企业人力资源管理师二级
第三章　培训与开发



黎　虹

TRANSITION PAGE

过渡页

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

第三节

管理人员培训与开发

[知识要求]

1、管理培训体系设计的原则（新增）
2、管理人员培训的项目类别（新增）
3、管理人员培训与开发的计划与实施（新增）

[能力要求]

1、管理人员培训开发系统设计的程序（新增）
2、管理人员培训开发体系的结构设计（新增）
3、建立适应管理培训的实施体系（新增）
4、管理培训课程的设计与开发（新增）
5、管理技能培训开发项目设计与实施
6、管理技能培训开发的方法
7、管理继任者培训项目设计与实施（新增）

知识一：管理培训体系设计的原则（P260，新增）

总体原则	具体原则
➢ 有利于企业总体目标的实现 ➢ 有利于增强企业经营管理人员队伍整体素质 ➢ 有利于企业竞争能力、获利能力和获利水平的提高	➢ 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

知识二：管理人员培训的项目类别（P261，新增）

分项目	侧重点	培训内容	培训对象
高层管理者	经营理念与高级工商管理方面、英语方面	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、统率全局能力、控制能力	总经理、副总经理、总经理助理、总部的核心部门经理
中层管理者	经营管理基本理论与实际运用、英语	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	部门经理、部门副经理
基层管理者	经营管理工作的基本素质	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	组长、开发、营销等基层管理人员

知识三：管理人员培训与开发的计划与实施（P261，新增）

计划的形成

- 企业管理系统的运行与绩效考评
- 发现管理缺陷与培训需求，制订组织开发计划
- 进行管理人员系统的培训与开发

计划的实施

- 拟好计划，备好器材，安排好师资、场地、时间、参训者通知等事宜，开始培训
- 每一次培训要有独立的学习目标和学习重点，做好培训记录，搜集反馈意见
- 做好相应的服务工作及沟通工作，准备好相应的应急方案。

效果的评估

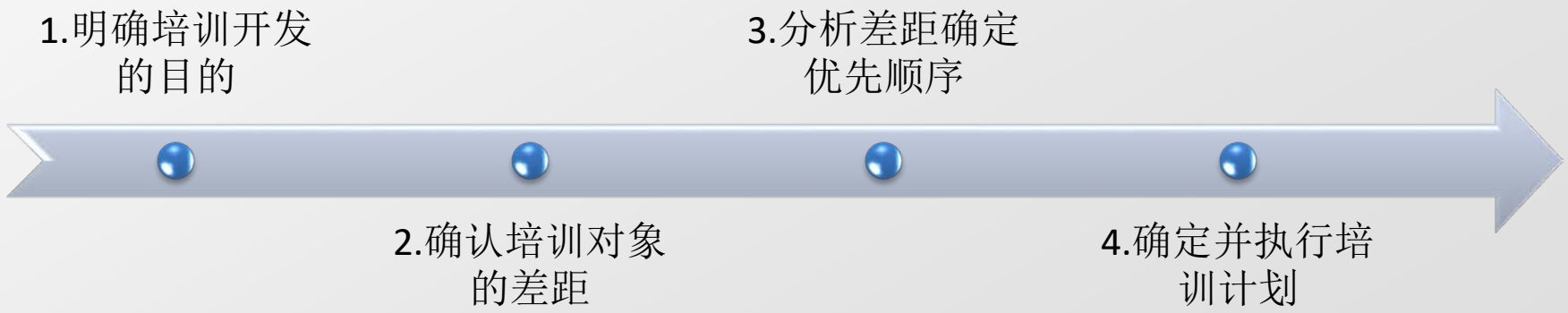
- 学员的反应
- 学习效果

成果的转化

- 企业选派管理人员参加培训，除应考评其专业素质和学习能力外，还应重视忠诚度
- 企业必须为受训员工提供充分发挥其知识技能的工作环境
- 为确保双方的利益，企业可要求受训人员与其签订培训费用支付合同

