

经济师中级人力资源考试辅导讲义(十) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/236/2021\\_2022\\_\\_E7\\_BB\\_8F\\_E6\\_B5\\_8E\\_E5\\_B8\\_88\\_E4\\_c49\\_236589.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/236/2021_2022__E7_BB_8F_E6_B5_8E_E5_B8_88_E4_c49_236589.htm)

第十一章 人力资源培训与开发第一节 人力资源培训开发决策分析一、组织培训开发

员工的原因：如果培训开发员工可以提高组织的利润。计算三方面的预期的净价值：培训开发的支出C、给雇主带来的增值的毛利润B、雇主必须支付给雇员的加薪S。只要 $B - S$ 超过C，则培训开发就会提高组织的利润。一般培训开发S是正的，但少于B。二、影响培训开发利润的因素1、影响培训开发利润的六种因素是：

雇佣时间的因素； 培训开发对技能整体的影响力； 对员工努力和忠诚的影响力；

培训开发对人员的筛选； 直接和间接的效果； 加强组织文化。

2、预测雇佣时间需考虑以下因素：（1）员工家庭状态；（2）当地劳动力市场水平和实现员工本地化的灵活程度；（3）用于处长雇佣时间和减少自动跳槽的人力资源策略。

3、对于培训开发来说，最重要的补充可能是以下的人力资源管理活动：（1）仔细筛选出能胜任和可能长期稳定雇用的求职者；（2）给员工在组织内拓展他们自己和丰富其职责的机会；（3）给员工提供职业生涯长期发展的机会。三、培训开发决策的制定（一）培训开发决策的误区：培训开发不是一项无回报的开支，相反是一种对人力资源的投资，许多组织对培训开发不重视，表现在以下方面：（1）准确测量人力成本价值有很大的困难；（2）很多组织都面临着日益增加的要证明培训开发最后效果的压力；（3）很多组织都视培训为一种开支或一种员工福利，而不是一项投资。（二）培训开

发投资评价的建议：1、评价信息可能缺乏全面性；2、开发前与员工做好几方面的讨论……；3、支付费用时，要问以下问题：为什么提供这些特殊的能力、雇员是否在最充分地使用他们新获得的技能和知识？

## 第二节 人力资源培训开发的程序和方法

### 1、任何组织的培训开发工作的计划实施都要牢记以下几点：P156 培训开发是组织变革中最重要性辅助手段。

### 2、培训开发的操作系统：（1）培训开发政策的发布；（2）定义培训开发需求；（3）定义培训开发内容；（4）定义培训开发目标；（5）确定培训开发计划；（6）培训开发资源的利用；（7）实施培训开发；（8）评价培训开发（9）改进培训开发计划。

