

第七章 员工培训管理

—— 主讲人：谌新民、李萍 ——

目录

CONTENTS

1 / 员工培训概述

2 / 员工培训的流程

3 / 培训技术与方法

4 / 培训效果评估与成果转化

学习要点

- 1 了解员工培训的概念、意义以及原则
- 2 熟悉员工培训的发展趋势
- 3 掌握员工培训需求分析的层次和方法
- 4 熟悉员工培训的实施流程
- 5 熟悉一些常见的培训技术与方法
- 6 熟悉培训效果评估的原理、流程和方法

第一节 员工培训概述

一 | 员工培训的涵义和形式

- **（一）员工培训的涵义**
- **狭义上**的员工培训就是指员工的工作训练，是使员工“知其行”的过程。所谓“行”也就是特定岗位所要求的工作技能以及态度等方面。“知其行”也就是根据岗位要求掌握相关技能的过程。
- **广义上**的员工培训包括训练和教育两个方面，不但要使员工“知其行”，而且要使员工“知其能”。“能”代表员工的潜在能力。“知其能”过程就是让员工充分发挥潜力以展示其才能的过程。

一 | 员工培训的涵义和形式

■ (二) 员工培训的类型

■ 1、按培训与工作的关系划分

• 在职培训、岗前培训、脱产培训和轮岗培训。

➤ **在职培训**是指不离开自己的工作岗位，在工作进行同时而实施的培训。在职培训通常利用员工的工余时间进行，是在完成本职工作的基础上开展的培训活动。这类培训的内容重在补充员工当前岗位、工作或项目所需要的知识、技能和态度。

一 | 员工培训的涵义和形式

- **岗前培训**主要是针对新员工招聘进来以后在上岗前进行的培训或企业内员工轮换到新工作岗位前进行的培训。主要是为帮助新员工熟悉企业的工作环境、文化氛围和同事，让新员工能够迅速投入新工作，缩短新员工与老员工的工作磨合期。
- **脱产培训**是指企业为了企业发展和员工个人发展的需要，让在职员工离开现任的工作岗位去接受培训。在培训期间，将本职工作放在一边，以培训为重心。脱岗培训更注重提高员工的整体素质和未来发展需求，而不是根据当前岗位工作或项目的情况来确定培训内容。

一 | 员工培训的涵义和形式

- **轮岗培训**是员工被安排到企业的其他部门或者分公司一边工作一边进行培训，与在职培训有相同之处。两者都是工作与培训同步进行。
- 两者的区别在于在职培训包括轮岗培训，而轮岗培训的最大特点是调离原本的岗位，迁往其他岗位进行工作学习，存在岗位空间和环境上的变化。

一 | 员工培训的涵义和形式

■ 2、按培训内容

- **知识培训、技能培训、态度培训。**

- **知识培训**的主要任务是对员工所拥有的知识进行更新。

- **技能培训**是对员工的技能和技术水平进行开发和更新，以提高员工适应、采用新技术的能力。

- **态度培训**是对员工的工作态度、价值观等作出改变的培训，通过培训影响员工对特定对象做出一定的行为选择。

一 | 员工培训的涵义和形式

■ 3、按培训对象划分

- **基层员工培训**和**管理人员培训**。管理人员培训又可以根据管理层次的不同而分为**基层管理人员培训**、**中层管理人员培训**和**高层管理人员培训**。
 - **基层员工培训**是针对基层工作人员的培训，目的是培养员工有一个积极的工作心态，掌握工作原则和方法，提高劳动生产率。
- 包括专业技术培训和一般性的工作能力培训，基层员工的培训注重其实用性。培训的主要内容包括取得良好工作心态的途径、工作安全事故的预防、企业文化与团队建设、新设备操作、人际关系技能等。

一 | 员工培训的涵义和形式

- **基层管理人员**的工作重点主要在第一线从事具体的管理工作，执行中高层管理人员的指示和决策。因此，为他们设计的培训内容应着重于管理工作的技能、技巧，如怎样组织他人工作、如何安排生产任务、如何为班组成员创造一个良好的工作环境等。
- **中、高层管理人员**的培训应注重于发现问题、分析问题和解决问题的能力，用人能力，控制和协调能力，经营决策能力，以及组织设计技巧的培养。

一 | 员工培训的涵义和形式

■ 4、按培训目的划分

- **过渡性教育培训**主要是指企业在录用中学毕业或大中院校毕业的应届生后，帮助其完成由学习生活向职业生活过渡的教育培训。
- **知识更新培训**或**转岗培训**是使员工掌握新产品的生产制造、使用维护等方面知识或适应新岗位要求的培训；
- **业务能力**主要是为了不断提高本企业员工的业务素质能力，最终达到提高企业生产率的目的；
- **专业人才的培训**是以开发优秀员工使其在企业中发挥特殊作用而进行的培训，包括专业技术人才的培训和管理人才的培训等。

二 | 员工培训的意义

- ◆1、使员工尽快地适应其工作岗位
- ◆2、提高和改善员工绩效
- ◆3、减少员工流动性，增强组织的稳定性
- ◆4、提高和增进员工对组织的认同感和归属感
- ◆5、增强企业核心竞争力
- ◆6、建立优秀的企业文化与形象

三 | 员工培训的原则

□1、战略原则

- 一是企业培训要服从或服务于企业的整体发展战略，最终目的是为了企业的发展目标；二是培训本身也要从战略角度考虑，要以战备眼光去组织企业培训，不能只局限于某一个培训项目或某一项培训需求。

□2、长期性原则

- 有的培训要在一段时间以后才能反映到员工工作绩效或企业经济效益上，尤其是管理人员和员工观念的培训。因此，应正确认识智力投资和人才开发的长期性和持续性，应有以人为本的经营管理理念来搞好员工培训。

三 | 员工培训的原则

□3、按需施教、学用一致原则

- 在培训项目实施中，要把培训内容和培训后的使用衔接起来。

□4、投入产出原则

- 员工培训投资属于智力投资，培训投资成本不仅包括可以明确计算出来的会计成本，还应将机会成本纳入进去。培训产出不能纯粹以传统的经济核算方式来评价，它还包括潜在的或发展的因素。

三 | 员工培训的原则

□5、培训方式和方法多样性原则

- 培训内容主要按员工培训需求来确定。如一线员工操作技能的培训采用模拟训练法比较合适；管理人员管理技能的培训主要是用案例研究法、课堂传授法。

□6、全员培训与重点培训相结合

- 企业员工培训对象应包括企业所有的员工，不是说对所有员工平均分摊培训资金。还要强调重点培训，主要是对企业技术、管理骨干，特别是中上层管理人员。

四 | 员工培训体系构建的要求

结合企业文化

紧扣企业目标

强化其他人力资源
管理活动的支持

五 | 企业属性与员工培训

01、企业性质与员工培训

- ◆ 外资企业的员工培训工作相对比较完善，许多企业都设有自己的专业培训机构，常见的形式有培训中心、人力资源开发中心、公司大学等等。
- ◆ 另外，企业的市场定位也影响着培训的内容。外派人员到达东道国后进行的跨文化培训可能比外派前的培训更有效。培训的内容包括，文化敏感性和适应性培训、语言与跨文化交流培训、市场竞争能力培训和技术、业务及管理能力的培养等。

五 | 企业属性与员工培训

□2、企业规模与员工培训

- ◆ **在培训资源非常有限的情况下，对资源的分配尤为重要。**企业应该在普遍提高企业员工素质的基础上，**重点做好管理人员和业务骨干的培训**，尤其要选送年轻业务骨干进行新增知识的培训，培养他们成为多面手，以满足中小企业发展的需要。
- ◆ 大型企业由于其经费相对雄厚，除了要保证培训费用（建议为一年销售收入的1~4%左右）外，**重点应在完善和规范员工培训系统上下功夫，建立起保证培训有效性的各项制度，包括培训奖惩和激励制度、时间保证制度、培训考评制度、培训档案管理制度以及效果跟踪制度等。**

五 | 企业属性与员工培训

□3、企业发展阶段与员工培训

- ◆ 在创业初期，创业者的营销公关能力、客户沟通能力此时是企业的生死所在，企业此时如果要搞培训就应该集中力量于这一方面。
- ◆ 当企业有了稳定的销售量，有必要对管理团队的管理技能与观念进行深入的培训，这些培训如果能充分发挥作用，对企业未来的长远发展会起到不可忽视的影响。
- ◆ 当企业完成规模扩张，不仅需要各种严格的规章制度，更需要员工对企业目标的认同、对企业的归属感，此时的培训重点应在建设企业文化上，将企业长期发展所必需的观念、规则和态度传播到每一个员工中去。

五 | 企业属性与员工培训

□4、员工职业生涯发展阶段与员工培训

- ◆ 在初期阶段，企业的培训任务主要是同化工作。通过采取有效措施，逐渐地使员工的个人愿望与企业的共同愿望相接近。
- ◆ 在成长阶段，对员工成长尤为重要的是提高他们的素质与能力、提供其发展与学习的机会。
- ◆ 在成熟阶段，“充电式”培训侧重于培养能力，即培养员工胜任当前工作的实际能力，采取的具体方法主要是案例教学法和亲验性练习法。
- ◆ 在晚期阶段，对员工成长尤为重要的是保健投资。给他们以安全感，提高其满意感，也可以为其他员工提高对企业的信任感和归属感。

六 | 员工培训的发展趋势

01、更加注重学习能力和学习效率

- 一是不断地提高学习能力的训练课程；
- 二是在培训中改革教学方式与方法（互动式教学、模拟训练、案例教学）。其目的是努力创造能使员工更快、更有效地掌握知识与技能的环境和条件。
- **2、培训更加专业化和职业化**

六 | 员工培训的发展趋势

□3、重视企业内训资源

- 以前企业培训全部寄托在外部培训师的身上，未来的培训是由外到内，建立自己的课程体系，培养自己的讲师团队。企业对专业内容培训由企业内部讲师承担，岗位技能、企业文化制度等只能由企业内部讲师讲才有针对性，而且成本低。外部讲师则负责传授一些通用管理技能。

六 | 员工培训的发展趋势

□4、新技术在培训中的运用广泛

- 互联网使培训方式发生革命性变化，它打破了时间和空间的限制，能够很方便地满足及时的和不同步的学习需求。随着移动设备的持有量增加，过通过移动互联网能够满足学习的三种基本途径，即自学、集体交流和教师讲授。移动设备通过下载、整合互联网学习资源，实现学习目的，并且可以节省大量的时间和金钱，给培训业带来根本性的变革。

六 | 员工培训的发展趋势

□5、从“以工作为中心”到“以人中心”。

- 为了适应大工业生产需要，传统培训是以工作为导向的，优点是：标准化、效率高。缺点是：缺乏激励性、能动性、灵活性，很难开发人的潜能。
- 现代企业中，企业更重视员工的潜能开发和个人价值的提升。培训不仅要满足工作需要，也要体现以人为本，注重企业为了留住人才和提高人才的竞争力，不断在开发人才自身潜力上下工夫。人的潜能开发。

六 | 员工培训的发展趋势

□6、从个体学习到团队学习

- 现代员工培训要给员工创造一个能有效激发员工学习的情景，把来自不同岗位的员工集合到一个特定的学习情景中，引导大家运用“头脑风暴”法、情景模拟、案例研究等方法进行广泛而深入的交流、研讨，激活创新思维，以团队式工作方式开发出仅仅靠单个人的学习无论如何也不可能产生出来的提高企业绩效的新见解、新发明、新创意。培训教师在这样的学习情景中，更像是一个主持人，规定团队学习任务，引导团队学习过程，由学员自己去总结出学习成果，而很少像传统的教师，凌驾于学员之上，直接给出学习结论，从而也就限制了学员的思维。

