



北京市丰台区成人职业技能培训学校

人力资源管理师

求实创新 自强不息



第三章 培训与开发

主讲：文馨

企业人力资源管理师（四级）



培训管理流程设计



培 训 管 理 流 程 :

----- 一个中心，两个基本点

步骤1

培训需求
分析

- 需求调查
- 需求确认

步骤2

制定培训
计划

- 确定培训对象
- 设计培训课程
- 选择培训方法
- 确定培训师资
- 准备培训设施

步骤3

实施培训
工作

- 确定时间
- 确定地点**
- 核定费用
- 准备教材
- 监督实施
- 培训全过程

步骤4

培训效果
评估

- 培训教师考评
- 学员应用反馈
- 培训组织管理
考评

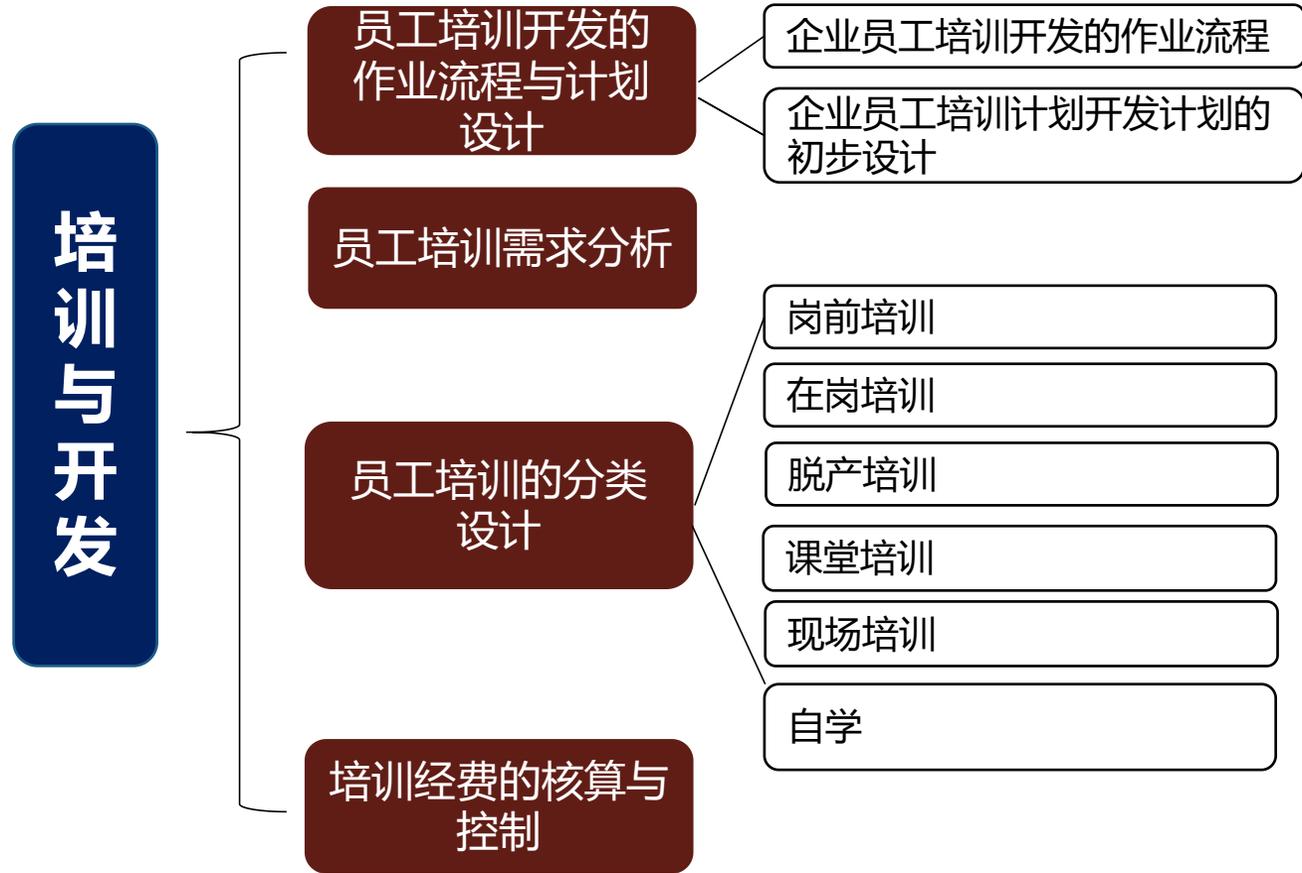
步骤5

跟踪培训
效果

- 一段时间后:
- 培训效果还在吗?
- 是否应用到
工作中?



本章架构





第一节 企业员工培训与开发的作业流程与计划设计

作业流程与计划

第一单元 员工培训与开发的作业流程

第二单元 培训计划开发计划的初步设计



第一单元 员工培训与开发的作业流程

知识要求

一、企业员工培训与开发的内涵 (P128-132)

(一)培训与开发的概念

培训与开发是指企业实施的、有计划的、连续的系统学习行为或过程，其目的是通过使员工的知识、技能、态度乃至行为发生定向改进，从而确保员工能够按照预期的标准或水平完成所承担或将要承担的工作任务。

培训的终极目标：实现员工进步与企业发展永续的和谐统一

培训的概念可以从四个方面来理解 (选择)

- 1.培训的本质是学习
- 2.培训是一个有计划、连续的系统过程
- 3.培训的直接目的是为了改进和弥补差距
- 4.培训的终极目标是实现员工进步与企业发展的双赢



(二) 培训与开发的特性

1. 培训是企业的助推剂
2. 培训功能的有限性
3. 培训的综合性
4. 培训的互动性
5. 培训效果的隐藏性

(三) 培训与开发的作用 (重点选择)

培训与开发对企业的意义

1. 培训有利于提高企业员工的整体素质，促进企业的长远发展。
2. 培训有利于企业增强对外部环境的适应性。
3. 培训能够提高企业自身改革和创新的能力
4. 培训是企业吸引人才、培育人才和留住人才的重要手段。

培训与开发对员工的意义

1. 培训可以提高员工的综合素质。
2. 培训能够改善员工的工作质量。
3. 培训有利于增强员工职业稳定性。
4. 培训可增强员工获得较高收入的机会。
5. 培训能够帮助员工激发自己的潜能。

真题.练习

关于培训，下列说法不正确的是（）

- A. 培训的直接目的是为了改进和弥补差距
- B. 培训的终极目标是实现员工进步与企业发展的双赢
- C. 培训主要就是为了提高员工工作质量
- D. 培训的本质是学习

真题.练习

答案：C

真题.练习

培训与开发对员工的重要性不包括（）

(2015.11真题)

A.提高员工的综合素质

B.提高员工的工作质量

C.提高员工的整体素质

D.增强员工的职业稳定性

真题.练习

答案：C



(四) 员工培训与开发的原则(重点, 选择)

1. 以战略为导向开展各项培训活动
2. 强调理论联系实际, 按需施教, 学以致用
3. 专业知识和技能培训与组织文化和职业道德培训兼顾
4. 培训数量和质量并重, 形式和内容统一
5. 全员培训和重点提高相结合
6. 鼓励员工主动参与培训
7. 严格考核培训成果, 实施择优奖励
8. 重视培训的成本控制与投资效益
9. 进行培训模式的改革创新



能力要求

企业员工培训与开发系统的作业流程（重点）

- 企业员工培训与开发的任何一个项目运行的全过程，按先后顺序都应包含以下**五个基本环节**：即需求确认、培训计划、教学设计、实施培训和培训反馈。

（一）需求确认

明确培训对象和培训内容，即确定谁最需要培训和培训什么内容

步骤：（1）提出培训需求（是本阶段的首要任务）

（2）需求分析：用排他分析和因素确认是否需要培训

培训需求分析是整个员工培训的首要工作。

（3）培训需求确认

真题.练习

在企业员工培训流程的需求确认阶段，首要任务是（）

- A.需求分析
- B.确认培训
- C.提出需求意向
- D.确定培训人员及受训员工

真题.练习

答案: C

真题.练习

整个员工培训的首要工作是（）

- A. 培训需求分析
- B. 培训规划
- C. 培训组织实施
- D. 培训效果评估

真题.练习

答案: A

真题.练习

培训需求管理是对（）的管理

A.需求意向

B.需求确认

C.需求分析

D.培训需求分析全过程

真题.练习

答案: D



企业员工培训与开发系统的作业流程 **(重点)**

- **(二) 制定培训计划 (包括如下内容:)**
 1. 确定培训内容
 2. 确定培训时间
 3. 确定培训方式
 4. 确定受训人员
 5. 选择培训师
 6. 费用核定与控制

真题.练习

培训计划是企业员工培训的实施规程，为使培训计划顺利实施，培训计划一般应包括（）

A.培训的方式

B培训主体

C.培训的内容

D选择培训师

E.培训的时间和期限

真题. 练习

答案: ABCDE

简答题. 练习

在企业员工培训系统作业流程的制订培训计划阶段，应当包括哪些具体的工作内容？（2015.11真题）

企业员工培训项目的全过程，按先后顺序应包含需求确认、制订培训计划、教学设计、实施培训、培训反馈五个部分。其中，就制订培训计划阶段而言，具体工作内容应包括以下几个方面：

(1)确定培训内容

针对现任职人员能力及素质的不足之处，确定相应具体的培训内容，对其进行培训和提高。但需要有一定经验的人员对培训内容进行分析判断，尽量避免偏差，保证培训的效果。

(2)确定培训时间

从本质上看，绩效差距包括预期工作差距和现存工作差距。其中，预期工作差距的预防培训紧迫感不强，可根据企业发展需要安排培训；若是现存工作差距，则需要考察，在该差距中人的因素有多大，是不是需要马上进行培训。若是需要马上实施培训，就要从费用和时间上作出确认，明确采用何种方式培训，什么时间开始培训。

