人力资源与社会保障部职业资格认证

企业人力资源管理师（二级）培训课程



培训与开发

陈友志

2017年10月

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

什么是培训与开发

培训(Training)与开发(Development)两个术语有时可以混用。实际上两者是有差异的。

员工培训是指企业为实现战略目标而有计划地提升员工知识、技能和对工作绩效起关键作用的行为地过程。培训是指使员工现在或未来工作绩效达到组织的要求而进行的培养及训练。

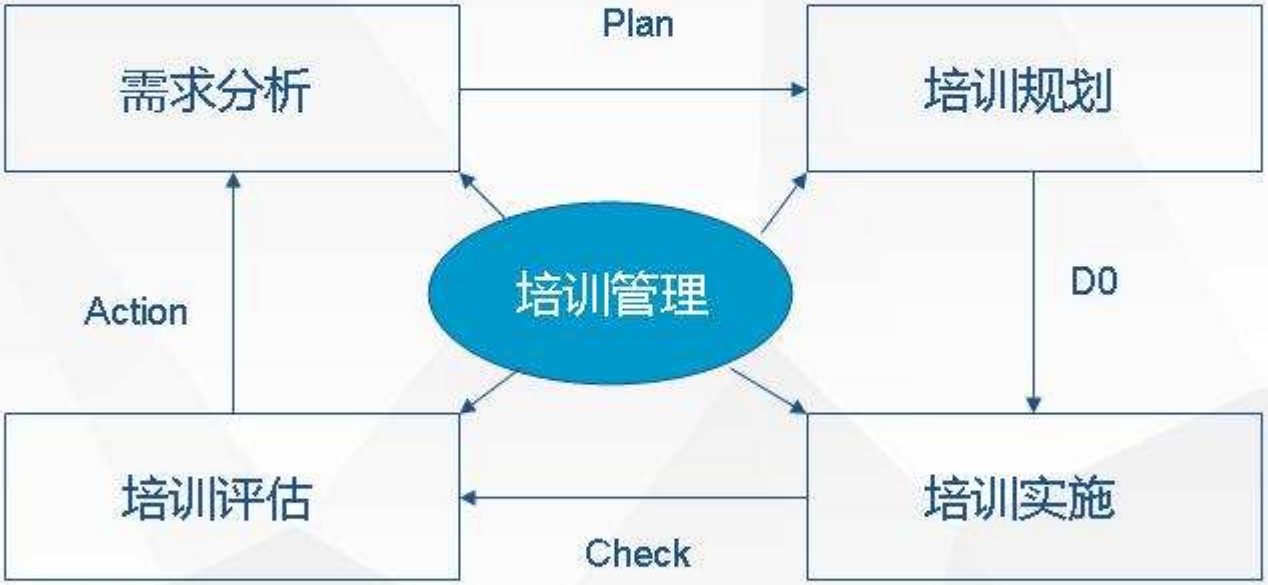
员工开发是指为员工未来发展而开展的各项培养教育活动。开发活动以未来为导向，要求员工学习与当前从事的工作不直接相关的内容。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

企业为什么要进行员工培训与开发

长期： 满足企业战略的需要	岗位： 满足岗位技能要求的需要
短期： 实现企业计划的需要	个人： 实现员工职业生涯发展的需要

如何进行培训与开发



目录

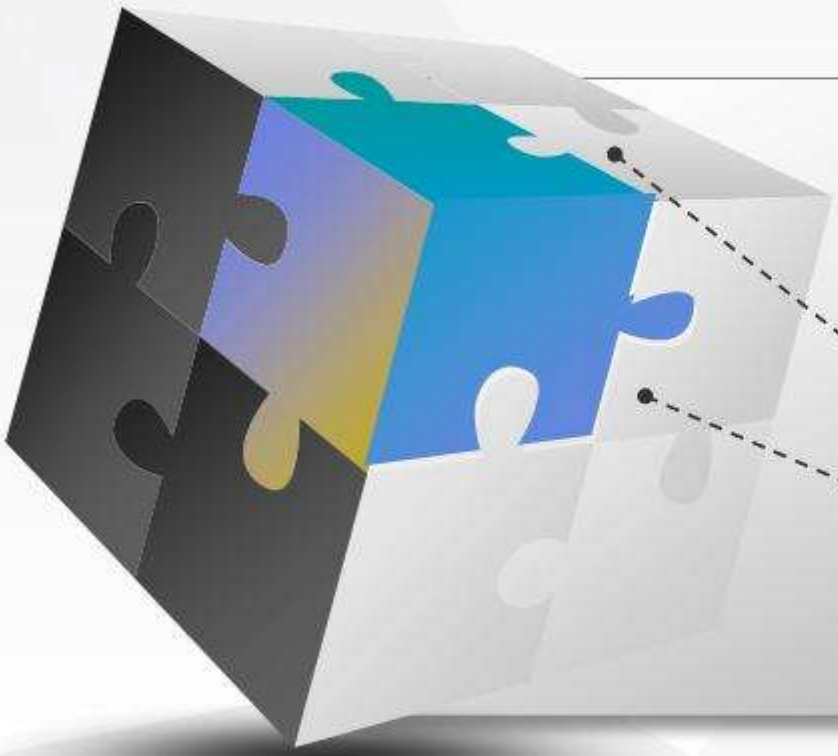
01 企业培训计划设计与实施

02 培训课程设计与资源开发

03 管理人员培训与开发

04 员工培训效果评估

企业培训计划设计与实施



企业员工培训规划的设计

什么是培训规划（内涵与内容）
怎么做培训规划（要求与程序）

企业年度培训计划的设计

企业员工培训计划的实施

企业员工培训规划的设计

思考与探索

W先生是某国营机械公司新上任的人力资源部部长，在一次研讨会上，他了解到一些企业的培训搞得有声有色。他回来后，兴致勃勃地向公司提交了一份全员培训计划书，以提升人力资源部的新面貌。公司老总很开明，不久就批准了W先生的全员培训计划。W先生深受鼓舞，踌躇满志地“对公司全体人员———上至总经理，下至一线生产员工，进行为期一个星期的脱产计算机培训。”为此，公司还专门下拨十几万元培训费。培训的效果怎样呢？据说，除了办公室的几名人员和45岁以上的几名中层干部有所收获，其他人员要么收效甚微，要么学而无用，十几万元的培训费用只买来了一时的“轰动效应”。一些员工认为，新官上任所点的“这把火”和以前的培训没有什么差别，甚至有小道消息称此次培训是W先生做给领导看的“政绩工程”！而W先生对于此番议论感到非常委屈：在一个有着传统意识的老国企，给员工灌输一些新知识怎么效果不理想呢？W先生百思不得其解：“当今竞争环境下，每人学点计算机应该是很有用的呀！” 讨论：

1.你认为W先生组织的培训为什么没有收到预期效果？

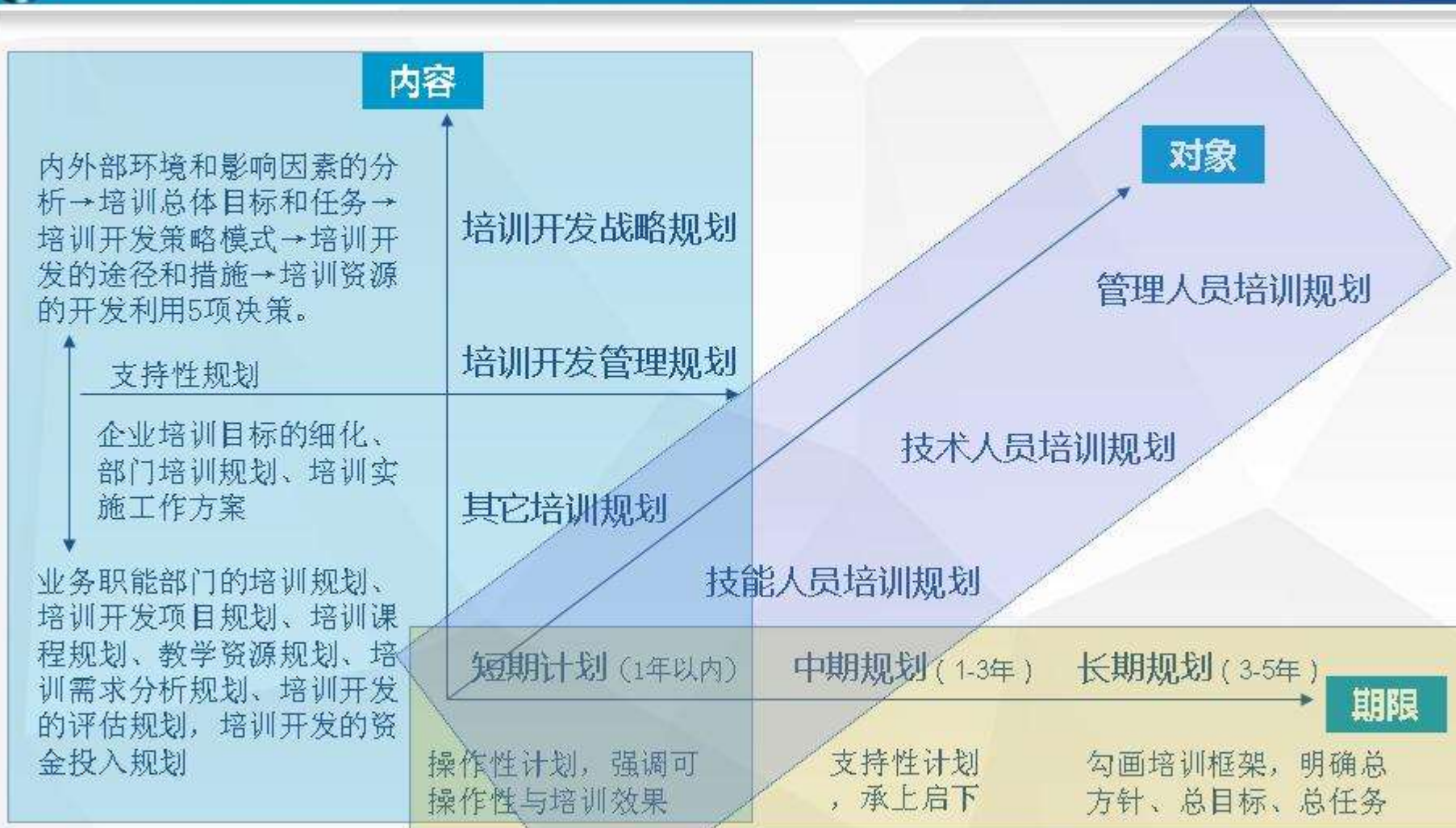
2.要把培训工作落到实处、获得实效，应该把握好那几个环节？

培训规划的概念

◆培训规划是在培训**需求分析**的基础上，从企业总体**发展战略**的全局出发，根据企业各种培训资源的配置情况，对计划期内的培训目标、对象和内容，培训的规模和时间，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。

