



# 第十八章

## 培训与开发



## 第十八章 培训与开发

考点一：培训与开发决策分析的概念

考点二：培训与开发决策的制定

考点三：培训与开发的组织体系

考点四：培训与开发效果评估的内容

考点五：培训与开发效果评估方法的分类

考点六：职业生涯管理的方法

考点七：职业生涯管理的注意事项



## 第十八章 培训与开发

### 考点一：培训与开发决策分析的概念

|        |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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 | <p>只有<math>B-S</math>大于<math>C</math>，培训与开发才会提高组织的收益。</p> <p>若<math>B &gt; C</math>，即收益大于支出，需要注意两种极端的情况：</p> <p>(1) <math>S=0</math>：组织乐于支付费用，员工没有积极性。</p> <p>(2) <math>S=B</math>：组织不愿支付费用，员工愿意支付。</p> <p>一般企业处于上面两种情况中间，<math>S</math>为正，<math>S &lt; B</math>。</p> |
| 影响利润因素 | <p>(1) 参训员工可能的服务年数；</p> <p>(2) 参训员工技能可能提高的程度；</p> <p>(3) 参训员工的努力程度；</p> <p>(4) 参训员工对组织的忠诚度等。</p>                                                                                                                                                                      |



## 第十八章 培训与开发

### 考点二：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              |



## 第十八章 培训与开发

### 考点三：培训与开发的组织体系

|                                   |                                                |                 |                           |
|-----------------------------------|------------------------------------------------|-----------------|---------------------------|
| 考虑因素：（1）组织的规模；（2）人力资源管理在组织中的地位和作用 |                                                |                 |                           |
| 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           |                 |                           |
| 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 |
| 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 |                 |                           |



## 第十八章 培训与开发

### 考点四：培训与开发效果评估的内容

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

评估受训人员对培训与开发的**主观感受和看法**。反应评估易于进行，是最**基本、最常用**的评估方式。**问卷调查法**应用最为普遍。

学习  
评估

评估受训人员“**学到了什么**”，受训人在参加培训与开发结束后，在**知识（笔试）、技能（实际操作）或态度（自我评价的态度量表）**方面是否有了提高或改变。

工作  
行为  
评估

内容：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。可以**直接**反映培训与开发的效果，也是组织高管和直接主管**特别关心**的。

方法：**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。



## 第十八章 培训与开发

|                |                                                                                                                        |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 结果<br>评估       | 1个标准：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                                                                    |
|                | 2个指标：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。<br>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，也难以被转化为货币价值，而且评价具有主观性。 |
|                | 3最：结果如何是最重要内容，是最具有说服力的评价指标，也是组织高管层最关心的评估内容。                                                                            |
| 投资<br>收益<br>评估 | 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                                                                              |



## 第十八章 培训与开发

### 考点五：培训与开发效果评估方法的分类

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



## 第十八章 培训与开发

### 考点六：职业生涯管理的方法

#### （一）组织层次的职业生涯管理方法

|             |                                                                                                                                                                       |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.提供职业生涯信息  | <ul style="list-style-type: none"><li>（1）公布职位空缺信息；</li><li>（2）介绍组织内的职业生涯通道：横向、纵向、双通道；</li><li>（3）建立职业生涯信息中心。</li></ul>                                                |
| 2.成立潜能评价中心  | （1）主要承担：专业人员、管理者、技术人员提升的可能性评价                                                                                                                                         |
|             | （2）常用方法：评价中心；心理测验；替换或继任规划                                                                                                                                             |
| 3.实施培训与发展项目 | <ul style="list-style-type: none"><li>（1）工作轮换（专业人员和高级管理者都可用）</li><li>（2）利用公司内、外人力资源发展项目对员工进行培训</li><li>（3）参加组织内部或外部的专题研讨会</li><li>（4）专门对管理者进行培训或实行双通道职业生涯设计</li></ul> |



## 第十八章 培训与开发

### （二）个人层次的职业生涯管理方法

|                      |                                                              |
|----------------------|--------------------------------------------------------------|
| 1.给个人提供自我评估<br>工具和机会 | (1) 职业生涯讨论会；<br>(2) 提供职业生涯指导手册；<br>(3) 退休前讨论会                |
| 2.职业生涯指导与咨询          | (1) 人力资源部的专业人员或具体负责人；<br>(2) 员工的直接主管领导；<br>(3) 组织外的专业指导师或咨询师 |



