

国家职业资格培训教程




Qiyepaixunshi

企业培训师

(下册：高级企业培训师工作要求)

劳动保障部 组织编写
中国职工教育和职业培训协会

2.9

 中国劳动社会保障出版社

国家职业资格培训教程

企业培训师

(下册：高级企业培训师工作要求)

劳动和社会保障部
中国职工教育和职业培训协会
组织编写

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业培训师. 下册: 高级企业培训师工作要求/劳动和社会保障部中国职工教育和职业培训协会组织编写. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2003

国家职业资格培训教程

ISBN 7-5045-3478-1

I. 企… II. 劳… III. 企业管理-师资培训-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 057646 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

煤炭工业出版社印刷厂印刷装订 新华书店经销

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 12.75 印张 234 千字

2003 年 9 月第 1 版 2006 年 1 月第 3 次印刷

印数: 3100 册

定价: 28.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

本书封面轧有我社社标和英文缩写的暗纹

否则即为盗版, 请读者举报

举报电话: 010-64911344

国家职业资格培训教程

企业培训师

编写委员会

主任 于法鸣 陈治中

副主任 刘康 陈李翔 王玉君 孟庆国 毕结礼

委员 (按姓氏笔画排列)

王洪玉 王晓君 王德跃 田丰 冯振君

牟军 朱学敏 张斌 张宗辉 陈蕾

徐艳 谢媛

编辑委员会

主编 毕结礼

副主编 牟军 徐艳

企业培训师(下册)编写人员

主 编 毕结礼 张翠珠

编 者 (按姓氏笔画排列)

王 琳 王廷弼 史世本 兰 欣 刘伟强

闫燕南 牟 军 毕结礼 张 比 张 燕

张翠珠 周继成 徐 艳 徐燕生 高金铃

前 言

企业培训师职业资格培训专用教材，在劳动和社会保障部主管部门的直接领导下，编撰完成并经认可后，同广大培训工作者见面了。这对培训工作者来说，不仅仅只是有了自己的专业教材，而且使企业培训师事业的发展又向前迈出了重要的一步。这一步，无论对培训工作者个人职业生涯的发展，还是对我国企业培训师制度建设，都是十分重要的。

企业培训师制度，是劳动和社会保障部推出的职业资格证书制度的重要组成部分，是劳动和社会保障部为提高企业职工素质，加强人力资源能力建设而采取的重大举措之一。企业培训师制度在我国的推行，不仅是培训事业发展的需要，更是国家经济建设和企业发展的需要，它的产生和发展，是历史的必然，也是我国改革开放的成果。

进入 21 世纪，随着经济的飞速发展、改革开放的不断深化，企业出现了诸多不适应问题，其中企业员工素质不高问题尤为突出，包括观念陈旧、知识老化、技能缺乏等，一句话，就是劳动者素质不能适应社会经济和企业发展的新需求。全面提高劳动者素质，提高企业的竞争能力，成为当务之急。借鉴国外的先进经验并结合我国的实际，可以得出一个结论：大力发展职业教育，开展企业员工培训是提高劳动者素质的重要措施。开展员工培训，提高劳动者素质，首先应提高培训师的素质，因此，建立企业培训师制度对于做好培训工作，提高劳动者素质有着非常重要的意义。

我国的企业培训师制度建设刚刚起步，不像德国、法国、英国等发达国家，培训师的概念已应用多年，制度建设也比较成熟，相对于大家比较熟悉的工程师、会计师、建筑师等概念而言，许多人对“企业培训师”这个词还很陌生。我国的企业培训师制度建设确切地说始于 1999 年。这一年，中国职工教育和职业培训协会（中国职协）提出企业培训师制度建设的课题。课题一经提出便迅速得到了劳动和社会保障部主管部门及相关领导的重视与支持，也引起了企业的兴趣。政府主管部门及领导的重视和企业的需求，给企业培训师制度的研究和开发注入了动力。由此，中国职协正式启动了我国企业培训师制度建设的研究和开发工作，组织了课题组，先后在广东珠海、海南海口、北京等地召开研讨会，多次赴企业开展调研活动，派团考察，学习国外的经验和做法等。在充分调查研究的基础上，又举办了试点培训班，具体了解企业的需求，征求对标准和教材的意见。中国职协对企业培训师制度建设的研究和开发主要是从制度建设和队伍建设两个方面切入的，目标是从根本上解决企业培训师事业的发展问题。通过制度建设，确立企业培训者在企业发展中的地位、作用、资格和相关待遇，建立起一支职业化、专业化和规范化的高素质企业培训骨干队伍。通过队伍建设，特别是解决培训师队伍素质问题，提高企业培训质量，提高员工队伍素质，不断提升企业持续发展的动力和后劲，这也正是企业培训师制度建设的目的所在。几年来，中国职协以高度

