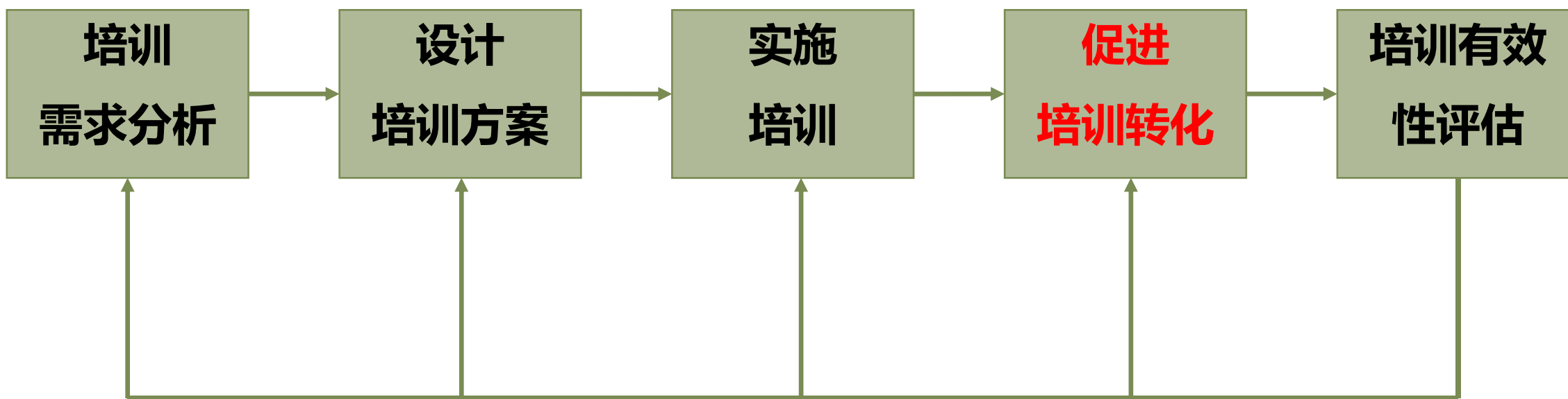


培训讲师的基本来源比较

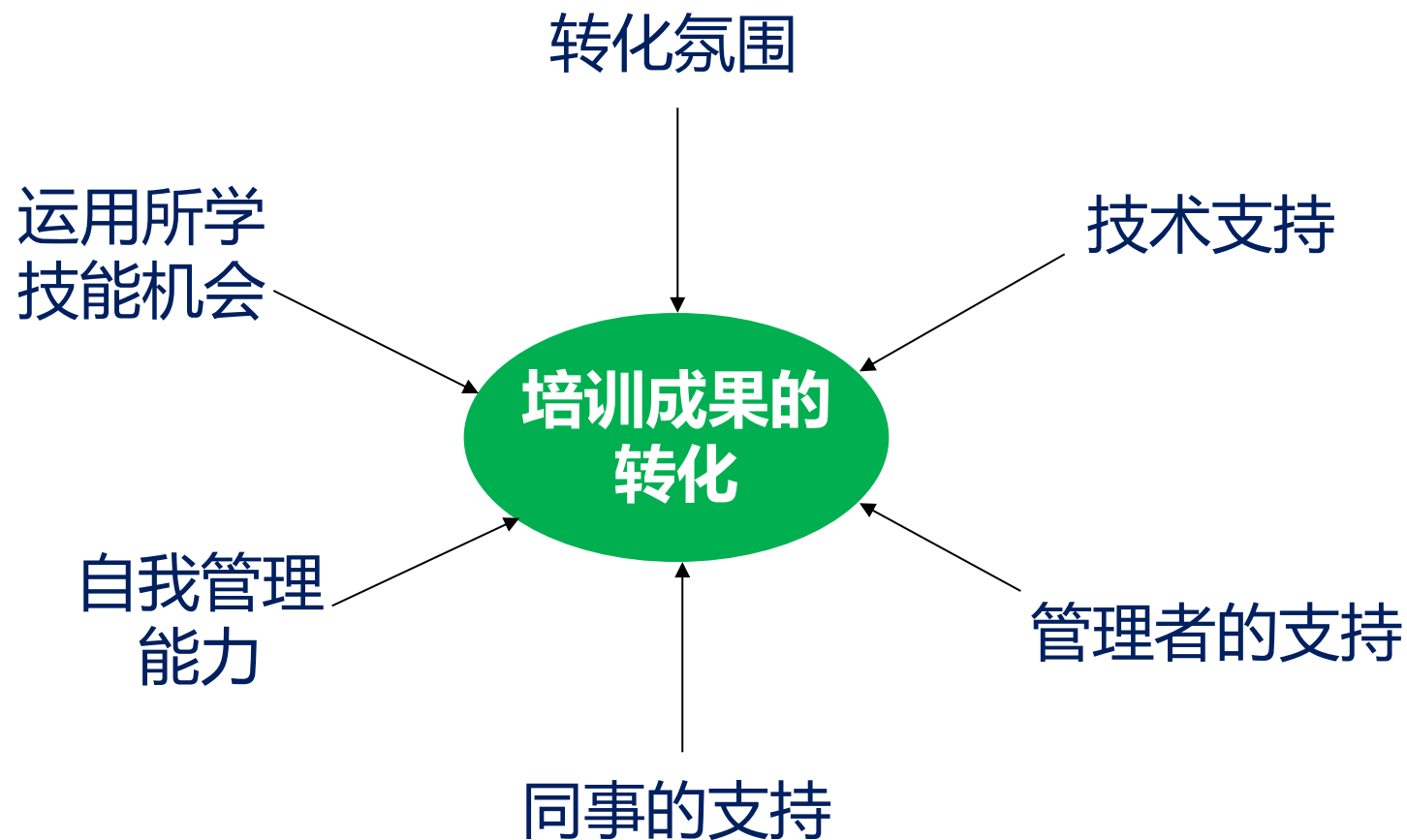
渠道	优点	缺点	适用
外部渠道	<ul style="list-style-type: none">●培训讲师比较专业，具有丰富的经验●没有什么束缚，可以带来新的观点和理念●与企业没有直接关系，员工比较容易接受	<ul style="list-style-type: none">●费用比较高●对企业不了解，培训的内容可能不使用，针对性不强●责任心可能不强	通用性的培训
内部渠道	<ul style="list-style-type: none">●对企业情况比较了解，培训更有针对性●责任心比较强●费用比较低●可以与受训人员进行更好的交流	<ul style="list-style-type: none">●可能缺乏培训经验●受企业现有状况的影响比较大，思路可能没有创新●员工对培训者的接受程度可能比较低	专业性的培训

