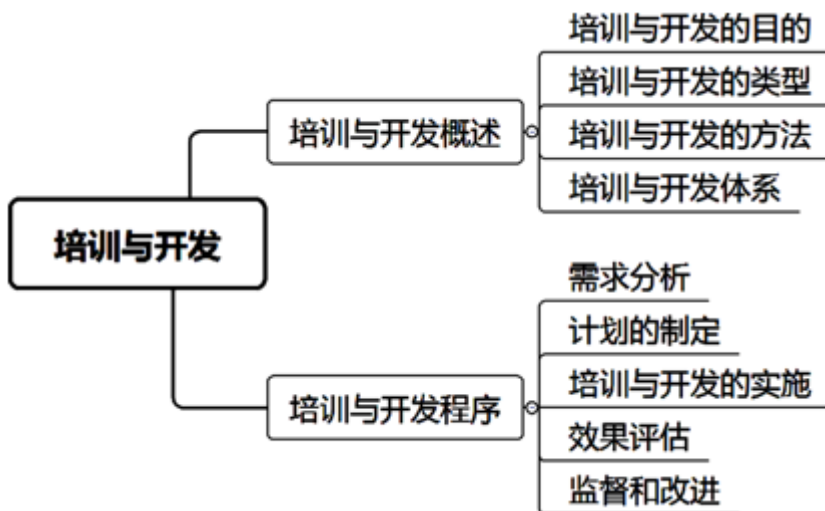


第九章 培训与开发

本章分值分布

年度	单选	多选	案例分析
2017年	4题4分	2题4分	——
2018年	1题1分	1题2分	4题8分
2019年	2题2分	1题2分	——
2020年	2题2分	2题4分	----
2022年补	3题3分	2题4分	-----

本章知识结构



知识点

培训与开发的概念及目的★

第一节 培训与开发概述

（一）概念

1. 培训

组织通过学习性活动，有计划地给员工传授其工作所需要的**知识、技能**，以及应具备的**工作态度**，从而使员工能够**胜任工作**，并实现组织目标的过程。

2. 培训目标

让员工掌握具体培训项目所包含的知识、技能，树立正确的态度，并能够在工作中将它们转化成为促进工作绩效的行为。

3. 开发

组织着眼于未来的变化和长远的目标，为员工能够适应技术和组织的发展而提供的学习过程。

（二）组织实施培训与开发的目的

- （1）帮助员工胜任本职工作
- （2）提高组织或个人的绩效
- （3）增强组织或个人的适应能力

(4) 增强员工对组织的认同感和归属感

【例题·单选】培训与开发的目的不包括（ ）。

- A. 提高员工的福利
- B. 提高组织或个人的绩效
- C. 增强组织或个人的适应能力
- D. 增强员工对组织的认同感和归属感

【答案】A

【解析】本题考查培训与开发的目的。培训与开发目的主要包括：帮助员工胜任本职工作、提高组织或个人的绩效、增强组织或个人的适应能力、增强员工对组织的认同感和归属感。

【例题·单选】下列关于培训与开发的陈述，正确的是（ ）。

- A. 培训与开发只会提高组织或个人的绩效，并不能增强员工对组织的归属感
- B. 培训与开发着眼于组织未来的变化和长远目标
- C. 培训与开发着眼于如何帮助员工胜任目前的工作岗位
- D. 培训与开发和人力资源管理其他环节是密不可分的，贯穿于人力资源管理的各个环节

【答案】D

【解析】本题考查培训与开发。培训与开发和人力资源管理中的招聘、绩效考核、薪酬管理等环节是密不可分的，贯穿于人力资源管理的各个环节。

【例题·多选】下列关于培训与开发的陈述，正确的是（ ）。

- A. 培训是让员工掌握工作所需要的知识、技能，以及应具备的工作态度
- B. 开发是着眼于组织未来可能发生的变化和长远目标
- C. 培训与开发的目标很明确，就是为了使员工能够胜任当前的本职工作
- D. 培训与开发贯穿于人力资源管理的各个环节
- E. 培训与开发是人力资源管理的一个核心要素

【答案】ABDE

【解析】本题考查培训与开发的目的。培训与开发的主要目的是使受训者胜任本职工作或者为将来担任更重要的工作做好准备。



知识点

培训与开发的类型☆☆

(一) 不同对象的培训与开发

三个类型	内涵
决策管理层	主要内容：(1) 知识和意识；(2) 经营技能；(3) 领导技能
监督管理层	监督人员是企业的中坚力量；包括：部门经理及以下的各级管理人员。对监督管理人员进行培训与开发的重点是：管理知识与技能、专业知识的提升，以及如何处理人际关系等实务技巧
专业技术人员及操作人员层	应着眼于提高他们的整体素质，即从专业知识、业务技能与工作态度三个方面进行培训与开发

【例题·单选】对决策管理层的培训与开发不包括（ ）。

- A. 知识和意识
- B. 专业知识培训
- C. 经营技能
- D. 领导技能

【答案】B

【解析】本题考查培训与开发的类型。高级管理人员是组织管理决策层的重要人物，比如企业中的正、副总经理，是企业的管理中枢和经营决策的核心。对决策管理层进行培训与开发的内容主要包括：①知识和意识；②经营技能；③领导技能。

