职员培训管理制度

第一章　总则

第一条　为了深入加强职员培训工作，实现职员培训工作科学化、规范化、制度化，依据《职业教育法》、《劳动法》等法律法规和企业发展战略精神，结合企业实际，制订阜阳卷烟厂职员培训管理制度。

第二条　职员培训工作应本着强化管理、突出服务、重视效果思绪开展，以企业发展为中心，以提升职员队伍素质为目标，坚持整体性人力资源开发方针，紧密结合企业战略和职员队伍建设实际，为企业提供创新、实用、高效培训，为企业发展提供智力支持。

第三条　适用范围：适用企业全部职员教育、培训。

第二章　培训政策

第四条　管理者就是培训者。管理人员尤其是中、高层管理人员，必需重视培训，不仅个人要带头参与培训，而且要抓好所属职员培训工作，不停提升所属职员知识、经验和技能。

第五条　职员现有接收培训权利，也有培训她人义务。对企业组织一切培训活动，职员均应主动参与并努力应用所学知识和技能。

第六条　职员年度培训采取积分制。职员年度积分低于标准分 10％～20％，取消年度绩效考评一等评审权利；低于标准分 20％～30％，取消年度绩效考评一、二等评审权利；低于标准分 30％～40％，取消年度绩效考评一、二、三等评审权利；低于标准分 40％以上，下年度降一档效益工资，享受技术激励津贴，取消下年度享受权利。

第七条　部门年度培训采取评审制。部门完成年度培训标准学分职员达 80％以上，自办培训不低于 4 期且培训合格率 80％以上，部门责任人人均培训 40 课时（50 分钟计 1 课时）为合格，低于本标准，部门责任人下年度降一档效益工资，并取消年度绩效考评一、二等评审权利。

第八条　培训奖励：

1、职员年度培训积分在标准积分 110％分以上，下年度提升一档效益工资；连续三年培训积分在标准积分 110％分以上，提升一档岗位工资。

2、部门完成年度培训标准学分职员达 90％以上，自办培训不低于 8 期且培训合格率 90％以上，部门责任人人均培训 50 课时，部门责任人下年度提升一档效益工资。

备选奖励措施：

1、职员年度培训积分在标准积分 110％分以上，于本年底或第二年初奖励每人 500 元学习书籍（杂志、电子读物等）。

2、部门完成年度培训标准学分职员达 90％以上，自办培训不低于 8 期且培训合格率 90％以上，部门责任人人均培训 50 课时，于本年底或第二年初奖励部门责任人每人 800 元学习书籍（杂志、电子读物等）。

学习书籍能够职员自行购置，需开具正规发票。

第三章　培训类别和组织

第九条　按岗位分类

9－1 新职员培训：由人力资源科统一组织实施。培训内容包含：

1、企业概况和发展简史

2、企业文化和经营理念

3、企业财务制度

4、企业人事制度

5、企业管理体系及相关运行体制

6、团体建设及礼仪规范

7、职业健康、安全生产相关知识

9－2 入职培训：由用人单位组织实施。指新职员在试用期间及职员调新岗位试用期间，岗位职责、操作步骤和技能培训。

1、为新职员指派一名培训讲师，对其工作、学习进行全方面教导。

2、为新职员介绍新工作岗位关键职能、职责、规章制度、业务操作步骤和作业指导，提供对应制度文件，帮助职员立即熟悉新岗位。

3、新职员及新调岗职员试用期满，由人力资源科组织考评，合格后正式上岗。

9－3 在职培训：指职员在日常工作岗位中，为提升工作绩效而进行文化理念培训、专业

技能培训、管剪发展培训和岗位适应性培训等一系列培训。

由人力资源科组织培训

1、管剪发展培训：包含基层、中、高层管理人员培训。

2、专业技术人员培训：对含有技术职称专业技术人员进行知识补充、更新、拓宽培训。

3、职业技能判定培训：依据国家职业技能判定标准组织初级、中级和高级工培训。

4、战略性培训：指为了满足企业发展需要而进行培训，关键包含关键人才培训、关键竞争能力培训、后备干部培养。

5、文化理念培训：指企业为了推行新或经改良企业文化、管理体系而进行培训，意在实施新管理方法、行为规范。

由各职能部门组织培训

1、规章及制度培训：部门负担关键职能和责任、规章和制度、岗位操作规范和作业指导书。

2、专业技能培训：依据职员所从事专业类别，进行专业性强化训练，提升职员从事本专业工作能力和水平，适应工作目标不停提升要求。包含各岗位操作、维护、保养等专业技术／技能方面培训。

