

弗布克细化执行与模板系列

培训管理工作细化执行与模板

配套光盘

李作学 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.mhjy.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

目录

第一章 培训组织设计与工作事项.....	5
第一节 培训组织设计与目标分解.....	5
一、培训部门组织设计	5
三、培训组织目标分解	6
第二节 培训管理各岗位工作事项.....	8
一、培训总监岗位工作明细	8
二、培训经理岗位工作明细	9
三、培训主管岗位工作明细	10
四、外包主管岗位工作明细	11
第二章 培训需求分析细化执行与模板.....	12
第二节 培训需求分析执行工具与模板.....	12
一、培训需求调研问卷模板	12
二、培训需求访谈记录表模板.....	14
三、培训需求观察记录表模板.....	16
四、培训需求确认记录表模板.....	17
第三节 培训需求分析执行文案与模板.....	18
二、新员工培训需求分析报告	18
第三章 培训体系建设细化执行与模板.....	20
第二节 培训体系建设执行工具与模板.....	20
三、新员工培训体系建设表单	20
四、营销人员培训体系建设图表	22
五、研发人员培训体系建设图表	24
六、生产人员培训体系建设表单	25
第三节 培训体系建设执行文案与模板.....	27
二、新任经理培训体系建设报告	27
第四章 培训预算编制细化执行与模板.....	30
第二节 培训预算编制执行工具与模板.....	30
一、年度培训预算总表	30
二、培训费使用安排表	31
三、培训费使用请批表	31
四、培训费用分析表单	32
第三节 培训预算编制执行办法与模板.....	34
一、培训费用预算编制办法	34
二、年度培训费用控制办法	36
第五章 培训计划制订细化执行与模板.....	38
第二节 培训计划制订执行工具与模板.....	38
一、年度培训计划总表	38
二、季度培训计划总表	38
三、月度培训计划总表	39
第三节 培训计划制订执行文案与模板.....	40
一、培训企划书	40
二、培训计划书	43

第六章 培训课程开发细化执行与模板.....	46
第二节 培训课程开发执行工具与模板.....	46
一、课程内容模块设计表单	46
二、培训课程体系设计图表	47
第三节 培训课程开发执行文案与模板.....	48
一、培训课程体系设计报告	48
第七章 内部讲师管理细化执行与模板.....	52
第一节 内部讲师管理流程与工作执行.....	52
一、部门讲师推荐流程与工作细化.....	52
（一）部门讲师推荐流程.....	53
第二节 内部讲师管理执行工具与模板.....	56
一、内部讲师选聘推荐表.....	56
二、内部讲师评估鉴定表.....	57
三、内部讲师晋级评估表.....	58
四、内部讲师评级登记表.....	59
第三节 内部讲师管理执行办法与模板.....	60
一、内部讲师选聘办法	60
二、内部讲师管理办法	64
三、内部讲师培训办法	68
四、内部讲师晋级办法	69
第八章 培训合作选择细化执行与模板.....	72
第一节 培训合作选择流程与工作执行.....	72
五、培训合同签订流程与工作细化.....	72
第二节 培训合作选择执行工具与模板.....	75
一、培训机构评估表.....	75
二、培训机构评比表.....	75
三、培训讲师评估表.....	76
第三节 培训合作选择执行文案与模板.....	77
一、培训机构合同范本	77
二、培训讲师合同范本	79
三、培训机构选择报告	81
第九章 培训运营实施细化执行与模板.....	83
第二节 培训运营实施执行工具与模板.....	83
一、授课场地评定表.....	83
二、现场评估分析表.....	84
三、讲师授课意见表.....	85
四、学员反馈意见表.....	86
第三节 培训运营实施执行办法与模板.....	87
一、培训场地选择实施办法	87
二、培训现场督导管理办法	89
第十章 E-learning 运营细化执行与模板	92
第二节 E-learning 运营执行工具与模板	92
一、E-learning 课程外购表	92
三、E-learning 课程学员意见表	93

第三节	E-learning 运营执行办法与模板	94
二、	E-learning 课程外购管理办法	94
第十一章	培训效果评估细化执行与模板	97
第二节	培训效果评估执行工具与模板	97
一、	培训部门工作评估表	97
二、	受训学员改进自评表	98
第三节	培训效果评估执行文案与模板	99
一、	学员改进调研报告	99
二、	培训效果评估报告	101
第十二章	商学院运营细化执行与模板	106
第四节	商学院运营执行文案与模板	106
二、	商学院年度商业运营实施计划	106
附：	弗布克已出版图书书目	108

第一章 培训组织设计与工作事项

第一节 培训组织设计与目标分解

一、培训部门组织设计

（一）小型企业培训部门组织结构

小型企业员工数量不多，一般不需要设置专门的培训部门，培训工作通常是人力资源部门的培训主管或培训专员来负责，其与培训相关的组织结构如图 1-1 所示。

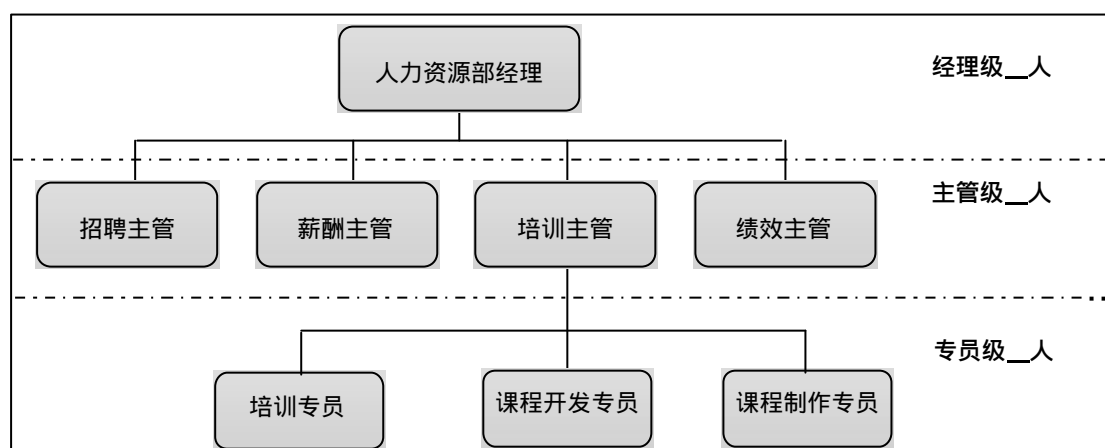


图 1-1 小型企业与培训相关的组织结构范例

三、培训组织目标分解

(一) 培训部门工作目标分解

总体目标	目标细化	备注
1. 培训管理制度	(1) 制定企业培训管理各项制度, 各项制度制定科学、完善	
	(2) 执行各项培训管理制度, 使各项制度得到全面执行	
2. 培训体系	(1) 建立健全培训体系, 使培训工作具备系统性和有效性	
	(2) 上级领导对培训体系满意度评价达到____分以上	
3. 培训需求分析	(1) 及时了解和掌握企业员工培训需求	
	(2) 根据企业发展目标和员工培训需求, 制订合理的培训计划和实施方案	
4. 培训实施	(1) 组织实施各项培训活动, 培训计划完成率达到 100%	
	(2) 培训实施前, 培训相关工作准备充分, 各部门配合协调	
	(3) 培训过程中, 因支持不力而遭到相关部门投诉的次数为 0	
	(4) 参加培训的学员对培训组织满意度评价达到____分以上	
5. 培训效果评估	(1) 领导对培训效果满意度评价达到____分以上	
	(2) 参加培训的学员对培训效果满意度评价达到____分以上	
6. 讲师队伍建设	(1) 企业内部讲师队伍人数达到____人以上	
	(2) 内部讲师每年参加的培训课程 (TTT) 不得少于____门	
7. 员工培训档案	(1) 建立并完善员工培训档案, 培训档案完整、清晰	
	(2) 员工档案的完备率与更新及时率达到 100%	
8. 外部机构联系	(1) 负责与外部培训机构建立良好的合作关系, 培训机构提供的培训项目符合企业和员工的要求	
	(2) 外部培训机构合作满意度评价达到____分以上	

(二) 培训商学院工作目标分解

总体目标	目标细化	备注
1. 培训管理体系	(1) 建立完善的培训管理体系	
	(2) 制定规范的培训管理流程, 各流程的重点工作及注意事项要清晰、明确	
2. 知识管理系统	(1) 企业内部知识与制度有序化、规范化和模板化	
	(2) 将隐性知识显性化, 减少员工离职带来的巨大损失	
3. 培训课程体系	(1) 建立有效的培训课程体系	
	(2) 商学院应每年持续更新课件, 不断扩充课程体系	
	(3) 自行开发的课程占有课程的____%以上	
4. 培训讲师队伍	(1) 建立健全商学院的培训讲师队伍, 队伍人数不得少于____人	
	(2) 培训讲师包括内部讲师和外部讲师两部分, 内部讲师的比例不能低于全部讲师的____%	
	(3) 将企业领导者、技能型讲师、专业管理人员等培养成优秀的内部讲师, 每年培训人数不得少于____人	
5. 学员管理体系	(1) 建立学员管理体系, 确定考试、评价与管理学员的方式和方法	
	(2) 对学员的考核评价建立一套长期的跟踪体系	

第二节 培训管理各岗位工作事项

一、培训总监岗位工作明细

工作大项	工作细化	工作目标或成果
1. 培训规划与培训体系	组织制定企业人力资源中、长期培训规划	培训规划书
	组织建立并完善企业培训体系	培训体系
2. 培训管理制度	组织制定并完善企业各项培训管理制度（包括培训需求分析、培训实施、培训效果评估等），并监督执行	培训管理各项制度
3. 培训费用预算	组织编制企业年度培训费用预算，并严格按照预算执行各项培训	培训费用控制在预算范围之内
4. 培训课程体系规划	组织制定企业员工发展培训课程体系规划，并组织课程开发工作	培训课程体系
5. 内部讲师队伍建设	负责组建企业内部的培训讲师队伍	内部讲师队伍人数达到____人以上
6. 对外合作	对外部培训机构和培训讲师进行选拔和管理	外部培训机构和培训讲师的档案
	与外部培训机构等业务合作单位建立良好的合作关系	外部培训机构合作满意度评价达到____分以上
7. 塑造培训文化	组织建设企业的培训文化，为员工营造良好的培训氛围和培训环境	员工培训积极性高

二、培训经理岗位工作明细

工作大项	工作细化	工作目标或成果
1. 年度培训计划	负责编制企业年度培训计划并组织实施	培训计划书
	根据企业发展战略的变化及时调整培训计划	
2. 培训制度与培训预算	协助制定与完成企业培训管理制度，并监督实施	各项制度执行到位
	协助编制企业年度培训费用预算，并于培训开展过程中严格控制	培训费用控制在预算内
3. 培训需求分析	组织开展企业年度培训需求调研	培训需求分析报告
	负责对培训需求调研结果进行分析	
4. 培训实施	组织实施培训项目，包括选择培训场所、联系培训讲师、发布培训通知等具体工作	培训实施方案
	负责培训项目的跟进工作，在各项培训项目结束后进行培训效果评估	培训效果评估报告
5. 培训工作总结	负责对整个培训工作进行总结，撰写培训工作报告 并报培训总监审核	培训工作报告
6. 内部讲师挖掘	挖掘企业内部培训讲师人才，为内部培训讲师队伍的建设提供合适的候选人	每年至少挖掘____位 内部讲师候选人
	组织应建立并不断更新内部讲师档案	内部讲师档案
7. 内部培训课程体系	组织开发企业内部培训课程体系，降低培训成本，提升企业内部培训水平	内部培训课程体系
8. 外部培训管理	组织进行培训机构和培训讲师的调研工作	调研报告
	审定外部培训人员，制定付费标准，按权限上报相关领导审批后执行	外部培训需经过严格的 审核审批程序
9. 员工培训档案	组织建立员工培训档案，合理规划员工职业生涯	员工培训档案

三、培训主管岗位工作明细

工作大项	工作细化	工作目标或成果
1. 培训需求分析	组织人员调查了解企业各部门和员工的培训需求	培训需求分析报告
	汇总培训需求并提出相关建议，报领导审批	
2. 培训计划制订与实施	根据企业发展需要，参与制订培训计划与培训预算	1. 培训标准 2. 培训计划完成率达 100%
	根据企业年度培训预算，制定培训标准	
	根据领导审批的培训计划，具体安排企业各项培训 工作，保证培训工作顺利完成	
3. 培训效果评估	负责督导、检查培训计划的完成情况	培训效果评估报告
	组织相关人员对培训实施情况进行评估	
4. 联系外部机构	与外部相关培训机构建立良好的合作关系	外部单位合作满意度 评价达到____分以上
	评估与本企业有合作关系的外部培训机构的培训能 力和培训效果	

四、外包主管岗位工作明细

工作大项	工作细化	工作目标或成果
1. 收集培训外包商信息	组织人员向不同培训机构索要培训课程、收费情况等培训机构的基本信息	1. 收集培训机构的信息 要全、新、准 2. 培训外包商调研报告
	组织相关人员考察培训机构的信誉，向已接受过该培训机构服务的组织了解对该培训机构的评价	
2. 初步确定候选名单	综合考虑培训机构的课程开发能力、各课程的培训实力、师资力量等多项指标，初步确定候选名单	培训机构候选名单
3. 接洽和谈判	负责与培训外包商进行接洽和谈判	培训外包商评估报告
	对外包商进行对比评估，编制评估报告，上交企业 相关领导审核审批	
4. 外包合同管理	组织培训外包合同的起草和送审	培训外包合同
	负责与选定的培训外包商签订培训外包合同，并严格按照合同执行	
5. 外包商档案	组织建立并完善培训外包商档案	档案完备率与更新 及时率达到 100%

第二章 培训需求分析细化执行与模板

第二节 培训需求分析执行工具与模板

一、培训需求调研问卷模板

尊敬的各位同事：

为准确了解您的培训需求，并为编制公司年度培训计划和选择恰当的培训项目，特制定本调查问卷对公司所有人员进行调查。请各位同事认真填写问卷，并于年月日前上交各部门主管，谢谢合作！

请您在所选内容前的“ ”内打“ ”。如题目后面的括号注有“可多选”字样，则该题可以选择多个选项。

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．您认为自己对于企业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，您比较认同哪几个选项（可多选）？

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
以公司业务特点而言，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
基本上，公司招聘来的员工都是有经验的，已经符合公司的要求，不需要花大力气去培训
主要依靠公司内部培训力量就够了，让工作经验丰富的员工、主管或经理来担任讲师
其他

5．您认为目前您所接受的公司或部门组织的培训在数量上怎样？

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、岗位工作技能的培训、学习和分享是否充分？

非常充分 充分 还可以 不够充分 基本没有分享

7. 您目前的学习状态怎样？

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. 鉴于公司的特点，您认为最有效的培训方法是什么（可多选）？

邀请外部讲师到公司集中讲授 安排受训学员到外部培训机构接受系统训练
由公司内部有工作经验的人员讲授 部门内部组织经验交流与分享讨论
通过光碟、视频等声像资料学习 建立公司图书库，供借阅 建立网络学习平台
其他

