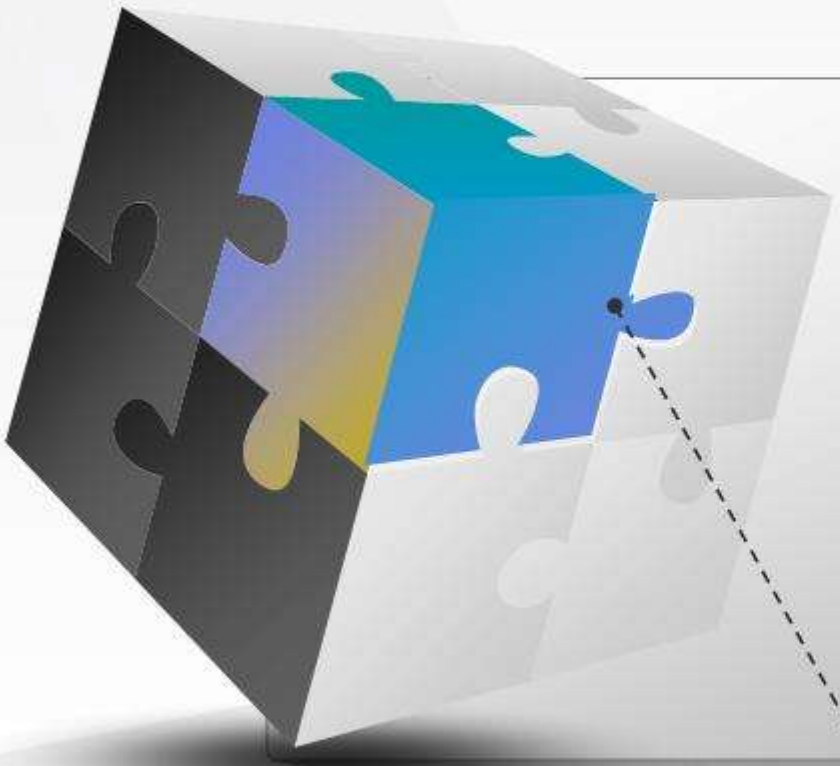
目录

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



管理人员培训与开发

管理培训体系设计的基本理论

管理人员培训开发系统设计

设计程序

结构设计

实施体系

课程体系

方法体系

管理继任者培训项目设计与实施

总体原则是有利于企业总体目标的实现；有利于增强管理队伍整体素质；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	企业经营管理人员培训必须与企业发展战略和人力资源发展战略相适应，培训体系设计必须服务、服从于企业发展战略。
计划性原则	企业经营管理人员培训统一纳入公司培训计划管理范围。
规范性原则	企业经营管理人员培训的实施必须按照培训体系的流程进行，确保培训质量
持续性原则	企业经营管理人员培训必须有长期的规划，按照管理提升的要求设置培训的内容，在企业每年的工作计划中，将经营管理人员培训作为一项重要工作来安排，提出明确的培训任务和目标要求。
有效性原则	必须有明确的需求目标，充分考虑与现实工作任务要求相结合，针对普遍存在的共性问题设置培训项目。遵循成人认知规律设计培训过程。
实用性原则	在领导支持和需求驱动下，以提高素质与技能、提升业绩为目标。

管理人员培训与开发

管理培训体系设计的基本原理：项目类别

公司总经理、副总经理、总经理助理、公司总部的核心职能部门经理

各业务部门和职能部门经理及经理助理。

部门组长、开发、营销等基层管理人员。



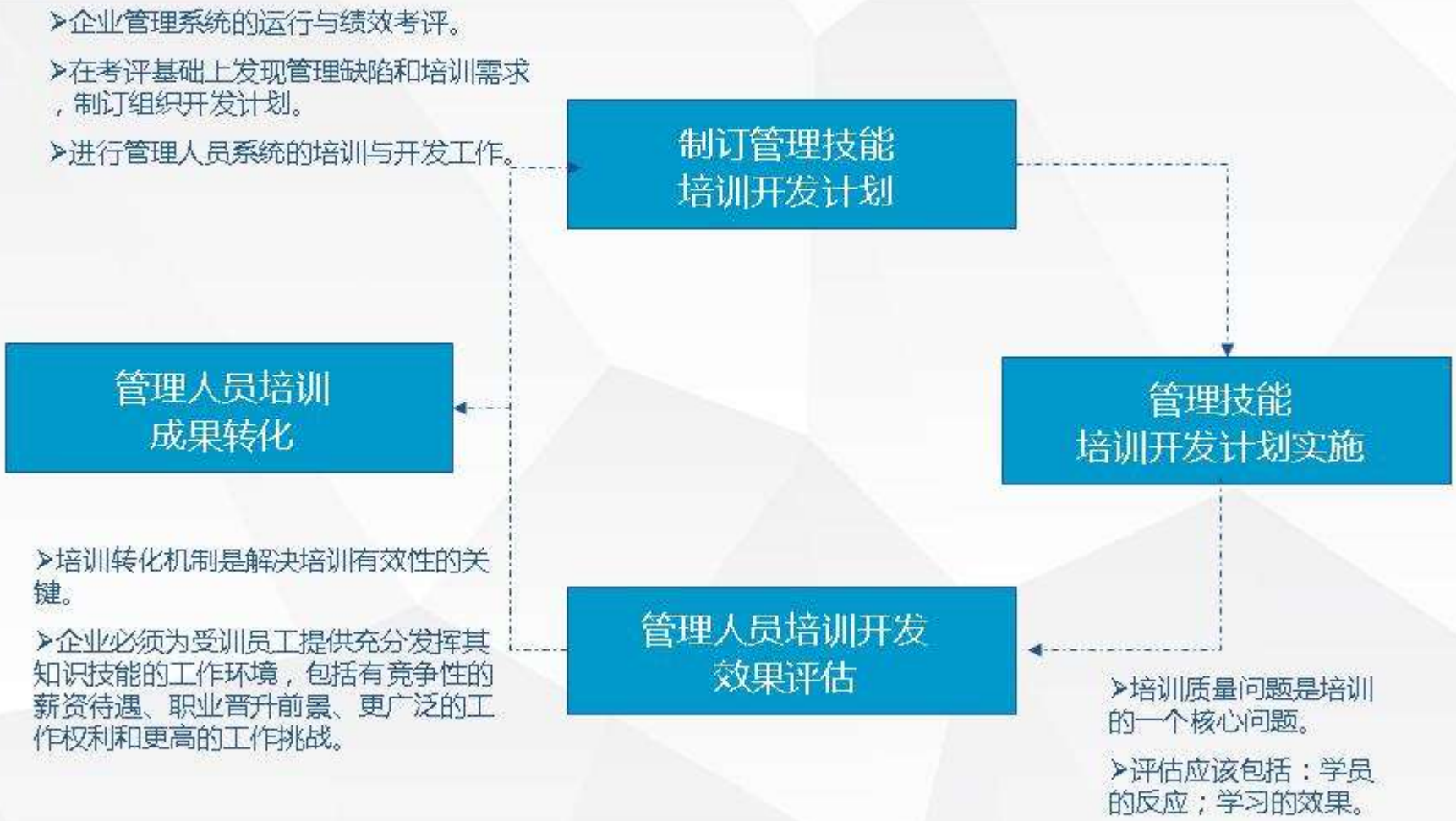
服务意识、理念领域、战略领域、运营领域、开发领域、全局管控领域、语言交流领域（**如何做势**）

服务意识、管理领域、激励领域、人际领域、语言交流领域（**如何做市**）

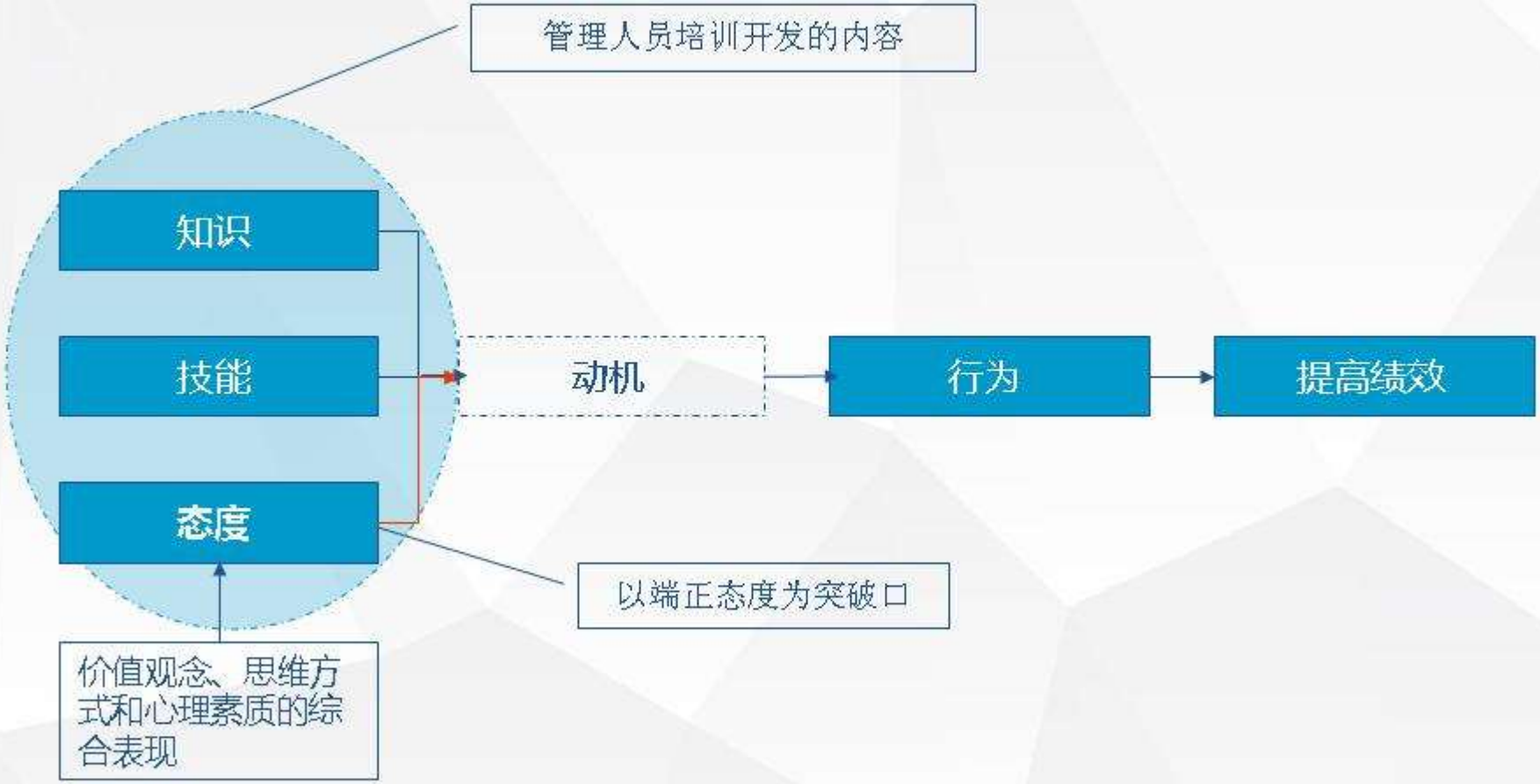
服务意识、基层管理领域、业务流程领域、方法领域、管理基本素质领域（**如何做事**）

