第三章　培训与开发

主讲人：黄快生

2019年10月

第三章　培训与开发思维导图



培训项目设计与有效性评估

基于需求分析的项目设计：知识：含义、调查和确认、技术模型4个、设计原则和规划内容
能力：基于需求分析的项目设、项目开发与管理、应注意的问题

员工培训的有效性评估：知识：含义和作用、评估内容
能力：一般程序、方法、技术、方案的设计、信息的收集、跟踪与监控、评估实施、

培训课程的设计：知识：基本原则
能力：程序、设计策略、项目和内容、设计程序与方案的形成、注意事项

培训与开发

培训方法的选择和组织实施

培训方法的选择与应用：知识：直接传授方法、实践性方法、参与式方法、调整和心理训练方法、科技时代方法

能力：选择方法程序、应用

员工培训组织和实施：知识：培训前对培训师的基本要求

能力：培训师的培训与开发、实施与管理、企业外部培训的实施

培训制度的建立与推广：知识：制度的含义起草和修订的要求

能力：培训制度的基本结构、各项培训制度的起草、执行和完善

可能是简答题，然后是综合题！

一、简答题

（一）请简述企业培训制度的基本内容（15分）。P210

（二）简述培训效果信息的收集方法。（14分）P160

（三）培训课程设计包括哪些基本要素？（13分）P176

（四）简述基于资源整合的培训课程设计的基本内容。P177

（五）简述设计培训效果评估方案的基本步骤。(14分)

（六）企业组织培训评估时，应依据哪些培训成果提出培训评估的标准和衡量方法？P151

（七）培训有效性评估的方法有哪些？P153

（一）请简述企业培训制度的基本内容。

一项具有良好的适用性、实用性和可行性的企业培训制度至少应包含以下几方面的内容：（3分）

⑴制定企业员工培训制度的依据；（3分）

⑵实施员工培训的宗旨与目的；（3分）

⑶企业员工培训制度实施办法；（3分）

⑷企业培训制度的核准与实施；（3分）

⑸企业培训制度的届时与修订权限的规定：（3分）

（二）简述培训效果信息的收集方法。（14分）

1、不同类型的培训效果信息的采集

（1）主观信息的采集；（2分）

（2）客观信息的采集；（2分）

（3）信息之间的对比分析。（2分）

2、培训效果信息收集的渠道

（1）通过资料收集信息；（2分）

（2）通过观察收集信息；（2分）

（3）通过访问收集信息；（2分）

（4）通过调查收集信息。（2分）

（三）培训课程设计包括哪些基本要素？（13分）

1、培训课程目标
2、培训课程内容
3、培训课程模式
4、培训课程策略
5、培训课程评价
6、教材
7、学习者
8、执行者
9、时间
10、空间

（四）简述基于资源整合的培训课程设计的基本内容。P177

1、培训者的选择

2、对时间和空间的设计

3、在教材的选择上，要考虑为学员提供实际的、先进的、实用的教材

4、教学技术手段和多媒体的应用。教学媒体要求多样性和先进性

5、培训方法的选择。以保证培训课程设计实现理想的目标。

（五）简述设计培训效果评估方案的基本步骤。(14分)P158-159

1、作出培训评估的决定

2、制定培训评估的计划

3、收集整理和分析数据

4、培训项目成本收益分析

5、撰写培训评估报告

（六）企业组织培训评估时，应依据哪些培训成果提出培训评估的标准和衡量方法?

1、认知成果。它可以用来测量受训者对培训项目中所强调的基本原理、程序、步骤、方式、方法或过程等所理解、熟悉和掌握的程度。

2、技能成果。它可以用来评价受训者对培训项目中所强调的操作技巧、技术或技能以及行为方式等所达到的水准。

3、情感成果。它可以用来测量受训者对培训项目的态度、动机以及行为等方面的特征，例如受训者对培训项目的各种反应。

4、效果性成果。用来判断培训项目给企业带来的回报。

5、投资回报率。投资回报率指培训项目的货币收益和培训成本的比较。

（七）培训有效性评估的方法有哪些？P153

1、观察法

按事先拟定的提纲对观察对象实施观察。

2、问卷调查法

开放式问题和封闭式问题相结合

3、测试法

对知识性和技能型内容的测试

4、情境模拟测试

在最接近实际工作的情境下进行测试

5、绩效考核法

对受训者在受训前后的一段时间内的绩效变化考察

6、360 度考核

使被考核人知晓各方意见，清楚自己长短

7、前后对照法

对两个条件相似的小组，一组培训，一组不培训

8、时间序列法

在培训后定期作几次测量，通过数据对比培训效果转移程度

9、收益评价法

从经济角度，计算培训为企业带来的经济收益

二、综合题

（一）某机械公司新任人力资源部部长W先生，在一次研讨会上学到了一些他自认为不错的培训经验，回来后就兴致勃勃地向公司提交了一份全员培训计划书，要求对公司全体人员进行为期一周的脱产计算机培训-以提升全员的计算机操作水平。

不久，该计划书获批准。公司还专门下拨十几万元的培训费。可一周的培训过后，大家对这次培训说三道四、议论纷纷。除办公室的几名文员和45岁以上的几名中层管理人员觉得有所收获外，其他员工要么赏得收效甚微，要么觉得学而无用，白费功夫。

大多数人认为，十几万元的培训费只买来了一时的“轰动效应”。有的员工甚至认为，这次培训是新官上任点的一把火，是某些领导拿单位的钱往自己脸上贴金!

听到种种议论的W先生则感到委屈：在一个有着传统意识的老国企给员工灌输一些新知识，为什么效果这么不理想?当今竞争环境下，每人学点计算机知识应该是很有用的，怎么不受欢迎呢?他百思不得其解。

请分析：

(1)导致这次培训失败的主要原因是什么?(8分)

(2)企业应当如何把员工培训落到实处?(10分)

1、这次培训失败的主要原因有：
①培训与需求严重脱节。（2分）
②培训层次不清。（2分）
③没有确定培训目标。（2分）
④没有进行培训效果评估。（2分）
2、企业应如何把培训落到实处
①培训前做好培训需求分析，包括培洲层次分析、培训对象分析、培训阶段分析。(2分)
②尽量设立可以衡量的、标准化的培训目标。（2分）
③开发合理的培训考核方案，设计科学的培训考核指标体系。（2分）
④实施培训过程管理，实现培训中的互动。（2分）
⑤重视培训的价值体现。（2分）

