

人力资源人员 企业培训人员

培训部

规范化管理工具箱

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程师等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



美华论坛
www.mhjy.net



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材**免费**下载 网址：www.mhjy.net

目 录

第一章 培训部组织结构与责权.....	5
第一节 培训部职能与组织结构	5
一、培训部职能	5
二、培训部组织结构	5
第二节 培训部责权	7
一、培训部职责	7
二、培训部权力	8
第三节 培训部各岗位职责	9
一、培训总监岗位职责	9
二、培训经理岗位职责	10
三、培训主管岗位职责	11
四、培训专员岗位职责	12
五、课件研发主管岗位职责	13
六、课件研发专员岗位职责	13
七、内部培训讲师岗位职责	14
第二章 培训需求分析.....	15
第一节 各部门各岗位培训需求分析	22
一、生产部各岗位培训需求分析表	22
七、市场部各岗位培训需求分析表	23
九、销售部各岗位培训需求分析表	24
十、客户部各岗位培训需求分析表	25
十一、财务部各岗位培训需求分析表	26
十二、行政部各岗位培训需求分析表	28
十三、人力资源部各岗位培训需求分析表.....	29
第二节 培训课程需求调查分析	30
一、职业化课程需求调查问卷	30
二、领导力课程需求调查问卷	32
三、岗位技能类课程需求调查问卷	34
四、管理技能类课程需求调查问卷	37
第三节 培训需求调查分析文案	40
一、销售人员培训需求分析报告	40
二、中层管理者培训需求分析报告	44
第四节 培训需求调查分析流程	48
一、培训需求调查流程	48
二、培训需求分析程序	49
第三章 培训计划管理.....	51
第一节 制定培训计划	51
一、年度培训计划	51
二、季度培训计划表	56
三、培训计划调查表	57
四、季度培训预算表	57
五、月度培训计划	57

六、周培训计划	59
第三节 培训计划实施控制	60
一、培训计划调整控制办法	60
二、培训计划调整控制流程	63
三、培训计划实施评估方案	64
第四章 培训实施管理	65
第三节 培训制度设计	65
一、培训管理制度	65
二、新员工入职培训制度	69
三、培训行为规范管理制度	73
四、脱岗人员培训管理办法	75
第四节 培训协议与合同	77
一、委托培训合同	77
二、员工培训合同	79
三、员工培训协议	81
第五章 培训效果评估管理	84
第一节 培训效果评估的方法	84
一、受训学员调查问卷	84
二、培训讲师调查问卷	85
三、培训知识测试试题	85
第二节 各类人员培训效果评估	87
一、新晋业务经理培训效果评估表	87
二、外派人员培训效果评估表	87
第四节 培训人员工作评估	88
一、培训讲师评估表	88
二、培训管理人员工作评估表	89
第六章 培训外包管理	90
第二节 选择外包商选择与合同签订	90
三、培训外包商选择管理规定	90
四、培训项目外包合同（范本）	91
第三节 外包培训实施与评估	95
一、外包培训实施办法	95
二、外包培训评估细则	98
第七章 培训课程开发管理	104
一、课程单元目标设定工作检查表	104
二、课程单元设计项目一览表	104
三、课程评价工具——培训师自我评价表	105
四、课程评价工具——学员课程评估表	105
第八章 晋级培训体系建设	107
二、晋级体系管理制度	107
第十章 培训游戏	111
第一节 领导	111
四、知人善任	111
第二节 沟通	114
五、故事接龙	114
第三节 团队	116

五、四人俯卧撑	116
第四节 执行	117
四、石块与细沙	117
第五节 创新	120
一、开关和灯	120
二、修路问题	121
三、分割 L 形	123

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程师等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址： www.mhjy.net

第一章 培训部组织结构与责权

第一节 培训部职能与组织结构

一、培训部职能

培训部的主要职能是在企业主管副总（培训总监或人力资源总监）的领导下，根据企业发展对人才的需求，做好丰富员工专业知识、增强员工业务技能、改善员工工作态度的工作，使员工的素质水平进一步符合企业的要求。其具体职能体现在以下八个方面。

1. 编制企业人力资源开发培训计划与年度培训计划。
2. 企业培训费用预算的编制与执行控制。
3. 企业各类各级人员培训需求调查分析管理。
4. 外部培训讲师的联系与内部培训讲师的管理。
5. 培训课件的规划与组织开发管理。
6. 组织开展员工培训绩效评估工作。
7. 培训项目的组织与过程管理。
8. 培训资料与员工培训档案管理。

二、培训部组织结构

培训部组织结构主要受其职能事项、企业所在行业的特性、企业规模、人力资源的开发需求等因素的影响。组织结构设计人员应在市场调查的基础上，结合企业的实际需要，设计出与企业实际情况相符的培训部组织结构。

（一）按培训事务的专业分工设计培训部组织结构

根据培训事务的专业分工，可将其组织结构设计成如图 1-1 所示的样式。

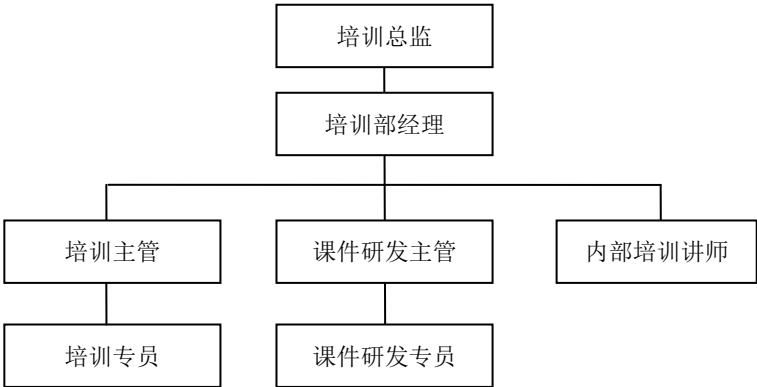


图 1-1 按培训事务专业分工设计的培训部组织结构示例

（二）按职能事项及培训对象设计的培训部组织结构

根据培训职能事项及培训对象，可将培训部组织结构设计成如图 1-2 所示的样式。

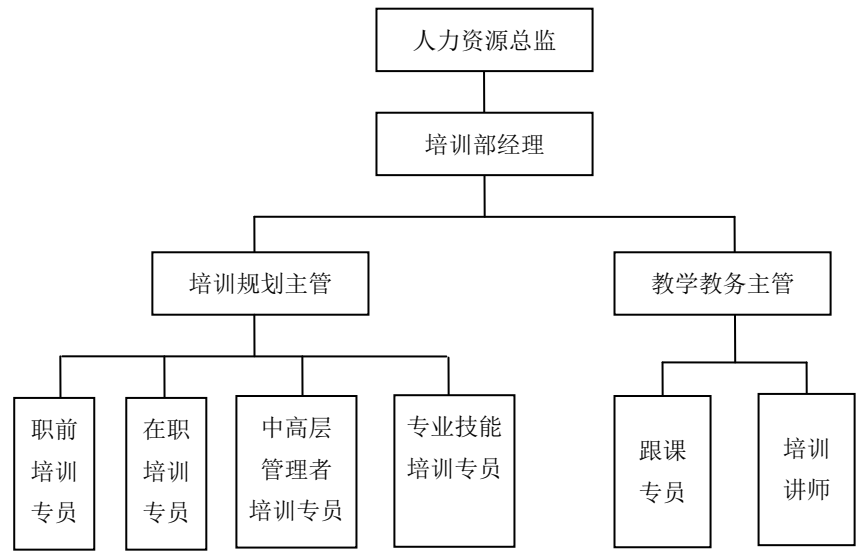


图 1-2 按职能事项及培训对象设计的培训部组织结构示例

（三）按培训项目建立的培训部组织结构

按培训项目的运营设计培训部组织结构时，可将培训部组织机构设计成如图 1-3 所示的样式。

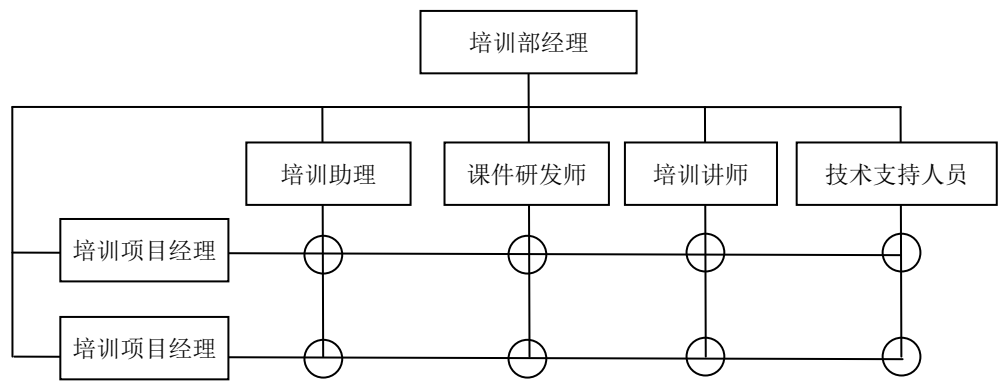


图 1-3 按培训项目设计的培训部组织结构

（四）以企业大学模式建立的培训中心组织结构

以企业大学模式建立培训中心时，可参照高等院校的组织结构将其设计成如图 1-4 所示的样式。

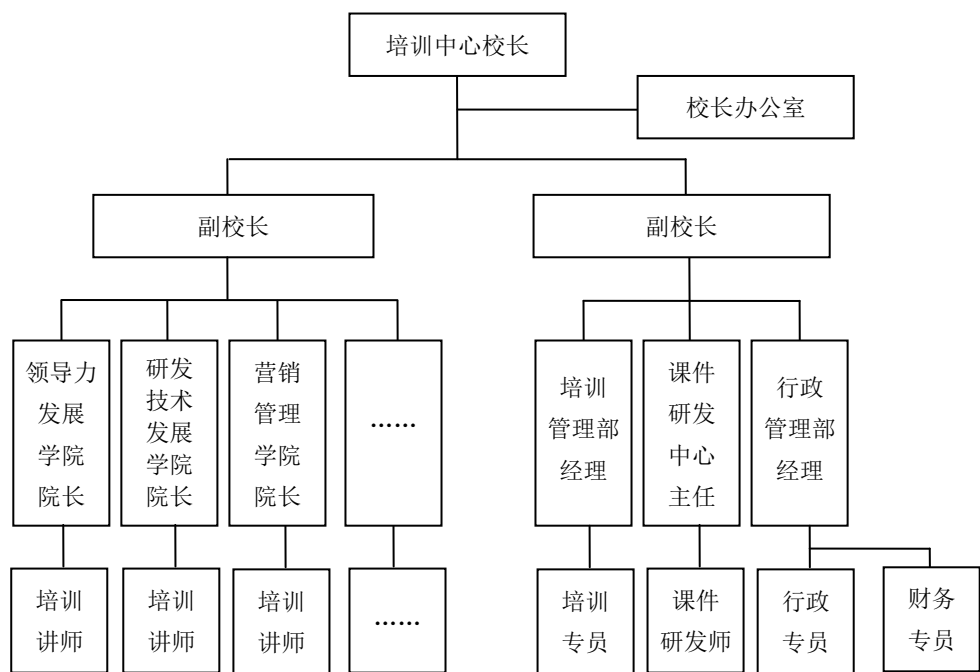


图 1-4 以企业大学模式设计的培训中心组织结构示例

第二节 培训部责权

一、培训部职责

根据其主要职能事项，培训部所承担的具体职责如图 1-5 所示。



图 1-5 培训部职责

二、培训部权力

为更有效地履行其职责，培训部应当拥有下列权力，具体如图 1-6 所示。

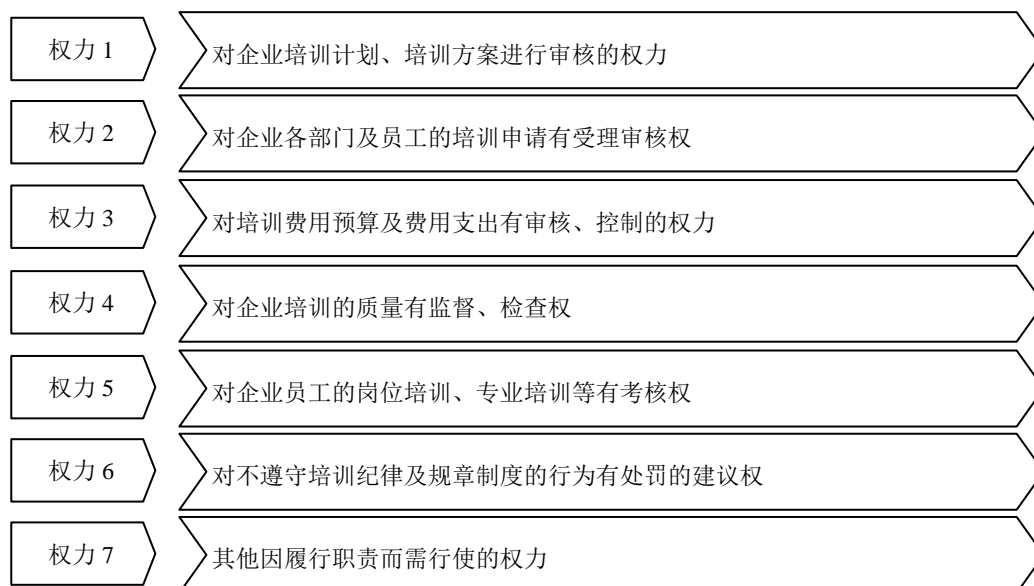


图 1-6 培训部权力

第三节 培训部各岗位职责

一、培训总监岗位职责

培训总监的岗位职责是依据企业的战略发展目标，组织编制和实施人力资源培训规划，协调企业各部门、各类人员的培训工作，为企业的战略管理和人力资源管理提供保障。其具体职责如图 1-7 所示。

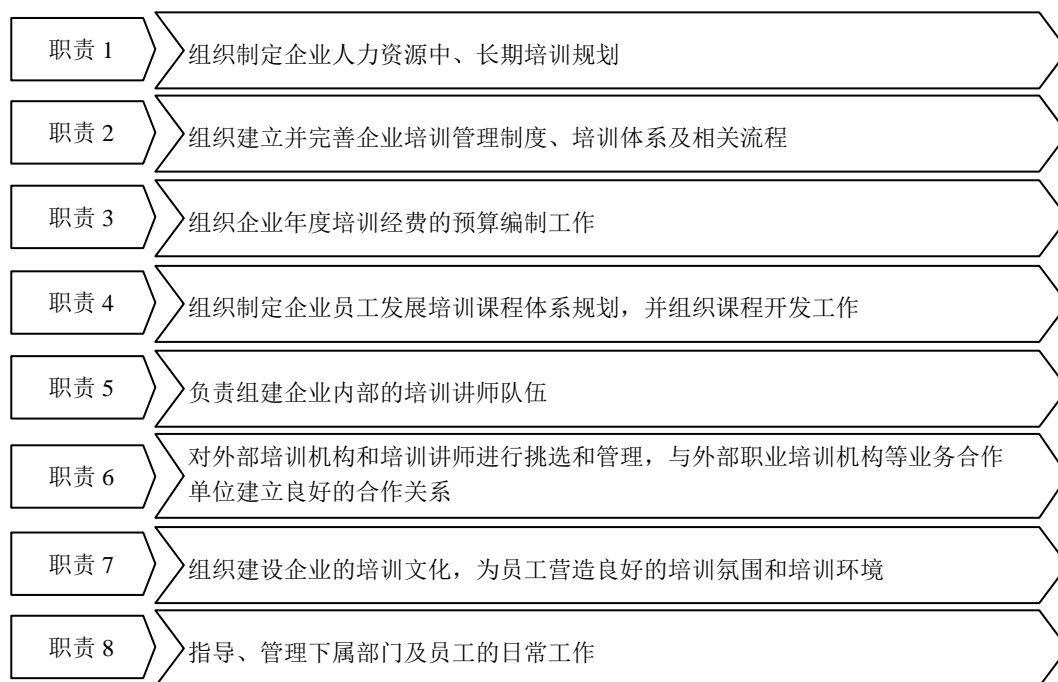


图 1-7 培训总监岗位职责

二、培训经理岗位职责

培训经理的岗位职责是在培训总监的领导下，以企业人力资源发展规划为指引，参与建立并完善企业培训体系，负责人力资源培训计划的组织实施工作，以达成企业人力资源培训目标。其具体职责如图 1-8 所示。



图 1-8 培训经理岗位职责

三、培训主管岗位职责

培训主管的主要职责是根据培训计划协助培训经理做好培训需求的调查、培训计划的制订，并协调培训项目进行过程中的各项事宜。其具体职责如图 1-9 所示。

职责 1	根据人力资源培训教育发展规划编写年度工作计划与培训预算，并报领导批准
职责 2	指导各部门和下属企业制订多层次的培训教育计划，并协助其实施
职责 3	组织企业内的新员工参加入职培训、在职培训及各类知识班、研讨班、讲座等活动
职责 4	及时检查各类培训活动的开展效果，对参加人员进行考核
职责 5	组织收集、筛选、编写、翻译、审校各类培训教材和资料
职责 6	及时检查培训讲师的培训质量与教学效果
职责 7	负责培训仪器、设备设施的保养、维修，以及审查新器材的选型、采购
职责 8	收集国内外企业培训信息资料，分析总结现有培训政策效果，提出改进咨询意见
职责 9	及时完成培训经理交办的临时性任务

图 1-9 培训主管岗位职责

四、培训专员岗位职责

企业培训专员的岗位职责是在培训主管的领导下，具体负责员工培训的执行工作，保证企业人力资源培训计划的顺利实施。其具体职责如图 1-10 所示。

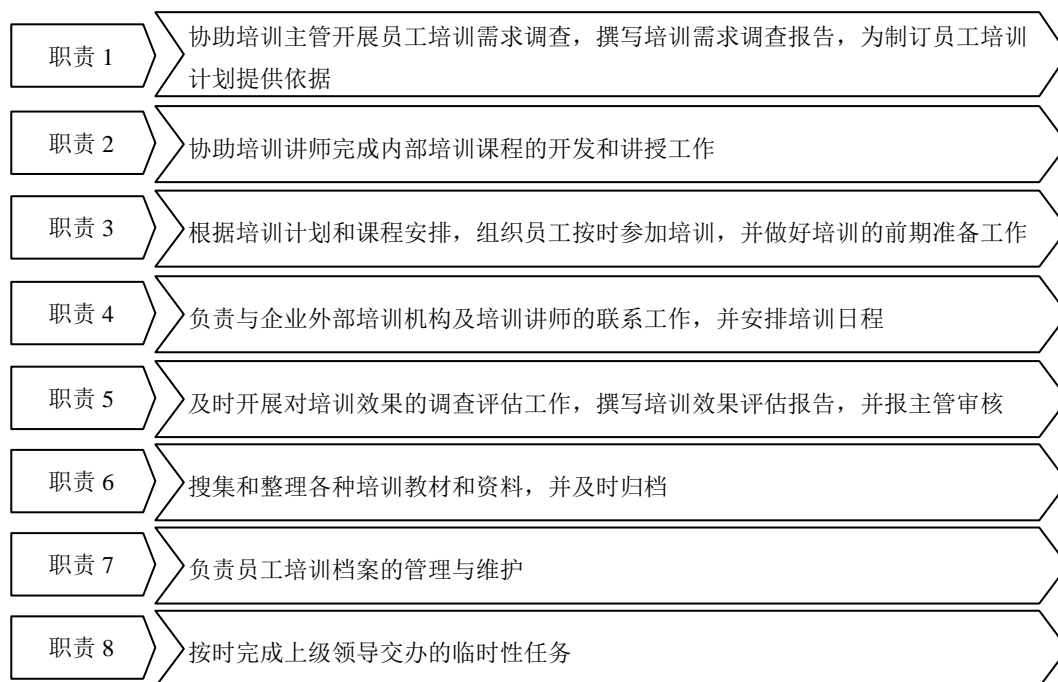


图 1-10 培训专员岗位职责

五、课件研发主管岗位职责

课件研发主管的主要职责是在培训经理的领导下，负责本企业课件产品的规划、制作与管理等工作。其具体职责如图 1-11 所示。

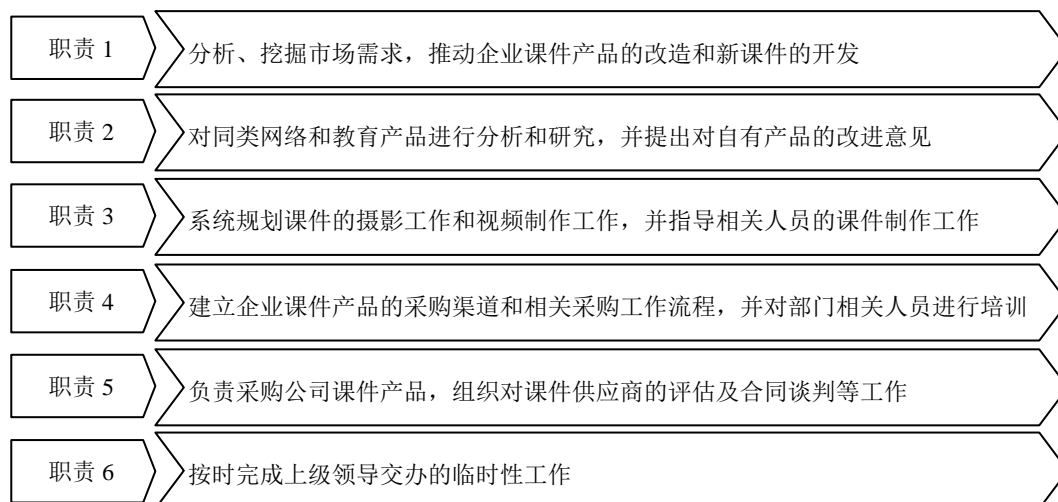


图 1-11 课件研发主管岗位职责

六、课件研发专员岗位职责

课件研发专员的主要职责是根据课件研发主管的安排，协助其完成课件产品的规划工作，并按时完成指定课件产品的制作。其具体职责如图 1-12 所示。

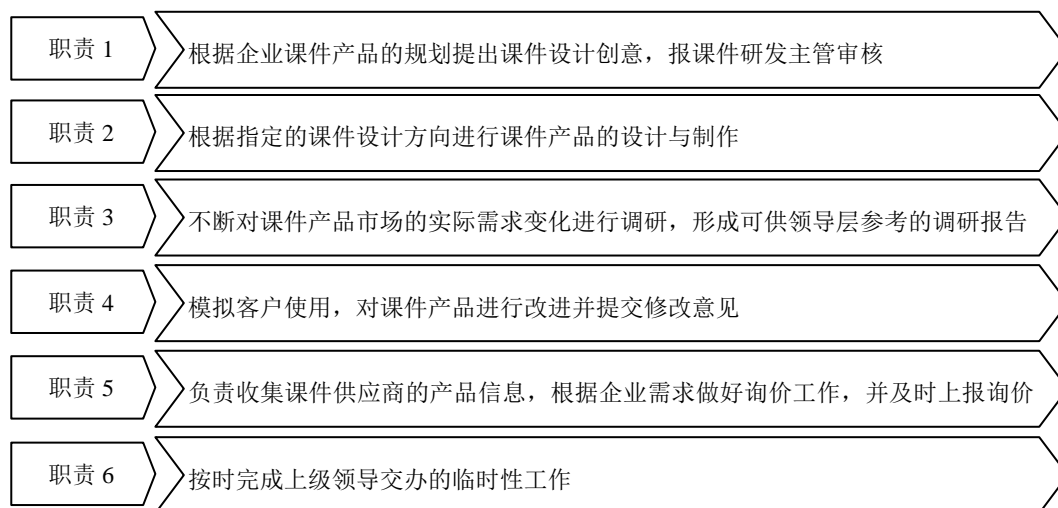


图 1-12 课件研发专员岗位职责

七、内部培训讲师岗位职责

内部培训讲师的岗位职责是在培训经理的领导下，负责培训课程的开发和讲授，向其他员工传授知识和技能，通过企业内部知识的共享和传播，提高企业员工的整体素质水平。其具体职责如图 1-13 所示。

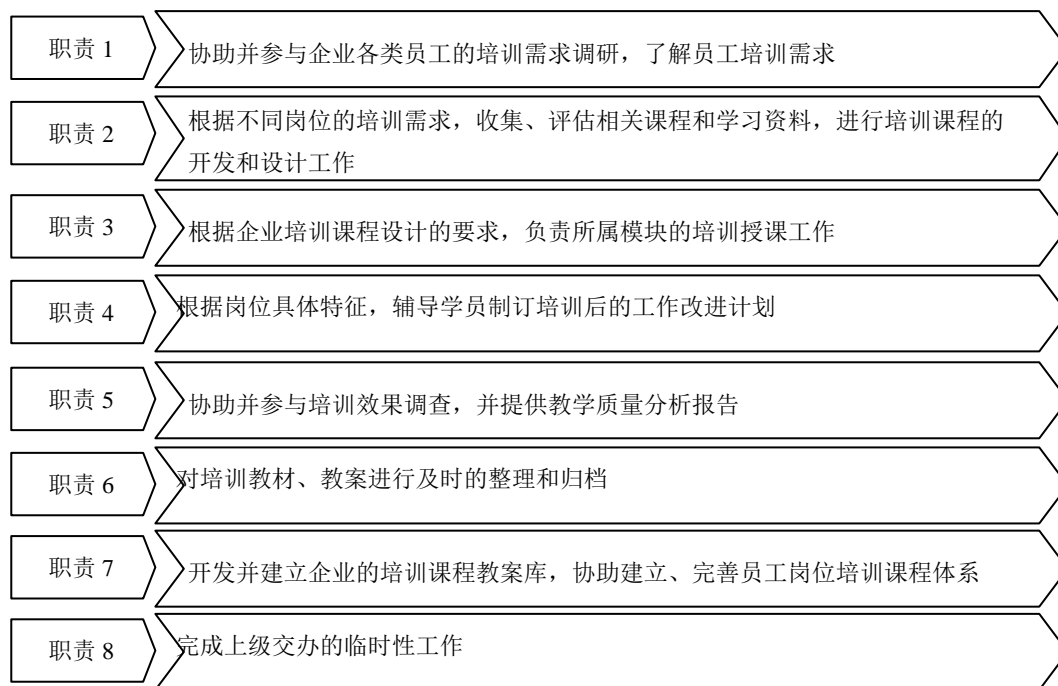


图 1-13 内部培训讲师岗位职责

第二章 培训需求分析

培训需求分析是整个培训管理活动的首要环节，既是确定培训目标、设计培训课程、制订培训计划、实施培训方案的前提条件，也是进行培训效果评估的基础。

企业的培训需求分析可以运用各种调查方法，通过对组织、岗位和人员三个层次进行分析（见图 2-1），并从企业整体角度、部门发展、职务需求和个人角度出发，重点找出绩效差距，包括组织绩效目标与实际绩效的差距、员工绩效目标与实际绩效的差距等，然后根据存在的差距确定培训内容、设计培训课程，以

The diagram illustrates the three levels of training analysis, each represented by a grey oval on the left and a white rectangular box on the right, connected by a curved line. The boxes have a double border.

