人力三级专业技能巩固练习题（第七版）答案解析--第三章 培训与开发

综合分析题　反馈邮箱：331038640@qq.com

二、计算分析题

1、解：

（1）项目总成本 = 10000 + 2000 + 16000 + 5000 + 3000 + 3000 = 39000（元）

（2）项目总收益 = 6000 × 1% × 10 × 240 = 144000（元）

2、解

（1）培训前：32000 元 × 69% = 23080 元

培训后：32000 元 × 83% = 26560 元

培训效益：26560 – 22080 元 = 4480 元

投资回报率 = (4480 元 – 1400 元)/1400 元 = 3080/1400 × 100% = 20%

或：成本收益比率 = 4480/1400 元 = 3.2：1

（2）p162–164

3、解：

（1）已支总培训费用 =（60 + 25）× 60 + 7000 + 6 × 10 × 60 + 6000 + 50 × 10 × 60 + 1200 + 2000 = 5100 + 7000 + 3600 + 6000 + 30000 + 1200 + 2000 = 54900（元）

总的培训成本 = 54900 × 10% + 54900 = 60390（元）

每个受训者的成本 = 60390 ÷ 60 = 1006.5（元）

（2）投资回报率 = (1500000 ÷ 60390) × 100% = 2484%

4、解：

（1）

总的培训成本 = 培训直接成本+培训间接成本

直接成本=项目购买费用 +教师课时费及补贴+材料费+培训教室和视听设备租赁费+餐费=8000+3500+2000+1200+800=15500（元）

间接成本=培训管理费 +受训者工资和福利 = 2400+16000 = 18400（元）

培训总成本=15500+18400=33900（元）

每个受训者的成本 = 33900 / 40 = 847.5（元 ）

（2）投资净回报率=项目净利润/项目成本 × 100% =（120000+60000–33900）/33900 × 100%=431%

5、（1）. 培训项目的成本分析。该培训项目的总成本见表 3–11。 教材 P172

表 3–11　成本分析表(单位：元)

直接成本	培训项目购买费用(录像带及印刷品)	8000
	咨询专家费用（工资、交通及食宿）	6500
	培训场地租借费用	3000
	视听设备租借费用	1200
间接成本	培训组织者和辅助员工的工资及福利	7250
	受训者的工资及福利（根据离岗时间计算）	36250
	因联系培训有关事宜分摊的电话费	680
	企业的总体支持，高层管理时间成本	6280
总成本	合计	69160

（2）. 培训项目的收益分析。假定该公司每天生产的产品合格率大幅度提高，则该公司每日产品产量可以增加的数量为：

200 × 10%+40=60(件)

