

编号:

时间: 2021 年 x 月 x 日

书山有路勤为径, 学海无涯苦作舟

页码: 第 0 页 共 22 页

汽车销售 A 公司培训管理管控制度 (手册)

姓名: 王武举

学号: 20112520

班级: 人力资源管理管控 1 班

目 录

第一章、培 训 管 理 管 控 手 册 发 布.....	3
第二章、培训的概述.....	4
第三章、制约条件和提供支持.....	5
第四章、培训需求分析.....	8
第五章、培 训 合 适 的 内 容.....	10
第六章、培训实施与监控.....	12
第七章、外 部 培 训 管 理 管 控.....	13
第八章、培 训 师 管 理 管 控.....	14
第九章、培训效果评估.....	16
第十章、培训师的考核评估.....	17
第十一章、 培训费用.....	18

培训管理管控手册涉及的附件

附件一	汽车销售流程.....	20
附件二	培训流程.....	22
附件三	员工培训申请表.....	23
附件四	新员工培训相关计划表.....	24
附件五	培训评估表.....	25
附件六	培训签到表.....	26
附件七	专业技术知识培训考核表.....	27
附件八	公司培训现场记录表.....	28
附件九	培训教室申请表.....	29
附件十	新员工上岗引导表.....	30
附件十一	新员工培训记录表.....	31

附件十二	内训报名表.....	32
附件十三	内部培训课程意见调查表.....	33
附件十四	个人/团体外训申请表格.....	34
附件十五	外派培训心得报告.....	35
附件十六	外训调查问卷表.....	36
附件十七	员工外出培训协议书.....	37
附件十八	员工（学历）培训合同约定.....	38
附件十九	培训纪律.....	39

第一章、培训管理管控手册发布令

为规范A公司培训管理管控活动，强化培训教学质量管控，完善培训管理管控体系，确保培训真正以市场为目标，提高每一位员工的技能，本公司按照GB/T19025—2001 idt ISO10015:1999标准，编制了《培训管理管控手册》，现予发布实施。

《培训管理管控手册》是本公司培训教学质量管控的基本法规，是纲领性文件，具有严肃性和权威性。对内用于规范培训教学质量管控活动，对外向公众证实本公司的培训教学管理管控和质量保证能力。全体员工必须认真学习与理解，并严格遵照执行，保证培训管理管控体系有效运行。

本手册一经A公司公司总裁批准，即成为海尔公司公司培训大纲的最低限度要求，本公司原有与《培训管理管控手册》相悖的培训管理管控文件同时废止。

本手册及程序文件的管理管控，由本公司人力资源部负责，管理管控方法按照本公司ISO9001:2000质量管理管控体系文件中的《文件的控制》程序执行。

本手册及程序文件的发放由本公司人力资源部控制，以电子版的形式发放在A公司内部网---《A公司公告牌》上，不以复印件的形式发放。各单位员工均可在内部网上看到，但不能进行修改。手册及程序文件在修改或更新时，由公司人力资源部发在《A公司公告牌》上替换。

编号： 时间：2021年x月x日	书山有路勤为径，学海无涯苦作舟	页码：第4页 共22页
---------------------	------------------------	-------------

