

企业人力资源管理师三级

第三章：培训与开发

主讲老师：王 涛

提升自己

考证

知识

视野

人脉

成功
因素

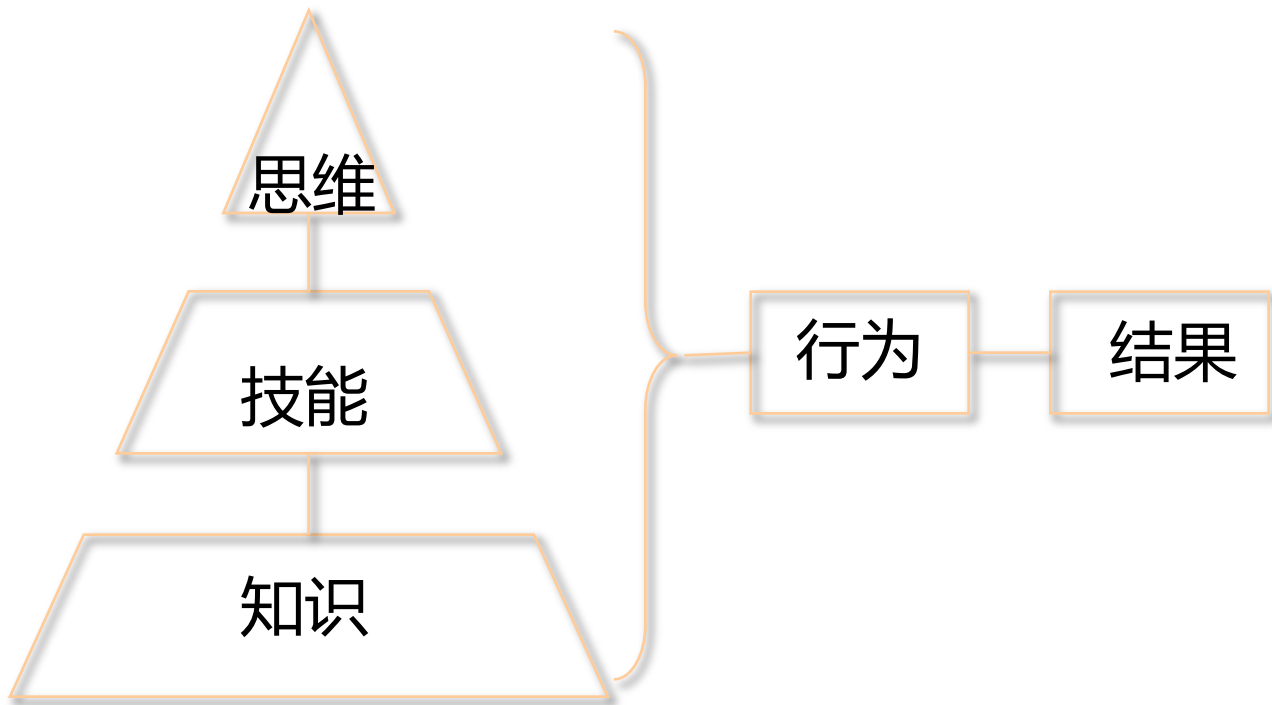
一命二运三风水，四积人脉五读书

培训的作用

有效的企业培训，其实是提升企业综合竞争力的过程

- 提高员工的知识、技能以符合当前和未来岗位的要求；
- 改变员工的态度和信念，使其价值观与公司企业文化相融合；
- 满足员工职业发展的需要；
- 塑造学习型组织，实现公司与员工价值和发展的统一。

培训的作用



培训的困惑





培训管理流程



课程内容结构

培训项目设计与有效性评估

培训课程的设计

培训方法的选择

培训制度的建立与推行

- 一、基于需求分析的项目设计
- 二、员工培训的有效性评估

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



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

一、培训需求分析的含义

所谓培训需求分析，是指在规划与设计每一项培训活动之前，由培训部门、主管人员、工作人员等采用各种方法与技术，对各种组织及其成员的目标、知识、技能等方面进行系统的鉴别与分析，以确定是否需要培训及培训内容的一种活动或过程，它既是确定培训目标，设计培训规划的前提，也是进行培训评估的基础，因而成为培训活动的首要环节。