培训与开发的步骤示意图

一般来说，培训与开发要按照下面的程序来进行：

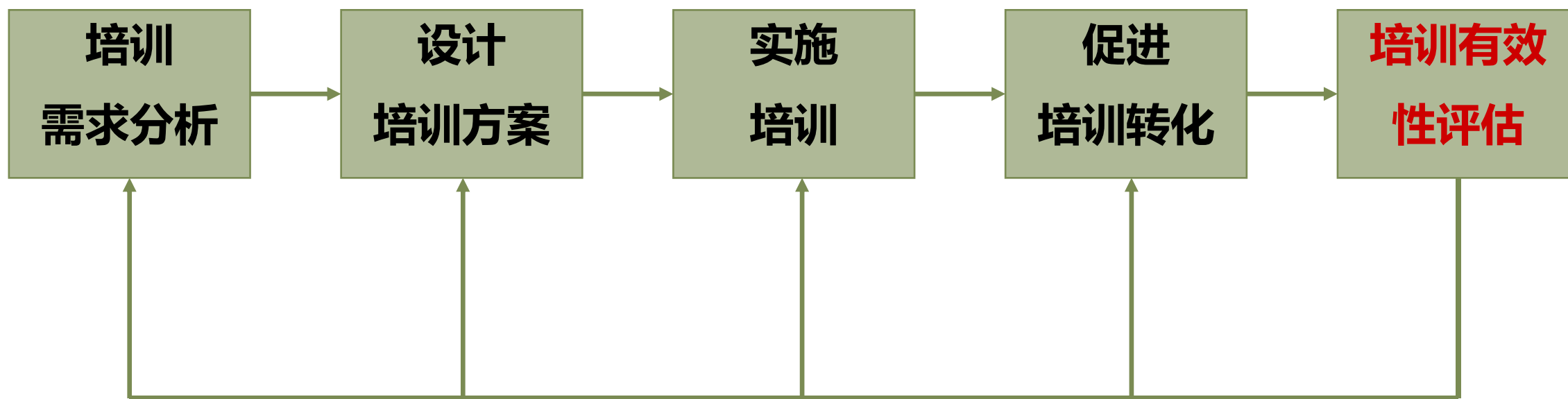


培训成果转化（学以致用）



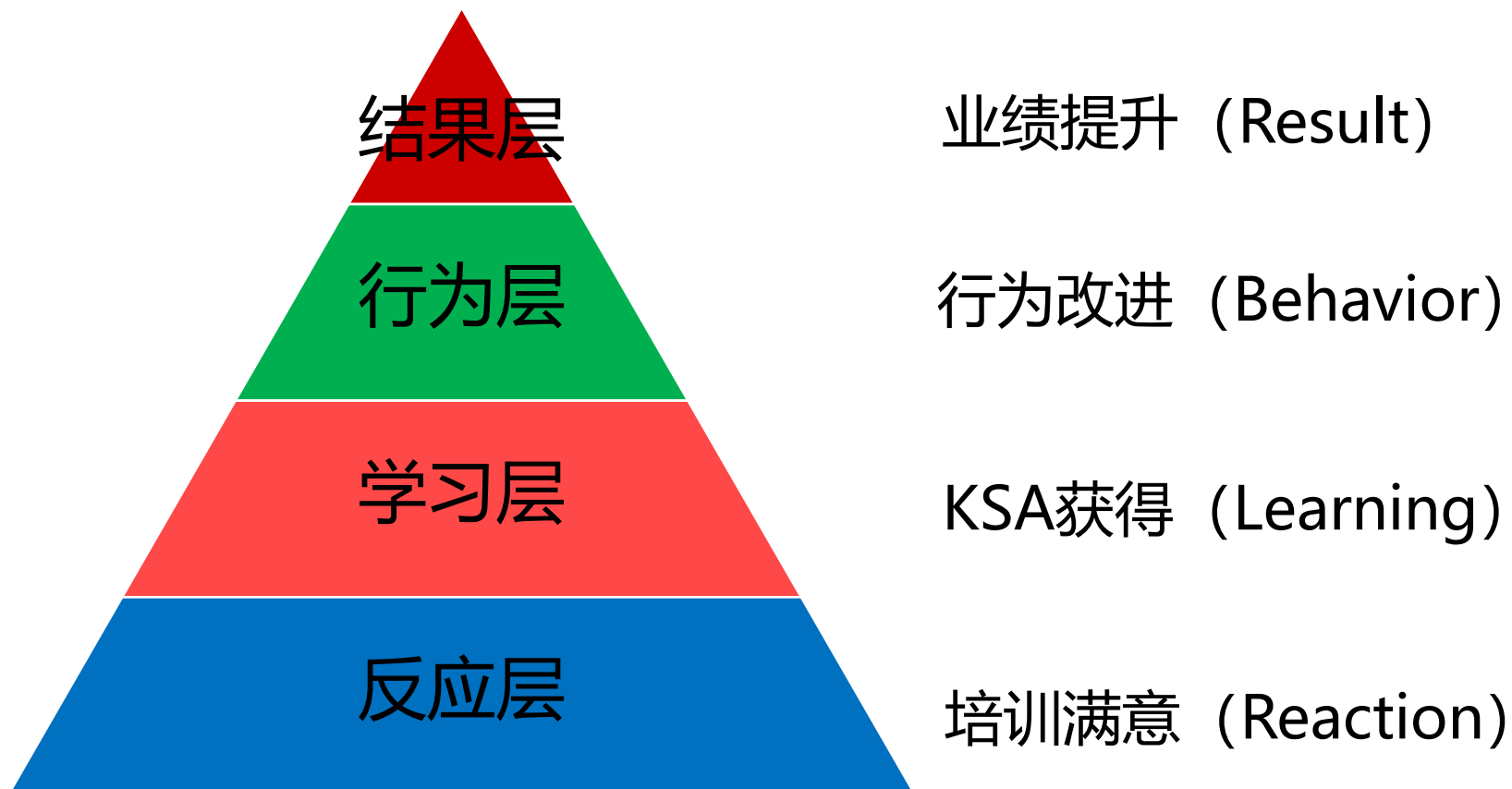
培训与开发的步骤示意图

一般来说，培训与开发要按照下面的程序来进行：



培训评估的标准

- 柯克帕特里克的四层次评估模型：



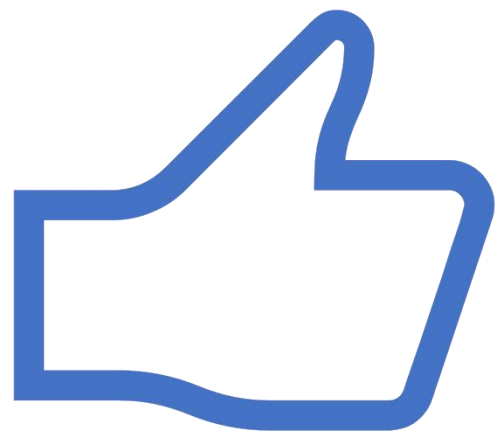
四层次培训效果测量示例表

层次	指标	具体内容	指标权重	测量方式	测评时间
反应层	1 培训内容满意度		10%	问卷	
	2 培训过程满意度		10%	在线测评	
学习层	1 知识了解		15%	考试	
	2 技能提升		15%	模拟	
行为层	指标1		20%	观察法	
	指标2		15%	上司面谈	
结果层	指标1		10%	季度报表	
	指标2		5%	部门评价	

企业培训效果量化评估

培训的投入产出分析

- **培训收益率=培训收益/培训成本*100%**
- **培训成本：直接成本+间接成本**
- **培训收益**
 - **短期主要指工作效率**
 - **长期主要是能力和素质的提高对企业发展的作用**



