



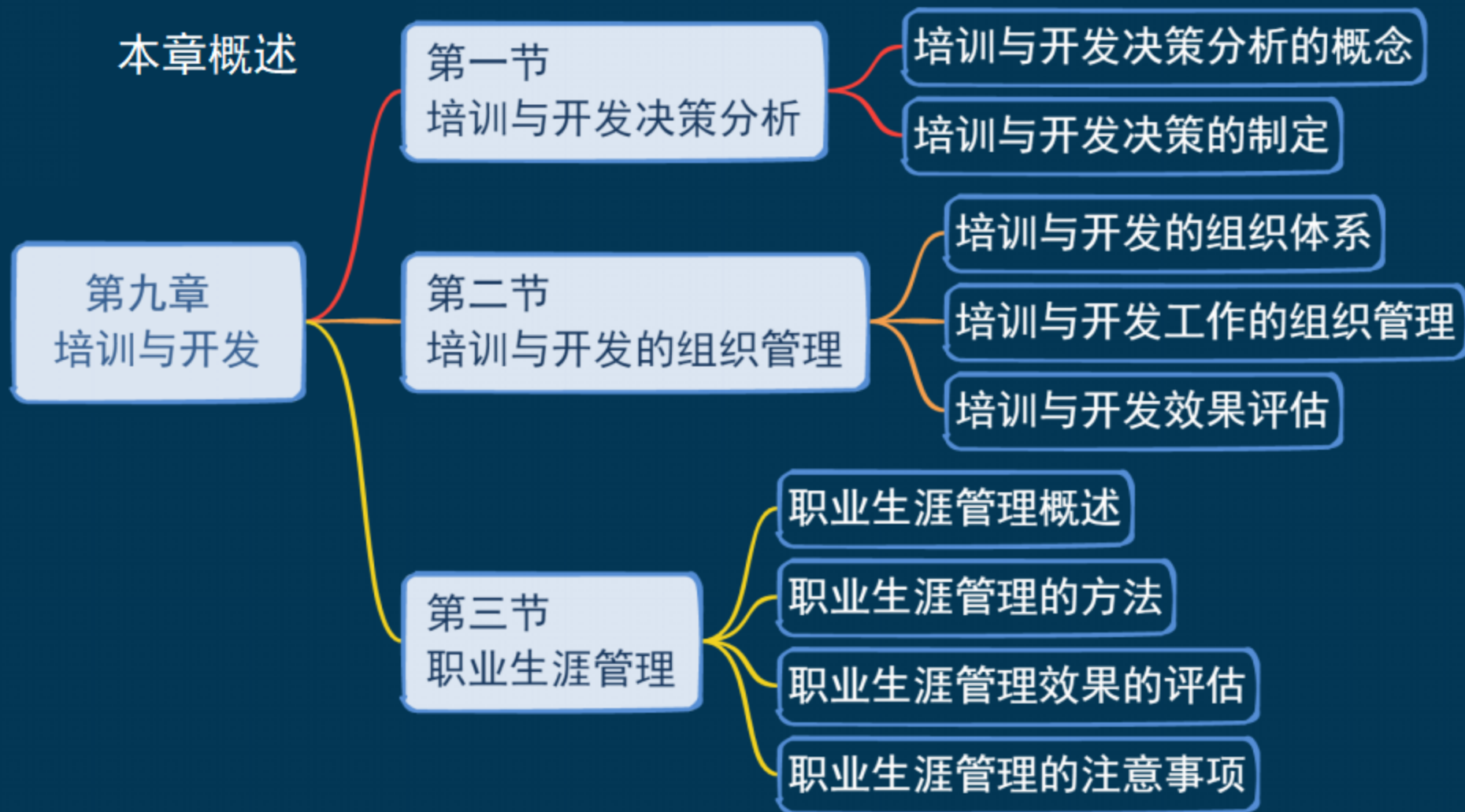
第九章 培训与开发

第九章 培训与开发

考情分析

年份	单项选择题	多项选择题	案例分析题	合计
2018	1题/1分	1题/2分	——	2题/3分
2019	1题/1分	1题/2分	——	2题/3分
2020	1题/1分	1题/2分	4题/8分	6题/11分
2021	1题/1分	1题/2分	4题/8分	6题/11分

