
★机密

员工培训管理管控办法

北大纵横管理管控咨询公司

二零零二年八月

目 录

第一部分	员工培训设计合适的方案	1
第一章	总则	1
第二章	培训种类和形式	2
第三章	培训组织与管理管控	3
第四章	受训者的权利与义务	4
第五章	培训相关计划与实施	5
第六章	培训成果呈报	6
第七章	培训评估	6
第八章	培训费用	7
第九章	员工培训出勤管理管控规定	7
第二部分	新员工培训设计合适的方案	9
第一章	总则	9
第二章	培训管理管控	9
第三章	通识训练	10
第四章	部门内工作引导	10
第五章	部门间交叉引导	10
第六章	新员工培训评估	10
第三部分	岗位技能培训设计合适的方案	12
第一章	总则	12
第二章	高层管理管控人员的培训	12

第三章 中层管理管控人员的培训.....	一三
第四章 一般员工的培训.....	14
第四部分 员工外派培训设计合适的方案	16
第一章 总则.....	16
第二章 外派培训人员资格.....	16
第三章 外派培训处理程序.....	16
第四章 外派培训人员工资.....	17
第五部分 附件	一八
附件 1 培训运作流程.....	一八
附件 2 培训需求调查表.....	19
附件 3 相关计划外部门培训申请表.....	20
附件 4 员工外派培训申请表.....	21
附件 5 员工培训考核记录.....	22
附件 6 在职培训总结表.....	23
附件 7 培训工作评价表.....	24
附件 8 在岗培训费用申请单.....	25
附件 9 员工培训签到表.....	26
附件 10 部门在岗培训相关计划表.....	27
附件 11 在岗培训年度规划汇总表.....	28

第一部分 员工培训设计合适的方案

第一章 总则

第一条 适用范围

本设计合适的方案适用于北京 A 置业有限公司(以下简称公司)的全体员工。

第二条 培训目的

- (一) 从根本目的来说, 满足 A 置业长远的战略发展需要;
- (二) 从职位要求来说, 满足职位要求, 改进现有职位的业绩;
- (三) 从员工角度来说, 满足员工职业生涯发展的需要;
- (四) 从管理管控变革来说, 改变员工对工作与公司态度;
- (五) 从响应环境来说, 有利于员工更新知识, 适应新技术、新工艺的要求。

第三条 培训宗旨

全员培训, 终生培训。

第四条 培训方针

自我培训与传授培训相结合、岗位技能培训与专业知识培训相结合。

第五条 培训原则

公司对员工的培训遵循系统性原则、制度化原则、主动性原则、多样化原则、学以致用原则和效益性原则。

(一) 系统性

员工培训是一个全员性的、全方位的、贯穿员工职业生涯始终的系统工程。

(二) 制度化

建立和完善培训管理管控制度, 把培训工作例行化、制度化, 保证培训工作的真正落实。

(三) 主动性

强调员工参与和互动, 发挥员工的主动性, 要使员工意识到个人对于工作的“自主性”和对于企业的“主人翁地位”。

(四) 多样化

开展员工培训工作要充分考虑受训对象的层次、类型, 考虑培训合适的内容

和形式的多样性。

（五）学以致用原则

从工作实际情况出发，企业发展需要什么、员工缺什么就教育培训什么，不搞形式主义的教育培训而要讲求实效，主要表现在要与职位特点紧密结合，与培训对象的年龄、知识结构、能力大小、思想状况紧密结合。

（六）效益性原则

员工培训是人、财、物投入的过程，是价值增值的过程，培训应该有产出和回报，即有助于提升公司的整体绩效。

第二章 培训种类和形式

第一条 培训种类

培训种类有职前培训和在职培训。职前培训包括：一般性培训和专业性培训。在职培训包括：管理管控人员培训和专业性培训。

（一）职前一般性培训合适的内容包括公司的历史、本行业的现状、公司的地位、发展战略、组织结构、规章制度、经营理念、价值观、公关礼仪、行为规范等。职前专业性培训包括就业规则、薪酬与晋升制度、劳动合同合约、安全、卫生、福利与社会保险、房地产技术、业务、会计等各种管理管控方法训练。

（二）在职管理管控人员培训包括：口头文字表达力；管理管控基础知识（经济学、组织行为学、管理管控学）、管理管控实务、案例分析等。在职专业性培训包括：行政人事培训、财务会计培训、营销培训、房地产规划设计、经营核算、工程施工、物业管理管控、采购培训、质量管理管控培训、安全卫生培训、电脑培训、其他专业性培训等。