能力一：管理人员培训开发系统设计的程序（P263，新增）

- 明确管理培训开发的目的和作用——培训的内容主要是增加知识、提高技能、端正态度。其中主要以端正态度为突破口。
- 管理人员培训开发的一般步骤



课堂练习

1、（多选）管理培训体系设计包括（　　）原则。

A、战略性　　B、实用性

C、成本性　　D、持续性　　E、有效性

2、（单选）管理人员培训开发的一般步骤中首要环节是（　　）。

A、确认培训对象的差距

B、明确培训开发的目的

C、分析差距确定优先顺序

D、确定并执行培训计划

能力二：管理人员培训开发体系的结构设计（P264，新增）

（一）管理人员培训需求分析 → （二）确定培训指数，筛选培训开发需求 → （三）编制管理人员培训开发计划 → （四）实施管理人员培训开发计划

能力二：管理人员培训开发体系的结构设计（P264，新增）

（一）管理人员培训需求分析

1．战略与环境分析	1.1要求做到什么？ 1.2企业战略目标和领导的期望是什么？管理人员培训要为企业贡献些什么？
2．工作与任务分析	2.1应该做到什么？ 2.2依据管理人员素质模型和职业化行为标准寻找绩效差距的原因：是个人胜任能力问题？还是任职者与工作岗位不匹配？
3．人员与绩效分析	3.1实际做到什么？ 3.2根据绩效考评结果和职业发展规划，确定个人素质差距是什么？ 3.3素质差距对管理绩效的影响有多大？ 3.4通过什么方法或途径提高能力素质？

能力二：管理人员培训开发体系的结构设计（P264，新增）

（二）确定培训指数，筛选培训开发的需求

培训指数（Pi）=素质重要性权重（Wi） ×素质差距（Si）

- 通过分析明确企业的一般培训需求（4方面）
- 在需求分析的基础上明确管理培训的重点（3层次）
- 确定管理人员培训开发的目的（3目的）
- 明确管理人员培训开发的目标

能力二：管理人员培训开发体系的结构设计（P264，新增）

（三）管理人员培训开发计划的编制

管理人员培训开发计划的编制应坚持以“服务培训对象”为中心，以“培训需求分析、确定培训目标、设计培训内容”和“培训实施和效果评估”为基本点。

能力二：管理人员培训开发体系的结构设计（P264，新增）

（四）管理人员培训开发计划的实施

阶段	培训对象	培训内容	培训目标
第一阶段： 全面培训阶段	全体管理人员	常规管理知识和技能	80%达到合格职业经理人
第二阶段： 定向提高阶段	处于不同岗位上的管理人员	针对性的岗位管理知识和技能	40%达到优良职业经理人
第三阶段： 重点提高阶段	确有培训潜力的经营管理人员	重点培训提高	达到优秀职业经理人

课堂练习

1、（多选）企业的一般培训需求包括（　　）。

A、系统性的常规管理知识和技能的培训

B、针对性的岗位管理知识培训。

C、现代管理技术的培训

D、心理素质、思维方式方面的培训

E、价值观念和管理理念方面的培训

2、（多选）管理人员培训开发计划的编制应坚持（　　）。

A 以“服务培训对象”为中心

B 以“培训需求分析”为中心

C 以“确定培训目标”为中心

D 以“设计培训内容”为基本点

E 以“培训实施和效果评估”为基本点

能力三：建立适应管理培训的实施体系（P267，新增）

➢ 明确管理培训的实施机构与职能

- 高层管理人员：集团统一规划并委托有关高校和培训组织实施；
- 中层管理人员：企业内部培训中心规划并组织实施；
- 基层管理人员：企业培训中心和基层单位规划和实施；
- 专业技术、技能培训：职能部门和技术主管部门组织实施。
- 经营管理人员的培训工作由集团总部和公司人事部、培训中心联合组成，共同参与培训需求分析和培训计划的制订，培训计划报公司决策层批准后，由培训中心组织实施。

能力三：建立适应管理培训的实施体系（P267，新增）

➢ 实施以团队为核心的管理培训模式

- 管理人员培训的实施模式可以建立在工作团队的构建基础之上，由受训的管理人员个体、工作团队和企业决策层三个层次构成。在这一培训主体系统中，工作团队处于核心位置。
- 工作团队的管理实施形式是扁平型组织在企业培训活动中的具体体现，具有三大特点（团队具有工作自主权；注重个体自我开发；个体学习、团队培训、组织开发三位一体）。

