

人力资源管理师2005年11月考试题6 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_54601.htm

1.背景描述：W先生是某国营机械公司新上任的人力资源部部长，在一次研讨会上，他了解到一些企业的培训搞得有声有色。他回来后，兴致勃勃地向公司提交了一份全员培训计划书，以提升人力资源部的新面貌。公司老总很开明，不久就批准了W先生的全员培训计划。W先生深受鼓舞，踌躇满志地“对公司全体人员上至总经理，下至一线生产员工，进行为期一个星期的脱产计算机培训。”为此，公司还专门下拨十几万元培训费。培训的效果怎样呢？据说，除了办公室的几名人员和45岁以上的几名中层干部有所收获，其他人员要么收效甚微，要么学而无用，十几万元的培训费用只买来了一时的“轰动效应”。一些员工认为，新官上任所点的“这把火”和以前的培训没有什么差别，甚至有小道消息称此次培训是W先生做给领导看的“政绩工程”，是在花单位的钱往自己脸上贴金！而W先生对于此番议论感到非常委屈：在一个有着传统意识的老国企，给员工灌输一些新知识怎么效果不理想呢？W先生百思不得其解：“当今竞争环境下，每人学点计算机应该是很很有用的呀！”

分析要求：1.你认为W先生组织的培训为什么没有收到预期效果。（10分）2.要把培训工作落到实处、获得实效，应该把握好那几个环节？（10分）

参考答案：1.员工培训是企业提升员工素质与技能进而实现企业发展的重要手段，企业通过员工培训，不仅可以拓展员工职业发展空间，而且可以激励和稳定优秀员工。然而，在实施培训时

，企业如果不重视培训自身的一些规律和原则，就不可能达到预期的培训效果。案例中出现的培训问题就与忽视这些规律和原则有关。分别表现在：1)、培训与需求严重脱节。(3分) 2)、员工层次含混不清。(3分) 3)、忽略最重要的评估环节。(4分) 2.把培训落到实处，获得实效必须把握好以下几个环节：1)、事前做好培训需求分析。培训需求分析是培训活动的首要环节，既是明确培训目标、设计培训方案的前提，也是进行培训评估的基础。企业可以运用数据调研、问卷调查、面对面访谈、员工申请等多种技术和方法进行培训需求分析。(2分) 2)、尽量设立可以衡量的培训目标。一项培训成功与否决定于是否确立可衡量的培训目标。例如，由于培训而导致的工作数量上的提高，工作质量的提高，工作及时性的改善等。(2分) 3)、设定一套硬性的培训考核指标体系。任何一项制度，离开了考核便形同虚设。把培训的参与次数、培训考试成绩、课堂表现和结业证书都可作为考核指标。还可以把考核结果与加薪、晋升、持证上岗、末位淘汰相结合，这样的考核才具有真正的意义。只有这样，才会提高员工学习积极性，促使员工真正把培训当回事，使培训事半功倍。(2分) 4)、做好培训效果评估。在培训过程中，重点检查员工对培训内容、培训方式的满意度。可通过问卷调查或信息反馈卡(采取半开放式较好)及时了解员工对培训的意见和建议，了解培训的内容与实际问题的关联度，培训内容的难易程度是否适当等。通过了解这些信息可与培训机构或培训师沟通，避免员工学而无用或“消化不良”。(2分) 5)、为员工提供体现培训价值的机会。比如，一个经理人参加完培训，要求他回来后必须培训本部门的其他人。

这样就对受训人员的要求提高了，但同时也给了他一个体现培训价值的机会。(2分) 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com