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

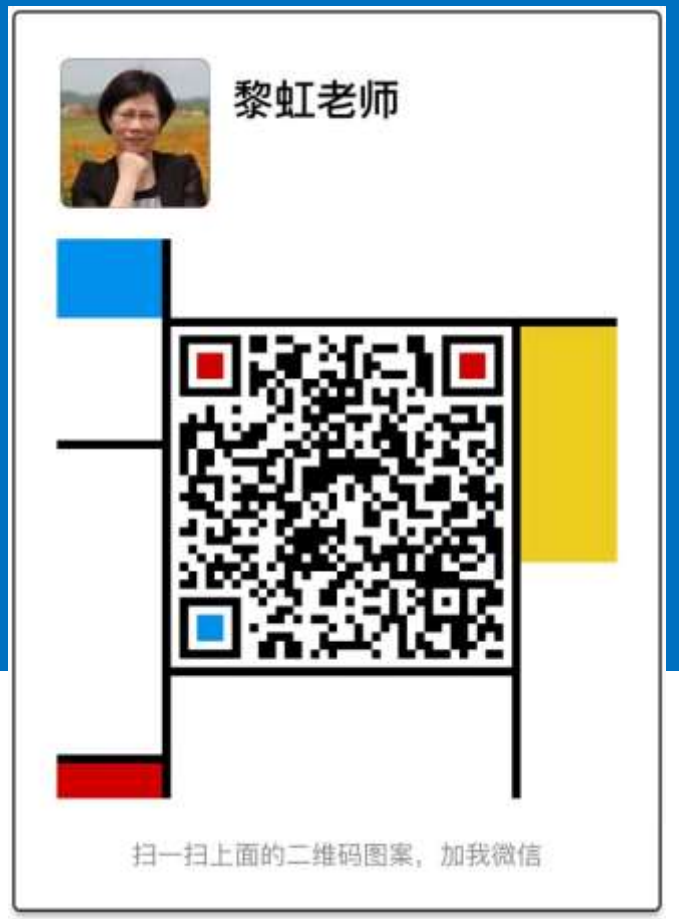


黎虹，高校讲师，国家高级企业培训师，国家二级心理咨询师，国家高级职业指导师，国家生涯规划师，CCDM中国职业规划师，BCC全球生涯教练，SYB创业培训讲师，新精英生涯企业生涯版权课认证讲师，向阳生涯签约咨询师。