3、岗位适应性培训：指依据本岗位生产（工作）需要而进行多种应急专题短期培训。

4、职业健康和安全生产培训。

5、特种作业人员培训。

第十条　按培训单位分类

1、企业内训：由人力资源科组织企业层级培训和相关部门组织内部培训；

2、委外培训：企业委派职员到企业外培训中心、科研院所、高校、咨询企业等机构接收培训。

第四章　职责和工作程序

第十一条　职责

11－1 企业培训工作领导小组

1、统筹、领导、监督企业各项培训工作开展；

2、审核人力资源科提交企业年度培训计划及临时培训计划；

3、审核人力资源科提交企业年度培训费用预算和临时培训费用预算；

4、负责聘用企业兼职培训讲师，审核讲师团讲师任职资格；

5、审核人力资源科提交年度培训工作总结汇报；

6、组织企业年度培训工作会议，安排各部门相关培训工作。

11－2 人力资源科：

1、人力资源科为企业培训工作关键实施和管理部门，直接对培训领导小组负责；

2、建立并完善企业培训管理体系；

3、依据各部门提交年度培训需求，向培训领导小组提交企业年度培训计划；

4、组织企业层级集中培训，指导、配合各部门培训工作开展，并监督各项培训工作实施；

5、对企业一切培训活动按培训管理体系进行计划；

6、制订企业培训考评管理制度，提交企业培训考评方案，并监督各部门具体培训考评工作实施；

7、建立培训工作所需相关资料及资源体系，确保企业培训工作均能资源共享；

8、依据各部门提交培训费用预算，确定企业年度培训费用预算；

9、提交企业年度培训工作总结汇报；

10、其它培训工作相关事宜。

11－3 部门责任人：

1、对本部门培训工作负责，组织指导对本部门职员培训，并监督各项培训工作实施；

2、制订本部门年度培训实施计划，备份于人力资源科，并保障部门培训工作严格按计划实施；

3、制订本部门年度培训费用预算，备份于人力资源科并严格控制费用合理使用；

4、组织实施本部门培训考评工作，加强和人力资源科合作和配合，审核并确定考评方法、内容、标准等，担当主考官和评委等职务，将考评结果备份于人力资源科；

5、定时审阅部门培训档案，依据数据资料总结分析部门培训现实状况，制订对应方法；

6、担任培训讲师，为企业内部培训讲课；

11－4 培训师：

1、讲师受企业培训领导小组领导，对本部门主管负责，和人力资源科为协作、配合关系；

2、制订所讲课程教学计划、课程讲义；

3、负责完成人力资源科、本部门交给教学任务；

4、配合人力资源科、本部门完成培训评定工作；

5、确保所讲课程实际成效和质量，不停吸收相关专业优异知识和理念，确保课程更新和创新；

6、对企业培训管理工作提出合理化提议。

11－5 培训经理职责：

1、直接对人力资源科主管负责，并向其汇报工作；

2、帮助制订企业培训管理体系；

3、帮助制订企业培训计划和年度培训计划；

4、帮助制订各类培训管理要求，并负责组织落实；

5、帮助制订企业年度培训预算草案，审核部门预算支出；

6、帮助撰写企业年度培训总结汇报并提出连续改善方法；

7、建立内部讲师团体，做好对内部培训讲师考评工作；

8、和各相关部门协调配合，组织实施培训工作；

9、负责和外部培训机构、企业合作并保持良好合作关系；

10、督促培训助理工作进展。

11－6 培训助理职责：

1、对人力资源部培训经理负责；

2、负责每次培训所需器材、设备准备；

3、负责每次培训所需资料、文件准备和分发；

4、负责每次培训工作联络和通知工作；

5、负责联络各培训机构，并和之配合完成各项培训事宜；

6、负责建立和完善培训档案；

7、负责组织、落实培训考评工作；

8、负责和各部门培训代表协作、配合组织实施各项培训工作；

9、负责督促各部门培训工作开展。

11－7 部门培训代表职责：

1、部门培训代表由本部门推荐并由企业培训领导小组审核经过；

2、部门培训代表直接由部门主管领导，配合协作人力资源科做好部门培训相关事宜；

3、和人力资源科保持工作上亲密关系；

4、确保部门培训工作按计划实施，并负责组织各项培训活动；

5、；负责本部门各项培训工作所需物资、资料、设备准备；

