



辅导员手册

初版

ILO 柬埔寨更佳工厂
单元式辅导培训项目

辅导员手册

初版

撰写: Conor Boyle
2008
国际劳工办公厅

本手册属于国际劳工办公厅的作品。
版权属于国际劳工办公厅，2008年5月

本手册不是国际劳工办公厅（ILO）的正式出版物。但是，国际劳工办公厅保留所有权利。该手册在没有得到ILO提前的同意下，不允许全部或部分的翻印或翻译。

该文件资料所使用的称号和描述并非是ILO要表达的任何看法。

所提及的明确的公司或某一个厂商的产品并不意味着他们是ILO优先于其他没有提及的相似性质的公司或产品，而认可或推荐该提及的公司或产品的。ILO并不保证该手册所包括的信息是完整的和正确的，且对该信息所招致的任何损害的结果不负责任。

这些材料的出版经费由法国发展署（AFD）提供。手册所包括的信息并不一定反映法国发展署（AFD）的观点或政策，所提及的商号，商品或组织并不意味着得到法国发展署（AFD）的认可。

目录

鸣谢	v
1 背景知识	1
2 项目的结构与内容	2
2.1 期待的单元式项目的培训结果	2
2.2 对参加工厂的期待	3
2.3 对参加工厂的挑选	4
3 培训单元的形式	5
3.1 课堂研讨班（第1天和第2天）	5
3.2 工厂内改善的查访	5
3.3 第3天会议	6
3.4 怎样使用培训成套工具	6
4 成人培训的原理	7
4.1 基于行动的学习	7
4.2 参与式方法论	9
4.3 集中要点	9
4.4 使学习有乐趣	9
5 培训团队和资料的组织	10
5.1 辅导员和/或ILO项目的期望	10
5.2 培训团队	10
5.3 设备、地点和其他后勤工	11
5.4 准备资料	12
5.5 议程和培训内容总结	12
5.6 教学计划	12
5.7 幻灯片软件（PowerPoint）格式的演示	13
5.8 培训资料	13

5.9	辅助资料	13
6	方法论	14
6.1	人们如何学习	14
6.2	对拥有不同文化水平的目标组的培训	14
6.3	在培训课程中使用参与式的方法	15
6.3.1	热身/增加活力的活动	15
6.3.2	自由讨论	15
6.3.3	小组作业	16
6.3.4	引人参与的演示	16
6.3.5	个案研究	17
6.3.6	角色扮演	18
6.4	鼓励参与	18
6.5	邀请专家/嘉宾讲者	19
6.6	时间管理	19
6.7	培训评估	20
附录 1	: 谅解备忘录	21
附录 2	: PICC指南	24
附录 3	: 指标表格	26
附录 4	: 工厂改善计划表格	27
附录 5	: 单元评估表	28

鸣谢

该手册的出版是ILO**柬埔寨更佳工厂**的职员同柬埔寨培训组织VBNK合作努力的结果。辅导培训单元式项目成套工具由 Conor Boyle（ILO**柬埔寨更佳工厂**助理项目经理）与 Michael Powell（VBNK制衣工业培训组顾问）合著。辅导员手册由 Conor Boyle 撰写。

同时，ILO的职员 Nou Pheary、Nov Dara、Chum Phally、Yun Sokha、Leang Chanthly 和 Vuth Lyno 及VBNK职员 Mour Meng Hong、Tann Chantha 和 Sean Linin 提供了有价值的贡献。

建立单元式培训方法的功劳必须归功于ILO的工厂改善项目，该项目的首席技术顾问 Charles Bodwell 和行业专家设计了相当大的核心材料，该材料为柬埔寨制衣工业量身定做。

ILO**柬埔寨更佳工厂**的首席技术顾问 Ros Harvey 和 Tuomo Poutiainen 对培训工具包的完善的整个过程给予及时的支持和投入。

同时也感谢 Khoub Sopheak 和 Alan Shi Guanghui 他们一起的努力，把资料分别译成柬文与中文，还有 Heather Forbes 对所有的英文资料进行校对和排版。

最后感谢所有参与 2005-06 和 2006-07 辅导培训单元式项目的参加者，给编者提供充足的机会来确保所编的资料对他们预期的使用者是匹配和有意义的。

培训成套工具的出版经费由ILO**柬埔寨更佳工厂**的捐赠者法国发展署（AFD）提供，在此给予诚挚的感谢。

作者对培训成套工具的内容负责。任何删除或错误是作者的责任。

1 背景知识

对老师而言，激发存在于富创造力的表达及知识之中的乐趣，是一门至高无上的艺术。

亚伯特爱因斯坦

辅导员手册和相关的辅导培训单元式项目成套工具已经由国际劳工办公厅（ILO）的**柬埔寨更佳工厂**项目与柬埔寨本地的培训伙伴，帮助发展辅导员的一家管理培训学院VBNK合作编写完成。

该成套工具是为柬埔寨制衣工业量身定做的，预期该成套工具也能适合其他国家的制衣业。

该项目的目的是提供给两个利益相关方（工厂经理与工会代表）一起来认识对他们的工作和他们的工业最相关的问题的机会。该项目协助当地工厂在ILO的劳动基本原则与权利宣言所包括的区域内发展能力，同时也链接质量和生产方面的改善。

该项目的目标是鼓励参加项目的工厂认识到一起工作的益处（特别是管理层和工会代表），来加强工作场所合作和在系统的，很好的计划下一起改进。通过单元式的方法，这是最佳的帮助。

该辅导员手册是为预期的辅导员提供详细的内容：怎样组织和实施该项目的7个单元。该手册解释该项目的理论基础，提供怎样组织企业级别的咨询委员会的信息，解释成套工具的内容及为辅导员提供怎样来引导参与式的培训段的技巧。

2 项目的结构与内容

每走一步都要寻求合作。你不能在没有学习者的情况下来教授，就像一个商人在没有买主时，无法出售一样。

老子

辅导培训单元式项目由7个不同的单元组成，培训时间超过12个月。在单元之间，在ILO和/或我们伙伴组织职员的支持下，工厂有机会通过使用工厂改善计划（FIPs）来把他们所学的知识付诸于实践。

7个单元包括：

- 全球形势（仅1天）
- 工作场所合作
- 质量
- 职业安全与健康（OSH）
- 生产力
- 人力资源管理与工作条件
- 持续改善（仅1天）

注释：如无特别说明，单元包括2天半的课堂教学培训和相关的工厂跟进访问。

2.1 期待的单元式项目的培训结果

- 增强工厂管理层与工会代表之间的工作场所合作，在参加者之间形成积极的态度来主动地持续改善他们的工厂
- 对持续的工厂管理和改善的更加建设性的和系统的方法
- 提高每个参加企业的质量和生产力
- 较少的劳资纠纷和对工作生产力的破坏
- 在参加的工厂中增加对‘最佳实践’范例的分享

2.2 对参加工厂的期待

▪ 谅解备忘录 (MoU)

由于该项目是劳动密集的并需要参加工厂的坚定的承诺，谅解备忘录 (MoU) 提供了**柬埔寨更佳工厂**与每一家参加单元式培训项目的企业之间的合作框架。包括此谅解备忘录 (MoU) 的原因是为了确保从一开始，所有的利益相关方理解培训和相关关系的期望。谅解备忘录 (MoU) 清楚地陈述了每一方的角色和责任，及强调了在该项目中所有方的期望的承诺。

