

## 第三章 培训与开发

### 一、单项选择题

1. 企业培训必须服从一定的战略原则，企业的培训战略原则包括两层含义，即服从企业的发展战略和( )。

A. 培训工作的效益原则 B. 从战略角度来开展培训工作 C. 培训工作的计划原则 D. 培训工作的系统原则

2. ( )不是企业制定培训的基本原则。

A. 战略原则 B. 长期性原则 C. 系统性原则 D. 投资效益原则

3. 严格( )是保证培训质量的必要措施，也是检验培训质量的重要手段。

A. 考勤 B. 挑选老师 C. 设计内容 D. 考核评估

4. 目前很多企业的培训工作，经常是培训完了就完了，而没有相应的培训评估和严格的管理，我们称这个现象不符合企业培训的( )原则。

A. 投资效益 B. 严格考核和择优奖励 C. 主动参与 D. 长期性

5. 企业培训的产出不能纯粹以传统的经济核算方式来进行，因为它包括潜在的和发展的因素，另外还有( )。

A. 战略的因素 B. 社会的因素 C. 企业竞争力的因素 D. 企业员工队伍素质的因素

6. 培训激励制度是做好培训工作的重要组成部分，所以，在培训激励制度中，需要包括完善的岗位任职资格要求、业绩考核标准、公平竞争的晋升规定和( )等四个方面。

A. 培训成绩的衡量标准 B. 以能力和业绩为导向的分配原则 C. 明确的培训评估标准 D. 合适的培训条件

7. 员工培训是企业的一种( )行为，和其他投资一样，也是从投入产出的角度考虑收益大小及远期效益、近期效益问题。

A. 投资 B. 福利 C. 战略 D. 留人

8. 员工培训是企业的一种投资行为，和其他投资一样，也要从投入产出的角度来考虑效益大小及远期受益，近期效益问题，我们称之为( )原则。

A. 投入 B. 投资效益 C. 产出 D. 战略

9. 在向员工提供培训以前，企业可以和员工签订培训服务协议，( )一般不列入这个协议书。

A. 培训内容和目的 B. 部门经理人员的意见 C. 培训后的考试成绩 D. 培训后的违约补偿

10. 企业防范培训风险，可根据( )原则考虑培训成本的分摊与补偿。

A. 利益获得原则 B. 利益补偿原则 C. 利益分摊原则 D. 利益均等原则

11. 当我们起草某一个具体的培训制度时，一般需要包括以下的内容，即制度的依据、实施培训的目的、培训制度实施办法、( )和培训制度的解释与修订等。

A. 培训制度作用的范围 B. 培训制度的核准与实施 C. 培训制度的版本说明 D. 培训制度的有效时间

12. 在培训需求分析的资料中，( )有助于确定一项工作执行的频繁程度、重要性和关键步骤。

A. 硬资料 B. 软资料 C. 调查资料 D. 档案资料

13. 培训需求信息的收集，必须使用专业的工具，一般情况下这些工具包括四类，即需求概况信息调查工具、态度知识技能需求信息调查工具、( )、外部培训机构和服务商调查工具。



