三级人力专业技能巩固练习题（第八版-2）答案解析-第三章 培训与开发

综合分析题　反馈邮箱：hnxdfpx@vip.163.com

四、综合分析题（看看答题分析和评分标准即可，无需背记。）

【综合题 1】

(1)公司在培训项目管理上存在的问题包括：

①培训对象选择失误。

②培训需求不明确。

③培训过程缺乏控制。

④法律意识不强。培训员工流失风险的存在，要求企业在培训中能够用法律手段保护企业的权益。如果出现员工离职，企业可以通过法律维护自己的权利，把损失降到最低。

案例中，企业是和黄某签订了《劳动合同书》和《出国培训协议》，但是后来追加的培训却没有人及时与黄某签订合同，可见，其法律意识不强。而且，在法律上失去了要求黄某偿还 2008 年 7 月 15 日——2008 年 12 月 23 日培训费用的权利，使企业“有苦说不出”。

(2)预防培训后员工流失的对策：

①明确培训内容。

②明确培训对象的选择标准。

③对于有自发培训要求的员工，提供选择性培训项目。但是，对这部分培训，企业应适当与员工共同承担费用，或者由员工承担费用，培训后给受训者以加薪、晋升作为回报。

④培训中应全程控制。一方面提高培训的效率和效果，另一方面有效防止培训员工流失。

⑤及时对员工培训结果给予肯定和奖励。创造良好的学以致用的环境，提供更有挑战性的工作、提高受训员工报酬等方式来承认员工通过培训努力的结果，对于留住培训员工至关重要。

⑥把合同管理纳入培训管理。一旦出现纠纷，企业和员工都能够通过法律把自己的损失降到最低。

【综合题 2】

（1）培训有效性评估的方法和技术：

1.观察法
2.问卷调查法
3.测试法
4.情景模拟法
5.绩效考核法
6.360 度考核
7.前后对照法
8.时间序列法
9.收益评价法

（2）培训计划有效性和可行性分析：

1、该项入职培训计划根据培训目标选择了适当的培训方法，如角色扮演、现场演练、教练指导等有效的训练方法。
2、注重营造有利于培训成果有效转化和工作实践环境的方法和措施。
3、重视培训效果和培训投资回报率，并为此设计了对培训效果有效评估、监督、考核的方法和计划。
4、为了进一步提高该项入职培训计划的有效性和可行性，提出自己的补充意见和建议。

【综合题 3】

(1)可取之处：

①培训经费的投入较多。
②能在年初做好培训计划.
⑧与人力资源部工作考核挂钩。

(2)存在的问题：

①把培训经费与毛利硬性挂钩，到了 11 月分还调整培训总经费,导致培训费用的不确定性,造成培训工作被动
②公司在追加培训费用时未做培训需求分析,任意地派人参加培训,违背了按需施教.学以致用的原则.
③指派非关键岗位人员参加培训,而非员工主动参与原则.
④未对参加培训人员进行严格考核，违背了严格考核和择优奖励原则。
⑤指派非关键岗位人员参加培训，培训违背了投资效益原则。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

【综合题 4】
（1）这次培训失败的主要原因有：
① 培训与需求严重脱节。
② 培训层次不清。
③ 没有确定培训目标。
④ 没有进行培训效果评估。

（2）企业应如何把培训落到实处？
① 培训前做好培训需求分析，包括培训层次分析、培训对象分析、培训阶段分析。
② 尽量设立可以衡量的、标准化的培训目标。
③ 开发合理的培训考核方案，设计科学的培训考核指标体系。
④ 实施培训过程管理，实现培训中的互动。
⑤ 重视培训的价值体现。

【综合题 5】
培训计划方案应包含以下基本内容：
1）培训目的。说明员工为什么要进行培训。
2）培训目标。解决员工培训应达到什么样的标准（根据培训目的，结合培训资源配置的情况，将培训目的具体化、数量化、指标化和标准化）。
3）受训人员和内容。明确培训谁、培训什么，以及什么类型；
4）培训的范围。包括四个培训层次（个人、基层、部门、企业）。
5）培训规模。培训规模受人数、场地、培训性质、工具及费用等的影响。
6）培训时间。时间受培训范围、对象、内容、方式、费用及其他有关因素影响。
7）培训地点：学员接受培训的所在地区和培训场所；
8）培训费用：即培训成本，指企业在员工培训过程中所发生的一切费用，包括直接培训成本和间接培训成本。
9）培训方法，如包括讲授法、视听技术法、讨论法、案例研究、角色扮演等方法。
10）培训师：应根据培训目的和要求，充分、全面考虑培训师的选拔和任用问题。