(3)确定培训方式

培训方式主要包括外派和内部组织培训。方式的选择主要从培训效果来考虑，优先选择更有效的培训。

简答题. 练习

在企业员工培训系统作业流程的制订培训计划阶段，应当包括哪些具体的工作内容？(2015.11真题)

(4)确定受训人员

受训人员分为主要受训人员和次要受训人员。为了提高工作效率，所要实施的培训尽量让全部有关人员参加，尤其是内部组织的培训，可降低单位投资成本。

(5)选择培训教师

根据培训内容选择和确定培训教师。培训师可从外部聘请也可由企业内部人员担任，但均是以保证培训目的的的实现为前提和标准。

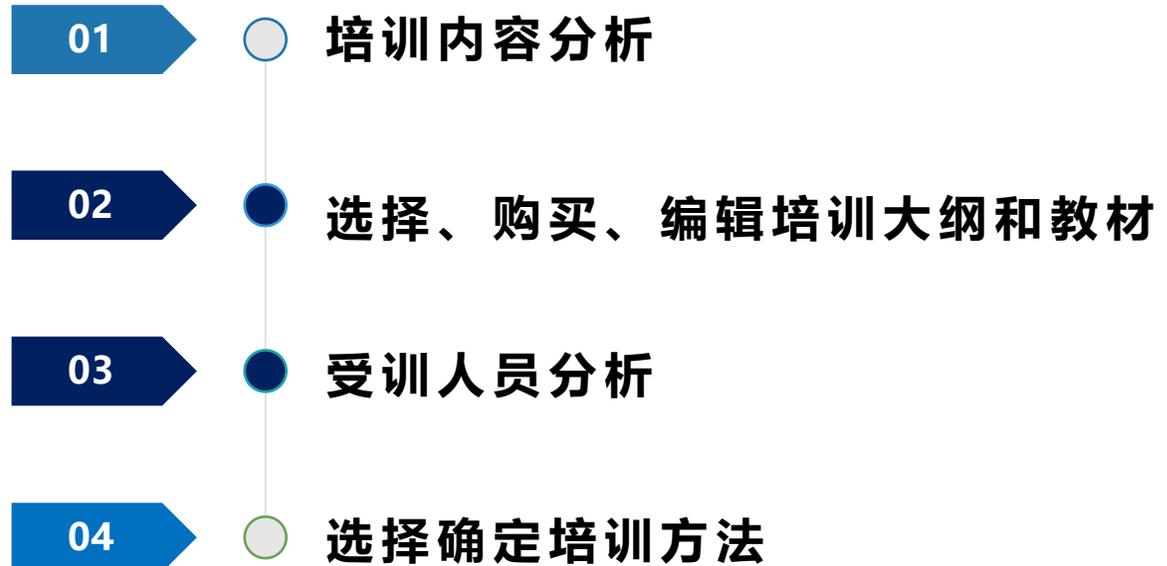
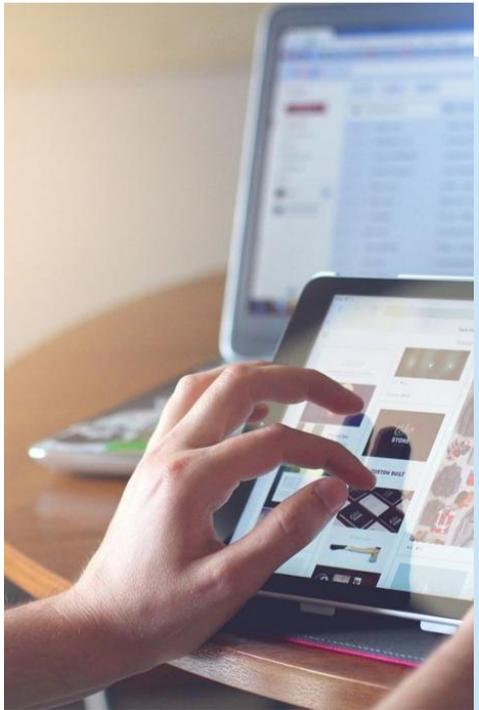
(6)费用核定与控制

费用核定与控制是培训工作流程中极其重要的一个工作环节，既要保证培训目的的实现，又要注意成本控制。



企业员工培训与开发系统的作业流程

- **(三) 教学设计 (单选)**
- **教学设计是进入实质性培训工作的第一步，这个阶段工作的成效将直接影响受训人员对培训内容的接受程度。其具体步骤如下：**



真题.练习

教学设计是进入实质性培训工作的第一步，其具体步骤包括（）

- A.培训内容分析
- B.培训教师考评
- C.选择，购买，编辑教学大纲和教材
- D.受训人员分析
- E.选择确定培训方法

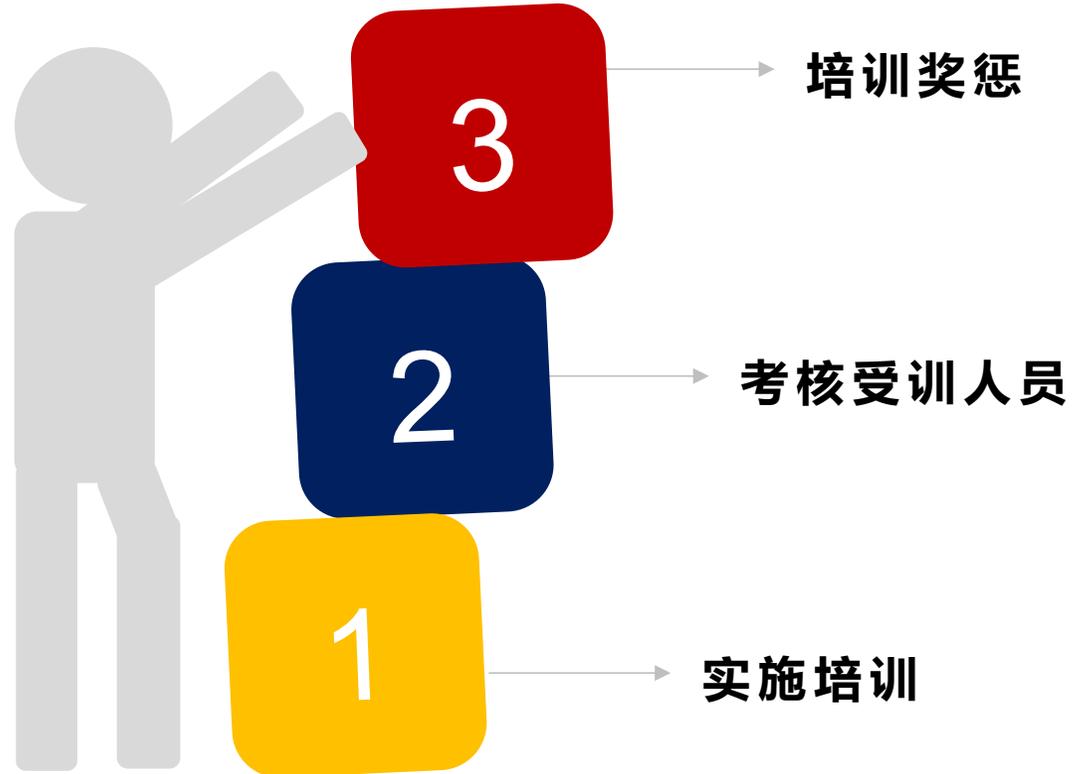
真题.练习

答案：ACDE



企业员工培训与开发系统的作业流程

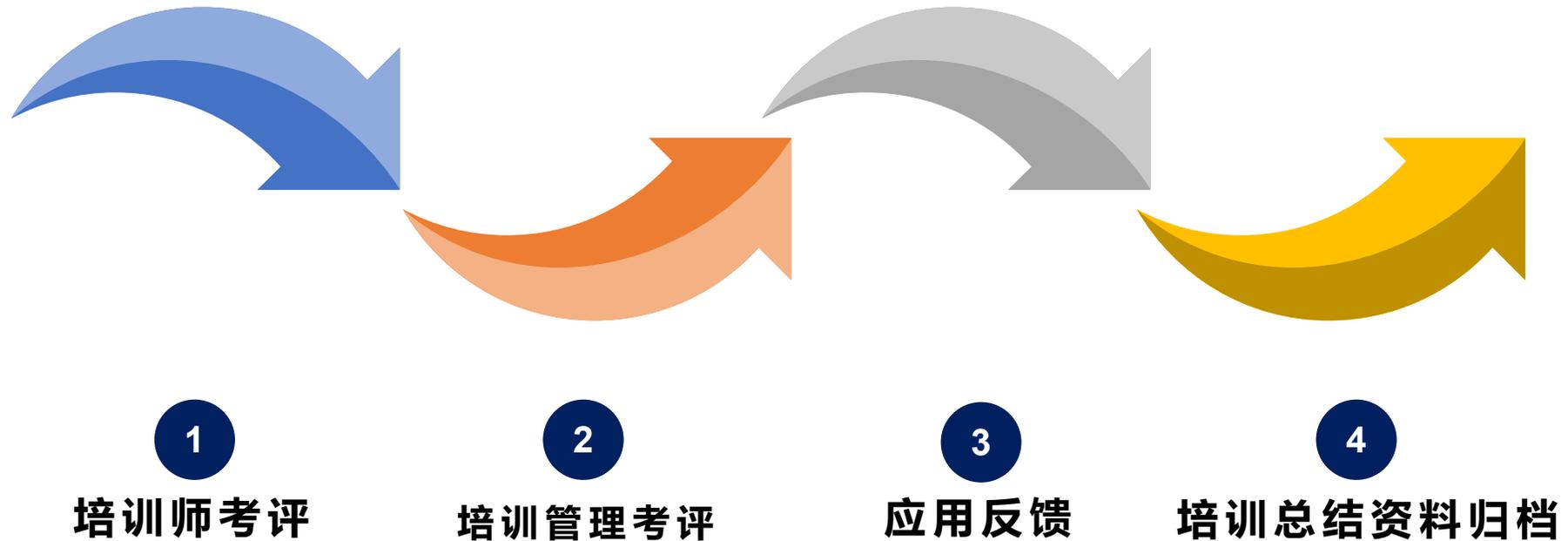
- (四) 实施培训 (包括3个过程)