9. 您认为最有效的课堂教学方法是什么（可多选）？

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效果影响最大？

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，有深厚的理论功底
职业培训师，有丰富的授课技巧和经验 咨询公司高级顾问，有丰富的项目经验
本职位优秀员工，对公司业务很了解 其他

12. 以下讲师授课风格及特点，您比较看重哪一点？

理论性强，具有系统性及条理性 实战性强，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. 您认为，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. 您希望的或者能接受的培训频率是怎样的？

每周一次 半月一次 每月一次 两月一次 每季度一次

半年一次 每年一次 其他

三、业务培训内容需求调查

16. 您认为 2011 年您的培训需求重点在哪里？

岗位专业技能 个人自我管理技能 企业文化

职业生涯规划 人际关系及沟通技能 职业道德与素养

通用基本技能 其他

17. 考虑到公司全体人员之间级别差异较大，以下问题请您针对个人的工作岗位和主要职责，以文字形式进行描述。

(1) 您认为个人在岗位专业技能上，需要进行哪些方面的培训？（请列举三项最紧迫的培训需求）

(2) 您在日常工作中经常会遇到的问题和困难有哪些？

(3) 您希望提升哪些方面的能力？

(4) 您希望公司提供哪些方面的培训？

二、培训需求访谈记录表模板

姓名		所属部门	
访谈人		访谈日期	
1. 您在工作上面临的困扰和问题，或在工作上施展不开的原因？			
2. 您认为您工作上可以改善的地方有哪些？			

3. 在工作中，您最喜欢哪部分，最不喜欢哪部分？
4. 您在工作中有哪些成绩，有哪些感觉到遗憾的地方？
5. 您在与上级、同事和下属的关系如何？
6. 您在个人的发展目标以及事业期望是什么？
7. 您认为需要增加哪些方面的培训？

三、培训需求观察记录表模板

员工姓名		工作岗位		工作地点	
观察结果 观察内容	很好	好	一般	差	很差
工作效率					
工作质量					
工作态度					
熟练程度					
工作方法的合理性					
时间安排的合理性					
工作纪律遵守					
团队意识					
整体工作状态					

四、培训需求确认记录表模板

部门名称		部门经理	
一、部门培训目标概述			
二、培训内容			
项目	要求具备的	现已具备的	应被开发的
知识			
技能			
态度			
行为方式			
三、培训对象与培训形式			
培训对象岗位名称	计划参加人数	参加培训项目名称	培训形式
四、培训时间、地点与培训讲师			
培训项目名称	计划培训时间	计划培训地点	培训讲师来源

第三节 培训需求分析执行文案与模板

二、新员工培训需求分析报告

× × 公司新员工培训需求分析报告

一、新员工培训需求分析背景

公司自 2010 年 7 月 1 日至 2010 年 7 月 30 日共招聘应届毕业生 75 人，内部升职人员为 15 人，调岗人员共 10 人。其中，应届毕业生占新员工的 75%，升迁人员占新员工的 15%，调岗人员占新员工的 10%。

为强化新员工教育培训课程实施管理，并对新员工培训工作做整体性规划，了解他们的培训需求，充分、有效地运用培训资源，为新员工培训计划制订提供依据，公司管理层决定进行新员工培训需求分析。

二、培训需求分析方法

本次新员工培训需求分析以问卷调查法与观察法两种方法为主。

三、培训调查结果分析

本次调查共发放调查问卷 100 份，收回有效调查问卷 100 份，结合培训需求调查观察表、职务说明书以及公司其他相关文件，可得出以下结论。

1．公司 94% 的应届毕业生想了解公司的发展状况、企业文化、工作环境以及相关的工作程序等方面的内容。

2．公司 90% 的升职人员感到管理技能欠缺且无法快速进入新的角色。

3．公司 90% 的调岗人员认为他们对新工作岗位的工作技巧不熟练，会影响其工作效率。

四、培训内容设置建议

针对新员工对公司与岗位的熟悉程度的不同，建议设置三套不同的培训内容体系。

1．应届毕业生的培训

按公司发展状况、工作环境以及程序，对应届毕业生的入职培训分为公司整体培训、部门工作引导和实地培训三个阶段。培训内容主要包括以下四个方面。

（1）公司的发展历史以及现状。

（2）公司的经营理念、企业文化、规章制度。

（3）企业的组织结构以及部门职责。

（4）工作岗位介绍、业务知识以及工作技能培训。

2．升职人员的培训

（1）岗位技能。

(2) 管理技能。

3. 调岗人员的培训

(1) 岗位基本知识。

(2) 岗位工作技能。

五、培训时间

公司针对不同新员工的类型，为其安排的培训时间是不同的，具体时间安排如下所示。

1. 应届毕业生的培训时间为__年__月__日至__年__月__日。

2. 升职人员的培训时间为__年__月__日至__年__月__日。

3. 调岗人员的培训时间为__年__月__日至__年__月__日。

报告人：_____

报告日期：__年__月__日

第三章 培训体系建设细化执行与模板

第二节 培训体系建设执行工具与模板

三、新员工培训体系建设表单

(一) 新员工培训内容的安排表

公司级新员工培训				
培训项目	培训内容	课时	主讲人	培训形式
新员工致辞	向新员工介绍公司发展战略、前景	0.5 小时	总经理	以座谈形式开展
入职指引	让新员工尽快了解公司员工手册上的各项内容	1 小时	培训部经理	新员工自主学习，然后进行问题解答
职业生涯规划	帮助公司新员工尽早建立个人职业生涯规划	1.5 小时	培训部经理	以案例分析形式开展
职业礼仪	提升公司新员工职业形象	1.5 小时	外聘讲师	以多媒体形式开展
自我管理	介绍有效沟通、时间管理、团队工作的技巧，帮助新员工做好自我管理	4 小时	外聘讲师	以情景模拟形式开展
组织构架	使新员工了解公司各部门职能及公司的相关框架	1 小时	培训部经理	以多媒体教学形式开展
人事政策和考核体系	使新员工了解公司的人事政策及相关考核制度	1 小时	培训部经理	以课堂讲授形式开展
部门级新员工培训				
培训项目	培训内容	课时	主讲人	培训形式
部门介绍	代表部门全体员工向新员工致欢迎词，并介绍本部门工作内容及部门工作环境	1 小时	部门经理	以参观学习形式开展
岗位职责	向新员工介绍新岗位的工作描述与职责要求	1 小时	部门主管	以课堂教授形式开展
专业培训	向新员工介绍岗位所需的操作规程、	16 小时	专家、能手	以师带徒形式开展

	专业知识、技术培训等			
--	------------	--	--	--

(二) 新员工培训课程体系表

课程名称	课程目标	课时	备注
× ×之道	系统了解公司价值观、使命和价值	10 小时	在线学习
职业操守	培养入职意识，快速完成角色转变，解决角色转变多带来的影响	1.5 小时	
个人与公司		1.5 小时	
公平与不公平		1.5 小时	
培养入职意识		1.5 小时	
六顶思考帽	学会运用创新的思考工具	6 小时	外部培训讲师讲授
职场新人的八个好习惯	学习高效能人士所具备的八个好习惯	6 小时	内部讲师讲授
公文写作技巧	掌握相关技能和知识 ,更好地适应工作压力	2 小时	内部讲师讲授
基础财务知识		1.5 小时	财务部经理讲授
客户意识训练	提升客户服务意识	2 小时	销售部经理讲授
总经理座谈	了解总经理对新员工的期望	1.5 小时	座谈形式
户外拓展训练	增强新员工的团队合作意识	7 小时	外部培训机构
实习	了解公司各岗位的具体工作情况	一周时间	视情况而定

四、营销人员培训体系建设图表

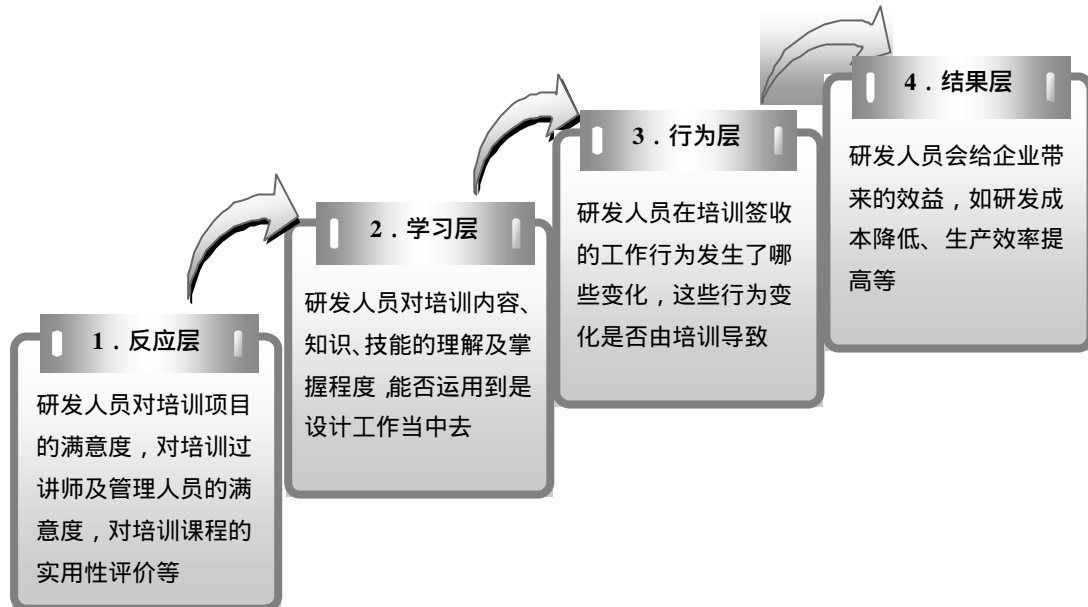
(二) 营销人员培训内容体系表

新进营销人员培训					
培训项目	培训时间	培训内容	培训地点	培训方式	培训负责人
企业基本 知识 培训	1 课时	向新员工致欢迎词, 介绍公司发展 前景和战略	公司会议室	课堂讲授	公司副总
	2 课时	公司发展历史、文化、价值观培训	公司会议室	多媒体	公司副总
	2 课时	公司行为规范和规章制度培训	人事部	课堂讲授	人事部经理
产品 知识 培训	2 课时	产品的使用、维护、保养知识培训	销售部	多媒体	销售经理
	2 课时	产品竞争培训	销售部	多媒体	销售经理
销售 技巧 培训	2 课时	打动客户的产品展示方法和技巧	销售部	情景模拟	销售经理
	2 课时	把握缔结销售协议的关键时机	销售部	情景模拟	销售经理
	4 课时	销售实践与现场指导	销售部	现场指导	销售经理
销售 礼仪 心态 培训	2 课时	销售成功心态培训	销售部	课堂讲授	销售经理
	1 课时	基本素质和技能培训	销售部	课堂讲授	销售经理
	2 课时	营销人员商务礼仪规范培训	销售部	课堂讲授	外聘讲师
普通营销人员培训					
培训项目	培训时间	培训内容	培训地点	培训方式	培训负责人
工作 态度 培训	2 课时	营销素质、品德与态度要求	销售部	角色扮演	外聘讲师
	2 课时	营销的自我目标与计划管理	销售部	课堂讲授	外聘讲师
	2 课时	营销的时间管理	销售部	课堂讲授	销售经理
销售 技能 提高 培训	4 课时	销售渠道的开发与管理	销售部	多媒体	外聘讲师
	4 课时	增加销售业绩的方法	销售部	课堂讲授	外聘讲师
	2 课时	如何处理销售过程中异议	销售部	案例讨论	销售经理
	4 课时	如何与顾客建立长久的业务关系	销售部	课堂讲授	销售经理
	2 课时	面对大客户的销售艺术	销售部	课堂讲授	销售经理
营销管理人员培训					
培训项目	培训时间	培训内容	培训地点	培训方式	培训负责人

管理 能力	4 课时	沟通与协调能力	会议室	多媒体	外聘讲师
	4 课时	领导和组织能力	会议室	课堂讲授	外聘讲师
领导 艺术	6 课时	打造人格魅力	培训机构	外部培训	外训讲师
	8 课时	提高领导力	培训机构	外部培训	外训讲师

五、研发人员培训体系建设图表

（二）研发人员培训效果评估图



六、生产人员培训体系建设表单

(一) 生产人员培训需求访谈表

访谈对象		访谈地点	
访谈时间		记录人	
访谈记录			
1. 描述一下您的工作流程			
2. 您所在岗位所需要的专业知识			
3. 您所在岗位所需要的专业技术、技能			
4. 目前工作中您最需要解决的问题			
5. 您认为生产设备应如何保养			
6. 您认为应如何避免生产事故的发生			
7. 您认为应如何减少生产现场的浪费			
8. 您认为应如何提高产品质量			
9. 您认为应如何提高生产效率			
10. 对于生产人员的培训您有何见解			
备注说明			
1.			
2.			

