第三章 培训与开发

国家人力资源管理师二级职业资格认证

主讲老师：魏云东

本章学习内容

- 第一节：企业培训计划设计与实施
- 第二节：培训课程设计与资源开发
- 第三节：管理人员培训与开发
- 第四节：员工培训效果评估

第一节 企业培训计划设计与实施

一、员工培训规划的概念

- 员工培训规划的准确性、实用性、可行性，即决定了企业人力资源培训与技能开发的成败。

二、企业员工培训规划的分类

□ 按规划内容划分 p212

➢ 员工培训开发的战略规划

- 战略导向的全局性培训规划
- **主要作用**：对企业员工培训开发的总方向、总目标和总任务做出科学的界定，决定企业采用何种有效的培训策略，朝着什么样的方向发展.
- 战略性培训规划对企业员工的培训工作起全局性的指导和控制作用。

➢ 员工培训开发管理规划

- 为实现整体培训规划而制定的支持性规划；
- 它是联系整体培训规划和部门培训规划的关键；
- **主要作用**：在明确“谁最需要培训，培训什么”的基础上，决定企业采用什么样的方式方法，通过哪些有效的管理手段和途径切实保证员工培训开发的质量。

➢ 其他培训规划

按规划期限划分

- 长期培训规划：3-5年及5年以上
- 中期培训规划：1-3年
- 短期培训规划：1年内的季度或月度培训计划

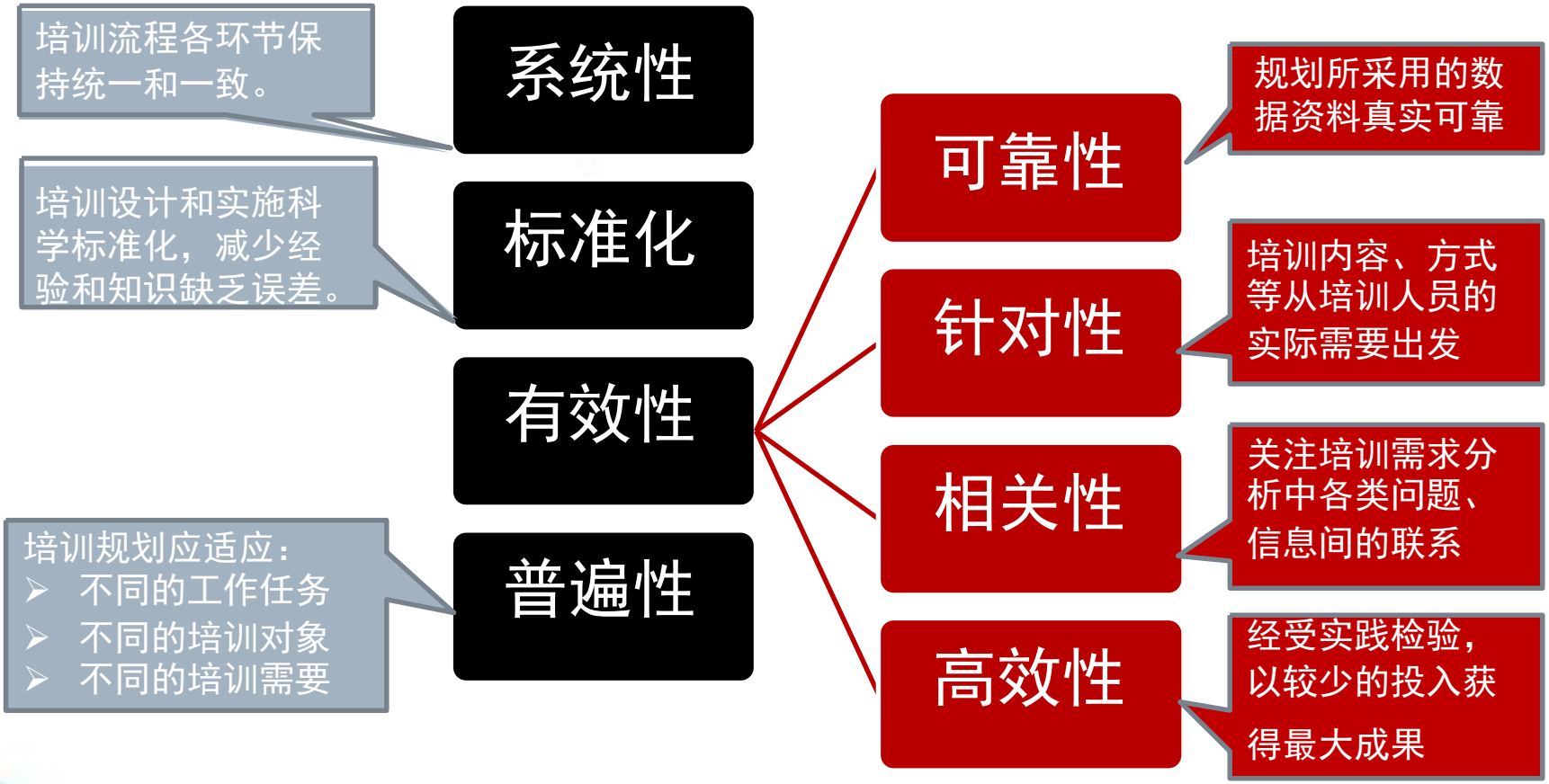
按规划对象划分

- 管理人员、技术人员、技能操作人员的规划
- 一般人员，中、高层级人员的培训开发规划

三、培训规划的主要内容

- 培训目的
- 培训目标：培训目的的具体化、数量化、指标化、标准化
- 培训对象和内容
- 培训范围：个人、基层、部门、企业
- 培训规模
- 培训时间：时长、时间
- 培训地点
- 培训费用
  - 直接培训成本：教师费用、学员交通食宿费，教室设备租赁用、教材印制费、其他
  - 间接培训成本：项目设计费、项目管理费、培训对象受训间工资福利、项目评估费
- 培训方法：集中或分散，在职或离岗
- 培训教师
- 计划实施

四、企业员工培训规划制定的要求p215



能力一：企业员工培训需求分析

（一）企业战略分析

- 战略对培训需求的影响主要表现在对培训的类型、数量，以及培训所需要的资金、培训者所需要的时间等产生的影响
- 三种基本竞争战略对培训需求的影响（P216，表3-1）

（二）组织分析

- 工作分析
- 责任分析
- 任职条件分析
- 督导与组织关系分析
- 组织文化分析

工作分析的结果应以工作说明书的形式准确、规范的表达出来以作为相应的培训标准。

（三）任务分析

任务分析的四个步骤：

- 根据组织的经营目标和部门职责选择有代表性的工作岗位
- 根据该工作岗位的说明书列出初步的任务及完成这些任务所需要的知识、技能和能力清单
- 工作任务和所需技能的确认
  - 反复观察员工的工作过程以确认工作说明书中的工作任务、工作技能要求是否符合实际
  - 与有经验的员工、离休人员、部门主管一级制定工作说明书的部门负责人进行访谈，一对工作任务和所需技能进一步确认
  - 向专家或组织顾问委员会再次求证
- 为该工作岗位制定针对培训需要分析的任务分析表，包括已经量化的指标

