

第二节

培训与开发的组织管理

知识点名称	重要程度
1. 培训与开发的组织体系	★
2. 培训与开发工作的组织管理	★
3. 培训与开发效果评估	★★★

一、培训与开发的组织体系★【中小型不用设，大型隶属和并列，大型分权建大学】

组织在设立培训与开发机构时要考虑：（1）组织的规模；（2）人力资源管理在组织中的地位和作用			
1. 中小型组织	一般不设置专门的机构，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		
2. 大型组织		优点	缺点
	隶属	形成协调、统一的培训与开发计划	无法体现培训与开发的战略位置，难以保证力度和连续性
	并列	体现战略位置	发生冲突，需要设置一个领导充当组织者和协调员的角色
3. 一些大型的、实行分权化管理的组织	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的模式		

【例·单选题】下列关于培训与开发组织体系的说法，错误的是（ ）。

- A. 在中小型组织中，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
- B. 企业大学是独立的培训与开发机构的一种扩大发展的模式
- C. 在大型组织中，培训与开发机构与人力资源部并列的有利之处在于可以体现培训与开发

在组织中的战略位置

D. 在大型组织中，培训与开发机构不可以隶属于人力资源部

答案：D

解析：本题考查培训与开发的组织体系。选项D错误，在大型组织中，一般设置专门的培训与开发机构，具体有两种模式：（1）培训与开发机构隶属于人力资源部，是其中的一个部门；（2）培训与开发机构与人力资源部并列，是组织的一个独立部门。

【例·单选题】下列关于培训与开发组织体系的说法，错误的是（ ）。

A. 大型组织一般设置专门的培训机构

B. 在设立培训与开发机构时，需要考虑组织规模和人力资源管理在组织中的地位和作用

C. 培训与开发机构隶属于人力资源部可以保证培训与开发的力度和连续性

D. 培训与开发机构隶属于人力资源部的优点是有助于形成协调、统一的培训与开发计划

答案：C

解析：本题考查培训与开发的组织体系。选项C错误，培训与开发机构隶属于人力资源部的优点是便于形成一个协调、统一的培训与开发计划，缺点是无法体现培训与开发在组织中的战略位置，而且会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。

二、培训与开发工作的组织管理★

（一）培训与开发部门的主要职能

（1）制定支持组织经营战略的培训与开发战略
（2）分析和明确组织和各类职位、各级各类人员的培训与开发需要
（3）形成如何满足这些需要的建议和计划
（4）制订组织年度的培训与开发计划
（5）制定年度培训与开发预算
（6）确定组织内部和外部的培训与开发资源
（7）实施各类培训与开发计划，具体安排各种培训与开发课程或活动
（8）帮助和指导员工个人制订职业发展计划
（9）管理好员工培训与开发的档案
（10）维护培训与开发的场地和设施，充分开发与利用各类培训与开发的资源

（二）管理层的培训与开发责任

责任划分	尽管各级管理层需要对培训与开发承担不同程度的管理责任，但对员工进行培训与开发的责任最终落实到 直线经理 身上
直线经理	（1）关注下属员工的 职业生涯 发展，提供给下属员工发展其能力的机会，并在日常工作中鼓励员工持续不断地学习
	（2）扮演好下属的 教练、导师 等角色，帮助下属去识别和利用日常工作中的所有学习机会
	（3）在 操作 层面上，直线经理也是员工上岗培训的主要 讲师
注意事项	组织在进行培训与开发时，应让每一位管理者 知晓 自己应承担的 责任 ，并 明确 履行该职责与自己职业生涯成功的 关系

【例·单选题】下列关于培训与开发的组织管理，错误的是（ ）。

- A. 直线经理应关注下属员工的职业发展，鼓励员工不断学习
- B. 直线经理应当作为新员工培训的主要讲师
- C. 直线经理应当充当教练、导师等角色
- D. 直线经理应帮助下属去识别和利用日常工作中的所有学习机会

答案：B

解析：本题考查培训与开发的组织体系。选项B错误，在操作层面上，直线经理也是员工上岗培训的主要讲师。

三、培训与开发效果评估★★★

（一）评估的内容

效果评估是培训与开发体系中 最难实现 的一个环节， 应用最广 的是 层次评估模型	
反应 评估	（1）评估受训人员对培训与开发的 主观感受 和 看法 。 （2）易于进行，是 最基本、最常用 的评估方式。 （3） 问卷调查法 应用最为普遍

