企业人力资源管理师二级
第三章　培训与开发



黎　虹

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

第二节

第一单元　培训课程体系的开发与管理

知识

- 培训课程设计的特征
- 培训课程设计的基本原则
- 培训课程的构成要素
- 培训课程的教学计划

培训课程体系开发的程序

1. 培训课程需求度调查
2. 培训课程体系的设计定位
3. 选择适用的课程培训方式
4. 设计课程体系
5. 信息反馈与课程修订

- 国外课程设计的基本模式
- 课程内容选择的基本要求
- 课程内容制作的注意事项

知识一：企业培训课程设计的特征——企业不同的发展阶段采用不同的课程（P 238）

发展阶段	企业重点	培训对象	培训内容
创业初期	扩大市场营销	创业者	营销公关能力、客户沟通能力
发展期	加强企业管理	管理人员	管理能力：管理风格和思维习惯，管理知识，管理观念和管理技能
成熟期	提升核心竞争力	员工	建设企业文化

课堂练习

2013.11真题

（单选）企业在成立初期，培训力量应集中于（　　）。

A、组建管理团队

B、提高创业者的营销公关能力

C、提高员工对企业的认同感

D、提高中层管理人员的管理能力

知识二：培训课程设计的基本原则（P239）

- 概念：培训课程设计可以描述为：适应环境与输入条件的要求，有明确的培训目标，选择翔实的培训内容，准备匹配的培训条件，明确可操作的培训手段，保证学习者达到学习目标，并及时进行反馈评价的学习系统。

- 原则1：根本任务——满足企业与学习者的需求
- 原则2：基本要求——体现成年人的认知规律
- 原则3：主要依据——现代系统理论的基本原理（增）

培训课程系统的构成要素：
1、输入
2、输出
3、转换
4、反馈
5、本质目标——人力资源开发

课堂练习

1、（单选）培训课程设计的基本原则表述错误的是（　　）。

A.培训课程设计的根本任务是满足企业与学习者的需求

B.时效性和功利性是企业对培训课程的基本要求

C.培训课程设计的主要依据是现代系统理论的基本原理

D.环境对培训课程的功利性要求就比较弱

2、培训课程系统中的输入包括（　　）。

A、学习者的需求分析

B、教员

C、教材

D、时间和空间

E、培训模式

知识三：培训课程的构成要素（P240）

1. **课程目标：**学习的方向和各阶段应达到的标准；特定的术语表述
2. **课程内容：**顺序——垂直方向上的组织；范围——水平方向上安排
3. **课程教材：**学习内容的载体
4. **教学模式：**学习活动的安排和教学方法的选择
5. **教学策略：**教学程序的选择和教学资源的利用
6. **课程评价：**评估学员对学习内容掌握的广度和深度

普遍运用的教学策略
“判断-指令-评价”

知识三：培训课程的构成要素（P240）

7. **教学组织：**班级授课制和分组式授课式
8. **课程时间：**提高时间利用率的途径三个
9. **课程空间：**教室以及其他可以利用的场所
10. **培训教师：**培训课程的执行者
11. **学员：**不但是课程的接受者，同时也是一种可利用的学习资源

1、巧妙配置有限的课程时间；
2、使学员在整个课程执行期间积极地参与学习活动；
3、科学地安排课后作业

知识四：课程教学计划的内容（P 241）

- 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。

  它既是受训人员参与培训学习活动的主要依据，也是指导实施教学行为的行动方案。

- 教学计划的基本内容主要包括：教学目标、课程设置、教学形式、教学环节、教学时间安排五个方面。

知识四：课程教学计划的内容（P 241）

1. 教学目标是确定某一具体教学任务或教学班教学计划的主要依据。
2. 课程设置是制定教学计划的前提条件。课程内容、课程结构、课程的设置和组合方式是员工教学计划的核心。
3. 教学形式主要受到教师、课程、教材、教案等各种因素的影响。
4. 教学环节是整个培训的教学活动过程中各相关联的环节。
5. 教学时间安排包括：整个教学活动所采用的时间；为完成某门课程所需要的时间；周学时设计；总学时设计；教学过程中各环节的时间比例。