管理人员培训与开发

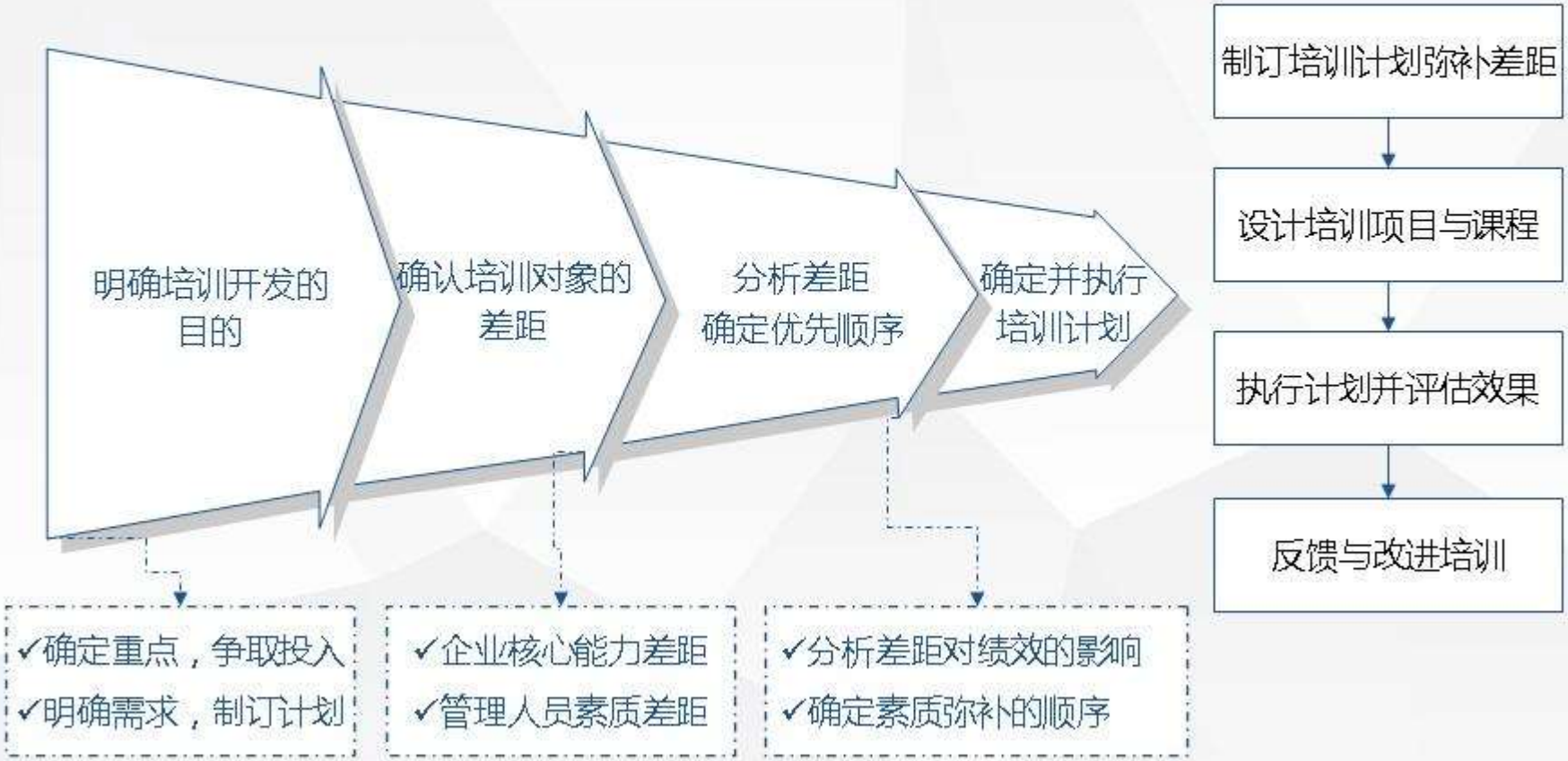
管理培训体系设计的基本原理：操作流程



管理人员培训开发系统设计的程序：目的与内容



管理人员培训开发系统设计的程序：一般步骤



管理人员培训开发系统设计的程序：结构设计

管理人员培训需求分析

✓**战略与环境分析**
——组织要求做到什么？
✓**工作与任务分析**
——工作应该做到什么？
✓**人员与绩效分析**
——人员实际做了什么？

确定培训指数，筛选培训需求

培训指数(Pi)=素质重要性权重(Wi)×素质差距(Si)

编制培训开发计划

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。

实施培训开发计划

✓第一阶段：全面培训阶段。使80%以上的经营管理人员达到合格的职业经理人
✓第二阶段：定向提高阶段。针对性培训，使40%以上的经营管理人员达到优良的职业经理人
✓第三阶段：重点提高阶段。对有潜力的经营管理人员进行重点培训提高，使其成为优秀的职业经理人

管理人员培训需求分析表

素质要求	素质重要性程度 Wi	素质差距 Si	培训指数 Pi=Wi*Si	本人受训意愿	培训课程的选择
专业基础知识	5%	10	0.5	20%	
管理专业知识	12%	20	2.4	55%	选择
政策法规知识	10%	30	3	51%	选择
分析与决策力	22%	30	6.6	58%	选择
专业技术技能	15%	5	0.75	20%	
计划组织协调力	18%	30	5.4	58%	选择
心理素质	8%	20	1.6	30%	
思维方式	5%	10	0.5	10%	
价值观念	5%	10	0.5	35%	

培训指数1以上，本人受训意愿50%以上，作为培训课程

管理人员培训与开发

管理培训的实施体系—传统模式

由集团统一规划并委托有关高校和培训组织实施

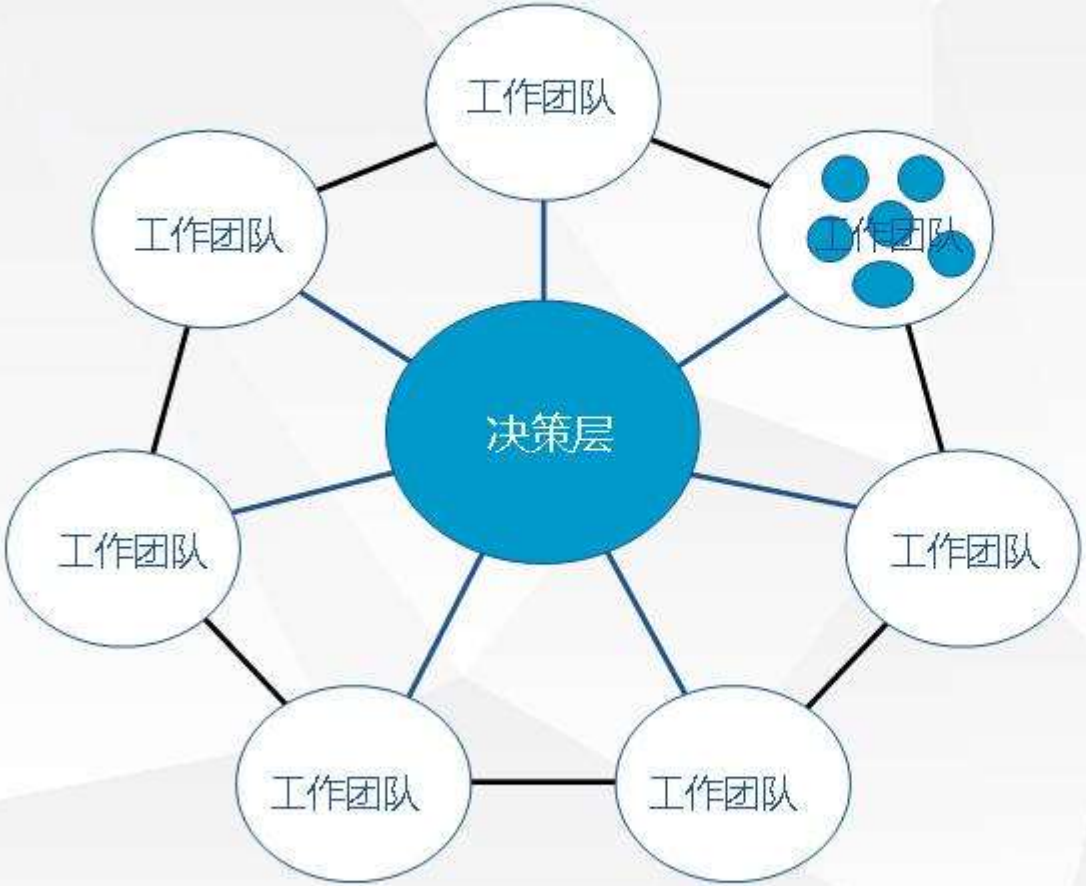
由企业内部培训中心规划并组织实施



涉及到的专业技术、技能培训是由职能部门和技术主管部门组织实施

由企业培训中心和基层单位规划和实施

管理培训的实施体系—团队模式



✓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。

✓工作团队居于核心位置。

✓具有三个特点：

1．培训工作团队具有更多的工作自主权。

2．注重个体自我开发。

3. 个体学习、团队培训、组织开发三位一体

培训系统的运作原理与构成要素



✓管理培训课程设计的基本原则是要符合成人学习的知识规律。

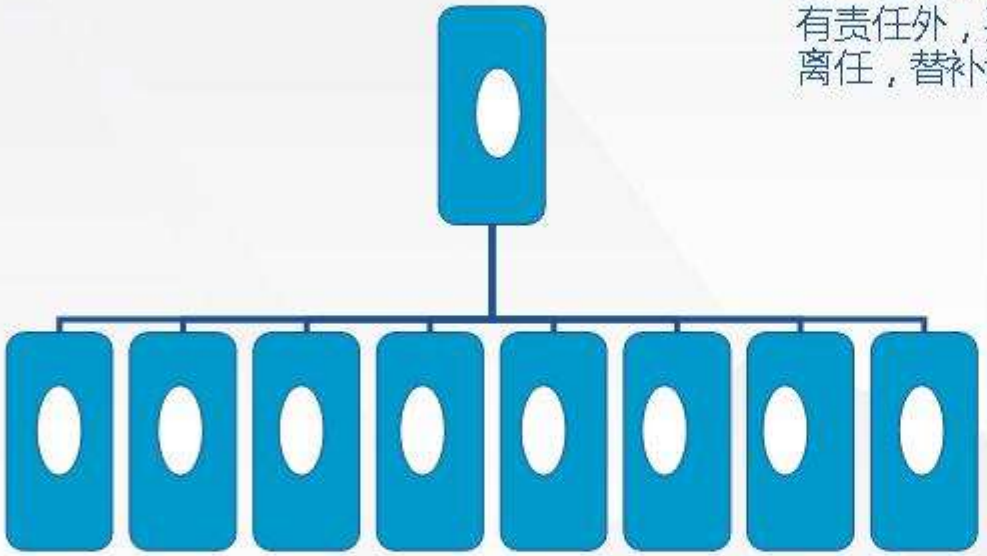
✓培训课程设计的本质目标是为了进行人力资源开发。

类别	内容	举例
常规管理知识与技能	管理知识	计划管理、绩效管理
	管理技能	谈判能力训练、创新能力训练
岗位管理知识	岗位基本知识	业务流程
	岗位前沿知识	知识管理、学习型组织
	岗位技能	岗位技能的全面了解
现代管理技能	现代管理技能	互联网+、电子商务、现代物流
心智能力	心理素质、思维方式、价值观	职业素养、卡耐基心理素质、创新思维

在管理技能设计时注意：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；所有层次都需要人际沟通技能。

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

管理技能培训开发的方法：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。

优点：

✓1、受训者积极主动；

✓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。

管理技能培训开发的方法：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”，它是通过团队活动、观察、讨论、自我坦白等程序，使学员面对自己的心理障碍，并重新建构健全的心理状态。

四无：无严密组织、无主席、无议题、无议程

1、准备一个舒适的场地

2、主持人说明训练目标、程序、规则

3、所有学员共同完成一项任务

4、任务结束后，以一个学员为中心，其他学员分析其言行，学员坦白答辩

5、轮流重复上一步骤

6、主持人评价、总结

目标：

✓1、洞悉自己的行为，明白自己在他人心目中的形象；

✓2、更好地理解群体活动过程：通过群体活动培养判断和解决问题的能力。

缺点：

✓1、有些人可能在心理上受到伤害

✓2、可能侵犯个人隐私

✓3、由于群体压力，参与者暴露自己的程度很可能超过原先的打算。

✓4、对培训者要求高

原则：

✓参加自愿；筛选受训者；慎重选择培训者；培训之前介绍培训目的和方法

王鹏是企业管理专业的硕士研究生，毕业以后，他就进入了三瑞制造公司。这是一家大型国有企业，除了总公司以外，下属八个分厂，分别从事各类制造和装配业务。王鹏进入三瑞公司后，就在总公司人力资源部担任培训师。一年以后，王鹏被调往公司最大的一个机械分厂，担任专门负责员工培训和开发的人事经理助理。两年后，王鹏被提升为人事经理，在这一位置上，他干了整整四年。这个任期结束后，王鹏又被调往公司总部，担任总公司的员工培训与开发经理助理。现在的经理再过25个月即将退休，王鹏希望能够在两年后接替他的位置。他在寻找着表现自己工作能力的机会。

