



书写创意的无限空间

# 晨光控股（集团）有限公司 培训体系建设方案

---

## ■ 人力资源中心招聘培训部

## 现状

### 培训管理职能

各部门认为培训管理部门的职能没有得到应有的凸显，培训管理缺乏系统思考，培训管理平台建设滞后。

### 分层分类管理培训

有粗略分层和分类的痕迹，分层有有决策层的EMBA 培训、高层缺失、有中层的大专学历教育培训、有一线员工的入职和岗前技能培训；分类有零星的管理培训项目以及缺乏系统的各业务序列自行组织的培训，但是没有进行统一管理。

### 培训的运做管理

从培训需求分析、计划制定、培训实施到培训评估都处于初级阶段，缺乏方法有力的实施经验和统一规范的工具。

### 培训的制度建设

结合公司培训管理工作实际阶段的管理制度没有落地，缺乏相应的培训辅助制度建设。

### 培训的资源管理

培训的硬件设施相对比较齐全，基本能满足需要；培训的软件资源建设，如内外师资、课程库、档案处于初级阶段，缺乏系统管理和统一规范的工具。

## 面临的问题

### 培训管理职能弱化

不利于培训工作对公司其他业务的支持和服务；不利于培训管理理念的形成、及培训成果的整合和沉淀。

### 培训课程缺乏系统设计

粗略痕迹的分层和分类，有考虑解决部分共性问题，但缺失同一层级的不同类别的差异性，以及不同类别的系统性和共性考虑，同时也解决不了各个层次纵向培养和提升的问题。

### 培训运做过程组织策划能力亟待提高

反映在，培训需求分析不够深入和准确；计划制定与培训目标结合度不高、培训组织和实施的管理水平不高、培训评估和效果转化缺乏标准和有效的工具。

### 培训的申请、执行和监督缺失

各业务部门培训的申请和执行，没有规范和制度化的约束，渠道、流程、监督缺失。

### 培训的资源管理不健全

不利于培训效果评估和分析；不利于原始数据的整理和保存；不利于培训成果的沉淀和资源的整合。

## 建立基于公司业务成长和高素质团队塑造的培训管理体系

- 强化培训管理职能建设，优化培训管理平台，发挥指导和服务的功能；
- 建立分层分类的培训层类系统化管理，梳理出培训重点关注对象；层类结合，更关注培养和提升；
- 梳理目前的培训运做流程、总结成功经验，逐步形成具有晨光特色的培训运做机制和管理模式；
- 建立健全培训相关管理制度，使培训管理工作规范化和制度化；
- 有效的整理、整合、评估各类培训资源，使其发挥应有的效力。

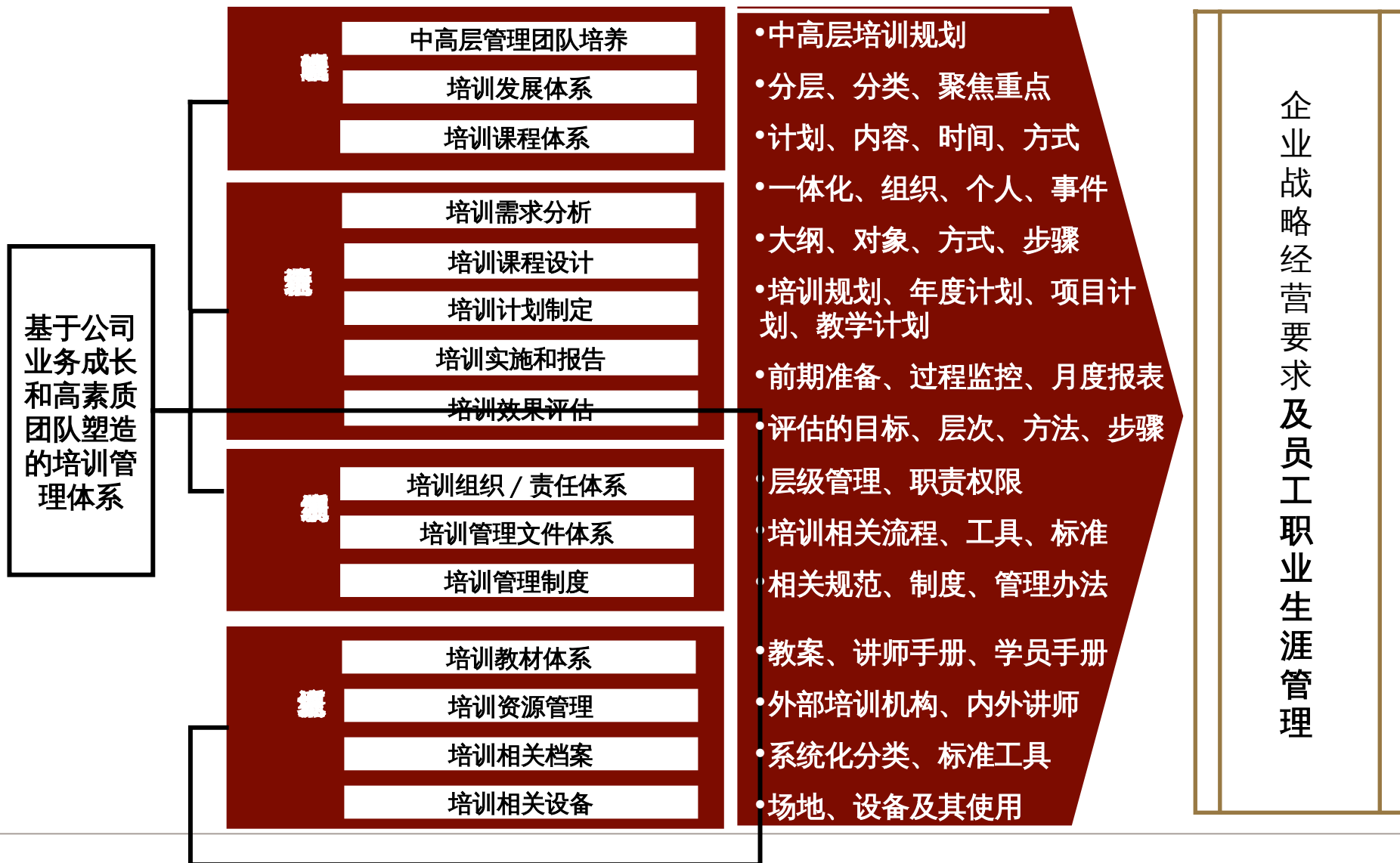
# 集团公司培训管理体系架构

## ■ 培训体系设计

## ■ 培训管理工作层次

## ■ 关键要素

## ■ 培训目标



## 培训管理体系落地步骤

一、启动培训战略管理，建立分层分类的培训发展体系与培训课程体系；

二、健全培训运营系统，健全培训制度系统（包括培训组织结构、各项流程、工具）

三、建立和逐步完善培训资源系统，（包括培训教材、师资队伍、文档、设施设备）。

操 练

培  
训  
体  
系  
落  
地

## 培训管理体系落地步骤

一、启动培训战略管理，建立分层分类的培训发展体系与培训课程体系；

二、健全培训运营系统，健全培训制度系统（包括培训组织结构、各项流程、工具）

三、建立和逐步完善培训资源系统，（包括培训教材、师资队伍、文档、设施设备）。

操 练

培  
训  
体  
系  
落  
地

# 1、建立“分层”“分类”的培训发展体系

## — 分层分类的培训思想执行分析

**分层定义：**按决策层、高层、中层（包括高级主管）、一般管理人员、一线员工进行分层

**分类定义：**按不同的职位序列和不同类别的培训项目进行分类

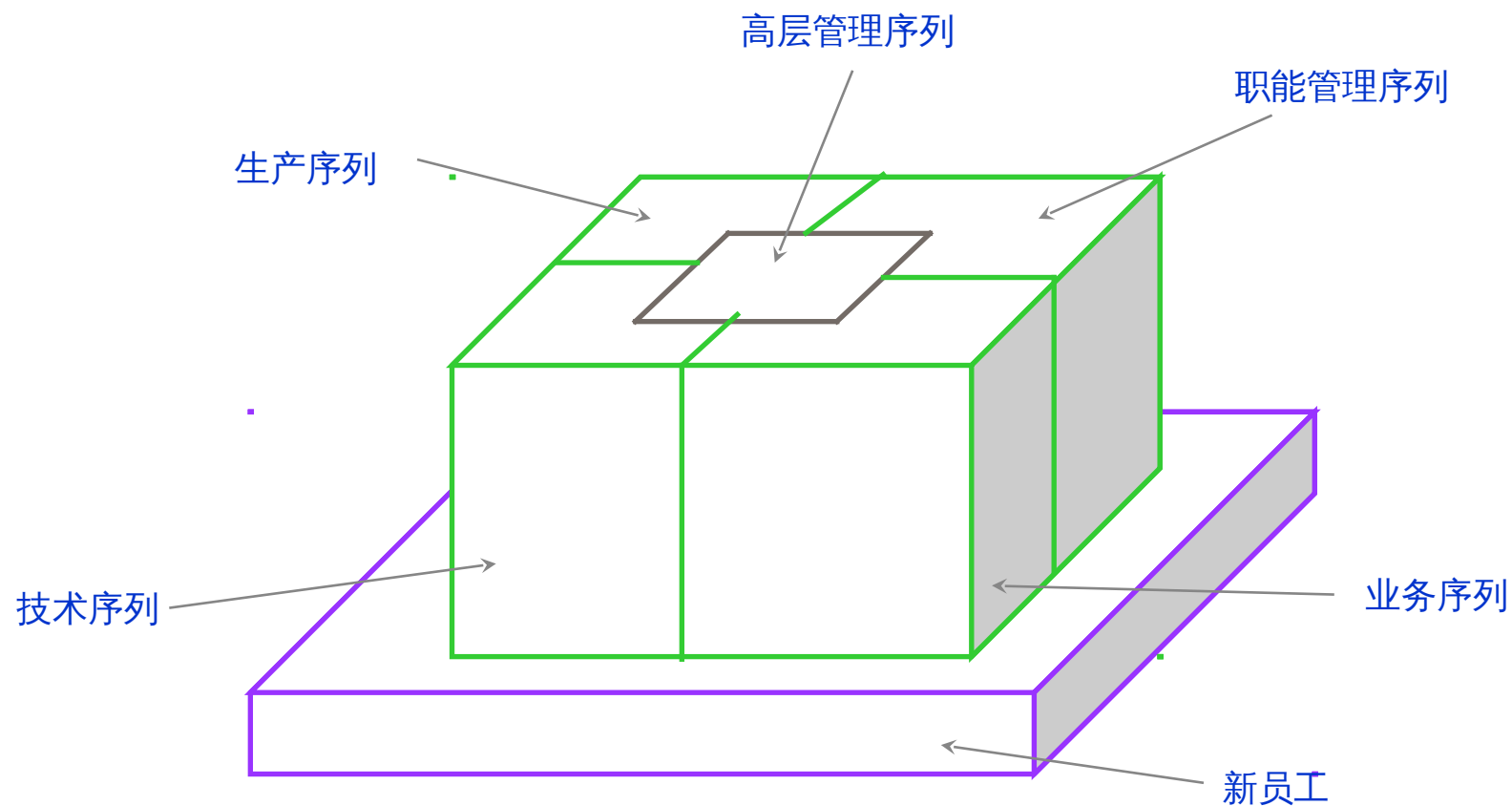
现状	面临的问题	建议对策
<p><b>分层管理培训</b> 有粗略分层的痕迹，有决策层的EMBA培训、高层缺失、有中层的大专学历教育培训、有一线员工的入职和岗前技能培训。</p>	<p>◆ <b>培训缺乏系统设计</b> 粗略痕迹的分层和分类，有考虑解决部分共性问题，但缺失同一层级的不同类别的差异性，以及不同类别的系统性和共性考虑，同时也解决不了各个层次纵向培养和提升的问题。</p>	<p><b>规划培训的分层分类职位体系</b> 针对培训管理，对公司的职位进行层、类的划分和细分。</p>
<p><b>分类管理</b> 有粗略分类的痕迹，有零星的管理培训项目以及缺乏系统的各业务序列自行组织的培训，但是没有进行统一管理。</p>	<p>◆ <b>培训管理职能弱化</b> 缺乏对培训的整体规划和思考、缺失对各业务序列培训组织和实施的有效管理、缺乏对内外部培训资源的有效评估和管理。</p>	<p><b>分层分类的培训管理</b> 对各层各类的培训进行系统化的规划和分析，梳理出各层各类的重点培训关注点。</p>

**加强新员工培训管理项目**

- ✓ 分层分类，进行系统化管理，梳理出培训重点关注对象；层类结合，更关注培养和提升！
- ✓ 加强新员工培训管理项目，有助于提高士气，稳定队伍和提升品质。

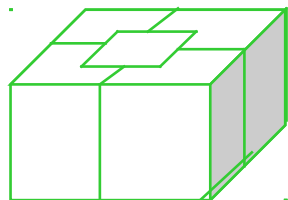
## 2、分类管理职位体系

按照针对培训管理要求的职位体系，进行分层分类。



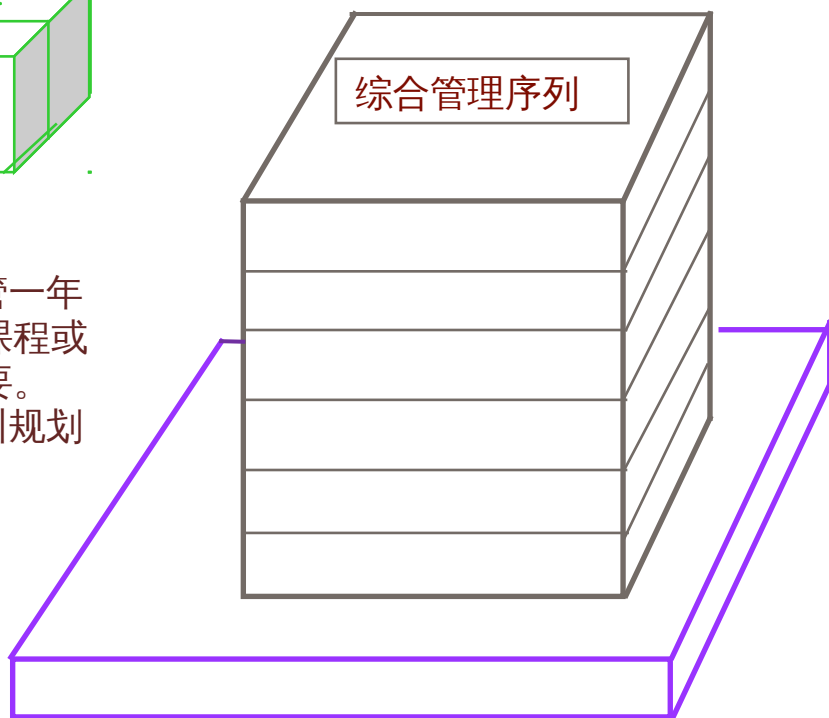
### 3、高层管理序列培训重点规划

**管理战略和方向**——目的：评价外部商业环境，其活动情况和趋势，开发长期业务方向，业务目标、总体战略和结构，将组织的机会和风险与其优势及能力进行平衡。



建议：

- 1、每名高管一年必须学一门课程或根据实际需要。
- 2、高管培训规划到个人。



#### 分析未来业务环境

(确认并评估总体市场 / 行业发展，关键依赖因素和驱动力，外部社会政治和经济趋势，构建并整合未来可能出现的情景：确认机会和风险，预测各种后果等。)