课堂练习

1、培训课程的构成要素包括（  ）。

A、课程目标

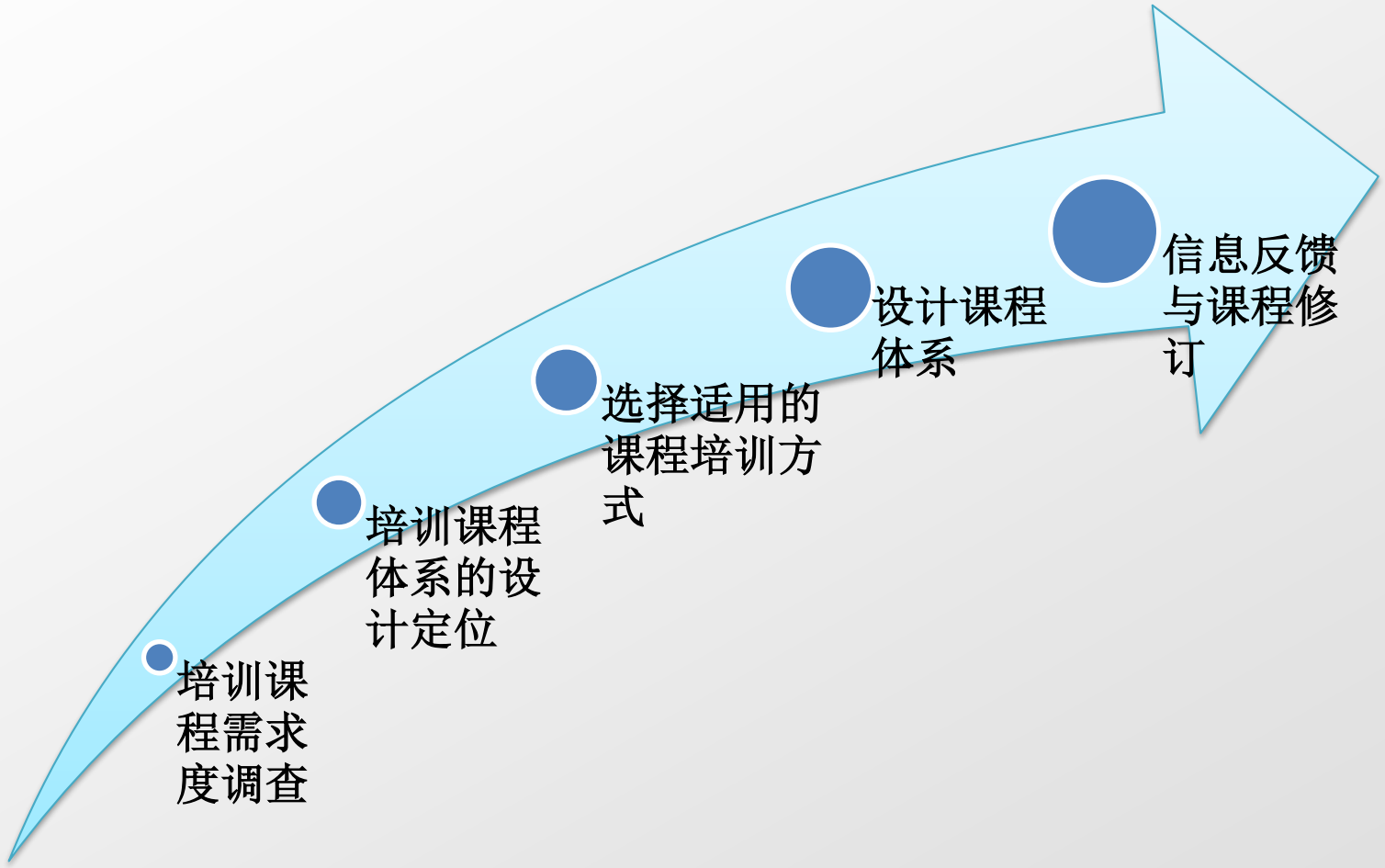
B、课程内容

C、教学模式

D、课程评价

E、培训教师

能力：培训课程体系开发的程序



能力一：培训课程的需求度调查（P242，新增）

（一）确定课程需求度调查项目

- 调查层次（3层次）
- 调查要求（3结合）
- 调查流程（5步骤）

（二）课程信息和资料的收集

- 咨询客户、学员和有关专家
- 借鉴其他培训课程

能力一：培训课程的需求度调查（P242，新增）

（一）确定课程需求度调查项目

- 企业课程需求度调查既是主动确定培训内容、设计培训课程体系的前提，也是进行培训效果评估的基础。准确的课程需求度调查作为培训课程设计的首要环节，将为后面的课程设置与开发、教学与管理、课程实施与评估工作建立明确的目标和准则。
- 课程需求度调查需要回答五个主要问题：

① 课程设置要达到什么目的？

② 通过课程教学要使学员的哪些具体行为或表现得到改进？

③ 课程的可行性如何？

④ 实施课程教学的资源和手段是否可以实现？

⑤ 课程效果如何考核和评价？

能力一：培训课程的需求度调查（P242，新增）

（一）确定课程需求度调查项目

➢ **课程需求度调查的层次**

- 培训需求分析的客体具有多层次性
- 课程需求度调查的层次包括：组织调查、任务调查、个体调查
- 员工个人层次的培训需求调查是重中之重

➢ **课程培训需求调查的要求**

- 调查的主体：培训管理委员会（企业层面）、培训中心（作业层面、个人层面）、各职能部门的培训管理人员（作业层面）
- 调查的要求：①企业整体的课程体系建设需要和员工个人学习发展需求相结合；②将企业长期的需要与现实需求相结合；③定性分析与定量分析相结合。

能力一：培训课程的需求度调查（P242，新增）

（一）确定课程需求度调查项目

- **培训调查的流程**

1.各职能部门的培训管理人员收集绩效记录等信息，分析员工的任务与绩效之间的差距及其原因。

2.由培训管理委员会根据企业发展方向等大方向，并结合人力资源规划确定企业整体的培训需求。

3.培训中心应与人力资源部针对每一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。

4.培训中心应定期向员工发放问卷调查员工具体的培训需求。

5.培训中心负责整理、综合、平衡企业总体上各个层面的需求，并应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。

