

基础精讲班  
人力资源管理专业知识与实务  
经济专业技术资格考试

主讲老师：付子健

## 第九章 培训与开发

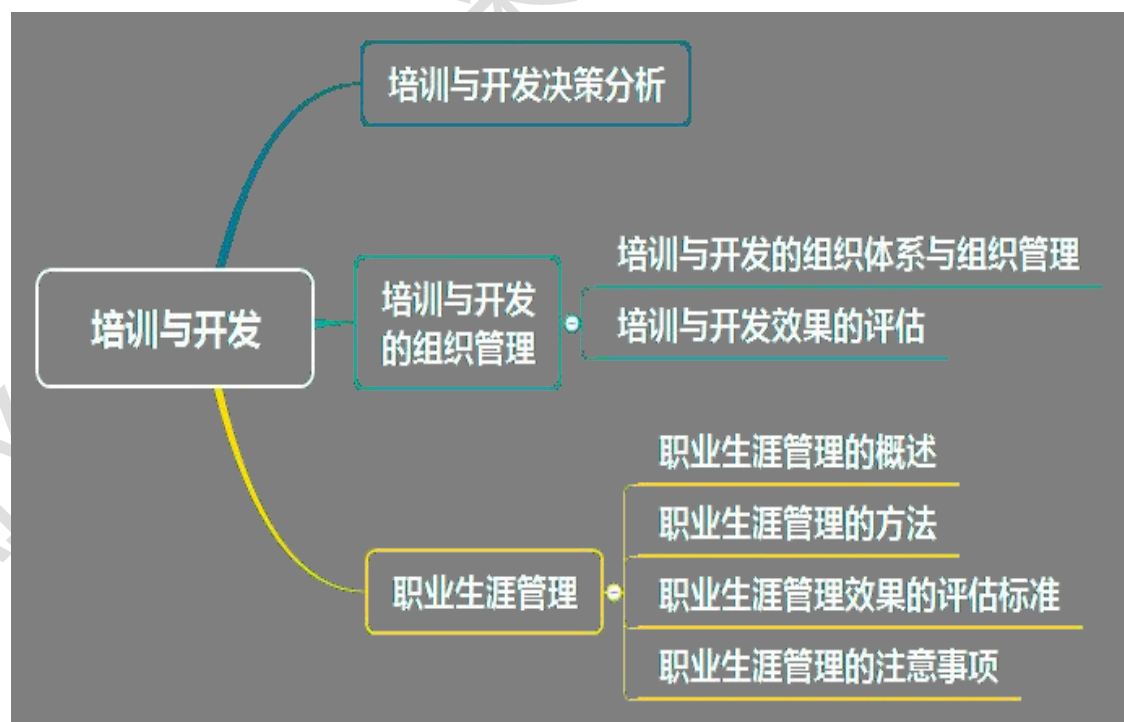
### 目录

- 1 培训与开发决策分析
- 2 培训与开发的组织管理
- 3 职业生涯管理

### 本章思维导图

#### 本章分值比重

年度	单选题	多选题	案例分析题
2011 年	2 题 2 分	1 题 2 分	—
2012 年	1 题 1 分	1 题 2 分	—
2013 年	—	2 题 4 分	—
2014 年	2 题 2 分	2 题 4 分	—
2015 年	2 题 2 分	1 题 2 分	—
2016 年	1 题 1 分	—	—
2017 年	2 题 2 分	1 题 2 分	—
2018 年	1 题 1 分	1 题 2 分	—



