【章节巩固练习题】一级人力（第八版）专业能力简答题　第三章 培训与开发

反馈邮箱：331038640@qq.com

二、简答题

1、简述战略导向培训与开发体系的特征。 P214

答：战略导向培训与开发体系的特征

（1）从企业战略目标出发，满足组织发展的潜在需要；
（2）以人力资源规划为指导，应对企业面临的不同环境；
（3）注重关键岗位人员、稀缺人才的培训发展问题；
（4）满足培训需求多样化、层次化的要求；
（5）避免培训的短视效应，为企业长期发展打下基础；
（6）培训效果的评价反馈为承上启下的关键环节发挥重要作用。

2、简述员工培训开发战略实施的保障措施。 P217

答：企业员工培训开发战略实施的保障措施包括：

①文化保障；
②制度保障；
③组织保障；
④人员保障；
⑤风险防范；
⑥效果保障。

3、简述培训开发运行模式的类型。P220

答：培训开发运行模式的类型包括：

（一）培训开发的传统模式：
　　（1）咨询型模式
　　（2）持续发展型模式
（二）培训开发的心模式：
　　（1）系统型模式
　　（2）阿什里德模式
（三）企业大学模式
　　（1）指导型模式
　　（2）合作型模式
　　（3）独立型模式
　　（4）战略联合型模式

4、简述企业大学的组织模式有哪些？P223

答：企业大学的组织模式：

（1）指导型：企业大学成为人力资源部门的子部门，人力资源部门负责企业大学的战略规划，并指导教学方向。从长期看，指导型模式不利于企业发展。

（2）合作型：企业大学与人力资源部是平行关系，都是企业的成本中心。这种模式下企业大学向高层汇报，从战略角度获得资源，直接从企业战略出发制定学习计划。

（3）独立型：对外是利润中心，企业大学发展到这种模式必须具备较明显的竞争优势或资源，并对学习管理有一定积累。这种模式下的企业大学以外部输出为主，实现利润收入，但在内部学习和管理功能上相对弱化，对内部学习和人才发展需求的跟踪和挖掘相对不足。在独立型模式下，需设置市场部门和销售部门。

（4）战略联合型：是企业大学发展的最终模式，在学习管理上有足够积累，高层将学习视为人才管理的主要途径。这种模式下的企业大学成为人才管理规划的关键部门和战略的催化剂。企业大学作为企业中的一个独立核算部门，向人力资源部门提供人才发展数据，根据战略共同制定人才发展规划。

5、培训与开发运行的最佳模式应具备哪些要求？P226

答：一个最佳的培训模式，除应包括传统培训模式中的核心因素外，还应具有：

①为培训人员提供一个机构完整、规则齐全的框架；
②确保有效评价系统的循环运行；
③强调量化目标的重要性；
④培训功能之一就是将各种不同需求整合起来，并为满足这些需求做出安排；
⑤不同组织的培训水平不同，因此需要采用的方法也不同。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

6、应从哪几个方面来对企业大学进行评价？P226
答：构建企业大学应符合以下要求：
①企业性；
②战略性；
③集成性；
④自主性；
⑤针对性。
此外，随着市场经济的发展和计算机网络技术的不断进步，企业大学已经初步具备了开放性和虚拟性。

7、简述企业大学校长的岗位职责。P224
答：企业大学校长负责整合学习资源、引领企业变革。
（1）帮助 CEO 制定公司有关教育的战略和目标，并转化为具体的教育和培训。
（2）负责领导力项目的培训 。
（3）为全体员工的成长与发展提供培训 。
（4）为客户的管理人员进行培训 。
（5）各业务部门介绍最佳实践、公司举措及学习经验 。
（6）传播公司文化与价值观 。

8、判断企业培训文化从萌芽阶段进入成熟阶段的重要标志有哪些？P230
答：判断企业培训文化从萌芽阶段进入成熟阶段的重要标志是:
(1)企业是否真正理解和认识了现代培训;
(2)企业是否真正拥有了自己行之有效的培训规划与实施计划;
(3)企业是否真正拥有了阶梯化的与需求匹配的培训课程体系.

