

培训实用工具大汇总
(方案+制度+表格)



企业培训师
权威资料

目 录

职业生涯规划方案	1
企业内部培训需求调查	12
培训课程需求调查表	15
培训流程	18
培训目标	18
流程图	19
培训流程	23
培训需求调查	24
培训协议	27
培训反馈表	28
2003 年度培训计	32
XX 公司人事管理规章制度	39
外派培训管理办法	41
外派培训需求调查问卷	46
培训讲师（主持人）和其他工作人员评估问卷	48
培训课程及教材评估问卷	49
培训综合评估问卷	53
培训组织情况评估问卷	54
培训形式及结构评估问卷	55
培训环境及设施评估问卷	56
培训学员自我评估问卷	57
培训者对培训学员评估问卷	58
培训需求调查统计结果	59
事后培训对象访问工具	60
事后培训对象相关人员访问工具	61
事前培训对象访问工具	62
事前培训对象相关人员访问工具	63
企业员工职业生活质量调查问卷	70
XX 公司内部讲师管理条例	70

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等认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA研修证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

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

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

电子邮箱：xchy007@163.com 微信客服：122285053

颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校



**全国招生 函授教育
颁发双证 权威有效**

职业生涯规划方案

一、目的

- 1、增强公司可持续发展能力。公司经营的最终目的是持续发展与盈利，这需要组织结构保持高效运转，人员在组织中的配置保持充沛、人员技能达到甚至领先于组织与岗位要求。
- 2、激励与保留核心人才。发现并追踪具有高潜质的员工，建设干部团队，加速后备人才成长、发展，同时赢得高潜质员工对公司的忠诚度，使其能够更有效地在现岗位上工作。

二、基本原则

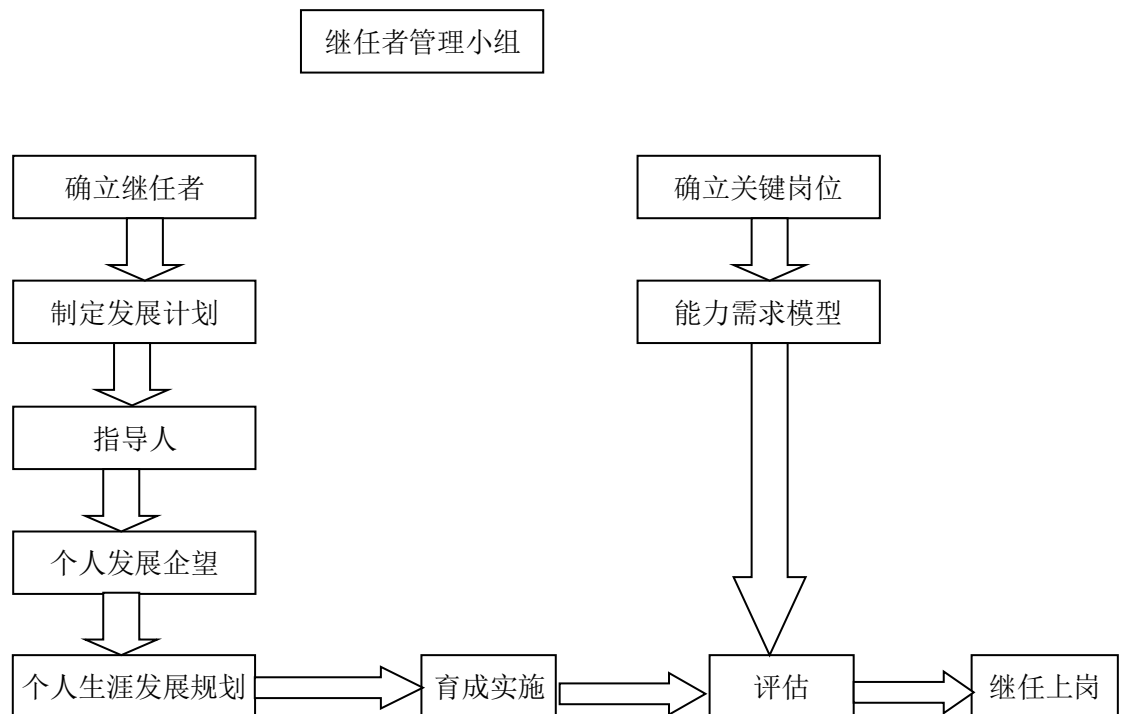
- 1、突出重点、强调关键岗位与核心人才。
- 2、公开、平等、竞争、择优、动态更新
- 3、培养与选拔并重，专人指导培养与全程跟踪

三、工作目标

近期目标：理顺、完善关键岗位人才选拔、任用标准，界定储备人才、继任者名单，初步确定人才培养、轮岗、考核等管理体制，完善人才管理制度与流程。

远期目标：逐步建立现代金融服务集团的人才发展战略，寻求人才管理方针与组织目标的统一；创造灵活的人才管理机制，实现激烈竞争下的公司经营目标；为人才充分发挥潜力提供各种开发与支持。

四、思路流程



五、实施步骤

1、选定关键岗位

关键岗位是那些对公司目前或未来发展的实际情况有较大影响的职位，关键岗位的选择要兼顾行政级别、对公司影响力、市场供应稀缺性。建议总分公司的关键入选岗位不超过岗位总数的15%。

6月30日前人力资源部通过高层访谈，确立入选关键岗位的标准与最终入选岗位清单。

*关键岗位标准（草拟）：

- （1）集中体现公司核心专业特色，特别关注公司五大核心竞争能力建设；
- （2）依据价值贡献小，排在前60%的A类岗位和排在前20%的B类岗位；
- （3）岗位任职者属市场稀缺人才，难以借助常规招聘满足需求。

*关键岗位清单（草拟）：

（1）A类管理职位：总公司关键部门总经理（精算、信息、投资、营销、团体、代理、健康队、两核、客服、培训、企划、人事、财务）；A类分公司总经理、A类分公司营销分管总、A类分公司团代分管总；B类分公司总经理、B类分公司营销分管总、B类分公司团代分管总；C类分公司总经理、C类分公司营销分管总、C类分公司团代分管总。

（2）A类专业职位：高级精算师、高级核保师、高级核赔师、高级工程师（信息）、高级人事专员、高级会计师、高级市场专员（营销、团队、银代）、高级投资专员（资本运营、证券投资）。

（3）B类核心职位：产品开发处经理、核保处经理、核赔处经理、软件开发处经理、经营计划处经理、财务管理处经理、财务预测处经理、资产负债处经理、干部管理处经理、薪酬主利处经理、客户服务处经理；分公司营销业务总经理、分公司团体业务经理、分公司银行业务部经理、分公司培训部经理；A类中心支公司总经理；B类中心支公司总经理。

2、建立素质模型

素质模型是对岗位任职要求的综合描述。人力资源部组成的继任者管理小组针对入选关键岗位的在职者及其上级进行个体访谈，界定素质模型。每个岗位的素质模型包括四类内容：A：知识结构 B：业务技能 C：价值观 D 能力素质。其中第四类“能力素质”需要有清晰统一的界定，为此我们将设计“能力素质描述库”（示例见下），其中的能力素质包括比如：人际关系技能、解决问题的能力、协作能力、信息管理能力、学习能力等。

任务分配能力：为了对组织和客户更好的服务，指导并控制他人工作的能力。			
第一级	第二级	第三级	第四级
*要给予充分的指导，提出的需求和要求明确，具体。 *提出要求时提供清晰的目标和参数。 *能检查员工是否知道对他们的期望。	*可以将个人从常规事物中解脱出来，进行更有价值的或长远工作的考虑，有系统明确地分配常规工作细节。 *在分配工作和从别人那里接受工作时，要坚定而自信（如：对于不合理的要求要勇于说“不”）。	*设立可测量的员工绩效优良标准。 *根据被接受的标准和目标，检查并反馈进度。 *进行一致性的交流，以提供高质量的绩效、产品和服务。	*抓住对质量负责的员工。 *告诫失败的后果或定期预测的好处，来采取措施提高绩效问题。 *采取明确的行动或坚定的立场，纠正绩效问题，保证制定出可行性计划。 *在适当时候，有效运用纪律/惩处。

每个关键岗位都要从“能力素质描述库”中选择最多 4-6 项该岗位最看中的素质来，作为未来考察继任者与制定继任者培训计划的依据。

在 7 月 30 日前完成关键岗位素质模型的建立。

3、选择绩优人员

***基本条件：**

- 1、认同公司文化，德才兼备，有较大发展潜力；
- 2、第一学历为正规院校学士学位；或最高学历为正规院校硕士以上学位；
- 3、具备相应的专业知识与技能、专业指导能力和组织管理能力，具备相应管理或专业能力资格者优先；
- 4、A 类主要负责人继任者年龄在 40 周岁以下；A 类一般负责人继任者年龄在 38 周岁以下；B 类继任者年龄在 35 周岁以下；
- 5、与拟继任岗位的职业发展等级差距在六级以内。

***关键选拔条件：**

- 1、连续两年考评成绩 B 以上或上年为 A。
- 2、承担过重点工作，业绩突出。
- 3、有专业特长或管理能力特长。
- 4、受过分公司级以上表彰奖励。
- 5、适应性良好，开发成本合理。

***名单确定程序：**

- 1、员工自荐、单位推荐；
- 2、人力部资格审核；
- 3、征求岗位现职人员意见；
- 4、征求岗位现职上级领导意见；
- 5、上报公司领导决策。

本步骤在 8 月 30 日前完成。

***推荐办法：**

通过员工自荐或部门推荐，填报《继任计划申请表》，初步收集人选情况。最终确立的继任者人员名单，不超过所在总公司或分公司人员总数的 10%。

4、建立继任者计划

为最终人选的继任者人员，逐一确立其职业发展轨迹。

比如：为入选的继任者设立在未来 20 个月内的职位发展目标，其中中期目标 1-2 个（可以不是关键岗位），远期目标 1-2 个（需要是关键岗位，如：高级精算师、高级核保师）。

继任者计划将包括以下项目：

- 1、职业发展方向（轨迹），可以有 1-2 条；
- 2、目标及实现时间；
- 3、对目标的关键岗位的分析，目标岗位现任在职者角色分的；
- 4、成功达成目标的标准；
- 5、继任者自身条件及潜力测评结果及建议；
- 6、差距分析；
- 7、缩小差距的方法及人才育成计划（见下）。

该继任者计划需在 9 月 30 日前完成。

5、建立指导人计划、人才育成计划

为每位继任者人选确立一名资深指导人，两人写出指导人责任、工作计划书。指导与帮助员工个人生涯发展规划达成、企业文化认同、工作作风、经营和技能等诸方面提高。

在“继任者管理小组”的参与下，现任岗位上级的参与下、指导人与继任候选人共同设计育成计划。计划中包括人才岗位轮换（横向轮岗与纵向轮岗）、在岗培训、外派培训等，以及计划回顾周期检查办法等。

该计划需要在 10 月 15 日前上报人力部。

6、评价继任候选人

按照继任者计划，当继任时间点来到时，由“继任者管理小组”、关键岗位上级等，评价继任候选人能否胜任关键岗位，评价的依据是：

*关键岗位素质能力模型

*育成计划达成情况

*绩效考核成绩

7、计划实施与监控

“继任者管理小组”派专人全面、长期跟踪维护“继任者计划”与“育成计划”，根据公司的岗位、人员配置变化，随时更新调整其内容。

六、管理机制

成立继任者和宣小组，作为继任者计划的日常管理机构，定期向公司领导提交计划运行监测报告。

继任者管理小组，由人力资源部总经理任组长，管理人员一处经理、管理人员二处经理任副组长，结合机构分片管理、分部门管理，明确日常联系人，跟踪了解继任者动态情况，并提供必要的指导与服务。

附件：

- 1、继任者计划实施进度表
- 2、继任计划申请表（自存、推荐）
- 3、继任者梯队名单汇总表
- 4、继任者育成计划跟踪评价表

继任计划自荐表

第一部分 个人信息

1、基本情况

姓名：	性别：	年龄：	政治面貌：
所在单位和部门：		现任职务：	

2、教育培训

①第一学历		
大学：	学位：	学习方式：

②最高学历		
大学：	学位：	学习方式：

③所获专业技能证书

3、工作经历

时间	工作单位	部门/岗位	职务

第二部分 自荐原由

- 1、 专长技术或管理能力特长
- 2、 主要工作业绩
- 3、 岗位适应性与发展潜力

第三部分 职业发展规划

一年期目标岗位	
两年期目标岗位	
三年期目标岗位	

第四部分 自我开发计划

- 1、 为了尽快达到您的职业发展目标，您认为自己需要在哪些方面加以改进提高？
- 2、 您希望进行哪些轮岗轮训以积累相关经验？
- 3、 您希望接受哪些专项培训？

第五部分 继任者管理小组意见

继任者育成计划跟踪评价表

第一部分 分析与评价

继任人基本情况					
姓 名		出生年月		人员代码	
第一学历		最高学历		入司时间	
现在岗位		现在职级		拟继任岗位	
计划期限	年 月 日— 年 月 日			计划指导人	
主要工作职责					
司内主要工作经理与工作业绩					
(逐条列出, 并做事实 举证)					
长处与不足分析 (对照任职资格)					
项目	优 势			劣 势	
专业技能					
管理技能					
非技能因素					
综合评价					
计划指导人: 年 月 日					

第二部分 计划与实施

制定提升目标		
1、 2、 3、 4、 5、 6、 例如：学习、掌握 XX 方面的工作，以达到全面熟悉、把握本单位工作的目的。 （针对目前状况，弥补不足，加强优势，提高素质，努力达到岗位任职资格。在本计划期限内，希望达成的目标，包括要学到的知识、技能；要熟悉、了解和掌握的公司有关情况。由本人和计划指导人共同完成。请用“学习/掌握、了解/……，达到……目的”或类似的句式。）		
发展与培养计划		
计划项目 （针对“计划达成目标”中的方案制定对应的培训、养成计划，每一项目标最少要有一项对应的活动或安排。）	达成方式、方案及标准 （“方式方案”包括指定自学专业或管理书籍资料、旁听内外部培训课程、加强工作指导、轮岗轮职轮训、接受在职教育、参与公司会议及活动等等；“标准”是指可行的衡量标准）	进度安排 （在本计划期限内合理安排时间，保证计划按时完成）

计划确认			
被培训人签字：		年 月 日	
计划指导人签字：		年 月 日	
部门负责人签字：		年 月 日	
人力资源部签字：		年 月 日	
分管总裁签字：		年 月 日	
计划进展检查（建议以三个月为期限划分阶段）			
阶段	起止时间	已完成工作及成果评价	指导人评价
	年 月 日 —— 年 月 日		
	年 月 日 —— 年 月 日		
	年 月 日 —— 年 月 日		
	年 月 日 —— 年 月 日		

第三部分 评价与总结

受训总结	
计划指导人评价	
计划达成及过程评价：	人才成长情况：（是否达到了拟继任岗位的任职资格）
部门负责人意见	
继任者管理小组意见	
分管总裁意见	
董事长意见	

继任者计划实施进度表

工作项目	主要工作任务	时间进度安排
1、选定关键岗位	进行高层访谈，确立入选关键岗位的标准和最终入选的岗位清单	6月30日前
2、建立素质模型	针对关键岗位任职要求，做出素质要求综合描述	7月30日前
3、选择绩优人员	组织自荐、推荐	8月30日前
	人力部资格审核	
	征求岗位现职人员意见	
	征求岗位现职上级意见	
	上报公司领导决策	
	完成继任者名单汇总表	
4、建立继任者计划	为最终入选继任计划人员，逐一设计职业发展轨迹	9月30日前
5、建立指导人计划、人才育成计划	为继任者确定指导人	10月15日前
	为继任者设计育成计划	
6、评价继任候选人	对后备干部进行综合评估	以半年为周期
7、计划实施与监控	成立继任者管理小组，明确职责和工作方式	日常跟踪评价，以两个月为周期提交报告
	定期提交继任者计划运行监测报告	