（二）安岩公司里一些新来的会计在结算每天的帐目时遇到了一些技术问题，于是公司请某高校财会系的吴教授开发了一门培训课程。该课程设计良好，而且完全适合该公司的近三分之一需要在这方面提高技能的财会人员，公司总经理对此很满意，于是他决定，“既然有如此好的培训课程，那就让财务部所有人员参加，这对他们没有坏处。”但是培训主管却反对这一决定，他说：“即使是简单培训也需要详尽的规划。”在听完培训主管的详细陈述后，总经理要求培训主管尽快制定出公司的培训计划。

请您结合本案例，回答以下问题：

1、一项培训计划主要包括哪些内容?(10分)P140

2、如果你是安岩公司的培训主管，如何做基于培训需求分析的培训项目设计?(10分)P138-140

1、一项培训计划主要包括哪些内容?(10分)

（1）培训目的；（2）培训目标；（3）受训人员和内容；（4）培训范围；（5）培训规模；（6）培训时间；（7）培训地点；（8）培训费用；（9）培训方法；（10）培训师

2、如果你是安岩公司的培训主管，如何做基于培训需求分析的培训项目设计?(10分)

（1）明确员工培训目的；（2）对培训需求分析结果进行有效整合；（3）界定清晰的培训目标；（4）制订培训项目计划和培训方案；（5）培训项目计划的沟通与确认

（三）RB 公司是一家皮鞋制造企业，拥有近400 名员工。针对公司生产线频频出现质量事故、质量检查员疏忽大意、管理部门质童意识淡薄等一系列问题，公司领导决定举办专门的质量管理培训课程来解决这些问题。

质量管理的培训课程被安排在每周五晚上七点至九点时进行，为期10 周。员工可以自愿听课，公司不给员工支付额外的工资。但是公司主管表示，如果员工能积极地参加培训，那么其培训的考核结果将记入个人档案，作为公司以后提职或加薪的重要依据。

培训课程由质量监控部门的李工程师主讲。培训形式包括讲座，放映有关质量管理的录像片及一些专题讨论。内容包括质量管理的必要性、影响质量的客观条件、质量检验标准、检查的程序和方法、质量统计方法、抽样检查以及程序控制等内容。公司里所有对此感兴趣的员工和管理人员都可以去听课。

课程刚开始时，听课人数平均在60 人左右。在课程快要结束时，听课人数下降到30 人左右。而且，因为课程是安排在周五的晚上，所以听课的人员都显得心不在焉，有一部分离家远的人员课听到一半就提前回家了。

在总结这次培训的时候，人力资源部经理总结说：“李工程师的课讲得不错，内容充实，知识系统，而且幽默风趣，引人入胜。至于听课人数的减少并不是他的过错。”

请回答下列问题：

1、您认为这次培训在组织和管理上有哪些不合理的地方？(10分)

2、如果你是RB 公司的人力资源部经理，你会怎样安排这个培训项目？(10分)

1、RB公司的这项培训不合理的地方有：
①没有对员工进行培训需求调查与分析，使得培训工作的目标不是很明确，也不了解员工对培训项目的认知情况（2分）
②没有详细的培训计划，具体表现在对受训员工的对待问题上，没有“制度性”的规定，不利于提高受训员工的学习积极性（2分）
③培训时间安排不合理，在周五晚上进行培训，学员“心不在焉”，影响培训效果（2分）
④没有对培训进行全程的监控，不能及时发现问题，解决问题（2分）
⑤对培训工作的总结程度不够，没有对培训的效果（结果）进行评估（2分）

2、RR公司的人力资源部经理，在此次培训工作中应该做到：

①首先进行培训需求分析，了解员工对质量监管培训的认识，了解员工对质量管理培训的意见和要求。（2分）

②制定培训计划，做出培训费预算，合理的确定培训时间、地点、场地以及需要配置的器具设施和设备；（2分）

③选择合适的管理人员对培训的全过程进行监控，及时发现问题、解决问题（2分）

④培训结束时，对受训人员进行培训考核，以了解培训工作的效果（2分）

⑤对培训的总过程以及结果进行总结，保留优点踢除问题缺点，为下一次培训积累经验（2分）

（四）沃尔玛公司的飞跃，可以说离不开它的科学化管理体系，“更离不开它所推行的世界上独一无二的交叉培训模式。所谓交叉培训就是一个部门的员工到其它部门学习，培训上岗，使这位员工在对自己从事的职务操作熟练的基础上，又获得了另外一种职业技能。零售业是人员流动最大的一种职业，造成这种现象的原因是员工对本身职务的厌烦。此外．还有人认为他们所从事的职务没有发展前途，不利于以后的发展，于是选择了离开。而沃尔玛正是利用交叉培训解决了这一问题。

沃尔玛的交叉培训使上下级之间的关系变得随意亲切，没有隔阂，久而久之，大家形成了统一的思想认识：“我和总经理是同事，我就是这家店的一分子，”从而全心全意地投入经营，为沃尔玛更加茁壮成长打下基础。经过交叉培训，员工以沃尔玛为家，为了沃尔玛的利益而努力奋斗，使之成为零售业的巨鳄，也使顾客对沃尔玛有了情感上的认同。

请结合本案例回答以下问题：

1、沃尔玛交叉培训的成功，对企业开展培训工作有哪些重要的启示?(8分)

2、沃尔玛公司应当从哪几个方面跟踪和反馈交叉培训的效果？（6分）

3、交叉培训效果信息的主要收集渠道有哪些？（4分）

1、沃尔玛交叉培训的成功，对企业开展培训工作的启示：
①员工培训不是万能的灵丹妙药，但如果目标明确，措施得当，其所获得回报是无法估量的；　　(2分)
②沃尔玛交叉培训的成功之处，首先在于其指导思想上的正确，它始终秉持了“以人为本”先进的管理理念，企业的发展是重要的，但员工的发展更重要；　　(2分)
③其次，沃尔玛交叉培训的成功之处，还在于创造了一种新型的培训模式，使每个员工由在熟练掌握一种技能的基础上，向掌握多种技能转化，增强了他们自身的核心竞争力，为他们职业生涯开辟了更为广阔的发展空间；　　(2分)
④最后，沃尔玛交叉培训的成功之处，还在于创造了一种新型的培训文化，他使员工与公司融为一体，成为利益的相关者，休戚与共的合作者，而不是充满了对立与冲突。 (2分)

