1 员工教育培训的重要与原则

1－1 员工培训的重要与有效培训的原则 …… 2
1－2 教育培训的重要 …… 4
1－3 员工培训的基本原则 …… 9
1－4 确立培训需求的方法 …… 14
1－5 员工培训的设计 …… 19
1－6 员工在职培训办法（范例） …… 21

需要全本请访问 www.ertongbook.com

员工培训的重要与有效培训的原则

人是企业最重要的资产，在职培训是人力资源最重要的投资。在竞争不断加剧和成本不断升高的压力下，企业为了永续经营，唯有提升管理品质作为应变之道。而在追求管理品质完善的过程中，如何通过培训来增强人的素质，即是不能忽视的一环。

(一)培训的目的

目前，放眼企业界，大部分企业界人士并未将管理培训与考续、升迁、提薪、奖惩等人事决策，作适当的挂钩，顶多只是将培训当作参考而已。企业普遍只注意短期培训，忽略长期规划的目标与方法。由于管理技巧与知识的日新月异，因此，不论何时何地都应抱持与时代潮流同变的雄心，不断接受不同性质的培训。所以企业应该将员工培训视为人力资源的投资，如此，才能免于急功近利的弊病，规划出长期、见树又见林的组织培训计划。

培训的目的是改善工作的生产力，因此也是工作的一部分。如果要员工无后顾之忧、精神饱满地进入培训教室，就应尽量以尊重员工私生活、休闲生活的原则来进行培训。另外，企业也不能毫无计划、一窝蜂地赶办培训，因为每个企业所面临的外在挑战不同，而内部人员素质也不尽相同，因此，在举办培训课程时，务必顾及到企业与员工的需求，事前通过需求分析，拟出培训计划，这样才能真正达到培训目标。

员工培训已渐成企业求生存，求发展的必经途径。如何才能达到有效的培训目的呢？

(二)培训的作用

有效的培训，对个人与企业本身都会有很大的助益：

1. 它发展了新的来源，可协助企业进步。
2. 它强化了企业的完整性。
3. 它加强了隶属于该企业文化的骄傲。

4. 它改进了想法与决策。

5. 它可驱使我们经由对现状的一种健康的不满，来达到更高的成就。

因此，认同教育培训的企业，绝对相信对个人的注意及认可，是改进工作表现的有力工具。所以培训换言之就是肩并肩工作、扮演教练的角色及检定工作上之技巧的过程。培训是每个人的工作——任何时候，它是一个持续的过程，它在企业中的每一层级均会发生，同时也是使企业能保持活力、持续成长的主要原因。

有效的培训，需靠个人与企业双方共同努力。而人员接受培训的质与量则影响了两件事：员工的工作表现及员工离职率。因为适当的培训对员工的保留有正面的影响——接受适当培训的人员，能以更多的信心、热心及骄傲去从事他们的工作。这些良好的感觉除了可提高个人工作品质，同时可使公司更进步，成果更好，也更容易管理。较低的员工离职率与高度的工作表现，对一个成功的企业是十分重要的。