二、培训需求的调查与确认

- 1、提出需求意向
- 2、需求分析
- 3、需求确认



三、培训需求分析的技术模型

- Goldstein组织培训需求分析模型
- 培训需求循环评估模型
- 前瞻性培训需求评估模型
- 三维培训需求分析模型

四、培训项目涉及的原则 与培训项目规划的内容

- 原则7个
- 内容6部分

能力要求一、 基于培训需求分析的培训项目设计

- 明确目的
- 有效整合
- 界定目标
- 制定计划和方案
- 沟通确认

能力要求二、 培训项目的开发与

管理

- 材料的开发
- 活动的设计与选择
- 建立和培养内部培训师队伍
- 统筹协调培训活动
- 资源共享
- 制度与文化

- 一、准备阶段（明确目标、组建团队、收集信息、了解情况）
- 二、计划阶段（依据信息，制定初步计划、上报修改）
- 三、实施阶段（确定计划后，分阶段、按部就班实施）
- 四、总结评价阶段（检查、反馈、总结、评价、改进）

培训与开发

第一节 培训项目设计与有效性评估

第二单元 员工培训的有效性评估

一、含义和作用

二、内容

- 五大成果
- 认知成果——学到了什么：原理、事实、程序或过程的熟悉程度
- 技能成果——掌握了什么：技术技能、行为方式、技能转换

二、内容

- 情感成果——感悟了什么：对培训的满意、态度、动机、意识
- 绩效成果——收获了什么：产量提高、成本降低、服务水平提升、工作效率改进
- 投资回报率——培训的收益与培训成本的比较



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

- 有效性信息类型
- 培训及时性
- 培训目的设定合理性
- 培训内容设置合理性
- 教材选用与编辑适用性
- 教师水平
- 培训时间合理性
- 培训场地合理性
- 受训群体适宜性
- 培训形式有效性
- 培训组织与管理有效性

方案设计题

- 一、表头（填表说明）
- 二、针对10项进行提问
- 三、个人建议

能力要求一、培训效果评估的一般程序

能力要求二、培训有效性评估的方法9种方法

能力要求三、有效性评估的技术

- (一) 泰勒模式
- (二) 层次评估法

(一) 泰勒模式

美国科克帕模式关于培训评估四个层次的论点

第一阶段 学员反应	学员对培训的直接反应如何
第二阶段 学习的效果	参加者学到东西了吗？
第三阶段 行为改变	人们在工作中使用了他们所学到的知识、技能和态度了吗？
第四阶段 产生的效果	培训为企业带来了什么影响？

(二) 层次评估法

(三) 目标导向模型



三、培训效果评估方案设计

- 1、目的
- 2、方案制定
- 3、信息收集
- 4、整理分析
- 5、撰写报告

四、信息收集

- 资料收集
- 观察法
- 访问法
- 培训调查

五、效果的跟踪与监控

六、培训效果评估的实施

计算题

培训与开发

第二节 培训课程的设计

能力要求

一、基本原则

能力要求：

- 程序

- 1、任务

- 2、要素

二、策略

- 基于学习风格
- 基于资源整合
- 效果的事先控制

能力要求

三、项目与内容

- 课程分析
- 教学设计内容
- 课程大纲
- 课程价值评估
- 材料的设计
- 修订与更新

四、程序与方案的形成

五、实施教学活动注意事项

培训与开发

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

课程内容结构

培训项目
设计与有效
性评估

培训课程
的设计

培训方法
的选择

培训制度
的建立与
推行

- 一、培训方法的选择与应用
- 二、员工培训的组织与实施

一、培训方法类型

培训方法选择

直接传授型培训法：讲授法，专题讲座法，研讨法

实践型培训法：

工作指导法，工作轮换法，特别任务法，个别指导法

参与型培训法：自学，案例研究法，头脑风暴法，模拟训练法，敏感性训练法，管理者训练法

态度型培训法：角色扮演法，扩展训练

科技培训方式：网上培训，虚拟培训

其他：函授，业余进修，读书活动，参观学习

二、选择培训方法的程序

1. 确定培训活动的领域
 2. 分析培训方法的适用性
 3. 根据培训要求优选培训方法
- 针对具体的工作任务
 - 与培训目的、课程目标相适应
 - 与受训群体特征相适应
 - 与企业文化相适应
 - 与培训资源相适应

二、选择培训方法的程序

培训内容	培训方式
知识 原理	直接传授型培训法 参与型培训法
技术 工艺 技能	实践型培训法 参与型培训法
观念 理念 心态	参与型培训法 态度型培训法

三、常用培训方法的应用

讲授法

讲师



学员

- 优点：内容多，知识系统、学员可以相互沟通、学员可以向教师请教、费用低
- 缺点：学员难以消化、不利于互动、不能满足个性需求、受教师水平影响大、方式单一、与实践脱节
- 方式：灌输式、启发式、画龙点睛式