第九章 培训与开发





第一节

培训与开发决策分析

第九章 培训与开发



第一节 培训与开发决策分析

第二节 培训与开发的组织管理

第三节 职业生涯管理

第一节 培训与开发决策分析

知识点名称	重要程度
1. 培训与开发决策分析的概念	★★
2. 培训与开发决策的制定	★★

第一节 培训与开发决策分析

一、培训与开发决策分析的概念

1. 概念	组织在决定是否进行某项培训与开发活动之前对成本-收益进行的权衡考虑。
2. 培训与开发的需 要考虑三个因素	<p>(1) 培训与开发的支出(C)。</p> <p>(2) 员工参与培训与开发将会给组织带来收益(B)。</p> <p>(3) 组织支付给员工的加薪(S)。</p> <p>只有$B - S$大于C，培训开发才会提高组织的收益。</p> <p>若$B > C$，即收益大于支出，需要注意两种极端的情况：</p> <p>(1) $S=0$：组织乐于支出费用，员工没有积极性；</p> <p>(2) $S=B$：组织不愿支出费用，员工愿意支付。</p> <p>一般企业处于上面两种情况中间，S为正，$S < B$。</p>
3. 影响培训开发利润的因素	<p>(1) 受训员工可能的服务年数；</p> <p>(2) 受训员工技能可能提高的程度；</p> <p>(3) 受训员工的努力程度和对组织的忠诚度等。</p>

第一节 培训与开发决策分析

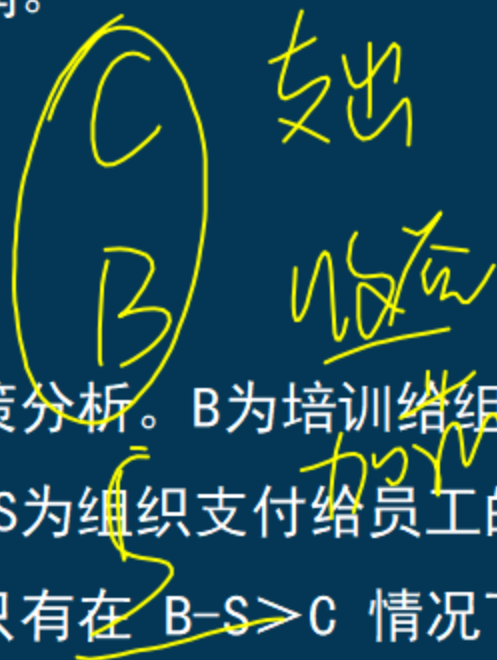
同步练习题

【例-单选题】从投资的成本-收益角度分析，只有在（ ）情况下，培训与开发才会提高组织的利润。

- A. $S > B$ ~~X~~ B. $S - B > C$ ~~X~~
C. $B - S > C$ D. $B > C$ ~~X~~

网校答案：C

网校解析：本题考查培训与开发的决策分析。B为培训给组织带来的收益，C为培训与开发的支出，S为组织支付给员工的加薪。从投资的成本-收益角度分析，只有在 $B - S > C$ 情况下，培训与开发才会提高组织的收益。



第一节 培训与开发决策分析

同步练习题

3分2

【例-单选题】下列选项中，不属于影响培训与开发利润的因素的是（ ）。

- A. 受训员工可能的服务年数 B. 受训员工技能可能提高的程度
C. 受训员工的努力程度 D. 受训员工的工资福利水平

网校答案：D

网校解析：本题考查培训与开发的决策分析。影响培训与开发利润的因素包括：受训员工可能的服务年数、受训员工技能可能提高的程度、受训员工的努力程度和对组织的忠诚度等。

第一节 培训与开发决策分析

二、培训与开发决策的制定

培训开发不是一项无回报的开支，而是一种对人力资源的投资。

在实际中，管理层往往把资金、物质成本看得比智力成本重要，会出现决策误区，表现如下

1. 由于对人力资源投资的回报比其他类型的回报更难量化，更容易遭到管理层的反对。
2. 由于效果评估的滞后性等因素，管理层更愿意投资容易衡量和反馈的时间短的课程，而不愿意做那些难以衡量或反馈周期长的培训与开发投资。
3. 将培训与开发视为一项支出或员工福利，而不是投资。效益不好，首先砍掉培训与开发的预算。