负责的精神和认真细致的工作态度，承担了企业培训师制度建设的一系列具体工作。目前，企业培训师职业资格制度的框架已基本确立，国家标准已经颁布实施，教材开发取得了初步成果，其他相关制度建设也在紧张的进行之中。我们有理由相信，在大家的支持和共同努力下，我国的企业培训师制度一定能健康发展，走向成熟。

企业培训师教材的开发和编写工作，同企业培训师国家职业资格标准的制定是同步进行的。在组织专家研究制定培训师国家职业资格标准的同时，也成立了教材开发工作组。工作组根据标准开发的动态和内容，进行了与教材开发有关的国内外信息资料搜集等各项准备工作。标准基本确定时，教材的编写提纲也基本完成。标准经审定通过后，教材编写工作立即启动。在编写教材的过程中，我们始终遵循企业培训师职业特点和职业资格标准要求，坚持岗位工作知识和技能需求够用、实际操作性强和易懂易学原则，并尽可能提供一些国内外企业培训方面最新的信息、知识和技术方法，以及在开展企业培训工作中可以借鉴的相关信息、知识和技能。教材的开发编写基本上是按照标准进行的，但也并未局限于标准的内容。目的是给培训师更大的工作空间，使培训师更好地把握企业需求的脉搏，从而使培训与企业发展同步前进。

企业培训师培训教材开发、编写过程中，我们的指导思想和原则是十分明确的，就是在确保教材质量的前提下，首先解决有无的问题，尽快将教材推出。我们深知，由于企业培训师制度刚刚起步，许多问题还有待探讨，更需实践的验证；加之我们的水平和实践的局限，有些问题还没认识到或认识不够清楚，一句话，教材的开发也就受到了限制。因此，这套教材还需在实践中不断完善，在发展中不断提高。对教材中存在的问题，我们不仅仅希望读者见谅，更希望您大胆提出建设性意见，以便这套教材尽快地成熟完善。在此，我们向您表示衷心地感谢。

编者

2003年6月于北京

目 录

第一章 制定培训规划	(1)
第一节 企业发展规划及其意义	(1)
第二节 企业培训工作与规划	(3)
第三节 企业培训规划及其制定	(5)
第二章 开发培训项目	(12)
第一节 组织项目策划的基本方法	(12)
第二节 新技能培训项目的研究与开发	(21)
第三章 开发培训课程	(30)
第一节 培训课程开发方案的审定	(30)
第二节 新课程开发的基本要求	(41)
第四章 培训教材的审核与研发	(67)
第一节 培训教材审核	(67)
第二节 培训教材研发	(70)
第三节 教材研发的趋向性探索	(74)
第五章 培训评价与教师选用	(81)
第一节 教师的选拔与使用	(81)
第二节 培训评价方案的审定	(85)
第六章 指导培训工作	(89)
第一节 对培训工作的指导	(89)
第二节 培训咨询、指导和服务	(97)
第七章 人员素质测评	(105)
第一节 行为科学与人员素质	(105)
第二节 测评的组织开发与分析	(116)
第八章 岗位职务描述	(125)
第一节 岗位再设置与企业再造工程	(125)
第二节 岗位职务描述方案的审定方法	(130)
第九章 现代教育培训技术应用	(143)
第一节 教育培训技术的发展趋势	(143)
第二节 培训软件的开发	(154)

目 录

第十章 教学活动的组织管理	(167)
第一节 培训教学督导概述	(167)
第二节 培训教学督导的基本方法	(171)
第十一章 教学活动的实施	(177)
第一节 教学活动的新理念	(177)
第二节 教学活动的新模式	(183)

参考书目	(195)
------------	-------

第一章 制定培训规划

第一节 企业发展规划及其意义

一、关于企业发展规划

(一) 企业发展规划的含义

企业发展规划是指企业在某个时期内，在规模、经营、投资、销售、利润等方面要达到的目标，以及为达到这些目标所实施的策略、措施、手段研究、预计和定理，形成的某种文件和方案。

