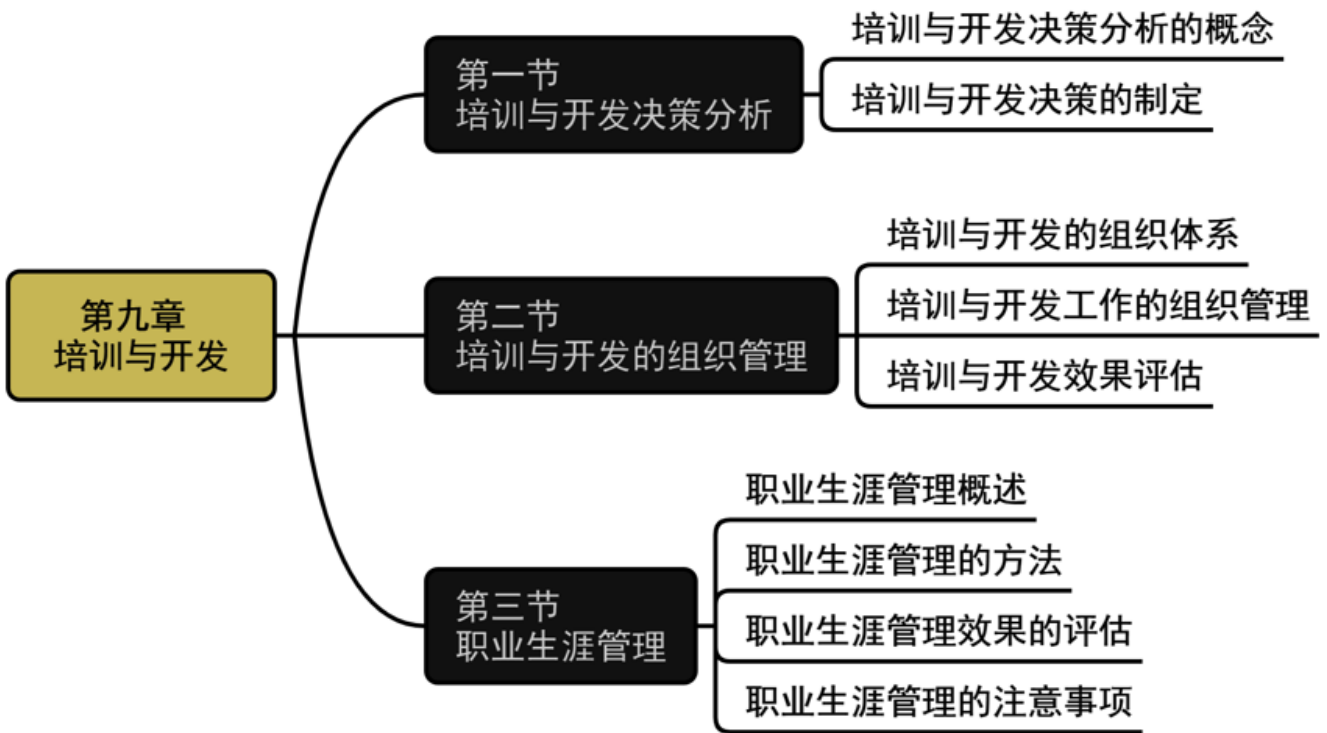


第九章 培训与开发



第一节 培训与开发决策分析

知识点名称	重要程度
1.培训与开发决策分析的概念	★★★
2.培训与开发决策的制定	★★★

一、培训与开发决策分析的概念

<p>培训与开发的决策分析是指组织在决定是否进行某项培训与开发活动之前对成本-收益进行的权衡考虑</p>	
<p>培训与开发的需要 考虑三个因素</p>	<p>①培训与开发的支出 (C) ②员工参与培训与开发将会给组织带来收益 (B) ③组织支付给员工的加薪 (S) 只有 B-S 大于 C，培训与开发才会提高组织的收益</p> <p>若 B>C，即收益大于支出，需要注意两种极端的情况： ①S=0：组织乐于支付费用，员工没有积极性 ②S=B：组织不愿支付费用，员工愿意支付 一般企业处于上面两种情况中间，S 为正，S<B</p>
<p>影响培训与开发利润的因素</p>	<p>(1) 受训员工可能的服务年数 (2) 受训员工技能可能提高的程度 (3) 受训员工的努力程度 (4) 受训员工对组织的忠诚度等</p>

【例·单选题】从投资的成本-收益角度分析，只有在（ ）情况下，培训与开发才会提高组织的利润。

- A.S>B B.S-B>C
 C.B-S>C D.B>C

答案：C

解析：本题考查培训与开发决策分析的概念。B 为员工参加培训与开发将会给组织带来的收益，C 为培训与开发的支出，S 为组织支付给员工的加薪。从投资的成本-收益角度分析，只有在 B-S>C 情况下，培训与开发才会提高组织的收益。

【例·单选题】下列选项中，不属于影响培训与开发利润的因素的是（ ）。

- A.受训员工可能的服务年数
 B.受训员工技能可能提高的程度
 C.受训员工的努力程度
 D.受训员工的工资福利水平

答案：D

解析：本题考查培训与开发的决策分析。影响培训与开发利润的因素包括：受训员工可能的服务年数、受训员工技能可能提高的程度、受训员工的努力程度和对组织的忠诚度等。

二、培训与开发决策的制定

培训与开发不是一项无回报的开支，而是一种对人力资源的投资	
在实际中，管理层往往把资金、物质成本看得比智力成本重要，会出现决策误区，表现如下	①由于对人力资源投资的回报比其他类型的投资回报更难量化，更容易遭到管理层的反对
	②由于效果评估的滞后性等因素，管理层更愿意投资那些容易衡量或反馈时间短的课程，而不愿意做那些难以衡量或反馈周期长的培训与开发投资
	③将培训与开发视为一项支出或员工福利，而不是投资。效益不好，首先砍掉培训与开发的预算

【例·多选题】在实际工作中，管理层关于培训与开发的决策误区，表现为（ ）。

- A.人力资源投资的回报难以量化
 B.不愿意做那些难以衡量或反馈周期长的培训与开发投资
 C.将培训与开发视为一项开支或员工福利
 D.扩大企业资金投入
 E.将培训与开发视为一项投资

答案：ABC

解析：本题考查培训与开发决策的制定。培训与开发决策误区表现在：①对人力资源投资的回报难以量化，容易遭到管理层的反对；②效果评估存在滞后性，导致管理层不愿意做那些难以衡量或反馈周期长的培训与开发投资；③将培训与开发视为一种开支或一种员工福利，而不是一项投资，其预算经常落后于经营战略计划。