注：由于继任者计划需要作大量的宣导、沟通、协调工作，涉及管理层次和范围较多，工作进度难以精确掌控，本工作进度安排确定为积极的指导性计划。

企业内部培训需求调查

为配合公司发展需要和为员工长远发展的考虑，计划于近期对部分员工提供参加培训的机会，请您根据实际情况配合我们完成此项调查问卷，这对您自己将是非常具有意义的。谨此感谢您的配合。

第一部分：基本情况

- 1、年龄：
- 2、性别：
- 3、您在目前公司的就职职位：
- 4、您在目前公司的就职时间：

第二部分：需求调查

请在与您观点相符的项目括号内打“√”。

调查项目：工作自查		优	良	中	低	差
1	您能够圆满完成自己的本职工作吗？					
2	您是否为使工作成效更加出色而竭尽全力？					
3	您是否对公司整体目标非常了解，并清楚自己管理部门在实现公司整体目标中的任务？					
4	您是否对公司的整体发展战略有深刻的认识，并清楚自己所管理部门在实现公司发展战略中应做的具体贡献？					
5	您是否能够及时制订本部门的工作计划并在实施过程中实行控制？					
6	您是否能够经常采取措施来改善自己和部门的工作效率和成绩？					
7	您是否能够授予部下与其工作职责相适应的权力？					
8	您是否能够与部下开诚布公，给予每个人发表意见的机会？					
9	您是否能够给部下很好的工作指导和激励？					
10	您是否在致力于本部门工作系统的改良、组织再造、制度的创新？					
11	您是否能够对本部门的所有工作进行跟进并不断发现和解决问题？					
12	您是否做好了与上级和其他部门之间的协调与沟通？					

调查项目：知识自查		优	良	中	低	差
1	您是否在工作中经常忘记工作程序？					
2	您是否对公司新变化的一些制度或政策完全掌握？					
3	您是否对企业新开发的产品有着全面的了解？					

4	您是否缺乏对其他部门工作情况的了解？					
5	您是否会感觉到以现有的与工作相关的专业知识不足以出色的完成工作？					
6	您是否对网络、电子商务等新技术知识有更多的了解？					
7	您是否在管理知识或营销理论知识方面需要了解更多？					
8	您是否需要国际贸易（举例）等工作有所帮助的知识？					
9	您是否经常感觉到自己的观念和知识已经陈旧？					

调查项目：技能自查		优	良	中	低	差
1	您是否需要并具有很好的会议组织技能？					
2	您是否需要并具有很好的当众讲话的技能？					
3	您是否需要并具有很好的人际交往的技能？					
4	您是否需要并具有很好的商务谈判技能？					
5	您是否需要并具有很好的时间管理技能？					
6	您是否需要并具有很好的工作管理技能？					
7	您是否需要并具有很好的观察技能？					
8	您是否需要并具有很好的倾听机制？					
9	您是否需要并具有很好的分析判断能力？					
10	您是否需要并具有很好的决策能力？					
11	您是否需要并具有很好的自我管理能力？					
12	您是否需要并具有快速的反应能力？					
13	您是否需要并具有很好的创新能力？					
14	您是否需要并具有很好的团队领导技能？					
15	您是否需要并具有提出有效问题的能力？					
16	您是否需要并具有极力员工的技能？					
17	您是否需要并具有影响他人的技能？					
18	您是否需要并具有信息发现和分析的技能？					
19	您是否需要并具有通过他人表情和动作、语言等表现来感知他人心理的技能？					
20	您是否需要并具有培育指导下属的技能？					

调查项目：技能自查		优	良	中	低	差
1	您是否对完成本职工作充满自信？					
2	您是否每天都充满热情的努力工作？					
3	您是否能够正确听取来自领导和员工的建议？					
4	您是否以积极的方式来解决对组织的不满？					
5	看到别人晋升您是否心中感到不安？					
6	您是否愿意并积极与他人合作？					
7	您是否觉得自己每天是在为上司或老板做事？					
8	您是否认为自己做现在的职位是牛刀杀鸡？					
9	您是否能够主动不断改进自己和部门的工作？					
10	您是否能够严格控制在工作中出现的浪费？					
11	您是否能够在工作与朋友交情之间把握原则？					
12	您是否能够常常在工作中感到快乐？					

培训课程需求调查表

说 明：为促进各位同事更好地开展本职工作以及职业发展的需要，公司人力资源部现开展培训需求调查活动，并将根据调查结果在下半年有针对性地安排企业内部培训或外派培训。

期待着您的积极参与和大力支持。

一、个人情况：

姓 名		性 别		年 龄	
学历及专业		职 位			
任现职年限		工作年限			
职业发展目标	1 年后				
	5 年后				
	10 年后				

二、接受培训的经历

参加过的培训包括： _____

三、我的直接下属有_____位？直接上司是：_____

我的工作职责是：（请简要描述）

四、在工作中，我遇到的问题主要包括（请在该选项前打√）

- | | | |
|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 制定工作计划 | <input type="checkbox"/> 有效沟通 | <input type="checkbox"/> 团队协作 |
| <input type="checkbox"/> 人员管理 | <input type="checkbox"/> 专业知识 | <input type="checkbox"/> 人际关系 |
| <input type="checkbox"/> 上司的支持 | <input type="checkbox"/> 销售指标方面 | <input type="checkbox"/> 工作目标 |
| <input type="checkbox"/> 时间管理 | <input type="checkbox"/> 表达技巧 | <input type="checkbox"/> 部门间配合 |

- ☐ 顾客关系 ☐ 表达技巧 ☐ 创面
- ☐ 其它_____

五、你期望参加哪些培训课程，以帮助你更好地开展工作。请标出紧迫程度，从 1 到 5，1 为不紧迫，5 为非常紧迫。

第一类：职业素质训练类

- | | | |
|----------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 有效沟通技巧 | <input type="checkbox"/> 时间管理 | <input type="checkbox"/> 表达技巧 |
| <input type="checkbox"/> 商务礼仪 | <input type="checkbox"/> 谈判技巧 | <input type="checkbox"/> 压力管理 |
| <input type="checkbox"/> 问题解决技巧 | <input type="checkbox"/> 会议管理 | <input type="checkbox"/> 成本与预算 |
| <input type="checkbox"/> 决策制定 | <input type="checkbox"/> 教练指导 | <input type="checkbox"/> 电话接听技巧 |
| <input type="checkbox"/> 其它_____ | | |

第二类：管理技能开发课程

- | | | |
|-------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 有效沟通技巧 | <input type="checkbox"/> 主管实务 | <input type="checkbox"/> 领导艺术 |
| <input type="checkbox"/> 企业文化 | <input type="checkbox"/> 战略管理 | <input type="checkbox"/> 目标管理 |
| <input type="checkbox"/> 项目管理 | <input type="checkbox"/> 创新思维 | <input type="checkbox"/> 团队建设 |
| <input type="checkbox"/> 变革管理 | <input type="checkbox"/> 人力资源管理 | <input type="checkbox"/> 绩效管理 |
| <input type="checkbox"/> 培训培训师 | <input type="checkbox"/> 培训管理 | <input type="checkbox"/> 市场营销 |
| <input type="checkbox"/> 市场营销方案制定 | <input type="checkbox"/> 经销商管理 | <input type="checkbox"/> 供应链管理 |
| <input type="checkbox"/> 现代企业管理（综合） | <input type="checkbox"/> 非财务人员和宣 | <input type="checkbox"/> 现场管理 |
| <input type="checkbox"/> 其它_____ | | |

第三类：销售类课程

- | | | |
|-----------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 电话销售技巧 | <input type="checkbox"/> 专业销售技巧 | <input type="checkbox"/> 销售队伍管理 |
| <input type="checkbox"/> 重点客户销售技巧 | <input type="checkbox"/> 柜台销售技巧 | <input type="checkbox"/> 顾问式销售技巧 |
| <input type="checkbox"/> 客户中心销售技巧 | <input type="checkbox"/> 销售人员专业形象技巧 | |
| <input type="checkbox"/> 区域销售管理 | <input type="checkbox"/> 客户满意服务技巧 | |
| <input type="checkbox"/> 市场营销 | <input type="checkbox"/> 市场战略 | |

六、通过培训，您解雇达到什么们的目的？

七、您希望您所参加的培训采取什么样的形式？以及您希望参加多长时间的课程？

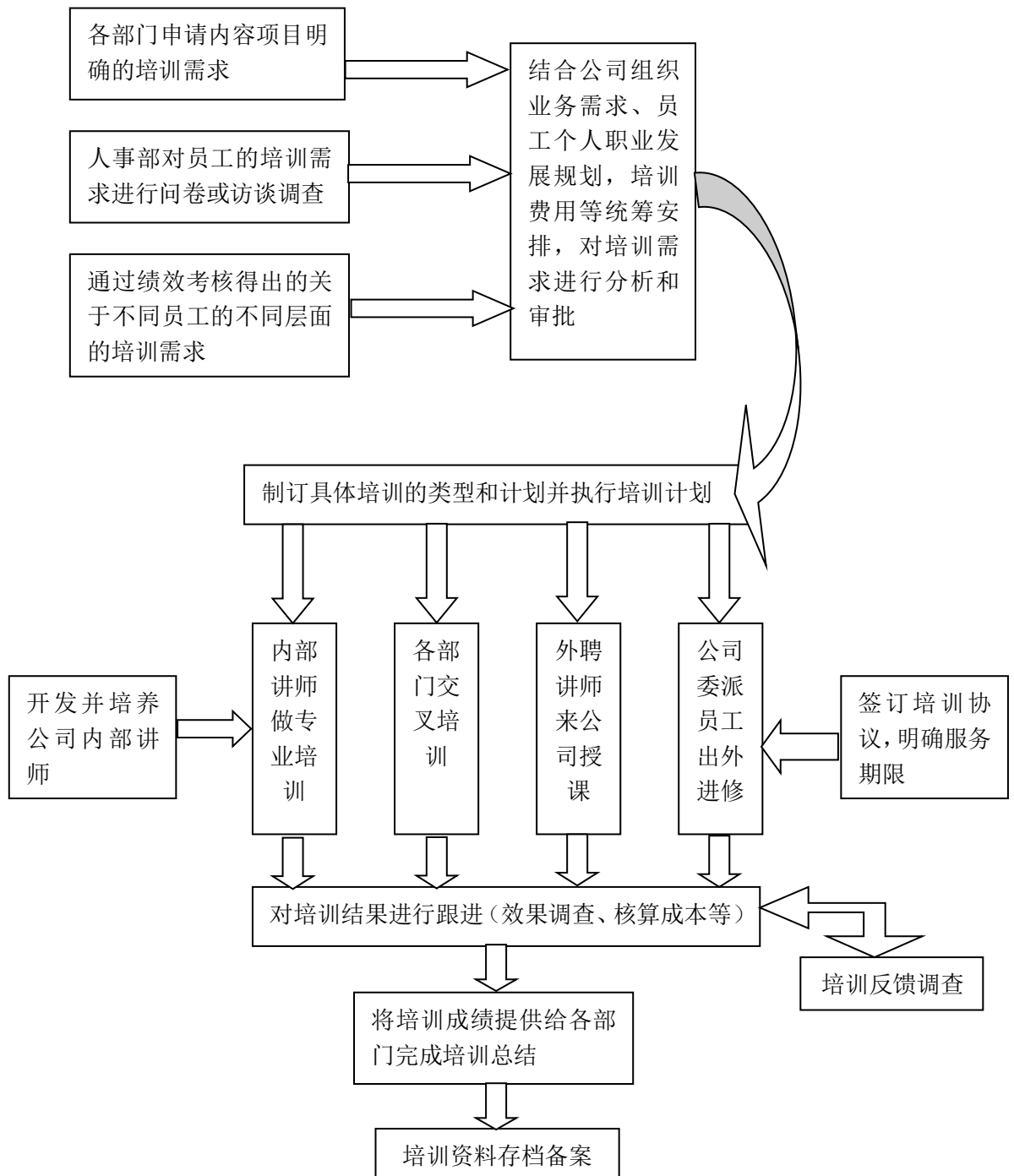
八、您对公司未来的个人见解，如长、中、短期应达到的目标等。

培 训 流 程

目标:

- 1、通过系统化、规范化的培训机制起到加强公司的凝聚力，提高员工的职业素质及专业技能。
- 2、培训工作的完善能够有效促进公司企业文化的建设，为公司的快速成长和高效运作提供保证。

流程图:



培训流程

为了满足公司业务拓展和员工职业发展的需要，我们特指定以下培训政策，以建立一个规范、一致的培训流程。

在这个培训流程中，各部门负责人和人力资源部将各司其职并通过合作，该项目包括各种内部和外部的培训。

一、培训需求调查

1.1 通过绩效考核得出的关于不同员工的不同层面的培训需求

- 1、《技能评估表》（经理级、员工级）中“需要发展的领域”一栏填写的内容
- 2、《技能评估表》目前水平低于目标水平的专业和程序技能项目
- 3、《个人发展计划表》中待发展的技能或访谈调查

1.2 人事部对员工的培训需求进行问卷或访谈调查

1、问卷调查

对样本进行调查或民意测验，从而了解培训需求。此法可在一段时间内调查到较多的人，相对成本也较低。得到的信息、资料容易汇报总结，但设计调查模型需较高专业水准；

2、访谈（与关键人物面谈）

此法可同时获得多人对培训需求的范围、措施、对象等不同的观点与看法，且建立和加强了参与者之间的信息沟通。但被访谈人存在偏见的情况在工作中值得注意。

1.3 各部门申请内容项目明确的培训需求

运用《培训需求调查表》（附后），对员工的培训需求进行调查。

1.4 研究人力资源档案

主要包括对个人资料的调查及绩效评估资料的调查，个人资料调查重点注意教育背景和接受培训情况。在绩效评估资料中，注意职务说明书的要求，年度目标达成与实际工作的差距，并分析产生差距的原因，考虑是否可通过培训解决。

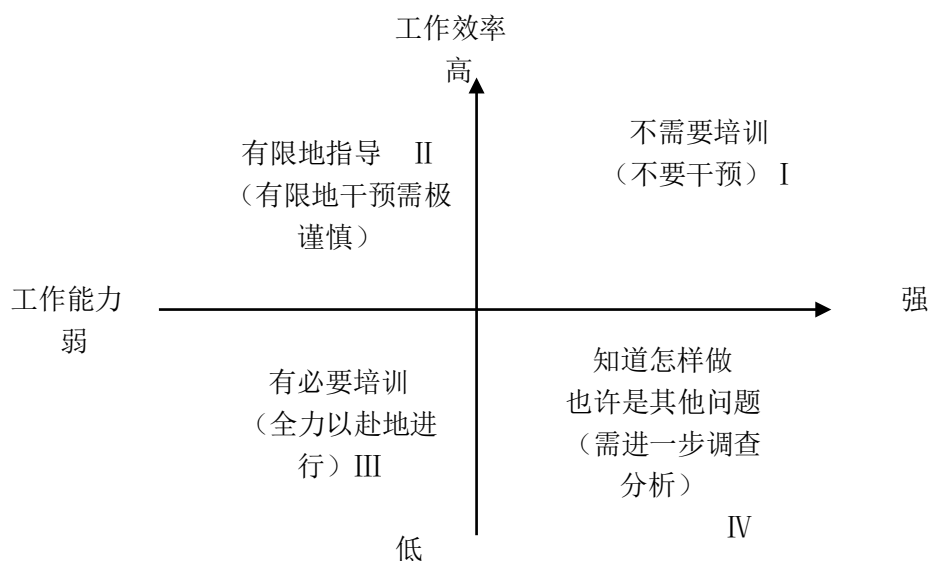
1.5 其他

- 1、过往培训反馈与改善意见：分析过往培训反馈资料，找出需要改善的地方；
- 2、员工满意度调查：测定组织管理、工作衔接等问题是否可通过培训解决
- 3、人力测评报告：包括招聘测评掌握员工心理趋向、能力水平为培训设计提供参考；
- 4、上年度培训计划的延续部分；
- 5、有关会议：尤其是高层重要会议所做的决议，会成为培训的指导。