附录1提供了谅解备忘录 (MoU) 的例子。

▪ 成立绩效改善咨询委员会 (PICC)

该项目的非常重要的一方面是在每家工厂成立PICC。PICC应由**8-10名成员**组成的，**成员的一半是管理层代表，另一半是工会代表**。最好，工厂的高级经理应是PICC的成员。如果不能，工厂须指派管理层方的代表，该代表有权力对工厂的改进和其相关的费用做决定；否则很困难去保证同意的变革得到批准。

PICC的成员将参加培训，每个单元，各有两名来自工会方和管理层方的代表参加单元培训。PICC的主要角色是讨论和同意在每个单元间所设计出的工厂改善计划 (FIPs)。(更多的关于FIPs的信息，请参阅第3节。) PICC额外的一个角色是把课堂教学的知识传达给范围更加大的工厂内部。

PICC对单元式培训项目的成功是至关重要的，因为它是所有工厂内改进的焦点。附录2提供了PICC的指南。

▪ 每月指标的完成

为了追踪每家工厂根据培训所包括的主要主题的进程，参加的工厂需提供一些他们企业每月相关地简单数据给**柬埔寨更佳工厂**。工厂的责任是收集一些原始数据，并把它存入由**柬埔寨更佳工厂**所提供的电子数据表格内。**柬埔寨更佳工厂**将使用这些指标来追踪每家工厂的进程。

附录3提供了指标表格的例子。

▪ 把课堂教学的知识传达给PICC的其他成员

每个单元结束时，有一张简略的强调关键要点的总结表。总结表的目的是当把课堂教学的知识传达给工厂的其他成员时，可以用到的实用的参考资料。**这些成员包括**PICC的其他成员，或是没有直接参与PICC的工厂管理层和工会/工人代表。帮助企业的所有员工更好地来理解单元式项目的关键问题和主题，将最终帮助企业在工厂的级别内实施改善的能力。

▪ 带头进行工厂内的改进

在前面部分所提及的，此培训方面是可论证地最重要，因为在那里才会产生明确的和实际的改进。单元式项目已经明确地计划把企业改进的责任交给工厂他们自己。这不是柬埔寨更佳工厂或其培训伙伴所应承担的在工厂进行改善的角色。培训的设计是提供给每家企业充足的机会：使其认识到它自身工厂需要改进的区域。然后，通过使用工厂改善计划（FIPs），来实行这些改进。为了确保该过程取得成功，非常重要的一点是所有的改进得到PICC全部成员的同意，且PICC中指派1或2位关键的人员来监视受到时间约束的，这些改进的变革，得到实施。且相关人员很好的知悉将要发生的变革。

2.3 对参加工厂的挑选

对所有的课堂的培训，所计划的是每家工厂派4名职员参加每个单元的培训（2名工会/工人代表和2名管理层/雇主代表）。对特别单元经理应有领导能力的角色和责任。工会/工人代表也应在项目内和同他们工厂的工人传达所学的知识及结果，在某个程度上具有代表工人的利益的领导角色和责任。在仅有一个工会存在的工厂，至少工人代表的一名应是工会领导。

关于对工厂的挑选过程，企业的挑选应考虑一系列的因素，包括但不限于下面的：

- **参加的意愿** - 管理层和工人代表表达意愿和承诺：改进在工厂级别的社会对话和通过执行PICC的决定来贯彻该点。
- **规模** - 中型到大型工厂，其拥有的雇员至少在250名以上。
- **项目的权衡** - 在比较先进的企业之间 - 根据劳工标准和企业社会责任（CSR） - 和在相同区域需要更多的实质改进的工厂。
- **位置** - 允许ILO和伙伴组织小组定期的查访，工厂的地理位置需集中。
- **扩展实践到姐妹工厂的可能性** - 企业有超过一家工厂或分厂将是优先考虑的，因为这将增加把所学的知识传达给没有参加培训工厂的机会。

最后，工厂工会和管理层代表的角色对该项目的成功是至关重要的。工厂级别改进的责任通常取决于这些直接参与日常工作的参加的工厂，所以企业级别的承诺对运转一个成功的项目是极为重要的。

3 培训单元的形式

3.1 课堂研讨班（第1天和第2天）

所计划的每个单元（除了只有1天培训的第1单元和最后单元外）将包括2天半的课堂学习和工厂内的跟进会议和改善。事实上，该成套工具包括了每个单元的前2天的资料。可是，若辅导员们想要的话在第3个半天他们可以自由地使用一些所提供的资料，来补充所学的知识。

除了理解每天培训段的关键问题之外，对2天的课堂培训的关键的要取得的结果是：根据每一家工厂的参加者在培训中所学到的知识计划出暂定的工厂改善计划（FIP）。工厂改善计划（FIP）将被带回给PICC做进一步的讨论和协议代表性地，第2天的最后的培训段是设计出来让参加者以他们的工厂为小组设计工厂改善计划（FIP）。

工厂改善计划（FIP）的表格包括在附录4中。

3.2 工厂内改善的查访

课堂教学培训段结束的几天内，ILO团队（和/或其他参与的辅导员）查访每一家工厂同所有的PICC代表见面，来讨论课堂教学培训段的知识的应用和决定FIP，同意每一个改善的完成日期和负责人。经验表明改善应是保持实际性的和可以达到的。每个单元所进行的改善不超过5-6个。如果FIPs是费力的或太花钱，工厂往往是不会完成这些改善，因此也不能把所学的知识转移到实践的改善中去。

为帮助促进在企业级别内的知识的分享，将从前2天的培训段中提供2页的关键的学习要点总结给培训参加者。在工厂跟进会议的第一部分，参加培训的2名代表（最好一名工会代表和一名管理层代表）应把培训的主要概念解释给PICC中的其他同事。没有参加培训的成员应被鼓励阐明任何没有解决的问题。

一些企业也把关键的学习要点总结张贴在他们的公共布告栏里，以让工人知悉在不同的单元中所强调的主题。如果你的企业决定采用该程序，建议也要包括联系人的名字（也就是PICC成员），使工人知道如果他们对更多的培训内容感兴趣，他们应该同谁谈话。

大约在最初的跟进会议后的3-4个星期，ILO团队会再次查访每家工厂，来检查FIP执行的进展情况和提供协助工厂改进的任何需要的支持或其他可以使用的资源。虽然ILO（或其他执行机构）应尽最大的尝试去支持工厂的计划，但需要理解的是最终执行FIP的责任完全取决于工厂他们自己。不是ILO来决定哪些改善应该落实，或什么时候这些改善应完成。需要参加培训的工厂去下这些决定。

3.3 第3天会议

第3天，半天的会议是在ILO第2次查访工厂之后举行。此会议所包括的原因是给每家工厂提供机会：演示他们自己工厂改善计划给来自其他工厂的参加者。演示应持续10-15分钟，及虽不是强制的，但工厂应被鼓励使用幻灯片软件（PowerPoint）格式来演示他们的改进和/或最佳范例，和使用‘改善前和改善后’的照片来指出所作的改善。每个演示结束后，鼓励来自其他工厂的参加者发表意见或向演示者提出澄清的问题。