三、常用培训方法的应用

讲师



学员

画龙点睛式讲授：以课程学习中提出的问题来展开，以解决问题为结束。协作、交流、表达贯穿于各个环节的活动之中，教学讲授力求简要清晰，针对教学内容，根据学生学习情况进行补充、概括、归纳

(一) 专题讲座法

讲师



学员

- 针对一次专题的单次培训
- 优点：不占时间、形式灵活、满足特定需求、学员易于理解
- 缺点：知识相对集中、内容不系统



(二) 研讨法

- 以教师或受训者为中心的研讨
- 以任务或过程为取向的研讨
- 优点：多向信息交流、学员积极参与、加深知识理解、形式多样
- 缺点：准备要求高、对教师要求高
- 注意事项：题目有代表性、启发性

讲师



学员

(三) 工作指导法

- 优点：应用广泛
- 注意事项：关键环节的要求、做好工作的原则和技巧、需避免的问题和错误

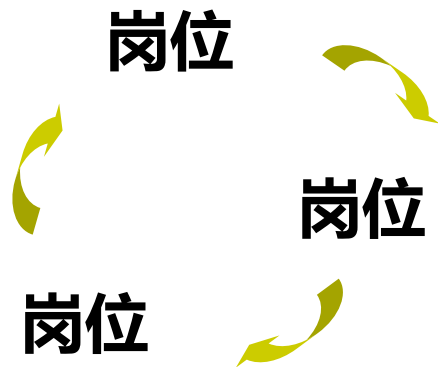
直接
主管
导师



学员

(四) 工作轮换法

- 优点：经验丰富、对多种工作了解、使受训者找到自己感兴趣并适合的工作、改善部门间合作
- 缺点：鼓励通才，适合于一般直线管理人员，不适合职能管理人员



(五) 特别任务法

- 委员会：培养分析全公司范围问题的能力
- 行动学习：分析解决其他部门问题
- 临时任务：上级的工作

(六) 个别指导法

- 优点：避免盲目摸索、快速融入团队、消除紧张感、传统作风传递、获取间接经验
- 缺点：技艺缩水、受师傅水平影响、不良习惯影响、限制创新

师傅



徒弟

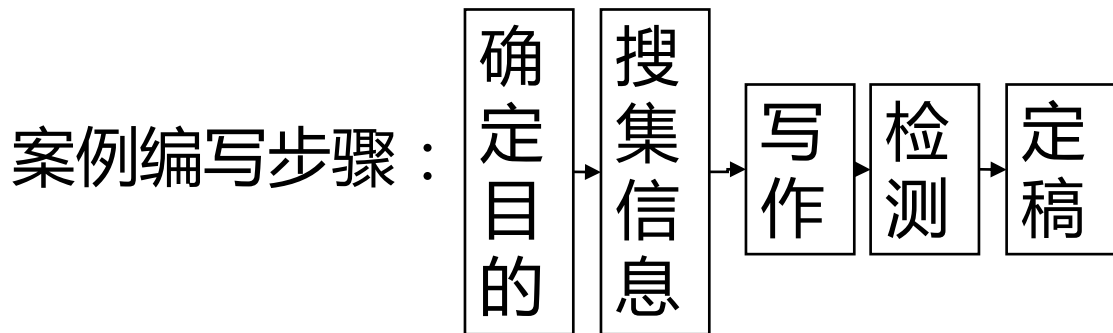
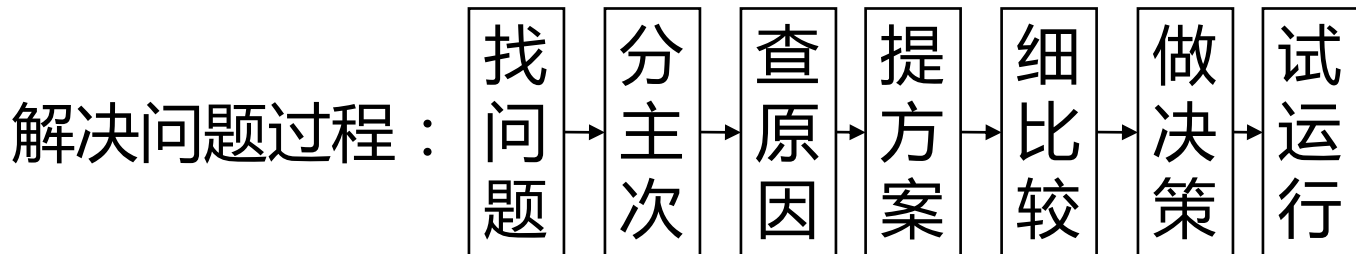
(七) 自学

