

《人才培训与开发管理》
单选(25)--

- 1、() 曾经说过,没有一个管理者是天生的。
C.德鲁克
- 2、() 曾经说过,没有一个管理者是天生的。-->C.德鲁克
- 3、当今企业界出现学习型组织的热潮,一些国际知名的一流企业由“() 企业”向“学习型企业”转化。-->B.生产型
- 4、构建员工培训与开发信息系统的目的是()
C.有利于过程控制
- 5、关于培训工作的现场组织,其内容包括沟通协调、应急补救以及()。-->C.后勤安排
- 6、观察法的缺点是()。-->C.不能大规模使用
- 7、衡量评估对象达到客观标准的程度,并依照其程度分出高低等级来决定取舍的方法是()。-->D.达度法
- 8、课程开发能力差的原因除了起步晚还包括()
C.忽视课程的调研和开发
- 9、课程开发能力差的原因除了起步晚还包括() 的原因。-->C.忽视课程的调研和开发
- 10、培训的日常运营管理工作是培训管理工作中的() 环节。-->B.核心
- 11、培训师的() 是其综合素质的集中体现。-->D.人格魅力
- 12、培训预算原则的内容除了速度性、准确性还包括()。-->D.合作性
- 13、企业对新录用的员工进行集中的培训,这种方式叫做()。
-->A.岗前培训

- 14、企业内部培训师的产品就是培训课程,而培训课程的核心是()
B.培训内容
- 15、企业应根据自己的() 和实际情况,建立一套有效的激励机制,对真正的人才和学有所长的专门人员进行实施有效的激励
B.能力
- 16、企业应根据自己的() 和实际情况,建立一套有效的激励机制,对真正的人才和学有所长的专门人员进行实施有效的激励。
-->B.能力
- 17、通过示范,教一名工人如何操作一台车床,这是 HR 的哪项工作? ()。-->A.员工培训
- 18、为了开拓思维、触发灵感,进一步提高管理水平和业务能力,企业可以设置()。-->B.外部培训
- 19、新技术的应用,使培训和() 方式产生了质的改变,也使企业培训得以快速适应市场。
D.教育
- 20、一名优秀的企业内部培训师,必须是运用() 的高手。
D.语言
- 21、以下各选项中不属于培训保证制度的是()。-->C.培训人员保障制度
- 22、以下哪一项不属于培训预算的工作流程?()。-->B.确定培训计划和目标
- 23、由于案例不存在唯一的正确答案,也没有评价方案优劣的标准,并且也看不到方案真实的效果,所以培训效果很大程度上依赖于培训者以及受训者自身的()。
C.素质
- 24、在培训中,先由教师综合介绍一些基本概念与原理,然后围绕某一专题进行讨论的培训方式,是()。-->B.研讨法
- 25、作为一名企业内部培训师,保持好自己的培训师() 是提高企业内部培训师权威性和亲和力的有力武器。-->B.形象

- 多选(28)--电大资源网: <http://www.dda123.cn/> (微信搜: 905080280)
- 1、对于培训效果评估数据的整理与分析,有三种统计方法较为常用,分别是()。-->(等级加权分析; 方差分析; 相关趋势分析)
- 2、分析与输出培训需求结果包括的内容有()。-->(对培训需求的信息整理、归档; 确定培训需求计划目标)
- 3、奖惩对象应包括以下哪些选项? () -->(部门经理; 主管)
- 4、培训的资源建设与管理包括()。-->(技能体系管理; 课程体系管理; 培训师管理; 培训技术的制定)
- 5、培训服务协议条款包括的内容有()。-->(A.参加培训的申请人 B.参加培训的项目和目的 C.参加培训的时间、地点、费用和形式)
- 6、培训工作组织的内容包括()。-->(培训师; 培训准备; 现场组织)
- 7、培训课程的类型包括()
A.学科课程
B.综合课程
C.核心课程
D.活动课程及集群式模块课程

- 8、培训课程目标包括哪些要素? () -->(A.操作目标 B.条件 D.标准)
- 9、培训前期要做好的准备工作包括()。-->(A.建立员工背景档案 B.同各部门人员保持密切联系 C.向主管领导反映情况 D.准备培训需求调查)
- 10、培训前期要做好的准备工作的内容包括()。
A.建立员工背景档案 B.同各部门人员保持密切联系
C.向主管领导反映情况 D.准备培训需求调查
- 11、培训效果评估信息的收集主要有以下哪些方法? ()。-->(A.资料法 B.观察法 C.面谈法 D.调查问卷法)
- 12、培训中的反馈包括的内容是()。-->(培训效果测定; 培训收益核算; 效果测定方法; 培训师资格验证)
- 13、企业的培训需求是由各方面的原因引起的,确定需要进行培训需求分析并收集到相关资料后,要从() 方面对培训需求进行分析。-->(B.不同层次 C.不同对象 D.不同阶段)
- 14、企业内部培训师的基本素质要求包括()。-->(A.企业道德素质 C.心理素质)
- 15、企业培训体系包括以下哪些方面? ()
A.制度建设
B.课程体系建设
C.设备管理
- 16、起草培训制度的要求体现在以下哪些方面? () -->(培训制度的战略性; 培训制度的适用性)
- 17、确定培训需求和培训对象的方法有()。-->(B.绩效分析法 C.任务能力分析法 D.组织发展需要分析法)
- 18、一个安全培训项目的目标可以阐述为()。-->(A.知识目标 C.行为目标 D.结果目标)
- 19、一个安全培训项目的目标可以阐述为()。-->(知识目标; 经费目标; 行为目标; 结果目标)
- 20、以下各选项中不属于培训内在风险的是()。-->(培训观念风险; 培训技术风险; 人才流失风险)
- 21、员工培训可分为哪几种类型? ()。-->(A.岗前培训 B.在岗培训 C.离岗培训 D.员工业余自学)
- 22、员工培训与开发项目的程序设计由以下哪几个阶段构成。()。-->(确认培训需求; 确定培训目标; 制定培训计划并组织实施; 调整培训项目)
- 23、员工培训与开发项目的设计和实施过程是一个() 和() 的过程。-->(组织; 协调)
- 24、员工培训与开发信息管理的内容包括()。-->(员工信息; 资源信息; 管理信息; 共享信息)
- 25、在岗前培训中,新员工所在部门要为新员工提供哪些方面的信息? ()。-->(A.本部门的功能 B.工作职责 C.本部门特有的规定 D.介绍本部门的同事和环境)
- 26、在岗前培训中人力资源部门要为新员工提供哪些方面的信息? ()。-->(A.企业文化 B.企业概况 C.工资福利 D.基本政策与制度)
- 27、在制定培训预算时,通常要考虑以下哪些方面? ()。-->(A.确定年度培训预算的核算基数 B.选用适合企业自身实际的预算方法 C.确定企业培训预算的使用)
- 28、做好培训前期的准备工作,其内容包括()
A.建立员工背景档案 B.同各部门人员保持密切联系 C.向主管领导反映情况, D.准备培训需求调查

