

企业人力资源管理师二级

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

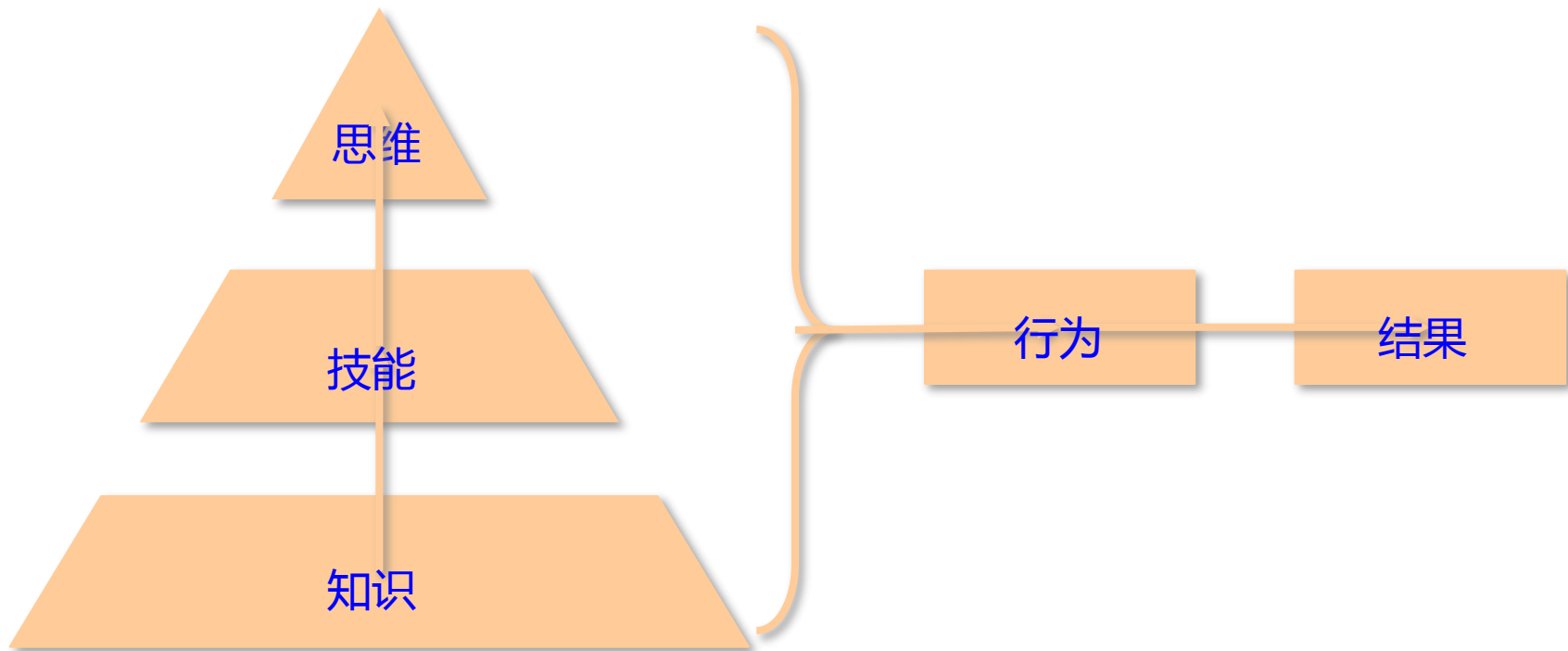
成功
因素

一命二运三风水，四积人脉五读书

培训的作用

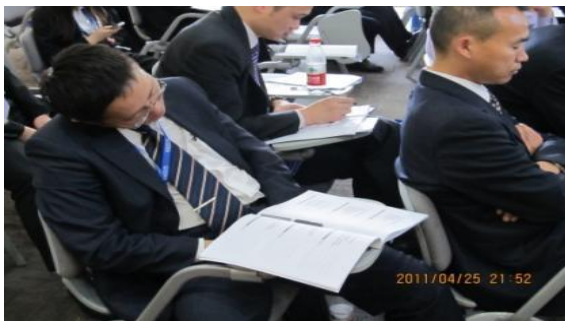
- 有效的企业培训，其实是提升企业综合竞争力的过程
- 提高员工的知识、技能以符合当前和未来岗位的要求；
- 改变员工的态度和信念，使其价值观与公司企业文化相融合
- 满足员工职业发展的需要；
- 塑造学习型组织，实现公司与员工价值和发展的统一。

