

企业组织系统之 培训系统（示例）

一、培训管理制度

二、晨会培训

三、企业文化培训

四、新员工培训

培训管理制度

年 月

目 录

第一章 总 则

第二章 培训组织管理

第三章 培训需求分析与计划

第四章 培训项目设计

第五章 培训组织实施

第六章 培训成果转化

第七章 培训效果评估

第八章 员工的培训权利和义务.....

第九章 附则

附件一： 《培训需求调查表》

附件二： 《培训执行计划》

附件三： 《外派培训申请表》

附件四： 《单项培训结果评估》

附件五： 《年度培训效果调查》

附件六： 《年度培训效果评估表》

附件七： 《培训协议》

第一章 总 则

第一条 目的

为规范×公司培训管理工作，提高员工的知识水平、工作技能和工作的主观能动性，为公司提供合格的人员，增强公司竞争力，实现公司与员工共同发展，特制定本制度。

第二条 宗旨

全员培训，终生培训

第三条 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。

第四条 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制度，把培训工作例行化、制度化，保证培训工作的贯彻落实。

（三）主动性

强调员工参与和互动，发挥员工的积极、主动性。

（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，考虑培训内容和形式的多样性。

（五）效益性

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，应该有助于提升公司的整体绩效。

第五条 适用范围

本制度适用于×公司全体员工。

第二章 培训组织管理

第六条 人力资源部是培训的归口管理部门，负责协调、审核、指导 公司培训管理工作。并分析公司培训需求，拟定年度、月份、专项培训计划及费用预算。

第七条 人力资源部负责 公司各中心所有人员培训活动的组织管理。制定、修改并监督执行培训制度。

第八条 各部门内一般管理人员、员工的培训活动，可自行制订计划开展，报人力资源部备案，人力资源部负责提供培训资料和部分师资。

第九条 公司各部门负责人应协助人力资源部，共同开展与本部门相关培训的需求分析与计划、项目设计、组织实施、成果转化与效果评价等。

第十条 公司各部门组织的培训项目应将培训方案上交人力资源部，人力资源部审核，如需培训费用，由总经理审批通过后，到财务部门领取。人力资源部应对培训进行跟进，各部门培训结束后应向人力资源部提交培训报告，人力资源部进行培训效果评估。

第十一条 公司人力资源部应建立公司各部门和个人培训档案

（一） 公司各部门培训工作档案包括：培训目标、培训内容、培训方式、培训教师、考核方式、培训人数、培训时间、培训效果等。

（二）员工个人培训档案，包括培训目标、培训内容、培训方式、培训时间、培训地点、培训效果等。

第十二条 人力资源部的其他职责

- （一） 审议各部门、分子公司培训计划，指导各部门开展培训工作。
- （二） 外聘培训师担任公司培训工作，并维持与各方面培训师的关系。
- （三） 培养内部培训师，提高培训体系的素质和效率；
- （四） 审核与办理公司外派培训，管理外派参训人员所携书籍、资料报告。