简答(25)--

- 1、创造适宜的培训文化需要做到哪些方面？...
- 2、从受训者角度，培训成果转化的四个层面分别是...
- 3、骨干员工开发的方法有哪些？
- 4、简述培训计划的内容。
- 5、简述培训课程设计的原则。
- 6、简述培训师能力要求的内容。
- 7、简述培训项目进行评估的意义。...
- 8、简述培训需求调查的程序。
- 9、简述培训预算的工作要点。
- 10、简述体表现。
- 11、培训教材设计的总要求是什么？...
- 12、企业内部培训师临场技巧包括哪些方面？...
- 13、企业培训的系统性主要体现在什么方面？...
- 14、企业员工培训与开发工作中存在的认识误区是...
- 15、请简述管理人员开发的类型。
- 16、请简述管理人员开发的意义。
- 17、请简述培训场地与设备需要关注的内容。...
- 18、请简述培训成果转化所需要强调的问题是什么...
- 19、请简述企业内部培训师的基本能力要求。...
- 20、请简述企业内部培训师的基本能力要求。...
- 21、请简述制定职业生涯规划的步骤。...
- 22、如何对骨干员工角色意识进行培养？...
- 23、现代企业员工培训发展的新趋势是什么？...
- 24、员工培训工作存在的问题是什么？...
- 25、员工培训与开发的分类有几种不同标准，分别是...

答案：（1）取得各级管理者对培训工作的重视和支持（2）营造积极向上的学习氛围（3）搭建学习平台（4）推动学习型组织的建立

2、从受训者角度，培训成果转化的四个层面分别是什么？请画图

说明。

- 1.依样画瓢式的运用
- 2.举一反三层面
- 3.融会贯通层面
- 4.自我管理层面
- 5.总结创新层面

3、骨干员工开发的方法有哪些？

骨干员工培养计划遵循“统一规划”、“分级培养”、“动态管理”的原则，实行公司统一编制指导文件、明确各级职责、优化人才梯队动态管理等，建立长效的激励机制及培养制度，为员工提供职业发展规划及能力开发机会

4、简述培训计划的内容。

答案要点：

- (1) 培训的目的
- (2) 培训的负责人和培训师
- (3) 培训的对象
- (4) 培训的内容
- (5) 培训的时间、期限

- (6) 培训的场地
- (7) 培训的方法

5、简述培训课程设计的原则。

- 课程设计一般有六个原则：
- 1.工学结合，课程活动导向
 - 2.突出能力目标
 - 3.项目载体
 - 4.能力实训
 - 5.学生主体

6.知识理论与实践一体化教学

因为只有这样的原则才能达到你的设计目的，增加课程收益。

6、简述培训师能力要求的内容。

一、不是每个人都能成为企业内部培训师。虽然许多训练技巧可以通过培训和实践获得。但还是需要具备属于自己独特的培训能力。二、企业内部培训师需要具备以下一些条件：1、较强的沟通、组织协调能力企业培训师在实际工作中常常要面临与各部门员工或主管沟通、调研培训需求，还要组织并实施各部门进行有效学习，有时还会遇见不愿配合学习的领导或员工，因此需要具备有着较强的沟通、协调能力才能做到有效培训。

7、简述培训项目进行评估的意义。

- (1)通过评估可以让管理者以及组织内部的其他成员相信培训工作是值得的。如果培训专员不能用确凿的证据来证明他们对组织所做的贡献,那么在将来编制预算的时候培训经费就可能被削减
- (2)通过评估可以判断某培训项目是否实现了预期的目标,及时发现培训项目的优缺点,必要时进行调整。
- (3)计算培训项目的成本收益率,为管理者的决策提供数据支持
- (4)区分出从某培训项目中收获最大或最小的学员,从而有针对性地确定未来的受训人选,并为将来培训项目的市场推广积累有利的资料

8、简述培训需求调查的程序。

- 一.做好培训前期准备工作
- 1.建立员工背景档案
- 2.同个部门人员保持密切联系
- 3.向主管领导反映情况
- 二.准备培训需求调查计划

- 1.行动计划
- 2.目标
- 3.选择合适的培训需求调查方法
- 4.确定培训需求调查的内容

三.实施培训需求调查工作

- 1.提出培训需求动议或愿望
- 2.调查，申报，汇总需求动议
- 3.分析培训需求
- 4.汇总培训需求意见，确认培训需求

9、简述培训预算的工作要点。

答案：（1）统计培训对象信息；（2）区分受训对象,合理划分投放比例；（3）确定内外培训比例；（4）组建培训预算管理团队；（5）根据公司情况合理设定培训预算项目；（6）调查相应费用行情,合理规避费用风险。

10、简述体表现。

分析与输出培训需求结果
对培训需求调查信息进行归类
对培训需求进行分析、总结
撰写培训需求分析报告

11、培训教材设计的总要求是什么？

- 1.培训课程设计要符合企业和学员的需求。培训课程首先要满足企业和学员的需求，这是培训课程设计的基本依据。培训课程设计不同于学校课程设计，它要把学员作为主要的或唯一的依据，也就是以学员的需要、兴趣、能力以及过去的经验作为课程要素决策的基础。
- 2.培训课程设计要符合成人学员的认知规律。企业培训课程的对象都是成人，因此教学内容的编排、教学模式与方法的选择、教师的配备、教材的准备等方面都要以成人学习的特点为出发点，形成学员的合作学习方式。例如，成人学习目的性非常明确，他们参加培训的目的是为了提高自己的某一方面技能或补充某一类型的知识，以满足工作的需要。因此，培训课程就应该目标明确，实用性强。
- 3.培训课程的设置应体现企业培训功能的基本目标，进行人力资源开发。

12、企业内部培训师临场技巧包括哪些方面？

制定行动方案在确定以上各种类型的职业生涯目标后，就要制定相应的行动方案来实现它们，把目标转化成具体的方案和措施。这一过程中比较重要的行动方案有职业生涯发展路线的选择，职业的选择和相应的教育和培训计划的制定。

评估与反馈：
在人生的发展阶段，由于社会环境的巨大变化和不确定因素的存在，会使我们与原来制定的职业生涯目标与规划有所偏差，这时需要对职业生涯目标与规划进行评估和做出适当的调整，以更好地符合自身发展和社会发展的需要。职业生涯规划的评价与反馈过程是个人对自己的不断认识过程，也是对社会的不断认识过程，是使职业生涯规划更加有效的有力手段。