- A. 培训要素调查工具    B. 课程分类调查工具    C. 课程内容调查工具    D. 课程选择调查工具
14. 在培训需求信息的调查中，( )一方面让他们积极参与培训工 作；另一方面也可以与他们建立良好的关系，对往后的执行有所帮助。
- A. 邮寄调查    B. 面谈法    C. 调查问卷    D. 电话调查
15. 通过( )收集培训需求信息可以获知较为广泛的信息内容，这是影响培训需求信息是否全面的主要因素。
- A. 档案资料    B. 访谈资料    C. 调查资料    D. 备存资料
16. 面谈法作为培训需求调查的主要方法之一，有两种操作办法，即( )。
- A. 正式面谈法和非正式面谈法    B. 个别面谈法和隐私面谈法  
C. 外面谈法和室内面谈法    D. 个人面谈法和集体会谈法
17. 在收集培训需求信息时，通过小组讨论或面谈等形式可以使目标人群和他们的( )确实参与到培训中来，有助于克服对培训的抵触情绪。
- A. 管理者    B. 培训者    C. 同事    D. 下级
18. ( )是指培训者在培训对象中选出一批熟悉问题的员工作为代表参加讨论，以调查培训需求信息。
- A. 面谈法    B. 重点团队分析法    C. 工作任务分析法    D. 观察法
19. 重点团队分析法是培训需求分析信息收集的主要手段之一，这样的重点小组人员不宜太多，一般为( )人。
- A. 2~4    B. 4~6    C. 6~8    D. 8~12
20. ( )是一种非常正规的培训需求调查方法，它通过岗位资料分析和员工现状对比得出员工的素质差距，结论可信用度高。
- A. 面谈法    B. 重点团队分析法    C. 工作任务分析法    D. 观察法
21. ( )是培训者亲自到员工工作岗位上去了解员工的具体情况。
- A. 面谈法    B. 重点团队分析法    C. 工作任务分析法    D. 观察法
22. 培训需求信息收集的( )是一种最原始、最基本的工具之一，其优点在于培训者与培训对象亲自接触，对他们的工作有直接的了解。
- A. 问卷法    B. 观察法    C. 访问法    D. 记录法
23. 下面的描述中，( )不是培训需求分析的指导方针。
- A. 审查一致性和准确性    B. 使用所有相关信息与数据    C. 保守个人信息与数据的秘密  
D. 进行科学分析
24. 对培训需求信息进行分析时，最重要的是确保信息的( )。
- A. 及时性    B. 准确性    C. 全面性    D. 一致性
25. 对培训对象的培训需求进行分类，要求各类培训对象的培训需求有( )。
- A. 类似性    B. 差异性    C. 多样性    D. 特殊性
26. 根据“劳培字(1992)3号文件‘劳动部关于加强工人培训工作的决定，的规定：……企业员工的培训经费占员工工资总额的( )。 ”
- A. 1%    B. 1.5%    C. 2%    D. 2.5%
27. 编制培训费用预算草案应了解培训的( )信息。
- A. 成本使用    B. 收支预算    C. 资金分配    D. 投入产出
28. 培训成本预算需要从成本和( )两方面的信息 进行考虑。
- A. 费用    B. 利润    C. 权益    D. 收益
29. 培训( )预算就是对培训项目进行成本—收益分析。主要是通过会计方法决定培训项目的经济收益的过程，它需要从成本和收益两方面的信息 进行考虑。