#### 确立竞争地位

(分析当前业务组合，评价竞争地位，发现可持续优势，确立能够建立 / 保持的优势即建立 / 保持的方式，承认弱点，应用战略规划工具等。)

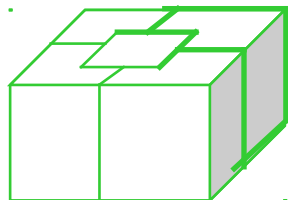
#### 确立方向、目标和战略

(确立总体业务目标 [ 财务和定性 ] 和方向，制定战略可选方案并做出选择；决定关键成功因素和实施战略，定义核心竞争力，定义配套的公司文化和价值等。)

#### 统一观念，激励组织

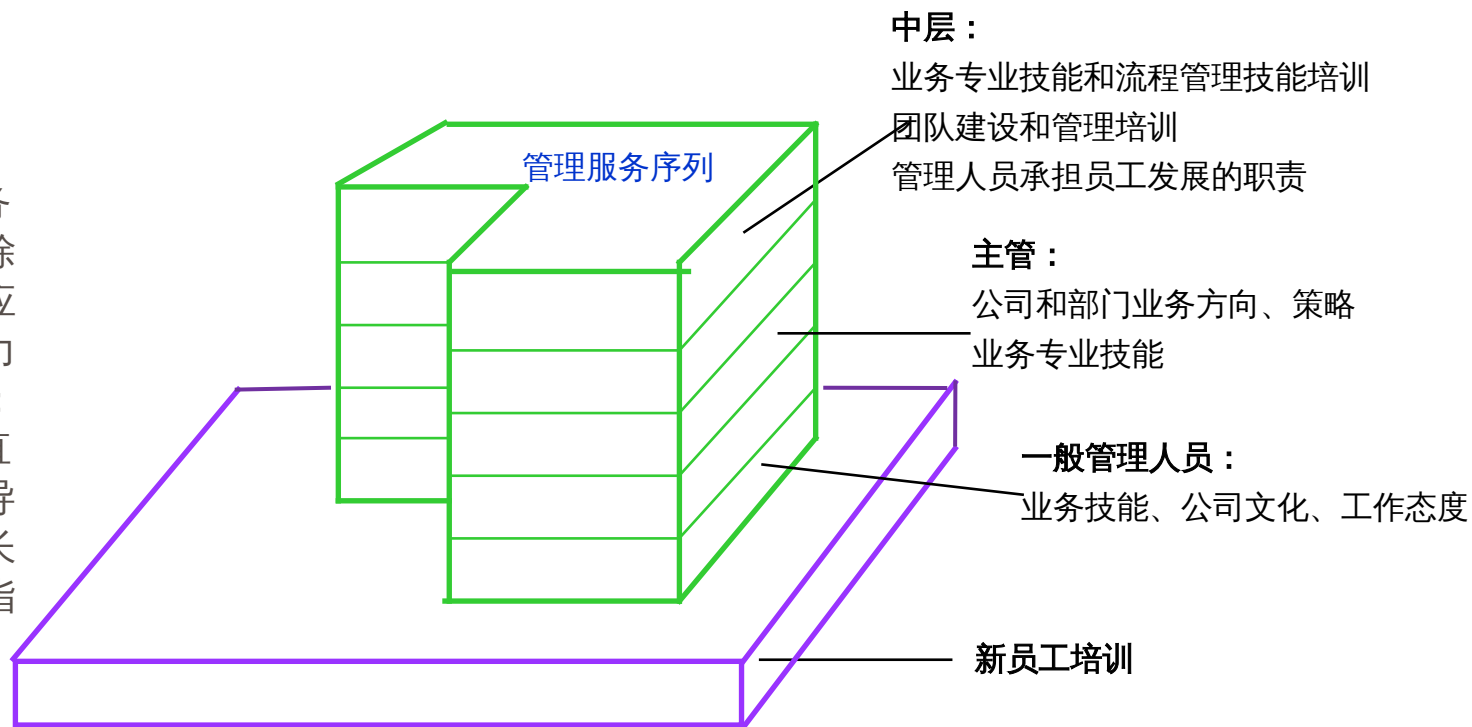
(就方向和战略进行沟通，提供激励，处理组织障碍，打破界限统一目标，提高组织凝聚力等。)