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.mhjj.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

(二) 生产人员培训授课方法表

培训方法	操作介绍	适用课程类型
课堂讲授法	由培训部经理、生产部经理或车间主任在课堂中讲授相关培训课程	企业文化类课程
演示法	由车间主任在生产车间边讲解、边演示	生产技能类课程
工作指导法	技术能手或车间主任对一线生产人员进行一对一的指导	“师带徒”培训课程
录像与多媒体教学	通过录像、多媒体等工具对一线生产人员进行培训和指导	安全质量管理课程

第三节 培训体系建设执行文案与模板

二、新任经理培训体系建设报告

× × 公司新任经理培训体系建设报告

一、新任经理培训体系建设情况

公司培训部建设新任经理培训体系历时一个月,于 2010 年 3 月 25 日开始,至 2010 年 4 月 25 日结束,设计了公司概况、通用技能、管理技能和专业技能四个方面的培训课程模块,共 27 门课程。培训部在进行新任经理培训体系建设之前进行了详细的培训需求调查,设计的培训体系具有较强的针对性和适用性。

二、新任经理培训体系建设愿景

1. 尽快熟悉公司,对公司产生兴趣并建立忠诚度。
2. 掌握专业技能和管理技能,尽早达到期望的工作效率。
3. 能够快速获得下属员工的尊敬,并适应新的工作岗位。
4. 充分挖掘下属员工的潜力,实现最佳的团队效率。

三、新任经理培训需求分析

(一) 公司层面分析

公司层面分析就是要把新任经理因不了解公司概况、企业文化、愿景和使命、经营方式等而造成的浪费控制在最低限度。如果公司不组织新任经理的相关培训,新任经理可能要花更多的时间和精力来掌握这些知识和技能。

(二) 工作层面分析

1. 工作层面分析是让新任经理了解有关职务的详细内容及岗位任职资格,其结果也是设计培训内容的重要资料来源之一。
2. 针对新任经理的工作分析,可以参考以往部门经理的培训内容及培训效果,也可以通过重点访谈新任经理了解其培训需求。

(三) 个人层面分析

1. 新任经理特点分析。新任经理特点分析的重点是了解新任经理的年龄、家庭情况、价值取向、工作习惯、沟通能力、自我管理能力等,以此为依据结合公司的企业文化,对新任经理进行职业化训练,帮助其清晰了解自己的职业发展、树立正确的职业态度,从而提升其在今后工作中的积极性、协调性,减少抱怨。
2. 新任经理能力分析。对新任经理能力的培训需求分析,一方面可以通过面谈的方式获得相关培训需

求信息，另一方面可以以问卷调查表的方式来获取部分信息，确定其培训需求。

四、新任经理培训课程设计

根据公司发展战略以及培训需求分析，确定新任经理的培训课程体系，如下表所示。

新任经理培训课程体系

课程模块		课程名称	授课方式
公司概况		公司发展历程	课堂讲授
		企业文化培训	课堂讲授
通用技能		如何给员工做辅导	案例分析
		如何给员工作业绩评估	案例分析
		管理角色转变与定位	角色扮演
		如何给员工提供高质量培训	课堂讲授
管理技能		有效授权	课堂讲授
		冲突管理	小组讨论
		情绪管理	课堂讲授
		提高执行力	课堂讲授
		领导力管理	课堂讲授
		如何创建团队	角色扮演
专业技能	销售	销售团队管理	案例分析
		销售策略实施	案例分析
		市场环境分析	案例分析
		顾客满意度管理与塑造	课堂讲授
	生产	精益管理	课堂讲授
		全面质量管理	课堂讲授
		高效的 5S 管理	课堂讲授
		生产现场管理	现场演示
	财务	如何控制公司成本	课堂讲授
		如何快读读懂财务报表	课堂讲授
		如何进行预算控制	课堂讲授
		如何进行纳税筹划	小组讨论

	人力资源	招聘与面试技巧	角色扮演
		如何设计有竞争力的薪酬	小组讨论
		绩效管理与绩效目标分解	课堂讲授
		如何进行培训管理	案例分析

五、新任经理培训实施

（一）确定培训讲师来源

为保证新任经理的培训质量，除“公司概况”课程模块外，其余课程模块的培训讲师都是从大学和培训机构聘请的著名专业讲师。

（二）做好培训准备

培训部按照新任经理培训实施计划安排表提前一周做好培训准备工作，如安排培训场地、准备培训教材及辅助资料、租借或购买培训设计、通知培训讲师和参加培训的新任经理等。

（三）制定培训纪律

1. 培训课堂上，需要将通信工具调整为振动状态，避免影响其他培训成员。
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，不得缺席培训，如因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_____。

六、新任经理培训评估

（一）培训实施效果

培训结束时，培训部协助培训讲师通过测试的方式，了解新任经理对培训内容的理解程度和掌握程度。公司对不合格的员工将再次进行培训，如仍不合格，应对其实施转岗或解聘。

（二）培训组织效果评估

公司主要从培训工作组织情况和教学工作情况两个方面对培训组织效果进行评估，其评估主要采取问卷调查的方式进行。

七、附件

1. 新任经理面谈表（略）。
2. 新任经理培训需求调查表（略）。
3. 培训组织效果评估问卷（略）。

报告人：_____

报告日期：__年__月__日

第四章 培训预算编制细化执行与模板

第二节 培训预算编制执行工具与模板

一、年度培训预算总表

编号：_____

日期：____年____月____日

季 度	培训项目	培训对象	预计人数	培训预算（元）	小计（元）
第一季度					
第二季度					
第三季度					
第四季度					
合计（元）	大写：_____（小写：_____）				
备注					
填表人		审核人			

二、培训费使用安排表

编号：_____

日期：____年____月____日

培训类别	培训内容	培训次数	受训人数	培训费用支出					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	内容 1									
	内容 2									
									
	小计									
专项培训	内容 1									
	内容 2									
									
	小计									
部门培训	部门 1									
	部门 2									
									
	小计									
合计（元）										
编制人						批准人				

三、培训费使用请批表

培训课程名称		培训日期		培训地点	
培训费用支出	培训费用项目			费用明细	
	教材开发费			____元/本 × ____本 = ____元	
	讲师劳务费（或奖金）			____元/时 × ____时 = ____元	
	讲师交通费			____元/日 × ____日 = ____元	
	讲师膳食费			____元/日 × ____日 = ____元	
	培训场地租金			____元	

	培训设备租金、教学工具租金		____元		
	其他费用		____元		
	合计		____元		
申请人(部门)		财务部经理		总经理	

四、培训费用分析表单

编号：_____

日期：____年____月____日

序号	费用项目	费用明细	费用分析情况	备注
1	培训要素费用 (C1)	培训场地费用	____元	
		培训设备费用	____元	
		相关物品费用	____元	
		小计	____元	
2	培训需求分析费用 (C2)	专家分析费	____元	公式为____元/天×____工作日
		助理分析费	____元	公式为____元/天×____工作日
		差旅费支出	____元	
		咨询商讨费用	____元	
		其他开支	____元	
		小计	____元	
3	培训实施费用 (C3)	外部培训费用	____元	应交培训费+交通费+学员工资
		内部培训费用	____元	教材费用+管理费用+讲师报酬+消耗费用+证书费用+学员工资+其他杂费
4	培训评估费用 (C4)	专家评估费用	____元	公式为____元/天×____工作日
		助理评估费用	____元	公式为____元/天×____工作日
		咨询协商费用	____元	
		小计	____元	

5	费用汇总及分摊	估计全部费用	____元	C1+ C2+ C3+ C4 (C3 可以是外部培训费用,也可以是内部培训费用)
		每个学员费用	____元	(C1+ C2+ C3+ C4) ÷ 学员人数

说明：

1. 学员工资=学员人数 × 培训天数 × 8 × 学员每小时平均工资
2. 教材费用=课程设计总费用 ÷ 教材重复使用次数
3. 消耗费用=材料消耗+教学设备消耗+教学设备折旧费
4. 管理费用=设备维护费用+管理人员每小时工资 × 8 × 培训天数
5. 讲师报酬=讲师每小时工资 × 8 × 培训天数+课程价值费 (课程价值费根据讲师的等级支付, 初级讲师的课程价值费为 50 元/天, 中级讲师为 80 元/天, 高级讲师为 100 元/天)

第三节 培训预算编制执行办法与模板

一、培训费用预算编制办法

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为规范公司培训费用预算编制管理，确保公司培训资金的合理运用和培训工作的有效开展，特制定本办法。

第 2 条 适用范围

本办法适用于公司各部门培训预算编制工作的管理和实施。

第 3 条 权责部门

1. 培训总监。总管公司培训预算工作，制定公司培训预算目标和要求。
2. 培训部。负责各部门培训预算数的编制和管理；负责公司培训预算数编制的实施和管理。
3. 财务部。负责公司培训预算支出金额的控制。
4. 公司各部门。在培训部的领导下编制部门培训预算数，负责本部门培训预算编制的具体事宜。

第 2 章 培训预算编制负责人

第 4 条 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所属部门。

第 5 条 公司级培训预算编制由培训部负责，培训部应至少设三名专员，专项管理公司培训预算编制工作。

第 6 条 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管理部门培训预算编制工作。

第 7 条 各部门经理负责监督本部门培训预算编制工作的实施。

第 8 条 培训部经理不仅负责监督本部门培训预算编制工作的实施，还负责监督公司整体培训预算编制工作的实施。

第 3 章 培训预算编制程序

第 9 条 培训总监下达培训预算编制目标和指导思想。

第 10 条 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的具体目标和要求等详细规定。

第 11 条 部门培训预算编制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。

第 12 条 部门培训预算编制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数。

第 13 条 部门培训预算编制专员将培训预算数提交部门经理审核。

第 14 条 部门培训预算编制专员将审核通过后的部门培训预算数上报培训部。

第 15 条 培训部综合各部门的情况提出公司培训预算数并提交财务部。

第 16 条 财务部根据公司年度培训计划提出公司培训预算控制数，并下发培训部。

第 17 条 培训部根据财务部的公司培训预算控制数，制定各部门的培训预算控制数，并下发各部门培训预算编制专员。

第 18 条 部门培训预算编制专员根据培训部的培训预算控制数修改本部门的培训预算数。

第 19 条 部门培训预算编制专员将修改后的部门培训预算数提交部门经理审核。

第 20 条 部门培训预算编制专员将修改后通过审核的部门培训预算数提交培训部。

第 21 条 培训部根据各部门培训预算数进行综合整理，制定公司培训预算数，并提交培训总监审批。

第 22 条 培训总监审批通过后，交财务部。

第 4 章 培训预算编制实施管理

第 23 条 编制时间

预算编制工作一般在每年的 11 月中旬开始，各部门级预算编制单位应在 11 月底前将预算编制日程计划报至财务部。

第 24 条 编制培训预算时，公司可根据需要设立一定比例的不可预见费，作为预算外支出，预算项目需将年度预算分解到季度。

第 25 条 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 18% 以上，则须另外详细说明差异原因。

第 26 条 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而重大变化需要做预算调整外，任何人不得随意变动或调整。如需调整，需经公司总经理批准方可执行。

第 27 条 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 5 章 附则

第 28 条 本办法由公司培训部制定，其修改、解释权归培训部所有。

第 29 条 本办法自总经理签发之日起实施。

二、年度培训费用控制办法

年度培训费用控制办法

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为确保培训费用控制在预算范围内并得到有效利用，完善公司培训费用管理，特制定本办法。

第 2 条 适用范围

本办法适用于时公司培训相关费用的管理。

第 2 章 培训费用预算管理

第 3 条 公司每年投入一定收入比例的经费用于培训。培训经费应专款专用，根据公司效益状况可以适当调整数额。

第 4 条 公司培训部根据公司培训需求情况，于每年 12 月 15 日前向总经理办公室提交下一年度的培训工作计划，随附“培训费用预算表”，详细列明各项培训费用明细。

第 5 条 申请每一具体培训项目经费时，应随附“培训项目费用明细表”。

第 3 章 培训费用申请与审批

第 6 条 年度单项培训费用预算表由培训部提交总经理办公室，由总经理审批通过后送财务部备案执行。

第 7 条 计划外培训支出由培训申请部门填写在岗培训申请，随附费用明细，交至培训部核准后，经总经理审批通过后送财务部备案执行。

第 8 条 公司财务部负责培训费用使用情况的监督与反馈。

第 4 章 培训费用的报销

第 9 条 公司及部门组织的培训

1. 公司组织的培训费用一般情况下由公司承担。
2. 对于上岗资格证书，初审费用由本人承担，在为公司服务期间涉及的复审费用由公司承担。如因个人原因未及时复审导致原资格证书失效，需重新办理的，费用由本人承担。
3. 若公司安排培训项目后，员工因个人原因经公司批准未参加而损失的费用，由员工和公司各承担一半；否则，费用必须全部由该员工承担。

第 10 条 员工个人参加的外部培训

1. 每年个人参加培训费用的报销额度见下表所示。

培训费用报销额度表

培训分类		相关职位报销比例			
		总监及以上	部门经理	主管	普通员工
本岗位专业 及素质培 训、技能培 训、职称培 训	2 000 元以内	100%	90%	80%	70%
	2 001 ~ 5 000 元	90%	80%	70%	60%
	5 001 ~ 9 999 元	80%	70%	60%	50%
	1 万 ~ 2 万元(含)	70%	60%	50%	/
	2 万元以上	60%	50%	40%	/

2. 员工个人参加的培训必须在培训之前先到培训部备案, 未备案的培训项目培训部有否决权。凡经培训部批准备案的培训, 在其结束、结业、毕业后, 可凭学校证明、证书和学费收据, 经培训部核准, 到财务部报销。

3. 报销范围包括入学报名费、学费、实验费、书杂费、实习费、资料费及培训部认可的其他费用。

4. 非报销范围包括过期付款、入学考试费、仪器购置费、交通住宿费、文具费、辅助资料费(期刊)费、打字(复印)费。

5. 主管及以上人员或在本公司任职满两年者, 如因学习费用较大, 个人难以承受, 经总经理批准后可预支部分费用, 但预支部分不得超过可报销额度的 80%; 如果该课程的培训未通过考核或未取得应有证书, 则预支费用必须在一个月内全额归还。

第 5 章 附则

第 11 条 本办法由公司培训部制定, 其修改、解释权归培训部所有。

第 12 条 本办法自总经理签发之日起实施。

第五章 培训计划制订细化执行与模板

第二节 培训计划制订执行工具与模板

一、年度培训计划总表

月份	培训内容	培训目标	参加人数	培训课时	培训方式	费用预算	备注
1							
2							
3							
.....							
12							
财务部审核		签字： 日期：					
培训部审核		签字： 日期：					
总经理意见		签字： 日期：					

二、季度培训计划总表

编号：_____

第____季度

序号	内容主题	培训人数	培训时间	培训对象	培训形式	责任部门	备注
1							
2							
3							
...							

