

# 2013 人力资源总监实训教材

## 《员工培训实务》

实战讲义+表格+参考实例

图文并茂 通俗易懂

### 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、IE 工业工程师、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、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师 MBA 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](mailto: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](http://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](http://www.mhjy.net)

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

## 第 章 培训的三大保障

### 二、培训的组织支持

表 2-1 部门培训申请表

受训部门	
培训名称	
培训时间	
培训地点	
培训方式	
培训师	
培训目标	
培训内容及课程概述	
经费预算	
审核人	

表 2-2 个人培训申请表

姓名	
部门	
工号	
职位	
培训描述	培训名称: 培训内容: 开始时间: 结束时间: 费用预算:
审核	
备注	

### 三、培训的制度保证

表 2-4 培训协议书

姓名		部门		岗位	
培训地点			培训项目		

开始时间		结束时间	
培训目的			
培训机构			
培训内容			
培训期间承诺	<p>1. 在培训期间, 受训人愿意遵守培训机构的有关规定, 维护本公司名誉, 保证不泄露公司秘密。受训人保证在受训期间认真学习, 愿于受训期满后返回公司服务。如公司中途因工作需要要求终止培训, 受训人愿意以公司利益为重, 绝无异议。</p> <p>2. 在培训期间, 受训人愿与公司保持不间断联系, 并能配合公司的各项必要工作</p>		
培训后承诺	<p>1. 在培训完毕之后, 受训人愿尽所学之知识、技能服务于公司, 并愿将所学知识传授给公司同仁。受训人所取得的资料应留公司存档。受训人利用所学取得的知识产权应以公司名义由公司所有, 不私自向外出售、转让、泄露。</p> <p>2. 培训期满后, 受训人保证继续在公司服务___年, 即从___年___月___日至___年___月___日</p>		
企业承诺	<p>在培训期间, 公司应当根据培训地点的生活水平每月发给受训人在职时月工资的___%作为生活补贴</p>		
法律责任	<p>受训人如违反相关条款, 需赔偿公司损失。如泄露公司商业、技术秘密, 需承担法律责任</p>		

受训人: \_\_\_\_\_

公司代表: \_\_\_\_\_

时 间: \_\_\_\_\_

时 间: \_\_\_\_\_

(本协议一式二份, 受训人与公司各持一份)

#### 岗位职责说明书

所需技能培训	<p>入职培训: 有效沟通、 时间管理、 管理技巧</p> <p>(中级培训: 销售信用管理</p> <p>(高级培训: 战略大客户管理、 全面客户服务管理</p>
--------	--

### 第三章 培训需求分析

#### 二、培训需求信息收集

**表 3-3 工作绩效差距分析汇总表**

岗位名称：

考核指标	理想绩效标准	实际完成情况	有无差距	具体差距描述
考核指标 A				
考核指标 B				
考核指标 C				
...				

**表 3-4 寻找绩效差距的提问表**

1	需要改进的工作是什么
2	对改进工作的具体期望是什么
3	谁担任该项工作
4	问题发生在哪里
5	问题发生在什么时候
6	问题影响如何
7	问题发展情况如何
8	该项工作最好的员工与最差的员工之间有什么差别
9	该项工作可以向哪些人进一步获取信息
10	应当给予什么培训或组织支持

**表 3-5 员工培训申请表**

员工培训申请表	
姓名	工作部门
工作职位	电话
申请培训的 课程名称	课程描述（课程内容提要）
申 请 人 信 息（由 申 请 人 本	工作经历
教育程度	受过什么培训（名称、时间）
培训拟改进的主要问题	培训预期达到的具体目标
申请人信息（由部门主管填写）	申请人情况的真实性与补充说明
所申请培训的重要性（高、中、低）	申请人的学习态度和学习困难
培训是否能改进工作绩效	有无其他途径可改进工作绩效

