



员工培训与开发

【本章关键词】

培训；开发；培训制度；培训流程

【学习目标】

- 了解：员工培训与开发、教育等概念的区别和联系，培训制度的建立原因和培训制度包含的内容。
- 熟悉：员工培训与开发的基本流程。
- 掌握：如何建立员工培训与开发制度。



开篇案例

沃尔玛的交叉培训

沃尔玛公司的飞跃发展离不开它的科学化管理体系，更离不开它所推动的独特的交叉培训模式。所谓交叉培训，就是一个部门的员工到其他部门学习，培训上岗，使这位员工在对自己从事的职务操作熟练的基础上，又获得了另外一个行业技能。零售业是人员流动最大的一个行业，造成这种现象的原因是员工对本身职务的厌烦。此外，还有人认为他们所从事的职务没有发展前途，不利于以后的发展，于是选择了离开。而沃尔玛正是利用这种交叉培训解决了这一问题，沃尔玛的交叉培训使上下级之间的关系变得随意亲切，没有隔阂，久而久之，大家形成了统一的思想认识——“我和总经理是同事，我就是这家店的一份子”，从而全心全意地投入经营，为沃尔玛更加茁壮地成长打下基础。经过交叉培训，员工以沃尔玛为家，为了沃尔玛的利益而努力奋斗，使之成为零售业的巨鳄，也使顾客对沃尔玛有了情感上的认同。

全国Mini-MBA职业经理双证班 (管理岗位 全国培训)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

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！（教证：0000154160 号）

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：

| 认证项目 | 颁发双证 | 学 费 |
|----------------------|-------------------------------|--------|
| 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《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《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《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《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《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《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《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《IE 工业工程管理》MBA 双证班 | 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 |
| 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 |
| 全国《生产运营管理师》MBA 双证书班 | 高级生产运营管理师资格证书+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**等管理岗位MBA课程**



【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。



【教程特点】

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



【考试说明】

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



【颁证单位】

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



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理

人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

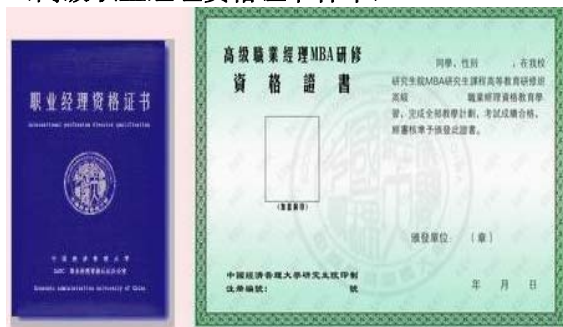
1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

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 | 学校地址 | 邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 收件人：王海涛 |
| 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 | 交通银行 | 卡号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心 |
| 方式四 | 邮政储蓄 | 卡号：6221882600079099806 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心 |
| 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 | 建设银行 | 卡号：6222801141561055564 户名：王海涛 |
| 方式七 | 农业银行 | 卡号：6228480170232416918 用户名：王海涛 开户行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行 |
| 方式八 | 招商银行 | 卡号：6225884517313071 户名：王海涛 开户行招商银行哈尔滨分行马迭尔支行 |

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

【咨询电话】13684609885 0451—88342620 【学校网站】<http://www.mhgy.net>

第一节 员工培训与开发的原则及作用

培训在不同的书籍或组织里有不同的名称,如训练、发展、开发、成人教育等。因此,在进行培训之前,首先需要理清培训的概念和相关概念之间的区别和联系。

一、员工培训与开发的相关概念辨析

1. 员工培训与开发的比较

培训就是向新员工或现有员工传授其完成本职工作所必需的相关知识、技能、价值观念、行为规范的过程。开发则是增加和提高员工的知识与能力,以满足企业目前和将来的工作需求。培训更多的是一种具有短期目标的行为,目的是使员工掌握目前所需要的知识和技能;而开发则更多的是一种具有长期目标的行为,目的是使员工掌握将来所需要的知识和技能,以应对将来工作所提出的要求。员工培训与开发的比较如表 1-1 所示。本书将员工培训与开发结合起来,既着眼于组织眼前绩效的改进,又在战略角度上关注组织及个人的长远发展。

表 1-1 员工培训与开发的比较

| 比 较 | | 培 训 | 开 发 |
|-----|-----------|--|----------------------|
| 相同点 | | ① 根本目的在于提高人力资源质量和工作绩效水平 ② 对象是企业员工 ③ 是有计划、连续的工作 | |
| 不同点 | 目标 | 着眼于短期技能、知识的提高,强调短期目标 | 着眼于未来知识和能力的提高,强调长期目标 |
| | 关注焦点 | 现在 | 将来 |
| | 与当前工作的相关性 | 高 | 低 |
| | 持续时间 | 短,具有集中性和阶段性 | 长,具有分散性和长期性 |
| | 范围 | 窄 | 宽 |
| | 工作经验运用程度 | 高 | 低 |
| | 收益 | 近期内见效 | 是人力资本投资,在未来取得收益 |

培训和开发的实质是一样的,都是要通过改善员工的工作业绩来提高企业的整体绩效,只是关注点有所不同,一个关注现在,而另一个更关注将来。在此,我们将其当作一个概念来理解,即培训开发是指企业通过各种方式使员工具备完成现在或者将来工作所需要的知识、技能并改变他们的工作态度,以改善员工在现有或将来职位上的工作业绩,并最终实现企业整体绩效提升的一种计划性和连续性的活动。



海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net

全国工商管理师《职业经理》MBA 双证班热招 www.mhjy.net

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

2. 培训与教育的比较

美国教育家杜威说：“教育即生活。”教育，是以促进人的发展、社会的进步为目的，以传授知识、经验为手段，培养人的社会活动。培养新一代为从事社会生活做好准备的整个过程，主要是指学校对儿童、少年、青年进行培养的过程。

