企业人力资源管理师（四级）

第三章 培训与开发

湖南新东方教育培训中心—肖园

2019年



目录

1 员工培训开发体系与计划设计

2 员工培训的需求分析

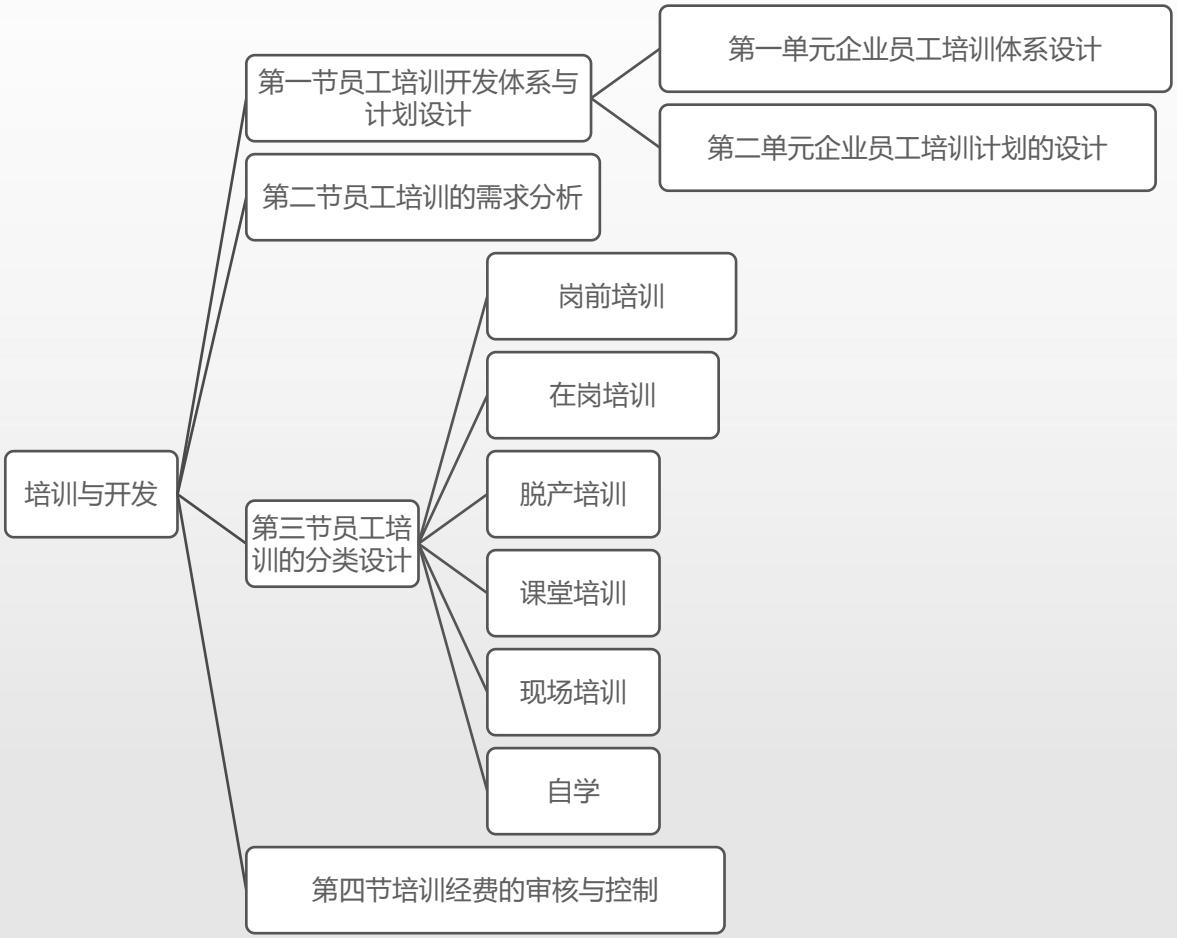
3 员工培训的分类设计

4 培训经费的核算与控制



凡事预则立

（1）时间：15分钟
（2）内容：培训与开发模块
（3）标准：①手绘课程框架图；②学习目标的知识部分与技能部分划线。
（4）效果检验：本模块全部学完后，能对内容作回顾总结。





第一节

员工培训开发体系与计划设计



01 企业员工培训体系的设计

02 企业员工培训计划的设计



第一单元：企业员工培训体系的设计



【知识要求】

企业员工培训的内涵　　企业员工培训的方式

【学习目标】

知识要求：明确员工培训的概念、特性、作用、原则和培训方式。

能力要求：掌握企业员工培训系统的结构设计的程序和方法，以及员工培训系统的运行与作业流程。

一、企业员工培训的内涵

（一）培训的概念

员工培训是指企业实施的、有计划的、连续的系统学习行为或过程，其目的是通过员工的知识、技能、态度乃至行为发生定向改进，从而确保员工能够按照预期的标准或水平完成所承担或将要承担的工作任务。

概念的理解：

1、培训的本质是学习；
2、培训是一个有计划、连续的系统过程；
3、培训的直接目的是为了改进和弥补差距；
4、培训的终极目标是实现员工进步与企业发展的双赢。



第一单元：企业员工培训体系的设计



【知识要求】

企业员工培训的内涵　　企业员工培训的方式

（二）培训的特性

1、培训是企业的助推剂

2、培训功能的有限性

3、培训的综合性

4、培训的互动性

5、培训效果的隐蔽性





企业员工培训的内涵　　企业员工培训的方式

【知识要求】

（三）培训的作用

1、培训对公司的意义：

(1)有助于提高企业员工的整体素质，促进企业的长远发展

(2)有利于企业增强对外部环境的适应性

(3)能够提高企业自身改革和创新的能力

(4)是企业吸引人才、培育人才和留住人才的重要手段

2、对员工的重要性

(1)提高员工的综合素质

(2)改善员工的工作质量

(3)有利于增强员工职业的稳定性

(4)增加员工获得较高收入的机会

(5)能够帮助员工激发自己的潜能





【知识要求】

企业员工培训的内涵　　企业员工培训的方式

（四）员工培训的原则

1．以战略为导向开展各项培训活动
2．强调理论联系实际，按需施教，学以致用
3．专业知识和技能培训与组织文化和职业道德培训兼顾
4．培训数量与质量并重，形式和内容统一
5．全员培训和重点提高相结合
6．鼓励员工主动参与培训
7．全严格考核培训成果，实施择优奖励
8．重视培训的成本控制与投资效益
9．进行培训模式的改革创新





【知识要求】

企业员工培训的内涵　　企业员工培训的方式

二、企业员工培训的方式

（一）在岗培训

（二）脱产培训

（三）综合培训



第一单元：企业员工培训体系的设计



【知识要求】

企业员工培训的内涵　　企业员工培训的方式

在岗培训的五种方式

定义：在岗培训指员工在不离开工作岗位或工作场所的情况下参加的培训。
优点：操作简便、成本低廉、实效显著

01 岗位辅导

师傅带徒弟，成本低，实用，适用于操作性强，程序清晰的培训内容。
培训对象一般是中、下层员工
多用于新员工的试用期培训和转岗员工的上岗培训

02 岗位轮换

培养高素质、复合型人才的一种重要措施。
适用于新员工培训，使其更快适应企业环境，也适用于优秀的中层管理人员和基层人员的培训，推动其成为企业的骨干。

03 小组学习

有利于充分发挥每个人的主动性和积极性，以及团队合作精神。
该方法适用于团队协作、思维能力培训。

04 企业教练

当今欧美企业界提高生产力的最新、最有效的管理方法之一。
适用于人力资源的开发、建立富有创意的企业文化，以及个人和团体素质培训。

05 自助培训

克服了传统培训方法受制于外聘教师的水准不一，费用偏高、针对性差的缺点，具有无可比拟的先进性和实效性。
适用于课堂培训，也适用于企业的轮训。



第一单元：企业员工培训体系的设计



【知识要求】

企业员工培训的内涵　　企业员工培训的方式

脱产培训的五种方式

定义：员工暂时脱落工作岗位，在企业外部参加的培训。
特点：需专门安排时间，对正常工作有一定的影响，耗费较多的培训经费和资源。



课堂讲授法

传统的方法，用于理念性知识的培训

网上培训法

利用多媒体进行远距离的交互式学习模式。适用 于员工各方面的知识和技能的培训，培训对象是全体员工。

情景化培训法

适用于新知识的学习，尤其是某些情景和事件 的处理方法和技巧等。

抛锚式培训法

建立在真实事件和真实问题的基础上，使学员适应日常生活，学会独立识别问题，提出问题。解决真实问题的一个重要途径。

实战模拟法

各种角色，旨在让受训者身临其境，提高自身的适应能力和实际工作能力。是职前实务训练中被广泛采用的方法之一。



第一单元：企业员工培训体系的设计



【知识要求】

企业员工培训的内涵　　企业员工培训的方式

综合培训的八种方式

定义：既适应于在岗培训，也适应于脱产培训的培训方式

特点：综合性强、可灵活运用，而且对场地和资源要求不高



01.演示法

运用实物和教具，操作性强的培训。适应于操作性比较强的培训，也适用于概念、原理等比较理性的内容。

02.测试法

提问的另一种形式，以检查学员的学习的情况，可在培训前或培训中穿插进行。

03.假想构成法

让学员对事物及特性做出假想，然后通过假想提出新的解决方案。提高员工的创造力，被许多公司用于人才的培训中.

04.交流法

由指导老师组织研习人员以团体的方式对某项预定的命题进行讨论，最终得出共同的结论。适用于沟通能力、思维能力、学习能力的团体协作培训，培训对象是有创新思维的人员。



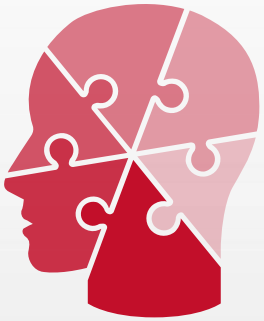
第一单元：企业员工培训体系的设计



【知识要求】

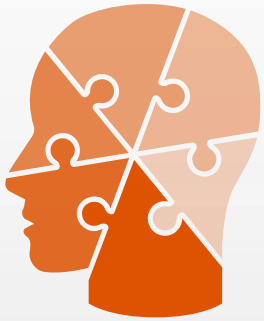
企业员工培训的内涵

企业员工培训的方式



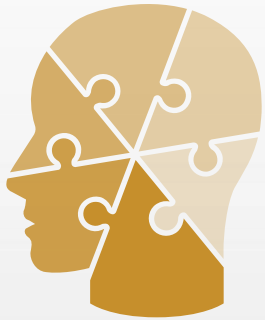
05头脑风暴法

由美国创造学家A.F奥斯本于1939年首次提出
头脑风暴分为直接头脑风暴法和质疑头脑风暴法。用于员工激励、思维创新培训，对象是根据需要挑选的适合人选



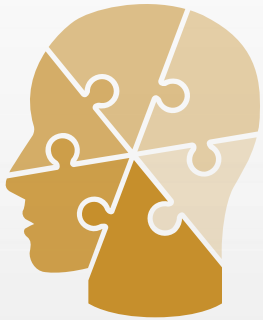
06角色扮演法

提供给学员某种情境，要求成员担任各个角色并出场表演。分为两类：一类是结构性的，角色扮演条件问题预先设计好的；另一类是自发性角色扮演，学员在学习过程中发现新的行为模式。适应于新员工、岗位轮换和职位晋升员工的培训，主要目的是使员工尽快适应新岗位和新环境。



07演练法

两个以上的人经过简短的排练，通过模拟典型的现实情境，唤起学员对某种特殊议题的重视和兴趣。



08案例分析法

实际工作中存在的问题作为案例，提出解决问题的办法，培养学员的分析能力，判断能力，解决问题能力及执行业务能力。适应于新员工、管理者、后备人员等各类员工的培训，特别适应于讲授解决疑难问题的程序、步骤、方法和技巧。