每家工厂演示了他们的FIP后，在第三天的培训中有安排对前2天的知识进行进一步的加深学习的内容。可以使用不同的方法来协助该点的实施。可邀请**嘉宾讲者**来同参加者一起分享他们的经验。这些嘉宾讲者可以是没有参加培训的其他工厂的代表，他们已经在他们工厂实施了最佳的范例。他们也可以是参加过前几轮单元式项目的工厂代表。其他嘉宾讲者可能包括拥有相关经验的政府专家或非政府组织的代表。该培训中也可能使用**专家小组讨论**，将邀请一些‘资源专家’来分享他们对特别主题的观点。最后，辅导员会想要对该单元前2天所讨论的关键要点**设计一个更详细的培训段**来进一步的加深参加者对这些问题的理解。非常重要的是第3天的培训段不侧重介绍新的话题，但进一步的加深或扩展前2天所学的知识。

由于每一个学习组都有差异性，第3天的培训段的基调应该是未决定的和非正式的，允许机动性给辅导员挑选最适合小组需求的主题来培训。

3.4 怎样使用培训成套工具

成套工具是为执行更加宽广范围的单元项目所设计的，针对本国的制衣工业的需要。假定辅导员拥有相关主题的经验及在执行培训活动中熟悉使用参与式的教学法。（该手册的第4部分将更加详细地讨论参与式的教学法。）

每个单元含有详细的**教学计划**，给辅导员来遵循，该教学计划同**幻灯片软件（PowerPoint）格式的演示和培训资料**一起提供给每一个特定主题相关的信息。单元同时也包括了不同的个案研究和可以在培训中使用或每家工厂考虑作为一个补充的核查表。辅导员可以自主地把幻灯片软件（PowerPoint）格式的演示和培训资料的副本分发给学习者，或改编成他们特别需要的。（该手册的第6节将提供使用这些课程内容资料的特别建议。）

强烈的建议该项目的执行应遵循它所计划的单元式格式。非常肯定的是一种单元式培训的方法，在一定时期内去执行，将使学习者和他们的企业较好地接受和理解，和在长期内获得巨大的整体的效果。就其性质而言，单元式项目的学习往往是遵循更加系统的方法。

当这成为现实的时候，单元可以个别地去教授，针对参加的利益方的需要。它们可以‘不用定制的’以准备好的形式来执行，或它们可以适合学习者的特别需要。而且，每个单元的课程计划可以完全的‘孤立’。当被认为一起来教授是有利时，多数的课程计划可以孤立的来教授。

4 成人培训的原理

教你？我不能教你。去吧，自己亲自去体验吧。

佛陀

该项目预期的受益人是有一点文化的成年人，他们只接受了有限的教育，仅能读基本的字和数字，但不会写。但是，他们有丰富的生活阅历和工作经验。他们大多在实际的生活经验中很擅长，但不惯常听理论的概念和较长的课。目前的成人通常他们所拥有的大多数的知识主要是从他们自己的经验中学到的。所以该培训项目的性质是依靠与会者之间互相的交谈，来分享他们的经验和在互相受益的学习环境中学习。下面的部分提供一些怎样执行动态的和参与式的培训项目的建议。

4.1 基于行动的学习

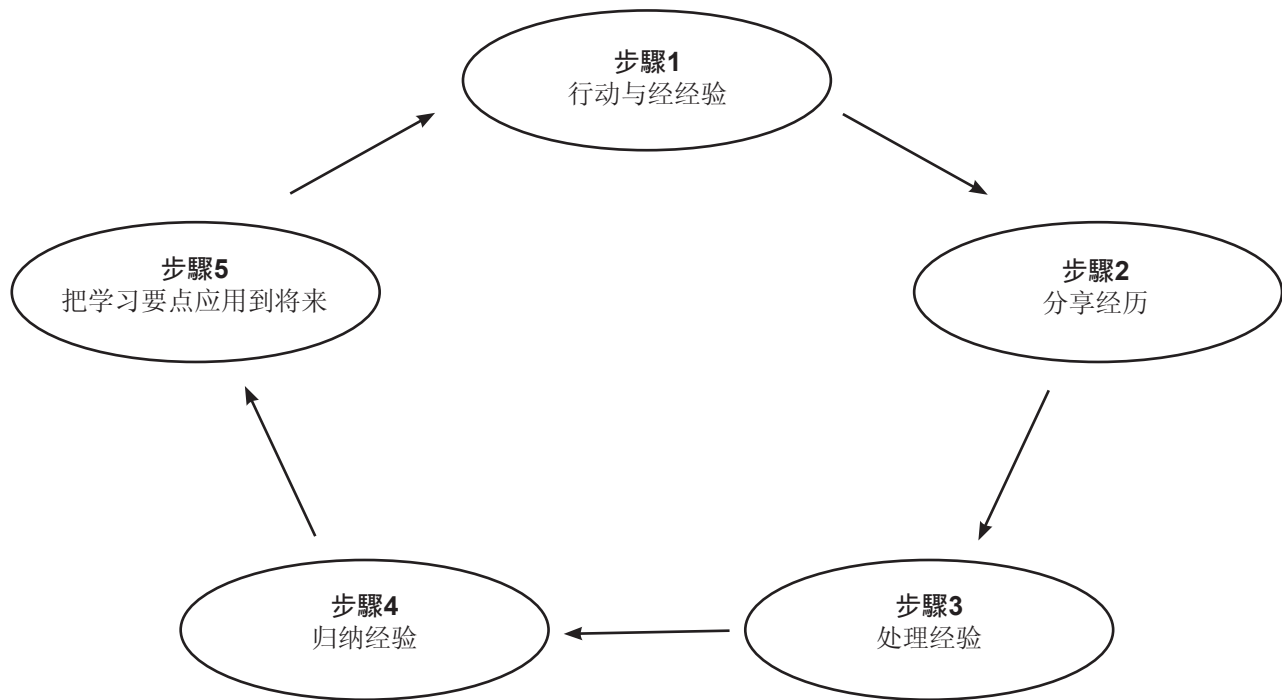
经验似乎像明亮的灯笼的光亮。它突然理清心中已经存在的想法，或许，有点模糊。

Walter de la Mare, 英国诗人和小说家

也被称为‘做中学’或‘体验学习’，基于行动的学习把讲课尽量压到最少。在基于行动的方法中，**实际的练习往往优先于分析和‘理论’**。这样允许参加者从他们自己的经验中分析和学习，把他们的经验转化成切实的知识和技能。他们会自然地使用按部就班的方法解决问题。这样的学习过程不仅对文化水平不高的小组是适当的，而且对更高级别的决策者和高级经理也是相配的。该项目的双向性的提供，该灵活的应用应该证明着对所有相关方是有利的。

基于这样的假设，成人在基于行动的环境中学习最佳，该成套工具的设计把经验学习循环的框架搁在心上。所有单元的教学计划一般都遵循该方法，学习者首先被要求参与到学习经验中，思考经验和分享他们对经验的看法，接下来才是通过辅导员的演示来简明的介绍主题的细节。

下面是经验学习循环¹的图画模型



步骤 1 - 行动与经验：该个人已经参与进来并理解经验。

步骤 2 - 描述经验：该个人感到有需要和被提供谈论他/她的经验的机会。这是通过必须记得事实来建立事实的一种方法。

步骤 3 - 处理经验：现在更加随意的，该个人可以考虑该经验的因果。如果他/她没有首先描述或对经验发表意见，那么该个人解释该经验将是困难的（解释给他/她自己或其他人）。

步骤 4 - 归纳经验：基于前面的解释，该个人有能力解释或将该经验转变或延伸到将来假定的事件。

步骤 5 - 把所学的知识应用到将来：相信当一个人面对一种同他/她在过去所经历的经验相似的经验时，该个人将由于以前的经验，在新的经验中有更好的成功的机会。

为了完全有效，该学习者必须发展所有相关的才能。辅导员的角色就是提供学习者发展他们才能的条件。

¹Kolb, David A. 经验学习：经验是学习和发展的来源。Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.