A. 成本 B. 收益 C. 费用 D. 支出

30. 培训收益一般为( ), 如培训的实施可能降低生产成本或者增加额外的重复购买量等。

A. 科学收益 B. 隐性收益 C. 投资对应收益 D. 组织发展收益

31. 培训( )是指把课程计划付诸实践的过程, 它是达到预期的课程目标的基本途径, 是整个课程设计过程中的一个实际性阶段。

A. 课程设计 B. 课程的核对 C. 课程的反馈 D. 课程的实施

32. 一个完善的培训计划拟定阶段, 必然会涉及在培训实施中将发生的事情, 包括学员、讲师的选择、培训时间、培训场地安排、培训经费、( )等。

A. 培训档案 B. 培训评估方法 C. 培训顾问 D. 培训学院

33. 下面不是培训后的措施的是( )。

A. 向讲师致谢 B. 问卷调查 C. 结业证书颁发 D. 娱乐活动

34. 在培训活动中, ( )是一种可以开发利用的宝贵的学习资源。

A. 学员 B. 教师 C. 主管 D. 同事

35. 为了保证培训的预期效果, 就必须对培训进行全程监控和( )。

A. 分析 B. 配合 C. 评估 D. 检查

36. 根据成人教百理论, 只有当受训者对( )比较了解以后, 才可能对培训产生兴趣并积极接受培训。

A. 培训项目 B. 企业战略 C. 培训老师 D. 培训方式

37. 监控的目的是及时发现实际提供的培训内容与规划的培训内容之间的差异, 保证实际提供的培训与( )高度一致。

A. 内容 B. 计划 C. 预期 D. 需求

38. 监控培训进度是保证培训项目在( )进度和资源投入进度方面与规划保持一致。

A. 计划 B. 内容 C. 时间 D. 需求

39. 了解受训者对培训项目的( ), 可监测受训者对培训的参与热情和持久性。

A. 认知程度 B. 支持程度 C. 了解程度 D. 熟悉程度

40. ( )评估是培训评估的重点。

A. 分数 B. 态度 C. 证书发放 D. 效果

41. 在培训结束后评估培训究竟发挥了多大的效果, 培训使企业和受训者的行为发生了多大程度的变化。我们把这种评估称为( )。

A. 培训效率评估 B. 培训效果评估 C. 培训效益评估 D. 培训效用评估

42. 总结报告可以通过两个方面的信息来获取: 一是通过培训者( ); 二是通过学员评估。

A. 解释 B. 自述 C. 自评 D. 互评

43. ( )用来衡量受训者对培训项目中强调的原理、事实、技术、程序或过程的熟悉程度。

A. 认知成果 B. 技能成果 C. 绩效成果 D. 投资回报率

44. ( )用来决策公司为培训计划所支付的费用。

A. 认知成果 B. 技能成果 C. 绩效成果 D. 投资回报率

45. ( )指培训的货币收益和培训成本的比较。

A. 认知成果 B. 技能成果 C. 绩效成果 D. 投资回报率

46. 家庭背景是与员工的职业生涯发展有关的( )。

A. 个人因素 B. 组织因素 C. 环境因素 D. 社会因素

47. ( )小属于影响员工职业发展的个人因素。



- A. 价值观 B. 父母的职业 C. 社会地位 D. 员工关系
48. 科技的发展是与员工的职业生涯发展有关的( )。
- A. 个人因素 B. 组织因素 C. 环境因素 D. 社会因素
49. ( )是满足员工物质需求的重要手段,也是激励员工的主要方式,并且是员工职业生涯发展的主要目标。
- A. 加薪 B. 荣誉证书 C. 升迁 D. 奖赏
50. 价值观调查是( )收集信息的方法。
- A. 通过员工自我评价 B. 通过组织评价 C. 通过部门评价 D. 通过个人评价
51. 人事考核是( )收集信息的方法。
- A. 通过员工自我评价 B. 通过组织评价 C. 通过部门评价 D. 通过个人评价
52. ( )用于能力的测量,它把受评人置于预先设定的一系列模拟的工作环境中,由评价小组根据受评人在模拟活动中的表现评价其能力或预测其潜能。其优点是评价的效果较高,可以发现和评价受评人的潜能,缺点是操作难度大,成本高。
- A. 人事考核 B. 人格测试 C. 情景模拟 D. 职业能力倾向测试
53. 以下( )不是制定员工职业发展计划应遵循的原则。
- A. 清晰性原则 B. 激励性原则 C. 实际原则 D. 差异性原则
54. 在强调组织作用的员工个人发展计划规划模式中,( )是基础,其作用是发现有培养前途的员工。
- A. 自我评价 B. 直接领导评价 C. 同事评价 D. 社会评价
55. 一般而言,( )可以作为自我评价和直接领导评价的辅助手段。
- A. 自我评价 B. 直接领导评价 C. 同事评价 D. 社会评价
- ## 二、多项选择题
1. 下列关于培训的叙述,不正确的是( )。
- A. 培训通过提高员工的知识技能等,最终为了企业的经济效益
- B. 培训要从组织战略出发,避免为培训而培训
- C. 培训也是激励的一种手段
- D. 由于培训的产出回报难以计算,所以对培训的投入产出衡量不是重点
- E. 培训主要是管理层的事情,因此培训需求是由上级提出来的
2. 制定培训制度的基本原则非常重要,它主要包括战略原则、长期性原则、学以致用原则、( )、投资效益原则等。
- A. 全员教育与重点提高原则 B. 主动参与原则 C. 严格考核原则 D. 择优奖励原则 E. 按需施教原则
3. 培训的配套激励制度主要包括( )。
- A. 完善的岗位任职资格要求 B. 公平、公正、客观的业绩考核标准
- C. 公平竞争的晋升规定 D. 以能力和业绩为导向的分配原则 E. 奖惩的执行方式和方法
4. 入职培训制度的主要内容和条款包括( )。
- A. 培训的意义和目的 B. 需要参加的人员界定
- C. 人职培训的主要负责人 D. 入职培训的基本要求标准 E. 人职培训的方法
5. 企业各个方面的培训制度虽然内容有所不同,但是一般情况下应该包括制定制度的依据、培训的目的或宗旨、培训制度的实施办法、( )等。
- A. 培训的方法与途径 B. 培训制度的核准与执行
- C. 培训制度的解释 D. 培训制度的修订 E. 培训合同的条款
6. ( )是培训需求信息的收集方法。