企业培训规划的设计

培训规划的分类



湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

企业培训规划的设计

企业员工培训规划的内容

核心内容

- 培训的目的
- 培训的目标
- 培训的对象
- 培训的内容

解决为什么要培训？培训达到什么目标？培训什么？培训谁的问题！

目的的具体化、数量化、指标化、标准化

培训谁？

根据需求分析确定

支撑内容

- 培训的范围
- 培训的规模
- 培训的时间
- 培训的地点

解决培训的范围、规模、时间、地点的问题！

操作内容

- 培训的费用
- 培训的方法
- 培训的教师
- 培训的实施

解决培训的费用、教师、方法、实施的问题！

包括直接培训成本和间接培训成本

方式方法应当由培训的目的、目标、对象、内容和经费等来决定

企业培训应当以员工为中心。培训的管理工作应当以教师为主导。

包括实施程序、步骤和组织措施（培训班负责人）

直接培训成本

是指在培训组织实施过程之中培训者与受训者的一切费用总和。

- 培训教师的费用；
- 学员的往来交通、食宿费用；
- 教室设备的租赁费用；
- 教材印发购置的费用；
- 培训实施过程中的其他各项花费

培训成本

间接培训成本

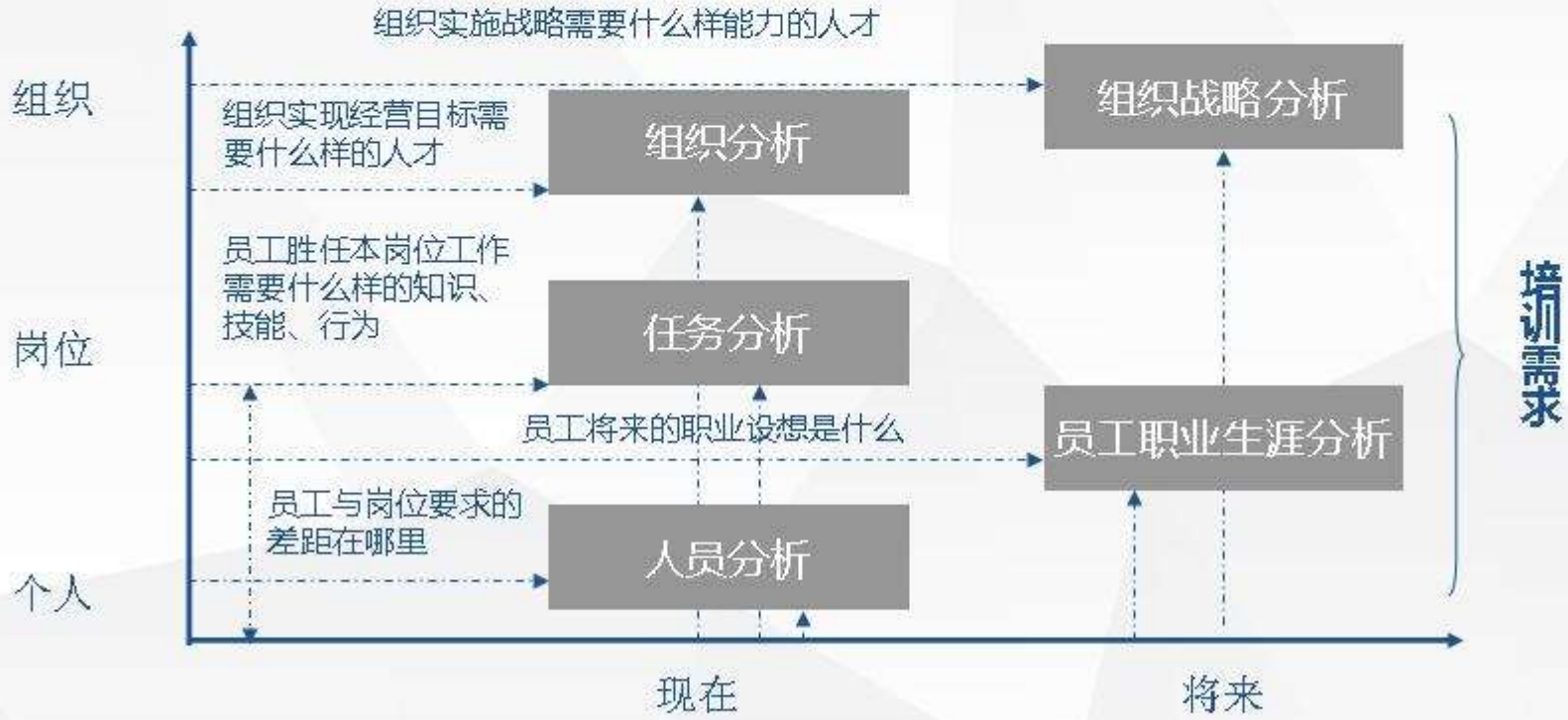
是指在培训组织实施过程之外企业所支付的一切费用总和。

- 培训项目的设计费用；
- 培训项目的管理费用；
- 培训对象受训期间的工资福利；
- 以及培训项目的评估费用等。


间接成本
需求分析
培训规划
培训管理
培训评估
培训实施
直接成本
教师、学员、场地、教材、其它

系统性	标准化	有效性	普遍性
➢ 系统性就是培训规划的各项内容应当保持统一性和一致性。	➢ 标准化就是要求整个培训规划的制定过程，确立并执行正式的培训规则和规范。	➢ 有效性就是要求员工培训规划的制定必须体现出**可靠性**（数据指标真实可靠）、**针对性**（不同对象培训内容与方法不同）、**相关性**（与培训需求相关）和**高效性**（投入产出高效）四个方面的基本特点。	➢ 普遍性就是要求培训规划制定必须适应不同的工作任务、不同的培训对象和不同的培训需要。

企业员工培训需求分析 → 明确培训的目标 → 进行员工培训规划设计



企业战略分析
组织分析
任务分析
人员分析
员工职业生涯分析

三种基本竞争战略对培训需求的影响力

战略类型	对组织和技能要求	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、提高业务技能方面的培训。
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。	进行有个性、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	针对具体战略目标，在相关领域培训技术和经营管理能力。	培训集中在特定的某个领域或几个方面进行。

