

## 目 录

- 第一章 培训体系设计的指导思想
- 第二章 培训需求调研
- 第三章 培训形式
- 第四章 培训内容和培训方式
- 第五章 培训计划
- 第六章 培训实施和管理
- 第七章 培训效果评估

### 第一章 培训体系设计的指导思想

#### 一、体系设计的原则

- 1、体系设计的总体原则：有利于公司总体目标的实现，有利于竞争能力、获利能力及获利水平的提高。
- 2、体系设计的具体原则：有利于传递信息、改变态度、更新知识和发展能力。
- 3、体系设计的针对性原则：
  - 培训内容的针对性
  - 培训形式的针对性
  - 培训对象的针对性

#### 二、一个中心和两个基本点

培训工作的一个重要方面是要坚持一个中心、两个基本点——即：以“员工”为中心，以“分析培训需求、确定培训目标”和“培训效果的评估和落实”为基本点。

##### 1、“以员工为中心”

培训的直接目的是为了**提高和改善员工的态度、知识、技能和行为模式**。因此，培训工作必须紧紧围绕着“员工”这一中心进行，将培训工作视为员工和公司的双赢投资，建立多层次、多形式、多规格的教育培训体系。

“以员工为中心”要求公司最高管理层、各级部门主管、人力资源部、员工个人都积极的参与到培训中来，参与培训项目的设计和对培训结果进行评估。

##### 2、“分析培训需求、确定培训目标”

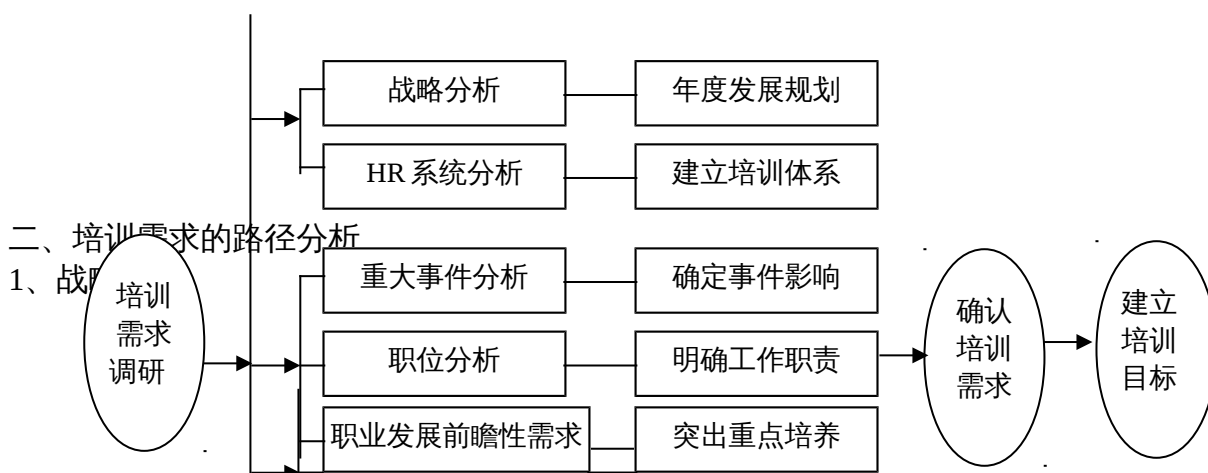
通过对培训需求的分析，设置培训课程及培训目标，制定切实可行的培训计划。

##### 3、“培训效果评估”

培训效果评估是为了检验培训方案实施的有效性，分析开展培训活动所取得的成绩，找出培训过程中的差距，发现新的培训需求，加以改进和完善，制定新的培训计划。

### 第二章 培训需求调研

#### 一、培训需求调研流程图，见下图：

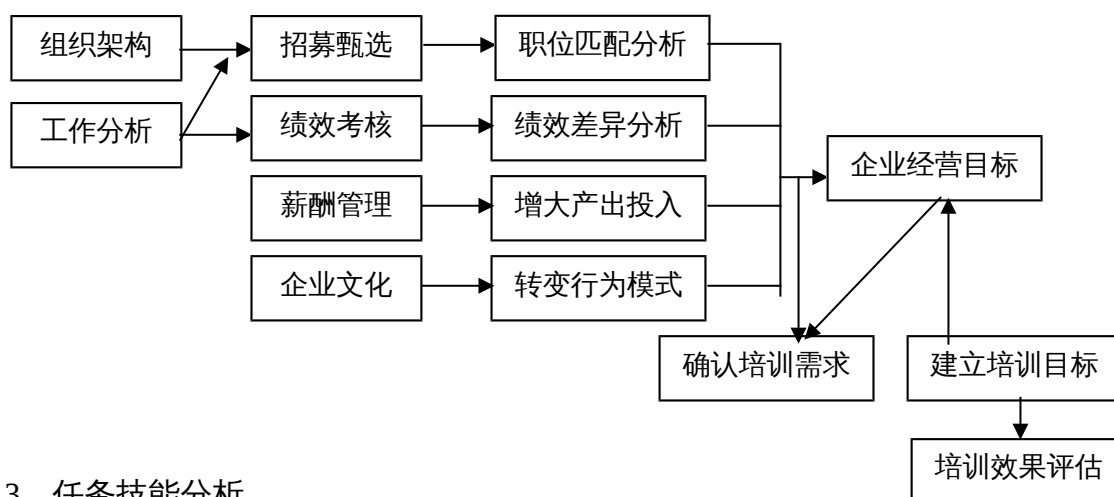


面对激烈的市场竞争，公司必须对产品市场做出迅速有效的反应，制定长远的发展规划。为了保持公司的持续健康发展，培训工作必须在立足于现在的同时，要着眼于公司的未来发展。