恰在此时，总公司计划在16个月以内开设一家新的分厂。与其他八个分厂不同的是，这是一家与外资合营的企业，外方负责提供生产设备和技术人员，分厂的管理人员和操作工人则由中方配备。新的分厂大约需要800名工人，各类管理人员100名。总公司对于这次合资办厂寄予厚望，非常希望能借此机会为整个企业的发展注入新的活力。人力资源总监承诺一定全力以赴作好新厂的人员配备和培训工作。

这次新厂所需的操作工人全部是从外部招聘的，而所有的管理人员则都是从总公司及其他八个分厂选聘的。在基本的人员招聘计划确定以后，总公司员工培训与开发经理要求王鹏在四个月内制订一份详细的培训计划。

王鹏深知这一工作的分量。虽然他从事了多年的员工培训与开发工作，但是，如此大规模的员工培训工作，他以前还没有负责过。另外，这次对操作工人和管理人员的培训还不同于以往他在机械分厂的员工培训工作：一是为熟练应用先进的生产设备，对这部分操作工人在技能上的要求明显高于其他分厂的操作工人；二来根据总公司的要求，在新厂的管理中将更多采用现代化的管理理念和管理方法，那些来自其他分厂的管理人员必须在管理技能、创新决策能力等方面作重点培训，才有可能转变以往旧的管理观念。

问题：

1、王鹏制订的培训计划应包括哪些内容？

2、在此之前他应如何进行培训需求分析？

3、新厂的操作工人和管理人员的培训在内容和方法上有什么不同？

注重案例的遴选

- ✓**真实性**
- ✓**结合性**
- ✓**启发性**

基于实际角色分析案例

注意案例点评和升华

管理技能培训开发的方法：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。

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

↓

3、受训者决定中心议题

↓

4、要求每个受训者写一个简短的决定，由小组进行讨论

↓

5、由点到面，小组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

应用：

✓用于人事关系、生产、销售、购买等案例的讨论

管理技能培训开发的方法：其它一般方法

方法	定义	形式	要点
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。	短训班、专题讨论会	时间都不长，学习一些管理的基本原理；某方面新的进展、新的研究成果；就一些问题在理论上加以探讨等。
专家演讲学习班	让管理人员或潜在管理人员倾听各个相关领域专家的演讲 。	内部专家演讲、外部专家演讲	仔细挑选讲题和演讲人；考虑安排讨论的时间。
大学管理学习班	举办各种实习班、报告会、讲座和正式的学习班。	工商管理硕士(MBA)、高级工商管理硕士(EMBA)	讲授管理理论与实务、发展趋势和案例研究经验 ；拓展人脉。
阅读训练	有计划地阅读有关当代的管理文献是一种自我培养的主要方法。	编辑一些有价值的阅读书目	安排论题或讨论题目。
替补训练、敏感性训练、案例分析法、事件过程法			

- 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。
- 要求学员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。
- 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。

1、你值班时，接到邻市交警大队的电话，告知你们单位的车在那儿出了交通事故。听到这个消息，你的第一反应是什么？说说你处理这一突发事件的思路。

2、你正在上班，实然一位员工进入办公室大吵大闹，你作为人力资源经理应该怎么办？

3、一位员工因为没有及时签订劳动合同，扬言要去劳动行政部门投诉，你作为人力资源经理会如何处理这一事件？

管理技能培训开发新方法：角色扮演法



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。

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。

✓可以培养思维能力和自我控制的能力，提高人际关系技能



- 管理游戏法中游戏方式有对抗赛、模拟市场竞争等。
- 这种方法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。
- 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。

- 管理游戏：小溪练习
- 给被评价人员一个滑轮及铁棒、木板、绳索等工具，要求他们把一根粗大的圆木和一块较大的岩石运到小溪另一边。

➢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。

无领导小组讨论案例：

一、材料：

在茫茫冰海上，一艘客船触礁沉没，在沉没前，有七个人登上了救生艇，分别是：

1、身体受伤但神智清醒的老船长；　　2、带罪潜藏在客船上的水手；

3、独臂少年；　　4、未婚的孕妇；　　5、日本籍年轻女子；

6、主持国家重大经济项目的老专家；　　7、经验丰富的老医生。

这七个人在惊恐中发现，救生艇只能承受三个人的重量，如果不能在10分钟内决定哪四个人离开，小艇就会沉没，七个人都无法生存。

二、要求：

1、受训者接到“讨论题”后，用3分钟时间拟写讨论提纲；2、每人限3分钟阐述自己的基本观点；3、依次发言结束后，用10分钟时间进行自由交叉辩论。在辩论过程中，受训者可更改自己原始的观点，但对新观点必须明确说明；4、所有受训者选出一位代表进行总结陈词，时间3分钟。

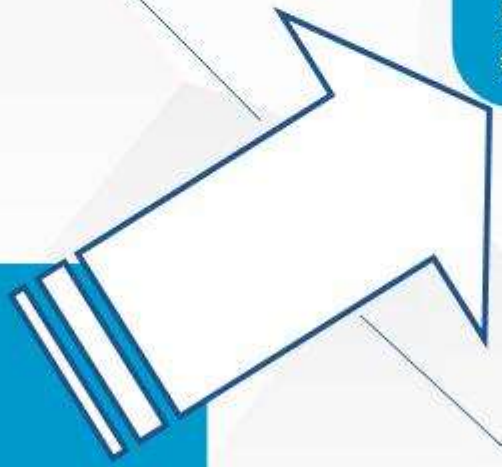
管理技能培训开发新方法：管理继任者培训项目

领导人员接任计划

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

继任者胜任力维度

志同道会：认同企业文化与发展战略
不离不弃：保持高忠诚度与归属感
出将入相：组织领导才能和成就动机
左右逢源：擅长人际协调和化解冲突
绩效卓越：有核心知识技能和优秀业绩
敏而好学：持续的自我开发能力