培训与开发的其他常用方法

培训与开发的主要方法

培训的方法，按照不同的标准可以划分为不同的类别。

按照**培训的实施方式**将培训的方法分为两大类：一是**在职培训**；二是**非在职培训（脱产培训）**。

在职培训

在职培训(on the job training, OTJ)就是在工作中直接对员工进行培训，员工不离开实际职位。

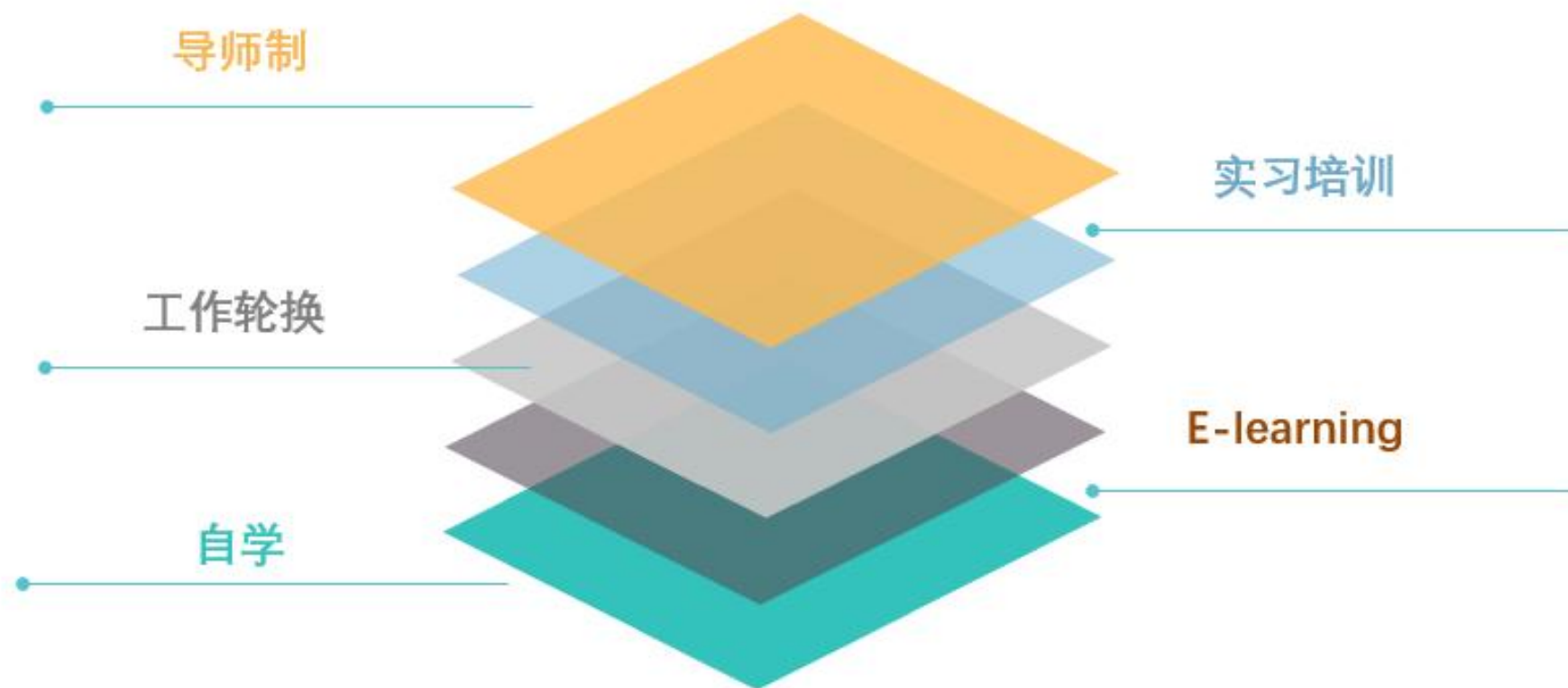
非在职培训

非在职培训(off the job training, OFF TJ)是指在专门的培训现场接受履行职务所必要的知识、技能和态度的培训。





(一)、在职培训



(一) 在职培训

1. 导师制

导师制 (mentor)是指有针对性地为学员指定一位导师，这位导师通过正式与非正式的途径将自己的知识或技能传授给学员，使学员在新的工作岗位上能更好地适应和发展。

优点

- 导师对学员实施一对一的指导，能够做到因材施教，使学员快速适应工作要求；
- 导师不仅在工作上对员工进行指导，也在生活上给员工很好的建议，这种人性化的管理有助于激发员工的工作积极性并稳定员工队伍。
- 导师的甄选难度较大，导师素质难以得到长期保障；
- 若缺乏有效的评估与监控，导师制在缺乏有效的评估与监控时常常流于形式，缺乏实效。

