

《培训与开发》（主编：石金涛）复习题

第一章：现代培训与开发导论

一、填空题。

- 1、现代人力资源的内容“新3p”，即_____、_____、_____。
- 2、老“3p”是指_____、_____、_____。
- 3、与传统人力资源管理相比，现代人力资源管理的内容更加强调_____和“_____”。
- 4、_____实质上是人力资本最主要的组成部分，它是通过投资实现的，包括基本技能、专业技能、创造技能、领导与管理技能等。
- 5、根据现代人力资源管理体系，_____、_____、_____三大内容是人力资源管理内容中属于“发展”职能的重要环节。
- 6、_____是企业培训方式上的革新，它不仅让学习与工作同时进行，而且使培训的人、财、物等资源得到大幅度的节约。
- 7、麦克里兰70年代提出了_____，进一步让实际工作者认识了“人力资源管理”的显示意义。
- 8、所谓3C指_____、_____、_____。
- 9、网络的运用，也使得培训“以教师为中心”转化为“_____”。
- 10、“_____”成为现代人力资源管理的核心内容。
- 11、_____、_____是实施企业领导胜任力开发的重要保证。（正确的方案、正确的实施）
- 12、_____实际上是人力资本最主要的组成部分，它是通过_____实现的，包括_____、_____、_____、_____等。
- 13、_____是学习型组织的一个重要标志。（现代培训）
- 14、_____、_____、_____、_____是对现代培训师的终极要求。
- 15、_____是决定工作绩效的持久品质和特征。（胜任能力）
- 16、_____成为高绩效员工的能力标杆和行为参照。（胜任力模型）

二、名词解释

- 1、培训与开发：是指针对组织中各类人员工作岗位所需要的知识、技能、理念、素养或素质，乃至岗位规范、职业发展等开展的一系列学习、提升、发展活动的总称。
- 2、学习型组织：是美国学者彼得·圣吉在《第五项修炼》一书中提出的观念，它倡导再造、终身学习、不断自我更新的理念与方法作为保持竞争力的有利武器。
- 3、胜任力：在一项工作或一定条件下和标准有效的或优秀的业绩有因果关系的个体潜在和外在的特点，它可以是动机、特性、技能、自我反应或社会角色的形象，或者所使用的知识、技能。

三、简答

1、现代人力资源管理的内容

人力资源规划、人员的胜任能力、员工参与。

2、1911年，泰勒在《科学管理》一书中，把管理的基本原理归纳为哪五个方面？

作业标准化、培训与甄选、奖惩与晋升淘汰、管理人员与操作人员的合作与均分责任、管理的政策性

3、现代培训的发展趋势

培训组织多样化；培训以胜任力为导向；从战略高度进行领导力的开发；以学习型组织为导向的持续学习和 JIT 培训；培训的技术支持手段更加先进；培训内容注重国际化与本土化的结合。

（培训组织的多样性包括：企业大学进一步发展；产学合作；培训职能部分外包。）

4、学习型组织的五个要素

建立共同的愿景、团队学习；改变心智模式；自我超越；系统思考。

四、论述

（一）、现代培训与传统培训的区别？

1、现代培训更关注企业的战略目标和长远发展，以企业战略规划、人力资源规划为依据制定的培训与开发计划把培训目标与公司的长远目标、战略、愿景紧密地联系在一起，加以系统思考。

2、现代培训已经不是对于单个人的独立的培训。虽然每个人都有特定的岗位，但是解决复杂问题需要合作与团队精神，组织目标的达成更需要每个员工的合作与协调。

3、现代培训更注重激发员工的学习动机，强调员工有自我发展的主观能动性与获得新知识、新技能的极大积极性。

4、现代培训更关注人的生理与心理特点，强调以人为本，不仅要似培训这一需要学习者花费体力、脑力、时间的任务更为有限，而且要把培训演绎成学习者喜闻乐见、感到身心愉悦的一种活动，乃至一种享受，一种公司对员工贡献的回报与激励措施。

5、现代培训已大大突破了岗位技能的范围，更注重提高人的胜任能力，对于高科技企业老子说，这一点特别具有挑战性。

（二）、现代人力资源与传统企业的“劳动力资源”或“行政人员”的根本不同的特点？

1、不同于传统企业以规范为基本要求来考核员工，二是以写作精神与对公司的贡献来要求员工

2、不同于传统企业以上级命令的培训来要求员工，而是以企业与环境氛围来影响员工，使员工具有强烈的自我成长、自我完善的愿望和提高综合素质的自我表现意识。

3、不同于传统企业“专业分工”“一吹定终身”的职业定位模式，二是面对市场快熟变化的 3C 环境—各科、竞争、组合，在设计员工职业生涯和发展前景的同时，更关注人力资源的动机性，既及时更新培训的内容以使高科技企业的管理人员、科技人员适应高科技企业跳跃式发展的特点，又加大人力资源培训的投入力度以适应高科技、高知识层面人力资源的流动性特点，因此，现代培训对人力资源管理部门，特别是培训经理提出了更高的要求。

（三）、现代培训对人力资源管理部门的要求

1、现代培训面临着巨大的挑战。首先是来自组织内部的挑战。由于国有企业在改制过程中员工的构成会发生变动，老员工中富有工作经验的骨干急需提高综合素质，加强业务能力、管理能力、而很多新干部刚刚从一般员工的岗位转到领导岗位上，对如何当主管、当领导、当经理往往

既没有充分的思想准备又缺乏经验。因此，负责培训的人力资源管理部门只有十分仔细地分析组织的现状，才能有针对性地进行培训。

2、现代培训还面临来自组织外部激烈竞争的市场形势的挑战。企业为了提高绩效，应对现实的竞争对手与潜在的，必须更新知识、跟上科技进步的时代节奏，所以人力资源管理部门要“懂行”，即熟悉并了解与本企业、本行业有关部门的市场的信息和竞争对手的状况，以便有针对性地开展持续培训。

（四）、现代培训对培训师的要求

1、讲解或口头表达能力。能准确、清晰地表达自己讲课的内容，重点突出，逻辑性强，思路清晰。

2、沟通与交流能力。善于与人打交道，机智地适应各种问题，理解别人的表达与思路，并善于理出别人讲话的脉络，使自己充分地对方交流。

3、问题的发现与解决能力。善于发现员工在学习中遇到的问题，并提出解决问题的思路和建议。

4、创新能力。培训师不仅能经常地创新思维、不落俗套地设计培训课程、设计独特的培训方式，并能激发学员的创造能力。

5、计算机与多媒体应用能力和信息处理能力。熟练地应用计算机与多媒体，以提高培训效率。

本章名人提出的理论：

1、最早提出人力资源管理的大师：

2、创立了“人力关系学说”：梅奥

3、提出了X理论、Y理论，使人力资源这种具有巨大潜力的，不同于一般实物资源的实质从原来X理论的阴影下解脱出来：麦格雷戈。

4、提出“胜任力”理论与模型：麦克里兰

5、学习型组织：彼得·圣吉

6、提出胜任力的概念并建立了胜任力素质冰山模型：戴维·麦克里兰（他把行为、知识技能等可见的特征视为冰山的可见部分，动机、价值等潜在的深层次特征视为冰山下的不可显见的特质。）

7、提出胜任力的定义：理查德·博亚特兹。

8、为怎样发展胜任力模型以实现组织目标提出了指导：莱尔和西涅·斯潘塞

9、把员工胜任力模型与企业的核心竞争力，未来的发展和组织竞争力紧密联系在一起…参照物与基本标准：CK 普拉哈拉德、加里·哈梅尔、戴维·乌尔里克。

第二章战略性培训与开发

一、填空题

1、博亚特兹开始明确地把胜任力的概念与企业的特定位置、工作的性质和优秀的业绩表现紧密地结合起来，从而使_____成为高绩效员工的能力标杆和行为参照。

2、波特将企业战略分为_____、_____和_____三种。

3、_____，这是推动企业战略的重要支持。

- 4、_____成为企业发展的决定性因素，_____则是战略管理实施的重要保证。
- 5、丹尼尔·温特兰德基于多家企业的个案研究，提出了_____。
- 6、战略性员工培训模型有三个阶段，_____、_____、_____。
- 7、温特兰德借助 4P 即_____、_____、_____和_____来说明如何决定战略性培训的内容。
- 8、战略性培训与开发的系统性还体现在应将_____、_____、_____的培训需要结合起来考虑。
- 9、_____和_____是企业领导胜任力开发的重要保证。
- 10、“自省性”反思以_____、_____、_____为特征。
- 11、卡茨认为管理人员应当具备三项技能即_____、_____、_____。
- 12、畅销全书《执行》一书的作者之一的波西尼，提出“_____、_____、_____”是执行力的三大要素。
- 13、DC 的学习形式主要是_____、_____、_____等，配以情景模拟、角色扮演、文件筐分析等教学方式。
- 14、自我提升意识是领导力开发的_____，是进行自我发展的_____，是开发领导力的_____。
- 15、与以往的培训相比，战略性培训更强调与组织的使命、核心价值观、愿景与战略等协调一致。
- 16、企业的首席执行官的积极参与是构建高素质领导团队的核心要素。
- 17、有针对性地开发企业领导者的胜任力，成为当今企业持续成长的关键因素。
- 18、领导力开发是企业战略性人力资源管理的重要内容。