（四）人员分析

- 确定培训人员
- 明确员工差距
- 确定培训内容

（五）员工职业生涯分析

- 借助分析了解员工参培动机、员工期望值、对培训规划的选择
- 通过分析为员工提供令人满意的环境，员工可以根据自己的实际情况选择职业生涯发展路径
- 组织有可能优化人力资源管理

能力二：明确企业员工培训的目标

（一）目标层次分析

- 可以达到的目标：培训能达到的最佳效果
- 应该达到的目标：培训效果非常好的状态
- 必须达到的目标：培训要达到的基本要求

（二）目标的可行性检查

- 准确定位
- 具体明确可量化
- 能够合理分解
- 有相应的时间限制

（三）订立培训目标的步骤

- 在项目实际工作开始前，为培训提出明确的目标
- 在培训需求调查中，要区分参陪人员需求的主次
- 检查培训目标的可行性
- 设计目标层次

- 确定培训的起点，明确这次培训需要掌握哪些知识
- 建立目标层次，弄清哪些目标需要在其他目标之前完成
- 将目标层次分为四层，即知识培训、技能培训、管理培训、观念培训
- 列出工作目标，每天培训不超过3-4个目标

能力三、员工培训规划设计的基本程序

- 明确培训规划的目的
  - 能够协调企业组织目标和职能目标，兼顾集体和个人利益
  - 注重时空上的结合，长期、中期、短期互补，岗前、在岗、脱岗协调
  - 具有超前性和预见性
  - 有一定的量化基础
  - 有成本预算并提供必要的成本控制和费用节约方案
- 获取培训规划的信息
- 培训规划的研讨与修正
  - 召开有关培训规划的专题会议：培训主管，部门经理，学员代表，内部培训师
  - 加强部门经理间沟通
  - 领导作出科学决策

能力三、员工培训规划设计的基本程序

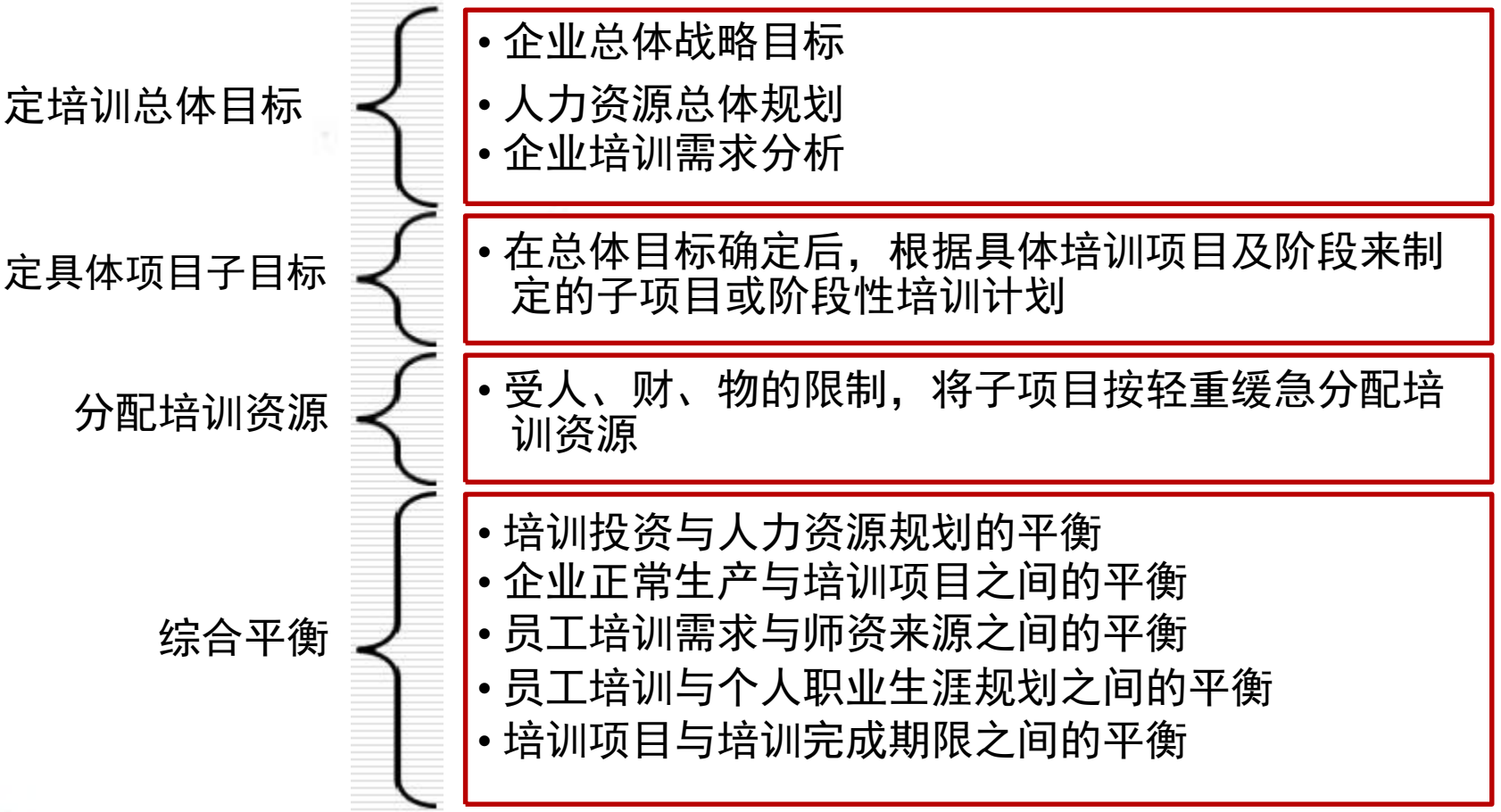
把握培训规划设计的关键点

- 信念是企业文化的内涵
- 远景是企业发展的宏伟蓝图
- 任务是员工培训所肩负的责任和义务，以及对社会和客户的承诺
- 目标是为了推动企业与员工共同发展
- 策略是实现战略的具体措施和办法

撰写培训规划方案

- 规划背景说明，规划概况说明，制定规划的工作过程说明，规划信息的陈述和分析，规划目的与预期成效，培训规划实施工作安排与建议

注意事项：制定培训规划应注意的问题



第二单元 企业年度培训计划的设计

一、年度培训计划的五大模块

- 封面模块
- 目录模块
- 计划概要模块
- 主要计划模块
- 附录模块

二、年度培训计划的基本内容

- 培训目标：端正员工态度，更新员工知识，提高员工技能
- 培训时间和地点
- 培训内容和课程
- 培训负责人与培训师
- 培训对象
- 培训教材及相关工具
- 培训形式与培训方法
- 培训预算

