

弗布克管理工具库系列

培训管理工具大全

配套光盘

(含本书部分流程、制度、方案及表单等内容)

邹晓春 编著

 **人民邮电出版社**
POSTS & TELECOM PRESS

北 京

全国Mini-MBA职业经理双证班



权威双证 全国招生 远程函授 请速充电

允许提前获取证书 20 年热招精品课程

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：教授课件全部赠送，双证，档案一切尽有！

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 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
电商（电子商务经理）MBA 高等教育双证	电子商务经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
微商（微营销师）MBA 高等教育双证	微营销管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	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+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程
课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导
双证，档案一切尽有！

咨询报名：13684609885
现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

网址：www.mhjjy.net
赶紧体验吧

课程表

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理



【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，

【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。

【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.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 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】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【客服微信】微信号: [mhjymhjy](https://www.mhjymhjy.com) (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995

配套光盘目录

第2章 培训体系设计工具

- 2.1 培训组织岗位职责
 - 2.1.1 培训部经理岗位职责
 - 2.1.2 培训部主管岗位职责
 - 2.1.5 培训部专员岗位职责
- 2.2 培训体系建设流程
 - 2.2.1 培训需求分析
 - 2.2.2 培训课程建设
 - 2.2.3 内部讲师养成
 - 2.2.4 培训计划制订
 - 2.2.5 培训计划实施
 - 2.2.6 培训评估改进
- 2.4 培训体系建设方案
 - 2.4.2 经理级人员培训体系建设方案
 - 2.4.5 技术人员培训体系建设方案
 - 2.4.6 研发人员培训体系建设方案

第3章 培训需求调查分析工具

- 3.2 个人层次培训需求分析工具
 - 3.2.1 高层管理人员培训需求调查表
 - 3.2.2 中层管理人员培训需求调查表
 - 3.2.8 采购人员培训需求调查表
- 3.3 组织层次培训需求分析工具
 - 3.3.1 组织职能分析表
- 3.4 职务层次培训需求分析工具
 - 3.4.1 总监级培训需求分析表
 - 3.4.2 经理级培训需求分析表
 - 3.4.3 专员级培训需求分析表

3.6 培训需求调查分析方法

3.6.1 观察法

3.6.2 面谈法

3.6.3 问卷法

3.7 培训需求调研分析报告

3.7.1 班组长培训需求调研分析报告

第4章 各类课程培训需求调查工具

4.1 沟通类课程培训需求调查

4.1.1 有效沟通课程需求调查问卷

4.3 职业化类课程培训需求调查

4.3.1 勇于担责课程需求调查问卷

4.6 销售业务类课程培训需求调查

4.6.1 渠道管理课程需求调查问卷

4.9 项目管理类课程培训需求调查

4.9.2 项目管理课程需求调查问卷

第5章 培训课程设计工具

5.1 培训课程目标设计工具

5.1.1 课程目标描述工具

5.1.2 管理类人员课程目标设计表

5.6 培训课程运营设计工具

5.6.1 培训课程运营成本设计

5.6.3 培训课程运营反馈设计

5.9 培训课程设计案例

5.9.1 管理技能类课程设计案例

第6章 内部培训讲师管理工具

6.1 内部培训讲师部门推荐制度

6.1.1 内部讲师部门推荐办法

6.1.2 内部讲师部门选评办法

6.2 公司内部培训讲师选拔制度

6.2.2 内部讲师试讲管理制度

6.3 公司内部培训讲师管理制度

6.3.1 内部讲师培训办法

6.3.3 内部讲师管理办法

6.4 公司内部培训讲师激励制度

6.4.1 内部讲师奖励办法

6.6 公司内部培训讲师选聘流程

6.6.1 内部讲师选拔流程

第7章 培训计划管理工具

7.1 月季度培训计划

7.1.1 月季度培训计划考虑因素

7.2 年度培训计划

7.2.2 年度培训计划工作报告

7.3 新员工培训计划

7.3.1 新员工培训计划制订工具

7.4 培训计划的执行

7.4.1 培训计划执行时间表

7.5 培训计划报告

7.5.1 年度培训报告

7.5.2 新员工培训报告

7.6 培训计划管理流程

7.6.1 培训计划制订流程

第8章 培训机构与课程选择工具

8.1 培训机构选择

8.1.1 培训机构选择标准

8.2 培训课程选择

8.2.1 培训课程选择标准

8.2.3 培训课程试听评估

8.3 培训讲师选择

8.3.1 培训讲师选择标准

8.3.4 培训讲师面谈评估

8.4 培训招标管理

8.4.3 培训评标管理办法

8.5 培训合同执行与管理

8.5.1 培训合同执行控制流程

8.6 培训合同范本

8.6.1 培训机构合同范本

第9章 培训实施工具

9.1 培训实施保障制度

9.1.2 培训管理实施办法

9.2 培训实施场地选择

9.2.1 培训场所选择规定

9.3 培训现场督导管理

9.3.2 突发事件处理管理规定

9.3.3 现场秩序维护管理规定

9.4 培训实施工作流程

9.4.1 培训组织管理流程

9.5 培训实施工具表单

9.5.1 培训出勤情况表

9.5.2 培训费用登记表

9.6 培训实施方案设计

9.6.1 新员工培训实施方案

第10章 培训效果评估工具

10.1 培训效果评估模型

10.1.1 柯氏四级评估模型

10.1.2 投资回报率模型

10.1.3 CIRO 培训评估模型

10.3 培训课程评估分析

10.3.1 培训课程评估问卷

10.3.2 培训课程评估表

10.3.3 课程内容契合度评估分析工具

10.3.4 课程内容实用性评估分析工具

10.4 培训讲师授课评估分析

10.4.1 培训讲师评估表

10.5 培训现场与工作改变分析

10.5.1 现场听课情况分析表

10.5.2 阶段性学员改变调研工具

10.6 培训工作评估表

10.6.1 培训管理人员工作评估表

10.6.2 培训部工作评估调查表

10.7 培训效果跟踪考核表

10.7.2 培训课程效果定期跟踪表

10.9 培训费用量化评估分析

10.9.1 业务费用量化分析

第 11 章 培训预算工具

11.1 培训预算管理流程

11.1.2 培训预算审批流程

11.2 培训预算管理表单

11.2.1 年度培训预算表

11.2.2 培训预算申请表

11.3 企业培训预算方案

11.3.1 年度培训预算编制方案

第 12 章 培训工作总结与报告

12.1 培训工作总结

12.1.2 培训部工作总结

12.2 培训工作报告

12.2.1 培训课程评估工作报告

12.2.5 销售人员培训评估工作报告

第 13 章 培训经典故事

13.1 执行类课程经典故事

13.1.1 制订计划类经典故事

13.1.2 时间管理类经典故事

13.2 团队类课程经典故事

13.2.1 团队目标类经典故事

13.3 领导类课程经典故事

- 13.3.1 角色认知类经典故事
- 13.4 沟通类课程经典故事
 - 13.4.2 表达能力类经典故事
- 13.5 绩效类课程经典故事
 - 13.5.3 绩效考核类经典故事
 - 13.5.4 绩效改进类经典故事
- 13.7 问题解决类课程经典故事
 - 13.7.2 问题分析类经典故事
 - 13.7.3 解决技巧类经典故事
- 13.8 流程设计类课程经典故事
 - 13.8.2 流程创新类经典故事
- 13.9 市场营销类课程经典故事
 - 13.9.1 产品类经典故事

第 14 章 培训常用游戏

- 14.1 执行类课程常用游戏
 - 14.1.2 快速过桥
 - 14.1.3 制造“飞机”
- 14.3 沟通类课程常用游戏
 - 14.3.1 指导沟通
- 14.4 创新类课程常用游戏
 - 14.4.5 头脑风暴
- 14.5 问题解决类课程常用游戏
 - 14.5.2 搭建帐篷
 - 14.5.3 取回气球

附录 弗布克已出版图书书目

第2章 培训体系设计工具

2.1 培训组织岗位职责

2.1.1 培训部经理岗位职责

	基本要求	相关说明
任职资格	1. 学历及专业 本科以上学历，人力资源管理相关专业 2. 工作经验 5年以上培训管理工作经验 3. 个人能力要求 优秀的沟通能力、观察力、组织管理能力	1. 认同本企业文化，有较高忠诚度 2. 个人在工作中具有追求卓越的强烈意识和愿望，工作积极主动 3. 熟悉企业的培训流程及企业内外部相关培训资源
职责概述	负责建立和完善企业的培训体系，完成人力资源培训计划的组织实施工作，有组织地开展培训活动，以达成企业人力资源培训目标	
职责内容	1. 负责建立并完善企业培训管理制度及培训体系，并监督其实施 2. 负责编制企业年度培训计划并组织实施，并根据企业的战略变化及时做出调整 3. 组织编制企业年度培训费用预算，并在培训项目开展过程中严格控制成本 4. 负责制订企业培训课程规划，并组织做好培训课程开发工作 5. 负责挖掘培训讲师人才，不断丰富企业培训讲师队伍 6. 负责外部培训机构和培训讲师的挑选、协调与维护工作 7. 指导建立员工培训档案，合理规划员工职业生涯 8. 组织建立企业的培训文化，为员工营造良好的培训氛围和培训环境 9. 负责指导、管理所属员工的日常工作 10. 完成上级领导临时交办的工作	

2.1.2 培训部主管岗位职责

	基 本 要 求	相 关 说 明
任 职 资 格	1. 学历及专业 本科以上学历，人力资源管理相关专业 2. 工作经验 3年以上人力资源管理相关工作经验 3. 个人能力要求 优秀的表达能力、规划能力，思维敏捷	1. 认同本企业文化，有较高忠诚度 2. 具有敬业精神和拼搏精神，能够带领团队开展日常培训工作 3. 熟悉内外部培训组织作业流程，了解国内培训市场状况
职 责 概 述	负责协助培训部经理做好培训需求的调查及培训计划的制订工作，并协调处理培训项目进行过程中的相关事宜	
职 责 内 容	1. 协助培训部经理完成年度培训计划与培训预算 2. 指导各部门制订多层次的培训计划，并协助其实施 3. 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，并提出改进意见 4. 组织开展企业内部的新员工入职培训、在职培训、研讨班、讲座等 5. 及时检查各类培训活动的效果，完成培训人员的考核 6. 负责做好培训讲师授课质量检查与教学效果评估 7. 组织收集、筛选、编写、翻译、审校各类培训教材和资料 8. 组织做好培训仪器、设施、设备的保养与维护，并负责审查新器材的选型、采购 9. 完成上级领导临时交办的工作	

2.1.5 培训部专员岗位职责

	基 本 要 求	相 关 说 明
任 职 资 格	1. 学历及专业 大专以上学历，人力资源管理相关专业 2. 工作经验 2年以上相关工作经验 3. 个人能力要求 良好的沟通协调能力，服务意识强	1. 认同本企业文化，有较高忠诚度 2. 个人在工作中具有追求卓越的强烈意识和愿望，工作积极主动 3. 熟悉内部培训及外部培训组织作业流程，熟悉培训管理流程
职 责 概 述	负责员工培训的执行工作，保证企业各项培训工作顺利开展	
职 责 内 容	1. 协助培训主管开展员工培训需求调查，撰写培训需求调查报告，为员工培训计划的制订提供依据 2. 协助企业内部培训讲师完成内部培训课程的开发和讲授工作 3. 负责与企业外部培训机构及培训讲师的联系工作，并安排培训日程 4. 根据培训计划和课程安排，组织员工按时参加培训，并做好培训的前期准备工作 5. 及时开展对培训效果的调查与评估工作，撰写培训效果评估报告，并报主管审核 6. 负责整理各种培训教材和资料，并及时进行归档 7. 负责做好员工培训档案的维护与管理工作 8. 完成上级领导临时交办的工作	

2.2 培训体系建设流程

2.2.1 培训需求分析

培训需求分析是企业开展培训工作的前提。它是在企业培训需求调查的基础上,由培训部门等相关工作人员采用多种方法与技术,对各部门及其成员的目标、知识、技能等进行系统鉴别与分析,以确定哪些部门的员工需要培训及需要培训哪些方面的一种活动或过程。

1. 培训需求分析产生的原因

有效的培训需求分析建立在对培训需求成因有效性的分析基础之上,对培训需求形成的原因能否进行客观的分析直接关系到培训需求分析是否具有针对性和实效性。培训需求产生的原因,大致可以分为以下三类(如图 2-1 所示)。

因工作变化产生的培训需求	因人员变化产生的培训需求	因绩效差距产生的培训需求
由于环境不断发生变化,不同岗位的工作内容也会相应地发生变化,为适应这种变化,培训需求随之产生	无论员工原来从事何种工作,只要踏入新的工作领域,为了尽快地进入工作状态,实现较好工作业绩,培训是他们的首要选择	部分员工因操作技能差等原因,造成其现有的绩效和应有绩效之间存在一定的差距,为了弥补绩效差距而产生的培训需求

图 2-1 培训需求产生的原因

2. 培训需求分析的内容

培训工作的成功与否,在很大程度上取决于需求分析的准确性和有效性。培训需求分析从层次上来划分,可以分为三个层面,即组织层面培训需求分析、职务层面培训需求分析及员工个人层面培训需求分析。各层面具体的分析内容如图 2-2 所示。

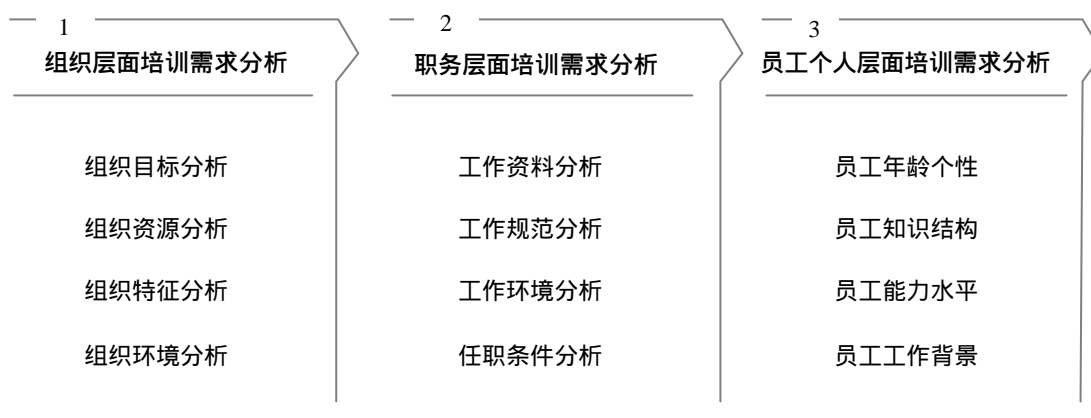


图 2-2 培训需求分析内容

2.2.2 培训课程建设

培训课程的建设过程是一个全员参与的过程。培训课程要求内容精练、层次分明、通俗易懂，且能充分利用语音、动画、FLASH 等工具，做到图文并茂、生动有趣。

1. 培训课程设计要素

培训课程的设计通常包含目标、内容、教材、模式、策略等九大要素（如图 2-3 所示）。企业在进行培训课程设计时，可依据课程要求对这些要素进行选择和处理，设计出不同的培训课程。

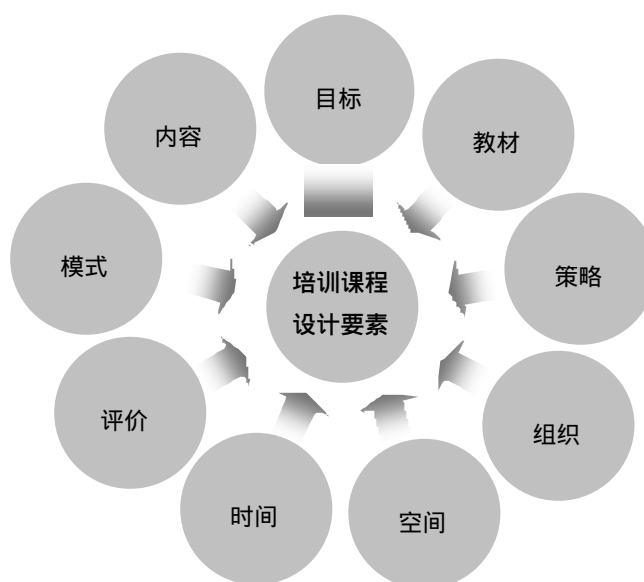


图 2-3 培训课程设计的九大要素

2. 培训课程建设流程

(1) 开展课程需求分析

课程需求分析是课程建设的第一步。培训课程需求分析以满足组织和组织成员的需要为出发点,从组织环境、个人和职务各个层面上进行调查和分析,从而判断组织和个人是否存在需求以及存在哪些需求。培训课程需求分析的方法如图 2-4 所示。

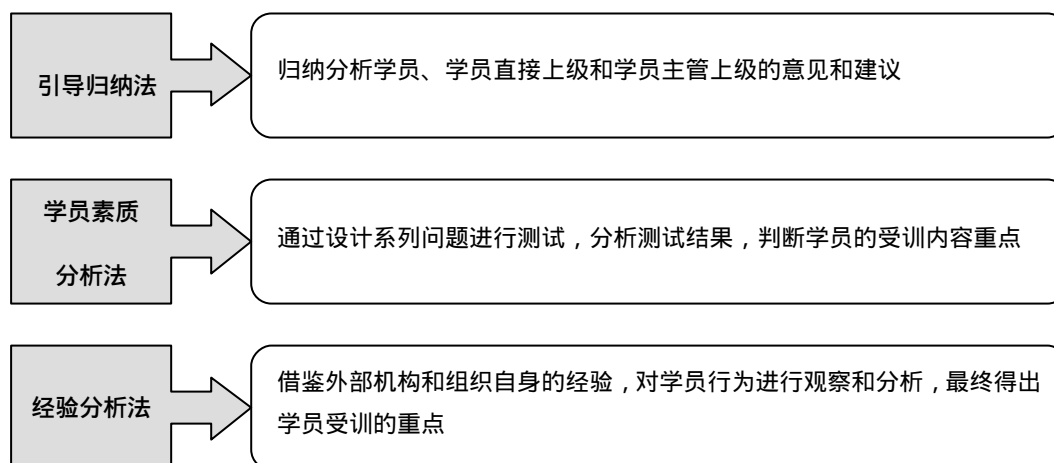


图 2-4 培训课程需求分析的方法

(2) 设定培训课程目标

课程目标是制定课程大纲的依据,课程目标根据环境的需求而确定,它提供了学习的方向和要达到的标准。培训课程目标的设定要考虑课程类型、课程的具体内容、课时长度、学员的理解与操作能力。不同课程内容的课程目标描述见表 2-1。

表 2-1 不同课程内容的课程目标描述

课程内容类别	课程目标描述
理论与知识类	记忆、理解、简单应用、综合应用、创新应用
技能类	理解、模仿、简单应用、熟练应用
观念态度类	转变、接受、行为转化、内化为价值观
备注	课程目标描述的程度依次加深

(3) 选择培训课程内容

一门培训课程不可能包括所有的相关内容,因此在选择课程内容时,应遵循一定的标准。详情见本书第 5 章 5.3.1 相关内容。

（4）设定培训课程大纲

课程大纲是对课程内容和培训方法的初步设想。大纲界定了课程的框架，整个课程将围绕这个框架进一步充实和延伸。图 2-5 是对课程大纲主要内容的总结，供读者参考。

课程名称	课程目标	学员要求
培训对象	培训方式	课程特点
培训内容	培训时间	培训场地

图 2-5 课程大纲的主要内容

（5）设计培训课程单元

它是在完成课程大纲的基础上，具体确定每一单元的授课内容、授课方法和授课材料的过程。课程单元设计的优劣会直接影响到培训效果的好坏和学员对课程的评估等级。课程单元设计的具体内容如图 2-6 所示。

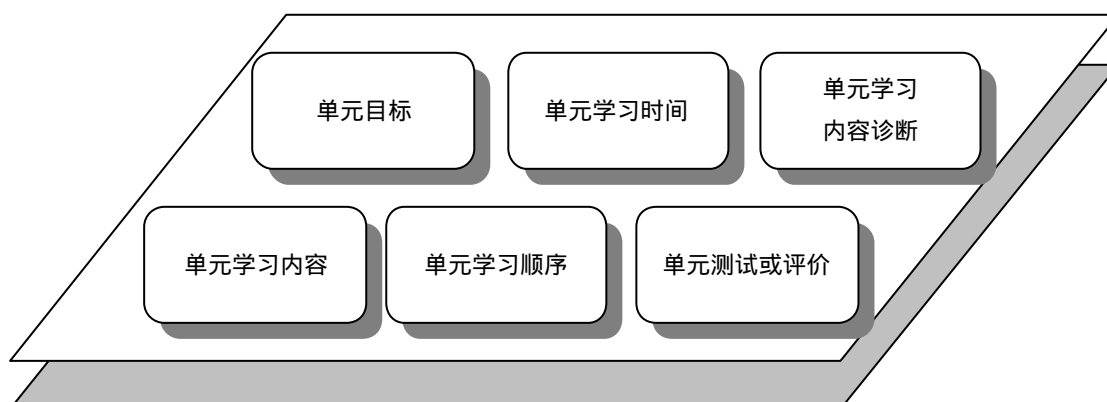


图 2-6 课程单元设计六项内容

（6）开展课程试讲研讨

课程试讲和研讨的目的在于对所设计课程内容进行实操性的演练，以判断课程设计是否

能达到预计的培训目标或是否能实现有效的培训效果。课程试讲研讨实施的具体内容详见表 2-2。

表 2-2 课程试讲研讨的实施

实施事项	事项说明
采用形式	小规模内部试讲，按照正式授课的要求开展试讲和研讨
参加人员	内部培训师、被培训人员代表、外请课程专家、培训管理人员等
关注内容	授课风格是否恰当、授课逻辑是否严谨、课程模板是否适用、课程时间是否合理、课程内容选择是否合理等
研讨实施	课程试讲完毕后，由参加试讲的人员根据对试讲的感受及效果提出改进意见，由试讲人员汇总意见后实施课程改进。在听取课程意见时，要有选择地倾听培训对象的意见，并充分考虑组织对培训的要求
说明	若授课对象包含不同层级、不同部门的人员，则可以针对不同的学员安排多次试讲

（7）进行培训课程改进和提升

在对课程进行试讲研讨的基础上，进行课程的提升和改进。培训课程提升和改进的内容集中在如图 2-7 所示的八个方面。

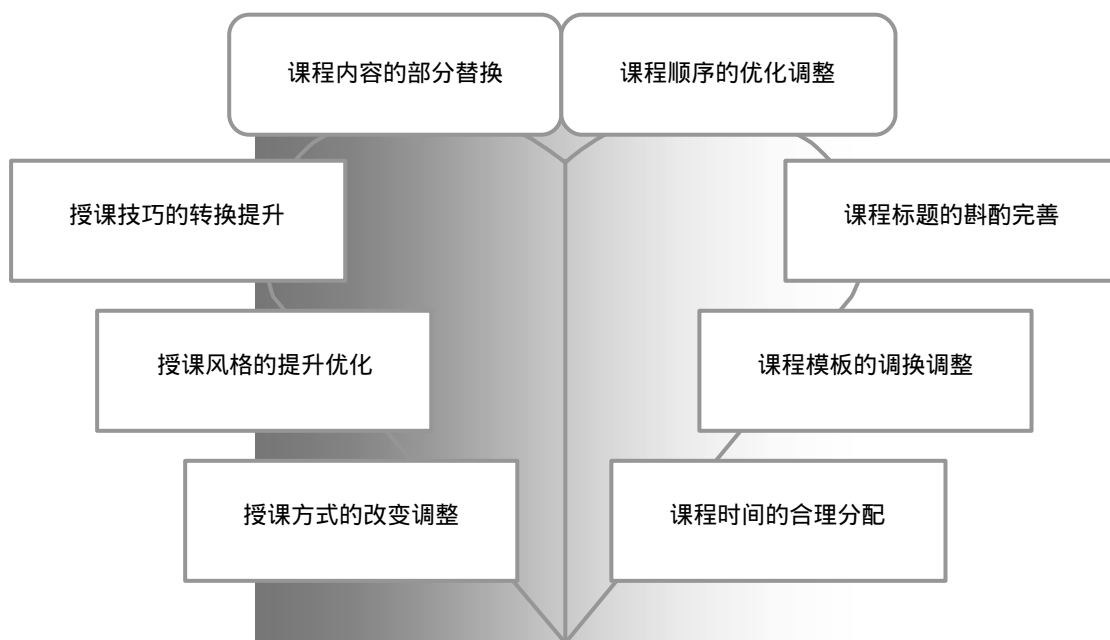


图 2-7 课程提升改进的具体内容

（8）正式制作课件

正式课件框架包括课件标题、培训课时与对象、学习目的、课件目录、正文内容、课堂测试、内容总结、结束语等方面，可以借助表 2-3 所示的形式设计来展示课件内容。

表 2-3 课件形式设计事项及说明

形式设计事项	形式设计事项说明
整体设计	1. 每一张幻灯片中应同时具有文字、图形、导航等要素 2. 课件设计以美观为主, 整体体现统一风格和基调
颜色搭配	课件中每一张幻灯片的颜色选择最好不超过 4 种
导航系统设计	1. 课件正文目录和正文内容之间可以做简单的链接操作 2. 可根据课件开发需求在每页设“上一页”、“下一页”、“本章目录”、“案例”、“故事”、“资料”等链接 3. 每项链接要保持字体、字号、颜色等的统一性
页码设置	课件一般需要添加页码, 页码可以置于本页右下角或中间, 幻灯片的封面页、标题页可以不加页码
动画设计	根据课件展示的需要进行简单的动画设计, 动画设计的种类在整个课件中最多不超过五种
文字格式设计	文字格式包括字体、字号、行距、文字编号等内容, 设计文字格式时要注意保持统一, 标题文字和正文文字之间要在字体样式、字号大小上有所区别

(9) 编写学员手册

学员手册是学员参加培训时得到的培训资料, 包括学员需要或者被要求掌握的所有知识要点。它可以是一本外购的图书, 也可以是自编的一套教材。学员手册的编写需要满足的要求详见表 2-4

表 2-4 学员手册编写要求及其说明

编写要求	要求说明
准确性	只有确保所有内容的准确无误才能保持课程在学员心中的可信度
针对性	学员手册的编写内容要紧紧围绕学习目标来组织, 在满足学习目标要求的基础上增加内容的趣味性
难易适中	不同学员因文化程度和理解能力不同而存在差别, 编写“学员手册”时应充分予以考虑, 避免内容过难或过易
留存适当空白	编制学员手册时, 应适当留出空白供学员在学习过程中进行记录
排版的适宜性	在编写学员手册时, 应当设计合适的字体和字号, 便于学员在培训过程中和培训结束后阅读

(10) 编写培训讲师手册

培训讲师手册是培训讲师讲解课程的参考手册,是培训讲师在上培训课时的顺序及内容的指引,在课程设计中,它属于培训讲师备课的一个部分。培训讲师手册的内容包括开场、气氛调节、所要教授的主要理论或技能、培训方式、案例分析、游戏编排、互动讨论、相关测试及测试结果分析、所提问题及问题答案、可能遇到的困难及对策等与课程有关的所有内容。

2.2.3 内部讲师养成

1. 内部讲师的选拔

企业选拔内部讲师,建立内部讲师队伍,首先要明确内部讲师的选拔范围。选拔的范围主要从入职时间、学历和培训对象三个方面进行界定,具体内容详见表 2-5。

表 2-5 选拔范围一览表

选拔维度			选拔范围
入职时间			____年（含）以上
学历			____及以上
培训对象	普通员工培训		主管级以上
	主管级培训		经理级以上
	经理级培训		总监级以上
	生产型企业	生产一线员工培训	班组长以上
		班组长培训	生产主管以上
		以此类推	以此类推

说明:职务级别高的讲师,被学员接纳的程度要高于同等级别的员工。

下面以“培训新员工的内部讲师选拔”为例,讲述内部讲师选拔的具体范围及要求,(如图 2-8 所示)。

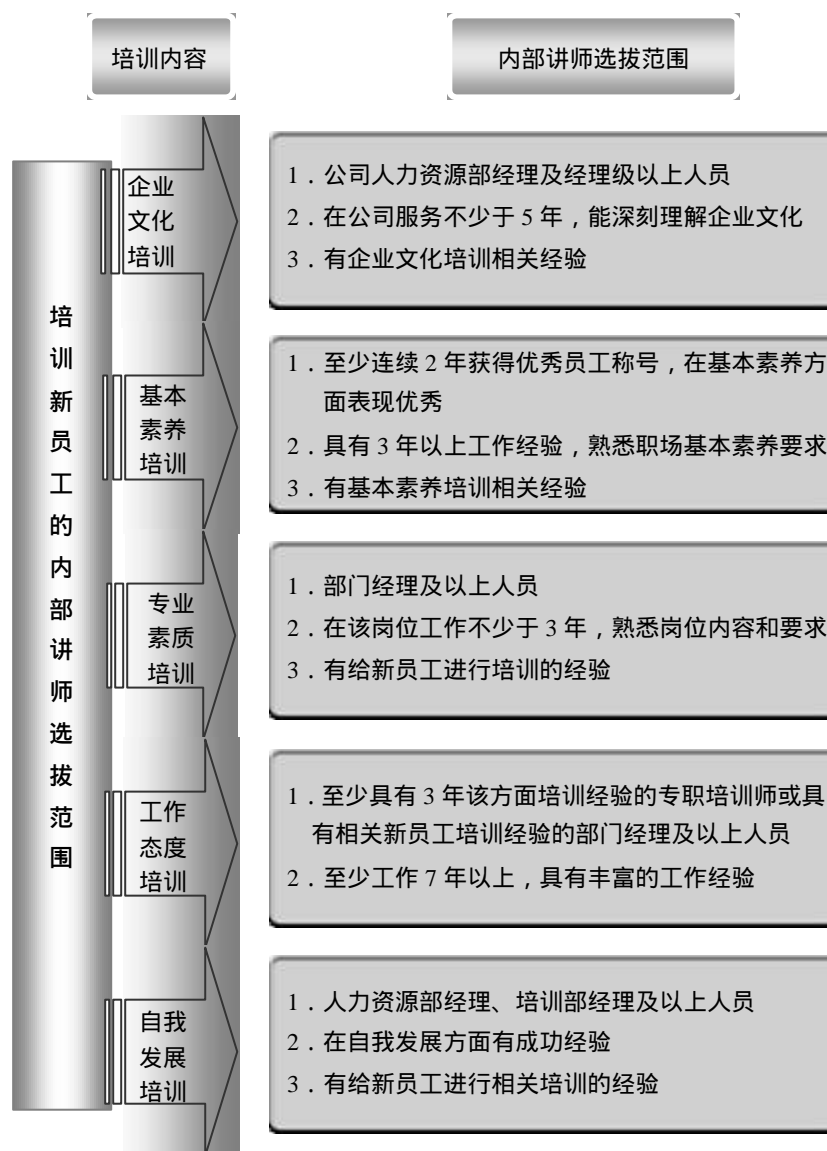


图 2-8 培训新员工的内部讲师的选拔范围

2. 内部讲师的选拔标准

企业选拔出合适的员工，再进行相应的讲师技巧培训，可以达到事半功倍的效果，这就需要企业明确内部讲师的选拔标准。一般而言，企业内部讲师选拔的标准主要包括 10 个方面（如图 2-9 所示）。

1	对培训工作有浓厚的兴趣	6	具有一定的实践经验和相关阅历
2	热爱本职工作，具有积极的心态	7	具备较强的语言表达能力，善于沟通
3	具备丰富、扎实的专业知识	8	具有较高的业务能力和职业素质
4	具有幽默、自信的性格特质	9	具有良好的工作态度和高尚的职业道德
5	具有健康的身体和健全的心理	10	具有以受训人员为中心的服务理念

图 2-9 内部讲师选拔的 10 个标准

3. 内部讲师的培养

为提高内部讲师素质，企业应不断给内部讲师进行课程开发、授课技巧、授课方法等方面的培训。

(1) 课程开发培训

企业对内部讲师进行培训，首先做的是课程开发培训，以提高其开发培训课程的能力。课程开发培训主要帮助内部讲师熟知课程开发要领并掌握课程开发类型。课程开发要领的主要内容详见表 2-6。

表 2-6 课程开发要领

1. 详细了解成人培训与在校学生上课之间的区别。
2. 要花足够的时间进行课程开发的准备工作。
3. 在即将开发的课程中把要点一一列举出来。
4. 在课程中应安排受训人员互相讨论的环节。
5. 掌握员工对培训内容的了解程度。
6. 课程开发期间，应充分考虑受训人员的培训需求。
7. 在技能类课程开发中，应安排听、看和动手的环节。
8. 在态度类课程开发中，应选取与本企业或本行业相关的案例？
9. 在知识类课程开发中，应设计知识竞赛或课堂测试等内容？
10. 课程内容开发得尽可能周详，不要有遗漏的内容和要点？

（2）授课技巧培训

企业内部讲师一般包括企业内各部门的管理者、督导和资深员工，尽管他们掌握了各自部门或岗位的专业技能和知识，但是未必掌握培训的专业授课技巧，基于此，内部讲师授课技巧培训主要包含如图 2-10 所示的六个方面。

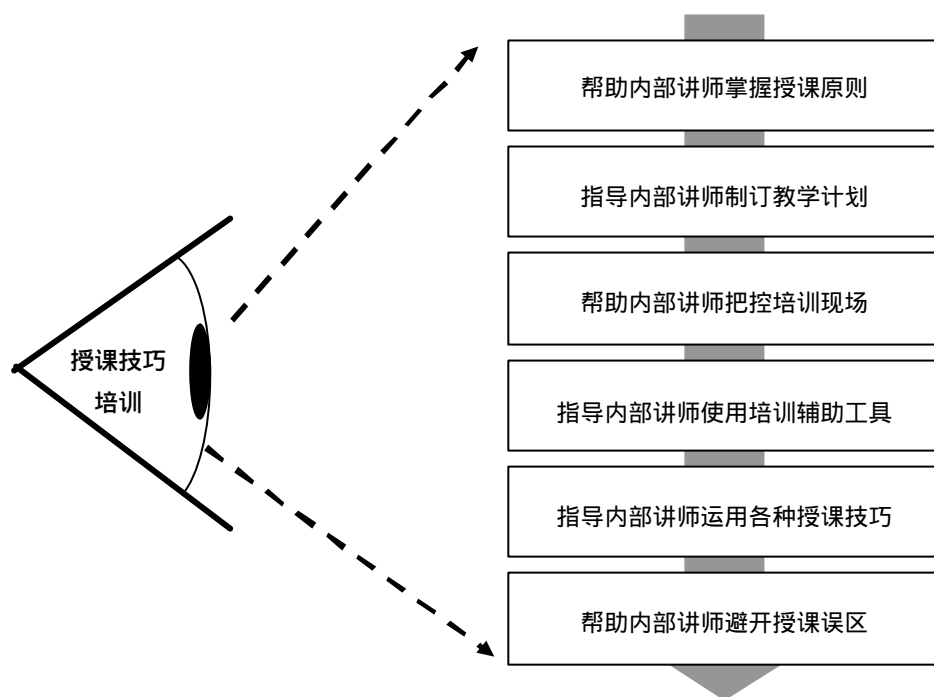


图 2-10 授课技巧培训内容

（3）授课方法培训

授课方法是指向学员传授学习内容的策略，它直接影响培训课程的效果，因此选择合适的授课方法非常重要。企业常用授课方法的介绍及其适用范围详见表 2-7。

表 2-7 企业常用授课方法介绍及其适用范围

授课方法	介绍	适用范围
讲授法	讲授法又称“课堂演讲法”，该方法通过语言表达的形式来传授知识、技能和态度，使抽象的知识变得具体形象、浅显易懂	1. 适用于对企业政策或新制度的介绍 2. 适用于对引进新设备或技术的介绍
研讨法	研讨法是一种被广泛使用的培训方法，在培训中起着很重要的作用。它着重于培养学员独立钻研的能力，允许学员提问、探讨和辩论，使其从培训中获	1. 适用于自信心强、自主和自控能力较高的学员 2. 适用于在内容上有较大自由发挥

	益	空间的培训
角色扮演法	<p>1. 角色扮演法通过设定接近现实状况的情景,指定学员扮演某种角色,借助角色的演练来理解角色的内容,提高面对现实的信心和解决问题的能力</p> <p>2. 角色扮演法可以分为两类,即结构性的角色扮演和自发性的角色扮演</p>	<p>1. 适用于对实际操作人员或管理人员的培训,侧重于电话应对、销售技术、业务会谈等基本技能的学习和提高</p> <p>2. 适用于新员工及岗位轮换和职位晋级的员工</p>
案例分析法	<p>案例分析法是将实际工作中出现的问题作为案例,向学员展示真实的背景,提供大量背景材料,由学员依据背景材料来分析问题,提出解决问题的方法,从而提高自身的分析能力、判断能力、解决问题能力及执行能力</p>	<p>1. 适用于新晋员工、管理者以及后备人员</p> <p>2. 适用于问题解决技巧或解决问题的程序的培训</p>
户外训练法	<p>户外训练法又称“拓展训练”,该方法通过让学员在不同寻常的户外环境下亲身参与一些精心设计的程序,帮助学员实现从自我发现、自我激励,到自我突破、自我升华的转变</p>	<p>1. 适用于环境适应能力提升的培训</p> <p>2. 适用于观念转变和思维创新的培训</p>
游戏模拟法	<p>游戏模拟法是把游戏引入到培训活动中的一种“寓教于乐”的培训方法,它通过让学员参与游戏娱乐活动,帮助学员加强对知识、技能和态度的理解,进而加强沟通,增强竞争意识和团队意识,并激发学员的创新精神</p>	<p>适用于以沟通、人际关系及工作协调为主题的培训内容</p>
小组讨论法	<p>小组讨论法是一种讲师给出一定的主题背景,要求学员在规定的时间内讨论出某种结果的授课方法</p>	<p>适用于讲师准备相当充分、辅助资料非常齐全、对环境的要求较高的课程</p>
视听法	<p>视听法又称“多媒体教学”,它利用幻灯、电影、录像、录音、电脑等视听媒介与学员进行互动交流,刺激学员在视觉、听觉、触觉上形成多方位的感受,进而加深对问题的认识,产生改变的动力和决心</p>	<p>适用于新晋员工的培训,用于介绍企业概况、传授技能等培训内容</p>

2.2.4 培训计划制订

1. 培训计划类型

培训计划是指对未来一段时间内将要进行的培训工作所做的事先安排,它是做好培训工作的前提条件。培训计划按照不同的划分标准有着不同的分类方式,常见的分类如图 2-1 所示。

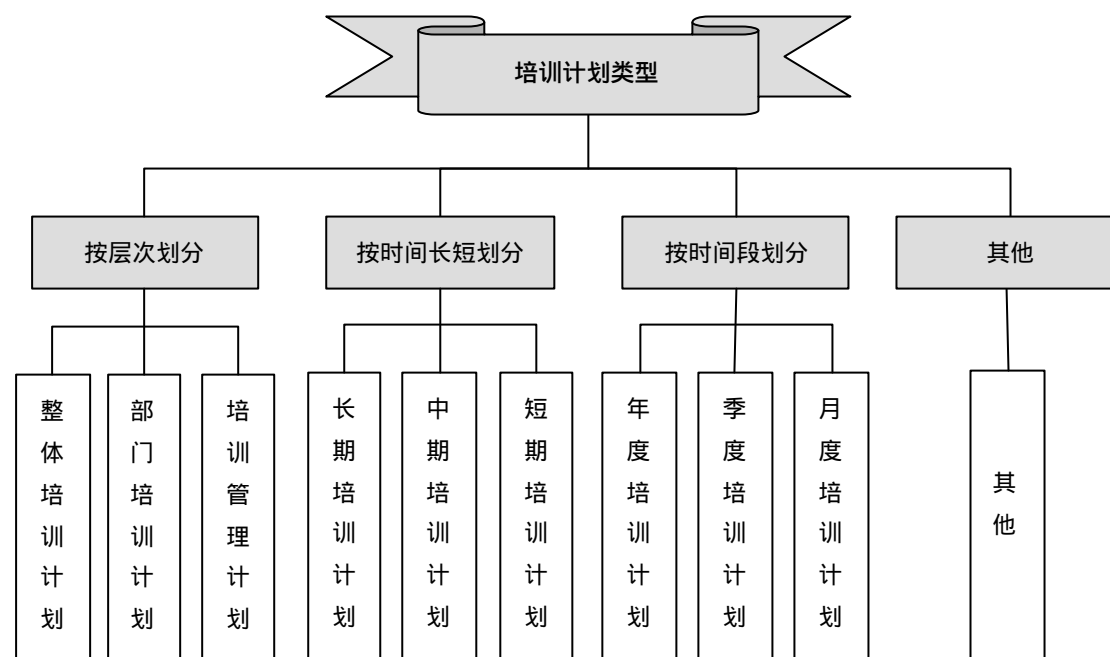


图 2-11 培训计划类型

2. 培训计划编制内容

不管是年度培训计划、季度培训计划还是其他培训计划,在制订时都要考虑一些必需的要素,具体包括设定培训目标、确定培训时间和地点、确定培训内容等,如图 2-2 所示。

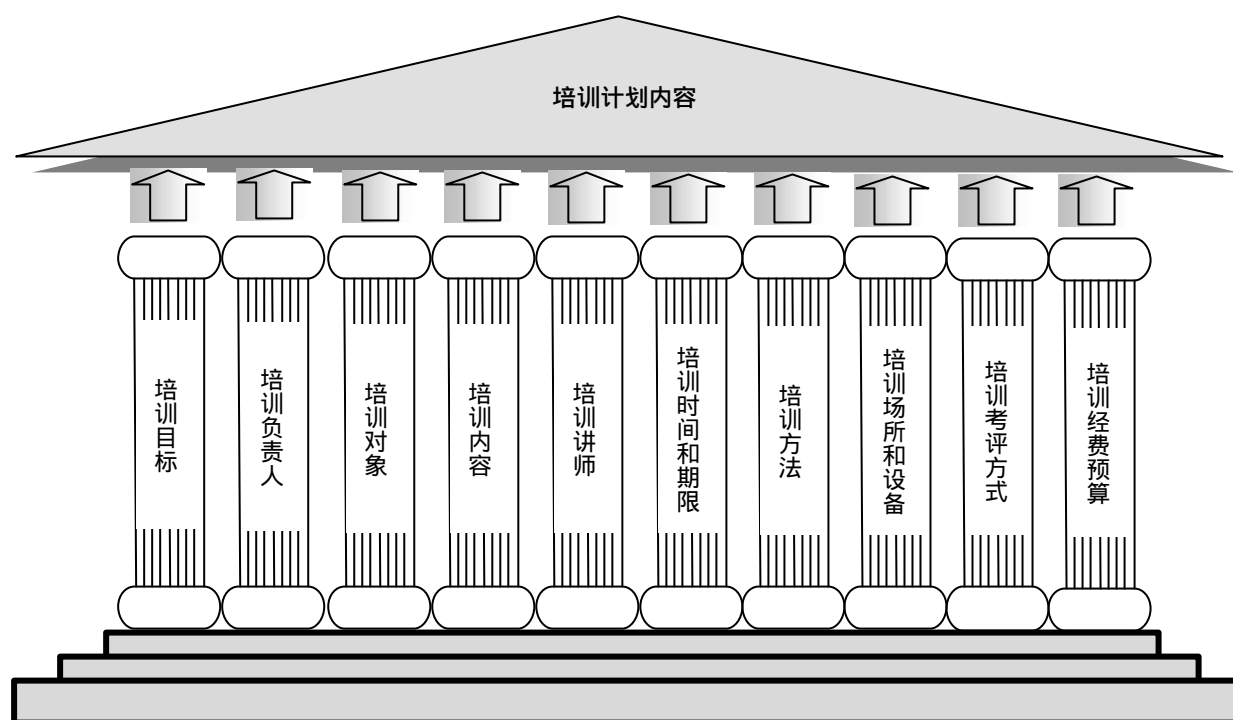


图 2-12 培训计划编制的内容

3. 培训经费预算

必要的经费保障是培训活动得以顺利实施的物质基础。因此在编制培训计划时，培训经费预算是培训管理机构需要重点考虑的因素之一。图 2-13 简单介绍了六种常见的培训预算方法。