二、名词解释

1、**战略性人力资源**：运用战略的观念去管理组织的人力资源，即人力资源管理必须与组织战略紧密结合；充分意识到外部环境、劳动力市场的影响；注重长期目标和决策制定；考虑组织内部所有的员工。

2、**战略性员工培训模型**：丹尼尔·温特兰德基于多家企业的个案研究，提出了战略性员工培训模型。该模型指出，实施战略性员工培训有三个阶段：宏观组织阶段，围观组织阶段，实施、反馈和评价阶段。

3、**评价中心（AC）方法**：70年代以来美国国家训练实验室为代表的机构的主要方法，主要围绕概念技能、技术技能、人及技能三项技能的开发与培训开展，但是对高层次管理者的领导力开发培训关注不多。

4、**发展中心（DC）方法**：基于人本主义的范式，强调个体自我提高和改变的能力，以及通过反馈调整个体行为以及个体与组织目标，在提高领导胜任力方面的研究和应用引起了越来越多的关注。

5、**内隐学习**：培训师以教练的启发式激发无意识记忆，瞬间直觉依赖、顿悟等方式解决问题，抽象出刺激材料隐含的规则。

三、简答

（一）、战略性人力资源管理的特点

- 1、明确意识到外部环境的影响；
- 2、明确意识到外部劳动力市场的竞争和动态变化；
- 3、注重长期发展；
- 4、考虑多种可选方案；
- 5、整合其他资源和部门。

（二）、差异化战略下的培训重点

加强培训；为员工创新提供支持；给员工更大的自主权。

（三）、成本领先战略对员工的行为要求

要求有包括稳定的工作行为，对某一项工作短期而高度关注，员工可以进行基本的自主管理和独立工作，在高度重视产量的同时对质量给予适度的关注，强调结果，保证工作的低风险。

（四）集中化战略对员工的行为要求。

实施此类战略的企业要求员工具有相对稳定的行为方式，能长期集中精力做好一项工作，员工之间有适当协作和相互依赖的工作关系，在注重产量的同时对质量给予高度的重视，高度关注产品的制作和运送过程，保证各个环节的低风险，更重要的是促使员工树立视质量为生命的工作价值观。

（五）、战略性员工培训模型

丹尼尔·温特兰德基于多家企业的个案研究，提出了战略性员工培训模型。该模型指出，实施战略性员工培训有三个阶段：宏观组织阶段，微观组织阶段，实施、反馈和评价阶段。在宏观组织阶段，组织战略被整合在培训过程中，战略计划发生在组织集团、业务、职能和运作的所有层面，而培训也需要在这四个层面上与组织战略紧密结合。在微观组织阶段，组织从不同岗位的工作如何支持组织战略角度出发制定员工的培训项目，更注重人物分析。一旦培训内容确定，就进入实施、反馈和评估阶段了。

（六）、实施战略性培训与开发的要点

1、与组织战略的联结和整合；2、具有前瞻性和主动性；3、战略性培训与开发是一个系统过程；4、整合组织中的各种资源；5、战略性培训与开发是持续不断的学习过程。

（七）、总部培训与开发经理的主要任务是什么

总部培训与开发经理的主要任务是根据组织的战略目标确定整个集团公司的培训制定、培训目标和培训重点，并承担一些涉及整个集团公司发展的培训与开发项目，如后备计划开发项目等。

（八）、DC 方法的作用

对于个体来说，DC 方法意味着通过形成一种激发领导者内隐特征（包括自我意识）的模拟情景，使参与者有机会在这样的情境中有意识或无意识地感觉到自己和他人内在的行为模式、自我认识、价值标准、工作动力，通过人际接触、交流、碰撞，产生新的认识和体验，进而达到对领导胜任里的认识和开发的目的；

对组织来说，DC 方法是指通过基于评价中心的方法发现个体的优势和不足，促进个体能力发展和组织绩效提升。

（九）、什么是领导力的开发？

领导力是一种具有一定内部结构、受程序驱动、由受过专门训练的培训师组织的一种领导力提升过程，是企业战略性人力资源管理的重要内容，通过评估受训学员的价值观和动机、设定可观测目标、制定行为提高计划以及用有效手段和技术持续帮助受训者发展领导力等环节，使领导者切实发现自己的不足，从而通过 DC 方法的培训与实践互动两个课堂使领导力得以发展与提升。

（十）、要胜任工作，培训与开发专业人员应具备哪些胜任力？

专业知识：心理学，教育学，人力资源管理知识，企业文化，价值观和战略目标，人力资源法规、政策，组织所在行业的知识和产品，服务知识

专业技能：工作分析技能，员工能力分析，问卷设计，教授基本课程（新员工培训、基本管理技能等），辅导咨询，评估反馈，培训资源的获取和评估，项目管理，协调能力。

其他胜任力：团队合作，沟通协调，企业意识，整合能力。

四、论述

（一）、影响培训与开发的组织因素是什么？

1、组织战略：战略性人力资源管理的一个特点是与组织的整体战略整合在一起，并在人力资源管理的各个方面体系残出这种关联性。

2、组织结构：在一些组织中，采取的是比较集中或集权式的管理，在这种情况下，培训是公司总部统一制定和设计的；在另外一些组织中，采取的分权式的管理，总部下属的分公司和分支机构可以根据自己的发展需要自行制定培训目标和计划、培训内容和实施方式；还有组织的做法介于两者之间。

3、技术因素：不同行业受技术的影响是不尽相同的。由于技术含量的增加使得工作岗位的不可替代性变小，有些技术变化特别快的行业会发现很难从外部人才市场找到符合它们要求的人员，只有通过现在人员进行吃寻不断的培训才能确保组织中有足够的适合人员承担合适的工作。另外，组织所提供的产品和服务的种类和复杂性也会影响到培训与开发系统。

4、对培训与开发的态度：不同的组织对待培训与开发的态度是不同的。有些组织持有比较积极的态度，把培训与开发当成组织的一种必备品，并且认为能够从培训与开发项目获益。另外一些组织更加侧重于能通过照片甄选找到有经验的员工，而不太重视投资于培训。

（二）、采取与公司战略相匹配的培训战略

公司战略可分为成本领先战略、差异化战略、集中化战略三种。

1、当企业采用成本领先战略时，主要依靠成本取得市场竞争优势。配合成本领先战略是，人力资源策略应突出强调在人力资源取得、使用、调整等环节的有效性、低成本性和较小的不确定性，企业并不鼓励创造性与创新性，对员工的培训投入较少，因而人力资源的吸引测策略应该是与成本领先战略较为匹配的一种人力资源策略。

2、当企业采用差异化战略时，主要要是争取在产品或服务等方面比竞争者有更好的独到之处，从而取得市场优势。因此，此类企业的一般特性是具有较强的营销能力，强调产品的设计和基础研究，企业以产品的品质优异而著称，与其相匹配的人力资源策略应突出体现创新性和弹性，所以投资策略是采用差异化战略的企业较为理想的人力资源策略。

3、当企业采用集中化策略是，其战略特征是结合了成本领先战略和差异化战略，因而与其相匹配的人力资源策略也将是上述人力资源策略的综合。

（三）、不同公司战略的人员要求及相应的人力资源管理战略重点是什么？

1、差异化战略下的人力资源管理战略。差异化战略要求员工以创新的方式工作，这意味着员工必须对自己和其他人所掌握的不泰娘歌技能进行重新组合，从而创造出新的技能组合。因此这一战略下的人力资源战略的重点在于提高员工技能和留住高技能的员工。提高员工主要通过培训来实现，保留人才则需要多种人力资源管理活动的支持，包括薪酬管理、晋升制度的建立，福利计划的完善、职业培训、适当的工作指导等。

2、成本领先战略下的人力资源管理战略。成本领先战略要求人们以更经济的方式工作，其主要目的是通过降低每个员工单位的产出成本来提高产量。所以在这种战略下人力资源管理战略的重点在于使员工对企业的战略目标产生高度认同感，认识到成本压缩对他们的意义，对能够节省成本行为给予激励，使他们感到自己所节省的成本对企业生存的重要性，与企业同甘共苦。