职业生涯规划方式：
职业生涯规划，应从一生的发展写起，然后分别定出十年计划，五年、三年、一年计划，以及订出一月、一周、一日的计划。计划定好后，再从一日、一周、一月计划实行下去，直至实现你的一年目标、三年目标、五年、十年目标。

①定出未来发展目标：今生今世，你想干什么？想成为什么样的人？想取得什么成就？想成为哪一专业的佼佼者？把这些问题确定之后，你的人生目标也就确定了

13、企业培训的系统性主要体现在什么方面？

答案：（1）企业培训必须以企业战略为导向（2）培训工作需要企业各方面的配合和支持（3）培训管理活动本身自成体系

14、企业员工培训与开发工作中存在的认识误区是什么？

答案：（1）企业员工培训是万能的；（2）新员工自然而然会胜任工作；（3）流行什么就培训什么；（4）高层管理人员不需要培训；（5）培训是一项花钱的工作；（6）培训时重知识、轻技能、忽视态度。

15、请简述管理人员开发的类型。

(1)按管理者在任时间分类①在任管理人员开发。②候任管理人员开发。

(2)按管理人员的层次分类①高层管理者开发。②中层管理者开发。③基层管理者开发。

16、请简述管理人员开发的意义。

管理人员开发是一项很重大的业务。仅美国工业企业每年就为此投资70亿美元。管理人员开发之所以重要有几个原因。在管理人员开发计划中，应给参加者以评价个人兴趣的机会。一般来说，一个管理人员开发计划有以下几个步骤：制作一个组织设计图。由人事管理部门盘点本企业管理人才库，以确定当前聘用的管理人才状况。画出管理人员安置图。用这种图概括每个管理职位可能的候选人，以及每个人的开发需求。一个未来的部门副总经理的开发需求可能包括：工作轮换，经营能力开发。在职体验（辅之以教练、轮流作业及其他厂内培训）是管理开发中使用最为普遍的方式。工作轮换是管理人员培训技术之一，包括让受训者到和部门去丰富工作经验，确定长处和弱点。利用工作轮换方法，你可以让管理的人去各个部门学习以扩大他们对整修企业各一切工作的了解。为提高轮换计划的成功率，你可以做以下努力：应当根据每个受训人需求和能力特制工作，则不是让所有受训人员遵循统一标准的步骤和程序；应当将企业的需求与受训人的兴趣、能力倾向和职业爱好结合起来考虑；受训者从事一项工作的时间长短，应依其学习进度的快慢而定。此外，为受训人安排任务的管理人员本应经过专门训练，能够热情而有效导提供反馈、控制工作绩效。

17、请简述培训场地与设备需要关注的内容。

答案要点

- (1) 培训场地的大小要符合所做培训的要求；
- (2) 培训中的活动项目可以在分培训场地进行；
- (3) 培训场地周围环境要尽量安静；
- (4) 培训场地的光线应该适度；
- (5) 培训场地的音响设备音量大小要适度；
- (6) 培训场地的电脑、幻灯、音响，黑板等所要用的培训设备要准备好。

18、请简述培训成果转化所需要强调的问题是什么？

一、培训需求分析机制不完善，各企业在考虑年度培训课程安排时，易忽略将企业战略目标和职工个人发展目标相结合，职工学习目标不明确导致对课程知识被动接受或敷衍以对，培训效果不理想。

二、培训课程设置缺乏系统性，培训方法简单，培训过程不连续，培训内容临时性、突发性、随意性特征明显。常规的岗位培训和补救式教育占主体，缺少具前瞻性的研讨型学习交流，单行灌输的培训方式未能能为优秀职工提供更广阔的资源交流和潜能开发平台，不利于新技术、新工艺、好经验的推广和普及。

三、培训的短视效应，没有为企业的长远发展打好基础。培训设置欠均衡，缺乏对企业要达到的中长期目标及早进行预培训。工人岗位偏重业务培训，一般管理人员的培训以岗位基础培训为主，忽视了潜力开发型的发展培训，造成了到了需要人用的时候青黄不接，业务工作就没办法顺利进行。

19、请简述企业内部培训师的基本能力要求。

(1) 语言表达和沟通能力；

(2) 亲和能力；(3) 学习能力；(4) 激励学员的能力；

(5) 分析问题和解决问题的能力；

(6) 培训课程编写能力；(7) 培训课程教学能力；

(8) 指导和应变能力；(9) 咨询和诊断能力。

20、请简述企业内部培训师的基本能力要求。

1.较强的沟通、组织协调能

企业培训师在实际工作中常常要面临与各部门员工或主管沟通、调研培训需求，还要组织并实施各部门进行有效学习，有时还会遇见不愿配合学习的领导或员工，因此需要具备有着较强的沟通、协调能力才能做到有效培训。

2.需要具备自主研发及实施项目的能

企业在不同的发展阶段对员工的素养和技能也是有不同需求，因此需要企业培训师具有高瞻性眼光及思路，在不同时期根据企业的战略目标，开发适合企业发展需求的培训项目及内容，还要具备独立实施的能力。

3.自我感知的能力。

虽然我们并不主张企业培训师要进行缜密的分析，但要成为一个成功的培训师，很明显需要有一定程度的自我认识和自我接受的能力。我们的自我感知能力越强，选择余地 and 自由就越多。

21、请简述制定职业生涯规划的步骤。

1.自我评估：

自我评估是对自己做出全面的分析，主要包括对个人的需求、能力、兴趣、性格、气质等等的分析，以确定什么样的职业比较适合自己和自己具备哪些能力。

组织与社会环境分析组织与社会环境分析是对自己所处的环境的分析，以确定自己是否适应组织环境或者社会环境的变化以及怎样来调整自己以适应组织和社会的需要。短期的规划比较注重组织环境的分析，长期的规划要更多地注重社会环境的分析。

2.生涯机会的评估：

生涯机会的评估包括对长期的机会和短期的机会的评估。搜前程通过对社会环境的分析，结合本人的具体情况，评估有哪些长期的发展机会；通过对组织环境的分析，评估组织内有哪些短期的发展机会。通过职业生涯规划评估可以确定职业和职业发展目标。

3.职业生涯目标的确定：

职业生涯目标的确定包括人生目标、长期目标、中期目标与短期目标的确定，它们分别与人生规划、长期规划、中期规划和短期规划相对应。一般，我们首先要根据个人的专业、性格、气质和价值观以及社会的发展趋势确定自己的人生目标和长期目标，然后再把人生目标和长期目标进行分化，根据个人的经历和所处的组织环境制定相应的中期目标和短期目标。

22、如何对骨干员工角色意识进行培养？

职业道德：忠于企业，有企业归属感。

工作态度：事业心强，工作积极主动、尽职尽责，不怕困难，勤奋敬业。团队精神强，善于沟通，具有维持良好的工作关系，建立相互合作及高效运作的工作团队意识。

工作能力：在相应的专业领域，具备与之相适用的专业知识和技能，工作效率高，与其他部门的协调性强，并受到其他部门的好评。

管理能力：在相应的管理领域，具备独特的管理方法，并受到本

部员工的认同。

自我约束力：自觉性高，即使在无人监督的情况下，也能坚持原则，使行动达到既定目的。

23、现代企业员工培训发展的新趋势是什么？

答案：(1)从培训到持续学习；(2)培训内容注重提高员工的胜任力；(3)培训对象重点向管理人员和科技人员转移并不断延伸；(4)培训方法多样化,培训工具技术化；(5)培训组织多样性。

24、员工培训工作存在的问题是什么？

企业领导对培训的认识不足

培训工作缺乏系统性

25、员工培训与开发的分类有几种不同标准，分别是什么？

1.专业知识培训

2.操作技能培训与开发

3.基础知识教育

4.价值观及企业文化塑造

论述(10)--

1、根据自己的经验以及书本上学到的内容论述新...