广义上讲，凡是增进人们的知识和技能、提高人们的思想品德水平的活动，都是教育。狭义的教育主要指学校教育，其含义是教育者根据一定社会（或阶级）的要求，有目的、有计划、有组织地对受教育者的身心施加影响，把他们培养成为一定社会（或阶级）所需要的人的活动。

培训与教育的区别具体体现在以下三个方面（见表 1-2）。

表 1-2 培训与教育的区别

| 区 别 | 培 训 | 教 育 |
|-------|-----------|---------|
| 内容侧重点 | 实践性、操作性 | 基础性、理论性 |
| 活动的主角 | 培训师和学员的互动 | 教师 |
| 方 法 | 演示、教习、指导 | 演示（教） |

总的来说,教育是培养生产力,而培训是试图使现有生产力激增或倍增;教育是培养人力资源的过程,而培训是对现有人力资源进行调整、提升与优化;教育着眼于满足对象的基础性要求和专业性要求,培训则是满足发展的提高、广泛性要求。因此,现代培训越来越从一般的知识、技能等传授性活动转变为对人力资源进行深度开发的创造性活动。

二、员工培训与开发的原则

在当今竞争激烈的环境中生存、赢得发展对于很多公司来说都是一种挑战。企业要想立于不败之地,就必须扩充和增强人力资本,而这也是人力资源管理的核心。企业人力资本的扩充和增强主要有两条途径:一是从激烈的市场中招收;二是对现有员工进行培训和开发。

1. 战略性原则

员工培训与开发的战略性原则包括两层含义:其一,人力资源员工培训与开发要服从或服务于组织的整体发展战略,其最终目的是实现组织的发展目标;其二,人力资源员工培训与开发本身也要从战略的角度来考虑,要以战略的眼光去组织员工培训与开发,不能只局限于某一个员工培训与开发项目或某一项培训需求。

2. 长期性原则

知识更新的速度已远远超过我们的想象,企业发展也需要不断更新知识,员工必须不断学习,不断接受新的知识,所以组织对其员工的培训必须坚持长期性原则。员工学习的主要目的是为组织工作,所以员工培训是随着组织经营的变化而设置的。要正确认识智力投资和人才开发的长期性与持续性,要用“以人为本”的经营管理理念来做好员工培训与开发。

3. 学用一致的原则

员工培训与开发要从组织实际出发,培训的内容必须针对员工个人和岗位所需要的知识、技能以及态度等,要与参与培训的员工的年龄情况、知识结构、能力结构、事项状况紧密结合。在培训项目实施中,要把培训内容和培训后的使用状况衔接起来。员工培训与开发系统要发挥其功能,即将员工培训与开发成果转化为生产力,并能迅速促进组织竞争优势的发挥与保持。

4. 全员培训和重点提高相结合的原则

全员培训就是有计划、有步骤地对在职的各级各类人员进行培训,这是提高全员素质的必

由之路。全员培训不是对所有员工平均分摊培训资金,而是为了提高培训投入的回报率,在全员培训的基础上进行重点培训,并分清主次先后、轻重缓急,制定规划,分散地进行不同内容、不同形式的员工培训与开发。培训必须有重点,这个重点就是指对组织的兴衰有着更大影响力的管理和技术骨干,特别是中高层管理人员。此外,人员培训的内容还应该与干部、职工的任职标准相衔接。培训内容也必须兼顾专业知识技能与职业道德两个方面。

5. 个体差异原则

在企业中,从普通员工到最高决策者,他们所从事的工作不同,创造的绩效不同,能力和应达到的工作标准也不同。因此,员工培训与开发工作应充分考虑他们各自的特点,做到因材施教。也就是说,要针对员工的不同文化水平、不同职务、不同要求以及其他差异,区别对待。

6. 严格考核和择优奖励的原则

培训工作与其他工作一样,严格考核和择优奖励是不可缺少的管理环节。严格考核是保证培训质量的必要措施,也是检验培训质量的重要手段。只有培训考核合格,才能择优录用或提拔。鉴于很多培训只是为了提高素质并不涉及录用、提拔或安排工作问题,因此对受训人员择优奖励就成为调动其工作积极性的有力杠杆。

三、员工培训与开发在组织中的作用

1. 让新员工尽快进入角色

新员工在刚进入组织的一个过渡期内(通常是3~6个月),将会依据自己对组织的感受和评价来选择自己如何表现,决定自己是要在组织中谋发展还是将其作为跳板。因此,许多发展比较成功的组织会通过系统的定向培训尽可能地消除新员工的种种担心和疑虑,让他们全面、客观地了解其工作环境、组织氛围及新工作所需要的知识和技能,以促使新员工尽快进入角色。

2. 提高员工工作效率

组织通过对员工进行有效的培训和开发,使员工的知识结构得到更新,工作技能明显提高,人际关系得到改善。经过培训的员工,往往掌握了新的知识结构,从而获得了最新的工作方法(如计算机代替手工操作),直接促进了员工工作质量和劳动生产率的提高,也降低了各种损耗,并减少了事故的发生。

3. 有助于提高和增进员工对组织的认同感与归属感

通过培训,可以使组织中具有不同价值观、信念、工作作风的员工和谐地统一起来,为了共同的目标而各尽其力。一个团队或一个组织克服内外困难的力量就来自它本身,即来自它的精神力量,来自它的信念。对员工的培训,其中主要的一点就是培训、培育员工对组织的认同感与归属感,开发员工的智力和技能潜力,使组织从被培训的员工中获得一种精神的发展动力和文化力。

