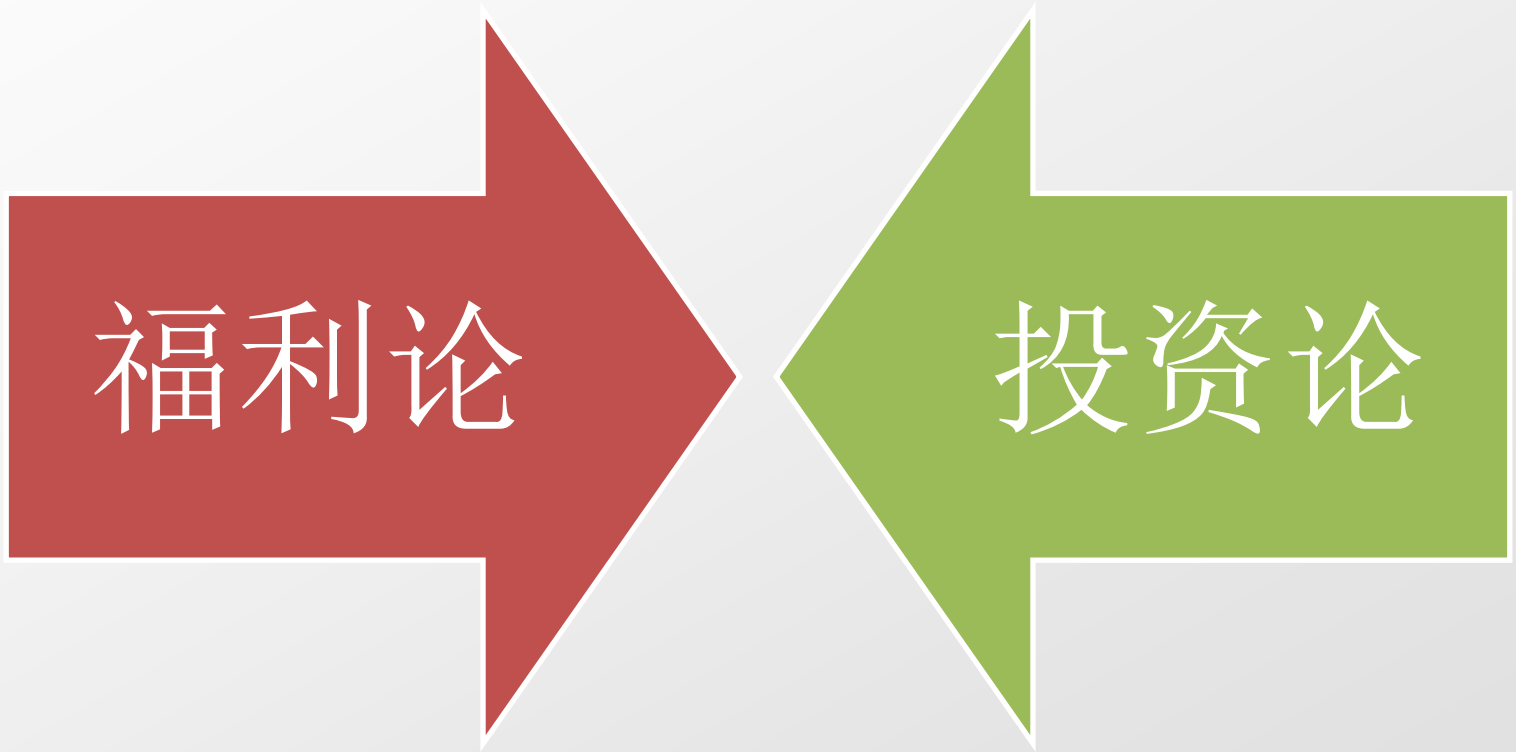
是什么？——企业培训



是什么？——企业培训

企业培训是通过提高人员素质、能力、工作绩效和对组织的贡献，而实施的有计划、有系统的培养和训练活动。

广

灵

快

LOGO

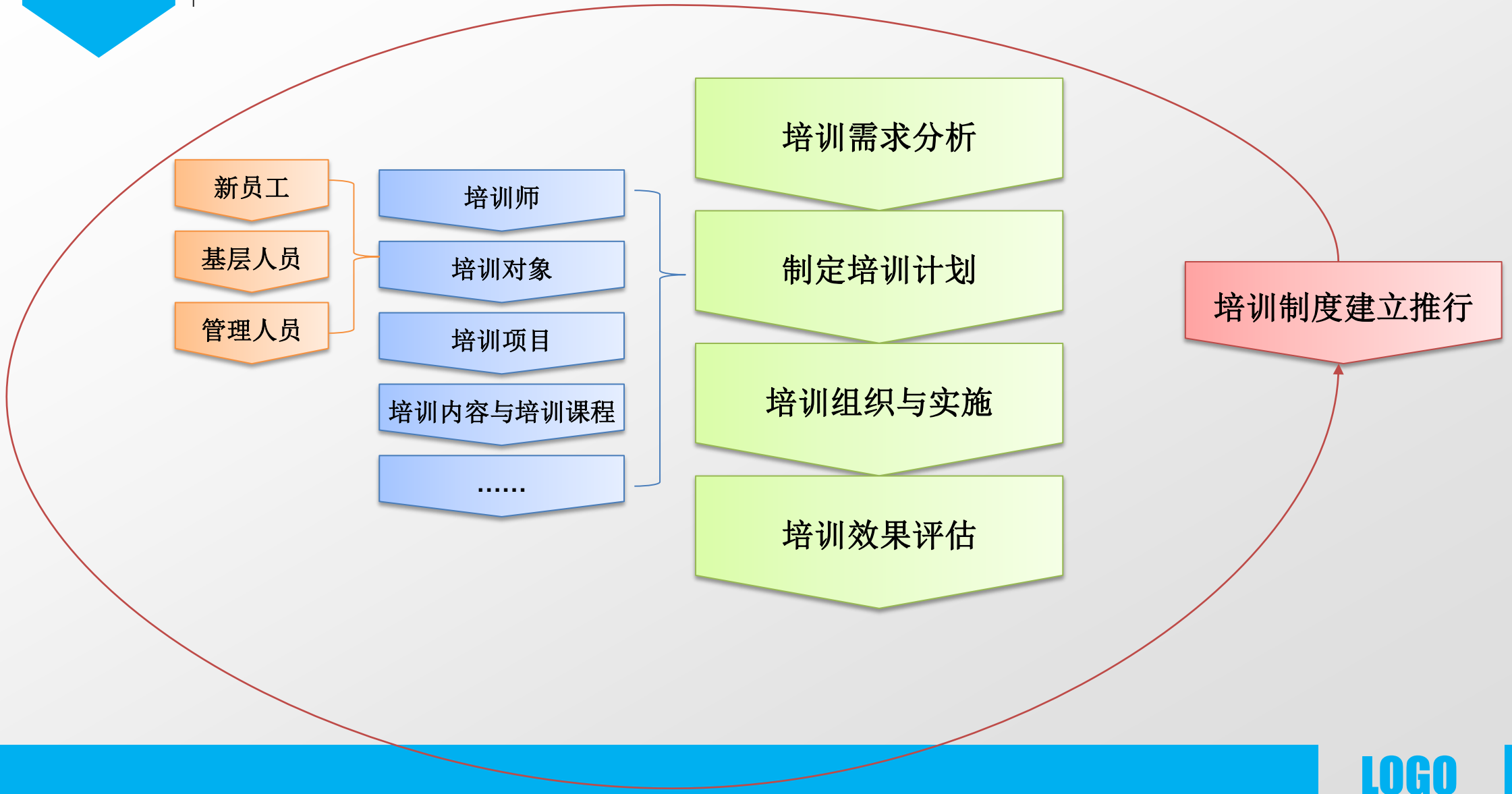
5

为什么？——
企业为什么需要投入大量资源来组织培训？

- 培训是回报率最高的投资。
- 培训是世界500强企业实现战略目标的重要手段。
- 持续成功的企业无不在培训上投入巨大，而忽视培训工作的企业没有一个具有持续发展力。