手册现行版本：A

现行版本审核日期：20010年2月

手册批准：

编制：XXX 日期：2010.02.10

审核：XXX 日期：2010.02.10

批准：XXX 日期：2010.02.10

第二章、培训的概述

目的：培训工作持续、系统的进行；通过知识、经验、能力的积累、传播、应用与创新，提升员工职业技能与职业素质，使之适应企业发展的需要。

培训原则：以符合企业发展与组织能力提升为基本原则，并注意针对性和系统性。

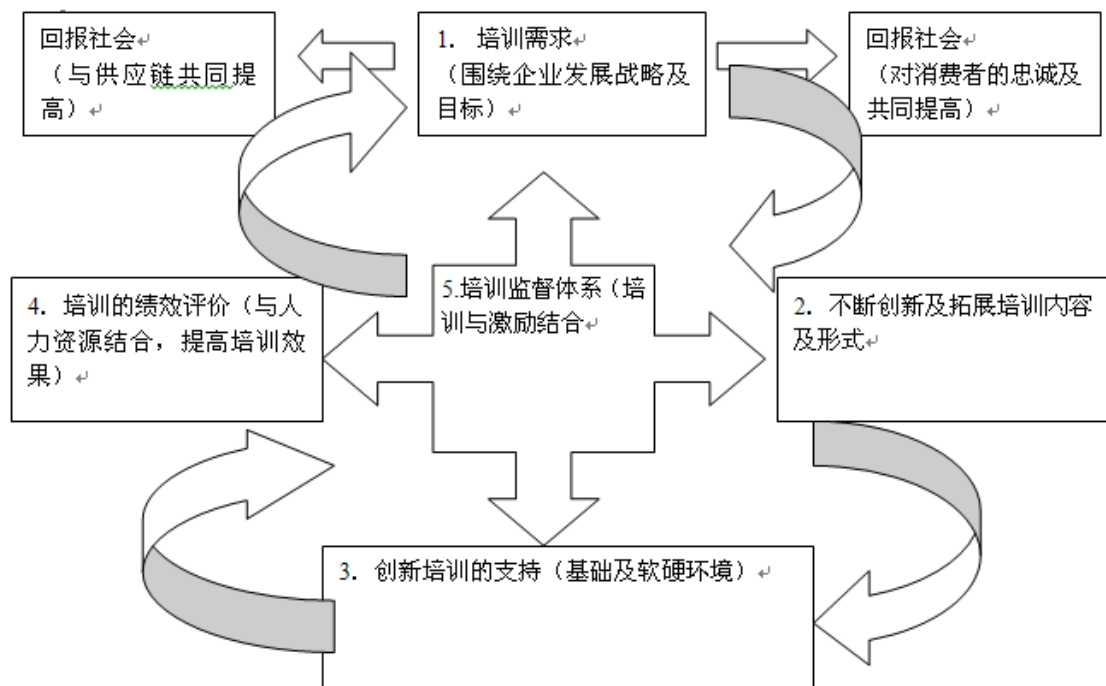
适用范围：本办法适用公司所有培训活动的相关计划、实施、效果评估等相关的工作。

归口管理管控：公司内训、外训及技工、职称考评等由人力资源部统一管理管控，由此产生的费用，须经人力资源部审核后转财务部批准报销。

培训流程：

本公司对所属的各级培训所涉及的培训过程都事先经过了严格和系统的策划，对培训管理管控

体系所需的各个过程及其在组织中的应用进行了识别，确定了这些过程的顺序和相互作用，并确定了为确保这些过程的有效运作和控制所需的准则和方法；确保可以获得必要的资源和信息，以支持这些过程的运行和监督；对这些过程进行测量、监控、分析，并实施必要的纠正措施，以实现对这些过程所策划的结果和对这些过程进行持续改进，以帮助本组织改进能力并满足质量管理管控目标方面做出贡献。为选择和实施培训，以弥补所要求的能力与现有的能力之间的差距，培训管理管控者已对培训过程进行了区分：确定培训需求、设计和策划培训、提供培训和评价培训结果四个阶段，并对上述四个阶段的过程和结果进行监督。流程图如下：



责任：

1、人力资源部责任

- (1) 人力资源部负责统筹规划公司教育培训并管控经费的有效使用，是公司培训体系/流程的主要责任人。
- (2) 拟订培训相关计划，执行培训相关计划。
- (3) 负责培训资源建设与管理管控。尤其要组织培养内部培训师，建立公司的内部培训师队伍。
- (4) 负责日常培训运作管理管控。如培训需求分析、培训组织与评估、培训固化、培训费用管理管控等工作。

编号:

时间: 2021 年 x 月 x 日

书山有路勤为径，学海无涯苦作舟

页码: 第 6 页 共 22 页

(5) 负责培训基础行政工作。如与外部培训机构建立并保持有效的联系、建立并完善员工培训档案、培训设施设备使用管理管控。

编号： 时间：2021年x月x日	书山有路勤为径，学海无涯苦作舟	页码：第6页 共22页
---------------------	------------------------	-------------