## 4、职能管理序列培训重点规划



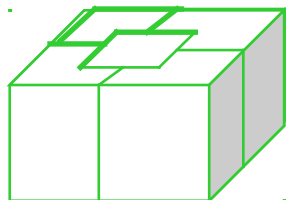
建议：

- 1、中层管理服务序列的培训培养除了职能专业外，应扩展通用管理能力和团队管理能力；
- 2、中层承担对直接主管的培养指导，并将下属的成长性列入年度考核指标。

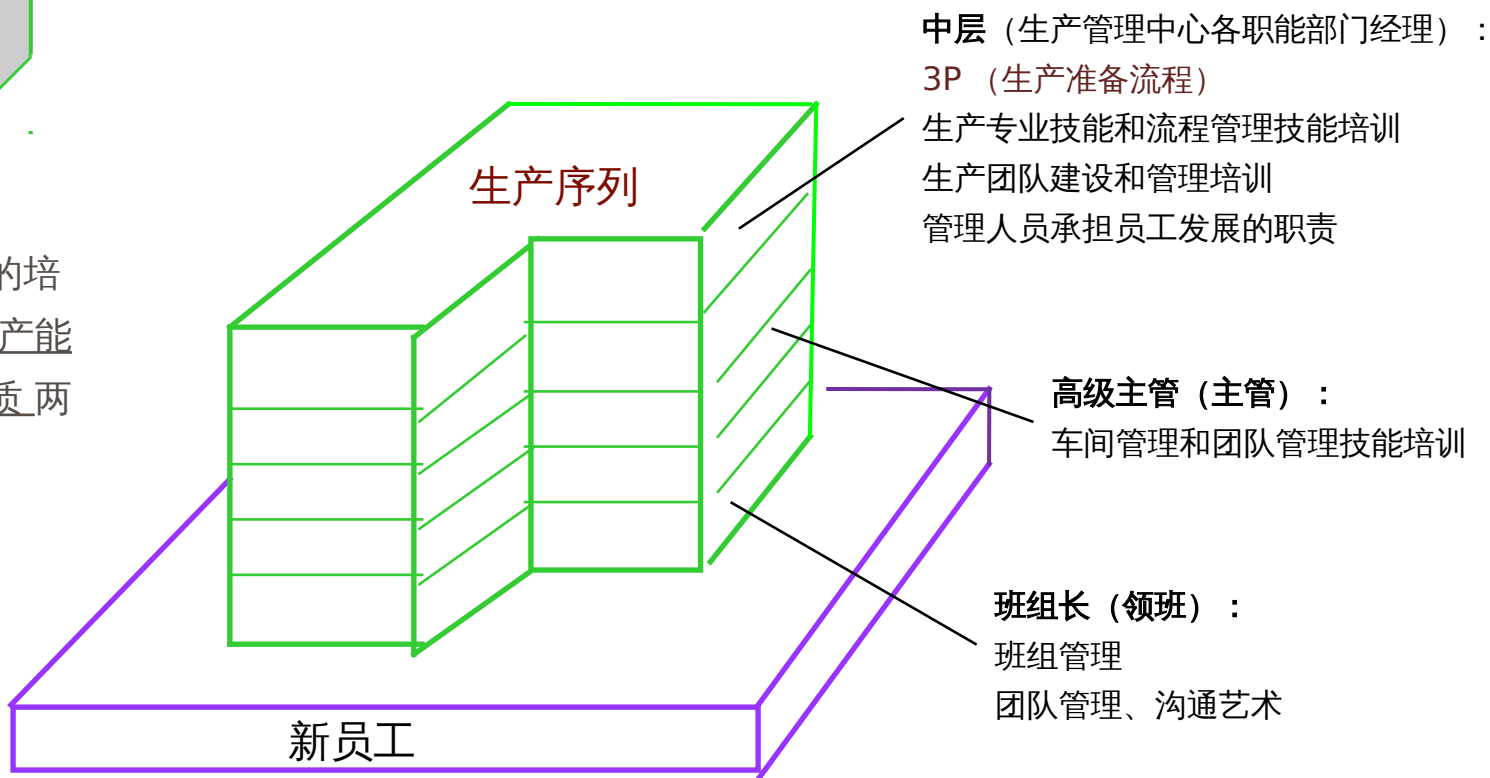


- 招聘培训部协助中层对下属主管和骨干员工制定培养计划，对梯队人才实施培养。
- 职能管理序列的培训应体现长期培养性和晨光企业文化渗透。

# 5、生产管理序列培训重点规划

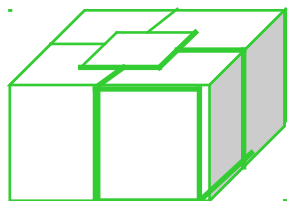


建议：  
生产管理序列的培  
训应围绕 提高产能  
和 稳定制造品质 两  
个主题。



09 年度生产序列的培训，重点在 **现场管理** 和 **一线员工的操作技能培训**。

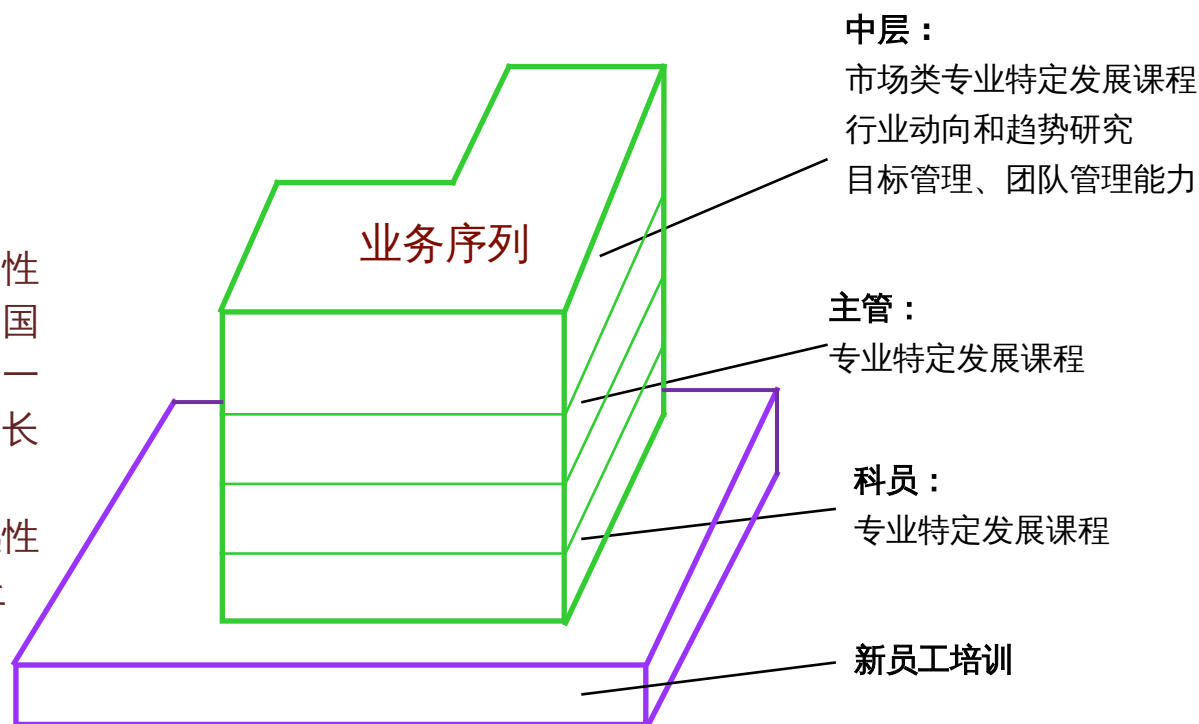
## 6、业务序列培训重点规划



建议：

业务序列的培训以营销咨询性质为主要方式，国内业务和国际业务可根据需要，各选择一家营销培训咨询公司系统、长期合作。

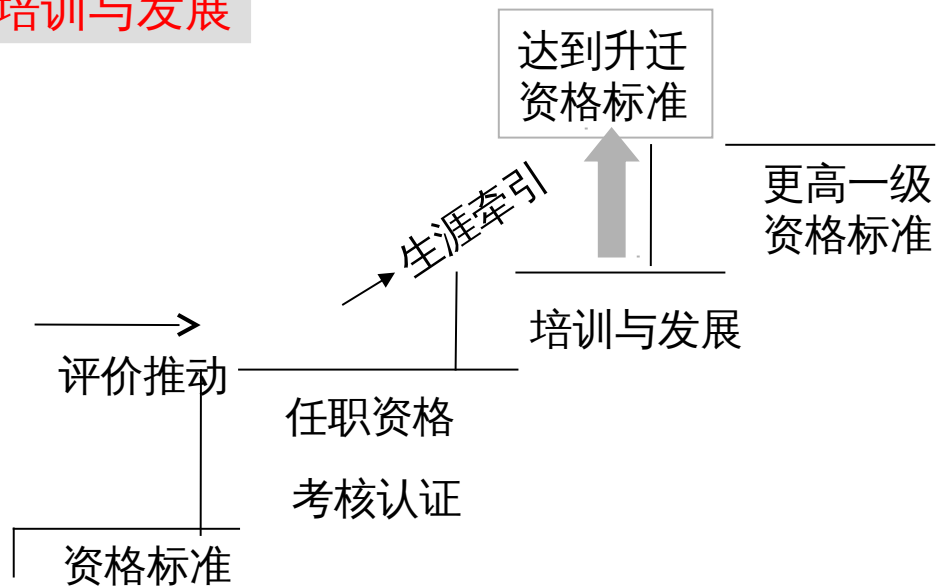
新进员工层必须加强市场感性认知，必须安排3个月以上的一线销售实践。



业务序列（国内业务和国际业务）的培训，建议由招聘培训部统一管理；  
业务序列的培训，需要寻找对行业有专门了解、长期合作的咨询培训机构来培训辅导。

## 7、技术序列培训重点规划

### 培训与发展



### 技术序列培训：

技术委员会——技术等级标准  
任职资格  
组织考核认证

人力资源中心——导师培养制度  
培养计划  
职业发展通道

技术序列人才成长和保留的关键：**打通技术职业发展通道**，让技术序列人才除走管理道路，还有技术方向的职业升迁。

# 8、新员工培训重点规划

## 生产序列序列：

### 生产管理人员

- 企业文化
- 公司架构、公司制度
- 车间或相关部门实习

### 生产一线人员

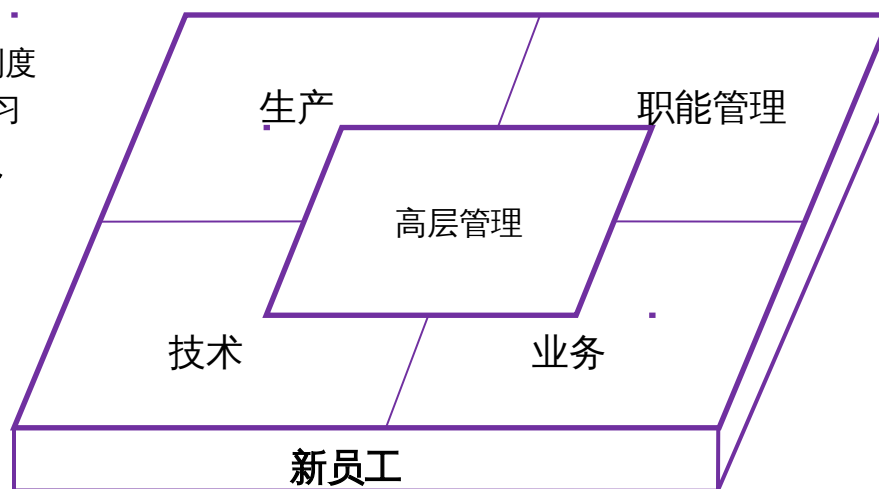
- 企业文化
- 生产部门架构
- 车间管理制度

## 职能管理序列：

- 企业文化
- 公司简介、公司制度

## 业务序列：

- 企业文化
- 公司简介、公司制度
- 国内营销业务人员安排区域市场 3 个月以上的实习
- 国际营销业务安排增加对产品的了解



## 技术序列：

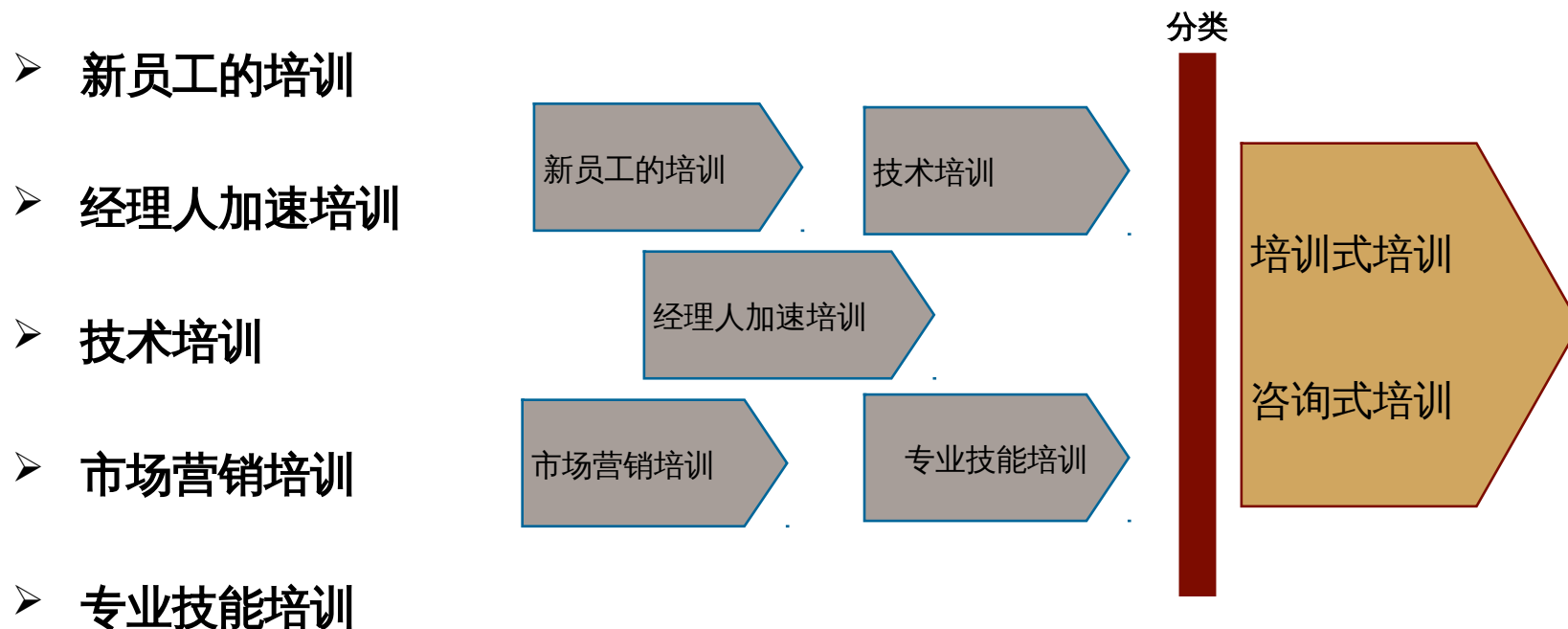
- 企业文化
- 公司架构、公司制度
- 车间或相关部门实习

## 高层管理序列：

- 企业文化
- 公司简介、公司制度

由招聘培训部进行新员工培训的课程设计、开发，并统一组织授课和培训实施。

## 9、培训分类



预算：培训式培训预算 180 万；咨询式培训预算 200 万。

分类：培训式培训包括外派公开课、外聘内部授课、外部学习进修。

咨询式培训包括项目咨询、咨询式辅导。如平衡计分卡辅导、能力素质建模咨询、六西格玛咨询、技术序列技术等级评定等项目。

## 10、培训分类 -1

### 新员工培训

#### ■ 课程主要目的

- 对公司的核心文化和企业价值观的宣传和介绍，使之尽快的融入和认同。
- 帮助新员工对公司的业务，制度和有关人事、财务等的管理运营的了解。

#### ■ 课程主要内容

- 企业文化与价值观
- 公司的过去，现在及未来
- 公司的主要业务及管理架构、流程
- 相关专业内容

#### ■ 课程主要形式

- 由人力资源部制定和固化培训流程，定期或不定期举行
- 对应届毕业生的培训作为独立项目，定期运行
- **各序列专门培训路径的设置**，要求营销的必须在一线销售实习 3 个月，技术序列必须在车间和上海区域市场部门实习 1 个星期以上。

## 10、培训分类 -2

### 经理人加速培训

#### ■ 课程主要目的

- 使新的经理人迅速的成长，并能够在未来担任管理职责
- 建立符合公司文化和风格的人才库，为未来的发展储备人才
- 形成系统成型的人才梯队培养发展体系。

#### ■ 课程主要内容

- 业务和流程的管理技能，如财务管理，人力资源管理，业务管理
- 基本的人员管理技能，如授权，激励和辅导，团队带领
- 具有晨光企业文化特色的团队领导方式

#### ■ 课程主要形式

- 在业务部门的支持下，由人力资源中心对指定人员编制专门计划执行。
- 通常是由一系列的课程组成，分阶段进行，持续的时间为一年。
- 学员由业务部门和人力资源推荐产生，或报名由经理及人力资源中心批准产生。
- 课程形式包括外派公开课，项目执行，案例研讨，行业交流等。

## 10、培训分类 -3

### 技术培训

#### 课程主要目的

- 使员工按工作所需的不同层次掌握与公司的业务有关的技术业务知识。

#### 课程主要内容

- 与产品有关的技术和服务知识。
- 每门课程都会包括不同的深度的一系列课程。

#### 课程主要形式

- 内容由技术部门独立组织完成。
- 培训师由技术部门培养和认证，成为公司兼职的培训师。
- 学员为技术开发部门相关人员、或者产品价值链相关部门人员。
- 课程形式包括教室内产品讲解、技术讲解、工艺讲解。

#### 课程主要形式

- 通过大量和频繁的技术讲解、交流，重视技术培训，**形成技术研讨氛围**。
- 为技术创新提供支持。

## 10、培训分类 -4

### 市场销售培训

#### ■ 课程主要目的

- 培养专业化的市场销售人员，以提高销售业绩和利润。

#### ■ 课程主要内容

- 根据产品和市场量身定作的，系统的由浅入深的销售技能课程和市场营销课程。

#### ■ 课程主要形式

- 内容由营销部门策划，**寻找咨询公司作为战略合作伙伴**，共同研制开发形成，在操作中和人力资源中心联合组织。
- 定期或不定期举行，由营销人员的需要制定计划。
- 不同的能力和经验的营销人员可以选择参加不同难易程度的课程。

## 10、培训分类 -5

### 专业技能培训

—— 包括各职能类培训

#### ■ 课程主要目的

- 培养专业化的职能管理团队。

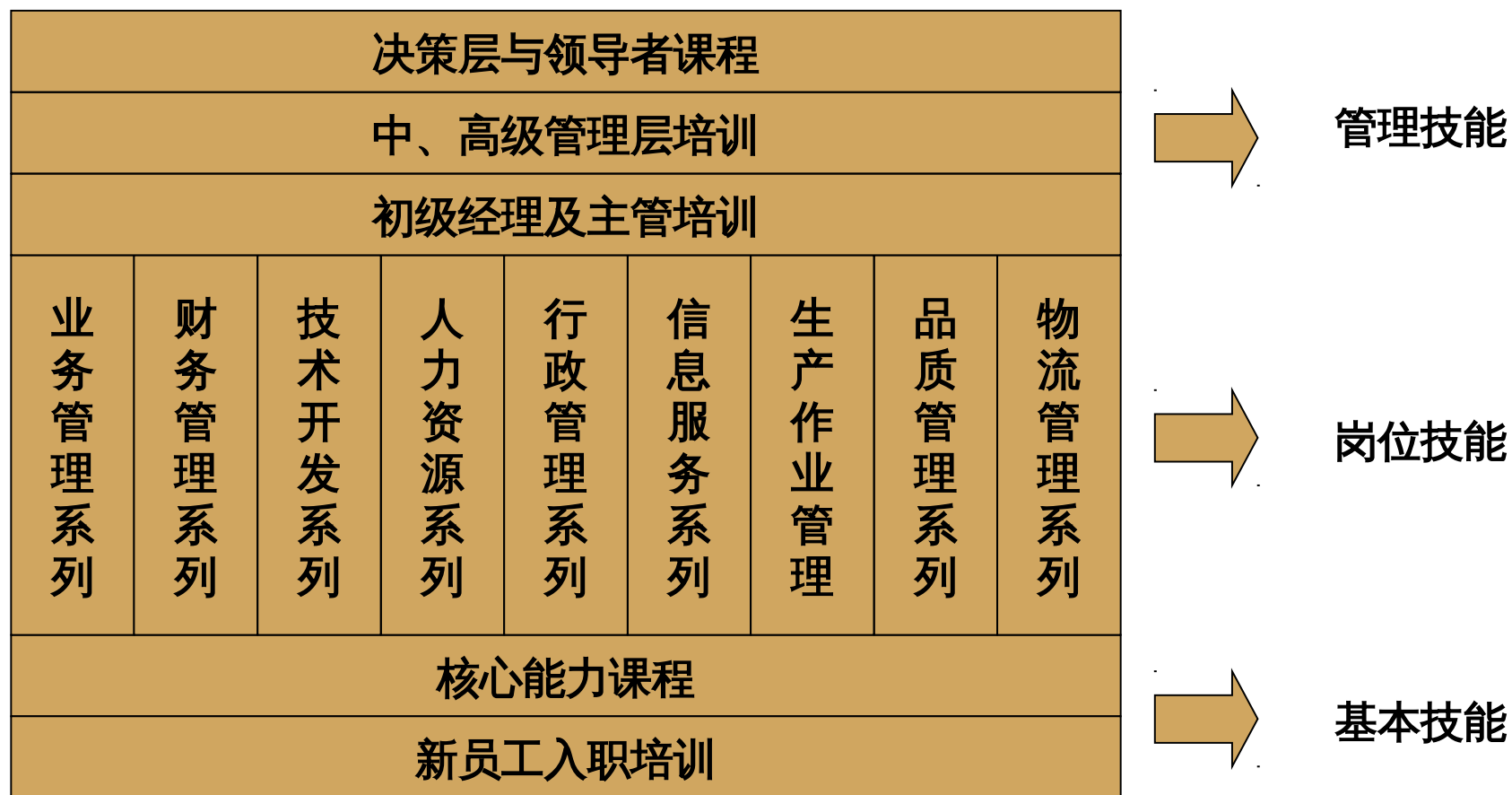
#### ■ 课程主要内容

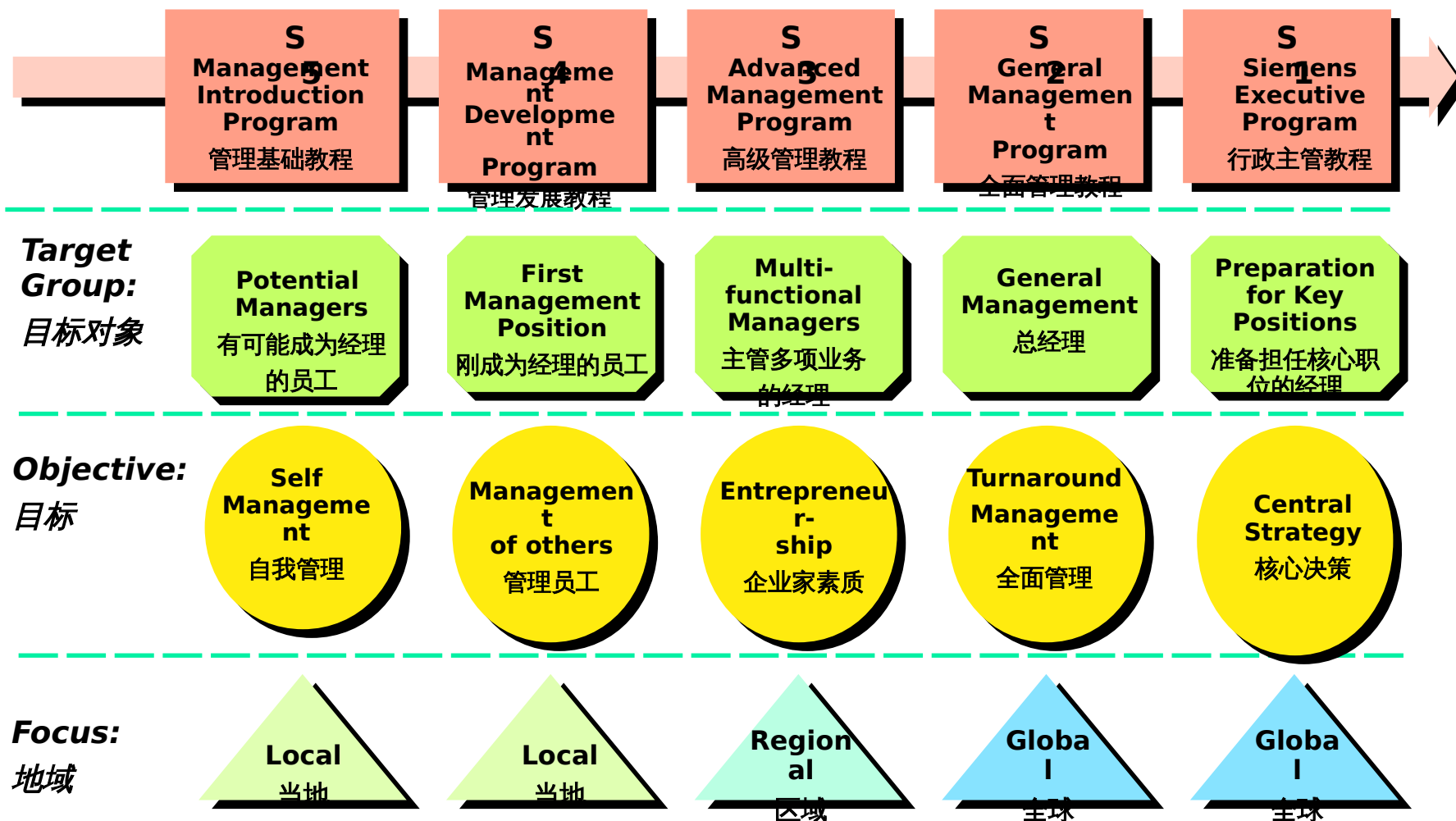
- 主要围绕基层骨干管理人员，计划和开展专业技能类课程。

#### ■ 课程主要形式

- 外派公开课。
- 对系统理念和普遍能力的培养，安排专门内部培训。
- 不同的能力和经验的人员可以选择参加不同难易程度的课程。

- 培训课程体系设计
- 企业培训课程目录
  - 课程体系的总体指导。
- 年度培训课程计划
  - 内容及时间。
- 部门内部课程计划与实施记录
  - 内容及时间。
- 课程内容的计划与管理
  - 含内部讲师。