- 组织分析 (Organization Analysis):** 企业政策、企业目标、组织资源与环境分析、目前培训体系
- 岗位分析 (Job Analysis):** 对部门发展目标实现的影响、工作特征分析、工作职责与任职资格、目前工作急需解决的问题分析
- 人员分析 (Personnel Analysis):** 工作需求程序分析、个人知识技能分析、绩效分析、职业生涯规划分析

➤ 组织层次的培训需求分析

1. 问卷调查

表 2-1 组织存在问题调查表

_____，您好！

为进一步明确公司现存的问题，寻找组织层面存在的培训需求，特设计本问卷。请收到问卷的同仁按
要求如实、清晰地作答，谢谢您的合作！

1. 您了解公司现在的战略目标吗？

☐ 非常了解 ☐ 一般 ☐ 不太了解 ☐ 不知道（请注明原因） _____

2. 您认为是否有必要让公司的每位员工都充分了解企业的战略目标？

☐ 必要 ☐ 无所谓 ☐ 没有必要 ☐ 不知道

3. 您认为公司过去几年中获得发展的原因是什么？（限选三个，请排序并在选项左边的方框号中标出
来）

<input type="checkbox"/> 工人努力的结果	<input type="checkbox"/> 市场销售良好的结果
<input type="checkbox"/> 企业策划成功的结果	<input type="checkbox"/> 各部门的积极支持与配合
<input type="checkbox"/> 领导深谋远虑，带领大家共同奋斗	<input type="checkbox"/> 工程技术人员努力的结果
<input type="checkbox"/> 其他 _____	

4. 您认为公司的优势是什么？（最多选择三项）

☐ 设计、技术领先

☐ 管理能力强

☐ 领导人高瞻远瞩

☐ 高素质的人才

☐ 优良的文化和企业凝聚力

☐ 其他_____

5. 您认为公司的未来前景如何？

☐ 会更好

☐ 和以前差不多

☐ 会变差

☐ 说不清楚

6. 您认为公司的风险可能来自哪些方面？（请按重要性排序，若认为还有其他未列出的风险，请说明）

☐ 关键技术人员流失，技术队伍力量变弱

☐ 土地资源不足，无法满足市场开发需求

☐ 市场竞争激烈，销路不畅

☐ 分配制度不合理，员工积极性不高

☐ 无法降低开发成本

☐ 领导班子的改革力度不够

☐ 市场定位不清

☐ 资金紧缺，财务风险大

☐ 内部没有竞争机制

☐ 其他_____

7. 向上级请示工作时，上级是否经常对您说需要向他的上级请示后才能给予答复？

☐ 经常

☐ 一般

☐ 偶尔

☐ 说不清

8. 在日常管理中，上下级间的指令和汇报是否存在越级现象？

☐ 非常普遍

☐ 有时有

☐ 几乎没有

☐ 不知道

9. 公司内部处理日常事务是否有序？

☐ 非常有序

☐ 一般

☐ 混乱

☐ 不知道

10. 您是否明确自己的工作职责和权力？

☐ 非常明确

☐ 比较明确

☐ 不明确

☐ 很不明确

11. 您所在的部门是否制订工作计划？

☐ 制订

☐ 不制订

☐ 根本不制订

☐ 说不清

12. 上级领导是否对您负责的工作提出了明确的要求？

☐ 非常明确

☐ 比较明确

☐ 不明确

☐ 很不明确

13. 是否经常出现多个领导向您分派任务的情况？

☐ 经常

☐ 有时

☐ 偶尔

☐ 没有

14. 在碰到需要与相关部门协调的事务时，您通常会

☐ 直接与其他部门具体负责人员协调

☐ 直接与其他部门的经理协调

☐ 向自己的上级反映

☐ 其他_____

15. 您认为公司的人际关系如何？

☐ 很好

☐ 比较好

☐ 较差

☐ 很差

16. 您希望所在的公司有什么样的价值取向？（选出您认为最重要的三个，并按重要性排序）

- | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 优胜劣汰 | <input type="checkbox"/> 团队精神 | <input type="checkbox"/> 严守商业道德 |
| <input type="checkbox"/> 以人为本 | <input type="checkbox"/> 客户至上 | <input type="checkbox"/> 股东利益第一 |
| <input type="checkbox"/> 人尽其才 | <input type="checkbox"/> 服务社会 | <input type="checkbox"/> 充分考虑员工利益 |
| <input type="checkbox"/> 服务取胜 | <input type="checkbox"/> 不断创新 | <input type="checkbox"/> 其他_____ |

17. 下列哪种情形在公司比较常见？（可多选）

- | | |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 时间观念差 | <input type="checkbox"/> 职能部门服务意识不强 |
| <input type="checkbox"/> 注重绝对公平，不注重效率 | <input type="checkbox"/> 领导经常交办一些事情却不问结果 |
| <input type="checkbox"/> 人治大于法治 | <input type="checkbox"/> 个别人员工作能力无法发挥 |
| <input type="checkbox"/> 某些员工积极性不高 | |

18. 您认为现任公司部门经理的劣势有哪些？（可多选）

- | | |
|---|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 决策优柔寡断，领导魄力不够 | <input type="checkbox"/> 缺乏综合管理能力 |
| <input type="checkbox"/> 受各种条件制约，不能独立决策 | <input type="checkbox"/> 年龄偏大，专业不足 |
| <input type="checkbox"/> 没有劣势，非常优秀 | <input type="checkbox"/> 其他_____ |

19. 您参加过哪些方面的培训？

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 新员工培训（公司历史、规章制度培训等） | <input type="checkbox"/> 外派学习 |
| <input type="checkbox"/> 技术知识培训 | <input type="checkbox"/> 管理技能培训 |
| <input type="checkbox"/> 销售技能培训 | <input type="checkbox"/> 具体工作中所需特殊技能培训 |
| <input type="checkbox"/> 从来没有参加过任何培训 | <input type="checkbox"/> 其他_____ |

20. 您觉得培训次数足够吗？

- | | | | |
|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 足够 | <input type="checkbox"/> 勉强可以 | <input type="checkbox"/> 不够 | <input type="checkbox"/> 从来没参加过任何培训 |
|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|

21. 您迫切需要哪些方面的培训？

- | | | |
|--|---------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 技术培训 | <input type="checkbox"/> 管理技能培训 | <input type="checkbox"/> 销售技能培训 |
| <input type="checkbox"/> 具体工作中所需特殊技能培训 | <input type="checkbox"/> 组织协调/沟通方面的培训 | |
| <input type="checkbox"/> 其他_____ | | |

22. 您是否愿意在公司长期工作？

- | | | | |
|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常愿意 | <input type="checkbox"/> 愿意 | <input type="checkbox"/> 不太愿意 | <input type="checkbox"/> 肯定不会 |
|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|

23. 您认为公司现在人员素质如何？

- | | | | | |
|----------------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 高 | <input type="checkbox"/> 比较高 | <input type="checkbox"/> 一般 | <input type="checkbox"/> 较差 | <input type="checkbox"/> 差 |
|----------------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------|

24. 您认为公司现在最需要什么类型的人才？（可多选）

- | | | |
|-------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 管理人才 | <input type="checkbox"/> 销售人才 | <input type="checkbox"/> 市场策划人才 |
| <input type="checkbox"/> 技术人才 | <input type="checkbox"/> 投融资人才 | <input type="checkbox"/> 多技能工人 |

☐ 其他_____

25. 您认为公司最迫切需要解决的是哪三个问题？

(1) _____

(2) _____

(3) _____

26. 您要向管理层反映哪些问题？

27. 如果您所在部门或公司由您全权负责管理，一年内您要进行的四项主要工作是什么？

(1) _____ (2) _____

(3) _____ (4) _____

最后，再次感谢您的参与！

2 会议讨论

人力资源部根据问卷调查结果，汇总并分析组织存在的问题，然后上报总经理。

经总经理确认后，召开以“公司培训问题讨论”为主题的总经理办公会，企业各高层领导、部门经理及相关人员应针对此次会议的主题做好会议准备，按时参加。会议中各相关人员要充分讨论企业存在的问题及对策，确定年度培训的各个主题与目标。

人力资源部整理会议纪要，并根据会议讨论的结果制订企业各主题培训的工作计划。

岗位层次与人员层次的培训需求分析

岗位层次与人员层次的培训需求分析，常用的方法有问卷调查法、访谈法、工作观察法等。下面以生产部为例说明每种方法的具体应用。

1.问卷调查

以生产部培训需求调查表为例，（如表 2-2 所示）。

表 2-2 生产部培训需求调查表

姓 名		部 门		职 位	
在职时间		工作地点		学 历	
培训经历	培训时间	培训地点	培训方式	培训内容	
调查内容					

1. 简单描述您理解的公司的企业文化。 _____
2. 您认为您在工作中需要哪些知识技能？ _____
3. 您认为您目前还欠缺哪些方面的知识技能。 _____
4. 简单描述您所负责的工作应达到的工作标准。 _____
5. 简单描述您对本岗位工作安全的看法。 _____
6. 您认为您目前急需提高的技能是什么，并进行说明（按从主要到次要的顺序排列）。 _____
7. 您的职业生涯规划说明。 短期目标： _____ 中期目标： _____ 长期目标： _____
对培训的建议
1. 您最喜欢的培训方式 <input type="checkbox"/> 课堂讲授 <input type="checkbox"/> 小组讨论式 <input type="checkbox"/> 角色扮演式 <input type="checkbox"/> 演示法 <input type="checkbox"/> 户外拓展训练 <input type="checkbox"/> 游戏训练 <input type="checkbox"/> 其他，请说明_____
2. 最能接受的培训时间 <input type="checkbox"/> 上班时间 <input type="checkbox"/> 休息日 <input type="checkbox"/> 下班后 <input type="checkbox"/> 无所谓
3. 合适的培训频率 <input type="checkbox"/> 每月一次 <input type="checkbox"/> 每两个月一次 <input type="checkbox"/> 每季度一次 <input type="checkbox"/> 每半年一次
4. 其他需要说明的内容 _____

2. 访谈

以生产人员访谈记录表为例，（如表 2-3 所示）。

表 2-3 生产人员访谈记录表

访谈对象		访谈地点	
------	--	------	--

访谈时间		记 录 人	
访谈问题		记录内容	
1. 描述一下您的工作流程			
2. 您所在的岗位需要掌握哪些知识			
3. 您所在的岗位需要掌握哪些技术			
4. 您认为您工作的不足在什么地方			
5. 您认为您目前迫切需要提高的是什么			
6. 您认为有效的培训方式是什么			
7. 您认为生产设备应如何保养			
.....			

3. 工作观察

以生产人员工作观察记录表为例，（如表 2-4 所示）。

表 2-4 生产人员工作观察记录表

观察对象				职 务		
观察地点				观察时间		
观察内容						
工作流程						
<div>观察的结果</div> <div>观察项目内容</div>	优秀	良好	好	一般	差	
1. 遵守生产纪律						
2. 按工作流程工作						
3. 工作中使用了工作技巧						
4. 处理工作中出现的突发事件						
5. 整理工作现场						
6. 工作中的时间管理						
7. 工作安全意识						
8. 工作成本意识						
9. 工作成果符合质量要求						
10. 团队合作						
11. 工作中的沟通						

12. 整体工作状态					
需要改善的内容	1. 2. 3.				

第一节 各部门各岗位培训需求分析

一、生产部各岗位培训需求分析表

表 2-5 生产部各岗位培训需求一览表

生产部岗位	专业知识与技能类培训	管理技能类培训	通用类技能培训
生产总监	1. 全面生产管理 2. 精益生产管理 3. 生产成本控制方法 4. 生产计划控制 5. 制定生产规划 6. 生产品质管理	1. 卓越领导力 2. 有效会议管理 3. 有效激励员工 4. 如何辅导和训练下属人员 5. 有效授权	1. 目标管理 2. 团队管理 3. 企业文化 4. 项目管理 5. 创新思维训练 6. 安全生产管理 7. ISO9000
生产部经理			
生产调度主管	1. 生产计划执行管理 2. 生产进度控制	1. 有效沟通 2. 生产组织与协调 3. 执行力的提升训练	1. 企业文化 2. 目标管理 3. 态度决定一切

车间主任	1. 目视管理 2. 看板管理 3. 5S 管理 4. 生产现场管理 5. 生产标准化管理 6. 质量管理工具与方法	1. 现场管理者能力提升 2. 领导力 3. 有效执行 4. 冲突管理 5. 团队管理 6. 有效授权	4. 压力与情绪管理 5. 人际关系 6. 安全生产 7. ISO9000
班组长	1. 设备操作 2. 工装使用 3. 工艺流程的疑难点 4. 产品质量控制点 5. 物料与产品制程控制	1. 人员绩效管理 2. 有效激励员工 3. 冲突管理 4. 如何与下属沟通 5. 团队管理	
一线操作工人			

七、市场部各岗位培训需求分析表

表 2-11 市场部各岗位培训需求一览表

市场部岗位	专业知识与技能类培训	管理技能类培训	通用类技能培训
营销总监	1. 企业战略管理知识 2. 财务管理及成本控制知识 3. 高级商务谈判 4. 渠道规划、建设与管理 5. 企业危机公关与媒体公关 实务	1. 企业文化建设与可持续发展 2. 团队建设与管理 3. 企业战略决策 4. 卓越领导力 5. 有效授权	1. 项目管理 2. 专业形象与商务礼仪 3. 时间管理 4. 压力与情绪管理 5. 沟通技巧 6. 人际关系 7. 创新思维顶级训练
市场部经理	1. 企业及产品知识 2. 与广告有关的法律法规 3. 市场企划管理 4. 品牌策划与品牌管理 5. 企业危机公关与媒体公关 实务	1. 卓越领导力 2. 商务演讲与商务提案技巧 3. 团队建设与管理 4. 如何辅导和训练下属员工 5. 优秀主管五项技能	
调研主管	1. 企业及产品知识 2. 如何开展有效的市场调研	6. 基层管理人员执行力训练	

	3. 市场调研设计 4. 市场调研报告的撰写		
市场推广主管	1. 企业及产品知识 2. 市场推广策划与实施 3. 广告策划与投放管理		
公关主管	1. 公关知识 2. 公关活动策划与实施 3. 企业危机公关与媒体公关实务		
促销主管	1. 企业及产品知识 2. 促销策划 3. 促销活动管理		
调研专员	1. 企业及产品知识 2. 如何开展有效的市场调研 3. 市场调研数据整理与分析技巧 4. 如何撰写市场调研报告		1. 企业文化 2. 项目管理 3. 专业形象与商务礼仪 4. 时间管理 5. 压力与情绪管理
广告专员	1. 企业及产品知识 2. 与广告有关的法律法规 3. 广告创意 4. 如何撰写广告文案		6. 态度决定一切 7. 沟通技巧 8. 创新思维顶级训练

九、销售部各岗位培训需求分析表

表 2-13 销售部各岗位培训需求一览表

销售部岗位	专业知识与技能类培训	管理技能类培训	通用技能类培训
销售经理	1. 销售人员自我目标和计划管理 2. 销售渠道开拓与管理 3. 渠道商的经营管理 4. 客户沟通技巧	1. 卓越领导力 2. 打造卓越的销售队伍 3. 企业文化建设与可持续发展 4. 有效授权	1. 企业文化 2. 专业形象与商务礼仪 3. 压力与情绪管理 4. 沟通技巧 5. 人际关系

	5. 销售谈判技巧 6. 应收账款追收策略与技巧 7. 成本控制管理		6. 时间管理 7. 态度决定一切 8. 创新思维训练
渠道主管	1. 销售产品与服务知识及所属行业专业知识 2. 销售渠道开拓与管理 3. 渠道商的经营管理 4. 销售人员自我目标和计划管理 5. 谈判技巧	1. 打造卓越的销售队伍 2. 优秀主管的五项技能 3. 如何辅导和训练下属员工 4. 基层管理人员执行力训练 5. 计划与执行管理艺术 6. 有效授权	
销售代表	1. 销售产品与服务知识及所属行业专业知识 2. 客户开发与拜访 3. 客户沟通技巧 4. 销售谈判技巧 5. 客户抱怨处理技巧 6. 应收账款追收策略与技巧 7. 顾客类型及心理把握 8. 销售人员自我目标和计划管理 9. 观察、倾听和询问技巧		

十、客户部各岗位培训需求分析表

表 2-14 客户部各岗位培训需求一览表

客户部岗位	专业知识与技能类培训	管理技能类培训	通用技能类培训
客户部经理	1. 大客户销售与管理 2. 建立客户调查与反馈系统 3. 销售产品与服务知识及所属行业专业知识 4. 如何与客户建立长久的业	1. 卓越领导力 2. 企业文化建设与可持续发展 3. 销售团队建设与管理 4. 辅导和训练下属员工	1. 企业文化 2. 专业形象与商务礼仪 3. 压力与情绪管理 4. 沟通技巧 5. 人际关系

	务关系	5. 有效授权	6. 时间管理
大客户主管	1. 销售产品与服务知识及所属行业专业知识	1. 优秀主管的五项技能 2. 销售队伍建设与管理 3. 辅导和训练下属员工 4. 基层管理人员执行力训练 5. 计划与执行管理艺术 6. 有效授权	7. 态度决定一切 8. 创新思维训练
客户专员	2. 客户满意与客户服务技巧 3. 客户抱怨处理技巧 4. 面对大客户的销售艺术 5. 如何与客户建立长久的业务关系 6. 客户开发与拜访 7. 电话沟通艺术		

十一、财务部各岗位培训需求分析表

表 2-15 财务部各岗位培训需求一览表

财务部岗位	专业知识与技能类培训	管理技能类培训	通用技能类培训
财务总监	1. 企业战略发展与规划 2. 预算管理与预算编制技巧 3. 企业现金流管理与控制 4. 企业赊销与风险控制 5. 用财务管理为企业盈利 6. 财务重构与创新 7. 企业经营核算与盈亏分析	1. 卓越领导力 2. 企业文化建设与可持续发展	1. 企业文化 2. 专业形象与商务礼仪 3. 压力与情绪管理 4. 沟通技巧 5. 人际关系 6. 时间管理 7. 态度决定一切
财务部经理	1. 预算管理与预算编制技巧 2. 企业现金流管理与控制 3. 企业纳税筹划实务 4. 企业赊销与风险控制 5. 企业经营核算与盈亏分析 6. 会计师/注册会计师资格认证	3. 辅导和训练下属员工 4. 有效授权 5. 团队建设与管理	
会计主管	1. 企业现金流管理与控制 2. 合理避税技巧	1. 优秀主管的五项技能 2. 基层管理人员执行力训练	

	3. 最新财税法规解析 4. 企业纳税筹划实务 5. 财务报表分析与分析报告编写 6. 会计师/注册会计师资格认证	3. 计划与执行管理艺术 4. 团队建设与管理	
成本控制主管	1. 企业成本核算设计、控制分析与削减 2. 企业现金流管理与控制 3. 财务报表分析与分析报告编写 4. 会计师/注册会计师资格认证		
审计主管	1. 会计科目审查与查账技巧 2. 最新财税法规解析 3. 会计科目审查与查账技巧 4. Excel 在会计信息系统中的应用 5. 会计师/注册会计师资格认证 6. 会计法规和职业道德培训		
应收账款主管	1. 客户管理与账款回收操作实务 2. 问题账款管理 3. Excel 在会计信息系统中的应用 4. 催款技巧 5. 会计师/注册会计师资格认证		
成本会计	1. Excel 在会计信息系统中的应用		

	2. 财务报表分析与分析报告编写 3. 成本核算 4. 会计从业资格培训 5. 会计实务操作 6. 会计法规和职业道德培训		
出纳员	1. Excel 在会计信息系统中的应用 2. 各类票据的鉴别及开具 3. 出纳日常账务处理 4. 资金、现金流管理与控制 5. 会计法规和职业道德培训		

十二、行政部各岗位培训需求分析表

表 2-16 行政部各岗位培训需求一览表

行政部岗位	专业知识与技能类培训	管理技能类培训	通用技能类培训
行政部经理	1. 会议组织与活动管理 2. 行政经费管理与控制 3. 企业危机公关 4. 行政管理职业素质技能训练	1. 卓越领导力 2. 企业文化建设与可持续发展 3. 团队建设与管理 4. 辅导和训练下属员工 5. 计划与执行管理艺术 6. 有效授权管理	1. 企业文化 2. 专业形象与商务礼仪 3. 时间管理 4. 压力与情绪管理 5. 沟通技巧 6. 人际关系 7. 态度决定一切
行政秘书	1. 职业秘书训练与资格认证 2. 接待与电话沟通技巧 3. 行政管理职业素质技能训练 3. 英语口语及写作训练		
前台	1. 接待与电话沟通技巧 2. 接待礼仪		