【能力要求】

一、企业员工培训系统的结构设计

企业培训系统设计、开发必须回答的三个问题：培训目标是什么？开展哪些活动才能实现目标？怎样检验目标是否达到？

现代企业员工的培训系统应当由培训等四个子系统组成。需求分析、培训规划、培训组织实施和培训效果评估。

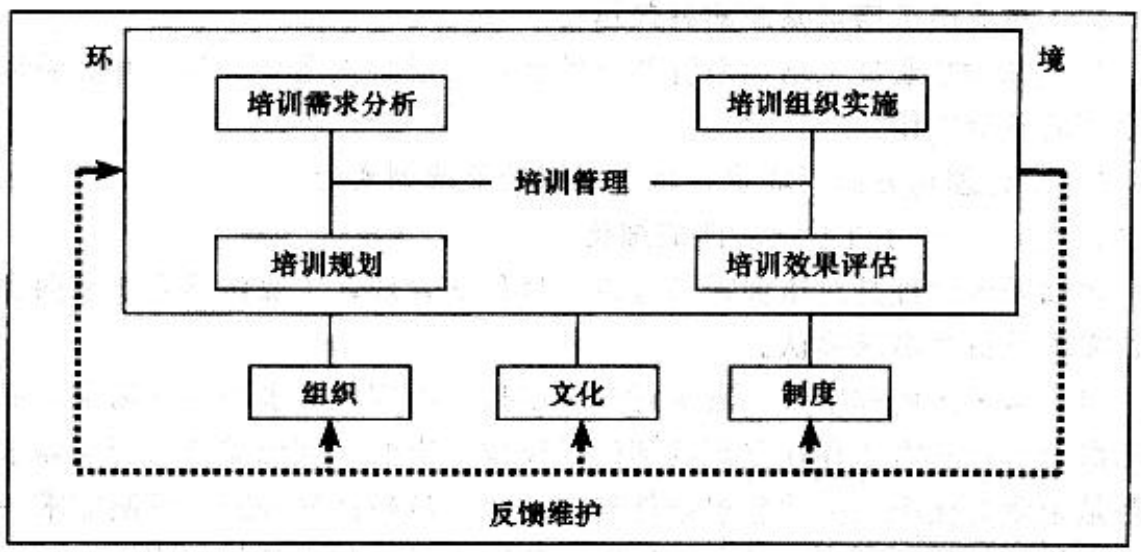


图 3—1 企业员工培训系统的结构设计图

第一单元：企业员工培训体系的设计



企业员工培训系统的结构设计 | 企业员工培训系统的运行 | 企业员工培训系统的作业流程

【能力要求】 一、企业员工培训系统四个子系统

01培训需求分析

培训需求分析系统的基本功能

（1）明确培训对象，即确认有哪些员工需要进行培训。

（2）制定培训标准，即确定员工需要或不需要培训的具体标准，或员工培训后应达到什么程度的标准。

02培训规划

制定培训计划的步骤

（1）确认培训内容；

（2）根据培训内容，选择培训的方式方法，进行培训课程的设计，确定培训时间和培训教师；

（3）编制出培训预算和培训计划。

03培训组织实施

1．根据培训计划组织师资，确定培训资料、培训时间、地点、参加人员；

2．实施培训，并为整个培训过程提供后勤保障；

3．实行培训考核。

04培训效果评估

1.收集信息

2.实施情况反馈总结

3.培训总体系统及取得的成果进行评估







【能力要求】

二、企业员工培训系统的运行

（一）合理划分部门职责，将子系统功能落到实处

1．培训需求分析系统功能的细化

培训需求管理是对培训需求分析全过程的管理，主要包括：

（1）需求意向和申报

（2）培训需求的分析

（3）培训需求的确认

2．培训的组织管理的功能细化

培训的组织管理系统的任务就是负责组织、协调企业整体培训工作。它是一个以管理为主要职能的部门或者岗位，其中心任务就是组织协调组成培训体系的其他部门或者岗位，共同完成企业的培训工作，满足人力资源的配置需要。

（二）后勤保障部门对员工培训的支持

培训的后勤保障部门即企业培训的支持部门，所要做的工作包括：场所确定和布置，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，食宿保障，休息场所的保障等。

（三）培训人员及其相关资源的配置

1．培训人员

培训教师是保障培训系统运行的最主要的支撑点，是开展培训工作必不可少的基础条件之一。培训教师的组成包括：

（1）企业内部人员

（2）外聘教师

2．培训教材的选用、编写，以及课件、教具的配置



第一单元：企业员工培训体系的设计

企业员工培训系统的结构设计 | 企业员工培训系统的运行 | 企业员工培训系统的作业流程



【能力要求】

三、企业员工培训系统的作业流程

（一）需求确认

需求确认的目的就是确定谁最需要培训、最需要什么培训，即需要确认培训对象和培训内容。

1.需求意向的提出

2.需求分析：排他分析、因素确认

3.培训确认

（二）制订培训计划

1．确定培训内容。根据现任职人员能力及素质的不足产生的差距，明确对其进行哪方面的培训和提高，即确定培训内容。

2．确定培训时间。根据预期工作差距和现存工作差距紧迫感安排培训时间。

3．确认培训方式。培训方式主要包括外派培训和内部组织培训。

4．确定受训人员。为了提高工作效率，所要实施的培训尽量让有关人员都参加，尤其是内部组织的培训。

5．选择培训教师。根据培训内容，选择和确定培训教师，决定是从外部聘请，还是由企业内部相关人员担任。

6．费用核定与控制。费用核定与控制是培训工作流程中极其重要的一个工作环节，既要保证培训目的的实现，又要注意成本控制。

（三）教学设计

1．培训内容分析。培训教师接受任务后，首先要做的工作就是对所要教授的内容进行分析。

2．选择购买、编辑教学大纲和教材。

3．受训人员分析。受训人员分析是对将要接受该项培训的受训人员的学历背景、工作经验、素质状况等进行综合的分析，以便确定培训方法。

4．选择确定培训方法。不同的培训内容决定了不同的培训方法。不同素质、不同水平的受训人员决定了不同的培训方法。

（四）实施培训

实施培训是指在企业培训组织管理部门或岗位人员的组织下，由培训教师实施培训。

1．培训。培训是培训教师在规定的时间、场所对所确定的受训人进行培训。

2．考核受训者。对受训人员进行培训考评是考查受训人员对受训内容的接受程度，也是督促受训人员认真接受培训的一种方式。

3．培训奖惩。培训奖惩是督促受训人员接受培训的一项强制和激励措施。

（五）培训反馈

（五）培训反馈

1．培训教师考评

2．培训管理的考评

3．应用反馈（延时反馈）

4．培训总结、资源归档



第二单元：企业员工培训计划的设计



企业员工培训计划的基本原理　　培训计划的层次和类型

【知识要求】【学习目标】

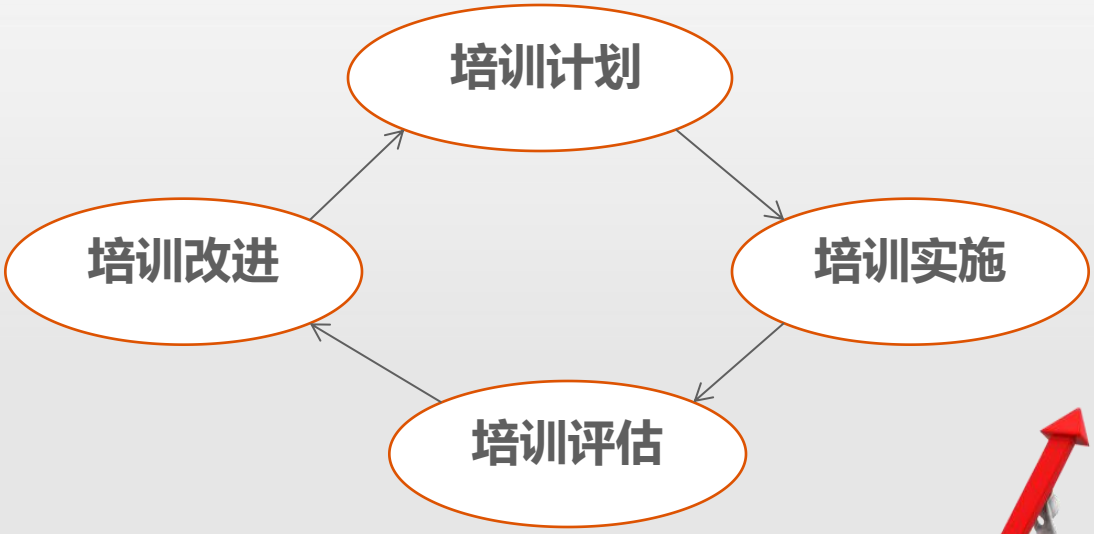
知识要求：明确员工培训计划的概念、作用、要求，培训计划的层次和类型。

能力要求：掌握员工培训计划设计的内容，制订员工培训计划的依据，以及培训整体计划的程序。

一、企业员工培训计划的基本原理

完整的培训流程的PDCA循环图：

P:plan(计划)
D:do(实施)
C:check(评估)
A:action(改进)





第二单元：企业员工培训计划的设计



【知识要求】

企业员工培训计划的基本原理　　培训计划的层次和类型

（一）员工培训计划的概念

培训计划——是根据企业的近、中、远期的发展目标，对企业员工培训需求进行预测，然后制定培训活动方案的过程。包括确定组织目标、分析现阶段差距，确定培训范围、拟定培训内容、选择培训方式、确认培训时间以及培训计划的调整方式和组织管理等工作。

（二）培训计划的作用

承上启下的作用，员工培训计划的准确性、实用性和可行性，决定了企业人力资源培训与技能开发的成败。



第二单元：企业员工培训计划的设计



【知识要求】

企业员工培训计划的基本原理　　培训计划的层次和类型

（三）培训计划设计的要求

1.系统性
2.标准化
3.有效性（可靠性、针对性、相关性、高效性）
4.普遍性（培训计划需要适应不同的工作任务对象培训需求）





【知识要求】

企业员工培训计划的基本原理　　培训计划的层次和类型

二、培训计划的层次和类型

（一）培训计划的横向结构

1.整体培训发展计划：对企业培训工作起着全局性的指导、控制作用。

2.培训管理计划：联系整体培训发展计划和部门培训计划的关键。

3.部门培训计划：具体培训工作实施规划，前两个计划的基础保障。

（二）培训计划的纵向结构

1.长期培训计划：3-5年

2.中期培训计划：1-3年

3.短期培训计划：1年以内





【能力要求】

培训计划设计的内容　制订员工培训计划的依据　员工培训整体计划设计的程序

一、培训计划设计的内容

（一）培训的目的——为什么要进行培训？培训的目标主要是解决员工培训应达到什么样的标准。

（二）培训主体：

1.负责培训的管理人员

2.培训讲师：培训活动的主导者。

3.培训对象

（三）培训内容：培训什么？进行何种类型的培训？

（四）培训的时间和期限：尽量不影响工作为宜

（五）培训的场地（内部训练场地&外部专业培训机构和场地）

（六）培训的方法：集中培训/分散培训/在职培训/脱产培训等





【能力要求】

二、制订员工培训计划需注意以下六个方面的工作

1.服从于企业生产、服务和发展的战略需要

2.能够协调企业目标与职工目标

3.必须注重时空上的结合

4.具有超前性和预见性

5.具备一定的量化基础

6.做出相应的成本预算

培训计划制定的依据：组织或部门培训需求分析结果、组织发展战略计划、部门工作计划、企业可利用的培训资源、组织管理理念。





【能力要求】

培训计划设计的内容 | 制订员工培训计划的依据 | 员工培训整体计划设计的程序

三、员工培训整体计划设计的程序

程度	目标	方法
1.培训需求分析	明确员工现有技能水平和理想状态之间的差距	测评现有成绩，评估它与理想水平的差距
2.工作岗位说明	收集有关新岗位和现在岗位要求的数据	查阅有关报告文献
3.工作任务分析	明确岗位对于培训的要求，预测培训的潜在困难	对将要涉及的培训进行分类和分析
4.培训内容排序	排定各项学习内容和议题的先后次序	界定各项学习内容或议题的地位及相互关系，据此进行排序
5.描述培训目标	编制目标手册	任务说明和有关摘要，对说明文字推敲、润色、加工
6.设计培训内荣	根据培训目标确立培训具体项目和内容	聘请专家或借助于中介机构选择培训科目
7.设计培训方法	根据培训项目的内容选择培训方式方法	采用经验总结、小组讨论等多种形式提出具体对策
8.设计评估标准	选择测试的工具，明确评估的指标和标准	低测评工具、评估指标和标准进行初步评估
9.实验验证	对培训计划的评析，发现其优缺点，并进行改进	征求意见，提出问题并修改完善





