



第九章

培训与开发



第九章 培训与开发

第九章 培训与开发

平均分
5分

第一节 培训与开发决策分析

培训与开发决策分析的概念

培训与开发决策的制定

第二节 培训与开发的组织管理

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

第三节 职业生涯管理

职业生涯管理概述

职业生涯管理方法

职业生涯管理效果的评估

职业生涯管理的注意事项



第一节

培训与开发决策分析



第一节 培训与开发决策分析

知识点名称	重要程度
1. 培训与开发决策分析的概念	★
2. 培训与开发决策的制定	★



第一节 培训与开发决策分析

一、培训与开发决策分析的概念★

概念	培训与开发的决策分析是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。
需要考虑因素	(1) 培训与开发的支出 (C) ; (Cost) (2) 员工参与培训与开发将会给组织带来的收益 (B) ; (Benefit) (3) 组织支付给员工的加薪 (S) 。 (Salary) 只有 $B - S$ 大于 C, 培训与开发才会提高组织的收益。
	若 $B > C$, 即收益大于支出, 需要注意两种极端的情况: (1) $S=0$: 组织乐于支付费用, 员工没有积极性; (2) $S=B$: 组织不愿支付费用, 员工愿意支付。 一般的培训与开发活动多处于以上两种极端情况的中间状态: S 为正, $S < B$ 。
影响利润因素	(1) 受训员工可能的服务年数; (2) 受训员工技能可能提高的程度; (3) 受训员工的努力程度和对组织的忠诚度等。



第一节 培训与开发决策分析

【例·单选题】从投资的成本—收益角度分析，只有在（ ）情况下，培训与开发才会提高组织的收益。

A. $S > B$

B. $S - B > C$

C. $B - S > C$

D. $B > C$



第一节 培训与开发决策分析

答案：C

解析：本题考查培训与开发决策分析的概念。B为员工参加培训与开发将会给组织带来的收益，C为培训与开发的支出，S为组织支付给员工的加薪。从投资的成本—收益角度分析，只有在 $B-S > C$ 时，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

【例·单选题】下列选项中，不属于影响培训与开发利润的因素的是（ ）。

- A. 受训员工可能的服务年数
- B. 受训员工技能可能提高的程度
- C. 受训员工的努力程度
- D. 受训员工的工资福利水平



第一节 培训与开发决策分析

答案：D

解析：本题考查培训与开发决策分析的概念。影响培训与开发利润的因素包括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等。



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，管理层往往把资金、物质成本看得比智力成本更为重要，会出现决策的误区

(1) 由于对人力资源投资的回报比其他类型的回报更难量化，从而更容易遭到管理层的反对。

(2) 由于效果评估的滞后性等因素，管理层更愿意投资容易衡量和反馈时间短的课程，而不愿意做那些难以衡量或反馈周期长的培训与开发投资。

(3) 将培训与开发视为一项开支或员工福利，而不是投资。当效益不好时，组织先要砍掉的就是培训与开发的预算。



第一节 培训与开发决策分析

【例·多选题】在实际工作中，管理层关于培训与开发的决策误区，表现为（ ）。

- A. 人力资源投资的回报难以量化
- B. 不愿意做那些难以衡量或反馈周期长的培训与开发投资
- C. 将培训与开发视为一项开支或员工福利
- D. 扩大企业资金投入
- E. 将培训与开发视为一项投资



第一节 培训与开发决策分析

答案：ABC

解析：本题考查培训与开发决策的制定。在实际工作中，管理层往往把资金、物质成本看得比智力成本更为重要，会出现决策的误区，表现在以下三个方面：

（1）因为对人力资源投资的回报比其他类型投资的回报更难量化，所以培训与开发计划更容易遭到管理层的反对。

（2）由于培训与开发效果评估的滞后性等因素，管理层更愿意投资那些容易衡量或反馈时间短的培训与开发课程，而不愿意做那些难以衡量或反馈周期长的培训与开发投资。

（3）管理层将培训与开发视为一项开支或员工福利，而非一项投资。培训与开发的预算经常落后于经营战略规划。



本节小结