(三)培训的原则

有效培训应该如何设计，以达预期目标？它是有原则的：

1. 人员对于第一次学的东西，记得最清楚。

你听过这样的话——“恶习难改”这是真的,第一次就教导人员如何正确地做，比事后再回来纠正他们更容易。这就是为什么有些成功的企业，会再三强调职前培训程序的原因。

2. 人员经由各种不同的活动、新的事物，可得到最好的学习效果。

在培训过程中，使用感官（视觉、听觉、嗅觉、及触觉）的次数愈多，则会愈快获得新的技巧。因此在培训中若能同时使用录像带、资料、案例、课堂模拟及实习的方式，效果更佳。

3. 人员在学习新事物时，如果是和他们已经知道的事有关的时候，学习效果较好。

因此若使用阶梯式的培训方法，逐渐增加其知识与技巧，效果会更扎实。

4. 人员对他们所做的事需要回馈。

良好的工作表现需要正面认可，而不好的工作表现，必须尽快更正。在成功的培训系统中，追踪是非常重要的步骤。

5. 人员在一个有趣及刺激多的环境中，学习效果最好

教育培训的重要

（一）教育和培训是企业生存的必要条件

“事业造就人才”，企业经营就是人与人之间的往来。企业中人事的强弱就等于是企业竞争力的强弱，而教育和培训就是使企业中的人保持高水准的重要因素。

企业间的激烈竞争日益严重。因此，为提升企业主体——人的品质进行的教育和培训工作很重要。

无论多忙碌，也不论花多少时间和金钱，唯有教育和培训是绝对马虎不得的。这件事说起来简单，但实际上却要面对许多的问题。虽然下定决心要积极推动教育和培训，但是，如何去教育，如何确定培训的内容、方式等是目前最常遇到的瓶颈。

（二）实施教育和培训的共同重点

教育和培训的重点包括后面所述的教育对象、教育内容、教育方法等各式各样的项目，但是这里首先要叙述实施教育和培训时必须留意的共同点。

（三）抱着深入问题的态度

首先，对自己公司员工的教育和培训就必须抱着深入探讨问题的态度来进行。无论是教育者还是被教育者，特别是经营者，认识这一点十分必要。

对各企业尤其对中小企业、家族企业等个人经营的公司而言，认识这一点极其重要。如果没有造就人才的想法的话，就无法达到教育和培训的成果。这种情形，只要观察各企业的现况就可以一目了然。

举凡重视造就人才、巩固精锐人事的企业，无论何时，上至董事长以身作则，下至一个小组长都亲自督导下面员工，积极而热心地参与员工素质提高，而不重视造就人才的经营者，就会以“各位就尽力而为吧！”式的大放羊方法使公司变得更糟糕。

(四)长期持续计划

教育和培训必须是长期而有持续性的。

造就人才绝对没有速成的。社会上或许有一些宣传在短期内就可使能力增加或使自信成长的教育培训的广告，但是世界上绝对没有什么速成的方法。

人的成长是需要时间的。如果只从员工的适应力和能力来看的话，刚由高中或大学毕业的人，进入公司后绝对无法立刻胜任任何一样工作。但是，念到高中毕业要花 15 年，大学毕业却要花 19 年（顺利的话）的时间。因此，进入公司后到能够独立作业为止，一般需要三五年的时间。若是担任监督或管理方面的工作，也许需要经过十几年的磨炼才能独当一面。

造就人才是急不得的。造就人才没捷径，一开始就必须花时间力气培养，并且需要不厌倦、执着地反复教育和培训，如此持续下去才能培养出优秀人才。

这也可以由一些公司的例子来看，造就优良人才的公司会不断地创造机会教育和培训自己的员工。

(五)有计划性地执行

所有的教育和培训的实施必须注重其重点性和计划性。

切忌突发性、无目标无计划性的教育和培训，这种做法只会浪费公司的时间、金钱和人力，不但使效率变低也不会有效果。

重点性就是指教育和培训的内容必须是最符合公司需要的内容，不相关的教育和培训再多也没有用。

但是看看企业培训的实际状况，许多企业对公司经营及人才培育的出发点都不明确，只饲一味地热衷于不相关的教育和培训。这种浪费必须尽快改正。

培训应该有计划。任何教育和培训都必须在事前建立长期或短期的教育计划、培训计划（包含实施的细部过程），并且一旦制定计划，将其认真坚决地予以执行是很重要的。当然，在策划的过程中，必须从各种角度观点来讨论其内容，以便达成事半功倍的效果。一般而言，教育计划在策划阶段很难做到彻底分析，多数有检讨不足的的问题。

此外，关于培训计划中最重要的是，一旦计划策划完成的话，就必须坚决持续地去执行。事实上，却往往无法如愿以偿。刚开始策划教育计划时，因为有着新鲜感和对理想的冲劲，策划者都有着工作的热忱，计划执行没有问题，但是一旦日子久了以后，千篇一律、一成不变的内容就会使参与的人失去工的意愿，会在不知不觉中取消了计划。所以这里要强调的就是持续性的重要。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

