



第五节 员工培训的实施过程



第五节 员工培训的实施过程



- **一、制定培训计划**
- 为保证培训活动的顺利实施，需要制定一个培训计划，以此来指导培训的具体实施。一般来说，一个完整的培训计划应包括以下几方面的内容：
 - **（一）培训目标**
 - 培训目标就是培训活动的目的和预期成果，从受训者角度理解就是指在培训活动结束之后应该掌握什么内容或应该达到什么水平。
 - 在设定具体的培训目标时，应当包括三个构成要素：一是内容要素，说明员工应该做什么；二是标准要素，阐



第五节 员工培训的实施过程



- 明可被接受的绩效水平；三是条件要素，受训者完成指定学习成果的条件。
- **（二）培训内容和培训对象**
- 培训对象是指哪些员工需要参加培训，培训内容是指应该开展什么样的培训项目，这两项内容是培训需求分析的结果。
- **（三）培训师**
- 员工培训的成功与否与培训师有很大的关系。企业应选择那些表达能力强、有广博的理论知识、丰富的实践经验、扎实的培训技能、热情且受人尊敬的培训师。



第五节 员工培训的实施过程



- **（四）培训时间**
- 培训时间的确定一般要考虑两方面的因素：一是培训对象是否有足够的时间参加培训，一般在培训对象业务繁忙时不安排培训；二是培训要及时满足培训需求。
- **（五）培训场地和设施**
- 首先，培训场地应满足交通便利、舒适、安静、独立不受干扰，为受训者提供足够的自由活动空间等要求。
- 其次，培训场地的布置应注意一些细节，包括空调系统、噪音、采光、灯光、桌椅等。
- 需要特别注意的是座位的安排应根据受训者及培训师之



第五节 员工培训的实施过程



- 间的预期交流的特点来布置。
- **（六）培训的方法和预算**
- 在具体的培训实践中，有不同的培训方法可供选择，企业应根据自己的具体情况来选择合适的方法。
- 对培训费用做出预算是培训计划中的重要内容，便于获取资金支持，保证培训的顺利实施。
- **二、培训计划的实施**
- **（一）出勤和纪律管理**
- 为了保证培训的效果，一般要进行出勤和纪律管理。常用的形式是培训签到表。



第五节 员工培训的实施过程



- **（二）填写员工培训记录**
- 培训记录一般记载员工培训的时间、内容、学时和培训成绩等。培训记录是培训需求分析的重要参考依据，同时也是员工职业生涯规划的重要依据。
- **（三）培训激励制度**
- 典型的培训激励制度主要有以下几种：
 - **1. 培训成绩尾数处罚**
 - 依据培训考核结果，一般按照一定的比例，对培训成绩较差的受训人员要予以处罚，具体可以采用直接罚款、扣除奖金或降低薪酬等级等。



第五节 员工培训的实施过程



- 2. 培训积分制
- 首先规定具体培训的得分系数，主要依据培训课程的重要程度；然后规定得分要求。低于一定的得分要求就会受到处罚。
- 3. 培训与职业生涯发展结合
- 员工参加培训项目与员工职业职业生涯相结合，可以充分调动员工参与培训的积极性。
- 4. 与员工签订培训合同
- 与员工签订培训合同，一般会对培训成果设计进行具体规定。这样一方面激励员工积极参与培训，同时可以降低培训的风险。



第五节 员工培训的实施过程



- **三、培训成果的转化**
- 培训的最终目的是改善员工的工作绩效，从而提高企业的整体绩效。所以培训成果的转化是最重要的步骤，但也是最容易被忽视的步骤。
- **培训成果转化，又称培训成果迁移**，是指受训者将在培训中所学到的知识、技能和行为应用到实际工作当中的过程。
- 影响培训成果转化的因素主要有：培训成果转化的气氛、管理者的支持、同事的支持、运用所学能力的机会以及自我管理。



第五节 员工培训的实施过程



- **四、培训效果的评估**
- **（一）柯氏模式**
- 柯氏四级培训评估模式(Kirkpatrick Model)由国际著名学者威斯康辛大学 (Wisconsin University) 教授唐纳德·L.柯克帕特里克 (Donald.L.Kirkpatrick) 于1959年提出，是世界上应用最广泛的培训评估工具，在培训评估领域具有难以撼动的地位。
- 柯氏培训评估模式有四个不同的层面，简称“4R”，主要内容：
- 第一层面是评估参与者的反应(Reaction)：评估被培训者的满意程度；



第五节 员工培训的实施过程



- 第二层面是评估员工所学的东西(Learning): 测定被培训者的学习获得程度;
- 第三层面是评估员工工作行为的变化(Behavior): 考察被培训者的知识运用程度;
- 第四层面是评估培训结果(Result): 计算培训创出的经济效益。
- (二) 培训评估的方式
- 1. 培训后测试
- 只需要搜集培训的结果信息, 用于评价目标的达成程度。
- 2. 培训前测试和培训后测试



第五节 员工培训的实施过程



- 这种方法需要采集两次信息，在培训前进行一次测试，培训后进行一次测试，然后将两次测试结果进行比较，从而对培训效果进行评估。
- 3. 与对比组进行培训前测试和培训后测试
- 这种方法是将一组经过培训的员工与一组没有接受培训的员工进行比较。
- (三) 培训的投入产出分析
- 投入产出分析是一种培训效果的量化测定方法。可以用下面的公式来计算：
- 投入回报率= (收益-成本) ÷ 成本 × 100%



第五节 员工培训的实施过程



- 员工培训的成本包括直接成本和间接成本。
- 直接成本有：（1）受训者的工资；（2）培训师的报酬；（3）培训教材、辅导材料的费用以及打印、复印、装订费用；（4）培训场地租用费用；（5）培训器材的折旧费、维护与修理费用；（6）因培训而发生的交通费用；（7）因培训而发生的食宿及电话费用；（8）其他费用。
- 培训的间接成本是培训的机会成本，即同样的资源和时间由于用于培训而无法用于其他活动而给企业带来的无形损失。



第五节 员工培训的实施过程



- 培训给组织带来的收益包括：提高劳动生产率、提高产品质量、扩大产品销售量、降低成本、减少事故、增长利润、提高服务质量等方面。
- 培训收益的计算方法主要有两种：直接收益评估法和间接收益评估法。
 1. 直接收益评估法
- $TE = (E_2 - E_1) \times T \times N - C$
- 式中：
- TE : 培训收益；
- E_2 : 培训前每个受训者一年产生的收益；
- E_1 : 培训后每个受训者一年产生的收益；



第五节 员工培训的实施过程



- T : 培训效益可持续年数
- N : 参加培训的人数
- C : 培训成本
- 2. 间接收益评估法
- $TE = T \times S \times D \times N - C$
- 式中:
- TE : 培训收益; N : 参加培训的人数; S : 未受培训者工作绩效的标准差 (一般约等于年工资的40%); D : 效用尺度, 即接受培训者与未接受培训者工作结果的平均差值; T : 培训效益可持续年数; C : 培训成本