LOGO
6

怎么做？——培训管理流程


新员工
基层人员
管理人员
培训师
培训对象
培训项目
培训内容与培训课程
……
培训需求分析
制定培训计划
培训组织与实施
培训效果评估
培训制度建立推行

CONTENTS PAGE

目录页

章节大纲

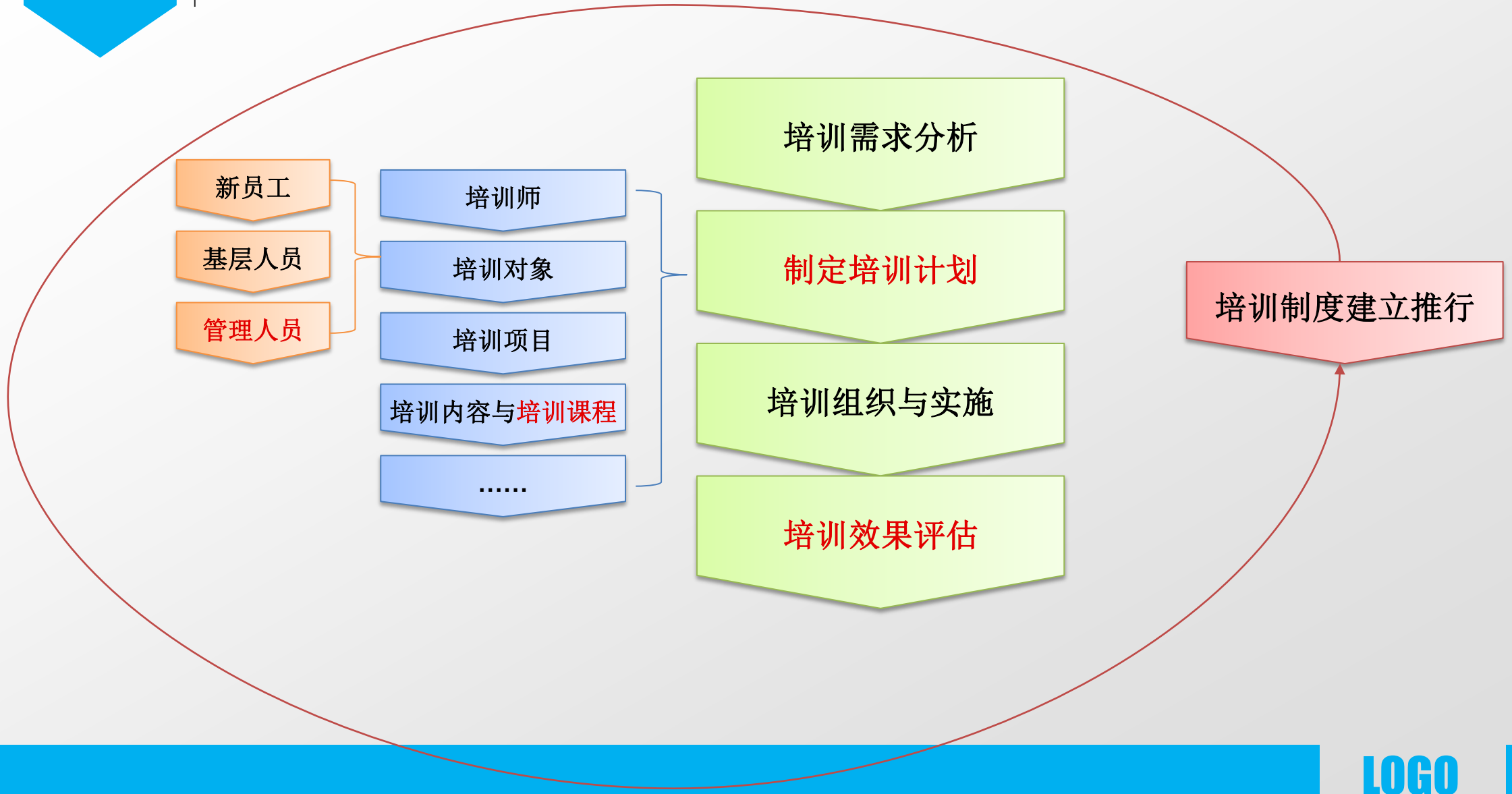
第一节 企业培训计划设计与实施

第二节 培训课程的设计与资源开发

第三节 管理人员培训与开发

第四节 员工培训效果评估

培训管理流程


新员工
基层人员
管理人员
培训师
培训对象
培训项目
培训内容与培训课程
……
培训需求分析
制定培训计划
培训组织与实施
培训效果评估
培训制度建立推行

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

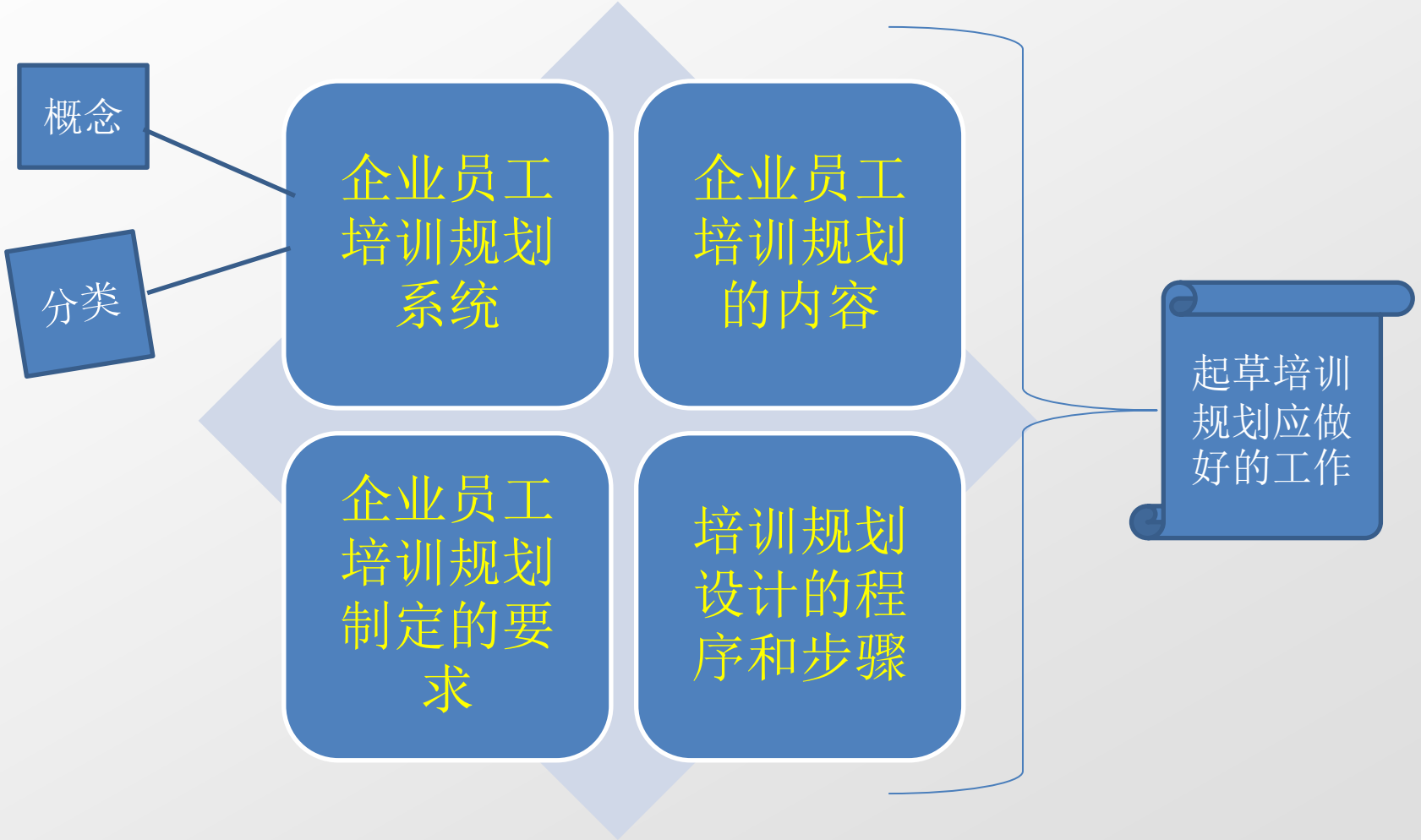
第一单元　企业员工培训规划的设计

第二单元　企业年度培训计划的设计

第三单元　企业员工培训计划的实施

第一节

第一单元　企业员工培训规划的设计



知识一：企业员工培训规划的概念（P211）

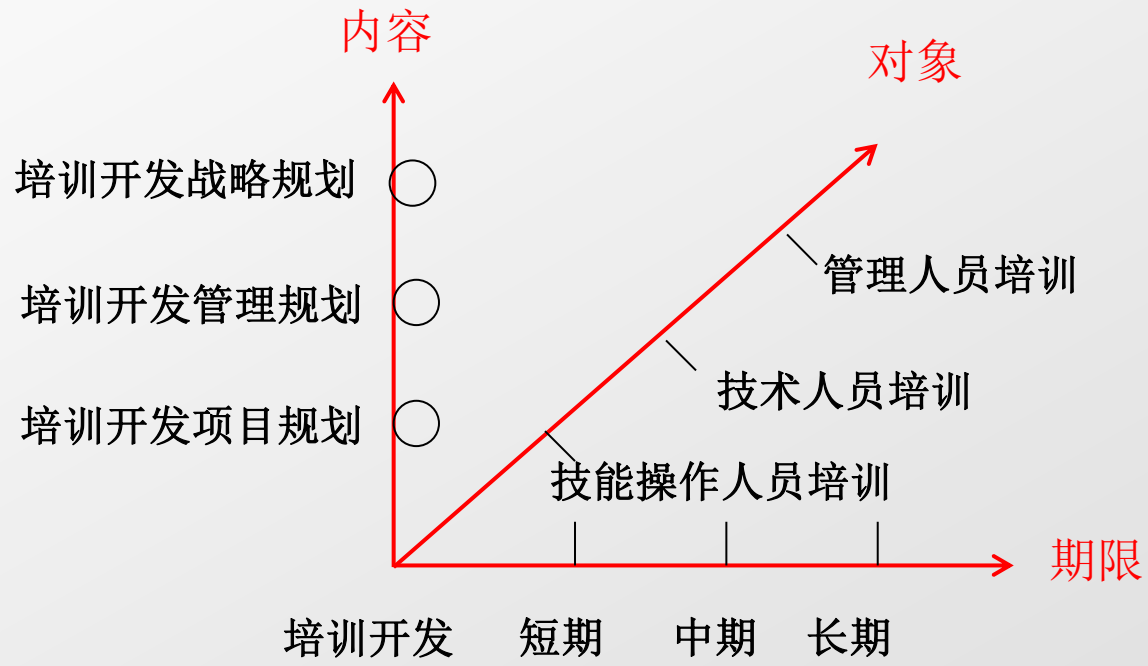




对计划期内的一系列工作作出统一安排。

知识二：企业员工培训规划系统[分类]（新增，P211）

企业员工培训规划是企业人力资源管理与开发体系中一个由多层次、多方面培训规划构成的子系统。



从内容上分为

名称	战略规划	管理规划	其他培训规划
内容	•企业内外部环境和影响因素分析 •员工培训发展的总体目标和任务 •员工培训开发策略模式 •员工培训开发的途径和措施 •员工培训资源的开发利用	•企业培训目标的细化 •部门培训规划 •培训实施工作方案	•企业业务职能部门培训规划 •培训开发项目规划 •培训课程规划 •教学资源规划 •培训需求分析规划 •培训开发的评估规划 •培训开发的资金投入规划
作用	全局性的指导与控制作用	联系整体与 部门培训规划的关键	进一步落实管理规划
性质	全局性规划	支持性规划	（步骤性规划）

从期限上分为

名称	长期培训规划	中期培训规划	短期培训规划
时间跨度	3-5年或5年以上	1-3年	1年以内
作用	提出未来发展的总方向、总目标和总任务	是长期计划的分解计划，起承上启下作用	明确培训目标和主要任务；以及实现的具体对策和措施
特点	前瞻性、全局性	目标更加具体 不确定因素相对减少	充分考虑 可操作性和培训效果

从规划的对象上分

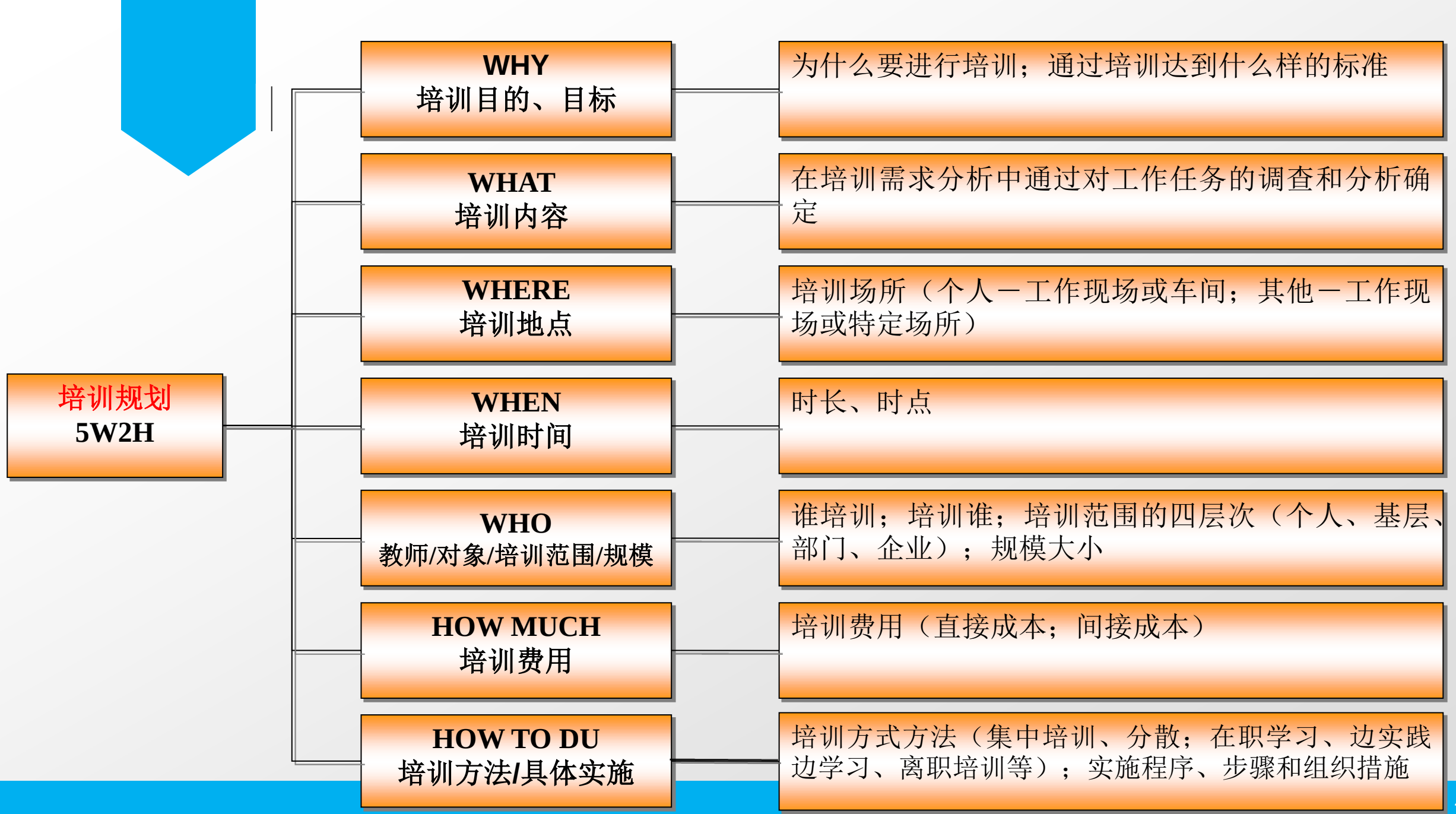
岗位不同	管理人员	技术人员	技能操作人员
级别不同	高级人员	中级人员	一般人员

知识三：企业员工培训规划的内容（P213）

培训目的的具体化、数量化、指标化和标准化。

1. 培训目的
2. 培训目标
3. 培训对象和内容
4. 培训的范围
5. 培训的规模
6. 培训的时间
7. 培训的地点
8. 培训的费用
9. 培训的方法
10. 培训的教师
11. 规划的实施

直接成本
间接成本


培训规划
5W2H
WHY
培训目的、目标
为什么要进行培训；通过培训达到什么样的标准
WHAT
培训内容
在培训需求分析中通过对工作任务的调查和分析确定
WHERE
培训地点
培训场所（个人－工作现场或车间；其他－工作现场或特定场所）
WHEN
培训时间
时长、时点
WHO
教师/对象/培训范围/规模
谁培训；培训谁；培训范围的四层次（个人、基层、部门、企业）；规模大小
HOW MUCH
培训费用
培训费用（直接成本；间接成本）
HOW TO DU
培训方法/具体实施
培训方式方法（集中培训、分散；在职学习、边实践边学习、离职培训等）；实施程序、步骤和组织措施