能力一、年度培训计划设计的基本程序

- 准备阶段：上年度培训总结，本年度计划制定工作，培训年度计划制定动员会，面对各机构或部门的宣传
- 培训调查与分析研究：内部访谈与收集信息，现状分析与策略思考，机制评价，资源评估，培训计划分解，公司高层培训工作意见
- 年度培训计划的制订

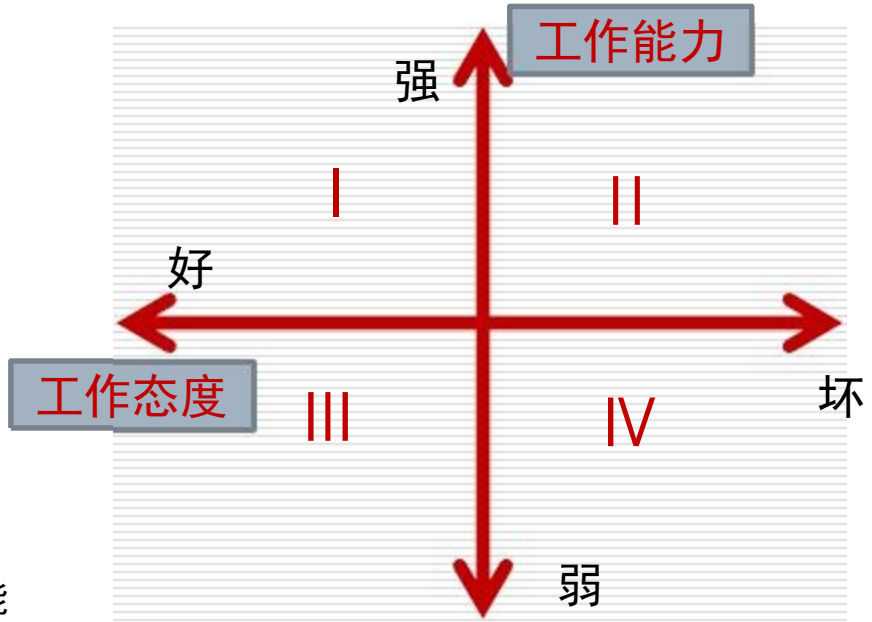
- 培训部门分析组织层面的培训需求，作为年度培训计划的方向
- 各部门或下属机构根据自身需求情况执行初步的部门级年度培训开发计划，体现员工培训需求和部门培训需求两个层次
- 培训部门负责综合所有年度培训计划，并进行评价论证与协调
- 各部门根据年度培训计划修订本部门的培训计划，提交培训管理部门备案

- 年度培训计划的审批以及开展

能力二、年度培训计划设计的主要步骤

（一）培训需求的诊断分析

（二）确定培训对象



- 分析员工状况：四区域
- 明确员工差距
- 筛选培训对象

- 有主动接受培训意愿的人
- 培训内容与受训者的工作有直接的关系
- 受训者回到工作岗位能马上应用学到的技能
- 受训者满足接受培训的必备条件并需要所教授的技能
- 受训者基本上能完成学习目标
- 通过培训能提高工作效率，受训者回到工作岗位上能把损失的时间补回来并作出更大贡献

（三）确定培训目标　p226

（四）根据岗位特征确定培训项目与内容

（五）确定培训方式和方法

- 培训的方式：
  - 职内培训：工作轮换，工作教导，工作见习，工作指派
  - 职外培训
  - 自我开发
- 高层、中层、基层的区别P227

（六）做好培训经费预算与控制

- 确定培训计划方案以及经费预算情况
- 确定年度培训计划
- 分配培训预算
- 估算部门培训费用
- 调整部门培训预算方案
- 确定培训项目、审批培训预算方案

（七）预设培训评估项目和工具

- 培训评估体系

- 培训计划角度：内容效度，反应效度，学习效度
- 受训者角度：培训前后行为的改变与期望是否一致
- 培训实施的实际效果角度：培训实施的成本收益比

（八）年度培训计划的确定方式

- 会议组织者：培训部门召开培训计划确定会议
- 会议参加者：除培训部门人员外，邀请制定培训计划的部门经理、课程开发人员以及部分培训对象参加
- 会议决策方式：对培训计划中的项目逐一开展讨论，汇总修改意见进行调整

第三单元 企业员工培训计划的实施

人力资源部门的培训管理职责

- 培训的组织管理
  - 中心任务是组织协调组成培训体系的其他部门或岗位，共同完成企业在岗培训工作，满足人力资源配置需要
- 培训的需求管理
  - 培训需求的分析，培训需求的确认
- 培训的行政管理
  - 场所的确定和布置，培训设备和器材的准备，培训资料的购买、印刷和装订，交通保障，食宿安排，休息场所的保障
- 培训的资源管理
  - 培训师，培训教材的选用、编写

能力一、培训计划的实施与管理控制

- 明确实施培训计划的基本思路
  - 到哪里去，我现在何处，哪条道路是最佳选择
- 确立培训计划的监督检查指标

  （P234，15条）
- 计划实施全过程的评估与管控

能力二、实施培训计划管理的配套措施

（一）企业全员培训文化的培育

培训文化对培训活动的支持作用

- P235，9条

营造企业文化促进培训活动的措施

- 培训工作要与组织目标和组织战略相结合
- 培训被视为组织发展和个人发展的有效途径
- 参培者在选择培训内容、形式、时间、地点方面有很高的自由度
- 培训资源社会化
- 通过培训使组织文化得以更好的发展

（二）企业全员培训环境的营造

- 外部环境
  - 培训的政治、文化、教育环境、制度设计、组织环境等
- 内部环境
  - 培训场所、设备、培训者、学员的观念等
  - 内部环境分为硬环境和软环境

- 硬环境：培训场所、设施、视听设备等方面的条件和状况
- 软环境：培训者的培训观念、行为方式、对学员的态度、培训方法、教学气氛等

（三）企业培训师资队伍的建设

选择培训教师的原则与标准

- 具备培训内容方面的专业知识
- 对培训内容所涉及的方面应有实际工作经验
- 具有培训授课技巧
- 能够熟练运营培训中所需要的培训教材与工具
- 具有良好的交流和沟通能力
- 具有引导学员自我学习的能力
- 能够在课堂上发现问题并解决问题
- 积累与培训内容有关的案例与资料
- 掌握培训内容所涉及的一些相关前沿问题
- 拥有培训热情与教学愿望