第二条 培训形式

培训形式分为公司内部培训、外派培训和员工自我培训。

（一）内部培训

1. 新员工培训。具体合适的内容见《新员工培训设计合适的方案》。
2. 岗位技能培训。具体合适的内容见《岗位技能培训设计合适的方案》。

转岗培训。根据工作需要，员工在公司内调换工作岗位时，按新岗位要求，对其实施的岗位技能培训。转岗培训可视为新员工培训和岗位技能培训的结合。

3. 继续教育培训。凡具备专业技术职务的从事专业技术管理管控工作的员工每年均须参加不少于 72 小时的继续教育。每年由各相关专业部门与人力资源部共同商议并于年末提出本专业下一个年度的继续教育培训相关计划安排，报人力资源部，经公司总经理办公会讨论、总经理批准后，按相关计划执行。

4. 部门内部培训。部门内部培训由各部门根据实际工作需要，对员工进行小规模、灵活实用的培训。部门内部培训由各部门组织，定期向人力资源部汇报培训情况。

（二）外派培训

外派培训是指培训地点在 A 置业公司以外的培训，包括国内外短期培训，海外考察，另外还包括房地产 MBA 课程进修培训、经理人培训、资格证书培训等。具体合适的内容见《员工外派培训设计合适的方案》。

（三）员工自我培训

公司鼓励员工利用业余时间积极参加各种提高自身素质和业务能力的培训。

第三章 培训组织与管理管控

第三条 一般情况下，公司人力资源部负责培训活动的相关计划、实施和控制，包括培训需求分析、设立培训目标、设计培训相关项目、培训实施和评价、建立培训档案等。具体职责如下：

- （1） 培训制度的制定及修改；
- （2） 培训相关计划的制定及审议；
- （3） 各项培训相关计划费用预算的拟定；
- （4） 全公司年度、月度培训课程的拟定、呈报；
- （5） 聘请在职培训的培训师；
- （6） 全公司通用性培训课程的举办；
- （7） 通用性教材的编撰与修改；
- （8） 全公司在教育培培训实施成果及改善合适的方案呈报；

- (9) 培训实施情况的督导、追踪与考核；
- (10) 全公司外派参训人员的审核与办理；

(11) 外派受训人员所携书籍、资料与书面报告的管理管控；

(12) 建立公司培训工作档案，包括培训范围、培训方式、培训师资、培训往来单位、培训人数、培训时间、学习情况等；

(13) 建立员工培训档案。将员工接受培训的具体情况和培训结果详细记录备案。包括培训时间、培训地点、培训合适的内容、培训目的、培训效果自我评价、培训者对受训者的培训评语等。

第四条 各职能部门和业务部门负责协助人力资源部进行培训的实施、评价，同时也要组织部门内部的培训。

(1) 全年度培训相关计划汇总呈报；

(2) 专业培训规范制定及修改，培训师或助教人选的推荐；

(3) 内部专业培训课程的举办及成果汇报；

(4) 专业培训教材的编撰与修改；

(5) 受训员工完训后的督导与追踪，以确保培训成果。

第四章 受训者的权利与义务

第五条 受训者的权利

(一) 在不影响本职工作的前提下，员工有权利要求参加公司内部举办的各类培训。

(二) 经批准参加培训的员工有权利享受公司为受训员工提供的各项待遇。

第六条 受训者的义务

(一) 培训期间受训员工一律不得故意回避或缺勤。

(二) 培训结束后，员工有义务把所学知识和技能运用到日常工作中去，并有向公司内其他员工传授的义务。

(三) 非脱产培训一般只能利用业余时间，如确需占用工作时间参加培训的，须凭培训部门的有效证明，经所在部门和人力资源部批准后，可以公假处理。

(四) 员工脱产培训期间，本人不得解除或终止劳动合同合约。如劳动合同在培训期间到期，则须续签一定年限的劳动合同合约，其生效日期为前一份劳动合同

期满之日，而且要保证培训结束后至少有三年的合同合约期。该要求对已到法定退休年龄者例外。

(一) 具备下列条件之一的，受训员工须与公司签订培训合同合约。

1. 脱产培训时间在三个月以上；
2. 公司支付培训费用在 5000 元以上。

第五章 培训相关计划与实施

第七条 培训相关计划

人力资源部每年十月初发放《培训需求调查表》(详见附件 2)，各部门经理结合本部门的实际情况，将员工的《培训需求调查表》汇总，并于十月底前上报人力资源部。人力资源部结合员工自我申报、人事考核、人事档案等信息，制定公司的年度培训相关计划。

根据年度培训相关计划制定实施合适的方案。实施合适的方案包括培训的具体主办部门负责人、培训对象、确定培训的目标和合适的内容、选择适当的培训方法、确定受训人员和培训师、制定培训相关计划表、培训经费的预算等。实施合适的方案经公司主管领导同意、总经理办公会讨论、总经理批准后，以公司文件的形式下发到各部门。