2、各级主管、员工的责任

(1) 各级主管在公司培训体系/流程中，担负其下属的培养责任，应当对下属进行在岗培训；

(2) 对下属的培训合适的内容、时间等做出合理的判断；

(3) 检查下属培训效果，督促、协助下属在实际工作中的分享、应用培训知识与技能。

(4) 员工明确自身培训需求，积极参与培训并自觉将培训成果落实到岗位工作中以改善工作绩效、养成良好工作习惯。

(5) 受训学员是培训参与的主体，培训的效果直接与员工的参与态度、投入程度、应用时间和频率有关。

第三章、制约条件和提供支持

(一) 本公司存在各种制约培训开展和目标的不利条件，这些条件在培训之前已被本公司进行了识别，它包含如下合适的内容：

1 依法规定的各种要求（即为满足法律法规要求而制定的有关规章和要求，构成了对培训的约束条件）；

2 组织确定的方针要求，包括那些与人力资源有关的要求（即组织的方针和人力资源管理管控方面的要求造成的对培训的制约）。

3 财务考虑（资金不足或不及时对培训质量或目标所形成的影响或制约）。

4 时间和日程要求（培训时间短暂、选择的时间或日程不当造成对培训的影响）。

编号： 时间：2021年x月x日	书山有路勤为径，学海无涯苦作舟	页码：第7页 共22页
---------------------	------------------------	-------------

5 接受培训人员的可用性：所有准备接受培训的人员均为本公司各类员工，但其在人力资源的可用性和开发性上，具有不确定性，可能造成培训成本的无谓支出。

6 接受培训人员的积极性：本公司实施即时性、互动性案例教学，所有在工作岗位上出现质量缺陷后均有被要求或强制参加培训的可能，被强制参加培训的员工的培训效果有达不到预期培训目标的风险。考虑到本公司采用市场链机制，故参加培训的人员均有相当高的热情和积极性。

7 接受培训人员的能力：员工能力高低不同，将影响培训教学效果的实现。

8 由于培训成本控制的需要，培训资源提供会受影响，在内部资源获得上将受一定制约；聘请外部声誉较好的培训提供者亦受制约。

(二) 本集团在每次培训前，均按下列合适的内容对培训提供支持活动：

培训前支持

1 向培训提供者和受训学员宣读《培训前简要介绍报告》，以帮助学员了解更多的有关本次培训的情况，利于培训活动的开展。

2 向受训学员简要介绍培训的性质以及本批学员的能力差距在哪些方面，如何通过培训来弥补学员能力上的差距。

3 采取了哪些措施来促进培训双方展开交流与接触。

培训支持

本集团的培训支持活动在每次培训中，均按下列合适的内容予以保障：

1 为培训双方提供教学与学习的工具、设备、文件、软件和良好的食宿条件。

2 教学方式大部分采用即时性、互动性教学，以提高学员的参与意识和积极性，也为学员提供了恰当而充分的应用得到发展的能力的机会。

3 安排适当的时间以便使培训双方就当前的或已经培训完的课程所产生的工作业绩进行交流与反馈。

培训后支持

本集团培训后由培训订单执行部安排专人、定期开展下列支持活动：

1 向受训的学员收集受训效果，以及培训感受等信息。

2 向各级培训机构或组织者收集反馈信息。

编号:

时间: 2021 年 x 月 x 日

书山有路勤为径，学海无涯苦作舟

页码: 第 8 页 共 22 页

3 将收集到的上述两种信息汇总后呈报培训管理管控者，通报参与培训过程的人员

第四章、培训需求分析:

本公司实施的培训,均是在明确地确定出组织的需求是与能力有关的需求、且已形成有关的记录之后进行的。

本公司已确定了影响产品质量的每项工作的能力需求,并评价了进行该项工作人员的能力,以弥补可能存在的任何能力方面的差距。

本公司的培训需求的确定是建立在对组织当前的和预期的需求,与现有人员的当前能力相比较和分析的基础上而进行的。

通过实施需求分析,以达到下列目的:

确定现有的和要求的之间的差距；

确定由于员工现有能力与工作所要求的能力不匹配所需要的培训；

将规定的培训需求形成文件。

1、组织的需求：

根据公司发展战略要求及各单位需求，确定组织的需求，以及对各岗位人员能力的需求，形成岗位职责书或作业指导书，明确提出对各岗位人员能力的要求。

2、培训需求调查：

2.1 每年 11 月底之前，各单位对下一年度的培训需求进行调查，据此制定下年度培训相关计划。

2.2 对于公司高级经理人的培训，可以每周六的高级经理人培训例会和公司 8 号会作为培训，主要合适的内容为工作思路的培训。

2.3 每月下旬，公司内各单位培训主管负责对除高级经理人以外的各类人员进行培训需求调查，并形成《能力差距及培训需求说明》，其中主管以上职务调查率达 80%以上，一般管理管控人员级调查率 40%以上，普通员工调查率 20%以上。