2、培训课程设计实施的配套措施有：...

3、请论述培训计划的制订程序。

4、请论述培训课程实际实施的配套措施。...

5、请论述培训资源的利用。

6、请论述制订培训计划通常所需要包含的步骤。...

7、试述培训课程实际实施的配套措施。...

8、员工培训与开发的意义是什么？请从不同角度进...

9、员工培训与开发项目的程序设计分为几个阶段...

10、员工培训与开发项目的程序设计分为几个阶段...

1、根据自己的经验以及书本上学到的内容论述新员工培训的内容包括哪几方面。

1.企业文化的培训，必须达到他们绝对认可企业的文化和价值观。为后期的工作开展和人员的留存打下坚实的基础。此部分的目的是为了新入职的员工了解公司的发展阶段、发展历史、企业文化及组织架构等方面的知识，让新进人员对公司有基本的了解。

2.职业化和职业生涯规划的培训，入职培训可以让他们迅速完成职业人的转变，并锁定他们在企业的目标和价值观，认知自我能力的不足，明确前进的方向从而达到收心和留存的目的主要针对刚毕业的应届生的课程，会对其进行针对我们公司的生涯发展路径、晋升通道、发展规划等方面的指导。

3.岗位能力胜任的培训：让他们及时了解所属岗位的胜任能力素质，找出目前的差距并针对性的进行提升和改良从而达到快速胜任岗位能力的目的。这主要包括一些沟通、时间管理、目标制定、流程梳理、商务礼仪等方面的知识。

4.团队能力的培训可以根据企业需求适当安排相关的团训，团训可以让他们快速的了解自己的同事，并且有效打造团队协作精神和增强团队凝聚力。

2、培训课程设计实施的配套措施有：

答案：第一,培训教师的选择

(1) 确定培训教师的选择标准：①具备经济管理类和培训内容等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。

(2) 培训课程对教师的能力要求。一般课程设计要素中并不包括教师,因为认为教师只不过是课程的执行者,于是不可能在设计中考虑教师的因素。而在培训课程设计中,教师可以根据课程的目标和需求提出标准,进行选择的。

(3) 确定培训教师的来源。

(4) 外部聘请师资的优缺点。①外部聘请师资的优点:选择范围大,可获取到高质量的培训教师资源;可带来许多全新的理念;对培训对象具有较大的吸引力;可提高培训档次,引起企业各方面的重视;容易营造气氛,从而增强培训效果。②外部聘请师资的缺点:企业与其之间缺乏了解,加大了培训风险;外部教师对企业以及培训对象缺乏了解,可能使培训适用性降低;学校教师可能会由于缺乏实际工作经验,导致培训只是“纸上谈兵”;外部聘请教师成本较高。③外部培训资源的开发途径:从大中专院校聘请教师;聘请专职的培训师;从顾问公司聘请培训顾问;聘请本专业的专家学者;在网络寻找并联系培训教师。

(5) 内部开发、培养师资的优缺点。①内部开发途径的优点:对各方面比较了解,使培训更具有针对性,有利于提高培训的效果;与培训对象相互熟识,能保证培训中交流的顺畅;培训相对易于控制;内部开发教师资源成本低。②内部开发途径的缺点:内部人员不易于在培训对象中树立威望,可能影响培训对象在培训中的参与态度;内部选择范围较小,不易开发出高质量的教师队伍;内部教师看待问题受环境影响,不易上升到新的高度。

第二,培训设施建设与管理

(1) 培训中心建设一是独立培训教室建设。二是内部培训中心建设。三是外部授权培训中心建设。

(2) 培训设备。对所有设备按设备的技术状况、维护状况和管理状况分为完好设备和非完好设备,并分别制定具体考核标准。

3、请论述培训计划的制订程序。

答案要点:

制订培训计划需要按照科学的程序进行,通常包括以下几个步骤:

(1) 分析确定培训需求。培训需求是确定培训计划的最重要的依据,指引着培训的方向。培训需求要根据培训计划实施时间的长短,结合企业发展要求和企业现状之间的差距来确定。(2) 明确培训目的、目标。培训目标要切合实际,不能太高也不能太低。培训目的、目标要作为将来进行培训考核的依据。

(3) 确定培训对象。准确地选择培训对象,明确哪些人是主要培训对象、哪些人是次要培训对象,有利于节约培训成本,提高培训效率。

(4) 确定培训内容。培训内容和培训对象一定要相辅相成。针对岗前培训和在岗培训分别设计不同的课程,同时要考虑到管理人员和技能人员培训内容的差别。

(5) 确定培训方式,为了保证员工对培训内容的接受程度,选择采用讲授法、研讨法、案例分析法、现场示范操作法等培训方法。

(6) 选择培训师。培训效果与培训师的水平有很大的关系,通过外聘或内部选拔来选择有足够经验和能力的培训师。

(7) 选择培训时间、地点。培训时间、地点要选择得及时合理,以便及时通知培训对象和培训师,提前做好准备。

(8) 明确培训组织人。明确培训组织人就是明确培训负责人,使得培训师和培训对象知道有问题找谁,促使问题的解决,保证培训的顺利进行。

(9) 确定考评方式。为了保证培训效果,每一次培训后都要进行考评,但绝不可以走形式主义。从时间上讲,考评还可分为即时考评和应用考评,即时考评是培训结束后马上进行的考评,应用考评是培训后对工作中的应用情况进行的考评。

(10) 培训费用预算,培训费用一般指实施培训计划的直接费用,分为整体计划的执行费用和每一个培训项目的执行或者实施费用。

(11) 明确后勤保障工作。明确后勤保障工作,有利于协调培训部门与后勤保障部门的工作,便于后勤保障部门及时做好准备工作。

(12) 编写培训计划。完成上述工作后,就要开始准备编写培训工作计划,经审批后实施。

综上,只有在编制合理的培训计划的基础上,才能有效地进行课程设计与实施培训从而保证整个培训体系得以顺利实施,不断提升员工的自我价值,促使员工向多技能方向发展,从而为企业的发展壮大提供有力的后盾。