知识四：企业员工培训规划制定的要求（P215）

- 系统性
- 标准化
- 有效性
- 普遍性

- 可靠性（资料可靠）
- 针对性（岗位针对）
- 相关性（需求相关）
- 高效性（结果高效）

课堂练习

1、（单选）企业员工培训规划的基础是（ ）

A工作岗位分析　　B培训需求分析　　C工作任务分析　　D、设计培训内容

2、（单选）要求员工培训规划的制定必须体现可靠性、针对性、相关性和高效性等基本特点是制定培训规划的（ ）要求。

A系统性　　B标准化　　C有效性　　D普遍性

3、（多选）以下不属于员工培训的直接培训成本的是（ ）

A教室设备的租赁费用　　B、培训教师的费用

C、培训项目的设计费用　　D、学员的往来交通

E、培训对象受训期间的工资福利

课堂练习

4、（多选）下列属于培训规划的主要内容的有（ABCDE）

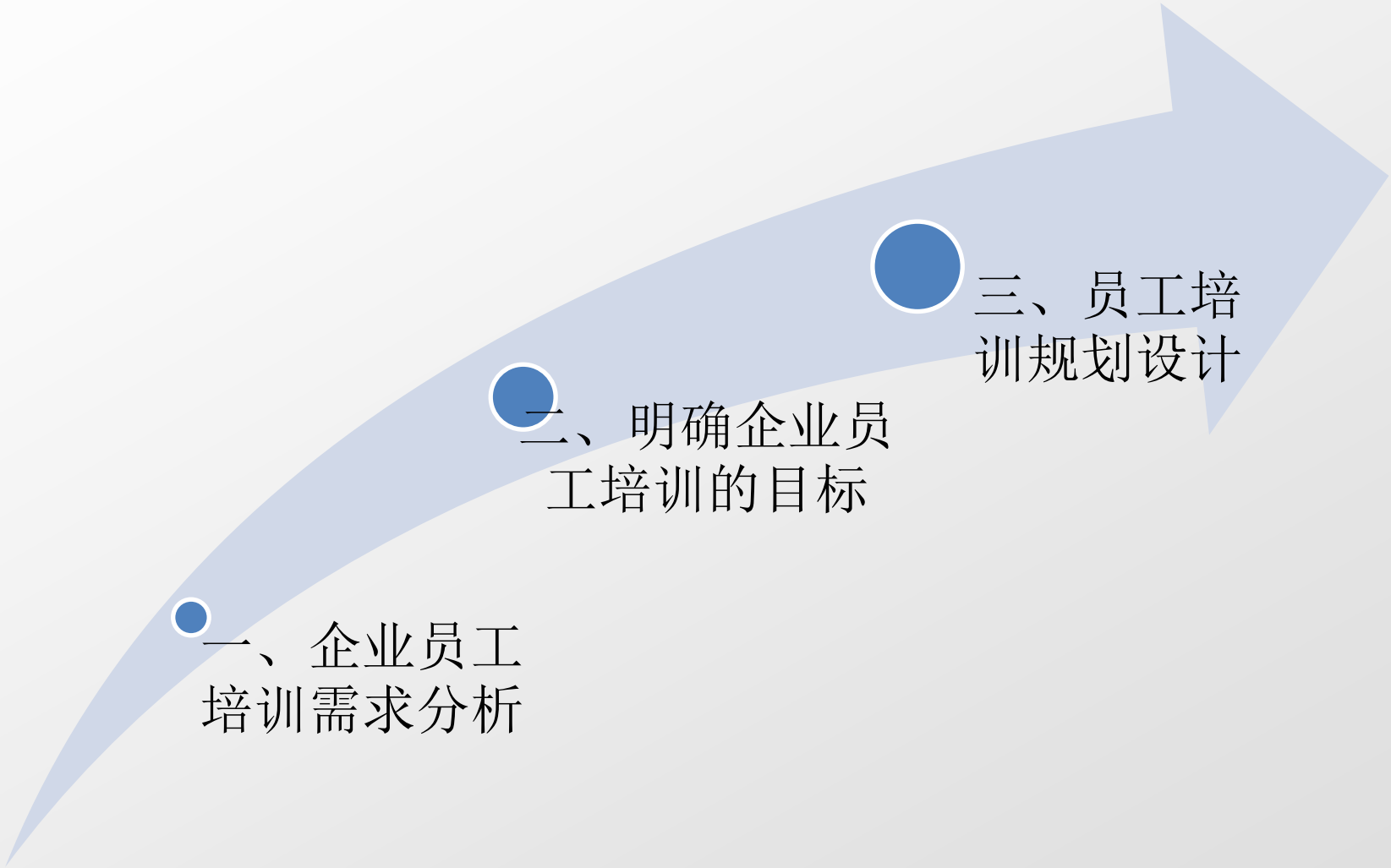
A培训目的　　B培训规模　　C培训目标

D培训时间　　E培训对象

5、在制定培训规划时，必须保证培训规划的（ABCE）

A普遍性　　B有效性　　C标准化　　D多样性　　E系统性

能力：培训规划设计的程序和步骤（P216）



培训需求分析是培训管理工作的第一环，是否能准确地预测和把握真实的需求直接决定了培训的合理性和有效性，从而影响到整个组织绩效和经营目标的实现。

注意：不是所有的问题都是培训可以解决的哦~

三、员工培训规划设计

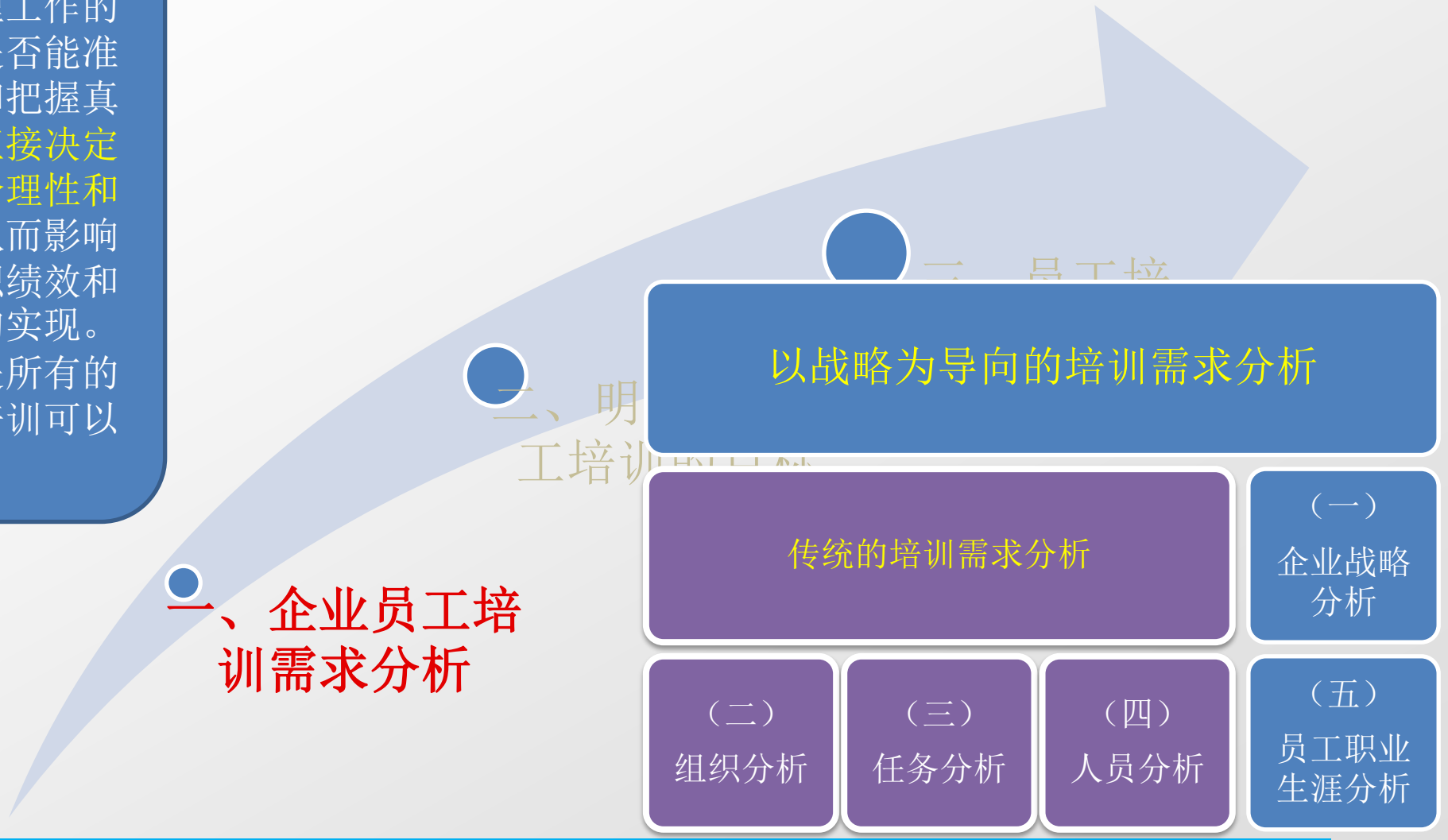
二、明确企业员工培训的目标

一、企业员工培训需求分析

培训需求分析是培训管理工作的第一环，是否能准确地预测和把握真实的需求直接决定了培训的合理性和有效性，从而影响到整个组织绩效和经营目标的实现。

注意：不是所有的问题都是培训可以解决的哦~

一、企业员工培训需求分析



- （一）**企业战略分析：**影响培训类型、数量；所需资金；时间。

不同战略有不同的培训需求

战略类型	对组织和技能的要求	对培训的要求
成本领先战略	结构分明的组织和责任、 严格的成本控制、 良好的加工技能、 低成本制造系统	培训以降低成本、提高效率为核心，主要开展降低成本、提高业务技能的培训
差异化战略	先进的研发系统、 强大的创新能力、 技术和质量处于领先地位	进行个性、有针对性的培训、主要围绕新技术、新方法、新知识开展培训
集中一点战略	相关领域领先的技术和经营管理能力	培训集中在特定的某个领域或某几个方面

LOGO

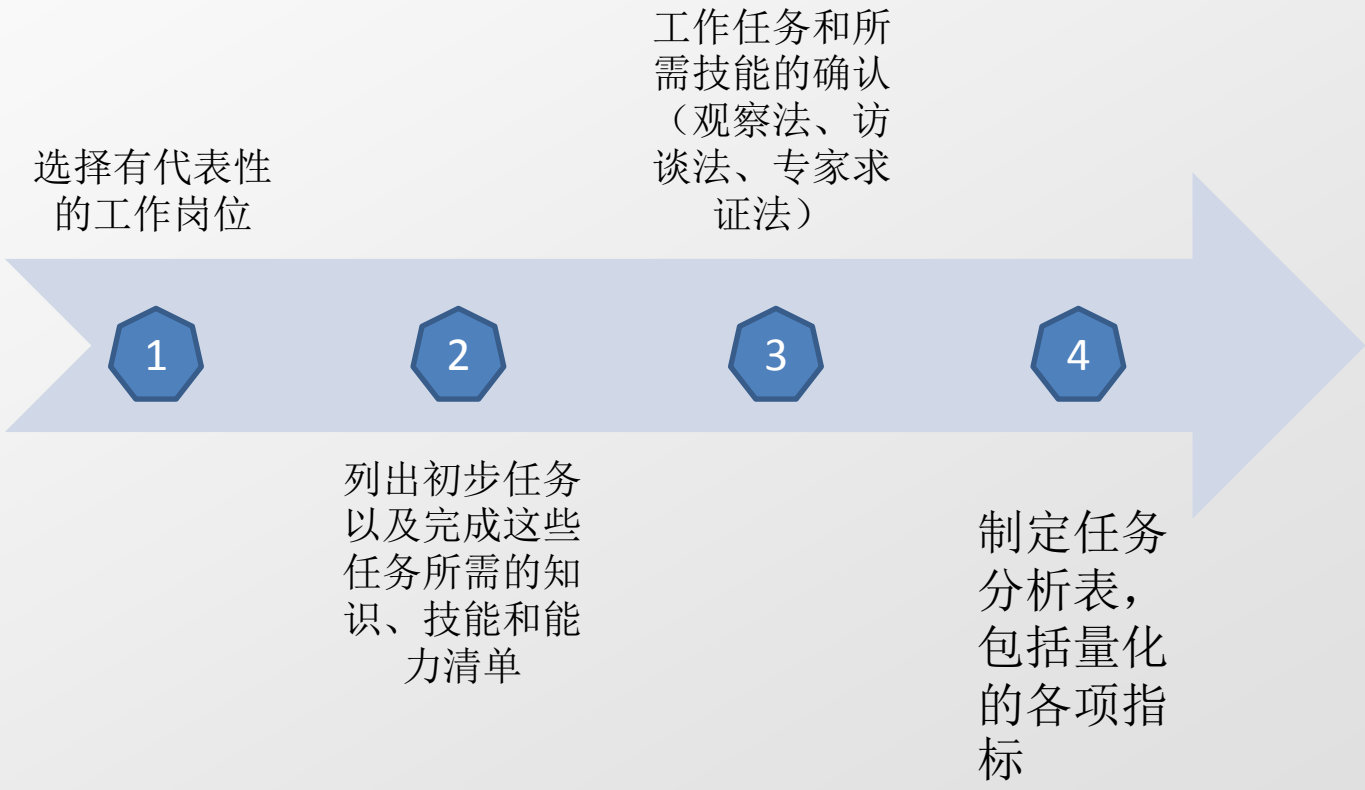
26

（二）**组织分析：**培训的组织分析要求企业从战略发展高度预测企业未来的技术、销售市场及组织结构可能发生什么变化，对人力资源的数量和质量的需求状况会是什么样的状态，从而确定适应企业发展需要的员工能力。

工作说明书的形式表达出来作为培训标准



- （三）**任务分析：**通过确定重要的任务以及需要具备的知识、技能、行为方式 等，帮助员工胜任本职岗位的工作任务。



- （四）**人员分析：**将员工现实的工作能力与达到业绩标准的素质要求进行比较，发现两者之间存在的差距。



- （五）**员工职业生涯分析：**将员工个人发展与组织发展相结合，制定其在事业发展上的战略设想与规划安排。

目的：①了解员工参训的动机

②为每一位员工提供令人满意的环境

③有可能优化人力资源管理

LOGO
29

（二）目标的可行性检查

四条件：定位准；明确可量化；可分解；有时限

三、员工培

二、明确企业员工培训的目标

（一）目标层次分析

可以达到（最佳效果）高

应该达到（效果非常好）中

必须达到（基本要求）低

工培

析

（三）订立培训目标的步骤

1、提出明确目标

2、分清主次区别对待（必须-应该-可以）

3、检查目标可行性（知识<技能<态度）

4、设计目标层次（知识/技能/管理/观念）

一天培训不超过3-4个目标

三、员工培训规划设计的基本程序

明确培训规划的目的（5要求）

获取培训规划的信息（8方面）

培训规划的研讨与修正（3步骤）

把握培训规划设计的关键点（5关键）

撰写培训规划方案

1、培训规划的编制就是要把培训目标具体化和可操作化。

2、培训规划方案的总报告包括：

① 规划背景说明；
② 规划概况说明；
③ 制定规划的工作过程说明；
④ 规划信息的陈述和分析；
⑤ 规划目的和预期成效；
⑥ 培训规划实施工作安排与建议。

3、召开培训规划的评估会议

注意事项：起草培训规划时应注意的问题（P221）

- 制定培训的总体目标
- 确定具体项目的子目标
- 分配培训资源
- 进行综合平衡

总体目标制定的主要依据：
- 企业的总体战略目标
- 企业人力资源的总体规划
- 企业培训需求分析

主要从4个方面进行综合平衡：
- 在培训投资与人力资源规划之间进行平衡。
- 在企业正常生产与培训项目之间进行平衡。
- 在员工培训需求与师资来源之间进行平衡。
- 在员工培训与个人职业生涯规划之间进行平衡。

课堂练习

1、（单选）专业技能培训培训宜采用（ ）的培训方式。

A. 分散
B. 边实践边学习
C. 集中
D. 完全脱产学习

2、（多选）员工培训开发管理规划包括（ ）。

A. 企业培训目标的细化
B. 部门培训规划
C. 培训实施工作方案
D. 管理人员的培训规划
E. 技能操作人员的培训规划

3、（多选）起草培训规划时，应做好哪些工作？（ ）

（A）制定培训的总体目标　　（B）确定具体项目的子目标

（C）分配培训资源　　（D）进行综合平衡　　（E）描述培训目标

4、（多选）在制定培训规划时，进行任务分析的步骤有（ ）。

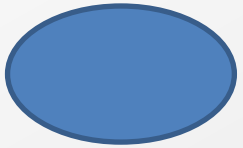
（A）选择有代表性的工作岗位

（B）列出初步任务及完成任务所需要的知识、技能和能力清单

（C）观察员工的工作过程

（D）与有经验的员工等进行访谈

（E）为该工作岗位制定任务分析表

5、（多选）差异化战略下对培训的要求是（）。

（A）开展降低成本方面的培训

（B）开展新技术培训

（C）开展新方法培训

（D）开展特定的某个领域培训

（E）开展新知识培训

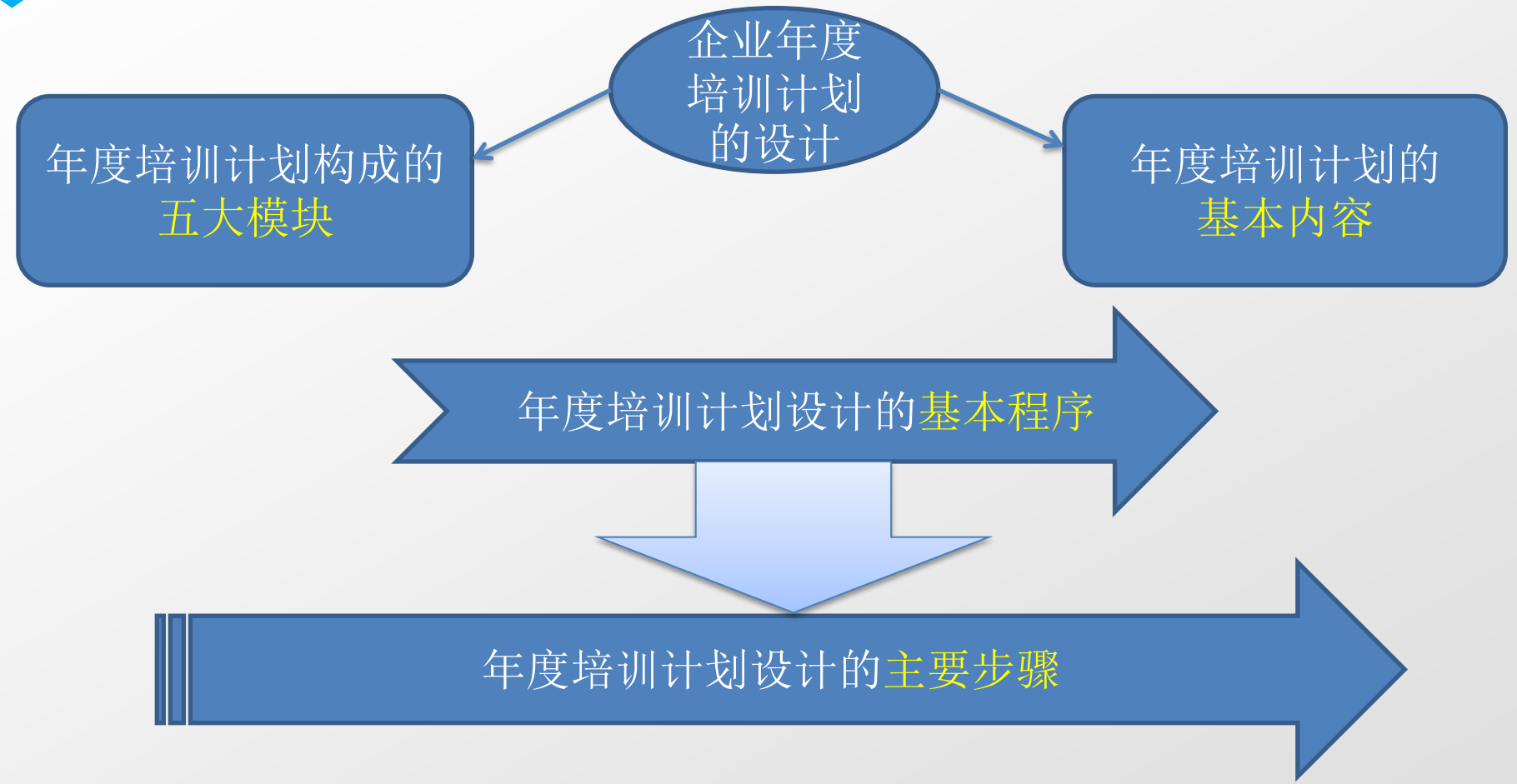
回顾

第一单元　企业员工培训规划的设计



第一节

第二单元　企业年度培训计划的设计（新增）



知识一：年度培训计划构成的五大模块（P 222）

- 封面模块（**公司**年度培训计划）
- 目录模块
- 计划概要模块（制定依据、制定要求、培训工作原则、方针）
- 主体计划模块（背景分析、培训需求调查分析、关键问题分析、培训目标、培训课程、实施计划、预期效果与评估方法、培训预算等）
- 附录模块（各类表单）

P 228三、年度培训计划应用实例

知识二：年度培训计划的基本内容（P222）

- 端正员工态度
- 更新员工知识
- 提高员工技能

1、培训目标

2、培训时间和地点

3、培训内容与课程

4、培训负责人与培训师

5、培训对象

6、培训教材及相关工具

7、培训形式与培训方法

8、培训预算

培训课程设置一览表（培训目标是出发点）

培训类别	培训对象	培训内容
职前培训	新员工、新岗位任职人员	企业文化、企业发展状况、相关规章制度等
专业技能提升培训	在职人员	专业知识
管理能力培训	基层、中高层管理人员	管理能力提升

