



人力资源开发概论

第三讲 培训管理

Training Management



主要内容

- 一、培训制度的起草
- 二、培训需求的分析
- 三、培训规划的制定
- 四、培训项目的设计
- 五、培训方法的选择
- 六、培训组织与实施
- 七、培训效果的评估



四、开发（培训）项目的设计

- 人力资源开发设计概述
- 确定人力资源开发目标
- 课程设计
- 课的设计
- 选择人力资源开发活动的相关人员
- 人力资源开发的后勤设计



1. 教学事件设计

- 引起注意
- 告知学习者目标
- 刺激回忆先决知识
- 呈现刺激材料
- 提供学习指导
- 引出作业
- 提供反馈
- 评估作业
- 促进保持和迁移



2. 单节课的设计

- 具体的工作包括：

- 陈述课的目标，划分课的学习结果
 - 以态度为目标的
 - 以问题解决为目标的
 - 列出打算使用的教学事件
 - 列出每个教学事件赖以完成的媒体材料和活动
 - 注明培训师的作用和各种教学建议活动
- 举例（P118）



（五）选择HRD活动的相关人员

- 选择培训机构（供应商）
- 选择培训师



1. 培训机构的选择

选择标准：

- 成本：与项目内容、质量相关的价格
- 信用：供应商的资质、水平以及其他专业性文本证明
- 背景：特定领域供应商的从业经历与年限
- 经验：供应商的以往客户列表以及他们的满意度
- 理念：对比供应商的理念与组织理念
- 方式：培训方式与技术的采用
- 内容：在项目或材料中包含的课题
- 实际产品：包括外观、样本以及项目指导书的获得
- 结果：期望的结果
- 支持：特别是在实施期与培训后的后续工作时期
- 对要求所提出的建议：供应商提供的产品与组织提出的要求之间的匹配程度



2. 培训师的选择

一般来说，优秀的培训师应具备以下能力：

- 设置一定难度，而又能达到目标
- 向学员提出培训内容的重要性
- 鼓励学员应用他们的才能完成任务
- 鼓励学员共同分享相关的知识与阅历
- 能够有效地使用各种培训与发展的辅助设备与设施
- 为有效地学习提供恰当的内容
- 通过测验等方法，发现学员的优缺点
- 有一定的亲和力，能与学员融洽相处
- 能够充分调动学员的积极性
- 将培训与开发的内容与学员的工作有效地联系起来
- 鼓励课堂讨论，有效地组织课堂
- 其他能力，如创新精神等。



(六) 人力资源开发的后勤设计

1. 相关文书工作

- 项目的通告
- 培训项目的报名与注册
- 准备并印刷所需要的材料
- 分发评估资料
- 为培训者和受训者互相提供他们的电话和E-MAIL，便于他们的相互沟通
- 在受训者档案中记录培训结果



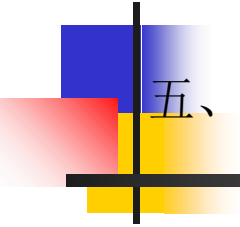
2. 培训项目时刻表

- 安排合理的日程对于培训项目的有效性有非常重要的作用。
 - 培训项目是否应该在工作时间施行
 - 一次持续的时间应该是多长
 - 培训的频率怎样决定
 - 培训项目时刻表的制定
 - 课程时刻表的制定



3. 教学环境的管理

- 培训环境的设计是保证学习效果的重要的外部条件。好的外部学习环境的设计能从自然环境、实践机会和保证学习中的反馈等各个方面来强化学习的效果。外部条件如何会直接影响学习的积极性和参与的程度。
 - 选择设施（运行正常）
 - 决定教室布置（传统教室布置、U形、人字形）
 - 培训场地的安排（安静、独立、不受干扰、方便）



五、培训方法的选择

- (一) 传统培训方法
- (二) 现代培训方法



(一) 传统培训方法

- 直接传授型培训法
- 参与型培训法
- 实践型培训法
- 态度型培训法



1、直接传授型培训法

- 适用于知识类培训，特点：信息交流的单向性和培训对象的被动性。
- 主要包括：
 - 讲授法
 - 专题讲座法
 - 研讨法



(1) 讲授法

- 讲授法是教师按照准备好的讲稿系统地向受训者传授知识的方法。是最基本的培训方法。适用于各类学员对学科知识、前沿理论的系统了解。



(2) 专题讲座法

适合于管理人员或技术人员了解专业技术发展方向或当前热点问题等。



(3) 研讨法

- 研讨法是在教师引导下，学员围绕某一个或几个主题进行交流，相互启发的培训方法。
 - 鼓励参与/提问/反馈/不同声音
 - 合作和尊重
 - 对主持人要求高
 - 创造安全的开放谈话环境
 - 问问题
 - 对象不能太多
 - 克服恐惧