学习 评估	(1) 评估受训人员“学到了什么”。 (2) 评估受训人在参加完培训与开发活动后，在知识（笔试）、技能（实际操作）或态度（自我评价的态度量表法）方面是否有了提高或改变
----------	---

（续表）

工作 行为 评估	(1) 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知识运用到工作中的程度。 (2) 工作行为评估是效果评估中一项重要的内容，可以直接反映培训与开发的效果，也是组织高级管理人员和直接主管特别关心的。 (3) 方法包括面谈、直接观察、绩效监测、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
----------------	--

（续表）

结果 评估	结果评估的目标是评估受训人员工作行为改变对其所服务的组织或部门绩效的影响作用。培训与开发的最终评估应该以组织工作绩效为标准，如增加产量、提高生产力和产品质量、降低投诉率等
	结果如何是组织进行培训与开发效果评估的最重要内容，是最具有说服力的评价指标，也是组织最关心的评估内容
	(1) 硬指标包括产出、质量、成本和时间四大类，易被衡量和量化，易被转化为货币价值，而且评价也更为客观。 (2) 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，难以被转化为货币价值，而且评价具有主观性

（续表）

投资收 益评估	目标是确定或比较组织进行培训与开发的成本收益
	在实际工作中，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费用昂贵的过程

【例·多选题】下列关于培训与开发效果评估中反应评估的说法，正确的有（ ）。

- A. 是管理层特别关心的
- B. 采用问卷调查、访谈的方式开展
- C. 包括对培训与开发的内容的满意程度的评估
- D. 评估受训人员对培训与开发的主观感受和看法
- E. 反应评估易于进行

答案：BCDE

解析：本题考查培训与开发效果评估。选项A错误，工作行为评估是效果评估中一项重要的内容，是组织高级管理人员和直接主管特别关心的。

【例·单选题】下列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. 是组织最关心的评估内容

答案：A

解析：本题考查培训与开发效果评估。选项A错误，反应评估重点是评估受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。

【例·多选题】在培训和开发效果评估中，结果评估的主要指标包括（ ）。

- A. 产量
- B. 培训和开发的投资收益
- C. 投诉率
- D. 产品质量
- E. 生产力水平

答案：ACDE

解析：本题考查培训与开发效果评估。结果评估的目标是评估受训人员工作行为对其所服务的组织或部门绩效的影响作用。培训与开发的最终评估应该以组织工作绩效为标准，如增加产量、提高生产力和产品质量，降低投诉率等。

【例·单选题】下列关于培训与开发效果评估内容的说法，正确的是（ ）。

- A. 工作行为评估的方法包括面谈、直接观察、绩效监测、行为评价量表
- B. 直接观察是进行工作行为评估最常用的方法
- C. 反应评估的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
- D. 投资收益评估是培训与开发效果评估最重要的内容，也是组织高管层最关心的评估内容

答案：A

解析：本题考查培训与开发效果评估。选项B错误，行为评价量表是工作行为评估中最常用的方法。选项C错误，反应评估重点是评估受训人员对培训与开发的主观感受和看法。选项D错误，结果如何是组织进行培训与开发效果评估的最重要内容，是最具有说服力的评价指标，也是组织最关心的评估内容。

（二）评估的时机【结束看学会，回任看成效】

	内涵	内容
1. 培训与开发结束时的评估	对受训人员在培训与开发期间的各种表现作出评估，并比较培训与开发前后的变化，以确定培训与开发有无成效	知识有无增加或增加多少； 技能有无获得或获得多少； 工作效果有无提高或提高多少； 工作态度有无变化
2. 培训与开发后的回任工作评估	培训与开发后的回任工作评估要比结束时的评估更为重要	工作态度有无改变，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； 培训与开发目标是否完成等

（三）评估的方法

1. 评估方法的分类

控制实验法	作用	是一种最规范化的评估方法。可以确定员工绩效的提高是否确实是由培训与开发所引发的，而不是由企业的其他方面变化引起的
	适用	并不适用于那些难以找到量化绩效指标的培训与开发项目或活动，如管理技能的培训与开发等
	评价	可以提高评估的准确性和有效性，但操作起来较为复杂且费用也高
问卷	使用	在实际工作中，常常采用问卷调查法进行培训与开发效果评估

调查 法	收集 信息	(1) 受训人员对培训与开发项目的看法； (2) 受训人员所学的知识和技能； (3) 受训人员应用所学新知识的能力； (4) 培训与开发的目标是否完成
---------	----------	--