(二) 企业发展规划的特点

1. 企业发展

企业发展不能没有目标，而规划首先是订立目标，为企业发展确定方向。规划还对实现目标需要采取的手段、实施的策略做出预先的安排。现代社会瞬息万变，制定规划与企业发展更是必不可少。

2. 企业发展规划具有预测性

企业发展规划总是着眼于未来，而未来总是包含有很多未知因素，具有不确定性。因此，在制定发展规划时必须在把握事物变化规律的基础上，对企业在将来一个时期内的外部环境、内部条件等进行估计、推测。由于预测的准确程度关系到企业发展规划的成败，因此预测要建立在一定根据的基础上，要应用科学的技术与方法。

3. 企业发展规划内容具有丰富性

一般说来，企业发展规划有总体规划，又有针对某一方面的具体规划，内容涉及企业经营管理的方方面面，比如生产、销售、财务、技术、管理等等。这些方面相互联系、共同支撑并服务于总体计划的实现。

4. 企业发展规划具有战略性

企业发展规划的战略性，体现在它是全局性的，对企业发展具有指导意义，规定着企业相对较长的一个时期内的发展目标与策略举措。企业发展规划一般还突出战略重点，目标层次相当鲜明。

二、市场与企业发展规划

(一) 市场与企业发展规划的关系

企业制定发展规划必须准确地把握外部环境，而市场状况与发展趋势则是最有影响的外部环境。在市场经济条件下，企业的目标要通过市场实现，企业的命运要由市场决定，因此，企业发展规划的制定必须紧紧围绕市场，以市场作为规划制定的依据。

(二) 制定企业发展规划的基本要求

规划要有市场意识。企业树立市场意识是市场经济的必然要求。树立市场意识，企业要紧紧围绕市场需求提供社会需要的产品或服务，奉顾客为上帝，同时加强竞争，不断提升企业自身内在质量、技术、管理等方面的优势。这些方面在制定企业发展规划时都必须有所体现。

1. 在市场中先寻求企业的定位后再制定规划

市场需求的特点与方向是什么？空间有多大？本企业的产品在多大程度上符合市场的需要？市场占有率是多少？跟竞争对手相比，自身在资金、技术、管理、质量、服务等方面具备哪些优势？有哪些不足？一定要对这些方面进行恰当分析，做到知己知彼，寻求企业在市场中的正确定位。这样制定的规划才能经得起考验，才是具有持续发展的规划。

2. 制定企业发展规划应正视买方市场的现实

所谓买方市场，是指供大于求的市场。目前，我国大部分产品都已进入买方市场，买方市场成为市场的基本特征。在买方市场条件下，企业制定发展规划应更加注重营销策略，密切关注需求，重视市场细分，同时树立更强的竞争意识，努力做到质量更先进，服务更到位。

3. 制定规划要关注潜在市场

潜在市场是市场需求发展趋势的重要方面，潜在市场意味着潜在的商机和利润。对潜在市场加强研究，掌握潜在市场的发展方向，企业就可以出奇制胜，抢占先机。因此，企业一定要对潜在市场的发展保持高度敏感，并在发展规划中有所体现。

三、企业发展规划与企业经营管理

(一) 企业发展规划与企业经营管理的关系

企业发展规划与企业经营管理有着密切关系。企业发展规划规定着企业经营管理的目标、方向和指导思想，企业经营管理则是企业发展规划的具体落实，发展规划要依靠经营管理实现。相对于企业经营管理，发展规划更为宏观。

(二) 企业发展规划对企业经营管理的意义

1. 没有规划的经营管理不是好的经营管理

企业发展规划对经营管理具有指导意义，是企业经营管理的重要基础。没有规划的经营管理必定方向感不强，其内部各个组成部分也不易协调，最终不利于企业总体目标的实现，因此称不上是好的经营管理。

2. 有了规划的经营管理才能有方向和目标

经营管理是有层次的、内容丰富的、涉及面广的，因此，具体实践上必须扎扎实实，尽可能做到细致充分，经营管理目标明确。在发展规划规定的企业经营管理的目标、经营管理的方向指导下，可以将经营管理的具体活动目标落到实处。