4、请论述培训课程实际实施的配套措施。

培训课程设计实施的配套措施有:

答案要点:

第一,培训教师的选择

(1) 确定培训教师的选择标准:①具备经济管理类和培训内容等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。

(2) 确定培训教师的能力要求。一般课程设计要素中并不包括教师,因为认为教师只不过是课程的执行者,于是不可能在设计中考虑教师的因素。而在培训课程设计中,教师可以根据课程的目标和需求提出标准,进行选择的。

(3) 确定培训教师的来源。

(4) 外部聘请师资的优缺点。①外部聘请师资的优点:选择范围大,可获取到高质量的培训教师资源;可带来许多全新的理念;对培训对象具有较大的吸引力;可提高培训档次,引起企业各方面的重视;容易营造气氛,从而增强培训效果。②外部聘请师资的缺点:企业与其之间缺乏了解,加大了培训风险;外部教师对企业以及培训对象缺乏了解,可能使培训适用性降低;学校教师可能会由于缺乏实际工作经验,导致培训只是“纸上谈兵”;外部聘请教师成本较高。③外部培训资源的开发途径:从大中专院校聘请教师;聘请专职的培训师;从顾问公司聘请培训顾问;聘请本专业的专家学者;在网络寻找并联系培训教师。

(5) 内部开发、培养师资的优缺点。①内部开发途径的优点:对各方面比较了解,使培训更具有针对性,有利于提高培训的效果;

与培训对象相互熟识,能保证培训中交流的顺畅;培训相对易于控制;内部开发教师资源成本低。②内部开发途径的缺点:内部人员不易于在培训对象中树立威望,可能影响培训对象在培训中的参与态度;内部选择范围较小,不易开发出高质量的教师队伍;内部教师看待问题受环境影响,不易上升到新的高度。

第二,培训设施建设与管理

(1) 培训中心建设

一是独立培训教室建设。二是内部培训中心建设。三是外部授权培训中心建设。

(2) 培训设备。对所有设备按设备的技术状况、维护状况和管理状况分为完好设备和非完好设备,并分别制定具体考核标准。

5、请论述培训资源的利用。

(1) 内部资源的利用和管理

①内部培训师的选拔和培训
第一,选聘兼职培训师的工作动员;第二,内部培训师的选拔;第三,内部培训师队伍的培训;第四,内部培训师的资格认定;第五,人力资源部将员工的培训师资格归档并录入个人人事资料,从而成为其绩效考核、晋升、薪酬评定等方面的依据。②内部培训师队伍的管理体制

一是授予资格并给予相应的鼓励;二是实施双重管理;三是保持培训师实施培训开发的相对独立性。

(2) 外部资源的选择和管理

①培训服务供应商的选择。常用的评价维度是:一是培训服务供应商的品牌与知名度;二是培训服务供应商的企业规模;三是培训师团队情况;四是个性化的课程设计方案;五是企业文化与价值观;六是售后服务情况;七是价格问题。

②培训师的选择。主要考查以下方面:一是对课程的把握和融会贯通;二是表达和演绎的能力;三是解答问题和辅导的能力。

③合同的签订。

④外部培训资源选定后的管理。具体包括:一是课程开发;二是沟通与协调;三是供应商及培训师的关系;四是评估。

6、请论述制订培训计划通常所需要包含的步骤。

答案:制订培训计划需要按照科学的程序进行,通常包括以下几个步骤:(1) 分析确定培训需求。培训需求是确定培训计划的最重要的依据,指引着培训的方向。培训需求要根据培训计划实施时间的长短,结合企业发展要求和企业现状之间的差距来确定。(2) 明确培训目的、目标。培训目标要切合实际,不能太高也不能太低。培训目的、目标要作为将来进行培训考核的依据。(3) 确定培训对象。准确地选择培训对象,明确哪些人是主要培训对象、哪些人是次要培训对象,有利于节约培训成本,提高培训效率。(4) 确定培训内容。培训内容和培训对象一定要相辅相成。针对岗前培训和在岗培训分别设计不同的课程,同时要考虑到管理人员和技能人员培训内容的差别。(5) 确定培训方式。为了保证员工对培训内容的接受程度,选择采用讲授法、研讨法、案例分析法、现场示范操作法等培训方法。(6) 选择培训师。培训效果与培训师的水平有很大的关系,通过外聘或内部选拔来选择有足够经验和能力的培训师。(7) 选择培训时间、地点。培训时间、地点要选择得及时合理,以便及时通知培训对象和培训师,提前做好准备。(8) 明确培训组织人。明确培训组织人就是明确培训负责人,使得培训师和培训对象知道有问题找谁,促使问题的解决,保证培训的顺利进行。

(9) 确定考评方式。为了保证培训效果,每一次培训后都要进行考评,但绝不可以走形式主义。从时间上讲,考评还可分为即时考评和应用考评,即时考评是培训结束后马上进行的考评,应用考评是培训后对工作中的应用情况进行的考评。(10) 培训费用预算。培训费用一般指实施培训计划的直接费用,分为整体计划的执行费用和每一个培训项目的执行或者实施费用。(11) 明确后勤保障工作。明确后勤保障工作,有利于协调培训部门与后勤保障部门的工作,便于后勤保障部门及时做好准备。(12) 编写培训计划。完成上述工作后,就要开始准备编写培训工作计划,经审批后实施。综上,只有在编制合理的培训计划的基础上,才能有效地进行课程设计并实施培训从而保证整个培训体系得以顺利实施,不断提升员工的自我价值,促使员工向多技能方向发展,从而为企业的发展壮大提供有力的后盾。

7. 试述培训课程实际实施的配套措施。

答案要点: 培训课程设计实施的配套措施有:

第一, 培训教师的选择

(1) 确定培训教师的选择标准: ①具备经济管理类和培训内容等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。

(2) 培训课程对教师的能力要求。一般课程设计要素中并不包括教师, 因为认为教师只不过是课程的执行者, 于是不可能在设计中考虑教师的因素。而在培训课程设计中, 教师是可以按照课程的目标和需求提出标准, 进行选择的。

(3) 确定培训教师的来源。

(4) 外部聘请师资的优缺点。①外部聘请师资的优点: 选择范围大, 可获取到高质量的培训教师资源; 可带来许多全新的理念; 对培训对象具有较大的吸引力; 可提高培训档次, 引起企业各方面的重视; 容易营造气氛, 从而增强培训效果。②外部聘请师资的缺点: 企业与其之间缺乏了解, 加大了培训风险; 外部教师对企业以及培训对象缺乏了解, 可能使培训适用性降低; 学校教师可能会由于缺乏实际工作经验, 导致培训只是“纸上谈兵”; 外部聘请教师成本较高。③外部培训资源的开发途径: 从大中专院校聘请教师; 聘请专职的培训师; 从顾问公司聘请培训顾问; 聘请本专业的专家学者; 在网络上寻找并联系培训教师。