二、判断培训能有效适用的范围

需求分析之一就是寻找绩效落差，也就是分析员工个人的绩效与岗位要求之间，与公司要求之间有多大的差距。并非所有的落差都可以通过培训加以消除，应分析清楚什么是运营上、机制上、结构上的问题，或者是岗位（职务）说明书中要求的不尽合理。

I：知道怎样有效工作且实际工作有效。假设事实表明员工知道如何有效工作并付诸行动，这属于绩优且能力较高的情况，因此应该任其行事，不要随便干预，或对他们进行必要的培训。



II：不知怎样有效工作但是实际工作有效。这种情况是非常少见的，但是员工凭直觉做好工作就会有这种情况。要此种情况下，通常先不干预为好，以避免引起不利与工作开展的局面。在条件具备时，可以给予一定时间的培训，使他们直觉或经验上升到理论高度，且变成自觉行为。

III：不知怎样工作，但实际工作无效。最需要培训，以达到完成工作的各项标准。

IV：知道怎样工作，但实际工作无效。解决此类问题，不需要通过培训，而应通过管理决策，组织变革解决。

三、培训需求分析

3.1 组织分析

1、组织运营目标分析

员工培训当与组织的营运目标、经营理念相结合，培训才不会偏离方向，造成训而无用。培训本身不是万能的，须通过至上而下的方针指导，才能使接受培训的员工符合组织的需要，让培训产生最大的效益，帮助组织达成营运目标。这就需要在安排培训计划时，必须考虑组织的短、中、长期经营计划与目标，组织的未来发展方向和组织的经营理念与企业文化、社会经济环境、发展趋势等；

2、人力资源规划分析

公司的发展和营运目标决定了公司对人力资源、种类数量和质量的需求。从人力资源的角度要求组织内人员能力水平必须满足公司营运和发展的需要；

3、组织的效率分析

组织对效率，如劳动生产率、投入产出比、产品质量、利润、日常管理等有着具体的要求和标准，没有达到或不能达成效率要求的，应考虑通过培训解决。同时，这些标准也是培训效果的评价指标。

3.2 工作分析

1、岗位（职务）说明书：这类分析将明确地说明每个岗位的主要工作职责、能力要求和其他人员对素质要求；

2、通过工作分析使员工了解某个岗位（某项职务）对于承担人的最低要求是什么。显然，没有满足工作要求职务职能标准的最低要求，就必须接受培训；

3、工作分析的结果以工作说明书的形式准确、规范地表达出来，以作为相应的培训标准；

- 4、工作规范、程序对相应岗位人员的要求；
- 5、新工作项目对岗位人员的要求。

3.3 员工分析

- 1、分析员工的能力、素质和技能，考察评价员工是否达到了工作职位或每项工作的要求，以及其能力、素质和技能达到了什么们的水平；
- 2、通过人员需求分析，考察员工潜能和发展方向，以便通过准确、及时的培训使公司的人力资源得到合理的利用和发挥；
- 3、如果员工的工作绩效不能达到公司提出的标准，就存在着某种对培训的需求。

四、培训类型

4.1 有利于提高培训的实效性

- 1、有利于提高培训的实效性
- 2、有利于公司各部门工作协调顺畅
- 3、有利于员工之间交流沟通

4.2 内部讲师做专业培训

- 1、开发公司内部讲师的必要性：
 - A、提升员工素质
 - B、内部讲师了解公司实际情况
 - C、增加沟通与了解
 - D、节省费用
- 2、开发内部讲师的可行性：
 - A、高水平、有经验的员工队伍
 - B、员工水平存在一定梯度
 - C、各部门之间需要沟通

4.3 外聘讲师来公司授课

- 1、《知名的培训公司名录》
- 2、授课水平一般比较高
- 3、培训较系统规范，针对性较强
- 4、费用较高

4.4 公司委派员工出外进修

- 1、进修课程，应该是与其目前本职岗位工作密切相关的培训。如：专业知识、专业技术或技能的培训；
- 2、签订《培训协议书》（附后）明确受训员工在公司的服务期限，如未到期离开公司，则偿还部分培训费；
- 3、员工如何利用业务时间参加与本职工作有直接关系的进修（培训），成绩优异者，公司给予奖金以资鼓励。

五、执行培训计划

5.1 人力资源根据培训计划安排培训项目

- 1、人力资源部负责制订培训计划书
- 2、具体组织实施培训计划
- 3、《培训课前准备检查表》（附后）
- 5.2 为了便于管理，人力资源部将作为公司与培训公司的唯一接口
- 5.3 培训课程目录

六、培训结果跟进

- 6.1 人力资源部对员工参与培训的效果进行调查
 - 1、在培训结束后的三天内，进行培训效果调查。
 - 2、《培训反馈调查》（附后）
 - 3、人力资源部将意见反馈汇总提交公司领导
- 6.2 培训结束后对参与培训的员工进行针对性考核或访谈
人力资源部将员工的培训成绩，提供给各部门负责人。
- 6.3 绩效考核，能力、技能评估体现培训成果

七、培训总结

- 7.1 人力资源部结算培训费用
- 7.2 对培训结果进行总结上报公司领导

培训需求调查表

	姓名	部门
工作与标准	建议的培训	重要性
一、领导与管理 1、通过管理与发展部署，提升整个部门的工作绩效； 2、掌握激励、授权、目标管理与绩效评估等有效管理手段，激发部属潜能，完成部门及公司工作。	— 部属培训与生涯规划、新人教导技巧	
	— 如何培养接班人	
	— 招募面试员工技巧	
	— 授权技巧	
	— 目标管理与绩效评估	
	— 员工激励	
	— 员工抱怨处理	
二、财务决策 1、解读财务报表，了解企业经营情况； 2、根据业务发展制定并控制预算	— 财务管理（非财务主管）培训	
	— 预算制定与成本分析	
	— 战略投资分析	
三、市场营销与销售 1、理解集团战略，据此制定本公司、部门目标和具体项目计划； 2、了解客户及市场需求，寻找产品与服务的增长机会，提供客户满意的产品与服务。	— 战备管理	
	— 销售和宣（人员、渠道、产品、销售、财务）	
	— 客户服务	
	— 市场营销	
四、问题处理 1、积极面对工作压力； 2、发展并及时解决工作中问题。	— 问题分析与冲突解决	
	— 压力与挫折管理	
五、职业素养 1、适应不同人际风格，发挥团队成员特长； 2、清除不良人际干扰，提升工作效率良好个人形象，培养健康积极的工作心态。	— 办公室礼仪	
	— 沟通技巧	
	— 演讲技巧	
	— 团队训练，拓展训练	
	— 电话及商务礼仪	
六、其他 1、能通过培训把工作经验累积及新知有效传授给部属以及其它员工； 2、流利的商务英语； 3、能利用 INTERNET 开展工作。	— 新员工培训	
	— 市场调查	
	— 商务谈判	
	— 内部讲师培训	
	— 商务英语	
七、除了上述培训课题，你还需要哪些培训？		
八、你能为公司里其他同事提供哪些培训？（请具体说明）你是否愿意成为一个公司内部讲师？		

填表说明：在空格内填写 A、B、C、D。A：非常重要 B：重要 C：一般 D：没必要

培训协议书

甲方：信息技术（北京）
有限公司

乙 方：_____部门_____
性 别：_____出生年月_____
家庭地址：_____
电 话：_____
户口所在地：_____

一、经双方平等协商，甲方同意乙方以_____（脱产、半脱产、不脱产）方式参加_____的_____学习（培训），为期_____个月，自_____年____月____日至_____年____月____日止。

二、甲方于_____支付乙方学习（培训）费用_____元。

三、甲方在乙方学习培训期间，有权对乙方的学习情况进行检查监督，对乙方在学习培训中的不良表现进行惩处。

四、乙方学习培训期满，应将学习成绩单交人力资源本部审核。如果成绩不及格，应将甲方支付的学费按比例退还给甲方。乙方一次退还有困难的，甲方酌情从其月总收入中扣除。

五、乙方结业后，对甲方有____年服务期，服务期未满自己提出调动（离职），应将甲方支付的学习培训费用按“未履行月数/服务期月数”的比例退还。

六、双方约定的其它事宜：

七、本协议一式贰份，甲、乙双方各持一份。

甲方：

乙方：

_____年____月____日

培训课前准备检查

课程名称：_____ 填表日期：_____ 年 月 日

类别	检查项目	结果	类别	检查项目	结果
A	培训通知		C	投影幕布	
	学员名单			麦克风	
	教学计划书			电视机	
	教材制作			录放影机	
	培训反馈调查表			投影仪	
				幻灯机	
				电脑	
				网线/网口	
B	笔		D	场地布置	
	笔记本			住宿名单	
	投影笔/片			餐饮	
	白板笔			休闲娱乐	
	钉书机			交通车	
	照相机（胶卷）		E	培训师接送	
	纸杯，茶包			培训师费用	
	礼品/赠品		F	其它	
	奖品				

培训反馈调查表

培训课题：_____

培训时间：_____

请回答下列问题：

1、你具备该教程要求的知识水平吗？ ☐Yes ☐No

2、在选择这次培训之前，你了解该培训的目标吗？ ☐Yes ☐No

3、在培训之后你是否能将培训学到的知识运用到实际工作中？ 一点也没有 ☐☐☐☐☐ 正是这样

4、课程的结构 不适合 ☐☐☐☐☐ 适合

5、培训内容 对学习帮助不大 ☐☐☐☐☐ 对学习帮助很大

6、理论课对实践有帮助 很少 ☐☐☐☐☐ 帮助很大

7、培训内容与日常工作的联系 很少 ☐☐☐☐☐ 很多

8、你对此次培训的评价和意见：

9、关于总体安排（如培训辅助设备、服务等）

差 ☐☐☐☐☐ 极好

10、你对此次培训总体安排的评价和意见：

11、你对培训讲师的测评：

讲师姓名：_____

A、讲师对专业知识的了解程度： 差 ☐☐☐☐☐ 优秀

B、讲师的授课技巧 差 ☐☐☐☐☐ 优秀

C、讲师授课是考虑到了学生的特殊要求 差 ☐☐☐☐☐ 优秀

D、你从讲师那儿学到了 很少 ☐☐☐☐☐ 很多

你对讲师的评价和意见：

2003 年培训计划

一、背景

21 世纪的竞争，实际上是人才的竞争。如何有效激励员工的士气？企业人才培养的速度如何才能跟上企业的发展速度？企业的人力资源管理与开发工作如何与企业发展战略相一致？等是我们目前正面临的主要问题。因此，培训工作必须配合公司的发展战略，持续不断地培养出适应市场竞争和公司发展需要的人才。

二、目标

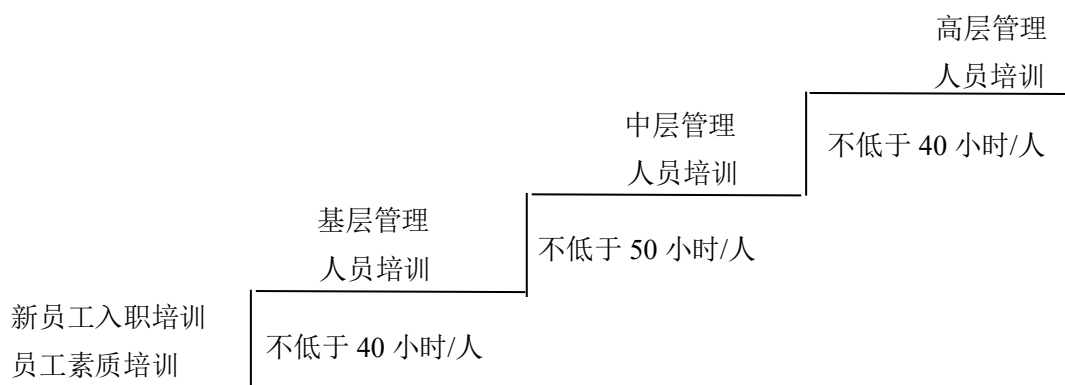
- 1、加强对公司方化、价值观和发展战略的了解和认同。
- 2、加强对公司规章制度、岗位职责和工作要领会的掌握。
- 3、全面提升员工素质与技能，改善工作绩效。
- 4、端正工作态度，提高员工的工作热情和合作精神。
- 5、塑造学习型组织，建立良好的工作环境和氛围。
- 6、配合员工和企业发展的需要，对具有潜在能力的员工，特别是对各级管理者，通过有计划的、系统的培训，调动他们的工作热情和积极性。

三、培训对象

- 1、总部全体民工
- 2、分公司经理级人员
- 3、支公司主要负责人

四、培训项目总体设想

针对公司由下列人员组成：高级管理人员、中层管理人员、基层管理人员以及非管理人员等，《砺炼华泰英才》培训项目及具体课程根据人员类别进行了有针对性的设计，即由高到低的阶梯式培训。



- | | |
|-----------------|------|
| 1、《公司文化与价值观》 | 8 小时 |
| 2、《现代企业员工职业化塑造》 | 8 小时 |

3、《群策群力的团队精神训练》	16 小时
4、《知人知心的沟通技巧》	8 小时
5、《商务礼仪》	8 小时
6、《专业销售技巧》	8 小时
7、《优质客户服务》	8 小时
8、《大客户销售与管理》	8 小时
9、《顾问式销售技巧与实务》	8 小时
10、《时间管理与工作效率提升》	8 小时

（管理人员选修），共包含十个课程

1、《卓越管理基础课程》	8 小时
2、《跨部门的沟通与协作》	16 小时
3、《高效团队建设与管理》	16 小时
4、《时间管理与工作效率提升》	8 小时
5、《员工招聘、面试与筛选》	8 小时
6、《员工指导与辅导》	8 小时
7、《员工激励》	8 小时
8、《市场营销管理基础》	8 小时
9、《成功项目管理》	16 小时
10、《目标管理与绩效考核实务操作》	8 小时