企业员工培训与开发系统的作业流程

■ (五) 培训反馈



真题.练习

实施培训的主要内容不包括（）

A.培训

B.考核受训者

C.考核培训教师

D.培训奖惩

真题.练习

答案: C



第二单元企业员工培训与开发计划的初步设计

知识要求

一、企业员工培训与开发计划的概念和种类

(一) 企业员工培训与开发计划的概念

(二) 企业员工培训与开发计划的种类

1. 企业员工培训与开发计划的横向结构

- (1) 整体培训与开发计划
- (2) 培训与开发管理计划
- (3) 部门培训与开发计划

2. 企业员工培训与开发计划的纵向结构

- (1) 长期培训与开发计划（3年以上）
- (2) 中期培训与开发计划（1-3年）
- (3) 短期培训计划（1年以内）



二、企业员工培训与开发计划的地位和作用



PDCA循环图

P (plan) 计划、D (do) 实施、C (check) 评估、A (action) 改进

作用：员工培训计划具有承上启下的作用，不仅关系到培训需求分析成果的落实，也关系到企业员工整个培训过程的顺利实施和运行，从根本上保证了各种培训目标的实现。



三、企业员工培训与开发计划的设计要求 **(选择)**

1.系统性

2.标准化

3.有效性

(1) 可靠性 (2) 针对性 (3) 相关性 (4) 高效性

4.普遍性

(1) 培训计划应适应不同的工作任务。

(2) 培训计划应适应不同的对象。

(3) 培训计划应适应不同的培训需要。

真题.练习

员工培训与开发计划作为实现企业人力资源开发的目标，满足员工培训需求的活动实施方案，其制订、设计过程必须达到（）要求。

- A.普遍性
- B.准确性
- C.系统性
- D.标准化
- E.有效性

真题.练习

答案: ACDE



技能要求

一、员工培训与开发计划信息的采集

采集到以下8个信息：

- 1.设计员工培训目的和任务的信息
- 2.培训主题：如负责培训的管理人员、培训师和培训对象的信息
- 3.培训内容
- 4.培训时间、期限和场地需求
- 5.培训经费来源和培训预算
- 6.培训的方式及培训相关资源配备情况
- 7.以往培训项目的评估报告，以及培训成果的经验失败教训
- 8.企业各个相关单位可以提供的其他方面的相关信息



二、员工培训与开发计划设计的主要内容

(一) 培训目的

- 1.目的：说明员工为什么要进行培训
- 2.目标：解决员工培训应达到什么样的标准

(二) 培训主体

- 1.负责培训的管理人员
- 2.培训讲师
- 3.培训对象



二、员工培训与开发计划设计的主要内容

(三) 培训的内容

- 包括开发员工的专门技术、技能和知识，改变工作态度的企业文化教育，改善工作意愿等，可依照培训人员的对象不同而分别确定。

(四) 培训的时间和期限

(五) 培训的场地

- 1.内部训练场地
- 2.外部专业培训机构和场地

(六) 培训方法

培训方式方法是实现员工培训与开发计划各项目标的重要保障

真题.练习

()是实现员工培训与开发计划各项目标的重要保障

A.培训计划

B.培训内容

C.培训的方式方法

D.培训的实施

真题.练习

答案：C



三、制订员工培训与开发计划的依据（注意以下几个方面）

- 1.任何培训计划和方案都不能脱离整个企业的战略发展方向。
- 2.企业提供的培训计划必须能协调企业组织目标和职工目标，兼顾企业集体利益和个人利益。
- 3.培训计划和其他管理、生产计划一样，形成互补，岗前培训、在岗培训和脱产培训之间要相互协调。
- 4.培训计划的制订必须具有超前性和预见性。
- 5.培训计划要具备一定的量化基础。
- 6.在培训计划中作出培训项目的成本预算，提出必要的成本控制和费用节约方案。



四、企业员工整体培训与开发计划的初步设计

程度	目标	方法
1.培训需求分析	明确员工现有技能水平和理想状态之间的差距	测评现有成绩，评估它与理想水平的差距
2.工作岗位说明	收集有关岗位和现有岗位要求的数据	查阅有关报告文献
3.工作任务分析	明确岗位对于培训的要求，预测培训的潜在困难	对将要涉及的培训进行分类和分析
4.培训内容排序	排定各项学习内容或议题的先后次序	界定各项学习内容或议题的地位及其相互关系，据此进行排序
5.描述培训目标	编制目标手册	任务说明和有关摘要，对说明文字推敲、润色、加工
6.设计培训内容	根据培训目标确立培训具体项目和内容	聘请专家或借助中介机构选择培训科目
7.设计培训方法	根据培训项目的内容选择培训方式方法	采用经验总结、小组讨论、专家咨询等多种形式提出具体对策
8.设计评估标准	选择测评的工具，明确评估的指标和标准	采用模拟实验或聘请专家对测评工具、评估指标和标准进行初步评价
9.实验验证	对培训计划的评析，发现其优缺点，并进行改进	征求多方意见或进行实验试点，进行诊断，找出问题并修改完善



注意事项

起草培训计划时，应做的准备工作

- 1.制定培训的总体目标。
- 2.确定具体项目的子目标。
- 3.分配培训资源。
- 4.做好综合平衡。
 - (1) 在培训投资与人力资源规划之间进行平衡。
 - (2) 在企业正常生产与培训项目之间进行平衡。
 - (3) 在员工培训需求与师资来源之间进行平衡。
 - (4) 在员工培训与个人职业生涯规划之间进行平衡。



第二节 企业员工培训的需求分析

知识要求

一、培训需求的产生

(一) 培训需求的含义

是组织及其成员在绩效、行为、知识、技能、态度、观念等方面的实际情况与理想状态之间的，可以通过培训来加以改变的差距。



一、培训需求的产生

(二) 培训需求的主体

- 1.按岗位划分。新员工、一般员工、专业技术人员、管理人员、转岗人员、待岗人员。
- 2.按范围划分。具体个人、具体团队、整个组织
- 3.按层次划分。高层管理者、中层管理者、基层员工。

(三) 培训需求产生的原因 **(选择)**

- 1.战略变化
- 2.工作变化
- 3.人员变化
- 4.绩效低下

真题.练习

培训需求产生的原因归纳起来不包括（ ）

A.战略变化

B.人员变化

C.市场变化

D.工作变化

E.绩效低下

真题.练习

答案: C



二、培训需求分析的含义与作用

概念:是在规划与设计每项培训活动之前,由培训部门、主管人员、工作人员等采取各种方法和技术对各种组织及其成员的目标、知识、技能等方面进行系统鉴别与分析,以确定是否需要培训及培训内容过程。

作用:

- 1.寻找组织绩效问题产生的原因
- 2.确认差距:是培训需求分析的基本目标。
- 3.了解员工个人需求、赢得组织成员的支持
- 4.建立培训信息资料库,为进行培训项目效果评估做好准备
- 5.确定培训项目的成本和价值



能力要求

一、培训需求信息的采集与分析（重点）

培训需求采集与分析方法	优点	缺点
1.观察法 以观察者角度观察员工在工作中的表现和行为	1.能得到有关的工作环境资料 2.能将评估活动对工作的干扰降到最低	1.观察员需要具备熟练的观察技巧 2.只能在观察到的环境中收集资料 3.被观察行为方式可能因为观察者而受到影响
2.问卷法 采用不同的抽样方式选择对象回答问题,形式有开放式问卷调查、封闭式问卷调查	1.可在短时间内向大量人员进行调查, 2.成本较低 3.使被访问员工回答问题时更加自然 4.结果容易量化分析和比较	1.问卷制作周期较长 2.限制受访者表达意见的自由 3.回收率可能会很低, 有些答案不符合要求
3.咨询法 通过特定咨询公司来了解关于培训需求的信息, 咨询公司采用问卷、面谈等方法收集资料	1.可以建立和增强对员工的沟通渠道 2.用“借外脑”的方式从多个角度进行分析	外部咨询机构可能对本企业实际情况不了解
4.访谈法 正式的或者非正式地对员工进行谈话	有利于观察访谈者的感受、了解其内心活动	1.时间耗费较大 2.不容易量化分析 3.需要熟练的访谈技巧
5.团队讨论法 类似面对面访谈。通过任务分析、团队问题分析、团队目标设定讨论培训方案	1.可以当场汇总不同的意见 2.讨论后的决定能够获得支持 3.有利于建立团队分享机制	1.时间耗费较大 2.不容易量化分析 3.可能出现讨论不充分
6.测试法 测试员工的熟练程度和认知度, 发现员工学习成果的不足之处	1.结果容易量化分析和比较 2.有助于确定问题的发生是因为知识、技能还是态度等因素导致的。	1.结果只能适用于说明测验所测到的知识能力 2.无法展现实际工作行为与态度 3.效率不高
7.评价中心法 适用于管理潜能方面的评价, 需要参与者完成一系列活动以确定哪些方面需要发展, 让参与者处于模拟的管理情景中工作	1.可对员工的发展潜力进行初步确定 2.直观判断员工的发展潜力, 减少误差	1.耗费时间、成本 2.难以确定固定标准
8.书面资料研究法 用分析资料的方式考察相关文献	1.通过现行的文献提供理论支持 2.资料容易获得	1.与现实情况的联系较弱 2.信息的时效性差

