

企业人力资源管理师(四级)

# 第三章 培训与开放

主讲：文馨



---

卓越的培训理念：

**在制造产品之前先制造人**

**——松下幸之助**

# 本章目录

---

## 第一节 员工培训开发体系与计划设计

- 第一单元 企业员工培训体系的设计
- 第二单元 企业员工培训计划的设计

## 第二节 员工培训的需求分析

## 第三节 员工培训的分类设计

- 第一单元 岗前培训
- 第二单元 在岗培训
- 第三单元 脱产培训
- 第四单元 课堂培训
- 第五单元 现场培训
- 第六单元 自学

## 第四节 培训费用的核算与控制

# 第一节 员工培训开发体系与计划设计

第一单元 企业员工培训体系的设计

第二单元 企业员工培训计划的设计



# 第一单元 企业员工培训体系的设计

## 知识要求

### 一、企业员工培训的内涵

#### (一)培训的概念

培训是指企业实施的、有计划的、连续的系统学习行为或过程，其目的是通过使员工的知识、技能、态度乃至行为发生定向改进，从而确保员工能够按照预期的标准或水平完成所承担或将要承担的工作任务。

培训的概念可以从四个方面来理解

- 1.培训的本质是学习
- 2.培训是一个有计划、连续的系统过程
- 3.培训的直接目的是为了改进和弥补差距
- 4.培训的终极目标是实现员工进步与企业发展的双赢

目的：实现员工进步与企业发展的和谐统一

# 第一单元 企业员工培训体系的设计

---

## (二) 培训的特性

1. 培训是企业的助推剂
2. 培训功能的有限性
3. 培训的综合性
4. 培训的互动性
5. 培训效果的隐藏性

## (三) 培训的作用（重点选择）

### ■ 从组织全局角度来看

1. 培训有利于提高企业员工的整体素质，促进企业的长远发展。
2. 培训有利于企业增强对外部环境的适应性。
3. 培训能够提高企业自身改革和创新的能力
4. 培训是企业吸引人才、培育人才和留住人才的重要手段。

### ■ 从员工个人角度看

1. 培训可以提高员工的综合素质。
2. 培训能够改善员工的工作质量。
3. 培训有利于增强员工职业的稳定性。
4. 培训可增强员工获得较高收入的机会。
5. 培训能够帮助员工激发自己的潜能。

# 真题.练习

---

培训与开发对员工的重要性不包括（）

- A. 提高员工的综合素质
- B. 提高员工的工作质量
- C. 提高员工的整体素质
- D. 增强员工的职业稳定性

答案：C

# 第一单元 企业员工培训体系的设计

---

## (四)员工培训的原则

1. 以战略为导向开展各项培训活动
2. 强调理论联系实际，按需施教，学以致用
3. 专业知识和技能培训与组织文化和职业道德培训兼顾
4. 培训数量和质量并重，形式和内容统一
5. 全员培训和重点提高相结合
6. 鼓励员工主动参与培训
7. 严格考核培训成果，实施择优奖励
8. 重视培训的成本控制与投资效益
9. 进行培训模式的改革创新

# 第一单元 企业员工培训体系的设计

## 二.企业员工培训的方式

培训方式	含义	具体方式
在岗培训	指员工在不离开工作岗位的情况下参加的培训。具有操作简便、成本低廉、时效显著的特点。	岗位辅导、岗位轮换、小组学习、企业教学、自助培训
脱产培训	指员工暂时脱产离岗，在企业外部参加的培训。需要专门安排时间，对正常工作会有影响，为保证达到预期培训目标效果，要耗费较多培训经费和资源做组织策划	课堂讲授、网上培训、情景化、抛锚式、实战模拟
综合培训	在岗和脱产培训都适用。 特点：综合性强、可灵活运用、对场地和资源要求不高。	演示、测试、假想构成、交流、头脑风暴、角色扮演、演练、案例分析

# 第一单元 企业员工培训体系的设计

## 能力要求

### 一、企业员工培训系统的结构设计

- 现代企业员工的培训系统应当由培训需求分析、培训规划、培训组织实施和培训效果评估四个子系统组成

#### (一) 培训需求分析

(1) 明确培训对象，即确认有哪些员工需要进行培训。

如：岗位发生重大变革，适应岗位晋升需求等

(2) 制定培训标准，即确定员工需要或不需要培训的具体标准或员工培训后应达到什么程度的标准

# 第一单元 企业员工培训体系的设计

## (二) 培训规划



## (三) 培训组织实施

首先根据培训计划组织师资，确定培训资料，确定培训时间、地点、参加人员；接着实施培训，并为整个培训过程提供后勤保障；最后实行培训考核。

## (四) 培训效果评估

该子系统的主要功能是：

- 1) 收集与培训相关的各种信息；
- 2) 对培训实施情况进行反馈和总结；
- 3) 提高企业员工培训的质量和效果，促进企业员工培训与开发目标的最终实现。

# 真题.练习

---

培训系统的设计和开发必须回答的问题是（）

- A. 培训目标是什么
- B. 如何实现目标
- C. 培训的对象是谁
- D. 如何检验目标
- E. 实现目标会给企业带来何种好处

答案：ABD

# 真题.练习

---

关于现代企业有效的培训系统说法不正确的是（ ）

- A. 最终能够有效的改善企业的经营业绩
- B. 能促进员工现在和未来工作绩效的提高
- C. 目的是在企业中能最大限度实现才尽其用
- D. 应该通过积极学习训练等手段提高员工的工作能力

答案：C

# 第一单元 企业员工培训体系的设计

## 二.企业员工培训系统的运行

需完善以下几方面工作：

- (1)合理划分部门职责，将子系统功能落到实处
- (2)后勤保障部门对员工培训的支持
- (3)培训人员及其相关资源的配置

<b>培训人员</b>	<b>培训教师由两部分组成： 企业内部人员和外聘老师</b>
培训教材的选用、编写、以及课件、教具的配置	培训大纲和教材由培训教室确定、编写。 培训大纲和教材的编排、印刷和装订由后勤部门来完成

# 第一单元 企业员工培训体系的设计

## 三.企业员工培训系统的作业流程

作业流程	具体内容
需求确认	需求意向的提出 需求分析：排他分析、因素确认 确认培训
制定培训计划	确定培训内容、时间、方式、参训人员、教师、费用核算与控制
教学设计	培训内容分析 选择购买、编辑教学大纲和教材 参训人员分析 选择确定培训方法
实施培训	实施培训、考核参训者、培训奖惩
培训反馈	培训教室考评 培训管理的考评 应用反馈 培训总结、资料归档