培训的作用



培训的困惑





第三章 培训与开发

第一节 企业培训计划设计与实施

第二节 培训课程设计与资源开发

第三节 管理人员培训与开发

第四节 员工培训效果评估

第一节 企业培训计划与实施

第一单元 企业员工培训计划的设计

一、员工培训规划的概念

从企业总体发展战略的全局出发，根据企业各种培训资源的配置情况，对计划期内的

- * ①培训目标；②对象和内容
- * ③培训的规模和时间；④培训评估的标准
- * ⑤负责培训的机构和人员；⑥培训师的指派
- * ⑦培训费用的预算等一系列工作所作出的统一安排

一、员工培训规划的概念

员工培训规划具有承上（公司战略）启下（员工需求）作用

二、制定培训规划的要求

系统性；标准性；有效性；普遍性

企业员工培训规划的分析

1. 从规划的内容上看，可分为
 - (1) 员工培训开发的战略规划
 - (2) 员工培训开发管理规划
 - (3) 其他培训规划
2. 从规划的期限上看，企业员工培训规划可分为：
 - (1) 企业员工长期培训规划
 - (2) 企业员工中期培训规划
 - (3) 企业员工短期培训计划
3. 从规划的对象上看，企业员工培训规划可分为：
管理人员、技术人员和技能操作人员的培训规划，或一般人员，中、高层级人员的培训开发规划。

企业员工培训规划的内容

具体说，一份完整的企业培训规划应包括以下内容：

- * (一) 培训的目的
- * (二) 培训的目标
- * (三) 培训对象和内容
- * (四) 培训的范围
- * (五) 培训的规模
- * (六) 培训的时间
- * (七) 培训的地点
- * (八) 培训的费用

培训成本由两部分构成：1.直接培训成本 2.间接培训成本

- * (九) 培训的方法（专业技能培训应采取边实践边学习）
- * (十) 培训的教师（培训管理工作以教师为主导）
- * (十一) 规划的实施

企业员工培训规划制定的要求



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

× 在企业员工培训规划的制定过程中，必须达到以下几点要求：

1. 系统性 （培训是一项系统工程）
2. 标准化 （标准化是相对于经验化而言的）
3. 有效性（可靠性；针对性；相关性；高效性）
4. 普遍性（适合不同任务、不同对象、不同需要）

能力要求

一、需求分析（多选）

一、员工培训计划设计的基本程序（简答）

1、明确培训计划目的

2、获取培训规划的信息

3、培训规划的研讨与修正

4、把握培训规划设计的关键点

5、撰写培训规划方案

注意事项：

- * 培训规划的重点应当是分析研究培训过程中可能发生的问题，以及解决些问题的具体措施。
- * 起草培训规划时，应当做好以下几个方面的工作：
 - 1、制定培训的总体目标
 - 2、确定具体项目的子目标
 - 3、分配培训资源
 - 4、进行综合平衡
 - (1) 在培训投资与人力资源规划之间进行平衡。
 - (2) 在企业正常生产与培训项目之间进行平衡。
 - (3) 在员工培训需求与师资来源之间进行平衡。
 - (4) 在员工培训与个人职业生涯规划之间进行平衡。

第二单元 企业年度培训计划的设计

一、年度培训计划构成的五大模块

- 1.封面模块
- 2.目录模块
- 3.计划概要模块
- 4.主体计划模块
- 5.附录模块

二、年度培训计划的基本内容

年度培训计划主要包括8项内容。

1. 培训目标
2. 培训时间与地点
3. 培训内容与课程
4. 培训负责人与培训师
5. 培训对象
6. 培训教材及相关工具
7. 培训形式与培训方法
8. 培训预算