### 第一节 培训与开发决策分析

### 知识点 1 培训与开发决策分析

组织收益提高，是进行培训与开发的前提

成本—收益分析时需考虑的因素：

①培训与开发的支出  $C$ ；②员工参加培训与开发将会给组织带来的收益  $B$ ；③组织支付给员工的加薪  $S$

$B > C + S$ ，即  $B - S > C$ ：通过培训与开发，组织收益会提高。

$B < C + S$ ，即  $B - S < C$ ：组织收益未提高，“亏本”。

$S = 0$ ：组织有收益；员工参训无积极性；

$S = B$ ：组织的收益全部用于给员工加薪，组织无积极性；员工愿意支付部分费用。

影响培训与开发利润的因素：①受训员工可能的服务年数；②技能可能提高的程度；③努力程度；④对组织的忠诚度等。

### 知识点 1 培训与开发决策分析

#### 二、培训与开发决策的制定

培训与开发不是一项无回报的开支，而是一种对人力资源的投资。

决策的误区：

(1) 人力资源投资的回报难量化，容易遭到管理层的反对。

(2) 效果评估存在滞后性，管理层不愿意做那些难以衡量或反馈周期长的培训与开发投资。

(3) 将培训与开发视为一项开支或员工福利而非一项投资。培训与开发的预算经常落后于经营战略计划。

## 第二节 培训与开发的组织管理

### 知识点 2 培训与开发的组织体系与组织管理

#### 一、培训与开发的组织体系

组 织 体 系	中小型组织	不需要设置专门的机构,培训与开发工作通常是某个人力资源管理岗位的一项职责
	大型组织	一般设置专门的培训与开发机构 两种模式：A 隶属于人力资源部，是其中的一个部门；B 与人力资源部并列,是一个独立的部门。
	大型的实行分权化管理的组织	(1) 建立企业大学 (2) 企业大学是独立的培训与开发机构的一种扩大发展模式

### 知识点 2 培训与开发的组织体系与组织管理

#### 二、培训与开发工作的组织管理

##### (一) 培训与开发部门的职能

(1) 制定支持企业经营战略的培训与开发战略；

- (2) 分析和明确公司和各类职位、各级各类人员的培训与开发需要；
- (3) 形成如何满足这些需要的建议和计划；
- (4) 制订企业年度的培训与开发计划；
- (5) 制定年度培训与开发预算；

## 知识点 2 培训与开发的组织体系与组织管理

- (6) 确定企业内部和外部的培训与开发资源；
- (7) 实施各类培训与开发计划，具体安排各种培训与开发课程或活动；
- (8) 帮助和指导员工个人职业发展计划；
- (9) 管理好员工培训与开发的档案；
- (10) 维护培训与开发的场地和设施，充分开发与利用各类培训与开发的资源。