# 真题.练习

---

教学设计是进入实质性培训的第一步，其具体步骤包括（）

- A. 培训内容分析
- B. 培训教师考评
- C. 选择确定培训方法
- D. 参训人员分析
- E. 选择购买和编辑教学大纲和教材

答案：ACDE

# 第二单元 企业员工培训计划的设计

## 知识要求

### 一、企业员工培训计划的基本原理



PDCA循环图

P (plan)、D (do)、C (check)、A (action)

#### (一) 员工培训的概念

培训计划是根据企业的近、中、远期的发展目标，对企业员工培训需求进行预测，然后制定培训活动方案的过程。包括：确定组织目标、分析现阶段差距、确定培训范围、拟定培训内容、选择培训方式、确认培训时间以及培训计划的调整方式和组织管理等。

# 第二单元 企业员工培训计划的设计

---

## （二）员工培训计划的作用

员工培训计划具有承上启下的作用，不仅关系到培训需求分析成果的落实，也关系到企业员工整个培训过程的顺利实施和运行，从根本上保证了各种培训目标的实现。

## （三）培训计划设计的要求（选择）

1. 系统性

2. 标准化

3. 有效性

（1）可靠性（2）针对性（3）相关性（4）高效性

4. 普遍性

（1）培训计划应适应不同的工作任务。

（2）培训计划应适应不同的对象。

（3）培训计划应适应不同的培训需要。

# 真题.练习

---

员工培训计划（ ）决定了企业人力资源培训与技能的成败。

- A. 普遍性
- B. 准确性
- C. 实用性
- D. 多样性
- E. 可行性

答案：BCE

# 第二单元 企业员工培训计划的设计

---

## 二、培训计划的层次和类型

### （一）培训计划的横向结构

1. 整体培训发展计划
2. 培训管理计划
3. 部门培训计划

### （二）培训计划的纵向结构

1. 长期培训计划
2. 中期培训计划
3. 短期培训计划

# 第二单元 企业员工培训计划的设计

---

## 能力要求

### 一、培训计划设计的内容

#### (一) 培训目的

- 1、目的：说明员工为什么要进行培训
- 2、目标：解决员工培训应达到什么样的标准

#### (二) 培训主体

1. 负责培训的管理人员
2. 培训讲师
3. 培训对象

# 第二单元 企业员工培训计划的设计

---

## （三）培训的内容

- 包括开发员工的专门技术、技能和知识，改变工作态度的企业文化教育，改善工作意愿等，可依照培训人员的对象不同而分别确定。

## （四）培训的时间和期限

## （五）培训的场地

1. 内部训练场地
2. 外部专业培训机构和场地

## （六）培训方法

# 第二单元 企业员工培训计划的设计

---

## 二、制订员工培训计划的依据（注意以下几个方面）

1. 任何培训计划和方案都不能脱离整个企业的战略发展方向。
2. 企业提供的培训计划必须能协调企业组织目标和职工目标，兼顾企业集体利益和个人利益。
3. 培训计划和其他管理、生产计划一样，形成互补，岗前培训、在岗培训和脱产培训之间要相互协调。
4. 培训计划的制订必须具有超前性和预见性。
5. 培训计划要具备一定的量化基础。
6. 在培训计划中作出培训项目的成本预算，提出必要的成本控制和费用节约方案。

# 第二单元 企业员工培训计划的设计

## 三、员工培训整体计划设计的程序

程度	目标	方法
1.培训需求分析	明确员工现有技能水平和理想状态之间的差距	测评现有成绩，评估它与理想水平的差距
2.工作岗位说明	收集有关岗位和现有岗位要求的数据	查阅有关报告文献
3.工作任务分析	明确岗位对于培训的要求，预测培训的潜在困难	对将要涉及的培训进行分类和分析
4.培训内容排序	排定各项学习内容或议题的先后次序	界定各项学习内容或议题的地位及其相互关系，据此进行排序
5.描述培训目标	编制目标手册	任务说明和有关摘要，对说明文字推敲、润色、加工
6.设计培训内容	根据培训目标确立培训具体项目和内容	聘请专家或借助中介机构选择培训科目
7.设计培训方法	根据培训项目的内容选择培训方式方法	采用经验总结、小组讨论、专家咨询等多种形式提出具体对策
8.设计评估标准	选择测评的工具，明确评估的指标和标准	采用模拟实验或聘请专家对测评工具、评估指标和标准进行初步评价
9.实验验证	对培训计划的评析，发现其优缺点，并进行改进	征求多方意见或进行实验试点，进行诊断，找出问题并修改完善

# 第二单元 企业员工培训计划的设计

## 【注意事项】

### 起草培训计划时，应做的准备工作

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. 做好综合平衡。
  - (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。

# 第二节 员工培训需求分析

---

## 知识要求

### 一、培训需求的产生

#### （一）培训需求的含义

组织及其成员在绩效、行为、知识、技能、态度、观念等方面的实际情况与理想状态之间的，可以通过培训来加以改变的差距。

# 第二节 员工培训需求分析

---

## 一、培训需求的产生

### （二）培训需求的主体

1. 按岗位划分。新员工、一般员工、专业技术人员、管理人员、转岗人员、待岗人员。
2. 按范围划分。具体个人、具体团队、整个组织
3. 按层次划分。高层管理者、中层管理者、基础管理者。