【能力要求】

注意事项

1.制定培训的总体目标。（依据是企业总体战略目标，企业人力资源总体

2.确定具体项目的子目标

3.分配培训资源

4.做好综合平衡



知识小结——员工培训开发体系与计划设计

湖南新东方

- 员工培训开发体系与计划设计
  - 企业员工培训体系的设计
    - 企业员工培训的内涵 → 培训的概念；培训的特性；培训的作用：公司及员工；培训的原则
    - 企业员工培训的方式 → 在岗培训：①岗位辅导②岗位轮换③小组学习④企业教练⑤自助培训；脱产培训：①课堂讲授法 ②网上培训法 ③情境化培训法④抛锚式培训法 ⑤实战模拟法；综合培训：①演示法 ②测试法 ③假想构成法④交流法 ⑤头脑风暴法 ⑥角色扮演法⑦演练法⑧案例分析法
    - 企业员工培训系统的结构设计 → ①培训需求分析②培训规划③培训组织实施④培训效果评估
    - 企业员工培训系统的运行 → ①合理划分部门职责、将子系统功能落到实处；②后勤保障部门对员工培训的支持；③培训人员及相关资源的配置
    - 企业员工培训系统的作业流程 → ①需求确认②制定培训计划③教学设计④实施培训⑤培训反馈
  - 企业员工培训计划的设计
    - 企业员工培训计划的基本原理 → 员工培训计划的概念；员工培训计划的作用；培训计划设计的要求
    - 培训计划的层次和类型 → 培训计划的横向结构；培训计划的纵向结构
    - 培训计划设计的内容 → ①培训目的②培训主体③培训内容④培训时间和期限⑤培训场地⑥培训方法
    - 制定培训计划的依据
    - 员工培训整体计划设计的程序



第二节

员工培训的需求分析





第二节：员工培训需求分析



【知识要求】

培训需求的产生　　培训需求分析的含义与作用

【学习目标】

知识要求：明确培训需求产生的原因、培训需求分析的含义与作用。

能力要求：掌握培训需求分析的一般程序，培训需求信息的采集与分析，利用技术模型分析培训需求，员工培训需求分析应把握的关键点，培训需求的组织评估与确认方法。

一、培训需求的产生

（一）什么是培训需求

培训需求是组织及其成员在绩效、行为、知识、技能、态度、观念等方面的实际情况与理想状态之间的，可以通过培训来加以改变的差距。

（二）培训需求的主体

1、按岗位划分：新员工、一般员工、专业技术人员、管理人员、转岗人员、待岗员工

2、按范围划分：具体个人、具体团队、整个组织

3、按层次划分：高层管理者、中层管理者、基层员工



第二节：员工培训需求分析



【知识要求】

培训需求的产生 | **培训需求分析的含义与作用**

（三）培训需求产生的原因

公司兼并重组，进入新的行业或市场

升迁、降职、调动、解雇、离职、引进。



引进新技术，新设备，采用新工艺或流程重组

技术水平、专业技能、管理技能及相关知识经验不足或态度观念问题而导致工作效率低下。



第二节：员工培训需求分析



培训需求的产生　　培训需求分析的含义与作用

【知识要求】二、培训需求分析的含义与作用

培训需求分析——在规划与设计每项培训活动之前，由培训部门、主管人员、工作人员等采取各种方法和技术，对各种组织及其成员的目标、知识、技能等方面进行系统的鉴别与分析，以确定是否需要培训及培训内容的过程。

作用：

1、寻找组织绩效问题产生的原因

2、确认差距

3、了解员工个人需求，赢得组织成员的支持

4、建立培训信息资料库

5、确定培训项目的成本与价值



第二节：员工培训需求分析



培训需求分析的一般程序和工作方法 | 培训需求信息的采集与分析 | 利用技术模型分析培训需求

【能力要求】

一、培训需求分析的一般程序与工作方法

（一）培训需求分析的一般程序

1、准确客观地收集各单位的培训需求信息

2、结合公司组织分析、工作分析、人员分析的情况进行分析

3、对分析后的培训需求结果进行确认

4、对结果进行调整和修订



第二节：员工培训需求分析



【能力要求】

（二）培训需求分析工作的方法

1、培训需求信息的收集方法

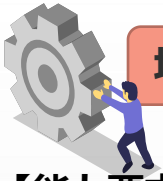
员工观察法、问卷调查法、管理层调查法、面谈法、关键事件法、集体讨论法、资料档案收集法等

2、培训需求分析的方法

（1）必要性分析方法：确定是否必须通过培训来解决问题
（2）整体性分析方法：根据企业发展、市场及行业状况综合分析
（3）绩效差距分析方法：集中在工作行为结果，解决具体问题。



第二节：员工培训需求分析



培训需求分析的一般程序和工作方法 | 培训需求信息的采集与分析 | 利用技术模型分析培训需求

【能力要求】

（三）培训需求分析的三个层次

1、个体层面

2、组织层面

3、战略层面



第二节：员工培训需求分析



培训需求分析的一般程序和工作方法 | 培训需求信息的采集与分析 | 利用技术模型分析培训需求

【能力要求】

二、培训需求信息的采集与分析

不同方法的优缺点对比p155-156



第二节：员工培训需求分析



【能力要求】

培训需求分析的一般程序和工作方法 | 培训需求信息的采集与分析 | 利用技术模型分析培训需求

三、利用技术模型分析培训需求

（一）培训需求的循环评估模型

（二）任务—绩效评估模型

（三）培训需求差距分析模型

（四）胜任力特征模型



第二节：员工培训需求分析



【能力要求】

培训需求分析的具体程序步骤与方法 | 培训需求分析应把握的关键点 | 培训需求的评估与确定

四、培训需求分析的具体程序、步骤与方法

（一）做好培训需求调查

（二）整理分析、深入访谈，最终形成培训需求分析总报告

1、分类整理部门培训需求

2、进行培训需求访谈

3、在全面掌握培训需求信息的基础上，撰写培训需求总报告



第二节：员工培训需求分析



【能力要求】

五、培训需求分析应把握的关键点

（一）有效应用培训需求分析技术

1.明确培训需求调查的参与者

2.设计合理的调查流程

3.准确查找绩效差距并分析原因

（二）确立系统化的培训需求分析机制

（三）注重组织发展与员工需求相结合

（四）关注员工的职业生涯发展

（五）充分发挥人力资源管理人员的作用



第二节：员工培训需求分析



【能力要求】

培训需求分析的具体程序步骤与方法 | 培训需求分析应把握的关键点 | 培训需求的评估与确定

六、培训需求的评估与确定

（一）培训需求的组织评估与确定

1.培训需求是否和企业的战略目标相一致

2.培训需求是否和企业文化一致

3.培训需求所涉及的员工数目

4.培训需求对组织目标的重要性

5.通过培训，业务水平可以提高的程度。

（二）公司培训需求和员工个人培训需求的一致性



知识小结——员工培训的需求分析

员工培训的需求分析

- 培训需求的产生 → ①什么是培训需求；②培训需求的主体；③培训需求产生的原因
- 培训需求分析的含义及作用
- 培训需求分析的一般程序和工作方法 → 培训需求分析的一般程序；培训需求分析的工作方法
- 培训需求信息的采集与分析
- 利用技术模型分析培训需求 → 培训需求的循环评估模型；任务——绩效评估模型；培训需求差距分析模型；胜任力特征模型
- 培训需求分析的具体程序，步骤和方法 → 做好培训需求调查；整理分析、深入访谈，最终形成培训需求分析报告
- 员工培训需求分析应把握的关键点 → 有效应用培训需求分析技术；确立系统化的培训需求分析机制；注重组织发展与员工需求的结合；关注员工职业生涯发展规划；充分发挥人力资源管理人员的作用
- 培训需求的评估与确定 → 培训需求的组织评估与确定；公司培训需求和员工个人培训需求的一致性



第三节
员工培训的分类设计



01 岗前培训

02 在岗培训

03 脱产培训

04 课堂培训

05 现场培训

06 自学



第一单元：岗前培训



【知识要求】

员工培训的分类 | 岗前培训的基本理论 | 岗前培训的内容 | 员工手册的构成

【学习目标】

知识要求：明确员工培训的分类，岗前培训的特点，意义和内容。

能力要求：掌握岗前培训的实施方法和程序

一、员工培训的分类

（一）根据培训与工作的关系，员工培训分为

1．岗前培训

2．在岗培训

3．脱产培训

（二）根据培训目的，员工培训分为：

1．过渡性教育培训

2．知识更新培训或转岗培训

3．提高业务能力培训

4．专业人才培训

5．人员晋升培训



第一单元：岗前培训



【知识要求】

（三）根据培训对象在公司中的地位，员工培训分为：

1．公司高层管理人员的培训

2．基层管理人员培训

3．专业技术人员培训

4．一般员工培训

（四）根据培训地点，员工培训分为：

1．企业内培训

2．企业外培训

3．在岗培训

（五）根据培训范围，员工培训分为：

1．全员培训

2．单项培训

（六）根据培训组织形式，员工培训分为：

1．正规学校

2．短训班

3．非正规大学

4．自学





【知识要求】

二、岗前培训的基本理论

（一）岗前培训的特点

1．基础性培训。岗前培训的目的是使任职者具备一名合格员工的基本条件。

2．适应性培训。

3．非个性化培训。根据每一个员工的具体需要进行培训，是在岗培训的基本任务。

（二）岗前培训的意义

1．新员工进入群体过程的需要

2．打消新员工对新的工作环境不切实际的期望

3．满足新员工需要的专门信息

4．降低文化冲击的影响

5．避免企业管理人员过多地行使权威

（三）岗前培训的注意事项

1．使用检查表。检查表是培训执行者为记录和控制与培训相关的无数细节的最有价值的工具。

2．地点的选择。培训应根据“择优选址”的原则，预先察看培训地点并在计划中加以确认。

3．确认。培训员可以用电话、传真或确认信的方式就培训事宜做出确认。





【知识要求】

三、岗前培训的内容

（一）岗前培训内容的影响因素

1．企业的生产经营特点

2．企业文化

3．新员工的素质

（二）岗前培训的常规内容

岗前培训内容主要有规章制度、企业概况、产品知识、行为规范和共同价值观，其中行为规范和共同价值观同属于企业文化。

（三）岗前培训的专业内容

1．业务知识。指除专业知识外，从事某项业务所需要的知识。

2．技能。指从事某项工作应具备的特殊技能。

3．管理实务。指某项管理工作的程序、方法、标准等。





【知识要求】

四、员工手册的构成

（一）概括介绍本公司。让新员工大致了解公司性质、经营范畴、主导产品（含劳务、服务）、市场分布、注册资本、现有资本及实现利税等基本情况。

（二）企业文化。现代企业文化讲求共识，提倡参与，崇尚团队精神，是团结教育广大员工，增强企业凝聚力和向心力的有力武器，应当写入员工手册。

（三）组织结构。通过组织结构，员工不仅可一目了然地知晓公司包括哪些部门，且对公司的产权构成、组织管理模式以及各个系统（生产系统、营销系统、财务系统等）形成印象。

（四）部门职责。

（五）政策规定。

1．人事政策，即员工选聘依据、考核标准、晋升条件、聘用（解聘）程序；

2．工资待遇，即工资结构及分级、工龄计算、各种奖金和补贴的发放办法、试用期待遇等；

3．劳动纪律，即由劳动合同规定的上下班时间，以及请假制度等；

4．报销制度（指差旅费、医药费等）、车辆使用制度、安全制度、卫生制度、保密制度等，都可做出概略介绍。

（六）行为规范。





【能力要求】

岗前培训的实施方法　　岗前培训的步骤

一、岗前培训的实施方法

（一）二阶段培训

二阶段培训一般分为全公司培训和工作现场培训。

1．全公司培训。又称为集中培训，即所有新员工，无论将从事什么工作，都接受同样内容的培训，培训内容一般是公司概况、行为规范、生产过程之类，方法主要有集中授课、现场参观、实习等。

2．工作现场培训。工作现场培训是指在新员工到岗后进行，在事先确定的岗位上熟悉具体业务，掌握特定的技能。这种方式主要适用于企业管理层次少，部门业务分工细，人员较少，下属企业的组织结构、业务、人员等基本相同的情况。