3、集中化战略下的人力资源管理战略。集中化战略要求人们以更严谨的读工作，目标是以质量取胜。因此这种培训战略需要更注意质量控制和工作监督，促使员工掌握所需技术，并且能够理解工作中严格控制的意义，从而乐于接受工作控制，严防出现行为的不确定和随意性。

（四）、提升领导力的战略意义及领导力开发培训的作用

意义：当前企业不仅要应付更为激烈的市场竞争，而且要直面国际油价大幅波动、金融危机四伏、劳动力成本上升、国际化人才紧缺、多元文化冲突等严峻形势，企业的高层领导者以及他领导的高层管理团队需要以更高的立足点，更有远见的视野来把握企业的发展方向，同时必须通过各种途径来提升自己 and 开发团队成员的领导力。

作用：领导力的培训与开发不是让高层管理者仅仅获取新的知识或掌握新的管理技能，二是要从整体素质，特别是心理素质与创新思维上提升其能力。领导力的提升与执行力的提升不是矛盾的，而是相辅相成的，这是战略性人力资源管理中最重要的内容。

（五）、一般来说，在设计一个培训者的项目时会考虑什么？

1、让培训与开发人员了解特定培训项目的培训目标。通过培训，他们要了解这些目标如何在整个培训过程中得以达成。

2、培训与开发人员要了解成年人学习的特点。成年学员在培训过程中，往往希望能有互动，更喜欢结合自己的工作实际提出挑战性的问题，也希望通过培训能切实提高自己的工作技能。了解这些，可以在今后的培训过程更好地激励培训学员。另外，培训与开发人员要掌握基本的学习原理，这些对于保证培训与开发项目的有效性来说非常必要的。

3、培训与开发人员要学会有效地惊醒沟通。这涉及演讲技能、倾听技能、观察技能和反馈技能。在培训培训者的项目中，培训与开发人员要参与其中，通过实际练习来掌握这些技能。

4、培训与开发人员要学会对整个培训过程进行计划。

5、培训与开发人员要学习选择有效的培训手段。由于培训的内容不同，故应该有针对性地选择适当的培训方法和手段。

6、培训与开发人员要知道如何有效应对不同的培训学员。学员之间存在着个体差异，要注意到这一点，并且因材施教。

第三章培训中的基本学习原理

一、填空题

- 1、学习的成果可分为五类：_____、_____、_____、_____、_____。
- 2、美国心理学家约翰引入“_____”这一名词，并对内省技术进行了深入研究。
- 3、_____，或者说“学习怎么做”，考虑的是人类实施一种行为的能力。
- 4、_____考虑的是人所具有的知识。
- 5、斯金纳的操作条件反射理论是根据他的“_____”经典实验提出来的。
- 6、惩罚或回报是行为调整的基础，心理学家认为_____比_____对改变行为更有效。
- 7、瑞士心理学家皮亚杰创立的关于儿童发展的学派被人们称为一组赔率组合_____。
- 8、_____是人知结构数量的扩充，即_____；_____则是认知结构性质的改变，即_____。
- 9、维果斯基创立的“_____”强调了认知过程中学习者所处社会文化历史背景的作用。
- 10、_____是个人对自己完成某方面工作能力的主观评估。
- 11、一个人的自我效能可以通过_____、_____、_____、_____来提高。
- 12、培训室座位布置的不同设计主要有_____、_____、_____、_____、_____。
- 13、知识学习又称为_____，类似于言语信息的学习。
- 14、_____又称为肌肉型或精神性运动技能学习，类似于智力技能与运动技能的学习。
- 15、_____又称为情感性学习，与人的价值观和利益相联系。
- 16、心理学家阿特金森的动机理论告诉我们：成就动机可以使人在行为上表现出两种倾向，一是_____，二是_____。
- 17、美国组织行为学教授戴维·库伯构建一个检验式学习模型—_____。
- 18、美国组织行为学教授戴维·库伯认为有效的学习应从_____开始，进而_____看法，然后进行_____，再总结形成_____，最后将理论应用于_____。
- 19、建构主义教学思想提倡的学习方法是在教师指导下以_____为主体的学习。
- 20、“教”是旨在学习者创造适合学习的外部条件和环境，其作用是产生“_____”。
- 21、为了实现学习效果的歉意，在教学中应注重学习的_____。
- 22、在学员积极参与、互动式的学习方式中，学员通常需要经历_____、_____、_____、_____和_____五个阶段。

二、名词解释

- 1、学习：从能力角度而言，学习是指相对长久且不属于自然成长过程结果的人的能力的变化；从行为角度而言，学习是一种获得知识的过程，得到的经历体验导致持续的行为改变。
- 2、强化物：斯金纳认为任何刺激只要增加了反应的概率，就是强化物。强化物可分为两种：一种是正强化物，是指跟随在一个操作反应之后，并能提高这个反应的概率的刺激物；另一种是负强化物，指从某一情境中北排除是，由此加强某一操作性反应的概率的刺激物。

3、同化：指把外部环境中的有信息吸收进来并整合到儿童已有的认知结构（也称“图式”）中，即个体把外界刺激所提供的信息整合到自己原有认知结构内的过程。同化是认知结构数量的扩充即图示扩充。

4、顺应：指外部环境发生变化，而原有结构无法同化新环境的信息时所引起的儿童认知结构发生重组与改造的过程，即个别的认知结构因外部刺激的影响而发生改变的过程。顺应则是认知结构性质的改变，即图式改变。

5、协商：协商即交流、讨论。协商有“自我协商”（也叫“内部协商”）与“相互协商”（也叫与“社会协商”）两种，自我协商是指学习小组内部相互之间的讨论与辩论。

6、自我效能：是社会学习理论的创始人班杜拉从社会学习的观点出发在1982年提出的，用以解释在特殊情境下动机产生的原因。针对培训而言，自我效能是一个人对自己能否学会知识或技能的判断，是培训准备的一个决定因素。

7、体验式学习，又称“发现式学习”、“经验学习”、“行为学习”或“互动学习”，先由学员自愿参与一连串活动，然后分析他们所经历的体验，使他们从中获得一些知识和领悟，并且能将这些知识和领悟应用于日常生活及工作中。

8、行为学习：是一种以完成预定工作任务为目的，在团队成员支持帮助下持续不断地反思实际中遇到的情景问题，以帮助人们形成积极的生活和工作态度，提高解决实际问题能力的学习理念和学习方式。

9、学习高原现象：在培训中，学员的学习效果并不是呈不断递增的直线形状，而是呈曲线状。在培训学习的初期，学员会阴掌握并运用新的知识与技能表现出明显进步，但随之而来的一段时间常常是学员的表现停滞不前，学习的绩效不再提升，这会对学员的学习积极性带来一定的影响。

10、学习效果的迁移：意指学习成绩的提高会在其他场合通过行为表现出来。

三、简答

（一）、引起了人类行为变化的经历体验

引起了人类行为的变化的经历体验可以被划分为源于人自身（内在）的和源于环境（外在）的两种。人类内部的学习经历体验是人们已掌握的知识，属于言语信息的学习成果；人类外部的过程化学习经历体验，包括智力技能、运动技能、态度和认知策略，是人们对知识的获得过程。

（二）、与培训相关的、有代表性的学习理论。

1、行为主义学习理论；2、认知主体…；3 建构主义、社会、期望、成人、动机与归因。

（三）、哈佛大学心理学家斯金纳认为可以为一个人的行为分类？

斯金纳认为，一个人的行为可分为两类：一类是应答性行为，另一类是操作性行为。应答性行为是由已知的刺激引起的反应，这是与生俱来的，属于不学就会的本能行为；操作性行为则没有已知的刺激，必须经过学习获得，是后天得到的。

（四）认知主体学派关于学习的主要观点包括哪些方面？

- 1、在研究可观察行为的同时，也研究思维过程；
- 2、行为是由认知思维过程决定的；
- 3、我们学习认知结构及达到目标的方式；
- 4、问题的解决涉及一个人的洞察力和理解力。

(五)、教师对协作学习过程进行引导的方法包括什么:

- 1、提出适当的问题已引起学习者的思考和讨论;
- 2、在讨论中设法把问题一步步引向深入以加深学习者对所学内容的理解;
- 3、启发、有道学习者自己去发现规律,自己去纠正和补充错误或片面的认识。

(六)、根据社会学习理论,如何学习新的技能或行为?

- 1、直接获得使用某种行为或技能的成果;
- 2、观察别人的行为及行为成果的过程。

(七)、期望理论认为一个人的行为基于哪些因素?