	3. 英语口语		
--	---------	--	--

十三、人力资源部各岗位培训需求分析表

表 2-17 人力资源部部岗位培训需求一览表

人力资源部	专业知识与技能类培训	管理技能类培训	通用技能类培训
人力资源总监	1. 人力资源法律法规知识		
人力资源经理	2. 成本管理知识 3. 劳资关系管理与纠纷处理方法 4. 职业生涯规划管理方法 5. 离职面谈技巧	1. 卓越领导力 2. 企业文化建设与可持续发展 3. 如何辅导、劝导和训练下属员工 4. 团队建设与管理	1. 企业文化 2. 专业形象与商务礼仪 3. 压力与情绪管理 4. 沟通技巧 5. 人际关系 6. 时间管理 7. 态度决定一切 8. 项目管理 9. 创新思维顶级训练
招聘主管	1. 有效招聘 2. 面试技巧 3. 岗位分析 4. 招聘渠道选择 5. 人力资源需求预测、管理方法 6. 人力资源管理师资格认证		
培训主管	1. 人力资源培训与发展管理方法 2. 培训评估方法 3. 培训成本控制管理 4. 培训课程开发与设计 5. 人力资源管理师资格认证	1. 优秀主管的五项技能 2. 如何辅导、劝导和训练下属员工	
绩效主管	1. 绩效管理 2. 目标管理 3. 员工行为评估方法 4. 绩效评估方法 5. 人力资源管理师资格认证	3. 管理人员执行力	
薪酬主管	1. 人力资源法律法规知识		

	2. 薪酬体系架设 3. 福利与激励 4. 社保手续办理培训 5. 人力资源管理师资格认证		
人事专员	1. 人力资源实际操作知识 2. 员工关系管理 3. 合同、档案管理 4. 入职、离职手续办理 5. 助理人力资源管理师资格认证		1. 企业文化 2. 专业形象与商务礼仪 3. 压力与情绪管理 4. 沟通技巧 5. 人际关系 6. 时间管理 7. 态度决定一切

第二节 培训课程需求调查分析

一、职业化课程需求调查问卷

表 2-18 职业化课程需求调查问卷

尊敬的女士/先生：

您好！本问卷将作为设计职业化培训课程的参考，为使课程内容贴近您的需求，使本课程对您的工作有较大的帮助，请您填写以下内容，谢谢您的合作！

请在您所选项前的□内打“√”，有特别说明的除外。

1. 您认为企业员工职业化对企业的生存与发展是否重要？

☐ 非常重要 ☐ 重要 ☐ 可有可无 ☐ 没有必要

2. 您认为企业的员工职业化素质取决于什么？

☐ 社会大环境 ☐ 企业制度与文化 ☐ 企业管理者 ☐ 员工自身

3. 您认为提升本公司员工职业化素质的紧迫性如何？

☐ 当务之急 ☐ 尽快考虑 ☐ 可有可无 ☐ 将来条件具备再说

4. 您认为应如何提升企业员工的职业化素质？

☐ 倡导职业化的企业文化氛围 ☐ 通过培训提高学习能力

☐ 制定职业化的规范制度 ☐ 企业管理者以身作则

5. 您对您个人职业化素质的评价如何？

- ☐ 我自认为是一名非常职业化的员工
- ☐ 我认为职业化是教条主义，与实际工作关系不大
- ☐ 我很难判断什么是职业化素质
- ☐ 我对职业化没有什么认识

6. 您的企业领导对员工的职业化素质要求重视吗？

- ☐ 非常重视
- ☐ 比较重视
- ☐ 不重视
- ☐ 从来没有提倡与要求

7. 请您将以下六种职业化精神按重要程度排序。（在“□”内填写数字，自一至六，重要程度逐渐加强）

- ☐ 敬业
- ☐ 责任
- ☐ 专业
- ☐ 创新
- ☐ 协作
- ☐ 规范

8. 有些外企人士主张“八小时以外是个人时间，员工有权自主决定”，您认为这种说法符合职业化原则吗？

- ☐ 当然是
- ☐ 肯定不是
- ☐ 根据企业具体情况判断
- ☐ 不置可否

9. 请您将以下六种职业化能力按重要程度排序。（在“□”内填写数字，自一至六，重要程度逐渐加强）

- ☐ 思维能力
- ☐ 管理能力
- ☐ 执行能力
- ☐ 表达能力
- ☐ 社交能力
- ☐ 学习能力

10. 您认为职业化的员工应该从以下哪种角度作为评价问题的标准？

- ☐ 领导的角度
- ☐ 客户的角度
- ☐ 竞争者的角度
- ☐ 同事的角度

11. 您认为企业的领导者、中层管理者、员工对职业化的要求如何？

- ☐ 对所有人都同样重要
- ☐ 对领导者不作要求
- ☐ 对中层和员工很重要
- ☐ 只要求员工职业化

12. 如果企业管理者缺乏职业化意识，对员工的影响会怎样？

- ☐ 当然是上行下效
- ☐ 难以推行
- ☐ 没有共同规则，缺乏影响力
- ☐ 不受影响

13. 您认为哪种培训形式比较适合您？

- ☐ 讲授式
- ☐ 互动研讨式
- ☐ 多媒体
- ☐ 情景模拟

14. 您认为哪些人员应该参加职业化培训？

- ☐ 企业领导
- ☐ 中层管理者
- ☐ 骨干员工
- ☐ 全部参加

15. 请您简述对以下观点的看法。

企业需要职业化的员工来共同建立良好的职业化环境，如果你的上层领导没有职业化的作风，那么下属也很难往职业化的方向努力。

16. 您希望在职业化培训中获得哪些知识？解决哪些问题？

————最后，非常感谢您的参与，我们会尽力安排好此次课程。————

二、领导力课程需求调查问卷

表 2-19 领导力课程需求调查问卷

尊敬的女士/先生：

您好！为切实考核员工的需求，使培训内容能够帮助员工解决问题，请您填写以下内容并提出您的要求与想法，我们将作为设计课程的参考，感谢您的合作！

请在所选内容前的□内打“√”，有特殊说明的除外。

1. 您的性别

☐ 男

☐ 女

2. 您的年龄

☐ 18~25 岁

☐ 26~30 岁

☐ 31~35 岁

☐ 36~40 岁

☐ 41~45 岁

☐ 46~50 岁

☐ 其他（请注明）_____

3. 您的最高学历

☐ 高中以下

☐ 高中（中专）

☐ 大专

☐ 本科

☐ 硕士及以上

4. 您所在部门是_____。

5. 您所在的岗位是_____。

6. 您在本公司的工作年限是_____年，您在本岗位的工作年限是_____年。

7. 您认为您现在最需要提升的能力是什么？

☐ 沟通能力

☐ 决策能力

☐ 协调能力

☐ 自制能力

☐ 亲和力

☐ 号召力

☐ 其他（请注明）_____

8. 您认为您的团队最大的竞争优势是什么？

☐ 成员之间互相信任

☐ 成员的整体素质高

☐ 自己的领导能力得到认可

☐ 团队分工合理

☐ 团队良好的激励机制

☐ 其他（请注明）_____

9. 您认为影响团队发展的最重要的因素是什么？

☐ 领导者的能力素养

☐ 团队成员的能力素养

☐ 团队管理制度

☐ 团队目标的可行性

☐ 外界环境的影响

☐ 其他（请注明）_____

10. 您认为在实现团队战略目标的过程中的障碍是什么？（限选五项）

- ☐ 管理能力较弱 ☐ 员工素质不高 ☐ 资金保障不足
☐ 业务流程不畅 ☐ 工作效率低下 ☐ 技术水平不高
☐ 团队合作不好 ☐ 对内对外不讲诚信 ☐ 领导观念陈旧
☐ 服务意识差 ☐ 规章制度不健全 ☐ 授权不足
☐ 创新能力不足 ☐ 执行力度差 ☐ 其他_____

11. 当员工对某一问题的看法与您不同时，您通常会做什么？

- ☐ 允许员工自己的辩解，并且会采纳正确建议
☐ 允许员工发表意见，但只是听听而已，很少采纳
☐ 总是试图说服员工接受自己的观点
☐ 严厉斥责员工的看法，对员工意见不理不睬
☐ 其他_____

12. 您认为员工的忠诚度主要来自哪些方面（最多选择三项）？

- ☐ 获得成功的希望大 ☐ 有更佳的职业机会
☐ 更多的培训与发展机会 ☐ 更多施展自己才华的机会
☐ 同事之间能够和谐相处 ☐ 丰厚的薪酬

13. 您的团队成员分工是否合理？

- ☐ 没有分工 ☐ 不知道是否合理 ☐ 不合理 ☐ 合理

14. 您的团队规模是多大？

- ☐ 3人以下 ☐ 3~6人 ☐ 7~10人 ☐ 10人以上

15. 您的团队成员间的差异是什么？

- ☐ 不清楚 ☐ 很小 ☐ 较大 ☐ 很明显

16. 请您在符合自己的选项前打“√”。

个人能力现状调查表

序号	调查项目	评价标准				
1	团队合作	<input type="checkbox"/> 很差	<input type="checkbox"/> 差	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 好	<input type="checkbox"/> 非常好
2	大局观念	<input type="checkbox"/> 很差	<input type="checkbox"/> 差	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 好	<input type="checkbox"/> 非常好
3	果断决策	<input type="checkbox"/> 很差	<input type="checkbox"/> 差	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 好	<input type="checkbox"/> 非常好
4	协调整合	<input type="checkbox"/> 很差	<input type="checkbox"/> 差	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 好	<input type="checkbox"/> 非常好
5	前瞻性思维	<input type="checkbox"/> 很差	<input type="checkbox"/> 差	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 好	<input type="checkbox"/> 非常好
6	责任心	<input type="checkbox"/> 很差	<input type="checkbox"/> 差	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 好	<input type="checkbox"/> 非常好

7	进取心	<input type="checkbox"/> 很差	<input type="checkbox"/> 差	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 好	<input type="checkbox"/> 非常好
8	亲和力	<input type="checkbox"/> 很差	<input type="checkbox"/> 差	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 好	<input type="checkbox"/> 非常好
9	号召力	<input type="checkbox"/> 很差	<input type="checkbox"/> 差	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 好	<input type="checkbox"/> 非常好
10	灵活性	<input type="checkbox"/> 很差	<input type="checkbox"/> 差	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 好	<input type="checkbox"/> 非常好
11	纪律性	<input type="checkbox"/> 很差	<input type="checkbox"/> 差	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 好	<input type="checkbox"/> 非常好

17. 您希望从本次“情境领导”培训中学到哪些知识，或解决哪些问题？

18. 谈谈您对公司培训工作的意见与建议。

—————非常感谢您的宝贵时间，我们会尽力安排好此次课程。谢谢您的参与！—————

三、岗位技能类课程需求调查问卷

表 2-20 终端销售技能培训课程需求调查问卷

为提高终端销售人员的销售技能，公司将开展终端销售技能培训课程。此问卷将作为培训课程设计的依据，请根据您的工作岗位需要，结合自身的发展目标及个人发展需求，认真、如实填写此问卷。

请在所选内容前的□内打“√”，可以多选。

一、培训意愿

1. 在终端销售过程中，为完善工作，您认为自身存在哪些局限性？

☐ 知识经验 ☐ 工作心态 ☐ 销售技能 ☐ 个人性格

2. 您认为在目前的终端销售工作中的竞争环境下是否需要培训？

☐ 迫切需要 ☐ 需要 ☐ 可有可无 ☐ 不需要

3. 在终端销售过程中，您认为提高终端销量最有效率的手段是？

☐ 加大促销力度 ☐ 提升销售技能 ☐ 调整终端位置 ☐ 加强专业培训

☐ 团队合作协调 ☐ 改进卖场关系 ☐ 其他_____

4. 培训对您个人职业发展规划及人生目标的达成会起到怎样的作用？

☐ 非常重要 ☐ 重要 ☐ 一般 ☐ 无作用

5. 您认为作为一名终端销售人员，在目前和今后的竞争中保持个人优势的关键是什么？

☐ 资历 ☐ 工作态度 ☐ 技能知识的不断提升 ☐ 人脉积累 ☐ 学历

6. 您对目前工作岗位的看法是什么？

☐ 有成就感，能体现自己的价值及能力 ☐ 有挑战性，压力太大

☐ 太累，没有成就感，也无法充分体现自己的价值及能力 ☐ 权宜之计，生活所迫

7. 您的销售经验积累主要来自哪里？

☐ 自己积累总结 ☐ 从书籍、网络和报刊杂志中学习得来
☐ 有经验的销售人员传授 ☐ 相关培训

8. 您的企业文化和产品知识积累的主要来源是？

☐ 自己积累总结 ☐ 从书籍、网络和报刊杂志中学习得来
☐ 有经验的销售人员传授 ☐ 相关培训

9. 您的行业相关知识主要来源是？

☐ 自己积累总结 ☐ 从书籍、网络、报刊杂志中学习得来
☐ 有经验的销售人员传授 ☐ 相关培训

10. 在您从事终端销售工作期间，您曾经接受过关于_____的培训，这些培训累积有_____天。

11. 过去在您接受培训后，培训对您的工作能力及销量提升起到了怎样的帮助？

☐ 明显提升 ☐ 略微提升 ☐ 没有提升

12. 您认为制约您参加培训阻力是什么？

☐ 时间不允许 ☐ 经济不允许 ☐ 对培训效果怀疑 ☐ 不愿意受累

13. 您目前参加培训的动机是什么？

☐ 主动要求 ☐ 领导要求 ☐ 公司统一安排
☐ 别人都参加，所以我也要参加 ☐ 培训就是放假休息

14. 在您的亲人、朋友和同事中有没有在参加相关培训后，其知识、态度和技能得到提升及改变的？

☐ 有 ☐ 没有 ☐ 没关注过

二、培训课程（请在所选内容前的□内打“√”，可以多选，但不超过三个。）

15. 您认为公司提供的终端销售人员培训应以什么内容为主？

☐ 企业文化 ☐ 行业知识 ☐ 公司规章制度及流程 ☐ 产品知识
☐ 销售技巧 ☐ 终端陈列 ☐ 个人素养 ☐ 演示技巧
☐ 其它_____

16. 您认为企业文化培训应以什么内容为主？

☐ 公司发展历程及荣誉 ☐ 与竞争品牌的比较 ☐ 公司愿景及规划
☐ 公司经营管理理念 ☐ 其他_____

17. 您认为产品知识培训应以什么内容为主？

☐ 工作原理 ☐ 功能材质 ☐ 产品卖点

- ☐ 与竞争对手产品比较 ☐ 销售话术 ☐ 演示方法
- ☐ 其他_____

18. 您认为演示培训应以什么内容为主？

- ☐ 操作原理 ☐ 操作流程 ☐ 演示话术
- ☐ 演示项目 ☐ 演示手法 ☐ 其他_____

19. 您认为销售技巧培训应以什么内容为主？

- ☐ 顾客消费心理学 ☐ 沟通技巧 ☐ 讲解技巧
- ☐ 销售话术 ☐ 销售案例 ☐ 察言观色方法
- ☐ 异议处理方法 ☐ 服务技能 ☐ 其他_____

20. 您认为终端陈列培训应以什么内容为主？

- ☐ 柜台陈列原则 ☐ 产品陈列规划 ☐ 产品陈列原则
- ☐ 演示台陈列规范 ☐ 物料陈列原则 ☐ 促销活动布置

21. 您认为个人素养培训应以什么内容为主？

- ☐ 从业心态 ☐ 沟通技巧 ☐ 时间管理
- ☐ 演讲技巧 ☐ 团队意识 ☐ 职业规划
- ☐ 商务礼仪 ☐ 执行力 ☐ 其他_____

22. 您认为公司提供的新入职终端销售人员培训应以什么内容为主？

- ☐ 企业文化 ☐ 行业知识 ☐ 公司规章制度及流程
- ☐ 产品知识 ☐ 销售技巧 ☐ 终端陈列
- ☐ 个人素养 ☐ 演示技巧 ☐ 其他_____

23. 在以往您接受的公司培训中，您印象最深的培训内容是？

- ☐ 企业文化 ☐ 职业发展 ☐ 公司规章制度及流程
- ☐ 产品知识 ☐ 销售技巧 ☐ 终端陈列
- ☐ 个人素养 ☐ 演示技巧 ☐ 其他_____

24. 在以往您接受的公司培训中，对您的工作产生帮助的培训内容是？

- ☐ 企业文化 ☐ 职业发展 ☐ 公司规章制度及流程
- ☐ 产品知识 ☐ 销售技巧 ☐ 终端陈列
- ☐ 个人素养 ☐ 演示技巧 ☐ 其他_____

三、培训组织（请在所选内容前的□内打“√”，可以多选。）

25. 您认为培训采用什么方式效果更好，您更容易接受？

- ☐ 公司专职讲师 ☐ 经销商专职讲师 ☐ 市场督导

☐ 业务主管 ☐ 外聘讲师授课 ☐ 经验丰富的老导购

26. 您认为培训采用什么形式您更容易接受, 效果更好?

☐ 非公司内部的公开课 ☐ 公司组织的大型集中 (50 人以上) 培训
☐ 周例会培训 ☐ 公司组织的中小型集中 (50 人以下) 培训
☐ 终端带训 ☐ 公司组织的视频、观看碟片培训
☐ 内部经验交流会 ☐ 其他_____

27. 您认为培训采用什么方法您更容易接受, 效果更好?

☐ 讲师课堂口述 ☐ 角色扮演 ☐ 游戏互动式
☐ 案例分析 ☐ 实战模拟 ☐ 提问互动式
☐ 封闭强化 ☐ 分组演练 ☐ 以赛代练
☐ 其他_____

四、您的建议

28.您对终端销售培训有什么建议或想法?

—————感谢您的参与! 祝您工作顺利! —————

四、管理技能类课程需求调查问卷

表 2-21 中层管理人员管理技能培训课程需求调查问卷

尊敬的各位同事:

为做好此次中层管理人员管理技能培训工作, 更准确地了解您的培训需求, 希望您在参加培训课之前认真、详细填写本问卷, 作为设计此次培训课程的参考。

问卷填写规则:

本问卷作为培训前对您的进一步了解之用, 您的任何言论和观点都将受到严格的保护, 保证不泄露给任何第三方。

请按照您对本问卷的独立理解, 尽可能地发表看法、意见、建议和观点, 您的任何反馈都是本次培训的宝贵意见。

您的见解和建议对于公司未来的发展至关重要, 问卷匿名填写, 请您提供客观、真实的信息, 以便我们对您的培训需求做出较为准确的判断, 从而更好地为您服务。感谢您的积极参与和支持。

1. 您是由于_____年_____月进入公司工作的。

2. 您现在所在的部门是_____。

3. 您的最高学历是_____。

4. 您现在的岗位是_____。

5. 您知道公司将为各中层管理者提供内部培训吗？

☐ 知道 ☐ 听说过，不太清楚 ☐ 不知道

6. 根据您的理解，您认为中层管理者最主要的能力应该包括哪些技能？

以下多项选择题（如无特别说明，请只选一个答案，并在对应选项上打“√”）

7. 您了解公司此次培训的目的吗？

☐ 非常了解 ☐ 一般 ☐ 不太了解 ☐ 不知道（注明原因）

请您简单描述您所知道或理解的培训目的？

_____。

8. 您认为是否有必要让公司的每位管理人员都充分了解如何提高自身的管理能力？

☐ 非常必要 ☐ 无所谓 ☐ 没有必要 ☐ 不知道（注明原因）

请简述为什么？

_____。

9. 您认为提高自己的能力与职业素质主要目的是？

☐ 提高影响他人的能力 ☐ 更有效地规划职业方向
☐ 更有效地提高领导下属的能力,提高团队业绩 ☐ 培养更职业化的经理队伍
☐ 其他_____

10. 您认为公司的发展风险可能来自哪些方面？（请按重要性排列，自一至十，重要性逐渐加强。若认为还有其他未列出的风险，请列在线上）

<input type="checkbox"/> 行业的宏观经济政策,一旦竞争优势被打破	<input type="checkbox"/> 关键管理人员流失,管理队伍力量变弱
<input type="checkbox"/> 技术能力不足,无法满足市场需求	<input type="checkbox"/> 管理人员好高骛远,不务实
<input type="checkbox"/> 增值产品有限,新产品不能及时跟上	<input type="checkbox"/> 分配制度的不合理
<input type="checkbox"/> 公司的官僚主义现象严重	<input type="checkbox"/> 服务质量与商业诚信
<input type="checkbox"/> 内部没有竞争机制	<input type="checkbox"/> 公司的物流与供应链管理,内耗加剧
<input type="checkbox"/> 其他_____。	

请简单说明原因：_____。

11. 您是否明确自己的工作职责和权力？

☐ 非常明确 ☐ 比较明确 ☐ 不明确 ☐ 很不明确

12. 公司授予您的权力是否与其职责匹配？

☐ 非常匹配 ☐ 匹配 ☐ 不匹配 ☐ 很不匹配

13. 您是否在本部门人员调配、考核、晋升和年终奖金分配方面需要更大的权力？

☐ 需要 ☐ 一般 ☐ 不需要 ☐ 无所谓

14. 是否经常出现多个领导向您分派任务的情况？

☐ 经常 ☐ 有时 ☐ 偶尔 ☐ 没有

15. 在碰到需要与相关部门协调的事务时，您通常会：

☐ 直接与其他部门具体负责人员协调 ☐ 直接与其他部门的领导协调
☐ 向自己的上级反映 ☐ 其他

16. 部门协调出现问题的原因有哪些？（可多选）

☐ 业务部门分割严重，协调难度大 ☐ 各部门之间职责不清
☐ 没有规章制度作支持 ☐ 各部门之间推卸责任、本位主义严重
☐ 缺乏一个统一协调的部门 ☐ 缺乏一个负责总协调的经理
☐ 高层领导难以形成统一意见

17. 下面哪些是您工作范围内的职责？（多选）

☐ 个人业绩达成 ☐ 协助招聘合格人选
☐ 部门沟通协调 ☐ 考核下属
☐ 制定个人工作目标 ☐ 制定下属工作目标
☐ 培养合格和优秀人才 ☐ 下属薪酬调整
☐ 团队业绩达成 ☐ 与下属谈心

18. 您认为，当员工利益、集体利益、客户利益、债权人利益发生矛盾，公司做决策时应首先考虑哪个？（限选一个）

☐ 现有员工利益，因为员工利益是企业的主人
☐ 集体利益，因为股东是公司的所有者，没有股东就没有投资，公司也就不会存在
☐ 客户利益，因为客户是上帝，没有客户就没能收入来源
☐ 债权人利益，因为欠债要还，天经地义
☐ 其他_____

19. 您已经参加过哪些方面的测评？

☐ 沟通风格测评 ☐ 个性特质测评 ☐ 人格特质测评
☐ 卡特尔 16PF 测评 ☐ 职业性向测评 ☐ 领导风格测评
☐ 领导力测评 ☐ 其他_____

20. 您以前培训过哪些课程？

- ☐ 管理技能课程 ☐ 专业课程 ☐ 领导艺术课程
- ☐ 人力资源类课程 ☐ 营销类课程 ☐ 其他，请注明_____

21. 您认为使您最受益的是哪一个课程项目？为什么？

_____。

22. 您迫切需要哪些方面的培训？

- ☐ 渠道建设方面 ☐ 品牌与市场开发技术培训
- ☐ 技术知识培训 ☐ 综合管理技能培训
- ☐ 销售/客户服务技能培训 ☐ 组织协调/沟通方面的培训
- ☐ 具体工作中所需特殊技能培训 ☐ 其他_____

