【章节巩固练习题】二级人力（第八-2版）专业能力简答题参考答案　第三章

反馈邮箱：331038640@qq.com

二、简答题：

1、企业员工培训需求包括哪几个阶段？每个阶段的具体工作内容有哪些？P216
答：培训需求分析的步骤
1）、企业战略分析。不同战略对培训需求的影响不同。
①成本领先战略：主要开展降低成本、提高业务技能的培训。
②差异化战略：主要围绕新技术、新方法、新知识的培训。
③集中一点战略：培训集中在特定领域。
2）、组织分析。
①工作分析
②责任分析
③任职条件分析
④督导与组织关系分析
⑤组织文化分析
3）、任务分析
①根据组织的经营目标和部门职责选择有代表性的工作岗位；
②根据该工作岗位的说明书列出初步的任务及完成这些任务所需要的知识、技能和能力清单；
③工作任务和所需技能的确认；
④为该工作岗位制定针对培训需要分析的任务分析表。
4）、人员分析：
①确定培训人员
②明确员工差距
③确定培训内容
5）、重视员工职业生涯分析和设计。
①了解员工参与培训的动机、员工的期望值、员工对培训的选择、职业生涯理念的变化对员工所需知识的影响。
②提供满意的环境，根据实际情况选择职业生涯发展路径
③优化人力资源管理

2、简述培训项目成本的构成。P214
答：（1）培训项目成本包括直接成本和间接成本。
（2）直接成本包括：
①培训师、咨询人员和项目设计人员的酬金；
②培训使用的材料和设施费用；
③设备或教室的租金或购买费用；
④其他费用，如培训的交通费用等。
（3）间接成本包括：
①受训者工资福利
②设施设备相关维护费用；
③与培训没有直接关系的交通费用和各种支出；
④与培训没有直接关系的管理、行政和服务人员的工资等。

3、在起草培训规划时，应做好哪些方面的工作？P221
答：起草培训规划时，应当做好以下几个方面的工作：
1）制定培训的总体目标
总体目标制定的主要依据是：
①企业总体发展战略目标；
②企业人力资源总体计划；
③企业培训需求分析报告；
2）确定具体项目的子目标
在总体目标确定后，根据具体培训项目制定子项目或阶段性培训规划，包括实施过程、时间跨度、阶段、步骤、方法、措施、要求和评估方法等。
3）分配培训资源
由于培训受企业的人财物等方面的条件限制，为减少浪费，提高培训绩效，必须对培训的各子项目或阶段性目标，按轻重缓急分配培训资源，以确保各项目标都有相应的人力、物力和财力的支持。
4）进行综合平衡。
①在培训投资与人力资源规划之间进行平衡；
②在企业正常生产与培训项目之间进行平衡；
③在员工培训需求与师资来源之间进行平衡；
④在员工培训与个人职业生涯规划之间进行平衡。

4、简述企业年度培训计划的基本内容。P222
答：年度培训计划主要包括8项内容。
①培训目标。
②培训时间与地点。
③培训内容与课程。
④培训负责人与培训师。
⑤培训对象。
⑥培训教材及相关工具。
⑦培训形式与培训方法。
⑧培训预算。

5、简述设计企业年度员工培训计划的具体步骤。P224
答：制定企业员工年度培训计划时，一般应按照以下步骤进行：
①培训需求的诊断分析；
②确定培训对象；
③确定培训目标；
④根据岗位特征确定培训项目和内容；
⑤确定培训方式方法；
⑥做好培训经费预算与控制；
⑦预设培训评估项目和工具；
⑧年度培训计划的论证、评价与审定。