2.4 根据调查结果分析出共性课题与个性课题，作为制定培训相关计划的依据或输入。

2.5 对于共性及个性的需求点，初步确定每类人员的培训课程及时间安排，并与各单位/部门负责人及各类员工进行沟通，征求意见，确定合理的培训时间及课题。

2.6 并根据调查情况确定培训课题及时间。

2.7 调查方法

①重大事件分析法。通过分析本年度关键绩效领域发生的重大不良事件，发现企业运营管理管控方面存在的不足，从流程、制度、能力三方面分析事件发生原因，如果是能力不足的原因，则对症安排培训。

②绩效考核分析法。分析绩效不佳、创新的问题所在、原因所在、责任部门和人员所在，针对性地提出流程能力改善相关计划和个人能力提升相关计划，分析员工行为表现，得出文化、制度、技能等方面的培训需求。

③访谈法。通过访谈各部门、各层级管理管控者、业务骨干，了解业务实际运行

状况和员工个人需求，从而筛选培训需求。

④问卷法。设计培训需求调查问卷，调查流程、部门运作状况和员工职业发展信息，从而筛选培训需求。

⑤观察法。通过观察被培训对象的现场表现，了解其与期望标准的差距以确定培训需求。

以上五种方法可以根据实际情况单独或混合应用。应用访谈法和问卷法调查培训需求时，注意要设计客观而非凭感觉回答的问题，同时，调查信息整理时要把握组织需求原则，剔除纯粹的个人培训需要。

第五章、培训合适的内容

公司人员培训合适的内容包括职前培训、在职培训和专项培训。

（一）新员工培训：指新进员工在试用期间须接受的入职培训，包括公司统一组织的集中培训和各部门安排的专业培训。

编号： 时间：2021年x月x日	书山有路勤为径，学海无涯苦作舟	页码：第 11 页 共 22 页
---------------------	------------------------	------------------

1、驻外各销售分公司、维修中心的新进员工参照人力资源部培训合适的内容自行安排。

2、公司统一组织实施的入职培训合适的内容包括（附件四《新员工培训相关计划表》）：

- 公司的历史、概况、业务、发展规划、产品及技术等
- 公司的经营理念、核心价值观、员工道德规范和行为准则
- 基本人事制度
- 安全与质量
- 职业道德与职业精神
- 职业发展指导

3、由用人部门实施的入职培训合适的内容包括：

- 部门承担的主要职能、责任、规章和制度
- 岗位职责介绍、业务操作流程和作业指导

4、新员工培训由人力资源部统一安排培训及考核（附件五《培训评估表》），考核合格后方可上岗

5、新员工到所在部门，所在部门依据（附件十《新员工上岗引导表》）进行上岗引导，部门逐项完成后，请员工确认，由部门在一周内完成送人力资源部备案。

（二）在职员工的培训

职前培训的方式以传统讲授、现场参观为主。在职培训指现有公司员工在从事工作过程中接受的培训。在职培训的合适的内容主要包括：

- 1、销售技能的培训；
- 2、新产品知识的培训；
- 3、公司相关政策的培训；
- 4、市场营销动态的培训；
- 5、汽车行业知识的培训；
- 6、相关商业知识的培训；
- 7、内部经验交流；
- 8、其他与销售有关的培训。

编号： 时间：2021年x月x日	书山有路勤为径，学海无涯苦作舟	页码：第 12 页 共 22 页
---------------------	------------------------	------------------

公司每年定期组织两次销售业务员在职培训，每次培训 3 天，时间为：1 月份和 6 月份左右。具体时间根据公司业务状况进行确定。销售业务员在职培训的主要方式包括案例模拟、专家讲授、角色扮演等。除每年定期举行的销售业务员培训外，销售公司每年根据业务状况组织不定期的在职培训，培训合适的内容根据公司的发展和业务员状况进行确定。销售公司内勤人员在职培训为不定期培训，由内务部根据业务状况和内勤的具体需求而定。

