



用于国家职业技能鉴定

国家职业资格培训教程

(第三版)

企业人力资源管理师

(三级)

中国就业培训技术指导中心 组织编写



用于国家职业技能鉴定

国家职业资格培训教程（第三版）

企业人力资源管理师

（三级）

中国就业培训技术指导中心 组织编写

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理师：三级/中国就业培训技术指导中心组织编写. —3版. —北京：中国劳动社会保障出版社，2014

国家职业资格培训教程

ISBN 978-7-5167-0972-6

I. ①企… II. ①中… III. ①企业管理-人力资源管理-资格考试-教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 023726 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码：100029)

*

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 28 印张 514 千字

2014 年 2 月第 3 版 2014 年 3 月第 2 次印刷

定价：48.00 元

读者服务部电话：(010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话：(010) 64961894

出版社网址：<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错，请与本社联系调换：(010) 80497374

我社将与版权执法机关配合，大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动，敬请广大读者协助举报，经查实将给予举报者奖励。

举报电话：(010) 64954652

国家职业资格培训教程（第三版）

企业人力资源管理师（三级）

编审委员会

主任	张立新	刘康	郑东亮			
副主任	张亚男	艾一平				
委员	岳威	安鸿章	曾湘泉	时勤	陈蕾	
	胡小勇	田大洲	鲍春雷	仲艳平		

本书编写人员

主编	安鸿章					
编者	安鸿章	岳威	王守志	吴江	余琛	
	胡小勇	田大洲	鲍春雷	康士勇	王宝石	
	许明月	张洪德	张淑华	张兰	荣凤杰	
	杨光	王静	刘焯星			

出版前言

为更好地推动企业人力资源管理师职业培训和职业技能鉴定工作的开展，2007年，我们组织国内高等院校、科研机构和企业界的有关专家，根据新修订的《企业人力资源管理师国家职业标准》（以下简称《标准》），出版了第二版《企业人力资源管理师国家职业资格培训教程》（以下简称《教程》）。根据《标准》的要求，《教程》突出了“以职业活动为导向，以职业能力为核心”的指导思想。在结构上，针对人力资源管理职业活动的领域，按照模块化的方式，分四级企业人力资源管理师（国家职业资格四级）、三级企业人力资源管理师（国家职业资格三级）、二级企业人力资源管理师（国家职业资格二级）、一级企业人力资源管理师（国家职业资格一级）四个级别编写。《教程》的基础知识部分内容对应《标准》的“基本要求”；各个级别的内容分别对应于《标准》中各个级别的“工作要求”。《教程》适用于人力资源管理的相关培训，是职业技能鉴定的推荐辅导用书。

至今，第二版《教程》已经使用了6年。在这期间，企业人力资源管理领域发生了诸多发展变化，为此，我们又组织有关专家对第二版《教程》进行了必要的调整和修改，形成第三版《教程》。此次新修订的《教程》结合了最新的人力资源管理理论与实践经验，更加突出了职业培训特色。

第三版《教程》的一级由安鸿章、时勤主编，二、三、四级由安鸿章主编，基础知识由安鸿章、岳威主编。安鸿章、时勤、岳威、王守志、吴江、余琛、胡小勇、田大洲、鲍春雷、时雨、康士勇、王宝石、许明月、张洪德、张淑华、张兰、刘瑛、荣凤杰、杨光、王静、刘焯星、吴国存、李新建、肖霞、赵慧军、张京鹏、高珊等同志参加了撰稿和编写工作。此外，肖霞、赵慧军、魏钧、蔡宁、韩永江、童天、聂鲲、邹勇、刘小玲、江黎、万娟、王素芬、赵慧悦、赵云、苑彬成等同志参加了第二版《教程》的编写工作，张琪、胡芳、李庆章、闫治平、李文贵、曹来京、侯海明、周霞、肖旭、吴孟捷、何黎明、周伟、曲龄年、阎恺、石美遐、徐成响、姚裕群、陈丁、郭漫、苏爱民、陈红、王静、何波、哈晓斯、李建设等同志参加了2002年第一版《教程》的编写工作。在此一并表示感谢。

由于时间仓促，不足之处在所难免，欢迎读者提出宝贵意见。

目 录

第一章 人力资源规划	(1)
第一节 企业组织结构图的绘制	(1)
第二节 工作岗位分析	(13)
第三节 企业劳动定额定员管理	(24)
第一单元 劳动定额水平	(24)
第二单元 劳动定额的修订	(31)
第三单元 劳动定额统计与分析	(35)
第四单元 企业定员人数核算的基本方法	(42)
第五单元 定员标准的编写格式和要求	(54)
第四节 人力资源费用预算的审核与支出控制	(59)
第一单元 人力资源费用预算的审核	(59)
第二单元 人力资源费用支出的控制	(66)
第二章 人员招聘与配置	(69)
第一节 员工招聘活动的实施	(69)
第一单元 人员招募方法的选择	(69)
第二单元 对应聘者进行初步筛选	(78)
第三单元 面试的组织与实施	(81)
第四单元 人员选拔的其他方法	(89)
第五单元 员工录用决策	(94)
第二节 员工招聘活动的评估	(95)
第一单元 招聘评估指标的统计分析	(95)
第二单元 招聘活动过程的评估	(98)
第三节 人力资源的有效配置	(104)
第一单元 人力资源的空间配置	(104)
第二单元 人力资源的时间配置	(124)

第三章 培训与开发	(131)
第一节 培训项目设计与有效性评估	(131)
第一单元 基于需求分析的项目设计	(131)
第二单元 员工培训的有效性评估	(149)
第二节 培训课程的设计	(174)
第三节 培训方法的选择与组织实施	(186)
第一单元 培训方法的选择与应用	(186)
第二单元 员工培训的组织与实施	(204)
第四节 培训制度的建立与推行	(208)
第四章 绩效管理	(219)
第一节 绩效管理系统的的设计	(219)
第二节 员工绩效考评	(237)
第一单元 绩效计划的内容与实施	(237)
第二单元 绩效考评方法及应用	(244)
第三单元 绩效面谈与绩效改进	(270)
第五章 薪酬管理	(282)
第一节 薪酬制度设计	(282)
第一单元 薪酬体系设计	(282)
第二单元 专项薪酬管理制度	(295)
第二节 岗位评价	(308)
第一单元 岗位评价的基本步骤	(308)
第二单元 岗位评价系统设计	(312)
第三节 人工成本核算	(336)
第四节 员工福利管理	(346)
第六章 劳动关系管理	(355)
第一节 企业民主管理	(355)
第二节 劳动标准的制定与实施	(372)
第一单元 工作时间制度	(372)

第二单元 最低工资保障制度·····	(378)
第三单元 用人单位内部劳动规则·····	(384)
第三节 集体合同管理·····	(394)
第四节 劳动争议的协商与调解·····	(405)
第五节 劳动安全卫生与工伤管理·····	(413)
第一单元 劳动安全卫生保护管理·····	(413)
第二单元 工伤管理·····	(416)
参考书目 ·····	(430)



第三章 培训与开发

第一节 培训项目设计与有效性评估

第一单元 基于需求分析的项目设计

【学习目标】

通过学习，了解培训需求分析的含义以及各类需求分析的技术模型；掌握基于培训需求分析的培训项目设计的程序和方法。

【知识要求】

一、培训需求分析的含义

培训需求分析就是在计划与设计每项培训活动之前，采取一定的方法和技术，对组织及其成员的目标、知识、技能等方面所进行的系统研究，以确定是否需要培训和培训内容的过程。

培训需求分析具有很强的指导性，是确定培训目标、制订培训计划、有效实施培训的前提，是现代培训活动的首要环节，是进行培训评估的基础，对企业的培训工作至关重要，是使培训工作准确、及时和有效的重要保证。

二、培训需求的调查与确认

其目的就是确定谁最需要培训？最需要培训什么？即需要确认培训对象和培训内容。

1. 提出需求意向。相关人员根据企业理想需求与现实需求、预测需求与现实需求的差距，提出培训需求意向，并报告企业培训主管部门或负责人。

2. 需求分析。其目的就是确定是否真的需要培训，哪方面需要培训。可分为两个方面的内容。

(1) 排他分析。绩效差距的产生可能是由多种因素造成，如工具、结构等，并非都是由于人的素质和能力的原因。所以，要对产生差距的原因作全面的分析，确定哪些是人为因素，哪些不是人为因素。如果不是人为因素，就要否定培训意向。

(2) 因素确认。即便是由于人为因素而产生的绩效差距，也不是都能通过对现有人员的培训，就能彻底弥补和解决的。当遇到现职人员的素质较低，或者素质较高但专业不对口，如果需要投入的培训费用很高、花费的时



间很长的情况，就应当转换策略，采取人事调整的方式解决问题。所以，要确认哪些现存问题是可以通过员工培训就能够解决的。

3. 需求确认。就是确认哪些岗位的员工需要培训，需要提高的是知识、技能，还是能力素质。

三、培训需求分析的技术模型

培训需求分析作为现代培训活动的首要环节，具有很强的指导性，它既是确定培训目标、设计培训计划的前提，也是进行培训评估的基础。因此，培训需求分析是决定培训效果的首要决定因素。国外对培训需求分析理论及模型研究较早，常见的培训需求分析有以下几种模型。

(一) Goldstein 组织培训需求分析模型^①

20 世纪 80 年代，I. L. Goldstein、E. P. Braverman、H. Goldstein 三人经过长期研究，将培训需求评价方法系统化。该模型指出，培训需求应从组织分析、任务分析和人员分析三个方面着手，综合分析培训的环境及相关因素，考虑培训需求原因或“压力点”，如基本技能欠佳、工作业绩差、新技术应用、客户要求、高绩效标准和新工作要求等，基于环境因素分析以作出正确选择和判断。其中，组织分析是任务分析和人员分析的前提，任务分析更侧重于职业活动的理想状况，而人员分析更侧重于员工个人的主观特征方面的分析，如图 3-1 所示。

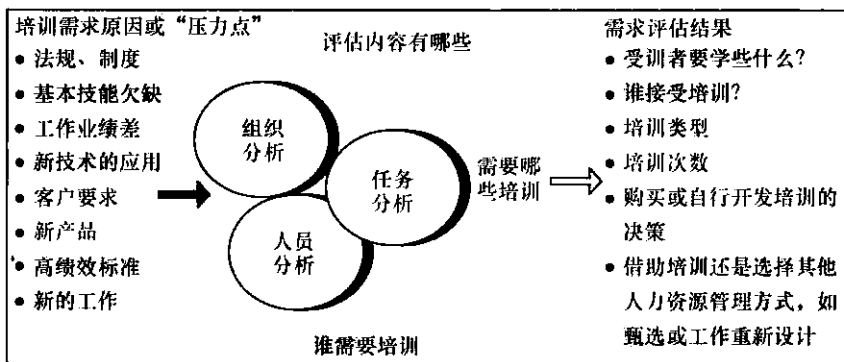


图 3-1 Goldstein 模型图

(二) 培训需求循环评估模型

所谓循环评估模型，是对于员工培训需求提供一个连续的反馈信息流，以用来周而复始地估计培训需求。在每个循环中都需要依次从组织整体层面、作业层面和员工个人层面进行分析。具体而言，循环评估模型需要解决三个层次的问题，如图 3-2 所示。

^① 转引自 Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, Human Resource Management, 3rd Edition, 北京：清华大学出版社，2000：212.

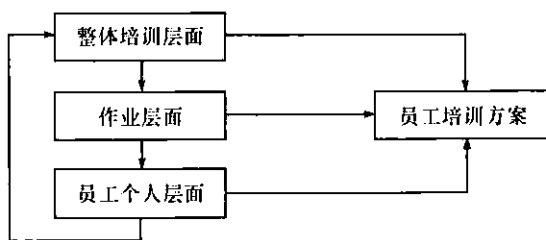


图 3-2 培训需求循环评估模型

1. 组织整体层面的分析。它是指确定组织范围内的培训需求，以保证培训计划符合组织的整体目标与战略要求。因此，组织整体层面的培训需求反映的是某一企业员工在整体上是否需要培训。在这一过程中，需要对组织的外部环境和内部气氛进行分析，这包括政府的产业政策，企业的生产率、事故率、疾病、辞职率、缺勤率和员工的工作行为等，关键问题是发现组织目标与培训需求之间的联系。在组织分析层面，组织高层的重视和投入是培训计划成功与否的重要决定因素，因为有效的培训与组织目标直接相关。

2. 作业层面的分析。这一层面的分析需要确定培训的内容，即员工达到理想的工作绩效所必须掌握的技术和能力。该分析包括系统地收集反映工作特性的数据，并以这些数据为依据，制定每个岗位的工作标准。同时还要明确员工有效的工作行为所需要的知识、技能和其他特征。工作分析、绩效评价、质量控制报告和顾客反映等都为这种培训需求评估提供了重要信息。

3. 个人层面的分析。个人层面的分析是将员工目前的实际工作绩效与企业员工绩效标准进行比较，或将员工现有的技能水平与预期未来对员工技能的要求进行比照，发现两者是否存在差距。个人层面的分析信息来源包括业绩考核记录、员工技能测试以及员工个人填写的培训需求问卷。为评估培训的结果和满足未来培训的需要，对培训需求的分析要形成制度。

这种评估模型的优势在于：

1. 从组织整体到员工个人全面分析培训需求，避免发生遗漏。
2. 它提供了循环方案，使培训需求分析成为定期进行的工作，可及时发现管理者和员工在三个层面的培训需求，使培训工作成为企业一项长期性制度，不再是一时的“整风运动”。

这种评估模型也存在着不足，主要是工作量大，需要专门人员定期进行，同时需要管理者和员工的积极支持和参与。

（三）前瞻性培训需求评估模型

随着技术的不断进步和员工在组织中个人成长的需要，即使员工目前的工作绩效是令人满意的，也可能因为需要为工作调动做准备、为职务晋升做准备、为适应工作内容要求的变化做准备等原因提出培训的需求。前瞻性培训需求评估模型为这种情况提供了良好的分析框架，如图 3-3 所示。

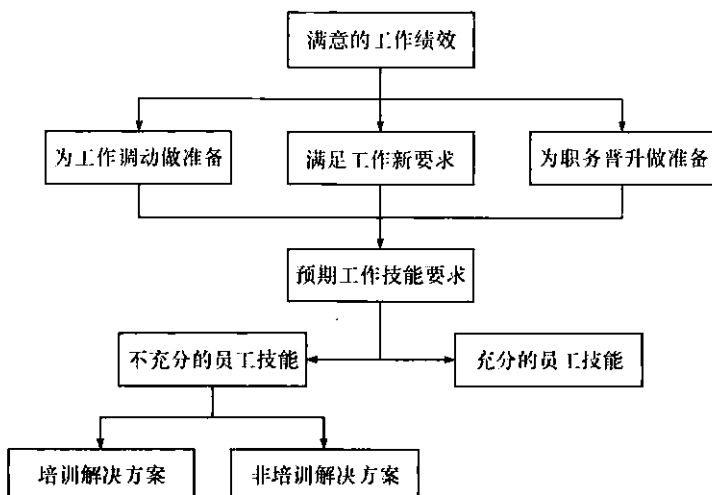


图 3-3 前瞻性培训需求评估模型

该模型建立在未来需求的基点上，使培训工作变被动为主动，并且充分考虑企业发展目标与个人职业发展规划的有效结合，为组织与个人发展准备一个结合点。但是，该模型未必都能对战略与业务的发展要求作出响应，存在着与企业战略目标相脱节的风险。

这种评估模型的特点是：在员工当前工作绩效满意的情况下，进行前瞻性分析，以便为未来发展做准备，其中包括企业发展和员工个人职业发展。

该模型的优势在于：

1. 它建立在未来需求的基点上，使培训工作变被动为主动，更具战略意义。
2. 可充分考虑企业发展目标与个人职业发展规划的有效结合，为组织与个人发展准备一个结合点，这是开发、激励员工以及培养员工对组织的归属感的有效手段。

该模型的局限性在于：

1. 这种评估模型是建立在未来的基点上，预测的准确度难免出现偏差。
2. 对培训的深度、广度也较难把握。
3. 在使用该模型时，如果不把员工的职业发展与企业发展结合好，员工接受培训后，在组织中无从发挥其才学技能，他就有可能“跳槽”。因此，这种评估模型适用于那些企业未来需要的高层管理与技术人才。

（四）三维培训需求分析模型^①

传统的培训需求分析采用组织分析、岗位分析、人员分析“三部曲”的方法以及评价确定培训目标、培训内容及其相互关系的需求评估方法。这种

① 周世兴，HY 公司三维培训需求分析模型运用研究 [J]，企业科技与发展，2008（4）。

评估确实很完整，但较多地关注绩效和缺口分析等消极因素，由于受到需求评估的工作量及难度的限制，缺乏针对性。

三维培训需求分析模型，是一种基于岗位胜任力和人才测评等手段的培训需求分析方法。首先，在进行岗位分析时引入岗位胜任力，构建出某个岗位的全部胜任力，对每个胜任力进行重要性排序并分析确定其可塑性（即分析该胜任力是不是能通过培训获得）。其次，通过人才测评方法测出员工的现有能力的等级，根据测评结果，尽可能用量化的数字来表示被测者现有能力与岗位胜任力的差距值，并对测评差距大小进行界定；再以胜任力可塑性、胜任力的重要性和测评差距大小为坐标轴，建立三维培训需求分析模型。最后，根据三者的八种不同组合，区分出八个象限，对每个象限制订相应的培训计划，见表3-1。

表3-1 三维培训需求分析模型的特征分析表

象限	特征	需求分析结果
I	重要性低，差距小，可塑性低	以自我培训为主，着重较高层次的学习，企业的培训应重点培养对该胜任力的理解及综合运用能力
II	重要性高，差距小，可塑性低	以自我培训为主，着重较高层次的学习，企业的培训应重点培养对该胜任力的理解及综合运用能力
III	重要性高，差距小，可塑性高	重点培训对象，着重较高层次的学习，动用最好的师资力量，进行大规模系统的培训，重点培养对该胜任力的理解及综合运用能力
IV	重要性低，差距小，可塑性高	小规模集中内训，着重较高层次的学习，重点培养对该胜任力的理解及综合运用能力
V	重要性低，差距大，可塑性高	小规模集中内训，着重较低层次的学习，重点培养对该胜任力基础层次的理解和把握能力
VI	重要性高，差距大，可塑性高	重点培训对象，着重较低层次的学习，动用最好的师资力量，进行大规模系统的培训，重点培养对该胜任力基础层次的理解和把握能力
VII	重要性高，差距大，可塑性低	重点考察对象，企业应考虑是否根据此人的测评结果，将其调换到更适合其能力发挥的岗位
VIII	重要性低，差距大，可塑性低	以自我培训为主，着重较低层次的学习，企业的培训应重点培养对该胜任力基础层次的理解和把握能力

三维培训需求分析模型能够更客观准确地分析出被测者的培训需求，将员工与员工的培训需求层次区分开，解决了目前企业普遍存在的培训内容单一的问题，能够为后期制订培训计划提供更精确的依据。但这种方法实际操作比较复杂、成本比较高，所以适合在企业中高层管理者，包括一些核心员工的培训需求分析中应用。

四、培训项目设计的原则与培训项目规划的内容

(一) 培训项目设计的原则

总的来说,培训项目设计的原则可以概括为“满足需求、重点突出、立足当前、讲求实用、考虑长远、提高素质”,当然还要考虑激励性、职业发展性等。

1. 因材施教原则。在企业中,从普通员工到最高决策者,所从事的工作不同,创造的绩效不同,能力和应当达到的工作标准也不相同。所以,设计员工培训项目应充分考虑他们各自的特点,做到因材施教。也就是说,要针对员工的不同文化水平、不同的职务、不同要求以及其他差异区别对待。

2. 激励性原则。培训的对象是组织的员工,这要求把培训也看作是某种激励的手段。在现代企业中,必须把培训作为一种激励的手段。一些企业在招聘员工的广告中明确告知:员工将享受到培训待遇,以此来增加本企业的魅力。通常,员工对那些重视培训的企业情有独钟。因为员工在接受培训的同时,将感受到组织对他们的重视,这样有利于提高自我价值的认识,也有利于增加职业发展的机会。

3. 实践性原则。在实施培训项目的过程中,应千方百计创造实践的条件。培训的最终目的就是要把工作干得更好。因此,不仅仅依靠简单的课堂教学,更要为接受培训的员工提供实践或操作的机会,使他们通过实践,真正地掌握要领,在无压力的情况下达到操作的技能标准,较快地提高工作能力,从而促进培训项目成果在实践工作中的转化。

4. 反馈及强化性原则。在培训项目实施的过程中要注意对培训效果的反馈和强化。反馈的作用在于巩固学习技能、及时纠正错误和偏差,反馈的信息越及时、准确,培训的效果就越好。强化是结合反馈对接受培训人员的奖励或惩罚。这种强化不仅应在培训结束后马上进行,如奖励接受培训效果好并取得优异成绩的人员,还应在培训之后的上岗工作中对培训的效果给予强化,如奖励那些由于培训带来的工作能力的提高并取得明显绩效的员工。

5. 目标性原则。为受训者设置明确且具有一定难度的培训目标,可以提高培训效果。培训项目目标设置得太难或太容易都会失去培训的价值。所以,目标设置要合理、适度,同时与每个人的具体工作相联系,使接受培训的人员感受到培训的目标来自于工作又高于工作,是自我提高和发展的高层延续。

6. 延续性原则。培训的效果一定要延续到今后的工作中去,这一原则尤其要强调。企业对于那些已经接受培训的员工如何使用,以及如何发挥他们已经掌握的技能,其中最有效的办法是给他们更多的工作机会、更理想的工作条件。而对其中确有工作能力、真正优秀的员工应委以重任,直至为他们提供晋升的机会。

7. 职业发展性原则。这也是培训在员工身上所体现出来的延续性原则。

员工在培训中所学习和掌握的知识、能力和技能应有利于个人职业的发展。作为一项培训的基本原则，它同时也是调动员工参加培训积极性的有效法宝。

（二）培训项目规划的内容

培训项目规划中包含了许多不同的内容，其中较容易被企业忽视的就是培训项目的评估规划。培训评估对所有参加培训的企业来说都是必不可少的一个环节，可以对培训效果进行正确合理的判断，确定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，找出培训的不足，发现新的培训需要，检查出培训的费用效益，客观地评价培训者的工作，为管理者决策提供所需的信息。

培训项目规划的每一部分都是必不可少的，主要有以下几个部分。

1. 培训项目的确定。培训项目的确定要在培训需求分析的基础上，罗列出各种培训需求的优先顺序，并根据企业的资源状况优先满足那些排列在前面的需求。明确培训项目的目标群体及其规模，考虑他们在企业中的作用、目前的工作状况及知识、技能、态度水平，进行后续的目标设定和课程安排等。确定培训目标群体的培训目标，要考虑到个体的差异性和培训的互动性，并针对培训预期达到的结果、完成任务的条件、达到目的的标准（即完成任务的速度和工作规范）给予明确、清晰地描述。

2. 培训内容的开发。培训内容的开发要结合上述培训项目设计原则来设计课程内容、培训方式方法等。

3. 实施过程的设计。充分考虑实施过程中的各个环节和阶段，合理安排培训进度，把培训内容以问题或能力为中心分解成多个学习单元，按照各个单元之间的相互关系和难易程度确定讲授的顺序、详细程度和各自需要的时间，形成一个完备的培训进度表。

合理选择教学方式，根据教师期望对培训的控制程度和受训者的参与程度并结合培训内容，确定以什么方式更能达到效果。

全面分析培训环境，培训时的环境应尽量与实际工作环境相一致，以保证培训结果在具体工作中能够得到很好的应用。

4. 评估手段的选择。如何考核培训项目的成败，如何进行中间效果的评估，如何评估培训结束时受训者的学习效果，如何考察在工作中的运用情况，这些在设计培训项目规划的时候也是必不可少的一部分。培训项目评估的目的、手段和具体实施影响着整个培训项目。

5. 培训资源的筹备。培训需要的资源包括人、财、物、时间、空间和信息等。资源分析实际上也是可行性分析，以此确定培训能否展开，是采取企业内部培训方式还是外部委托培训方式，又或者是与外部机构进行合作培训。

6. 培训成本的预算。培训的目的是为了提升企业的竞争力，培训项目

的投资回报是衡量培训项目成功与否的重要指标。

培训项目规划总是需要得到高层管理者的批准，而高层管理者除了关心规划是否完善可行外，更关注培训项目的成本效益分析。因此，进行成本预算是得到高层批准的必须环节，同时，成本效益也是对培训实施过程中各项支出的一个参考。

【能力要求】

一、基于培训需求分析的培训项目设计

(一) 明确员工培训目的

人力资源培训与开发是以实现企业战略与经营目标为目的，分析企业在一定时期内的培训需求，随着企业生产经营的变化不断地调整培训计划，真正地服务于企业发展的需要，明确企业到底为什么培训，培训需求分析就是为实现企业战略目标对人才的要求应运而生的。所以，企业在制定员工培训计划的时候，既要考虑短期目标，又要考虑未来的长期目标，并将两者有机地结合起来。

员工培训需要企业投入大量的人力、物力和财力，这对企业的运营肯定会有或大或小的影响，有的员工培训项目有立竿见影的效果，有的则需要一段时间后才能反映到员工工作绩效或企业经济效益上来，尤其是管理人员和员工观念的培训更是如此。因此，要正确认识智力投资和人才开发的长期性、持续性和战略性。

(二) 对培训需求分析结果的有效整合

培训是为了使员工按照统一的技术规范，实现标准化作业，通过计划目标的设定、知识和信息的传递、技能的熟练演练等现代信息化流程，让员工通过一定的教育训练，达到预期的技能操作水平。因此，在员工培训之前，要对培训岗位需求进行分析。而在进行系统的培训之前，这一需求分析必须落实到纸面上，需要撰写培训需求报告。

做好培训需求调查与分析包括两个方面：组织层面的培训需求调查分析和员工层面的培训调查分析。

对于组织层面的培训需求调查与分析，要使最终选择的培训内容既能着眼于当前所需新知识、新技术的传授，又能着眼于企业未来的发展。

对于员工层面的培训需求调查与分析，更多地以问卷调查法和面谈法为主，调查中应该包括的信息有理想工作绩效、实际工作绩效、受训人员对工作的各方面感受、受训人员自认为产生绩效问题的可能原因及解决问题的可能途径。通过理想工作绩效与实际工作绩效的对比，岗位应有知识、技能、态度与员工现有知识、技能、态度的对比，找出其差距所在和造成差距的原因，最终形成一份详细的调查结果报告，交出最终负责培训的培训师。

培训师综合了企业和员工两个层面的培训需求后，将企业的战略发展与

员工的个人素质提升相结合,根据调查所得结果再形成一份可行性分析报告,提出真正有针对性的解决问题的培训方案。确保培训需求的分析报告,是在整理所有的培训需求后所得到的。

(三) 界定清晰的培训目标

在做好培训需求的分析之后,要明确培训目标。培训的目标并不是一个大而空泛的概念,而是有一定的具体要求。

1. 培训的目标应解决员工培训要达到什么样标准的问题。培训的总目标是宏观的、抽象的,需要不断分层次细化,使其具体化、具有可操作性。要达到培训目标,就要求员工通过培训掌握一些知识和技能,即员工通过培训后了解什么、能够干什么、有哪些改变等。