战略对培训需求的影响主要表现在对**培训的类型**、**数量**，以及培训所需要的**资金**、培训者所需要的**时间**等。

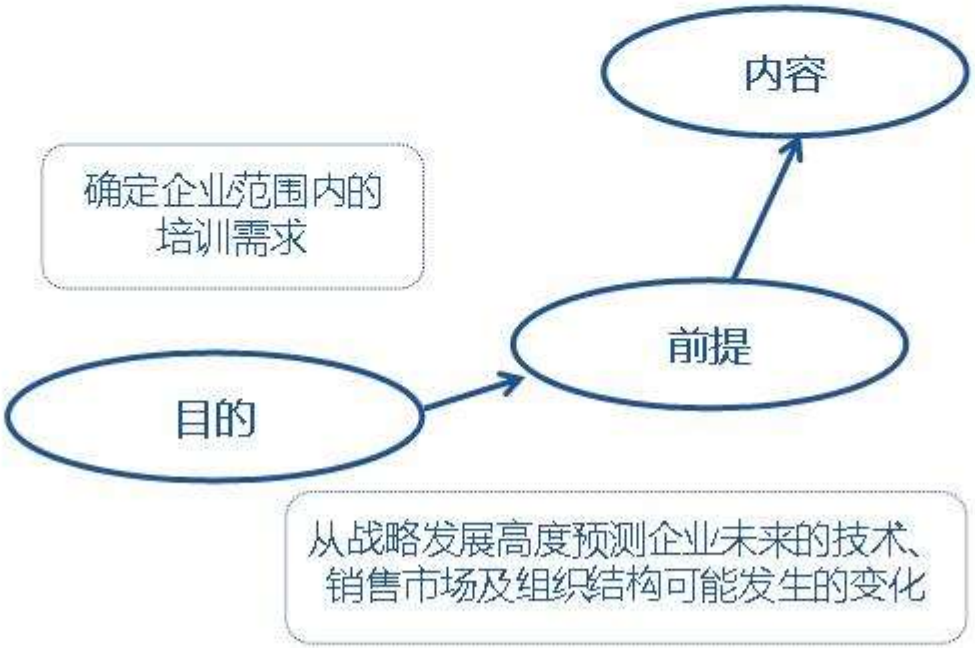
企业战略分析

组织分析

任务分析

人员分析

员工职业生涯分析



工作分析

责任分析

任职条件分析

督导与组织关系分析

组织文化分析

企业战略分析

组织分析

任务分析

人员分析

员工职业生涯分析

通过确定重要的任务以及需要具备知识、技能、行为方式等，以帮助员工胜任本职工作

目的

步骤

1.根据经营目标与部门职责选择有代表性的**岗位**

2.根据工作说明书列出完成任务需要的知识技能行为**要求**

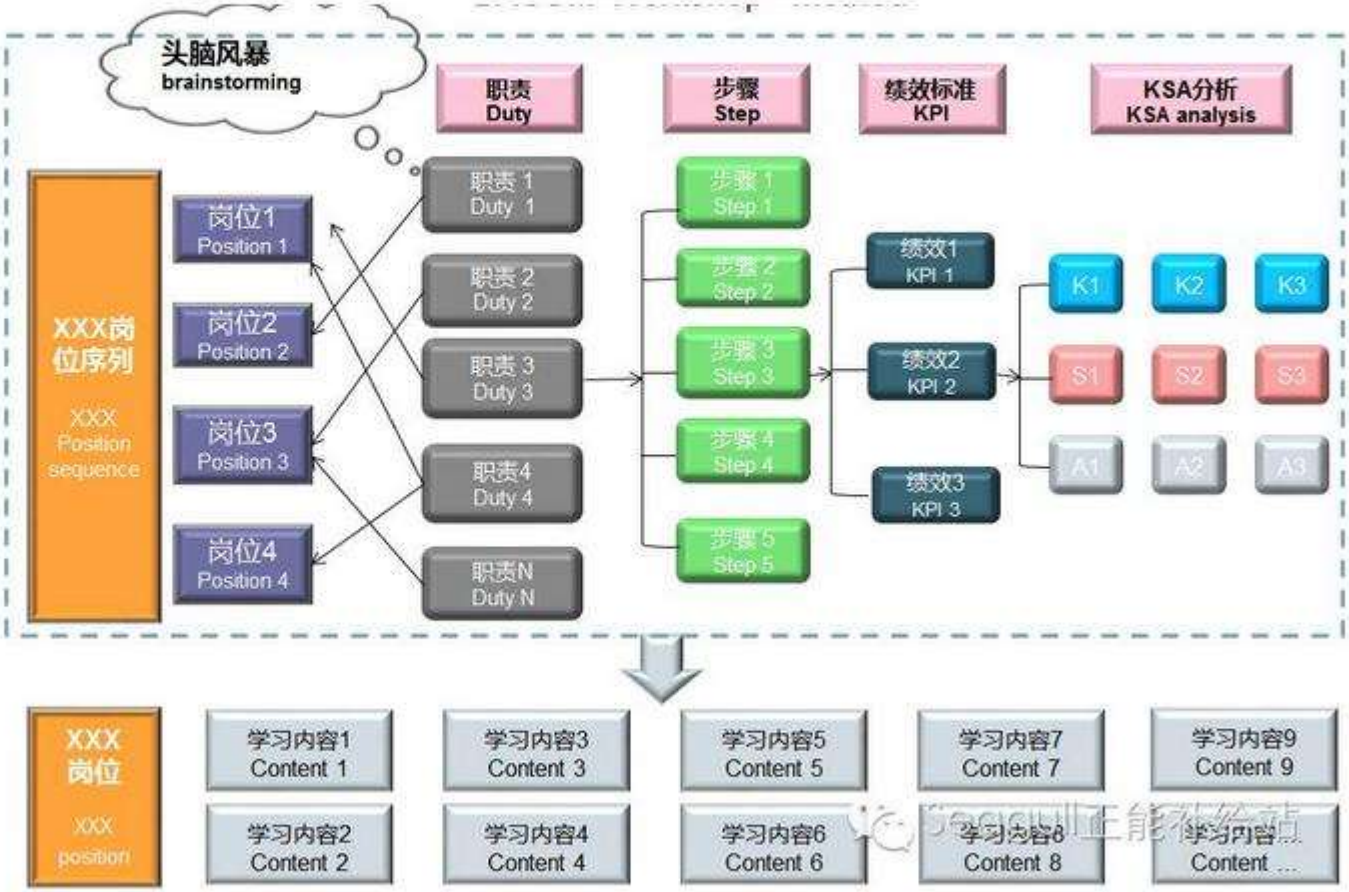
3.工作任务和所需技能的**确认**，包括：观察、访谈、问专家

4.为该工作岗位制定针对培训需求分析的**任务分析表**

企业培训规划的设计

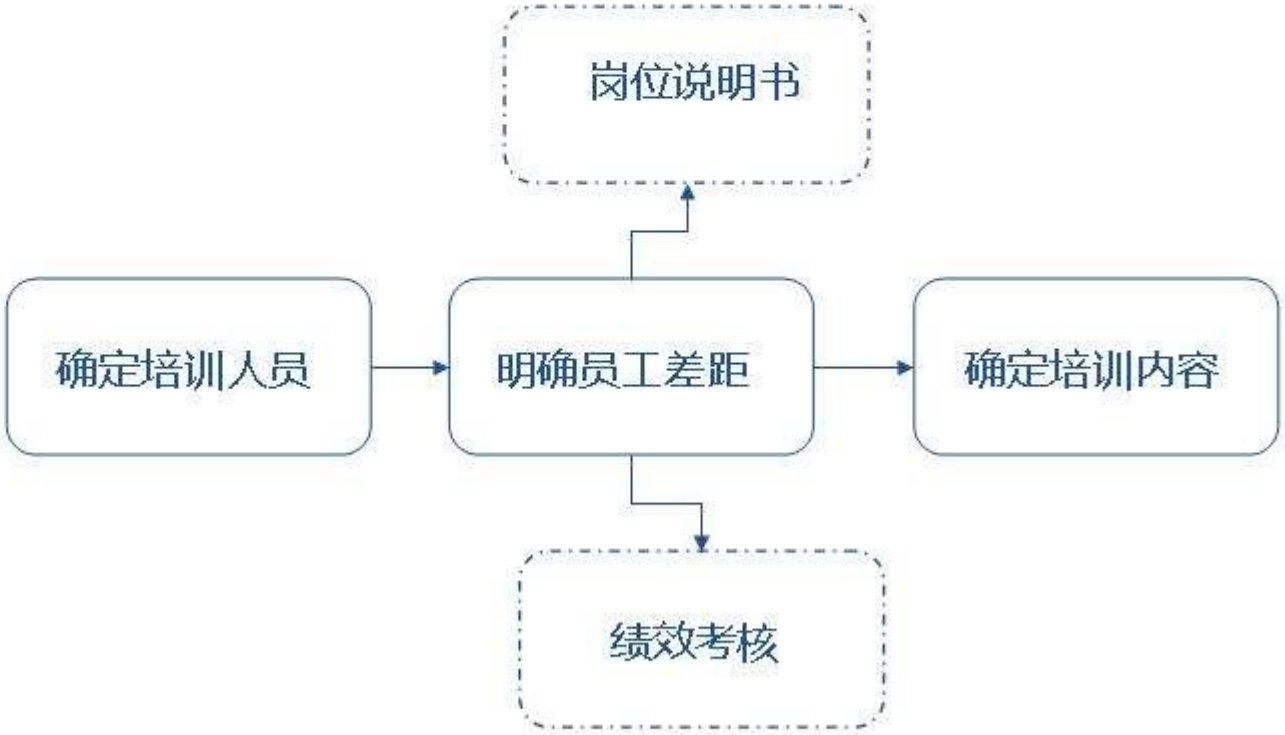
企业员工培训需求分析

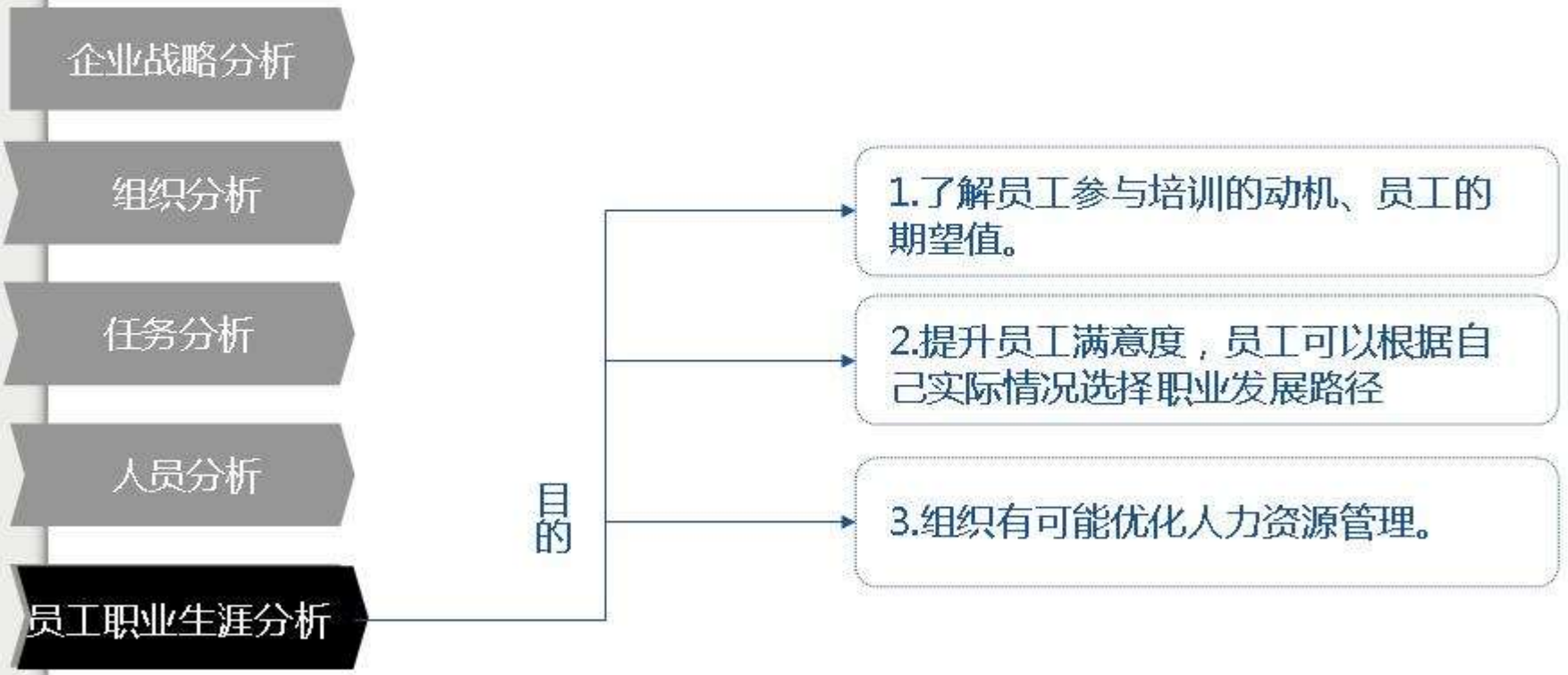
- 企业战略分析
- 组织分析
- 任务分析
- 人员分析
- 员工职业生涯分析