4.2 参与式方法论

思考的对象总是发现某事使精神愉悦，该事在探求的开始并不存在。

Ernst Dimnet，法国牧师和作家

所提及的，培训方法论是参与式的，包括参加者积极的获得新知识的过程。该练习提升创新性和灵活性。学习的发生是因为参加者通过针对他们学习需要的实际练习而变得兴奋和有动机的。参加者可以把她们自己的经验同可影响学习的个人和社会相关问题连接起来。这强调的是，倡导一种互相尊敬的氛围，在这种氛围里，学习者感到非常舒服来分享不同的观点和意见，不受他们的文化，社会或教育经验的制约。

4.3 集中要点

只有基本读写能力的培训参加者将尽可能地熟记他们认为是有用的，这样他们才能使用课堂上所学的，并把所学的知识直接应用到他们的需要和情形中去。正因为这样，非常重要的是不要在一个课程内容中使参加者超负荷的接受太多的思想。**每个课程内容最多3-4个关键的信息（学习要点）**已足够了。此外信息需要中肯：‘简短扼要’而不是冗长的和难解的。最重要的是，辅导员需要花时间总结参加者的观点和描述特定的例子延伸到更加广义性的情形的过程。聆听这些总结将帮助参加者更加有能力的自己来完成这些工作。

4.4 使学习有乐趣

无论是成年人还是儿童往往是在快乐中学习的比较好。主要的思想和关键的信息就比较容易吸收和记住如果它们和一个快乐的回忆相连。此外，当人们享受乐趣时，他们往往是更加坦率的接收和对新的思想更加有动力的冒险的去挑战他们自己的适宜的范围。参阅6.4部分：通过‘增加活力’的活动来快乐地学习的一些技巧。

5 培训团队和资料的组织

5.1 辅导员和/或ILO项目的期望

并不是 *柬埔寨更佳工厂* 要独自的执行培训成套工具。事实上，当该项目可以由拥有相当丰富工业经验的国际级专家执行时，我们可以证明如果成套工具由本地的拥有本国的制衣工业经验的培训组织来执行，该成套工具将更加广泛的被采用且也许使用的更有效。使用本地的专门知识是非常值得的，因为更高的成本效率，因为一种语言的培训得到所有参加者的理解将确保更加有效的学习，且由于本地的辅导员会更好的理解本地工业，和本地的企业及社会文化。

5.2 培训团队

该培训项目应该由辅导员团队来完成（最好2或3名），且至少有一名有信心和经验的女士。由于很多参加者将是年轻女士，女辅导员将为参加者扮演行为榜样。一般的两性类型应该避免，例如一位男辅导员始终位于领导辅导员的位置和一位女‘助手’。如果辅导员轮流的引导课程，他们会有更多的精力，参加者会感激不同的辅导员的付出。关于团队构成和动力方面，他们也会为其他人树立一个好榜样。

生手老师不停地说明和讲述；睿智的老师聆听，提示，质疑且拒绝给出正确的答案。最好是，学生记住他们所学到的东西，而不是老师所告诉他们的东西。

老子教学

虽然培训团队的成员不一定要需要有显著的制衣工业或与工业联系的背景，但拥有相关主题的一些技术知识对培训的执行无疑是有益的。更加重要的是该团队的成员，鉴赏，理解和拥有参与式方法论的技能比他们拥有技术专业知识更重要。他们应该明白他们的角色是学习进程的‘辅导员’：引领进程，帮助学习者来识别他们自己领域的专业知识，引导集体的知识及帮助该组所有的成员分享这些集体知识。鉴于此，该手册主要使用术语‘辅导员’胜于‘培训师’。

如果培训团队感觉他们在特别的区域缺乏必需的专业知识（举例来说，职业安全与健康单元所包括的‘处理危险物品’的主题），他们可以邀请嘉宾讲者或其他顾问来引领一定的课程。培训其中的一个目标是让参加者学习到自己怎样来找到新的信息。辅导员的角色是向参加者说明‘怎样来学习’和提供到哪里寻求更多信息的方向。辅导员的角色经常是与‘标志牌’；相似，显示出信息的正确的来源，提供建议或其他的支持。

培训资料已经设计好，这样如果辅导员提前充分的准备且对所有单元的培训资料有一个彻底的理解，他们应该可以非常自信地来引领课程的幻灯片软件（PowerPoint）格式的演示，因为这些课程的所有的信息在培训

资料中阐述得更加详细。同时，虽然辅导员不需要在所有的领域中都是专家，但**最好**在执行该项目的任一单元时，培训团队应拥有下面一些关键技能：

- 健全的劳资关系的知识，劳工法和社会的责任实践
- 拥有制衣工业的经验
- 两性平等的促进
- 积极的聆听的技能，来鼓励不活跃的参加者来分享他们的想法，和‘柔和’处于支配的尽量想炫耀他们的知识和经验的参加者
- 引申出关键的学习要点和简洁地总结参加者的意见的分析能力
- 时间管理的技能：使课程朝着计划的目标进行

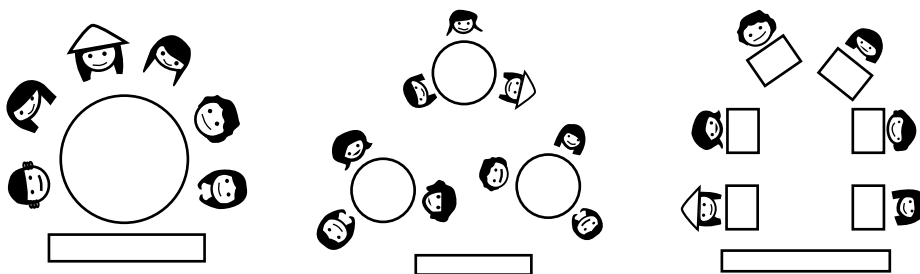
最后，对有质量的培训的执行，辅导员和组织者需要有即席创作的才能。他们需要灵活地和愿意根据参加者的需要进行培训，因为每个小组都是不同的，需要不同的对待。

5.3 设备、地点和其他后勤工

由于这些成套工具经常执行在使用多种语言的小组中，需要一些提前的后方勤务的安排。这些包括：确定适宜的培训地点，该培训地点有很好的装置（手提电脑、液晶显示器的放映机、银屏、活动挂图架子、白板，等。）；识别，招聘该项目的口译员和获得所需要的口译设备；和组织学习者和辅导员的饮食和点心。这些应该及时地完成且在实践的单元执行前计划好。

基于行动的实践学习需要实践的空间来走来走去，因为它涉及到‘讨论’和‘做’。因此，非常重要是的培训地点要有空间来让参加者很容易的走来走去，和重新布置他们的椅子、桌子和地板的垫子。标准教室的安排（每排的椅子和/或桌子）对这种培训是不适宜的。代替的是，U型安排或参加者分别坐在一个个较小的圆桌，使参加者可以较好的讨论，因为每个人都可以看见其他的人。