6、负责部门各项培训工作联络和通知工作；

7、组织实施本部门培训考评工作；

8、建立部门培训档案，包含受训人员档案、考评结果等，并备份于人力资源科；

9、向部门主管提交培训汇报，汇报培训工作，并备份于人力资源科。

第十二条　工作程序

12－1 培训需求调查和分析

培训必需立足于企业发展需要，同时也要为职员个人职业发展提供支持，以达成个人和企业共同发展需要。培训需求关键依据以下：

1、 企业战略计划；

2、企业人力资源计划；

3、关键竞争能力培养需要；

4、企业年度经营目标

5、职员业绩和行为表现

6、职员任职能力情况及其培训需求

培训需求调查和分析由人力资源科统一组织，各部门应大力支持和配合。标准上应于每十二个月 10－11 月份进行第二年培训需求调查、分析。

12－2 培训计划

1、年度计划制订：

各部门经过对职员培训需求调查、分析，结合部门实际工作，确定部门培训计划，于上年度 11 月底前将部门培训计划报人力资源科。人力资源科进行汇总分析，结合企业发展计划、企业经营目标、培训需求分析汇报等内容确定企业年度培训计划草案，报企业培训领导小组讨论经过，形成企业年度培训计划。

2、年度计划实施：各部门根据企业年度培训计划要求，分解成部门年度培训实施计划，报人力资源科审核。实施方案审核经过后，各部门按实施计划认真组织实施。

3、年度培训计划修改：凡需修订计划项目，均须书面汇报人力资源科。重大培训项目标修订需培训领导小组审批同意。

4、临时计划制订和实施：因新技术、新设备引进，岗位流动，上级指令等原因需临时提出培训需求，应最少提前三周和人力资源科沟通，并填写《培训教学计划》（自办培训）或《职员教育培训申请表》（委托培训）报人力资源科，经审核同意后实施培训。

12－3 培训实施

1、培训前制订具体《培训教学计划》，选择培训讲师及资料，按计划实施培训。

2、通知相关部门安排职员参与培训，参训职员在《培训签到表》上签到，领取相关资料，按培训组织方要求参与培训。

3、培训结束前，讲师和学员将培训评定表填好交培训组织方。

4、培训后，由讲师进行培训结果考评，考评可分为笔试、口试、实际操作或交心得汇报等方法，选择一个或两种实施。考评不合格者给一次补考机会。

5、职员完成培训任务，经评定、考评合格，计入个人培训学分。

12－4 培训统计

1、培训结束后，应立即整理培训统计，参训人员培训情况应立即输入电脑，并报人力资源科汇总。

2、内部培训统计包含教学计划、签到表、讲课效果调查表、考评试卷、心得汇报、教材、讲义等。

3、委外培训统计包含证书复印件或心得汇报、培训通知、评定表、学员教材。

第五章　培训评定和年度考评

第十三条　培训评定：

13－1 评定表填写和回收

培训实施过程中，应选择时机向学员发放《学员培训评定表》，向讲师发放《讲师培训评定表》，并当场收回。在此过程中应向学员和讲师说明填写要求，确保问卷回收并有效。

外派学员培训时，必需在其参与培训前将培训通知和《外派学员评定表》发放到学员手中，并确保收回。

13－2 总结汇报

依据《学员培训评定表》、《讲师培训评定表》、签到表、考评成绩、《培训课堂统计和评定》，在培训课程结束后三个工作日内，由培训组织方编写培训总结汇报，传给人力资源科，汇报以附件中要求格式为标准。

外派学员心得汇报，在培训结束一周内交人力资源科。

13－3 培训合格率计算：培训总结汇报中培训分数汇总表横栏 3－5 栏累计所占百分比。

第十四条　年度培训考评

14－1 职员年度培训考评

1、 标准分分配措施：

职员每参与一期培训，标准学分 25 分。

管理人员和专业技术和技能人才年度培训不低于四次，学分标准分为培训次数乘 25 分;

通常职员年度培训不低于两次，学分标准分为培训次数乘 25 分。

2、学分扣分内容：每期培训，迟到、早退 1 次扣 1 分，请假 1 课时扣 2 分，旷课 1 课时扣 3 分，考试作弊 1 次扣 5 分，补考扣 10 分，补考不合格扣 15 分，不参与考试扣 15 分。委外培训，不按要求上缴多种材料扣 10 分，不参与培训分享扣 20 分。