六 | 员工培训的发展趋势

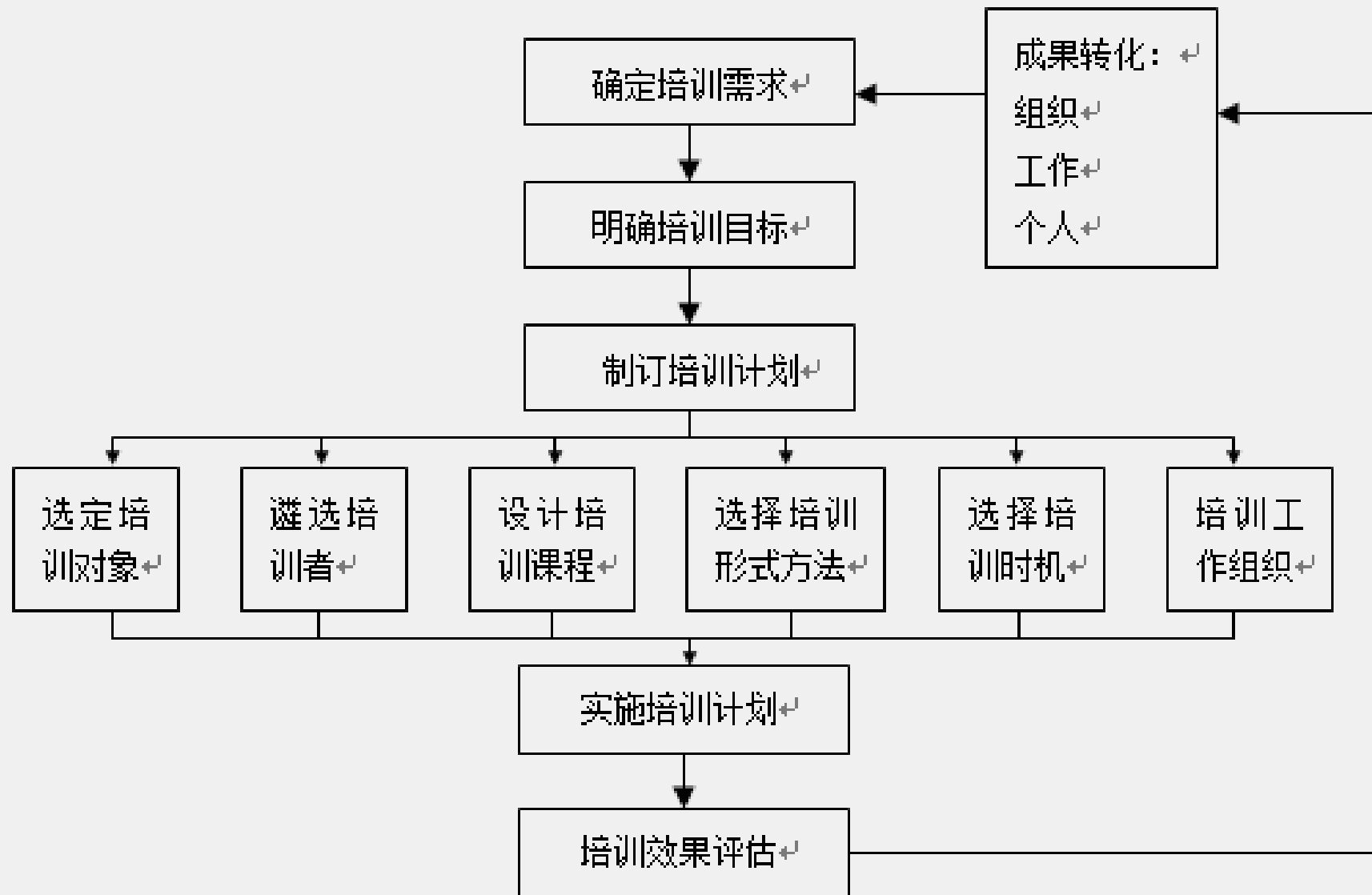
07、重视成果转化和实效

- 一是要真正能够把所学的知识、技能和态度运用到工作中；二是培训要与个人或团队的工作绩效相联系。因此，培训师和经理要确保把培训与特定的业务目标、员工和团队的绩效紧密结合。

第二节 员工培训的流程

一 | 培训需求分析

员工培训系统的操作流程



一 | 培训需求分析

培训需求分析就是在企业培训需求调查的基础上，采用全面分析与绩效差距分析等多种分析方法和技术对企业及其成员在知识、技能、目标等方面进行系统分析，以确定是否需要培训，以及培训的内容。

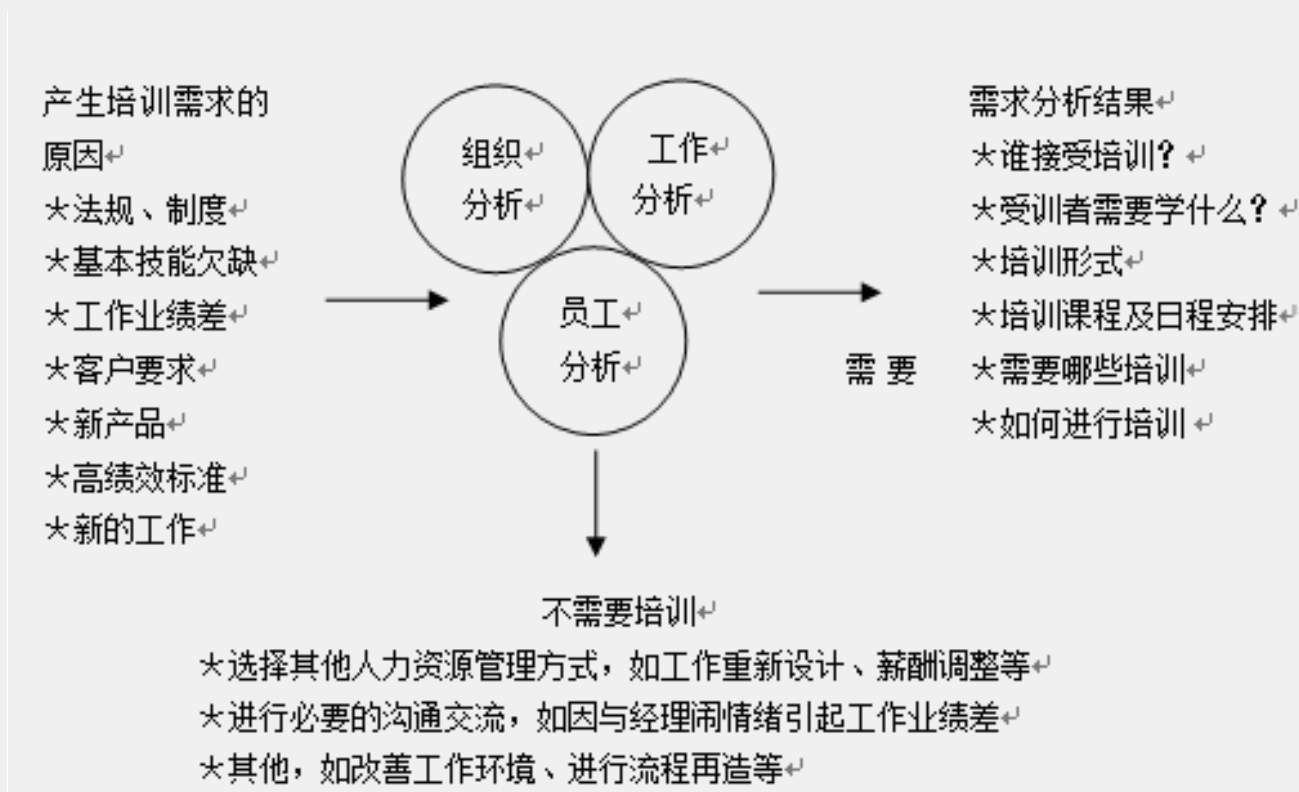
一 | 培训需求分析

- ①了解受训员工现有的全面信息；
- ②确定员工的知识、技能需求；
- ③明确培训的主要内容；
- ④提供培训材料；
- ⑤了解员工对培训的态度；
- ⑥可以获取管理者的支持；
- ⑦有利于估算培训的成本；
- ⑧避免时间和金钱的浪费；
- ⑨使培训做到量体裁衣；
- ⑩提供测量培训效果的依据。

一 | 培训需求分析

● (一) 培训需求分析框架

组织分析、工作分析和员工个人分析。



一 | 培训需求分析

■ 1、组织层面的分析

- 培训需求的组织分析涉及到影响培训效果的有关组织的各个方面,包括组织目标分析、组织资源分析、组织特征的分析以及环境影响的分析等方面。
- 组织分析是要在给定企业经营战略目标的前提下,决定相应的培训需求。判断企业中哪些员工或哪些部门需要培训,以保证培训计划符合组织的整体目标与战略要求,为培训提供可利用的资源及管理者和同事对培训活动的支持。

一 | 培训需求分析

■ 2、工作层面的分析

- 工作分析是分析各个职位的工作任务，各项工作任务要达到的标准，以及成功完成这些任务所必需的知识、技能和态度。
- 通过查阅工作说明书或具体分析完成某一工作需要哪些技能，了解员工有效完成该项工作所必需的条件，找出差距。
- 工作分析能够确定某一工作的各项培训任务，精细说明各项任务的重要性、频次和掌握的困难度，并揭示成功完成该项工作所必需的知识、技能和态度等培训内容。

一 | 培训需求分析

■ 3、员工个人层面的分析

- 员工个人层面分析则是评价不同层次员工的绩效以确定培训需求的“压力点”、弄清解决当前和未来问题的培训需求以及重点培训人群。
- 许多人将培训的机会作为选择工作或职位的考虑因素之一,当员工为了更好的胜任自己的职位, 寻求更多的在企业内部的发展机会,产生培训需求时,组织需求与个人需求往往能有机的结合起来起到事半功倍的效果。

一 | 培训需求分析

分析层次	具体分析内容
组织分析	企业经营战略分析
	人力资源需求分析（包括种类、数量和质量）
	企业效率分析（如劳动生产率、投入产出比、产品质量和利润等）
	组织文化分析
工作分析	工作名称分析
	工作规范分析（包括工作任务、工作责任、督导与组织关系和工作量等）
	工作环境分析（物理环境、安全环境等）
	任职条件分析（教育培训背景、必备知识、经验和心理素质等）
人员分析	培训对象层次分析（企业高管、中层骨干、基层管理者和一线员工等）
	人员能力、素质和技能分析
	人员绩效分析

一 | 培训需求分析

- **(二) 培训需求分析的方法选择**

- **1、调研问卷法**

- **调研问卷法是最普遍也最有效的收集资料和数据的方法之一。**

一般由培训部门设计一系列培训需求相关问题，以书面问卷的形式发放给培训对象，待培训对象填写之后再收回进行分析，获取培训需求的信息和数据。

一 | 培训需求分析

步骤	内容	说明
1	制定调研计划	明确调研目标及任务，并具体化，调研才能紧紧围绕目标展开
2	编制问卷	调研问卷（表）是调研问卷分析法的基本工具，通常采用选择题和问答题的方式（如表3-6所示）
3	收集数据	发放调研问卷（表），并组织回收、整理
4	处理数据	统计数据，将问题进行汇总、分析
5	得出结论	根据分析结果得出结论，编写调研报告，提交调查结果

一 | 培训需求分析

● 2、访谈法

- 访谈法是指为了得到培训需求的数据和信息，与访谈对象进行面对面交流的活动过程。这个过程不只是收集硬性数据，比如事实、数据等，包括印象、观点、判断等信息。访谈法还可以与问卷调查法结合起来使用，通过访谈来补充或核实调查问卷的内容，讨论填写不清楚的地方，探索比较深层次的问题和原因。
 - 访谈中提出的问题可以是封闭性的，也可以是开放性的。可以是结构式的，也可以是非结构式的。

一 | 培训需求分析

步骤	内容	说明
1	访谈计划	确定访谈目的、项目，准备相关资料，确定相关人员名单
2	访谈预演	进行访谈练习，总结经验，发现问题及时更正
3	访谈开始	向访谈对象做简单介绍，营造适合交流的访谈氛围
4	收集数据	通过向访谈对象提问获得信息，基本工具为访谈记录表
5	访谈结束	对访谈内容进行小结并让访谈对象确认，重问没有充分回答的问题
6	访谈总结	整理访谈记录表，总结访谈记录并收集归档
7	访谈综合	对访谈资料进行总结，综合访谈中的发现及结论

