

Human Resource Management

人力资源管理

工商管理学院



第6章 培训与开发

本章要点

- 培训与开发的异同、培训对于组织的作用
- 培训管理的基本框架构成、学习理论对于培训管理的启示
- 培训需求分析的必要性及其主要内容、培训计划的制定
- 培训的主要方法、培训成果转化及其主要影响因素
- 培训效果评估的主要方法与方案设计
- 员工开发与职业生涯发展、员工开发的主要方法
- 职业生涯开发与管理的意义、责任分担及关键步骤
- 新员工入职培训的重要性及其主要内容
- 继任计划的内涵及其主要做法、管理能力开发的意义及主要方法



本章主要内容

- 一、培训与培训管理概述
- 二、培训管理的主要内容
- 三、员工开发与职业发展



一、培训与培训管理概述

- 1.培训及其对组织的作用
- 2.培训管理的概念与构成

二、培训管理的主要内容

三、员工开发与职业发展

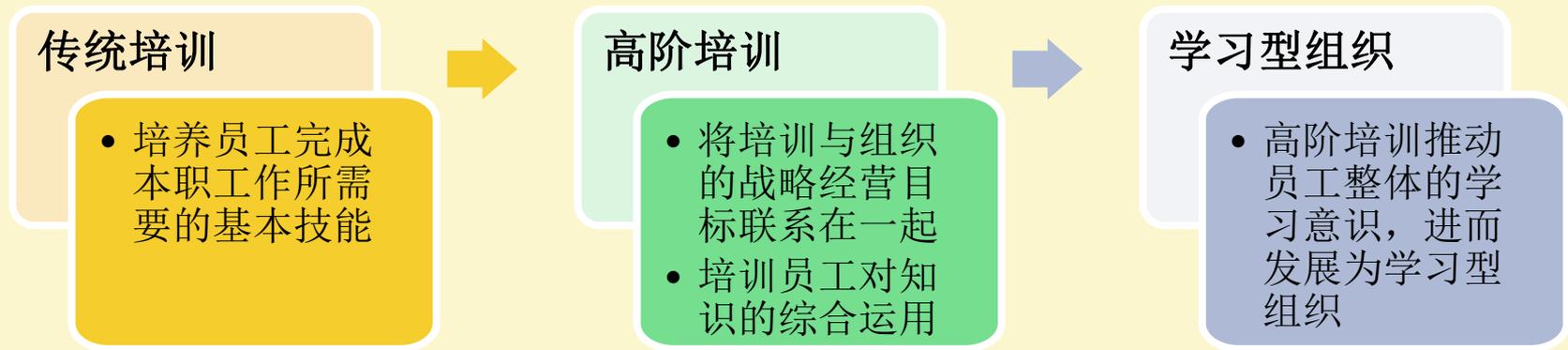


一、培训与培训管理概述

1、培训及其对组织的作用

- 培训、开发、学习型组织建设

培训	开发