23. 您认为培训中学到的知识对实际工作帮助大吗？请说明原因。

- ☐ 比较大 ☐ 一般 ☐ 有些作用 ☐ 没什么作用

请说明原因：_____。

24. 您认为在公司衡量个人成功的主要标志是？

- ☐ 职务高低 ☐ 收入多少 ☐ 技术水平高低
- ☐ 工作得到领导的认同 ☐ 其他_____

25. 请列出您个人对此次课程的几点期望。

26. 您认为您在综合技能方面,最缺乏的是哪一方面能力？为什么？

第三节 培训需求调查分析文案

一、销售人员培训需求分析报告

销售人员培训需求分析报告

人力资源部对公司____名销售人员进行了培训需求问卷调查，收到有效问卷 530 份。现将问卷内容进行统计分析，为____年度开展销售培训工作提供参考和依据。

一、调查问卷统计情况

1 从学历上看，公司销售人员主要由大专和高中（包括职高）毕业的人员组成，约占公司总销售人

员的 77.4%。

2 从男女比例上看，公司男女比例比较适合，比例为 56 :44。

3 在“是否参加过系统的销售培训”一栏内，有 71.3%的人回答“从未参加过”。

4 在“在本公司任职时间”一栏内，55%的人未满足一年，有 20%的人仍在试用期，超过两年的有 30%，超过三年的有 27%，四年以上的有 23.5%。

5 在“是否有销售经验”一栏内，有 32.3%的人回答“从未有过销售经验”，在回答“是否对销售充满信心”时，有 63.8%的人回答“没有足够的信心”。

6 在回答“如何看待自己的销售业绩”时，有 47%的人都回答“完成每月规定的销售任务有困难”，只有 21%的人回答“可以超额完成”。

7 在选择“你在销售中遇到的最主要的问题”时，有 77.9%的人选择“不知道在销售中如何沟通”。

8 在回答“你是否觉得系统的销售培训可以帮助你提高销售业绩”时，有 72%的人选择“一定能”。

二、调查问卷结论分析

从这次调查问卷中可以得出以下几个结论。

1 公司销售人员的总体学历水平比较低，应该进行相关的知识培训。

2 大部分销售人员（71.3%）没有受过系统的培训。

3 有一半以上的销售人员在公司工作还不满一年。

4 有 1/5 的员工刚刚进入公司，非常需要进行相关业务指导和培训。

5 有 1/3 的员工没有任何销售经验，这非常不利于其开展销售业务。

6 有 2/3 的员工对销售没有足够的信心。

7 有将近一半的员工无法按月完成任务。

8 绝大多数人认为销售培训可以提高其业绩。

三、销售人员学历情况

从 530 份调查问卷中，可以看出目前公司销售人员的学历状况，如下表所示。

销售人员学历状况表

学历 人数及所占比例	博士	硕士	本科	专科	高中	职高	其他
人数	5	15	30	63	197	213	7
所占比例	1%	2.8%	5.6%	11.9%	37.2%	40.2%	1.3%

从上表中可见，高中和职高毕业的人员是公司销售的主力军。这主要和公司销售的产品有关，因为公司的产品主要是面向学生。但这同时也反映出公司销售队伍整体的学历水平比较低，非常有必要对他们进行系统地培训，以提高他们的知识水平和销售能力。

四、销售人员从事销售概况

调查问卷对销售人员是否从事过销售进行了调查，调查结果显示，公司有 171 人从来没有销售经验，占整个公司人数的 32.3%。也就是有 1/3 的员工从来没有任何销售经验。这一数字也充分印证了为什么有 47% 的人无法完成当月的销售任务。

对于这些没有销售经验的员工，公司应对其提供销售基础知识的培训，并指派专门的人员分组进行指导，结合他们目前的销售实践，使其逐渐了解应该如何进行销售。

五、销售人员职位情况

1. 经理级人员有 35 人，占总销售人员的 6.6%。

2. 主管级人员 92 人，占总销售人员的 17.4%。

3. 业务员 403 人，占总销售人员的 76%。

从这些数据看出，公司培训对象主要是两部分人，一部分为管理者，一部分为业务员，其中业务员培训是重点。

六、销售人员培训需求点概况

在设计调查问卷时，我们对销售人员的心态和销售技巧培训需求分别进行了设计。在销售技巧的相关问题中，有七个问题比较突出。具体如下表所示。

销售人员培训需求点分析

培训需求 人数及 所占比例	无法找 到顾客	不知如何接 近顾客	不知如何介 绍产品	不知如何消除 顾客异议	不知如 何成交	不知如何处 理顾客关系	不知如何进行 销售沟通
人数	205	315	284	348	337	190	413
所占比例	38.7%	59.4%	53.6%	65.7%	63.6%	35.8%	77.9%

七、销售人员培训课程设计建议

针对培训调查问卷反映的实际情况，建议公司对销售人员从两个层面分两批进行培训。两个层面主要是指心态层面和销售技巧层面。

1. 分批是指把所有的销售人员分成两批。

①一批是针对管理人员，对他们进行销售队伍的建设和管理、如何管理下属、如何指导下属等方面的培训。

②另一批主要是针对销售人员，对他们要进行有计划、有步骤、分阶段的培训。

2. 销售人员培训课程的设计建议如下表所示。

销售人员培训课程表

课程名称	主要内容
发现顾客的 N 个地方	告诉销售人员到哪里去寻找潜在的顾客
如何接近顾客	告诉销售人员应该如何去接近不同性格的顾客
如何进行产品介绍和演示	告诉销售人员如何介绍产品，如何给顾客演示产品
如何消除顾客异议	列出顾客异议的类型，并逐个给出解决办法
如何成交	告诉销售人员成交的时机和方法
与顾客的 N 次沟通	举例说明如何和顾客进行销售沟通
建立良好的顾客关系	告诉销售人员如何通过售后服务建立良好的顾客关系

销售目标管理	告诉销售人员如何进行目标管理
管理自己	告诉销售人员如何规划自己，如何进行时间管理

八、培训需求确认表

销售人员的“培训需求确认表”，可作为《培训需求分析报告》的附件呈报。

销售人员培训需求确认表

姓名		部门			职位		
评分项目		要求	自评	经理评	实际	差距	建议措施
回应外部和内部客户的要求和询问		5					客户关系培训
具有上下级及企业内部相互服务的意识		5					内部服务培训
从客户角度想问题及工作		5					客户关系培训
及时有效帮助下属解决问题		5					指导下属培训
主动寻求他人对自己服务满意度的反馈		5					座谈会
有效组织销售团队，按月完成销售任务		5					团队建设培训

填写说明：

1. 以“回应外部和内部客户的要求、询问和问题”为例：5 分表示“能够以紧迫和关切的意识回应客户的要求、询问和问题”；3 分表示“能及时地、积极地回复客户的抱怨”；1 分表示“对客户的要求、询问及问题回应得特别慢”。
2. 要标注销售人员目前的能力及表现。
3. 标出那些最重要的能力差距。

二、中层管理者培训需求分析报告

中层管理人员管理技能培训需求分析报告

一、培训需求分析实施背景

_____年____月，公司人力资源部对公司中层管理人员进行年度培训需求调查，了解到公司的中层管理人员大部分在现任的管理岗位上任职时间较短，并且大多是从基层管理职位或各部门的业务骨干中提拔上来的。

通过需求调查分析，人力资源部把管理技能的提升列为中层管理人员需要培训的重点内容之一。

二、调查对象

企业各职能部门主要负责人，共 20 人。

三、调查方式

本次培训需求调查采用问卷调查与访谈相结合的方式进行。

1. 问卷调查

调查问卷共发出 20 份，回收有效问卷 18 份。

2. 访谈

由人力资源部经理作为培训需求分析的主要负责人，同公司各职能部门负责人分别进行面谈，并与公司部分高层分别就这 20 人的工作表现进行沟通。

四、需求调查的主要内容

1. 岗位任职时间

从下表可以看出，有 45%的中层管理者任职时间都不足一年，只有 25%的中层管理者在公司服务时间已满两年，这足以说明其管理经验尚待提高。

岗位任职时间调查表

任职时间	1~6 个月以内	6 个月~1 年	1~2 年	2 年及以上
中层管理者人数	3 人	6 人	6 人	5 人
所占比例	15%	30%	30%	25%

2. 管理幅度

从下表中可以看出，10%的中层管理者的直接管理人员在 10 人及以上，45%的中层管理者的直接管理人员在 4~7 人。目前有 4 名管理者没有直接管理下属，但这只是暂时的，因为企业对这部分业务正在进行调整或重组，所以管理者角色认知是其必备的管理知识之一。

管理幅度调查表

管理幅度	无	1~3 人	4~7 人	8~10 人	10 人以上
中层管理者人数	4 人	2 人	9 人	3 人	2 人
所占比例	20%	10%	45%	15%	10%

3．制订工作计划

从访谈及回收问卷中获得的信息来看，大多数中层管理者以月或季度作为制订计划的时间单位，很少有制定长期规划的。从与他们访谈的信息中得知，在具体制订计划的过程中，在如何围绕总目标制订具体的可行性计划、如何确保计划的实现等问题上，他们存在着诸多不足之处，因而制订工作计划是其所需的重要内容。

4．有效授权与激励

授权和激励是管理者的重要管理技能之一，根据培训需求调查的结果来看，15 人都表示自己会授予下属一定的权限并激励员工，但在工作中具体如何操作，70%的人员表示希望得到此方面的培训。

5．高效团队的建设

团队作用发挥得好，就能产生“1+1>2”的效果，至于如何带领及组建一支高效的团队，60%的中层管理者表明自己缺乏这方面的技巧。

6．员工培训

所有此次培训对象的管理者都会对员工进行培训，但只有 10%的中层管理者制订了员工培训计划并且认真执行，有 10%的中层管理者认为没有时间对下属进行培训。由此可以看出，他们大都意识到对下属进行培训的重要性，但真正能落实的人比较少，而且他们在培训技巧方面还需要学习。

五、培训建议

1. 时间安排

建议培训时间为__日至__日，共计__天。

2. 课程设置安排

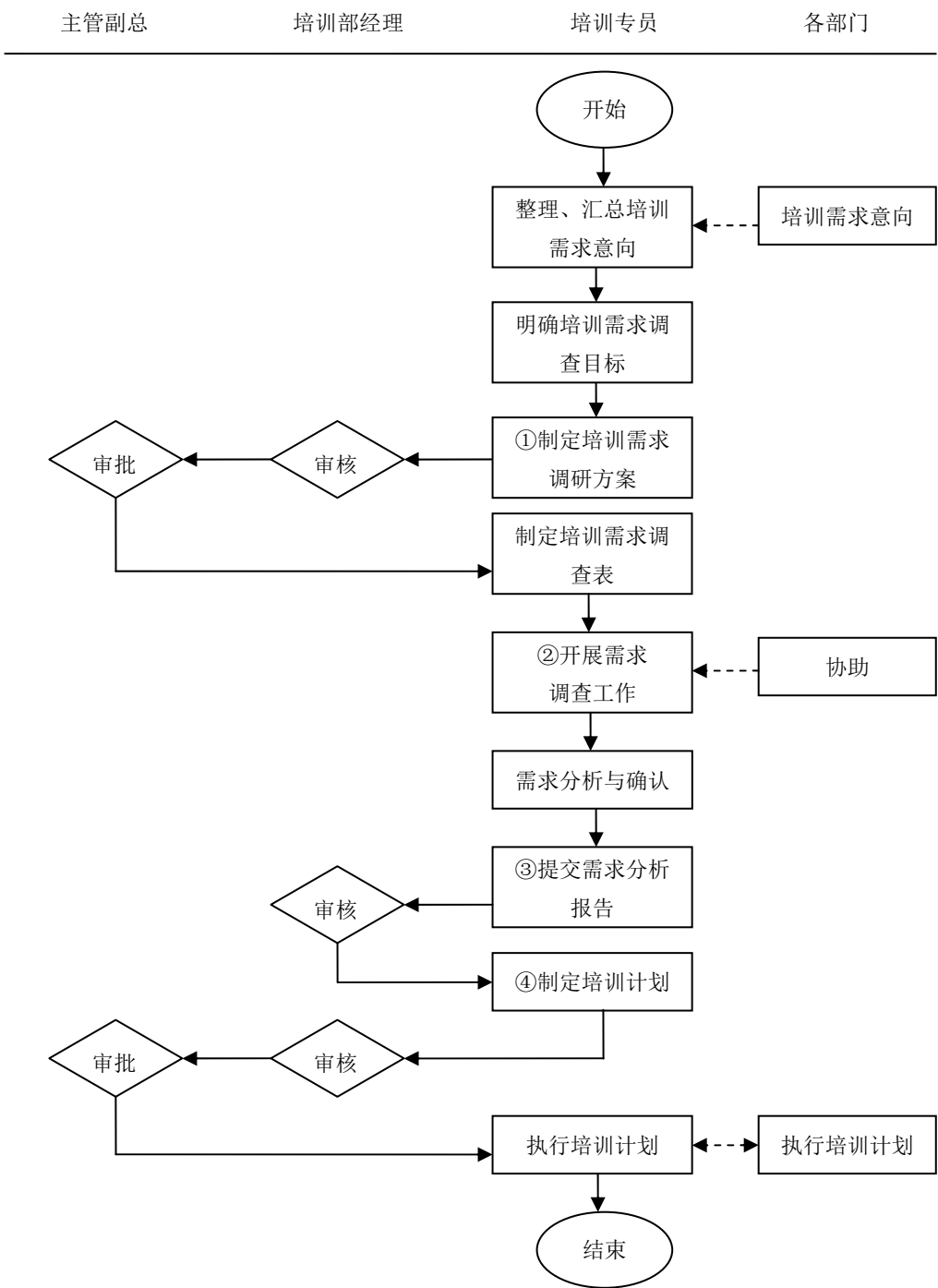
课程设置安排建议如下表所示。

中层管理人员培训课程安排一览表

序号	培训课程	培训课时
1	管理者的角色定位与主要工作职责	2
2	部门工作计划的制订与执行	4
3	有效的授权	4
4	员工激励	4
5	高效团队的建设	4
6	培训技巧	3
7	如何与上级领导进行有效沟通	2
8	如何与下属员工进行有效沟通	2

第四节 培训需求调查分析流程

一、培训需求调查流程



培训需求调查流程关键节点说明

任务概要	培训需求调查
节点控制	相关说明
①	各部门根据公司规划和部门发展的需要提出培训需求意向，培训人员对这些需求进行汇总，明确需求分析的目标，制定培训需求调查方案任务概要培训需求调查
②	经培训工作主管副总审批通过后，培训人员制定各类需求调查表，开展需求调查工作
③	培训人员根据调查数据和资料进行需求分析，提交需求分析报告并交培训负责人审核
④	培训人员依据培训需求制订培训计划，交给培训负责人与主管副总审批后执行

二、培训需求分析程序

培训需求分析是指在规划、设计每项培训活动前，人力资源部及其工作人员采用各种方法和技术，对企业、各部门及员工的目标、知识、技能等进行鉴别与分析，以确定是否需要培训及培训内容的各项活动，其工作程序如图 2-2 所示。

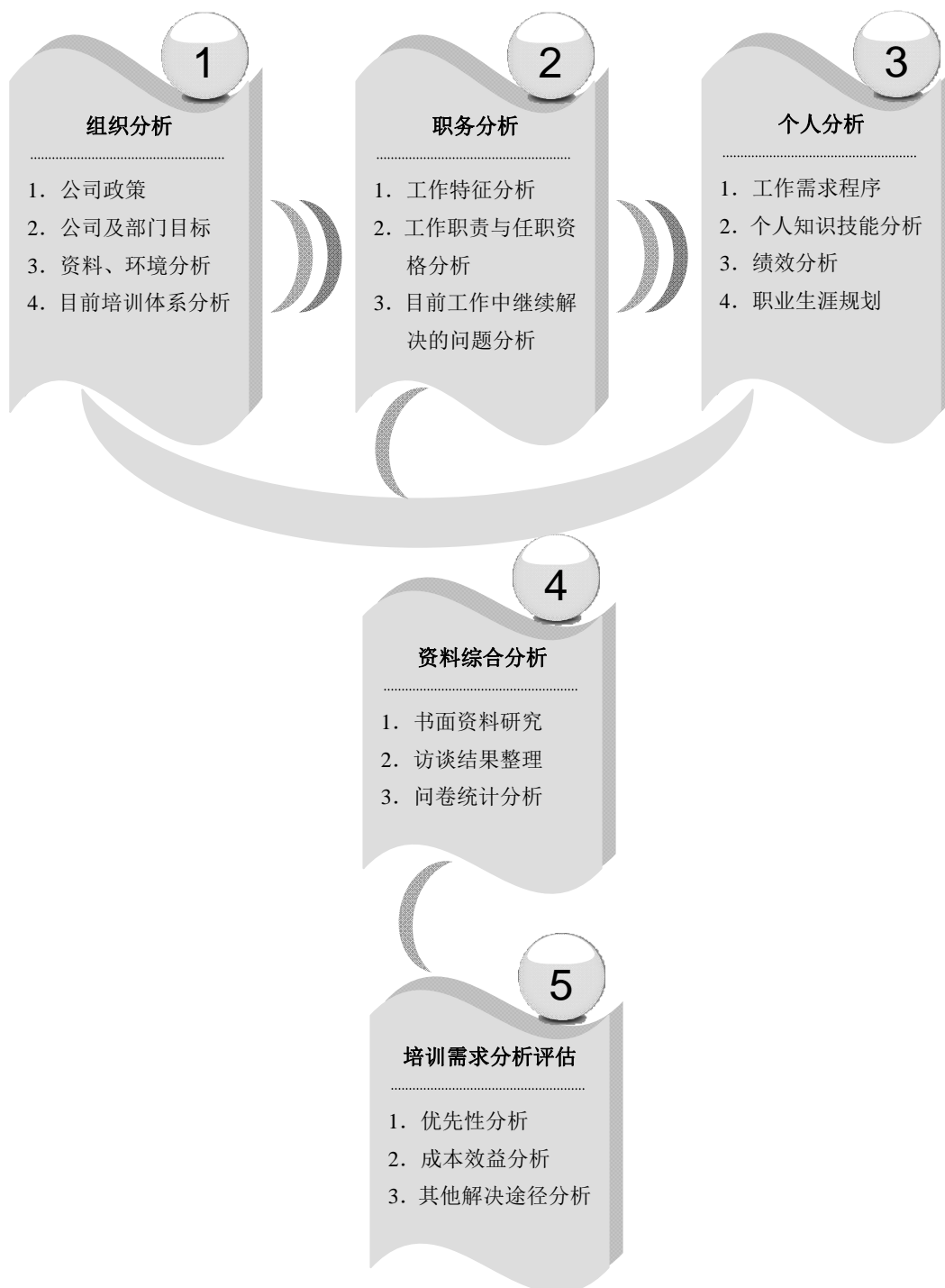


图 2-2 培训需求分析工作程序示意图

第三章 培训计划管理

第一节 制订培训计划

一、年度培训计划

____年度培训计划

一、计划概要

本计划的主要内容为公司在____年度培训工作的具体内容、时间安排和费用预算等。本计划以加强培训管理，提高培训的计划性、有效性，使培训计划能有效促进企业经营管理目标的实现为目的进行编制。

二、编制依据

本计划的编制依据如下。

1. 企业____年度战略目标。
2. 企业员工的职能定位。
3. 培训需求调查。
4. 企业各职能部门的部门访谈。

三、年度培训计划的原则、方针和要求

(一) 培训原则

本年度培训计划以实用性、有效性和针对性为基本原则。

(二) 培训方针

以“专业、敬业、服务、创新”的企业文化为基础，以提高企业员工实际岗位技能和工作绩效为重点，建立“全面培训与重点培训相结合、自我培训与讲授培训相结合、岗位培训与专业培训相结合”的全员培训机制，促进员工的发展和提升企业整体竞争力的提升。

(三) 培训要求

本计划本着以下要求进行制订。

1. 满足企业的发展战略和未来发展方向。
2. 满足企业文化的建设需要。
3. 满足企业中层管理人员及后备人员的发展需要。
4. 满足企业内部自我培训技能提高的需要。
5. 满足企业内部培训系统发展和完善的需要。

四、年度培训目标

1. 建立并不断完善企业培训组织体系与培训流程，确保培训工作高效率地运作。
2. 传递和内化企业文化，加强员工对企业的归属感。
3. 使所有在岗员工年内享受不少于_____小时的业务和技能培训。
4. 重点加强对直线主管、骨干员工和关键岗位员工的技能培训，确保其工作的质量。
5. 建立并完善企业内部培训课程和培训案例，确保内训的开展满足企业的实际需求。
6. 建立并有效管理内部培训师队伍，确保培训师的胜任能力。

五、培训体系建设

企业培训体系的建设如下表所示。

培训体系一览表

序号	任务	作用及措施		工作时间
1	培训管理制度体系 建设	作用	为推动企业培训体系的建立提供制度保障	
		措施	制定培训管理办法、新员工培训管理制度、岗位技能培训管理制度、员工外派管理制度、培训考核管理制度等	
2	教材库建设	作用	开发教材，使教材成为完成培训目标的保障和基础	
		措施	各职能部门按层次按专业组织教材的开发	
3	案例库建设	作用	使培训生动化，以便更好地完成培训目标	
		措施	各部门收集日常工作中的突发事件、关键事件，并提交两到三篇的	

			详细案例	
4	素材库建设	作用	通过局域网建立资料共享平台，供员工自我培训	
		措施	各员工负责上传资料，网络部负责资料的审核和分类整理	
5	档案库建设	作用	管理企业及员工培训档案	
		措施	收录培训计划、培训通知、培训签到、培训讲义、培训教材、培训评估、培训抽查记录等	
6	实施多样化 培训方式	作用	提高培训的灵活性及有效性，使员工随时随地均参加培训	
		措施	开展网络培训、户外拓展、光盘培训、管理游戏等项目	
7	建立员工职业生涯 发展系统	作用	挖掘员工潜能，通过对口培训提高员工的归属感	
		措施	为员工进行职业生涯规划，建立与职位升迁相关的培训项目列表，完善职位晋升所需要的培训管理体系	
8	建立内部 讲师队伍	作用	提高培训水平，降低培训成本	
		措施	年度内通过各种手段开发_____位内部讲师，且年授课量不低于____小时，同时建立各讲师的专业、特色课程	

六、年度培训课程计划

（一）新员工入职培训

新员工入职培训是每个进入企业的新员工必须参加的培训项目。新员工入职培训分为两个方面：一个是新员工到企业报到之日进行简单的入职培训；另一个是每两个月统一组织一次的新员工培训，内容为企业发展历程、规模和发展方向、企业文化、企业理念、组织架构、规章制度等。年度新员工培训计划如下表所示。

年度新员工培训计划表

序号	培训项目	培训时间（按月份）										培训 课时	累计 课时	培训 讲师	培训 预算
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				

8	绩效管理														
9	高效团队建设指南														
10	沟通力与领导力														
11	平行思维工具训练														
12	内训师授课技巧														
13	市场拓展技巧														
14	出色主管														
15	核心管理技能培训														
16	内部培训师训练														
17	管理者的十个错误														
18	学习型组织建设														

七、职能部门内训课程

本计划将详细说明在未来一年内各职能部门的内部培训计划，具体内容包括培训课程、培训时间、培训师等内容。

八、培训费用预算

年度培训费用预算如下表所示。

年度培训费用预算表

项目	内容	单价	合计	备注
内部培训师	授课			
外部培训师	授课			
拓展项目				
培训教材				
培训资料				

辅助资源				
合计				

九、计划控制

1. 本年度计划将进一步分解为季度计划、月度计划与周培训计划，培训管理人员应在每月初提交培训工作报告。
2. 培训管理人员在每周、每月、每季的末尾提交下个阶段的培训计划，并通知相关人员。
3. 在日常培训中，各部门主管应及时与培训管理人员进行沟通，及时调整、解决培训中出现的问题。
4. 培训过程与培训结果将与员工工作绩效直接挂钩，促使员工积极地投入到培训中。

二、季度培训计划表

表 3-2 季度培训实施计划表

培训项目名称：

日期：____年____月____日

内容主题	具体计划		备注
培训对象			
培训对象的特点、素质	1.		
	2.		
培训课程目标	1.		
	2.		
培训课程内容	1.		
	2.		
培训总时间			
时间的具体分配	课程 1 所需时间		
	课程 2 所需时间		
休息时间			
培训方法			
辅助教学设备			
可能出现的问题及解决办法			

三、培训计划调查表

表 3-3 部门培训计划调查表

编号：

日期：__年__月__日

部门名称		负责人	
培训效果分析			
急需培训内容			
培训时间要求			
培训意见（或建议）			
备 注			

填写人：

审核人：

复核人：

四、季度培训预算表

表 3-4 季度培训预算表

培训费用项目	费用估算明细
教材费用	
讲师劳务费（或奖金）	
讲师交通费	
讲师膳食费	
培训场地租金	
培训设备租金、教学工具租金	
技术设备使用费	
其他费用	
合计	

五、月度培训计划

销售部月度培训计划

一、培训概况

企业销售部上月完成培训课程__门，销售部普通人员完成培训课时__小时，管理人员完成培训课时__小时，经培训考核全部合格。

二、部门培训建议

鉴于企业目前的发展规模，企业的大客户越来越多，但企业销售部对其管理却日趋落后，销售部建议增加大客户管理方面的培训课程，经人力资源部研究确认后，该培训课程将在本月实施。

三、本月培训工作要点

- 1. 完成根据企业年度计划分解后的月度计划。
- 2. 加强对销售部人员及新任管理人员的培训。
- 3. 评估新增设的大客户管理培训课程。
- 4. 合理安排培训时间。