- 适用于多方面学习
- 优点：费用低、不影响工作、自主性强、可体现个别差异、培养自学能力
- 缺点：内容受限、效果差异大、疑难得不到解答、单调乏味

(八) 案例研究法

- 案例分析法
 - 案例要求：内容真实；包含问题；分析目的明确
 - 分析类型：描述评价型——事后分析；分析决策型——分析并提出对策

(八) 案例研究法



案例分析法的操作程序

培训前准备

- 确定内容；
- 选择案例；
- 制定计划；
- 确定时间地点

案例分析法的操作程序

培训前准备

- 培训者介绍
- 案例分析方法介绍
- 注意问题说明；
- 期望效果说明；
- 计划安排；
- 学员介绍；
- 学员分组

案例分析法的操作程序

案例讨论

- 展示案例；
- 学员熟悉内容；
- 小组研讨；
- 讨论选择最佳方案；
- 方案细化

案例分析法的操作程序

分析总结

- 案例内容和解决方案总结；
- 学习要点总结；
- 评价讨论质量

(八) 案例研究法

- 事件处理法
 - 学员自行收集亲身经历的案例
 - 适用范围：收集信息；团队协作；分析解决问题；表达交流；人际沟通

(八) 案例研究法

- 事件处理法
 - 优点：参与性强；喻教于实践；教学方式生动；学员互动
 - 缺点：案例准备要求高；培训时间长；对学员能力要求高；对培训师要求高

事件处理法的基本程序

准备阶段

- 确定培训对象及人数；
- 确定议题范围；
- 学员制作案例；
- 分组；
- 确定时间地点

实施阶段

- 方法介绍
- 注意问题说明；
- 案例介绍；
- 案例讨论

事件处理法的基本程序

实施要点：

- 议题范围宜宽不宜窄
- 案例要难，问题重要，有普遍性
- 案例内容构成：内容简介、发生背景、解决对策、经验教训
- 背景要素：5W2H
- 学员自主讨论，注意时间控制
- 讨论重点：学到什么

(九) 头脑风暴法

- 特点：学员相互启迪思想、激发创造性思维，最大限度发挥参加者的创造能力
- 操作要点：
 - 一个主题
 - 不受约束
 - 事后整理意见
 - 评选最佳方案

(九) 头脑风暴法

- 优点：培训中解决实际问题；参与性强；加深学员理解；集中集体智慧
- 缺点：对培训师要求高；有效引导；受学员水平限制；主题受限制



头脑风暴法的操作程序

准备阶段

- 主持人对议题研究，探其实质
- 参与人员5-10人
- 提前通知

明确问题

- 介绍问题
- 10-15分钟

热身阶段

- 创造自由、宽松氛围
- 说明规则
- 谈有趣话题活跃思维

记录参加者的思想

- 认真记录
- 筛选并呈现

头脑风暴法的操作程序

畅谈阶段

- 不私下交谈
- 不妨碍他人发言
- 一次发言只谈一点

解决问题

- 整理成方案
- 择优

(十) 模拟训练法

- 特点：以实际工作情况为基础，以实际工作资源为条件
- 优点：工作技能提升
- 缺点：准备时间长；质量要求高；对组织者要求高

(十一) 敏感性训练法

- ST、T小组法：学员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
- 目的：提高学员对自己和他人行为的洞察力；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；学习与他人沟通的方式；发展各种情况下的应变能力

(十一) 敏感性训练法

- 适用范围：组织发展训练；人际关系训练；人格塑造训练；集体组织训练；异国文化训练
- 综合训练方式：集中训练、小组讨论、个别交流

(十二) 管理者训练

- MTP：系统的学习，深刻的理解管理的基本原理和知识
- 适用范围：中低层管理人员脱产训练
- 操作要点：指导教师选择；培训方式选择

(十三) 角色扮演法

- 模拟工作情境中，按照应有权责担当与实际工作类似的角色，模拟性的处理工作事物
- 精髓：以动作和行为作为练习的内容来开发设想
- 优点：参与性强；模拟有利于增强培训效果；培养学员社会交往能力；发现自身不足；加强其反应能力和心理素质；高度灵活性
- 缺点：设计要求高；模拟环境静态；效果受学员影响大