为组织成员能够掌握与工作有关的知识和技能	帮员工做好满足未来工作需要的准备
关注 当前的 工作需要	关注组织和员工的 未来 发展

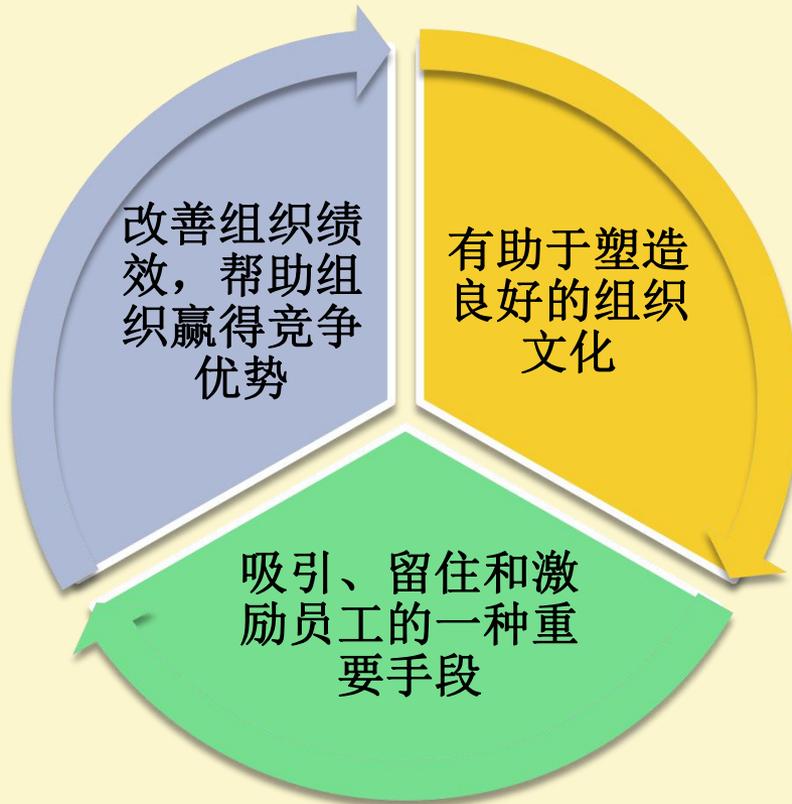




一、培训与培训管理概述

1、培训及其对组织的作用

- 培训对组织的作用



- 与时俱进，快速掌握知识更新
- 向员工传递和强化组织的价值观与文化
- 为员工提供学习和进步的机会，提高员工的职业安全感和工作满意度



一、培训与培训管理概述

2、培训管理的概念与构成

- 培训管理的内涵和目的

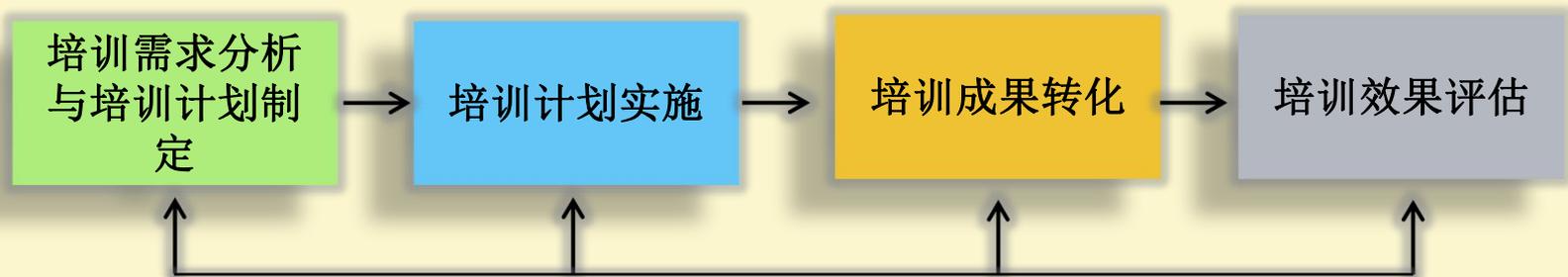
概念

组织对于自己的各种培训活动所开展的一种有目的、有计划的管理活动
涵盖内容广泛，涉及培训前、中、后的各项工作

目的

满足战略主题、组织文化的要求
满足员工更新知识技能、提高自身价值的要求
成功地转化为工作实践，提升组织绩效
控制预算支出，节约组织成本

- 培训管理的四阶段模型





一、培训与培训管理概述

二、培训管理的主要内容

1. 培训需求分析与培训计划
2. 培训方法选择及其实施要点
3. 培训成果转化
4. 培训效果评估