第二节 企业培训工作与规划

一、企业经营管理与企业培训工作

(一) 培训与管理

1. 培训是激励手段

现今许多择业者在选择企业时，都把是否有培训机会作为考虑的因素之一；而对于在职员工，培训也是很好的激励手段。企业对在职员工的培训，一方面能提高企业的工作水平，另一方面也提高了员工的固有价值和市场价值，从而增加了他们对企业的认同感。

2. 培训是控制手段

培训的目的是让员工掌握工作标准，只有通过相应的培训并辅之以一定的考核，才能够检查员工的工作状况。培训使职工习惯于本企业的工艺程序、管理模式，久而久之产生了巨大的惯性，对于其他企业的工作方式则难以习惯。如此，企业便加强了对他们的控制，使企业的员工队伍相对稳定。

3. 培训是指挥手段

经过培训，下级能更确切地理解上级意图，明白任务的内容与要求，使执行任务的准确率提高，从而使指挥系统顺畅、有效。

4. 培训是沟通手段

在企业的许多培训项目中，往往是企业领导人亲自给职工授课。这样，就使得上级变成老师，长官变成教练，从而能缩短上下级之间的距离，缓解上下级之间的矛盾，加深相互之间的理解，使上下级之间的交流更为便利。同样，通过培训，还可以加强平级之间和部门之间的沟通。

(二) 培训与经营

1. 培训是提高企业工作效率和产品质量的保障

要使每个员工都知道、理解并掌握如何执行产品质量标准和企业管理模式，最有效的方法就是按照要求，对他们进行培训。

2. 培训是促进销售的手段

这一点,也可以说是企业对于客户的一项服务内容。例如,某客户须购置一台新机器,市场上有两个生产厂家,产品质量及价格都相当,所不同的是其中一家提供了培训服务而另一家则没有。结果,提供培训的厂家赢得了订单合同。随着社会的不断发展,各种新设备、新方法、新产品不断出现,如果企业不提供培训,在竞争激烈的市场中就会处于劣势。

(三) 培训与发展

1. 培训可以复制企业

这包括两层含义:一是指集团企业与其子公司、连锁企业之间的关系;二是指企业与被其兼并重组企业的关系。

(1) 对于集团企业、大型连锁企业而言,怎样才能保证每一个子公司、分公司,甚至其员工都能保持相同的企业制度和行为呢?这时,必须统一培训计划、培训标准和培训教程与方式,通过统一的培训,保持集团企业、连锁企业与其下属公司、企业的高度一致。同时,通过规范的培训,可以形成明确的企业文化。企业文化可以产生巨大的凝聚力。例如,无论是沃尔玛还是柯达胶卷的冲印社,之所以能够保持全世界范围内的产品一致、服务一致,依靠的就是培训这种手段。

(2) 对于一个被兼并的企业而言,很可能产生抵触、“水土不服”等问题,从而变成包袱。然而,培训被兼并企业的员工,则不容易受到抵制。因为每个被兼并企业的员工都想学到新的东西,提高自身的价值。培训还有考核做武器,只要难度能被大部分人接受,又经过认真的考核,很少会有反感产生。更为重要的是,通过培训,可以使被兼并的企业及其员工了解并逐步适应新的企业文化,进而形成统一的工作风格和行为模式,真正使被兼并企业融入新的企业当中,不至于成为包袱。

2. 培训可以使企业相承以继

首先应该说明,“相承”不等于无变化,但不是剧变、突变和乱变,而是沿着平滑曲线进行的渐变。在这方面,一些国际著名家族企业的家规、行规、传统起到了这种稳定的作用。

但在现实当中,更多企业的人和标准、制度、文化、习惯都会随着企业人员的变动而变化,正像俗话说“一朝天子一朝臣,一个将军一个令”。特别是高层领导的变更,更会引起这种变化,使员工永远处于摸索的状态。但是如果有了培训,每个上级都按照企业统一的思想、统一的标准、统一的炮容培训自己的下级,不管人员如何变动,企业都能一脉相承,从而形成稳定的制度和规范。

二、培训工作与培训规划

培训工作有广义、狭义之分。广义的培训工作不仅包括培训的执行、

实施,还包括培训实施前进行的规划、计划。狭义的培训工作则仅指对培训的实施。

从广义上讲,培训工作包含了培训规划。培训规划是培训工作中必不可少的一部分。在这个层面上,没有细致周密的培训规划,培训工作至少是有缺陷的。

从狭义上讲,培训工作受培训规划的指导,是培训规划的具体落实。没有规划,培训工作必然存在随意性、盲目性,而且会是散乱的。

总之,培训规划对于培训工作必不可少。

第三节 企业培训规划及其制定

一、培训规划的内容

为什么要进行培训?谁接受培训?接受谁的培训?学习些什么内容?如何培训……这些都是企业培训规划要回答的问题,正是这诸多问题,构成了企业培训规划的主要内容。具体说,一个完整的企业培训规划应包括如下内容:

