

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	★★★★

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：① 组织的规模 ；② 人力资源管理在组织中的地位和作用	
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
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、统一的培训与开发计划，缺点是无法体现培训与开发的战略位置，难以保证力度和连续性
	②与人力资源部 并列 ，是组织的一个独立部门。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
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

【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在组织中的地位和作用
- 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助于形成协调、统一的培训与开发计划

答案：C

解析：本题考查培训与开发的组织体系。培训与开发机构隶属于人力资源部的优点是有助于形成协调、统一的培训与开发计划，缺点是无法体现培训与开发在组织中的战略位置，难以保证培训与开发的力度和连续性。C项错误。

二、培训与开发工作的组织管理

（一）培训与开发部门的主要职能

主要职能	<ul style="list-style-type: none"> (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
------	---

（二）管理层的培训与开发责任

管理层责任	<p>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，包括：</p> <p>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；</p> <p>②可以充当下属的教练、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；</p> <p>③在操作层面上，是上岗培训的主要讲师</p>
	<p>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，确履行该职责与自己职业生涯成功的关系</p>

三、培训与开发效果评估

(一) 评估的内容

<p>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</p>	
反应评估	<p>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</p>
学习评估	<p>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</p>
	<p>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</p> <p>①知识方面通常采用笔试</p> <p>②技能方面通常采用实际操作</p> <p>③态度方面通常采用自我评价的态度量表</p>
工作行为评估	<p>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的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</p>
	<p>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</p>
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>

【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

答案：ABCD

解析：本题考查培训与开发效果评估。E项，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。

（二）评估的时机

培训与开发结束时的评估	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
	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
培训与开发后的回任工作评估	培训与开发的 目的 不只在 于 对参训人员在受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
	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，培训与开发目标是否完成等

（三）评估的方法

1.评估方法的分类

控制实验法	控制实验法是一种 最规范化 的评估方法。在控制实验中用一个培训与开发组和一个控制组（非培训与开发组）进行比较
	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。 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
	优点 ：可以提高评估的 准确性和有效性 缺点 ：操作起来较为 复杂 ，且 费用也高
问卷调查法	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
	问卷调查收集的信息包括： ①参训人员对培训与开发项目的 看法 ②参训人员所学的 知识和技能 ③参训人员 应用 所学新知识的能力 ④培训与开发的 目标是否完成

2.具体的评估方法

培训与开发结束时的评估方法	①利用 知识或技能测验 ②设计相关工作 态度调查 问卷 ③利用 调查表 来征询参训人员对于培训与开发的改进建议 ④ 记录 培训与开发期间参训人员的出席情况 ⑤根据培训与开发的责任人、协助人员等的 报告 ⑥根据参训人员在培训与开发结束时的 成绩
回任工作评估的方法	①结束后一段时期，调查参训人员工作 绩效 的改善 ②通过 实地观察 参训人员的工作实况 ③ 调查或访问 参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。参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，了解参训员工的

	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 ⑤通过 比较 受训人员与未受训人员的工作效率 ⑥根据受训人员是否达到 工作标准 ⑦根据培训与开发活动的 目标
--	---

【例·单选题】关于培训与开发效果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

答案：D

解析：本题考查培训与开发效果评估。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，如对管理技能的培训与开发等。

【例·多选题】下面评估方法中，属于培训与开发结束时的评估方法是（ ）。

- A.利用知识或技能测验评估培训与开发效果
- B.实地观察受训人员的工作实况来评估培训与开发效果
- C.调查或访问受训员工的上级主管或下属
- D.设计相关工作态度调查问卷来评定培训与开发效果
- E.记录培训与开发期间受训人员的出席情况

答案：ADE

解析：培训与开发结束时的评估方法有：①利用知识或技能测验；②设计相关工作态度调查问卷；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；⑥根据受训人员在培训与开发结束时的成绩。选项 ADE 正确。

（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。