2. 将培训目标具体化、数量化、指标化和标准化。在设定培训的目标时,要用最清晰的、标准的、有指导性的语句。对合格、熟练、优秀一类的词语必须加以量化。具体化、数量化、指标化和标准化是制定培训目标时不可或缺的要求。

3. 培训的目标要能有效地指导培训者和受训者。培训资源可分为内部资源和外部资源,内部资源包括组织的领导、具备特殊知识和技能的员工;外部资源是指专业培训人员、学校、公开研讨会或学术讲座等。在众多的培训资源中,选择何种资源,最终要由培训内容及其可利用的资源来决定。

由于企业期望的培训结果只有一个,因此培训的目标就必须清晰地让不同的培训者都意识到自己要做什么,要达到一个什么样的目标。培训者只有在准确的培训目标指导下,才能知道自己的培训要在哪个方面进行(如是操作能力还是思维方法),才能知道自己的培训标准是什么。

总之,培训目标是培训项目计划和培训方案制订与实施的导航灯。

(四) 制订培训项目计划和培训方案

培训项目计划直接来源于培训需求,企业应按照培训需求的关键点组织相应的培训项目,一个培训项目通常只能承担某一特定的培训需求工作,企图通过一次培训活动实现多个培训需求是相当困难的。因此,在拟订培训项目目标时,一方面要明确指出受训者在接受培训之后所应掌握的知识和技能;另一方面,也是更关键的一点,应该指明受训者在接受培训之后,应达到的组织期望的业绩。

培训方案是对某一个或少数几个培训需求要点的操作性细化方案,反映了组织对该培训项目的基本意图与期望。培训项目明确地表达了组织对受训者接受相关培训之后,在行为表现和业绩方面应该达到的成果。一个完整的培训方案包括以下三个方面的基本要求。

1. 培训目标对受训者传达的意图。项目目标就是要明确、具体地阐述清楚受训者在接受培训后,能够做什么、在什么条件下去做,以及做到什么程度。包括:①受训者在培训后应该表现出的行为;②受训者经过培训应该

表现出的工作业绩；③评估培训后产生业绩的标准。

2. 组织对受训者的希望。包括：①组织希望受训者在培训结束后能够做什么；②组织希望受训者在哪些特定的情况下表现出哪些行为；③组织希望受训者的业绩达到什么标准。

3. 受训者如何将培训项目要求与自身情况结合。确定培训项目目标并准确表达出来是一项十分重要的任务。培训项目能否真正对受训者的绩效产生影响，与培训项目的目标设置息息相关。

制订培训项目计划和培训方案时需要明确各培训项目信息。明确方案涉及的培训项目；评估现有的培训资源，包括人员、资金、师资等；确定培训重点项目和常规项目，确定培训工作的重点；确定培训需要进行的课程开发、师资培养、系统建设，确定培训计划和培训预算。

培训项目计划应包含以下内容。

1. 培训目的：说明员工为什么要进行培训。

2. 培训目标：解决员工培训应达到什么样的标准（根据培训目的，结合培训资源配置的情况，将培训目的具体化、数量化、指标化和标准化）。

3. 受训人员和内容：明确培训谁、培训什么。

4. 培训范围：包括四个培训层次，即个人、基层、部门、企业。

5. 培训规模：培训规模受人数、场地、培训性质、工具及费用等的影响。

6. 培训时间：时间安排受培训范围、对象、内容、方式、费用及其他与培训有关的因素影响。

7. 培训地点：学员接受培训的所在地区和培训场所。

8. 培训费用：即培训成本，指企业在员工培训过程中所发生的一切费用，包括直接培训成本（在组织实施过程中培训者与受训人员的一切费用总和）和间接培训成本（在组织实施过程之外企业所支付的一切费用总和）。

9. 培训方法：包括讲授法、视听技术法、讨论法、案例研究、角色扮演、网络培训、自学等方法。

10. 培训师：应根据培训目的和要求，充分、全面地考虑培训师的选拔和任用问题。

还应注意培训学习的顺序。在每项工作中都有很多的技能需要学习，如何去确定科学的学习次序则显得愈加重要。通常排序依赖于对需求分析、任务说明的结果的检查和析。这些结果能够显示出培训项目各任务之间在层次和程序上的联系。这些都是培训排序的基本依据。基于这些联系，再考虑其他一些因素（如费用、后勤等），排序就能完成。

（五）培训项目计划的沟通和确认

首先，是要获得与培训相关的部门、管理者和员工的支持，以便落实培训计划。

其次,要说明报告的内容。如培训的出发点、培训要解决的问题、培训的方案和行动计划、希望得到的支持等。良好的计划是成功的一半。当培训计划是在为企业经营和业务发展提供帮助,是在为管理者提高整体绩效时,培训将发挥出最大的作用。部门级的培训计划要与各部门经理进行讨论。在讨论中,各部门经理可能会提出增加培训内容和培训预算的建议。要严格控制培训预算,但培训内容可以增加,当然,主要是通过内部培训方式解决。

二、培训项目的开发与管理

(一) 培训项目材料的开发

在明确了培训目标之后,下一阶段的主要任务就是开发、购买或修改培训材料,准备学员教材和培训师教学资料等。培训材料能够帮助学习者达成培训目标,满足培训需求。培训项目材料具体包括:①课程描述;②课程的具体计划;③学员用书;④培训师教学资料;⑤小组活动设计与说明。

1. 培训项目课程描述。课程描述主要是提供培训项目的基本信息,具体包括课程名称、目标学员的基本要求、培训的主要目的、本课程的主要目标、培训时间、场地安排及培训师姓名等,见表3-2。

表 3-2 培训课程描述表

项目名称	
课程名称	
课程课时	
课程目的	
目标学员	
学员人数要求	
前期准备: 组织者 受训者 培训者	
培训教室要求	
培训所需资料和设备	
培训师姓名	

2. 编制培训课程计划。详细的课程计划主要是设计培训的内容与活动,安排培训活动的先后顺序,以帮助培训师顺利完成课程的培训,达到培训目标。有效的培训课程计划应包含的内容有培训目标或成果、目标学员、培训师和学员应具备的资格条件、时间分配、课程纲要、培训活动安排、辅助材料、前期准备、培训环境布置、具体培训内容、培训效果评估等,见表3-3。

表 3—3

培训课程计划的内容

1. 培训目标或成果	培训课程要实现的目标 衡量培训效果的标准
2. 目标学员	主要受训对象 目标学员需要具备的特征
3. 培训师和学员应具备的资格条件	为了取得更好的培训效果，应事先做的准备 学员应具备哪些资格 培训师应具备什么资格和条件
4. 时间分配	课程中每个单元的时间分配
5. 课程纲要	课程中每个单元应包括哪些具体内容 内容编排的前后顺序
6. 培训活动安排	在课程每个单元中学员和培训师应扮演的角色
7. 辅助材料	在培训课程实施中应配备哪些辅助设备
8. 前期准备	培训组织者在培训前应和培训师做好沟通 培训师应做好哪些准备 受训者应做好哪些准备
9. 培训环境布置	培训场所的布置、环境要求、设备摆放
10. 具体培训内容	每一课程各个单元的具体内容
11. 培训效果评估	学习效果采用哪种评估方法（考试、角色扮演）

课程设计的指导思想是要贯彻和体现培训项目的目标，使项目目标通过一系列的课程内容能够转化为受训者行为表现改善和绩效提高。因此，课程设计的第一步是要仔细研究培训的项目目标。通常情况下，为了实现某一具体的培训项目目标，需要安排几个单元的培训课程。也就是说，要根据培训项目目标，确定培训课程将分为几个单元开展，并确定每一单元的授课主题。

（二）进行培训活动的设计与选择

通常，人们能够集中精力在一件事情上的时间不会超过 12 分钟，因此，这就意味着在员工培训过程中每 12 分钟就要换一种培训方式，见表 3—4。在培训活动的设计中，可以大量采用小组活动的方式，通过学员的讨论与交流，鼓励学员表达自己的思想和情感，强化学员对概念的理解，鼓励人际交往和决策的制定。小组活动包括案例分析、商业游戏、角色扮演、行为示范、拓展训练等形式。要求学员以小组为单位分析并讨论问题，最后找到解决问题的方案。

（三）建立和培养内部培训师队伍

1. 内部培训师。企业内部培训师应该成为培训师队伍的主体。培训师的水平高低不仅直接影响到具体的培训活动的实施效果，而且可能会影响到企业领导对人力资源部门和企业员工培训工作的基本看法。

表 3—4

培训方式的选择^①

培训方式	具体内容	什么时候选择
讲授	演示做什么 教别人怎么做 观察其他人怎么做 辅导学员以提高能力	填写表格 操作某些仪器 技巧演示
多媒体	课前准备能够支持学习观点的视听教程	看、做记录、讨论、解释
案例讨论	设计与课程相关的案例 安排时间进行讨论 介绍要达到的目的 每组要演示讨论的结果 回顾并讨论学习要点	练习运用学习要点 经验分享 从不同的角度解决问题
角色扮演	三个人一组 一个人观察并给出反馈 其他两个人练习, 轮换角色 发现 3~4 个优点和 3~4 个可以改进之处	运用学习要点, 特别是一些技巧 分享经验 形成习惯
问卷	设计问卷 要求学员随机回答而不必过多思考	理解或者分析自己的状况 他人在某些问题或技巧上对自己进行测试
商业游戏	描述相关细节 解释活动目的 回顾学习要点	控制环境 使学习观点深入浅出
小组讨论	根据讨论的观点进行分组 解释讨论的目的 控制讨论的时间 保证讨论的方向是一致的	与学习内容相关联的问题 一些复杂、有竞争性的问题 有代表性的问题 每个人都会有自己观点的问题 可以从不同角度看的问题

内部培训师能够以企业欢迎的语言和成熟的本企业案例故事诠释培训内容, 能够总结、提炼并升华自身和周围事物有益的经验 and 成果, 能够有效地传播和扩散企业真正的知识与技能, 从而有效地实现经验和成果的共享。

企业人力资源部门应制定切实可行的内部培训师选拔与培养制度, 其中需要明确内部培训师的选拔对象、选拔流程、选拔标准、上岗认证、任职资格管理、培训以及激励和约束机制等具体工作, 而且每一项内容都应具体、可操作。在企业内部培训师选拔与培养方面, 企业应本着公平、公正、公开的原则选拔内部培训师。各级管理者应肩负起发现、推荐、培养内部培训师的职责; 各类职业业务骨干是企业内部培训师资的重点培养对象与内部培训师后备队伍的主要来源。

^① 根据王康著《培训技术与方法》整理。

经过严格有效的筛选之后确定内部培训师的候选人，初步搭建企业内部培训师队伍，并对这些培训师进行专门的培训，如有关课程设计、授课方法、课堂组织等技巧性的东西。企业可以将重点培养的内部培训师当作企业聘请来的外部培训师的助手，助手（内部培训师）不仅要为外部培训师准备企业的内部的案例、素材，更主要的任务是要认真学习外部培训师的授课方法，以期提高自己的授课水平。定期组织内部培训师进行模拟授课，共同研讨企业内部培训教材的开发、案例制作、授课技巧的问题，组成“内部培训师俱乐部”。定期组织相应的活动，促进彼此之间的了解与交流，以期共同提高。

2. 外部培训师。外部培训师的选拔也应该和内部培训师一样遵循相应的选拔程序，要接受申请、试讲、资格认证、评价、聘用、晋级等流程的管理。同时，为了促进外部培训师授课成果的转化，企业可以实行“外部培训师助手”制度，即为每一个正式聘用的外部培训师配备专门的内部助手，助手的主要职责是通过向外部培训师提供本企业的案例和实际素材，丰富外部培训师的授课内容，强化其授课针对性、适用性，就外部培训师的授课内容和授课方式提出建议，主动收集受训者的反映和评价，并及时反馈给外部培训师，从而促进外部培训师授课成果的有效转化。另外，这种方式还可以提升自己的专业知识和授课水平，有利于企业内部培训师队伍的成长。

（四）统筹协调培训活动

培训管理部门统筹协调培训活动的有效开展是其责无旁贷的职责。培训管理部门统筹协调培训活动应该从以下几个方面着手。

1. 制定系统内开展培训的指导性意见。培训管理部门是组织系统内培训的统一领导机构，对系统的培训活动负有全面指导和监督的职责。统筹各组织机构和各类人员的教育培训，从培训内容、实施方式、考核评价和组织保障等方面提出了培训目标和具体计划，为培训工作的开展提供了指导性意见。

2. 制订年度培训计划。年度培训计划既要有培训计划系统内主体班次的安排，又要有专题讲座、组织调训、业务研讨等的安排。年度培训计划要尽早发布，便于各部门协调安排参训人员和安排本单位的培训计划。

3. 了解和掌握各部门的培训情况。培训主管部门要定期收集各部门的培训计划，了解各培训项目的培训内容、时间和场地安排情况，为协调企业整体性的培训安排打好基础。

（五）实现培训资源的共享

实行资源共享是企业内部开展培训的优势所在。一是企业的组织机构设置为资源共享提供了组织基础。虽然各组织机构的性质和运行机制不同，但相同组织机构间存在许多可以相互借鉴和交流的地方。各组织机构一般都赞同并支持培训资源的共享。二是将各组织机构的优势培训资源向系统内推

介,不但有利于企业组织系统内部之间的交流学习,而且可以降低培训支出,提高培训效率。

培训资源主要包括内、外两部分。对培训资源的有效管理可以确保企业更加合理地进行费用的投入与人力资源的开发。适当地开发内部资源可以降低课程采购费用,也可以激发员工相互学习、适时总结经验。企业培训部门应该在综合考虑员工的能力素质要求与企业目标的基础上,综合考虑内部资源和外部资源的搭配。

1. 内部培训资源。

(1) 标准化培训产品。各种类型的公开培训教材,具有标准化、资源丰富、费用低廉等优点。使用公开培训教材也为培训的开展提供了便利条件,企业可以因时、因势使用这些教材统一组织培训,也可以为员工自我学习创造条件。

(2) 培养企业内部培训师。通过内部培训师岗位的设立,不仅可以节省部分培训支出,也可以作为企业培养后备人才以维系业务发展的重要手段。内部培训师通常在企业中工作多年,具有丰富的工作经验和优秀的业绩,可以将自己的工作心得与实际问题结合起来,有针对性地开展培训工作。

(3) 经理人作为培训资源。经理人主要是通过对下属的工作进行指导(教练技术)、会议和专题讲座这三种形式发挥作用。利用经理人作为培训资源的优势在于:首先,这样的培训更能针对企业的特点进行;其次,经理人的参与会帮助一般员工从管理和经营的角度看待问题,扩展考虑问题的视野;再次,由于员工的广泛参与,便于加强部门之间的相互了解和沟通;最后,经理人也会通过这样的机会树立个人威信。

(4) 成立员工互助学习小组。员工互助学习小组旨在通过相互的交流提升小组成员整体技能水平。它可以随时随地根据需要进行,调动参与者的积极性;小组成员可以从更宽阔的视野去分析问题、了解企业整体运作,也可以为岗位轮换等培训手段的实施做准备。成功的员工互助学习小组也为企业集中精力去转变培训职能奠定了基础。

2. 外部培训资源。

(1) 专业培训公司。专业培训公司主要承担大型公开课、企业内训课程的设计、开发、实施工作,具有丰富的培训组织经验和培训师资源,所开设的培训课程可以根据企业需要细分为知识的传播、热点问题讨论与实战经验的传授等内容。

(2) 咨询公司。以自有资源为主向企业提供服务是咨询公司有别于一些专业培训公司的首要特点。经验丰富的咨询公司对自己服务过的客户及其行业有深刻的认识和了解,在这种情况下开展的培训业务是企业量身打造的,也能保证培训的质量。

(3) 商学院校。企业可以通过多种形式与商学院校合作,包括与商学院

开设联合课程，为企业定向培养员工；派出员工到商学院脱产学习；对商学院的教学计划提出修改意见；由商学院提供长期的以知识传播为主的培训；由商学院与企业共同开展案例编撰、企业文化研究等专项课题。

（六）建构配套的培训制度与文化

为确保企业培训项目设计的有效落实，应使企业培训制度与培训资源相配套，以尽量避免可能出现的问题，偏离培训设计的初衷，使组织培训发挥最大的作用。对此，一要建立配套制度，规范企业人员培训流程；二要建立企业培训档案，根据培训档案组织针对性的培训，避免重复培训和无效培训；三要建立培训奖惩制度和激励保障体系，把培训结果与奖惩挂钩；四要建立培训时间保证制度，保证企业培训活动能够系统化、规范化地开展和推进；五要营造良好的培训文化，建立促进学习与成长的学习型组织。

三、培训项目的设计与管理应关注的问题

一是系统动态地对培训需求进行分析。在考察培训流程时，需求是从各个组织层次以不同的方式，如企业发展战略需要、中层或员工的绩效考察，分析其后面的素质和能力状况而得出的。在这个过程中，需要用系统论的观点来考察企业培训需求，包括系统分析自身组织领域内各层次相互联系、相互作用情况下的培训需求，系统分析管理者和员工的素质、能力及相互间作用及影响过程中的培训需求，分析企业自身组织系统和外部环境关系下的企业培训需求。

二是培训项目的设计充分考虑员工的自我发展的需要。按照马斯洛的需求层次论，人的需要是多方面的，而最高需要是自我发展和自我实现。按照自身的需求接受教育培训，是对自我发展需求的肯定和满足，培训工作的最终目的是为企业的发展战略服务，同时也要与员工个人职业生涯发展相结合，实现员工素质与企业经营战略的匹配。将员工个人发展纳入企业发展的轨道，让员工在服务企业推动企业战略目标实现的同时，也能按照明确的职业发展目标，通过参加相应层次的培训，实现个人的发展，获取个人成就。另外，激烈的人才市场竞争也使员工认识到，不断提高自己的技能和能力才是其在社会中立足的根本。有效的培训需求分析体系应当肯定这一需要的正当性并给予合理的引导。

【应用案例】

案例分析：应紧紧把握培训需求分析的关键点。

一、案例简介

A企业发现员工在日常工作中运用电脑很不熟练，认为员工需要进行有关电脑方面的培训，于是让员工们参加某大学开办的一个很出名的电脑培训班。

结果却是员工学到一半才发现这个培训班主要是关于高级程序语言的，而员工们只需要掌握基本办公软件的操作应用就可以了。

B公司原来是以生产电子配件为主的民营企业，后被韩国的一家跨国公司控股经营，现有职工150余人。兼并后，公司由生产流程逐步向市场与研发方向过渡，为此，组织结构也有了较大的变化，部门职能和岗位职责都作了较大的调整。B公司的人力资源部人员重新编写了《部门职责》和《职位说明书》，在编写的过程中发现在岗人员与岗位能力要求存在较大的差距，主要是缩减了岗位，扩大了工作内容的原因。

人力资源部为了使这些管理及技术人员尽快适应调整后的工作，经过调查分析后编制了本年的培训费用适用计划及培训实施计划，并得到了决策层的认可。小李是负责B公司培训工作的人员，他首先设计并下发了《员工培训需求调查问卷》，同时与各部门就培训需求问题进行了一次专题座谈，生产主管说：“产品的合格率上不去与员工的技能水平有很大关系，应该开展相应的配套课程。”技术部的主管说：“我们部门的技术人员在产品开发方面的能力较薄弱……”

于是，小李依各部门的提议和自己调查的情况确定了培训的课程。可是，培训计划实施之后，他发现培训的效果与培训的目标相差甚远。小李心中充满了疑惑。

二、案例评析

A企业的问题是培训需求与培训供应的内容相互错位。出现这种情况的原因主要是企业负责培训工作的管理人员没有很好地分析目前员工到底需要哪方面的培训，因此吃力不讨好，花了钱也没有达到期望的效果。所以在进行培训前，必须进行员工的培训需求分析。培训需求分析做的不完善、不真实、不详细，培训内容的设计就会变成“无的放矢”，缺乏明确的针对性，结果会造成培训效率低下，效果不明显。因此，要根据企业的实际需要组织培训，就要求企业在培训初期做好员工的培训需求分析工作。

员工培训需求调查大部分像B公司中的小李一样，由各部门经理和人力资源部一起“拍脑袋”或编制一个简单的调查表确定。对每一个培训项目只有做到“量体裁衣”才能充分满足培训需求调查的目的，所以在做员工培训规划之前，必须依据培训项目的特性并以周密、科学的方法来进行调查分析，从而了解培训内容、培训方式是否满足员工的真正需要。否则，培训就会出现盲目性、缺乏针对性，达不到培训的预期效果。随着人才流动的加剧，盲目的培训往往是给别人做了嫁衣。

从理论和实践上看，要想做好培训需求分析工作，不仅要了解科学合理的设计程序，同时还要对其中的关键要点给予足够重视。在培训工作开展之前必须进行大量科学、系统的分析，其结论将成为培训工作开展的主要依据。

培训需求分析使培训工作能够有的放矢，并为后面的培训规划设计、组织与实施、评估和反馈等工作建立明确的目标和准则，因此它是搞好培训工

作的关键。普通员工和最高决策者所从事的工作不同，创造的绩效不同，个人能力所应当达到的工作标准也不同，因此员工培训工作应当充分考虑培训对象的工作性质、任务和特点，实行按需培训。

三、具体对策

1. 确认培训对象和培训内容。需求分析的目的就是确定谁最需要培训、最需要什么培训，即需要确认培训对象和培训内容。这包括两个方面的内容。

(1) 排他分析。绩效差距的产生可能是由多种因素造成的，如工具、结构等，并非都是出于人的素质和能力的原因。所以，要对产生差距的原因进行全面的分析，确定哪些是人为因素，哪些不是人为因素。如果不是人为因素，就要排除培训或者否定培训意向。

(2) 因素确认。即使是由于人为因素产生的绩效差距，也不是都能够通过对现有人员的培训，就能彻底弥补和解决的。当遇到现职人员的素质较低，或者素质较高但专业不对口，而需要投入的培训费用很高、花费的时间很长的情况，就应当转换策略，用人事调动的方式解决问题。所以，要确认哪些现存问题是可以通过员工培训就能够解决的。

2. 从战略、工作、个人三个层次进行培训需求分析。为了获得充分的资料和支持信息，培训需求分析必须从三个层次上进行。

(1) 在战略层次上要解决以下问题。

- ① 员工培训与企业经营目标的关联度有多大？
- ② 培训将会怎样支持我们战略目标的实现？
- ③ 管理者会愿意花多少钱搞培训？
- ④ 各部门经理对培训的认知度有多大？会支持培训吗？

(2) 在工作层次上要解决以下问题。

- ① 有哪些工作是影响企业战略目标的？
- ② 有哪些问题是可以培训解决的？
- ③ 人员的技能水平、工作行为、工作效率等对目标有哪些影响？

(3) 在个人层次上要解决以下问题。

① 工作绩效没有达到期望的效果是由于知识、技能方面的原因（培训问题），还是由于个人动机或工作设计上的原因（管理问题）。

② 是否明确“谁需要培训”以及“他们是否愿意接受培训”。

③ 员工个人发展目标对培训需求有无影响。

3. 根据培训需求制订培训项目实施方案。在科学地确认培训需求的基础上，选择培训对象，确定培训课程，实施有针对性的培训活动。

第二单元 员工培训的有效性评估

【学习目标】

通过学习，了解培训有效性评估的含义、作用和内容；掌握培训效果评估的一般程序、培训有效性评估的方法和技术，培训效果评估方案的设计，培训评估效果信息的收集，培训效果的跟踪与监控，以及培训效果评估实施的程序和方法。

【知识要求】

一、培训有效性评估的含义和作用

（一）培训有效性评估的含义

培训有效性指的是培训为什么发挥作用及培训实现其目标的程度。对组织而言，培训有效性意味着组织利润的增加、成本的下降、市场占有率的扩大；对个人而言，培训有效性指的是专业素质的提升、知识的增长和技能的提高。而对培训有效性的评估是指系统地收集必要的描述性和判断性信息，以帮助作出选择、使用和修改培训项目的决策。

培训有效性评估应该始于培训目标。根据培训目标，可以确定预期的培训结果，为了衡量预期的培训结果，就需要建立培训有效性的评估指标。

培训评估是一个完整的培训流程的最后环节，既是对整个培训活动实施成效的评价与总结，同时评估结果又为以后培训活动的培训需求提供了重要信息。在管理实践中，不少管理者在信念上认识到培训具有一定的价值，但是却不认为培训会带来组织的绩效的提高，或者认为培训后的效果无法进行相应的正确评估，因此，培训通常被认为是一种耗费金钱却无法感知效果的活动。要让人们认识到培训的重要性，就要正确地在企业内部进行培训有效性的评估。

（二）培训有效性评估的作用

1. 从企业培训的一般角度看培训评估。随着培训费用的不断增加，人们更加关注巨大的预算对组织的贡献是什么，此时培训评估更显重要。培训评估可以对当年的培训效果进行一个反馈，它是衡量企业培训效果的重要手段。而培训活动的有效性对增强企业的竞争力，实现企业的战略目标都有重要意义。培训评估的作用主要体现在以下几个方面。

（1）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）考察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本身。

（3）找出培训的不足，归纳出教训，以便改进今后的培训。

（4）发现新的培训需要，从而为下一轮的培训提供重要依据。而且通过

对成功的培训作出的肯定性评价，也往往能提高受训者对培训活动的兴趣，激发他们参加培训活动的积极性和创造性。

(5) 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。

(6) 客观地评价培训者的工作。一般来说，培训的效果反映了培训者的水平和对待培训的态度。对培训效果的检测评估，有助于培训人员进行自我检查，进一步端正态度，从而不断提高培训的质量。同时也可以正确地对培训者进行绩效评估。

(7) 为管理者决策提供所需的信息。管理者（主要是领导者）对培训结果的重视，往往也会引起企业其他人员对培训结果的重视，从而促进了对培训的积极性。

2. 从企业的战略角度看培训有效性评估。仅从培训活动本身出发的评估，从表面上看是因为培训工作的各方的利益可以进行协调，而从全局看是没有将公司战略落实到培训之中。当公司把培训作为实现公司目标和员工目标的战略工具时，培训和目标之间的联系似乎很明显，但在日常实施培训计划时，联系经常中断。这时，培训成为一种活动而非一项战略。把培训作为一种活动和把培训作为一项战略是有很大的区别的。用作战略的培训要有细致的目标定位、可选方案的系统评价、成效的严格评价等，它是一种分析方法。

培训目标与组织战略目标之间的关系应该是对组织战略管理形成过程的理解以及与人力资源活动的良好配合，避免在培训流程中出现不支持、不合作的组织管理者之间的群体行为，避免影响到培训利益的合理分配以及培训目标的实现程度。所以，一个置于企业战略角度下的有效培训应该是不仅要知道对培训人员有多少好处，还要了解能为组织及其成员带来什么好处和多少好处。

从企业战略角度看培训有效性评估，就是要用更高的、统一的、具有战略意义的培训目标来对培训有效性评估进行指导，同时也是对组织和部门行为进行约束和激励，此时的培训目标已经成为组织目标的一部分，而不再仅是培训部门的部门目标。只有这样才能驱使组织、部门共建和共享培训利益而不是割裂争夺培训利益，此时应该是站在同组织战略相互联结和整合的、系统的、持续改进的过程的角度进行评估。同时由于培训投资环境中存在诸多不确定和不可控因素，企业获得培训投资收益的迟滞性和间接性，以及培训投资在数量、内容和结构上的模糊性，容易使得在进行有效性评估时陷入进退维谷的境地。只有在企业战略角度下，才能使内部不同的成员看到目标的一致性，才能共享资源和信息，才能够克服在进行培训有效性评估中的障碍。

