

初级经济师

人力资源管理专业知识与实务

教材精讲班

第一节 培训与开发概述



知识点

培训与开发的方法

培训与开发的效果在很大程度上取决于**培训与开发方法的选择**。按受训对象划分，培训与开发的方法可以分为：**群体培训与开发、个体培训与开发**。

（一）群体培训与开发的方法

1. 讲授法

传统的培训与开发方法，适用于向**全体学员介绍或传授某一个专门领域的内容**。在培训与开发中经常开设的**专题讲座形式**就是属于讲授法。

- ◆ 优点：可以对众多受训人员**同时进行培训与开发，不必耗费太多的时间与经费**。
- ◆ 缺点：受训人员**不能主动参与**培训与开发，只能从讲授者的演讲中被动、有限度地思考与吸收。
- ◆ 适用：对本组织的新政策或新制度的介绍、新设备或技术的普及或讲座等理论性内容。

【例题·单选】下列有关讲授法的陈述，错误的是（ ）。

- A. 适用于向全体学员介绍或传授某一个专门领域的内容
- B. 采用这种方法时，要特别考虑如何使受训人员能自始至终保持学习兴趣
- C. 可以对众多受训人员同时进行培训与开发，不必耗费太多的时间与经费
- D. 受训人员能主动参与培训与开发

【答案】D

【解析】本题考查培训与开发的方法。讲授法的缺点是受训人员不能主动参与培训与开发。

【例题·单选】开设专题讲座属于培训与开发方法中的（ ）。

- A. 讨论法
- B. 讲授法
- C. 试听法
- D. 案例研讨法

【答案】B

【解析】本题考查培训与开发的方法；讲授法适宜于对本组织的新政策或新制度的介绍与演讲、新设备或技术的普及或讲座等理论性内容。

【例题·单选】关于讲授法，下列说法不正确的是（ ）。

- A. 传统的培训与开发方法
- B. 教学时间由听课者控制
- C. 可以对多数人进行培训与开发
- D. 被动、有限度的培训开发模式

【答案】B

【解析】本题考查培训与开发的方法。教学时间由授课者控制。可以对众多受训人员同时进行培训与开发，不必耗费太多的时间与经费；缺点是受训人员不能主动参与培训与开发，只能从讲授者的演讲中被动、有限度地思考与吸收。

2. 讨论法

对某一专题进行深入探讨的培训与开发方法，其目的是解决复杂的问题，或通过讨论的形式使众多受训人员就某个主题进行沟通，以求达成共识。

讨论法的效果取决于主持人的经验与技巧。

适用：管理层人员的培训与开发，或用于解决有一定难度的管理问题。

【例题·多选】关于培训与开发方法中的讨论法的说法，正确的是（ ）。

- A. 讨论法是对某一专题进行深入讨论的培训与开发方法
- B. 讨论法的目的是解决复杂的问题
- C. 讨论法不需要讨论主持人
- D. 讨论法比较适宜于管理人员的培训与开发
- E. 讨论法可以用于解决有一定难度的管理问题

【答案】ABDE

【解析】本题考查群体培训与开发方法。讨论法的效果取决于主持人的经验与技巧，选项 C 错误。

3. 操作示范法

职前培训与开发中被广泛采用的一种方法，适用于具有机械性特点的工种。这种训练方法有时显得单调而枯燥，为此，培训师要结合其他培训与开发方法，最好是交替进行，以增强培训与开发的效果。

【例题·单选】在职前培训与开发中被广泛采用，适用于具有机械性特点的工种的培训与开发的方法是（ ）。

- A. 讲授法
- B. 讨论法
- C. 操作示范法
- D. 视听法

【答案】C

【解析】本题考查培训与开发的方法；操作示范法是职前培训与开发中被广泛采用的一种方法，适用于具有机械性特点的工种。

【例题·单选】下列关于操作示范法的说法错误的是（ ）。

- A. 它是职前培训与开发中被广泛采用的一种方法
- B. 适用于具有机械性特点的工种
- C. 这种训练方法有时显得单调而枯燥
- D. 这种训练方法比较有趣

【答案】D

【解析】本题考查培训与开发的方法。操作示范法这种训练方法有时显得单调而枯燥。

4. 案例研讨法

案例研讨法也是一种用集体讨论方式进行培训与开发的方法，与讨论法不相同的是：研讨并不仅仅是为了解决问题，而是侧重于提高受训人员分析判断及问题解决能力。在对特定案例进行分析与辩论过程中，受训人员会集思广益，共享集体的经验与建议。

适用：中层以上管理人员，目的是训练他们具有良好的决策能力，帮助他们掌握如何在紧急状况下处理事件的方法。

【例题·单选】下列关于培训与开发中的案例研讨法，说法错误的是（ ）。

- A. 运用案例研讨法的主要目的是解决问题
- B. 案例研讨法是一种用集体讨论方式进行培训与开发的方法
- C. 案例研讨法的适用对象是中层以上管理人员
- D. 培训与开发人员应事先对案例素材进行充分准备

