

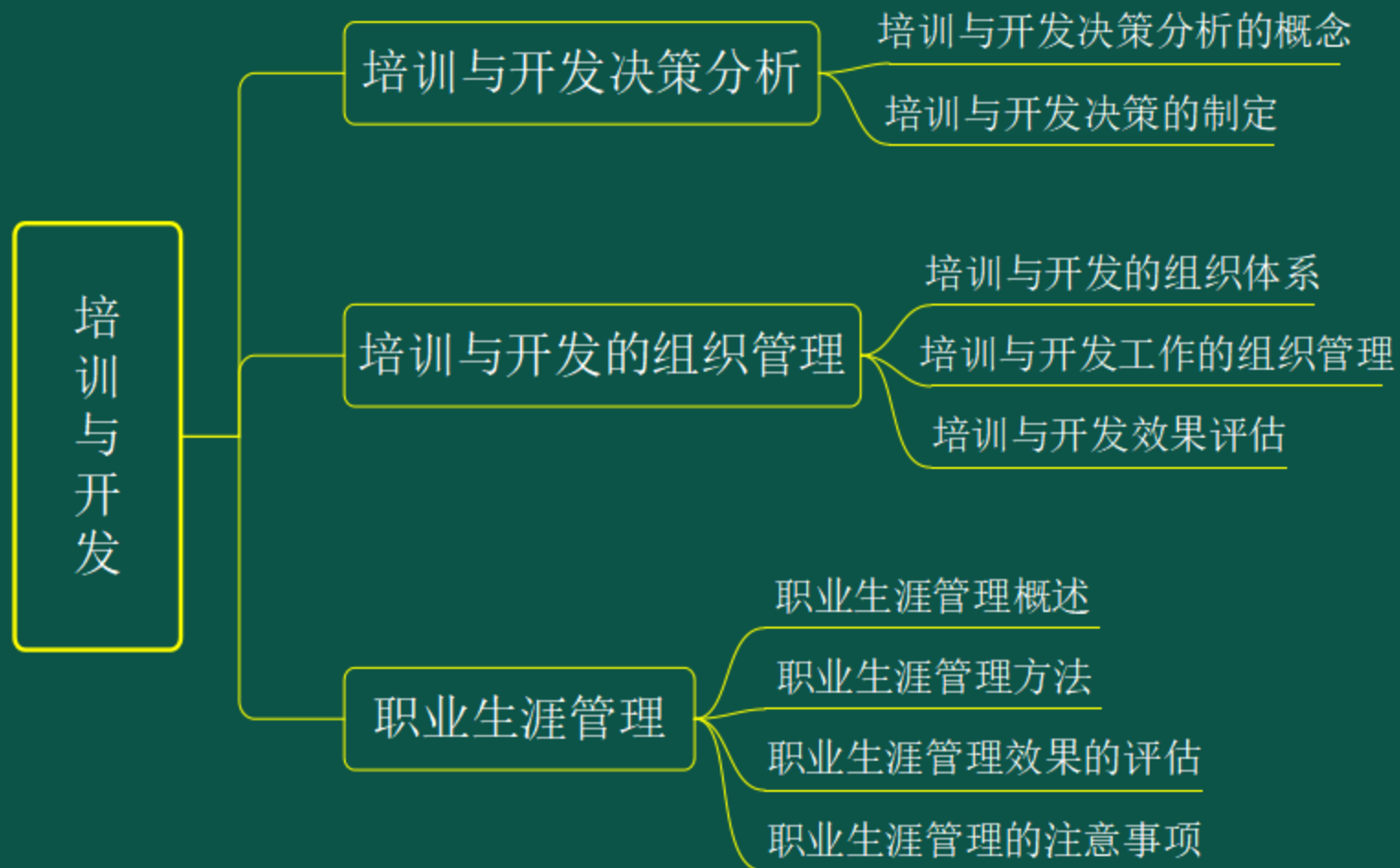


第九章

培训与开发



第九章 培训与开发





第九章 培训与开发

考情分析

| 年度 | 单选题 | 多选题 | 案例分析题 |
|------|------|------|-------|
| 2019 | 1题1分 | 1题2分 | —— |
| 2020 | 1题1分 | 1题2分 | —— |
| 2021 | 1题1分 | 1题2分 | 4题8分 |
| 2022 | 1题1分 | 1题2分 | —— |
| 2023 | 1题1分 | 1题2分 | —— |