根据公司的近期规划和长期发展规划，生产和业务的发展需要优秀的、有满足岗位需求的、具有专业技能各类管理人才和专业人才；除了从公司外部选聘引进人才外，更重要的是对公司内部现有的人才有针对性地进行培训、提高、开发和使用。

## 2、人力资源管理系统分析

培训体系在人力资源管理系统中的地位和作用，见下图：



## 3、任务技能分析

编制《职务说明书》和工作规范，是培训需求分析最容易获得的资料来源，《职务说明书》不仅说明了工作职责，而且指出工作应达到的绩效标准以及工作中人的行为；工作规范则说明了工作对人的要求；这两者可以大致确定培训的目标，因为这是公司对员工最基本的要求。

## 4、绩效分析

公司《员工绩效考评体系》第五章，明确表明企业建立目标管理和员工绩效考评体系是企业管理工作的一个内容，其目的是为提高员工个人绩效，从而保证企业的总目标实施；并在此过程中，可正确评估每位员工个人能力、岗位技能的差距与努力方向，从而为公司制订培训计划和岗位技能训练提供了依据。公司在制订培训内容时，首先要确认每一职位员工达到理想绩效所必须掌握的知识和技能，通过对《绩效评估体系》实施结果的分析，了解员工行为、态度及工作绩效与理想目标之间的偏差，在业绩较差或可以继续提高的领域确认所需的培训项目。

## 5、现存问题分析

如果公司在某方面存在严重的问题，就说明相对应部门的员工在整体上可能不适应其职位要求，通过分析，进行全面培训，例如：

公司曾在一定程度上存回款率不理想，促销活动缺乏经销商配合等问题，通过分析发表公司的业务代表存在进行渠道和客户管理方面的培训需求。

## 6、重大事件分析

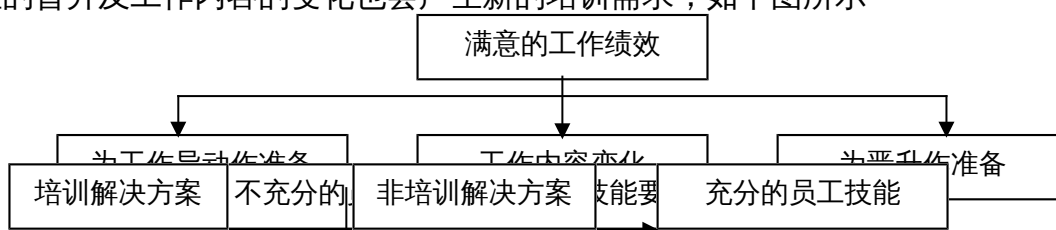
重大事件是指：

重大事件是指：那些对实现公司目标起关键积极性或消极性作用的事件。

确定重大事件的原则是：工作过程中发生对公司的效能有重大影响的特定事件，包括重大事故、顾客的迫切需求等。

## 7、职业发展前瞻性培训需求分析

随公司的发展和员工的不断进步，即使员工目前的工作绩效是令人满意的，但有时工作异动、职位的晋升及工作内容的变化也会产生新的培训需求，如下图所示



### 三、培训需求调研的方法介绍

#### 1、访谈法

培训组织者与员工进行访谈，询问他们对于工作和自己的未来报着一种什么样的态度和意见，这是决定培训需求极为重要的参考资料；不过，访谈人要注意访谈的技巧，才能获得有用信息。

访谈一般分为两种：个人访谈和集体访谈。

访谈的形式可以是正式的，也可以非正式的。

访谈的遵循以下步骤：

- a、培训组织者确定要获得什么样的有利于培训规划的资料；
- b、确定访谈对象及人数；
- c、准备好访谈提纲；
- d、整理并分析访谈结果。

#### 2、问卷法

问卷调研遵循以下步骤：

- a、培训实施者列举所有想要了解的事项；
- b、将列出的事项转化为问题；
- c、设计培训需求调研问卷，尽可能将问卷设计的简单易答；
- d、对卷进行编辑，并最终成文；
- e、先把问卷进行试答，检查存在问题，并加以修改；
- f、将修改好的问卷分发给事先确定好的调查对象；
- g、按规定的时间收回问卷，并对问卷的结果进行分析。

### 四、附表

附表 2-1 《员工个人发展培训需求调查表》

员工个人发展培训需求调查表

为了使部门主管及人力资源部了解您本人对培训与发展的要求，并制订出完善高效的培训计划，最终达到您与公司共同成长发展的目标，请您仔细填写以下调查项目，并取得您经理的认可，本调查表要求在\_\_月\_\_日前填写完成，交至部门指定培训负责人处，然后由人力资源部汇总。

#### 一、基本情况

姓名_____ 性别_____ 年龄_____ 文化程度_____
毕业学校及所学专业_____ 加入公司年月_____
现工作部门，分部门及职位_____ 直接上司_____