【答案】A

【解析】本题考查培训与开发的方法。A是错误的。与讨论法不相同的是：研讨并不仅仅是为了解决问题，而是侧重于提高受训人员分析判断及问题解决能力。

5. 角色扮演法

一种模拟训练方法，适用对象为实际操作人员或管理人员，由受训人员扮演某种训练任务的角色，真正体验到所扮演角色的感受与行为，以发现及改进自己原先的工作态度与行为表现，此类培训与开发方法多用于改善人际关系的训练。

【例题·单选】角色扮演法主要用于（）。

- A. 提高管理人员的知识和竞争意识
- B. 改善员工在工作中的人际关系
- C. 规范员工的实务操作
- D. 提高管理人员的经营技能

【答案】B

【解析】本题考查培训与开发的方法；角色扮演法的适用对象为实际操作人员或管理人员，由受训人员扮演某种训练任务的角色，真正体验到所扮演角色的感受与行为，以发现及改进自己原先的工作态度与行为表现。以达到改善人际关系为目的。

【例题·单选】用模拟训练进行培训与开发的方法是（）。

- A. 角色扮演法
- B. 操作示范法
- C. 讨论法
- D. 讲授法

【答案】A

【解析】本题考查培训与开发的方法；角色扮演法是一种模拟训练方法。在角色扮演过程中，扮演角色的受训人员数量有限，其余受训人员则要求在一边仔细观察，从而对角色扮演者的姿势、手势、表情和语言表达等方面的表现进行评估，以达到培训与开发的效果。

【例题·单选】下列关于角色扮演法的陈述，错误的是（）。

- A. 角色扮演法是一种模拟训练方法
- B. 角色扮演法的适用对象是企业中较高层次的管理者
- C. 角色扮演法多用于改善人际关系的训练
- D. 在培训中观察者与扮演者应轮流互换

【答案】B

【解析】本题考查培训与开发的方法。角色扮演法是一种模拟训练方法。适用对象为实际操作人员或管理人员，由受训人员扮演某种训练任务的角色，真正体验到所扮演角色的感受与行为，以发现及改进自己原先的工作态度与行为表现。多用于改善人际关系的训练。

6. 管理游戏法

适用对象是企业中较高层次的管理者，是当前一种较先进的高级管理意识与能力训练的方法。管理游戏法模仿游戏的设计，使学员在决策过程中面临诸多的实际管理矛盾。与案例研讨法相比较，管理游戏法具有更加生动、更加具体的特征。但由于管理游戏法对游戏设计、胜负评判等都有相当的难度要求，实施费用昂贵，应用上有待进一步研究推广。

【例题·单选】下列关于培训与开发方法中的管理游戏法的陈述，错误的是（）。

- A. 实施费用较低
- B. 是一种较先进的高级管理意识与能力训练的方法

- C. 比案例研讨法更加生动、更加具体
- D. 能够使学员在决策过程中面临诸多模拟现实的管理矛盾

【答案】A

【解析】本题考查培训与开发的方法。管理游戏法实施费用昂贵，应用上有待进一步研究推广。

【例题·多选】关于培训与开发方法中的管理游戏法的说法，正确的是（ ）。

- A. 它适用于企业中较高层次的管理者
- B. 它是一种较先进的训练高级管理意识与能力的方法
- C. 它不如案例研讨法生动、具体
- D. 它的设计难度大且实施费用昂贵
- E. 它能使学员在决策过程中面临很多模拟现实的管理矛盾

【答案】ABDE

【解析】选项 C，与案例研讨法相比较，管理游戏法具有更加生动、更加具体的特征。

7. 视听法

运用电视机、录像机、幻灯机、投影仪、收录机、电影放映机等视听教学设备为主要培训与开发手段进行训练的方法。

（二）个体培训与开发的方法

强调**一对一的现场**个别培训与开发，也可称为**师徒式培训与开发**。

做法：受训人员跟随专门的培训与开发人员或有经验的老员工一起工作，接受指导与训练，以学习工作程序、操作技巧等。

适合：技术操作人员的培训开发，是学习**传统手工技艺**的常用形式。

主要步骤：

步骤	内涵
准备	制定工作任务表与工作细则，确定培训与开发目标，让受训人员做好准备，以及挑选培训与开发人员。
传授	培训人员以工作细则为基准，与受训人一起讨论工作该怎么做，并对工作步骤和方法进行示范。
练习	受训人对工作熟悉后，开始独立练习，培训人员观看并辅导。
跟踪观察	受训人独立工作后，培训人员继续对其进行观察，并提供明确的支持和反馈。

🎯 知识点

培训与开发体系

组织的培训与开发必然是一个**多层次、多内容、多形式与多方法的体系**。表 9-1

培训与开发对象	培训与开发内容	培训与开发时间	培训与开发地点	培训与开发方式
总经理	战略决策开发课程	在职：在岗、岗外 职前：上岗导入教育 转岗培训与开发 晋升前培训与开发	组织外： 国内大学 海外大学 组织内：	辅导、自学讲授、 示范、角色扮演、 师徒式、实习、 讲座、研讨会
部门经理	人际敏感训练；团队建设			
业务人员	专业知识培训；操作技能			

	培训与开会；价值观及企业文化塑造		工作现场 培训与开发中心	
--	------------------	--	-----------------	--