第一节

培训与开发决策分析



第一节 培训与开发决策分析

主要内容



培训与开发决策分析的概念



培训与开发决策的制定



第一节 培训与开发决策分析

一、培训与开发的决策分析

1. 概念

指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. 组织需要考虑的因素

- ◆ 培训与开发的**支出C**
- ◆ 员工参加培训与开发将会对组织带来的**收益B**
- ◆ 组织支付给员工的**加薪S**

只有 **$B-S > C$** ，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

3. 需要注意的两种极端情况（C支出、B收益、S加薪）

| | |
|-----|---|
| S=0 | B-S自然大于C，组织乐于支付培训与开发的费用。但是员工没有获得工资方面的收益，除非有精神方面的收益，否则，员工就没有参加培训与开发的积极性，也不愿意支付任何培训费用 |
| S=B | 组织不愿意支付培训费用，但是员工获得了收益，因此员工愿意支付部分或全部费用 |



第一节 培训与开发决策分析

企业的培训与开发处于两种极端的中间状态：

加薪是正，但少于收益，这种状态下，组织愿意对员工培训与开发进行投资，员工也愿意支付相关费用。



第一节 培训与开发决策分析

4. 影响培训与开发利润的因素

- ◆ 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。



第一节 培训与开发决策分析

二、培训与开发决策的制定

培训与开发并不是一项无回报的开支，而是一种对人力资源的投资。

在实际工作中，管理层往往会出现的误区：

- ◆ 投资回报**难量化**，容易遭到管理层的反对；
- ◆ **效果评估的滞后性**，管理层愿意投资短期的培训，不愿意投资长期的培训；
- ◆ **视为一项支出或员工福利，而非一项投资**，预算落后于经战略计划。



第一节 培训与开发决策分析

本节小结：

影响因素：服务年数、技能提高的程度、努力程度及忠诚度

误区：

投资回报难量化，容易遭到管理层的反对

效果评估的滞后性，管理层愿意投资短期的培训，不愿意投资长期的培训

视为一项支出或员工福利，而非一项投资，预算落后于经
战略计划



第二节

培训与开发的组织管理



第二节 培训与开发的组织管理

主要内容



培训与开发的组织体系



培训与开发工作的组织管理



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

1. 组织在设立培训与开发机构时，要考虑的因素

- ◆ 组织的规模；
- ◆ 人力资源管理在组织中的地位和作用。

2. 中小型组织

由于员工规模不大，一般不需要设置专门的培训与开发机构，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。



第二节 培训与开发的组织管理

3. 大型组织：设置专门的培训与开发机构

| | |
|----|---|
| 隶属 | 优点：便于形成一个协调、统一的培训与开发计划 缺点：无法体现培训与开发在组织中的战略位置；受到其他工作的影响难以保证培训与开发的力度和连续性 |
| 并列 | 优点：保证培训与开发的力度和连续性 缺点：会产生冲突，需要在两个部门之上设置一个领导充当组织和协商的角色 |



第二节 培训与开发的组织管理

在一些大型的、实行分权化的管理组织，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模式。



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

管理层的培训与开发责任

直线经理主要责任：

- ◆ 关注下属员工的职业发展，提供给下属员工发展其能力的机会，鼓励员工持续不断地学习。
- ◆ 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机会。
- ◆ 在操作层面上，是上岗培训的主要讲师。