2、应当从三个方面：
①从培训前对培训效果进行跟踪和反馈(2分)
②在培训中对培训效果进行跟踪和反馈；　(2分）
③在培训结束后对培训效果进行跟踪和反馈　(2分)
3、交叉培训效果信息的主要收集渠道有哪些？（4分）
（1）通过资料收集(1分)
（2）通过观察收集(1分)
（3）通过访问收集(1分)
（4）通过调查收集(1分)

（五）某生产厨具和壁炉设备的企业，有150名员工。近几个月来，因为产品质量的问题。公司已经失去了三个主要客户。经调查发现，该公司产品的次品率为12%，是同行业平均水平的两倍。为此，人力资源部培训主管张平制定了一个关于质量控制的培训计划，目的是使次品率降低到同行业平均水平以下。张主管向所有的一线主管发出通知，要求他们检查工作记录，确定哪些员工的操作存在质量方面的问题，派其参加项目培训。通知还附有一份课程大纲，培训情况如下：

培训目标：在6个月内将次品率降低到行业平均水平。

培训地点：公司的餐厅。

培训时间：8个工时，分解为4个单元进行，每周实施一个单元，具体安排在早餐之后、午餐之前的时间。

培训方式：教师讲课、学员讨论、案例研讨和电影演示。准备课程时，教师把讲义中的很多内容印发给每个学员，以便学员准备每一章的内容。培训过程中，学员花费了相当多的时间来讨论教材中每章后面的案例。

培训人数：本来应该有大约50名员工参加培训，但是平均每次培训只有30名左右出席，大部分一线主管向张主管强调生产的重要性，有些学员告诉张主管，那些真正需要培训的人已经回到车间工作去了。

张主管因工作太忙一直没有亲临培训现场。培训结束后，产品的次品率并没有发生明显的变化。公司领导对培训没有能够实现预定的目标感到非常失望。

针对以上案例，回答下列问题：

1、导致该公司培训效果不明显的原因有哪些？（10分）

2、培训主管可采用哪些方法收集培训效果信息？（8分）

P160-161

1、导致该公司培训效果不明显的原因有哪些?（10分）

导致该公司培训效果不明显的原因：①没有深入分析培训需求，未找出出现次品的真正原因，就直接断定次品率高是由于员工缺乏相关培训，而忽略了影响产品质量的其他因素。(2分) ②培训方案的设计没有征询一线主管和工人的意见，得不到广泛的支持。(2分) ③培训地点选择不当。在餐厅培训，培训氛围不佳，不利于员工集中精神，应安排专用教室，并适当进入车间培训，使培训效果立竿见影。(2分) ④培训方法使用不当，教师讲授特别是案例研讨的时间过长，而针对质量改进的实际操作性培训不足。(2分) ⑤一线主管不支持培训，只重视生产，没有采取有效措施让那些真正需要培训的人参与到整个培训过程。(2分) ⑥人力资源部主管对培训的协调监督不力，控制不到位。(2分)

2、培训主管可采用哪些方法收集培训效果信息？（8分）P160-161

收集培训效果信息的方法包括：　①通过资料收集信息，可收集培训方案、培训教程、会议纪要、现场记录等资料。(2分)　②通过观察收集信息，如观察培训组织准备工作、培训实施现场、培训对象参加情况、培训对象反映情况、培训对象在培训前后的变化。(2分)　③通过访问收集信息，如访问培训对象、培训实施者、培训组织者，以及培训学员领导和下属。(2分)　④通过培训调查收集信息，如培训需求调查、培训组织调查、培训内容及形式调查、培训讲师调查以及培训效果综合调查等。(2分)

（六）某公司新上任的人力资源部王经理，在一次研讨会上获得了一些他自认为不错的其它企业的培训经验，回来后就向公司主管领导提交了一份全员培训计划书，要求对公司全体人员进行为期一周的脱产计算机培训，以提升全员的计算机操作水平。不久，该计划书就获批准，公司还专门下拨十几万元的培训费。可一周的培训过后，大家对这次培训说三道四，议论纷纷。除办公室的几名文员和45岁以上的几名中层管理人员觉得有所收获外，其他员工要么觉得收效甚微，要么觉得学无所获，白费功夫。大多数人认为，十几万元的培训费用只买来了一时的“轰动效应”。有的员工甚至认为，这次培训是新官上任点的一把火，是某些领导拿单位的钱往自己脸上贴金！而听到这些议论后，王经理感到很委屈，他百思不得其解：当今竞争环境下，学点计算机知识应该是很有用的呀！怎么不受欢迎呢？请您结合本案例回答以下问题：

1、导致这次培训失败的主要原因是什么？（8分）

2、企业应当如何把员工培训落到实处？（10分）

1、培训失败的主要原因有：
①培训与需求严重脱节。
②培训层次不清。
③没有确定培训目标。
④没有进行培训效果评估。
2、企业应如何把培训落到实处：
①培训前做好培训需求分析，包括培洲层次分析、培训对象分析、培训阶段分析。
②尽量设立可以衡量的、标准化的培训目标。
③开发合理的培训考核方案，设计科学的培训考核指标体系。
④实施培训过程管理，实现培训中的互动。
⑤重视培训的价值体现。

如果本章综合分析题是下列问题：
1、该公司培训存在什么问题？导致该问题的原因是什么？培训失败的地方是什么？
2、如何解决？（措施、步骤、程序、方法等）。
通用答案是：
（1）有没有做培训需求分析？　　（2）有没有一个完整翔实的培训计划？
（3）培训课程内容设计是否科学、有针对性？
（4）培训方法选择是否恰当？　　（5）培训教师的选配是否合理？
（6）培训时间安排是否合适？　　（7）培训过程中的监控是否到位？
（8）培训的政策和制度有没有缺陷？
（9）培训评估有没有开展？评估是否全面？
（10）培训的后勤服务是否完善？

（七）某公司人力资源部培训项目主管小王，正在为编制下一年度的管理人员、技术人员的培训计划做前期的准备工作。当他翻阅到一份由中介公司提供的年度培训评估报告时，有一段评语引起了他的关注：“在中高层管理、技术类人员的培训中，普遍存在着培训方法过于单一，缺乏针对性等问题。没有让每一位受训者都能积极地参与培训， 在培训过程中相互交流启迪，激发创新性思维……”。由此，小王很受启发，心想“在明年的中高层人员培训计划中，一定要针对不同培训内容，对培训方法做出具体的规定，如提倡采用案例分析法、头脑风暴法、模拟训练法等方法，鼓励受训者积极参与培训”。