表 3-7 员工培训需求调查表

部门：\_\_\_\_\_ 填表日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

填表说明：

1. 所列内容仅供参考! 在同意的项目栏打“√”，还可列出自己需要的内容。
2. 请您根据您所在部门员工的需求填写此表。
3. 如篇幅有限，必要时可另附纸说明。

培训类别	培训内容	是否同意	参加人员			培训方式				
			自愿参加	指定人员参加	部门全体员工参加	课堂授课	在实践中演示	标杆	座谈提问	其他
公共教育	1. 公司发展史、组织结构、主要业务									
	2. 公司规章制度及福利待遇									
	3. 其他	请说明								
业务知识	各部门员工根据各自的岗位特点提出需求	是否同意	愿参加	指定人员参加	部门全体员工参加	课堂授课	在实践中演示	标杆	座谈提问	其他
	1. 计算机/IT行业动态									
	2. 联网方面									
	3. 交际谈判									
	4. 广告创意									
	5. 写作									
	6. 网页制作									
	7. 通信									
	8. 市场调查									
	9. 其他	请说明								
其他知识	请说明									



## 第四章 培训计划的制订

### 一、培训计划

表 4-1 培训项目计划书

培训项目计划书
培训项目背景
<ol style="list-style-type: none"><li>1. 专业机构对行业与企业的了解</li><li>2. 企业培训需求描述与说明</li><li>3. 对企业培训需求的理解</li></ol>
培训内容简要介绍
<ol style="list-style-type: none"><li>1. 培训项目名称</li><li>2. 预期培训效果</li><li>3. 建议的培训形式</li><li>4. 受训者的构成</li><li>5. 使用的培训方法</li><li>6. 培训时间</li></ol>
培训实施计划
<ol style="list-style-type: none"><li>1. 日期</li><li>2. 培训主要内容</li><li>3. 培训课程体系</li><li>4. 培训对象</li><li>5. 培训方法简述</li></ol>
培训前期准备工作
<ol style="list-style-type: none"><li>1. 培训地点的确定、 培训场所的布置</li><li>2. 培训设备与器材的准备</li><li>3. 教材的制作与具体负责人</li><li>4. 培训前设备调试时间与具体负责人</li></ol>
培训师简介
对培训师的工作、 培训经历， 培训课题进行相应的介绍
培训费用预算
<ol style="list-style-type: none"><li>1. 培训师讲课费</li><li>2. 场地租赁费</li><li>3. 设备、器材租赁费</li><li>4. 教材、讲义制作费</li><li>5. 交通费</li><li>6. 培训期间餐费</li><li>7. 其他费用</li></ol>
培训后期效果评估
<ol style="list-style-type: none"><li>1. 确定评估指标体系</li><li>2. 确定评估方法</li><li>3. 确定评估后应该采取的后续行动</li></ol>

### 三、培训预算

表 4-2 培训项目中可能产生的必要费用项目

基本流程	子流程	可能产生的费用项目
培训前期工作	培训需求调查	调查问卷设计、印刷 访谈提纲设计 调查实施产生的费用
	培训课程开发	课程开发费用
	培训提案	提案制作费 提案印刷费
培训准备	培训人员调查	学习风格测试费 管理风格测试费 性格倾向测试费
培 训	场地与器材	场地租赁费 设备租赁费 必要器材购买 易耗品购买
基本流程	子流程	可能产生的费用项目
培训准备	教案与教材准备	讲义制作费  视频教材制作费
	其他	笔记本、记录笔
培训实施	讲师与助手费用	差旅住宿费、讲课费
	学员费用	往返交通费、学员住宿费用
	其他必要开支	茶点、餐饮费、奖品或小礼品
培训后期	培训评估	后期培训效果追踪与工作指导

表4-3 单次培训项目的费用预算表

培训项目名称：

地点：

时间：

费用科目	必要性说明	支付对象	费用预算	实际开支	差异	备注
合 计						

表4-4 培训计划和预算汇总表

序号	培训内容	培训对象	建议课程	授课方法	课 时	课程来源 ( 内部/外部 )	预算 金额	备注

#### 四、培训方案

**表4-5 新员工部门岗位培训**

( 到职后第一周由部门填写 )

部门： 新员工姓名：

序号	培 训 内 容	完成确认( 负责人签名 )
就职前培训	让本部门其他员工知道新员工的到来 准备好新员工的办公场所' 办公用品 准备好给新员工培训的部门内部培训资料 为新员工指定工作导师	
1	经理代表全体部门员工欢迎新员工到来，介绍新员工认识本部门员工	
2	部门结构与功能介绍， 部门内的特殊规定	
3	新员工工作描述，职责要求， 讨论新员工的第一项工作任务	
4	派老员工陪新员工到公司各处熟悉一下	
5	一周内， 部门经理与新员工进行非正式谈话， 重申工作职责， 谈论工作中出现的问题， 回答新员工的问题， 并对新员工一周的表现作出评估	谈话记录：

