企业人力资源管理师二级
第三章　培训与开发



黎　虹

TRANSITION PAGE

过渡页

第一节 企业培训计划设计与实施

第二节 培训课程设计与资源开发

第三节 管理人员培训与开发

第四节 员工培训效果评估

第三节

管理人员培训与开发

[知识要求]

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

[能力要求]

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

知识一：管理培训体系设计的原则（P260，新增）

总体原则	具体原则
➢ 有利于企业总体目标的实现 ➢ 有利于增强企业经营管理人员队伍整体素质 ➢ 有利于企业竞争能力、获利能力和获利水平的提高	➢ 战略性原则 ➢ 有效性原则 ➢ 计划性原则 ➢ 规范性原则 ➢ 持续性原则 ➢ 实用性原则

知识二：管理人员培训的项目类别（P261，新增）

分项目	侧重点	培训内容	培训对象
高层管理者	经营理念与高级工商管理方面、英语方面	服务意识、企业集团化发展、战略规划能力、资本运营与投资决策能力、人才开发与制度创新能力、统率全局能力、控制能力	总经理、副总经理、总经理助理、总部的核心部门经理
中层管理者	经营管理基本理论与实际运用、英语	服务意识、部门目标管理、绩效考核、成本控制、市场营销、人力资源开发与培训、员工激励、沟通技巧、领导艺术	部门经理、部门副经理
基层管理者	经营管理工作的基本素质	服务意识、绩效考核、目标考核、成本管理、质量管理与督导、投诉处理及业务流程、工作指导方法、工作改善方法、人际关系	组长、开发、营销等基层管理人员