请结合本案例，分析说明头脑风暴法的操作程序。

P192（18分）

头脑风暴法的操作程序是：
(1)准备阶段。教师应事先对所议问题进行一定的研究，弄清问题的实质，找到问题的关键，设定解决问题所要达到的目标。同时选定参加会议人员，一般以5～10人为宜，不宜太多。然后将会议的时间、地点、所要解决的问题、可供参考的资料和设想、需要达到的目标等事宜一并提前通知与会人员，让大家做好充分的准备。(3分)
(2)热身阶段。这个阶段的目的是营造一种自由、宽松、祥和的氛围，使大家得以放松，进入一种无拘无束的状态。主持人宣布开会后，先说明会议规则，然后随便谈点有趣的话题，让大家的思维处于轻松和活跃的状态。(3分)

(3)明确问题。主持人简要地介绍有待解决的问题。介绍时须简洁、明确，不可过分周全，否则过多的信息会限制人的思维，干扰思维的创新性。作为启发思想的开端，教师通常要给学生10～15分钟的时间进行头脑风暴(或震荡)。(3分)

(4)记录参加者的思想。经过一段时间的思考后，大家对问题已经有了较深程度的理解。这时，为了使大家具有新思维，能够从新的角度思考问题，需认真记载各人提供的建议，从中筛选出一些思想，并把这些思想用幻灯片或在黑板上呈现出来。(3分)

(5)畅谈阶段。畅谈是头脑风暴法的创意阶段。为了使大家能够畅所欲言，需要制定的规则是：第一，不要私下交谈，以免分散注意力;第二，不妨碍及评论他人发言，每人只谈自己的想法;第三，发表见解时要简单明了，一次发言只谈一种见解。主持人首先要向大家宣布这些规则，随后引导大家自由发言、自由想象.使彼此相互启发、相互补充，真正做到知无不言、言无不尽、畅所欲言，然后将会议发言记录进行整理。(3分)

(6)解决问题。在综合大家的意见后，将大家的想法整理成若干方案，经过多次反复比较和优中择优，最后确定1～3个最佳方案。这些方案往往是多种创意的优势组合，是大家的集体智慧综合作用的结果，进而提出最终解决问题的可行性方案。(3分)

（八）某家用电器公司的人力资源部经理严先生，正在审核2014年度的公司全员培训计划。由于公司技术资源部编制的设备运维案例库、质量控制与安全管理案例库、管理与技术案例库等已通过审定，严经理认为在2014年的人员培训计划中，一定要充分地利用好案例库这一培训资源，克服以往培训内容缺乏针对性、培训方法过于单一等方面的不足，使员工培训工作迈上一个新的台阶。因此，严经理在修改意见中，提出“一定要采用更加灵活多样的培训方法，如案例分析法、事件处理法、模拟训练法等，充分开发利用公司新建的案例库系统，使受训者积极参与培训，能够认真地汲取过去成功的经验和失败的教训，坚持理论联系实际，提高其实战能力。”

请结合本案例，分析说明事件处理法的基本程序和实施要点。（18分）P199-200

事件处理法的基本程序:

（1）准备阶段。这一阶段的具体工作有:

①指导员确定培训对象及人数。

②指导员确定议题的大致范围,范围不宜过窄,以免参与培训的员工“无话可说”。

③每位参与培训的员工根据议题制作个人亲历案例。

④指导员将参与培训的员工分组,每组5～6人。

⑤确定会议地点和会议时间。

⑥指导员应准备的知识包括:个案研究法的一般方法、实施要点及其他应用个案研究法进行培训时应注意的问题;事件处理法特有的方法、注意点、背景特色以及会议后的评价

（2）实施阶段。这一阶段的具体工作有：
①指导员向各小组内员工介绍本法实施概要、背景特色及注意点。
②各小组简单介绍小组内员工所提出的个案,包括问题名称及发生状况。
③从较容易讨论的内容开始,由指导员或组长排定讨论程序。
④各组开始进行讨论。先提出个案,由各组内员工收集信息。发现问题时,组员相互讨论,并阐述个人的解决方法。组长或指导员组织组员进行评价,讨论“学到些什么”。

事件处理法的实施要点有:

（1）指导员确定的议题范围不宜过细,以免参与培训的员工没有问题可讨论;议题涉及问题不宜太少,否则不能充分实现公司情报的共有化利用。

（2）制作个人亲历案例时应注意:这一案例应该是亲身经历的问题中最难解决的一个实例;应尽可能是最近发生的;应是工作上经常发生的,难以判断、把握和处理,不能任其再次发生的;要简单叙述该案例的背景。

（3）记录个案发生的背景时应依据5W2H原则,即何人(Who)、何事(What)、何时(When)、何地(Where)、何物(Which)、如何做(How)、多少费用(Howmuch)。

（4）各组讨论时应注意:各组内员工自主讨论,指导员不参加讨论;自主讨论时,必须明确讨论目标,并注意时间的控制,每个个案进行时间约为30～40分钟;主持人在回答组员咨询时,应回答事件发生前的背景情况,而不是事件发生后的解决策略。

（5）在讨论“学到什么”时,需多花费一些时间。

（九）某公司是一家高科技生产企业，随着公司生产规模和市场范围的不断扩大，公司高层越来越感觉到现有员工的综合素质无法满足公司发展的需要，已成为制约公司可持续发展的一大瓶颈。于是公司决定将“全面提升员工技能素质”作为人力资源工作的重点。据此，人力资源部章经理要求培训主管小王，在一周之内做好员工培训需求分析的前期准备工作，并尽快提交一份培训项目计划方案。

请结合本案例，说明该公司培训项目计划方案应包括哪些主要内容。（18分）P140

具体说，一份完整的企业培训规划应包括以下内容：
1、培训的目的：说明员工为什么要进行培训。
2、培训的目标：解决员工培训应达到什么样的标准。它是根据培训的目的，结合培训资源配置的情况，将培训目的具体化、数量化、指标化和标准化。
3、培训的人员和内容：明确培训谁、培训什么。（王全一HR工作室编）
4、培训的范围：一般都包括四个层次，即个人、基层、部门、企业。
5、培训的规模：培训的规模受人数、场所、培训的性质、工具以及费用等影响。
6、培训的时间：时间安排受培训的范围、对象、内容、方式和费用，以及其他与培训有关的因素影响。