能力要求

一、年度培训计划设计的基本程序

1. 前期准备
2. 培训调查与分析研究院
3. 年度培训计划的制订
4. 年度培训计划的审批以及开展

二、年度培训计划设计的主要步骤

- (一) 培训需求的诊断分析
- (二) 确定培训对象
- (三) 确定培训目标
- (四) 根据岗位特征确定培训项目和内容
- (五) 确定培训方式和方法
- (六) 做好培训经费预算与控制
- (七) 预设培训评估项目和工具
- (八) 年度培训计划的确定方式

程序步骤万能模版

- × 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）



第三单元 企业员工培训计划的实施

人力资源部门的培训管理职责

- (一) 培训的组织管理
- (二) 培训的需求管理
- (三) 培训的行政管理
- (四) 培训的资源管理

【能力要求】

一、培训计划的实施与管理控制

- (一) 明确实施培训计划的基本思路
- (二) 确立培训计划的监督检查指标
- (三) 计划实施全过程的评估与管控

二、实施培训计划管理的配套措施

(一) 企业全员培训文化的培育

培训文化是组织文化的重要部分，对组织培训工作的有效开展起着很大的促进作用。

1. 培训文化对培训活动的支持作用
2. 营造培训文化促进培训活动的措施

二、实施培训计划管理的配套措施

可应用以下措施来营造组织的培训文化：

- (1) 培训工作要与培训与组织目标和组织战略相结合；
- (2) 培训被视为组织发展与个人发展的有效途径；
- (3) 参加培训者在选择培训内容、形式、时间、地点方面有着很高的自由度；
- (4) 培训资源社会化；完备的培训信息系统得以建立并良性动作；
- (5) 通过培训使组织文化得以更好地发展。

二、实施培训计划管理的配套措施

- (二) 企业全员培训环境的营造
- (三) 企业培训师队伍的建设
 - 1. 选择培训教师的原则与标准
 - 2. 根据课程的性质选择培训师
- (四) 企业培训课程的开发与管理
- (五) 企业员工培训成果的跟进
- (六) 全员员工培训档案的管理
- (七) 员工培训激励机制的确立

第二节 培训课程设计与资源开发

一、企业培训课程设计的特征

在企业不同的发展阶段应该采用不同的培训课程

1. 创业初期

应集中力量提高创业者的营销公关能力、客户沟通能力。

2. 发展期

应集中力量提高中层管理人员的管理能力，管理知识，管理观念和管理技能

3. 成熟期

推动企业中每一个员工把自己的工作同企业的目标紧密结合起来，从根本上提高企业的素质。

上述过程是培训从核心管理人员向整个企业的员工扩展的过程。



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

二、培训课程设计的基本原则

- (一) 根本任务是符合企业和学习者的需求
- (二) 基本要求是符合成人学员的认知规律
- (三) 主要依据是现代系统理论的基本原理

三、培训课程的构成要素

- (一)课程目标；(二)课程内容；(三)课程教材
- (四)教学模式（教学模式是指学习活动的安排和教学方法的选择）
- (五)教学策略（教学策略是指教学程序的选择和教学资源的利用）
- (六)课程评价；(七)教学组织；(八)课程时间
- (九)课程空间；(十)培训教师（培训课程的执行者）
- (十一)学员（学员是培训课程的主体，也是可利用的资源）



能力要求

一、培训课程的需求度调查

(一)确定课程需求度调查项目

1. 课程需求度调查的层次
2. 培训课程需求度调查的要求
3. 培训调查的流程

(二)课程信息和资料的收集

1. 咨询客户、学员和有关专家。
2. 借鉴其他培训课程。

培训课程性质与任务层次

现代培训按其性质分为五个层次，
即知识培训、技能培训、思维培
训、观念培训、心理培训。

课程内容选择的基本要求：

- * 1. **相关性**。课程内容的选择要与企业生产经营实践活动结合在一起，自觉地去反映企业生产经营实践的要求，主动适应企业生产经营发展的趋势。具体地说，就是要求课程内容满足培训项目要求，能贴近
 - (1)企业实际生产经营的需要
 - (2)壮大企业核心竞争力的需要
 - (3)强化企业的发展战略和核心业务能力
 - (4)推广企业的经营思想、文化、价值观念，提高员工岗位职业能力。
- * 2. **有效性**。判断培训水平高低的一个重要标准
- * 3. **价值性**。培训课程的内容最终是为学员服务用的