#### 二、职位培训

您认为要做好您的职位工作，还需要哪方面的专业技能培训？并请列出建议课程名称及
--

内容概要。

三、提高培训

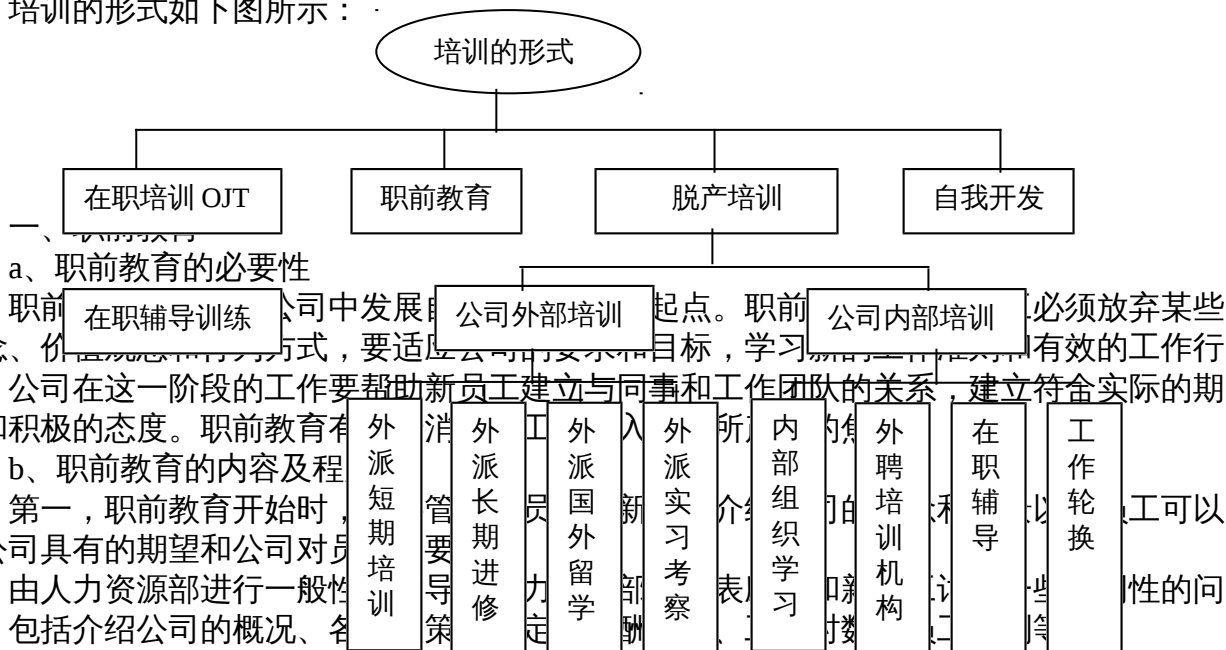
您今后的职业发展目标是什么？为达到该目标，您认为您需要哪方面的培训？并请列出建议课程名称及内容概要。

四、直接上级主管意见

第三章 培训的形式

培训的形式是多种多样的，关键在于找到一条适合公司培训的模式。

培训的形式如下图所示：



a、职前教育的必要性

职前教育是指新员工进入公司前，由人力资源部进行的一般性培训，包括介绍公司的概况、名称、理念、价值观、企业文化、规章制度、发展目标、学习起点。职前教育必须放弃某些有效的行为。公司在这一阶段的工作要帮助新员工建立与同事和工作团队的关系，建立符合实际的期望和积极的态度。职前教育有外派短期培训、外派长期进修、外派国外留学、外派实习考察、内部组织学习、外聘培训机构、在职辅导、工作轮换等。

b、职前教育的内容及程序

第一，职前教育开始时，由人力资源部进行一般性培训，包括介绍公司的概况、名称、理念、价值观、企业文化、规章制度、发展目标、学习起点。在介绍公司概况时，应该包括公司董事长的欢迎词、公司的历史和现状、公司的发展趋势和目标、公司具备的优势和问题、公司的传统、规范和目标、公司的组织架构系统等。

所介绍的各种政策和规定包括：加班制度、轮班制度、工作费用报销制度、节日工资标准、发薪方式、纳税方式和公司扣留等。

第二，由新进员工的直接上级执行特定性的指导，包括介绍部门的功能、新进员工的工作职责、工作地点、安全规定、绩效检查标准以及一起合作的同事等。

第三，举行新员工座谈会，鼓励新员工尽量提问，进一步使员工了解公司和工作的各种信息。

第四，将新员工分派到各工作部门和职位，进行职位技能培训，进而确认上岗资格。

C、职前教育的形式

职前教育的形式有简单的口头介绍，也有手册形式的正式计划。

入职培训资格认证见附表。

## 二、在职培训

### a、在职培训的优点和缺点

■优点：节约成本；受训者迅速得到工作绩效的反馈，学习效果明显。

■缺点：主管人员对在职培训不够重视，没有对在职培训进行很好的设计。

### b、在职培训的程序

步骤	内容要点
第一步：	员工自我申报培训需求。
第二步： 培训的准备工作	1、确定为了使受训者能够有效地、安全地、经济地完成工作所必须掌握的知识； 2、准备好必要的工具、设备、原材料； 3、安排好工作场所，使之与将来员工工作的工作场所相一致。
第三步： 受训者的准备	1、让受训者身心放松； 2、明确受训者对于工作要求已经知道的部分； 3、使受训者有兴趣和愿望学习做这一工作。
第四步： 示范与发展	1、说明新知识和操作程序； 2、慢速地、完整地、清晰地、而心地进行讲解，每次只解释一个要点； 3、检查学习效果，对受训者提问，并对受训者不清楚的地方进行重复； 4、确保受训者确实掌握了所学习的内容。
第五步： 实际演练	1、尝试着让受训者进行实际操作； 2、用为什么、怎样、什么时候和什么地方这样的问题对受训者进行提问； 3、观察受训者的操作，纠正错误，必要时重复指导内容； 4、继续上述过程，直到培训者确认受训者已经掌握了所学习的内容。
第六步： 巩固阶段	1、经常性检查，确保受训者掌握了要求的内容； 2、逐渐减少监督的频率和近身指导，直到受训者能够在正常的受训条件下胜任工作要求。