13808464048

CCDMlihong

黎虹老师



欢迎大家随时与我探讨与培训有关的理论与实践问题~

课前调查

LOGO
3

是什么？——企业培训

企业培训是组织为开展业务及培育人才的需要，采用各种方式对员工进行有目的、有计划的培养和训练的管理活动。

广

灵

快

LOGO

4

为什么？——

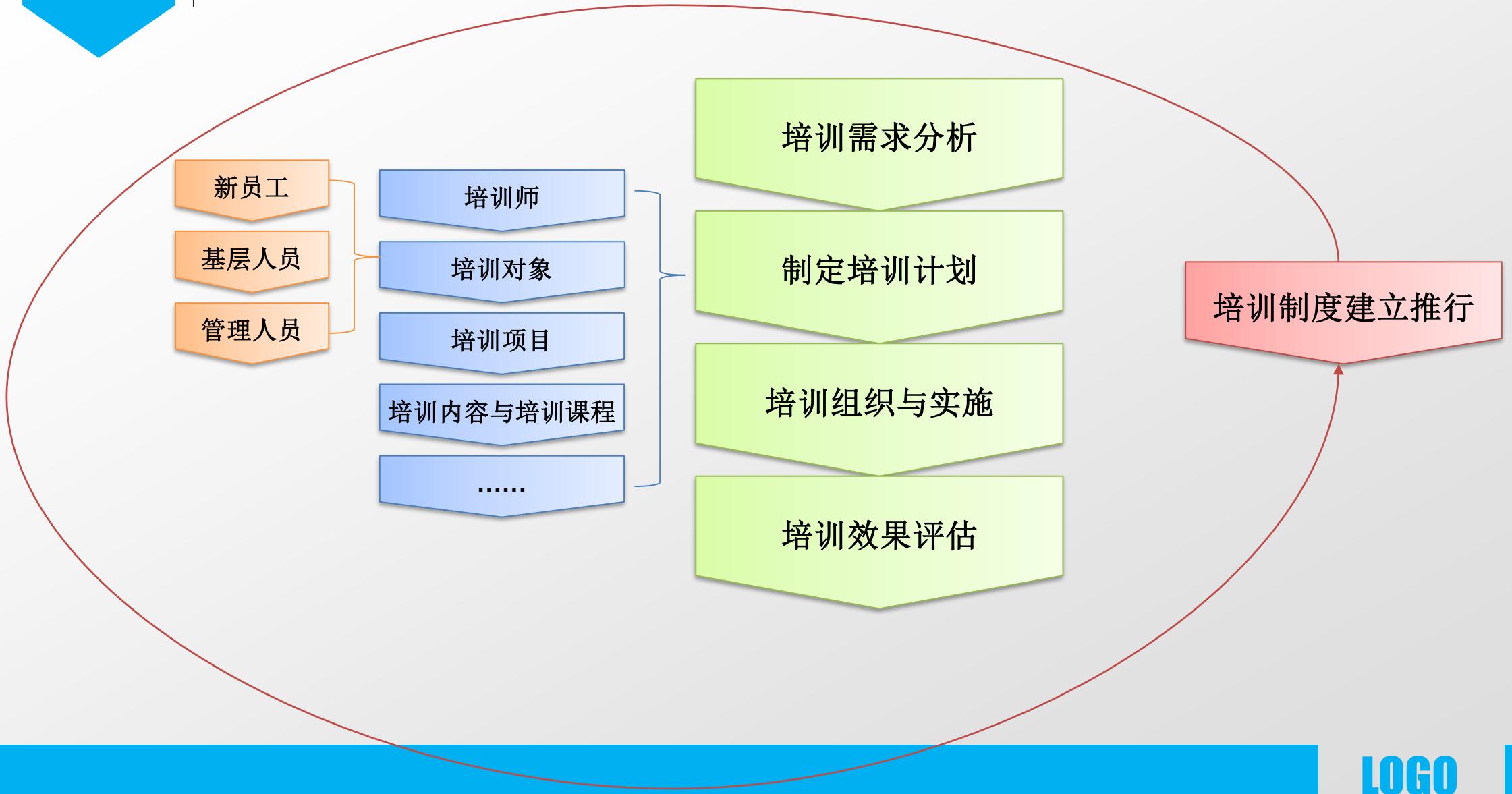
企业为什么需要投入大量资源来组织培训？

- 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。

LOGO

5

怎么做？——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

CONTENTS PAGE

目录页

章节大纲