7、培训的地点：一般都指学员接受培训的所在地区和培训场所。
8、培训的费用：培训费用亦即培训成本，它是指企业在员工培训的过程中所发生的一切费用，包括：
（1）直接培训成本，是指在培训组织实施过程之中培训者与受训者的一切费用总和。
（2）间接培训成本，是指在培训组织实施过程之外企业所支付的一切费用总和。
8、培训的方法：包括讲授法、视听技术法、讨论法、案例研究、角色扮演、网络培训、自学等方法。
10、培训师：考虑培训师的选拔和任用问题

（十）A公司是一家高科技生产企业，随着公司规模的扩大，公司高层逐渐感觉到，现有员工的综合素质和技能已不能满足需要，并将成为制约公司可持续发展的一大瓶颈。于是，公司决定将员工素质和技能作为长期关注的重点。人力资源部根据公司发展需要，重新修订了现有岗位的任职要求，同时向所有部门和员工发了培训需求调查问卷，拟在培训需求分析调查的基础上，进行培训项目的设计，并迅速开展了一系列的培训活动。

（1）说明基于培训需求分析的培训项目设计的基本程序。（5分）P138-140

（2）在培训项目设计中，制定培训方案应达到哪些基本要求?（12分）P139-140

1、说明基于培训需求分析的培训项目设计的基本程序。（5分）
答案：①明确员工培训的目的。②对培训需求分析结果的有效整合。③界定清晰的培训目标。④制订培训项目计划和培训方案。⑤培训项目计划的沟通和确认。
2、在培训项目设计中，制定培训方案应达到哪些基本要求?
（1）培训目标对受训者传达的意图。项目目标就是要明确、具体地阐述清楚受训者在接受培训后，能够做什么、在什么条件下去做，以及做到什么程度。包括：①受训者在培训后应该表现出的行为；②受训者经过培训应该表现出的工作业绩；③评估培训后产生业绩的标准。
（2）组织对受训者的希望。包括：①组织希望受训者在培训结束后能够做什么；②组织希望受训者在哪些特定的情况下表现出哪些行为；③组织希望受训者的业绩达到什么标准。
（3）受训者如何将培训项目要求与自身情况结合。确定培训项目目标并准确表达出来是一项十分重要的任务。培训项目能否真正对受训者的绩效产生影响，与培训项目的目标设置息息相关。

（十）ZX橡胶公司成立于1982年，现有员工3400人，管理人400人，在企业发展壮大时，重视管理人员的培养，根据不同人员采取一系列培训方法，如角色扮演，工作轮换，案例研究，积累丰富经验。

如果你是ZX公司的培训主管，您将如何选择适合的培训方法？P197

答：

1、确定培训活动的领域。

企业培训的目的和特性形成培训目标，在具体实施培训活动时要划定培训的领域。

2、分析培训方法的适用性。培训方法是为了有效地实施培训目标而挑选出的手段和方法。它必须与教育培训需求、培训课程、培训目标相适应，同时，它的选择必须符合培训对象的要求。

3、根据培训要求优选培训方法。

每一种培训方法都有它的长处与短处，有一定的适用领域。优选培训方法应考虑以下几点要求：

（1）保证培训方法的选择要有针对性，即针对具体的工作任务来选择；

（2）保证培训方法与培训目的、课程目标相适应；

（3）保证选用的培训方法与受训者群体特征相适应；

（4）培训方式方法要与企业的培训文化相适应；

（5）培训方法的选择还取决于培训资源与可能性。

（十一）某民营企业是一个由仅几十名员工的小作坊式机电企业发展起来的，目前已拥有3000多名员工，年销售额达几千万元，其组织机构属于比较典型的直线职能制形式。随着本行业的技术更新和竞争的加剧，高层领导者开始意识到，企业必须向产品多元化方向发展。其中一个重要的决策是转产与原生产工艺较为接近、市场前景较好的电信产品。恰逢某国有电子设备厂濒临倒闭，于是他们并购了该厂，在对其进行技术和设备改造的基础上，组建了电信产品事业部。然而，企业在转型过程中的各种人力资源管理问题日益显现出来。除了需要进行组织结构的调整之外，还需要加强企业人力资源管理的基础工作，调整不合理的人员结构，裁减一批冗余的员工，从根本上改变企业人力资源管理落后的局面。

此外，根据购并协议，安排在新组建的电信产品事业部工作的原厂18名中低层管理人员，与公司新委派来的12名管理人员之间的沟通与合作也出现了一些问题。如双方沟通交往较少，彼此的信任程度有待提高；沟通中存在着障碍和干扰，导致了一些不必要的误会、矛盾，甚至是冲突的发生。他们希望公司能够通过一些培训来帮助他们解决这些问题。

上级要求人力资源部设计一个培训方案，帮助电信产品事业部的管理人员加强沟通与合作。

您认为哪些培训方法适合用于这次培训中？应选择外部培训师还是内部的培训师？为什么？

①在培训过程中适合采用的培训方法有：案例分析、小组讨论、团队游戏、模拟训练法、角色扮演法、行为模拟法、拓展训练、头脑风暴法等。
②培训师的选择：应该选择外部培训师。因为考虑到原厂管理人员与公司新委派的管理人员的对立状态，外部培训师的位置比较中立，更容易被双方接受。

（十二）国内某公司与英国某大学签订了一项培训协议，每年选派2-3名管理人员到该学校攻读管理硕士学位。学业完成后。员工必须回公司服务5年，服务期满方可调离。2017年5月，销售部助理经过公司几轮挑选，终于与其他两位同事一起获得了推荐。但小张早有预谋，在此之前已获取了英国另一所学院管理硕士的录取通知书，虽然该校的学费较高，但其声誉好，教学质量高，还能帮助学生申请到数额可观的助学贷款，以解决和妻子在英国的生活费。按照小张目前的收入水平，需要8年时间才能还清贷款，如果在一家外资公司工作，不到4年便可还清贷款，行期将近，公司人事部多次催促与其签订培训合同书，一直到离开公司的前一天小张才在协议书上签了字。

2018年9月末，小张学成归国，并马上回公司报到。不过，10月初，他便向公司人事部递交了辞呈，并按合同还清了公司为其支付的英语培训考试费、赴英签证费、学费等一切费用。不久，他便在一家美国大公司得到了一个年收入20万元以上的职位。

请问：

1、该公司在选派员工出国培训的工作中主要存在哪些问题？

2、该公司采取哪些措施才能确立更有效的培训体系，防止此类的事件发生？

3、如果要为该公司起草一份员工培训协议书，应当包含哪些条款？P210

答案:

1、该公司在组织员工出国培训方面主要存在的问题:

（1）未进行必要的培训需求分析,选派员工出国培训的目的不明确.2分

（2）未选择适宜的培训方式,应当根据具体的培训目的和要求,选择投入较少,收益较大的培训方式,对员工进行有针对性培训.