(一) 培训目的

培训的目的主要体现和回答为什么要进行培训的问题。可以这么认为,无论何种类型的培训规划设计,都要围绕培训目的。明确的培训目的,可以将培训规划以及培训导向成功。

(二) 培训目标

培训的目标主要解决培训要达到什么样的标准的问题,它是在培训目的的基础上确定的。目标的确定还可以有效地指导培训者找到解决复杂问题的答案,进一步了解自己以及自己在组织中所起的作用及今后发展和努力的方向,为今后的工作制定切实可行的规划。

(三) 培训对象及类型

培训对象及类型,即确定为谁培训和进行何种类型的培训。这项内容一般在培训需要分析中通过对工作任务的系列调查和综合分析便可确定。有时企业的决策者出于对某一项特殊培训内容的兴趣,往往不过多地依赖培训需要分析的技术性指标。因此在确定培训对象及类型时需要充分考虑这一因素。

(四) 培训的组织范围

培训的组织范围一般包括五个层次,即个人、部门、组织、行业、公共领域。

1. 个人。指企业中针对个人的岗位培训。如学徒式的培训模式、自学等均属此层次的培训。

2. 部门。指只针对企业中某一工作部门的培训。这个部门可能只有几个人,也可能有上千人,通常的技能培训是在这个层次上进行的。

3. 组织。指针对整个组织的全体员工的培训。通常的岗位操作、纪律与法规、安全和管理等让全体企业员工必须掌握的知识与技能属这一层次的培训。

4. 行业。指针对某一行业人员进行的培训。这类培训一般都由政府职能部门或行业协会组织,其培训内容主要有行业管理培训、执法培训和开发培训。

5. 公共领域。指适用于所有公共领域及行业的培训。如文化基础知识培训、计算机技能培训、公共管理培训等都属这类培训。

(五) 培训的规模

培训的规模受很多因素影响,如人数、场所、培训的性质、工具以及费用等。如果培训只针对个人,则不需组成专门的教学班,只需提供培训设备、方法、程序、教材及其他教学条件和指导教师即可;如果接受培训的学员较多,且时间长,就要考虑培训场所、食宿、师资、教材、方法、程序,并制定出必要的考勤制度、作息时间表和组建临时的学员社团及组织管理机构等。一般情况下,技术要求较为专业的培训,其规模都不大;请名人作演讲的培训,可扩大规模;采用讲授、讨论、个案研究、角色扮演的培训方式,培训规模要控制在一个适度的水平上。

(六) 培训时间

培训的时间安排受培训的内容、费用、生源等与培训需要有关的因素影响。如专题报告一般安排半天到一天即可;较为复杂的培训内容,则要集中培训,其时间因培训内容而定;有些以提高岗位技能为特点的继续教育,常常安排在双休日或分阶段进行。

(七) 培训地点

培训地点一般指学员接受培训的所在地和培训场所。如只针对个人的岗位技能培训,一般都安排在工作现场或车间,其他类型的培训可以安排在工作现场,也可以安排在特定城市和培训机构的实验室、微机房、教室等地。

(八) 培训费用

不同的培训方式对培训费用的计算是不一样的。常见的预算是:将培训分成几大块来计算,如教师、教具、管理等,再将各部门的直接费用加在一起。此种预算方法虽精度不高,但简单易于操作,可作为培训的费用估算。

以下提供几项重要的员工培训费用的计算公式作为参考。

直接费用:

$$\text{设计费用} = \frac{1 \times \text{设计小时} \times \text{设计准备时间} \times \text{每小时设计费用} \times \text{培训周次}}{\text{重复使用次数}}$$

$$\text{教师费用} = 1 \times \text{培训小时} \times \text{准备时间} \times \text{每小时设计费用} \times \text{培训周次}$$

$$\text{机会成本} = \text{学员数} \times \text{每周工作时数} \times \text{学员每小时平均工资} \times \text{培训周次}$$