能力一：培训课程的需求度调查（P242，新增）

（二）课程信息和资料的收集

- 咨询客户、学员和有关专家：可以采用采访或答疑的方式进行咨询，如请他们来回答细节的和技术型的问题等。
- 借鉴其他培训课程：如到网络上检索，或查阅有关培训的出版物和杂志来了解这些内容。

课堂练习

1、培训课程需求度调查表述正确的是（　　）。

A.培训管理委员会主要负责对企业层面的培训需求进行分析

B.各职能部门的培训管理人员负责作业层面的绩效评价

C.培训中心负责与人力资源部一同做好个人层面的胜任力评价

D.企业整体的课程体系建设需要和员工个人学习发展需求相结合

E.定性分析与定量分析相结合

能力二：培训课程体系的设计定位（P244，新增）

- 实施培训课程设计的首要任务是给所要设计的培训课程进行定位。
- 这一工作包含两方面含义：①确定培训课程的类别；

  ②在层次上给它定位。

能力二：培训课程体系的设计定位（P244，新增）

（一）培训课程的类别

- 认知领域
- 情感领域
- 精神运动领域

（二）培训课程性质与任务层次

- 知识培训（知）
- 技能培训（会）
- 思维培训（创）
- 观念培训（适）
- 心理培训（悟）

（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
- 新产品开发人员培训课程
- 管理人员培训课程
- 其他人员培训

