

# 人力资源总监 实训教材

## 《员工培训实物》



实战讲义+表格+参考实例  
图文并茂 通俗易懂

## 全国职业经理MBA双证班

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

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

**证书说明:** 证书附档案、电子注册, 是提干、求职、晋级的有效依据

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

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

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



## 第 章 培训的三大保障

### 二、培训的组织支持

表 2-1 部门培训申请表

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

表 2-2 个人培训申请表

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

### 三、培训的制度保证

表 2-4 培训协议书

姓名		部门		岗位	
培训地点			培训项目		



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

受训人: \_\_\_\_\_

公司代表: \_\_\_\_\_

时 间: \_\_\_\_\_

时 间: \_\_\_\_\_

(本协议一式二份, 受训人与公司各持一份)

#### 岗位职责说明书

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



### 第三章 培训需求分析

#### 二、培训需求信息收集

**表 3-3 工作绩效差距分析汇总表**

岗位名称：

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

**表 3-4 寻找绩效差距的提问表**

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

**表 3-5 员工培训申请表**

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



表 3-7 员工培训需求调查表

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

填表说明：

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

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



## 第四章 培训计划的制订

### 一、培训计划

表 4-1 培训项目计划书

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



### 三、培训预算

表 4-2 培训项目中可能产生的必要费用项目

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

表4-3 单次培训项目的费用预算表

培训项目名称：

地点：



时间：

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

表4-4 培训计划和预算汇总表

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



#### 四、培训方案

**表4-5 新员工部门岗位培训**

( 到职后第一周由部门填写 )

部门： 新员工姓名：

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

部门经理签字： 日期：



表4-6 新员工岗位培训反馈表

( 到职后一周内由新员工填写 )

部门： 新员工姓名：

---

1. 你是否已了解部门的组织架构及部门功能

是 ☐ 否 ☐

2. 你是否已清晰了解自己的工作职责及岗位描述

是 ☐ 否 ☐

3. 你是否已熟悉公司大楼的情况

是 ☐ 否 ☐

4. 你是否已认识部门里所有的同事

是 ☐ 否 ☐

5. 你是否觉得部门岗位培训有效果

是 ☐ 否 ☐

6. 你今后在工作中遇到问题， 是否知道如何寻求帮助

是 ☐ 否 ☐

7. 你是否已接受了足够的部门岗位培训， 并保证可以很好地完成任务

是 ☐ 否 ☐

8. 在岗位培训中， 可以改进的地方

---

---

9. 在今后的工作中， 希望接受更多以下方面的培训

---



表4-7 新员工试用期内表现评估表

( 到职后30天部门填写 )