## 知识点 2 培训与开发的组织体系与组织管理

### (二) 管理层的培训与开发责任

对员工进行培训与开发的责任最终落实到直线经理身上（关注下属员工的职业生涯发展，提供给下属员工发展其能力的机会，鼓励员工持续不断地学习）。

## 知识点 3 培训与开发效果的评估

效果评估是培训与开发体系中最难实现的一个环节

### (一) 评估的内容

#### 1. 反应评估

对培训内容、方法、形式、培训师、设施的满意度等。易于进行，是最基本、最常用的评估方式。

方法：访谈、问卷调查（最普遍）。

#### 2. 学习评估

测定被培训者的学习获得程度，关注“学到了什么”。

方法：知识—笔试；技能—实际操作；态度—自我评价的态度量表。

## 知识点 3 培训与开发效果的评估

### 3. 行为评估

考查知识运用程度，关注行为是否改变。

方法：面谈、直接观察、绩效监测、行为评价量表。最常用：行为评价量表。

### 4. 结果评估

计算培训创造出的经济效益。

硬指标：产出、质量、成本、时间等；容易计算。

软指标：工作习惯、工作满意度、主动性、顾客服务等；难以量化，比较主观。

### 5. 投资收益评估

计算投资回报率。往往很难实施。

## 知识点 3 培训与开发效果的评估

### (二) 评估的时机

#### 1. 培训与开发结束时的评估

主要评估内容包括：知识有无增加或增加多少，技能有无获得或获得多少，工作效果有无提高或提高多少，工作态度有无变化。

## 2. 培训与开发后的回任工作评估

回任工作评估的内容有：工作态度有无改变，改变的程度如何，维持时间多久，工作效率有无提高，提高程度如何，培训开发目标是否达成等。

### 知识点 3 培训与开发效果的评估

#### （三）评估的方法

##### 1. 评估方法的分类

可以概括为控制实验法和问卷调查法两大类。

##### （1）控制实验法

最规范，用实验方法评估。通过采集相关数据（产量、销售增长量等）确定员工绩效的提高是否确实是由培训引起的。

不适用于那些难以找到量化绩效指标的培训与开发项目或活动，如管理技能培训与开发等。

### 知识点 3 培训与开发效果的评估

#### （2）问卷调查法

收集的信息包括：①受训人员对培训与开发项目的看法；②受训人员所学的知识内容、技能；③受训人员应用所学新知识的能力；④培训与开发的目标是否达成等。

### 知识点 3 培训与开发效果的评估

#### 2. 具体的评估方法

##### （1）培训与开发结束时的评估方法。

- ①利用知识或技能测验。
- ②设计相关工作态度调查问卷。
- ③利用调查表来征询受训人员对于培训与开发的改进建议。
- ④记录培训与开发期间受训人员的出席情况。
- ⑤根据培训与开发的责任人、协助人员等的报告。
- ⑥根据受训人员在培训与开发结束时的成绩。

### 知识点 3 培训与开发效果的评估

#### （2）回任工作评估的具体办法

- ①结束一段时间—调查受训人员工作的绩效改善；
- ②实地观察受训人员的工作实况；
- ③调查受训员工的上下级主管和下属；
- ④分析受训人员的人事记录资料；
- ⑤比较受训人员和未受训人员；
- ⑥受训人员是否达到工作的标准；
- ⑦培训与开发活动的目标。

### 知识点 3 培训与开发效果的评估

#### （四）培训与开发的评估报告

培训与开发责任人将评估过程、评估方法、分析结果等内容进行整合，形成一个综合性的效果评估报告。

评估报告的主要内容：报告概要、项目背景、评估目的、评估方法、评估内容与效果、评估结论与建议等。

### 历年真题回顾

2013-72 关于培训与开发效果评估的说法，正确的是（ ）。

- A. 反应评估是最基本、最常用的方法
- B. 工作行为评估是企业最高层和直接主管特别关心的方面
- C. 结果评估指标包括硬指标和软指标
- D. 组织通常会进行投资收益评估
- E. 行为评价量表是行为评估中最常用的方法

### 历年真题回顾

【答案】：ABCE

【解析】：反应评估易于进行，也是最基本、最常用的评估方式。工作行为评估是效果评估中一项重要的内容，可以直接反映培训与开发的效果，也是组织高管层和直接主管特别关心的。结果评估指标包括硬指标和软指标。硬指标包括产出、质量、成本和时间四大类；软指标包括工作习惯、工作满意度、主动性、顾客服务等方面。多数组织只进行反应评估和学习效果评估，很少进行结果评估和投资收益评估，特别是投资收益评估。行为评价量表是行为评估中最常用的方法。

### 历年真题回顾

2015-63 在培训与开发效果的评估中，结果评估的硬指标包括（ ）。

- A. 质量
- B. 产出
- C. 成本
- D. 工作满意度
- E. 时间

【答案】：ABCE

【解析】：结果评估指标包括硬指标和软指标。硬指标包括产出、质量、成本、时间等四大类，易被衡量和量化，容易被转化为货币价值，而且评价也更为客观。

### 历年真题回顾

2017-29. 关于培训与开发评估方法中，控制实验法的说法，错误的是（ ）

- A. 它是一种最为规范的培训与开发效果评估方法
- B. 它可以提高培训与开发的评估的准确性和有效性
- C. 它操作起来比较复杂，且费用比较高
- D. 它适用于管理技能培训与开发项目

【答案】：D

【解析】：控制实验法是最规范，用实验方法评估。通过采集相关数据（产量、销售增长量等）确定员工绩效的提高是否确实是由培训引起的；其优点是可以提高评估的准确性和有效性，但操作比较复杂，费用高；不适用于管理技能等难以量化的评估。

## 第三节 职业生涯管理

### 知识点 4 职业生涯管理概述

#### 一、职业生涯管理概述

##### （一）职业生涯管理的内涵

职业生涯

狭义：个体在他/她的整个工作过程中选择从事工作的一个总的行为过程。  
广义：贯穿个体一生的系列活动，包括有薪的，无薪的，上限从出生开始。  
焦点：个人目标与现实可行的机会的匹配上。