第一单元：岗前培训



岗前培训的实施方法　　岗前培训的步骤

【能力要求】

（二）三阶段培训

1．岗前培训的三阶段培训组成

①总部培训

②分支机构或部门培训

③工作现场培训组成

2．三阶段培训的前提——两级培训体制

下属企业或部门在上级人事部门的监督和指导下对岗前培训进行安排和组织，培训结束后，下属企业或部门应将培训情况和结果报上级人事部门备案。

3．公司总部培训要使新员工了解公司状况，公司的各部门及未来的工作岗位，公司产品的性能、包装及价格，市场销售情况的分析以及市场上同类产品及厂家的情况。

4．分支机构培训的重点

①了解未来的工作范围；

②了解每天的例行工作和非例行工作，强调时间与效率的重要性；

③各部门之间的协调与配合等。

5．工作现场培训即为见习期，是在一位资深员工的指导下从事未来所负担的工作。工作现场培训应尽量让新员工表现，指导员仅在旁协助，待新员工做完某项工作后再告诉他应改进的地方。





【能力要求】

岗前培训的实施方法　岗前培训的步骤

二、岗前培训的步骤

（一）岗前培训的设计

1．制定岗前培训计划

培训计划的构成，由文字和表格两部分组成。文字部分说明培训的对象、目的、内容、培训时间和培训地点等，表格表示培训的具体安排。岗前培训计划部分内容是固定的，另一部分内容根据每年的情况有所调整。

2．编写岗前培训提纲。

（1）企业介绍；

（2）企业文化介绍；

（3）人力资源管理制度说明；

（4）其他管理制度；

（5）设施条件说明；

（6）将新同事介绍给各部门经理、主管。



第一单元：岗前培训



【能力要求】

（二）岗前培训的实施

1．准备培训资料，具体包括：

（1）员工上岗培训计划；

（2）员工上岗培训通知；

（3）受训员工基本情况表；

（4）受训员工上岗培训安排表；

（5）受训员工上岗培训提纲；

（6）按培训内容编写的培训资料或提纲；

（7）员工手册。

2．岗前培训的会务准备

（1）岗前培训开始时，由高层经理人员致欢迎词；

（2）由人力资源部门进行一般性的指导；

（3）由新员工的直属上司执行特定性的指导；

（4）举行新员工座谈会；

（5）安排岗前培训的会场培训员应在培训实施时提前到位检查地点。





【能力要求】

岗前培训的实施方法　　岗前培训的步骤

3．实施培训。即根据培训内容选择相应的培训方法和方式进行培训。

4．考核考试。考试适用于对知识、技能的考察；考核有两种形式，一种是利用考核表；另一种是让新员工写心得报告。

5．颁发上岗证或上岗通知书。

（三）岗前培训内容与效果的跟踪，调查的内容包括：

1．岗前培训活动是否适当；

2．培训内容是否容易理解；

3．岗前培训是否有激励作用；

4．岗前培训活动的成本。





【知识要求】

【学习目标】

知识要求：明确各种在岗培训的特点、内容和具体要求。

能力要求：掌握在岗培训计划的制定，以及在岗培训的设计方法。

一、在岗培训的类别

（一）转岗培训

转岗培训是指对已批准转换岗位的员工进行的，旨在使其达到新岗位要求的培训。

转岗的原因

1．组织原因。企业经营规模与方向的变化、生产技术进步、机构调整等因素往往引起现有员工配置的改进。

2．个人原因。一般有两种情况，一是员工不能胜任现在的工作，需要重新安置；二是员工因某方面的才能或特长而受到重视，需要另行安排。





【知识要求】

（二）晋升培训

晋升培训是指对拟晋升人员或后备人才进行的，旨在使其达到更高一级岗位要求的培训。

晋升培训的特点

1．以员工发展规划为依据。晋升目标是员工发展规划的重要内容。员工现状与晋升目标要求之间的差距就是个人培训需求。个人培训需求是制定晋升培训计划、指导晋升培训的依据。

2．培训时间长、内容广。

3．多种培训方法并用。





【知识要求】

（三）以改善绩效为目的的培训

以改善绩效为目的的培训是指在绩效未达到要求、绩效下降或绩效虽达到要求但员工希望改进其绩效的情况下所进行的在岗培训。

以改善绩效为目的的培训的特点

1．以客观、公正的绩效考核为依据

2．以一对一指导为主要方法

3．任职前培训的延续

（四）岗位资格培训

许多岗位需要取得国家有关部门规定的、企业规定的岗位资格证才能上岗。资格证到期时，员工需接受培训并再参加资格考试。要求上岗者须具备资格证的岗位包括国家有关部门规定的岗位、企业规定的岗位。





【知识要求】

二、在岗培训的内容

（一）在岗人员管理技能培训

在岗人员管理技能培训一般包括：观察与知觉力、分析与判断力、反思与记忆力、推理与创新能力、口头与文字表达能力、管理基础知识、案例分析、情商等方面。

（二）在岗人员专业性技能培训

在岗人员专业性技能培训一般包括：行政人事培训、财务会计培训、营销培训、生产技术培训、生产管理培训、采购培训、质量管理培训、安全卫生培训、电脑培训和其他专业性培训。

（三）培训迁移的有效促进

培训迁移是指一种培训中习得的经验对其技能的影响。有效促进员工培训迁移的主要因素包括：合理确定培训目标、精选培训教材、合理安排培训内容、有效设计培训程序、使员工掌握学习规律等方面。





【知识要求】

三、在岗培训实施用表

组织实施在岗培训，需要设计一些标准化的工作表格和记录单，常见的表单主要有：

培训目标与组织目标对应表、人员情况调查表、员工培训计划表、年度培训计划汇总表、教材制作核对表、培训课前准备检查表、培训课程表、培训反馈表、培训成果检测表、培训课程与知识要点、培训评估资料收集表、事前观察收集评估表、培训师教学表现评价表、学员培训参与评估表、个人受训记录表（培训档案）、公司部门培训记录表、培训资料存档登记表等。





【知识要求】

四、培训现场的具体要求

（一）保证教学环境良好。

（二）保证教学设备齐全。

（三）合理的食宿条件以适应不同层次学员的要求

（四）为外出参观、考察提供足够的车辆。

（五）解决专、兼职教师的交通问题。

（六）交通顺利，保证学员来去方便。



第二单元：在岗培训

在岗培训计划的制订　　在岗培训的设计



【能力要求】

一、在岗培训计划的制定

（一）调查企业目前从业员工现状

1．确定五年内退休的员工及其人数；

2．通过培训即可晋升上级职位的员工及其人数；

3．因工作态度不好必须实施培训的员工及其人数；

4．因工作技能和绩效不佳而不能提升的员工及其人数等。

（二）确定培训的项目和内容

培训项目的确定可采用直接记录或组织分析等方法。

1．直接记录法

直接记录法是通过与下属或同事的沟通与磋商，让从业人员随时记录所从事工作的名称、所使用的设备、作业流程、作业的技能要求、从业人员的责任等。

2．组织分析法

组织分析法是指把工作现场内的所有工作分成若干作业期，并将每一作业期内的工作分类，调查每一项工作的具体要求。



第二单元：在岗培训



【能力要求】

（三）培训的准备工作

1．安排培训教师，通知下属培训的内容、目的、时间等；

2．确定培训的方法；

3．安排参训人员培训期间所从事工作的代理人；

4．备齐培训所需的仪器、设施、工具等必要设备；

5．根据工资发放的有关规定支付参训员工培训期间的工资；

6．测定参训员工的培训作业成绩，检测的标准应随着培训的进展而定；

7．制订培训计划表。

（四）确定培训指导负责人

培训指导负责人应该具备的条件

1．深厚的学识修养和高超的职业技能；

2．一定的组织能力和策划能力；

3．相当强的协调能力；

4．一定的语言表达能力和控制能力；

5．较强的自制能力。





【能力要求】

在岗培训计划的制订　　在岗培训的设计

（五）制作培训记录表和培训报告书

（六）培训计划制订的责任

目前一般采取自下而上的方法制定：企业各下属机构或部门分别制定各自下一年度的培训计划，在规定的期限内将培训计划上报人事部，由人事部汇总。人力资源部门（或教育培训部门）召开各下属机构或部门培训负责人会议，确定公司的年度培训计划（共同培训部分）。

（七）在岗培训费用管理

在岗培训费用是指从事在岗培训工作的一切经费，主要包括教材编写、聘请讲师、租用培训场地等费用。





在岗培训计划的制订　在岗培训的设计

二、在岗培训的设计

（一）转岗培训设计

1．转岗培训的程序

（1）确定转换的岗位

（2）确定培训内容和方式

（3）实施培训

（4）考核考试

2．转岗培训的方式

（1）与新员工一起参加拟转换岗位的岗前培训。

（2）接受现场的一对一指导。

（3）外出参加培训。

（4）接受企业的定向培训。





【能力要求】

（二）晋升培训设计

1．任职前训练阶段。本阶段的目的是提高受训者的理论水平和业务水平，增长受训者的才干，丰富受训者的工作经验，使其具备任职的基本条件。可采用派出学习、参加本企业的理论和专业培训班、参加指定的实践活动等。

2．任职后训练阶段。本阶段的目的是进一步提高受训者的素质。培训时间一般为任职后的1～2年。培训的内容应根据工作的具体要求设计，如：目标选择训练、工作评估训练、激励训练、逐日反馈训练和时间管理训练等。

（三）以改善绩效为目的的培训程序

1．对员工的绩效进行评价。

2．进行评估面谈。

3．制订绩效改进计划。

4．培训。

5．对培训效果进行评价。





【能力要求】

（四）岗位资格培训设计

1．确定要严格执行持证上岗制度的岗位和资格证的期限。

2．确定岗位资格考试、考核的内容。考试、考核内容应根据工作说明书（或岗位规范）、技术等级标准确定。

3．确定培训内容。培训内容应当与考试、考核内容相对应。

4．实施培训。培训应当在资格证有效期限之前进行。由于资格证是分批颁发，所以培训也是分批进行。

5．考试、考核。实行“考试、考核—颁发上岗证—考试、考核—换证”这种管理方法，其目的是激发员工学习新知识、新技术的积极性，保证员工素质与岗位要求相吻合。

6．重新颁发上岗证。





【能力要求】

（五）管理人员教程培训设计

员工管理人员教程培训的设计一般按照四个级别进行，各级培训之间先以最低级别培训为基础，从第四级别到第一级别所获技能依次提高，其具体培训内容大致如下：

1．四级培训：管理理论教程。培训对象：具有管理潜能的员工。培训目的：提高参与者的自我管理能力和团队建设能力。

2．三级培训：基础管理教程。培训对象：具有较高潜力的初级管理人员。培训目的：让参与者准备好进行初级管理工作。

3．二级培训：高级管理教程。培训对象：负责核心流程或多项职能的管理人员。培训目的：开发参与者的企业家潜能。

4．一级培训：总体管理教程。培训对象：管理业务或项目并对其业绩全权负责者；至少负责两个职能部门者。培训目的：塑造领导能力。



第三单元：脱产培训



【知识要求】

【学习目标】

知识要求：明确脱产培训的类型

能力要求：掌握脱产培训的管理方法

脱产培训的类型

（一）从时间上看，脱产培训可分为短期脱产培训和长期脱产培训

1．短期脱产培训是指离开工作或工作现场几天至三个月的培训，如参加短训班，参加研讨会和出国短期考察等。

2．长期脱产培训是指离开工作或工作现场三个月以上时间的培训，如到高等院校进修本科、研究生或MBA，出国进修等。

（二）从安排培训的主体看，脱产培训可分为组织安排的培训和个人选择的培训

1．组织安排的培训是组织根据培训计划选择有培养前途的工作者或业务骨干外出参加培训，这种培训针对性很强，培训的内容往往是组织当前最需要的知识、技能。

2．个人选择的培训是指员工个人根据培训计划或自身工作需要，选择适合自己的培训，如参加高等院校或专门机构举办的短训班等培训形式。



第三单元：脱产培训



【知识要求】

（三）从培训的内容看，脱产培训可分为学历培训和更新技能培训

1．学历培训以取得学历证、资格证为目的，如读MBA、外贸公司的报关员参加考试前培训等。

2．更新技能培训以补充或更新知识、掌握新的技能为目的，如高等院校或专门培训机构举办的培训等。

（四）从受训阶层看，脱产培训可分为分阶层脱产培训和分专业脱产培训

1．分阶层脱产培训是指对不同阶层的员工进行脱产教育培训，包括对各类管理阶层员工的培训、对新员工的岗前培训和对骨干员工的脱产轮训等。

2．分专业脱产培训是指按不同专业对各类员工进行脱产培训，包括对不同员工进行全面质量培训、安全生产培训、专业新发展培训和技能培训。



第三单元：脱产培训

脱产培训的审批　　培训效果的评估　　培训合同的签订



【能力要求】

一、脱产培训的审批

拟外出参加培训者应填写“脱产培训申请表”或“脱产培训推荐表”，报人力资源部门审核并须经主管经理审批。

二、培训效果的评估

脱产培训效果评估的方法

（一）根据受训者是否获得证书进行评估。这种方法适用于以取得资格证、学历证为目的的培训。培训结束后，受训员工应将获得的证书交人力资源部备案。

（二）通过调查表或报告书进行评估，这种方法适用于非证书培训。员工学习结束后，填写培训效果调查表或培训报告书，交人力资源部。人力资源部门根据员工填写的调查表或报告书对培训做出评估，以利于今后审批此类培训。