## 三、脱产培训

### 1、外派学习

#### ■外派短期培训

公司出资，选派员工到公司外参加短期培训班。

#### ■外派长期进修

公司出资，选派员工到公司外参加长期进修，或到一些大中专院校学习。

#### ■外派留学

对公司重点培养的人员，选送到国外留学、进修。

### 2、公司内部学习

#### ■公司内部组织学习

其特点是培训课程和培训教师都出自公司内部。

#### ■外聘培训机构培训

其特点是公司自行组织或培训机构联合组织，教研工作由培训机构来实施。

## 四、自我开发

自我开发是指公司员工自我主动的通过一些方式提高自身包括职业道德、知识技能、身体素质等内在的整体素质的培训活动；自我开发也是培训方式的一种既有助于公司原有人才不断更新知识，又有助于公司的“潜人才”尽快成长起来。

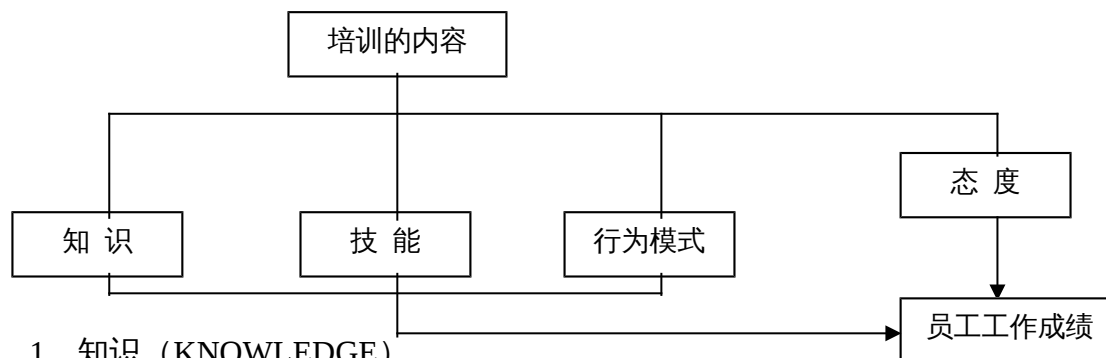
## 五、附表

附表 3-1：《特殊工艺操作人员上岗资格确认记录》

附表 3-2：《特殊岗位上岗培训和资格确认情况表》



培训的一般内容包括：知识、技能、态度和行为模式  
 员工的业绩=（知识+技能+行为模式）×态度  
 如下图所示：



1、知识 (KNOWLEDGE)

a、对普通员工来说，应具备完成本职工作所必须的基本知识，同时要了解公司的发展战略、经营方针、经营状况、规章制度、市场及竞争等。

b、对各级管理者来说，应懂得如何去处理问题、履行职责、熟悉所管理的技术领域，如生产、营销、财务、研发等。

同时，应具备管理方面的知识，如计划、组织、领导、控制等。

此外，还应具备心理学、激励理论等方面的知识。

还应具备对经营环境，如社会、政治、文化、伦理等方面的知识。

2、技能 (SKILLS)

要运用知识就要具备一定的技能；作为一名管理者技能结构的构成是相当复杂的，主要包括：

- 筹划和决断能力
- 改革创新能力；
- 灵活应变能力；
- 人际交往能力等。

3、态度 (ATTITUDES)

态度是影响充分运用知识和技能产生工作效能的重要因素，员工的态度与他的培训效果和工作表现是直接相关的。影响和控制是造成态度变化的两种不同路径，培训可以在一定程度上培养和鼓励积极的工作态度，但管理工作的本身对态度的影响更是关键的。

4、行为模式 (BEHAVIORAL PATTERNS) 即，企业文化的外在行为表现，包括组织行为和个人行为两种形式。

二、分层级培训内容

作为管理人员，因工作层面的不同，所需学习和训练的内容也应有所侧重；分层级培训在公司中是定期进行的，或一年一次，或一年两次；对公司每一位员工来说，都有资格和机会参加不同层级内涵的 OFF-JT，借以达到各自职业生涯的深层次境界，分层级 OFF-JT 可以说是一种轮训，是员工终身教育的具体体现：

1、分层级培训的特点

- 强调培训对象的管理等级；当员工即将进入某个管理层，担当某种职务时，一次脱产的教育培训
- 强调教育培训的综合性，即提高任职人的综合能力
- 强调标准化、规范化的教育培训

2、各层级管理人员培训内容侧重点

受训者	培训内容
基层员工	公司现状和经营方针，经营基础知识，提高专业知识和专业技术，一般管理

(操作层)	技术(包括生产管理、TQC、人事管理、信息处理等)。
基层管理者	管理知识:总体经营计划及分计划,基层管理者的任务、责任和权限,人际关系及工作方法,会议组织与控制,TQC及其实施,合理化建议的组织和产生方法,各类规章制度等。 管理工作的实施:了解本企业经营中存在的问题,产业和同行的信息,生产组织,人员调配,成本管理,劳动管理,速度管理,对部下的评价和奖惩,安全工作,创造发明,新产品开发等。
中层管理者	本职位的任务、责任和权限,国际经济动向,公司当前的问题,市场分析,顾客研究,同行情报,新技术及新产品开发,劳资关系处理,对部下的指导和培养,部门间的协作,工作改善等。
高层管理者	公司环境(国内外形式)研究,经营的基本构思(经营哲学、基本方针和目标),对策研究,决策及执行,人际关系(劳资关系、员工能力开发、部属培养、组织的人性化),广泛的修养等。

### 三、分职能培训内容

作为管理人员,因工作层面的不同,所需学习和训练的内容也应有所侧重;

分职能培训的特点:

■强调教育培训的专业性,即对专业部门、专业人员进行专业知识、技能教育培训

■强调教育培训内容的单一性,即单课独进,缺什么补什么

■强调专业知识和技能的层次,如初级、中级、高级等,以适应各专业、各职务不同层次、不同水平的专业人员的需要

■强调培训的灵活性

对公司各职能人员进行培训,必须紧扣其职能,针对其业务需要,结合公司自身未来发展目标 and 外界形势,既有的放矢、务求实效,又面向未来,高瞻远瞩地来进行。培训的内容既要反映出业务技术和管理技术的最先进成果,又不排除帮助受训者学习基础的、成熟的、系统的学科理论和实践知识,更不鄙视向受训者教授一些简单的工艺和技能,各职能部门可以“按需施教、因事制宜”,服从于实际的需求实施培训。

### 四、培训的方式

a、高层管理人员的培训方式主要采用以下几种

——高级研习班、研讨会、报告会、自学、企业间高层交流,热点案例讨论等形式;

也可以进行在职高等学历和MBA、EMBA教育,或有计划的选送出国考察、业务进修等形式的学习、培训。

b、中层管理人员的培训方法主要有:

工作轮换。根据公司需要和管理人员个人意愿定期改变中层管理人员的工作部门,让他们到各个部门去丰富工作经验,扩大对公司各个环节的了解,使职能管理人员“通才化”。

多层参与管理。将公司各个部门中有发展前途、重点培养的中层管理人员集合起来,让他们就高层次管理问题,如组织结构、经营管理人员的激励机制、部门间冲突协调等提出自己的建议,供公司市场参考,同时也为中层管理人员提供分析和处理公司范围内的高层次决策问题的机会和经验。

在职辅导。由较有经验的中层管理人员负责对其直接下属的辅导,给下属下放职权,提供学习和管理的机,提供帮助和指引,有助于在职位出现空缺时,公司能有训练有素、熟悉业务进展的人员顶替,避免产生较严重的人才短缺问题。

此外,各级高级管理培训班、脱岗教育等也是常用的培训形式。

c、基层管理人员和基层员工培训的形式:

为提高基层管理人员和基层员工的素质和能力所进行的培训,并不仅限于对其进行课堂似的教学,还可参考以下几种方法:

举办公司领导 and 公司员工共同参加学习的课程和讲座。

鼓励基层员工积极争取各种专业协会的成员资格。  
 每次派出 50 名左右的基层员工花几天的时间去参观某个行业展览。  
 经常组织员工开展创新竞赛活动。  
 让优秀的员工列席参加一些公司或部门级的会议等。

## 第五章 培训计划及实施

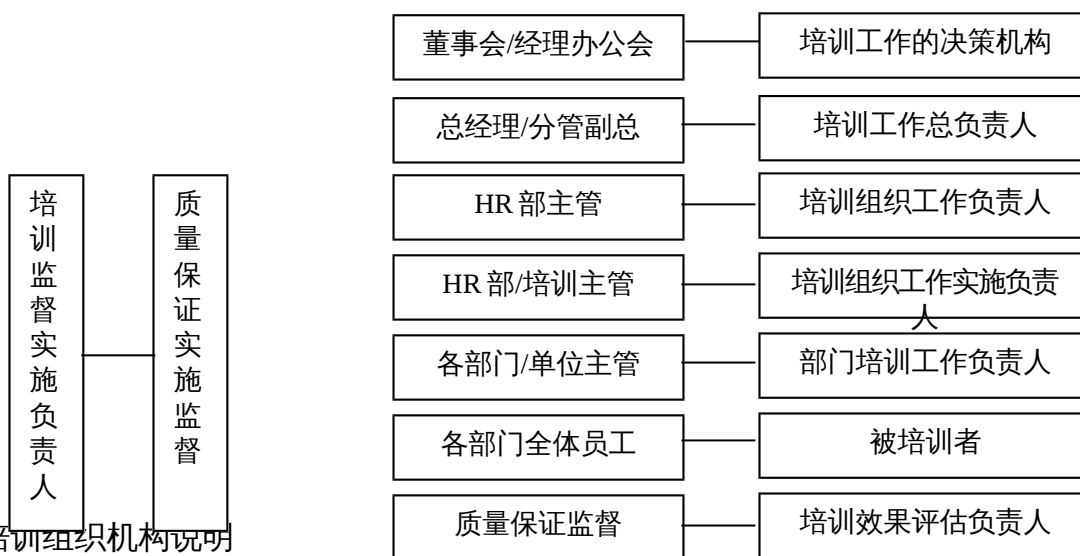
与公司的管理一样，人员培训的管理问题直接关系到培训工作的效益和发展。为适应企业发展需要而开展的培训工作，必须运用现代的管理手段；即培训理念现代化、培训手段现代化、培训方法现代化。

制定培训计划及实施的步骤，见下表：

步骤	工作内容
第一步	建立以人力资源部为核心的培训组织，合理分配培训资源
第二步	进行培训需求调研
第三步	制定培训计划
第四步	实施培训计划
第五步	评估培训效果
第六步	根据评估结果和工作变化要求，调整培训计划，进行有针对性的再培训