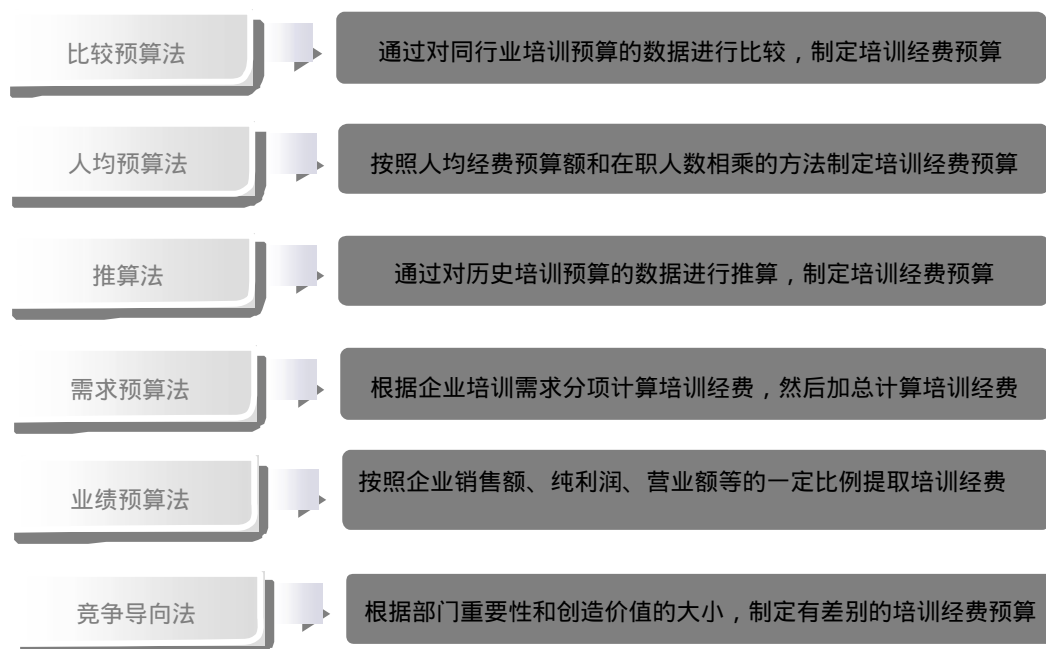


图 2-13 培训预算方法

2.2.5 培训计划实施

1. 确定培训时间

企业一般会在新员工入职、企业技术革新、销售业绩下滑、员工升职、引进新技术、开发新项目、推出新产品时对员工进行培训。在具体培训日期的确定上,企业一般会考虑在销售淡季或生产淡季实施培训,以尽量减少对正常业务的影响。

在确定培训时间后,培训部还要对学员的培训日程做好安排,并形成正式文件发放给学员。表 2-8 是××集团信息部的一份全体经理培训日程安排表。

表 2-8 ××集团信息部全体经理培训日程安排表

培训日期	议题	报告人或讲师
____年____月____日(全天)	信息部经理预备会议	信息部总经理
	信息系统流程讲解	信息部总经理
____年____月____日(9:00~11:30)	信息系统与财务系统接口流程讲解	财务经理
____年____月____日(13:30~17:30)	大客户导入工作回顾及讨论	外聘讲师
____年____月____日(9:00~11:30)	开店流程及各项工程验收标准讲解	外聘讲师、资深门店经理
____年____月____日(13:30~17:30)	各地区经验及技术交流讨论	各地区信息部经理
____年____月____日(全天)	信息部经理述职报告	各地区信息部经理

2. 选择培训场所

培训场所选择是否合适,与培训效果能否达成有着密切关系。培训场所的选择首先要保证培训实施的过程不受任何干扰。选择培训场地时需要综合考虑以下三个方面的因素(如图 2-14 所示)。

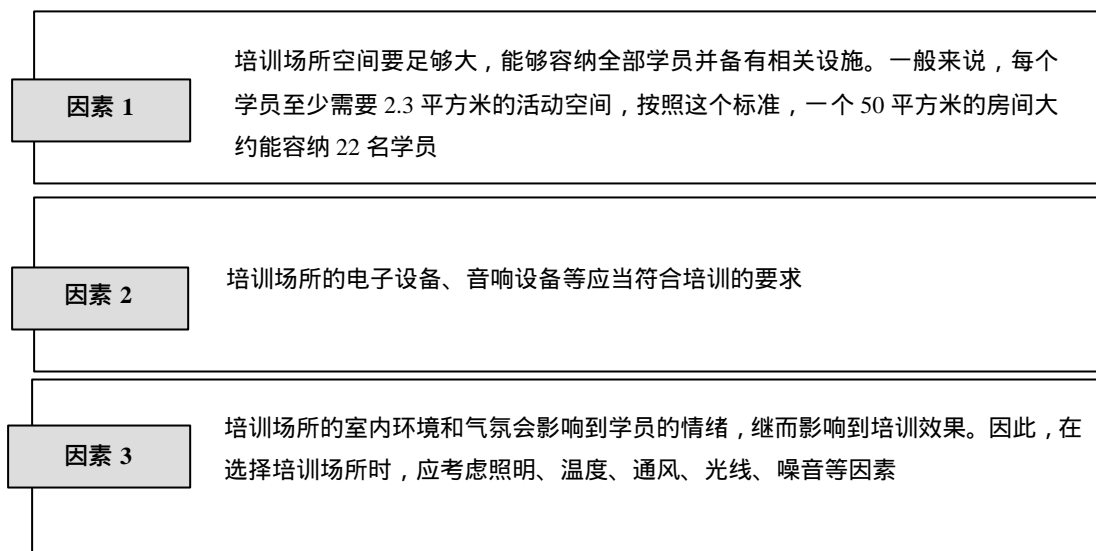


图 2-14 培训场地选择应考虑的因素

3. 设计培训课程

企业应根据自身的实际需要，选择设计出适合不同培训对象的专业培训课程。

4. 确定培训讲师

企业培训讲师既包括内部讲师又包括外部讲师。为确保培训质量，无论外部讲师还是内部讲师，均应做好如表 2-9 所示的准备。

表 2-9 培训讲师准备项目

个人仪表设计	培训讲师的穿着应根据培训环境、培训内容、学员特点和要求等因素进行选择，避免标新立异，但也要保证与培训对象的服装有所区别
授课技巧和方法	好的授课技巧和方法是成功培训的一半，它能够吸引培训对象的兴趣和注意力。培训讲师通常运用提问、讨论与学员利益挂钩的话题以及引入竞争等方式来吸引培训对象
克服心理的焦虑	培训讲师站在学员面前，紧张和焦虑在所难免。通常情况下，培训讲师可通过深呼吸、散步、自我介绍、事先预想潜在问题、了解学员信息等方式消除培训前的紧张和焦虑

5. 选择培训方法

(1) 企业应综合考虑培训目标、培训内容、学员的接受能力、学员的现有水平等诸多因素，进而选择合适的培训方法。企业常用的培训方法包括课堂讲授、演示操作、多媒体教学、角色扮演、游戏训练等。

(2) 针对不同的培训对象和不同的培训课程，培训讲师应该采用不同的培训方法。表 2-10 对培训方法在培训目标的达成效果、学员接受能力方面做了简单比较。

全国Mini-MBA职业经理双证班



权威双证 全国招生 远程函授 请速充电

允许提前获取证书 20 年热招精品课程

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：教授课件全部赠送，双证，档案一切尽有！

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 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
电商（电子商务经理）MBA 高等教育双证	电子商务经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
微商（微营销师）MBA 高等教育双证	微营销管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	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+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程
课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导
双证，档案一切尽有！

咨询报名：13684609885

赶紧体验吧

网址：www.mhjj.net

现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

课程表

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理



【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，

【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。

【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.mhjt.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 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】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhjt.net>

【客服微信】微信号: [mhjymhjt](https://www.mhjymhjt.com) (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995

表 2-10 不同培训方法所达到的培训效果比较一览表

目标 方法	让学员获得知识	让学员改变态度	提高学员解决问题的能力	提高学员人际关系的处理能力	提高学员的接受能力	让学员记忆一些知识
课堂讲授法	效果良好	效果差	效果一般	效果差	效果差	效果很好
演示操作法	效果良好	效果差	效果一般	效果一般	效果差	效果很好
多媒体教学	效果一般	效果一般	效果差	效果一般	效果一般	效果一般
小组讨论法	效果很好	效果良好	效果一般	效果一般	效果一般	效果良好
案例研究法	效果一般	效果一般	效果很好	效果一般	效果很好	效果一般
角色扮演法	效果良好	效果良好	效果良好	效果很好	效果良好	效果一般
游戏训练法	效果一般	效果良好	效果良好	效果良好	效果良好	效果差

6. 培训辅助设备的准备

培训辅助设备可以增强授课的效果，方便讲师通过不同的方式展示授课内容。培训工作中经常用到的辅助设备包括投影仪、录像机、DVD 机、磁带录音机、白色书写板、粘贴展板、磁性展板、图表、海报等。

7. 培训规定与纪律

培训的实施过程是一个教学互动、讲师与学员相互沟通的过程。在这一过程中，学员是否积极地配合和响应讲师，协助讲师营造良好的课堂互动气氛，在某种程度上直接决定了培训效果的好坏。

为了确保学员队培训实施的配合，就需要对学员作出约束，制定必要的培训纪律规范。

表 2-11 为 × × 公司培训记录及考勤规定，供读者参考。

表 2-11 × × 公司培训记录及考勤规定

× × 公司培训纪律及考勤规定
<p>第 1 条 为严肃培训纪律，做好培训对象的学习考勤工作，加强培训管理，维护教学秩序，特制定本规定。</p> <p>第 2 条 培训场所内禁止一切不文明的言谈举止，培训对象需文明着装，不大声说笑，应保持安静。</p> <p>第 3 条 培训过程中应关闭通信工具，如确因工作需要不便关闭的人员，应将通信工具调至振动状态，并到培训课堂外接听电话，以免影响培训秩序。</p> <p>第 4 条 培训对象在培训期间应认真听讲，做好笔记，不交头接耳，不破坏培训秩序。</p> <p>第 5 条 保持培训场所环境卫生，严禁随地吐痰和乱扔纸屑。</p> <p>第 6 条 培训对象应遵守培训课堂纪律，提前 10 分钟进入培训教室，不迟到，不早退，不在课堂上自由出入，若需中途离开会场，应向培训讲师或培训组织者说明情况。</p> <p>第 7 条 员工培训期间原则上不允许请假，确因病、因事不能参加培训者，需履行请假手续，向本部门经理递交请假申请，审批通过后方能请假。</p> <p>第 8 条 本规定由人力资源部负责制定并监督执行。</p>

2.2.6 培训评估改进

员工培训是企业提升综合实力、增强自身竞争力的重要手段之一，也是人力资源管理的一项重要职能。但很多企业在做完培训后便不了了之，忽视了对培训工作的总结与评估这一重要环节。

培训作为一种人力资本投资，其投资效果一般较难通过直观手段检测出来，这容易让人们培训的效果产生怀疑，有效的培训评估方法能够帮助企业了解培训效果，界定培训对企业的贡献度。

1. 培训评估内容

对于企业而言，一个全面的培训评估体系不仅包括对培训课程、师资、时间、环境等方面的评价，也包括对培训需求、培训的短期和长期效果以及后续追踪情况等的考察。综合而言，企业的培训评估可分以下两个方面（如图 2-15 所示）。

培训 人员 评估	1. 对培训讲师评估主要体现在责任心和授课质量方面 2. 对培训组织者评估主要体现在培训后勤服务、培训设备准备、培训讲师的选择、培训组织等方面
培训 效果 评估	培训效果的评估,根据柯克帕特里克模型,可以将其划分为反应层评估、行为层评估、学习层评估、绩效层评估四个层面

图 2-15 企业培训评估内容

2. 培训评估方法

培训评估方法总体可分为定性和定量两种。其中,用于定性分析的方法包括观察评估法、集体讨论法和问卷调查法,用于定量分析的方法包括成本-收益分析法、加权分析法。

(1) 观察评估法

观察评估法是评估者在培训进行过程中和培训结束后,观察学员在培训过程中的反应情况,以及培训结束后在工作岗位上的表现。他们或利用观察记录或利用录像的方式,将相关信息记录到培训观察表中,通过比较学员在培训前后的工作业绩,从而衡量培训达到的效果。

(2) 集体讨论法

集体讨论法是将所有学员集中到一起开讨论会。在会议上,每一名学员都要陈述通过培训学会了什么,以及如何把这些知识运用到工作中去。这种方法一般在培训结束后实施,有的时候以写培训总结或培训感想的形式进行。

(3) 问卷调查法

问卷调查法是借助预先设计好的问卷,在培训课程结束时向调查对象了解各方面信息的方法。此方法的关键在于设计一份有效的问卷,按照调查对象和调查目的的不同可设计两种问卷。一种问卷由学员填写,主要用来反映课程、教材、讲师、培训情况;另一种问卷由培训讲师填写,主要用来反映学员的表现。

(4) 成本-收益分析法

成本-收益分析法是通过分析培训成本和培训所带来的效益,计算出培训投资回报率的一种最常见的定量分析法。成本-收益分析法实施的前提条件是学员的年效益是可量化的,对于那些年效益无法量化的培训,这种方法就很难操作了。该方法的具体内容详见第 10 章 10.2.7 相关内容。

(5) 加权分析法

加权分析法包括建立完整的评估指标体系、确定指标权重、划分指标等级、进行全方位调查和结果统计等内容。

3. 培训评估报告

为便于企业管理者了解培训评估结果，有效改进培训质量。在培训评估结束后，评估人员应及时提交培训评估报告。培训评估报告包含的内容如图 2-16 所示。

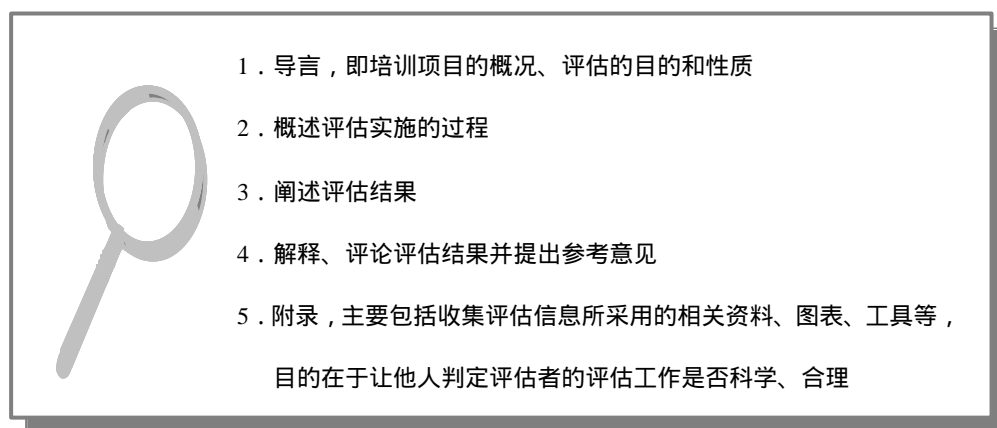


图 2-16 培训评估报告的内容

2.4 培训体系建设方案

2.4.2 经理级人员培训体系建设方案

方案名称	经理级人员培训体系建设方案	执行部门	
		监督部门	
<p>一、培训体系建设目的</p> <p>为了加强对经理级人员的培训，提高经理级人员的管理水平，提升其专业知识、管理知识、管理技巧与沟通协调能力，加大决策的执行力度，特制定本方案。</p> <p>二、开展培训需求分析</p> <p>在培训开展前____天，培训部首先对经理级人员进行调查和访谈，充分认识和了解经理级人员的培训需求，以便为培训计划制订做好充分准备。经理级人员也应从实际工作出发，认真对待和填写“中层管理人员培训需求调查表”(略)。</p> <p>三、制订培训计划</p> <p>(一)明确培训课程和方式</p>			

经理级人员培训课程和方式如下表所示。

× × 公司经理级人员培训课程与方式

培训项目	培训课程	培训方式
环境分析	企业战略	课堂讲授
	企业目标	课堂讲授
	企业组织结构与决策流程	小组讨论
业务管理能力	专业技术知识	课堂讲授
	如何纠正工作偏差	案例分析
	目标管理	角色扮演
	项目管理	角色扮演
	时间管理	案例分析
	会议管理	课堂讲授
	组织管理	课堂讲授
	冲突管理	T 小组训练
	职业生涯规划	案例分析
领导艺术	沟通技巧	角色扮演
	如何有效授权	角色扮演
	如何激励	案例分析
	如何指导和培养下属	案例分析
	高效领导力	案例分析
团队管理	学习型组织的建立	小组讨论
	定编定员管理	小组讨论
	团队合作与工作管理	小组讨论

（二）确定培训讲师来源

经理级人员的个人素质在公司中处于较高水平。为保证经理级人员的培训质量，公司从 × × 大学、× × 研究院聘请了 8 名讲师担任经理级人员不同培训内容的培训讲师。

（三）做好培训费用预算

为确保培训有效进行，培训部对经理级人员培训进行详细预算，并编制了培训费用预算表，详情如下

表所示。

经理级人员培训费用预算表

培训费用项目	费用估算明细
教材资料费	____元
讲师课时费	____元
讲师交通费	____元
培训场地租金	____元
培训设备租金	____元
培训食宿费	____元
费用总计	____元

四、做好培训实施管理

（一）培训资料准备

培训部应提前____天做好各项事宜的准备工作，如安排培训场地、准备培训教材及辅助资料、租借或购买培训设备及工具、通知培训讲师及参训的经理级人员等。

（二）制定培训纪律

经理级人员参加培训，需遵守公司的相关培训制度。其中以下三点尤为重要。

- 1.培训课堂上，需要将通信工具调整为振动状态，避免影响其他培训学员。
- 2.保证课堂纪律，不在上课期间抽烟，不在教室中随便走动。
- 3.若无特殊情况，经理级人员不得缺席培训，如有其他工作安排确实无法参与培训的，需与培训部经理确认，电话为_____。

五、做好培训评估与反馈

（一）培训课程评估

培训结束时，培训部根据实际需要调查经理级人员对培训课程各个方面的想法和建议，要求参训的经理级人员填写“经理级人员培训课程调查表”，以作为培训课程评估的参考依据。

（二）培训效果评估

对于经理级人员的评估可以采用调查问卷、测试、提交培训心得体会等方式进行。培训讲师应在培训结束后一周内评定出经理级人员的考核成绩。该成绩作为经理级人员年度考核和晋升高层管理人员的参考依据。

（三）培训讲师评估

培训结束时，培训部通过开展问卷调查或者访谈参训经理级人员等方式，对培训讲师的责任心、授课方式、授课质量等内容进行评估，为下一阶段培训讲师的选择提供参考依据。

2.4.5 技术人员培训体系建设方案

方案名称	技术人员培训体系建设方案	执行部门	
		监督部门	

一、培训目的

公司针对质量工程技术人员开展培训，其目的主要有以下三点。

1. 为提高质量工程技术人员的技术水平和综合素质。
2. 调动质量工程技术人员进行技术开发和改造的积极性。
3. 培养质量工程技术人员的责任心，有效避免质量事故的发生。

二、制定培训计划

1. 确定培训课程

为有效确保培训目标的实现，针对质量工程技术人员培训，公司共设计了包括质量管理概述、供应商质量管理、质量管理体系、质量成本控制等内容在内的 14 门培训课程，详见 × × 公司质量工程技术人员培训课程表。

× × 公司质量工程技术人员培训课程表

培训课程类别	课程名称	课程课时	培训方式	考核方式
能力素质培训	质量工程技术人员必备素质	1.5H	课堂讲授	心得体会
	质量工程技术人员职业操守	2H	案例分析	案例分析报告
	质量检查、鉴定操作流程与规范	2H	课堂讲授	闭卷考试
专业水平培训	质量管理概述	1.5H	课堂讲授	闭卷考试
	供应商质量管理	1.5H	案例分析	案例分析报告
	质量管理体系	1.5H	课堂讲授	闭卷考试
	质量成本控制	2H	案例分析	案例分析报告
	可靠性分析系统	2H	课堂讲授	闭卷考试
	测量系统分析	1.5H	课堂讲授	闭卷考试
	实验设计应用	1.5H	多媒体	心得体会
	国际通用质量评估方法	1.5H	课堂讲授	闭卷考试

	改善质量管理效果的七种技巧	2H	多媒体	心得体会
	质量检验仪器的使用与保养	2H	现场演示	现场操作
	如何进行顾客关系管理	1.5H	小组讨论	小组讨论报告

2. 选择培训讲师

此次培训讲师的选择主要分为两部分，能力素质方面培训由培训部经理和技术部经理共同完成，专业水平培训则由外聘的专家或学者对其进行培训，培训专家或学者应具备质量工程管理方面的丰富教学经验。

三、实施培训计划

1. 制定培训实施计划表

为确保培训的顺利实施，培训部在培训正式实施之前做了一份详细的培训计划表，作为培训组织人员和培训讲师的行动指南。详情如下表所示。

× × 公司质量工程技术人员培训实施计划表

内容 时间		第一天	第二天	第三天
上午	8:30~10:00	技术总监致辞	供应商质量管理	实验设计应用
	10:20~12:00	技术人员必备素质	质量管理体系	通用质量评估方法
午餐				
中午	13:00~15:00	技术人员职业操守	质量成本控制	改善质量管理的技巧
	15:20~17:30	技术操作流程与规范	可靠性分析系统	检验仪器使用与保养
晚餐				
晚上	19:30~21:00	质量管理概述	测量系统分析	顾客关系管理

2. 发布培训通知

在培训开展前两天，培训部向质量工程技术人员发布培训通知，以便让受训技术人员提前安排好自己手头的工作，确保培训不影响企业的正常运行。

3. 制定培训纪律

为更好地对培训对象进行约束，提高培训效率，营造良好的互动气氛，公司还制定了质量工程技术人员培训中应遵守的培训纪律，详见公司《培训纪律及考勤管理规定》。

4. 做好培训记录

在培训实施过程中，为确保公司对质量工程技术人员培训情况有所了解，培训部还对质量工程技术人员出勤、学习状况等进行详细记录，以便于培训结束后对培训效果进行评估和反馈。

四、培训评估管理

1. 评估方法

对质量工程技术人员进行评估的常用方法包括测验法和问卷调查法，其中问卷调查法在进行问卷设计时，应与技术部经理、培训讲师等人员进行直接交流，以确保对质量工程技术人员评估的客观性和全面性。

2. 评估结果运用

质量工程技术人员培训评估结果作为年度考核、下一阶段培训讲师选择的依据之一。

2.4.6 研发人员培训体系建设方案

方案名称	研发人员培训体系建设方案	执行部门	
		监督部门	

一、培训体系建设目的

公司建立和完善研发人员培训体系，其目的主要包含以下三点。

1. 提高研发人员对公司战略愿景的认同。
2. 完善研发人员知识结构，使之适应现代企业科技发展要求。
3. 提高本公司产品的市场竞争实力。

二、制订培训计划

(一) 培训课程设计

为确保培训目的的实现，针对研发人员的培训，公司共设计了包括创新思维培训、新产品开发创意来源等在内的 12 门培训课程。详见 × × 公司研发人员培训课程表。

× × 公司研发人员培训课程表

课程名称	课程课时	培训方式
研发人员创新思维培训	2	多媒体
新产品开发创意来源培训	2	案例分析
国内外纺织生产的发展现状培训	1.5	课堂讲授
现代纺织技术的发展培训	1.5	课堂讲授
先进纺织品的功能开发培训	1.5	案例分析
绿色纺织材料的开发与应用培训	1.5	课堂讲授

生产工艺流程技术创新培训	2	多媒体
合成纤维的开发与应用培训	2	多媒体
纺织面料新产品的开发培训	1.5	多媒体
家用纺织品的发展与前景分析培训	1.5	多媒体
印染新产品的开发培训	2	课堂讲授
纺织的创新与产品开发培训	2	课堂讲授

2. 培训讲师选择

研发人员培训来源以外聘讲师为主。具体包括以下人员。

1. × × 省纺织行业协会会长：张 × ×。
2. × × 纺织工业技术学院教授：李 × ×。
3. × × 纺织科学研究所副所长：王 × ×。
4. × × 纤维工程技术研究中心主任：韩 × ×。
5. × × 纺织工业标准化研究所所长：赵 × ×。
6. × × 纺织科学研究院副院长：郭 × ×。
7. 公司研发部门经理：刘 × ×。

三、实施培训计划

(一) 制订培训实施计划表

为确保培训的顺利实施，培训部在培训正式实施之前做了一份详细的“培训实施计划表”(略)，作为培训组织人员和培训讲师的行动指南。

(二) 选择培训地点

公司内部培训教室、研发实验室等均可作为研发人员培训地点，培训部视培训需要而定。但需在培训开始前____天完成培训地点的选择和联系工作。

(三) 准备培训所需物品

为确保培训顺利进行，在培训计划实施前，应首先准备好以下物品，详情如下表所示。

研发人员培训需准备的物品

物品名称	数量	物品名称	数量
投影仪及投影屏幕	1 套	笔记本电脑	1 台
黑板/白板	1 块	粉笔或白板笔	2 盒
板擦	1 块	DVD 机	1 台

幻 灯 片	30 张	幻灯片保护纸	30 张
幻灯片书写笔	4 盒	游戏玩具	3 套
学员名单	2 份	学员登记表	1 份
印刷资料	1 份/人	测试题资料	1 份/人

（四）发布培训通知

在培训开展前两天，培训部向研发人员发布培训通知。一方面，确保所有接受培训的研发人员都能得到该通知，以便做好培训相关准备；另一方面，也让参训人员提前安排好自己手头的工作，确保培训不影响各项工作的正常运行。

（五）做好培训记录

在培训实施过程中，为确保公司研发人员培训情况有所了解，培训部还对研发人员出勤、学习状况等进行详细记录，以便于培训结束后对培训效果进行评估和反馈。

四、培训计划评估

研发人员培训考核需通过测验法、问卷调查法、提交培训心得体会等方式来完成。研发人员培训评估，需要与研发部经理、培训讲师等进行直接交流或填写培训评估表，以对其进行综合评估。

第 3 章 培训需求调查分析工具

3.2 个人层次培训需求分析工具

3.2.1 高层管理人员培训需求调查表

1. 基本情况					
姓名		性别		年龄	
职务		入职时间		填表时间	
2. 对以往培训的感知 (可多选)					
(1) 以往培训形式	课堂讲授 游戏训练	小组讨论 案例分析	角色扮演		
(2) 以往参加培训的原因	自己要求	领导指派	企业要求		
(3) 培训后技能、绩效提升是否明显	明显提升	稍有提升	效果一般	不清楚	
(4) 以往的培训是否与个人的绩效考核相联系	全部是	部分是	很少	从来没有	
3. 目前工作中遇到的困难与挑战 (与职务要求相比, 您还欠缺哪方面的知识及技能, 需要借助哪些培训来提升自己), 请填写在下面					
4. 职业生涯规划 (目标可以是掌握某种技能、承担某种责任、担任某种职务、达到多少年收入等)					
(1) 近期目标					
(2) 中期目标					
(3) 长期目标					
5. 您对哪种培训方式感兴趣					
(1) 内部培训	课堂讲授 角色扮演	小组讨论 会议	案例分析 其他		
(2) 外部培训	专业机构培训 全脱产学习	去其他单位交流 其他	院校合作		
6. 对未来培训的建议和想法 (可多选)					
(1) 选择您最喜欢、最理想的培训方	课堂讲授	小组讨论式	角色扮演		

式，并排序写在下面的横线上	头脑风暴 案例分析	户外拓展训练 游戏训练	军事训练
(2) 最能接受的培训时间	上班时间	休息日	下班后 无所谓
(3) 最想要接受的培训课题	专业技术知识	沟通技巧	销售技巧 管理技能
(4) 合适的培训频率	每月一次	每两月一次	每季度一次 每半年一次
(5) 未列出，但有必要写明的内容			
目前您急需参加的其他培训（如学历教育、计算机操作技能、英语、商务礼仪等，至少列出 2 项）			
迫切希望提高的技能和掌握的知识（至少列出 2 项）			

3.2.2 中层管理人员培训需求调查表

尊敬的各位同事：

为了能够准确了解中层管理人员的培训需求，更好地制订本公司中层管理人员培训需求计划，特编制本调查表进行调查，请您积极配合，认真填写。

请您根据自己的实际情况评分：“5 分”表示能力杰出，“4 分”表示能力良好，“3 分”表示达到工作要求的标准，“2 分”表示工作较差需要改善，“1 分”表示工作能力很差。

拟参训者姓名	填表日期		____年____月____日			
计划能力	5 分	4 分	3 分	2 分	1 分	特殊说明
制定明确的工作目标和方针						
及时掌握并运用新观点						
以科学有效的方式收集、整理资料						
分析资料，提出建议，拟定实施方案						
组织能力	5 分	4 分	3 分	2 分	1 分	特殊说明
分解并实现工作目标						
分析并决定职务内容						
设置组织机构，制作组织图表						
甄选下属人员并有效授权						

指导与协调能力	5分	4分	3分	2分	1分	特殊说明
辅导下属使其尽快进入工作角色						
协助下属制定工作标准						
训练并发展下属，为企业培养后备人才						
口头指示及书面指示能力						
主持会议的能力						
公文写作的能力						
定时向上级报告工作进度						
与下属随时保持联系						
被同事所接受						
通过他人完成工作任务						
控制能力	5分	4分	3分	2分	1分	特殊说明
掌握业务的运作过程						
制定执行的客观标准和规范						
及时向上级反馈执行情况						
备注	1. 请按照实际情况填写此表 2. 请于____月____日之前，以部门为单位交到人力资源部，以便于安排____年培训计划					

3.2.8 采购人员培训需求调查表

尊敬的各位同事：

为了准确了解采购人员的培训需求，为制订采购人员培训计划和选择恰当的培训项目提供依据，特编制了本调查表对公司采购人员进行调查，敬请各位采购人员认真填写，并于____年____月____日前上交部门主管，谢谢合作！

请您在所选内容前的“ ”内打“ ”，有些题目可以多选。

一、培训认同度调查

1. 您认为，公司对培训工作的重视程度如何？

非常重视 比较重视 一般 不够重视 很不重视

2. 您认为，培训对于提升您的工作绩效、促进个人职业发展能否起到实际帮助的作用，您是否愿意参加培训？

非常有帮助，希望多组织各种培训 有较大帮助，乐意参加 多少有点帮助
有帮助，但是没有时间参加 基本没有什么帮助，不会参加

3. 您对于公司培训需求的迫切程度如何？

非常迫切 比较迫切 有一些培训需求，不是那么紧迫
无所谓，可有可无 没有培训需求

4. 关于以下培训理念，您比较认同哪几项（可同时选择3项）？

培训很重要，公司逐步发展壮大，应该逐步完善培训体系，帮助员工成长，吸引和留住人才
就公司业务特点而言，外部讲师不了解公司的经营状况与业务特点，培训也不会有什么效果
公司招聘来的员工基本上都是有经验的，已经符合公司的要求，不需要花大力气去进行培训
主要依靠公司内部培训力量就够了，如让采购经验丰富的员工、主管或经理来担任讲师
其他

5. 目前您所接受的公司或部门组织的培训在数量上您认为怎样？

绰绰有余 足够 还可以 不够 非常不够

6. 部门内部关于产品知识、行业和市场信息、岗位工作技能等的培训、学习、分享是否充分？

非常充分 充分 还可以 不够充分 基本没有分享

7. 您目前的学习状态？

经常主动学习，有计划地持续进行 偶尔会主动学习，但没有计划性，不能坚持
有学习的念头或打算，但没有时间 有工作需要的时候才会针对需要学习
很少有学习的念头

二、培训组织和安排调查

8. 鉴于公司的业务特点，您认为最有效的培训方法是什么（可同时选择3项）？

邀请外部讲师到公司进行集中讲授 安排受训人员到外部培训机构接受系统训练
由公司内部有采购经验的人员进行讲授 部门内部组织经验交流与分享讨论
通过相关声像资料学习 建立公司图书库，供借阅 建立网络学习平台

9. 您认为，最有效的课堂教学方法是什么（可同时选择3项）？

课堂讲授 案例分析 模拟及角色扮演 音像多媒体
游戏竞赛 研讨会 其他

10. 您认为，以下哪个因素对于公司培训工作的开展影响最大？

领导的重视程度 员工的培训参与意识 培训方式与手段

培训时间的安排和时长	培训组织与服务	培训内容的实用性
培训讲师的授课水平	培训效果的跟进	其他

11. 公司在安排培训时, 您倾向于选择哪种类型的培训讲师?

实战派知名企业专家, 有标杆企业经验	学院派知名教授学者, 理论功底深厚
职业培训师, 丰富的授课技巧和经验	咨询公司高级顾问, 丰富的项目经验
本职位优秀员工, 对公司业务很了解	其他

12. 以下培训讲师的授课风格及特点, 您比较喜欢哪一种?

理论性强, 具有系统性及条理性	实战性强, 有丰富的案例辅助
知识渊博, 引经据典, 娓娓道来	授课形式多样, 互动参与性强
语言风趣幽默, 气氛活跃	激情澎湃, 有感染力和号召力
其他	

13. 对于某一次课程来讲, 多长的时间您比较能接受?

2~3 小时	4~5 小时	6~7 小时 (2 天)	7 小时以上
无所谓, 看课程需要来定		其他	

14. 您认为, 培训时间安排在什么时候比较合适?

上班期间, 如周五下午	工作日下班后时间	双休日
无所谓, 看课程需要来定		其他

15. 您希望的或者所能接受的培训的频率是怎样的?

每周一次	每半月一次	每月一次	每两月一次	每季度一次
每半年一次	每年一次	其他		

三、业务培训内容需求调查

16. 您个人认为, 2011 年您的培训需求重点在哪里?

采购专业技能	个人自我管理技能	企业文化	职业道德与素养
职业生涯规划	行业、市场及产品信息	人际关系及沟通技能	
通用基本技能	其他		

17. 考虑到公司采购人员级别差异较大以下问题请您针对个人的工作岗位和主要职责, 以文字进行描述

(1) 您认为, 个人在采购专业技能上, 需要进行哪些方面的培训 (请列举 3 项最紧迫的培训需求)?