四、培训方式与地点

本月企业销售部的培训讲师分为内部培训讲师与外部培训讲师，培训地点在企业一楼会议室。

五、本月培训计划

企业销售部本月份的具体培训计划安排如下。

企业销售部××月培训计划表

培训项目	培训时间	课时	培训方式	培训对象	培训师	备注
团队建设与管理	__月 12、13 日	1 天	外训	新任主管	外聘	
管理能力提升训练	__月 18、19 日	2 天	外训	新任主管	外聘	
大客户管理技巧	__月 11 日	2 天	外训	新任主管	外聘	
新进人员知识结构与素养	__月 15 日	3 小时	内训	新任主管		
销售部门财务管理	__月下旬	3 小时	内训	销售人员		
领导力与执行力	__月 24 日		内训	管理人员		

销售技能提升训练	___月上旬		内训	销售人员		
管理信息系统使用说明	待定		内训	全体人员		

六、月度培训预算

(略。)

六、周培训计划

___月第2周培训计划

一、目的

1. 迅速提高生产人员的工作技能。
2. 完成月度培训计划。
3. 提高企业的生产效率。

二、培训对象

本周培训对象为___车间、___车间与___车间三个生产车间，共计80人次。

三、培训要求

1. 本次培训为企业的工作技能普及培训，同时也是强制性培训，任何人不得随意缺席。
2. 参训人员必须遵守企业的培训纪律。
3. 参训人员因客观原因无法到场时，必须经生产部经理与人力资源部经理审核批准，否则按旷工处理。

四、培训师

本次培训为企业内部培训，培训师由生产部经理×××与技术部主管×××担任。

五、培训地点

本次培训的地点根据培训内容的不同分别设在企业二楼会议室与××生产车间现场。

六、培训内容及时间安排

培训内容及时间安排如下表所示。

周培训计划安排表

培训项目	培训时间	培训地点	培训方式	培训师	负责人
安全生产培训	__月__日下午 (本周三)	企业二楼 会议室	观看纪录片		
现场 5S 培训	__月__日上午 (本周六)	__车间	现场讲授	生产部经理	
车床操作技巧	__月__日下午 (本周六)	__车间	现场讲授	技术部主管	
目标管理	__月__日上午 (本周日)	企业二楼 会议室	讲授	生产部经理	

七、准备工作

- 1 . 企业人力资源部的×××负责在本周三下午两点之前准备好纪录片的放映设备及辅助设备，如幕布、投影仪、写字板、水笔等讲解物品。
- 2 . ××车间在本周五下班之前应准备好培训现场，所有车床中未加工完的物料应清理干净，同时应保持原样，不得进行变动，以免影响培训效果。

第三节 培训计划实施控制

一、培训计划调整控制办法

下面给出了某企业培训计划的调整控制办法，供读者参考。

培训计划调整控制办法

第 1 条 为加强对培训计划的管理，确保培训计划按期实施，保质保量地完成培训任务，特制定本办

法。

第 2 条 本办法适用于企业培训计划的调整与控制管理。

第 3 条 企业培训管理人员编制年度培训计划后，应及时将其分解到月、到部门，并将其送交各部门，由各部门根据其实际情况提供意见或建议。

第 4 条 培训管理人员收集各部门意见，对培训计划进行综合平衡后，报人力资源部经理与人力资源总监审批，审批通过后方可下发。

第 5 条 企业培训计划下达后，原则上不允许更改，但可以进行调整，调整时应按照培训计划的报批程序进行。

第 6 条 有下列情况之一时，企业培训计划可进行更改。

- (1) 企业战略发生变化。
- (2) 企业业务发生转变。
- (3) 外部环境发生重大变化。
- (4) 受训人员或培训师出现变化。
- (5) 其他重大变化。

第 7 条 培训管理人员需要组织培训计划的实施，并监督进程，在每个培训项目完成后需要及时编写《培训工作报告》，说明培训项目的进展情况及所获得的经验教训。

第 8 条 培训人员需要在每月底编制培训计划进展报告，说明月度培训计划的落实情况，并报人力资源部经理审批。

第 9 条 人力资源部经理需要在每月初 (每月 5 日之前) 召开培训工作例会，解决上月培训中出现的问题，同时布置当月培训任务。

第 10 条 当培训计划实施中发生意外时，负责培训项目的人员需要及时联系人力资源部经理，报告情况后尽量进行补救，防止挤占后面培训的时间。

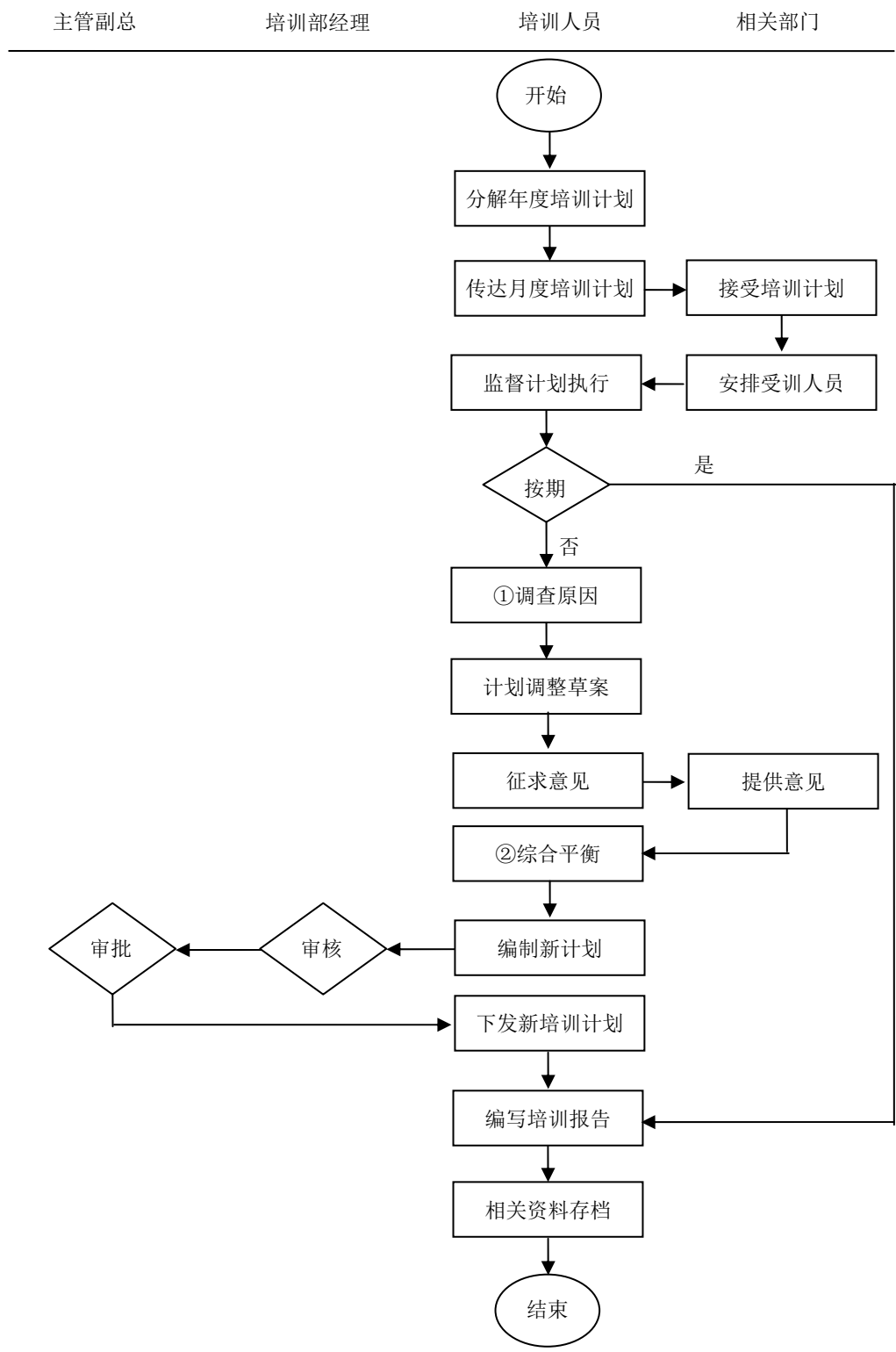
第 11 条 当企业分解后的月度培训计划因意外状况无法按期完成时，培训计划的编制人员应及时进

行调整，报批后及时通知受训人员与培训师，确保年度培训计划的按期完成。

第 12 条 本办法由培训部制定，其修改权、解释权归培训部所有。

第 13 条 本办法经总经理办公会议审批后，自颁布之日起实施。

二、培训计划调整控制流程



培训计划调整控制流程关键节点说明

任务概要	培训计划调整控制管理
节点控制	相关说明
①	当培训计划未按期完成时，培训管理人员需要查找原因并及时将情况上报
②	培训人员根据已完成和未完成的培训计划及相关部门的意见对培训计划草案进行综合平衡，并报职权人员审批

三、培训计划实施评估方案

培训计划实施评估方案

一、目的

1. 检查培训计划的实施是否满足公司培训需求。
2. 为公司培训计划的调整与完善提供依据。

二、评估人员

公司组建培训计划实施评估小组，组长由培训部经理担任，组员有培训专员____、____、____。

三、评估时间

本次培训计划的评估时间贯穿于××培训项目进程中。

四、评估方法

本次主要采用观察法与问卷调查法进行评估，具体说明如下。

- 1 培训专员没人负责挑选三个有代表性的参训人员，在培训开始后对其进行观察记录，并如实填写“培训过程观察记录表”。
- 2 ××培训项目结束后，培训专员采用调查问卷的方式收集参训人员对培训的满意程度及意见。此项工作在××培训项目结束后的第二天开始，为期三天，于第四天回收问卷。

五、评估要求

- 1 培训观察人员应如实记录参训人员的表现，不得偷工减料或肆意填写。此项工作由评估小组组长负责不定期抽查。当培训观察人员违反此规定时，将按公司相关制度进行惩处。

2 评估小组成员必须严格审核回收的调查问卷，剔除无效问卷（填写不完整、内容空缺、信息空缺等），确保调查问卷的有效性。

3 在问卷调查结果统计完成后，评估小组根据观察记录与统计结果召开分析会议，并对培训计划的制订与实施进行判断，得出结果后形成工作报告，报相关负责人审批。

第四章 培训实施管理

第三节 培训制度设计

一、培训管理制度

培训管理制度

第 1 章总则

第 1 条为规范企业的员工培训工作，确保培训工作的顺利进行，建立完善、系统的员工培训体系，特制定本制度。

第 2 条本制度适用于企业所有人员的培训管理。

第 3 条企业培训部是员工培训管理的归口管理部门，其具体职责如下。

（1）负责制订企业年度培训计划，并组织实施。

（2）开发企业员工培训课程。

（3）对企业整体培训工作的实施进行监督、指导和评估。

（4）建立并管理内部培训师队伍。

（5）建立、管理企业员工培训档案。

第 4 条企业各相关部门负责本部门相关专业的技术、业务培训及部门内部员工培训的组织、评估和汇总工作。

第 2 章培训类别

第 5 条新员工培训。

新员工培训是为了使新员工掌握企业的基本信息（如发展历程、规章制度等），熟悉工作环境，了解工作的基本要求，从而达到企业所期望的个人态度、工作技能与工作绩效，完成新员工的职业化过程。

第 6 条在职培训。

在职培训是为了使员工掌握其所在职位所必需的专业技能和技巧，以提高其工作效率，完成工作目标。

第 7 条职业培训。

职业培训根据员工个人的可塑性和个人意愿，将员工看成公司的增值资源，为员工制定职业生涯发展规划，并进行相关性的职业培训，以适应公司发展的要求，同时提高员工自身的价值。

第 8 条目标培训。

企业为完成特定的目标组织相关人员学习相关内容。

第 3 章培训计划的制订

第 9 条培训部在年初制订年度培训工作计划时，应考虑以下因素。

（1）公司的人力资源计划（如员工招聘计划、调动计划）。

（2）公司发展目标。

（3）上年培训计划完成情况。

（4）所收集的培训需求。

第 10 条培训部将制订好的年度培训工作计划下发到各部门，并收集各部门意见，综合平衡后编制年度培训工作计划成稿。

第 11 条培训部根据年度培训计划进行合理预算，并将其与年度培训工作计划一同上报人力资源中心经理及人力资源总监审批。

第 12 条经审批同意的年度培训工作计划由培训部按照部门分解成月度培训计划，并下发到各部门。

第 13 条培训部需建立年度培训工作计划与各部门月度培训工作计划的档案。

第 4 章员工培训基本内容

第 14 条新员工培训基本内容如下。

(1) 培训内容

①企业概况、组织机构和主要管理层人员。

②企业的经营方针、目标、企业文化等。

③企业经营活动、产品特征、销售方式等。

④企业的规章制度。

⑤所担任职务的工作情况和业务知识。

(2) 新员工的培训方式主要由培训讲师集中进行授课、参观、小组讨论等。

(3) 新员工的培训时间在入职后一周内进行。

第 15 条在职员工培训。

(1) 培训内容

在职培训的培训内容包括两个部分。

①应知部分，包括岗位职责、人员配置及设备、设施的分布情况等。

②应会部分，包括岗位工作操作规程、工作程序、相关管理知识、服务意识、技巧、特殊状况时的特殊处理程序等。

(2) 培训方式。在职员工的培训方式为宣讲、实际案例分析和实际操作相结合。

(3) 培训时间和培训地点由培训部进行具体安排。

(4) 培训结束后，将采用闭卷、实际操作等方式进行考核。

第 16 条其他培训。

(1) 经理级员工培训将根据企业长远发展目标和总经理的指示进行，以便不断提高各部门经理的专业知识、管理知识、管理水平和管理技巧。

(2) 如果企业内部发生重大事件，培训管理人员将邀请总经理、各总监及相关专业人员对这一事件进行专题培训，以便不断改进工作方式、方法，提高企业的竞争能力。

第 5 章培训的评估与考核

第 17 条在培训计划的实施过程中，培训部需要派出专人对培训过程进行记录、评估，不断推进培训工作的深入。

第 18 条每次培训评估结束后，培训部相关人员都需要总结培训项目的经验得失，并编写培训报告，报相关授权人员审批。

第 19 条培训结束后，培训部组织对受训人员进行考核，以便了解培训效果。受训人员的考核成绩将直接与其工作绩效挂钩。

第 20 条培训记录。

(1) 所有培训记录由企业培训部统一保存。培训记录包括培训计划、教学内容、培训申请表、培训协议、考核记录、员工培训登记表等。

(2) 培训记录将作为员工升职、工作转换和其他人事工作目标的重要依据之一。

第 6 章培训的奖惩

第 21 条对参加在职培训、短训、讲座和专题材料自学时一贯认真的员工或其论文、心得优秀者，企业都将为其颁发优秀学员、优秀论文证书并给予物质奖励。

第 22 条对参加非学历证书培训的员工，因非工作因素不参加学习或培训者，企业将公布名单并给予批评教育，其缺勤时间按旷工处理。

第 23 条对参加学历证书培训的员工，考核不及格无法取得学位证书者，其学费自理，学习所占用的工作时间用倒休抵冲，或扣除相应日数工资。必要时，企业允许员工参加第二次培训，第二次培训仍不合格者，同第一次不合格的处理措施相同。

第 24 条对企业统一支付费用或培训后已报销学费的，凡未能为企业工作达到约定服务期限，培训费用或企业的经济损失按下属规定执行。

(1) 如果员工因自身原因提前解除劳动合同，应从离职之月算起，支付未满期限的违约金。

(2) 因违反企业管理规章制度被辞退、除名或开除者，或在合同期内擅自离职，除应支付未满期限

的违约金作为补偿外，还应赔偿未满服务期给企业造成的经济损失每月元。

(3) 当员工因其他原因未能为企业工作达到约定期限而提前与企业解除劳动合同时，应从解除劳动合同之月算起支付未满服务期的违约金。

第 7 章附则

第 25 条本制度由培训部制定，其修改权、解释权归培训部所有。

第 26 条本制度经总经理办公会议审议通过，自颁布之日起执行。

二、新员工入职培训制度

新员工入职培训管理制度

第 1 章总则

第 1 条为加强对新员工入职培训的管理，使新员工能够尽快了解企业情况及岗位情况，并快速地胜任新的工作，特制定本制度。

第 2 条新员工入职培训，除人事管理制度及员工培训实施办法另有规定外，均依本制度执行。

第 3 条本制度中的“入职培训”包括新员工岗前培训、在职员工调岗培训，还包括复职人员、临时职工和兼职人员的培训。

第 2 章新员工入职培训计划的规定

第 4 条入职培训应按人事部门的招聘计划和新员工的入职情况来制定。

第 5 条凡新进人员必须接受 7~10 天（至少 7 天）的岗位培训。

第 6 条岗前培训需要帮助新进人员解决的问题包括以下三个方面。

(1) 对周围都是陌生的脸孔，不知道未来的上司属于哪种类型的人，由培训人员带其参观各部门，介绍部门负责人和同事，与部门人员共进午餐。

(2) 对是否能胜任新工作感到不安的人，由培训人员向其说明工作岗位职责、要求，安排并介绍培训期间的指导员。

(3) 对不熟悉企业的规章制度和相关规定的人，由培训人员向其解说《员工手册》。

第 7 条岗前培训的内容应该包括以下五大方面。

(1) 企业的发展历史及现状。

(2) 企业当前的业务、具体工作流程。

(3) 企业的组织机构及部门职责。

(4) 企业的经营理念、企业文化、规章制度及一些潜规则。

(5) 工作岗位介绍、业务知识及技能和技巧培训。

第 8 条按企业规模、工作环境及程序，新员工的岗前培训可分为三个阶段。

(1) 企业总部的培训。

(2) 分支机构的培训。

(3) 实地培训。

第 9 条企业总部的培训最重要的目的是传授各种知识，并使新员工重点了解下列五大项内容。

(1) 企业发展历史、经营现状、经营项目、生产经营目的、使命、行业地位。

(2) 企业组织机构，各部门的工作职责与业务范围。

(3) 产品的性能、包装及价格，产品销售情况，市场上同类产品信息及其生产厂家的情况。

(4) 新员工未来的工作岗位要求及特征，与其他部门互相配合的事项。

(5) 企业规章制度、纪律、道德规范、礼仪规范要求。

第 10 条实施总部培训的人员，应对受训新员工的优势、劣势做出评价，并提供给该员工未来的技术和技能培训、实地培训的负责人，以便培训人员针对各个员工的弱点开展有侧重点的培训。

第 11 条分支机构的培训重点在于让新员工学习未来实际工作需要的技能，应在以下四大方面加强新员工培训。

(1) 掌握未来工作的岗位职责及具体内容、每天的例行工作及非例行工作。

(2) 未来工作可能会用到的技能和技巧，如时间管理技巧、人际关系沟通技巧等。

(3) 掌握与其他兄弟部门的协调与配合，培养团队精神。

(4) 对工作乐观、积极的态度，对企业、部门充满信心，对客户真诚服务的信念。

第 12 条分支机构培训的负责人必须是新员工未来的主管和实地培训的负责人，必须具有丰富的工作经验和规范的技术，以免误导新员工。

第 13 条分支机构的培训可与实地培训有机结合进行。

第 14 条实地培训即为实习期，让新员工在一位资深员工的指导下开始承担工作。

第 15 条实地培训时，指导人员仅在一旁示范和协助，尽量让新员工自己去操作练习，待新员工完成后再告之应改进的地方，如此有利于新员工加深印象、加快进步的速度。

第 16 条实地培训的指导人员应本着负责任的态度，将新员工录用后的绩效与部门绩效挂钩。凡担任实地培训的指导人员，企业一律给予一定程度的奖励，从而提高培训指导人员的积极性和责任心。

第 17 条对于以上三个阶段的培训，可以根据需要和具体情况，酌情灵活运用，交叉安排、拟订培训实施计划。

第 18 条对调岗人员、复职人员、临时职工、兼职人员的培训，侧重于工作岗位职责方面的培训，使

其适当了解企业组织概况、经营方针以及有关的人事管理规定等相关的内容。

第 19 条对调岗人员、复职人员、临时职工、兼职人员的培训，除上述一般性基本实务内容外，还包括职业精神、信念、恪守规章守则、励志类教育等。

第 20 条凡指定需要接受培训的人员，除因特殊情况经审核获准请假或免训者外，一律不准规避或不参加培训，否则从严惩处。

第 3 章新员工入职培训实施的规定

第 21 条关于入职培训指导员的规定

- (1) 企业主要领导参与新员工入职培训，并负责部分内容的培训工作。
- (2) 培训计划的编制和组织实施由人力资源部门和培训部门全权负责。
- (3) 企业及部门全体员工尤其是相关部门的骨干都有责任协助入职培训工作。

第 22 条为便于组织培训，可根据学员学历，把他们分成不同的班或组，并指定一名班长或组长。

第 23 条关于入职培训时间的规定

- (1) 入职培训的整个过程一般要持续三个月，根据实际情况可适当延长或缩短。
- (2) 集中培训的时间安排为___年___月___日至___月___日，上午：___时___分至___时___分；下午：___时___分至___时___分。
- (3) 实地培训时间同企业作息时间一致，参见企业《员工手册》中的具体规定。
- (4) 参观时间视具体情况而定，确定后应提前一天告知人力资源部或后勤部门。

第 24 条关于培训方法的规定

- (1) 专业知识培训采取集中授课、普通讲座的方式。
- (2) 技术技能培训采取实习的方式，到工厂、车间、部门实际操作和练习。
- (3) 企业认识培训可采取实地参观的方式，根据讲师和培训组织者的安排，到实地去参观考察，受训员工在参观后提交参观感想或参观报告。
- (4) 入职培训期间，要求受训员工对培训的感想和认识做出记录，以提高他们的观察能力、记录能力和公文写作能力。
- (5) 在入职培训过程中，尽量让新员工多接触工作中的实践知识，多提供参考资料和视听教材，多提供动手操作的机会。

第 25 条在入职培训期间，可把新员工安排到不同的部门去实习，考察其能力和所适应的部门，为员工正式确定岗位提供依据。同时，这也有利于新员工从多个角度了解企业的职能部门。

第 26 条部门主管去接待新员工时，要表示友善的欢迎，使新员工有宾至如归的感觉。要以诚挚的态度告诉他们：“欢迎加入我们公司！”还要与他们握手并记住他的姓名。

第 4 章新员工入职培训评估的规定

第 27 条每开展一项入职培训项目，培训指导员或讲师应对新员工的培训效果及时进行检查。检查方法包括测试、现场操作等。

第 28 条培训讲师于培训结束后一周内，评定出新员工的测试成绩，并登记在“新员工入职培训测试成绩表”上。培训测试成绩作为新员工试用期考核及正式录用的参考。

第 29 条因故未能参加测验者，事后一律补考，否则不予以转正。

第 30 条每项培训结束时，培训部根据实际需要开展新员工培训意见调查，要求学员填写“新员工入职培训调查表”与测试试卷一并收回，以此作为培训效果评估的参考依据。

第 31 条培训部应定期调查新员工入职培训的效果，分发调查表，用人部门主管或相关人员填写后收回，以此作为评估长期效果的参考依据。

第 32 条将以上评估的内容及结果形成书面的报告，呈报用人部门主管、HR 经理及企业领导，以此作为新员工录用转正的参考。

第 5 章新员工入职培训特别规定

第 33 条结合新员工的工作性质和工作环境，提供生产安全指导原则，可避免意外伤害的发生。生产安全指导的内容包括以下四个方面。

- (1) 工作中可能发生的意外事件。
- (2) 各种事件的处理原则与步骤。
- (3) 详细介绍安全常识。
- (4) 安全培训结束后，要对新员工进行测试，检查他们对“安全”的理解程度。

第 34 条生产安全培训应该达到以下五个目标。

- (1) 让新员工对自己的福利满意及生命安全放心，从而能安心地工作。
- (2) 建立安全生产和善意合作的基础。
- (3) 可以防止在工作程序上的浪费，避免意外事件的发生。
- (4) 可减少因员工受伤补偿的费用和医疗服务费用的支出。
- (5) 有利于企业建立良好的信誉。