4. 促使组织战略的调整与转变

组织的发展是在组织不断创新的基础上实现的。组织创新是通过组织战略的不断调整与转变来完成的。组织战略的调整需要新的人力去开发产品、开辟市场,因此组织必须进行有目的、有计划的员工开发工作,保证人力资源对组织战略调整的需求。组织进行人力资源开发使组织增添了新的人力资源,这些新的人力资源是组织战略调整的有力保证。

5. 提升组织的竞争力

现代市场经济的特点是自由公平的竞争。组织间的竞争,实际上是员工实力的竞争。而要使广大员工转变成人才,需要经过人力资源的开发。因此从一定意义上说,组织之间人才实力的竞争,实质上就是内部人力资源开发的竞争。人力资源开发水平直接影响着产品的技术含量,进而直接关系到组织的效益。因此,有效的人力资源开发会极大地增强组织的人力资本,提高

扁鹊的医术

魏文王问名医扁鹊:“你们家兄弟三人,都精于医术,到底哪一位最好呢?”扁鹊答:“长兄最好,中兄次之,我最差。”文王再问:“那么为什么你最出名呢?”扁鹊答:“长兄治病,是治病于病情发作之前。由于一般人不知道他事先能铲除病因,所以他的名气无法传出去。中兄治病,是治病于病情初起时。一般人以为他只能治轻微的小病,所以他的名气只及本乡里。而我是治病于病情严重之时。一般人都看到我在经脉上穿针管放血、在皮肤上敷药等,所以以为我的医术高明,名气因此响遍全国。”

管理心得:事后控制不如事中控制,事中控制不如事前控制,可惜大多数的事业经营者均未能体会到这一点,等到错误的决策造成了重大的损失后才寻求弥补。而这

竞争力。

第二节 员工培训与开发制度的建立

一、员工培训与开发过程中的常见误区

企业培训越来越被企业高层重视,然而由于存在企业培训误区,往往难以达到好的培训效果。培训作为培养企业文化、提高工作效率和员工满意程度的人力资源管理职能之一越来越被企业高层重视,很多公司的经营者都在预算中列支了大量的资金,希望人力资源管理部门能够有充足的资金开展培训工作,为公司的经营活动提供充分的支持。

但是, 由于我国的培训市场还处于发展时期, 很多方面还很不健全和成熟, 加上企业本身很少有完善的培训机制, 导致企业培训很难达到预期效果, 错误的认识和落后的培训观点成了阻碍企业培训发展的误区, 具体分析有以下几点。

1. 忽视团队协作与学习

与国外相比, 目前中国市场的培训费用比较低, 而且这些钱大都是被培训师个人赚了, 他们的工资可能比一个 CEO 的收入还要高。导致这种现象的主要原因是: 大家都把培训的价值体现在一个培训师的身上, 而忽视了一次成功的培训应该是由一个团队共同完成的。

一些培训公司经常是这种状况: 请个老师, 找个教室, 就完成了一次培训, 根本不管有几个章节对客户有用, 所以它们对培训师的依赖程度很高。专业的培训机构给客户的一般先是培训的框架, 内容则会根据客户的具体需求和现实情况制定出来的, 而培训师只是作为执行的一个部分, 因此它们注重的是整个培训团队的协作。

2. 培训缺乏系统性, 全盘引进流行课程

没有一个课程适合所有的公司, 因为课程是要针对企业的实际情况、人员素质和公司目标而制定的。同样, 引进国外的课程也不应该照本宣科。

目前国内很多课程都比较陈旧, 主要是一些学术性的课程, 企业培训的课程匮乏。就目前国内风行的 MBA 课程来说, MBA 课程在国外主要用于个人的素质能力、思想方法的提升培训; 但企业培训针对的不是个人, 而是整个公司, 致力于企业团队整体素质的提高。企业培训系统主要由三个要素构成——培训课程、培训师和培训流程, 而最重要的是培训流程。通过流程把培训课程与培训师进行整合, 通过对客户需求的了解, 对课程的个性化定制, 对课程培训后的效果评估与跟踪, 以达到培训的最优效果。

3. 培训就是救火

国内企业培训与国外企业培训的另一显著差距是, 国内企业培训往往是为了培训而培训, 带有一定的突发性和随意性, 或者像救火一样, 出了问题才想起培训。而国外优秀企业的培训则带有很强的计划性和前瞻性, 与企业的战略文化相结合。

国外优秀企业是怎样来做培训的呢? 一般来说, 它们做培训的目的比较鲜明, 公司有一定的理念和操作的方法, 希望通过培训能把这些内容统一下来, 使公司的每一名员工都有一个统一的价值方向。每年它们都会对培训计划有一个比较完整的定义, 比如今年要对销售整体人员在顾问式销售方面有所改进, 对客户的关系方面进行改进……这些内容在年初的培训计划中会被清楚地罗列出来。

培训不是救火, 不能等到烧起来了才想起来。要把培训当成一个长期的企业人力资源管理项目, 要根据企业自身特点确定培训的流程和课程。

4. 培训不是治病

许多国内企业喜欢把培训机构比作医生, 实际上, 培训机构最适合的角色是球队教练, 因

为在某种程度上，病人很被动，而队员则有很大的主观能动性，毕竟教练不可能代替队员上场踢球。高水平的培训专家并不能取代客户的日常管理责任，而是以事实为基础，为企业人员进行深入分析并提出具有说服力的具体建议和培训计划，协助企业人员去实施。

目前，国内企业对于培训重要性的认识越来越高，但在价值的认识上还是存在一些误区。好的培训是一个团队整体去做的一整套服务，它包含的内容比较多，在这种情况下，成本和价格自然会比较高。在效果评估上，要坚持从不同的层面来检查培训的效果，避开培训的雷区，找到培训的重心，这样企业培训才能少走弯路，获得实际效果。