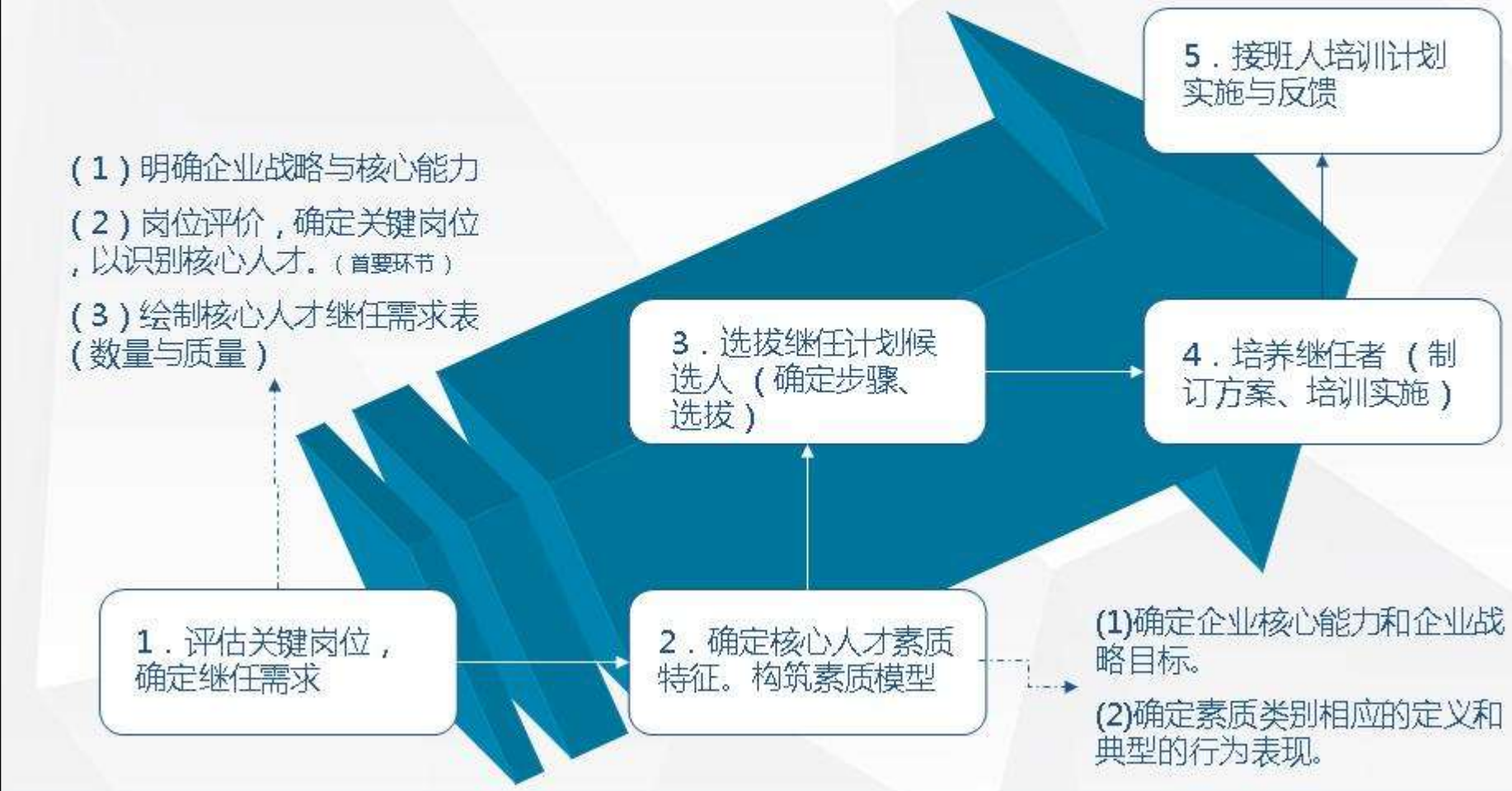


管理继任者培训，是指企业通过确定、评价关键岗位的潜在人才，对其进行系统开发和培养，以提供人力资本的储备和保障。

管理人员接任计划

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

管理技能培训开发新方法：接班人计划的实施流程



精练精进：单项选择

24、管理人员心智能力培训开发的内容不包括(　)。

（A）心理素质　(B)思维方式　（C）价值观　(D)工艺流程和操作技能

25、领导人员的继任计划侧重于(　)。

（A）考察继任者的管理效果　（B）对继任者进行招募、选拔和培养

（C）考核继任者的绩效、技能和能力　（D）考察继任者的战略意识、影响力和价值观

26、(　)的主要目的在于拓宽管理人员或潜在管理人员的知识面。

（A）替补训练　　(B)职务轮换　　（C）集中培训　　(D)临时提升

27、对企业高层管理者的培训，应侧重于培养(　)。

（A）经营理念　　（B）沟通技巧　（C）专业知识　　（D）工作方法

28、在进行管理人员培训需求分析时，工作任务分析的内容是(　　)。

（A）要求做到什么（B）实际做到什么（C）不应该做什么　（D）应该做到什么

29、编制管理人员培训开发计划，应坚持以(　　)为中心。

（A）服务培训对象　（B）培训需求分析　（C）确定培训目标　（D）培训实施和效果评估

30、(　)不属于高层管理人员的培训重点

（A）分析与决策能力　　（B）专业管理技能技巧

（C）计划与组织实施能力　　（D）思维方式和价值观

16、管理培训体系的设计要有利于(　)。

（A）企业总体目标的实现　(B)企业竞争能力的提高　（C）企业获利能力的提高

(D)企业获利水平的提高　（E）企业基层员工的整体素质的提高

17、案例评点法作为一种培训方法，所选择的案例要有(　)等特点。

（A）多样性　　(B)真实性　　（C）创新性　　(D)启发性　　（E）结合性

18、企业培训管理中的工作团队具有以下特点（　）。

（A）具有更多的工作自主权　（B）注重个体自我开发（C）体现流程团队的特性

（D）注重团队成员的同质性　（E）体现个体学习、团队培训、组织开发三位一体

19、管理人员在职培训开发的主要办法有（　　）。

（A）替补训练　（B）职务轮换　（C）设立副职　（D）临时提升　（E）敏感性训练

20、敏感性训练的目标一般包括（　）。

（A）更新受调者的价值观念　（B）更好地理解群体活动过程　（C）更好地洞悉自己的行为

（D）提高受训者的抗压能力　（E）通过群体活动培养判断和解决问题的能力

精练精进：技能参考题目

1、请简述基于素质分析的管理人员培训开发的步骤？

2、管理人员培训需求分析应该包括哪些内容？

3、管理人员培训开发计划编制的要点有哪些？

4、培训课程设计包括哪些要素？

5、请简述管理技能培训开发的方法有哪些？

6、继任者胜任力包括哪些维度？

7、请简述接班人计划的实施流程？

目录

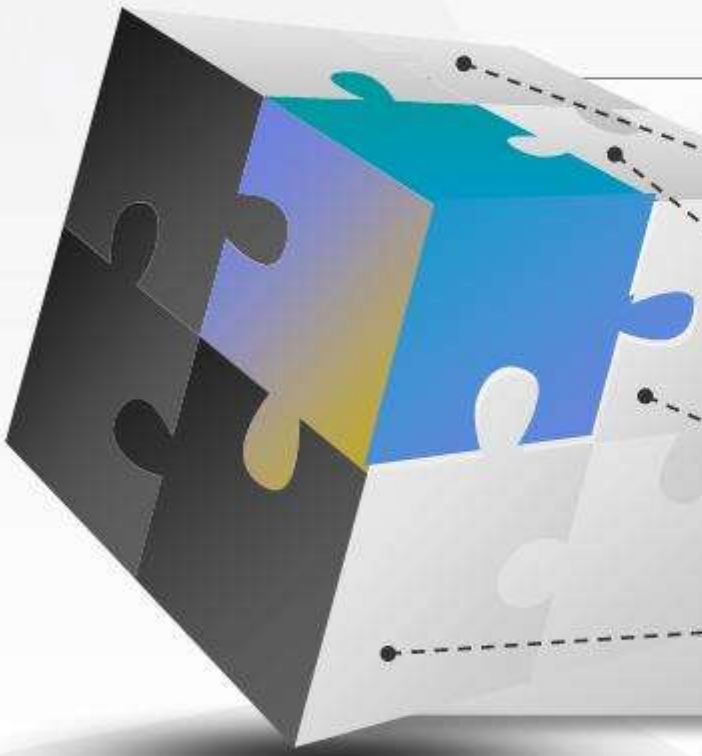
01 企业培训计划设计与实施

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

员工培训效果评估



培训评估方案设计与实施

培训评估指标与标准设计

员工培训评估方法与应用

什么是培训评估

- 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。培训评估的含义有狭义和广义之分。
- 狭义的培训评估是指一个单位在组织培训之后，依据培训目的和要求，运用一定的评估指标和评估方法，用定性或者定量的方式对培训的效果加以检查和评定。
- 广义的培训评估是运用科学的理论、方法和程序对培训主体和培训过程及实际效果的系统考察。
- 培训评估在现代培训管理中占有非常重要的地位，贯穿于培训整个过程，起着承上启下的关键性作用。

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



✓要根据评估的目标和评估对象以及评估周期确定评估方法的采用。

✓接受评估者应享有对评估方案的话语权。

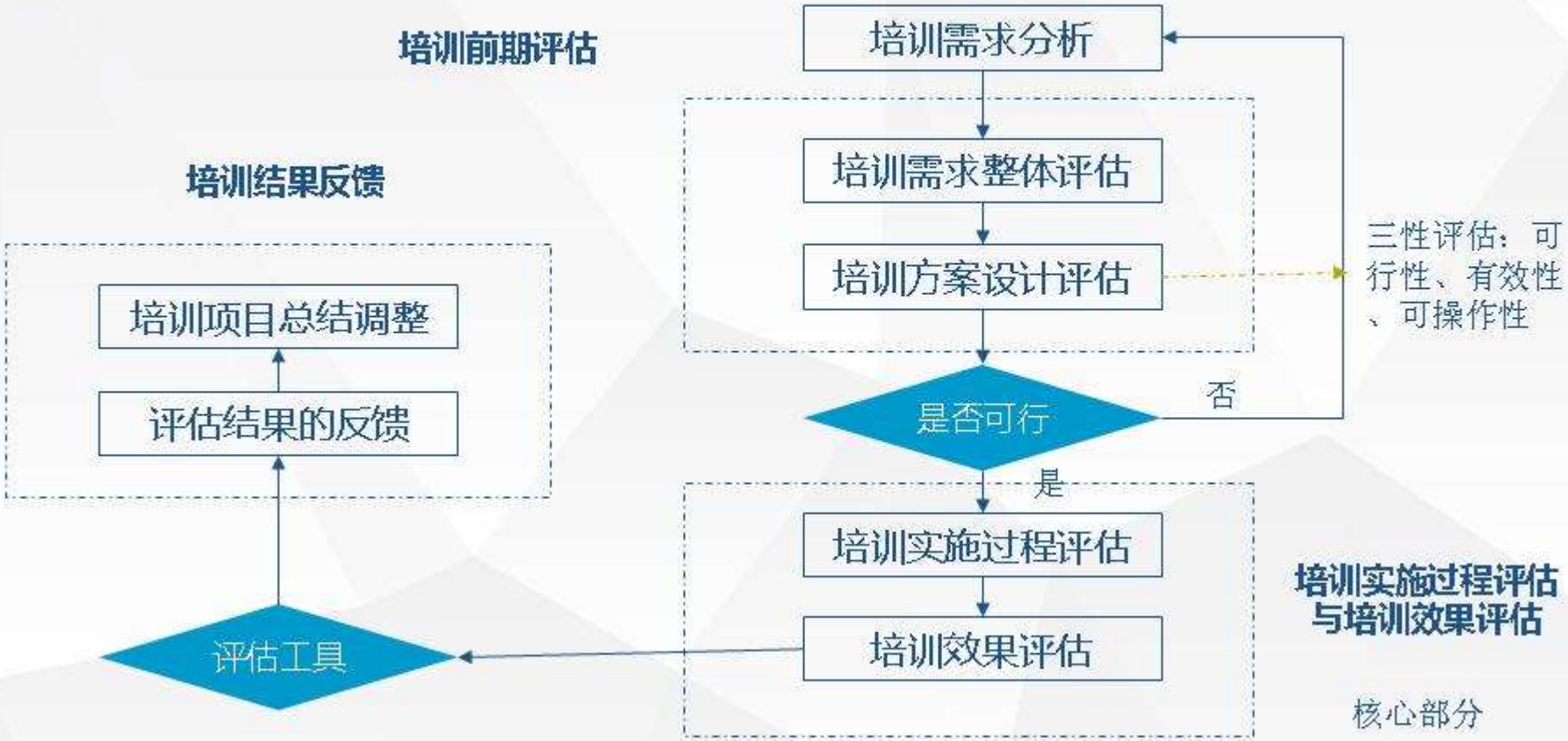
评估指标的设计、权重的确定以及具体的定性、定量分析，都应尽量避免评估人的主观因素对评估结果的影响。

评估体系在目标考核层面做到三结合：

✓预期目标与非预期目标相结合；

✓组织预期目标与受训者预期目标相结合；

✓定性评估与定量评估相结合

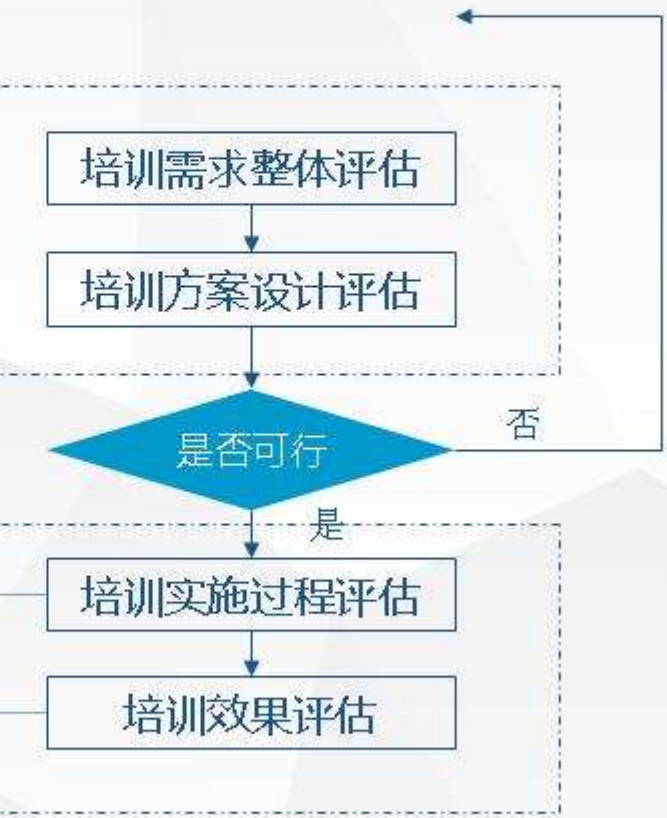

培训前期评估
培训需求分析
培训需求整体评估
培训方案设计评估
三性评估：可行性、有效性、可操作性
是否可行
否
是
培训结果反馈
培训项目总结调整
评估结果的反馈
评估工具
培训实施过程评估
培训效果评估
培训实施过程评估与培训效果评估
核心部分

培训效果评估

培训前评估
- ✓需求是否科学
- ✓计划与需求是否衔接
- ✓培训资源配置是否合理
- ✓培训目标是否能够测评

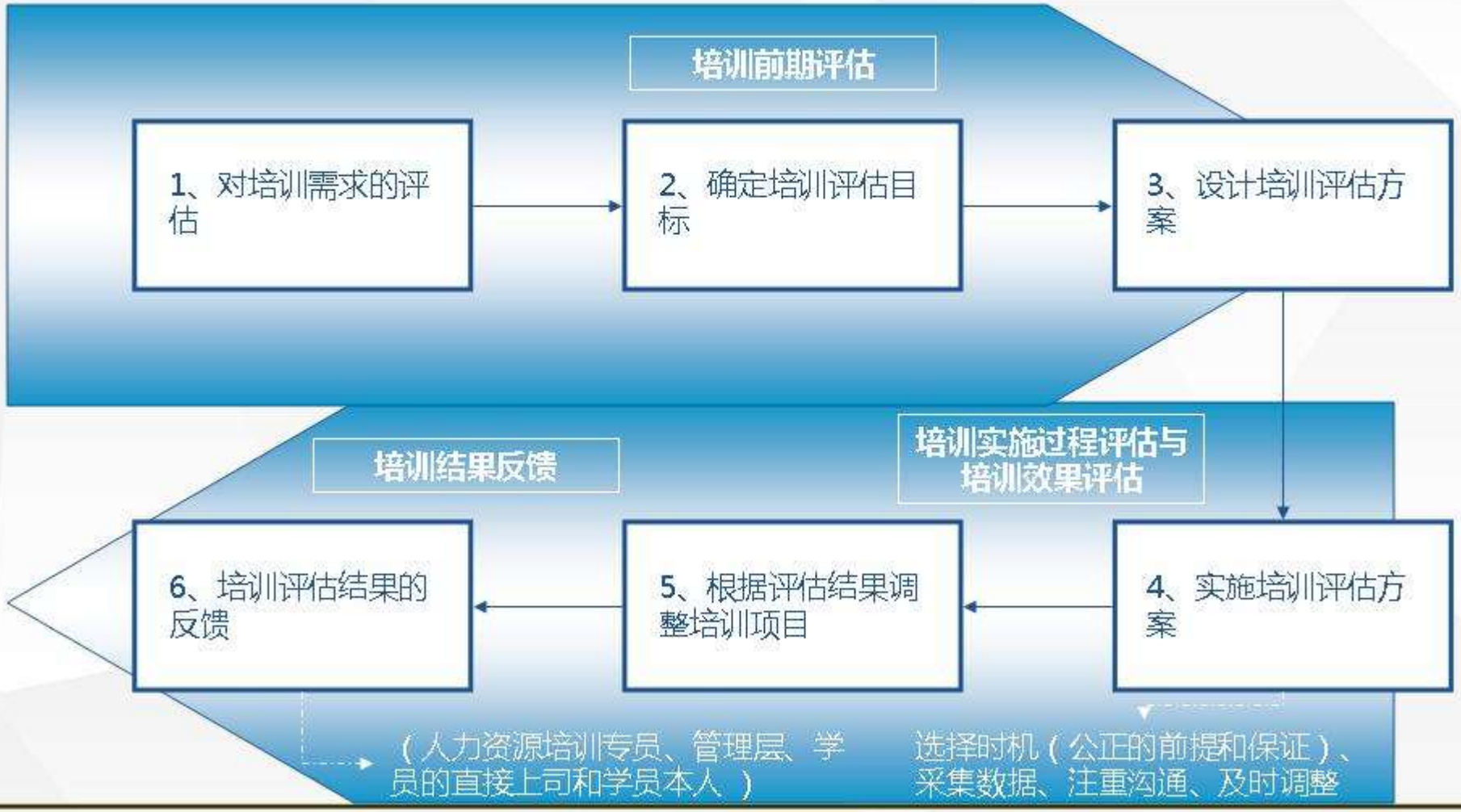
培训中评估
- ✓保证培训活动按计划执行
- ✓及时反馈利于计划调整
- ✓发现不足，总结经验，提供依据
- ✓有助于科学解释培训效果