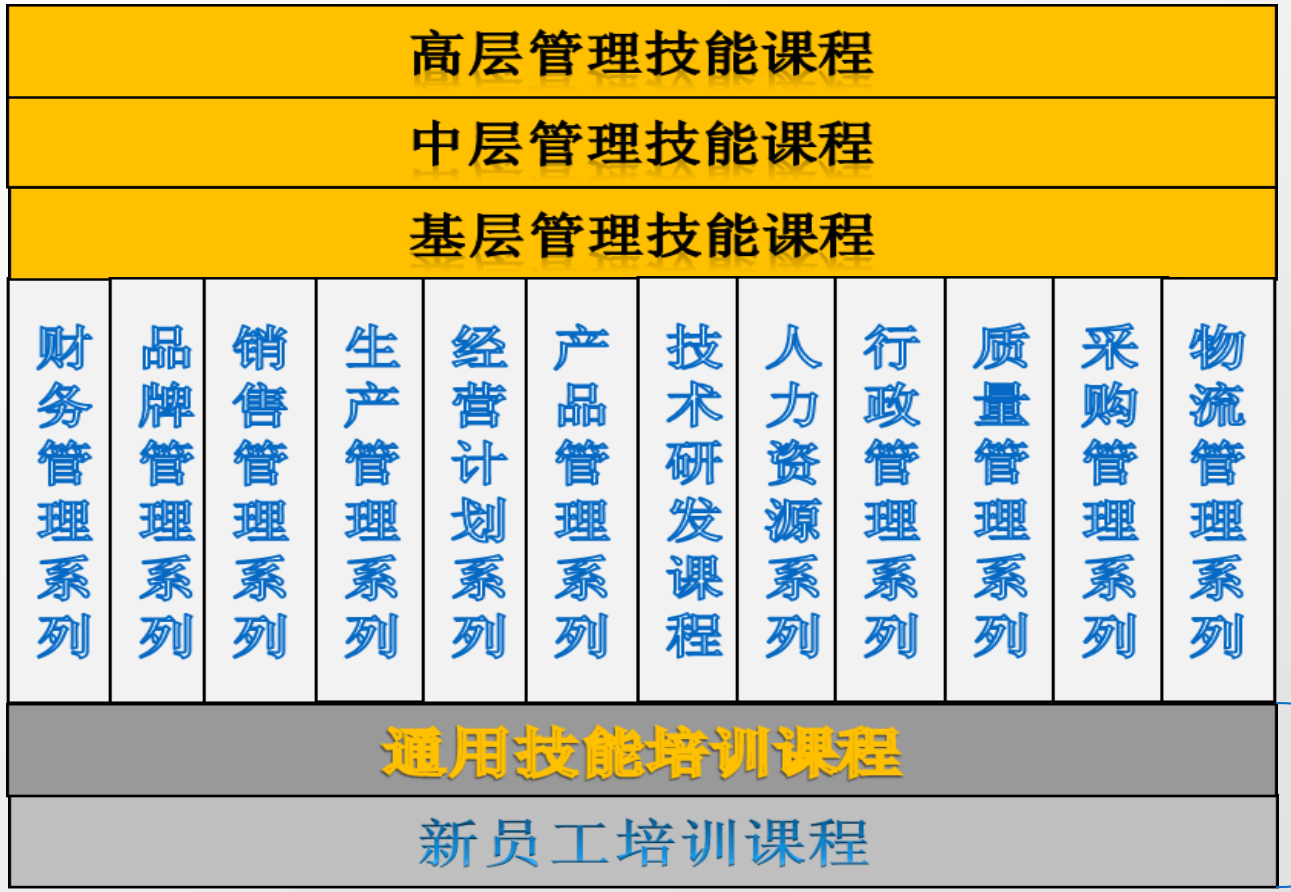
能力二：培训课程体系的设计定位（P244，新增）

（三） 培训课程系列的编排

- 新员工培训课程：企业概况认识、企业文化、企业管理制度、工作岗位职能等。
- 生产人员培训课程（岗位练兵）：技术能力
- 新产品开发人员培训课程：创新思维和能力，加深相应的产品专业知识。
- 管理人员培训课程：根据岗位职责和所处不同层次来确定。
- 其他人员培训：销售人员和其他服务人员等。
- 通用技能：企业文化、商务礼仪、团队精神等。

