

# 培训

---

- 任何用来发展雇员的知识、技巧、行为或态度，以有助于达到组织目标的系统化过程。
- 根据实际工作的需要，为提高劳动者素质和能力而对其实施的培养和训练。

## 作用

- 改进在现有职位的工作业绩
- 为今后可能的提升做准备
- 响应环境的变化

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认

认证项目：注册高级职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理等高级资格认证。

颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案

收费标准：仅收取**1280元** 网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

报名电话：**13684609885 0451—88342620**

咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛

地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学**109**室美华教育。

国际认证 权威认证



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
  - 请速登陆：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

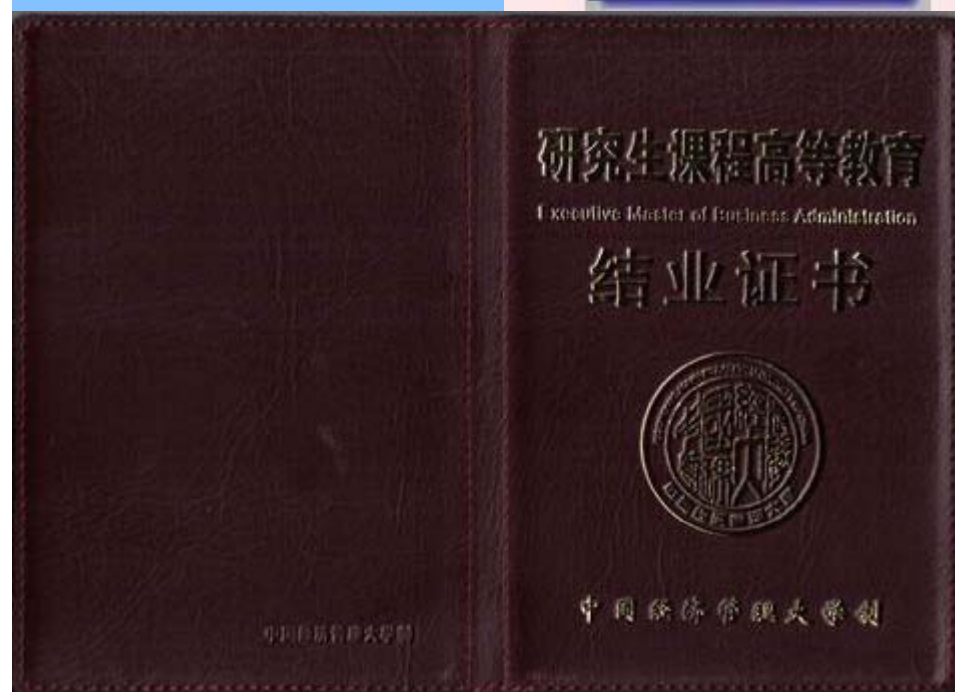
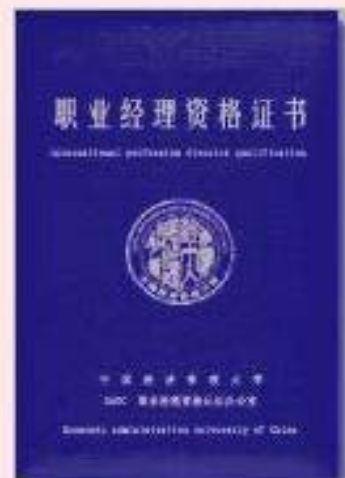
近千本MBA职业经理教程免费下载

近千本MBA职业经理教程免费下载  
请速登陆：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)



- 网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)





美华论坛  
www.mhjj.net

# 培训目的

---

- 育道德（职业道德、意识和素养）
- 建观点（企业文化和价值观）
- 传知识（基础知识、专业知识、背景知识）
- 培能力（技术技能、人际技能和概念技能）

# 培训中的学习方式和方法

---

- 代理性学习
- 亲验性学习
- 学习立方体模型：
- 实践性、交往性和自主性
- 培训方法
- 案例教学法（描述评价/分析决策）
- 亲验性练习法
- 结构练习-角色扮演-心理自我测试