一 | 培训需求分析

● 3、现场取样法

- 现场取样法一般较多使用于服务性行业的培训需求调查（如饭店、卖场等），是通过选取培训对象现场实际工作的部分片段进行分析，以确定培训需求的一种分析方法。现场取样法主要包括两种形式：拍摄和取样。
- 拍摄是指在培训对象的工作环境中安装监控录影机、摄像机等拍摄设备，对培训对象的现场工作过程进行实际拍摄，事后通过录影带进行观察分析，得出培训需求结论。
- **取样又分两种形式：**一种是“神秘访客”；另一种是客户录音取样。

一 | 培训需求分析

● 4、观察法

- 观察法多用于生产型或服务性行业，是指到培训对象的实际工作岗位上去了解其工作技能、态度、表现，以及在工作中遇到的主要问题等具体情况的一种方法。运用观察法的第一步是要明确所需要的信息，然后确定观察对象。
- 观察法最大的一个**缺陷**是当被观察者意识到自己正在被观察时，他们的一举一动可能与平时不同，这就会使观察结果产生偏差。因此观察时应该尽量隐蔽并进行多次观察，这样有助于提高观察结果的准确性。为了提高观察效果，一般要设计一份观察记录表，以作为需求分析的参考依据。

一 | 培训需求分析

● 5、绩效分析法

- 培训的最终目的是改进工作绩效，减少或消除实际绩效与期望绩效之间的差距。因此，对个人或团队的绩效进行考核可以作为分析培训需求的一种方法。可以将个人或团队的期望绩效和实际绩效进行对比，形成对比分析表。

一 | 培训需求分析

职能部门：			
		员工：	
	期望达到绩效	实际 达到绩效	

一 | 培训需求分析

● 6、档案资料法

- 档案资料法即利用现有的有关企业发展、组织目标、岗位工作、人员分析等方面的文件资料，对培训需求进行综合分析的方法。由于档案资料信息纷杂，通常需要利用表格工具进行提炼归纳。

一 | 培训需求分析

● 7、关键事件法

- 通过分析企业内外部对员工或者客户产生较大影响的事件，以及其暴露出来的问题，确定培训需求的一种方法。
- 确定关键事件的原则是：工作过程中发生的对企业绩效有重大影响的特定事件，如系统故障、获取大客户、大客户流失、产品交期延迟或事故率过高等等。
- 关键事件的记录为培训需求分析提供了方便而有意义的消息来源。关键事件法要求管理人员记录员工工作中的关键事件，包括导致事件发生的原因和背景，员工特别有效或失败的行为，关键行为的后果，以及员工自己能否支配或控制行为后果等。

一 | 培训需求分析

员工姓名：		
	访问时间：	访问地点：
	工作中遇到哪些重要事件	
	事件发生的情境	
	采取了怎样的应对行动	
	事件结果	
	经验教训	
	导致事件发生的原因和背景	
	员工的特别有效或多余的行为	
	关键行为的后果	
	员工自己能否支配或控制上述后果	
	员工事件处理欠缺的方面	

一 | 培训需求分析

● 8、胜任力分析法

- 胜任能力是指员工胜任某一工作所应具备的知识、技能、态度和价值观等。现在，许多公司都在依据经营战略建立各岗位的胜任能力模型，以为公司员工招聘与甄选、培训、绩效考评和薪酬管理提供依据。
- **基于胜任能力的培训需求分析有两个主要步骤：**
 - (1) **职位描述**：描述出该职位的任职者必须具备的知识、技能、态度和价值。
 - (2) **能力现状评估**：依据任职能力要求来评估任职者目前的能力水平。

一 | 培训需求分析

方法			
	将有关事项转化成问题以问卷形式进行调查	成本低；信息比较齐全；可大规模开展	针对性强；很难收集具体信息；难保证回收率
	可根据访谈的对象和内容灵活变换形式	方式灵活；信息直接；易得到支持和配合	主观性强；分析难度大；需要高水平访谈员
	包括拍摄和取样	资料直观、真实	实施设备成本高；可能以偏概全；
	到员工的工作岗位上了解员工的具体情况	可以得到有关工作环境的信息；所得资料与培训需求相关性较高	可能会影响观察对象的行为方式；观察结果只是表面现象
	将员工或团队的期望绩效和实际绩效比较	能够找出企业绩效弱点；易于对比分析	工作量大，需对绩效进行有效估计；
	利用现有文件资料综合分析培训需求	耗时少；成本低；信息质量高	不能显示解决办法；需要分析专家
	以影响较大的事件来收集培训需求信息	易于分析和总结	事件具有偶然性；易以偏概全
	分析员工对工作的胜任情况来判断培训需求	能够对比职位需要的能力和员工能力	分析容易片面

一 | 培训需求分析

- **(三) 形成培训需求分析报告**
- 在进行培训需求分析预测以后，对培训需求分析预测的情况进行整理和汇总，形成书面报告。培训需求分析报告不但作为某一培训项目开发前的培训需求分析预测工作的总结材料，而且还是企业总体培训计划制定前的调研报告。一份培训需求分析报告的基本内容包括：
 - ✓ 1、分析预测工作概况
 - ✓ 2、分析预测的主要内容
 - ✓ 3、总结培训需求

一 | 培训需求分析

■ 1、分析预测工作概况

- 此次培训需求分析预测的组织领导、工作目的、起止时间、接触的组织 and 人员（包含数量）、采用的方法、工具等等。

一 | 培训需求分析

■ 2、分析预测的主要内容

- 组织层面分析，包括企业面临的外部背景、市场竞争的形势、本行业的发展状况、企业内部面临的问题和改革情况；
- 工作层面的分析，企业员工素质与工作岗位素质要求的匹配程度，从员工队伍的年龄、文化结构、管理人员与操作人员比例、技术登记结构、岗位能力胜任程度等方面入手，重点分析出问题和差距；
- 员工个人层面的分析，包括员工对培训的认识程度分析、员工的认可和需求的程度；培训资源条件分析，包括企业内外可利用的教师、教材、设施、工具和企业培训经费支持情况等。

一 | 培训需求分析

■ 3、总结培训需求

- (1) 通过员工培训能够解决企业哪些问题？
- (2) 解决以上差距需要开发哪些培训项目？每一培训项目又要具体说明：培训目的、培训对象及其目标人群、培训的目标、培训内容、培训方式、时间、考核方式。
- (3) 企业领导和员工对培训的态度。
- (4) 企业具有的培训资源，企业可利用的外部资源
- (5) 培训项目运行可能出现的障碍和问题

二 | 明确培训目的

- 培训目的一般可以表述为：希望培训对象在接受培训之后，了解培训之前不知道的内容，或是能够做培训之前不能做的事情。
 - 目标培训就要求人员能够制定、分解自己的工作目标。
 - 培训目的必须明确，可衡量性：**可加以衡量和观察的行为、判断行为实施情况的标准，以及实施上述行为的条件。**
- **通过培训目的的第一个组成部分，可以明确被培训对象的具体期望是什么。第二个组成部分，可以明确被培训对象应达到的预期绩效水平。第三个部分说明了行为实施的条件。**

三 | 制定培训计划

- 培训计划和设计是基于对培训需求了解基础上展开的工作，其目的是保证培训工作合理开展、规范培训工作、提高培训效率的有效手段，培训计划主要有以下一些内容：
 - ✓ **(一) 确认培训预算**
 - ✓ **(二) 选定培训对象**
 - ✓ **(三) 遴选培训者**
 - ✓ **(四) 设计培训课程**
 - ✓ **(五) 选择培训形式和方法**
 - ✓ **(六) 培训时机选择**

三 | 制定培训计划

□ (一) 确认培训预算

- 通常培训预算都是由公司决策层决定的，但是HR应该通过向决策层呈现出为培训投资的“建议书”，说明为什么公司应该花钱培训，公司将得到什么回报。在不同行业，公司的培训预算的差异可能很大，
- 经常会遇到的情况是总培训需求量将超出培训预算。在这种情况下，企业需要进行先后排序，并决定哪些课程将会运行和哪些课程不会。最好办法是通过咨询部门经理，给他们一个机会说哪些培训是最重要的。培训专家何守中认为基本的考虑是使培训投入为公司达到最佳绩效产出。哪些课程可能对参训员工绩效产生最积极的影响，进而提升公司的总体绩

三 | 制定培训计划

□ (二) 选定培训对象

- 明确了培训要求之后，企业首先要确定需要培训的人员。培训的一个重要目的就是让不符合岗位知识和技能要求的员工通过培训后符合要求。但是，企业的培训资源是有限的，如何合理的分配培训资源是人力资源部和直线经理面临的重要问题。
- 一般来说，企业的重点培训对象包括：①新招聘员工；②可以改进目前工作的人；③组织要求他们掌握其他技能的人；④有潜力的人。

三 | 制定培训计划

□ (二) 选定培训对象

□ 影响员工培训效果的因素是三维的——**员工的态度、学习能力和技能差距**。

□ 我们可以将员工态度分为好和差，学习能力强和弱，技能差距大和小，由此组成了八种状况。将公司的员工按其个人状况可以分别划分在不同的区间中，据此可以确定哪些员工可以进行培训；哪些员工的培训是浪费企业资源；需要培训的员工的培训重点是什么等等，我们将这些内容可以归纳为表。

□ 下表可以帮助我们辨别企业中到底哪些人是需要培训的，培训的重点是什么，有了这样的指导，就可以避免企业培训资源的浪费，提高培训的效果。

三 | 制定培训计划

培训对象分析维度

区间	员工特点			是否投入培训	培训重点或人力资源管理对策
	态度	技能差距	学习能力		
A	差	小	强	是	了解员工真实想法，加强对其敬业精神的培训，增强对企业的认同感
B	好	小	强	是	对其进行进一步的能力开发培训，作为企业的重要后备力量培养
C	差	大	强	不确定	视情况而定，如是新员工则可以对其进行培训，若是老员工则没有培训价值，应该放弃
D	好	大	强	是	主要对其进行技能方面的培训，这部分人是培训的重点
E	差	小	弱	否	其技能能满足工作要求，对该员工投入过多的培训费时费力还可能得不到好收益
F	好	小	弱	否	由于其学习能力差，而且已能很好地完成工作，所以不用过多地投入
G	差	大	弱	是	可以采用师带徒的方式对员工进行最简单的培训
H	好	大	弱	否	经考察确认后，可以淘汰这部分人员

三 | 制定培训计划

□ (三) 遴选培训者

- 企业培训工作者是企业培训工作的主体，在员工培训中占据总要地位，是企业培训的具体实施者和落实者，关系到培训效果的好坏。一名合格培训师，必须在个人能力、心理素质、职业态度等方面有严格的要求。
- 一般来说，培训者的来源渠道无非是两种：一是**外部聘请**；二是**内部开发**。

三 | 制定培训计划

培训者来源渠道的优缺点比较

来源渠道	优点	缺点
外部聘请	培训者比较专业，具有丰富的培训经验； 不受束缚，可以带来新观点和新理念； 员工比较容易接受	费用比较高、风险大； 对企业不了解，培训内容可能不实用，针对性不强； 责任心可能不强
内部开发	对企业比较了解，培训更有针对性； 培训专业技能和知识比较有优势； 费用比较低； 可以和受训人员进行更好的交流	可能缺乏培训经验和技巧； 受企业状况的影响比较大，思路没有创新； 可能耽误培训者自身的本职工作

三 | 制定培训计划

• (三) 遴选培训者

- 企业在生产经营中感到迷茫或者企业员工缺乏活力时，常常需要“外脑”来输入新的观点和理念。同时，企业高层管理者的培训常常通过聘请外面的讲师或者让管理者走出去的方式来进行。
- 除此之外，我们建议企业在大部分场合应该采用如选择内部资深员工作为培训导师，这一方面可以节省外聘讲师的高额课酬费用另一方面，也是最重要的方面，即内部资深员工对企业的经营特点和方式，以及目标市场的状况更为熟悉，由他们对员工进行培训和交流可以有针对性，使受训员工更快地将所掌握的知识在工作中运用。