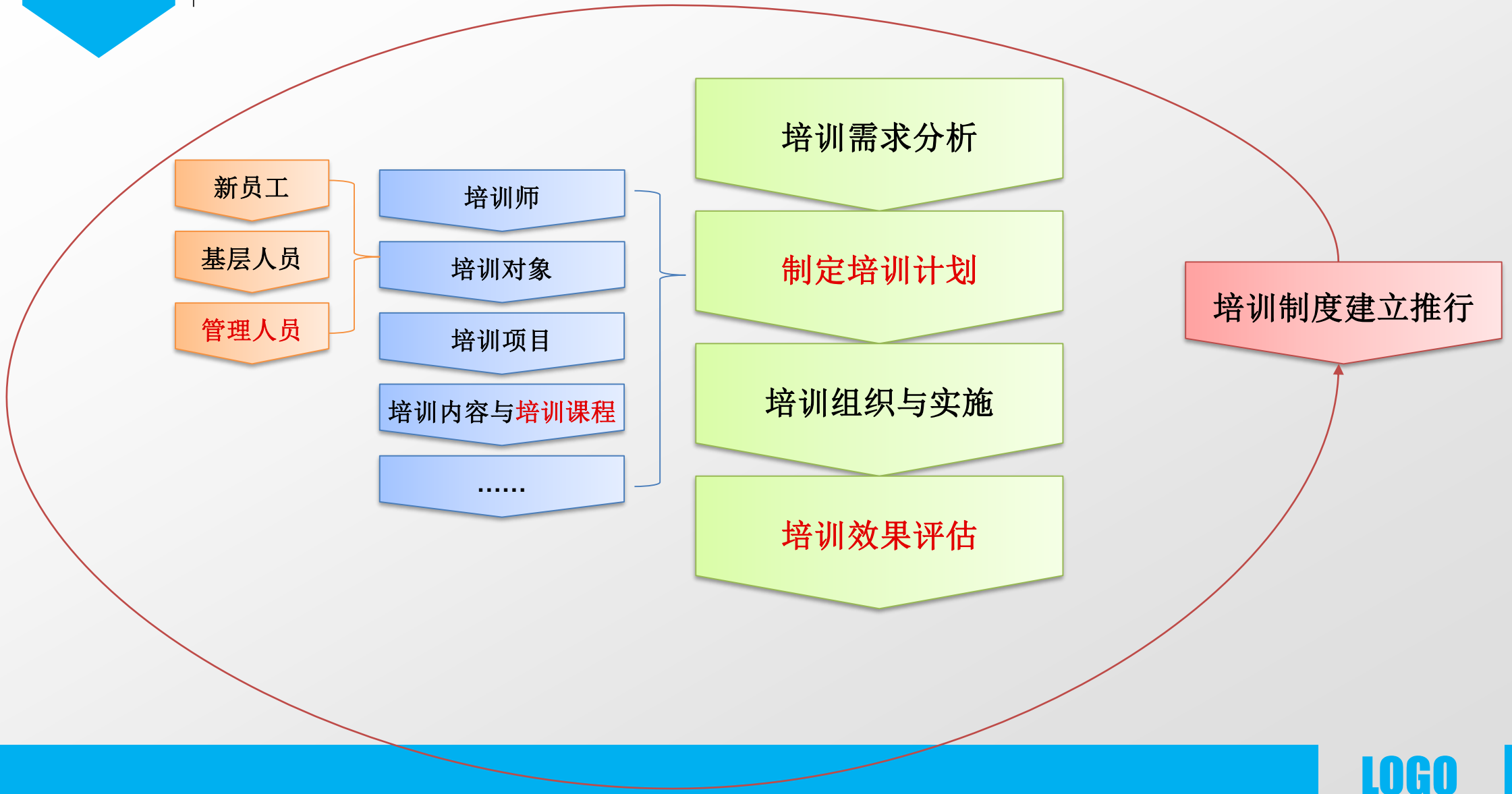
第一节 企业培训计划设计与实施

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

企业培训计划设计与实施

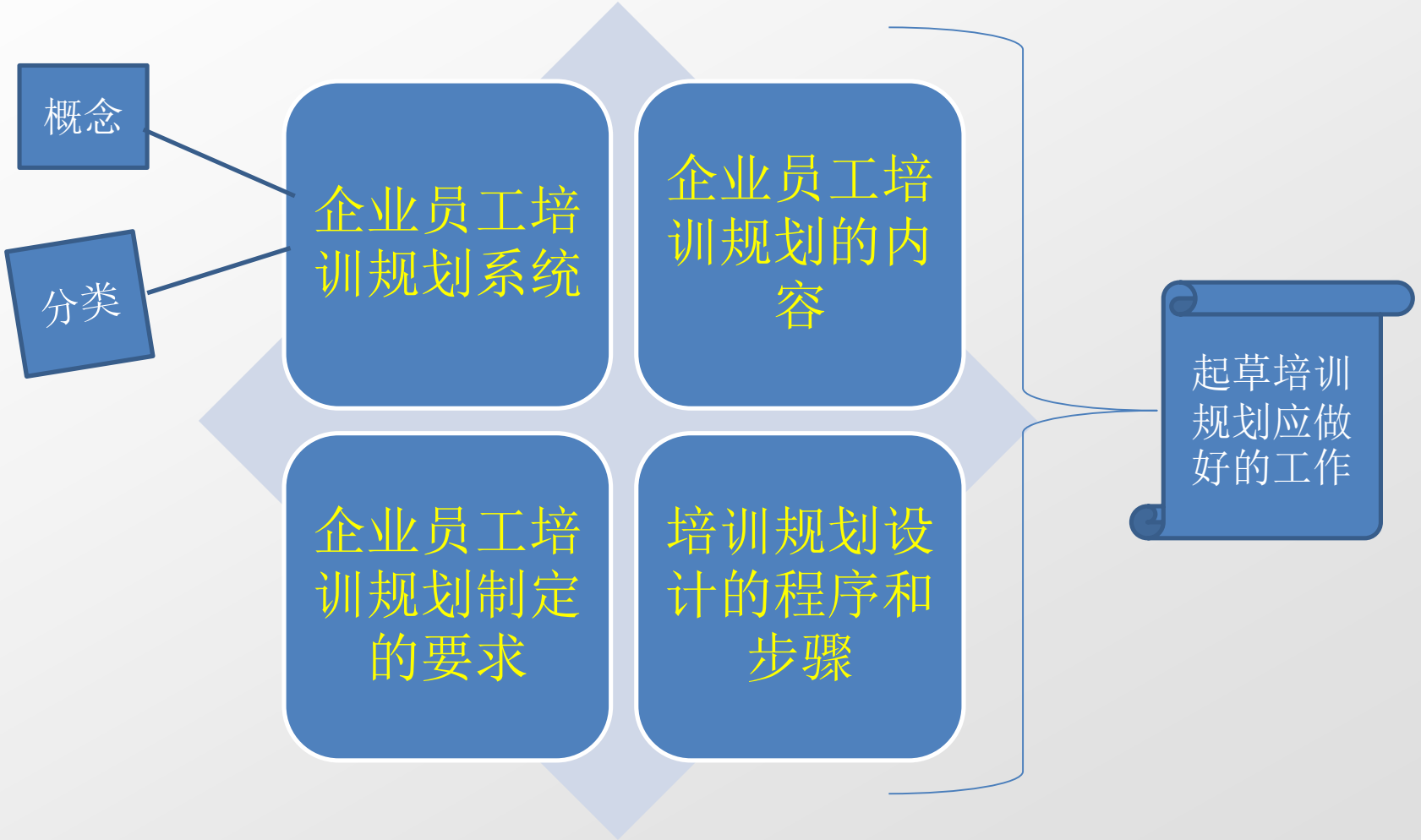
第一单元　企业员工培训规划的设计

第二单元　企业年度培训计划的设计

第三单元　企业员工培训计划的实施

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）

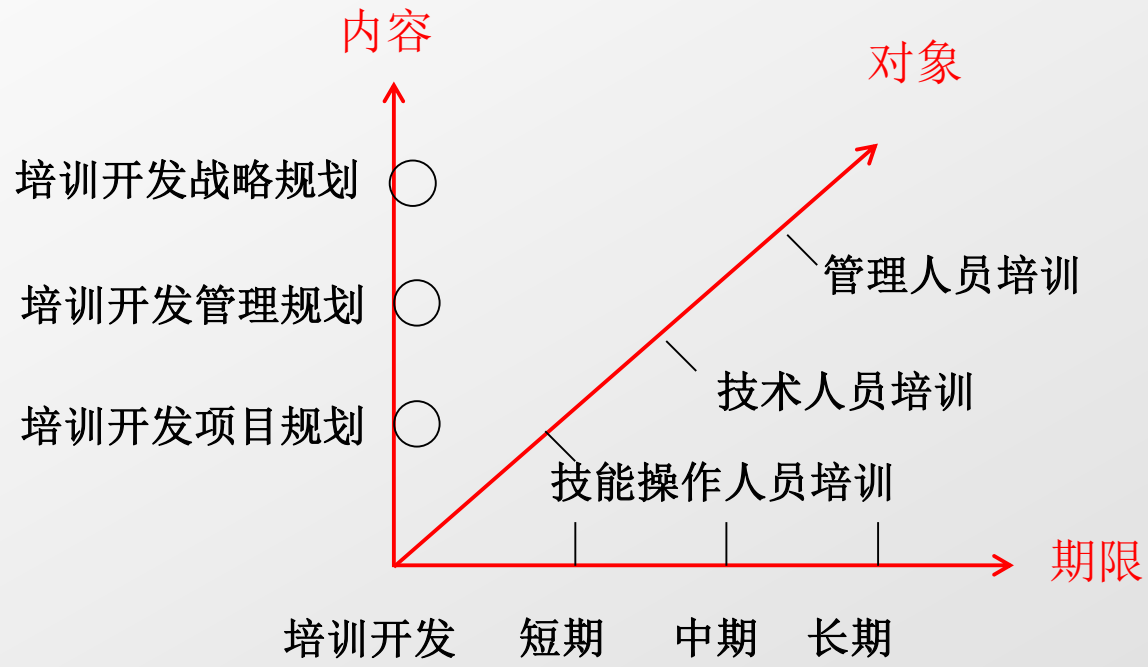




对计划期内的一系列工作作出统一安排。

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	（步骤性规划）