下面是有益于参与式学习的培训教室安排的3种例子。



5.4 准备资料

资料的准备可能牵涉到翻译成当地语言（如果他们不是英语、柬文或中文），或改编现行资料成适合参加者特别学习需要的资料。该培训成套工具的多样的元素包括，先前所提及的教学计划、幻灯片软件（PowerPoint）格式的演示、培训资料和辅助资料。另外，每个培训成套工具为辅导员提供每个单元的议程和培训内容总结。下面的部分（5.5 至 5.9）详细的提供有组织的使用这些资料的内容。

5.5 议程和培训内容总结

每个单元有它自己的议程，该议程略述了基本的课程主题，提供摘要的内容，所使用的方法，和时间分配。培训内容总结也为每个单元提供该单元需要的关键内容信息、方法、和资料的列表。

5.6 教学计划

7个单元的每个单元都有详细的教学计划，来解释步骤或每个教学计划所包括的主要区域。实际上，他们是该手册最重要的部分。教学计划为辅导员（们）在引导每个课程时提供了详细的按部就班的跟进的程序。

教学计划记述了关键的学习要点和所包括的主要活动。他们解释每个课程需要那些资料（H0s）和那些幻灯片软件（PowerPoint）格式的演示（PPs）适用该特别的课程。每个课程内容也有计时器。辅导员应该理解每个课程所给出的参考的用时只是暂定的时间，时间选择可能根据辅导员的技能和参加者的技能水平而变化。

参与式培训大量地利用学习者已经有的知识和经验。因此，教学计划的设计允许参加者最佳的机会来分享和互相学习知识。集体讨论（大的和小的）是贯穿单元的常见题目。也经常有使用个案研究来识别参加者的工作情形，同其他小组的问题解决和沟通的多样性活动。当使用演示时，它们经常是根据集体活动的且主要是用来澄清已经在小组中讨论的问题或提供一些新的信息。

非常重要的是**使课程较短和根据学习者的要求改编进度**。辅导员和其他利益相关方（例如：赞助机构）应了解制衣工业的工人只有非常少的闲逸时间和在他们的工作时间有很多的要求。培训的课程也因此迎合他们的需要。总体的目标是包括4个不同的课程，每个课程用时90分钟，每天的培训时间在6小时内。休息，午餐和吃点心休息时间应被算进当天的培训，以确保学习者精神饱满。

所提及的，**记住使培训课程具有趣味性**。不管文化背景，研究表明如果人们享受学习过程的乐趣，就会学习得较好。确保培训提供大量的分享想法的机会，在一个热烈和安全的氛围中去进行，和鼓励学习者自己放松和享受乐趣。

5.7 幻灯片软件 (PowerPoint) 格式的演示

幻灯片软件 (PowerPoint) 格式的演示, 在教学计划中简称为PP#, 是成套工具非常重要的组成部分。这些演示突出关键的学习要点和某课程的其他的技术信息。该指南6.7部分提供了确保有效演示的一些技巧。

5.8 培训资料

培训资料, 在教学计划中显示为H0#, 是该成套工具的另外一个重要的部分, 最多是为每个单元的课程提供叙述性的背景。培训资料并不是在培训中用来讨论或‘读一遍’所设计的, 而是预期让参加者带回去, 根据他们自己的时间来阅读该培训资料, 使他们更详细地知悉培训中所强调的问题。

这些叙述性的培训资料应在相关的课程结束后提供给参加者, 或在午餐时间和/或当天培训结束后。这些培训资料不要在小组工作或演示前发给参加者, 这样会在课程的关键要点中转移参加者的注意力。

其他类型的培训资料, 如核查表、个案研究和小组活动/角色扮演指示是计划在详细的课程中使用。当叙述性的培训资料根据上面的指示分发时, 后面这些培训资料明显地意味着在相关的课程中来分发。

5.9 辅助资料

在大多数单元结束时, 会有很多的辅助资料。这些没有被排进现有的教学计划中, 但是提供给辅导员使用, 当辅导员同小组一起工作时能较好的来解决特别的需要。

辅导员有判断力来使用所提供的辅助资料, 和/或其他的他们自己编制的资料。上述所提及的辅助资料都是第三天培训的实用资料, 作为对单元主题更加详细内容的额外资料。

6 方法论

真正的学习应强调人们的需要。通过学习，我们重新塑造我们自己。通过学习，我们有能力来做我们先前不能做的事情。通过学习，我们重新认识了世界和我们同它之间的关系。通过学习，我们扩充了在生命演化过程中的创造能力。

Peter Senge，作家和教育家

6.1 人们如何学习

测试表明人们记得：

- 他们听到的20%
- 他们看见和听到的40%
- 他们自己发现的80%

培训也因此经常着重学习而胜于教学，辅导员创造一个学习的环境，在这个环境中成人可以自己发现答案和解决的方法。人们所记得最好的事情是他们自己所说的，因而辅导员应尽量不要讲得太多。他们需要在课程总结前提供参加者找到解决方法的机会和补充小组没有提及的要点。

6.2 对拥有不同文化水平的目标组的培训

该项目的挑战是学习者拥有不一致的技能水平。工厂的经理可能有非常好的教育和广泛的专业经验，而工会或工人代表的参加者通常仅有基础的教育水平和有限的文化，或仅读或写柬文而已。

图画、符号和标记是在多元文化的环境中经常使用的工具，因为他们帮助由视觉传达信息，不用考虑到文化水平。诉诸于标记的使用帮助学习者把不同类型的信息分类。图画、符号和标记应该有所改变，来适应本地的情形。简单的使用‘剪贴画’可以同一定的文化和情形不相关。学习者需要能认识和把图画连接到某事物中，才是有效的。

下面部分叙述在课程中所包括的几个方法，这些方法会协助辅导员来使所有文化层参加者进学习的过程。

6.3 在培训课程中使用参与式的方法

6.3.1 热身/增加活力的活动

每天的开始应该在友善和热情的氛围中进行。辅导员（和/或参加者）的非正式的问候、宣布，允许澄清任何未解决问题的时间，前些天学习的回顾及介绍当天的议程可全包括在这里。调动参加者当天积极性的好的方法（或午饭后增加他们的活力）是使用活跃的游戏来激起他们的兴趣。任何使用的游戏或活动仅应持续10-15分钟，应是有趣的和充满活力的，及最好涉及正在讨论的话题，尽管这不是强制的。

该成套工具的教学计划包括了一系列的增加活力的活动，他们与单元中的每个课程相配套。他们在教学计划中详细的描述，所以最重要的部分应该不需要说明的。好的辅导员将会使用这些和一些他们自己的活动来开始培训的每一天。

6.3.2 自由讨论

当我们都有一样想法时，没有人在思考。

沃尔特·惠特曼，美国诗人

自由讨论是一个好的介绍一个主题来讨论的方法。它给所有的参加者提供分享他们的知识的机会，且能在短的时间内产生出大量的意见。

下面是确保有效的自由讨论的一些简单的技巧：

- 邀请所有小组的成员来参加和产生他们的意见
- 表达更多的意见，更好
- 参加者应每一轮仅给出一个意见
- 允许所有的意见 - 不应封锁意见或拒绝意见
- 所有的意见将会受到尊重及不做评价或批评
- 不要重复已经提及的意见，但可以用这些意见‘跃过’或链接到其它的建议
- 使意见简洁及不要讲故事或详细阐述