第 35 条安全培训还包括企业商业机密、信息安全保密培训。在入职培训过程中，要对新员工要灌输保守企业机密的规则，并把《公司商业机密保密协议》作为《劳动合同》的附件。

第 36 条培训人员要对企业的政策、法规及规章制度进行仔细说明，例如发薪方法及日期，晋升制度，休假及请假规定，员工福利制度，作息时间 & 轮班制度，迟到、早退、旷工处分办法，劳动合同协议，聘用，解雇规定，在职员工行为准则等。

第 37 条培训人员培训新员工时，还应注意以下几个方面。

- (1) 要确认新员工是否清楚地掌握了其工作性质、责任，真正掌握了业务知识。

- (2) 要对新员工的责任心、效率、效能意识重点加强培训。
- (3) 要训练新员工的礼仪修养，养成礼貌待人的良好习惯。
- (4) 要让新员工意识到校园生活与企业生活的差别，意识到自己的责任。
- (5) 要培养新员工尊重知识、尊重时间、严肃认真的工作态度。
- (6) 注意培养新员工的团队合作和集体利益优先的意识。

第 38 条新员工的入职培训不仅仅是人力资源部、培训部门和企业领导的事情，企业全体员工都有责任参与新员工的入职培训工作。

第 6 章附则

第 39 条本制度由培训部制定，其修改权、解释权归培训部所有。

第 40 条本制度经总经理办公会议审议通过后，自颁布之日起执行。

三、培训行为规范管理制度

培训行为规范管理制度

第 1 章总则

第 1 条为加强员工培训的管理，严肃培训纪律，特制定本制度。

第 2 条本制度适用于员工培训时行为规范的管理。

第 2 章培训考勤

第 3 条企业员工培训考勤由培训部负责。

第 4 条培训期间参训人员不得随意请假，如确因公请假，需填写“培训学员请假单”，并呈请相关主管核准交至培训部备查，否则以旷工对待。因特殊情况不能及时请假者，必须向培训部申明，并补办请假手续。

第 5 条上课期间迟到、早退依下列规定办理（因公并持有证明者不在此限）：迟到、早退达三次者，以旷工半天论；迟到、早退达三次以上六次以下者，以旷工一天论。若缺勤时数超过课程总时数 1/3 者，需重新补修全部课程。

第 6 条自学员收到培训通知当日起，所有上课学员凡遇公务或私事与上课发生冲突者，一律需办理培训请假手续，凡违反规定的人员，按旷课时数以旷工论处。

第 7 条员工参加培训，必须在员工培训签到表上亲笔签名以示出勤，严禁其他学员代签，一经发现，

代签学员和被代签学员均按旷课处理。

第 8 条培训单位以签到及课上点名为依据，将参训学员的上课记录登记在员工培训记录上，并由培训部归入员工培训档案中保存。

第 3 章培训行为规范

第 9 条参训人员参加培训期间需遵从培训师的管理，不得以任何理由进行对抗，否则每发现一次罚款元。

第 10 条参训人员在参加培训期间的服装应简单大方，不得穿奇装异服，女性不得穿紧、露、透的服装。

第 11 条参训人员需要遵守培训纪律，上课期间应遵守以下规定。

- (1) 认真听讲，详细记录。
- (2) 不得抽烟。
- (3) 将手机关闭或调成振动。
- (4) 不得嬉笑打闹。
- (5) 不得睡觉。
- (6) 不得交头接耳、大声喧哗。
- (7) 请教问题需有礼貌。

第 12 条参加外部培训的人员在外代表企业形象，应按企业人员行为规范要求自己，不得作出有损企业名誉的行为，否则公司将根据后果的恶劣程度对相关人员进行处罚。

第 4 章附则

第 13 条本制度由培训部制定，其修改权、解释权归培训部所有。

第 14 条本制度经总经理办公会议审议通过后，自颁布之日起执行。

四、脱岗人员培训管理办法

脱岗人员培训管理办法

1 条为加强对公司脱岗人员培训的管理，确保培训管理有章可循，特制定本办法。

第 2 条参加脱岗培训的员工（取得认证、取得学历等），凡涉及到企业支付费用或占用工作时间的，均按本办法执行。

第 3 条参训员工必须事先填写“员工培训个人申请表”，经批准后，报培训部备案。

第 4 条占用工作时间 15 天以上或由企业统一支付培训费用在 5 000 元以上的培训，参训员工应与企业签订培训协议，双方签字后作为劳动合同的附件执行。培训协议一式两份，参训员工和企业各执一份。

第 5 条有关劳动服务期限的规定

（1）经企业同意占用工作时间的（不包括内部培训），员工在参训期间不得影响工作进度，必要时必须返回企业工作。

（2）从培训结束后第二日起计算服务期限，培训时间 15～30 天的服务期限应为半年，培训时间 31～60 天的服务期限应为一年，培训时间 61～90 天的服务期限应为一年半，其他情况双方另行约定。

（3）从培训结束后第二日起计算服务期限，培训费用 5 000～10 000 元的服务期限应为半年，培训费用 10 001～15 000 元的服务期限应为一年，培训费用 15 001～20 000 元的服务期限应为一年半，其他情况双方另行约定。

（4）若培训时间和培训费用均在上述规定服务期限范围内的，服务期限累加计算。

第 6 条培训费用按服务期限分摊，服务每满一个月可递减一个月的费用。未满足服务期限的，参训员工需支付违约金，按月计算应支付的违约金额。

第 7 条有关脱岗培训员工的工资及福利待遇

（1）每周占用工作时间 1～3 天，培训时间累计占用工作时间 30 天以上的培训，称为半脱产培训。参训员工当月享受基本工资、福利工资、年终工资三项之和的 90%，享有社会保险福利待遇。

（2）每周占用工作时间 4～5 天，培训时间累计占用工作时间 30 天以上的培训，称为脱产培训。参

训员工当月（或某月）只享受基本工资、福利工资、年终工资三项之和的 80%，享有社会保险福利待遇。

第 8 条取得学历的培训，一般于业务时间去学习，培训费用由员工先行支付。参训员工在取得学位后，凭学位证书、毕业论文、学费发票可获得一定比例的学费报销，并为企业服务满一定期限。

第 9 条取得学历培训的服务期限

（1）员工取得学士学位后，凭学位证书、毕业论文、学费发票可一次性报销学费的 60%。服务期限为两年，自取得学位之日起计算服务期限。服务满一年递减所报学费的 65%，满两年递减所报学费的 35%。

（2）员工取得硕士学位后，凭学位证书、毕业论文、学费发票可一次性报销学费的 80%。服务期限为三年，自取得学位之日起计算服务期限。服务满一年递减所报学费的 45%，满二年递减所报学费的 35%，满三年递减所报学费的 20%。

（3）取得博士学位及以上学位者，凭学位证书、毕业论文、学费发票一次性报销学费的 100%。服务期限由双方事先约定。

（4）未满服务期限约定的，需支付违约金，计算方式按未满期限的比例计算报销金额。

第 10 条借款支付学费相关事宜

（1）在学历培训开始时，员工可向企业申请借款支付学费，但要与企业签订借款合同，借款期限一般为一年，最长不超过学习的期限，规定借款年利率为 ____%。

（2）员工参加培训学习期间，无论何种原因致使双方解除劳动合同，企业都没有承担员工学成之后报销学费的义务。员工所借款项须按借款合同约定执行。

第 11 条本办法由企业培训部制定，其修改、解释权归企业培训部所有。

第 12 条本办法经总经理办公会议审议通过后，自颁布之日起实施。

第四节 培训协议与合同

一、委托培训合同

委托培训合同

培训单位：_____学院（或学校），以下简称甲方。

委托培训单位：_____，以下简称乙方。

受训人员：_____，以下简称丙方。

为了开辟人才培养的渠道，加速智力开发，保证受培人员的质量，明确培训各方的责任，经甲、乙、丙三方协商一致，特订立本合同，以便共同遵守。

第一条甲方对丙方的授课内容，应按照教育部对同类本科生（或大专、中专生）所规定（部属学校按其系统的有关规定）的科目、学时安排，不得降低对丙方的要求。甲方对丙方在校期间的德、智、体发展情况，应于每学期末向乙方作一次详细介绍。

第二条甲方如发现丙方有违反校纪校规的行为，应及时与乙方取得联系，共同研究处理办法。如丙方在期末思想品德被评为“差”、学期内有三门功课不及格，一年之内有两门功课补考不及格者，甲方有权劝其退学或取消其学籍。

第三条甲方负责丙方奖学金的评定和发放。奖学金每学期评定一次，分一、二、三等，具体评定和发放方法及标准，按甲方的统一规定办理。

第四条乙方承担丙方在校学习期间的全部学费和奖学金。学费每人每学期____元，奖学金每人每学期____元，其他费用每人每学期____元。丙方的以上费用，乙方应于每学期学员报到时直接汇给甲方，或由丙方带交给甲方。

第五条乙方应按规定发给丙方工资（标准工资加地区生活费补贴，不发奖金）和其他福利待遇，丙方

如在甲方食宿，乙方按规定每天补助丙方生活费____元（如国家有新规定，按新规定执行）。丙方节假日回家的来回路费，乙方按规定给予报销。丙方如不在甲方食宿，且其住宿地点离甲方两公里以上，乙方应按国家规定按月发给交通补贴。

第六条乙方要加强对丙方的管理和教育，要经常了解丙方的学习和思想品德状况，如果发现丙方有问题，应及时配合甲方对丙方进行教育和处理。

第七条丙方学习结束，经甲方考核、考试合格准予毕业后，乙方应根据丙方所学专业 and 甲方提供的丙方的知识掌握情况，合理安排其工作。

第八条丙方必须自觉接受甲方和乙方的教育和管理，努力学习，遵纪守法，全面发展。丙方如违反校规校纪，要自觉接受甲方和乙方的处理。丙方如中途退学，或被甲方劝退或被取消学籍的，应向甲方交付各项费用，丙方如不交付，乙方有责任代丙方交付。

第九条丙方学习结束经考核、考试合格准予毕业后，必须到乙方单位工作，一般在____年内不得调出或调离乙方单位。丙方如因特殊情况必须调出或调离，必须符合国家劳动法的有关规定，经乙方同意后，方可办理调离手续。丙方如毕业后不回乙方单位工作，或回乙方单位工作不到____年要求调离的，应向乙方偿付丙方在校期间乙方支付的各类费用和工资。

本合同自甲、乙、丙三方签字之日起生效，于丙方学习期满毕业后自行失效。甲、乙、丙三方均不得擅自修改或解除合同。合同中如有未尽事宜，须经三方共同协商，作出补充规定。补充规定与本合同具有同等效力，但不得与本合同内容相抵触。

合同正本一式三份，甲、乙、丙三方各执一份。若甲、乙、丙三方中的某一方就合同某项条款存有异议，可由三方协商解决，协商不成时，可向××地方人民法院提请诉讼。

甲方：

乙方：

丙方：

签章：

签章：

签字：

____年____月____日

____年____月____日

____年____月____日

二、员工培训合同

员工培训合同

文件编号：

甲方（企业）：_____

乙方（参训员工）：_____

经乙方本人申请，甲方审核同意，由甲方出资，选派乙方到_____（本市、 非本市）

参加_____培训～自_____年____月____日始，至_____年____月____日止，学习期限一共为____年(天)。

培训性质为：☐脱产学习 ☐半脱产学习 ☐非学历培训 ☐学历培训

甲乙双方经协商一致，平等、自愿地签订本合同，内容如下。

一、培训缴费类型（两项只选其一）

1．培训费由乙方先行支付，培训结束后按甲方的《培训管理制度》和本协议约定，凭相关证书或证件及发票按比例报销培训费，乙方应按约定为甲方服务满规定期限。

2．培训费由甲方统一支付，乙方在培训结束后，按《培训管理制度》和本协议约定，乙方应为甲方服务满规定期限。

二、培训期间工作安排、工资及福利待遇按《培训管理制度》相关规定执行。

三、乙方在培训学习期间，应严格保守企业机密，遵纪守法，虚心学习先进经验和技术，圆满完成培训学习任务。

四、乙方在培训学习期间，除应遵守培训单位的各项规章制度外，还应遵守甲方的所有规定。

五、由乙方先行支付培训费用的，培训期间无论何种原因致使双方解除劳动合同，甲方不再有报销乙方学成之后培训费用的义务。

六、乙方培训学习结束，返回工作岗位后两周内，需向甲方 HR 部提交一份培训报告，作为企业内部培训材料，并有义务对本部门相关岗位的其他员工进行培训。

七、乙方完成学业后应完成以下事项。

1. 应取得_____证书。

2. 若乙方未能取得证书，由乙方先行支付的费用，甲方不予报销；由甲方统一支付费用的，甲方则有权从乙方工资中扣除。乙方所占工作时间按《培训管理制度》的相关规定执行。

八、服务期限约定。

1. 由甲方统一支付非学历培训费用的，乙方应为甲方服务满____月，自____年____月____日至____年____月____日。

2. 乙方完成学历培训后由甲方报销培训费用的，按学位证书记录的取得学位之日起计算应为甲方服务年限。按《培训管理制度》约定，乙方应为甲方服务满____年，自____年____月____日至____年____月____日。

九、培训费报销、费用递减约定。

1. 非学历培训

由甲方统一支付培训费用的，培训费用按服务期限月数分摊，服务期限每满一个月递减一个月费用。

2. 学历培训

(1) 乙方完成学业后凭_____学位证书、毕业论文、学费发票及本协议到甲方人力资源部备案后，甲方一次性为乙方报销学费。

(2) 报销比例为学费的：☐60% ☐80% ☐××%

(3) 报销金额为____元，大写_____。

(4) 服务期限满一年递减所报学费的____%；服务期限满二年递减所报学费的____%；服务期限满三年递减所报学费的____%。

3. 其他需要双方约定的相关事项。

十、违约责任。

甲方为乙方支付或报销培训费用后，乙方无论何种原因未能为甲方工作达到本协议约定期限的，均按

下列标准执行。

1. 乙方提出提前解除劳动合同，应从乙方离职之日起计算乙方未满服务期应支付的违约金。

2. 因违反甲方管理规章制度被辞退、除名或开除的，或在合同期内擅自离职的，除应支付未满期限的违约金外，还应赔偿未满服务期给甲方造成的经济损失，每月____元。

3. 除上述两条所列原因外，如果因其他原因使乙方未能为甲方工作达到约定期限而提前与甲方解除合同，应从解除劳动合同之日起计算乙方未满服务期应支付的违约金。

4. “培训费用”是指报销凭证所列“培训、学费”的相关费用。

十一、本协议为劳动合同的附件。本协议未尽事宜，双方应友好协商解决，若不能达成共识，可报××市劳动仲裁委员会申请仲裁。

本协议自双方签字之日起生效，本协议一式两份，甲乙双方各持一份，具有同等法律效力。

甲方：

乙方：

签章：

签章：

时间：____年____月____日

时间：____年____月____日

三、员工培训协议

员工培训协议

甲方：

法定代表人：

乙方：

为提高员工基本素质及职业技能，公司鼓励并支持员工参加职业专项培训。为确保双方利益，在平等、自愿的基础上，公司与受训员工订立如下协议。

一、培训期要求及相关待遇

- 1 协议有效期：_____年____月____日至_____年____月____日。
- 2 甲方按公司的培训计划安排乙方参加内训和外训。
- 3 乙方外出培训应按甲方指定或甲方约定的学校及专业就学。如果乙方需要变更，必须得到甲方的批准。
- 4 乙方外出培训学习时间计入工作时间之内，按连续工龄累计。
- 5 乙方内部受训期间的工资及其他待遇按正常支付额支付。外训视情况按原工资的%支付；奖金按通常支付额的%支付。
- 6 乙方外出受训期间医药费用按在职人员对待。但因乙方本人过失或不正当行为发生的费用，由乙方自理。当乙方在受训期间患病不能继续学业时，应接受甲方的指令，终止学习。
- 7 乙方参加内训若出现违纪现象按《公司培训管理制度》有关条款执行。乙方外出培训应自觉遵守培训校方的各项规定与要求，凡因违纪受到校方的惩处，视同在本公司内的严重过失。

二、培训效果的验证

- 1 内部培训效果严格按《公司培训管理制度》有关条款执行。
- 2 外出培训学费先由乙方支付 70%、甲方支付 30%，待乙方培训结业并获取相应的证书后，甲方凭证书和甲方人力资源部出据的考核报告准予乙方报销先期支付的 70%培训费，否则不予报销。
- 3 乙方若参加 EMBA、MBA 需符合以下三个条件后，甲方凭证书和甲方人力资源部出据的考核报告准予乙方报销先期支付的 70%培训费，否则不予报销。

(1) 通过学习为集团公司引进一个项目。

(2) 每季要向总经理汇报一次学习情况，并将自己学习的内容编制成教材，在全公司范围内每年讲一次课。

(3) 为集团公司引进一个可用的关键性人才。

三、其他约定事项

1 内部培训的相关约定

在合同期内，乙方如与甲方解除劳动关系须向公司赔付培训期间的工资、福利、培训费；外出培训期满后，须在原合同基础上增加服务期，在合同期内，乙方如与甲方解除劳动关系须向公司赔付培训期间的工资、福利、差旅费、培训费，具体规定如下。

(1) 外出参加培训但需分期实施的，时间超过一年的或累计培训时间超过一年的，服务期在原来的基础上顺延五年；服务每满一年，培训费用递减 20%。

(2) 外出参加培训但需分期实施的，时间三个月以上一年之内或累计培训时间在三个月以上一年以内的，服务期在原来的基础上顺延三年；服务每满一年，培训费用递减 30%。

(3) 外出参加培训但需分期实施的，时间在一天以上三个月以下的或累计培训时间在一天以上三个月以下的，服务期在原来的基础上顺延一年；在协议期内按照 100% 赔付工资、福利、差旅费、培训费。

若乙方参加多项外出培训，则服务期不顺延，但费用需累加。

2 在合同期内，乙方必须服从甲方的工作安排，遵守甲方的各项规章制度，如因乙方不服从甲方的工作安排或违反甲方的规章制度等原因致使甲方与其解除劳动关系，参照本条第一款赔偿。

3 为确保上述协议规定的执行，甲方承担的学费部分，乙方以借款形式从甲方借出，乙方若无任何违反以上条例的行为，待服务期满，由甲方取消其借款。

4 乙方的毕业证复印件必须交回甲方存档。

5 甲方的各项规章制度、人事任免文件及甲乙双方的其他相关协议为本协议不可分割的附件。

6 本协议为甲乙双方签订的《劳动合同》的附件。

甲方：

乙方：

签章：

签章：

日期：__年__月__日

日期：__年__月__日

第五章 培训效果评估管理

第一节 培训效果评估的方法

一、受训学员调查问卷

表 5-1 ××公司关于××培训的调查问卷（由受训学员填写）

填写说明：

1. 请您如实填写本次培训情况，并按时交到公司人力资源部。
2. 请您对本次培训项目给予真实的评价，以利于我们今后改进公司的培训工作。
3. 请您在选择的答案方框内打“√”。
4. 本问卷由受训学员亲自填写并签字确认，请勿由他人代写。

培训项目（课程）		培训讲师		培训日期	
评估项目及内容		评估等级			
		很好	较好	一般	较差
培训组织	1. 培训时间安排的合理性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. 培训场地安排的合理性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3. 培训辅助的设施设备	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4. 培训资料、教材的准备	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5. 培训现场的纪律维持情况	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
培训讲师	1. 培训讲师的专业水平	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. 培训讲师的教学方式	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3. 培训讲师的授课技术	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
总体评价	1. 本次培训对您的工作是否有帮助	有 <input type="checkbox"/> 无 <input type="checkbox"/>			
	2. 参加本次培训，您有哪些收获	<input type="checkbox"/> 接触到了一些实用的新知识 <input type="checkbox"/> 获得了工作中的实用技巧和技术			

		<input type="checkbox"/> 帮助我端正了以前的工作态度
		<input type="checkbox"/> 让我对自己有了一个客观的认识
	3. 总体上讲, 您对本次培训的评价	很好 <input type="checkbox"/> 较好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差 <input type="checkbox"/>
培训改善	1. 您对本次培训是否还有其他改善建议	
	2. 您认为公司还应组织哪些方面的培训	

感谢您的支持与配合! 祝您工作顺利!

二、培训讲师调查问卷

表 5-2 ××公司关于××培训的调查问卷（由培训讲师填写）

培训项目(课程)		受训人数		培训日期	
评估项目			记录内容		
1. 学员对培训项目的参与情况					
2. 学员对培训内容的理解程度					
3. 学员回答问题的积极性、踊跃性					
4. 学员回答问题的准确程度					
5. 培训成绩在 60 分以下的学员人数及分布情况					
6. 培训成绩在 60~80 分的学员人数及分布情况					
7. 培训成绩在 80 分以上的学员人数及分布情况					
8. 学员参加培训后解决的问题说明					
9. 学员参加培训后仍存在的问题说明					

感谢您的支持与配合! 祝您工作顺利!

