

知识点培训与开发的方法★★

第一节 培训与开发概述

培训与开发的效果在很大程度上取决于**培训与开发方法的选择**。按受训对象划分，培训与开发的方法可以分为：**群体培训与开发、个体培训与开发**。

（一）群体培训与开发的方法

1. 讲授法

传统的培训与开发方法，适用于向**全体学员介绍或传授某一个专门领域的内容**。在培训与开发中经常开设的**专题讲座形式**就是属于讲授法。

优点：可以对众多受训人员**同时进行培训与开发，不必耗费太多的时间与经费**。

缺点：受训人员**不能主动参与**培训与开发，只能从讲授者的演讲中被动、有限度地思考与吸收。

适用：对本组织的新政策或新制度的介绍、新设备或技术的普及或讲座等理论性内容。

2. 讨论法

对某一专题进行深入探讨的培训与开发方法，其目的是解决复杂的问题，或通过讨论的形式使众多受训人员就某个主题进行沟通，以求达成共识。

讨论法的效果取决于主持人的经验与技巧。

适用：**管理层人员的培训与开发**，或用于解决有一定难度的管理问题。

【真题·2012/2018/2024年·单·多选】关于培训中的讲授法的说法，表述不正确的是（ ）。

- A. 讲授法可以同时培训众多受训人员
- B. 讲授法能够节约培训时间和经费
- C. 讲授法适用于向全体受训人员介绍某一专门领域的内容
- D. 讲授法可以让受训人员积极主动参与

【答案】D

【解析】本题考查培训与开发的方法。讲授法的缺点是受训人员不能主动参与培训与开发。

【例题·多选】关于培训与开发方法中的讨论法的说法，正确的是（ ）。

- A. 讨论法是对某一专题进行深入讨论的培训与开发方法
- B. 讨论法的目的是解决复杂的问题
- C. 讨论法不需要讨论主持人
- D. 讨论法比较适宜于管理人员的培训与开发
- E. 讨论法可以用于解决有一定难度的管理问题

【答案】ABDE

【解析】本题考查群体培训与开发方法。讨论法的效果取决于主持人的经验与技巧，选项 C 错误。

3. 操作示范法

职前培训与开发中被广泛采用的一种方法，适用于具有**机械性特点**的工种。这种训练方法有时显得**单调而枯燥**，为此，培训师要结合其他培训与开发方法，最好是交替进行，以增强培训与开发的效果。

【例题·单选】下列关于操作示范法的说法错误的是（ ）。

- A. 职前培训与开发中被广泛采用的一种方法
- B. 适用于具有机械性特点的工种
- C. 该方法有时显得单调而枯燥
- D. 此种训练方法比较有趣

【答案】D

【解析】本题考查培训与开发的方法。操作示范法这种训练方法有时显得单调而枯燥。

4. 案例研讨法

也是一种用集体讨论方式进行培训与开发的方法，与讨论法不相同的是：**研讨并不仅仅是为了解决问题，而是侧重于提高受训人员分析判断及问题解决能力**。在对特定案例进行分析与辩论过程中，受训人员会集思广益，共享集体的经验与建议。

适用：**中层以上管理人员**，目的是训练他们具有良好的决策能力，帮助他们掌握如何在紧急状况下处理事件的方法。

【真题·2022 补·单选】关于培训与开发方法中案例研讨法的说法，表述不正确的是（ ）。

- A. 要求事先对案例做充分准备
- B. 要求参训人员像当事人一样去思考和解决问题
- C. 是一种采用集体讨论方式进行培训与开发的方法
- D. 其目的既不是为了解决问题，也不是为了提高参训人员的分析判断能力

【答案】D

【解析】案例研讨法也是一种用集体讨论方式进行培训与开发的方法，C 正确。与讨论法不同的是，研讨并不只是为了解决问题，还是侧重于提高参训人员分析判断及解决问题的能力水平。D 错误。为了提高案例研讨法的效果，培训与开发人员应该做到：事先对案例做充分准备；A 正确。通过了解参训群体，确定培训与开发的目标；针对目标收集或选用具有客观性与实用性的资料，并根据主题编写案例或选用现成的案例；在研讨过程中，先安排参训人员仔细阅读案例，促使他们像当事人一样去思考和解决问题。B 正确。

5. 角色扮演法

一种模拟训练方法，适用对象为实际操作人员或管理人员，由参训人员扮演某种训练任务的角色，真正体验到所扮演角色的感受与行为，以发现及改进自己原先的工作态度与行为表现，此类培训与开发方法多用于改善人际关系的训练。

【真题·2014/2021/2025 年·单选】在培训的各类方法中，角色扮演法主要用于（ ）。

- A. 提高管理人员的知识和竞争意识
- B. 改善员工在工作中的人际关系
- C. 规范员工的实务操作
- D. 提高管理人员的经营技能

【答案】B

【解析】本题考查培训与开发的方法；角色扮演的适用对象为实际操作人员或管理人员，由参训人员扮演某种训练任务的角色，真正体验到所扮演角色的感受与行为，以发现及改进自己原先的工作态度与行为表现。以达到改善人际关系为目的。