二、培训有效性评估的内容

(一) 培训的有效性内容

培训成果是培训有效性评估的主要内容。培训成果包含五种类型：认知成果、技能成果、情感成果、效果性成果和投资净收益，培训评估要始终围绕这五个部分开展。

1. 认知成果。认知成果被用来判断受训者对于培训项目所强调的原则、事实、技术、程序和流程的熟悉程度。它可以衡量受训者在培训项目中学到了哪些知识。

2. 技能成果。技能成果包括技能的获得或学习与技能的应用（技能转化）两个方面的内容。它用来评估受训者的技术和运动技能水平及其行为。

3. 情感成果。情感成果包括受训者的态度和动机两个方面的内容。情感成果的一种类型是受训者对培训项目的反应，其他一些类型还包括对多元化的容忍度、学习的动机、对安全的态度以及在客户服务中的定向。

4. 效果性成果。效果性成果用来判断培训项目给企业带来的回报。

5. 投资净收益。投资净收益是指对培训所产生的货币收益与培训成本进行比较之后，企业从培训项目中所获得的价值。

（二）培训的有效性信息类型

分析培训的有效性信息类型是确定培训效果信息的前提条件，不了解培训效果信息的种类或培训效果信息的集存点，就无法全面、准确地收集信息，自然也就导致最终分析的偏差。

1. 培训的及时性。培训及时性信息是指培训的实施与需求在时间上是否相对应。培训的实施必须有前瞻性，不能何时需要何时再培训，应当在岗位工作需要前就做好培训，以适应新工作的需要。同时，培训也不能太提前，这样有可能在工作需要时再进行补充培训或强化培训，否则会因为受训人忘记培训内容而失去或者削弱培训作用，使培训效果大打折扣。

2. 培训目标设定的合理性。培训目标来源于培训需求分析。在设定培训目标时，是否真正全面、细致地对培训需求进行研究，也就是说培训目标设定是否能真正满足培训需求。这包括有形的需求和无形的需求、长期需求和短期需求。

3. 培训课程设置与培训内容安排的适用性。培训课程及其内容的设置是否合理适用，是达到培训目的关键环节，是保障培训有效性的基础。

4. 培训教材的选用与开发。教材选用与开发方面的信息是指所选用和开发的教材是否符合培训的需求，运用这些教材进行培训能否达到培训目的。它的深度及细致程度是否能被受训人员接受，会不会过于简单或者过于烦琐，而导致受训人员收获不大或难有收获。

5. 培训教师的选派。教师选派方面的信息是指所选定的教师是否有能力做好这方面的培训，是否了解受训人员，是否有良好的教学水平，是否掌握受训人员能接受的教学方法，是否能让受训人员全部或者部分地接受培训内容。

6. 培训时间的安排。培训时间安排包括三个方面的内容：一是培训时机的选择是否得当，二是具体培训时间的确定，三是培训时限的设定。这些因素影响受训人员的培训参与率及学员的学习情绪，也直接决定着培训效果。

7. 培训场地的选定。培训场地要根据培训的具体内容而定，不同的培训内容要选择不同的培训场所。理论或操作性不强的培训可以选择在教室进行，实际操作课程最好选择在操作现场或者能实施操作的地方进行。

8. 受训群体的选择。受训群体的选择是指根据受训人员在素质、知识水平、经验上的不同，选择相应的教材和适宜的授课方式。这主要从培训效果和受训人员的接受能力来考虑。

9. 培训形式的选择。培训形式选择方面的信息，是指所选择的培训方式是否有助于受训人员接受培训的内容，是否还有更好的方法。

10. 培训组织与管理状况。培训的组织与管理是对培训活动顺利开展的后勤保证，直接影响参训人员对培训活动安排的满意度。

【能力要求】

一、培训效果评估的一般程序

评估是为了检验培训管理体系的有效性，衡量培训管理工作所取得的成绩，找出培训管理中存在的问题。所以，为了确保评估工作的顺利开展和客观公正，还必须规范评估的流程，科学地计算其经济收益，做好评估后的反馈工作。

科学的评估程序是正确评估的基本保证，培训管理体系的测评由四个步骤组成。

1. 第一步：评估目标确定。主要内容包括确定培训评估是否开展；进行培训评估的可行性分析；确定培训评估的项目；确定培训评估的目标。

2. 第二步：评估方案制订。培训评估方案一般包括培训测评的价值分析，培训评估的项目及目的，培训评估的时间、地点和人员，培训评估的方法、标准及步骤，培训评估的分工与合作，培训评估的报告撰写与反馈等。制订培训评估方案时，要征求培训项目实施人员及外部培训专家顾问的意见，确保培训评估方案的科学性和可操作性。

3. 第三步：评估方案实施。包括培训信息的收集和整理分析。不同的培训评估信息收集的渠道和收集的方法有所不同。常用的收集方法主要有原始资料收集法、观察活动收集法、访谈活动收集法和调查问卷收集法。由于培训评估需要的信息来自不同的渠道，信息的形式也各不相同。因此，有必要对收集到的信息进行分类，并根据不同的培训评估内容的需要进行信息归档，通过表格及图形将信息所表现的趋势和分布状况予以形象的处理。

4. 第四步：评估工作总结。对培训效果评估工作的整体进展情况进行

总结和评价,指出评估方案实施过程中的收获和不足,为下一次开展评估活动提出建议。对培训项目的实施效果撰写培训评估报告。撰写培训评估报告是整个评估的最后工作环节,同时也是影响评估结果的重要一环。因此,撰写评估报告时要在充分的信息收集的基础上,征求多方面意见和观点,提高培训结果测评的价值。

二、培训有效性评估的方法

在制订培训计划时,应该对本次培训实施中所采用的评估手段进行挑选。包括如何考核培训的成败,如何进行中间效果的评估,如何评估培训结束时受训者的学习效果,如何考察在工作中的运用情况等,需要注意的是选择合适的方法并且实施培训效果评估。

培训评估的方法一般有观察法、问卷调查法、测试法、情境模拟测试、绩效考核法、360度考核、前后对照法、时间序列法和收益评价法等。

1. 观察法。一般由培训管理者担任观察者,按照事先拟定的提纲对观察对象实施观察。

2. 问卷调查法。是评估中最常用到的方法,问卷设计要根据使用的范围和时机加以调整,最好是开放式问题和封闭式问题相结合。

3. 测试法。主要用于对知识性和技能型内容的测试。

4. 情境模拟测试。包括角色扮演和公文筐测试等多种方法,通过在最接近实际工作环境的情境下进行测试而了解受训者的真实水平。

5. 绩效考核法。收集受训者的绩效资料,对其在受训前后的一段时间内绩效的变化进行考察。

6. 360度考核。通过被考核人的上级、同级、下级和服务的客户对他进行评价,从而使被考核人知晓各方面的意见,清楚自己的所长所短,以达到提高自身能力的目的。

7. 前后对照法。选取两个条件相似的小组,在培训前,对两个小组进行测验,分别得到两组成绩。一个小组施加培训,一个小组不进行培训,在培训结束后,再对两个小组进行测验,比较每个小组的测验成绩,看培训是否对小组起作用。

8. 时间序列法。在培训后定期作几次测量,通过数据对比分析以准确分析培训效果的转移程度。

9. 收益评价法。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。

三、培训有效性评估的技术

培训效果评估根据评估方法、内容和形式的不同分为以下几种。

(一) 泰勒模式

泰勒模式诞生于20世纪30年代,泰勒评估模式与现代学生评估的关系最为密切。这一模式的基本观点集中体现在所谓的“泰勒原理”中。“泰勒

原理”是由两个密切相关的基本原理组成的：一个是评价活动的原理，另一个是课程编制的原理。泰勒模式对培训评估的理论指导在于：培训评估的首要任务就是确定培训是否达到培训目标，其理论依据就是泰勒的目标评估模式。

泰勒模式的评价步骤如下。

1. 确定教育方案的目标。
2. 根据行为和内容对每个目标加以定义。
3. 确定应用目标的情景。
4. 确定应用目标情景的途径。
5. 设计取得记录的途径。
6. 决定评定方式。
7. 决定获取代表性样本的方法。

泰勒模式的特点是以目标为中心，结构紧密，具有计划性。它从目标出发指导实施，以目标为依据，找出实际活动与目标的偏离，根据反馈信息修改目标，比较简单易行。泰勒模式在教育评估理论中占有重要的地位，主要用于学生评估。其缺点，一是没有对目标本身进行评估；二是注重预期效果的评估，忽略非预期目标的评估；三是重视结果评估，忽视过程评估，不能得到及时的反馈；四是目标的制定大多是教育者的意见，较少注意学生的意见。

（二）层次评估法

层次评估法是国外企业培训效果评估方法中发展最为完善的一种评估方法，也是运用得最为广泛的一种评估方法，它的着重点在于通过把培训效果分层次进行评估，层层递进。柯克帕特里克四级评估模式、菲利普斯五层评估模式、考夫曼五层评估模式等都属于这种方法。

层次评估法的主要特点在于：①层次分明，对培训效果的评估由易到难，循序渐进；②定性和定量分析方法相结合；③其中的多层次评估法把对培训效果的评估逐步由对个人素质能力提高的评估转移到整个组织绩效提高的评估上来。

层次评估法的主要贡献在于：①把培训效果具体化、形象化，分为若干层次，使对培训效果进行有效评估成为可能；②菲利普斯五层评估模式与 Kenney 和 Reid 的五层评估模式在柯氏四级评估模式的基础上不断完善，使评估的层次更加全面，更具说服力。

层次评估法的不足之处在于：①评估体系中考虑的因素不够全面，因素确定带有一定的主观性；②数据的取得是根据单个人的描述取得的，但是每个人的理解又有不同，容易造成混乱；③不能把各个层次形成一个有机的整体。

1. 柯克帕特里克四级评估模式。^① 柯克帕特里克四层次培训评估模式是目前国内外运用得最为广泛的培训评估方法，柯氏四级评估模式将评估活动分为四个级别，对培训效果进行评估。柯克帕特里克从评估的深度和难度角度将培训效果分为四个递进的层次——反应层面、学习层面、行为层面、结果层面，见表 3—5。

表 3—5 柯克帕特里克四层次培训评估模式

层面	标准	重点	问题
第一层面	反应	受训者满意程度	受训者喜欢该项目吗？课程有用吗？他们有些什么建议？
第二层面	学习	知识、技能、态度、行为方式方面的收获	受训者培训前后，在知识以及技能的掌握方面有多大程度的提高？
第三层面	行为	工作中行为的改进	培训后受训者的行为有无不同？他们在工作是否使用了在培训中学到的知识？
第四层面	结果	被培训者获得的经营业绩	组织是否因为培训经营得更好了？

(1) 一级评估：反应评估。所谓反应评估，是指评估学员对课程的满意程度。通常邀请学员填写课后问卷以了解学员对课程的满意程度，并将搜集的意见作为未来举办同样课程之改善参考。问卷项目通常包括课程实用性、深浅难易度、时间长短、讲师讲授技巧等。

反应是评估的最低级别，柯克帕特里克将反应定义为受训者对培训的感受和看法。包括：①对培训者的满意；②对培训管理过程的满意；③对测试过程的满意；④培训项目的效用；⑤对课程材料的满意；⑥对课程结构的满意。一般由学习者的直接反馈得到评估数据，通过培训后的学员填写评估调查表。

该层次的评估时间，通常是培训当场或课程一结束就进行。评估内容包括组织安排、场地、讲师、课程内容等。评估方式一般都是使用问卷调查的手法搜集满意度，有时也会进行抽样访谈。

(2) 二级评估：学习评估。学习反映受训者对培训内容的掌握程度。它主要测定学员对培训的知识、态度与技能方面的了解与吸收程度。学习评估结果表明了培训的质量，在一定程度上表明培训的实际效果，且可用来预测培训的最终效果。

根据课程类型不同，有以下几种不同的评估方式。

① 书面测验。用来了解学员对专业知识的理解程度。书面测验常于课后

^① 柯氏四级培训评估模式 (Kirkpatrick Model) 1959 年由国际著名学者威斯康星大学教授唐纳德·L. 柯克帕特里克 (Donald L. Kirkpatrick) 提出，为世界上应用最广泛的培训评估工具，在培训评估领域具有难以撼动的地位。

一周内举行，包括是非题、选择题、填充题和实作，及格分数大多设定为70分。测验的目的是为了让学员能于课后温习，以便对于最根本而重要的观念能牢记在心。

②模拟情境。即在课后设计一些工作中的模拟情境，以观察学员是否能正确应用所学的相关知识与技巧。这种情境模拟评估方式，通常在管理技能训练与顾客服务训练课程中较常被用来评估学习成效。

③操作测验。例如电脑操作训练，应设计实作题，以便评估学员是否已会操作使用。

④学前、学后比较（pretest-posttest）。即在课前先自我测试对于授课内容的了解程度，然后在上完课后再做一次测试，课前、课后差异的比较，能看出学习的成果。这种比较法通常是在管理技能训练中使用。

上述前三种学习评估方式，亦常被企业作为员工能力评估的方法。

本层次的评估时间，一般是在培训现场或培训结束之后。评估内容包括培训课程中所涉及的知识、技能和态度。评估方式主要有课堂现场测试（提问、展示等）、笔试、对比测评、设定基准分的测评、能力测评、情境模拟等。

(3) 三级评估：行为评估。反映受训者将培训所学运用到工作中并改变工作行为的程度，是学习在工作中的转化。行为指标水平可以由内部人员测定，也可由外部人员测定。内部人员指受训者的直接管理者，外部人员指人力资源专家和顾客。

本层次的评估时间，通常在培训结束后3个月进行。评估内容包括测评其工作行为是否因培训而有所改变。评估方法主要有问卷调查法（主要通过同事、上下级来收集数据）、面谈法、观察法（一般技术操作类培训可以采用这种方式）、行动计划法（这是在培训追踪中较多使用的一种方法，要求学员列出培训后需改进的地方并形成计划，定期按计划保持追踪）。

(4) 四级评估：结果评估。柯氏使用结果来描述培训项目导致的组织目标的实现，反映培训的最终结果。主要是测定学员对组织经营成果有何直接且正面的贡献，并且还要确定这些变化是否是培训的效果。例如，产量增加、效率的改进、不良率的减少、成本费用的减少、抱怨的减少、意外事故的降低以及离职率的降低等。

柯氏评估模式认为，对各种评估来说都有一个基本的学习分级，或叫作学习的层次、步骤。培训之后的问题首先是受训者的反应问题。如果这种反应效果很差，受训者就不大可能会学到知识，因而工作表现的改进也就谈不上了；如果反应良好，受训者可能学到知识，也有可能没有学到知识；如果他们确实学到了知识，接下来是能否将知识运用到工作中，并且确实提高了工作绩效。但同时，个人绩效的提高并不意味着整体绩效的提高。

该层次的评估时间，一般是在培训后半年或一年。评估内容主要是与该

培训内容直接相关的绩效指标。评估方式主要采用培训前绩效周期的绩效结果对比。这是建立在行为评估基础上的，只有行为的改变，才有可能将绩效结果的改变与培训挂钩。

柯氏模型具有两个鲜明的特点：一是评估是分级进行的，并且是按照一、二、三、四的级别进行的。级别越高，对培训项目的评估就越深入。二是如果某个分级评估的思想被接受，那么前一级别的评估信息可以作为下一级别的基础数据。

柯氏模型的优势在于，其简单且实用的分级评估策略适用于不同培训项目的不同层次的培训评估要求。但是，它在效果评估级别上缺少有效衡量的价值体系。

柯氏模型是目前应用最广泛的评估模型，它简单、全面、具体，从反应、学习、行为、结果四个层面上进行了论述，有很强的系统性和操作性。实际上，这个模型确实能解释有关培训计划的大多数资料，同时为以后评估模型的发展研究奠定了基础。但是，柯氏四层次模型中的反应仅仅是从情感上进行评估的，而缺乏对培训效用程度的深入分析。

2. 菲利普斯五层评估模式。^① 菲利普斯五级投资回报率模式，是在柯克帕特里克四级评估体系的基础上增加了一个第五级评估，见表 3—6。

表 3—6 菲利普斯五级投资回报率模式

级别	描述
1. 反应和既定活动	评估学员对评估项目的反应以及略述实施的明确计划
2. 学习活动	评估技能、知识和观念的变化
3. 在工作中的应用	评估工作中行为的变化以及对培训资料的确切应用
4. 业务结果	评估培训项目对业务的影响
5. 投资回报率	评估培训结果的货币价值以及培训项目的成本，往往用百分比表示

投资回报率是一个较为宽泛的概念，可以包含培训项目的全部效益，有多种定义和计算公式。这里将投资回报率看作将培训项目的成本和效益进行比较后所得出的实际价值。最适合用于对培训项目进行评估的公式是采用培训项目净效益除以成本，即

$$\text{投资回报率} = (\text{项目净效益} / \text{项目成本}) \times 100\%$$

五级投资回报率模式也是一个分级评估的模式，它弥补了柯克帕特里克的四级评估不对培训效益进行定量计算的不足，是目前比较常用的一种评估方法。但是由于对培训进行定量分析时变量很多，又很难区分工作改进到底是由什么因素带来的，因此具体的运用存在很大的困难。

3. 柯氏改良法。柯氏改良法是在柯氏四层次评估法的基础上，针对四

① [美] 雷蒙德·A. 诺伊. 雇员培训与开发(第3版)[M]. 徐芳译. 北京: 中国人民大学出版社, 2007.

层次评估法的不足而形成的一种培训整体效果评估的模式。培训是一个完整连续的过程，培训效果的评估不应该只是作为一个提高组织绩效的方法，它还是完整培训过程重要的组成部分。柯氏改良法把四个层次连接成为一个有机的整体，把培训效果评估看作是培训的一个重要部分，没有把评估和培训分割开。这样一来可以有效地把培训计划和培训内容以及培训评估结合起来，使培训评估对培训计划具有导向作用，使培训计划更加适合员工以及企业的培训需求。它的不足之处在于把四个层次有机联系的同时容易造成层次的混乱，使各个层次本来的评估内容不够明晰。

（三）目标导向模型法

目标导向模型（Objective-oriented Training Evaluation Model）是由 Jackson 根据英国曼彻斯特机场的执行方案进行改进而提出的。它的精髓在于：①关注的是受训者而非培训者的动机；②评估受训者个人素质能力的提高；③把培训效果的测量和确定作为优先考虑的因素；④培训者和公司的其他人员是培训的执行者和评估者。

目标导向模型法的评估重点是受训者个人能力和素质的提高程度，重视的是受训者的培训需求而不是公司或者培训者的培训需求。它的最大贡献在于它的弹性和适应性，它可以根据评估者的要求设计成定量和定性相结合的评估方式，可以把落脚点放在受训者的能力或者行为等方面，并且适用各种类型的组织，包括一些私营性质的企业。

不足之处在于：该评估方法在时间上要求是一个完整的过程，比如从调查、会见记录、数据收集等都必须包括在内，而且要求是显著的可信性，特别是第一次采用这种评估方法的企业必须花费很长的时间和精力。

四、培训效果评估方案的设计

培训效果评估方案的设计是一个运用科学的理论、方法和程序，从培训项目中收集数据，并将其与整个组织的需求和目标联系起来，以确定培训项目的优势、价值和质量的过程。培训效果评估的开展必须要遵循科学的程序，否则得出的培训评估结果很可能失去客观性。一般包括以下五个基本步骤。

（一）明确培训评估的目的

培训评估主要解决三个问题：一是评估的可行性分析，通过收集的相关资料确定评估有无价值以及评估有无必要进行；二是明确评估的目的，这是一个决策者和培训项目管理者向评估者表达评估意图的过程；三是明确评估的操作者和参与者，评估操作者可分为外部评估操作者和内部评估操作者，决策者应当充分考虑其优缺点进行选择。另外，还要明确评估的参与者，评估过程并非只是评估者的事情，它涉及培训对象、培训的领导者、培训管理人员及外部参与者。

（二）培训评估方案的制订

在制订评估方案中，最核心的工作内容包括评估方法选择、评估设计方案和评估策略选择。在制订评估方案时最好能够由培训项目的实施人员、培训管理人员、培训评估人员和培训评估应用人员共同进行，如有可能，最好邀请外部培训顾问参与，以保证评估方案的科学性和切实可行性。

（三）培训评估信息的收集

培训评估数据的收集主要是注意数据的有效性、可靠性、简单易行性和经济的特点。培训评估数据收集有许多方法，常见的有通过资料收集、通过观察收集、通过访问收集、通过参与收集、通过培训调查收集等。值得注意的是，在数据收集过程中，为了防止数据的错漏，最好重新设计一个数据收集计划，对数据收集做好事前安排。

（四）培训评估信息的整理与分析

数据收集完毕后，要对收集到的信息进行分类，并根据不同的培训评估内容的需要进行归档，还要应用相应的统计方法进行整理分析。如利用一些直方图、分布曲线等工具将信息所表现的趋势和分布状况予以形象的处理，对培训效果作出科学的、客观的量化分析；并在数据分析的基础上，对培训成效作出判断和评价。

（五）撰写培训评估报告

撰写培训评估报告是整个培训评估的最后工作环节，同时也是影响培训评估结果的重要环节。培训评估报告应当客观、公正，要综合所有评估意见和观点，在最后上报之前一定要召开评估小组成员会议，反复修改，以确保其真正发挥培训评估对领导决策、培训工作者工作改善的重要作用。

培训评估报告一般包含培训背景说明与培训概况、培训评估的过程说明、培训评估信息的总结与分析、培训评估结果与培训目标的比较、关于培训项目计划调整的建议等内容。培训评估报告在定稿和呈报上级之前，要尽量召集培训评估项目小组、培训项目的管理者和实施者、项目实施顾问、学员代表等相关人员共同参加评估会议，共同讨论评估报告的真实性和合理性，以确保培训评估的客观公正，真正发挥评估对领导决策、培训管理者及培训师等工作改善方面的重要作用。

五、培训评估效果信息的收集

（一）收集培训效果信息的目的

所谓培训效果的信息收集，是指企业在培训活动开始后对整个培训过程进行的总结和反馈。这种反馈的形式应该是多种的，而且涉及的方面是多样的，这样才可以避免因为片面之词而影响对整个培训的评估。要做到有效的评估，对整个培训过程中的培训信息收集是必不可少的。

完善的培训效果信息收集体系，一方面验证了培训结果是否达到了企业及员工个人的培训期望；另一方面也为将来的培训需求分析、课程设计、实施与管理提供了有科学价值的反馈信息，为改进培训系统与效果提供了可靠

的依据。

（二）不同类型培训效果信息的采集

培训效果信息的类型对于评估培训效果的优劣是非常重要的。要保证评估的准确性，就必须多方面收集信息，不能单一地就某一类型或渠道进行信息收集。依据单一的信息类型或渠道就会片面地作出评估结果，使评估结果不准确，最终导致整个培训评估计划的失效。

全面的信息采集是做好培训评估的保证。

1. 主观信息的采集。在确定信息采集主体后，结合调查问卷等信息采集方式，正面采集个体对培训的反馈。在培训过程中贯穿非正式的信息调查采集，如小范围的座谈、餐歇时的交流和倾听培训主体之间小群体的交流等。非正式渠道的信息采集要以确认正式渠道所采集的信息准确度为目的，注意形式的多样和气氛的控制。

2. 客观信息的采集。客观信息的采集包括一切可用数据衡量的信息，如员工知识水平的提升、操作水平的改变等。在正式采集信息的前后可进行多次非正式的测试或评分模拟，以确认在正式采集时信息的准确性，排除偶然因素的干扰。但不能忽视时间作用对正式采集信息结果的影响，应在不同时间间隔时期进行多重检测，确定信息的稳定性。

3. 信息之间的对比分析。在正式采集各主体的信息后，应对同一问题的不同主体之间的信息进行对比分析，这也是非正式信息采集的一种方式。例如，同一问题不同主体之间的信息偏差过大，则存在进一步确认的必要，找到分歧所在，是信息技术处理问题还是主体理解程度问题等，从而保证信息的准确性。

（三）培训效果信息的收集渠道

信息的准确性是保证培训评估结果准确性的基础所在。多样的信息采集方式、全面的信息采集渠道、客观而合理的信息收集技术等方面能正常地发挥作用并有机地结合在一起时，才能真正确保信息的准确性。人们在不同时期和不同情境下会出于本能进行有利于自己的信息整合，通过多渠道的信息检测和采集才能真正地把握主体所提供的信息，并排除一些偶然因素的干扰。因此，多渠道、全面的信息采集是必不可少的。只有在培训效果的信息收集十分全面、数据十分完整的情况下，才能有效开展对培训的评估。培训效果信息的收集方法主要有以下四种。

1. 通过资料收集。收集的资料来源可以是各种各样的。上课的教程、受训员工的总结报告、培训师的课堂总结等这些资料可以是对课程文字性质的描述，也可以通过数理的统计办法反映到直观的数字上。收集的资料也可以是其他收集办法的书面体现，如运用问卷调查法得到的调查问卷。

通过资料，可收集以下信息：①培训方案的资料；②有关培训方案的领导批示；③有关培训的录音；④有关培训的调查问卷原始资料和统计分析资

料；⑤有关培训的录像资料；⑥有关培训实施人员写的会议纪要、现场记录；⑦编写的培训教程等。

2. 通过观察收集。这个方法是通过对员工上课的表现、课下员工的反应来体现的。在上课的过程中，员工的状态可以反映出课程对他们的吸引力；课下员工的反应可以体现员工对于课程的认识深度等问题。

通过观察，可收集以下信息：①培训组织准备工作情况；②培训实施现场情况；③培训对象参加情况；④培训对象反应情况；⑤观察培训后一段时间内培训对象的变化。

3. 通过访问收集。访问收集是一种成本较低也便于实现的方法，可以通过受训员工的上级来实现。在课程结束后，上级应当了解员工对于此次培训的看法及收益，还可以通过观察员工培训前后工作的变化来及时与受训人员联系和沟通。在上级主管日常的工作中就可以完成这项工作。在某种意义上，这种方法是与观察法相结合进行的。

通过访问，可收集以下信息：①培训对象；②培训实施者；③培训组织者；④培训学员领导和下属。

4. 通过调查收集。这种方法十分普遍，也比较容易得到结果。在培训后及时填写一份调查问卷，可以保证调查结果的时效性，而且便于收集。但在使用这种方法的时候要注意避免主观因素的影响。调查对象不应只是员工或培训师，而是对受训员工、培训师、上级领导甚至是未能参加培训的员工的全面调查。只有客观的调查结果才是后期统计和效果评估的客观依据。由此可见，多种多样的收集办法是对后续工作客观性和真实性的有力保障。

通过调查，可收集以下信息：①培训需求调查；②培训组织调查；③培训内容及其形式调查；④培训师调查；⑤培训效果综合调查。

（四）培训评估信息的处理

不同的培训评估信息收集的渠道和收集的方法是有所不同的。例如，培训计划评估与培训最终效果效益评估的信息收集渠道和收集方法就有所不同，前者的信息收集渠道主要是培训计划制订的参与者，收集方法是与参与制订培训计划的相关人员进行沟通面谈，并争取得到与培训计划相关的所有资料和培训计划本身，而后的信息收集渠道和信息收集方法则涉及的更加广泛。