(5) 内部开发、培养师资的优缺点。①内部开发途径的优点: 对各方面比较了解, 使培训更, 具有针对性, 有利于提高培训的效果; 与培训对象相互熟识, 能保证培训中交流的顺畅; 培训相对易于控制; 内部开发教师资源成本低。②内部开发途径的缺点: 内部人员不易于在培训对象, 中树立威望, 可能影响培训对象在培训中的参与态度; 内部选择范围较小, 不易开发出高质量, 的教师队伍; 内部教师看待问题受环境影响, 不易上升到新的高度。

第二, 培训设施建设与管理,

(1) 培训中心建设一是独立培训教室建设。二是内部培训中心建设。三是外部授权培训中心建设。

(2) 培训设备。对所有设备按设备的技术状况、维护状况和管理状况分为完好设备和非完好设备, 好设备, 并分别制定具体考核标准,

8. 员工培训与开发的意义是什么? 请从不同角度进行分析。

1. 激发企业人力资本的潜力。

企业对员工实施的培训能够提高职工的工作适应能力, 改善员工的工作态度, 加强其对企业的责任感和对企业文化的归属感, 扩大其知识储备, 拓展其工作领域, 增加其工作信心和工作积极性, 从而有效激发职工的工作潜能。

2. 促进其他人力资源管理职能的发挥和改进。

企业员工的培训是适时补充、调整人力资源规划设计的需要, 是实现工作分析岗位任职资格的切实保证, 是提高招聘录用员工工作能力的有效方式, 对提升企业工作绩效意义重大。

3. 提升企业绩效和竞争力。

通过员工培训, 可以提高职工的工作能力、领导的决策能力, 加强各级工作关系的协调, 促进整个企业工作质量和工作效率的提升, 实现企业的科学管理和战略发展。

9. 员工培训与开发项目的程序设计分为几个阶段, 请论述每一个阶段的内容分别是什么。

第一个阶段: 培训前。这个阶段需要做的是准备工作。主要包括: 培训需求的调查, 培训干系人的确定及联系安排, 培训计划的制定, 培训所需物料器材的准备, 宣传造势等等。

第二个阶段: 培训中。这个阶段主要是培训的实施。这个阶段里, 比较重要的是, 在课程开始时邀请新人的直系领导或公司大领导们前来致辞, 以提升培训课程的权威性。

第三个阶段: 培训后。这个阶段要注意培训后的跟进。主要是新员工的考核, 技能掌握监测反馈等

10. 员工培训与开发项目的程序设计分为几个阶段? 请论述每一个阶段的内容分别是什么。

员工培训与开发项目的程序设计分为以下四个阶段。

第1阶段: 确认培训需求。

第2阶段: 确定培训目标。

第3阶段: 制定培训计划并组织实施。

第1步: 编制培训计划;

第2步: 估算项目成本;

第3步: 项目沟通与审批;

第4步: 培训师的选择与确认;

第5步: 培训内容和方法的开发和确认;

第6步: 编制教学计划;

第7步: 培训行政准备;

第8步: 实施培训项目。

第4阶段: 培训效果评估。

第1步: 收集各阶段主要评估数据, 起草总结报告;

第2步: 归档各类资料;

第3步: 培训效果沟通与反馈;

第4步: 调整培训项目。

名词解释(26)-

1. 达度评估法-->绝对评价法是在评价对象的集合之外确定一个标准, 评价时把评价对象与客观标准进行比较, 确定评价对象达到

目标基准绝对位置的评价方法。例如, 教学评价的标准, 一般是教学计划和教学大纲, 以及由此确立的具体评定指标。

2. 电脑化指导-->企业培训课程的对象都是成人, 因此教学内容的编排、教学模式与方法的选择、教师的配备、教材的准备等方面都要以成人学习的特点为出发点, 形成学员的合作学习方式。

3. 多媒体培训-->多媒体培训是指把视听培训和计算机培训结合在一起的培训方法。这种培训综合了文本、图表、动画及录像等视听手段, 以计算机为基础, 参训者可以用互动的方式来学习培训内容。在培训中可以采用交互式录像、国际互联网和公司内部网等多种培训方式。

4. 非正式评估-->非正式评估也称非标准化评估, 是指那种对评估者、评估程序、评估方法、评估资料都未作严格要求而进行的局部的、分散的政策评估。非正式评估虽然结论不一定非常可靠、完整, 但其形式灵活、简单易行, 有广泛的适用性。

5. 工作轮换-->工作轮换是一种短期的工作调动, 是指在组织的几种不同职能领域中为员工做出一系列的工作任务安排, 或者在某个单一的职能领域或部门中为员工提供在各种不同工作岗位之间流动的机会。

6. 观察法

观察法: 指评估者在培训结束以后, 亲自到受训者所在的工作岗位上, 通过仔细观察记录培训对象在工作中的业绩与培训前的进行比较, 以此来衡量培训对受训者所起到的效果。

7. 建设性评估-->就是在培训过程中以改进而不是以是否保留培训项目为目的的评估。

8. 角色扮演-->(培训方法中)是在设计的一个接近真实情况的场景中或情景下, 指定受训者扮演特定的角色, 借助角色的演练来让受训者体验该角色, 从而提高其解决该类问题的能力。

9. 课程内容-->课程内容包括: 关于自然、社会和人的发展规律的基础知识; 关于一般智力技能和操作技能的知识经验; 关于对待世界和他人的态度的知识经验。课程内容的表现形式有: 课程计划、学科课程标准和教材

10. 培训风险

培训风险指企业培训过程及其结果由于观念组织、技术、环境等诸多负面影响而对企业造成直接或潜在损失的可能性。

11. 培训文化-->培训文化是企业行为文化的重要组织部分, 是企业培训活动中逐步形成的关于培训职能的共同价值观、行为准则、基本信念以及与之相应的制度载体的总称。

12. 培训需求-->反映企业要求任职者具备的理想状态与现实状态之间的差距, 这个差距就是培训需求。

13. 培训需求及培训需求分析-->组织分析旨在从全局上把握整个组织与工作群体的培训需求, 属于较为全局性的层面, 而针对每项具体工作的具体培训需求, 必须通过工作层次的分析才能加以识别; 进行工作分析时, 首先应掌握以下三方面的信息: 每项工作所包含的任务; 完成这些任务所需要的知识、技能、经验、个人特质等; 衡量该工作的可接受的绩效标准; 这些信息可以从国家有关部门制定的一些规范、标准中得到, 也可以通过观察、记录分析、跟踪等手段从企业内部获得一手资料, 从中识别和收集; 接着对工作岗位上的人员工作现状进行评价。评价手段包括资料调查、行为观察、表现记录分析、舆论调查、访谈、典型事件分析、技能考核等。通过现状与标准的比较, 识别差距、分析原因, 就可以确认相应的培训需求。