能力一：年度培训计划设计的基本程序（P 223）

1.前期准备

自上而下启动。

2.调查与分析研究

召开统一培训会议。

3. 计划的制订

自下而上启动。

- 培训部门分析组织层面的需求，作为年度培训计划的方向。具体手段是根据人力资源战略进行培训运作计划分解。
- 各部门根据自身需求制订初步的部门年度培训计划，此计划体现员工培训需求和部门培训需求两个层次。
- 培训部门综合所有年度培训计划，进行评价论证和协调，最后得出公司年度培训计划。
- 各部门根据公司通过的年度培训计划，对本部门年度培训计划做修改，并提交培训管理部门备案。

4.计划的审批及开展

能力二：年度培训计划设计的主要步骤（P 224）

1、培训需求的诊断分析

2、确定培训对象

3、确定培训目标

4、根据岗位特征确定培训项目和内容

5、确定培训方式和方法

6、做好培训经费预算与控制

7、预设培训评估项目和工具

8、年度培训计划的确定方式

能力二：年度培训计划设计的主要步骤（P 224）

1、培训需求的诊断分析

明确培训需求来源是年度培训计划制订的第一环。

培训需求的诊断项目包括五方面：工作任务、工作责任、任职条件、督导与组织关系、企业文化。

能力二：年度培训计划设计的主要步骤（P 224）

2、确定培训对象

- 分析员工状况
- 明确员工差距
- 筛选培训对象



① 可以改进目前工作的人；
② 有能力且组织要求他们掌握另一门新技能的人；
③ 有开发潜力的人。

选择培训对象的判断六依据：
主动受训；工作相关；马上应用；
条件必备；完成学习；提高效率

能力二：年度培训计划设计的主要步骤（P 224）

3、确定培训目标（与P218一致）

4、根据岗位特征确定培训项目与内容

能力二：年度培训计划设计的主要步骤（P 224）

5、确定培训方式和方法



培训方式和方法的具体适用

培训对象	培训内容	培训规模	培训方式方法
高层管理人员	灌输理念	人数不宜太多	短期而密集的方式；讨论学习方法
中层人员	人际交往能力	适当扩大	延长培训时间； 演讲讨论及报告等交错的方式； 利用互动机会增加学习效果
基层员工	专业技能	大班制	长期性延伸教育； 充实基本理念，加强事务操作； 不同的培训内容设计相应的培训方法

能力二：年度培训计划设计的主要步骤（P 224）

6、做好培训经费预算与控制

确定培训计划方案以及培训费用预算方案（人力资源部）

确定年度培训计划（人力资源部）

分配培训预算，初步确定培训项目（培训经理）

估算本部门的培训费用总额度（参训部门）

调整培训预算方案，设定各部门培训费用额度（培训经理、财务人员、管理人员协商）

最终确定培训项目，提请领导审批（人力资源部）

能力二：年度培训计划设计的主要步骤（P 224）

7、预设培训评估项目和工具

- **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

8、年度培训计划的确定方式

- **方式：**召开培训计划会议，对培训计划初稿进行论证和评价，形成最终培训计划。
- **会议组织者：**培训部门
- **会议参加者：**培训部门、制订培训计划的部门经理、培训课程开发人员、部分培训对象
- **会议决策方式：**对培训计划中的培训项目逐一展开讨论

课堂练习

1、（单选）（　　）不是企业年度培训计划的组成部分。

A. 目录模块
B. 需求分析模块
C. 计划概要模块
D. 主体计划模块

2、（多选）根据员工（　　）可以把员工划分在四个区域内，并提出相应的培训要求。

A、工作态度
B、工作独立性
C、工作方法
D、工作技能
E、工作多样化

课堂练习

3、（单选）专业技能提升培训的内容是（  ）。

A. 专业知识

B. 企业文化

C. 规章制度

D. 管理能力提升

课堂练习

综合题：若为本公司设计下一年度员工培训计划，应按哪些具体步骤进行？（8分）

答：①培训需求的诊断分析；

②确定培训对象：a分析员工状况；b明确员工差距；c筛选培训对象；

③确定培训目标：a培训目标层次分析；b培训目标的可行性检查；c培训目标的订立；

④根据岗位特征确定培训项目和内容；

⑤确定培训方式和方法：a职内培训；b职外培训；c自我开发；

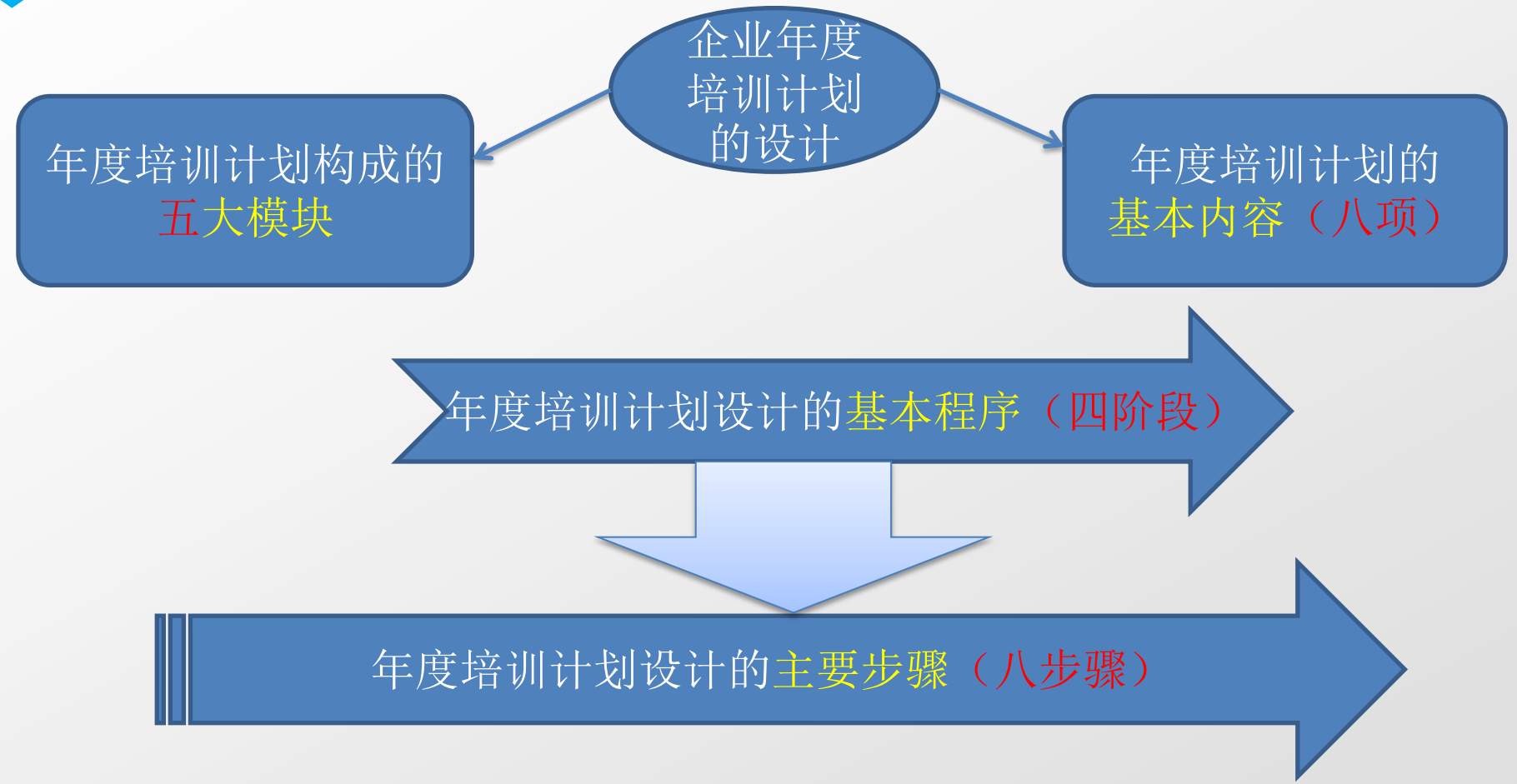
⑥做好培训经费预算与控制；

⑦预设培训评估项目和工具；

⑧年度培训计划的确定方式。

回顾

第二单元　企业年度培训计划的设计（新增）



第一节

第三单元　企业员工培训计划的实施（新增）

- 人力资源部门的培训管理职责

知识

- 培训计划的实施与管理控制

能力一

- 实施培训计划管理的配套措施

能力二

知识：人力资源部门的培训管理职责（P233）

实施科学有效的培训管理，就是要合理地确定职责，在培训计划的实施与管理控制中体现经济高效的指导思想。建立培训管理控制体系，就是使计划中的每项培训工作都有具体的责任人、执行人。

培训的组织管理	• 培训的组织管理就是负责组织、协调企业整体培训工作 • 中心任务是组织协调组成培训体系的其他部门或岗位，共同完成培训工作
培训的需求管理	• 培训需求分析：从整体考虑，从全方位考虑，从近中期的工作计划考虑，多部门共同协商确定 • 培训需求确认：培训的组织管理部门
培训的行政管理	• 培训的行政管理包括：培训的后勤保障和与相关部门的行政协调 • 工作包括：场所的确定和布置，培训设备与器材的准备，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：一般由企业内部讲师和外聘教师两类人员组成 • 培训教材的选用、编写：大纲和教材一般由培训师确定、编写；打印、印刷、装订由后勤部门完成

能力一：培训计划的实施与管理控制（P 234）

- 明确实施培训计划的基本思路
- 确立培训计划的监督检查指标
- 计划实施全过程的评估与管控

作用：
- 使需求分析更加准确
- 培训计划更加符合实际
- 培训资源分配更加合理

15项监督检查指标：
1. 时间安排合理性；
2. 进度安排合理性；
3. 内容前后一致性；
4. 顾问邀请可行性；
5. 资金投入状况；
6. 场所距离适合度；
7. 人员分工明确合理性；
8. 评估的合理量化标准；
9. 工具资料准备全面性；
10. 培训形式说明具体程度；
11. 培训接待安排妥善度；
12. 培训实施与计划进度一致性；
13. 实施过程突发问题防范措施；
14. 培训纪律要求适当性；
15. 培训管理者支援程度

能力二、实施培训计划管理的配套措施（P 234）

（一）企业全员培训文化的培育

（二）企业全员培训环境的营造

（三）企业培训师资队伍的建设

（四）企业培训课程的开发与管理

（五）企业员工培训成果的跟进

（六）全员员工培训档案的管理

（七）员工培训激励机制的确立

能力二：实施培训计划管理的配套措施（P 234）

（一）企业全员培训文化的培育

1.培训文化对培训活动的支持作用（9作用）

2.营造培训文化促进培训活动的措施（5方面）

能力二：实施培训计划管理的配套措施（P 234）

（二）企业全员培训环境的营造

培训环境，是指直接或间接影响和作用于培训活动的诸要素的总和。

- 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、设备等	培训者及学员的观念
硬环境	软环境

能力二、实施培训计划管理的配套措施（P 234）

（三）企业培训师资队伍的建设

- 选择培训师的原则与标准（同P260）
- 根据课程的性质选择培训师

对下级主管人员进行培训时：

主要是依靠组织内各级主管人员作为培训者。从某种意义上说，组织内的各级主管人员是最好的培训师。

技术及管理理论、生产工艺方面的培训：

可采用公司原来的培训方式，以企业内部优秀技术专家担任培训师为主，根据公司培训实际情况再在外部聘请一些专职培训师。

能力二、实施培训计划管理的配套措施（P 234）

（四）企业培训课程的开发与管理

- **培训课程的特征：**服务性、经营性、实践性、针对性、经验性、功利性、时效性
- **培训的本质属性：**即是教育活动，又是生产行为
- **培训课程的设置原则：**①符合现代社会、企业和员工的需求；②符合成人学习者的认知规律；③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

能力二、实施培训计划管理的配套措施（P 234）

（五）企业员工培训成果的跟进

培训跟踪可采用座谈会、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——晋升依据
- 培训部工作档案——证据（工作；辞退）

能力二：实施培训计划管理的配套措施（P 234）

（七）员工培训激励机制的确立

- 培训的考核和管理由培训部门负责。
- 培训部门负责员工的培训工作和培训档案的管理，学习期间的表现和考核成绩都要记录在案，与绩效薪资挂钩。
- 员工参加脱产和半脱产的各类培训期间，凡属于公司计划内的，其培训期间的工资和福利待遇不变，还有相应的奖励政策。
- 建立员工培训激励、约束和管理机制。

1、全面实行目标管理责任制
2、对员工实行“培训、考核、使用、薪酬、晋升”相配套的终身培训机制
3、制定“三不准”政策

课堂练习

1、（多选）关于人力资源部门的培训管理职责表述正确的是（）。

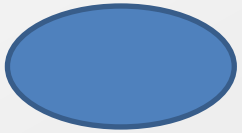
A培训的组织管理应由人力资源管理部门负责

B各级单位申报的培训需求并不能直接作为培训的依据

C培训的行政管理包括培训的后勤保障和与各相关部门的行政协调

D培训大纲和教材一般由后勤保障部门确定

E培训大纲的打印可由培训师来协助完成

2、（单选）属于企业全员培训的外部环境因素。

A.培训者

B.培训设备

C.培训场所

D.组织环境

课堂练习

3、（多选）对培训需求分析的表述，正确的有(　　)。

A. 要全方位考虑

B. 需要企业多部门共同协商

C. 要考虑企业近中期的工作计划

D. 应当由企业人力资源部门提出

E. 一般由培训的组织管理部门负责完成培训需求的确认

4、（多选）常见的培训计划监督检查的项目和指标包括(　　)。

A.培训进度安排合理性

B.人员分工明确性与合理性

C.培训实施安排与培训计划进度一致性

D.对培训实施过程突发问题的防范措施

E.对培训的纪律要求适当性

回顾

第三单元　企业员工培训计划的实施（新增）

- 人力资源部门的培训管理职责（4职责）

知识

- 培训计划的实施与管理控制（3思路、15项指标、全过程）

能力一

- 实施培训计划管理的配套措施（7方面）

能力二

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 企业员工培训 规划的设计	【知识要求】 一、企业员工培训规划的概念 二、企业员工培训规划的分类（新增） 三、企业员工培训规划的主要内容 四、企业员工培训规划制定的要求 【能力要求】 培训规划设计的程序和步骤（部分新增） 【注意事项】 起草培训规划时应做好的工作	1、重点偏于选择题，偏于“培训规划的分类、主要内容、要求”及【注意事项】 2、次重点为简答题，表现为“培训规划设计的程序和步骤”。
第二单元 企业年度培训计划的设计（新增）	【知识要求】 一、年度培训计划构成的五大模块 二、年度培训计划的基本内容 【能力要求】 一、年度培训计划设计的基本程序 二、年度培训计划设计的主要步骤 三、年度培训计划的应用实例	1、重点偏于选择题，偏于“年度培训计划构成的五大模块、基本内容。 2、次重点为简答题，表现为“年度培训计划设计的基本程序、主要步骤。
第三单元 企业员工培训计划的实施（新增）	【知识要求】 人力资源部门的管理培训职责 【能力要求】 一、培训计划的实施与管理控制 二、实施培训计划管理的配套措施	1、重点偏于简答题、综合题，偏于“实施培训计划管理的配套措施”。 2、次重点偏于选择题，偏于“人力资源部门的管理培训职责、培训计划的实施与管理控制”。