9、学习型组织的评价标准有哪些？P230 构建学习型组织的内容包括哪些？P233
答：学习型组织是指一个通过获取或创造新知识，具有不断开发、适应于变革能力的组织。

（一）与传统的组织相比较,学习型组织的特征主要有:
(1)属于愿景驱动型组织;
(2)组织由多个创造型团队组成;
(3)属于自主管理的扁平型组织;
(4)组织的边界被重新界定;
(5)注重员工家庭生活与职业发展的平衡;
(6)领导者扮演新的角色;
(7)善于不断学习的组织;
(8)具有创造能量的组织.

（二）构建学习型组织的五项内容：
（1）自我超越
（2）改善心智模式
（3）建立共同愿景
（4）团队学习
（5）系统思考

10、什么是组织学习力，影响组织学习力的要素体现在哪几个环节？233/234
答：
（一）组织学习力是企业所有成员基于所处的内外部环境、条件和现状，通过对信息的及时认知、全面把握、迅速传递，达成共识并作出正确、快速的调整，以利于组织更好发展的能力。

（二）影响组织学习力的因素主要体现在:
(1)对未来的警觉程度,洞察是否准确;
(2)对事物的认知程度,掌握认知能力;
(3)对信息的传递速度,沟通是否畅通;
(4)对变化的调整能力,应变是否及时.

11、从受训者层面进行分析，培训效果不佳可能由哪些原因所导致？P239
答：
1）部分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）部分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；
3）部分员工自我效能不高，导致未能掌握学习内容、完成培训任务；
4）由于自然遗忘，部分员工在工作中可能已经遗忘某些学过的内容；
5）部分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。

12、在企业培训管理过程中，应建立什么样的机制以更好地促进培训成果的转化？ P242
答：构建培训成果的转化机制包括：
1、转化环境和条件创造子机制。设计培训方案和让受训者转化培训成果的环境。
2、培训激励子机制
（1）. 要在课程的设计上使培训内容与受训者的工作需要、工作实际密切相关。
（2）. 要激发受训者的学习热情并增强受训者培训转化的信心。
（3）. 要做好每次培训转化效果的反馈工作，转化的比例、转化的效果以及组织、上司和同事对转化 结果的态度等都会直接影响到受训者再次接受培训的热情。
（4）. 企业可以建立技能工资体系，把薪资直接与员工所拥有的知识或技能挂钩，从而有效地提高员 工参加培训的积极性，提高员工将培训成果转化为工作技能的主动性。
3、反馈与考核子机制。
（1）. 制定明确的行动计划。
（2）. 使用绩效辅助物 。
（3）. 建立培训后员工交流联系网络。

13、企业可以采取哪些措施来帮助员工更好地转化培训成果？ P244
答：企业促进培训成果转化的措施和方法：
（1）明确关键人员在培训成果转化中的作用
（2）通过激励强化受训者的学习动机
（3）积极营造有利于培训成果转化的工作环境
（4）对培训效果及时跟踪调查
（5）开展培训全过程的沟通

14、企业管理者应采用哪些措施来支持培训工作？ P246/P247 表 3-6
答：为了提高培训成果转化的效果，管理者对培训的支持措施：
（1）让管理者了解下属所参加的培训项目的内容以及它与企业经营目标战略的关系。
（2）应该鼓励受训员工将他们工作中遇到的工作难题带到培训课程中。
（3）与管理者交流和分享在培训中收集到的学员反馈信息。
（4）管理者应该积极倡导和鼓励受训员工将培训中所获得的知识、技能应用到工作中。
（5）管理者应关注那些刚刚受过培训的员工。
（6）采取激励和强化手段。对培训后将培训中所获得的知识、技能应用到工作中的员工给予表扬和物质奖励。

15、常见的思维障碍有哪些？ P251
答：思维创新常见的 8 种障碍：
（1）习惯性思维障碍
（2）直线型思维障碍
（3）权威型思维障碍
（4）从众型思维障碍
（5）书本型思维障碍
（6）自我中心型思维障碍
（7）自卑型思维障碍
（8）麻木型思维障碍

16、为了提高创新能力，可以开展哪些创新技法的培训和思维创新的训练？ P272/P258
答：
（1）创新技法：
）设问检查法：奥斯本检核表法、5W1H 法、和田十二法。
2）组合技法：主体附加法、二元坐标法、交点法、形态分析法。
3）逆向转换型技法。
4）分析列举型技法：特性列举法、缺点列举法、希望点列举法、成对列举法。
5）智力激励法。

（2）提高思维创新的训练:

①发散思维训练;
②收敛思维训练;
③想象思维训练;
④联想思维训练;
⑤逻辑思维训练;
⑥辩证思维训练.

