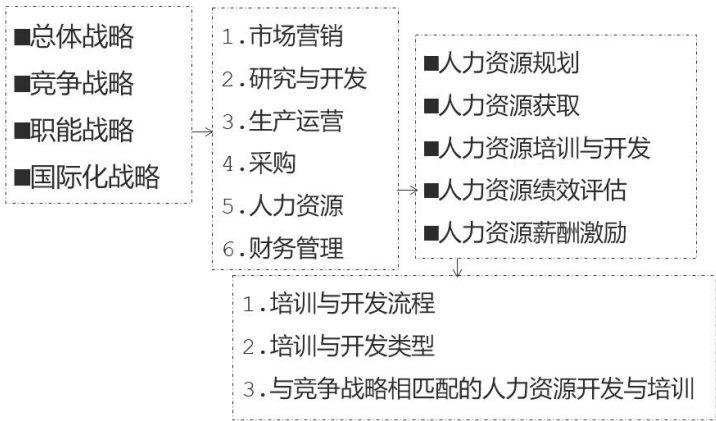


第四部分：考点内容



1. 培训与开发流程

员工培训的流程包括：
培训需求分析、培训计划设计、培训实施和培训效果评估。

(1) 培训需求分析

培训需求分析既是确定培训目标、设计培训规划的前提，也是进行培训评估的基础，因而成为培训活动的首要环节。

首先，明确培训需求分析的层次，包括组织分析、人员分析和任务分析。

其次，选择培训需求的分析方法

1. 培训与开发流程

员工培训的流程包括：
培训需求分析、培训计划设计、培训实施和培训效果评估。

(2) 培训计划设计

①培训目标，如提高员工自我意识、更新知识，提高技能，使员工增加对组织的认同感和责任感，提高工作效率等；

②培训的内容和培训对象；

③培训讲师；

④培训地点和设施；

⑤培训的方式方法和费用。

1. 培训与开发流程

员工培训流程包括：

培训需求分析、培训计划设计、培训实施和培训效果评估。

(3) 培训实施

培训实施可供选择的方法：

①在岗培训方法，包括学徒培训、导师制、工作实践体验等；

②脱产培训方法，包括授课法、讨论法、案例分析法、角色扮演法、移动学习、拓展训练、行动学习法等。

1. 培训与开发流程

(4) 培训效果评估

帕特里克将评估的标准分为四个层次：

第一层次为反应层，指受训人员对培训的印象，是否对培训满意。

第二层次为学习层，指受训人员对培训内容的掌握程度，他们在接受培训以后知识和技能的掌握是否有所提高以及有多大程度的提高，这更多的是停留在认知层面上。

第三层次为行为层，指受训人员在接受培训以后工作行为的变化，也可以看作对学习成果的运用，在工作中是否改进了以前的行为，是否运用了培训的内容。

第四层次为结果层，指受训人员或者企业的绩效的改善，经过培训，员工和企业的绩效是否得到了改善和提高。

1. 培训与开发流程

对于培训评估的标准，还可以从两个大的方面衡量：

一是培训的效果，可以将培训的结果和培训的目标进行比较从而得出结论。

二是培训的效率，即培训是否以最有效的方式实现预期的目标，在同样的培训效果下，费用最低、时间最短的培训是最有效率的。

2. 培训与开发类型

(1) 按照培训对象的不同

可以将培训与开发划分成新员工培训和在职员工培训两大类。

按照员工所处的层次不同，在在职员工培训又可以进一步划分为基层员工培训、中层员工培训和高层员工培训三类。

(2) 按照培训形式的不同

可以将培训与开发划分为在岗培训和脱产培训两大类。

2. 培训与开发类型

(3) 按照培训性质的不同

可以将培训与开发划分为传授性培训和改变性培训两大类，前者指那些使员工掌握自己本来所不具备的内容的培训，

(4) 按照培训内容的不同

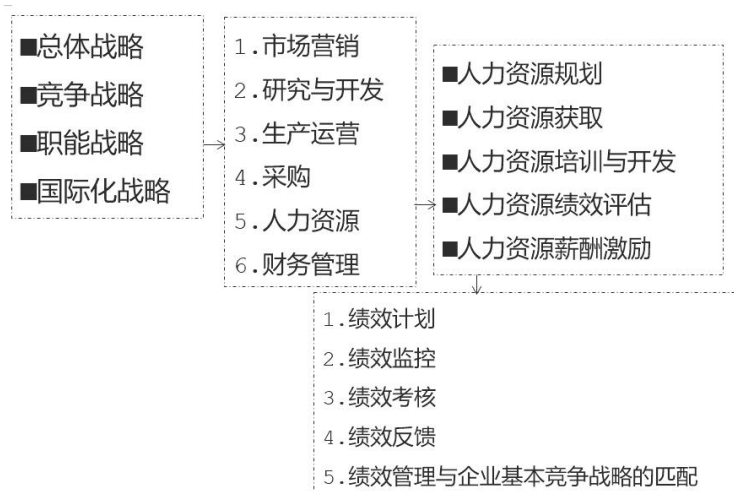
可以将培训与开发划分为知识性培训、技能性培训和态度性培训三大类。

3. 与竞争战略相匹配的人力资源开发与培训

(1) 当企业采取成本领先战略时，通常强调个人能力，因此强调范围有限的知识和技巧，实施个人的在职培训，企业往往通过自己设立企业大学或者定期培训来提升员工的知识 and 能力。

(2) 采用差异化战略的企业则强调公司与其他企业的不同之处，因此要求具有广泛的知识、技巧和创造性，采用这种策略的公司往往传递外部新颖信息、购买所需技能或者利用外部培训机构对团队进行培训。