根据课程的性质选择培训师

- 对下级主管人员培训依靠组织内各级主管人员作为培训者

（四）企业培训课程的开发与管理

- 培训课程特征：服务性、经营性、实践性、针对性、经验性、功利性、时效性
- 培训本质属性：既是教育活动，又是生产行为
- 培训课程的设置原则
  - 符合现代社会、企业和员工的需求
  - 符合成人学习者的认知规律
  - 体现企业培训的基本目标：进行人力资源开发，提升员工素质，实现员工与企业的共同发展

（五）企业员工培训成果的跟进

- 培训跟踪可以采用展开座谈会、调查问卷的形式进行跟踪，对关键岗位和重点员工也可采用面谈的方式。

（六）全员员工培训档案的管理

- 员工培训档案：员工情况、岗前、专业、晋级等培训记录和培训考核结果
- 培训部工作档案：培训计划、培训过程记录、培训制度政策等

（七）员工培训激励机制的确立

- 全面实行目标管理责任制，全面实行数字管理，根据是否重视培训给予奖惩
- 对员工实行“培训、考核、使用、薪酬、晋升”相配套的终生培训机制，培训与使用相一致，使用与结合相一致。三不准：不经培训不准就业，不经培训不准上岗转岗，不经培训不准评聘

第二节 培训课程设计与资源开发

第一单元 培训课程体系的开发与管理

一、企业培训课程设计的特征

- 创业初期：提高创业者营销攻关和沟通能力（依赖创业者）
- 发展期：提高中层管理人员的管理能力（依赖管理团队）
- 成熟期：提升员工对企业的认同（依赖员工）

二、培训课程设计的基本原则

- 根本任务：满足企业和学员的需求
- 基本要求：体现成人的认知规律
- 主要依据：现代系统理论的基本原理

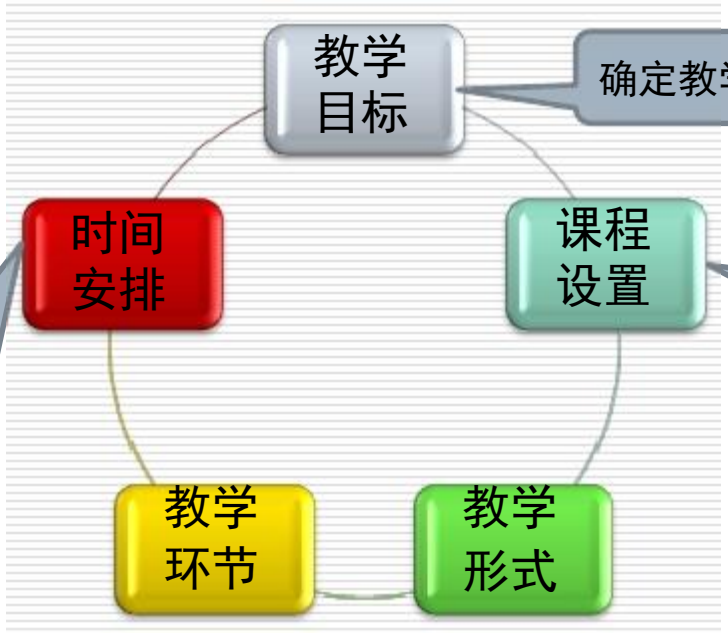
- 输入：企业与学员的需求分析，包括内容、教员、教材、时间、空间
- 输出：学习者的知识、能力和态度达到课程设计目标的要求
- 转换：培训内容、培训模式、培训策略以及组织构成
- 反馈：课程评价环节，反馈调节的结果是使系统处于稳定状态
- 培训课程设计的本质目标是进行人力资源开发

三、培训课程的构成要素

- ✓ 课程目标
- ✓ 课程内容
- ✓ 课程教材
- ✓ 教学模式：学习活动的安排与教学方法的选择。
- ✓ 教学策略：教学程序的选择和教学资源的利用。
- ✓ 课程评价
- ✓ 教学组织
- ✓ 课程时间
- ✓ 课程空间
- ✓ 培训教师
- ✓ 学员

四、课程教学计划的内容

教学计划是实施培训计划，提高教学质量，确保教学工作顺利进行，实现培训总目标的具体的执行性和操作性计划。



能力一、培训课程的需求度调查

（一）确定课程需求度调查项目

培训课程需求度调查的层次

- 组织调查：主要是职务需求的分析
- 任务调查：决定课程的内容应该是什么
- 个体调查：判断和识别员工需要什么内容的课程

培训课程需求度调查的要求

- 主体：培训管理委员会，培训中心及各职能部门的培训管理人员
- 要求：企业整体的课程建设需要与员工个人学习发展需求结合；企业长期需要与现实需求结合；定性分析与定量分析结合

培训调查的流程

- 各职能部门培训管理人员搜集资料，会同培训中心分析员工的任务与绩效之间的差距及其原因
- 培训管理委员会根据企业发展方向、经营策略以及环境变化指出培训需求大方向，并结合规划确定企业整体培训需求
- 培训中心与人力资源部针对岗位做出胜任力评价和员工技能评估，以便评估员工技能与任务之间的差距
- 培训中心定期向员工发放问卷调查员工具体的培训需求
- 培训中心负责整理、综合、平衡企业总体上各个层面的需求，并兼顾企业目前的需求和长远的发展，且满足环境的变化，在此基础上设置培训课题系列

（二）课程信息与资料的收集

- 咨询客户、学员和有关专家
- 借鉴其他培训课程

能力二、培训课程体系的设计定位

（一）培训课程的类别

培训课程目标的三个领域

- 由知识掌握、理解和智力发展诸目标组成的认知领域
- 由兴趣、态度、价值观和正确判断力、适应性发展目标组成的情感领域
- 由各种技能和运动技能目标组成的精神运动领域

（二）培训课程性质与任务层次

- 知识培训–知识更新：解决“知”的问题
- 技能培训–能力补充：解决“会”的问题
- 思维培训–思维变革：解决“创”的问题
- 观念培训–观念转变：解决“适”的问题
- 心理培训–潜能开发：解决“悟”的问题

（三）培训课程系列的编排

- 新员工培训课程
- 生产人员培训课程：侧重技术能力
- 新产品开发人员培训课程
- 管理人员培训课程
- 其他业务人员培训课程

能力三、选择适用的课程培训方式

（一）内部培训

（二）外部培训：走出去与请进来

- 因政策修订或新政策出台而必须参加的政策法规学习
- 因工作需要对各部门的业务骨干参加与岗位工作内容有关的专业技术知识的培训
- 岗位特殊要求，员工必须持有上岗证的培训及上岗证的复审培训
- 人才储备需要，业务骨干参加其他专业技能的外部培训
- 为提高学历层次，员工参加与工作内容有关的技术活管理知识的学习

（三）网络培训

能力四、培训课程体系的设计

（一）培训课程编制的基本要求

- 立足培训目标，满足企业以及员工的发展需求，以能够有效提高员工技能，改善工作绩效为准则
- 培训课程开发应符合成人培训的认知规律
- 应用系统方法和思想进行培训课程开发