(2) 您在日常工作中经常会遇到哪些问题和困难？

(3) 希望提升哪些方面的能力？

(4) 希望公司提供哪些方面的培训？

3.3 组织层次培训需求分析工具

3.3.1 组织职能分析表

姓名		职务		日期			
序号	组织职能		组织职能评价				
			优	良	中	低	差
1	架构	组织架构设计是为了完成组织目标吗					
2	职能	每个部门都具有明确的职能吗？部门之间是否存在职能重叠					
3	权利与责任	每个人是否都清楚自己的权利与责任					
4	标准	每个人是否都清楚自己工作目标的量化标准					
5	行为	组织是否制定了每个人都清楚的内部标准					
6	条件	对于组织内部的每一个岗位人员的条件（知识、技能、态度）是否进行了明确的描述，并能够在内部形成竞争上岗的环境					
7	流程	对于组织内部上下级之间的工作流程和部门之间的工作流程是否进行					

		了科学化、合理化设计，并能够严格按照流程执行					
8	纪律	组织内部是否规定了明确的奖励和惩罚制度，并具有详细的执行标准，而且能够执行到位					
9	报酬	组织内部是否具有合理的薪酬体系，并能够体现公平公正的原则					
10	绩效	组织内部是否进行定期的绩效评估，并对绩效评估的结果进行合理利用					
11	创新	组织中是否鼓励员工创新					
12	领导	组织内部领导是否对其直接上级负责，并对其直接下级负全面的责任					

3.4 职务层次培训需求分析工具

3.4.1 总监级培训需求分析表

1. 生产总监培训需求分析表

序 号	分析项目	分析结果评定				
		优	良	中	低	差
1	能够全面制订企业的生产计划，保证企业生产活动正常进行					
2	能够熟练掌握办公自动化、全自动设备的运行原理，且能够主持生产运营					
3	具备良好的生产经营管理理念					
4	具备一定的财务管理知识					
5	具有较强的均衡生产观念、极强的进度控制能力、良好的数理统计分析能力					
6	具有较强的组织能力、决策能力和创新能力					
7	具有较强的质量观念，熟悉 ISO 文件的制作、					

	推行和认证					
8	具有较强的市场观念、效益观念和成本观念					
9	具有较强的科学管理经验和创新观念					

2. 行政总监培训需求分析表

序号	分析项目	分析结果评定				
		优	良	中	低	差
1	知识结构合理，对行政专业知识非常精通					
2	具有先进的行政管理理念和行政管理方法					
3	对现代企业行政管理流程、管理方法和管理模式有比较全面的认识					
4	具备较强的领导能力和管理能力					
5	具备出色的组织协调以及分析判断能力					
6	精通授权艺术、激励艺术、批评艺术以及赞扬艺术					
7	具备较强的沟通能力（包括文字表达能力）					
8	具备较强的计划能力、控制能力					
9	具备较强的说服力和洞察力					
10	具备较强的责任意识					

3. 人力资源总监培训需求分析表

序号	分析项目	分析结果评定				
		优	良	中	低	差
1	知识素养高，知识面广，知识结构合理					
2	具备较为先进的人事管理理念和管理方法					
3	对现代企业人力资源开发和人力资源规划具有较深刻的认识					
4	具备较强的领导和管理能力，善于沟通					
5	具备出色的组织协调能力					

6	具备较强的观察能力和应变能力					
7	具备较强的交往能力					
8	精通授权艺术					
9	精通激励艺术					
10	精通批评与赞扬艺术					
11	具备较高的文字表达能力，有较强的计划、控制能力					
12	富有亲和力、说服能力和洞察力					

4. 财务总监培训需求分析表

序号	分析项目	分析结果评定				
		优	良	中	低	差
1	具备竞争观念、经济效益观念、时间观念、财务风险观念、财务公关观念					
2	能从财务管理、经济学、管理学角度分析企业经营状况，进行企业价值评估					
3	熟悉企业筹资模式、筹资决策步骤，熟悉财务法律、法规，并以此降低企业资金运营风险					
4	具备建立财务管理体系、控制财务预算和费用的能力					
5	具备较强的计算机操作能力					
6	对资本运作规则较为熟悉，且有较丰富的操作经验					
7	具备较强的组织和协调能力					
8	具备较强的判断和分析能力					

5. 营销总监培训需求分析表

序 号	分析项目	分析结果评定				
		优	良	中	低	差
1	具备较强的组织、计划、控制以及协调能力					
2	具备较高的领导管理能力					
3	具备敏锐的市场观察力					
4	具有较强的综合分析能力					
5	精通现代营销理论					
6	具备较强的计算机操作能力和逻辑思维能力					
7	具有较强的学习能力和应变能力					

3.4.2 经理级培训需求分析表

1. 生产部经理培训需求分析表

序号	分析项目	分析结果评定				
		优	良	中	低	差
1	熟悉现代生产管理理论，如精益生产、准时生产、敏捷制造等					
2	掌握生产计划的编程序、要求和规则					
3	具有能够有效地进行生产作业的控制能力					
4	具有有效实施全面质量和安全管理的能力					
5	具备较强的设备调配与管理能力					
6	熟悉产品工艺设计与开发流程					
7	具备供应链管理知识					

2. 技术部经理培训需求分表

序号	分析项目	分析结果评定				
		优	良	中	低	差
1	熟练掌握企业进行技术研发和产品研发所需要的专业技术知识					

2	熟悉行业技术发展趋势					
3	能够组织产品研发、技术开发等管理工作					
4	具备较强的组织、计划、控制和协调能力					
5	具备较强的管理能力和领导能力					
6	熟练运用相关软件，且具有较强的逻辑能力					
7	具备敏锐的观察力					
8	具备较强的执行能力					

3. 行政部经理培训需求分析表

序号	分析项目	分析结果评定				
		优	良	中	低	差
1	具备扎实的行政管理专业知识					
2	能够独立开展企业的行政管理工作					
3	具备较强的组织、计划、控制和协调能力					
4	具备先进的管理理念					
5	具备较强的口头和书面表达能力					
6	具有较强的综合分析能力					
7	具备较强的执行力					
8	具有亲和力，能够顺利开展各项工作					
9	具有较强的教练能力以及激励下属的能力					

4. 人力资源部经理培训需求分析表

序号	分析项目	分析结果评定				
		优	良	中	低	差
1	精通人力资源专业知识，如企业组织设计、职位分析、人才选用策略、绩效管理知识、薪酬福利管理、人力资源管理制度设计、员工职业生涯规划、培训管理知识等					
2	熟悉人力资源管理工作的工作流程，能够顺利开展人力资源管理工作					

3	具备较高的领导管理能力					
4	熟悉授权与激励艺术，能够调动下属的积极性					
5	具备优秀的文字和口头表达能力					
6	富有亲和力，具有较强的说服力和观察力					

5. 财务部经理培训需求分析表

序号	分析项目	分析结果评定				
		优	良	中	低	差
1	熟悉财务专业知识，并能灵活运用，如筹资、投资管理知识、税务筹划、财务分析、财务预算、成本费用的管理知识等					
2	能够带领部门内员工齐心协力完成工作任务					
3	具备设计财务管理制度和规则的能力					
4	具有较强的时间管理能力，能够合理安排工作					
5	为重大财务决策能够提供有价值的建议					
6	具备有效指导下属的能力					
7	具有较强的应变能力，在不违反企业相关制度的情况下，可以灵活处理某些财务问题					
8	具有良好的沟通和协调能力					

6. 企划部经理培训需求分析表

序号	分析项目	分析结果评定				
		优	良	中	低	差
1	系统地掌握企划专业知识和现代营销理论					
2	富有丰富的想象力和创新能力					
3	熟悉政府有关政策、条例以及企业的相关规章制度等					
4	对经济发展趋势具备较强的把握能力					
5	具有较强的逻辑思维能力和计算能力					
6	具有较强的组织和实施能力					
7	具有较强的独立工作能力					

7. 市场部经理培训需求分析表

序号	分析项目	分析结果评定				
		优	良	中	低	差
1	完全掌握现代营销理论知识					
2	具有敏锐的市场观察力,能够把握市场发展动态					
3	具有较强的组织、计划、控制和协调能力					
4	具有较强的沟通和谈判能力					
5	熟悉企业各项规章制度					
6	具有较强的执行能力,能够独立开展各项工作,如市场调研、市场策划和推广等					
7	具有较强的学习能力和应变能力					

8. 销售部经理培训需求分表

序号	分析项目	分析结果评定				
		优	良	中	低	差
1	熟悉掌握现代营销理论和营销管理知识					
2	具有较为全面的数理统计知识,且能够灵活运用各种统计软件					
3	具有较强的人际交往能力,且掌握高超的谈判技巧					
4	独立组织销售管理工作,并掌握企业的相关管理制度					
5	具有较强的执行力					
6	具有较强的应变能力					
7	具有较强的逻辑思维能力					
8	具有较强的学习能力					

9. 客服部经理培训需求分析表

序号	分析项目	分析结果评定				
		优	良	中	低	差
1	具有较丰富的客户管理知识,且精通现代营销理论					
2	具有组织、计划、控制、协调等能力					
3	富有亲和力,且具有较强的谈判能力					
4	具有较强的人际交往能力					
5	具有先进的管理理念和管理方法					
6	具有较强的综合分析能力					
7	具有敏锐的观察力和应变能力					

3.4.3 专员级培训需求分析表

1. 生产调度专员培训需求分析表

序号	分析项目	分析结果评定				
		优	良	中	低	差
1	具有生产运作管理、计划管理等相关专业知识,如掌握一定的生产协调与生产调度方法,了解生产现场管理、数据统计管理相关知识					
2	熟练掌握企业知识和产品知识					
3	具有协调、督促生产车间零部件、各工序产成品流转的能力					
4	能够根据生产作业计划核对物料的需求,负责所需物料的跟催工作					
5	具有根据生产作业计划及生产任务单,监督各车间的生产进度及任务完成情况,并对存在问题的车间提出预警的能力					
6	具有解决生产过程中出现的突发问题的能力					
7	具有组织召开调度会议的能力,如定期或不定					

	期组织相关部门及车间参加生产调度会，检查上期调度会布置的调度任务完成情况，并对本期生产活动情况进行分析					
8	能够独立进行生产分析，如研究日、周、旬、月计划完成情况，并拟定月度生产分析报告，为下一阶段的生产调度工作提供参考依据					
9	具有较强的责任心和工作主动性					

2. 生产统计专员培训需求分析表

序号	分析项目	分析结果评定				
		优	良	中	低	差
1	熟悉企业生产作业流程，了解企业各项规章制度及安全生产的相关规定，熟知生产计划、数据统计等专业知识					
2	具有较强的信息搜集和处理能力，如按时收集并填报各车间的生产日报表、各类产品的物料消耗情况、产品所用工时等相关数据					
3	具有生产统计监督与分析的能力，如督促各生产车间按时提交统计报表，并进行检查或复核，按时完成成本核算报表及相关经济分析资料					
4	具有建立生产管理档案的能力，如收集并整理各种文件、统计资料、文档及相关报表，并对相关文件资料的分类、建档、归档					
5	积极主动，且具有敬业精神					

3. 行政专员培训需求分析表

序号	分析项目	分析结果评定				
		优	良	中	低	差
1	具有较广泛的知识面,熟练掌握行政日常管理工作流程和相关专业知识					
2	具有会议组织、安排和接待任务的能力					
3	具有能够独立完成文书以及档案管理的能力					
4	具有一定的时间管理能力和交往能力					
5	熟悉办公文书的写作					
6	熟练应用办公软件和相关设备的能力					
7	具有清晰的思路和一定的问题解决能力					
8	具有良好的职业素养,如责任心和全局意识等					

4. 员工关系专员培训需求分析表

序号	分析项目	分析结果评定				
		优	良	中	低	差
1	知识面较广,熟悉员工关系管理知识					
2	能够解决比较复杂的员工关系问题					
3	对先进的人事管理观念和人事管理方法有一定的了解					
4	善于沟通,具有较强的人际关系能力					
5	具有较强的组织协调和观察能力					
6	具有一定的分析判断和应变能力					
7	富有亲和力,且掌握一定的激励方法					
8	具有较强的谈判能力					
9	能够熟练运用办公软件					
10	具有敬业精神,能积极主动地处理员工关系问题					

5. 培训专员培训需求分析表

序号	分析项目	分析结果评定				
		优	良	中	低	差
1	掌握一定的培训管理知识，如课程设计与开发知识等					
2	具有良好的沟通能力，如讲解和授课能力					
3	具有先进的人事管理理念和人事管理方法					
4	具有一定的社会交往能力					
5	具有一定的计划和控制能力					
6	熟练使用各种办公软件，尤其是 PPT 的运用					
7	责任心强，能够积极主动地开展工作					

6. 会计培训需求分析表

序号	分析项目	分析结果评定				
		优	良	中	低	差
1	能够熟练掌握会计专业知识，如会计操作、会计核算流程与管理等知识					
2	熟悉国家财经法规和税收政策以及相应的账务处理方法等					
3	清楚了解企业的各项财务管理制度					
4	具有分析各种财务报表的能力					
5	熟练应用各种财务软件和办公软件					
6	具有较强的执行能力					
7	具有一定的人际交往能力和协作精神					
8	具有较高的职业道德，意志坚强					

7. 市场调研专员培训需求分析表

序号	分析项目	分析结果评定				
		优	良	中	低	差
1	能够掌握现代营销理论基础知识					
2	熟悉各种市场调研方法、工具以及调研结果分析方法和工具等					
3	具有较强的业务规划能力					
4	具有较强的信息搜集和加工能力,能够熟练应用数理统计软件和相关的办公设备					
5	具有较强计划、控制能力,工作效率较高,且能有效控制进度					
6	具有一定的商业头脑和评估能力					
7	具有独立执行任务的能力,能迅速落实市场调研任务					
8	能够与相关政府部门以及业内企业建立广泛的联系					
9	具有细致分析问题的能力,且思路清晰					
10	具有较强的口头和文字表达能力					
11	具有较强的说服力和市场观察力					
12	具有一定的英语听、说、读、写能力					
13	品格高尚,富有责任感					

8. 销售专员培训需求分析表

序号	分析项目	分析结果评定				
		优	良	中	低	差
1	熟练掌握现代营销理论知识					
2	具有亲和力,较容易被陌生人接受					
3	具有良好的沟通能力、较高谈判技巧和说服能力					

4	具有较强综合分析能力					
5	具有一定计算和逻辑思维能力					
6	具有一定压力与情绪管理技巧					
7	具有较强的随机应变能力和学习能力					
8	具有团队意识，能够较容易与人进行合作					

9. 客服专员培训需求分析表

序号	分析项目	分析结果评定				
		优	良	中	低	差
1	具有一定的客户服务管理知识、消费者心理学基础知识等					
2	富有亲和力，具有较强的沟通和说服能力，且普通话标准					
3	思维清晰，具有一定的综合分析能力，且能够灵活处理问题					
4	具有熟练使用办公软件的能力					
5	具有团队合作精神和敬业精神					

3.6 培训需求调查分析方法

3.6.1 观察法

观察法是培训需求分析调查人员在工作现场对被调查者情况直接观察、记录，以发现问题从而获得培训信息的一种分析方法。

1. 实施步骤

该方法的具体步骤如图 3-1 所示。

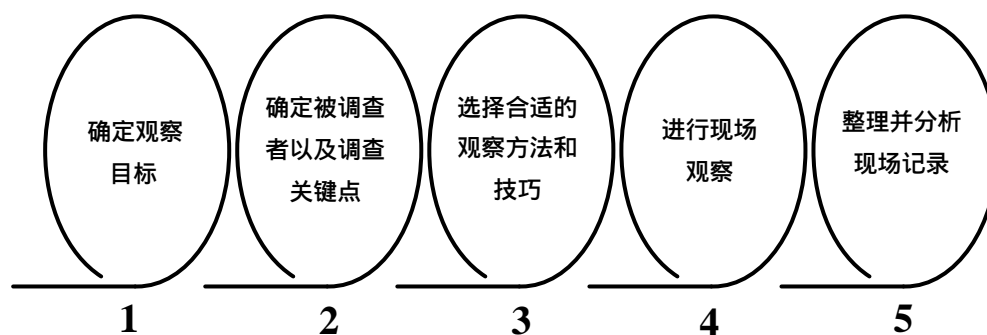


图 3-1 观察法实施步骤图

2. 实施注意事项

在运用观察法时，要注意以下三个事项（如图 3-2 所示）。

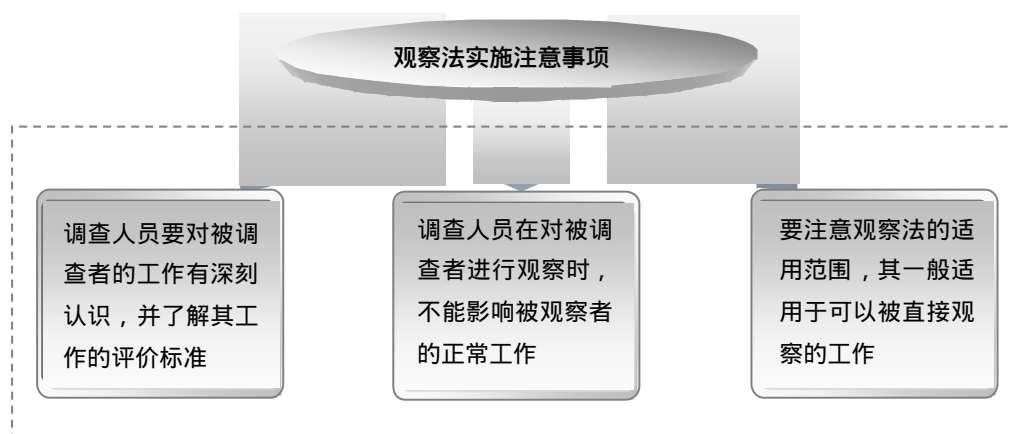


图 3-2 观察法实施的三个注意事项

3. 优缺点分析

观察法的主要优点和缺点详见表 3-4。

表 3-4 观察法优缺点分析表

优点	缺点
可以得到有关工作环境的信息以及关键性任务的完成情况信息	1. 培训需求调查分析人员需具有丰富的观察知识和技巧 2. 只能在工作环境中进行资料的收集 3. 观察活动可能对被调查者的工作造成影响

3.6.2 面谈法

面谈法是通过培训需求调查分析人员与被调查者面对面的谈话来收集培训需求信息资料的一种方法。

面谈分为结构式面谈和非结构式面谈。结构式面谈是培训需求调查分析人员以标准模式向所有被调查者提出同样的问题 ;非结构式面谈是培训需求调查分析人员针对不同的被调查者提出不同的问题。

1 . 实施步骤

面谈法的具体实施步骤如图 3-3 所示。

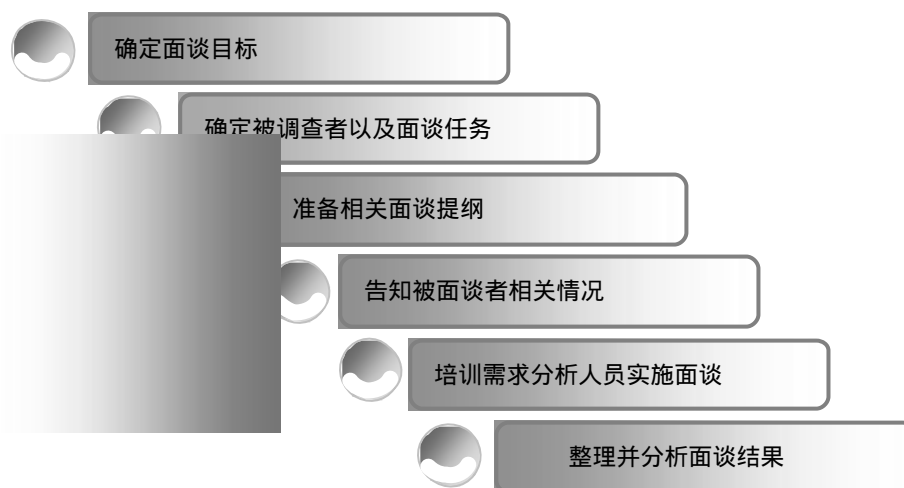


图 3-3 面谈法实施步骤图

2 . 注意事项

在实施面谈法时，应注意以下三个事项，具体如图 3-4 所示。

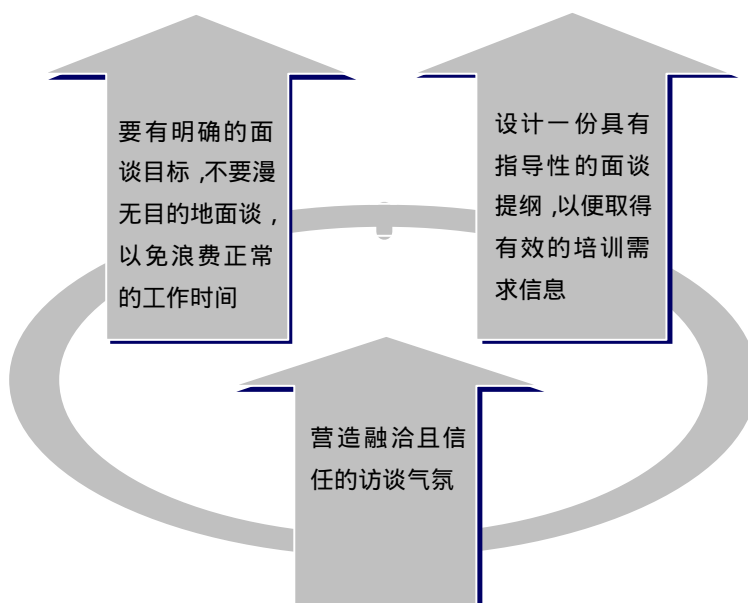


图 3-4 面谈法实施的三个注意事项

3. 优缺点分析

面谈法的主要优点和缺点详见表 3-5。

表 3-5 面谈法优缺点分析表

优点	缺点
1. 操作方法相对简单 2. 易于得到员工的支持与配合 3. 利于观察被调查者的反应与感受	1. 调查内容难以量化, 分析难度大 2. 被调查者应具有代表性, 否则易造成培训需求分析的片面化

3.6.3 问卷法

问卷法是指运用统一设计的问卷向被选取的调查者了解培训信息和征询培训意见的一种方法。问卷形式包括开放式、投射式、强迫选择式和等级排列式等几种; 问卷调查可以采用信函、传真、电子邮件、电话或面谈等方式进行, 从而获得所需的信息。

1. 实施步骤

为了取得较为完整的培训需求调查信息, 在运用问卷法时, 培训需求调查人员必须遵循以下步骤 (如图 3-5 所示)。



图 3-5 问卷法实施步骤

2. 注意事项

在实施问卷法时, 要注意以下事项 (如图 3-6 所示)。

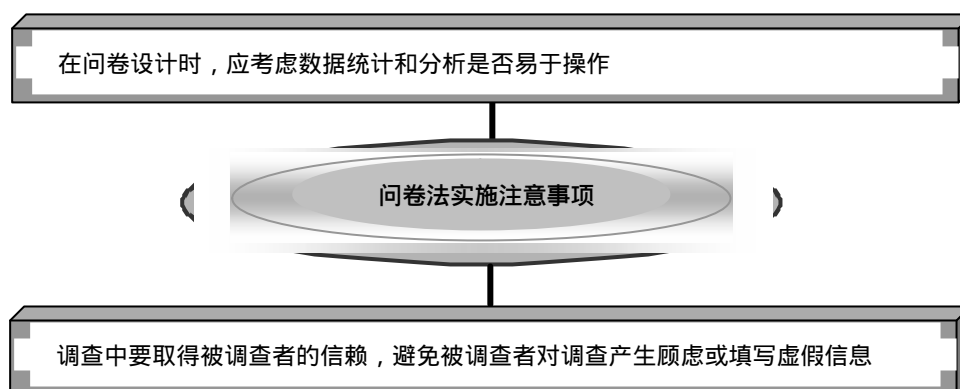


图 3-6 问卷法实施注意事项

3. 优缺点分析

问卷法的主要优缺点详见表 3-6。

表 3-6 问卷法优缺点分析表

优点	缺点
1. 可大规模开展	1. 问卷设计周期较长
2. 调查数据资料易于汇总统计	2. 可能会出现回收率低的情况

3.7 培训需求调研分析报告

3.7.1 班组长培训需求调研分析报告

文书名称	班组长培训需求调研分析报告	执行部门	
		监督部门	
<p>一、调研目的</p> <p>为加强班组长培训管理工作，了解他们的培训需求，充分、有效地运用公司培训资源。</p> <p>二、调研时间</p> <p>1. 调研问卷发放日期为____年____月____日。</p> <p>2. 调研问卷的回收日期为____年____月____日。</p> <p>3. 调研报告撰写日期为____年____月____日。</p> <p>三、调研对象</p> <p>调研对象为本公司 9 个生产车间的 65 位班组长。</p>			

四、调研问卷回收情况

本次共发放 65 份调研问卷，实际收回 64 份，其中有效问卷 60 份。

五、培训课程需求调研分析

（一）培训需求调研问卷

本次调研采用的需求调研问卷如下所示。

班组长培训需求调研问卷

尊敬的各位生产班组长：

为强化本公司生产班组长年度教育训练课程实施，并做整体性规划和系统化执行，特附上本调查问卷，敬请给予宝贵意见。调研结果和相关资料信息将仅用于制订 2011 年度班组长培训计划。您的信息、意见和建议将得到充分的尊重，我们将对您提供的信息严格保密。请于 2010 年 11 月 5 日前填妥交还至人力资源部，以便整理统计。

感谢您的协助与支持，并祝工作愉快！

1、个人基本信息

1. 姓名：_____

2. 性别：_____

3. 所在车间：第____车间

4. 在公司的工作年限：____年

2.具体培训需求信息

（1）您认为，下列培训课程中哪些课程对您胜任当前的工作或对您个人的发展最重要？请您在所选择的课程类型前面的方框打“ ”。

沟通技巧类

团队合作类

教练能力类

处理压力类

问题解决类

安全管理能力类

生产组织能力类

其他

（2）您认为下列课程类别中的课程哪些对您开展或胜任目前的工作最重要？请列出最重要的几门课程，并请您在所选择的课程类型前面的方框打“ ”。

《如何有效主持班前会议》

《团队组建与管理实务》

《下属培养与教练技术》

《自我激励与压力管理》

《设备维修与故障排除》

《安全管理实务与方法》

《高效生产的八大技巧》

其他

（3）对培训的评价和期望

（1）您认为，最有效的教学方法是什么？请您在所选择的课程类型前面的方框打“ ”。

讲授

游戏

案例分析

现场演示

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MBA、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、工厂管理、服装企业管理、六西格玛管理师、车间主管、经济管理师、生产运营管理师、微营销管理师MBA等高级认证。
- 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
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：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

- 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

情景模拟 课堂讨论 问题探讨会 其他

(2) 您认为,对于某一门课程来讲多长时间比较合适?请您在所选择的课程类型前面的方框打“ ”。

2 个小时 4 个小时 6 个小时 8 个小时
10 个小时 12 个小时 14 个小时 14 个小时以上

(3) 您接受培训时倾向于选择哪种类型的讲师?请您在所选择的课程类型前面的方框打“ ”。

实战派知名企业高管 学院派知名教授学者 职业培训师 咨询公司高级顾问
本职位优秀员工或专家 其他

(4) 您认为,过去一年参加的培训课程最让您满意的是下列哪一个因素?

培训组织与服务 培训内容和教材 培训时间的安排 培训方式与手段
培训讲师的水平 对实际工作助益程度 培训时数的长短

(5) 您认为,过去一年参加的培训课程最让您不满意的是下列哪一个因素?

培训组织与服务 培训内容和教材 培训时间的安排 培训方式与手段
培训讲师的水平 对实际工作助益程度 培训时数的长短

(6) 您认为,培训时间安排在什么时候比较合适?

上班期间 下班后 双休日 其他_____

(7) 您认为,一个月参加培训累计时间为多长比较合适?

2 个小时 4 个小时 6 个小时 其他_____

(8) 您对公司后续培训工作开展(如培训体系、课程实施、培训费用、培训流程等方面)有何建议?

问卷到此结束,感谢您参与本次培训需求调研!

(二) 培训课程需求调研

1. 您认为,下列培训课程中哪些课程对您胜任当前的工作或对您个人的发展最重要?

对培训课程需求调研部分的第 1 个问题,调查对象的选择情况如下表所示。

问题 1 的选择情况说明表

课程类别	选择人数	所占比例	课程类别	选择人数	所占比例
沟通技巧类	5	8.3%	问题解决类	9	15%

团队合作类	3	5%	安全管理能力类	12	20%
教练能力类	6	10%	生产组织能力类	20	33.3%
处理压力类	4	6.7%	其他	1	1.7%

2.您认为，下列课程类别中的课程哪些对您开展或胜任目前的工作最重要？请列出最重要的几门课程。

对培训课程需求调研部分的第 2 个问题，调查对象的选择情况如下表所示。

问题 2 的选择情况说明表

课程名称	选择人数	所占比例	课程类别	选择人数	所占比例
如何有效主持班前会议	6	10%	设备维修与故障排除	8	13.3%
团队组建与管理实务	4	6.7%	安全管理实务与方法	13	21.7%
下属培养与教练技术	5	8.3%	高效生产的八大技巧	17	28.3%
自我激励与压力管理	6	10%	其他	1	1.7%

（三）对培训工作的建议调研

1.您认为最有效的教学方式是什么？

对培训工作建议部分的问题 1，调查对象的选择情况如下表所示。

问题 1 的选择情况说明表

课程类别	选择人数	所占比例	课程类别	选择人数	所占比例
讲授	7	11.7%	情景模拟	13	21.7%
游戏	11	18.3%	课堂讨论	5	8.3%
案例分析	6	10%	问题探讨会	3	5%
现场演示	15	25%	其他	0	0%

2.您认为对于某一门课程来讲多长时间比较合适？

对培训工作建议部分的问题 2，调查对象的选择情况如下表所示。

问题 2 的选择情况说明表

课程类别	选择人数	所占比例	课程类别	选择人数	所占比例
2 个小时	1	1.7%	10 个小时	12	20%

4 个小时	9	15%	12 个小时	3	5%
6 个小时	13	21.7%	14 个小时	5	8.3%
8 个小时	17	28.3%	14 个小时以上	0	0%

3.您接受培训时倾向于选择哪种类型的讲师？

（略）

4.过去一年参加的培训课程最让您满意的是下列哪一个因素？

（略）

5.过去一年参加的培训课程最让您不满意的是下列哪一个因素？

（略）

6.您认为，培训时间安排在什么时候比较合适？

（略）

7.您认为，一个月参加培训累计时间为多长比较合适？

（略）

（四）培训需求分析结论

1.从调研结果上可以看出，在对课程内容的选择上，生产组织能力类、安全管理能力类、问题解决类课程受到了生产班组长更多的关注，其中生产班长关注最多的课程包括“高效生产的八大技巧”、“安全管理实务与方法”、“设备维修与故障排除”等课程。

2.在对培训工作的评价上，生产班组长对公司培训的组织实施工作给予了肯定，说明培训实施环节已基本达到要求。

3.生产班组长在培训对实际工作的受益程度和培训时间等方面提出了要求，因此后续培训工作必须强调培训课程的实用性和可转化性。

第4章 各类课程培训需求调查工具

4.1 沟通类课程培训需求调查

4.1.1 有效沟通课程需求调查问卷

尊敬的女士/先生：

您好！为切实了解有效沟通课程的培训需求，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，我们将以此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。

一、培训意愿

1. 您是否愿意参加有效沟通类课程的培训？

非常愿意 愿意 不太愿意 不愿意

2. 您认为，您现在的工作是否需要有效沟通课程的培训？

迫切需要 需要 可有可无 不需要

3. 影响您沟通培训意愿的因素有哪些？

培训费用 培训方式 培训课程 培训地点

培训时间 培训讲师 其他_____

4. 根据您的个人职业发展规划及人生目标，有效沟通培训对您目标的达成会起到怎样的作用？

非常重要 重要 一般 无作用

二、有效沟通的能力

5. 当您的同事对您进行劝告或者批评时，您的态度如何？

很乐意接受 能接受一部分 表面上接受 很抵触

6. 当您在工作中遇到难题时，您会怎么做？

喜欢向同事求助 困难大时才求助 无能为力时求助 从不求助，自己解决

7. 当您的同事取得成就向您诉说时，您会如何处理？

祝贺他并愿意倾听 仅表示祝贺 很羡慕，希望自己也能取得 敷衍并且走开

8. 您认为，您在工作中的沟通是否有效？

大多数有效 一般有效 很少有效 大多无效

三、培训课程

请在所选内容前的“ ”内打“ ”，可以多选，但不超过 3 个。

9. 您认为，有效沟通课程培训应具有哪些内容？

沟通方式	沟通技巧	沟通常识	沟通场合
特殊沟通	其他_____		

10. 您认为，有效沟通培训课程聘用什么人授课效果更好，会使您更容易接受？

公司专职讲师	沟通类专职讲师	公司管理人员
经验丰富的营销人员	外聘讲师授课	其他

11. 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의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
终端师带徒培训	公司组织的观看视频形式的培训
内部经验交流会	其他_____

12. 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、其他问题

13. 您希望在有效沟通培训中学到哪些知识或解决哪些问题？

14. 您印象最深刻的沟通培训课程是哪一个，此课程设计有哪些特点？

15. 您认为什么岗位的工作人员最需要有效沟通？

16. 谈谈您对有效沟通培训课程的意见与建议。

-----我们会尽力安排好此次课程。感谢您的参与！-----

4.3 职业化类课程培训需求调查

4.3.1 勇于担当课程需求调查问卷

_____, 您好！

为了更多地了解有关您对责任的培训需求,更好地设计勇于担当培训课程,请您认真填写本调查问卷。

感谢您的合作！

1. 您的性别？

男

女

2. 您的最高学历？

专科

本科

硕士及以上

其他

3. 您的年龄？

25 岁以下

25 ~ 35 岁

35 ~ 45 岁

45 岁以上

4. 您的职位？

高层管理者

中层管理者

基层管理者

一般员工

5. 您是否接触过类似的勇于担当课程的培训？

参加过

听说过

从未参加过

6. 在您的工作当中,您是否有过规避工作责任的行为？

经常出现

有过一两次

从来没有

7. 在您的工作中, 您认为是什么原因让您规避责任?

工作压力

领导压力

工作本身

周围同事

自身承受能力

其他

8. 正常情况下, 您是否愿意承担责任?

非常愿意

一般

不愿意

9. 当您工作或者生活中犯错时, 您是否勇于承担责任?

通常情况下承担

特殊情况下逃避

安全逃避

10. 您工作中的同事、家人及朋友对您责任承担方面的评价?

同事: _____

家人: _____

朋友: _____

11. 您是否愿意参加勇于担当的培训?

非常愿意

参加不参加都可以

不愿意参加

12. 您认为, 勇于担当培训课程应该设置哪些内容?

责任知识

心态管理

个人素养

责任管理

心理知识

责任承担

其 他 _____

13. 您认为, 此次课程应该设置多长时间?

4 小时

8 小时

16 小时

16 小时以上

14. 您认为, 此次课程应该多久培训一次?

每月一次

每季度一次

半年一次

每年一次

15. 您认为, 勇于担当课程应该采取哪种培训形式?

讲授法

讨论法

情景模拟

野外拓展

声像视听

实地参观

其他 _____

16. 您认为, 此课程聘用哪种人员讲授您更容易接受?

公司内训讲师

外聘讲师

其他 _____

17. 请在下面的横线上填写您最需要得到的责任培训内容?

18. 请在下面的横线上填写您对这次课程有什么样的期待或具体需求？

再一次感谢您完成了这份调查问卷！不知您是否有一些我们未在调查问卷中列出的观点和意见需要表达。如果有，请用空白纸写好，我们将和问卷一起收回。

4.6 销售业务类课程培训需求调查

4.6.1 渠道管理课程需求调查问卷

尊敬的各位同事：

为作好此次销售人员的渠道管理培训工作，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、详细地填写本问卷，作为设计此次培训课程的参考。

1. 您是于_____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. 您知道公司为销售人员进行的渠道类培训吗？

知道

听说过，不太清楚

不知道

6. 根据您的个人理解，你认为销售人员渠道管理应该包括哪些技能？

7. 您了解公司渠道管理课程培训的目的吗？

非常了解

一般

不太了解

不知道（注明原因）

请简单描述您所知道或理解的目的

8. 您认为, 是否有必要让公司的每位销售人员都充分了解如何提高渠道管理能力?

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, 提高自己的渠道管理能力的主要目的是什么?

开拓销售市场, 完成销售目标

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

培养职业化的销售人员

其他_____

10. 您认为, 公司的销售风险可能来自哪些方面?(请按重要性排列, 从 1 至 6, 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)

行业的宏观经济政策, 一旦竞争优势被打破

关键销售人员流失, 管理队伍力量变弱

渠道管理能力不足, 无法开拓渠道

销售产品的缺陷

客户维护不到位, 以致客户流失

销售提成制度不合理

其他_____

请简单说明原因: _____

11. 您认为, 您的渠道管理能力怎么样?

非常好

一般

较差

很差

12. 您的销售工作中是否经常出现渠道管理的困惑?

经常

有时

偶尔

没有

13. 在碰到渠道管理问题时, 您通常会

直接求助上级

直接与其他部门的领导协调

向自己的下属摊派

其他

14. 您经常出现的渠道管理问题有哪些?(可多选)

渠道开拓困难

开拓的渠道失效

渠道维护不力

渠道之间的竞争

其他_____

15. 您是否愿意参加渠道管理的培训?

非常愿意

一般

不愿意

非常不愿意

16. 您参加渠道管理课程培训的动机是什么?

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	
17. 您以前是否参加过渠道管理的培训？		
参加过	没有参加过	
18. 您参加过的渠道管理的培训对您帮助大吗？		
非常大	一般	较小 很小
19. 您认为，渠道管理课程应该涉及哪些方面？		
渠道管理基本知识	渠道开拓	渠道发展
渠道维护	渠道建设	
其他，请注明_____		
20. 你以前参加的渠道管理类培训哪一个让您最受益？为什么？		

21. 请列出您个人对渠道管理课程的几点期望？（如课程内容、课程时间、课程地点、课程形式等）		

22. 您认为，你在渠道管理方面最缺乏的是哪一方面的能力，为什么？		

再一次感谢您完成了这份调查问卷！不知您是否有一些我们未在调查问卷中列出的观点和意见需要表达。如果有，请用空白纸写好，我们将和问卷一起收回。		

4.9 项目管理类课程培训需求调查

4.9.2 项目管理课程需求调查问卷

尊敬的各位同事：

为做好此次项目管理培训工作，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、详细地填写本问卷，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、观点，您的任何反馈都是本次培训的宝贵参考意见。

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。感谢您的积极参与支持。

1. 您是于_____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. 您知道公司项目管理的培训吗？

知道

听说过，不太清楚

不知道

6. 根据您的个人理解，你认为项目管理人员应该包括哪些技能？

7. 您了解项目管理培训的目的吗？

非常了解

一般

不太了解

不知道（注明原因）

请简单描述您所知道或理解的培训目的？

8. 您认为，是否有必要通过培训提高项目管理？

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. 您通常通过哪些项目提高自己的项目管理能力？

网络学习

参加培训

经验传授

自己总结

其他_____

10. 您认为，您目前存在那些项目管理的问题？

项目知识

项目技术

项目开发

项目沟通

其他_____

请简单说明原因：_____

11. 您认为，您的项目管理能力怎么样？

非常好

一般

较差

很差

12. 您工作中是否存在项目管理的问题？

经常

有时

偶尔

没有

13. 您是否愿意参加渠道管理的培训？

非常愿意

一般

不愿意

非常不愿意

14. 您参加的项目管理培训的动机是什么？

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

15. 您以前是否参加过项目管理课程的培训？

参加过

没有参加过

16. 您参加过的项目管理课程的培训对您帮助大吗？

非常大

一般

较小

很小

17. 您认为，项目管理课程应该设计哪些方面？

项目知识

项目技术提高

项目沟通合作

项目人员管理

项目实施管理

其他，请注明_____

18. 你以前参加的项目管理培训课程哪一门让您最受益？为什么？

19. 请列出您个人对项目管理课程的几点期望（如课程内容、课程时间、课程地点、课程形式等）。

20. 您认为，您在项目管理方面您最缺乏的是哪一方面的能力，为什么？

21. 您对我们此次调查问卷有哪些建议？

再次感谢您完成了这份调查问卷！不知您是否有一些我们未在调查问卷中列出的观点和意见需要表达。
如果有，请用空白纸写好，我们将和问卷一起收回。

第 5 章 培训课程设计工具

5.1 培训课程目标设计工具

5.1.1 课程目标描述工具

1. 课程目标描述分类

根据课程内容可以将课程目标划分为认知目标、情感目标和技能目标三大类，各目标还可分为若干层次，具体的内容详见表 5-1。

表 5-1 课程目标类型一览表

目标类型	层次	定义
认知目标	知 识	能识别和再现学过的知识和有关材料
	理 解	能掌握所学的知识，抓住事物的实质
	应 用	能把所学的知识加以应用
	分 析	分解所学的知识，找出构成的要素
	综 合	能把各个元素或部分组成新的整体
	评 价	根据一定标准对事物进行判断
情感目标	接 受	愿意注意特殊的现象或刺激因素
	反 应	自愿地对刺激因素进行回应
	价值判断	对特殊的对象、现象或行为形成一种自己的价值观
	信 奉	一直按照内发的、稳定的价值体系行事
技能目标	模 仿	在他人的指导下，能够运用简单的技能
	操 作	经过反复练习，能独立地完成一项工作
	熟 练	能准确、自主地完成一项技能或任务
	创 作	具有了创造新动作新技能的能力

2. 课程目标描述要素

描述课程目标时，必须对学员在每一项学习后应达到的行为状态做出具体明确的表述，再将这些表述进行类别化和层次化处理。

课程目标的描述包括学员的行动、执行的条件以及执行的标准三方面的内容。表 5-2 为一种描述课程目标的样式，供读者参考。

表 5-2 课程目标描述样式

划分	目标内容	描述目标
预期行动		
条 件		
标 准		

(1) 学员的预期行动

在对学员的预期行动进行描述时,应注意行为动词的运用。不同类型的课程目标应该采用不同的行为动词。表 5-3 列出了一些认知性目标的行为动词,表 5-4 列出了一些动作目标的行为动词,表 5-5 描述了一些定义性目标的行为动词,表 5-6 描述了在设计目标过程中应采用和避免的一些行为动词。

表 5-3 描述认知性目标的行为动词

对学员期待的水平	选择最恰当的动词,描述所期待的学员的行为		
1. 知识/理解 (记忆并认识事实)	· 分类 · 说明 · 认识 · 命名	· 定义 · 掌握 · 换言 · 选定	· 举例 · 连接 · 罗列 · 陈述
2. 应用 (把所学的知识应用到新情景中)	· 选择 · 作用 · 润色 · 证明	· 计算 · 执行 · 解释	· 组装 · 预见 · 应用
3. 分析 (以资料为基础进行分析和分解)	· 分析 · 区分 · 对照 · 表示	· 分类 · 区别 · 批评	· 比较 · 试验 · 分离
4. 综合 (把已分析的要素综合成新的结构或组织)	· 排列 · 讨论 · 设定 · 组织 · 表示	· 结合 · 公式化 · 摘要 · 收集	· 构成 · 一般化 · 写出 · 关联

表 5-4 描述动作性目标的行为动词

对学员期待的水平	选择最恰当的动词，描述所期待的学员的行为		
动作的描述	· 调整	· 排列	· 组装
	· 移动	· 替代	· 表现
	· 执行	· 均衡	· 形成
	· 计划	· 说话	· 移动
	· 连接	· 制动	· 摆姿势
	· 提示	· 产出	· 用身姿表现

表 5-5 描述定义性目标的行为动词

对学员期待的水平	选择最恰当的动词，描述所期待的学员的行为		
1. 接纳及反应 (对事件或活动倾注关心并给予响应)	· 应答	· 注意	· 醒悟
	· 喜欢	· 接纳	· 记录
	· 敏感	· 倾听	· 反应
	· 完成		
2. 价值化 (提出实施见解)	· 接纳	· 假定	· 采取
	· 显示	· 参与	· 影响
	· 决定	· 增加	
3. 组织化 (接纳别人的价值后下结论、站在对方的立场上或拥护他人的观点)	· 联合	· 决心	· 形成
	· 寻找	· 相关联	
	· 判断	· 选定	
4. 特性化 (当特定的价值、信念与行为相一致时，把那种价值观念作为个人特性)	· 实施	· 交换	· 开发
	· 改正	· 行动	· 实现

表 5-6 行为动词对照表

应采用的行为动词		应避免的行为动词	
选择	对比	喜欢	决定
指出	评级	信赖	明白
定义	显示	亲密	概念化
描述	告知	思考	学习
省略	翻译	理解	把握
编排	解释	通过……, 意识到……	
制作	配套	在……方面增长知识	
计划	操作	对……增加理解	
设计	辩护	对……意识减弱	

(2) 执行条件

描述课程目标时, 应该对学员进行该项工作所需要的条件进行详细的说明。表 5-7 是对执行条件的部分介绍。

表 5-7 执行条件及其说明

条件的形态	说明
图表/图形	图表、图纸、照片、地图、图表和资料等
实物	计算器、机械类、测量仪器和工具等
数据	数据、公式和术语等
实际人物	扮演顾客的学员、扮演负责人的讲师等

(3) 执行标准

描述课程目标时, 应该对达成绩效的标准进行详细的说明。表 5-8 是对部分标准的说明。

表 5-8 执行标准

标准形态	说明
速度	秒、分、时、日等
数量	“全部”、“至少 10 个”、“10 个中的 9 个”等
百分比	100%、99%、85%、80%等
样式	检查清单、产品测定工具等
选择解决方案	最适合、最低费用、最大利益等

比较	与专家相比、与投票相比、与小组成员相比等
判断	10 次中 9 次与专家意见一致
意见	更积极、意志坚定、有反应地、综合地、没有反对等

5.1.2 管理类人员课程目标设计表

目标分类	目标说明
课程总体目标	提高管理类人员对他人的管理能力、自我管理能力和业务管理能力,促进管理团队、部门的阶段性工作目标、年度工作目标以及长期工作目标的达成
课程细分目标	1. 拥有准确的管理角色定位和职责认知 2. 具有责任意识、问题意识、成本意识、效率意识、创新意识等 3. 掌握系统的管理知识、产品知识、行业知识、法律知识、经济知识等 4. 提升团队管理、指导、授权等对他人的管理方法和技巧 5. 提高时间管理、问题管理、沟通管理等自我管理的方法和技巧 6. 掌握目标管理、任务管理、绩效管理、成本管理、风险管理等业务管理方法和技巧