（3）没有确立有效的人才选拔机制,象出国培训这样高投入具有一定风险的培训项目,应当选派那些有很高忠诚度和很强事业心的员工作为培养的对象.

（4）没有建立规避培训风险机制,如培训合同管理不够健全完善,协议书约定条款缺乏合理性,对违约责任没有明确的规定。

2、可以采取的措施：

（1）建立培训需求分析系统,明确公司培训目标,制定公司的中长期培训规划

（2）确立公司培训评估系统,选择适合的培训方式方法,提高培训效果

（3）完善各类培训对象的选拔机制,注重对后备人才的甄选,确保人才选拔的可靠性

（4）建立培训风险防范机制,完善培训合同管理,运用多种手段制止违约行为.

（5）采取多种策略\手段和方法有效激励员工,避免优势人才的流失.如加强企业文化建设,与员工之间确立遵守承诺的互信机制,构建公正公平的薪酬福利制度等等。

3、员工培训协议书的内容应包括：

（1）明确协议双方是谁.

（2）培训期限及方式

（3）培训地点

（4）培训内容

（5）双方在培训期间的权利与义务

（6）培训费用的负担

（7）违约责任

（8）培训后的服务期限

（9）服务期限与劳动合同的合同期限冲突的处理

（10）双方的有效法律签署

（十三）K（中国）公司深刻地认识到：先进的管理只有依靠优秀的人才才能实现，人才培训则是造就优秀人才的必要途径。18年来，该公司已经累计培训员工20万人次，基本培训资金投入超过2.4亿元。作为世界最大的餐饮连锁企业，该公司不仅给中国带来了异国风味的美味食品、上万个就业机会，还提供了一套全新的具有国际化标准的人员培训和管理系统。从每一个新员工踏进公司大门的那一刻起，公司就根据未来发展和运营的需要，为他们量身定制了培训与发展计划，而且设计了多方面、多层次的培训开发课程。例如，新进公司的每个餐厅服务员，都会有一个平均200小时的“新员工培训计划”：餐厅管理人员不但要学习入门的分区管理手册，还要接受公司的高级知识技能培训，并会被送往国外考察进修，接受新观念以开拓思路；由于餐厅经理是直接面对顾客的最重要管理人员，公司会安排其参加各种有趣的竞赛和活动，如每年的“餐厅经理年会”、“餐厅经理擂台赛”等，使餐厅经理们既有机会交流学习，同时也具有昂扬积极向上的风貌。

从最基本的人际关系管理技巧，到岗位基础技能培训、分区管理技巧乃至高级知识技能培训，该公司设计的每项课程都具有很强的针对性．从而起到事半功倍的作用。

餐厅是K（中国）公司的基本业务单元，因此针对餐厅管理人员的“教育培训系统”是该公司人力资源培训战略的重要环节，这套系统被某些业内人士称为“制造核心竞争力的永动车”。1996年，公司专门建立了对餐厅管理人员进行训练的专业基地——教育发展中心，每年为来自全国各地2000多名该公司餐厅管理人员提供上千次的培训课程。使他们从一个丝毫不了解餐饮行业、不了解餐厅管理的外行人，发展到餐厅经理中的精英，在这个过程中．企业提供的不同培训课程以及度身定制的长远规划功不可没。

请您结合本案例，回答以下问题：

(1)K（中国）公司的员工培训开发系统具有哪些特点？

(2)K（中国）公司的员工培训制度对我们有哪些启示？

（1）特点：
①该公司高度重视人力资本投资，18年来，累计培训员工20万人次，基本培训资金投入超过2.4亿元。
②该公司构建了具有国际化标准的人力资源培训开发体系，为企业人才的培养奠定了基础。
③根据不同培训对象的培训需求，制定了详尽的多方面、多层次的员工培训规划，并设计具有很强针对性的培训课程。
④提高核心竞争力，强调培训的动态性，为员工设计了富有激励效应的阶梯型职业发展道路，营造了全新的人性化的管理模式。将员工个人的愿景与公司发展目标相结合，不但帮助新员工量身定制个人培训发展计划，还能根据员工不同的发展阶段，有针对性对其进行岗位管理技能培训，不断地提高员工队伍的素质。
⑤该公司设计的培训体系内容新颖、方式方法灵活多样，生动活泼。不仅有传统的专业知识、管理技能的培训，还组织员工其参加各种有趣的竞赛和活动，例如“餐厅经理年会”和“餐厅经理擂台赛”，对具备条件的员工还派往国外进修实习。

（2）启示：

①企业要发展壮大，就应当始终将员工培训开发放在企业发展战略的高度上来认识。该公司的成功之处，首先就在于它具有正确的培训价值观，他们把培训不仅看成提高员工基本技能的手段，也使其成为公司创造智力资本的基本途径，因而努力将企业构建成一个有利于员工与企业共同发展的学习型组织。

②“识人”环节重要，“育人”的环节更为重要，该公司的实践充分证明：有竞争力的培训越来越成为企业吸引、留住人才的重要前提。重视培训，不仅可以更好的满足企业长远的战略发展需求，还可以满足员工的职业生涯发展需要，有效地留住人才。

③应当高度重视员工培训需求的分析。如前所述，该公司的培训体系具有很强的针对性，正是因为它是建立在对各类培训对象进行全面的培训需求分析的基础之上的。

④应当重视对企业培训资源进行必要评估和全面整合。一个良好培训开发体系，需要有一定人力、物力和财力等物质基础的支持。在制定员工培训开发中远期规划时，必须考虑充分开发利用各种教学资源，既要统筹规划培训经费，组建培训师队伍，还要改善培训场地合设施，搭建培训所必需的人、财、物的平台，才能最终实现企业培训规划的目标。

⑤应当对各类员工培训课程进行精心设计，使培训课程体系目标明确、重点突出、不断创新。该公司培训开发体系之所以在员工队伍素质建设中发挥了重要的作用，这是与他们所开设培训课程具有很强的实用性、适应性、导向性和科学性密切相关。

⑥成功的培训需要建立严格的培训评估体系。为了提高员工培训投资的效益，企业必须建立培训评估的跟踪系统，对培训的全过程进行监督控制，以确保实现培训目标。

（十四）上海法习实业总公司是一个实业中等的日化厂，1994年市场占有率为27.5%，1997年外资企业大举进入上海市场，该年该公司的市场占有率为17．5%，以后每年的市场占有率均在下降(见表1)。

