

人力资源管理师学习资料--人力资源的培训与开发 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__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_54359.htm

一、培训与开发的定义就是组织通过学习、训导的手段，提高员工的工作能力、知识水平和潜能发挥，最大限度地使员工的个人素质与工作要求相匹配，进而促进员工现在和将来的工作绩效提高。

二、培训与开发的主要目的：1、提高工作绩效水平，提高员工的工作能力 2、增强组织或个人的应变和适应能力 3、提高和增强组织企业员工对组织的认同和归属

三、培训的基本原则：1、战略原则 2、长期性原则 3、按需施教、学以致用原则 4、全员教育培训和重点提高相结合的原则 5、主动参与原则 6、严格考核和择优奖励原则 7、投资效益原则

四、培训与开发工作的特性 1、培训的经常性；2、培训的超前性；3、培训效果的后延性

五、培训与开发的需求分析 组织分析，包括：组织的人力资源需求分析 组织的效率分析 组织文化的分析

《人力资源管理》：美国马里兰大学科学院教授哥德斯坦（Goldstein,1932）首先提出组织分析的过程。组织分析就是对所要培训的组织的目标、资源和环境进行检验的过程。组织分析一般包括技术环境分析、工作效率分析、组织氛围分析三方面。还有一个要考虑的因素是企业人力资源状况的分析。

工作任务分析：着重强调完成某项岗位职责所需的知识、技能及态度

人员分析，包括：（1）人员的能力、素质和技能分析（2）绩效分析 可以从一贯性、一致性、显著性三个方面来分析员工的表现。

《人力资源管理》：两种人需要培训：在职者与即将任职者，除了以上这三种需求分析，还

包括人口统计学变量分析（在培训前对人员的年龄、性别、职位等变量加以分类、分析，以使培训计划的设计和培训项目的实施更具针对性）。

第二部分 建立培训制度 什么是培训制度

培训制度，即能够直接影响与作用于培训系统及其活动的各种法律、规章、制度及政策的总和。主要包括培训的法律和政令、培训的具体制度和政策两个方面。

岗位培训制度

是企业培训制度最基本和最重要的组成部分，强调紧密结合职业，实行按需施教的原则，按职务岗位需要进行培训，以确保劳动者上岗任职的资格和能力为出发点，使其达到本岗位要求，其实质是提高从业人员的总体素质。岗位培训制度的核心是培训、考核、使用、待遇一体化的配套措施的实行。

二、起草具体培训制度时的内容要求

制定员工培训制度的依据 实施员工培训的宗旨与目的 员工培训制度的实施办法 培训制度的核准与施行 培训制度的解释与修订

三、具体培训制度的内容有哪些？

培训服务制度； 入职培训制度； 培训激励制度； 培训考核评估制度； 培训奖惩制度； 培训风险管理制度

第三部分 培训的基本过程

培训是一个系统的流程，包括培训需求分析、课程设计、培训实施过程，最后对培训效果进行评估。图表如下：下面我们分四节对这几个方面进行介绍。

第一节 培训需求分析与培训计划的制定

第一单元 培训需求分析

一、什么是培训需求分析

培训需求分析是整个培训开发工作流程的出发点，其准确与否直接决定了整个培训工作有效性的。简单的说，培训需求分析，就是了解与掌握企业为什么培训（Why），谁需要培训(Whom)、培训什么(What)、培训的目标等一系列的分析过程。

标准：就是判断企业是否需要培训即培训内容的一种活动或过程。企业

根据组织发展和员工个人发展需要，通过组织分析、任务分析和人员分析的途径，确定特定工作岗位所需的知识、技能和态度的分析过程。《人力资源管理》具体表现为：确认差距。差距确认有三个环节：一是必须对所需要的知识、技能、能力进行分析，即理想的知识、技能、能力的标准或模型是什么；二是必须对现实实践中缺少的知识、技能、能力进行分析；三是必须对理想的或所需要的知识、技能、能力与现有的知识、技能、能力之间的差距进行比较分析。前瞻性分析保证人力资源开发系统的有效性选择培训方法，制定多样性的培训策略。分析培训的价值及成本。获取内部与外部的多方支持

二、培训需求分析的内容

当我们把培训需求相关的资料收集完以后，就要从不同层次、不同方面、不同时期对培训需求进行分析。分析的内容有三大块：层次分析、对象分析以及阶段分析。

（一）培训需求的层次分析

组织层次分析。主要是确定组织范围内的培训需求，保证培训计划符合组织的整体目标与战略要求。

工作岗位层次分析。主要是确定各个工作岗位的员工达到理想的工作业绩所必须掌握的技能和能力。工作分析、绩效评价、质量控制报告和顾客反映等都为这种培训提供了重要信息。

员工个人层次分析。寻找绩效差距，为将来评价培训结果和评估未来培训的需要。

（二）培训需求的对象分析

新员工培训需求分析。主要产生于其对企业文化、企业制度不了解而不能融入企业，或是不熟悉工作岗位而不能胜任新工作。通常使用任务分析法决定其在工作中需要的技能。

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