

内部资料
注意保密

甘集集团公司培训与发展管理手册

人人受培训
人人培训人

目录

- 1、集团人力资源培训与发展的理念
 - 1) 董事长寄语
 - 2) 公司培训理念
 - 3) 培训与发展工作原则与要求
 - 4) 公司培训目标
- 2、培训组织与责任
- 3、培训管理程序与规定
- 4、培训课程体系
- 5、培训需求分析、计划与预算管理
- 6、培训活动管理与效果评估
- 7、培训师的管理
 - 1) 内部培训师培养、认证与管理
 - 2) 外部培训师认证与管理
- 8、培训服务商选择与管理
- 9、培训课程开发与采购管理
- 10、员工职业生涯发展与管理

第一章 集团人力资源培训与发展的理念

第一节 董事长寄语

第贰节 公司培训理念

1、基本认识：

培训作为创造企业与员工发展竞争力的重要工作，应贯穿集团发展的始终

- 1) 市场竞争日趋剧烈，技术与环境变化日异，为增强回应力，需要我们**正视**培训与发展工作
- 2) 今天集团正阔步进入快速发展时期，有力保持凝聚力与一体化发展，我们需要**重视**培训与发展工作
- 3) 实现集团公司“创百年基业，做长寿企业”战略目标，我们需要**强化**培训与发展工作，以增进人力资源核心竞争力
- 4) 兑现“坚持以人为本”思想，需要我们**持续开展**培训与发展工作，在促进企业发展的同时，增强员工的可雇佣能力，提高员工的实践价值

2、核心理念：

“人人受培训，人人培训人”

- 1) 她包涵每一成员的权利—得到培训的权利
- 2) 她包涵每一成员的义务—接受培训的义务
- 3) 她包涵一种人的责任—给予“知识”的责任
- 4) 她包涵人的追求与承诺—让每一个人与公司同步发展

3、培训与发展方针

立足于员工职业生涯发展计划，全面促进员工成长与发展，全面促进集团人力资源队伍整体竞争力提升与结构的梯次化有效建设，确保人力资源对公司战略实施的推进力

- 1) 预测市场竞争和公司快速发展的需要并积极响应这种变化；
- 2) 面对我们的挑战和机会，适时调整培训策略并开发/利用内外资源；
- 3) 不断造就能适应企业战略发展人才，确保人力资源整体素质满足市场竞争的需要；

第参节 培训与发展工作原则与要求

实用性、有效性为集团培训管理的根本原则，表现：

“5 锚定”要求：

- 1、 锚定战略与未来发展需求
- 2、 锚定企业文化建设
- 3、 锚定关键岗位、中层以及后备队伍能力发展
- 4、 锚定学习型组织建设
- 5、 锚定内部自我培训技能提高

“5 化”实施原则：

- 1、 自上而下全员化——坚持企业人员的全员化培训
- 2、 全面提升系统化——既突出重点，也注重课程的系统性
- 3、 分层分类个性化——不同类别、不同职级针对性课程内容以及课程深度的选择
- 4、 形式灵活多样化——在职、脱产、集中、分散等进行灵活安排，以达到培训有效性（投入-产出比）为安排的原则
- 5、 全面跟踪全程化——与员工生涯发展结合，全面提升员工素质

第四节 公司培训目标

3 层次目标：

- 1、 提高集团公司员工的综合素质，确保所有员工的
- 2、 提高员工对企业文化的认同度，促进员工…
- 3、 提高企业可持续发展能力，确保人力资源的

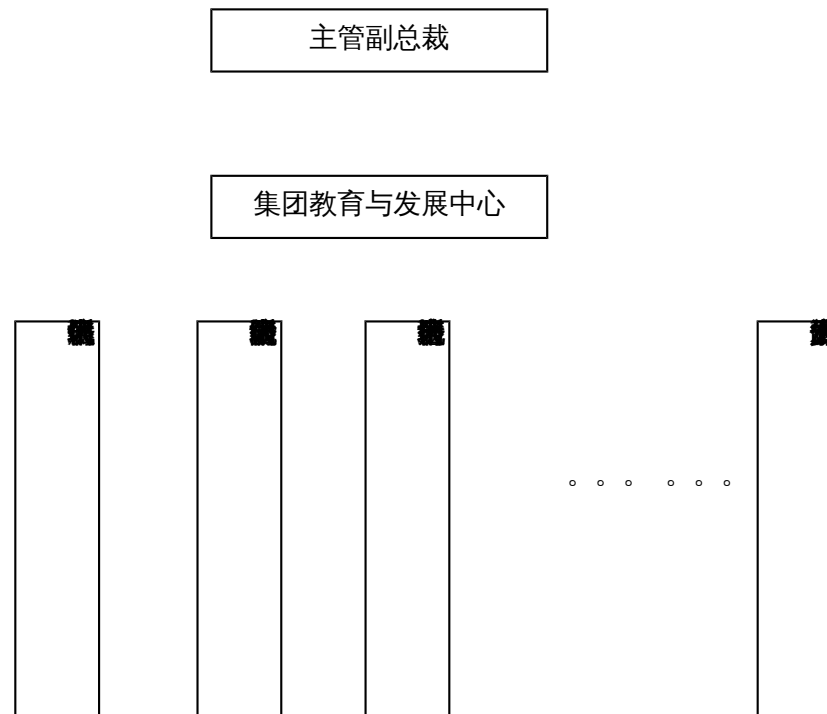
3 努力方向：

- 1、 建立、理顺与不断完善集团公司培训组织体系与业务流程，确保培训工作正常运作和效率
- 2、 建立完善基础培训课程体系，确保基本素质和企业文化培训一致性与目标的达成
- 3、 建立并有效管理内外部培训师队伍，确保师资的胜任能力与实际培训效果

第貳章 培训组织与责任

一、 培训组织结构

1、 组织机构框架



2、角色与职责

2.1 主管副总裁

有效把握组织战略发展对人力资源的要求，理解公司高层领导者对培训的理念，能够认真履行如下职责：

- 1) 组织制定集团公司教育与培训的工作目标、规划与管理制度
- 2) 培育与推进的培训文化
- 3) 组织建立与发展集团教育与培训的组织体系与业务流程
- 4) 督导、检查培训计划的实际执行与预期达成

2.2 集团教育培训中心

理解、把握集团战略发展对培训的要求，履行集团公司赋予的职能角色：

- 1) 理解、贯彻并推进培训文化
- 2) 组织进行集团培训需求，制定并执行集团培训与发展规划/方案
- 3) 理顺培训管理组织与流程，制定贯彻培训管理制度/程序
- 4) 组织制定、执行、督导/考核培训计划，组织执行培训评估，确保计划高质量完成
- 5) 整合发展内外培训资源，建立发展课程体系，建立/发展和管理培训渠道和培训师队伍
- 1) 协调支持各单位/培训联络代表完成培训计划

2.3 培训联络代表

保持与单位主管、集团教育培训中心的有效沟通，执行培训计划，确保本单位员工有效参加培训：

- 2) 执行并传递（TO 集团教育培训中心）本单位培训需求分析
- 3) 发布/通知培训计划、活动，督导受训者完成课前事务，执行考勤并确保受训者准时参加培训活动
- 4) 执行/完成课后评估活动并存档与反馈
- 5) 内部培训师推荐
- 6) 本单位培训数据库维护