在产品单价不变的情况下，则该公司每个工作日新增加的，乃至下半年新增加的收益分别为：

每一天预计新增收益=60（件）× 20(元/件)=1200（元）

下半年预计新增收益=1200（元/天）× 125（天/半年）①=150000（元）

当扣除培训项目成本之后，培训投资净回报率为：

培训项目投资净回报率=（150000–69160）/69160 × 100%≈116.9%

在不扣除培训成本的情况下，培训投资回报率为：

培训投资回报率（培训成本收益率）=150000/69160 × 100%≈216.9%

（3）该公司只需用 58 天时间，便可用新增收益收回培训项目的成本，即：

新东方培训网 www.xdfpx.com　电话：0731 – 84165117（窑岭◎维一星城国际 20 层 2016）

69160（元）/1200（元/天）≈58（天）

6、解：教材 P173

本项目开展培训前初级一线主管人员价值量=64000×0.69=44160（元/人）

本项目开展培训后初级一线主管人员价值量=64000×0.83=53120（元/人）

本项目开展培训后培训人均获取经济收益=53120-44160=8960（元/人）

本项目培训投资净回报率=培训净效率/培训总成本

=（8960-2400）/2400×100%

=6560/2400×100%

≈273%

成本收益比率=培训项目收益/培训项目成本=8960/2400≈3.73：1

三、案例分析题

1、答：(1)z 机械制造有限责任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。企业培训对象主要包括新进员工、转换工作员工、不符合工作要求员工和有潜质的员工。但是，针对每种类型的员_T，企业培训目标和内容不同。对有潜质的员工，培训项目一般会提高员工的通用技能。投资于这种类型的员工，投资费用比较高，企业能够得到的预期回报也很大，同样存在的风险也很大。因为有潜质员工的培训结果很容易被其他企业使用，员工容易被高薪挖走，员工跳槽的可能性比较大。因此对这种类型员工进行培训，在培训对象的选择上要慎重，不可随意行事。

②培训需求不明确。企业的培训目的是为企业经营管理和持续发展服务，并不是“为培训而培训”。因此，企业应该紧紧围绕自身发展的需要，对培训内容、培训时间、培训地点、培训教材等各方面做好计划。

③培训过程缺乏控制。培训并不是把员工送出去到期接回来的简单过程，而是需要企业在整个培训过程中，对员工和培训效果进行全程控制的复杂过程。在培训过程中，保持与培训机构和培训老师的联系，便于了解员工培训的效果和员工在培训中的心态，有利于企业及时与员工沟通。保持与受训人员的联系，有利于企业把受训者的感受及时告知培训人员。这种联系不仅可以提高培训效果，还可以加强与员工的交流，预防员工离职。

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。企业的每个岗位都有明确的知识、技能和能力要求，应该根据岗位的要求，明确什么样的培训是企业需要的。也就是说，企业需要的培训，一定要培训，企业不需要的培训，就要格外慎重。

②明确培训对象的选择标准。企业培训对象主要包括新进员工、转换工作员工、不符合工作要求员工和有潜质的员工。投资于每种类型员工对企业带来的流失风险是不一样的，应当针对不同类型的员工，在企业中制定选择标准，对每位员工一视同仁，避免培训对象选择的随意性。

③对于有自发培训要求的员工，提供选择性培训项目。培训虽然存在员工流失风险，但是同时也是吸引高素质员工的一种手段。向自发要求培训的员工，提供选择性的培训，可以提高企业对高素质员工的吸引力。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。在培训中，企业应当选择专门人员与培训人员和受训人员保持联系。通过沟通，了解受训人员的需求、表现和心理状态，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。培训不是单方面的投资，除了企业要投入资金外，员工还要投入时间和精力。因此，培训后员工总是期望能够以某种方式得到回报。如果企业给予的回报不及时，员工认为培训前后在企业中没有什么改变，就会通过跳槽选择更好的工作环境。因此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。合同是企业和员工权利的法律保障，加强对合同的管理，不仅保护企业的合法权利，也保护了员工的合法权利。把合同纳入培训管理，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。