# 培训的种类和内容

## 职前培训

### 一般性培训

公司的历史、传统与基本方针

公司风气，公司理念、价值观

本行业的现状与公司的地位

企业的制度与组织结构

产品知识、制造与销售

公务礼仪、行为规范

### 专业性培训

就业规则、薪酬与晋升制度

劳动合同

安全、卫生、福利与社会保险

技术、业务、会计等各种管理方法训练

## 在职培训

### 管理人员培训

观察、知觉力

分析、判断力

反思、记忆力

推理、创新力

口头文字表达力

管理基础知识

管理实务

案例分析

情商

### 专业性培训

行政人事培训

财务会计培训

营销培训

生产技术培训

生产管理培训

采购培训

质量管理培训

安全卫生培训

电脑培训

其它专业性培训

# 教育培训体系

	高 层	中 层	基 层	新员工
OJT				
Off JT				
自我开发				



# 如何进行培训：培训系统模型

---

- 培训需求确定（组织分析、工作分析和个体分析）
- 培训目标设置（技能培养、知识传授和态度转变）
- 培训计划拟定（流程）
- 培训活动实施（细节操作）
- 总结评估

# 培训需求分析

分析	目的	具体方法举例
组织分析	决定组织中哪里需要培训	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ 考察组织长期目标、短期目标、经营计划来判定知识和技术需求</li><li>❖ 将实际结果与目标进行比较</li><li>❖ 制定人力资源计划</li><li>❖ 评价组织环境</li></ul>
任务分析	决定培训内容应该是什么	分析个人工作的业绩评价标准、要完成的任务、成功完成任务所需的知识、技术、行为和态度
人员分析	决定谁应该接受培训和他们需要什么培训	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ 通过业绩评估，分析造成差距的原因</li><li>❖ 收集和分析关键事件</li><li>❖ 进行培训需求调查</li></ul>

# 设定培训目标

---

- **知识目标**: 培训后受训者将知道什么
- **行为目标**: 受训者将在工作中做什么
- **结果目标**: 通过培训组织获得什么最终结果

## 例

- **知识目标**: 什么是人力资源管理
- **行为目标**: 设计、制定各种人力资源管理制度和方案
- **结果目标**: 员工满意度提高、流动率降低、效益提高