### 一、建立培训组织

#### 1、培训组织结构设置图



#### 2、培训组织机构说明

##### a、培训决策机构

司经理办公会（或董事会）是培训工作的最高决策机构；  
 公司最高领导层要从公司长远发展的角度，制定公司员工培训的长远规划，并写进公司的年度计划中。

##### b、培训工作专门负责人

总经理或分管副总经理是培训工作的专门负责人。

##### c、培训工作组织者

公司人力资源部负责公司员工培训的具体组织工作，实行培训工作人力资源部主管负责制。

##### d、培训工作实施者

培训主管接受人力资源部主管的领导，作好培训的各项具体工作，其工作效果对人力资源部主管负责。

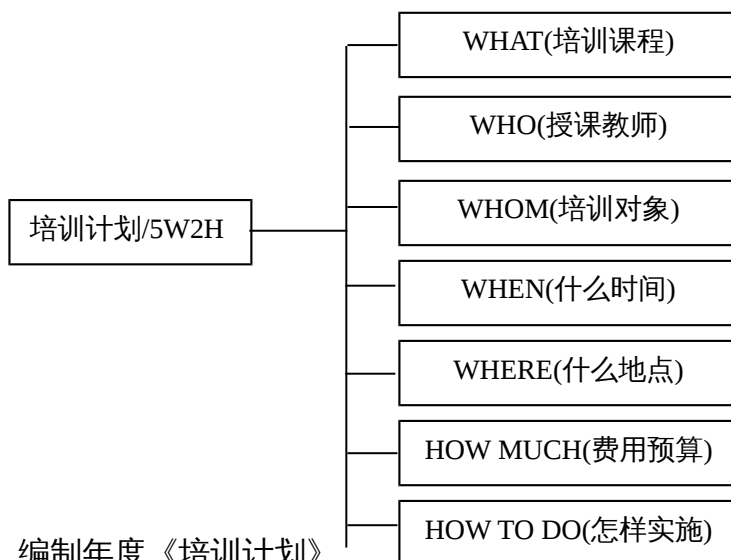
e、被培训者

公司全体员工都是被培训者，培训工作要作好，必须得到全体员工的支持。

f、培训工作监督实施者

公司质量保证部作为对培训工作进行监督的部门，完成对培训实施部门（主要是人力资源部）培训结果的考量。

二、编制单项课程《培训计划》



三、编制年度《培训计划》

组织培训是人力资源部的一项重要工作，人力资源部主管在每年年初都要制定出一年的《培训计划》，《培训计划》要结合公司的人力资源现状和公司的年度发展计划。体步骤如下：

序号	负责人	步骤
1	HR 部主管	清查公司 HR 现状，将结果汇报上级主管和各部门经理
2	HR 部主管	将培训需求纲要发各部门
3	部门主管	制定本部门年度培训目标，提交《培训课程申请表》，见附表 1。
4	HR 部主管	分部门，进行问卷调查，主要了解： 1、除该培训目标外，针对个人，还需要哪些培训。 2、个人能够接受的培训时间。 3、对公司计划外的培训，个人能够出资多少。
5	HR 部主管	根据部门培训目标、员工调查问卷和部门年度发展计划（公司年度目标的分解），确定该部门年度培训计划。
6	HR 部主管	将各部门年度培训计划汇总公司年度培训计划，并作出预算，上报公司经理办公会，批准后，即可实施。
7	HR 部主管	实施过程中，修正《培训计划》中的有关课程。

四、年度培训计划的实施

1、年度培训计划的实施

HR 部主管确认培训后，交培训主管具体实施。

步骤	工作内容
理解具体需求	因为培训计划只设定一个内容框架，培训主管在培训前还要了解受训人员的具体需求。
寻找教师	根据培训计划，寻找培训机构或培训教师。
培训引导	培训主管要做好培训准备工作和“培训引导”，即培训主管指导培训教师

	完成整个培训工作的过程。
培训前交流	在把培训目标告诉培训教师的同时，培训主管还要让他了解受训人员的基本知识，技能和对培训的态度。
培训	培训教师利用多种培训形式进行培训。
培训总结	培训结束后，HR 部要注意对培训结果的跟踪引导和评价，找出成功或失败的原因，为做好下次培训工作提供参考。

## 2、<培训>的具体实施步骤

<培训计划>的实施过程分为如下几步：

■作好培训准备；

■合理安排好培训进程；

■发通知；

■组织培训

■边实施边反馈

■根据实施结果，修正培训计划

■培训考核：分两种方式：

a、培训结束时，进行考核

对于学习的课程进行逐课考试或考察，结合学员平时表现作出鉴定；

学员写培训小结；

建立个人培训档案。

b、培训结束后，回任工作的评价

回任考核的主要内容：

态度方面：思想上有无进步；对公司企业文化的认同感有无增加；工作态度和工作行为有无改变。

技能方面：业务能力有无提高

知识方面：知识面有无增加

## 五、附表

附表 5-1 《公司内部培训课程计划表》

附表 5-2 《年度课程培训计划表》

附表 5-3 《外读进修计划表》





附表 5-3 《外读进修计划表》

月份	学校或机构	学习形式/内容	学习目的	学习时间	学习经费	职能部门 1	职能部门 2	职能部门 3	职能部门 5	职能部门 6	事业部 1	事业部 2	事业部 3	事业部 4
一月														
二月														
三月														
四月														
五月														
六月														
七月														
八月														
九月														
十月														
十一月														
十二月														

## 第六章 培训管理

公司为员工培训进行投资和为员工个人发展提供支持，是为提高员工的个人技能和知识，激励员工的积极性，最终提高个人的业绩和公司的总体业绩；作为一种投资，就必须有回报率，这种回报率具体体现在培训的效果对工作的指导性，对个人技能和业绩的提高性；为此，必须加强管理和效果的跟踪，不断改善培训课程和方法，以提高培训效果。