要解决这些问题，设立完善、合理的公司内部培训制度是势在必行的一件事。

二、企业员工培训与开发制度的建立

1. 企业培训制度

企业培训制度是能够直接影响与作用于培训系统及其活动的各种法律、规章、制度及政策的总和，包括培训的法律和政令、培训的具体制度和政策两个方面。

企业培训的具体制度和政策是企业员工培训工作健康发展的根本保证，是企业在发展培训员工时要求员工共同遵守并按照一定程序实施的规定、规则和规范，为培训活动提供一种制度性框架和依据，促使培训沿着法制化、规范化轨道运行。通过企业培训制度可以确立企业培训的主体——企业和员工，调动员工参与培训的积极性，同时也使企业的培训活动系统化、规范化、制度化。

2. 企业具体培训制度的内容

企业具体培训制度的内容包括培训服务制度、入职培训制度、培训激励制度、培训考核评估制度、培训奖惩制度以及培训风险管理制度，如图 1-1 所示。

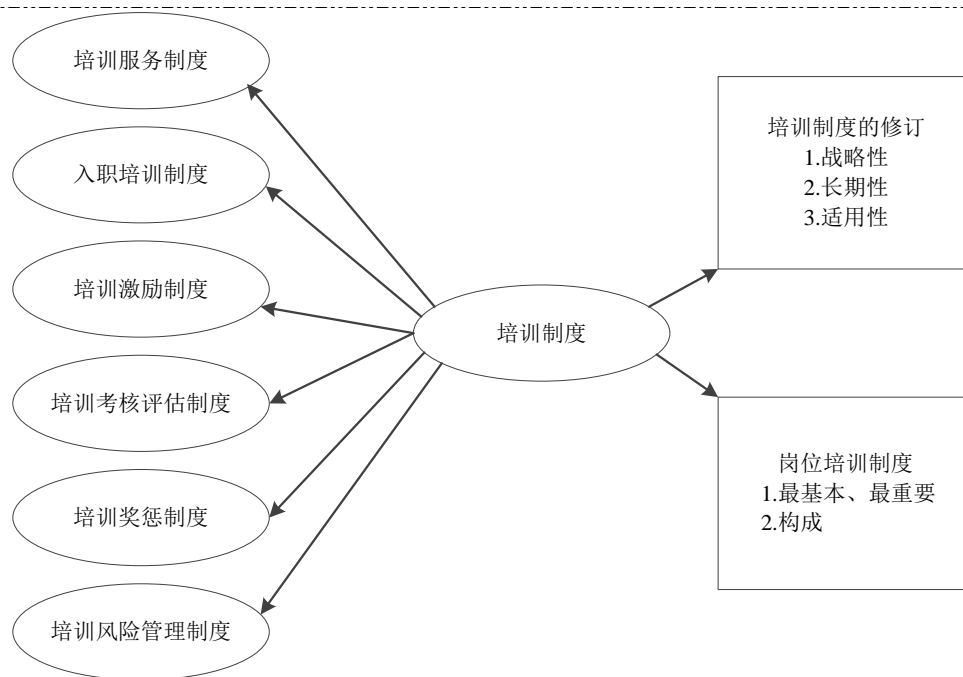


图 1-1 培训制度的内容

(1) 培训服务制度。

① 内容：

第一部分：培训服务制度条款。

- ☐ 员工正式参加培训前，根据个人和组织需要向培训管理部门或部门经理提出的申请；
- ☐ 在培训申请被批准后需要履行的培训服务协议签订手续；
- ☐ 培训服务协议签订后方可参加培训。

第二部分：培训服务协议条款。

- ☐ 参加培训的申请人；
- ☐ 参加培训的项目和目的；
- ☐ 参加培训的时间、地点、费用和形式；
- ☐ 参加培训后要达到的技术或能力水平；
- ☐ 参加培训后要在企业服务的时间和岗位；
- ☐ 参加培训后如果出现违约的补偿；
- ☐ 部门经理人员的意见；
- ☐ 参加人与培训批准人的有效法律签署。

② 建立培训服务制度的目的。首先，规避有关风险。培训项目是需要投入一定的资金的，有时企业不仅要投入培训费用，还要提供给学员工资，而且要损失因为员工离职不能正常工作

所带来的机会成本,因此要约束员工学成后的“跳槽”。其次,培训服务制度是培训管理的首要制度,主要是符合企业和员工的利益并符合国家法律法规的有关规定。

(2) 入职培训制度。

① 内容:

- ☐ 培训的意义和目的;
- ☐ 需要参加的人员界定;
- ☐ 特殊情况不能参加入职培训的解决措施;
- ☐ 入职培训的主要责任区(部门经理还是培训管理者);
- ☐ 入职培训的基本要求标准(内容、时间、考核等);
- ☐ 入职培训的方法。

② 入职培训制度的解释:首先,入职培训制度就是规定员工上岗前和任职者必须经过全面的培训,没有经过全面培训的员工不得上岗和任职。其次,制度的制定要与人力资源部的有关人员配合进行,争取与其他各部门经理人员共同商讨。

③ 意义:体现了“先培训、后上岗”,“先培训、后任职”的原则,适应企业培训的实际需要,有利于提高员工队伍的素质,提高工作效率。

(3) 培训激励制度。

① 内容:

- ☐ 完善的岗位任职资格要求;
- ☐ 公平、公正、客观的业绩考核标准;
- ☐ 公平竞争的晋升规定;
- ☐ 以能力和业绩为导向的分配原则。

② 企业培训制度的主要目的,是激励各个利益主体参加培训的积极性。

③ 企业培训激励制度包含对员工激励、对部门及主管的激励、对企业本身的激励。

- ☐ 通过对员工的激励营造前有引力、后有推力、自身有动力的“三力”机制,建立“培训—使用—考核—奖惩”的配套制度,形成以目标激励为先导、竞争激励为核心、利益激励为后盾的人才培训激励机制;
- ☐ 通过对部门及主管的激励,建立岗位培训责任制,把培训任务完成的情况与各级领导的责、权、利挂钩,使培训通过责任制的形式,渗透在领导的目标管理中,使培训不再只是培训部门的事,而是每一个部门、每一级领导、每一位管理人员的事;
- ☐ 培训制度实际上也是对企业有效开发培训活动的一种约束,企业培训的目的就是要提高员工的工作素质,改变员工的工作行为,提高企业的经营业绩。因此,要制定合理的制度并严格实施,激发企业的培训积极性,使培训真正满足企业生产发展的需要。

(4) 培训考核评估制度。

① 内容:

- ☐ 被考核评估的对象;

- ☐ 考核评估的执行组织（培训管理者或部门经理）；
- ☐ 考核的标准区分；
- ☐ 考核的主要方式；
- ☐ 考核的评分标准；
- ☐ 考核结果的签署确认；
- ☐ 考核结果的备案；
- ☐ 考核结果的证明（发放证书等）；
- ☐ 考核结果的使用。

② 评估是培训发展循环的中心环节，设立培训考核评估制度的目的，既是检验培训的最终效果，为培训奖惩制度的确立提供依据，同时也是规范培训相关人员行为的重要途径。培训评估考核必须 100% 进行，并且要标准一致，评估考核过程要开放、公平。

（5）培训奖惩制度。

① 内容：

- ☐ 制度制定的目的；
- ☐ 制度执行组织和程序；
- ☐ 奖惩对象说明；
- ☐ 奖惩标准；
- ☐ 奖惩的执行方式和方法。

② 培训奖惩制度是保障前几项培训管理制度得以顺利执行的关键。为了防止出现“参不参加培训一个样”、“培训评估考核好与不好一个样”的现象，在制定培训奖惩制度时一定要明确培训可能出现的各种优劣结果的奖惩标准。

（6）培训风险管理制度。

① 内容：

- ☐ 通过制度规避培训风险须考虑两个方面，一是企业根据《中华人民共和国劳动法》（以下简称《劳动法》）与员工建立相对稳定的劳动关系；二是根据具体的培训活动情况考虑与受训者签订培训合同，从而明确双方的权利和违约责任。
- ☐ 签订培训合同，明确企业和受训者各自负担的成本，受训者的服务期限、保密协议和违约补偿。
- ☐ 根据“利益获得原则”，即谁投资谁受益，投资与受益成正比关系，考虑培训成本的分摊与补偿。

② 建立培训风险管理制度的原因：

- ☐ 培训风险主要有人才流失及其带来的经济损失、培养竞争对手、培训没有取得预期的效果、培训人员选拔失当、专业技术保密难度增大。
- ☐ 若企业培训风险较大且找不到合适的防范手段，就会对培训投资持有不积极的态度。培训风险只能通过做好培训实施工作来尽量降低，如积极性维持和培训质量保证。

企业培训的其他具体制度还包括培训实施管理制度、培训档案管理制度、培训资金管理制度等。

3. 员工培训制度修订的基本要求

(1) 培训制度的战略性。从战略角度考虑,以战略目光组织培训,建立指导性框架,使员工培训与开发活动走向制度化和规范化。

(2) 培训制度长期性。正确认识人力资本投资与人才开发的长期性和持久性;要用“以人为本”的指导思想和管理理念制定培训制度,保证制度的稳定性和连贯性。

(3) 培训制度的适用性。培训制度是开展培训工作的指导方针,培训制度应有明确、具体的内容或条款,充分体现管理与实施的需要。

4. 岗位培训制度

岗位培训是企业员工培训的一种基本办学形式和工作重点,以确保劳动者上岗任职的资格和能力达到本岗位要求为出发点,强调紧密结合职业,实行按需施教的原则,按职务岗位需要进行培训,从而提高从业人员的总体素质。

岗位培训制度是企业培训制度最基本和最重要的组成部分。岗位培训制度不仅包括培训立法及相应的政策,还包括岗位培训各个环节的规范化,其核心是培训、考核、使用、待遇一体化的配套措施的实行。其作用是将人才规格、人才培养、人才使用有机地结合起来,为实现培训与用人制度上衔接配套创造了有利条件。表 1-3 是某公司员工培训管理制度样例。

表 1-3 某公司员工培训管理制度

某公司员工培训管理制度

第一章 总 则

第一条 为满足公司发展需要,提高员工思想观念、道德品质、业务知识和工作技能,充分发挥员工潜力,不断为公司培养输送德才兼备的优秀人才,特制定本制度。

第二条 培训内容应与员工本岗位工作密切相关。

第三条 自学与公司有组织的培训相结合,培训与考核相结合,因地制宜,注重效果。

第二章 培训内容和形式

第四条 培训内容包括企业文化、管理理念、品德修养、业务知识及技能培训。

培训形式:听讲座、学习分析资料、讨论、录音、录像播放、示范演练、图片展览、实地参观、案例研究、会议、上岗实习、拓展训练等。

企业文化培训包括:

(1) 公司的基本情况,主要包括公司的发展史;公司的核心价值观;公司的发展战略、经营规划及公司经营现状;

(2) 公司的机构设置、人员配备及职责范围;

(3) 公司的各项管理制度;

(4) 公司的各项行政管理和业务工作程序。

管理理念培训包括:

-
- (1) 现代管理知识和管理理念;
 - (2) 成功企业及成功人物的先进经验;
 - (3) 当今国内外同行业先进的学术科技成果。

品德修养培训包括:

- (1) 礼仪知识(服饰、形体、待人接物);
- (2) 心理素质(心理承受能力和观察、判断、解决问题的能力);
- (3) 品德素质(责任感、工作态度)。

业务知识及技能培训包括:

- (1) 公司业务涉及的专业知识及相关知识;
- (2) 公司业务所涉及专业的发展前景及预测;

续表

-
- (3) 当今国内外同行业相关的先进学术成果;
 - (4) 专业技能。

第五条 培训形式分为岗前培训、在岗培训两种。在岗培训分为脱产培训和不脱产培训两种。

第六条 岗前培训。被公司录取试用的员工上岗前必须接受公司组织的岗前培训;岗前培训包括企业文化和业务知识及技能培训两部分。

第七条 在岗培训。公司根据工作需要对在职工组织不定期的不脱产培训。在岗培训包括企业文化、管理理念、品德修养、业务知识及技能培训。公司还将根据需要对部分优秀员工进行脱产培训。

第八条 公司鼓励员工参加与本企业工作有关的业余培训,以提高员工的工作技能和水平。

第三章 培训和考核

第九条 每年年初,各部门应将半年或全年部门员工培训计划报公司办公室,经总经理批准后实施。

第十条 参加培训的员工应接受公司的考核。

第十一条 员工的考核成绩将保存在本人的员工档案内,并作为绩效考核的内容之一。

第四章 培训效果评估

第十二条 培训效果评估要从有效性和效益性两个方面进行,有效性是指培训工作对培训目标的实现程度;效益性是指培训给公司带来的社会效益和经济效益。

第十三条 评估方法:采取汇报、问卷调查及绩效评估的方式进行,以此检查员工掌握的新知识、新技能和工作态度的变化,并统计员工对培训工作的意见或建议,以利于改进今后的培训工作。

第五章 员工培训合同

第十四条 经公司出资培训的员工,培训前应与公司签订《员工培训合同》。

第十五条 公司支付过培训费用的员工,由于本人原因,没有为公司服务满《员工培训合同》中规定的期限,应按合同要求向公司支付补偿费。公司支付过多次培训费用的员工,由于本人原因,解除劳动合同时,应分别计算每次培训所需补偿的费用后,按累计补偿费用额度向公司支付补偿费。

第六章 附 则

第十六条 本制度自发布之日起实施。

表 1-4 是某公司《员工培训合同》样本。

表 1-4 《员工培训合同》样本

员工培训合同

_____ (以下简称甲方) 与 _____ (以下简称乙方) 经平等协商, 签订如下条款:

一、甲方的权利和义务

1. 甲方同意乙方到_____进行_____培训, 并为乙方提供相应的学习条件。
2. 依照《差旅管理制度》为乙方提供交通、食宿补贴。
3. 保证乙方在学习期间享受规定的工资待遇, 并为乙方支付学费_____元、书费_____元。
4. 乙方在培训期间, 因个人原因, 发生任何有碍培训正常进行的行为时, 甲方有权停付乙方学习期间的一切费用, 并要求乙方赔偿甲方已支付的费用。
5. 乙方未按本合同规定履行义务时, 甲方有权要求乙方按公司规定的比例赔偿费用。

二、乙方的权利和义务

1. 乙方有权根据自己的实际情况, 向甲方提出培训申请。
2. 自觉遵守培训单位的纪律, 努力学习。
3. 从培训结束之日起, 应为甲方服务满本合同规定的时间, 否则按本合同规定向甲方支付补偿。

三、服务期限及补偿费

1. 培训费用在 5 000 元以下(含 5 000 元), 乙方应为甲方服务满三年, 不满三年的, 按以下标准补偿甲方为乙方支付的培训费用。

续表

- (1) 服务满二年、不满三年的, 补偿 40%;
- (2) 服务满一年、不满两年的, 补偿 70%;
- (3) 服务不满一年的, 补偿 100%。
2. 培训费用在 5 000 元以上的, 乙方应为甲方服务满五年, 不满五年的, 按以下标准补偿甲方为乙方支付的培训费用。
 - (1) 服务满四年、不满五年的, 补偿 20%;
 - (2) 服务满三年、不满四年的, 补偿 40%;
 - (3) 服务满二年、不满三年的, 补偿 60%;
 - (4) 服务满一年、不满二年的, 补偿 80%;
 - (5) 服务不满一年的, 补偿 100%。

四、培训费用

培训费用包括学费、书费、培训期间差旅费(行、食、宿), 共计_____元。

脱产培训费用还包括培训期间工资、社会保险, 共计_____元, 合计_____元。

五、培训起止时间

本次培训开始之日为_____年_____月_____日, 结束之日为_____年_____月_____日。

六、培训结束后, 乙方应将培训成绩单、培训证书交甲方检验, 复印件存入员工档案。

七、由于甲方原因, 甲方提出解除劳动合同时, 乙方不补偿培训费用。

八、本合同作为甲、乙双方签订的劳动合同的补充合同, 具有同等法律效力, 双方应共同遵守。

甲方:

乙方:

法定代表人:

年 月 日

年 月 日

第三节 员工培训流程

员工培训活动的整个过程按时间顺序可以大致分为分析培训需求、制订培训计划、设计培训项目、实施培训、培训评估五个过程，如图 1-2 所示。

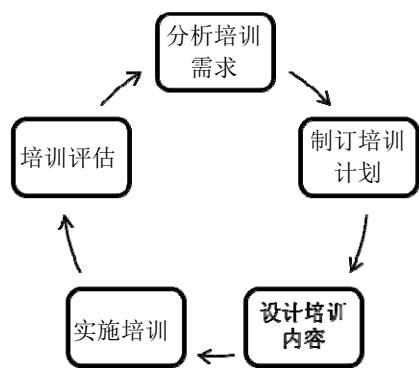


图 1-2 员工培训流程

一、分析培训需求

分析培训需求的目的是确定是否需要培训，在哪方面需要培训。需求分析一般包含两个方面。首先，人力资源管理部门根据企业的战略规划、参考各部门所报计划，分析企业需求与现实的差距，提出培训需求意向；其次，人力资源管理部门对培训需求做出判断，如图 1-3 所示。