人员分析是指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，发现两者之间是否存在差距。

- 企业战略分析
- 组织分析
- 任务分析
- 人员分析
- 员工职业生涯分析




企业战略分析
组织分析
任务分析
人员分析
员工职业生涯分析
目的
1.了解员工参与培训的动机、员工的期望值。
2.提升员工满意度，员工可以根据自己实际情况选择职业发展路径
3.组织有可能优化人力资源管理。

企业培训规划的设计

培训规划设计的程序和步骤

企业员工培训需求分析 → **明确培训的目标** → **进行员工培训规划设计**



企业培训规划的设计

培训规划设计的程序和步骤

企业员工培训需求分析 → 明确培训的目标 → 进行员工培训规划设计

1.明确目的	➢ 培训规划必须服务于企业发展战略，包括：(1) 协调企业组织目标和职能目标，兼顾集体和个人利益；(2)注重时空上的结合；(3)具有超前性和预见性；(4)具有一定的量化基础；(5)有成本预算与控制方案。
2.获取信息	➢ 包括：企业的发展战略、真实的培训需求、各部门工作计划、可以掌控各种培训的资源、工作岗位特征及受训者特点、绩效考核结果、以往各个年度各种突发事件，以及其他相关数据资料。
3.研讨修正	➢ 包括：（1）召开专题会议；（2）加强与部门经理沟通；（3）领导决策
4.把握关键	➢ 应当充分体现“信念、远景、任务、目标、策略”等基本要素的统一性和综合性。
5.撰写方案	➢ 培训规划方案的总报告应当包括：规划背景说明：规划概况说明；制定规划的工作过程说明；规划信息的陈述和分析；规划目的与预期成效；培训规划实施工作安排与建议等。

企业培训规划的设计

注意事项

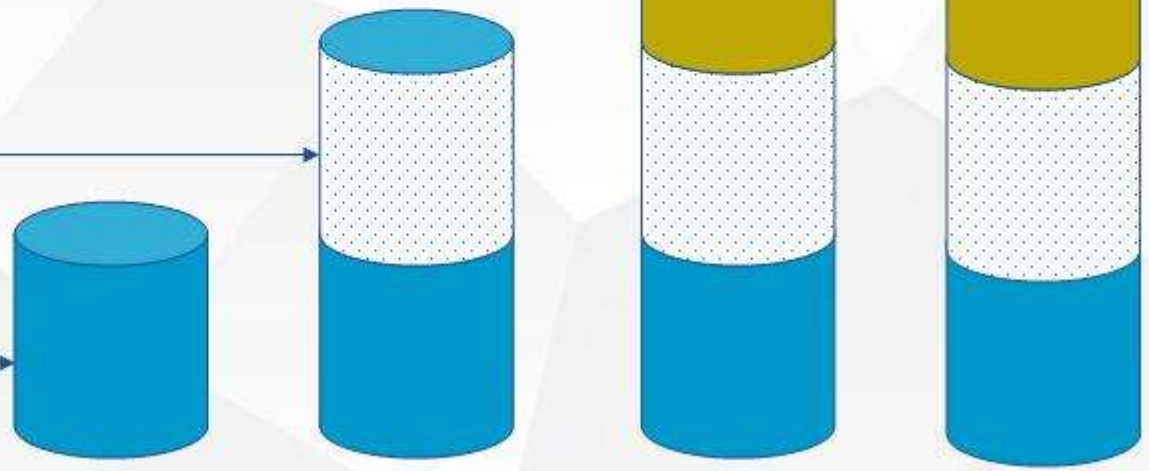
4.进行综合平衡。

包括：培训投资与HRP；正常生产与培训项目；培训需求与师资来源；员工培训与个人职业生涯规划

3.按轻重缓急合理分配培训资源。

2.确定具体项目的子目标。

1.制订培训规划的总体目标，依据是：战略目标、HRP、培训需求。



企业培训计划设计与实施



企业员工培训规划的设计

什么是培训规划（内涵与内容）
怎么做培训规划（要求与程序）

企业年度培训计划的设计

构成与内容
基本程序与主要步骤

企业员工培训计划的实施

企业年度培训计划的设计

5大模块8项内容

外在形式：5大模块	内在要求：8项内容			
1、封面模块 2、目录模块 3、计划概要模块 4、主体计划模块 5、附表模块	**核心内容**	培训的目标（知识、技能、态度）	培训的对象	培训的内容与课程
	支撑内容	时间、地点		培训教材及相关工具
	操作内容	培训预算	培训形式与方法	培训负责人与培训师