6、简述对培训计划实施监督和检查时，一般需要考核哪些具体项目和指标？P234
答：培训计划实施监督和检查项目和指标：
①时间安排合理性
②培训进度安排合理性
③培训内容前后一致性
④培训顾问邀请可行性
⑤培训资金投入状况
⑥培训场所距离适合度
⑦人员分工名确定和合理性
⑧培训评估的合理量化标准
⑨培训所需工具资料准备全面性
⑩培训形式说明具体程度
⑪对培训对象的接待安排妥善程度
⑫培训实施安排与培训计划进度一致性
⑬对培训实施过程突发问题的防范措施
⑭对培训纪律要求适当性
⑮培训管理者支援程度

7、简述营造企业培训文化的措施有哪些？P235
答：(1)培训工作要与培训与组织目标和组织战略相结合；
(2)培训被视为组织发展与个人发展的有效途径；
(3)参加培训者在选择培训内容、形式、时间、地点方面有着很高的自由度；
(4)培训资源社会化；
(5)通过培训使组织文化得以更好地发展。

8、简述员工培训环境分析的内容。P235
答：培训环境，是指直接或间接影响和作用于培训活动的诸要素的总和。培训环境分为外部环境和内部环境。
（1）外部环境包括：培训的政治、文化、教育环境、制度设计、组织环境等。
（2）内部环境包括：培训场所、设备、培训者及学员的观念等。一般分为硬环境和软环境，需要给予充分的考虑。
①培训的硬环境包括培训场所、设施、视听设备等方面的条件和状况，这是提供良好培训的重要前提。
②培训的软环境，包括培训者的培训观念、行为方式以及由此决定的对学员的态度、培训方法、教学气氛的形成等方面的内容。

9、培训课程需求度调查的主要内容包括哪些？P242
答：课程需求度调查的内容
（1）课程设置要达到什么目的?
（2）通过课程教学要使学员的哪些具体行为或表现得到改进?
（3）课程的可行性如何?

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

（4）实施课程教学的资源和手段是否可以实现?
（5）课程效果如何考核及评价?

10、培训需求分析的基本流程包括哪些？P243
答：具体的培训需求分析流程如下：
①各职能部门的培训管理人员收集绩效记录、质量控制报告和客户反馈信息等；会同培训中心结合工作分析中设定的工作内容以及任务绩效标准，分析员工的任务与绩效之间的差距及其原因。
②由培训管理委员会根据企业发展方向、经营策略以及环境变化指出培训需求的大方向；并结合人力资源规划确定企业整体的培训需求。
③培训中心应与人力资源部针对每一岗位做出胜任力评价和员工技能评估，以便评估员工技能与任务之间的差距。
④培训中心应定期向员工发放问卷调查员工具体的培训需求。
⑤最后培训中心负责整理、综合、平衡企业总体上各个层面的需求，并应兼顾企业目前的需求和长远的发展，且满足环境的变化，在此基础上设置培训课题系列。

11、编制培训课程有哪些基本要求？　P247
答：培训课程体系编制的基本要求：
（1）立足于培训目标，满足企业及员工的发展需求，以能够有效提高员工技能，改善工作绩效为准则。
（2）培训课程开发应符合成人培训的认知规律。
（3）应用系统方法和思想进行培训课程开发。

12、编制培训课程的主要任务包括哪些？　P247
答：培训课程体系编制的主要任务：
（1）前期的组织准备工作。
（2）信息和资料的收集。
（3）培训课程模块设计。
（4）课程的演练与试验。
（5）信息反馈与课程修订。

13、简述培训课程编制的关键点主要包括哪些方面？。P247-248、250
答：编排培训课程的关键点：
（1）课程的选择应与培训目标一致。
（2）应设计有固定于机动两种形式的课程。
（3）照顾学员中大多数人的需求。
（4）可操作性强。
（5）课程设计要密切联系企业与员工实际。
（6）课程的讲师要慎重选择。