### （三）培训需求产生的原因（多选）

1. 战略变化
2. 工作变化
3. 人员变化
4. 绩效低下

# 真题.练习

---

培训需求产生的原因归纳起来包括（ ）

A. 战略变化

B. 人员变化

C. 市场变化

D. 工作变化

E. 绩效低下

答案：ABDE

# 第二节 员工培训需求分析

---

## 二、培训需求分析的含义与作用

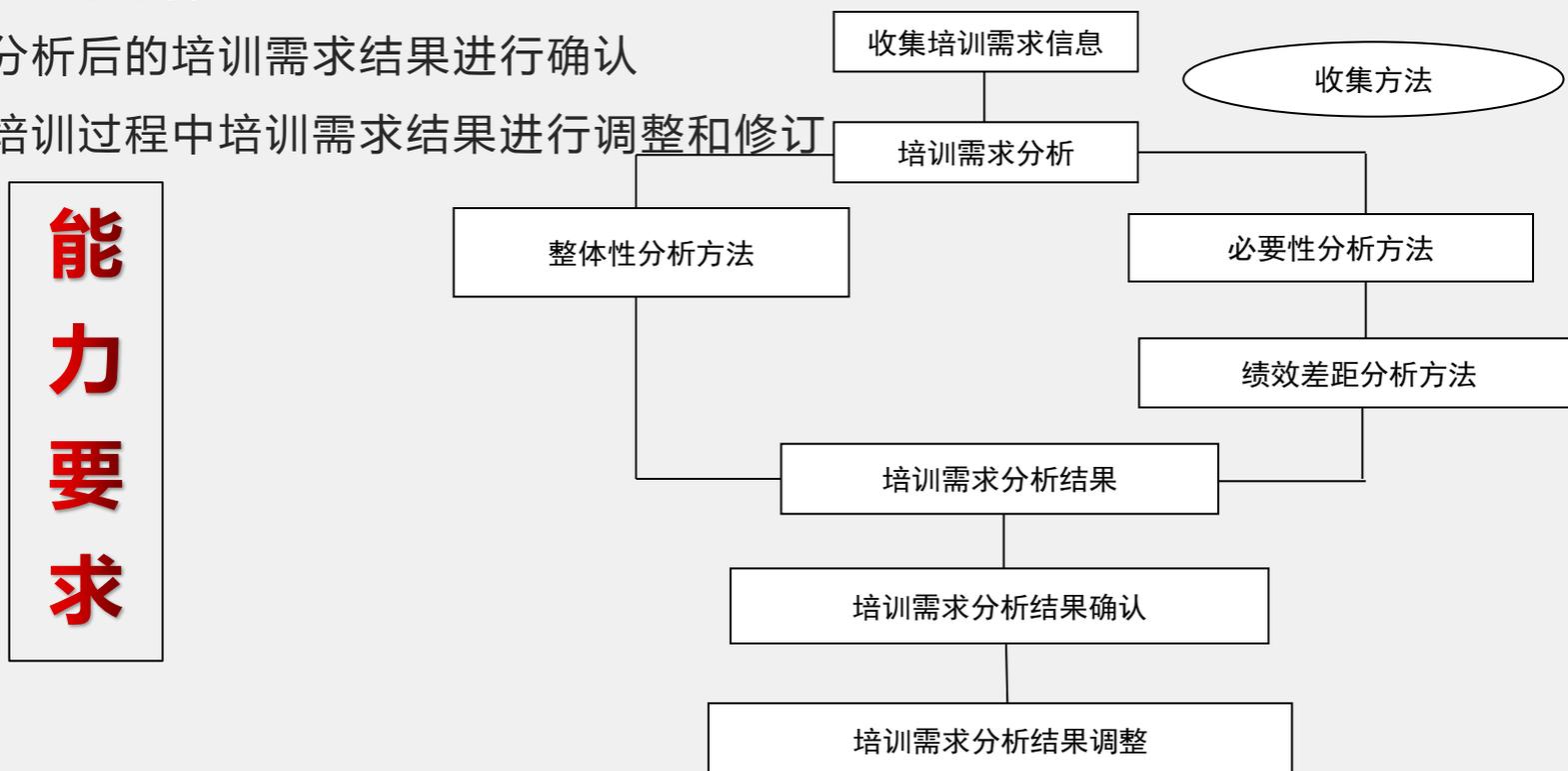
- 1.寻找组织绩效问题产生的原因
- 2.确认差距
- 3.了解员工个人需求、赢得组织成员的支持
- 4.建立培训信息资料库，为进行培训项目效果评估做好准备
- 5.确定培训项目的成本和价值

# 第二节 员工培训需求分析

## 一、培训需求分析的一般程序和工作方法

### (一) 培训需求分析的一般程序

1. 准确、客观地收集各单位的培训需求信息
2. 结合公司组织分析、工作分析、人员分析的内容和结果，对收集到的培训需求信息进行分析
3. 对分析后的培训需求结果进行确认
4. 对培训过程中培训需求结果进行调整和修订



# 第二节 员工培训的需求分析

---

## （二） 培训需求分析工作的方法

### 1. 培训需求信息的收集方法

员工观察法、问卷调查法、管理层调查法、面谈法、关键事件法、集体（小组）讨论法、测试法、资料档案收集法等。

### 2. 培训需求分析的方法

（1）必要性分析方法

（2）整体性分析方法

（3）绩效差距分析方法（结果分析）

### 3. 培训需求分析的三个层次

首先，必须在岗位任职人员的个体层次上进行分析。

其次，是在组织层次上的培训需求分析。

最后，是在战略层面的分析。

# 第二节 员工培训的需求分析

## 二、培训需求信息的采集与分析

培训需求采集与分析的具体方法	优点	缺点
1.观察法 以观察者的角度观察员工在工作中的表现和行为	1.得到有关的工作环境资料 2.讲评估活动对工作的干扰降到最低	1.观察员需要具备熟练的观察技巧 2.只能在观察到的环境中收集资料 3.被观察者的行为方式可能因为观察者而受到影响
2.问卷法 采用不同的抽样方式选择对象回答问题，形式有开放式问卷调查、封闭式问卷调查	1.可在短时间内向大量人员进行调查 2.成本较低 3.使被访问员工回答问题时更加自然 4.结果容易量化分析和比较	1.问卷制作周期较长 2.限制受访者表达意见的自由 3.回收率可能会很低，有些答案不符合要求
3.咨询法 通过特定咨询公司来了解关于培训需求的信息，咨询公司采用问卷、面谈等方法收集资料	1.可以建立和增强对员工的沟通渠道 2.用“借外脑”的方式从多个角度进行分析	外部咨询机构可能对本企业实际情况不了解
4.访谈法 正式的或者非正式地对员工进行谈话	有利于观察访谈者的感受、了解其内心活动	1.时间耗费较大 2.不容易量化分析 3.需要熟练的访谈技巧
5.团队讨论法 类似面对面访谈。通过任务分析、团队问题分析、团队目标设定讨论培训方案	1.可以当场汇总不同的意见 2.讨论后的决定能够获得支持 3.有利于建立团队分享机制	1.时间耗费较大 2.不容易量化分析 3.可能出现讨论不充分
6.测试法 测试员工的熟练程度和认知度，发现员工学习成果的不足之处	1.结果容易量化分析和比较 2.有助于确定问题的发生是因为知识、技能还是态度等因素导致的。	1.结构只能适用于说明测验所测到的知识能力 2.无法展现实际工作行为与态度 3.效率不高
7.评价中心法 适用于管理潜能方面的评价，需要参与者完成一系列活动以确定哪些方面需要发展，让参与者处于模拟的管理情景中工作	1.可对员工的发展潜力进行初步确定 2.直观判断员工的发展潜力，减少误差	1.耗费时间、成本 2.难以确定固定标准
8.书面资料研究法 用分析资料的方式考察相关文献	1.通过现行的文献提供理论支持 2.资料容易获得	1.与现实情况的联系较弱 2.信息的时效性差