2、答题

（1）导致该公司培训效果不明显的原因：（通用回答版）

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）教材 P139

3、答：(1)索洛的培训项目存在如下缺点：
①索洛没有对培训需求进行详细分析。具体表现在应该进行培训的员工没有参加培训，而不需要进行培训的员工却参加了培训，这很容易造成人力资源的浪费，同时也达不到培训的效果。
②培训过程中时间、地点安排不合理，员工无法集中精力进行学习。
③各级管理层没能进行有效地沟通，导致对培训没有达成一致共识。这表现在，很多主管人员只强调生产的重要性。
④培训计划设计得不合理。对于操作性员工来说，最重要的是对生产流程的熟悉及操作规范的理解。培训不应偏重理论性而应倾向实际操作，因此，培训计划应该更多的是进行现场操作指导。
该培训项目的目标设定存在的问题是：对质量目标由 12%的次品率降为 6%的时间设定过短。索洛可以申请使用一段较长的时间来达到目标，培训的对象要从次品率最高的那些员工着手。
(2)培训需求分析一般从三个层次上进行：战略层次、组织层次、员工个体层次。教材 P148（培训需求分析的程序和方法）
①战略层次
战略层次分析要考虑各种可能改变组织优先权的因素，如引进一项新的技术、出现了临时性的紧急任务、领导人的更换、产品结构的调整、产品市场的扩张、组织的分合，以及财政的约束等；还要预测企业未来的人事变动和企业人才结构的发展趋势(如高中低各级人才的比例)，调查了解员工的工作态度和对企业的满意度，找出对培训不利的影响因素和可能对培训有利的辅助方法。
②组织层次
组织层次分析主要分析的是企业的目标、资源、环境等因素，准确找出企业存在的问题，并确定培训是否是解决问题的最佳途径。
③员工个体层次
员工个人层次分析主要是确定员工目前的实际工作绩效与企业的员工绩效标准对员工技能的要求之间是否存在差距，为将来培训效果和新一轮培训需求的评估提供依据。对员工目前实际工作绩效的评估主要依据以下资料：员工业绩考核的记录、员工技能测试成绩，以及员工个人填写的培训需求调查问卷等资料。
(3)并不是所有的质量问题都可以通过培训来解决，原因可能是：①缺乏对员工的激励；②责、权、利不明确，导致操作员工的偷懒与“道德风险”问题；③操作流程不科学、不合理，导致无法对产品质量有效地监控。
解决办法有：①通过对员工操作流程的规范，实现操作规范化；②完善制度。对责、权、利加以制度化；③建立对员工的奖励与惩罚措施。

4、答：(1)主要是管理人员的各自岗位不同和业务技能不同，造成各自需求的内容有所不同，所以有一部分管理人员对课程产生反感，没有兴趣。
(2)不同层次的培训受训者对要求的技能掌握是不同的，在培训中对课程应根据具体的受训者而定出不同的培训内容和培训方法，在对受训者培训时，分不同层次进行培训产生良好的效果。
(3)对于不同的企业，采用哪一种培训方法是根据受训者的实际技能而定的。在本案中，其采用的方法就有一定的问题，主要是受训者来源、层次不同，受训者所需求的技能知识是有很大区别的，对同一工种，同一内容的受训者，应采用同一种培训方式，例如，新老员的培训应分开，管理者不同层次的也应分开培训。所采用的无固定培训对企业来说是最好的培训方法之一。

5、答：(1)对中层管理人员培训问题的解决办法：
①采用适当的培训方式。因为 MBA 培训是面对实战的“管理”，而不是注重研究的“管理学”，技巧和思维的培养重于理论分析能力，它要求其学员有一定的实践经验和管理经验(应变能力、预测能力、综合能力、组织能力等)。所以在选择培训方式时要尽量避免枯燥的填鸭式课程，采取实践与理论结合的方式既可以调动中层管理人员的积极性，又可以提高培训的效果。例如可以请专家到公司来考察，然后根据公司的实际问题向中层管理者讲授理论知识。
②调整培训时间。中层管理人员日常工作繁忙，周末培训无疑是最好的选择。而周末的晚上则是最好的培

训时间，这样可以保证中层管理人员在工作和培训之间有一段调整时间，而且这个时段的培训效率也比较高。

③采取公共培训和专业培训相结合的方式。公共培训就是对所有的受训者进行同样知识的培训，这样可以节省培训成本。针对管理人员因工作职责和专业不一样，可以采用专业培训，企业可以给他们准备相关专业的书籍，多媒体等资料让他们自学，还可以给他们制定远程授课计划，适当的时候安排他们参加相关专业的培训交流会。