知识三：管理人员培训与开发的计划与实施（P261，新增）

计划的形成

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

计划的实施

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

效果的评估

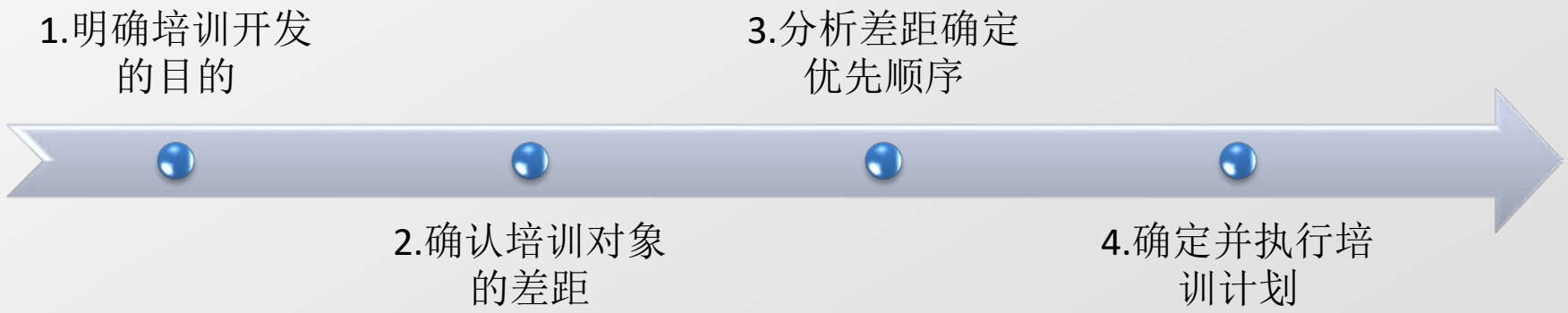
- 学员的反应
- 学习效果

成果的转化

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

能力一：管理人员培训开发系统设计的程序（P263，新增）

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



课堂练习

1、（多选）管理培训体系设计包括（　　）原则。

A、战略性　　B、实用性

C、成本性　　D、持续性　　E、有效性

2、（单选）管理人员培训开发的一般步骤中首要环节是（　　）。

A、确认培训对象的差距

B、明确培训开发的目的

C、分析差距确定优先顺序

D、确定并执行培训计划

能力二：管理人员培训开发体系的结构设计（P264，新增）

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

能力二：管理人员培训开发体系的结构设计（P264，新增）

（一）管理人员培训需求分析

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

能力二：管理人员培训开发体系的结构设计（P264，新增）

（二）确定培训指数，筛选培训开发的需求

培训指数（Pi）=素质重要性权重（Wi） ×素质差距（Si）

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

能力二：管理人员培训开发体系的结构设计（P264，新增）

（三）管理人员培训开发计划的编制

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

能力二：管理人员培训开发体系的结构设计（P264，新增）

（四）管理人员培训开发计划的实施

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

课堂练习

1、（多选）企业的一般培训需求包括（　　）。

A、系统性的常规管理知识和技能的培训

B、针对性的岗位管理知识培训。

C、现代管理技术的培训

D、心理素质、思维方式方面的培训

E、价值观念和管理理念方面的培训

2、（多选）管理人员培训开发计划的编制应坚持（　　）。

A 以“服务培训对象”为中心

B 以“培训需求分析”为中心

C 以“确定培训目标”为中心

D 以“设计培训内容”为基本点

E 以“培训实施和效果评估”为基本点

能力三：建立适应管理培训的实施体系（P267，新增）

➢ 明确管理培训的实施机构与职能

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

能力三：建立适应管理培训的实施体系（P267，新增）

➢ 实施以团队为核心的管理培训模式

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

课堂练习

1、（多选）工作团队的管理实施形式特点包括（[redacted]）。

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

能力四：管理培训课程的设计与开发（P268，新增）

➢ 管理培训课程设计的基本点

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

能力四：管理培训课程的设计与开发（P268，新增）

➢ 设计系统化的管理培训课程体系

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

课堂练习

1、（多选）管理培训课程设计的基本点表述错误的是（　　）。

A、培训课程设计是培训活动的纲领

B、培训课程是培训活动的细目

C、管理培训课程设计的基本原则：要符合成人学习的知识规律

D、培训课程设计的本质目标是制定培训策略

E、人力资源开发由是职业开发、培训与组织发展三个部分组成。

能力五：管理技能培训开发项目设计与实施（P270）

➢ 管理技能培训开发的目的

1. 示范作用
2. 角色转换的需要
3. 现代经营管理方式的要求

能力五：管理技能培训开发项目设计与实施（P270）

管理技能培训开发的要求及职能组合

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

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

能力五：管理技能培训开发项目设计与实施（P270）

➢ 管理技能培训开发的内容

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

能力六：管理技能培训开发的方法（P274）

在职培训方法	一般培训方法	培训新方法
• 职务轮换 • 设立副职 • 临时提升	• 替补训练 • 敏感性训练 • 案例评点法 • 事件过程法 • 理论培训 • 专家演讲学习班 • 大学管理学习班 • 阅读训练	• 文件事务处理训练法 • 角色扮演法 • 管理游戏法 • 无领导小组讨论法