第二单元 企业培训资源的开发与利用

一、培训中的印刷材料 [5种]

培训中使用的印刷材料有：

A、工作任务表

工作任务表的作用如下：

- (1) 强调课程的重点
- (2) 提高学习的效果
- (3) 关注信息的反馈

第二单元 企业培训资源的开发与利用

B、岗位指南

岗位指南在培训中具有以下作用：

- (1)迫使有关专家对理想的操作作出界定，进一步明确培训的目标。
- (2)有助于记忆在培训中学到的操作规程，也便于在以后工作中随时查阅。
- (3)有时可以代替培训或减少培训时间，节约成本。

C、学员手册

D、培训者指南

E、测验试卷

二、培训教师的来源

★(一)聘请企业外部培训师

1. 外部聘请师资的优点

- * (1) **选择范围大**，可获取到高质量的培训教师资源。
- * (2) 可带来许多 **全新的理念**
- * (3) 对学员具有较大的 **吸引力**
- * (4) 可提高培训档次，**引起**企业各方面的**重视**。
- * (5) 容易 **营造气氛**，获得良好的培训效果

二、培训教师的来源

2. 外部聘请师资的缺点

- * (1)企业与其之间**缺乏了解**，加大了培训风险。
- * (2)外部教师对企业以及学员缺乏了解，可能使培训**适用性降低**。
- * (3)学校教师可能会由于**缺乏实际工作经验**，导致培训只是“纸上谈兵”。
- * (4)外部聘请教师**成本较高**。

二、培训教师的来源

3. 外部培训资源的开发途径

- * (1) 从大中专院校聘请教师。
- * (2) 聘请专职的培训师。
- * (3) 从顾问公司聘请培训顾问。
- * (4) 聘请本专业的专家、学者。
- * (5) 在网络上寻找并联系培训教师。

(二)开发企业内部的培训师

★1 . 内部开发途径的优点

- * (1) 对各方面比较了解，使培训更具有**针对性**，有利于提高培训效果。
- * (2) 与学员相互熟识，能保证培训中**交流的顺畅**。
- * (3) 培训相对**易于控制**。
- * (4) 内部开发教师资源**成本低**。

2 . 内部开发途径的缺点

- * (1) 内部人员不易于在学员中树立威望，可能影响学员在培训中的参与态度。
- * (2) 内部选择范围较小，不易开发出高质量的教师队伍。
- * (3) 内部教师看待问题受环境决定，不易上升到新的高度。

【能力要求】

一、设计合适的培训手段[多选]

A、课程内容和培训方法

不同的课程内容需要利用不同的培训方法进行培训，知识的传授多以课堂讲授或讨论等方法为主；技能学习以示范模拟、角色扮演等方法较为有效；态度培训则以情景模拟、测量工具和个人及小组成长等方法为主。

B、学员的差异性

C、学员的兴趣与动力

D、评估手段的可行性

二、开发培训教材的方法

1. 培训课程教材应切合学员的实际需要，而且必须是足够的能反映该领域内最新信息的材料。
2. 资料包的使用
3. 利用一切可开发的学习资源组成活的教材
4. 尽可能地开发一切所能利用的信息资源
5. 设计视听材料

三、培训教师的选配

培训教师的选配标准如下：

- * 1 . 具备经济管理类和培训内容方面的专业理论知识。
- * 2 . 对培训内容所涉及的问题应有实际工作经验。
- * 3 . 具有培训授课经验和技巧。
- * 4 . 能够熟练运用培训中所需要的培训教材与工具。
- * 5 . 具有良好的交流与沟通能力。

三、培训教师的选配

培训教师的选配标准如下：

- * 6 . 具有引导学员自我学习的能力。
- * 7 . 善于在课堂上发现问题并解决问题。
- * 8 . 积累与培训内容相关的案例与资料。
- * 9 . 掌握培训内容所涉及的一些相关前沿问题。
- * 10 . 拥有培训热情和教学愿望。