三、员工开发与职业发展



二、培训管理的主要内容

1、培训需求分析与培训计划

- 必要性

培训需求分析是一个组织确定是否有必要进行培训以及需要什么样的培训的过程

组织中出现的问題，
依靠培训就能解决吗？

即便真的需要培训，
什么内容是合适的？

- 主要内容

组织分析

➤ 组织战略、预算、时间、专业培训师、支持环境

人员分析

➤ 员工是否需要培训、哪些员工需要培训、心理准备

任务分析

➤ 职位分析、访谈相关人员、确认真正所需的知识、技能和能力

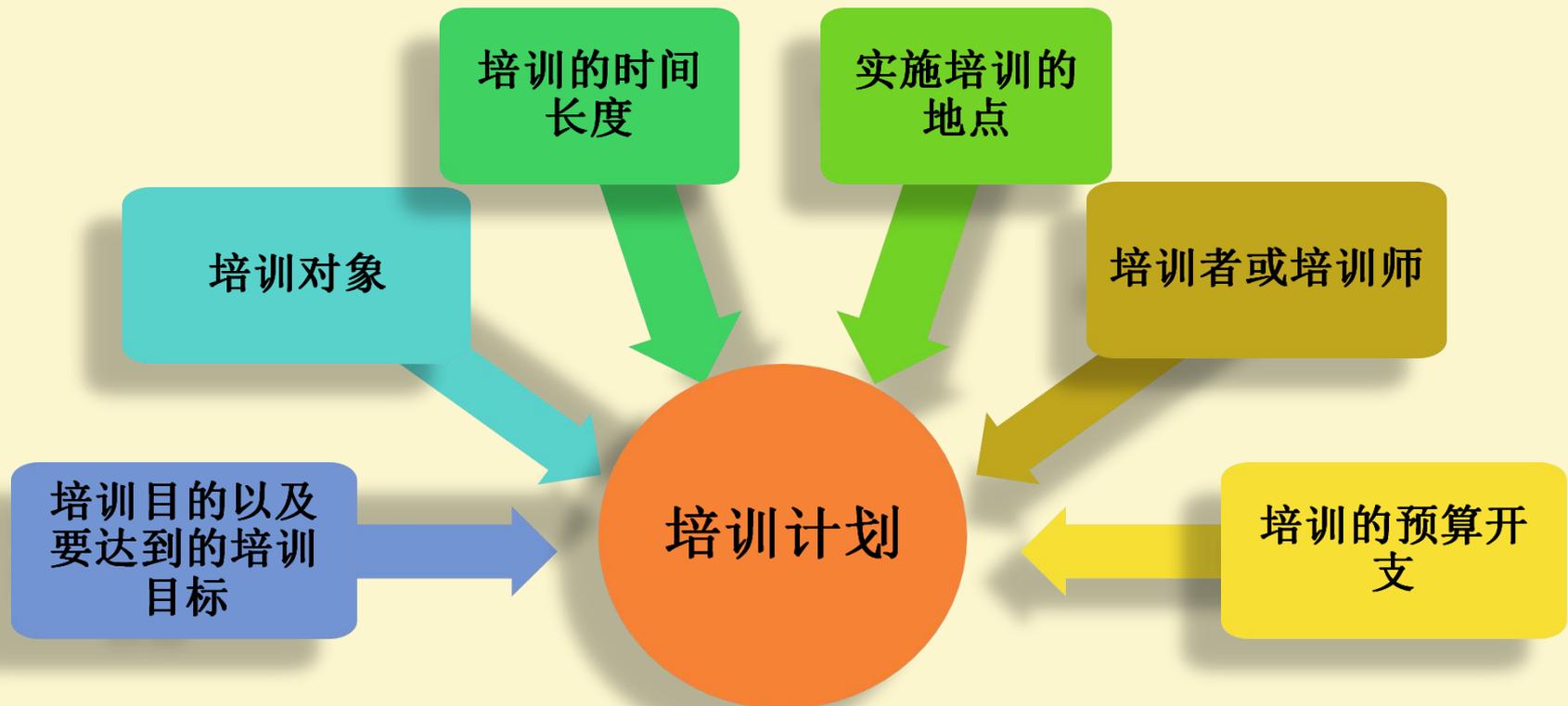


二、培训管理的主要内容

1、培训需求分析与培训计划

- 培训计划的制定

培训计划，包括中长期培训计划、年度培训计划、单项培训计划





二、培训管理的主要内容

2、培训方法选择及其实施要点

- 传授培训法



课堂讲授法



在职培训法



商业游戏和案例研究法



角色扮演法



情景模拟法



视听技术



远程学习



二、培训管理的主要内容

2、培训方法选择及其实施要点

• 团队建设培训法

目的