(十四) 拓展训练

- 情景式心理训练、人格训练、管理训练
- 分类：场地拓展训练、野外拓展训练
- 特点：
 - 有限空间、无限可能
 - 有形游戏、无限思维
 - 简便、易于实施
- 作用：
 - 变革与学习、沟通与默契
 - 心态和士气、共同愿景

(十五) 科技时代的培训方式

- 网上培训
 - 优点：
 - 节省培训费用
 - 内容随时更改
 - 充分利用网络声像资源，提高趣味性
 - 培训进程安排灵活
 - 缺点：
 - 网络系统要求设备和技术
 - 可培训课程范围有限

(十五) 科技时代的培训方式

- 虚拟培训
 - 利用虚拟现实技术生成人工虚拟环境，学员通过设备进入其中，驾驭环境、操作工具和对象，从而提高各种技能和学习知识
 - 特点：仿真性、超时空性、自主性、安全性

以掌握技能为目的的实践性培训

专业的HR学习平台
hrloo.com

	优点	缺点	说明
工作指导法	应用广泛，岗位练兵，随时随地进行	不够系统、规范，人为因素多	需要把握重点，确定指导人员
工作轮换法	丰富工作经验，开发多方面能力，改善合作关系	运作复杂，管理困难，不适合专业或职能管理人员	针对特定对象，合理安排计划，配备指导人员
特别任务法	任务具体明确，效果突出明显	非常规管理，不多见，对人员素质要求较高	适用于项目管理、委员会制和临时授权
个别指导法	有针对性，适应性强，传授经验和传统教育效果明显	随意性大，人为因素多，限制性强	需要规范要求，选好指导者，加强监督指导

知识类培训的直接传授培训方法

专业的HR学习平台
hrloo.com

	优点	缺点	说明
讲授法	知识系统、全面，环境、费用要求不高，发挥教师优势	难以吸收消化，单向传授缺乏互动，容易与实际脱节，不能满足学员个性需求	灌输式、启发式、提炼式
专题讲座法	时间节省，形式灵活，主题集中，有针对性，便于理解和加深印象	内容不够系统，偏重专业可能难以理解和接受	便于管理人员或技术人员了解热点和前沿问题
研讨法	学员参与积极，多向式互动，形式灵活，适应性强，问题集中	对研讨题目和内容的准备要求较高，对指导教师要求较高	集体讨论、分组讨论、对立式讨论，需事先准备

适宜综合性能力提高和开发的参与式培训

	优点	缺点	说明
自学	费用低，自主性强，培养自学能力	学习不系统，随意性大，困难难以自行解决	需要有计划地指导，提供支持条件
案例研究法	参与性强，强化问题意识和分析对策能力，生动具体，互动交流	对准备时间和精力要求高，培训指导环节重要，对培训师要求高	有描述评价、分析决策的类型，要有真实情景、问题导向
头脑风暴法	参与性强，互相激励，集体智慧，问题导向	问题选择难，讨论要求高，团体氛围营造有心理障碍	合适的主题，开放宽容的氛围很重要

适宜综合性能力提高和开发的参与式培训

专业的HR学习平台
hrloo.com

	优点	缺点	说明
模拟训练法	能力开发有效，竞争意识强烈，学习气氛活跃	准备时间长，质量要求高，对技术和费用要求高	人机对话，模拟练习
敏感性训练法	形象、具体、生动，通过领悟进行自我教育	团体氛围的营造不易，易发生阻抗行为	适用组织发展人际关系技巧培养
管理者训练	针对性强，实践性强	自我教育要求高	指导教师是关键

适宜行为调整和心理训练的培训方法

	优点	缺点	说明
角色扮演法	参与性强，强化效果明显，能力与素质的开发有效	模拟环境实际工作尚有差别，可能降低效果	工作角色规范要明确，典型工作环境要具体逼真
行为模仿法	有利于矫正不良习惯，养成良好素养	难以标准化，领悟效果不够	适合各类人员培训
拓展训练	强化心理素质，开发潜能	费用较高，项目设计和操作难度大	要求确定培训目的和重点，注意领悟能力的培养