第一节 培训与开发决策分析

同步练习题

【例-多选题】在实际工作中，管理层关于培训与开发的决策误区，表现为（ ）。

- A. 人力资源投资的回报难以量化 ✓
- B. 不愿意做那些难以衡量或反馈周期长的培训与开发投资 ✓
- C. 将培训与开发视为一项开支或员工福利 ✓
- D. 扩大企业资金投入 ✗
- E. 将培训与开发视为一项投资 ✗

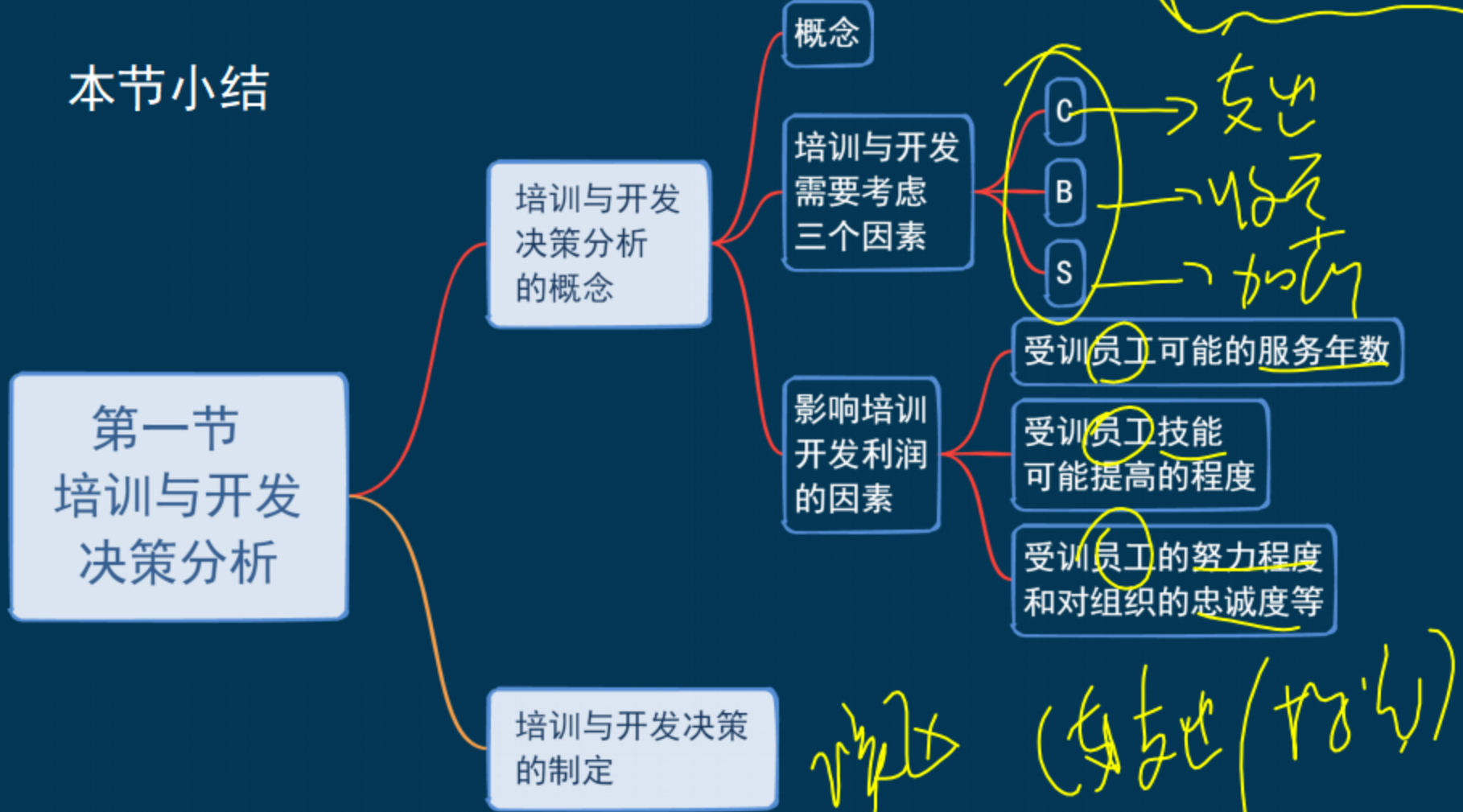
第一节 培训与开发决策分析

网校答案：ABC

网校解析：培训与开发决策误区表现在：①对人力资源投资的回报难以量化，容易遭到管理层的反对；②效果评估存在滞后性，导致管理层不愿意做那些难以衡量或反馈周期长的培训与开发投资；③在一定程度上，视培训开发为一种开支或一种员工福利，而不是一项投资，其预算经常落后于经营战略计划。