期望理论认为一个人的行为基于三个因素:行为预期、实现手段和效价。

认为能做好一件事与实际的执行结果之间的关系称为预期。期望理论认为执行特定的行为与特定成果或奖赏之间存在关联,这被称作实现手段。效价是一个人对一种成果的评价。

(八)、马尔科姆·诺尔斯所建立的成人学习理论模型的假设是什么?

- 1、成人需要知道他们为什么要学习;
- 2、成人有进行自我指导的需要
- 3、成人可为学习带来更多的与工作有关的经验;
- 4、成人是带着一定的问题去参与学习的;
- 5、成人受到内部和外部的激励而学习。

(九)、戈特的 16 条成人学习原理

1、成人是通过干来学习的; 2、运用实例; 3、成人是通过与原有知识的联系、比较来学习的; 4、在非正式的环境氛围中进行培训; 5、增加多样性; 6、消除恐惧心理; 7、做一个推动学习的错紧着; 8、明确学习目标; 9、反复实践、孰能生气奥; 10、引导启发式的学习; 11、给予信息反馈; 12、循序渐进,交叉训练; 13、培训活动应紧扣学习目标; 14、良好的初始印象能吸引学习的注意力; 15、要有激情; 16、重复学习,加深记忆。

(十)、良好的培训场地应符合哪些主要条件?

1、交通方便; 2、安静、独立不受干扰; 3、为学习提供足够大的空间,学员可以自由移动,可以清楚地看到其他学员、培训师和培训中使用的其它设施。

(十一)、学习促进者的主要职责

- 1、保持中立; 2、促使学员履行学习的主要目的;
- 3、识别学员参加学习的主要;
- 4、达成对于其学习效果的认同;
- 5、强化学习的基本原则;
- 6、强化有效的学习行为;
- 7、指导学员群体实现学习目标;
- 8、鼓励全体学员;
- 9、引导学员高效学习的激情;
- 10、成为评判者;
- 11、帮助学员明确学习目标;

12、讲解、演绎和答疑解惑。

(十二)、体验式学习的理论依据

- 1、教育家杜威提出的“干中学”；
- 2、新行为主义心理学家斯金纳提出的“刺激——反应”理论；
- 3、美国心理学家桑代克提出“尝试—纠错”理论；
- 4、德国心理学家科勒等人提出的“顿悟”理论；
- 5、美国社会心理学家班杜拉提出的“社会学习”理论；
- 6、皮亚杰等人提出的“认知结构”理论；
- 7、人本主义心理学家罗杰斯提出的“群体学习”理论；

(十三)、体验式培训的主要形式

户外拓展训练、行为学习、沙盘模拟、教练。

(十四)、管理专业学习的明显特征

- 1、极其重视交互性的参与式学习，这是由管理的科学性和艺术性特征决定的。
- 2、极其重视合作学习。管理工作与沟通密不可分，管理教育与合作学习也密不可分；
- 3、极其重视理论与实践的紧密结合。

(十五)、为何说体验式培训的兴趣有其必然性

源于体验式学习理论的体验式培训，通过将建构主体教学思想具体化，弥补了传统教学模式的缺陷和不足；同时，无论是在学习管理知识、体会管理类艺术方面，还是在培养团队精神、促进个人全面发展方面，它都是一种有效的学习方式。所以说，在当今个人注重学习和发展、组织注重团队修炼的时代，体验式培训的兴趣有其必然性。

四、论述题

(一)、在操作条件反射理论的基础上，行为学家提出了哪些手段进行行为矫正？

1、行为学家在条件反射理论的基础上研究了行为矫正的具体方法和措施，提出了正强化、负强化和惩罚等手段。

2、正强化是指在预期行为发生后予以奖励和表彰的反应。在这种刺激作用下，个体感到对自己有利，能满足他的需要，从而增加行为的强度（频率）。

3、负强化是指在预期行为发生后消除令人不愉快或烦恼的因素或环境的反应。在这种刺激作用下，个体也感到对自己有利，能消除不愉快的环境，从而增加行为的强度（频率）。

4、惩罚是指在预期行为发生后给予行为个体不喜欢的东西或取消行为个体喜欢的东西的反应。在这种刺激作用下，个体感到不愉快或对自己不利，从而降低行为的强度（频率）。

(二)、建构主义学习理论的基本内容

1、关于学习的含义

建构主义认为，知识不是通过教师等讲授者传授得到的，而是学习者在一定的情境即社会文化背景下，借助他人（包括教师和学习伙伴）的帮助，利用必要的学习资料，通过意义构建的方式获得的。

2、关于学习的方法

建构主义提倡在教师的指导下的、以学习为中心的学习，也就是说，既强调学习者的认知主体作用，又不忽视教师的指导作用，教师是意义建构的帮助者、促进者，而不是知识的传授者与灌输者。学习者是信息加工的主题、意义的主动建构者，而不是外部刺激的被动接受者和被灌输的对象。

3、教师要成为学习者建构意义的帮助者

教师要在教学或培训过程中从以下几个方面发挥指导作用：

(1)、激发学习者的学习兴趣，帮助学习者形成学习动机；

(2)、通过创设符合教学内容要求的情境和提示新旧知识之间联系的线索，帮助学习者建构当前所学知识的意义；

(3)、为了使意义建构更有效，教师应在可能的条件下组织协作学习，并对协作学习过程进行引导使之朝有利于建构的方向发展。

(三)、建构主义理论中学习环境中的四大要素。

1、情境：学习环境中的情境必有有利于学习者对所学内容的意义建构，这就对教学或培训设计提出了新的要求。教学或培训不仅要考虑教学目标分析，还要考虑有利于学习者建构意义的情境的创设问题，并把情境创设看做教学或培训设计最重要的内容之一。

2、协作：协作发生在学习过程的始终。协作对学习资料的搜集与分析、假设的提出与验证、学习成果的评价直至意义的最终建构均有重要作用。

3、会话：会话是协作过程中不可或缺的环节。学习小组成员之间必须通过会话商讨如何完成规定的学习任务的计划；此外，协作学习过程也是会话过程，在此过程中，每个学习者的思维成果为整个学习群体所共享。

4、意义建构：这是整个学习过程的最终目标。所要建构的意义是指事物的性质、规律以及事物之间的内在联系。在学习过程中帮助学习者建构意义就是要帮助学习者对当前学习内容所反映的事物的性质、规律以及该事物与其他事物之间的内在联系达到较深刻的理解。

(四)、学习者要成为意义的主动建构者，就要在学习过程中从哪些方面发挥主体作用？

1、用探索法、发现法去建构知识的意义；

2、在建构意义过程中要求学习者主动去搜集并分析有关的信息和资料，对所学习的问题要提出各种假设并努力加以验证；

3、要把当前学习内容所反映的事物尽量与自己已经知道的事物相联系，并对这种联系加以认真地考虑。

(五)、一个人的自我效能可通过什么方法来提高？

1、口头说服：口头说服指通过鼓励性语言使别人相信他们能胜任学习。

2、逻辑证明：逻辑证明论证新任务和已完成任务之间的联系，当员工遇到困难时，培训者和管理者可以提醒他们曾成功地学会了类似的东西。

3、示范：示范指让那些已掌握了学习内容的员工向受训者展示自己的绩效，这样就可以使员工增强信心，受到同事成功的鼓舞。

4、绩效回顾：绩效回顾指让员工建立一个成功绩效的档案。管理者将员工安置到他们可能获得成功的岗位上并提供适当的培训，员工就知道他们应该做些什么，怎么去做。

(六)、体验式培训与传统教学模式的区别。

- 1、传统教学模式基于行为主义思想，体验式培训基于建构主义教学思想；
- 2、传统教学强调学习过去的知识，体验式培训强调即时的感受；
- 3、传统教学讲究记忆，体验式培训讲究学习主体的领悟和体会；
- 4、传统教学以接受程式化的知识为导向，体验式培训以分享总结经验、解决问题为导向；
- 5、传统教学注重知识、技能，体验式培训注重观念、态度；
- 6、传统教学以教师为中心，培训师发挥指导作用；
- 7、传统教育强调在课堂中学知识、体验式培训强调在具体的学习情境中通过体验来学习。

(七)、如何克服学习高原现象？

克服学习高原现象需要双方的共同努力，一方是培训方，包括培训组织、设计者和培训师，另一方是学员自身。前者设计培训目标的确定、培训计划的设计、培训活动的安排和培训师的选择等。学员主要从掌握学习方式的角度来考虑克服学习高原现象。在学习过程中，要不断地探索和掌握适合自己的学识方式，使自己更好地适应新的环境。