第八条 部门内部组织的、不在公司年度培训相关计划内的培训，应由所在部门填写《相关计划外部门培训申请表》(详见附件 3)报人力资源部，经公司总经理办公会讨论、总经理批准后，在人力资源部指导下由相关部门组织实施。

第九条 对于临时提出参加各类外派培训或进修的员工，均要经所在部门负责人同意，填报《员工外派培训申请表》(详见附件 4)，人力资源部核准，总经理审批。

第十条 培训实施过程原则上依据人力资源部制定的年度培训相关计划进行，如果需要调整，应该向人力资源部提出申请，上报总经理审批。

第十一条 人力资源部负责对培训过程进行管理管控，包括培训记录、监督员工出勤情况、保存过程资料如电子文档、录音、录像、幻灯片等。培训结束后以此为依据建立公司培训档案。

第十二条 培训实施

1. 培训主办部门应依培训实施相关计划按期实施并负责该项培训全盘事宜，如
培训场地安排、教材分发、通知培训师及受训单位；
2. 如有补充教材，培训师应于开课一周前将讲义原稿送至人力资源部统一印刷，以便上课时发给员工；
3. 各项培训结束时，根据情况举行测验或考核。如测验或考核，由主办部门或培训师负责主持；
4. 各项培训课程实施时，参加受训人员应签到，人力资源部对员工上课、出席状况进行备案、考核；
5. 受训人员应准时出席，因故不能参加者应提前办理请假手续；
6. 人力资源部应定期召开评估会议，以评估各项培训课程实施成果并记录，送交各有关单位参考予以改进；
7. 各项培训测验或考核缺席者，事后一律补考；补考不列席者，一律以零分计算；
8. 培训测验或考核成绩成果报告，列入考核及升迁参考。

第六章 培训成果呈报

第十三条 每项培训结束后一周内，培训师应将员工的成绩评定出来，登记在《员工培训考核记录》（详见附件5），连同试卷送人力资源部，以建立个人完善的培训资料。

第十四条 每季度末各部门应填写《在职培训总结表》（详见附件6）呈送人力资源部，以反馈该部门现阶段员工在职培训实施情况。

第七章 培训评估

第十五条 人力资源部负责组织培训结束后的评估工作，以判断培训是否取得预期培训效果。

第十六条 培训评估对象包括培训师、受训人员、培训组织者。

第十七条 对培训师、培训组织者的评估可以采取调查表的形式；对受训人员的评估形式包括测验式评估、演练式评估等多种定量和定性评估形式。

第十八条 培训结束后的评估要结合参训人员的表现，做出总的鉴定。每位参训人员写出培训小结，总结在思想作风、专业知识、业务技能、公司认同感等方面的进步，与培训成绩一起放进人事档案。

第十九条 每项培训结束时，主办部门应视实际需要组织员工填写《培训工作评价表》（详见附件 7），员工填写后与测验卷一并收回，并汇总员工意见，反馈给培训师后送人力资源部备案，作为以后举办类似培训的参考。

第二十条 人力资源部应对各主办单位的培训效果进行评估，组织培训效果民意调查，形成书面报告分送各部门及有关人员作为以后举办类似培训的参考。

第八章 培训费用

第二十一条 公司每年投入一定收入比例的经费用于培训。培训经费专款专用，根据 A 置业效益状况可以适当调整数额。

第二十二条 参加培训（进修）的公司员工，其学费、报名费、资料教材费用等一律先由本人支付，待获得合格证书后，方可回公司报销，否则不予报销（上级党政机关、主管部门发文指令参加培训的除外）。岗位技能培训的费用，各类上岗资格证书培训（进修）的费用全部由公司承担。

第二十三条 培训人员发生的交通费、食宿费，按照公司相关规定核准报销。

第二十四条 在岗培训如需支付教材编撰费用时，主办部门应向人力资源部提交《在岗培训费用申请单》（详见附件 8），经核批后凭此予以支付。

第九章 员工培训出勤管理管控

第二十五条 员工培训出勤管理管控由人力资源部负责。

第二十六条 培训期间不得随意请假，如确因公请假，须填写培训员工请假单，并呈请相关负责人核准，交至人力资源部备查，否则以旷工对待。因特殊情况不能及时请假者，必须向人力资源部申明，并补办请假手续。

第二十七条 上课期间迟到、早退依下列规定办理（因公且持有证明者不在此限）迟到、早退达三次者，以旷工半天论；迟到、早退达三次以上六次以下者，以旷工一天论。若缺勤时数超过课程总时数三分之一者，需重新补修全部课程。

第二十八条 员工参加培训，必须在《员工培训签到表》（详见附件 9）

上亲笔签名以示出勤，严禁其他员工代签，一经发现，代签员工和被代签员工均按旷课处理。培训单位以签到及课上点名为依据，将参训员工的上课记录登记在员工培训记录上，并由人力资源部归入员工培训档案中保存。