(五) 收集和分析社会各项培训资讯，适时引进新的培训课程和培训方法。

第十三条 培训活动的 basic 流程如下：

(一) 培训需求分析与计划

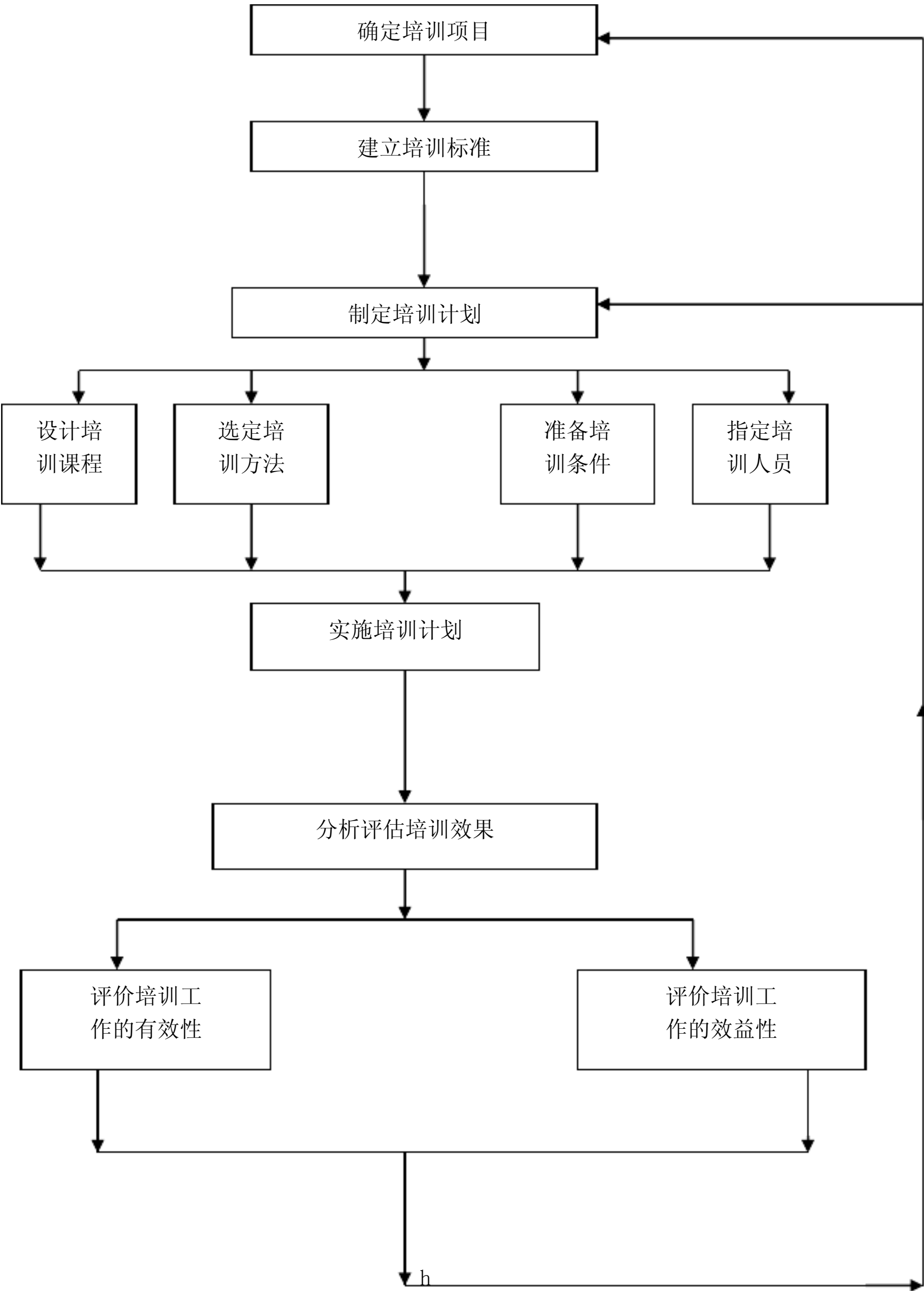
(二) 培训项目设计

(三) 培训组织实施

(四) 培训成果转化

（五）培训效果评价

附：培 训 流 程 图



第三章 培训需求分析与计划

第十四条 培训需求分析

人力资源部在收集、整理、分析各部门培训需求的基础上，对有关的人员和相关部门进行访谈，并结合公司发展战略、年度目标、相关部门业绩、员工考核评定、员工职业生涯管理等确定公司培训需求。

第十五条 培训需求分析的依据

培训必须立足于组织发展的需要，组织的需求主要来源于公司的发展战略和经营目标；同时也要为员工个人的职业发展提供支持，以达到个人与组织共同发展的需要。培训需求的主要依据如下：

1. 公司的战略规划
2. 市场竞争需要与核心竞争能力培养需要
3. 公司年度经营目标
4. 业绩和行为表现考核
5. 流程、部门、职位运行状况和人员任职能力状况

第十六条 需求分析的方法

- (1) 测试法：采取考试的方法了解学员的差距和薄弱环节。
- (2) 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。
- (3) 绩效考核分析法。分析绩效不佳、出色、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计划和个人能力提升计划；分析员工行为表现，得出文化、制度、技能等方面的培训需求。

（4） 访谈法。通过访谈各部门、各层级领导、业务骨干、普通员工，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。

（5） 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。

（6） 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。

第十七条 人力资源部每年十一月初发放《员工培训需求调查表》(如附件一所示)，部门负责人根据本部门的业务目标和员工要求填写《部门培训需求表》，十一月底前一起报人力资源部。