2.4 直线经理

领会集团对培训工作的要求，组织执行本单位具体培训：

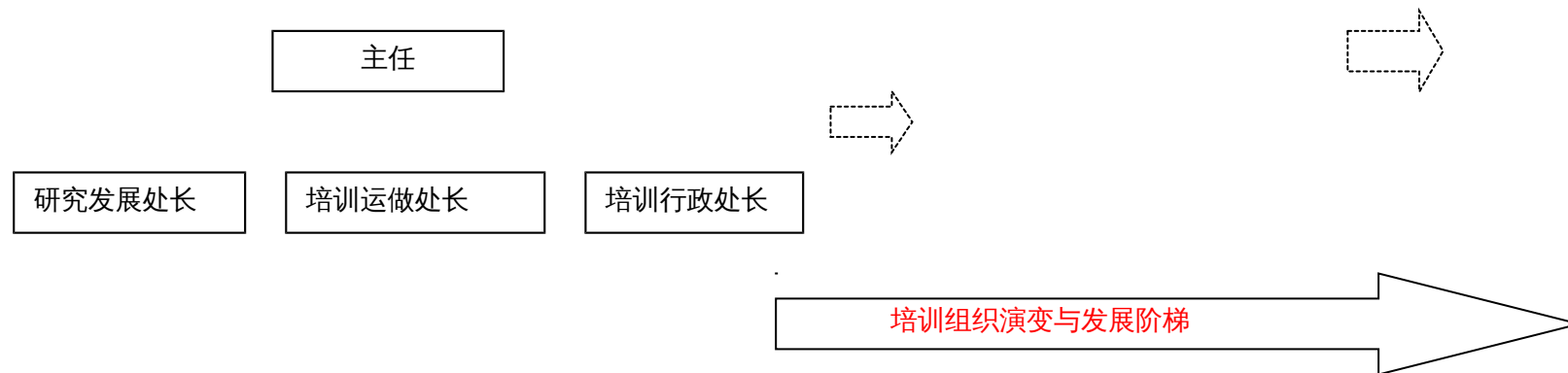
- 1) 建立/明确本单位教育与培训组织管理与责任体系
- 2) 组织执行本单位培训需求分析，制定、执行本单位员工培训计划
- 3) 考核、检查培训效果并依据规定实施奖惩
- 4) 作为管理者，除必须履行上述管理职责外，也要求：
 - 通过业务计划与目标的沟通，帮助员工把握和运用业务推进的技能
 - 有效分析、确认员工绩效差距，提供针对性辅导与支持
 - 成为员工职业发展的教练

2.5 员工

每一名人员都肩负自我提升、自我融合、自我发展的责任，在自我工作状态评估基础上，合理规划个人职业生涯发展计划并需求与企业同步发展

二、集团教育培训中心结构与职责

1、组织结构框架



2、角色与职责

2.1 主任职位说明

职位概述：

依据集团公司战略目标与经营计划的要求，通过建立、发展有效的培训与发展体系和实践有效的培训，提升人力资源竞争能力并贯彻企业文化

主要职责与任务：

- 1、配合集团公司战略与经营发展实际需要制定、监控、推进人力资源培训与发展的目标与计划
- 2、组织与持续发展员工培训管理制度、程序
- 3、建立、发展与管理员工培训与发展组织与业务流程
- 4、组织、发展与有效管理培训资源
- 5、组织培训效果评估并针对性予以改善
- 6、组织本部门适时保持与各部门/机构的沟通和培训需求把握并适时予以回应
- 7、发展与培养下属，支持下属职业生涯发展

关键绩效指标

- 1、培训体系建立与发展有效性
考核关注：组织与责任清晰，规则明确，实践秩序
考核方法：360度反馈
- 2、计划执行
考核关注：课程、参加者、时间等准确执行
考核方法：培训执行记录与调查
- 3、培训效果
考核关注：培训实际效果
考核方法：培训调查与效果评估
- 4、培训费用控制
考核关注：预算与执行
考核方法：主管评价与财务数据

5、培训支持与资源发展

考核关注：需求把握与资源充分有效性

考核方法：360 度反馈

2.2 研究发展处长职位说明

职位概述

依据集团公司整体培训与发展目标/计划，在主任领导下，组织与发展相关资源，建立发展有效的培训课程体系与培训师队伍，有力支持培训计划的推进与实施

主要职责与任务：

- 1、依据培训计划与发展要求，组织建立与发展集团公司关键层类员工培训课程架构并课程开发计划
- 2、建立、维护与监控课程发展管理程序/制度
- 3、组织开发、实施、编制具体课程
- 4、研究与组织选择并采购需要的课程
- 5、建立、发展、认证并管理培训师队伍

关键绩效指标：

- 1、课程体系建立
考核关注：不同层类员工培训内容、目标等明确化、实用性与可操作性
考核方法：专家审核与360度反馈
- 2、课程开发管理
考核关注：管理制度与程序的明确化（计划性、主题明确性、程序清晰化等）
考核方法：专家与上级评价
- 3、课程开发执行
考核关注：计划完成
考核方法：上级检查与成果评估
- 4、培训师发展与管理
考核关注：培训师数量与质量
考核方法：实践无缺与培训效果评估

2.3 培训运做处长

职位概述：

依据集团公司整体战略与经营计划要求，在主任领导下，通过有效的培训需求调查与理解，建立、发展并执行培训计划，确保培训有条不紊进行与实际效果

主要职责与任务：

- 1、实施培训需求调查
- 2、协助主任，建立与完善发展组织的培训目标、计划与要求
- 3、组织资源执行、落实具体培训计划
- 4、培训后勤管理：场地、设备、时间、参加人员等落实，培训资料发放，餐饮、交通、住宿等安排
- 5、培训中突发事件处理

关键绩效指标：

- 1、计划有效性
考核关注：计划及时性、针对性与可实践性
考核方法：上级评价与计划评估
- 2、计划执行
考核关注：计划执行率
考核方法：培训记录与调查
- 3、培训效果
考核关注：培训成效
考核方法：培训评估
- 4、组织与落实
考核关注：活动组织有效性
考核方法：调查与反馈

2.4 培训行政处长职位说明：

职位概述：

依据集团公司管理要求与培训计划、在主任领导下，建立发展培训管理程序并有效督导与执行，确保培训工作的有序执行与信息的有效管理

主要职责与任务：

- 1、依据集团公司企业文化与管理原则，制定、持续发展与督导执行培训管理程序/制度
- 2、组织培训全程活动与效果评估，适时反馈并改善与发展组织培训体系
- 3、维护并跟进培训数据库，确保培训参加人员数量与质量
- 4、保存与管理培训资源（培训师、培训顾问机构、教材/案例/工具等）
- 5、处理日常行政工作