部门经理签字： 日期：

表4-6 新员工岗位培训反馈表

( 到职后一周内由新员工填写 )

部门：

新员工姓名：

---

1. 你是否已了解部门的组织架构及部门功能

是 ☐ 否 ☐

2. 你是否已清晰了解自己的工作职责及岗位描述

是 ☐ 否 ☐

3. 你是否已熟悉公司大楼的情况

是 ☐ 否 ☐

4. 你是否已认识部门里所有的同事

是 ☐ 否 ☐

5. 你是否觉得部门岗位培训有效果

是 ☐ 否 ☐

6. 你今后在工作中遇到问题， 是否知道如何寻求帮助

是 ☐ 否 ☐

7. 你是否已接受了足够的部门岗位培训， 并保证可以很好地完成任务

是 ☐ 否 ☐

8. 在岗位培训中， 可以改进的地方

---

---

9. 在今后的工作中， 希望接受更多以下方面的培训

---

表4-7 新员工试用期内表现评估表

( 到职后30天部门填写 )

新员工姓名： 部门： 职位：

1. 你对新员工一个月内的工作表现的总体评价

优 \_\_\_\_\_ 良 \_\_\_\_\_ 一般 \_\_\_\_\_ 差 \_\_\_\_\_

2. 新员工对公司的适应程度

很好 \_\_\_\_\_ 好 \_\_\_\_\_ 一般 \_\_\_\_\_ 差 \_\_\_\_\_

3. 新员工的工作能力

优 \_\_\_\_\_ 良 \_\_\_\_\_ 一般 \_\_\_\_\_ 差 \_\_\_\_\_

4. 其他评价

--

部门经理签名： 日期：

## 第五章 培训计划的实施

### 三、师资、课程与教材

表5-2 内部培训师管理办法

目的	规范对内部培训师的管理! 充分调动内部培训师对培训的积极性 ,全面提升培训效果	
适用范围	公司内部培训师	
权责部门	人力资源部负责公司内部培训师的组织评定、 聘请、培训效果评估及授课报酬计算与申领发放	
	基本资格	1 . 热爱培训工作，态度认真负责 2 . 具有丰富的相关专业知识或工作经验 3 . 语言表达能力强，善于沟通

表5-3 外部培训师评价表

培训主题：\_\_\_\_\_ 培训对象：\_\_\_\_\_ 培训时间：\_\_\_\_\_

评价项目	评价内容	本项总分	评分
工作背景	是否有相关行业工作背景! 是否有外资公司或国内企业从业经历! 是否为学院培训师(实际能力、知识水平和专题信息量)	20	
实际经验	是否具有相关专业的实践经验(对培训内容的熟悉程度)	20	
培训经验	是否有丰富的培训经验(培训场次、成熟度、授课技巧)	35	
课程评价	提供的培训目标、学员对象、课程纲要、课程形式是否能达到预期的培训效果	15	
授课对象	以往的授课对象在行业性质、员工素质、职务等方面与本次培训对象的一致性	5	
风险系数	试听情况,对培训效果的预评估	15	
客户反馈	已接受过该培训师授课的其他企业的培训负责人/学员的评价	20	
总分			
结论	是否聘请该培训师授课? 如是,请简要说明原因  建议人签名: 时间:		
审批	是否同意该培训师授课,并注明审批意见 审批人签名: 时间:		

表5-4 现有培训课程汇总表

序号	课程名称	培训对象	授课方式	课时	费用/期	每年期数	备注



表5-5 培训课前准备检查表

课程名称：

填表日期：

类 别	检 查 项 目	结 果	类 别	检 查 项 目	
A	培训通知		C	指挥棒	
	参训者名单			麦克风	
	课前检查			电视机	
	教学计划书			录像机、 放映机	
	教材制作			投影机/布幕	
	教具准备			幻灯片	
	培训评估表			名牌/桌脚	
	行动计划书			海报/红布条	
B	圆珠笔		D	场地布置	
	笔记本			住宿名单	
	投影笔/片			餐饮	
	奇异笔/白板笔			休闲娱乐安排	
	订书机			交通车	
	打洞机		E	培训师接送	
	胶带			培训师费用	
	刀片		F	其他	
	照相机（底片）				
	纸杯、茶包				
	礼品、赠品				
	奖品				