培训后评估
- ✓判断是还是达到目标
- ✓受训者绩效改变是否来自培训本身
- ✓分析成本效益
- ✓评价培训者的工作，决策提供数据



员工培训效果评估

培训评估方案设计与实施：培训评估体系的总体设计



前提：培训需求评估与确定评估的目的

选择评估主体	➢ 解决谁来评估，评估谁的问题 ➢ 评估者可以是内部（了解，易于信任）和外部（客观，易于处理技术难题）
选择评估客体	➢ 解决评估什么的问题 ➢ 受制于费用，着重**新课程**（培训需求、课程设计、应用效果）、**新教师**（教学方法、质量）、**新方法**（课程组织、教材、课程设计、应用效果）的评估
确定评估层次	➢ 是培训评估的一个重要环节，可以分为反应、学习、行为、结果四层次（柯克帕特里克模型）；一般放在反应和学习层次来评估
选择评估内容与指标	➢ 不同的阶段，评估的内容与指标有所不同。 ➢ 培训前评估、培训中评估、培训后评估的内容与指标见下页
建立培训评估数据库	➢ 硬数据是主要衡量标准，以比例 ➢ 软数据可以归纳：工作习惯、
确定方案及测试工具	➢ 评估方案构成了整个评估过程的 ➢ 测试工具则提供收集数据、获

培训评估方案设计的基本要求：

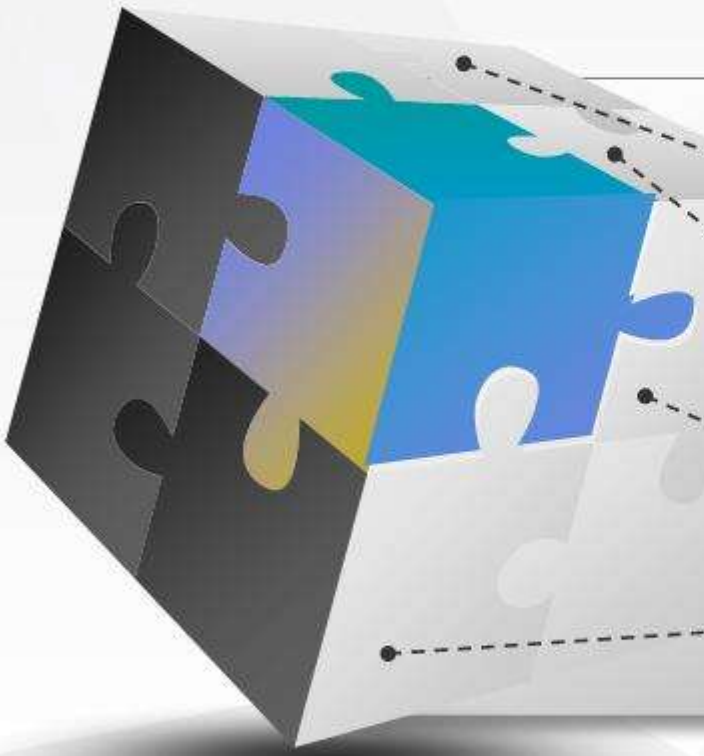
1、操作简单，易于实施；

2、考虑不同类型培训项目的评估要求；

3、考虑评估成本。

培训评估的内容与作用对比		
阶段	评估的内容与指标	作用
培训前评估	●培训需求的整体评估； ●培训计划的可行性评估。 ●培训对象的知识、技能和态度评估； ●培训对象的工作成效及其行为评估。	✓需求是否科学 ✓计划与需求是否衔接 ✓培训资源配置是否合理 ✓培训目标是否能够测评
培训中评估	●培训活动参与状况的评估 ； ●培训内容的评估； ●培训进度与中间效果的评估 ； ●培训环境的评估； ● 培训机构和培训人员的评估。	✓保证培训活动按计划执行 ✓及时反馈利于计划调整 ✓发现不足，总结经验，提供依据 ✓有助于科学解释培训效果
培训后评估	●培训目标达成情况的评估； ●受训者绩效改变与培训相关度评估； ●实施培训效果效益的综合评估； ●培训主管工作绩效的评估。	✓判断是还是达到目标 ✓受训者绩效改变是否来自培训本身 ✓分析成本效益 ✓评价培训者的工作，决策提供数据

员工培训效果评估



培训评估方案设计与实施

培训评估指标与标准设计

员工培训评估方法与应用

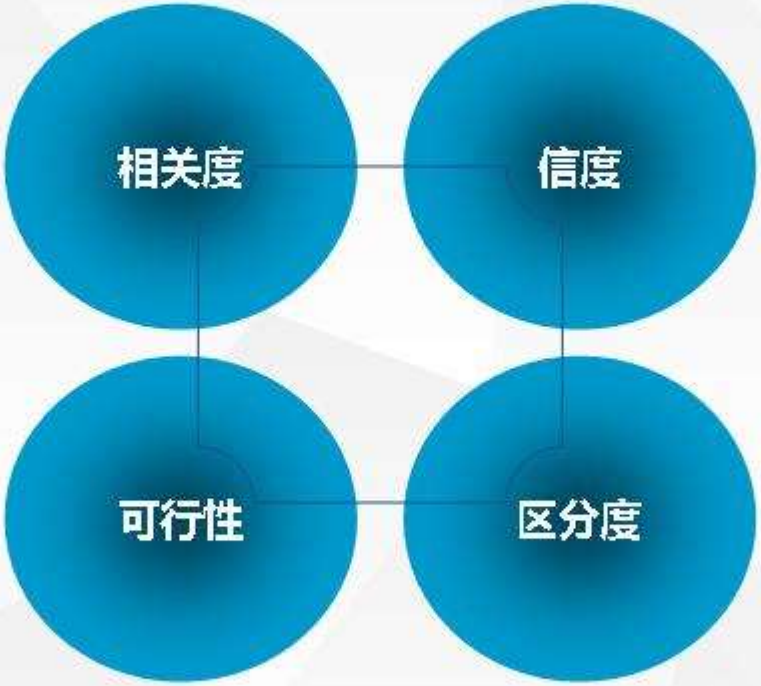
柯克帕特里克四级评估体系的主要特点

层次	评估内容	评估方法	评估时间	评估单位
反应评估	衡量学员对具体培训课程、培训师与培训组织的满意度	观察法、访谈法、问卷调查法、综合座谈、电话调查法	课程结束时	培训单位
学习评估	衡量学员对培训内容、技巧、概念吸收与掌握程度	提问、演讲、模拟练习与演示、角色扮演、**笔试法、口试法、心得报告、文章（4+4）**	课程进行时、课程结束时	培训单位（培训师）
行为评估	衡量学员在培训后的行为改变是否因培训所导致	访谈法、行为观察法、问卷调查法、任务项目法、管理能力评鉴、360度评估、绩效评估	3个月或者半年后	学员的直接主管上级
结果评估	衡量培训给个人或公司业绩带来的影响	数量、质量、时限、成本等硬指标（KPI）考核；市场占有率、客户与员工满意度分析	半年或者更长时间个人与组织的绩效评估	学员的单位主管

培训评估指标与标准设计

制订培训评估标准的要求

标准与计划相关。两要求：
✓学习目标与岗位要求一致
✓评估指标与培训成果一致



对培训项目所取得的成果进行测量时，其测量结果的稳定程度。

对培训成果进行评估时，采集信息的难易程度。

受训者取得的成果能真正反映其绩效的差别。

- 认知成果
- 技能成果
- 情感成果
- 绩效成果
- 投资回报率

➢认知成果可以用来测量受训者对培训项目中所强调的基本原理、程序、步骤、方式、方法或过程等所理解、熟悉和掌握的程度。

➢认知成果是学习评估的主要对象和内容

➢认知成果一般可以采用笔试或口试的方法

表 3—16　　衡量受训者学习成果的笔试题（节选）

请您对每一提问都作出回答，并选定其中一个您认为正确的选项。

1	如果上级主管把一份工作报告退还给我，并要求我做出修改，我将： • 向上级说明工作不需要变动。 □ • 按上级说的去做，但要弄清楚哪些地方需要进行修改。 □ • 不与上级争辩直接就进行修改。 □ • 要求调离该部门。 □
2	如果我打算在工作上建立一个新的程序，我将： • 自己动手不寻求任何帮助。 □ • 向上级征询建议。 □ • 向与我一起工作的人征求建议。 □ • 与公司外的朋友讨论这个问题。 □

决策能力培训笔试试题

- 认知成果
- 技能成果
- 情感成果
- 绩效成果
- 投资回报率

表 3—17　　某企业管理技能培训评估表（节录）

回想在过去三个月内，你对要评价的经理或经理助理的观察和接触。
请您阅读对指标的定义及与其有关的行为方式，然后在选项后打分。

续表

A. 敏感性

能够意识到需求、关注焦点和他人的私人问题；善于与不同背景的人打交道；解决冲突的能力；有效关注看重情感的员工的能力；知道与什么样的人交流什么样的信息。

在过去三个月内经理和经理助理的敏感程度：

1. 能让别人表达他们的意愿、感觉及他们关心的问题。	□1□2□3□4□5
2. 表达了对别人的感觉、需要及所关心问题的语言或非语言的认可。	□1□2□3□4□5
3. 采取行动并预测了特定行为的情感影响。	□1□2□3□4□5
4. 通过重新陈述、应用或鼓励反馈等方式能正确理解别人的观点。	□1□2□3□4□5
5. 告诉他人执行工作所需要的信息。	□1□2□3□4□5
6. 在出现问题时化解了不必要的冲突。	□1□2□3□4□5

B. 决断性

判断何时需要作出决策且马上采取行动的能力（不考虑决策质量）。

在过去的三个月内经理和经理助理的决断能力：

1. 判断了制定决策或不制定决策的结果后，明确了何时需作出决策。	□1□2□3□4□5
2. 决定在公司遇到的各种情况中是长期还是短期的解决办法最合适。	□1□2□3□4□5
3. 考虑了可替代的决策方案。	□1□2□3□4□5
4. 根据可获得数据制定了具有时效性的决策。	□1□2□3□4□5

注：□1代表总是；□2代表通常；□3代表有时；□4代表很少；□5代表从不。

- 技能成果可以用来评价受训者对培训项目中所强调的操作技巧、技术或技能以及行为方式等所达到的水准。
- 员工培训的技能成果可采用现场观察、工作抽样等方法进行评判。
- 技能成果与第二层次学习评估和第三层次行为评估密切相关。

- 认知成果
- 技能成果
- 情感成果
- 绩效成果
- 投资回报率

二、分项评估项目：

为帮助我们提高培训质量，请选择您认为最合适的分数

关于课程内容：	**非常满意**	**满意**	**一般**	**不满意**	**非常不满意**
适合我的需要（针对性）	5	4	3	2	1
课程对您的帮助或给您启发情况（实用性）	5	4	3	2	1
符合当前业务的发展要求（匹配性）	5	4	3	2	1
其他的意见或建议（请具体描述）：					
关于讲师：					
授课思路清晰，语言表达能力强	5	4	3	2	1
课堂组织控制好，课堂气氛活跃	5	4	3	2	1
鼓励学员参与，能有效回答学员问题	5	4	3	2	1
工作经验丰富，且乐于与学员分享	5	4	3	2	1
其他的意见或建议（请具体描述）：					
关于培训组织工作：					
培训场地条件舒适，利于学习	5	4	3	2	1
培训组织到位，服务周到	5	4	3	2	1
其他的意见或建议（请具体描述）：					