三、培训合同的签订

企业派员工外出接受长期培训，往往需要支付较多的培训费用，因此企业一般会要求员工学习结束后继续工作若干年。为确保双方的利益，受训者要与单位签订培训合同。



第四单元：课堂培训



影响课堂培训效果的因素　　教室布置的决定因素

【知识要求】 **【学习目标】**

能力要求：掌握教室布置的方法，各种课堂培训方法的优缺点，实施要点，实施程序步骤和方法

一、影响课堂培训效果的因素

1．教师的教学水平

2．培训内容是否充实，是否符合学员的需要

3．教学方法

4．学员的学习态度



第四单元：课堂培训



【知识要求】

影响课堂培训效果的因素

教室布置的决定因素

二、教室布置的决定因素

1．参训者人数

2．不同的培训活动形式

3．课程的正式程度

4．培训者希望对课堂的控制程度



第四单元：课堂培训



课堂培训方法 | 课堂培训准备 | 教室布置 | 讲授法的运用 | 研讨法的运用

【能力要求】

一、课堂培训的方法

讲授法
研讨法
模拟练习法
视听法
演示法
案例分析法

其中最常用的是**讲授法、研讨法、案例分析、专题讲座法**





【能力要求】

（一）讲授法

讲授法是指教师按照准备好的讲稿，系统地向受训者传授知识的培训方法。

1、讲授法的优点

（1）易于操作。一般讲授内容确定后，只需根据培训的内容确定相应的主讲人，找到一间合适的教室（如会议室），选定培训的时间，召集需进行培训的学员即可进行，学员数量可多可少。

（2）经济高效。可以同时对大量学员进行培训；可在较短时间内使学员系统地学习、掌握有关的系统知识。

（3）有利于教师作用的发挥。培训师在课堂上对学习者进行知识讲解、能力训练、思维启迪、方法示范，在培训中起着主导作用。

2、讲授法的缺点

（1）单向式教学。讲授法的培训过程是由教师控制的，讲授的内容、进度取决于教师，学员基本处于被动接受状态，教师与学员间缺乏必要的交流和反馈，学员间缺乏相互作用和信息交流。

（2）缺乏实际的直观体验。讲授法仅是利用语言从理论上传授知识和技能，不能给学员提供相关的感性认识，可能对知识的理解和运用带来困难。

（3）培训的针对性不强。讲授法主要针对学员的普遍性问题确定讲授内容，采用统一资料、同一方法进行培训，难以顾及每个学员的具体特点和个别问题。





【能力要求】

（二）研讨法

研讨法是在教师引导下，学员围绕某一个或几个主题进行交流，相互启发的培训方法。

1、研讨法的类型

（1）以教师为中心的研讨和以学生为中心的研讨

（2）任务取向的研讨与过程取向的研讨

2、研讨法的优点

（1）多向式信息交流。在讨论过程中，教师与学员间，学员与学员间相互交流、启发和借鉴，及时反馈，有利于学员取长补短，开阔思路，促进能力的提高。

（2）要求学员积极参与，有利于培养学员的综合能力。

（3）加深学员对知识的理解。通过对实际问题的研究、讨论，为学员提供了运用所学知识的机会，加深了学员对原理知识的理解。

（4）研讨法形式多样，适应性强，可针对不同的培训目的选择适当的方法。





【能力要求】

（三）案例分析法

案例分析法是指针对特定案例进行讨论，寻求解决问题方案的方法，它可以被看作是一种特殊的研讨方法。

1、案例研究法的类型

（1）分析性案例

（2）说明型案例





【能力要求】

2、案例分析法的特点

（1）案例分析法的目的是提高学生分析问题和解决问题的能力，学生需要在课外去完成案例的知识准备，因此，它是一种较为高级的培训方法。

（2）案例分析法的主体是学生。

（3）案例分析法的学习方式是学生通过对案例的分析，从中总结出某些规律，即由案例引出理论。它本质上是一种归纳式学习方法。

（4）案例分析法揭示了人的行为的动因，即人在某种情景下的行为规律，教师的任务就是引导学生以思考、讨论的方式将这些规律找出来。

（5）案例分析法提供给学生一个个生动具体的案例，这些案例只是为学生的分析与思考提供问题的情景，它本身并不产生迁移作用。教师应在案例中鼓励和激发学生的思考。

（6）案例分析法提供的情景是具体的、全方位的，人们的行为可以从多方面进行解释，很难有一个最优答案。

（7）案例分析法可以让学生掌握解决问题的一些基本方法和程序。





【能力要求】

（四）专题讲座法

专题讲座针对某一个专题知识，一般只安排一次培训。这种培训方法适合于管理人员或技术人员了解专业技术发展方向或当前热点问题等方面知识的传授。

（一）专题讲座法的优点

1．培训不占用大量的时间，形式比较灵活；

2．可随时满足员工某一方面的培训需求；

3．讲授内容集中于某一专题，培训对象易于加深理解。

（二）专题讲座法的缺点

讲座中传授的知识相对集中，内容可能不具备较好的系统性。





【能力要求】

二、课堂培训的准备

（一）制定培训计划

（二）根据培训内容设计培训课程，编写培训大纲

课堂培训的课程分为固定课程和灵活课程，其中固定课程需编写培训大纲，它是对固定课程教学的指导性文件。

（三）编写或选择教材

1．到市面上购买。适用于一般的理论培训。

2．自己编写。适用于针对性很强的培训。

（四）选择和培养培训教师

企业培训教师的来源

1．聘请的高等院校教师，擅长理论方面的培训；

2．企业的业务骨干，擅长具体业务、技能方面的培训；

3．企业内部培训机构的教师。

（五）准备培训场所和设备

场所和设备是培训的硬件。培训设备分为一般设备和专用设备。

（六）准备必要的资料，如培训记录、考勤表等。

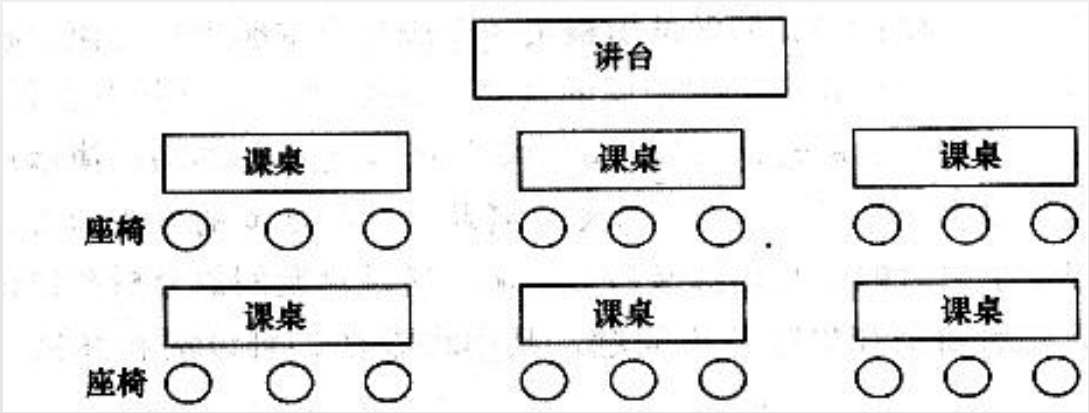


【能力要求】

三、教室布置

（一）传统布置法

从空间利用的角度看，传统布置法是最好的，因为它只要留出教师的活动空间和座位间的通道，其余空间都可摆放桌椅；从讲授的角度看，这种布置方法也是最佳的，因为讲授过程中不需要学生之间的交流，学生只要专心听讲即可。

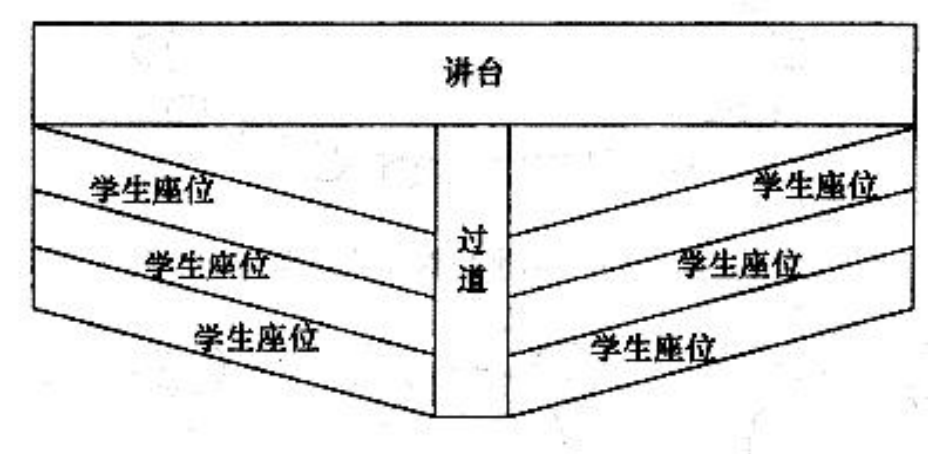


【能力要求】

（二）臂章形布置法

这种方法由传统布置法发展而来，它将每列桌子靠中间过道的一头向后稍移一定的角度，以使处于同一排而被过道隔开的学生能相互看见，相互交流。

臂章形布置法只适合于桌椅排成两列的教室。这种布置方法具备传统教室布置的一些优点，又便于学生交流，讲授与讨论相结合的教学可以尝试，但它会分散学生对教师讲课的注意力。