## 第十八章 培训与开发

### 考点七：职业生涯管理的注意事项

|          |                                                   |
|----------|---------------------------------------------------|
| 注意<br>事项 | (1) 职业生涯管理活动要与组织的人力资源战略、招聘、绩效评估等人力资源管理环节相互配合，统筹考虑 |
|          | (2) 得到组织高层的支持，特别是在政策、经费等方面                        |
|          | (3) 鼓励直线经理参与职业生涯发展活动                              |
|          | (4) 要充分考虑员工的个体差异，员工的个体差异因素包括职业兴趣、职业生涯发展阶段、职业生涯锚等  |



## 第十八章 培训与开发

### 1. 职业生涯发展阶段及主要任务

| 发展阶段 | 探索期              | 建立期               | 维持期        | 衰退期                |
|------|------------------|-------------------|------------|--------------------|
| 发展任务 | 确定兴趣、能力，让自我与工作匹配 | 晋升、成长、安全感，生涯类型的确立 | 维持成就感，更新技能 | 退休计划，改变工作与非工作之间的平衡 |
| 活动   | 协助、学习、遵循方向       | 独自做出贡献            | 训练、帮助、政策制定 | 退出工作               |
| 身份   | 学徒               | 同事                | 导师         | 顾问                 |
| 年龄   | 30岁以下            | 30~45岁            | 45~60岁     | 60岁以上              |
| 专业资历 | 2年以下             | 2~10年             | 多于10年      | 多于10年              |



## 第十八章 培训与开发

### 2. 职业生涯锚

|      |                                                                                                                                   |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 含义   | 职业生涯锚是指当个人不得不做出选择的时候，无论如何都不会放弃的职业生涯中的那种至关重要的东西或价值观。                                                                               |
| 内容   | (1) 自省的才干与能力；<br>(2) 自省的动机与需要；<br>(3) 自省的态度与价值观。                                                                                  |
| 特点   | (1) 产生于早期职业生涯阶段，以个体习得的工作经验为基础；<br>(2) 强调个人能力、动机和价值观三方面的相互作用与整合；<br>(3) 不可能根据各种测试提前进行预测；<br>(4) 并不是完全固定不变的。                        |
| 重要作用 | (1) 有助于识别个人的职业生涯目标和职业生涯成功标准；<br>(2) 能够促进员工预期心理契约的发展，有利于个人与组织稳固地相互接纳；<br>(3) 有助于增强个人职业技能和工作经验，提高个人和组织的绩效；<br>(4) 为个人中后期职业生涯发展奠定基础。 |



## 第十八章 培训与开发

|    |        |                                                                                       |
|----|--------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 类型 | 技术、职能型 | 强调实际技术、职能等业务工作；拒绝一般性管理工作，但愿意在技术、职能领域里管理他人；追求技术区域的成长和不断提高。                             |
|    | 管理能力型  | 追求一般性管理工作，且责任越大越好；有强烈的升迁动机，以提升等级和收入作为衡量成功的标准；具有分析能力、人际沟通能力和情绪控制能力的强强组合特点，但对组织有很强的依赖性。 |
|    | 安全稳定型  | 追求安全、稳定的职业前途是这类员工的驱动力和价值观。两类安全取向：职业安全和情感安全。                                           |
|    | 自主独立型  | 选择职业时绝不放弃自身的自由，并且视自主为第一需要；追求能够施展个人才能的工作环境，最大限度摆脱组织的约束，但有很强的职业承诺。                      |
|    | 创造型    | 有强烈的创造需求和欲望，发明创造是他们工作的强大驱动力；具有冒险精神。                                                   |



## 小结

|     | 考点                                                                                                           |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 第一节 | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 培训与开发决策分析的概念</li><li>➤ 培训与开发决策的制定</li></ul>                          |
| 第二节 | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 培训与开发的组织体系</li><li>➤ 培训与开发效果评估的内容</li><li>➤ 培训与开发效果评估方法的分类</li></ul> |
| 第三节 | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 职业生涯管理的方法</li><li>➤ 职业生涯管理的注意事项</li></ul>                            |