【例题·单选】用模拟训练进行培训与开发的方法是（ ）。

- A. 角色扮演法
- B. 操作示范法
- C. 讨论法
- D. 讲授法

【答案】A

【解析】本题考查培训与开发的方法；角色扮演法是一种模拟训练方法。在角色扮演过程中，扮演角色的受训人员数量有限，其余受训人员则要求在一边仔细观察，从而对角色扮演者的姿势、手势、表情和语言表达等方面的表现进行评估，以达到培训与开发的效果。

6. 管理游戏法

适用对象是企业中较高层次的管理者，是当前一种较先进的高级管理意识与能力训练的方法。管理游戏法模仿游戏的设计，使学员在决策过程中面临诸多的实际管理矛盾。与案例研讨法相比较，管理游戏法具有**更加生动、更加具体**的特征。但由于管理游戏法对游戏设计、胜负评判等都有相当的难度要求，**实施费用昂贵**，应用上有待进一步研究推广。

【真题·2010/2014/2019/2021 年·单·多选】关于培训与开发方法中的管理游戏法的说法，表述正确的是（ ）。

- A. 适用于企业中较高层次的管理者
- B. 一种较先进的训练高级管理意识与能力的方法
- C. 不如案例研讨法生动、具体
- D. 其设计难度大且实施费用昂贵
- E. 能使学员在决策过程中面临很多模拟现实的管理矛盾

【答案】ABDE

【解析】本题考查培训与开发的方法。选项 C，与案例研讨法相比较，管理游戏法具有更加生动、更加具体的特征。

7. 视听法

运用电视机、录像机、幻灯机、投影仪、电影放映机等视听教学设备为主要培训与开发手段进行训练的方法。

（二）个体培训与开发的方法

强调**一对一的现场**个别培训与开发，也可称为**师徒式培训与开发**。

做法：受训人员跟随专门的培训与开发人员或有经验的老员工一起工作，接受指导与训练，以学习工作程序、操作技巧等。

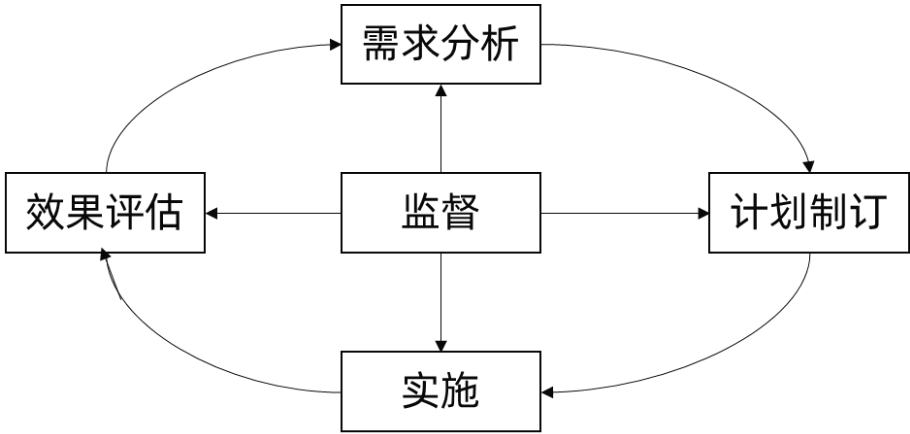
适合：技术操作人员的培训开发，是学习**传统手工技艺**的常用形式。

主要步骤：

步骤	内涵
准备	制定工作任务表与工作细则，确定培训与开发目标，让受训人员做好准备，以及挑选培训与开发人员。
传授	培训人员以工作细则为基准，与受训人一起讨论工作该怎么做，并对工作步骤和方法进行示范。
练习	受训人对工作熟悉后，开始独立练习，培训人员观看并辅导。
跟踪观察	受训人独立工作后，培训人员继续对其进行观察，并提供明确的支持和反馈。

知识点培训与开发体系★

按照培训管理的国际标准 ISO100015，完整的培训与开发程序包含四个步骤，即**培训与开发的需求分析、计划制订、实施和效果评估**。同时，还必须对培训与开发的整个过程进行监督，如图-所示。



组织的培训与开发必然是一个**多层次、多内容、多形式与多方法的体系**。

培训与开发对象	培训与开发内容	培训与开发时间	培训与开发地点	培训与开发方式
总经理	战略决策开发课程	在职：在岗、岗外	组织外：国内大学	辅导、自学讲
部门经理	人际敏感训练；团队建设	职前：上岗导入教育	组织内：海外大学	授、示范、角色
业务人员	专业知识培训；操作技能培训与开会；价值观及企业文化塑造	转岗培训与开发 晋升前培训与开发	工作现场培训与开发中心	扮演、师徒式、实习、讲座、研讨会