培训评估需要的信息来自于不同的渠道，信息形式有所不同，因此有必要对收集到的信息进行分类，并根据不同的培训评估内容的需要进行信息归档。同时要制作专用表格对信息进行统计，并利用直方图、分布曲线等工具，以生动的图像显示出各种统计指标的变化趋势和分布状况。

（五）信息收集过程中的沟通技巧

收集信息的访谈过程是一个耗费时间的过程，如果时间短暂，设计、准备不充分则会导致不能全面、深入地了解被访谈者对于主题的看法，致使访

谈达不到预期的效果。在效果信息访谈中，匆忙地进行访谈，除了达不到目的之外，还很可能使被访谈者感到自己不受重视，自己的意见没有得到充分的尊重，对于访谈的积极性降低。久而久之，被访谈者势必会对访谈产生抵触心理，敷衍了事。因此，在访谈前做好充足的准备，包括了解被访谈者相关信息、设计访谈方案、合理安排时间和地点等，绝对不打“无准备之战”。一般来说，可根据访谈对象的实际情况，进行有针对性的访谈。

1. 培训结束回到工作岗位后的访谈。

首先，培训结束后一段时期，需要通过调查参训者的工作效益来评定培训成效。如培训后每隔6个月，以实地访问的方式了解受训者受训后在工作上的获益情况。

其次，受训员工回到工作岗位一段时间后，访问受训者主管或下属，了解他们对受训员工工作表现的看法，如人事主管人员是否认为受过培训的员工的工作有进步，根据所得意见来评定培训的成效。无论是主管还是下属的意见，均为评定受训者培训成效的重要依据。

最后，根据受过培训与未受培训的员工工作效率的比较来评定培训成效。

2. 培训结束时的个人访谈和集体会谈。

首先，了解受训者在接受培训后的个人收获，以及对培训效果的满意度等。

其次，了解员工关于培训的改进建议。培训结束时把调查表发给受训员工，征求他们对培训的意见，如员工确能提出有价值的改进建议或其他意见，则表示培训已获得应有的重视，并且受训者具有更深的认识，可断定培训已有成效。

最后，了解培训期间出席人员的变动情况。在培训期间，应随时了解询问培训的进行情况及受训人员对培训教学效果的反应并收集相关信息，根据主持培训及协助培训的人员的总结报告等来评定培训成效。

六、培训效果的跟踪与监控

为了保证培训取得预期的效果，就必须对培训进行全程监控和评估。对培训进行全程监控，可以保证培训活动按照规划进行，保证及时解决培训过程中出现的问题，还能够将各种影响培训效果的因素记录下来，以便在以后的培训中加以改进和提高。

由于培训监控牵涉面广、影响因素多，所以对培训效果的跟踪与反馈应从以下几个方面进行。

（一）培训前对预期培训效果的分析

对受训者进行培训前的状况摸底，了解受训者在与自己的实际工作高度相关的方面的知识、技能和能力水平，目的是为了与培训后的状况进行比较以测定培训的效果。如果培训的内容比较单一，摸底也没有必要在很大的范

围内进行，只需在与培训内容相关的方面进行即可。

（二）培训中对培训效果的监控与评估

1. 受训者与培训内容的相关性。培训要取得预期的效果，就必须保证培训内容与受训者实际需求的合理衔接，即把培训提供给那些真正需要这些培训的人员。实际运作中的衔接方式有两种：一是先定培训内容，再根据培训内容选择受训者，如财会培训班；二是先定受训者再定培训内容，如经理培训班。对前者就要审视受训者的选择是否合理，对后者就要根据培训前的摸底情况审视培训内容的设计是否恰当。

2. 受训者对培训项目的认知程度。根据成人教育理论，只有当受训者对培训项目的内容有了充分的了解，他才可能对培训产生兴趣，具有参与培训的积极性。因此，为了提高受训者的参与意识，培训的组织者就应该采取适当的措施，向受训者宣传此次培训活动的目的、内容、进程和方式方法，让受训者相应调整自己的态度和行为。此时要监测受训者对培训的参与热情和持久性，在培训过程中的出勤率和教学合作态度等诸多方面的表现。

3. 培训内容。监控的目的是及时发现实际提供的培训内容与计划的培训内容之间的差异，保证实际提供的培训与计划高度一致。差异主要表现为内容缺失或不完整、培训内容错位或非标准化等。导致出现这种差异的原因可能是：培训项目的管理机构或人员没有严格按照计划实施培训；计划中的培训内容没有得到受训者的认同，从而在执行中走了样；不同项目之间的交叉或相互影响，从而对培训内容作了调整；外部环境的干扰。一般情况下，应该保证培训按照计划进行，除非有充分的理由证明调整和改变的必要性。

4. 培训进度和中间效果。监控培训进度能够保证培训项目在时间进度和资源投入进度方面与计划保持一致。监控中间效果能够评估受训者在不同培训阶段的提高和进步幅度，及时发现受训者取得的进步以及与计划预期的差距并采取补救措施。如果只是在培训结束后才来检查，即使发现问题也为时已晚。这种监控在大型培训项目中，特别是那些连续性很强的培训项目中非常重要。

5. 培训环境。根据学习转换理论，规划时一般都会使培训的实施环境与受训者的工作环境尽量相似，以保证培训效果得到最大的转换，因此，在具体培训实施过程中，就需要及时分析受训者的实际工作环境的变化，调整培训的实施环境，以保证培训适应新环境下的新需求。

6. 培训机构和培训人员。包括培训的管理人员和培训教师。培训的管理人员和培训教师都是培训的具体执行者，培训最终效果的好坏与他们的工作密切相关。评估的内容主要是他们的行为表现，如管理人员的工作积极性、合作精神、领导能力和沟通能力，教师的教学经验、能力、方法等。评估主要是为了保证培训机构和培训人员有能力做好培训，使其满足真正的需要。

（三）培训后的效果评估

在培训结束后评估培训究竟发挥了多大效果，培训使企业和受训者的行为发生了多大程度的改变。效果评估是培训评估的重点，主要包含以下几个层次。

1. 评估受训者究竟学习或掌握了哪些东西。可以以考卷形式或实地操作来测试。这时就需要把测试结果与培训前对受训者的摸底情况进行对比分析。

2. 评估受训者的工作行为有了多大程度的改变。即受训者把在培训中学到的知识技能是否有效地运用到工作中去。如果受训者在培训中学到的知识技能未能有效地运用到工作中去，培训也就没有发挥作用。

3. 评估企业的经营绩效有了多大程度的改进。如果一项培训达到了改进受训者工作行为的目的，那么这种改进是否有助于提高企业的经营业绩呢？提高企业的经营业绩是企业投资培训的真正目的。

（四）培训后的管理效率评估

培训需要高层领导的大力支持，而取得高层领导支持的最有效的方式就是提供一份详细的培训项目评估报告，让他们知道自己的投资得到了什么样的回报。只有当他们获知培训收益后，他们才会给予有力的行政支持和资金保证。效率评估除了向高层管理人员汇报外，也是对培训部工作的一个很好的总结，有助于提高培训效率。通过效率评估，可以与以前的培训效率进行纵向对比，与不同企业之间的培训效率进行横向对比，与企业实际达到的效率和应该达到的效率进行基准对比，从而找出差距和改进措施，进一步提高培训质量。

七、培训效果评估的实施

（一）培训效果综合评估要求

通过一个有效的测评，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，判断受训者知识、技能的提高或行为表现的改变是否直接来自培训的本身，可以找出培训的不足，归纳、总结出教训，以便改进今后的培训，通过评估能发现新的培训需求，从而为下一轮的培训提供重要依据。同时还能培养受训者对培训活动的兴趣，提高他们参加培训活动的积极性和创造性。通过评估可以较客观地评价培训者的工作，培训的效果反映了培训者的水平和对待培训的态度。也可以正确地对培训者进行绩效评估，会引起企业其他人员对培训结果的重视，从而激发了对培训积极投入的热情。

通过对培训效果的综合评估，可以给出整个培训工作开展的尺度。其恰当与否，对某一培训活动的成败乃至整个培训工作都有极大的影响。由于测评目的和测评时间不同，测评的标准和办法也会有相应的变化，但必须以培训目标为基础，与培训计划相匹配，可操作性强，并在一定时期保持稳定。



培训有效性的要求至少应包括以下几个方面。

1. 明确评估目的。评估是为了检验培训方案的有效性，一般需要测评以下几个问题。

- (1) 培训目标定得合理吗？
- (2) 培训是否达到了预期目标？
- (3) 哪些目标没有达到？需要采取什么样的补救措施？

2. 确定评估项目及评估内容。对培训效果的评估可以概括为以下四个方面。

(1) 受训者对培训计划的满意度。例如，受训者是否喜欢这次培训，他们是否认为培训师很出色，是否认为这次培训对自己很有帮助，认为这次培训有哪些地方需要改进等。

(2) 受训者的知识收获。判断他们与未受训者相比，受训后是否掌握了较多的知识，学到了预期应学到的原理、技能。

(3) 受训者个人工作绩效的改善。可以通过上级、下级、同事、客户等相关人员对受训者的业绩进行评估测定，主要测定受训者在受训后工作行为是否有改善，是否运用了培训中的知识、技能，是否在交往中态度更加友善。例如，商店投诉部门的雇员对待投诉顾客的态度是否有所转变等。

(4) 受训者对组织绩效的贡献。可以通过事故率、产品合格率、产量、销售量、成本、利润等指标以及顾客抱怨投诉的数日文件等，借以确定培训结果是否已经对组织绩效产生了有利的影响。

3. 培训评估方式的设计。最好的设计一般有以下三种方式。

- (1) 前测试：表明受训者的知识、技能或绩效的培训前水平。
- (2) 后测试：表明受训者的知识、技能或绩效的培训后水平。
- (3) 控制群体：控制群体中除了人员没有经过该培训以外，构成上与经过培训的群体是完全相同的。

在设计培训工作和考虑评估细节时应注意以下两点：一是把尽可能多的评估放到培训过程中去进行，这样可适当降低事后评估重要性（对回到岗位后的学员进行跟踪调查除外）。在培训过程中进行几次业绩测评常能取得满意的结果，这比培训结束后对学员进行考试要省时得多。二是在决定实施培训时就确定评估方法，这样培训结束后就能较快地完成评估工作。

（二）培训效果的评估工具

1. 问卷评估法。一份优秀的问卷通常具备以下特点：以工作目标为基础；与培训目标紧密相连；与受训者的培训内容有关；关注培训中的主要因素，如培训师、培训场地、培训教材等和培训主要环节；评价结果容易数量化；能鼓励受训者真实反映结果。

评价问卷没有统一的格式，题目也不固定。评估人员可根据评估目的、评估要求和评估重点自行设计。



2. 360度评估。360度评估的核心特征：一是全方位、多角度，评估者由上级、同事、下级、客户以及被评估者本人共同构成；二是可以动态地检查发展效果；三是重视信息反馈和双向交流的理念；四是减少误差，实事求是。360度评估的理论基础是真分数理论，目的就是为了追求“真分”，追求最小的误差，追求实事求是。

在培训前使用360度评估工具，可以评估工作者的行为胜任素质，确定行为素质上需要弥补和提升的方面，诊断发展需要，作出正确的培训选员决策，有效降低培训风险；在培训后可以动态地检查受训者培训成果的转化与应用状况，以便后续及时调整发展目标及规划，提升培训管理工作的质量。

3. 访谈法。采取访谈方式或者集体讨论方式，通过面对面的交流分享、互相启发，往往能够达到意想不到的效果。可以询问的问题有“本次培训有什么收获？”“培训过程中有什么困难？”“现在工作有什么障碍？”“对今后可能的培训有什么需求？”等，应以明确、细致的问题为主，不可以问太抽象的问题，这样会使员工感到无所适从。具体包括以下程序。

(1) 明确需要采集的信息。进行访谈前要有明确的目的。通过确定最高目标，然后将其层层分解，利用思维导图或其他方式确定要采集的信息，一定是关键且具有影响力的。其他的相关信息，或许与目标有一定程度的联系，只要不是重要的信息，可以不进行采集。

(2) 设计访谈方案。明确需要采集的信息之后，就可以根据这些信息的种类选择适当的访谈方案。对于基本信息，可以采取问卷调查方式；对于开放式的问题，则最好进行面对面的交流，这样获得的信息更准确、更有价值。面对面交流时，也要考虑被访谈者的反应情况，确定哪些问题是当公众询问，哪些应该私下进行的。这时，公司应该尽量扩展沟通的渠道，增强访谈方案的可选择性。

(3) 测试访谈方案。确定访谈方案后，要尽可能地找出时间先在小范围内对访谈方案进行测试，对测试效果进行评估。如果基本符合事先预想的访谈效果，就可以在适当改进之后推广而行；如果效果与预期差距较大，就需要大篇幅地改动，必要时甚至要重新设计访谈方案，避免真正的访谈无果而终。

(4) 全面实施。实施阶段是整个访谈过程中至关重要的一环，如果出现差错就可能将之前反复精心准备的访谈毁于一旦。在实施过程中要注意两点：一是时刻按照计划，全面地展开访谈，不能脱离计划夸夸其谈，不要啰唆；二是要随时注意被访谈者的反馈信息，善于引导，调动其积极性，掌握访谈的主导地位。

(5) 进行资料分析。至此，访谈工作进入最后一个环节——分析。分析过程需要放弃前文提到的“多因多果”思维方式。另外，还需要注意的是，对于每个接受访谈的人都应该给予最大的尊重，最基本的尊重就是保密原

则,尤其是一些个人敏感信息,不仅要做到不对外泄密,在内部也要对无关的人进行保密。一旦这些信息不慎泄露,不论是否造成恶劣影响,对于被访谈者的访谈积极性都会造成打击。

4. 测验法。培训过程中,受训员工在参加培训前后各进行一次测验,可根据测评的结果进行对比分析。信度高的测试是指受训者对测试题目的理解和解答在经过一段时间后并没有发生改变。它可以使受训者相信,相对于培训前,培训后测试分数上的提高是由于在培训项目中进行了学习,而不是因为测试特点(如第二遍看题时更易理解)或测试环境(如受训者之所以能在培训后的测试中表现得更好,是由于教室更舒适、更安静)等其他因素。

由于受训者培训前后的行为和态度的变化,不仅仅取决于培训过程和本身,还取决于组织环境的变化、培训期间个体的成熟程度、受训者对培训的认知等多种因素的复合作用。因此,必须设法从诸多变量中区分出培训本身的影响,主要方法有以下两种。

(1) 前测与后测。提高培训信度的一个方法是首先建立培训成果的基准线或进行培训前测量,培训后,在相同的环境下进行有关成果的另外一次测量,能够说明受训者由于参加培训而改变的程度。如果后测的环境显然优于前测的环境,则测试结果的信度必然会低。

(2) 利用对照组,避免霍桑效应。霍桑效应指在评估中,雇员仅仅因为受到关注而表现出高绩效的现象。对照组是指不参加培训项目的一组员工,但是他们会受到相同的对待,前测与后测使用的仪器相同,经历时间相同。而且他们具有与受训者相似的条件,如性别、年龄、受教育程度、在职年限、技能水平等,因此,他们在企业受到的关注度差别不大。在培训评估中,运用对照组有助于排除培训之外的因素对成果衡量尺度的影响。运用对照组,能够确认观察到的雇员的成效是由培训引起的,而不是因为受到了关注。如果被测者的前后测试环境相同,就有可能出现霍桑效应。

测评时,对受训组和对照组在培训前后分别进行安全行为测量,并且给予对照组和受训组同样的领导关注度,如果受训者的安全行为水平较培训前有所提高,而对照组在培训前后没有什么变化,或者变化程度明显弱于受训组,那么合理的结论就是:培训导致了员工的行为发生了好的变化,而不是受训组受到领导的关注导致了这一变化。

附加一个对照组,会给培训增加成本,而且还需要考虑将哪些雇员归入受训组和对照组,一个途径是在明确受训者之后,对他们的特点进行描述,确保对照组中的成员有相同类型的特征;另一个途径是可以采用随机抽样法,由于一般不太容易衡量所有能够影响培训成果尺度的个性特征,只能通过随机抽样,确保这些特征均匀分布在受训组和对照组。

(三) 培训效果四层次评估应用

参照柯氏评估模型,培训有效性评估应在不同的层面建立。

1. 反应层面的评估。反应层面的评估是对培训效果的最基本评估，主要测评受训者对培训的感受，测评的方法采用问卷调查法（见表3—7）。

表 3—7 员工培训满意度测评表

课程名称		课程编号	
课程日期		时数	
所在事业群		讲师	
测评指标	指标分解	评分（打“√”） 很差←————→很好	
1. 课程说明	1.1 清楚参加培训的目的	1	2 3 4 5 6
	1.2 培训内容是自己需要的	1	2 3 4 5 6
	1.3 了解课程的重点	1	2 3 4 5 6
2. 课程内容	2.1 知识容易了解	1	2 3 4 5 6
	2.2 课程架构完整	1	2 3 4 5 6
	2.3 内容有针对性，考虑学员接受水平	1	2 3 4 5 6
	2.4 学员参与练习	1	2 3 4 5 6
3. 课程材料	3.1 教材选择合理	1	2 3 4 5 6
	3.2 内容较新，贴近生产实际	1	2 3 4 5 6
	3.3 配发辅助教材	1	2 3 4 5 6
4. 讲师表现	4.1 专业知识水平	1	2 3 4 5 6
	4.2 教学技巧	1	2 3 4 5 6
	4.3 责任心与职业道德	1	2 3 4 5 6
5. 学员参与程度	5.1 本人参与程度	1	2 3 4 5 6
	5.2 其他学员参与程度	1	2 3 4 5 6
6. 培训会务	6.1 课程时间安排是否合理	1	2 3 4 5 6
	6.2 场地设施	1	2 3 4 5 6
	6.3 学员食宿	1	2 3 4 5 6
7. 课程整体评估	7.1 整体感受	1	2 3 4 5 6
	7.2 和以前培训相比有无改进	1	2 3 4 5 6
8. 其他意见与建议			
总分	评估等级	差、合格、中、良、优	

2. 学习层面的评估。在培训中，传授的内容主要包括知识、技能和态度。所以在培训评估体系设计中，学习层面评估的主要方面相应为：学到了什么知识？改进了哪些技能？哪些态度改变了？正确评估学员的学习结果在培训评估中十分重要，因为如果没有知识、技能或态度的获得和改变为基础，就很难导致行为和结果的变化。

学习层面的评估一般可以通过考试测验的方式进行。此方式简单易行、

成本低、效果较好，但要把握以下几个方面。

试题库建设：按照 1:10 标准建立试题库，即 1 项培训，10 套考试试题。试题应录入集团内联网知识库，覆盖培训大纲要求的绝大多数知识点，允许集团员工进入查询、复习使用，最好配备参考答案，测验时随机抽取试卷。试题库每年按 30% 进行更新。

教考分离：在完成试题库建设后，彻底改变原来谁培训谁考评的方法，由培训管理人员或直线人员随机抽题考试，监考也应由这些人员担任，试卷尽量进行密封并请第三人评阅打分，坚决杜绝作弊，避免内部人员完成评估时的主观性问题。

考评等级：一般按照“优、良、中、差”分为四级，“优”为 90 分以上，“良”为 80~90 分之间，“中”为 70~80 分之间，70 分以下者为“差”。

为了严格培训考核，对考评为“差”的学员可进行重修并从下月工资中扣除培训成本的 30%，对评为“优”等的学员进行奖励，并作为加薪的必要前提条件。

培训目标：考题的难易程度和要求应充分反应培训目标，切忌偏离培训计划，保证测评与培训主题和被培训者的水平相符，真实而客观地反映出培训的效果。

3. 行为层面的评估。行为层面的评估更多地考虑学员在接受培训回到工作岗位后产生的变化，这实际上是知识、技能和态度的转移。由于外部环境的限制和影响，很难判断员工的行为何时何地发生变化，也很难预测这种改变就是培训导致的，如上级的嘉奖也会导致行为的改变。这种从培训到行为转移时间上的滞后使得行为层评估十分复杂，评估标准制定也比较困难。

鉴于行为层面评估的复杂性，为了充分反映培训对员工行为的改变和对公司的价值，增加对培训的可信度，同时也让员工看到自身发生的变化，增加对培训的信心，从而有效地开展工作，就应当采用适当方式，用科学的标准进行测评。现在通行的做法是设计调查问卷，通过自评、他评的方法进行评估。不同的培训其相应的标准也不相同。

以某企业各事业部副经理以上人员培训之后的行为评估为例。表 3-8 是事业部副经理以上人员自我评估表，表 3-9 是其下属问卷调查表。该表应在培训结束 3 个月后进行测评。

4. 结果层面的评估。结果层面的评估主要测评培训对组织绩效带来的变化。这个层面评估的优点显而易见，因为企业及企业高层主管在培训上的根本目的，就是为了工作绩效的提高。如果能在这个层面上拿出翔实而令人信服的调查数据，不但可以打消高层主管投资培训的疑虑，而且可以指导培训课程开发，把有限的培训费用用到最可以为企业创造经济效益的课程上来。其测评指标见表 3-10。

表 3—8

管理人员培训行为测评表（一）

请根据你的真实情况回答，你的回答主要反映你培训后在领导方式上的变化，对今后改进课程会有帮助。该问卷为匿名，请务必客观，谢谢。

5分：比过去多很多；4分：比过去多一点；3分：和过去一样；2分：比过去少一点；1分：比过去少很多。

问卷项目	与过去比较在此方面花费的时间和精力大小				
1. 接触和了解员工	5	4	3	2	1
2. 倾听下属意见	5	4	3	2	1
3. 对下属行为给予表扬	5	4	3	2	1
4. 和员工聊天，了解其生活和家庭情况	5	4	3	2	1
5. 主动征询下属的意见	5	4	3	2	1
6. 走动管理	5	4	3	2	1
7. 关心新员工的家庭	5	4	3	2	1
8. 和新员工沟通自己的工作经历	5	4	3	2	1
9. 把新员工介绍给其他同事	5	4	3	2	1
10. 帮助下属并指导其改进失误	5	4	3	2	1
11. 培训下属	5	4	3	2	1

表 3—9

管理人员培训行为测评表（二）

请根据你的真实感受回答，你的回答仅对我们今后改进培训课程有帮助，不会影响你和上司的关系。该问卷为匿名，请客观公正，谢谢。

5分：非常符合；4分：大部分符合；3分：一般；2分：大部分不符合；1分：一点也不符合。

问卷项目（和培训前对比）	得分				
1. 我的上司对我的工作有了更好的了解	5	4	3	2	1
2. 我的上司更加意识到我工作中的成绩	5	4	3	2	1
3. 我的上司提供更多的机会使我发挥特长	5	4	3	2	1
4. 我的上司更让我了解他对我的工作期望	5	4	3	2	1
5. 我的上司更频繁地与我交流和讨论	5	4	3	2	1
6. 我的上司更加关注我的生活和事业发展	5	4	3	2	1
7. 我的上司更加能够帮助我提高	5	4	3	2	1

表 3—10

结果层面培训测评指标

管理人员培训	营销培训	客户关系培训
产量增加	销售量提高	订单出错率下降
缺勤和总工减少	平均销售规模扩大	订单数增加
成本下降	新客户数目增加	每日交易数目增加
离职率降低	按期付款比率上升	客户回访次数增加
员工建议数增加	销售费用下降	失去的顾客数减少
士气和员工态度改变	每张订单的货品数量增加	顾客投诉数量下降

结果层面的评估是柯氏评估模型中最困难的测评，主要原因是：一方面，这个层面的评估需要大量时间，在短期内很难有结果；另一方面，对这个层面的评估，企业才开始尝试，缺乏必要的技术和经验。加之无法分辨哪些指标的提高是培训产生的结果，因而很难取得直接部门的配合。

对于以上培训效果的四个评估，应在不同时间段进行，如反应层在培训中进行；学习层在培训结束时进行；行为层一般在培训结束3个月之后进行；而结果层面则应在培训半年甚至一年后从工作绩效考核中进行。

5. 培训成本收益的计算。评估培训的成本收益实践操作比较困难，其原因在于：首先，培训效果对企业收益的影响很难分解，因为企业业绩的改变有可能来源于培训项目，但其他不可测的非培训因素亦会对业绩改进有所贡献；其次，除生产型或销售型企业、部门的业绩改进可以直观地以产量、销售量表现外，对于其他企业或部门培训后的效果大多是隐性且难以量化的，将业绩提升的衡量指标转化成为货币价值用以衡量收益成本往往比较复杂，且需要花费较长时间对部门工作进行分析、记录，并结合本地区同行业状况得出其货币价值，然后进行计算。

(1) 培训投资回报率。培训投资回报率作为衡量培训效果的重要指标之一，它是指企业开展培训所获得的货币收益与培训总投入之间的比值。进行培训项目成本收益分析，计算培训投资回报率是培训效果评估中一种最常见的定量分析方法。

培训投资回报率有以下两种计算方法。

$$\text{培训投资净回报率} = \frac{\text{培训项目收益} - \text{培训项目成本}}{\text{培训项目成本}} \times 100\% \quad (3-1)$$

$$\text{培训投资回报率} = \frac{\text{培训项目收益}}{\text{培训项目成本}} \times 100\% \quad (3-2)$$

上述两个计算公式的重要区别是，公式(3-1)的分子项扣除了培训总成本，而公式(3-2)的分子项没有扣除培训总成本。因此，为了便于区分，一般又将培训投资回报率，即公式(3-2)称为培训成本收益比率。

培训成本包括直接成本和间接成本。直接成本包括参与培训的所有员工如受训者、培训师、咨询人员和项目设计人员的工资和福利，培训使用的材料和设施费用，设备或教室的租金或购买费用，以及交通费用。间接成本包括一般的办公用品、设施设备及相关费用，与培训没有直接关系的交通费用和各项支出，与培训没有直接关系的培训部管理人员、行政人员和服务人员工资等。

培训项目的收益是指企业从培训计划中获得的按照价值衡量的实际成果。

(2) 舍贝克和科恩的效用公式。随着对培训评估研究的进一步深入，有关培训收益率的计算公式也越来越多，并且渐趋完善。1985年，由舍贝克

(Sheppeck) 和科恩 (Cohen) 提出了一个效用公式, 用以评价培训项目的收益, 该公式为

$$\text{培训效用} = Y \cdot N \cdot P \cdot V - (N \cdot C) \quad (3-3)$$

式中 Y ——培训对工作产生影响的年数;

N ——接受培训的人数;

P ——每个受培训者和未受培训者在工作上的差异;

V ——每名员工平均的工作业绩的价值 (货币);

C ——为每个受训者提供的培训总费用。

舍贝克和科恩的效用公式是专门针对培训价值效果计算的。但是在公式中, Y 、 P 、 V 都是一些模糊的变量, 需要在操作中采集足够的数据才能准确地把握。

【应用实例】

一、培训投资回报率计算实例之一

例如, 某公司专门生产手机专用的滤波器, 日产量 200 件 (产品单价 20 元/件), 现有 60 名工人、6 名一线主管、2 名监督管理员和 1 名项目主管。