部中层管理人员、分公司经理的实际情况设计的，共包含十个课程：

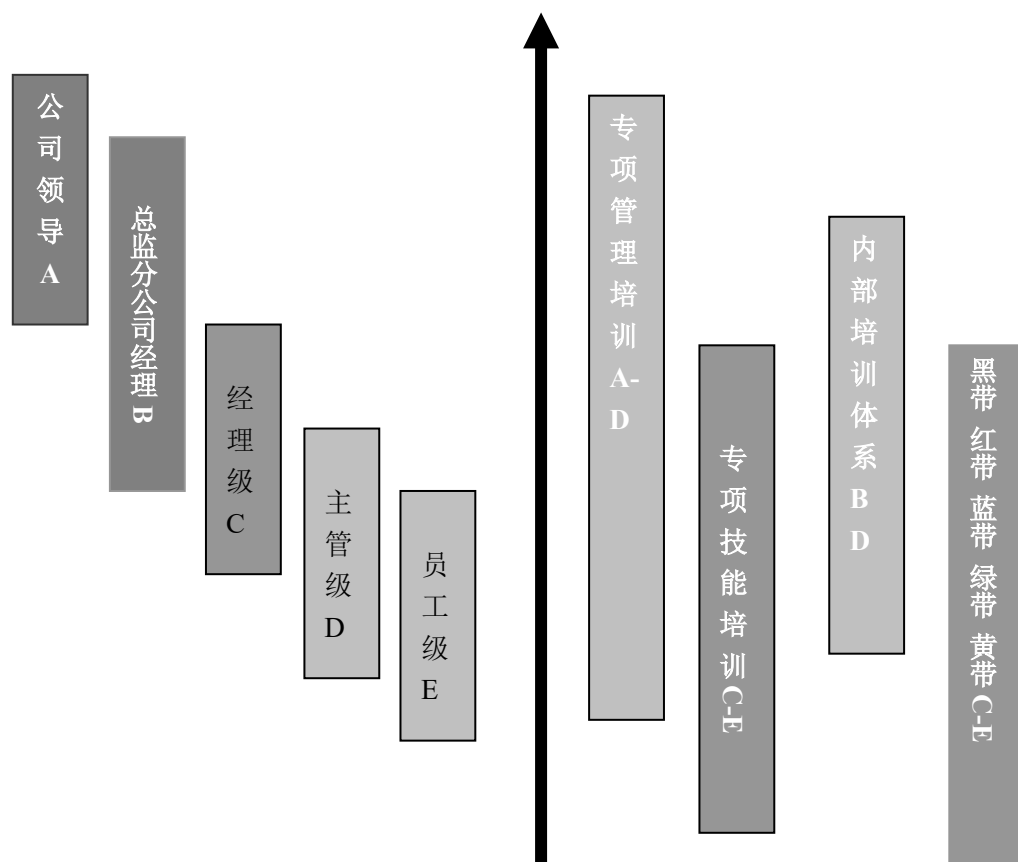
1、《高效能人士的七种习惯》	16 小时
2、《高级市场营销管理》	16 小时
3、《非财务人员的财务管理》	16 小时
4、《有效的演讲技巧训练》	16 小时
5、《如何做一名出色的人力资源经理》	16 小时
6、《薪酬管理》	16 小时
7、《领导艺术与领导力》	16 小时
8、《创建学习型组织》	16 小时
9、《员工培训与发展》	8 小时
10、《培训培训师》	16 小时

中层管理人员主要包括公司各级各职能部门的管理人员，他们承担着公司日常经营中包括计划、市场、技术、人力资源、行政等职能的具体工作。对他们的培训主要侧重于管理新知识和理念的培训，使他们更好地理解和执行高层的决策方针，更有效地计划、组织、领导和控制企业的日常经营职能，实现公司的经营目标。

第四类“高层管理人员职业化类培训”，主要是针对企业总部的公司领导、高层管理人员、分公司经理的实际情况设计的，下面推荐了五个培训课程，如参与者有特别需求可另行安排。

1、《宏观经济分析》	16 小时
2、《战略管理实务》	16 小时

- 3、《企业家精神》 16 小时
 4、《高级财务管理》 16 小时
 5、《领导艺术与领导力》 16 小时



股份有限公司

《砺炼华泰英才》培训日程安排

(2007 年 3 月-12 月)

课程	时间安排	地点	师资	参加人员
《现代企业员工职业化塑造》	2007 年 4—5 月	北京	内部	总体全体员工
《公司文化与价值观》	2007 年 4—5 月	北京	外请	总体全体员工
《群策群力的团队精神训练》	2007 年 5—6 月	北京	外请	总体全体员工
《知人知心的沟通技巧》	2007 年 5—6 月	北京	外请	总体全体员工
《商务礼仪》	2007 年 6—7 月	北京	外请	总体全体员工
《优质客户服务》	2007 年 6—7 月	北京	外请	总体全体员工
《销售骇客—专业销售技巧》	2007 年 7—8 月	北京	外请	总体全体员工
《顾问式销售技巧与实务》	2007 年 7—8 月	北京	外请	总体全体员工
《大客户销售与管理》	2007 年 8—9 月	北京	外请	总体全体员工

课程	时间安排	地点	师资	参加人员
《时间管理与工作效率提升》	2007 年 8—9 月	北京	内部	总体全体员工
《卓越管理基础课程》	2007 年 4—5 月	北京	内部	总体全体员工
《跨部门的沟通与协作》	2007 年 4—5 月	北京	外请	总体全体员工
《员工招聘、面试与筛选》	2007 年 5—6 月	北京	外请	总体全体员工
《高效团队建设与管理》	2007 年 5—6 月	北京	外请	总体全体员工
《目标管理与绩效考核实务操作》	2007 年 6—7 月	北京	外请	总体全体员工
《时间管理与工作效率提升》	2007 年 6—7 月	北京	外请	总体全体员工
《员工指导与辅导》	2007 年 7—8 月	北京	外请	总体全体员工
《员工激励》	2007 年 7—8 月	北京	外请	总体全体员工
《市场营销管理基础》	2007 年 8—9 月	北京	外请	总体全体员工
《成功项目管理》	2007 年 8—9 月	北京	外请	总体全体员工
《高效能人士的七种习惯》	2007 年 4—5 月	北京	内部	部门分公司经理
《高级市场营销管理》	2007 年 4—5 月	北京	外请	部门分公司经理
《非财务人员的财务管理》	2007 年 5—6 月	北京	外请	部门分公司经理
《有效的演讲技巧训练》	2007 年 5—6 月	北京	外请	部门分公司经理
《领导艺术与领导力》	2007 年 6—7 月	北京	外请	部门分公司经理
《如何做一名出色的人力资源经理》	2007 年 6—7 月	北京	外请	部门分公司经理
《创建学习型组织》	2007 年 7—8 月	北京	外请	部门分公司经理
《薪酬管理》	2007 年 7—8 月	北京	外请	部门分公司经理
《员工培训与发展》	2007 年 8—9 月	北京	外请	部门分公司经理
《培训培训者》	2007 年 8—9 月	北京	外请	部门分公司经理
《宏观经济分析》	视具体情况而定	北京	内部	公司领导
《战略管理实务》	视具体情况而定	北京	外请	公司领导
《企业家精神》	视具体情况而定	北京	外请	公司领导
《高级财务管理》	视具体情况而定	北京	外请	公司领导
《领导艺术与领导力》	视具体情况而定	北京	外请	公司领导
其他	视具体情况而定	北京	外请	公司领导

注：本日程安排仅供参考，人力资源部可以根据具体要求随时做出调整。

某某集团有限公司人事管理规章制度

员工培训管理规定

1、目的

1.1 为鼓励员工参加提高其自身业务水平和技能的各种培训，特制定本办法。

2、适用范围

2.1 本办法适用于江苏省徐州久隆集团有限公司（包括下属各分公司）员工培训。

3、培训原则

3.1 公司全体员工均享有培训和教育的权利和义务；

3.2 员工培训是以提高自身业务素质为目标的，须有益于公司利益和企业形象；

3.3 员工培训和教育以不影响本职工作为前提，遵循学习与工作需要相结合，讲求实效，以及业余为主的原则；

3.4 公司员工培训（以下简称培训）管理实行“归口管理、配合实施”的原则，即人事部培训中心（以下简称培训中心）统一制定公司总体培训制度和规范，并协调各部门完成培训项目的计划、组织，实施和效果评估与改进；

3.5 培训中心具体负责管理人员培训、专业技术培训、新员工综合培训、客户培训及其它培训的组织、跟踪、检查及效果评估，对公司各部门的培训进行考核，并归口管理集团公司培训费用开支。

4、培训类型、内容分类、方式及操作形式

4.1 培训类型

4.1.1 系统性培训是指脱产 2 天或累积 16 学时以上的培训项目；

4.1.2 外请培训是指需要邀请公司的教师或专业人士来公司进行授课的培训项目；

4.1.3 外派培训是指公司员工被派往公司外参加培训的项目；

4.1.4 内部讲座是公司所做的专题报告授课且受训人数在 10 人以上的培训项目；

4.1.5 客户培训是对客户进行的相关使用技术方面的培训；

4.1.6 新员工培训是针对新员工举行的职前综合培训和岗位培训。

4.2 培训内容

4.2.1 系统知识传授

4.2.2 业务知识讲座

4.3 培训方式为：

4.3.1 信息传播（讲课、函授、影像等）；

4.3.2 示范教育；

4.3.3 模拟练习（案例教学、角色扮演、商业游戏等）；

4.3.4 上岗操作（学徒、上岗练习、在岗指导等）。

4.4 培训操作形式为：

4.4.1 公司举办的职前培训；

4.4.2 在职培训；

4.4.3 脱产培训；

4.4.4 员工业余自学教育。

5、培训组织结构

5.1 人事部培训中心履行公司员工培训的管理职能；

5.2 各部门总经理、经理、主任是本单位培训工作的第一责任人，建安、营销公司下属部门（员工人数在 50 人以上）负责人是本部门培训工作的第一责任人；

5.3 分公司或各部门设立培训协调员，由分公司或各部门第一负责人在本部门指定并任命，负责本单位培训工作的策划、组织，负责下属单位培训辅导，协助工作。同时对本单位的跨部门的共性培训进行策划，组织，实施与监督。

6、培训职责

6.1 培训中心职责

6.1.1 制定公司培训工作总体规划与年度计划；

6.1.2 制定公司培训制度和规范，指导、监督和服务集团公司各下属部门的培训工作；

6.1.3 审核、协调、跟踪、考核集团公司下属各部门培训工作，并提出改进意见；

6.1.4 制定公司培训费用管理标准，并归口管理集团公司培训经费；

6.1.5 制定培训工作管理标准和规范流程，并负责推行、考核和改进；

6.1.6 做好由培训中心具体实施的各类培训，并汇总其表格、数据、建立培训档案；

6.1.7 每季度对全集团公司培训数据进行统计分析，为集团公司领导提供培训有关信息及动态；

6.1.8 对集团公司各种培训设施进行综合管理；

6.1.9 代表集团公司与其它教育机构、专业协会、顾问公司建立联系，为公司各下属部门提供培训信息、推荐培训教师；

6.1.10 负责组织实施集团公司各项培训活动，保管所有培训资料和员工的培训教育档案。

6.2 集团公司培训管理员（培训中心）职责：

6.2.1 配合集团各部门做好各部门培训策划工作，同时协助组织实施的系统性、跨部门的共性培训等项目；

6.2.2 配合并监督各部门组织、实施集团各部门的新员工“以师带徒”岗位培训；

6.2.3 监督、考核、跟踪各部门培训工作的计划、组织及实施培训项目。

6.3 各部门培训协调员职责：

6.3.1 负责申报本部门培训需求计划；

6.3.2 对培训计划的实施进行牵头，做好培训项目小结，并按公司标准进行费用预算；

6.3.3 在培训中心配合下，负责本部门内主办培训项目的组织、实施；

6.3.4 营销公司负责销售人员、物业管理专业的专业培训组织、实施；建安公司负责本部门各专业技术培训的组织实施。

7、培训及培训管理

7.1 公司培训教育规划：

7.1.1 公司根据业务发展需要，由集团公司人事部拟订全公司培训教育规划。每一年制定一次计划；

7.1.2 各部门根据公司规划和部门业务内容，再拟订部门培训教育计划。

7.2 凡集团公司员工要求每年度总的参培学时见下表

等级 \ 类型	脱产	业余	合计
高级管理人员	72	48	120
中层管理人员	42	78	120
其他人员	42	58	100

备注：成人教育、自学考试中每学分按 3 学时转换，但总计学时数不得超过所要求学时数的 50%。

7.3 公司中高级（包括专业技术）管理人员每年脱产进修时间累计不低于 72 小时，初级（包括专业技术）人员每年脱产进修时间累计不低于 42 小时，且按每 3 年 1 个知识更新周期，实行继续教育计划。

7.4 公司定期、不定期地邀请公司内外专家举办培训、教育讲座。

7.5 学历资格审定。

7.5.1 员工参加各类学习班、职业学校、夜大、电大、函大、成人高校的学历资格，均由人事部根据国家有关规定认定，未经认可的不予承认。

7.6 审批原则

7.6.1 员工可自行决定业余时间参加各类与工作有关的培训教育；如影响工作，则需经员工所在部门领导和人事部批准后方可报名；

7.6.2 参加业余学习一般不应占用工作时间，不影响工作效率。

7.7 公司每半年考核员工培训教育成绩，并纳入员工整体考核指标体系。

7.8 在部分相对重要的培训项目中，对于员工培训教育成绩优异者，经公司主管领导批示后将予以一定奖励。

7.9 在年度考核中业绩优异者，将享有优先到外部深造的机会。

7.10 公司出资外出培训进修的员工，须签订合同，承诺在本公司服务一定期限（脱产培训时间不计算在内）。

7.10.1 脱产培训 6 个月以上、不足 1 年的，服务期 1 年；

7.10.2 脱产培训 1 年以上，不足 2 年的，服务期 2 年；

7.10.3 脱产培训 2 年以上，不足 3 年的，服务期 3 年；

7.10.4 脱产培训 3 年以上，不足 4 年的，服务期 4 年；

7.10.5 脱产培训 4 年以上，服务期 5 年。

多次培训的，分别计算后加总。

7.11 凡经公司批准的上岗、在职培训，培训费用由公司承担。成绩合格者，工资照发；不合格者，扣除岗位津贴和奖金。

7.12 公司本着对口培训原则，选派人员参加培训回来后，一般不得要求调换岗位；确因需要调岗者，由公司岗位聘用办法处理。

8、培训项目的计划、实施

8.1 培训项目分类：

8.1.1 培训管理从层次上分为二级：一级培训项目指公司范围内由培训中心统一组织的通用性基础知识的培训项目；二级培训指集团各部门统一组织专业培训；

8.1.2 培训对象分为高层领导、中基层管理人员、一般员工、新员工、临时工；

8.1.3 培训内容包括企业文化、企业管理、工程项目建设、专业技术四大类；

8.1.4 根据培训方式和对象的不同分为系统性培训、外请教师、外派培训、内部讲座、客户培训、新员工培训。

8.2 培训需求

8.2.1 培训需求分为中长期培训需求和近期培训需求两类；

8.2.2 各分公司、部门依据公司中长期发展规划、公司人力资源发展动态以及公司员工专业规划等因素，提出年度及中长期培训需求计划，然后报人事部审批。各分公司、部门培训需求计划每年申报一次，每半年进行一次调整申报；

8.2.3 近期培训需求依据工作运行中存在的问题、部门临时需求以及公司近期的举措，由各部门即时提出，纳入各部门月培训需求计划或即时培训需求计划。

8.3 培训计划

8.3.1 集团各分公司、部门负责制定本单位、部门年度培训计划，并根据需求每半年调整一次；

8.3.2 培训中心根据各部门上报的年度培训需求，制定新员工职前综合培训、管理人员培训、客户培训及各部门专业培训计划，根据需求每半年调整一次；

8.3.3 集团公司各部门每月 25 日前提出下个月培训需求计划和培训费用预算，经人事部审核后报集团主管领导审批，同意后方可实施。凡不涉及费用的培训项目，报本部门领导直接审批，同意后方可实施。凡不涉及费用的培训项目报本部门领导直接审批，同意后可实施，但培训记录需及时上报人事部存档，由培训中心负责培训学时数的计算；

8.3.4 各部门如有即时培训需求，必须在培训举办前填写“即时培训需求申报表”，经人事部审核后报集团主管领导批准，同意后方可实施。

8.4 培训实施

8.4.1 培训主办部门应依据培训计划表按期实施并负责该项目的培训；

8.4.2 各类培训项目实施时，培训组织者应做好受训学员的签到和考勤工作；

8.4.3 培训结束时，应进行考核，由人事部培训中心人员负责监考，考核题目由授课教师或部门培训协调员于考核前 3 天内送交培训中心；

8.4.4 各类培训项目（系统性培训、外请教师培训、外派培训、内容讲座）结束时，参训人都必须填写培训效果评估表。

8.5 培训记录及效果评估

8.5.1 培训记录及效果评估

8.5.2 各部门培训协调员负责填报“培训需求计划”、“即时培训需求计划”及相应的培训评估、成绩等资料，汇总和整理本部门培训记录，做好本部门培训文档整理和统计上报。集团培训中心做好已实施培训项目的“效果评估”，并保存各部门的培训记录及原始材料（包括考勤表、培训效果评估表、成绩表等），做好培训档案管理；