案例：M公司培训课程体系

企业外部人员培训（顾客、经销商、代理商等）



管理技能

专业课程

基本技能

课堂练习

1、课程设计的主要目标要解决“会”的问题的是（）。

A、知识培训

B、技能培训

C、思维培训

D、心理培训

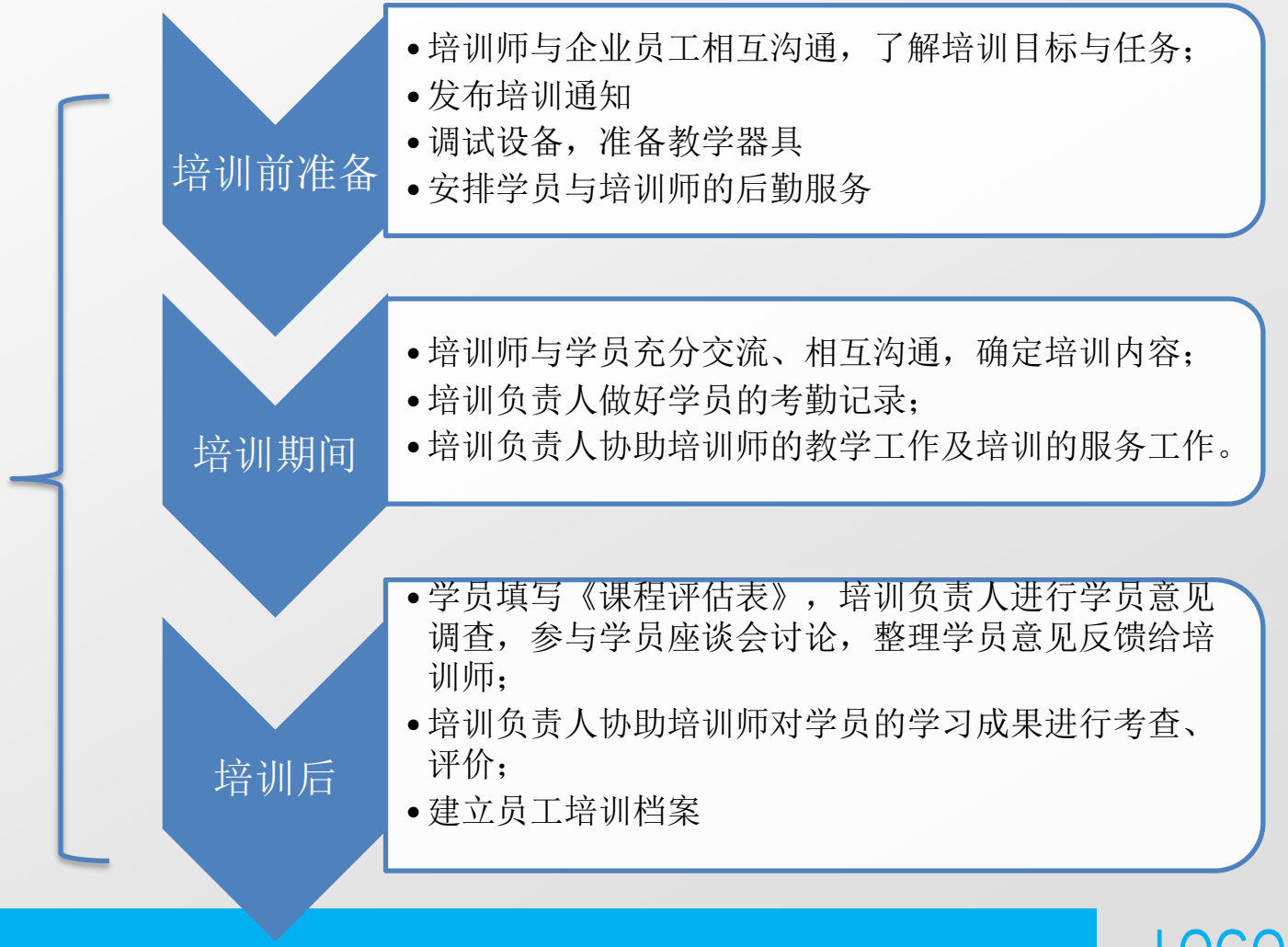
能力三：选择适用的课程培训方式（P246，新增）

- 内部培训
- 外部培训
- 网络培训

能力三：选择适用的课程培训方式（P246，新增）

- 内部培训

公司内部培训的具体流程



能力三：选择适用的课程培训方式（P246，新增）

➢ 外部培训

- 外部培训的形式：派出；请入
- 外部培训具体包括：

① 因政策的修订或新政策出台而必须参加的政策法规学习；

② 因工作需要，业务骨干参加与岗位相关的专业技术知识培训；

③ 必须持证上岗的培训及复审培训；

④ 人才储备需要，业务骨干参加的其他专业技能的培训；

⑤ 提高学历层次，员工参加的与工作内容相关的技术或管理知识培训。

能力三：选择适用的课程培训方式（P246，新增）

- 网络培训

对企业而言，网络培训大大降低了培训成本，可以轻松实施不同的培训计划，使时间和资源的利用更加有效。

能力四：培训课程体系的设计（P247，部分新增）

- 培训课程编制的基本要求（增）：3要求
- 培训课程编制的主要任务（增）：5任务
- 培训课程项目系列（增）：3层次
- 课程设计文件的格式：6部分
- 编排培训课程的关键点（增）：6个关键点

能力四：培训课程体系的设计（P247，部分新增）

➢ 培训课程编制的基本要求（增）：3要求

1. 立足于培训目标，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。
2. 培训课程开发应符合成人培训的认知规律。培训课程应该有很强的可实践性和发展性。
3. 应用系统方法和思想进行培训课程开发。注重课程的体系性、灵活性和适应性。

能力四：培训课程体系的设计（P247，部分新增）

➢ 培训课程编制的主要任务（增）：5任务

1. 前期的组织准备工作。应由企业培训主管部门组织培训师、各职能部门培训管理人员以及部分员工组成课题小组负责培训课程的开发工作。该工作小组应承担并完成以下工作任务：设定培训课程的目标；收集课程设计所需要的数据材料；制订课程设计的工作计划等。
2. 信息和资料的收集。
3. 培训课程模块设计。包括：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等。
4. 课程的演练与试验。针对新开设的培训课程作一次全程演练，应安排相关专家、学员代表等进行评价。
5. 信息反馈与课程修订。应根据专家意见或学员反馈信息，对课程适时调整。

能力四：培训课程体系的设计（P247，部分新增）

➢ 培训课程项目系列（增）：3层次

1. 企业培训课程大纲
2. 培训课程系列计划：是指按一定的顺序组合起来的目标一致的课程组合。课程系列计划以目标为导向，将看似独立的相关课程联系在一起。
3. 员工培训课程计划：是对某一课程的详细描述。主要包括：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、课程的期限和课程开发费用的初步预算等。

能力四：培训课程体系的设计（P247，部分新增）

➢ 课程设计文件的格式：6部分

1. 封面
2. 导言
3. 内容大纲
4. 开发要求
5. 交付要求
6. 产出要求

导言包括9项：项目名称；项目范围；项目组成部分；班级规模；课程时间长度；学员必备条件；学员/培训对象的特点；课件意图；课程评估

内容大纲包括6项：教学资源；资料的结构；课程目标和绩效目标；教学顺序和活动；内容；交付时间

能力四：培训课程体系的设计（P247，部分新增）

➢ 编排培训课程的关键点（增）：6个关键点

- 课程设计的任务是构建一门课程的形式与结构。课程设计的程序可分为课程决策、课程设计、课程改进和课程评价四个部分。

- 编排培训课程的关键点：

① 课程的选择应与培训目标一致。
② 应设计有固定与机动两种形式的课程。
③ 照顾学员中大多数人的需求，课程设计尽量提供使各种学员感兴趣的课程。
④ 可操作性强。
⑤ 课程设计要密切联系企业与员工实际。
⑥ 课程的讲师要慎重选择。

课堂练习

1、培训课程编制的基本要求有（ ）。

A.立足于培训目标，满足企业以及员工的发展需求

B.以能够有效提高员工技能，改善工作绩效为准则

C.培训课程开发应符合成人培训的认知规律

D.培训课程应该有很强的可实践性和发展性

E.应用系统方法和思想进行培训课程开发

2、（2009.11真题）在课程设计文件中，导言部分包括（ ）等项内容。

A.班级规模

B.项目的组成部分

C.课件意图

D.学员的必备条件

E.教学资源

能力五：信息反馈与课程修订（P250）

- 在课程预演结束以后，甚至在培训项目开展以后，要根据学员、有关问题的专家以及同事的意见对课程进行修订。
- 培训者应根据自己的工作经验，吸收同事、有关专家或学员代表的意见，对课程作出必要的修改与完善。但不要根据没有被认同的意见对课程作出改变。

能力六：国外课程设计的基本模式（P250）

名称	肯普的教学设计程序	加涅和布里格斯的教学设计程序	迪克和凯里的教学设计程序
特点	•最为简洁明确； •强调三个基本问题：学什么，如何组合，如何评价； •主要运用于课程、单元和课堂教学的设计。	•分为系统级、课程级和课堂级三个级别； •设计程序覆盖了整个教育系统的设计到课堂教学设计全部内容。	•偏重于行为模式的教学设计程序； •强调从学员的角度收集数据以修改教学。
步骤	9个步骤	系统A级3步骤 课程级2步骤 课堂级4步骤 系统B级5步骤	9步骤

