

第九章 培训与开发



本章分值分布

年度	单选	多选	案例分析
2018年	1题1分	1题2分	4题8分
2019年	2题2分	1题2分	——
2020年	2题2分	2题4分	———
2022年补	3题3分	2题4分	———
2023年	4题4分	1题2分	——



本章知识结构





知识点

培训与开发的概念及目的★



第一节 培训与开发概述

（一）概念

1. 培训

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。



第一节 培训与开发概述

2. 培训目标

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。

3. 开发

组织着眼于未来的变化和长远的目标，为员工能够适应技术和组织的发展而提供的学习过程。



第一节 培训与开发概述

(二) 组织实施培训与开发的目的

- (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



第一节 培训与开发概述

【例题·单选】下列关于培训与开发的陈述，正确的是（ ）。

- A. 培训与开发只会提高组织或个人的绩效，并不能增强员工对组织的归属感
- B. 培训与开发着眼于组织未来的变化和长远目标
- C. 培训与开发着眼于如何帮助员工胜任目前的工作岗位
- D. 培训与开发和人力资源管理其他环节是密不可分的，贯穿于人力资源管理的各个环节



第一节 培训与开发概述

【答案】D

【解析】本题考查培训与开发的概念及目的。培训与开发和人力资源管理中的招聘、绩效考核、薪酬管理等环节是密不可分的，贯穿于人力资源管理的各个环节。



第一节 培训与开发概述

【例题·多选】下列关于培训与开发的陈述，说法正确的是（ ）。

- A. 培训是让员工掌握工作所需要的知识、技能，以及应具备的工作态度
- B. 开发是着眼于组织未来可能发生的变化和长远目标
- C. 培训与开发的目标很明确，就是为了使员工能够胜任当前的本职工作
- D. 培训与开发贯穿于人力资源管理的各个环节
- E. 培训与开发是人力资源管理的一个核心要素



第一节 培训与开发概述

【答案】 ABDE

【解析】 本题考查培训与开发的概念及目的。培训与开发的主要目的是使受训者胜任本职工作或者为将来担任更重要的工作做好准备。



知识点

培训与开发的类型★★



第一节 培训与开发概述

(一) 不同对象的培训与开发

三个类型	内涵
决策管理层	主要内容：（1）知识和意识；（2）经营技能；（3）领导技能
监督管理层	监督人员是企业的中坚力量；包括：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
专业技术人员及操作人员层	应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



第一节 培训与开发概述

【真题·2011年单选】当培训与开发的对象是（ ）时，培训与开发的重点是提升管理知识与技能、相关专业知识，以及人际关系处理等实务技巧。

- A. 决策管理人员
- B. 监督管理人员
- C. 专业技术人员
- D. 操作人员



第一节 培训与开发概述

【答案】B

【解析】本题考查不同对象的培训与开发。监督人员是企业的中坚力量，包括部门经理及以下的各级管理人员。培训的重点是：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。



第一节 培训与开发概述

【真题·2014年多选】对操作人员而言，培训与开发的内容主要包括（ ）。

- A. 专业知识
- B. 业务技能
- C. 领导技能
- D. 经营技能
- E. 工作态度



第一节 培训与开发概述

【答案】ABE

【解析】本题考查培训与开发的类型，操作人员培训的目标应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。



第一节 培训与开发概述

(二) 不同内容的培训与开发

类型	内涵
基础知识培训	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。
专业知识培训	与岗位相关的专业知识
操作技能	生产工具或者办公工具等的操作技能。
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。