真题.练习

培训需求采集与分析的方法中结果不容易量化分析和比较的方法是（）

A.观察法

B.问卷法

C.咨询法

D.团队讨论法

真题.练习

答案：D

真题.练习

在培训需求采集与分析的方法中，结果易量化分析和比较的方法是（）

A 观察法

B 访谈法

C 问卷法

D 评价中心法

真题.练习

答案: C



二、培训需求分析的一般程序 **(重点)**

(一) 培训需求分析的一般程序 **(简答)**

- 1.准确、客观地收集各单位的培训需求信息
- 2.结合公司组织分析、工作分析、人员分析的内容和结果，对收集到的培训需求信息进行分析
- 3.对分析后的培训需求结果进行确认
- 4.对培训过程中培训需求结果进行调整和修订

简答题. 练习

请简述培训需求分析的一般程序

- 1.准确、客观地收集各单位的培训需求信息
- 2.结合公司组织分析、工作分析、人员分析的内容和结果，对收集到的培训需求信息进行分析
- 3.对分析后的培训需求结果进行确认
- 4.对培训过程中培训需求结果进行调整和修订



二、培训需求分析的一般程序

(二) 培训需求分析工作的方法 (选择)

1. 培训需求信息的收集方法

员工观察法、问卷调查法、管理层调查法、面谈法、关键事件法、集体（小组）讨论法、测试法、资料档案收集法等。

2. 培训需求分析的方法 (P150, 考每个方法的概念, 看书)

(1) 必要性分析方法

(2) 整体性分析方法

(3) 绩效差距分析方法 (结果分析)

3. 培训需求分析的三个层次

首先，必须在岗位任职人员的个体层次上进行分析。

其次，是在组织层次上的培训需求分析。

最后，是在战略层面的分析。

真题.练习

() 是通过对组织及其成员进行全面，系统的调查，以确定理想状况与现有状况之间的差距，从而进一步确定是否进行培训及培训内容的一种方法。

A 必要性分析方法

B 整体性分析方法

C 详细绩效差距分析方法

D 结果分析

真题.练习

答案： B



三.利用技术模型分析培训需求

(一) 培训需求的循环评估模型

分析	目的	具体分析方法
组织分析	决定组织中哪里需要培训	<ul style="list-style-type: none">❖ 考察组织长期目标、短期目标、经营计划来判定知识和技术需求❖ 将实际结果与目标进行比较❖ 制定人力资源计划❖ 评价组织环境
任务分析	决定培训内容应该是什么	分析个人工作的业绩评价标准、要完成的任务、成功完成任务所需的知识、技术、行为和态度
人员分析	决定谁应该接受培训和他们需要什么培训	<ul style="list-style-type: none">❖ 通过业绩评估，分析造成差距的原因❖ 收集和分析关键事件❖ 进行培训需求调查



(二) 任务——绩效评估模

(根据现职员工实际绩效水平与目标水平之间的差距进行培训需求分析)

1.任务分析 (适合新员工)

即根据即将承担的工作任务对员工的要求来判断员工的培训需求。

2.绩效分析 (适合现职员工)

•考察员工目前的实际绩效与理想的目标绩效间是否存在偏差，然后决定是否可以通过培训来矫正偏差。

(1) 开展绩效评估，发现绩效偏差

(2) 进行成本—价值分析，即确定投入时间和努力来弥补这一绩效偏差是否值得。

(3) 认定“能不能”和“肯不肯”的问题

•同时还要回答一下3个问题：

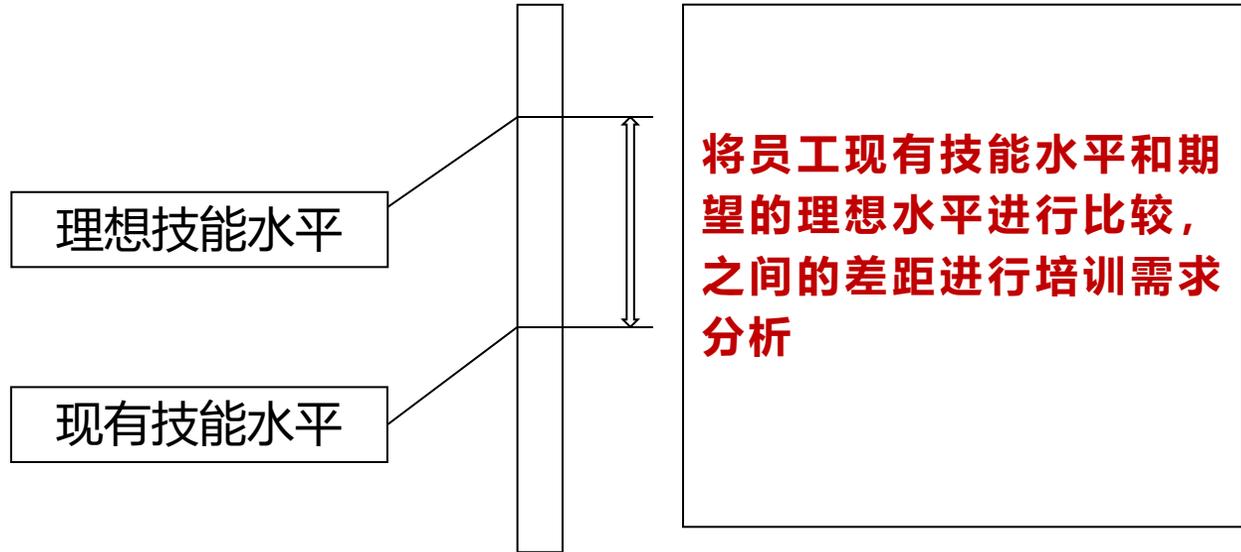
(1) 员工是否了解工作的内容和绩效标准？

(2) 员工是否肯做？

(3) 员工如果肯做，是否能够胜任？



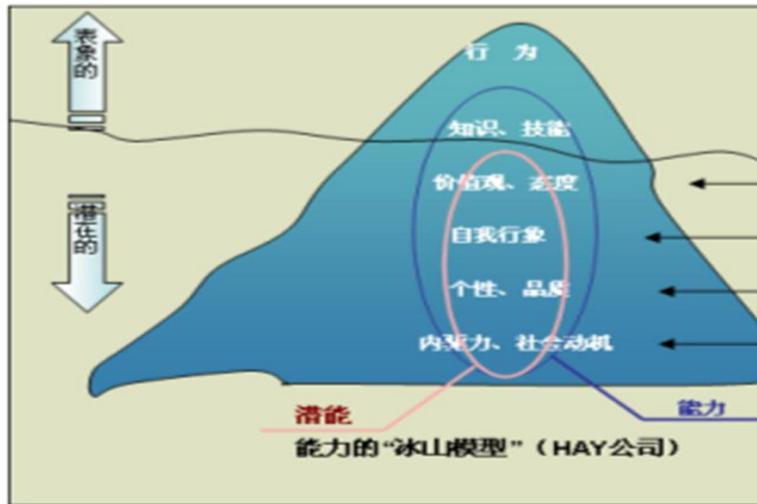
(三) 培训需求差距分析模型





(四) 胜任力特征模型

- 胜任力特征指能将某一工作（或组织、文化）中表现优异者与表现平庸者区分开来的个人表层特征与深层特征。它包括知识、技能、社会角色、自我概念、特质和动机等可以通过测量或计数来显著区分优秀绩效和一般绩效的个体特征。 **（通过优秀绩效的模型与一般的绩效进行对比，之间的差距进行培训需求分析）**



- 首先，需要了解企业总的培训规划和胜任力结构特征；
- 其次，不同层次、不同岗位的培训需求分析应采用不同水平的胜任力结构。

真题.练习

常见的培训需求分析模型有（）

A 循环评估模型

B 任务绩效评估模型

C PDCA模型

D 培训需求差距分析模型

E 胜任力特征模型

真题.练习

答案: ABDE



四、培训需求分析的具体程序、步骤和方法（重点）

（一）做好培训需求调查（从两个层面进行）

- 1.部门层面，从企业战略目标出发分析本部门的培训需求；
- 2.员工层面，根据岗位任职资格要求、员工职业发展要求以及绩效改进要求，分析员工层面的培训需求。具体包括
 - （1）员工之间上级根据人力资源部提供的员工岗位任职资格标准、员工绩效评价结果和部门业务技能提升需要，分析员工的培训需求。
 - （2）员工从自己的职业生涯发展需要出发，分析自己的培训需求。
 - （3）员工直接上级和员工就培训需求进行沟通，共同确定培训需求。
 - （4）员工填写员工培训需求调查表
 - （5）各部门负责收集汇总部门内所有员工培训需求调查表。



四、培训需求分析的具体程序、步骤和方法

(二) 整理分析，深入访谈，最终形成培训需求分析总报告

- (1) 分类整理部门培训需求
- (2) 进行培训需求访谈
- (3) 在全面掌握培训需求信息的基础上，撰写培训需求总报告。



五、员工培训需求分析应把握的关键点

(一) 有效应用培训需求分析技术

- 1.明确培训需求调查的参与者
- 2.设计合理的调查流程
- 3.准确查找绩效差距并分析原因

(二) 确立系统化的培训需求分析机制

系统化的培训需求分析机制包括组织结构与战略目标、组织文化、管理者对员工工作绩效的要求、顾客的需求及员工的自我评价五方面。

(三) 注重组织发展与员工需求的结合

(四) 关注员工的职业生涯规划

(五) 充分发挥人力资源管理人員的作用



六、培训需求的组织评估与确定

(一) 培训需求的评估与确定

- (1) 培训需求是否和企业的战略目标相一致。
- (2) 培训需求是否和企业文化一致。
- (3) 培训需求所涉及的员工数目。
- (4) 培训需求对组织目标的重要性。
- (5) 通过培训，业务水平可以提高的程度。