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

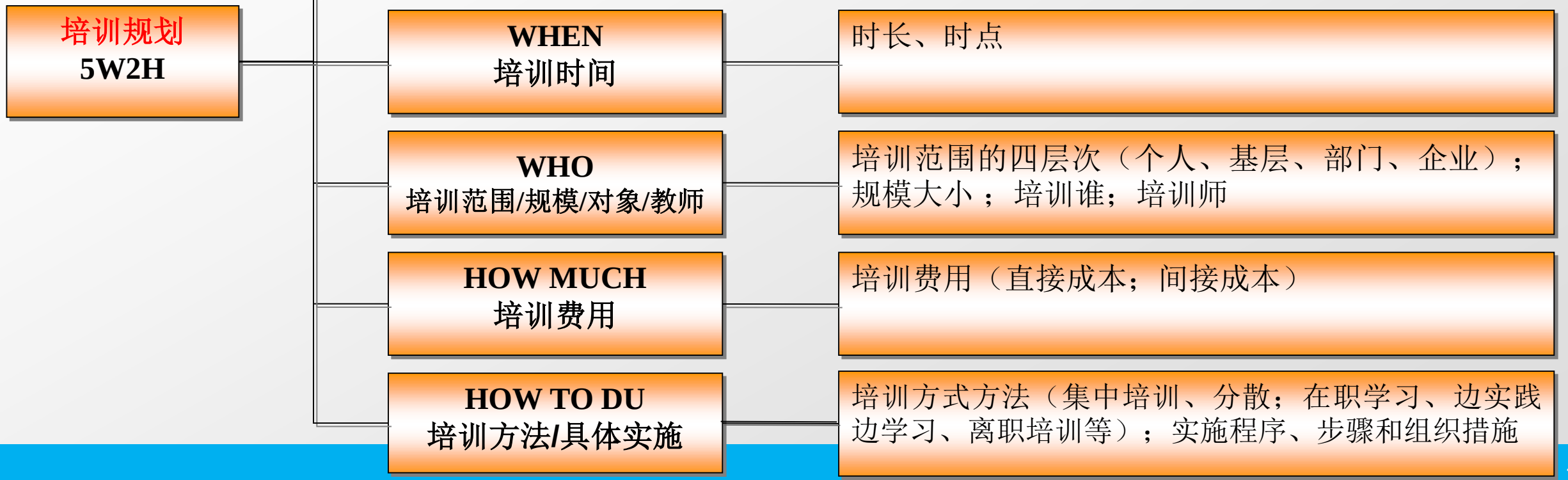
岗位不同	管理人员	技术人员	技能操作人员
级别不同	高级人员	中级人员	一般人员

知识三：企业员工培训规划的内容（P213）

培训目的的具体化、数量化、指标化和标准化。

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
培训地点
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
培训时间
时长、时点
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）企业员工培训规划的基础是（　　）