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

第二单元　企业培训资源的开发与利用

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	提升员工对企业的认同	员工	建设企业文化

知识二：培训课程设计的基本原则（P239）

- 原则1：根本任务——满足企业与学习者的需求

  培训课程突出的特点：时间短、节奏快；根据企业需求变化适时调整；时效性、功利性

- 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）

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

知识三：培训课程的构成要素（P 240）

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（P 240）

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

  - 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。
  - 课程设置：教学计划的核心
  - 教学形式：主要受到教师、课程、教材、教案等各种因素的影响。
  - 教学环节是整个培训的教学活动过程中各相关联的环节。
  - 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。

第 1 课 教学分组、说课；

模块Ⅸ 创业常识 一、创业

教学目标：

这堂课结束时，学生能够：

1. 认识老师，了解课程的教学内容、教学方式和考核方式；
2. 理解创业的概念、创业精神、创业者的素质；
3. 理解创业团队的特征、创业团队组建的原则和类型；
4. 课后完成团队组建。

授课时间：90 分钟

时间	内容概述	授课方法和内容解释	使用教具	参考页码
5 分钟	老师介绍	介绍老师的基本情况及联系方式	PPT	无
20 分钟	课程介绍	介绍课程内容、考核方式和课程工具	PPT	无
5 分钟	教学目标及内容综述	思维导图法：简述本项目全部内容，指出重难点和内容之间的逻辑关系。	PPT	无
15 分钟	一、何谓创业	举例法、讨论法：明析创业的内涵，学生讨论创业的意义，教师总结归纳。	PPT	教材 P246-252
20 分钟	二、创业精神、创业素质	讲授法：创业精神和创业素质的概念。 头脑风暴法：创业者需要具备什么样的创业精神和创业素质。 讲授法：教师总结创业者的创业精神和创业素质的内	PPT	教材 P249-255

74

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、（多选）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

课堂练习

3.（单选）企业在成立初期，培训力量应集中于（）。

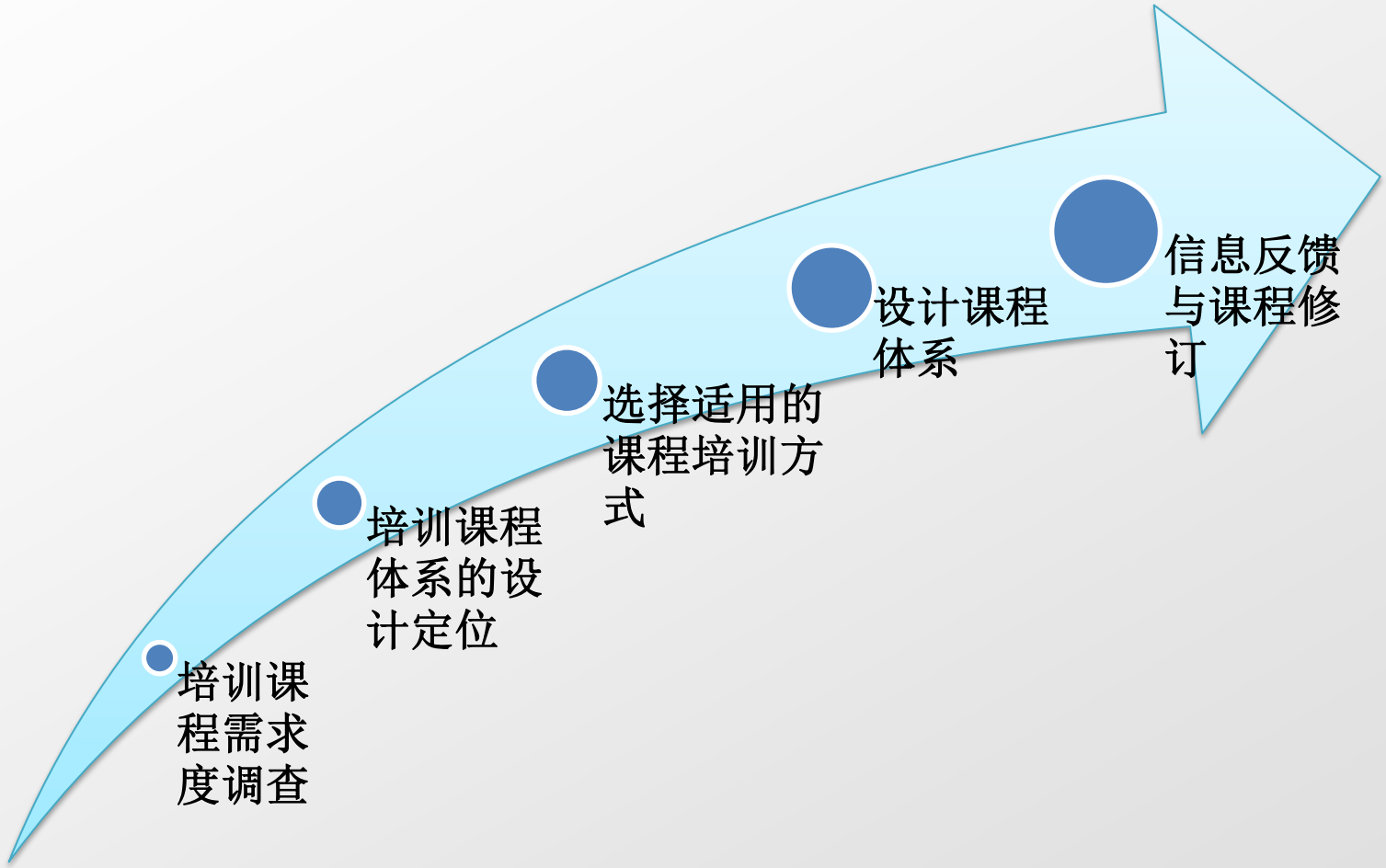
A、组建管理团队

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

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）、各职能部门的培训管理人员（作业层面）、培训中心（作业层面、个人层面）、
- 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。

能力二：培训课程体系的设计定位（P 244，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（P 244，新增）

（一）培训课程的类别（目标）

- 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（性质）

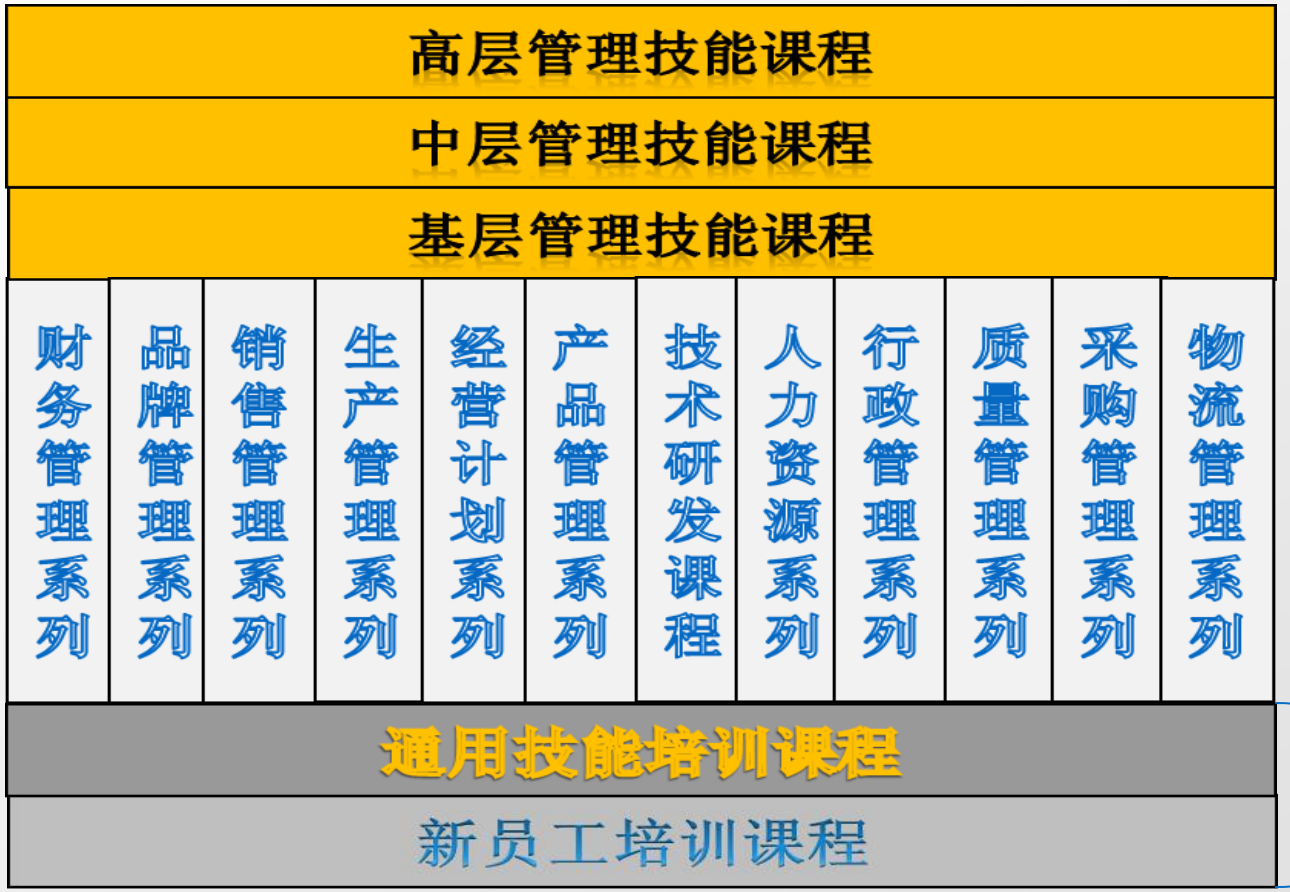
- 知识培训（知）
- 技能培训（会）
- 思维培训（创）
- 观念培训（适）
- 心理培训（悟）

（三）培训课程系列的编排（对象）

- 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

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

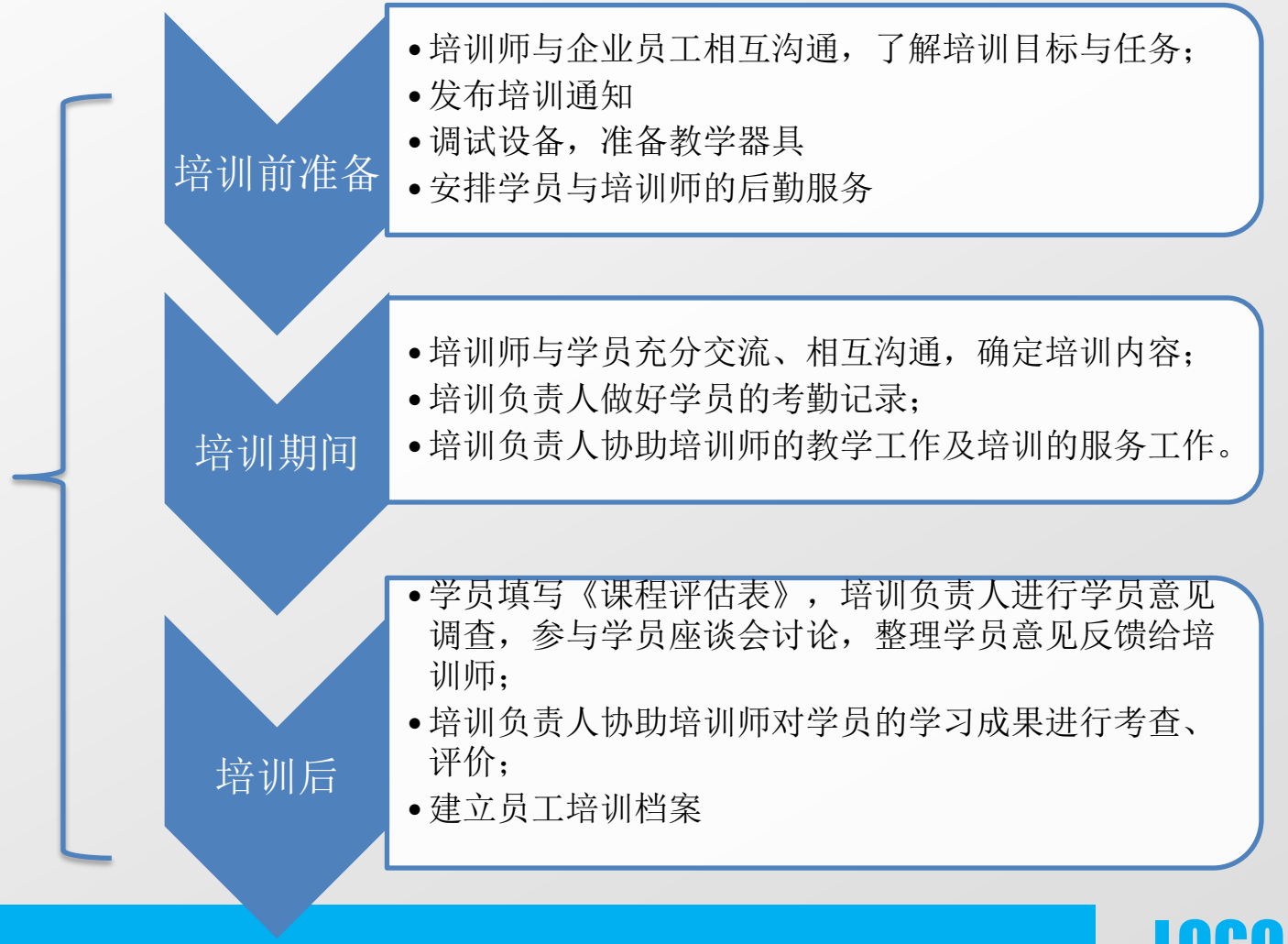
能力三：选择适用的课程培训方式（P246，新增）

- 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：走出去与请进来
- 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（P 247，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（P 247，部分新增）

➢ 培训课程编制的基本要求（增）：3要求

- 立足于培训目标，满足企业以及员工的发展需求。
- 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。

能力四：培训课程体系的设计（P 247，部分新增）

➢ 培训课程编制的主要任务（增）：5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；制订课程设计的工作计划等。
- 信息和资料的收集。
- 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。
- 课程的演练与试验。
- 信息反馈与课程修订。

能力四：培训课程体系的设计（P 247，部分新增）

➢ 培训课程项目规划（改）：3层次

- 企业培训计划
- 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。
- 培训课程具体计划：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（P 247，部分新增）

➢ 课程设计文件的格式：6部分

1. 封面
2. 导言
3. 教学内容
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

教学内容包括6项：教学资料；课程结构；课程目标和绩效目标；教学顺序和活动；课程内容；交付时间

能力四：培训课程体系的设计（P 247，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。

能力五：信息反馈与课程修订（P 250）

- 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。

能力六：国外课程设计的基本模式（P 250）

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

1.确定教学目标 → 2.阐明教学目标 → 3.分析教学对象特征 → 4.选择教学策略 → 5.选择教学方法及媒体 → 6.实施具体教学计划 → 7.评价学员及时反馈修正

注意事项一：课程内容选择的基本要求（P 255）

- **相关性：**紧密结合企业生产经营
- **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（P 255）

- 教材内容少而精
- 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

课堂练习

1、（单选）（　　）不属于培训课程内容选择的基本要求。

A.价值性

B.相关性

C.有效性

D.普遍性

2、（单选）现代培训按其性质分为五个层次，依次为　　。

A、知识培训、技能培训、观念培训、思维培训、心理培训

B、知识培训、技能培训、思维培训、观念培训、心理培训

C、知识培训、思维培训、技能培训、观念培训、心理培训

D、技能培训、知识培训、思维培训、观念培训、心理培训

课堂练习

3.（单选）课程内容选择的基本要求中，（　　）既是课程内容存在的前提，也是培训课程开发的内在动力。

A.价值性

B.有效性

C.相关性

D.系统性

4、（多选）培训课程需求度调查需要回答的问题包括(　　)

