

2006年人力资源管理师总复习（三）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022_2006_E5_B9_B4_E4_BA_BA_c37_54486.htm 第三章 培训与开发 具体的培训制度：

（1）培训服务制度（参加培训的员工学成后就跳槽，企业投入价值尚未收回，则得不偿失，为防范这种问题的出现，就必须建立制度进行约束，培训服务制度由此而产生并被广泛运用。培训制度就培训管理的首要制度。）；（2）入职培训制度（规定员工上岗之前和任职之前必须经过全面的培训，没有经过全面培训的员工不得上岗和任职。）；

（3）培训激励制度（对员工激励、对部门及其主管的激励、对企业本身的激励）；（4）培训考核评估制度（检验培训的最终效果，同时为培训奖惩制度的确立提供依据，也就规范培训相关人员行为的重要途径）；（5）培训奖惩制度（奖惩制度就保障前面几项培训管理制度能够得以顺利执行的关键）；（6）培训风险管理制度（明确企业和受训者各自负担的成本，受训者的服务、保密协议和违约补偿等相关事项）。员工发展计划制定的步骤：（1）进行人员需求分析

；（2）设计人员培养方案和发展计划；（3）行动方案的设计与开发；（4）对人才培养与发展活动的实施与管理；（5）对人才培养情况进行评估。按员工发展规划的层次，可以分为三个层面：（1）整体发展计划；（2）培训管理计划；

（3）部门培训计划。从规划的时间长短来划分为，基本由三个部分组成：（1）长期发展规划；（2）中期培训规划；

（3）短期培训计划。运用绩效分析方法确定培训对象，主要经过以下步骤：（1）通过绩效考评明确绩效现状。（2）

根据工作说明书和任务说明书分析绩效标准和理想绩效。（3）确认理想绩效与实际绩效的差距。（4）分析绩效差距的成因及绩效差距的重要性。（5）根据绩效差距原因分析确认培训需求和培训对象。（6）针对培训需求和培训对象拟定培训计划。根据任务分析获得相关信息。对每个特定工作的具体培训需求来钰，任务水平分析可以提供三方面的信息：（1）每个工作所包含的任务；（2）完成这些任务需要的技能；（3）衡量完成该工作的最低绩效标准。根据工作任务分析结果确定培训需求和培训对象，可大致分为三类：重复性需求、短期性需求、长期性需求。根据组织需要确定培训需求和培训对象时，必须考虑：（1）反映组织未来要求的人事计划；（2）营造有利于培训成果转换的组织培训气候；（3）改善组织气氛与个体满意度。确定培训对象的基本原则是：（1）在最需要的时候选最需要培训的人进行培训；（2）针对具体的岗位或职位及其在组织运营中的重要程度选员；（3）充分体现员工个人发展愿望与组织需要的结合。绩效分析必须将重点放在五个方面：工作背景、工作者、工作者行为、工作结果、结果反馈。培训方法就指为了有效地实现培训目标而确定的手段和技法。1、适宜知识类培训的直接传授培训：适宜知识类的培训，特点：信息交流的单向性和培训对象的被动性。具体形式：（1）讲授法，又称课堂演讲法，是最基本的培训方法：灌输式讲授、启发式讲授、画龙点睛式讲授。（2）专题讲座法：内容可能不具备较好的系统性。（3）研讨法：围绕一个或几个专题进行交流，相互启发。有集体讨论、分组讨论、对立式讨论三种形式。2、以掌握技能为目的的实践性培训法：实践适宜技能性的培训，以

掌握工作中所需要的知识、技能为目的。特点：将培训内容与实际工作直接相结合，具有实用、经济、有效的优点。具体方式：（1）工作指导法，又称教练法、实习法。（2）工作轮换（3）特别任务法，此法常用于管理培训。（4）个别指导法

3、参与法：适宜综合性能力的提高与开发。有六种方式：自学、案例研究法、头脑风暴法、模拟训练法、敏感性训练法、管理者训练法。（1）自学：指定学习材料让员工学习、网上学习、电视教育（2）案例研究法：是一种信息双向性交流的培训方式，将知识传授与能力提高融合到一起，分为案例分析法和事件处理法两种。案例培训法中的案例用于教学时必须具备三个特点：1、内容真实；2、案例中应包含一定的管理问题；3、案例必须有明确的目的；A：案例分析法，又称个案分析法，有描述评价型和分析决策型两种。B：事件处理法，自编案例。自编案例的内容应包括：案例的内容简介 案例发生的背景（5W2H的原则） 实际解决的对策 得出的经验教训。注：5W2H，Who（何人），When（何时），Where（何地），What（何事），Which（何物），How（如何做），How much（费用）。

（3）头脑风暴法，又称“研讨会法”、“讨论培训法”、“管理增值训练法”。特点，相互启迪思想、激发创造性思维、最大限度地发挥创造能力、提供解决问题更多更佳方案。（4）模拟训练法，以工作中的实际情况为基础，将实际工作中可利用的资源，约束条件和工作过程模型化，学员在假定的工作情景中参与活动，学习从事特定工作的行为和技能，提高其处理问题的能力。（5）敏感性训练法，又称ST小组法。简称ST(Sensitivity Training)法,适用于组织发展训练，

晋升前的人际关系训练，中青年管理人员的人格训练；新进人员的集体组织训练等（6）管理者训练法，简称MTP法（Manager Training Plan），是产业界最为普遍的对中低层管理人员的培训方法。旨在使学员系统地学习，深刻地理解管理的基本原理和知识，从而提高其管理能力。

4、适宜行为调整和心理训练的培训方法（1）角色扮演法（2）行为模仿法（3）拓展训练

5、一些特殊的培训方法（1）网上培训；（2）计算机辅助教学，3)心智技能模拟培训法。（4）虚拟培训

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