- A. 面谈法 B. 重点团队分析法 C. 观察法 D. 调查问卷法 E. 数学预测法
7. 重点团队分析法的实际操作中的步骤为( )。
- A. 设计调查问卷 B. 培训对象分类 C. 培训需求的整理  
D. 安排会议时间及会议讨论内容 E. 确定面谈主题
8. 培训需求分析,是培训工作中非常重要的内容,确定培训需求的方法一般有面谈法、观察法、问卷调查法、( )等。
- A. 重点团队分析法 B. 工作日志法 C. 工作任务分析法 D. 典型事例法  
E. 岗位描述法
9. 工作任务分析法是以( )作为员工任职要求的依据,将其和员工平时工作中的表现进行对比寻找差距。
- A. 工作说明书 B. 工作规范 C. 工作任务分析记录表 D. 访谈记录 E. 工作评价
10. 在制定了培训需求调查计划以后,在调查中要( )。
- A. 了解受训员工的现状 B. 寻找受训员工存在的问题 C. 确定受训员工期望能够达到的培训效果  
D. 分析这些调查资料,从中找出培训需求 E. 注意培训的个别需求和普遍需求之间的关系
11. 比较培训的不同阶段所需的设备、设施、人员和材料的成本而进行培训成本核算,我们称这种方法为( )。
- A. 利用直接成本与间接成本进行培训成本核算 B. 利用资源需求模型计算培训成本  
C. 利用会计方法计算培训成本 D. 按照培训的不同阶段来计算培训成本 E. 培训成本计算方法
12. 企业的培训成本一般可以分为( )。
- A. 直接费用 B. 间接费用 C. 培训表象成本 D. 培训成本 E. 会计核算成本
13. 能否确保培训经费的来源和能否合理地分配及使用经费,直接关系到( ),而且也关系到培训者与学员能否有很好的心态来对待培训。
- A. 培训的规模 B. 培训的水平 C. 培训的程度 D. 培训的进程 E. 培训的效果
14. 可以提供培训服务的咨询机构主要包括( )。
- A. 管理顾问 B. 管理咨询公司 C. 商务学校 D. 管理学院 E. 培训公司
15. 遴选培训供应商时应考虑的有关问题包括咨询供应商的( )。
- A. 培训经验 B. 员工任职资格 C. 拥有的客户 D. 收费事宜 E. 对企业了解程度
16. 在培训过程中,教室布置的决定因素有( )。
- A. 参训人员人数 B. 培训活动形式 C. 课程正式程度 D. 学员参与程度  
E. 课程控制程度
17. 为了更好地进行企业培训工作,我们要学会培训资源的充分利用,即( )。
- A. 严格控制培训费用 B. 让被培训者变成培训者  
C. 严格进行培训效果评估 D. 培训时间的开发和利用 E. 培训空间的充分利用
18. 培训效果的跟踪和反馈一般分为四个级别,即( )。
- A. 培训课程本身的评估 B. 培训前对培训效果的跟踪和反馈 C. 培训中对培训效果的跟踪和反馈



D. 培训效果评估 E. 培训效率评估

19. 用于培训效果评价的指标或者是成果一般有( )。

A. 改进效果 B. 认知效果和情感效果 C. 技能效果 D. 绩效效果 E. 投资回报率

20. 影响员工职业生涯选择的个人因素主要有( )。

A. 个人心理特质 B. 个人生理特质 C. 学历经历 D. 家庭背景 E. 组织特色

21. 合理制定员工职业生涯能够激励员工充分发挥自己的能力, 一般情况下, 员工职业生涯发展的途径有( )。

A. 纵向发展 B. 横向发展 C. 综合发展 D. 单向发展 E. 纵向一横向发展

22. 组织帮助员工实现其目标, 应让员工了解( ), 创造条件让员工进行自我评价。

A. 企业发展方向 B. 人力资源规划 C. 岗位任职资格 D. 岗位设置状况  
E. 员工发展政策

23. 良好的职业生涯发展计划应具备的特性包括( )。

A. 可行性 B. 适时性 C. 适应性 D. 持续性 E. 变动性

### 三、判断题

1. 员工培训是企业生产经营活动的一个环节, 在组织培训时, 要从企业发展战略的角度去思考问题, 避免发生“为培训而培训”的情况。( )