三 | 制定培训计划

□ (三) 遴选培训者

- 内部培训者的遴选，可以由各个部门上报有资格的培训者候选人名单，培训部门对候选人进行筛选，然后培训部门负责对培训者队伍组成人员进行培训技能方面的培训，再由企业高层管理机构或高层管理者对培训合格后的人员进行培训者的资格认定。
- 人力资源培训部门和培训者之间是伙伴合作的关系，是业务指导与被指导的关系，而不是领导与被领导的关系。最后要保持培训师开发实施培训的相对独立性，但需及时协作、指导和监督。

三 | 制定培训计划

□ (四) 设计培训课程

□ 现代培训的内容一般分为五个方面：

- ✓ ①知识培训，目标是解决“知”的问题；
- ✓ ②技能培训，主要解决“会”的问题；
- ✓ ③思维培训，解决“创”的问题；
- ✓ ④观念培训，解决“适”的问题；
- ✓ ⑤心理培训，解决“悟”的问题。

□ 根据培训的内容和培训需求分析的结果，可将培训课程分为员工**入职培训课程**、**固定课程**和**动态课程**三类。

三 | 制定培训计划

◆ (四) 设计培训课程

- ◆ 1、员工入职培训课程设置较为简单，属普及性培训，课程主要包括企业文化、企业政策、企业相关制度、企业发展历史等。
- ◆ 2、固定培训课程是基础性培训。是从事各类各级岗位需掌握的应知应会知识和技能，岗位调动、职位晋升、绩效考核反应知识、技能有欠缺者需加强固定课程培训。固定培训课程设置的工作量最大。
 - 首先，人力资源部会同各级部门，从岗位分析入手，对所有岗位进行分类。在分类基础上对每一类进行层次级别定义和划分。由此，按照企业的组织结构和岗位胜任模式来建立固定课程体系就有了分析的基础和依据。
 - 其次，以各级各类岗位为基础，分析员工开展业务工作所需的职业化行为模块和行为标准，分析支持其所需的专业知识和专业技能。由此，确定各级各类的培训课程，从而开发出相应的培训教材。不同级别的必备知识可以是相同的，但在深度和广度上应该有所区别。

三 | 制定培训计划

◆ (四) 设计培训课程

- ◆ 3、动态培训课程是根据科技、管理等发展动态，结合企业发展目标和竞争战略做出培训分析，这类培训是保证员工能力的提升，为企业的发展提供人才支持。动态培训课程可以从两个层次上进行分析：
 - 第一，企业目标。分析企业的发展方向和竞争战略，考虑与此相关的管理思路、管理观念和工作重点的转移，组织流程的改造及涉及新的技术领域、工艺技术，并以此确定培训课程。
 - 第二，从科技发展角度分析，根据由此带来的新技术、新的管理理念来确定培训课程。

三 | 制定培训计划

- **(五) 选择培训形式和方法**

- 培训有很多种形式，包括在职培训、岗前培训和脱产培训等，我们根据培训的实际需要来选择。如果培训内容含量大、要求高、时间长，那么我们选择脱产培训比较合适，反之，对于那些知识、技能补充性的培训我们可以采用在职培训的形式。

三 | 制定培训计划

• (六) 培训时机选择

- 员工培训方案的设计必须做到何时需要何时培训，通常情况下，有下列四种情况之一时就需要进行培训。

• 1、新员工加盟组织

- 大多数新员工都要通过培训熟悉组织的工作程序和行为标准，即使新员工进入组织进已拥有了优异的工作技能，他们也必须了解组织运作中的一些差别，很少有员工刚进入组织就掌握了组织需要的一切技能。
- 另外，针对新员工刚入职时稳定性差、倾向离职的特点，企业可以对在试用期内的员工除进行新员工的引导培训外，不要做过多的深层培训，这是因为在试用期内企业与员工双方还了解不深，在信息不全面条件下的决策常常会给企业带来巨大的风险。这样可以避免企业的培训投资成本无法收回，给企业造成巨大的、长远的损失。

三 | 制定培训计划

• 2、员工即将晋升或岗位轮换

- 虽然员工已经成为组织的老员工，对于组织的规章制度、组织文化及现任的岗位职责都十分熟悉，但晋升到新岗位或轮换到新岗位，从事新的工作，则会产生新的要求，尽管员工在原有岗位上干得非常出色，对于新岗位准备得却不一定充分，为了适应新岗位，则要求对员工进行培训。

• 3、由于环境的改变，要求不断地培训老员工

- 由于多种原因，需要对老员工进行不断培训。如引进新设备，要求对老员工培训新技术；购进新软件，要求员工学会安装与使用。为了适应市场需求的变化，组织都在不断调制自己的经营策略，每次调整后，都需对员工进行培训。

三 | 制定培训计划

• 4.满足补救的需要

- 由于员工不具备工作所需要的基本技能，从而需要培训进行补救。在下面两种情况下，必须进行补救培训：
 - ①由于劳动力市场紧缺或行政干预或其它各方面的原因，你不得不招聘了不符合要求的职员；
 - ②招聘时看起来似乎具备条件，但实际使用上其表现却不尽人意。

四 | 组织实施培训

- 培训的组织工作首先应获得培训支持，组建培训项目小组。在准备阶段成立项目小组，主要是协调培训中的各项工作安排，确保培训如期圆满地进行，其分工可以参看下表。

培训项目小组成员分工

人员	具体分工
人力资源部经理（组长）	整个培训的总体筹划、总体安排
培训专员（副组长）	培训工作的具体操作、执行
培训讲师或机构	培训讲义、培训要求的传达，培训反馈的整理
培训支持部门	培训器材、食宿、车辆等后勤供应工作
相关部门主管、受训者	提供培训建议和辅助性工作

四 | 组织实施培训

- 另外，在培训过程中，组织者要及时与老师、学员沟通交流，指出讲师培训的优缺点和学员反映的情况，并与讲师协调改进，这时组织者要做的工作主要有：

■ 1、加强学员兴奋点

- 如果老师的讲课很受学员欢迎，培训组织者就要把学员兴奋点及时反馈给讲师，让其着重对待。如果学员对现场培训意犹未尽，这时可以采取适当延长培训时间、安排课下座谈研讨等形式，让培训效果更佳。

■ 2、把握主题方向

- 培训过程中，讲师讲课或者学员讨论，出现跑题甚至是企业避讳的话题，或者讲师讲课层次混乱、内容含混不清时，培训组织者就要随时提醒讲师、调整讲话内容或层次安排，使培训按照事先的规划进行。

四 | 组织实施培训

■ 3、把握课程松紧度

- 培训过程中，学员如果反映课程节奏慢或者跟不上讲师的速度时，就需要提醒讲师调整时间和节奏，按学员接受的速度进行。

■ 4、协调培训形式

- 培训形式要与学员的具体情况相匹配，在培训中如果学员对培训形式(如游戏、讨论等)不认可，表现出不耐烦，或者学员对培训形式所表现的主题不明白，接受起来有难度，这样就需要及时调整培训形式。

-

五 | 培训效果评估与转化

- 所谓的培训评估也就是对培训进行评价，它指依据培训目标，对培训对象和培训本身做一个价值判断。培训评估是对培训项目的改进，或者是为企业以后的培训工作积累经验，一般的培训项目都要进行评估。从严格意义上来讲，培训评估并不能说是培训的最后一个阶段，因为在有些培训中，评估可能是贯穿于培训活动的始终。本书将在后面的章节专门详细阐述培训效果的评估与转化。

第三节 培训技术与方法

一 | 直接传授培训方式

- **直接传授培训方式**是指培训者直接通过一定途径向培训对象发送培训中的信息。这种方法的主要特征就是信息交流的单向性和培训对象的被动性。尽管这种方法有不少弊端，但仍有其独特作用。其具体形式主要有**课堂教学法、专题讲座法、个别指导法以及影视法等**。



一 | 直接传授培训方式

(一) 课堂教学法

【案例7-1】汉堡大学的历史

麦当劳为了追求高品质、一致性，对加盟者进行必要的培训一直是其重要的举措。1957年，麦当劳制作了一部训练影片，打算在各加盟店里分别讲习训练。后来麦当劳的经理们觉得必须制造出教室的气氛，才能教这些加盟者一般的经营的哲学和理论，而这些在各个店里是做不到的。当时，没有任何经营连锁业者想到开设一个全天候的训练中心，但麦当劳为了使所有加盟者对标准化有充分认识，决心付诸实践，努力达到这一目的。最初，麦当劳在一个店里的地下室建造了一间教室，配备了必要的教学器材，并且聘请全天专职的教师任教。这样，1961年2月麦当劳成立了著名的汉堡大学。

二、直接传授培训方式

□（一）课堂教学法

- 麦当劳采用的这种方法就是课堂讲授法。这种方法属于传统模式的培训方式，指培训师通过语言表达，系统地向受训者传授知识，期望这些受训者能记住其中的重要观念与特定知识。
- 在企业培训中，经常开设的专题讲座就是采用讲授法进行的培训，适用于向群体学员介绍或传授某一个单一课题的内容。培训场地可选用教室、餐厅或会场，教学资料可以事先准备妥当，教学时间也容易由讲课者控制。这种方法要求授课者对课题有深刻的研究，并对学员的知识、兴趣及经历有所了解。

一 | 直接传授培训方式

□（一）课堂教学法

□ **课堂教学法的优点**：传授内容量大，有利于大面积培养人才；传授的知识比较系统、全面；对培训环境要求不高；学员可利用教室环境相互沟通；学员能够向教师请教疑难问题；而且这种培训中员工平均培训费用较低。

□ **其缺点是**：课堂教学中常常因为传授内容过多，学员难以吸收、消化；课堂教学这种方式容易导致理论与实践相脱节，而且单向传授不利于教学双方互动，同时也不能满足学员的个性需求；一般情况下，这种传授方式较为枯燥单一，不适合成人学习方式。

□ **培训中采用课堂教学法时，应注意以下一些问题**：课堂讲授内容逻辑性要强；课堂讲授中要把握住难点、重点；要聘请合适水平的教师授课；尽量配备必要多媒体设备，加强培训效果；要保留适当的时间进行培训员与受训人员之间的沟通，用问答形式获取学员对讲授内容的反馈。



一 | 直接传授培训方式

• (二) 工作指导法

【案例7-2】联想集团的新员工培训

联想集团的新员工在上岗之前，都要指定一对一的指导人。公司有一系列的规范来选择指导人，包括要求和资格认定及指导工作评价，在新员工报到前一周，各部门就要将名单报人力资源部，进行资格审查。新员工在没有指导人的情况下，该部门要暂缓进入计划，待有合格的指导人后方可进入。指导人负责带新人并考察新员工在试用期间的表现能力等，其作用一是代行人力资源部的考察职责，二是通过帮带行使部门职责。在这种体制下，新员工通过指导人的帮助，能够尽快进入角色。

一 | 直接传授培训方式

□ (二) 工作指导法

- 联想集团这种指导人制度和我国以前的“师傅带徒弟”或“学徒工制度”相类似。
- **工作指导法**是部门专业技能训练的通用方法，一般由部门经理或管理员主持，由技术能手担任培训师，以现场向受训人员简单地讲授操作理论与技术规范，然后进行标准化的操作示范表演。学员则反复模仿实习，经过一段时间的训练，使操作逐渐熟练直至符合规范的程序与要求，达到运用自如的程度。培训师在现场作指导，随时纠正操作中的错误表现。
- 目前我国仍有很多公司在实行这种帮带式培训方式，其主要特点在于通过资历较深的员工的指导，新员工能够迅速掌握岗位技能。这种方法有时显得单调而枯燥，培训师可以结合其他培训方法与之交替进行，以增强培训效果。

一 | 直接传授培训方式

□ (二) 工作指导法

- 在工作指导中，新员工在师傅指导下开始工作，可以避免盲目摸索，从指导人处直接获取丰富的经验，而且能够尽快融入团队；特别是对于刚从高校毕业的学生来说，这种培训方法可以消除他们进入工作的紧张感；工作指导法还有利于企业传统优良工作作风的传递。
- 但如果企业没有良好的制度保障，工作指导法有时并不能发挥出这些作用，例如为防止新员工对自己构成威胁，指导者可能会有意保留自己的经验、技术，从而使指导浮于形式；指导者本身水平的高低对新员工的学习效果有极大影响；相反，指导者不良的工作习惯也会感染新员工；最为关键的是，采用个别指导法进行培训，不利于新员工的工作创新。