第四章培训需求分析

一、填空题

- 1、_____是培训活动过程中的重要环节，它要回答为什么要培训以及培训要达到什么效果的问题。
- 2、组织资源分析包括对组织的_____、_____、_____等资源的分析。
- 3、培训对象一般有三种：_____、_____、_____。
- 4、在对公司员工的知识结构进行分析时，一般从_____、_____和_____三个方面进行。
- 5、_____、_____、_____三个层面的培训需求的分析时一个有机的系统，缺少任何一个层面都不能进行有效地分析
- 6、针对某个企业的培训需求设计的问卷一般包括_____、_____、_____、_____、_____等。
- 7、运用观察技巧地第一步是_____，然后确定_____。
- 8、确定关键事件的原则是：工作过程中发生的对_____有重大影响的特定事件。
- 9、培训的最终目的是改进_____，较少消除_____与_____之间的差距。
- 10、_____为胜任力识别和分配提供了基础。
- 11、_____提供了员工胜任力的记录。
- 12、通过任务和技能分析确定培训需求的方法是对_____的进一步发展。
- 13、通过_____，我们可以知道需要进行多少培训。

二、名词解释

- 1、访谈法：通过与被访谈人进行面对面的交谈来获取需求信息。

2、问题调查法：以标准化的问卷形式列出一组问题，要求调查对象就问题进行打分或是非选择。

3、观察法：通过到工作现场，观察员工工作表现，发现问题，获取信息数据。

4、关键事件法：关键事件法是我们通常所说的整理记录发相思，用以考察生产过程和企业活动情况以发现 i 安在的培训需求。关键事件是指那些对组织目标起关键性积极或消极作用的时间。

5、专项测评法：专项测评是一种高度专门化的问卷调查法，可通过深层面的调查，提供具体而较系统的信息数据。

6、职位描述：将所有需要的绩效水平的胜任力分配到职位中，这是履行一个具体工作职责所要求的专业能力，通过职位要求的绩效水平，确定所需的相关胜任能力。

7、个人描述：依据职位要求的绩效标准来评估职位任职者个体的绩效水平。结合有关数据资料，依据个体绩效现状及重要性排序确定培训需求。

三、简答题

1、组织分析的主要内容

组织目标、组织资源、组织特征、组织所处的环境：新市场、新业务、新产品及新法规。

2、组织特征分析得主要内容

组织特征分析主要是对组织的系统结构、文化、信息传播情况的了解。

(1)、组织结构特征是指组织的输入、运作、输出、次级系统互动以及与外界环境间的交流特征。

(2)、文化特征是指组织的软硬设施、规章制度、组织经营运作的方式、组织成员行为和价值观。

(3)、信息传播特征是指组织部门和成员收集、分析和传递信息的分工与运作形式方式。

3、培训需求的工作主要从哪些方面展开

(1)、工作的复杂程度；(2)、工作的饱和程度；(3)、工作内容和形式的变化；

另外，培训需求的分析还可根据工作分析的不同目的进行。

4、一般工作分析与特殊工作分析

依据不同的分析目的，工作分析通常可分为一般工作分析和特殊工作分析两种。一般工作分析的主要目的是使所有人都能很快了解一项工作的性质、范围与内容，并作为进一步分析的基础。而特殊工作分析是以工作清单中的第一工作单元为基础，针对各单元详细分析并记录其工作细节、标准和所需的知识技能。

5、培训需求分析主要针对什么进行分析

员工的知识、员工的专业（专长）、员工的年龄结构、员工的个性、员工的能力分析。

6、进行专业结构分析时应解答什么问题

(1)、有多少员工在从事与自己专业对口或不对口的工作；

(2)、有多少员工在从事自己喜欢或不喜欢的工作；

(3)、有多少员工认为自己有必要调换岗位并认为这样会有更大的能力发挥余地。

7、传统的培训需求分析方法？

访谈法、问卷调查法、观察法、关键事件法、绩效分析法、经验与预计法。

8、编写调查问卷的步骤

- (1)、列出希望了解事项的清单；
- (2)、一份问卷可以由封闭式问题和开放式问题组成，两者应视情况各占一定的比例；
- (3)、对问卷进行编辑，并最终成文；
- (4)、请他人检查问卷，并加以评价；
- (5)、在小范围对问卷进行模拟测试，并对结果进行评估；
- (6)、对问卷进行必要的修改；
- (7) 实施调查。

9、运用观察法时应注意什么？

- (1)、观察者必须对要进行观察的员工所进行的工作有深刻的了解，明确其行为标准；
- (2)、进行现场观察不能干扰工作者的常常工作，应注意隐蔽；
- (3)、观察法的使用范围有限，一般使用于已被直接观察和了解的工作，不适用于技术要求高的复杂性工作。

10、进行关键性事件分析时应注意什么？

进行关键事件分析时应注意以下两个方面：

- (1)、制定保存重大事件记录的指导原则并建立记录媒体；
- (2)、对记录进行定期的分析，明确员工在能力或知识方面的缺陷，以确定培训需求。

11、预计培训需求一般可通过什么途径？

- (1)、把同行企业或相似企业已出现的安全问题或其他问题作为本企业培训需求分析得参考对象，防患于未然，为防止同类问题的发生，可据此确定本企业的培训目标；
- (2)、每次招收新员工，都要进行上岗导向培训；
- (3)、新设备或新程序的引进；
- (4)、提升和晋升；
- (5)、组织重组和变革。

12、新兴的培训需求分析方法

基于胜任力的培训需求分析法、任务和技能分析、缺口分析。

13、培训分析的优点。

培训需求分析更精确、有助于培训有效性的评估、可使拥有能力的人得到证实认可。

14、进行任务和技能分析得主要步骤。

- (1)、确认一项职务或工艺；
- (2)、把职务（或工艺）分解成若干项主要任务；
- (3)、把每个任务分解成若干项子任务；
- (4)、确定所有的任务和子任务，在工作表格上用正确的属于将它们列出来，每个任务单列一项，并列出自任务；
- (5)、确定完成每项任务和子任务；
- (6)、确定对哪些任务和技能需要进行员工培训。

15、培训活动计划过程的注意事项

培训活动除了应具有系统性外，它的成功依赖于其它因素，归纳起来有以下几点：

- (1)、注意投入与效益产出的分析；
- (2)、寻求获得高级管理层对培训的支持；
- (3)、直线管理层对培训计划制定的参与；

除了上述三点意外，建立培训部门在组织中的地位与信用度，对于培训活动被认同也具有一定的意义。

四、论述题

1、培训需求分析的意义

培训需求分析是培训活动过程中的首要环节，它要回答为什么要培训以及培训要达到什么效果的问题。因此，它是确立培训目标、设计培训方案、实施培训计划和评估培训效果的基础。只有通过培训需求分析，才能确定期望达到的效果，也才能依此判断是否达到了培训目标、培训是否有效以及培训投资是否有价值。因此，在计划培训活动，正确进行培训需求分析是十分重要的。

2、培训需求分析系统。

培训需求分析是一个复杂的系统，它涉及人员、工作、组织及组织所处的环境。组织、工作、人员三个层面的培训需求分析构成该系统的主体部分。

(1)、组织层面的培训需求分析。培训需求的组织分析依据组织目标、结构、内部文化、政策、绩效及未来发展等因素分析和找出组织存在的问题与问题产生的根源，以确定培训是不是解决这类问题与问题产生的根源，以确定培训是哪个部门、哪些业务需要实施培训，哪些人员需要加强培训或储备培训。

(2)、工作层面的培训需求分析。培训需求的工作分析是通过查阅工作说明书或具体分析完成某一工作需要哪些技能，了解员工有效完成该项工作必须具备的条件，找出差距，确定培训需求，弥补不足。

(3)、人员层面的培训需求分析。人员分析时从培训对象的角度分析培训的需求，通过人员分析确定哪些人需要培训以及需要何种培训。人员分析一般需要对照工作绩效标准，分析员工目前绩效水平，找出员工现状与标准的差距，以确定培训对象及培训内容和培训后需达到的效果。

3、问卷调查法的优势与不足

优势：灵活的形式和广泛的应用面、多样的提问方式、自主性、成本较低、便于总结和报告。

不足：缺少个性发挥的空间、缺乏科学的问卷内容设计和明确地说明、深度不够、返回率可能较低。

4、培训目标的类别。

(1)、提高员工在企业中的角色意识。员工只有完全融入企业，才能充分履行其职能。

(2)、获得知识，提高技能。这些知识与技能分为：a、基本知识、如语言、数学等；b、人及关系技能；c、专项知识和技能；d、高层次整合的技能。

(3)、态度动机的转变。通过培训提高员工对公司与工作的认识，改变态度，形成良性动机，进而改善绩效。

5、培训计划的类别

企业根据不同层次的要求确定一系列培训计划,有根据本企业战略目标设计的长期培训计划,有每年制定的年度计划以及具体到第一培训课程的课程计划。

长期培训计划是从企业战略发展目标出发制定的响应的长远培训计划。长期培训计划的设计基于掌握企业组织解雇、功能与人员状况,了解企业未来几年的发展方向与趋势,了解企业发展过程中员工的需求,结合企业现阶段工作重点与需求,同时明确有哪些资源可供利用。