适宜行为调整和心理训练的培训方法

	优点	缺点	说明
拓展训练	强化心理素质，开发潜能	费用较高，项目设计和操作难度大	要求确定培训目的和重点，注意领悟和理解能力的培养

科技时代的培训方式

- 网上培训
 - 虚拟培训
- 收益方面：效果，效率，针对性
- 成本方面：成本，气氛，约束

各种方法的优缺点总结：

培训与开发

第三节 培训方法的选择与组织实施

第二单元 员工培训的组织与实施



一、培训课程的实施与管理

- 前期准备
- 培训实施
- 知识或技能的传授
- 对学习进行回顾和评估
- 培训后工作

(一) 培训前期准备

- 培训课程的策划
- 培训师选择与开发
- 培训实施前准备

(二) 培训课程策划

课程大类	培训对象	课程主题
通用管理能力	中基层管理者	角色认知、时间管理、有效沟通、激励、... ..
人力资源管理	中基层管理者	人事政策、目标管理、绩效管理、... ..
生产管理	生产系统	生产计划和物料控制、现场管理、精益生产、... ..
质量管理	质量管理体系、生产系统	全面质量管理、质量成本控制、质量分析方法、... ..

(二) 培训课程策划

课程大类	培训对象	课程主题
物流管理	物流采购系统	物流管理、库存管理、 供应商管理、... ..
...

(三) 培训师选择与开发

- 选择培训师的要点：
 - 外部培训师或培训机构
 - 公司实力、受训客户、学员反馈、讲师风格
 - 如果要对培训师或培训机构进行考察，邀请内部专家参与
 - 内部培训师
 - 管理者、内部专家
 - 乐于分享、善于表达



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

(三) 培训师选择与开发P135

- 内训师开发
 - 授课技巧培训
 - 教学工具使用
 - 教学内容培训
 - 教学效果评估

(四) 培训实施前准备

- 对培训师的要求
 - 培训师对课题的理解，对学员的了解
 - 培训形式的设计，培训形式符合课题、学员的特性
- 培训实施准备
 - 确认并通知学员
 - 后勤准备：场地、设备、食宿、交通、费用
 - 确认培训时间
 - 培训资料准备：课程资料、案例、活动资料、签到表、证书、奖品等

(五) 培训实施阶段

- 课前准备
 - 茶点
 - 背景音乐
 - 学员报到
 - 现场签到
 - 座位安排
 - 资料发放
- 课前介绍
 - 培训组织者
 - 培训主题
 - 培训目标
 - 培训讲师
 - 日程安排
 - 后勤安排
 - 培训纪律
 - 破冰活动
 - 学员自我介绍
- 培训器材维护
 - 保管电脑/投影/麦克

(六) 知识和技能的传授

- 注意问题：
 - 观察讲师表现
 - 观察学员的课堂反应
 - 及时与讲师沟通、协调
 - 控制作息时间
 - 做好上课记录、录音、摄影

(七) 培训后工作

- 致谢
- 问卷调查
- 颁发结业证书
- 清理、检查设备
- 培训效果评估

二、外部培训的实施

- 审批
- 培训合同
- 工作协调



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

如何实现培训资源的充分利用

- 让受训者变成培训者
- 培训时间的开发与利用
- 培训空间的充分利用

培训与开发

第四节 培训方法的选择与组织实施

课程内容结构

培训管理

培训方法
的选择

培训制度的
建立与推行

- 一、企业培训制度内涵
- 二、企业培训制度基本内容
- 三、培训制度起草
- 四、培训制度推行

一、企业培训制度的内涵

- 定义：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
- 根本作用：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
- 培训主体：企业和员工
- 构成：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、培训风险管理制度、管理制度、教学制度、考核制度、评估制度、人事制度、工资制度、岗位资格证书制度等。

岗位培训制度的内涵

- 影响因素：
 - 国家劳动人事法规
 - 培训理论与实践的发展
 - 人力资源供求变化
 - 企业人事计划变更
 - 生产经营方针的变革
 - 技术、设备的更新改造
 - 企业文化发展
 - 新培训需求



二、企业培训制度基本内容

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

三、培训制度起草

战略性

长期性

适用性

(一) 培训服务制度

制度条款

- 员工培训前，根据个人和组织需要向培训管理部门或部门经理申请
- 申请被批准后需要履行的服务协议签订手续
- 协议签订后方可培训

(二) 培训服务制度

协议条款

- 申请人
- 培训项目和目的
- 培训时间、地点、费用和形式
- 培训后要达到的技术或能力水平
- 培训后在企业服务的时间和岗位
- 违约补偿
- 部门经理意见
- 参加人与培训批准人的有效法律签署