【综合题 6】
（1）按以下程序选择合适的培训方法：
1、确定培训活动的领域。
2、分析培训方法的适用性。
从培训方法与培训内容、培训目标的相关关系出发，对企业培训中的培训方法可做如下分类：
①与基础理论知识教育培训相适应的培训方法；
②与解决问题能力培训相适应的培训方法；
③与创造性培训相适应的培训方法；
④与技能培训相适应的培训方法；
⑤与态度、价值观以及陶冶人格情操教育相适应的培训方法；
⑥基本能力的开发方法。
3、根据培训要求优选培训方法
每一种培训方法都有它的长处与短处，有一定的适用领域。
优选培训方法应考虑以下几点要求：
①保证培训方法的选择要有针对性，即针对具体的工作任务来选择；
②保证培训方法与培训目的、课程目标相适应；
③保证选用的培训方法与受训者群体特征相适应；受训者群体特征需使用的参数包括：学员构成、工作可离度、工作压力。
④培训方式方法要与企业的培训文化相适应；
⑤培训方法的选择还取决于培训资源与可能性。

（2）培训有效性的内容：
1. 认知成果。认知成果被用来判断受训者对于培训项目所强调的原则、事实、技术、程序和流程的熟悉程度。它可以衡量受训者在培训项目中学到了哪些知识。
2. 技能成果。技能成果包括技能的获得或学习与技能的应用(技能转化)两个方面的内容。它用来评估受训者的技术和运动技能水平及其行为。

3. 情感成果。情感成果包括受训者的态度和动机两个方面的内容。情感成果的一种类型是受训者对培训项目的反应，其他一些类型还包括对多元化的容忍度、学习的动机、对安全的态度以及在客户服务中的定向。

4. 效果性成果。效果性成果用来判断培训项目给企业带来的回报。

5. 投资净收益。投资净收益是指对培训所产生的货币收益与培训成本进行比较之后，企业从培训项目中所获得的价值。

【综合题 7】

（1）企业员工培训项目设计的具体要求（原则）：

1.因材施教原则。针对员工的不同文化水平、不同职务、不同要求以及其他差异区别对待。

2.激励性原则。员工在接受培训的同时，将感受到组织对他们的重视，有利于提高自我价值的认识，有利于增加职业发展的机会。

3.实践性原则。为接受培训的员工提供实践或操作的机会，促进培训项目成果在实践工作中的转化。

4.反馈及强化性原则。巩固学习技能、及时纠正错误和偏差。

5.目标性原则。为受训者设置明确且具有一定难度的培训目标。

6.延续性原则。培训的效果要延续到今后的工作中。

7.职业发展性原则。所学应有利于个人职业的发展。

（2）一个完整的培训规划，应包括以下内容：

①培训项目的确定。

②培训内容的开发。

③实施过程的设计。

④评估手段的选择。

⑤培训资源的筹备。

⑥培训成本的预算。

【综合题 8】

头脑风暴法的操作程序：

1. 准备阶段

事先对所议问题进行一定的研究，弄清问题的实质，设定解决问题所要达到的目标。选定参会人员，一般以 5~10 人为宜。然后将会议的时间、地点、所要解决的问题、可供参考资料、要达到的目标等一并提前通知与会人员，以做好充分的准备。

2. 热身阶段

该阶段的目的是创造一种自由、宽松的氛围，使大家进入一种无拘无束的状态。主持人宣布开会后，先说明会议规则，然后随便谈点有趣话题，让大家的思维处于轻松活跃的境界。

3. 明确问题

主持人简要地介绍有待解决的问题。介绍时须简洁、明确，不可过分周全，否则，过多的信息会限制人的思维，干扰思维的创新性。作为启发思想的开端，教师通常要给学生十到十五分钟的时间进行头脑风暴（或震荡）。

4. 记录参加者的思想

经过一段时间的思考后，大家对问题已经有了较深程度的理解。这时，为了使大家具有新思维，能够从新的角度思考问题，需认真记载各人提供的建议，从中筛选出一些思想，并把这些思想用幻灯片或在黑板上呈现出来。