(六)教育对象的重要

按教育对象分类的话，培训大致可分为下列几类。

1. 按级别分

(1) 领导阶层（其中分为总经理及其他主管）
(2) 干部阶层（分为管理阶层和监督阶层）
(3) 一般员工（分为正式员工、临时员工和打工人员）

2. 按职务来分

(1) 营业部门及相关者（分为第一线人员和干部）
(2) 生产部门及相关者（分为设计、技术部门、生产现场及相关者）
(3) 管理部门及相关者（分为经营管理部门、总务部门和其他）

3. 依经历来分

(1) 资深员工
(2) 新进员工

其他也有以学历、年龄、健康、成绩、性格等项目来区分教育对象的，但是例子不多。

接着是如何按不同对象进行教育。指导上述任何一种教育对象，其顺序并非每个公司都相同。每个公司必须按照公司现在及将来的需要，由最必要的教育和培训着手。

根据各企业尤其是中小企业、家族企业的实情，这里可以提出以下的建议：

(1) 领导阶层必须由高层主管开始教育。按低层员工往高层主管进行的教育和培训，效果往往不佳。

(2) 依职务分类的话，按营业→生产→管理的顺序来进行会比较好，当然同时进行的话更理想。

(3) 依经历来分的话，资深员工和新进员工的培训同样是绝对必要的，规模越小的公司越要重视此项目。

(七)教育内容的重要

教育和培训的内容非常宽广，就其性质而言大致可作以下的分类。

1. 专门业务的相关内容

依据公司的各部门职能分类，培训内容主要包括营业、技术、制造、购买、经营、管理、人事等各部门与负责业务相关的课程，其中分为“相关知识”和“相关技能”。

2. 管理业务的相关内容

这是针对领导阶层的经营管理和中坚干部对各部门的管理内容而言，可分为“相关知识”和“相关技能”两方面。这种教育内容主要是以监督者以外的人为教育对象。

3. 修养与情操的相关内容

修养包括由水准较低到水准较高的内容，情操教育是职业道德由简单到复杂的内容，程度和范围相当广。

其教育和培训的内容就必须依教育对象的水准而定，基本上各公司要以公司的实际需要来设定教育和培训内容。这种场合的教育和培训内容必须依实际情况严格把关，精心选定，并要经常把握住重点。为了胜过残酷的企业竞争或突破现在低迷业绩的瓶颈，就必须直接以最重要的课题来作为教育和培训的内容，而且教育内容要能跟着环境情况的变化而修正。

上述的三个项目教育内容，一般的培训先后排列顺序是 1→2→3。

这种培训最重要的一点就是知识和技术双管齐下，以此获得短期效益如技术提高和长期效益如员工素质的完善结合，为企业的永续经营打下基础。在企业经营上，往往技术和处理技术的培训比知识的教育被重视。

（八）教育方式的重要性

教育和培训的方法是由许多的因素组合而成的。主要的因素可分为：教育方式、教育期间及日期的安排、教育场所和教育机关的选择三个。

它们如何组合、设定，都是影响教育效果的因素各个项目的处理重点如下：

1. 教育方式

（1）讲义、讲演形式。

（2）团体讨论、会议形式。

（3）相互切磋的形式（定下某些专题让大家来相互切磋，来提高处理的技

巧）。

（4）以专题来学习的形式（举出参加者关心的事例，提出解决的方法进行学习）。

（5）OJT形式（又称机会教育，就是在日常的工作中边工作边教育的方法）。

（6）其他体验学习。

但是无论哪一种形式都有它的优缺点，况且教育形式的选择也必须与前述的教育对象及教育内容相互配合，如此才会成效显著。

例如，要同时将知识和资讯提供给许多人时，就适合以讲课形式或会议的形式；技术培训时，就此较适合采用相互切磋的形式或以专题讨论的形式、OJT 等方式来进行。在中小企业中，比较不容易提出教育和培训的经费和时间。因此建议中小企业采用 OJT 形式（机会教育）。