在公司各部门在日常工作的基础上，结合上面的几种分析方法，由人力资源部组织，提炼本部门的培训需求，上报人力资源部，人力资源部根据培训需求调查情况和各部门上交的培训需求建议，制定下年培训计划。

第十八条 培训计划的制订

人力资源部根据培训需求分析制订年度培训计划初稿，培训计划内容应包括培训部门、培训对象、培训目标、培训内容、培训教师、培训方式、培训经费预算、培训时间等。计划初稿应返回各部门进一步讨论修改，提交总经理审批。

培训计划根据培训需求分析结果编制，包括年度计划、季度计划、(单项培训)执行计划。

、培训计划

年度计划的重点内容应包括：培训原则、培训方针、培训需求分析、中期(三年)规划、通过培训升迁人数、公司范围内的培训活动主题与次数、外聘专家人数、新入职员工培训合格率、培训案例建立、课题教材开发、培训管理措施等。

季度培训计划包括：课程名称、培训目的、培训时间、培训地点、培训对象、参加人数、教材来源、培训师安排、费用预算。

、计划执行

培训执行计划(如附件二所示)包括培训目标(解决的问题或达到的目的)、培训对象、培训内容(具体课程设置)、培训时间及课时、培训地点、培训形式和方式、培训师、培训组织人、考评方式(书面、面试、现场演练等)、培训费用预算、计划变更或调整方式等。在编写培训计划时，应注意：各培训项目之间要主次分明，重点突出。

、确定培训进度表

为了使全年或阶段性培训计划能有条不紊的顺利推进和实施，需要设计一

份培训工作时间进度表，有计划安排全年或阶段内的各项培训项目。该推进表按常规的工作推进表设计即可。

、报批

上述工作就绪后，将培训计划和推进表报直属主管审批。若有不妥，应立即调整，经领导正式批准后的培训计划方可进入实施阶段，同时将其归档管理。

第十九条 公司每年从销售收入中或利润中提取一定比例的经费用于培训，培训经费专款专用，根据公司效益状况可以适当调整数额。

第二十条 员工自我培训的费用，公司原则上不予报销，特殊情况申请报销的，需总经理审批。

第二十一条 公司内部培训的费用全部由公司承担。

第二十二条 外派培训（进修）人员的工资待遇、费用报销由总经理决定。

第二十三条 对于临时提出的计划外培训，均须经所在部门负责人同意，填写《员工外派培训申请表》（如附件三所示），总经理审核审批，由人力资源部组织；各部门临时提出的内部培训和进修经人力资源部审核后，报总经理审批，人力资源部组织执行。

第四章 培训项目设计

第二十四条 人力资源部应根据培训计划进行各个培训项目的设计，设计内容应包括培训对象、明确的培训目标、较为详细的培训内容和计划、培训教师、具体的培训方式、考核方式、培训经费预算、培训时间等。

第二十五条 培训内容分类

包括知识培训、管理技能、专项技能 资格培训、新员工培训、学历职称培训、战略性培训、专业服务培训等。

第二十六条 知识培训

包括公司文化、发展战略、规章制度、基本政策、与所在岗位相关的专业知

识培训等，使员工掌握公司的政策和行为规范，具备完成本职工作所必需的基础知识和达到高绩效工作标准所需的高级知识。

第二十七条 管理技能培训

包括领导技能提升培训、执行力、团队建设、管理沟通培训、目标管理与控制、激励管理、创新管理培训等，使管理者提升管理技能，满足工作需要。

第二十八条 专业技能 资格培训

包括岗位职责、操作规程和专业技能的培训，使员工在充分掌握理论的基础上，能熟练地应用、发挥、提高。

第二十九条 战略性培训

指为了满足公司永续发展需要而进行的培训，主要包括关键且稀缺人才培养、培养核心竞争能力所需的持续培训、接班人培养。

第三十条 专业服务培训

指为了在行业中做出特色 针对这些用于取胜的特色， 公司借鉴标杆企业的经验，就如何为顾客提供高水平的专业服务展开教育专业培训。

第三十一条 高层管理人员（总监级以上）的培训内容：现代经营理念、行业发展动态、高级工商管理知识和技能如管理学、营运成本控制、谈判技巧、扩张及战略发展、高级经理管理实务培训、营运管理培训、战略管理、人力资源管理、市场营销管理、管理控制、领导科学与艺术等。