知识点 4 职业生涯管理概述

职业生涯管理  
组织和员工个人共同对员工职业生涯进行设计、规划、执行、评估和反馈的综合性过程。  
包括：组织主动实施的组织职业生涯管理和个人主动实施的个体职业生涯管理。

知识点 4 职业生涯管理概述

- (二) 职业生涯管理的目的
- 对组织的重要性
- ①使员工和组织共同发展，以适应组织发展与变革；
  - ②为组织培养后备人才，特别是高级管理人才和高级技术人才；
  - ③从组织内部培养的员工在组织适应性方面比从外面招聘的强；
  - ④满足员工发展需要，增强员工对组织的承诺。
- 对个人的重要性
- ①更好认识自己，为发挥自己的潜力奠定了基础；
  - ②在组织中学到各种可用的知识，锻炼能力，增加员工自身竞争力；
  - ③满足员工高层次的需要。

知识点 5 职业生涯管理的办法

(一) 组织层次的职业生涯管理方法

组织 层次	提供内部劳动力市场信息	方法： (1) 公布职位空缺信息 (2) 介绍组织内的职业生涯通道 是指个体在职业生涯过程中所经历的一系列岗位和层级所形成的链条,是个体一生的职业生涯轨迹。 ●横向通道●纵向通道●双通道一员工同时承担管理工作和技术工作，俗称“双肩挑”，主要是为技术人员或专业人员设计的,也是组织培养高层管理人员的主要方式之一。 (3) 建立职业生涯信息中心
----------	-------------	---

知识点 5 职业生涯管理的办法

(一) 组织层次的职业生涯管理方法

组织 层次	成立潜能评价中心	<p>潜能评价中心主要用于专业人员、管理人员、技术人员提升的可能性评价。</p> <p>方法：（1）评价中心：确定管理者候选人。（2）心理测验：个人职业潜能、职业生涯锚等测查。</p> <p>（3）替换或继任规划：承担将来可能的新的任命。</p>
	实施培训与发展项目	<p>方法：（1）工作轮换（2）利用公司内、外人力资源发展项目对员工进行培训</p> <p>（3）参加组织内部或外部的专题研讨会（4）专门对管理者进行培训或实行双通道职业生涯设计</p>

#### 知识点 5 职业生涯管理的办法

##### （二）个人层次的职业生涯管理方法

个 人 层 次	给个人提供自我评估工具和机会	<p>方法：</p> <p>（1）职业生涯讨论会</p> <p>（2）提供职业生涯手册</p> <p>（3）退休前讨论会</p>
	职业生涯指导与咨询	<p>实施人员：人力资源部的专业人员或具体负责人、员工的直接主管。组织外的专业指导师或咨询师。</p>

#### 知识点 6 职业生涯管理效果的评估

四个方面的标准来衡量职业生涯管理的有效性：

- （1）是否达到个人或组织目标及其程度。
- （2）具体活动的完成情况。（职业生涯讨论会、培训课程、工作轮换）。
- （3）绩效指数变化。（离职率、旷工率、士气、绩效、空缺职位填补的时间、内部提升次数等）。
- （4）态度或知觉到的心理的变化。（职业生涯讨论会的反应、对工作的认同程度和满意程度、对组织的忠诚度等）。

#### 知识点 7 职业生涯管理的注意事项

##### 【注意事项】

- ①职业生涯管理活动要与组织的人力资源战略、招聘、绩效评估等人力资源管理环节相互配合，统筹考虑；
- ②得到组织高层的支持，特别是在政策、经费等方面；
- ③鼓励直线经理参与职业生涯发展活动；