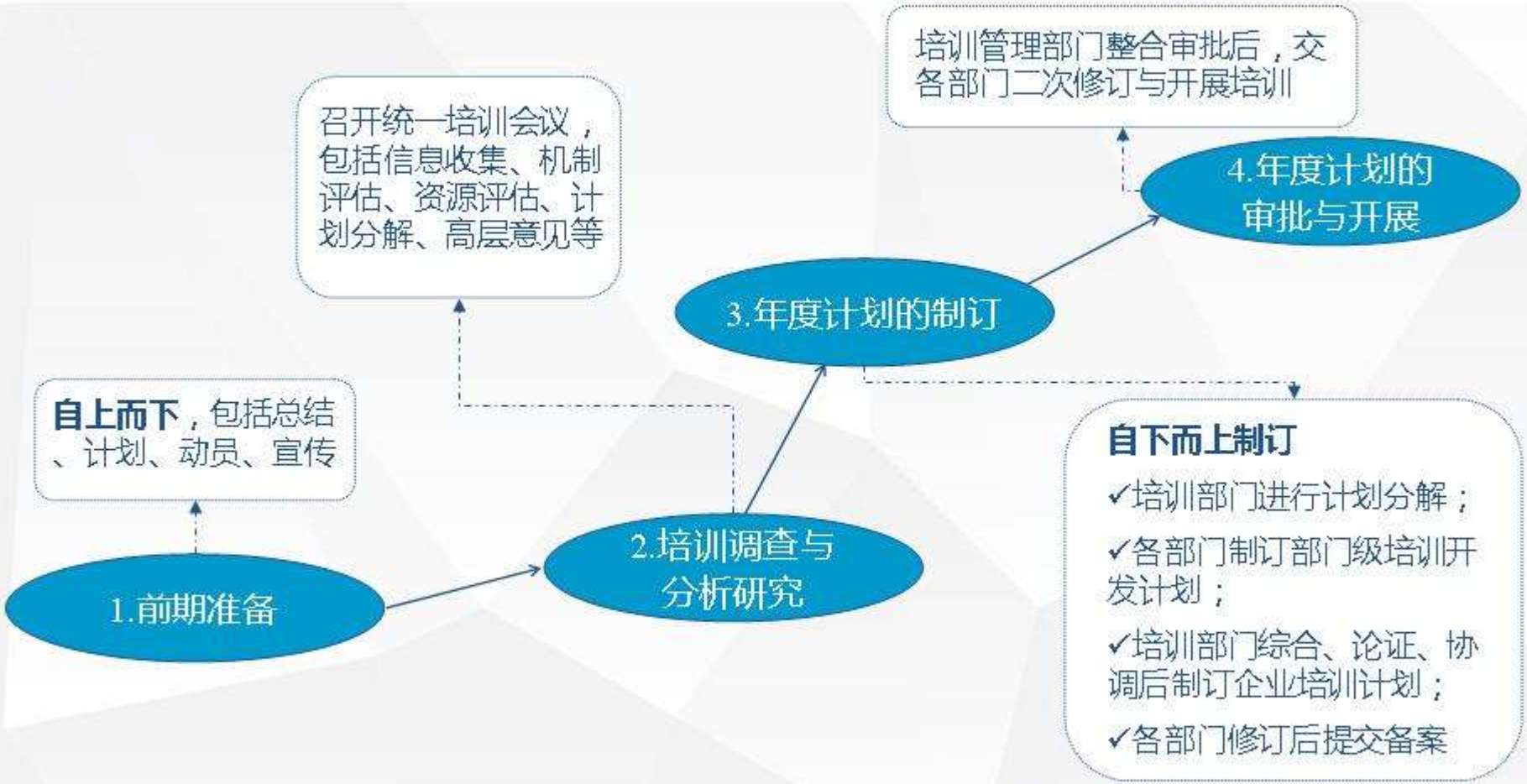
企业年度培训计划的设计

培训规划与年度计划内容比较



企业年度培训计划的设计

年度培训计划设计的程序



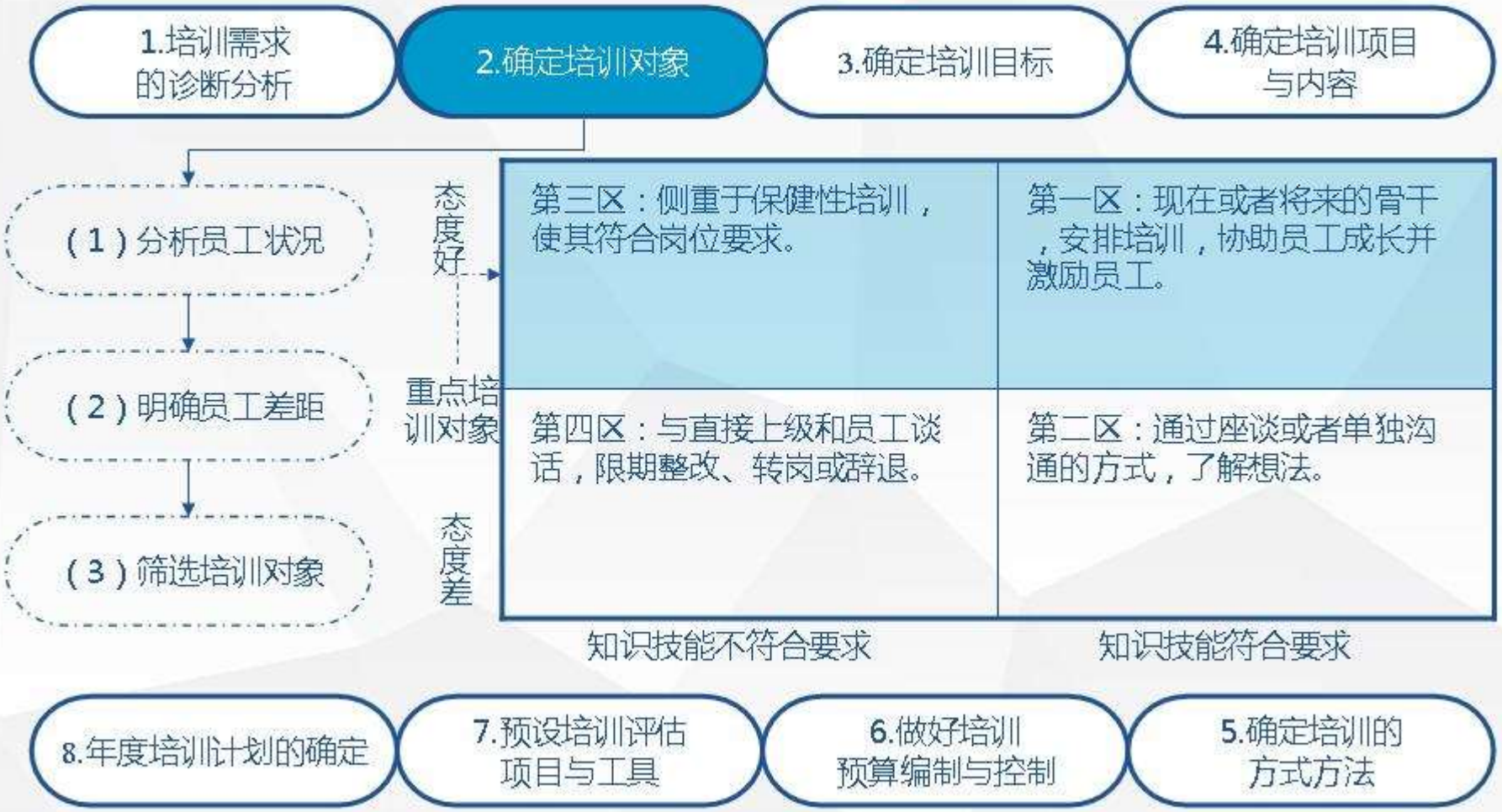
企业年度培训计划的设计

年度培训计划设计的步骤

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.确定培训项目与内容
✓明确培训需求是制订年度培训计划的第一环节，一般放在组织分析的维度来做。			
8.年度培训计划的确定	7.预设培训评估项目与工具	6.做好培训预算编制与控制	5.确定培训的方式方法

企业年度培训计划的设计

年度培训计划设计的步骤



企业年度培训计划的设计

年度培训计划设计的步骤



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.确定培训的项目与内容

培训方式	培训方法或定义
职内培训	工作教导、工作轮调、工作见习、工作指派
职外培训	指在专门的培训现场接受履行职务所必要的知识、技能和态度的培训，方法很多
自我开发	指员工自己利用休闲时间进行自我技能与知识的补充
三者结合	计算机辅助教育、运程教育等

8.年度培训计划的确定 ← 7.预设培训评估项目与工具 ← 6.做好培训预算编制与控制 ← 5.确定培训的方式方法

企业年度培训计划的设计

年度培训计划设计的步骤

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.确定培训项目与内容

自上而下分解

1.确定培训规划方案与预算

2.确定年度培训计划

3.分配培训预算、初步确定培训项目

6.确定培训项目、审批培训预算方案。

5.调整部门培训预算方案

4.各部门估算部门培训费用

自下而上汇总

8.年度培训计划的确定

7.预设培训评估项目与工具

6.做好培训预算编制与控制

5.确定培训的方式方法

企业年度培训计划的设计

年度培训计划设计的步骤

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.确定培训项目与内容

从培训计划角度

内容效度：符合需求

反应效度：有兴趣

学习效度：能吸收

从受训者的角度

受训者行为是否能够发生改变

从培训效果的角度

培训成本收益比

8.年度培训计划的确定

7.预设培训评估项目与工具

6.做好培训预算编制与控制

5.确定培训的方式方法

企业培训计划设计与实施



企业员工培训规划的设计

什么是培训规划（内涵与内容）
怎么做培训规划（要求与程序）

企业年度培训计划的设计

构成与内容
基本程序与主要步骤

企业员工培训计划的实施

培训计划实施与管控的指导思想：经济高效

组织管理就是负责组织、协调企业整体培训工作。可以由人力资源部门设立岗位或者下设一个部门来进行。

- 培训的组织管理

需求分析：相关部门与岗位

需求确定：人力资源部门

- 培训的需求管理

人力资源部门和其它行政部门

- 培训的行政管理

培训师：内部与外部

培训教材的选编：培训师

- 培训的资源管理



实施培训计划的基本思路 ：目标明确、定位准确、路线正确



可以实现对培训计划实施的全过程监管和控制，从而使培训需求分析更加准确、培训计划更加符合实际、培训资源分配更加合理。

企业员工培训计划的实施

实施培训计划管理的配套措施



企业员工培训计划的实施

实施培训计划管理的配套措施：培训文化

什么是培训文化

培训文化是企业行为文化的重要组织部分，是企业在培训活动中逐步形成的关于培训职能的**共同价值观、行为准则、基本信念**以及与之相应的**制度载体**的总称。

为什么要培育培训文化

衡量（衡量组织培训工作）
宣示（体现培训工作的重要性）
检验（检验培训发展水平）
导向（提高员工参培意识）
审查（审查培训与需求的相关性）
整合（整合培训管理目标、战略、组织和职责）
交流（交流培训信息共享培训内容）
传播（传播组织文化）
诊断（明确培训工作中的问题）

如何营造培训文化

培训战略化

培训系统化

培训个性化

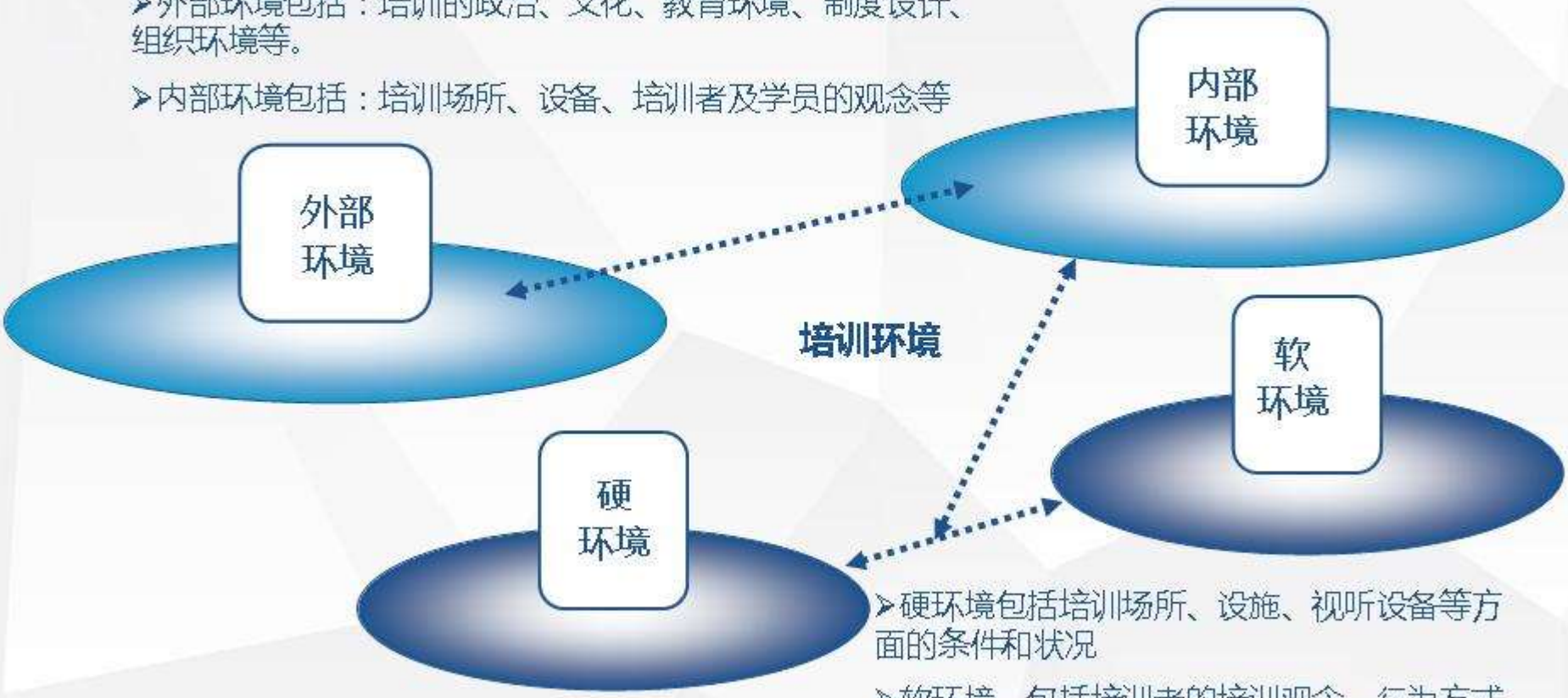
培训资源社会化、信息化

培训文化建设多元化

企业员工培训计划的实施

实施培训计划管理的配套措施：培训环境

- 外部环境包括：培训的政治、文化、教育环境、制度设计、组织环境等。
- 内部环境包括：培训场所、设备、培训者及学员的观念等



- 硬环境包括培训场所、设施、视听设备等方面的条件和状况
- 软环境，包括培训者的培训观念、行为方式以及由此决定的对学员的态度、培训方法、教学气氛的形成等方面的内容。

- 一是全面实行**目标管理责任制**，全面实行数字化管理，对重视培训并实现目标责任的给予奖励，对长期不重视培训和人力资源开发，造成企业人员素质和经济效益滑坡的企业领导者，给予岗位调整。
- 二是对员工实行“培训、考核、使用、薪酬、晋升”相配套的**终身培训机制**，实现培训与使用相一致，培训与考核相结合,培训与晋升、薪酬相协调。
- 三是制定**“三不准”政策**，即不经培训不准就业、不经培训不准上岗转岗、不经培训不准评聘。做到培训符合需求、用人发挥特长、业绩及时考核、劳动获取报酬的一体化。

建立培训激励与约束机制的措施

精练精进：单项选择

1、（　）对企业培训工作起全局性的指导和控制作用。

（A）管理性培训规划　（B）战略性培训规划　（C）培训课程规划　（D）培训需求分析

2、企业在制定培训规划时，必须达到的要求不包括（　）。

（A）系统性　（B）标准化　（C）先进性　（D）有效性

3、企业员工培训规划的基础是（　　）。

（A）人力资源开发体系　（B）培训需求分析　（C）企业薪酬管理体系（D）组织结构分析

4、短期培训规划是以(　　)为基础

（A）长期培训计划　（B）中期培训规划　（C）战略性培训规划　（D）管理性培训规划

5、被培训者受训期间的工资福利属于(　)。

(A)直接培训成本（B）企业固定成本　（C）间接培训成本（D）不属于培训成本

6、（　）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

精练精进：单项选择

7、（　）是指直接或间接影响和作用于培训活动的诸要素的总和.