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（　　）

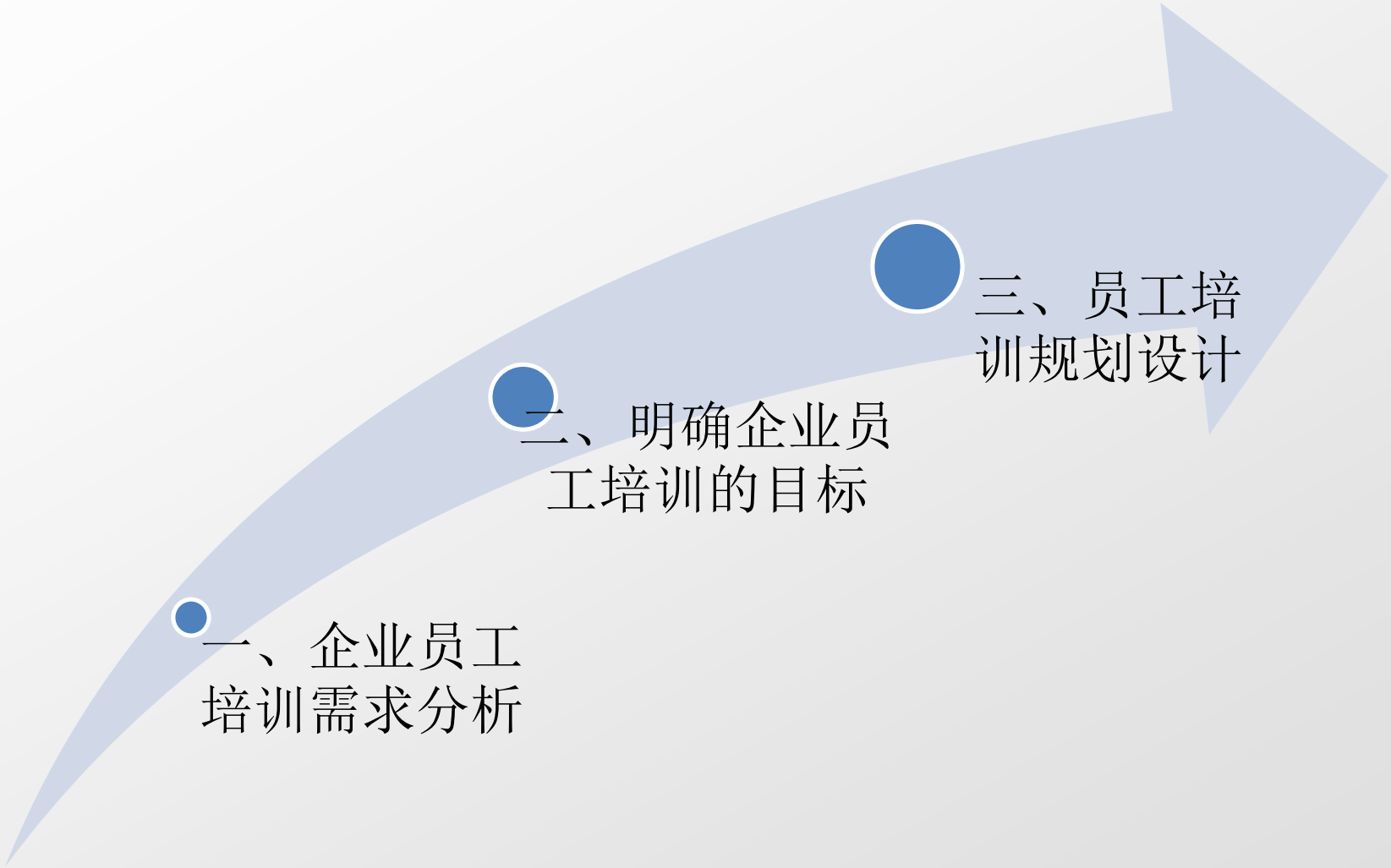
A培训目的　　B培训规模　　C培训目标

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~

三、员工培训规划设计

二、明确企业员工培训的目标

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

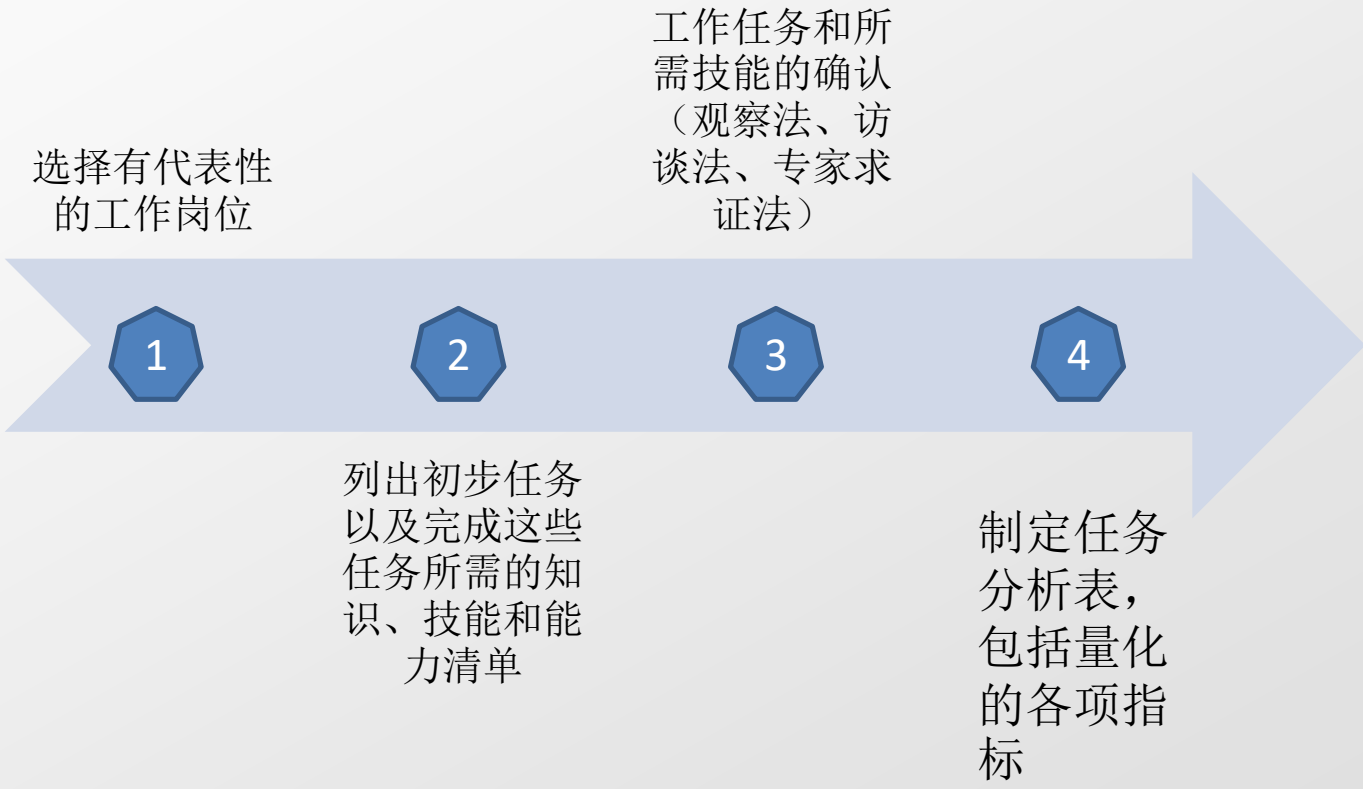
LOGO
24

（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。

工作说明书的形式表达出来作为培训标准