(二) 企业培训需求和员工个人培训需求的一致性

- (1) 公司和个人对某项目的培训需求均高时，该项目的培训是必须进行的。
- (2) 公司需求低，而个人需求高，则要视员工的具体情况和培训资源情况而定。
- (3) 公司和个人对某项目培训需求均低，就不能进行。
- (4) 公司需求高，而员工需求较低，则先要改变员工的态度，然后再开展培训。



第三节 企业员工培训的分类设计

员工培训分类

第一单元 岗前培训

第二单元 在岗培训

第三单元 脱产培训

第四单元 课堂培训

第五单元 现场培训



第一单元 岗前培训

知识要求

一、员工培训的分类

◆ 岗前培训

所谓岗前培训亦称新员工导向培训或职前培训，指员工在进入组织之前，组织为新员工提供的有关组织背景、基本情况、操作程序和规范的活动。

◆ 在岗培训

在岗培训也称在职培训、不脱产培训，是指企业为了使员工具备有效完成工作所需要的知识、技能和态度，在不离开工作岗位的情况下对员工进行的培训。

◆ 脱产培训

脱产培训是指离开工作或工作现场进行的培训。有的培训是在本单位内进行，有的则送到国内外有关的教育部门或专业培训单位进行。

真题.练习

根据范围的不同，员工培训可以分为（）

A.岗前培训

B.企业内培训

C.全员培训

D.企业外培训

E.单项培训

真题.练习

答案: CE



二、岗前培训的基本理论

(一) 岗前培训的特点

1. 基础性培训。
2. 适应性培训。
3. 非个性化培训。

(二) 岗前培训的意义

1. 新员工进入群体过程的需要。
2. 打消新员工对新的工作环境不切实际的期望。
3. 满足新员工需要的专门信息。
4. 降低文化冲击的影响。
5. **避免企业管理人员过多地行使权威。**

(三) 岗前培训的注意事项

1. **使用检查表**，检查表是培训执行者为记录和控制与培训相关的无数细节的自由价值的工具。 **(单选)**
2. 地点的选择。培训主管应根据“择优选址”的原则，预先察看培训地点并在计划中加以确认。
3. 确认。

真题.练习

在岗前培训中，检查表是()记录和控制与培训相关的无数细节的最有价值的工具。

- A：培训接受者
- B：培训执行者
- C：培训评估者
- D：培训管理者

真题.练习

答案: B

真题.练习

岗前培训的作用不包括（）

- A：帮助员工取得学历证，资格证
- B：满足新员工所需要的专门信息
- C：避免企业管理人员过多的行使权力
- D：打消新员工对新的工作环境不切实际的期望

真题. 练习

答案: A



三、岗前培训的内容（重点）

（一）岗前培训内容的影响因素

- （1）企业的生产经营特点。
- （2）企业文化。
- （3）新员工的素质。

（二）岗前培训的常规内容

岗前培训内容主要有规章制度、企业概况、产品知识、行为规范和共同价值观，其中行为规范和共同价值观同属于企业文化。

（三）岗前培训的专业内容（选择）

- （1）业务知识。
- （2）技能。
- （3）管理实务。

真题.练习

以下不是岗前培训的专业内容的是（）

- A 业务知识
- B 培训技能效果
- C 管理实务
- D 技能

真题. 练习

答案： B



四、员工手册的构成

1. 企业概括
2. 企业文化
3. 组织结构
4. 部门职责
5. 政策规定
6. 行为规范



技能要求

一、岗前培训的实施方法

(一) 二阶段培训

分为全公司培训和工作现场培训。前者又称集中培训，后者是新员工到岗后进行。

(二) 三阶段培训 **(多选或单选)**

(1) 三阶段培训一般由**总部**培训、**分支机构或部门**培训、**工作现场**培训组成。

(2) 在岗前培训的三阶段培训中，企业分支机构培训的重点包括：

- ①了解未来的工作范围；
- ②了解每天的例行工作和非例行工作；
- ③强调时间与效率的重要性；
- ④各部门之间的协调与配合。

真题.练习

岗前培训的三阶段是指（）

A.小组培训

B.全公司培训

C.分支机构培训

D.工作现场培训

E.总部培训

真题. 练习

答案: CDE

真题.练习

在岗前培训的三阶段培训中，企业分支机构培训的重点不包括（）

- A 使员工了解工作范围
- B 部门间的协调和配合
- C 使员工了解例行工作
- D 使员工了解公司状况

真题.练习

答案: D



二、岗前培训步骤

(一) 岗前培训的设计

1. 制定岗前培训计划

2. 编写岗前培训提纲

(1) 企业介绍：组织架构，各部门主要职能，本年度经营方向和重点。

(2) 企业文化介绍：公司使命、核心价值观、企业精神等。

(3) 人力资源管理制度说明：薪酬制度、工作绩效考评制度、公司培训制度、劳动保险制度、考勤制度、福利制度等等。

(4) 其他管理制度：生产运作管理、安全管理、物流管理和保密规定等。

(5) 设施条件说明：OA管理介绍、交通路线与办公设施。

(6) 将新同事介绍给各部门经理、主管。

真题.练习

**岗前培训的企业文化介绍不包括（）培训提纲？
(12.11真题)**

- A 企业基础
- B 公司使命
- C 核心价值观
- D 企业精神

真题. 练习

答案: A



(二)岗前培训的实施

1. 准备培训资料

- (1)员工上岗培训计划；
- (2)员工上岗培训通知；
- (3)受训员工基本情况表；
- (4)受训员工上岗培训安排表；
- (5)受训员工上岗培训提纲；
- (6)按培训内容编写的培训资料或提纲；
- (7)员工手册。

2. 岗前培训的会务准备

- (1)岗前培训开始时，由高层经理人员致欢迎词。
- (2)由人力资源部门进行一般性的指导。
- (3)由新员工的直属上司执行特定性的指导。
- (4)举行新员工座谈会，鼓励新员工尽量提问，进一步使员工了解关于公司和工作的各种信息。
- (5)安排岗前培训的会场培训员应在培训实施时提前到位检查地点，确保各项准备的顺利进行。

真题.练习

岗前培训的会务准备包括 () (12.11真题)

- A 由高层经理人员致欢迎辞
- B 由人力资源部门进行一般性的指导
- C 由新员工的直属上司执行特定性的指导
- D 举行新员工座谈会, 鼓励新员工尽量提问题
- E 安排岗前培训的会场培训员应在培训实施时提前到位检查地点

真题.练习

答案: ABCDE



(二)岗前培训的实施

- 3.实施培训。即根据培训内容选择相应的培训方法和方式进行培训。
- 4.考核考试。考试适用于对知识、技能的考察，如果想知道新女工对管理实务是否掌握、实习是否有收获，应进行考核。考核有两种形式，一种是利用考核表；另一种是让新员工写心得报告，指导者根据心得报告做出评价。
- 5.颁发上岗证或上岗通知书。



(三) 岗前培训内容与效果的跟踪

- 跟踪调查的内容包括：
 1. 岗前培训活动是否适当
 2. 培训内容是容易理解
 3. 岗前培训是否有激励作用
 4. 岗前培训活动的成本

分析题. 练习

某公司是国内一家民营医药企业，为应对新产品上市导致的人员紧缺，在全国各地招聘了60名刚毕业的大学生。为了使这些新员工尽快适应工作，该公司人力资源部对这些新员工进行了为期一天的岗前培训，培训的内容以“任务与要求”、“权利与义务”为主，培训结束后还发给每人一本员工手册。令人意想不到的是，在不到一个月内，就有20多名新员工纷纷辞职。问及他们辞职的理由，有的人认为，该公司给予他们的薪酬还可以，只是工作压力大；有的人则认为，对销售工作心中没底，又没有老员工带，什么都靠自己摸索，工作难度太大了。[2011年5月四级真题]

请结合本案例，回答下列问题：

- (1)该公司的岗前培训存在哪些问题？
- (2)企业在组织岗前培训时应按什么步骤进行？

解析

(1)该公司岗前培训存在的问题主要包括:

- ①培训缺乏计划性，没有制定完善的岗前培训计划，培训目标不明确。
- ②培训形式不规范，没有制作规范的有针对性的文本或讲义。
- ③培训内容不完善，完整的培训内容应包括规章制度、企业概况、产品知识、行为规范和共同价值观，以及业务知识，特殊技能，管理实务等；该公司的岗前培训没有实际意义。
- ④培训时间过短，应根据培训内容确定培训时间，根据该公司的情况应安排1周以上的时间进行岗前培训。
- ⑤缺少必要的培训效果评估和反馈。

解析

(2) 在进行岗前培训时，应按照如下步骤进行：

岗前培训主要包括岗前培训的设计、实施以及内容与效果的跟踪三个步骤：

- ①岗前培训的设计。该步骤的主要内容包括：制定岗前培训计划和编写岗前培训提纲。
- ②岗前培训的实施。该步骤的主要内容包括：准备培训资料；岗前培训的会务准备；实施培训，即根据培训内容选择相应的培训方法和方式进行培训；考核考试；颁发上岗证或上岗通知书。
- ③岗前培训内容与效果的跟踪。该步骤主要是对每一个新员工进行全面的复查，以了解岗前培训的内容是否已经被真正领会和掌握，调查的内容包括：岗前培训活动是否适当；培训内容是否容易理解；岗前培训是否有激励作用；岗前培训活动的成本等。



