



第四节

员工培训



第四节 员工培训

【本节考点】

【考点1】员工培训的含义和目的

【考点2】员工培训的需求分析

【考点3】员工培训的实施

【考点4】员工培训的方法



第四节 员工培训

【考点1】员工培训的含义和目的

（一）员工培训的含义

员工培训是指企业根据经济和社会发展情况，特别是企业自身实际工作的需要，采取多种方式对员工进行有计划、有组织、多方面、多层次的培养和训练活动。



第四节 员工培训

（二）员工培训的目的

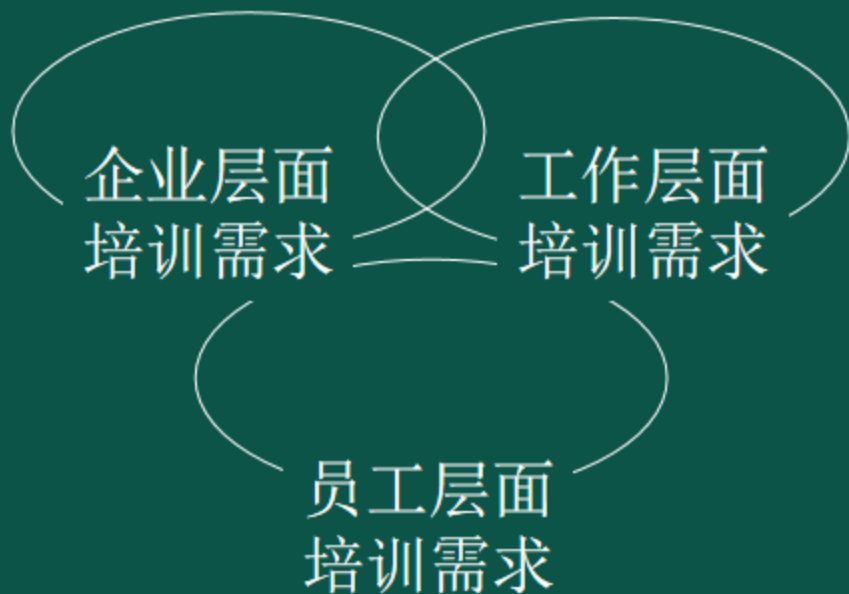
- （1）使新员工符合职位要求
- （2）使在岗员工不断适应社会发展的需要
- （3）使员工实现自我价值、自我发展
- （4）培育企业文化、统一员工理念
- （5）提升企业整体绩效、增强竞争优势



第四节 员工培训

【考点2】员工培训的需求分析

企业、工作、员工三个层面的培训需求分析构成了主体部分。企业员工培训需求系统：





第四节 员工培训

（一）企业层面的培训需求分析

企业层面的培训需求分析包括对企业目标的检验、企业资源的评估、企业特征的分析以及企业所处的环境影响作用的分析等方面。



第四节 员工培训

企业层面的培训需求分析主要包括以下四方面：

企业目标	既对企业发展起决定性作用，也对培训计划的制订与执行起决定性作用
企业资源	物质技术条件、资金、时间、人力等资源的分析
企业特征	企业的系统结构、文化、信息传播等情况的分析
企业所处的环境	国家有关法律法规、企业所在行业的有关准则、企业产品所进入的市场、企业的竞争对手等，构成了企业所处的环境



第四节 员工培训

（二）工作层面的培训需求分析

工作的复杂程度	工作对思维的要求，是抽象性的，还是具象性的或者兼而有之；是需要更多的创造性思维，还是要按照有关的标准严格执行等
工作的饱和程度	工作量的大小和工作所消耗的时间长短等
工作的难易程度	完成工作所需要的知识、技能、思维方式等
工作内容和形式的变化	随着外部环境和内部条件的变化，员工的工作对象、工作方式、工作方法发生的变化以及由此对员工提出的新要求等。



第四节 员工培训

（三）员工层面的培训需求分析

员工的知识 结构	从员工具备的文化教育水平、所接受的职业教育培训和转向短期培训的层次与内容进行分析
员工的专业 领域	分析员工所从事的工作与其所学专业的吻合程度，员工所从事的工作对其专业知识提出了哪些新的要求等



第四节 员工培训

员工的年龄结构	不同的年龄段对培训内容的接受程度有着非常直接的影响，因此，在分析培训需求时应考虑合理的年龄搭配，并以此决定岗位的培训内容
员工的个性	分析某一特定工作岗位对任职者的个性要求，在培训中注意员工自身的个性，争取使二者相吻合，取得好的效果
员工的能力	主要分析员工实际拥有的能力与完成工作所需要的能力之间的差距