- （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

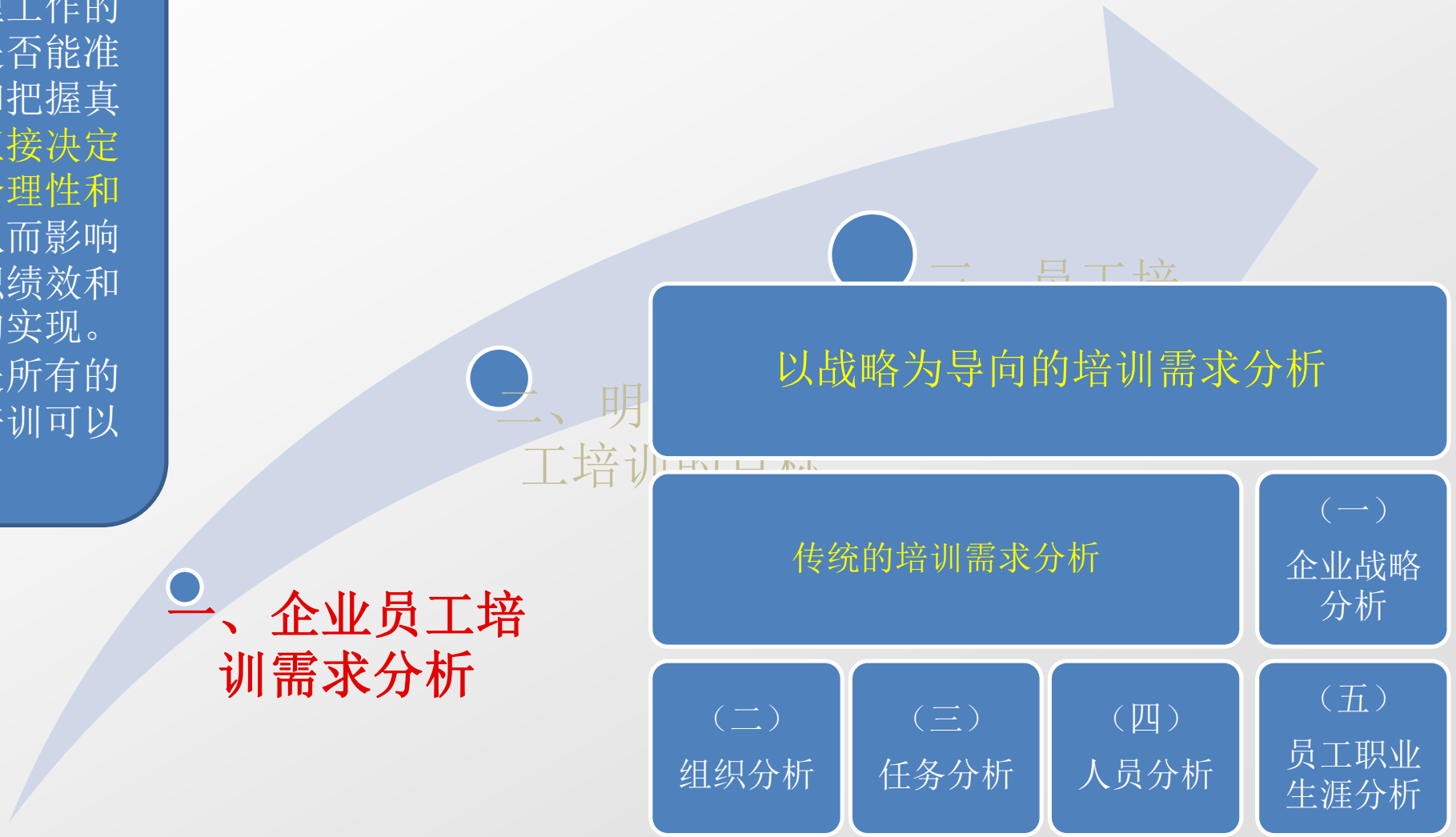
②为每一位员工提供令人满意的环境

③有可能优化人力资源管理

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



（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

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）高
应该达到（效果非常好）中
必须达到（基本要求）低

（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）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