5.6 培训课程运营设计工具

5.6.1 培训课程运营成本设计

培训课程的运营成本包括时间成本、财务成本和人力成本等,具体的成本项目详见表 5-21。

表 5-21 培训课程运营成本项目

课程类型	课程运营成本构成
面授课程	1. 参训人员培训费用,包括参加培训期间的工资支出
	2. 培训师费用,包括内部专职讲师、内部兼职讲师、外聘讲师的费用等
	3. 培训场所租借费用、管理费用等
	4. 培训教材费用、培训资料费用等
	5. 开课过程中的道具费用、物品费用、交通住宿费用等
	6. 课程信息和数据的整理、汇总、分析费用
在线学习课程	1. 技术平台引进、维护费用

	2. 设备管理、维护费用
	3. 运营团队人员费用，包括课程管理人员费用、设备维护人员费用
	4. 外购课程的采购、调整、更新、淘汰费用
	5. 自主研发课程的费用，包括授课讲师费用、课程制作费用、培训管理人员费用
	6. 课程评价和数据收集的费用
	7. 其他消耗费用，如电费等

5.6.3 培训课程运营反馈设计

通过培训反馈所得的信息可以对培训效果进行测定和量化，以了解培训所产生的收益；也可以对企业的培训决策及培训工作的改善提供依据。

1. 培训课程反馈信息渠道

培训课程反馈主要借助于六个渠道实现，具体如图 5-26 所示。

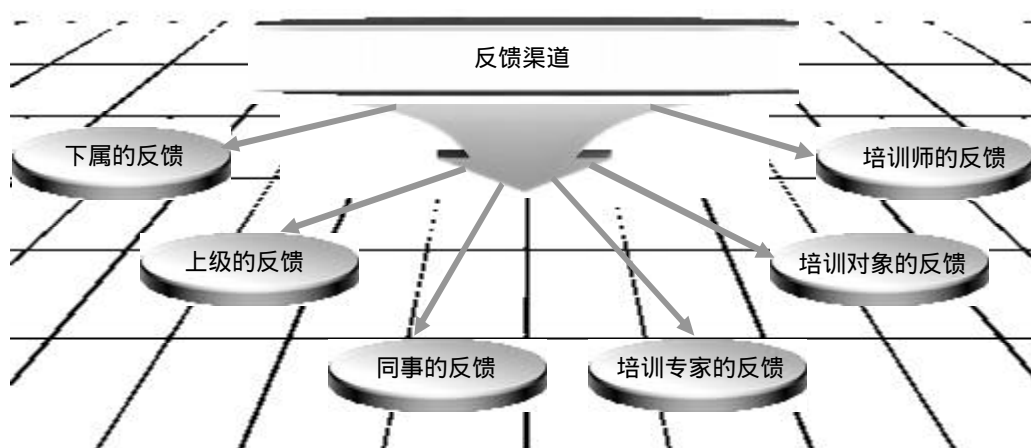


图 5-26 培训反馈渠道

2. 反馈信息获取

反馈信息的获取涉及多个方面，下面从培训反馈信息的获取内容、获取方式以及获取工具三个方面进行阐述。

(1) 培训课程反馈信息包括的内容

各渠道所获取的培训课程反馈信息的内容详见表 5-23。

表 5-23 各渠道所获取的培训反馈信息内容

培训反馈渠道来源	培训反馈信息内容
培训讲师的反馈	课程的有效性和可信性、课程修改建议
培训对象的反馈	课程内容、授课方式、教材质量
培训专家的反馈	课程设计、课程内容、课题设计、教学方法的选择、评价技巧的使用等
上级的反馈	培训对象的表现和工作实绩方面的变化
下属的反馈	培训对象参加培训后的行为变化
同事的反馈	培训对象的工作表现和工作成绩

(2) 反馈信息获取方式

反馈信息获取方式主要有八种，具体如图 5-27 所示。

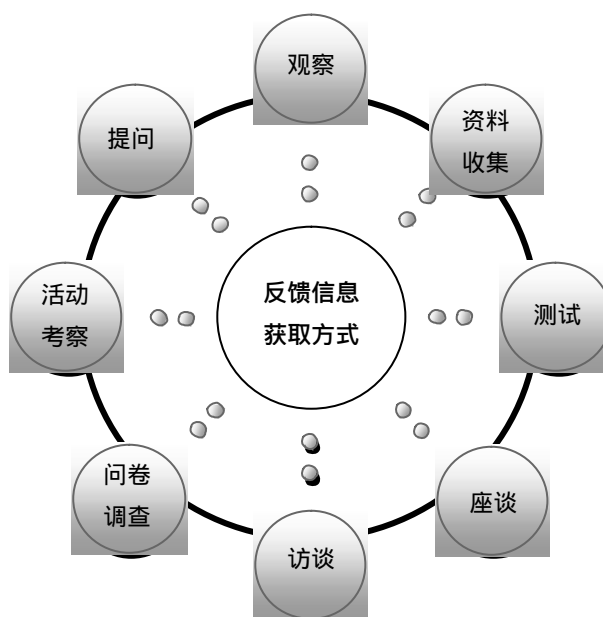


图 5-27 反馈信息获取方式

不同的反馈信息内容应在适当的时间，采用不同的获取方式，具体详见表 5-24。

表 5-24 反馈信息获取内容、获取时间、获取方式对应表

反馈内容	获取时间	获取方式
课程针对性	培训课程前期、中期、后期	测试、问卷调查、访谈
课程科学性	培训课程前期、中期、后期	座谈、问卷调查、访谈
课程灵活性	培训课程前期、中期、后期	观察、问卷调查、访谈
课程资料完整性	培训课程前期、中培训课程前期、 中、后期、后期	观察、问卷调查、访谈
课时安排合理性	培训课程前期、中期、后期	观察、问卷调查、访谈
课程绩效情况	培训课程中期、后期	测试、问卷调查、访谈
课程改善状况	培训课程中期、后期	座谈、问卷调查、访谈

3. 反馈信息的分析方法

反馈信息分析主要有定性分析、德尔菲法分析和描述性统计分析三种，具体如图 5-28 所示。

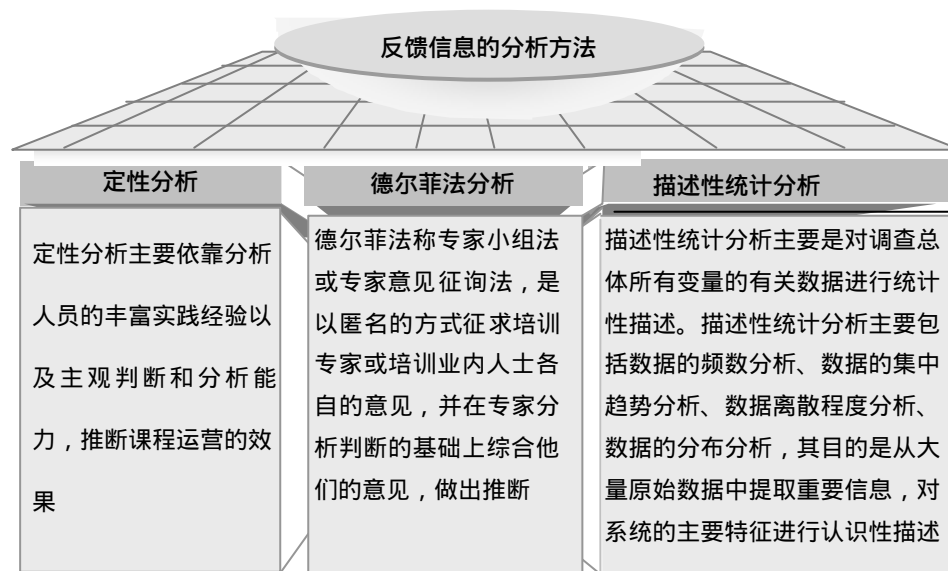


图 5-28 反馈信息的分析方法

5.9 培训课程设计案例

5.9.1 管理技能类课程设计案例

以下以“高效沟通”这一管理技能类课程的设计为案例进行介绍。

一、课程设计背景

A公司是一家大型家电生产企业，公司成立于1998年，目前员工人数达到1500多人，年产值超过2亿元人民币。随着市场的竞争越来越激烈，公司的整体效益出现了下滑趋势。与此同时，公司对中层管理人员进行了年度培训需求调查，了解到公司现任管理岗位人员上任时间较短，并且大多是从基层管理岗位或各部门的业务骨干中提拔上来的。

公司通过对中层管理人员的需求调查分析，把沟通能力的提升列为中层管理人员需要培训的重点内容之一。

二、课程需求分析

（一）调查对象

公司各职能部门的主要负责人（共计40人）。

（二）调查方式

通过访谈和问卷调查的方式开展调查活动。

1. 访谈

除了与公司各职能部门的负责人（40人）分别进行面谈外，还与公司部分高层以及下属人员就这40人平时的工作表现进行面谈（并保证对所谈内容保密）。

2. 问卷调查

问卷调查共发出40份，回收有效问卷35份。

（三）学员分析

1. 任职时间

从下表可以看出，50%的中层管理者在现任职位的任职时间不足一年，这说明其管理沟通技巧尚待提高。

任职时间调查表

任职时间	1~6个月	6个月~1年	1~2年	2年以上
中层管理者人数	4	16	8	12
所占比例	10%	40%	20%	30%

2. 学历情况

下表是对中层管理人员的学历调查情况，从表中可以看出，拥有本科和专科学历的人员是中层管理者的主力军。因此，在课程设计的过程中应考虑他们的学历情况。

中层管理者学历状况表

学历 人数比例	博士	硕士	本科	专科	职高
中层管理者人数	2	5	18	10	5
所占比例	5%	12.5%	45%	25%	12.5%

3. 学习态度

调查问卷的分析结果显示，由于目前的管理工作对中层管理者的沟通能力要求很高，他们现在很需要接受这项能力的培训。

（四）职务分析

通过查阅公司的职务说明书以及绩效考核资料，并通过有经验的中层管理者的谈话，发现有效沟通对中层管理者的工作很重要。沟通内容不仅包括对上级和下级的沟通，还有与重要客户的沟通。

（五）解决方案

通过对中层管理者个人和职务的分析，可以判断中层管理者需要提高沟通技能。而且，公司的课程资源能够支持“高效沟通”这门培训课程的开发。

三、设计培训课程

（一）编制课程大纲

大多数中层管理者是专科以上学历，因此在设计课程时应注意学员的学习能力，设计适合他们的授课方式以及课程内容。以下是《高效沟通》的课程大纲。

“高效沟通”课程大纲

第1条课程名称
高效沟通。
第2条课程对象
公司各职能部门的负责人。
第3条课程目标
1. 能够描述人与人之间在沟通中存在的障碍。

2. 熟练掌握沟通中必要的技巧，具有良好的沟通心态。

第 4 条课程特点

1. 讲师的角色是教练和促进者。

2. 以大量的现实生活和工作中的问题为主线进行讲授。

第 5 条课程内容

课程内容详见下表。

课程单元构成以及时间分配表

单元	构成	内容	时间
第一单元 沟通	阻碍沟通的要素	错误沟通的影响 沟通能力的诊断 沟通是什么 听/说体验活动 阻碍沟通的因素	2 小时
第二单元 积极倾听技巧	确认事实，引起共鸣	确认事实 换一种对话方式 共鸣三阶段 感情（感觉）确认练习	4 小时
第三单元 有效表达技巧	有效的表达	有效的表达方法 我的信息/你的信息 有效提问的要领 封闭型/开发型提问 封闭型/开放型提问的转换/活用	6 小时

第 6 条授课讲师

公司内部专业的培训师。

第 7 条授课方式

讲解、故事、游戏、现场情景模拟。

第 8 条课程时间

培训时间为 2 天，2009 年 6 月 7～8 日，课时为 12 小时。

第 9 条授课地点

授课地点为公司内部的专门培训教室 A-903。

第 6 章 内部培训讲师管理工具

6.1 内部培训讲师部门推荐制度

6.1.1 内部讲师部门推荐办法

制度名称	内部讲师部门推荐办法			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 为了规范公司各部门内部讲师的推荐管理工作，明确推荐的具体要求，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 本办法适用于公司各部门的讲师推荐管理工作。</p> <p>第 3 条 公司各部门在推荐内部讲师时，应遵循公正、公平、公开的原则。</p> <p>第 4 条 原则上公司各部门每年有两次推荐内部讲师的机会。</p> <p>第 5 条 原则上公司各部门每次只能推荐一名内部讲师，若遇到特殊情况，则视具体情况进行处理。</p> <p>第 6 条 各部门推荐的候选人必须符合公司对内部讲师选拔的要求。</p> <p>第 7 条 候选人推荐标准如下。</p> <p>1. 候选人需在公司工作半年（含半年）以上。</p> <p>2. 候选人需在人员管理、业务管理、专业知识等方面具有较丰富的经验，同时具有较强的语言表达能力和感染力。</p> <p>3. 具有突出的工作业绩。</p> <p>4. 符合上述条件 2 条即可。</p> <p>第 8 条 公司各部门应按照以下程序办理内部讲师的推荐工作。</p> <p>1. 各部门的负责人填写“公司内部讲师推荐表”，详细说明候选人的基本情况、工作业绩以及推荐的理由。</p> <p>2. 部门负责人在“公司内部讲师推荐表”上签字确认后，将其提交给公司培训部。</p> <p>3. 培训部收到“公司内部讲师推荐表”后，根据各部门的人员数量、申报水平、公司的培训需求等情况与申请人所在部门协商，初步确定内部讲师名单。</p> <p>4. 培训部将初步确定的内部讲师名单报公司总经理审批，由总经理确定最终名单。</p> <p>第 9 条 本办法经总经理批准后生效实施，修订时亦同。</p>					
修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

6.1.2 内部讲师部门选评办法

制度名称	内部讲师部门选评办法			受控状态	
				编号	
执行部门		监督部门		考证部门	

第 1 条 为了规范公司各部门内部讲师的选评管理工作，选拔出各部门最优秀的人员作为内部讲师候选人，特制定本办法。

第 2 条 公司各部门应本着公平、公正、客观的原则对内部讲师进行评选。

第 3 条 公司各部门应成立部门内部讲师评选小组，全面负责部门内部讲师的评选工作。各部门负责人任组长，小组成员由部门内部相关人员组成。

第 4 条 明确部门内部讲师评选标准，具体标准如下。

1. 正式员工。
2. 工作认真、敬业，绩效显著。
3. 拥有较高的业务技能和较高的理论水平。
4. 在管理、业务、专业知识等方面具有较为丰富的经验或具有某种特长。
5. 具有较强的书面表达能力、口头表达能力和沟通协调能力。

第 5 条 部门内部讲师评选程序如下。

1. 部门内部讲师评选小组发布“内部讲师评选通知”，对内部讲师感兴趣的员工可以根据通知的要求报名。
2. 部门内部讲师评选小组依据部门内部讲师的选拔标准和条件，对报名人员进行初审。
3. 经初审合格后，部门内部讲师评选小组再对初审合格人员的工作业绩、工作态度以及日常表现进行打分。成绩占第一位的人员即成为部门推荐人选。

第 6 条 本办法经总经理批准后生效实施，修订时亦同。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

6.2 公司内部培训讲师选拔制度

6.2.2 内部讲师试讲管理制度

制度名称	内部讲师试讲管理制度		受控状态	
			编号	
执行部门		监督部门	考证部门	

第 1 章 总则

第 1 条 为规范内部讲师试讲管理工作，明确试讲要求、试讲形式、试讲时间和试讲内容，确定试讲评价等相关事宜，特制定本制度。

第 2 条 适用于公司所有内部讲师的试讲管理。

第 3 条 公司培训部负责组织内部讲师的试讲工作，其他相关部门给予支持。

第 2 章 试讲要求与试讲形式

第 4 条 明确试讲要求

1. 试讲前要认真备课，熟悉讲义，为试讲做必要的思想准备和业务准备。
2. 试讲时应严格按照正常培训课程的要求进行，从容稳重、沉着冷静，一切与正式培训授课一样。
3. 依据讲义进行讲解，重点突出、有条不紊，合理分配时间，注意前后环节的衔接，授课过程完整，并体现讲与练的结合。
4. 通过试讲了解自己的不足，并能够找出原因，以便今后采取有效措施加强训练，发扬长处，弥补不足。

第 5 条 选择试讲形式

1. 试讲形式从不同角度可以有不同的分法：按试讲人数和范围划分，可以分为个别试讲和小组试讲；按试讲时间划分，可以分为平时试讲和集中试讲；按试讲场所划分，可以分为课堂试讲和现场试讲。
2. 培训部依据内部讲师试讲的要求以及公司的具体情况选择合适的试讲形式。

第 3 章 试讲时间与试讲内容

第 6 条 确定试讲时间

1. 每个试讲人员一般需要准备 30 分钟的试讲内容。
2. 培训部根据试讲人数和讲授课程的重要性确定每个人的试讲时间。

第 7 条 明确试讲内容

1. 试讲内容为所需讲授课程中的一部分。

2. 培训部要做好协调工作，避免试讲人出现相同的授课内容。

第 4 章 试讲评价

第 8 条 培训部组织成立内部讲师试讲评价小组，培训部经理任小组组长，成员包括受训部门的负责人、部分受训人员、培训专家等。

第 9 条 明确试讲评价要求

1. 实事求是，特别是对试讲中存在的问题、不足之处要明确无误地加以指正。
2. 评价时要多找原因，多提改进意见，明确试讲人员具体的努力方向。
3. 评价时要排除各种干扰因素，如人际关系、个人兴趣等，客观地反映试讲情况。

第 10 条 试讲评价采用百分制，试讲结束后，评价小组依据“内部讲师试讲评价表”中的各项评估内容进行打分。“内部讲师试讲评价表”如下表所示。

内部讲师试讲评价表

试讲者姓名		所在部门	
岗 位		试讲课程	
试讲评价			
序号	评价内容	评价分数	
1	语音语调		
2	现场气氛		
3	表达流畅性		
4	肢体语言		
5	目光交流		
6	形象仪表		
7	时间掌控		
8	内容充实度		
9	案例讲解		
10	提问情况		
总分			

说明：每项满分为 10 分，评价人员依据试讲情况进行打分。

第 11 条 培训部负责汇“内部讲师试讲评价表”，并计算每位试讲人员的得分，确定最终试讲成绩。

第 12 条 培训部负责公布试讲人员的试讲成绩，并与落选的试讲人员进行沟通。

第 5 章 附则

第 13 条 本制度经总经理批准后生效，自颁布之日起执行。

第 14 条 本制度最终解释权、修改权归公司培训部。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

6.3 公司内部培训讲师管理制度

6.3.1 内部讲师培训办法

制度名称	内部讲师培训办法		受控状态		
			编 号		
执行部门		监督部门		考证部门	

第 1 条 为了提高公司内部讲师的授课水平与培训效果，特制定本办法。

第 2 条 本办法适用于公司内部兼职讲师和专职讲师的培训工作的。

第 3 条 培训部负责公司内部讲师的培训组织工作。

第 4 条 培训部应依据内部讲师的工作职责，选择并确定培训内容及培训方式。内部讲师的工作职责如下所示。

1. 参与课程的前期培训需求调研，明确员工的培训需求，向培训部提供准确的员工培训需求资料。
2. 开发所授课程，开发内容包括培训标准教材、案例、PPT 课件、试卷及答案等。
3. 在培训部的安排下，落实培训计划，讲授培训课程。
4. 负责培训后的阅卷和后期跟进工作，以达到预定的培训效果。
5. 负责参与公司年度培训总结工作，对培训方法、课程内容等提出改进建议，协助培训部完善内部培训体系。
6. 积极学习，努力提高自身文化素质和综合能力。

第 5 条 培训部将向内部讲师发放大量的培训资料。

第 6 条 公司内部讲师必须接受“培训培训师”的课程培训，培训部负责根据内部讲师的发展情况筛选接受培训的讲师名单。具体培训内容和频次如下表所示。

内部讲师培训内容和频次一览表

培训项目	培训内容	培训频次
课程内容深化培训	进行课程内容的设计与开发	每年两次
讲师素质提高培训	对讲师进行素质提高的培训	每年一次
讲师研讨会	对课程内容改善、课程内容理解、讲授技巧、讲授存在的问题等进行探讨，搜集现场案例等	每年一次
授课技巧培训	提高讲师的授课技巧	每年至少一次

第 7 条 所有接受“培训培训师”培训的内部讲师在培训后必须制订行动改进计划，改进自己在授课当中的不足之处，提高授课水平。

第 8 条 培训部将每年组织一次全体内部讲师的经验分享与交流会，并聘请资深人员或外部专家进行指导。

第 9 条 内部讲师可旁听公司所有培训课程，优先参加公司举办的与本职工作相关的各项培训。

第 10 条 内部讲师可申请参与自身授课内容有关的外派培训及参观考察等活动。

第 11 条 公司鼓励内部讲师积极进行各种社会自修学习，不断提高自身素质，丰富自身知识。

第 12 条 本办法经总经理批准后生效，自颁布之日起执行。

第 13 条 本办法的最终解释权归培训部。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

6.3.3 内部讲师管理办法

制度名称	内部讲师管理办法		受控状态		
			编 号		
执行部门		监督部门		考证部门	

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为构建公司内部讲师培训队伍，实现内部讲师管理的正规化，帮助员工改善工作及提高绩效，有效传承公司相关技术和企业文化，特制定本办法。

第 2 条 适用范围

本办法适用于公司各部门。

第 2 章 管理职责

第 3 条 培训部为内部讲师的归口管理部门，负责讲师的等级评聘、评审、制订课程计划及日常工作。

第 4 条 各部门培训负责人协助培训部管理内部讲师，积极开展内部授课；各部门应积极协助与支持内部讲师的授课管理与培养工作。

第 5 条 内部讲师的工作职责

1. 根据公司培训部的安排，开展相关内部培训课程。
2. 负责参与公司年度培训效果工作总结，对培训方法、课程内容等提出改进建议，协助公司培训主管完善公司培训体系。
3. 负责受训人员的考勤和考核。
4. 负责编写或提供教材、教案。
5. 负责制作受训人员测试试卷及考后阅卷工作。

第 3 章 内部讲师资格评审与评聘程序

第 6 条 内部讲师的类别

1. 内部讲师分储备讲师和正式讲师两类。
2. 内部讲师除了可以获得授课薪酬之外，还可以获得公司组织的“讲师培训”（委外或外派）。
3. 正式讲师等级资格证书由培训部颁发审核，总经理审批。

第 7 条 内部讲师评选条件

1. 具有认真负责的工作态度和高度的敬业精神，能在不影响工作的前提下积极配合培训工作的开展。
2. 在某一岗位专业技能上有较高的理论知识和实际工作经验。
3. 形象良好，有较强的语言表达能力。
4. 具有编写讲义、教材、测试题的能力。

第 8 条 等级评聘

为了保证培训效果并激励讲师授课水平的自我提升，讲师采取按级付酬的方式。正式讲师划分为三个等级，等级按“培训效果调查表”得分标准评聘。

第 9 条 内部讲师评聘程序

1. 各部门推荐或个人自荐，部门经理审核，培训部审批，审批后的讲师将获得储备讲师的资格。

2. 培训部与培训主管部门会适当安排储备讲师授课。

3. 培训主管部门安排内部讲师授课前应通知培训部有关讲师和课程安排事项,以便于培训部对讲师的授课情况进行跟踪。

4. 培训部组织、培训主管部门协助对储备讲师的授课效果进行抽查,对连续两次抽查得分低于 60 分的讲师,暂停安排授课,若因个人或组织需求,可按本规定重新申请。

5. 各级讲师均可以提出晋级申请,培训部受理申请并组织晋级评聘,聘期 1 年。满足以下标准可申请晋级评聘。

晋级评聘标准

级别	连续两次考察授课均达到的评分标准	授课时数
三级讲师	70 ~ 79 分	8 小时/年
二级讲师	80 ~ 89 分	10 小时/年
一级讲师	90 ~ 100 分	15 小时/年

6. 培训部组织、培训主管部门协助对正式讲师的授课效果进行抽查,连续两次抽查得分低于本级标准得分下限的讲师降一级,经再次考核得分高于本级标准得分上限的方可恢复原级别。

第 10 条 公司鼓励广大员工积极参与内部讲师评聘与晋级,内部讲师业绩作为其工作绩效考核的参考依据之一。

第 4 章 内部讲师考核

第 11 条 所有被列入正式内部讲师名单的讲师必须在三个月内完成一门正式培训课程的授课任务,包括课题确定、教材开发、教案准备、正式授课等,由参训人员对其进行授课效果的评估,并填写“内部讲师授课现场效果评估表”。

第 12 条 内部讲师应严格按培训规范操作流程开展授课,同时课程需有相应记录,包括培训前需求调查表、内部讲师授课现场效果评估表等课程相应的记录,作为考核内部讲师的标准之一。

第 13 条 年中/年终考核

公司培训部每年对内部讲师进行两次考核,考核安排在培训部对公司中层以上人员绩效考核时同时进行,采用“内部讲师年中/年终考核表”。

第 14 条 内部讲师如果在一年之内有三次课程的现场效果评估低于 60 分,即被降为储备讲师。

第 15 条 每年对表现优秀的讲师(如能完成年度授课时数规定的),且课程效果评估平均在 85 分以上的,由公司培训部提名报总经理批准后,予以晋级和奖励。

第 5 章 内部讲师培训与激励

第 16 条 内部讲师的培训

为了提高培训的成效，凡申请担任正式讲师的人员，经过资格初审后，需接受下列讲师培训课程。

1. 学习原理。
2. 成人学习特点。
3. 企业培训与员工发展。
4. 教材设计与制作。
5. 培训技能训练。
6. 外出专业培训。

第 17 条 内部讲师的激励

1. 内部讲师的授课可享受授课津贴或带薪调休的奖励方式（不同时享受），如果周六、周日授课直接领取讲师课酬。授课津贴和讲义编制费标准如下表所示。

授课津贴和讲义编制费标准

级别	授课津贴	讲义编制费
一级讲师	200 元/课时	300 元/门
二级讲师	150 元/课时	200 元/门
三级讲师	100 元/课时	150 元/门
储备讲师	50 元/课时	100 元/门

2. 发放授课津贴的课程必须为培训主管部门统一安排并经培训主管部门考核合格的课程，以现金形式发放。

3. 发放时间为课程后期跟踪、总结完成后一个月内，由培训主管部门复核后报公司总经理审批、支付。

第 6 章 其他规定

第 18 条 讲师出现下列情况之一的，取消讲师资格。

1. 除遇不可抗原因外，讲师无故不参加授课者。
2. 故意制造不良事件，或工作不负责任，以致培训成效没有达到要求。
3. 年度综合考核分数最后一名者。
4. 泄露公司机密，将培训等资料对外泄露，或未经公司许可参与同行业的培训交流活动。
5. 申请离职或辞职者。

第 19 条 讲师档案管理

1. 通过公司综合评审的候选人将由总经理亲自颁发内部讲师聘任证书，并在公司网站、OA 系统进行公布，树立内部讲师的个人形象和品牌，增强内部讲师的荣誉感。

2. 正式聘任的内部讲师将纳入内部讲师资料库，享受相关待遇。

第 7 章 附则

第 20 条 本办法经总经理批准后生效，自颁布之日起执行。

第 21 条 本办法最终解释权归培训部。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

6.4 公司内部培训讲师激励制度

6.4.1 内部讲师奖励办法

制度名称	内部讲师奖励办法		受控状态		
			编 号		
执行部门		监督部门		考证部门	

第 1 条 为了调动内部讲师的积极性，提高培训效果，特制定本办法。

第 2 条 本办法适用于公司所有内部讲师的奖励管理。

第 3 条 授课津贴奖励。

1. 内部讲师的授课津贴标准如下表所示。

内部讲师授课津贴标准表

级别	津贴标准	
	工作时间	业余时间
助理讲师	15 元/课时	20 元/课时
初级讲师	25 元/课时	35 元/课时
中级讲师	60 元/课时	80 元/课时
高级讲师	200 元/课时	250 元/课时

2. 授课津贴只针对培训部统一安排并考核合格的课程发放。津贴以现金形式发放，发放时间为课程后期跟踪、总结完成后一个月内。

3. 以下四种情况不发放授课津贴。

- (1) 各类部门会议、活动。
- (2) 公司管理层、部门经理等对下属部门及本部门人员开展的例行的分享、交流、培训活动等。
- (3) 试讲以及其他非正式授课。
- (4) 工作职责内要求的授课。

4. 对于无法界定是否发放讲师授课津贴的课程，统一由公司培训部最后界定。

5. 各部门的授课津贴统一申报至培训部，由培训部复核并报总经理审批后发放。

第4条 资料购置费、有薪休假和外部培训等奖励。

1. 内部讲师的资料购置费、有薪休假和外部培训等奖励的明确规定如下表所示。

内部讲师资料购置费、有薪休假和外派培训奖励标准

级别	奖励标准		
	资料购置费	有薪休假	外派培训
助理讲师	100 元/年	无	无
初级讲师	500 元/年	3 天/年	可申请参加与自身授课内容相同的外派培训或参观考察等活动，费用总额为每年 1500 元
中级讲师	1000 元/年	5 天/年	可申请参加与自身授课内容相同的外派培训或参观考察等活动，费用总额为每年 4000 元
高级讲师	2000 元/年	7 天/年	可申请参加与自身授课内容相同的外派培训或参观考察等活动，费用总额为每年 7000 元

2. 外派培训所获得的资料或证书需留存公司备案。

3. 带薪度假照常发放工资，但不报销差旅费等。

4. 购置的学习资料经公司备份后归个人所有。

第5条 内部讲师具有优先参加相关课程或外部培训活动的权利。

第6条 内部讲师授课的业绩作为本人年度业绩考核和晋升的参考标准；同等条件下的薪资调整、评优、升职等机会也优先考虑内部讲师。

第7条 按照公司配备手提电脑的相关规定，初级级别以上的内部讲师经公司培训部提名，总经理批准后，可以配置笔记本电脑一台。

第8条 因授课需要而发生的费用需提前报公司培训部审批后购买，具体内容如下所示。

1. 未使用完的道具、小礼品等由公司行政部保管，以备下次使用。

2. 课程需要的书籍、讲义及教案等课程教材的所有权归公司。

3. 交通及住宿费用按公司出差规定执行。

第 9 条 公司每年进行一次优秀内部讲师评选，对于表现优异的内部讲师，公司授予“公司优秀内部讲师”荣誉称号并进行物质奖励。

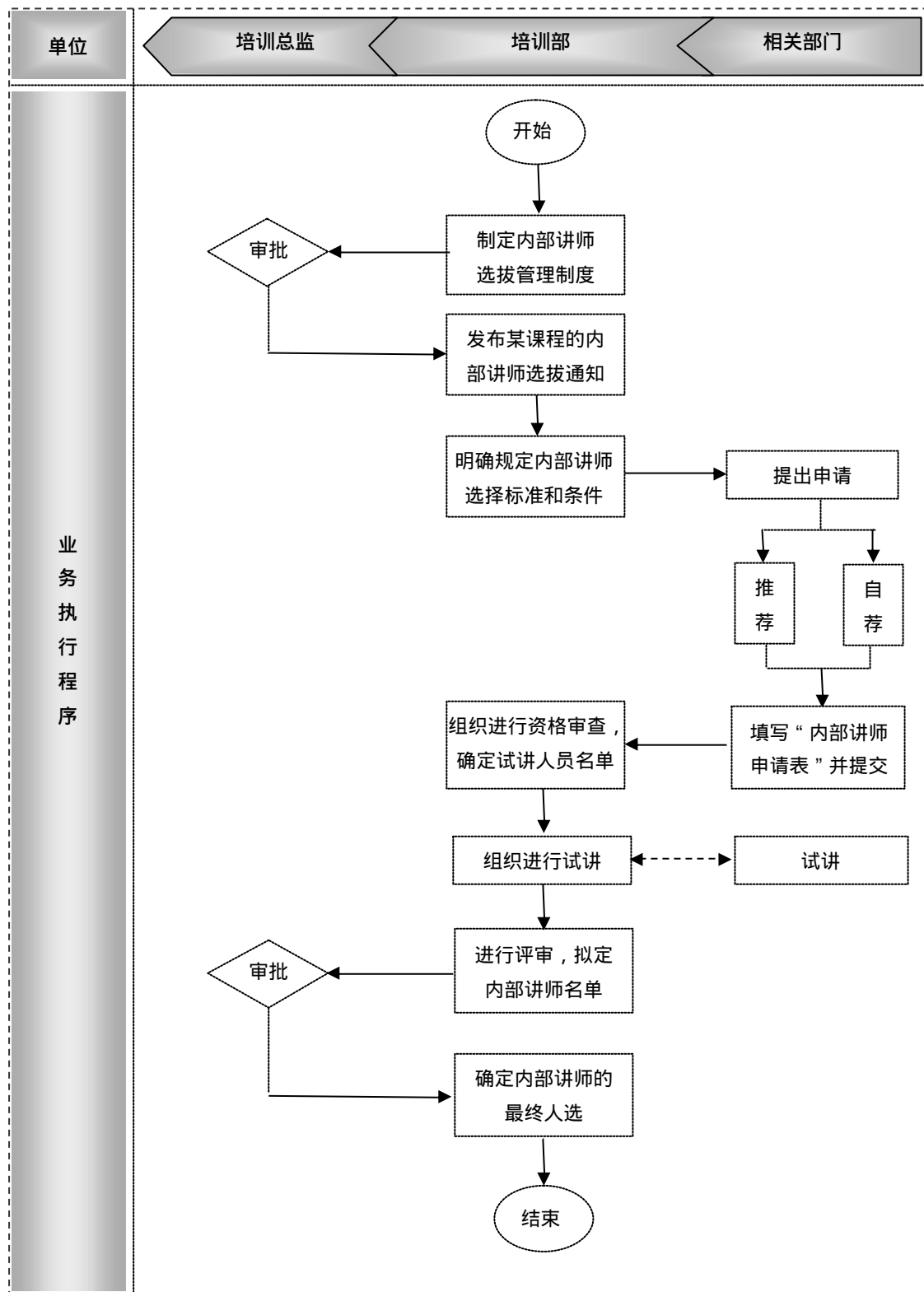
第 10 条 本办法经总经理批准后生效，自颁布之日起执行。

第 11 条 本办法最终解释权归培训部。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

6.6 公司内部培训讲师选聘流程

6.6.1 内部讲师选拔流程



第 7 章 培训计划管理工具

7.1 月季度培训计划

7.1.1 月季度培训计划考虑因素

企业在制订月季度培训计划时需要考虑以下 10 个因素，具体如图 7-1 所示。

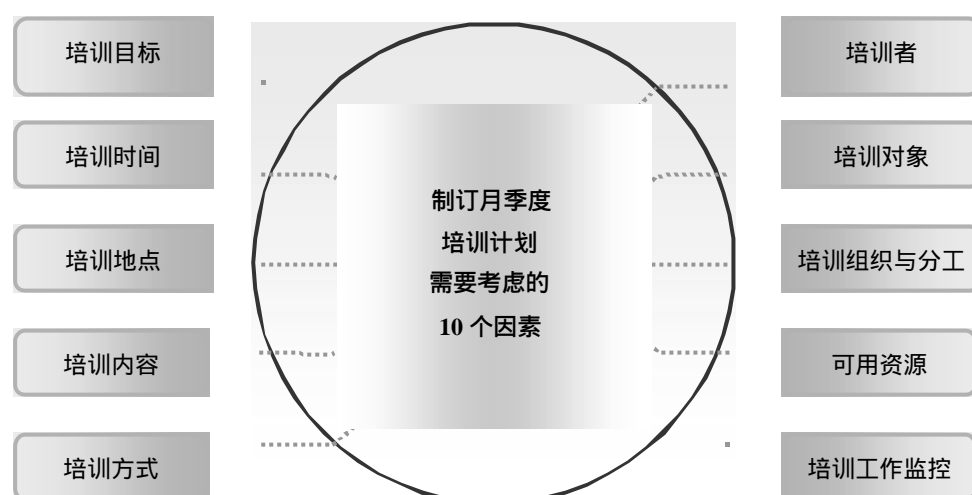


图 7-1 制订月季度培训计划需要考虑的 10 个因素

7.2 年度培训计划

7.2.2 年度培训计划工作报告

报告名称	年度培训计划工作报告	执行部门	
		监督部门	
<p>一、计划概要</p> <p>本计划主要内容包括 2010 年度培训工作的具体内容、时间安排和费用预算等。编制本计划的目的在于加强对培训教育工作的管理，提高培训人员开展培训工作的有效性和针对性，使培训工作能有效地促进公司经营战略目标的达成。</p> <p>二、计划依据</p> <p>本计划主要依据以下三个方面的内容制订。</p> <p>1. 公司 2010 年度发展目标及具体工作安排。</p>			

2.公司各部门的职能定位。

3.培训需求调查结果和部门访谈结果。

三、培训工作的原则、方针和要求

（一）培训原则

- 1.按需施教，学用结合。
- 2.各个部门各负其责，密切配合，通力协作。
- 3.公司内部培训为主，外部培训为辅。
- 4.培训内容必须有益于公司管理和公司发展。

（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、自我培训与面授培训相结合、岗位培训与专业培训相结合”的全员培训机制，促进员工发展，提升企业竞争力。

（三）培训要求

- 1.满足公司未来业务发展需要。
- 2.满足企业文化建设的需要。
- 3.满足中层管理人员以及后备人员的发展需要。
- 4.满足企业人员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、培训安排

（一）培训体系和培训时间

建立并不断完善公司培训组织体系与业务流程，确保培训工作开展的效率和质量。保证为所有管理人员在本年内提供至少 30 小时的业务和技能培训。

（二）培训重点及课程

重点推进中层以上管理人员的管理技能培训，提高各部门的工作效率；打造“TTT 培训”、“财务管理培训”和“两非培训（非人力资源经理的人力资源管理、非财务经理的财务管理）”等品牌课程。

（三）培训队伍

建立并有效管理内部培训队伍，确保培训师资的胜任能力和培训的目标效果。

五、培训体系建设

公司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	为推动公司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	各职能部门按层次及专业来组织教材的开发	
3	案例库建设	作用	使培训生动化，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，每个部门负责提交 2~3 则详细案例	
4	素材库建设	作用	建立资料共享平台，供员工自我培训时使用	
		措施	员工负责上传资料，网络部负责资料的审核、分类及整理	
5	档案库建设	作用	管理公司及员工培训档案	
		措施	收录培训计划、培训通知、培训签到表、培训讲义、培训教材、培训评估表、培训抽查记录等内容	
6	实施多样化的 培训方式	作用	提高培训的灵活性及有效性，让员工随时随地得到培训	
		措施	开展网络、户外拓展、光盘、管理游戏等培训项目	
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，设计与职位升迁相关的必须参加的、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培养 12 位内部讲师，且保证其人均年授课课时不低于 150 小时，同时构建各讲师的专业课程和特色课程	

六、培训课程计划

(一) 计划内培训课程

新员工入职培训是每位进入公司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：一方

面是新员工到公司报道之日进行的简单的入职培训；另一方面是每两个月统一组织一次新员工培训，内容为公司发展史、公司规模和发展方向、公司文化、公司理念、公司组织架构、公司规章制度等。

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				
1	公司文化和发展史											2			
2	人力员工行为规范要求											2			
3	企业业务概况											2			
4	各岗位基本事务											2			
5	安全管理与保密											2			
6	职业道德与利益											2			
7	质量管理体系											5			
8	团队协作											3			
9	试用期辅导											1			
10	公司规章制度											1			

在职员工的年度培训计划如下表所示。

在职员工年度培训计划表

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
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1	高效团队法则													
2	资源管理案例													
3	员工发展训练课程													
4	时间管理													
5	情绪管理													

6	目标管理													
7	管理文书													
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	培训师授课技巧													
13	市场拓展技巧													
14	出色主管													
15	核心管理技能培训													
16	内部讲师训练													
17	管理者的 10 个错误													
18	学习型组织建设													

（二）计划外培训课程

计划外培训是指不在本年度计划内的培训项目，参与组织计划外培训需要办理审核审批手续。开展计划外培训课程项目需要满足以下要求。

1. 培训项目以及培训内容应符合公司业务或员工专业技能提高的需要。
2. 一般应提前 15 天申请，且培训项目费用没有超出预算（单次及累计）。
3. 同一主题内容一年原则上只能批准一次。

七、培训效果评估

（一）课程培训评估

培训结束时及时做现场反应和学习效果评估，并完成“课程培训评估表”。

（二）培训有效性评估

培训结束 3 个月后，人力资源部会同部门主管对培训有效性进行评估，并完成“培训有效性评估表”。

（三）培训有效性复评

在每半年举行的员工教育培训总结会议上，进行半年度培训有效性的复评。培训人员汇集“培训有效性评估表”，作为调整下半年培训计划及培训持续改进的依据。

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	数量	平均费用	备注
内部培训师			
外部培训师			
拓展项目			
培训教材			
培训资料			
辅助资料			
合 计			

九、计划控制和支持

(一) 月度工作计划和费用预算控制

培训人员每月末向培训领导小组提交本月培训实施方案，供培训领导小组审批。

(二) 培训管理

人力资源部经理严格进行培训管理，促使员工完成公司年度最低培训任务，并对日常培训工作培训效果负责。

(三) 培训设施购置

完善硬件支持，购买投影仪 1 台、摄像机 1 部和录音机 1 台。

十、附录（略）

7.3 新员工培训计划

7.3.1 新员工培训计划制订工具

表 7-8 及表 7-9 为新员工培训计划样表。

表 7-8 新员工培训计划样表 1

序号	培训项目	培训开始时间	培训结束时间	培训人数	备注
1	企业基本概况、发展历史、经营理念和组织结构说明				
2	企业人事制度与薪酬福利说明				
3	员工手册说明				
4	企业财务制度说明				
5	部门本职位工作内容培训				
6	消防安全知识普及				
7	紧急事故以及灾害处理方法				

表 7-9 新员工培训计划样表 2

培训时间	培训日期	培训内容明细	负责部门	培训形式
第 1 天				
第 2 天				
第 3 天				
.....				

