

第九章 培训与开发

第一节 培训与开发概述

考点-1 培训与开发的概念及目的★

(一) 概念

组织通过学习性活动，有计划地给员工传授其工作所需要的知识、技能，以及应具备的工作态度，从而使员工能够胜任工作，并实现组织目标的过程。培训的目标就是让员工掌握具体培训项目所包含的知识、技能，树立正确的态度，并能够在工作中将它们转化成为促进工作绩效的行为。

(二) 目的

1. 帮助员工胜任本职工作
2. 提高组织或个人的绩效
3. 增强组织或个人的适应能力
4. 增强员工对组织的认同感和归属感

考点-2 培训与开发的类型★★★

(一) 不同对象的培训与开发

1. 决策管理层：
 - (1) 知识和意识；
 - (2) 经营技能；
 - (3) 领导技能
2. 监督管理层：部门经理及以下的各级管理人员。对监督管理人员进行培训与开发的重点是：**管理知识与技能、专业知识的提升，以及如何处理人际关系等实务技巧**
3. 专业技术人员及操作人员层：着眼于提高他们的整体素质，即从**专业知识、业务技能与工作态度**三个方面进行培训与开发

(二) 不同内容的培训与开发

1. 基础知识教育：向新员工介绍公司发展历史、公司组织结构和运营情况、安全措施和规章制度或员工守则等，还包括员工的成人学历教育和外语培训等
2. 专业知识培训：与岗位相关的专业知识
3. 操作技能：生产工具或者办公工具等的操作技能。
4. 价值观及企业文化：向员工介绍企业理念、企业文化的讲座和研讨会等。

(三) 不同时间阶段的培训与开发

三个类型	内涵
岗前培训	两类： <ol style="list-style-type: none">1. 一般性的职前培训与开发；目的是向新员工介绍企业的一般情况，以增进新员工对本企业的了解，提高工作的信心。2. 专业性的职前培训与开发；目的在于使新员工切实了解处理业务的原则、原理、技术、程序、方法等，使新员工能尽快适应并胜任所分配的工作。
在职培训	员工在工作场所和完成任务过程中所接受的培训与开发。在职培训是职前培训的继续和发展，持续时间要比职前培训长。在职培训应贯穿员工职业发展的全过程。

职外培训	因组织发展的需要或因员工工作调动、晋升等需要接受某种专业训练或教育计划，但由于这种培训开发要求受训员工暂时脱离岗位或部分时间脱离岗位参加学习或进修，所以被称为职外培训；分为：全日式、间日式、兼时式三类。
------	---

(四) 针对内部和外部的培训与开发

1. 内部培训与开发

(1) 在岗培训与开发：理论与实践能够即时结合，具有现实性和即时性。

缺点：学习的效率会受到指导和训练质量、受训环境的影响。

(2) 岗外培训与开发：组织内的岗外培训与开发，一般是在配备了专门装备和工作人员的专门培训与开发区或中心进行的。

有助于增加受训者对公司整体的认同；有助于运用系统的培训与开发技术，受训者能够迅速学会基本知识和技能。

受训人将培训开发课上学到的知识、技能向工作情境迁移时会存在着不同程度的困难，针对管理层的培训尤其明显。

2. 外部培训与开发

三类机构：

全日制大中专院校和成人高等院校；地方政府和行政部门主办的培训与开发机构；社会力量办学机构。

优点：可以扩大员工视野，了解其他公司生产经营状况，接触到各种管理规划和方案，获得大学和研究机构关于生产和管理的最新成果。

缺点：从理论迁移到实践比较难。

考点-3 培训与开发的方法★★★

(一) 群体培训与开发的方法

方法	内涵
讲授法	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>适用：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。</p>
讨论法	<p>对某一专题进行深入探讨的培训与开发方法，其目的是为了解决复杂的问题，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。</p> <p>效果取决于主持人的经验与技巧，适用于管理层人员的培训与开发。</p>

方法	内涵
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。
案例研讨法	<p>用集体讨论方式进行培训与开发的方法，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。</p> <p>适用：中层以上管理人员，目的是训练他们的决策能力。</p>

角色扮演法	适用：实际操作人员或管理人员，由参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。
管理游戏法	适用：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。不足：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。
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

准备	制定工作任务表与工作细则，确定培训与开发目标，让参训人员做好准备，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，与参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	参训人对工作熟悉后，开始独立练习，培训人员观看并辅导。
跟踪观察	参训人独立工作后，培训人员继续对其进行观察，并提供明确的支持和反馈。

考点-4 培训与开发的需求分析★★

需求分析是指在规划与设计每项培训与开发活动之前，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与开发，以及培训与开发内容的一种活动或过程。

确定培训与开发目标、设计培训与开发计划的前提，也是进行培训与开发效果评估的基础，因而成为培训与开发活动的首要环节。

（一）需求分析的内容

1. 组织分析：（1）公司战略；（2）可获得的培训资源；（3）组织支持
2. 工作任务分析：旨在确定培训与开发应该包括哪些内容
3. 人员分析：（1）工作绩效评估分析；（2）人员技能、能力和综合素质分析；（3）培训与开发调查分析

（二）需求分析的方法

六方法	内涵
申报法	通过向各部门发放申报表或调查表了解各部门的培训开发需求
问卷法	通过发放问卷了解员工个人培训与开发需求
面谈法	通过与员工谈话确定培训与开发需求
任务分析法	通过分析具体工作任务的难点和关键环节来确定培训与开发需求
绩效分析法	通过分析理想绩效与实际绩效的差距来确定培训与开发需求。
查阅工作说明书	通过对某一类人员任职资格的分析、概括来确定培训与开发需求。

考点-5 培训与开发的实施★★

1. 选定培训与开发的时间和地点；
2. 准备培训与开发用具及有关资料
3. 选择培训与开发教师

4. 培训与开发的控制

考点-6 培训与开发效果评估★★★

五个角度	内涵
反应评估	评估受训人对培训与开发的主观感受和看法
学习评估	评估受训人在知识、技能或态度等方面学到了什么，以及培训与开发过程中实施的具体手段、方法是否合理、有效
工作行为评估	评估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的运用到工作上的程度
结果评估	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
投资收益评估	确定或比较组织进行培训与开发的成本收益

考点-7 培训与开发的监督和改进★

监督的目的：**保证培训与开发过程按要求执行，以提高组织培训与开发活动的有效性。**监督的基本内容包括培训与开发过程中各个阶段的记录以及相关分析和总结等。不同阶段的分析与总结，既是检验前期培训与开发活动的有效性，又可为后续如何改进提供合理化建议。

本章内容总结