#### 四、培训计划实施方案

表5-6 管理人员绩效评估表

姓名						
职务						
绩效指标	序号	评价内容	评估得分			
工作态度	1	经营计划的制订和实施是否准备充分	5	4	3	2
	2	是否以长期的愿景思考公司的未来	5	4	3	2
	3	是否能以负责任的态度关注全体员工	5	4	3	2
	4	是否重视经营理念	5	4	3	2
	5	是否有敏锐的效益感	5	4	3	2
目标实现	6	关键时刻是否能身体力行	5	4	3	2
	7	是否重视长期目标的制定和实现	5	4	3	2
	8	是否能在实现目标的同时降低成本	5	4	3	2
	9	是否为实现目标设定期限	5	4	3	2
	10	能否随机应变，及时修订目标	5	4	3	2
业务能力	11	是否以全公司的立场提出议案	5	4	3	2
	12	能否根据长远目标制订具体方案	5	4	3	2
	13	是否谨慎而高效地使用资金	5	4	3	2
	14	是否热心而有效地培养后继者	5	4	3	2
协调能力	15	是否能聆听下属的意见和建议	5	4	3	2
	16	能否以公司的观点收集信息	5	4	3	2
	17	能否促进各个部门之间的协调	5	4	3	2
	18	能否把握各部门的优点和不足	5	4	3	2
	19	是否进行了不适当的关联交易	5	4	3	2
自我提升	20	对时代的热点是否敏感	5	4	3	2
	21	对新出现的技术是否敏感	5	4	3	2
	22	是否具有国际视野	5	4	3	2
	23	是否注意自己的身体健康	5	4	3	2

1. 通过以上各项的评分，该管理人员综合得分是：

2. 该员工处于的等级是：A[100~115分] B[80~99分] C[60~79分]  
D[60分以下]

3. 评估者意见：

评估者签字：

评估日期：

表5-7 人力资源部门业务能力评估表

序号	评估内容	评估得分				
1	员工录用有计划性	5	4	3	2	1
2	员工适才使用	5	4	3	2	1
3	员工档案管理全面	5	4	3	2	1
4	岗位编制科学	5	4	3	2	1
5	人力资源制度合理	5	4	3	2	1
6	各类活动开展有效	5	4	3	2	1
7	员工培训的实施有效	5	4	3	2	1
8	薪酬方案恰当	5	4	3	2	1
9	考核方案妥当	5	4	3	2	1
10	出勤管理有效	5	4	3	2	1

1. 通过以上各项的评分，改部门综合得分是：

2. 该员工处于的等级是：A [40 ~ 50分] B[30 ~ 39分] C[20 ~ 29分] D[20分以下]

3. 评估者意见：\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

评估者签字：\_\_\_\_\_

评估日期：\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

表5-8 员工（业务人员）工作绩效评估表

姓名：

职务：

岗位：

评估因素	评估要点				评估得分				
		计划目标	实际完成	完成比例					
工作绩效	产值（万元）				5	4	3	2	1
	利润（万元）				5	4	3	2	1
	费用（万元）				5	4	3	2	1
业务活动	1. 正确理解所承担的任务，工作有效				5	4	3	2	1
	2. 努力增加营业额和开辟新的市场				5	4	3	2	1
	3. 从企业全局出发，与同事协同合作				5	4	3	2	1
	4. 以诚意对待顾客，提升企业信誉				5	4	3	2	1
工作态度	1. 按照规章制度和上级指示，积极开展本职工作				5	4	3	2	1
	2. 对待难度较大的工作，能够接受并努力去做				5	4	3	2	1
	3. 工作中很少有时间或金钱上的浪费				5	4	3	2	1
	4. 及时向上级汇报工作，进行业务联系				5	4	3	2	1

1. 通过以上各项的评分，改部门综合得分是：

2. 该员工处于的等级是：A [45 ~ 55分] B[35~ 44分] C[25 ~ 34分] D[25分以下]