2．教育期间及日期的安排

首先，教育期间（包括时间）应当有一定保证，无论何种教育，也不管培训的内容为何，时间越长效果就越好。

但是也不能一味地重视教育和培训，而疏忽了重要的日常业务，必须把握好二者之间的关系。因此要兼顾两方面的平衡，就必须慎重地检讨教育的期间。

日期的安排也必须注意相同的问题，尽量避开通常业务较忙碌的时间，也尽量避开周末等假日。因此，如果可能就必须选在平日上班时间之前的早上或之后的傍晚时段了。

3．教育场所和教育机关的选择

教育场所的选择决定于教育方式，如果以讲课或演讲的方式，为了避开周围的噪声，使参加者有个适合的环境接受教育，就算是多花些费用选择设备较佳的场所也是必要的。如果是实景教育，应该多选择与自己专业相近且经营比较好的公司进行观摩练习，或者干脆选择领先的大公司。

员工培训的基本原则

所谓安排新进员工的人事及教育，也就是安排新进员工接受培训并分配工作部门。教育培训不只是以集合授课的方式举办，培训新进员工时也要教导一些非常基本的概念。

然后，在分配的工作部门中，由第一线的管理者、监督者来负责 OJT（on the job training，工作场所教育）。

但对工作忙碌的第一线管理者或监督者来说，要全心教导新进员工是不可能的。事实上，这种教导的责任大多交给和新进员工一起工作的资深同仁们。

但是在将教育和指导新进员工的责任交给资深员工之前，必须先教导资深员工教育新进员工的方法。这并不是光指那些可以直接教育、指导新进员工的旧有员工，对其他人也是一样。

因为新进员工会学习前辈们的各种处事方法，所以在新进员工尚未上班之前，就必须将旧有员工培训成为新进员工的榜样。

（一）旧员工的检讨

培训之前要先找到教育的重点（必要点），而重点就是首先对旧员工的情况了解清楚。培训旧员工之前，首先要对员工的能力、资质做一次总检讨，也就是说，对旧员工的能力、资质等不足之处，一项一项地检讨。检讨的方法可依照下列几点要求来做。

1. 首先分为能力和人际关系

将旧员工的工作能力、资质，人际关系的能力等进行大致上的分类，再各项分类仔细地去检讨。

2. 再细分为知识、技术、态度三方面

只将能力、资质分为工作和人际关系两方面是不够的，必须再作进一步详细的分类。也就是将能力、资质再分为知识、技术、态度三部分。因为能力和

需要全本请访问 www.ertongbook.com

资质是知识、技术、态度等综合表现出来的一种力量，因此将能力、资质分为知识、技术、态度三方面是最合理不过的了。

3. 将知识不足的部分列出来

既然分为知识、技术、态度三方面，就必须将各方面欠缺的部分列举出来。

首先是知识方面，这方面必须分为工作上必要的知识和在人际关系上必需的知识两种。特别是在工作上必要的知识，一定要确实地检讨，才能明确知道教育的需求内容。

4. 技术的熟练度

这里所指的技术就是指工作的技巧。知识是用头脑去记的东西，但技术却必须以知识为基础，自己亲身去体会的东西，也可以说是一种工作熟练的程度。

工作技巧直接影响一个人的工作效率，影响到企业的运作效率，因此关于工作技巧的一切问题都非常重要，不可忽视。

5. 态度的检讨

无论一个人知识、技术多么优良，如果工作态度不好，人际关系有许多问题，就不能算是优秀的人才。人际关系若有问题，会对工作造成致命的伤害，因此对这一点一定要好好地检讨，并且改正过来。

(二)工作方面的培训

检讨完旧员工的能力、资质之后，就必须针对每一种教育的需要提供再教育。教育的内容会有许多的不同，必须先从旧员工中最常见的缺点开始培训。接下来让我们以各种角度来检讨。

1. 对工作部门整体性的工作内容理解不足

有不少已经工作三四年的员工，无法理解自己工作的整体性。也就是说，这些人只处理上级交给他做的事，完全不了解整个工作部门工的系统、流程等。这种旧员工可以说没有长远的眼光，不足以成为新进员工的榜样。这种员工迟早会成为坏榜样，因此要早一点再培训他们。

2. 忘记基本方法，我行我素

忠实地依照基本方法去进行工作是重要的。忘记基本做法，任意照自己的

方法去进行的话就容易引起错误的发生，导致失败。

但是，工作几年后，忘记基本做法而照自己的方法去做的事例越来越多，许多时候会影响到工作的效率，进而影响到企业的运作效率。如果新进员工一开始就碰到不照基本方法来做事的旧员工的话，事态将会变得更严重。所以，如果发现不依基本方法做事的旧员工，要立即指正，让他再按基本方法上做事。