第二单元 在岗培训

知识要求

一、在岗培训的类别（重点）

(一)转岗培训

(二)晋升培训(选择)

其特点包括：

- 1.以员工发展规划为依据。
- 2.培训时间长、内容广。
- 3.多种培训方法并用。

(三)以改善绩效为目的的培训(选择)

- 1.以客观、公正的绩效考核为依据。
- 2.以一对一指导为主要方法。
- 3.任职前培训的延续。

(四) 岗位资格培训

真题.练习

晋升培训的特点不包括（）

- A.以员工发展规划为依据
- B.培训时间长，内容广
- C.各种培训方法并用
- D.以一对一指导为方法

真题.练习

答案：D



二、在岗培训的内容

- (一) 在岗人员的管理技能培训
- (二) 在岗人员的专业技能培训
- (三) 培训迁移的有效促进

三、在岗培训实施用表:

四、培训现场的具体要求(重点)

- 1、保证教学环境良好
- 2、保证教学设备齐全
- 3、合理地食宿条件以适应不同层次学员的要求
- 4、为外出参观、考察提供足够的车辆
- 5、解决专、兼职教师的交通问题
- 6、交通便利，保证学员来去方便。

真题.练习

企业在组织员工培训时，对于培训现场有哪些要求（）

- A 保证教学设备齐全
- B 解决兼职培训师的交通问题
- C 保障学员交通方便
- D 保证教学环境良好
- E 为外出参观、考察提供足够车辆

真题.练习

答案: ABCDE



第二单元 在岗培训

技能要求

一、在岗培训计划的制订 **(重点)**

(一) 调查企业目前从业员工现状

调查的目的是为了确定企业中哪些员工需要培训，调查的内容包括：确定5年内退休的员工及人数，通过培训即可晋升上级岗位的员工及人数，因工作态度不好必须接受培训的员工及人数，因工作技能和绩效不佳而不能提升的员工及人数等。

(二) 确定培训的项目和内容

(三) 培训的准备工作**(简答)**

- 1.安排培训师，通知参训员工培训内容、时间等
- 2.确定培训的方法，看是用个别指导还是集中培训、或是会议式培训
- 3.安排参训员工培训期间所从事工作的代理人
- 4.准备齐培训所需要的仪器、设施、工具等
- 5.依据规定支付员工培训期间的工资
- 6.员工培训后知识掌握情况的考核评估工具的准备
- 7.员工培训计划表的制定

简答. 练习

实施在岗培训之前应做好哪些准备工作？ [2010.5真题]

答：实施在岗培训之前应做好以下准备工作：

- (1) 安排培训教师，通知下属培训的内容、目的、时间等；
- (2) 确定培训的方法，如个别指导、集中培训、会议式培训等；
- (3) 安排参训人员培训期间所从事工作的代理人；
- (4) 备齐培训所需的仪器、设施、工具等必要设备；
- (5) 根据工资发放的有关规定支付参训员工培训期间的工资；
- (6) 测定参训员工的培训作业成绩，检测的标准应随着培训的进展而定，各职级的标准可根据各职级所需的知识、技能中具代表性的项目决定；
- (7) 制订培训计划表。



一、在岗培训计划的制订（重点）

（四）确定培训指导负责人

负责人职责是接受并带领参训员工进行培训，掌握培训的进度

（五）制定培训记录表和培训报告书

（六）培训计划制定的责任

目前培训计划一般采用**自下而上**的方法制定。

（七）在岗培训费用管理

包括：教材编写、聘请老师、租赁场地等

真题.练习

在企业当中在岗计划通常用什么样的方式制定（）

A.与员工协商

B.自上而下

C.自下而上

D.人力资源部自行规划

真题.练习

答案：C



二、在岗培训的设计

(一)转岗培训设计

1.转岗培训的程序

- (1)确定转换的岗位。
- (2)确定培训内容和方式。
- (3)实施培训。
- (4)考核考试。

2. 转岗培训的方式

- (1)与新员工一起参加拟转换岗位的岗前培训。
- (2)接受现场的一对一指导。
- (3)外出参加培训。
- (4)接受企业的定向培训。



二、在岗培训的设计

(二) 晋升培训设计

1. 任职前训练阶段。
2. 任职后训练阶段。本阶段的目的是进一步提高受训者的素质。培训时间一般为任职后的1~2年。

(三) 以改善绩效为目的的培训程序

1. 对员工的绩效进行评价。
2. 进行评估面谈。
3. 制订绩效改进计划。
4. 培训。
5. 对培训效果进行评价。

(四) 岗位资格培训设计

1. 确定要严格执行持证上岗制度的岗位和资格证的期限
2. 确定岗位资格考试、考核的内容。
3. 确定培训内容。培训内容应当与考试、考核内容相对应。
4. 实施培训。
5. 考试、考核。实行“**考试、考核-颁发上岗证-考试、考核-换证**”
6. 重新颁发上岗证。

真题.练习

岗位资格培训实行（）的管理方法

- A.考试、考核-颁发上岗证-考试、考核-换证**
- B.颁发上岗证-考试、考核-换证-考试、考核**
- C.换证-考试、考核-颁发上岗证-考试、考核**
- D.考试、考核-换证-考试、考核-颁发上岗证**

真题.练习

答案: A



二、在岗培训的设计

(五)管理人员教程培训设计

1. 四级培训：管理理论教程

培训对象：**具有管理潜能的员工。**

培训目的：提高参与者的自我管理能力和团队建设能力。

培训内容：企业文化、自我管理能力和个人发展计划、项目管理、掌握满足客户需求的团队协调技能。

培训日程：与工作同步的一年培训，短期研讨会1次和开课讨论会1次。

2. 三级培训：基础管理教程

培训对象：**具有较高潜力的初级管理人员**

培训目的：让参与者准备好进行初级管理工作。

培训内容：综合项目的完成、质量及生产效率管理、财务管理、流程管理、组织建设及团队行为、有效的交流和网络化。

培训日程：与工作同步的一年培训、短期研讨会2次和为期2天的开课讨论会1次。



二、在岗培训的设计

(五) 管理人员教程培训设计

3. 二级培训：高级管理教程

培训对象：负责核心流程或多项职能的管理人员。

培训目的：开发参与者的企业家潜能。

培训内容：公司管理方法、业务拓展及市场发展策略、技术革新管理、多元文化间的交流、改革管理、企业家行为及责任感。

培训日程：与工作同步的18个月培训、为期5天的研讨会2次。

4. 一级培训：总体管理教程

培训对象：管理业务或项目并对其业绩全权负责者、至少负责两个职能部门者。

培训目的：塑造领导能力

培训内容：高级战略管理技术、知识管理、识别全球趋势、调整公司业务、管理全球性合作。

培训日程：与工作同步的两年培训，每次为期6天的研讨会2次。

真题.练习

在管理人员教程培训中，三级培训的培训对象是（）

- A.具有管理潜能的员工
- B.具有较高潜力的初级管理人员
- C.负责核心流程和多项职能的管理人员
- D.管理业务或项目并对其业绩全权负责

真题.练习

答案: B

真题.练习

在管理人员教程培训中，总体管理培训的培训目的是（）
(2011.5真题)

- A.塑造领导能力**
- B.开发参与者的企业家潜能**
- C.让参与者准备好进行初级管理工作**
- D.提高参与者的自我管理能力和团队建设能力**

真题.练习

答案：A

真题.练习

高级管理教程的培训对象通常是 ()

- A.具有较高潜力的初级管理人员**
- B.负责核心流程的管理人员**
- C.多项职能的管理人员**
- D.管理业务或项目并对其业绩全权负责者**
- E.至少负责两个职能部门者**

真题.练习

答案: BC



第三单元 脱产培训

知识要求

脱产培训的类型：

1. 按培训时间分类，脱产培训可分为短期脱产培训和长期脱产培训
2. 按安排培训的主体分类，脱产培训可分为组织安排的培训和个人选择的培训
3. 按培训的内容分类，脱产培训可分为学历培训和更新技能培训
4. 按受训阶层分类，脱产培训可分为**分阶层脱产培训**和**分专业脱产培训**



分阶层脱产培训的特点：**（重点）**

- (1) 强调培训对象的职务地位、等级和阶层。
- (2) 强调教育培训的综合性，即提高受训员工扮演新角色时必要的综合能力。
- (3) 强调标准化、规范化教育培训
- (4) 具有定期轮训的特性。

分专业脱产培训的特点：

- (1) 强调培训的专业性，即对专业部门、专业员工进行专业知识、专业技能的培训。
- (2) 强调培训内容的单一性。
- (3) 强调专业知识和技能的层次，适应各专业、各职务不同层次、不同水平专业人员的需要。

真题.练习

分阶层脱产培训的特点包括（）

- A.具有定期轮训特性**
- B.强调教育培训的综合性**
- C.强调培训的专业性**
- D.强调标准化的教育培训**
- E.强调培训对象的职务地位和阶层**