# 真题.练习

---

培训需求采集与分析的方法中结果不容易量化分析和比较的方法是（）

A. 观察法

B. 问卷法

C. 咨询法

D. 团队讨论法

答案：D

# 第二节 员工培训的需求分析

## 三.利用技术模型分析培训需求

### (一) 培训需求的循环评估模型

分析	目的	具体分析方法
组织分析	决定组织中哪里需要培训	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ 考察组织长期目标、短期目标、经营计划来判定知识和技术需求</li><li>❖ 将实际结果与目标进行比较</li><li>❖ 制定人力资源计划</li><li>❖ 评价组织环境</li></ul>
任务分析	决定培训内容应该是什么	分析个人工作的业绩评价标准、要完成的任务、成功完成任务所需的知识、技术、行为和态度
人员分析	决定谁应该接受培训和他们需要什么培训	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ 通过业绩评估，分析造成差距的原因</li><li>❖ 收集和分析关键事件</li><li>❖ 进行培训需求调查</li></ul>

## 第二节 员工培训的需求分析

---

### (二) 任务——绩效评估模型

#### 1. 任务分析 (适合新员工)

- 即根据即将承担的工作任务对员工的要求来判断员工的培训需求。

#### 2. 绩效分析 (适合现职员工)

- 考察员工目前的实际绩效与理想的目标绩效间是否存在偏差，然后决定是否可以通过培训来矫正偏差。

##### (1) 开展绩效评估，发现绩效偏差

##### (2) 进行成本—价值分析，即确定投入时间和努力来弥补这一绩效偏差是否值得。

##### (3) 认定“能不能”和“肯不肯”的问题

- **同时还要回答一下3个问题：**

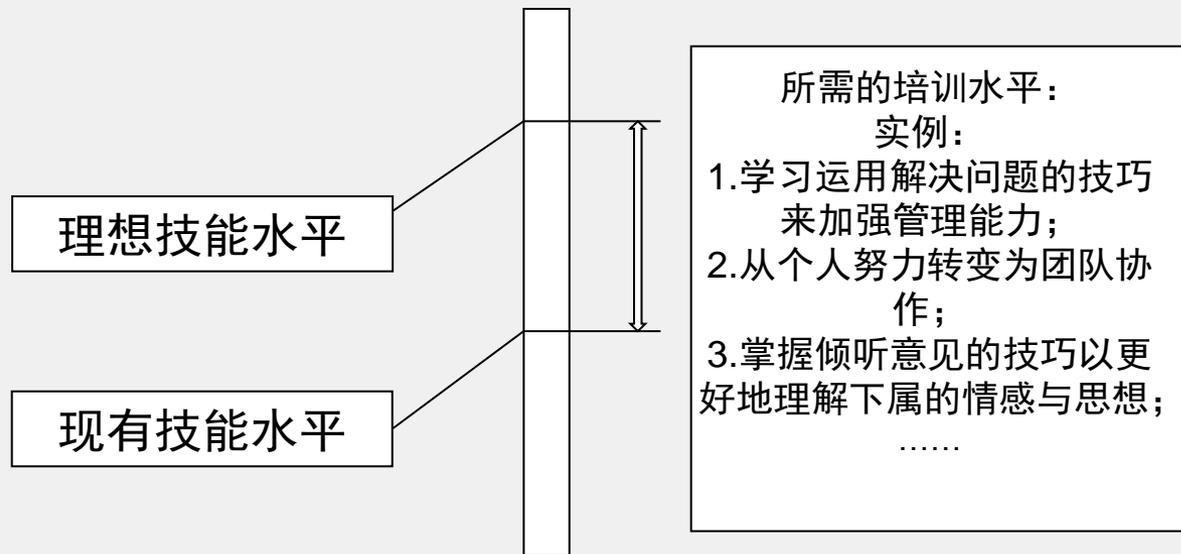
##### (1) 员工是否了解工作的内容和绩效标准？

##### (2) 员工是否肯做？

##### (3) 员工如果肯做，是否能够胜任？

## 第二节 员工培训的需求分析

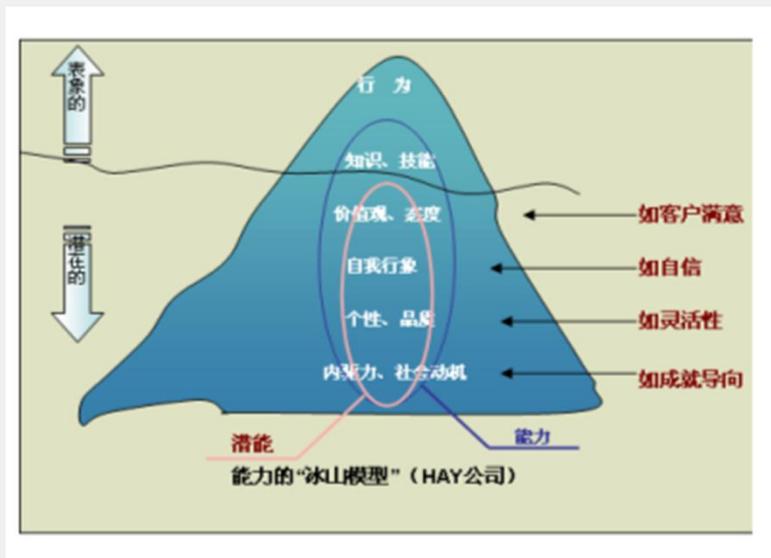
### (三) 培训需求差距分析模型



## 第二节 员工培训的需求分析

### （四）胜任力特征模型

- 胜任力特征指能将某一工作（或组织、文化）中表现优异者与表现平庸者区分开来的个人表层特征与深层特征。它包括知识、技能、社会角色、自我概念、特质和动机等可以通过测量或计数来显著区分优秀绩效和一般绩效的个体特征。



- 首先，需要了解企业总的培训规划和胜任力结构特征；
- 其次，不同层次、不同岗位的培训需求分析应采用不同水平的胜任力结构。

## 第二节 员工培训的需求分析

---

### 四、培训需求分析的具体程序、步骤和方法

#### （一）做好培训需求调查（从两个层面进行）

1. 部门层面，从企业战略目标出发分析本部门的培训需求；
2. 员工层面，根据岗位任职资格要求、员工职业发展要求以及绩效改进要求，分析员工层面的培训需求。具体包括

- （1）员工之间上级根据人力资源部提供的员工岗位任职资格标准、员工绩效评价结果和部门业务技能提升需要，分析员工的培训需求。
- （2）员工从自己的职业生涯发展需要出发，分析自己的培训需求。
- （3）员工直接上级和员工就培训需求进行沟通，共同确定培训需求。
- （4）员工填写员工培训需求调查表
- （5）各部门负责收集汇总部门内所有员工培训需求调查表。