# 培训设计和提交

---

## ■设计培训内容

## ■选择培训方法

- 工作轮换
- 学徒制
- 授课
- 讨论会
- 录相
- 模拟
- 角色扮演

## ■实施培训

# 培训评估

---

作用

- 决定是否继续进行
- 改进培训

途径

- 反映
- 考试
- 行为
- 结果

方法

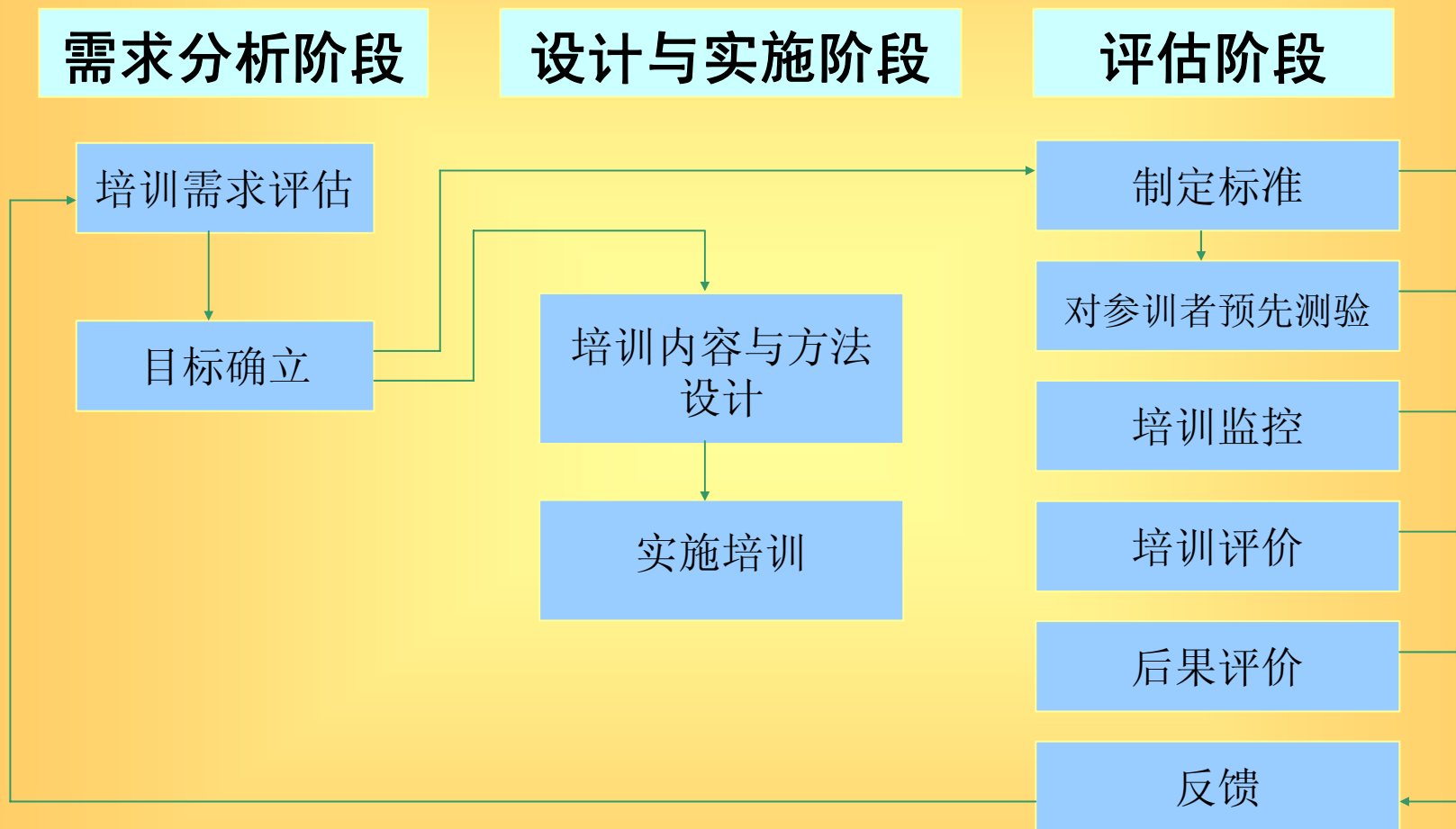
- 对照组
- 时间序列设计

# 培训评估

---

- 培训评估内容
  - 培训前评估
  - 培训中评估
  - 培训后评估
- 培训评估流程
  - 培训评估确定-评估方案制定
  - 评估计划实施-评估结果反馈

# 如何进行培训：培训系统模型





# 新员工定向活动

---

- 定向活动组织
- 定向活动内容
  - 一 尊重
  - 一 历史与企业文化
  - 一 职业成功机会和
- 定向活动模式

# 基层管理培训方案：一个实例

## 方案设计目的

向新的基层主管提供人员有效管理所需的能力和知识。

### 第一阶段：课前活动

- 识别有成效与无成效的活动；
- 与老板一起讨论其工作的基本要素；
- 选择一个参加者和老板都要面对的重要机会和问题；
- 将一个员工评价样本送给培训项目协调人。

### 第二阶段：5天的封闭课程

#### 支持性题目 (1.5天)

- 我们为什么到这儿来
- 分析工作问题
- 培训
- 特殊健康服务
- 时间管理
- 雇用依据

#### 关键性题目 (2.5天)

- 实施计划及评论
- 文件处理能力
- 员工等级评定
- 工资管理
- 员工开发

#### 项目评价 (1天)

- 制定行动计划方案
- 排列培训题目
- 评价项目

### 第三阶段：课后活动

- 通过并实施行动计划方案
- 给参加者和老板的问卷

# 培训转移问题

---

- 培训设计
- 受训者特性
- 工作环境

---

# 职业生涯与职业计划

# 概念

---

## 职业生涯

又称职业发展，是一个人从首次参加工作开始的一生中所有的工作活动与工作经历按编年的顺序串接组成的整个过程。

## 职业计划

**个人职业计划**：个人为在自己的职业生涯中得到顺利的成长和发展，而制定的自己成长、发展和不断追求满意的计划。

**（企业）职业计划**：也叫**职业管理**，即企业为了不断地增强员工的满意感并使其能与企业组织的发展和需要统一起来而制定和协调有关员工个人成长、发展与组织需求和发展相结合的计划的过程。

# 职业计划的主要内容

---

- 员工个人对自己的能力、兴趣、以及自己职业发展的要求和目标进行分析和评估。
- 组织对员工个人能力和潜力的评估。
- 企业组织及时地提供在本组织内职业发展的有关信息，给予公平竞争的机会。
- 提供职业咨询