（三）专项培训

专项培训指：公司视业务的需要，挑选优秀的员工参加培训机构的专业培训或送到专门的教育机构，从事脱产或半脱产的学习。

专项培训为不定期培训，苏州金龙公司或销售公司根据公司发展需要和人员状况，组织进行培训。

专项培训的合适的内容包括：

- 1 社会机构举办的短期培训班；
- 2 MBA 班；
- 3 其他相关培训。

经销商培训每年进行两次，一次是针对销售能力提升的培训，一次为针对经营理念提升的培训。

针对销售能力提升的经销商培训合适的内容包括：

- 1 销售技能的培训；
- 2 新产品知识的培训；
- 3 公司相关政策的培训；
- 4 市场营销动态的培训；
- 5 汽车行业知识的培训；
- 6 相关商业知识的培训；
- 7 内部经验交流；
- 8 其他与销售有关的培训。

针对经营理念提升的经销商培训主要在每年年终经销商大会召开时进行。主要合适的内容为外部专家的经营理念、管理管控方式讲授和研讨。

第六章、培训实施与监控

- 1 力资源部根据年度培训相关计划的进度，组织实施公司级的培训活动；
- 2 力资源部负责跟踪年度相关计划的落实，保障各部门或个人按相关计划进度实施培训；
- 3 力资源部负责监督培训费用的使用方向，防止挪作他用；
- 4 力资源部为公司的每位员工建立个人培训档案保存个人参加培训记录，包括：
 - 参加培训的登记/签到表
 - 获得的各类证书复印件
 - 获得的各类培训资料
 - 参加内部考试试卷
- 5 训结束，培训教材应当收归人力资源部，充实公司培训资源，并供相关员工查阅。
- 6 培训师培训前应作好相关准备工作，针对培训课题作调研、分析，并制定培训实施相关计划、培训纲要、培训教材及评估资料，提前一星期培训讲义和讲稿交人力资源部审核备案，每次培训完毕后，将培训记录与课堂测试资料整理后，交总公司人力资源部存档。
- 7 部培训师必须严格执行教学相关计划，如确实无法按相关计划实施时，要求提前3天以书面形式向人力资源部请假，经批准后由人力资源部进行课程调整。（注：原则上在发出培训通知后不予调整）
- 8 部培训师培训所用的相关教材、教案，归公司所有，公司有权在企业内部网上发布，供本公司人员查看。
- 9 部培训师以培训效果为导向，所需相关且合理的培训资源（如教材、音像、资料等）可向人力资源部申请采购。
- 10 培训师完成人力资源部指定的培训工作并经人力资源部审核合格，可领取相应的授课费。内部培训师未完成人力资源部指定的培训工作，或者人力资源部审核不合格，根据具体情况，培训费将相应减少或者停发。
- 11 由于内部培训师懈怠、失误等主观原因导致培训任务未能完成，停发培训费，视情况按《奖罚制度》给予相应处分。
- 12（子）公司应积极协助与支持内部培训师的授课管理管控与培训工作。

培训信息记录：

档案用以记录员工接受培训的主题、培训签到、考核成绩、应用情况，存储培训制度、培训相关计划等资料，用以员工国家职称评聘、职位晋升参考、ISO9000认证、ISO14000认证；

第七章、外部培训管理管控

（一）外部培训的相关计划与申请

1. 分（子）公司应在对部门培训需求调查的基础上，充分结合公司的发展需要，制订年度外送培训相关计划，并于每年12月10日前提交省外子公司《年度外送培训相关计划表》到总公司人力资源部审核；

2. 分（子）公司应比照年度外送培训相关计划执行，原则上不得随意增加外送培训相关项目，如因公司发展需要必须临时增加采购的外送培训相关项目，按相关规定将由本单位第一负责人签署意见的《外训申请表》（见附件十四）传总公司人力资源部审核备案；