8.5.3 培训中心对集团各分公司、部门的培训工作（包括抽查培训原始记录）进行检查，评估各分公司、部门培训管理状况及效果，并反馈改进意见；集团各分公司、部门培训协调员应定期督促、检查，或在培训部门的配合下考核下属分部门的培训工作。

8.6 培训费用

8.6.1 所有因上述公司培训项目实施而发生的费用支出，由培训中心负责归口统一管理，具体操作依据培训费用预算表；

8.6.2 培训费用的管理以预算管理为主，特殊情况报公司主管领导特批。集团公司内部兼职教师课时费用标准见下表。

职称或职务	每课时报酬
高级	15 元
中级	10 元
初级	5 元

以上为工作时间授课费标准，业余时间授课费标准为工作授课费的 2 倍。

8.6.3 培训部专职讲师每个月授课课时超过 48 时后，超过部分按兼职教师授课费标准执行；

8.6.4 本地外聘教师授课费标准见下表

职称或职务	每课时报酬
高级	60——300 元
中级	50——200 元

8.6.5 专题报告、咨询及外聘外地教师等特殊情况报集团主管领导审批；

8.6.6 内部培训讲师备课讲义按照每千字 30 元计算费用。

8.7 外请教师，外派培训

8.7.1 外请教师、外派培训项目由各分公司、部门主管领导申报，培训中心统一管理；

8.7.2 各部门在月培训需求计划或即时培训需求申报中提出外请教师或外派培训的详尽理由与需求，送分公司、部门主管领导批示后，经人事部进一步核准后方可实施；

8.7.3 参加外派培训的员工在培训结束后，有关资料（或复印件）在报销费用前，报培训中心归档，并由本部门负责组织一次不计授课费的公开讲座；

8.7.4 外请教师培训项目由培训中心负责事先了解授课教师的基本情况，同时把需求部门的要求、目的充分与外请老师沟通，以保证培训效果，做好外请教师记录的存档工作。

8.8 培训教材

8.8.1 培训项目必须配备教材或讲义，且需外购，由培训主办部门提出外购教材申请，报集团公司主管领导审核批准后由培训中心统一购买，并办理入库出库和存档手续后，其费用支出可列入培训费；

8.8.2 公司统一的、重要的培训项目和公司领导指派的培训项目，需外购教材的，由培训中心向集团公司分管领导提出申请，经审核批准后购买，办理好入库手续后，其费用支出方可列入培训费；

8.8.3 内部教师编写的培训教材或讲义，需经培训中心组织相关人员审核后，方可做内部授课用。

8.9 培训教室

8.9.1 集团公司培训教室由培训中心统一归口管理；

8.9.2 培训教室安排优先考虑月培训需求计划和即时培训需求计划之中的项目；

8.9.3 培训教室的使用必须提前两天预订，预订时需说明培训项目名称、参训人数、培训时间及所需培训支持条件，以便培训中心安排教室，并动态更新全公司培训项目时间、地点公告；

8.9.4 遵守教室使用规定，爱护培训设施。培训项目结束后恢复教室原样。

8.10 工作流程

8.10.1 集团各分公司、部门每年 11 月 30 日以前申报下年度培训需求计划和年度培训费用预算，每年 6 月 15 日前调整申报一次；

8.10.2 培训中心每年 12 月 31 日前下达公司年度培训费用支出计划，7 月 1 日前下达调整计

划；

8.10.3 根据年度计划，各分公司下属单位每月 25 日前填报有分公司主管领导确认的月培训需求计划给培训中心；

8.10.4 集团各分公司、部门每月 30 日（2 月份是 28 日）之前提交已实施培训项目“培训质量评估表”至培训中心；

8.10.5 集团各分公司、部门如有即时培训需求，需提交“即时培训需求计划表”给本部门主管领导审核后报人事部批准后实施；

8.10.6 培训中心定期检查或抽查、评估培训项目的实施效果，并根据各单位培训记录与总结，提出改进意见；

8.10.7 培训中心每月 10 日前形成全公司、部门上个月培训情况及分析的简报，从公司领导参考；

8.10.8 所有培训工作严格按制度、程序和规范进行，所有流程和培训记录按统一格式填写。

9 培训管理的考核与奖惩

9.1 培训管理考核

9.1.1 培训中心每季度根据各分公司（部、室）的培训工作进行量化考核，量化考核体系分五部分：培训计划、人均培训量、培训实施、培训记录、平均培训效果。

9.1.1.1 培训项目的计划性考核，30 分（分两项每项 15 分）

考核各分公司（部、室）培训的计划性，计算方法如下：

X	$X \geq 1$	$0.5 \leq X < 1$	$0 < X < 0.5$	$X = 0$
计划得分	5 分	8 分	12 分	15 分

即时培训计划项目数 ÷ 分公司总部门数 15 分

提交计划部门数 ÷ 分公司总部门数 × 15 15 分

9.1.1.2 人均培训量考核 20 分

考核按照季培训计划要求，每季度人均培训量以 30 课时为标准，计算表格如下：

人均培训量 X（课时）	$X \geq 30$	$20 \leq X < 30$	$10 < X < 20$	$0 \leq X < 10$
人考核得分	20 分	15~19 分	10~14 分	0~9 分

9.1.1.3 考核培训项目实施程度 25 分（分两项，一项 15 分，一项 10 分）

（已做培训评估季度项目数 ÷ 季度总项目数 × 15，季度计划完成数 ÷ 季度计划数 × 10）

9.1.1.4 考核培训记录 10 分

（实际培训记录数 ÷ 应培训总人数）× 10

9.1.1.5 平均培训效果分考核 15 分

（部门培训平均分 ÷ 100）× 15

9.2 培训协调员考核

9.2.1 对各部门培训第一负责人和协调员的考核从以下四个方面量化：培训计划及实施、及时性、规范性（40%）、部门人均培训量（50%）和配合培训管理工作情况（10%）。

9.2.2 培训管理员、第一责任人和协调员奖惩

9.2.2.1 根据部门培训综合考核结果，每年评选出 2 名优秀培训管理员，每人奖励 300 元；每年评选出 3 名优秀部门培训协调员，每人奖励 200 元；

9.2.2.2 第一负责人和协调员若考核分数不及格，将在奖金、股份奖励及业绩晋升考核中给予减分。

10、培训费用和补偿

10.1 经公司审核统一外培的员工，其在外培训教育费用可酌情报销。

10.2 外培申请手续：

10.2.1 员工申请外部培训时，需向人事部递交培训申请报告，经本部门主管领导、人事部、集团公司领导逐级审核批准后，送交人事部培训中心备案；

10.2.2 培训、教育结业或毕业后，可凭学校证明、证书、学费收据，在 30 天内经人事部核准，人事事后经分管领导签字后到财务部报销。

10.3 学习成绩不合格者，学费自理。自学者原则上费用自理，公司根据具体情况给予一定补助。

10.4 外培学杂费报销范围：入学报名费、学费、实验费、杂费、实习费。

10.5 以下 5 类员工在约定报服务期限内辞职、解除劳动合同的，均应补偿公司的培训出资费用，其范围为：

10.5.1 公司出资接收的大、中专毕业生、研究生；

10.5.2 公司出资培训的中、高级技工；

10.5.3 公司出资培训的高技术、特殊、关键岗位员工；

10.5.4 公司出资培训的员工；

10.5.5 公司出资在外办班、专业培训累计超过 4 个月教育的员工。

以上不包括转岗就业、领导决定调职、未被聘任落选后调离的情况。

10.6 补偿费用额计算公式

根据第二十七条规定进行折算：

补偿额=公司支付的培训费用×（1-X）,X=实际服务年限/规定服务年限。

补偿额同时也要考虑实际情况，可以经人事部报处理办法由总经理办公会同意。

其中培训费用指公司支付的学杂费、公派出国、异地培训的交通费和生活补贴等。不包括培训期间的工资、奖金、津贴和劳动福利费用。

10.7 补偿费用由调出人员与接收单位自行协商其是否共同支付或分摊比例。该补偿费用回收后仍列支在培训费用科目下，用于教育培训目的。

11、附则

11.1 本办法由人事部会同财务部执行，总经理办公会议通过后生效。

11.2 本办法由人事部负责解释。

外派培训管理办法

第一章 总则

第一条 为了培养一支高素质的员工队伍，通过多种渠道和形式有领导、有组织、有目的、有计划地选拔专业技术和管理人员到国（境）外，以实习、进修、短期授课的形式进行培训，特制定本管理办法。

第二条 本管理办法适用于公司全体正式员工。

第二章 工作职责划分

第三条 公司出国（境）培训工作由人力资源部归口管理。工作职责包括：

- 1、负责对公司系统的外派工作培训进行编造规划、立项、综合协调和统一管理，在与有关部门协商的基础上，制定年度外派培训计划；
- 2、负责外派培训人员的各项审核工作，并办理有关报批手续。
- 3、负责对外派培训工作的调查、监督、考核和评估。

第四条 公司各部门应根据实际情况向有关部门提供拟外派培训的人选及具体方向，并就培训归国人员在工作中的实际表现及时向人力资源部提供鉴定。

第五条 各分支机构的人事部门在公司人力资源部的指导下负责管理辖区内的外派培训工作的。工作职责包括：

- 1、负责辖区内外派培训工作的需求分析和受训归国员工跟踪调查；
- 2、向所辖范围转发公司有关外派培训的文件、通知、函电等；
- 3、负责根据实际情况提供拟外派培训的人选及具体方向，并对本辖区内的年度外派培训工作进行总结，作为年度培训工作总结的组成部分，于每年年底前上报公司人力资源部。

第六条 由公司承担全部或部分费用的外派培训项目，外国政府资助的培训项目，以及业务交往中互利性的国外公司资助的培训项目，一律由公司人力资源部统一安排。

第七条 由分支机构所在地政府组织并提供费用的培训项目，分公司必须写明情况并附上有关文件报公司，经人力资源部审核，报总经理室审批。

第三章 外派培训人员的审批和管理

第八条 外派培训人员的基本条件：

- 1、敬业爱岗，遵纪守法；
- 2、入司满一年以上的正式员工；
- 3、档案在本公司；
- 4、具有一定理论基础和专业实践经验，业务熟练、有培养前途；
- 5、能够基本掌握相应国家的语言文字，具备完成培训项目的所需的外语水平；
- 6、身体健康。培训期在三个月以上者，需出具省、市级医院的健康检查证明书和卫生检疫证明书，证明书半年内有效。

7、其他必要条件；

8、与上述第2条不相符者，在其他条件均突出的情况下，可报公司总经理批准。

第九条 外派培训人员的选拔和审批程序

1、外派培训的项目和名额由公司人力资源部统一下达，各有关部门及分支机构应本着德才兼备，按需选派，保证质量，学以致用用的原则，在符合基本条件的基础上，按要求推荐拟派人员，高层管理人员根据工作需要选派；

2、被推荐的拟派人员填写《出国培训人员推荐表》，由所在部门或分公司负责人初审并签署意见后，于规定的日期前报送公司人力资源部；

3、公司人力资源部对外派人员进行审核，需考试者，考试成绩作为考核条件之一。

4、经公司人力资源部审核同意后，报公司总经理室批准；

5、获批准的外派培训人员按照我公司因公出国的有关规定由外事管理部门（公司办公室）办理各项手续。

第十条 外派培训人员出国（境）前由公司人力资源部和外事管理部门统一组织短期集训，集训内容主要包括：派出目的和要求，有关对外工作的方针、政策、出国（境）人员应遵守的规章制度，外事纪律，有关国家的基本情况，与培训内容相关的课程辅导及其他注意事项等。

第十一条 培训人员在外学习期间，由公司人力资源部会同有关机构共同管理，公司人力资源部要及时了解掌握学员的学习和生活情况。

第十二条 外派培训人员在外期间的学习计划一般不得改变，不得擅自延长或缩短在外培训时间，如因公确需变更在外停留时间，应经公司人力资源部同意后报业务主管（副经理、人事主管（副）总经理批准。

第十三条 为保证培训效果和质量，外派培训人员在培训期间不得以任何借口从事与本次培训无关的活动。

第十四条 培训人员学习结束后，应直接回国，不得绕道其他国家和地区。

第十五条 培训人员回国后，必须向所在部门或分支机构就国（境）外学习的情况进行汇报并形成书面报告，以总结学习收获、推广学习成果。汇报会应有人事部门的人员参加，员工的书面报告交人事部门。

第十六条 培训结束，由培训机构提供学员在培训期间的鉴定，公司人力资源部会同员工所在部门或分支机构共同做好培训人员的跟踪考察工作，并将学员的总结、鉴定等有关材料纳入本人档案。

第十七条 凡公司支付学费及培训费的员工必须按公司教育培训制度的有关规定与公司签订培训服务协议，作为劳动合同的附件执行。

第四章 其他

第十八条 外派培训人员原则上按临时出国（境）待遇支取费用，置装费、旅费及在国（境）外期间的生活费用等按公司财务的有关规定执行。

第十九条 赴国（境）外培训人员在批准的出国（境）培训期间，公司连续计算工龄。

第二十条 外派培训人员在培训期间及回国后的休假事宜按我公司考勤休假的规定执行。

第二十一条 本管理办法自2003年1月1日起执行，由公司人力资源部负责解释。

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等认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA研修证书（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.mhjjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 微信客服：122285053

颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校



**全国招生 函授教育
颁发双证 权威有效**

企业培训需求调查问卷

XXXXXX 公司为了帮助您深入了解当前企业普遍存在的管理问题，更准确的为您设计培训课程，使您找到解决自身管理总是的最优途径，请您抽出十分钟的时间，配合完成此问卷，谢谢！

企业基本信息			
公司名称			
公司性质	<input type="checkbox"/> 国有企业 <input type="checkbox"/> 私营企业 <input type="checkbox"/> 民营企业 <input type="checkbox"/> 三资企业		
公司规模	<input type="checkbox"/> 50 人以下 <input type="checkbox"/> 50—100 人 <input type="checkbox"/> 100—500 人 <input type="checkbox"/> 500 人以上		
联系电话		传真	
联系人姓名		E-mail	

A、下面是一些对您在工作中可能会遇到的问题的描述，请按照你的实际情况选择最适宜的答案。

- 1、公司已经建立了绩效考核体系
☐ 非常不符合 ☐ 不太符合 ☐ 一般 ☐ 比较符合 ☐ 非常符合
- 2、考核任务设定困难，公司的战略目标难以层层分解到部门和个人
☐ 非常不符合 ☐ 不太符合 ☐ 一般 ☐ 比较符合 ☐ 非常符合
- 3、公司部门和员工的关键绩效指标难以确定
☐ 非常不符合 ☐ 不太符合 ☐ 一般 ☐ 比较符合 ☐ 非常符合
- 4、公司没有对管理者进行正规考核培训
☐ 非常不符合 ☐ 不太符合 ☐ 一般 ☐ 比较符合 ☐ 非常符合
- 5、管理者的考核能力不一，已经影响了考核结果
☐ 非常不符合 ☐ 不太符合 ☐ 一般 ☐ 比较符合 ☐ 非常符合
- 6、没有有效的制度控制某些部门的管理者搞平均主义，或是打击报复
☐ 非常不符合 ☐ 不太符合 ☐ 一般 ☐ 比较符合 ☐ 非常符合
- 7、各级管理者关注分数甚于关注改善，绩效考核变成秋后算账，起不到改善的作用
☐ 非常不符合 ☐ 不太符合 ☐ 一般 ☐ 比较符合 ☐ 非常符合
- 8、目前公司各部门之间的考核结果缺乏可比性
☐ 非常不符合 ☐ 不太符合 ☐ 一般 ☐ 比较符合 ☐ 非常符合
- 9、公司对管理人员进行了绩效沟通的培训
☐ 非常不符合 ☐ 不太符合 ☐ 一般 ☐ 比较符合 ☐ 非常符合
- 10、在公司绩效考核中，被考核者不明确考核目的和标准
☐ 非常不符合 ☐ 不太符合 ☐ 一般 ☐ 比较符合 ☐ 非常符合
- 11、考核出现问题时，公司上层的支持力度不够，授权不足
☐ 非常不符合 ☐ 不太符合 ☐ 一般 ☐ 比较符合 ☐ 非常符合
- 12、员工对绩效考核认同感不强
☐ 非常不符合 ☐ 不太符合 ☐ 一般 ☐ 比较符合 ☐ 非常符合
- 13、目前的考核占用时间多，影响正常工作
☐ 非常不符合 ☐ 不太符合 ☐ 一般 ☐ 比较符合 ☐ 非常符合