5. 畅谈阶段

畅谈是头脑风暴法的创意阶段。 为了使大家能够畅所欲言，讨论的规则是：①不要私下交谈，以免分散注意力；②不妨碍及评论他人发言，每人只谈自己的想法；③发表见解时要简单明了，一次发言只谈一种见解。

主持人首先要宣布这些规则，随后引导大家自由想象，自由发言，使彼此相互启发，相互补充，真正做到畅所欲言，然后将会议发言记录进行整理。

6. 解决问题

在综合大家的意见后，将大家的想法整理成若干方案，经过多次反复比较和优中择优，最后确定 1～3 个最佳方案。这些方案往往是多种创意的优势组合，是大家集体智慧综合作用的结果。进而提出最终解决问题的可行性方案。

【综合题 9】

事件处理法的基本程序和实施要点,包括：

1. 准备阶段

（1）指导员确定培训对象及人数；

（2）指导员确定议题的大致范围，范围不宜过细，以免学员“无话可说”

（3）每位学员根据议题制作个人亲历案例；

（4）指导员将学员分组，每组 5 至 6 人；

（5）确定会议地点和会议时间；
（6）指导员应准备的知识包括事件处理法特有的方法、注意点、背景特色，以及会议后的评价。
2. 实施阶段
（1）指导员向各小组成员介绍本方法实施概要、背景特色及注意点；
（2）各小组简单介绍小组成员所提出的个案，包括问题名称及发生状况；
（3）从较容易讨论的内容开始，由指导员或组长排定讨论程序；
（4）各组开始进行讨论：先提出个案，由各组员收集实情。发现问题时，组员相互讨论，并阐述个人的解决方法。组长或指导员组织学员进行评价，讨论“学到些什么”。
3. 实施要点
（1）指导员应根据培训对象和要求，确定具体的议题，涉及到问题范围不宜过细，也不能太少，否则会使讨论难以持续、深入、全面地展开；
（2）选取案例时应注意：这一案例应该是你遇到的问题中最难解决的；应尽可能是最近发生的；应是工作上经常发生的，难以判断、把握和处理，不能任其再次发生的；
（3）分析案例时应采用 5W2H 法，弄清何人（Who）、何事（What）、何时（When）、何地（Where）、何物（Which）、如何做（How）、多少费用（How much）；
（4）各组讨论时应注意：学员自主讨论，指导员不参加讨论；自主讨论时，必须明确讨论目标，并注意控制时间，每个个案进行时间约为 30 至 40 分钟；主持人回答组员咨询时，应回答事件发生前的背景情况，而不是事件发生后的解决策略
（5）在讨论“学到什么”时，需多花费一些时间。

【综合题 10】
(一)案例分析法的操作程序
1. 培训前的准备工作
(1)培训者根据培训目标和培训对象确定培训课程的具体内容。
(2)培训者从平时积累的案例中选择适当的案例作为研讨内容。
(3)培训者制定培训计划，确定培训时间、地点。
(4)培训者熟悉案例分析法的操作方法，了解实际应用中应注意的问题，掌握案例的选择标准和讨论后进行总结的方法。
2. 培训前的介绍工作
(1)培训者向学员介绍：培训者自我介绍；培训的目的、培训方式；案例分析法的基本内容、特点；案例分析法应用时应注意的问题及应用后能达到的效果；本次培训课程的计划安排。
(2)学员简单地自我介绍，彼此相互认识以获得基本的了解，以创造一个友好、轻松的研讨气氛。
(3)将学员分组。确定各组组长。

(二)案例分析法的实施要点
1. 培训者应在案例资料展示完毕后，进行必要的解释说明，回答学员的提问，以尽量保证学员对案例内容的准确把握，因为案例是从实际工作中收集来的，学员一般无法完全通过材料了解案例的全部背景和内容。
2. 小组讨论中，若发现研讨内容偏离主题，培训者应及时纠正。
3. 各小组在提出最佳方案时，若培训者发现各组提出的对策缺乏新意，应给予提示引导，以促使学员深入思考。
4. 集体讨论时，培训者应注意控制时间，并进行适当引导，以使讨论能够深入。
5. 培训者进行总结时，既要对案例内容及解决方案进行分析，又要对各组提出的方案做出评价。
6. 培训者应在每次案例研讨结束后，对案例研究工作和结果进行记录、整理，一方面可保持、提高案例研究的完整性；另一方面有助于提高组织案例研讨课程的技巧和水平。