(2)可以通过完善公司的新员工培训体系解决新进人员的培训问题。

①由人力资源部制定员工手册，其中要包括公司管理制度、企业介绍、企业文化、员工行为要求、岗位描述等内容。其作用是让新员工对公司有大概的了解，使其尽快适应新环境。

②实行师徒制。让老员工负责新员工的岗前培训，通过师徒传授的方式，可以加快新员工进入角色的步伐，还可以为企业积累，传承独特技术。

③举行定期的系统培训。该培训方式采取滚轮方式，隔一段时间定期举行。这种培训方式不会因为员工进入公司的时间而影响培训的效果。主要内容是技能培训，公司业务流程培训，生产线流程培训。老员工可以通过反复的学习加深领悟，新员工通过培训可以更快的开展工作。

④做好培训效果的评估。评估培训效果时要注意：收集准确的信息；科学的整理和分析培训效果信息；及时的进行培训效果的跟踪与监控，对培训进行全程监控，可以保证培训活动按照规划进行，保证及时解决培训过程中出现的问题，还能将各种影响培训效果的因素记录下来，以便在以后的培训中加以改进。

6、答：(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人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。

7、评分标准：
(1)可取之处：
①培训经费的投入较多。(2 分)
②能在年初做好培训计划.(2 分)
⑧与人力资源部工作考核挂钩。(2 分)
(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.(3 分)
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 分)
③指派非关键岗位人员参加培训,而非员工主动参与原则.(3 分)
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。(3 分)
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。(3 分)

8、评分标准：P115（18 分）
（1）这次培训失败的主要原因有：
① 培训与需求严重脱节。（2 分）
② 培训层次不清。（2 分）
③ 没有确定培训目标。（2 分）
④ 没有进行培训效果评估。（2 分）
（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 分）
② 尽量设立可以衡量的、标准化的培训目标。（2 分）
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。（2 分）
④ 实施培训过程管理，实现培训中的互动。（2 分）
⑤ 重视培训的价值体现。（2 分）

9、事件处理法的基本程序
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，范围不宜过窄，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 5-6 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：个案研究法的一般方法、实施要点及其他应用个案研究法进行培训时应注意的问题；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，由各组组员收集信息。个案制作者在讨论到他制作的个案时，应作为这轮讨论的主持人，其他组员收集信息时可质询主持人。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)指导员确定的议题范围不宜过窄，以免学员们没有问题可讨论。
(2)制作个人亲历案例时应注意：这一案例应该是你亲身经历的问题中最难解决的一个实例；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；要简单记述该案例的背景。由于提出个案是为学习、讨论，因此不管成功还是失败的例子都可选择，但必须选择自己亲身经历的案例。
(3)记录个案发生的背景时应依据的 5W2H 原则：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，并注意时间的控制，每个个案进行时间约为 30～40 分钟；主持人在回答组员咨询时，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。

10、答：RB 公司的这次培训，不合理的地方有：培训问题典型回答
（1）没有对员工进行培训需求调查与分析，使得培训工作的目标不是很明确，也不了解员工对培训项目的认知情况；
（2）培训时间安排不合理。 在周五晚上进行培训，学员“心不在焉，”影响培训效果；
（3）没有对培训进行全面的监控，不能及时发现问题、解决总理，以致最后听课人数急剧下降。
（4）对培训工作的总结程度不够，没有对培训的效果（结果）进行评估；
（5）没有详细的培训计划，具体表现在对受训员工的对待问题上，没有“制度性”的规定，不得提高受训员工的学习积极性。