7.4 培训计划的执行

7.4.1 培训计划执行时间表

总体日程		时间安排	培训内容	培训方式	培训讲师	培训地点
第 1 天	上午					
	下午					
第 2 天	上午					
	下午					
第 3 天					

7.5 培训计划报告

7.5.1 年度培训报告

报告名称	年度培训报告	执行部门	
		监督部门	

一、年度培训计划完成情况

2010 年度 ,在公司的正确领导和所有部门的大力支持下 ,培训部根据公司年度培训工作的目标和要求 ,顺利完成了本年度的培训任务。

年度培训计划完成率达到到了 91% ,培训覆盖率达到到了 95%。具体情况如下所示。

(一) 公司组织出国 (境) 考察学习情况

根据 2010 年度公司制订的出国 (境) 考察计划 ,有效组织了五批 ,共 30 人次出国 (境) 进行考察学习 ,并提交五篇专题报告。

(二) 公司组织外部培训情况

根据 2010 年度公司培训计划要求,公司组织员工参加中介机构组织的各种培训 30 余次,人数达到 300 余人,较好地满足了各项业务开展的需要。

(三) 公司内部培训情况

2010 年度,公司组织内部培训 21 期,参训人数达 1350 余人,内部培训计划完成率达到 100%,具体情况如下表所示。

公司内部培训情况一览表

序号	培训类型	培训期数	参加人数
1	生产与质量类培训	5 期	600 人
2	营销类培训	5 期	150 人
3	客户服务类培训	3 期	150 人
4	运营管理类培训	5 期	400 人
5	财务类培训	3 期	50 人
合计	——	21 期	1350 人

(四) 公司组织的后续职业教育培训情况

按照行业协会的要求,公司积极组织全体从业人员进行后续职业教育培训,计划完成率达到了 100%。

(五) 公司内部培训费用使用情况

本年度公司内部培训预算为 200 万元,实际使用培训费用总计为 216 万元,具体情况如下表所示。

公司培训费用使用情况一览表

序号	培训类型	预算培训费用 (万元)	实际培训费用 (万元)
1	生产与质量类培训	50	53
2	营销类培训	40	48
3	客户服务类培训	30	29
4	运营管理类培训	45	47
5	财务类培训	35	39
合计	——	200	216

二、存在的问题以及差距

2010 年培训工作虽然取得了不错的成绩,但仍然存在一些问题,具体如下所示。

(一) 培训工作计划的制订

公司培训工作计划不够严谨，借鉴外部培训机构的培训项目较多，具体实施上存在较多困难。

（二）培训工作计划的执行

培训工作计划的执行主要存在三个方面的问题。

1. 执行力度不够。由于时间紧，培训项目多，一些培训项目难以执行。

2. 督促力度不够大。培训部尽管已经督促有关部门尽快按照计划安排相关培训，但有些培训项目仍未完成。

3. 计划外项目难以管理。个别部门自行组织培训项目，无法进行有效控制。

（三）培训费用使用的监管

培训费用使用缺少监督和管理，导致培训费用超出预算要求，增加了公司的财务负担。

三、改进措施

在借鉴 2010 年培训工作计划管理工作经验的基础上，2011 年度培训工作计划将做出如下改进。

（一）合理制订培训计划

按照各方面需求合理制订年度培训工作计划，按照全面预算的要求，将费用控制落实到具体的培训项目上，并严格按照年度培训计划开展各培训项目。

（二）加大培训执行力度

培训项目需按照计划规定的时间进行，不能以工作忙等为由拖后或不予安排。

（三）加强跟踪与反馈

加大培训工作精细化管理力度，力求对公司内部培训项目进行全程跟踪，加强过程控制与信息反馈工作，努力做好培训绩效考核工作，全面建立员工培训档案。

7.5.2 新员工培训报告

报告名称	新员工培训报告	执行部门	
		监督部门	
<p>一、培训背景说明</p> <p>公司正处在快速成长阶段，对人力资源的需求大大提高。针对这一需求，人力资源部开展了大量的招聘工作，为公司选择了一批合适的人才，为了使新入职的员工尽快适应公司环境，公司对新员工开展了相应的入职培训。</p>			

二、培训实施概况

（一）培训目的

1.使新员工对公司有一个全方位的了解，认同公司的发展战略及企业文化，坚定自己的职业选择，理解并接受公司的行为规范。

2.为新员工提供正确的公司及工作岗位信息，明确公司对他们的期望。

3.提高新员工解决问题的能力及提供问题解决的方法。

4.加强新老员工之间、新员工与新员工之间的沟通。

（二）培训实施时间及内容安排

本公司组织的新员工培训内容主要从与工作环境有关的内容（企业宏观环境、工作环境与设施等）与工作岗位有关的内容（岗位职责培训、技术培训、行为规范培训等）与工作制度有关的内容（各项人力资源管理制度、财务管理制度、行政办公管理制度等）三方面进行设计，其实施时间为正式上岗的前 5 天。

三、培训考核结果

（一）培训实施效果

培训实施结束后，通过测试的形式了解新员工对入职培训内容的理解程度和掌握程度，共计 100 人参加了测试，其中 90%通过了考核，不合格人员比例为 10%。公司拟对不合格员工进行再培训，如果仍不合格者，应实施转岗或解聘。

（二）培训组织效果

公司主要从培训工作组织情况和教学情况两方面进行培训组织效果的评估，评估主要采取问卷调查的方式进行。从已收回的有效问卷可以看出，新员工对培训工作组织情况的满意度评价达到 85 分；对培训教学工作情况满意度评价达到 90 分。

四、培训目标达成情况说明

本次培训基本完成了公司的培训目标，使新员工对公司的发展历程、公司的规章制度以及公司的产品情况有了详细的了解，掌握了公司的整体运作流程。

五、培训问题总结

本次培训虽然达成了公司预期的培训目标，但通过对新员工培训调查得知仍存在以下一些问题。

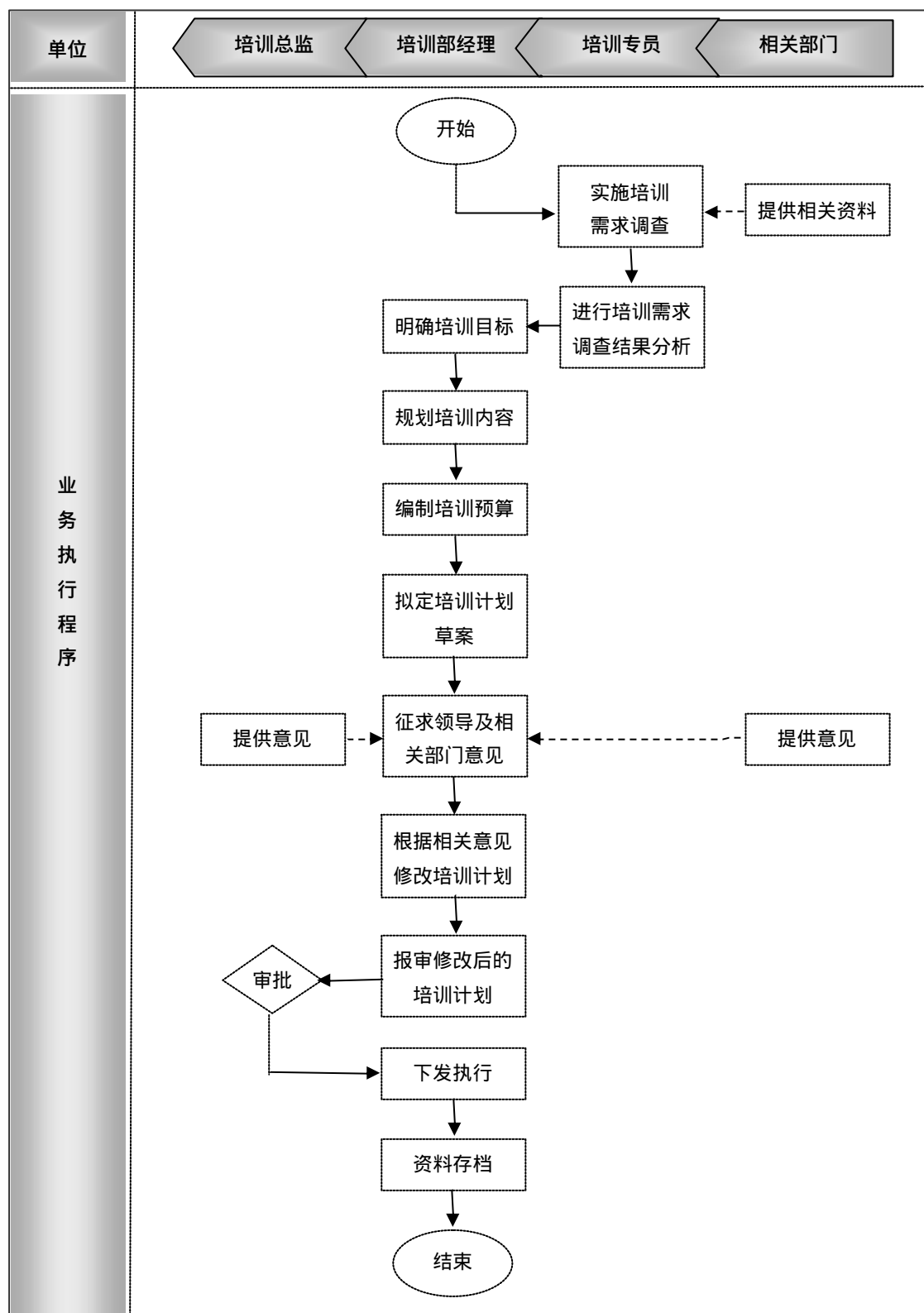
1.培训过程中课程讲演速度偏快。

2.缺少相应的案例分析，培训内容过于理论化。

3.培训辅助设备效果较差。

7.6 培训计划管理流程

7.6.1 培训计划制订流程



第 8 章 培训机构与课程选择工具

8.1 培训机构选择

8.1.1 培训机构选择标准

1. 选择培训机构的 10 个通用标准

社会上的培训机构有很多，每家培训机构都有自己的优势。因此，企业在选择培训机构时，一定要针对企业的实际情况进行筛选。企业在选择培训机构时可以参照如图 8-1 所示的 10 个通用标准。



图 8-1 选择培训机构的 10 个通用标准

2. 选择户外拓展机构的七个标准

选择户外拓展机构的七个标准如图 8-2 所示。

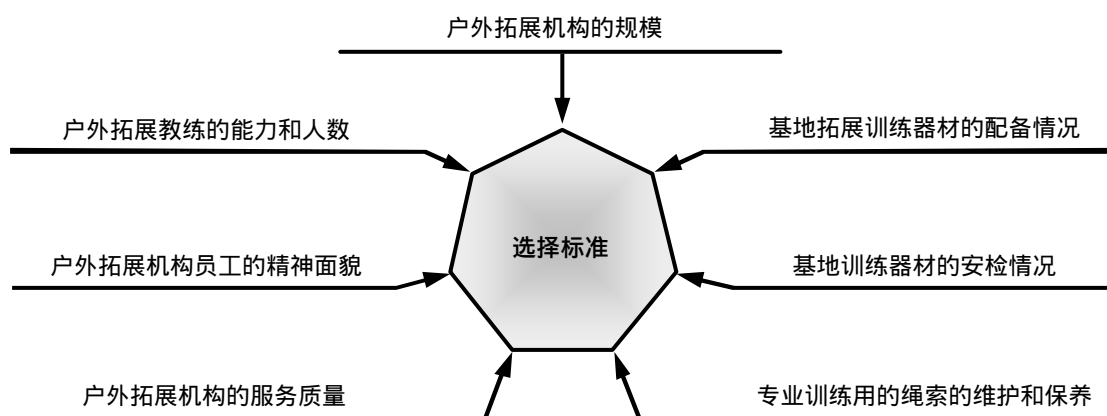


图 8-2 户外拓展机构的七个选择标准

8.2 培训课程选择

8.2.1 培训课程选择标准

企业培训部门在选择培训课程时，可以参照图 8-3 中所示的五个标准。

1. 依据课程目标选择相应的培训课程内容
2. 课程内容应符合培训对象的需求、兴趣和能力
3. 采购的培训课程应与组织的发展战略以及人力资源战略相一致
4. 选择课程时应注意课程内容的实用性、针对性和有效性等
5. 课程大纲应当具备新颖性、相关性及工具性三要素

图 8-3 培训课程选择的五个标准

图 8-3 中第五个标准——课程大纲应当具有新颖性、相关性及工具性三要素的详细介绍详见表 8-1。

表 8-1 课程大纲应具有的三要素详细介绍

三要素	相关介绍
新颖性	新颖性是指课程大纲包含新的观点、新的培训方式以及新的案例，这种新是相对的，是针对培训对象而言而非整个培训市场的
相关性	相关性是指授课采用的案例或游戏与培训对象有切身关系，尤其是采用的案例与本行业甚至企业本身有关
工具性	工具性是指任何理论和经验都可以转化成可操作的流程、制度和表单等工具，通过此要素，可以判断课程是否是拼凑而成的

8.2.3 培训课程试听评估

1. 成立培训课程试听评估组

为确保培训课程的质量，企业通常在正式选择或采购培训课程前进行培训课程试听评估。培训课程试听评估组应由培训部负责人、培训对象代表、企业内部具有丰富授课经验的培训讲师等人员组成。

为确保培训课程试听评估结果科学、准确，试听评估组的工作应符合如图 8-4 所示的基本要求。

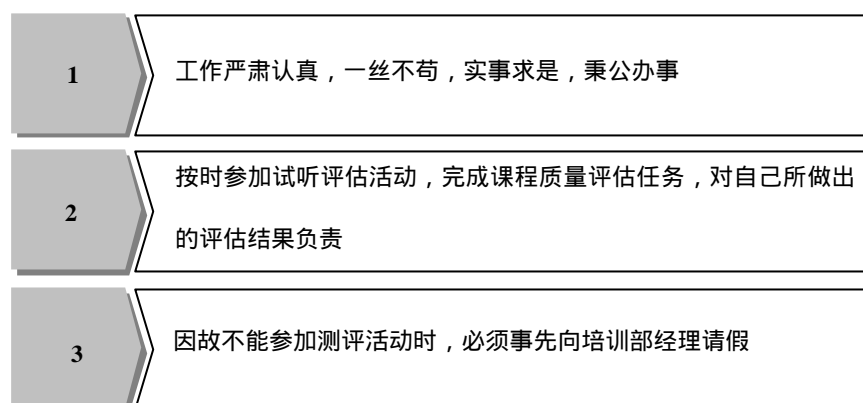


图 8-4 培训课程试听评估组成员工作要求

2. 培训课程试听评估程序

试听评估组在进行培训课程试听评估时可以参照如图 8-5 所示工作程序进行。

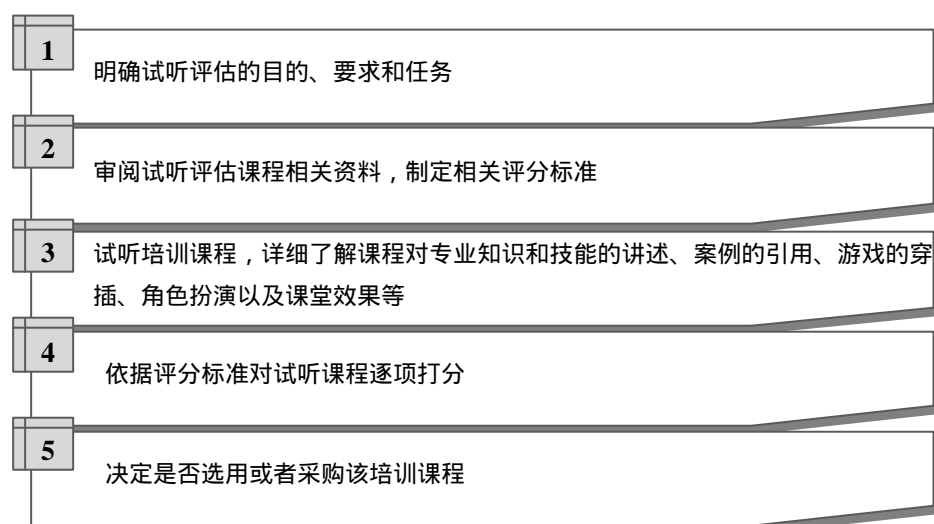


图 8-5 培训课程试听评估程序

8.3 培训讲师选择

8.3.1 培训讲师选择标准

对于企业而言，无论是选择内部讲师还是外部讲师，均应具有明确的标准。图 8-6 提供了选择培训讲师的六项标准，供读者参考。

实战 经验 丰富	培训讲师必须具备足够的实践经验，能全方位融合理论知识与管理实践，从而真正帮助组织解决实际问题
独立的 课程开 发能力	培训讲师必须具有独立的课程开发能力，能够根据组织的实际需求，开发并完善其培训课程，使所传授的知识和技能保持实用性和先进性
相关领 域的持 续研究	培训讲师必须持续关注相关领域的最新发展，并不断学习和研究，以确保所讲知识符合培训对象的需要
授课 效果 一流	培训讲师必须深刻理解成人学习的过程，灵活运用多种培训方式，善于把握和控制课堂气氛，使培训效果最大化
授课 能力 较强	培训讲师应具有出色的表达和演绎能力以及良好的问题解答和辅导能力，能最大限度地吸引培训对象的注意力
客户 反馈 良好	对接受过该讲师培训的组织进行调查，了解培训讲师所授课程的实用性、授课风格、培训效果等，只有得到客户认可的培训讲师方可进入候选名单

图 8-6 选择培训讲师的六项标准

8.3.4 培训讲师面谈评估

培训讲师是开展培训的授课主体，其知识丰富程度、语言表达方式、授课形式等均会对培训效果产生影响。因此，为选择适当的培训讲师，还应在培训讲师试讲之前，对其进行面谈评估。

培训讲师面谈评估的目的主要是为了了解培训讲师的语言表达能力、逻辑思维能力以及其真实的授课水平等。表 8-2 提供了 × × 公司设计的一份培训讲师面谈记录表。

表 8-2 ×× 公司培训讲师面谈记录表

基本信息	培训讲师		面谈记录人	
	面谈时间		面谈地点	
面谈内容	1. 您最擅长的专业领域是？ 2. 您有哪些工作经历和实战经验？ 3. 您目前讲授的培训课程有哪些？ 4. 您以往服务过哪些公司？ 5. 您对时间管理是如何理解的？ 6. 您认为，哪几种是时间管理最有效的方法？			
综合评价				

8.4 培训招标管理

8.4.3 培训评标管理办法

制度名称	培训评标管理办法		受控状态		
			编 号		
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为有效规范公司培训评标管理工作，提高培训招标工作质量，根据国家和公司相关制度制定本办法。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>公司培训评标管理各项工作均参照本办法执行。</p>					

第 3 条 评标组织管理

1. 培训部负责培训评标的组织管理、评标结果汇总等工作。

2. 由培训部经理、培训相关部门负责人、公司主管领导组成评标小组，具体负责评估打分、处理中标争议的申诉工作。

第 2 章 评标内容及标准**第 4 条 评标内容**

培训评标采用百分制法，满分 100 分。具体的评标项目包括标书完整性、对培训的理解、培训资质、相关培训经验、培训实施手段、培训质量管理体系、培训教案、主管人员资质、教学人员资质等。

第 5 条 评分标准

评标人员依据下表中的相关内容对投标者进行综合分析并进行针对性提问，并给出评估分数。

评标指标一览表

评标内容	分值	评分标准			
		目标标准	完全达到	基本达到	未达到
标书完整性	8	提交的标书内容完整、条理清晰	8	6	0
对培训的理解	8	能够有效制订并落实培训计划	8	6	0
培训的资质	16	理论教学设施与培训要求的规模相适应，能够满足培训需要	4	2	0
		培训设施符合环保、安全、消防、卫生等有关规定	4	2	0
		操作工位充足，能满足实操需要	4	2	0
		食宿场所和活动场地宽敞，设施、设备齐全，符合标准	4	2	0
相关培训经验	10	具有良好的培训工作基础和业绩	5	3	0
		独立开展培训的时间达到 2 年（含）以上	5	3	0
培训实施	10	年培训能力达到 300 人以上	5	3	0
		培训合格率高	5	3	0
培训质量管理体系	8	教学管理、学员管理、设施设备	8	6	0

		管理、安全管理等制度健全			
培训教案	12	教材齐全，符合国家职业标准	6	4	0
		教学大纲编写完善	6	4	0
主管人员资质	12	配备专职管理人员，具有相应任职资格	12	8	0
教学人员资质	16	大专以上学历，具有资格证书	16	10	0

第 3 章 评标要求

第 6 条 评标过程必须是保密的，评标人员应遵守评标纪律和有关规定，确保评标工作的公正性。

第 7 条 评标过程中出现下列情况之一可以放弃评标活动。

1. 最低的投标报价大大超过市场上的平均价格。
2. 全部投标与招标文件规定和要求不符。
3. 只有个别投标者进行投标，缺乏竞争性。

第 8 条 由评标小组经过评价并确定最终中标者，培训部发出中标通知书。

第 4 章 附则

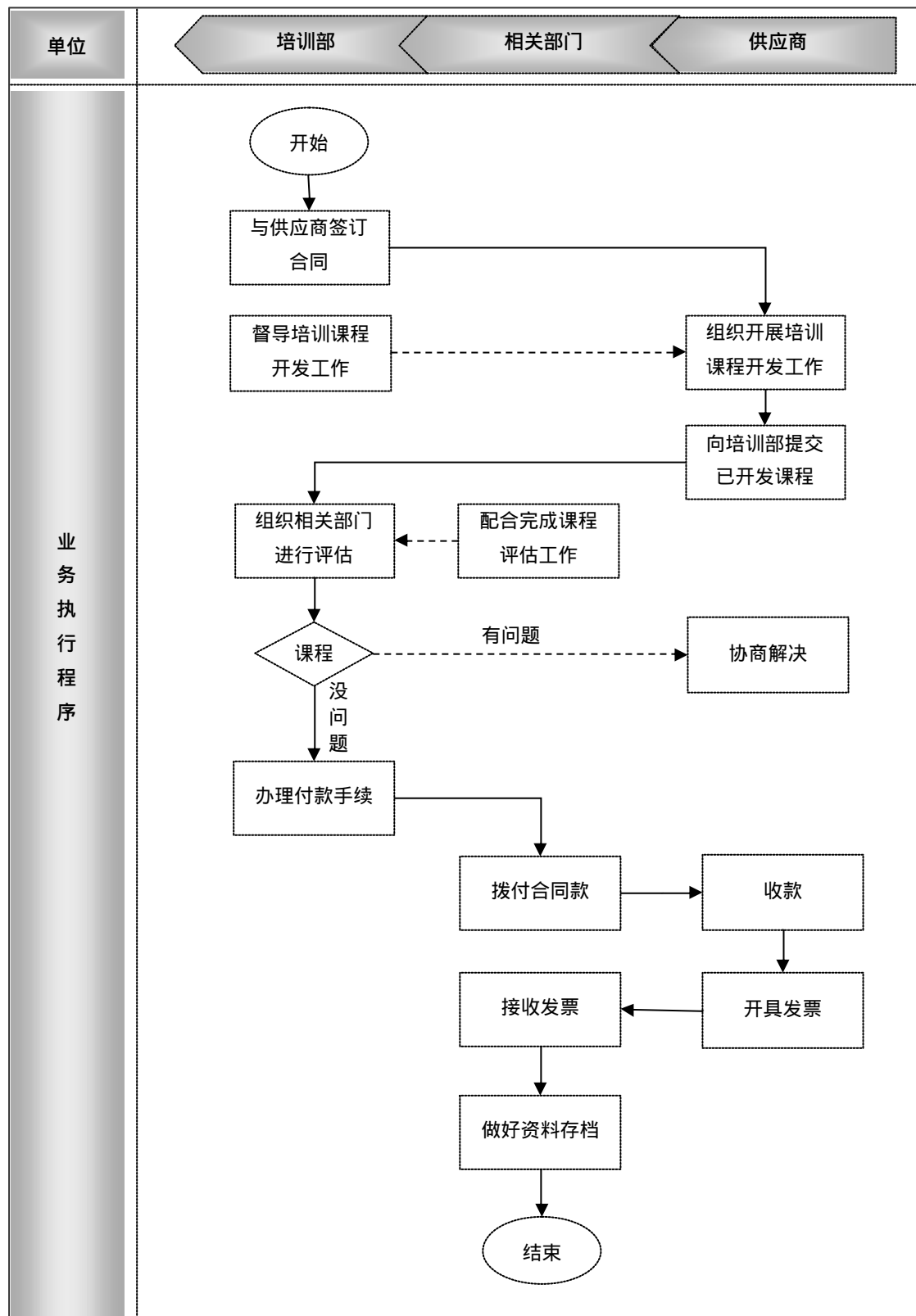
第 9 条 本办法由培训部负责解释。

第 10 条 本办法自公布之日起实施。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

8.5 培训合同执行与管理

8.5.1 培训合同执行控制流程



8.6 培训合同范本

8.6.1 培训机构合同范本

1. 培训机构合同范本一（员工与培训机构合同范本）

文书名称	× × 培训机构合同书	执行部门	
		监督部门	

甲方：_____；身份证号：_____电话：_____家庭住址：_____

乙方：_____ 法人登记号_____；注册地址：_____

一、总则

1. 甲方自愿接受乙方的培训服务，参加_____课程的培训。

2. 乙方是经过_____（国家机关）批准设立的合法的培训机构，具有甲方要求提供的培训项目（课程）的办学资质。

3. 甲方了解并认可乙方提供的课程、师资、教材、学习时间、学习形式、结业成果形式、收费、退费等有关事项，乙方也了解甲方参加培训的目和求。

4. 甲、乙双方签订培训合同，作为双方今后解决争议或纠纷的依据。

二、甲方权利及义务

1. 甲方缴费项目及缴费金额：培训费，____元；教材资料费，____元；材料费，____元；合计____元（大写：_____）。缴费方式为_____。

2. 甲方应遵守规章制度，自觉维护教学秩序。

3. 甲方应按时认真参加培训，因故不能参加培训应提前向乙方工作人员请假。

4. 甲方应爱护乙方财物，严格按照操作规程或在教师指导下使用教学仪器设备。

5. 未经乙方同意，甲方不得私自传播乙方提供的自编教材、讲义等学习资料，也不得在授课过程中擅自使用任何录音、录像设备。

6. 在培训过程中，乙方未经甲方同意擅自改变培训内容、时间、方式等合同规定的内容，或乙方因其他原因损害甲方权益的，甲方有权要求乙方改正。若乙方拒不改正，甲方有权解除合同，责任由乙方承担。

三、乙方权利及义务

1. 乙方提供的培训项目（课程）为_____ 培训目标为_____，教学课时为____（其中理论教学课时____小时、实训课时____小时），开课日期为_____，结业日期为_____，教学成果形式为_____（如经考核合格，颁发何种证书），并提供具体教学计划作

为合同附件。

2. 甲方缴费后,乙方不得拒绝向甲方开具由财税部门监制的专用票据。

3. 乙方根据教学需要提供场地、设施设备、师资、教材等教学条件,办学场地和教学设施设备应符合安全标准。

4. 乙方在不损害甲方合法权益的前提下,经与甲方商议后,可以根据需要调整教学时间、地点及改进教学服务,但乙方应在变更事项决定后提前通知甲方。

5. 乙方应认真执行教学计划,按时、按量完成教学任务。

6. 若甲方违反乙方规章制度,经劝告无效并造成恶劣影响的,乙方有权解除合同,培训费(住宿费)不予退还。

四、违约责任

1. 甲、乙双方因各自原因解除合同的,按照《××市培训机构收费退费管理暂行办法》的相关规定办理退费,造成经济损失的,责任方依法承担赔偿责任。

2. 如果乙方在提供服务过程中存在欺诈行为,甲方可依法要求乙方承担相应的赔偿责任。

3. 因不可抗力造成合同提前终止的,双方相互不承担赔偿责任。

五、争议的解决

本合同在执行过程中如发生争议,双方应友好协商解决。协商不成的,可请求相关行政主管部门调解,也可选择向××市仲裁委员会申请仲裁或向有管辖权的人民法院提起诉讼。

六、附则

1. 本合同附件包括教学计划(含开设课程) 任课教师名单等。附件是本合同的重要组成部分,与本合同具有同等法律效力。

2. 本合同未尽事宜,由双方友好协商解决或签订补充协议。

3. 本合同一式两份,甲、乙双方各执一份,自甲方缴费并签字后生效,至____年____月____日培训结束时合同终止。

甲方(签名):

乙方(盖章): _____

代表人签字: _____

代表人签字: _____

____年____月____日

____年____月____日

2. 培训机构合同范本二（公司与培训机构合同范本）

文书名称	× × 公司培训外包合同书	执行部门	
		监督部门	

委托方（甲方）：_____ 顾问方（乙方）：_____

电话：_____ 地址：_____

联系人：_____ 电话：_____

甲方与乙方在友好协商、相互了解的基础上，就乙方向甲方提供企业内部培训服务事宜，达成如下协议。

一、合作宗旨

甲方就本企业内部培训事宜，邀请乙方为甲方有关人员提供“× × 技能提升”课程培训，乙方根据甲方要求和需要提供培训服务。

二、合作双方的义务

1. 甲方负责提供培训场地及按乙方要求准备培训所需的设备。
2. 乙方负责提供培训讲师。
3. 乙方为甲方提供相应培训教材 40 本。

三、培训时间安排

培训日期为____年____月____日，下午 14:00 ~ 15:30。

四、收费标准及付款方式

1. 经双方协商，培训费用总额为人民币____元。
2. 培训课程实施后，甲方需将此次课程的费用在三个工作日内支付给乙方。
3. 乙方公司账户信息如下。

开户名称：_____

账 号：_____

开 户 行：_____

五、培训讲师

六、其他

1. 乙方在整个培训工作中所获得的数据和资料是甲方的企业机密，只能用于甲方认可的培训课程方案，

并做好甲方所提供数据和资料的保密工作。

2. 乙方拥有培训课程的所有版权，在培训过程中，不允许录像、录音。

七、其他未尽事宜，双方协商解决。

八、此合同一式两份，双方各执一份，自签字之日起生效。

甲方：(公章)

乙方：(公章)

甲方代表(签名)：

乙方代表(签名)：

____年____月____日

____年____月____日

第 9 章 培训实施工具

9.1 培训实施保障制度

9.1.2 培训管理实施办法

制度名称	培训管理实施办法			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	

第 1 章 总则

第 1 条 为规范公司的员工培训工作，确保培训工作的顺利实施，建立完善、系统的员工培训管理体系，特制定本办法。

第 2 条 本办法适用于公司所有人员的培训管理。

第 3 条 公司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. 负责制订公司年度培训计划，并组织实施。
2. 开发并完善公司员工培训课程。
3. 对公司整体培训工作的实施进行监督、指导和评估。
4. 建立并管理公司内部培训讲师队伍。
5. 建立并管理公司员工培训档案。

第 4 条 公司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、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公司的基本信息（如发展历程、规章制度等），熟悉工作环境，了解工作基本要求，从而达到公司所期望的态度、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本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。

职业培训是指根据员工的可塑性和个人意愿，将员工看成公司的增值资源，为员工制订职业生涯发展规划，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。

公司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，应考虑以下四个因素。

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 培训新员工的基本内容主要有以下几部分。

1. 公司概况、组织机构和主要管理层人员。
2. 公司的经营方针、目标、公司文化。
3. 公司经营活动、产品特征、销售方式等。
4. 公司的规章制度。
5. 所担任职务的工作情况和业务知识。

第 15 条 新员工的培训主要采取培训讲师集中授课、参观、小组讨论等方式，并在其入职后一周内进行。

第 16 条 在职培训的培训内容包括以下几部分。

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。

第 17 条 在职培训主要以宣讲、案例分析和实际操作相结合的方式进行。

第 18 条 在职培训的培训时间和培训地点由培训部具体安排。培训结束后，将采用闭卷、实际操作等

方式进行考核。

第 19 条 其他培训。

1. 针对经理级人员的培训将根据公司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. 如果公司内部发生重大事件,培训管理人员将邀请总经理、各总监及相关专业人员进行专题培训,以便不断改进工作方式、方法,提高公司的竞争力。

第 5 章 培训的评估与考核

第 20 条 在培训计划实施过程中,培训部需要派出专人对培训进行记录、评估,以不断推进培训工作的深入。

第 21 条 每次培训评估结束后,培训部相关人员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 22 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 23 条 培训记录。

1. 所有培训记录由公司培训部统一保存。培训记录内容主要包括培训计划、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 培训风险管理

第 24 条 员工在参加培训时,应严谨、合理地预测培训费用(包括授课费、书本费及差旅费等)。实际费用不能与预算费用相差太大。实际费用超过预算费用的 5% 以上时,超额部分按个人与公司 7:3 的比例分担。

第 25 条 培训费用在人民币 1000 ~ 2 000 元(含)以下的,受训对象必须在培训期结束后为公司服务 1 ~ 2 年(含)。

第 26 条 培训费用在人民币 2000 元以上的,受训对象必须在培训期结束后为公司服务 2 年以上。

第 27 条 如果受训对象未经公司同意擅自提前离职的,受训对象需向公司支付所有发生的培训费用。

第 28 条 受训对象培训合格后所获得的有关资格证书原件交由公司统一保管,直至受训对象服务期满自愿离职方可归还其本人。

第 7 章 培训结果的应用

第 29 条 对在参加在职培训、短训、专题讲座等一贯认真的员工,公司将为其颁发优秀学员证书并给

予物质奖励。

第 30 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的，公司将公布名单并给予批评教育，其缺勤时间按旷工处理。

第 31 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的，其学费自理，学习所占用的时间用倒休冲抵或扣除相应日数工资。必要时，公司将安排员工参加第二次培训，第二次培训仍不合格的，同第一次不合格的处理措施相同。

第 32 条 员工自学取得国家承认的本科以上学历（含本科）的，公司一次性奖励 3000 元。

第 33 条 取得工程师技术职称的公司每月发放 100 元职称津贴，取得高级工程师的公司每月发放 200 元职称津贴。

第 34 条 其他专职工作人员取得行业或国家统一认证中级以上（含中级）职称的公司每月发放 100 元职称津贴。

第 8 章 附则

第 35 条 本办法由培训部制定，其修改权、解释权归培训部所有。

第 36 条 本办法经总经理办公会议审议通过后，自颁布之日起执行。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

9.2 培训实施场地选择

9.2.1 培训场所选择规定

制度名称	培训场所选择规定			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 目的</p> <p>为规范公司培训场所的选择工作，明确培训场所的选择标准和流程，特制定本规定。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本规定适用于公司所有培训场所的选择。</p> <p>第 3 条 职责</p>					

公司培训部是培训场所选择的归口管理部门，其他职能部门予以配合。

第4条 培训场所选择标准

外部培训场所选择标准如下表所示。

培训场所选择标准

培训场所选择标准	
环境光线适合，既不过暗，也不过亮	环境空气较为新鲜
环境温度可以调节	培训场所通风较好
费用符合培训预算	地点符合限定的车程
设备齐全，经过调试未发现故障	环境噪音较小或可以控制
桌椅数量足够，使用舒服，且质量较好	培训教室的结构和空间符合培训要求
有专职服务人员配合服务	培训场所有茶水供应
食宿地点在培训场地步行5分钟以内的距离	有专职的音响师配合服务
有符合开展户外拓展项目要求的场地	有设置分组讨论的足够空间
到达培训场所的交通比较方便	符合商业机密保护的需要
培训场所装饰应淡雅、明亮	培训场所内的建筑质量不会出现意外事故

第5条 培训场所的选择程序

1. 培训部相关人员依据培训的实际需求，选择合适的培训场所。
2. 培训场所经培训部经理审核批准后，提交人力资源总监审批。
3. 培训费用超出培训预算时，需经总经理审批。

第6条 本规定经总经理审批通过后，自颁发之日起实施。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

9.3 培训现场督导管理

9.3.2 突发事件处理管理规定

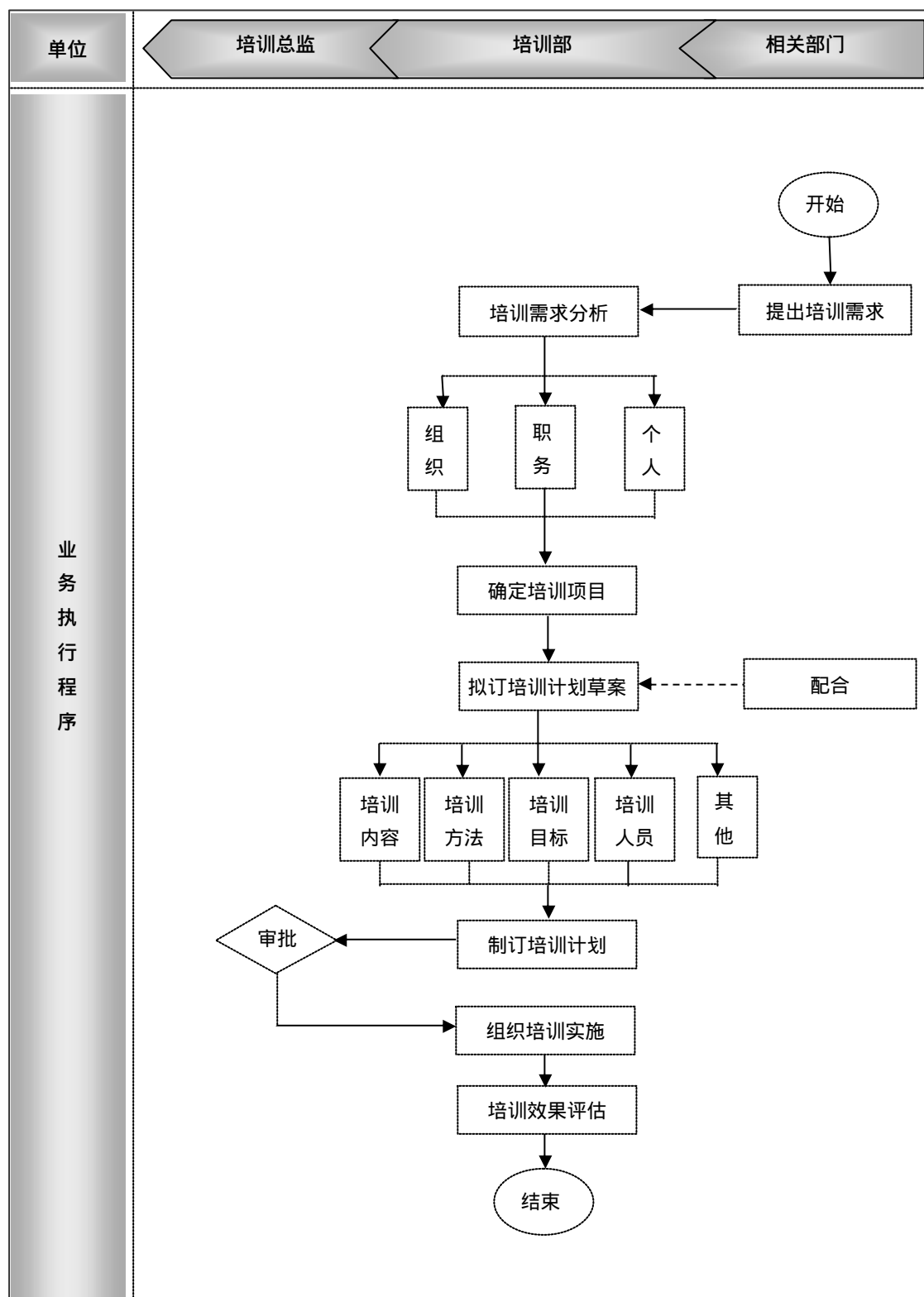
制度名称	突发事件处理管理规定			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 为提高处理培训现场突发事件的能力，最大限度地预防和减少培训现场突发事件及其造成的损害或影响，保障培训效果，结合公司的实际情况，特制定本规定。</p> <p>第 2 条 本规定所称培训现场突发事件是指突然发生，引起受训人员不满的紧急事件，如培训讲师的言语激怒受训人员或培训讲师未能出现在培训现场等。</p> <p>第 3 条 突发事件发生时，跟课人员首先要冷静，并全力协助培训讲师控制事态的进一步蔓延。</p> <p>第 4 条 跟课人员应在第一时间与培训主管取得联系，根据其指示处理事件。培训主管无法解决时，应及时上报培训部经理或相关领导处理。</p> <p>第 5 条 对于需要传达给培训讲师的意见，跟课人员应将其写在便签上交给培训讲师。</p> <p>第 6 条 跟课人员应仔细观察现场人员的举止、发言，详细记录下事件的进程，以便过后进行事件原因分析。</p> <p>第 7 条 跟课人员一定注意不要终止突发事件的录像。</p> <p>第 8 条 其他现场工作人员都必须高度关注突发事件的进展，不要在突发事件发生时处理私人事务。</p> <p>第 9 条 作为培训组织人员，当培训计划发生变动时，应及时通知受训人员，并提供补救措施。</p> <p>第 10 条 作为培训讲师，在讲台上任何时候都不能情绪失控，与受训人员发生正面冲突。</p> <p>第 11 条 本规定经总经理审批通过后，自颁布之日起执行。</p>					
修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