14、简述企业选配培训师的基本标准。P260
答：企业选配培训师的基本标准：
① 具备经济管理类和培训内容方面的专业理论知识；
②对培训内容所涉及的问题应有实际工作经验；
③具有培训授课经验和技巧；
④能够熟练运用培训中所需要的培训教材与工具；
⑤具有良好的交流与沟通能力；
⑥具有引导学员自我学习的能力；
⑦善于在课堂上发现问题并解决问题；
⑧积累与培训内容相关的案例与资料；
⑨掌握培训内容所涉及的一些相关前沿问题；
⑩拥有培训热情和教学愿望。

15、简述基于素质测评的管理人员培训开发的具体步骤。 P263
答：基于素质分析的管理人员培训开发步骤：
（1）明确培训开发的目的：
①根据企业发展需要确定管理人员培训的重点，赢得企业领导的支持，争取培训投入。
②根据管理人员综合考评的结果，明确素质差距和培训需求，制定培训计划，以需求驱动培训。
（2）确定培训对象差距。
①根据企业战略与竞争环境分析，确定企业核心能力差距。
②依据对经营管理人员的综合评估，寻找素质差距。
（3）分析差距确定优先顺序。
①分析素质差距对管理绩效的影响。
②根据业务发展需要确定素质弥补的顺序。

（4）确定并执行培训计划。
①制订培训计划弥补管理素质差距。
②设计培训项目与课程。
③执行并评价效果。
④反馈与改进培训。

16、简述管理人员培训开发计划的编制原则和实施要求。P266-267
答：（1）以服务培训对象为中心；
（2）以需求驱动培训
（3）根据培训需求，确定培训计划，确定培训目标和任务
（4）在制订培训计划的基础上组织实施与评估
（5）完善培训激励约束机制，促进培训成果转化

17、简述企业管理人员一般培训的内容以及管理技能开发的具体方法。P268/P274
答：（1）企业管理人员一般培训的内容包括：
①系统性的常规管理知识和技能培训。
②岗位管理知识培训。
③现代管理技能培训。
④管理人员心智能力培训。

（2）在职管理人员培训的主要方法：
① 职务轮换；
② 设立副职；
③ 临时提升；

（3）管理技能培训开发的一般方法：
①替补训练；
②敏感性训练；
③案例评点法；
④事件过程法；
⑤理论培训；
⑥专家演讲学习班；
⑦大学管理学习班；
⑧阅读训练；

（4）管理技能培训开发的新方法：
①文件事务处理训练法
②角色扮演法
③管理游戏法
④无领导小组讨论法。

18、管理继任者的胜任力主要包括哪些方面？P278
答：继任者的胜任力包括六个方面：
①认同企业文化和发展战略。
②具备组织领导才能和成就动机。
③擅长人际协调和化解冲突。
④拥有核心知识技能和优秀业绩。
⑤持续的自我开发能力。
⑥保持高忠诚度和归属感。

19、简述接班人计划的实施流程。P280
答：接班人计划的实施流程：
（1）评估关键岗位确定继任需求。
①明确企业战略和核心能力。
②通过岗位评估来确定关键岗位识别核心人才。
③绘制核心人才继任需求表。
（2）确定核心人才素质特征，构筑素质模型。
①确定企业核心能力和企业战略目标。
②确定素质类别相应的定义和典型的行为表现。
（3）选拔继任计划候选人。
①确定企业核心人才继任计划选拔候选人的步骤。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

②以素质模型为依据，识别人才发展潜力，为继任计划挑选候选人。
（4）培养核心人才继任者。
①以素质模型为基础对每个候选人量身定做培训方案。
②培训的实施与控制。
（5）接班人培训计划实施与反馈

20、简述培训效果四个评估层级的主要内容和评估方法。P294
答：培训效果四个评估层级的主要内容和评估方法：

	评估层级	评估内容	评估方法
第一级	反应评估	学员对具体培训课程、培训师与培训组织的满意度。	问卷调查、电话调查、访谈法、观察法、综合座谈
第二级	学习评估	学员对于培训内容、技巧、概念的吸收与掌握程度。	提问法、角色扮演、笔试法、口试法、演讲、模拟练习与演示、心得报告与文章发表
第三级	行为评估	学员在培训后的行为改变是否因培训所导致。	问卷调查、行为观察、访谈法、绩效评估、管理能力评鉴、任务项目法、360 度评估
第四级	结果评估	培训给公司业绩带来的影响。	个人与组织绩效指标、生产率、缺勤率、离职率、成本效益分析、组织气候等资料分析、客户与市场调查、360 度满意度调查