三、培训知识测试试题

表 5-4 ××公司“5S”培训知识测试题

姓 名: _____	职 位: _____	部 门: _____
性 别: _____	年 龄: _____	日 期: _____
首先感谢您参加本次培训, 请您在 30 分钟之内做完以下各题后, 将本卷交给培训专员, 我们将在一个工作日内公布成绩, 祝一切顺利!		
下列每道题的答案中至少有一个正确选项, 请将您选定的答案的英文编号填入括号内。		

1. 对待 5S 检查和批评意见，属下应抱着（ ）的心态来执行。
A. 纯粹找碴、无事生非 B. 立即纠正、心存感激 C. 应付糊弄、得过且过
2. 清扫应细心，绝不允许有（ ）存在。
A. 污秽 B. 不良之处 C. 干净
3. 清洁的状态包含的三个要素是（ ）。
A. 检查、监督和改进 B. 整理、整顿和清扫 C. 干净、高效和安全
4. （ ）应承担 5S 活动成败的责任。
A. 5S 推行委员会 B. 部门主管 C. 公司全体员工
5. 安全包括（ ）。
A. 有效的安全措施和安全教育 B. 遵守作业规程
C. 舒适、明亮和无毒害 D. 人身安全、产品安全和设备安全
6. 公司需要整理、整顿的地方是（ ）。
A. 生产现场 B. 办公室 C. 公司的每个地方 D. 仓库
7. 整理主要是排除（ ）浪费。
A. 时间 B. 包装物 C. 空间 D. 工具
8. 整顿中的“3 定”是指（ ）。
A. 定点、定方法、定标识 B. 定点、定容、定量
C. 定容、定方法、定量 D. 定点、定人、定方法
9. 整理是根据物品的（ ）来决定取舍。
A. 购买价值 B. 空间容量 C. 使用价值 D. 市场价格
10. 5S 活动推行中，（ ）最重要。
A. 人人有素养 B. 生产效率高 C. 地、物干净 D. 工厂有制度
11. 5S 和产品品质的关系是（ ）。
A. 工作方便 B. 增加产量 C. 改善品质 D. 没有多大关系
12. 5S 与公司及员工的关系是（ ）。
A. 提高公司形象 B. 安全有保障 C. 增加工作时间 D. 增加工作负担

第二节 各类人员培训效果评估

一、新晋业务经理培训效果评估表

表 5-9 新晋业务经理培训效果评估

请您根据新晋业务经理的日常行为表现，在符合新晋业务经理实际情况的选项方框前打“√”。

序号	行为表现	
	A	B
1	<input type="checkbox"/> 在工作中担任执行者、行动者	<input type="checkbox"/> 在工作中是组织者，规划、协调整个过程
2	<input type="checkbox"/> 制定个人工作目标和计划，并自我督导完成	<input type="checkbox"/> 制定团队目标和计划，督导下属完成各自任务
3	<input type="checkbox"/> 笃信只有驱策自己，方能产生好业绩	<input type="checkbox"/> 能够避免对下属施加较重的压力
4	<input type="checkbox"/> 不是很有耐心	<input type="checkbox"/> 有足够的耐心开展工作
5	<input type="checkbox"/> 需要别人的肯定和赞美，方能干劲十足	<input type="checkbox"/> 能够肯定别人，适时退居幕后，不抢功揽工
6	<input type="checkbox"/> 注重业绩、佣金收入和数据增长	<input type="checkbox"/> 兼顾业绩和后备人才的培养
7	<input type="checkbox"/> 自恃甚高，孤傲，不把别人放在眼里	<input type="checkbox"/> 能够组建团队，依靠大家的力量达成目标
8	<input type="checkbox"/> 了解自己的优劣势，并不断改进自己的工作	<input type="checkbox"/> 了解下属，不断发掘下属潜能，激励下属进步
9	<input type="checkbox"/> 为客户提供优质的服务，对客户忠诚	<input type="checkbox"/> 兼顾公司与客户的利益，对公司忠诚
10	<input type="checkbox"/> 锲而不舍，愿花费足够的时间和精力获取客户	<input type="checkbox"/> 懂得放弃，注重机会成本和长远收益

二、外派人员培训效果评估表

表 5-11 外派人员培训效果评估表

培训项目名称			培训时间	____年____月____日至____年____月____日		
培训机构名称			培训目标			
外派人员名单	姓名	部门	职位	姓名	部门	职位
培训实施过程	(相关资料可由培训实施机构提供)					
外派人员对该培训的评价	(附调查问卷及统计分析结果等)					

外派人员收益	(附测试成绩表、学员培训总结等)		
人事部经理意见		总经理意见	

第四节 培训人员工作评估

一、培训讲师评估表

表 5-15 培训讲师评估表

培训课程		培训讲师				
培训时间		培训地点				
评估项目	评估要点	评估标准与分数				
		很满意 (5 分)	满意 (5 分)	一般 (5 分)	较差 (5 分)	差 (5 分)
课前培训内容准备	内容充实、主体突出					
授课进度	授课紧凑，按计划进行					
讲课技巧	教学有方，能运用启发式教学、互动式教学等多种教学方法，注重对学生思维能力的培养					
教具的运用	灵活运用多种教学工具进行教学					
内容的实用性	对工作帮助很大					
问题解答	积极解答，且效果显著					
学生的学习兴趣	学生对本课程的学习兴趣浓厚，课堂气氛活跃					
学习的收获	参加本课程学习，是否基本达到了您的期望					
综合得分						
综合评价						

二、培训管理人员工作评估表

表 5-16 培训管理人员工作评估表

培训项目		培训方式				
培训时间		培训组织部门				
评估项目	评估要点	评估标准与分数				
		很满意 (5 分)	满意 (5 分)	一般 (5 分)	较差 (5 分)	差 (5 分)
需求分析	准确到位					
课程设计与安排	课程内容组织符合逻辑，易于学习					
	课程难易适中					
	所学知识能在工作中应用					
培训方式	适合					
培训内容	实用性强					
培训讲师水平	专业水平高、经验丰富					
培训时间安排	与工作时间协调相当					
培训场地	很适合学习					
培训设施	所需设施齐备，状态良好					
后勤相关服务	服务周到					
综合得分						
综合评价						
改进的意见或建议						

第六章 培训外包管理

第二节 选择外包商选择与合同签订

三、培训外包商选择管理规定

培训外包商选择管理规定

第 1 章总则

第 1 条为规范培训外包商的选择工作，确保选择合适、有效的外包商，达成培训目标，减少培训成本，特制定本规定。

第 2 条本规定适用于公司所有培训的外包商选择工作。

第 3 条公司人力资源部在总经理的授权、领导下，全面负责培训外包商的选择工作。

第 4 条公司人力资源部负责收集各培训外包商的信息，进行对比和评估，最终确定外包商，并报公司总经理审核。

第 5 条人力资源部负责与培训外包商进行谈判，并拟定外包合同，报公司总经理审核。

第 6 条人力资源部经理代表公司与培训外包商签订合同。

第 2 章选择培训外包商

第 7 条人力资源部向不同的培训机构索要相关信息，包括培训课程、培训机构、收费情况等。

第 8 条相关人员需考察培训机构的信誉，了解已接受过该培训机构服务的公司的评价，判断该机构是否能提供公司所需要的服务。

第 9 条查阅该机构的资料来源、版权及语言水平。

第 10 条考察培训项目所针对的技能、格式及培训结果与公司是否匹配。

第 11 条考察培训公司的课程开发能力，看其是否能根据实际需要设计相应的课程。

第 12 条通过对培训公司各课程的培训实力的考察，选择适合自己的企业的课程。

第 13 条考察培训公司是否有专职讲师。

第 14 条了解培训讲师的教育背景、语言水平、工作经历和培训经验，衡量培训讲师的授课能力。

第 15 条相关培训项目 ,例如“领导人七项习惯”等要求培训师有相应的机构认证时 ,需考察其认证信息。

第 16 条培训机构应该在公司内进行详实的培训需求调查，然后根据培训的需求分析和公司培训的预算，制订出详细的培训计划。

第 17 条了解培训机构在培训结束后是否提供了科学的评估和跟踪服务。

第 18 条培训结束后，培训相关人员应收集参训人员的意见，对该培训提供者进行评估并存档。

第 3 章附则

第 19 条本规定由公司人力资源部制定，其解释权、修改权归人力资源部所有。

第 20 条本规定经公司总经理审批通过后，自发布之日起开始实施。

四、培训项目外包合同（范本）

培训项目外包合同（范本）

甲方：_____公司人力资源部

乙方：_____培训机构

双方秉承合作共赢的信念 ,经平等协商 ,就乙方的培训师为甲方提供内训课程讲授服务事宜达成一致。

一、培训说明

乙方安排培训师为甲方讲授培训课程，乙方培训师应认真备课，负责按时为甲方学员提供专业化、具有实用性和针对性的优质培训。甲方负责培训场地和所需培训工具、器材，乙方负责培训学员的组织和管理工作。

1．讲师介绍：_____。

2．授课时间：_____年____月____日至_____年____月____日每天下午____点到____点。

3．授课地点：_____。

4．课程名称：_____。

5. 授课对象：_____ (具体内容参见“学员名单”)。

二、甲方权利和义务

1 甲方负责落实培训筹备、组织和实施工作，指定培训负责人员，具体工作如下。

(1) 对参加培训人员的组织与管理。

(2) 落实培训时间、场地。

(3) 准备参加培训人员的名单，以及培训所需投影仪、音响、话筒、灯光、插座、电池、白板、白板笔、白报纸十张、学员用桶装水、纸杯、横幅会标等。

2 做好学员培训需求调查分析，与乙方保持联系，落实培训安排，协助乙方培训师的现场教学活动，协助乙方提高授课质量。

3 对培训师及其课程的宣传以乙方提供的内容为标准，不宜夸大宣传。

4 指导、安排和督促培训工作，包括提出培训要求，安排具体授课时间、地点。

5 承担乙方培训的全部费用。

6 甲方由于和乙方合作所得到的乙方以及乙方培训师的信息必须予以保密。

7 本合同签订后一年以内，甲方如果再次需要与乙方或乙方的培训师合作，必须与乙方直接签订新的合同，不得与乙方以外的单位或个人以及乙方的培训师私下交流与合作，否则，甲方应当按照本合同双倍金额作为违约补偿金赔付给乙方。

三、乙方权利和义务

1 乙方在合同签订后，给甲方提供准确、真实、合法的培训师个人资料，并于培训日期两个工作日前将课程 PPT 文件的电子版提供给甲方。

2 乙方负责派出助理协助甲方制作培训人员座签以及打印、装订培训教材，并负责培训现场的组织、协调以及培训教室桌椅的布局和摆放。

3 乙方应按照预定时间开始课程培训，并为甲方提供良好的培训服务。

4 安排好培训师的行程、教材、电脑。

5 就培训需求、内容和要求与甲方进行提前访谈、深度沟通。

6 负责提供培训调查问卷。

7 负责提供培训结业证书。

8 收取培训费用。

9 乙方培训师讲授的课程拥有自主知识产权。未经乙方许可，甲方不得对乙方培训师授课过程进行复制（录像及其他方式），否则，乙方有权中止授课。

四、费用

1 付款金额。甲方在本合同生效并收到乙方所开正式发票后一日内，甲方以支票形式向乙方支付人民币____元（大写____圆整）（含税）。

2 发票：本合同所有款项，乙方应向甲方提供正式发票。

3 汇款方式规定如下。

（1）名称：_____培训机构。

（2）开户行：_____。

（3）账号：_____。

五、合同变更、终止、议付与索赔

1 若甲方未能按期支付乙方培训费用，每逾期一日，乙方可以要求甲方支付相当于当期逾期未付培训费用的 1% 作为违约赔偿金。

2 甲方若将乙方资料泄露给其他第三方，乙方有权对此要求甲方付出不低于万元的经济赔偿。

4 如果因意外因素导致培训课程内容或时间等因素有变化，乙方应及时通知甲方并及时协调解决。

5 如果因乙方原因导致培训课程延迟或取消，乙方应向甲方支付培训服务费用的 50% 作为违约赔偿金。

6 甲乙双方任何一方违反本合同义务，造成对方或第三人受到损害时，违约方应承担损害赔偿赔偿责任。

7 乙方依本合同之各项约定对甲方负有赔偿或支付义务时，甲方可自行从应付培训费用中扣除。

8 一方违反本合同义务经另一方通知后仍未改正者，另一方有权解除合同并要求违反合同方承担由此造成的一切损失。

六、保密规定

甲乙双方对本合同及因与对方签订及履行本合同的过程中，直接或间接知悉对方或其母及其子公司，关联企业的产品制造方法，产销价格，交易对象及其他机密信息等均有保密义务，任何一方违反本条义务时，应赔偿对方或其母及其子公司，关联企业因此所受的一切损失。

七、其他约定

1 乙方保证培训课程之文字、图表、图片等内容完全由其自行完成所得，或者已取得第三人合法完整的授权，无侵害他人专利权、著作权、商标权、商业秘密或其他知识产权的情形。

2 如乙方培训课程之文字、图表、图片等内容有任何侵害第三人的专利权、著作权、商标权、商业秘密或其他知识产权引起第三方侵权诉讼或主张权利时，由乙方处理侵权事宜。乙方负责辩护或和解的费用。

3 对前项侵权行为的争议，乙方同意使甲方免于承担任何责任及费用，包括辩护费用、和解赔偿及依法院判决乙方应支付的损害赔偿金。

4 本合同及其附件构成甲乙双方的惟一协议，替代双方之前所达成的任何口头约定、协议、备忘录等相关文件。任何对本合同的修改应在双方代表书面签署后生效。

5 任何一方对基于本合同而产生的任何权利的不主张并不代表其对此权利的放弃。

6 甲乙双方相互独立，并不因本合同而产生任何代理、雇佣、合伙和合资关系。

7 本合同任何一方在未征得对方以书面的方式明确表示同意之前，任何涉及本合同所规定的权利和义务的转让均属无效。

8 双方同意本合同的解释及履行依中华人民共和国法律。因本合同所产生的争议，如不能以友好协商方式解决，双方同意以乙方所在地人民法院作为第一上诉法院。

9 本合同一式二份，经双方授权代表签署后生效，双方各执一份为凭，具有同等法律效力，自双方

授权代表签章或签字之日起生效。

甲方：公司乙方：培训机构

甲方：_____公司

乙方：_____培训机构

联系人：

联系人：

联系地址：

联系地址：

邮政编码：

邮政编码：

电话：

电话：

传真：

传真：

授权代表：

授权代表：

年 月 日

年 月 日

第三节 外包培训实施与评估

一、外包培训实施办法

外包培训实施办法

第 1 章总则

第 1 条目的

为规范公司培训外包工作，协助外包商做好各项培训工作，达到培训效果，结合公司的具体情况，特制定本办法。

第 2 条适用范围

本办法适用于公司外包培训的各项工作。

第 3 条人力资源部管理职责

公司人力资源部负责协助外包培训机构开展各项培训工作，具体包括以下工作。

(1) 开展培训需求调查，明确培训目标。

(2) 与培训机构协同制定培训方案。

(3) 做好培训准备，如场地、工具等，审核培训课程的设计，评估培训效果等工作。

第2章制订培训计划

第4条公司培训外包方式

培训外包商在公司人力资源部的配合下，根据培训需求分析拟订年度培训计划，为公司量身定制个性化的项目培训方案，提供更具有针对性、实效性的管理培训服务，以解决公司具体问题，满足公司需要。

第5条培训需求分析

公司人力资源部配合培训外包商进行培训需求调查，调查时，需注意以下相关事项。

(1) 从公司的战略角度出发，满足组织及员工的要求。

(2) 考虑公司的资源条件，包括公司内部讲师资源与费用预算等。

(3) 调查了解员工素质，例如员工知识结构及水平等。

(4) 考虑人才培养的超前性及培训效果的不确定性。

第6条制订年度培训计划

根据培训需求分析，人力资源部与外包商根据公司战略目标及人力资源战略，拟订经济有效的年度培训计划，经人力资源部经理审核并报总经理审批后方可实施。

第3章培训实施管理

第7条培训课程设计

(1) 外包商根据培训项目的对象与目的，开发培训课程，进行培训设计。

(2) 人力资源部分析、审查培训课程，提出修改意见或报人力资源部经理审批确定。

(3) 培训课程设计需结合公司的发展战略和目前存在的问题，达到良好的培训效果。

第8条培训准备

人力资源部根据培训计划和项目培训方案，做好各项培训的准备工作，准备工作的内容包括以下几点。

- (1) 准备好培训场地及相关工具、设备。
- (2) 制作参加培训人员名单并及时发出培训通知。
- (3) 制作并打印各类表单。
- (4) 严肃培训纪律。
- (5) 制定培训预算，并按预算准备并审批资金的使用。

第 9 条培训实施监督

根据培训计划，人力资源部协助外包商做好培训工作，管理课堂纪律，督促培训人员做好培训记录，确保培训工作顺利进行。

第 4 章培训效果转化与评估

第 10 条培训效果转化

培训只是起点，如何使培训有效转化，才是培训的重点。人力资源部在培训外包商的帮助下，需采取一系列有效转化培训效果的方法做好培训效果转化工作，提升并巩固培训效果。

第 11 条培训效果评估

培训完成后，人力资源部进行培训效果评估，具体评估工作请参照本章第三节“外包培训评估办法”。

第 12 条培训效果跟踪与持续提升

人力资源部建立培训跟踪档案，持续跟踪培训效果，外包商需提交专项培训效果评估报告，并提出培训工作改进意见，以协助人力资源部持续提升培训效果。

第 5 章附则

第 13 条本办法由公司人力资源部制定，其解释权、修改权归人力资源部所有。

第 14 条本办法经公司总经理审批通过后，自发布之日起开始实施。

二、外包培训评估细则

外包培训评估细则

第 1 章总则

第 1 条目的

为加强培训评估管理工作，提高培训效果，结合公司的实际情况，特制定本细则。

第 2 条适用范围

本细则适用于对外包培训效果及外包商的评估工作。

第 2 章培训评估机构及职责

第 3 条培训评估小组构成

公司成立评估小组，负责培训的各项评估工作，评估小组组长为人力资源部经理，组员有培训专员、培训人员所在部门负责人等。

第 4 条培训评估小组的具体职责

- (1) 开展培训需求分析，确定培训目标。
- (2) 选择评估方法，制定评估方案。
- (3) 组织开展培训评估工作，制作各培训问卷，收集各评估信息。
- (4) 编写培训评估报告。
- (5) 考察培训结果，提出工作改进意见。

第 3 章培训过程评估

第 5 条培训方案评估

培训评估小组对培训方案的评估，主要从以下四个方面实施。

(1) 评估培训对象、培训目标、培训内容等方面是否合理。

(2) 考察培训方式和培训方法是否科学有效。

(3) 考核培训讲师的安排是否发挥了其特长和优势，考察其是否符合公司培训相关制度、机制的要求。

(4) 考察此次培训项目的预测效果是否达到公司的要求与培训目标，是否符合公司的发展规划。

第 6 条培训课程评估

学员培训后需对培训课程进行评估，评估小组整理分析反馈信息，编制课程评估报告。培训课程的评估问卷如下所示。

培训课程评估问卷

培训课程		培训讲师	
1 . 您认为本次培训对工作的帮助	<input type="checkbox"/> 很大 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 不大		
2 . 课程内容如何	<input type="checkbox"/> 很满意 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 不满意		
3 . 培训时间是否适当	<input type="checkbox"/> 太长 <input type="checkbox"/> 适合 <input type="checkbox"/> 不足		
4 . 培训趣味性如何	<input type="checkbox"/> 很好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 不好		
5 . 讲师讲解技巧如何	<input type="checkbox"/> 很好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 不好		
6 . 讲师互动性如何	<input type="checkbox"/> 很好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 不好		
7 . 如有一项评为“不好”，请简要说明			
8 . 参加此次培训感到有哪些收获	<input type="checkbox"/> 获得了适当的新知识 <input type="checkbox"/> 获得了可以用在工作上的一些有效的研究技巧及技术 <input type="checkbox"/> 帮助我印证了某些观点 <input type="checkbox"/> 给我一个能客观地观察自己以及工作的机会		
9 . 您对本课程最感兴趣的地方			
10 . 将来如有类似的培训机会，您还愿意参加	<input type="checkbox"/> 非常愿意 <input type="checkbox"/> 可有可无 <input type="checkbox"/> 不愿意		

吗	
11. 本课程是否满足了您的愿望	<input type="checkbox"/> 是 (请就达到程度进行说明) <input type="checkbox"/> 否 (请就未满足的原因进行说明)
12. 您觉得有哪些需要改进的地方	
13. 谈谈您对课程的整体评价	

第 7 条 培训讲师评估

对培训讲师的评估调查问卷如下所示。

培训讲师评估问卷

培训课程		讲师	
以下项目中，在您认为最合适的评价下打“√”			
1. 讲师教学方法很新颖	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 有一点创新	<input type="checkbox"/> 常用的方法
2. 讲师授课对我有吸引力	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 有一些吸引力	<input type="checkbox"/> 没有吸引力
3. 讲师备课很充分	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 不太充分	<input type="checkbox"/> 没有备课
4. 讲师注意与学员的互动，目光交流	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 有一些	<input type="checkbox"/> 几乎没有
5. 教学中使用举例、讲练结合	<input type="checkbox"/> 大量使用	<input type="checkbox"/> 很少使用	<input type="checkbox"/> 几乎没使用
6. 讲师的语言表达简练	<input type="checkbox"/> 很简练	<input type="checkbox"/> 一般化	<input type="checkbox"/> 不太简练
7. 讲授内容有条理性	<input type="checkbox"/> 条理性强	<input type="checkbox"/> 尚可	<input type="checkbox"/> 缺乏条理
8. 讲师语言速度适中	<input type="checkbox"/> 很适中	<input type="checkbox"/> 尚可	<input type="checkbox"/> 过快 <input type="checkbox"/> 过慢
9. 教学气氛活跃，局面控制好	<input type="checkbox"/> 极好	<input type="checkbox"/> 尚可	<input type="checkbox"/> 不太好 <input type="checkbox"/> 差
10. 容易听懂其讲授的内容	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 基本听懂	<input type="checkbox"/> 听不太懂 <input type="checkbox"/> 一点不懂
11. 您对讲师的总评价	<input type="checkbox"/> 很优秀	<input type="checkbox"/> 优秀	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 差

12. 我将向他人推荐此讲师的课程	<input type="checkbox"/> 推荐 <input type="checkbox"/> 不推荐
13. 您的意见对我们改进工作非常重要，若您有其他意见与要求请表述	

第 4 章 外包培训效果评估与跟踪

第 8 条 培训效果评估内容

公司对培训效果的评估从培训学员的反应评估、学习评估、行为评估、成果评估等 4 个层次进行，具体培训效果评估内容如下表所示。

培训效果评估内容

评估级别	主要内容	询问的问题	衡量方法
反应评估	观察学员的反应	1. 受训者是否喜欢该培训课程 2. 课程对学员是否有用 3. 对培训讲师及培训设施等有何意见 4. 课堂反应是否积极	问卷调查、填写评估调查表、评估访谈
学习评估	检查学员学习成果	1. 学员在培训项目中学到什么 2. 培训前后，学员知识、理论、技能有多大程度的提高	填写评估调查表、笔试、绩效考核、案例研究
行为评估	衡量培训前后的工作表现	1. 学员在学习上是否有改善行为 2. 学员工作中是否用到培训内容	由上级、同事、客户、下属进行绩效考核、观察绩效记录
成果评估	衡量公司经营业绩的变化	1. 行为的改变对组织的影响是否积极 2. 组织是否因为培训而经营得更加顺心 3. 考察质量、事故、生产率、工作动力、市场扩展、客户关系维护	工作动力、市场扩展、客户关系维护

第 9 条 学员反应评估

培训结束后，人力资源部向学员发放满意度调查表，征求学员对培训的反应和感受，主要包括以下五个方面。

- (1) 对讲师培训技巧的反应。
- (2) 对课程内容的设计的反应。
- (3) 对教材挑选及内容、质量的反应。
- (4) 对课程组织的反应。
- (5) 在将来的工作中能否用到培训中所学到的知识和技能。

第 10 条学习效果评估

为确定学员在培训结束后，是否在知识、技能、态度等方面得到了提高，培训负责人需对其进行学习效果评估，评估可以以考卷形式进行，也可以是实际操作的形式。

(1) 这一阶段的评估要求通过对学员参加培训前和培训后知识技能测试的结果进行比较，以了解他们是否学习到了新的东西。

- (2) 对培训设计中设定的培训目标进行核对。
- (3) 体现讲师的工作是否是有效的。

第 11 条学员行为评估

这一阶段的评估是要确定培训参加者通过培训而在行为上发生的多大程度的改进。此评估可以通过对参加者进行正式的测评或非正式的方式（如观察）来进行。

(1) 这一阶段的评估只有在学员回到工作中去时才能实施，这一评估要求与培训参与者一同工作的人员参加。

- (2) 由上级观察学员的行为在培训前后是否有差别，他们是否在工作中运用了培训中学到的知识。

第 12 条成果评估

成果评估是为了了解由于培训而给公司或部门带来的改变效果，如是否提高公司业绩等。成果可以通过一些指标来衡量，如事故率、生产率、员工流动率、质量、员工士气以及公司对客户的服务等。

第 13 条培训效果跟踪

培训结束后 ,人力资源部需对培训效果进行跟踪并保持培训作用持续上升 ,培训效果跟踪表如下所示。

培训效果跟踪表

以下由学员本人填写			
学员姓名		所属部门	
培训项目			
组织部门		培训时间	
培训内容	(列明要求学员掌握的技能)		
以下由学员所在部门领导填写			
问 题	学员的部门领导意见		
1 . 该学员运用了培训中学到的技能吗？请举例			
2 . 您怎样督促该学员运用这些技能			
3 . 通过这次培训，该学员的工作绩效有了怎样的改进			
4 . 您对培训工作还有何建议与要求			
领导签名			

第 5 章 附则

第 14 条 本办法由公司人力资源部制定，其解释权、修改权归人力资源部所有。

第 15 条 本办法经公司总经理审批通过后，自发布之日起开始实施。

第七章 培训课程开发管理

一、课程单元目标设定工作检查表

表 7-21 判断课程单元目标的工作检查表

问题（课程目标 ……）		回答（“是”或“否”）	修改记录
1. 是否描述了可观察的行为			
2. 是否描述了可测量的行为			
3. 是否与任务中的行为相匹配			
4. 是否描述或暗示了以下内容	（1）职位、任务或讲授的内容		
	（2）有关信息提供给了操作人员		
	（3）阐述了有关绩效的情况		
	（4）授课所使用的各种工具		
5. 是否包含了以下标准	（1）标准是否可以量化		
	（2）行为和任务是否遵循了相同顺序		
	（3）授课方法是否符合学员的水平		
	（4）课程单元的标准是否是最终工作任务要求的水平		
6. 是否代表至少一项任务或相关的工作内容			

二、课程单元设计项目一览表

表 7-22 单元设计内容一览表

单元名称			单元编号		
单元学习目标		知识			
		技能			
		态度			
具体授课安排					
时间	章节名称	课程内容	预期目标	授课方法	所用授课材料

材料准备					
需分发给学员的材料		其他附加材料		其他相关文献、图书等资料	
名称	份数	名称	份数	名称	份数

三、课程评价工具——培训师自我评价表

表 7- 28 培训师自我评价表

课程基本信息	课程名称		开课时间	
授课内容评价	导 入		素 材	
	切 题		案 例	
	活 动		收 结	
	课堂气氛		师生互动	
授课技巧评价	语言表达		肢体语言	
	时间掌握		技巧细节	
授课材料评价	幻灯配合		板书效果	