该公司在生产经营活动过程中出现了一些问题, 如每天生产量的 10% 的滤波器因性能测试不符技术指标要求而报废; 生产场所环境管理不善, 如半成品堆放区域卫生条件差, 影响了半成品质量; 工人常与主管或监督发生争执, 工人闹情绪以致缺勤率高等。为了解决这些问题, 3 月初公司培训部提出一项旨在提高管理人员管理水平的培训项目, 经过主管领导修改批准后, 该培训项目 4 月开始实施, 并在 5 月初完成。经过一个多月的实践, 到 6 月底时, 由于员工情绪等问题得到明显改善, 工人的缺勤率明显下降等因素, 使该公司平均每天的日产量增加了 40 件。

根据本案例提供的统计数据, 可作出如下计算分析。

1. 培训项目的成本分析。该培训项目的总成本见表 3-11。

		单位: 元
直接成本	培训项目购买费用 (录像带及印刷品)	8 000
	咨询专家费用 (工资、交通及食宿)	6 500
	培训场地租借费用	3 000
	视听设备租借费用	1 200
间接成本	培训组织者和辅助员工的工资及福利	7 250
	受训者的工资及福利 (根据离岗时间计算)	36 250
	因联系培训有关事宜分摊的电话费	680
	企业的总体支持, 高层管理时间成本 (直接成本 + 间接成本) × 10%	6 280
总成本	合计	69 160

2. 培训项目的收益分析。假定该公司每天生产的产品合格率大幅度提高, 则该公司每日产品产量可以增加的数量为

$$200 \times 10\% + 40 = 60 \text{ (件)}$$

在产品单价不变的情况下, 则该公司每个工作日新增加的, 乃至下半年新增加的收益分别为

$$\text{每一天预计新增收益} = 60 \text{ (件)} \times 20 \text{ (元/件)} = 1\,200 \text{ (元)}$$

$$\text{下半年预计新增收益} = 1\,200 \text{ (元/天)} \times 125 \text{ (天/半年)}^{①} = 150\,000 \text{ (元)}$$

当扣除培训项目成本之后, 培训投资净回报率为

$$\text{培训项目投资净回报率} = (150\,000 - 69\,160) / 69\,160 \times 100\% \approx 116.9\%$$

在不扣除培训成本的情况下, 培训投资回报率为

$$\text{培训投资回报率 (培训成本收益率)} = 150\,000 / 69\,160 \times 100\% \approx 216.9\%$$

同时, 该公司只需用 58 天时间, 便可用新增收益收回培训项目的成本, 即

$$69\,160 \text{ (元)} / 1\,200 \text{ (元/天)} \approx 58 \text{ (天)}$$

二、培训投资回报率计算实例之二

例如, 某公司对其一批新任一线主管人员开发了为期一周的提升岗位胜任能力的培训项目。

该培训项目的核心是提升以下六个方面的岗位胜任能力, 即①工作的计划、分配、控制和评估; ②沟通与协调; ③工作业绩改进; ④领导与激励; ⑤客户服务; ⑥管理方法创新。

负责本培训项目的主管张平表示, 上述六项指标在初级一线主管人员的胜任岗位工作成果的概率为 80%。对于被评估的目标群体而言, 如果每年每人的平均薪资、福利为 80 000 元, 将其与六种能力指标可能带来初级主管岗位工作成功率 (80%) 相乘, 即可估算出每名学员的货币价值 64 000 元。换言之, 如果每个受训者在一年内上述六项胜任力都能表现出色的话, 那么他对于公司价值就应该是 64 000 元。

在本项目培训过程中以及结束之后, 培训考评小组成员采用 0~9 分数制, 对受训的新任一线主管人员按照六项能力指标进行了评定。在工作中取得成功所要求的平均技能水平被确定为 7, 而本项培训开展之前, 将要受训主管人员的平均技能评分为 4.8, 也就是 7 的 69% (4.8/7), 即被试学员在六种胜任力方面仅达到工作取得成功所要求 69%。培训项目之后的技能评定分数为 5.8, 也就是取得成功所需要的技能水平的 83% (5.8/7)。培训项目成本为 2 400 元/人。

根据本案例提供的数据, 可计算出培训投资回报率与培训成本收益比率。

① 下半年制度工日数 = (365 - 104 - 11) / 2 = 125 (天/半年)。

本项目开展培训前初级
一线主管人员价值量 $=64\,000 \times 0.69 = 44\,160$ (元/人)

本项目开展培训后初级
一线主管人员价值量 $=64\,000 \times 0.83 = 53\,120$ (元/人)

本项目开展培训后培训
人均获取经济收益 $=53\,120 - 44\,160 = 8\,960$ (元/人)

本项目培训投资净回报率 $=$ 培训净效益 / 培训总成本
 $= (8\,960 - 2\,400) / 2\,400 \times 100\%$
 $= 6\,560 / 2\,400 \times 100\%$
 $\approx 273\%$

成本收益比率 $=$ 培训项目收益 / 培训项目成本 $= 8\,960 / 2\,400 \approx 3.73 : 1$

第二节 培训课程的设计

【学习目标】

通过学习，了解培训课程设计的基本原则；掌握培训课程设计的程序，培训课程的设计策略，培训课程设计的项目与内容，培训教学设计程序与方案的形成，实施培训教学活动的注意事项。

【知识要求】

培训课程设计的基本原则

(一) 根据培训项目的类别和层次确立培训目标

在实施培训课程设计的时候，首要的任务是给所要设计的培训项目进行定位。它包含了两个方面的含义：一方面是要确定培训项目的类别，另一方面是在层次上作出定位，由此确定培训项目和课程的目标，各个课程要素的选择也要以此为依据。

培训课程应达到的全部目标分为三个领域，即由知识掌握、理解与智力发展诸目标组成的认知领域；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的情感领域；由各种技能和运动技能诸目标组成的精神运动领域。这三大领域的目标各自又可以进行细分，从而形成目标层次体系。课程设计应当明确在各自的领域达到最终目标的过程中依次应达到的子目标，从而形成不同的培训课程体系。

现代培训按其性质分为五个层次，即知识培训、技能培训、态度培训、观念培训、心理培训。这五个层次的培训是由表层逐步深入且相互联系的，不同性质的培训，其深度也是不同的。由于知识以及科技融合的趋势对人才的素质提出了新的要求，由对专业性人才的需求转变为对复合型人才的需求；由注重知识和技能转变为更注重态度、观念和心理。培训目标也要实现

相应的转变：即在传统的重视知识和技能培训的基础上，加强态度培训、观念培训和心理培训；由传统的注重培训目标的单一性和专业化转变为重视培训目标的综合性和多样化。

（二）充分考虑组织特征和学习风格以制定培训策略

培训者的培训观念与课程设计有着密切的联系。对应每一种培训观念，分别都有一套对培训目的、学习者、教员以及培训方法的界定和解释。

现代企业对培训的理解、培训的设计、培训的实施，都与传统的培训不同，它的“培训课程”是一种全新的概念。它不独立设置，而是与组织的经营与发展结合在一起。其“培训课程设计”是与组织的经营与发展战略的制定同步进行的。在这种课程设计中，课程的目标就是组织经营的目标；课程的内容就是组织经营的内容；课程战略的选择主要就是营造一个让员工可能在实际经验中自己教育自己的环境，而且这个环境是管理者和领导者可以控制的；课程的培训方法是以自我学习为主，管理者与员工互动、员工与员工之间互动、大家经验共享的模式；课程的时间设计，是组织发展的全过程；课程设计的“课堂”，就是这个学习型组织活动的整个空间连同它所在的环境。

制定培训策略还要充分考虑组织特征和学习者风格。由于培训课程的主要接受者是成年人，他们有自己的经验和学习经历，都有自己惯用的学习方法，有与岗位工作紧密联系的学习需求，因此，培训课程的执行要尽量地遵循成年人认知规律，注意选择那些能调动他们学习积极性的培训策略和方法，以提高学习的效果。

学习型组织作为未来企业成功的模式，具有崭新的学习观念，其培训战略的制定可以归结为四个原则：第一，系统地从过去和当前的培训项目与经验中学习；第二，鼓励使用数量化的测量标准和衡量基准进行培训信息反馈和改进；第三，视参与者的支持为培训的一部分和进步依据；第四，促进各个培训参与主体之间的联系，实现资源共享。

【能力要求】

一、培训课程设计的程序

（一）培训课程设计的任务

培训课程设计的程序是：从培训需求的调查与分析出发，明确培训课程目标，根据目标要求，进行课程设计。设计包括安排课程内容，确定培训模式，组织课程执行者，准备培训教材，选择课程策略，编制出课程评价方案，预设分组计划，分配培训课时。课程设计初步完成以后要进行论证，分析存在的问题，找出不足加以改进。

通过对培训课程设计过程中各个环节的具体分析，可以更清楚地理解培训课程设计的全部过程。课程设计过程分为以下几个阶段。

定位：确定培训课程的基本性质和基本类别。

目标：明确培训课程的目标领域和目标层次。

策略：根据培训目的与学习者的学习风格设置课程系列。

模式：优化培训内容、调动培训资源、遴选培训方法。

评价：检测目标是否达到。

(二) 培训课程设计的要素

1. 培训课程目标——根据环境和需求而定。
2. 培训课程内容——以实现培训课程目标为出发点去选择并组合。
3. 培训课程模式——有效体现培训内容，采用配套的组织与教学方法。
4. 培训课程策略——培训程序的选择和资源的利用。
5. 培训课程评价——对培训课程目标与实施效果的评价。
6. 教材——切合学习者情况，提供适当信息。
7. 学习者——学员的学习背景和学习能力、学员的类型、组织形式(个人、部门、组织、行业、跨行业等)、学员的规模等。
8. 执行者——理解培训课程设计思想的主持人与教员。
9. 时间——短、平、快，要求充分利用。
10. 空间——可超越教室的空间概念。

二、培训课程的设计策略

(一) 基于学习风格的课程设计

课程设计的基点是最大限度地调动受训者主动参与培训的积极性。由于受训者个体的社会、历史、文化背景不同，特别是思维方式与培训方法有很大的差异，对一个群体采用同样的培训策略与方法，效果不会是相同的。因此，学习者不同的学习风格对课程设计提出了要求。课程设计的任务就是要在培训课程策略与方法的选择上，充分考虑不同学习风格的人的不同切入点。尽可能地使大多数学习者可以获得他们的最佳起点。

1. 主动型学习。以经验与感觉为基础的学习风格。此类风格的受训者倾向于从亲身参与的事件中学习。受训者主体意识强，具有想象力和创造性思维，易于接受外来信息，喜欢尝试新的体验，课程设计可以考虑亲身体验式的教学策略。培训者的作用是对学员进行启发引导，可以用小组学习方式，通过头脑风暴法、游戏法、演讲法、角色扮演法等，调动学员的积极性。在管理培训、工商管理人士培训中，参与式的培训经常被培训设计者采用。

2. 反思型学习。以多维思考与归纳推理为基础的学习风格，此类风格的受训者善于观察，注重对信息的收集，能从多角度的观察与思考中去学习。在讨论问题时，他们不会首先发言，喜欢在安静处观察别人，是很好的倾听者，不到最后不会发表自己的意见。在作出决策前尽可能地审慎周密、深思熟虑，将各种可能性都考虑一遍。对反思型受训者，宜采用以教师为主

的教学方法，以理论讲授、报告会为主。应选择专家型的教师，在课程的安排上要注意阶段性，以适于他们进行反思。

3. 理论型学习。以逻辑推理和演绎分析为基础的学习风格。此类风格的受训者偏好假设思维、理论模型和系统分析。他们是完美主义者，把他们参与的一切事情都安排得合理有序；不喜欢和别人一起学习，喜欢自己专注工作；兴趣较窄，对毫无秩序的活动、练习和刺激会觉得无所适从，无法接受。对这些受训者，可以选择以培训者为主、培训者与受训者互动的培训模式，采取有准备、有计划的培训策略。可以采用的培训方法有培训者辅助下的自学、与理论讲授相结合的座谈会、案例教学、计算机辅助教学等。

4. 应用型学习。以理论和实践相结合为基础的学习风格。此类风格的受训者倾向于通过实践来学习，喜欢从实际工作与生活中学习，讨厌单向的灌输式教学。他们是脚踏实地的人，喜欢作切实可行的决策，热衷于应用理论去解决实际问题。他们希望在课程中多提供实践与联系的机会。适合的培训方法是案例教学、角色扮演、团队演习、个人汇报等。培训者的作用是对学习者的工作进行评价、归纳，并针对学员的工作结果进行重点讲授。

（二）基于资源整合的课程设计

对一切能利用的培训资源充分加以开发和利用，是课程设计艺术发挥的一个重要舞台。课程设计的资源包括人、财、物、时间、空间和信息等方面，这些资源的有效协调和利用对于提高培训效果有着举足轻重的作用。

1. 培训者的选择。培训者和受训者要相互适应，要“因材施教”。不同类型的培训需要选择不同的培训者，以便达到培训效果的最优化。

2. 对时间和空间的设计。时间设计上最重要的是如何充分地利用时间，在有限的时间内最大限度地调动受训者的学习积极性，空间的设计如教室座位的排定等直接影响培训方法的采用和培训者角色的确定。

3. 在教材的选择上，要考虑为学员提供实际的、先进的、实用的教材。

4. 教学技术手段和媒体的应用。教学媒体的多样性和先进性，是现代培训课程设计的一个很重要的特色。许多研究表明，只有把受训者的听觉、视觉、触觉等各个器官功能综合运用，才可能得到最好的学习效果。设计者的任务就是要设法利用一切有利于受训者吸收和理解的手段，充分地调动受训者各个器官的功能，从而达到课程效果最优。多媒体技术可以提供画面、风景、形象、图表、照片、绘图、声音、音乐、对话、动作、实验等视觉、听觉和触觉材料，多方位地刺激和调动受训者的学习潜力，有利于提高培训效果。

5. 培训方法的优选。培训方法的选择是保证培训课程的设计实现理想目标的根本保证。现代培训方法基于心理学的研究成果，包括教育观念分类、学习风格分类、成人学习特点和规律等。

（三）对课程设计效果的事先控制

培训教学设计的结果是形成好的教学计划和方案，在培训中，如果能在培训之前做好教学计划的话，将会收到非常好的效果。

1. 对授课内容充满自信。培训者的自信心影响培训的成功与失败，而教学方案的制作、教学内容和实例的检查、资料的收集等过程都会使培训者更加自信。

2. 在预定的时间内达到培训目的。优秀的培训教学计划会考虑培训内容和重点的组成，减少多余和不相关的话题，明确地强调重点，使学员接受到适当的内容，从而达到培训目的。

3. 控制授课时间。培训教学计划对有关的实例予以时间上适度安排，把内容和实例分开来，以实例引用来调整时间。

4. 可以应用于各种对象。完成一次培训教学方案后，以后的授课可以再使用，实例引用略作改变的话，也可以应用在别的授课上。

5. 有利于培训者的自我启发。在准备教学方案时，必须有充分的准备，对内容的融会贯通将有利于培训者的自我启发，并且借助对教材优缺点的检查，可以发现下一次的启发目标。

三、培训课程设计的项目与内容

（一）培训课程分析

培训课程分析是培训开发流程的重要步骤，是培训课程调查与研究的阶段。其目标是确定受训人员必须掌握的、用来执行符合课程意图的分内工作的知识和技能。主要包括课程目标分析和培训环境分析。

1. 课程目标分析。

（1）受训人员分析。受训人员分析是指通过采访受训人员、现场观察等方法来了解培训前受训人员的知识、技能和能力水平的过程，分析结果汇总在受训人员分析报告内。

（2）任务分析。任务分析是指分析受训人员所在岗位或目标岗位对就业人员的知识、技能和能力水平的要求的过程，分析结果汇总在任务分析报告中。

（3）课程目标分析。课程目标是指在培训课程结束后，希望受训人员通过课程学习能达到的知识、技能和能力水平。具体分析步骤如下。

①培训目标的确定。

②对培训目标进行划分，区分主要目标和次要目标，区别对待两者。

③对培训目标的各分目标进行可行性分析，根据企业培训资源状况，对那些不可行的目标作适当的调整，确立课程的目标。

④对课程目标进行层次分析，即明确各个课程目标的内在联系，安排其实施次序。

2. 培训环境分析。培训环境分析是指对开展培训的环境进行分析。它影响课程内容的设计和教学方法的选择。培训环境分析具体包括以下几点。

(1) 实际环境分析。实际环境包括培训的地点和培训设施,如教师、休息室、电视、空调、洗手间、餐饮设施及娱乐服务等。

(2) 限制条件分析。主要分析课程进度安排、教学设施、成本、器材等的局限性,以确保培训所必需的资源随时可支配使用。

(3) 引进与整合。主要说明将课程引进并整合到现有培训课程中的步骤和方法。

(4) 器材与媒体可用性。主要说明课程开发与交付所必需的器材和媒体。

(5) 先决条件。说明受训人员在授课前所必备的许可证、资格证书、结业课程或经验等,其中包括审查先决条件的方法及不满足先决条件会产生后果等。

(6) 报名条件。主要明确鼓励或阻碍受训人员报名的要求。前者包括强制性报名、带薪脱产培训;后者包括周末出差、周末上课、接受培训的同时必须按时完成工作等。

(7) 课程报名与结业程序。说明报名必须遵循的程序和学员完成课程的记录。

(二) 培训教学设计的内容

针对不同的培训对象,培训教学设计的具体方法步骤可能会有所不同,但其基本内容是一致的。这主要包括:①期望学员学习什么——即培训目的确定;②为达到预期目标,如何进行培训和学习——即教学策略和教学媒体的选择;③在培训过程中,如何安排时间——即教学进度的安排;④进行培训时,如何及时反馈信息——即培训评价的实施。

培训教学设计的以上内容,如图 3—4 所示。

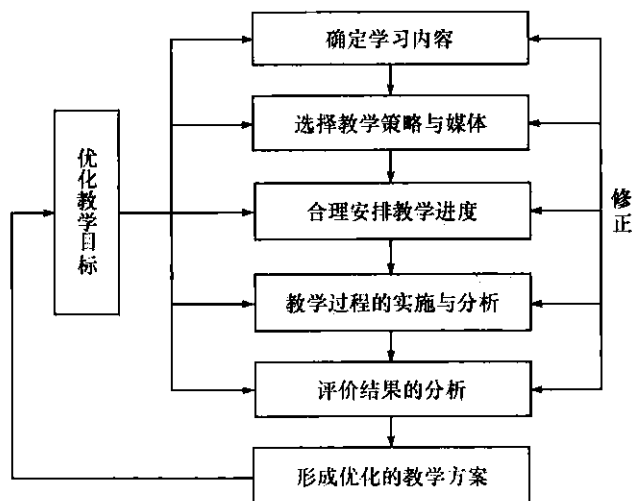


图 3-4 培训教学设计的内容

（三）撰写培训课程大纲

培训课程大纲是在明确培训主题和了解受训人员之后，对培训内容和培训方式的初步设想。大纲给培训课程定了一个方向和框架，整个培训课程将围绕着这个框架一步步充实和延伸。

培训课程大纲应该是在了解了受训人员是哪些人、他们现在具备哪些技能及他们需要了解哪些知识的情况下，为将要进行的培训课程所撰写的实施纲要。培训课程不能在没有计划的情况下就匆忙进行，就像写文章一样，培训课程大纲中要对课程的实施有所安排，包括授课模式和策略、教学组织、课程内容的选择等。

在撰写培训课程大纲时，主要从以下几个方面考虑。

1. 撰写课程大纲的流程。

- (1) 根据课程目的和目标确定主题。
- (2) 为提纲搭建一个框架。
- (3) 写下每项想讲的具体内容。
- (4) 选择各项内容的授课方式。
- (5) 要修改、重新措辞或调整安排内容。

2. 设计适用的内容。对于内容开发，要考虑的因素包括课程的外观特征、适用性、可行性、一致性、互动性、关联性、实用性、进度及内容与受训人员知识水平的协调性。内容开发是培训开发流程中最具创造性的阶段，也是最耗费时间的步骤。

应该从以下几点出发考虑课程大纲的撰写，以设计出适合于他们学习的课程。

- (1) 受训人员需要知道学习的目的和原因。
- (2) 受训人员感觉有现实或迫切的需要就会去学。
- (3) 受训人员对学习内容的实用性和结果尤其关注。
- (4) 受训人员喜欢将新知识与经验作比较。
- (5) 受训人员喜欢按自己的方式和进度学习，期望知道效果。
- (6) 受训人员在轻松、愉悦和友爱的环境下学习效果更好。
- (7) 受训人员易产生精神疲倦。

3. 决定内容的优先级。在决定内容的优先级的时候，应用下列指导原则使内容适合课程的目标和受训人员的需求。

- (1) 根据互为依据的课题进行编排。
- (2) 按照问题由易到难的顺序来编排。
- (3) 按照问题的出现频率、紧迫性和重要性进行编排。

4. 选择授课方式方法。培训授课方式方法多种多样，如讲授法、研讨法、案例分析法、练习法、角色扮演法等。设计培训课程时，设计者可以提出具体的建议，培训师可根据授课内容的需要灵活选择使用不同的授课方

法，只要能有效地达到授课目的，可自由选择并综合使用。

（四）培训课程价值的评估

在课程设计中，价值评估的作用包括诊断课程、修改课程、比较各种课程的相对价值、预测培训需求、确定课程目标达到的程度等。对课程设计的评估主要从以下五个方面进行。

1. 课程评估的设计。对培训项目的评估并不是在培训结束时才做，这是在课程总体设计时就做好的方案，并在整个培训过程中一直进行。培训者不断地从各方面得到反馈，对培训效果进行评价，对培训项目进行改进。

2. 学员的反映。向学员发调查表，通过这种方式可以快速、简便地了解学员对培训的反映。这种方式的缺点是，会造成培训者过多地迎合学员，而不重视培训目的。

3. 学员的掌握情况。这可以通过培训结束时的考试和论文来了解。关键在于如何设计考题，能否全面反映学员对培训内容的掌握情况。

4. 培训后学员的工作情况。这需要到学员的工作地点进行跟踪调查，进行这项工作还有助于增强客户对培训工作的信任，而且可以使学员在培训结束时仍然得到帮助，但这项工作要花费较多的人力和物力。

5. 经济效果。这是指培训为这个公司带来的经济效益。如劳动生产率的提高、产品质量的改进、顾客满意度提高等。但这些效益中哪些是由培训带来的很难确定，因此，通常不对这项进行评估。

（五）培训课程材料的设计

培训内容安排得再好，流程安排得再顺畅，如果不注意培训课程内容的精心制作，就不能在培训实施中帮助受训人员更好地学习。课程内容制作的主要途径是建立供使用的资料库，将与培训有关的各种资料，无论是使用纸质介质还是多媒体介质，都进行合理的安排，以便更好地提升培训效果。

培训材料应以提示重点和要点、强化受训人员认知为主要职能。另外，培训教材应留出一定的空白以方便受训人员做课堂笔记。PPT的制作也应该简洁明了、突出重点，演示课程大纲及重点内容即可。

在培训课程内容的制作过程中需要注意的是，培训课程内容的制作应该包括的五类材料及PPT制作的注意事项。

1. 整理教学资料。在完成教学方案的同时，要开始整理教学资料。教学资料的分类：①整理资料。所谓资料，是指经过整理的讲义要点和补充说明，又可以分为写上所有讲义内容和只写重点的内容两种。②课题资料。即假设性案例或思考问题的资料，在授课过程中发给大家当作习题。③资讯资料。即靠讲课无法完全说明的内容或专门用语的解说资料，用来补充讲课的不足，所以多在课前分发。④摘要。即只记下讲义的项目名称的资料。不写具体的内容，可以当作笔记簿兼资料。

为了提高资料的使用效果，在制作资料时，应能遵循以下原则：①必须

按照使用方法来决定内容的量与组合。②教学中使用的资料应分项目来写，越简洁越好。资料不要在课前一次性分发，说明的时候再分发。③最好附上装订夹，使资料便于保管。

2. 培训课程内容的制作。培训课程内容的制作应该包括五类材料：理论知识、相关案例、测试题、游戏和课外阅读材料。

(1) 理论知识。理论知识是培训课程的中心内容。在培训课上用好了一个理论，就会给培训增加不少权威性，同时也会给参训人员带来深刻的印象和很大的启迪。如果理论知识浅显易懂、结合现实，参训人员还会自觉地将它应用到实际工作当中。

(2) 相关案例。案例及对案例的评述和分析是培训课上必不可少的内容，它往往会引发比较热烈的讨论场面和激动人心的参训人员之间的辩论，从而将培训课程推向高潮。在开始一个新的话题时，用案例来切入是一个好的办法；在讨论一个论点时，对真实案例的分析与讨论，将会加深受训人员对知识的印象；在课程的任一部分，符合实际的案例都将会调动参训人员的思维，引起他们的思考，并取得良好的效果。

(3) 测试题。培训课的精华就在于互动，而测试题是一种让参训人员能够完全地投入的好方法。

(4) 游戏。在培训中，游戏是必不可少的部分，它是一种很好的活跃课堂气氛、启发深入思考、加深受训人员印象的方式。

游戏分为两种：一种是破冰游戏和暖场游戏，主要是在培训开始时使参训人员相互认识，打破隔膜；在课程中调动大家的积极性，活跃课堂气氛。这样的游戏适用于各种各样的培训课程。另一种是与培训主题密切相关的游戏，只适用于特定主题或特定内容。

(5) 课外阅读材料。好的课外阅读材料能够给参训人员留下深刻的印象。一些课外阅读材料中揭示的道理可以使人们自觉地思考、深刻地总结。在选用课外阅读材料时，切记要紧扣主题，有的放矢，对说明和强调培训内容和要点有帮助。

(六) 培训课程的修订与更新

培训课程在试讲之后就进入修订阶段，它是以培训师、参训人员、专家、课程设计相关人员、培训项目相关人员的评论为依据的。修订是一个过程，其中涉及协调时序和序列，调整练习、试题、实例等程序，更新或变更部分内容，补充或删除部分内容。培训课程修订的程序如下。

1. 确定修订流程的频率。要制定一个修订周期，如月度、季度、年度。该周期应该体现企业的需求。比如，对于一个产品更新周期为2个月、发展迅速的软件公司来说，制定年度修订周期没有任何意义。

2. 确定修订流程的范围。要决定是否需要执行两种修订（主要修订和次要修订）。主要修订没有次要修订那么频繁，而且主要修订可能涉及课程

的重新设计、大范围的内容重组和更新、目标的变更、课程整体的格式和编排变更、针对培训人群变化所做的变更等。次要修订涉及排版上的小改动、页码顺序的变动、内容上的小改动等。次要修订在时间计划中要比大修订更频繁。如果决定只采用一种修订形式，那么要在每次定期修订中完成所有修订。

3. 公布修订流程。应该把修订周期公布，并说明每次修订通常会作出哪些改动。此外，要保持灵活性，以满足那些不符合进度安排但需要及时修订的迫切需求。

4. 征求变更内容。可以要求参训人员、专家和其他培训项目相关人员随时发现需修订的内容，随时提出变更。

5. 将修订通知存档。把从参训人员、专家、培训项目相关人员那里搜集到的修订意见保存起来。

6. 巧妙应答各种建议。对提供建议的人表示感谢，并通知他们下次修订的预定日期。不要承诺对所有的建议都作出改动。因为有时候，培训师们提供的建议是相互矛盾的，或者一个单元的修订可能会否定另外一个单元的修订需求。