## 第二节 员工培训的需求分析

---

(二) 整理分析，深入访谈，最终形成培训需求分析

### 总报告

(1) 分类整理部门培训需求

(2) 进行培训需求访谈

(3) 在全面掌握培训需求信息的基础上，撰写培训需求总报告。

## 第二节 员工培训的需求分析

---

### 五、员工培训需求分析应把握的关键点

#### （一）有效应用培训需求分析技术

1. 明确培训需求调查的参与者
2. 设计合理的调查流程
3. 准确查找绩效差距并分析原因

#### （二）确立系统化的培训需求分析机制

系统化的培训需求分析机制包括组织结构与战略目标、组织文化、管理者对员工工作绩效的要求、顾客的需求及员工的自我评价五方面。

#### （三）注重组织发展与员工需求的结合

#### （四）关注员工的职业生涯规划

#### （五）充分发挥人力资源管理人员的作用

## 第二节 员工培训的需求分析

---

### 六、培训需求的评估与确定

#### （一）培训需求的组织评估与确定

- （1）培训需求是否和企业的战略目标相一致。
- （2）培训需求是否和企业文化一致。
- （3）培训需求所涉及的员工数目。
- （4）培训需求对组织目标的重要性。
- （5）通过培训，业务水平可以提高的程度。

#### （二）公司培训需求和员工个人培训需求的一致性

- （1）公司和个人对某项目的培训需求均高时，该项目的培训是必须进行的。
- （2）公司需求低，而个人需求高，则要视员工的具体情况和培训资源情况而定。
- （3）公司和个人对某项目培训需求均低，就不能进行。
- （4）公司需求高，而员工需求较低，则先要改变员工的态度，然后再开展培训。

# 第三节 员工培训的分类设计

---

**第一单元 岗前培训**

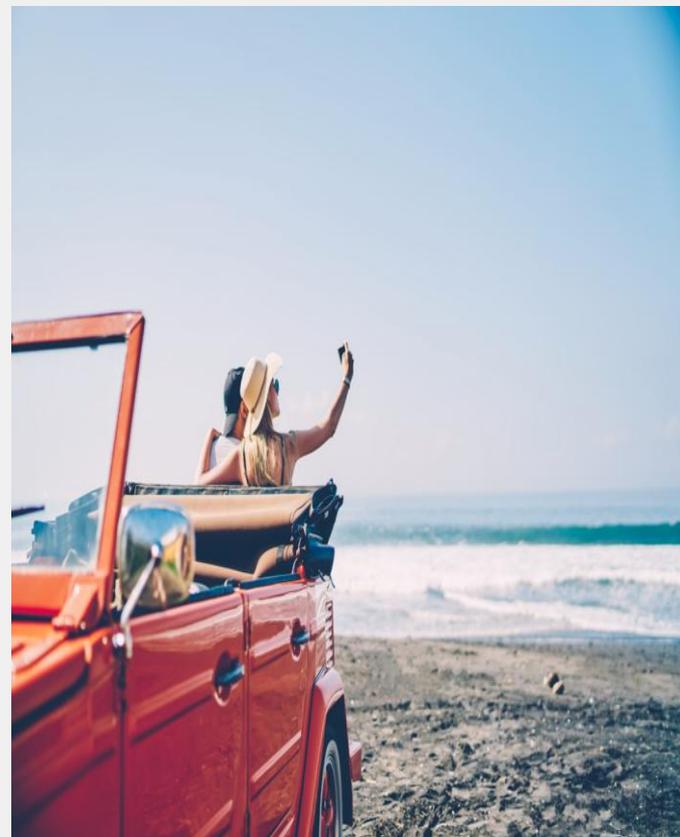
**第二单元 在港培训**

**第三单元 脱产培训**

**第四单元 课堂培训**

**第五单元 现场培训**

**第六单元 自学**



# 第一单元 岗前培训

## 知识要求

### 一、员工培训的分类

#### ◆岗前培训

所谓岗前培训亦称新员工导向培训或职前培训，指员工在进入组织之前，组织为新员工提供的有关组织背景、基本情况、操作程序和规范的活动。

#### ◆在岗培训

在岗培训也称在职培训、不脱产培训，是指企业为了使员工具备有效完成工作所需要的知识、技能和态度，在不离开工作岗位的情况下对员工进行的培训。

#### ◆脱产培训

脱产培训是指离开工作或工作现场进行的培训。有的培训是在本单位内进行，有的则送到国内外有关的教育部门或专业培训单位进行。

# 真题.练习

---

根据范围的不同，员工培训可以分为（）

A. 岗前培训

B. 企业内培训

C. 全员培训

D. 企业外培训

E. 单项培训

答案：CE

# 第一单元 岗前培训

---

## 二、岗前培训的基本理论

### (一)岗前培训的特点

1. 基础性培训。
2. 适应性培训。
3. 非个性化培训。

### (二)岗前培训的意义

1. 新员工进入群体过程的需要。
2. 打消新员工对新的工作环境不切实际的期望。
3. 满足新员工需要的专门信息。
4. 降低文化冲击的影响。
5. 避免企业管理人员过多地行使权威。

### (三) 岗前培训的注意事项

- 1.
2. 地点的选择。使用检查表。培训员应根据“择优选址”的原则，预先察看培训地点并在计划中加以确认。
3. 确认。

# 真题.练习

---

在岗前培训中，检查表是()记录和控制与培训相关的无数细节的最有价值的工具。

- A : 培训接受者
- B : 培训执行者
- C : 培训评估者
- D : 培训管理者

答案: B

# 第一单元 岗前培训

---

## 三、岗前培训的内容

### （一）岗前培训内容的影响因素

- （1）企业的生产经营特点。
- （2）企业文化。
- （3）新员工的素质。

### （二）岗前培训的常规内容

岗前培训内容主要有规章制度、企业概况、产品知识、行为规范和共同价值观，其中行为规范和共同价值观同属于企业文化。

### （三）岗前培训的专业内容

- （1）业务知识。
- （2）技能。
- （3）管理实务。

# 第一单元 岗前培训

---

## 四、员工手册的构成

- 1.企业概括
- 2.企业文化
- 3.组织结构
- 4.部门职责
- 5.政策规定
- 6.行为规范

# 第一单元 岗前培训

---

## 能力要求

### 一、岗前培训的实施方法

#### (一) 二阶段培训

分为全公司培训和工作现场培训。前者又称集中培训，后者是新员工到岗后进行。

#### (二) 三阶段培训

一般由总部培训、分支机构或部门培训、工作现场培训组成。

# 真题.练习

---

岗前培训的三阶段是指（）

- A. 小组培训
- B. 全公司培训
- C. 分支机构培训
- D. 工作现场培训
- E. 总部培训

答案：CDE

# 第一单元 岗前培训

---

## 二、岗前培训步骤

### (一)岗前培训的设计

1. 制定岗前培训计划

2. 编写岗前培训提纲

(1) 企业介绍：

(2) 企业文化介绍：公司使命、核心价值观、企业精神等。

(3) 人力资源管理制度说明：薪酬制度、工作绩效考评制度、公司培训制度、劳动保险制度、考勤制度、福利制度等等。

(4) 其他管理制度：生产运作管理、安全管理、物流管理和保密规定等。

(5) 设施条件说明：OA管理介绍、交通路线与办公设施。

(6) 将新同事介绍给各部门经理、主管。

# 第一单元 岗前培训

---

## (二)岗前培训的实施

### 1. 准备培训资料

- (1) 员工上岗培训计划；
- (2) 员工上岗培训通知；
- (3) 受训员工基本情况表；
- (4) 受训员工上岗培训安排表；
- (5) 受训员工上岗培训提纲；
- (6) 按培训内容编写的培训资料或提纲；
- (7) 员工手册。