3. 评估者意见：\_\_\_\_\_

评估者签字：\_\_\_\_\_

评估日期：\_\_\_\_\_

表5-9 绩效差距分析和培训目标确定表

评估对象	评估绩效	目标绩效	绩效差距	培训目标
管理人员				
各个部门				
员工个人				

表5-10 培训实施方案书的必备项目

序 号	项 目	内 容
1	方案名称 ( 策划主题 )	
2	方案实施者姓名 ( 小组名称、 成员姓名 )	
3	方案制订日期	
4	方案实施的目的	
5	方案实施的经过说明	
6	方案实施内容的简要说明	
7	方案实施内容的详细说明	
8	方案实施步骤说明	
9	方案实施的期待效果和预测效果	
10	可供参考的文献、案例等	

表5-12 培训实施方案书（示例一）

部门培训方案书	
受训部门	
培训项目名称	
培训目的	
培训进度	
培训内容	
培训步骤	
意外控制	
注意事项	
负责部门	

表5-13 培训实施方案书（示例二）

员工培训方案书	
方案编号：	
方案日期：	
实施编号：	
培训类型：	
培训项目	
培训名称	
培训费用	
培训时间	
培训地点	
培训教材	
培训师	
培训目标	
考核方式	

表5-14 年度培训实施方案表

编号	课程名称	预定培训月份												培训对象	经费预算
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		

表5-15 年度培训计划表

适用对象	课别	编号	名称	目标	时数	师资	形式	经费预算

## 六、培训的分类实施

表5-27 新员工入职培训计划书

新员工基本情况			
姓名		学历	
岗位		部门	
工作经历		本岗位工作时间	
培训责任情况			
部门经理		联系方式	
岗位指导		联系方式	
后勤支持		联系方式	
新员工入职前的综合评价：			
培训内容			
培训时间			
培训方式			

表5-28 新员工入职培训月度检查表

序 号	检查内容	完成情况
1	员工成为正式成员	
2	了解工作制度	
3	建立归属感	
4	公司的历史和经营哲学	
5	企业的目的和目标	
6	岗位职责方面的信息	

表5-29 在职员工培训实施计划表

实施部门：						
时间安排：						
培训名称：		培训地点：		培训指导者：		
培训目的：						
培训对象：		培训人数：		培训时间：		
培训目标						
培训科目	科目名称	授课时数	指导者	教学大纲	教材	备注
培训方式						
培训进度	周次	培训内容摘要				备注
	第一周					
	第二周					
	第三周					



表5-30 在职员工培训总结表

部门:				
时间:				
课程名称:			课程编号:	
项目	举办日期	培训时数	参加人数	
计划				
实际				
培训费用	项目	预算金额 / 元	实际金额 / 元	备注
	讲师费			
	教材费			
	其他			
	合计			
培训评估	受训者评估			
	指导者评估			
	部门评估			

表5-32 管理人员自我评估表

评估内容	评估情况		
1.我可以把个人和公司目标清楚地写出来，而且每天使两者不断结合	总是 [ ]	有时 [ ]	从不 [ ]
2.我能够把目标按重要程度排序，以不断明确自己前进的方向	总是 [ ]	有时 [ ]	从不 [ ]
3.我对公司的要求和远景目标充满信心	总是 [ ]	有时 [ ]	从不 [ ]
4.我对自己所做的决定有信心	总是 [ ]	有时 [ ]	从不 [ ]
5.当我作决定时，会考虑这一决定的影响	总是 [ ]	有时 [ ]	从不 [ ]
6.当我执行决定时，会注意相应的结果	总是 [ ]	有时 [ ]	从不 [ ]
7.对于重要的工作，我有相应的预案，以防止这项工作受阻而影响全局	总是 [ ]	有时 [ ]	从不 [ ]
8.对于每天的工作，我都有相应的计划	总是 [ ]	有时 [ ]	从不 [ ]
9.我有信心指导下属进行工作	总是 [ ]	有时 [ ]	从不 [ ]
10.从下属那里我知道工作对他们的重要程度	总是 [ ]	有时 [ ]	从不 [ ]
11.我与下属沟通顺畅	总是 [ ]	有时 [ ]	从不 [ ]
12.我与上级沟通顺畅	总是 [ ]	有时 [ ]	从不 [ ]
13.我注重提高下属的工作能力	总是 [ ]	有时 [ ]	从不 [ ]
14.在作出会影响甚至改变下属的有关决定时，我会听取他们的意见	总是 [ ]	有时 [ ]	从不 [ ]
15.对于工作的争执我不会回避	总是 [ ]	有时 [ ]	从不 [ ]
16.我通过说服而不是压服使下属接受建议	总是 [ ]	有时 [ ]	从不 [ ]
17.我会向同事解释作出决定的原因，而不是只说明决定本身	总是 [ ]	有时 [ ]	从不 [ ]