（二）《培训协议》与服务期的规定

1. 接受公司资助外送培训学习的员工，由分（子）公司于培训实施前组织与受训员工签订《培训协议书》（见附件十七）；

2. 签订《培训协议书》的一般规定：

接受培训的费用（含因培训支付的各项费用、差旅费、各项补贴等，下同）在500元以上（含500元）的外送培训员工须和公司签订《培训协议书》；

3. 《培训协议书》的约定服务期限一般规定：根据受训人员的薪酬计算服务期限，具体计算方式为：服务期=（培训总费用÷月工资）×12个月；

4. 分（子）公司人力行政部须在培训协议签订前提交总公司人力资源部审核、备案；

5. 参加外训的人员应在培训结束的三个工作日内将受训之书籍、教材及资格证件、受训成绩等有关资料送所在总公司人力资源部存档，以供公司员工共享；

6. 参加外训的人员有义务在公司需要的情况下将受训合适的内容整理成册，并通过内部培训的方式传授有关人员；

编号: 时间: 2021年x月x日	书山有路勤为径, 学海无涯苦作舟	页码: 第15页 共22页
----------------------	-------------------------	---------------

第八章、 培训师管理管控

(一) 培训师的评聘资格

1. 培训师管理管控:公司培训师分为公司级培训师、部门级培训师和关键岗位培训师;
2. 公司级培训师培训师和关键岗位培训师由总公司人力资源部在公司范围内选聘、管理管控; 部门级培训师由各部门参照公司级培训师的选聘办法执行;
3. 公司级培训师按层级又分为初级培训师、中级培训师、高级培训师三个级别。
 - (1) 初级培训师:工作一年以上,熟悉本岗位工作与业务流程;具备丰富的实践经验并掌握相当的专业知识,能在实际工作中指导专业人员相关专业技能;能把握学员需求,整理开发出切合实际需要的教材,并在人力资源部协助下开发并独立讲授一门公司级课程;讲授的课程为通用专业基础知识或专业技能课程。
 - (2) 中级培训师:工作两年以上,熟悉本业务口工作与流程;在公司范围内的专业领域中具有相当影响力,能在实际工作中指导专业人员或中级管理管控人员进行作业,并能够指导初级培训师提高授课技能;能对培训需求作深入分析和探讨,能够开发、改进切合实际需要的教材,能独立开发并讲授二门公司级课程;讲授的课程属于通用管理管控类知识或专业技能课程。
 - (3) 高级培训师:工作五年以上,熟悉本部门工作与业务流程;在长期的专业技术实践和研究中形成独到的理论体系,能在实际工作中指导高级管理管控人员进行作业,并具备标准教材审核能力,能够指导培训师提高授课技能;能对培训需求作精辟分析和深层次研究,拥有前沿技术信息的采集渠道,具备专题课程及新技术课程的开发能力,能独立开发并讲授三门公司级课程;能够独立设计课程系列,讲授的课程属于系统性较强专题类课程。

(二) 培训师的选拔

1. 公司本着公平、公正、客观的原则对内部培训师进行选拔。凡在管理管控、业务、专业知识等方面具有较为丰富的经验或特长,工作业绩突出,同时有较强的语言表达能力和感染力的公司员工,可参加内部培训师选拔。
 - (1) 内部培训师选拔程序:由各单位推荐或个人自荐,
 - (2) 内部培训师报交自荐资料时要注明申请的级别,内部培训师升级需通过内部培训师资格评审,总公司人力资源部将根据平时的培训效果以及讲师的授课水平作最后审批。

(3) 参聘人员在审批通过后，有为期12个月的授课见习期，人力资源部将收集相关资料数据并汇总分析，对其见习期内的授课水平及业务素质进行二次审查评估，通过见习期后的人员将被正式聘任为公司兼职内部培训师。

(4) 内部培训师的聘任程序：部门推选或个人自荐 → 资格审查
评选 → 审核批准 → 授课见习期考核 → 聘任。

(5) 能根据工作需要自主开发或讲授相关课程的公司员工，可向人力资源部申请加入公司内部培训师后备队伍。

2. 内部培训师有义务承担指定课程的开发与讲授工作，主要履行以下职责：

- (1) 根据人力资源部设计的培训合适的方案和相关计划、承担相关教学任务，并协助人力资源部完善岗位培训标准体系工作；
- (2) 负责培训合适的内容的优化、资料的收集，总结本专业领域的管理管控、操作经验，编写教材和提高讲授水平；
- (3) 学习、消化外部培训课程，引入企业；
- (4) 提供、反馈内外部优秀的、有价值的培训信息给总公司人力资源部；
- (5) 在不影响工作的前提下，不断学习，经常开展专题模拟培训；
- (6) 负责培训跟进、答疑及培训后的效果评估工作，并辅助学员制定培训后的改进相关计划。