【例题·多选】对操作人员而言，培训与开发的内容主要包括（ ）。

- A. 专业知识
- B. 业务技能
- C. 领导技能
- D. 经营技能
- E. 工作态度

【答案】ABE

【解析】本题考查培训与开发的类型，操作人员培训的目标应着眼于提高他们的整体素质，即从专业知识、业务技能与工作态度三个方面进行培训与开发。

（二）不同内容的培训与开发

类型	内涵
基础知识培训	向新员工介绍公司发展历史、公司组织结构和运营情况、安全措施和规章制度或员工守则等，还包括员工的成人学历教育和外语培训等。
专业知识培训	与岗位相关的专业知识
操作技能	生产工具或者办公工具等的操作技能。
价值观及企业文化	向员工介绍企业理念、企业文化的讲座和研讨会等。

【例题·单选】下列内容属于价值观及企业文化塑造培训与开发的是（ ）。

- A. 管理、领导技能的培训与开发
- B. 公司发展历史、公司组织结构和运营情况的介绍
- C. 产品知识和销售操作程序
- D. 向员工介绍企业理念、企业文化的讲座和研讨会

【答案】D

【解析】本题考查不同内容的培训与开发。D选项符合题意。

（三）不同时间阶段的培训与开发

类型	内涵
岗前培训	岗前培训分为： 1. 一般性的职前培训与开发 。其主要目的是向新员工介绍企业的一般情况，以增进新员工对本企业的了解，提高工作的信心。 2. 专业性的职前培训与开发 。其主要目的在于使新员工切实了解处理业务的原则、原理、技术、程序、方法等，使新员工能尽快适应并胜任所分配的工作。

在职培训	员工在工作场所和完成任务过程中所接受的培训与开发；是职前培训的继续和发展，持续时间要比职前培训长。在职培训应 贯穿员工职业发展的全过程 。
职外培训	因组织发展的需要或因员工工作调动、晋升等，需要接受某种专业训练或教育计划，要求受训员工 暂时脱离岗位或部分时间脱离岗位参加学习或进修 ，所以被称为职外培训。职外培训可分为 全日式、间日式、兼日式 三类。

【例题·单选】不属于按时间阶段划分的培训与开发的是（ ）。

- A. 岗外培训与开发
- B. 岗前培训与开发
- C. 在职培训与开发
- D. 职外培训与开发

【答案】A

【解析】本题考查培训与开发的类型。不同时间阶段的培训与开发分为：职（岗）前培训与开发、在职培训与开发和职外培训与开发。

（四）不同地点的培训与开发

1.内部培训与开发

由组织内部的**专职教员担任或者从组织外部聘请**；根据受训地点又可分为：

（1）在岗培训与开发

- ◆ **特点**：是受训员工不离开工作岗位，或以目前担任的工作为载体来接受训练，**具体方式有接受主管经理、监督员、领班或同事的业务指导，出席有关会议、见习或代理工作、工作轮换等**。
- ◆ **优点**：**具有现实性和及时性**。个人的工作、学习和拓展专门知识同时进行；**理论与实践能够即时结合**，特别是那些将学习目标作为绩效管理内容的情况，学习能够自然而然地发生。
- ◆ **缺点**：学习的效率会受到指导和训练的质量、受训环境的影响，有时受训员工**较难快速地掌握**所要求的基本技能。

（2）岗外培训与开发

- ◆ **特点**：是在配备了专门装备和工作人员的专门培训与开发区或中心进行的。它是获得先进的操作技能、行政技能、顾客服务和销售技巧，以及学习公司程序和产品知识的最好的方式。
- ◆ **优点**：有助于增加受训者对公司的整体的认同；有助于运用系统的培训与开发技术；受训者在专门培训师的指导下接受训练，能够迅速学会基本知识和技能。
- ◆ **缺点**：受训人将培训开发课上学到的知识、技能向工作情境**迁移时会存在着不同程度的困难**，特别是针对管理层的培训尤为明显。

【例题·单选】在岗培训与开发的缺点是（ ）。

- A. 具有现实性和即时性
- B. 理论与实践能够即时地结合
- C. 个人的工作、学习和拓展专门知识同时进行
- D. 学习的效率会受指导和训练质量、受训环境的影响

【答案】D

【解析】本题考查培训与开发的类型。在岗培训与开发的缺点是学习的效率会受指导和训练质量、受训环境的影响。

【例题·多选】下列有关内、外部培训与开发的陈述，正确的是（ ）。

- A. 组织内的岗外培训与开发有助于增加受训者对公司整体的认同

- B. 组织内的在岗培训与开发具有现实性和即时性的优点
- C. 组织内的岗外培训与开发的特点是受训员工不离开工作岗位
- D. 外部培训与开发对于管理人员和团队领导的技术和技能的开发是很有用的
- E. 外部培训与开发有时受训员工较难快速掌握所要求的基本技能

【答案】 ABD

【解析】 本题考查不同地点的培训与开发。组织内的在岗培训与开发的特点是受训员工不离开工作岗位；组织内的在岗培训与开发受训员工较难快速掌握所要求的基本技能。