(3) 采用集中化战略的企业，对专门领域的知识需求更迫切，一般强调应用范围适中的知识和技巧。



1. 绩效计划

绩效计划是整个绩效管理系统的起点，是指在绩效周期开始时，由上级和员工一起就员工绩效考核期内的绩效目标、绩效过程和手段等进行讨论并达成一致。

绩效计划会随着绩效周期的推进而不断作出相应的修改。

绩效计划包含三部分内容：

- (1) 员工在考核周期内的绩效目标体系（包括绩效目标、指标和标准）、绩效考核周期；
- (2) 为实现最终目标，员工在绩效考核周期内应从事的工作和采取的措施；
- (3) 对绩效监控、绩效考核和绩效反馈阶段工作的规划和指导。

1. 绩效计划

在实践中，企业普遍使用的绩效计划工具主要有关键绩效指标法（KPI）、平衡计分卡（BSC）、目标管理法。

（1）关键绩效指标法

关键绩效指标是用于评估和管理被评估者绩效的可量化的或可行为化的标准体系，是对组织战略目标有增值作用的指标，它将个体绩效与组织战略目标紧密连接起来。确定关键绩效指标一般遵循下面的过程：

①建立评价指标体系。②设定评价标准。③审核关键绩效指标。

1. 绩效计划

（2）目标管理法

目标管理法不仅是一种评估体系和过程，而且是一种管理实践哲学，是一种管理者和下属一起进行计划、组织、控制、交流和讨论的方法。

（3）360度评估法

又称“360度考核法”或“全方位考核法”，是指由员工自己、上级、同事和顾客等从各个角度来评估人员绩效的方法。评估内容可包括沟通技巧、人际关系、领导能力、行政能力等等。

2. 绩效监控

绩效监控是指在整个绩效期间内，通过上级与员工之间持续的沟通来预防或解决员工实现绩效时可能发生的各种问题的过程。

一般来说，管理人员与员工的持续沟通可以通过正式的沟通和非正式的沟通来完成。

正式的沟通有：

书面报告（如工作日志、周报、月报、季报、年报等）、会议、正式面谈等。非正式的沟通方式多种多样；

非正式沟通方式有：走动式管理、开放式办公室、休息时间的沟通、非正式的会议等。与正式的沟通相比，非正式的沟通更容易让员工开放地表达自己的想法，沟通的氛围也更加宽松。

3. 绩效考核

绩效考核是指确定一定的考核主体，借助一定的考核方法，对员工的工作绩效作出评价。

考核对象的确定、考核内容的确定、考核主体的确定、考核方法的选择。

考核对象：一般包括组织、部门和员工三个层面；

考核内容：由工作能力、工作态度和作业业绩组成；

考核主体一般包括五类成员：上级、同事、下级、员工本人和客户；

考核方法大致可以分为三类：比较法、量表法和描述法。

4. 绩效反馈

绩效反馈是指绩效周期结束时在上级和员工之间进行绩效考核面谈，由上级将考核结果告知员工，指出员工在工作中存在的不足并和员工一起制订绩效改进的计划。

5. 绩效管理与企业基本竞争战略的匹配

成本领先战略的企业，主张通过较低成本击败对手或者成为行业领先，绩效评估强调结果导向，以控制成本为目的，评估范围狭窄，评估的信息来源单一，上级作为考核的主要考官。

差异化战略强调生产与众不同的产品，关注创新和新颖性，评估内容涉及行为和结果两种指标。评估范围宽广，评估信息丰富，主要用于员工的发展和素质提升。

集中化战略的企业，绩效管理目的、内容、范围及其结果应用等倾向于二者的结合。