18.对于新工作方式的实行，我有耐心听取下 属的反馈	总是 [    ]	有时 [    ]	从不 [    ]
19.对于有不同文化背景的下属，我会采取不同的工作 方法	总是 [    ]	有时 [    ]	从不 [    ]
20.与下属沟通，我能很好地理解他们的想法	总是 [    ]	有时 [    ]	从不 [    ]
21.主持会议时，我会事先把有关议程交给与会者，并 且让他们知道会议的目的	总是 [    ]	有时 [    ]	从不 [    ]
22.不论与个人还是与团队会面，我都会提前准备	总是 [    ]	有时 [    ]	从不 [    ]
23.当下属取得工作成绩时，我会及时表扬他们	总是 [    ]	有时 [    ]	从不 [    ]
24.工作中我对事不对人	总是 [    ]	有时 [    ]	从不 [    ]
25.我从不公开批评下属	总是 [    ]	有时 [    ]	从不 [    ]
26.工作中我对事不对人	总是 [    ]	有时 [    ]	从不 [    ]
27.我从不公开批评下属	总是 [    ]	有时 [    ]	从不 [    ]
28.我会把工作交给最合适的人选	总是 [    ]	有时 [    ]	从不 [    ]
29.当下属承担新工作时，我会和他商量并制订出相应 的目标	总是 [    ]	有时 [    ]	从不 [    ]
30.我采取多种方法培训下属，以提高他们的 相关技能	总是 [    ]	有时 [    ]	从不 [    ]
31.我愿意帮助下属，使他们达到工作目标	总是 [    ]	有时 [    ]	从不 [    ]

## 第六章 培训效果的评估

### 三、培训评估的内容体系

表6-2 反应层次评估中使用的问卷调查表

说明：本表供培训经理使用，主要是对培训过程受训者的反映和讲师的表现进行评估使用。			
第一部分：培训课程基本信息			
培训项目名称			
时间		地点	
讲师姓名			
受训部门与人员			
第二部分：受训者反应			
1.哪些内容吸引了受训者的注意力			
2.哪些内容对受训者而言最没有吸引力			
3.受训者是否积极配合了讲师的工作以确保培训项目的正常开展			
4.哪些受训者表现比较突出			
5.哪些受训者表现比较沉默			
6.受训者对培训进度的反应如何			
第三部分：讲师表现			
1.讲师是否有效抓住了受训者的注意力，他是怎么影响他们的			
2.讲师表现得是否大方得体			
3.讲师是否清晰了解了培训内容			
4.讲师是否抓住了重点内容			
5.讲师是否使用了恰当的培训方法以增强培训效果			
6.讲师是否充分调动了受训者的积极性使其参与其中			

**表6-3 学习层的评估问卷 ( 受训者填写 )**

受训者姓名：	部门：
培训项目名称：	时间：
1.在工作中您遇到的最大困难是什么？为什么会给您的工作带来困难	
2.通过本期培训 ,您有哪方面的收获？您感觉是否能帮助您解决问题1中提到的困难，请结合工作具体说明	
3.本次培训巩固了您哪方面的知识？请结合工作具体说明	
4.通过本期培训，您在今后工作中将采用何种不同方式做事	
5.为配合今后工作开展，您认为自己还需要哪方面的知识 with 技能培训	

**表6-4 学习层的评估问卷 ( 直接上级填写 )**

受训者	技能评估					
	技能A			技能B		
	培训前	培训后	后期改善 目标	培训前	培训后	后期改善 目标
A	①②③④⑤	①②③④⑤		①②③④⑤	①②③④⑤	
B	①②③④⑤	①②③④⑤		①②③④⑤	①②③④⑤	
C	①②③④⑤	①②③④⑤		①②③④⑤	① ③④⑤	