14. 培训制度

培训制度是组织为规范培训工作而制定的一系列条款、条例和程序。

15、企业培训-->企业培训是指企业或针对企业开展的一种提高人员素质、能力、工作绩效和对组织的贡献，而实施的有计划、有系统的培养和训练活动。目标就在于使得员工的知识、技能、工作方法、工作态度以及工作的价值观得到改善和提高，从而发挥出最大的潜力提高个人和组织的业绩，推动组织和个人的不断进步，实现组织和个人的双重发展。企业培训是推动企业不断发展的重要手段之一，市场上常见的企业培训形式包括企业内训和企业公开课，网络远程授课。

16、问卷调查法

问卷调查法即以书面的形式,拟定若干题请有关人员填写、回答。对一些评估指标可以通过问卷的方式直接向评估对象了解有时还把答案按一定标准折合成分数。

17、行为模仿-->行为模仿是向受训员工示范完成某件事的正确方式，然后要求每个受训员工在模拟环境中进行模仿练习，最后由其主管根据他们的实际表现提供反馈的培训方式。

18、学习型组织-->所谓学习型组织，是通过培养弥漫于整个组织的学习气氛，充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平化的、符合人性的、能持续发展的组织。

19、员工培训与开发-->培训开发是人力资源管理的一个重要职能。主要目的是为长期战略绩效和近期绩效提升做贡献，确保组织成员在组织战略需要和工作要求环境下，有机会、有条件进行个人绩效提升和经验阐释。

20、员工培训与开发信息系统-->是指通过现代信息技术手段,对企业员工培训与开发信息进行收集、传递、保存、加工、维护和使用的系统,它是企业人力资源信息系统的组成部分。

21、在职培训(OJT)-->是先让受训者对熟练员工进行观察和提问,然后再模仿他们的行为进行学习。

22、在职培训(OJT)-->在职培训又称“工作现场培训”。人力资本投资的重要形式,对已具有一定教育背景并已在工作岗位上从事有酬劳动的各类人员进行的再教育活动。也称职工教育,是对企业内部具有劳动关系的劳动者所进行的提高教育。我国在职培训的形式:基本上采用在岗业余培训和离岗专门培训两种方式进行。在岗业余培训一般采用岗位培训、各种短期培训班、系列讲座、各类培训中心以及电大、业大、夜大、函大和高等教育自学考试等形式。离岗专门培训的具体形式,通常有各类职业中学和职工大学,或委托大专院校、科研机构进行代培等形式。

23、职业管理-->组织的职业开发活动称为职业管理,既从组织角度对员工从事的职业所进行的一系列计划、组织、领导和控制等管理活动,以实现组织目标和个人发展的有机结合。

24、职业生涯发展

职业生涯发展:简称职业发展,指个体经过努力,遵循一定的道路或途径,不断的制定和实施新的职业目标,逐步实现其职业生涯目标的过程。

25、职业选择-->是劳动者依照自己的职业期望和兴趣,凭借自身能力挑选职业,是自身能力素质与职业需求特征相符合的过程。

26、自营培训-->企业培训课程的对象都是成人,因此教学内容的编排、教学模式与方法的选择、教师的配备、教材的准备等方面都要以成人学习的特点为出发点,形成学员的合作学习方式。

判断(16)--

1、报告结论要以调查的信息为依据,不可依照个人主观看法作出结论。-->对

2、不仅新老员工需要不断接受培训,管理者和领导者也需要不断“充电”,接受培训。-->对

3、从20世纪90年代开始,在企业界和管理思想界出现了推广和研究学习型组织的热潮,并逐渐风靡全球。-->错

4、没有规划性作为培训的基础,培训工作的开展将举步维艰。-->错

5、培训就是人们经常说的人才开发,二者在内涵和实质都是一致的。-->错

6、培训可以使新员工及时了解工作环境引导他们尽快进入工作状态。-->对

7、培训师应能够意识到被培训者的发展需要并激励他们认同自己的情感和价值观。-->对

8、培训项目的评估能否获得通过主要取决于能否和评估专家搞好关系。-->错

9、企业内部培训师不一定需要亲和力,但一定要有专业的培训技能。-->错

10、企业内部培训师在为学员做培训的过程中,对自己充满自信是非常重要的。-->对

11、企业培训工作必须与企业经营管理的工作保持一致,与企业各部门做好沟通和协调。-->错

12、企业虽然给每位员工一个发展的空间,但对职业发展负主要责任的仍然是员工自己。-->对

13、企业一般通过职务轮换和设立副职的办法来实现在实际岗位上训练管理人员各方面能力的目的。-->对

14、员工培训的基本程序的第一步是制定培训效果评估计划。-->错

15、只有当企业能在培训和工作绩效之间建立联系时,才能确保培训是成功的。-->对

16、中层管理者在组织中,负责整个组织战略规划、发展方向、目标制定、经营方针以及流程设计。()

错

案例分析(2)--电大资源网: <http://www.dda123.cn/> (微信搜: 905080280)

1、宝洁公司的培训效果评估报告

2、凯西的职业生涯规划

1、宝洁公司的培训效果评估报告

一、导言

此次评估是关于对宝洁公司新入职员工企业文化培训效果的评估,目的是为了确定新入职员工企业文化培训效果是否达到预期目标,企业文化培训是否对新入职员工后来的职业技能培训、岗位培训造成积极的影响,并且是否能对新入职员工的价值观和其对企业的认可度有很好的提升以及提高企业的核心竞争力,充分衡量企

业文化培训所作出的贡献。

这次我们采用了综合评估,即对照培训的目标,考察新入职员工对企业文化的认知,以及对宝洁的价值观和经营理念的认知,重点分析企业文化的培训对新入职员工的影响力及带动力。

二、评估实施的过程和方法

采用自编与试题库结合的方案来进行对新入职员工的测试。自编的内容分为三部分,即员工对企业文化具体的认知与理解、员工所树立的价值观和品牌形象理念、员工对自己与企业未来的发展规划的思考与认知。员工对企业文化具体的认知与理解:通过笔试的方法对员工进行测试,笔试具体包括对宝洁公司的历史背景、管理体质、人员关系、企业环境、国际地位与社会