（A）培训环境　（B）培训需求　（C）培训目标　（D）培训设计

8、在制定培训规划时，培训需求分析的内容不包括（ ）。

（A）企业战略分析　（B）企业组织分析　（C）企业资源分析　（D）企业人员分析

9、培训管理工作的第一个环节是(　)。

（A）培训需求分析 (B)明确培训目标　（C）制定培训规划　(D)培训评估分析

10、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

11、培训的(　)主要是负责协调企业整体培训工作。

（A）资源管理　(B)行政管理　（C）需求管理 (D)组织管理

12、(　)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

13、科学有效的培训管理，需要在培训计划的实施与管理控制中体现（　　）的指导思想。

（A）经济、高效　（B）计划、有序　（C）经济、适用　（D）实用、有序

精练精进：多项选择

1、制定企业员工培训规划的要求有(　)。

（A）系统性 (B)多样性 （C）有效性 (D)标准化 （E）普遍性

2、下列属于直接培训成本的有（　）。

（A）培训项目的设计费用 （B）培训教师的费用（C）教室设备的租赁费用

（D）培训项目的管理费用 （E）培训项目的评估费用

3、以战略为导向的培训需求分析包括（　）。

（A）组织分析 （B）任务分析 （C）企业战略分析 （D）人员分析 （E）工作环境分析

4、制定培训总体目标的主要依据有(　)。

（A）企业的总体战略目标 (B)企业培训需求分析 （C）企业的组织结构分析

(D)企业宏观环境分析 (E)企业人力资源的总体规划

5、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

精练精进：多项选择

6、年度培训计划设计的基本程序有（　　）。

（A）培训调查与分析研究　（B）前期准备　（C）年度培训计划的制定

（D）培训课程设计　（E）年度培训计划的审批及展开

7、从培训的方式来看，企业员工培训包括(　)。

（A）知识培训　　(B)职内培训　（C）技能培训　　(D)职外培训　（E）自我开发

8、对培训计划实施全过程评估与管控，可以(　)。

（A）使培训需求分析更加准确　(B)使培训计划更加符合实际

（C）使培训目标任务更加明确　(D)使培训资源分配更加合理

（E）使培训效果评估更加容易

9、建立健全员工培训激励与约束机制的“三不准”政策是指（　）。

（A）不经培训不准就业　（B）不经培训不准考核（C）不经培训不准评聘

（D）不经培训不准离职　（E）不经培训不准上岗转岗

精练精进：技能参考题目

1、简述培训规划设计的程序和步骤。

2、企业基本竞争战略有哪些？不同的战略对培训的要求有何不同？

3、明确可行的培训目标应该符合哪些条件?如何订立培训目标？

4、起草培训规划，应当注意哪些问题？（应当做好哪些工作？）

5、简述年度培训计划设计的主要步骤？

6、如图所示，对四个区域的员工应该如何进行培训？选择培训对象的判别依据有哪些？

7、请谈谈制订培训预算的程序？

8、培训计划的监督检查指标有哪些？

9、实施培训计划管理应该做好哪些配套措施？

10、培训文化对培训活动的支持作用有哪些？企业应该如何营造组织的培训文化？

11、企业应该如何建立员工培训激励约束管理机制？

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

目录

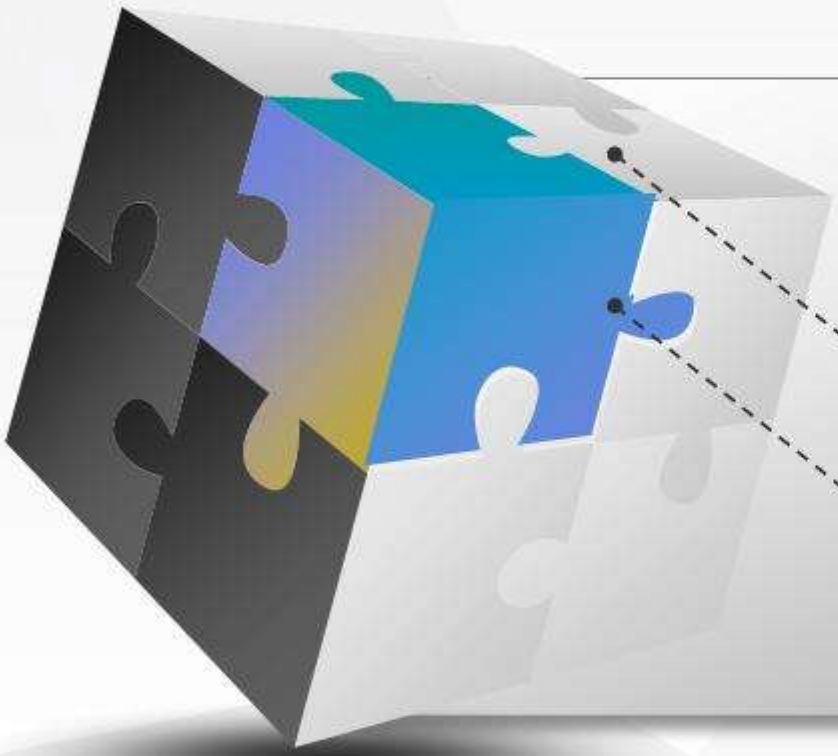
01 企业培训计划设计与实施

02 培训课程设计与资源开发

03 管理人员培训与开发

04 员工培训效果评估

培训课程设计与资源开发



培训课程体系的开发与管理

培训课程设计的基本原理

如何进行培训课程体系设计

企业培训资源的开发与管理

企业不同发展阶段培训课程设计的特征

发展阶段	企业特点	培训课程设计特征
创业初期	企业人数有限，企业的当务之急是发现客户、推动企业快速成长，主要精力放在市场营销上	提高**创业者**的营销公关能力、客户沟通能力
发展期	企业快速扩张，需要培养一部分中层管理人员，组建管理团队，分担业务量。	**集中力量提高中层管理人员的管理能力**，如管理知识、管理理念、管理技能、管理风格、思维习惯等
成熟期	成为行业业内主要竞争者，需要提升自己的核心竞争力，从根本上提高企业的素质。	**集中力量建设企业文化**，提升员工对企业目标的认同、对企业的归属感。


培训课程设计的基本原则
➢培训课程设计的根本任务是满足企业与学习者的需求
培训课程最突出的特点是时间短、节奏快，时效性和功利性是企业对培训课程的基本要求，也是培训课程设计的基本特点
➢培训课程设计的基本要求是应体现成年人的认知规律
培训课程评价的主要标准是质量和效益，而不应当是考试分数
➢培训课程设计的主要依据是现代系统理论的基本原理
培训课程设计的本质目标是进行人力资源开发。

培训课程系统的运作原理与构成要素



企业人力资源管理师国家职业资格培训教学计划

第一部分：三级企业人力资源管理师（国家职业资格三级）培训教学计划

一、培训目标：

通过培训使受训学员具备合理配置企业人力资源的方法和能力；树立起人才是增强企业竞争力的第一要素的观念，更好的服务于企业服务于社会

二、招生对象：

（1）企、事业单位从事人力资源管理、行政管理工作的人员

（2）希望从事和学习人力资源管理的社会人员

三、课程设置

（一）基本要求：包括《职业道德》和《基础知识》

（二）工作要求：包括《人力资源规划》、《招聘与配置》《培训与开发》、《绩效管理》、《薪酬与福利》、《劳动关系管理》、

课程教学计划一般包括五项内容：

- 教学目标
- 课程设置
- 教学形式
- 教学环节
- 教学时间安排

四、教学特点：

采用多媒体等现代化教学手段和互动、情景式教学方法，重案例、重技能，使学员在轻松、愉悦氛围中融贯知识，掌握技能

课程名称	课程内容	学时
基础知识	劳动经济学；劳动法；现代企业管理	9
	管理心理与组织行为；人力资源开发与管理	
人力资源规划	工作岗位分析与设计；企业劳动定额管理	9
	人力资源管理制度建设；	

培训课程体系开发的步骤

- 课程需求度调查
- 课程体系定位
- 选择培训方式
- 课程体系设计
- 反馈与修订

企业培训规划
——员工培训需求分析

- 战略分析
- 组织分析
- 任务分析
- 人员分析
- 员工职业生涯分析

年度培训计划
——培训需求诊断分析

- 工作任务
- 工作责任
- 任职条件
- 督导与组织关系
- 企业文化

培训课程体系开发
——培训课程需求度调查

- ✓(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行为表现得到改进?
- ✓(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)课程效果如何考核及评价?