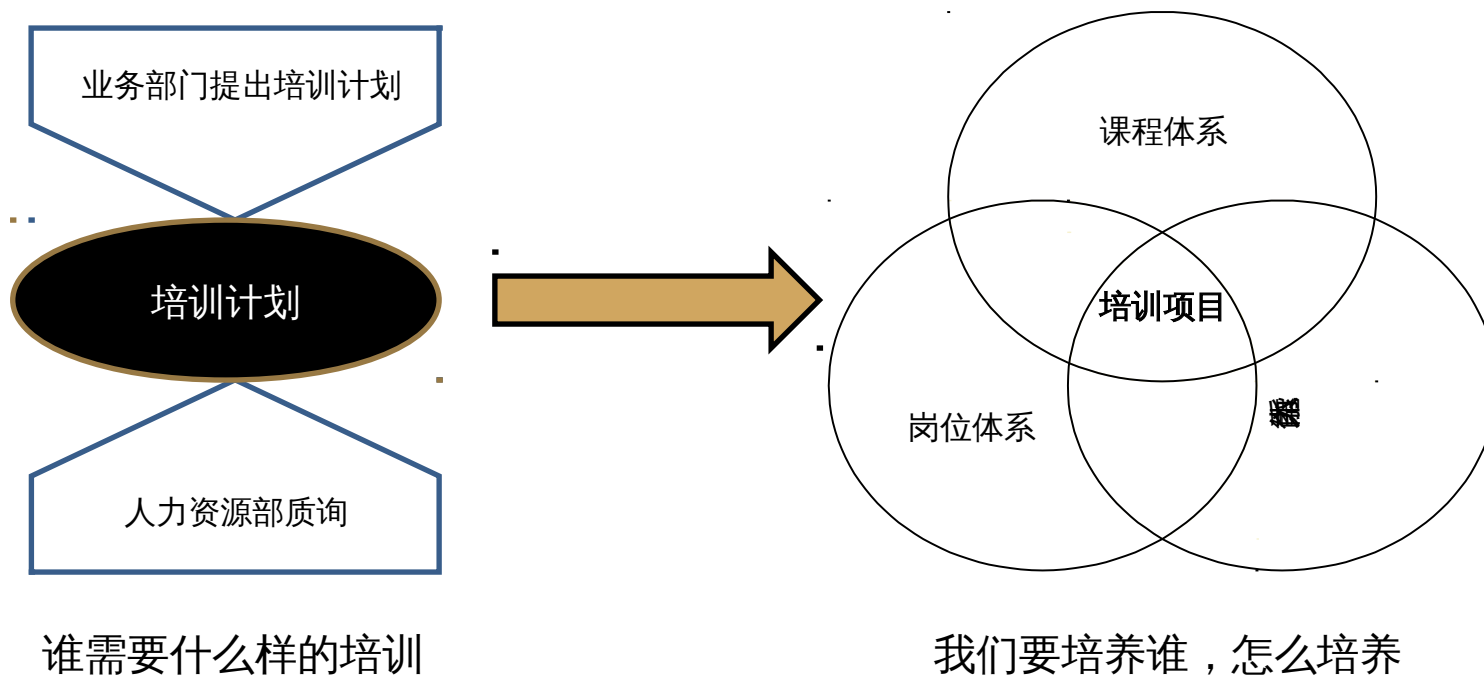




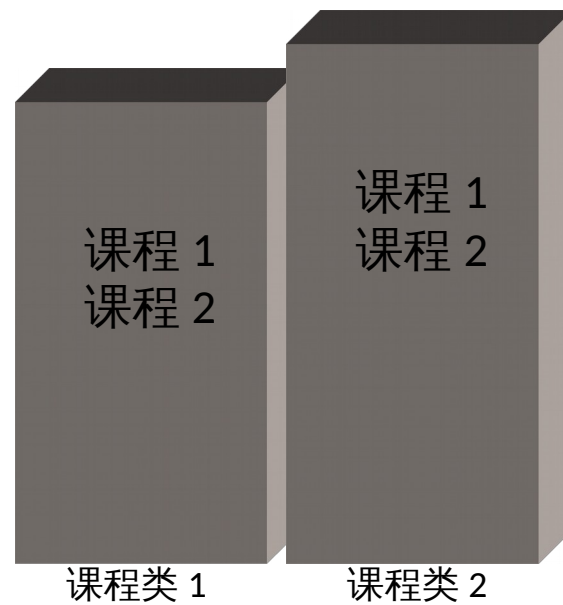
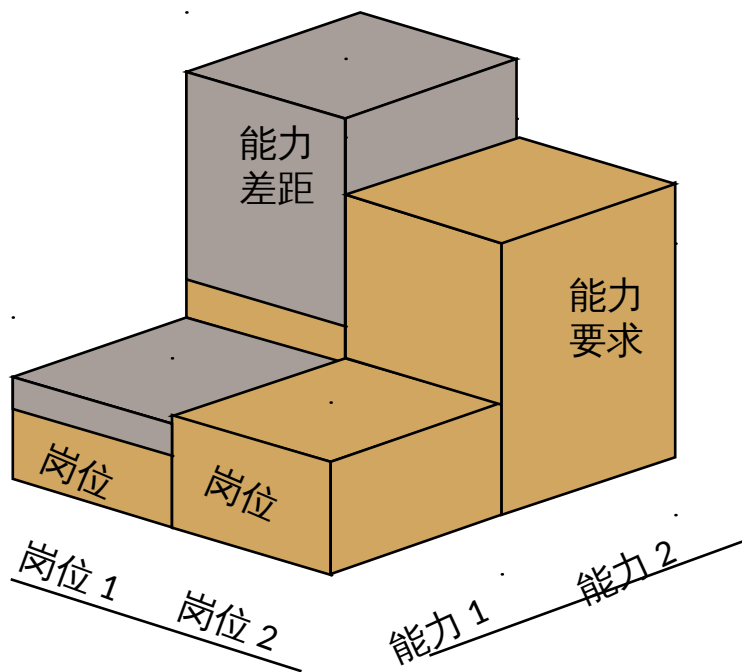
# 建立岗位—能力—课程对照体系

如果培训不能做到有的放矢，那么培训就会显得盲目和凌乱——

- 如果不知道各岗位所需的能力，就无法确定需要培养哪方面能力的课程。
- 对比岗位—能力要求，可以对岗位人员进行测评，以确定哪种关键能力需要培养，确定培训目标。
- 对比能力—课程要求，可以明确各种能力应通过学习什么课程来提高。