真题.练习

答案：ABDE

真题.练习

脱产培训不适用于（）

- A.培养企业紧缺人员**
- B.全员培训**
- C.为企业未来培养高层次技术人才**
- D.为了引进新设备选送员工进修**

真题.练习

答案： B



技能要求

一、脱产培训的审批

表3—4 个人脱产培训申请表

姓名		编号		
部门		职位		
培训机构		培训课程		
备注				
培训过程	课程名称	开始日期	结束日期	学费
审核	姓名	日期	姓名	日期



二、培训效果的评估

脱产培训效果的评估一般有两种方法：

一是根据受训者是否获得证书进行评估。

二是通过调查表或报告书进行评估，这种方法适用于非证书培训。

三、培训合同的签订

企业派员工外出接受长期培训，往往需要支付较多的培训费用，因此企业一般会要求员工学习结束后继续工作若干年。为确保双方的利益，受训者要与单位签订培训合同。



第四单元 课堂培训

知识要求

一、课堂培训方法的种类

(一)、讲授法

即教师按照准备好的讲稿系统地向受训者传授知识。

- 1.优点：易于操作、经济高效、有利于教师作用的发挥。
- 2.缺点：单项式教学、缺乏实际的直观体验、培训的针对性不强。

(二)、研讨法

即受训者围绕某一个或几个主题进行交流，相互启发的培训方法。

1.类型

- A、以培训师为中心的研讨和以受训者为中心的研讨
- B、任务取向的研讨与过程取向的研讨

2.优点

多向式信息交流；要求受训者积极参与，有利于培养受训者的综合能力；加深受训者对知识的理解；形式多样，适应性强。



(三) 案例分析法

(1) 分析型案例

学生通过案例的分析和讨论，找出解决问题的方案

(2) 说明型案例

是用来说明某理论、方法、程序的运用，或者对理论进行解释。

案例分析法的特点

- (1) 目的是提高学生分析问题和解决问题的能力，学生需要在课外完成案例的知识准备。
- (2) 案例分析法的主体是受训者。
- (3) 案例分析法的学习方式是受训者通过对案例的分析，从中总结出某些规律，即由案例引出理论。
- (4) 培训师的任务就是引导受训者以思考、讨论的方式将这些规律找出来。
- (5) 提供给受训者一个个生动具体的案例
- (6) 提供具体，全方位的情景。
- (7) 可以让受训者掌握解决问题的一些基本方法和程序。



(四) 专题讲座法

是针对一个专题知识，一般只安排一次培训，适合于管理人员或技术人员了解专业技术发展方向或当前热点问题等方面知识的传授。

- 优点：

占用时间不长；形式灵活；可随时满足员工某一方面的培训需求；讲授内容集中于某一专题，培训对象易于加深理解。

- 缺点：

讲座中传授的知识相对集中，内容可能不具备较好的系统性。



(五) 其他课堂培训方法

1. 模拟练习法
2. 试听法
3. 演示法



二、影响课堂培训效果的因素(重点)

- 1、教师的教学水平
- 2、培训内容是否充实
- 3、教学方法
- 4、学员的学习态度素

三、教室布置的决定因素 (重点)

- 1、参训者人数
- 2、不同的培训活动形式
- 3、课堂的正式程度
- 4、培训者希望对课堂的控制程度

真题.练习

教室布置的决定因素包括 () (2016.5真题)

- A.教师的教学方法
- B.参训者人数
- C.不同的培训活动形式
- D.课程的正式程度
- E.培训者希望对课堂的控制程度

真题.练习

答案: BCDE

真题.练习

影响课堂培训效果的因素包括（）

A.教师的教学水平

B.教学方法

C.课程的正式程度

D.培训内容是否充实

E.学员的学习态度

真题.练习

答案: ABDE



技能要求

一、课堂培训的准备工作的准备工作

- 1、制定培训计划
- 2、根据培训内容设计培训课程、编写培训大纲
- 3、编写或选择教材
- 4、选择和培养培训教师
- 5、准备培训场所和设备
- 6、准备必要的资料，如培训记录、考勤表。

二、培训教室的布置方法（重点）（P181看优缺点）

- 1、传统布置法
- 2、臂章形布置法
- 3、环形布置法
- 4、圆桌会议和圆桌分组布置法
- 5、U形布置法
- 6、V形布置法

真题.练习

圆桌分组教室布置法的主要优势包括（）

- A.比较适合较大型团队培训**
- B.可以在桌与桌之间进行沟通**
- C.教师可以在各桌之间巡视**
- D.有利于培养学员的团队意识**
- E.有利于学员集中精力**

真题.练习

答案: ABCD

真题.练习

在培训教室布置方法中，（）更适合于模拟法

(2016.5真题)

A.臂章形布置法

B.传统布置法

C.圆桌分组布置法

D.U形布置法

真题.练习

答案: D



三、讲授法的应用

1.方式

- (1) 灌输式：单项式讲授
- (2) 启发式：应用启发式讲授时，培训师和受训者间有互动
- (3) 画龙点睛式：是培训师先将相关的讲义，辅导材料发给受训者，让受训者在课前有充分的时间预习，上课时培训师只针对重点和难点进行讲解，并问答受训者问题

2.画龙点睛的优点:使受训者的参与性与自主性大大提高，提高了受训者的听课效率，而且学时数要比前两种方法明显减少。

3.实施要点

- (1) 讲课内容的要求
- (2) 对讲课教师的要求1
- (3) 保持学员兴趣的措施
- (4) 与其他方法结合使用

真题.练习

**在讲授法的方式中，画龙点睛式讲授的优点包括（）
（11.5真题）**

- A.提高学生的参与性**
- B.提高学生的听课效率**
- C.提高学生的自主性**
- D.教师与学生的沟通较多**
- E.教学学时相对较少**

真题.练习

答案: ABCE

真题.练习

讲授法是课堂培训的主要方法之一，其方式包括（）

- A. 案例分析式讲授
- B. 辩论式讲授
- C. 灌输式讲授
- D. 启发式讲授
- E. 画龙点睛式讲授

真题.练习

答案: CDE



四、研讨法采用的形式和实施要点 **(重点)** (P186)

一、形式

- 1.集体讨论：是指在培训师的组织下，受训者就某一主题展开讨论的形式
- 2.分组讨论：是指将受训者分为若干小组，就某一问题展开讨论的形式
- 3.对立式讨论：是指将受训者分为意见对立的两组，双方针对某一主题进行 辩论的形式

二、实施要点

- 1.对研讨题目和内容的要求
- 2.对培训师的要求
- 3.培训师制定讨论计划，准备讨论资料

真题.练习

研讨法可以采用的形式有（）

- A.集体讨论**
- B.分组讨论**
- C.对立式讨论**
- D.U型讨论**
- E.圆桌讨论**

真题.练习

答案: ABC

真题.练习

研讨法的实施要点包括（）

- A.培训师制定讨论计划，准备讨论资料
- B.对参训人员的要求
- C.对研讨题目和内容的要求
- D.对指导教师的要求
- E.对培训机构的要求

真题.练习

答案: ACD



五、案例分析法的应用（重点）

(一) 案例分析法的操作程序	(二) 案例分析法的实施要点 (注意出大题)	(三) 案例编写的步骤 (注意出大题)
<p>1.培训前的准备 (1)培训师确定培训课程具体内容 (2)选择案例 (3)制定培训计划</p> <p>2.培训前的介绍 老师、学员分别自我介绍，创造氛围</p> <p>3.案例讨论 展示案例、讨论、提多种方案，最终讨论确定解决方案</p> <p>4.分析总结</p>	<p>1.培训者在案例资料展示完毕后进行必要的解释说明</p> <p>2.小组讨论发现研讨内容偏离主题，培训者应及时纠正</p> <p>3.提出的对策缺乏新意，应给与提示引导，促进学员深入思考</p> <p>4.集体讨论控制时间，适当引导</p> <p>5.总结时，对案例内容及解决方案进行分析，也要对方案做出评价</p> <p>6.讨论结束后，对案例研究工作和结果进行记录整理</p>	<p>1.确定培训的目的</p> <p>2.搜集信息</p> <p>3.写作，事假的起因、发展、结果应忠于事实，引用的数据要准确（不便公开除外）设计的机构和人名可隐去</p> <p>4.检测，请具有一定专业知识的人或经验丰富的人来审阅案例，看它是否存在缺陷或遗漏</p> <p>5.定稿，根据审阅者的意见对案例进行修改，最后定稿</p>

真题.练习

关于案例编写的步骤，下列说法不正确的是（）

- A.确定培训的目的**
- B.对案例进行认真研究，明确通过案例分析要解决的问题及解决问题的可能答案**
- C.请具有一定专业知识的人或经验丰富的人审阅案例，看是否存在缺陷或遗漏**
- D.写作案例时，事件的起因，发展，结果应忠于事实，引用的数据要准确**

真题.练习

答案： B



第五单元 现场培训

知识要求

一、现场培训的内容

- 1.企业概述、即企业历史和现状;
- 2.企业文化;
- 3.企业行为规范;
- 4.企业各项规章制度;
- 5.产品知识、如产品性能、工艺、使用的原材料等
- 6.从事具体岗位所应具备的专业知识;
- 7.从事具体岗位所应具备的能力;
- 8.从事具体岗位所应具备的技能;
- 9.管理实务;
- 10.思想道德;

二、现场培训的对象

- 1、新员工
- 2、新聘用人员
- 3、转岗员工
- 4、后备人才
- 5、需要改善绩效的员工

真题.练习

以下适合现场培训的内容包括（）

A.企业文化

B.企业行为规范

C.产品知识

D.管理实务

E.思想道德

真题.练习

答案: ABCDE



三、现场培训的方法 (P192)

1.工作指导法:

概念: 又称教练法, 实习法, 是指由一位有经验的员工或直接主管人员在工作岗位上对受训者进行培训的方法。

培训要点: (1) 关键工作环节的要求 (2) 做好工作的原则和技巧
(3) 必须避免、防止的问题和错误

2.工作轮换法:

概念: 是指让受训者在预定时期内变换工作岗位, 使其获得不同岗位的工作经验的培训方法

优点: (1) 能丰富受训者工作经验, 增加对企业了解
(2) 使受训者明确自己长处和弱点, 找到自己合适的位置
(3) 改善部门间的合作, 使管理者能更好的理解相互间的问题。