年度培训计划概要地表现了企业本年度的培训主题,包括培训对象、培训内容、培训方法和方式,以及培训费用的预算,但不涉及单一课程的具体细节。年度培训计划的总体目标与企业长期培训计划保持一致,同时作为企业全年业务运营计划中人力资源计划的重要部分,应服务于企业的经营目标。课程计划是在年度培训计划的基础上,就某一培训课程进行的目标、内容、组织形式、培训方式、考核方式、培训时限、受训对象、讲师等细节的规划。课程目标应明确完成培训后培训对象所应达到的知识、技能水平。设定现实可行的培训目标既为培训指明了方向,又为评估培训效果提供了指标。

第五章新员工导向培训

一、填空题

- 1、_____是员工实现组织社会化的重要途径和方法。
- 2、导向培训过程通常经历_____、_____和_____等阶段。
- 3、员工导向培训一般由_____和_____合作进行。
- 4、_____是指使新员工转变为合格的组织成员的过程。
- 5、_____是员工个体目标与企业目标一体化过程的开端。
- 6、对导向培训系统的评估,从导向培训的_____、_____、_____及_____进行。

二、名词解释

- 1、新员工导向培训:亦称岗前培训,职前培训、入职培训、入司教育等,指为新员工提供有关公司和工作的基本背景情况的活动。
- 2、组织社会化:是指使新员工转变为合格的组织成员的过程。
- 3、部门职能:主要包括部门目标及最新优先事项或项目、与其他职能部门的关系、部门结构及部门内各工作之间的关系等。

三、简答题

(一)、公司基本情况

- 1、公司的创业、成长、发展过程,公司经营战略和目标、经营范围,公司的性质,公司的优势和面临的挑战。
- 2、公司的组织结构与部门职责;
- 3、公司的产品及市场;
- 4、公司的经营理念、企业文化和价值观、行为规范和标准,也包括公司的优秀传统、创始人的故事、公司标识的意义等;
- 5、公司的主要设施。

（二）、公司的相关制度和政策

报酬制度、加班制度、轮班制、扣除报酬的规定、工资预支、工作费用报销、工资率及工资范围、节日工资、付薪方式、购买内部处理产品的特权、纳税方法、保险金、奖励、病、事假、退休计划及有待、顾问服务、医疗及口腔保险、残疾保险、节、假日、在职培训机会、“自助餐”，即员工自选式的福利项目。

（三）、基本礼仪与工作基础知识

问候与措词、着装与化妆、电话礼仪；指示、命令的接受方式；报告、联络与协商；与上级或同事的交往方式；个人与企业的关系。

（四）、岗位职责及知识技能

- 1、新员工的岗位在整个企业及部门中的位置，工作岗位的职责权利；
- 2、岗位基本工作的工作流程；
- 3、岗位日常工作需要联络的部门，联络的途径、工具及形式等；
- 4、机器设备、工具的使用方法与保养方法及相关制度；
- 5、与岗位、工艺相关的指标及控制方法。

（五）、在制度导向培训的具体计划时，一般要考虑哪些问题

- 1、导向培训活动的目的；
- 2、导向培训内容与形式需要考虑的问题集范围；
- 3 导向培训的时间跨度及课目安排的具体时间；
- 4、公司导向培训的主题、部门与工作的目标；
- 5、人力资源管理部门和用人主管部门在导向培训中的分工与合作；
- 6、有关公司胜任力特征或模型的资料，或者公司对员工的基本要求；
- 7、人力资源管理部门跟踪工作所用的审查清单；
- 8、员工手册的内容制作与更新，新员工文件袋的制作与设计。

（六）、从科宁公司导向培训可以概括出什么经验。

- 1、新员工最初工作的 60—90 天地印象会保持下去；
- 2、第一天最关键；
- 3、新员工对组织整体有浓厚的兴趣；
- 4、让新员工对导向培训负主要责任，通过指导的方式学习；
- 5、直接上级对职前的最终成败负责；
- 6、充分的导向培训是提高生产率的重要手段。

（七）、对实习生地导向培训一般主要包括什么？

工作使命、工作内容与目标、工作原则、日常工作职责与程序、观察后的报告要求。

四、论述题

（一）、新员工进入企业面临的主要问题及需要了解的相关信息

面临的主要问题有三个方面：

- 1、进入群体的问题。是否为群体中的其他成员所接受？人们是否会喜欢他？是否安全可靠？

2、现实与期望的矛盾。主要是关于工资、福利、休假、企业政策和员工行为规范等的现实与期望的矛盾。

3、第一工作环境的问题。同事是否主动与新员工交往并指导如何达到作业标准？第一份工作如何分派的？为什么这样分派？企业对员工工作的要求和标准是什么？

4、为了解决这些问题，新员工必须了解三个领域的专门信息：a、企业的要求、期望、规范、传统和政策；

B、工作交往和沟通方面的行为，如允许的交往、工作气氛、与同事及上级的交往途径；

C、工作的技术或技能方面的要求。

（二）、新员工导向培训的内容及作用。

新员工导向培训的内容主要包括三个方面：

1、公司基本情况与相关制度和政策

2、基本礼仪与工作基础知识

3、部门职能与岗位职责及知识技能

除此之外，还应该注意两点：

1、要让新员工了解企业目前正在开展的活动，并让新员工融入其中

2、在新员工导向培训中，通过各种活动让员工真正感受到企业文化、理解、融合、支持并创造企业文化，因为唯有企业文化才能维持员工持久的热情和积极性。

新员工导向培训的作用主要体现在以下四点：

1、帮助新员工了解和熟悉新的工作环境，尽快适应新的工作环境，尽快适应新的工作环境。

2、塑造良好的企业形象，为新员工灌输一个全新的企业文化，使新员工较快地融入企业文化中

3、加强员工对企业的认同感，提高员工的保留率。

4、为人员配置和职业发展提供信息反馈。

（三）、导向培训的跟踪评估

公司在每一次新员工导向培训后，都必须对导向培训作系统的评估，从导向培训的反应层次、学习层次、行为层次及绩效进行系统的跟踪评估。

在导向培训的反应层次应侧重于评估导向培训的内容是否必要和全面，是否容易理解，能否激发新员工的兴趣或热情，导向培训活动安排是否高效和经济等问题。

在导向性培训的学习层次应侧重于评估导向性主要内容的理解和掌握情况，如公司纪律，岗位行为规范、工作安全知识、企业文化的核心观等。

在导向培训的行为和绩效层次应侧重于评估导向培训后员工的工作行为及其工作表现。如在试用期内，员工能否较好地适应新的工作环境和工作要求；在试用期后的第一年里，员工导向培训的主要成果在工作中的体现情况，导向培训是否达到预期的目标等。

（四）、对不同用工方式的员工，实行不同的导向培训方式。

如果企业聘用的是较长时间的知识型合同工，应该在保持传统的到性排序的同时，注重对知识型员工职业发展计划的导向培训，并在新员工轮岗培训、导师制和教练制等具体培训方法中贯彻或执行。

如果企业聘用的短期用工的高等学校的实习生，仍需要对其进行导向培训，一方面是为了在这些实习生中留下一个良好的企业印象，因为这些实习生中有一部分是企业需要招聘考察的对象；另一方面，企业通过导向培训，使实习生能够充分地了解企业环境和工作岗位要求，较快地适应新工作，提高其工作效率。

第六章 在职培训与脱产培训

一、填空题

- 1、师带徒传授技能的主要程序有_____、_____、_____、_____、_____。
- 2、师带徒的有效性取决于三个方面：_____、_____和_____。
- 3、_____是传统师带徒的现代演绎版本。
- 4、在企业中实行的导师制主要分为_____和_____两种。
- 5、_____则以人为本，着重于激发潜能，让对方发挥积极性。
- 6、_____是一种由管理人员与专业顾问进行的一对一的培训方式。
- 7、角色扮演的关键问题是_____，让参加者意识到角色扮演的重要意义。
- 8、根据培训时间长短来区分，脱产培训又可分为_____和_____两种。
- 9、演讲法的典型形式是_____。
- 10、公文处理培训主要侧重于培训学员的_____、_____、_____、_____、_____、_____等能力
- 11、行为示范培训有四个流程组成：_____、_____、_____与_____。