# 建立岗位—能力—课程对照体系



岗位体系———对岗位——工作分析  
能力素质要求——对人——能力素质模型  
课程体系——对组织团队——分层分类

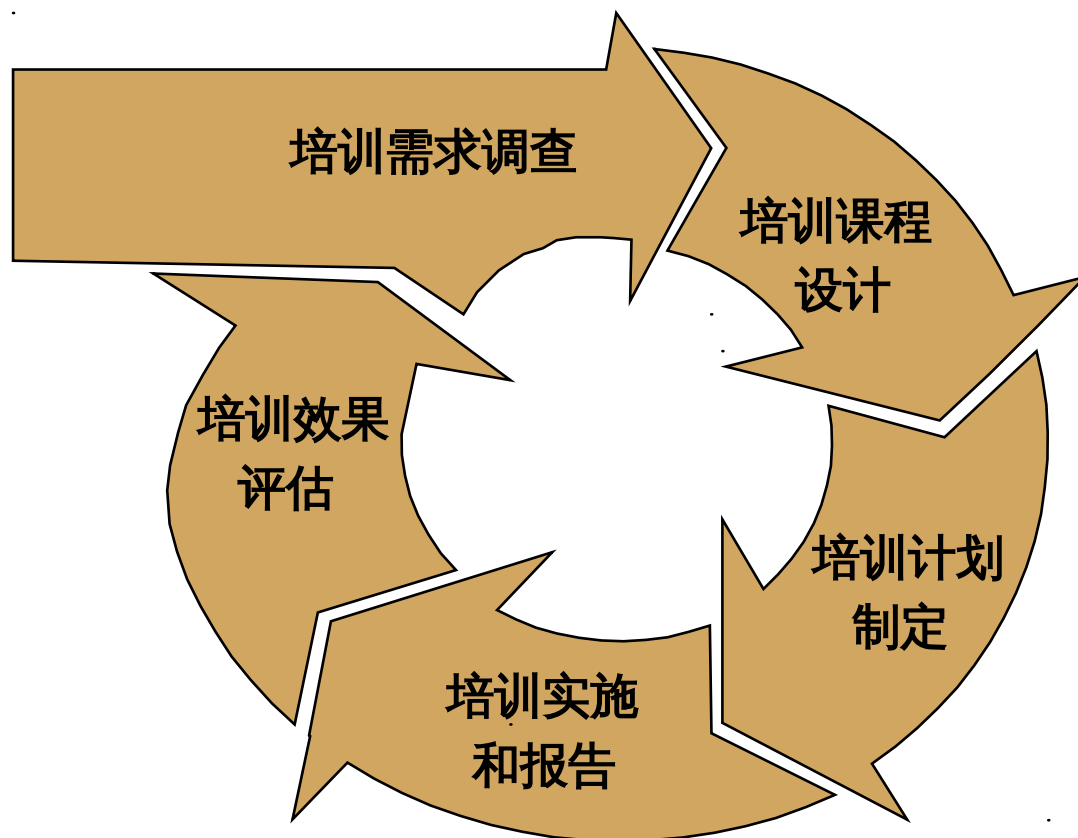
一、启动培训战略管理，建立分层分类的培训发展体系（包括中高层管理培训规划）；

二、健全培训运营系统，健全培训制度系统（包括培训组织结构、各项流程、工具）；

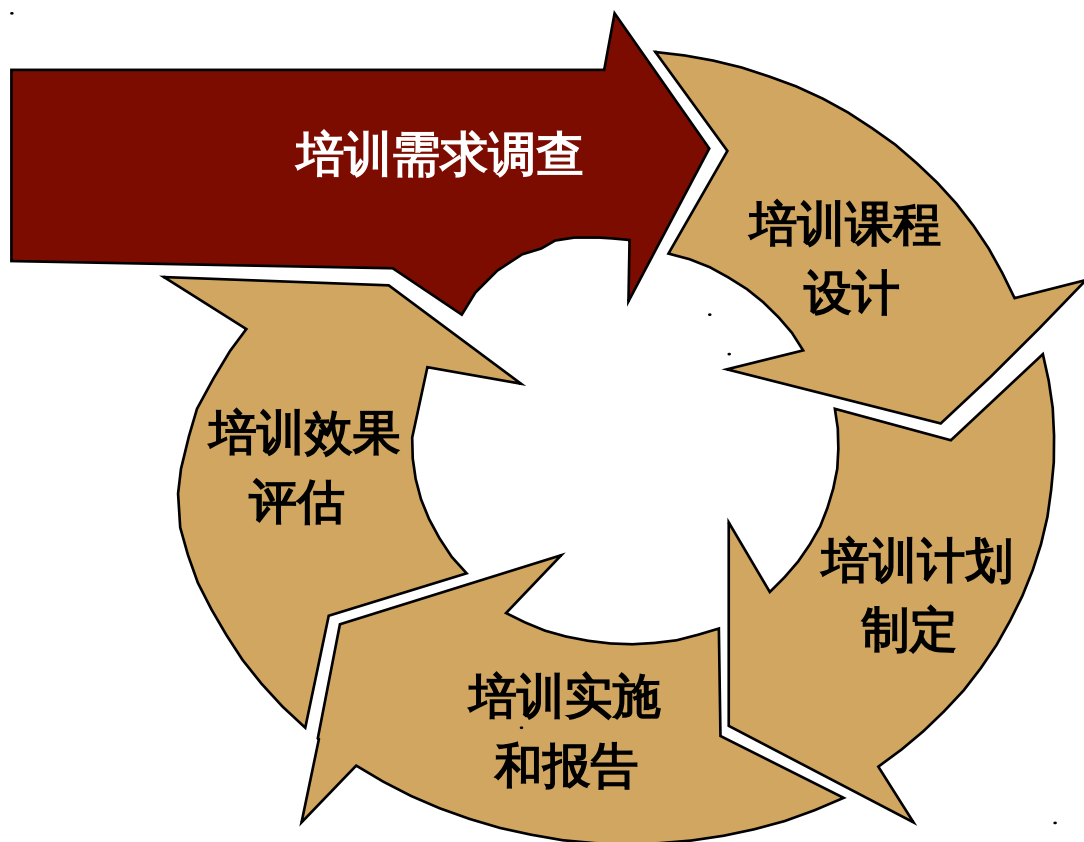
三、建立和逐步完善培训资源系统，（包括培训教材、师资队伍、文档、设施设备）。

精 糙

培  
训  
体  
系  
落  
地



健全体系化的培训运营系统，加强培训过程执行的管理是培训体系落地的重要保证



- 培训需求调查的作用
- 确定培训需求的公式和依据
- 培训需求调查的主要内容
- 培训需求调查的层次
- 培训需求调查的设计

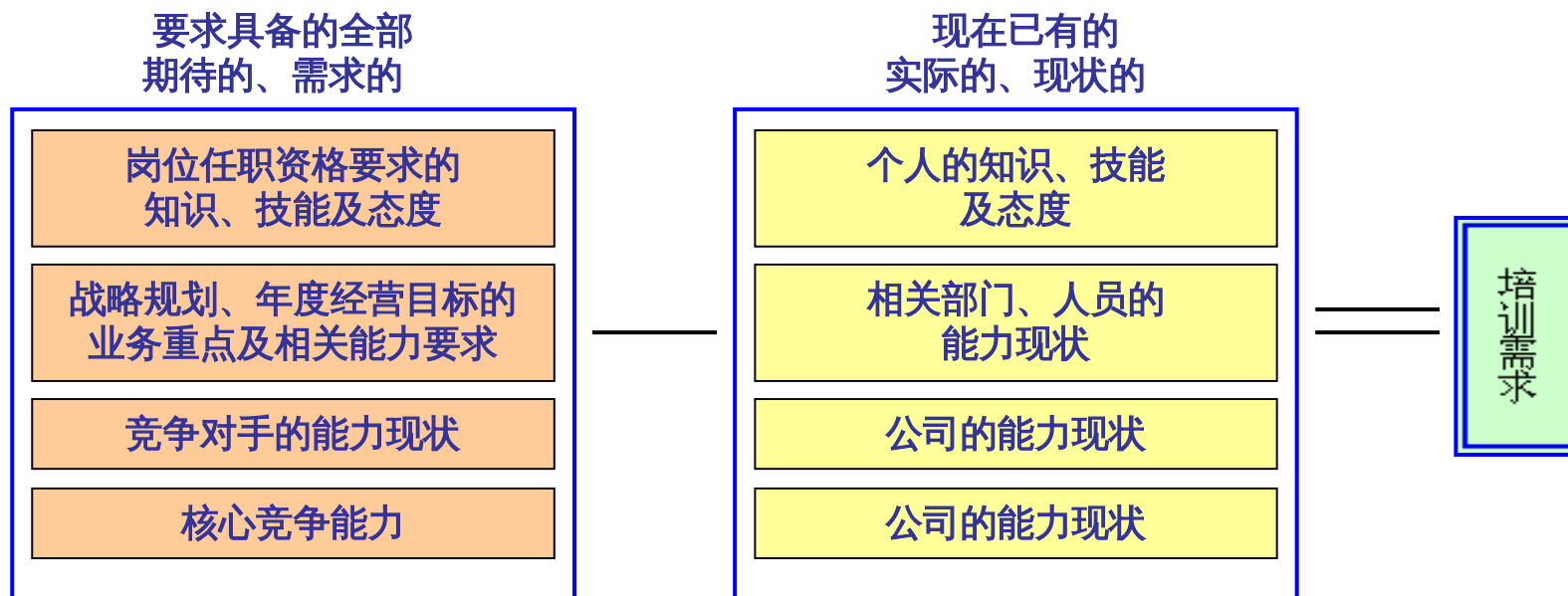
## 需要明确的问题

- 什么是培训需求，确定培训需求的依据是什么？
- 什么是培训需求调查，培训需求调查包括哪些内容，需要解决哪些问题？
- 科学有效的培训需求调查有什么样的作用？

企业之所以要进行培训需求调查，是为了能够充分地挖掘企业的培训资源，合理地利用企业的有限投资，最大限度地形成企业的良性培训循环，进而使得企业人力资源队伍的发展能够与企业的发展相吻合，而技术上的要求是能够先于企业的发展而做好准备。科学有效的培训需求分析具有以下作用：

- 科学有效地进行企业的培训工作；
- 建立合理的管理职务升迁通道；
- 有目标地建设企业的管理梯队；
- 使得企业的培训投入取得最大的回报；
- 建立以企业的所有管理人员（管理人员的四大核心职责：沟通、服务、培训、管理）为核心的企业培训体系（培训管理体系、课程体系以及实施体系）；
- 在引导企业的培训工作进入良性循环的基础上，使得企业的人才队伍建设进入良性的循环，即吸引人才、招聘人才、用好人才、留住人才、培训人才等企业的人才队伍的新陈代谢进入良性循环；
- 建设学习型的企业文化；
- 提高企业的经营魅力。

# 确定培训需求的公式和依据



培训必须立足于本企业发展的需要，企业的培训需求主要来源于公司业务发展和和业务策略，同时，培训也要为员工个人的职业发展提供支持，以达到个人与企业共同发展的目标。

确定培训需求的主要依据如下：

- A、公司的战略规划及年度经营目标。
- B、人力资源规划。
- C、市场竞争需要与核心竞争力培养需要。
- D、绩效考核结果。
- E、管理、流程、部门、职位运行状况和任职能力状况。

# 培训需求调查的主要内容

## — 什么是培训需求调查？

就是对企业的过去、现在和未来的经营发展状况进行分析，其次对企业的员工队伍过去、现在和未来的素质现状进行分析，同时对企业过去、现在以及未来的培训状况进行分析，再加上企业核心领导层的对培训管理的期望，综合以上四个方面，找出现状与组织要求的差距，结合未来发展要求，从而进行培训工作的科学规划，为组织发展提供强有力的支持。

## — 培训需求调查的主要内容：

- 培训需求分析的层次
- 培训需求分析的方法
- 培训需求分析的设计
- 培训需求分析报告

## — 培训需求调查要解决的问题：

- 为什么要进行培训？
- 什么是组织的目标？培训和它有多少联系？
- 员工需要什么样的培训？
- 培训从哪入手？怎么才能够知道员工需要什么样的培训？
- 什么是员工完成工作时所缺乏的？如何通过培训来提高员工工作技能？
- 如何进行培训？

## 培训需求调查有三个层面

### A、组织分析

主要分析企业目标、资源和环境。

I、企业目标分析：企业的目标决定人力资源培训的目标，明确、清晰的发展方向对培训计划的设计和执行起积极的导向作用。通过分析研究，了解到公司应加大哪些方面的培训，按照“因材施教、适当超前、注重实效”的原则，开展相应类别的培训，提升员工的胜任力。

II、企业资源分析：企业资源分析主要包括对企业资金、时间、人力等资源的分析和描述。

III、企业环境分析：主要是对企业的系统结构、文化、资讯传播情况的了解与分析。

### B、工作岗位分析

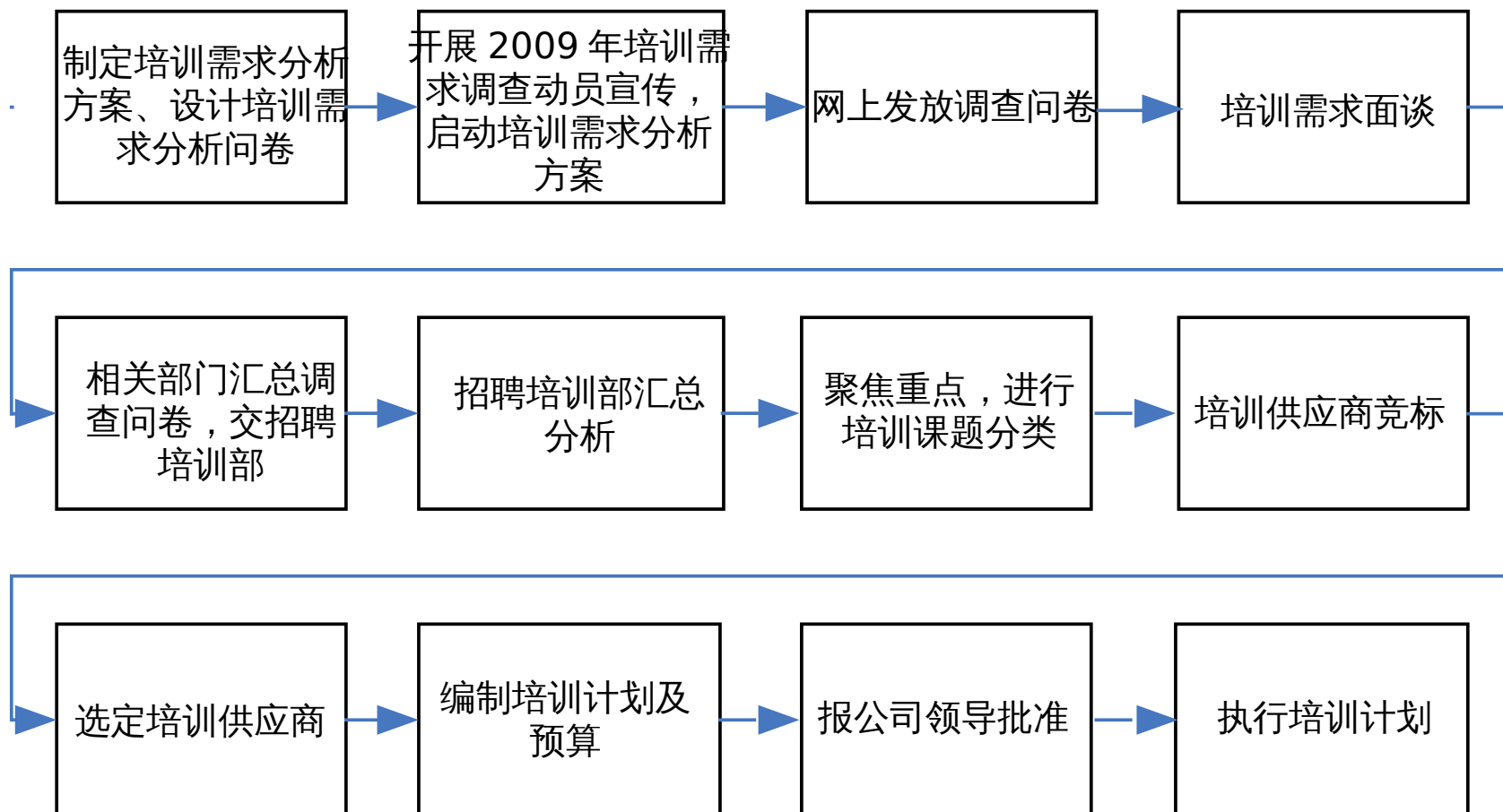
通过分析研究与绩效有关的工作岗位的全部内容，了解该岗位的性质、内容、技术要求、工作标准、重要性程度，以及员工胜任该岗位所应具备的学历、技术、经验、知识和技能细节。准确地对照岗位胜任模式来设计公司级公开课程。了解从事该岗位工作的员工的技能素质与实际工作要求的符合度，设计具有针对性的培训计划。

### C、人员分析

通过分析员工现状与应有状况之间的差距，来确定哪些人应该接受培训、应该接受怎样的培训。重点是评价员工的实际工作绩效和工作能力。主要包括员工的工作能力、平时表现（请假、怠工、抱怨）、意外事件、参加培训的记录、离（调）职访谈记录等；员工自我评价；知识技能测验；员工态度评价。

- ◆ 培训需求调查流程设计
- ◆ 培训需求调查方法设计
- ◆ 培训需求调查工具设计
- ◆ 培训需求调查组织实施计划

## 培训需求调查流程设计



## 培训需求分析的四个方法

**A、必要性分析法：**通过收集并分析信息或资料，确定是否通过培训来解决组织存在的问题的方法，它包括一系列的具体方法和技术。如观察法、问卷法、关键人物访谈法等。

**B、全面性分析法：**通过对组织及其成员进行全面、系统的调查，以确定理想状况与现实状况之间的差距，从而进一步确定是否进行培训，进而确定培训内容的一种方法。

理想状况分析，员工应具备什么样的知识、技能和能力水平才能满足组织不断发展壮大的目标，才能使企业具有足够的竞争力。如一项工作，先分析工作的标准和流程，再分析完成这项工作应具备的知识和技能。

现有状况分析，员工当前的技巧、知识和能力的水平。分析时要充分考虑企业目标、企业环境等内外部因素对员工素质和表现的影响。

**C、绩效差距分析方法：**也称问题分析法，主要集中在问题而不是组织系统，其推动力在于解决问题而不是系统分析。分析绩效不佳或出色、创新的问题所在，判断其原因及所属责任部门和人员，针对性地提出流程能力改善计划和个人能力提升计划；分析员工行为表现，得出文化、制度、技能等方面的培训需求。

**D、任务分析法：**通过工作任务的难点和关键环节来确定培训需求。

以上方法根据实际情况单独或混合应用，整理调查信息时，应把握组织需求原则，剔除纯粹的个人培训需要。需求分析形成的报告将为培训课程的设计、开发或培训计划的制定提供初始的依据。

## 部门培训需求调查表 (一)

主要工作要项		年度工作目标	
1、			
2、			
3、			
人力现状		知识技能要求	
现有称职人数	应有称职人数	基本知识及技能	专业知识及技能
		1、	1、
		2、	2、
		3、	3、
培训需求			
基本培训	专业培训	管理培训	晋级培训



## 岗位培训需求调查表

部门：

职位：

日期：2006年 月 日

本岗位的工作要领： 1、 2、 3、
基本培训或应读资料 1、 2、 3、
专业培训或应读资料 1、 2、 3、
管理培训或应读资料 1、 2、 3、
晋级培训或应读资料 1、 2、 3、



## 员工培训需求调查表

姓名		部门		岗位	
工作职责：					
对培训的期望	培训项目	培训方式（内训、公开课）		拟于何时参加培训	期望课时
培训需求的理由	自我评价（请在最符合实际情况的一栏内打“√”）				
	优 / 十分符合	良 / 比较符合	中 / 基本符合	差 / 不太符合	很差 / 何不符合
目前的工作表现					
非常需要培训					
工作技能熟练程度					
你认为出色胜任本岗位需要哪些必备的条件（文化知识，技能，个人性格特征等）？					
你對自己工作表现的哪些地方不满意？					
你认为导致自己工作不尽如人意的原因是什么？					
你认为从事本岗位，自己还需要提高哪些方面的能力或技能？					
你以前是否接受过公司组织的培训？如果是，请说明是何种培训？					
你希望公司以后为你提供哪些培训？					
请简述你个人未来的发展计划。					
你还有其它关于公司管理或流程等方面的建议吗？					

## 培训需求分析表

### 1、从不同技能要求与不同角度来分析培训需求

角度能力	从工作绩效思考		从客户需求思考		从竞争要求思考	
业务技能	1、	2、	1、	2、	1、	2、
人际技能	1、	2、	1、	2、	1、	2、
自我发展	1、	2、	1、	2、	1、	2、