3. 对改善工作的努力不够

也有许多员工，虽然就职好几年了，但是除了上司或领导人所指示的工作之外，什么都不做。他们常说：“照着指示做的话，总可以吧！”不愿意多投入。若旧员工有此状况，就必须立即纠正他，同时计划如何改善工作。

特别要强调的是，改善工作的能力决定着一个员工有没有业务实行能力，所以必须检讨旧员工对改善工作的努力，并且有这种情形时，立即好好指导这些人如何改善工作。

4. 时间管理不彻底

工作就是和时间的战争，工作一定要在规定的期间（期限， deadline）之 内完成，这是工作的铁则。但是，也有不少旧员工没有什么时间观念。这种人就无法有效地管理时间，这样的员工也决不是新进员工学习的对象。

必须下功夫教育旧员工，改变原先的工作方法，彻底改善他们对时间管理的能力。

（三）人际关系方面的培训

人际关系是做人处事的基本，如果人际关系良好的话，工作绩效可以事半功倍要有好的工作表现，人际关系对每个人都是非常重要的。

1. 业务员基本的条件

为了维持团体的和谐，工作场所的人际关系应该圆满，有些基本礼节是一定要遵守的。

这就是所谓的业务员的基本礼节，在新进员工进来之前，一定要先检讨每位旧员工是否已经记往最基本的礼节，并且确实遵守着。如果有尚未确实记住并遵守这些礼节的旧员工的话，就必须加以教育、指导，特别对被认为已经破坏公司规律的人要尽早再教育。

2. 合作、协调的能力

合作、协调是在团体中工作最重要的问题，如果一个员工不能主动积极地帮助别人或与周围的人合作、协调的话，那他就无法顺利地达成公司的目标。

因此，上级（领导人）必须注意自己的属下是否有合作、协调的能力。对缺乏协调性的员工，为了维持团体绩效，就必须让他了解在团体中每位成员之间能协调的重要性，一定要使他真正地了解这一点并改正自己的工作习惯。

如果发现在合作、协调上发生了问题的话，就必须立即分析双方的缺失并尽快地恢复有效的合作、协调。

3. 对上司态度要有礼

有些年轻人不知道长幼有序的道理，所以常常不将上司当做上司，不懂得尊敬上司，用对待同事一样的态度对待上司。这是很不应该的。

如果旧员工有不将上司当做上司的态度的话，当然新进员工会学，因此，旧员工对上司的态度必须随时注意并加以指导。

4. 同事之间的态度问题

公司同事和学校同学或一般朋友不一样，同事是以工作为目的集合在一起的公司成员，必须以工作为重点，不能太过于感情用事，进而影响工作。但是，这一点很少人去理解、认识。

因此，与同事之间的态度应该常常提出来检讨。如果有不好的地方就要指出来，立刻改进。

（四）指导新进员工方法的培训

新进员工分配进工作部门之后，有关实际的工作内容的指导大都由同部门的旧员工来执行。因此，在新进员工进来之前，就必须先培训旧员工如何去指导新员工。这里要提出几点旧员工在指导新进员工时必须注意的重点：

1. 最近年轻人的特质、特征

首先要教旧员工如何去发现现代年轻人的特质、特征，大致可举出下列特质：①以自我为中心。②较不认同所谓的权威。③没有指示就不会有行动。④没有义务（责任）意识，权利意识则很强。⑤注重休闲活动过于重视工作。如果好好理解这种特质、特征，然后就可以有的话矢，加以指导使他们改正。

2. 教育内容

旧员工指导新进员工时，清楚教育内容是第二个重要因素。例如要教新进员工一些工作内容时，千万不可毫无头绪，不知道教些什么。

因此，希望教给新进员工的东西，要先整理归类，将教育的项目一条一条明确地列举出来。如果可能的话，将所要教育的项目，以文字的方式记录并送交上司或负责人过目。如果能够这么做的话，旧员工就不会漏掉任何重要的部分，真正地教育好新进员工。