17、简述运用智力激励法的基本原则和组织形式。P270
答：
（1）运用智力激励法的基本原则:
(1)自由畅想原则;
(2)延迟批评原则;
(3)以量求质原则;
(4)综合改善原则;
(5)限时限人原则.

（二）组织形式:
智力激励法是一种集体创造技法，有一定的组织形式，包括确定会议的主持人、参加人、记录员、会址等。
（一）对主持人的要求是:
(1)以平等态度参加会议，友好地对待每一个与会者，促使会议形成融洽气氛。
(2)及时制止违反会议原则的现象，创造一种自由畅想的局面，充分诱导与会者积极思考，提出大胆的、独特的设想。
(3)目标统一，讨论要围绕中心议题，发言集中，不允许私下谈话。 (4)对与会者提出的每一个设想，主持人都让记录员记录，并放到醒目位置。鼓励与会者互相激励，由别人的启发而产生新思想——免费搭车，引起"链式反应"。
(5)对问题必须有比较明确深刻的理解，以便在会议中能做启示诱导。对此，主持人在会议前应与问题的提出者一起做详细的分析研究。
（二）参加人
(1)人数：会议人数以5~15人为宜。
(2)结构：人员的专业构成要合理，应保证大多数与会者都是对议题熟悉的行家，但并非局限于同一专业，而是应注意全面多样的知识结构。另外，也要杂以少数外行，以便突破专业思考的约束。
(3)水准：同一次激励会，具体参加者应尽可能注意到等级的同一性，即知识水准、职务、资历、级别等大致相近。
(4)核心：尽量选择一些对问题有实践经验的人，这对提高会议的效果有益。
（三）.记录员与会址
(1)配备1~2名记录员，通常记录员不参与讨论。
(2)对会议中提出的所有方案;设想，不管是奇特还是平庸，均一视同仁，认真记录。
(3)当有几个人同时提出多种新设想时，可请主持人做必要的归纳后记下。
(4)会议地点应选在能避免干扰之处，必要时断开电话。

18、实施智力激励法的各个阶段的主要内容包括哪些？P281
答：实施智力激励法的具体步骤：
（1）准备阶段：组建小组，通知与会者会议的内容、时间和地点。
（2）热身活动：破冰。
（3）明确问题：
①介绍问题
②重新叙述问题
③选择最富启发性的重新叙述形式
（4）自由畅谈：主持人不能插话或打断与会者发言。
（5）加工整理。
①设想的增加
②评价和发展

19、组织职业生涯管理的基本原则有哪些？P285
答：职业生涯管理的原则：利益整合原则；机会均等原则；协作进行原则；时间梯度原则；发展创新原则；全面评价原则。

20、组织职业生涯管理的主要任务有哪些？P286

答：职业生涯管理的任务：
（1）帮助员工开展职业生涯规划与开发工作
（2）确定组织发展目标与职业需求规划
（3）开展与职业生涯管理相结合的绩效评估工作
（4）对员工个人职业生涯发展进行定期评估
（5）员工工作岗位与职业生涯的调适
（6）员工职业生涯发展与技能培训开发

21、简述职业生涯规划设计的程序。P298
答：
（1）制定员工职业生涯规划的模式。
（2）制定组织职业生涯发展规划。
（3）设计职业生涯路径。
（4）设计职业生涯发展规划方案。
（5）组织的职业生涯规划的年度评审。
（6）组织为员工提供职业生涯发展通道。

22、强调组织作用的员工职业生涯规划模式的制定程序包括哪些具体内容？P298
答：
（1）对员工进行评价。
（2）员工所在部门向上级或公司人力资源管理部门推荐。
（3）员工的上级与员工面谈；
（4）制定发展规划；
（5）实施培训；
（6）反馈、评价。