### 2、从个人绩效不佳分析培训需求

绩效不佳问题描述	需求能力	知识 (K)	技能 (S)	态度 (A)	备注

### 3、从团队绩效不佳分析培训需求

绩效不佳问题描述	需求能力	知识 (K)	技能 (S)	态度 (A)	备注

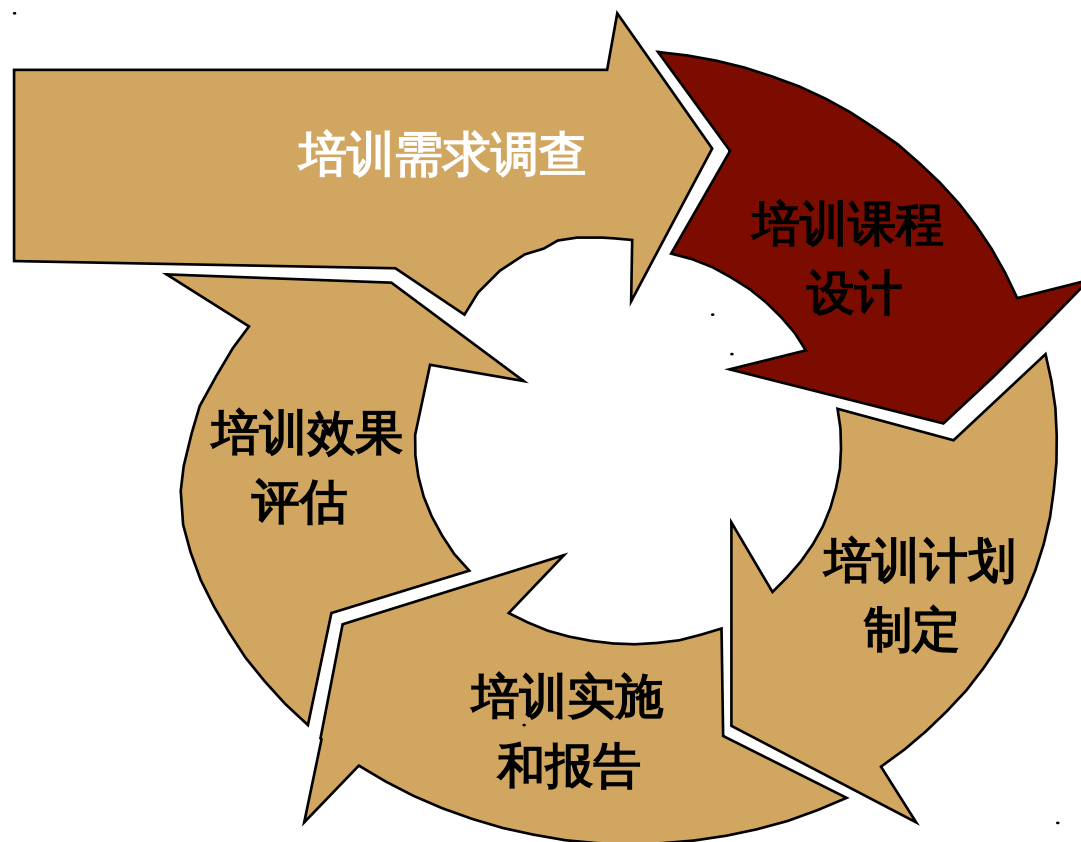
### 4、从未来机会分析培训需求

未来机会领域	期望的人才	培训目标	培训策略	备注
团队未来发展				
接班人培养计划				



# 培训需求调查组织实施

项目名称	完成时间	责任人 (部门)	协助部门或人员
制定培训需求调查方案			
公司领导批准方案			
培训需求调查启动			
问卷发放			
问卷填写			
问卷收集			
问卷上交招聘培训部			
相关部门访谈安排			
统计分析调查问卷			
统计分析访谈表			
列出培训课题			
培训机构调查评估			
编制培训计划			
培训计划上报公司领导			
公司领导批准			



## 需要明确的问题

- 设计培训课程的核心是所设计的课程组合能够有效地解决每一个培训问题。

设计培训课程的核心是所设计的课程组合能够有效地解决每一个培训问题。其要求如下：

## 1、遴选培训需求

在培训需求分析基础之上，根据培训需求汇总，遴选培训需求，将培训所要解决的问题和对象进行分类，选出最有价值的培训，确定培训的主题和名称。

遴选培训需求主要分为汇总培训需求、课程需求评估、编写初步的课程表三个步骤。

## 2、编写公司各岗位应知应会的知识和技能库。

招聘培训部根据公司各个岗位的职责和要求，区分和定义不同岗位工作的知识和技能要求，编写公司各岗位应知应会的知识和技能库。

## 3、设计培训课程组合方案

招聘培训部根据公司分层分类的培训发展体系和重点培训需求，结合岗位知识和技能要求，设计培训课程组合方案。

## 4、进行分析研讨，并通过培训课程设计方案

招聘培训部在设计好培训课程组后，组织召开有人力资源中心和各中心 / 部门负责人参加的专门的培训课程分析会，针对培训需求分析的结果，充分讨论每组课程解决问题的时效性和可能的结果，并对每个课程的内容主题进行必要的研讨修订，最终确定通过培训课程。

## 5、课件编写

培训课程讨论通过后，招聘培训部将每组课程进行整理，并组织公司内外讲师编写课件，如果公司的培训讲师不具备培训需求的课程开发能力时，可选择外部培训机构提供的培训课程来满足公司的培训需求。经审核通过的培训讲师课程，由招聘培训部整理归档，收入公司培训课程体系。

## 1) 汇总培训需求

根据公司的战略目标和年度经营目标，结合不同培训需求分析层次和分析方法，分析得出的培训需求结论，选取比例高、出现频率多的课程，初步确定培训的主题和名称。

## 2) 课程需求评估

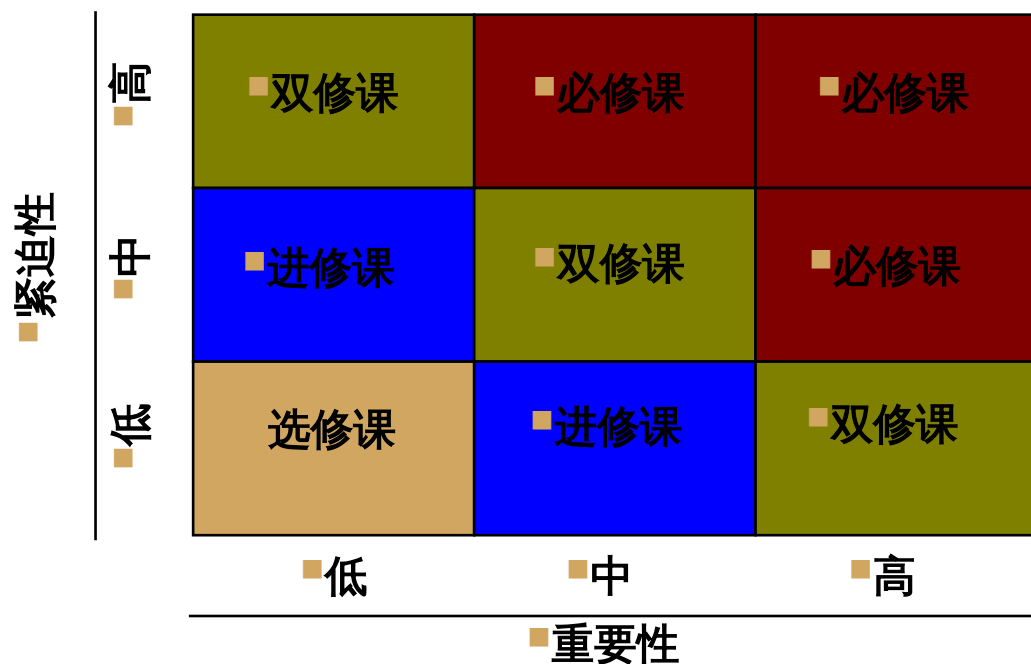
课程需求评估可以与调查问卷同步操作，只须在调查问卷课程选项列表后来加上评分栏即可，另外，也可在全部需求调研完成汇总为初步课程表后进行评估。课程需求评估主要是指把课程表的内容逐项从重要性和紧迫性两个纬度按照 1 - 10 分进行评估。重要性是指本课程对于公司职能发展和公司目标实现具有重大的价值，紧迫性是指本课程现阶段对于公司来说比较重要，起着解决现有问题的作用。评估表可参考下例：

评估项目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
重要性										
紧迫性										

注：评分标准为 1 - 3 分为低，4 - 7 分为中等，8 - 10 为高

根据课程重要性和紧迫性的高、中、低三个不同层级的区分，我们将课程分为四个级别：必修课、双修课、进修课和选修课，最终形成课程优先级别九宫格图，如下图所示：

## 遴选培训需求 (续)



所有的培训需求课程经过评估之后，都可以根据分值归入上述九宫格图中的某一模块中，培训计划首先应纳入必修课和双修课的课程。另外，为了避免员工在评估时总按高标准打分，可规定每类课程评估高分的课程数量不得超过 3 个。

## 3) 编写课程表

根据课程需求评估的结果，按照课程优先级别九宫图首先考虑将必修课和双修课归入课程表，并于年度培训计划研讨会上进行研讨，结合培训预算情况予以调整。

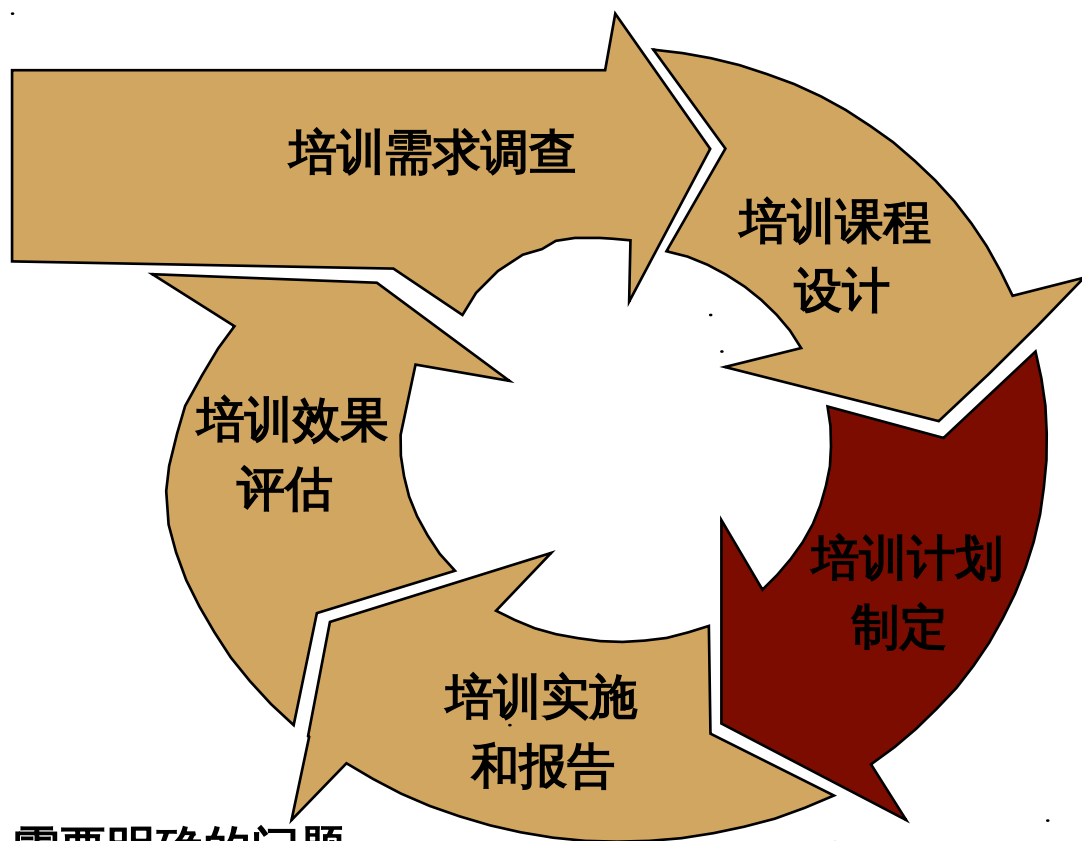


# 培训课程组合表

解决问题： 1、 2、 3、 4、				
课程名称	目标	课时	修订意见	备注
需要增加课程				
课程名称	目标	课时	修订意见	备注

建立完善的培训课程数据库是保证培训计划有效实施的基本保证。培训课程数据库就是一个公司为了实现公司的战略规划、提高管理能力和竞争力、针对各层级类别、岗位类别等而设计的分类系列课程。

培训课程库建立	建立培训课程模板，并将每门课程完善为课程介绍、PPT文件、教师手册、学员手册、培训辅助资料（游戏、案例、道具等），依培训对象和课程类别建立培训课程库。
培训素材库建立	依所用类别，对培训用案例、管理游戏、故事、视频资料等进行整理入库。
培训课程开发	依企业自身案例为素材，自主开发课程（如核心能力课程和新员工入职培训）。



## 需要明确的问题

培训计划是按照一定的逻辑顺序排列的从企业战略目标出发，在全面、客观的培训需求分析基础上组成的培训时间、培训地点、培训者、剖析对象、评选方式和培训内容等的预先系统设定记录。

培训计划必须满足企业及员工两方面的需求，兼顾企业资源条件及员工素质基础，并充分考虑人才培养的超前性和培训结果的不确定性。

- 培训计划的类型
- 培训规划及其主要内容
- 年度培训计划及其主要内容
- 培训项目计划及其主要内容
- 培训教学计划及其主要内容

## 培训计划按类别划分

横向划分：公司级培训计划，部门培训计划，个人培训计划，新员工培训。

纵向划分：年度培训计划，月度培训计划。

## 培训计划按层次划分

因计划行为的定义、主体、目的、工作方式都有所不同。培训管理活动可划分四个层面：策略层面、运作层面、项目层面、教学层面。

那么相对应，培训计划管理工作也可以分为：培训规划、年度计划类、项目计划、教学计划。

所谓企业培训规划就是必须密切结合企业战略，从企业的人力资源规划和开发战略出发，对企业一定期限内的培训发展进行规划。培训规划相对于企业发展战略计划的位置是，使命、目标、战略、政策、程序、规划、预算中的第六层。其本质也是计划，如培训发展两年规划、年度规划等。

培训规划基本任务是由人力资源策略（一级策略）转化设置年度培训目标、二级策略（组织策略、运作策略、绩效管理策略等）。其中，培训目标是通过年度需求调查、人力部门素质测评，结合人力发展策略来完成，包括内容目标（以课程体系表现）、绩效目标（如覆盖率）、组织目标（如队伍建设）、成本目标（人均费用）等。

年度培训规划与年度培训计划的关系比较密切。实际工作中往往很难分开。因为两个几乎是依次产生。例如年度培训规划中的目标、策略确定后，一般会立即进入年度培训计划制订的工作。

年度培训规划的难点是如何结合企业的发展需求，制定合适的年度培训规划？如何切实的满足企业内部员工职业生涯发展的需求？如何使企业培训规划符合投资效益，得到高层领导重视与支持？等等。

## 培训规划的主要内容

- 一、计划概要
- 二、计划依据
- 三、培训工作原则、方针和要求
- 四、培训工作目标
- 五、培训体系建设
- 六、2005 年培训课程计划
  - 1、新员工入司培训
  - 2、在职培训
  - 3、计划外培训
  - 4、重点培训项目
- 七、财务预算
- 八、培训效果评估
- 九、计划控制
- 十、附件：《年度培训调查数据统计分析报告》

年度培训计划是通过根据年度培训规划中的策略，进行作业计划组合的制订。这个作业计划组合包括多方面如培训组织建设、项目运作计划、资源管理计划、年度预算、机制建设等，并由此而保证年度培训规划的实现。它回答的是公司培训做什么、怎么做、需要多少资源、会得到什么收益等基本问题。

其中，组织建设计划包括部门架构调整、人员配备、考核管理体系等；资源管理计划包括讲师、课程、费用管理等；项目运作计划当然包括各类培训项目的组合，也包括课程子方向分解或细化；年度预算要进行分解提报；机制建设实际上是属于作业计划里的政策规则，为保证年度计划实施质量的。