6.3.3 小组作业

好的参与式的学习活动为小组作业提供了充足的机会。小组作业允许较好的参与，因为小组成员的数量是小的（通常4-6人）及每个人应该有机会来分享意见和提出意见。一些活动可以两个人来完成—通常组织起来比较容易安排，人们可以同坐在他旁边的人来一起工作。代表性地，两人一组是短讨论或产生初步的主意的最好形式，这些初步的主意可以在较大的小组活动中得到充实。

当我们停止互动时；当我们停止集合在小组中充实我们的生活时；当我们停止激励；当我们停止信赖我们的智力和我们的精神时；当我们停止鼓舞和互相支持时，我们已经丢失了一些东西。

McDyer神父，爱尔兰牧师

通常，小组作业活动用时30-90分钟左右来完成。讨论后，通常的做法是让小组使用活动挂图、幻灯片、色卡或电脑演示把他们的发现汇报给较大的小组。如果小组将要把报告返回全体的参加者，那么辅导员应在活动指示中通知他们。小组应该决定谁将代表他们在汇报会上来汇报。

在培训课程中，小组成员经常是随意挑选的（例如，通过报数的过程来划分小组）或工作在他们工厂的小组中。如果牵涉到参加者企业的任务，最好以工厂为小组。对于比较普通的课程，最好混合不同的工厂的参加者，这样参加者可以从其他的没有每天工作在一起的参加者那里学到见识。在其他的情形中，根据参加者的工作角色来划分小组，这样对辅导员是非常有利的（例如，工会人员一起工作，工厂经理一起工作）。

在多种语言培训的环境中，有时根据参加者的母语来划分小组会更有效（例如，讲柬文的参加者一起工作，和讲中文的参加者一起工作）。尽可能的，小组应平衡两性的成员人数。

6.3.4 引人参与的演示

好的演示可以把最枯燥无味的主题变得活生生的，且使被动的听众转化为积极的听众。该培训项目帮助辅导员进行非常有吸引人的和成功的演示是通过使用幻灯片软件（PowerPoint）格式和该项目的讲课。除了使用幻灯片软件（PowerPoint）格式外，辅导员应使用其它帮助参加者成为积极的学习者的方法，从而创造一个动态的学习环境。考虑下面的方法。

演示的开始，为得到小组的注意，允许几分钟来让人们就座。在多种语言的环境中，辅导员可能想提前把幻灯片的副本分发给参加者，使参加者可以以他们的母语来学习它们。

通过阐述演示的主题来开始演示及略述时间分配的计划。如果适用的话，解释学习的目标及所涉及到的上一个课程和资料。**故事、趣闻、卡通片、或吃惊的统计量**能帮助吸引人的注意力到你和你的演示中去。略述你的演示的计划也是非常重要的。

明确的，告知你的计划包括什么内容，用时多长及怎样进行你的计划。当你结束你的演示时，确保总结你所讨论的内容。在大多数的演示结尾部分提供总结内容的幻灯片，来鼓励演示者来总结。

作为演示者，应理解你所设立的标准，如：灵敏的、有好准备的、有好组织的、恭敬和留意。你也可以用以下的方法鼓励学习者扮演积极的角色：

- 中断演示来询问你所演示概念的简单的例子或回答简单的问题。（这是帮助参加者成为活跃的学习者最重要的一点。）
- 叫参加者暂时的同他的邻座来对比注解，解决问题或互相解释要点。
- 当你正作演示时，鼓励参加者来提问。这激励了他们的兴趣，并确保听众不仅仅是聆听演示者的观念。
- 演示一段时间后，然后停下来做另一个活动（例如，在小的组里），接下来再继续完成演示。

经验表明所有的演示的时间不应超过30分钟。如果演示太长，听众必然失去兴趣及不会听你所讲的内容。

6.3.5 个案研究

个案研究是一个把理论与实际相联系起来的宝贵的机会。为了做好这点，该研究必须是可信的和引起挑战性兴趣的。它们典型地描述了事件的序列及让参加者来分析和给出建议。单独或小组作业，学习者会被要求解决一个或多个从简单到复杂的问题。例如：*这里发生了什么？详细说明问题。怎样来解决问题？解决对工人可能产生什么样的影响？*

传统上，个案研究的演示是通过书面。在有参加者仅有基本的读写能力的培训环境中，非常重要是该个案描写尽量简单和简洁；半页的文字资料已有足够的个案研究的信息。

该成套工具提供了一系列该项目相关的个案研究和柬埔寨制衣工业的特别的个案，辅导员应自信地去设计他/她自己的个案研究，该个案研究是针对学习者的特别需要。这可以通过改编所提供的资料或完全编写新的版本。确保通过引领一个个案研究，在要求他们自己解决一个前，来解释和论证怎样来下结论。没有这些个案研究例子的预先的经验，参加者很可能会花费很多的时间来决定怎样进行下去。当参加者提出分析或结论时，询问他们来解释怎样得出这些分析或结论的。这将帮助他们发展仔细思考模式的习惯，处理实际生活情形的必要性。

6.3.6 角色扮演

角色扮演需要一个小组来扮演实际的情形，经常同他们的工作有关。小组会挑选谁将扮演每个角色，每个‘演员’有简单的摘要。角色扮演可包括很多参加者，（例如：工人的小组同雇主们谈判），或只是一些（例如，个人的故事）。角色扮演持续时间应短暂，这样演员可以扮演不同的角色。

角色扮演是经常用来澄清和解决问题或确定优良作法的例子。它们应来演示真实的生活情形，该生活情形是在安全的环境中鼓励人们来扮演和讲述在真实的生活情形中他们将会讲什么。下面是一些成功的角色扮演的一些技巧：

- 为开始作好准备：解释目标及提供一些角色扮演的基本原理
- 分配角色（包括观察员）及给参加者计划的时间
- 辅导员，你，保持一直负责整个过程：你可以在任何时间停止角色扮演，让演员重新开始或‘冻结’任何一点
- 管理角色扮演
- 提问一些一般的问题来促进讨论
- 联接一些活动的目标

在使用角色扮演时，辅导员经常犯的错误包括：

- 创造一个太复杂的环境，包括太多的角色
- 创造一种不可信或不现实情形和/或角色
- 一次给太多的指示
- 让角色扮演的时间过长

6.4 鼓励参与

在所有的小组的情形中，会有些容易参加者和另外不采取行动的保持一定的沉默。这两种情形都是挑战。辅导员的角色是学习怎样让急切的参加者慢下来，而没有冒犯他，而让保持沉默的参加者来提出一些他们的意见，而没有强制他。

使用参与式的方法论是确保学习者参与的一个好的开始点。特别是小组作业活动允许这些缺乏自信的参加者在更大的讨论会上来分享他们的意见，在一个更加舒适的、非正式的和较小的活力的小组中提供见识。座位安排和其他教室管理的技能也会使参加受益。