### 3、组织制定和发布培训开发政策有以下四个作用：（1）定义组织目标与组织履行培训开发职能之间的关系。（2）给管理层提供操作性的指导方针。（3）为员工提供信息。（4）加强公众关系。

### 4、培训开发政策的内容：（1）一般目的陈述，如“公司将给全部同工提供发展的机会”；（2）特别陈述，如“全部经理和主管将出席关于组织和员工关系的一个专题研讨会”（3）责任分工；（4）部门水平的培训开发政策详细说明。

### 5、培训开发政策可能更多地由主流的兴趣来决定，而不是依据原则来决定，不倾向于永久性，而是强调要随着一些要素的变化进行及时、敏感的培训。

### 6、培训开发需求分析的层次：（1）对于组织整体的培训开发需求的分析；（2）对组织中的部门、团队、职能或职位进行培训开发需求分析；（3）对员工个体培训开发需求的分析。

### 7、培训开发需求分析的方法：（1）经营战略规划和人力资源规划分析；（2）工作分析；（3）绩效回顾分析；（4）培训开发调查。

### 8、培训开发说明书将包括在工作描述中那些宽泛

的职责描述展开成为详细的任务描述，它列出了个体为成功地完成这些工作任务应具备的能力或特征：（1）知识；（2）技能；（3）能力；（4）态度；（5）绩效标准。9、确定培训开发计划：（1）明确内容；（2）确定长度；（3）培训开发的地点；（4）培训开发的时间；（5）培训开发技术。10、培训开发计划源于对培训开发需求的优先考虑和协调，以及培训开发政策与可用资源，特别是培训开发预算之间的协调。培训开发计划的内容应该完全根据培训开发的需求分析来决定，并确定要达到认可的培训开发目标必须作什么。11、培训开发在三种地方发生：公司内，在岗、脱岗，公司外部脱岗。12、培训开发技术可以分为电话体培训开发技术、个体培训开发技术，或分为在岗培训开发技术、岗外培训开发技术。13、培训开发资源可分为人和设施、资金。“人”可以是直线经理、培训开发专家和培训师、过去接受过培训开发的人员。14、实施培训开发，惟一普遍的原则是：课程应该得到连续的监控以保证培训开发计划在认可的预算内进行；此外，全部培训开发应在培训开发项目结束后得到评价来检查培训开发达成预期结果的程度。15、评价培训开发，用于监控培训开发的有效性；评价培训开发的影响力，以明确培训开发目标达成的程度。评价培训开发要确定两个问题，一是评价的方法设计；二是衡量培训开发哪方面的效果。16、控制实验法是评价培训开发效果最好、最正规的方法。但不适用于难于扛以量化绩效指标的培训开发，如管理技能培训开发等。常用的培训开发方法问卷形式进行的培训开发评价调查。17、销售培训开发的目的是给销售人员配备用于达到或超过其销售目标所要求的知识、技能、态兜缙巴

工作习惯。18、管理人员需要经过培训开发活动以具备担任其工作或未来可能工作的知识经验、态兜缙巴意识。19、管理人员培训开发的技术：（1）在职培训开发；（2）岗外培训开发。重点总是指向在职培训开发，如：工作轮换（适用于直线管理人员，不适合于对职能专家）、辅导/实习方法（有助于组织自己培养高层管理者，依赖于现任管理者作为教练和教师辅导的质量以及师徒之间的关系好坏）、行动学习（指将全部时间用于分析和解决其他部门而非本部门问题的一种培训开发技术，具有先导性和贡献性）。20、岗外培训开发技术主要有：（1）案例研究法；（2）管理游戏；（3）行为模仿；（4）企业内部开发中心；（5）企业外部研修班和大学教育计划。

### 第三节 职业生涯管理

1、职业生涯规划的重点是放在个人目标与现实可行的机会的配合上。2、职业生涯管理是组织为确保在需要时可以得到具备合适资格和经历的人员而采取的正式措施。它包括职业生涯规划和管理继任两个过程。3、职业生涯管理程序的主要概念和技术：职业生涯动态分析、需求/供给预测、职业生涯管理政策、组织规划与管理继任、绩效和潜力评估、招募、职业生涯规划。4、职业生涯管理要达成以下三个目标：（1）保证继任者满足公司管理层职位的要求；（2）承诺为员工提供一系列培训开发和积累经验的机会，使他们有条件承担他们有能力达到的工作职责水平；（3）如果员工希望实现他们的潜力，并希望在组织中获得成功，则对他们的潜能发展予以指导和鼓励。5、职业生涯发展阶段包括：（1）展开阶段；（2）确立阶段；（3）成熟阶段。6、需求和供给预测通过用人力资源规划和模型技术来完成。7、绩效和潜力评价的有关信息可以通过绩效管

理部分的工作而获得。8、职业生涯规划必须确认以下内容：  
（1）组织应认识到每个员工都有个人的需要、愿望和不同的能力特点；（2）组织对员工个人的追求和需要做出合适的反应能使其受到更大激励和提高工作动机；（3）如果个人得到了适当的机会、鼓励和指导，他们会成长和寻求新的发展方向。9、职业生涯规划技术使用的程序可以围绕以下方面展开：  
（1）管理培训开发；（2）导师指导训练；（3）职业生涯规划方向。10、弗兰克·帕森斯在1909年提出职业三原则：了解自己、了解环境、了解两者的关系。11、20世纪60年代，美国职业心理学家霍兰德提出了人格类型论，认为职业人格分为六种（人格类型六角模型理论）：上边（现实型、研究型）、中间（常规型、艺术型）、下边（管理型、社会型）。六角形上相邻的类型拥有较多的相同之处。理论的基本原则包括：职业选择为个人人格的延伸；相同职业的从事者，有相似的人格和相似的发展史；个人的职业满意度、职业稳定性与职业成就，取决于个人的人格和环境特性间的是否匹配。12、霍兰德的理论有助于职业辅导过程的分析、解释和诊断。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)