促使一群受训者共同分享各自的观点和经验，树立对集体的认同感

内容

培训团队成员的知觉和信念，再将团队技能进行实际应用

拓展训练法



- 户外拓展训练
- 消耗体力
- 全体参与

团队培训法



- 员工之间分享信息
- 交叉培训
- 协调培训

行动学习法



- 工作小组解决一项实际存在的难题
- 成果转化能力强



二、培训管理的主要内容

2、培训方法选择及其实施要点

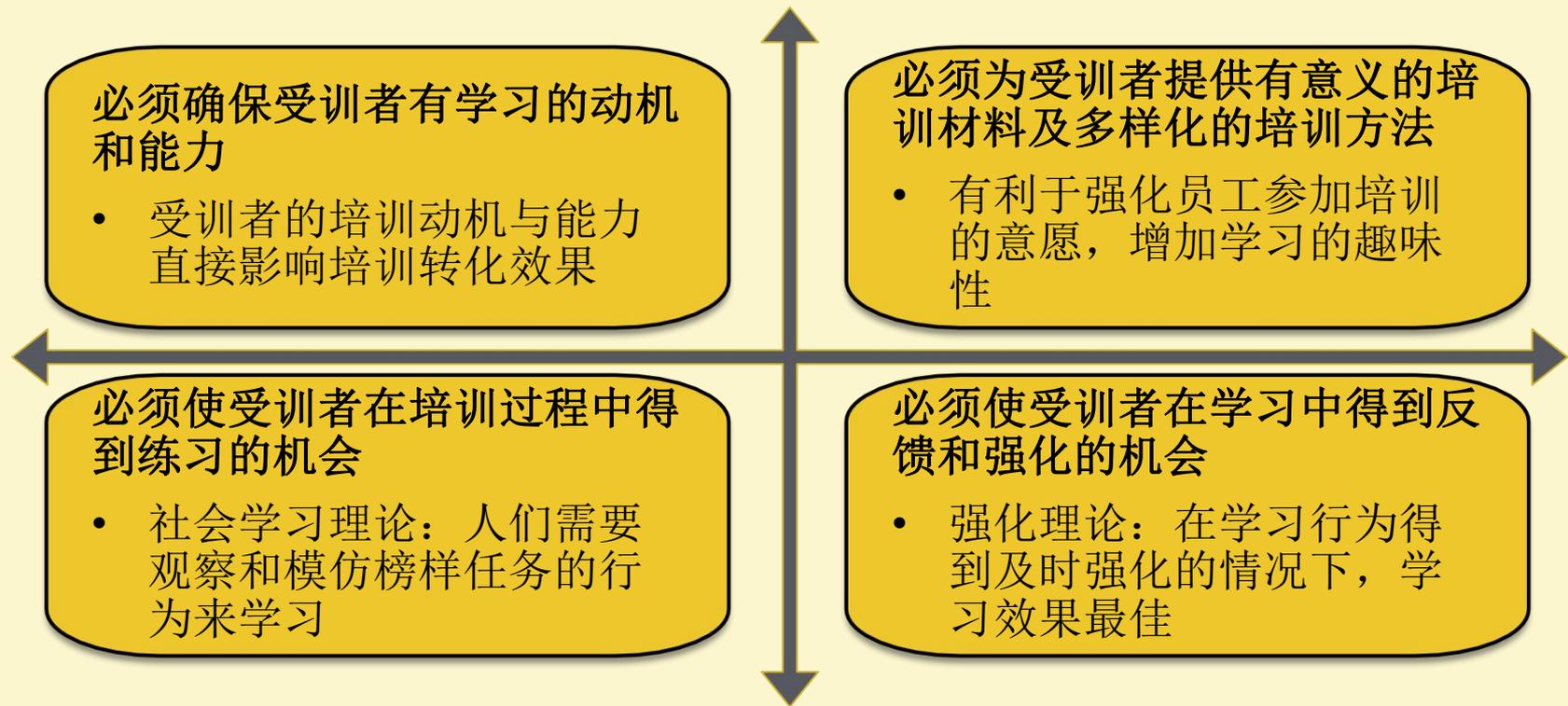
- **电子化学习 (e-learning)或数字化学习 (digital learning):**通过互联网和个人电脑实现在线学习或联网下载后再离线学习的学习方式。
- **移动学习 (mobile learning):**随着移动互联网技术的普及, ipad、个人智能手机等移动设备逐渐成为新的培训和学习工具, 学习者可以在任何时间、任何地点开展学习活动。
- **混合学习 (blending learning):**一种综合性的学习方式。把线上学习和线下学习结合起来, 将教师引导、启发和监控教学过程的主导作用与学生的主动性、积极性和创造性结合起来, 从而实现有效学习。