第三十二条 中层管理人员（部门经理、主管）培训内容：现代经营理念、行业发展动态、系统的工商管理知识与技能，如营运成本控制、营运损耗控制、顾客服务质量控制、项目管理培训、人力资源管理、市场营销、领导科学与艺术、公共关系学等。

第三十三条 基层管理人员培训内容：与业务管理相关的培训，如客户关系管理、谈判技巧、老客户管理、有效沟通、财务管理、商务礼仪、团队意识、专业销售技能、企业文化、工作流程、企业规章制度等

第三十四条 其他人员培训内容：员工职业道德与职业规范培训、岗位所需专业知识和技能、操作规程、业务流程等。

第三十五条 培训方式

包括自我培训、公司内部培训、公司外部培训、综合培训、参与式培训等。

第三十六条 自我培训

自我培训是员工在工作时间之外，通过自学或其他形式积极提高自身素质和业务能力，自己承担费用的培训方式。员工自我培训是其他培训方式的基础，公司鼓励员工根据自身的愿望和条件，利用业余时间进行自我培训，对业绩有改善的员工给予奖励，同时优先考虑晋升。

第三十七条 公司内部培训

公司内部培训是指由本公司及各部门内部组织管理的培训，主要有以下几种形式：

- （一）新员工培训，详细内容见《新员工培训管理办法》；
- （二）岗位技能培训，详细内容见《岗位技能培训管理办法》；
- （三）“师带徒”，由一位资深员工主要负责对应员工的成长；
- （四）现场培训：根据工作需要由有关管理人员或资深员工在工作现场进行的培训；
- （五）轮岗：通过在不同岗位上工作，熟悉多个岗位的技能；
- （六）“以会代训”：在专业技术研讨会、经验交流会或管理会议上由有关技术专家或管理人员进行的培训；或者晨会上由优秀员工进行经验分享。
- （七）专家讲座：人力资源部每年协调安排有关专家和内部管理人员就公司经营、企业文化建设及相关专业领域的知识经验技能等进行统一宣讲；
- （八）其它方式。

第三十八条 公司外部培训

公司外部培训是指选派员工参加由本公司以外单位组织管理的培训，主要有以下几种方式：

- （一）学历或学位证书培训，如 、注册会计师培训等；
- （二）参加针对岗位的短期专业培训，如各类职业经理人的相关专业培训；
- （三）参加有关专题研讨会、展览会、论坛等；
- （四）参观学习、考察、培训等。

第三十九条 综合培训

公司根据发展需要在有关人员自我培训的基础上进行特定项目的培训，培训形式包括内部培训和外部培训的组合，如晋升培训等。公司有关人员从内部晋升到部门主管以上职位前半年内，人力资源部应组织进行晋升新职位培训，包括参加针对晋升岗位的外部专题培训和公司统一安排的内部培训。

第四十条 参与式培训

公司鼓励员工能够参与到培训、教学和研讨中，与其它的员工和培训者共同学习、共同提高。主要有以下几种方式：

（一）分组讨论法：员工针对培训内容分组讨论，使员工积极参与到课程内容中。

（二）案例分析法：就成功案例与员工分析讨论，充实了培训内容，强化员工培训中意识的积极性，思考的主动性。

（三）角色扮演法：让员工扮演某与工作相关，但员工没有体验过的角色。以感受所扮角色的心态和行为，以利于更有效地做好本职工作。

（四）头脑风暴法：让员工在培训中敞开思想 使各种设想在相互碰撞中激起脑海的创造性风暴，激发员工的创造性思维，打破长期以来形成的“群体思维”。

第五章 培训组织实施

第四十一条 人力资源部根据年度培训计划和培训项目设计协调组织实施培训，相关部门负责协助，如果因工作需要要求调整培训项目实施，应提前向人力资源部提出申请，报总经理审批。

第四十二条 人力资源部负责对培训过程和培训考核结果进行记录，保存相关资料，如电子文档、录音、录像、幻灯片等，有关培训资料应分别进入公司和员工培训档案。

第四十三条 人力资源部负责监督内部培训期间员工出勤情况，外部培训出勤情况由相关组织单位负责。

第四十四条 培训准备

课前二次调研：在实施每一次培训之前，为便于编写教案及培训师深度培训，还需进一步了解特定学员的培训需求，如希望中重点讲解哪些内容；希望采取什么样的授课方式等等。该阶段通常由培训师和培训组织者共同完成，一