能力六：管理技能培训开发的方法（P274）

➢ 在职管理人员培训的主要方法

职务轮换

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

设立副职

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

临时提升

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

能力六：管理技能培训开发的方法（P274）

➢ 管理技能培训开发的一般方法

1.替补训练

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

能力六：管理技能培训开发的方法（P274）

➢ 管理技能培训开发的一般方法

2.敏感性训练

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

能力六：管理技能培训开发的方法（P274）

➢ 管理技能培训开发的一般方法

3.案例评点法

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

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

② 实际角色分析案例；要求学员进入角色

③ 案例点评和升华：要注意激发学员去思考、探索、创新。

能力六：管理技能培训开发的方法（P274）

➢ 管理技能培训开发的一般方法

4.事件过程法

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

① 培训者给出一个事件简短的描述。

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

③ 再由受训者作出决定，比如中心议题是什么。

④ 每个受训者都被要求写一个简短的决定，由小组进行讨论。

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

能力六：管理技能培训开发的方法（P274）

➢ 管理技能培训开发的一般方法

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

能力六：管理技能培训开发的方法（P274）

➢ 管理技能培训开发的新方法

1.文件事务处理训练法

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

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

能力六：管理技能培训开发的方法（P274）

➢ 管理技能培训开发的新方法

2.角色扮演法

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

能力六：管理技能培训开发的方法（P274）

➢ 管理技能培训开发的新方法

3.管理游戏法

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

能力六：管理技能培训开发的方法（P274）

➢ 管理技能培训开发的新方法

4.无领导小组讨论法

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

课堂练习

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

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

课堂练习

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

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

能力七：管理继任者培训项目设计与实施（P278，新增）

➢ 管理继任者培训的任务——为企业储备未来管理人员

1.领导人员的继任计划

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

2.管理人员继任计划

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

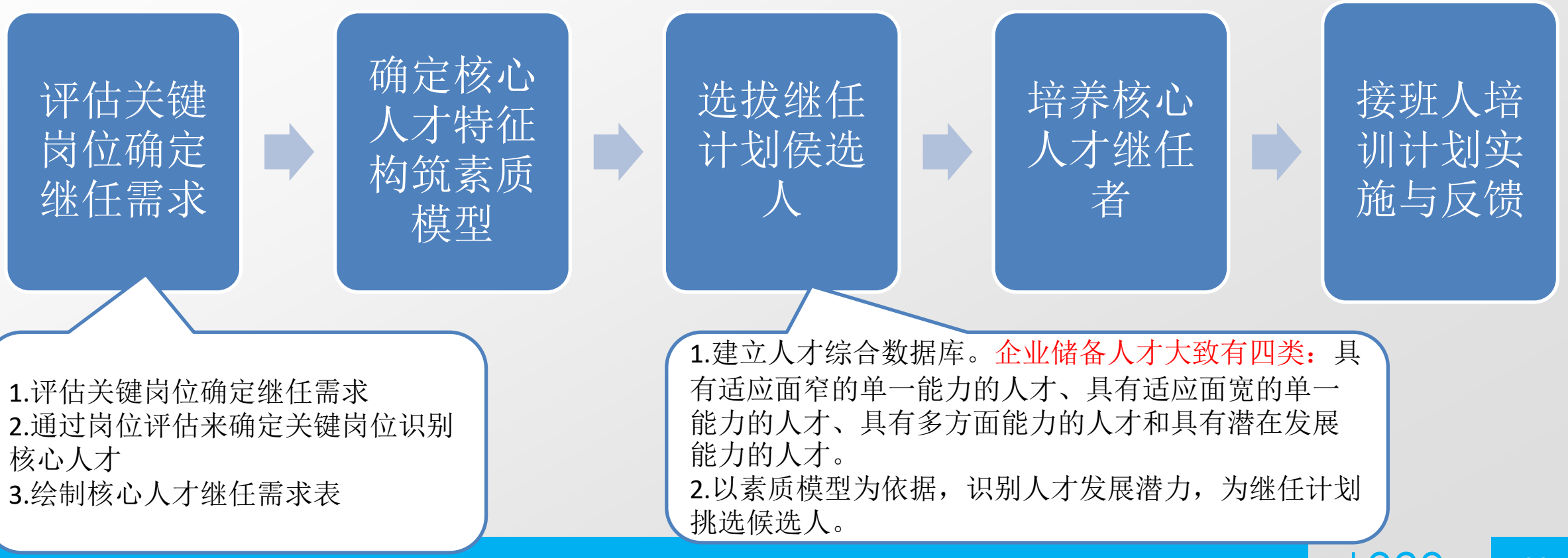
能力七：管理继任者培训项目设计与实施（P278，新增）

➢ 继任者胜任力维度分析（6方面）

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

能力七：管理继任者培训项目设计与实施（P278，新增）

- 接班人计划的实施流程



课堂练习

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

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

回顾

管理人员培训与开发

[知识要求]

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

[能力要求]

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

本节内容结构与命题关联

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

谢谢大家！

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

13808464048

CCDMlihong

黎虹老师






企业人力资源管理师二级
第三章　培训与开发



黎　虹

TRANSITION PAGE

过渡页

第一节 企业培训计划设计与实施

第二节 培训课程设计与资源开发

第三节 管理人员培训与开发

第四节 员工培训效果评估

第四节

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）

- 培训评估是一个系统地收集有关人力资源开发项目的描述性和评判性信息的过程，其目的是有利于帮助单位在选择、调整各种培训活动以及判断其价值的时候做出更明智的决策。
- 员工培训效果评估（狭义评估）是企业培训工作最后的一个阶段。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
- 综合性原则
- 灵活性原则

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	• 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.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（P285，新增）