二、名词解释

1、在职培训：指为了使员工具备有效完成工作任务所需的知识、技能和态度，在不需离开工作岗位的情况下，对员工进行培训，也成为“在岗培训”、“不脱产培训”等。

2、企业导师制：指企业中富有经验、有良好管理技能的资深管理者或技术专家，与新员工或极具发展潜力的员工建立的支持性关系。

3、工作轮换：亦称轮岗，指根据工作要求安排新员工在不同的工作部门工作一段时间，通常为一到两年，以丰富新员工的工作经验。

4、脱产培训：指离开工作和工作现场，由企业内外的专家和培训师对企业内各类人员进行集中教育培训。

5、演讲法：指培训师用语言将他想要传授给培训对象的内容表达出来的一种培训方式。

6、案例研究法：指为参加培训的学员提供员工或组织如何处理棘手问题的书面描述，让学员分析和评价案例，提出解决问题的建议和方案的一种培训方法。

7、情境模拟法：指通过把培训对象置于模拟的现实工作环境中，让他们模拟现实中的情景做出即时的反应，分析实际工作中可能出现的各种问题，为进入实际工作岗位打下基础的一种培训方法。

8、管理游戏法：亦称商业游戏法，是仿照商业竞争的规则，采用游戏方式开发学员管理技能的一种培训方法。

9、角色扮演法：指在一个模拟的工作环境中让受训人员扮演其中人物，承担其中角色的工作职责的一种培训方法。

10、一揽子公文处理法：指将培训对象在规定的时间内，对给定的各类公文材料进行处理，形成处理报告的一种培训方法。

11、行为示范法：指让培训对象观摩行为标准样例或录像和幻灯片等，并进行实际操作的一种培训方法。

三、简答题

（一）、常用的在职培训方法主要有？

师带徒、导师制、工作轮换、教练、行为学习

（二）、常用的脱产培训

演讲法、案例分析法、情景模拟法、行为示范法

（三）、师带徒的有效性取决于哪些方面

师带徒的有效性取决于三个方面：师傅、徒弟、组织。

1、师带徒应有较强的沟通能力、监督和指导能力、以及宽广的胸怀；

2、徒弟应虚心好学，积极主动与师傅建立保持友好的工作关系；

3、企业组织应为新员工选择合适的师傅，并对师傅的培训工作给予的肯定和必要奖励。

（四）、工作轮换与工作调动有何不同？

首先，两者的目的不同，工作轮换是培训的一种方法，工作调动是人员配置的一种方法；

其次，工作调动从时间上来讲往往较长，工作轮换则通常是短期的，有时间界限的；

最后，工作调动往往是单独的，而工作轮换往往是两个以上的、有计划进行的。

（五）、企业提高工作轮换有效性应着重注意什么？

首先，在新员工安排工作轮换时，应考虑培训对象的个人能力几期需要、兴趣、态度和职业偏好，从而选择他适合的工作；

其次，工作轮换的时间长短取决于培训对象的学习能力及学习效果，而不是机械地规定某一时间；

最后，工作轮换涉及的部门经理应受过专门的有关培训，具有较强的沟通、指导和督促能力。

（六）、适合采用教练培训方式的员工主要有哪些？

1、希望提高工作绩效，使工作更有效率，向往成功的人；

2、希望生活改变，但尚没有方向、目标和手段的人；

3、长期在工作压力下生活的人。

（七）、管理游戏法的优点与不足。

优点：应用这种方法，培训对象可以增进制定决策的认识，开发领导能力、决策能力、合作及团队精神。

不足：其一，游戏设计和实施的费用比较高；其二，在游戏中，决策者往往是在有限制的条件下制定决策，这在一定程度上影响了决策者创新或革新能力的充分发挥。

（八）、如何是角色培训方法更有效？

为了使角色培训方法更有效，培训人员需要在角色扮演前、角色扮演中、角色扮演后作许多工作。如在角色扮演前、做好角色扮演者的动员和说明工作，包括角色扮演的目的和方法等，以激发角色扮演者的热情或主动性；在角色扮演中，培训者需要观察角色扮演者的时间控制、扮演表现和焦点等；在角色扮演结束后，提出问题，共同探讨等。

四、论述题

（一）师带徒的概念及优点与不足

师带徒是一种最传统的在职培训方式。最早的师带徒培训没有一定的方法和程序，新员工只是从观察和体验中获得技能，因而见效相当迟缓。后来的师带徒是一种在职培训方法，其形式主要由一名经验丰富的员工作为师傅，带一到几名新员工。

师带徒的优点在于：当师傅因退休、辞退、调动和提升等原因而离开岗位时，企业能有训练有素的员工顶上，从而不影响工作效果或效率。另外，师带徒培训通常能在培训者与培训对象之间形成良好的关系，有助于工作的开展。

师带徒的主要不足在于：该培训仅对培训对象进行某一特定的培训，随着新技术和新管理方法在企业中的应用。不少员工可能会失去原有的工作，其他企业则可能认为员工技能太单一而不愿聘用他们。再者，师带徒是师傅与徒弟两个人之间的关系，“待会徒弟饿死师傅”

这种传统的消极观念会在一些培训者的头脑中作祟，在一定程度上影响技能的传授。

（二）、导师制的优点。

导师制的优点表现在对员工、组织、导师三方面都有益。

导师制的实行可帮助员工：（1）、提高知识技能以及职业晋升和流动的潜力；（2）、更好地了解自己在组织中的角色；（3）、培训对企业文化以及组织的不成文规定的洞察力；（4）、提高他们对职业的信心、满意度以及认可度。

导师制的实行能为组织：（1）、培养出符合自身发展要求的人才，最大限度地发挥人才的潜能，使员工对自己的发展前途和空间充满信心，有效地防止人才的无序流动，也利于降低人才招募和甄别的成本；（2）、促使组织内知识和技能得到扩大和传播，促进不同专业领域人员的沟通和交流，完善企业学习型组织的建设，发挥团队竞争优势；（3）、提供组织发展所需的人才保障，解决引进人才的“水土不服”问题，缩短引进人才的“同化期”，在增强企业内部凝聚力的同时，可满足公司后续发展的人才资源需求。

导师制的实行可为导师：（1）、提供一个检验新想法的机会；（2）、提升其他领域的知识水平；（3）、重新激发对自己岗位的工作热情；（4）、对学员的教导所取得的成就能够给他们带来更多的满足感；（5）增强与他人分享知识和经验的能力。

（三）、工作轮换的作用。

1、工作轮换能丰富培训对象的工作经历，培训对象能在短时间内从事不同的工作，如人力资源管理人员到销售部门工作一段时间，了解销售人员的工作内容和职责

2、工作轮换能识别培训对象的长处和短处，通过工作轮换，企业能了解培训对象在不同工作中的表现、专长及兴趣爱好，从而更好地开发员工的所长。

3、工作轮换能增进培训对象对各部门管理工作的了解，改进个部门之间的合作。在工作轮换培训中，员工能了解并掌握各种不同的工作和决策情境，这种知识面扩展对完成跨部门的、合作性任务是很有必要的。

（四）、在教练方法中对教师的要求。

在教练方法中，培训对象的教练做到三点：

（1）、指导培训对象做出计划、策略，以及引导培训对象思考为什么要做，如何做，做的后果如何；

（2）、指出培训对象所不能或没有设想的状况等；

（3）、持续的引导与客观意见的反馈。

教练必须掌握的主要技能有四个方面：聆听能力、发问能力、区分能力、回应能力。

（五）、采用演讲法培训时，需要注意什么？

采用演讲法进行培训时，需要注意以下的两个环节：

1、准备环节：a 选择和确定培训师；b 授课准备。

2、实施环节

主要包括演讲内容和演讲技巧。在演讲内容实施时，应遵守授课的阶段性的：

A 开始阶段——阐明培训的大致内容和重点

B 重点阶段——强调课程的主旨和重点；

C 阐述阶段——举实例印证主旨；

D 重复阶段——归纳或总结讲课内容（此阶段并非一成不变）

演讲技巧主要包括：培训师的第一印象；引出主题的方式；演讲中保持讲述的条理性，授课内容提纲挈领；听觉与视觉结合；身体语言的重要性。

（六）、案例研究法的实施

案例研究法通常以小组讨论方式进行。案例研究分析小组通常具有以下的特点：

1、小组是一组案例的不同而随机组成的。

2、每个小组培训项目的人数为 4——8 人，每个参加者要自始至终，不得中途退出。

3、每个参加者最好有不同的性格、不同的经历、不同的知识和技能

4、小组培训要集中解决某一问题。在解决问题的过程中让参加者了解沟通和协作的重要性。

在案例分析得最后集中讨论中，培训师往往会先制定某一个小组代表说明案例，分析问题并提出该小组解决问题的手段。然后其他小组的培训对象从自己小组的角度来分析同一个案例，阐述自己的看法、措施，以及在哪些地方比第一个小组更符合实际情况。在整个讨论中，培训师起着指导、推进和协助作用，观察培训对象的行为，掌握进度，及时引导，使讨论有效地进行，以避免某些学员的观点偏离主题。