A. 要使学员的哪些具体行为或表现得到改进

B. 实施课程教学的资源和手段是否可以实现

C. 课程设置要达到什么目的

D. 课程效果如何考核及评价

E. 课程的科学性如何

课堂练习

5、（多选）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

6、（多选）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.教学资料

回顾

第一单元　培训课程体系的开发与管理

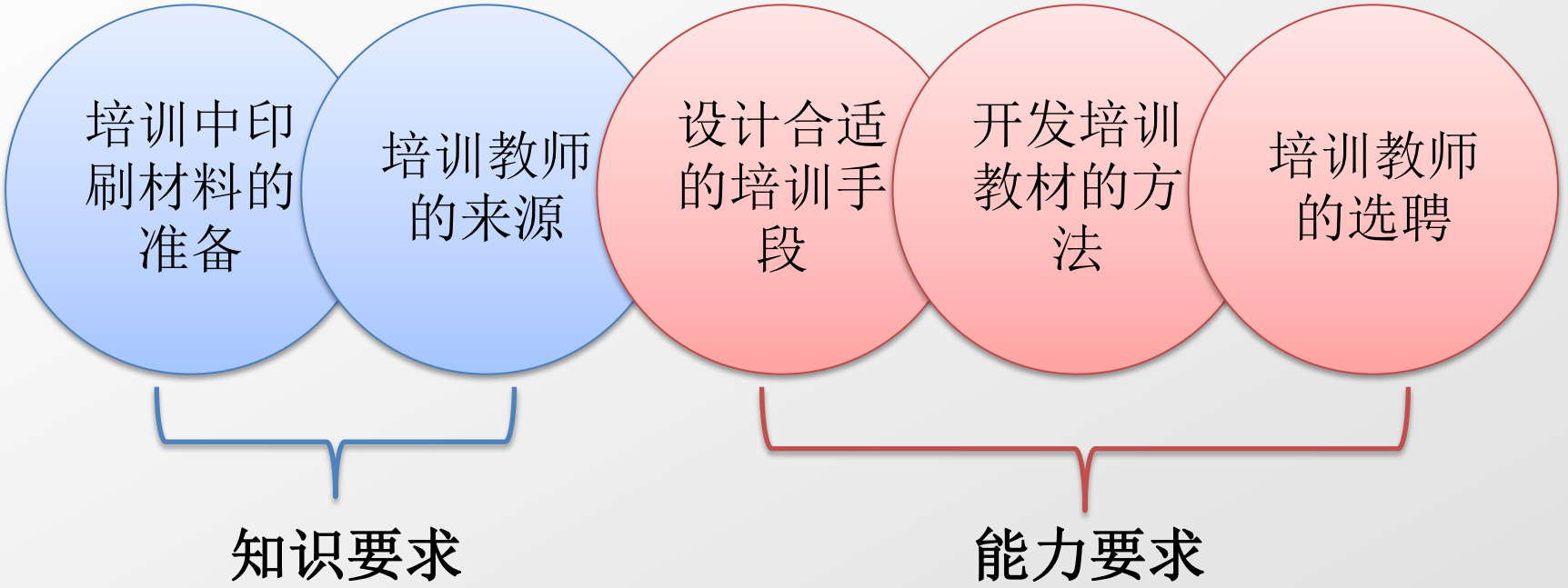
知识

- 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）


培训中印刷材料的准备
培训教师的来源
设计合适的培训手段
开发培训教材的方法
培训教师的选聘
知识要求
能力要求

知识一：培训中印刷材料的准备（P256）

- 工作任务表：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

  具有重点突出、使用简易、查阅快捷、记忆方便等优点。

  作用：明确培训目标；记忆操作规程；减少培训时间
- 学员手册：是培训中的指导和参考材料
- 培训者指南
- 测验试卷

知识二：培训教师的来源（P 257）

从企业外部获取培训教师资源是大多数中小型企业采取的做法，对于一些涉及比较深的一些专业理论方面问题或前沿技术问题的培训项目，企业也常从外部聘请培训师。

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

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

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

能力一：设计合适的培训手段（P 258）

- 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）企业开展某一专业理论问题或前沿技术问题的相关培训,培训师来源包括(

A.从大中专院校聘请教师

B.从企业技术部门中聘任技术人员

C.从顾问公司聘请培训师

D.聘请本专业的专家、学者

E.聘请专职的培训师

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活的教材

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

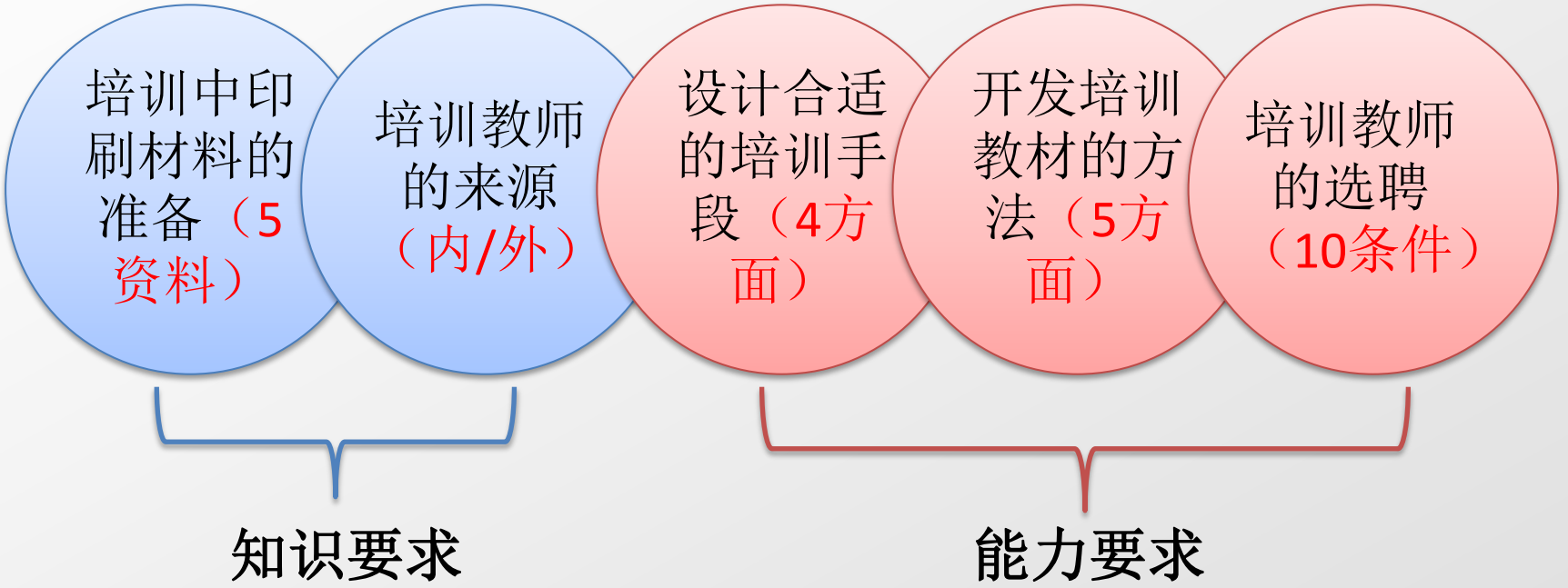
⑧ 积累与培训内容相关的案例与资料

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。

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	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

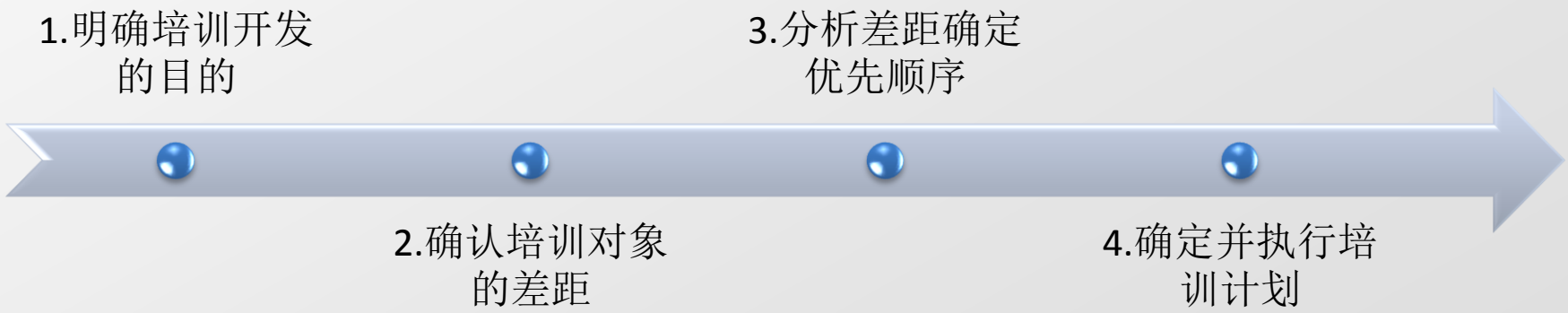
课堂练习

1、（多选）管理培训体系设计要有利于（ ）

A.企业总体目标的实现
B.企业竞争能力的提高
C.企业获利能力的提高
D.企业获利水平的提高
E.企业经营管理人员整体素质的提高

能力一：管理人员培训开发系统设计的程序（P 263，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



能力二：管理人员培训开发体系的结构设计（P 264，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（P 264，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（P 264，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（P 264，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（P 264，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

能力三：建立适应管理培训的实施体系（P 267，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。

能力三：建立适应管理培训的实施体系（P 267，新增）

- 实施以团队为核心的管理培训模式

培训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

能力四：管理培训课程的设计与开发（P 268，新增）

➢ 管理培训课程设计的基本点

- 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（P 268，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）

能力五：管理技能培训开发项目设计与实施（P 270）

➢ 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（P 270）

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3-9、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	层次分析与决策能力
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	计划与组织实施能力
基层管理人员	对实施结果负责	完成上级交办的任务	专业技术能力

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

课堂练习

1、（多选）企业管理人员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

3、（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

4.（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

能力六：管理技能培训开发的方法（P 274）

主要方法	一般方法	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（P 274）

➢ 在职管理人员培训的主要方法

职务轮换

- 管理者在不同部门的不同岗位或非管理岗位上轮流
- 职务轮换主要是拓宽管理人员或潜在管理人员的知识面。

设立副职

- 受训者与有经验的管理人员共同工作

临时提升

- “代理”主管

能力六：管理技能培训开发的方法（P 274）

➢ 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。
- 优点：训练积极主动；可较快地适应新的工作。
- 缺点：未被选中而沮丧；其他人填补时受挫；上级保留知识、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

- 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：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
- 坚持准则：自愿参加；筛选受训者

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

- 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：真实性；结合性；启发性

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（P 274）

➢ 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；
③ 受训者作出决定中心议题；
④ 受训者决定交由小组进行讨论。
⑤ 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（P 274）

➢ 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（P 274）

➢ 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。

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。

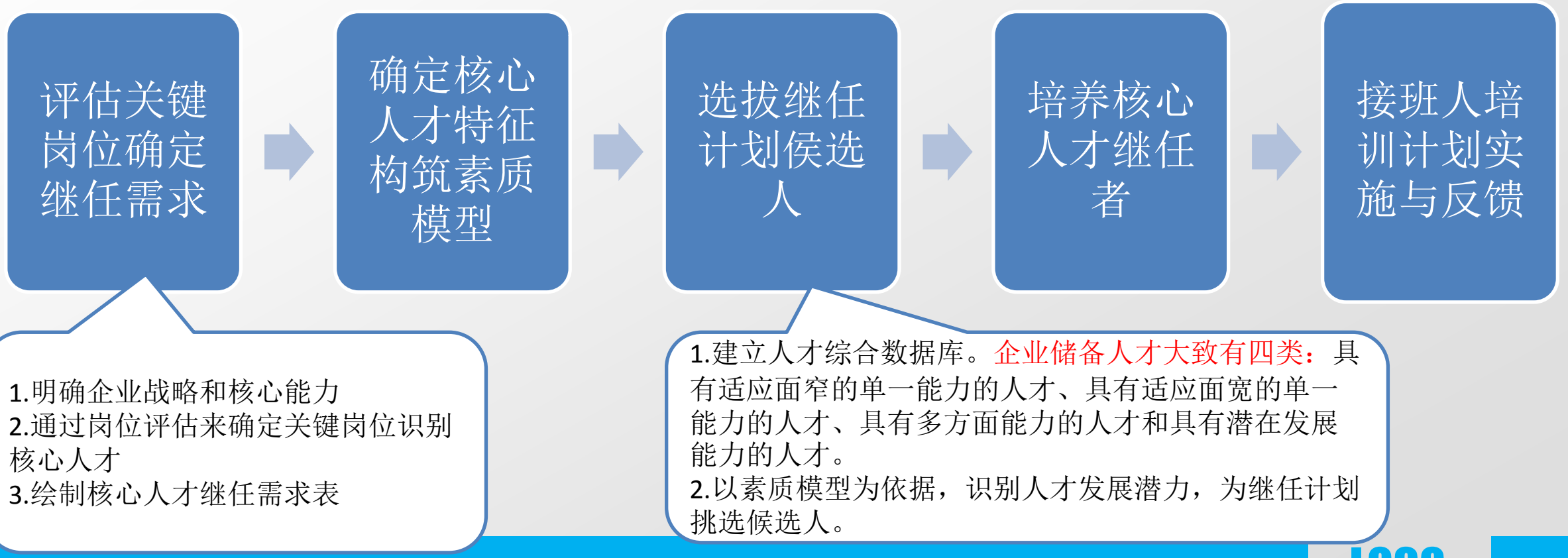
能力七：管理继任者培训项目设计与实施（P278，新增）

➢ 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）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）案例评点法作为一种培训方法，所选择的案例要有（　　）
A.多样性　　B.真实性　　C.创新性　　D.启发性　　E.结合性

课堂练习

3、（多选）敏感性训练的目标一般包括（ ）
A.更新受训者的价值观念
B.更好地理解群体活动过程
C.更好地洞悉自己的行为
D.提高受训者的抗压能力
E.通过群体活动培养判断和解决问题

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

课堂练习

5、（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

6、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（形成-实施-评估-转化）

[能力要求]

1、管理人员培训开发系统设计的程序（目的-差距-顺序-执行）
2、管理人员培训开发体系的结构设计（需求-筛选-编制-实施）
3、建立适应管理培训的实施体系（机构/模式）
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。

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

第二单元　培训评估指标与标准设计

第三单元　员工培训评估方法与应用

第四节

第一单元　培训评估方案设计与实施

知识要求

- 评估的概念
- 基本原则
- 体系的构成
- 评估的作用

能力要求

- 总体设计
- 方案的设计
- 方案的实施
- 评估结果的反馈
- 注意事项

评估方案设计实施的流程

知识一：员工培训评估的概念（P 282，新增）

员工培训效果评估（狭义评估）是企业培训工作最后的也是极为重要的一个阶段。一个完整的员工培训体系包括：培训需求分析，培训规划、项目与课程设计、教材与师资开发，培训活动的组织与实施，以及培训效果评估等环节。培训评估（广义评估）贯穿于培训整个过程，起着承上启下的关键性作用。

知识二：员工培训评估的基本原则（P 282，新增）

- 客观性原则：适当增加可量化指标权重
- 综合性原则：避免单一的定性或定量考核
- 灵活性原则：方法应用的灵活性

知识三：培训评估体系的构成（P 283，新增）

培训前期评估	培训实施过程评估	培训效果评估（核心）	培训评估结果反馈
• 培训需求整体评估 • 培训方案设计评估	• 模式：委派专人跟班评估；委托主办部门评估 • 评估要素：培训组织准备、学员参与培训情况、培训内容和形式、培训师和组织者的工作状况、培训进度和中间效果、培训环境和设施 • 形式：现场考察；问卷调查	• 时间：培训结束后 • 形式：问卷调查 • 问卷内容：参训者信息、参训者对培训班的满意程度、参训者对培训班的建议及需求	• 改进培训项目，实现培训价值的提升