（二）培训课程编制的主要任务

- 前期的组织准备工作：设定培训课程的目标，收集课程设计所需要的数据材料，制定课程设计的工作计划
- 信息和资料的收集：充分挖掘与课程开发有关信息资源
- 培训课程模块设计：课程内容设计，课程教材设计，教学模式设计，培训活动设计，课程实施设计以及课程评估设计
- 课程演练与试验
- 信息反馈与课程修订

（三）培训课程项目计划

课程题目的暂定、培训范围的确定、学员的确定、主要课题的界定、开发时间的估算、必需的资源、课程的期限、课程开发费用预算

以目标为导向，将看似独立的相关课程联系起来

（四）课程设计文件的格式

- 封面：描述文件用途、设计者、审查者
- 导言：项目名称，项目范围，项目的组成部分，班级规模，课程时间长度，学员的必备条件，培训对象的特点，课件意图，课程评估
- 内容大纲：教学资源、资料结构、课程目标与绩效目标、教学顺序与活动、内容、交付时间
- 开发要求（开发所需资源）
- 交付要求（交付所需资源）
- 产出要求（制作所需资源）

（五）编排培训课程的关键点

- 课程的选择应与培训目标一致
- 应设计有固定与机动两种形式的课程
- 照顾学员中大多数人的需求
- 可操作性强
- 课程设计要密切联系企业与员工实际
- 课程的讲师要慎重选择

能力五、信息反馈与课程修订

能力六、国外课程设计的基本模式

（一）肯普的教学设计程序：最简洁明确

三个基本问题

- 学习什么，达到怎样的熟练程度
- 教学程序、教材和人员的最佳组合
- 是用什么手段评价学习结果

九个步骤

主要优势

- 将学员特点、学习内容和开展教学设计所涉及的辅助服务综合考虑
- 该模型主要运用于课程、单元和课堂教学设计

（二）加涅和布里格斯的教学设计程序

系统A级　课程级　课堂级　系统B级

（三）迪克和凯里的教学设计程序：侧重于行为模式

九个步骤

（四）现代常用的教学设计程序

- 确定教学目的
- 阐明教学目标
- 分析教学对象的特征
- 选择教学策略（程序、资源）
- 选择教学方法
- 实施具体的教学计划
- 评价学员的学习情况，及时进行反馈修改

注意一、课程内容选择的基本要求

- 相关性：紧密结合企业生产经营
- 有效性
  - ✓ 习惯导向：以前怎么做，现在怎么做
  - ✓ 领导导向：领导让培训什么，就安排什么
  - ✓ 员工导向：员工提议培训什么，就培训什么
- 价值性：反映需求、满足兴趣

注意二、课程内容制作的注意事项

- 教材内容少、精
- 讲授内容与教材不重复
- 教材起到强化作用
- 课外阅读与课堂教材区分
- 教材简洁直观、统一格式和版式
- 教材制作清单进行控制和核对

第二单元 企业培训资源的开发与利用

一、培训中印刷材料的准备

- 工作任务表：培训大纲、复习题、问卷调查表
  - ✓ 强调课程的重点
  - ✓ 提高学习的效果
  - ✓ 关注信息的反馈
- 岗位指南：常用、关键任务描述
  - ✓ 重点突出、使用简易、查询快捷、记忆方便
- 学员手册：参考资料
- 培训者指南
- 测验试卷

二、培训教师的来源

外部培训资源开发途径

- 从大中专院校聘请老师
- 聘请专职培训师
- 从顾问公司聘请培训顾问
- 聘请本专业的专家学者
- 在网络上寻找并联系培训教师

内、外部培训教师比较

	优 点	缺 点
外部教师	• 选择范围大，质量高 • 可带来许多新观念 • 对学员有较大吸引力 • 可提高培训挡次 • 容易营造气氛	• 缺乏了解，加大了培训风险 • 对企业和学员缺少了解，使培训适用性降低 • 学校教师缺乏实际工作经验，可能纸上谈兵 • 成本较高
内部教师	• 熟悉情况，更具针对性 • 与学员熟识，便于交流 • 培训相对易于控制 • 成本较低	• 选择范围小，影响质量 • 威望可能不高，影响学员参与态度 • 看问题受环境限制，不易上升到新的高度

能力一、设计合适的培训手段

- 根据课程内容和培训方法来设计
  - ✓ 知识培训：课堂讲授或讨论
  - ✓ 技能培训：示范模拟、角色扮演
  - ✓ 态度培训：情景模拟、测量工具、个人和小组成长
- 根据学员的差异性来设计（不同层次员工）
- 根据学员的兴趣与动力来设计（多媒体）
- 根据评估手段的可行性来设计（成本收益）

能力二、开发培训教材的方法

- 切合学员实际需要
- 教材资料包：期刊论文、案例、同行经验、专家报告
- 利用一切可开发资源组成活的教材：学员经验
- 把单一的文字教材扩充到声、像、网络等可利用的媒体（利用信息资源）
- 设计视听材料（录像、幻灯、商业录像、电影）

能力三、培训教师的选配

- 具备经管类和培训内容方面的专业理论知识
- 对培训内容所涉及问题有实际工作经验
- 具备培训授课经验和技巧
- 能熟练运用培训中所需培训教材和工具
- 具有良好的交流和沟通能力
- 具有引导学员自我学习的能力
- 善于在课堂上发现问题并解决问题
- 积累与培训内容相关的案例和材料
- 掌握培训内容所涉及的一些相关前沿问题
- 拥有培训热情和教学愿望

第三节 管理人员培训与开发

一、管理培训体系设计的原则

- 战略性原则
- 有效性原则
- 计划性原则
- 规范性原则
- 持续性原则
- 实用性原则

二、管理人员培训的项目类别

高层	经营理念、服务意识、企业集团化发展、战略规划能力、资本运营与投资决策能力、人才开发与制度创新能力、统帅全局的能力、控制能力、英语	公司总经理、副总经理、总助、公司总部核心职能部门经理
中层	侧重经营管理基本理论与实际运用，包括服务意识、部门目标管理、绩效考核、成本控制、市场营销、人力资源开发与培训、员工激励、沟通技巧、领导艺术、英语	各业务部门和职能部门经理及经理助理
基层	侧重服务意识、绩效考核、目标考核、成本管理、质量管理与督导、投诉处理及业务流程、工作指导方法、工作改善方法、人际关系方法的培训	各部门组长、开发、营销等基层管理人员

三、管理人员培训与开发的计划与实施

（一）管理技能培训开发计划的形成

- 企业管理系统的运行与绩效考评
- 在考评基础上发现管理缺陷和培训需求，制定组织开发计划
- 进行管理人员系统的培训与开发工作

（二）管理人员培训开发计划的实施

（三）管理人员培训开发效果的评估

- 学员的反应
- 学习的效果

（四）完善管理人员培训成果的转化机制

- 企业应为受训员工提供充分发挥其知识技能的工作环境，包括有竞争性的薪资待遇、职业晋升前景、更广泛的工作权利和更高的工作挑战。

能力一、管理人员培训开发系统设计的程序

（一）明确管理培训开发的目的和作用

- 管理人员的动机主要由知识、技能和态度决定，其中态度影响动机的作用更为强烈

（二）管理人员培训开发的一般步骤

- 明确培训开发的目的

- 根据企业发展需要确定管理人员培训的重点，赢得企业领导的支持，争取培训投入
- 根据综合考评的结果，明确素质差距和培训需求，制定培训计划，以需求驱动培训

确认培训对象的差距

- 依据企业战略与竞争环境分析，确定企业核心能力差距
- 依据对经营管理人员的综合评估，寻找素质差距

分析差距确定优先顺序

- 分析素质差距对管理绩效的影响
- 根据业务发展需要确定素质弥补的顺序

确定并执行培训计划

- 制定培训计划弥补管理素质差距
- 设计培训项目与课程
- 执行并评价效果
- 反馈与改进培训

能力二、管理人员培训开发体系的结构设计

（一）管理人员培训需求分析

- 围绕战略与环境分析、工作与任务分析、人员与绩效分析三方面展开
- P264，表3-6

（二）确定培训指数，筛选培训开发的需求

- 培训指数 = 素质重要性权重 * 素质差距
- P265，表3-7

- 通过分析明确企业的一般培训需求
  - 常规管理知识和技能的培训，针对性的岗位管理知识培训，现代管理技术的培训，心理素质、价值观念、管理理念等方面的培训
- 在需求分析的基础上明确管理培训的重点
  - 高层：分析与决策能力，计划与组织实施能力，思维方式和价值观
  - 中层：组织与实施能力，分析与决策能力，专业技术能力、转变观念
  - 基层：专业技术能力，计划与组织实施能力，专业基础知识、管理专业知识
- 确定管理人员培训开发的目的
  - 增加管理知识，提高综合管理能力，促进管理观念转变
- 明确管理人员培训开发的目标

（三）管理人员培训开发计划的编制

- 以“服务培训对象”为中心
- 以需求驱动培训
- 根据培训需求，确定培训计划，确定培训目标和任务
- 在制订培训计划的基础上组织实施与评估
- 完善培训激励约束机制，促进培训成果转化

（四）管理人员培训开发计划的实施

- 第一阶段：全面培训阶段，80%以上的经营管理人员达到合格的职业经理人
- 第二阶段：定向提高阶段，40%以上的经营管理人员达到优良的职业经理人
- 第三阶段：重点提高阶段，对部分确有培训潜力的经营管理人员进行重点培训提高，使其成为优秀的职业经理人

能力三、建立适应管理培训的实施体系

明确管理培训的实施机构与智能

- 高层培训由集团统一规划，委托高校和培训组织实施；中层培训由企业内部培训中心规划并组织实施；基层培训由培训中心和基层单位规划实施

实施以团队为核心的管理培训模式

培训工作团队的特点

- 培训工作团队具有更多的工作自主权
- 注重个体自我开发
- 三位一体：个体学习、团队培训、组织开发三维一体

能力四、管理培训课程的设计与开发

（一）管理培训课程设计的基本点

- 管理培训课程设计的基本原则是要符合成人学习的知识规律
- 培训课程设计的本质目标是为了进行人力资源开发
- 人力资源开发的三个组成部分：职业开发、培训、组织发展
- 培训课程设计的十要素，P268

（二）设计系统化的管理培训课程体系

- 系统性的常规管理知识和技能培训
  - 主要包括管理基础知识，管理基本技能
- 岗位管理知识培训
- 现代管理技能培训
- 管理人员心智能力培训

能力五、管理技能培训开发项目设计与实施

（一）管理技能培训开发的目的

- 示范作用
- 角色转换的需要：由精英到管理者转换
- 现代经营管理方式的要求

（二）管理技能培训开发的要求及职能组合

- 明确不同层次管理人员的能力要求，P271，表3-9, 3-10
- 界定各层管理人员的职责与行为要求，P272，表3-11

（三）管理技能培训开发的内容

- P273，表3-12

能力六、管理技能培训开发的方法

（一）在职管理人员培训的主要方法

- 职务轮换：拓宽管理人员或潜在管理人员的知识面
- 设立副职
- 临时提升

（二）管理技能培训开发的一般方法

- 替补训练：熟悉上级职责
  - ✓ 优点：训练积极主动；受训者较快的适应工作
  - ✓ 缺点：上级保留知识、技能；其他人受挫

敏感性训练

- 目标：使个人能更好的洞悉自己的行为，明白自己在他人心目中的“形象”；更好的理解群体活动过程；通过群体活动培养判断和解决问题的能力
- 优点：坦诚交流，获得真实反馈
- 缺点：个人心理上受到伤害，可能侵犯个人隐私
- 准则：自愿参加；筛选受训者

案例评点法

- 注重案例的遴选：真实性，结合性，启发性
- 实际角色分析案例
- 案例点评与升华

- 事件过程法
  - 培训者给出一个事件简短的描述；受训者询问主持人以得到更多的事实；受训者作出决定；每个受训者都要求写一个简短决定，由小组进行讨论；小组讨论案例与类似情形联系起来
- 理论培训
- 专家演讲学习班
- 大学管理学习班
- 阅读训练

（三）管理技能培训开发的新方法

- 文件事务处理训练法
- 角色扮演法
- 管理游戏法
- 无领导小组讨论法

能力七、管理继任者培训项目设计与实施

（一）管理继任者培训的任务

- 主要任务：为企业储备未来的管理人员

（二）继任者胜任力维度分析

- 认同企业文化和发展战略
- 具备组织领导才能和成就动机
- 擅长人际协调和化解冲突
- 拥有核心知识技能和优秀业绩
- 持续的自我开发能力
- 保持高忠诚度和归属感

（三）接班人计划的实施流程

- 评估关键岗位确定继任需求
  - 明确企业战略和核心能力
  - 通过岗位评估来确定关键岗位识别核心人才
  - 绘制核心人才继任需求表
- 确定核心人才素质特征，构筑素质模型
  - 确定企业核心能力和企业战略目标
  - 确定素质类别相应的定义和典型的行为表现
- 选拔继任计划候选人
  - 确定企业核心人才继任计划选拔候选人的步骤
  - 以素质模型为依据，识别人才发展潜力
- 培训核心人才继任者
  - 以素质模型为基础对每个候选人量身定制培训方案
  - 培训的实施与控制
- 接班人培训计划实施与反馈

第四节 员工培训效果评估

第一单元 培训评估方案设计与实施

一、员工培训评估的概念

- 员工培训效果评估是企业培训工作最后的也是极为重要的一个阶段

二、员工培训评估的基本原则

- 客观性原则：适当增加可量化指标权重，淡化评估的主观性
- 综合性原则
- 灵活性原则：方法应用的灵活性

三、培训评估体系的构成

P283，图3-2

- 培训前期评估
  - 包括培训需求整体评估和培训方案设计评估
- 培训实施过程评估和效果评估
  - 包括培训实施过程和培训结束后的效果评估
- 培训评估结果反馈

四、培训效果评估的作用

培训前评估的作用

- 保证培训需求确认的科学性
- 确保培训计划与实际需求的合理衔接
- 帮助实现培训资源的合理配置
- 保证培训效果测定的科学性

培训中评估的作用

- 保证培训活动按计划进行；
- 培训执行情况的反馈和培训计划的调整
- 找出培训不足，以便改进今后培训
- 过程监测和评估有助于科学解释培训的实际效果

培训后评估的作用

- 正确判断培训效果，了解目标和要求达到情况
- 受训人提高与培训的关系
- 检查培训的费用效益
- 客观评价培训者工作
- 管理者决策信息

能力一、培训评估体系的总体设计

- 培训需求的评估：“这次培训有无必要”
- 确定培训评估目标：“达到什么样的水平就说明培训是成功的”
- 设计培训评估方案：“如何评估，谁来评估，评估谁，评估什么，用何种方法评估，评估进行到哪一个层次”
  - 明确评估的主体，弄清评估的对象，规定评估的层次，选择评估的工具
- 实施培训评估方案
- 根据评估结果对培训项目进行调整
  - 三项基础工作：建立培训评估数据库，对相关信息进行分析，撰写培训评估报告
- 培训评估结果的反馈

能力二、培训评估方案的设计

（一）员工培训需求的评估

- 重新进行培训需求的分析，将评估人员的分析结果和培训方案中的需求分析作对比，从而判断培训需求分析是否妥当

（二）做出培训评估的决定

- 确定评估的目的
- 评估的可行性分析：决定该培训项目是否交由评估者评估；了解项目实施的基本情况，为以后的评估设计奠定基础
- 明确评估的操作者和参与者

（三）设计员工培训评估方案

- 选择培训评估人员：内部及外部
- 选定培训评估的对象
  - 新课程：培训需求，课程设计，应用效果
  - 新教员：教学方法、质量
  - 新的培训方式：课程组织、教材、课程设计、应用效果
- 确定评估层次和内容：反应，学习，行为，结果
- 选择评估内容和指标：培训前中后，见下页
- 建立培训评估数据库
- 确定方案及测试工具

培训前中后的内容

- 培训前评估内容
  - ✓ 培训需求整体评估，培训对象知识、技能和工作态度评估，培训对象工作成效及行为评估，培训计划评估
- 评估中评估内容
  - ✓ 培训活动参与状况，培训内容监测，培训进度与中间效果监测评估，培训环境监测评估，培训机构与培训人员监测评估
- 培训后评估内容
  - ✓ 培训目标达成情况评估，培训效果效益综合评估，培训工作者的工作绩效评估，受训者知识技能的提高与接受培训的相关度评估

三、培训评估方案的实施

- 选择好评估时机
- 做好评估数据信息的整理和分析
- 在评估中应与学员多沟通
- 根据情况及时调整评估项目

四、培训评估结果的反馈

- 培训管理人员（培训主管）
- 高层的领导者
- 受训员工
- 受训者的直接主管

注意事项

评估方案应达到的三项基本要求：

- 操作简单，易于实施
- 考虑不同类型培训项目的评估要求
- 考虑评估成本

第二单元 培训评估指标与标准设计

二、培训成果的四级评估体系

评估层级	优 点	缺 点
反应评估	• 评估易于进行 • 最基本的评估方式	• 容易以偏概全
学习评估	• 对学员有压力，促使他们认真学习 • 对培训师有压力，使他们更精心备课	• 评估压力可能使报名不踊跃 • 采用的方法及难度对工作行为转变来说并非最好评价标准
行为评估	• 直接反映培训效果 • 高层和直接主管见到培训效果，使他们更支持培训	• 时间长，花费时间多，忙不过来 • 占用人员多，协调配合难度大 • 问卷设计重要但很难做 • 员工的表现多因多果，难剔除无关因素
结果评估	• 打消高层领导投资于培训的疑惑，指导培训课程计划，将有限经费用在核心课程	• 培训成果转化时间跨度大 • 相关经验很少，评估技术不完善 • 必须取得管理层合作，拿到相关数字 • 多因多果

培训效果四级评估的主要特点

评估层级	评估内容	评估方法	评估时间	评估单位
反应评估	衡量学员对具体培训课程、培训师与培训组织的满意度	问卷调查、电话调查、访谈法、观察法、综合座谈	课程结束时	培训单位
学习评估	衡量学员对于培训内容、技巧、概念的吸收和掌握程度	提问法、角色扮演、笔试法、口试法、演讲、模拟练习与演示、心得报告和文章发表	课程进行时、课程结束时	培训单位
行为评估	衡量学员在培训后的行为改变是否因培训所导致	问卷调查、行为观察、访谈法、绩效评估、管理能力评鉴、任务项目法、360度评估	三个月或半年以后	学员的直接主管上级
结果评估	衡量培训给公司的业绩带来的影响	个人与组织绩效指标、生产率、缺勤率、离职率、成本效益分析、组织气候等资料分析、客户与市场调查、360度满意度调查	半年或一年后员工及公司的绩效评估	学员的单位主管

三、制定培训评估标准的要求

- 相关度：培训成果标准与培训目标的相关度
  - ✓ 标准干扰：评估培训效果时受到了额外因素的影响，使评估测量不到相关的知识和技能
  - ✓ 标准缺陷：在评估培训效果时，无法衡量培训目标中强调的培训成果
- 信度：培训测量成果的长期稳定程度
- 区分度：受训者成果能真正反映绩效的差别
- 可行性：采集测量结果的难易程度

能力要求 培训成果评估的五项重要指标

成果分类	标准举例	测量方法	所属层级
认知成果	安全规则，电工学原理，绩效考评的步骤	笔试，工作抽样，访谈	2学习评估
技能成果	操作规范，技能等级，质量标准，定额标准	现场观察，工作抽样，专家评定	2学习评估 3行为评估
情感成果	对培训的满意度，工作态度，行为方式	访谈，关注某小组，态度调查	2反应评估 3行为评估
绩效成果	缺勤率，事故发生率，劳动效率	现场观察，原始记录，统计日报	3行为评估 4绩效评估
投资回报率	直接成本，间接成本	预算，统计分析	4绩效评估

第三单元 员工培训评估方法与应用

培训评估方法方法的分类

（一）正式评估与非正式评估

- 非正式评估：评估者主观判断
  - ✓ 适用：培训双方关系、培训对象对待评估态度
  - ✓ 优点：信息资料真实、有效；方便易行；受训者无压力
  - ✓ 缺点：主观偏见，信度差，不易于用决策
- 正式评估：详细评估方案、测度工具和评判标准
  - ✓ 适用：正式场合、高层决策、特定群体说明结果
  - ✓ 优点：数据事实判断，有说服力；评估结论易于书面；评估结论可与计划核对
  - ✓ 缺点：方案、工具的开发选择成本高

（二）建设性评估和总结性评估

- 建设性评估：以改进为目的，非正式主观评估
  - ✓ 优点：培训对象学习改进，激励学习
- 总结性评估：培训结束对学习效果及培训项目本身有效性评估，正式、客观

（三）定性评估和定量评估

定性评估

- ✓ 优点：简单易行，综合性强，需要的数据资料少，可以考虑到很多因素，评估过程中评估者可以充分利用自己的经验
- ✓ 缺点：评估结果受评估者的主观因素、理论水平和时间经验的影响很大；不同评估者的工作岗位不同、工作经历不同、掌握的信息不同、理论水平和实践经验的存在差异，可能对同一问题做出不同的判断

定量评估

能力一、培训评估的定性定量方法

（一）定性评估法

- 目标评价法
- 关键人物评估法
- 比较评估法
  - 事前事后评估，纵向对比评估，横向对比评估，达标评估
- 动态评估法
- 访谈法
- 座谈法

（二）定量评估法

问卷调查评估法

- 步骤：明确要通过问卷调查了解什么信息，设计问卷
- 问卷的顺序：问卷名称，问卷说明，问卷题目，致谢和署名
- 问卷提问设计原则：一般到具体，不熟悉到熟悉，同类问题放一起
- 问卷的表达方式：开放式和封闭式
- 问卷的实际内容
- 问题的形式：二选一，三选一，量表
- 培训评估问卷的类型：知识方面的调查问卷（KA），态度、行为方面的调查问卷（BP）

收益评估法

6 sigma评估法

- 主要关注一段时间内公司培训的满意度
- 将调查者分为三类（一般员工、管理干部、培训工作者）

（三）综合评估法

- 硬指标与软指标结合的评估法
  - 硬指标的分析为培训成本收益评估，软指标主要为员工满意度和顾客满意度
- 集体讨论评估法：舆论评议，群体表决
- 绩效评估法
- 内省法：乔治 凯利
- 笔试法
- 操作性测验
- 行为观察法

能力二、受训者培训成果的评估

- 情感成果的评估
  - 创造性、责任意识、学习成长、沟通协调能力
- 技能成果的评估
- 行为改善度的评估
- 绩效增长度的评估

能力三、培训主管业绩的评估

- P313，表3-25

能力四、培训教师的综合评估

- 课程满意度评估
- 培训师能力评估

能力五、培训评估报告的撰写

（一）评估报告的撰写要求

- ✓ 避免因调查样本缺少代表性而作出不充分归纳
- ✓ 实事求是
- ✓ 评估者必须综观培训的整体效果避免以偏盖全
- ✓ 圆熟方式论述消极内容
- ✓ 评估方案持续一年以上时，须做中期评估报告
- ✓ 要注意报告的文字表述与修饰

（二）撰写培训评估报告的步骤

评估报告的结构和内容

- ✓ 导言
- ✓ 概述评估实施过程
- ✓ 阐述评估结果
- ✓ 解释评论评估结果和提出参考意见
- ✓ 附录
- ✓ 报告提要

案例分析

- 某公司是上海的一家股份制公司，按计划，该公司人力资源部三月份要派人去深圳某培训中心参加一次培训。当时人力资源部的人员都想参加，不仅是因为培训地点在特区，可以借培训的机会到特区看一看，而且据了解，此次培训内容很精彩，而且培训讲师都是些在大公司工作且有丰富管理经验的专家。但很不凑巧，当时人力资源部工作特别忙，所以主管权衡再三，最后决定由手头工作比较少的小刘和小钱去参加。人力资源主管把培训时间、费用等事项跟小刘和小钱作了简单的交待。培训期间，小刘和小钱听课很认真，对老师所讲内容作了认真记录和整理。但在课间和课后小刘和小钱两人总是在一起，很少和其他学员交流，也没有跟讲师交流。培训回来后，主管只是简单的询问了一些培训期间的情况，小刘、小钱与同事也没有详细讨论过培训的情况。过了一段时间，同事都觉得小刘和小钱培训后并没有什么明显的变化，小刘和小钱本人也觉得听课时很精彩，但是对实际工作并没有什么帮助。
- 根据案例回答：
- （1）该公司的小刘和小钱的培训效果令人满意吗？
- （2）该项培训的人员选派是否存在某些问题？为什么？
- （3）根据案例提出能够提高培训效果的有效措施。

案例分析解析

- （1）不满意。
- （2）受训人员的选派存在明显的问题：缺乏对受　训者培训前的需求分析；缺乏对受训者学习目标　和效果的界定和要求；缺乏规范的人员培训计划
- （3）①重视培训前的需求分析（明确培训的目的、　受训人员的培训需求、培训后应达到的目标、效果和要求）②重视培训中的信息沟通与交流（包括学员与培训师、学员语培训机构等方面的信息交换、沟通和收集）③强化培训后学员效果评估与考核，培训后受训者自己的信息整理，就培训相关的内容与主管和其他同事的信息沟通，、交换与共享，包括正式和非正式的。④主管对受训者的考核与评估。最后根据上述各种信息的采集与深入分析，提出系统全面地员工培训计划，并推行实施。

案例练习：

企业的技能培训常常出现培训考试成绩不错的员工，

回到工作岗位以后的工作绩效并没有得到改善的现象

。您认为导致这种现象的主要原因有哪些？

此现象的原因可以从个人和组织两个方面进行分析。（2分）

（1）组织方面：

①培训效果评估有问题。　（2分）

②培训活动缺乏针对性，培训所学内容无法运用到实际工作中。（2分）

③企业不能为培训中所学知识和技能的运用提供相应的支持条件。（2分）

④企业培训系统不完善，相关管理制度不健全，也影响到培训效果的转化。（2分）

（2）个人方面：

①受训者不能主动地将所学的知识、技能应用到实际工作中。（2分）

②旧的观念和习惯阻碍了所学知识在实际中的应用。（2分）

案例分析

- 公司准备派出**5**名经理人参加项目管理培训。
- 每个人培训费用达到**15000**元。
- 公司高层担心培训后如果其中有些人离职，将是公司

答题关键点：

1—培训服务制度—签订培训服务协议—与受训者沟通。
2—为受训者制定职业生涯规划—明确其职业目标。
3—为此培训设计培训效果评估计划（各个阶段）。
4—配合受训者的上司做好培训效果评估跟踪工作。
5—将结果报告给公司高层。
6—检讨目前的薪酬福利制度，进行必要调整。

Thanks
for watching !