2. 具体的评估方法

(1) 结束时的评估方法	①利用 知识或技能测验 来评定培训与开发的效果； ②设计相关工作 态度调查 问卷来评定培训与开发的效果； ③利用 调查表 来征询受训人员对于培训与开发的改进建议； ④ 记录 培训与开发期间受训人员的出席情况； ⑤根据培训与开发的责任人、协助人员等的 报告 来评估培训与开发的效果； ⑥根据受训人员在培训与开发结束时的 成绩 来评估培训与开发的效果
--------------	--

(续表)

(2) 回任工作评估方法	①在培训与开发结束后一段时期，通过调查受训人员工作 绩效 的改善来评估培训与开发的效果。 ②通过 实地观察 受训人员的工作实况来评估培训与开发的效果。 ③ 调查或访问 受训员工的上级主管或下属，根据所获得的反馈信息来评估培训与开发的效果。 ④通过分析受训人员的 人事记录资料 来评估培训与开发的效果。 ⑤通过 比较 受训人员与未受训人员的工作效率来评估培训与开发的效果。 ⑥根据受训人员是否达到 工作标准 来评估培训与开发的效果。 ⑦根据培训与开发活动的 目标 来评估培训与开发的效果
--------------	---

【例·单选题】下列关于控制实验法的说法，错误的是（ ）。

- A. 可以提高评估的准确性
- B. 操作比较复杂
- C. 开发成本高

D. 适用于管理技能等难以量化的评估

答案：D

解析：本题考查培训与开发效果评估。选项D错误，控制实验法不适用于那些难以找到量化绩效指标的培训与开发项目或活动，如管理技能的培训与开发等。

【例·多选题】下面评估方法中，属于培训与开发回任工作评估的方法有（ ）。

A. 利用知识或技能测验

B. 实地观察参训人员的工作实况

C. 调查或访问参训员工的上级主管或下属

D. 分析参训人员的人事记录资料

E. 记录培训与开发期间参训人员的出席情况

答案：BCD

解析：本题考查培训与开发效果评估。回任工作评估方法包括：

（1）在培训与开发结束后一段时期，通过调查参训人员工作绩效的改善来评估培训与开发的效果；

（2）通过实地观察参训人员的工作实况来评估培训与开发的效果；

（3）调查或访问参训员工的上级主管或下属，根据所获得的反馈信息来评估培训与开发的效果；

（4）通过分析参训人员的人事记录资料来评估培训与开发的效果；

（5）通过比较参训人员与未参训人员的工作效率来评估培训与开发的效果；

（6）根据参训人员是否达到工作标准来评估培训与开发的效果；

（7）根据培训与开发活动的目标来评估培训与开发的效果

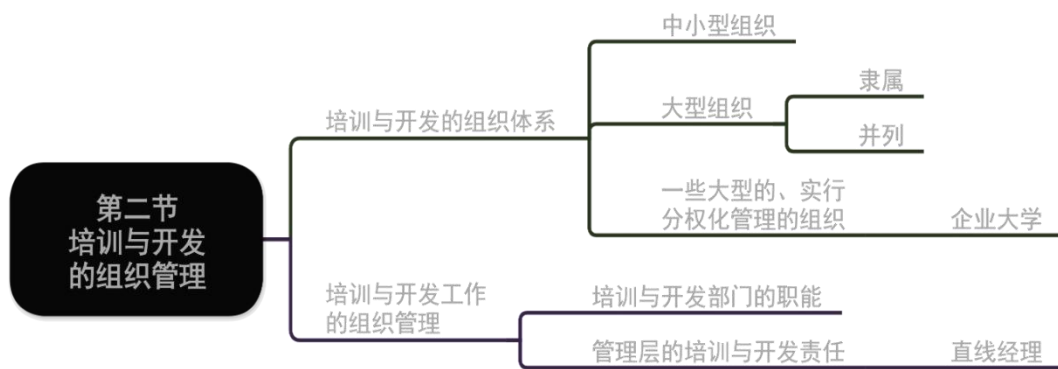
（四）培训与开发的评估报告

1. 培训与开发责任人将评估过程、评估内容、评估方法、分析结果等内容进行整合，形成一个综合性的效果评估报告。

2. 评估报告的主要内容

包括概要、项目背景、评估目的、评估方法、评估内容与效果、结论和建议等。

本节小结



(接上图)