课堂练习

1、（多选）工作团队的管理实施形式特点包括（ ）。

A. 培训工作团队具有更多的工作自主权
B. 注重个体自我开发
C. 采用信息共享、民主参与和充分激励等方式
D. 个体学习、团队培训、组织开发三位一体
E. 培训目标和培训计划的制定由决策层制定

能力四：管理培训课程的设计与开发（P268，新增）

➢ 管理培训课程设计的基本点

- 培训策略是决定培训活动的纲领，培训课程是培训活动的细目，培训课程设计是制订好培训计划的基本问题。
- 基本原则：符合成人学习的知识规律。
- 本质目标：进行人力资源开发。（人力资源的三个组成部分——职业开发、培训与组织发展）
- 课程设计的要素（10要素）

能力四：管理培训课程的设计与开发（P268，新增）

➢ 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（通用管理常识）
- 岗位管理知识培训（岗位基本知识、岗位前沿知识、技术能力）
- 现代管理技能培训
- 管理人员心智能力培训（心理素质、思维方式、价值观）

课堂练习

1、（多选）管理培训课程设计的基本点表述错误的是（　　）。

A、培训课程设计是培训活动的纲领

B、培训课程是培训活动的细目

C、管理培训课程设计的基本原则：要符合成人学习的知识规律

D、培训课程设计的本质目标是制定培训策略

E、人力资源开发由是职业开发、培训与组织发展三个部分组成。

能力五：管理技能培训开发项目设计与实施（P270）

➢ 管理技能培训开发的目的

1. 示范作用
2. 角色转换的需要
3. 现代经营管理方式的要求

能力五：管理技能培训开发项目设计与实施（P270）

管理技能培训开发的要求及职能组合

- 管理者一般应具备三种最主要的技能：业务技能、人际技能和概念技能。比较而言，基层管理者需要较强的业务技能，高层管理者需要较强的概念技能，所有层次的管理者都需要人际沟通技能。
- 明确不同层次管理人员的能力要求（表3-10）
- 界定各层管理人员的职责与行为要求（表3-11）

人员层级	职责	首要工作	能力要求
高层管理人员	实现企业总体目标和业绩	发现问题，正确决策	获取信息，分析决策
中层管理人员	实现本部门目标，对决定负责	实施项目任务，协调关系	计划、组织实施
基层管理人员	对实施结果负责	完成上级交办的任务	专业知识和专业技能

能力五：管理技能培训开发项目设计与实施（P270）

➢ 管理技能培训开发的内容

层次/内容	品性（包括态度、价值观等）	能力（包括经验、技能等）	知识（包括信息等）
高层	• 经营思想与观念更新 • 能力与修养的提升 • 社会责任探讨	• 企业发展战略研究 • 对策研究 • 组织设计和领导 • 现代管理技术	• 国家政策 • 行业形势 • 对手信息
中层	• 对待领导、下属、改革以及组织的态度 • 树立乐于为组织服务的正确价值观与态度	• 理解把握创新能力 • 组织实施能力	• 组织内外的政策、法规与现代化管理知识
基层	• 对待领导、下属、改革以及组织的态度 • 树立充分体现组织与领导先进思想与能力的服务态度	• 操作实施能力 • 理解把握能力 • 解决实际矛盾与问题的技能、技巧	• 组织内外新知识、新政策、新法规

能力六：管理技能培训开发的方法（P274）

在职培训方法	一般培训方法	培训新方法
• 职务轮换 • 设立副职 • 临时提升	• 替补训练 • 敏感性训练 • 案例评点法 • 事件过程法 • 理论培训 • 专家演讲学习班 • 大学管理学习班 • 阅读训练	• 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

能力六：管理技能培训开发的方法（P274）

➢ 在职管理人员培训的主要方法

职务轮换

- 职务轮换是使管理者在不同部门的不同岗位或非管理岗位上轮流工作，以使其全面了解整个企业的不同工作内容，得到各种不同的体验，为今后在较高层次上任职做准备。
- 职务轮换主要是拓宽管理人员或潜在管理人员的知识面。通过各种不同岗位的职务轮换，使受训者全面掌握企业各种职能的管理知识、技能管理或艺术。

设立副职

- 通过受训者与有经验的管理人员共同工作和管理人员对受训者的特别关注，从而拓展受训者的思维，增加他们的管理经验。

临时提升

- 就是人们常常说的“代理”主管，例如主管休假、生病、出差或者由于其他原因导致职务空缺时，常常采用这种方法。因此，临时提升既可作为一种培训开发方法，对企业来说，也是一种便利措施。