【综合题 11】
（1）导致该公司培训效果不明显的原因：
①没有深入分析培训需求，未找出出现次品的真正原因，就直接断定次品率高是由于员工缺乏相关培训，而忽略了影响产品质量的其他因素。
②培训方案的设计没有征询一线主管和工人们的意见，得不到广泛的支持。
③培训地点选择不当。在餐厅培训，培训氛围不佳，不利于员工集中精神，应安排专用教室，并适当进入车间培训，使培训效果立竿见影。
④培训方法使用不当。教师讲授特别是案例研讨的时间过长，而针对质量改进的实际操作性培训不足。
⑤一线主管不支持培训，只重视生产，没有采取有效措施让那些真正需要培训的人参与到整个培训过程。
⑥人力资源部主管对培训的协调监督不力，控制不到位。

（2）收集培训效果信息的方法包括：
①通过资料收集信息，可收集培训方案、培训教程、会议纪要、现场记录等资料。

②通过观察收集信息，如观察培训组织准备工作、培训实施现场、培训对象参加情况、培训对象反映情况、培训对象在培训前后的变化。
③通过访问收集信息，如访问培训对象、培训实施者、培训组织者，以及培训学员领导和下属。
④通过培训调查收集信息，如培训需求调查、培训组织调查、培训内容及形式调查、培训讲师调查以及培训效果综合调查等。

（3）培训有效性的主要内容是培训成果。
包括：认知成果、技能成果、情感成果、效果性成果和投资净收益。

三：方案设计：

方案设计一、某电信公司新员工入职教育方案
（1）明确入职教育的指导思想　（1分）
（2）提出员工入职教育的要求　（1分）
（3）确定具体的培训内容（每项1分，最高不超过6分）　（6分）
① 公司发展历史；
② 公司现行各种规章制度以及法规；
③ 公司主营项目以及业务知识；
④ 电信市场现状；
⑤ 规范化电信服务与客户服务中心的功能；
⑥ 企业文化与团队精神教育；
⑦ 加深对公司的感知与认同；
⑧ 本岗位工作职责和工作要求。
（4）选定培训师　（2分）
培训师以人力资源部门经理、各业务部门经理为主体，各部门主管进行协助或者根据具体情况从企业以外聘请。
（5）方案的具体实施办法　（2分）
（6）教育经费预算　（2分）
（7）入职教育的管理　（4分）
① 人力资源部门全权负责整个入职教育管理事务；
② 经指定接受训练的人员，除有特殊情况事先经部门签报核准得予请假或免训外，一律不得故意规避参加教育，否则将从严论处；
③ 训练课程的编排及时间，依实际需要另行制定；
④ 本方案经董事长核准后施行。

人力资源部　年　月　日　（2分）

方案设计二：参考答案：
1、培训的意义和目的　（2分）
2、界定参加培训的人员　（2分）
3、入职培训的基本原则　（2分）
4、入职培训的内容　（2分）
5、入职培训的时间　（2分）
6、入职培训的考核　（2分）
7、入职培训的方法　（2分）
8、有关部门的责任　（2分）
9、特殊情况的处理措施　（2分）
10、入职培训制度的解释与修订权限的规定　（2分）

方案设计三：教材P168《员工培训满意度测评表》 熟知测评指标！

方案设计四：评分标准：
1、明确写明协议的当事人：甲方（单位名称）和乙方（当事人姓名）。　（2分）
2、培训项目的目的和内容。　（2分）
3、培训项目的具体要求。　（2分）
4、甲方为乙方提供的各种费用标准，乙方在受训期间所享受的工资福利待遇及其自己所应当承担的费用。（2分）
5、乙方参加培训后要达到的技术或能力水平。　（2分）
6、培训的时间、地点和形式。　（2分）
7、乙方参加培训后要在企业服务的岗位和期限。　（2分）

中南新东方 教育培训中心 www.xdfpx.com

8、乙方如违约需要承担的经济赔偿责任。（2分）
9、乙方部门经理人员的意见。（2分）
10、参加人与培训批准人的有效法律签署。（2分）

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com