- 建立培训评估数据库
- 对相关信息进行分析
- 撰写培训评估报告



- 明确评估主体
- 弄清评估对象
- 规定评估层次
- 选择评估工具

课堂练习

1、（多选）设计培训评估方案应明确（ ）

A、明确评估的主体

B、弄清评估的对象

C、规定评估的层次

D、选择评估的工具

E、建立培训评估数据库

能力二：培训评估方案的设计（P286，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（P286，部分新增）

（一）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。
- 对受训人员要进行工作分析，并了解受训人员的兴趣和发展方向，从而确定培训需求。
- 采用问卷调查、小组访谈、工作跟踪、了解绩效水平等方法。
- 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（P286，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（P286，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（P286，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（P286，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（P286，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（P286，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。

课堂练习

1、（多选）培训评估的对象主要应针对（ ）情况进行评估。

A. 新开发的课程应着重于培训需求等方面

B. 新教员的课程应着重于教学方法方面

C. 新教员的课程应着重于教学质量方面

D. 新的培训方式应着重于课程组织、教材等方面

E、新的培训方式应着重于课程设计、应用效果等方面

能力三：培训评估方案的实施（P289，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。

◆对学员培训前后的成绩作对比、对学员参加考试的通过率进行统计，并在培训后一段时间（如3个月），再次发放跟踪调查问卷来收集学员对本次培训实践作用的看法。

◆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、（多选）撰写培训评估报告需要注意的是（[redacted]）。

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
- 基本原则　（3原则）
- 体系的构成（3体系）
- 评估的作用（3阶段）