21、对员工培训效果进行评估时，可采取那些具体的定量和定性方法？P301
答：培训效果评估方法：
（1）定性评估法（6个）：目标评估法、关键人物评估法、比较评估法、动态评估法、访谈法、座谈法。
（2）定量评估法（3个）：问卷调查评估法、收益评估法、六西格玛评估法。
（3）综合评估法（7个）：硬指标与软指标结合的评估法、集体讨论评估法、绩效评估法、内省法、笔试法、操作性测验、行为观察法。

22、简述采用访谈法进行培训效果评估的具体步骤。P302
答：访谈法的具体步骤如下：
①明确需要采集的信息；
②设计访谈方案，即访谈中要提问问题的清单；
③测试访谈方案。在访谈实施前进行依次测试，对访谈方案进行修改和完善；
④全面实施访谈；
⑤进行资料分析，编写调查报告。

23、简述采用问卷调查评估法进行培训效果评估的具体步骤和评估的主要环节和评估内容。P302
答：（1）问卷调查法是通过向调查者发出简明扼要的征询单（表），请示填写对有关问题的意见和建议来间接获得材料和信息的一种方法。
问卷调查评估法的具体步骤：
1）明确你要通过问卷调查了解什么信息。
2）设计问卷。
①问卷的顺序
②问卷的表达方式
③问卷的实际内容
④问题的形式
⑤培训评估问卷的类型

（2）评估的主要环节：
①培训内容
②培训课程
③培训师
④培训场地
⑤培训教材

（3）评估的具体内容：
①检查培训目标与工作任务的匹配度
②评价学员在工作中对培训内容的应用情况
③了解学员偏爱的学习方法
④了解学员对培训师所使用的教学方法的态度。

24、简述采用行为观察法进行培训效果评估的具体步骤。P310
答：行为观察法基本步骤如下：

①描述和解释培训项目计划开发的特定技能，也就是观察的对象。
②将上一步所说的技能分解为若干行为，对这些行为进行分析和分类，并明确某一类行为与培训目标的关系。
③练习上一步所说的行为分类。
④被观察者开始工作，观察人员记录其真实行为。
⑤将观察结果汇总，反馈给被观察人员及其主管。

25、简述撰写培训评估报告的要求和步骤。P316
答：（一）撰写培训评估报告的要求
①调查培训结果时必须注意接受调查的受训者的代表性，必须保证他们能代表整个受训者群体回答评估者提出的问题，避免因调查样本缺少代表性而做出不充分归纳。
②组织对培训投入大量的时间和精力，必然力图通过评估来证明培训的价值。
③评估者必须综观培训的整体效果，以免以偏概全。
④评估者必须以一种圆熟的方式论述培训结果中的消极方面，避免打击有关培训人员的积极性。
⑤当评估方案持续一年以上时间时，评估者需要作中期评估报告。
⑥要注意报告的文字表述与修饰。

（二）撰写培训评估报告的具体步骤
①撰写导言，介绍评估实施的背景、目的和性质，说明评估方案以往的实施情况；
②概述评估实施的过程，交待清楚评估方案的设计方法、抽样及统计方法、资料收集方法和评估所依据的量度指标；
③阐明评估结果，应与方法论密切相关；
④解释、评论评估结果和提供参考意见；
⑤撰写附录，包括收集和分析资料用的图表、问卷、部分原始资料等；
⑥撰写报告提要，帮助读者迅速掌握报告要点。

湖南新东方 教育培训中心 www.xdfpx.com