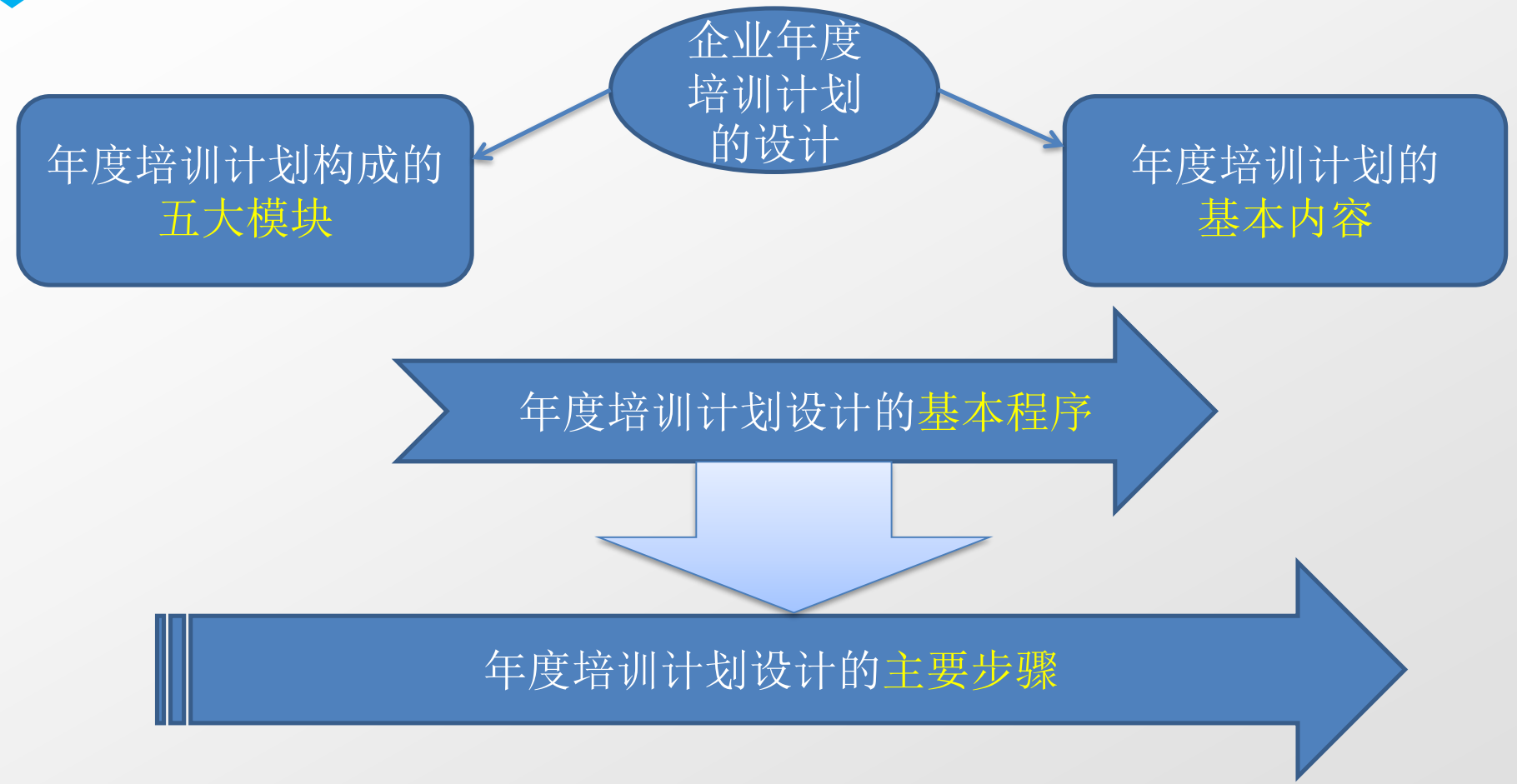
回顾

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

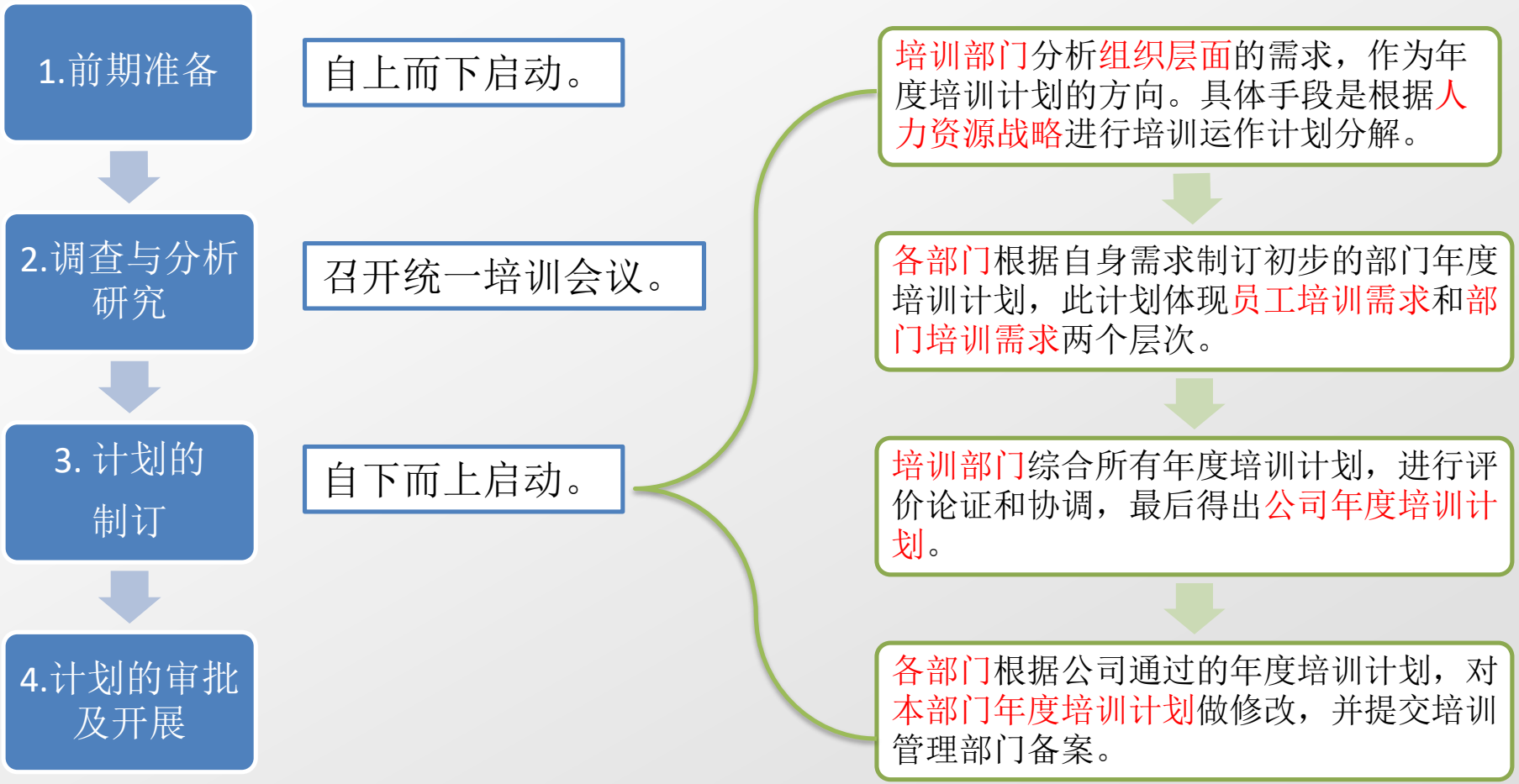
7、培训形式与培训方法

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；
条件必备；完成学习；提高效率

能力二：年度培训计划设计的主要步骤（P224）

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

- **培训计划角度：**内容效度、反应效度、学习效度
- **受训者角度：**培训前后行为的改变与期望是否一致
- **培训实施的实际效果角度：**培训实施的成本收益比