缺点



（一）在职培训

2.工作轮换

工作轮换(job rotation)是指让受训者在预定时期内（通常为一两年）变换职位，使其获得不同职位的工作经验的培训方法。

缺点

- 虽然工作轮换有诸多优点，但也容易走入培养“通才”的误区；
- 员工被鼓励到各个职位工作，他们需要花费不少时间熟悉和学习新的技能；
- 工作轮换虽然能让员工掌握更多的技能，却不能专于某一方面。



(一) 在职培训

3. 实习培训

实习培训(internship)是让受训者亲自去做，在实地操作的过程中学习新事物，一边做一边学，然后由技术熟练的工人及主管提出评价及建议，使受训者从中获益的培训方法。

优点

- 一方面，实习培训为受训者提供了接触真实工作情境的机会，使他们能够近距离地了解企业，进而丰富社会阅历与实际工作经历；
- 另一方面，企业也会因受训者具有创新的理念与思维、旺盛的精力而产生新的活力，并可顺带考察受训者的各个方面是否符合企业的需要，如果符合需要则将之招入“麾下”，进而节省招聘费用。





(一) 在职培训

4. 自学

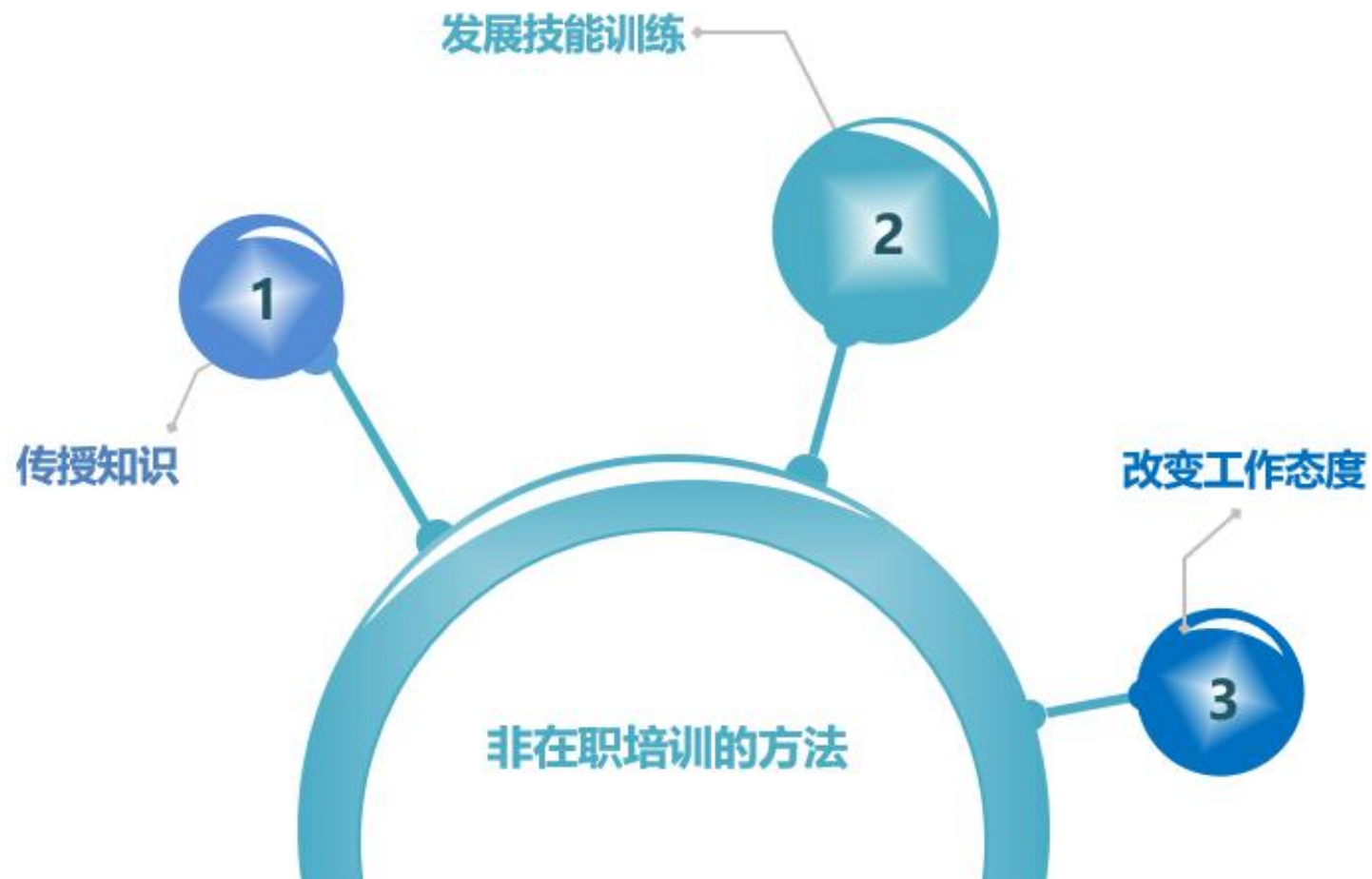
自学 (self-learning) 比较适用于一般理念性知识的学习，由于成人学习具有偏重经验与理解的特性，让具备一定学习能力与自觉力的学员自学是既经济又实用的方法，但此方法也存在可监督性差、自学者容易感到乏味等明显缺陷 (Sung & Choi, 2014)。从现代企业发展的趋势来看，任何人都需要终身学习，而这一过程完全依靠外部培训机构或企业提供的集体学习是不够的，自我学习最终会成为最重要的方式。