- 情感成果可以用来测量受训者对培训项目的态度、动机以及行为等方面的特征。
- 情感成果是反应评估的主要对象和内容。
- 情感成果一般可采用调查问卷法进行。

认知成果

技能成果

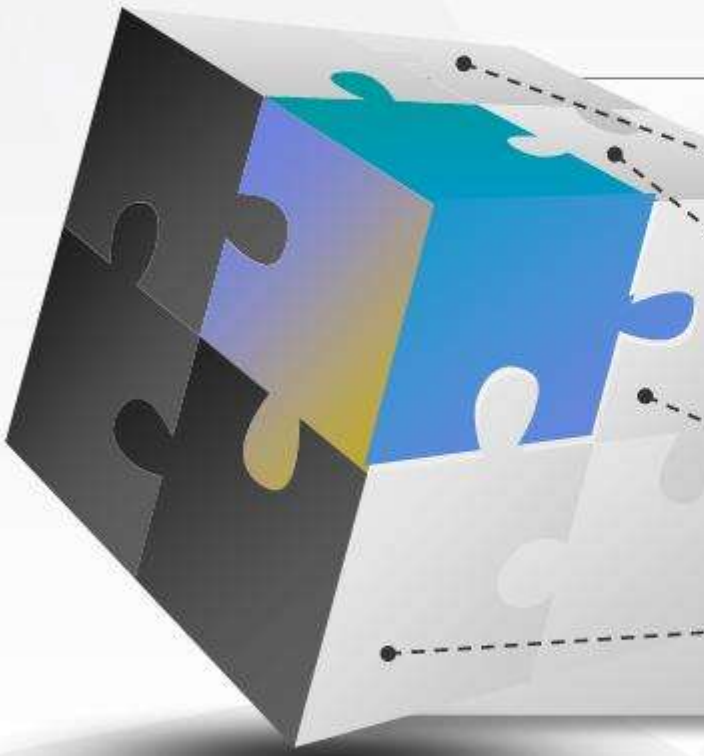
情感成果

绩效成果

投资回报率

- 绩效成果可以用来评价受训者通过该项目培训对个人或组织绩效所产生的影响程度
- 绩效成果是结果评估的主要对象与内容。
- 投资回报率（ROI）指培训项目的货币收益和培训成本的比较。
- 进行培训项目成本收益分析，计算出培训的投资回报率是培训效果评估的一种最常见的定量分析方法
- ROI=（培训项目收益/培训项目成本*100%）
- ROI=[（培训项目收益-培训项目成本）/培训项目成本]*100%

员工培训效果评估



培训评估方案设计与实施

培训评估指标与标准设计

员工培训评估方法与应用

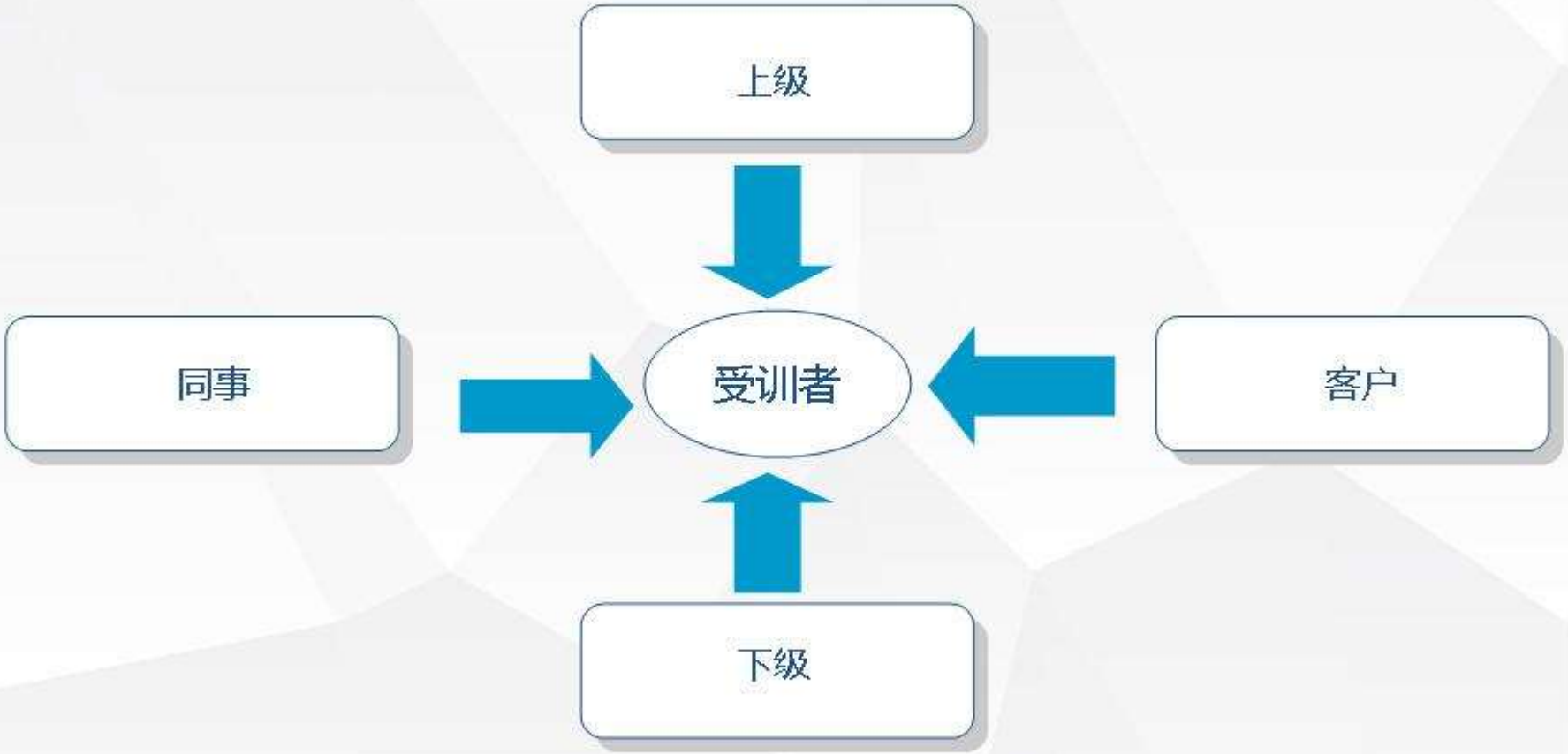
分类依据	分类	概念	特点
按方式	非正式评估	依据主观性判断进行的评估	自然进行；减少压力；方便易行；成本很低
	正式评估	基于事实和数据进行的评估	剔除主观因素，信度高；结论有说服力
按用途	建设性评估	以改进而不是以是否保留培训项目为目的的评估	一般是非正式的评估；有助于改善培训项目与培训对象学习
	总结性评估	对受训者的学习效果和培训项目本身的有效性作出评价而进行的评估	一般是正式评估
按性质	定性评估	根据经验和相关标准，对培训效果作出评价	评估的结果只是一种价值判断；简单易行，综合性强；
	定量评估	利用数据解释形成的结论	定量评估主要采用硬性指标

定性方法	定量方法	综合方法
目标评估法	问卷调查法	硬指标与软指标结合的评估法
关键人物评估法	收益评估法	集体讨论评估法
比较评估法	6 sigma评估法	绩效评估法
动态评估法		内省法
访谈法		笔试法
座谈法		操作性测验
		行为观察法

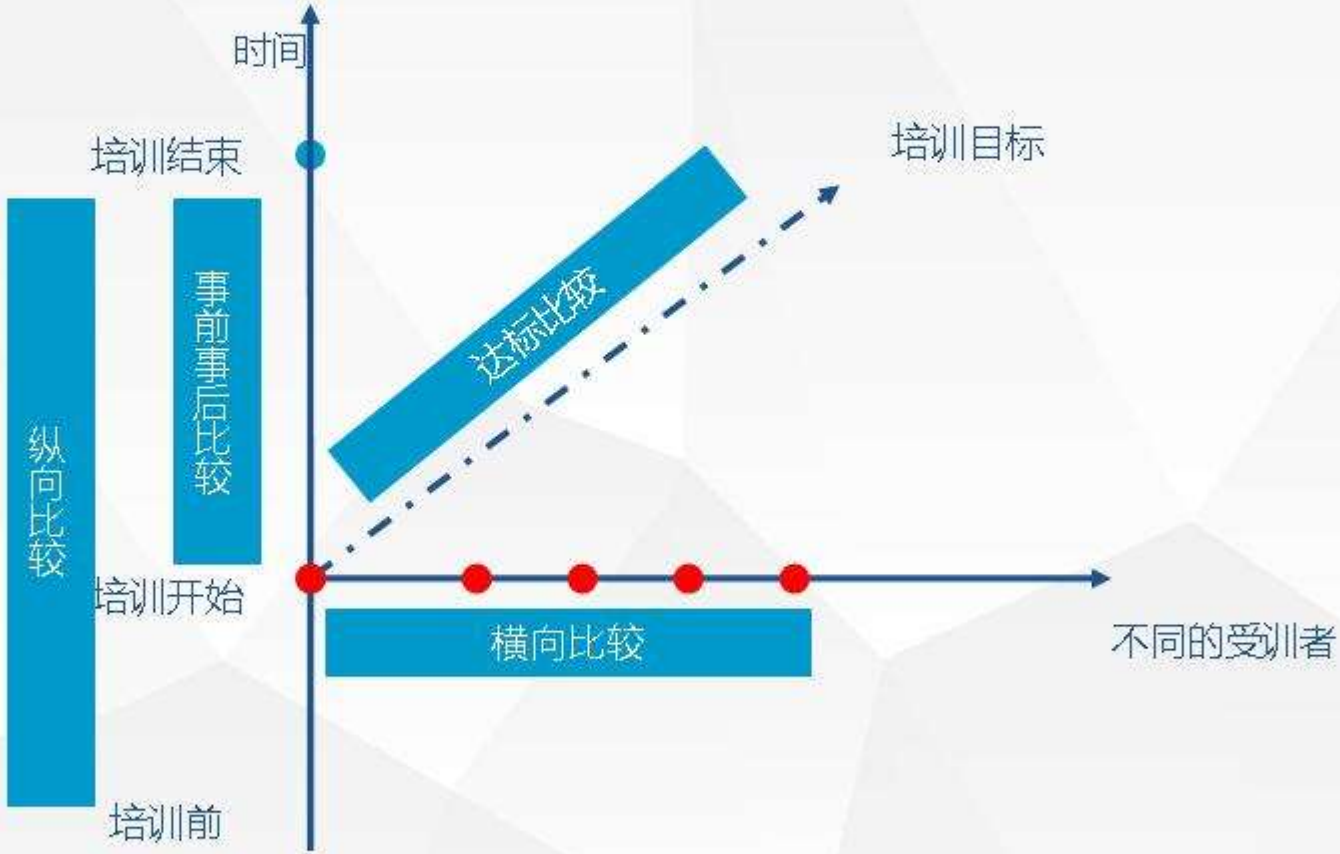
岗位装配技能培训效果评估表			
培训主题	岗位装配技能	培训对象	二分厂全体装配员
实施日期	2017年5.15	培训地点	生产现场
培训部门	技术质量部	培训方式	现场培训
培训目标：提高员工装配技能，减少不合格品流入下道工序。			
考核结果综述：本期培训对象共30名，受考评27名；出色4名；优秀3名；一般15名；不合格5名			
培训有效性评估：通过考评发现，员工对工艺文件和装配标准的一些量化指标都能正确认知，但在执行过程中没有对这些指标进行监控，普遍做不到自检和互检。在工序安排合理的情况下，绝大部分员工都能按照装配标准熟练装配，对于现场发现的质量问题，大部分员工都能主动尝试解决，解决不了，及时通知上报，杜绝了不合格产品的流动，这是本期培训最大的收益。			