另一个在集体沉默期间鼓励参与的方法是明确的询问某人的意见。当该参加者回答时，注意其他参加者的反应。如果其他人看起来有意见要提出，那么就问他/她是否要对讨论发表意见。如果这还不奏效，那么问该小组他们是否同意所表达的意见。重复地提问，因为最害羞的小组最后会开始谈论。同时，如果很清楚地，没有人愿意对问题发表意见，那么辅导员最好继续下面的问题或主题。

有时，给参加者短暂的时间让他们来思考所提问的问题是有意义的。让人们讨论一个问题，首先是两个人一组或同邻座来进行讨论，这是在整个问题来探索该问题前开展讨论的过程的好方法。

6.5 邀请专家/嘉宾讲者

在前面所提及到的，非常有效的方法是：邀请行业专家作为嘉宾讲者是增加专业知识和新的活动教学法带入到学习过程中去。最好，专家应熟悉培训项目，和有正在讨论的主题的专业知识。可能的困难是该专家将会有同该项目的辅导员不一样的培训方式，尽管这不是太不好的事情。同专家讲者提前的见面及讨论他们在大的项目中的角色将帮助我们应对可能的挑战。同样，确保他们知悉他们所被分配的时间及主题限制。如果你仅想让他们应对一些特别的主题，就得提前告诉他们。你是辅导员，嘉宾讲者在那里是帮助你的。

6.6 时间管理

由于培训的单元式项目和多种语言环境的性质，有必要的是辅导员在教学方法的时间管理中保持灵活性。在教学计划中已经包括了所有的时间分配。但是，前面所提到的，规划仅是指南，不必要严格的遵守。

有信心的和专业的辅导员能理解学习者的精力和兴趣的级别。如果出现有兴趣的讨论（无论是在小组里或全部），一位辅导员应鼓励这种讨论继续下去且不必要考虑时间而停止该讨论的过程。同时，如果一个小组呈现出对交谈的疲倦或兴趣明显地降低，优秀的辅导员应中断该小组的交谈，结束该课程及进行下一个步骤的培训。

口译成多种语言也将会减缓课程的步调。虽然该培训项目的设计已经考虑到该点，但辅导员应意识到每个学习的小组是不同的；结果，完成不同的课程所需的时间也将不同。

对辅导员来讲关键的是保持灵活性及确保有效的培训内容，而不是根据计划的时间照本宣科。

6.7 培训评估

评估是培训重要的一部分。不应被看成是批评的一种形式，而是作为改善我们的培训项目的一个机会。培训的主要目的是准备让参加者更好的做他们的工作。如果我们的培训没有达到这种目的，无论何种原因，那么我们应该欢迎改善培训质量的任何反馈。另外，评估的结果告诉辅导员参加者学得怎样，及需要在哪里进行补充培训，或谁需要额外的协助。因而，当我们进行正确的评估时，我们的培训项目的质量得到改善及更加有效的达到我们学生的需要。

有一些不同的评估的方法。该培训项目在每个单元第一天快结束时进行非正式的评估，这些评估是获取该天学习反馈的工具。在这些非正式的评估中，辅导员可能**传送麦克风**及询问参加者的意见：你喜欢今天的哪些内容？你不喜欢哪些内容？可以改善些什么？

一些参加者会很自然地不愿意‘公开’讲他们的意见。为了把他们的反馈包括进评估中，可以在墙上张贴一张**空白的活动挂图**，在休息时，邀请参加者把他们的意见写在挂图上面。这些是少数的例子。优秀的辅导员会采用不同的方法来使参加者有机会来评估他们所学习的知识。

每个单元第二天结束前，辅导员分发更加正式的评估表，来让参加者对培训的5部分事项进行评估：内容、方法、辅导员、食物和翻译员。辅导员应确保有充足的时间来分发**评估表**及让参加者来完成填写。评估的表格包括在附录5中。

其他的更加详尽的项目总体上的评估也要进行。该项目水平的评估的要求不在该辅导员手册的范围内。

附录 1：谅解备忘录

谅解备忘录

..... (‘企业’)

和

国际劳工办公厅的
柬埔寨更佳工厂
培训部

背景

1. ILO通过它的 *柬埔寨更佳工厂* 和它的辅导/培训项目来致力于协助柬埔寨的制衣工业在后配额时代来成长和发展。
2. ILO已经确定14家制衣企业来参加单元式辅导培训项目，该项目旨在企业绩效的改善。
3. 该谅解备忘录提供了参加辅导培训项目的每家企业同ILO之间合作的框架。

ILO的承诺

4. ILO同意设计和实施总计7个培训单元，在超过12个月的时间段内进行培训，包括下面的区域：
 - a. 全球形势
 - b. 工作场所合作
 - c. 质量
 - d. 职业安全与健康
 - e. 生产力
 - f. 人力资源管理和工作条件
 - g. 持续改善
5. ILO同意准备一套企业级别的绩效的指标来协助企业来测量企业的进展，该指标对所有企业的都是一样的，且所有方都同意来作为评估企业改善的一个基础。

6. ILO同意安排柬、英、中的同声传译，作为适当的来协助每个培训单元的演示。
7. ILO同意提供英、柬、中的书面资料来支持每个培训单元。
8. ILO同意在执行绩效改善项目时为工厂提供工厂内的咨询和支持的服务，及协助企业把在培训单元中所学到的知识应用到他们各自工作场所的实践中去。
9. ILO同意为参加培训的每家工厂提供一套‘范例’表和其他类别的培训资料，及涉及生产力改善、质量提高，和工作条件改善的特别区域的辅助工具，这些资料 and 工具基于从柬埔寨的企业获取的信息和国际的经验。
10. ILO同意确保所有参加培训的企业所提供的信息受到保密，且将不会用任何的方式来损害或败坏个体工厂或集体工厂的名声。
11. ILO将准备关于每家参加的工厂在项目中进展的报告和文件及项目总体上的报告和文件，但没有特别的参考企业的工厂名字，除非得到企业的授权。

企业的承诺

12. 企业同意成立绩效改善咨询委员会（PICC）或8-10人的特别小组。应有8-10名成员，成员的一半是管理层代表，另一半是公认的工人代表。由工厂的总经理或其他高级经理来主持该委员会。企业将寻求确保该委员会的一半成员是女性。该委员会或特别小组将定期的开会，至少是每月，来讨论在该改善项目下的进展。
13. 企业同意立基于工作场所合作和互利的改善的精神来参加该项目肩负致力于企业改善的责任。企业的高级管理层同意积极的参与该项目并认可绩效改善咨询委员会（PICC）所作出的假使对企业的需要是适当的改善的建议。
14. 企业同意从绩效改善咨询委员会（PICC）委员会中指派2名经理代表和2名工人代表参加单元培训和相关的跟进活动，有始至终参加所有单元培训的应该是公司的一名高级经理和2名工人代表；第2位公司管理层代表参加培训可能会随着不同单元主题的改变而改变。管理层会寻求确保参加培训人员至少一半是女性。
15. 企业同意提供给ILO的职员和其所雇用的顾问完全进入企业厂区的权利，和合理的查阅ILO和其顾问在执行他们任务时所需要的相关记录和文件。