### 2. 岗前培训的会务准备

- (1) 岗前培训开始时，由高层经理人员致欢迎词。
- (2) 由人力资源部门进行一般性的指导。
- (3) 由新员工的直属上司执行特定性的指导。
- (4) 举行新员工座谈会，鼓励新员工尽量提问，进一步使员工了解关于公司和工作的各种信息。
- (5) 安排岗前培训的会场培训员应在培训实施时提前到位检查地点，确保各项准备的顺利进行。

# 第一单元 岗前培训

---

## (二)岗前培训的实施

3. 实施培训。即根据培训内容选择相应的培训方法和方式进行培训。
4. 考核考试。考试适用于对知识、技能的考察，如果想知道新女工对管理实务是否掌握、实习是否有收获，应进行考核。考核有两种形式，一种是利用考核表；另一种是让新员工写心得报告，指导者根据心得报告做出评价。
5. 颁发上岗证或上岗通知书。

# 第二单元 在岗培训

---

## 知识要求

### 一、在岗培训类别

(一) 转岗培训

(二) 晋升培训(选择)

其特点包括：

1. 以员工发展规划为依据。
2. 培训时间长、内容广。
3. 多种培训方法并用。

(三) 以改善绩效为目的的培训

1. 以客观、公正的绩效考核为依据。
2. 以一对一指导为主要方法。
3. 任职前培训的延续。

(四) 岗位资格培训

# 真题.练习

---

晋升培训的特点不包括（）

- A. 以员工发展规划为依据
- B. 培训时间长，内容广
- C. 各种培训方法并用
- D. 以一对一指导为方法

答案：D

# 第二单元 在岗培训

---

## 二、在岗培训的内容

- (一) 在岗人员的管理技能培训
- (二) 在岗人员的专业技能培训
- (三) 培训迁移的有效促进

## 三、在岗培训实施用表:

## 四、培训现场的具体要求

- 1、保证教学环境良好
- 2、保证教学设备齐全
- 3、合理地食宿条件以适应不同层次学员的要求
- 4、为外出参观、考察提供足够的车辆
- 5、解决专、兼职教师的交通问题
- 6、交通便利，保证学员来去方便。

# 第二单元 在岗培训

---

## 能力要求

### 一、在岗培训计划的制订

- (一) 调查企业目前从业员工现状
- (二) 确定培训的项目和内容
- (三) 培训的准备工作
- (四) 确定培训指导负责人
- (五) 制定培训记录表和培训报告书
- (六) 培训计划制定的责任
- (七) 在岗培训费用管理

# 真题.练习

---

在企业当中在岗计划通常用什么样的方式制定（）

A. 与员工协商

B. 自上而下

C. 自下而上

D. 人力资源部自行规划

答案：C

# 第二单元 在岗培训

---

## 二、在岗培训的设计

### (一) 转岗培训设计

#### 1. 转岗培训的程序

- (1) 确定转换的岗位。
- (2) 确定培训内容和方式。
- (3) 实施培训。
- (4) 考核考试。

#### 2. 转岗培训的方式

- (1) 与新员工一起参加拟转换岗位的岗前培训。
- (2) 接受现场的一对一指导。
- (3) 外出参加培训。
- (4) 接受企业的定向培训。

# 第二单元 在岗培训

---

## 二、在岗培训的设计

### (二) 晋升培训设计

1. 任职前训练阶段。
2. 任职后训练阶段。本阶段的目的是进一步提高受训者的素质。培训时间一般为任职后的1~2年。

### (三) 以改善绩效为目的的培训程序

1. 对员工的绩效进行评价。
2. 进行评估面谈。
3. 制订绩效改进计划。
4. 培训。
5. 对培训效果进行评价。

### (四) 岗位资格培训设计

1. 确定要严格执行持证上岗制度的岗位和资格证的期限
2. 确定岗位资格考试、考核的内容。
3. 确定培训内容。培训内容应当与考试、考核内容相对应。
4. 实施培训。
5. 考试、考核。
6. 重新颁发上岗证。

# 第二单元 在岗培训

---

## (五) 管理人员教程培训设计

### 1. 四级培训：管理理论教程

培训对象：具有管理潜能的员工。

培训目的：提高参与者的自我管理能力和团队建设能力。

培训内容：企业文化、自我管理能力和个人发展计划、项目管理、掌握满足客户需求的团队协调技能。

培训日程：与工作同步的一年培训，短期研讨会1次和开课讨论会1次。

### 2. 三级培训：基础管理教程

培训对象：具有较高潜力的初级管理人员

培训目的：让参与者准备好进行初级管理工作。

培训内容：综合项目的完成、质量及生产效率管理、财务管理、流程管理、组织建设及团队行为、有效的交流和网络化。

培训日程：与工作同步的一年培训、短期研讨会2次和为期2天的开课讨论会1次。

# 第二单元 在岗培训

---

## (五) 管理人员教程培训设计

### 3. 二级培训：高级管理教程

培训对象：负责核心流程或多项职能的管理人员。

培训目的：开发参与者的企业家潜能。

培训内容：公司管理方法、业务拓展及市场发展策略、技术革新管理、多元文化间的交流、改革管理、企业家行为及责任感。

培训日程：与工作同步的18个月培训、为期5天的研讨会2次。

### 4. 一级培训：总体管理教程

培训对象：管理业务或项目并对其业绩全权负责者、至少负责两个职能部门者。

培训目的：塑造领导能力

培训内容：高级战略管理技术、知识管理、识别全球趋势、调整公司业务、管理全球性合作。

培训日程：与工作同步的两年培训，每次为期6天的研讨会2次。

# 第三单元 脱产培训

## 知识要求

### 脱产培训的类型：

1. 按培训时间分类，脱产培训可分为短期脱产培训和长期脱产培训
2. 按安排培训的主体分类，脱产培训可分为组织安排的培训和个人选择的培训
3. 按培训的内容分类，脱产培训可分为学历培训和更新技能培训
4. 按受训阶层分类，脱产培训可分为分阶层脱产培训和分专业脱产培训