现代常用的教学设计程序



注意事项一：课程内容选择的基本要求（P255）

- **相关性：**课程内容的选择要与企业生产经营实践活动结合在一起，这既是课程内容存在的前提，也是培训课程开发的内在动力。
- **有效性：**要杜绝忽视培训内容有效性的现象，如“习惯导向”、“领导导向”和“员工导向”。
- **价值性：**培训课程的内容最终是为学员服务用的，如果它既满足学员兴趣，又反映培训的需求，那么该内容就是有价值的。

注意事项二：课程内容制作的注意事项（P255）

- 教材内容不能多而杂
- 教材与培训师讲授表达的内容不重复
- 教材以提示重点、要点、强化参训者认知为重要功能
- 将课外阅读资料与教材分开
- 教材简洁直观
- 制作时用“教材制作清单”进行控制和核对

回顾

第一单元　培训课程体系的开发与管理

知识

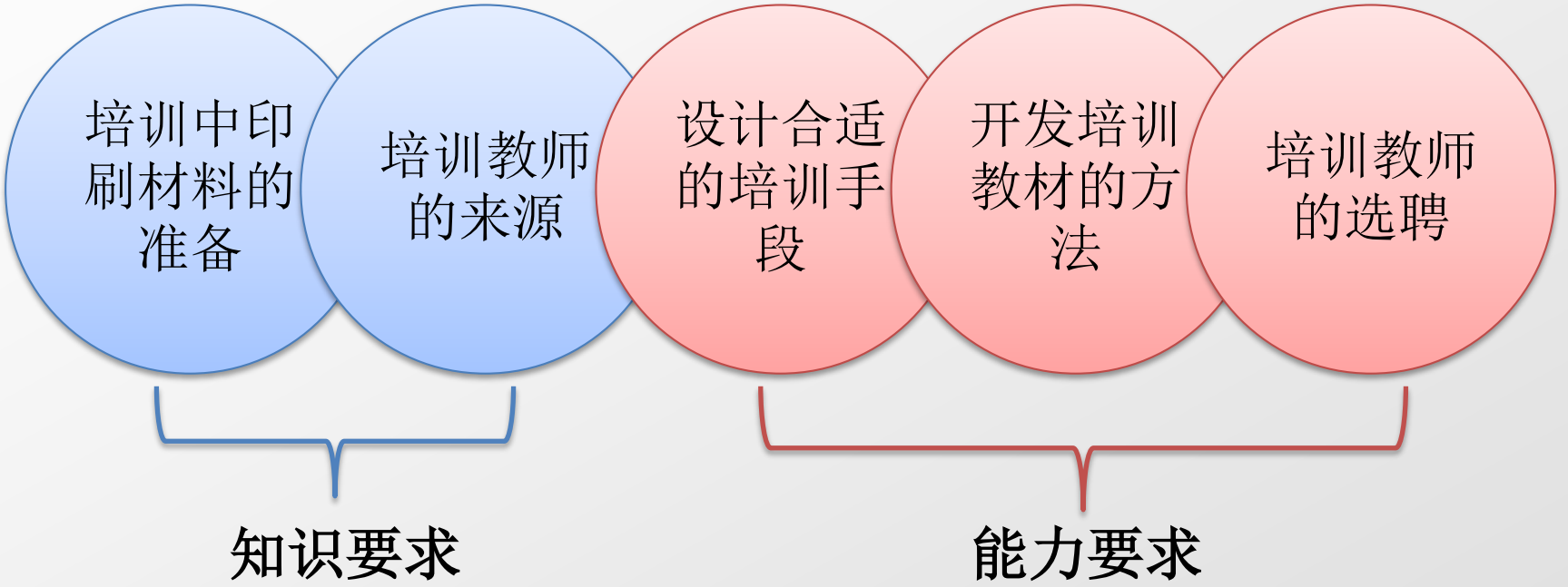
- 培训课程设计的特征（3阶段）
- 培训课程设计的基本原则（3原则）
- 培训课程的构成要素（11要素）
- 培训课程的教学计划（5内容）

培训课程体系开发的程序

1. 培训课程需求度调查
2. 培训课程体系的设计定位
3. 选择适用的课程培训方式
4. 设计课程体系
5. 信息反馈与课程修订

- 国外课程设计的基本模式（3国外+1常用）
- 课程内容选择的基本要求（3要求）
- 课程内容制作的注意事项（6注意）

第二单元　企业培训资源的开发与利用



知识一：培训中印刷材料的准备（P256）

- 印刷材料是最常用、最可靠、最易携带、最便宜的教学材料。
- 培训中使用的印刷材料有：工作任务表、岗位指南、学员手册、培训者指南、测验试卷。
- 工作任务表的作用是：强调课程重点；提高学习效果；关注信息反馈
- 岗位指南是对最常用最关键的任务的描述，使包含许多复杂步骤的任务简单化。它具有重点突出、使用简易、查阅快捷、记忆方便等优点。