第四节 员工培训

【多选题】在对员工进行培训需求分析时，主要内容包括（ ）。

- A. 员工的知识结构
- B. 员工的专业领域
- C. 员工的家庭结构
- D. 员工的个性
- E. 员工的能力



第四节 员工培训

答案：ABDE

解析：本题考查员工层面的培训需求

- (1) 员工的知识结构
- (2) 员工的专业领域
- (3) 员工的年龄结构
- (4) 员工的个性
- (5) 员工的能力



第四节 员工培训

【考点3】员工培训的实施

实施员工培训主要包括四个环节：

1. 确定员工培训目标和制订员工培训计划
2. 做好培训对象的准备工作
3. 实施员工培训计划
4. 评估员工培训的效果



第四节 员工培训

（一）确定员工培训目标和制订员工培训计划

1. 员工培训目标的确定

确定员工培训目标应遵循以下原则：

服从、服务于企业目标，与企业的长远目标相吻合；

既有足够的难度并富于挑战性，又切合实际，不宜过多、过高；

简明扼要，具体明确，便于操作；

具有较完备的体系结构，即在完成员工培训的期望目标下，应有与之相配套的子目标。



第四节 员工培训

员工培训目标包含三个基本要素：

要素	内容
内容要素	培训主体对培训对象通过培训所收到的成效或能够胜任某种工作的期望，其中包括对知识掌握的期望、对技能掌握的期望和对工作态度与行为的期望三类
标准要素	培训主体对培训对象通过教育培训胜任某种工作应达到的标准的期望，这种期望应该尽可能界定得具体、清楚、明确
条件要素	培训主体对培训对象通过教育培训应能在什么条件下达到工作标准的期望，这种期望也应该尽可能界定得清楚和明确。



第四节 员工培训

企业员工的培训目标划分为两大类别：

①提高员工在企业中的角色意识和促进其工作态度与动机的转变，前者如主人翁精神、团队意识，后者如对企业价值观的进一步认同等。

②获取知识，提高技能，如基本知识的增加，人际关系技能、专项业务技能、高层次综合技能的增强等。



第四节 员工培训

2. 员工培训计划的制订

员工培训的目标	应该尽可能清楚、准确和具体地描述或界定
员工培训的内容	所要传授的知识、所要培养和训练的技能以及所要倡导和培养的工作态度、工作行为等的规定和要求
员工培训的对象	培训对象的范围、资格条件、能力等进行分析
培训者	培训者是具体实施培训的主体



第四节 员工培训

员工培训的时间	①需求和时机 ②培训对象的工作情况
员工培训的地点、设施等后勤保障	应对员工培训场所需要的各种设施、物品与培训对象的住宿、餐饮等后勤保障工作作出安排
员工培训的方法、经费预算和筹措	计划中必须对培训所需的直接费用作出合理的估算。



第四节 员工培训

（二）做好培训准备工作

（1）人员落实，即确定参加培训人员的最终名单并予以公告。

（2）对培训对象进行充分的动员，使他们明确参加员工培训的必要性，端正学习态度，强化学习动机；使培训对象明确员工培训的内容，帮助他们树立信心和决心。

（3）指导培训对象做好受训的各种准备，如准备好必要的用品、安排好工作和私人事务等。



第四节 员工培训

（三）实施员工培训计划

实施计划是整个员工培训过程的中心环节

员工培训的实施过程大致包括四个步骤或环节：

执行	严格执行培训计划，不可随意偏离
检查	严格检查各个环节，及时发现问题，杜绝在计划的执行上流于形式
反馈	经常对这些信息进行分析整理，确保其真实性
修正	根据环境、需求等实际情况的变化和实施计划过程中反馈的信息，及时加以调整和修正



第四节 员工培训

（四）评估员工培训的效果

评估的目的包括检验员工培训效果、总结员工培训的经验教训、为做好下一轮的员工培训工作提供依据

培训对象的反应	测量培训对象对于培训项目的满意度，即行为和效益的变化，可能并没有直接联系
学习	评估培训对象通过培训，学到了什么知识、技能、能力等，测试方法包括笔试、情景模拟、技能测验等
行为	培训对象在实际工作中是否有意识地运用在培训中所学习到的知识，致使其行为发生改变的程度。
结果	包括事故率的下降、产品质量的提高、生产率的上升、人员流失率的下降、员工士气的提高、成本的下降、利润的增加等



第四节 员工培训

【单选题】不属于员工培训目标包含三个基本要素的是（ ）。

- A.标准要素
- B.内容要素
- C.条件要素
- D.环境要素



第四节 员工培训

答案：D

解析：本题考查员工培训目标包含三个基本要素
即内容要素、标准要素和条件要素



第四节 员工培训

【单选题】不属于员工培训效果结果评估的是（ ）。

- A. 员工出勤率稳定
- B. 生产率的上升
- C. 员工士气的提高
- D. 利润的增加



第四节 员工培训

答案：A

解析：本题考查评估员工培训的效果中“结果”

培训是否对组织产生了积极效果，包括事故率的下降、产品质量的提高、生产率的上升、人员流失率的下降、员工士气的提高、成本的下降、利润的增加等