## 一、培训预算管理

培训活动的开展需要有充足的培训经费作保障，同时培训投入必须产生应有的效益。

## 1、培训经费预算额的确定

### ■比例确定法

设定——基准值，按一定比率决定经费预算额。

培训经费预算额=上年销售收入（净利润）×a%

### ■人均预算法

培训经费预算额=人均培训经费×公司编制员工人数

### ■推算法

根据过去一年的培训经费使用情况，推算今年的费用指标

### ■需求预算法

根据公司培训需求，确定一定时期内必须开展的培训活动，分项计算经费，然后加总求和，得出全年培训预算。

■以上无论哪种预算方式，都应考虑公司现实情况。

## 2、培训经费的分配

培训经费预算分配于哪些项目及分配额度，根据公司自身的需要和特点确定，预算一般应用于以下几个方面：

### ■场地费

### ■食宿费

### ■培训器材、教材费

### ■培训相关人员工资及外聘教师讲课费

### ■交通差旅费等

## 二、培训风险管理

1、培训的风险有以下几方面：

### ■选拔外派学习员工流失的风险

### ■专业技术保密难度增大的风险

### ■培养竞争对手的风险

2、培训风险的防范措施有以下几方面：

### ■依法建立劳动、培训关系（见附表）

### ■建立有效的激励机制

### ■鼓励自学，加大职位培训力度

### ■完善培训制度，提高培训质量

### ■运用法律手段保护公司专利技术

3、培训管理的工具见：

附件1《公司资助培训和员工服务期规定》

附件2《公司资助培训学习员工服务期协议》

## 三、培训项目管理

1、组建培训项目管理小组

建立培训项目管理小组是首先要做的工作，也是培训项目管理中最重要的工作

项目小组成员组成一般为：

### ■人力资源部主管（组长）

### ■培训专员（副组长）

### ■培训教师

### ■相关部门主管

### ■受训员工代表

一旦人员确定到位后，每人各负其责，明文确定他们在项目小组中的工作内容和责任，并及时向项目小组成员通报，同时报分管副总经理。

2、制定项目小组工作计划

- a、由项目小组全体人员参与制定工作计划；
- b、让项目小组成员自始至终参与，直到计划完成并批准。

3、控制培训项目实际进程，使之能在预算指标内按期完成培训任务；为使课程适合部门业务和员工需要，人力资源部在开课前提先发出《开课意见征询表》。

做好课程情况跟踪的第一记录《课程签到表》。

4、支持员工职业生涯发展是激励员工的一个重要方面。公司在企业发展的同时，要使员工感到有提高个人技能和得到培训发展的机会，有施展个人才能专长和个人晋升发展的空间。

具体见：附表3《培训档案管理与个人发展规划记录》。

四、附件、附表

- 附件1《公司资助培训和员工服务期规定》；
- 附件2《公司资助培训学习员工服务期协议》；
- 附件1《开课意见征询表》；
- 附件2《公司培训课程签到记录》

## 附件 6-1

### 公司资助培训和员工服务期规定

#### 一、概述

公司为鼓励员工不断地进行知识更新和能力提高，并使公司的培训费用更合理更利于控制，特制定此培训发展资助政策。

#### 二、范围

本制度适用于公司全体员工。

#### 三、定义

1、培训课题——本文指员工申请参加与提高业务技能有关的，不占用工作时间的各类业余培训课程。

2、短期培训是指与工作相关的技能培训、计算机培训、语言培训，通常它少于6个月。

3、长期培训是指有证书，有毕业文凭、有学位或工商管理硕士等的课程，通常它大于6个月。

#### 四、规定

1、为了提高技能和因（新）工作的岗位要求而产生的业余学习，公司将给予资助，此需求应在部门主管与员工双方讨论后产生并在工作评估中加以阐述。

2、业余学习只适用于以下这些情况：

(1)公司内部没有此项专门技术或培训；

(2)是紧急的需求并且未列入公司年度计划；

(3)公司内没有更有效的变通方式提高此项技能或知识。

3、申请短期培训者必须是超过试用期的员工，申请长期培训的必须是本公司服务满一年的员工。

4、短、长期培训均需确为工作岗位需要，并按以下程序批准后方可进行：

(1)员工填写“员工业余学习登记表”。

(2)部门主管审核批准此培训的必要性以及培训费用是否在部门预算之内。

(3)员工应向部门主管及人力资源部主管各提供一份详细的培训课程安排。

(4)部门主管及人力资源部主管将做最后的审批。

5、短期培训的公司资助金额年累计为2000元，长期培训的公司资助的全部金额为20000元，超过部分由本人自理。

6、公司对申请费、入学费、体检费、书费、宿舍费不予报销。

7、得到公司长期培训资助的员工，在学业开始之前，公司将与员工签订附加协议，如员工在完成学业后服务不满一年离开公司，员工向公司赔偿100%的费用；如员工在完成学业后服务不满二年离开公司，员工向公司赔偿50%的费用。