一 | 直接传授培训方式

□ (三) 影视法

□ **影视法**就是运用电影、电视、投影或录像等手段对职工进行培训，员工在观看相关内容的影片过程中学习。随着声像资料的普及与广泛应用，许多企业的外语培训已采用电化教学手段，并取得了较好的效果。除了外语培训，有条件的企业还运用摄像机自行摄制培训录像带，选择一定的课题将企业实务操作规范程序、礼貌礼节行为规范等内容自编成音像教材用于培训中。

□ 影视培训法的优点在于形象，但如果缺乏现场讲解，其效果会受到很大影响，而且这种方法比较枯燥单一，不易于员工集中精神，掌握重点。一般情况下只依靠电影等影视设备进行培训效果并不大，其主要是为了增强培训的效果，提高培训工作的趣味性、生动性，而作为其它培训方式的辅助培训设备。

二 | 参与式培训方法

- 参与式培训法是调动培训对象积极性，让其在培训者与培训对象双方互动中学习。这类方法的主要特征是：每个培训对象积极主动参与培训活动，从亲身参与中获得知识、技能和正确的行为方式。其主要方法有：
 - **(一) 角色扮演法**

【案例7-3】IBM如何培训销售人员

模拟销售角色是IBM公司市场营销培训的一个组成部门。在公司第一年的全部培训课程中，没有一天不涉及这个问题，并始终强调要保证演习或介绍的客观性，包括为什么要到某处推销和期望达到什么样的目的。同时，对这些产品的特点、性能以及可能的效益要进行清楚的说明和演习。该公司采取的模拟销售角色的方法是，学员们在课堂上经常扮演销售角色，教员扮演客户，向学员提出各种问题，以检查他们接受问题的能力。

二 | 参与式培训方法

□ (一) 角色扮演法

- 角色扮演法，又叫角色模拟法，就是培训者给一组人或某一个人提出一个情景，让参加者身处模拟的日常工作环境之中，并按照他在实际工作中应有的权责来担当与其实际工作类似的角色，模拟性地处理工作事务，从而提高处理各种问题的能力。
- 这种方法的精髓在于“以动作和行为作为练习的内容来开发设想”，也就是说，它不针对某问题的相互对话，而针对某问题的实际行动，以提高个人及其集体解决问题的能力。
- 这种方法比较适用于训练态度仪容和言谈举止等人际关系技能。比如询问、电话应对、销售技术、业务会谈等基本技能的学习和提高。适用于新员工、岗位轮换和职位晋升的员工，主要目的是为了尽快适应新岗位和新环境。

二 | 参与式培训方法

• 这种培训方法的**优点**:

- 学员参与性强，学员与教师之间的互动交流充分，可以提高学员培训的积极性；
- 特定的模拟环境和主题有利于增强培训效果；
- 通过观察其它学员的扮演行为，可以学习各种交流技能；
- 通过模拟后的指导，可以及时认识到自身存在的问题并进行改正；
- 在提高了学员的业务能力同时，也加强了其反应能力和心理素质。

• 这种培训方法的**不足之处**:

- 场景的人为性降低了培训的实际效果；模
- 拟环境并不代表现实工作环境的多变性；扮演中的问题分析限于个人，不具有普遍性。

二 | 参与式培训方法

- **实施角色扮演法中应注意以下一些问题：**

- 一是教师要为角色扮演准备好材料以及一些必要的场景工具；
- 二是扮演目的要明确；
- 三是扮演前的角色描述应该详细；
- 四是扮演结束后要进行必要的讨论，并对每一个扮演要做“事后汇报总结”。

二 | 参与式培训方法

(二) 案例研究法

【案例7-4】哈佛大学的案例研究法

目前世界上最有名的案例设计来自哈佛大学。早在1980年，哈佛法学院教授Mr. Christopher Langdell发明了个案研究方法，将法院的判例作为个案。以后，这种方法逐渐发展到医学、商业和社会工作方面。

现在，哈佛大学的案例研究法的做法是：讲师先将故事作简要的介绍，并描述问题发生所需要的条件或可能的状况，学生自行想过一遍以后，再看资料，这样有利于激发学生的想象力和发现案例的吸引力，然后由学生个人从个案中去寻找答案。或者透过团体的训练方式，由于每个学生的想法不同，可能提出许多不同形式的解决方法，学员在训练中互相观摩学习。

二 | 参与式培训方法

- 目前世界上最有名的案例设计来自哈佛大学，早在1980年，哈佛法学院教授Mr. Christopher Langdell发明出来了个案研究方法，将法院的判例作为个案，以后这种方法逐渐发展到医学、商业和社会工作方面。
 - 案例研究法是一种信息双向性交流的培训方式，其将知识传授和能力提高两者融合到一起，是一种非常有特色的培训方法。
 - 案例讨论可按以下步骤开展：**发生什么问题、问题因何引起、如何解决问题、今后采取什么对策。**
 - 案例研究过程中学员的参与性强，而且这种教学方式生动具体，直观易学，可以激发学员的学习积极性，学员在分析过程中将解决问题能力的提高融入到知识传授当中。另外，学员之间能够通过案例分析达到交流的目的。
 - 适用的对象是中层以上管理人员，目的是训练他们具有良好的决策能力，帮助他们学习如何在紧急状况下处理各类事件。

二 | 参与式培训方法

• 实行案例研究法有以下几点要求：

- 一是案例要具有真实性，不能随意捏造，在缺乏案例的情况下，可鼓励培训对象从自己的工作环境中寻找案例，这样也有利于学员自身能力的提高；
- 二是案例要和培训内容相一致；
- 三是案例的呈现要客观生动，不能只是一些事例、数据的罗列；
- 四是案例不能只包含唯一的答案；
- 五是教学中采取分组讨论法，并且每一个人都要提出自己的意见和看法，讨论结束后，要将讨论结果公布，并由培训顾问再对培训对象进行引导分析，直至达成共识。

二 | 参与式培训方法

(三) 头脑风暴法

【案例7—5】西门子的“后院大学”

任何公司都会遇到一些令自己棘手的难题，西门子公司也不会例外，但它没有像其他公司一样花高额费用请外脑来解决。西门子的主管们建立了西门子大学，参加培训计划的分析部、工程部的主管们像攻读MBA的学生一样，分析公司的业务案例，解决实际问题。每年西门子公司学员们要在一起聚好几次，参加在世界各地举行的课堂难题讨论会。

有一次，由6个中层管理人员组成的学习小组为了解决驻英机构问题，声称正在设计用什么方法收购电话业务。为了转化那些对其不信任者的观点，改变他们现有的管理思路和方法，他们起草了一份报告，详细列举了可节省数百万美元的方方面面，结果新措施使公司移动电话费猛降了60%。

西门子公司的那种培训方法就是我们所说的“头脑风暴法”，也有人将其称为“研讨会法”、“讨论培训法”或“管理增值训练法”等。头脑风暴法的特点是培训对象在培训活动中相互启迪思想、激发创造性思维，它能最大限度地发挥每个参加者的创造能力，提供解决问题的更多更佳方案。

二 | 参与式培训方法

- 运用头脑风暴法只规定一个主题，把参加者组织在一起无拘无束地提出解决问题的建议或方案，组织者和参加者都不能评议他人的建议和方案。事后再收集各参加者的意见，交给全体参加者。然后排队重复的、明显不合理的方案，重新表达内容含糊的方案。组织全体参加者对各可行方案逐一评价，选出最优方案。
- 头脑风暴法的关键是要排除思维障碍，消除心理压力，让参加者轻松自由、各抒己见。讨论的组织者要善于激发学员踊跃发言，引导学员自由发挥想象力，增加群体培训的参与性；还要控制好讨论会的气氛，防止讨论偏离主题；通过分阶段对讨论意见进行归纳小结，逐步引导学员对讨论结果达成比较统一的认识。
- 适用于以研究问题为主的培训内容，对培训师的技巧要求很高。

二 | 参与式培训方法

- 运用这种方法进行培训，培训本身就能为企业解决实际问题，帮助学员解决工作中遇到的实际困难，大大提高了培训的收益；而且这种培训方法集中了集体的智慧，达到了学员之间相互启发的目的，大大提高了培训中学员积极性，小组讨论也有利于加深学员对问题理解的程度。
- 尽管这是一种培训收益很高、很明显的培训方法，但它不一定适应所有培训，主要是这种培训法对培训顾问要求高，培训顾问在培训中主要扮演引导的角色，讲授的机会较少，如果其不善于引导讨论，可能会使讨论漫无边际；而且主题的挑选难度大，不是所有的主题都适合用来讨论；研究的主题能否得到解决也受培训对象的水平限制。

二 | 参与式培训方法

□ (四) 游戏法

- 游戏法是指由两个或更多的参与者在遵守一定规则的前提下，相互竞争并达到预期目标的方法。
- 通常游戏中含有竞争或变革的内容，在某些实例中，小组要在一个新创的游戏中获得一个角色，此角色要在一段时间内或一个特定的事件中依据所掌握的信息经营公司的业务，例如，公司销售活动游戏等。而在宝洁的Build A Tower游戏中，游戏本身不仅仅是在测团队的分工能力和考察leader的把握重点能力，它还告诉被测者重要的企业哲学。

- 优点**：这种方法的趣味性能激发学员积极参与，培训对学科的兴趣。通过寓教于乐，学员在感受游戏乐趣的同时得到启发，不仅可以激发学员的创新精神和潜在能力，还能改善学员集体的人际关系，加深相互了解。同时将复杂的场景直观化、形象化，便于学员理解和记忆；
- 缺点**：游戏法使用面不宽，较适合观念和态度方面的培训，而且游戏的开发准备需要花较多时间，游戏需根据情况经常修改。

二 | 参与式培训方法

□ (五) 咨询式培训法

□ **咨询式培训**通过全面深入的互动沟通及管理现状研究，准确把握企业的实际情况，全面分析企业存在的主要问题及问题的本质原因，提供针对性的系统培训方案，通过测评式培训、推进式培训、案例互动培训及跟进辅导和系统支持，提供切实可行的解决方案，解决企业的实际问题。

□ 这种培训方式要求事先对问题有比较好的明确，如果受训者提不出问题，或者对问题把握不准，那么这样的培训效果就会大打折扣。咨询式培训的结果不一定是达成现成的观点，而是掌握思考问题的方式并掌握解决问题的能力，许多企业管理方面的培训正逐渐采用这种培训形式，效果比较好。

二 | 参与式培训方法

□ (六) 户外训练法

- **户外训练法**通过对个人项目和团体项目及对个人极限的挑战，使员工认识自身潜能，增强自信心；克服心理惰性，磨练战胜困难的毅力；启发想象力与创造力，提高解决问题的能力；认识群体的作用，增进对集体的参与意识与责任心；改善人际关系，学会关心，更为融洽地与群体合作；让学员体会到在日常的工作场景中体会不到的东西，增强团队协作意识。
- 此种培训方式比较适合于团队训练或者新理念等内容的培训。

三 | 其它培训方法

• (一) 网上培训

• 与传统培训相比，网上培训有很大的**优越性**：

- 培训过程中，无须将学员从各地召集到一起，大大节省了培训费用；
- 在网上培训方式下，网络上的内容容易修改，且修改培训内容时，勿须重新准备教材或其它教学工具，费用低，因此，可及时、低成本的更新培训内容是网上培训的又一大优势；
- 网上培训还可充分利用网络上大量的声音、图片和影音文件等资源，增强课堂教学的趣味性，从而提高学员的学习效率；
- 网上培训的进程安排也比较灵活，学员可以充分利用空闲时间进行，而不用中断工作

三 | 其它培训方法

- **但网上培训也有一些缺点：**

- 首先是网上培训要求企业建立良好的网络培训系统，这需要大量的培训资金，中小企业由于受资金限制，往往无法花费资金购买相关培训设备和技术；
- 另外，某些培训内容并不适用于网上培训方式，如关于人际交流的技能培训就不适用于网上培训方式。