表1 总公司产品市场占有率(%)

年份 百分比	年份 百分比
1997 17.5	2002 6.9
1998 17.2	2003 5.7
1999 16.8	2004 4.8
2000 18.1	2005 3.5
2001 17.6	2006 2.4

因此，年利润有缩小的趋势，要实现总公司的目标难度越来越大，尤其是员工素质明显不如竞争对手。产品升级换代速度慢，效率低，事故率高，产品质量受影响。

员工文化程度比较见表2，从中可见法习总公司员工素质相对较低，因此在竞争中备感辛苦。

表2 员工文化程度比较表

文化程度	法习总公司 国内先进企业 合资企业
本科毕业以上	1.2 4.5 18.7
大专	3.7 8.7 20.4
中专	4.0 11.5 26.5
高中	10.1 29.7 30.1
初中	74.1 42.8 4.3
小学以下	6.9 2.8 0

2006年年底．公司提出“重视人才，两条腿走路”的新思路。所谓两条腿走路，就是指招聘人才和培训人才。培训部做1r以下几方面工作：

(1)在各种会议上，鼓励员工自学成才．只要在业余时间学习获得文凭后，学费公司报销。

(2)花了30 000元，办了一期管理人员讲习班，请局职工大学企业管理专业的教师讲了20次课。

(3)公司还办了两次短期的培训班。

但是效果不是特别理想，有关领导经过分析，认为主要原因是销售人员的客户关系处理能力不够，销售技术不佳，大多数销售员都只能在办公室等客户上门，还有业务员之间存在互相妒忌的倾向．内部交流不充分。

请回答下列问题：

(])请对培训部的工作进行评价。

(2)您认为哪些培训方法适合用于此次培训?为什么?

(3)应该从内部还是外部请教师?

（1）对培训度的工作评价如下：
第一，在培训前没有很好地做培训需求分析。
第二，培训方法的选择与培训目标应当一致，应根据公司培训的需要和可能、培训的内容以及培训对象等方面，合理地选择培训方法。该案例中，大多数采用了讲授法，这种方法比较适合知识类培训，对员工的行为影响不很直接，对提高员工工作行为能力的帮助不大。
第三，请外部理论老师讲课，容易导致理论与实际的脱节。
（2）角色扮演、行为模仿法以及拓展训练比较适用于这次培训。因为这些方法比较适用于对员工的行为调整和改变员工行为。例如，角色扮演法模拟事务处理，可以提高处理各种问题的能力；拓展训练能帮助受训者提高应付困难的能力，培养团队精神。
（3）内外搭配，扬长避短。

案例：这次是一次为SH物流公司举行的一次培训课。课堂上，培训师时而在长篇大论的讲述，时而在白板上书写着，但是讲台下面却很混乱。中间下课休息时，学员聚集在一起议论，仓储主管小李说：“你们觉得这位名师如何?我可是耐着性子听了这两天半的课了，本以为他可能会讲些实用的内容，可是这三天的培训课快完了，我也没听到与我工作相关的内容!”而货运主管小齐大声说道：“主管在培训前可是发话啦，受训完回岗可是有任务的!我是做运输的，我想知道如何解决运输中突发事故，比如遇到发错货了、途中遭劫或货物被人做手脚了等问题时应该如何处理，结果听了半天，还没有摸到门道!”

这可不行啊，我们可是花了大价钱请他来上课的!平常，工作这么忙，能坐到这里听课多不容易啊!要不是看他斯斯文文的样子，我早就提议大家将他赶下台了!”检验员小杨也急切地插话。仓储主管小李又接着说：“我们抱怨也没用啊，还是快想想办法吧。要不我们将这些情况向HR经理反映一下。”货运主管小齐说：“对!对!我们花钱并不是坐在这里听听课就行了，他虽然讲的都没错，但对我们没有用啊!这些想法一定要讲出来，一定要讲出来!”

在企业人力资源管理活动过程中，这种令人失望的事并不少见，只是程度不同而已。

请结合本案例，回答以下问题：

(1)请分析说明是什么原因导致上述教学质量问题的发生?

(2)为了提高培训师的教学质量和效果，应当注重抓好哪些工作?

(1)主要原因：

①首先，培训师不具备聘任的资料和条件，在培训师的选配上出现严重失误。

②其次，培训主管事前没有与培训师进行深入沟通，说明培训的内容，提出具体的要求。

③再次，培训课程的设计可能存在着一些问题和不足，使培训内容缺乏实用性和适应性。

④即使上述的几个方面都做得很好，当培训师在教学过程中，出现偏离教案等一些不良情况时，如果培训主管能够及时地指出，并予以纠正，也能“亡羊补牢”，不致出现严重过失。

(2)为了提高培训师的教学质量和效果，应注重抓好以下工作：

①在进行培训需求分析的基础上，根据企业员工培训开发规划的要求，聘请企业外部或者内部的专家进行培训课程的设计，从根本上保证课程教学的质量。

②按照培训师的聘任条件和标准，严格把关，精心选拔聘用培训师。

③培训课程实施计划如果是由培训公司或者本企业培训主管设计的，应当将设计方案出示给培训师，要求培训师提出具体的课堂教学实施方案;如果是由培训师设计的，培训主管应当对其进行审定，经过审批后才能执行。

④应在培训1~2周之前，围绕培训的内容、目标、方式、方法、要求，以及学员的基本情况与培训师进行充分的沟通，使其做好培训前的各种准备工作。

⑤在培训过程中，培训主管应对培训师及其教学质量进行全面评估，发现问题及时纠正，如发放调查问卷，召开座谈会等，听取学员的意见，并及时反馈给培训师，要求其取长补短，改进教学。

⑥定期开展对培训师的培训，不断提高培训师的素质，并建立奖勤罚懒、优胜劣汰的教师聘任制度。如果企业不具备条件，亦可聘请资质合格的培训公司，通过合作协议等方式，切实保证培训质量和效果。