第一节 培训与开发决策分析

本节小结



$$B > C + S$$

C → 支出
B → 收益
S → 投入


投入 (支出/投入)



第二节

培训与开发的组织管理

第九章 培训与开发



第一节 培训与开发决策分析

第二节 培训与开发的组织管理

第三节 职业生涯管理

第二节 培训与开发的组织管理

知识点名称	重要程度
1. 培训与开发的组织体系	★★
2. 培训与开发工作的组织管理	★
3. 培训与开发效果评估	★★★

第二节 培训与开发的组织管理

一、培训与开发的组织体系

组织在设立培训与开发机构时，要考虑：

一是**组织的规模**；二是**人力资源管理在组织中的地位和作用**。

1. 中小型组织	一般不设置专门的机构，培训与开发工作通常是某个人力资源管理岗位的一项职责。
2. 大型组织	(1) 隶属于 人力资源部，是其中的一个部门；便于形成一个协调、统一的培训开发计划，缺点是无法体现培训与开发的战略地位，难以保证力度和连续性。
	(2) 与人力资源部 并列 ，是组织独立的一个部门。由于两个部门是并列的，难免会发生冲突，需要设置一个领导充当组织和协调的角色。
3. 一些 大型的、实行分权化 管理的组织	有时会 组建企业大学 来负责组织的培训与开发，企业大学是独立的培训与开发机构的一种 扩大发展的模式 。

第二节 培训与开发的组织管理

同步练习题

【例-单选题】下列关于培训与开发组织体系的陈述，**错误的**是（ ）。

- A. 在中小型组织中，培训与开发工作通常是某个人力资源管理岗位的一项职责
- B. 企业大学是独立的培训与开发机构的一种扩大发展的模式
- C. 在大型组织中，培训与开发机构与人力资源部并列的有利之处在于可以体现培训与开发在组织中的战略位置
- D. 在大型组织中，培训与开发机构不可以隶属于人力资源部

第二节 培训与开发的组织管理

网校答案：D

网校解析：本题考查培训与开发的组织体系。在大型组织中，培训与开发机构可以隶属于人力资源部，也可以与人力资源部并列。

第二节 培训与开发的组织管理

同步练习题

【例-单选题】关于培训与开发组织体系的陈述，错误的是（ ）。

- A. 大型组织一般设置专业的培训机构 ✓
- B. 在设立培训与开发机构时，需要考虑组织规模和人力资源管理的地位 and 作用 ① ②
- C. 培训与开发机构隶属于人力资源部可以保证培训与开发的力度和连续性 ✗
- D. 培训与开发机构隶属于人力资源部的优点是有利于形成协调统一的培训开发计划 ✓

第二节 培训与开发的组织管理

网校答案：C

网校解析：培训与开发机构隶属于人力资源部的优点是有利于形成协调统一的培训开发计划，缺点是无法体现其战略性，难以保证培训与开发的力度和连续性，两个部门并列容易出现冲突，C项错误。

第二节 培训与开发的组织管理

二、培训与开发工作的组织管理

(一) 培训与开发部门的职能

- | |
|---------------------------------------|
| (1) 制定支持企业经营战略的培训与开发战略。 |
| (2) 分析和明确公司和各类职位、各级各类人员的培训与开发需要。 |
| (3) 形成如何满足这些需要的建议和计划。 |
| (4) 制订企业年度的培训与开发计划。 |
| (5) 制定年度培训与开发预算。 |
| (6) 确定企业内部和外部的培训与开发资源。 |
| (7) 实施各类培训与开发计划，具体安排各种培训与开发课程或活动。 |
| (8) 帮助和指导员工个人职业发展计划。 |
| (9) 管理好员工培训与开发的档案。 |
| (10) 维护培训与开发的场地和设施，充分开发与利用各类培训与开发的资源。 |