2. 员工培训是社会和组织保障的一部分, 是工资报酬的补充或延续。( )

3. 增强组织或工人的应变和适应能力是实施培训与开发主要的目的之一。( )

4. 培训是给新雇员或现有雇员传授其完成本职工作所必需的基本技能的过程。( )

5. 全员培训就是对所有员工平均分摊培训资金。( )

6. 培训必须是全员教育, 如果有重点, 则会导致不公平。( )

7. 员工培训是企业的一种投资行为, 和其他投资一样, 也要从投入产出的角度考虑效益大小及远期效益、近期效益问题。( )

8. 培训往往都能够有立竿见影的效果, 可以提高员工绩效。( )

9. 当员工和企业签订培训协议后, 如果在培训后出现违约现象, 员工可以不向企业进行补偿, 因为为员工提供培训是企业的义务。( )

10. 培训需求分析是一项技术性很强的工作, 要求操作者具有一定的同业工作经历。( )

11. 利用问卷调查员工的培训需求的优点在于, 调查结果可间接取得, 而且问卷设计、分析工作难度不大。( )

12. 当员工的个别需求完全出自个人发展要求, 与企业发展没有联系时, 企业也应创造条件为员工安排相关培训。( )

13. 分析培训需求应注意个别需求和普遍需求之间的关系。一般主要是解决个别性的需求。( )

14. 利用资源需求模型有助于明确不同培训项目成本的总体差异, 而培训的不同阶段所发生的成本可用于项目间的比较。( )

15. 在公司大规模投入资源进行培训前, 可以通过实验性的培训, 评价一小部分受训者所获得的收益来确定培训可能带来的收益。( )

16. 一项培训工作能否成功, 起决定性作用的是培训需求工作是否有效。( )

17. 教师授课技巧的高低是影响培训效果的关键因素。( )

18. 在培训活动中, 学员不仅是学习资源的摄取者, 同时也是一种可以开发利用的宝贵的

学习资源。 ( )

19. 监控培训进度是保证培训项目在时间进度和资源投入进度方面与规划保持一致。  
( )

20. 对培训项目实施效果监控情况进行总结,目的是为了确定培训工作的好坏,更重要的是为了帮助培训者提高培训水平。

21. 培训的评估,主要目的是为了使得培训效果不断提高。 ( )

22. 培训需求企业高层领导的支持,而企业高层领导支持的最为有效的方式就是提供一份详细的培训项目评估报告,让他们知道自己的投资获得了什么样的汇报,我们把这项工作成为培训效率评估。 ( )

23. 当我们对培训效果进行评价时,情感成果是不可以成为评价指标的。 ( )

24. 员工个人发展的途径主要有横向和纵向发展两种。 ( )

25. 对于员工的发展规划信息主要是收集来自员工发展方面的信息。 ( )

26. 职业能力倾向测试不仅可以用于招聘,还可以用于员工职业发展。 ( )

27. 制定员工职业生涯发展计划要遵循的合作性原则是指目标是否符合员工的性格、兴趣和特长,并且能否对其产生内在的激励作用。 ( )

28. 良好的员工职业生涯规划应具备以下的特性,即可行性、适时性、适应性、持续性。( )

#### 四、简答题

1. 简述运用绩效分析方法确定培训对象的步骤。
2. 简述实施分析培训需求的步骤时需要关注的问题。
3. 在起草具体的培训制度时,其内容应该包括哪些方面?
4. 简述实施培训需求信息调查工作应注意的问题。
5. 如何对培训效果进行评估?

#### 五、案例分析题

某单位在失去两个大客户后反思,问题不在于产品的生产工艺和技术,而是在生产中的操作员及产品质量检验中。为此,厂里决定对生产人员及质量检验员进行培训,时间定在星期五的下午下班后,培训内容是质量标准管理,培训老师是该厂的李工程师,培训所占用的时间不发工资,采取自愿参加的原则,来参加的人在绩效考评中加分,开始还有人去听,后来人越来越少。

- (1) 请问该厂的培训管理存在什么问题?
- (2) 如果你是 HR 部门的经理,你会怎么办?