[返回](#)

2、参与型培训法

- 参与型培训法就是调动培训对象积极性，让其在培训者与培训对象双方的互动中学习的方法。
- 主要特征是每个培训对象积极参与培训活动，从亲身参与中获得知识、技能，掌握正确的行为方法，开拓思维，转变观念。适宜综合性能力的提高与开发。
- 主要包括：
 - 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



(1) 自学

- 自学适用于知识、技能、观念、思维、心态等多方面的学习。既适用于岗前培训，又适用于在岗培训。



(2) 案例研究法

- **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。
- **案例分析法：**又称个案分析法，有描述评价型和分析决策型两种。用于教学的案例必须具备三个特点：内容真实；案例中应包含一定的管理问题；分析案例必须有明确的目的。
- **事件处理法：**就是让学员自行收集亲身经历的案例，将这些案例作为个案，利用案例研究法进行分析讨论，并用讨论结果来警戒日常工作中可能出现的问题。



(3) 头脑风暴法

- 头脑风暴法：又称“研讨会法”、“讨论培训法”。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、提供解决问题的更多更好的方案。



(4) 模拟训练法

- **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

- 敏感性训练法，简称ST(Sensitivity Training)法，又称T小组法。在群体活动中，让每个学员充分暴露自己的态度和行为，并从小组成员那里获得对自己行为的真实反馈，承受以他人的方式给自己提出意见，同时了解自己的行为如何影响他人，从而改善自己的态度和行为。其目的是要提高学员对自己的行为和他人的行为的洞察力，了解自己在他人心目中的“形象”，感受与周围人群的相互关系和相互作用，学习与他人的沟通方式，发展在各种情况下的应变能力。
- 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塑造训练，新进人员的集体组织训练、外派工作人员的异国文化训练等。



(6) 管理者训练法

- 管理者训练法，简称**MTP法（Manager Training Plan）**，是产业界最为普遍的对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。
- 适用于中低层管理人员掌握管理的基本原理、知识，提高管理能力。一般采用专家授课、学员间研讨的培训方式。

[返回](#)



3、实践型培训法

- 实践法就是通过让学员在实际工作岗位或真实的工作环境中，亲身操作、体验，掌握工作所需的知识、技能的方法。
- 适用于掌握以技能为目的的培训。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。
- 主要包括：
 - 工作指导法
 - 工作轮换法
 - 特别任务法
 - 个别指导法



(1) 工作指导法

- 工作指导法又称教练法、实习法，是指由一位有经验的工人或直接主管人员在工作岗位上对受训者进行培训的方法。
- 优点：应用广泛，可用于基层生产工人培训，也可用于各级管理人员培训，让受训者与现任管理人员一起工作，后者负责对受训者进行指导，一旦出现管理人员因退休、提升、调动等原因离开岗位时，训练有素的受训者便可立即顶替。



(2) 工作轮换法

- 工作轮换法是指让受训者在预定时期内变换工作岗位，使其获得不同岗位的工作经验的培训方法。
- 工作轮换法鼓励“通才化”，适合于一般直线管理人员的培训，不适用于职能管理人员。



(3) 特别任务法

- 特别任务法是指企业通过为某些员工分派特别任务对其进行培训的方法。
- 特别任务法常用于管理培训



(4) 个别指导法

- 个别指导法是通过资历较深的员工的指导，使新员工能够迅速掌握岗位技能的方法。“师傅带徒弟”

[返回](#)



4、态度型培训法

- 态度型培训法主要针对行为调整和心理训练。
- 主要包括：
 - 角色扮演法
 - 拓展训练



(1) 角色扮演法

- 角色扮演法的精髓在于“以动作和行为作为练习的内容来开发设想”。也就是说，学员们不是针对某问题相互对话，而是针对某问题采取实际行动，以提高个人及集体解决问题的能力。
- 适用于中层管理人员、基层管理人员、一般员工的培训。



(2) 拓展训练

- 拓展训练是指通过模拟探险活动进行的情景式心理训练、人格训练、管理训练。
 -
- 包括场地拓展训练和野外拓展训练。



(二) 现代培训方法



现代培训方法特点（P149）

- 以科学技术为基础发展起来
- 具有很强的综合性
- 使自主学习成为可能
- 成本/时间优势



主要内容

- 多媒体培训技术
- 以计算机为基础的培训技术
- 以网络为基础的培训技术
- 自主学习
- 如何选择以新技术为基础的培训技术

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/465030021334011200>