第二节 培训与开发的组织管理

二、培训与开发工作的组织管理

(二) 管理层的培训与开发责任

尽管各级管理层需要对培训与开发承担不同程度的管理责任，但对员工进行培训与开发的责任最终落实到直线经理身上，主要包括：

1. 关注下属员工的职业生涯发展，提供给下属员工发展其能力的机会，并在日常工作中鼓励员工持续不断地学习；
2. 充当下属的教练、导师、榜样等角色，帮助下属去识别和利用日常工作中的所有学习机会；
3. 在操作层面上，直线经理也是上岗培训的主要讲师。
4. 组织在进行培训与开发时，应让每一位管理者知晓自己应承担的责任，并明确履行该职责与自己职业生涯成功的关系。

第二节 培训与开发的组织管理

三、培训与开发的效果评估

(一) 评估的内容 (五大层面)

效果评估是培训与开发体系中最难实现的一个环节，应用最广的是层次评估模型。

反应评估 评估受训人员对培训与开发的主观感受和看法，反应评估易于进行，是最基本、最常用的评估方式，问卷调查法应用最为普遍。

学习评估 学习评估是评估受训人员“学到了什么”，受训人在参加培训与开发结束后，在知识、技能或态度方面是否有了提高或改变，这是学习评估的主要内容。

由于学习内容包含知识、技能、态度三个方面，因此需要采用不同的评估方法。

- (1) 知识方面通常采用笔试；
- (2) 技能方面通常采用实际操作；
- (3) 态度方面通常采用自我评价的态度量表。

工作行为评估 工作行为评估重点是评价培训与开发是否带来了受训人员行为上的改变，以及受训人员把所学运用到工作上的程度。工作行为评估是效果评估中一项重要的内容，可以直接反映培训与开发的效果，也是组织高管和直接主管特别关心的。

工作行为评估的方法包括面谈、直接观察、绩效监测、行为评价量表等。其中，行为评价量表是行为评估中最常用的方法。

学习
评估

工作
行为
评估

第二节 培训与开发的组织管理

反应 → 学习 → 行为 → 业绩

三、培训与开发的效果评估

(一) 评估的内容 (五大层面)

结果评估	<p>结果评估的目标是评估受训人员工作行为改变对其所服务的组织或部门绩效的影响作用。培训与开发的最终评估应该以组织工作绩效为标准，如增加产量、提高生产力和产品质量、降低投诉率等。结果如何是组织进行培训与开发效果评估的最重要内容，是最具有说服力的评价指标，也是组织高层最关心的评估内容。</p>
	<p>结果评估指标包括硬指标和软指标。</p> <p>(1) 硬指标包括：产出、质量、成本和时间四大类，易被衡量和量化，容易被转化为货币价值，而且评价也更为客观。</p> <p>(2) 软指标包括工作习惯、工作满意度、主动性、顾客服务等方面，难以被衡量和量化，也难以被转化为货币价值，而且评价具有主观性。</p>
投资收益评估	<p>投资收益评估的目标是确定或比较组织进行培训与开发的成本收益。</p> <p>在实际工作中，组织很少进行投资收益评估，因为对其进行评估是一个困难且昂贵的过程。</p>

业绩

第二节 培训与开发的组织管理

三、培训与开发的效果评估

(二) 评估的时机

1. 培训与开发结束时的评估	<p>对参训人员在培训与开发期间的各种表现作出评估，并比较培训与开发前后的变化，以确定培训与开发有无成效。</p> <p>主要评估内容包括：知识有无增加或增加多少，技能有无获得或获得多少，工作效果有无提高或提高多少，工作态度有无变化。</p>
2. 培训与开发后的回任工作评估	<p>培训与开发的目的是不只在於对参训人员在参训期间的表现作出评估，还在于培训与开发后回任工作的表现，因此，培训与开发后的回任工作评估要比培训开发结束时的评估更为重要。</p> <p>回任工作评估的内容有：工作态度有无改变，改变的程度如何，维持时间多久，工作效率有无提高，提高程度如何，培训开发目标是否达成等。</p>

第二节 培训与开发的组织管理

三、培训与开发的效果评估

(三) 评估的方法

1. 评估方法的分类

(1) 控制实验法	①控制实验法是一种最规范化的评估方法。
	②可以确定员工绩效的提高是否确实是由培训与开发所引发的，而不是由企业的其他方面变化引起的。
	③并不适用于那些难以找到量化绩效指标的培训与开发项目或活动，如管理技能培训与开发等。
	④控制实验法可以提高评估的准确性和有效性，但操作起来较为复杂，且费用也高，因此在实际工作中，常常采用问卷调查法进行培训与开发效果评估。
(2) 问卷调查法	①受训人员对培训与开发项目的看法；
	②受训人员所学的知识技能；
	③受训人员应用所学新知识的能力；
	④培训与开发的目标是否达成。