二、培训管理的主要内容

2、培训方法选择及其实施要点

• 培训的实施要点



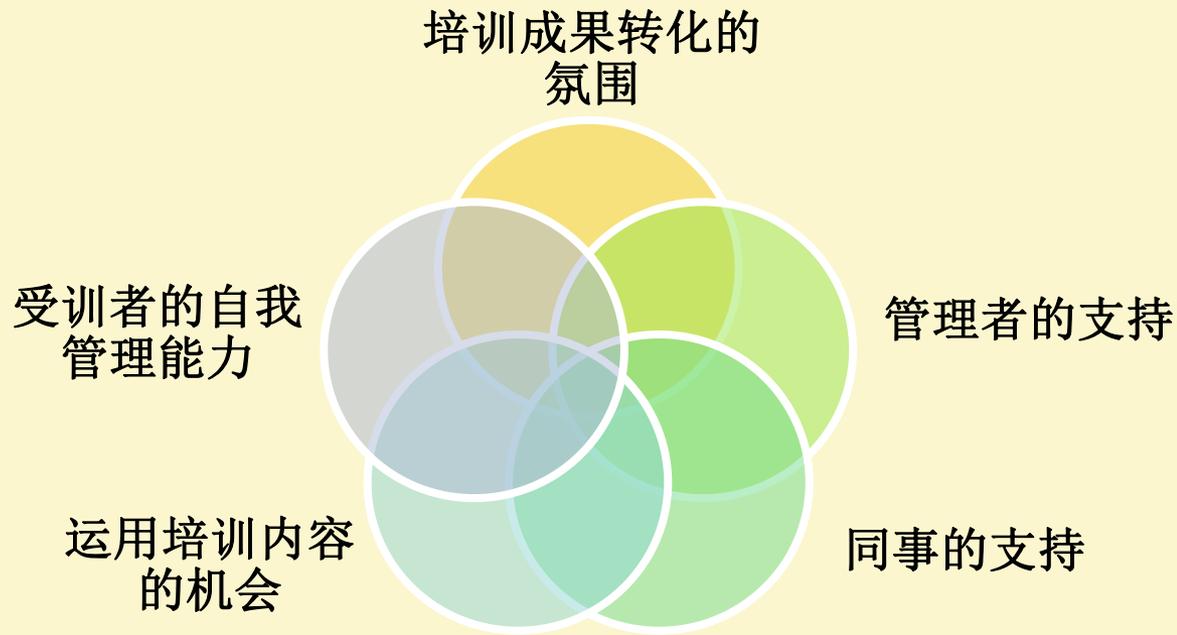


二、培训管理的主要内容

3、培训成果转化

培训成果转化是指受训者将在培训中所学到的知识、技能和行为等应用到实际工作中的情况。

- 影响因素





二、培训管理的主要内容

4、培训效果评估

培训效果评估有助于确认成本有效性、培训目标的达成、受训者的培训满意度等问题。

- 培训效果的衡量

几种培训结果	意义	衡量方法
认知性结果	受训者在培训项目中学到了哪些知识	书面测验
技能性结果	受训者的技术能力是否发生改变	专家考察
情感性结果	受训者对培训的感知和满意度	调查问卷
组织结果	培训项目给组织带来的各种回报	跟踪记录
投资回报率	培训项目的货币收益与成本之间的数量关系	会计学计算



二、培训管理的主要内容

4、培训效果评估

- 培训效果的评估方案设计

事后评估

- 培训完成之后收集培训效果信息。简单易行，但无法判断培训的影响程度

事前-事后评估（有对照组）

- 培训前后分别对两组员工（一组受训，一组未受训）进行对比。

事前-事后评估（无对照组）

- 培训前后分别对同一组受训员工进行对比。

时间序列法

- 培训之前以及之后的一段时间里，在既定的时间间隔里来收集培训效果信息



一、培训与培训管理概述

二、培训管理的主要内容

三、员工开发与职业发展

1. 员工开发、职业发展与学习地图
2. 员工开发的主要方法
3. 职业生涯开发与管理
4. 新员工培训与管理人员继任计划



三、员工开发与职业发展

1、员工开发、职业发展与学习地图

- 员工开发的内涵及其重要性

1 帮助员工做好适应未来职位、客户、市场等变化的准备

2 满足知识型员工对于个人能力发挥以及职业发展的需要，有助于吸引和保留人才

- 职业生涯与职业发展

定义	组织的角度： <ul style="list-style-type: none">• 一位员工从进入组织开始到退出，所经历的职位的集合	个人的角度： <ul style="list-style-type: none">• 在一生的工作中所经历的各种不同的工作
内容	传统的职业发展： <ul style="list-style-type: none">• 员工一直在组织内工作并保持良好绩效，组织提供晋升	现代的职业发展： <ul style="list-style-type: none">• 员工追求综合生活目标的自豪感和成就感，流动性强



