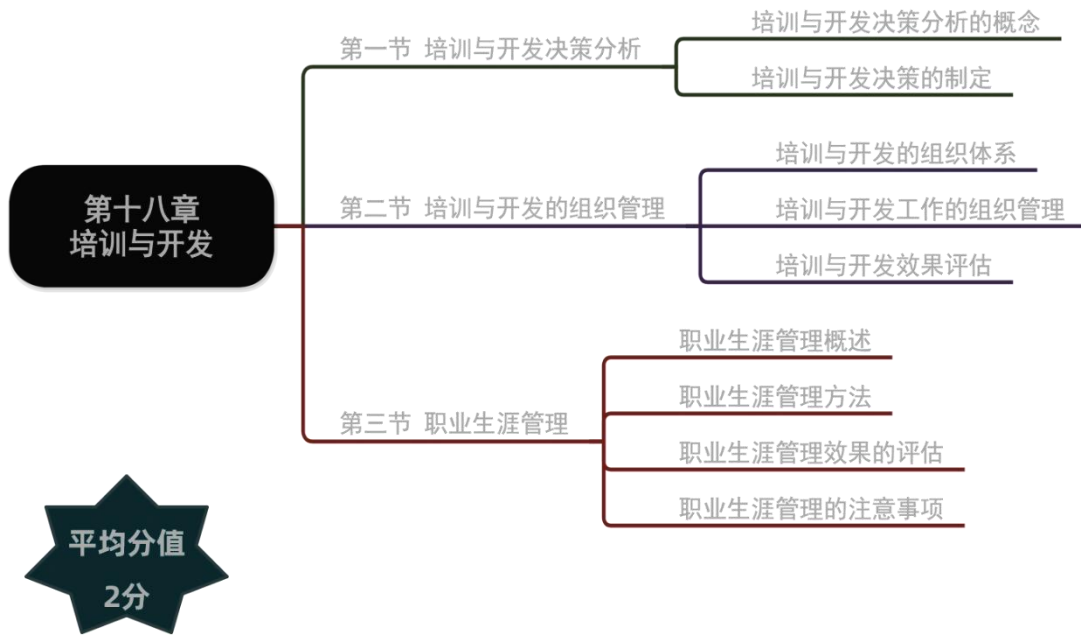


第十八章

培训与开发



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	★

一、培训与开发决策分析的概念★【注意】B-S是“培训带来的净收益”

概念	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

【例·单选题】下列关于培训与开发决策分析的说法, 错误的是()。

- A. 只有 $B-S>C$, 培训与开发才会提高组织的收益
- B. $B>C$, $S=0$, 组织愿意支付培训开发费用, 员工则不愿为其支付任何费用
- C. $B>C$, $S>0$, $S=B$, 组织不愿意对员工进行培训与开发, 员工则愿意支付部分或全部费用
- D. 如果 $B<C$, $S=B$, 组织愿意和员工共同承担培训与开发费用

答案: D

解析: 本题考查培训与开发决策分析的概念。只有 B 减 S 大于 C 时, 培训与开发才会提高组织的收益。其中 C 为培训与开发的支出, B 为员工参加培训与开发将会给组织带来的收益, S 为组织支付给员工的加薪。

如果 B 大于 C , 即组织进行培训与开发的收益大于支出, 组织就需要注意以下两种极端的情况。(1) S 等于零, 那么, B 减 S 大于 C , 组织自然会乐于支付培训与开发的费用。然而, 员工由于没有获得工资方面的收益, 除非有精神方面的收益, 否则, 没有参与培训与开发的积极性, 也不愿意支付任何培训与开发的费用。(2) S 等于 B , 那么, 组织将不愿意支付培训与开发的费用, 但员工获得了收益, 因此员工会愿意支付部分或全部费用。

【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

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。

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或反馈时间短的课程，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

【例·单选题】管理者在现实工作中进行培训与开发决策时，会出现的误区通常会表现在（ ）。

- A. 将智力成本看得比资金、物质成本更重要
- B. 人力资源的投资回报更容易量化
- C. 将培训视为一项投资
- D. 培训与开发效果评估的滞后性因素

答案：D

解析：本题考查培训与开发决策分析的概念。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。然而在实际工作中，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。

本节小结