缺点: 此法鼓励通才化, 仅适用于一般直线管理人员的培训, 不适用于职能管理人员

真题.练习

()是指让受训者在预定时间内变换工作岗位,使其获得不同岗位的工作经验的培训方法。

A.工作指导法

B特别任务法

C.工作轮换法

D.现场培训法

真题.练习

答案：C

真题.练习

工作指导法的培训要点包括（）

- A.关键工作环节的要求**
- B.改善员工间的合作**
- C.做好工作的原则和技巧**
- D.增加对企业工作的了解**
- E.必须避免、防止的问题和错误**

真题. 练习

答案: ACE

真题.练习

在现场培训中，不适用于职能管理人员的培训方式是（）

A.工作轮换法

B.工作指导法

C.特别人物法

D.个别指导法

真题.练习

答案: A



现场培训的方法 (P192)

3.特别任务法:

概念: 指企业通过某些员工分派特别任务对其进行培训的方法, 此法常用于管理培训

- (1) 委员会或初级董事会: 是让他们针对高层次的管理问题提出建议, 再将建议正式提交董事会
- (2) **行动学习**: 是让受训者全部时间用于分析、解决其他部门而非本部门问题的一种课题研究法

4.个别指导法:

概念: 是师傅带徒弟或学徒制相似的一种方法

- 优点:**
- (1) 避免盲目摸索
 - (2) 尽快融入团队
 - (3) 消除紧张感
 - (4) 有利于优良传统及工作作风的传递
 - (5) 可从指导者处获得丰富的经验

- 缺点:**
- (1) 指导者可能会有意保留自己的经验, 使指导流于形式
 - (2) 指导者本身水平对新员工的学习效果有极大影响
 - (3) 指导者不良的工作习惯会影响新员工
 - (4) 不利于新员工工作创新

真题.练习

个别指导法的缺点是（）（2016.5真题）

- A.指导者可能有意保留自己的经验**
- B.不利于新员工在工作岗位的创新**
- C.指导者的水平对学习效果有影响**
- D.不利于新员工融入团队，与同事合作**
- E.指导者不良的工作习惯会影响新员工**

真题.练习

答案：ABCE

真题.练习

让受训者将全部时间用于分析和解决其他部门而非本部门问题的培训技术称为（）

A. 案例研究法

B. 管理竞赛

C. 个案比较法

D. 行动学习

真题.练习

答案: D



技能要求

一、适应性现场培训的程序（简答题后附）

1. 确定培训项目

有2种方法：工作说明查阅法、培训需求调查法

2. 编写现场培训指导书（类似培训大纲）

3. 确定现场培训的指导者

由本部门领导或资深员工担任，并由人力备案，不要频繁更换。除技能培训外，应以自学、观察和实践为主，以指导为辅。

4. 培训结束后对受训者进行考试或考核

5. 颁发上岗证

二、以改善绩效、培训人才为目的的现场培训程序

1. 确定培训需求

2. 制定个别指导计划书

3. 实施培训

4. 培训评价

简答. 练习

请简述适应性现场培训的程序

答：主要包括：

(1) 确定培训项目。

同一企业的不同岗位之间因职责的差异，现场培训项目也往往不同。确定培训项目的方法有两种：

①工作说明查阅法。工作说明书中一般都有从事该岗位所应具备的知识、技能、能力的描述。

②培训需求调查法。如果企业没有工作说明书或从工作说明书上不能获得足够的信息，可采用向各部门发放调查表或由各部门申报的办法了解各部门现场培训的需求，据此确定现场培训项目。

(2) 编写现场培训指导书。现场培训指导书说明企业某岗位现场培训项目的具体内容、培训时间、培训对象和培训方法等。

(3) 确定现场培训的指导者。指导者应由本部门的领导或资深员工担任。

(4) 培训结束后对受训者进行考试或考核。对于技能培训，应通过考试来检查培训效果；对于能力培训，应定期对受训者进行能力考核，评价其能力是否有提高；对于需要见习环节的培训，可在见习结束后由受训者写出见习报告，然后由指导者写评语。

(5) 颁发上岗证。颁发上岗证只涉及接受岗前培训和转岗培训的人员。

真题.练习

下列各项属于适应性现场培训程序的有（）

- A.制定个别指导计划书
- B.确定现场培训的指导者
- C.颁发上岗证
- D.编写现场培训指导书
- E.培训结束后对受训者进行考试或考核

真题.练习

答案: BCDE



第六单元 自学

知识要求

一、自学的适用范围

- 1、从培训内容上看，适用于**知识**、**技能**的学习。
- 2、从培训体系看，既适用于岗前培训，又适用于在岗培训。

二、自学的优缺点

1、优点

费用低、不影响工作、自学者自主性强、可体现学习者的个别差异、培养员工的自学能力

2、缺点

学习内容受到限制、效果差异很大、学习中遇到疑问和难题往往得不到解答、容易使自学者感到单调乏味。

真题.练习

从培训内容上看，通过自学可以掌握（ ）

- A. 气质
- B. 观念
- C. 态度
- D. 技能

真题.练习

答案：D



技能要求

一、自学的组织方式与步骤

- 1、指定学习资料
- 2、网上学习

二、人事部门对自学的管理 **(重点)**

- 1、制定自学计划或帮助员工制定个人自学计划
- 2、对员工进行自学方面的指导
- 3、对自学效果进行检查、评价

真题.练习

人事部门对自学的管理不包括（）

- A.制定自学计划**
- B.指导员工进行自学**
- C.提供学习资料**
- D.检查评价自学效果**

真题.练习

答案: C



第四节 培训经费的核算与控制

知识要求

一、培训成本的概念

是指企业在员工培训的过程中所发生的一切费用。（包括直接和间接成本）
包括培训之前的准备工作、培训的实施过程、以及培训结束后的效果评估等与之相关活动的各种费用的总和。（单选）



二、培训成本的构成

人员定向成本（岗前培训成本）、在职培训成本、脱产培训成本

1.人员定向成本：也称为岗前培训成本，是企业对上岗前的员工进行有关企业历史、文化制度、业务知识，业务技能培训等所支出的费用，包括受训者工资、教育管理费，资料费，教育设备折旧费等

2.在职培训成本：是在不脱离工作感悟的情况下对在职人员进行培训所支出的费用
包括：受训者和培训者工资，消耗材料，图书资料费和学费等

3.脱产培训成本：是企业根据生产工作需要，对在职人员进行脱产培训时所支出的费用
根据所采取的培训方式，脱产培训成本可分为企业内部脱产培训成本和企业外部脱产培训成本，企业外部脱产培训成本包括培训机构收取的培训费、受训者的工资，差旅费，补贴，住宿费、资料费等，

真题.练习

根据所采取的培训方式，脱产培训成本可分为（）

- A.分阶层脱产培训成本和分专业脱产培训成本
- B.企业内部脱产培训成本和企业外部脱产培训成本
- C.学历培训成本和更新技能培训成本
- D.短期脱产培训成本和长期脱产培训成本

真题.练习

答案: B

真题.练习

人力资源的开发成本是企业对人力资源进行的投资，主要包括（）

- A.需求分析成本
- B. 人员定向成本
- C.在职培训成本
- D.培训评估成本
- E.脱产培训成本

真题.练习

答案: BCE

真题.练习

() 是指企业在员工培训的过程中所发生的一切费用

A.增加成本

B.在职培训成本

C.人力资源费用

D.人力资源管理费用

真题.练习

答案：B



三、掌握培训成本信息的意义

- 1.可以了解培训总成本的构成、直接成本与间接成本的情况。
- 2.有利于对不同的培训项目成本进行对比分析，作出正确的选择
- 3.有利于合理确定培训项目在设计、实施、评估和管理上资金的分配比例。
- 4.用于分析比较不同小组员工的培训资金分配情况。
- 5.便于进行成本控制，进行成本和收益的对比分析。



技能要求

- 一、培训成本信息的采集
- 二、核算员工培训成本的方法
 - 1、利用会计方法计算培训成本
 - 2、利用资源需求模型计算培训成本
- 三、培训经费预算方案的编写
- 四、培训成本收益的分析
- 五、培训项目收费标准的核定

真题.练习

() 是根据培训的横向、纵向作业流程，核算企业

培训成本

A.资源供给模型

B.资源需求模型

C.资源供求模型

D.资源分配模型

真题.练习

答案： B

分析. 练习

员工培训成本的核算(P204)

某公司人力资源部对员工举办一次为期4天的集中培训，参加培训的学员50人。根据以往经验，人力资源部做了80000元的培训成本预算。培训期间的费用标准及实际支出情况如下：

- 1.培训讲师的课酬为10000元/天。
- 2.交通食宿费500元/天。
- 3.培训场地及设备租赁费1500元/天。
- 4.学员教材费100元/人。
- 5.餐费每人20元/天。
- 6.参加培训人员的误工费为每人平均100元/天。
- 7.其他培训费合计2000元。

请计算此次培训实际的培训成本和每位学员的平均成本，并分析培训费用预算执行情况。

[2010年11月四级真题]

解析

(1) 培训总成本 = 教师课酬 + 教师交通食宿费 + 场地及设备租赁费 + 学员教材费 + 学员餐费 + 误工费 + 其他培训费用

$$\begin{aligned} &= 10000 \times 4 \text{天} + 500 \times 4 \text{天} + 1500 \times 4 \text{天} + 100 \times 50 + 20 \times 50 \text{人} \times 4 \text{天} + 100 \times 4 \text{天} \times 50 \text{人} + 2000 \\ &= 40000 + 2000 + 6000 + 5000 + 4000 + 20000 + 2000 = 79000 \text{(元)}. \end{aligned}$$

(2) 人均培训成本 = 总培训成本 ÷ 参加培训人数 = $79000 \div 50 = 1580$ (元)。

(3) 从预算执行情况来看，实际培训总成本与预算相比节约1000元，预算执行率为98.75%，说明此次培训很好地控制了成本，满足预算要求。

感谢大家聆听!