贡献等方面的测试。员工所树立的价值观和品牌形象理念:令新入职员工去全国各地工厂参观及一线销售地区进行实战模拟演练,结合表现对其进行打分测评。员工对自己与企业未来的发展规划的思考与认知:通过对公司以往晋升员工的案例分析培训和对企业战略发展规划的培训,令新入职员工进行小组式讨论并进行书面规划,最后由高级培训师进行综合评估打分。

三、评估结果的阐述

1.新员工对本次培训项目的实用性反馈较好。但是,不同的人员对培训要求的取向有所差异,对培训适用性及针对性非常满意的仅占一半多一些。

2.要及时宣讲培训目的,使受训人员的培训体会更加有针对性。

3.新增的企业参观与实战演练感受让新员工更能加强对企业文化的深层次认识。

4.要及时强调培训纪律,建立纪律标准,采取相应的管理措施及考核方式,并有专人负责检查及考核。

5.掌握成人的学习特点,丰富授课形式,授课过程中多一些游戏、互动、影音视频等。

6.经过小组讨论及有效的头脑风暴法让新员工更好、更高层次地理解企业文化知识。

7.本次评估仅是反应层面的评估,新员工的培训工作需要持续进行,各公司综合部除了继续开展新员工的培训外,需要对新员工培训进行持续的调查、跟踪及评估。

四、培训结果的分析与建议 1. 评估结果分析

柯氏(Kirkpatrick)四层次经典模型如下图所示。

图柯氏(Kirkpatrick)四层次经典

此次新入职员工培训效果的评估,运用的是柯氏(Kirkpatrick)四层次经典模型(反应层、学习层、行为层、结果层)中的第三层——行为层。行为层评估内容为企业文化培训后新入职员工行为与意识改变,符合了本次对新入职员工的评估内容。通过对新入职员工在培训后的评估,加强了新入职员工的主人翁意识感,找到一种家的感觉,更能全身心的投入接下来的工作当中,实现自身的价值和企业的价值。还增强了组织文化,加强了组织的团结,塑造出了和谐、融洽、温馨的企业环境与氛围,更利于企业的发展 and 实现自身社会价值。

2、建议

在这次培训评估中,还有一些不够完善的地方,在检测培训效果的同时,还要通过观察新入职员工对企业文化培训做出的表现,填写课堂观察记录表,最后分析课堂观察记录,完成小组任务以及实战体验,并将其反馈给培训小组成员,对后续的学习提供更有

有针对性的建议与指导，从而更好的提高新入职员工对企业文化的认知。

五、结论

本次评估对如何进行更加科学的企业文化培训做了铺垫，通过各个方面的分析，测试出这次培训的效果与质量，根据评估的结果分析做出更详细、更科学的企业文化培训解决方案，使新入职员工能更好的容易企业当中，适应企业的新环境、实现双方的最终价值。

实践探索中，从培训工作的实施看，每次确立具体目的可以有所侧重，由此评估的内容和手段、评估功能等也会各有所异。关于新入职员工在专业技能方面的培训中，本次培训评估方法中运用行为层这一方法，过于单一，我们应该运用理论与实践相结合的方式，构建清晰多维的培训评估体系，推进培训评估工作的有序高效实施。

请根据上述案例回答：该公司员工培训评估有何特色？

管理培训的评估很难做到四层次的评估目，特别针对企业外部师资很难去实施行为层、结果层的评估，更多地仅限于培训的反馈层评估。其实，系统的培训评估应由五方全部介入，培训评估的效果才会更好。

领导方-企业高层。不直接介入培训评估，但通过一些途径来对培训评估产生重大影响，如：批准培训评估可用的资源；要求相关人员参与培训评估；明确表示对培训评估感兴趣，调动企业员工参与培训评估的积极性。

参与方-培训经理。设计培训评估方案，与培训师共同实施不同层次的培训评估。是企业高层、受训者、培训师之间的纽带。

执行方-培训师。与培训经理共同设计培训评估方案，根据培训评估方案实施培训评估。帮助受训者的直接上级召开培训前的动员会和培训总结会。

关联方-受训者的直接上级。受训者的直接上级在培训评估过程中负责为员工选择最恰当的培训课程；召集学员开培训动员会；培训结束后，组织学员召开培训总结会，明确学员学习致用的行动计划，并确定可以提供的帮助。

受训方-接受培训的学员。正确认识培训评估的作用，在培训评估中应当把真实的想法写出来，认真地接受评估调查。

如果一个企业的高层、培训部门、受训者的直接领导、培训师和受训者之间有良好的沟通氛围，培训评估会因各方的努力而更加有效，同时培训部门及人力资源部的工作也很有效，对整个企业都有益。

2、凯西的职业生涯规划

凯西，26岁，是一家大型通信公司的运营经理，手下有15位负责网络运营的部属，年薪为5.4万美元。这的确是一份好工作，权责大、潜力无穷，还有一份对26岁的年轻人来说非常优越的待遇，她是如何胜任的呢？从学校取得文学学位后，凯西进入一家知名的包裹快递公司，担任初级的管理职位。当薪资与权责的成长明显受限时，她开始探讨其他可能性。很快，凯西了解到，如果想要得到自己真正想要的工作，就必须进一步提高专业能力。凯西开始在当地商贸学校进修会计及经济学的夜间课程。因为雇主不提供学费补助，于是她自付学费。后来，她以优异的成绩申请到在职进修企管硕士的课程。因为包裹快递公司的工作时间改变，使她无法继续上夜间的课程，所以凯西决定辞掉当时年薪1.8万美

元的工作，并借助助学贷款全心全意展开她的企管硕士进修计划。凯西决定主修营销。在选修的一门课中，她和两位同学为当地一家电话公司进行密集的市场研究，以便制订出长途电话预付卡的营销方案。在25岁获得企管硕士学位后，凯西却很难找到工作，因为相比其他人，她实在太年轻了。25岁，比多数学生开始念企管硕士时还年轻2岁。但她坚持不懈，凭着学历与实务经验（来自为电话公司进行的市场研究）两者兼具的优势，终于找到了新雇主——一家大型区域通信公司。

请根据上述案例回答问题：

- (1) 凯西是如何对职业进行探索的？
- (2) 她是如何实施自己的整个职业生涯规划的？
- (3) 你认为凯西之所以能够取得现在这个令很多人羡慕的职位和薪金最重要的因素是什么？

分析提示：凯西的成功之处在于她清楚认识到了自己的职业发展目标并制定了可行的职业发展路径。

- (4) 1. 凯西是如何对职业进行探索的？

在工作中，探明职业需求，和自己的提升领域

2. 她是如何实施自己的整个职业规则的？

通过学习和进修

敢于放弃和选择，知道什么是对自己成长最重要的，

聚焦一个领域

3. 你认为凯西之所以能够取得现在这个令很多人羡慕的职位和薪金最重要的因素是什么？

持续不断的努力

主动的工作于探索

成长后寻求更好的平台