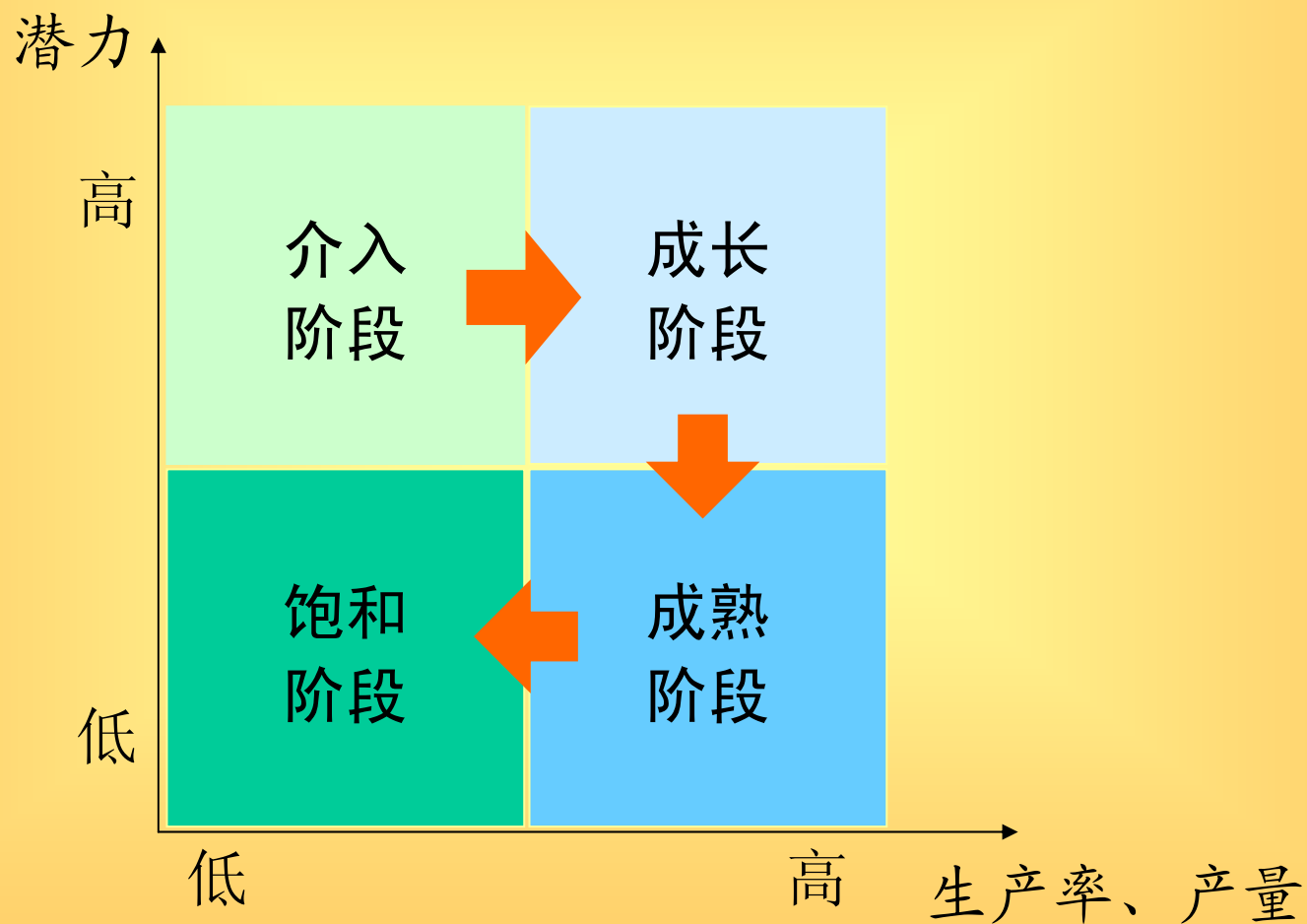
# 员工的职业生命周期

---

1. 最初进入这个组织；
2. 从专才逐步转变为通才；
3. 从技术工作向管理工作转变；
4. 从只关心工作，到更关心家庭问题的转变；
5. 从“垂直上升”到“水平飞行”的转变；
6. 从全时工作到部分时间工作直至退休的转变。



# 员工的职业生命周期



# 组织如何进行职业管理

---

- **初期（介入阶段）**：促进雇员的组织化
- **早期（成长阶段）**：让新员工从事具有挑战性的工作
- **中期（成熟阶段）**
  - 训练中年员工去帮助年轻员工
  - 解决或防止中年员工的知识老化问题
- **晚期（老年）**：破除偏见

# 职业发展道路的特点

---

- 职业发展过程的不同阶段
- 职业是自我概念的核心（自我概念与外部环境的现实合为一体）
- 探索期
- 现实测试期
- 试验与实验期
- 立业期
- 守业期
- 衰退期

# 职业发展道路的特点

---

- 职业发展道路运动方向
  - 跨职能（横向调动）
  - 跨等级（纵向调动）
  - 核心度方向运动
- 职业发展途径的类型
  - 霍兰德的职业环境匹配模型
  - 现实型—智力型
  - 社交型—常规型
  - 创业型—艺术型