能力六：管理技能培训开发的方法（P274）

➢ 管理技能培训开发的一般方法

1.替补训练

- 替补训练：把一些工作较为出色的管理人员指定为替补训练者，除原有责任外，要求他们熟悉本部门的上级职责。一旦其上级离任，替补训练者即可按预先准备接替其工作。如果其他上级职位出现空缺，替补训练者也可填补之。
- 优点：①由于是为晋升作准备，因此其训练积极主动；②在替补发生后，受训者可较快地适应新的工作。
- 缺点：①渴望晋升但又未被选为替补训练者的人可能感到自己前途渺茫，积极性下降；②已经等候不少时间的替补训练者可能变得垂头丧气，特别当他们看到空缺被其他部门的替补训练者填补时更是如此；③某些上级唯恐被取而代之，因而不可能向取代者传授他们的所有知识和技能。

能力六：管理技能培训开发的方法（P274）

➢ 管理技能培训开发的一般方法

2.敏感性训练

- 敏感性训练又称为“T小组”“恳谈小组”或者“领导能力培训”，其训练目标一般包括：使个人能更好地洞悉自己的行为，明白自己在他人心目中的“形象”；更好地理解群体活动的过程；通过群体活动培养判断和解决问题的能力。
- 优点：①坦诚地相互交流，并从培训者和小组其他成员那里获得对自己行为的真实反馈；②若管理得当，会促进合作和支持。
- 缺点：①有些人可能在心理上受到伤害，因为他们受不了这种挫折；②也可能侵犯个人隐私；③对于敏感性训练的结果是否切合实际工作情况，仍然存在疑问。
- 坚持准则：①自愿参加“T小组”，筛选受训者。避免让那些受不了批评、敏感易怒的人参加这种培训；②慎重地评选培训者，而且要确认他们具备必要的能力；③在培训之前，应该向有可能受训的人介绍培训的目的和方法；④应该在敏感性训练之前确定培训的要求和目标，并在此基础上使用一些较为传统的方法。

能力六：管理技能培训开发的方法（P274）

➢ 管理技能培训开发的一般方法

3.案例评点法

- 企业管理人员管理技能的培训最为关键的是决策能力的培训，而案例评点培训正是提高管理人员决策艺术及其分析解决问题的能力的有效培训方法。
- 案例评点培训的程序主要表现在以下几个方面：

① 注重案例的遴选。培训师选择案例要注意三个条件：一是案例要有真实性，是社会经济生活中确实存在的事例；二是案例要有结合性，培训师应结合教学内容和培养目标选用案例；三是案例要有启发性，启迪管理人员阐述自己的看法、分析问题并提出解决问题的手段。

② 实际角色分析案例；要求学员进入角色

③ 案例点评和升华：要注意激发学员去思考、探索、创新。

能力六：管理技能培训开发的方法（P274）

➢ 管理技能培训开发的一般方法

4.事件过程法

- 事件过程法是有组织的、带有戏剧性的处理案例的一种方法。
- 事件过程法包括五个步骤：

① 培训者给出一个事件简短的描述。

② 受训者询问主持人以得到更多的事实，主持人预先只是向他们简略介绍，一个受训者概述他们所获得的事实。

③ 再由受训者作出决定，比如中心议题是什么。

④ 每个受训者都被要求写一个简短的决定，由小组进行讨论。

⑤ 小组力图把这一案例与类似的情形联系起来，讨论这一案例更广泛的意义，或者提出制止这类问题在将来发生的手段。事件过程法常常被用于人事关系案例的讨论，有时也可以用于生产、销售、购买等问题的讨论。

能力六：管理技能培训开发的方法（P274）

➢ 管理技能培训开发的一般方法

5.理论培训	• 理论培训是提高管理人员的管理水平和理论水平的一种主要方法。 • 这种培训的具体形式大多采用短训班、专题谈论会等。
6.专家演讲学习班	• 管理人员或潜在的管理人员倾听各个相关领域专家的演讲。 • 仔细挑选讲题和演讲人会提高这种培训方法的效果。
7.大学管理学习班	• 大学举办的各种实习班、报告会、讲座和正式的学习班
8.阅读训练	• 有计划地阅读有关当代的管理文献