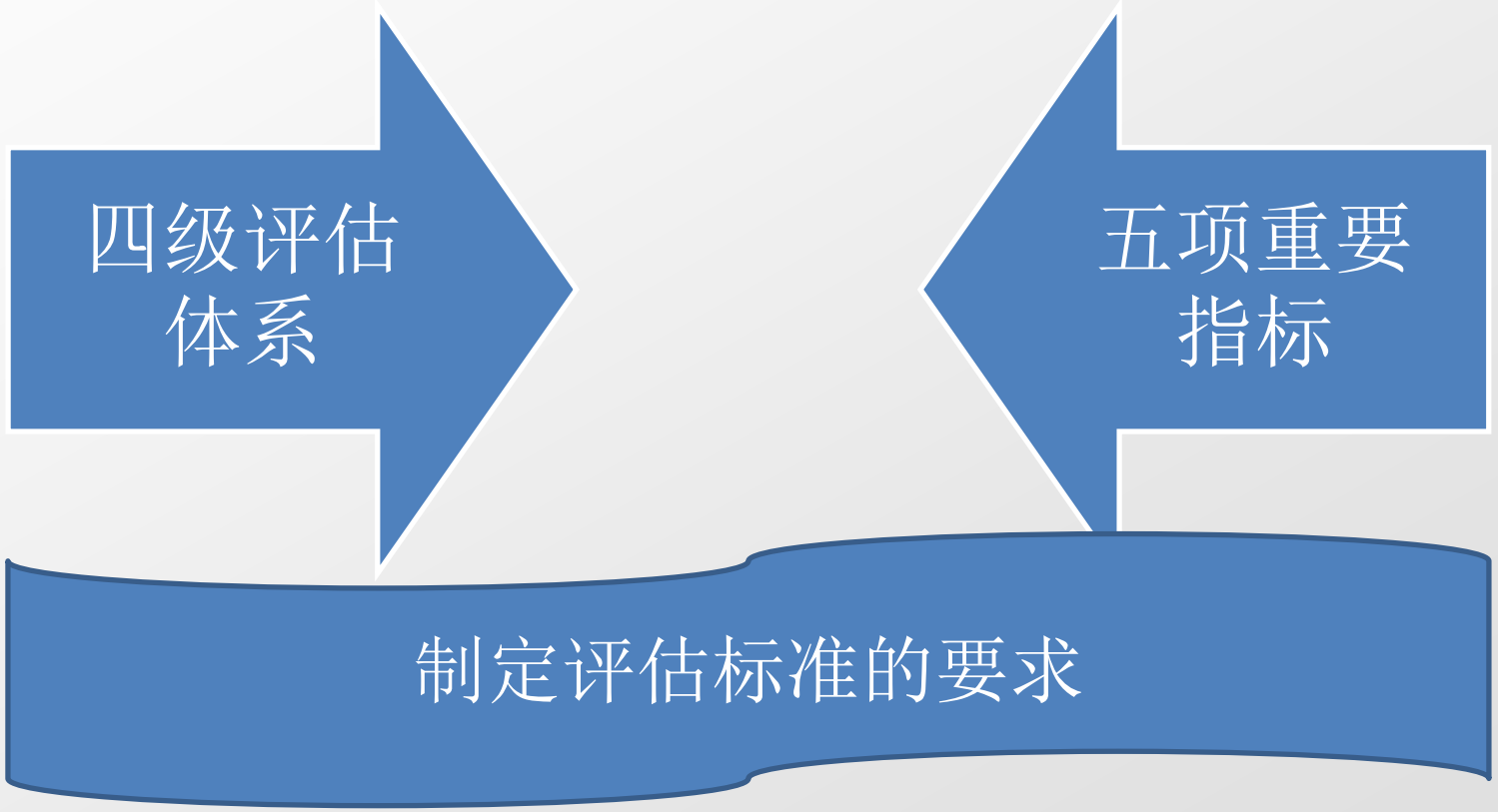
能力要求

- 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

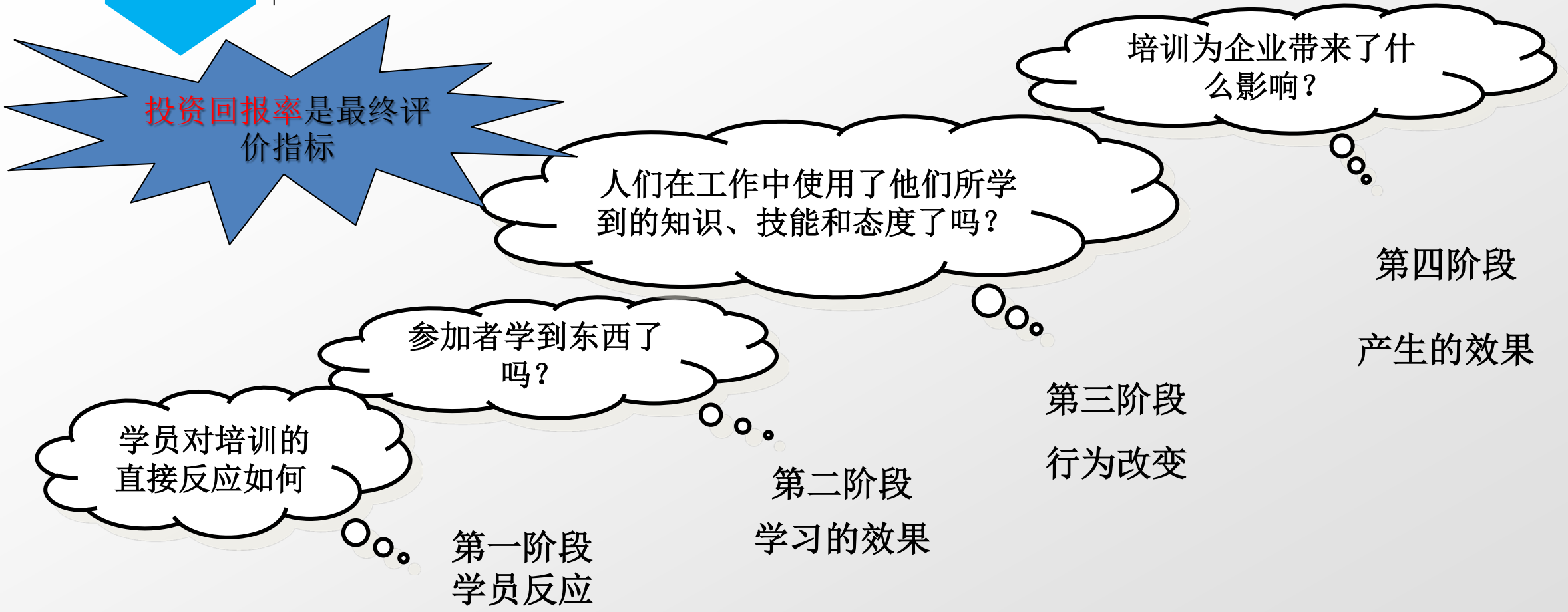


知识一：评估培训成果的标准（P292）



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（P292）



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（P295）

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）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