#### 六、方案设计题

1. 某公司在 2003 年 7 月份新近录用了 24 名大学毕业生,为了能够使得他们尽快上岗,并掌握一些基本的工作技能,同时又希望能够在这些大学毕业生中,尽快挑选出一些能够担当一定管理工作的人员,于是,计划实施一个为期半年的培训和工作现场实习计划,以便能够尽快挑选出合格的人才。请您根据以上的情况,为这个公司制定一个简明的实施计划表以帮助公司的决策层作出决策。

2. 先峰公司最近新招一批员工,为了使这些员工尽快融入公司的企业文化中,公司人力资源部决定对这批新员工进行培训,人力资源部经理要求负责培训的小王起草一份员工入职培训程序,请你帮小王设计一份员工入职培训程序。

### 第三章 培训与开发 (参考答案)

#### 一、单项选择题

1	B	2	C	3	D	4	B	5	B
6	B	7	A	8	B	9	C	10	A



11	B	12	A	13	D	14	B	15	A
16	D	17	A	18	B	19	D	20	C
21	D	22	B	23	D	24	B	25	A
26	B	27	A	28	D	29	A	30	B
31	D	32	B	33	D	34	A	35	C
36	A	37	B	38	C	39	A	40	D
41	B	42	C	43	A	44	C	45	D
46	A	47	D	48	C	49	C	50	A
51	B	52	C	53	D	54	B	55	C

## 二、 多项选择题

1	DE	2	ABCDE	3	ABCD	4	ABCDE	5	BCD
6	ABCD	7	AB	8	AC	9	ABC	10	ABCDE
11	BD	12	AB	13	ABC	14	ABCDE	15	ABCDE
16	ABCE	17	BDE	18	BCDE	19	BCDE	20	ABCD
21	ABE	22	CDE	23	ABCD				

## 三、 判断题

1	正确	2	错误	3	正确	4	正确	5	错误
6	错误	7	正确	8	错误	9	错误	10	正确
11	错误	12	错误	13	错误	14	正确	15	正确
16	错误	17	正确	18	正确	19	正确	20	正确
21	错误	22	正确	23	错误	24	错误	25	错误
26	错误	27	正确	28	正确				

## 四、 简答题

### 1. 参考答案：

- (1). 通过绩效考评明确绩效现状；
- (2). 根据工作说明书可任务说明书分析绩效标准或理想绩效；
- (3). 确认理想绩效与实际绩效的差距；
- (4). 分析绩效差距的成因及绩效差距的重要性；
- (5). 根据绩效差距原因分析确认培训需要和培训对象；
- (6). 针对培训需求和培训对象拟定培训计划。

### 2. 参考答案：

- (1). 参训员工的现状。在调查开始之前就要明确参训员工的工作情况。了解他们在组织中的位置，以及以前是否受过培训=受过什么样的培训、培训的形式有哪些等问题；
- (2). 参训员工存在的问题。员工在工作中存在的问题并不是每个员工自己都能发现的，这时培训者要帮助培训对象分析工作中存在问题的原因是什么这样有利于员工采取更为合作的态度配合培训需求调查；
- (3). 参训员工的期望和真实想法。在调查中应确定参训员工期望能够达到的培训效果。要让员工知道说出自己的培训期望和真实想法，可能会对培训内容有所影响。如果不能满足其期