- 14、公司要求管理者与下属进行绩效沟通
☐非常不符合 ☐不太符合 ☐一般 ☐比较符合 ☐非常符合
- 15、公司对管理人员进行了工作计划、目标制订的培训
☐非常不符合 ☐不太符合 ☐一般 ☐比较符合 ☐非常符合
- 16、公司的薪酬制度制度以保证员工薪酬的公平性
☐非常不符合 ☐不太符合 ☐一般 ☐比较符合 ☐非常符合
- 17、公司的薪酬制度无法保证对员工起到最大的激励作用
☐非常不符合 ☐不太符合 ☐一般 ☐比较符合 ☐非常符合
- 18、公司员工清楚公司的薪酬系统是怎样运作的
☐非常不符合 ☐不太符合 ☐一般 ☐比较符合 ☐非常符合
- 19、我们能够很好地把握薪酬的长期激励与短期激励的平衡
☐非常不符合 ☐不太符合 ☐一般 ☐比较符合 ☐非常符合
- 20、公司员工薪酬制定没有严格的标准，随意性，受人为因素影响很大
☐非常不符合 ☐不太符合 ☐一般 ☐比较符合 ☐非常符合
- 21、公司员工满意目前的薪酬状况
☐非常不符合 ☐不太符合 ☐一般 ☐比较符合 ☐非常符合
- 22、公司缺乏了解市场薪酬水平的有效渠道
☐非常不符合 ☐不太符合 ☐一般 ☐比较符合 ☐非常符合
- 23、部门管理者缺乏相应的薪酬管理权限
☐非常不符合 ☐不太符合 ☐一般 ☐比较符合 ☐非常符合
- 24、公司已经建立了员工培训体系
☐非常不符合 ☐不太符合 ☐一般 ☐比较符合 ☐非常符合
- 25、公司已经建立了完善的培训计划制定系统
☐非常不符合 ☐不太符合 ☐一般 ☐比较符合 ☐非常符合
- 26、可以按计划很好地开展培训工作
☐非常不符合 ☐不太符合 ☐一般 ☐比较符合 ☐非常符合
- 27、公司目前组织的培训没有针对性
☐非常不符合 ☐不太符合 ☐一般 ☐比较符合 ☐非常符合
- 28、公司开展培训工作受到经费不足的困扰
☐非常不符合 ☐不太符合 ☐一般 ☐比较符合 ☐非常符合
- 29、我们不知道该如何有效地评估培训的效果
☐非常不符合 ☐不太符合 ☐一般 ☐比较符合 ☐非常符合
- 30、能够通过培训需求调查系统为培训计划做准备
☐非常不符合 ☐不太符合 ☐一般 ☐比较符合 ☐非常符合
- 31、公司通过岗位说明书对新员工进行入职培训，使其了解自己的工作职责
☐非常不符合 ☐不太符合 ☐一般 ☐比较符合 ☐非常符合
- 32、公司各个岗位都有完备的岗位职责说明书
☐非常不符合 ☐不太符合 ☐一般 ☐比较符合 ☐非常符合
- 33、公司从来不对员工的工作满意度进行调查分析
☐非常不符合 ☐不太符合 ☐一般 ☐比较符合 ☐非常符合
- 34、公司不知道如何将人事测评的结果应用于人力资源工作

- ☐非常不符合 ☐不太符合 ☐一般 ☐比较符合 ☐非常符合
- 35、选拔工作中，候选人各方面能力相近时，难以做出选择
- ☐非常不符合 ☐不太符合 ☐一般 ☐比较符合 ☐非常符合
- 36、面试后仍然无法准确把握候选人员的个性和能力特点
- ☐非常不符合 ☐不太符合 ☐一般 ☐比较符合 ☐非常符合
- 37、企业很少为员工提供职业发展方面的指导
- ☐非常不符合 ☐不太符合 ☐一般 ☐比较符合 ☐非常符合
- 38、有些员工由于看不到在企业内部的发展机会而离职
- ☐非常不符合 ☐不太符合 ☐一般 ☐比较符合 ☐非常符合

B、请问贵公司在对中层及以上管理人员的培训课程中，各类培训一般所占的百分比大致是（整数）

培训内容	百分比比重%
专业技术知识培训	
管理技能提升培训	
拓展训练	
其他（请说明）	

C、请问贵公司在对中层及以上管理人员的培训课程中，各种培训方式所占的百分比大致是？（整数）

培训内容	百分比比重%
企业内训—课堂讲课式	
企业内训—针对管理或技术问题的研讨式培训	
企业外训—参加咨询公司等机构组织的专项培训	
企业外训—增强团队精神、组织意识的室外活动式培训（如拓展训练）	
电子化的在线培训（E-learning）	

D、请问您认为以下哪些培训课程是贵公司中层及以上管理人员目前最需要的？（多选）人力资源管理系列培训

课程名称	需要与否
人力资源战略规划	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
工作分析	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
岗位评估	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
绩效管理	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
薪酬与激励体系设计	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
人员招聘流程设计	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
招聘面谈技巧	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否

课程名称	需要与否	
企业培训体系的构建	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否
员工职业生涯规划	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否
员工满意度调查	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否
组织设计和优化	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否
绩效管理中的面谈技巧	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否
其他	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否

管理技能系列培训

课程名称	需要与否	
时间管理	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否
有效的沟通	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否
管理人员潜能开发	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否
项目管理	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否
团队建设	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否
其他	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否

营销管理系列培训

课程名称	需要与否	
企业市场战略	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否
营销战略与管理	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否
整合营销传播技巧	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否
有效的营销沟通策略	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否
企业战略与年度计划	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否
销售和营销团队建设	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否
销售技能培训	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否
消费者研究基本方法	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否
其他		

财务管理系列培训

课程名称	需要与否	
财务管理的目标与手段	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否
财务经理如何在现代企业发展发挥作用	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否
非财务人员的财务管理	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否
战略财务与税务规划	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否
预算的准备、分析与控制	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否
内部控制与内部审计	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否
其他		

XX 有限公司继续教育管理办法

第一条 为加强员工继续教育的管理，全面提高员工队伍素质，以利公司长远发展，特制订本管理办法。

第二条 本办法的适用范围：公司员工参加在职学历教育、业余进修、专业证书培训和自费出国学习。

第三条 凡自费不占用工作时间的学习，由员工所在部门掌握批准，在人力资源部备案。员工毕（结）业后，将国家承认证书复印年交人力资源部存档，以承认其经历或资格。

第四条 凡员工申请占用工作时间参加脱产、半脱产学习，按公司考勤休假制度规定履行报批手续。

第五条 凡员工申请自费出国进修或攻读学位，必须先与公司解除劳动关系，并办理调动和续，所有出国手续应由个人负责。待完成学业回国后，双方视情况可重新办理入司手续。

第六条 凡公司指派参加脱产或半脱产学历学习、进修和培训的要先报批，后办入学和续。

1、公司指派参加学历学习的员工，原则上必须符合以下条件：员工入学前已在公司服务满一年；年龄在 40 周岁以下；本人人事档案在公司；所学专业与公司业务和本人工作密切相关，且是公司急需的；公司根据工作需要指导派参加培训，不受上述条件限制。

2、公司指派参加学历学习的员工，由本人预付学费，按公司规定完成全部学业的，凭国家承认的毕业证及学位证、正式发票（原件），由公司报销学费；未按公司规定完成全部学业的，只能由公司报销最高不超过 50% 学费，其他费用自付。

3、员工学习结束后，应将成绩单、教材交人力资源部备案。

第七条 非公司指派参加培训和学习的，属个人自主学习，由员工自付费用。

第八条 凡公司支付学费及培训费的员工必须按公司教育培训制度的有关规定与公司签订培训服务协议，作为劳动合同的附件执行。

第九条 奖励措施：

（1）员工利用业余时间参加与工作密切相关的进修学习，获国家承认大专学历的奖励 500 元；本科学历为 1000 元；在职 MBA，硕士学位为 2000 元；在职博士、博士后学位为 3000 元。

（2）员工先后获得上述资格，其奖金数额累计不超过 3000 元。

第十条 本管理办法自 200__年__月__日起实行，由公司人力资源部负责解释。

姓名： 性别： 岗位： 时间：

培训讲师（主持人）和其他工作人员评估问卷

请用您几分钟的时间帮助我们完成此份培训效果评估问卷，您的评价对于改进培训工
作来说非常重要。请在您认为相对应的内容后的括号中打上“√”。感谢您的配合！

1、讲师的仪表情况怎样？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

2、讲师的动作举止情况怎样？

太夸张（ ） 夸张（ ） 刚好（ ） 拘谨（ ） 很拘谨（ ）

3、讲师的动作举止情况怎样？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

4、讲师的语言表达可理解程度怎样？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

5、讲师的语言应用技巧怎样？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

6、讲师的授课速度掌握情况怎样？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

7、讲师授课与学员的互动性怎样？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

8、讲师在调节课堂气氛方面做的如何？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

9、讲师接受学员意见方面做的如何？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

10、讲师在回答学员问方面做的如何？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

11、讲师在授课过程中对主题的把握情况怎样？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

12、讲师在授课过程中对学员的进步给予肯定情况如何？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

13、讲师控制讨论、活动和练习的情况如何？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

14、讲师在课程结束时对讲过的重点内容归纳情况怎样？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

15、讲师在课程结束时对如何运用培训内容给出的指导情况如何？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

16、其他工作人员的仪表情况如何？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

17、其他工作人员的言行礼貌情况怎样？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

18、其他工作人员的工作主动性情况如何？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

19、您对讲师和其他工作人员的意见？

姓名：

性别：

岗位：

时间：

培训课程及教材评估问卷

请用您几分钟的时间帮助我们完成此份培训效果评估问卷，您的评价对于改进培训来说非常重要。请在您认为相对应的内容后的括号中打上“√”。

1、培训前后发给您的有关培训内容的资料全面性和质量情况如何？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

2、培训教材的适用情况怎样？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

3、培训课程安排满足您的需求情况怎样？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

4、课程内容对于满足培训目标的程度怎样？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

5、课程内容的正确性怎样？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

6、课程内容的系统性、逻辑性怎样？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

7、课程内容的创新性怎样？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

8、课程案例的适用情况怎样？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

9、课程的重点突出情况怎样？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

10、课程的讲授速度怎样？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

11、课程的深浅程度怎样？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

12、课堂练习的适用情况怎样？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

13、本次培训所学内容回到工作岗位的可用情况如何？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

14、培训过程中的讨论、练习与课程主题的相关性怎样？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

15、您认为今后的课程安排应该如何调整？

姓名：

性别：

岗位：

时间：

培训综合评估问卷

请用您几分钟的时间帮助我们完成此份培训效果评估问卷，您的评价对于改进培训工
作来说非常重要。请在您认为相对应的内容后的括号中打上“√”。

一、关于培训组织：

1、在界定本次培训目标过程中，您的培训需求怎样让培训管理者了解？

2、本次培训的内容适合您的需要情况如何？

3、有关本次培训计划的制定您了解情况如何？

4、培训开展之前您收到的有关本次培训的详细资料情况如何？

二、关于培训形式和结构：

1、本次培训形式有哪些优点？

2、本次培训形式哪些不足，应该如何改善？

3、本次培训的结构安排有哪些优点？

4、本次培训的结构安排有哪些不足，应该如何改善？

四、关于培训环境和设施：

1、本次培训环境安排有哪些优点？

2、本次环境安排有哪些不足，应该如何改进？

3、本次培训的设施应用有哪些可取之处？

4、本次培训的设施应用有哪些不足，应怎样改进？

五、关于培训讲师（主持人）和其他工作人员：

1、本次培训的讲师有哪些优点？

2、本次培训的讲师有哪些不足，应如何改进？

3、本次培训的其他工作人员有哪些优点？

4、本次培训的其他工作人员有哪些不足，应如何改进？

六、关于培训效益：

1、您认为本次培训产生的正面影响有哪些？

2、您认为本次培训投入的时间和费用对于培训收获来讲值得吗？为什么？

七、关于培训后的行动：

1、您将如何运用您在本次培训中的所学的内容？

2、如果您的同事也有同样的培训需求，您会给他什么样的建议？

八、请选择您对本次培训的整体满意程度：

很满意（ ） 满意（ ） 一般（ ） 不满意（ ） 很不满意（ ）

姓名：

性别：

岗位：

时间：

培训组织情况评估问卷

请用您几分钟的时间帮助我们完成此份培训效果评估问卷，您的评价对于改进培训工
作来说非常重要。请在您认为相对应的内容后的括号中打上“√”。

1、在参加本次培训之前您的培训需求受到关注程度怎样？

很高（ ） 高（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

2、在举行本次培训活动前培训计划的安排对您的意见的关注程度如何？

很高（ ） 高（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

3、在参加培训之前您得到的通知的及时情况怎样？

很高（ ） 高（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

4、在参加培训之前您得到的通知对于了解本次培训的各项安排的帮助成都如何？

很高（ ） 高（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

5、您觉得本次培训的就餐安排情况怎样？

很高（ ） 高（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）或没有安排（ ）

6、您觉得本次培训的交通安排情况怎样？

很高（ ） 高（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）或没有安排（ ）

7、您觉得本次培训的住宿安排情况怎样？

很高（ ） 高（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）或没有安排（ ）

8、在本次培训正式开始之前您对本次培训的组织安排工作的印象怎样？

很高（ ） 高（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）或没有安排（ ）

9、在本次培训结束后您对本次培训的组织安排情况的印象怎样？

很高（ ） 高（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）或没有安排（ ）

10、您希望今后的培训在组织方面应该怎样改进？

姓名：

性别：

岗位：

时间：

培训形式及结构评估问卷

请用您几分钟的时间帮助我们完成此份培训效果评估问卷，您的评价对于改进培训工作来说非常重要。请在您认为相应的内容后的括号中打上“√”。

1、您认为课程编排顺序怎样？

很高（ ） 高（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

2、您认为课时安排的长短怎样？

很长（ ） 长（ ） 刚好（ ） 短（ ） 很短（ ）

3、您认为培训中的联系安排情况怎样？

太多（ ） 多（ ） 刚好（ ） 少（ ） 很少（ ）

4、认为培训中的活动对于提高培训效果的影响程度怎样？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很短（ ）