④要充分考虑员工的个体差异。(技能与能力、职业兴趣、所处的职业生涯发展阶段、职业生涯锚等)。

知识点 7 职业生涯管理的注意事项

1. 职业兴趣

职业兴趣是指个体对某种活动或某种职业的喜好。

①分为现实型、研究型、艺术型、社会型、企业型和常规型；

②职业环境也同样被分为以上 6 种；

③职业生涯选择是职业兴趣和职业环境相互作用结果。

职业生涯满意度、稳定性与成功，取决于职业兴趣与职业环境特性之间是否匹配以及匹配程度。

知识点 7 职业生涯管理的注意事项

2. 职业生涯发展阶段及主要任务

	探索期	建立期	维持期	衰退期
发展任务	确定兴趣、能力，让自我与工作匹配	晋升、成长、安全感；生涯类型的确立	维持成就感；更新技能	退休计划；改变工作与非工作之间平衡
活动	协助、学习、遵循方向	独自作出贡献	训练、帮助、政策制定	退出工作
身份	学徒	同事	导师	顾问
年龄	30 岁以下	30-45 岁	45-60 岁	60 岁以上
专业资历	2 年以下	2-10 年	多于 10 年	多于 10 年

知识点 7 职业生涯管理的注意事项

3. 职业生涯锚

一个人不得不做出选择的时候，无论如何都不会放弃的职业生涯中的那种至关重要的东西或价值观。职业生涯锚是个体与工作情境之间早期相互作用的产物，只有经过若干年的实际工作体验后才能发现。

内容：①自省的才干与能力，以各种作业环境中的实际成功为基础；②自省的动机与需要，以实际情境中的自我测试和自我诊断的机会，以及他人的反馈为基础；③自省的 attitude 与价值观，以自我与雇佣组织和工作环境的准则和价值观之间的实际遭遇为基础。

知识点 7 职业生涯管理的注意事项

职业生涯锚的特点

①产生于早期阶段，以个体习得工作经验为基础；

②强调个人能力、动机和价值观三方面作用与整合；

③不可能根据各种测试提前进行预测；

④并不是完全固定不变的。

知识点 7 职业生涯管理的注意事项

职业生涯锚的类型



类型	特点
技术/职能能力型	强调技术/职能等业务工作；拒绝一般管理工作，但可以在技术/职能领域管理他人；追求在技术/职能区域的成长和不断提高。 适合职业：工程技术、营销、财务分析、系统分析等
管理能力型	追求一般性管理工作，且责任越大越好；有强烈的升迁动机，以提升等级和收入作为衡量成功的标准；具有分析能力、人际沟通能力和情绪控制能力的强强组合各类组织管理者；对组织有极大的依赖性
安全/稳定型	追求安全稳定的职业前景是最大的驱动力和价值观 两类安全取向： 1. 职业安全：给定组织中稳定的成员资格 2. 情感安全：熟悉环境里稳定有保障的职业

### 知识点 7 职业生涯管理的注意事项

#### 职业生涯锚的类型

自主独立型	选择职业时不放弃自由为第一需要；追求能够施展个人才能的工作环境，最大限度摆脱组织的约束。但有很强的职业承诺
创造型	1. 有强烈的创造需求和欲望，发明创造是他们工作的最大动力 2. 冒险精神是另一个非常明显的特征 3. 创造欲使他们标新立异，并为此做好冒险的准备

### 知识点 7 职业生涯管理的注意事项

#### 职业生涯锚的作用：

- ①有助于识别个人的职业生涯目标和职业生涯成功的标准。
- ②能够促进员工预期心理契约的发展，有利于个人与组织稳同地相互接纳。
- ③有助于增强个人职业技能和工作经验，并提高个人和组织的绩效。
- ④为个人中后期职业生涯发展奠定基础。

#### 历年真题回顾

2013-73 职业生涯管理是组织进行培训与开发的重要内容，评估其效果的标准有（ ）。

- A. 劳动力市场就业率
- B. 劳动力市场平均工资水平
- C. 组织的绩效指数变化
- D. 员工态度或知觉到的心理变化
- E. 个人或组织目标的达成程度