三 | 其它培训方法

□ (二) 员工自我指导

- 是指在不需要任何指导者的情况下，由受训者自己根据自身的情况，安排学习**员工自我指导**进度和学习内容的一种方法。这一方法比较适合于一般概念性的学习，由于承认学习具有偏重经验和理解的特性，让具有一定学习能力与自觉的学员自学，是一种既经济又实用的方法。
- 员工自我指导的**优点**是学员的自主性比较强，可以在不影响工作的业余时间中，依照自己的进度节奏进行有重点、有选择的学习，这种方式还有助于为企业节约培训费用和培养学院的自学能力，而这种能力对于学员终生受教育起着重要的作用。
- 但自学的**缺点**也很明显，自学的内容受到限制，一些需要交流、演练、指点才能掌握的内容显然不适合自学，学习中的疑问和难点也往往得不到解答。另外，自学还具有监督性弱的缺陷。

三 | 其它培训方法

□ (三) 干中学的方法

□对任何理论学习、课堂教学，只有在实践中应用才会有切身体会，深入骨髓，转化为自觉的习惯。员工在工作中遇到了问题，可以马上向别人请教，或者找资料学习，经过一段时间努力后，终于解决了问题，成为自身的经验积累。另一方面，管理者通过有意识给下属一些具挑战性的工作，可以锻炼下属的特定能力。

四 | 培训方法的选择

- 很多人在选择培训方法时，总是追求选择所谓的最佳培训方法。其实，普遍适用的、最佳的方法是没有的，只能说对于不同的目标和条件而言，某种培训方法是最合适的。在培训时，我们要力求采用最合适的培训方法。如果选择了不恰当的培训方法，将直接影响学员对培训内容的接受，从而影响培训的整体效果，从经济效益上来说也是不合算的。

四 | 培训方法的选择

➤ (一) 依目标而定

- 如果培训的目标只是为了令学员获取一些理论方面的知识，那么自学由于操作方式简便、费用较低易被成年学员所接受而成为首选方法，而内部网络借助计算机界面的丰富性与学习时间的灵活性优势在备选项中列第二位。
- 当培训目标是为了训练学员分析解决问题的能力时，案例研究由于其分析有针对性特点列第一位；角色扮演由于实践性强列第二位；头脑风暴由于学员参与度高的优点列第三位。
- 当培训目标是为了改变学员态度与提高人际交往能力时，由于需要借助人與人之间的实际交流来进行，因此具有信息传递单向性特征的培训方式如影视法等通常不被使用。
- 在实现知识的巩固与保持这一培训目标方面，自学的实践性与主动性最佳，因此是实现这一目标的最合适选择。

四 | 培训方法的选择

■ (二) 视条件而变

■ 1、学员构成

- 学员构成这一条件会通过学员的职务特征、技术心理成熟度与学员个性特征三方面来影响培训方式选择。
- **(1) 就学员职务特征看，可分为低层操作型、中层管理型与高层管理型员工。**
 - 低层操作型员工的培训多与日常事务性工作相关，往往通过聘请专业技术人员授课的方式对其进行新技术讲座、新标准的培训，也常通过小组讨论的方式让学员巩固所学知识
 - 中层管理者由于需对其进行协调能力与分析解决问题能力的培训，案例研究、讨论等实战性的方式较多被运用。由于中层管理者日常工作的不确定性较高，因此面向获取概念性知识的集中培训往往较少使用；
 - 高层管理者由于工作的不确定性更大，且需作出企业发展的战略，因此研讨会方式尤其适合，另一方面，因其对培训时间的灵活性与信息的速度与质量要求高，因此网上培训、自学也适合高层管理者的培训。

四 | 培训方法的选择

- **(2) 从学员的技术、心理特征来看，学员可分为成熟与非成熟两种类型。**
 - 当学员的技术、心理都成熟时，已不愿轻易接受他人的观点，对事务有自己的分析与理解，对其采用灵活性差的培训方式就不符合其已成熟的心理特点，因此课堂讲授、影视法的运用效果较差；
 - 当学员技术、心理不成熟时，采用课堂讲授等尽管灵活性差，但适合基本知识技能传授，可促使其尽快掌握基本的技术，适应企业的管理方式。
- **(3) 学员的个性特征也是影响培训方式选择的一大因素。库柏将学员分为四类：积极主动型、反思型、理论型和应用型。**
 - 积极主动型的学员在学习中有强烈的参与意识，表现欲强，具有丰富的想象力和创造力，注重感情，对这类学员可采用讨论、案例法等；

四 | 培训方法的选择

- 反思型的学员擅长归纳推理，特别注重对信息的收集和分析，考虑问题过于理性化，做事小心谨慎，对别人常持否定态度，对这类学员不适合采用参与度高的培训方式，而宜用讲授的培训方式；
- 理论型学员偏好假设、思维、理论模型和系统分析，崇尚理性和逻辑，此类人善于用分析的方法进行学习，宜采用自学、研究、案例分析、网络等培训方式；
- 应用型学员注重理论与实践相结合，喜欢新的经历和冒险，适应能力强。基层管理者、工程师、高级技工等多属此类型人才，对其宜采用案例分析、角色扮演等方式。

四 | 培训方法的选择

■ 2、工作可离度

- 如果学员工作可离度低，进行集中培训会影响其业务的开展，因此较适合自学，内部网络也为此提供了硬件支持。
- 当学员工作可离度高时，企业可以根据其它条件对培训方式进行选择。如现行企业对销售员工的分散培训就多考虑这一因素。

四 | 培训方法的选择

■ 3、工作压力

- 当组织中员工的工作压力很大，内外部竞争激烈时，即使企业不组织集中正式培训，员工也会为了提高自己的竞争实力而去自学，此时适合采用控制力较弱的内部网络学习、自学。
- 当组织中员工的压力较小时，采用这种方法常常会因为员工的惰性而导致培训的失败，因此这时适宜用正式的培训。如目前许多公司在制度中对员工的职业资格、素质标准作出硬性规定，通过对员工施加制度压力的方式来促进组织内学习风气的养成。
- 此外，各种培训方法在学习效果的各项指标上也有所区别。

四 | 培训方法的选择

培训方法效果比较表

方法内容	课堂授课	影视	案例研究	头脑风暴	游戏	角色扮演	网上培训
信息反馈	差	差	中	优	优	良	中
信息强化	差	差	中	良	中	良	良
实践	差	差	良	良	差	良	中
激励	差	差	中	优	良	中	中
费用	低	中	低	中	高	中	高
获得知识	优	良	中	差	良	差	优
转变态度	优	良	良	中	中	差	良
解决问题能力	优	优	差	中	差	中	良
人际关系能力	优	良	良	中	中	差	中
参与者接受性	优	中	差	良	差	中	优
保持知识	中	良	中	差	优	良	优

第四节 培训效果评估与成果转化

一 | 培训效果评估概述

人员培训评估

- 企业组织在人员培训过程中，依据培训的目的和要求，运用一定的评估指标和评估方法，检查和评定培训效果的环节，实际上，人员培训的评估就是对人员培训活动的价值判断过程。

一 | 培训效果评估概述

■ (一) 培训效果评估的意义

- 1、通过评估，可以对培训效果进行正确合理的判断，以便了解某一项目是否达到原定的目标和要求；
- 2、通过评估，看看受训人知识技术能力的提高或行为表现的改变是否直接来自培训的本身；
- 3、通过评估可以找出培训的不足，归纳出教训，以便改进今后的培训；
- 4、通过评估可以检查出培训的费用效益。

一 | 培训效果评估概述

■ (二) 培训效果评估的形式

■ 1、非正式和正式评估

- **非正式评估**就是评估者依据自己的主观性的判断，而不是用事实和数据来加以证明。**正式评估**就是在一些正式の場合，尤其是当评估结论要被管理层用来作为觉得的依据，或者为了向特定人员说明培训效果时需要的评估形式。
- 非正式评估一般不需要记录太多的信息，但有时要记录下某些认为对评估有价值的信息，比如参训人员的表现、态度和一些特殊困难。这种方式在于可以使评估者能够在参训人员不知不觉的自然状态下进行观察，减少了紧张情绪，增强了信息的真实性和评估结论的客观性有效性，方便易行，几乎不需要耗费什么额外的时间和资源。
- 正式评估往往具有详细的评估方案、测度工具和评判标准。尽量剔除主观因素影响，从而使评估更可信：在数据和事实的基础上做出判断，使评估结论更有说服力，更容易用书面形式表现出来，可以将评估结论和最初计划比对核定。

一 | 培训效果评估概述

■ 2、建设性评估和总结性评估

- **建设性评估**就是在培训过程中以改进而不是以是否保留培训项目为目的的评估；**总结性评估**就是在培训结束时，对参训人员的学习效果和培训项目本身的有效性所进行的评估。
 - 建设性评估经常是一中非正式的主观评估。当进行建设性评估时，需要保证定期评估不过分频繁，也不能让参训人员有一种他们一直在进行简单乏味和重复学习的感觉。
 - 总结性评估经常是正式和客观的，具有较强的说服力。适用的情况包括：当评估结论将被作为决定给予参训人员某种资格，或者为组织的决策提供依据时才采用。但是，和建设性评估相比，总结性评估不能作为培训项目改进的依据，无助于参训人员学习的改进，只能决定最终结果：是否给参训人员某种资格或者组织是否应该做出某种决策。

二 | 培训效果评估的模式

- 当前对培训评估进行系统总结的模型占主导地位的仍然是**柯克帕特里克 (Kirkpatrick)的四层次模型**，但是其他不少研究者也针对该模型的不足提出了自己的评估模型，主要有：**考夫曼 (Kaufman)的五层次评估、CIRO方法、CIPP模型、菲力普斯 (Phillips)的五层次ROI框架模型。**

二 | 培训效果评估的模式

■ (一) 柯克帕特里克(Kirkpatrick)的培训评估模型

- 目前国内外运用得最为广泛的培训评估方法仍然是美国学者柯克帕特里克在1959年提出的培训效果评估模型，柯克帕特里克从评估的深度和难度将培训效果分为4个递进的层次——**反应层面、学习层面、行为层面、效果层面**

二 | 培训效果评估的模式

柯克帕特里克四层次评估方法

层面	名称	问题	衡量方法
第一层面	反应层面	受训者喜欢该项目吗？对培训者和设施有什么意见？课程有用吗？他们有些什么建议？	问卷
第二层面	学习层面	受训者在培训前后，知识以及技能的掌握方面有多大程度的提高？	笔试、绩效考试
第三层面	行为层面	培训后受训者的行为有无不同？他们在工作中是否使用了在培训中学到的知识？	由监工、同事、客户和下属进行绩效考核
第四层面	结果层面	组织是否因为培训经营得更好了？	事故率、生产率、流动率、质量、士气

二 | 培训效果评估的模式

01、反应层面

- 反应层面评估是指受训人员对培训项目的印象如何，包括对培训科目、讲师、设施、方法、内容、自己收获的大小等方面的看法。
- 反应层面评估的主要方法是问卷调查。问卷调查是在培训项目结束时，收集受训人员对于培训项目的效果和有用性的反应，受训人员的反应对于重新设计或继续培训项目至关重要。

二 | 培训效果评估的模式

□2、学习层面

- 学习层面评估是目前最常见、也是最常用到的一种评价方式。它是测量受训人员对原理、技能、态度等培训内容的理解和掌握程度。
- 学习层面评估可以采用笔试、实地操作和工作模拟等方法来考查。另外，强调对学习效果的评价，也有利于增强受训人员的学习动机。

二 | 培训效果评估的模式

□3、行为层面

- 行为层面的评估指受训人员培训后在实际岗位工作中行为的变化，以判断所学知识、技能对实际工作的影响。可以说，这是考查培训效果的最重要的指标。这往往发生在培训结束后的一段时间，由上级、同事、下属或客户观察受训人员的行为在培训前后是否有差别，他们是否在工作中运用了培训中学到的知识。这种评价方法要求人力资源部门建立与职能部门的良好关系，以便不断获得员工的行为信息。