新员工姓名： 部门： 职位：

1. 你对新员工一个月内的工作表现的总体评价

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

2. 新员工对公司的适应程度

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

3. 新员工的工作能力

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

4. 其他评价

--

部门经理签名： 日期：



## 第五章 培训计划的实施

### 三、师资、课程与教材

表5-2 内部培训师管理办法

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



表5-3 外部培训师评价表

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

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

表5-4 现有培训课程汇总表

序号	课程名称	培训对象	授课方式	课时	费用/期	每年期数	备注



表5-5 培训课前准备检查表

课程名称：

填表日期：

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



#### 四、培训计划实施方案

表5-6 管理人员绩效评估表

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

1. 通过以上各项的评分，该管理人员综合得分是：

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

3. 评估者意见：

评估者签字：

评估日期：



表5-7 人力资源部门业务能力评估表

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

1. 通过以上各项的评分，改部门综合得分是：

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

3. 评估者意见：\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

评估者签字：\_\_\_\_\_

评估日期：\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



表5-8 员工（业务人员）工作绩效评估表

姓名：

职务：

岗位：

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

1. 通过以上各项的评分，改部门综合得分是：

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

3. 评估者意见：\_\_\_\_\_

评估者签字：\_\_\_\_\_

评估日期：\_\_\_\_\_

表5-9 绩效差距分析和培训目标确定表

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



表5-10 培训实施方案书的必备项目

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



表5-12 培训实施方案书（示例一）

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

表5-13 培训实施方案书（示例二）

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

表5-14 年度培训实施方案表

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



表5-15 年度培训计划表

适用对象	课别	编号	名称	目标	时数	师资	形式	经费预算

六、培训的分类实施

表5-27 新员工入职培训计划书

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



表5-28 新员工入职培训月度检查表

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

表5-29 在职员工培训实施计划表

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



表5-30 在职员工培训总结表

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

表5-32 管理人员自我评估表

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



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



## 第六章 培训效果的评估

### 三、培训评估的内容体系

表6-2 反应层次评估中使用的问卷调查表

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



**表6-3 学习层的评估问卷 ( 受训者填写 )**

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

**表6-4 学习层的评估问卷 ( 直接上级填写 )**

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

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



表6-5 行为、结果层次的评估报告分析

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

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



#### 四、 评估信息收集

表6-10 员工培训情况信息表

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



## 七、 撰写评估报告

表6-12 培训评估报告（培训管理人员填写）

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

表6-13 培训评估报告（培训管理人员填写）

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

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

经办：

表6-14 培训效果评估表（受训人员填写）



课程名称：

日期：

参加人员：部门\_\_\_\_\_ 职位\_\_\_\_\_

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

表6-15 培训效果评估表 ( 受训人员填写 )

训练课程名称：\_\_\_\_\_

主 办 部 门：\_\_\_\_\_

填表说明：1.本表请受训学员翔实填写，并请于结训时交予主办部门#

2.请将选答项目号码勾在括弧栏内。

3.请你给予率直的反映及批评， 这样可以帮助我们将来对培训计划有所改进。

1.课程内容如何

( 1 ) ☐优 ( 2 ) ☐好 ( 3 ) ☐尚可 ( 4 ) ☐劣

2.教学方法如何

( 1 ) ☐优 ( 2 ) ☐好 ( 3 ) ☐尚可 ( 4 ) ☐劣

3.讲习时间是否适当

( 1 ) ☐太长 ( 2 ) ☐适合 ( 3 ) ☐不足

4.参加此次讲习感到有哪些收益

( 1 ) ☐获得适用的新知识

( 2 ) ☐可以用在工作上的一些有效的研究技巧及技术

( 3 ) ☐将帮助我改变我的工作态度

( 4 ) ☐帮助我印证了某些观念

( 5 ) ☐给我一个很好的机会，可以客观地观察我自己以及我的工作

5.训练设备安排感到如何

( 1 ) ☐优 ( 2 ) ☐好 ( 3 ) ☐尚可 ( 4 ) ☐劣

6.将来如有类似的班次" 你还愿意参加吗

( 1 ) ☐是 ( 2 ) ☐否 ( 3 ) ☐不确定

7.其他建议事项：\_\_\_\_\_

_____
_____

表6-16 培训效果评估表 ( 2 )

课程名称		任课讲师	
------	--	------	--



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

## 第七章 培训的延伸



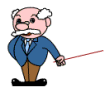
## 一、 实现员工职业生涯规划

表7-2 组织职业生涯管理自测表

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



# 全国Mini-MBA职业经理双证班 (23年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

23年正规管理类教育机构，中国第一代MBA教育机构，值得信赖！（经理圈微信：122285053）

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（优秀毕业学员可免费升级EMBA学位证）	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：工商管理MBA课程实战班100%	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
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《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
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
EMBA 高级企业管理人员课程	EMBA 学位+EMBA 毕业	3580 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**

## 工商管理硕士（MBA）职业经理课程**研修班**

**中国第一代工工商管理实战培训机构：美华企管**



**【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（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）  
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】

美华企业管理有限公司、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。

## 【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](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电) 优秀学员可免费升级EMBA学位证书

(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 微信转账: 122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号: 562080100100076073 账号户名: 哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行: 兴业银行 哈尔滨新阳支行
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.mhjj.net>

【微信客服】122285053

【微信公众号】MHJY1998

美华 MBA 教育机构





**你该充电了！请参加 23 年热招:经理培训课**

♥全国 Mini-MBA 《职业经理》双证班♥



**你该充电了！**

♥全国 Mini-MBA 《职业经理》双证班

【23 年热招项目】

资格证+MBA 研修证+档案

+视频课件全部赠送

优秀学员可以获得升级毕业证和学位证待遇

**招生专业：**职业经理班、人力资源班、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师、管理构架师、物联网管理师等 MBA 双认证课程。

（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）





# 全国职业经理MBA班

火热招生 颁发双证

远程学习 精品课程

现在开始报名 赠送：VIP网络学院资格

招生专业：

职业经理班、人力资源班、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、生产管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、健康管理、人力资源管理师、薪酬管理师、管理构架师、物联网管理师、营养干预教练、微电商教练、企业教练、培训总监、服装企业管理等MBA双认证课程

招生电话：13684609885 微信客服：122285053

微信公众号：MHJY1998



允许 提前 毕业 获证！