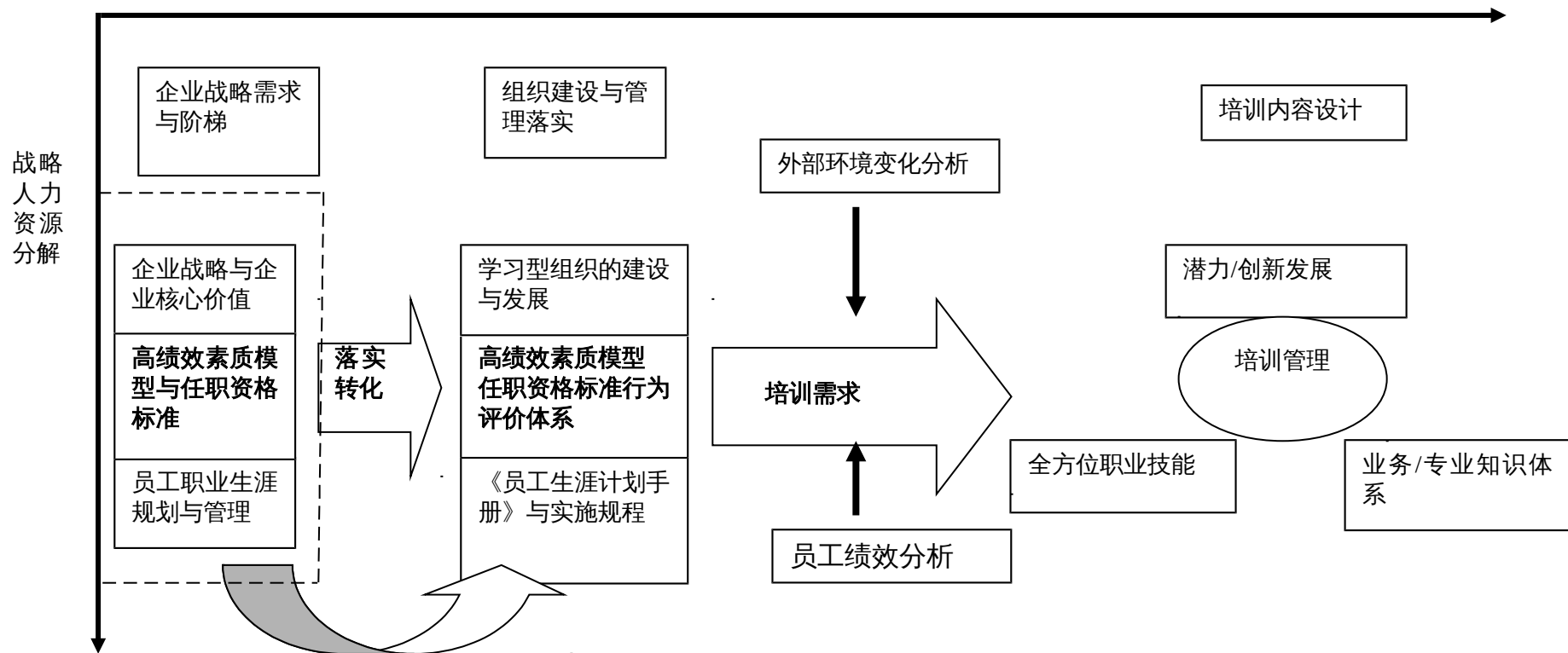
关键绩效指标：

- 1、制度建立与发展
考核关注：制度的系统化与实践性
考核方法：上级评价与实践评估
- 2、培训跟踪与评估
考核关注：评估工具开发与执行
考核方法：上级评价
- 3、培训信息管理
考核关注：培训信息录入、更新的及时、正确性
考核方法：检查与核实
- 4、内部满意率
考核关注：协调与配合
考核方法：内部调查

第参章 培训管理规定与程序

第一节 集团公司战略、管理、培训一体化思考与管理模式：

1、一体化思考与管理模式



2、一体化模式诠释

1) 战略转化：

--所有培训的安排都基于战略发展与企业核心价值培育的需要。所以，我们需要研究战略与目标与企业核心价值，并有效分解体现于员工的技能要求和素质要求上（见“人力资源管理—任职资格与素质模型”）。

--而这种要求又要结合员工自身发展与其可雇佣能力提高，既有效将企业需要与个人发展需要相结合——立足于员工职业生涯发展计划与管理，这出是集团公司“立足于员工职业生涯发展计划，全面促进员工成长与发展，全面促进集团人力资源队伍整体竞争力提升与结构的梯次化有效建设，确保人力资源对公司战略实施的推进力”的理念表现。

--出于市场环境的不不断变化，实践实施中，我们的工作也应该是变化的过程，即反映在满足战略发展需求的培训计划的调整。层次关系见模式虚线框部分。

2) 管理支撑：

为使培训真正促进企业与员工绩效的发展，企业必须建立组织与管理支持系统，使培训与管理建设遥相呼应。这就提出模式中实线框中的要求：建立高绩效素质模型、任职资格标准、行为评价体系等，以此牵引员工培训的投入和自觉行为，并促进企业学习型组织的建立与发展（见“人力资源管理—任职资格与素质模型评价程序”）。

3) 培训内容表现：

我们认为企业的发展关键之一在于企业魂的效能，这就是企业文化，所以在培训内容中，文化、理念、职业化、良好的商业直觉将会作为培训一直贯穿的内容

具体内容按：素质、技能、思维系统展开

第贰节 基本政策与要求

- 1、 每个员工都有权利与义务接受教育与培训
- 2、 确保员工层每人每年 40 小时、中阶管理层每人每年 80 小时、高阶经理 160 小时的最低正规培训时间要求
- 3、 提倡/鼓励自发式学习和在职培训
 - 1) 每周五下午为正式业务交流日
--
 - 2)
- 4、 管理层要保证对教育培训的投入，并确保员工培训时间的充分利用或不被占用
- 5、 教育培训密切结合企业发展需要和员工职业发展规划

第参节 培训程序与管理要求

壹、定义

计划内培训：即根据培训需求（分析后确认的），由教育培训中心正式计划、组织的培训与教育活动

计划外培训：在非计划范围内临时申请并确认的培训与教育活动

计划内公共培训：在公司统一举办的计划内的培训项目

计划内非公共培训：特指计划内须派往公司以外的少数员工个性化的培训安排，如：外派短训班、外派学位学习等

贰、培训的主要类别

- 1、教育/学位：以获取某专业“学位”或系统知识为核心目的的学习活动/项目。如，EMBA、专业大专班等。
- 2、专题课程/研讨会：参加本公司或院校、管理顾问公司或行业协会举办的以强化、提高实践/操作能力为目标的学习
- 3、专题讲座：即根据技术发展或环境变化进行针对性的旨在增进员工开阔视野、把握环境变化的活动安排
- 4、专题考察/交流：为获取经验有目的选取到公认运作良好企业进行的标杆学习
- 5、自发学习小组：员工为增强或提升某专业实践能力而自发组织的有目标/目的的学习

参、程序与要求

- 1、公司资助超过 15000 元/学位（对于符合资助要求的学位课程，公司可予以一定费用资助），或其他学费超过 15000 元的短训班或学习时间超过 20 天/次的培训班应在培训前与公司签定培训合同，具体式样见下一页
- 2、计划内培训的确定
 - 1) 确定依据：
 - ◆
 - ◆
 - ◆
 - ◆
 - 2) 计划程序（见计划与预算管理）

- ◆ 进行培训需求分析（战略、组织、个人）
- ◆ 制定培训方案并培训课程体系设置
- ◆ 编制年度培训计划草案
- ◆ 意见收集并确认
- ◆ 正式培训计划

3) 计划内公共培训要求：

- ◆ 所有培训计划涉及人应妥善安排工作与培训计划，避免影响培训计划实施
- ◆ 特殊情况不能参加培训，须按如下程序请假：
 - 本人提交请假申请
 - 主管经理确认
 - 培训中心/总裁批准
- ◆ 对没有请假或没有准假不参加者，需赔偿公司费用，标准为：当期培训费/培训人数
- ◆ 培训时应遵守现场纪律要求

4) 对计划内非公共安排的培训项目，在实施前需要按下列程序办理

- ◆ 本人提出申请（培训申请表）
- ◆ 部门经理审核确认
- ◆ 教育培训中心审定或报教育培训中心备案
- ◆ 经批准后，提请学费并由本人支付培训机构
- ◆ 培训结束之费用报销同本程序。其相关规定为：
 - 由于个人原因无法完成学业或课程，所造成的费用支出一律由个人承担
 - 如下费用可以报销

教育机构必须收取的、与课程直接有关的学费。

教育机构直接收取的申请费、注册费或一般服务费和实验室费用。

到学习机构间往返交通费用（每年不超过二次）

- 住宿费用（按差旅标准）
- 除非另有约定，否则以下费用不能报销
- 书籍、用品、工具或其他设备的购置或租用费
- 当地交通费、伙食费
- 中断后复课或迟注册罚款
- 停车费、医疗或体格检查费、学生会或学生活动费

3、计划外培训

1) 申请原则

- ◆ 培训项目/内容应符合公司本原业务或员工专业技能提高需要
- ◆ 一般应提前半个月申请（培训申请表）
- ◆ 需要费用没有超出预算（单次及累计）
- ◆ 同一主题内容一年原则只能批准一次

2) 申请/批准程序

- ◆ 本人提出申请
- ◆ 主管经理确认（内容符合性、条件符合性、工作与学习时间无冲突性等）
- ◆ 主管上一级审核
- ◆ 教育与培训中心核定或报教育培训中心备案
- ◆ 对一次涉及 5 人以上或费用超过 1 万元以上计划外培训申请需集团总经理审批
- ◆ 培训结束之费用报销同本程序，有关报销许可条款同计划内非公共安排的培训项目

4、学费资助计划

◆ 目的：

本计划的宗旨是鼓励。

◆ 条件：

- ① 所有完成两年以上服务工作的正式员工都可参加此计划。
- ② 学校/机构：注册学习必须是…
- ③ 在一个认可教育机构获得本项专业学位/资格的员工想在另一个机构（无论地点在哪里）获得类似资格，其费用不可报销或与业余爱好或个人嗜好有关的课程
- ④ 每个学位的最高报销上限：
员工为 50,00RMB
中阶经理为 100,00 RMB
高阶经理为 150,00 RMB
- ⑤ 员工参加被批准的课程时，若有其它组织提供的任何形式的奖学金或其它经济支持，则公司仅报销学费及奖学金或经济支持的差额
- ⑥ 资助申请程序
--本人申请
--单位经理确认并同意
--上一级主管审核
--教育培训中心核准
--集团公司总经理批准
- ⑦ 资助款支付形式：
--原则上，取得学位后按标准报销（需提交完成学业/培训的证明）
--特别时可先以借款形式预支，待成功完成学习后报销冲抵

附件一：培训合同（式样）

甲方：

乙方：

本合同为《劳动合同》的补充，构成《劳动合同》的重要组成部分。

甲方委派乙方进行培训、学习，并就有关培训、学习事宜达成协议。

1、

10、本合同一式两份，甲方双方各执一份，任何一方违反合同，将承担相应的经济损失和相应的法律责任。

11、甲乙双方发生争议无法内部调解时，将由所在地的仲裁机构进行仲裁。

11、本合同自甲乙双方签字之日起生效。

12、合同附录：培训费/服务年限折算标准

本章附件二：培训申请表（式样）

部门：	姓名：	职务：
工作所在地：	入职日期：	岗位类别： <input type="checkbox"/> 技术 <input type="checkbox"/> 管理 <input type="checkbox"/> 市场销售 <input type="checkbox"/> 其它
劳动合同签定日期：	劳动合同期限： 年 月 日 — 年 月 日	
培训目的：		
培训机构：	培训类别： <input type="checkbox"/> 技术 <input type="checkbox"/> 管理 <input type="checkbox"/> 市场销售 <input type="checkbox"/> 其它	
培训内容：		
培训费用：	培训时间：	
培训费： 考试费：	培训地点：	
差旅费： 资料费：	是否计划内？ <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
费用总计：	是否预算内？ <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
申请人：	签名：	申请日期：
经理审批意见：	签名：	签署日期：
人力资源部审批意见：	签名：	签署日期：

教育培训中心确认并存档： 签名： 存档日期：

第四章 培训课程体系

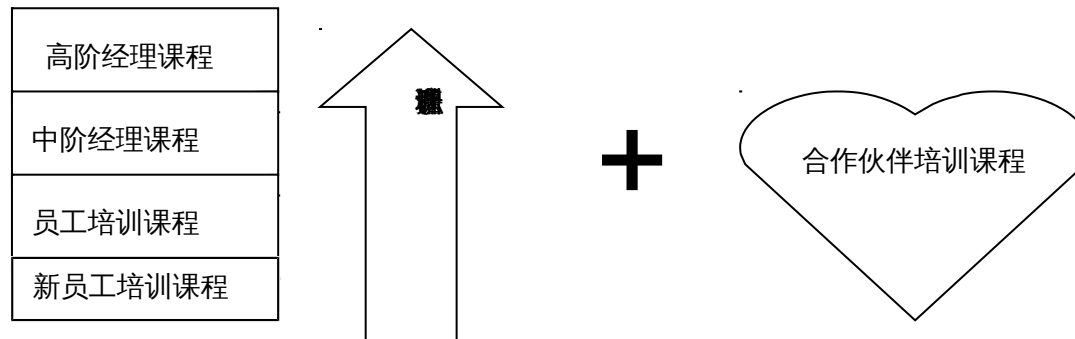
一、课程体系构成

依据公司实际情况，整个培训课程体系由三+一模块构成

- 1、高层管理人员培训课程
- 2、中阶经理人员培训课程
- 3、员工培训课程

为强化关系、提高忠诚度并促进与客户一体化，特别设置

- 4、合作伙伴培训课程



二、课程培训内容与形式（具体见培训方案）

课程	主要讲授形式	主要培训内容
高阶经理课程	1、	1、
中阶经理课程	1、	1、
员工培训课程	1、	
新员工培训课程	1、	1、
新任主管培训课程	1、	1、
合作伙伴培训课程	1、	1、

三、培训课程体系设置与实施推进模式

1、课程体系由三部分构成：

1) 业务管理，包括：

- 公司产品/服务的知识
- 业务操作规范与流程
- 专业管理知识与技能（人力资源管理、财务管理、采购、质量、信息等）
- 业务综合管理知识与技能（计划、问题处理、危机管理、项目管理、变革管理、战略管理等）

2) 人员管理，包括：

- 个体管理（目标管理、绩效管理、有效辅导/指导等）
- 团队管理（文化与行为管理、高绩效团队建设与管理等）

3) 个人管理

- 基本职业化技能（沟通技巧、时间管理等）
- 基本职业素质（职业化、自我发展管理、人际管理管理等）
- 竞争能力发展（系统思维、创新、有效管理者习惯、领导力发展等）

2、课程实施与推进

1) 常规实施

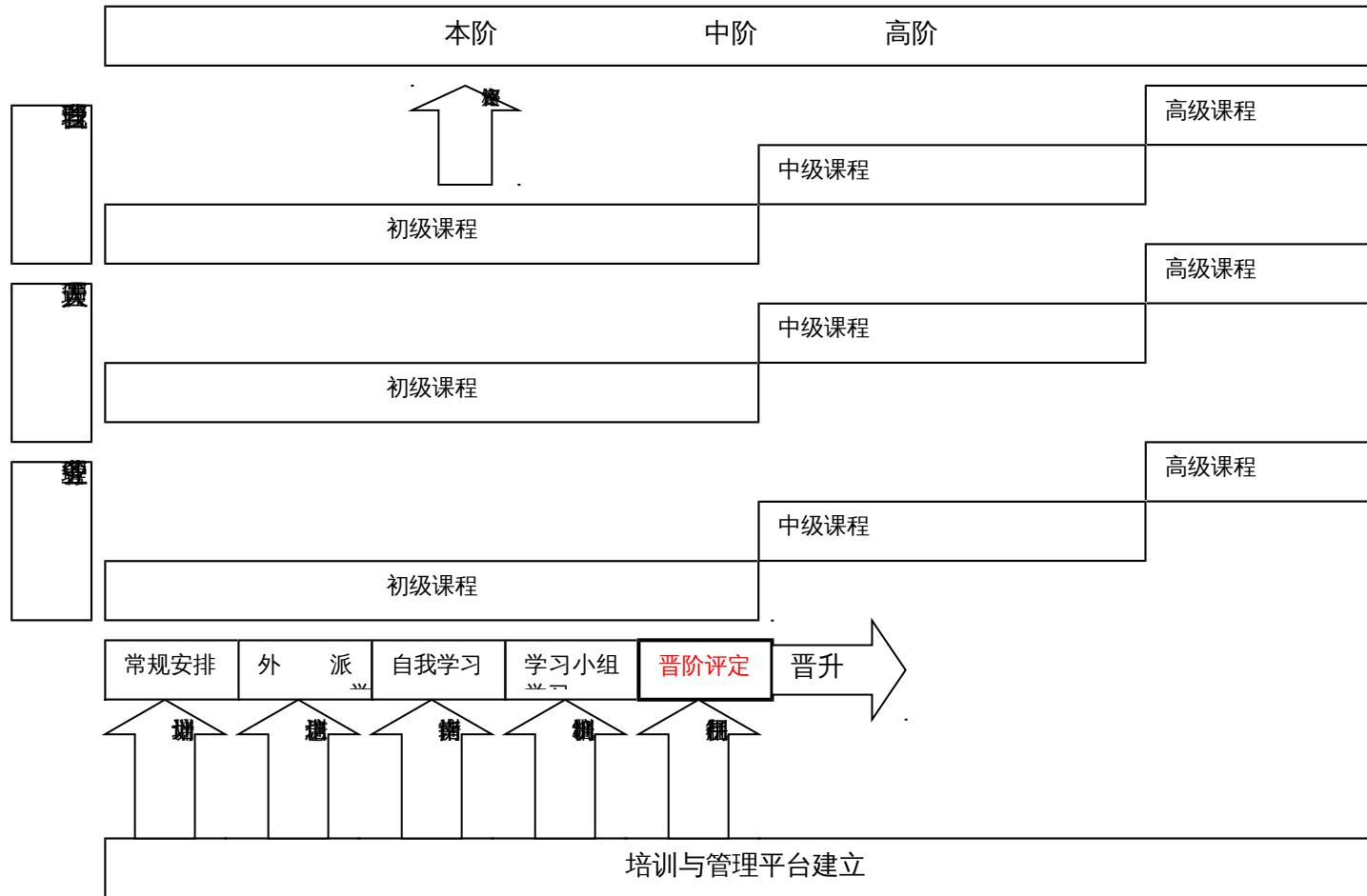
- 阶段实施计划
- 培训具体活动与资源组织
- 培训效果评估

2) **下一步提示：构建系统的员工培训与发展平台**

培训系统推进：即与高绩效素质模型和任职资格评价有机结合并着眼于系统发展人力资源队伍

- 规划各职系晋阶轨道
- 以高绩效素质模型和任职资格标准为标杆设置课程和内容
- 实施常规培训并以达到任职资格标准为目标（自我学习驱动力）

- 对员工学习/培训成效进行定期评审/评定，确认是否达到上一级任职资格标准
- 对达到上一级标准的人员进入人力资源梯次建设后备人才数据库
- 模式如下：**



本章附件：培训课程体系

一、新员工培训课程体系

一) 第一阶段

1、业务管理 1：公司业务与相关概要知识

- 1)
- 2)
- 3) 企业核心价值与企业文化
- 4) 员工行为规范与要求
 - 参观
 - 典范：先进人物代表演讲
 - 思考与讨论：如何成为真正的人

2、业务管理 2：组织与管理制度

- 1) 组织机构
- 2) 人力资源发展与管理政策/制度
- 3) 财务制度 (报销程序、差旅/费用开支标准等)
- 4) 行政制度 (保密、用车、办公用品等)
- 5) 质量管理

3、业务管理 3：基本职业技能

- 1) 文书写作 (计划、总结、提案、申请与报告)
- 2) 档案与资料管理
- 3) 商务礼仪
- 4) E 化管理

4、人员管理：

- 1)
 - 2) 有效沟通技巧
- ##### 5、个人管理
- 1) 职业素质与发展
 - 2) 有效时间管理
 - 3) 个人生涯发展与管理
- 考试与考核

二) 第二阶段 (非必须)

- 1、
- 2、

三) 第三阶段：岗前强化培训

- 1、
- 2、
- 3、

四) 360 度反馈与考核

二、员工培训课程体系

1、业务管理

1) 业务技能：

- 计算机操作与 E 化管理
- 基础英语（如需要）
- 业务计划

2) 业务基础：

- 质量管理
- 安全管理
- 基础项目管理

3) 岗位知识与技能进阶培训与考核

4) 企业文化与员工行为发展

2、人员管理

- 1) 人际关系发展与管理
- 2) 有效的沟通技巧
- 3) 有效客户管理

3、个人管理

- 1) 个人成长管理
- 2) 员工素质发展

重点强调：

1、 岗位知识与技能是员工层面培训的重点

1)

2、 为强化岗位学习

1)

3、《企业文化与行为管理》作为员工例常培训项目

1)

三、中阶经理培训课程体系

一) 业务管理：

1、 业务基础

- 1) 岗位/产品/服务知识、规范与管理
- 2) 市场环境与竞争 (报告形式)
- 3) 客户投诉处理
- 4) 客户关系与服务管理

2、 业务知识发展

- 5) 人力资源管理、财务管理
- 6) 生产管理、质量管理、供应链管理、采购管理
- 7) 营销管理/渠道管理
- 8) 项目管理

3、 业务发展

- | | |
|--------------|---------------|
| 1) 企业管理制度规划 | 5) 问题确认、解决与管理 |
| 2) 服务效率控制与发展 | 6) 企业文化与行为发展 |
| 3) 有效会议管理 | 7) 组织再造与创新 |
| 4) 计划与决策管理 | |

二) 人员管理

- 1、 目标与绩效管理
- 2、 有效员工辅导技术、长处管理、有效授权
- 3、 人际关系维护与发展
- 4、 团队建设与发展

三) 个人管理

- | | | |
|------------------|-------------|-----------|
| 1、 有效时间管理 | 4、 管理者的有效思维 | 7、 有效的培训者 |
| 2、 有效的沟通/演讲/谈判技巧 | 5、 经理人职业化 | |
| 3、 有效管理者的习惯 | 6、 领导力发展 | |

重点强调：

- 1、
 - 1) 《、绩效差距分析、绩效发展计划制定
- 2、
- 3、 新任经理的培训主要课程
 - 1)
 - 2)
 - 3)
 - 4)

四、高阶经理培训课程体系

1、业务管理

——业务基础

- 1) 现代企业规范化管理
- 2) 年度经营计划与预算管理

——业务知识与技能：

- 1) 人力资源管理
- 2) 信息管理与发展
- 3) 项目管理
- 4) 市场营销策略
- 5) 危机管理
- 6) 组织创新与发展 (组织变革/发展、业务流程等)
- 7) 战略规划与管理 (经营/竞争/产业/顾客战略、企业资源管理、核心竞争力发展、资本运作、价值链管理等)
- 8) 企业文化管理 (企业文化建立与创新、愿景式领导等)

2、人员管理

- 1) 目标与绩效管理
- 2) 有效授权
- 3) 高绩效团队建设与发展
- 4) 领导与激励

3、个人管理

- 1) 有效管理者的习惯
- 2) 有效领导者思维
- 3) 领导艺术
- 4) 领导魅力与发展
- 5) 有效培训者
- 领导力与发展

重点强调：

1、《战略规划与管理》、《目标与绩效管理》是高层经理的业务管理重点课程，

周期：

方式：

内容：等

2、《领导力发展》是高层管理者领导能力发展的重点课程

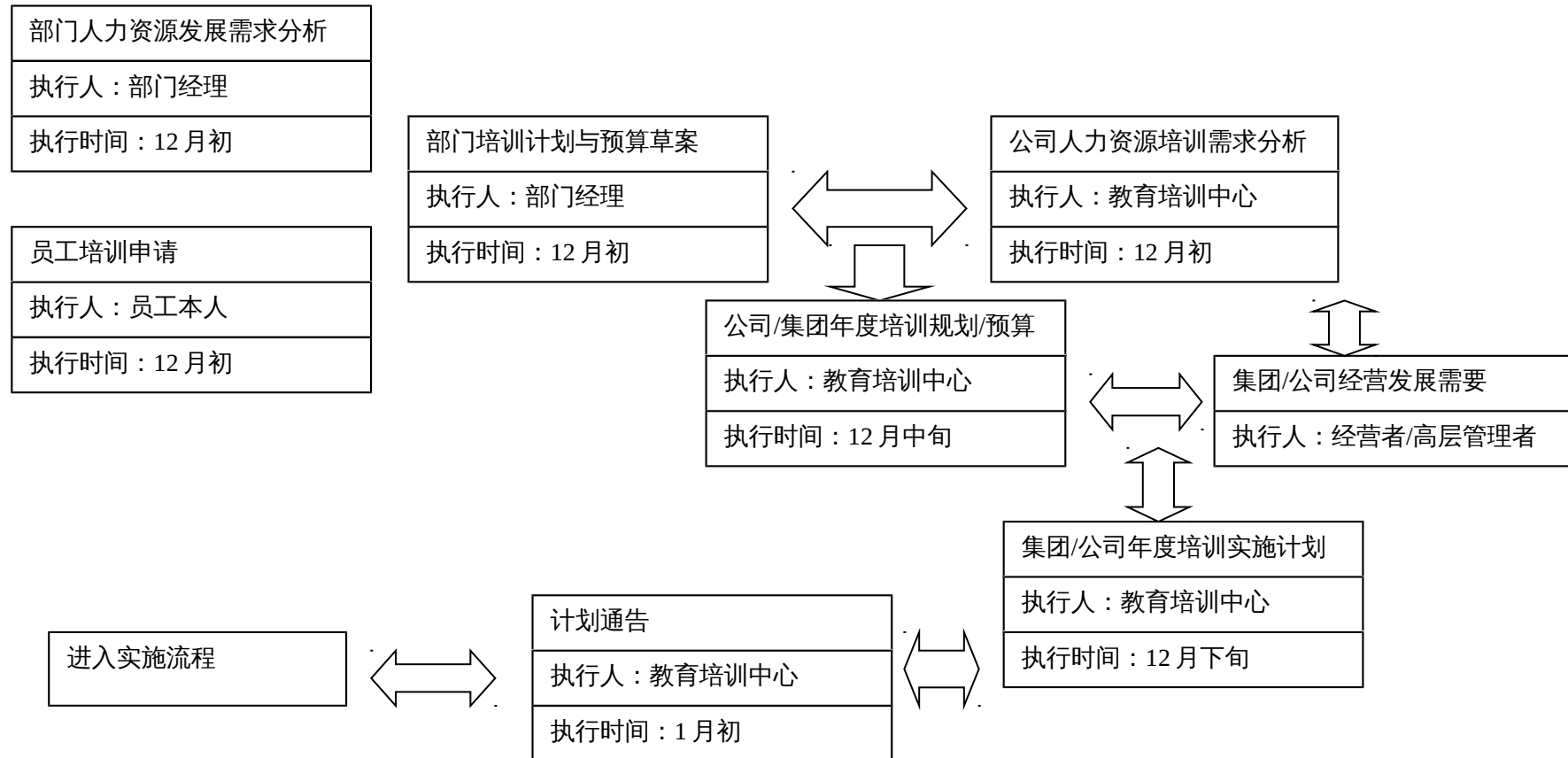
周期：

方式：

内容：

第五章 培训计划与预算管理

一、培训计划流程



二、培训费用计提与使用办法

1、定义：

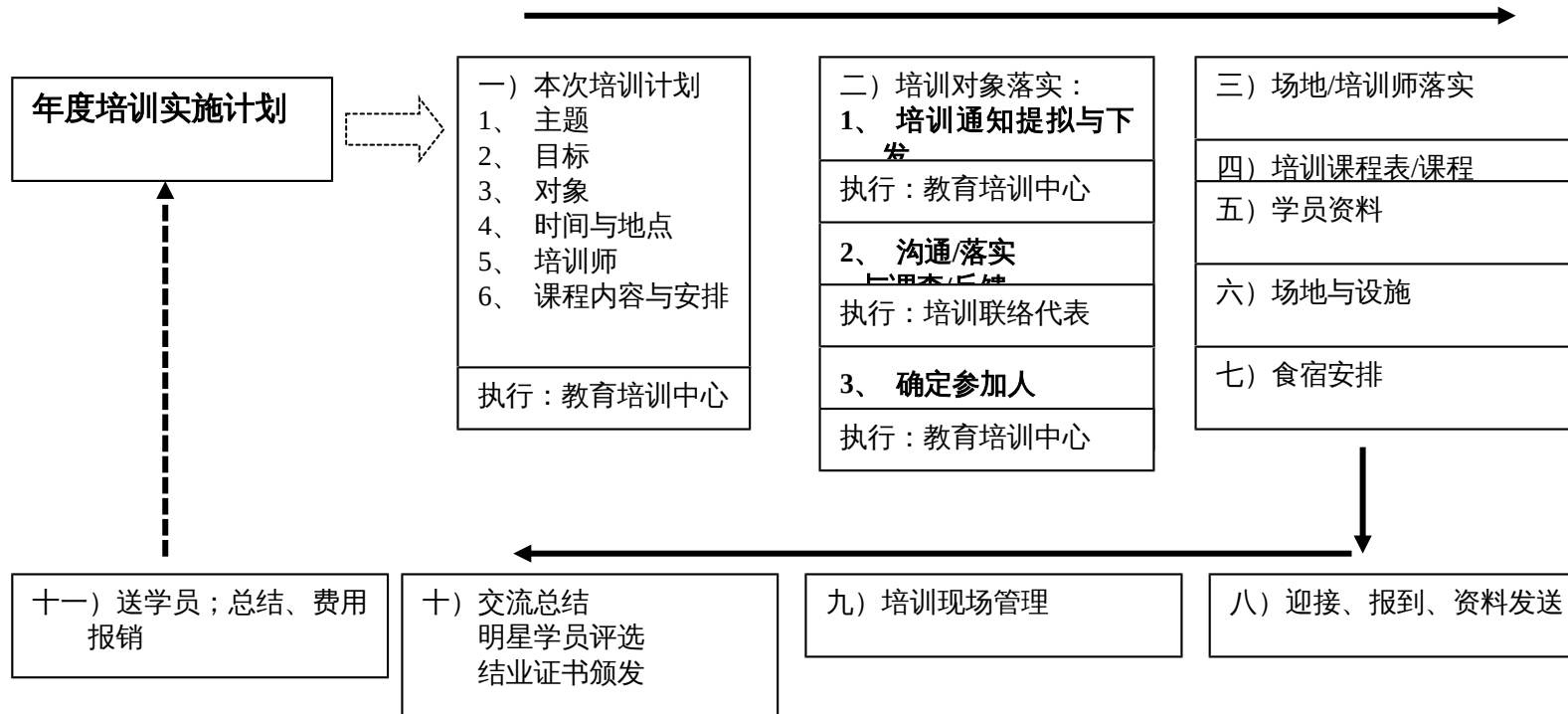
- 9) 日常培训费用：按国家有关规定计提的培训费用，即员工工资总额的5%。各成员企业的培训经费，2%归本企业支配，3%归集团公司支配
- 10) 专项培训费用：即根据公司人力资源发展的战略需要，为强化培训工作特别申请的培训费用，包括：课程开发/采购、重大培训设备购置、学费资助计划等

2、费用使用原则：

- 1) 专款专用
- 2) 原则上，所有费用支出按年初培训计划预算执行。
- 3) 为提高培训实际效果，费用预算可以保留40%的弹性（即要求60%准确计划/预算，预留40%做弹性处理）
- 4) 超预算非计划项目，除非原因充分并经集团总经理核定，否则不予批准

第六章 培训实施与活动管理

一、 培训实施一般流程



三、培训效果评估与考核

1、考核评估制度：

--被考核对象：

 受训者

 培训组织者

--考核者：

 受训者

 教育培训中心

--考核评估内容与安排

考核评估层面	考核评估方式	考核评估时间	对组织者内容	对受训者内容
反映	调查问卷	培训结束时	培训组织与安排 内容针对性与符合性 培训师选择 环境	纪律 参与配合表现
知识/概念	考试	培训结束时 培训结束后半个月	受训者 知识概念的掌握	知识概念的掌握
效果	360 反馈	培训结束后 1 个月	受训者 培训实际应用 与绩效变化	培训实际应用 与绩效变化
回报率	投入产出比	年度	综合效益	

◆ 对组织者考核权重=反映：知识：效果：回报率=40：15：15：30

 对受训者考核权重=反映：知识：效果=30：30：40

◆ 考核评估不合格，将影响业绩考核与职位资格并培训资助、进一步的培训安排

2、培训反映层面评估表 (式样)

姓名	单位	职位	联系电话
培 训 环 境	非常满意		非常不满意
	1、 地点	5 4 3 2 1	
	2、 教室摆设	5 4 3 2 1	
	3、 硬件设备	5 4 3 2 1	
主要意见：			
安 排 与 服 务	非常满意		非常不满意
	1、 餐饮	5 4 3 2 1	
	2、 接待	5 4 3 2 1	
	3、 态度	5 4 3 2 1	
4、 需求满足质量	5 4 3 2 1		
主要意见：			
培 训 教 材 与 资 料	非常满意 非常不满意		培训师
	1、 充分性	5 4 3 2 1	非常好 非常不好
	2、 装订质量	5 4 3 2 1	1、 传授具体与准确性 5 4 3 2 1
	主要意见：		2、 演讲与表达 5 4 3 2 1
			3、 形体语言利用 5 4 3 2 1
			4、 互动与活动组织 5 4 3 2 1
主要意见：			
课 程 总 体 设 计	非常好 非常不好		培 训 效 果
	1、 培训目标符合性	5 4 3 2 1	非常有效果 一点每效果
	2、 结构合理性	5 4 3 2 1	1、 对业务帮助 5 4 3 2 1
	主要意见：		2、 对技能提高 5 4 3 2 1
			3、 对观念提高 5 4 3 2 1
主要意见：			
总体建议			
总体评价 ①非常满意 ②很满意 ③一般 ④很不满意			

3、学习/概念层面效果评估

1) 定义

——对培训项目所强调的原则、概念、技术、流程的掌握与认知程度

2) 时间选择

——培训结束时

——培训后一个月左右

3) 评估方式

——考试

——测试

4) 评估内容

——主要概念

——主要程序

——主要的技术/方法

——重要的情景与结论

——主题思考或心得/体会

4、效果/改善层面效果评估

1) 定义

——对培训实施后技能转化或绩效改善情况的评估

2) 时间选择

——培训后一个月至三个月

- 3) 评估方式，主要采用 360 度反馈方法
 - 时间序列（培训前、培训后受训人表现）分析
 - 对比（接受培训与未接受培训人员表现）分析
 - 绩效反馈

- 4) 评估内容
 - 能力（依据培训项目目标与内容设立评估要素）
 - 态度（员工流失率、旷工迟到率等）
 - 成本节约（事故率、差错率等）
 - 绩效发展（产品质量提高、工作效率、客户服务质量等）

5、投资回报率

1) 定义

- 对培训效益的评估，一般采用投资收益率指标，即：
培训所产生的收益与培训成本进行比较

2) 时间选择

- 年度

3) 评估方式

- 计算成本（包括直接成本与间接成本）
- 计算与核算培训收益

第七章 培训师的管理

第一节：内部培训师认证与管理

一、 内部培训师的选拔

- 1、 原则：所有集团正式员工都是内部培训师选拔对象
- 2、 标准与条件
 - 1) 两年以上入公司工作经验
 - 2) 在某一领域/专业有特别经验、认识、体会
 - 3) 具有较好的表达能力与沟通能力
 - 4) 热爱培训并具有帮助同事成长的心意
- 3、 选拔程序：
 - 1) 本人提交申请并附主讲课程设计大纲
 - 2) 部门主管就主讲内容的知识能力提出评价意见
 - 3) 教育培训中心审核、确认
 - 4) 参加教育培训中心“培训者的培训课程”培训并通过考核
 - 5) 试讲并通过教育培训中心组织专业评审

 - 6) 通过以上步骤，确认为资格培训师
 - 7) 资格培训师具备如下条件晋升为中级培训师：
 - 具有超过 10 次以上实际培训经历
 - 历次培训评价中超过 60%良好以上
 - 8) 中级培训师具备如下条件晋升为高级培训师
 - 具有超过 20 次以上中级培训师实际培训经历
 - 历次培训评价中超过 75%良好以上

二、对购买课程的内部培训师选择

1、原则：

- 1) 具有中级培训师以上资格人员中选择
- 2) 优先顺序为：高级到中级到资格

2、要求：凡确认为购买课程培训师，一律须与公司签定保密合同

三、内部培训师管理

1、计划内的课程须按计划讲授

2、需按要求准备并完成：

- 1) 培训课程编制
- 2) 学员用的培训手册

3、对计划内核心课程编制，公司给予一定费用补贴：

- 1) 评定为优秀，给予 5000 元
- 2) 评定为良好，给予 3000 元
- 3) 评定为可用，给予 1000 元

4、主持或参与核心课程编制人员，未经许可一般不允许到公司以外讲课

5、内部培训师之责任

- 1) 每年按公司计划至少开发一门课程
- 2) 每年至少按计划执行 40 小时的培训任务

四、培训师培训费用支付标准

- 1) 资格培训师：100 元/小时
- 2) 中级培训师：150 元/小时
- 3) 高级培训师：200 元/小时

第二节、外部培训师的发展与管理

一、外部培训师的发展条件

- 1、大专院校的老师应具有5年以上教学经验，为副教授以上职称
- 2、其他来源人员应具备：
 - 1) 从事三年以上培训师工作经验
 - 2) 具有成熟的课鉴与课程
 - 3) 具有五年以上实际专业工作背景

二、发展程序：

- 1、本人提出申请
- 2、教育培训中心进行资格审查
- 3、试讲并提交完整课程课鉴
- 4、通过确认为资格培训师
- 5、资格培训师符合以下条件者晋升为正式培训师：
 - 1) 在公司讲授超过5天课程
 - 2) 培训评价80%超过良好以上
 - 3) 两名以上部门经理推荐
- 6、正式培训师符合以下条件者晋升为顾问培训师：
 - 1) 年授课超过20天
 - 2) 历次评价超过85%良好以上
 - 3) 对公司业务熟悉，并热爱公司
 - 4) 具有独立开发两个以上专业课程能力
 - 5) 至少一名集团副总经理推荐

7、符合以下条件者，可直接评为顾问培训师：

- 1) 在业内/专业领域具有广泛知名度和影响力
- 2) 具有 10 年以上培训的经验
- 3) 程序：
 - 公司部门经理以上人员推荐
 - 教育培训中心调查并评价确认
 - 提交集团总经理审核批准

三、管理要求：

- 1) 指定课程应根据公司要求进行个性化改进与创新
- 2) 须满足公司计划要求
- 3) 每次培训实施前应进行针对性需求了解
- 4) 每月应到公司考察 1-2 天并有主题报告

四、费用支付标准

- 1、原则：依市场价格略高水平支付讲课费，以下标准仅供参考：
- 2、资格培训师：3000 元/天
- 3、正式培训师：6000 元/天
- 4、顾问培训师：8000-12000 元/天

第八章 培训服务商选择与管理

一、 定义：

培训服务商：特指那些具有企业法人资格的专业咨询顾问公司或专业培训机构

二、选择必要性：

- 1、有助于跟踪和了解最新的知识、专业发展动态与发展趋势
- 2、有助于培训质量的保证
- 3、有助于培训管理
- 4、**有助于全面系统发展培训工作和实现培训目标**

三、选择流程：

- 1、教育培训中心建立后备名单
- 2、进行跟踪调查
- 3、进行接洽与谈判
- 4、培训教育中心推荐（附：相关人员实际感受或考察效果报告）
- 5、集团公司总经理审核
- 6、总经理办公会议研讨通过
- 7、合同签订

四、选择条件：

- 1、成立至少有3年以上
- 2、在业内具有领先专业能力或核心竞争力（如：独一无二的课程、课程开发能力等或专业化：物流、质量、市场营销、HR等）
- 3、具有本公司不可替代的能力或需求满足能力
- 4、具有与本公司相当的稳定客户

五、选择的优先性：

- 1、全面系统供应商（需求分析、培训方案设计、培训计划制定、培训计划执行、培训管理体系发展）
- 2、有独特、完整、成熟而适合公司需要的专业/课程
- 3、有完整、成熟而适合公司需要的专业/课程
- 4、有个性化课程设计并系统课程体系设计与管理能力

六、相关要求

- 1、培训服务商的选择必须有明确的目的与目标
- 2、必须要求培训服务商的足够时间、人员的投入
- 3、保持适时的跟踪与评估，及时发现、改进问题

第九章 培训课程开发与采购管理

第一节 培训课程开发

一、课程开发立项原则，必须是**例常培训需要的课程**并符合：

一) 内容上，

- 1、为公司核心业务/技术的内容，如：工程项目管理指南、设备安装操作指南、材料采购管理等
- 2、为公司特有的内容，如：企业文化、员工行为规范指南等
- 3、特定发展需要，如：适应快速而大量中干提拔需要的课程、