年度培训计划由培训系统担负重要责任。其中项目运作计划中的项目组合必须根据年度需求调查来进行调整。它的制订过程非常关键，必须考虑组织及员工两方面的要求，考虑企业资源条件与员工素质基础，考虑人才培养的超前性及培训效果的不确定性，确定项目培训的目标，选择培训内容及培训方式。

年度培训计划的本质是作业计划。一个好的年度培训计划绝不只是一些培训课程的组合，它包括多个方面。

封面

目录

重点概要

主体计划

- ◆ 背景分析与需求调查结果分析
- ◆ 关键问题分析
- ◆ 培训工作重点与目标
- ◆ 培训课程安排
- ◆ 行动计划
- ◆ 预期效果与评价方法
- ◆ 预算

附录

# 年度培训计划主体部分的格式

课程名称	时间				讲师形式	预算	预计人数	人均费用	主要培训对象			合计
	Q1	Q2	Q3	Q4					职位 1	职位 2	职位 3	
专业销售	■				内训 王 XX	500	10	50	XX	XX		500
客户管理		■			外训 X 公司	18000	20	900		XX	XX	18000
团队合作		■			拓展 机构	12000	30	400				12000
专业沟通	■				内训 李 XX	1000	100	10	XX	XX	XX	1000
合计	2	3	2	1								31500

培训预算包括场地租金、设备租金、培训师费用、教材等

## 年度培训计划的内容

年度培训计划的撰写最终体现了培训管理者的工作思路，以及呈现了制定年度培训计划的全过程，一份高质量的书面的年度培训计划有利于领导更直观的了解培训的需求、目标和具体实施内容，增加方案的说服力。一份成功的年度培训计划都具有简洁、结构化、逻辑清晰等特点，而且，避免刻板的文字描述，增加图表等表现方式，可使计划更加生动。

一般而言，年度培训计划包括以下几个部分：

### 1、封面与目录

如其他正式的书面报告与方案一样，有必要制作封面和目录，显示对此项工作的重视。

### 2、重点摘要

列出年度培训计划的关键词，并对关键词进行简单的论述以加深高层对计划的第一印象，篇幅不要超过一页。

### 3、培训工作重点与目标

阐述明年度培训工作的重点和主要目标。如某公司年度培训工作重点与目标：

培训工作重点：1) 体系建设方面，重点在于对课程的效果评估与转化，建立完善的培训效果评估机制，做到第三级评估，即通过评估确认员工在培训前后行为上的变化。2) 课程开发方面：开发总部治理模式、核心产业介绍、业绩评估与绩效考核体系等三门特定课程，并开发职业化光盘培训课程 2 - 3 门，保持更新。3) 年度计划实施：根据年度培训课程计划实施各项课程，保证培训目标的实现。

## 年度培训计划的内容（续）

培训工作目标：

- 1) 在岗员工年度平均培训时数达到 36 学时以上；
- 2) 至少开发出针对中层管理人员的特定培训课程 3 门；
- 3) 推进年度培训计划的实施，通用性课程完成率在 90 % 以上，部门专业培训课程完成率在 80 % 以上；
- 4) 年度培训平均满意度在 80 % 以上；
- 5) 不断完善培训组织体系和运营体系，保证培训工作高效率的正常运转。

### 4、需求调查与结果分析

阐述培训需求调查的内容、采用的具体方法和工具介绍、培训需求调查推进情况和培训需求调查的结论。此部分为重点内容，各项数据和资料均可在本部分提及，其他以附件形式供领导查阅。

### 5、培训课程安排

根据培训需求调查的结果编制的年度培训课程计划表，包括公司级年度培训课程表与各部门年度培训课程表。

### 6、费用预算

培训费用具体包括哪些费用，总培训费用为多少？其中，公司级培训费用和各部门培训费用预算是多少？

## 年度培训计划的内容（续）

### 7、行动计划与管控措施

此部分需要说明年度培训计划具体实施的要点和管控措施，须得到的资源支持等。如某公司在年度培训计划里提到的行动计划和管控措施如下：

- 1) 月度培训计划与预算：培训主管每月末提交次月培训计划和相应预算交人力资源部经理，经审批后报总裁签核；
- 2) 月度培训工作总结：每月月初对上月培训工作进行总结，提交月度培训工作总结报告；
- 3) 日常培训与各部门经理保持沟通，协助部门培训计划的顺利实施；
- 4) 培训与员工的绩效挂钩，以帮助实现员工完成年度最低 36 学时的培训目标；

### 8、潜在问题分析

阐述年度培训计划实施过程中可能会遇到的问题与阻力，并分析这些问题的原因，思考相应的对策，简要给出建议和解决方案。一般潜在的问题可能会包括：部门级培训计划的执行问题、通用性课程开发问题、外部培训课程甄别问题、内训课程外聘讲师评估问题、培训效果的评估问题、计划外课程的申请与实施问题等。

### 9、结论与建议

此部分在于总结培训需求的来源，再次强调年度培训计划制定的具体依据和理由，说明落实年度培训计划的关键点和需要提供的支持。

### 10、附件

列出附件名称目录，将年度培训计划相关资料作为附件供领导参阅，包括培训需求统计、汇总报告、年度培训课程计划表、其他说明性资料等。

培训项目计划是从组织的战略出发，在全面、客观的培训需求分析基础上做出的对培训时间 (When)、培训地点 (Where)、培训者 (Who)、培训对象 (Whom)、培训方式 (How) 和培训内容 (What) 等的预先系统设定，同时，也回答需要多少资金、具体操作流程、注意事项等基本问题。

培训项目计划关键是落实负责人或负责单位，要建立责任制，明确分工。策划人必须思考：是否保证公司全体员工已经做好接受、提供、参与培训的思想准备和具体准备？内部讲师（子公司各级主管人员）是否有了开发课程的明确方向？是否清晰自身的培训责任？是否能分析过培训项目的资源保证、实施保证、质量保证？

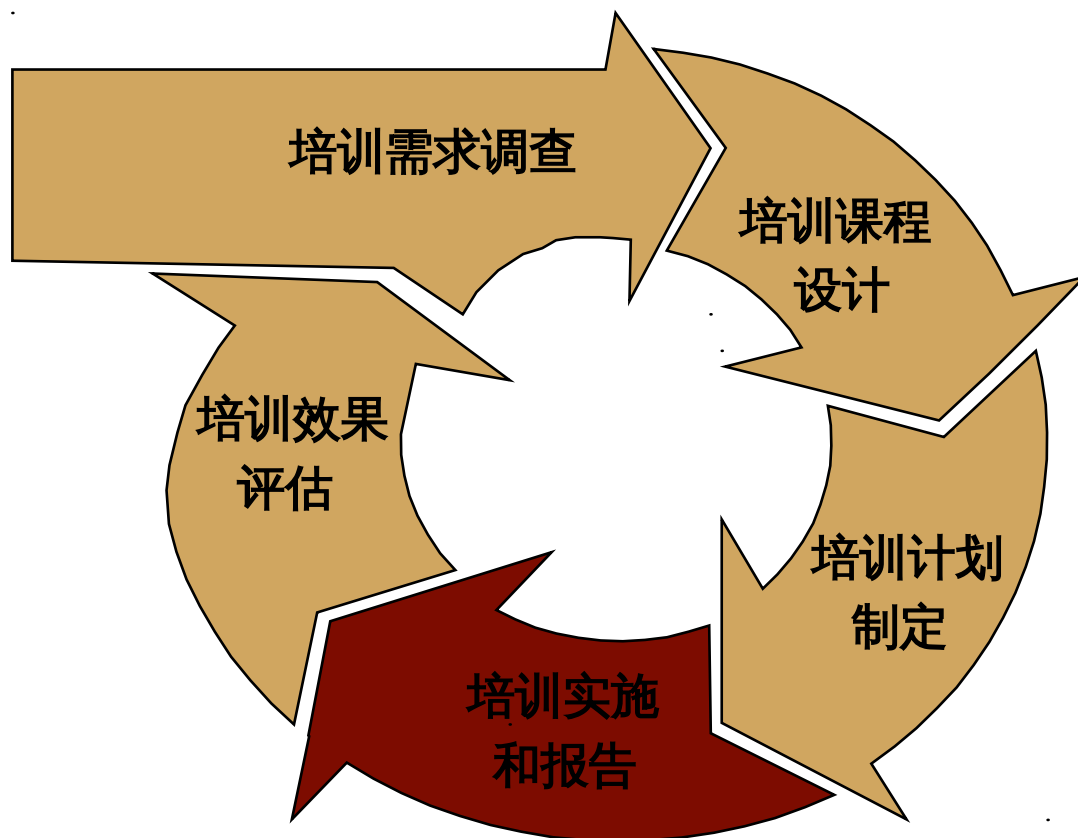
实践中，对于大规模、具有全国子区域机构公司或集团公司，总部必须思考：如何支持、督促、控制子机构培训项目实施？子公司策划人必须思考：是否很清晰地提出培训资源支持需求并能够向总部培训部清晰地提出？下属机构项目计划提交给总部培训部门有如下用处：有效掌握子公司培训动态；可以提供专业的技术支持、资源支持；可以明确讲师调配计划；可以明确推进课程开发进度和重点；可以提供总部培训部进行培训检查督导、评估的依据；等等。

## 培训项目计划的内容

---

- A、培训时间。
- B、培训课程。
- C、培训对象。
- D、目的。
- E、培训讲师。
- F、培训方式。
- G、培训地点。
- H、培训组织者。培训计划的执行者；每一个项目的执行人或责任人。
- I、考评方式。
- J、计划变更或者调整方式。
- K、培训费预算。
- L、编制人、审核人、签发人。

教学计划是为了保证项目的顺利实施，主要内容是对独立课程开发的过程进行管理，包括调研、定位、大纲讨论、讲义编写、教材制作、辅导材料、试卷设计、行为改进跟踪工具设计等。



- 培训的提醒和执行
- 培训的组织实施与过程监控
- 培训的报告和总结

建立培训实施和报告机制，为培训计划的落实提供有力保障。

# 培训的提醒和执行

## 一一 目前培训管理工作中的培训执行

行 虽然目前培训的计划性不强，但是由于公司高层和人力资源中心对培训项目的执行，很重视和关注，所以培训的执行工作，积累了一些经验，但是离有效的培训执行还相差很远。

## 一一 有效培训执行和提醒机制的建立

### 1、培训的提醒机制

对业务部门培训计划执行情况提醒，提醒分口头提醒和书面提醒，书面提醒在责任中心月度经营检讨会议上宣读。

### 2、培训的执行机制

对部门重大培训项目，由招聘培训部组织专人跟进；对公司的重大培训项目，由总经办协同招聘培训部组成项目小组跟进

确定培训项目  
制定培训计划  
设计培训课程  
选定培训讲师  
确定培训对象  
选定培训场地  
准备培训设备  
准备培训教材  
培训实施和监控



主要工作：

- 1、课程安排计划方案
- 2、培训通知
- 3、培训物资准备
- 4、确认培训讲师和培训对象
- 5、培训开班前核查
- 6、培训中、后核查及监控

# 培训的报告和总结



业务部门对部门月度、年度计划执行情况进行书面报告和总结，对未执行项目书面解释原因。具体项目如下：

## 培训完成情况

序号	培训方式	培训内容	培训对象	授课人	培训时间	培训地点	培训机构	培训费用	培训课时	培训人数	培训总课时	备注
1	内训											
9	外训											

## 培训指标完成情况

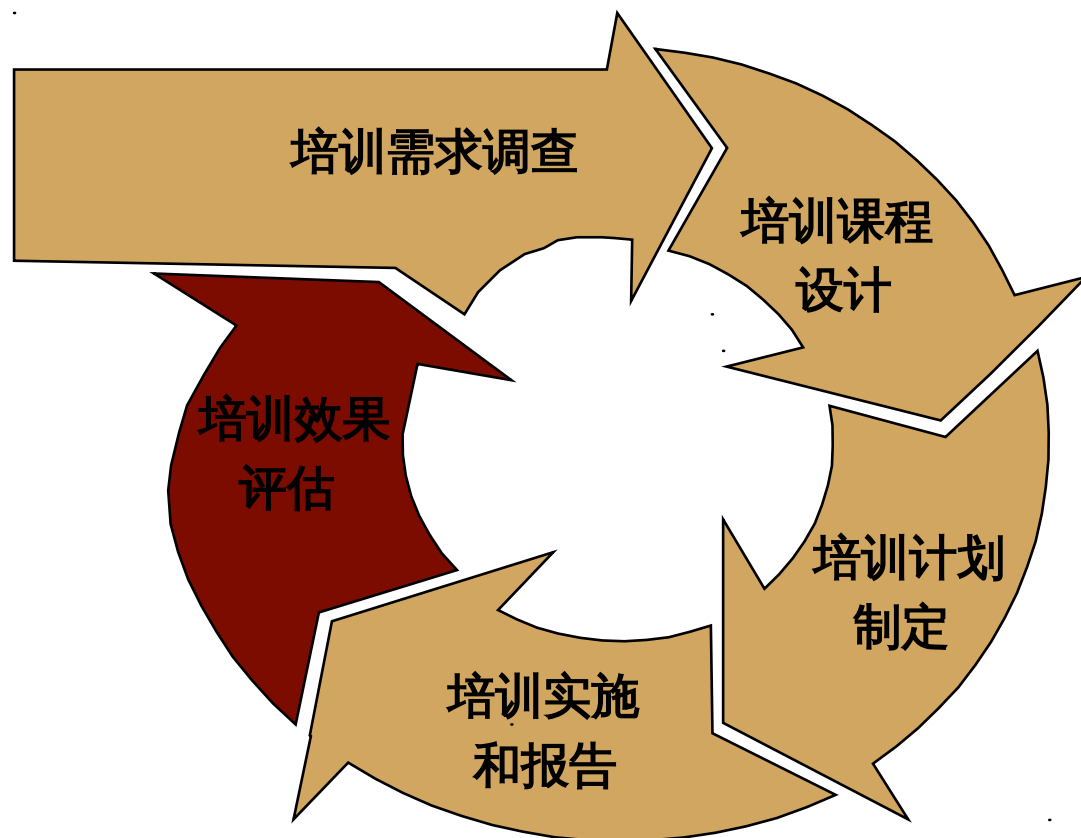
序号	培训对象	应有人员	培训人数	培训总课时	平均课时	目标值	差异值	受训率	上月月止累计课时	累计课时	人均累计课时
1	中层干部				#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	0.0	0.0	#DIV/0!
2	业务主管				#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	0.0	0.0	#DIV/0!
3	一般职员				#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	0.0	0.0	#DIV/0!