5、您认为培训中活动安排的多少情况怎样？

太多（ ） 多（ ） 刚好（ ） 少（ ） 很少（ ）

6、您认为培训的参与性怎样？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

7、您认为培训中的参与的多少情况怎样？

太多（ ） 多（ ） 刚好（ ） 少（ ） 很少（ ）

8、您认为培训中的讨论作用如何？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

9、您认为培训中安排的练习、讨论和活动站用的时间长短情况如何？

太多（ ） 多（ ） 刚好（ ） 少（ ） 很少（ ）

10、您认为培训中安排的联系、讨论和活动占用的时间长短情况如何？

很长（ ） 长（ ） 刚好（ ） 短（ ） 很短（ ）

11、您认为本次 训的培训形式的生动活泼性怎样？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

12、您认为培训形式上应该如何进行改进？

姓名：

性别：

岗位：

时间：

培训环境及设施评估问卷

请用您几分钟的时间帮助我们完成此份培训效果评估问卷，您的评价对于改进培训工作来说非常重要。请在您认为相应的内容后的括号中打上“√”。

1、您觉得本次培训运用的视听器材对于帮助您听清楚授课内容帮助情况怎样？

很高（ ） 高（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

2、您觉得视听器材对于帮助您看清楚授课内容的帮助情况怎样？

很高（ ） 高（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

3、您觉得本次培训地点的噪音影响程度如何？

很高（ ） 高（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

4、您认为本次培训场地（教室）温度舒适情况如何？

很高（ ） 高（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

5、您认为本次培训听课场所的光线控制情况如何？

很高（ ） 高（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

6、您认为本次培训所用的桌椅等设施的适用情况怎样？

很高（ ） 高（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

7、您认为本次培训讨论会场和活动场所安排如何？

很高（ ） 高（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

8、您认为本次培训设施运用现代化程度如何？

很高（ ） 高（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

9、您认为今后培训项目在培训环境和培训设施的安排上应该怎样改进？

姓名：

性别：

岗位：

时间：

培训学员自我评估问卷

请用您几分钟的时间帮助我们完成此份培训效果评估问卷，您的评价对于改进培训工作来说非常重要。请在您认为相应的内容后的括号中打上“√”。

1、您对参加本次培训的盼望程度？

很高（ ） 高（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

2、您认为培训对您的工作帮助和个人成长的影响程度如何：

很大（ ） 大（ ） 一般（ ） 小（ ） 很小（ ）

3、您对本次培训开始报有的反对意见程度如何？

很大（ ） 大（ ） 一般（ ） 小（ ） 很小（ ）

4、您对本次培训效果的期望程度怎样？

很大（ ） 大（ ） 一般（ ） 小（ ） 很小（ ）

5、您在本次培训中的出席情况怎样？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

6、您在本次培训中与工作人员的配合情况怎样？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

7、您在遵守本次培训活动纪律方面怎样？

很高（ ） 高（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

8、您在完成本次培训课程中的练习情况怎样？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

9、您在听课过程中注意力集中情况如何？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

10、您对本次培训不满意的情绪影响您的学习情况程度如何？

很大（ ） 大（ ） 一般（ ） 小（ ） 很小（ ）

11、您在听课过程中提出疑问和发表不同见解的主动性如何？

很强（ ） 强（ ） 一般（ ） 低（ ） 很低（ ）

12、您在听课过程中回答讲师提问的主动性如何？

很强（ ） 强（ ） 一般（ ） 低（ ） 很低（ ）

13、您对自己在本次培训活动的表现的整体评价怎样？

姓名：

性别：

岗位：

时间：

培训者对培训学员评估问卷

请用您几分钟的时间帮助我们完成此份培训效果评估问卷，您的评价对于改进培训工作来说非常重要。请在您认为相应的内容后的括号中打上“√”。

1、学员在参加本次培训时表现的积极性怎样？

很高（ ） 高（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

2、学员在进行培训需求调查时的配合情况怎样？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

3、学员在进行培训计划制定时的配合情况怎样？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

4、学员参加本次培训的出席情况怎样？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

5、学员在遵守培训纪律方面表现如何？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

6、学员在遵守培训时间方面表现如何？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

7、学员在主动提出建设性意见方面做得如何？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

8、学员在培训过程中出现溜号或睡觉情况怎样？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

9、学员在完成培训中相关任务情况如何？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

10、学员在听课过程中提出疑问的主动性如何？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

11、学员在回答讲师提问时的主动如何？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

12、学员在培训结束进行考核时对本次培训内容的掌握程度如何？

很好（ ） 好（ ） 一般（ ） 差（ ） 很差（ ）

13、您对学员在本次培训过程中的整体评价如何？

培训需求调查统计结果

	建议的培训	技术部	内容部	市场部	设计/ 制作部	销售部	维护部	行政部	财务部	合计
一、领导 与管理	1、部属培训与生涯规划、 新人教导技巧	1	10	8	4	0	1	1	5	30
	2、如何培养接班人	2	8	4	2	0	0	0	0	16
	3、招募面试员工技巧	1	10	2	3	0	0	0	0	16
	4、授权技巧	2	10	2	5	0	1	0	0	20
	5、目标管理与绩效评估	2	15	8	5	1	3	3	0	37
	6、员工激励	3	18	8	3	2	5	2	1	42
	7、员工抱怨处理	3	8	4	3	1	3	1	0	23
二、财务 与决策	8、财务管理	1	7	11	1	2	2	1	0	25
	9、预算制定与成本分析	1	11	15	2	3	2	2	1	37
	10、战略投资分析	3	17	13	4	3	2	2	1	45
三、市场 营销与销售	11、战备管理	0	12	11	2	4	2	3	0	34
	12、销售管理	1	13	17	3	4	2	2	0	42
	13、客户服务	1	16	13	4	3	4	2	0	43
	14、市场营销	1	15	16	4	4	3	2	0	45
四、问题 处理	15、问题分析与冲突解决	2	17	9	4	2	1	2	0	37
	16、压务与挫折管理	0	17	10	4	2	1	2	0	36
五、职业 素养	17、办公室礼仪	2	1	1	0	0	0	1	0	5
	18、沟通技巧	2	11	6	5	1	3	2	0	30
	19、演讲技巧	1	7	4	3	2	2	2	0	21
	20、团队训练	2	9	3	1	1	1	3	0	20
	21、电话商务礼仪	1	5	3	2	1	1	1	0	14
六、其他	22、新员工培训	1	9	8	5	1	2	3	0	30
	23、市场调查	1	12	6	4	0	3	2	0	27
	24、商务谈判	1	20	12	5	0	1	2	0	41
	25、内部讲师培训	0	10	4	1	1	1	2	0	19
	26、商务英语	1	16	9	7	2	3	3	0	41

统计结果分析：

- A、8月下旬我们对公司全体全职员工进行培训需求调查，收回问卷 118 份；
- B、上述是对评为 A 等（最重要）的培训项目进行的统计；
- C、涂黄色的培训项目被评为最重要最需要的培训？
- D、我们分部门的进行统计，得出不同部门的员工在培训需求上的差异，可以有针对性的组织培训；
- E、对于最受全体员工重视的培训，我们可以进行规模较大的培训；
- F、此外，还有员工愿意成为内部讲师，把自己擅长的知识、技能传授给大家。
- G、针对此次的培训调查，我们草拟了从现在到年底的培训计划，以满足员工在培训主面的需求。

事后培训对象访问工具

序号	面谈访问主题	回答摘要
1	能谈一下您对本次培训的整体看法吗？	
2	参加本次培训的目的在到了吗？	
3	本次培训哪些方面是您较为满意的？	
4	您认为本次培训主要的不足有哪些？	
5	您将培训所学应用到工作中了吗？	
6		

事后培训对象相关人员访问工具

序号	面谈访问主题	回答摘要
1	能谈一下您的下属或上司通过培训的变化吗？	
2	培训对您的下属或上司的进步有何帮助？	
3	您的下属或上司是怎样应用培训所学的？	
4	您的下属或上司是怎样评价本次培训的？	
5	您的下属或上司还有什么问题没有解决？	
6		

事前培训对象相关人员访问工具

序号	面谈访问主题	回答摘要
1	您认为您的下属或上司有哪些不足？	
2	您期望您的下属或上司达到怎样的水平？	
3	您认为您的下属或上司需要哪些方面的培训？	
4	您期望您的下属或上司通过培训达到怎样的水平	
5	您认为通过对下属或上司的培训会给您的工作带来怎样的帮助？	
6		

企业员工职业生活质量调查问卷

调查说明：

为了更加客观、准确地协助 XX 公司制定及完善有关“提高员工职业生活质量”的政策及具体措施，西安 XX 企业管理资讯有限公司经 XX 公司同意，于 XX 年日开始为 XX 公司进行一次“企业员工生活质量问卷”调查。

调查将通过了解目前 XX 公司员工职业生活质量状况以及个中影响因素之间的相互关系，对 XX 员工的职业生活质量状况作出诊断和分析，并得出结论性的报告。

每位员工对自己在单位中的职业生活质量的体验都是不完全相同的，因此每个人的回答对于本次调查的结果都会产生影响。问卷回答的质量是至关重要的，所以请参加调查的员工根据调查的注意事项认真回答。

每位员工对本次问卷的所有回答都是严格保密的。问卷的发放及回收由 XX 管理咨询公司直接进行，分析的结果将是结论性质的报告，不会泄露任何员工的个人回答。我们承诺本次调查的结果不会用于任何形式的个人表现。

每位被邀请参加调查的员工会收到装有问卷的信封。请你们在填完问卷后，将问卷放入信封密封好。问卷信封将由 XX 管理咨询公司在调查开始后的第三天下午直接回收。

XX 企业管理资讯有限公司

请您在填写问卷前，阅读以下注意事项：

1、请按照问题的顺序问答，不要来回跳答。我们对有些问题中容易引起混淆的地方用黑体和下划线来提醒您。

2、请您在问题的备择答案中，找出最符合您真实想法（情况）的答案，并在相应的□中打“√”。个别问题需要您填写具体的数字。请您回答所有的问题。

3、如果您在填写的过程中有什么进一步的说明或意见，请您写在问题旁的空白处。

4、由于调查分析的需要，我们真诚地希望您能够填写您的姓名。如果您非常介意向我们公开您的身份，您可以不填写姓名。

1、以下是员工对工作可能有的看法，请根据您的真实想法选择答案

描 述	非常 同意	同意	即不同 意也不 反对	不同意	非常 不同意
A、我对目前的工作感到相当满意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B、我的工作相当无聊。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C、在工作中，我觉得自己比大多数人更快乐。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D、我常常对我的工作感到厌烦。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E、我的工作只是我生活中的一小部分。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F、我全身心地投入到我的工作中。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G、我常常感到目前的工作对我来说无关紧要。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H、我能够选择我完成工作的方式。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I、我能够调整我的工作目标。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J、在工作中，我不能决定何时开展某项活动。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K、我的工作内容丰富。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L、在我的工作中我有机会处理各种各样的事情。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M、在工作中，我每天遇到都是同样的情况。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
N、我不清楚自己在工作中的职责。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O、我知道完成自己工作的步骤。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P、不同的主管常常向我提出相互冲突的工作要求。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q、我的顶头上司向我提出的工作要求前后是一致的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R、我有足够的时间完成每一项工作任务。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S、我的工作负荷不重。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T、我不得不非常努力地工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
U、我难以得到我工作所需的供给。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V、我有足够的装备干工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
W、我的工作很少使我遇到身体上的危险。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
X、我的工作常使我处在不利于身体健康的环境中。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2、以下是一项工作可能提供的不同机会，您觉得它们各自对您的重要程度如何？

机 会	非常 同意	同意	即不 同意 也不 反对	不同 意	非常 不同意
A、自主地工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B、得到公正的回报	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C、公平的规章制度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D、安全地工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E、有足够用来干工作的资源	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F、明确的工作职责	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G、没有相互冲突的工作要求	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H、工作负荷适当	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I、有增长知识和技能等资历的机会	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J、有在其他单位的工作机会	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K、有机会和自己的家人呆在一起	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L、得到职位上的晋升	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M、内容丰富的工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
N、顶头上司对工作的支持	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O、同事对工作的支持。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P、得到好的收入（包括工资、奖金、福利和其他所有物质收益）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3、以下是关于回报和员工职业发展的描述，请根据您的真实想法选择答案。

描 述	非常 同意	同意	即不 同意 也不 反对	不同 意	非常 不同意
A、就我对工作所付出的努力来说，我所得到的回报是公正的。（回报包括物质和精神回报）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B、就我承担的工作职责而言，我得到的回报是公正的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C、就我个人的资历来说，我没有得到公正的回报。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D、在我们单位，员工有很好的晋升机会。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E、在我们单位，从底层逐步做好的例子是普遍的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F、内部晋升的例子在我们单位并不多见。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G、我在单位不会再有晋升机会了。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H、我愿意沿着目前的职业阶梯持续发展下去。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

描 述	非 常 同 意	同 意	即不 同意 也不 反对	不同 意	非常 不同 意
I、对我来说，把目前的工作作为我今后几年内的职业目标是不行的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J、本单位为我提供了跟上与工作有关的新动向的机会。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K、本单位没有为我提供提供学习新知识或提高专业技能的机会。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L、本单位为我提供了在工作上自我提高的机会。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M、我工作中用到的技能和知识在其它的单位同样需要。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
N、假如我离开目前的单位，我的工作技能和知识很难再用的上。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O、我大部分的工作技能和知识只对目前的单位有用。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4、您从单位得到的收入（包括工资、奖金、福利和其它所有物质收益）一年下来大致有多少》（单位：人民币。如果您工作不到一年，请估计您可能的年收入。）

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> 24, 000 | <input type="checkbox"/> 24, 001~30, 000 | <input type="checkbox"/> 30, 001~36, 000 |
| <input type="checkbox"/> 36, 001~42, 000 | <input type="checkbox"/> 42, 001~48, 000 | <input type="checkbox"/> 48, 001~54, 000 |
| <input type="checkbox"/> 54, 001~60, 000 | <input type="checkbox"/> 60, 001~72, 000 | <input type="checkbox"/> 72, 001 |

5、与工作相关的人际关系包括很多方面，请您根据自己的真实情况选择答案。同是指在中单位中和你接触最多的人（顶头上司不包括在内）。如果您是单身，请跳过前两项描述，从第C项开始。

机 会	非 常 同 意	同 意	即不 同意 也不 反对	不同 意	非常 不同 意
A、我的配偶不太关心我的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B、我的配偶支持我的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C、我可以向我的好朋友讲述我在工作中遇到的问题。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D、我的好朋友愿意听我讲有关工作方面的问题。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E、通过我的个人关系，我经常可以办到其它多数同级员工在本单位中办不到是事情。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F、对于单位的一些重要决定，我经常可以在未公布前比大多数的同级员工先了解到。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

G、如果我犯了错误，处理我的人不得不考虑我拥有的个人关系。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H、当我在单位遇到麻烦时，我可以通过我个人关系改善我的处境。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I、我至少和一个同事很要好。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J、我很少和同事谈论重要的个人问题。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K、我对同事的个人几乎一无所知。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L、我的顶头上司愿意听我讲述与工作相关的问题。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

描 述	非常同意	同意	即不同意也不反对	不同意	非常不同意
M、我的顶头上司非常关心我的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
N、当我工作中遇到困难时，我得不到顶头上司的帮助。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6、下面的描述反映了员工对单位可能的看法，请根据您的真实想法回答。

描 述	非常同意	同意	即不同意也不反对	不同意	非常不同意
A、为了帮助本单位成功，我愿付出大量比一般期望更多的努力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B、我对我的朋友讲，本单位是个非常不错的工作单位。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C、我的确关心本单位的发展前途。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D、告诉别人我是本单位的一员，我感到骄傲。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E、我们单位的规章和制度对所有人都是平等的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F、我们单位在严格执行规章和制度方面梅雨付出多少努力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G、在我们单位，没有人可以逃避规章和制度的约束。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H、在我们单位的经历比我想像中的好。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I、在本单位和我刚进来的期望相符。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

J、总的来说，我对本单位已经感到了失望。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K、我希望离开目前的单位。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L、我打算在目前的工作中呆尽可能长的时间。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M、一般情况下我都会主动离开目前的单位。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
N、假如我继续呆在本单位，我的前景可能不会好。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O、我很少寻找其它就业机会的信息。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P、我寻找其它工作单位的可能性很小。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q、我经常去探询我所得知的其它就业信息。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R、我在本单位继续工作的理由之一是离职会造成很大的个人损失。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S、即使我有了合适的备选单位，真要离开本单位对我来说却会是非常困难的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T、假如我曾经没有已经在本单位投入如此多的话，我会考虑在其它单位工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
U、我觉得老呆在一个单位是不行的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V、老在一个单位呆着会让我感到腻味。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
W、我应该对本单位效忠。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