8、因公司业务发展或特别项目需要，经总经理批准参加指定的学习培训的费用，不属本政策规定范围。

9、员工培训如需占用工作时间的，一般应使用个人休假。

#### 五、批准

本办法经总经理批准后生效执行。

## 公司资助培训学习员工服务期协议

甲方：

乙方：

姓名：\_\_\_\_\_身份证号码：\_\_\_\_\_

性别：\_\_\_\_\_出生年月：\_\_\_\_\_

家庭地址：\_\_\_\_\_

通讯地址：\_\_\_\_\_

### 第1条：培训

甲方同意根据本合同约定的条例使乙方接受下述培训，乙方亦同意本合同约定的条件并承担相应责任。

1.1 培训期限：自\_\_\_\_年\_\_月\_\_日起至\_\_\_\_年\_\_月\_\_日

1.2 培训地点：\_\_\_\_\_

1.3 培训方式：\_\_\_\_\_

1.4 培训内容：\_\_\_\_\_

1.5 培训目标：\_\_\_\_\_

1.6 培训费用：\_\_\_\_\_

培训费用系指以该次培训为目的，乙方实际耗用并由甲方支付的费用之和，但不包括申请费、入学费、体检费、书费、宿舍费。

### 第2条：乙方责任

2.1 在乙方课程结束后，各项手续齐全的条件下，甲方将按公司人事政策规定，为乙方报销培训费用。

3.1 培训期间，乙方应完成培训任务，遵守培训方的规章和纪律。

3.2 培训结束后，除非甲方作出其它决定，乙方必须按甲方安排的岗位为甲方工作满两年，服务期自学习结束日起，否则必须按本合同第4条之规定承担违约责任。

3.3 培训结束后，按甲方需要，乙方应无保留地向甲方或甲方的其他员工转授通过培训获得的技术和知识。

### 第4条：违约责任

4.1 如乙方在培训结束后两年内申请辞职，应按以下规定承担违约责任；

4.1.1 乙方在培训后的第一年内申请辞职，应向甲方偿付培训费用的100%；

4.1.2 乙方在培训结束后的第二年内申请辞职，应向甲方偿付培训费用的50%；

4.2 按劳动合同规定，由于乙方过失而被甲方解聘，乙方仍需按上述规定赔偿培训费用。

### 第5条：纠纷解决

本合同项下的争议，双方应本着友好协商原则加以解决，如不能解决，争议双方可向合同签署地的人民法院提请诉讼解决。

### 第6条：禁止竞争和保密

6.1 乙方在其与甲方的《劳动合同》有效期内，不得以任何形式参与任何与甲方相竞争的活动。

6.2 在乙方离开甲方之后（无论是辞职，被除名，还是不辞而别）二年内

均不得服务于甲方的竞争对手。否则，乙方必须赔偿因此而给甲方造成的直接损失。

6.3 乙方应承担故意或过失泄露技术秘密而给甲方造成的直接损失。

第7条：其它

7.1 本合同一式二份，甲乙双方各执一份。

7.2 本合同在经双方签署后生效。

甲方代表[签字盖章]：

乙方：

日期：

日期：

合同签署地：

开课前意见征询表

课程名称：	
开课原因：	
课程期望：	
教师：	
课程内容：	修改意见：
拟参加人员：	修改意见：
拟开课长度：	少于1天    少于1周    大于1周
拟开课时间：	月初    月中    月底
部门经理意见：	必要    不必要
部门经理审批签字：	

制表人：\_\_\_\_\_ 人力资源部经理：\_\_\_\_\_ 日期：\_\_\_\_\_



## 第七章 培训效果评估

在培训的某一项目或某一课程结束后，一般要对培训效果进行一次总结性的评估或检查，依据培训的目的和要求，运用一定的评估指标和评估方法，找出受训者有哪些收获或提高，检查和评定培训的效果。

### 一、评估项目及评估内容

项目评估内容包括：培训需要的评估；培训效果的评估；培训效率的评估；培训人员的工作评估等内容。

其中，对培训人员的工作评估包括对培训学员、培训教师和培训工作组织者的评估等内容。

对培训学员的评估包括两个方面：

- a、培训教师在课程进程中对学员的评估；
  - b、学员在学习后，学员的直接主管对学员工作岗位的指导性跟踪评估；
- 对培训学员的评估见附表 1《培训学员评估记录》；  
对培训教师和培训工作组织者的评估见附表 2《培训课程评估表》。

如果部门自行开设的内部课程或外送外读的內部课程，部门应填写表 3《部门培训课程情况汇总表》，报人力资源部，以便人力资源部对参加者的培训情况进行登记和效果跟踪。

### 二、培训评估的实施方法

培训本身是一个不断发展的实践过程，所以培训效果的体现也是一个动态过程，不能寄希望于“立竿见影”，更不能因评估对象一时的反复就轻易否定培训的成效。

#### 1、动态评估法

动态评估就是把有关的人和事放到培训的整个过程中进行检测评估，既看原有基础，又看目前情况，更要看发展潜力和趋势。

#### 2、比较评估法

包括，纵向比较评估和横向比较评估两方面。

纵向比较是将评估对象放在自身发展过程中，进行历史的和现实的比较，看其发展的相对位置是进步了还是退步了，其效果是增强了还削弱了。

横向评估的操作方式是：在评估对象的集合中，选取一个或若干个对象作为参照，然后把各个评估对象和所选参照体进行比较，分出高低、好坏等级，按先后顺序。

比较评估法应用比较广，但对标准的准确性要求较高。

#### 3、问卷评估法

即，对一些评估指标通过问卷的方式直接向评估对象了解。

这种方法的关键在于设计出一份优秀的问卷。

一份优秀的问卷通常具有以下几个特点：

- 与培训目标紧密相连；
- 与受训者的培训内容有关；
- 包括培训的一些主要因素，如培训教师、培训场地、培训教材、培训组织等主要环节；
- 评价结果较易量化；
- 能鼓励受训者真实反映结果。

#### 四、附表

附表 1《培训学员评估记录》

附表 2 《培训课程评估表》

### 培训学员评估记录

姓名\_\_\_\_\_ 工号\_\_\_\_\_ 部门\_\_\_\_\_

#### 课程情况

科目	
时间	

#### 课程过程评估

出勤情况					评分
参与性					4-很好
理解性					3-好
动手能力					2-一般
测试结果					1-低于要求
					培训师签名：

#### 跟踪评估记录

该培训科目内容对该员工岗位工作的指导成效：						
很有效		有效		一般		无用
实践应用概述						
学员签名：_____ 部门经理签名：_____						