(三) 入职培训制度

- 培训的意义和目的
- 参加人员界定
- 不能参加人员的解决措施
- 培训主要责任人
- 基本要求——内容、时间、考核等
- 培训方法

(四) 培训激励制度

制度内容：

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

激励方面：

- 对员工的激励：前有引力、后有推力、自身有动力
- 对部门及其主管的激励：岗位培训责任制
- 对企业本身的激励：通过制度约束企业

(五) 培训考核评估制度

- 被考核评估的对象
- 考核评估的执行组织
- 考核的标准区分
- 考核的主要方式
- 考核的评分标准
- 考核结果的签署确认
- 考核结果的备案
- 考核结果的证明（培训证书等）
- 考核结果的使用

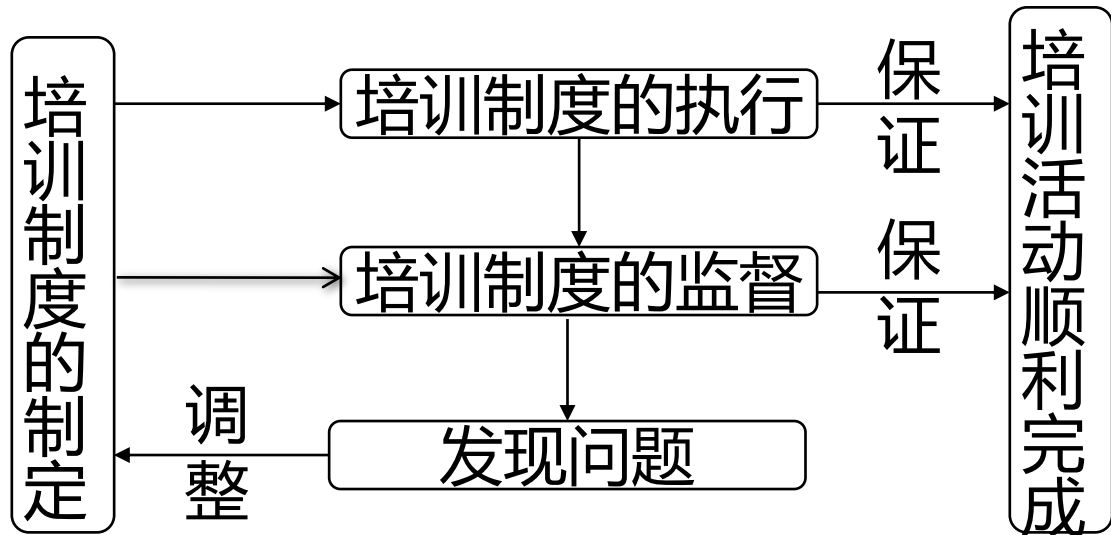
(六) 培训奖惩制度

- 制度制定目的
- 制度的执行组织和程序
- 奖惩对象说明
- 奖惩标准
- 奖惩的执行方式和方法

(七) 培训风险管理制度

- 与员工建立稳定劳动关系
- 根据培训活动情况签订培训合同
- 培训成本分摊与补偿

四、培训制度推行



培训与开发真题解析

2007年5月份，案例分析，20分

某机械公司新任人力资源部部长W先生，在一次研讨会上学到了一些他自认为不错的培训经验。回来后就兴致勃勃地向公司提交了一份全员培训计划书，要求对公司全体人员进行为期一周的脱产计算机培训—以提升全员的计算机操作水平。不久，该计划书获批准，公司还专门下拨十几万元的培训费。

培训与开发真题解析

2007年5月份，案例分析，20分

可一周的培训过后，大家对这次培训说三道四，议论纷纷。除办公室的几名文员和45岁以上的几名中层管理人员觉得有所收获外，其他员工要么觉得收效甚微，要么觉得学而无用，白费功夫。大多数人认为，十几万元的培训费只买来了一时的“轰动效应”。有的员工甚至认为，这次培训是新官上任点的一把火，是某些领导拿单位的钱往自己脸上贴金！

培训与开发真题解析

2007年5月份，案例分析，20分

听到种种议论的W先生则感到委屈：在一个有着传统意识的老国企，给员工灌输一些新知识，为什么效果这么不理想？当今竞争环境下，每人学点计算机知识应该是很有用的，怎么不受欢迎呢？他百思不得其解。请分析：