第二节 培训与开发的组织管理

三、培训与开发的效果评估

(三) 评估的方法

2. 具体的评估方法

<p>(1) 培训与开发结束时的评估方法</p>	<ol style="list-style-type: none">①利用知识或技能测验来评定培训与开发的效果；②设计相关工作态度调查问卷来评定培训与开发的效果；③利用调查表来征询受训人员对于培训与开发的改进建议；④记录培训与开发期间受训人员的出席情况；⑤根据培训与开发的责任人、协助人员等的报告来评估培训与开发的效果；⑥根据受训人员在培训与开发结束时的成绩来评估培训与开发的效果。
<p>(2) 回任工作评估的方法</p>	<ol style="list-style-type: none">①在培训与开发结束后一段时期，通过调查受训人员工作绩效的改善来评估培训与开发的效果。②通过实地观察受训人员的工作实况来评估培训与开发的效果。③调查或访问受训员工的上级主管或下属，根据所获得的反馈信息来评估培训与开发的效果。受训人员回任工作一段时间后，以书面调查或实地访问的方式，了解受训员工的上级主管或下属对受训员工的工作表现的看法。④通过分析受训人员的人事记录资料来评估培训与开发的效果。⑤通过比较受训人员与未受训人员的工作效率来评估培训与开发的效果。⑥根据受训人员是否达到工作标准来评估培训与开发的效果。⑦根据培训与开发活动的目标来评估培训与开发的效果。

第二节 培训与开发的组织管理

三、培训与开发的效果评估

(四) 培训与开发的评估报告

1. 培训与开发责任人将评估过程、评估内容、评估方法、分析结果等内容进行整合，形成一个综合性的效果评估报告。

2. 评估报告的主要内容包包括：概要、项目背景、评估目的、评估方法、评估内容与效果、结论和建议等。

第二节 培训与开发的组织管理

同步练习题

【例-多选题】关于培训与开发效果评估中的结果评估的说法，正确的有（ ）。 4 = 3/12 ←

- A. 结果评估是培训与开发效果评估的最重要的内容 ✓
- B. 结果评估是培训与开发效果评估的最具有说服力的评价指标 ✓
- C. 结果评估是组织高管层最关心的评估内容 ✓
- D. 结果评估只关注硬指标，不涉及工作满意度等方面的软指标 ✗
- E. 结果评估中的硬指标易于衡量和量化 ✓

第二节 培训与开发的组织管理

网校答案：ABCE

网校解析：培训与开发效果评估；D项，结果评估指标包括硬指标和软指标。硬指标包括产出、质量、成本、时间四大类，易被衡量和量化，容易被转化为货币价值，而且评价也更为客观。软指标包括工作习惯、工作满意度、主动性、顾客服务等方面，难以被衡量和量化，也难以被转化为货币价值，而且评价具有主观性。

第二节 培训与开发的组织管理

同步练习题

【例-多选题】关于培训与开发效果评估的说法，正确的是（ ）。

- A. 反应评估是最基本、最常用的方法 ✓
- B. 工作行为评估是企业最高层和直接主管特别关心的方面 ✓
- C. 结果评估指标包括硬指标和软指标 ✓
- D. 行为评价量表是行为评估中最常用的方法 ✓
- E. 组织通常会进行投资收益评估 ✗

网校答案：ABCD

网校解析：E项，实际工作中，组织很少进行投资收益评估，因为对其进行评估是一个困难且昂贵的过程。

第二节 培训与开发的组织管理

同步练习题

【例-单选题】关于培训与开发评估方法中控制实验法的说法，错误的是（ ）。

- A. 它是一种最规范的培训与开发效果评估方法
- B. 它可以提高培训与开发评估的准确性和有效性
- C. 它操作起来比较复杂，且费用比较高
- D. 它适用于管理技能培训与开发项目

第二节 培训与开发的组织管理

网校答案：D

网校解析：本题考查培训与开发的效果评估。控制实验法不适用于那些难以找到量化绩效指标的培训与开发项目或活动，如管理技能培训与开发等。

第二节 培训与开发的组织管理

本节小结