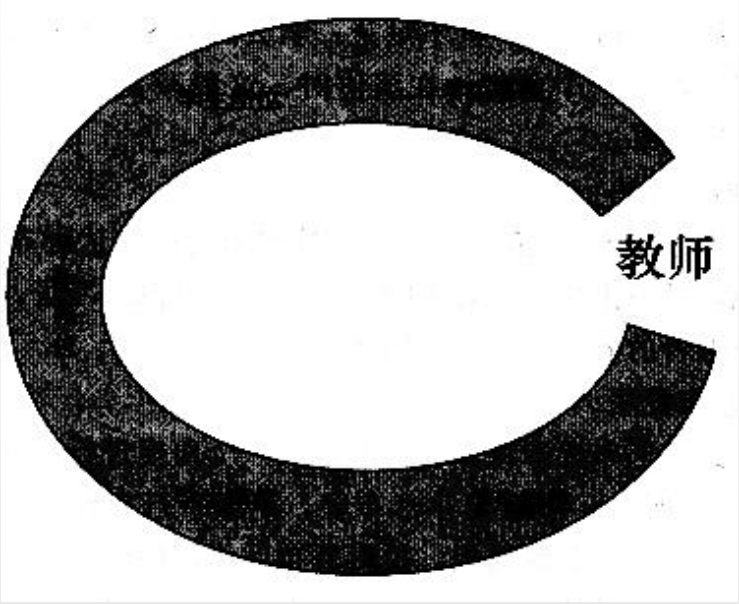


【能力要求】

（三）环形布置法

环形布置法即将桌椅围成一个不封闭的圆圈，缺口处为教师的位置，便于学生之间、学生与教师之间的交流，是典型的以学生为中心的布置方法。

环形布置法适合于应用研讨或案例法的教学，而不适合于讲授。

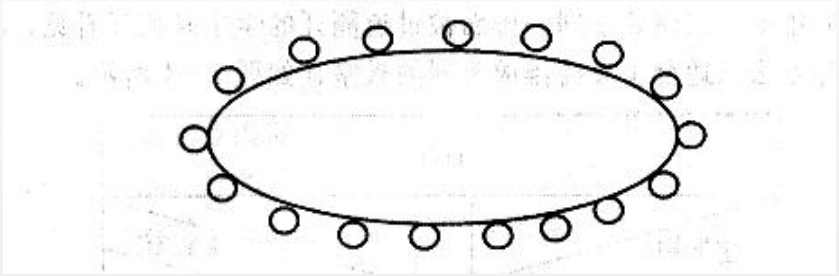




【能力要求】

（四）圆桌会议和圆桌分组布置法

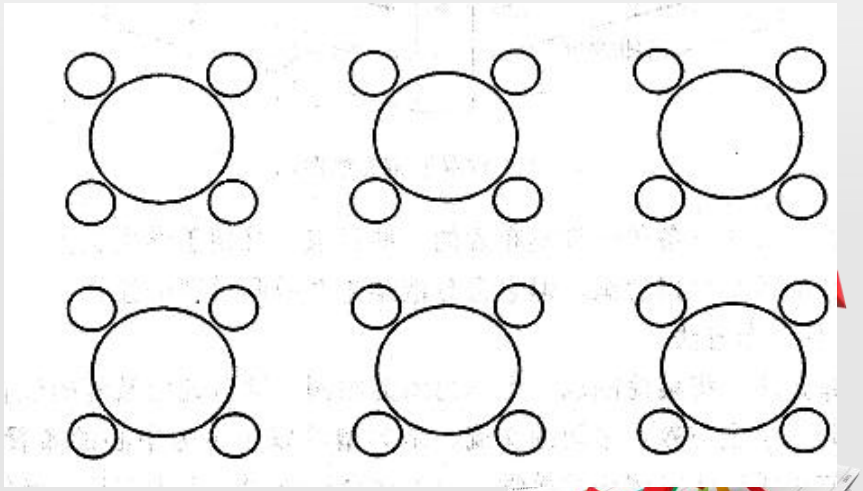
圆桌会议布置法适应于人数在15人以下的研讨性培训，也容易增加亲近感，学员精神比较容易集中。



1．圆桌分组布置方式的主要优势

①比较适合较大型的团队培训；

②有利于培养团队意识，可以在桌与桌之间进行沟通，不离开位置就能组成新的小组，培训师可以在各桌之间巡视，并且加入任何一组。



2．圆桌分组布置方式的不足

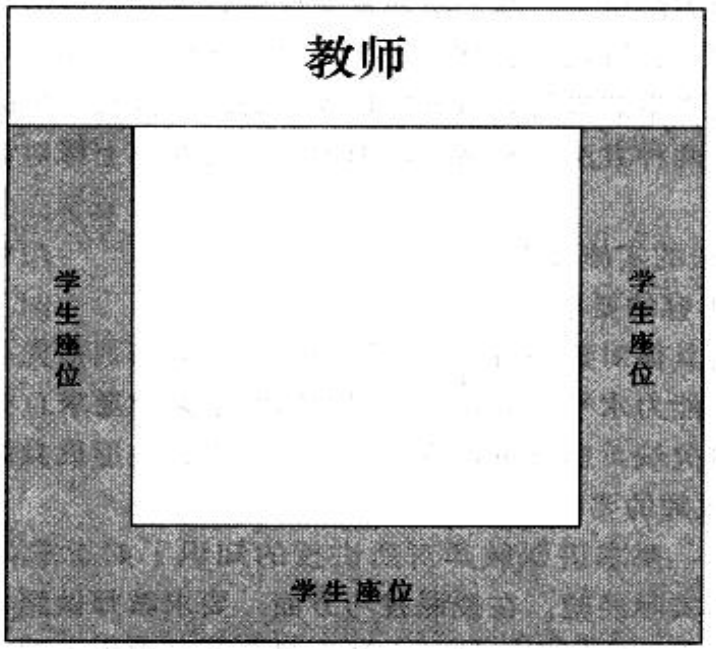
学员们不容易看到培训师，并且在观看投影时都得转动一个角度，在演讲时，这种布置方式鼓励了私下的谈话，削弱了演讲效果。

第四单元：课堂培训

【能力要求】

（五）U形布置法

U形布置法是将桌椅围成一个U形，开口处是教室的正面。这种布置形成两边的学生互相对视，另一排学生正对教师。它适合于模拟练习法，U字里面的空间可以作为模拟者的演练区域。

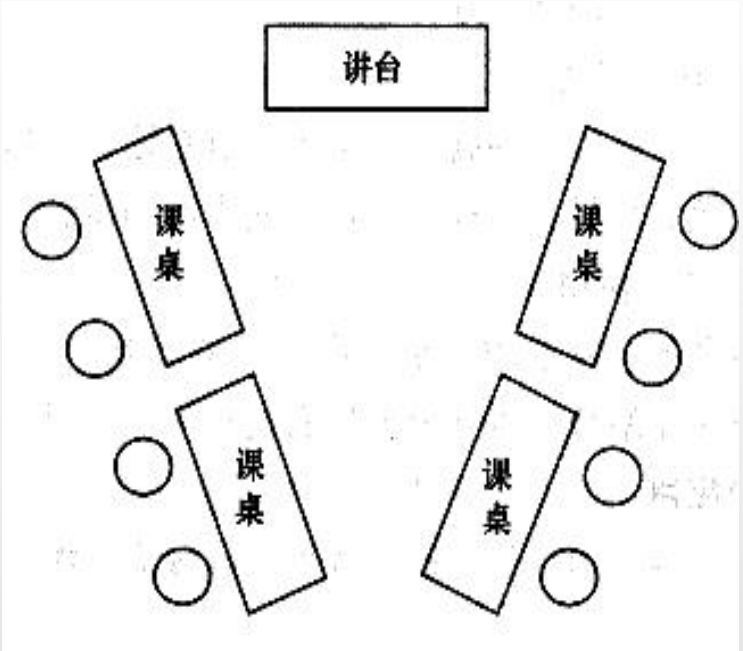




【能力要求】

（六）V形布置法

V形或称人字形布置即将课桌、座位以一个角度进行布置，摆成一个V字形。采用V字形布置，不像平行布置那么拘谨，所有的学员都可以比较容易地看到黑板、投影幕布，培训师可以从过道走向任何一个学员进行沟通，学员们可以进行最佳的沟通。



V形布置法的主要缺陷

不便于学员们相互看见对方，有些学员的视线会被其他学员挡住，学员的沟通不如U形布置。





【能力要求】

三、讲授法的应用

（一）讲授法的方式

1．灌输式讲授

即单向式讲授，教师在讲台上讲解，学生在下面听讲、记笔记。

2．启发式讲授

即教师和学生间有互动，教师在讲授时先有所保留，将保留部分以问题提出，让学生思考和回答，然后进行总结。教师常用的提问方式有两种：一是提出问题让学生得出结论；二是提供结论让学生分析和论证。

3．画龙点睛式讲授

教师先将相关的讲义、辅导材料发给学生，让学生课前有充分的时间预习，上课时教师只针对重点和难点进行讲解，并回答学生的问题。

这种方法使学生的参与性与自主性大大提高，提高学生的听课效率，而且学时数要比前两种方法明显减少，因为学生已经在上课对讲课内容进行了认真的预习。





【能力要求】

（二）讲授法的实施要点

1．对讲课内容的要求

根据培训的具体对象和目标确定讲课内容，即培训前先了解学员的基本情况，如知识、能力水平、职位等，以及相对于岗位要求，学员在知识、能力等方面有哪些欠缺，由此确定讲课的内容、方式，形成具体的授课计划。

2．对讲课教师的要求

在知识方面，要求讲课教师对所讲授的知识了如指掌，并有深入的研究，或有丰富的实际经验。在授课技巧方面，要求教师做到，善于引出讲课主题，如采用开门见山直入主题、由社会热点问题引出主题、以幽默的方式引出主题等方法，以引起学员的听课兴趣；讲课时善于把握要点，保持讲述的条理性，注意身体语言的配合等。

3．保持学员兴趣的措施

（1）让学员积极参与，如提出问题，由学生分析结论，提出解决方法；

（2）通过生动的语言或直观教具增强直观性；

（3）制造一些幽默和悬念。

4．与其他方法结合使用

讲授法作为培训的最基本的方法，适合于系统地传授知识，可与研讨、角色扮演等多种方法相结合，以充分发挥它的作用，取得更好的培训效果。





【能力要求】

五、研讨法的应用

研讨法适宜各类学员围绕特定的任务或过程独立思考，提高判断评估问题的能力及表达能力的培训。

（一）研讨的形式

1．集体讨论

集体讨论是指在教师的组织下，学生就某一主题展开讨论的形式。

2．分组讨论

分组讨论是指将学生分为若干小组，就某一问题展开讨论的形式。讨论结束后，教师将各个小组的讨论情况汇集在一起，进行总结。

3．对立式讨论

对立式讨论是指将学生分为意见对立的两组，双方针对某一命题进行辩论的形式。

对立式讨论的具体实施步骤

（1）主持人宣布辩题，介绍对立双方的观点

（2）正方发表看法

（3）反方发表看法

（4）自由辩论

（5）反方总结

（6）正方总结

（7）主持人总评双方观点





【能力要求】

（二）研讨的方法

1．演讲讨论法

演讲讨论法是指由培训组织者聘请一位专家针对某一专题进行演讲，演讲结束后专家与受训者进行自由讨论的方法。

2．管理原理贯彻法

管理原理贯彻法是指通过研讨方式让受训者了解管理的基本原理和知识，并将之贯彻到实际管理中去的方法。典型的管理原理贯彻法有12个研讨会，每个研讨会需3小时，全部培训过程需36小时，在实际应用中，组织者可依据具体情况加以缩减。





【能力要求】

3．强调理解讨论法

强调理解讨论法是指通过讨论来达到掌握和巩固理论知识的一种方法。

强调理解讨论法的实施过程

（1）教师确定研讨主题、具体问题和答案。

（2）学员事前进行基础知识学习，如上课、自学。

（3）每个学员独立回答将讨论的问题。

（4）将全体学员分组，每组约5～6人，各组讨论已确定的研讨问题，做出共同的答案。

（5）教师提供正确答案并加以解释。

（6）分析各组的答案，评定各组解决问题的能力和效率。

$$小组的讨论效率=\frac{团体得分-个人平均分}{满分-个人平均分}\times 100\%$$

式中团体得分根据小组答对的题目计算，个人平均分根据小组得分和小组人数计算。百分比越高，说明团体讨论的效率越高。

（7）教师总结讨论过程，对普遍的错误进行分析，进行必要的个别辅导。





【能力要求】

（三）研讨法的实施要点

1．对研讨题目和内容的要求

（1）题目具有代表性。即题目应与实际工作紧密联系，既能反映实际工作中普遍存在或亟待解决的问题，又能体现所需培训的关键和核心问题。

（2）题目具有启发性。即题目应能启发学员思考、研究，以利于学员能力的提高和对知识的掌握。

（3）题目难度适当。即题目应根据培训目标的要求，结合培训对象的知识、能力水平确定。

（4）研讨题目应事先提供给学员，以便做好研讨准备。

2．对指导教师的要求

（1）明确讨论要求

（2）引导讨论过程

（3）创造讨论气氛

（4）总结讨论结果

3．指导教师制订讨论计划，准备讨论资料





【能力要求】

五、案例分析法的应用

（一）案例分析法的操作程序

1．培训前的准备工作

（1）培训者根据培训目标和培训对象确定培训课程的具体内容。

（2）培训者从平时积累的案例中选择适当的案例作为研讨内容。

（3）培训者制定培训计划，确定培训时间、地点。

（4）培训者熟悉案例分析法的操作方法，了解实际应用中应注意的问题，掌握案例的选择标准和讨论后进行总结的方法。

2．培训前的介绍工作

（1）培训者向学员介绍：培训者自我介绍；培训的目的、培训方式；案例分析法的基本内容、特点；案例分析法应用时应注意的问题及应用后能达到的效果；本次培训课程的计划安排。