三、月度培训计划总表

公司名称		月份				
月度培训计划内容						
起止时间	培训课程	培训方式	培训讲师	考核方式	费用预算	负责人
...						
培训对象						
生产部门	销售部门		财务部门		
培训资源						
内部资源			外部资源			
拟定人		审核人		审批人		

第三节 培训计划制订执行文案与模板

一、培训企划书

培训企划书

一、培训背景概述

围绕国内市场竞争不断加剧和全球经济一体化的这一大背景，公司通过对员工进行培训，提高员工的工作技能、知识层次，从整体上优化人才结构，培养国际化人才，从而增强自身的综合竞争力。

二、培训目标

公司的培训目标主要有以下三个方面。

1. 实现公司战略目标。
2. 提高员工的绩效和综合素质。
3. 把培训塑造成一种文化，使员工和管理者认同培训。

三、培训需求调查

培训部在确定具体的培训内容和培训方式之前，要进行培训需求调查，确定出公司每类人员的培训重点，以保证公司开展的所有培训项目能够满足公司业务发展和员工自身发展的需要。在培训需求调查的过程中，培训部主要采用调查问卷的方法获得员工的培训需求。

四、培训实施

结合培训需求调查结果和不同受训学员的特点，可把培训分为管理人员培训、专业技能人员培训、普通员工培训和新员工岗前培训四种类型。

1. 管理人员培训

(1) 培训重点

中高层管理者的培训重点在于管理者能力的开发，通过培训，激发管理者的个人潜能，增强团队活力、凝聚力和创造力，使管理者加深对现代企业经营管理的理解，了解公司内外部的形势，树立长远发展的观点，提高管理者的计划、执行能力。基层管理者的培训重点在于管理制度、团队建设、企业文化以及生产实践等方面的培训。

(2) 培训方式

公司对管理人员培训主要采用以下三种方式，具体内容如下表所示。

管理人员培训方式一览表

序号	培训方式
1	参加各种研修班、研讨会、公开课，提高管理技能。培训部提供相关资讯，或由管理人员提出
2	集中讨论与自学相结合，掌握新咨询，了解行业动态
3	参加拓展训练，提高团队协作、创新能力

2. 专业技能人员培训

(1) 培训重点

专业技能人员培训重点在于创新思维能力、专业技能提升、企业文化认可、忠诚度等方面。

(2) 培训方式

公司对于专业技能人员的培训方式主要有以下三种，具体内容如下表所示。

专业技能人员培训方式一览表

序号	培训方式
1	内训或外出参加公开课方式，提升管理、岗位技能
2	继续教育学习
3	参加拓展训练，提高团队协作能力

3. 普通员工培训

(1) 培训重点

员工培训重点在于提高专业技能，领悟公司经营管理理念，提高工作的主动性和积极性等方面。

(2) 培训方式

公司对员工的培训方式主要有以下两种方式，具体内容如下表所示。

普通员工培训方式一览表

序号	培训方式
1	内训，如企业文化培训、公司规章制度培训
2	现场演示，如操作技能现场演示、工作程序演示等

4. 新员工岗前培训

(1) 培训重点

新员工岗前培训主要针对公司新接收的大中专毕业生、社会招聘人员进行的培训，其培训重点主要为企业文化、经营目标、相关制度以及部门主管就岗位工作内容和程序方面的培训等。

(2) 培训方式

对新员工的培训采用课堂集中学习方式，使新员工逐步认识公司，加深对公司企业文化的理解，尽快融入到公司中。

五、培训效果评估

培训效果评估应从以下四个方面入手。

1．受训人员的反应

在培训结束后，向受训人员发放员工“受训意见调查表”，了解受训人员对培训的反应及通过培训有哪些收获。反应的内容主要包括课程内容设计，教材内容、质量，培训组织情况，培训所学的知识 and 技能是否能在将来的工作得到应用等四方面。

2．受训人员对知识、技能的掌握

评估受训人员是否掌握了所学的知识和技能。通过对培训前后考试成绩的比较，或要求受训人员在一定时间内提交一份培训心得，以便评估其培训效果。

3．受训人员对知识、技能的应用以及行为和业绩的改善

培训结束半年或一年后，培训部人员可以通过观察法或调研问卷法，对受训人员对知识、技能的应用以及行为和业绩的改善进行评估。

4．培训为公司带来的影响和回报

对培训进行综合评价，包括工作质量是否提高、费用是否节约、利润是否增长等。

六、培训实施过程中应注意的问题

在培训实施过程中，培训部要注意以下三个方面的问题。

1．培训部在日常工作过程中，应注意培训课题的研究与开发，及时收集国内知名顾问咨询和培训公司的讲师资料、培训课程资料，结合公司需要和部门培训需求，不定期地向有关部门推荐相关培训课程信息。

2．培训不能形式化，要做到有培训、有考核、有提高。外派培训人员回来后必须进行培训总结和 content 传达，并将有关资料交培训部归档保存。

3．培训部在安排培训时，一要考虑与工作的协调，避免工作时间与培训时间相互冲突；二要考虑重点培训与普遍培训的关系，尽可能避免某一部门某一人员反复参加培训，而其他人员却无机会参加培训的现象发生。综合考虑，以公司利益和需要为标准，全面提高员工队伍素质。

二、培训计划书模板

培训计划书

一、培训目的

为提高公司销售人员的基本素质和工作技能，激发销售人员的潜能，提高销售人员的自信心，从而提高销售人员的业绩，实现公司的市场目标，特制定本计划书。

二、培训内容

公司培训部于__年__月__日至__月__日开展了销售人员培训需求调查，了解了公司销售人员目前的工作状态，为科学合理地制订 2011 年度销售人员培训计划提供了依据（需求调查结果在此略）。

根据销售人员培训需求调查结果，培训部确定了 2011 年度销售人员培训的内容，如下表所示。

2011 年度销售人员培训内容一览表

培训项目	培训内容
知识	企业知识，如企业发展历史、经营理念、文化、组织结构、规章制度等
	产品知识，如产品的品种、用途、生产工艺、价格、包装、产品竞争对手及其产品等
	销售知识，如消费者行为知识、销售策划知识、销售渠道知识、促销知识等
	客户知识，如客户信息及其管理知识、客户关系管理知识等
	商务礼仪知识，如商务着装、商务邀约礼仪、商务会面礼仪、商务活动礼仪、商务聚会礼仪、商务聚餐礼仪、商务馈赠礼仪馈赠等
技能	销售渠道管理技能，如销售渠道决策、拓展、建设与维护，以及渠道冲突解决等
	经销商管理技能，如经销商选择、培育、激励、考核、奖惩等
	沟通技能，如谈判、演讲、商务信函写作等
	自我管理技能，如压力管理、时间管理以及职业生涯规划
职业素养	心理素质
	责任意识
	敬业精神
	团队精神
	忠诚度

三、培训方式

针对销售人员的培训，公司采用内部培训与外部培训相结合的方式。

四、培训讲师

1. 知识类培训

(1) 对于企业知识、产品知识和行业知识的培训,分别由公司内部讲师____、____和____负责培训。

(2) 对于销售知识、客户知识和商务礼仪知识的培训,分别由外部培训师____、____、____负责培训。

2. 技能类培训

对于销售渠道开发技能、经销商管理技能、沟通技能、自我管理技能培训,分别由外部培训师____、____、____、____负责培训。

3. 职业素养培训

(1) 针对销售人员心理素质的培训采取拓展训练的方式进行,由公司培训部主管____和____培训咨询有限公司的____共同负责培训。

(2) 针对销售人员责任意识、敬业精神以及忠诚度的培训采用多媒体教学法,分别由外部培训师____、____、____负责培训。

(3) 销售人员团队精神的培训采用角色扮演法,由外部培训讲师____负责培训。

五、培训时间和地点

针对销售人员的 2011 年度培训计划的时间和地点安排,如下表所示。

2011 年度销售人员培训时间与地点安排

培训时间	培训内容	培训地点	备注
1 月 12 日 ~ 1 月 15 日	企业知识、产品知识和 行业知识	公司办公楼 2 楼 202 室	
2 月 17 日 ~ 2 月 18 日	销售知识、客户知识	A 饭店 2 楼 101 会议室	
3 月 8 日	商务礼仪知识	待定	
4 月 10 日 ~ 4 月 13 日	销售渠道管理	B 大学 3 号教学楼 105 室	
5 月 16 日 ~ 5 月 19 日	经销商管理技能	待定	
6 月 10 日 ~ 6 月 13 日	沟通技能	待定	
7 月 19 日 ~ 6 月 21 日	自我管理技能	待定	
8 月 13 日	心理素质培训	B 户外拓展中心	
9 月 20 日	责任意识培训	待定	
10 月 9 日	敬业精神培训	待定	
11 月 3 日	团队精神培训	待定	

12 月 5 日	忠诚度培训	待定	
说明	培训时间和地点安排可能会根据公司的实际情况进行调整，请以培训通知书中所列明的时间和地点为准		

六、培训费用预算

实施 2011 年度销售人员培训计划所需的经费预算情况如下表所示。

2011 年度销售人员培训预算一览表

经费支出项目	数额
培训讲师课时费	250 000 元
培训讲师餐饮、交通费	30 000 元
培训教材费	5 000 元
打印、复印费	1 500 元
培训场地租赁费	70 000 元
饮用水以及其他费用	3 000 元
合计	359 500 元

第六章 培训课程开发细化执行与模板

第二节 培训课程开发执行工具与模板

一、课程内容模块设计表单

课程内容模块	模块细分	课程内容模块	模块细分
生产管理	1. 生产计划管理 2. 物料需求管理 3. 生产设备管理 4. 生产成本管理 5. 生产质量管理 6. 生产安全管理	财务管理	1. 预算管理 2. 资金管理 3. 成本管理 4. 利润管理 5. 税务管理 6. 内部控制
人力资源管理	1. 人力资源规划管理 2. 招聘管理 3. 培训管理 4. 薪酬与福利管理 5. 绩效管理 6. 员工关系管理	市场营销管理	1. 市场推广管理 2. 市场策划与品牌管理 3. 销售渠道管理 4. 促销管理 5. 经销商管理 6. 客户管理

二、培训课程体系设计图表

(二) 生产管理类培训课程体系设计表

课程模块	课程名称	培训对象
生产计划管理	1. 生产计划编制技巧 2. 产能规划与排程技巧	生产部经理、生产计划主管、生产调度主管、车间主任、生产班组长、生产计划专员、生产调度专员
物料需求管理	1. 生产计划与物料控制 (PMC) 实操技法 2. RP 系统基本知识入门 3. ERP 系统应用技能提升训练	生产部经理、生产计划主管、生产调度主管、车间主任、生产班组长、生产统计员
生产现场管理	1. 生产现场如何“管” 2. 高效 5S 管理之 N 大技巧 3. 目视化管理实施技巧 4. 精益生产管理 (TPS) 实战训练 5. 生产现场改善与问题解决	生产部经理、车间主任、生产班组长
生产质量管理	1. 如何树立正确质量意识 2. 生产质量提高技能	生产部经理、车间主任、质量管理人员
生产设备管理	1. 如何实现设备零故障 2. 设备保养 101 招 3. 如何使设备能力持续改善 4. 全员设备维护实施要点与技巧	车间主任、生产班组长、一线生产人员
生产成本管理	1. 生产成本管理知识入门 2. 有效进行生产成本核算的 N 大技巧 3. 生产成本控制 5 大工具 3. 如何有效识别生产浪费 4. 降低生产成本的 9 大策略	生产部经理、生产计划主管、生产调度主管、车间主任、生产班组长
生产安全管理	1. 如何提高生产人员生产安全意识 2. 生产安全管理技法提升训练 3. 如何迅速处理生产安全事故	生产部经理、车间主任、生产班组长、生产一线人员

第三节 培训课程开发执行文案与模板

一、培训课程体系设计报告

× × 公司培训课程体系设计报告

一、非财务人员的财务类课程体系设计背景

公司大多数管理人员不懂基本财务知识，只凭其自身的经验和感觉进行管理，因此，他们对公司的多项财务管理行为不理解、不支持，甚至有抵触情绪，对公司的发展产生很大的潜在风险。

为避免公司管理人员因财务管理知识匮乏而对公司的长远经营决策产生不利的影响，公司根据实际工作情况设计了非财务人员的财务类培训课程体系，以加强对公司管理人员的财务培训。

在培训部课程设计人员进行非财务人员的财务类课程体系设计之前，他们采用问卷调查的方法对公司的管理人员进行了培训需求调查。本次培训需求调查共发放调查问卷 60 份，收回有效问卷 56 份。

二、非财务人员的财务类课程体系模块设置需求分析

培训部课程设计人员根据收回的有效问卷进行分析，并从分析结果中得出公司管理人员需要培训的财务内容模块。下表为非财务人员的财务类培训课程内容模块以及知识要点一览表。

非财务人员的财务类培训课程内容模块以及知识要点一览表

课程内容模块		知识要点
基础 知识	法律 知识	会计法、会计准则、税法、合同法等
	财务 基础 知识	预算管理、资金管理、成本费用控制、利润管理、税务筹划、财务报表分析等
	会计 基础 知识	会计核算方法、会计科目与账户、借贷记账法、会计凭证、会计账簿、存货的盘点等
预算管理		预算分类与预算体系、预算编制程序和方法、预算编制与平衡程序、生产成本预算、物料采购预算、设备预算、员工薪金预算、管理费用预算、销售预算等
资金管理		融资渠道、融资的方式、投资的分类、投资的流程、投资决策评价方法、投资可行性报告的主要内容、风险投资计划书的编制

成本管理	成本预测、成本决策、成本计划、成本核算、成本控制、成本分析、成本考核等
利润管理	利润的构成与计算、利润的结转方法、利润分配流程、成本与利润分析、产销量与利润分析
报表解读	报表的分类、资产负债表的结构与指标、现金流量表的结构与指标、利润表的结构与指标等
税务管理	报税工作流程、纳税筹划常用方法
内部控制	内控制度的要素、内控制度的内容构成、内控设计原则与流程、财务控制的方式和流程

三、非财务人员的财务类课程体系设计

根据管理人员的财务培训需求内容模块以及公司课程体系设计要求，可以设计出非财务人员的财务培训课程体系，具体内容如下表所示。

非财务人员的财务类培训课程体系表

课程模块	课程编号	课程名称	建议授课时间
基础知识	FC-JC-001	会计法要点分析与解读	2 小时
	FC-JC-002	会计准则要点分析与解读	3 小时
	FC-JC-003	合同法要点分析与解读	3 小时
	FC-JC-004	税法要点分析与解读	2 小时
	FC-JC-005	会计基础知识入门	3 小时
	FC-JC-005	现代财务管理的基础知识入门	3 小时
	FC-JC-005	财务会计与企业管理	3 小时
	FC-JC-005	税务管理基础知识入门	2 小时
预算管理	FC-YS-001	2 小时轻松掌握预算管理基础知识	2 小时
	FC-YS-002	预算管理体系与编制方法	3 小时
	FC-YS-003	预算与企业经营计划	2 小时
	FC-YS-004	如何运用预算管理企业（部门）经营活动	3 小时
资金管理	FC-ZJ-001	资金管理基础知识一点通	2 小时
	FC-ZJ-002	融资管理——企业融资的 12 种渠道	2 小时
	FC-ZJ-003	企业权益融资的主要方法与操作策略	2 小时
	FC-ZJ-004	投资管理——企业投资决策的 5 种分析方法	2 小时

成本管理	FC-CB-001	企业成本管理方法与工具	2 小时
	FC-CB-002	降低企业各种成本的 N 大技巧	3 小时
利润管理	FC-LR-001	BEP 模型在利润规划与控制中的应用	2 小时
	FC-LR-002	提高企业利润的途径与策略	2 小时
报表解读	FC-BB-001	如何读懂财务语言——资产负债表解读之术	2 小时
	FC-BB-002	如何读懂财务语言——现金流量表解读之术	2 小时
	FC-BB-003	如何读懂财务语言——利润表解读之术	2 小时
	FC-BB-004	财务报表分析轻松学	3 小时
	FC-BB-005	如何利用报表数据诊断企业经营状况	3 小时
	FC-BB-006	企业管理人员实用 1 招——跳出财务看财务	2 小时
税务管理	FC-SW-001	企业管理者行为与企业税务	2 小时
	FC-SW-002	国际税务筹划策略与技巧	3 小时
	FC-SW-003	合理筹划税务负担的绝招	2 小时
	FC-SW-004	企业税务风险分析与控制的 8 大技巧	3 小时
内部控制	FC-KZ-001	企业股权控制方法与策略	2 小时
	FC-KZ-002	增长期企业的财务策略	3 小时
	FC-KZ-003	企业分支机构的股权控制方法与策略	2 小时
	FC-KZ-004	企业内部控制的 10 大“利器”	2 小时

四、非财务人员的财务类课程体系设计存在的问题

公司在非财务人员的财务类课程体系设计方面存在三大问题。

1. 公司对于管理人员财务知识学习的需求了解得不够深入,影响了非财务人员的财务类课程体系内容模块的设置。
2. 公司非财务人员的财务类课程体系内容模块划分不够系统和科学,需要进一步整合。
3. 公司非财务人员的财务类课程库还不够丰富和完备。