## 本月受训率情况

公司人员总数：\_\_人，受训人员数：人，培训总课时\_\_小时；

受训率：\_\_%（受训率 = 受训人员数 / 公司人员总数）；

人均受训课时：\_\_小时 / 人（人均受训课时 = 培训总课时 / 公司人员总数）。



## 过程评估

- 培训实施前评估
- 培训过程中评估

## 效果评估

- 反应评估
- 学习评估
- 行为评估
- 结果评估

对培训效果做出全面的整体评估，为企业开展培训活动提供依据。  
培训效果评估为下一轮培训做好准备，使企业的培训活动形成循环。

## 培训效果评估—过程评估 A

过程评估分为培训实施前评估和培训过程中评估两部分。

**A、培训实施前的过程评估：**主要针对培训实施前的需求分析和计划过程，检查是否存在可能导致培训无效的各种问题。

### 培训实施前的评估检查表

评估步骤及项目	检查问题
对培训需求分析的有效性进行评价——评估培训需求的诊断是否正确	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 通过哪些渠道收集培训需求的信息？</li> <li>· 是否明确了存在的知识、技能等方面的差距？</li> <li>· 是否对学员必备知识、技能和态度进行了评价？</li> </ul>
对确定的培训目标进行评价——评估培训需求是否被转化为培训目标	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 所有的培训目标都明确了吗？</li> <li>· 培训目标的表述都明确了吗？</li> <li>· 是否建立了达到培训目标的判断标准？</li> </ul>
对培训方案的设计进行评价——评估培训方案能否实现所有的培训目标	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 培训设计是否考虑了个体差异？</li> <li>· 采取了哪些激励学员学习的步骤？</li> <li>· 为使学员关注关键的学习项目，采取了哪些步骤？</li> <li>· 是否包含利于培训内容回顾和转化的措施？</li> <li>· 提供了哪些练习、实践的机会？</li> <li>· 采取了哪些确保培训成果向工作转化的行动？</li> </ul>
针对每一项培训目标，是否采用了适当的培训方法？	
使用提示：培训方案实施前进行此项评估，可以检查需求分析和方案设计中是否有遗漏和可能存在的问题，并加以补充、修正。培训后进行，可帮助确定导致培训无效或效果不尽如人意的原因。	

## 培训效果评估—过程评估 B

过程评估分为培训实施前评估和培训过程中评估两部分。

**B、培训实施中的过程评估：**以确定的培训方案为基础，结合培训实施的跟踪记录和学员的反馈，将实际的实施情况与计划相比较，找出培训实施过程中出现的问题。

培训实施中的评估检查表

评估步骤及项目	检查问题
培训中的讲授环节是否有效	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 是否鼓励学员参与？</li> <li>· 是否有效地采取了提问的方式？</li> </ul>
培训讲师是否适当地实施了各项培训环节	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 使用的培训方法解释清楚了吗？</li> <li>· 是否安排了足够的时间进行练习？</li> <li>· 学员是否按讲师的指导去做？</li> <li>· 练习结束后是否进行了讨论和总结？</li> </ul>
培训讲师是否执行了培训计划和课程设计的要求	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 是否每一项目都安排了足够的时间来完成？</li> </ul>
<p>使用提示： 当培训课程没能实现预计的培训目标时，可以借助过程评估，寻找实施中存在的可能导致培训失败的原因。对于培训讲师，可以帮助他们总结成功的经验和失败的教训。</p>	

# 培训准备工作检查表

	■工作活动 (培训前)	■进度	■✓	■如未完成应采取的行动
?	■课程目标确认			
?	■需求调查表发放和需求访谈			
?	■需求整理并提交老师			
?	■学员资历统计与分析并提交老师			
?	■课程表与需求单位协调完成			
?	■课程表与主管批准			
?	■场地确认 (含设备需求)			
?	■讲师邀请 (发出邀请)			
?	■发放课程通知			
?	■接受报名并人员统计			
?	■签到表制作			
?	■课程讲义确认与制作			
?	■课后行动制作			
?	■分组名单确认			
?	■餐饮准备			
?	■教室布置			
?	■上课文具准备			
?	■课程串讲活动准备			
?	■前一天教师提醒			

# 培训准备工作检查表

	工作项目	✓	有否改善之处
■ 课	1 学员报到		
	2 开训与前课解冻		
	3 课程表说明, 场地环境介绍		
	4 讲师介绍, 讲师茶水与名牌		
	5 讲师讲课重点记录		
	6 协助讲师课程进行 (助教)		
	7 记录课程可改进之处		
	8 观察学员学习状况		
	9 课程时间控制		
	10 课程总回顾与结训		
	11 录象		
	12 录音		
	13 课堂日志		
■ 课	1 教室整理、还原		
	2 培训使用道具与设备收拾与整理		
	3 当天课程检讨会		
	4 课程调查表统计		
	5 课程结案报告撰写		
	6 讲师回馈与致谢函		
	7 课后检讨会		
	8 讲义归档		
	9 课程录音资料整理		
	10 学员受训登录		

## 培训效果评估—效果评估

效果评估的评估结果将直接作用于培训课程的改进和讲师调整等。

培训的效果评估一般分为四个层次，详细情况见《培训效果评估方案》。

### 《培训效果评估方案》

- 培训的背景概况
- 评估的目标
- 评估的单位
- 评估的层级和评估的方法
- 评估的步骤
- 奖励办法
- 评估的工具

一、启动培训战略管理，建立分层分类的培训发展体系（包括中高层管理培训规划）；

二、健全培训运营系统，健全培训制度系统（包括培训组织结构、各项流程、工具）；

三、建立和逐步完善培训资源系统，（包括培训教材、师资队伍、文档、设施设备）。

操 越

培  
训  
体  
系  
落  
地

- ◆ 培训教材体系
- ◆ 培训师资队伍
- ◆ 培训档案管理（略）
- ◆ 培训相关设备

包括课程教案、讲师手册、学员手册（略）。

## —— 内外部培训资源管理

项目名称	目前现状	原因分析	建议对策
内外部培训资源平台建设	<p><b>外部资源</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 培训机构信息不全</li> <li>- 选择外部机构和师资良莠不齐，品质难以控制</li> <li>- 费时费力，其他事业部的经验难以共享</li> </ul> <p><b>内部资源</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 不成体系</li> <li>- 没有组织</li> </ul>	<p><b>制度原因</b></p> <p>缺失培训管理平台建设、没有培训管理相关制度、没有建立符合企业发展的培训发展体系</p> <p><b>执行原因</b></p> <p>培训需求发现不及时，需求分析不彻底、培训执行仓促、效果评估跟踪不够</p> <p>对内外部信息了解不全面</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 建立外部培训机构名录</li> <li>➤ 引入供应商管理办法，全面考察和评级</li> <li>➤ 启动内部培训讲师队伍建设</li> <li>➤ 鼓励和奖励内训师开发课程、演讲训练和授课</li> <li>➤ 组织内训师活动，形成团队</li> <li>➤ 全公司范围交流资源信息</li> </ul>

人力资源中心招聘培训部，要建立全公司的培训管理平台，有义务定期提供平台建设成果，并有权利调动资源，监督各中心/部门参与培训相关体系。

各中心/部门主要负责人，对本部门的培训负责，并有专人或内部培训师负责部门内部的培训相关事务。

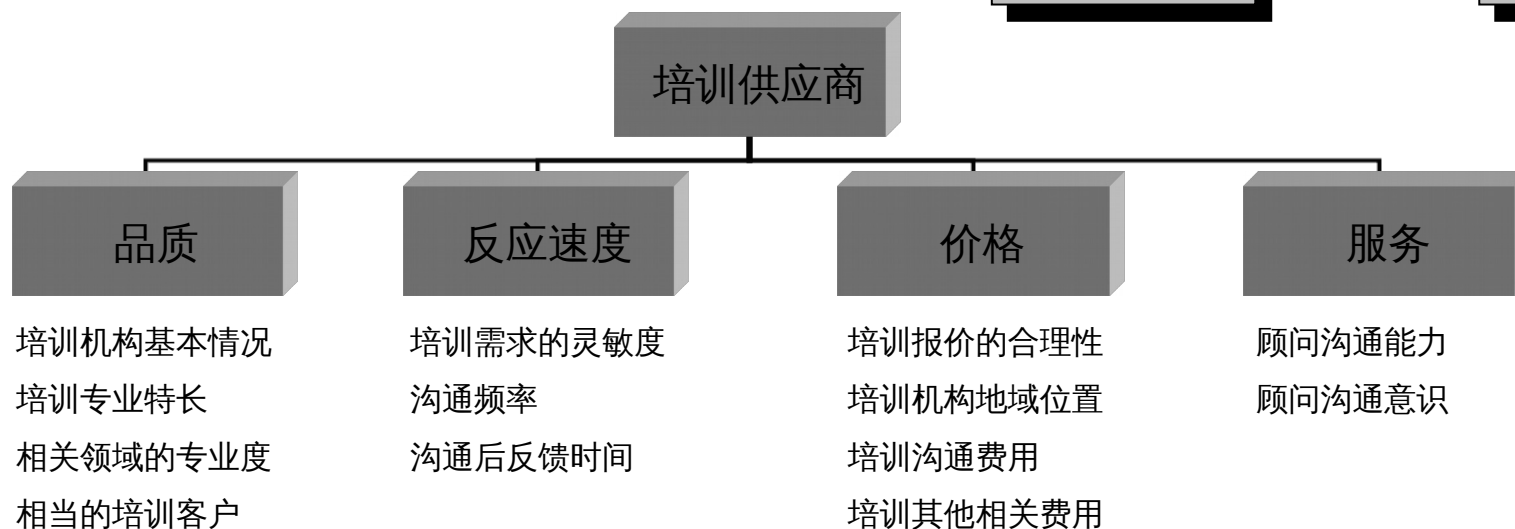
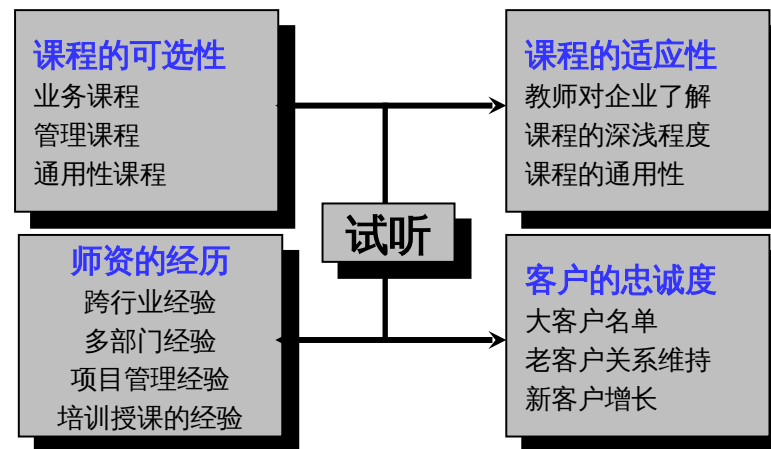
## 启动内部培训师队伍建设

- 内部培训师比外部培训师更了解企业情况。
- 内部培训师是企业建立学习型组织的关键力量。
- 内部培训师比其他员工更关心企业的未来，是企业创新和变革的火种。
- 内部培训师也可以节省培训成本

### 内部培训师建设最核心的是开发核心的课程

- 对部分核心课程以本企业或本行业的案例为基础进行设计开发，有利于学员将理论与实践结合起来，直接提高关键绩效指标达成率。
- 核心课程围绕企业文化传播、战略传承、技术与开发、业务流程优化、持续过程改进的内容。
- 对内部课程开发，人力资源部、内部培训师、内训师的直接上级都应该给予支持，对内部培训师成功开发核心课程的，年度考核应给予倾斜。人力资源部对成功课程进行摄录保存。

——对培训机构进行多维度的评估考察，登记机构名称、领域专长、联系电话、Email、网址和合作情况等，及时更新、相互传递、备查备用。





# 外部培训机构资源档案表



机构名称				地址				
联系人			联系电话			传真		
网址				E-MAIL				
核心培训课程						邀请成本		
						邀请成本		
						邀请成本		
其它服务内容						邀请成本		
						邀请成本		
						邀请成本		
						邀请成本		
合作记录						成本		
						成本		
备注								

审核：

编制：

# 外部培训讲师档案表



姓名		性别		年龄	
学历		专业			
培训特长				邀请成本	
工作经历					
工作成果					
其它					
通信地址				邮政编码	
电话			E-MAIL		

审核：

编制：

## 一、电脑投影仪

### 1、检查事项

- (1) 房间内光线是否太强？
- (2) 投影仪的光束是否聚集好？
- (3) 显示到屏幕上的图文是否足够大？
- (4) 每位学员都能看清屏幕上的内容吗？
- (5) 要不要给培训讲师准备一支激光笔？

### 2、注意事项

- (1) 如果使用笔记本电脑，请确保电池电量充足，最好有电源插座备用。
- (2) 投影仪要预热 3—5 秒钟，才能正常工作，所以要提前开机。
- (3) 电源关闭后，等待投影仪内部风扇停止工作（大约 5 分钟左右）才可以拔下电源，否则投影仪容易损坏。
- (4) 在开机状态下，灯丝处于高温状态，不要随意搬动机器。
- (5) 如果使用液晶显示和投影屏，要使用高亮度的投影仪。
- (6) 必须提高授课音量，因为学员的注意力已被机器分散，而且室内亮度减弱，因此必须以较高的音量来引起学员的注意。
- (7) 投影仪的内容最好注上页数，这样做方便查找，或使用多种色彩来将重点内容突出。
- (8) 要有一支备用的激光笔，供培训师作指示器，以强调所讲的内容。
- (9) 相关的内容可作为补充材料，当场发给学员，方便教学。

## 培训相关设备

### 二、白板

#### 1、检查事项

- (1) 有没有将其放在每个学员都看得见的地方？
- (2) 有没有准备不同颜色的书写笔？
- (3) 有板擦吗？

#### 2、注意事项

- (1) 书写板要安装在滑轮架子上，以方便移动。
- (2) 在书写板上的字要足够大，让每个人都能看清楚。
- (3) 使用书写笔写时，不要用油性笔，因为难以擦去字迹。
- (4) 为防止笔墨干枯，不用时，请立即盖好笔帽。

### 三、笔记本电脑

#### 1、检查事项

- (1) 是否有硬、软件上的故障？
- (2) 是否带上了电源线？

#### 2、注意事项

- (1) 清楚了解熟悉其使用方法。
- (2) 开关笔记本电脑时动作要轻，以免导致接线松动而断了电源
- (5) 不要在电脑旁放置水杯、饮料等液体物品。
- (6) 使用 PPT 演示幻灯片时，如果幻灯片将持续较长时间，要事先取消屏幕保护程序。
- (7) 如果你不熟悉笔记本电脑的鼠标和键盘，请使用外置鼠标和键盘。

## 培训相关设备

### 四、印刷材料

#### 1、检查事项

- (1) 有没有遗漏的材料？
- (2) 对哪些材料的发放有特别的说明？
- (3) 材料的字体是否清晰，是否有错别字或其他印刷错误？
- (4) 有没有必要将材料进行分类，以便在课程进行的不同时间发放？

#### 2、注意事项

- (1) 分发材料的时机要恰到好处，以免影响教学进程。
- (2) 不要过量使用。
- (3) 在制作这些材料时，要考虑留下适当的空白页面，以便学员在听课时还

可

以在上面作笔记。

- (4) 在课前分发课程大纲或研讨材料比较适宜；而摘要类或补充材料则在课

后

分发较好。

### 五、培训场地

场地布置、物品摆放、设备调试等。