（2）学员简单地自我介绍，彼此相互认识以获得基本的了解，以创造一个友好、轻松的研讨气氛。

（3）将学员分组，确定各组组长。



第四单元：课堂培训



【能力要求】

3．案例讨论

（1）教师展示案例资料，让学员了解、熟悉案例内容，同时培训者应回答学员就案例内容提出的问题。

（2）各组分别研讨案例，找出所有的问题，并进一步确定核心问题。

（3）小组成员提出多种解决方案，通过讨论选择最佳方案。

（4）全体讨论解决问题的方案。

4．分析总结

（1）培训者就案例内容及解决方案进行总结。

（2）培训者就本次培训课程的学习要点进行总结，并对讨论质量做出评价（检查是否达到预期要求，对学生的发言进行分析）。





【能力要求】

（二）案例分析法的实施要点

1．培训者应在案例资料展示完毕后，进行必要的解释说明，回答学员的提问，以尽量保证学员对案例内容的准确把握。

2．小组讨论中，若发现研讨内容偏离主题，培训者应及时纠正。

3．各小组在提出最佳方案时，若培训者发现各组提出的对策缺乏新意，应给予提示引导，以促使学员深入思考。

4．集体讨论时，培训者应注意控制时间，并进行适当引导，以使讨论能够深入。

5．培训者进行总结时，既要对案例内容及解决方案进行分析，又要对各组提出的方案做出评价。

6．培训者应在每次案例研讨结束后，对案例研究工作和结果进行记录、整理，一方面可保持、提高案例研究的完整性；另一方面有助于提高组织案例研讨课程的技巧和水平。





【能力要求】

（三）案例编写的步骤

1．案例的组成

（1）说明，即目的、对象、使用建议、作者等内容；

（2）正文；

（3）附件，如数据、图表、有关规章制度、有关背景知识等；

（4）思考题。

2．具体编写步骤

（1）确定培训的目的。案例的编写要以培训目的为依据，培训目的应当具体、明确。

（2）搜集信息。信息的来源一般有四个：一是公开出版发行的报刊书籍，二是内部的文件资料，三是有关人员的叙述，四是自己的经历。如果仅依据公开的报刊书籍而不进行深入调查，很难编写出高水平的案例。

（3）写作。事件的起因、发展、结果应忠于事实，引用的数据要准确（不便于公开的除外），涉及的机构和人名可隐去。如果案例需要公开，应征得有关机构、人员的同意。

（4）检测。请具有一定专业知识的人或经验丰富的人来审阅案例，看它是否存在缺陷或遗漏。

（5）定稿。根据审阅者的意见对案例进行修改，最后定稿。



第五单元：现场培训



【知识要求】

现场培训的内容　现场培训的对象　现场培训的方法

【学习目标】

知识要求：明确现场培训的内容和对象

能力要求：掌握适应性现场培训的程序、以改善绩效培养人才为目的的现场培训的程序和方法

一、现场培训的内容

（一）现场培训方法的含义

现场培训方法又称实践法，是指受训者在工作场所边干边学的培训方法。

（二）适合现场培训的内容

1．企业概况，即企业历史和现状

2．企业文化

3．企业行为规范

4．企业各项规章制度

5．产品知识

6．从事具体岗位所应具备的专业知识

7．从事具体岗位所应具备的能力

8．从事具体岗位所应具备的技能

9．管理实务

10．思想道德





【知识要求】

现场培训的内容　现场培训的对象　现场培训的方法

二、现场培训的对象

1．从学校毕业的新员工。

2．有相关工作经验的新聘用人员。

3．有工作经历但原先从事的工作与现在从事的工作完全不同的员工，包括转岗员工和将要从事的工作与原先工作不同的新员工。

4．企业的后备人才。

5．需要改善绩效的员工，而且该员工要改进的项目适合于现场培训。





【知识要求】

三、现场培训的方法

（一）工作指导法

1．工作指导法的含义

工作指导法又称教练法、实习法，是指由一位有经验的工人或直接主管人员在工作岗位上对受训者进行培训的方法。

2．工作指导法的优点

应用广泛，可用于基层生产工人。

3．工作指导法应注意的培训要点

（1）关键工作环节的要求

（2）做好工作的原则和技巧

（3）须避免、防止的问题和错误





【知识要求】

现场培训的内容　现场培训的对象　现场培训的方法

（二）工作轮换法

1．工作轮换法的含义

工作轮换法是指让受训者在预定时期内变换工作岗位，使其获得不同岗位的工作经验的培训方法。

2．工作轮换法的优点

（1）能丰富受训者的工作经验，增加对企业工作的了解；

（2）使受训者明确自己的长处和短处，找到自己适合的位置；

（3）改善部门间的合作，使管理者能更好地理解相互间的问题。

3．工作轮换法的不足

工作轮换法鼓励“通才化”，适合于一般直线管理人员的培训，不适用于职能管理人员。



第五单元：现场培训



【知识要求】

（三）特别任务法

特别任务法是指企业通过为某些员工分派特别任务对其进行培训的方法。

1．委员会或初级董事会。

2．行动学习。

（四）个别指导法

个别指导法和我国以前的“师傅带徒弟”或“学徒工制度”相类似。

1．个别指导法的优点

（1）新员工在师傅指导下开始工作，可以避免盲目摸索；

（2）有利于新员工尽快融入团队；

（3）可以消除刚从高校毕业的学生进入工作的紧张感；

（4）有利于企业传统优良工作作风的传递；

（5）新员工可从指导人处获取丰富的经验。

2．个别指导法的缺点

（1）为防止新员工对自己构成威胁，指导者可能会有意保留自己的经验、技术，从而使指导浮于形式；

（2）指导者本身水平对新员工的学习效果有极大影响；

（3）指导者不良的工作习惯会影响新员工；

（4）不利于新员工的工作创新。



第五单元：现场培训



【能力要求】

适应性现场培训程序　以改善绩效培训人才为目的的现场培训程序　注意事项

一、适应性现场培训的程序

（一）确定培训项目

确定培训项目的方法

1．工作说明查阅法

工作说明书中一般都有从事该岗位所应具备的知识、技能、能力的描述。

2．培训需求调查法

如果企业没有工作说明书或从工作说明书上不能获得足够的信息，可采用向各部门发放调查表或由各部门申报的办法了解各部门现场培训的需求，据此确定现场培训项目。

（二）编写现场培训指导书

现场培训指导书说明企业某岗位现场培训项目的具体内容、培训时间、培训对象和培训方法等。

（三）确定现场培训的指导者

指导者应由本部门的领导或资深员工担任。指导者确定后应在人事部门备案，现场培训指导者最好不要频繁更换。



第五单元：现场培训



适应性现场培训程序 | 以改善绩效培训人才为目的的现场培训程序 | 注意事项

【能力要求】

（四）培训结束后对受训者进行考试或考核

对于技能培训，应通过考试来检查培训效果；对于能力培训，应定期对受训者进行能力考核，评价其能力是否有提高；对于需要见习环节的培训，可在见习结束后由受训者写出见习报告，然后由指导者写评语。