7. 培训课程编码。为指定编号规定，可以容易地查询页码和区分不同的课程版本。编号规定应该体现业务的特征和课程内容的用法。

四、培训教学设计程序与方案的形成

（一）培训教学设计程序

由于培训对象和培训任务的不同，培训教学设计的程序也各不相同，下面介绍几种常见的培训教学设计模式。

1. 肯普（J. E. Kemp）的教学设计程序。肯普的教学设计程序是早期教学设计模型中步骤最明确的一个。其具体步骤如下。

- （1）写出课题，确定每一课题的教学目的。
- （2）分析学员特点。
- （3）分析可能取得明显学习成果的学习目标。
- （4）列出每一个学习目标的学科内容和大纲。
- （5）设计预测题。
- （6）选择教与学的活动和教学资源。
- （7）协调所提供的辅助服务（如技术人员、经费、设备、仪器和进度表等）。
- （8）实施教学。
- （9）根据学员完成学习目标的情况来评价教学活动，以便进行反馈和再修正。

2. 迪克和凯里的教学设计程序。迪克（W. Dick）和凯里（L. Carey）于佛罗里达州立大学所提出的教学设计程序，是一个偏重于行为主义的模

型，强调对学习内容的分析和鉴别，强调从学生的角度收集数据以修改教学内容。

(1) 确定教学目标。该模型的第一步是确定学习者通过学习以后能做什么。教学目标的来源虽然是多样化的，但在这里，课程设计者所关心的仅仅是教学目标的明确化。

(2) 开展教学分析。即在培训教学目标确定以后，剖析达到该教学目标所需要的知识和技能。教学分析和教学对象分析密不可分。

(3) 分析教学对象。即分析教学对象的心理、生理和社会特点，测定他们原有的知识和技能储备，以便确定培训教学内容的起点。教学对象分析和教学分析同步进行。

(4) 制定具体的行为目标。即根据教学分析和教学对象分析结果，制定出最终达到教学目的所要求的具体的、精确的行为目标。行为目标是对总的教学目标的分解。

(5) 设计标准参照测试。即以具体行为目标为依据，设计测试工具，被测试行为必须与行为目标所描述的行为相一致。

(6) 开发教学策略。即根据教学对象的特点、行为目标要求等，设计相应的教学形式，选择合适的教学手段与有效的教学方法。

(7) 开发和选择教材。即在确定教学策略以后，设计与制作教学组件，主要由学生用书、测试题、教师用书等几部分组成。教学设计者要根据已有教学资源情况，或选择教材，或开发新的教材。

(8) 设计和开展形成性评价。当教学组件原型制作完毕以后，需要有一个试用与修改的过程。形成性评价可分为个别评价、小组评价和实地评价。要从各个不同的方面与角度评价学习与教学系统的效果，以达到进一步修改教学组件的目的。

(9) 修改教学内容。将通过形成性评价，发现问题、分析原因，并对教学内容、教学方法、教学媒体等作相应的修改，以逐渐实现教学活动最优化。

3. 现代常用的教学设计程序。在中国培训教学中，流行一种比较简单适用的教学设计程序。该程序既适用于一个教学单元的教学设计程序，又适用于一节课的教学设计。其主要步骤如下。

- (1) 确定教学目的。
- (2) 阐明教学目标。
- (3) 分析教学对象的特征。
- (4) 选择教学策略。
- (5) 选择教学媒体。
- (6) 实施具体的教学计划。
- (7) 评价学生的学习情况，进行反馈修正。

（二）形成培训教学方案

教学设计的目的和结果是形成具体的教学方案。教学方案的制订一般要按照这样一个程序来进行。

1. 确定教学目的。确定教学整体的评价和重要性，明确地制定教学中心和教学目的。

2. 确定教学名称。题目最好能清楚明白并具有弹性。

3. 检查培训内容。要能包含培训的全部内容，并将重点项目列出来。内容要以学习者能够接受的程度为准，稍微简单一些比较好。

4. 确定教学方法。确定具体采用哪种教学方法，可以选择的教学方法很多，如小组讨论法、案例教学法、讲授法、角色扮演法等。

5. 选定教学工具。教学工具有传统和现代之分，传统教学工具有粉笔、黑板、挂图等，现代教学工具有投影、幻灯、录像、电影、计算机等。

6. 设计教学方式。这是整个教学方案的重心，包括教学一般技巧的使用和教学方法的采用及教学工具的具体使用等内容。实际上是将各种教学资源如何整合与利用的技巧和方法。这个环节很重要，也很复杂，需要花费较多的时间和精力来考虑。

7. 分配教学时间。完成所有程序之后，还需要做的就是计算和分配时间。时间的分配要既能按时完成培训的内容，又要保证各部分内容是有序而按主次进行的。这对达到培训目标也很重要。

在教学方案的每个项目都决定之后，就是添入教学计划书中，可以将计划书当作教学笔记。其书写通常有如下一些规律：项目栏里写上项目名称、培训对象等；时间栏里写上所需要的时间；形式栏里写上培训的具体方法和形式；强调栏里写上需要强调的内容；将培训内容分类写在相应的栏目里，并将各个部分内容所需花费的时间也写上；将要强调的地方画线；每个项目的事例写在空栏里，讲课时间多出来时可以利用这些事例来控制时间。

五、实施培训教学活动的注意事项

在实施培训教学活动时，有些关键的步骤是不可忽视的，否则将影响到培训的效果。

1. 做好充分准备。永远不要低估准备的重要性。细心地计划总是会避免更多的问题。准备工作包括培训材料的确定和选择、培训方法的选择、培训教师和学员的选择、后勤保障（诸如时间、地点的安排，教学辅助用具的准备）等。

2. 讲求授课效果。实施中关键的一环就是要提高授课效率，调动学员的积极性。作为一名优秀的培训师，要充满激情，精心设计每一堂课。授课时注意与学员的沟通交流，要充分调动学员的主观能动性，集中学员的注意力，避免照本宣科，漠视学员的态度等。

3. 动员学员参与。在培训过程中调动学员参与的积极性，是使培训工

作取得成功的关键之举。当一个成人学员全身心地投入学习的时候，学习过程就开始了。学员的参与程度越高，学习效果就越好。调动学员参与的方法有很多，例如：提问；进行体验性操练，开展角色扮演；记住每一位学员的姓名并使用它们；在培训中提供信息反馈；让学员参与讲授；让学员示范操作；结合做一些书面练习；签订学习合同；利用专项测评表更深入地了解学员，进行个别访谈；用实时、实干的方式进行培训等。

4. 预设培训考核。没有系统的、科学的和严格的考核制度，就无法检验培训工作的成效。培训考核有两种方式：①培训结束时的考核。对于学习的课程进行逐科考试或考查，结合学员平时的表现作出总的评价。也可要求每位学员写出培训小结，总结在思想、知识、技能、作风上的进步，与培训成绩一起放进人事档案。对于业务操作和技术技能方面的培训，则可将学员培训前后的水平进行比较，以确定培训有无成效及成效多大。②培训结束后的工作评价。学习的目的在于应用，回任后的工作表现是检验培训效果的更直接的证明。回任工作考核的主要内容是：思想上有无进步，对企业文化的认同感有无增加，工作态度和作风有无改变，业务能力有无提高，工作效率有无增进。最后综合起来判断培训目标是否达到。

第三节 培训方法的选择与组织实施

第一单元 培训方法的选择与应用

【学习目标】

通过学习，了解各类培训方法的种类和特点；掌握选择培训方法的程序和几种常用培训方法的应用。

【知识要求】

一、适宜知识类培训的直接传授培训方法

培训方法的选择要和培训内容紧密相关，不同的培训内容适用于不同的培训方法。不同培训方法有不同特点，在实际工作中，应依据公司的培训目的、培训内容以及培训对象，选择适当的培训方法。

(一) 讲授法

讲授法是指教师按照准备好的讲稿系统地向受训者传授知识的方法。它是最基本的培训方法，适用于各类学员对学科知识、前沿理论的系统了解，主要有灌输式讲授、启发式讲授、画龙点睛式讲授三种方式。讲课教师是讲授法成败的关键因素。

讲授法的优点：传授内容多，知识比较系统、全面，有利于大面积培养人才；对培训环境要求不高；有利于教师的发挥；学员可利用教室环境相互

沟通；也能够向教师请教疑难问题；员工平均培训费用较低。

讲授法的缺点：传授内容多，学员难以吸收、消化；单向传授不利于教学双方互动；不能满足学员的个性需求；教师水平直接影响培训效果，容易导致理论与实践相脱节；传授方式较为枯燥单一，不适合成人学习。

（二）专题讲座法

专题讲座法形式上和课堂教学法基本相同，但在内容上有所差异。课堂教学一般是系统知识的传授，每节课涉及一个专题，接连多次授课；专题讲座是针对某一个专题知识，一般只安排一次培训。这种培训方法适合于管理人员或技术人员了解专业技术发展方向或当前热点问题等方面知识。

专题讲座法的优点：培训不占用大量的时间，形式比较灵活；可随时满足员工某一方面的培训需求；讲授内容集中于某一专题，培训对象易于加深理解。

专题讲座法的缺点：讲座中传授的知识相对集中，内容可能不具备较好的系统性。

（三）研讨法

研讨法是指在教师引导下，学员围绕某一个或几个主题进行交流，相互启发的培训方法。

1. 研讨法的类型。

（1）以教师为中心的研讨和以学生为中心的研讨。以教师为中心的研讨会从头至尾由教师组织，教师提出问题，引导学生作出回答。教师起着活跃气氛、使讨论不断深入的作用。讨论的问题除主题本身外，有时也包括由学生的回答引出的问题。讨论也可以采用这种形式，教师先指定阅读材料，然后围绕材料提出问题，并要求学生回答。研讨结束后，由教师进行总结。

以学生为中心的研讨常常采用分组讨论的形式。有两种方法：一是由教师提出问题或任务，学生独立提出解决办法；二是不规定研讨的任务，学生就某议题进行自由讨论，进行相互启发。

研讨法还可以既不以教师为中心，也不以学生为中心，而是由某一个组织举办，参加者以平等的身份就某一主题展开讨论。

（2）任务取向的研讨与过程取向的研讨。任务取向的研讨着眼于达到某种目标，这个目标是事先确定的，即通过讨论弄清某一个或几个问题，或者得出某个结论，组织这样的研讨需要设计能够引起讨论者兴趣、具有探索价值的题目，如“知识经济时代中国农业科技创新转移模式”。

过程取向的研讨着眼于讨论过程中学生之间的相互影响，重点是相互启迪，进行信息交换，并增进了解，加深感情。

一个成功的研讨应当是任务—过程取向的研讨，既能得出某个结论，又能达到相互影响的目的，这需要对讨论进行精心的组织。例如，先分成小组讨论，小组内进行充分的交流，意见达成一致；然后小组推举一人在全体学

员的讨论会上发言。

2. 研讨法的优点。

(1) 多向式信息交流。在讨论过程中,教师与学员间,学员与学员间相互交流、启发和借鉴,及时反馈,有利于学员取长补短,开阔思路,促进能力的提高。

(2) 要求学员积极参与,有利于培养学员的综合能力。研讨法要求在调查准备的基础上,就研讨内容提出自己的观点,找出解决办法,因而学员必须独立思考,收集、查阅各种资料,分析问题,并用语言表达,同时还要能判断评价别人的观点并及时作出反应。

(3) 加深学员对知识的理解。通过对实际问题的研究、讨论,为学员提供了运用所学知识的机会,加深了学员对原理知识的理解,提高其运用能力,并激发进一步学习的动力。

(4) 研讨法形式多样、适应性强,可针对不同的培训目的选择适当的方法。

3. 研讨法的难点。

(1) 对研讨题目、内容的准备要求较高。

(2) 对指导教师的要求较高。

4. 选题注意事项。

(1) 题目应具有代表性、启发性。

(2) 题目难度要适当。

(3) 研讨题目应事先提供给学员,以便做好研讨准备。

二、以掌握技能为目的的实践性培训方法

实践法是通过让学员在实际工作岗位或真实的工作环境中,亲身操作、体验,掌握工作所需的知识、技能的培训方法,在员工培训中应用最为普遍。这种方法将培训内容和实际工作直接相结合,具有很强的实用性,是员工培训的有效手段。适用于从事具体岗位所应具备的能力、技能和管理实务类培训。

实践法的优点:经济,受训者边干边学,一般无须特别准备教室及其他培训设施;实用、有效,受训者通过实干来学习,使培训的内容与受训者将要从事的工作紧密结合,而且受训者在“干”的过程中,能迅速得到关于他们工作行为的反馈和评价。

实践法的常用方式如下。

(一) 工作指导法

工作指导法又称教练法、实习法,是指由一位有经验的工人或直接主管人员在工作岗位上对受训者进行培训的方法。指导教练的任务是指导受训者如何做,提出如何做好的建议,并对受训者进行激励。

工作指导法的优点是应用广泛,可用于基层生产工人培训,如让受训者

通过观察教练工作和实际操作,掌握机械操作的技能。也可用于各级管理人员培训,让受训者与现任管理人员一起工作,后者负责对受训者进行指导,一旦现任管理人员因退休、提升、调动等原因离开岗位时,训练有素的受训者便可立即顶替,如设立助理职务培养和开发企业未来的高层管理人员。

这种方法不一定要有详细、完整的教学计划,但应注意培训的要点:一是关键工作环节的要求;二是做好工作的原则和技巧;三是须避免、防止的问题和错误。

(二) 工作轮换法

工作轮换法是指让受训者在预定时期内变换工作岗位,使其获得不同岗位的工作经验的培训方法。以管理岗位的工作轮换培训为例,让受训者有计划地到各个部门学习,如生产、销售、财务等部门,在每个部门工作几个月。实际参与所在部门的工作,或仅仅作为观察者,以便了解所在部门的业务,扩大受训者对整个企业各环节工作的了解。

1. 工作轮换法的优点。

- (1) 能丰富受训者的工作经验,增加对企业工作的了解。
- (2) 使受训者明确自己的长处和弱点,找到适合自己的位置。
- (3) 改善部门间的合作,使管理者能够更好地理解相互间的问题。

2. 工作轮换法的缺点。工作轮换法鼓励“通才化”,适合于一般直线管理人员的培训,不适用于职能管理人员。

(三) 特别任务法

特别任务法是指企业通过为某些员工分派特别任务对其进行培训的方法,此法常用于管理培训。其具体形式如下。

1. 委员会或初级董事会。这是为有发展前途的中层管理人员提供的,培养分析全公司范围问题的能力,提高决策能力的培训方法。一般“初级董事会”由10~12名受训者组成,受训者来自各个部门,他们针对高层次的管理问题,如组织结构、经营管理人员的报酬以及部门间的冲突等提出建议,并将这些建议提交给正式的董事会,通过这种方法为这些管理人员提供分析公司高层次问题的机会。

2. 行动学习。这是让受训者将全部时间用于分析、解决其他部门而非本部门问题的一种课题研究法。4~5名受训者组成一个小组,定期开会,就研究进展和结果进行讨论。这种方法为受训者提供了解决实际问题的真实经验,可提高他们分析、解决问题以及制订计划的能力。

(四) 个别指导法

个别指导法和我国以前的“师傅带徒弟”或“学徒工制度”相类似。目前我国仍有很多企业在实行这种帮带式培训方式,其主要特点在于通过资历较深的员工的指导,使新员工能够迅速掌握岗位技能。

1. 个别指导法的优点。

- (1) 新员工在师傅的指导下开始工作，可以避免盲目摸索。
- (2) 有利于新员工尽快融入团队。
- (3) 可以消除刚从高校毕业的学生进入工作状态的紧张感。
- (4) 有利于企业传统优良工作作风的传递。
- (5) 新员工可从指导者处获取丰富的经验。

2. 个别指导法的缺点。

- (1) 为防止新员工对自己构成威胁，指导者可能会有意保留自己的经验、技术，从而使指导流于形式。
- (2) 指导者自身水平对新员工的学习效果有极大影响。
- (3) 指导者不良的工作习惯会影响新员工。
- (4) 不利于新员工的工作创新。

三、参与式培训方法

参与式培训方法是调动培训对象积极性，让其在培训者与培训对象双方的互动中学习的方法。这类方法的主要特征是每个培训对象积极参与培训活动，从亲身参与中获得知识、技能和正确的行为方式，开拓思维，转变观念。其主要形式有自学、案例研究法、头脑风暴法、模拟训练法、敏感性训练法和管理者训练法。

(一) 自学

自学适用于知识、技能、观念、思维、心态等多方面的学习。自学既适用于岗前培训，又适用于在岗培训，而且新员工和老员工都可以通过自学掌握必备的知识和技能。

1. 自学的优点。

(1) 费用低。自学只需要为自学者创造一定的学习条件或者对自学进行必要的组织，如购买书籍，而不需要聘请教师，购置大件教学设备，不需要解决学员的食宿问题，因此自学费用比课堂培训低得多。

(2) 不影响工作。与集中培训不同，自学往往是在业余时间进行，学习和工作不会发生矛盾，对工作一般不会产生影响。

(3) 学习者自主性强。自学者可根据自己的具体情况安排时间和进度，有重点地选择学习内容，学习者自主性强，可弹性安排学习计划。

(4) 可体现学习的个别差异。自学者可以对学习内容进行选择，着重学习自己不熟悉的内容。同时，学习者可按照自己习惯的方法学习。

(5) 培养员工的自学能力。在信息时代，每个人都必须终身受教育，学会如何学习对于每个人都非常重要。自学的过程是学习者主动地掌握知识的过程，必然会提高学习能力。

2. 自学的缺点。

(1) 学习的内容受到限制。自学时缺少交流、演练和指点，通过交流、演练和指点才能掌握的东西显然不适合自学。

(2) 学习效果可能存在很大差异。每个员工的自学能力和主动性不同,学习效果可能存在很大差异。

(3) 学习中遇到的疑问和难题往往得不到解答。在课堂培训时,教师会对重点和难点进行着重讲解,使学生能够听懂。在自学时,学习者遇到不懂的问题可能无法得到解答。

(4) 容易使自学者感到单调、乏味。在讲授时,教师一般通过生动的讲解引起学员的兴趣,营造良好的学习气氛。自学是单个进行,如果恰好学习者对学习的内容缺乏兴趣,就会产生单调、乏味的感觉。

(二) 案例研究法

案例研究法是一种信息双向性交流的培训方式,它将知识传授和能力提高两者融合到一起,是一种非常有特色的培训方法。可分为案例分析法和事件处理法两种。

1. 案例分析法。案例分析法又称个案分析法,它是围绕一定的培训目的,把实际中真实的场景加以典型化处理,形成供学员思考分析和决断的案例,通过独立研究和相互讨论的方式,来提高学员的分析及解决问题的能力的一种培训方法。

案例分析法中的案例用于教学时应满足以下三个要求:内容真实,案例中应包含一定的管理问题,案例必须有明确的目的。

案例分析可分为两种类型:第一种是描述评价型。即描述解决某种问题的全过程,包括其实际后果不论成功或失败。这样,留给学员的分析任务只是对案例中的做法进行事后分析,以及提出“亡羊补牢”性的建议。第二种是分析决策型。即只介绍某一待解决的问题,由学员去分析并提出对策。本方法能更有效地培养学员分析决策、解决问题的能力。上述两种方法不是截然分开的,中间存在着一系列过渡状态。解决问题的过程有七个环节,如图3—5所示。

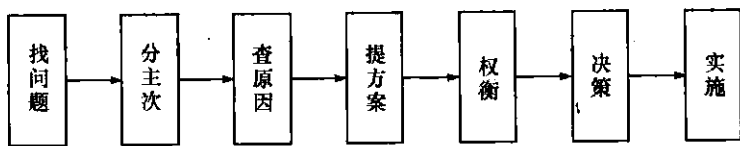


图 3—5 解决问题的七个环节

一个案例可以终止于七个环节中的任何一个。例如,若进行到第三个环节,即问题产生原因已找出,留给学员去做的事便是对症下药,列出若干备选方案,逐一权衡比较,然后制定出决策等;若只找出了问题,分清了主次,则查明原因这一环节也有待学员去做,学员的任务便加重了,案例的分析难度也相应增加。如此逐步上溯,若案例只介绍了头绪纷繁的一种管理情景,则学员应找出此情景中究竟存在哪些问题,案例研究的难度也就更大

了；反之，若案例中七个环节均已覆盖，即介绍了解决问题的全过程及其后果，学员已能对此做法作一番评价，这才属于描述评价型的案例。

2. 事件处理法。事件处理法是指让学员自行收集亲身经历的案例，将这些案例作为个案，利用案例研究法进行分析讨论，并用讨论结果来处理日常工作中可能出现的问题。学员间通过彼此亲历事件的相互交流和讨论，可使企业内部信息得到充分利用和共享，同时有利于形成一个和谐、合作的工作环境。

事件处理法的适用范围：适宜各类员工了解解决问题时收集各种情报及分析具体情况的重要性；了解工作中相互倾听、相互商量、不断思考的重要性；通过自编案例及案例的交流分析，提高学员理论联系实际的能力、分析解决问题的能力以及表达、交流能力；培养员工间良好的人际关系。

事件处理法的优点：参与性强，使学员由被动接受变为主动参与；将学员解决问题能力的提高融入知识传授中；教学方式生动具体，直观易学；学员之间能够通过案例分析达到交流的目的。

事件处理法的缺点：案例准备的时间较长且要求高；案例法需要较多的培训时间，同时对学员能力有一定的要求；对培训顾问的能力要求高；无效的案例会浪费培训对象的时间和精力。

（三）头脑风暴法

头脑风暴法又称研讨会法、讨论培训法或管理增值训练法，其特点是培训对象在培训活动中相互启发思想、激发创造性思维，它能最大限度地发挥每个参加者的创造能力，提供解决问题的更多更好的方案。

操作要点：只规定一个主题，即明确要解决的问题，保证讨论内容不泛滥。把参加者组织在一起，无拘无束地提出解决问题的建议或方案，组织者和参加者都不能评议他人的建议和方案。事后再收集各参加者的意见，交给全体参加者。然后排除重复的、明显不合理的方案，重新表达内容含糊的方案。组织全体参加者对各可行方案逐一评估，选出最优方案。头脑风暴法的关键是要排除思维障碍，消除心理压力，让参加者轻松自由、各抒己见。

头脑风暴法的优点：培训过程中为企业解决了实际问题，大大提高了培训的收益；可以帮助学员解决工作中遇到的实际困难；培训中学员参与性强；小组讨论有利于加深学员对问题理解的程度；集中了集体的智慧，达到了相互启发的目的。

头脑风暴法的缺点：对培训顾问要求高，如果不善于引导讨论，可能会使讨论漫无边际；培训顾问主要扮演引导的角色，讲授的机会较少；研究的主题能否得到解决也受培训对象水平的限制；主题的挑选难度大，不是所有的主题都适合用来讨论。

（四）模拟训练法

模拟训练法以工作中的实际情况为基础，将实际工作中可利用的资源、

约束条件和工作过程模型化。学员在假定的工作情境中参与活动，学习从事特定工作的行为和技能，提高其处理问题的能力。其基本形式有人和机器共同参与模拟活动，人与计算机共同参与模拟活动。

模拟训练法的优点：学员在培训中工作技能将会获得提高；通过培训有利于加强员工的竞争意识；可以带动培训中的学习气氛。

模拟训练法的缺点：模拟情景准备时间长，而且质量要求高；对组织者要求高，要求其熟悉培训中的各项技能。

这种方法与角色扮演类似，但并不完全相同。模拟训练法更侧重于对操作技能和反应敏捷的培训，它把参加者置于模拟的现实工作环境中，让参加者反复操作装置，解决实际工作中可能出现的各种问题，为进入实际工作岗位打下基础。这种方法比较适用于对操作技能要求较高的员工的培训。

（五）敏感性训练法

敏感性训练法又称 T 小组法，简称 ST (Sensitivity Training) 法。敏感性训练要求学员在小组中就参加者的个人情感、态度及行为进行坦率、公正的讨论，相互交流对各自行为的看法，并说明其引起的情绪反应。它的目的是要提高学员对自己的行为和他人的行为的洞察力，了解自己在他人心目中的“形象”，感受与周围人群的相互关系和相互作用，学习与他人沟通的方式，发展在各种情况下的应变能力，在群体活动中采取建设性行为。

敏感性训练法适用于组织发展训练；晋升前的人际关系训练；中青年管理人员的人格塑造训练；新进人员的集体组织训练；外派工作人员的异国文化训练等。

敏感性训练法常采用集体住宿训练、小组讨论、个别交流等活动方式。具体训练日程由指导者安排，内容可包括问题讨论、案例研究等。讨论中，每个学员充分暴露自己的态度和行为，并从小组成员那里获得对自己行为的真实反馈，同时了解自己的行为如何影响他人，从而改善自己的态度和行为。

（六）管理者训练法

管理者训练法 (Manager Training Plan) 简称 MTP 法，是产业界最为普及的管理人员培训方法。这种方法旨在使学员系统地学习，深刻地理解管理的基本原理和知识，从而提高他们的管理能力。

管理者训练法适用于培训中低层管理人员掌握管理的基本原理、知识，提高管理的能力。一般采用专家授课、学员间研讨的培训方式。企业可进行大型的集中训练，以脱产方式进行。管理者训练法的操作要点：指导教师是管理者训练法的关键，一般采用外聘专家或由企业内部曾接受过此法训练的高级管理人员担任。

四、适宜行为调整和心理训练的培训方法

针对行为调整和心理训练可采用的训练方法有角色扮演法和拓展训练。

（一）角色扮演法

角色扮演法是在一个模拟真实的工作情境中，让参加者身处模拟的日常工作环境之中，并按照他在实际工作中应有的权责来担当与实际工作类似的角色，模拟性地处理工作事务，从而提高处理各种问题的能力。这种方法的精髓在于“以动作和行为作为练习的内容来开发设想”。也就是说，学员们不是针对某问题相互对话，而是针对某问题采取实际行动，以提高个人及集体解决问题的能力。

行为模仿法是一种特殊的角色扮演法，它通过向学员展示特定行为的范本，由学员在模拟的环境中进行角色扮演，并由指导者对其行为提供反馈的训练方法，它适宜于中层管理人员、基层管理人员、一般员工的培训。它能使学员的行为符合其职业、岗位的行为要求，提高学员的行为能力；使学员能更好地处理工作环境中的人际关系。这种培训方法根据培训的具体对象确定培训内容，如基层主管指导新雇员，纠正下属的不良工作习惯等。它的操作步骤如下：首先，建立示范模型；其次，角色扮演与体验；再次，社会行为强化；最后，培训成果的转化与应用。