图 1-3 培训需求分析

二、制订培训计划

- 在确认只要对现任人员进行培训就可消除或减少工作差距后，就可以开始编制工作计划了。
- (1) 根据培训需求分析确定培训内容。
 - (2) 确定培训时间。
 - (3) 确认培训方式。确认培训方式主要是指选择什么样的培训方式，是企业自己内部组织培训、培训外包还是外派培训。
 - (4) 确定受训人员。要考虑时间的安排、培训成本等因素。

-
- (5) 选择培训教师。
 - (6) 培训费用的预算。

三、设计培训内容

- (1) 授课内容的确定（根据培训分析）。
- (2) 培训课程的设计。
- (3) 选择合适的培训方法。

四、实施培训

- (1) 实施培训，注意培训具体时间、场地等的安排。
- (2) 对受训人员进行考核。

五、培训评估

- (1) 培训教师的考评。
- (2) 培训组织管理的考评。
- (3) 延时反馈，又叫应用反馈，即在培训后，受训人员到工作岗位上工作一段时间，然后对其受训作用进行考查（通常采用问卷调研和访谈法）。
- (4) 培训资料的总结归档。



海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net

全国工商管理师《职业经理》MBA 双证班热招 www.mhjy.net

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

本章小结

员工培训与开发是指一个组织为员工灌输组织文化、道德, 提供思路、理念、信息和技能, 帮助他们提高素质和能力、提高工作效率、发挥内在潜力的过程。我们要区分和理解好培训、开发、教育这三个概念。员工培训与开发的目的是让员工尽快进入新的角色, 开发和利用现有的人力资源潜能, 提高员工素质等, 要坚持长期性、战略性、严格考核原则等。在建立员工培训与开发制度时, 要避免一些误区, 如忽视团队协作与合作, 培训缺乏系统性, 培训就是救火等。培训有一套科学的流程体系, 按照这个流程进行有效的培训将大大提高培训的效果, 但同时也需要注意一些问题。

思考与练习

1. 简述员工培训与开发的概念, 以及培训与教育的概念区分。
2. 员工培训与开发的目的和原则分别是什么?
3. 在员工培训与开发过程中有哪些误区?
4. 企业员工培训制度的具体内容包括哪几部分?
5. 简述员工培训与开发的流程。

案例分析

案例一: 三瑞制造公司的培训

王鹏是企业管理专业的硕士研究生, 毕业以后, 他就进入了三瑞制造公司。这是一家大型国有企业, 除了总公司以外, 下设八个分厂, 分别从事各类制造和装配业务。王鹏进入三瑞公司后, 就在总公司人力资源部担任培训师。一年以后, 王鹏被调往公司最大的一个机械分厂, 担任专门负责员工培训和开发的人事经理助理。两年后, 王鹏被提升为人事经理, 在这个位置上干了整整四年。这个任期结束后, 王鹏又被调往公司总部, 担任总公司的员工培训与开发经理助理。现在的经理再过 25 个月即将退休, 王鹏希望能够在两年后接替他的位置。他在寻找表现自己工作能力的机会。

恰在此时，总公司计划在 16 个月内开设一家新的分厂。与其他八个分厂不同的是，这是一家与外资合营的企业，外方负责提供生产设备和技术人员，分厂的管理人员和操作工人则由中方配备。新的分厂大约需要 800 名工人，各类管理人员 100 名。总公司对于这次合资办厂寄予厚望，非常希望能借此机会为整个企业的发展注入新的活力。人力资源总监承诺一定全力以赴做好新厂的人员配备和培训工作。这次新厂所需的操作工人全部是从外部招聘的，而所有的管理人员则都是从总公司及其他八个分厂选聘的。在基本的人员招聘计划确定以后，总公司员工培训与开发经理要求王鹏在四个月内制订一份详细的培训计划。

王鹏深知这一工作的分量。虽然他从事了多年的员工培训与开发工作，但是，如此大规模的员工培训工作，他以前还没有负责过。另外，这次对操作工人和管理人员的培训还不同于以往他在机械分厂的员工培训工作：一是为熟练应用先进的生产设备，对这部分操作工人在技能上的要求明显高于其他分厂的操作工人；二是根据总公司的要求，在新厂的管理中将更多采用现代化的管理理念和管理方法，那些来自其他分厂的管理人员必须在管理技能、创新决策能力等方面作重点培训，才有可能转变其以往旧的管理观念。

资料来源：<http://wenku.baidu.com/view/1cd5c93c580216fc700afd5e.html>

讨论题：

1. 王鹏制订的培训计划应包括哪些内容？
(提示：结合本案例，讨论培训计划内容)
2. 在此之前，他应如何进行培训需求分析？
(提示：培训需求分析的方法、步骤)
3. 新厂的操作工人和管理人员的培训在内容与方法上有什么不同？
(提示：结合本案例进行比较分析)

案例二：可口可乐——员工培训是圣经

风行全球 110 多年的可口可乐公司是世界最大的饮料公司，也是软饮料销售市场的领袖和先锋。其产品包括世界最畅销五大名牌中的四个（可口可乐、健怡可口可乐、芬达及雪碧）。产品通过全球最大的分销系统，畅销世界超过 200 个国家及地区，每日饮用量达 10 亿杯，占全世界软饮料市场的 48%。而重视员工培训，正是这家传统饮料公司之所以能够长盛不衰的一个重要原因。可口可乐人事部 Claudia 说：“可口可乐是一家培养人才的公司，生产碳酸饮料不过是我们的副业。”