3. 教育方式

确定教导内容之后，接着就是要确定教育方法了，也就是如何指导的教育方法（How to)。例如，自己先试范表演一次并说明工作内容，再由新进员工亲手去做，若有做不好的地方再加以指正。按照这样的顺序教育，自可获得事半功倍的效果。关于教育的顺序和方法，只要达到教育的效果即可。

当然随着教育内容的不同，教育的方法也会有所改变，必须清楚指示每个教育项目的教育方法。无论如何，新进员工如果不能很清楚、很正确地学习知识、技术的话，就是教育的方法不好，必须调整。

4. 教育、指导的技巧

教育、指导是有技巧的，例如集体教育时可以分为讲授法和分组讨论法等方法。

旧员工教新进员工一般都是一对一的个别指导法，这种个别指导法也有些技巧。但即使个别指导法有技巧，如果没有认真去教的话，也不能提高教育、指导的效果。

个别指导的技巧有说明法、说服法、问题解答法、辅导法（Counseling）、作业挑战法等主要的技巧。认真利用这些方法，就可以达到教育的效果。

因此必须让旧员工知道什么是教育的方法，这种教育方法适用于什么样的对象，各种方法的优点和缺点等，然后教他们如何具体地运用。所以，将各种教育方法运用在实际的操练上才是最重要的。

确立培训需求的方法

确定一个单位的培训需求，不可只凭猜测，而应尽量使用科学方法，做出需求分析。以下诸法可供参考：

（一）观察法(Observation)

观察是发现问题、证实问题的最原始和最基本的工具之一，但观察法本身也有些缺点：

1. 易受观察者主观成见的影响，而有损观察的正确性。
2. 可能因观察者的有意做作，使获得的资料不正确。
3. 有些工作需要长时间才能完成，事实上很难作全盘观察。
4. 短期观察很难碰上突发情况，故不易周详。

（二）□卷调查（Questionare)

问卷调查是为确定培训需求，将所需分析的事项，设计成问题，请有关人员表达意见，然后加以改正的方法。它的优点是可同时针对很多人实施，资料来源广泛且节省时间，但也有缺点：

1. 调查结果系间接取得，如有问题时无法当面澄清或证实。
2. 被调查者在回答问题时，往往倾向“应该如何”，而非“事实如何”，这种回答态度常影响事实的真实性。

（三）面谈(Interview)

主管或教育培训负责人在与员工面谈时，要探询他们对工作或自己的未来抱持着一种什么态度和意见，这也是决定培训需求极为重要的参考资料。

一般来说，面谈又可分为个别面谈与集体面谈两种。个别面谈记录资料的方法有二：一是当场随听随记，一是利用录音机记录法。一般说来，集体面谈比个别面谈可能更有效果，因为集体面谈更容易激发人的积极性，提出更多精彩的想法，取得更好的会谈效果。

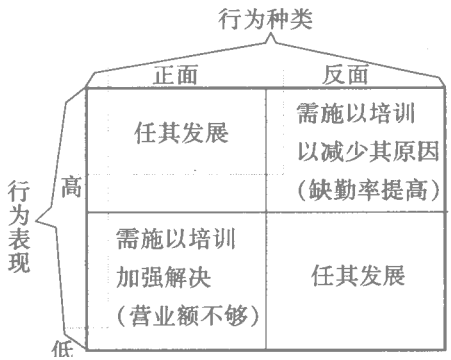
(四)力场分析

力场分析是搜集员工意见极为有效的方法。其步骤为：

1. 要求参与分析的人，将组织现存的问题列举出来，例如员工缺勤率。
2. 整理分析做出图表（如下图）：

缺勤率提高	
(造成因素)	(限制因素)
工作过度	加发逾时工作费
度假季节	由人事单位加强劝导
员工怠惰	以严惩加以警告

(图 1-1)



(图 1-2)

(五)理论模式分析

分析常用两种模式：一是逻辑推理模式，一是动机模式（图 1-3、图 1-4）.