能力六：管理技能培训开发的方法（P274）

➢ 管理技能培训开发的新方法

1.文件事务处理训练法

- 概念：文件事务处理训练法也称一揽子事件法。这是一种训练企业管理人员快速有效的处理日常文件和事务的方法。在受训中，各参加者都有一大堆有待处理的文件和事务，且必须在规定的时间内完成这些文件的阅读、指示和事务的处理。

- 考察要点：培训师提供的文件和事物。一般没有什么条理，有些需要紧急处理，有些需要常规处理，这就要求学员进行分析研究，分清轻重缓急，统筹规划，合理安排时间规定。

能力六：管理技能培训开发的方法（P274）

➢ 管理技能培训开发的新方法

2.角色扮演法

- 概念：“角色扮演”也是一种管理人员开发的常用方法，即把一组主管人员集合在一起，设定某种带有普遍性的、比较棘手的情况，让几个人分别饰演其中的角色，把事件的过程表演出来。
- 适用：在涉及人际关系的培训中几乎离不开角色扮演法；它还可以在决策、管理技能、访谈等培训中使用。
- 优点：真实性强。表演者身临其境，可在模拟实践中加深对管理的领会和对管理技巧的把握，对提高管理人员的演讲能力和表达能力也有一定价值。

能力六：管理技能培训开发的方法（P274）

➢ 管理技能培训开发的新方法

3.管理游戏法

- 种类：有对抗赛、模拟市场竞争等，可以按一个市场划分，也可以按一家企业或一个职能部门划分。
- 要求：学员在一定的规则、程序、目标和输赢标准下竞争，往往是全组合作达到一个共同目标。
- 优点：它能通过调动学员的参与热情和兴趣来训练他们的合作意识、相互协作的方法与技巧，以及由此及彼的思维能力与创造力。
- 关键：在于管理游戏的设计

能力六：管理技能培训开发的方法（P274）

➢ 管理技能培训开发的新方法

4.无领导小组讨论法

- 要求：无领导小组讨论法要求将学员集中起来组成小组，就某一给定的主题展开讨论，事前并不指定讨论会的主持人，学员在讨论中可以自由发挥。
- 考察要点：语言表达、逻辑思维、组织协调、应变和环境适应能力，从而针对各人的特点给予不同的指导。

课堂练习

1、（单选）管理者应具备的技能表述错误的是（　　）。
A基层管理者需要有较强的业务技能
B高层管理者需要有较强的概念技能
C中层管理者需要有较强人际沟通技能
D高层、基层管理者不需要人际沟通技能

2、（多选）在职管理人员培训的主要方法（　　）。
A、职务轮换　B、设立副职　C、临时提升　D、替补训练　E、敏感性训练

课堂练习

3、（多选）管理技能培训开发的一般方法有（　　）。
A、案例评点法　B、事件过程法　C、理论培训
D、专家演讲学习班
E、大学管理学习班

4、（单选）涉及人际关系的培训以及在决策、管理技能、访谈等培训中使用的方法是（　　）
A文件事务处理训练法
B角色扮演法
C管理游戏法
D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（P278，新增）

➢ 管理继任者培训的任务——为企业储备未来管理人员

1.领导人员的继任计划

- 侧重对其战略意识、影响力和价值观方面的考察；
- 关注继任者的深层次特征。

2.管理人员继任计划

- 注重从其绩效、技能和能力方面进行考核；
- 侧重于对继任者进行选拔和培养的技术。

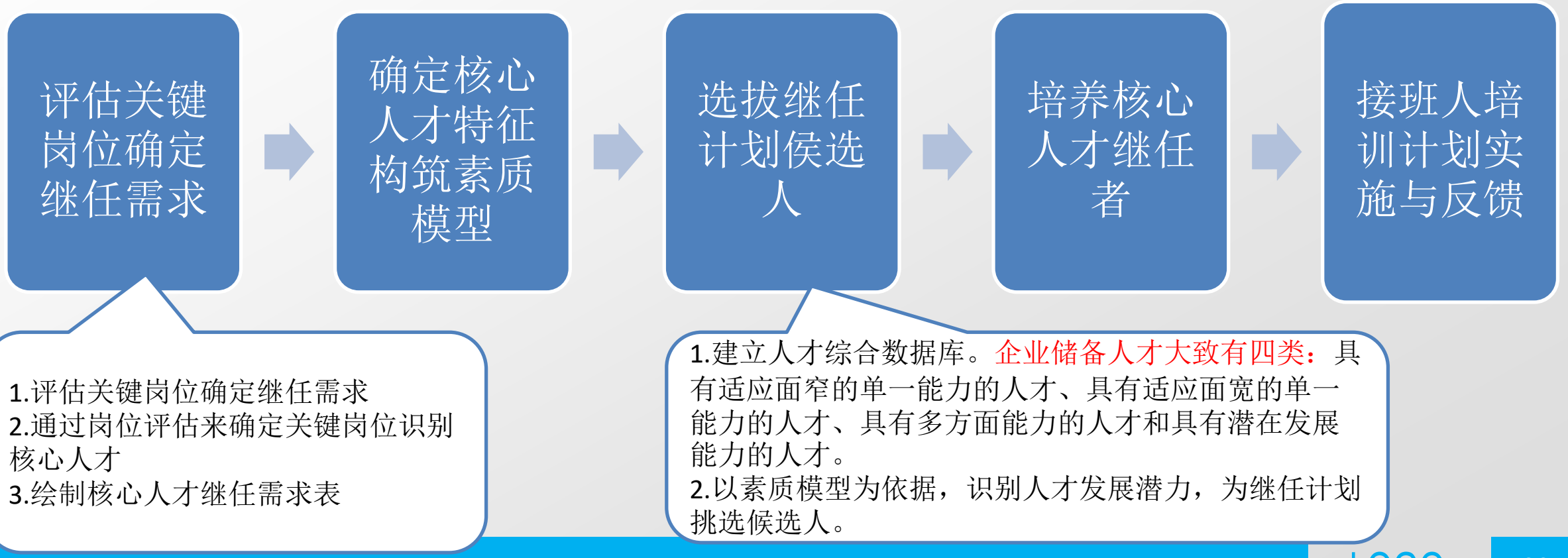
能力七：管理继任者培训项目设计与实施（P278，新增）

➢ 继任者胜任力维度分析（6方面）

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

能力七：管理继任者培训项目设计与实施（P278，新增）

- 接班人计划的实施流程



课堂练习

1、（单选）继任者胜任力维度分析不包括（　　）。
A、认同企业文化和发展战略
B、具备组织领导才能和成就动机
C、擅长人际协调和化解冲突
D、不喜欢困难的决策

2、接班人计划的实施流程排序正确的是（　　）。
①构筑素质模型
②接班人培训计划实施与反馈
③选拔继任计划候选人
④培养核心人才继任者
⑤评估关键岗位确定继任需求
A、⑤①③④②
B、①③②⑤④
C、③④②⑤①
D、④②①③⑤

回顾

管理人员培训与开发

[知识要求]

1、管理培训体系设计的原则（总体/具体）
2、管理人员培训的项目类别（高/中/基）
3、管理人员培训与开发的计划与实施（三步骤）

[能力要求]

1、管理人员培训开发系统设计的程序（四步骤）
2、管理人员培训开发体系的结构设计（四程序）
3、建立适应管理培训的实施体系（二注意）
4、管理培训课程的设计与开发（基本点/系统化）
5、管理技能培训开发项目设计与实施（目的+要求+内容）
6、管理技能培训开发的方法（3主要+8一般+4新）
7、管理继任者培训项目设计与实施（任务+胜任力+流程）

本节内容结构与命题关联

分题名称	重点内容、题型
【知识要求】 一、管理培训体系设计的原则（新增） 二、管理人员培训的项目类别（新增） 三、管理人员培训与开发的计划与实施（新增） 【能力要求】 一、管理人员培训开发系统设计的程序（新增） 二、管理人员培训开发体系的结构设计（新增） 三、建立适应管理培训的实施体系（新增） 四、管理培训课程的设计与开发（新增） 五、管理技能培训开发项目设计与实施 六、管理技能培训开发的方法 七、管理继任者培训项目设计与实施（新增）	本节为重点节 1、重点为简答题、综合题，表现为“管理技能培训开发项目设计与实施、管理继任者培训项目设计与实施”。 2、次重点偏于选择题，分布均匀。

谢谢大家！

黎虹，高校讲师，国家高级企业培训师，国家二级心理咨询师，国家高级职业指导师，国家生涯规划师， CCDM中国职业规划师，BCC全球生涯教练， SYB创业培训讲师。向阳生涯签约咨询师。

13808464048

CCDMlihong

黎虹老师