（2 ）如果你是 RB 公司的人力资源部经理，你会怎样安排这个培训项目？(10 分)
答：如果我是 RB 公司的人力资源部经理，我将采取如下措施来安排这个培训项目：
（1）首先进行培训需求分析，弄清谁最需要培训、为什么要培训、培训什么等问题。让员工对质量监管培训有所认识，提高他们的积极性。
（2）对培训做总体的规划：包括：
A：培训项目的确定。在培训需求分析的基础上，列出各种培训需求的优先顺序；明确培训的目标群体及其规模；确定培训目标群体的培训目标。
B：培训内容的开发。此次培训主要内容为质量管理的必要性、影响质量的客观条件、质量检验标准、检验的程序和方法、质量统计方法、抽样检查以及程序控制
C：实施过程的设计 。选择合适的培训时间，比如可以设计两个时间段一个设在星期二下午，一个设在星期四下午。适当的改善培训室地环境。
D：评估手段的选择。可以审查员工的培训笔记来评估其培训效果。观察员工在培训课程的积极性，并记录他们发言的次数。
E：培训成本的预算。
（3）选派合适的人先对培训的全过程监控，及时发现问题、解决总理；
（4）做好培训效果的评估。评估培训效果时要注意：收集准确的信息；科学的整理和分析培训效果信息；及时的进行培训效果的跟踪与监控。
（5）对培训的总过程以及结果进行总结，保留优点，剔除问题缺点，为下一次培训积累经验。

11、答案要点：
（1）小刘和小钱对培训效果不会十分满意，同事们也会感觉到他们两人在培训后没有取得明显的进步。
（2）受训人员的选派存在明显的问题：A 缺乏对受训者培训前的需求分析；B 缺乏对受训者学习目标和效果的界定和要求；C 缺乏规范的人员培训计划。
（3）具体措施：A 重视培训前的需求分析（明确培训的目的、受训人员的培训需求、培训后应达到的目标、效果和要求）；B 重视培训中学员的信息沟通与交流（包括学员与培训师、其他学员和培训机构等方面的信息交换、沟通与收集）；C 强化培训后学员培训效果的评估与考核：培训后受训者自己的信息整理，就培训相关的内容与主管和其他同事的信息沟通、交换与共享，包括正式的和非正式的；D 主管对受训者的考核与评估。最后，根据上述各种信息的采集与深入分析，提出系统全面的员工培训计划，并推行实施。

12、答：如果我是 ZX 公司的培训主管，我会按以下程序选择合适的培训方法：

（1）确定培训活动的领域

对企业培训的领域进行整理和分类，并把它们与培训课程相对照，研究选择适当的培训方法和技巧，以适应培训目标所设定的领域。企业培训的目的和特性形成培训目标，在具体实施培训活动时要划定培训的领域。

（2）分析培训方法的适用性

培训方法是为了有效地实施培训目标而挑选出的手段和方法。它必须与教育培训需求、培训课程、培训目标相适应，同时，它的选择必须符合培训对象的要求。

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；

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。

13、评分标准：P143～145（18分）

（1）沃尔玛交叉培训的成功，对企业开展培训工作的启示：

①员工培训不是万能的灵丹妙药，但如果目标明确，措施得当，其所获得回报是无法估量的；（2分）

②沃尔玛交叉培训的成功之处，首先在于其指导思想上的正确，它始终秉持了“以人为本”先进的管理理念，企业的发展是重要的，但员工的发展更重要；（2分）

③其次，沃尔玛交叉培训的成功之处，还在于创造了一种新型的培训模式，使每个员工由在熟练掌握一种技能的基础上，向掌握多种技能转化，增强了他们自身的核心竞争力，为他们职业生涯开辟了更为广阔的发展空间；（2分）

④最后，沃尔玛交叉培训的成功之处，还在于创造了一种新型的培训文化，他使员工与公司融为一体，成为利益的相关者，休戚与共的合作者，而不是充满了对立与冲突。　（2分）

（2）应当从三个方面：

①从培训前对培训效果进行跟踪和反馈；（2分）

②在培训中对培训效果进行跟踪和反馈；（2分）

③在培训结束后对培训效果进行跟踪和反馈。（2分）

（3）撰写总结报告的信息来源有：

①培训者自评　（2分）

②学员的评估（2分）

14、答：（1）企业最需要培训的人中的人员包括：

A、通过必备技能缺项测评，确实需要补充单项技能的人

B、因组织需要，要提拔、转岗、晋升的人，或因新技术、新工艺、新设备、新流程的推广、使用而需要培训的人

C、因组织需要，或因个人长远发展的需要而需培训的人

(1) 表 1 中的三位员工分别属于图 1 中描述的哪类人?在为他们制定培训与使用方案时应分别注意哪些问题?

答：①王波属于 A 类人

对王波的培训与使用计划应重点放在培训必备的技能缺项。在为其制定培训和使用方案时，要充分考虑如何减少工作失误，提高业务能力，保持较高的销售业绩。

②张蕊属于 C 类人

对张蕊的培训与使用计划应重点放在后备力量培养和晋升需求上。张蕊有很强的工作能力，绩效表现也一贯优秀，具备了提升为管理者的部分素质，应当是公司重点培养的后略去力量；可以分析其目前能力状况与新职位能力要求的差异，有针对性的进行培训，鼓励其向同事宣讲自己的成果，分离销售经验和体会。

③李勇属于 D 类的人

首先要弄清李勇工作积极性不高的原因，并对症下药，提出具体的对策，若该员工认为公司不能为其提供良好的个人发展空间，或现有的岗位不适合他，则公司可以根据实际情况做相应的调整。如果是不愿意对工作投入精力，经过沟通也不愿意改善工作态度，或已经决定离开公司，则停止对该员工培训投入，并做好解除劳动合同的准备。

新东方培训网 www.xdfpx.com　电话：0731－84165117（窑岭◎维一星城国际20层2016）

15、答:（1)该公司在组织员工出国培训方面存在的问题主要有：
①未进行必要的培训需求分析，选派员工出国培训的目的不明确;
②未选择适宜的培训方式，应当根据具体的培训目的和要求，选择投入较少，收益较大的培训方式，对员工进行有针对性培训;
③没有确立有效的人才选拔机制，象出国培训这样高投入具有一定风险的培训项目，为了提高培训效果，应当选派那些具有很高忠诚度和很强事业心的员工作为培养对象;
④没有建立规避培训风险机制，如培训合同管理不够健全完善，协议书约定条款缺乏合理性，对违约责任没有明确的规定。
（2）为了防止类似事件的发生，该公司可以采取以下措施：
①建立培训需求分析系统，明确公司培训目标，制定公司的中长期培训规划;
②确立公司培训评估系统，选择适合的培训方式方法，提高培训效果;
③完善各类培训对象的选拔机构，注重对后备人才的甄靠选，确保人才选拔的可靠性;
④建立培训风险防范机制，完善培训合同管理，运用多种手段制止违约行为;
⑤采取多种渠道、手段和方法有效激励员工，避免优秀人才的流失，如加强企业文化建设，与员工之间确立遵守承诺的互信机制，构建公正公平的薪酬福利制度，等等。
⑶员工培训协议书的内容包括：
①明确协议双方是谁
②培训期限及方式
③培训地点
④培训内容
⑤双方在培训期间的权利和义务
⑥培训费用的负担
⑦违约责任
⑧培训后的服务期限
⑨服务期限与劳动合同的合同期限冲突的处理
⑩双方的有效法律签署。

16、评分标准：
（1）这次培训失败的主要原因有：
① 培训与需求严重脱节。（2分）
② 培训层次不清。（2分）
③ 没有确定培训目标。（2分）
④ 没有进行培训效果评估。（2分）
（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分）
②尽量设立可以衡量的、标准化的培训目标。（2分）
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。（2分）
④实施培训过程管理，实现培训中的互动。（2分）
⑤重视培训的价值体现。（2分）

17、评分标准:
（1）一个完整的培训规划，应包括以下内容：
①培训项目的确定。（1分）
②培训内容的开发。（1分）
③实施过程的设计。（1分）
④评估手段的选择。（1分）
⑤培训资源的筹备。（1分）
⑥培训成本的预算。（1分）
（2）制定培训规划的步骤和方法包括：
①培训需求分析：决定员工现有绩效是否需要提高，以及在哪些方面和何种程度上来提高。（1分）
②工作说明：说明培训与什么工作有关或与什么无关。（1分）
③任务分析：对岗位工作任务的培训需求进行分析，以选择切实可行的培训方法。（1分）
④排序：对培训活动按照时间顺序进行排序。（1分）
⑤陈述目标：对培训目标作清楚明白的说明。（1分）
⑥设计测验：设计有效的工具用来测评培训效果。（1分）
⑦制定培训策略：根据培训面临的问题环境，来选择、制定相应的措施。（1分）

湖南新东方 教育培训中心 www.xdfpx.com

⑧设计培训内容：将培训策略转化成具体的培训内容和培训程序。（1分）
⑨实验：将培训规划进行实验，然后根据实验结果对之进行改善。（1分）

18、评分标准：
头脑风暴法的操作程序是：
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。（3分）
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分）
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）。（3分）
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。（3分）
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。（2分）
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。（2分）
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。（2分）

四、方案设计

1、教材P141《培训课程描述表》。

2、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）

湖南新东方 教育培训中心 www.xdfpx.com

3、考生所起草的《员工入职培训制度》按照以下项目评分的标准计分。
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）

4、教材P261《**企业培训制度示例-员工教育训练实施办法**》

5、教材P203《**角色扮演评价表**》

6、教材**P168**《**员工培训满意度测评表**》.

7、答：根据本案例，具体设计如下：

X合资企业员工培训计划

一、企业发展目标

企业规模高速扩展，产值每年递增18.5%，达25亿元；市场占有率提高1%；加大国内市场销售，管理水平要求上一台阶，管理干部本土化。

二、企业战略措施

增加投资2.5亿元，引进设备，补充工人和管理干部，提高管理水平，要求通过加强培训，培养管理干部和技术人才，把培训人才作为实现目标的战略措施之一。

三、企业经济状况分析

目前状况：年产值15亿元，人均产值：187.5万元，净利润：1.05亿元，人均创净利：13.125万元，

扩展后：产值达25亿元，人均产值：293： 1万元，净利润：1.75亿元，人均创净利：20.5万元，人员增长6.6%，人均利润增长56.2%。

四、培训需求信息调查

了解公司战略需求。根据企业要引进生产线，提高产值，提高利润等要求，向各部门收集为满足企业发展需要的培训需求。包括各部门需招新员工的数量，专业，新岗位的描述等信息。

五、培训需求分析

根据企业发展状况，加大培训力度是必然的，必须深入细致的进行需求调查分析，分辨轻，重，缓，急。该阶段的重点任务是：保证引进项目需要的培训需求。

因新员工数量较多且工人，干部，技术人员工作内容不同。如工人以岗位操作技能为主，干部，以职业道德，管理能力，管理创新，提高应变能力为主。所以要分门别类的对这些岗位的培训需求进行分析，同时做到全面、专业。

培训需求调查要做到真实可靠，必须提高各部门领导的重视，亲自对本部门进行培训需求调查分析。

六、培训目标预定

培训目标是招聘到合适的人才，进行针对性的培训，保证新生产线引进后顺利投产，支持企业在产量和利润方面新目标的实现。为公司打造一支优秀的人才队伍。

七、培训计划安排，包括以下培训计划：

（一）国外培训。因为公司要引进国外生产线，而且公司的大部分产品销往国外，所以需要预测派往国外培训的工程师，技术人员以及管理人员，特别是市场销售方面的员工的数量。

（二）公司内部举办公开课程，设计培训课程的时间安排，课程结构。确定培训需要的设施设备。

（三）新聘员工入职培训计划。重点关注对新生产线员工的培训，很可能这条生产线都是新员工，尽快对他们进行公司文化培训，技能培训，使其能像老生产线一样高效生产，并打上公司文化的印记，必要时可以安排一些老员工实行师徒制指导新员工。