培训课程结束后，企业将受训者的测试成绩和实际工作表现与既定培训目标相比较；得出培训效果。

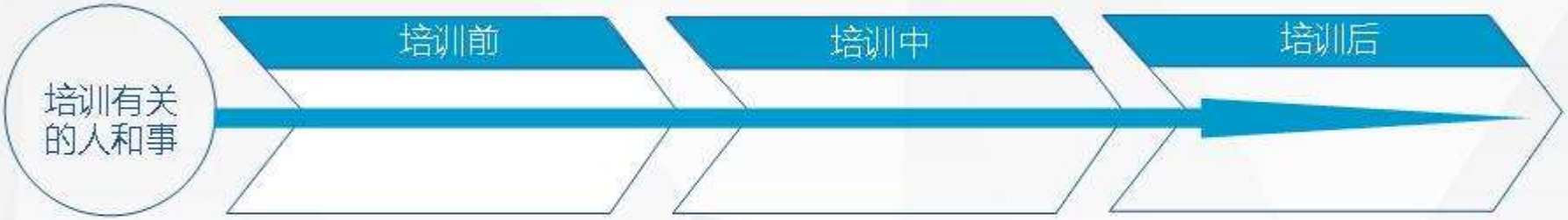
培训评估的定性方法：关键人物评估法



培训评估的定性方法：比较评估法



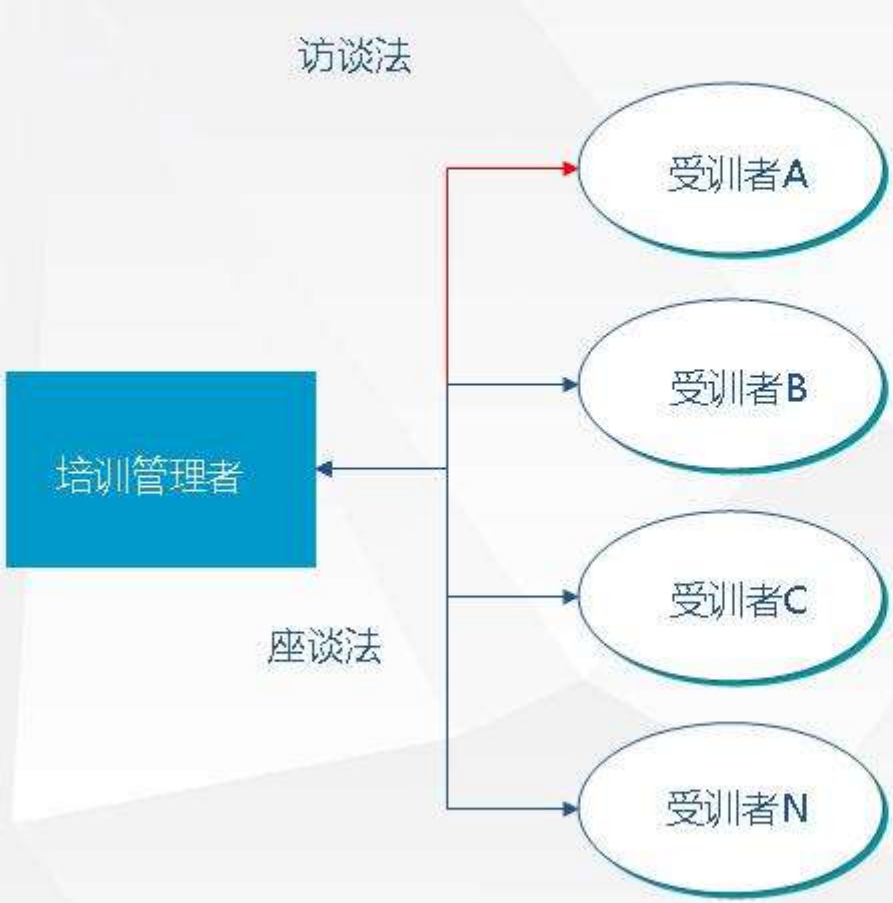
培训评估的定性方法：动态评估法



- ✓动态评估就是把有关的人和事放到培训的整个过程中去进行检测评估。
- ✓根据其原有基础，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。
- ✓强调动态评估，并不否定静态评估，

员工培训评估方法与应用

培训评估的定性方法：访谈法与座谈法



访谈法的步骤

1、明确需要采集的信息

2、设计访谈方案

3、测试访谈方案

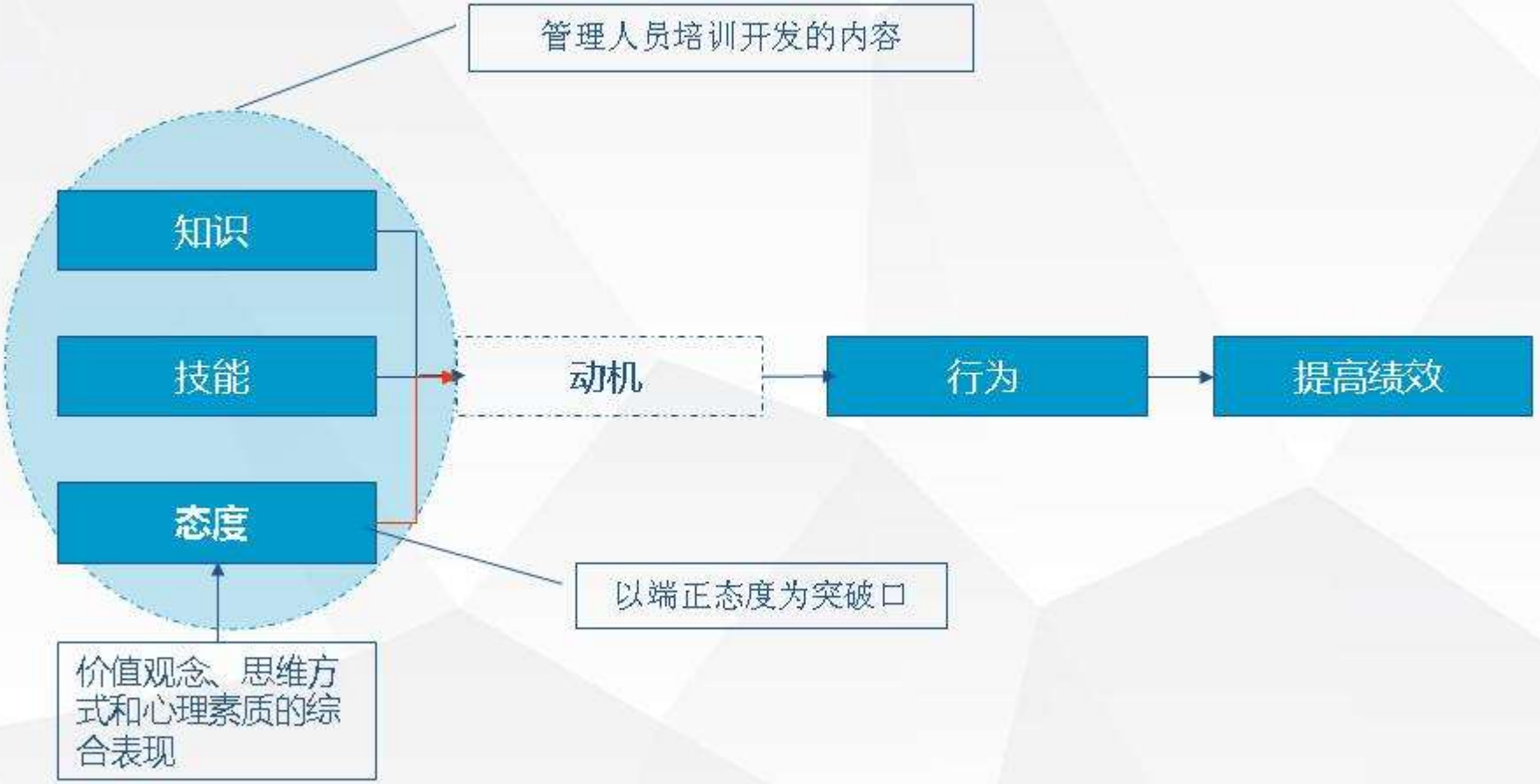
4、全面实施

5、进行资料分析，撰写报告

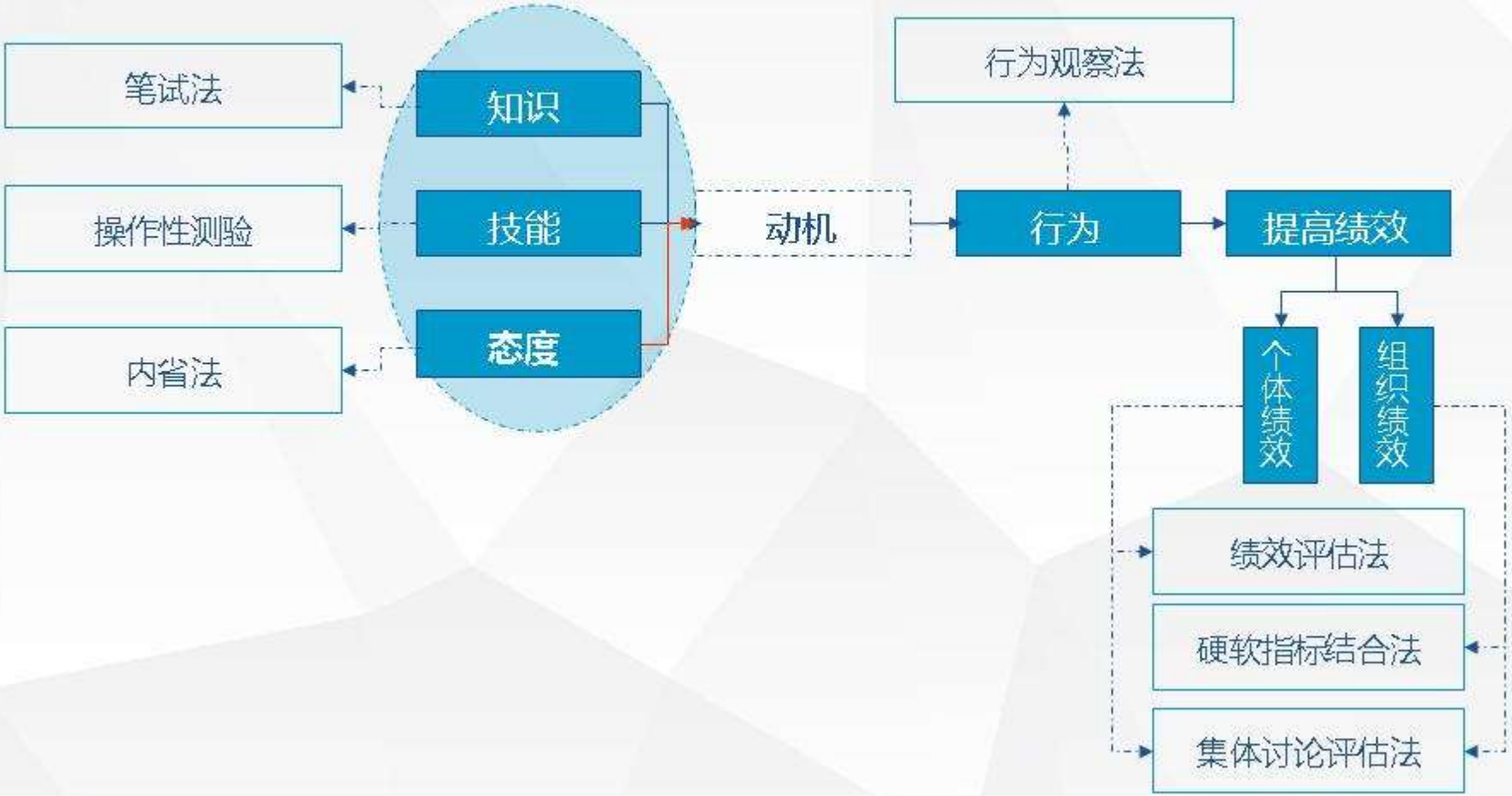
座谈法不要在培训一结束时就举行，而应在培训结束一段时间以后进行(如一个月后)


定性方法
目标评估法
关键人物评估法
比较评估法
动态评估法
访谈法
座谈法
强调目标
强调评估者
强调参照物
强调过程
强调方式


定量方法
收益评估法
关注老板的满意度（成本收益）
老板
6 sigma评估法
关注所有员工的满意度
管理干部
培训工作者
一般员工
问卷调查法
关注受训者的满意度
受训者