描 述	非常同意	同意	即不同意也不反对	不同意	非常不同意
X、变换工作单位会让我有更好的前景。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7、下面的词语描述了人们可能的感情和情绪，请您根据您的一般感觉选择能够恰当描述您个人平均状况下感情和情绪的答案。

描述	从不这样	偶尔这样	有时这样	经常这样	一直这样
A、痛苦的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B、兴奋的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C、心虚的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D、恐惧的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E、热情的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F、自豪的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G、急躁的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H、紧张的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- I、果断的 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- J、积极的 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

8、您目前的婚姻状况？（请您选择最符合您目前状况的一项）

- ☐ 已婚 ☐ 单身 ☐ 鳏寡 ☐ 离婚或分居

9、您有小孩吗？

- ☐ 有 ☐ 没有 ☐ 不适用我的情况

10、您有未上学的孩子吗？

- ☐ 有 ☐ 没有 ☐ 不适用我的情况

11、您是不是家庭的主要经济来源？

- ☐ 是 ☐ 不是 ☐ 不适用我的情况

12、以下是当今社会中关注的四个生活目标。假如您可以安排您的生活，您觉得这四个目标对您的重要性如何？

机 会	非常 同意	同 意	即不 同意 也不 反对	不同 意	非常 不同 意
A、有一个成功的事业。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B、做一个好丈夫（妻子）。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C、做一个好父亲（母亲）。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D、做一个好儿子（女儿）。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13、假如您可以不受限制的自由流动，请根据您的真实情况回答下面关于个人工作机会的问题。

描 述	非常 同意	同 意	即不 同意 也不 反对	不同 意	非常 不同 意
A、您在其它单位找到和您目前工作一样好的工作的容易程度如何？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

描 述	非常 同意	同 意	即不 同意 也不 反对	不同 意	非常 不同 意
B、您在其它单位找到和您目前工作好一些的工作的容易程度如何？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C、您在其它单位找到和您目前工作好得多的工作的容易程度如何？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14、您的性别：☐ 男 ☐ 女

15、您到目前为止有多少周岁？周岁

16、到目前为止，您在本单位工作多长时间了？零月

注意：如果年份不足1年或月份不足10个月，请在填写时高位补零。

17、到目前为止，您参加工作总共多长时间了？年零月

18、您属于本单位的哪一大类工作人员？（请您选择一项）

技术人员	工程项目人员	市场人员	行政人员	其它（请注明）
<input type="checkbox"/> 基层	<input type="checkbox"/> 基层	<input type="checkbox"/> 基层	<input type="checkbox"/> 基层	
<input type="checkbox"/> 中层及以上	<input type="checkbox"/> 中层及以上	<input type="checkbox"/> 中层及以上	<input type="checkbox"/> 中层及以上	

19、您是全职还是兼职人员？ ☐ 全职 ☐ 兼职

20、您的学历为：_____

21、您的姓名：_____

您辛苦了！请检查一下问卷，看看有没有遗漏对某些问题的回答。

我们非常感谢您的合作，假如您还有更多的想法或对我们调查的评论，请在下面的空白处写出。

XX 公司内部讲师管理条例

1、目的：为了建设一支稳定、高素质的公司级内部讲师队伍，加强公司对内部讲师队伍的管理，保障公司培训工作的顺利开展，促进公司培训体系的建设和完善，根据《XX 公司培训工作管理章程》的有关条款，特制定本条例。

2、使用范围：本条例使用于对公司级内部讲师的认证和管理，在全公司范围内实行。

3、名词解释：公司级内部讲师是指根据公司培训规划及培训体系建设的安排，经公司内部讲师认证小组的认证，在全公司范围内讲授课程的讲师。

4、公司级内部讲师的任职资格：

4.1.1 高度认同 XX 文化，有责任心，品德高尚，能为人师表；

4.1.2 知识丰富，有较强的实践经验；

4.1.3 有很强的书面与口头表达能力、心理素质好、协调应变能力强；

4.1.4 本人愿意从事内部讲师工作；

4.1.5 培训部专职培训人员、各部门干部和培训专岗人员有优先担任公司级内部教师的资格。

4.2 公司各类内部教师的特殊要求：

4.2.1 有关企业文化和管理方面的内部讲师，须由在 XX 工作满二年以上的人员担任；

4.2.2 有关企业战略、规划方面的讲师必须由公司总裁室成员、相关部门助总以上管理人员担任。

4.2.3 有关公司制度、规章方面的内部讲师须由培训部和其他职能部门的相应主管干部、专职培训人员担任；

4.2.4 有关产品、专业技能和通用技能方面（如：产品介绍、市场运作、客户服务、内部信息网使用、时间管理、演讲技巧等课程）的内部讲师，需由相关部门选派专业人员或培训专职人员担任。

5. 内部讲师的选拔、培训、认证、聘任；

5.1 内部讲师认证小组（以下简称认证小组）的组成与职责：

5.1.1 认证小组组成：

组长：公司主管副总裁

副组长：培训部总经理成员：相关部门培训负责人、培训部专职培训人员；

5.1.2 内部讲师认证小组职责：

负责组织对内部讲师、培训、认证及管理；

5.1.3 认证小组的常设在培训部课程开发处。

5.2 公司级内部讲师候选人的选报：

5.2.1 培训部根据公司培训规划及具体培训任务的需要，提前一个月给相关部门下达选拔内部讲师的任务书；

5.2.2 相关部门培训负责人、培训专岗根据任务书的要求，将符合条件的干部和员工向培训部推荐。

各部门须认真按照需求推荐合适的内部讲师，这是各部门应尽的责任，也是公司培训工作全面、顺利开展和成效提升的重要保证；

5.2.3 有个人专长或对讲师工作有兴趣者，经部门同意后，也可自愿向文化与培训部申请报名。

5.3 公司级内部讲师候选人的初选：

培训部根据讲师的基本条件及对各类讲师的特殊要求，对各部门选送或自愿报名的内部讲师候选人进行初选。

5.4 公司级内部讲师候选人的培训：

5.4.1 培训部牵头组织对初选合格的公司级内部讲师候选人进行讲师技巧培训；

5.4.2 公司级内部讲师候选人的培训应包括课程开发、讲师呈现技巧两部分内容，根据需要可采用外派和内训两种形式；

5.4.3 公司级内部讲师候选人培训的考核应包括课程表现、培训纪律、书面考试、培训讲师评价等方面，综合考核成绩在 80 分以上为合格，发给《讲师培训合格证书》。

5.5 公司级内部讲师候选人开发课程：

培训合格的公司级内部讲师候选人按照公司课程开发的规范，开发各自所讲的课程，培训部予指导。

5.6 公司级内部讲师候选人的试讲：

课程开发结束后，公司内部讲师候选人面向认证小组进行试讲。认证小组根据《公司级内部讲师试讲评分表》（见附件 1）对讲师候选人进行考评，平均分在 80 分以上者为合格。不合格者，可给予再试讲一次的机会，再次试讲还未通过，由所在部门另选人员。

5.7 公司级内部讲师候选人的认证：

试讲合格者，面向学院授课，认证小组根据《公司级内部讲师认证评分表》（见附件 2）对其进评价占总成绩 70%，学员满意度占 30%，总成绩在 80 分以上者为合格。不合格者可再次试讲。若还未通过，则由所在部门另选人员。

5.8 公司级内部讲师的聘任：

认证合格者，由认证小组发给《XX 公司 XX 课程内部讲师聘书》，聘其为公司级内部讲师，可以在该课程的特定培训对象范围内授课。

6、内部讲师的权利：

- 6.1 有权选择适当的的授课形式，并根据需要修改授课内容，报培训部审批备案；
- 6.2 有优先参加外派培训（业务、教学）的权利；
- 6.3 为保证培训效果，有选择购置相关教材、资料、教具等方面的权利，经培训部同意后，予以报销并集中管理；
- 6.4 部门工作与授课相冲突时，经本人及培训与主管上级协调优先完成授课；
- 6.5 内部讲师开发、讲授课程有获得相应的课时费的权利。（课时费标准及体现办法见附件 3）

7、内部讲师的职责

- 7.1 按培训部的安排准时上课，若不能按时上课，应提前一周报培训部批准。
- 7.2 授课态度端正，以公司的立场而非个人意见为学员解释问题；
- 7.3 内部讲师对其讲授内容全权负责，保证讲授内容正确、科学，符合 XX 文化，并根据公司或部门业务的发展变化不断更新、完善；
- 7.4 必须根据内容采取灵活的培训方式、方法，保证培训效果；
- 7.5 使用公司规范的教材格式；
- 7.6 公司级讲师在讲授一门新的课程前要重新进行认证。

8. 内部讲师的奖励及相关措施：

- 8.1 培训部建立内部讲师档案库，对内部讲师的选拔、认证、授课、奖惩等多方面情况进行纪录，作为奖励、绩效考核、干部选任等方面的重要依据；
- 8.2 培训部在每年终，对授课态度积极、尽职尽责、严格守时、全年授课至少四次以上、学员满意度平均在 90%以上的内部讲师评为“优秀内部讲师”，并在公司范围内通过报表表扬并予以物质奖励；
- 8.3 对于连续两年被评为优秀讲师者，将授予“XX 公司资深讲师”称号，并给予重奖。

9、内部讲师资格的取消：

- 9.1 内部讲师必须严格按照本条例所规定的职责与要求，认真进行教学工作，保证培训质量。若有授课态度不好、无故不到或 2 次上课迟到、讲授内容违背公司立场和 XX 文化者，将取消其公司级内部讲师资格；
- 9.2 认证小组对已聘任的公司级内部讲师每隔一年再认证一次，不合格者取消其公司级内部讲师资格。

10.解释权：本条例由培训部负责解释和操作。

11.有效期：本条例自 XX 年 X 月 X 日生效。来源于 XX 年 X 月 X 日发布的《XX 公司内部讲师管理条例》停止实行。

附件 1

XX 公司内部讲师试讲评价表

试讲人姓名：_____ 部门：_____ 课程题目：_____ 日期：_____

评价因素	评价标准	得分
讲授内容 60 分	目标明确、针对性强（10、8、5、3 分）	
	内容科学正确，符合企业文化和价值标准（10、8、5、3 分）	
	内容详略得当重点突出（10、8、5、3 分）	
	内容结构合理、逻辑性强（10、8、5、3 分）	
	难度适宜，难点阐述清晰（10、8、5、3 分）	
	各部分之间过渡自然，有总结（10、8、5、3 分）	
课程材料 15 分	具备规定的课件内容（课程大纲、PPT 演示文稿、教案、学员讲义、试题等）（5、3、1 分）	
	课件形式规范，符合公司统一要求（5、3、1 分）	
	PPT 清晰、简洁、美观（5、3、1 分）	
呈现技巧 25 分	熟练使用教具（5、3、1 分）	
	仪表、精神状态良好（5、3、1 分）	
	表达清晰、流畅、语速适度（5、3、1 分）	
	应变灵活，思维敏捷（5、3、1 分）	
	时间把握良好（5、3、1 分）	
合计 100 分		

注意事项：每次试讲认证小组人数不少于 4 人，应包括与课程内容相关的部门的领导与培训部专职人员，平均分在 80 分以上为及格。

附件 2

XX 公司内部讲师试讲评价表

试讲人姓名：_____ 部门：_____ 课程题目：_____ 日期：_____

评价因素	评价标准	得分
讲授内容 30 分	目标明确、针对性强（5、3、1 分）	
	内容科学正确，符合企业文化和价值标准（5、3、1 分）	
	内容详略得当重点突出（5、3、1 分）	
	条理性、逻辑性强（5、3、1 分）	
	内容深度、难度适宜，难点阐述清晰（5、3、1 分）	
	各部分之间过渡自然，有总结（5、3、1 分）	
课程材料 10 分	具备规定的课件内容（课程大纲、PPT 演示文稿、教案、学员讲义、试题等）（5、3、1 分）	
	课件形式规范，符合公司统一要求，PPT 清晰、简洁、美观（5、3、1 分）	
呈现 60 分	熟练使用教具（5、3、1 分）	
	仪表、精神状态良好（5、3、1 分）	
	表达清晰、流畅、语音洪亮、（10、8、5、3 分）	
	多种授课方式灵活运用（10、8、5、3 分）	
	现场应变灵活，思维敏捷（10、8、5、3 分）	
	调动学员积极性，有控制课程气氛（10、8、5、3 分）	
	学员的学习效果（5、3、1 分）	
	时间把握良好（5、3、1 分）	

注意事项：每次试讲认证小组人数不少于 4 人，应包括与课程内容相关的部门的领导和培训部专职人员，平均分在 80 分以上为合格。

附件 3

XX 公司内部讲师授课费实施办法

为激发内部讲师的积极性，表彰先进，在公司范围内营造尊重知识、鼓励学习的氛围，特制定本实施办法。

1、内部讲师的课时费用：

课时费用是给予内部讲师开发的讲授课程的物质补助。培训部在做新财年的预算时，专门加进内部讲师课时费这一项，根据新年的培训体系和规划，对全年的课时费做一个预算。

2、课时费计算标准：内部讲师课时费=基本课时费×难度系数×岗位相关系数

2.1 基本课时费：自己开发的课程为 150 元/小时

非自己开发的课程为 100 元/小时

2.2 难度系数：第一次讲述 1.2

多次讲述 1.0

2.3 岗位相关系数：所讲课程与岗位职责相关 1.0

所讲课程与岗位无关 1.2

2.4 内部讲师每学时课时费的 8 个等级：

2.4.1 自己开发的课程，首次讲授并与岗位无关：

$150 \text{ 元} \times 1.2 \times 1.2 = 216 \text{ 元}$

2.4.2 自己开发的课程，首次讲授并与岗位有关：

$150 \text{ 元} \times 1.2 \times 1.0 = 180 \text{ 元}$

2.4.3 自己开发的课程，多次讲授并与岗位无关：

$150 \text{ 元} \times 1.0 \times 1.2 = 180 \text{ 元}$

2.4.4 自己开发的课程，多次讲授并与岗位有关：

$150 \text{ 元} \times 1.0 \times 1.0 = 150 \text{ 元}$

2.4.5 非自己开发的课程，首次讲授并与岗位无关：

$100 \text{ 元} \times 1.2 \times 1.2 = 144 \text{ 元}$

2.4.6 非自己开发的课程，首次讲授并与岗位有关：

$100 \text{ 元} \times 1.2 \times 1.0 = 120 \text{ 元}$

2.4.7 非自己开发的课程，多次讲授并与岗位无关：

$100 \text{ 元} \times 1.0 \times 1.2 = 120 \text{ 元}$

2.4.8 非自己开发的课程，多次讲授并与岗位有关：

$100 \text{ 元} \times 1.0 \times 1.0 = 100 \text{ 元}$

举例：某讲师新开发一门 3 小时课程，该课程内容与其岗位有关（比如：讲师为信息管理部人员，课程为《内部网的使用》。）

第一次讲授课时费为： $150 \text{ 元/小时} \times 3 \times 1.2 \times 1 = 540 \text{ 元}$

多次讲授课时费为： $150 \text{ 元/小时} \times 3 \times 1 \times 1 = 450 \text{ 元}$

3、内部讲师课时费的发放：

培训部按照以上的课时费计算办法，计算出讲师相应的课时费，并在培训结束后一周内以现金的方式发给讲师本人。

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等认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA研修证书（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.mhjjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 微信客服：122285053

颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校



**全国招生 函授教育
颁发双证 权威有效**