23、在制定组织职业生涯规划时，应注意哪些问题？ P299
答：
①为员工考虑新的或非传统的职业道路提供自我评价的机会。
②应该使跨越不同的部门、专业和岗位的职业通道得到拓展。
③为所有的员工提供均等就业与发展的机会。
④注意员工个人发展需要的满足。
⑤通过由横向与纵向工作的变换而提供的在职培训来改善业绩。
⑥确定培训和发展需要的方法。

24、双重职业生涯路径的特点。P302
答：
（一） 双重职业生涯路径即双通道职业阶梯，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。

（二）特点：
（1）双重职业路径主要是用来解决某一领域中具有专业技能，既不期望在自己的业务领域内长期从事专业工作，又不希望随着职业的发展而离开自己的专业领域。这类专业人员职业发展不体现在岗位的升迁，而是体现在薪酬上的变更。
（2）双重职业路径设计有利于鼓舞和激励在工程、技术、财务、市场等领域中的贡献者。
（3）实现双重职业路径能够保证组织既聘请到具有高技能的管理者，又雇用到具有高技能的专业技术人员。
适合对象：专业技术人员、财务人员、销售人员、市场管理人员。

25、什么是职业锚？P310 帮助和指导员工寻觅职业锚的过程一般包括哪些步骤？P319
答：
（一）所谓职业锚，是指在个人工作过程中依循着个人的需要、动机和价值观，经过不断搜索所确定的长期职业贡献区或职业定位。

（二）帮助和指导员工寻觅职业锚。
（1）收集个人的具体资料，即写自传、志趣考察、价值观研究、24 小时日记、与别人面谈和生活方式描述等。
（2）组织从收集的具体资料中归纳出一般结论。事业型、生活型、技术操作型、管理指挥型、创新型、安于现状型等。

（3）帮助员工从他们自己所提供的大量信息中逐渐认识自己的一般形象。
①通过资料研究对自己的价值观、职业愿望、个人能力、个人生活方式与追求等方面分别作结论，与组织结论对照，全面认识自己。
②将员工自我评价结果用于员工职业指导。
③将员工的职业目标、适宜的工作记录，作为组织开辟新职业通道的信息和依据。

26、在员工职业生涯中期，企业应当采取哪些措施为其拓宽职业路径？P315
答：
（一）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.

（二）组织职业生涯管理的目标:
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.

27、如何通过分配员工以挑战性的工作，为员工提供建立职业锚的机会？P319
答：分配给员工以挑战性工作，为其提供建立职业锚的机会
员工虽然进入企业时间不长，但是，组织要对员工充满信任，大胆使用，敢于分配其富于挑战性工作。对于新员工来讲，所谓挑战性工作，主要是：
（1）独立完成某一具体工作任务。
（2）主持某项工作，成为该项工作小组的临时负责人。
（3）担当比较重要的、关键性的工作任务，或者某项要求高、时间又紧迫的工作任务。
（4）承担某项技术性较强的工作。
富于挑战性的工作，可以给员工真正审视、了解和评价自我的机会，充分展现自己的机会，也可以给组织全面、真实地考察和评定员工的机会。

28、某工作准备对生产流程进行创新，初步分析认为分拣环节是整个生产线的速度瓶颈，下一步打算用 5W1H 法进行深入检查，该工厂在检查时应该提出哪些问题？P274
答：**用 5W1H 法进行深入检查，该工厂在检查时应该提出问题:**
为什么(Why)，如为什么发光?为什么漆成红色 7
做什么(What)，如条件是什么?目的是什么?重点是什么?功能是什么?规范是什么?要素是什么?
何人(Who)，如谁来办合适?谁能做?谁不宜加入?谁是服务对象?谁支持?谁来决策?忽略了谁?
何时(When)，如何时完成?何时安装?何时销售?何时产量最高?
何地(Where)，如何地最适宜种植?从何处着手才最经济?从何处去买?
如何(How)，如怎样做最省力?怎样做最快?怎样做效率最高?怎样改进?