企业人力资源管理师二级
第三章　培训与开发



黎　虹

讲师介绍



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



黎虹老师

扫一扫上面的二维码图案，加我微信

欢迎大家随时与我探讨与培训有关的理论与实践问题~

教材与考情分析



教材变化（第三版，2014.3）

总共	未改	增加	删掉	改名	调整
23处	3处	6处	5处	1处	8处

试题结构（16%）

试卷	卷一（理论知识）		卷二（专业能力）
题型	单选	多选	简答/综合
分布	9题（50-58）	6题（102-107）	1题
分值	8.1分	6分	16分左右

教材与考情分析



变化趋势：

➢新：内容从原有的399页增加到573页，出题的宽度增加。

➢细：内容与体系相对于原来更完善，与实践联系更紧密，考题相应得变得更细致深入。

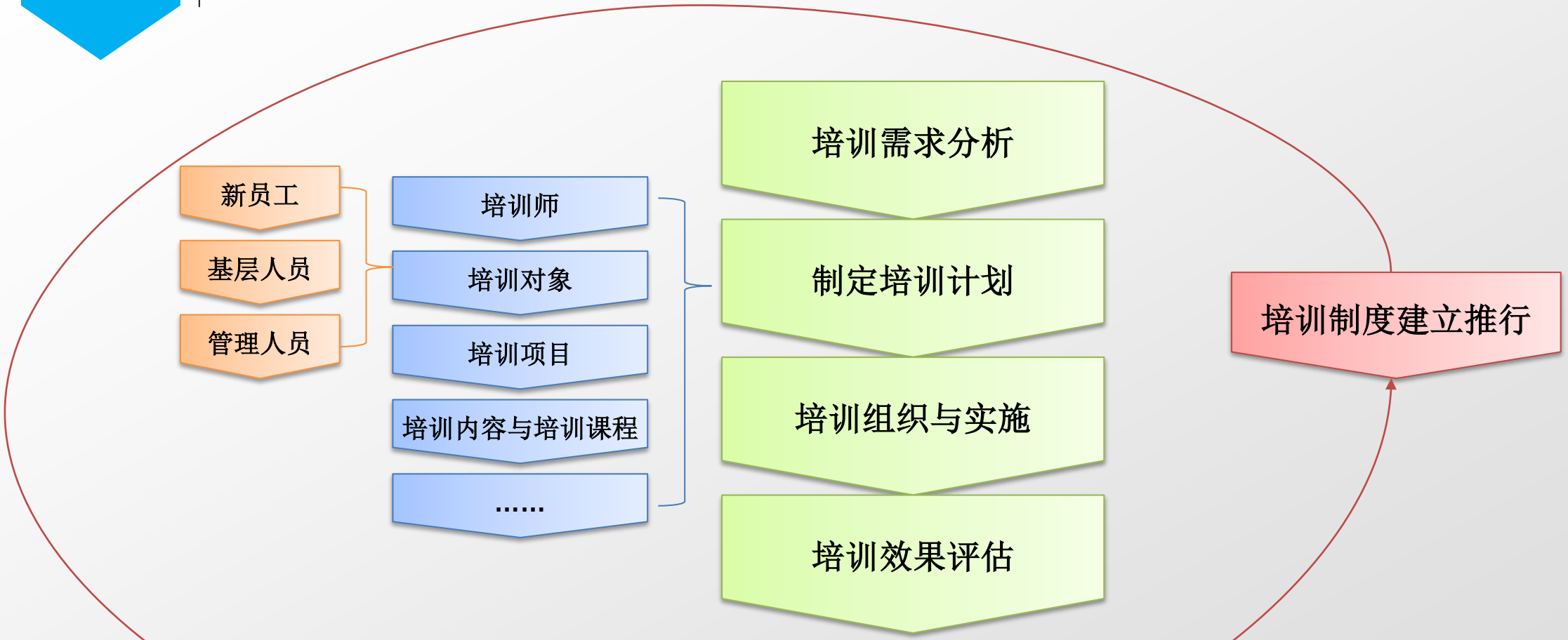
➢活：直问直答式变少，更注重对内容的理解和运用。

问题思考

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。

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

章节大纲

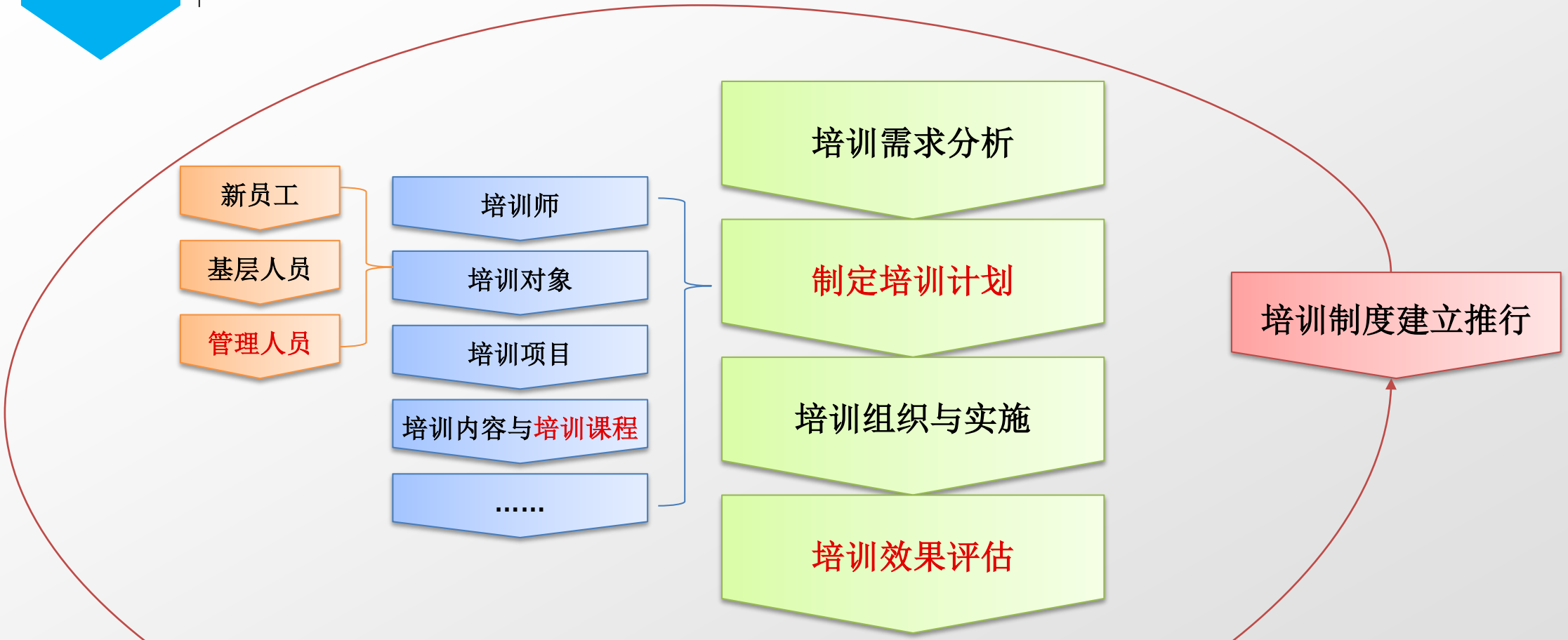