(九) 培训方式、方法

培训方式、方法主要是指培训过程中将要采用哪些手段和形式,才能更好地完成培训目标。如集中培训还是分散进行,是否边实践边学习,是在职还是离职。培训方式、方法的采用主要根据培训目的、目标、对象、内容、经费及其他条件确定。如独立的小型组织部门的培训常采用分散的、一个单位一个单位的方式进行培训。高层培训、管理培训、员工文化素质培训、某些基本技能培训等常采用集中的方式进行。专业技能培训主要采用边实践边学习的方法。

(十) 培训教师

通常,企业培训能否选择到合适的教师,关系到培训效果的好坏。因此,在制定企业培训规划时一定要根据相关的培训内容考虑教师问题。如果是个人自我发展训练,只要是能够满足个人自我发展目标要求的教师即可。其他培训,一般均要聘请相对稳定的兼职或专职教师,或经验丰富的管理者、技师、相关专家作为教师。

(十一) 培训规划的实施意见、措施

培训规划的实施意见和措施通常包括:选好培训班的负责及管理人,选好教师,做好相关部门的协调工作,让受训者明确培训目的、要求、内容、程序,确保培训时间,定期总结评价,改进培训工作内容。

二、培训规划的形式与特点

培训规划作为一份根据企业目标和培训需要制定的员工培训活动方案,具有一定的形式和自身的特点。

(一) 培训规划的特点

培训规划主要包括以下三个特点:

1. 系统性

所谓系统性,是指培训规划制定时符合系统的方法。企业的培训活动表面上看似并不复杂,因此在实施过程中常常会使人采取一些随意或漫不经心的处理方式,从而导致大量数据分析资料信息的遗漏,或忽略一些较为重要的培训内容,影响培训规划制定的完整性。一般来说,系统性又包括标准化、广泛性、一致性和可靠性四个方面。

(1) 标准化。标准化的设计,要求整个设计过程具备大量非常正式的规则,这些规则制约着培训设计过程的所有决定,如培训什么?何时

培训?如何培训?用何种方式培训?要达到什么结果?运用何种培训标准?下一步如何进行?等等。规则是标准化的关键因素,如果培训规划主要依赖于个人的经验或独特的技艺,那么培训规划就会受设计者个人职业化程度和知识、经验局限性的影响,而可能导致培训目标的偏差。

(2) 广泛性。企业培训涉及多项工作任务及多种知识与技能活动,它们之间有着十分密切的关系,其中任何一项活动的成功都依赖于他项活动的成功。对任何一项活动分析的遗漏或忽视,都可能使整个培训工作出现一个缺憾或薄弱环节。因此,在制定培训规划时,应全面考虑所有的与培训有关的问题,尽可能涵盖所有的重要活动。

(3) 一致性。由于知识技能的连续性特点,大多数培训活动都是在前一培训活动的基础之上。因此,制定统一的、一致性的培训项目标识,可以确保培训工作有序地进行,也能保证培训活动各项目之间的联系和培训目标的一致性。

(4) 可靠性。即所有的培训规划设计所采用的数据及指标等资料,必须来源可靠。这是保证培训达到预期设计效果的关键性因素。

2. 普遍性

指培训规划的制定必须适应不同的工作任务、不同的培训对象和不同的培训需要。

(1) 适应不同的工作任务,指在设计培训规划时,能够做到适应多种不同工作任务的要求,而不是仅限于针对某一特定的工作岗位;

(2) 适应不同的对象,指培训规划设计要满足不同培训者的学习兴趣、需要;

(3) 适应不同的培训需要,指规划设计要满足不同的培训类型、不同的培训工具、不同的培训程序所提出的各种不同的要求。

3. 有效性

指培训规划的制定必须体现针对性、相关性和高效性特点。

(1) 针对性,指培训规划设计必须针对取得工作绩效所应具备的知识、技能、培训范围和内容等,应立足于实际工作的具体要求之上;

(2) 相关性,指培训规划设计必须充分关注培训需求分析中存在的各类问题、信息间的相互联系,以及采取相应的培训措施;

(3) 高效性,指培训规划要能经受培训实践的检验,并体现高效和对工作绩效产生积极影响的优势。

表 1—1 直观地反映了培训规划制定的三项特点,及各项特点的具体内容要求。

(二) 培训规划的基本类型

作为指导企业和其他单位开展职工培训工作的方向性文件,企业培训规划有自身的表现形式。概括起来,包括以下几类: