【章节巩固练习题】一级人力（第八版）专业能力第三章培训与开发参考解析

反馈邮箱：331038640@qq.com

二、综合分析题（重点看看答题分析和评分标准）

题1、 (1)李主任处于职业发展的哪个阶段?
答：李主任处于职业发展的中期职业阶段。

（2）、该阶段的组织管理措施包括哪些?
该阶段的组织管理措施包括：
(一) 提拔晋升，职业通路畅通
这一措施主要用于培养有前途、有作为、上得去的员工。提拔晋升有三条主要路径：
1. 职务的提拔晋升。 2. 转变职业。 3. 承担重要的技术项目或任务，督促员工提高技术，成为技能专才。
(二) 安排富有挑战性的工作和新的工作任务，或者安排探索性的工作对于处于职业生涯中期的员工，组织依然要充满信任，大胆地将富有挑有战性的工作和新的工作任务交给他们。
(三) 实施工作轮换
从组织角度讲，一个重要的预防措施就是制订出明确的工作轮换方案。为此，先要做好三项工作：
1. 检查每一个连续在同一职业岗位上千了5年以上，特别是更长时间 的、正处于职业中期的员工(包括经理在内)的人事文件。
2. 评价这些员工的工作，认清其工作专长，了解其个人特征、才干等。
3. 调查这些员工的变化，包括心理、价值取向、需求及未来打算等。
(四) 继续教育和培训
这里主要强调：
1. 一定不要放弃对处于职业中期阶段员工的人力资本投资，且要根据情况适当扩大这一投资。
2. 准确掌握每个员工的具体情况和需求。
3. 根据不同员工的情况和需求，采取不同的对策和教育培训方式与内容。
(五) 赋予员工以良师益友角色，提供适宜的职业机会
(六) 改善工作环境和条件，增加报酬福利
(七) 实施灵活的处理方案

（3）、请分析在员工不同职业发展阶段的管理任务，并填写在表1中。
表1 不同阶段职业生涯管理的任务

职业生涯期	职业生涯管理任务
职业选择与准备阶段	在本阶段，组织的主要任务是：做好招聘、挑选和配置工作，组织上岗培训，考察评定新员工，达成一种可行的心理契约，接纳和进一步整合新员工。
早期职业阶段	在本阶段，新员工和组织之间相互认识，组织通过试用和新工作的挑战，发现员工的才能，帮助员工确立长期贡献区，即帮助员工建立和发展职业锚。
中期职业阶段	在本阶段，个人事业发展基本定型或趋向定型，个人特征表现明显，人生情感复杂化，容易引发职业生涯中期的危机。面对这一复杂的人生阶段，组织要特别加强职业生涯管理。一方面，通过各种方式，帮助员工解决诸多实际问题，激励他们继续奋进，将危机作为成长的机会，顺利渡过职业阶段人的不同情况进行分类指导，为其开通职业生涯发展通道。
后期职业阶段	在本阶段，员工年老即将结束职业生涯，组织的任务依然很重：一方面，要鼓励、帮助员工继续发挥自己的才能和智慧，传授自己的经验；另一方面，要帮助员工做好退休的心理准备和退休后的生活安排。此外，还要适时做好人员更替计划和人事调整计划。

题2、（1）表1是在实习期结束后，各团队管理者对参与实习的学生进行评价的部分表格，表中不同项目代表不同的思维障碍，请填写对应的思维障碍类型。

表1 团队管理者对实习学生进行评价的部分表格

编号	评价内容	思维障碍类型
1	在参与讨论时，习惯沿用类似的产品广告的思路	习惯性思维障碍
2	提出产品设计思路时，固执己见，不愿聆听他人的想法	自我中心型思维障碍
3	如果上级的想法和自己不一致，会马上放弃自己的意见	权威型思维障碍
4	在广告设计思路上没有自己的想法，人云亦云	从众型思维障碍
5	习惯套用理论或概念，但对理论的理解仅限于字面的意义	书本型思维障碍

（2）可以通过哪些训练培养学生的思维创新?
六种思维创新方法：

发散思维（逆向思维法、横向思维法、颠倒思维法）；
收敛思维（与发散思维指向相反）；
想象思维（无意想象、有意想象）；
联想思维（接近联想、相似联想、对比联想、因果联想）；
逻辑思维和辩证思维。

题3、（1）处于职业生涯的哪个阶段？他面临的主要问题是什么？
张辉目前处于属于中期职业阶段。
他面临的主要问题为：
①处于职业生涯的高原期，晋升受到限制。
②缺乏明确的组织认同，工作缺乏动力，工作效率下滑。

（2）对企业的管理层而言，应当采取哪些有效措施，来解决处于该职业生涯阶段员工所面临的问题？
（2）采取措施：
①通过职务提拔晋升、转变职业和承担重要的技术项目或任务，来确保员工畅通的职业通路。（2分）
②安排富有挑战性的工作和新的工作任务，或安排有探索性的工作，以表明组织的信任并调动其工作积极性。
③实施工作轮换，使员工得到发展新技能的机会，激发其工作活力和干劲。
④进行继续和培训，启发、培养员工的学习意识，给予其受教育的机会。
⑤赋予员工以良师益友角色，加强其工作参与感，并提供适宜的职业机会。
⑥改善员工工作环境和条件，增加福利报酬，激发员工活力，调动其积极性。
⑦实施灵活的处理方案，如允许员工从事非全日制工作、休假等。

题4、**（1）图1的分析：**
1）从总体上看，得分相对较低的项目是学习能力、创新和鼓励创新。优势项目是为责任感和正直诚信。
2）战略理解和执行的分数差距较大，该分公司的管理团队成员在此维度上有较大差异，创新和鼓励创新得分差距较小，该管理团队成员在这个维度上的表现比较接近。
3）优势项目中，责任感和正直诚信属于品质方面的特征，表明公司从选人用人方面都比较重视个人品质。这两个项目属于比较难以提高的项目。
4）劣势项目中，创新和鼓励创新以及学习能力有一定相关性，这两项的得分较低说明该分公司在接受新事物，新方法存在一定障碍，在创新能力上的不足可能导致分公司未来发展的动力匮乏，与这两项目相关的推进变革分值也相对较低。
5）在多数项目上，分公司总经理的得分低于团队的平均得分，在几个项目中，分公司的总经理的得分为团队的最低分。需要对该管理者的具体分数进行分析，如果各方的评价普遍偏低，则应该考虑该管理者是否胜任分公司总经理这一职位。

（2）请为该分公司的管理团队提出培训建议。
（2）培训建议：
1）对每位被评价的管理人员的分数进行具体分析，有针对性地提出培训规划。
2）借助企业文化的培训，继续保持并提升责任感和正直诚信等优势项目。
3）鉴于该团队的创新能力和学习能力得分较低，建议加强这方面的团队培训。
4）具体分析哪些管理者在战略理解和执行这一维度上得分较低，并针对具体情况进行个别辅导。
5）对于分公司总经理，要针对其的具体情况进行培训设计，如果在一段时间内没有明显改善，有必要考虑更换人选。

题5、答：
（1）该公司的小刘和小钱的培训效果令人满意吗?
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。
该项培训的人员选派是否存在某些问题?为什么?
（2）受训人员的选派存在明显的问题：
(1)：缺乏对受训者培训前的需求分析；
(2)缺乏对受训者学习目标和效果的界定和要求；
(3)缺乏规范的人员培训计划。
根据案例提出能够提高培训效果的有效措施。
（3）具体措施：
(1)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)；
(2)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)；
(3)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；
(4)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。

题 6、评分标准

（1）每项 2 分，共 10 分。

1）分析学校学习内容和实际工作内容的差异，进行专业知识的培训；（2 分）
2）公司制度和公司文化的培训；（2 分）
3）对工作流程和工作方法的培训；（2 分）
4）对售后工作所需要的沟通或团队合作等人际交往技能的培训；（2 分）
5）提高新员工适应性的其他培训（角色转化、心理等）。（2 分）

（2）每项 2 分，共 10 分。

1）部分新员工的学习能力不足，未能掌握工作所需要的知识和技能；（2 分）
2）部分新员工的学习动机不强烈，不愿督促自己坚持学习或遇到困难降低学习热情，导致培训效果不佳；（2 分）
3）部分新员工自我效能不高，导致未能掌握学习内容、完成培训任务；（2 分）
4）由于自然遗忘，部分新员工在工作中可能已经遗忘某些学过的内容；（2 分）
5）部分新员工培训成果转化能力不强，难以将所学的知识和技能转化为实际工作能力。（2 分）

（3）共 10 分。

员工的绩效考核指标应该由团队指标（1 分）和个人指标（1 分）构成。
（如果考生没有提及又这两类指标构成，但后面作答的指标中如果体现了团队指标和个人指标，也给 2 分）
团队指标包括：
1）关键业绩类的指标（1 分），如空调安装的数量、客户满意度等（1 分）；
2）工作职责指标（1 分），如安装规范性、安装及时性等（1 分）。
3）涉及安全风险的 “否决”指标（1 分），如未做安全措施进行安装等（1 分）；
个人指标包括：
1）岗位职责指标，根据工作分工确定出新员工的岗位职责指标（1 分），如安装规范性、客户投诉次数等（1 分）；
2）工作态度指标（1 分），如工作责任感、纪律性等（1 分）；
3）岗位胜任能力指标（1 分），如解决问题的能力、沟通能力、团队合作能力、学习能力等（1 分）。
（考生在指标举例作答时，答出 1 个合理的指标即可给分）

题 7、答题：（1）针对李琳目前处境，人力资源部的职业生涯管理任务是什么？
①提供职业生涯咨询，为其指导和开通事业发展的职业通道。②有针对性的为其提供继续教育和培训的机会弥补其能力不足。③考虑转岗或增加其工作任务，丰富其工作内容。④提高报酬福利，实施灵活机动的管理方式
（2）李琳希望下一步能竞聘人力资源部招聘经理的职位，她选择的是何种职业生涯路径？这种职业生涯的设计对组织和个人有何益处？
①选择的是横向职业生涯路径。②这种职业生涯设计对组织的益处在于：1）调动了员工的积极性，改善组织工作绩效。2）增加了组织的应变性，当组织战略发生转移或环境发生变化时，能利于实现人员转岗安排，保证整个组织的稳定性。
对员工个人的益处：1）为员工带来了新的职业发展机会，增加了员工工作的多样性和新鲜感，同时也增加了员工对组织的价值。
（3）为申请人力资源部招聘经理这一职位，李琳应做哪些准备？
答：根据人力资源部招聘所做的任职者资格条件，并对照分析自己的优势和不足。同时制定并实施计划弥补自己所欠缺的知识和技能的学习。

题 8、答题：注意的问题：
①该部门的员工平均年龄为 26 岁，进入公司的时间不长，均处在职业的早期阶段，在该阶段，对员工的职业生涯管理的重点在于发现员工的才能，帮助建立员工的职业锚。
②为该部门设计合理的职位等级，针对公司业务特点，在部门员工和美方技术总监之间设计多种管理职位，为中方员工的职业晋升留出通道。
③由于该部门是典型的技术部门，应为该部门员工设计双重职业路径，专业技术人员职业生涯的设计除了体现在管理职务外，还应体现在不同技术级别，从而获得双重职业发展。
④针对信息技术行业知识更新很快的特点，及时并提前组织有针对性的培训，提升个人工作能力，应变行业内的竞争要求。

⑤为员工提供工作轮换机会，或让其有机会了解公司其他职位的任职要求和需求状况，鼓励员工注重自身的职业生涯设计和发展，对员工进行积极的引导。

题 9、答题：

（1）张刚目前处于职业生涯职业生涯中期阶段

（2）人力资源部应当采取措施为其拓宽职业路径：在本阶段，个人事业发展基本定型或趋向定型，个人特征表现明显，人生情感复杂化，容易引发职业生涯中期的危机。面对这一复杂的人生阶段，组织要特别加强职业生涯管理。一方面，通过各种方式，帮助员工解决诸多实际问题，激励他们继续奋进，将危机作为成长的机会，顺利渡过职业阶段人的不同情况进行分类指导，为其开通职业生涯发展通道。

（3）员工职业生涯中期的组织管理拓宽职业路径时需要注意问题: 职业生涯中期既是个人职业发展的黄金时期，又是职业发展的危机期。因此，组织应针对职业生涯中期危机，进行有效的预防、改进和补救，加强职业管理，促进员工职业朝向顶峰发展。具体措施如下：

A. 安排富有挑战性的工作和新的工作任务，或者安排探索性的工作对于处于职业生涯中期的员工，组织依然要充满信任，大胆地将富有挑有战性的工作和新的工作任务交给他们。

B. 实施工作轮换

C. 继续教育和培训

D. 赋予员工以良师益友角色，提供适宜的职业机会

E. 改善工作环境和条件，增加报酬福利

题 10、【答案要点】

（1）在进行员工职业生涯中期的组织管理时，可以采取如下措施：

(1)提拔晋升，职业道路通畅；

(2)安排富有挑战性的工作和新的工作任务，或者安排探索性的工作；

(3)实施工作轮换；

(4)继续教育和培训；

(5)赋予员工以良师益友角色，提供适宜的职业机会；

(6)改善工作环境和条件，增加报酬福利；

(7)实施灵活的处理方案。

（2）组织职业生涯管理有如下目标：

(1)实现员工的组织化；

(2)实现员工发展与组织发展的统一；

(3)实现员工能力和潜能的发展；

(4)促进企业事业的长久发展。

（3）企业员工培训开发系统包括如下几个子系统：

(1)员工培训开发需求分析系统；

(2)员工培训开发规划系统；

(3)员工培训开发实施管理系统；

(4)员工培训开发评估反馈系统。

题 11、答：

（1）上述那些做法不符合智力激励法的要求?（至少答 5 点）

a.违反“限时限人原则” 会议通常限定时间为 30 分钟到 l 小时，人数 10 人左右，而题中为 34 人，超过通常人数。

b.违反“自由畅想原则”，主持人的一些说法（如：主持人向参与讨论的员工说明，发表意见之前必须充分考虑制造成本、市场反馈和已有产品的现状。）限定了讨论自由。

c.违反“延迟批评原则”，如：“发言后，大家立即集体决策是否采纳或放弃该员工的建议，每个人只负责自己发言内用的改进和补充，不参与其他人的建议的完善工作。”

d. 违反“以量求质原则”，如只讲形式，“与会员工轮流开始发言。”

e.违反“综合改善原则”，如：“每个人只负责自己发言内用的改进和补充”。

f. 主持人不符合要求，应该及时制止上述违反会议原则的现象

g. 要求本身有矛盾。既要求“发表意见之前必须充分考虑制造成本、市场反馈和已有产品的现状”，又不让市场部发表意见。

（2）应当怎么做？步骤：

(一)准备阶段： (二)热身活动(三)明确问题：1. 介绍问题 2. 重新叙述问题。执行此步骤时应注意两点：一是不要急于提出具体的设想；二是鼓励与会者尽可能多地对问题提出重叙形式。三. 选择最富启发性的重新叙述形式。(四)自由畅谈； (五)加工整理：会上提出的设想大都是未经仔细斟酌和认真评论的，经加工完善之后才有实用价值。1. 设想的增加；2. 评价和发展。

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

题 12、答题
（1）、请分析企业在员工管理上存在的问题?
缺乏必要的员工培训开发系统；没有系统的职业生涯管理。
（2）、如何调整以改善企业流失率高的现状?
建立员工培训开发系统：建立需求分析系统、规划系统、实施管理系统、评估反馈系统。参阅教材 p162-164
实行系统的员工职业生涯管理：目标：实现员工的组织化、员工发展与组织发展的统一、员工能力和潜能的发展、促进企业事业的长久发展。措施：帮助员工开展职业生涯规划与开发工作；确定组织发展目标与职业需求规划；开展与职业生涯管理相结合的绩效评估工作；职业生涯发展评估；工作与职业生涯的调适；职业生涯发展。

题 13、（1） 该公司薪酬调整后，研发人员的职业生涯路径发生了怎样的转变？对公司而言，这种职业生涯路径的优势是什么？（8 分）
答案：（1）
该公司薪酬调整后，研发人员的职业生涯路径发生的转变，其结果就促成了双通道职业的形成（的转变），即管理性岗位和技术性岗位的晋升阶梯。（P399）
双通道职业阶梯实际上提供的是在企业中发展的两条不同的路径。第一条路径，即管理阶梯的晋升，是指通过监督或指导责任的加重而获得升迁机会；第二条路径，即技术阶梯的晋升则是通过专业贡献的增大来实现的，而且这种专业贡献不以监督、管理员工为主要内容。
专业技术人员在职业生涯的某些阶段，有机会选择是进入管理轨道还是继续他们专业技术研发的轨道。对于他们而言，双通道职业阶梯提供的不仅是更大的晋升机会，而且是技术轨道的最高基本工资，这个工资可以接近高层管理职位的最高基本工资。

（2）、技术人员培训的特点和难点：1、研发能力和创新能力培训是企业长期的、艰巨的任务；2、技术知识更新的速度快，技术信息、技术情报的获取较难；3、专业技术培训的投入大、周期长，尤其是创新能力的培训比较难；4、技术培训的教学资源的配置难，组织培训的内容也较难；5、培训成果的衡量难，促进培训成果的转化也难。

（3）上述薪酬模式是否适用于生产型员工？为什么？（6 分）
答案：不适用。
a.这个薪酬模式，是以行为为导向主导型，而生产型员工是以结果为导向主导型；
b. 这个薪酬模式，是以职位晋升为主导型，而生产型员工是以技术能力提升为主导型；
c 这个薪酬模式，是以双通道为主导型，而生产型员工以横向职业路径为主导型.

题 14、针对某年度培训计划进行评价（分析其优点和不足）
分析方法：
1、是否进行培训需求分析
2、采用了哪些培训方法来实施
3、是否有培训评估，是否有评估标准，设置了哪些评估指标
4、培训的效果如何，员工的观念、行为、工作绩效是否有改进

培训效果差的可能原因分析：
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,影响培训效果;
③没有对培训进行全程的监控,不能及时发现问题,解决问题;
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，不利于提高受训员工的学习积极性。

提出具体的对策？（选择适合的培训方法、适合的培训内容、如何进行培训评估、如何进行培训成果的转化）
1、完善的培训计划应具备的内容。
（1）培训需求分析。
（2）工作岗位说明，工作任务分析。
（3）设计培训内容。根据需求分析的结果，制定培训的具体项目和内容；
（4）设计培训方法。
（5）设计评估标准及培训过程的控制。

（6）评估培训的效果。
2、建立合理机制以帮助员工更好地转化培训成果。（支持机制（管理者支持、同事支持、受训者的配合、应用所学技能的机会、技术支持。）、激励机制（强化受训者转化行为的过程与结果）
3、采用合适的培训成果转化技巧。（促进培训成果转化的技巧）

（2）员工专业知识方面的培训成果为认知成果，主要测定受训者与受训前相比，受训后是否掌握了较多的知识，较多的技能，是否改变了态度。
评估方法：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。
评估主体：培训单位。

题 15、答
（1）特点：
①该公司高度重视人力资本投资，18 年来，累计培训员工 20 万人次，基本培训资金投入超过 2.4 亿元。
②该公司构建了具有国际化标准的人力资源培训开发体系，为企业人才的培养奠定了基础。
③ 据不同培训对象的培训需求，制定了详尽的多方面、多层次的员工培训规划，并设计具有很强针对性的培训课程。
④提高核心竞争力，强调培训的动态性，为员工设计了富有激励效应的阶梯型职业发展道路，营造了全新的人性化的管理模式。将员工个人的愿景与公司发展目标相结合，不但帮助新员工量身定制个人培训发展计划，还能 据员工不同的发展阶段，有针对性对其进行岗位管理技能培训，不断地提高员工队伍的素质。
⑤该公司设计的培训体系内容新颖、方式方法灵活多样，生动活 。不仅有传统的专业知识、管理技能的培训，还组织员工其参加各种有趣的竞赛和活动，例如“餐厅经理年会”和“餐厅经理擂台赛”，对具备条件的员工还派往国外进修实习。

（2）启示：
①企业要发展壮大，就应当始终将员工培训开发放在企业发展战略的高度上来认识。该公司的成功之处，首先就在于它具有正确的培训价值观， 们把培训不仅看成提高员工基本技能的手段，也使其成为公司创造智力资本的基本途径，因而努力将企业构建成一个有利于员工与企业共同发展的学习型组织。
②“识人”环节重要，“育人”的环节更为重要，该公司的实践充分证明：有竞争力的培训越来越成为企业吸引、 住人才的重要前提。重视培训，不仅可以更好的满足企业长远的战略发展需求，还可以满足员工的职业生涯发展需要，有效地 住人才。
③应当高度重视员工培训需求的分析。如前所述，该公司的培训体系具有很强的针对性，正是因为它是建立在对各类培训对象进行全面的培训需求分析的基础之上的。
④应当重视对企业培训资源进行必要评估和全面整合。一个良好培训开发体系，需要有一定人力、物力和财力等物质基础的支持。在制定员工培训开发中远期规划时，必须考虑充分开发利用各种教学资源，既要统筹规划培训经费，组建培训师队伍，还要改善培训场地合设施，搭建培训所必需的人、财、物的平台，才能最终实现企业培训规划的目标。
⑤应当对各类员工培训课程进行精心设计，使培训课程体系目标明确、重点突出、不断创新。该公司培训开发体系之所以在员工队伍素质建设中发挥了重要的作用，这是与 们所开设培训课程具有很强的实用性、适应性、导向性和科学性密切相关。
⑥成功的培训需要建立严格的培训评估体系。为了提高员工培训投资的效益，企业必须建立培训评估的跟踪系统，对培训的全过程进行监督控制，以确保实现培训目标。

题 16、答：
此现象的原因可以从个人和组织两个方面进行分析。
（1）组织方面：
①培训效果评估有问题。
②培训活动缺乏针对性，培训所学内容无法运用到实际工作中。
③企业不能为培训中所学知识和技能的运用提供相应的支持条件。
④企业培训系统不完善，相关管理制度不健全，也影响到培训效果的转化。
（2）个人方面：
①受训者不能主动地将所学的知识、技能应用到实际工作中。
②旧的观念和习惯阻碍了所学知识在实际中的应用。

改进措施：
为了提高培训的教学质量和效果，企业应做设计一个完善的培训计划。
①培训需求分析。对员工的知识和技能进行调查分析，明确培训的内容：对岗位和人数进行分析，知道哪些岗位需要进行培训以及培训的先进性和迫切性。对培训态度进行分析以了解员工对培训的认识，以便采取相应的培训动员措施：

（2）工作岗位说明，工作任务分析。收集有关新岗位和现在岗位要求的数据，了解新员工要胜任新岗位所需的技能和知识，从而明确培训的内容和实施方法。预测培训的潜在困难，提出解决问题的可能性办法：
（3）设计培训内容。根据需求分析的结果，制定培训的具体项目和内容；
（4）设计培训方法。根据培训项目的内容选择培训方式方法。如果是专业知识的培训，可以通过课堂讲授法；如果是操作技能类培训，应进行现场指导：如果是管理或日常舟中敌国等方面的培训，可以采用模拟真实情境的方法：
（5）设计评估标准及培训过程的控制。选择测评的工具，明确评估的指标和标准。有廛收集受训人员的反馈信息。发现培训的不足，并提出改进的方法：
（6）评估培训的效果。培训完后，要对受训人员进行考核，并收集相关的信息，撰写培训评价报告，同时还要总结此次培训的经验，以便下次培训提供帮助。

题 17、参考答案：
1、这家公司的培训工作没有做好。新员工上岗培训工作管理混乱，没有计划性。培训方式不科学，培训内容不完善，应包括企业文化、公司管理制度、相关政策、员工行为守则等内容。

2、设立相应的员工培训部门或培训专员，负责员工的培训工作。制定科学的新员工上岗培训方案，内容全面：包括产品介绍、公司相关政策、企业文化、公司管理制度、员工行为守则；产品推销要点、行业与竞争对手情况、销售技巧、人际关系技巧、自我激励等。

3、培训方式要科学合理。采用分散与集中相结合，课堂学习与在职实践相结合。可以采用报告、研讨、授课、在岗实习，集训等方式对员工进行上岗培训。特别是销售技巧，重点应该是对行为的反复练习；销售培训的内容应包括公司企业文化、公司产品与设备及生产流程、销售政策、产品推销要点、行业与竞争对手情况、销售技巧、人际关系技巧、自我激励等。培训结束后，由受训员工的上司督促受训员工，固化他们在培训中学到的技巧，是销售培训成败的关键。采取角色模拟、考试、竞赛等手段抓好培训质量，对培训效果进行评估、培训过程进行改进。

题 18、要点如下：
（1）RB 公司的这项培训，不合理的地方有：
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 分)
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;(2 分)
③没有对培训进行全程的监控,不能及时发现问题,解决问题;(2 分)
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；（2 分）
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，不利于提高受训员工的学习积极性。（2 分）
（2）作为 RB 公司的人力资源部经理，在此次培训工作中应该做到：
①首先进行培训需求分析,了解员工对质量监管培训的认识,了解员工的要求;(2 分)
②对培训做总体的规划,包括合理的培训时间、地点、培训经费预算、培训讲师的安排甚至对师的培训等；
③选派合适的人选对培训的全过程进行监控，及时发现问题、解决问题；（2 分）
④培训结束时，对受训人员进行培训考核，以了解培训工作的效果；（2 分）
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。（2 分）

19、（1）答案：每项 3 分，最高 15 分。
1）发挥人力资源管理部门的督导和推动作用。人力资源部要让员工明确培训与市场宣传工作及公司发展的关系；培训前让员工总结公众演讲中的难题，调查培训需求，有针对性地开发课程；培训中让员工为将来的工作实践设定计划；培训后收集问题并反映给市场部管理者，供实践改进参考。（3 分）
2）公司高层应给予高度支持。高层管理者要积极倡导和鼓励员工利用培训所学知识设计宣讲方案；与受训员工一起讨论如何更好地将所学应用于实践；对员工宣讲给予一定指导；对实践中表现优异的员工给予表扬或物质奖励。（3 分）
3）公司应有意识创造员工在实际工作中宣讲的机会。比如内部试讲、开展模拟推介活动等，让员工参加实践演练，在宣讲前充分训练所学知识技能。（3 分）
4）对培训效果进行及时跟踪。积极关注员工对技能的使用情况，通过公司内网、微信群等工具建立受训员工联系网络，及时了解员工在技能应用中遇到的问题并给予帮助，鼓励员工相互激励、相互帮助。（3 分）
5）建立一对一的辅导关系。选择优秀员工作为导师，开展有针对性的一对一辅导，提高培训成果转化效果。（3 分）
（2）答案：每项 1 分，最高 6 分。
通过绩效考核评估培训效果，应重点考察员工接受培训所获得的能力、工作中的行为表现以及实际产生的效果等几方面的指标，

1）能力指标：包括语言表达能力、沟通能力、概括总结能力等，可以由上级、同事、客户等通过 360 度考评方式衡量；（2 分）
2）行为指标：包括参与宣讲次数、宣讲完成效果、产品宣讲准确度等，主要反映在实际产品宣讲过程中的表现，可由上级进行评价；（2 分）
3）结果指标：包括产品销量、产品知晓度等，利用量化的结果性指标进行衡量。（2 分）

20、（1）答案：（每项 2 分，共 10 分）
1）战略联合型组织模式是企业大学发展的最终模式，企业在学习管理上应有足够积累。（2 分）
2）高层将学习视为人才管理的主要途径。　（2 分）
3）企业大学成为人才管理规划的关键部门，可以根据企业战略灵活调整学习内容和管理方式。（2 分）
4）企业大学作为一个独立核算部门，向人力资源部门提供人才发展数据，共同制定人才发展规划。（2 分）
5）指导委员会是最重要的机构，由内部专家和外部专家联合组成，统一指导确定学习计划和开展学习。（2 分）

（2）答案：（每项 2 分，最高 16 分）
1）企业大学校长是企业大学的负责人，应对整个组织的发展负责，因此要将企业大学的总体发展情况列入考核；　（2 分）
2）企业大学对内为集团服务，因此要考核集团下达战略目标的落实和完成情况；　（2 分）
3）当前集团关注的两大重点人群是自主研发方面的高品质人才和一线生产员工，这在绩效考核指标中应有所反映：
3a）研发人才的培养，除了关注培训人数、培训时间、培训满意度等过程类指标，更要关注研发产品的市场反响等结果类指标；　（2 分）
3b）一线员工的培养，要重点考察培训成果在实际工作中的转化情况；　（2 分）
4）除了研发人员和一线技能员工外，也应考虑集团内其他培训对象的培训效果，但权重占比可适当设低；（2 分）
5）战略联合型企业大学是独立核算部门，同样可以对外开展培训，因此也可以考核企业大学的盈利情况；（2 分）
6）校长作为管理者，其管理能力也应列入考核，包括资源的合理利用、财务成本的控制、员工的管理等；（2 分）
7）对公司的价值观和企业文化的传递能力，也要从量化和非量化的角度进行考核；（2 分）

湖南新东方 教育培训中心 www.xdfpx.com