【章节巩固练习题】二级人力（第八版）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：成本领先战略、差异化战略、集中一点战略

2、组织分析：工作分析、责任分析、任职条件分析、督导与组织关系分析、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、企业员工培训总体目标制定的主要依据有哪些？ P221 在制定员工培训规划时，需从哪几个方面进行综合平衡以确保规划符合企业总体目标？ P222

答：

（一）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；

（二）主要从以下几个方面进行综合平衡：

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。

3、简要说明企业员工培训规划设计的基本程序。P219

答：**员工培训规划设计的基本程序：**

（1）明确培训规划的目的。必须以服从和服务于企业发展战略需要为基点。

（2）获取培训规划的信息。

（3）培训规划的研讨与修正。①召开相关专题会议；②加强部门经理间沟通；③领导作出决策。

（4）把握培训规划设计的关键点。应充分体现“信念、远景、任务、目标、策略”等基本要素的统一性和综合性。

（5）撰写培训规划方案。方案内容包括：规划背景说明、规划概括说明、制定规划的工作过程说明、规划信息的陈述和分析、规划目的与预期成效、培训规划实施工作安排与建议。

4、简述设计企业年度员工培训计划，应按哪些具体步骤进行？P224

答：企业年度员工培训计划设计的主要步骤：

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确定培训方式和方法。

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年度培训计划的确定方式。

5、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

6、培训课程需求度调查的主要内容包括哪些？P242 培训需求分析的基本流程包括哪些？P243
答：
（一）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?
（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?

（二）课程需求度调查的步骤
（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第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发展，且满足环境的变化，在此基础上设置培训课题系列。

7、编制培训课程有哪些基本要求？ P247 编制培训课程的主要任务包括哪些？ P247
答：
（一）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。

（二）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。

8、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。

9、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。

10、简述基于素质测评的管理人员培训开发的具体步骤和工作内容？ 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。

11、管理技能培训开发的具体方法包括哪些？ P274

答：

（一）企业管理人员一般培训的内容包括：
① 知识补充与更新；
② 技能开发；
③ 观念转变；
④ 思维技巧。

（二）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；

（三）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；

（四）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。

12、企业组织培训评估时，应依据哪些培训成果提出培训评估的标准和衡量方法？ P295

答：培训成果评估的五项重要指标：

（1）认知成果：用来测量受训者对培训项目中所强调的基本原理、程序、步骤、方式、方法或过程所理解、熟悉和掌握的程度；是学习评估的主要对象和内容。

评判方法：笔试、口试。**例如：**安全规则、电工学原理、绩效考评的步骤。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

（2）技能成果：用来评价受训者对培训项目中所强调的操作技巧、技术或技能以及行为方式所达到的水准。
评判方法：现场观察、工作抽样、专家评定。**例如：**操作规范、技能等级、质量标准、定额标准。
（3）情感成果：用来测量受训者对培训项目的态度、动机以及行为等方面的特征，例如受训者对培训项目的各种反应。反应成果是情感成果的一种具体类型。
评判方法：访谈、态度调查、关注某小组。**例如：**对培训的满意度、工作态度、行为方式。
（4）绩效成果：包括由于员工流动率或者事故发生率的下降导致的成本降低，以及产品质量的提高或顾客服务水平的改善。
评判方法：现场观察、原始记录、统计日报。**例如：**缺勤率、事故发生率、劳动效率、专利项数。
（5）投资回报率：投资回报率指培训项目的货币收益和培训成本的比较。进行培训项目成本收益分析，计算出培训的投资回报率是培训效果评估的一种最常见的定量分析方法。
评判方法：预算、统计分析。**例如：**直接成本、间接成本。

13、对员工培训效果进行评估时，可采取那些具体的定量定性方法？P301
答：
（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。

14、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适用范围。P302
答：
（一）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。

（二）应用范围：主要用于对培训项目中培训内容、培训课程、培训师、培训场地、培训教材等主要环节的调查评估，如检查培训目标与工作任务的匹配度，评价学员在工作中对培训内容的应用情况，了解学员偏爱的学习方法，了解学员对培训师所使用的教学方法的态度等。

（三）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

15、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