1. 给员工足够的培训机会

培训人才已成为可口可乐经营理念的一部分。在中国各地都有训练中心、管理学院,对不同等级、不同岗位的员工给予不断的训练。可口可乐中国有限公司对外事务副总监李小筠说:“因为每一天,我们的业务都在不断地发展,我们的人员本身都应该不断地学习、自我提高,才能应付市场变化的挑战。”

在可口可乐,非常重要的一点是让员工觉得自己有机会学到很多东西,有很多培训发展机会。一般来说,员工总是期望和考虑公司给自己提供更多机会,但有时机会并非外人给予,是靠自己设计和创造的。因此,个人首先应确定一个清楚的目标和计划,然后一步步走下去,才会得到更好的发展。

培训的动机从哪里来?可口可乐公司有一个哲学:看市场时是看有没有什么工作还没有做好,有什么机会还没有利用到,就这样一个思想令整个培训系统不断在前进。换言之,市场上需要培训什么就培训什么。

一般来说,大公司都有培训和提升规划,会根据业务发展的需要,制订“能力的计划”,进行能力的培训,如课堂培训、在岗培训、上级指导、岗位轮转,以及出国进修等。那么,如何才能一步步地迈向更高的台阶呢?可口可乐中国饮料有限公司 HR Director 熊先生说,主要看一个人的表现如何,还有他的潜力。有时表现和潜力并不完全是一回事。有的人虽然表现很好,可没有多少发展的潜力,这也是不行的。除了表现和潜力外,个人自我确定的发展目标也很重要。

2. 培训实现分级制

在可口可乐公司,培训也分为高、中、低三级。高层员工的培训主要是以总部培训发展组提供的培训项目为主,如每年挑选一些高级经理去清华大学接受外国教授一个月的培训。对中层员工的培训则主要侧重于他们掌握新的管理知识、新的技能,优秀者去厦门大学培训一个月。至于一般员工则侧重于本职岗位的专业技能培训,在培训中主要抓住潜力好、能力强的员工进行重点培训,这些培训主要是提供给他们一些新领域的知识与技能,以达到升职后工作岗位的需求。而企业中层的重点员工与基层的重点员工,一般来说是企业培训的重点,公司会集中资源对他们进行强化培训。

在业务技能的培训上,可口可乐系统的培训是经常性、全员性的。如对于新的业务员,由老的业务骨干(业务主任、经理)在本单位内定期或不定期进行业务培训;对于老业务骨干(业务主任、经理)则分批到上层管理部门(称为可口可乐管理学院)参加培训,不断从实践的总结和理论的指导下提高业务技能。

天津可口可乐公司人力资源总监徐永革说,建于 2000 年的天津可口可乐“教育训练中心”,是可口可乐公司进行上述培训的主要训练基地。

3. 企业理念的培训

任何一个企业都少不了企业理念的培训，可口可乐也不例外。

理念灌输是可口可乐系统培训工作的基本内容。如 3A、3P 的营销理念、充分发挥个人才能、努力实现自我价值的敬业理念等都已潜移默化于员工的行为之中。可口可乐系统创始人关于“可乐的成功来自于每一名员工从每一天的每一件事情认真做起”的教诲更是成为大家的信条与行为指南。

天津可口可乐公司人力资源总监徐永革说，我们主要通过创造和谐愉快的工作环境来培养员工的团队精神。和谐的员工关系，能够激励员工工作热情，减轻员工工作压力，有利于员工之间的沟通，也是培养员工团队意识、平等合作精神的重要手段。除此之外，我们还经常和员工组织一些团体活动，比如我们公司组织的足球队，这里就不分上下级和部门，大家在比赛中团结一心，充分地熔铸了团队精神。

可口可乐也许是全球最重视文化建设并且文化建设最成功的企业之一，其文化不但已成为美国文化的象征，甚至有成为全球文化象征的趋势。这正是可口可乐目前努力希望达到的目标之一。

讨论题：

1. 可口可乐公司培训的特色内容有哪些？
(提示：结合案例进行讨论分析)
2. 哪些依据可以作为培训分级的参考？
(提示：人力资源管理方面)
3. 可口可乐公司培训制度对我们的启示是什么？
(提示：结合本章内容讨论，合理即可)

全国Mini-MBA职业经理双证班 (管理岗位 全国培训)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

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！（教证：0000154160 号）

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：

| 认证项目 | 颁发双证 | 学 费 |
|----------------------|-------------------------------|--------|
| 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《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《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《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《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《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《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《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《IE 工业工程管理》MBA 双证班 | 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 |
| 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 |
| 全国《生产运营管理师》MBA 双证书证 | 高级生产运营管理师资格证书+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**等管理岗位MBA课程**



【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。



【教程特点】

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



【考试说明】

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



【颁证单位】

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



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理

人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhgy.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 | 学校地址 | 邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 收件人：王海涛 |
| 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 | 交通银行 | 卡号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心 |
| 方式四 | 邮政储蓄 | 卡号：6221882600079099806 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心 |
| 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 | 建设银行 | 卡号：6222801141561055564 户名：王海涛 |
| 方式七 | 农业银行 | 卡号：6228480170232416918 用户名：王海涛 开户行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行 |
| 方式八 | 招商银行 | 卡号：6225884517313071 户名：王海涛 开户行招商银行哈尔滨分行马迭尔支行 |

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

【咨询电话】13684609885 0451—88342620 【学校网站】<http://www.mhgy.net>