三、员工开发与职业发展

1、员工开发、职业发展与学习地图

- 学习地图

概念

以员工个人的职业能力发展和职业进步为核心的、有计划的、综合性的一系列学习活动

重要构成因素

职业发展通道或职业发展路径

- 对新员工进入企业之后的学习成长路径作出完整、系统的规划

胜任素质模型

- 将胜任素质模型的概念落实在员工具体所在的职业发展阶段及其实际需要承担的工作职责和工作任务上

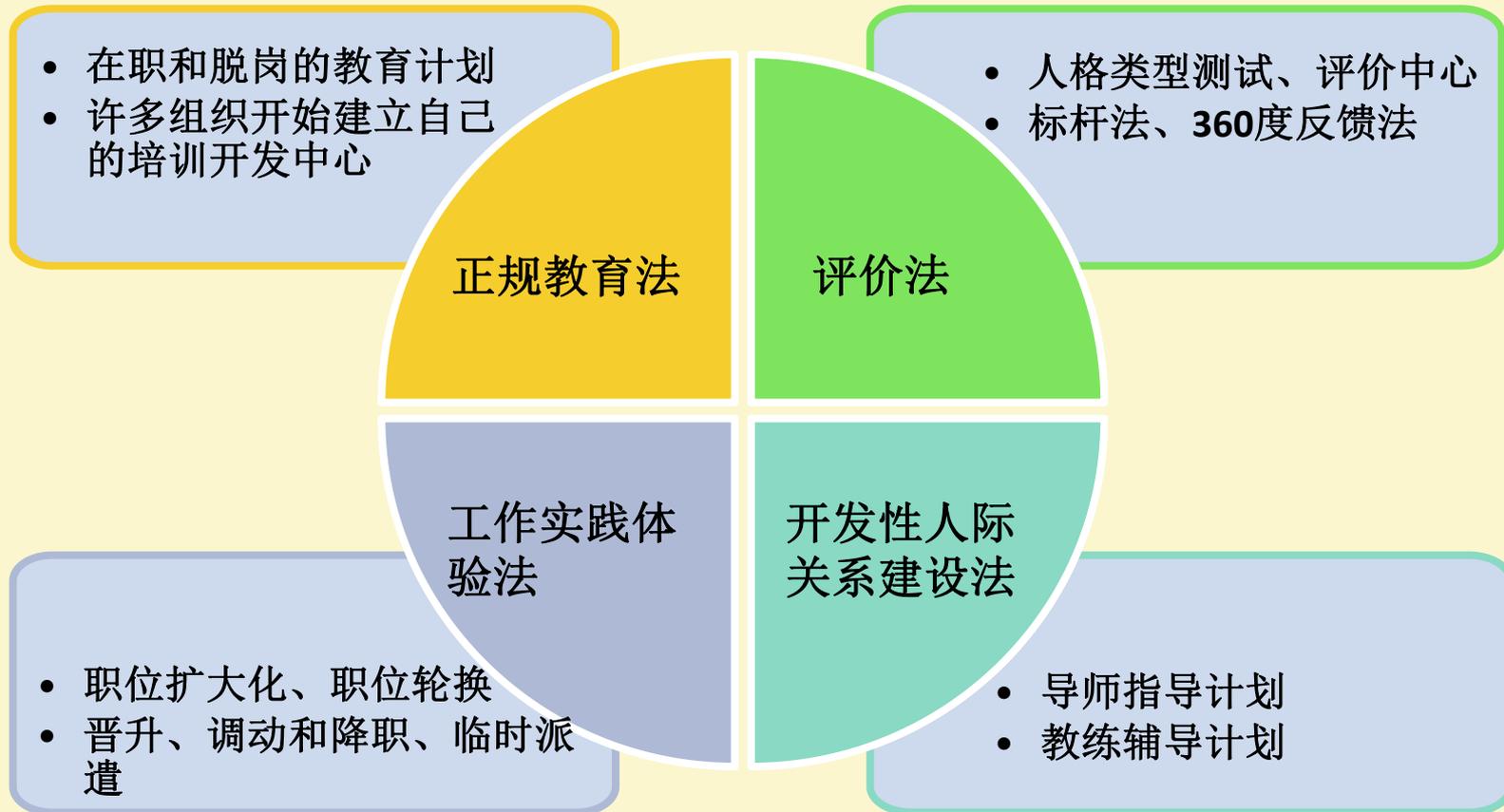
各种培训开发活动

- 传统的课堂培训、阅读与自学、在岗培训，以及教练辅导、导师指导、电子化或数字化学习、行动学习等方式



三、员工开发与职业发展

2、员工开发的主要方法





三、员工开发与职业发展

3、职业生涯开发与管理

- 重要性

职业生涯开发与管理是指，为了谋求员工的进步，为了满足组织和员工的需要，组织对于员工的整个职业生涯所实施的有目的、有计划的规划、开发和管理。



对组织而言

- 在出现职位空缺时，及时找到合适的员工来填补
- 在组织转型等关键阶段调动员工的工作积极性，增强归属感



对个人而言