# 第三单元 脱产培训

---

## 分阶层脱产培训的特点：

- (1) 强调培训对象的职务地位、等级和阶层。
- (2) 强调教育培训的综合性，即提高受训员工扮演新角色时必要的综合能力。
- (3) 强调标准化、规范化教育培训
- (4) 具有定期轮训的特性。

## 分专业脱产培训的特点：

- (1) 强调培训的专业性，即对专业部门、专业员工进行专业知识、专业技能的培训。
- (2) 强调培训内容的单一性。
- (3) 强调专业知识和技能的层次，适应各专业、各职务不同层次、不同水平专业人员的需要。

# 真题.练习

---

分阶层脱产培训的特点包括（）

- A. 具有定期轮训特性
- B. 强调教育培训的综合性
- C. 强调培训的专业性
- D. 强调标准化的教育培训
- E. 强调培训对象的职务地位和阶层

答案：ABDE

# 第三单元 脱产培训

## 能力要求

### 一、脱产培训的审批

表3-4 个人脱产培训申请表

姓名		编号		
部门		职位		
培训机构		培训课程		
备注				
培训过程	课程名称	开始日期	结束日期	学费
审核	姓名	日期	姓名	日期

# 第三单元 脱产培训

---

## 二、培训效果的评估

脱产培训效果的评估一般有两种方法：

一是根据受训者是否获得证书进行评估。

二是通过调查表或报告书进行评估，这种方法适用于非证书培训。

## 三、培训合同的签订

企业派员工外出接受长期培训，往往需要支付较多的培训费用，因此企业一般会要求员工学习结束后继续工作若干年。为确保双方的利益，受训者要与单位签订培训合同。

# 第四单元 课堂培训

---

## 知识要求

### 一、影响课堂培训效果的因素

- 1、教师的教学水平
- 2、培训内容是否充实
- 3、教学方法
- 4、学员的学习态度素

### 二、教室布置的决定因素

- 1、参训者人数
- 2、不同的培训活动形式
- 3、课堂的正式程度
- 4、培训者希望对课堂的控制程度

# 第四单元 课堂培训

## 能力要求

### 一、课堂培训的方法

#### (一)、讲授法

即教师按照准备好的讲稿系统地向受训者传授知识。

1. 优点：易于操作、经济高效、有利于教师作用的发挥。
2. 缺点：单项式教学、缺乏实际的直观体验、培训的针对性不强。

#### (二)、研讨法

即学员围绕某一个或几个主题进行交流，相互启发。

##### 1. 类型

- A、以教师为中心的研讨和学生为中心的研讨
- B、任务取向的研讨与过程取向的研讨

##### 2. 优点

多向式信息交流；要求学员积极参与，有利于培养学员的综合能力；加深学员对知识的理解；形式多样，适应性强。

# 第四单元 课堂培训

---

## （三）案例分析法

### （1）分析型案例

学生通过案例的分析和讨论，找出解决问题的方案

### （2）说明型案例

是用来说明某理论、方法、程序的运用，或者对理论进行解释。

## 案例分析法的特点

（1）目的是提高学生分析问题和解决问题的能力，学生需要在课外完成案例的知识准备。

（2）案例分析法的主体是学生

（3）案例分析法的学生方式是学生通过对案例的分析，从中总结出某些规律，即由案例引出理论。

（4）提供给学生一个个生动具体的案例

（5）提供具体，全方位的情景。

（6）可以让学生掌握解决问题的一些基本方法和程序。

# 第四单元 课堂培训

---

## （四）专题讲座法

是针对一个专题知识，一般只安排一次培训，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的传授。

- 优点：

占用时间不长；形式灵活；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。

- 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。

# 第四单元 课堂培训

---

## 二、课堂培训的准备

- 1、制定培训计划
- 2、根据培训内容设计培训课程、编写培训大纲
- 3、编写或选择教材
- 4、选择和培养培训教师
- 5、准备培训场所和设备
- 6、准备必要的资料，如培训记录、考勤表。

## 三、教室布置

- 1、传统布置法
- 2、臂章形布置法
- 3、环形布置法
- 4、圆桌会议和圆桌分组布置法
- 5、U形布置法
- 6、V形布置法

# 真题.练习

---

圆桌分组教室布置法的主要优势包括（）

- A. 比较适合较大型团队培训
- B. 可以在桌与桌之间进行沟通
- C. 教师可以在各桌之间巡视
- D. 有利于培养学员的团队意识
- E. 有利于学员集中精力

**答案：ABCDE**

# 第四单元 课堂培训

---

## 四、讲授法的应用

- 1、方式  
灌输式、启发式、画龙点睛式
- 2、实施要点  
对讲课内容的要求  
对讲课教师的要求  
保持学员兴趣的措施  
与其他方法结合使用

## 五、研讨法的应用

- 1、研讨的形式  
集体讨论、分组讨论、对立式讨论
- 2、研讨的方法  
演讲讨论法、管理原理贯彻法、强调理解讨论法
- 3、研讨的实施要点

# 第四单元 课堂培训

## 六、案例分析法的应用

(一) 案例分析法的操作程序	(二) 案例分析法的实施要点 (注意出大题)	(三) 案例编写的步骤 (注意出大题)
<ul style="list-style-type: none"><li>1.培训前的准备 (书中4项)</li><li>2.培训前的介绍</li><li>3.案例讨论</li><li>4.分析总结</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>1.培训者在案例资料展示完毕后进行必要的<b>解释说明</b></li><li>2.小组讨论发现研讨内容偏离主题，培训者应<b>及时纠正</b></li><li>3.提出的对策缺乏新意，应给与<b>提示引导</b>，促进学员深入思考</li><li>4.集体讨论<b>控制时间</b>，适当引导</li><li>5.总结时，对案例内容及解决方案进行分析，也要对方案<b>做出评价</b></li><li>6.讨论结束后，对案例研究工作和结果进行<b>记录整理</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>1.<b>确定培训的目的</b></li><li>2.<b>搜集信息</b></li><li>3.<b>写作</b>，事假的起因、发展、结果应忠于事实，引用的数据要准确（不便公开除外）设计的机构和人名可隐去</li><li>4.检测，请具有一定专业知识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</li><li>5.定稿，根据审阅者的意见对案例进行修改，最后定稿</li></ul>

# 第五单元 现场培训

## 知识要求

### 一、现场培训的内容

- 1.企业概述、即企业历史和现状；
- 2.企业文化；
- 3.企业行为规范；
- 4.企业各项规章制度；
- 5.产品知识、如产品性能、工艺、使用的原材料等
- 6.从事具体岗位所应具备的专业知识；
- 7.从事具体岗位所应具备的能力；
- 8.从事具体岗位所应具备的技能；
- 9.管理实务；
- 10.思想道德；