优点

- 一方面，企业界和社会的快速发展要求员工能够更快速及时的通过自我学习来提高技能，这是时代的要求；
- 另一方面个人的自我学习也是提升自我能力和竞争力的必然途径，特别是当代互联网条件下自我学习正变得更加便捷和高效。



(二) 非在职培训



1 | 培训与开发概述

2 | 培训与开发工作的具体
实施流程

3 | 培训与开发的趋势

4 | 职业生涯规划管理



培训与开发的新趋势1：企业大学

所谓企业大学（corporate university）就是“以企业文化和企业战略为核心，运用现代信息技术，按照混合式培训模式建立的企业学习基地。企业大学以构筑企业全员培训体系为基础，通过企业文化的导入和组织学习系统和流程的培育，形成企业战略执行、知识管理、人才培养、核心竞争力的智力平台，最终成为实现企业战略规划的战略工具。”

- 第一，企业大学的实质是企业的学习、培训基地，是传统培训中心职能的延伸和扩展。
- 第二，企业大学以企业的文化和战略为基础。
- 第三，企业大学致力于构筑企业的全员培训体系。
- 第四，企业大学归根结底是帮助企业实现战略的的战略工具。

企业大学定义

- 企业大学又称公司大学,是指由企业出资,以企业高级管理人员、一流的商学院教授及专业培训师为师资,通过实战模拟、案例研讨、互动教学等实效性教育手段,以培养企业内部中、高级管理人才和企业供销合作者为目的,满足人们终身学习需要的一种新型教育、培训体系。

企业大学的特色特点



■ 1. 企业性

在管理、课程、讲师、学员等方面都带有明显的企业色彩。

■ 2. 战略性

根据企业的发展战略运作，并推动企业的发展战略的实施

■ 5. 针对性

针对一个企业

■ 4. 自主性

可以独立运行，自主开发课程、挖掘培训讲师、开发新培训项目等

■ 3. 集成性

企业内外的各类学习培训资源都集中于企业大学

培训与开发的趋势2：学习型组织

学习型组织就是指组织成员能够有意识地、系统地、持续不断地以个体、团队及组织的方式进行学习，以不断获得新的知识、技能、信念与思维方式，改善个体、团队与组织的行为，实现个体、团队与组织的共同进步，并共同去实现组织目标的组织。