四、课程评价工具——学员课程评估表

表 7-29 学员课程评估表

课程名称		课程时间			
培训讲师		培训方式			
一、学员基本情况					
姓 名		工作岗位			
联系电话		工作年限			
二、课程满意度调查项目（在相应选项下的表格内划对号）					
调查项目	很满意	满意	一般	不满意	极不满意

		(5分)	(4分)	(3分)	(2分)	(1分)
课程内容	课程目标明确，可量化					
	课程内容与需求的匹配度					
	课程内容编排的合理性					
	理论知识讲解浅显易懂					
	案例互动环节生动有趣					
关于讲师	对课程内容的驾驭程度					
	沟通技巧的掌握程度					
	仪表仪容整洁得当					
	激发学员兴趣的程度					
	课程时间的掌控程度					
	培训工具运用熟练程度					
关于培训组织	培训时间安排的合理性					
	现场服务水平					
	培训材料和通知下发的及时性					
	培训辅助工具和材料的准备情况					
三、本次培训中您感到最受益的地方是什么						
四、您对课程不满意的地方有哪些						
五、其他建议						

第八章 晋级培训体系建设

二、晋级体系管理制度

职位晋级管理制度

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为充分、合理、有效地利用企业内部人力资源，规范员工职业晋级管理，特制定本制度。

第 2 条 适用范围

本制度适用于本公司全体正式员工，试用期员工除外。

第 2 章 晋级考核

第 3 条 考核负责人

- 1. 主管以下人员的晋级由员工本人和上一级主管进行考评核。
- 2. 主管以上人员的晋级由员工本人、上一级主管和副总一级负责人对其进行考核。

第 4 条 考核时间与周期

每年度考核一次，每年二月份作准备工作，三月份考核评价，四月份进行实施。

第 5 条 考核的内容

考核的内容主要分工作技能、工作态度和工作业绩三个方面。

第 6 条 考核的标准

员工职业晋级的三大标准是能力资格标准、能力素质标准和工作绩效标准。各标准的主要含义如下表所示。

确定员工职业晋级的三大标准

标准名称	主要含义	
能力资格	必备知识	公司知识、专业知识、除专业知识以外可能掌握的其他知识

	专业经验	从事本专业或相关专业的经历与实践 曾经参与或承担过的专业活动与主要项目
	专业技能	所从事岗位需要具备的专业技能，比如设备工具知识、质量知识
	专业成果	在本专业领域取得的工作业绩
能力素质	核心能力素质	胜任本岗位所需的关键能力，如创新发展能力、客户服务和学习能力
	专业能力素质	从事本岗位所需的专业技术能力，如安全管理能力、过程管理能力
工作绩效	根据员工所在岗位的职位或级别制定对应的绩效指标的级别	

第 7 条 考核方法

考核主要是通过晋级测评进行，采用笔试、结构化面试、压力面试、情景模拟测试和员工试用测试五种方法进行。

第 3 章 晋级考核

第 8 条 确定晋级评分标准

晋级评分标准由晋级等级来确定，考核分数是依据对员工的晋级考核内容来确定。具体如下表所示。

晋级评分标准

晋级等级	考核分数	晋级幅度
A	140 分以上	晋级两个级别以上
B	131 ~ 140 分	晋级两个级别
C	121 ~ 130 分	晋级一个级别
D	100 ~ 120 分	保持原级

第 9 条 晋级程序

1. 由人力资源部分发“员工自我评价表”和“部门员工考核评分表”。
2. 人力资源部收集汇总两种考核表。
3. 由人力资源部组建公司考评委员会，考核委员会由总经理、副总经理、各部门经理和人力资源经

理组成。

4．公司考评委员会根据考核表结果逐一讨论确定晋级对象。

第 4 章 晋级审核及实施

第 10 条 晋级审核

确定任职人员的定级及升级还必须提交上级管理者签订“员工晋级审核表”进行核准，具体核准权限为其直接上级管理者行使，关于晋级的基本流程及责任者，如“晋级审核基本流程及责任者一览表”所示。

员工晋级审核表

拟晋级员工		所在部门		日期	
现在职位/级别		晋级考评的职位/级别			
晋级审核内容					
晋级资格					
核心能力					
专业能力					
绩效考评					
本部门经理意见					
人力资源部 调查结果					
公司考评委员会 意见					
批 准					

晋级审核基本流程及责任者一览表

职位 \ 流程	流程			
	晋级提名	晋级审核	晋级批准	晋级执行

经理及以上级别	责任者	人力资源部 经理	总经理		相关部门
主管级	责任者	本部门经理	人力资源部经理	总经理	相关部门
专员级	责任者	本部门主管	本部门经理	人力资源部经理	相关部门

第 11 条 晋级实施

1. 结果公布

(1) 晋级评定结果确定后七日内由人力资源部门予以公布。

(2) 如果当事人对公布结果不满意可以提交“员工晋级评定申诉表”，人力资源部应组织相关部门进行妥善处理，并给予申诉人员客观、公正的答复。

员工晋级评定申诉表

拟晋级员工		所在部门		日期			
现在职位/级别		晋级考评职位/级别					
申诉内容							
晋级资格							
核心能力							
专业能力							
绩效考评							
本部门经理意见							
人力资源部调查结果							
公司考评委员会意见							
复核结论							
批 准							

(3) 对于晋级结果，人力资源部应将其录入晋级人员名册，名册由人力资源部负责进行整理归档。

2. 晋级实行

(1) 确定晋级名单后，人力资源部应负责为晋级员工办理工作的正式交接。

(2) 员工晋级 3~6 个月后，由人力资源部组织对晋级人员进行考核和谈话。

第 5 章 附则

第 12 条 本制度自发布之日起执行。

第 13 条 本制度解释权在人力资源部，如有变动，另行通知。

第十章 培训游戏

第一节 领导

四、知人善任



目标：

◆ 让学员知道如何合理分配工作

◆ 让学员懂得知人善任的重要性

人数：8 人

时间：30 分钟

场地：室外空地或操场

用具：一根木杆，一份试题（见附件 2），一支笔，一个

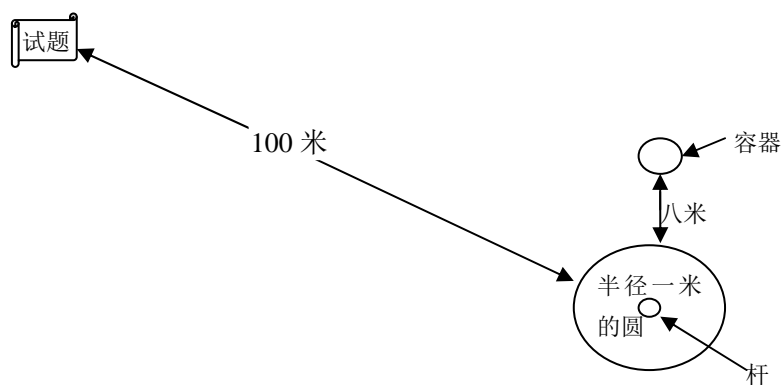
直径约为 30cm 的容器，一只鞋，两份任务单



游 戏

【游戏准备】

1. 在空地上插一根木杆。
2. 以木杆为圆心在地面上画一个半径为一米的圆。
3. 将鞋悬挂在杆上三米处（要方便取下）。
4. 将容器置于距圆八米的地方。
5. 将试题置于距圆 100 米处。



【游戏程序】

1. 将学员分为四人一组，每组推选出一名组长。
2. 培训师为每组分发任务单（见附件 1）。
3. 比赛开始前，每组有十分钟的沟通时间，在此期间组长要完成对各自组员（包括自己）的任务分配。

4. 两组通过猜硬币确定游戏的顺序，首先进行游戏的小组进入圆圈内准备游戏；另一个小组站在圈外距离圆圈五米远的地方，并保持安静。

5. 游戏开始后，所有学员不得再进行任何形式的沟通，正在进行游戏的小组中的学员除了执行自己的任务外，不得为他人提供任何形式的帮助。

6. 在游戏进行过程中，除正在进行游戏的组员外，同组的其他学员应呆在圆内。

7. 第一组完成任务后，换另一个小组开始游戏。

8. 第二个小组完成任务即为游戏结束。用时最短且答案正确的小组获胜，如果两组的答案均为错误，则重新开始游戏。

【问题讨论】

- ◇ 在比赛开始前的十分钟时间内，小组成员应怎样相互沟通？组长在沟通中应该考虑哪些问题？
- ◇ 组长应如何给每个人分配任务？分配的依据是什么？

【附件】

任务单

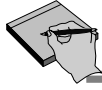
任务顺序	任务内容	完成地点
1	第一名组员在接到比赛开始的指令后，要以最短的时间取到试题，并交给第二名组员	从圆内出发并返回
2	第二名组员迅速计算出试题的答案，并交给第三名组员	在圆内完成
3	第三名组员接到试题后，迅速取下杆上的鞋，将试题置于鞋中，将鞋交给第四名组员	在圆内完成
4	第四名组员在圆内以最短的时间将鞋投入容器（如未投中，则取回鞋重新投，直到投中为止）	在圆内完成

【附件 2】

试 题

请以最快的速度计算出答案

1+5+6+7-8+6+6+5+7+6+8+1-5+15-12+4-7-9+5+8-6+14-1+13+5+4+7+4+8-3-5+9+9
+14-12+25+13+5+7-5-3+6-4+17+28-25-13+14-25-23+14+2+6+9-6-5-1+6+7+12-5+9
+15+2-9+11-8+7+16-7+9+3-5-17+24+16+3-9-3+8-14-9+6+16+3-4-7-12+4+12+23-15



点 评



管理者在分配工作时，应尽量照顾每位员工的特长，使其有用武之地，这对调动其积极性是非常有益的。

第二节 沟通

五、故事接龙



引 导

目标：

- ◆ 提高学员的倾听和表达能力
- ◆ 提高学员的快速反馈能力

人数：10 人

时间：30 分钟

场地：不限

用具：无



游 戏

【游戏程序】

1. 将学员两两分组，进行一场与某个话题（可以任意选择，只要大家感兴趣，例如旅游）有关的演出。

2. 指定每组的两个成员中，一人为 A，一人为 B，被称为 A 的人是这场游戏的演员，被称为 B 的人是 A 的台词提示者。

3. B 挨着 A 站着，当轮到 B 说话时，就会把台词告诉 A，并拍一下 A 的肩膀；而每个扮演 A 角色的成员的任务就是接受同伴 B 提供的任何台词，在此基础上再加以发挥，把戏演下去；A、B 要密切配合。

4. 为了使受训人员充分理解本游戏的规则，培训师可以先做一下示范。

5. 培训师挑选一位学员后，就开始说：“我非常想和你一起旅游，因为小王你……”然后拍一下小王（B 组人）的肩膀，小王需立刻接下去，“我总是与你的喜好一致。”

培训师结合小王的话继续说，“对，你总是与我的喜好一致。我们曾经有过一次愉快的旅游经历，那一次……”

再次拍小王的肩膀，他也许会说：“我俩结伴儿去了黄山……”培训师接着说：“我俩结伴儿去了黄山，真是一次美妙的经历。”

又一次拍小王的肩膀，小王可能说：“什么时候我们还能共同休假呢？”培训师说：“什么时候我们还能共同休假呢？那时我们再一起出游吧……”

6. 让所有受训人员观看示范，然后让他们各组散开练习一下，五分钟后大家集合，集体完成一次演出。

7. 集体演出完，培训师组织学员讨论。

【游戏要点】

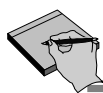
◇ 学员无论扮演 A、B 哪种角色，都不可以迟钝或搞恶作剧，否则不仅会给搭档造成困难，而且会破坏训练的效果。

【问题讨论】

◇ 请扮演 A 角色的人员考虑：为了适应并转换搭档的台词，自己必须做些什么？是否感到吃力或有其他感觉？怎样才能使这个过程不那么煎熬呢？

◇ 请扮演 B 角色的人员考虑：为了更好地为 A 提供帮助使游戏顺利进行，自己需要做些什么？当 A

组成员没能顺利地利用你的台词时，我有何感觉？



点 评

积极的反馈不但体现出了善于倾听别人的意愿，而且显示出对他人的想法给予了足够的关注，从而容易获取别人的好感和信任。

积极的反馈能够加强团队成员间的联系，有助于增强团队的合作精神。

第三节 团队

五、四人俯卧撑



引 导

目标：

- ◆ 让学员认识到个人对团队的作用
- ◆ 提高学员的团队合作能力

人数：不限

时间：10 分钟

场地：教室

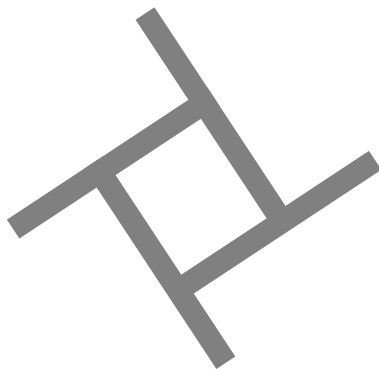
用具：秒表



游 戏

【游戏程序】

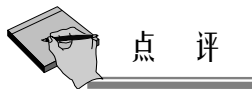
1. 将学员分成四人一组。
2. 学员趴在地上，把双脚放在另一名学员的背上，围成一个如下图所示的图形。



3. 确保地上只有四双手，没有脚。
4. 让学员集体开始做俯卧撑，每做一个报一个数。
5. 培训师监督比赛的全过程，如有学员腹部接触地面，则他所在的小组将停止比赛。
6. 最后，俯卧撑做得最多的小组获胜。

【问题讨论】

- ◇ 你如何认识个人绩效对团队绩效的影响？
- ◇ 怎样通过提升个人绩效来提升团队绩效？
- ◇ 你认为一个优秀的团队应该具备哪些条件？



🗣️ 团队成员的状态对整个团队有重要影响。团队成员必须认识到团队是一个整体，自己的懈气可能造成团队的失败。

🗣️ 有时候，竞争中胜出的团队不一定是能力最强的团队，但也许是团队协作最好的团队。

第四节 执行

四、石块与细沙



目标：

-
- ◆ 提高学员的时间管理能力
 - ◆ 让学员掌握“重要——紧急”四象限法

人数：不限

时间：25 分钟

场地：教室

用具：桌子，铁桶，分别装有拳头大小的大石块、小碎石、

细沙和水的容器



游 戏

【游戏程序】

1. 在游戏前，在桌子上只放上铁桶和大石块，其他的东西藏在桌子下面，不要让学员看见。
2. 让所有的学员都坐好。然后，将大石块一一放进铁桶里。当铁桶里再也装不下一块大石头时，停下来。培训师向学员提问：“现在铁桶里是不是再也装不下什么东西了？”
3. 学生给出答案后，培训师从桌子底下拿出装有碎石的容器，抓起一把碎石，放在已装满石块的铁桶表面，然后慢慢摇晃，然后再抓起一把碎石……直到装不下碎石为止。培训师问：“现在铁桶里是不是再也装不下什么东西了？”
4. 在得到学生的回答后，培训师从桌下拿出装有细沙的容器，倒在铁桶的表面。然后慢慢摇晃铁桶，直到大铁桶的表面看不到细沙。然后询问学员：“现在铁桶装满了吗？”
5. 培训师再从桌子底下拿出一罐水，慢慢地把水往铁桶里倒。
6. 在游戏做完后，培训师组织大家从时间管理的角度进行讨论。
7. 讨论结束，为大家讲授时间管理的“重要——紧急”四象限法。（见附件）

【问题讨论】

- ◇ 你是否有重要的事情来不及做的情况？你认为该如何解决？
- ◇ 你以前是否会把自己一天的工作按照轻重缓急进行排序，然后一一落实？

◇ 如何才能合理有效地利用你的宝贵时间？

【附件】

重要——紧急四象限法

1. 一般事务都可以按照重要和紧急程度进行分类，因此，可以以“重要——不重要”为横向坐标，以“紧急——不紧急”为纵向坐标，建立一个坐标系，用来量度管理者面对的各种事务。（见下图）



重要——紧急四象限图示

2. 这个坐标系分别由四个象限组成：重要而紧急、紧急不重要、不重要且不紧急、重要而不紧急。

3. 具有较强执行力的员工总是把目光聚集在重要而紧急的事务上，而执行力较差的员工常常注意的是不重要又不紧急的事。总是做重要且紧急的事的人，常常有很多的剩余时间。他们在完成重要而紧急的事之后，还会有相当充足的时间去做其他的事。

4. 员工首先做完重要而紧急的事后，就要马上着手做重要而不紧急的事，以免它升级为第一类事务。


5. 第三要做的事情是那些紧急而不重要的事。如果可以的话，提前交给其他人办理这项事务，既可以减少不必要的时间消耗，又能取得很好的效果。

6. 时间管理的一个基本原则就是尽量不做不重要的事情，如果必须去做，也要将它们放在最后去做。



💡 把工作分为轻重缓急，知道哪些是石头，哪些是细沙；当你的时间安排中充斥着“细沙”，

就不会再装下“石头”了，因此，员工要把重要的“石头”放在第一位。

 时间就像海绵中的水，只要愿挤，总是会有的。员工要记录自己的时间，以认清时间如何被消耗；管理自己的时间，设法减少不必要的时间浪费；集中自己的时间，将零星时间集中成为连续性的时间段。

第六节 创新

一、开关和灯



引导

目标：

- ◆ 提高学员的创新能力
- ◆ 提高学员的问题解决能力

人数：不限

时间：5 分钟

场地：教室

用具：无

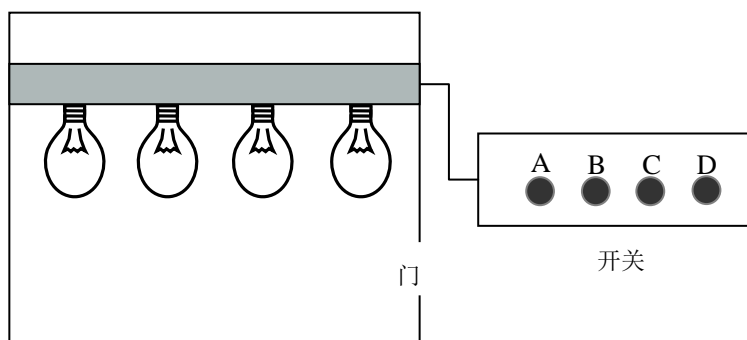


游戏

【游戏内容】

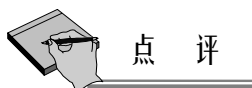
如下图所示，屋里有四盏灯，屋外有四个开关，一个开关只能控制一盏灯。现在屋里所有灯都是熄灭的，你站在屋外，且根本看不到屋里的任何情况。

假如只能进屋一次，你怎么才能知道哪个开关控制着哪盏灯呢？



【参考答案】

先打开开关 A 和开关 B，十分钟后，关掉开关 B 打开开关 C，然后走进屋内。通过观察和触摸可以得出：又热又亮的灯的开关为 A，只热不亮的灯的开关为 B，只亮不热的灯的开关为 C，不亮不热的灯的开关为 D。



- 💡 创新能力是体现员工水平的重要素质之一，员工只有具有较强的创新能力才能技高一筹，也才能在工作中做到游刃有余。
- 💡 创新不一定都是很高深的活动，最简单的方法有可能就是一种创新。

二、修路问题



目标：

- ◆ 培养学员的创新思维
- ◆ 提高学员的创新能力

人数：不限

时间：5 分钟

场地：教室

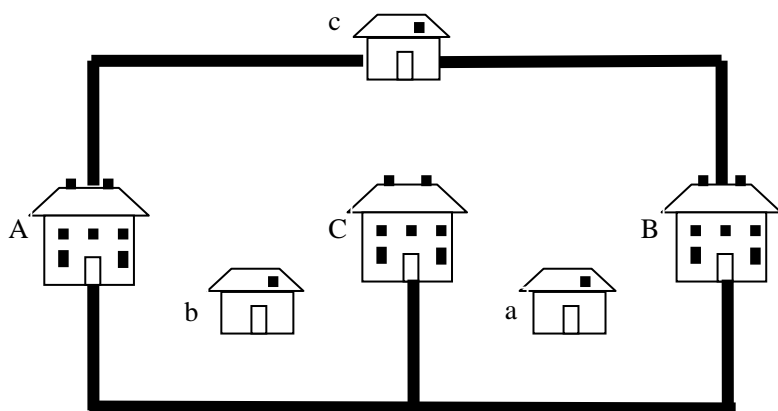
用具：印有游戏内容的测试卷、铅笔



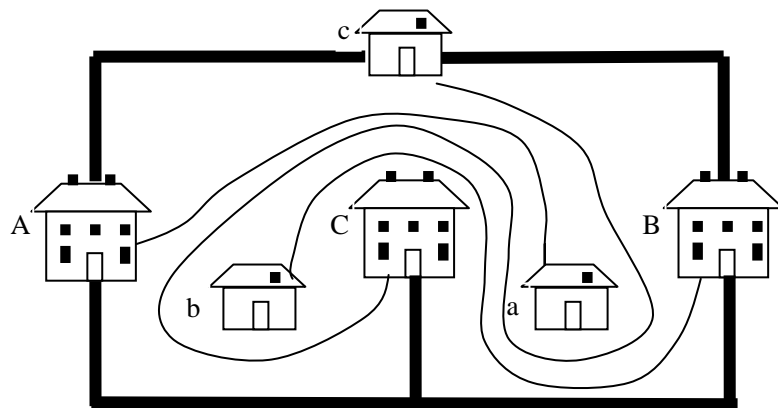
游 戏

【游戏内容】

三个村庄 a、b、c 和三个城镇 A、B、C 座落在如图所示的环形山内。由于历史原因，只有同名的村与镇之间才有来往。为方便交通，他们准备修公路，问题是：如何在这个环形山内修三条公路连通 a 村与 A 镇、b 村与 B 镇、c 村与 C 镇，而这些公路又相互不相交呢？（请在图上用笔标出路线）



【参考答案】



点 评

🧠 找对方法，才能做对事；员工想要叩开成功的大门，必须能够想到正确的方法，并把这种方法运用到执行中去。

🧠 员工要以发展和创新的态度对待自己的工作，能够利用自己的聪明才智，不断地探索

三、分割 L 形



目标：

- ◆ 训练学员的发散思维能力
- ◆ 提高学员的创新能力

人数：不限

时间：15 分钟

场地：教室

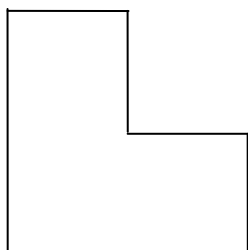
用具：印有游戏内容的测试卷、白纸和笔



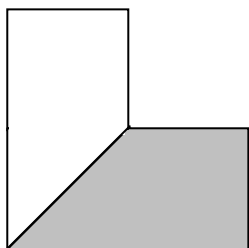
【游戏内容】

下图是由三个单元格组成的 L 形结构的图形。现在要将它分成面积和形状都相同的两部分、四部分、

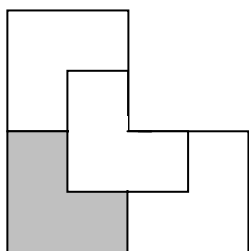
八部分、九部分、十部分，你会怎么分？



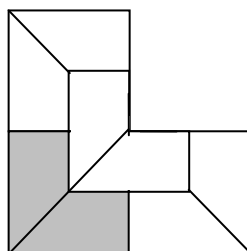
【参考答案】



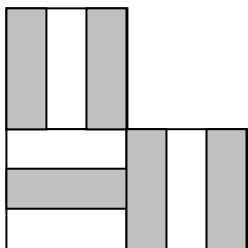
二等分



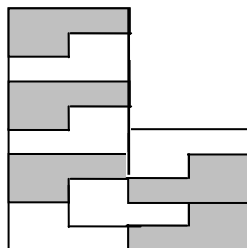
四等分



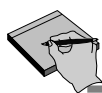
八等分



九等分



十等分



点 评

💡 创新的基础是知识的积累。每一个员工都应该努力学习，不断积累知识和经验。

💡 问题的解决方法多种多样，只有不断创新的人才能最快、最好地找出解决问题的方法。



美华论坛
www.mhjy.net



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材**免费下载** 网址: www.mhjy.net