第七章应用新技术进行培训

一、填空题

1、计算机辅助培训往往是_____培训，即学员可以根据自己不掉，调整学习进度。

2、计算机辅助培训特别适合于一些_____和_____的培训。

- 3、_____是应用新型技术培训最基本的形式。
- 4、e—learning的主要方式是在网上_____，将与课程有关的内容放到网上。
- 5、e—learning课程采用的是一种_____的学习。
- 6、e—learning除了利用课程网页之外，还可以通过_____电子邮件的方式进行信息交流和探讨。
- 7、多媒体远程培训中经常用到的技术手段包括_____、_____或_____接入。
- 8、_____负责向学生提供要学习领域的知识和教学材料。
- 9、_____用于帮助学生寻找特定信息，完成认识操作、实现某种设想等。
- 10、_____是学习任务呈现给学习者的问题解决情境。
- 11、任务情境有两种呈现方式：_____和_____。
- 12、_____是学习活动的管理者。

二、名词解释

- 1、计算机辅助培训：主要通过设计一些课程程序和软件帮助学员进行自主学习，学员可以学到课程内容，并可以对自己掌握知识的水平进行评估，以确定自己下一步学习。
- 2、e—learning 主要方式是在网上开设课程主页，将与课程有关的内容放置到网上，经由局域网、广域网、个人电脑、调制解调器和路由器、无线网络、无线路由器乃至卫星通信技术设备和方式使学员在世界范围内浏览某个课程，并进行课程的学习。
- 3、多媒体远程培训：指结合了采用多种媒体手段，利用现代化的技术将声音、图像传递到各个教学点，学员一般会在各地专门的教室中接受远在外地的教室的培训。
- 4、信息库：学习环境中最主要的信息资源，它负责向学生提供要学习领域的知识和教学材料。
- 5、建构工具箱：用于帮助学生寻找特定信息、完成认知操作、实现某种设想等。
- 6、任务情境：是学习任务呈现给学习者的问题解决情境，蕴含着等待学员学习的知识和智力操作。
- 7、任务管理者：学习活动的管理者。教室、学生、带有明确指导信息的课本以及计算机软件都可以充当任务管理者。
- 8、学习环境：是指学习者可以在其中进行自由探讨和自主学习的场所，在此环境中，学生可以利用各种工具箱信息资源如文字材料、书籍、音像资料、多媒体课件以及因特网上的信息等来达到自己的学习目标。

三、简答题

- 1、应用新兴技术的特点。
以技术为支持基础、跨边界、学习更以学员为中心
- 2、应用新兴技术的培训类型
计算机辅助培训、e—learning 多媒体远程培训
- 3、e—learning的特点
灵活选择学习进度、灵活选择学习时间和地点、灵活选择学习内容、学习效果显著、大大提升组织整体培训效能
- 4、多媒体远程培训的特点

跨地域性、沟通的多向性、及时同步性、便捷性

5、应用新兴技术进行的培训的建构主义理论基础

积极的学习、建构性的学习、累积性的学习、目标指引的学习、问题定向的学习、基于案例的学习、探究定向的学习、社会性德学习、内在驱动的学习。

6、应用新兴技术培训的基本设施和设备要求

实施 e—learning或多媒体远程培训，有较高的技术基础设施的要求。在多媒体远程培训中，配置的专用教室通常要包括：大屏幕显示屏、录像机、传真机、文件摄像头、麦克风、幻灯机、投影仪、计算机（可联网）。除此外，还要配备高速电话线、ISDN、ADSL、DDN、卫星通信线路中的一种或多种。

7、在建构 e—learning环境时要注意的方面

信息库的建构、提供建构工具箱、任务情境、任务管理者

8、教室在调动课堂气氛时应注意什么？

(1) 给学员提供参与的机会，如讲演、讨论、角色扮演等；

(2) 建立一种类似节目主持人的培训风格，幽默、轻松、富有亲和力，有助于消除心理上的距离感；

(3) 有出色的控制能力，把握课程进度，将培训的气氛控制在一定程度内，做到不温不火。既能调动沉默不语的人发言，又能控制长篇大论者的发言时间。

9、远程培训中如何平等对待各个教学点。

培训课堂社区氛围、处理不同的学习习惯和目标、促进各个教学地点之间的沟通和理解。

10、从开设的主体看，e—learning可以如何分类？

从开设的主体看，e—learning通常有两类：

一类是公司内部开设的培训课程，主要针对公司内部员工，一般员工有密码，通过内部网络或局域网可以得到网上的课程资料。

另一类是由专业培训公司提供的，他们往往会在网上公布一些课程单元，如果某家企业购买了它的服务，就可以得到进入课程的密码，这样该企业的员工就可以进行网上的学习了。

11、一个培训课程主页通常会包括什么内容？

一个培训课程主页通常会包括：课程基本信息，讲师信息、课程课件、学员作业、交流区、网站链接和学员工具等。

在课程基本信息中，会对该课程的内容和进度进行基本介绍；

在课程课件中，包括课程讲义、阅读文献等；

在交流区中通常会有聊天室和讨论区，学员可以就某个问题与其他学员或老师进行讨论；

在学员工具中，学员可以递交自己完成的作业、编辑个人课程主页、阅读学员手册并检查自己的学业结果。

四、论述题

一、多媒体远程培训具有的特点

1、跨地域性。远程培训利用现代的信息、通信优势、突破了地域的限制，使不同地区的人能同时学习沟通、共享培训资源。

2、沟通的多向性。多媒体远程培训把沟通发展成为多向式沟通，几个培训地点的人可以把各自的观念、问题与大家分享，使得跨地域这一优势进一步得到发挥。在多媒体专程培训中，一个人可了解到其他教学地点的情况，他们的思维方式、处理问题的方法，信息流量比传统教学高出几倍。

3、及时同步性。这一点主要体现在一些比较大的跨国企业。通常这类企业会在总部设立培训中心，在传统培训条件下，培训课程从总部向各地推广需要比较长的时间，有时甚至要求员工必须到海外参加培训，因此，各地分支机构的员工接受相同培训就比较之后。多媒体远程培训则可以是全球各地的员工同时接受相同的培训。

4、便捷性。多媒体远程培训由于是跨地区的，使得人们可以不用将很多时间花费在旅途上就可以接受来自世界其他地方的培训课程，具有便捷性

二、新兴技术培训的设备使用及要求。

1、要保证各个教学地点使用的设备采用共同的标准，信息能用共同的编码解码技术在信息道中传播。线路单位时间内德信息流量应相等。

2、为保证教师与学院随时沟通，每位学员应配备一台电脑，并能较方便地上网查看有关课程的信息，能通过收发电子邮件提出问题并得到解答。

3、培训开始前保证每位学员能熟练使用由学员操作的设备，如麦克风。如果设备比较复杂，可专门安排一段时间进行示范和练习。

4、如果摄像头的位置或摄像的方向是固定的，学员和教师必须对着摄像头的方向，而且教师不能在课堂中走动，课堂气氛会比较死板。有时，教师可采用控制面板遥控摄像头。这虽然给教学带来较大的灵活性，但有教师控制摄像头就不可避免带来较大的灵活性，但由教师控制摄像头就不可避免地会分散教师的注意力。比较好的一种方式是有专门的人负责摄像。采用这种方式时，教师与摄像师之间一定要相互配合得很默契，这需要准备时间和磨合时间。

三、应用新兴技术的培训对讲师的要求

应用新兴技术的培训特别是多媒体远程培训对讲师的技能和适应能力提出了更高的要求，为了更好开展多媒体远程培训，讲师应做好以下这些工作：

（一）、培训的准备工作

熟练使用培训设备、准备好设备用方案、选择合适的着装、确定恰当的投影字体、有充分的心理准备。

（二）、讲授中的注意点

调动课堂气氛、平等对待各个教学点。

（三）、讲授后的网络联系。尽量可能地利用课后的电子邮件、聊天室和讨论区进行补充，以提高培训效果。

四、学员对应用新兴技术的培训有什么反应

不同的学员对应用新兴技术的培训有不同的反应。常见的如下几种情况：

1、欢迎采用新的技术。在培训中，这使学员感到兴奋，他们愿意与教师配合，参与到课程中去。但是这种新鲜感会随着培训次数的增加而渐渐消失，如果这次培训不能用其他的特点吸引学员，学员的参与性就会降低。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/075030120043012001>