第一节 培训与开发概述

【真题·2016年单选】向员工介绍企业理念、举办企业文化的讲座和研讨会属于（ ）。

- A. 基础知识教育
- B. 价值观及企业文化塑造
- C. 操作技能培训与开发
- D. 专业知识培训

【答案】B

【解析】本题考查培训与开发的类型。向员工介绍企业理念、举办企业文化的讲座和研讨会等属于价值观及企业文化塑造。



第一节 培训与开发概述

(三) 不同时间阶段的培训与开发

类型	内涵
岗前培训	<p>岗前培训分为：</p> <ol style="list-style-type: none">1. 一般性的职前培训与开发。 目的：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：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	<p>员工在工作场所和完成任务过程中所接受的培训与开发；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。</p>
职外培训	<p>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，要求参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。 职外培训可分为全日式、间日式、兼时式三类。</p>



第一节 培训与开发概述

【例题·单选】不属于按时间阶段划分的培训与开发的是（ ）。

- A. 岗外培训与开发
- B. 岗前培训与开发
- C. 在职培训与开发
- D. 职外培训与开发

【答案】A

【解析】本题考查培训与开发的类型。不同时间阶段的培训与开发分为：职（岗）前培训与开发、在职培训与开发和职外培训与开发。



第一节 培训与开发概述

（四）不同地点的培训与开发

1. 内部培训与开发

由组织内部的专职教员担任或者从组织外部聘请；

根据受训地点又可分为：

（1）在岗培训与开发

◆**特点：**是受训员工不离开工作岗位，或以目前担任的工作为载体来接受训练，具体方式有接受主管经理、监督员、领班或同事的业务指导，出席有关会议、见习或代理工作、工作轮换等。



第一节 培训与开发概述

- ◆ **优点：**具有现实性和及时性。个人的工作、学习和拓展专门知识同时进行；理论与实践能够即时结合，特别是那些将学习目标作为绩效管理内容的情况，学习能够自然而然地发生。
- ◆ **缺点：**学习的效率会受到指导和训练的质量、受训环境的影响，有时受训员工较难快速地掌握所要求的基本技能。



第一节 培训与开发概述

(2) 岗外培训与开发

- ◆特点：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；是获得先进的操作技能、行政技能、顾客服务和销售技巧，以及学习公司程序和产品知识的最好的方式。
- ◆优点：有助于增加受训者对公司的整体的认同；有助于运用系统的培训与开发技术；受训者在专门培训师的指导下接受训练，能够迅速学会基本知识和技能。
- ◆缺点：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，特别是针对管理层的培训尤为明显。



第一节 培训与开发概述

【真题·2012年·多选】在岗培训与开发的方式包括（ ）。

- A. 接受主管或同事的业务指导
- B. 到成人高等学校进修
- C. 代理工作
- D. 见习
- E. 工作轮换

【答案】ACDE

【解析】本题考查培训与开发的类型。在岗培训与开发的具体方式有接受主管经理、监督员、领班或同事的业务指导，出席有关会议、见习或代理工作、工作轮换等。



第一节 培训与开发概述

【真题·2010年单选】下列各类培训与开发中，具有现实性和即时性优点的是（ ）。

- A. 组织内部的在岗培训与开发
- B. 组织内部的岗外培训与开发
- C. 组织委托大中专院校开展的外部培训与开发
- D. 组织委托社会力量办学机构开展的外部培训与开发



第一节 培训与开发概述

【答案】A

【解析】本题考查培训与开发的类型。在岗培训与开发具有现实性和即时性。个人的工作、学习和拓展专门知识同时进行；理论与实践能够即时结合，特别是那些将学习目标作为绩效管理内容的情况，学习能够自然而然地发生。



第一节 培训与开发概述

【真题·2012年单选】关于外部培训与开发优点的说法，错误的是（ ）。

- A. 外部培训与开发可以扩大员工的视野
- B. 外部培训与开发能够让员工了解其他公司的生产经营状况
- C. 外部培训与开发能够让员工接触到其他公司管理规划和方案
- D. 外部培训与开发可以使员工将理论与实践有机的结合



第一节 培训与开发概述

【答案】D

【解析】本题考查培训与开发的类型。外部培训开发的缺点是从理论学习到实践的迁移较为困难，选项D错误。