（四）“管理本土化重点培训班”计划（MLP）（培训课程，内容，人数，重点培训人员名单由总经理确定）。

（五）特殊专业资格证书或岗位证书考试培训计划。注重特殊人员的技能升级。

八、培训资源分析

加强培训资源信息档案管理，对外信息沟通，经常与有关咨询公司联系，了解所需信息，包括资质，课程，价格，服务等。

九、培训经费分析预算

湖南新东方 培训中心 www.xdfpx.com

根据“培训计划”计算培训成本费用。
（一）按全体员工基本工资总额的1.5%计算，3000 × 12 × 800 × 1.5%=432000（元）。
（二）由于企业有特殊扩展项目，因此需追加培训费用。拟按净利润1%预计为10500 ×1%=105（万元）。
以上两项合计 43.2十 105=148.2（万元），与培训计划预算额进行比较，判断是否合适，然后报公司。
十、培训计划报批
将制定完善的“培训计划编制说明”交给高层领导，和高层领导就某些细节进行修改，最终确定培训计划。

8、评分标准：P163：
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）
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）

9、培训方案的制定程序：
进行资料收集，岗位分析，筛选出新线工作岗位的一些关键要素。
由于钢铁生产线具有一定刚性，岗位相对比较稳定。所以，可以通过第一步的要素分析建立岗位胜任力模型，并修订完善。
通过对岗位胜任力模型和员工现状的分析，确定两者的差距，确定培训目标。
选择合适的培训方法：演示法、课堂讲授、案例讨论、模拟实习、团队游戏等。
制定培训大纲和内容。新线生产流程、设备操作技术、技术英语、生产管理制度、相关基础知识等。对现有的培训内容进行修订和完善。
做好培训动员工作，明确培训的意义，强化培训纪律。
做好培训的效果评估工作。
[培训方案]
{ 一、本次培训的意义：通过培训使大家掌握新知识和技能，接受新的观念和理念，开阔知识面和视野，增强大家的职业竞争能力，使大家能获得更高的收入，得到更符合自己兴趣的工作。同时，通过培训，能使公司新的生产线尽快上马投产，进一步增加公司的市场竞争力。同时调整员工的思想意识、价值观和行为规范，理解和贯彻公司的战略意图，调动积极性，增强凝聚力。
二、培训需求：通过面谈法、问卷调查法、观察法和工作任务分析法进行调查研究；了解公司员工的年龄构成、文化结构、专业技能、价值取向等与新生产线的岗位任职要求有很大差距；对公司战略意图缺乏深入了解。公司具备基本的培训条件和能力。因此有必要对全体员工进行培训。
三、培训目标：1）进一步明确公司的发展战略目标，2）掌握与新生产线有关的知识，3）了解或掌握新生产线的管理知识和技能，4）了解现代钢铁企业技术和管理发展的趋势，5）进一步强化公司的文化。
四、培训计划：本次培训利用业余时间，地点在公司培训中心。
五、培训预算：1）场地、设备使用费 2）教材和资料费 3）讲课费 4）交通、通讯费 5）其他备用金
六、授课方法：采用案例分析、讨论交流、影视、讲授结合的方式
七培训的考核方式：采用笔试、案例分析、实际操作相结合的方式
八、培训结果的反馈：1）根据本次培训的考核结果择优选拔员工配置到新生产线的岗位上；2）本次培训的考核全部记入员工培训档案。
九、培训计划的实施：1）帮助大家确立合适的培训目标；2）规范员工的学习行为和学习动机；3）树立榜样、评比表扬、奖励等多种激励措施相结合，调动员工学习的积极性和主动性。
十、培训效果评估：
1、本次培训是否达到预期的目标：2、参训员工的知识和技能是否得到提高3、员工的工作态度是否有改变4、培训的内容、方法和安排是否合适5、培训中出现了哪些需要改进的问题