  岗位指南的作用：明确培训目标；记忆操作规程；减少培训时间

课堂练习

1、（多选）在培训所使用的各种媒体中，岗位指南的优点包括（　　）

A、查阅快捷

B、重点突出

C、使用简易

D、记忆方便

E、翔实全面

2、（单选）培训的印刷材料中，工作任务表的作用不包括

A、强调课程重点

B、提高学习效果

C、关注信息反馈

D、节约培训时间

知识二：培训教师的来源（P257）

外部培训师		内部培训师	
优势	劣势	优势	劣势
•选择范围广 •可带来新的理念 •以学员具有吸引力 •可提升培训档次，能引起企业内各方的重视 •容易营造培训气氛获得良好培训效果	•培训成本较高 •容易选错、培训风险较大 •因缺乏了解，降低培训适用性 •学校教师可能只是“纸上谈兵”	•熟悉企业情况，培训具有针对性 •交流顺畅 •培训成本低 •容易控制培训质量	•不容易扩大视野、提升境界 •选择范围小、受制约大 •太熟悉、没有权威性

知识二：培训教师的来源（P257）

外部教师的开发途径：

- 从大中专院校聘请教师
- 聘请专职的培训师
- 从顾问公司聘请培训顾问
- 聘请本专业的专家、学者
- 在网络上寻找并联络培训师

能力一：设计合适的培训手段（P258）

- 课程内容和培训方法
  - 知识传授：课堂讲授、讨论等
  - 技能学习：示范模拟、角色扮演等
  - 态度培训：情景模拟、测量工具和个人及小组成长等
- 学员的差异性
- 学员的兴趣与动力
- 评估培训手段的可行性

能力二：培训教材开发方法（P 259）

- 切合学员的实际需要
- 资料包的使用
- 组成活的教材
- 开发信息资源
- 设计视听教材



能力三：培训教师的选聘（P 259）

1. 具备经济管理类和培训内容方面的专业理论知识。
2. 对培训内容所涉及的问题应有实际工作经验。
3. 具有培训授课经验和技巧。
4. 能够熟练运用培训中所需要的培训教材与工具。
5. 具有良好的交流与沟通能力。
6. 具有引导学员自我学习的能力。
7. 善于在课堂上发现问题并解决问题。
8. 积累与培训内容相关的案例与资料。
9. 掌握培训内容所涉及的一些相关前沿问题。
10. 拥有培训热情和教学愿望。

课堂练习

1、（多选）一般来说，企业外部培训资源的开发途径包括（　　）。
A、聘请专职的培训师
B、聘请本专业的专家、学者
C、从高校毕业生中进行招聘
D、从高校或技术学院聘请教师
E、从顾问公司聘请培训顾问

2、（多选）开发培训教材的方法有(　　)。
(A)向政府购买　(B)资料包的使用　(C)开发可利用的信息资源
(D)设计视听资料 (E)利用可开发的学习资源组成话的教材

课堂练习

3、（多选）在企业外部聘请培训师的优点包括（ ）

A、选择范围较大

B、带来全新理念

C、提高培训档次

D、易于控制培训

E、易于营造气氛

课堂练习

2015.11真题（综合题）

这是一次为SH物流公司举行的一次培训课。课堂上，培训师时而在长篇大论的讲述，时而在白板上书写着，但是讲台下面却很混乱。中间下课休息时，学员聚集在一起议论，仓储主管小李说：“你们觉得这位名师如何？我可是耐着性子听了这两天半的课了，本以为他可能会讲些实用的内容，可是这三天的培训课快完了，我也没听到与我工作相关的内容！”而货运主管小齐大声说道：“主管在培训前可是发话啦，受训完回岗可是有任务的！我是做运输的，我想知道如何解决运输中突发事故，比如遇到发错货了、途中遭劫或货物被人做手脚了等问题时应该如何处理，结果听了半天，还没有摸到门道！”“这可不行啊，我们可是花了大价钱请他来上课的！平常，工作这么忙，能坐到这里听课多不容易啊！要不是看他斯斯文文的样子，我早就提议大家将他赶下台了！”检验员小杨也急切地插话。仓储主管小李又接着说：“我们抱怨也没用啊，还是快想想办法吧。要不我们将这些情况向HR经理反映一下。”货运主管小齐说：“对！对！我们花钱并不是坐在这里听听课就行了，他虽然讲的都没错，但对我们没有用啊！这些想法一定要讲出来，一定要讲出来！”在企业人力资源管理活动过程中，这种令人失望的事并不少见，只是程度不同而已。