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、（单选）（　　）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. 主题计划模块

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

3、（单选）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

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确定培训对象：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；

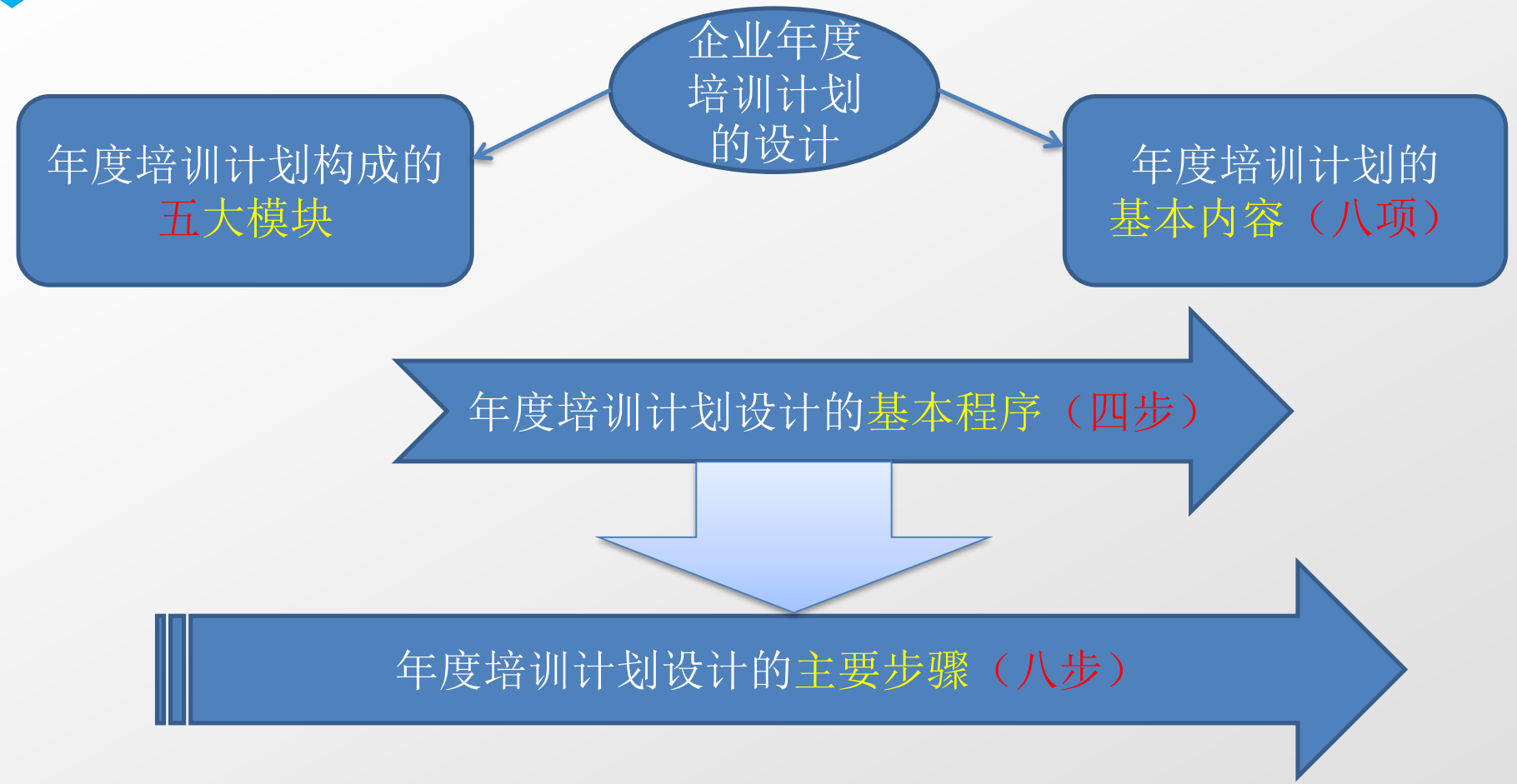
⑥做好培训经费预算与控制；

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）

实施科学有效的培训管理，就是要合理地确定职责，在培训计划的实施与管理控制中体现经济高效的指导思想。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 • 中心任务是组织协调组成培训体系的其他部门或岗位，共同完成培训工作
培训的需求管理	• 培训需求分析：从整体考虑，从全方位考虑，从近中期的工作计划考虑 • 培训需求确认
培训的行政管理	• 工作包括：场所的确定和布置，培训设备与器材的准备，培训资料的购买、印刷和装订，交通保障，食宿安排，休息场所的保障
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

培训环境，是指直接或间接影响和作用于培训活动的诸要素的总和。

- 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

- **培训课程的特征：**服务性、经营性、实践性、针对性、经验性、功利性、时效性
- **培训的本质属性：**即是教育活动，又是生产行为
- **培训课程的设置原则：**①符合现代社会、企业和员工的需求；②符合成人学习者的认知规律；③体现企业培训的基本目标：进行人力资源开发，提升员工素质，实现员工与企业的共同发展

能力二、实施培训计划管理的配套措施（P234）

（五）企业员工培训成果的跟进

培训跟踪可采用座谈会、调查问卷的形式进行跟踪，对关键岗位和重点员工也可采用面谈的方式。

（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

- 培训的考核和管理由培训部门负责。
- 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（）。

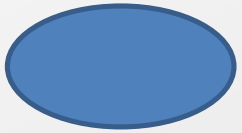
A培训的组织管理应由人力资源管理部门负责

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、（单选）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

课堂练习

3、（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

4、（多选）常见的培训计划监督检查的项目和指标包括（　　）。

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”。

谢谢大家！