自我超越
改善心智模式
建立共同愿景
团队学习
系统思考

彼得圣吉

彼得·圣吉

学习型组织之父
当代最杰出的管理大师之一
美国麻省理工大学(MIT)资深教授
《第五项修炼》作者



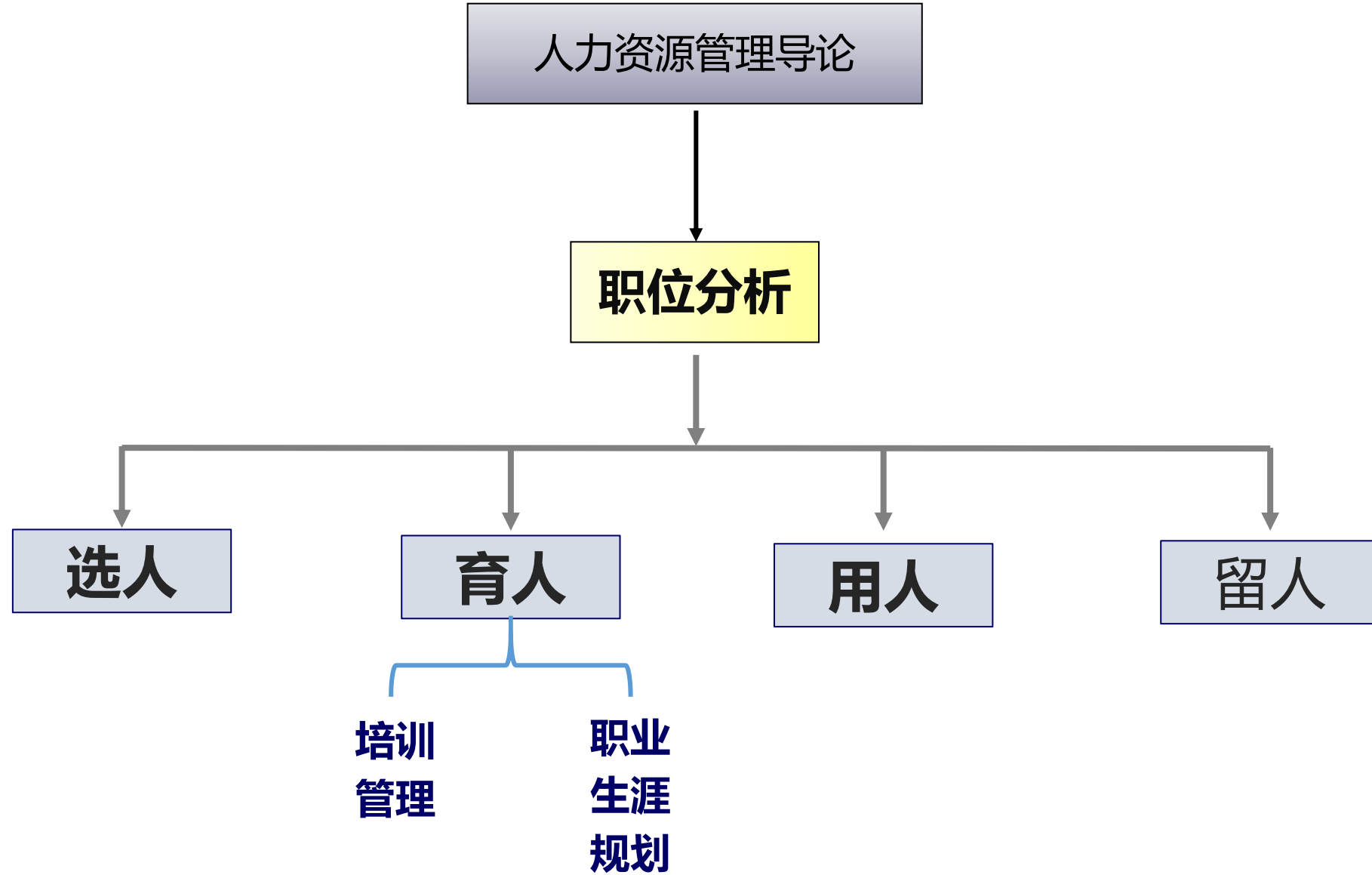
1 | 培训与开发概述

2 | 培训与开发工作的具体
实施流程

3 | 培训与开发的趋势

4 | 职业生涯规划管理





舒伯生涯发展理论简介



Donald Super

"生涯" 统合了一个人一生中，依序发展的各种**职业和生活**的角色、个人对工作的投入而流露出独特的**自我发展模式**，它也是人生自青春期一直到退休之后，一连串有酬劳或者无酬劳职位的综合。除了职业之外，也包括任何**和工作有关的角色**，如学生，受雇者、领退休金者，甚至也包括了副业、家庭、公民等角色。

帮助个体发展并且接受一个**整合的、恰当的**、关于其自身及工作环境中所担任角色的**清晰画面**的过程，并且在实践中**检验**这一过程，**改变**这一过程以求达到**对自身以及社会的双重满意**。