- (1) 导致这次培训失败的主要原因是什么？(8分)
- (2) 企业应当如何把员工培训落到实处？(10分)

培训与开发真题解析

- 培训需求分析
- 培训规划
- 培训组织实施（时间、地点、后勤）
- 培训效果评估（事前、事中、事后）
- 培训成果转化
- （配套措施：1、有奖惩机制；2、鼓励学以致用
的培训文化；

培训与开发真题解析

2、这次是一次为SH物流公司举行的一次培训课。课堂上，培训师时而在长篇大论的讲述，时而在白板上书写着，但是讲台下面却很混乱。中间下课休息时，学员聚集在一起议论，仓储主管小李说：“你们觉得这位名师如何？”

培训与开发真题解析

我可是耐着性子听了这两天半的课了，本以为他可能会讲些实用的内容，可是这三天的培训课快完了，我也没听到与我工作相关的内容！”而货运主管小齐大声说道：“主管在培训前可是发话啦，受训完回岗可是有任务的！我是做运输的，我想知道如何解决运输中突发事故，比如遇到发错货了、途中遭劫或货物被人做手脚了等问题时应该如何处理，结果听了半天，还没有摸到门道！”

培训与开发真题解析

这可不行啊，我们可是花了大价钱请他来上课的!平常，工作这么忙，能坐到这里听课多不容易啊!要不是看他斯斯文文的样子，我早就提议大家将他赶下台了!”

检验员小杨也急切地插话。仓储主管小李又接着说：“我们抱怨也没用啊，还是快想想办法吧。要不我们，但对我们没有用啊!这些想法一定要将这些情况向HR经理反映一下。”

货运主管小齐说：“对!对!我们花钱并不是坐在这里听听课就行了，他虽然讲的都没错讲出来，一定要讲出来!”

工作?(12分)

培训与开发真题解析

在企业人力资源管理活动过程中，这种令人失望的事并不少见，只是程度不同而已。

- 请结合本案例，回答以下问题：
- (1)请分析说明是什么原因导致上述教学质量问题的发生?(8分)
- (2)为了提高培训师的教学质量和效果，应当注重抓好哪些工作?(12分)

培训与开发真题解析

1、评分标准：P115(18分)

(1)这次培训失败的主要原因有：

- ①培训与需求严重脱节。(2分)
- ②培训层次不清。(2分)
- ③没有确定培训目标。(2分)
- ④没有进行培训效果评估。(2分)

培训与开发真题解析

(2)企业应如何把培训落到实处?

- ①培训前做好培训需求分析，包括培训层次分析、培训对象分析、培训阶段分析。(2分)
- ②尽量设立可以衡量的、标准化的培训目标。(2分)
- ③开发合理的培训考核方案，设计科学的培训考核指标体系。(2分)
- ④实施培训过程管理，实现培训中的互动。(2分)
- ⑤重视培训的价值体现。(2分)

本章案例分析万能模版

- 一、培训需求分析（战略、学员需求、岗位与人胜任差异）
- 二、培训规划（老师，教学方法）
- 三、组织实施（时间、地点、后勤）
- 四、效果评估（事前、事中、事后）
- 五、培训成果转化(配套措施)

培训与开发真题解析

2007年11月考题，方案设计题

某外贸企业为提升企业的竞争力，针对部分业务人员进行为期三天的商务礼仪培训，希望通过培训使每个学员能运用规范的商务礼仪来进行各种商务活动，塑造良好的企业形象。培训结束后人力资源部门为了解受训者对培训项目的感性认识，同时为将来课程的改进收集信息，要求受训者填写培训课程评估表。

请根据上述情况，为企业设计一份培训课程评估表。

培训/课程质量评估表

评估 指标	问 题		选 项				
			5分	4分	3分	2分	1分
培训 内容	培训 课程	课程内容的适用性					
		课程内容的科学性和先进性					
		课程内容的难易程度					
	培训 教材	课程与工作的结合紧密度					
		课程编排使是否容易理解					

培训/课程质量评估表

评估指标	问 题		选 项				
培训环境	时间	时间安排合适					
	环境与地点	安排合适					
有助于保证培训效果							
培训教师	知识	教师具备足够的知识					
		教师讲授了所有的内容					

培训/课程质量评估表

评估指标	问 题		选 项				
	能力	有效地执行培训计划					
		能够创造有利于学习的气氛					
		表达清晰明了					
培训收费	培训收费是否合理						

谢谢观看