(六)工作考核

如果各单位准备有员工定期的书面考核，则从这些考核资料中可以获得许多有关培训需求的资料。

(七)人事记录分析

人事部门如果能于平日将人事动态详细记载，则对于培训需求分析有莫大助益。

(八) 多因素分析法(Multidement Analysis)

前面谈过，一个人工作需要有能力，需要有意愿，即乐于从事此项工作，另外还要有相关条件，比如工作环境。若将意愿、能力、相关条件作为分析工作状况的三要素，排列组合三者，可列出几种培训状况：

1.“意愿低－能力低－相关低”的状况

在此情况下的培训方式及原则如下：

- 必须强迫员工参加受训。
- 以正式的、结构化的培训方式为主。
- 强调激励与具体的培训活动。
- 设置一实际的或模拟的工作场所，作为培训地点。
- 施训者应鼓励员工参与，并称赞员工的成就。
- 进行小规模的培训，如此才能提供激励及增强作用。

2.“意愿低－能力高－相关低”的状况

此状况下的培训目的在于设法提高学员的学习意愿，让他们了解培训与工作的关系。其做法如下：

- 培训内容略为艰难，以提高学员的兴趣。
- 培训须在实际的或模拟的工作场所进行，并通过实际动手或模拟操作，增强学习兴趣，提高培训效果，并强调如何将习得的技能应用在工作上。
- 以强制参加受训或鼓励参加受训来提高学习意愿。

3.“意愿高－能力低－相关低”的状况

此状况下的做法为：

- 讲授必须高度结构化，内容宜细分成小单元，并尽可能在工作现场施测。
- 培训时先示范每一项简单的动作，然后让学员自己动手操作。
- 在学员逐渐热心学习时，可采用比较放任的方式。

4.“意愿低－能力低－相关高”的状况

此状况下进行培训时，须采取下列做法：

- 由单位强制派训，以免使学习意愿低落。
- 提供具体的奖励，使学员乐于学习。
- 经常给多正面的增强效果。

5.“意愿高－能力高－相关低”的状况

此状况下所需要的是，使学员了解培训与工作的关系。其方式有：

- 举办短期讲习会。

- 讲习会应在工作场所举行。
- 举办短期性的、周期性的研讨会。

6.“意愿低－能力高－相关高”的状况

此状况下须以具体的奖励激发学员学习的兴趣。

7.“意愿高－能力低－相关高”的状况

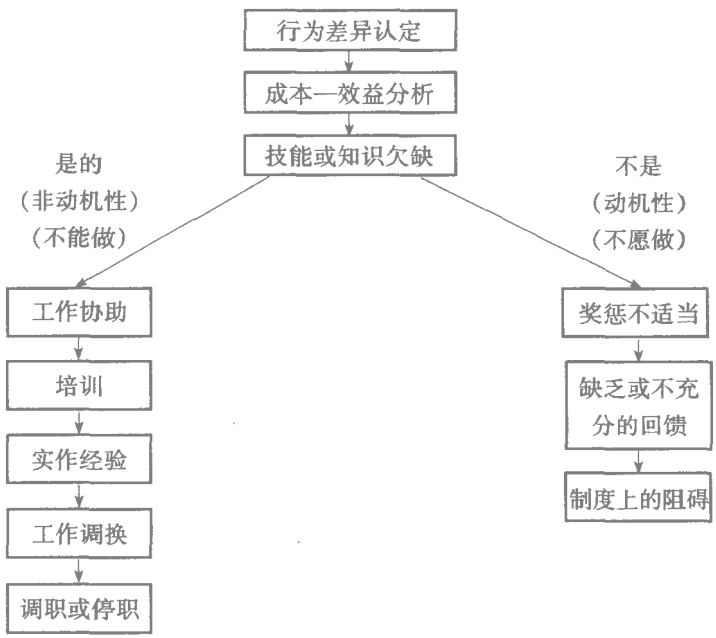
此状况下的培训方式为：

- 可以采取比较随便的方式。
- 参加受训的奖励可以不必具体。
- 培训内容必须高度结构化。
- 让学员有足够的时间，接触种种培训资源，让他自己追求，自己学习。

8.“意愿高－能力高－相关高”的状况

此状况下，学员不论参加不参加受训，都会努力学习；如单位欲进一步培训此类人员，则培训方式只需非正式、少量的培训即可。

（图 1－3）培训需求分析的动机模式图



需要全本请访问 www.ertongbook.com