第一节 企业培训计划设计与实施

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

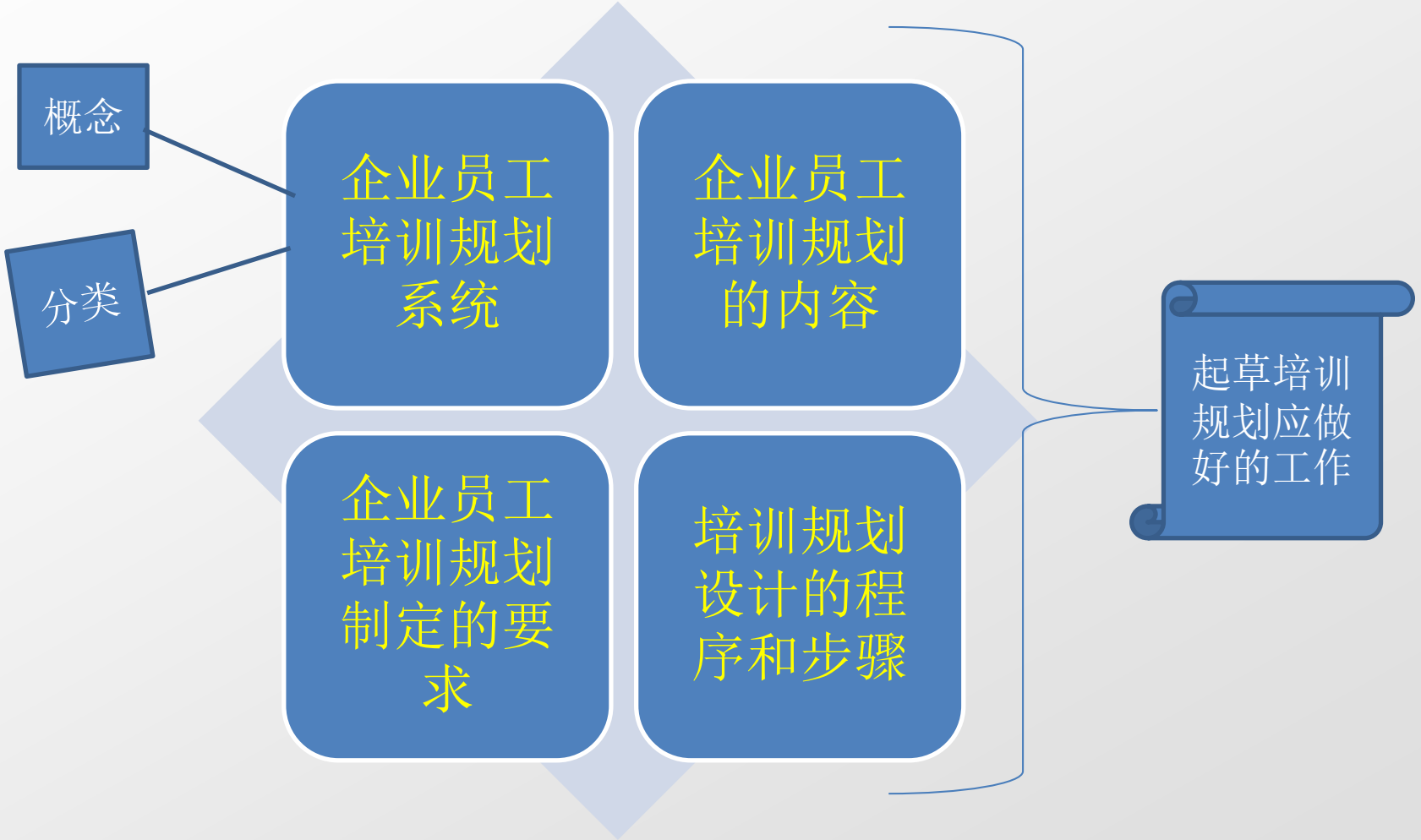
第二节 培训课程设计与资源开发

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

第一单元　企业员工培训规划的设计



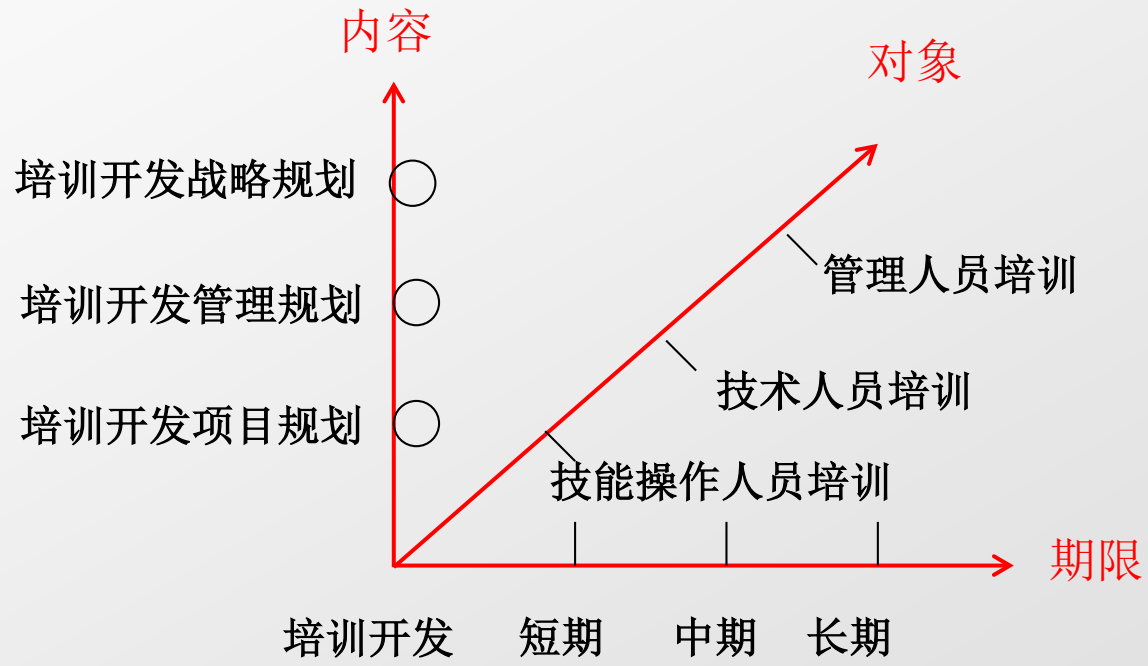
知识一：企业员工培训规划的概念（P211）



企业员工培训规划是在培训需求的基础上，从企业总体发展战略的全局出发，根据企业各种资源的配置情况，对计划期内的培训目标、对象和内容，培训规模和时间，培训评估的标准，负责培训的机构和人员、培训师的指派、培训费用的预算等一系列工作所作出的统一安排。

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	（实施性规划）

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

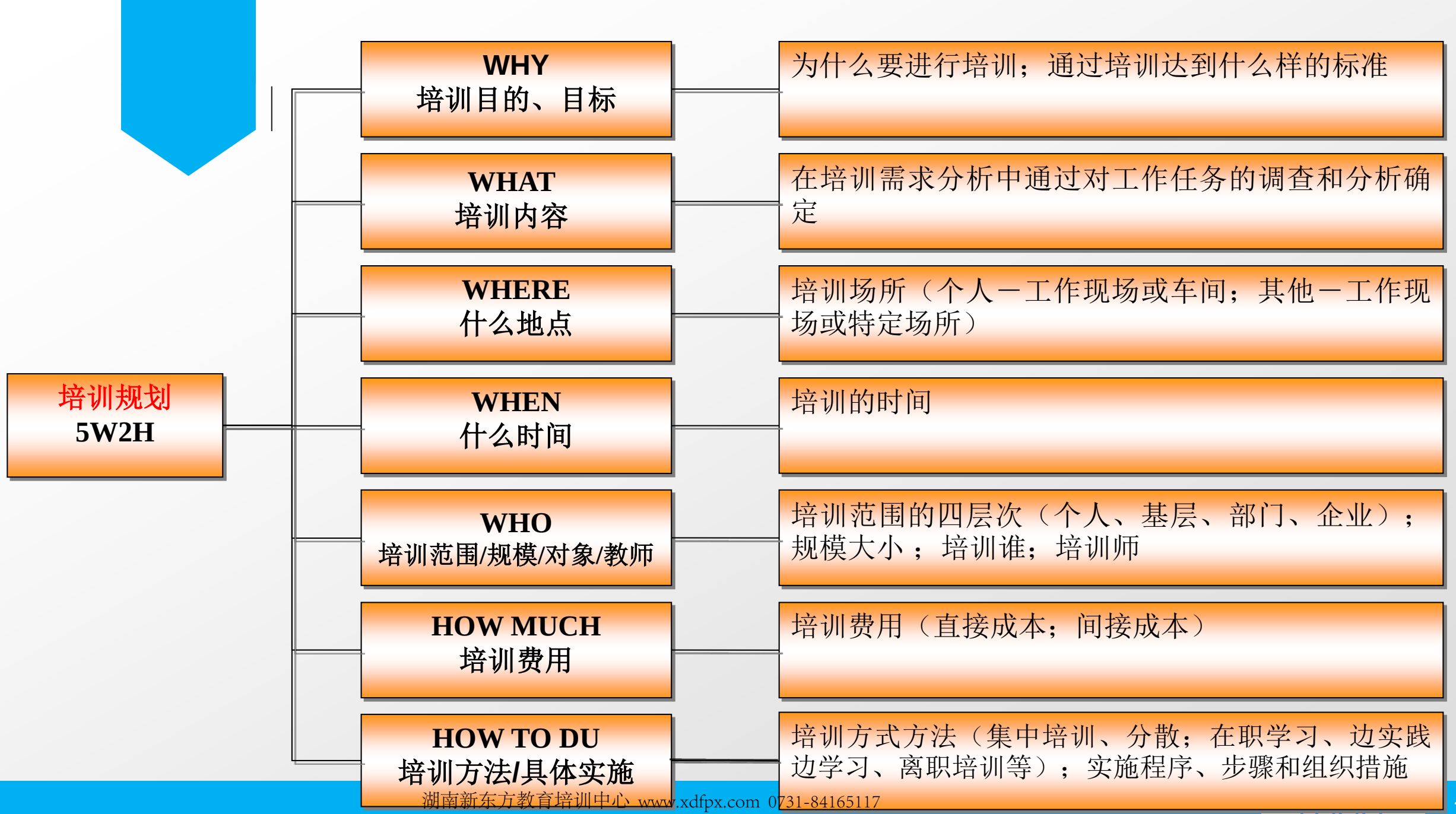
岗位不同	管理人员	技术人员	技能操作人员
级别不同	高级人员	中级人员	一般人员

内容上分

知识三：企业员工培训规划的内容（P213）

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
什么地点
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
什么时间
培训的时间
WHO
培训范围/规模/对象/教师
培训范围的四层次（个人、基层、部门、企业）；规模大小；培训谁；培训师
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（针对岗位）
- 相关性（需求相关）
- 高效性（结果高效）

课堂练习

1、（单选）企业制定员工培训规划的基本前提是（ ）

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（ ）

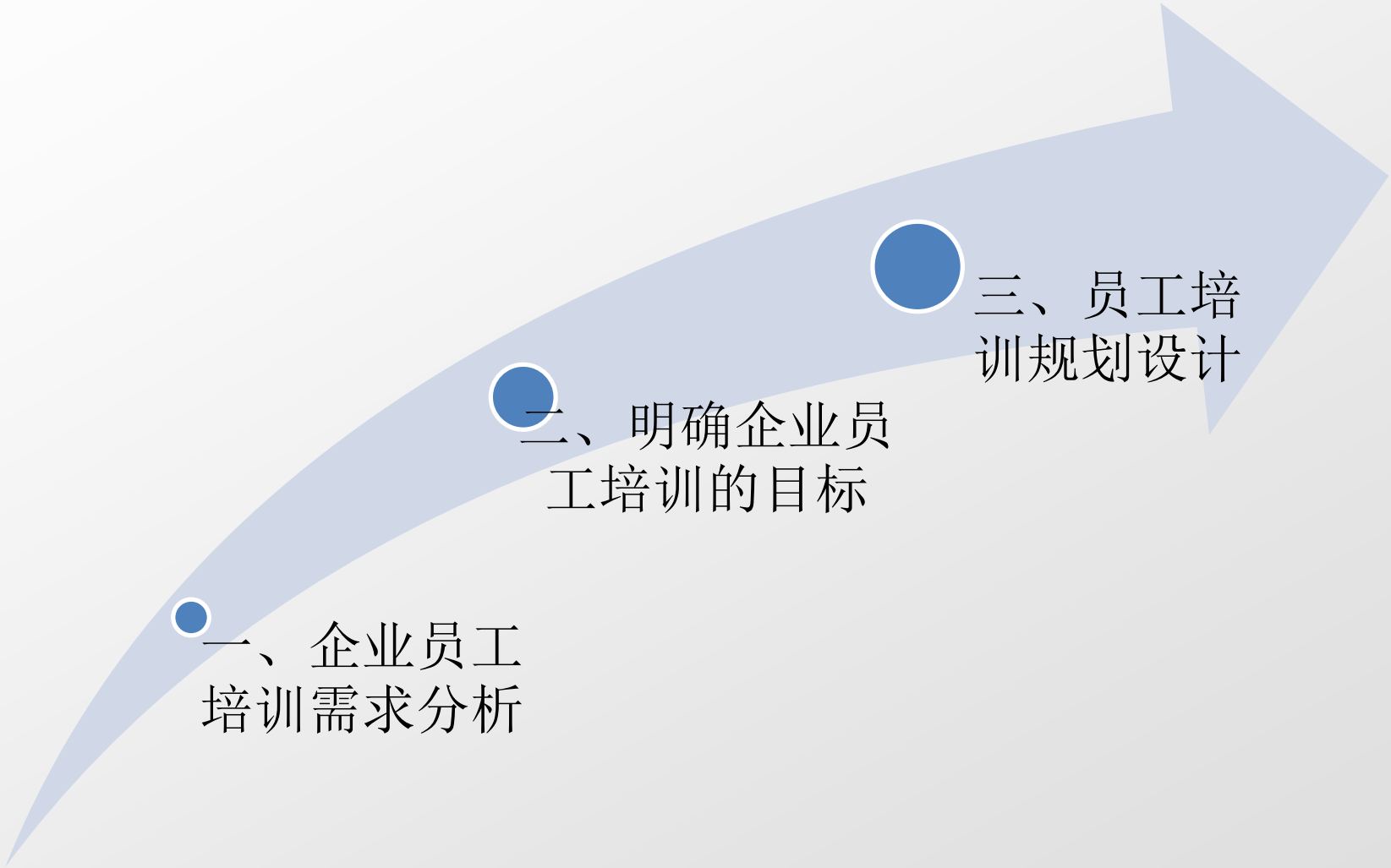
A培训目的　　B培训规模　　C培训目标

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（ ）

A普遍性　　B有效性　　C标准化　　D多样性　　E系统性

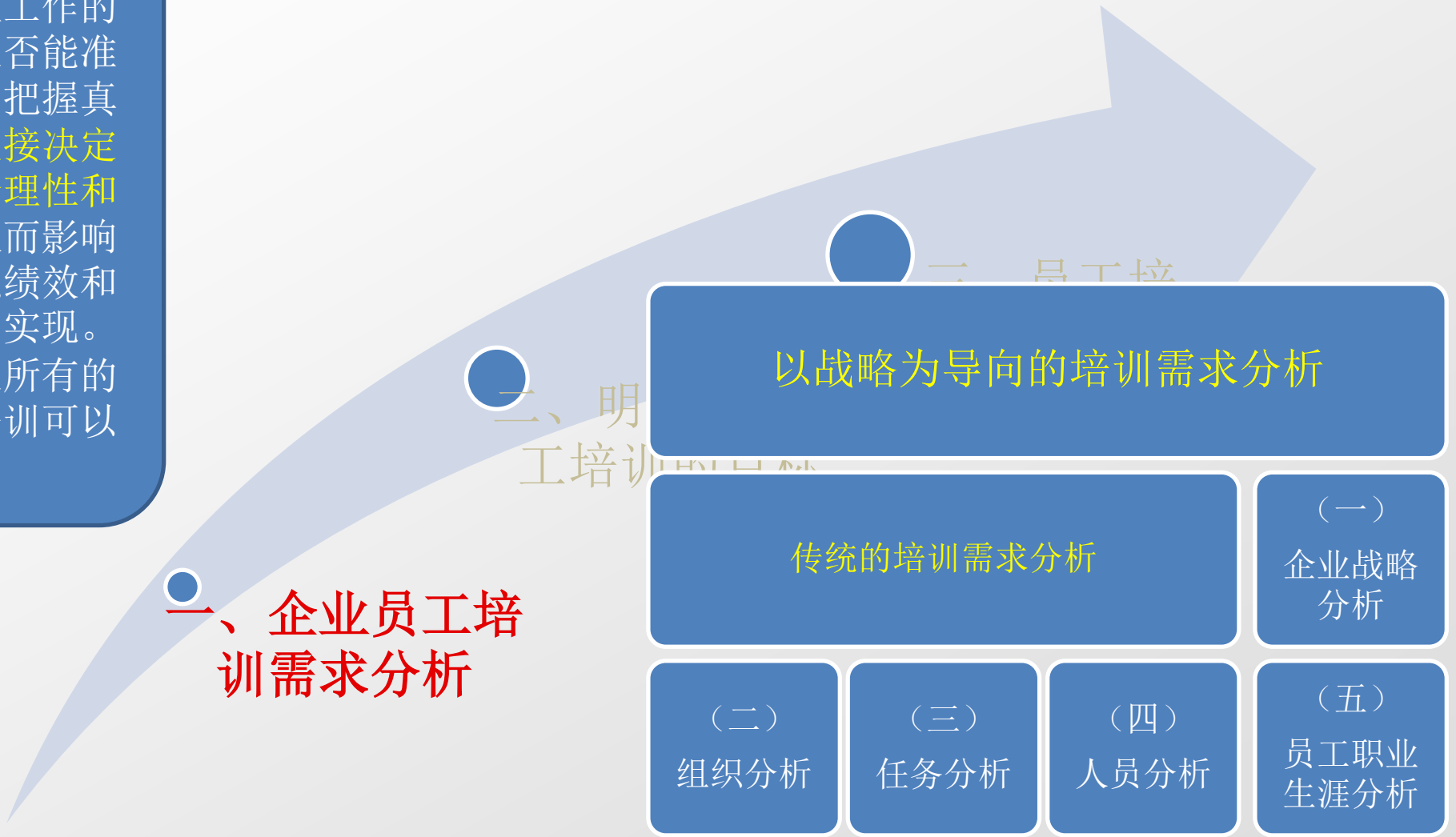
能力：培训规划设计的程序和步骤（P216）



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~

一、企业员工培训需求分析

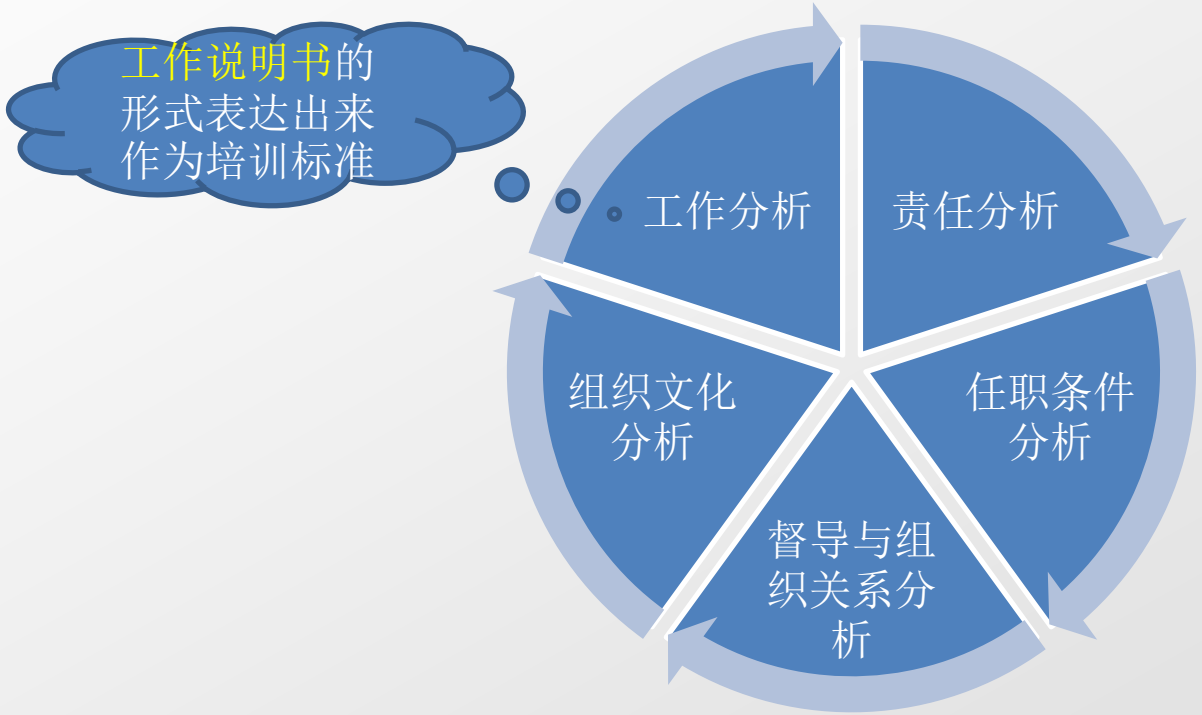


- （一）**企业战略分析：**影响培训类型、数量；所需资金；时间。

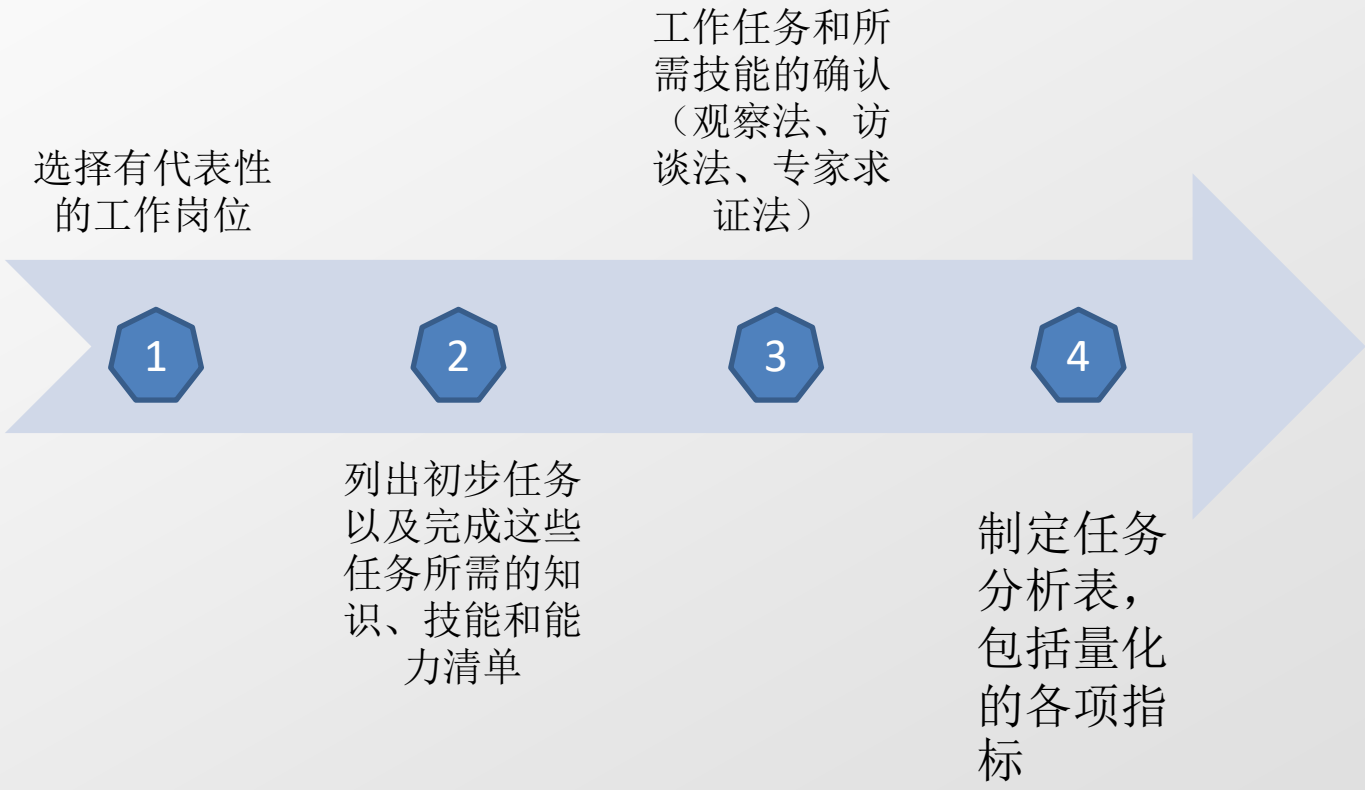
不同战略有不同的培训需求

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

（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。



- （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

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）
应该达到（效果非常好）
必须达到（基本要求）

（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）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大）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（ ）。

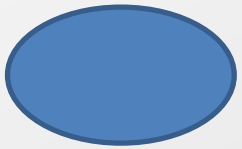
（A）选择有代表性的工作岗位

（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

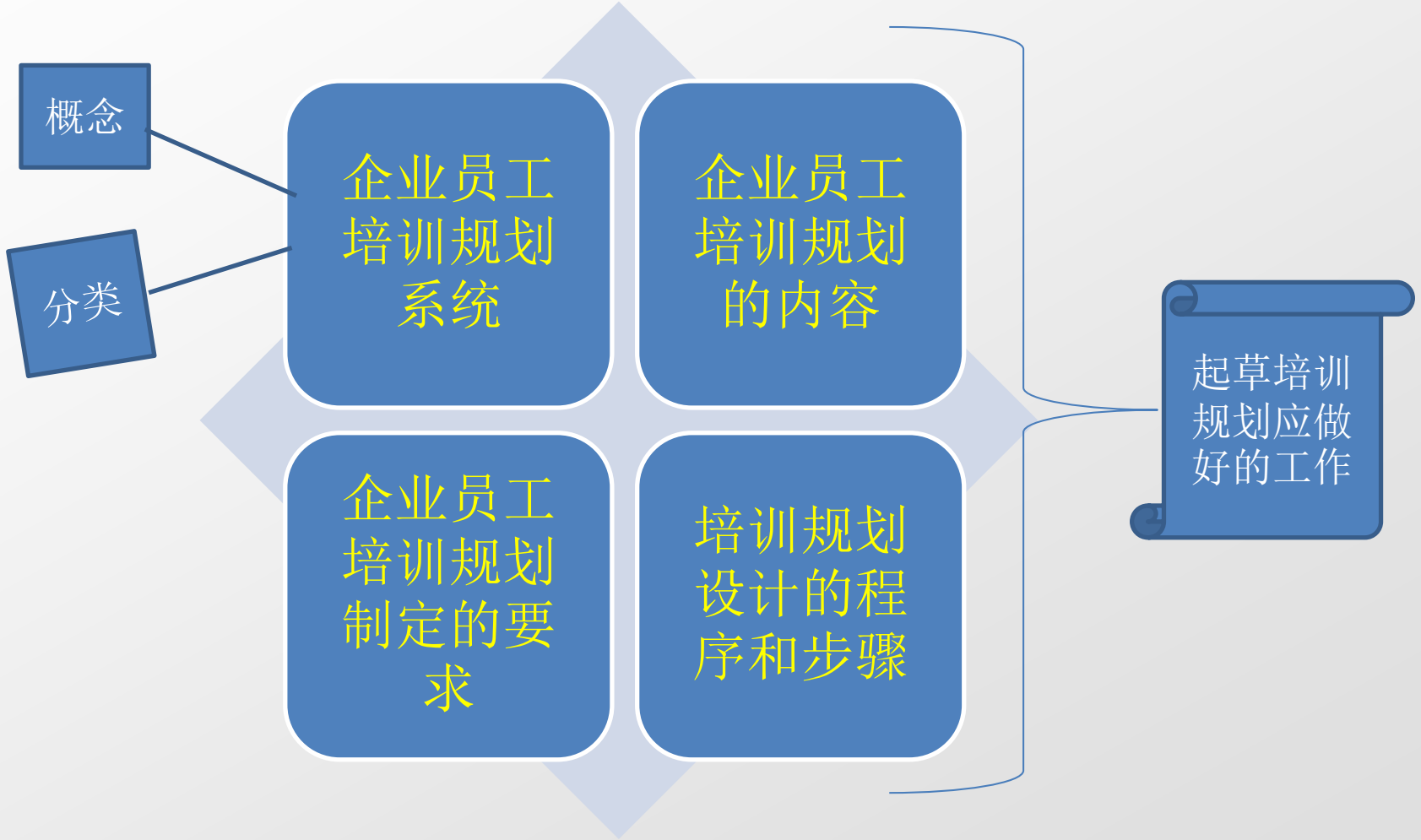
（C）开展新方法培训

（D）开展特定的某个领域培训

（E）开展新知识培训

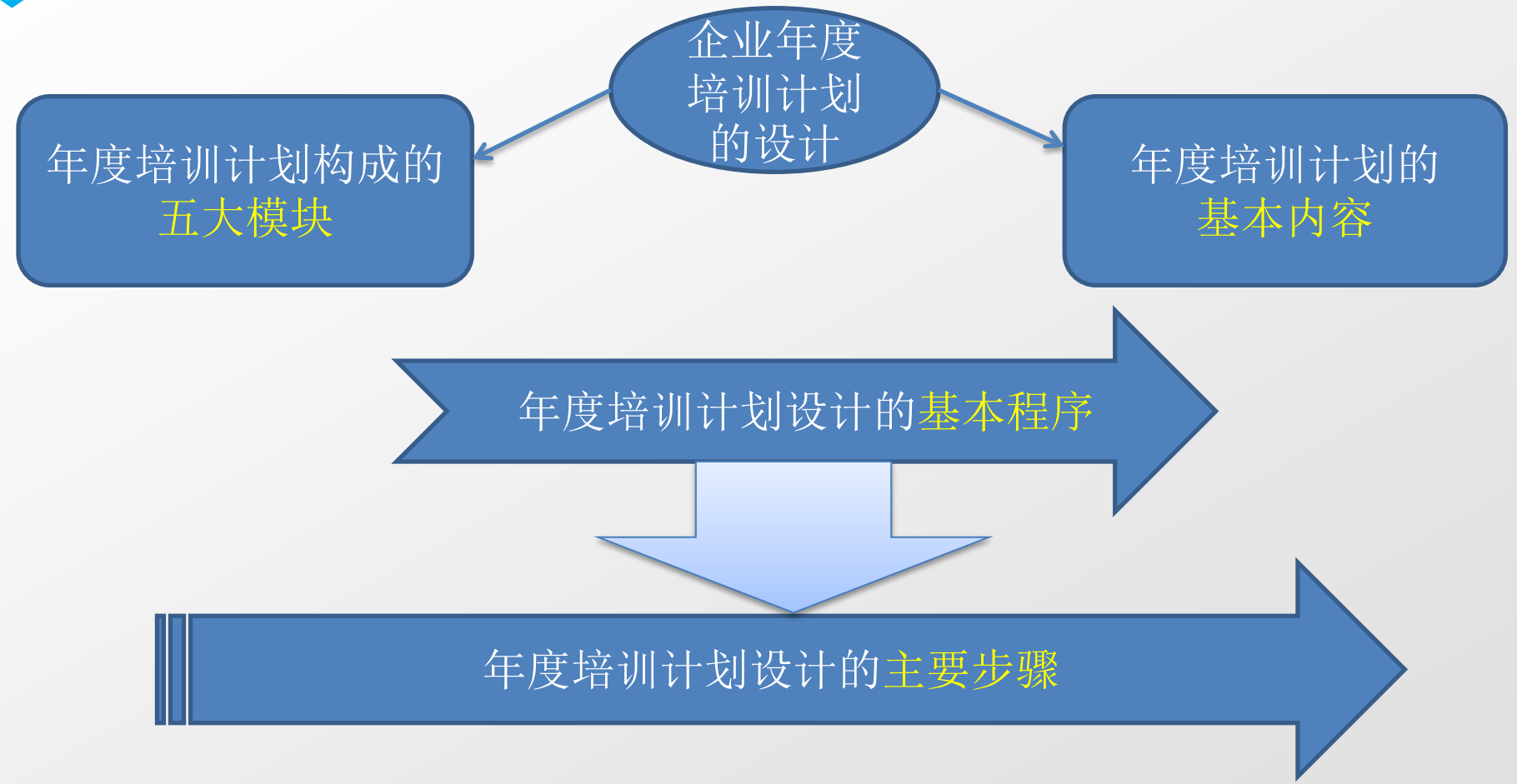
回顾

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

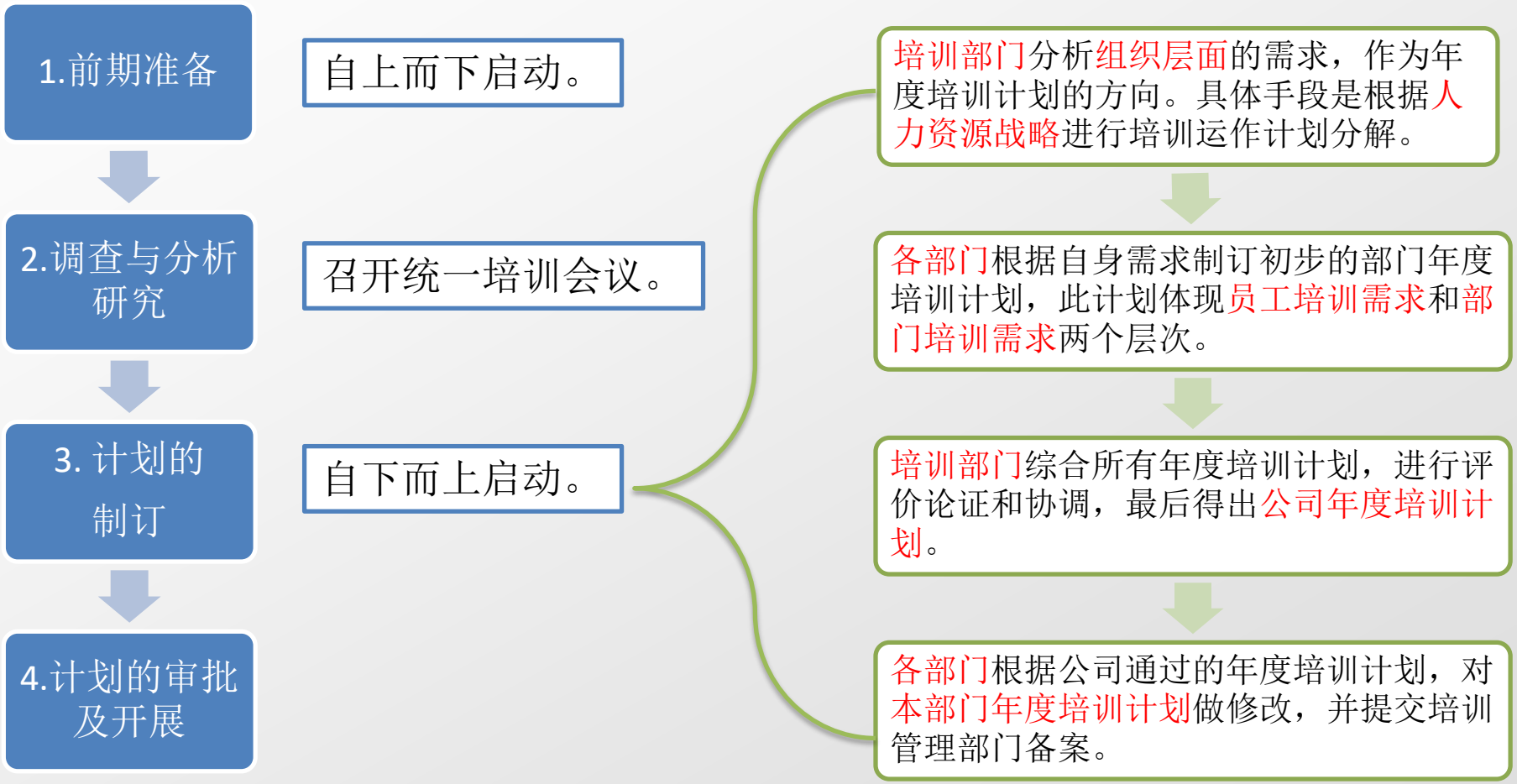
7、培训形式与培训方法

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（P223）



能力二：年度培训计划设计的主要步骤（P224）

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（P224）

1、培训需求的诊断分析

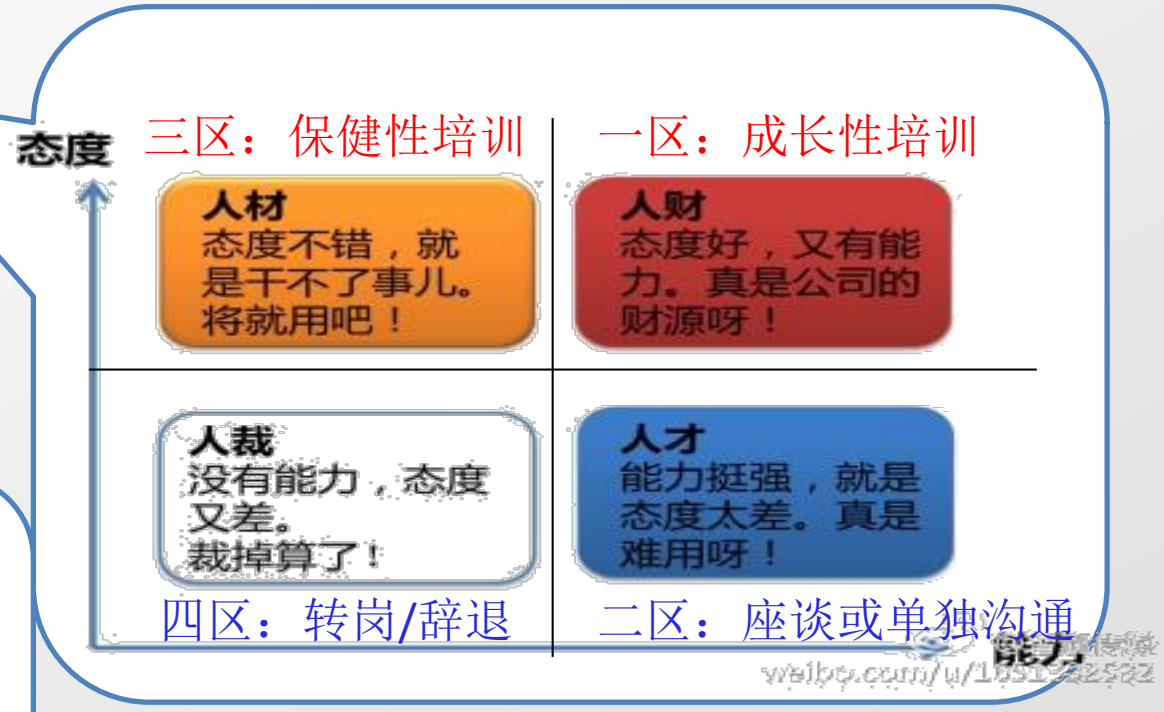
明确培训需求来源是年度培训计划制订的第一环。

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（P224）

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；
必备条件；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（P224）

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（P224）

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（P224）

7、预设培训评估项目和工具（见第四节）

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、（多选）年度培训计划构成的模块包括（）。

A 附录

B 封面

C 目录

D 计划概要

E 主体计划

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

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：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；

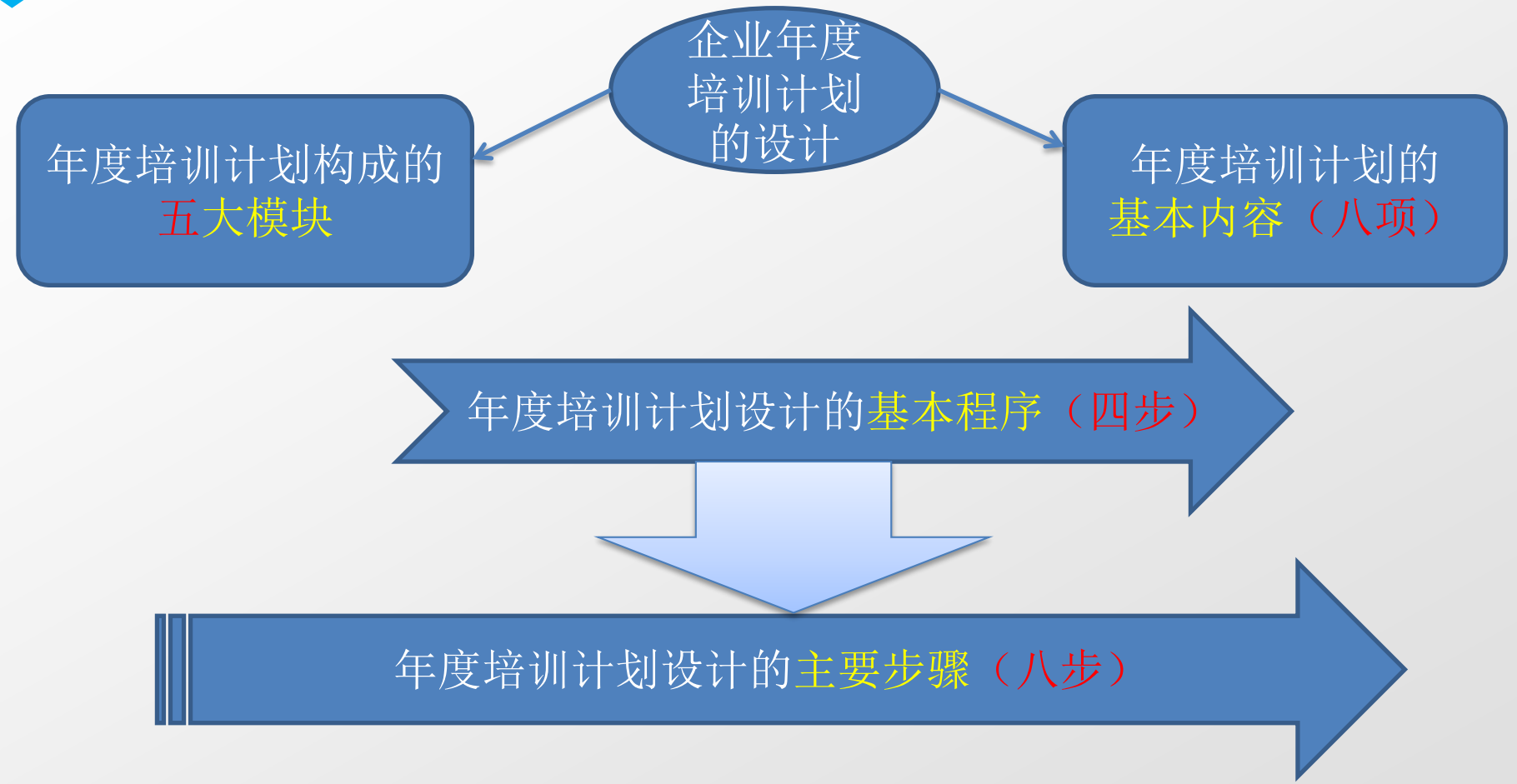
⑥做好培训经费预算与控制；

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）

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 • 由人力资源部门负责，或设立岗位，或设立下属部门
培训的需求管理	• 需求分析：各单位申报的需求不能直接作为培训依据；消除培训动意的片面性 • 需求确认：这项工作一般由培训的组织管理部门来负责完成
培训的行政管理	• 包括培训的后后期保障和与各相关部门的行政协调
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（P234）

- 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（P234）

（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（P234）

（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（P234）

（二）企业全员培训环境的营造

- 外部环境：培训的政治、文化、教育环境、制度设计、组织环境等。
- 内部环境：

培训场所、设备等　　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（P234）

（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（P234）

（四）企业培训课程的开发与管理（同P239）

（五）企业员工培训成果的跟进：定期对经过培训的员工进行培训后跟踪

（六）全员员工培训档案的管理

- 员工培训档案
- 培训部工作档案

能力二：实施培训计划管理的配套措施（P234）

（七）员工培训激励机制的确立

- 培训后的考核和管理由培训部门负责。公司内部组织的培训必须进行包括知识和实际操作在内的测试。
- 外派人员的学习，必须取得相关培训单位颁发的合格证书。
- 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、（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

课堂练习

3、（多选）常见的培训计划监督检查的项目和指标包括（ ABCDE ）。

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”。

湖南新华教育培训学校 www.hndexx.com 0731-84165117

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





湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com 0731-84165417





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（P238）

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

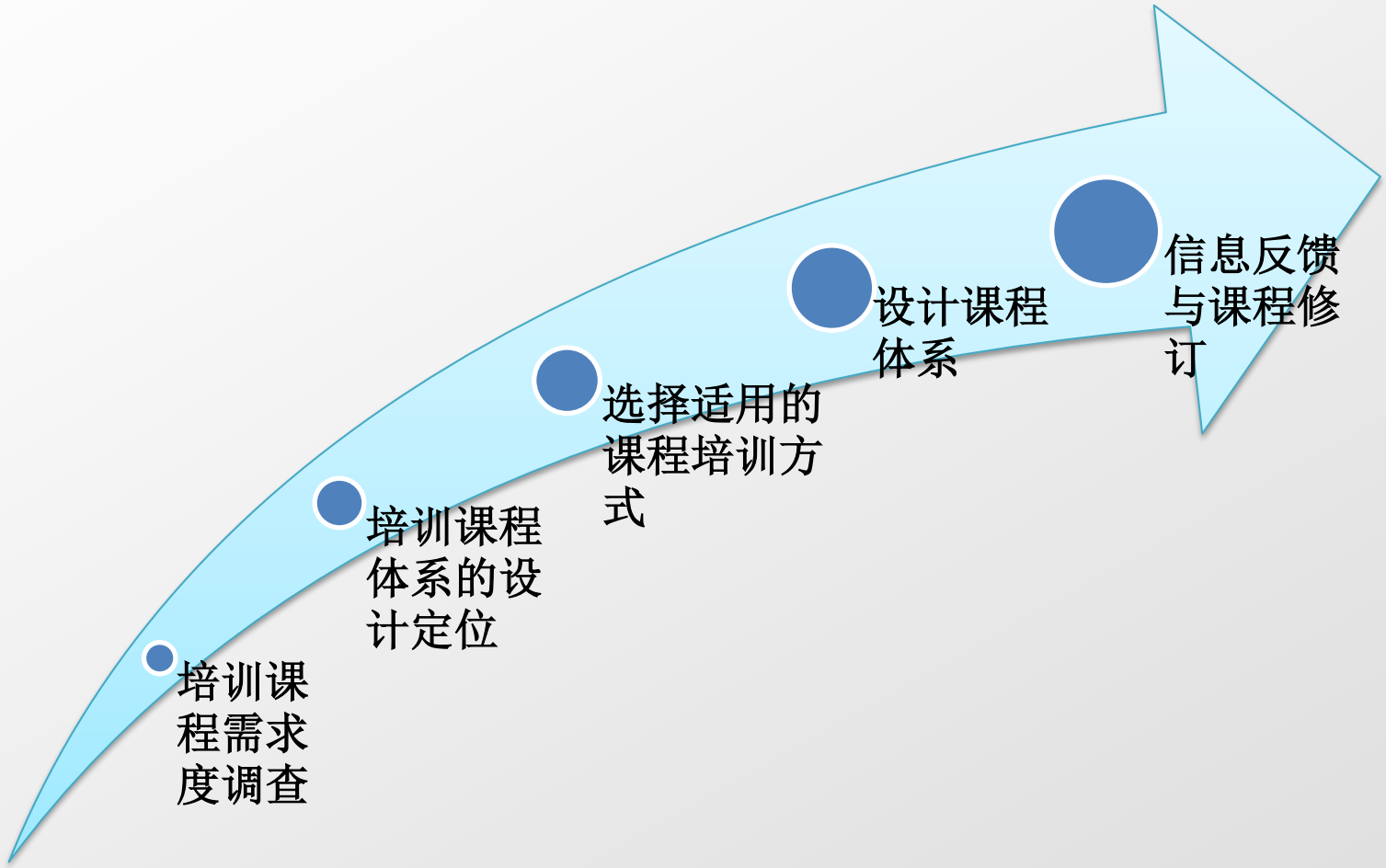
B、课程内容

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

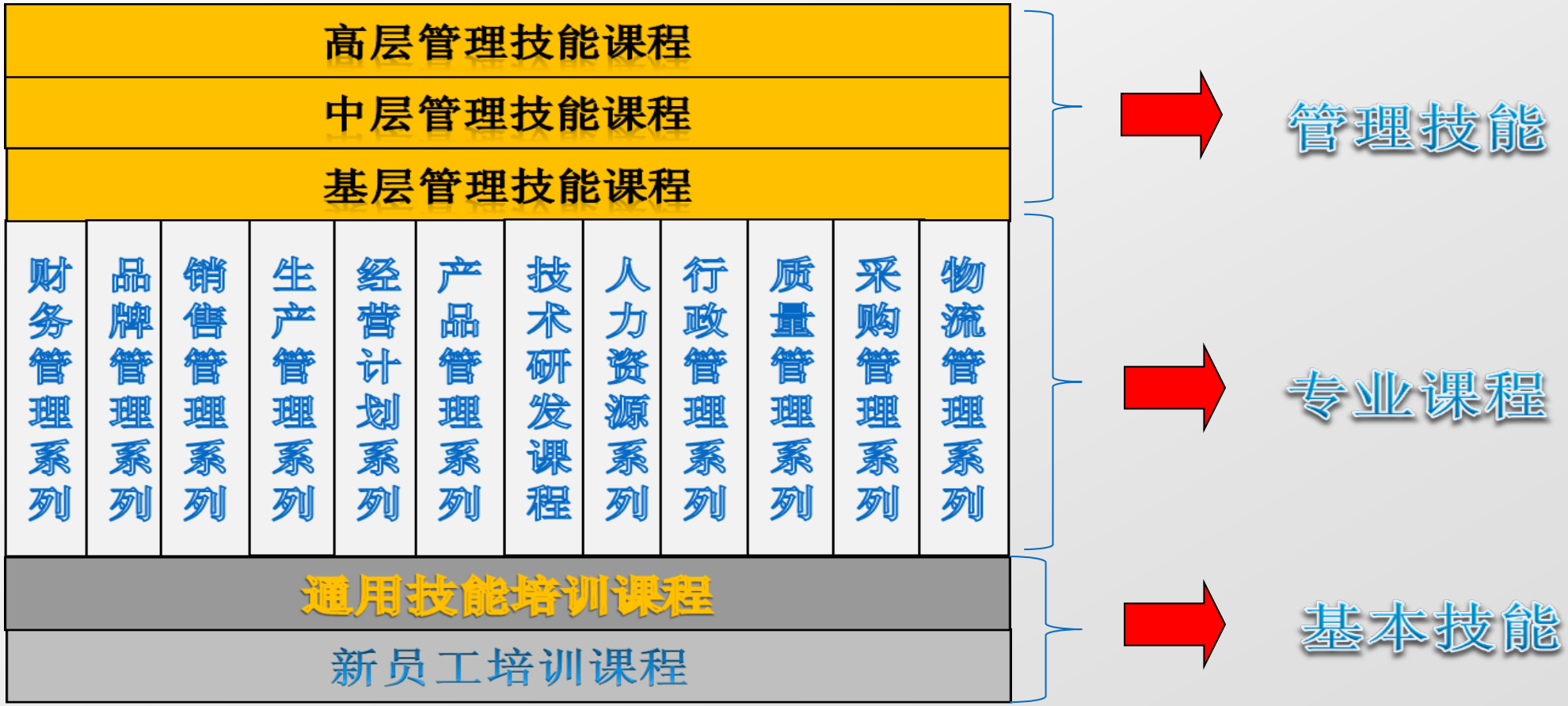
能力二：培训课程体系的设计定位（P244，新增）

（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）



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

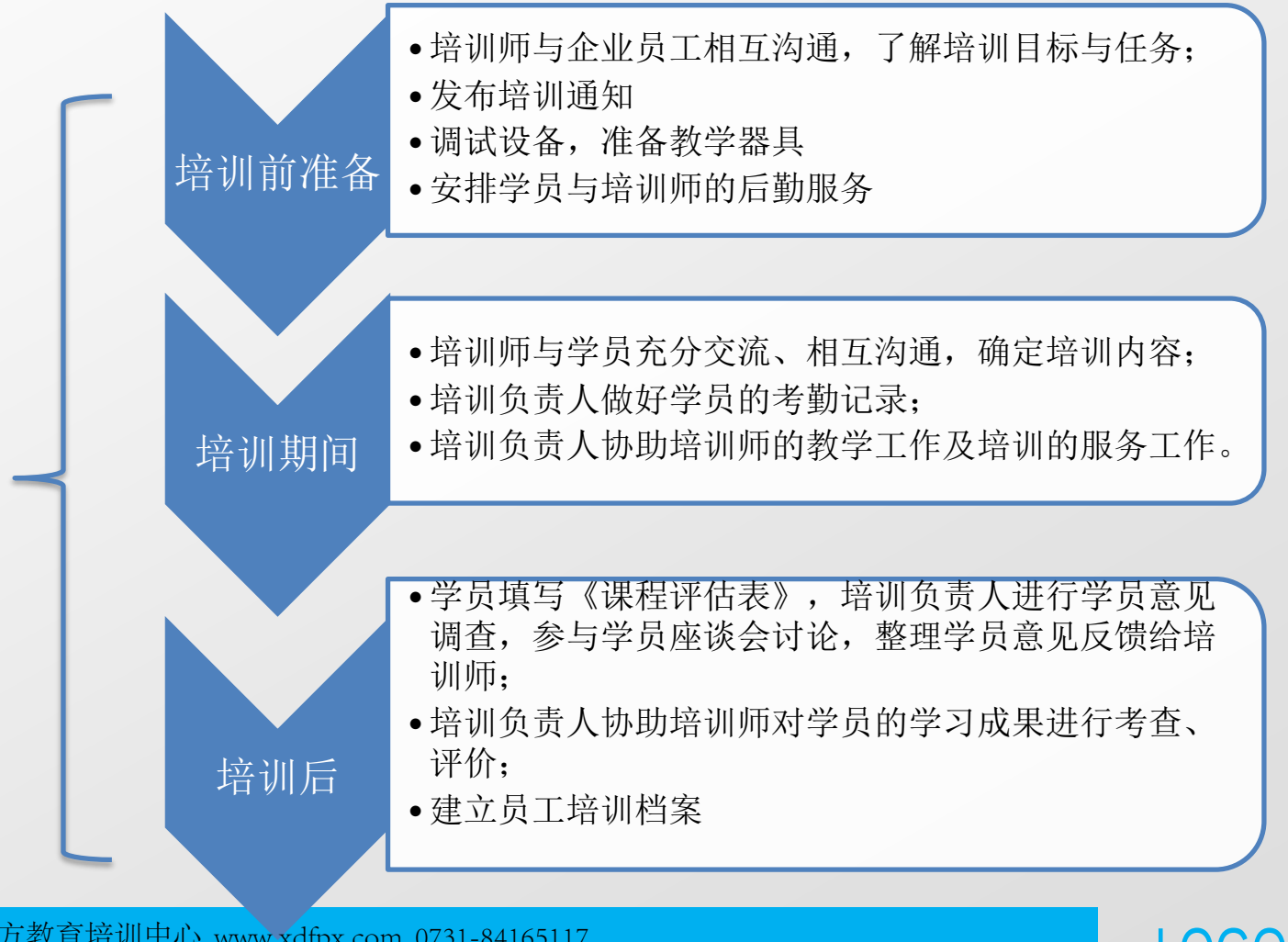
能力三：选择适用的课程培训方式（P246，新增）

- 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

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（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

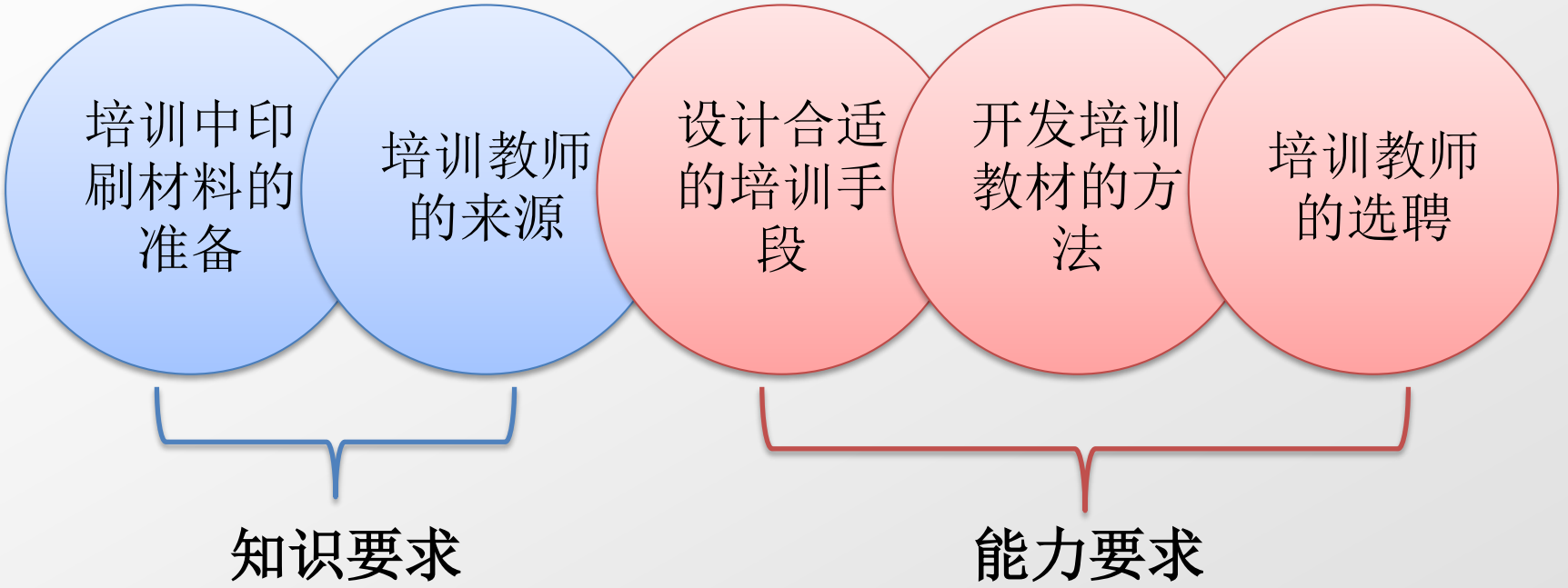
知识

- 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）


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）

- 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（P259）

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

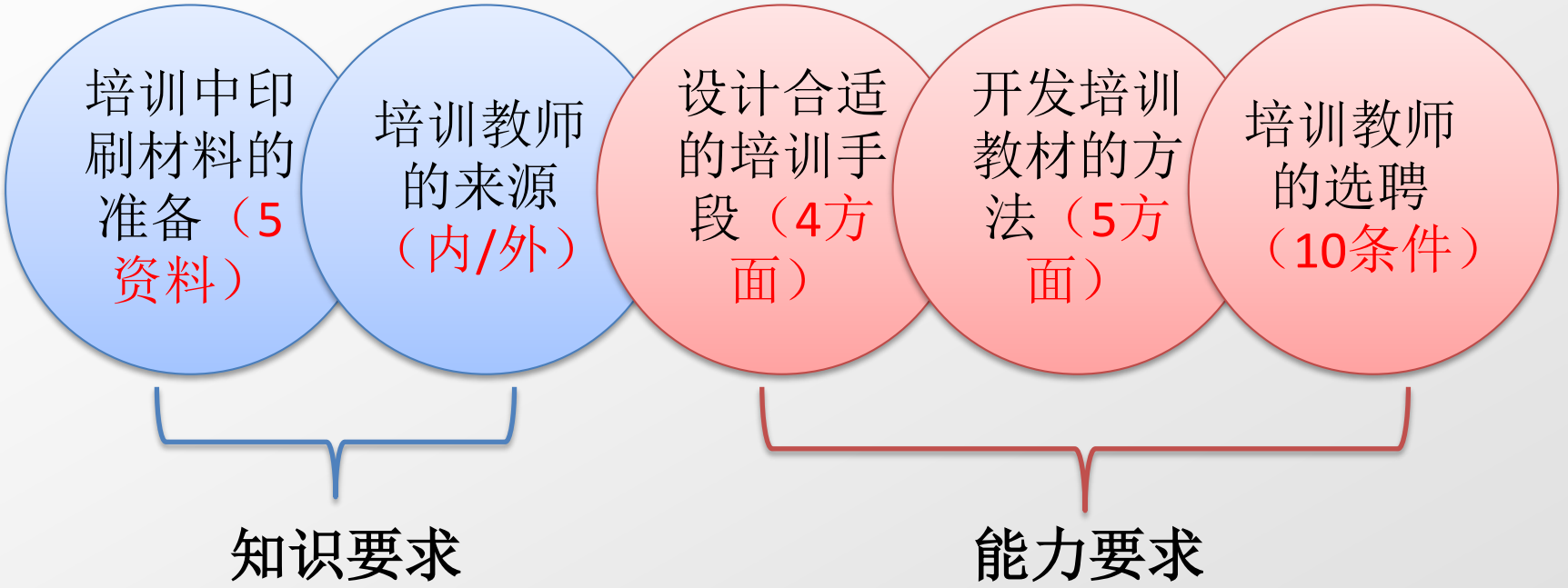
⑧ 积累与培训内容相关的案例与资料

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