说明：①--不具备该技能；②--对该技能有初步认识；③--了解、掌握技能要求；④--能够按照要求使用该项技能；⑤--熟练掌握该技能。

**表6-5 行为、结果层次的评估报告分析**

说明：本报告用于培训结束后一段时间内评估受训者相关绩效变化情况，应该由受训者所在部门、 财务部门、 培训讲师共同配合完成

第一部分：培训项目基本信息					
培训项目名称：		受训者所在部门：			
时间：		地点：			
培训主要技能与期望达成标准：					
技能点			达成标准		
第二部分：培训前后的主要指标对比					
绩效指标	数据来源	对比期间			
		培训前	培训结束时	培训结束后 三个月	培训结束后 六个月
第三部分：培训后一定时期内对受训者提出的问题					
1.您认为是否可以很快将培训内容用于实际工作中					
2.您是否认为把培训内容用于工作中存在一定的困难？困难具体是什么？困难将如何影响您的工作？ 您将如何解决这些问题？解决问题过程中您希望得到什么帮助					
3.您认为此次培训后您的工作发生了什么变化？举例具体说明					
培训结束后三个月：					
培训结束后六个月：					
4.公司是否提供了帮助以便您更好地应用此次培训内容？您认为哪些方面需要改进？举例具体说明					

#### 四、 评估信息收集

表6-10 员工培训情况信息表

序 号	项 目	内 容	备 注
1	员工工号		
2	员工姓名		
3	培训性质	学历 / 非学历	
4	培训类别		
5	培训方式	在职 / 脱产	
6	培训起止时间		
7	培训内容		
8	主办单位	企业 / 部门，内部 / 外部	
9	培训地点		
10	参训人员所在部门		
11	培训证书	有 / 无	
12	培训证书编号		

## 七、 撰写评估报告

**表6-12 培训评估报告（培训管理人员填写）**

培训项目名称：	培训对象：
培训日期：	培训单位：
培训目标：	预期效果：
培训内容：_____课程 <input type="checkbox"/> 新员工培训 <input type="checkbox"/> 管理人员培训 <input type="checkbox"/> 技术人员培训 教材来源： <input type="checkbox"/> 讲师推荐 <input type="checkbox"/> 培训者自备 培训方法： <input type="checkbox"/> 讲演法 <input type="checkbox"/> 讨论法 <input type="checkbox"/> 案例研究法 培训方式： <input type="checkbox"/> 在职培训 <input type="checkbox"/> 职外培训 <input type="checkbox"/> 企业内讲授 <input type="checkbox"/> 企业外讲授 培训费用： <input type="checkbox"/> 人事 <input type="checkbox"/> 器材 <input type="checkbox"/> 杂费 培训结果应用情况：_____	
此次培训的意义和局限：_____ 改进意见：_____	

**表6-13 培训评估报告（培训管理人员填写）**

部门：\_\_\_\_\_部\_\_\_\_\_单位 \_\_\_\_\_年 \_\_\_\_\_月 \_\_\_\_\_日

课程名称		课程编号	
项目		参加人数	
计划			
实际			
训练费用	项目	预算金额	实际金额
	讲师费		
	教材费		
	其他		
	合计		
学员意见			
讲师意见			
会计部		教育培训部	

经办：

表6-14 培训效果评估表（受训人员填写）

课程名称：

日期：

参加人员：部门\_\_\_\_\_ 职位\_\_\_\_\_

	的确如此	大部分是这样	有些是这样	不是这样
培训材料组织得很好				
培训的目标表达得很明确				
培训课程的一些基本概念和技能				
对我非常有用				
授课非常有效率				
举例和案例研究都很贴近现实和实用				
授课人的解释很容易被理解				
对你来说，这项课程	<input type="checkbox"/> 太难了	<input type="checkbox"/> 有些难	<input type="checkbox"/> 恰好可以	<input type="checkbox"/> 太简单了
你对这项课程的总体评价是	<input type="checkbox"/> 非常好	<input type="checkbox"/> 好	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 不好

表6-15 培训效果评估表 ( 受训人员填写 )