第三节 管理人员的培训与开发



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

管理培训体系设计的原则

- × 1、战略性原则
- × 2、有效性原则
- × 3、计划性原则
- × 4、规范性原则
- × 5、持续性原则
- × 6、实用性原则



第三节 管理人员的培训与开发

一、管理人员的层次等级

1. 高层管理人员

具备的素质：广阔的视野，洞察力，战略眼光

2. 中层管理人员（企业的中坚力量）

3. 基层管理人员

二、管理人员的技能组合

对于高层管理人员而言，理念技能是最重要的

对于中层管理人员而言，人文技能是最重要的

对于基层管理人员而言，专业技能是最重要的



在职管理人员培训的主要方法

- × 1、职务轮换
- × 2、设立副职
- × 3、临时提升

管理技能培训开发的一般方法

1、替补训练

替补训练是指让管理人员在完成自己本职工作的基础上熟悉其直接上级的职责，每一名都被指定为替补训练者，一旦其上级离任，替补训练者即可受预先程序准备接替其工作。

替补训练的优点：

A、训练周密 **B、**极大地增强开发者的积极性和主动性。

替补训练的缺点：

A、渴望晋升但又未被选为替补训练者的人可能感到前途渺茫，积极性下降

B、已经等候不少时间的替补训练者可能变得垂头丧气

C、某些上级唯恐被取而代之，不向替补训练者传授他们所有的知识和技能

管理技能培训开发的一般方法

* 2、敏感性训练

敏感性训练是直接训练管理人员对其他人的敏感性的培训，它强调的不是训练的内容，而是**训练的过程**；不是思想上的训练，而是**感情上的训练**。

* 3、案例评点法（企业管理人员最为关键的培训是决策能力的培训）

* 4、事件过程法（有组织、带有戏剧性的处理案件的方法）

* 5、理论培训（提高管理水平和理论水平的一种主要方法）

* 6、专家演讲学习班

* 7、大学管理学习班（如MBA EMBA）

* 8、阅读训练(自我培养的一种方法)

管理技能开发的新方法

- × 文件事务处理训练法（又称一揽子事件法）
- × 角色扮演法
- × 管理游戏法
- × 无领导小组讨论法



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

继任者胜任力包括的六个维度

- × 1、认同企业文化和发展战略
- × 2、具备组织领导才能和成就动机
- × 3、擅长人际协调和化解冲突
- × 4、拥有核心知识技能和优秀业务
- × 5、持续的自我开发能力
- × 6、保持高忠诚度和归属感

接班人计划的实施流程

- × 1、评估关键岗位确定继任需求
- × 2、确定核心人才素质特征，构筑素质模型
- × 3、选拔继任计划候选人
- × 4、培养核心人才继任者
- × 5、接班人培训计划的实施与反馈

第四节 员工培训效果评估

第一单元 培训评估方案设计与实施

一、员工培训效果评估的概念：

员工培训效果评估是企业培训工作**最后的也是极为重要**的一个阶段。它是通过建立培训效果评估指标和标准体系，对员工培训是否达到了预期的目标，培训计划是否有效的实施等进行全面的检查、分析和评价，然后将评估培果反馈给主管部门，作为以后制定修订员工培训计划，以及进行培训需求分析的依据。

员工培训评估的基本原则

- × 客观性原则（淡化主观）
- × 综合性原则（避免单一定性或定量）
- × 灵活性原则（根据评估的目标、对象、周期确定评估方法的采用）

员工培训评估的作用

员工培训评估培训前评估、培训中的评估和培训后的评估。

培训前评估的作用

- × (1)保证培训需求确认的科学性。
- × (2)确保培训计划与实际需求的合理衔接。
- × (3)帮助实现培训资源的合理配置。
- × (4)保证培训效果测定的科学性。

培训中评估的作用

- * (1)保证培训活动按照计划进行。
- * (2)培训执行情况的反馈和培训计划的调整。
- * (3)可以找出培训的不足，归纳出教训，以便改进今后的培训，同时能发现新的培训需要，从而为下一轮的培训提供重要依据。
- * (4)过程监测和评估有助于科学解释培训的实际效果。

培训后效果评估的作用

- * (1)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。
- * (2)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)可以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。
- * (4)可以较客观地评价培训者的工作。
- * (5)可以为管理者决策提供所需的信息。