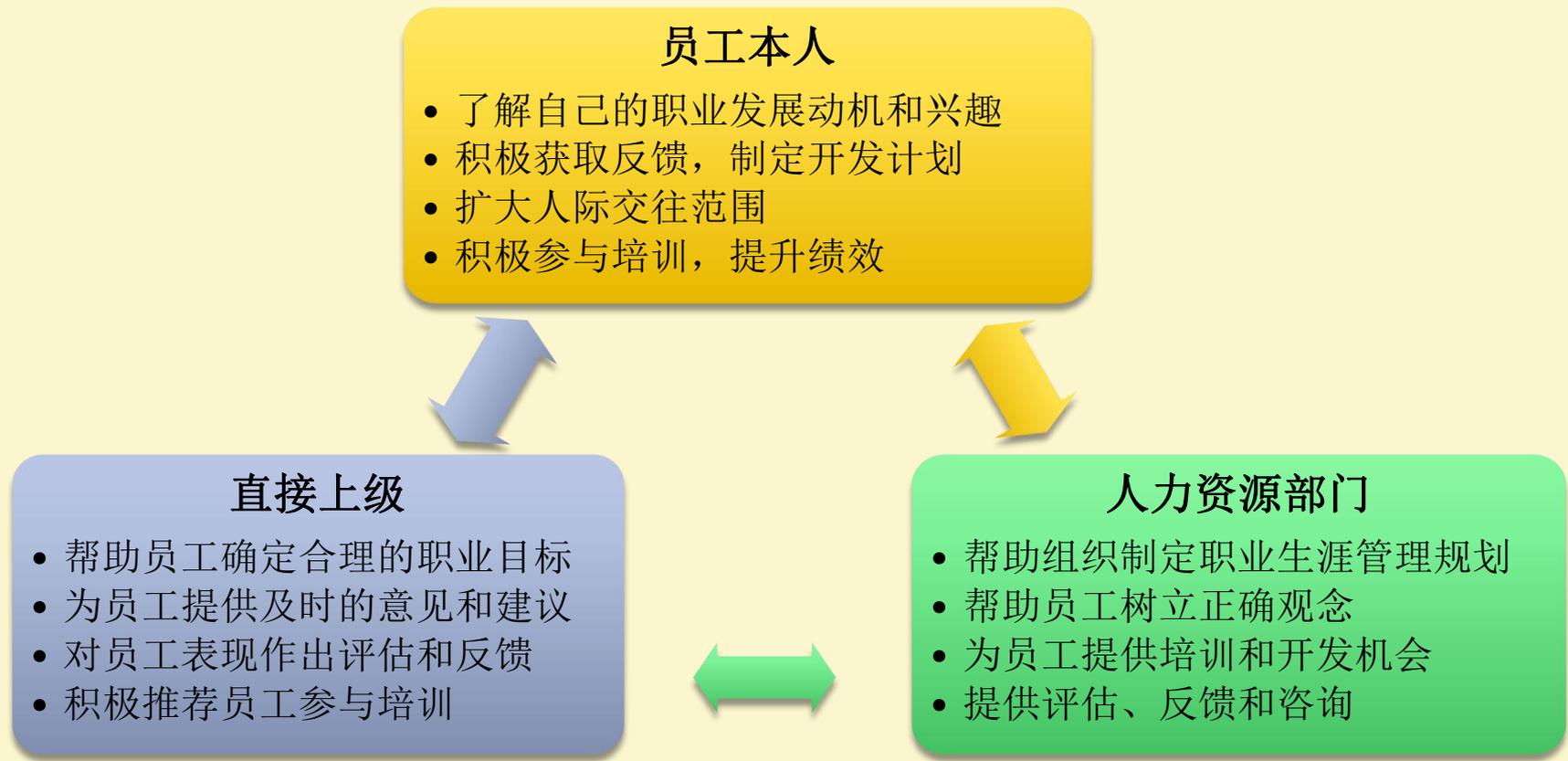
- 获得被组织重视的感觉
- 准确了解自己，确定清晰的职业发展



三、员工开发与职业发展

3、职业生涯开发与管理

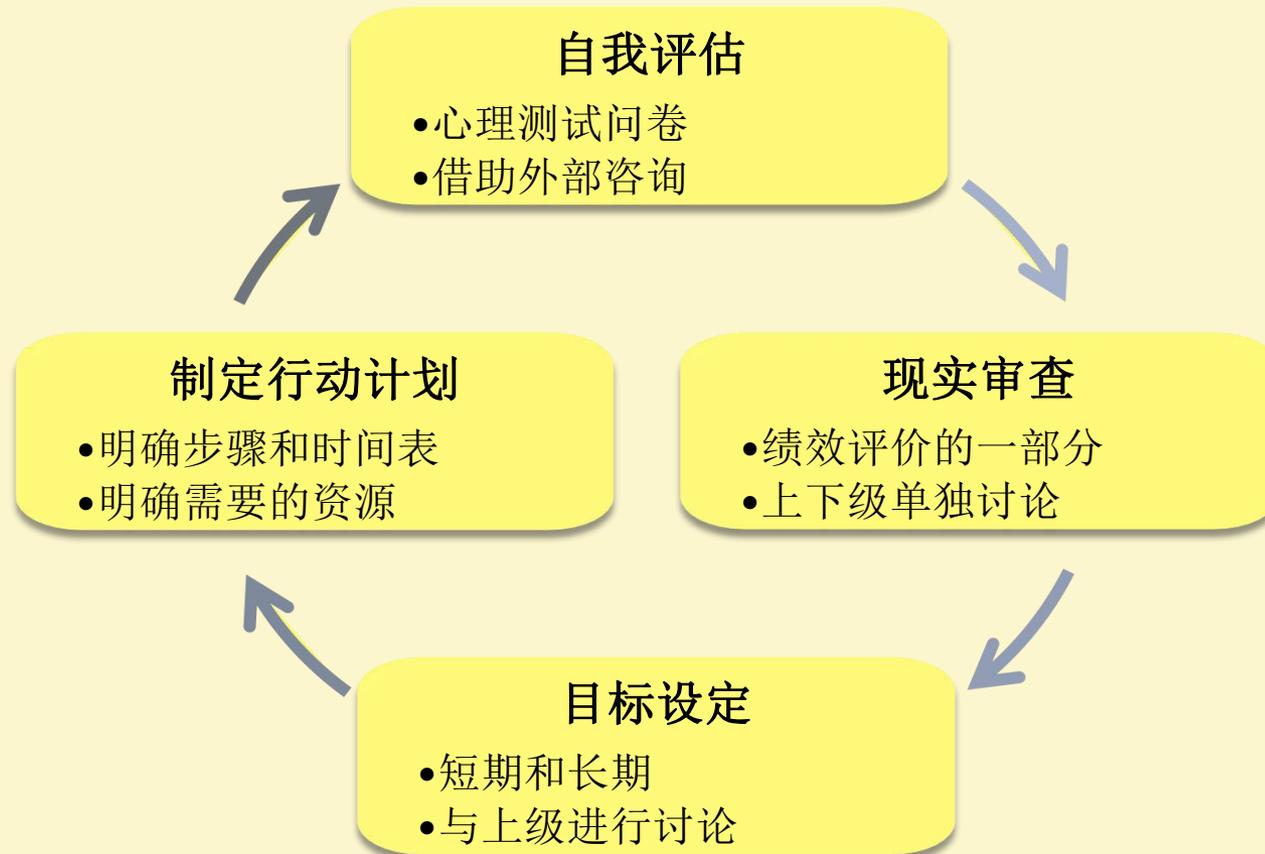
- 各方责任





三、员工开发与职业发展

3、职业生涯开发与管理的步骤





三、员工开发与职业发展

职业锚与职业选择与发展

- **职业锚含义：**一个人的职业变动所围绕的支点或中心，它是一个人在做出职业选择时永远都不会放弃的关注点或价值观。

- **职业锚类型：**

技术或职能型	一般管理型	自主或独立型	安全或稳定型
创业或创造型	服务型	挑战型	生活型



三、员工开发与职业发展

4、新员工培训与管理人员继任计划

新员工培训开发	目的 <ul style="list-style-type: none">•减少新员工的焦虑，令其接受组织的文化和价值观•获得开展工作的基本信息，降低离职率
	方式和原则 <ul style="list-style-type: none">•提供最直观的信息，让员工了解上级与同事，提供足够的时间熟悉工作
	后续跟踪 <ul style="list-style-type: none">•建立工作反馈机制，上岗后一段时期参与集体会面
继任计划	概念 <ul style="list-style-type: none">•为了填补高层职位空缺而进行规划，并实际填补空缺的过程
	三个阶段 <ul style="list-style-type: none">•筛选高潜质员工、绩效考验、与最高领导者沟通
	管理能力开发 <ul style="list-style-type: none">•评估战略需求、评价当前绩效、对管理人员进行开发•形式：高管教练计划；私人董事会



小结

■ 培训

- 提供员工工作所必须的知识、技能和过程
- 目的在于帮助员工完成当前的工作
- 有助于改善组织绩效，帮助组织赢得竞争优势

■ 培训管理

- 组织对培训活动开展的有目的、有计划的管理活动
- 完整的培训管理体系包括培训需求分析与培训计划制定、培训的组织实施、培训成果的转化、培训效果评估四个步骤

■ 开发

- 对员工的潜力进行开发，以未来为导向
- 对组织和员工个人都有重要意义
- 职业生涯开发与管理的管理是重要内容