知识四：培训效果评估的作用（P 284）

阶段	培训前	培训中	培训后
作用	1.保证培训需求确认的科学性； 2.确保培训计划与实际需求的合理衔接； 3.帮助实现培训资源的合理配置； 4.保证培训效果测定的科学性。	1.保证培训活动按照计划进行； 2.培训执行情况的反馈和培训计划的调整； 3.可以找出培训的不足归纳出教训，发现新的培训需要； 4.有助于科学解释培训的实际效果。	1．可以对培训效果进行正确合理的判断，以便了解某一项目是否达到原定的目标和要求； 2．受训人知识技术能力的提高或行为表现的改变是否直接来自培训的本身； 3．可以检查出培训的费用效益。评估培训活动的支出与收入的效益如何，有助于使资金得到更加合理的配置； 4．可以较客观地评价培训者的工作； 5．可以为管理者决策提供所需的信息。

课堂练习

1、（单选）整个培训评估体系的核心部分是 。

A、培训前期评估

B、培训实施过程评估

C、培训评估结果反馈

D、培训实施效果评估

2、（多选）培训评估体系的一般由（  ）组成。

A、培训前期评估

B、培训实施过程评估

C、培训评估结果反馈

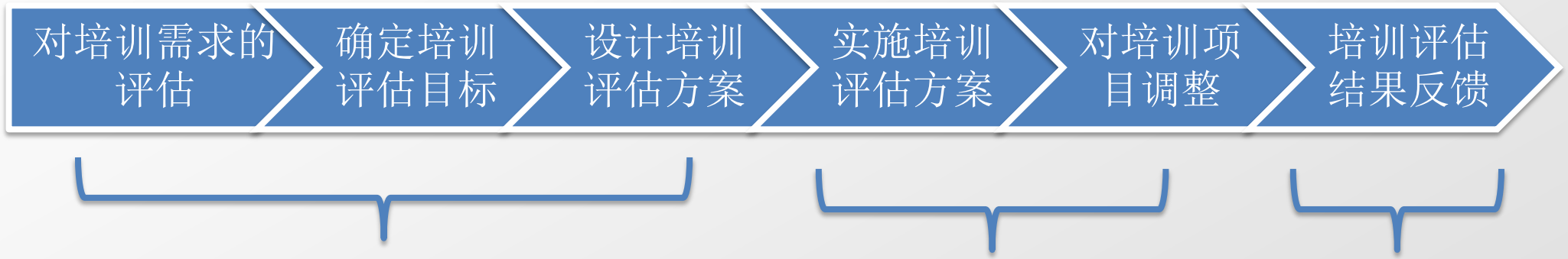
D、培训实施效果评估

E、培训有效性评估

课堂练习

3.（单选）培训后评估的作用是（　　）。
A、可以对培训效果进行正确合理的判断
B、保证培训活动按照计划进行
C、保证培训需求确认的科学性
D、保证培训效果测定的科学性

能力一：培训评估体系的总体设计（P 285，新增）



能力二、培训评估方案的设计　　能力三、培训评估方案的实施　　能力四、培训评估结果的反馈

能力二：培训评估方案的设计（P 286，部分新增）

设计员工培训评估方案

作出培训评估的决定

员工培训需求的评估

➢由评估人员重新进行培训需求分析，可以从受训人员及其直接上司、公司三个角度来收集培训需求信息。

1.对受训人员进行工作分析，并了解其兴趣和发展方向，从而确定培训需求。

2.从受训人员上司那里了解受训人员的绩效水平。

3.综合考虑企业总体发展战略总目标和总任务。对工作效率低的部门及员工所在的工作环境实施调查。

能力二：培训评估方案的设计（P 286，部分新增）

（二）作出培训评估的决定

确定评估的目的	分析评估可行性	明确评估的操作者和参与者
• 了解有关方案的情况； • 使管理者知道方案已确实提供并实施； • 就继续还是中止，推广还是限制该方案作出决策。	• 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。	• 操作者：外部、内部 • 参与者：培训对象、培训的领导者、培训管理人员及外部参与者

能力二：培训评估方案的设计（P 286，部分新增）

设计员工
培训评估方案

作出培训评估
的决定

员工培训需求
的评估

1、选择培训评估人员
2、选定培训评估对象
3、确定评估层次（和内容）
4、选择评估内容和指标
5、建立培训评估数据库
6、确定方案及测试工具

能力二：培训评估方案的设计（P 286，部分新增）

（三）设计员工培训评估方案

1、选择培训评估人员

不同点	内部评估者	外部评估者
来源	组织内部	组织之外，如大学、研究机构或评估咨询公司
优势	•对培训项目情况了解 •容易取得信任、合作与支持 •有利于获得全面而敏感的信息，把握问题关键	•对技术难题有较强的处理能力 •熟练地进行评估的操作 •对培训中存在的问题反映客观

必要时应当对评估人员进行短期培训，统一评估标准。

能力二：培训评估方案的设计（P 286，部分新增）

（三）设计员工培训评估方案

2、选定培训评估的对象

课程	评估对象
新开发的课程	培训需求、课程设计、应用效果
新教员的课程	教学方法、质量等综合能力
采用新的培训方式的课程	课程组织、教材、课程设计、应用效果

能力二：培训评估方案的设计（P 286，部分新增）

（三）设计员工培训评估方案

3、确定评估层次和内容

评估层次即反应层、学习层、行为层和结果层。一般可将本次评估的层次确定在前两个层次，即反应层和学习层。

能力二：培训评估方案的设计（P 286，部分新增）

（三）设计员工培训评估方案

4、选择评估内容和指标

培训阶段	评估内容
培训前的评估	①培训需求的整体评估；②培训对象的知识、技能和工作态度评估；③培训对象的工作成效及其行为评估；④培训计划的可行性评估。
培训中的评估	①培训活动参与状况的评估；②培训内容的评估；③培训进度和中间效果的评估；④培训环境的评估；⑤培训机构和培训人员的评估
培训后的评估	①培训目标达成情况评估；②实施培训效果效益的综合评估；③培训主管工作绩效的评估；④受训者知识技能的提高与接受培训的相关度评估。

能力二：培训评估方案的设计（P 286，部分新增）

（三）设计员工培训评估方案

5、建立培训评估数据库

•硬数据：产出、质量、成本和时间，它是对改进情况的主要衡量标准。

•软数据：工作习惯、氛围、新技能、发展、满意度和主动性

能力二：培训评估方案的设计（P 286，部分新增）

（三）设计员工培训评估方案

6、确定方案及测试工具

•评估方案和测试工具与培训项目、培训对象的匹配程度直接决定了培训评估能否取得成功。

•应针对不同的评估内容选择相应的评估方法。

•评估形式的选择以评估的实际需要以及这种形式评估所具有的特点为依据。

能力三：培训评估方案的实施（P 289，新增）

- 选择好进行评估的时机
- 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

◆常见的收集数据工具有调查问卷、民意测验、面谈、考试、业绩报告、实地观察等。在具体选择时要考虑数据的使用方法、内容的有效性、评估的稳定性以及目标的适用性等因素。

◆撰写侧重点不同的培训评估报告：

•人力资源开发人员——培训项目设计本身

•管理层——成本和收益方面的详细汇报

•学员及其上司——培训考核的结果与工作绩效的改进

能力四：培训评估结果的反馈（P 291，新增）

- 人力资源部门：改进培训项目，提高培训服务水平
- 管理层：决定是否继续投入更多资金用于培训
- 学员的直接上司：根据学员学习情况进行绩效考核
- 学员：取长补短，提高自身素质

注意事项：设计员工培训评估方案的基本要求（P291，新增）

- 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

课堂练习

1、（单选）在选择确定培训评估对象时，新开发课程评估的侧重点不包括（ ）

A.培训需求

B.课程设计

C.受训人员

D.应用效果

课堂练习

2、（多选）培训前效果评估的内容包括(　　)

A.培训环境评估

B.培训需求的整体评估

C.培训计划可行性评估

D.培训对象知识和工作态度评估

E.培训对象工作成效及行为评估

3.（单选）培训后的评估内容不包括(　　)

A.目标达成情况

B.培训环境

C.培训主管工作绩效

D.培训效果效益

课堂练习

4、（多选）在选择确定培训评估形式时，应主要以  为依据。

A．评估目的　　B．评估的实际需要

C．评估对象　　D．评估形式的特点

E．评估人员

5．（多选）撰写培训评估报告需要注意的是（  。

A对学员直接上司的报告侧重于培训项目设计本身的评估

B对管理层的报告则对成本和收益等作详细的汇报

C对学员的报告则侧重于反映培训考核的结果

D对学员直接上司的报告侧重于反映工作绩效的改进

E对人力资源开发人员的报告侧重于培训项目设计本身的评估

回顾

第一单元　培训评估方案设计与实施

知识要求

- 评估的概念（广/狭）
- 基本原则　（3原则）
- 体系的构成（3体系）
- 评估的作用（3阶段）

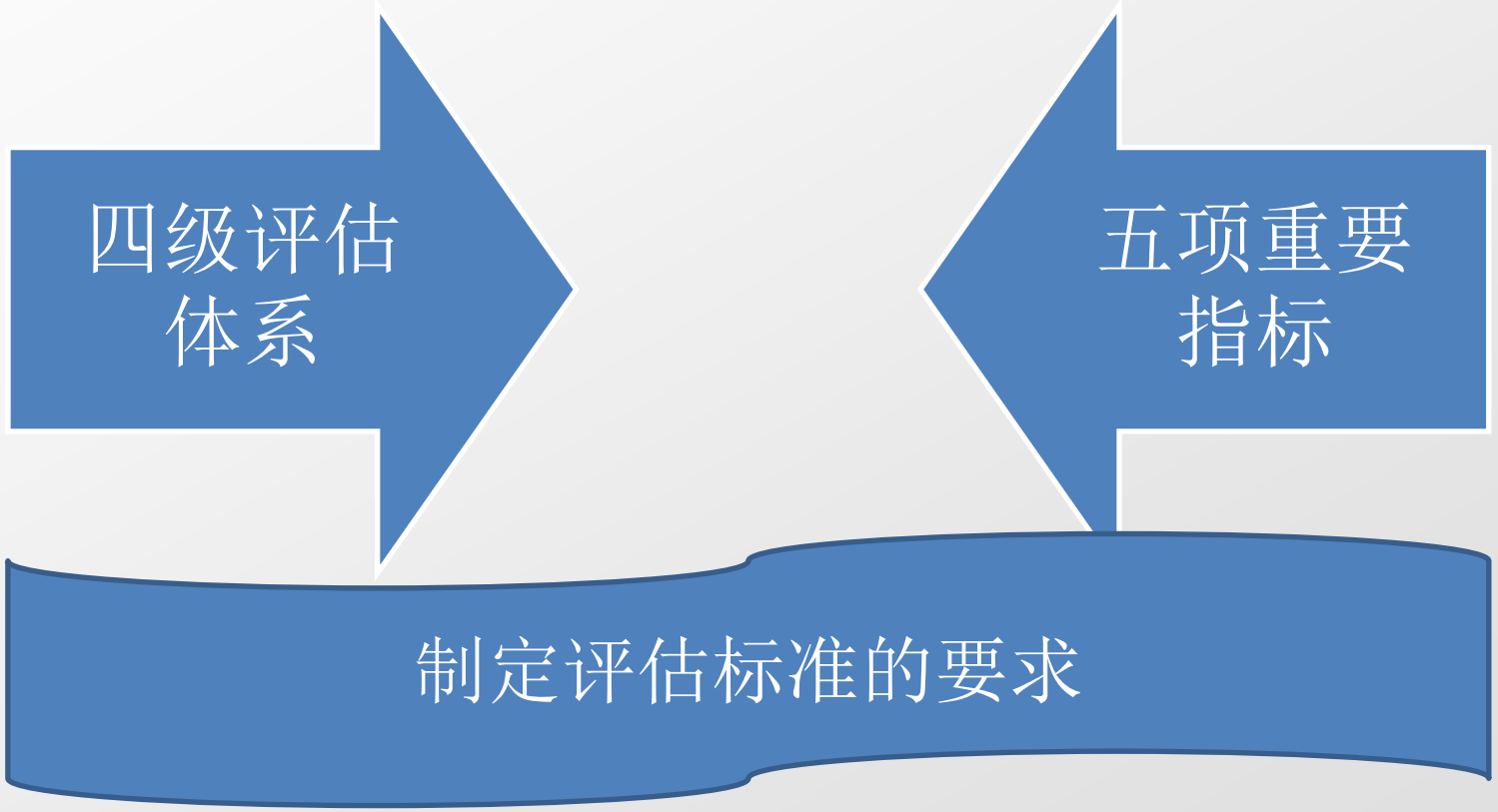
能力要求

- 总体设计（6步骤）
- 方案的设计（3步骤）
- 方案的实施（4注意）
- 评估结果的反馈
- 注意事项（3注意）

评估方案设计实施的流程

第四节

第二单元　培训评估指标与标准设计

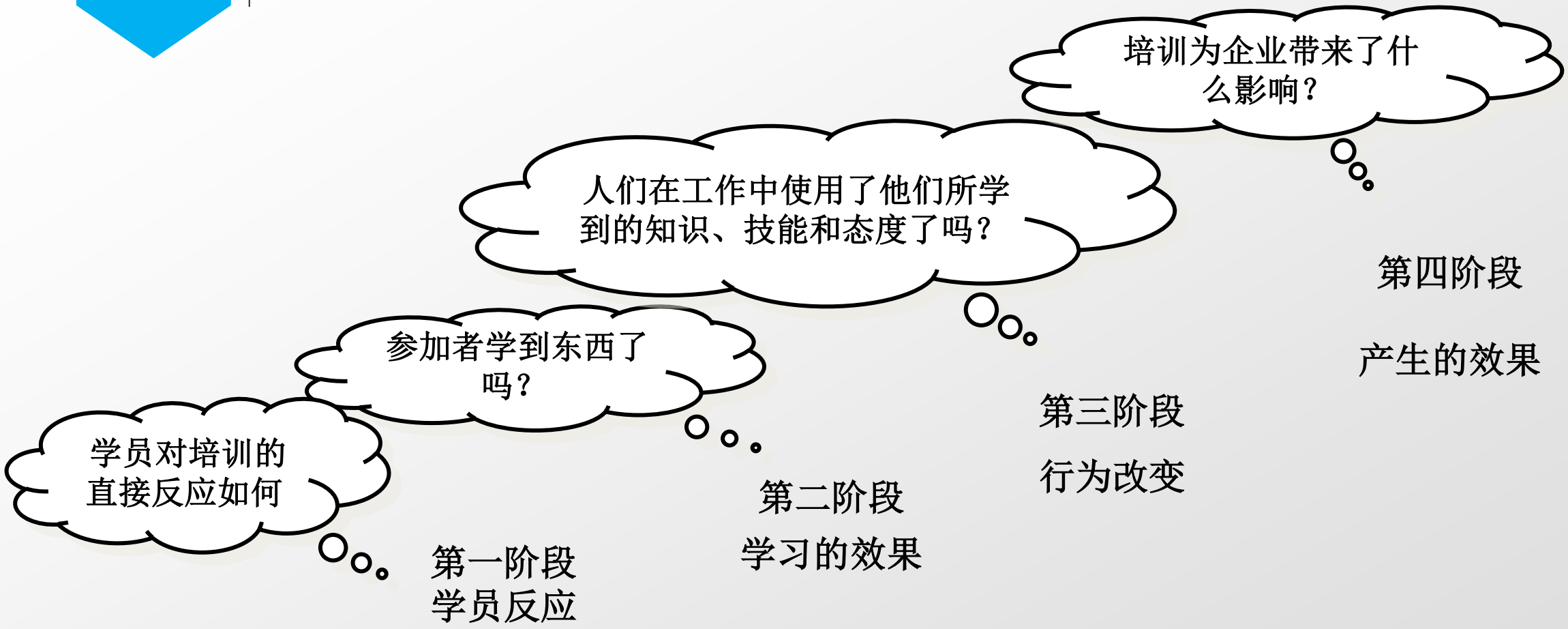


知识一：评估培训成果的标准（P 292）



评估培训成果的标准是指企业和培训管理人员用来评价培训成果的统一的尺度和规范。

知识二：培训成果的四级评估体系（P 292）



美国柯克帕模式关于培训评估四个层次的论点

知识二：培训成果的四级评估体系（P292）

评估层级	评估单位	评估内容	评估方法	评估时间	特点
一级评估 反应评估	培训单位	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	(1) 优点 (2) 不足
二级评估 学习评估	培训单位	衡量学员对于培训内容、技巧、概念的吸收与掌握程度	提问法、角色扮演、笔试法、口试法、演讲、模拟练习与演示、心得报告与文章发表	课程进行时或课程结束时	(1) 优点 (2) 不足
三级评估 行为评估	学员直接主管上级	衡量学员在培训后的行为改变是否因培训所致	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	(1) 优点 (2) 不足
四级评估 结果评估	学员的单位主管	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	半年或一二年后员工及公司绩效评估	(1) 优点 (2) 不足