第二部分 新员工培训管理管控办法

第一章 总则

第一条 本办法适用于北京 A 置业有限公司（以下简称公司）的全体新员工。

第二条 培训原则：“先培训、后上岗”。

第三条 培训目的

向新员工介绍有关公司的基本背景情况，使他们了解所从事的工作的基本合适的内容与方法，帮助新员工明确自己的工作职责、程序、标准，并使他们初步了解公司及部门对其期望的态度、规范、价值观和行为模式等，从而帮助其顺利地适应公司环境和新的工作岗位，提高工作绩效。

第四条 培训的主要合适的内容：新员工通识训练、部门内工作引导和部门间交叉引导。

第二章 培训管理管控

第五条 新员工培训是员工所在部门及人力资源部的共同责任，最迟不应超过报到后一个月内执行。

第六条 凡正式报到的员工试用期满，由于个人原因尚未参加新员工培训，不得转为正式员工。

第七条 参加新员工培训的员工在培训期间如遇特殊情况需请假者，请按员工培训出勤管理管控规定执行。并在试用期内补修请假期间课程，否则，仍不得转为正式员工。

第八条 人力资源部应为每一位经过培训的员工开具培训证明。

第九条 培训结束后进行考核。合格者，获得结业证明；不合格者，重新培训。

第十条 未参加新员工培训的员工，不得参加其他训练（如岗位技能培训）。

第三章 通识训练

第十一条 通识训练是指对员工进行有关工作认识、观念方面的训练，以及培养员工掌握基本的工作技巧和基础知识。

第一条新员工通识训练由人力资源部及各部门相关负责人共同组织，人力资源部负责实施。

第二条人力资源部向每位正式报到的新员工发放相关通用培训材料。

第三条培训合适的内容：公司历史、规模、发展战略、经营理念、组织结构、相关制度、政策及职业道德教育等。

第四章 部门内工作引导

第四条部门内工作引导应该在新员工通识训练结束后进行，其责任人为部门负责人。

第五条部门负责人代表部门对新员工表示欢迎，介绍新员工认识部门其他人员，并协助其较快地进入工作状态。

第六条部门内工作引导主要包括：介绍部门结构、部门职责、公司管理管控规范及福利待遇、培训基本专业知识技能、讲授工作程序与方法、介绍关键工作指标等。

第五章 部门间交叉引导

第七条对新员工进行部门间交叉训练是公司所有部门负责人的共同责任。

第八条根据工作与其他部门的相关性，新员工应到各相关部门接受交叉培训。

第九条部门交叉引导主要包括：该部门人员介绍；部门主要职责；本部门与该部门联系事项；未来部门之间工作配合要求等。

第六章 新员工培训评估

第十条通识训练结束后由人力资源部组织新员工测验和座谈，不合格者应参加补充训练。

第十一条部门负责人负责就部门内工作引导对新员工进行测验。不合格者需有针对性的重修，一个月内如果不能完成培训，则该员工不予转正。

第十二条新员工培训结束后人力资源部将培训记录归档。

第十三条新员工培训合格者，进入上岗试用期。

第三部分 岗位技能培训管理管控办法

第一章 总则

第一条 本办法适用于北京 A 置业有限公司（以下简称公司）全体员工。

第二条 培训目的：增强员工技能，为提高工作质量和效率、减少工作失误以及工作轮换、横向调整和晋升做准备。

第三条 培训合适的内容：高层管理管控人员培训、中层管理管控人员培训和基层员工培训。

第二章 高层管理管控人员的培训

第四条 高层管理管控人员是指对公司战略决策有重要影响的人员，包括公司总经理与副总经理。

第五条 培训目的：通过培训使高层管理管控人员适应经营环境的变化，了解行业发展趋势以及进行决策的程序和方法，提高前瞻性、洞察能力、思维能力、创新精神、决策能力、指挥领导能力，以确保决策正确。

第六条 对高层管理管控者培训合适的内容

（一）环境与形势的分析

国际经济和政治；我国宏观经济环境和趋势分析；政府的各项政策法规（投资、税收、劳动、人事、财政、金融等政策法规）；房地产行业状况；房地产市场发展与前景；新兴科技和创新等等。

（二）经营思想的探讨

经营理念；管理管控模式；公司宗旨；组织文化等等。

（三）发展战略研究

竞争和企业战略；战略思维和相关计划；内部资源分析；外部机会与挑战分析；产品发展策略；资本市场发展和运作；投资相关项目效益评价等等。

（四）对策研究

运筹学；对策论；博弈论等等。

（五）组织设计和用人

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/135123002120011131>

(六)