3、学分加分内容：每期培训没有扣分项加 2 分，考试成绩在 95 分以上加 3 分，培训结束后主动应用所学知识和技能，取得对应效果并提供真实案例，加 5 分。

14－2 部门年度培训考评

1、部门职员完成年度培训标准学分百分比：合格标准是 80％以上；

2、培训计划完成情况：完成率 100％且不低于四期培训；

3、自办培训合格率：合格标准是 80％以上；

4、部门责任人参训情况：合格标准是人均培训 40 课时且完成个人培训标准学分。

第六章　培训内化

第十五条　取得最好培训效果关键在于知识、技能转化、传输、应用。

1、计划：培训结束，学员应该制订将培训内容转化为工作技能方法 / 计划。

2、传输：学员有责任将培训内容和同事分享，能够经过分享会、研讨会、讲课等方法传授给其它同事，传授范围应该包含：本部门同事、本岗位相关人员、和本人工作步骤接口同事。

3、应用：学员有责任将培训内容结合企业实际情况连续不停地应用于工作实践，提升本人和同事工作能力，最终养成良好工作习惯，改善企业工作。

4、组织：培训内化工作由人力资源科组织，并指定专员督促，有必需要进行考评。督促人通常为学员上司，学员跨部门，人力资源科负担协调任务。

第七章　培训档案管理

第十六条　培训档案管理

16－1 基础标准

集中管理：即由人力资源科培训助理统一管理，由培训助理负责立即将档案归档。

各部门可建立部门职员培训电子档案。

16－2 档案分类

1、培训项目档案：教学计划、培训通知、学员签到表、讲义、考试卷、培训调查问卷、培训评定汇报；

2、培训讲师档案：内部讲师名单、介绍、相片、专长及在过往培训评定；

3、培训机构档案：培训机构介绍、课程介绍、讲师介绍（培训评定）；

4、职员培训档案：建立每个职员培训档案。包含每个培训项目标日期、课程名称、课时、考评发证（判定）情况及讲师等。

第八章　培训教材管理

第十七条　教材体系由讲课提要（PPT）、学员材料、讲师讲义三大部分组成，课程相关材料在使用合格后由培训助理备档。

外购教材：由培训讲师推荐，人力资源科统一购置、发放和回收。

第九章　培训现场管理

第十八条　管理范围：视频会议室及其它被临时确定为培训教室场所；

第十九条　管理要求：

19－1 秩序：

1、依据讲师要求确定课桌摆放方法，由讲课讲师验收，若不符合要求，应立即重新摆放；

2、讲课前应将教学设备调试完备，由讲课讲师现场验收；

3、白板、白板笔、教材（讲义）应准备妥当；

4、天天早上、下午（有时包含晚上）要求学员按时签到，并统计迟到、请假和旷课人员；

19－2 纪律

1、不得迟到，早退；

2、不得以任何私人理由在培训期间私自离开培训场所；

3、不得在培训期间抽烟，进食及睡觉；

4、不得在培训期间私自交头接耳；

5、要求认真做好培训笔记，主动配合讲师讲课；

6、要求学员将手机等通讯工具一律调成振动，不得在培训场所接听电话。

第十章　内部讲师管理

第二十条 讲师起源及分类

20－1 讲师起源

1、各级干部：各级干部皆担负有培养职员责任，是内部兼职老师关键负担者；

2、业务骨干或技术尖子：各职能部门业务骨干，技术部门技术尖子将是职员业务培训关键老师起源；

20－2 讲师分类：内部讲师分为助理讲师、讲师、高级讲师

1、助理讲师：主讲专业领域两年以上工作经验并有良好业绩表现，

大专以上文化或助师级以上职称或高级工以上技术等级。掌握相关课程专业知识和技能。接收能力强，有可塑性，语言表示能力强。

2、讲师：主讲专业领域四年以上工作经验并有良好业绩表现，中层管理人员或中级以上技术职称或技师以上技术等级，有培训经验。精通和申请类别相关课程专业知识和技能。讲课技巧娴熟，有很强语言表示能力。

3、高级讲师：主讲专业领域四年以上工作经验并有良好业绩表现，高层管理人员或硕士以上文化含有中级以上专业技术职称，精通一至两门专业知识和技能，有很强情景控制和语言表示能力。

第二十一条　讲师聘用方法及程序

讲师聘用由企业培训领导小组负责。

1、申请：个人申请或部门推荐，填报《讲师申请表》；

2、初选：评审人员依据报名者岗位、学历、工作经历和工作经验等资质材料，进行初步筛选；

3、试讲：，人力资源科组织经过初选人员试讲。试讲内容由人力资源科确定，关键测试讲课技巧，对课程精髓掌握和了解，对课堂气氛控制和应变能力。试讲结果分优异、良好、合格、不合格四个等次。