- ✓组织调查：组织中有哪些课程资源；
- ✓任务调查：课程内容应该是什么；
- ✓人员调查：谁需要培训？培训内容是什么？

培训课程体系开发的步骤

- 课程需求度调查
- 课程体系定位
- 选择培训方式
- 课程体系设计
- 反馈与修订

负责对企业层面的培训需求进行分析

负责基于作业层面的绩效评价、质量控制报告和客户反馈等分析

负责工作分析、胜任力评价和个人培训需求调查，确定培训需求。

培训管理委员会

各职能部门
培训管理人员

人力资源部与
培训中心

1.分析员工绩效差距及原因

2.确定企业整体的培训需求

3.根据胜任力模型评估员工技能与任务之间的差距

4.定期向员工发放问卷调查员工具体的培训需求

5.整理确定培训需求，设置培训课程系列

培训需求度调查的流程

课程需求度调查的要求

- ✓课程体系建设需要与个人需要相结合
- ✓长期需要与现实需要相结合
- ✓定性分析与定量分析相结合

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

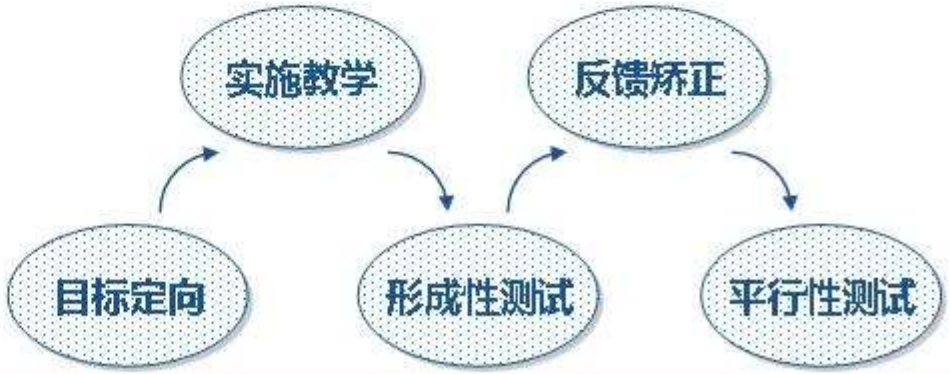
课程需求度调查
课程体系定位
选择培训方式
课程体系设计
反馈与修订

定位包括两个方面：一是确定培训课程的类别；二是层次上进行定位。

定位方法有两种：一是**布卢姆教学目标分类**法；二是**现代培训理论**方法。

分类	认知领域	精神运动领域	情感领域
内容	知识掌握、理解与智力发展诸目标组成	由各种技能和运动技能诸目标组成	由兴趣、态度、价值观和正确判断力、适应性的发展诸目标组成
层次	识记、理解、掌握	分析、应用、评价	价值、信念、态度

以培训目标为中心．课程设计应当遵循一种系统反馈矫正的目标程序



课程需求度调查
课程体系定位
选择培训方式
课程体系设计
反馈与修订

现代培训理论目标层次

培训层次	主要任务	培训目标
知识培训	知识更新	知
技能培训	能力补充	会
思维培训	思维变革	创
观念培训	观念转变	适
心理培训	潜能开发	悟

- 课程需求度调查
- 课程体系定位
- 选择培训方式
- 课程体系设计
- 反馈与修订

培训方式	要点
内部培训	包括培训前准备——培训实施——培训评估
外部培训	外部培训有两种形式：走出去、请进来。 外部培训具体包括5种：(1) 政策法规学习；(2) 专业技术知识培训；(3) 上岗证的培训及复审培训；(4)人才储备培训；(5) 学历学习。
网络培训	节约了时间，解决了工学矛盾，学习者还能够全身心地投入培训，降低了培训成本；为长时间的学习提供了方便；与其他应急式的培训起到相互补充的作用。

课程需求度调查
课程体系定位
选择培训方式
课程体系设计
反馈与修订

培训课程项目系列的层次

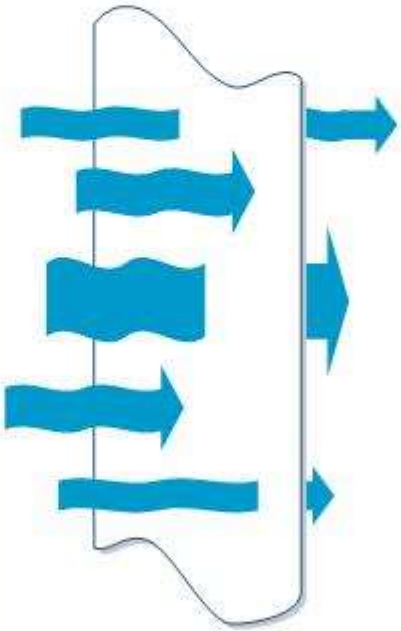
层次	举例	要求
企业培训课程大纲	《人力资源管理师》培训大纲	根据培训需求分析的结果，对培训项目的目标、对象、内容、要求、期限和实施方法等主要工作事项所作出的统一安排。
培训课程系列计划	职业道德、规划、招聘、培训、绩效、薪酬、劳动关系、文件筐	按一定的顺序组合起来的目标一致的课程组合。课程系列计划以**目标**为导向，将看似独立的相关课程联系在一起，即把所有的课程目标都集中到一个学习方向上。
员工培训课程计划	培训——主题、内容范围、学员、开发时间、资源等等	对某一课程的详细描述。它是课程系列计划的一部分，也是企业培训计划的一部分。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

- 课程需求度调查
- 课程体系定位
- 选择培训方式
- **课程体系设计**
- 反馈与修订

课程编制的基本要求

- 立足目标，满足企业与员工发展需要，提高员工技能，改善员工绩效。
- 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



课程编制的主要内容

- 1．前期的组织准备工作。
- 2．信息和资料的收集。
- 3．培训课程模块设计（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 ）
- 4．课程的演练与试验。
- 5．信息反馈与课程修订。

- 课程需求度调查
- 课程体系定位
- 选择培训方式
- 课程体系设计
- 反馈与修订

课程设计文件格式

- 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。

课程编排的关键点

- 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。课程要在计划好的时间完成目标要求，就必须具有可操作性。
- 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。