2、（单选）员工培训的认知成果是（ ）的主要对象和内容。

A、学习评估

B、反应评估

C、结果评估

D、行为评估

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

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（P299）

（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（P299）

（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（P299）

（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（P301）



能力一：培训评估的定性定量方法（P301）

（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（P301）

（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（P301）

（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——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（P301）

（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（P301）

（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（P301）

（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（P301）

（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（P301）

（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（P301）

（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

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

课堂练习

1、（多选）对受训者情感结果的评价主要涉及维度和指标有（　　）。

A、创造性

B、责任意识

C、学习成长

D、沟通协调能力

E、语言表达能力

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

- 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）
- 撰写评估报告的内容（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。

应试技巧分析

题型题量考核方式分析

等级	科目	考试时间	鉴定内容	题型	题量	答题方式	原始成绩	配分比例
人力资源管理师（二级）	理论知识	08:30-10:00	职业道德	选择题	25道	答题卡	10分	10%
			专业知识		100道		90分	90%
	专业能力	10:30-12:30	专业能力	简答题、综合分析题	6道	纸笔作答	100分	100%
	综合评审	14:00-16:00	综合评审	文件筐	4道	纸笔作答	100分	100%

LOGO
63

答题技巧掌握

第一场：理论考试 8：30－10：00（高分策略：看书细、记忆好）

职业道德和理论知识题：

共 125题＝8+8+9+60+40

1、职业道德：8单选　8多选　9单选

2、理论知识：60单选　40多选

其中单选中50-58为培训与开发

多选中102-107为培训与开发

本套卷子答题技巧：

1、争分夺妙。三个动作，看题，答题，画答题纸，平均43秒必须完成一题。

2、颠倒顺序（慎用）：先60题，再40题，最后前25题，打开卷子，从第26题答，写上试卷上，答完后再画答题卡。（至少留6分钟，不能答错位）。批量作业最快。

3、后写名字（慎用）：发下卷不能答只能看，老师要收卷子时，再写姓名等，因为你没写，老师也要等你写完，这可以节约一点时间。

- 单选题答题技巧（60题，每题0.9分）：

1、顺向思维：看到题干，马上想到空缺处答案。

2、逆向思维：“排除法”，看哪个或哪些不是。

3、其他：

①如果答案C没有被排除掉，你又不会选择，则可选C，因其权重最高，可以提升7—9%的分数；

②不会的题目，加？号“过”，然后返过来再做。

③问与答相对应，格式吻合，关键字相同的可能性最大。

➢ 多选题答题技巧（40题 每题0.9分 ）：

1、答题思维方式：先不看选项，回忆答案，避免干扰项的干扰；

2、答题技巧：

①注意选项与题干的关联性，排除无关的干扰项；

②都不懂时，可“全选”，只选2个答案的权重最少，检查时要注意这种答案的题目。

③对于流程、步骤类的题目，要看头尾，头尾不对的占多数。

第二场：技能考试 10：30-12：30（高分策略：结合一定的实际经验）　　3道简答+3道综合分析

- 注意事项：

1、通读全卷，再开始做分多的，再答分少的。（一般是简答题）。

2、时间：想及格时间够，想答90分以上高分，时间紧。

3、答题区：

①在答题区上做答，答错区的，不给分，老师按区域评分。

②答错区处理：清楚的写上“对不起，亲爱的老师，此题答在G区，麻烦您了”。

4、不要早交卷，以免考卷题目错误修订后你没有改过来就交了卷。

- 技能卷纸答题技巧：

  1、抢占分数，感情讨好

  ①范围答到：一般综合题会涉及到几个模块，范围都答到的会得高分，该涉及到的范围模块没有涉及到，只有一个模块的分。

  ②感情讨好：字写工整，格式正确：写序号123，不写首先其次最后，1 2 3 下面还可以写1）2) 3)。可多2—3分。

  2、随时记录：准备好草稿纸，想到什么记录什么。

考场注意事项

- 注意不要引发监考老师的反感;
- 注意观察周围人的考试情况;
- 注意有备无患;
- 注意心理素质;
- 把能力知识点考前归纳整理好。

祝大家：顺利通过！