# 职业发展道路的个人特点

---

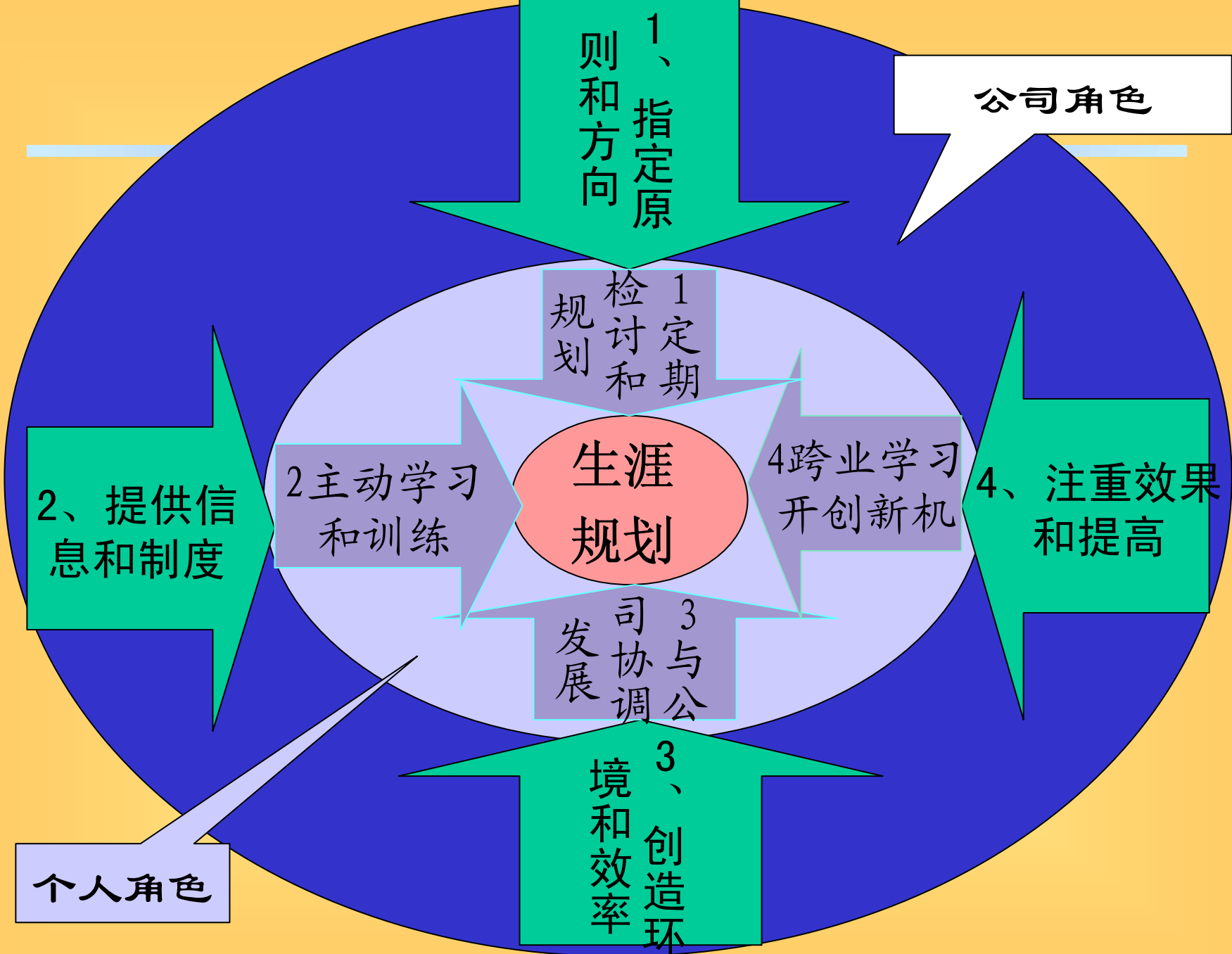
- 感情的倾向性（荣格）
- 内倾性—外倾性
- 解决问题风格（认知风格）
- 感觉型—直觉型
- 感情型—思维型
- 职业风格特征
- 工匠型、斗士型、企业人、赛手型

# 确定职业发展道路特点

---

美国麻省理工学院（MIT）教授研究指出，职业锚定位可以分为以下五类：

- a. 技术/职能型职业锚
- b. 管理能力型职业锚（分析决策、组织人际和情感控制）
- c. 创造型职业锚（创业者、企业家）
- d. 自主独立型职业锚
- e. 安全稳定型职业锚



职业生涯规划逻辑图



# 设计职业计划方案

---

## 职业计划表

即工作类别结构表，是通过将公司所涉及的各项工作进行分门别类的排列，而形成的一个较系统反映公司人力资源配给状况的图表。

# 职业计划方案的实施

---

- 公布职业计划表
- 调查员工资历
- 职业通道的选择
- 考核与培训
- 职业调整与发展