【答案】：CDE

### 历年真题回顾

【解析】：可以用以下四个方面的标准来衡量职业生涯管理的有效性：①是否达到个人或组织目标及其程度。②具体活动的完成情况。③绩效指数变化。具体绩效指数包括：离职率降低、旷工率降低、员工士气提高，员工绩效提高、空缺职位填补的时间缩短、内部提升次数增加等。④态度或知觉到的心理的变化。这些变化包括员工对参加职业生涯讨论会的反应、员工对工作的认同程度和满意程度、对组织的忠诚度等。

### 历年真题回顾

2014-36 关于职业生涯锚的说法，错误的是（ ）。

- A. 职业生涯锚产生于职业生涯早期
- B. 职业生涯锚强调个体能力、动机和价值观的相互作用和整合
- C. 职业生涯锚可以根据各种测试进行预测
- D. 职业生涯锚并不是完全固定不变的

【答案】：C

【解析】：职业生涯锚具有以下四个特点：①产生于早期职业生涯阶段，以个体习得的工作经验为基础；②强调个人能力、动机和价值观三方面的相互作用与整合；③不可能根据各种测试提前进行预测；④并不是完全固定不变的。

### 历年真题回顾

2014-37 在职业生涯发展过程中，个体的任务是确定兴趣和能力，让自我与工作匹配。这一阶段属于（ ）

- A. 探索期
- B. 建立期
- C. 维持期
- D. 衰退期

【答案】：A

【解析】：职业生涯探索期的发展任务是确定兴趣、能力，让自我与工作匹配。

### 历年真题回顾

2014-73 组织层次的职业生涯管理方法包括（ ）。

- A. 公布空缺职位信息
- B. 建立职业生涯信息中心
- C. 成立潜能评价中心
- D. 工作轮换
- E. 实行利润分享

【答案】：ABCD

【解析】：组织层次的职业生涯管理包括以下几种方法：①提供内部劳动力市场信息，主要采取的方法有公布职位空缺信息、介绍组织内的职业生涯通道、建立职业生涯信息中心；②成立潜能评价中心；③实施培训与发展项目，包括工作轮换，利用公司内、外人力资源发展项目对员工进行培训，参加组织内部或外部的专题研讨会，专门对管理者进行培训或实行双通道职业生涯设计。

### 历年真题回顾

2015-29 按照霍兰德职业兴趣的分类，喜欢从事资料分析工作，有数理分析能力，能够有听

从指示完成琐碎工作的人，属于（ ）。

- A. 现实型
- B. 常规型
- C. 研究型
- D. 企业型

【答案】：B

【解析】：根据霍兰德职业兴趣的分类，常规型的人喜欢从事资料工作，有数理分析的能力，能够听从指示完成琐碎的工作。

### 历年真题回顾

2018-38. 具有分析能力，人际沟通能力和情绪控制能力的强强组合特点的职业生涯锚，属于（ ）

- A. 自主独立型
- B. 创造型
- C. 管理能力型
- D. 技术/职能能力型

【答案】C

【答案解析】管理能力型：具有分析能力，人际沟通能力和情绪控制能力的强强组合特点

### 历年真题回顾

2018-76. 关于职业生涯锚的说法，正确的有（ ）

- A. 它是可以通过各种测试提前预得出来的
- B. 它并非完全固定不变的
- C. 他强调个人能力、动机和价值观三方面的相互作用与整合
- D. 它产生于一个人的早期职业生涯阶段，以个体习得的工作经验为基础
- E. 它是一个人无论如何都不会放弃的职业生涯中的某种至关重要的东西或价值观

【答案】BCDE

【解析】选项 A 错误，职业生涯锚不能提前预测

### 历年真题回顾

2017-30. 关于管理能力型职业生涯锚的说法，错误的是（ ）

- A. 它追求一般性的管理工作，且责任越大越好
- B. 它强调实际技术/职能等业务工作
- C. 它具有强烈的升迁动机
- D. 它具有分析能力、人际沟通能力和情绪控制能力的强强组合的特点

【答案】：B

【解析】：管理能力型职业生涯锚的特点：①追求一般性管理工作，且责任越大越好 ②具有强烈的升迁动机，③具有分析能力、人际沟通能力和情绪控制能力的强强组合特点；④对组织有很大的依赖性