般采取面谈或电话访谈等方式。

编写教材：教材原则上是有计划编辑的，但部分培训需要另编教材或补充教材。

教学设计：针对该培训的内容和需要进行教学方式的设计，包括教室的布置（悬挂横幅、摆放桌椅等）、设备准备（电脑、投影仪、屏幕、白板、道具、教材等）等等。教学设计遵循的原则就是“一切为教学服务”；因此务必讲求简洁、实用，便于教学的顺利实施。

培训通知：将培训具体时间、地点、课程名称、培训对象、培训师等事项传达清楚，同时将培训的有关纪律明确告知相关人员，简洁明了、言简意赅。

后勤服务：培训师及参训员工的食宿安排、课外活动安排。

因讲述法是最基本的培训方法，以上准备工作以讲述法为主，如培训还安排其他方法的培训，均需按照相关方法要点做好准备，其中：

演示法要提前由讲师或培训组织者准备用具，如用具不能搬至现场，须联系用具的使用或管理部门，如是营业用具，要尽量避开营业高峰期。

案例研究法要由讲师准备案例，并就本案例整理出若干个思考题。

小组讨论要事先分好组，确定组长和记录人，避免临时分组引起的混乱。分组尽量要求工作性质和层次不同的人在一组，以便于交流各个层面、各个角度的信息。

实地观摩需要提前联系好观摩对象，如观摩对象在境外，须通知学员办好通行手续。观摩前应对观摩对象深入了解，以便向学员介绍。

经验介绍原则上是自由发言，但须事先物色有一定业绩和经验的学员作代表，并通知其做好准备工作，以免课堂冷场。

模拟培训须事先设定参数，最好能将按照该参数事先模拟运行一遍，以确定参数的科学性。

工作轮换最重要的准备工作是必须先通过其他形式的培训让培训者具备充足的岗位知识，以提高培训的效率。

角色扮演是一种培训方式，同时也是一种工作模式，所以，它的培训准备工作主要是工作模式设计即培训管理制度。

一帮一培训的重点准备工作是对老员工（培训员）的培训与教育工作，使其积极配合培训工作，并提高其培训技巧。

第四十五条 培训实施

培训主办部门应依培训计划按期实施并负责该项培训的全盘事宜，如培训场地安排、教材分发、教具借调，通知培训师及参训单位等。

如有补充教材、培训师应于开课前一周将讲义原稿送人力资源部统一印刷，以便上课时发给学员。

各项在职培训实施时，参加受训学员应签到；人力资源部应确实了解上课、出勤状况。

受训人员应准时出勤，因故不能参加者应办理请假手续。

第六章 培训成果转化

为提高培训效益，增强公司竞争力，人力资源部、受训者及其上司和同事应努力创造机会促进培训成果转化。

第四十六条 培训成果转化的方法

- （一） 过渡学习，从系统学习到与实践结合的过程中持续学习的过程
- （二） 将培训内容与工作相结合，培训中的案例方法等结合企业自身实际情况进行分析
- （三） 行动计划，在学习中得到的方法工具等在实施过程中要有计划进行
- （四） 多阶段培训方案，同一内容重复培训或分次深入性培训
- （五） 使用绩效辅助，运用绩效管理的手段使员工认识到培训的重要性，并使之达到必要的培训效果
- （六） 培训的后续资源，培训后组织要配备相应的技术、工具等资源，利于被训者学习的新技术的使用
- （七） 支持性工作环境，建立学习的工作气氛，直接上下级同级和相关工作岗位对于受训者在培训中学到的工作理念、方法、技能、工具等运用的支持与配合

第四十七条 培训内化

- （一） 传播。培训学员应当将培训内容以分享会、研讨会、授课等方式传授给其他同事，传授范围应当包含：本部门同事 本系统相关人员 与本人工作流程

接口的同事。

（二）应用。学员有责任将培训内容结合企业实际情况持续不断地应用于工作实践，提升本人和促使提升同事的工作能力，最终养成良好的工作习惯，改善企业工作。

（三）重复。培训效果好坏的关键是持续不断的重复传播和应用。员工应自觉不断地结合工作实际应用知识和技能，应当再进行传播，与同事分享，对培训内容进一步强化。

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/775004043244011303>