4、聘用：试讲合格后参与培训师培训。经培训考评合格，由企业培训领导小组按等级发放聘书，并登记注册。

第二十二条　讲师待遇

1、享受课酬：由人力资源科依据讲师等级、讲课时数造册，经企业领导同意，对聘用讲师发放一定金额课酬。

课酬基数：

	高级讲师	讲师	助理讲师
工作日	100 元 / 课时	80 元 / 课时	50 元 / 课时
休息日	200 元 / 课时	160 元 / 课时	100 元 / 课时

2、享受稿酬：讲师编写培训讲义，经试用合格，人力资源科造册，经分管领导同意后发放讲义费（每百字十元）；

3、享受培训：企业相关内部培训和委外培训，聘用讲师优先参与；

4、享受津贴：每十二个月 500 元书籍津贴。

第二十三条　讲师考评

每十二个月对内部讲师认证一次，不合格解聘，认为通常要帮助、督促其提升。经考评不符合本等级讲师要求，但仍能胜任下一等级讲师要求可降级使用。高级讲师若十二个月不上课，降为讲师，讲师若六个月不上课，自动降为助理讲师。

1、内部讲师讲课结束后，由学员对讲师讲课内容、讲课效果进行评定，评定结果由人力资源科进行汇总，并将结果存入内部讲师档案。

2、年底将学员评定汇总平均，得出学员对讲师评定结果，分为优异、良好、合格、不合格四个等级。

第十一章　培训供给商管理

第二十四条　规范培训供给商选择和管理，确保使用高质量培训供给商，并按以下步骤进行：

24－1 供给商选择和确定步骤

1、人力资源科搜集各个供给商资料、分门归档，建立培训机构档案；

2、依据年度培训计划，确定哪些课程需要供给商提供；

3、在提供相同课程供给商中进行选择和初步接洽；

4、和经过筛选机构或讲师草签合作协议，确定教学要求、讲课时间、费用和双方责任和义务；

5、和合作成功培训机构和讲师建立良好合作关系。

24－2　培训操作步骤

1、在上课之前讲师要了解培训需求、教学要求和学员基础情况；

2、讲师设计正式培训方案，包含课程提要、讲师讲义、学员教材；将方案送培训经理审核，审核经过后才能正式开课；

3、根据协议实施培训，培训经理或指定专员旁听，监督课程进行；

4、课程进行中或课程结束后，培训经理组织对培训效果进行评定（或委托供给商评定）。

5、学员满意度达成 85 以上，方可按协议要求支付培训供给商方培训费用。

第十二章　委外培训管理

第二十五条

因工作需要且没有安排或不能提供内部培训，可参与社会上专业培训机构或院校所组织培训。

25－1 申请：由部门提出委外培训申请，须填写《职员教育培训申请表》，并尽可能附上具体资料，立即报人力资源科审核；由人力资源科推荐委外培训，由人力资源科把《职员教育培训申请表》及相关资料交至相关部门，由部门责任人推荐参训学员名单，并在三日内回复，逾期回复或不回复视为不需要培训。标准上，应首先安排内部培训讲师、技术骨干参与培训。

25－2 同意：人力资源科将《职员教育培训申请表》及相关资料审核后，报分管领导审批。审批同意后，由人力资源科向参训职员发放委外培训通知，参训学员持委外培训通知办理相关财务手续。

25－3 资料：职员培训结束后，在回厂一周内须向人力资源科提供以下资料：将培训证书复印件、培训心得汇报、《委外培训课程评定表》及培训资料交至人力资源科存档；逾期交相关材料或不交材料，人力资源科将不予办理费用报销手续。

25－4 要求：培训期间，学员不得参与和培训无关活动（含旅游），不然，企业将视情节给和学员处分并不予办理费用报销手续。

第二十六条　职员参与培训后，有责任将所学内容在企业内部传输和负担企业内相关课程讲课工作；人力资源科将依据学习内容和企业需要，安排外训学员讲课。

第十三章　职员自我培训

第二十七条　意在指导职员根据岗位能力要求，经过自我培训提升本身文化素质和专业技能。企业激励职员利用业余时间自学、自费参与学历教育、职业资格考试或职业技能竞赛。

第十四章　培训经费管理

第二十八条　预算编制

1、各部门依据年度培训实施计划编制年度培训预算草案报人力资源科审核；

2、人力资源科依据年度培训计划、部门培训预算草案和临时培训预算编制企业年度培训预算草案，上报企业培训领导小组审批；

3、企业培训经费不低于职员工资总额 2.5%。

第二十九条　费用支付及报销

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

https://d.book118.com/057003146103006066