⑦建立多层次的培训效果评估体系，高度重视培训前、培训中、乃至培训后的质量和效果的评估，发现问题及时纠正。

计算题

亚飞皮鞋厂在生产经营中曾出现三个问题。第一，每年生产的皮鞋有2%由于质量太差而被退货；第二，车间生产作业环境小好，如车问地上的钉子可能会伤到员工；第三，可避免的事故发生率高于行业平均水平。为解决这些问题，厂部对管理人员进行了如下培训：(1)开展与质量问题、员工不良习惯有关的绩效管理和人际关系技能培训；(2)如何表彰绩效有提高的员工。一线主管人员、轮班监督人员和经理层共40人参加了由公司培训教师主讲的为期2周的培训课程。培训在工厂附近的一家酒店内进行。培训项目是从一家咨询结构引进的，其中包括了录像资料和专用教材。而且．该项目的指导者是一名培训专家。有关资料如表1和表2所示。P171

表一 培训费用

支出项目	金额（元）
项目购买费用	8000
材料费	2000
受训者工资和福利(根据离岗时间计算)	16000
教师课时费及补贴	3500
培训教室和视听设备租赁费	1200
培训管理费	2400
餐费	800

表2 培训前后生产管理状况对比

经营结果	衡量指标	培训训前情况	培训后情况	差异（＋或－）	以货币计算
质量	退货率	2%的退货率	1%的退货率	降低1%	节省120000元
		每年4000双皮鞋	每年2000双皮鞋	减少2000双	
环境卫生	用24项内容清单进行检查	12处不合格（平均）	4处不合格（平均）	减少8处不合格	无法用货币表示
可避免事故	事故数量	每年20次	每年10次	减少10次	年节省60000元
	直接成本	每年120000元	每年60000元	每年减少60000元	

请根据本案例计算出：P171

(1)培训直接成本、间接成本、总的培训成本和每个受训者的成本； (2)本培训项目的投资净回报率。

解：

（1）总的培训成本 = 培训直接成本+培训间接成本

直接成本=项目购买费用 +教师课时费及补贴+材料费+培训教室和视听设备租赁费+餐费

=8000+ 3500+2000+1200+800=15500（元）

间接成本=培训管理费+受训者工资和福利

= 2400+16000 = 18400（元）

培训总成本=15500+18400=33900（元）

每个受训者的成本 = 33900 / 40 = 847.5（元）

（2）投资净回报率=项目净利润/项目成本×100%

=（120000+60000-33900）/33900 ×100%=431%

四 、方案设计题

（一）某外贸企业的竞争力，针对部分业务人员进行了为期三天的商务礼仪培训，希望通过培训使每个学员能运用规范的商务礼仪来进行各种商务活动，塑造良好的企业形象。培训结束后人力资源部门为了解受训者对培训项目的感性认识，同时为奖来课程的改进收集信息，要求受训者填写培训课程评估表。
请根据上述情况，为该企业设计一份培训课程评估表。

培训课程评估表应当包括以下项目：
1、调查时间；（2分）
2、课程基本资料，包括课程名称、讲师姓名、培训时间、受训者姓名等；（2分）
3、课程内容评估，包括课程结构、教材选择和练习活动等；（2分）
4、讲师表现评估，包括专业水平、讲课技巧和气氛营造等；（2分）
5、学员参与度评估，包括被调查人员自己的参与度，以及其他学员的参与度；（2分）
6、培训评估标准的设置；（2分）
7、培训反映评估，如“活动期间您有哪些感悟”；（2分）
8、培训效果评估，如“本课程对您的工作有帮助的部分为何处”；（2分）
9、改善意见和建议；（2分）
10、下一期培训需求调查。（2分）

培训课程名称	商务礼仪	培 训 时 间	×××
受训者姓名	×××	讲 师 姓 名	×××
受训者岗位		培 训 地 点	
受训者部门		受 训 人 数	
您是否在课前对于本课的内容有清楚的了解？		是　　否	
活动期间您有哪些感悟？			
本课程对您的工作有何帮助？请具体说明。			

评 估 内 容		评 估 标 准				改善意见
课程内容	课程结构	好	较好	一般	差	
	教材选择	好	较好	一般	差	
	练习活动	好	较好	一般	差	
讲师表现	专业水平	好	较好	一般	差	
	授课技巧	好	较好	一般	差	
	气氛营造	好	较好	一般	差	
学员参与度	本人参与度	好	较好	一般	差	
	其他学员参与度	好	较好	一般	差	
请您为此次培训打分（总体满意度为100分）						
除了本次培训外，您还期望在哪些领域得到培训？						
请您对这次培训提出意见或建议：						

（二）某电信公司2009年3月份，从各大专院校招收了一批本科生和硕士研究生，这些人员将填补公司市场营销、财务人事、技术研发等各部门120多个工作岗位的空缺。
请您为该公司设计一个适合于对这些大学生进行入职教育的培训方案。（20分）P211

答：起草入职培训制度时，应当主要包括如下几个方面的基本内容：（1）培训的意义和目的；（2）需要参加的人员界定；（3）特殊情况不能参加人职培训的解决措施；（4）入职培训的主要责任区(部门经理还是培训组织者)；（5）入职培训的基本要求标准(内容、时间、考核等)；（6）入职培训的方法。

某电信公司大学生入职培训方案：1.了解大学生入职的职位的岗位要求。2．制定入职大学生培训目标内容：（1）有关公司领导介绍公司基本概况和企业文化。（2）对不同职位的新入职员工进行制度培训。（3）对新入职员工进行技能岗位培训。①培训师由部门主管或副主管进行教授。②入岗后有老员工传帮带。（4）职业生涯管理培训。3．培训资源。4．培训场所和设备。5．培训时间、考核方法。6．学习期间的纪律（不能迟到、早退、有事要请假）7．上课要遵守课堂纪律，禁止吸烟，关闭手机、（可将放置在震动），但是课上不能打电话，或接听。

（三）某公司是一家高科技企业，其科研人员经常需要外派接受专项培训，例如该公司一项赴德国的技术人员培训，每年需要派数十人参加，为期6个月，人均费用达10万元。
请为该公司设计一份培训服务协议，以明确公司和受训员工的责任和权利。（20分）P210

培训服务协议

1、明确写明协议的当事人：甲方（单位名称）和乙方（当事人姓名）。
2、培训项目的目的和内容。
3、培训项目的具体要求。
4、甲方为乙方提供的各种费用标准，乙方在受训期间所享受的工资福利待遇及其自己所应当承担的费用。
5、乙方参加培训后要达到的技术或能力水平。
6、培训的时间、地点和形式。
7、乙方参加培训后要在企业服务的岗位和期限。
8、乙方如违约需要承担的经济赔偿责任。
9、乙方部门经理人员的意见。
10、参加人与培训批准人的有效法律签署。

本章结束！