五、非财务人员的财务类课程体系设计存在问题的解决对策

为改进和加强对非财务人员的财务类课程体系设计,还必须做好以下三点。

1. 加强对市面上各类非财务人员的财务培训课程的了解,建立可选课程库,不断充实和丰富现有的非财务人员财务类课程体系。
2. 选择若干班次尝试按照现有的课程体系模块组织培训,并探索形成适合各层级管理人员的财务课程

体系。

- 3．加强师资队伍建设，为非财务人员的财务类培训课程体系实施提供师资保障。

报告人：_____

报告时间：____年____月____日

第七章 内部讲师管理细化执行与模板

第一节 内部讲师管理流程与工作执行

一、部门讲师推荐流程与工作细化

（一）部门讲师推荐流程

流程名称	部门讲师推荐流程		
流程目的	1. 明确部门讲师推荐的步骤和要求 2. 提高部门讲师推荐的质量		
知识准备	1. 熟悉部门讲师推荐标准 2. 了解部门讲师推荐相关制度		
流程步骤	细化执行		关键点说明
 <p>1. 发布内部讲师选聘通知</p> <p>2. 召开部门讲师推荐会议</p> <p>3. 明确部门讲师推荐候选人</p> <p>4. 进行评估结果排名</p> <p>5. 确定部门讲师推荐人选</p> <p>6. 填写并提交内部讲师部门推荐表</p> <p>7. 培训部进行讲师选拔</p>	1	内部讲师选聘通知书	关键点 1 企业培训部门依据内部讲师队伍建设要求,决定在企业内部选拔优秀员工担任内部讲师职务,并发布内部讲师选聘通知书,明确内部讲师资格选聘要求与条件
	2	部门讲师推荐会议记录、内部讲师选拔要求	关键点 2 各部门接到内部讲师选聘通知书后,组织召开部门讲师推荐会议,研究讨论本部门的推荐人员
	3	部门讲师推荐候选人名单	
	4	评估结果汇总表	
	5	部门讲师推荐人选名单	关键点 3 对本部门符合要求的员工进行综合评估并排名
	6	内部讲师部门推荐表	
	7	内部讲师选拔要求、内部讲师部门推荐表	关键点 4 培训部根据各部门推荐的人员数量、申报水平、企业的实际需求等情况,进行内部讲师的选拔

(二) 部门讲师推荐控制程序

程序名称	部门讲师推荐控制程序	编 号	
		受控状态	

一、目的

为规范本公司各部门内部讲师的推荐管理工作，明确推荐的步骤及具体要求，特制定本控制程序。

二、适用范围

本控制程序适用于公司各部门讲师的推荐。

三、推荐原则与频率

1. 公司各部门在推荐内部讲师时应遵循“公正、公平、公开”原则。
2. 原则上公司各部门每年有两次推荐内部讲师的机会。

四、召开部门讲师推荐会议

部门经理接到培训部下发的内部讲师评聘通知书后，应组织相关人员召开部门讲师推荐会议，明确部门讲师推荐条件，确定出本部门所有符合要求的推荐候选人。

1. 候选人须在公司工作一年以上。
2. 候选人须在公司管理/业务管理/专业知识等方面具备较为丰富的经验，同时具有较强的语言表达能力和感染力。
3. 具备较为丰富的工作经验，工作业绩突出。
4. 以上条件符合两条（含）以上即可。

五、进行评估结果排名

1. 部门经理组织对所有部门讲师推荐候选人进行综合评估，并将其排名。具体评估内容如下表所示。

部门讲师推荐候选人评估内容

评估项目	评估标准
授课知识点掌握程度	<input type="checkbox"/> 非常好 <input type="checkbox"/> 比较好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差 <input type="checkbox"/> 极差
语言表达能力	<input type="checkbox"/> 非常好 <input type="checkbox"/> 比较好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差 <input type="checkbox"/> 极差
工作主动性和责任感	<input type="checkbox"/> 非常好 <input type="checkbox"/> 比较好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差 <input type="checkbox"/> 极差
日常学习能力	<input type="checkbox"/> 非常好 <input type="checkbox"/> 比较好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差 <input type="checkbox"/> 极差
仪表、仪态、仪容	<input type="checkbox"/> 非常好 <input type="checkbox"/> 比较好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差 <input type="checkbox"/> 极差
备注	非常好——20 分，比较好——15 分，一般——12 分，较差——8 分，极差——5 分

2. 汇总所有候选人的得分，并从高到低进行排列。

六、确定部门讲师推荐人选

1. 根据公司对各部门推荐人数的规定，确定最终的部门讲师推荐人员。

2. 各部门需填写“内部讲师部门推荐表”并提交给培训部。“内部讲师部门推荐表”如下所示。

内部讲师部门推荐表

推荐部门（公章）：

日期：____年____月____日

被推荐人姓名		性 别		出身年月		岗 位	
入职时间		学 历		专 业		授课方向	
具备何种技能							
专长和特点							
推荐理由	<div style="text-align: right;"> 部门经理签字： 日 期： </div>						

七、相关文件与记录

（略）

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第二节 内部讲师管理执行工具与模板

一、内部讲师选聘推荐表

填表日期：____年____月____日

姓名		部门		岗位	
学历		专业		授课方向	
特长描述					
授课经历					
参加培训经历					
个人自荐 理由					
部门推荐 意见					
个人签名		部门经理签名		培训部审核意见	

二、内部讲师评估鉴定表

个人信息					
姓 名		性 别		所在部门	
岗 位		学 历		担任课程名称	
评估内容					
授课完成率	计划授课时间		完成率=实际授课时间 ÷ 计划授课时间 × 100%		
	实际授课时间				
课程改善	课程改善目标				
	课程改善完成				
	课程改善评估	<input type="checkbox"/> 非常好 <input type="checkbox"/> 比较好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差 <input type="checkbox"/> 极差			
学员满意度评估	授课时间		满意度评价		综合满意度
	授课时间		满意度评价		
	授课时间		满意度评价		
		满意度评价		
评估鉴定	<div style="text-align: right;"> 签名： 日期： </div>				

三、内部讲师晋级评估表

填表日期：____年____月____日

内部讲师晋级申请（本人填写）					
姓 名		学 历		专 业	
部 门		职 务		授课方向	
讲师资格			评聘时间		
申请晋级	<input type="checkbox"/> 一级讲师 <input type="checkbox"/> 二级讲师 <input type="checkbox"/> 三级讲师				
授课科目	1 . 2 . 3 .				
培训记录	1 . 2 . 3 .				
内部讲师晋级评估（培训部填写）					
序号	培训课程	培训时间	培训对象	学员人次	授课成绩
1					
2					
3					
.....					
年度新增核心课程数量					
年度授课总课时					
年度学员总人次					
评估结果	总体评估	1 . 2 . 3 .			
	讲师晋级评定				
培训总监意见					
总经理意见					

四、内部讲师评级登记表

姓名	级别	授课方向	新增授课数量	总课时	最低学员人次	申请级别	申请时间

第三节 内部讲师管理执行办法与模板

一、内部讲师选聘办法

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为明确本公司内部讲师选聘范围和标准等条件，规范选聘程序，提高内部讲师质量，特制定本办法。

第 2 条 适用范围

公司所有内部讲师的选聘工作均依本办法执行。

第 3 条 选聘范围

在公司工作两年以上的正式员工。

第 4 条 选聘原则

公司内部讲师选聘应遵守“公正、公平、公开、合理、专业”的原则。

第 2 章 选聘方式与选聘标准

第 5 条 选聘方式

1. 部门推荐

公司培训部制定“内部讲师资格评选条件”发给有关部门，由各部门参照“内部讲师资格评选条件”推荐讲师候选人。

2. 自我推荐

感兴趣的员工可以自我推荐，经初步审核合格者也可以作为讲师候选人。

第 6 条 选聘标准

1. 心态和兴趣

具有积极的心态，对讲课、演讲具有浓厚的兴趣。

2. 知识和能力

知识渊博并具有相应的工作经验和阅历，具有良好的语言表达能力和较强的学习能力。

第 3 章 内部讲师申请与初审

第 7 条 发布公告

培训部根据培训工作的需要，在公司内部发布某课程培训讲师的选聘通知。通知中应说明基本的选聘条件以及提交申请的方式和时间，并附上“内部讲师申请表”，如下表所示。

内部讲师申请表

申请人		所在部门	
入职时间		职 务	
学 历		授课方向	
特长描述			
培训经历			
是否参加过员工与此类课程相关的培训课程		<input type="checkbox"/> 否	
		<input type="checkbox"/> 是 课程名称：	
是否参加过讲师培训课程		<input type="checkbox"/> 否	
		<input type="checkbox"/> 是 课程名称：	
是否有相关授课的经验		<input type="checkbox"/> 否	
		<input type="checkbox"/> 是	
		课程名称： 授课对象：	
审核意见			
个人自荐理由			
部门推荐意见			
培训部意见			

第 8 条 提交申请

符合条件的申请人可由各部门经理推荐或自荐,填写“内部讲师申请表”,报公司培训部进行初步审核。

第 9 条 进行初步审核

培训部进行初步审核,并要求申请人填写“内部讲师资格审查表”,如下表所示。

内部讲师资格审查表

姓 名		工作年限		入职时间	
所在部门		岗 位		职 称	
学 历		专 业		授课方向	
相关经历					

专业特长	
授课经验	
参加培训经历	
备 注	
<p>(签字前, 请认真核对上述内容)</p> <p style="text-align: center;">诚信承诺书</p> <p>我保证所提供的上述信息真实、准确, 并愿意承担由于上述信息虚假带来的一切责任和后果</p> <p style="text-align: right;">员工签字: 日期: ____年____月____日</p>	
部门审核意见	<p style="text-align: right;">部门盖章 经办人签字: 日期: ____年____月____日</p>
培训部审核意见	<p style="text-align: right;">部门盖章 经办人签字: 日期: ____年____月____日</p>

说明: 请员工仔细核查上述信息, 并打印留存, 提交后不予更改。

第 10 条 参加培训和辅导

经过初步审核, 通过的人员需参加公司培训部组织的相关培训以获得有效的演讲要素基本的课程设计、语言表达、现场控制等方面的专业知识与技巧。

第 4 章 内部讲师试讲与评审

第 11 条 成立培训讲师评审小组

1. 确定小组成员

在公司中高层领导中选出有培训经验的若干人员组成评审小组, 并选出一人担当评审小组的组长, 负责评审小组的全面工作。培训部负责辅助其工作。

2. 明确评审人员职责

召开评审小组工作会议, 确定各人员的工作职责, 对评审过程中可能出现的问题进行商讨, 以文件的形式确认评审标准和评审细则。

第 12 条 安排试讲

1. 明确试讲要求

- (1) 试讲前要认真备课、熟悉讲义, 同时要坚定信心, 为试讲做好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, 体现讲与练的

结合，过程一定要完整。

(4) 注意认真总结经验教训，不但要知道试讲中的优缺点，还要能够找出原因，以便今后采取有力措施加强训练，发扬优点，弥补不足。

2. 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。

(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。

3. 明确试讲内容

(1) 试讲内容要在所要讲授的培训课程内容中节选一部分。

(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 13 条 进行内部讲师试讲评审

1. 明确试讲评审要求

(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指正出来。

(2) 评审时要多找原因，多提改进意见，明确试讲人员具体的努力方向。

(3) 评审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。

2. 进行全面评审

(1) 评审小组跟进试讲的全过程，对试讲人员进行全面评审，并填写“内部讲师试讲评审表”，如下表所示。

内部讲师试讲评审表

试讲者姓名			所在部门	
岗 位			试讲课程	
试讲评审				
序号	评价内容		评 分	
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。

（2）试讲评审采用百分制，试讲结束后，评审小组依据“内部讲师试讲评审表”中的各项评估内容进行打分。

第 5 章 内部讲师的聘任

第 14 条 培训部负责汇总所有“内部讲师试讲评审表”，并计算每位试讲人员的平均值，即最终试讲成绩。

第 15 条 培训部将对申请人的综合评审意见上报公司人力资源总监审核，经公司总经理审批后，由培训部向申请人发出是否给予聘任的决定。

第 16 条 培训部负责与合格人员签订聘任合同，并与落选人员进行沟通。

第 6 章 附则

第 17 条 本办法由培训部制定，其修改、解释权归培训部所有。

第 18 条 本办法自总经理签发之日起实施。

二、内部讲师管理办法

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、提高绩效，有效传承公司相关技术和企业文化，特制定内部讲师管理办法。

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、评审及日常管理。

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,协助公司培训部完善公司培训体系。
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 内部讲师评聘条件

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,有较好的语言表达能力。
4. 具备编写讲义、教材、测试题的能力。

第 8 条 等级评聘

为保证培训效果并激励讲师自我提升授课水平,对讲师进行按级付酬。正式讲师分为三个等级,等级按培训效果调查表的得分标准评聘。

第 9 条 内部讲师评聘程序

1. 由各部门推荐或个人自荐,由部门经理审核、培训部审批,审批后的讲师将获得储备讲师的资格。
 2. 培训部应适当安排储备讲师授课。
 3. 培训部安排内部讲师授课前应通知有关讲师和课程安排事项,以便对讲师的授课情况进行跟踪。
 4. 培训部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,暂停安排其授课。
- 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,人力资源部受理申请并组织晋级评聘,聘期 1 年。满足以下标准的,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 ~ 80 分	8 小时/年
二级讲师	80 ~ 90 分	10 小时/年
一级讲师	90 ~ 100 分	15 小时/年

6. 培训部负责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 3 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,并由受训人员对其进行授课效果的评估,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,同时对课程需有相应记录,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,采用内部讲师年中/年终考核表进行。

第 14 条 正式讲师如在 1 年之内有 3 次课程的现场效果评估低于 60,即被降为储备讲师。

第 15 条 每年对表现优秀的讲师,如年度授课时数完成规定且课程效果评估平均在 85 分以上者,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,需接受以下讲师培训课程。

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. 专业培训技巧。

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部统一安排并经考核合格的课程，以现金形式发放。

3. 发放时间为课程后期跟踪、总结完成后 1 个月内。由培训部复核报公司总经理审批后支付。

第 6 章 其他规定

第 18 条 讲师出现下列情况之一的，取消其讲师资格。

1. 除遇不可抗原因外，讲师无故不参加授课一次者。
2. 故意制造不良事件或工作不负责任，以致培训成效受到明显不良影响。
3. 年度综合考核分数最后一名者。
4. 讲师泄露公司机密，将培训资料等对外泄露，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，增加内部讲师的荣誉感。

2. 正式聘任的内部讲师将被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。

三、内部讲师培训办法

- 第 1 条 为提高公司内部讲师的授课水平，确保培训效果，特制定本办法。
- 第 2 条 本办法适用于公司内部讲师的培训工作。
- 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等相关内容。内部讲师的工作职责有以下几点。
- 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．开发设计所授课程，如培训标准教材、案例、授课 PPT、试卷及答案等，并定期改进。
 - 3．在培训部的安排下，落实培训计划，讲授培训课程。
 - 4．负责培训后阅卷、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效果工作总结，对培训方法、课程内容等提出改进建议。
 - 6．积极学习，努力提高自身文化素质和综合能力。
- 第 5 条 培训部将不断向内部讲师发放大量的培训资料、学习资料。
- 第 6 条 公司内部讲师必须接受课程培训，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	讲师的职业道德、仪表仪态等	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，以及收集现场案例等	每年一次
授课技巧培训	语言表达技巧、课堂把控技巧、营造课堂氛围等	每年至少一次