16. 企业同意允许ILO的职员和其顾问在企业的厂区内拍照，除非企业中特别指出不允许拍照的地方。
17. 企业同意允许ILO的职员和其所雇用的该项目的顾问同工人代表、工会代表、工人、指导工，和经理自由的交谈，同企业维护它的生产流程的最小的干扰的需要相一致。
18. 在课堂教学培训期间，企业同意确保为培训的参加者提供适当的到培训地点和从培训地点到工厂的运输，并保证所有的参加者在他们参加培训期间和他们把所学的知识在工厂中应用的时间有资格获取他们的薪资。
19. 当ILO辅导小组查访工厂时，企业同意提供一名中文口译人员来协助ILO辅导小组的成员。
20. 企业同意提供可支付的支票给 *柬埔寨更佳工厂* 金额USD *(总项目的费用)* 作为对 *(培训伙伴组织)*，ILO *柬埔寨更佳工厂* 和其顾问在该项目中提供所有服务的全部付款，该费用将在 *(指定日期)* 支付。

企业签名：

ILO签名：

企业名字：

指定代表：

日期：

日期：

附录 2 : PICC指南

绩效改善咨询委员会 (PICC) 指南

委员会会员资格

1. 公司同意成立绩效改善咨询委员会 (PICC) 或者6-10人的特别小组, 管理层代表和正式的工人代表的参加人数应该一致。
2. 如果公司有一个工会, 那么工人代表必须至少包括该工会的主席和副主席。
3. 当该公司有两个工会时, 工人代表应该是每个工会的主席或副主席。
4. 当该公司有超过两个工会时, 工人代表应该包括最具有代表性的工会的主席或副主席。
5. 总经理或其他高级经理将担任PICC委员会的主席; 工人代表会被任命为委员会的副主席, 在总经理或其他高级经理缺席会议时主持会议。
6. 管理层提名管理层的成员; 相关的工会提名其工人代表。
7. 企业将寻求确保至少委员会的一半会员是女性。
8. 委员会安排不是委员会成员的职员担任会议记录员。会议记录采用柬文或其他所需要的语言。
9. ILO *柬埔寨更佳工厂*的职员和其顾问有权作为观察员参加会议, 如果有要求可以获取会议记录。

委员会职责

1. 企业PICC委员会的职责是在企业参与ILO单元式培训中给管理层提供咨询, 细节如下:
 - 从PICC委员会中指派2名经理代表和2名工人代表参加单元培训和相关的活动;
 - 有始至终参加所有单元培训的应该是公司的一名高级经理和2名工人代表;
 - 工人代表由相关的工会任命, 一般包括工会主席和副主席;
 - 第2位公司管理层代表参加培训可能会随着不同单元主题的改变而改变;
 - 管理层会寻求确保参加培训人员至少一半是女性。
2. 制订和执行 ILO *柬埔寨更佳工厂* 单元式的培训项目中的每个单元可行的工厂改善计划 (FIP) 。
3. PICC (绩效改善咨询委员会) 应该同 ILO *柬埔寨更佳工厂* 和其顾问在制订和执行工厂改善计划 (FIP) 中紧密地工作。

4. PICC（绩效改善咨询委员会）应确保工厂改善计划（FIP）的持续改进。
5. 检查PICC（绩效改善咨询委员会）的工作效率及给雇主提任何怎样使委员会改善的修正的建议。PICC（绩效改善咨询委员会）**不会**讨论或处理任何劳资纠纷。

PICC（绩效改善咨询委员会）会议

1. PICC（绩效改善咨询委员会）会定期召开会议，预定为每月（注意：如有需要可以召开附加的会议），来讨论工厂改善计划（FIP）的进程。
2. 主席将在会议召开前准备议程及确保委员会的每名成员收到关于委员会的会议的书面通知和附带在该通知后面的议程的副本。管理层将提供给PICC（绩效改善咨询委员会）的成员自由获得对PICC的职能有影响的信息。
3. 在会议召开后的2周内PICC（绩效改善咨询委员会）的每一次会议记录的复印件会分发给委员会的每位会员和雇主。委员会的会员可以随时要求会议记录的复印件，雇主应该满足他们的要求。
4. 管理层应该：
 - 为PICC提供适当的召开会议的场所
 - 允许每位成员在工作时间参加会议
 - 如需要的，在会议中提供口译员来协助PICC的成员
 - 确保参加会议的管理层代表和工人代表的人数至少达到委员会总人数的一半；会议的决定将采用多数同意法

ILO *柬埔寨更佳工厂* 及其顾问的角色

1. ILO *柬埔寨更佳工厂* 职员将协助PICC来制订在每个培训单元后的工厂改善计划（FIP）。
2. ILO *柬埔寨更佳工厂* 职员及其顾问会定期的跟进FIP（工厂改善计划）。
3. ILO *柬埔寨更佳工厂* 职员将不断的为在企业范围内的PICC 的改善的执行提供协助和相关的材料。

附录 3：指标表格

		第1月	第2月	第3月	第4月	等
工作场所合作						
1	召开PICC（绩效改善咨询委员会）会议的次数					
2	管理层代表与工人代表召开会议的次数					
3	罢工的总次数					
4	在罢工或停工中所丧失的总人数					
质量						
5	累积的项目检查（线中）					
6	累积的发现的瑕疵（线中）					
7	累积的项目检查（终查）					
8	累积的发现的瑕疵（终查）					
生产力						
9	指标生产（件数）- 指标产量					
10	总生产（件数）- 实际的产量					
11	销售总值					
12	购买的原料的总值（例如：布、辅料、能源）					
13	雇员的总工资					
14	总的正常工作天（不是星期日或公众假日）					
15	总加班小时					
16	工人总加班小时的金额					
职业安全与健康						
17	工作场所出现工伤的人数					
18	意外事故所造成的总的工作小时的流失					
19	去诊所看病的工人的总数					
雇佣条件/人力资源管理						
20	月初的总的工人的人数					
21	月末的总的工人的人数					
	平均的工人数量	0	0	0	0	0
22	雇用的工人总数					
23	辞职的工人总数					
24	解雇的工人总数					
25	旷工造成工人工作天流失的总数					
26	病假造成工人工作天流失的总数					

附录 4 : 工厂改善计划表格

ផែនការកែលម្អរចនាសម្ព័ន្ធរោងចក្រ
Factory Improvement Plan
工厂改善计划

工厂名字:	
地址:	
联系人:	
电话/手机:	
电邮:	
查访日期:	
单元:	
制作:	

ទីតាំងត្រូវកែលម្អ Area of improvements 改善区域	ការពណ៌នាពីសកម្មភាពត្រូវធ្វើ Description of action needed 需要采取行动的内容	អ្នកទទួលខុសត្រូវ Responsible person(s) 负责人	គោលដៅត្រូវបញ្ចប់ Target date 目标完成日期	បញ្ចប់ជាក់ស្តែង Actual completion date 实际完成日期

附录 5：单元评估表

柬埔寨更佳工厂

单元评估

1.圈出下面最能反映你的意见的数字，对下列事项进行评估:

1 = 差 2 = 平均水平以下 3 = 平均水平

4 = 平均水平以上 5= 很好

事项	等级				
内容	1	2	3	4	5
方法	1	2	3	4	5
辅导员	1	2	3	4	5
食物	1	2	3	4	5
翻译员	1	2	3	4	5

2.其他的意见

.....

.....

.....

非常感谢您的反馈信息!



Information

Better Factories Cambodia, #9, St 322, Boeng Keng Kang I, Phnom Penh, Cambodia
Phone: +855-23 212 847 ext 106, Fax: +855-23 212 903, Email: betterfactories@ilo.org