9.3.3 现场秩序维护管理规定

制度名称	现场秩序维护管理规定			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 为了规范和维护现场秩序，确保培训达到预期效果，特制定本规定。</p> <p>第 2 条 本规定适用于公司内部所有培训现场的管理。</p> <p>第 3 条 公司培训部负责现场秩序的维护与管理工作。</p> <p>第 4 条 培训现场实施封闭式管理，受训人员在培训期间不得外出。</p> <p>第 5 条 培训现场严禁吸烟、喝酒、赌博。违反次数累计达到 3 次的受训学员，将被取消培训资格。</p> <p>第 6 条 受训人员按照规定的培训时间接受培训，做到上课不迟到、不早退，培训期间不随便出入培训现场。</p> <p>第 7 条 培训现场所有人员在上课时均需关闭手机或将其调至振动状态。</p> <p>第 8 条 受训人员认真听讲并作好笔记，积极参与讨论、发表观点，积极参与各项活动。</p> <p>第 9 条 受训人员应讲文明、讲礼貌，服从安排，尊敬讲师，爱护公物，维护公共卫生。</p> <p>第 10 条 本规定经总经理审批通过后，自颁布之日起执行。</p>					
修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

9.4 培训实施工作流程

9.4.1 培训组织管理流程



9.5 培训实施工具表单

9.5.1 培训出勤情况表

编号：

日期：

培训课程				课程编号				培训讲师			
起止时间				培训场所				主 持 人			
应参加人数						实际参加人数					
序号	培训对象	所属部门	职务	培训出勤情况					培训对象 签字	备注	
				准时	迟到	早退	旷课	请假			
1											
2											
3											
...											
填表人签字						培训部经理签字					
说明	1. 请在“培训出勤情况”栏中，以“ ”注明 2. 此表于课前 30 分钟填写，由培训部经理签字确认后报培训部										

9.5.2 培训费用登记表

编号：

日期：

培训项目	培训费用项目	培训费用额度（单位：元）
“中层管理人员 管理技能”培训	教材开发费用	
	讲师讲课费用	
	培训场地租金	
	培训设备租金	
	教学工具租金	
	外聘讲师、培训机构等支付的费用	
	其他费用	

	小计	
“项目管理”培训	教材开发费用	
	讲师讲课费用	
	培训场地租金	
	培训设备租金	
	教学工具租金	
	外聘讲师、培训机构等支付的费用	
	其他费用	
	小计	
“新会计准则”培训	教材开发费用	
	讲师讲课费用	
	培训场地租金	
	培训设备租金	
	教学工具租金	
	外聘讲师、培训机构等支付的费用	
	其他费用	
	小计	
培训费用合计		

9.6 培训实施方案设计

9.6.1 新员工培训实施方案

方案名称	新员工培训实施方案	执行部门	
		监督部门	
<p>一、新员工培训目的</p> <p>(一) 形成对企业的归属感</p> <p>帮助新员工缓解紧张情绪，形成对企业的归属感和安全感。</p> <p>(二) 树立正确的职业生涯发展方向</p> <p>帮助员工进行职业生涯规划，以树立正确的职业发展方向。</p> <p>(三) 了解企业文化</p>			

帮助员工融入公司，让新员工了解公司的历史沿革、政策、制度、企业文化等。

（四）转变角色

帮助员工转变角色，从“局外人”变成“企业人”，适应从学校到企业的变化。

（五）明确工作职责

帮助新员工明确自己的工作内容、工作流程以及与相关部门的合作方式等。

二、新员工培训内容

（一）新员工到职前的培训准备

新员工到职前的培训准备工作内容如下表所示。

新员工到职前培训准备工作内容一览表

序号	工作内容
1	向新员工发送电子邮件、打电话，准确、详细告知其具体的报到时间及所需携带的证件、物品
2	通知用人部门新员具体报到日期，由用人部门准备新员工的办公场所、办公物品和欢迎方式
3	根据培训工作开展的需要，编写、购买、复印、打印所需的培训资料，并准备相关的物品
4	通知发言领导进行发言准备，通知培训师制作授课教案并做好授课准备
5	通知新员工的指导导师做好“师带徒”的准备
6	通知行政部门准备好宿舍、床铺、桌椅以及相关的配套生活用品

（二）入职手续的办理和参观

1. 培训部负责接待当天报到的新员工，办理接待手续，协助新员工安排好住宿。
2. 新员工报到时，须填写员工登记表等表格，办理组织关系转移、落户等手续。
3. 培训部安排新员工参观公司，包括生产车间、娱乐中心等。

（三）集中培训

培训部负责集中培训，具体事项如下所示。

1. 公司行政总监致词，欢迎新员工的加盟，向新员工介绍公司发展愿景和发展战略。
2. 培训部经理介绍公司发展历史、公司企业文化和公司相关规章制度。
3. 培训部介绍公司重要部门的工作流程和人员配备状况。
4. 生产总监介绍公司的产品构成和产品特点。
5. 安全生产主管向新员工讲解安全生产常识。
6. 外聘培训师进行新员工职业生涯规划 and 职业素质养成的培训。
7. 培训部组织进行考试。新员工考试合格后，在工作中进行岗位技能培训。

(四) 集中培训的方式

- 1.内部讲师面授。
- 2.新老员工内部交流。
- 3.不同部门的新员工之间开展竞赛。

(五) 岗位技能培训

各新员工所在部门负责开展岗位技能培训工作，培训时间和培训方式如下所示。

- 1.培训时间为 3 ~ 6 个月。
- 2.培训方式为导师制。各用人部门安排工作经验丰富、技能熟练的在职员工担任导师，指导新员工在车间和科室进行学习。

三、培训计划与实施步骤

(一) 新员工培训计划表

新员工培训计划表如下表所示。

新员工培训计划表

时间		培训安排	讲师	地点	备注
___月___日~ ___月___日	8:30 ~ 11:30	新员工报到，填写员工登记表，办理组织关系转移、落户等手续	—	人力资源部 办公室	毕业证书、报到证、户口迁移证、健康证明等材料
	14:00 ~ 17:30	新员工参观公司环境和生产线	李 × ×	—	
___月___日~ ___月___日 (星期___)	9:00 ~ 11:00	公司行政副总致辞	张 × ×	五楼 会议室	要求新员工做好相关记录、签订劳动合同时需交 2 寸彩色照片 3 张，身份证复印件 2 份
	14:00 ~ 15:00	人力资源部做公司简介	王 × ×	五楼 会议室	
	15:10 ~ 17:30	人力资源部作企业相关制度（包括合同管理制度）介绍	赵 × × 刘 × ×	五楼 会议室	
___月___日~ ___月___日 (星期___)	9:00 ~ 10:00	生产总监介绍公司产品	郭 × ×	五楼 会议室	
	10:10 ~ 11:30	安全生产主管进行安全生产培训	韩 × ×	五楼 会议室	

(星期___)

	14 : 00 ~ 17 : 30	外聘培训师开展职业生涯规划 and 职业素质养成培训	王 × ×	五楼 会议室	
___月___ 日 ~ ___月___日	9 : 00 ~ 11 : 00	培训部组织进行新员工培训 集中考试	—	五楼 会议室	一次考试未通过， 而补考又没有合格 时，公司不予录用
___月___日 ~ ___月___日		新员工进行在岗学习。在导师 的指导下，通过一对一辅导提 高岗位的工作能力	—	—	—

(二) 培训实施步骤

1. 培训部负责确定培训时间并拟定培训方案。
2. 培训部负责与各相关部门协调，做好培训全过程的组织管理工作，包括经费申请、人员协调组织、场地安排布置、课程调整及进度推进、培训质量的监控保证以及培训效果的考核评估等。
3. 培训部负责对新进员工培训实施反馈调查，填写“新员工入职培训反馈意见表”，并在 7 日内将学员的反馈意见表汇总后送培训讲师参阅。
4. 培训部在新员工集中培训结束后一周内，提交该期培训的总结分析报告，报公司总经理审阅。
5. 新员工集中脱产培训结束后，进入在岗指导培训阶段。各部门负责人负责实施在岗培训，并在培训结束时填写“新员工试用期考核转正表”，并将该表上交给培训部。
6. 培训部在新员工接受培训期间，应不定期地与新员工、部门培训负责人进行交流，及时了解新员工的动态，改进培训方式，以使培训更加富有成效。

四、新员工培训考试与评估

(一) 进行新员工培训考试

新员工培训考试主要包括集中培训的知识性考试和岗位技能的现场操作考试。

(二) 进行新员工培训效果评估

1. 受训新员工、指导导师以及用人部门填写培训效果评估表，并上交给培训部。培训部根据该表对新员工的培训效果进行评估。
2. 培训部通过与学员、培训师、部门负责人直接交流和开展书面调查跟踪了解培训效果，并积极改进培训方式。

五、做好新员工培训的辅助措施

（一）加强宣传

向公司各部门宣传公司新员工培训的政策、方法等，增加相关人员对新员工培训工作的重视程度。

（二）进行培训

培训部对各部门选拔出来的新员工导师进行培训，以确保导师对新员工指导的有效性。并对导师指导工作的效果进行考核。

第 10 章 培训效果评估工具

10.1 培训效果评估模型

10.1.1 柯氏四级评估模型

1. 柯氏四级评估模型介绍

柯氏四级评估模型，即柯克帕特里克模型，是将培训效果划分为四个级别进行评估。这四个级别分别是反应评估、学习评估、行为评估和结果评估。这四个级别之间是层层递进的关系，如图 10-1 所示。当从一个级别进入另一个级别时，评估的程序和内容都有所变化。

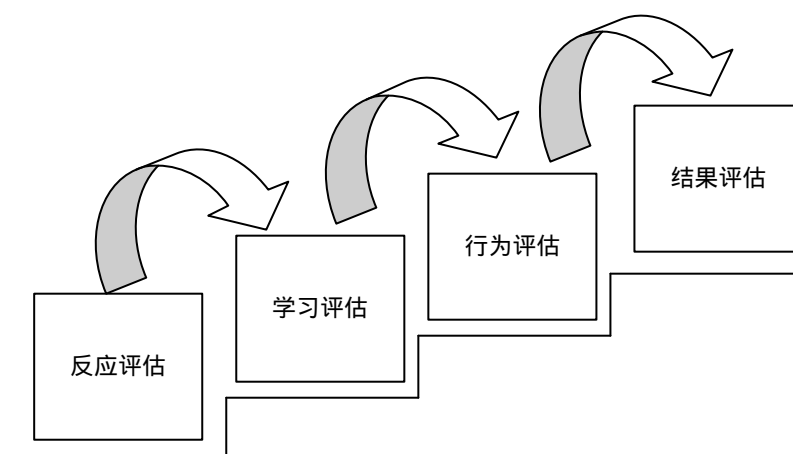


图 10-1 柯氏四级评估模型示意图

柯氏四级评估模型四个级别的具体内容详见表 10-1。

表 10-1 柯氏四级评估模型四个级别比较表

评估级别	名称	评估内容	实施方法	优势	劣势	改进策略
第一级别	反应评估 (学员的反应)	主要是对培训内容、讲师、教学方法、教学材料、教学设施、教学场地、报名程序等的评估	问卷调查、小组座谈、四分法(极好、好、一般、差)、五分法(极好、很好、好、一般、差)	可操作性强,是最基本、最普遍的评估方法	可能会出现以偏概全、主观性强、不够理智的现象	强调评估的目的,要求大家配合;将课程评估与讲师评估分开;结合使用问卷、面谈、座谈等方式;学员自我的评估
第二级别	学习评估 (学习的效果)	评估学员掌握了多少知识和技能,如学员吸收或者记住了多少课程内容	在反应评估的基础上,要求运用所学的知识解答试题;进行现场操作;对于专业性岗位课程,要求学员提出改善方案并执行	对学员有压力,使他们更认真地学习;对讲师有压力,使他们更负责、更精心地准备培训课程和培训内容	压力大,可能导致报名不太踊跃;评估前需要让学员对相关内容有所了解	针对不同的培训课程采用不同的评估方法
第三级别	行为评估 (学员行为的改变)	评估培训后的跟进过程。学员培训后工作行为和在职表现的变化	主管、同事、下属、客户通过观察进行评估;学员自我评估。这些评估需要借助调查问卷	可以直接反映培训效果;能够让高层领导看到培训的效果,进而支持培训工作的	耗费时间和精力;问卷比较难设计;需要占用相关人员较多的时间,不容易得到配合;员	选择适合进行行为评估的课程;选择合适的评估时间;充分利用专业讲师和咨询

			和评估表实现		工行为易受其他因素的影响	公司的力量
第四级别	结果评估 (培训产生的效果)	评估培训是否对企业的经营结果产生了直接的影响,如操作技能的培训所带来的次品率的下降	通过一些指标进行衡量,如事故率、次品率、生产率、员工流动率以及客户投诉率	详细的、令人信服的调查数据,能够打消高层领导对培训的疑虑,从而把有限的培训费用投入到最能为企业创造经济效益的课程上来	需要时间,在短期内很难得出结果;对这个级别的评估,缺乏必要的技术和经验;简单地对比数字意义不大	必须取得管理人员的支持,得到培训的相关数据;分辨哪些结果与要评估的课程有关系,并分析在多大程度上有关系

2. 柯氏四级评估模型工具

以下针对柯氏四级评估模型中应用最普遍的反应评估和行为评估的工具进行介绍。

(1) 反应评估工具反应评估工具详见表 10-2、表 10-3 和表 10-4。

表 10-2 培训反应评估问卷样例一

<p style="text-align: center;">× × 公司 × × 培训反应评估问卷</p> <p>为了了解本次培训对您需求的满足程度,我们需要您花费几分钟的时间填写这份问卷,填写问卷时请注意以下两点。</p> <p>1. 请务必填写您的真实感受,这对我们培训工作的改进很重要。</p> <p>2. 请注意所有的选择性题目均为单选题目,请在相应的选项后打“ ”号。</p> <p>下面请作答。</p> <p>1. 您对本次培训的主题如何评价?</p> <p>A. 非常好 B. 很好 C. 好 D. 一般 E. 差</p> <p>2. 您对本次培训的组织管理人员如何评价?</p> <p>A. 非常好 B. 很好 C. 好 D. 一般 E. 差</p>

3. 您对本次培训的讲师如何评价？

A. 非常好 B. 很好 C. 好 D. 一般 E. 差

4. 您对本次培训的设施条件如何评价？

A. 非常好 B. 很好 C. 好 D. 一般 E. 差

5. 您对本次培训的日程安排如何评价？

A. 非常好 B. 很好 C. 好 D. 一般 E. 差

6. 您对本次培训的内容如何评价？

A. 非常好 B. 很好 C. 好 D. 一般 E. 差

7. 您对本次培训的方式如何评价？

A. 非常好 B. 很好 C. 好 D. 一般 E. 差

表 10-3 培训反应评估问卷样例二

为了了解本课程对您需求的满足程度，我们需要您花费几分钟的时间填写这份问卷，填写问卷时请注意以下两点。

1. 请务必填写您的真实感受，这对我们培训工作的改进很重要。

2. 请注意所有的选择性题目均为单选题目。

下面请作答。

1. 培训课程的内容与我的工作的相关程度。

A. 密切相关 B. 一般相关 C. 关系不大 D. 没什么关系

说明：_____

2. 培训课程的讲解方式是否生动、有趣。

A. 很吸引人 B. 比较有趣 C. 一般 D. 没感觉

说明：_____

3. 辅助材料的选用和设计的满意程度。

A. 很满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 很不满意

说明：_____

4. 您对培训服务（培训场所的舒适度、方便性、及时性）的满意程度。

A. 很满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 很不满意

说明：_____

5. 您对课程培训师的仪容仪表和讲课风格的满意程度。

A. 很满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 很不满意

说明：_____

6. 就本次课程而言，您认为需要改进的地方在哪里，请填写您的宝贵意见。

表 10-2 和表 10-3 对培训过程进行了笼统的反应评估，并没有对反应评估的各个具体事项进行细化说明，而且回答问题的选项设计比较简单。这种评估问卷设计的不足之处在于难以全面了解受训人员对培训效果的反应程度。

表 10-4 是对培训项目进行细化后的可供参考的培训评估问卷样例。

表 10-4 培训反应评估问卷样例三

1. 您对本课程的哪些讲解感到难以理解？

A. 理论知识 B. 案例讲解 C. 故事 D. 游戏 E. 其他_____

2. 您对培训师的哪些表现存在不满意的地方？（可多选）

A. 穿着，说明_____ B. 讲课语速，说明_____

C. 语言表达，说明_____ D. 逻辑分析，说明_____

3. 您对我们提供的培训场地和资料是否满意？

A. 是 B. 否，请说明_____

4. 您对培训内容的感受是：

A. 所讲的我都感兴趣，但有一些我想听到的内容没有听到，如_____

B. 我想听的都讲到了，而且讲的很透彻。

C. 我想听的都讲到了，但讲得不够清楚，没有解决我想解决的难题。

D. 其他，请说明_____

5. 您对在培训过程中所用的 PPT 展现形式的印象是：（可多选）

A. 标题内容完整、统一，能够体现我想了解的东西。

B. 色彩搭配和谐一致，美观大方，没有眼花缭乱的感觉。

C. 字体、字号选择适中，没有看不清楚的感觉。

D. 没有什么特别，跟我听过的其他课程差不多。

您希望有哪些改进，请说明：

(1) _____

(2) _____

6. 在本次培训过程中，能让您感到兴奋或感兴趣的内容是

A. 理论环节——透彻易懂 B. 讨论环节——受益匪浅 C. 游戏互动——感触颇深

D. 故事环节——发人深省 E. 案例环节——他山之石，可以攻玉

若您都不选，请说明原因：

_____。

7. 您认为，本次培训为您提高自己的岗位工作效率和解决工作问题提供的帮助在于：

A. 帮助拓展解决难题的思路 B. 提供解决问题的有效工具或方法

C. 激发我去了解其他相关知识 D. 需要反思自己的态度或能力，不断取得进步

E. 其他, 请说明_____

8. 您认为, 培训中安排的练习、讨论和活动占用的时间长短情况如何?

A. 太长 B. 长 C. 刚好 D. 短。您认为恰当的时间是_____分钟

9. 您认为, 今后的课程安排应该在哪些方面进行改进?

A. 增加课堂趣味性 B. 培训师的语速和逻辑分析 C. 增加案例 D. 增加故事 E. 增加讨论和游戏等互动环节 F. 减少理论知识 G. 其他, 请说明_____

(2) 行为评估工具

在培训实践工作中, 很多企业通过培训效果跟踪表的形式对行为变化进行评估, 表 10-5 是培训效果跟踪表的样表。

表 10-5 培训效果跟踪表

学员填写内容			
学员姓名		所属部门	
组织部门		培训时间	
培训课程名称			
培训内容			
学员所在部门负责人填写			
该学员在日常工作中是否运用了培训中学到的技能, 请举例说明			
您怎样督促该学员运用培训所学技能			
通过这次培训, 该学员的工作绩效有了哪些改进			
您对培训工作有何建议与要求			
部门负责人签名			

10.1.2 投资回报率模型

1. 投资回报率模型说明

投资回报率模型在柯氏四级评估的基础上加入了第五个层级，即投资回报率评估。第五层次评估的重点是将培训所带来的收益与其成本进行对比，进而测算投资回报率的指标。投资回报率模型的设计如图 10-2 所示。

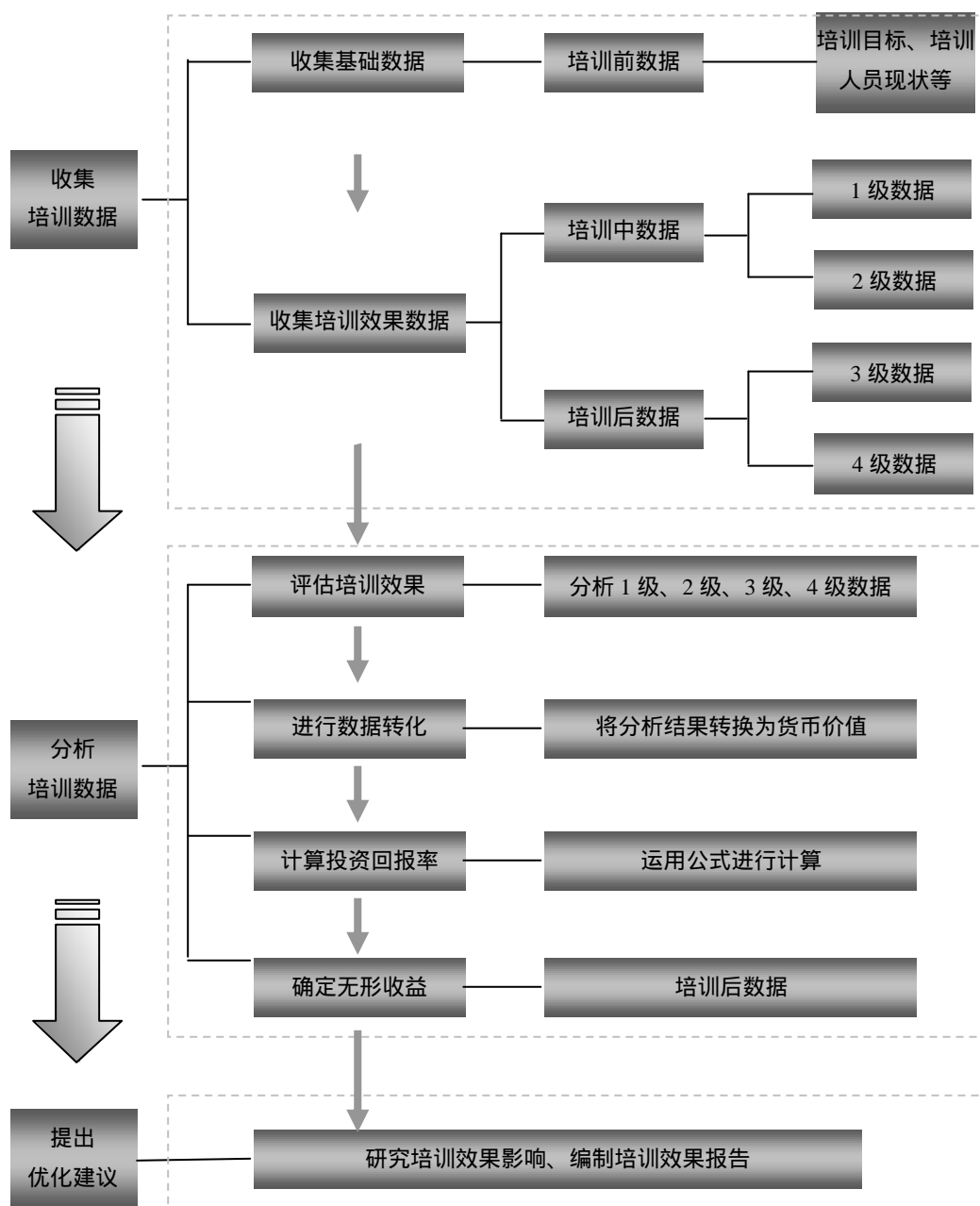


图 10-2 投资回报率模型设计示意图

2. 投资回报率模型评估所需工具

投资回报率模型评估需要许多评估工具，下面提供五级数据收集计划表、投资回报率数据分析计划表、学员培训结果评估表以及培训成本分析表，以供参考。

(1) 五级数据收集计划表

五级数据收集计划表示例如表 10-6 所示。

表 10-6 五级数据收集计划表

项目名称				培训对象			
数据收集				计划收集	____年____月____日至		
总负责人				日期	____年____月____日		
审核人				填表日期	____年____月____日		
数据级别	数据内容	衡量标准	数据来源	收集方法	收集人	监督人	收集时间
1 级	培训 满意度						
2 级	培训学习 结果						
3 级	培训内容 应用						
4 级	培训对业 务的影响						
5 级	培训投资 回报率						
备 注							

(2) 投资回报率数据分析计划表

投资回报率数据分析计划表示例如表 10-7 所示。

表 10-7 投资回报率数据分析计划表

培训项目名称				培训对象			
责任人				填表日期		____年____月____日	
数据分析日期		____年____月____日至____年____月____日					
编 号	数 据	培训效果 评估方法	数据转换货币 价值的方法	成本项	无形收益	备 注	
1							
2							
3							
...							

(3) 学员培训结果评估表

学员培训结果评估表示例如表 10-8 所示。

表 10-8 学员培训结果评估表

姓名：

岗位：

部门：

课程基本 情况	课程名称							
	开课时间							
课程过程 评 估	出勤情况	迟到____次， 早退____次						
	参与程度					评分标准： 4 分——很好 3 分——好 2 分——般 1 分——不合格		
	理解程度							
	动手能力							
	测试结果							
课程跟踪	该培训项目内容对该员工岗位工作的指导成效							
评估	很有效		有效		一般		无用	
实践应用 概述								
学员签名：_____ 部门经理签名：_____ 培训讲师签名：_____								

(4) 培训成本分析表

培训成本分析表示例如表 10-9 所示。

表 10-9 培训成本分析表

培训项目名称			填表日期	
责任人			审核人	
细目细化说明				
成本类	编 号	细 目	费 用（元）	总 计（元）
培训需求分析成本	1			
	2			
	3			
培训内容设计成本	1			
	2			
	3			
培训资料采购成本	1			
	2			
	3			
培训实施成本	1			
	2			
	3			
培训效果跟踪管理成本	1			
	2			
	3			
备注				

10.1.3 CIRO 培训评估模型

CIRO 培训评估模型是一个由沃尔、伯德和雷克汉姆发明的四级评估模型。这种模型描述了四个基本的评估级别，分别是情境评估（Contextual）、投入评估（Input）、反应评估（Reaction）和结果评估（Outcome）。该模型认为评估必须从情境、投入、反应和结果四个方面实施。具体内容如表 10-10 所示。

表 10-10 CIRO 培训评估模型的内容

评估级别	说明
情境评估	情境评估需要对三种目标的实现程度进行评估。这三种目标包括最终目标（企业可以通过培训克服或消除的特别薄弱的地方）、中间目标（最终目标所要求的员工工作行为的改变程度）以及直接目标（为达到中间目标，员工必须获取的新知识、新技能和应有的态度）
投入评估	投入评估是对培训资源的获取和使用情况进行的评估。培训资源包括内部资源和外部资源
反应评估	反应评估是指通过获取和使用学员的反应来改善培训实施的效果。反应评估的典型特征表现为对学员提供的信息的依赖
结果评估	结果评估是对培训的最终成果进行的评估。结果评估包括四个阶段，分别是界定趋势目标、选择目标的测量方法、在合适的时间进行测量和评估、制定改善措施

10.3 培训课程评估分析

10.3.1 培训课程评估问卷

1. 培训课程评估问卷（一）

尊敬的学员：

您好！请您花费几分钟时间帮助我们完成此份培训课程评估问卷，您的反馈对我们很重要，您的鼓励和支持能够帮助我们做得更好。衷心感谢您的合作！

一、您的个人基本情况

姓 名：_____ 部 门：_____ 职 务：_____

培训时间：_____ 培训地点：_____ 培训讲师：_____

培训主题：_____

二、课程内容的总体满意度评价

1. 课时安排（ ）

A. 太长

B. 适中

C. 太短

2. 课程内容的难易程度（ ）

A. 非常难，难以理解

B. 适中，完全可以理解

C. 很容易

3. 课程的实用性（ ）

A. 课程提供了许多可以使用的方法和工具

B. 课程提供了少量可以使用的方法和工具

C. 课程提供了方法和工具,但无法使用

D. 课程没有提供方法和工具

4. 本次课程内容对您的需要的满足程度 ()

A. 太简单,一点都用不上

B. 不太需要

C. 一般

D. 比较需要

E. 非常需要

5. 所学的知识是否能应用到工作中 ()

A. 完全能够

B. 大部分能够

C. 有一些能够

D. 完全不能够

6. 您认为,本次课程学习过程中存在问题的事项为 ()(可多选)

A. 进度

B. 讲师授课技巧

C. 学习材料的发放

D. 培训服务

E. 其他

7. 您是否愿意推荐本课程 ()

A. 是

B. 否

三、培训讲师总体满意度评价

8. 培训讲师的专业知识熟练程度 ()

A. 非常熟练

B. 比较熟练

C. 不够熟练

D. 很不熟练

9. 讲师的培训技巧 ()

A. 非常专业

B. 比较专业

C. 不够专业

D. 很不专业

10. 讲师控制课堂气氛的能力 ()

A. 非常好

B. 比较好

C. 不够好

D. 很不好

四、其他建议

11. 请选择您对本次培训课程实施的整体满意度评价 ()

A. 很满意

B. 满意

C. 一般

D. 不满意

E. 很不满意

12. 您从本课程中学到的最重要的东西是_____

13. 本课程中您最喜欢的内容(部分)是_____

14. 您认为,本次课程对您的帮助是_____

15. 今后还希望开展哪些培训课程_____

16. 请列出您的其他改进意见或建议_____

2. 培训课程评估问卷（二）

一、填表说明

1. 问题选项中 1~5 每个数字的涵义如下。

“1”代表“完全不赞成”。

“2”代表“反对”。

“3”代表“既不赞成也不反对”。

“4”代表“赞成”。

“5”代表“极为赞成”。

请您在调查正文中相应的数字下打“ ”

2. 请填写您的真实感受，这对我们改进培训效果和您的进步非常重要。

二、调查正文

（一）基本情况

培训课程名称：_____ 培训讲师姓名：_____

接受培训时间：_____ 培训地点：_____

（二）关于课程内容

课程内容调查试题

1. 课堂中学到的技巧对我来说非常需要	1	2	3	4	5
2. 本课程帮助我提升了作为合格员工的技能	1	2	3	4	5
3. 课程穿插的案例和视频资料非常恰当，易于理解	1	2	3	4	5

（三）关于培训讲师

培训讲师授课技巧调查试题

1. 培训讲师能够有效引导课堂讨论和发言	1	2	3	4	5
2. 培训讲师讲课风格幽默、通俗而具有说服力	1	2	3	4	5
3. 培训讲师的表达能力非常好	1	2	3	4	5

（四）关于总体授课效果

总体授课效果调查试题

1. 整体评价	1	2	3	4	5
2. 您对于本课程的整体评价是非常满意	1	2	3	4	5
3. 改进意见，请列举在下面					

10.3.2 培训课程评估表

1. 培训课程评估表

姓名： 部门： 职务： 培训课程： 培训日期： 年 月 日

评估项目	评估结果（请在对应的表格内打“ ”）				
	极好（5分）	良好（4分）	一般（3分）	略差（2分）	很差（1分）
课时设计					
课程内容安排					
培训内容与培训 目标的一致性					
课程内容的趣味性					
课程内容的实践性					
课程内容的针对性					
讲授方法					
讲师专业知识					
课程的掌握程度					
教学效果					
1. 对培训课程的总体评价					
2. 如有评为“略差”或“很差”的，请简要说明原因					
3. 对以后举办同类型培训班的改进意见					
4. 今后还希望开展哪些培训课程					
5. 其他建议					

2. 培训课程效果评估表

姓名： 职位： 部门：

课程 基本 情况	课程名称							
	开课时间							
课程 过程 评估	出勤情况	迟到____次， 早退____次						
	参与程度							
	理解程度							
	动手能力							
	测试结果							
	评分标准	4分——很好，3分——好，2分——般，1分——不合格						
课程跟踪	该培训科目内容对该员工岗位工作的指导成效							
评 估	很有效		有效		一般		无用	
实践应用概述								
学员签名：_____ 部门经理签名：_____ 培训师签名：_____								

10.3.3 课程内容契合度评估分析工具

课程内容契合度评估分析工具如表 10-17 所示。

表 10-17 课程内容契合度评估分析表

培训课程： 培训时间： 培训讲师：

评估项目	请按本人意见在符合项目前打“ ”
课程内容的针对性	A. 符合工作需要 B. 基本符合工作需要 C. 部分内容符合工作需要 D. 完全不符合工作需要
培训内容与培训目标的一致性	A. 完全一致 B. 比较一致 C. 有些不一致 D. 完全不一致
课程培训场地与内容的符合度	A. 非常符合 B. 比较符合 C. 不符合 D. 很不符合
本课程培训器材、道具与内容的符合度	A. 非常符合 B. 比较符合 C. 不符合 D. 很不符合

培训方法选择的适合性	A. 非常适合 B. 比较适合 C. 不适合 D. 很不适合
培训内容符合员工与公司双方制定的个人职业生涯规划	A. 非常符合 B. 比较符合 C. 不符合 D. 很不符合
学完课程后, 觉得自己的个人能力	A. 有非常大的提高 B. 有一些提高 C. 只有一点点提高 D. 没有提高

10.3.4 课程内容实用性评估分析工具

课程内容实用性评估分析工具如表 10-18 所示。

表 10-18 课程内容实用性评估分析表

培训课程	培训时间	培训讲师
<p>1. 您对参加培训目标的明确程度 ()</p> <p>A. 很明确 B. 比较明确 C. 不够明确 D. 不明确</p> <p>2. 在本课程的实用性方面 ()</p> <p>A. 课程提供了许多可以使用的方法和工具 B. 课程提供了少量可以使用的方法和工具</p> <p>C. 课程提供了方法和工具, 但无法使用 D. 课程没有提供方法和工具</p> <p>3. 在课程的针对性方面 ()</p> <p>A. 课程完全包含了培训前我在工作中所遇到的问题和困惑</p> <p>B. 课程基本包含了培训前我在工作中所遇到的问题和困惑</p> <p>C. 课程很少包含培训前我在工作中所遇到的问题和困惑</p> <p>D. 该课程与我现在的工作没有联系</p> <p>4. 您认为, 本次课程是否解决了您工作上的实际问题 ()</p> <p>A. 得到解决 B. 部分得到解决 C. 没有解决</p> <p>5. 培训课程内容是否符合实际情况 ()</p> <p>A. 非常符合 B. 比较符合 C. 不够符合 D. 很不符合</p> <p>6. 您对培训课程重点内容的把握与理解 ()</p> <p>A. 很清楚 B. 比较清楚 C. 不够清楚 D. 很不清楚</p> <p>7. 参加此次培训, 您觉得有哪些收获 (可多选)</p> <p>A. 接触到一些适用的新知识 B. 获得一些可以用在工作上的技巧及技术</p> <p>C. 帮助我改变了工作态度 D. 明确了过去工作中的一些模糊认识</p>		

E. 其他, 请说明_____

8. 参加该培训课程后的收获

A. 很大

B. 比较大

C. 不大

D. 几乎没有

9. 您认为, 此次培训中最有用的内容是什么, 请列出:

10. 此次培训中, 您觉得还有哪些内容没有了解到或想深入地了解?

10.4 培训讲师授课评估分析

10.4.1 培训讲师评估表 (学员填写)

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				
		5 分	4 分	3 分	2 分	1 分
		很满意	满意	一般	较差	差
课前培训内容准备	内容充实，主体突出					
授课进度	讲课紧凑，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					
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，且效果令人满意					
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					
培训讲义	讲义内容条理分明、完成及时					

工作积极性 与工作态度	-----					
学习的收获	参加本课程学习，是否基本达到了您预期的效果					
综合得分						
综合评价						

10.5 培训现场与工作改变分析

10.5.1 现场听课情况分析表

培训内容		培训日期			
培训场地		培训讲师			
评估内容		得分评定			
		4——很好	3——良好	2——一般	1——很差
在听课过程中，您的注意力集中情况					
课堂讨论气氛					
课堂整体氛围					
学员回答问题的准确性					
学员的学习兴趣					
得分合计					
建议或意见		请列出本次培训课程中 2 个以上值得肯定的地方			
		请列出本次培训课程中 2 个以上的不足之处			
		您如果还有其他建议或想法，均可在以下说明			

10.5.2 阶段性学员改变调研工具

1. 培训考核测试题一

× × 公司关于品质管理的测试题

本次考试的题目主要是根据《品质管理手册》与品质管理培训课程的内容设计的。考试时间为 60 分钟，满分为 100 分。

一、填空题（每空 1 分，共 26 分）

1. 生产品质决策管理的内容包括_____、_____、_____。
2. 品质管理标准包括_____、_____、_____。
3. 品质管制的三个层次是指_____、_____、_____。
4. 品质所包含的四类品质是指 _____、_____、_____、_____。
5. 现代品质管理体系是由 _____、_____、_____组成。
6. QC 的七大工具是指_____、_____、_____、_____、_____、_____、_____。
7. 品质管理的三大类看板是指_____、_____、_____。

二、问答题（共 8 题，74 分）

1. 简述良好品质的七个要求。（8 分）
2. 简述 ISO9001：2000 体系的要求。（10 分）
3. 简述样品检验的流程及方法。（9 分）
4. 简述进料检验的流程与方法。（9 分）
5. 简述工序品质控制的流程与关键点。（9 分）
6. 简述品质成本管理体系的控制流程。（8 分）
7. 论述防止品质不良的六大措施。（10 分）
8. 论述常见的品质事故及处理办法。（11 分）

2. 培训考核测试题二

× × 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，将本试卷交给培训专员。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字母编号填入括号内。

1. 针对 5S 检查后提出的改进措施，下属应抱着（ ）的心态来对待。

- A. 纯属找碴、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. 垃圾 B. 灰尘 C. 污秽
3. 清洁包含的三个要素是 ()。
- 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. () 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“三定”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 () 来进行取舍。
- 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. 提升公司形象 B. 安全有保障 C. 增加工作时间 D. 增加工作负担

生产人员培训信息反馈单

× × 部门经理：

贵部门员工李××、赵××、肖××参加了由培训部组织的关于××的培训，培训的主要内容有以下三个方面。

（培训的主要内容略）

为检验培训效果并为改进提供参考，请您在以后两个月的工作中仔细观察受训后员工的工作表现并填写下表。谢谢合作！

培训部

日期：

员工姓名		培训项目	
培训内容		培训后的工作表现	
员工姓名		培训项目	
培训内容		培训后的工作表现	
员工姓名		培训项目	
培训内容		培训后的工作表现	
主管意见			

10.6 培训评估表

10.6.1 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				
		5 分 很满意	4 分 满意	3 分 一般	2 分 较差	1 分 差
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					
	所学知识在工作中能得到应用					
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	与工作时间协调适当					
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						

10.6.2 培训部工作评估调查表

为了更好地了解与促进公司的培训工作，公司特组织此次培训效果评估调查工作。请您在下列各个选项中，选出对公司培训和开发管理部门工作的最恰当描述。若答案中没有可选项目，请选择一个最接近的答案选项，公司对您给予的支持表示诚挚的谢意！

1. 公司培训管理制度是否健全？（ ）

A. 非常健全 B. 比较健全 C. 不够健全 D. 很不健全

2. 培训讲师专业知识如何？（ ）

A. 非常专业 B. 比较专业 C. 不够专业 D. 很不专业

3. 培训讲师的实际工作经验如何？（ ）

A. 非常丰富 B. 比较丰富 C. 不够丰富 D. 较为缺乏

4. 培训内容设置的合理性如何？（ ）

A. 非常合理 B. 比较合理 C. 不太合理 D. 很不合理

5. 培训硬件设施是否符合培训要求？（ ）

A. 完全符合 B. 基本符合 C. 不太符合 D. 根本不符合

6. 培训形式是否符合培训内容要求？（ ）

A. 完全符合 B. 基本符合 C. 不太符合 D. 根本不符合

7. 公司大多数新的培训项目是怎样提出的？（ ）

- A. 在需求分析结果显示员工需要某种培训之后才提出
- B. 当某个培训项目在另外一家公司取得成功的时候才提出
- C. 按照最高管理层的要求而提出

8. 对于培训效果的责任如何划分？（ ）

- A. 确保培训的成功是从事培训工作的专业人员、学员及其经理的共同责任
- B. 从事培训工作的专业人员和一线管理人员一起负责，以确保取得应有的效果
- C. 主要由从事培训工作的专业人员来承担责任，以确保培训项目的成功

9. 培训评估的实施情况如何？（ ）

- A. 经常系统地实施。在培训完成后，对学员的表现或者绩效情况加以评估
- B. 偶尔实施。学员被问及培训是否在工作中得到有效的应用
- C. 从未。唯一的评估是在培训的过程中完成的，它评估的是学员对培训项目的欢迎程度

10. 培训管理方面情况如何？（ ）

A．非常严格

B．比较严格

C．一般

D．不严格

11．取得的成果成效如何？

12．突出的成绩有哪些？

13．待改进之处有哪些？

14．对培训工作进行整体评价。

15．其他意见或建议。

问卷计分说明：

选项 题目编号	A	B	C	D
1～6	___分	___分	___分	___分
7～9	___分	___分	___分	___分
10	___分	___分	___分	___分

10.7 培训效果跟踪考核表

10.7.2 培训课程效果定期跟踪表

学员姓名		培训日期		课程名称	
所在部门		工作职务		入职时间	
培训内容					
应用情况					
被指导人员的 工作改善情况					
备注					

10.9 培训费用量化评估分析

10.9.1 业务费用量化分析

某公司销售部门共有 10 个人。培训前，销售人员的人均月销售额为 21 000 元，经过培训，销售人员的工作激情和信心得到提高，每个人的月销售额平均提高了 5%，客户投诉也有所降低。培训所发生的成本和收益分析如表 10-21 和表 10-22 所示。

1. 成本分析

表 10-21 销售人员培训成本分析表

单位：元

成本构成	具体名目	金额
直接成本	培训讲师费用（酬劳、交通、食宿）	6000
	培训资料购买费用（VCD 光盘、教材、印刷品）	5000
	培训场地、设备器材租金	1500
	其他杂费	600
间接成本	培训组织人员及辅导员的时间成本（小时工资水平×所耗时间）	7000
	受训销售人员的时间成本（小时工资水平×所耗时间）	36050
	领导给予支持的时间成本（小时工资水平×所耗时间）	5000
总成本	61 150	

2. 收益分析

表 10-22 销售人员培训收益分析表

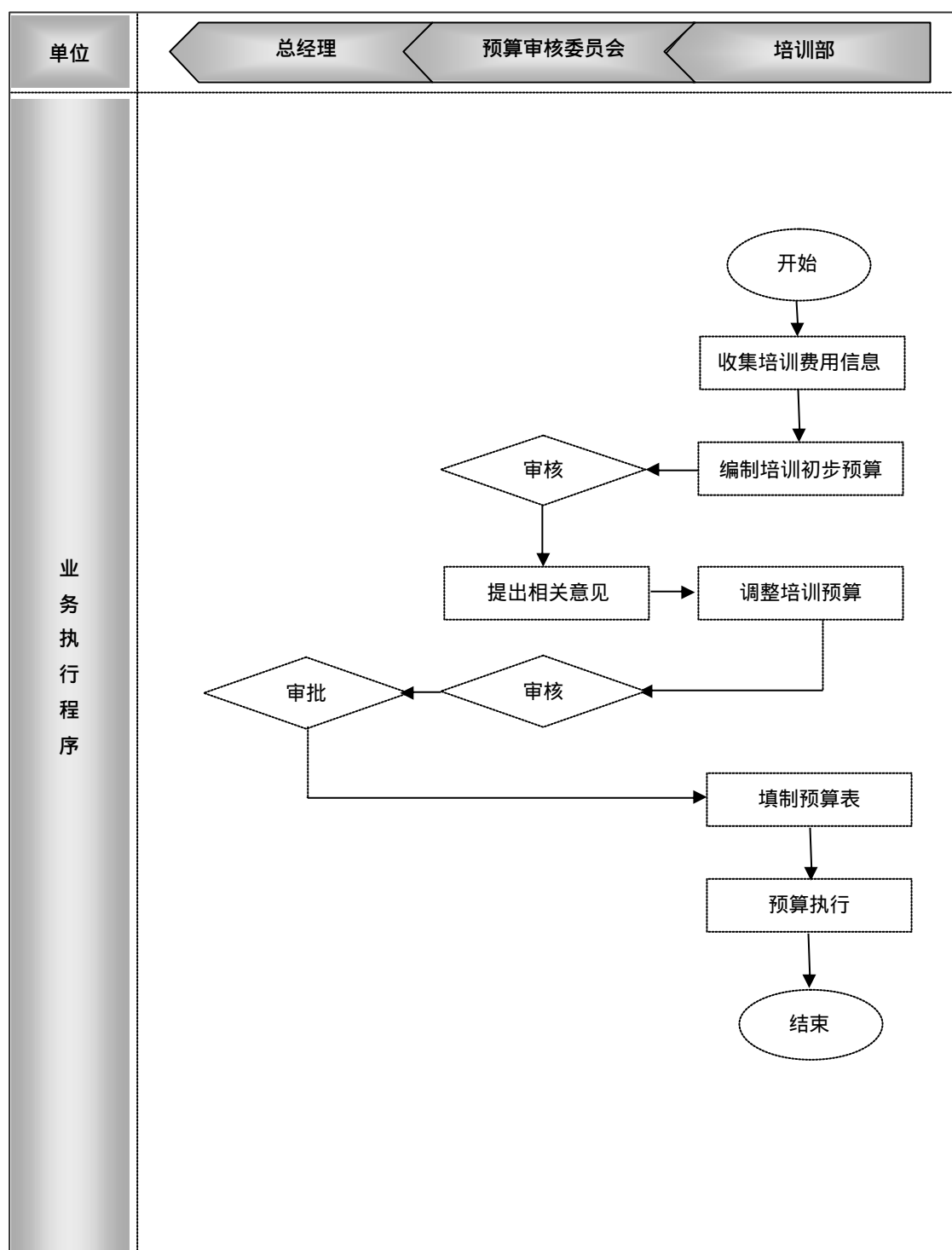
销售成果	衡量指标	培训前收益	培训后收益	年收益
销售业绩	人均月销售额	21 000 元	较培训前提 高了 5%	$(21\,000 \times 5\% \times 10 \div 20) \times 240 = 126\,000$ 元
工作状态	信心、激情	无法用数字来表示，但对提高业绩起间接作用
备注：每个月按平均 20 个工作日计算				

在不考虑间接收益和培训效益所持续的年限的情况下，可以算出此次培训的投资收益率为 $126\,000 \div 61\,150 = 2.06$ ，可得出投入产出比为 1：2.06。

第 11 章 培训预算工具

11.1 培训预算管理流程

11.1.2 培训预算审批流程



11.2 培训预算管理表单

11.2.1 年度培训预算表

1. 年度培训预算表一

编号：

日期：____年____月____日

季度	培训项目	培训对象	培训人数	培训预算（元）	合计（元）
第 1 季度					
第 2 季度					
第 3 季度					
第 4 季度					
合计（元）					
备注					
填表人		审核人			

2. 年度培训预算表二

编号：

日期：____年____月____日

部门	培训项目	培训项目资源的来源			培训人数	培训次数	培训预算（元）	合计（元）
		自有	开放	购买				
财务部								
生产部								
销售部								
.....								