第二节 培训与开发的组织管理

三、培训与开发效果的评估

培训与开发效果的评估是一个运用科学的理论、方法和程序，从结果中收集数据，并将其与整个组织的需要和目标联系起来，以确定培训与开发项目的优势、价值和质量的过程。

由于培训与开发效果的滞后性，以及员工个体的差异性，要客观、科学地评估培训与开发的效果相当困难，因此，效果评估是培训与开发体系中最难实现的一个环节。



第二节 培训与开发的组织管理

（一）评估的内容

培训与开发效果评估中应用最广的是层次评估模型，它把评估内容分为反应、学习、行为、结果和投资收益五个方面。



第二节 培训与开发的组织管理

1. 反应评估

重点是评估**参训人员**对培训与开发的**主观感受和看法**。包括对培训与开发的内容、方法、形式、培训师、设施的满意程度等。

反应评估**易于进行**，也是**最基本、最常用的**评估方式。

反应评估通常采用访谈、问卷调查等方法，其中问卷调查法的应用最为普遍。



第二节 培训与开发的组织管理

2. 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。

知识方面通常采用笔试。

技能方面通常采用实际操作。

态度方面通常采用自我评价的态度量表。



第二节 培训与开发的组织管理

3. 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，可以直接反应培训与开发的效果，也是组织高管层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、绩效检测、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。



第二节 培训与开发的组织管理

4. 结果评估

结果评估的目标是评估受训人员工作行为改变时对其所服务的组织或部门绩效的影响作用。

结果如何是组织进行培训与开发效果评估的最重要内容，最具有说服力的评价指标，也是组织高管层最关心的评估内容。



第二节 培训与开发的组织管理

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。

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

5. 投资收益评估

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。

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

【单选】关于培训的效果评估中结果评估的说法不正确的是（ ）。

- A. 评估受训人员对培训与开发的主观感受和看法
- B. 是组织进行培训与开发效果评估的最重要的内容
- C. 是最具说服力的评价指标
- D. 是组织高层管理人员最关心的评估内容



第二节 培训与开发的组织管理

答案：A

解析：结果评估的目标是评估受训人员工作行为改变时对其所服务的组织或部门绩效的影响作用。



第二节 培训与开发的组织管理

【多选】在培训开发与评估里，属于结果评估硬指标的是

()。

- A. 时间
- B. 质量
- C. 成本
- D. 产出
- E. 客户满意度



第二节 培训与开发的组织管理

答案：ABCD

解析：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。



第二节 培训与开发的组织管理

（二）评估的时机

1. 培训与开发结束时的评估
2. 培训与开发后的回任工作评估

回任工作评估比培训结束时的评估更为重要。

评估内容：工作态度有无变化，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。



第二节 培训与开发的组织管理

（三）评估的方法

评估方法的分类

评估方法：控制实验法、问卷调查法

控制实验法是一种**最规范**的评估方法。用实验的方法进行评估，将培训与开发组与一个控制组（非培训开发组）进行比较。用这种方法可以确定员工绩效的提高是否确实是由培训、而不是企业其他方面变化引起的。



第二节 培训与开发的组织管理

控制实验法不适用于那些难于找到量化绩效指标的培训与开发项目或活动，例如管理技能培训。

优点：可以提高评估的准确性和有效性；

缺点：操作比较复杂，费用高。



第二节 培训与开发的组织管理

【单选】关于培训与开发评估方法中的控制实验法的说法，错误的是（ ）。

- A. 它是一种最为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

答案：D

解析：控制实验法不适用于那些难于找到量化绩效指标的
培训与开发项目或活动，例如管理技能培训。



第二节 培训与开发的组织管理

（四）培训与开发的评估报告

评估结束后，培训负责人需要撰写评估报告。

评估报告将过程、评估内容、评估方法、分析等内容进行整合，形成一个综合性的评估报告。



第二节 培训与开发的组织管理