望，应向员工解释原因。

3. 参考答案：

在起草具体的培训制度时，其内容应该包括哪些方面？

答：起草某一具体的培训制度，其内容应包括以下几个方面：

制定企业员工培训制度的依据；

实施企业员工培训的目的或宗旨；

企业员工培训制度实施办法；

企业培训制度的核准与施行；

企业培训制度的解释与修订。

4. 参考答案：

简述实施培训需求信息调查工作应注意的问题

答：在调查中要明确以下问题：

了解受训员工的现状；

寻找受训员工存在的问题；

在调查中，应确定受训员工期望能够达到的培训效果；

调查资料搜集到以后，我们要仔细分析这些调查资料，从中找出培训需求。

企业在培训经费的确定中，应采取哪些程序和方法？

5. 参考答案：

如何对培训效果进行评估？

答：在培训结束后评估培训发挥了多大效果，培训使企业和受训者的行为发生了多大程序的改变。效果评估是培训评估的重点，主要包含这样几个层次：

评估受训者究竟学习或掌握了哪些东西？可以以考卷形式或实地操作来测试。这时就需要把测试结果与培训前对受训者的摸底情况进行对比分析。

评估受训者的工作行为究竟发生了多大的改进？即受训者把在培训中学到的知识技能是否有效地运用到工作中去。如果受训者在培训中学到的知识技能未能有效地运用到工作中去，培训也就没有发挥作用。

评估企业的经营绩效发生了多大的改进？如果一项培训达到了改进受训者工作行为的目的，那么这种改进是否有助于提高企业的经营业绩呢？提高企业的经营业绩是企业投资培训的真正目的。

五、案例分析题

参考答案：本题的考核点为培训管理的基本原则。题目分析有三点：“培训期间不发工资”、“自愿参加”和“仅仅在绩效中加分”。

该厂的培训管理违反了培训管理的原则。培训管理有七个原则，其中第六个原则为“严格考核和择优奖励”，而题目中的单位在这一点上的做法不尽如人意，仅仅与绩效挂钩，却没有奖励和激励；投资效益原则：培训期间不发工资，仅仅发放部分绩效奖励，没完全满足这个原则。培训是企业的一项投资，题目中的单位在这点上做的不完整。企业培训和大学里的教育有一定的类似，即既有“必修课”，也有“选修课”，题目中却将必修课程按照选修课程来对待，这一点没有满足“按需施教，学以致用”的原则。

HR 经理的对策：

从战略的角度看待培训、把培训看成企业长期发展的基础。

关于质量标准管理的培训让所有的生产人员和质检人员必须参加。

调整培训时间。

培训期间的工资照发。

对培训结果进行考核对考核优秀者给予奖励。

## 六、方案设计题

### 1. 参考答案：新员工培训计划表（供参考）

培训课目		培训时间	准备文件	课目介绍	培训讲师
公司介绍	公司概况		员工手册	历史沿革、组织结构、领导成员、新产品服务、企业战略、发展前景	总经理
	公司文化		员工手册、读本（〈自动自发〉、〈态度决定一切〉）	共同价值观、行为规范、人文环境。	总经理
公司行政、人事管理制度			规章制度、员工手册、注意事项	公司规章制度、人事政策（薪酬、福利、休假、责任、权利）、培训申请、不成文规定（电话接听、实务流程、礼仪）	人力资源部经理
财务管理			公司财务制度	申请现金、支票手续、流程，费用报销手续、流程，以及其他注意事项。	财务部经理
产品知识	基础知识		基础知识资料	基础常识讲述以及与公司有关的产品介绍。	产品部经理
	专业技术知识		专业技术知识培训资料	介绍专业知识	技术部经理
专业技能培训			选配软件介绍资料	选配软件介绍（安装与使用）、制作流程、实物参观。	技术部经理 生产部经理
质量控制			质量体系部分文件	介绍公司质量体系情部以及与公司管理实物、流程的关系、讲授质量控制的重要性。	质量部经理
物流、售后服务管理			公司仓储规范流程文件、售后服务流程文件。	介绍公司仓储进出规范流程手续，简单介绍售后服务操作流程规范。	物流经理
培训考核			考试卷	检测新员工入职培训结果	

入职教育程序（或是新员工岗前培训程序）



致欢迎词	公司领导
企业介绍	公司领导
公司的目的使命、经营方针、企业精神	公司领导
本年度公司的经营方向和重点	公司领导
公司的组织管理制度	人力资源部
人力资源管理制度	人力资源部
薪酬制度	
工作绩效考评制度	
公司培训条例	
劳动保险制度和有关税收政策	
公司考勤制度介绍	
工作时间	
就餐时间	
私人电话	
公司福利介绍	
员工宿舍及供楼按揭条例	
交通路线、设施	
带薪假期和其他待遇	
其他管理指导	
保密规定	
5S 管理	