1. 角色扮演法的优点。

（1）学员参与性强，学员与教师之间的互动交流充分，可以提高学员培训的积极性。

（2）角色扮演中特定的模拟环境和主题有利于增强培训效果。

（3）在角色扮演过程中，学员之间需要进行交流、沟通与配合，因此可增加彼此之间的感情交流，培养他们的沟通、自我表达、相互认知等社会交往能力。

（4）在角色扮演过程中，学员可以互相学习，及时认识到自身存在的问题并进行改正，明白本身的不足，使各方面能力得到提高。

（5）提高学员业务能力，同时加强了其反应能力和心理素质。

（6）具有高度的灵活性，实施者可以根据培训的需要改变受训者的角色，调整培训内容；同时，角色扮演对培训时间没有任何特定的限制，视要求而决定培训时间的长短。

2. 角色扮演法的缺点。

（1）场景是人为设计的，如果设计者没有精湛的设计能力，设计出来的场景可能会过于简单、造作，使受训者得不到真正的角色锻炼、能力提高的机会。

（2）实际工作环境复杂多变，而模拟环境却是静态的、不变的。

（3）扮演中的问题分析仅限于个人，不具有普遍性。

（4）有时学员由于自身原因，参与意识不强，角色表现漫不经心，影响培训效果。

综上所述，角色扮演法既有自己的优点，又有不足之处，是一种难度很

高的培训和测评方法。要想达到理想的培训和测评效果就必须进行严格的情景模拟设计，同时，保证角色扮演全过程的有效控制，以纠正随时可能产生的问题。

（二）拓展训练

拓展训练是指通过模拟探险活动进行的情景式心理训练、人格训练、管理训练。它以外化型体能训练为主，学员被置于各种艰难的情境中，在面对挑战、克服困难和解决问题的过程中，使人的心理素质得到改善。包括场地拓展训练和野外拓展训练两种形式。

1. 场地拓展训练。场地拓展训练是指需要利用人工设施（固定基地）的训练活动，包括高空断桥、空中单杠、缅甸桥等高空项目以及扎筏泅渡、合力过河等水上项目。场地拓展的特点如下。

（1）有限的空间，无限的可能。如训练场地的几根绳索，却是能否生存的关键；几块木板，成了架设通往成功的桥梁。

（2）有形的游戏，锻炼的是无形的思维。在培训师的引导下，利用简单的道具，整个团队进入模拟真实的训练状态，团队和个人的优点得以凸显，问题也不同程度地暴露出来，在反复的交流回顾中，也许找到了某些想要的答案，也许为今后问题的解决提供了思路。

（3）简便，容易实施。场地拓展训练可以在会议厅里进行，也可以在室外的操场上进行，因此它既可以作为一次单独的完整团队培训项目来开展，又能很好地和会议、酒会、其他培训相结合，使团队从以下几个方面得到收益和改善。

①变革与学习。项目中将会设置和日常环境中不同的困难，迫使团队以新的思维解决问题，建立新的学习和决策模式。

②沟通与默契。有意识地设置沟通障碍，建立团队新的沟通渠道，培养团队默契感。

③心态和士气。变换环境，调整团队状态，通过新的因素的刺激提升团队士气。

④共同愿景。在微缩的企业团队实验室中检验和明确团队的努力方向，从而在大的环境中把握正确的方向。

场地拓展训练是一种既稳妥又新鲜的培训方法，可以促进团队内部和谐、提高沟通的效率、提升员工的积极性，对形成从形式到内涵真正为大家认同的企业文化起着明显的作用，也能作为企业正统培训的补充，为企业未来建立真正的学习型组织打下坚实的基础。

2. 野外拓展训练。野外拓展训练是指在自然地域，通过模拟探险活动进行的情景体验式心理训练。它起源于第二次世界大战中的海员学校，意思是一只小船离开安全的港湾，勇敢地开始探险的旅程，去接受一个个挑战，战胜一个个困难。它旨在训练海员的意志和生存能力，后被应用于管理训练

和心理训练等领域，用于提高人的自信心，培养把握机遇、抵御风险、积极进取和团队精神等素质，以提高个体的环境适应与发展能力，提高组织的环境适应与发展能力。

野外拓展训练的基本原理：通过野外探险活动中的情景设置，使参加者体验所经历的各种情绪，从而了解自身（或团队）面临某一外界刺激时的心理反应及其后果，以实现提升学员能力的培训目标。

野外拓展训练包括远足、登山、攀岩和漂流等项目。这些活动是参加者的一种媒介，使他们可以了解自身与同伴的力量、局限和潜力。

3. 野外拓展和场地拓展的区别。

- (1) 野外拓展借助自然地域，轻松自然。
- (2) 野外拓展提供了真实模拟的情境体验。
- (3) 野外拓展使参与人员拥有开放接纳的心态。
- (4) 野外拓展使参与人员拥有与以往不同的共同生活经历。

五、科技时代的培训方式

随着现代社会信息技术的发展，大量的信息技术被引进到培训领域。在这种情况下，新兴的培训方式不断涌现，如网上培训、虚拟培训等培训方式在很多公司受到欢迎。

（一）网上培训

网上培训又称基于网络的培训，是指通过企业的内部网或因特网对学员进行培训的方式。它是将现代网络技术应用于人力资源开发领域而创造出来的培训方法产物，它以其无可比拟的优越性受到越来越多企业的青睐。

在网上培训中，老师将培训课程储存在培训网站上，散布在世界各地的学员利用网络浏览器进入该网站接受培训。

网上培训和现实培训相比，具有以下优越性。

1. 无须将学员从各地召集到一起，大大节省了培训费用。
2. 网上培训方式下，网络上的内容易修改，且修改培训内容时，无须重新准备教材或其他教学工具，费用低；可及时、低成本地更新培训内容。
3. 网上培训可充分利用网络上大量的声音、图片和影音文件等资源，增强课堂教学的趣味性，从而提高学员的学习效率。
4. 网上培训的进程安排比较灵活，学员可以充分利用空闲时间进行，而不用中断工作。

网上培训的缺点主要有以下两个。

1. 网上培训要求企业建立良好的网络培训系统，这需要大量的培训资金，中小型企业由于受资金限制，往往无法花费资金购买相关培训设备和技术。
2. 某些培训内容不适用于网上培训方式，如关于人际交流的技能培训就不适用于网上培训方式。

（二）虚拟培训

虚拟培训是指利用虚拟现实技术生成实时的、具有三维信息的人工虚拟环境，学员通过运用某些设备接受和响应该环境的各种感官刺激而进入其中，并可根据需要通过多种交互设备来驾驭环境、操作工具和操作对象，从而达到提高培训对象各种技能或学习知识的目的。

虚拟培训的优点在于它的仿真性、超时空性、自主性、安全性。在培训中，学员能够自主地选择或组合虚拟培训场地和设施，而且学员可以在重复中不断增强自己的训练效果；更重要的是这种虚拟环境使他们脱离了现实环境培训中的风险，并能从这种培训中获得感性知识和实际经验。

除上述培训方法外，还有函授、业余进修，开展读书活动，参观访问等方法，这些方法是通过参加者的自身努力、自我约束能够完成的，公司只起鼓励、支持和引导作用。

【能力要求】

一、选择培训方法的程序

（一）确定培训活动的领域

企业培训的目的和特性形成培训目标，在具体实施培训活动时要划定培训的领域。要在这些领域中有效地开展教育培训活动，就要选择恰当的技巧和方法。

对企业培训的领域进行整理和分类，并把它们与培训课程相对照，研究选择适当的培训方法和技巧，以适应培训目标所设定的领域。

（二）分析培训方法的适用性

培训方法是为了有效地实现培训目标而挑选出的手段和技法。它必须与教育培训需求、培训课程、培训目标相适应，同时，它的选择必须符合培训对象的要求。

从培训方法与培训内容、培训目标的相关关系出发，对企业培训中的培训方法可作如下分类。

1. 与事实和概念的教育培训相适应的培训方法，包括讲义法、项目指导法、演示法、参观等。
2. 与解决问题能力的培训相适应的培训方法，如案例分析法、文件筐法、课题研究法和商务游戏法等。
3. 与创造性培训相适应的培训方法，如头脑风暴法、形象训练法和等价变换的思考方法等。
4. 与技能培训相适应的培训方法，如实习或练习、工作传授法、个人指导法和模拟训练等。
5. 与态度、价值观以及陶冶人格情操教育相适应的培训方法，如面谈法、集体讨论法、集体决策法、角色扮演法、悟性训练和管理方格理论培

训等。

6. 基本能力的开发方法,如自我开发的支持、OJT 以及将集中培训运用于工作中的跟踪培训等。

(三) 根据培训要求优选培训方法

每一种培训方法都有它的长处与短处,有一定的适用领域。优选培训方法,即选择最优的培训方法,也就是要选最合适的培训方法。优选培训方法应考虑以下几点要求。

1. 保证培训方法的选择要有针对性,即针对具体的工作任务来选择。

2. 保证培训方法与培训目的、课程目标相适应。

3. 保证选用的培训方法与受训者群体特征相适应。分析受训者群体特征可使用以下参数。

(1) 学员构成。在目标参数条件既定的情况下,学员构成这一参数通过学员的职务特征、技术心理成熟度和学员个性特征三个方面来影响培训方式的选择。

(2) 工作可离度。如果学员工作可离度低,进行集中培训会影其业务的开展。当学员工作可离度高时,企业可以根据其他条件对培训方式进行选择。

(3) 工作压力。当企业中员工的工作压力很大,内外部竞争激烈时,即使企业不组织集中正式培训,员工也会为了提高自己的竞争实力而去自学,此时适合采用控制力较弱的学习方式。当企业中员工的工作压力较小时,由于其控制力弱,员工的学习惰性往往会导致培训的失败,因而,此时适合正式的培训,如目前企业在制度中对员工的职业资格、素质标准作出硬性规定,通过对员工施加制度压力的方式来促进企业内学习风气的养成。

4. 培训方式方法要与企业的培训文化相适应。

5. 培训方法的选择还取决于培训的资源与可能性(设备、花销、场地、时间等)。

二、几种常用培训方法的应用

(一) 案例分析法的操作程序

1. 培训前的准备工作。培训者根据培训目标和培训对象确定培训课程的具体内容,并从平时积累的案例中选择适当的案例作为研讨内容,同时制订培训计划,确定培训时间、地点。

2. 培训前的介绍工作。介绍工作包括培训者自我介绍,案例分析法的基本内容、特点,案例分析法应用时应注意的问题及应用后期望达到的效果,本次培训课程的计划安排,学员的自我介绍,学员分组。

3. 案例讨论。先由培训者展示案例资料,让学员了解、熟悉案例内容,各小组再分别研讨案例,确定核心问题,并通过讨论选择最佳方案,最后全体讨论解决问题的方案。

4. 分析总结。培训者就案例内容及解决方案进行总结,并针对本次培训课程的学习要点进行总结,对讨论质量作出评价。

5. 案例编写的步骤。案例内容一般包括说明,即目的、对象、使用建议、作者等内容;正文;附件,如数据、图表、有关规章制度、有关背景知识等;思考题。简单的案例至少应包括正文和思考题,其中正文一般按照事件发展的顺序展开,对于复杂的案例还应先介绍事件发生的背景;思考题不止一个,提问方式多种多样,如“你认为案例中主人公的行为有无不妥之处”“针对A公司的问题应采取什么对策”等。具体编写步骤如下。

(1) 确定培训目的。案例的编写要以培训目的为依据,培训目的应当具体、明确。

(2) 收集信息。信息的来源一般有四个:一是公开出版发行的报刊书籍,二是内部的文件资料,三是有关人员的叙述,四是自己的经历。如果仅依据公开的报刊书籍而不进行深入调查,很难编写出高水平的案例。

(3) 写作。事件的起因、发展、结果应忠于事实,引用的数据要准确(不便于公开的除外),涉及的机构和人名可隐去。如果案例需要公开,应征得有关机构、人员的同意。

(4) 检测。请不熟悉案例的人或经验丰富的人来审阅案例,看它是否存在缺陷或遗漏。

(5) 定稿。根据审阅者的意见对案例进行修改,最后定稿。

(二) 事件处理法的操作程序

1. 准备阶段。

(1) 指导员确定培训对象及人数。

(2) 指导员确定议题的大致范围,范围不宜过细,以免学员“无话可说”。

(3) 每位学员根据议题制作个人亲历案例。

(4) 指导员将学员分组,每组5~6人。

(5) 确定会议地点和会议时间。

(6) 指导员应准备的知识,包括个案研究法的一般方法、实施要点及其他应用个案研究法进行培训时应注意的问题;事件处理法特有的方法、注意点、背景特色以及会议后的评价。

2. 实施阶段。

(1) 指导员向各小组成员介绍本法实施概要、背景特色及注意点。

(2) 各小组简单介绍小组成员所提出的个案,包括问题名称及发生状况。

(3) 从较容易讨论的内容开始,由指导员或组长排定讨论程序。

(4) 各组开始进行讨论。先提出个案,由各组员收集实情。个案制作者在讨论到他制作的个案时,应作为这轮讨论的主持人,其他组员收集实情时

可质询主持人。发现问题时，组员相互讨论，并阐述个人的解决方法。组长或指导员组织学员进行评价，讨论“学到些什么”。

3. 实施要点。

(1) 指导员确定的议题范围不宜过细，以免学员们没有问题可讨论；议题涉及问题不宜太少，否则不能充分实现公司情报的共有化利用。

(2) 制作个人亲历案例时应注意的事项：这一案例应该是你亲身经历的问题中最难解决的一个实例；应尽可能是最近发生的；应是工作上经常发生的，难以判断、把握和处理，不能任其再次发生的；要简单记述该案例的原委。由于提出个案是为介绍给其他小组，加深彼此的经验，因此，不论是成功还是失败的例子都可以选择，但必须选择自己亲身经历的案例。个案的制作程序可参见表 3--12 的各项内容。

表 3—12 个案分析表

作者：	时间：
部门：	岗位：
内容简介	
发生背景	依 5W2H 原则逐条列出个案的发生背景
解决对策	列出实际解决对策。若为已解决的事件，应写下从发生到解决的经过；若是未解决的事件，写下自己准备采取的对策
经验教训	记录从这个个案中得到的经验教训，至少 2~3 项 例：迅速将发生纠纷的案件报告上司，应毫无疏漏地承接业务的转移等

(3) 记录个案发生的背景时应依据的 5W2H 原则：何人 (Who)、何事 (What)、何时 (When)、何地 (Where)、何物 (Which)、如何做 (How)、多少费用 (How much)。

(4) 各组讨论时应注意：学员自主讨论，指导员不参加讨论；自主讨论时，必须明确讨论目标，并注意时间的控制，每个个案进行时间约为 30~40 分钟；主持人在回答组员咨询时，应回答事件发生前的背景情况，而不是事件发生后的解决策略。

(5) 在讨论“学到些什么”时，需多花费一些时间。

(三) 头脑风暴法的操作程序

1. 准备阶段。教师应事先对所议问题进行一定的研究，弄清问题的实质，找到问题的关键，设定解决问题所要达到的目标。同时选定参加会议人员，一般以 5~10 人为宜，不宜太多。然后将会议的时间、地点、所要解决的问题、可供参考的资料和设想、需要达到的目标等事宜一并提前通知与会人员，让大家做好充分的准备。

2. 热身阶段。这个阶段的目的是营造一种自由、宽松、祥和的氛围，使大家得以放松，进入一种无拘无束的状态。主持人宣布开会后，先说明会

议规则，然后随便谈点有趣的话题，让大家的思维处于轻松和活跃的状态。

3. 明确问题。主持人简要地介绍有待解决的问题。介绍时须简洁、明确，不可过分周全，否则过多的信息会限制人的思维，干扰思维的创新性。作为启发思想的开端，教师通常要给学生 10~15 分钟的时间进行头脑风暴（或震荡）。

4. 记录参加者的思想。经过一段时间的思考后，大家对问题已经有了较深程度的理解。这时，为了使大家具有新思维，能够从新的角度思考问题，需认真记载各人提供的建议，从中筛选出一些思想，并把这些思想用幻灯片或在黑板上呈现出来。

思想的记载很重要，因为记载下的思想能验证团体的思想成果。由于许多参加者通常需在同时提出许多建议，因此，一次性记录所有这些思想在人力和物力上是不允许的，这将排除一些建议。不过，记下这些思想作为未来的参考是很重要的。通过记录的整理和归纳，找出富有创意的见解，以及具有启发性的表述，供下一步畅谈时参考。

5. 畅谈阶段。畅谈是头脑风暴法的创意阶段。

为了使大家能够畅所欲言，需要制定的规则是：第一，不要私下交谈，以免分散注意力；第二，不妨碍及评论他人发言，每人只谈自己的想法；第三，发表见解时要简单明了，一次发言只谈一种见解。主持人首先要向大家宣布这些规则，随后引导大家自由发言、自由想象，使彼此相互启发、相互补充，真正做到知无不言、言无不尽、畅所欲言，然后将会议发言记录进行整理。

6. 解决问题。在综合大家的意见后，将大家的想法整理成若干方案，经过多次反复比较和优中择优，最后确定 1~3 个最佳方案。这些方案往往是多种创意的优势组合，是大家的集体智慧综合作用的结果，进而提出最终解决问题的可行性方案。

（四）应用案例

案例之一：某公司角色扮演法——演讲技能

本案例从培训角度进行角色扮演法操作，用来进行讲演技能训练。

你在组织中获得了一个提升机会。你已被提名这一职位，但是还有一些其他候选人。

一份备忘录放在你的桌上，来自于人事经理，内容如下：鉴于已有多名候选人的情况，我们决定通过采取一种竞争方式来产生一名最好的候选人，评选小组由 3~4 名高层管理人员组成，要求每一个候选人发表一次讲演以支持自己。每个人只有 10 分钟的发言机会，时间定在明日。

你发现备忘录的日期是昨天，正巧电话铃也响起来了，是人事经理打来的。他通知你，评审将于 15 分钟后开始。

你现在只有 15 分钟来准备你的讲话提纲。

记住，你要问自己四个问题：

1. 你为什么要讲？
2. 你讲给谁听？
3. 你准备讲些什么？
4. 你准备如何讲？

参考答案：

1. 讲演的目的

- (1) 为交流信息——告知。
- (2) 为表达一个建议——说服人们接受。
- (3) 为鼓励和促进——激励。

2. 讲演的对象

- (1) 听众的规模有多大？
- (2) 听众对你准备告知的事情了解多少？
- (3) 听众是什么人？

3. 讲演的内容

- (1) 列出讲话提纲。
- (2) 列出讲话要点。
- (3) 选择要点中的关键点。
- (4) 确定时间分配。
- (5) 展开讲演程序。
- (6) 收集支持信息。

4. 讲演的结构

- (1) 设定讲演的结构。
- (2) 写出重要提示。
- (3) 用语恰当、准确。
- (4) 考虑使用形象辅助手段。
- (5) 考虑穿插趣事和幽默。

5. 角色扮演的安排及程序

- (1) 在你的组排定一个讲演顺序。

(2) 第一个候选人（第一个讲演者）的评审小组由组内其他成员构成，但不包括第二个准备讲演者。第二个讲演者离开房间，直至轮到他发言时为止。

(3) 第一个候选人可以作为评价第二个候选人的评委，而第三个候选人离开房间，如此轮流讲演和评价，直到每个人都完成讲演。

- (4) 注意，每人只有10分钟的讲演时间。

(5) 作为评委，你要完成对每个讲演者的评价，将评价结果填入表3—13中。

(6) 讲演和评价全部结束以后,在组内讨论评价结果,从中吸取有益的东西。

表 3—13 角色扮演评价表

评价内容	候选人顺序				
	1	2	3	4	5
讲演有无开头、展开和结束?					
是否符合时间要求?					
候选人的表现是否自然放松?					
候选人使用提示卡片是否不明显?					
候选人扮演案例中的角色是否有效?					
对讲演的评语					
1					
2					
3					
4					
5					

案例之二：某保险公司休闲探险活动

一、企业需要培训

如果你没有拖鞋就不会在晚上走路,如果你没有只属于自己的干净脸盆就不会洗脸,如果你和三人以上同居一室就不能睡觉,如果你没有空调就不知道该穿几件衣服,对不起,那么你真的需要去拓展一下自己了,因为你作茧自缚却浑然不知。人生路上有些东西是必备的,但你却搞不清楚应该是什么。你要去的或者是一所学校,或者是一个军营,但肯定不是你早已习惯的酒店。

打破自己日常生活和工作的狭小空间,投入大自然当中,挑战自己能力的极限,从中体验生命的精彩。

二、拓展训练活动项目

1. “握手”探险营——跨越险峰,天山深处体验自然生活。
2. “小鬼当家”探险营。
3. “险中情”探险营。
4. 休闲探险活动方案。

组织者:亚克西探险攀岩俱乐部

咨询电话:(略)

三、企业拓展训练的目的

亲近自然,挑战自我,增强团队凝聚力及员工间相互配合的团队合作意识,改善人际关系,形成积极向上的团队风气,增进管理者与员工内部的沟通与交流,使参与者适应新环境,表现出最佳的领导和管理才能,在面临新

的挑战时，更加从容有序，并在工作中不断进取、开拓自我，达到最佳工作状态。

四、拓展概述

任务：回归自然，挑战自我，帮助企业和组织激发成员潜能，增强团队活力、创造力和凝聚力，达到提升团队生产力的目的。

成功：它是一种境界，它意味着在野外拓展中我们每个人都能实现心中的梦想。它给你成功的信心，给你生活的力量。

积极主动：积极的工作态度和人生态度是拓展精神的核心。乐观自信，从我做起，环境因我而变；坐言起行，言必行，行必果；从内心关照客户。

开拓创新：以开放的心态，应对变化，积极进取。

认真负责：人和事因认真而完美，注重细节是专业化的表现。坚守承诺，积累信用。

独立协作：独立自主，各司其职，独当一面。个人和公司的竞争力来自你不可替代的价值；高水平的独立，才有可能带来高水平的协作；局部利益服从整体利益；以双赢的心态创造最大的动力。

共享成功：成功来自每个人的努力和贡献，成功是协作的结晶；共享成功的经验，共享成功的果实。但共享不是平均分配，吃大锅饭。

第二单元 员工培训的组织与实施

【学习目标】

通过学习，掌握员工培训组织与实施的基本工作程序和方法。

【知识要求】

培训前对培训师的基本要求

1. 在课程前期工作中准备好“你自己”。在课程开始前一天，要检查教学用的活页纸、学员手册、投影等材料，这很重要，特别是当培训不在你的工作地点进行时。如果与同事合作一门课程，要安排好各自的角色，如一个人负责基础知识，另一个人负责活动和讨论等。

2. 决定如何在学员之间分组。团队学习是学员之间互相学习的重要方式。要考虑如何分组才能创造一个效率最高的学习环境。应避免同一部门或单位的人在一组。因为一般人们来参加培训都希望每天面对不同的面孔、不同的观点、不同的问题，如果一个组是由同一部门的人组成的，可能会使学员失去兴趣，降低创造力，而且可能会由于以前工作中存在的矛盾或担心影响今后的工作，不愿意发表更多的意见。

3. 对“培训者指南”中提到的材料进行检查，根据学员的情况进行取舍。站在学员的角度上思考可能会提出什么样的问题，可能会出现什么情况。检查日程安排，留有余地。

【能力要求】

一、培训师的培训与开发

1. 授课技巧培训。教师的授课技巧是影响培训效果的关键因素。授课技巧很多，因人而异，因情况而异。

2. 教学工具的使用培训。培训师必须能熟练使用现代化的教学工具。

3. 教学内容的培训。从教师的两个来源来看，外部聘请的教师可能理论知识比较扎实，但其对企业的实际情况并不了解，就要对其进行这方面知识的补充，这样他们在授课时才能做到有针对性，将理论与实践结合起来。内部开发的教师对企业的情况比较了解，业务技能也很娴熟，但这类教师的缺点在于对专业范围内的理论新动向或新开发的技术或产品并不了解，这就是他们在培训中需要补充的东西。

4. 对教师的教学效果进行评估。教师的教学效果评估包括两部分内容：一是对教师在整个培训中的表现进行评估，二是对教师在培训教学中的表现进行评估。

5. 教师培训与教学效果评估的意义。这种评估必不可少，它是企业获取高质量培训教师资源的一个很好的手段。很多企业在首次培训中选择教师的标准可能只是其名气声望或者是一些人的推荐，但这并不能代表其具备真实能力。每次培训项目完成以后，培训管理者不但要对培训对象与培训项目做一个评估，还应该对培训教师进行相关评估，这样可以确切反映其在培训中所发挥的作用。对于教学效果较好的教师，可以长期保持联系，为以后的培训储备资源。

二、培训课程的实施与管理

一个完善的培训计划拟订阶段，必然会涉及许多在实施中将发生的事情，包括学员、讲师的选择，培训时间、场地的安排，教材、讲义的准备，培训经费的落实，培训的评估方法等。所以，培训计划能否被成功实施，除了有一个完好的培训计划外，讲师的素质、培训人员的学习成效及环境、时间相关因素的配合等都不可忽视。

培训课程的实施是指把课程计划付诸实践的过程，它是达到预期课程目标的基本途径。课程设计得再好，如在实践中不能有效实施，也没有什么意义。课程实施是整个课程设计过程中的一个实质性阶段。

（一）前期准备工作

在新的培训项目即将实施之前做好各方面的准备工作，是培训成功实施的关键。准备工作包括以下几个方面的内容。

1. 确认并通知参加培训的学员。如果先前的培训计划已有培训对象，在培训实施前必须先进行审核一次，看有无变化，须考虑的相关因素如下：从事的工作内容、工作经验与资历、工作意愿、工作绩效、公司政策、所属主管的态度等。

2. 培训后勤准备。确认培训场地和设备，须考虑的相关因素如下：培训性质、交通情况、培训设施与设备、行政服务、座位安排、费用（场地、餐费）等。

3. 确认培训时间。须考虑的相关因素如下：学员的工作状况；培训时间的长度，原则上白天8个小时，晚上3个小时为宜；符合培训内容；教学方法的运用；时间控制。

4. 教材的准备。主要包括课程资料编制、设备检查、活动资料准备、座位或签到簿印制、结业证书等。

5. 确认理想的讲师。尽可能与讲师事先见面，授课前说明目的、内容。须考虑的相关因素如下：符合培训目标、讲师的专业性、讲师的配合性、在培训经费预算内。

（二）培训实施阶段

1. 课前措施。

- （1）准备茶水，播放音乐。
- （2）学员报到要求在签到簿上签名。
- （3）引导学员入座。
- （4）课程及讲师介绍。
- （5）学员心态引导，宣布课堂纪律。

2. 培训开始的介绍工作。做完准备工作以后，课程就要进入具体的实施阶段。无论什么培训课程，开始实施后要做的第一件事都是介绍工作。具体内容如下。

- （1）培训主题。
- （2）培训者的自我介绍。
- （3）后勤安排和管理规则介绍。
- （4）培训课程的简要介绍。
- （5）培训目标和日程安排的介绍。
- （6）“破冰”活动。
- （7）学员自我介绍。

3. 培训器材的维护、保管。对培训的设施、设备要懂得爱护，小心使用，不能粗暴。如收录机或录像机的磁带要轻柔地插入或取出；许多人使用麦克风时，要注意保持麦克风清洁，以免传播疾病。对设备要定期除尘，不要把食物、饮料放在设备附近。

（三）知识或技能的传授

传授新知识或技能的方法有很多，通常包括由培训者讲授、通过教学媒体传授、有组织的讨论、非正式的讨论以及提问和解答等。培训过程应注意以下事项。

1. 注意观察讲师的表现和学员的课堂反应，及时与讲师沟通、协调。

2. 协助上课、休息时间的控制。
3. 做好上课记录（录音、摄影、录像）。

（四）对学习进行回顾和评估

一般在培训的最后阶段，当学员听到“现在我们来总结一下所学的内容”等时，他们就开始松弛下来，认为培训结束了，该下课了。实际上，这短暂的总结非常重要，而且是他们在今后的工作中继续学习的开端。所以，为了吸引大家的注意力，最好使用下面这样的话语：“请大家想一想，今天培训的内容有哪些可以用在今后的工作中。”虽然通过总结可以帮助大家复习学过的内容，但由于此时学员只是被动地听，所以效果并不好。即使是在培训的最后阶段，也不能忘记学员的参与是培训成功的关键。这时学员的参与更为重要，因为这关系到能否把学到的知识运用到工作中去，即培训的目标能否最终实现。