管理人员培训开发的内容
知识
技能
态度
动机
行为
提高绩效
以端正态度为突破口
价值观念、思维方式和心理素质的综合表现

培训评估的综合方法


笔试法
操作性测验
内省法
知识
技能
态度
动机
行为观察法
行为
提高绩效
个体绩效
组织绩效
绩效评估法
硬软指标结合法
集体讨论评估法

培训评估的综合方法：操作性测验

➢操作性测验是指通过对**实际操作过程的观察和评价来进行评估测验**的方法。分为纸笔操作测验、模拟操作测验、工作样本操作测验等

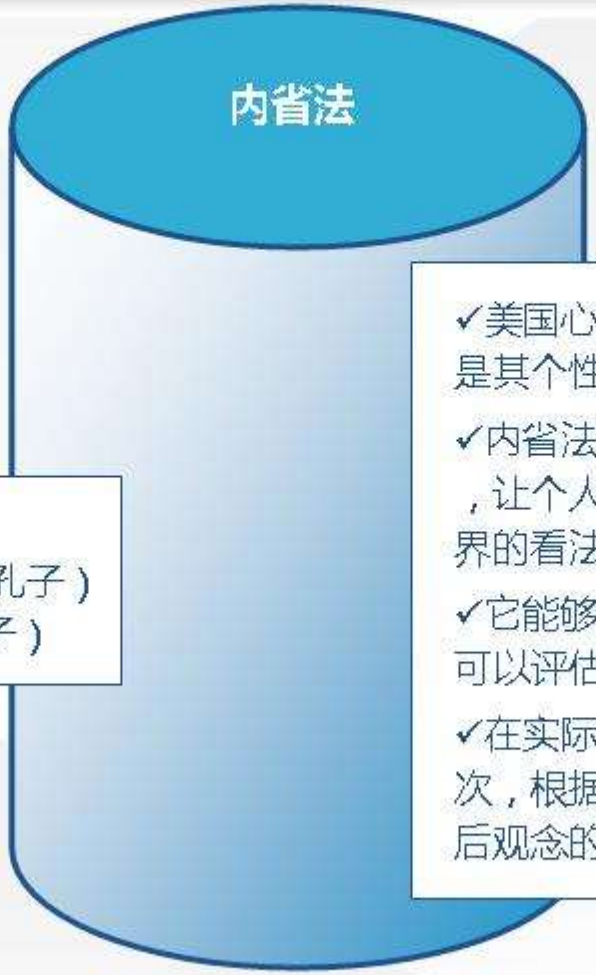


特点

- ➢ 它可应用于整个培训过程。
- ➢ 具有较高的表面效度。
- ➢ 鼓励学员在工作中应用培训内容。
- ➢ 加强学习效果。
- ➢ 能让培训师和学员了解教学效果。

要求

- ●设计时间：放在确定培训目标之前；
- ●设计环境：模拟工作环境；
- ●设计准备：编制任务说明书；
- ●设计动作：规定动作要明确；
- ●设计标准：全程标准化管理；
- ●设计步骤：依次进行，按步骤评分；
- ●设计效果：与最终产品挂钩；
- ●设计实验：对教师与学员进行预测试



历史：
✓内省不疚，夫何忧何惧（孔子）
✓知人者胜，自知者明（老子）

✓美国心理学家乔治·凯利(George Kelly），是其个性形成理论的一部分。
✓内省法能使个人清楚地了解到自己的观念，让个人可以用一面“镜子”照出自己对世界的看法。
✓它能够预测调查对象对事物认识的变化，可以评估改变学员态度的培训效果。
✓在实际操作中，应在培训前后分别测评一次，根据测评结果的差异判断受训者培训前后观念的变化。

培训评估的综合方法：行为观察法

- 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。
- **测**量和**评**价学员培训前后的**行为变化**；**考核**培训结束后学员的**能力**；它能够向学员**当场反馈**学习进展。

✓其基本步骤如下：

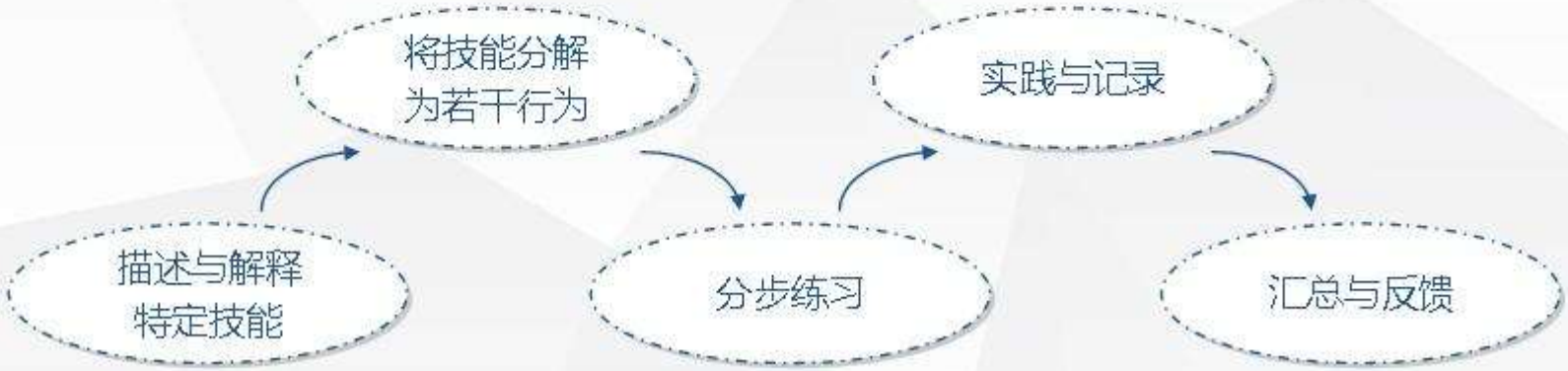
✓(1)描述和**解释**培训项目计划开发的特定**技能**，也就是**观察的对象**。

✓(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，并明确某一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。



- **硬指标与软指标结合的评估法**
  - ✓ 硬指标的分析为培训成本收益评估
  - ✓ 软指标的分析主要为员工满意度和顾客满意度。
- **集体讨论评估法**
  - ✓ 集体讨论评估法是采取集体舆论评议、群体表决等方式，对评估对象做出评价和估量。
- **绩效评估法**
  - ✓ 主要被用于评估受训者行为的改善和绩效的提高。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．一般包括目标考核和过程考核。

培训评估的维度

✓课程满意度评估（采用问卷调查和现场观察的方式 ）

✓培训师能力评估 （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 ）

培训师

培训评估

✓可从知识管理的过程、组织结果、实施培训管理的经济效益以及培训效率是否提高等几个方面进行考虑

培训主管

✓情感结果评估（达成共识后上级填写，包括创造性、责任意识、学习成长、沟通协调能力等维度）

✓技能结果评估（可采用所罗门小组测试法和时间序列评估法相结合 ）

✓行为改善度评估（360度、问卷调查、座谈、访谈、考核等方式方法）

✓绩效增长度评估

受训者



步骤

要求

1、受训者样本要有代表性
2、尽量实事求是
3、综观培训的整体效果
4、圆滑地表述消极现象
5、一年以上的评估方案需要做中期评估报告
6、注意报告文字表述与修饰

31、(　)贯穿于培训整个过程，起着承上启下的关键作用。

（A）培训需求分析　(B)培训评估　（C）培训课程设计　　(D)培训规划

32、培训评估需遵循(　)，即要根据评估目标、评估对象以及评估周期确定评估方法。

（A）综合性原则　(B)战略性原则　（C）灵活性原则　　(D)客观性原则

33、某企业通过开展培训，降低了生产事故发生率，降低了生产成本，这种培训成果属于(　)。

（A）认知成果　(B)技能成果　（C）情感成果　(D)绩效成果

34、培训后的评估内容不包括(　)。

（A）目标达成情况　(B)培训环境　（C）培训主管工作绩效　(D)培训效果效益

35、(　　)是最基本、最普遍的培训效果评估。

（A）反应评估　（B）学习评估　（C）行为评估　（D）结果评估

36、（　）是取得公正客观评估结果的前提和保证

（A）准确采集评估数据信息　　（B）评估中经常与学员交流沟通

（C）选择好进行评估的时机　　（D）根据情况及时调整评估项目

37、（　）是指企业和培训管理人员用来评价培训成果的统一尺度和规范

（A）评估培训成果的标准　　（B）培训评估体系

（C）培训评估方法　　（D）培训评估规划

38、（　）是指在对培训成果进行评估时,采集其测量结果的难易程度

（A）可行性　（B）区分度　(C)可信度　（D）相关度

39、（　）可用来测量受训者对培训项目的态度、动机以及行为等方面的特征.

（A）绩效成果　（B）情感成果　（C）认知成果　（D）技能成果

40、建设性评估是在培训过程中以(　)为目的的评估.

（A）保留培训项目　（B）改进培训方式　（C）改进培训项目　（D）激励培训对象

41、新开发课程评估的侧重点不包括（　）。

（A）培训需求　（B）课程设计　（C）受训人员　（D）应用效果

42、在培训效果评估的层级体系中，第二级评估是（）。

（A）行为评估　（B）学习评估　（C）反应评估　（D）结果评估

43、对培训效果进行学习评估时，不宜采用的评估方法是（）。

（A）笔试法　（B）心得报告　（C）提问法　（D）行为观察

44、培训成果评估的重要指标不包括（　）。

（A）技能成果　（B）情感成果　（C）绩效成果　（D）学习成果

45、培训效果的问卷调查评估不适用于（）。

（A）了解学员偏爱的学习方法　（B）让学员清楚了解自己的差距和不足

（C）检查培训目标与工作任务的匹配度　（D）评价学员在工作中对培训内容的应用情况

精练精进：多项选择

21、进行培训效果行为评估的难点包括(　)。

（A）花费很多时间和精力（B）难以剔除不相干因素的干扰（C）问卷设计存在较大的难度

（D）难以分辨培训效果与培训课程的关系（E）学员对培训师的印象好坏容易影响评估结果

22、培训前期评估包括(　)。

（A）培训目标达成情况评估 (B)培训方案设计评估 （C）培训效果效益综合评估

（D）培训需求整体评估　（E）培训工作者的绩效评估

23、培训中的评估包括(　)。

（A）培训活动参与状况的评估 (B)培训内容的评估 （C）培训进度与中间效果的评估

（D）培训可行性评估　（E）培训机构和培训人员的评估

24、在设定培训评估标准时，应当注重评估指标和标准的（　　）。

（A）相关度　（B）信度（C）区分度　（D）重合度　（E）可行性

精练精进：多项选择

25、设计员工培训评估方案时，其基本要求包括（ ）

（A）操作简单易于实施　（B）考虑评估成本　(C)考虑不同类型项目评估要求

（D）考虑学员要求　(E)充分考虑培训评估的可行性

26、对受训者绩效增长度评估的优点有（　）

(A)操作性较强　(B)直接成本与机会成本较低　(C)学员可通过培训师的点评获得提升

(D)可清楚知道培训对学员工作的实际帮助　(E)可清楚知道培训在哪些方面较难发挥作用

27、在选择确定培训评估形式时，应主要以（　）为依据。

（A）评估目的（B）评估的实际需要（C）评估对象（D）评估形式的特点（E）评估人员

28、培训效果反应评估的具体方法有（ ）。

（A）访谈法（B）问卷调查法（C）提问法（D）综合座谈法（E）观察法

精练精进：技能参考题目

1、请简述培训评估体系总体设计的步骤？

2、请简述设计员工培训评估方案的程序？设计培训评估方案应该注意哪些事项？

3、培训评估可以采用哪些具体的评估内容与指标？

4、培训成果评估的重要指标有哪些？

5、培训评估的定性定量方法有哪些？

6、请谈谈访谈法的具体步骤？

7、请谈谈问卷调查法的具体步骤？

8、进行操作性测验时，应该注意达到哪些要求？

9、请谈谈行为观察法的步骤？

10、请谈谈撰写培训评估报告的要求与步骤？



人力资源与社会保障部职业资源认证

高级人力资源管理师·招聘和配置

请尊重知识产权，切勿上传互联网

PPT制作：陈友志；主讲：陈友志；修改时间：2017年4月

联系方式：1553992584@qq.com