二 | 培训效果评估的模式

□4、结果层面

- 结果层面的评估上升到组织的高度，即判断培训是否对企业经营成果具有具体而直接的贡献。这可以通过一些指标来衡量，如事故率、生产率、员工流动率、质量、员工士气以及企业对客户的服务等。通过对这样一些组织指标的分析，企业能够了解培训带来的收益。例如人力资源开发人员可以分析比较事故率，以及事故率的下降有多大程度归因于培训，从而确定培训对组织整体的贡献。

二 | 培训效果评估的模式

■ (二) 考夫曼 (Kaufman)的五层次评估

- 考夫曼 ((Kaufman)扩展了柯克帕特里克 (Kirkpatrick)的四层次模型，他认为公司培训能否成功，培训前的各种资源的获得是至关重要的，因而应该在模型中加上这一层次的评估。并且培训所产生的效果不应该仅仅对本组织有益，它最终会作用于组织所处的环境，从而给组织带来效益。因而他加上了第五个层次，即评估社会和客户的反应。

二 | 培训效果评估的模式

■ (三) CIRO评估方法

- CIRO评估方法是一个由沃尔、伯德和雷克汉姆发明的四级评估方法。这种方法描述了四个基本的评估级别，是由**情境(Contextual)**、**投入(Input)**、**反应(Reaction)**和**结果(Outcome)**的首字母组成的。这种方法认为评估必须从情境、投入、反应和结果四个方面进行。

□1、情境评估

- 情境评估实际上是进行培训需求分析。在此过程中，需要评估三种目标:最终目标(组织可以通过培训克服或消除的特别薄弱的地方)，中间目标(最终目标所要求的员工工作行为的改变)和直接目标(为达到中间目标，员工必须获取的新知识、技能和态度)。

二 | 培训效果评估的模式

□2、投入评估

- 投入评估是指获取和使用可能的培训资源来确定培训方法。这种评估涉及分析可用的内部资源和外部资源，确定如何开发这些资源，以便有最大的可能性来达到预定目标。

□3、反应评估

- 反应评估是指获取和使用参与者的反应来提高培训过程。这个评估过程的典型特征是依赖于学员的主观信息。如果用系统和客观的方法对这样的信息进行收集和利用，他们的观点将会非常有用。

□4、结果评估

- 结果评估是指收集和使用培训结果的信息。该评估被认为是评估最重要的一个部分。它包括四个阶段:界定趋势目标、选择或构建这些目标的测量方法、在合适的时间进行测量和评估结果以改善以后的培训。

二 | 培训效果评估的模式

■ (四) CIPP模型

- CIPP模型与CIRO相似，是由情境 (Contextual)、投入 (Input)、过程 (Process)和成果 (Product)的首字母组成的。这种方法认为评估必须从情境、投入、反应和结果四个方面进行。
- **这种方法与CIRO评估模型不同之处包括以下二点：**
 - 一是过程评估认为应该监控可能的失败来源或给预先的决策提供信息，以为培训评估做准备；
 - 二是成果评估中除了要对培训目标结果进行测量和解释外，还包括对预定目标和非预定目标进行衡量和解释，这个级别的评估既可以发生在培训之中，又可以发生在培训之后。

二 | 培训效果评估的模式

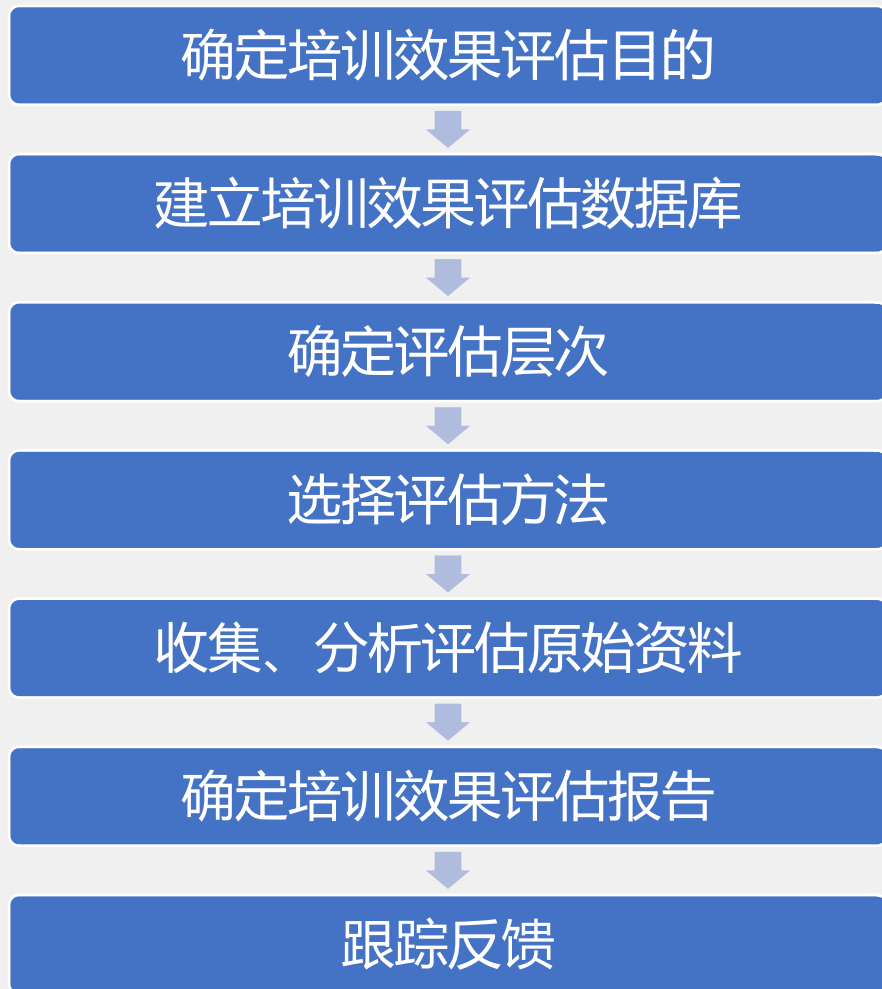
■ (五) 菲力普斯 (Phillips)的**五级投资回报率 (ROT)模型**

- 该模型主要是针对公司培训发展的投入进行评估的一种评估模型。ROT过程在柯克帕特里克(Kirkpatrick)的四层次模型上**加入了第五个层次:投资回报率**。它是从反应和已经计划的行动、学习、工作应用、组织结果和投资回报率五个层次进行评估的。
- 评估目的必须在评估计划之前考虑, 因为评估目的常常决定了评估的范围, 评估工具的类型和所收集的数据类型。如:ROI分析中有一个评估目的是比较培训项目的成本和收益。这就要求收集的数据是硬数据, 数据收集的类型是绩效监控, 分析的类型是全面分析, 结果的报告方法是提交正式的评估报告。最常见的几种收集数据的工具是调查、问卷、访谈、测试、观察和绩效记录等。选用何种工具收集数据取决于组织的文化对它们的熟悉程度以及是否符合情境和评估要求。

二 | 培训效果评估的模式

- 以上介绍了五种现有的人力资源培训效果评估模型：
 - 柯氏模型、考夫曼模型和菲力普斯模型主要是用来对受训者的评估，其中柯氏模型是基础，其他培训评估模型中都有着柯克帕特里克经典培训评估模型的影子；
 - 在实际操作中，组织很少进行ROI评估，因为ROI评估过程是一个困难并且昂贵的过程；
 - CIPP模型与CIRO却涉及到公司培训管理工作的过程，是对培训工作本身的评估。

三 | 培训效果评估的流程



三 | 培训效果评估的流程

□1、确定培训效果评估目的

- 在培训项目实施之前，人力资源开发人员就必须把培训效果评估的目的明确下来。多数情况下，培训效果评估的实施有助于对培训项目的前景做出决定，对培训系统的某些部分进行修订使其更加符合企业的需要。同时，培训效果评估的目的将影响数据收集的方法和所要收集数据的类型。

□2、建立培训效果评估数据库

- 培训效果的评估有定性和定量方法，因此数据的收集也从这两个方面入手。
 - 定量数据包括：生产率、产品下线PPM值、利润、事故率、设备完好率、员工流动率等。
 - 定性数据包括：内外部顾客满意度、士气、工作氛围、工作积极性等。企业培训效果评估中，定量数据使用得非常广泛，而且极具说服力。

三 | 培训效果评估的流程

□3、确定评估层次

- 培训效果评估应本着实用、效益的原则，企业应根据自己的实际条件，对各项培训工作有针对性地进行评估。具体可以遵循以下办法：
 - 一是对所有课程都可以进行第一层次评估；
 - 二是对要求员工掌握知识或某项技能的培训，应进行第二层次培训。例如，新聘员工岗前培训，需要员工了解厂纪厂规、公司质量方针及质量目标、操作规程等，因此，对培训的考核可以采取闭卷考试和现场实际操作并用的方法。
 - 三是对以下培训进行第三、四层次的评估：耗时三个月以上的培训项目；投入较大的项目；解决顾客投诉方面的培训；培训效果对组织很关键的项目；组织管理层十分关注的项目。

三 | 培训效果评估的流程

□4、选择评估方法

- 培训效果评估按时间可以采取即时评估、中期评估和长期评估。即时评估是在培训结束后进行的评估，而中期评估和长期评估则是受训员工返回工作一段时间后的评估。
- **对不同层次的评估可以采取不同的方法：**
 - 对第一层评估可采用问卷、评估调查表的方法；
 - 对第二层的评估可采用关键人物法、笔试、技能操作等；
 - 对第三层的评估可采用绩效考核法，即测量受训前后行为上的变化，也可采用比较评价法，即测量参加培训与未参加培训员工间的差别。
 - 对第四层的评估可采用收益评价法，计算出培训为企业带来的经济收益，还可以通过考察事故率、生产率、士气等来衡量。

三 | 培训效果评估的流程

□ 5、收集、分析评估原始资料

- 一般来说，第一层的评估收集培训效果评估调查表，第二层的评估收集笔试试卷及现场操作考核结果，第三、四层次的评估收集员工满意度、员工流动率、顾客满意度、生产率、设备完好率、财务利润和产品下线 P P M 值等。数据收集后，调动数据库中的数据，与原始数据进行对比，从而得出评估结论。

□ 6、确定培训效果评估报告

- 评估报告主要有三个组成部分：
 - **一是培训项目概况**，包括项目投入、时间、参加人员及主要内容等；
 - **二是受训员工的培训结果**，包括合格人数，不合格人员及不合格原因分析，另外还应提出不合格者处置建议，对不合格员工应进行再培训，如果仍不合格者，应实施转岗或是解聘；
 - **三是培训项目的评估结果及处置**：效果好的项目可保留，没有效果的项目应取消，对于有缺陷的项目要进行改进。

三 | 培训效果评估的流程

□ 7、跟踪反馈

- 培训报告确定后，要及时在企业内进行传递和沟通。培训效果评估报告应传递到如下人员：
 - 一是受训员工，使他们了解培训的效果，以便在工作中进一步学习和改进；
 - 二是受训员工的直接领导；
 - 三是培训主管，他们负责着培训项目的管理，并拥有员工人事聘用建议权；
 - 四是组织管理层，他们可以决定培训项目的未来。
- 培训效果评估报告传递后，重要的是采取相应的纠偏措施并不断跟踪。培训主管可以根据培训效果调整培训项目，对于员工反应好、收效好的项目可以保留；对于没有效果的项目可以撤销。

四 | 培训效果评估的方法选择

■ （一）培训评估的定性分析

- 它是指评估者在调查研究、了解实际情况的基础之上，根据自己的经验和相关标准，对培训的效果做出评价。这种方法的特点在于评估的结果只是一种价值判断，如“培训整体效果较好”、“培训讲师教学水平很高”之类的结论。
- 定性方法的**优点**在于综合性较强、需要的数据资料少、可以考虑到很多因素、评估过程评估者可以充分发挥自己的经验等，因此定性方法简单易行。培训中有些因素并不能量化，这时定性评估比较适合。
- 但定性评估法的**缺点**在于其评估结果受评估者的主观因素、理论水平和实践经验影响较大。不同评估者可能由于工作岗位不同、理论水平和实践经验的差异以及对问题的主观看法不同，往往会对同一问题做出不同的判断。
- 定性评估法有很多种，如**讨论、观察、比较、问卷调查**等方法都是定性评估法的范畴。