训练课程名称：\_\_\_\_\_

主 办 部 门：\_\_\_\_\_

填表说明：1.本表请受训学员翔实填写，并请于结训时交予主办部门#

2.请将选答项目号码勾在括弧栏内。

3.请你给予率直的反映及批评， 这样可以帮助我们将来对培训计划有所改进。

1.课程内容如何

( 1 ) ☐ 优 ( 2 ) ☐ 好 ( 3 ) ☐ 尚可 ( 4 ) ☐ 劣

2.教学方法如何

( 1 ) ☐ 优 ( 2 ) ☐ 好 ( 3 ) ☐ 尚可 ( 4 ) ☐ 劣

3.讲习时间是否适当

( 1 ) ☐ 太长 ( 2 ) ☐ 适合 ( 3 ) ☐ 不足

4.参加此次讲习感到有哪些收益

( 1 ) ☐ 获得适用的新知识

( 2 ) ☐ 可以用在工作上的一些有效的研究技巧及技术

( 3 ) ☐ 将帮助我改变我的工作态度

( 4 ) ☐ 帮助我印证了某些观念

( 5 ) ☐ 给我一个很好的机会，可以客观地观察我自己以及我的工作

5.训练设备安排感到如何

( 1 ) ☐ 优 ( 2 ) ☐ 好 ( 3 ) ☐ 尚可 ( 4 ) ☐ 劣

6.将来如有类似的班次" 你还愿意参加吗

( 1 ) ☐ 是 ( 2 ) ☐ 否 ( 3 ) ☐ 不确定

7.其他建议事项：\_\_\_\_\_

_____
_____

表6-16 培训效果评估表 ( 2 )

课程名称		任课讲师	
------	--	------	--



参训人员姓名		部门			
参训人员职务		联系方式			
课程满意度调查	请用√标出你对每个项目的评价				
关于课程	课程目标的明确性	非常满意	满意	一般	较差
	内容编排的合理性				
	理论知识的系统性				
	课程的趣味性				
	课程的互动性				
	内容编排的合理性				
关于课程	理解课程内容				
	把握课程进度				
	语言表达能力				
	关注学员反应				
	鼓励学员参与				
	激发学员兴趣				
	回答学员提问				
关于课程	时间安排的合理性				
	现场服务的及时性				
	辅助工具的有效性				
本次培训中对自己帮助最大的内容					
课程或讲师应当改进之处					
其他建议					

## 第七章 培训的延伸

## 一、 实现员工职业生涯规划

表7-2 组织职业生涯管理自测表

问题	得分
1.在我的组织里，员工的工作表现能受到公正的评估	1 2 3 4 5
2.在我的组织里，工作表现越好的员工，其升迁机会越多	1 2 3 4 5
3.我的组织有一套完整的晋升制度	1 2 3 4 5
4.我的组织为员工提供公平竞争的机会	1 2 3 4 5
5.我的组织按工作绩效来提拔员工	1 2 3 4 5
6.我的组织为员工提供空缺职位信息	1 2 3 4 5
7.我的组织为员工提供各种岗位任职资格条件的信息	1 2 3 4 5
8.我的组织向员工提供组织人事相关政策、制度及规划的信息	1 2 3 4 5
9.我的组织为员工提供或部分提供学历教育经费	1 2 3 4 5
10.我的组织进行定期或不定期培训	1 2 3 4 5
11.我的组织为员工自行学习提供便利的条件	1 2 3 4 5
12.我的组织有计划地变换员工的工作岗位以丰富其经验	1 2 3 4 5
13.组织向员工提供专业技术职位和管理职位的双重职业发展道路	1 2 3 4 5
14.组织有专人或聘请外部专家为员工的工作和生活提供咨询	1 2 3 4 5
15.我的组织开展有助于员工了解自己职业特点的活动	1 2 3 4 5
16.我的组织帮助员工选择职业发展道路	1 2 3 4 5
17.上级对我的工作绩效提供反馈，以改善工作	1 2 3 4 5
18.上级通过绩效面谈与我沟通，讨论工作上的问题及未来的发展	1 2 3 4 5
19.上级帮助我了解我的工作角色\$ 责任及所需能力	1 2 3 4 5
20.上级给我提供能发展新技能的机会的工作任务	1 2 3 4 5

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)