- 第 7 条 所有接受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讲师的经验分享与交流，并聘请资深人员或外部专家指导、培训。
- 第 9 条 内部讲师可旁听公司的所有培训课程，优先参加公司内与本职工作相关的各项培训。
- 第 10 条 内部讲师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。

第 11 条 公司鼓励内部讲师积极参加各种社会自修学习，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 本办法最终解释权归培训部。

四、内部讲师晋级办法

第 1 章 总则

第 1 条 为规范内部讲师晋级管理工作，调动内部讲师的工作积极性，特制定本办法。

第 2 条 本办法适用于公司所有内部讲师的晋级管理。

第 3 条 公司培训部负责内部讲师的晋级管理工作。

第 2 章 内部讲师等级划分

第 4 条 公司内部讲师分为四个级别，从助理讲师开始逐级提升。

第 5 条 公司内部讲师四个级别的评级标准如下表所示。

内部讲师评级标准表

等级	等级标准	授课任务要求
助理讲师	符合候选人标准，并取得内部讲师资格证书	无要求
初级讲师	具备助理讲师资格，累计授课时数达到 20 小时	20 小时/年
中级讲师	具备初级讲师资格，累计授课时数达到 50 小时	30 小时/年
高级讲师	具备中级讲师资格，累计授课时数达到 80 小时	30 小时/年

第 3 章 内部讲师晋级条件与程序

第 6 条 公司内部讲师申请更高等级讲师资格的基本条件有以下几点。

1. 一年内的授课时数达到所申请讲师等级的最低有效授课时数要求，计算范围限于公司委托讲授的课程，具体内容如下表所示。

最低有效授课时数

现有级别	助理讲师	初级讲师	中级讲师
申请级别	初级讲师	中级讲师	高级讲师
最低有效授课时数	20 小时/年	30 小时/年	30 小时/年

2. 在上述的授课时数内，课程的效果评估得分平均达到 80 分以上，课程效果评估以讲师结束整个培训项目为单位进行。

3. 内部讲师在申请更高等级时，必须具备更高等级的工作能力。各等级的工作能力及要求如下表所示。

内部讲师各等级工作能力及要求

内部讲师等级	工作能力要求	要求
初级讲师	英语水平	具备专业英语阅读能力、基本翻译能力
	计算机水平	能够操作各种办公软件
	课程等级	讲授的课程为基础类课程
	课程及教材开发	把握学员需求，能够整理开发出切合实际需要的教材
	业务指导能力	具备丰富的实践经验和掌握扎实的专业知识，能够在实际工作中进行指导
中级讲师	英语水平	具备英语四级同等水平，并具备专业英语的听、说、读、写能力；具备相关资料的翻译能力，并能讲授英文教材
	计算机水平	熟练操作各种办公软件
	课程等级	讲授专业性比较强的课程
	课程及教材开发	能对培训需求做深入分析和探讨，能够开发、改进切合实际需要的教材
	业务指导能力	在公司范围内的专业领域具有相当的影响力，并能够指导初级讲师提高授课技能
高级讲师	英语水平	具有英语六级同等水平，具备专业英语的听、说、读、写能力，具备相关资料翻译能力，并能够讲授英文教材
	计算机水平	熟练操作各种办公软件
	课程等级	讲授专业性比较强和新开发的课程
	课程及教材开发	能够对培训需求做精辟的分析和深层次的研究，具备相关专业的的前沿技术和知识，具备专题课程及新课程开发能力
	业务指导能力	在长期工作实践和研究中形成独到的理论体系，能够指导实际工作，并能够指导中级讲师提高授课技能

第 7 条 内部讲师晋级程序

1. 公司每年 11 月份开展内部讲师晋级工作，满足上述条件的内部讲师可向培训部提出申请，并填写“内部讲师晋级申报表”，如下表所示。

内部讲师晋级申报表

姓 名		学 历		专 业	
所在单位		部 门		岗 位	
讲师资格			申报时间		
申请等级	初级讲师 中级讲师 高级讲师				
授课项目	1 . 2 . 3 .				
培训记录	1 . 2 . 3 .				
培训部经理审核		培训总监审核		总经理审批	

2．培训部将根据内部讲师平时的授课效果审核其晋级资格。必要时，培训部还可以聘请外部专家进行晋级审核。

3．培训部组织对内部讲师的授课效果进行抽查，对于连续两次抽查得分低于 80 分的讲师，将给予降一级的处分，经再次考核合格后方可恢复原级别。

第 4 章 附则

第 8 条 本办法经总经理批准后生效，自颁布之日起执行。


第 9 条 本办法最终解释权归培训部。

第八章 培训合作选择细化执行与模板

第一节 培训合作选择流程与工作执行

五、培训合同签订流程与工作细化

（一）培训合同签订流程

流程名称	培训合同签订流程		
流程目的	1. 制定规范、完善的培训合同 2. 降低培训合同执行的风险和成本		
知识准备	1. 掌握合同的理论知识，包括合同构成要素、合同条款内容等 2. 了解合同的相关法律法规知识，尤其是合同履行的风险知识		
流程步骤	细化执行		关键点说明
	1	——	关键点 1 培训部同培训机构就培训事宜达成合作意向
	2	培训合同	关键点 2 培训部和培训机构就合同的时间、期限、价格、合作方式等细节问题进行商谈并达成共识
	3	培训合同	关键点 3 培训部组织进行关于培训合同的内部讨论，进一步完善培训合同 关键点 4 合同签订后，企业和培训机构双方各留一份原件，培训部将复印件送企业相关部门保存
	4	培训合同	
	5	培训合同及其附件	
	6	培训合同原件及复印件	

(二) 培训合同签订控制程序

程序名称	培训合同签订控制程序	编 号							
		受控状态							
<div>一、目的和适用范围</div> <div><div>（一）目的</div><p>为规范公司与培训机构签订培训合同的相关事宜，确保授课质量，降低合同履行的风险，特制定本控制程序。</p></div> <div><div>（二）适用范围</div><p>本程序适用于本公司委托外部培训机构开展培训项目的合同签订工作。</p></div> <div>二、权责划分</div> <div><div>1．培训部代表公司与外部培训机构签订培训合同，并就合同相关条款与培训机构进行交流。培训部应将培训合同及时归档、保存，并将合同的复印件送财务部保存，作为付款的依据。</div><div>2．培训总监指导培训合同的签订工作，参与合同的内部商议和合同重大事项的沟通协调。</div><div>3．公司内部讲师和授课对象所在部门参与合同的内部讨论，从培训技巧、培训需求等方面提出有效的建议。</div></div> <div>三、合同细节商谈</div> <div><div>1．商谈的合同细节包含但不限于以下内容：期限、合同内容、合同范围、双方的权利和义务、合同费用、支付方式、违约责任和不可抗力条款等。</div><div>2．合同条款中的违约责任条款应全面，并尽可能量化违约的额度。</div><div>3．合同中的不可抗力条款应尽量列举其具体范围、证明条件和通知期限。</div></div> <div>四、合同起草和讨论</div> <div><div>1．培训部负责起草培训合同，起草的合同应确保事项全面、表达清晰准确。</div><div>2．合同起草完毕后，培训部组织培训总监、内部培训讲师、财务部人员、受训部门人员等就合同的内容进行讨论，并根据讨论结果修改和完善合同。</div><div>3．合同讨论的重点如下表所示。</div></div> <div>合同讨论的重点说明</div> <table><tr><th>讨论重点</th><th>讨论重点说明</th></tr><tr><td>合法性</td><td>指合同主体、内容和形式是否合法、合同资金的来源、使用及结算方式是否合法</td></tr><tr><td>经济性</td><td>主要指合同内容是否符合公司的经济利益</td></tr></table>				讨论重点	讨论重点说明	合法性	指合同主体、内容和形式是否合法、合同资金的来源、使用及结算方式是否合法	经济性	主要指合同内容是否符合公司的经济利益
讨论重点	讨论重点说明								
合法性	指合同主体、内容和形式是否合法、合同资金的来源、使用及结算方式是否合法								
经济性	主要指合同内容是否符合公司的经济利益								

可行性	指培训机构是否具有资信及履约能力、是否具备签约资格				
严密性	指合同条款及有关附件是否完整齐备，文字表述是否准确，附加条件是否适当合法，合同约定的权利、义务是否明确，数量、价款、金额等是否准确				
<p>五、合同签订和归档</p> <p>1. 合同签订可采取现场签订的方式，也可采取邮寄签订的方式。合同一式两份，经双方盖章后有效，双方各保留一份有效的合同原件。</p> <p>2. 培训合同签订后，培训部将合同原件及合同附件按照公司的合同管理规定进行复印，送财务部复印件以备参考。</p> <p>3. 培训合同履行完毕后，培训部根据公司的归档管理办法将培训合同的原件和相关复印件进行归档保存。</p> <p>六、相关文件与记录</p> <p>（略）</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

三、培训讲师评估表

培训讲师		培训经验	(填写实施培训的年限)				
主讲课程		所属单位					
授课时数		授课人数					
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)	
授课内容	实用性强,对工作帮助大						
授课进度	讲课紧凑,按计划进行						
授课技巧	教学有方,能运用启发式教学、互动式教学等多种教学方法,注意引导和启发学生思维能力的培养						
教具运用	灵活运用多种教学工具						

	进行教学					
问题解答	及时解答且效果满意					
兴趣激发	学员对本课程的学习兴趣浓厚，课堂气氛活跃					
培训资料	讲义内容条理分明、完成及时					
积极性和工作态度	积极性高，敬业、严谨					
仪容仪表	着装整洁、大方					
综合得分						
综合评价						

第三节 培训合作选择执行文案与模板

一、培训机构合同范本

培训外包合同

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，就乙方向甲方提供培训服务事宜达成如下协议。

一、合作概述

乙方根据甲方的要求提供“××技能提升”课程培训服务，培训对象为甲方的管理人员，共____人。

二、合作双方的义务

1. 甲方负责准备培训场地和培训设备。
2. 甲方需以书面的形式描述课程培训需求。
3. 乙方负责提供培训讲师、课程大纲。
4. 乙方为甲方提供培训课程教材 50 本。

三、培训时间安排

1. 培训日期：2011 年 5 月 22 日。
2. 培训时间：上午 9:00~12:00，下午 14:00~16:30。

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. 公司账户信息如下。

开户名称：_____

账 号：_____

开 户 行：_____

五、培训讲师

培训讲师：赵××，其简介见附件 1 所示。

六、其他

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

乙方有义务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完全版权，未经乙方同意不得对培训课程录像和录音。
3. 履行本合同产生的争议和纠纷由双方协商解决，协商不成的，可提请仲裁部门仲裁，或向人民法院

起诉。

4. 此合同一式两份，双方各执一份，自签字盖章之日起生效。

七、附件

附件 1：培训讲师简介。

甲方：(公章) _____

乙方：(公章) _____

甲方代表(签名)：_____

乙方代表(签名)：_____

日期：_____

日期：_____

二、培训讲师合同范本

培训讲师合同

甲方：××××有限公司

乙方：赵××

一、培训项目

甲方委托乙方为公司财务人员进行新会计准则的培训。

二、培训时间

____年____月____日至____年____月____日，共____学时。

三、培训形式

培训形式为面授。

四、培训地点

培训地点在甲方总部，由甲方具体安排。

五、甲方的责任和义务

1. 向乙方提供明确的培训要求，并提供培训实施所需的条件和材料。
2. 按要求向乙方支付培训费，因培训所发生的交通、食宿费用由甲方承担。
3. 负责对公司内部参训人员进行组织协调，保证培训的正常实施。

六、乙方的责任和义务

1. 接受甲方委托，按要求为甲方进行培训方案设计，并提供相应教材、培训考核试题等。
2. 按时实施培训，达成培训效果。
3. 遵守职业道德，保守甲方商业秘密。

七、费用及结算方式

培训费用按课时计算，每课时____元，共计____元（大写____元），其中不含交通食宿费用。费用结算方式为分期支付，授课前支付 50%，授课后支付 50%。

八、违约责任及处理方式

违约责任由违约方承担，双方本着友好协商的原则解决出现的问题，协商不成可通过法律诉讼的方式解决。

九、附则

1. 合同一式两份，甲乙双方各执一份。
2. 本合同自双方签字之日起生效。

甲方：_____

乙方：_____

签字：_____

签字：_____

日期：_____

日期：_____

三、培训机构选择报告

× × 公司培训机构选择报告

一、培训机构选择过程介绍

(一) 需外购课程

公司年度培训计划确定“打造巅峰团队”、“实现跨部门沟通”、“非人力资源的人力资源管理”3门课程为外购课程。

(二) 培训机构选择依据

1. 公司建立的培训机构档案。
2. 公司制定的培训项目评估标准。

(三) 培训机构选择

1. 培训部从2010年11月26日至2011年1月13日完成了培训机构的选择工作，最终确定了× × 教育科技有限公司为这三门课程的外部合作机构。

2. 公司同× × 教育科技有限公司的合作的具体事项如下表所示。

培训合作具体事项

课程名称	打造巅峰团队	实现跨部门沟通	非人力资源的人力资源管理
培训时间	2011年3月11日	2011年4月15日、	2011年5月17日
培训费用	8 000 元	6 000 元	5 000 元
培训讲师	张 × ×	赵 × ×	李 × ×

二、培训机构选择工作评价

1. 本次培训机构选择按照公司要求的时间、费用和质量顺利完成。
2. 培训部对本次培训机构选择中形成的表单、文件等进行了整理汇总。
3. 接受培训的人员对本次培训机构的选择结果表示满意。

三、本次培训机构选择的经验

(一) 收集充分的培训机构信息

选择培训机构前，需要事先了解培训行业的总体状况。针对本公司的具体培训课程需求，收集培训行业内的优秀培训机构，了解这些培训机构的优势、劣势，以备参考。

(二) 加强对培训讲师的审核

对于培训机构推荐的讲师，培训部应当通过访问该机构服务过的客户、核实培训机构提交的讲师简介等判断该讲师的授课质量。此外，还要通过试讲的实践环节判断该讲师是否合格。

（三）加强同培训对象的沟通

在确定具体的培训时间时，要考虑培训对象的时间安排，尤其是在培训对象较多的情况下，必须通过电话沟通、当面询问等了解培训对象的时间安排，以保证出勤率。

四、本次培训机构选择需改进的地方

1．选择外部机构前，培训部应事先通过访谈、调查问卷等形式充分了解课程的培训需求。在本次机构选择过程中，虽然进行了访谈，但由于时间紧，造成访谈时间过短、访谈人员偏少。