第十条 培训师待遇

1. 公司培训师可享受授课费，按如下标准付费：

(1) 补助标准：

初级培训师	25 元/课时
中级培训师	40 元/课时
高级培训师	60 元/课时

(2) 非公司级培训师授课补助标准：25 元 / 课时，所指授课为总公司人力资源部组织的公司层级的培训；

(3) 内部培训师聘任初期，可根据课程开发的实际需要购买相关书籍或资料，其费用发生额经人力资源部审核后据实报销，且报销限额为 100 元（注：书籍资料所有权归公司，由人力资源部负责管理管控）

(4) 内部培训师根据公司业务需要开发出的新课程，经人力资源部年度评估认可后纳入公司培训课程体系，给予课程开发补助 200 元；

(5) 享受其它外部相关培训的优先待遇；

(6) 以下情况不属于发放授课费的范畴：

A. 分（子）公司内部自行组织的常规培训、会议、活动；

B. 试讲、经验交流、其它非正式授课。

(7) 培训师实施分（子）公司组织的各项培训时均需提供规范的授课记录、培训资料、评估资料，并由各单位培训管理管控员汇总提交至人力资源部。

编号： 时间：2021年x月x日	书山有路勤为径，学海无涯苦作舟	页码：第 17 页 共 22 页
---------------------	------------------------	------------------

第九章、培训效果评估

人力资源部通过培训效果评估以提高培训效果。

常用的培训效果评估方法有以下几种，效果评估与培训考核可以结合在一起。

- 培训课堂考核（纪律和态度）
- 培训评估
- 考试、心得报告、工作笔记、案例分析
- 日常工作应用（有记录或成果）
- 工作改善相关计划或合适的方案，并组织实施（主要指标）
- 分享、授课或主持研讨会

1 级评估：针对学员对课程及学习过程的满意度进行评估。所有课程都必需进行，培训主管负责进行问卷调查，在培训结束后十个工作日内报人力资源部（附件十三《内部培训课程意见调查表》或附件十六《外训调查问卷表》及附件十五《培训心得报告》）。

2 级评估：针对学员完成课程后的学习成效通过组织考试或实地操作等进行评估，结果汇总后报人力资源部（只针对内训相关项目或课程）。

3 级评估：针对学员回到工作岗位后，其行为或工作绩效是否因培训而有预期中的改变进行评估。员工在培训结束后制定具体的行动相关计划和绩效改善相关计划送直接其主管备案并报人力资源部培训中心备案，3 个月后员工的直接上司负责作相关的绩效评价和指导意见（只针对外训相关项目或课程）。

编号： 时间：2021年x月x日	书山有路勤为径，学海无涯苦作舟	页码：第 18 页 共 22 页
---------------------	------------------------	------------------

4 力资源部于每年中（六月底）对培训效果及要求进行检讨，并通过月/季度培训相关计划的实施加以修正。

第十章、培训师的考核评估

1. 总公司人力资源部按照培训要求对培训师授课情况进行抽查、评估与跟踪，内部培训师应积极配合人力资源部相关培训评估。
2. 授课效果的评估以发放《学员满意度调查表》（附录 6）给学员填写的方式进行，在授课结束后由人力资源部收集统计。
3. 培训师按考核积分与培训业务水平进行资格晋升与降级管理管控；培训师升降级资格的积分由总公司人力资源部统计，通过学员考评分数（采用《学员满意度调查表》）和人力资源部考评分数的汇总进行考核。

平均分=（学员考评的平均分+人力资源部评分）÷2

4. 年度总体评估在每年的 12 月份进行，人力资源部根据培训师在 1 年内的总体培训量及评估结果对培训师的年度授课绩效进行年终综合评定，并评定为优秀培训师，给予专项奖励。

编号:

时间: 2021 年 x 月 x 日

书山有路勤为径, 学海无涯苦作舟

页码: 第 19 页 共 22 页

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/518043041043006051>