合计(元)			
备注			
填表人		审核人	

3. 年度培训预算表三

编号：

日期：__年__月__日

培训类别	培训项目	培训次数	受训人数	费用支出项目					单位费用	总费用
				资料费	人工费	场地费	食宿费	其他		
常规培训										
	小计									
专项培训										
	小计									
部门培训										
	小计									
合计(元)										
编制人					批准人					

4. 年度培训预算表四

培训项目	次数/年	时间	培训成本	人均费用	培训人数	合计
客户管理			___元/次			
销售技能			___元/次			
管理沟通			___元/次			
财务管理			___元/次			
.....						
备注	成本一栏包括培训讲师费用、培训教材费用、场地租金、设备租金等					

11.2.2 培训预算申请表

1. 培训预算申请表

编号	培训类别	培训人数	培训费 (万元)		差旅费 (万元)		资料费 (万元)		其他费用 (万元)	
			总计	人均	总计	人均	总计	人均	总计	人均
1	综合管理培训									
2	核心能力培训									
3	岗位技能培训									
4	专业知识培训									
5	资格认证培训									
6	新员工培训									
7	外派培训									
8	学历教育培训									
合计										
预算审核委员会审核意见		(签章) 日期: ____年____月____日								
人力资源总监审核意见		(签章) 日期: ____年____月____日								
总经理审批意见		(签章) 日期: ____年____月____日								

2. 在岗培训费用申请单

申请部门:

日期: ____年____月____日

课程名称		课时	
参加培训人员姓名			
费用预算			
讲课费	教材费	其他费用	合计
申请部门负责人签字:	培训部负责人签字:		财务部负责人签字:

____年____月____日	____年____月____日	____年____月____日
备注		

11.3 企业培训预算方案

11.3.1 年度培训预算编制方案

方案名称	年度培训预算编制方案	执行部门	
		监督部门	
<p>一、目的</p> <p>为规范公司培训预算编制管理，确保公司培训资金的合理利用和培训工作的有效开展，特制定本方案。</p> <p>二、适用范围</p> <p>本方案适用于公司各部门预算编制工作的管理。</p> <p>三、权责人或部门</p> <p>1．人力资源总监。人力资源总监总管公司的培训预算工作，负责制定公司培训预算目标和要求。</p> <p>2．财务部。财务部负责公司培训预算支出金额控制和公司培训预算收入管理。</p> <p>3．培训部。培训部基于预算支出控制要求编制公司培训预算，组织编制部门培训预算，组织实施公司和部门预算。</p> <p>4．公司各部门。公司各部门在培训部的指导下编制和执行部门培训预算。</p> <p>四、培训预算编制负责人</p> <p>1．公司培训预算编制分为两级，即作为一级培训预算单位的公司和作为二级预算单位的公司各部门。</p> <p>2．公司级培训预算编制由培训部负责，培训部应至少设 3 名专员管理公司培训预算的编制工作。</p> <p>3．部门级培训预算编制由各部门负责。各部门应设置部门培训预算专员以负责部门培训预算编制工作。</p> <p>4．各部门经理负责监督本部门培训预算编制工作的实施。</p> <p>5．培训部经理不仅要监督本部门培训预算编制工作的实施，还要监督公司整体培训预算编制工作的实施。</p> <p>五、培训预算编制程序</p> <p>1．人力资源总监下达培训预算编制目标和指导思想。</p> <p>2．培训部根据培训预算编制目标和要求制定各部门培训预算编制具体目标和要求等的详细规定。</p> <p>3．培训部与财务部根据培训预算要求设定预算项目和会计科目。</p>			

4. 部门培训预算专员收集本部门培训需求及其他培训预算编制的相关信息。
 5. 部门培训预算专员根据公司相关规定及所收集的培训信息编制本部门的培训预算。
 6. 部门培训预算专员将培训预算提交部门经理审核。
 7. 部门培训预算专员将审核通过后的部门培训预算上报培训部。
 8. 培训部综合各部门情况制定公司培训预算并提交给财务部。
 9. 财务部根据公司年度培训计划提出公司培训预算控制额度，并下发到培训部。
 10. 培训部根据公司培训预算控制额度，制定各部门的培训预算控制目标，并下发给各部门培训预算专员。
 11. 部门培训预算专员根据培训部的培训预算控制目标修改本部门的培训预算。
 12. 部门培训预算专员将修改后的部门培训预算提交部门经理审核。
 13. 部门培训预算专员将通过审核的部门培训预算提交给培训部。
 14. 培训部对各部门的培训预算进行综合整以制定公司培训预算，并提交人力资源总监审批。
 15. 人力资源总监审批通过后，交财务部备案。
- 六、培训预算编制实施管理**
1. 编制时间。预算编制工作一般在 11 月中旬开始，部门级预算编制单位应在 11 月底前将预算编制日程报至财务部。
 2. 编制培训预算时，公司可根据需要设立一定比例的机动费用，作为预算外支出。培训预算项目需将年度预算分解到季度预算。
 3. 编制培训预算时，若本年度培训预算金额与上年度实际发生额相比，差异在____%以上，预算编制人员需要另外详细说明存在差异的原因。
 4. 培训预算的调整。各部门预算一经批准，具有严格的约束力，除因不可抗拒的客观情况发生重大变化需要做预算调整外，任何人不得随意变动或调整预算。如需调整，需经公司总经理批准。
 5. 编制培训预算所需的各种表格由财务部根据实际需要负责制定并下发到各部门。

第 12 章 培训工作总结与报告

12.1 培训工作总结

12.1.2 培训部工作总结

总结名称	培训部工作总结	执行部门	
		监督部门	

一、培训背景

某公司是一家大型生产制造企业，目前该公司正处于快速成长阶段，公司的人力资源管理和培训还处于不太完善的阶段，尤其是生产、质量、安全等培训还不能与公司规模相适应。以下是公司培训部第二季度的工作总结。

二、培训工作概况

（一）培训制度建设

在第二季度，培训部新制定了《培训需求调查管理制度》《受训人员选拔制度》，完善并修改了《培训效果评估制度》《培训费用管理制度》《三级安全教育培训制度》。通过培训制度的制定和完善，公司培训工作更加规范、合理。

（二）培训计划的实施

培训部严格按照第二季度的工作计划开展工作，各项工作有条不紊地进行。

（三）培训人员与项目

公司第二季度完成的主要培训项目共五项，受训人员共有 500 人，培训课时达 200 小时。受训人员的主体为一线基层人员。以下是公司第二季度完成的培训项目。

1. 新进员工培训

公司第二季度新进员工 50 人，新进员工主要为一线生产人员，培训课时达 80 小时。

2. 三级安全教育培训

公司第二季度三级安全教育培训主要针对安全问题进行，培训人数为 500 人，培训课时达 100 小时。培训形式包括讲授法、现场演练、师傅带徒弟等。

3. 特殊工种培训

公司第二季度特殊工种培训人数达 50 人，培训课时达 80 小时，大大提高了公司特殊工种工作人员的操作水平。

4.质量管理培训

公司第二季度质量管理培训人数为 450 人，培训课时达 40 小时。

5.管理沟通培训

公司第二季度管理沟通培训主要涉及公司基层管理人员，参训人数达 20 人，培训课时达 20 小时。

（四）培训费用分析

公司第二季度的培训费用总额为 42 000 元，费用明细如下表所示。

公司第二季度培训费用表

培训费用项目	内部培训	外部培训	培训资料	其他费用
培训费用金额（元）	25 000	10 000	5000	2000

公司第二季度的培训费用总额比本年第一季度有所减少，主要原因在于第一季度新进人员较多，相应的培训费用也高一些；公司第二季度的培训费用总额相对于去年同期增加较多，主要原因在于今年第二季度培训费用中的内部培训费用支出增多。

（五）培训效果评估

培训部第二季度的培训工作评估显示，公司领导对于培训工作的满意度评分为 80 分，员工对于培训的满意度评分为 75 分，受训人员的培训通过率达到了 85%。公司新进人员接受培训后的进步明显，生产质量得以提高，废品率降低了 2%。

三、培训工作存在的问题

（一）培训激励不到位

公司在第二季度很重视培训，为员工提供了众多的培训机会，但却忽视了培训的后期监督和人才提拔工作

（二）培训缺乏有力支持

第二季度的培训出现了由于缺乏支持而导致培训工作难以开展的情况，这在一定程度上影响了培训效果，这一问题急需得到解决。

四、培训工作改进措施

（一）做好培训预算工作

培训部要及时、合理地编制培训预算，并确保培训预算得到全面执行。除非有突发事件或者临时变动，否则不能随意调整培训预算。

（二）加强培训激励

培训部要采取培训激励措施，提高受训人员的工作积极性，将培训和考核联系起来，做到奖惩有据、

赏罚分明。不仅要受训人员进行培训激励，还要对内部讲师进行激励，做到二者结合，以使培训达到理想的效果。

（三）加强培训沟通，拓展培训渠道

加强与各部门的沟通、联系，取得中层管理人员的支持和基层人员的理解。拓宽培训渠道，根据部门的需要，有针对性地举办各类培训班。

五、下季度工作安排

1. 继续做好培训制度建设和完善工作，重点是制定《培训人员激励制度》。
2. 严格控制第三季度的培训费用，降低培训耗费，提高培训效率。
3. 做好培训讲师的培训和考核工作，重点加强对内部讲师的培训。

12.2 培训工作报告

12.2.1 培训课程评估工作报告

报告名称	培训课程评估工作报告	执行部门	
		监督部门	

一、课程评估背景

公司对销售人员进行了销售技能的培训。培训结束后，培训部进行了课程评估。此次课程评估采取问卷调查的方式进行，共发放调查问卷 55 份，回收有效问卷 50 份。

二、课程评估

此次课程评估主要从课程内容、课程讲授、课程应用与启发三个方面进行。

（一）课程内容评估

1. 课程内容的针对性

根据回收的 50 份有效问卷，对课程内容的针对性评估如下表所示。

针对性等级	针对性很强	针对性较强	针对性一般	针对性差
选择人数	5	25	15	5
所占比例	10%	50%	30%	10%

其中，有一半的人认为培训内容具有较强的针对性，但是还有 30% 的人认为课程针对性一般，因此应加强培训课程设计的针对性。

2.课程内容的实用性

课程内容的实用性主要是分析培训课程是否对开展销售工作有帮助，具体评估统计如下表所示。

课程内容实用性评估表

实用性等级	实用性很强	实用性较强	实用性一般	实用性差
选择人数	30	13	4	3
所占比例	60%	26%	8%	6%

通过问卷调研我们发现只，有 6%的人认为此课程的实用性差，有 60%的参训人员认为课程的实用性很强。因此，此次培训课程在实用性方面的设计还是非常成功的。

3.课程内容与个人期望内容

通过回收的 50 份有效问卷，对课程内容与个人期望内容调查结果如下表所示。

课程内容与个人期望内容差距

差距等级	差距很大	差距一般	有点差距	二者基本相符
选择人数	10	20	15	5
所占比例	20%	40%	30%	10%

由此可见，20%的参训人员认为课程内容与其个人期望差距很大，仅有 10%的人员期望和课程内容相符，我们应该重视课程设计前的需求调研工作。

（二）课程讲授评估

课程讲授评估结果如下表所示。（评估内容每项 5 分制）

课程讲授评估结果

评估内容	平均得分
1. 授课水平	4.8 分
2. 授课的实际操作水平	3.5 分
3. 授课语言运用技巧	2.5 分
4. 授课的重点是否突出	3.6 分
5. 讲师问答提问的准确性	4.0 分
6. 讲师讲授方法的合理性	4.0 分
7. 讲师讲授方法的灵活性	3.9 分
8. 讲师的专业程度及经验	3.7 分

通过对课程讲授的评估，我们可以看出参训人员基本上对课程讲授比较满意，但是在讲授语言技巧方

面还有待提高。此项评估的最低分为 2.5 分，离及格分数（3.0 分）还有一定差距。因此，如何提高培训讲师的语言技巧是下一步工作的重点。

（三）课程应用和启发评估

课程培训结束后，参训人员是否会在工作中应用此项课程？此项课程对于参训人员是否有启发及启发有多大？对此，培训部也进行了评估。具体评估结果如下表所示。

课程应用和启发评估结果

	应用程度	较多应用	有时应用	偶尔应用	不会应用
课程应用	选择人数	30	5	5	10
	所占比例	60%	10%	10%	20%
课程启发	启发程度	非常大	一般	较小	很小
	选择人数	5	25	10	10
	所占比例	10%	50%	20%	20%

通过评估，我们发现 60% 的人在工作中能较多地应用此课程学到的内容，但是也有 20% 的人在工作中不会应用此课程相关内容；50% 的人认为课程的启发性一般，只有 10% 的人认为有启发。因此，课程在应用及启发方面还有待加强。

三、课程评估总结

1. 课程在设计前期的调研工作不够。
2. 课程在内容设计方面考虑不够全面。
3. 课程讲授方法选择比较成功，但讲授人员的水平还有待提高。

四、课程评估建议

1. 加强课程设计前期的需求调研工作，以加强课程设计的针对性。
2. 根据课程的内容及课程学习人员采取适当的讲授方式。
3. 增加课程试讲的环节，通过课程试讲以期使课程设计效果达到最佳。

12.2.5 车间操作人员培训评估工作报告

报告名称	车间操作人员培训评估工作报告	执行部门	
		监督部门	

通过今年年初的培训需求调查和分析,培训部发现,在实际工作中有不少员工常常出现工作方向模糊、岗位环境混乱、技术参差不齐、工序流程不畅等问题。

针对这些问题,培训部与培训专家一起进行了有效的分析,结合年度培训计划提出了此次培训方案,并于____月____日在公司报告厅举行了车间技术能力培训,各车间操作人员共____人参加了此次培训。

此次培训在员工中引起了较强烈的反响,以下为此次培训的评估内容。

一、反应评估

反应评估主要采用的是问卷调查的方法。培训部在培训期间共下发培训效果调查问卷____份,培训结束之后,回收____份有效评估问卷,以下为问卷结果统计分析情况。

(一) 问卷统计分析结果

1. 对于课程是否符合工作需要的评估(如下表所示)

课程对工作需要符合程度的评估结果

满意层次	优良	良好	尚可	较差	极差
所占比例	59%	37%	4%	0	0

从上表可以看出,参训人员中有 96%的人认为课程较符合工作需要。

2. 针对此次课程内容是否清晰的评估(如下表所示)

课程内容是否清晰的评估结果

满意层次	优良	良好	尚可	较差	极差
所占比例	28%	59%	13%	0%	0%

从上表可以看出,87%的参训人员对课程内容的评价达到“良好”以上。

3. 对讲师是否准备充分的评估(如下表所示)

讲师准备充分程度的评估结果

满意层次	优良	良好	尚可	较差	极差
所占比例	38%	47%	15%	0	0

从上表可以看出,85%的参训人员认为培训讲师准备较为充分。

4. 对此次培训能接触到新观点、新理念和新方法的评估(如下表所示)

新观点、新理念和新方法接触程度的评估结果

满意层次	优良	良好	尚可	较差	极差
所占比例	38%	50%	12%	0	0

从上表可以看出，88%的参训人员认为此次培训带来了新观点、新理念和新方法。

5.对此次培训是否有利于工作的评估（如下表所示）

培训是否有利于工作的评估结果

满意层次	有很大帮助	有一些帮助	仅有一点帮助	说不清楚	一点也没有
所占比例	35%	50%	10%	5%	0

如上表所示，85%的参训人员认为本次培训对于工作有一些帮助。

6.本次培训内容是否有在工作中应用的机会（如下表所示）

培训内容是否有在工作中应用的机会的评估结果

满意层次	有很多机会	有机会	说不清楚	一点也没有
所占比例	30%	63%	7%	0

如上表所示，93%的参训人员认为培训内容在工作中有机会加以应用。

（二）小结

本次调查评估的基本满意度达到 85%及以上，85%以上的参训人员对此次培训给予了良好的评价。培训内容与参训人员的工作密切结合成为本次培训的亮点。

二、学习评估

学习评估主要了解参训人员掌握了多少知识和技能，记住了多少课堂讲授的内容。因此，培训部根据课程内容设计了笔试和实践操作两种考核方式，并对考试进行了认真的评判。考核成绩如下表所示。

车间操作人员培训成绩表

考试成绩（分）	0 ~ 59	60 ~ 69	70 ~ 79	80 ~ 89	90 ~ 100
所占比例	2%	14%	22%	57%	5%

在此次考试中，98%的参训人员达到了及格水平，其中有 63%的参训人员达到良好（80 分及以上）水平。只有 2%的参训人员没有达到 60 分的及格标准，根据培训制度的规定，没有及格的参训人员在一周后重新进行了学习和考核，并全部通过。

三、行为评估

培训部采取观察的方式实施行为评估，下表是本次培训的观察记录表。

培训效果观察记录表

培训课程	提升个人技术、提高工作效率		培训日期	____年____月____日
观察对象	受训人员的全部工作过程		观察记录员	李 × ×
项目	具体内容			
观察到的现象	培训前	1．工作岗位环境脏乱，地面丢弃物和成品不分，有个别烟头出现		
		2．操作工具乱丢乱弃，经常无序摆放		
		3．工作流程无序，前后衔接不流畅，许多工作有头无尾		
	培训后	1．工作岗位环境得到改善，成品摆放到位，地面无丢弃物或烟头出现		
		2．操作工具合理归位，摆放符合培训要求		
		3．工作流程基本理顺，工作衔接流畅到位，操作程序完整		
结论	1．工作环境和工作面貌得到改善和加强，工作效率有了很大提高			
	2．应当继续开展一系列的技术培训，以巩固这种工作状态			

四、效益评估

效益评估在培训后两个月进行，主要是利用车间操作人员受训后劳动效率和生产质量的提高来间接说明培训所产生的经济效益。以下是本次培训成本和收益的分析对比。

(一) 成本分析

本次培训所产生的成本如下表所示。

培训成本分析表

成本构成	具体名目	金额（元）
直接费用	培训讲师费用（包括授课费、交通、食宿等费用）	3 000
	培训资料购买费用（打印复印、教材购买）	500
	培训场地、设备器材租金（公司内进行）	0
	其他杂费（矿泉水、水费、电费）	600
间接成本	培训组织人员的时间成本（小时工资水平×所耗时间）	1000
	受训车间人员的时间成本（小时工资水平×所耗时间）	5000
	领导给予支持的时间成本（小时工资水平×所耗时间）	2000
总成本		12 100

(二) 收益分析

该公司生产车间在培训前的日产量为 1000 个，并且生产过程中经常出现两个问题：一是每天生产的 8% 的电子产品因性能不符合要求而报废，二是工人怠工现象比较严重，迟到、早退现象比较明显。而经过培训，车间日产量增加了 100 个，人员迟到、早退现象也有所好转；工作态度明显改善，废品率下降了 2%。

下表概括分析了此项培训的收益情况。

车间人员培训收益分析表

生产 成果	衡量指标	培训前	培训后	改善成绩	年收益（按 250 个生产 日，电子产品单价为 6 元）
产量	生产率 （日产量）	1000 个	1100 个	每天多生产 产品 100 个	$100 \times 250 \times 6 = 150\,000$ 元
质量	废品率 （日废品量）	$1000 \times 8\%$ （即 80 个/天）	$1100 \times (8\% - 2\%)$ （即 66 个/天）	每天少生产 废品 12 个	$12 \times 250 \times 6 = 18\,000$ 元

（三）投资收益率计算

在不考虑间接收益和培训效益发挥年限的情况下，计算培训的投资收益率为：

$$(150\,000 + 18\,000) \div 12\,100 = 13.88$$

可得出此次培训的投入产出比为 1:13.88。

五、培训总结

此次培训针对性强，对提高车间操作人员的工作技能和工作绩效有很大的促进作用。通过分析，有以下四点事项值得注意。

（一）比较好的方面

1. 课程内容针对性比较强，与工作的结合度较高，难度适中。多数知识点需要受训人员结合实际工作的具体情景才能更好地理解和应用，所以培训后的回顾和应用对培训的效果有直接的影响。

2. 受训人员反应比较好，大部分受训人员表示此次学习对自己的工作有较大的帮助，提高了个人的技术水平和工作效率。

3. 车间的工作环境和工作面貌得到极大的改善，使工作能顺畅有序地进行。

4. 培训后的经济效益改善比较明显。不但车间的生产效率得到提高，而且生产质量也有了较大幅度的提升，产生的预期收益将有效保证公司年度计划的完成。

（二）需要改进的地方

1. 有一部分员工因为各种原因没有参加此次培训，根据公司的相关规定及要求，培训部将对这部分员

工受训记录进行调查，并对未达到受训要求的员工进行相应的处罚。同时，要求这些员工与此次培训不合格的受训人员一起参加下次的培训。

2.员工参与集体活动的积极性有待提高

员工参与集体活动的积极性有待进一步提高，许多员工在培训中的表现并不十分积极。

第 13 章 培训经典故事

13.1 执行类课程经典故事

13.1.1 制订计划类经典故事

1. 农夫种的两棵树



问题导引

- 执行者制订计划时应具有怎样的眼光？
- 执行者如何在成功的道路上走得更远？



经典故事

农夫在地里同时栽了两棵同样大小的果树苗。第一棵树拼命地从地下吸收养料，并将它储备起来，用它滋润每一根枝干。另一棵树也拼命地从地下吸收养料，打算早点开花结果。

第二年春，第一棵树吐出了嫩芽，它并不急于开花结果，而是憋足劲让自己的枝干变得粗大；另一棵树则刚吐出嫩叶，便迫不及待地挤出了花蕾。

第一棵树目标明确，忍耐力强，很快就长得挺拔茁壮；另一棵树每年都要开花结果。刚开始，急着开花结果的那棵树着实让农夫吃了一惊，他非常欣赏它。但由于这棵树还未成熟便承担了开花结果的责任，累得弯了腰，结的果实也酸涩难吃。更有甚者，孩子会攀上它那羸弱的身体，在掠夺果子的同时，伤害着它的自尊心和肢体。

时光飞转，终于有一天，那棵久不开花的树轻松地吐出了花蕾，由于养分充足、体格强壮，结出了又大又甜的果实。而此时那棵急于开花结果的树却成了枯木。农夫诧异地叹了口气，将那根瘦小的枯木砍下，用来烧火了。



思考导向

- ❑ 眼光决定距离。在通往成功的道路上，执行者有多远的眼光，就能走多远的路。
- ❑ 制订计划时，执行者的眼光不能老盯着眼前，而是要常常看着远方。

2. 最有价值的一课



问题导问

- 执行者应当如何看待计划的重要性？
- 执行者如何通过计划提高执行效率？



经典故事

据说，美国伯利恒钢铁公司总裁查理斯·舒瓦普曾为如何有效执行计划而烦恼。

于是，他向效率专家艾维利请教这样一个问题：“对于企业家而言，如何更好地执行计划？”

艾维利声称他可以在 10 分钟内就给舒瓦普一个方法，这个方法能将公司的业绩提高 50 %。

他递给舒瓦普一张白纸，对他说道：“请在这张纸上写下你明天要做的 6 件最重要的事。”

舒瓦普用了 5 分钟写完后，艾维利接着说：“现在请按照每件事情对于你公司利润增长的重要程度，用数字进行排序。”

舒瓦普又花了 5 分钟写好后，艾维利对他说：“好了，请把这张纸装进口袋，明早把纸条打开看，做第一件最重要的事情。不要看别的，只做第一件。然后一件件地做，直至 6 件事全部做完为止。”

舒瓦普点了点头：“这个方法听起来很好。你收我多少钱？”

艾维利答道：“不急，你先回去试验一下。你算一下它能够在多大程度上提高企业的生产效率，就按此给个价吧。”

一个月之后，艾维利收到舒瓦普寄来的一张 2.5 万美元的支票，还有一封信。信上说：“这是我一生中最有价值的一节课。”

5 年后，伯利恒钢铁公司成为当时世界上最大的独立钢铁厂。



思考导问

- ❑ 计划是管理的一部分，包括计划的编制、计划的组织和实施、计划的检查监督和评比等一系列活动，其目的是要解决目标和资源之间的关系是否匹配的问题。
- ❑ 计划管理是有效执行的重要方法之一，只有在做事情之前做好充分的计划，才能提高效率、节省时间和精力。因此，执行者要不断地提高自己的计划管理能力。

13.1.2 时间管理类经典故事

1. 30 秒电梯理论



问题导航

- 执行者如何认识效率与时间的关系？
- 执行者在工作中应当如何节省时间？



经典故事

麦肯锡公司曾有过一次沉痛的教训。

麦肯锡公司曾经为一家重要的大客户做咨询项目。项目结束的时候，麦肯锡的项目负责人在电梯间里遇见了对方的董事长。

董事长问麦肯锡的项目负责人：“你能不能说一下现在项目的结果？”

由于该项目负责人没有准备，而且即使有准备，也无法在电梯从第 30 层运行到第 1 层的 30 秒钟内把结果说清楚。最终，麦肯锡失去了这一重要客户。

从此，麦肯锡要求公司员工凡事要在最短的时间内把结果表达清楚，凡事要直奔主题、直奔结果。

麦肯锡认为，一般情况下人们最多记得住一二三，记不住四五六，所以凡事要归纳在三条以内。这就是如今在商界流传甚广的“30 秒电梯理论”或称“电梯演讲”。



思考导向

- ❑ 做事情拖泥带水使自己的时间被偷、别人的时间被抢。
- ❑ 执行者在和他人交流时，表述自己的意思应言简意赅、简洁明快，使对方在很短的时间内就能明白，从而节省双方的时间。

2. 一分钟可做之事



问题导航

- 执行者应如何认识珍惜时间的意义？
- 执行者怎样做才能够充分利用时间？



经典故事

一年轻人仰慕某著名教育家的成就，按照双方事先约定的时间，年轻人来拜访这位教育家。

待那个年轻人如约而至时，只见房门敞开着，眼前呈现的是一幅乱七八糟的景象，这令年轻人颇感意外。

没等年轻人开口，这位教育家说道：“你看我这房间，太不整洁了，请你在门外等候我一分钟，我收拾一下你再进来吧。”

一分钟后，教育家打开了房门，并热情地把年轻人让进客厅。这时，年轻人的眼前展现出另一番景象——房间内的一切已变得井然有序，而且有两杯刚刚倒好的红酒，正散发出淡淡的酒香。

这位年轻人正准备就一肚子的问题向这位教育家请教时，这位教育家却非常客气地说道：“干杯，朋友，你可以走了。”

年轻人手持酒杯一下子愣住了，十分不解地问道：“可我还有很多问题没来得及向您请教呢？”

“这些……难道还不够吗？”教育学家一边微笑着一边扫视着自己的房间。

“一分钟……一分钟……”年轻人若有所思地说，“我懂了，您让我明白了一分钟的时间可以做许多事情，并且还可以改变许多事情的道理。”



思考导向

- ❑ 时间是没有办法存储的，但是一分钟却可以做许多事情。善于利用时间是成功人士的秘诀之一。有人认为，每天忙忙碌碌就是善于利用时间，但实际上许多忙得焦头烂额的人正是缺乏时间管理能力的人。
- ❑ 一个办事拖拉的人与一个高效的人在工作效率上相差可达 10 倍以上，所以人们需要掌握时间管理的方法和理念，并从现在开始掌控自己的时间。

13.2 团队类课程经典故事

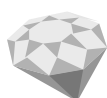
13.2.1 团队目标类经典故事

1. 土狼捕食有目标



问题导引

- 团队成员如何理解团队目标的重要作用？
- 团队成员应如何为团队制定合理的目标？



经典故事

草原上，一群小角马在嬉戏。其中一只小角马特别活泼，忽左忽右地又蹦又跳，还不时飞快地冲到远处，再突然停止，头一扭，跑回同伴的身边。

远处有一群土狼，静静地蹲在那儿观看；直到小角马跑累了，土狼们才突然冲过去。

草原上有上千只角马，但土狼们认准目标只追那一只小角马。

小角马跑得确实快，若在平时土狼绝对追不上它。只怪它先前又蹦又跳消耗了太多体力，土狼们又穷追不舍。小角马终于体力不支，被土狼一拥而上咬死了。



思考导引

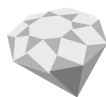
- ❑ 团队目标为团队成员指明了奋斗方向，使团队成员有了凝聚在一起的力量，也是团队成员创造良好绩效的基础和前提。
- ❑ 没有目标的团队，就好像汪洋中迷失方向的一条船，随时可能会触礁沉没；同时，团队存在的价值和意义也会大打折扣。

2. 多鸟在网飞不远



问题导引

- 团队成员应如何正确认识个人目标与团队目标的关系？
- 为达成团队目标，团队成员应如何协调各自的行动？



经典故事

有一个猎人，在湖沼旁张网捕鸟。不久，很多大鸟都飞入了网中，猎人非常高兴，赶快收网准备把鸟抓出来；没想到鸟的力气很大，反而带着网子一起飞走了，猎人只好跟在后面拼命追赶。

一个农夫看到了，嘲笑猎人：“算了吧，不管你跑得多快，也追不上会飞的大鸟呀。”

但猎人却很坚定地说：“你根本不知道，如果网里只有一只鸟，我可能真追不上它，但现在有很多鸟在网里，我一定能追到。”

果然，天近黄昏，网里的鸟儿都想回自己的窝，有的要回森林，有的要回湖边，有的要回草原，它们飞行的方向各不相同。于是，那一大群鸟因方向不致就跟着网子一起落地，被猎人活捉了。



思考导向

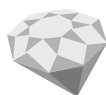
- ❑ 团队追求的是共同的目标，团队成员不能只关注自己的个人目标，而忽视团队整体的目标。
- ❑ 团队成员若更多地考虑个人目标而忽视了团队共同目标，则可能产生不必要的内耗，最终损害团队的整体利益。

3. 兄弟赛跑把贼撵



问题导航

- 团队成员在执行过程中怎样才能不偏离团队目标？
- 团队成员在实现团队目标的过程中如何才能团结？



经典故事

有一对兄弟，因为跑得特别快而闻名乡里。他俩跑得差不多一样快，很难分出谁高谁低，于是两人互不服气，总想找个机会比试比试。

有一次，他们家被盗，那个贼还没跑太远，家里人叫他们赶快去追。兄弟俩立即追赶，不一会儿，他们就望见贼的影子了。哥哥心想：“千万不能让弟弟先追上”。弟弟心想：“一定要跑在哥哥前面”。于是，两人都暗暗使劲儿，速度越来越快。

哥哥一看弟弟的速度和自己一样快，发火了：“弟弟，你还想和我比赛呐？好吧，我今天要让你瞧瞧，到底谁跑得快？”于是，他的速度更快了。

弟弟没有说话，他也憋着一股子劲儿：“你不是觉得自己快吗？今天一定要和你分个高下。”

不一会儿，他们同时撵上那个窃贼。兄弟俩一看，没有分出输赢，一咬牙，继续跑了下去。很快，贼就被他俩甩到后面去了。

正当兄弟俩往前跑得起劲儿的时候，迎面来了一个朋友，问他们为什么这么拼命地跑。两人边跑边说：“我们在比赛谁先撵上贼！”

“贼呢？”朋友问。

两人猛然醒悟，贼早就被他们超过了。等到再回头寻找时，贼已经没了踪影。



思考导向

- 团队目标是团队成员前进的方向。团队成员在达成目标的过程中，不能舍本逐末——为了细枝末节的小事而偏离团队目标，否则将得不偿失。
- 团队成员在实现团队目标的过程中，只有同心同德、紧密团结、相互协作，才能提高行动的效率，做到事半功倍，尽早实现团队目标。

13.3 领导类课程经典故事

13.3.1 角色认知类经典故事

1. 没有机票怎么办



问题导航

- 管理者应如何看待自己的身份？
- 管理者如何才能扮演好自己的角色？



经典故事

一位著名的民营企业家，因为企业经营有方被邀请为某大会嘉宾，受到相关政要的亲切接见，而且开会时被安排在主席台就座，并在大会上发言。

开完会，这位企业家急着赶回企业，却没有买到机票。情急之下，他到火车站买了张站台票，站在拥挤的车厢里，经过 10 多个小时的颠簸，一路挤了回来。

事后，他的秘书得知他竟乘火车一路站了回来，大为吃惊，打趣道：“凭您的身份，站在拥挤的火车车厢里，一身臭汗地挤回来，不觉得委屈吗？”

这位企业家听后淡淡一笑道：“身份，我有什么身份？在 XX 大会上，我的身份就是个参加大会的人；在火车车厢里，我的身份就是个挤火车的人；回到企业，我的身份就是个管理者，谁的身份是一成不变的呢？”



思考导向

- ☐ 没有一成不变的身份，也没有永不改变的角色。
- ☐ 管理者的角色应因时而变、因地制宜、因事而转、因需而换。

2. 为何还要冲在前



问题导问

- 面对工作岗位的调整，你是否能很快地进行角色转换？
- 作为管理者，你应该如何认识坐镇指挥与身先士卒的不同？



经典故事

从前，有一个年轻人立志要成为统率千军万马的元帅，于是他参加了一支军队。

年轻人作战勇敢，每次战斗必先冲在最前面，很快被军队的将领发现了。为了奖赏他，将领授予他先锋将军的头衔。从此以后，这个年轻人作战更加积极勇敢，不断立下新的战功。

不久，他所在部队的元帅因出现重大过失被撤职了，于是大家推举他接替元帅的职务。这位年轻人终于当上梦寐以求的元帅，但他仍不敢有丝毫的懈怠并且认为自己能够得到元帅的职务是因为作战勇敢、身先士卒。之后，他作战更加勇敢。

新的战争再次爆发，国君派他率领部队去攻打一座城池。他依旧冲在部队的最前面并且第一个攻入敌城。他正在高兴的时候，发现自己已经身陷敌城，而自己的部队则被敌军阻隔在城外了。敌人发起了总攻，城外的部队因为群龙无首而被打得大败。



思考导向

- ❑ 经理如果去干主管的事，那是大材小用；主管如果去干经理的事，那是越俎代庖。
- ❑ 当你的企业只有 100 人时，你应该冲在前面；当你的企业有 1000 人，你应该稳坐营盘；当你的企业有 10 000 人时，你应该运筹帷幄。

13.4 沟通类课程经典故事

13.4.2 表达能力类经典故事

1. 老鹰描述不清晰



问题导引

- 管理者如何客观并实事求是地表达？
- 管理者如何在表达时准确界定事物？



经典故事

猫到林中捕鸟，碰到一只老鹰。老鹰问它：“亲爱的猫大哥，你到哪儿去呀？”

“我去林子里捕鸟吃。”猫答道。

“啊，猫大哥，千万别伤害我的小孩子。”

“你的孩子长得什么样，这个你可得让我知道。”

“我的孩子呀，长得最漂亮。”

“知道啦。”猫认真地回答，老鹰放心地飞走了。

猫在矮树丛中找来找去，鸟巢里尽是些美丽的小鸟，猫都怕是老鹰的孩子而没有下口。

最后，发现一群长得非常难看的小鸟。于是，猫放心地饱餐了一顿。

猫回家的路上，又碰到老鹰。猫说：“你放心吧，我吃的是最丑的鸟。”

老鹰回来一看，它的“漂亮”孩子一个都不见了，窝里还有几根猫的胡须。



思考导向

- ❑ 表达应准确、客观，不可以自己的主观意志来表述意见，以免传递错误信息。
- ❑ 表达时应准确描述事物的特征，不能用模糊的标准界定事物，以免引起听者的误解。

2. 换个说法达目的



问题导引

- 表达时如何强调自己的表达重点？
- 沟通时应该如何阐释自己的意思？



经典故事

一只虔诚的小鸟在向森林女神做祷告，突然很想唱支歌，于是它问森林女神：“我可以在祈祷时唱歌吗？”

森林女神毫不犹豫地回答道：“这是绝对不允许的！”

小鸟想了想又问道：“那我是否能在唱歌时祈祷呢？”

森林女神愣了一下，笑着答道：“当然可以。”



思考导向

- ❑ 同样的意思，有不同的表达；不同的表达，有不同的效果。
- ❑ 表达时强调的重点不同，理解就会不同，沟通效果当然也会不同。

13.5 绩效类课程经典故事

13.5.3 绩效考核类经典故事

1. 最美动物不存在



问题导引

- 管理者如何认识全面的考核标准？
- 管理者应该如何看待不同的员工？



经典故事

森林里的动物们准备进行选美大赛，很多动物都报名参赛，熙熙攘攘，非常热闹。由狗熊、麻雀、老鹰、蚂蚁、猫头鹰组成的评委会，开始安排赛前的准备工作。这时，森林之王——老虎召集动物评委们，讨论如何组织这次选美比赛。