培训评估意义

培训评估意义的体现来自于对培训过程的全程评估。一般分为三个阶段，即：培训前的评估、培训中的评估、培训后的评估；此外还有一种**承前启后作用的评估**——年度绩效考核评估

第二单元 培训评估指标与标准设计



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

一、评估培训成果的标准（尺度和规范）

二、培训效果的四级评估

反应评估（第一层，课程刚结束时；用问卷调查法、面谈观察、综合座谈或电话访问）

学习评估（第二层，课程进行时或课程结束时，提问法、角色扮演、笔试法、口试法、心得报告等；）

行为评估（第三层，3个月或半年以后；问卷调查、行为观察等）

结果评估（第四层，半年或一两年后员工以及公司的绩效评估；资料的统计与分析）

三、制定培训评估标准的要求

相关度；信度；区分度；可行性

能力要求

培训成果评估五项重要指标

- × 认知成果
- × 技能成果
- × 情感成果
- × 绩效成果
- × 投资回报率

投资回报率 = 培训项目产出 / 培训项目投入 * 100%

第三单元 员工培训效果评估的方法与应用

(一)非正式评估和正式评估

1. 非正式评估

非正式评估是指评估者依据自己的主观性的判断，而不是用事实和数字来加以证明。

非正式评估的优点在于

- A、增强了信息资料的真实性和评估结论的客观性和有效性
- B、时间和资源低
- C、不会给受训者造成太大的压力，可更真实而准确地反映出培训对象的态度变化

(一)非正式评估和正式评估

2. 正式评估

目的：A、作为决策的依据 B、向特定群体说明培训的效果

正式评估的优点：

- A、更有说服力
- B、用书面形式表现出来
- C、可将评估结论与最初计划比较核对。

(二)建设性评估和总结性评估

1. 建设性评估

建设性评估就是在培训过程中以改进而不是以是否保留培训项目为目的的评估。是一种非正式的主观的评估。

建设性评估的优点是：

有助于培训对象学习的改进，帮助培训对象明白自己的进步，从而使其产生某种满足感和成就感。这种满足感和成就感在培训对象后一阶段的学习中，将会发挥巨大的激励作用。

(二)建设性评估和总结性评估

2. 总结性评估 是正式的和客观的。

总结性评估的终局测试身份正规，具有较强的说服力。它适用的情况包括：当评估结论将被作为决定给予受训者某种资格，或为组织的决策提供依据时才采用。

缺点：

- A、不能作为培训项目改进的依据
- B、无助于受训者学习的改进

定量评估和定性评估

定性评估：是根据自己的经验和相关标准进行评估

优点：简单易行、综合性强、需要数据少、可以考虑很多因素，评过程估中评估者可以充分利用自己的经验。

访谈、观察、座谈都是属于定性评估方法

定量评估：给出数据解释

定性评估法

× 目标评估法

× 关键人物评估法

× 比较评估法

(包括：事前事后评估法、纵向对比评估法、横向比较评估法、达标评估法)

× 动态评估法 (根据原有基础，观察目前状况和发展潜力和趋势)

× 访谈法

× 座谈法

定量评估法

- × 问卷调查评估法
- × 收益评估法
- × 6sigma评估法

综合评估法

- × 硬指标与软指标相结合的评估法
- × 集体讨论评估法
- × 绩效评估法
- × 内省法
- × 笔试法
- × 操作性测验

培训主管业绩的评估

- × 评估主要指标体系
- × 培训过程管理
- × 个人能力与组织环境
- × 经济效益
- × 外部效应

培训教师的总和评估

- × (一) 课程满意度评估
- × (二) 培训师能力评估

受训者培训成果的评估

× (一) 受训者情感成果的的评估

创造性、责任意识、学习成长、沟通协调能力

× (二) 受训者技能成果的的评估

× (三) 受训者行为改善度的评估

× (四) 受训者绩效增长度的评估

能力要求

撰写培训评估报告的步骤：

- (1) 导言
- (2) 概述评估实施的过程
- (3) 阐明评估结果
- (4) 解释、评论评估结果和提供参考意见
- (5) 附录：包括内容收集和分析资料用的图表、问卷、部分原始资料等
- (6) 报告提要

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)



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

谢谢观看