——舒伯，1951

什么是职业生涯成功？
如何获得职业生涯成功？

职业成功普遍接受的标准



提高：等级层次、能力、专业水平、声望（地位）、自主权、创业、自我控制



学习：获取新知识和新技能



生理和生存需求：赚钱、就业技能



心理：满足、认知、自尊和自我实现

职业成功的三度理论（周文霞，2005）



高度
外在报酬



深度
内在满足



温/宽度
和谐平衡

如何获得职业生涯成功？

职业生涯成功

达姆洛斯的职业生涯成功公式

$$\text{Career Success} = [(EE + CT + SP) * DD]^B$$

EE

教育和工作
经验

CT

创造性思考

SP

推销自我的
能力

DD

目标和驱动力

B

个人的机遇

组织职业生涯规划和管理

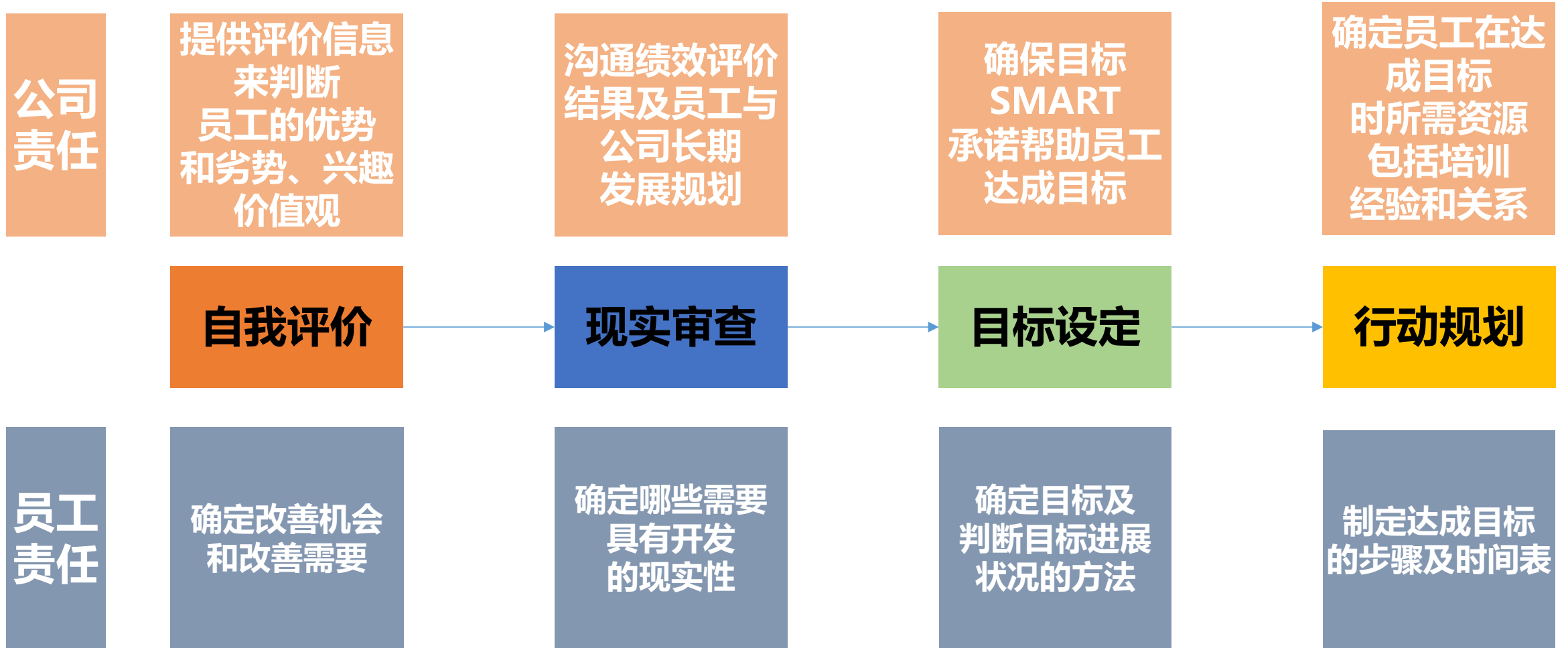
组织视角

- 确定组织未来的人员需要
- 安排职业阶梯
- 评估每个员工的潜能与培训需要
- 在严密检查基础上，为组织建立一个职业生涯规划体系

个人视角

- 确立个人的能力和兴趣
- 计划生活和工作目标
- 评估组织内外可供选择的路径
- 关注随着职业与生命阶梯的变化，在兴趣和目标方面的变化

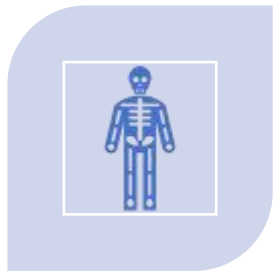
职业生涯管理系统



组织职业生涯规划/管理

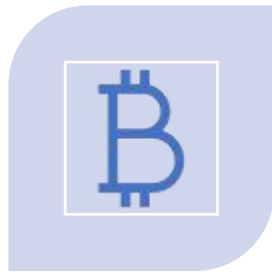
- **组织职业生涯管理是指由组织所实施的、旨在开发员工的潜力，留住员工，使员工能够自我实现的一系列管理方法。**
- **Gutteridge指出组织职业生涯管理包括：**
 - 为个人提供进行自我评价的工具和机会
 - 为员工提供针对自身特点的职业发展咨询
 - 发布内部劳动力市场信息
 - 组建潜能评价中心
 - 实施培训和发展计划等

中国企业组织职业生涯管理的四维结构（龙立荣）



职业发展

(提供职业自我认知的机会)



注重培训

(提供职业培训的机会)



公平晋升

(建立公平的职业晋升制度)



提供信息

(提供职位空缺的信息)

期中小组作业

- 在HRM的期刊最近3年内发表的文章中选择1篇你觉得有趣的研究，精读这篇文章，并撰写文献精读感悟。请梳理文章的逻辑：研究问题是什么？→为什么研究这个问题？→如何研究这个问题？→研究结论是什么？→你们对文章的评价，文章给你们的启示，你们的心得、感悟？
- Academy of Management Journal
- Human Resource Management Journal
- Academy of Management Review
- Journal of Management
- Journal of Applied Psychology

THANK YOU VERY MUCH!