老虎说：“要选美了，咱们首先要制定出选美的标准——美丽是什么。狗熊，先谈谈你的看法。”

狗熊说：“这个问题我已经想了很久了，选美是一件重要的事情，必须慎重。我们评选的标准首先应该是身体健壮。身体健壮才是美，就像我们熊的家族，个个都是动物界的大力士，我们有一种力量美。”

麻雀说：“我不同意狗熊的看法。美丽的动物一定要有漂亮的外表，比如我们鸟类家族中的孔雀，它的羽毛多美丽，气质多优雅呀！”

老鹰说：“你们说的都不对，最美丽的动物应该是有一双锐利的眼睛，那才叫迷人。我们鹰的眼睛是最锐利的。”

蚂蚁说：“我不同意你们的看法，内在的美，才是最美。我们昆虫世界里的蜜蜂，天天不辞辛劳地工作，那才叫美丽呢。”

猫头鹰说：“你们的理解都有偏差，最美丽的动物应该是对森林最有贡献的动物。比如说啄木鸟，天天忙着捉虫子，没有它们的努力，森林里就会到处是虫子，我们生活的环境就会很糟糕。”

动物们你一言我一语，各执己见，争执不休。

老虎看大家争半天也没有个统一的意见，就说道：“我看大家对美的认识各有看法。咱们能不能综合一下，把选美的标准定为有熊一样的力量、孔雀般漂亮的外表、鹰一样锐利的眼睛、像蜜蜂那样勤勤恳恳，还要有啄木鸟的奉献精神。按照这样的标准来评选，一定能选出最美的动物。”

老虎说完后，动物们面面相觑，不知道说什么好，因为大家都觉得森林里还不存在完全符合这些标准的动物。



思考导向

- ☐ 看似全面的考核标准，可能却没有适用性。员工由于岗位和职责的不同，工作具有差异性，不能用同一个标准考核每一个员工。
- ☐ 不必同样对待每一名员工，但要公平看待每一名员工。

2. 两熊产蜜大比赛



问题导引

- 管理者如何确定绩效考核标准和方式？
- 管理者如何保证绩效考核的有效实施？



经典故事

黑熊和棕熊喜食蜂蜜，都以养蜂为生。它们各有一个蜂箱，养着同样多的蜜蜂。有一天，它们决定比赛看谁的蜜蜂产得蜜多。%

黑熊想，蜜的产量取决于蜜蜂每天对花的“访问量”。于是它买来了一套昂贵的测量蜜蜂访问量的绩效管理系统。在它看来，蜜蜂所接触的花的数量就是其工作量。每过完一个季度，黑熊就公布每只蜜蜂的工作量；同时，黑熊还设立了奖项，奖励访问量最高的蜜蜂。但它从不告诉蜜蜂们它是在与棕熊比赛。%

棕熊与黑熊想得不一樣。它认为蜜蜂能产多少蜜，关键在于它们每天采回多少花蜜，花蜜越多，酿的蜂蜜也越多。于是它直截了当地告诉众蜜蜂，它在和黑熊比赛看谁产的蜜多。它花了不多的钱买了一套绩效管理系统，测量每只蜜蜂每天采回花蜜的数量和整个蜂箱每天酿出蜂蜜的数量，并把测量结果张榜公布。它也设立了一套奖励制度，重奖当月采花蜜最多的蜜蜂。如果一个月的蜜蜂总产量高于上个月，那么所有蜜蜂都会得到不同程度的奖励。

一年过去了，两只熊查看比赛结果，黑熊的蜂蜜不及棕熊的一半。%

黑熊的评估体系很精确，但它评估的绩效与最终的绩效并不直接相关。黑熊的蜜蜂为尽可能提高访问量，都不采太多的花蜜。因为采的花蜜越多，飞起来就越慢，每天的访问量就越少。另外，蜜蜂之间竞争的压力太大，一只蜜蜂即使获得了很有价值的信息，比如某个地方有一片巨大的槐树林，它也不愿将此信息与其他蜜蜂分享。

棕熊的蜜蜂则不一样，因为它不限于奖励一只蜜蜂，为了采集到更多的花蜜，蜜蜂相互合作。嗅觉灵敏、飞得快的蜜蜂负责打探哪儿的花最多、最好，然后回来告诉力气大的蜜蜂一齐到那儿去采集花蜜，剩下的蜜蜂则负责贮存采集回的花蜜，将其酿成蜂蜜。虽然采集花蜜多的蜜蜂能得到最多的奖励，但其他蜜蜂也能捞到部分好处，因此蜜蜂之间远没有到人人自危、相互拆台的地步。



思考导向

- ❑ 在绩效管理中，管理者设定恰当的绩效标准和合理的绩效考核方式，将对业绩产生极大的影响。
- ❑ 要设立一个好的绩效标准，首先要对绩效进行分析，然后要与下属事先沟通，最后在共同确认的基础上，使绩效标准真正起到激励、引导的作用。

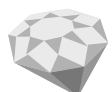
13.5.4 绩效改进类经典故事

1. 老鼠开会要改变



问题导向

- 管理者如何看待绩效改进对危机企业的作用？
- 管理者如何认识分工合作对绩效改进的影响？



经典故事

有一群老鼠生活在粮仓附近，它们花了很大力气打通了一个通向粮仓的地道，洞口就在粮仓一个隐蔽的角落。按说，这可是美好生活的开始啊，从此它们可以不用忍饥受饿了。可是没想到，好日子才刚过了几天，一只可恶的猫便接管了这个粮仓。

这只猫很尽责，老鼠们几乎没有什么机会。它们只能趁猫在外面晒太阳的时候下手，为了多运些粮食，它们几乎倾巢出动，因为这样的机会可不是很多。但是，这样做的弊端也大，一旦猫突然出现，它们就是拼命跑也会伤亡很大：因为洞口只有一个，而偷粮的老鼠又太多，很容易在洞口发生“交通堵塞”；一旦洞口的老鼠被卡住，外面的情况将“惨不忍睹”。而且，一个洞口在偷粮的时候又进又出，大大影响偷粮的效率。

老鼠们开会了，因为目前的情况确实太糟糕，它们已经饿得面黄肌瘦，而出去偷粮又几乎等于送命。

“我们不能再这样了，必须组织起来。”一只年长的老鼠先开口了。

“是啊，我们必须改变我们的偷粮方式，提高我们的偷粮效率。”另一只中年鼠表示同意。

“必须改变！”其他的老鼠也异口同声地表示赞同。

最后，老鼠们达成了一致意见，它们决定在以下方面做出改变：第一，安排几个机灵、

速度快的老鼠担任侦查任务，它们的职责是一旦发现猫即将进入粮仓，立即发出警报；第二，增加一个通向粮仓的洞，偷粮时一个洞口进，一个洞口出，提高偷粮的效率；而且一旦有危险发生，有两个洞口可供逃跑，可以解决“交通堵塞”的问题，从而大大降低伤亡率。

果然，以后老鼠们每次偷粮食的量比以前多了十几倍，而伤亡率则降到了以前的十几分之一。



思考导向

- ❑ 绩效改进是摆脱困境，改变不利现状的必然选择。没有绩效改进，陷入危机的企业只能在死亡的边缘残喘挣扎。
- ❑ 绩效意味着每个员工都要按照分工所确定的角色承担他的那一份职责，严密的分工合作更有利于实现绩效的改进。

2. 那是自己的油田



问题导向

- 管理者如何认识激励和绩效改进的关系？
- 管理者如何通过激励有效实施绩效改进？



经典故事

曾是美国首富的石油大亨保罗·盖蒂，年轻时家境并不好，守着一大片收成很差的旱田，有时挖水井时，会冒出黑浓的液体，后来才知道是石油。

于是水井变油井，旱田变油田，雇工开采起石油来。

保罗·盖蒂没事便到各油井去巡视，每次都看到浪费和闲人，他就把工头找来，要求他消除这些问题。然而，下次再去，浪费、闲人如故。

保罗·盖蒂百思不得其解：为何我不常来，都看得出浪费和闲人，而那些工头天天在此，却视而不见？而我再三告知，却始终不见改善？

后来，保罗·盖蒂遇到了一位管理专家，便向他请教。

专家只一句话，便点醒了保罗·盖蒂。他说：“那是你自己的油田。”

保罗·盖蒂醒悟了，立即召来各工头，向他们宣布：“从此油井交给各位负责经营，收益的25%由各位全权分配。”

此后，保罗·盖蒂再到各油井去巡视，发现不仅浪费、闲人绝迹，而且产出大幅增加。于是他也依约行事。

由于如此高效率经营，他才在后来一波波地兼并了更多别的经营不善的油井，形成了自己的石油王国。



思考导向

- 激励是改进公司绩效的胡萝卜。让员工以主人翁的姿态全身心投入到工作中，首先要让其感受到付出与报酬是成正比的。
- 将工作绩效与员工的切身利益挂钩，让员工能看到并得到自己想要的目标和成果，较之望梅止渴、画饼充饥更具有激励功效。

13.7 问题解决类课程经典故事

13.7.2 问题分析类经典故事

1. 批评为何难出现



问题导览

- 对于下属身上的问题，管理者应当如何面对？
- 管理者如何认识系统分析问题观念的重要性？



经典故事

晏子辞世 17 年后的一天，齐景公宴请各位大臣。酒席上，君臣举杯助兴，高谈阔论。酒后，君臣余兴未尽，大家提出进行射箭比武。轮到齐景公时，他举起弓箭，可是一支箭也没射中靶子，然而大臣们却在那里大声喝彩道：“好箭！好箭！”

景公听了，很不高兴。他沉下脸来，把手中的弓箭重重摔在地上，深深地叹了一口气。

正巧，弦章从外面回来。见此情景，连忙走到景公身旁。景公伤感地对弦章说：“弦章啊，我真是想念晏子啊。晏子死了已经 17 年了，自从他死后，就再也没有人愿意当面指出我的过失。刚才我射箭，明明没有射中，可他们却异口同声地一个劲儿地喝彩，真让我难过呀！”

弦章听了，深有感触。他回答景公说：“这就是大臣们的不贤啊。论智慧，他们不能发现您的过失；谈勇气，他们不敢向您提意见，唯恐冒犯了您。不过呢，话又说回来了，我听

说过这么一句话，就是‘上行下效’。不是吗？国君喜欢穿什么衣服，臣子就学着穿什么衣服；国君喜欢吃什么东西，臣子也学着吃什么东西。有一种叫尺蠖的小虫子，吃了黄色的东西，它的身体就变成黄色；吃了蓝色的东西，它的身体就又变成蓝色。刚才您说，17 年来没有人再指出过您的过失，这是否是因为晏子去世后，您就不再喜欢听人家批评您，而只喜欢听奉承话呢？”

一席话说得齐景公心里亮堂了，他不好意思地点头说：“太好了，你今天这一番话，让我豁然开朗。”



思考导向

- ❑ 管理者应知道，自己的偏好对下属有着十分重要的影响。对于下属身上存在的问题，管理者首先应分析自己是否对该问题的产生施加了影响。
- ❑ 管理者之所以认为问题分析有难度，是因为事物间存在复杂的联系。这就要求管理者有系统分析问题的观念。

2. 原因结果弄混乱



问题导航

- 管理者如何对问题的因果关系进行判断？
- 管理者怎样能不让同样的问题再次出现？



经典故事

从前有个人，办事情从不动脑筋想一想，常做出些可笑的事情来。

有一次在暑天里，天气热得厉害。

走到半道上，这个人热得不行了，浑身上下的衣服让汗给浸了个透湿，头上更是不停地往下滚豆大的汗珠，连眼睛都睁不开。这人一边擦汗，一边四下里看，看有没有可以坐下来歇歇脚、乘乘凉的地方。忽然他看到一棵大树，赶忙过去在树阴下乘凉。他想找样东西扇扇风，摘了片树叶，太小，不行；又抖抖衣服，衣服早湿透了，扇不起来。他一下子想起了什么，一把摘下头上的毡帽扇了起来，风果然大多了。

一个过路人问他说：“大热天的，你戴顶毡帽，难道不觉得热吗？”他听了，跟人家翻了一个白眼说道：“你懂什么！今天如果没有这顶帽子，我一定会热死的！”



思考导向

- ❑ 在问题分析过程中，管理者弄不清事物的因果关系，就很可能导致因果倒置，进而做出是非颠倒的举动。因此，管理者分析问题，应当具有良好的因果关系判断能力。
- ❑ 问题产生时，管理者采取措施也许能将其解决；但事后，管理者如果不及时分析问题产生的原因，将无法保证同样的问题不会再次出现。

13.7.3 解决技巧类经典故事

1. 何不用冰来做船



问题导览

- 解决问题，管理者如何看待资源的作用？
- 管理者如何获取解决问题所需要的资源？



经典故事

1909年4月，美国探险家皮尔里率领一支探险队，经过许多艰难险阻，终于到达北极点。一天，皮尔里带大家出来考察。走着走着，前面出现一条冰河，挡住了他们的去路。

游过去无疑太冷了，而且深度不知；造桥的话，周围一草一木也没有，怎么造？这时，有人开始打退堂鼓了。十几米宽的冰河非有船才能过去，可现在上哪儿去找船呢？

突然，一位队员高兴地叫了起来：“咱们不是有斧头和凿子吗，为什么不可以用冰做一条船？”

“对呀，我怎么没想到呢？”皮尔里恍然大悟。

于是，大伙儿一齐动手，凿出一个很大的冰块，然后把它做成一条简易的“冰船”。靠这艘“冰船”，队员们顺利地完成了考察任务。



思考导向

- ❑ 很多问题不是赤手空拳所能解决的，需要利用一定的资源；管理者应重视资源在解决问题中的重要作用，在平时做好资源储备。
- ❑ 问题解决所需的资源，很多都存在于问题所处的环境中；因此，管理者要善于从环境中发掘需要的资源。

2. 杜绝浪费学丰田



问题导问

- 管理者应当如何寻找问题解决的方法？
- 管理者怎样才能找到问题发生的根源？



经典故事

1950 年，丰田公司遇到极大困难。为了改善局面，丰田喜一郎“三顾茅庐”，请到了管理能手石田退三，请他担任总经理。

石田上任后立即到各车间、科室视察，发现了丰田衰落之源——浪费。而后，杜绝浪费的治厂纲领随即出台。

石田退三规定：所有管理干部都要走出办公室到现场办公，一旦发现有任何明显浪费现象，就要不断地追问 15 个“为什么”。比如，当事人报告：“保险丝断了。”就要问：“为什么保险丝断了？”“因为掉了进屑。”“为什么让它掉进铁屑？”“因为没有防护罩。”“为什么没防护罩？”“因为车间没有统一安排。”……于是，立即由车间主任解决车床加防护罩的问题，从而使这种浪费永远不会再发生第二次。

依靠着这些最基础的决策管理，丰田从此起飞。石田退三也成为了日本的“管理之王”。



思考导向

- ❑ 解决问题的办法不是凭空想出来的，而是通过对问题发生现场的观察和分析得到的。
- ❑ 想要找到问题发生的根源，管理者就应“打破砂锅问到底”，找到问题发生的根本原因。

13.8 流程类课程经典故事

13.8.2 流程创新类经典故事

1. 创新做法来造船



问题导引

- 管理者在设计流程时应借鉴哪些有益因素？
- 管理者如何才能成功地进行流程再造？



经典故事

福特建立了世界上第一条汽车装配线后,使原来要花十二小时二十八分钟才生产一辆汽车的时间缩短为九分钟,生产效率提高了 83 倍,大大降低了生产的成本。

在日本有“重整大王”美誉的来岛船坞集团总裁坪内寿夫喜欢思考,也常有出奇的新点子。他眼见福特的生产线使生产力提高了 83 倍,判定这一套汽车装配原理必定能够移植到造船的步骤上。可是,到底怎样移植呢?

有一天,坪内寿夫看到太太在做寿司,她把做好的寿司卷放在砧板上,再用刀子将整卷寿司切成若干小段,切好后,再抓紧两头放置在盘子上。坪内寿夫突然灵机一动,造船为何不采取与做寿司相反的步骤,把造船的程序分为许多环状的单位,待每单位完成后,再把它们组成一艘完整的船。

他这个创新的做法,不但缩短了造船的工期,而且大大降低了制造成本,因此来岛船坞集团制造出了当时全日本最便宜的轮船。



思考导向

- ❑ 流程设计不一定非要具有独创性或从零起步,可以把别人的成功之处拿来来进行创造性地借鉴。
- ❑ 管理者要善于吸取旧事物、旧观念中的合理因素,并在此基础上进行流程再造,从而提出自己的新想法、新结论。

2. 长工解决烙饼难



- 流程设计的目标是什么？
- 管理者在设计流程时应如何创新？



一个地主时常刁难其手下的长工，一天，他把一长工“请”来要他完成一项在他看来不可能完成的任务。即在一个同时只能烙两张饼的锅中，3分钟内烙好3张饼，每张必须烙两面，每面烙1分钟。按常规最少需要4分钟。

可是聪明的长工改进了工作方法，他先烙两张饼，1分钟后，把一张翻烙，另一张取出，换烙第3张，又过1分钟，把烙好的一张取出，另一张翻烙，并把第一次取出的那张放回锅里翻烙，结果，3分钟后3张饼全烙好了。



- ☐ 流程设计的目标就是让员工用更少的时间完成更多的任务。
- ☐ 按部就班的流程设计只是追着效率的脚步前行，开拓创新的流程设计才能与效率结伴而行。

13.9 市场营销类课程经典故事

13.9.1 产品类经典故事

1. 普通小虾价格翻



- 营销人员开展营销活动需要具有什么素质？
- 营销人员如何通过营销活动获得高额回报？



一位日本商人带着新婚妻子去菲律宾旅行。有一天，他们去逛跳蚤市场，发现有一种东

西很受当地人的欢迎。这东西价格便宜,最贵的也不过一美元一对。他妻子发现后爱不释手,便叫商家用精美的盒子一对一对装好,一口气买下了十几对带回日本。一回家,商人和妻子就把这种东西分赠给自己的亲朋好友。奇怪的是,这种东西一送出去亲戚朋友就纷纷上门讨要,而且向他们打听卖这种东西的商店,也想买一些送给自己的亲戚朋友。但找遍整个日本,也没有这种东西出售。

其实,那只是生长在热带海洋上的一种普通小虾,它自幼便爬进石头缝中,然后在里面成长为无法分离的雌雄虾,并在石缝里终其一生。

日本商人一看此物这么受欢迎,就专程飞往菲律宾进口大批雌雄虾回日本。然后以“偕老同穴”命名,把它进行精美包装后出售。

购买者认为这种虾能给新婚夫妇带来幸福。即使不是自己结婚,他们也会买上一两对作为礼物送给结婚的亲朋好友。意想不到的是,这种虾一摆上台便供不应求。最后,进口价格仅仅为 1 美元的东西,一下子竟卖出了 270 美元的天价。



思考导向

- ❑ 营销是一门需要想象力的艺术,需要营销人员具有敏捷的思维、奇妙的创意和智慧的大脑。
- ❑ 营销活动要想获得高额的回报,有时并不需要高成本的投入,也不需要复杂的技术和工艺,需要的只是创意。

2. 合二为一不一般



问题导航

- 营销人员如何认识产品本身及其包装的关系?
- 营销人员怎样才能够开拓产品创新的新途径?



经典故事

法国有一家集团公司的总经理,同时接到下属两家企业的报告,报告的内容如下:一家生产香水的企业研制成功一种高级香水,请示如何能让这种香水成为顶尖的名牌,并在国际市场上成为法国香水之冠;另一家珠宝工艺品厂从巴西购进了一批优质天然水晶原料,原打算雕制精美的鼻烟壶出售,然而,市场人员调查发现,世界上鼻烟壶爱好者和收藏家的数量

是有限的，大批量生产收藏型鼻烟壶艺术品势必会造成积压，为此事特向总经理请示。

总经理接到报告后，及时地进行了周密的调查和研究，决定让珠宝工艺品厂用天然水晶精工细雕一批香水瓶，瓶盖用有色宝石配制，并在瓶底刻制出编号。

第一批香水瓶制成后，在清澈透明雕制精美的天然水晶香水瓶内，装上特制的金色的30毫升高级香水。这种叫“克莉丝汀迪奥”的法国香水，首先在欧洲限量生产2000瓶。以当时最高香水价格的十倍出售。由于这金光灿灿的黄色香水幽香宜人，欢柔甜悦的混合型香气纯洁可人，再加上这天然精美的水晶瓶本身就是一件价值不菲的艺术精品。这种把高级香水和珠宝工艺精品相结合、把实用价值和艺术欣赏价值巧妙融合的设计，增加了产品的销售价值，令消费者欣喜若狂，争相购买。



思考导向

- ❑ 在营销活动中，让消费者“买椟还珠”不可取，“买珠还椟”更不行；营销人员只有对“珠”与“椟”进行合理搭配、有效组合，才能在“珠椟”联合中实现 $1+1>2$ 的营销效果。
- ❑ 进行产品创新时，营销人员除关注产品本身的改变外，还要注意产品之间的联系，从而通过产品组合开拓产品创新的新途径。

第 14 章 培训常用游戏

14.1 执行类课程常用游戏

14.1.2 快速过桥



游戏导航

目标： 让学员认识速度对效率的重要意义；

帮助学员提高自身的执行效率

人数： 12 人

时间： 25 分钟

用具： 15 米长的绳子 6 条、手电筒 3 只、秒表 1 只

场地： 室外空地或操场



游戏步骤

❶ 把 12 名学员平均分成 3 组，每 4 名学员 1 组。

❷ 把两条绳子以 1 米的间距平行摆放在地上，充当一座小桥，共建成“3 座小桥”。

❸ 培训师向学员介绍规则。

◆ 假设每组中 4 个人过桥的时间分别为 1 分钟、2 分钟、5 分钟和 10 分钟，每次只能有两个人同时过桥，两人同时过桥时，过桥时间以用时长的那个人为准。每次过桥都必须打手电筒（每组 1 只），每次过桥后，都必须有一人拿手电筒返回，以便下次过桥使用。

◆ 每组有一名裁判负责计时和监督，培训师说开始后，各组先可以进行讨论，讨论的时间由裁判计时，如要过河时，需高喊“过河”两字，裁判停表。过河的时间按设定的虚拟时间算。

❹ 三组按照规则开始玩游戏。

❺ 游戏结束后，看哪组所用的时间最短，效率最高。思考为什么会得到这样的结果？

【参考方法】

假设每组中的四人分别为 A、B、C、D，他们的过河时间分别为 1 分钟、2 分钟、5 分钟、10 分钟，先由 A 和 B 拿着手电筒过河，然后 A 返回，将手电筒交给 C 和 D，C、D 过河到达对岸后把手电筒交给 B，B 返回，与 A 一起过河。所用时间为 $2 + 1 + 10 + 2 + 2 = 17$ 分钟。

【问题讨论】

- ◆ 你们小组在游戏中取得了什么样的成绩？为什么会有这样的成绩？
- ◆ 你如何认识速度和效率的关系？
- ◆ 在工作中，如何才能提高执行效率？



精彩点评

- 效率是做好工作的灵魂，速度快不一定有效率，但是要想有效率就一定不能慢。
- 效率决定生存，要想在行业中突出重围，处于领先地位，就必须比对手更快一步。

14.1.3 制造“飞机”



游戏导航

目标： 让学员在游戏中体会到计划的重要性；

提高学员的合作意识和计划管理能力

人数： 12 人

时间： 80 分钟

用具： 白纸、笔、胶带、硬纸片、剪刀、生鸡蛋等

场地： 室内和室外空旷的场地



游戏步骤

- ❶ 学员按照 6 人一组，共分成 2 组。
 - ❷ 将游戏需要的材料分发给两个小组。
 - ❸ 培训师为学员讲述游戏规则。
- ◆ 要求学员用给定的材料在 60 分钟之内制作一架“飞机”，同时把鸡蛋放上去。各组飞机中的鸡蛋必须可以被清楚地看到，以便确定其是否已破。
 - ◆ 每个小组还必须设计一面旗子以标明飞机的落地地点，有创意的设计将得到奖赏。
 - ◆ 正式开始后，各组学员要仔细审查自己的材料，将小组成员的意见汇总成小组的制作方案，并就如何安排使用这 60 分钟制订一个计划。
 - ◆ 在设计、制造过程的前 10 分钟内，学员可以向培训师提问有关材料和过程的事宜。但是小组成员不可以与团队之外的其他任何人交流自己的飞机制造计划。

◆ “飞机”制作好后，学员要一起到室外空旷的场地进行放飞试验，操作“飞机”的学员要用力把“飞机”投出去，投得越远越好，但要保证鸡蛋在“飞机”落地后没有破裂。

◆ 如果飞机在飞行过程中或落地时鸡蛋破了，则小组任务失败。

④ 当学员制作完成“飞机”后，培训师和学员一起到室外空地试飞。

⑤ 培训师调好秒表时间，宣布比赛开始。

⑥ 航行最远，同时鸡蛋不破的小组为获胜组。

⑦ 每个团队将用 20 分钟进行思考、讨论并拿出反馈意见和改进建议。



精彩点评

□ 磨刀不误砍柴工。有计划的执行比没有计划的执行多的是思考，少的是问题；多一点研究，就会少许多麻烦；多一步计划，就会少许多无用功。

□ 每个人都贡献一点想法，就可能得到一个绝好的创意。团队成员要通力合作，踊跃发表自己的意见，迅速做出执行计划，不要让计划时间占用执行时间。

14.3 沟通类课程常用游戏

14.3.1 指导沟通



游戏导航

目标： 让管理者了解单向沟通的缺点和局限性；

让管理者认识到双向沟通的作用

人数： 6 人

时间： 40 分钟

用具： 砖 100 块、手套 5 副

场地： 室外空地或操场



游戏步骤

① 培训师首先在学员们看不到的隔开区域用 50 块砖摆出一个模型；然后在另一个地方随意堆放 50 块砖。

- ② 培训师挑选一名学员作为指导者。
- ③ 将指导者带到事先摆好的模型区域，这时他看不到第二组砖块。
- ④ 告诉指导者，他的工作是指导其他学员建造一个和自己面前的模型完全相同的模型。在指导的过程中，只允许单向沟通，这意味着指导者只能向他们发指令，而其他学员不能说话。当有人提问时，培训师要立即阻止他们交流。
- ⑤ 给除指导者以外的其他 5 名学员分发手套，要求他们听从指导者的指挥。
- ⑥ 指导者开始发口令。
- ⑦ 当学员们按着指导者的要求建造模型后，立即向他们提出下列问题：
 - ◇ 你们只能单方面接受指令，有何感受？
 - ◇ 你们认为，自己按照指令建造的模型为什么和要求建成的模型有差别？向那个发指令的指导者提下列问题：
 - ◇ 你认为自己的口令清楚吗？
 - ◇ 游戏过程中你有何感受？
- ⑧ 让大家观看并比较两个模型。
- ⑨ 再选一个指导者，让他用那组隐蔽砖块建造一个新的模型。重复游戏，但这次允许双向沟通，学员可以提问。

这次学员构建的模型应该与原模型在外观上比较相似。

- ⑩ 培训师组织学员讨论。
 - ◇ 如果你是部门经理，你会直接指挥吗？
 - ◇ 你如何认识单向沟通？单向沟通有什么弊端？
 - ◇ 你如何认识双向沟通？双向沟通有什么优点？

【游戏要点】

让学员注意安全，避免砖块砸到学员的脚。



精彩点评

- 沟通是由表达、倾听、反馈组成的，没有反馈的单项沟通，会影响沟通的质量和效率。
- 双向沟通可以让信息在传递的过程中不断减少沟通误差。

14.4 创新类课程常用游戏

14.4.5 头脑风暴



游戏导航

目标： 让学员学会通过头脑风暴法解决问题

人数： 12 人

时间： 30 分钟

用具： 白纸和笔

场地： 不限



游戏步骤

- ❶ 培训师将全体学员平均分成两组，并将纸和笔分发给这两组。
- ❷ 向学员表明即将开展一次创造性想法比赛，即运用头脑风暴的方法回答培训师提出的问题。获胜的组可以获得小奖品，被判定输了的组则集体表演一个节目。
- ❸ 选择一样物品，如砖头，让学员在 8 分钟以内尽可能多地想出它的用途。
- ❹ 每个组选出一人记录本组所想出的主意的数量。
- ❺ 在 8 分钟之后，两组分别发表自己的想法。推选出本组中最新奇、最疯狂、最具建设性的主意。想法最多、最新奇的组获胜。
- ❻ 游戏结束后，培训师组织学员讨论。
 - ◆ 在这些想法中是否有令你耳目一新的新奇观点？
 - ◆ 头脑风暴对于解决问题有何好处，它适用于解决什么问题？
 - ◆ 管理者应如何鼓励下属发表自己的观点和主张？

【游戏要点】

- ◆ 不容许有任何批评意见，只考虑想法，不考虑可行性。
- ◆ 想法越新奇越好，鼓励异想天开。
- ◆ 可以寻求各种想法的组合和改进。



精彩点评

- ❑ 企业需要打造一个畅所欲言的沟通平台，让团队成员解放思想。
- ❑ 提高组织绩效的关键在于，管理者要鼓励员工积极创新，使员工充分发挥聪明才智和主观能动性。

14.5 问题解决类课程常用游戏

14.5.2 搭建帐篷



游戏导航

目标： 训练学员通过协作解决问题的能力

人数： 10 人

时间： 45 分钟

用具： 1 顶帐篷（小型的圆顶帐篷或用绳子和钉子架起的双人帐篷），1 把锤子（如果搭帐篷需要钉钉子的话），每人一副眼罩

场地： 空地或操场



游戏步骤

- ❶ 将全体学员的眼睛蒙上。
- ❷ 将用具摆放在学员面前，培训师宣布游戏任务。

游戏任务： 全体学员的任务是搭建一顶帐篷。

- ❸ 开始游戏。

如果在搭帐篷的过程中用到了钉子，要注意防止出现钉钉子时被锤子砸伤手，或是被钉在地上的钉子绊倒的现象。同时要注意防止学员被搭帐篷用的绳子绊倒。

- ❹ 游戏结束后，培训师组织学员就沟通、冲突管理与问题解决展开讨论。



精彩点评

- 世界上的一切问题都有其解决方法，所以不要被看似复杂或是棘手的难题吓倒，要在内心树立“没有不可能”的思想，坚信一切皆有可能。
- 问题解决的方法对问题的解决至关重要，可以说有什么样的方法就会有怎样的结果。要想到某个问题的多种解决方法，需要解决问题的人延伸自己思维的横轴和纵轴，拓展自己思维的广度和深度，想出至少 3 种解决问题的方法。

14.5.3 取回气球



游戏导航

目标：提高学员的问题解决能力

人数：不限

时间：10 分钟

用具：正方形木板（边长约 45 厘米）1 块，胶带 1 卷，气球若干，报纸若干张

场地：操场或空地



游戏步骤

❶ 培训师布置游戏场地。

◆ 将木板放在地面上，用两段大约长 30 厘米的胶带，在木板上贴出一个“十”字。

◆ 在气球内放置若干枚一元的硬币（作为取回气球的奖品），然后将气球吹起来，放置在距离木板边缘约 4 米处的地面上。

❷ 培训师宣布游戏规则。

◆ 各个学员轮流站到木板上取气球，所用的工具为一张报纸，时间限定在 3 分钟内。

◆ 在取气球的过程中，学员的身体不能接触地面。

◆ 一名学员在取球时，其他学员要保持安静。

❸ 开始游戏。

若所有学员都没有取到气球，培训师可演示此种取球方法：把报纸卷成一个比较紧的纸筒，然后从一端慢慢拉出里面的报纸，使之加长，最后形成一个纸杆；从木板上撕下胶带，

粘到纸杆的一端，胶带的粘面露在外面。最后利用纸杆上的胶带把气球粘过来。

④ 游戏结束后，培训师组织学员进行讨论。

◇ 应如何解决所遇到的难题？

◇ 如何获取解决问题所需要的资源？



精彩点评

- 任何难题都不会是无门的城堡，一个人只要勤于思考，终究能找到攻入城堡的大门。
- 问题解决所需的资源，很多都存在于与问题对应的环境中。因此，要善于从环境中发掘需要的资源。

附录 弗布克已出版图书书目



北京弗布克管理咨询有限公司

图书书目			
系列	书名	光盘	定价/元
弗布克 人力资源管理 操作实务系列	《绩效考核量化管理全案》	附光盘	¥ 98.00
	《员工胜任素质模型全案》	附光盘	¥ 49.00
	《人力资源管理操作全案》	附光盘	¥ 79.00
	《人力资源管理适用法律法规全案》	附光盘	¥ 38.00
	《薪酬体系设计实务手册》第 2 版	无	¥ 27.00
	《职业生涯规划管理实务手册》	无	¥ 33.00
	《新进与新员工培训方案设计》	无	¥ 22.00
	《员工培训管理实务手册》第 2 版	无	¥ 32.00
	《岗位分析评价与职务说明书编写实务手册》第 2 版	无	¥ 28.00
	《岗位绩效目标与考核实务手册》	无	¥ 30.00
	《人力资源管理工作案例》	无	¥ 22.00
	《人员测评实务手册》第 2 版	无	¥ 37.00
	《招聘、面试与录用管理实务手册》第 2 版	无	¥ 32.00
	《员工关系管理实务手册》第 2 版	无	¥ 23.00
	《员工手册编写范本》第 2 版	无	¥ 29.00
	《培训课程开发实务手册》	无	¥ 27.00
弗布克 细化执行与模板 系列	《物流管理工作细化执行与模板》第 2 版	附光盘	
	《人力资源管理工作细化执行与模板》第 2 版	附光盘	
	《行政管理工作细化执行与模板》第 2 版	附光盘	
	《生产管理工作细化执行与模板》第 2 版	附光盘	
	《质量管理工作细化执行与模板》第 2 版	附光盘	

	《客户服务管理工作细化执行与模板》第 2 版	附光盘	
	《物业管理工作细化执行与模板》第 2 版	附光盘	
	《营销管理工作细化执行与模板》第 2 版	附光盘	
	《酒店管理工作细化执行与模板》第 2 版	附光盘	
	《财务会计工作细化执行与模板》第 2 版	附光盘	
	《采购管理工作细化执行与模板》	附光盘	
	《设备管理工作细化执行与模板》	附光盘	
	《生产现场工作细化执行与模板》	附光盘	
	《培训管理工作细化执行与模板》	附光盘	
	《项目管理工作细化执行与模板》	附光盘	
弗布克 管理职位工作手册 系列	《人力资源管理职位工作手册》第 2 版	附光盘	¥ 49.00
	《市场营销管理职位工作手册》第 2 版	附光盘	¥ 54.00
	《物业管理职位工作手册》第 2 版	附光盘	¥ 45.00
	《行政管理职位工作手册》第 2 版	附光盘	¥ 45.00
	《生产管理职位工作手册》第 2 版	附光盘	¥ 49.00
	《质量管理职位工作手册》第 2 版	附光盘	¥ 45.00
	《财务管理职位工作手册》第 2 版	附光盘	¥ 45.00
	《物流管理职位工作手册》第 2 版	附光盘	¥ 45.00
弗布克 1+1 管理工具箱 系列	《客户服务部规范化管理工具箱》第 2 版	附光盘	¥ 38.00
	《人力资源部规范化管理工具箱》第 2 版	附光盘	¥ 42.00
	《产品管理部规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 38.00
	《市场营销部规范化管理工具箱》第 2 版	附光盘	¥ 49.00
	《物流公司规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 39.00
	《物业公司规范化管理工具箱》第 2 版	附光盘	¥ 45.00
	《财务部规范化管理工具箱》第 2 版	附光盘	¥ 48.00
	《生产部规范化管理工具箱》第 2 版	附光盘	¥ 45.00
	《行政部规范化管理工具箱》第 2 版	附光盘	¥ 38.00
	《质量管理部规范化管理工具箱》第 2 版	附光盘	¥ 42.00
	《采购部规范化管理工具箱》第 2 版	附光盘	¥ 42.00

	《仓储部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥ 39.80
	《酒店宾馆管理部规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 48.00
	《商场超市管理部规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 49.00
	《培训部规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 53.00
	《技术研发部规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 49.00
	《项目部规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 45.00
	《综合管理部规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 42.00
	《设备部规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 39.80
弗布克 部门绩效考核 系列	《销售部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 34.00
	《生产部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 39.80
	《质量管理部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 33.00
	《市场部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 29.00
	《研发设计部岗位绩效考核与实施细则》	无	
	《采购部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 34.00
	《项目部岗位绩效考核与实施细则》	无	
	《财务部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 38.00
	《客服部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 33.00
	《行政部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 33.00
	《综合管理部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 36.00
	《人力资源部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 25.00
弗布克 精细化管理全案 系列	《房地产企业精细化管理全案》	附光盘	¥ 85.00
	《市场营销精细化管理全案》	附光盘	¥ 95.00
	《成本费用控制精细化管理全案》	附光盘	¥ 45.00
	《工厂精细化管理全案》	附光盘	¥ 70.00
	《酒店精细化管理全案》	附光盘	¥ 99.00
	《企业内控精细化管理全案》	附光盘	¥ 75.00
	《生产现场精细化管理全案》	附光盘	¥ 65.00
	《财务会计精细化管理全案》	附光盘	¥ 95.00
	《销售提成设计精细化管理全案》	无	¥ 55.00

	《生产质量精细化管理全案》	附光盘	¥ 60.00
酒店精细化管理 与服务规范 系列	《酒店人事行政部精细化管理与服务规范》	无	¥ 28.00
	《酒店采购部、仓储部精细化管理与服务规范》	无	¥ 28.00
	《酒店财务部精细化管理与服务规范》	无	¥ 25.00
	《酒店保安部精细化管理与服务规范》	无	¥ 25.00
	《酒店餐饮部精细化管理与服务规范》	无	¥ 33.00
	《酒店康乐部精细化管理与服务规范》	无	¥ 25.00
	《酒店前厅部精细化管理与服务规范》	无	¥ 25.00
	《酒店工程部精细化管理与服务规范》	无	¥ 28.00
	《酒店客房部精细化管理与服务规范》	无	¥ 28.00
	《酒店营销部精细化管理与服务规范》	无	¥ 22.00
弗布克 绩效考核设计与细化 全案系列	《最有效的 220 张量化考核图表》	无	¥ 35.00
	《20 大部门考核指标设计全案》	无	¥ 33.00
	《销售人员绩效量化考核全案》	附光盘	¥ 69.00
	《生产人员绩效量化考核全案》	无	¥ 38.00
	《企业 25 类人员量化绩效考核全案》	无	¥ 36.00
	《绩效考核量化管理全案 》	附光盘	¥ 85.00
弗布克 管理工具库系列	《人力资源管理工具大全》	附光盘	¥ 85.00
弗布克 管理咨询工具箱 系列	《人力资源管理咨询工具箱》	无	¥ 45.00
	《财务管理咨询工具箱》	无	¥ 55.00
	《市场营销管理咨询工具箱》	无	¥ 39.80
	《管理咨询工具箱》	无	¥ 80.00
	《质量管理咨询工具箱》	无	¥ 32.00
	《业务流程管理咨询工具箱》	无	¥ 32.00
	《战略运营管理咨询工具箱》	无	¥ 38.00
	《房地产咨询工具箱》	无	¥ 68.00
	《采购与供应管理咨询工具箱》	无	¥ 33.00
弗布克	《生产运营与物流工作执行流程》	无	¥ 55.00

规范化执行流程 系列	《市场营销与客服工作执行流程》	无	¥ 54.00
	《产品研发与质量管理工作执行流程》	无	¥ 48.00
	《人力资源与行政后勤工作执行流程》	无	¥ 49.00
弗布克企业内控手册 系列	《企业内部控制实施细则手册》	附光盘	¥ 58.00
	《企业内部控制规范手册》	附光盘	¥ 99.00
	《企业内部控制流程手册》	附光盘	¥ 65.00
弗布克房地产企业 规范化管理系列	《房地产企业规范化管理制度设计》	附光盘	¥ 49.00
	《房地产企业关键业务流程设计》	附光盘	¥ 54.00
	《房地产企业人力资源规范化管理》	附光盘	¥ 39.00
弗布克 工厂精细化管理手册 系列	《工厂质量控制精细化管理手册》	无	¥ 39.00
	《工厂现场精细化管理手册》	无	¥ 48.00
	《工厂设备精细化管理手册》	无	¥ 34.00
	《工厂生产计划制订与执行精细化管理手册》	无	¥ 27.00
	《工厂安全精细化管理手册》	无	¥ 27.00
	《工厂物料精细化管理手册》	无	¥ 29.00
	《工厂采购精细化管理手册》	无	¥ 35.00
	《工厂技术精细化管理手册》	无	¥ 35.00
	《工厂成本费用控制精细化管理手册》	无	¥ 46.00
	《工厂人力资源精细化管理手册》	无	¥ 39.80

更多图书、E-LEARNING 课程、培训面授课程等请登录公司网站 www.forbookonline.com 查询！

地 址：北京市朝阳区北苑路红军营南路天朗园（傲城融富中心）A 座 903 室（100107）

电 话：4006-758-751 010-84924773

E-mail：forbook800@163.com

全国Mini-MBA职业经理双证班



权威双证 全国招生 远程函授 请速充电

允许提前获取证书 20 年热招精品课程

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：教授课件全部赠送，双证，档案一切尽有！

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 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
电商（电子商务经理）MBA 高等教育双证	电子商务经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
微商（微营销师）MBA 高等教育双证	微营销管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	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+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程

课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导

双证，档案一切尽有！

网址：www.mhjy.net

咨询报名：13684609885 **赶紧体验吧**

现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

课程表

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理



【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，

【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。

【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.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 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】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【客服微信】微信号: [mhjymhjy](https://www.mhjymhjy.com) (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995