2．本公司以前进行过培训机构的选择工作，但没有对相关信息资料进行全面的整理、分析和保存，也就是以前本公司的培训机构选择经验没有积累下来，这在一定程度上增加了本次机构选择的难度和工作量。

报告人：____

报告日期：____年____月____日

第九章 培训运营实施细化执行与模板

第二节 培训运营实施执行工具与模板

一、授课场地评定表

课程名称		授课形式	
课程时长		学员人数	
评定实施			
评定项目	评定得分（在相应的方框内画“ ”，分数越高，评价越好）		
场地位置	5 分	4 分	3 分 2 分 1 分
交通状况	5 分	4 分	3 分 2 分 1 分
周边环境	5 分	4 分	3 分 2 分 1 分
噪音和采光	5 分	4 分	3 分 2 分 1 分
场地布置（座位安排）	5 分	4 分	3 分 2 分 1 分
场地配套（休息室、卫生间）	5 分	4 分	3 分 2 分 1 分
总得分			
是否符合培训要求	是 否		
备注	得分越高，说明越符合培训课程要求		

二、现场评估分析表

课程名称			课程时间	
培训讲师			培训方式	
学员人数			培训地点	
评估项目				
项目		评估标准		备注
现场环境	交通便利	是	否	
	座位安排合理	是	否	
	噪音小，光线柔和	是	否	
现场氛围	培训讲师控场能力强	是	否	
	气氛活跃，学员参与度高	是	否	
	无学员提早退场和离开现象	是	否	
	无交头接耳和随意接打电话现象	是	否	
	秩序井然，无扰乱授课秩序行为	是	否	
现场服务	指路标识清晰	是	否	
	茶水服务周到	是	否	
	授课设备配置齐全，功能完善	是	否	
	空调系统运转正常	是	否	

三、讲师授课意见表

课程名称			课程时间	
培训讲师			培训方式	
学员人数			培训地点	
讲师授课意见				
项目		评分（请在 1~7 分之间选择评价分数，分数越高，评价越高）		
授课 内容	课程内容重点突出、繁简得当			
	课程内容具有针对性和实用性			
	课程单元设计符合培训形式要求			
	课程内容授课时间分配合理恰当			
授课 技巧	沟通技巧的掌握程度			
	有效调动学员参与的积极性			
	授课进度紧凑、完整、适宜			
	有效应对授课过程中的突发事件，控场能力强			
授课 材料	PPT 课件色彩搭配合理,设计美观			
	学员手册重点突出、容易阅读			
	教材选用难易得当，实用性强			
授课 设备	授课设备（投影仪、电脑）等使用熟练			
着装 风貌	着装整洁，符合授课要求			
	尊重学员，认真倾听学员问题			
	举止大方、衣着得体			
	有风度，具有亲和力和感染力			
	充满自信，融入角色，投入情感			

四、学员反馈意见表

课程名称			课程时间			
培训讲师			培训方式			
一、学员基本情况						
姓名			工作岗位			
联系电话			工作年限			
二、学员反馈意见（在相应选项下的表格内画“ ”号）						
项目		很满意 (5分)	满意 (4分)	一般 (3分)	不满意 (2分)	极不满意 (1分)
课程 内容	课程目标的明确、可量化					
	课程内容与需求的匹配度					
	课程内容编排的合理性					
	理论知识讲解浅显易懂					
	案例互动环节生动有趣					
	课程内容的新颖性和启发性					
关于 讲师	对课程内容的驾驭程度					
	沟通技巧的掌握程度					
	仪表仪容整洁得当					
	激发学员兴趣的程度					
	课程时间的掌控程度					
	培训工具运用熟练程度					
关于 培训 组织	培训时间安排的合理性					
	现场服务水平					
	培训材料和通知下发的及时性					
	培训辅助工具和材料的准备情况					
三、本次培训中您感到最受益匪浅的内容						
四、您对课程不满意的地方有哪些						
五、其他建议						

第三节 培训运营实施执行办法与模板

一、培训场地选择实施办法

第 1 章 总则

第 1 条 为确保员工培训效果的最大化，避免因培训场地选择不当给培训实施带来负面影响，特制定本办法。

第 2 条 培训场地的选择应以保证培训效果最大化为目的。

第 3 条 培训场地的选择应确保培训在实施过程中不被中断或干扰。培训方式不同，培训场地的选择也会有所不同。

1. 拓展性训练多在室外或者专门的拓展训练基地进行。
2. 理论性或知识性培训多选在室内进行，室内的空间、温度、光线等条件应适宜。

第 4 条 场地分为内部场地和外部场地。

1. 内部场地包括公司会议室、办公室、工作现场等。
2. 外部场地包括露天场地、训练基地、宾馆酒店的会议室等。

第 2 章 培训场地的选择标准

第 5 条 培训场地应交通便利、舒适、安静、不受干扰，能够为学员提供足够的自由活动空间。

第 6 条 培训场地布置时应检查空调系统以及临近房间、走廊和建筑物之外的噪音，确保场地的采光、灯光与培训的气氛保持一致。

第 7 条 培训场地的结构应便于学员看、听和参与讨论，培训场地的灯光照明应适当，墙壁和地面的颜色应协调，天花板和桌椅的高度应恰当，电源插座设置的数量及距离应合适。

第 8 条 合理安排座位。根据学员之间及培训讲师与学员之间的交流需要来布置座位。一般情况下，采用扇形的座位形式。

第 9 条 当培训场地由外部机构提供时，培训部人员应当向其提出具体的培训场地布置要求，并应在培训前对培训场地进行检查，以确保其达到开展培训的要求。

第 10 条 培训现场应对卫生间做出明确标记，并确保紧急出口畅通。

第 3 章 培训场地选择过程

第 11 条 培训场地考察

培训场地选择人员在确定待选培训场地后须对培训场地进行现场考察，并就培训场地的相关问题同培训场地提供机构或人员进行沟通。

第 12 条 签订培训场地租赁合同，合同的主要内容有以下几点。

- 1．培训场地租用费用。
- 2．培训场地租用时间。
- 3．培训场地配套服务标准。
- 4．双方的权利义务。

第 4 章 罚则

第 13 条 培训场地选择人员在场地选择过程中出现以下情况的，将给予严肃处理。

- 1．收取培训场地提供者的贿赂。
- 2．从中提取回扣，损坏公司利益。
- 3．未进行培训场地考察而签订合同。
- 4．未认真履行培训场地考察职责，导致培训场地在使用过程中出现纠纷。

第 5 章 附则

第 14 条 本办法由培训部制定，其修改权、解释权归培训部所有。

第 15 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。

二、培训现场督导管理办法

第 1 章 总则

第 1 条 为加强对培训现场的管理，避免培训现场出现问题而影响培训效果，特制定本办法。

第 2 条 本办法适用于公司所有培训项目的现场督导工作。

第 3 条 培训现场的督导对象主要包括以下四类。

1. 培训讲师。保证培训讲师的授课质量和授课秩序。
2. 参训人员。保证参训人员的听课效果和听课秩序。
3. 现场服务。保证现场服务及时、周到。
4. 现场环境和氛围。保证现场环境符合培训要求，现场氛围热烈。

第 2 章 培训讲师督导

第 4 条 培训讲师应提前 30 分钟达到培训现场，调试培训现场的所有培训设施和仪器等，以确保其能够正常使用。

第 5 条 培训讲师不得迟到或提前结束培训课程，每发现 1 次罚款 50 元。

第 6 条 培训讲师的板书应整齐，并在上课结束时擦掉板书。

第 7 条 注意自己的仪容仪表，不得穿过于休闲的服装。

第 8 条 在培训现场应严格要求参训人员，并虚心听取参训人员的意见和建议。

第 9 条 培训讲师在培训的各个阶段应采取不同的方式，营造培训现场气氛，加强参训人员之间的交流，提高参训人员的注意力，激发参训人员的积极性。

第 10 条 若培训讲师在培训中遇到特殊情况，如出现对立情绪、骚动、尴尬情况时，督导人员需进行调节，帮助培训讲师度过难关。

第 3 章 参训人员督导

第 11 条 参训人员应提前 10 分钟到达培训现场。不迟到，不早退，不在课堂上自由出入，若中途离开培训现场，须向培训讲师或培训组织者说明情况。

第 12 条 参训人员达到培训现场时，必须在“员工培训签到表”上签名以示出勤，严禁其他学员代签。一经发现，代签学员和被代签学员均按旷课处理。

第 13 条 参训人员在培训现场的服装应简单、大方，不得穿奇装异服，女性不得穿紧、露、透的服装。

第 14 条 参训人员需遵从培训讲师的管理，不得以任何理由进行对抗。否则每发现 1 次罚款 100 元。

第 15 条 参训人员需要遵守培训纪律，上课期间应遵守以下规定。

1. 培训现场禁止一切不文明的言谈举止，不得大声说笑，应遵守培训课堂纪律。
2. 培训过程中应关闭通信工具。对于确因工作需要不便关闭通信工具的人员，应将通信工具调至振动状态，并到培训课堂外接听电话，以避免影响培训秩序。
3. 参训人员在培训期间应认真听讲、做好笔记，不得交头接耳、干扰培训秩序。
4. 保持培训现场环境卫生，严禁随地吐痰、乱扔纸屑及其他杂物等陋习的出现。

第 16 条 上课期间迟到、早退依下列规定办理：迟到、早退达 3 次者，以旷工半天论处；迟到、早退达 3 次以上 6 次以下者，以旷工一天论处；若缺勤时数超过课程总时数 1/3，需重新补修全部课程。

第 17 条 参加外部培训的人员在外代表公司形象，应按公司人员行为规范要求自己，不得作出有损公司名誉的行为。否则，公司将根据后果的恶劣程度对相关人员进行处罚。

第 18 条 督导人员要积极听取学员的意见，如培训讲师培训的优缺点、讲课速度的快慢、培训内容的深浅、培训形式的认可度、培训疑难解答等，要把参训人员的意见及时反馈给培训讲师，并与培训讲师协调改进，做到让参训人员满意。

第 19 条 督导人员开展督导工作时，还要察看参训人员的表现。如果参训人员对培训内容无动于衷、哈欠连天、交头接耳甚至不断离场，督导人员应主动询问原因，如有必要，可以请培训讲师及时调整课程内容或形式。

第 4 章 培训环境督导

第 20 条 培训现场的桌椅摆放要便于参训人员讨论。培训的桌椅摆成小组讨论的形式，座位布置应对讲师，这样可以将参训人员的注意力集中在培训讲师身上，也便于参训人员互相交流。

第 21 条 培训现场的灯光一定要可以控制，尽量把灯光打开，营造学习的气氛。同时，培训讲师需要足够的光线以便让参训人员看清演示板，但是不能太强，避免参训人员看不清楚投影屏幕。

第 22 条 培训现场要保证良好的通风条件，配备空调和取暖设备。

第 23 条 督导人员在督导过程中发现培训环境有碍于培训效果达成时，应及时同相关人员沟通，及时消除不良的培训环境对培训效果带来的不良影响。

第 5 章 培训服务督导

第 24 条 督导人员要对参训人员饮食安排、现场录像拍照、现场环境清洁、紧急情况处理、培训讲师的接送等事项的执行情况进行监督、检查，督促相关人员提供优质的培训服务。

第 6 章 其他

第 25 条 督导人员可参与培训过程中的事务性工作，如讲义问卷下发回收、培训设施调换准备、人员分组、数据统计分析等。

第 7 章 附则

第 26 条 本办法由培训部制定，其修改权、解释权归培训部所有。

第 27 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。

第十章 E-learning 运营细化执行与模板

第二节 E-learning 运营执行工具与模板

一、E-learning 课程外购表

课程模块	课程编号	课程名称	课程价格

三、E-learning 课程学员意见表

E-Learning 课程编号		E-Learning 课程名称	
员工姓名		工作岗位	
一、学员对课程内容的意见			
<p>1. E-Learning 课程内容是否能够满足现实工作需要，即课程的实用性和针对性如何？</p> <p>2. E-Learning 课程内容编排的合理性和逻辑性如何？</p> <p>3. E-Learning 课程内容的广度和深度如何？</p> <p>4. E-Learning 课程案例丰富的程度，以及案例与课程内容结合的紧密程度如何？</p>			
二、学员对 E-Learning 课程的展现形式和互动性意见			
<p>1. E-Learning 课程展现形式与课程内容的相符程度？</p> <p>2. E-Learning 课程培训的互动性如何？</p>			
三、学员对 E-Learning 课程讲授进度与课时的意见			
<p>1. E-Learning 课程的讲授进度是否适宜？</p> <p>2. E-Learning 课程课时长短是否适宜？</p>			
四、学员对 E-Learning 课程的其他意见			
<p>1. 您认为本 E-Learning 课程中哪部分内容讲解得比较透彻，哪部分内容仍需补充或细化？</p> <p>2. 您认为本 E-Learning 课程中哪部分内容使您最受启发，最能引起您的兴趣和思考？</p> <p>3. 通过本 E-Learning 课程，您的哪些问题获得了解案，同时又产生了哪些新问题？</p>			

4. 对于继续完善这门 E-Learning 课程，您有什么好的建议和意见？

第三节 E-learning 运营执行办法与模板

二、E-learning 课程外购管理办法

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为了规范培训部人员的 E-Learning 课程外购行为，提高所购 E-Learning 课程质量，减少 E-Learning 课程购买成本，特制定本管理办法。

第 2 条 适用范围。

本管理办法适用于所有的 E-Learning 课程的外购事项。

第 3 条 含义界定

本管理办法所称 E-Learning 课程外购包括定制 E-Learning 课程外购和非定制 E-Learning 课程外购两种。

第 2 章 E-Learning 课程购买申请与审批

第 4 条 E-Learning 课程购买申请

公司各个部门人员在申请外购 E-Learning 课程时，需要填写外购 E-Learning 课程申请单，并将该单据分别提交培训部经理审核。外购申请单的主要内容包括以下三方面内容。

1. 所需外购 E-Learning 课程名称以及门数。
2. 所需外购 E-Learning 课程提供商的名称。
3. 所需外购 E-Learning 课程的单价以及总价。

第 5 条 E-Learning 课程购买审批

外购 E-Learning 课程经培训部经理审核通过后，根据购买所需金额的大小，分别由公司相关管理人员审批，具体的审批权限如下所示。

1. 外购 E-Learning 课程单次购买金额低于 2 万元（含 2 万元）的，需要由培训总监审批。
2. 外购 E-Learning 课程单次购买金额高于 2 万元的，需经培训总监审核后，交总经理审批。

第 3 章 E-Learning 课程提供商选择

第 6 条 E-Learning 课程提供商的选择标准

培训部人员根据公司的相关规定和要求，制定外购 E-Learning 课程提供商的选择标准，其具体标准如下所示。

1. E-Learning 课程提供商经营时间。培训部规定要选择经营时间超过 5 年以上的 E-Learning 课程提供商。
2. E-Learning 课程提供商的课程开发能力达到一定的水平，其开发的课程获得过优秀课程奖项。
3. E-Learning 课程提供商的课程开发团队成员的能力和经历。培训部规定 E-Learning 课程提供商的课程开发人员必须具备 5 年以上的课程开发经验。
4. E-Learning 课程提供商的管理能力，如员工的流动率低于 10%、高层管理人员的流动率低于 10%。
5. E-Learning 课程提供商的以往的客户满意度必须达到 95% 以上。