做任何一件事情都要有始有终，培训也是一样。但培训者通常都很重视开始和整个培训过程，而忽略了结束部分。当然，好的开始可以给学员和培训者带来信心，而整个培训过程更是传授新知识和技能的主要环节，所以能留给总结部分的时间就不多了。但只要能给结束部分留出相当于全部培训时间的5%左右的时间，就能取得意想不到的效果。

（五）培训后的工作

1. 向讲师致谢。
2. 作问卷调查。
3. 颁发结业证书。
4. 清理、检查设备。
5. 培训成果评估。

三、企业员工外部培训的实施

员工除了在企业内培训外，还会有很多外出培训的机会，因此可按企业培训需求、计划，允许、鼓励员工外出参加培训。为便于管理，需要外出培训的员工做好以下工作。

1. 自己提出申请，如填写《员工外出培训申请表》，经部门同意后交人力资源部审核，按管理权限呈报企业领导审批，最后由人力资源部备案。
2. 需签订员工培训合同，合同规定双方的责任、义务。
3. 要注意外出培训最好不要影响工作，没有什么特殊情况，不宜提倡全脱产学习。外出学习在工作日的时间视同在公司上班，但要提供学习考勤、学习成绩单。

【注意事项】

如何实现培训资源的充分利用

我们身边有很多潜在的培训资源，看起来它们与课程设计并没有什么关

系，所以往往被忽视。这是程序化的设计方法所带来的负面效果。人、财、物、时间、空间以及信息等几个主要的资源领域应当被充分利用并协调起来，系统地发挥它们自身以及它们之间的相互作用。

1. 让受训者变成培训者。教师与学员作为培训活动中的两大主体，在培训中扮演的是两个完全不同的角色。但在实际培训活动中，不应将其区分得如此清楚，应充分开发学员本身所携带的“财富”，提高培训效果。在培训活动中，学员不仅是学习资源的摄取者，同时也是一种可以开发利用的宝贵学习资源。通过激发这些学员的学习主动性，让每一个人将自己的经验、智慧发挥出来，这样课堂就由教师的一言堂变成了几十个“教师”的群言堂，个体的学习行为变成了一个团体的学习行为。集体的智慧使不同背景的学习者在主动参与学习的过程中各有所获。

2. 培训时间的开发与利用。培训系统是一个全方位的系统，内部各因素之间以及与环境之间具有很强的关联性与渗透性，所以，培训时间的概念应有所突破，这样可大大拓展有效利用的时间。

3. 培训空间的充分利用。培训课程所要求的最传统、最基本的空间是教室。一个标准教室的面积大约为 50 平方米，高约 3 米，也就是说，起码有 150 立方米的空间可以被自如地应用于设计。在同样的空间里，可以有 U 形布置法、臂章形布置法、环形布置法等对学习者空间位置的不同设计；有讲台、无讲台、中心讲台、等高讲台等满足培训者在课程中所扮演的角色的不同需求。还可以把这有限的空间变成一个开放的市场，各种情景模拟使人身临其境。另外，可以把课程设计到现场、室外及所能利用的社会环境之中去，充分利用空间资源。

第四节 培训制度的建立与推行

【学习目标】

通过学习，了解企业培训制度的内涵和构成；掌握起草与修订培训制度的要求，企业培训制度的基本结构，以及企业各项培训制度起草的内容。

【知识要求】

一、企业培训制度的含义

（一）企业培训制度的内涵

培训制度，即能够直接影响与作用于培训系统及其活动的各种法律、规章、制度及政策的总和。它主要包括培训的法律和政令、培训的具体制度和政策两个方面。

企业培训的具体制度和政策是企业员工培训健康发展的根本保证，是企业开展培训工作时要求员工共同遵守并按一定程序实施的规定、规则和规

范。企业培训制度的根本作用在于为培训活动提供一种制度性框架和依据,促使培训沿着法制化、规范化轨道运行。

企业培训涉及两个培训主体——企业和员工,这两个培训主体参与培训的目的存在一定的差别。在一定的制度条件下,这种差别将导致培训无法达到目的或效果很差。因此,要想提高培训的效率,就必须建立一套完整的培训制度,通过制度来明确双方的权利和义务、利益和责任,理顺双方的利益关系,使双方的目标和利益尽量相容。由于培训制度是由企业制定的,所以制度的主要目的是调动员工参与培训的积极性,同时也使企业的培训活动系统化、规范化、制度化。

(二) 企业培训制度的构成

在企业员工培训与开发的管理活动中,各类企业根据自己实践经验和形势的要求,制定一系列的员工培训管理制度,一般来说,包括培训服务制度、入职培训制度、培训激励制度、培训考核评估制度、培训奖惩制度和培训风险管理制等六种基本制度。

除上述各项制度之外,还有培训实施管理制度、培训档案管理制度、培训资金管理制度等,从而给予培训活动自上而下、全方位的制度支持。

二、起草与修订培训制度的要求

根据企业外部环境和内部条件发生的变化,应当及时提出制度的修订方案。起草或修订企业员工的培训制度时,应体现以下几个方面的要求。

(一) 培训制度的战略性

培训本身要从战略的角度考虑,要以战略的眼光去组织企业培训,不能只局限于某一个培训项目或某一项培训需求。因此,制定和修订培训制度时也要从战略角度出发,为企业人才培养建立一个完善有效并有威严的指导性框架,使培训与开发活动走向制度化和规范化。

(二) 培训制度的长期性

培训是一项人力资本投资活动,要正确认识人力资本投资与人才开发的长期性和持久性。要用“以人为本”的指导思想和管理理念制定培训制度,保证制度的稳定性和连贯性。

(三) 培训制度的适用性

培训制度是开展日常培训工作的指导方针,因此,培训制度应有明确、具体的内容或条款,充分体现管理与实施的需要。这些内容或条款针对培训过程中的某一方面作出了明确的规定,保证在具体实施过程中出现问题时可以照章办理。

起草培训制度草案或对某项具体培训制度进行修订时,不但要坚持以上三条原则,还应当深入实际进行调查研究,掌握各种培训制度在未制定前与制定之后,以及在实施过程中的变化,它解决了哪些问题,取得了什么样的效果,还存在着哪些困难和问题亟待克服和解决。只有掌握真实全面的信

息，才能“对症下药”，切实保证企业培训制度的科学性和可行性。

【能力要求】

一、企业培训制度的基本结构

企业人力资源管理部门在起草某一项具体的培训管理制度时，应当注意其结构和内容的完整性和一致性，一项具有良好的适应性、实用性和可行性的培训制度至少应包括以下几个方面的基本内容。

1. 制定企业员工培训制度的依据。
2. 实施企业员工培训的目的或宗旨。
3. 企业员工培训制度实施办法。
4. 企业培训制度的核准与施行。
5. 企业培训制度的解释与修订权限的规定。

企业应当立足于企业实际，以“服务于企业利益、服务于企业员工”为培训目标，在考虑企业持续稳定发展基础上，尊重员工个性与发展要求，根据市场发展的需要，结合企业战略目标，通过制度建设形成有效的培训约束机制和激励机制，为培训活动的开展创造良好的制度环境，为员工参加教育培训提供有力的政策支持，为大量人才的迅速成长提供更多机会。

二、企业各项培训制度的起草

（一）培训服务制度

1. 制度内容。起草培训服务制度应包括培训服务制度和培训服务协议条款两个部分。

（1）培训服务制度条款。制度条款需明确以下内容。

①员工正式参加培训前，根据个人和组织需要向培训管理部门或部门经理提出申请。

②培训申请被批准后需要履行的培训服务协议签订手续。

③培训服务协议签订后方可参加培训。

（2）培训服务协议条款。协议条款一般要明确以下内容。

①参加培训的申请人。

②参加培训的项目和目的。

③参加培训的时间、地点、费用和形式等。

④参加培训后要达到的技术或能力水平。

⑤参加培训后要在企业服务的时间和岗位。

⑥参加培训后如果出现违约的补偿。

⑦部门经理人员的意见。

⑧参加人与培训批准人的有效法律签署。

2. 制度解释。对于一些投入较大的培训项目，特别是需要一段时间的离职培训来说，企业不仅投入费用让员工参加培训，还要提供给学员工资待

遇，同时企业要损失因为员工离职不能正常工作的机会成本。倘若参加培训的员工学成后就跳槽，企业投入价值尚未收回，这种培训得不偿失。为防范这种问题的出现，就必须建立制度进行约束，培训服务制度由此而生并被广泛运用。

培训服务制度是培训管理的首要制度，虽然不同组织有关这方面的规定不尽相同，但目的都是相同的，只要是符合企业和员工的利益并符合国家法律法规的有关规定就应该遵守。

（二）入职培训制度

1. 制度内容。起草入职培训制度时，主要应当包括以下几个方面的基本内容。

- （1）培训的意义和目的。
- （2）需要参加的人员界定。
- （3）特殊情况不能参加入职培训的解决措施。
- （4）入职培训的主要责任区（部门经理还是培训组织者）。
- （5）入职培训的基本要求标准（内容、时间、考核等）。
- （6）入职培训的方法。

2. 制度解释。入职培训制度就是规定员工上岗之前和任职之前必须经过全面的培训，没有经过全面培训的员工不得上岗和任职。它体现了“先培训、后上岗”“先培训、后任职”的原则，适应企业培训的实际需要，有利于提高员工队伍的素质，提高工作效率。

制度的制定要与人力资源部有关人员配合进行，并争取与其他各部门经理人员共同商讨，这对于此制度的贯彻执行是非常有利的。

（三）培训激励制度

1. 制度内容。起草培训配套的激励制度时，主要应当包括以下几个方面的基本内容。

- （1）完善的岗位任职资格要求。
- （2）公平、公正、客观的业绩考核标准。
- （3）公平竞争的晋升规定。
- （4）以能力和业绩为导向的分配原则。

2. 制度解释。企业培训制度的主要目的是激励各个利益主体参加培训的积极性。激励制度包括三个方面。

（1）对员工的激励。培训必须营造前有引力、后有推力、自身有动力的氛围机制，建立培训—使用—考核—奖惩的配套制度，形成以目标激励为先导、竞争激励为核心、利益激励为后盾的人才培养激励机制。

（2）对部门及其主管的激励。建立岗位培训责任制，把培训任务完成的情况与各级领导的责、权、利挂钩，使培训通过责任制的形式，渗透在领导的目标管理中，使培训不再只是培训部门的事，而是每一个部门、每一级领

导、每一位管理人员的事。

(3) 对企业的激励。培训制度实际上也是对企业有效开展培训活动的一种约束。企业培训的目的就是要提高员工的工作素质, 改变员工的工作行为, 提高企业的经营业绩。因此, 应制定合理的制度并严格实施, 激发企业的培训积极性, 使培训真正满足企业生产发展的需要。

激励是一种非常有效的培训管理手段。在对员工进行激励时, 领导者必须明确激励的对象、原因及方法。否则不但不会起到激励的效果, 反而会打击员工的积极性, 使员工的行为背离领导者激励的初衷。同时, 还应当明确以下两个方面的内容。

(1) 在培训激励制度中明确培训机会的平等性。将培训本身作为现代企业中激励员工积极向上的一种必要手段, 给员工培训的机会会使他们感到企业对其发展的重视。同时, 在企业培训机会的分配上, 必须本着“机会平等、公平竞争、择优培训”的原则, 使真正有能力、有潜力的人获得应有的培训机会。例如, 让员工到高等院校进一步深造, 取得硕士或博士学位; 到发达国家相关行业的大型企业进行技术或管理学习; 与国内外大型企业或科研单位联合开发项目或产品, 从实践中获得培训和提高。对企业的人才来说, 这些都是极具吸引力的培训。

(2) 在培训激励制度中明确对于取得优秀培训效果的相应人员的奖励办法。根据培训的效果对参加培训的人员进行物质、精神或晋升岗位的奖励。把是否接受培训及接受培训效果的好坏作为晋升职务、调薪的重要依据。可以将培训考核的结果纳入个人奖金发放的岗位责任范畴, 根据考核成绩决定奖金发放情况, 做到培训结果与个人的收入密切相关。对于接受培训后工作能力提升较快的员工经过一定时间的考察可以给予晋升职务的奖励, 同时, 培训工作的主管部门及执行部门也要进行考核, 把培训工作效率作为评价其工作实绩的重要依据。

(四) 培训考核制度

1. 制度内容。评估作为培训发展循环的中心环节已经是业内的共识, 但培训模式中各环节体现的培训评估目的多是为了提高培训管理水平, 而对参加培训人员的学习态度、培训参与情况则关注得少一些。设立培训考核评估制度的目的, 既是检验培训的最终效果, 同时也为培训奖惩制度的确立提供依据, 而且还是规范培训相关人员行为的重要途径。需要强调的是, 培训评估考核必须严格按制度进行, 并且标准要一致, 评估考核过程也应公开、公正、公平, 方可达到培训评估考核的目的。

培训考核评估制度通常包括以下内容: ①被考核评估的对象; ②考核评估的执行组织; ③考核的项目范围; ④考核的标准区分; ⑤考核的主要方式; ⑥考核的评分标准; ⑦考核结果的签署确认; ⑧考核结果的备案; ⑨考核结果的证明(发放证书等); ⑩考核结果的使用(使用奖惩制度)。

2. 制度解释。为了保证培训质量,提高培训的回报率,培训后培训管理人员要对受训人员进行考核。过去很多企业采用考试的办法,考察员工是否掌握了知识和技能,而现在,许多培训除产品知识和技术培训外,更多的是管理培训。这类培训不在乎向受训人员提供多少新知识和新技能,更多的是强调启发思维,这就很难用统一的试卷去测试其学习效果,因此,更重要的是要看受训人员学成后在实际工作中是否改进了工作。同时,还应注意以下事项。

(1) 培训前明确考核标准。因为有明确的考核标准,员工在接受培训时更能明确自己学习的方向,明确哪些培训内容是企业所重视的,将会变被动的学习为主动的学习。在确立了相应的培训考核标准之后,员工能明确知道自己在哪些方面不足,进而积极接受培训以提升自身的能力。

(2) 界定清楚考核的执行组织。培训考核的工作既需要人力资源部门的参与,更需要各部门人员的配合。在培训考核制度中明确规定培训前的考核由员工所在部门的主管负责,培训中期的考核由人力资源部门的人负责,培训后期的考核由员工所在部门的主管负责。这样既保证了培训考核的有效性,又大大减轻了培训专员的工作。

现在的企业常用的一种考核办法就是全视角绩效考核法。工作是多方面的,工作业绩也是多纬度的,不同个体对同一工作得出的印象是不相同的。该系统就是通过不同的考核者(上级主管、同事、下属和顾客等)从不同的角度来考核,全方位、准确地考核员工的工作业绩。企业可以考虑使用这种方法。

(五) 培训奖惩制度

1. 制度内容。奖惩制度是保障前面几项培训管理制度能够得以顺利执行的关键,如果参加与不参加培训一个样,培训考核评估好与不好一个样,那么不会引起员工对这些制度的重视,同时也不会对培训本身引起足够的重视。因此非常有必要设立、执行培训奖惩制度。培训奖惩制度可以让培训工作进行得更加顺利,也能使培训的效果更好、效率更高,它是其他培训制度的保障。

奖励的设置可以按照以下原则进行:一是将考核成绩纳入个人奖金发放的岗位责任范畴。根据考核成绩来确定奖金发放情况;将考核成绩作为个人升职的主要参考标准之一,同等条件下培训考核较好的优先给予升职。二是设立专项培训先进奖,可以有形的物质奖励,也可以是无形的精神激励,还可以因为培训考核成绩优秀而放宽其他相关条件要求。

培训奖惩制度应该包含以下内容:①培训奖惩制度制定的目的和意义;②奖惩对象说明;③奖惩情况认定标准以及相应的奖惩标准;④奖惩制度的执行组织和程序;⑤实施奖惩的执行方式方法。

2. 制度解释。企业内存在多种具体的培训制度。除了上述各项制度之

外，还有培训风险管理制度、培训实施管理制度、培训资金管理制度等，通过这些培训制度的建设，为培训活动的顺利进行提供了全方位的制度支持。

（六）培训风险管理制度

1. 制度内容。通过制定管理制度规避企业培训的风险，需要考虑以下几个方面的问题。

（1）企业根据《劳动法》与员工建立相对稳定的劳动关系。

（2）根据具体的培训活动情况考虑与受训者签订培训合同，从而明确双方的权利和义务和违约责任。

（3）培训前，企业要与受训者签订培训合同，明确企业和受训者各自负担的成本、受训者的服务期限、保密协议和违约补偿等相关事项。

（4）根据“利益获得原则”，即谁投资谁受益，投资与受益成正比关系，考虑培训成本的分摊与补偿。比如，对于投资大、时间长、能够迅速提高受训者能力和个人收入的开发性培训项目，对基础学历教育及以提高自身基本素质为主的培训，以个人投资为主，企业部分分担，根据员工学习成绩的好坏，以奖惩的形式调整各自比例。

2. 制度解释。培训是一种生产性投资行为，做投资就必然存在风险。培训风险如人才流失及其带来的经济损失、培养竞争对手、培训没有取得预期的效果、送培人员选拔失当、专业技术保密难度增大等。若企业培训风险较大且找不到合适的防范手段，就会对培训投资持有不积极的态度。培训风险只有通过做好培训实施工作来尽量降低，如积极性维持和培训质量保证等。

（七）培训档案管理制度

培训档案管理也是重要的制度之一，它能让我们了解培训工作开展的各个环节及情况。培训档案通常包括培训部的工作档案、受训者的培训档案、与培训相关的档案。培训档案管理制度应该将这些培训部的工作情况、受训者的受训情况等清楚、明晰地记录下来。

1. 培训中心的工作档案应当包括以下内容。

（1）培训工作的范围。

（2）如何进行岗前培训。

（3）如何进行升职晋级培训。

（4）如何进行纪律培训。

（5）如何进行其他技术性专项培训。

（6）如何进行对外培训。

（7）如何考核和评估。

（8）全公司人员已参加培训、未参加培训的情况。

（9）列入培训计划的人数、培训时间和班次、学习情况。

（10）特殊人才、重点人才、急需人才的培训情况。

2. 受训者的培训档案应当包括以下内容。

(1) 员工的基本情况,包括学历、进公司年限、所从事过的岗位、目前岗位工作情况等。

(2) 上岗培训情况,包括培训时间、培训次数、培训档次、培训成绩等。

(3) 升职晋级培训情况,包括任职时间、提拔晋升等情况。

(4) 专业技术培训情况,包括技术种类、技术水平、技能素质以及培训的难易程度。

(5) 其他培训情况,比如在其他地方参加培训的经历、培训的成绩等。

(6) 考核与评估情况,包括考核定级的档次、群众评议情况等。

3. 与培训相关的档案应当包括以下内容。

(1) 培训教师的教学及业绩档案。

(2) 培训财物档案。

(3) 培训工作往来单位的档案。

(八) 培训经费管理制度

对于培训部门来说,培训经费毕竟是有限的,特别是对于效益不太好的组织更是如此,因此一定要将经费使用在关键的地方。

1. 建立健全培训经费管理制度。培训经费的管理要求做到专款专用,严格执行财务制度,照章办事。制定经费管理的实施细则,严格经费使用审批制度,防止占用、滥用和挪用培训经费,保证经费的合理有效使用。

2. 履行培训经费预算决算制度。经费预算是为了确保各培训项目的经费保障,要求按项目单列计划,同时也要考虑适当的机动经费,报主管部门审批;按照财务管理要求,执行经费决算,其目的在于通过经费收支额的年度核算,检查、总结年度预算的执行情况,同时,为下一年度的经费预算提供参考。

3. 科学调控培训的规模与速度。培训工作的规模、速度和水平质量受培训经费的制约,就是说,要根据经费情况,在不影响培训质量的前提下,科学合理地安排培训类别及规模档次,实施有计划、有步骤的培训。

4. 突出重点,统筹兼顾。培训经费的使用要与培训工作的总体思路统一起来。在培训经费相对紧张的情况下,如何用现有的资金办出高效益的事情来,关键就是要分清主次,突出重点。把培训经费的使用与培训的效益结合起来考虑,避免人力、物力及财力的浪费。

三、企业培训制度的执行与完善

培训制度的贯彻执行要贯穿于培训体系的各个环节之中,使员工培训在实施过程中都有章可循、有法可依。在执行各种规章制度的同时,要加大监督检查的力度,监督检查人员不能仅限于企业高层领导,还应该吸收员工的代表参加,从多个角度监督检查培训制度的落实情况。此外,企业还可以采



取开放式的管理方式，每一个员工都有权利和义务监督基础培训制度的执行情况，如有意见或建议可直接提出，也可采用匿名的方式。

任何制度的制定都不可能是一步到位的，要通过实际的运行才能得到检验。培训制度在贯彻实施过程中会遇到一系列新的问题，这些问题的出现，有可能是员工自身的原因，也有可能是制度本身的原因。如果企业员工的培训制度确实存在一些问题和不足，与企业的现实情况相抵触，也需要组织力量，深入实际，进行调查，全面掌握真实的信息，对制度的某些条款作出适当的调整，只有这样做才能保障培训制度的科学性、完整性和可行性。培训制度的推行与完善步骤如图 3—6 所示。

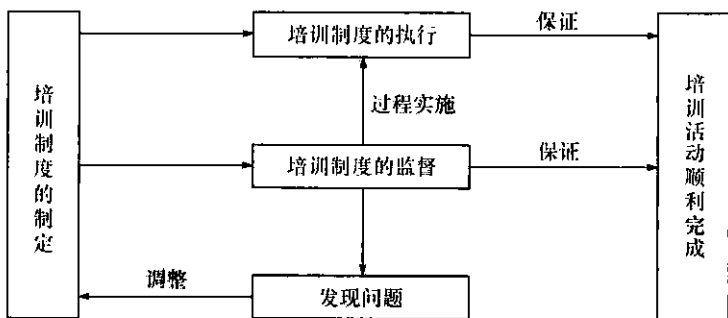


图 3—6 完善培训制度流程图

四、企业培训制度示例：《某公司员工教育训练实施办法》

（一）总则

本办法依据本企业人事管理规则第××条第××项的规定制定。

（二）宗旨与目的

1. 兹为加强人事管理、重视教育训练，从而提高员工的素质，施以适当的教育训练，以培养丰富的知识与技能；同时养成高尚的品德，处理业务能更加科学化，成为自强不息的从业人员。

2. 使员工深切体会并认同本企业对社会所负的使命，激发其求知欲和创造力，不断充实自己，不断努力向上。

（三）教育训练形式

本企业员工的教育训练分为不定期训练与定期训练两种。

（四）对本企业所属员工参加教育培训的制度规定

企业所属员工均应接受本办法所定的教育，不得故意规避。

（五）不定期训练

1. 企业员工教育训练由各部门主管对所属员工经常实施。
2. 各单位主管应拟订教育计划，并按计划切实推行。
3. 各单位主管经常督导所属员工以增强其处理业务能力，充实其处理业务时应具备的知识，必要时需指定限期阅读与业务有关的专门书籍。各单

位主管应经常利用集会，以专题研讨报告或个别教育等方式实施机会教育。

(六) 定期训练

1. 本公司员工教育训练定期训练每年两次，分为上半期（4月、5月中旬）和下半期（10月、11月中旬）举行，视其实际情况，事务、技术人员的培训分别举行。

2. 各部门由主管拟订教育计划，会同人力资源部安排日程并邀请各部门主管或聘请专家协助讲习，以期达成效果。

3. 定期教育训练依其性质、内容分为普通班（一般员工）和高级班（中层骨干或管理人员），也可视实际培训情况合并举办。

(1) 高级干部教育训练分为专修班和研修班，由董事长视情况需要随时设训，其教育课程进度另定。

(2) 普通事务班的教育内容包括一般实务（企业概况、企业各种规章、各部门职责、事务处理程序等），本企业员工待客接物的礼节及陶冶品格等精神教育以及新进人员的基本教育。

(3) 普通技术班的教育内容除一般实务外，还应重视技术管理、专修计算机等各种知识。

(4) 高级事务班的教育内容为业务企划，经营管理企业，领导、统御部属，贯彻执行能力等有关主管必修的知识与技能。

(5) 高级技术班的教育内容为通晓法规、了解设计、严格督导、切实配合工作进度、控制资材、节省用料、提高技术水准等，并视实际需要制定研修课题。

(七) 教学安排

各级教育训练课程进度另定。

(八) 培训考核的有关制度规定

1. 各单位主管实施教育训练的成果列入平时考绩考核记录，并作为年终考绩的资料，成绩特优的员工，可申请选派赴国外实习或考察。

2. 凡受训人员在接获调训通知时，除因重大疾病或重大事项经该单位主管出具证明免于受训外，应于指定时间内向主管单位报到。

3. 教育训练除另有规定外，一律在总公司内实施。

4. 受训期间，由公司供膳，不给其他津贴。

5. 本办法经董事长核准后实施，修改时亦同。

(九) 说明

1. 对特殊情况加以说明，如不能参加培训的解决措施和办法。

2. 制度的解释权限与修改期限的规定。

本章小结

本章主要介绍了以下内容。



1. 培训需求分析的含义, 各类需求分析的技术模型。基于培训需求分析的培训项目设计的程序和方法。

2. 培训有效性评估的含义、作用和内容, 培训效果评估的一般程序, 培训有效性评估的方法和技术, 培训效果评估方案的设计, 培训评估效果信息的收集, 培训效果的跟踪与监控, 培训效果评估实施的程序, 以及培训项目投资回报率的分析方法。

3. 培训课程设计的基本原则, 培训课程设计的程序, 培训课程的设计策略, 培训课程设计的项目与内容, 培训教学设计与方案形成的程序, 实施培训教学活动的注意事项。

4. 各类培训方法的种类和特点, 选择与应用各类培训方法的基本程序和方法, 员工培训组织实施的基本程序和方法。

5. 企业培训制度的内涵和构成, 起草与修订培训制度的要求, 企业培训制度的基本结构, 以及起草企业各项培训制度的内容。

本章习题

1. 简述培训需求分析的含义, 各类需求分析的技术模型的内容和特点。

2. 简述基于培训需求分析的培训项目设计的程序和方法。

3. 简述培训有效性评估的含义、作用和内容, 培训效果评估的一般程序。

4. 简述培训有效性评估的方法和技术, 培训效果评估方案的设计, 培训评估效果信息的收集, 培训效果的跟踪与监控, 培训效果评估实施的程序, 以及投资回报率计算方法。

5. 简述培训课程设计的基本原则, 培训课程设计的程序, 以及培训课程的设计策略。

6. 简述培训课程设计的项目与内容, 培训教学设计与方案形成的程序, 以及实施培训教学活动的注意事项。

7. 简述各类培训方法的种类和特点, 选择与应用各类培训方法的基本程序和方法, 以及员工培训组织实施的基本程序和方法。

8. 简述企业培训制度的内涵和构成, 起草与修订培训制度的要求, 企业培训制度的基本结构, 以及起草企业各项培训制度的内容。