请结合本案例，回答以下问题：

（1）请分析说明是什么原因导致上述教学质量问题的发生？（8分）

（2）为了提高培训师的教学质量和效果，简述选配培训师的标准有哪些？（10分）

答案：

（1）主要原因：

①首先，培训师不具备聘任的资格和条件，在培训师的选配上出现严重失误。

②其次，培训主管事前没有与培训师进行深入沟通，说明培训的内容，提出具体的要求。

③再次，培训课程的设计可能存在着一些问题和不足，使培训内容缺乏实用性和适应性。

④即使上述的几个方面都做得很好，当培训师在教学过程中，出现偏离教案等一些不良情况时，如果培训主管能够及时地指出，并予以纠正，也能“亡羊补牢”，不致出现严重过失。

（2）为了提高培训师的教学质量和效果，简述选配培训师的标准有哪些？（10分）

① 具有经济管理类和培训内容方面的专业理论知识

② 对培训内容所涉及的问题应有实际工作经验

③ 具有培训授课经验和技巧

④ 能够熟练运用培训中所需要的培训教材和工具

⑤ 具有良好的交流和沟通能力

⑥ 具有引导学员自我学习的能力

⑦ 善于在课堂上发现问题并解决问题

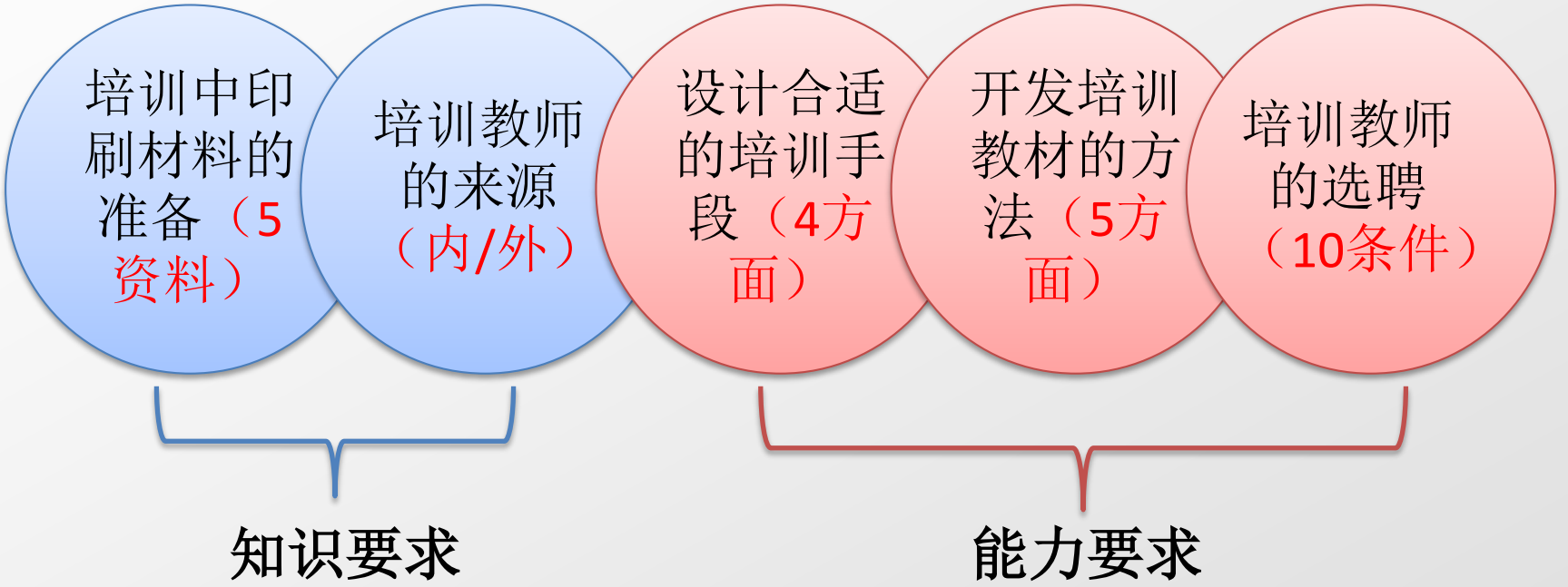
⑧ 积累与培训内容相关的案例与资料

⑨ 掌握培训内容所涉及的一些相关前沿问题

⑩ 拥有培训热情和教学愿望

回顾

第二单元　企业培训资源的开发与利用



本节内容结构与命题关联

单元名称	分题名称	重点内容、题型
第一单元 培训课程体系的开发与管理P238-255	【知识要求】 一、企业员工培训课程设计的特征 二、培训课程设计的基本原则 三、培训课程的构成要素 四、课程教学计划的内容 【能力要求】 一、培训课程的需求度调查（新增） 二、培训课程体系的设计定位（新增） 三、选择适用的课程培训方式（新增） 四、培训课程体系的设计（新增4/5的内容量） 五、信息反馈与课程修订 六、国外课程设计的基本模式 七、应用实例 【注意事项】 一、课程内容选择的基本要求 二、课程内容制作的注意事项	1、重点偏于简答题、综合题，偏于“培训课程设计的基本原则、需求度调查、设计定位”。 2、次重点偏于选择题，偏于“不同企业发展阶段采取不同的培训内容、选择适用的课程培训方式、培训课程体系的设计；【注意事项】。

第二单元 企业培训资源的开发与利用 P256-259	【知识要求】 一、培训中印刷材料的准备 二、培训教师的来源 【能力要求】 一、设计合适的培训手段 二、开发培训教材的方法 三、培训教师的选聘	1.重点偏于“培训教师的来源、选聘”；偏重简答题、综合题。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