第 7 条 E-Learning 课程提供商选择程序

培训部在进行 E-Learning 课程提供商选择时，应遵循以下程序。

1. 列举出符合公司外购 E-Learning 课程标准的所有提供商名单。
2. 向这些符合公司外购 E-Learning 课程标准的所有提供商发出询价函，以确定哪些 E-Learning 课程提供商的报价在公司能够接受的范围内。
3. 确定出公司可以接受其报价的 E-Learning 课程提供商，并对他们的课程开发能力进行评估。
4. 根据评估结果，确定最终的 E-Learning 课程提供商。

第 4 章 E-Learning 课程采购谈判

第 8 条 E-Learning 课程采购谈判人员

对于满足公司评估条件且与公司有合作意向的 E-Learning 课程提供商，培训部应成立专门的谈判小组，就公司 E-Learning 课程采购事宜与之谈判。谈判小组成员应包括培训部经理、培训主管、培训专员，其中，培训部经理担任该小组组长。

第 9 条 E-Learning 课程采购内容

E-Learning 课程采购谈判内容主要包括以下六方面。

1. E-Learning 课程要求。
2. E-Learning 课程单价以及优惠条件。
3. E-Learning 课程采购数量。
4. E-Learning 课程交付时间以及交付方式。
5. 付款条件。
6. 课程采购合同争议处理规定。

第 5 章 E-Learning 课程采购合同签订以及实施

第 10 条 E-Learning 课程采购合同签订

若谈判小组与 E-Learning 课程提供商谈判达成一致，谈判结束后，公司培训部经理根据谈判达成一致的内容拟定 E-Learning 课程采购合同，并提交培训总监审批。审批通过后，培训部经理同 E-Learning 课程提供商签订 E-Learning 课程采购合同。

第 11 条 E-Learning 课程采购合同实施

E-Learning 课程采购合同签订后，培训部应指定专人对合同实施进行跟进工作。若发现 E-Learning 课程提供商不能执行所签订合同或不按要求执行合同时，应立即上报培训主管和培训部经理。

第 6 章 附则

第 12 条 本管理办法自总经理审批之日起实施。

第 13 条 本管理办法若与公司发布的其他管理制度相抵触，以本管理办法为准。

第十一章 培训效果评估细化执行与模板

第二节 培训效果评估执行工具与模板

一、培训部门工作评估表

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-很满意	4-满意	3-一般	2-较差	1-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	与工作时间协调相当					
培训场地	很适合学习					
培训设施	所需设施齐备，状态良好					
后勤相关服务	服务周到					
综合得分						
综合评价						
改进的意见或建议						

二、受训学员改进自评表

学员姓名		所属部门			
培训时间		培训方式			
改进自评项目	评价标准与分数				
	很满意 (5分)	满意 (4分)	一般 (3分)	较差 (2分)	差 (1分)
1. 岗位知识掌握情况自评					
2. 工作技能和技巧提升情况自评					
3. 工作态度转变情况自评					
4. 工作效率提高情况自评					
5. 工作质量的提升情况自评					
仍存在的问题					

第三节 培训效果评估执行文案与模板

一、学员改进调研报告

学员改进调研报告

一、调研背景概述

公司针对销售人员销售技能差、时常完不成销售任务的情形，于 2010 年 10 月上旬举办了销售人员销售工作技能培训，以提高公司销售人员的销售技能。现在培训工作已结束近 3 个月，为了解销售人员销售技能的改进情况，培训部组成了专门的调研工作小组，就销售人员销售技能改进情况进行了认真的调查研究。

对销售技能提升情况的调查主要采用了调查问卷法进行，本次共发放 106 份调研问卷，收回有效问卷 100 份。对于销售人员的销售任务完成改进情况的调查主要采用了资料调查法。

二、主要改进情况

（一）销售技能提升情况

1. 销售沟通技巧改进调研结果

通过回收的 100 份有效问卷，对受训销售人员的销售沟通技巧改进调研结果如下表所示。

销售沟通技巧改进调研结果一览表

销售沟通技巧提高程度	有很大提高	有较大提高	有一定提高	没有任何提高
所占比例	24%	50%	25%	1%

通过调研结果可知，96%的受训销售人员认为销售沟通技能有提高，只有 1%的受训人员认为销售技能没有任何提高。

2. 客户开发技能调研结果

通过回收的 100 份有效问卷，对受训销售人员的客户开发技能提高情况如下表所示。

客户开发技能提升调研结果一览表

客户开发技能提升程度	有很大提升	有较大提升	有一定提升	没有任何提升
所占比例	30%	40%	19%	11%

通过调研结果可知，89%的受训销售人员认为客户开发技能有提高，但同时也有 11%的销售受训人员认为客户开发技能没有任何提高。

3. 客户异议处理技能调研结果

通过回收的 100 份有效问卷，对受训销售人员的客户异议处理技能调研情况如下表所示。

客户异议处理技能提升调研结果一览表

客户异议处理技能提升程度	有很大提升	有较大提升	有一定提升	没有任何提升
所占比例	15%	55%	20%	10%

通过调研结果可知,90%的参训销售人员认为客户异议处理技能有提升,但也有 10%的销售参训人员认为客户异议处理技能没有任何提高。

(二) 销售任务完成改进情况

公司销售人员培训前后的月度平均销售额完成情况如下表所示。

销售人员培训前后月度平均销售额对比表

产品 名称	培训前月度平均 完成销售额	培训后月度平均 完成销售额	培训前后月度销售额增长 百分比
A 产品	1 250 万元	1 480 万元	18.40%
B 产品	1 500 万元	1 860 万元	24.00%
C 产品	2 012 万元	2 530 万元	25.74%
D 产品	1 103 万元	1 205 万元	9.25%
E 产品	630 万元	755 万元	19.84%

经过对比可可知,销售技能培训前后,月度平均销售额的增加幅度较大,说明销售人员经过销售技能培训后,自身的销售技能确实得到了较大的改进。

三、存在的主要问题

在培训完成后,销售人员虽然在自身销售技能和销售业绩上有所改变,但是还有存在以下两个方面的问题。

1. 销售人员客户开发技能和客户异议处理技能需要进一步提高。
2. 培训后,因为缺少培训指导工作,导致销售业绩出现下滑的现象。

四、改进措施

针对销售人员销售技能存在的问题,培训部制定了以下两项措施。

1. 公司加强对销售人员销售技能的培训力度,增加对销售人员销售技能培训的投入。
2. 培训部应加强销售培训跟进工作,为销售人员提供训后指导,以巩固培训效果。

报告人: _____

报告时间: ____年__月__日

二、培训效果评估报告

培训效果评估报告

通过公司今年的培训需求调查分析报告，生产部管理人员发现，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，生产部管理人员同公司培训部人员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2010年11月12日举行了车间技术能力培训，共用来自各操作车间的125的各员工参加了此次培训。

此次培训在员工中引起了强烈的反响，以下是此次培训的反馈内容。

一、反应层评估

对反应层的评估主要采用了问卷调查法。生产部经理和主管在培训期间共下发了105份问卷，培训结束之后，回收了100份有效评估问卷。以下为问卷分析统计情况。

（一）问卷分析统计结果

1. 对课程内容是否符合工作需要的评价（如下表所示）

课程内容是否符合工作需要的评价一览表

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

从上表中可以看出，96%的受训学员认为课程内容符合工作需要。

2. 针对此次培训课程是否清晰的评价（如下表所示）

课程内容是否清晰的评价一览表

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

从上表中可以看出，87%的受训学员认为课程内容较为清晰。

3. 对培训讲师是否充分准备的评价（如下表所示）

培训讲师准备是否充分的评价一览表

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%的受训学员认为讲师的准备较为充分。

4. 对课程内容是否新颖的评价（如下表所示）

课程内容是否新颖的评价一览表

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%的受训学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价（如下表所示）

培训是否有利于工作的评价一览表

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%的受训学员认为本次培训对于梳理工作思路和 workflow 均有帮助。

6. 培训内容是否在工作中有运用的机会（如下表所示）

培训内容是否在工作中有运用的机会评价一览表

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%	10%	5%

如上表所示，93%的受训学员认为培训内容在工作中有机会加以运用。

（二）小结

本次调查评估的基本满意率达到了 85% 以上，85% 以上的受训学员人员对此培训给予了良好的评价。

培训内容与受训学员工作的密切结合成为本次培训的亮点。

二、学习层的评估

对学习层的评估内容主要是受训学员掌握了多少知识和技能，记住了多少培训课堂上所讲的内容。因此，生产部管理人员同培训部人员根据课程内容设计了笔试和实践操作两种考核方式，并对考核进行了认真的评判，考核成绩的情况如下表所示。

车间操作人员培训考试成绩一览表

考试成绩（分）	0 ~ 60	61 ~ 70	71 ~ 80	81 ~ 90	91 ~ 100
所占比例	2%	14%	22%	57%	5%

在此次培训考试中，有 98% 的受训学员都达到了及格水平，其中，63% 受训学员达到了良好（80 分以上）水平，只有 2% 的受训学员没有达到 60 分的及格标准。根据公司的培训制度，没有及格的受训学员在一周后重新进行了学习和考核。

三、行为层的评估

对行为层的培训效果评估，生产部管理人员和培训部人员采取了观察法进行。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	车间技术能力培训		培训日期	2010 年 12 月 27 日
观察对象	受训学员的全部工作过程		观察记录员	王 × ×
观察项目	具体内容			
观察到的现象	培训前	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		
		操作工具乱放，经常无序摆放		
		工作流程无序，前后衔接不流畅，许多工作有头无尾		
	培训后	工作岗位环境得到改善，地面丢弃物和成品摆放到位，无烟头出现		
		操作工具合理归位，摆放符合车间要求		
		工作流程基本理顺，衔接到位，操作程序完整有序		
结论	工作环境和工作面貌得到了改善和加强，工作效率有利极大的提高			
	应当继续开展一系列的技术培训，以巩固这种工作状态			

四、效益层的评估

效益层的评估在培训 6 个月后进行，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对比分析。

（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（单位：元）
直接成本	培训讲师费用（包括授课费、交通、食宿费用）	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	受训车间人员的时间成本（小时工资 × 所耗时间）	5 000
	领导给予支持的时间成本（小时工资 × 所耗时间）	20 000
总成本		29 100

（二）收益分析

公司生产车间的日产量为 1 000 件电子产品，并且在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、迟到、早退等现象比较严重。经过培训，车间日产量增加了 100 件，怠工、迟到、早退等现象也有所减少；工人的工作态度明显好转，废品率下降了 2%。

下表概括分析了此项目的收益情况。

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 个工作日， 电子产品单价为 6 元）
产量	生产率 （日产量）	1 000 件	1 100 件	每天多生产 100 件产品	$100 \times 250 \times 6 = 150\,000$ 元
质量	废品率 （日废品量）	$1\,000 \times 8\%$ （80 件/天）	$1\,100 \times 6\%$ （66 件/天）	每天少生产 12 件废品	$12 \times 250 \times 6 = 18\,000$ 元

（三）投资收益率分析

在不考虑间接收益和培训效益发挥年限的情况下，计算器投资收益率，即为 $(150\,000 + 18\,000) \div 12100 = 13.88$ ，可知此次培训的投入与产出的比为 1：13.88。

五、培训总结

此次培训是非常有针对性的训练，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。通过此次分析，我们总结了此次培训比较好的方面和需要改进的方面地方。

（一）比较好的方面

1．课程内容的针对性比较强，与工作结合度较高，难度适中。多数知识点需要学员结合实际工作的具体情况才能更好地理解和运用，所以，培训后的回顾和应用对培训效果有直接的影响作用。

2．学员反响比较好，大部分学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．车间工作环境和面貌得到了极大的改善，使工作有序地进行。

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。

5．生产部管理人员积极协助培训部人员，确保了这次培训活动顺利完成。

（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以及要求，生产部管理人员和培训部人员会对这部分员工进行调查，并给予相应的处罚，同时，要求这些员工与此次培训不合格的学员一起参与下次培训。

2. 员工参与培训活动的积极性有待进一步提高，许多员工在培训中表现并不是很积极。
3. 培训后勤服务人员的服务态度需要改善，服务水平有待进一步提高。

报告人：_____

报告时间：__年__月__日

第十二章 商学院运营细化执行与模板

第四节 商学院运营执行文案与模板

二、商学院年度商业运营实施计划

× × 商学院年度商业运营实施计划

一、年度商业运营对象

1. 合作伙伴。
2. 供应商。
3. 顾客。

二、年度商业运营定位

1. 以整合优化现有资源为基础。
2. 以提高服务对象业绩产出为导向。
3. 以配合服务对象实现战略目标为方针。
4. 以加强同服务对象的合作关系为目标。

三、年度商业运营计划

下一年度商学院的年度商业运营计划如下表所示。

2011 年度 × × 商学院商业运营计划

运营项目	运营计划		
	培训人数	培训时数	实现利润额
合作伙伴	____人，较 2010 年增加 8%	____学时，较 2010 年增加 15%	____万元
供 应 商	____人，较 2010 年增加 4%	____学时，较 2010 年增加 9%	____万元
顾 客	____人，较 2010 年增加 10%	____学时，较 2010 年增加 18%	____万元
其 他	____人，较 2010 年增加 5%	____学时，较 2010 年增加 7%	____万元
合 计	____人	____学时	____万元

四、年度商业运营的重点

1. 构建核心竞争力，加强品牌化建设

(1) 2011 年，在整合现有资源的基础上，打造商学院的优势培训服务项目，提升核心竞争力，推动品牌化建设。

(2) 优势培训服务项目包括六西格玛培训、游戏培训和销售案例培训等。

2. 引入客户关系管理系统

构建面向外部服务对象的客户关系系统，实现对客户的分级管理，建立客户档案，评估客户对集团公司的发展价值。

3. 导入绩效考核系统

实现对外部培训项目的绩效管理，绩效考核指标如下表所示。

外部培训项目绩效考核指标

绩效考核指标	绩效考核指标说明	权重
服务项目利润	商学院组织培训项目所获得利润收入	40%
客户满意度	外部客户参加培训人员对商学院产品和服务的接受程度	25%
合作促进程度	对产业链上下游之间合作的促进程度	15%
增值与服务	产品和服务对外部客户企业实际经营产生的推动作用	20%

4. 导入新型培训项目

2011 年，针对客户培训引入行动学习法这一新型培训项目，以改善客户培训的效果。行动学习法是将公司面临的重要问题作为学习载体，学习者通过处理实际工作中的问题、任务、项目等，达到增长知识、提高认识、掌握技能的目的。

附：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
	《新进与新任员工培训方案设计》	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 规范化执行流程 系列	《生产运营与物流工作执行流程》	无	¥ 55.00
	《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！

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.mhjj.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