（五）颁发上岗证

培训期满后，人事部门根据考试或考核结果颁发上岗证。颁发上岗证只涉及接受岗前培训和转岗培训的人员。



第五单元：现场培训



【能力要求】

二、以改善绩效、培训人才为目的的现场培训程序

（一）确定培训需求

1．根据员工发展规划确定现场培训需求。

2．根据绩效改进计划确定现场培训需求。

3．通过自我申报确定培训需求。具体步骤如下：

（1）指示部下制定目标；

（2）部下根据自己的具体情况制定目标及计划；

（3）上级与下级通过面谈最后确定目标及计划。

（二）制定个别指导计划书

个别指导计划书应当在上下沟通的基础上制定。个别指导计划书应包括指导内容、具体措施、时间、指导者等。

制定个别指导计划书的方法

1．上下级充分讨论之后，上级凭经验制定。

2．上级根据下级的自我申报表从个别指导手册上选择部分合适的项目，制定出草案，经上下级协商后确定。



第五单元：现场培训



适应性现场培训程序 | 以改善绩效培训人才为目的的现场培训程序 | 注意事项

【能力要求】

（三）实施培训

现场培训是一对一指导，依赖于实践，可以在工作中随时进行。

1．具体方法

2．针对不同培训对象和内容采取不同方法

（四）培训评价

现场培训的评价应从多个角度进行：

1．看受训者的工作成绩是否有提高；

2．看受训者的态度、行为是否发生变化；

3．听受训者讲述培训后的收获；

4．向同事、顾客了解受训者接受培训后的变化。

【注意事项】

工作轮换法的实施要点

1．工作轮换计划需根据每个受训者的具体情况制定，应将企业的需求与受训者的兴趣、能力倾向和职业爱好相结合。受训者在某一部门工作的时间长短，应视其学习进度而定。

2．配备有经验的指导者。受训者在每一岗位工作时，应由富有经验的指导者进行指导，最好经过专门训练，负责为受训者安排任务，并对其工作进行总结、评估。



第六单元：自学



自学的适用范围　　自学的优缺点

【知识要求】

- 【学习目标】

知识要求：明确自学的适用范围

能力要求：掌握各种自学的组织方式与步骤，人力资源部门对于自学的管理

一、自学的适用范围

1．从培训内容上看，自学适用于知识、技能的学习。

2．从培训体系看，自学既适用于岗前培训，又适用于在岗培训，新员工和老员工都可以通过自学掌握必备的知识和技能。



第六单元：自学

自学的适用范围　　自学的优缺点



【知识要求】

二、自学的优缺点

（一）自学的优点

1．费用低。自学只需要为自学者创造一定的学习条件或者对自学进行必要的组织，自学费用比课堂培训低得多。

2．不影响工作。自学往往是在业余时间进行，学习和工作不会发生矛盾，对工作一般不会产生影响。

3．学习者自主性强。自学者可根据自己的具体情况安排时间和进度，有重点地选择学习内容，学习者自主性强，可弹性安排学习计划。

4．可体现学习的个别差异。自学者可以对学习内容进行选择，着重学习自己不熟悉的内容。

5．培养员工的自学能力。自学的过程是学习者主动掌握知识的过程，必然会提高学习能力。

（二）自学的缺点

1．学习的内容受到限制。自学时缺少交流、演练和指点，通过交流，演练和指点才能掌握的东西显然不适合自学。

2．学习效果可能存在很大差异。每个员工的自学能力和主动性不同，学习效果可能存在很大差异。

3．学习中遇到疑问和难题往往得不到解答。在自学时，学习者遇到不懂的问题可能无法得到解答。

4．容易使自学者感到单调乏味。自学是单个进行，如果恰好学习者对学习的内容缺乏兴趣，就会产生单调、乏味的感觉。



第六单元：自学



自学的组织方式与步骤　　人力资源部门对于自学的管理

【能力要求】

一、自学的组织方式与步骤

（一）指定学习资料

指定学习资料的具体操作步骤

1．选定学习资料

（1）从内容看，学习资料包括：

①固定使用的学习资料。如员工手册、岗位规范、工作流程图等涉及企业基本制度的资料。

②临时使用的学习资料。

（2）从形式看，学习资料包括：

①文字资料。如书籍、杂志、企业的规章制度。

②音像资料。如录像带、录音带、光盘、软磁盘。

2．规定学习的完成时间和具体要求

3．员工自学

4．反馈学习结果

反馈学习的结果的具体方法有：考试、写心得报告和举办交流会或研讨会等方法。



第六单元：自学



【能力要求】

自学的组织方式与步骤　　**人力资源部门对于自学的管理**

（二）网上学习

1．网上学习的具体操作步骤

（1）建立网页

（2）员工拥有个人电脑

（3）开设网上课程

网上课程应当依据自学的特点而设计，具体包括：课程体系、各门课程的内容和学习指南。

（4）配备自学辅导员

2．网上教学的优点

（1）学习者可以在自己选定的时间内学习

（2）学习者可以在自己选定的空间内学习

（3）便于学习者与指导者交流

（4）信息量大、选择性强

（5）学习内容易于保存

（6）费用低

3．网上教学的缺点

（1）课程内容很难根据学习者的具体情况改变，不够灵活

（2）只适合进行知识方面的培训，其他培训项目较难开展

（3）无法对学习过程进行控制，完全依靠学习者的自觉性

（4）由于个人单独学习，容易产生单调感和孤独感





自学的组织方式与步骤

人力资源部门对于自学的管理

【能力要求】

（三）电视教育

企业创建自己的闭路电视教育系统课程是分类设置的，每次课一般会在不同时间段多次播放，学员可以选择合适的时间学习。





自学的组织方式与步骤　　人力资源部门对于自学的管理

【能力要求】

二、人力资源部门对自学的管理

（一）制订自学计划或帮助员工制定个人自学计划

自学计划可以是针对某一类人员的，如要求管理人员阅读《管理模式》；也可以是针对员工个人的，这样的自学计划一般都是在员工个人发展规划和绩效评估的基础上制定的。

（二）对员工进行自学方面的指导

1．让员工养成自学的习惯

2．让员工掌握有效的学习方法

（三）对自学效果进行检查、评价

检查和评价对于自学来说显得更为重要。对统一安排的自学如果不进行检查和评价，学习本身可能无法开展下去。有的员工会以工作忙为由将指定的书籍扔到一边。



知识小结——员工培训的分类设计

湖南新东方

员工培训的分类设计

- 岗前培训
  - 员工培训的分类 → 岗前培训，在岗培训，脱产培训
  - 岗前培训基本理论 → 岗前培训的特点、意义、注意事项
  - 岗前培训的内容 → 岗前培训内容的影响因素、岗前培训的常规内容、岗前培训的专业内容
  - 员工手册
  - 岗前培训的实施方法 → 二阶段培训、三阶段培训
  - 岗前培训的步骤 → 岗前培训的设计、岗前培训的实施、岗前培训内容与效果的跟踪
- 在岗培训
  - 在岗培训类别 → 转岗培训、晋升培训、以改善绩效为目的、岗位资格培训
  - 在岗培训的内容 → 在岗人员管理技能培训、在岗人员专业性技能培训、培训迁移的有效促进
  - 在职培训实施用表
  - 培训现场的具体要求
  - 在岗培训计划的制订
  - 在岗培训的设计 → 转岗培训、晋升培训、以改善绩效为目的、岗位资格培训、管理人员教程培训
- 脱产培训
  - 脱产培训的类型 → 按时间、按主体、按内容、按受训阶层
  - 脱产培训的审批
  - 培训效果的评估
  - 培训合同的签订
- 课堂培训
  - 影响课堂培训效果的因素及教室布置的决定因素
  - 课堂培训的方法及应用 → 讲授法、研讨法、案例分析法、专题讲座法
  - 课堂培训的准备及教室的布置
- 现场培训
  - 现场培训的内容，对象
  - 现场培训的方法 → 工作指导法、工作轮换法、特别任务法、个别指导法
  - 现场培训程序 → 适应性现场培训程序、以改善绩效培养人才为目的的现场培训程序
- 自学
  - 自学的适应范围、自学的优缺点
  - 自学的组织方式与步骤
  - 人力资源部门对自学的管理



第四节

培训经费的核算与控制





第四节：培训经费的核算与控制

培训成本的含义　培训成本的构成　掌握培训成本信息的意义



【知识要求】

【学习目标】

知识要求：明确培训成本的含义及构成

能力要求：掌握培训成本信息，核算员工培训成本，编制培训经费的预算草案，分析培训成本收益，核算培训项目收费标准的程序和方法。

一、培训成本的含义

（一）培训成本

培训成本是指企业在员工培训过程中所发生的一切费用，包括培训之前的准备工作，培训的实施过程，以及培训结束之后的效果评估等各项活动的各种费用。

（二）直接培训成本

直接培训成本是指在培训组织实施过程之中，直接用于培训者与受训者的一切费用的总和。

（三）间接培训成本

间接培训成本是指在培训组织实施过程之外企业所支付的一切费用的总和。



第四节：培训经费的核算与控制



【知识要求】

培训成本的含义　培训成本的构成　掌握培训成本信息的意义

二、培训成本的构成

（一）人员定向成本

定向成本又称为岗前培训成本，是企业对上岗前的员工进行有关企业历史、企业文化、规章制度、业务知识、业务技能等方面的教育培训时所支出的费用。定向成本包括培训者和受训者的工资、教育管理费、学习资料费、教育设备的折旧费等。

（二）在职培训成本

在职培训成本是在不脱离工作岗位的情况下对在职人员进行培训所支出的费用。包括培训人员和受训人员的工资、培训工作中所消耗的材料费、让受训人员参加业余学习的图书资料费、学费等。

（三）脱产培训成本

1．脱产培训成本的含义

脱产培训成本是企业根据生产工作的需要，对在职员工进行脱产培训时所支出的费用。

2．脱产培训成本的分类

（1）企业内部脱产培训成本。包括培训者和被培训者的工资、培训资料费、专设培训机构的管理费等。

（2）企业外部脱产培训成本。包括培训机构收取的培训费，接受培训学员的工资、差旅费、补贴、住宿费、资料费等。



第四节：培训经费的核算与控制



【知识要求】

培训成本的含义　培训成本的构成　掌握培训成本信息的意义

三、掌握培训成本信息的意义

（一）可以了解培训总成本的构成，直接成本与间接成本的情况

（二）有利于对不同的培训项目成本进行对比分析，做出正确的选择

（三）有助于合理确定培训项目在设计、实施、评估和管理上资金的分配比例

（四）用于分析比较不同小组员工的培训资金分配情况

（五）便于进行成本控制，进行成本—收益的对比分析



第四节：培训经费的核算与控制



培训成本信息的采集 | 核算员工培训成本的方法 | 培训经费预算方案的编制

【能力要求】

一、培训成本信息的采集

编制培训预算方案前，主要应当采集以下与员工培训相关的信息：

（一）收集需要参加公司外部培训的员工的数据资料。即采集所有需要参加外部培训的员工可能发生的费用资料。

（二）收集企业及其各个下属部门在企业内部组织培训可能发生的各项费用资料。包括公司拟举办的各种类型的培训班，在培训场地、聘请讲师、购买教材等方面的费用资料。

（三）收集企业培训所需要新建场地设施，新增设备器材器具的购置等方面的数据资料。这些数据资料主要涉及以下两大类费用：

1．有形资本费用

2．无形资本费用



第四节：培训经费的核算与控制



【能力要求】

培训成本信息的采集 | 核算员工培训成本的方法 | 培训经费预算方案的编制

二、培训成本项目的核算

（一）利用会计方法计算培训成本

一般来说，我国现行会计制度要求采用会计方法核算企业培训成本，主要是按照一定的成本科目进行统计计算。

1．6种项目统计计算培训成本。

2．7种项目统计计算培训成本。

（二）利用资源需求模型计算培训成本

资源需求模型是一种按照培训的横向、纵向作业流程核算企业培训成本的方法。

采用资源需求模型的方法核算培训成本的特点

1．有利于比较培训项目在不同阶段上所需设备、设施、人员和材料的成本支出情况。

2．有助于分析不同培训项目成本的总体差异，为科学合理地选择培训项目提供依据。

3．有利于对不同培训项目的不同阶段发生的费用进行对比，突出重点问题，对成本实施有效的监控。



第四节：培训经费的核算与控制



【能力要求】

培训成本信息的采集 | 核算员工培训成本的方法 | 培训经费预算方案的编制

三、培训经费预算方案的编制

培训经费是进行培训的物质基础，是培训工作所必须具备的场所、设施、培训师等的资金保证。

影响编制培训经费预算的因素

1．有多少员工需要参加这项教育训练计划？他们的工作岗位处于何种层级？

2．每期有多少员工同时离开工作岗位？脱产多长时间？准备举办多少期？

3．员工离开工作岗位，部门主管安排其他同事代替是否要增加额外的支出？

4．讲师与学员最理想的比率是多少？最多可容纳多少学员，同时保证讲师仍能掌握并达成训练目标，保证培训的质量？

5．参与培训计划的人员成本、设施费用、地点及其他单位的支援费用？

6．培训计划从设计、安排、协调、执行到追踪评估所需要的时间、人力、物力？

7．增加部分成本在效益上是否会按比例扩大？培训结果有哪些可能产生的间接效益？

8．培训成果评估，直接效益的计算，应事先根据培训目标设定。

9．培训成本分担期限的界定及人数或成本中心的计算方式应合理确定。

10．培训计划是企业内自行设计，或聘请企业外培训机构，或购买现成的培训套装，与培训人数、次数及培训需求达成的目标有关。



第四节：培训经费的核算与控制



培训成本收益的分析 | 培训项目收费标准的核定 | 注意事项

【能力要求】

四、培训成本收益的分析

（一）企业培训经费的投入，可能带来的收益、效益主要体现在：

1．任职者可以提高完成本职工作的质量；

2．任职者可完成超过本职位技能要求的工作；

3．随着技能的完善和提高，任职者可以从事以前无法胜任的工作，进而减少用人，降低人工成本；

4．为企业中长期的人才需求做好了储备；

5．提高了企业整体任职人员的工作素质，增加了企业整体的工作效益和质量，增强了企业的市场竞争力。这一点是比较重要的，也是效益最高的。

（二）分析企业培训成本带来的收益的方法

1．可以运用专业技术的研究成果、生产实践活动的变化证实培训计划所取得的收益；

2．在企业大规模投入资源之前，通过实验性培训，评价一部分受训者所获得的收益；

3．通过对成功的工作者的观察，可帮助企业确定成功与不成功的工作者的绩效差别。



第四节：培训经费的核算与控制



【能力要求】

五、培训项目收费标准的核定

确定培训项目收费标准的方法

（一）上级拨款实报实销。这种办法无须送培单位缴纳培训费，培训中心（院校）也无须核算成本，上级单位按年度或半年度实际发生金额足额拨款，全包全揽。但此法没有激励效果，易出现浪费现象。

（二）上级核算一个收费标准，依照每人平均培训费用缴纳，收费标准比较模糊。送培单位经济核算程度不高。

（三）精确计算培训成本，按收支平衡略有盈余的原则收费。此时，参加培训项目单个学员的收费标准，可按下述公式核算：

$$J=J_z/X$$

公式中：J——单个学员培训收费标准；

X——本班学员数；

J_z——该班预计发生的经费总额。



第四节：培训经费的核算与控制



【能力要求】

培训成本收益的分析　　培训项目收费标准的核定　　注意事项

$$J_z = Y \cdot \sum_{i=1}^{6} J_i$$

公式中：Y——管理费用系数；

J_1——发生在教师身上的费用，如酬金、交通费、食宿费等；

J_2——教材及辅导材料的印制、购置费；

J_3——教室、电教、教具、实训仪器、设备、材料、水电费用；

J_4——外出参观、游览的车费、门票、外联费用；

J_5——学员食宿、文体、医疗等费用；

J_6——其他培训费用。

按照上述公式进行计算时，有以下两个难点：

一是学员人数X在学员报到前是个不确定值，因其不确定，所以J_1、J_2、J_3、J_4、J_5、J_6也就难以确定。

二是管理费用Y值的计算，要充分考虑送培单位及学员本人的承受能力，收费适可而止。一般控制在10%～20%之间，不易过高。



第四节：培训经费的核算与控制



【能力要求】

六、编制培训预算方案的注意事项

（一）培训目标应根据企业经营目标所设计的培训计划，按各部门的需求安排培训，协助各部门达成他们的工作目标。

（二）各项培训计划应详细列出各项费用，尤其是训练人员的薪资福利费用、执行训练计划的运作费用及训练设施、设备、工具等的购买费用。

（三）预计可能的成本节省、减少浪费、利润增加，亦即产量、效率、品质的提高所产生的效益。



知识小结——培训经费的核算与控制

培训经费的核算与控制

- 培训成本的含义及构成
- 掌握培训成本信息的意义
- 培训成本信息的采集
- 核算员工培训成本的方法
- 培训经费预算方案的编制
- 培训成本收益的分析
- 培训项目收费标准的核定



THANK YOU！



【正能量勉励】

喷泉之所以漂亮是因为她有了压力;瀑布之所以壮观是因为她没有了退路;水之所以能穿石是因为永远在坚持。”人生亦是如此,献给每一位正在努力奔跑奋斗的人！

祝各位同学顺利通过考试！