四 | 培训效果评估的方法选择

■ (二) 培训评估的定量分析

- 定量分析是对培训作用的大小、受训者行为方式改变程度及企业收益多少给出数据解释。数量分析体现了国际管理科学的发展趋势，有助于扭转目标错位，关注的应是受训员工素质能力的提高程度，而不是证书之类的符号形式。
- 根据培训目标要求和受训对象的工作实际，确定评估内容及使用的具体指标，即构成评估方案。培训效果表现形式是多样的，因此一种评估方案的指标形成一个完整的体系。在评估时进入体系的相关指标是能反映培训效果并被使用的指标。
- 培训效果评估的指标包括受训者在工作中行为的改进和企业培训中获得的成果。行为改进主要是软性指标，如工作习惯，沟通技能，对企业文化的认同感，自我管理能力及社会效益等，这类指标无法收集直接数据，通常是问卷调查的结果或观察的主管印象。评估时可将指标划分为几个等级，如优、良、中、合格、不合格，也可以是1~5分，然后给每一级一个描述，并与收集到的效果信息进行比较得出一个等级（水平）结果。

四 | 培训效果评估的方法选择

• 1、成本——收益分析

- 通过成本—收益分析，计算出培训的投资回报率（ROI）是培训效果评估的一种最常见的定量分析方法。
- 培训成本来源包括项目开发或购买成本，培训师工资成本，培训师及受训者学习材料成本，培训场所、设备成本，培训组织者及辅助员工的工资及福利成本，因培训发生的交通及餐宿成本，受训者因参加培训而损失的生产量。

• 2、假设检验分析

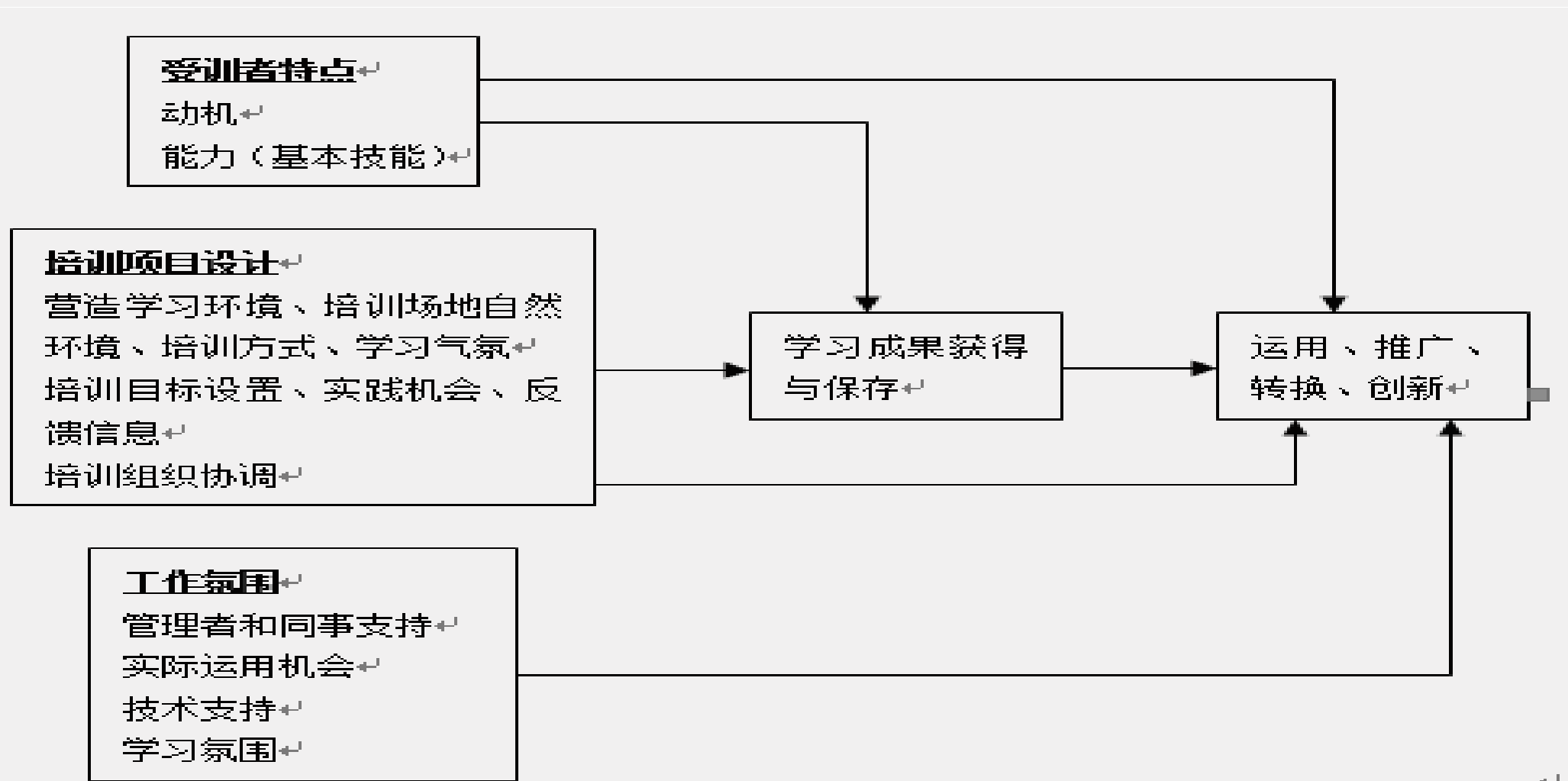
- 假设检验分析是对培训效果的显著性问题进行评估的方法。通过判定培训效果的有效性程度，对培训项目做出接受或拒绝的判断，是在成本—收益分析的基础上又一个层次对培训项目做出的评估。

五 | 培训成果的转化

- 要成功地完成培训项目，参训员工必须持续有效地将所学只是技能适用于工作当中，最好是转化为参训者的习惯行为，成为其自身素质的一部分，这一过程称为**培训成果的转化**（其实质是一种学习迁移）。
- 影响培训成果转化的因素包括：参训者特点、培训项目设计和工作环境等，培训成果转化的过程可以用。

五 | 培训成果的转化

培训成果转化过程图



五 | 培训成果的转化

- 从上面的转移过程可以看出，受训者的特点和培训项目设计这两方面因素不仅直接影响受训者在既有学习成果条件下的培训转化，而且还通过影响培训过程中受训者的学习效果间接影响培训的有效性。
- 要使培训成果有效转化，必须：明确关键人员在培训转化中的作用；通过激励强化受训者的学习动机；改进培训项目设计环节；积极培育有利于培训成果转化的工作环境；及时跟踪调查；在培训开始前、培训过程中以及培训结束的沟通。

五 | 培训成果的转化

■ （一） 受训者特点对培训转化的影响

- 受训者特征包括培训动机、文化水平及基本技能。
 - 一方面，受训员工的培训态度、动机极大地影响培训学习的效果和培训转化的程度
 - 另一方面，虽然员工主观上积极参加培训学习，但是由于缺乏培训所要求的基本技能，但只能进行第一层面的转移，只能照搬照套，情况稍有些变化就不会灵活应用了。

五 | 培训成果的转化

• 针对以上问题，可以采取下面的措施来解决：

- 在分析确定培训对象时应有所选择，要求受训者具备学习培训项目内容所需的基本技能，即认知能力和阅读、写作能力。选择时，可以对候选人采用书面形式进行测试，测试结果不记入员工的个人档案以消除员工对此形成恐惧心理而不愿意参加培训；
- 要求受训者做好受训准备，端正学习态度和学习的动机；
- 如有必要还须就适当的基本技能作自我学习提高；
- 明确告知培训后将作学习结果和应用情况考核，而且是有奖有惩并与晋升等待遇挂钩
- 如果员工不具备基本技能但又不得不参加培训，可以将基本技能指导融进培训计划中
- 培训实施前可将培训设计的一些资料印发给受训员工，让他们实现阅读理解，这样对提高培训有效性大有好处。

五 | 培训成果的转化

■ (二) 工作氛围对培训转化的影响

- 这里的工作氛围是指能够影响培训转化的所有工作上的因素，包括管理者支持、企业的学习氛围等。
- **1、培训成果转化的气氛**
- 考虑工作环境对培训成果转化所产生的影响的思路之一，是来看一看总体的培训成果转化气氛。转化气氛是指受训者对于工作环境中所存在的有助于或有碍于把通过培训获得的技能或行为运用于实际工作之中的各种各样特征的看法。这些特征包括上级和同事的支持、运用技能的机会以及运用所学技能所产生的后果等等。

五 | 培训成果的转化

• 2、管理者支持

- 管理者的支持是指受训者的上级管理人员强调参加培训项目的重要性，强调应当将培训内容运用到工作当中去等。
 - 为获得尽可能高的支持，可以采取以下一些方法：
 - 培训组织者向管理者简要介绍培训项目目的及与企业或部门经营目标、经营战略间的关系；
 - 将管理者应该做到的、以促进培训转化的有关事项制成日程表发给他们；
 - 培训组织者鼓励受训者，让他们将工作中遇到的难题带到培训中去解决，并将结果反馈给管理者，以引起管理者对培训项目重视，从而信任受训者能经过培训提高工作能力；
 - 可能的话，聘请管理者作培训讲师，或者让管理者先接受培训，然后赋予他们培训下属的责任。

五 | 培训成果的转化

支持程度	高支持	重点内容	高转化
在培训中任教	↑	作为培训指导者参与培训计划，督促最大程度转移	↑
目标管理		与受训者共同制定转移目标：提出待解决的项目或难题，提供必要的各种资源，明确进度要求	
强化		与受训者讨论培训成果应用情况，对成功应用加以表扬，对失误加以引导解决	
实践技能	↓	提供工作中的现有机会让受训者应用新知识技能	↓
参与		全过程关心了解培训进展、受训者的收获	
鼓励		通过重新安排工作日程让员工安心参加培训	
接受		承认培训的重要性，同意员工参加培训	

五 | 培训成果的转化

• 3、同事的支持

- 通过在受训者之间建立起一种支持网络，会有助于强化培训成果的转化。所谓支持网络是指由两个或两个以上的受训者自愿组成的一个小群体，他们同意定期讨论在将培训中学到的技能转化到实际工作方面所取得的进展。

• 4、运用所学的机会

- 运用所学的机会(应用的机会)是指受训者所得到的或受训者自己努力寻找的运用在培训项目中所学到的新知识、新技能以及新行为的机会多少程度。应用的机会受到工作环境和受训者动机两个方面的影响。受训者应用在培训中所学能力的途径之一是，安排他们去从事需要运用所学内容的工作(比如解决一些问题、承担一些任务等等)。

本章总结

- 员工培训是指通过一定的科学方法，促使员工在知识、技能、能力和态度四个方面的行为方式得到提高，以保证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和任务。不同的分类标准，培训与开发的形式也不同。从培训与工作的关系来划分，员工培训与开发的形式主要有在职培训、岗前培训和脱产培训。
- 培训是企业人力资源管理中的一个重要环节，企业在构建员工培训体系时要结合企业文化，紧扣企业目标，强化其他人力资源管理活动的支持，让培训的每一项工作都能实现企业组织、员工个人以及员工所从事的工作三方面的优化。一般而言，员工培训需要经过以下几个步骤：确定培训需求、明确培训目标、制定培训计划、组织实施培训、评估培训效果、转化培训成果。

本章总结

- 企业培训的效果在很大程度上取决于培训方法的选择。根据培训传授方式，可分为直接传授式培训法、参与式培训法及其它培训方法。
- 人员培训的评估，就是企业组织在人员培训过程中，依据培训的目的地和要求，运用一定的评估指标和评估方法，检查和评定培训效果的环节。当前对培训评估进行系统总结的模型占主导地位的仍然是柯克帕特里克(Kirkpatrick)的四层次模型。