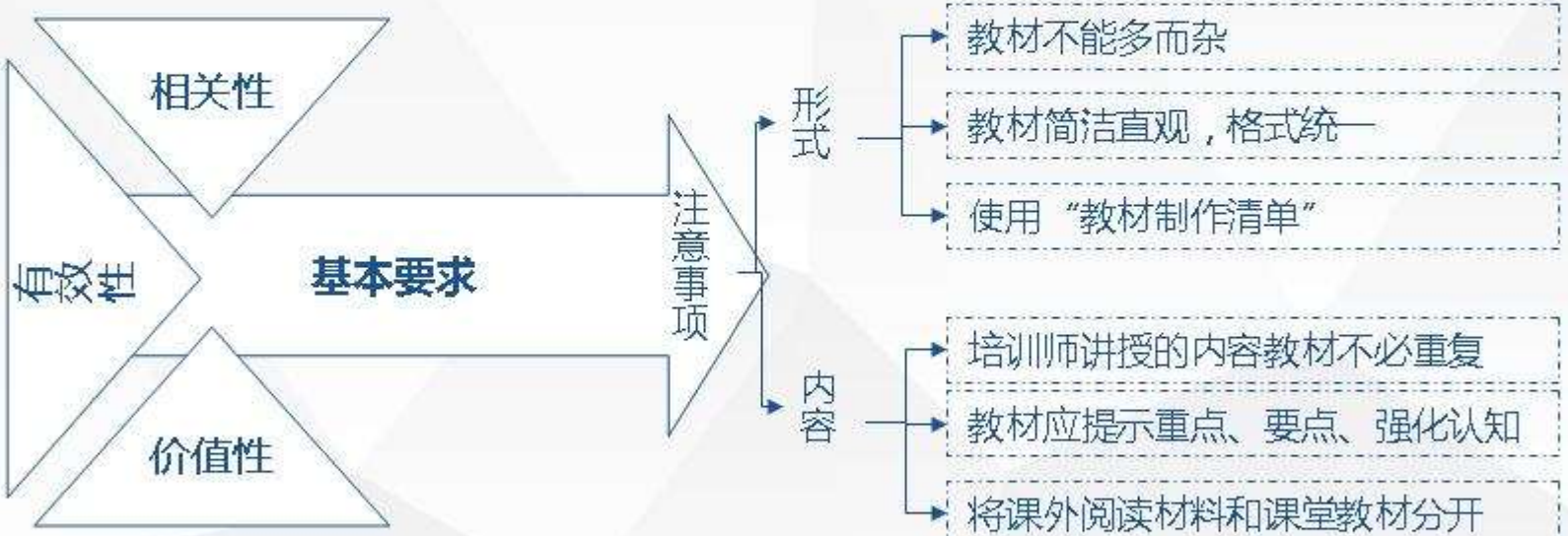
培训课程体系开发的步骤



课程内容选择的基本要求与制作的注意事项

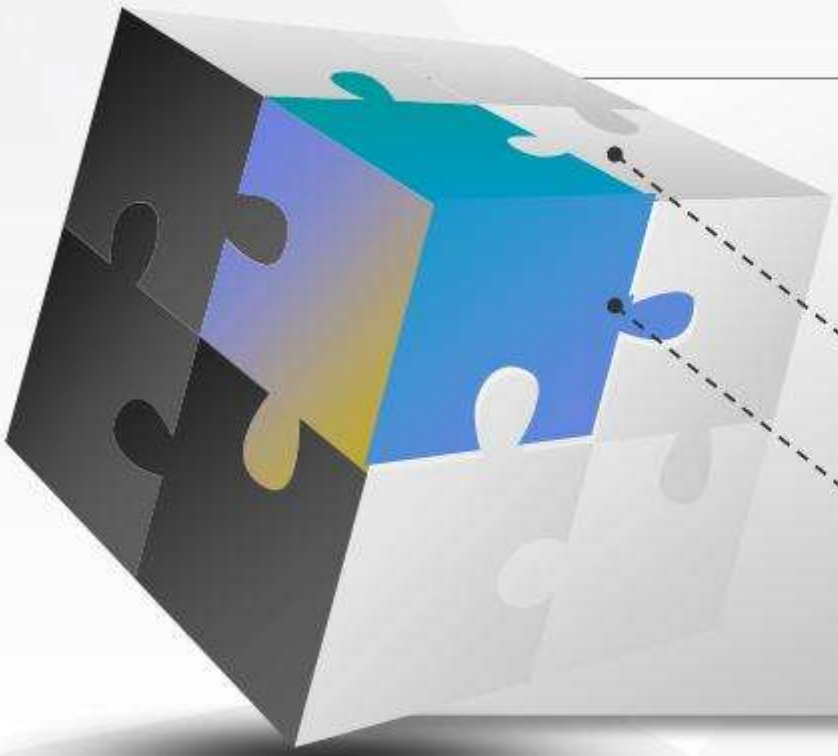
是课程内容存在的前提

是判断培训水平高低的一个重要标准



既满足学员的兴趣，又反映培训的需求

培训课程设计与资源开发



培训课程体系的开发与管理

培训课程设计的基本原理
如何进行培训课程体系设计

企业培训资源开发与管理

教学资源
教学手段
教师资源

培训中印刷材料的准备

材料	举例	作用
工作任务表	培训大纲、PPT文本	强调课程重点
	复习思考题	提高学习的效果
	问卷调查表	关注信息的反馈
岗位指南	对最常用最关键的任务的描述（优点是重点突出、使用简易、查阅快捷、记忆方便）	(1)对理想的操作作出界定，进一步明确培训的目标； (2)有助于记忆和查阅操作规程 (3)可以代替培训或减少培训时间，节约成本。
学员手册	指导资料、参考材料	让学员对培训全程有明确的了解
培训者指南	培训项目的一些规范性要求	
测验试卷	前中后的测验试卷	

开发培训教材的方法

方法	举例
本行业或本领域资料挖掘	采用足够的能反映该领域内最新信息的材料
资料包	选用报纸杂志的论文与案例、同行的经验与教训、专家学者的论文与报告等
真人教材	在同一班级中，每一个学员的经验。
信息化资源	把单一的文字教材扩充到声、像、网络以及其他各种可利用的媒体
设计视听材料	大的活页纸、投影、幻灯片、商业录像和电影等

培训方法有很多，如

- 课堂讲授
- 小组讨论
- 示范模拟
- 角色扮演
- 情景模拟
- ……

培训方法的选择需要考虑的因素

- 课程内容
- 学员的差异性
- 学员的兴趣与动力
- 培训手段的可行性

培训手段的设计

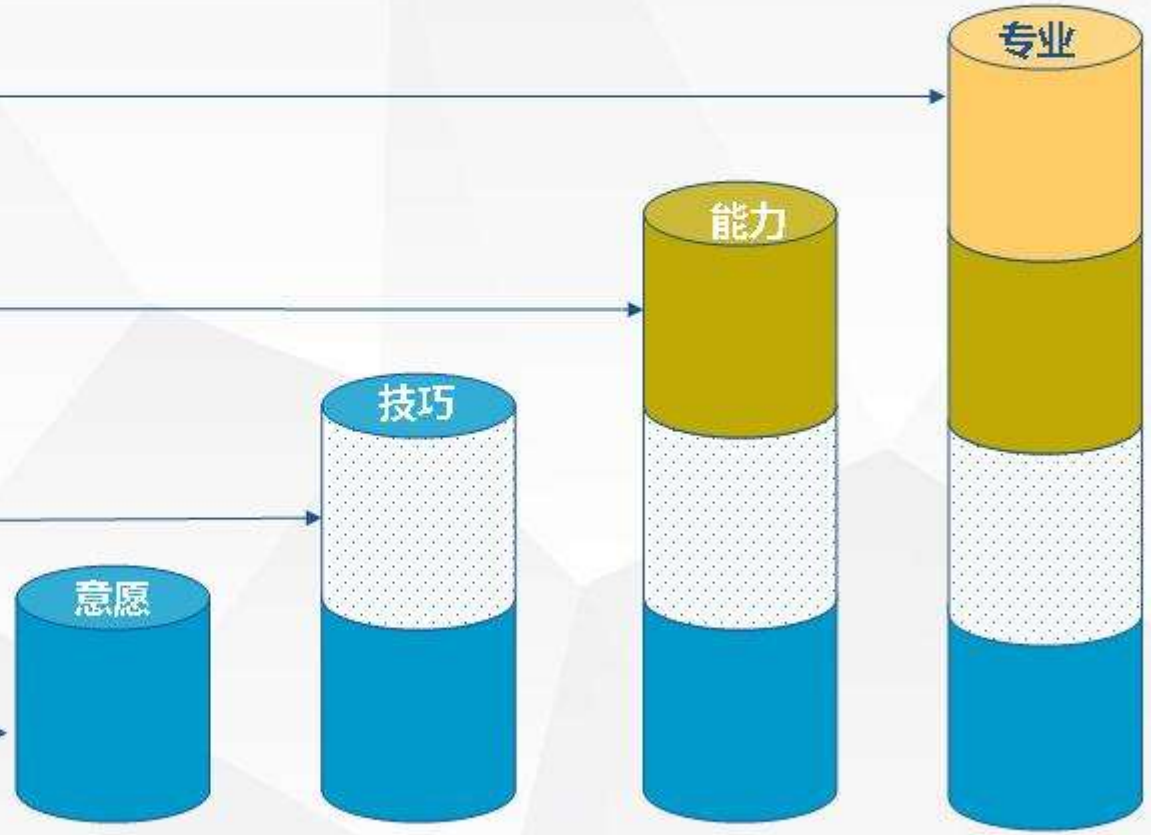
	外部	内部
优点	(1)选择范围大，质量高。 (2)可带来许多全新的理念。 (3)对学员具有较大的吸引力。 (4)可提高培训档次，引起企业重视。 (5)容易营造气氛，获得良好的效果。	(1) 培训更具有针对性，有利于提高培训的效果。 (2)与学员相互熟识，交流顺畅。 (3)培训相对易于控制。 (4) 成本低。
缺点	(1) 风险大。 (2) 可能使培训适用性降低。 (3)可能导致培训只是“纸上谈兵”。 (4) 成本较高。	(1) 选择范围较小，不易开发高质量的培训师。 (2) 内部教师看待问题受环境决定，不易上升到新的高度。 (3)不易树立威望，影响学员参与性。
开发途径	(1)从大中专院校聘请教师。 (2)聘请专职的培训师。 (3)从顾问公司聘请培训顾问。 (4)聘请本专业的专家、学者。 (5)在网络上寻找并联系培训教师。	(1)中高层管理者； (2)专业技术人员； (3)人力资源部门的员工； (4)工作绩效突出的员工。

10.掌握培训涉及的前沿问题
9.积累培训相关的案例资料
8.对培训所涉及内容的实践经验
7.有培训内容方面专业理论知识

6.沟通交流表达能力
5.引导学员自我学习的能力
4.发现问题与解决问题的能力

3.具有培训授课经验和技巧
2.运用培训教材与工具的技巧

1.拥有培训热情和教学愿望



14、在企业成熟期，企业培训课程设计应以（　　）为重点。

（A）建设企业文化　（B）提高创业者的营销公关能力

（C）提高中层管理人员的管理能力　（D）提高管理者的管理观念和技能

15、培训课程设计的基本要求是(　)

(A)满足企业与学习者的需求　（B）体现企业战略要求

(C)依据现代系统理论的基本原理　（D）体现成年人的认识规律

16、满足企业与学习者的需求是培训课程设计的(　)。

（A）本质属性　(B)主要依据　（C）根本任务　(D)内在要求

17、培训需求分析的客体具有(　)。

（A）多层次性　(B)同一性　（C）时间滞后性　(D)规范性

18.（）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

精练精进：单项选择

19、技能培训的主要任务是解决参训者(　)的问题。

（A）“知”　　(B)“会”　（C）“创”　(D)“适”

20、企业内部开发的培训师与外部培训师相比，其优势在于(　)。

（A）对企业情况比较了解　　(B)内部可选择的范围大

（C）易于在学员中树立威望　　(D)可带来许多全新理念

21、(　)不属于企业外部师资的优点。

（A）可带来许多全新的理念　　(B)可提高培训的档次

（C）对学员具有较大的吸引力　　(D)培训相对易于控制

22、岗位指南的优点不包括（　　）。

（A）重点突出　（B）使用简易　（C）精细深入　（D）记忆方便

23.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

精练精进：多项选择

10、课程设计程序包括(　)等工作内容（P250）。

（A）课程决策　(B)课程设计　（C）课程改进　（D）课程评价　（E）课程宣讲

11、培训课程计划的内容包括(　)（P248）。

（A）培训方式方法 (B)培训范围的确定　（C）受训人员的确定

（D）培训目标任务设定　（E）课程开发时间的估算

12、培训课程设计的基本原则包括（　　）。

（A）满足市场发展要求　（B）满足企业与学习者的需求　（C）兼顾实用型和系统性

（D）体现成年人的认知规律　（E）体现现代系统理论的基本原理

13、培训中使用的印刷材料有（　　）。

（A）岗位说明书　（B）工作任务表　（C）学员手册　（D）培训者指南（E）测验试卷

14、现代培训按其性质分为（　）几个层次。

（A）知识培训（B）技能培训（C）思维培训（D）观念培训（E）心理培训

15、在培训课程设计文件中，内容大纲应包括（　）。

（A）班级规模　（B）教学顺序和活动　（C）课件意图　（D）课程和绩效目标　（E）教学资源

精练精进：技能参考题目

1、培训课程需求度调查需要解决哪些问题？包括哪些层次？

2、开展培训需求度调查的主体有哪些？各自的职责是什么？

3、请简述培训需求分析（或培训调查）的流程？

4、请谈谈培训课程编制的主要任务与基本要求？编制课程的关键点有哪些？

5、开发培训教材的方法有哪些？

6、培训教师选聘的标准有哪些？

7、课程内容选择的基本要求与制作的注意事项有哪些？