知识三：制定培训评估标准的要求（P 294）

- 相关度
- 信度
- 区分度
- 可行性

能力一：培训成果评估的五项重要指标（P 295）

指标	测量方面	评估层级	评估方法
认知成果	受训者对培训内容的理解、熟悉和掌握程度	学习评估	笔试、口试
技能成果	受训者对培训技能的掌握和实际应用	学习评估 行为评估	现场观察、工作抽样
情感成果	受训者对培训项目的态度、动机和行为反应	反应评估	调查问卷法
绩效成果	员工流动率或事故发生率下降，产品产量质量提高，顾客服务水平提高等	结果评估	绩效指标、离职率、客户与市场调查等
投资回报率	培训项目的货币收益与培训成本比较	结果评估	成本效益分析

课堂练习

1、（单选）在培训效果评估的层级体系中，第二级评估是(　　)

A.行为评估

B.学习评估

C.反应评估

D.结果评估

2、（单选）培训的(　　)是指受训者对培训项目的感性认识,包括对培训设施、培训师和培训内容的感觉。

A.绩效成果

B.认知成果

C.反应成果

D.技能成果

课堂练习

3、（单选）对培训效果进行行为评估的方法不包括（）。

A、任务项目法

B、问卷调查法

C、笔试法

D、行为观察法

4、（多选）培训效果反应评估的具体方法有（）

A.访谈法

B.调查问卷法

C.提问法

D.综合座谈法

E.观察法

2013.11真题（综合题）

根据培训效果四级评估体系的主要内容和评估方法，填写下表。（16分）

层次	评估内容	评估方法	评估时间	评估单位
反应评估				
学习评估				
行为评估				
结果评估				

回顾

第二单元　培训评估指标与标准设计

四级评估体系

五项重要指标

制定评估标准的要求（4要求）

第四节

第三单元　员工培训评估方法与应用

培训评估方法

- 评估方法的分类
- 定性评估法
- 定量评估法
- 综合评估法

针对不同主体的评估

- 受训者培训成果评估
- 培训主管业绩评估
- 培训教师的综合估计

撰写培训评估报告

- 撰写评估报告的要求
- 撰写评估报告的内容

知识：培训评估方式方法的分类（P 299）

（一）非正式评估与正式评估

	非正式评估	正式评估
适用范围	培训者与培训对象之间的关系、培训对象对待评估的态度等	评估结论要被用来作为决策的依据、向特定群体说明培训的效果时
评估依据	评估者主观性判断	事实和数字
关键作用因素	评估者自身素质	评估方案和测试工具的选择
优点	信息资料真实、评估结论客观有效；方便易行；受训者无压力	结论更有说服力；结论易用书面形式表现；可将评估结论与最初计划比对

知识：培训评估方式方法的分类（P 299）

（二）建设性评估和总结性评估

	建设性评估	总结性评估
目的	培训项目在培训过程中进行改进的依据	对受训者的学习效果和培训项目的有效性作出评价
性质	非正式、主观	正式、客观
优点	有助于培训对象学习的改进，对培训对象未来学习发挥巨大激励作用	总结性评估的终局测试身份正规，具有较强的说服力。

知识：培训评估方式方法的分类（P 299）

（三）定性评估和定量评估

➢区别：定性评估法只能作出原则、大致、趋向性的判断；而定量评估法则可以对量化的因素进行评估，并从定量分析中得到启发，形成结论。

➢定性评估法的优、缺点

•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、理论水平和实践经验的影响很大。

课堂练习

1、（单选）企业需要对培训效果进行建设性评估，下列说法不正确的是（　　）。

A、建设性评估是非正式评估

B、建设性评估是主观性评估

C、建设性评估的结果决定了培训项目是否保留

D、建设性评估让培训对象认识到自己是否进步

2、（多选）对培训效果进行正式评估的优点包括（　　）。

A不会给受训者带来太大压力

B使得评估结论更具有说服力

C简便易行不需投入过多成本

D在数据和事实的基础上做出判断，客观性较强

E可将评估结论与最初计划比较核对，易发现问题

能力一：培训评估的定性定量方法（P 301）



能力一：培训评估的定性定量方法（P 301）

（一）定性评估法（新增）

1.目标评估法：培训后是否达成培训目标

2.关键人物评估法：上级、同级、下级、顾客

3.比较评估法

- 事前事后比较法：参训前后的比较
- 纵向对比评估法：评估对象历史和现实的比较
- 横向比较评估法：多个评估对象放在一起比较鉴别
- 达标评估法：确定一个客观标准

能力一：培训评估的定性定量方法（P 301）

（一）定性评估法（新增）

4.动态评估法：把有关的人和事放到培训的整个过程中去进行检测评估，观察目前状况及其发展的潜力和趋势。实施动态评估符合评估的连续性原则。

5.访谈法：具体步骤——明确要采集的信息-设计访谈方案-测试访谈方案-全面实施-进行资料分析，编写调查信息报告

6.座谈法：将受训者召集到一起，开讨论会，谈培训心得体会等。应在培训结束一段时间后进行。

能力一：培训评估的定性定量方法（P 301）

（二）定量评估法

1.问卷调查评估法：

- 用于：培训内容、培训课程、培训师、培训场地、培训教材等主要环节的调查评估。如检查培训目标与工作任务的匹配度，评价学员在工作中对培训内容的应用情况，了解学员偏爱的学习方法，了解学员对培训师所使用的教学方法的态度。
- 步骤：明确信息-设计问卷
- 问卷的设计：P302

能力一：培训评估的定性定量方法（P 301）

（二）定量评估法

2.收益评估法：从经济角度综合评价培训项目的好坏，计算出培训为企业带来的经济收益，但并非所有的培训项目都可以直接计算出它的收益。

3.6sigma评估法：主要关注是一段时间内公司培训的满意度，调查对象分为一般员工、管理干部、培训工作者三类，在全公司范围内进行内容不同的调查，根据调查数据进行分析。

能力一：培训评估的定性定量方法（P 301）

（三）综合评估法

1.硬指标和软指标结合的评估法

- 硬指标的分析为培训成本收益评估。

R=TR/TC或R=(TR-TC)/TC（ R为成本收益率； TR为培训获得的收益；TC为培训投入的成本。 ）

R>1，则说明培训可取；

R≤1，说明培训不可取，除非培训给企业带来非显现的收益。

- 软件指标的分析为员工满意度和顾客满意度。

能力一：培训评估的定性定量方法（P 301）

（三）综合评估法

2.集体讨论评估法：采取集体舆论评议、群体表决等方式，对评估对象做出评估和估量。

3.绩效评估法：以受训者培训前的绩效记录为基础，在培训结束3个月或半年后，对照以前的绩效记录对受训者进行绩效考核，一般包括过程考核和目标考核。目标考核是核心，分定量目标和定性目标。

能力一：培训评估的定性定量方法（P 301）

（三）综合评估法

4.内省法：能使个人清楚地了解到自己的观念，可以评估改变学员态度的培训效果。内省法的结果评估的是测评者自己的观念变化，而不是参与测评人员的变化。

5.笔试法：用于了解学员已掌握的知识。步骤：确定培训目标-起草测试题目-选择、排列测试题目-准备考试说明-准备计分卡-进行测验-分析测验结果。

能力一：培训评估的定性定量方法（P 301）

（三）综合评估法

6.操作性测验：通过对实际操作过程的观察和评价来进行评估测验，可应用于整个培训过程。

- 进行操作性测验的要求：

① 在确定培训目标和内容前，设计操作性测验，并起草评分标准；
② 对测验中要表演的动作进行规定；
③ 对测验进行标准化管理；
④ 根据需要尽可能使测验环境与工作环境相似；
⑤ 测验过程中，依次只能测一 步；
⑥ 让测验、任务过程与最终产品挂钩；
⑦ 为学员编写说明书，清楚指出在测验中他们应完成的事项；
⑧ 应对教师和受训学员样本进行预测试。

能力一：培训评估的定性定量方法（P 301）

（三）综合评估法

7.行为观察法：是指观察者选择直接观察的方法，设计并利用专用工具对预定的对象进行观察评估的方法。

- 基本步骤：

① 描述和解释观察的对象；

② 将上一步所说的技能分解为若干行为，对这些行为进行分析和分类，明确某类行为与培训目标的关系；

③ 练习上一步所说的行为分类；

④ 被观察者开始工作，观察人员记录其真实行为；

⑤ 将观察结果汇总，反馈给被观察人员及其主管。

课堂练习

1、（单选）定性评估法不包括（ ）。

A、目标评估法

B、关键人物评估法

C、比较评估法

D、收益评估法

2、（单选）（ ）的结果评估的是测评者自己的观念变化，而不是参与测评人员的变化。

A、内省法

B、收益评估法

C、绩效评估法

D、笔试法

课堂练习

3、（单选）培训效果的问卷调查评估不适用于（ ）
A.了解学员偏爱的学习方法
B.让学员清楚了解自己的差距和不足
C.检查培训目标与工作任务的匹配度
D.评价学员在工作中对培训内容的应用情况

能力二：受训者培训成果的评估（P310，新增）

评估方面	情感结果评估	技能结果评估	行为改善度评估	绩效增长度评估
评估内容	受训者对培训内容的心理认可度	受训者将培训内容运用于实际工作中情况	受训人员行为改善度的动态评估	部门工作绩效和整体工作水平在受训后的增长度
评估主体	领导	专业部门	360度培训评价	上级主管部门；生产、财务、人力资源、专门培训机构
评估方法	上级领导与受训者讨论确定	所罗门小组测试法和时间序列评估法结合	问卷调查；座谈；走访；考核	以月、季或年为评估时限评估；回训
评估指标	创造性；责任意识；学习成长；沟通协调能力	生产率；废品率；事故率；缺勤率	培训后行为变化、成长情况	部门绩效增长度

能力三：培训主管业绩的评估（P312，新增）

- 培训管理过程方面：员工对知识的获取能力是否改变，培训是否转移，员工培训后的创新能力是否得到提高；
- 个人能力和组织环境方面：整个组织能力和组织支持环境的改善，管理层的领导能力和员工的心智模式变化等；
- 在培训管理的财务收益方面：测评利润水平，员工平均收入水平以及社会价值表现等；
- 在培训的外部效应方面：测评客户与供应商的满意度是否提高等。

表3-25

能力四：培训教师的综合评估（P313，新增）

➢课程满意度评估

•培训完毕，对培训师的现场发挥水平、培训气氛、培训技能、培训内容、受训人员的感受等是否达到预先设计的实施方案要求，采用问卷调查和现场观察的方式进行评估。

•实行开闭卷相结合，以闭卷为主、结合撰写论文的方法检验学员的受训效果。

➢培训师能力评估

•采用以学员评定、专家评定为主，以培训师自评、培训主管人员评定为辅的办法进行评估。

•具体评估项目见表3-26

能力四：培训评估报告的撰写（P316）

（一）撰写评估报告的要求

- 注意受训者的代表性
- 实事求是
- 避免以偏赅全
- 以圆熟的方式论述消极方面
- 方案持续一年以上的，需要作中期评估
- 注意文字表述与修饰

能力四：培训评估报告的撰写（P316）

（二）撰写评估报告的步骤（内容）

- 导言
- 概述评估实施的过程
- 阐明评估结果
- 解释、评估评估结果和提供参考意见
- 附录
- 报告提要

课堂练习

2011.11真题（简答）

简述撰写培训评估报告的步骤（12分）

答案：撰写评估报告的步骤大致如下：

（1）导言

首先，说明评估实施的背景，即被评估的培训项目的概况。

其次，撰写者要介绍评估目的和评估性质。

再次，撰写者必须说明此评估方案实施以前是否有过类似的评估。

（2）概述评估实施的过程：它是评估报告的方法论部分。

（3）阐明评估结果：结果部分与方法论部分是密切相关的，撰写者必须保证两者之间的因果关系，不能出现牵强附会现象。

（4）解释、评论评估结果和提供参考意见。这部分涉及的范围可以较宽泛。

（5）附录：包括收集和分析资料用的图表、问卷、部分原始资料等。

（6）报告提要。提要是对报告要点的概括，是为了帮助读者迅速掌握报告要点而写的，要求简明扼要。

回顾

第三单元　员工培训评估方法与应用

培训评估方法

- 评估方法的分类（3分类）
- 定性评估法（6种）
- 定量评估法（3种）
- 综合评估法（7种）

针对不同主体的评估

- 受训者培训成果评估（4方面）
- 培训主管业绩评估（4指标）
- 培训教师的综合评估（2方面）

撰写培训评估报告

- 撰写评估报告的要求（6要求）
- 撰写评估报告的步骤（6内容）

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 培训评估方案设计与实施	【知识要求】 一、员工培训评估的概念 二、员工培训评估的基本原则 三、培训评估体系的构成 四、培训效果评估的作用 【能力要求】 一、培训评估体系的总体设计 二、培训评估方案的设计 三、培训评估方案的实施 四、培训评估结果的反馈 【注意事项】	1、重点为简答题、综合题，表现为“培训评估方案的设计实施；培训评估结果的反馈”。 2、次重点偏于选择题，分布均匀。
第二单元 培训评估指标与标准设计	【知识要求】 一、评估培训成果的标准 二、培训成果的四级评估体系 三、制定培训评估标准的要求 【能力要求】 培训成果评估的五项重要指标	1、重点偏于简答题、综合题，偏于“培训效果评估的四级评估、培训成果评估的五项重要指标”。 2、次重点偏于选择题，分布均匀。

第三单元 员工培训评估方法与应用	【知识要求】 培训评估方式方法的分类 【能力要求】 一、培训效果的定性定量方法 二、受训者培训成果的评估 三、培训主管业绩的评估 四、培训教师的综合评估 五、培训评估报告的撰写	1、重点为简答题，表现为“受训者培训成果的评估；培训主管业绩的评估；培训教师的综合评估”。 2、次重点偏于选择题，分布均匀。

祝大家：顺利通过！