### 二、现场培训的对象

- 1、新员工
- 2、新聘用人员
- 3、转岗员工
- 4、后备人才
- 5、需要改善绩效的员工

### 三、现场培训的方法

工作指导法、工作轮换法、特别任务法和个别指导法

# 真题.练习

---

以下适合现场培训的内容包括（）

A. 企业文化

B. 企业行为规范

C. 产品知识

D. 管理实务

chaE. 思想道德

答案：ABCDE

# 第五单元 现场培训

## 能力要求

### 一、适应性现场培训的程序

#### 1. 确定培训项目

工作说明查阅法、培训需求调查法

#### 2. 编写现场培训指导书

#### 3. 确定现场培训的指导者

#### 4. 培训结束后对受训者进行考试或考核

#### 5. 颁发上岗证

### 二、以改善绩效、培训人才为目的的现场培训程序

#### 1. 确定培训需求

#### 2. 制定个别指导计划书

#### 3. 实施培训

#### 4. 培训评价

# 真题.练习

---

除了技能培训以外，现场培训应该以（）为主，指导为辅

- A. 案例分析和实践
- B. 自学、观察和实践
- C. 讲授、讨论和案例分析
- D. 自学、讲授和讨论

答案：B

# 第六单元 自学

## 知识要求

### 一、自学的适用范围

- 1、从培训内容上看，适用于**知识**、**技能**的学习。
- 2、从培训体系看，既适用于岗前培训，又适用于在岗培训。

### 二、自学的优缺点

#### 1、优点

费用低、不影响工作、学习者自主性强、培养员工的个体差异

#### 2、缺点

学习内容受到限制、效果差异很大、学习中遇到疑问和难题往往得不到解答、容易使自学者感到单调乏味。

# 真题.练习

---

从培训内容上看，通过自学可以掌握（ ）

- A. 气质
- B. 观念
- C. 态度
- D. 技能

答案：D

# 第六单元 自学

---

## 能力要求

### 一、自学的组织方式与步骤

- 1、指定学习资料
- 2、网上学习
- 3、电视教育

### 二、人事部门对自学的管理

- 1、制定自学计划或帮助员工制定个人自学计划
- 2、对员工进行自学方面的指导
- 3、对自学效果进行检查、评价

# 综合题

---

H公司是一家生产壁炉设备的企业，有150名员工。近几个月来，公司已经失去三个主要客户。经调查发现，原因为公司产品的次品率为12%，是行业平均水平的两倍。为此，HR经理制订了一个有关质量控制的培训计划，目的是使次品率降低到同行业平均水平以下。HR经理向所有的一线主管发出通知，要求他们确定哪些员工存在质量方面的问题，并派其参加培训。通知还附有一份课程大纲。培训情况如下：

培训目标：在6个月内将次品率降低到行业平均水平。

培训地点：公司餐厅。

培训时间：8个工时，分解为四个单元来进行，每周实施一个单元，具体时间安排在早餐与午餐之间，这也是准备午餐和清洗早餐餐具的时间。

# 综合题

---

培训方式：教师讲课、学员讨论、案例研讨和电影。准备课程时，教师把讲义中的很多内容印发给每个学员，以便学员提前准备每一章的内容。培训过程中，学员花费了相当多的时间来讨论教材中每章后面的案例。

培训人数：本来应该有大约50名员工参加每个单元培训，但是平均只有30名左右出席。在培训检查过程中，很多主管强调生产的重要性，HR经理从接受培训的员工处得知那些真正需要培训的人已经回到车间工作去了。

培训结束后，产品的次品率并没有发生明显的变化。HR经理对培训没有能够实现预定目标感到非常失望。

**针对以上案例，请回答下列问题：**

- (1) 导致H公司培训效果不明显的原因有哪些?(12分)
- (2) 应如何进行培训反馈?(8分)

# 案例解析

---

## (1) 导致H公司培训效果不明显的原因：

- ① 没有深入分析原因，就直接断定次品率高是由于员工缺乏相关培训，而忽略了影响产品质量的其他因素（2分）
- ② 培训方案的设计没有征询一线主管和工人们的意见，得不到广泛的支持（2分）
- ③ 在餐厅培训，且培训时间为准备午餐的时间，培训氛围不佳，不利于员工集中精力进行培训（2分）
- ④ 培训方法选择不当。培训地点应选择在车间，培训效果立竿见影（2分）
- ⑤ 一线主管不支持培训，只重视生产，不让真正需要培训的人参与培训（2分）
- ⑥ HR经理对培训计划的协调监督不力，控制不到位（2分）

---

## **( 2 ) 培训反馈的程序 :**

- ① 培训教师考评，以便为下一次相同内容培训的培训教师的选择做准备。 ( 2分 )
- ② 培训管理的考评，即针对培训内容、培训时间、培训形式、培训的后勤保障等方面所进行的考评，以便改进企业的培训组织管理工作。  
( 2分 )
- ③ 应用反馈，包括对受训人员及其主管领导的调查了解，以此来改进培训工作。 ( 2分 )
- ④ 培训总结、资源归档，为今后培训效果的提高提供依据。  
( 2分 )

# 第四节 培训经费的核算与控制

## 知识要求

### 一、培训成本的含义

包括直接成本和间接成本

### 二、培训成本的构成

- 1、人员定向成本
- 2、在职培训成本
- 3、脱产培训成本

### 三、掌握培训成本信息的意义

1. 可以了解培训总成本的构成、直接成本与间接成本的情况。
2. 有利于对不同的培训项目成本进行对比分析，作出正确的选择
3. 有利于合理确定培训项目在设计、实施、评估和管理上资金的分配比例。
4. 用于分析比较不同小组员工的培训资金分配情况。
5. 便于进行成本控制，进行成本和收益的对比分析。

# 真题.练习

---

( ) 是指企业在员工培训的过程中所发生的一切费用

- A. 增加成本
- B. 在职培训成本
- C. 人力资源费用
- D. 人力资源管理费用

答案： B

# 第四节 培训经费的核算与控制

---

## 能力要求

一、培训成本信息的采集

二、培训成本项目的核算

1、利用会计方法计算培训成本

2、利用资源需求模型计算培训成本

三、培训经费预算方案的控制

四、培训成本收益的分析

五、培训项目收费标准的核定

# 真题.练习

---

( ) 是根据培训的横向、纵向作业流程，核算企业培训成本

- A. 资源供给模型
- B. 资源需求模型
- C. 资源供求模型
- D. 资源分配模型

答案： B

**感谢聆听**

---