二) 能力上：自己有能力开发或只有自己才具备开发能力，或

三) 经济上：自己开发和讲授比购买课程或委托培训服务商培训更合算

二、课程开发立项程序：

- 1、教育培训中心综合考察后提出申请并市场分析和课程大纲设计方案
- 2、主管领导审核并组织目标对象论证
- 3、集团公司总经理审批，但费用超过总经理审批限度或超出预算的需经董事长/董事会审批

三、课程开发的主要内容包括但不局限：

- 1、培训师用书
- 2、学员用书
或适应时间要求，先开发
- 3、建议培训课程（培训师与学员相同）
- 4、逐渐完善课程结构与内容

第二节 课程采购管理

1、原则：

- 1) 公司例常培训所需要的课程
- 2) 自己无法开发或自己开发不合算
- 3) 委托培训服务商费用持续成本要高于采购后自我实施成本
- 4) 自己具有经培训可承担培训师任务的人才

2、采购程序

- 1) 培训教育中心调研并申请
- 2) 试讲效果良好得到一致通过
- 3) 培训主管领导审核
- 4) 集团公司总经理批准

3、采购与管理要求

- 1) 所采购的课程必须课程并得到客户一致好评
- 2) 有效管理本单位该课程培训师
- 3) 教育培训中心应妥善管理采购课程，遵守与课程供应商协议与商誉，有效保护课程知识产权

本章附件 1

1、课程开发立项申请框架

- 1) 本公司需求分析与开发理由
- 2) 课程适合对象与培训目标
- 3) 经济分析
 - 开发周期
 - 开发费用与资源投入
 - 在两年周期内外包培训服务商或采购课程费用分析
- 4) 开发计划与预算
- 5) 开发成员构成
- 6) 课程开发规范（见附件）

2、课程采购申请框架

- 1) 本公司需求分析与采购理由
- 2) 适合对象与效果目标
- 3) 采购费用与条件
- 4) 成本与效益分析
- 5) 采购实施计划
- 6) 所附资料
 - 用户调查意见
 - 试讲效果评估意见
 - 课程大纲

本章附件 2：培训课程设计规范

1、培训课程构成

- 1) 课程大纲
- 2) 培训课程操作手册（正规开发课程时参考）
- 3) 学员手册（正规开发课程时参考）

2、课程大纲内容

1) 宗旨/目的

--含义：对需求的描述

--用词：本课程试图（进一步发展、提高、适应。。。）。。。。；

课程主旨范例

本课程试图提高经理推动公司成功计划（SP）进程的能力。成功计划（SP）是“一种设想，制定具体条款发展选拔关键的人到关键岗位全时段地积极工作，确保公司、非公司、部门、工作组，永远有效运作。（Rothwell《有效的成功计划》94年 P.5）

SP 使公司继续生存并迈向成功，短时间选拔完关键职工的合适人选，培养他们适应高层职务或现有岗位的技术进步。没有 SP，公司将在非常模式运行，随时面临关键职位病假退休、辞职或合同到期的突然空缺。。。

2) 目标

--含义：对受训者结束培训可以/能够达到/完成/做什么的描述

--描述方法

对结果的陈述	对行为的描述	必要的补充
在课程结束时，学员能够	进行财务审计	跨业务单位的
通过培训使学员能够	完整记录电话留言	不超过一次差错
培训结束时，学员能够	设计 HR 结构与制度	系统

--用词：

用于描述知识性目标

概括、辨别、说明、陈述、界定、明确、推断。。。。。

用于描述行为性目标

执行、证实、调控、挑选、准备、经营、展示、设计、规划、进行。。。。。

--主要原则

使用行为动词；简化数量针对聚焦；将希望获得的技能转化为目标

将学习目标与培训需求相联系

培训目标描述范例

学员将有机会

1. 了解成功计划里的经理角色
2. 阐明公司成功计划的重要性
3. 确定、分析关键职位是临时还是长期的
4. 学会一个人从过去现在绩效中预测其将来潜能
5. 用缩小当前绩效与未来潜能的差距的方法检验对高潜能员工的培养是否有效。

3) 适合对象

--含义：对课程适合性的描述

--原则：针对性

4) 培训方式

--含义：对实施培训使用方法的描述

--常见的方式：

- 课堂/讲座式**
- 录像/视听式**
- 案例/模拟式**
- 角色/游戏式**
- 网络/远程式**
- 辅导/教练式**

拓展/探险式 头脑风暴式 行动学习式

5) 课程架构

--含义：对课程内容的概要描述

--描述次序：

第一部分：环境/变化/趋势/思路/思维/策略

第二部分：体系/系统/结构/模式

第三部分：活动/实践/方法

第四部分：案例/交流

课程架构范例

- 壹、 在当今组织，什么是人力资源发展和培训的角色、能力以及期望的工作结果
- 贰、 怎样分析绩效问题
- 参、 怎样进行培训需求评估
- 四、 怎样准备有效的培训材料
- 伍、 哪些技能可以有效地促进小组意见发表和小组讨论
- 六、 怎样进行培训评估
- 七、 检测

3、培训课程操作手册，主要内容包括（但不限于）：

- 课程描述、目标和其他资料（如目标人群的情况，培训所需的预备知识）；
- 培训提纲

课程内容	时间	手段/活动	活动如何开展	备注

- 可选择的活动中，这些是培训者对某些特殊的组织设计，或是根据自己的培训风格和兴趣有选择地使用的；
- 教学中使用的录像和幻灯的复印件；
- 各种资料的目录，书或文章题目，电影名或录像名等；
- 有关材料的复印件，如学员的课前、课后阅读材料；

4、学员手册，主要内容包括（但不限于）：

- 培训主题、目标和日程安排；
- 课程资料：（所有资料的目录，特别是资料很多时）

- 按模块分类的课程资料；
- 课程上要讲解的技术过程的流程图；
- 课堂上要使用的图表；

案例资料：

案例研究——

与案例有关的所有内容都可以包括在学员的资料包中；

- 角色扮演材料；课堂阅读材料
- 案例或看录象后要回答的问题

记录：

- 用于学员记录学习日记的空白纸张、对任务的说明和用于小组讨论记录的空纸张；

课前与课后资料

- 附有问题的课前阅读材料或任务；
- 学员在以后工作中有用的工作指南

活动	时间	手段	形式
1.开发式活动			
A 计划主旨	15分钟	呈现	
B 组织评估	20分钟	指导	A
C 成功计划重点构成	20分钟	讲授	
D 成功计划中经理角色入门	20分钟	书面任务	
2.确定潜能需求			
A 谁做什么？	20分钟	游戏	B
B 对于考虑选拔需求，这就够了吗？	15分钟	小组讨论	

第壹零章 员工职业生涯发展与管理

一、 职业生涯规划与管理涉及对象

- 1、 公司全体正式员工
- 2、 但，业务主管/骨干及其以上人员为管理的重点

二、 职业生涯规划与管理的目的/意义

- 1、 生涯规划与管理旨在帮助骨干员工在集团最大限度发展，并增进员工的雇佣能力
- 2、 将员工职业生涯规划与管理有效与公司发展目标连接一起，促进企业与员工同步发展
- 3、 通过有效员工职业生涯规划与管理，确立骨干梯队，形成集团公司核心人力资源队伍

三、 职业生涯规划与管理原则

1、 理念：

以人为本，创造空间，发展人才、实现个人与公司的同步发展

2、 原则：

- 1) 自主与公司有目的管理相结合
- 2) 基于职位族划分指引员工发展通道
- 3) 以任职资格标准与高绩效素质模型为标杆确定员工发展的可能与条件

四、 角色与职责

- 1、 员工为个人职业生涯规划的设计者、实践者和受益者
- 2、 员工上级管理者为员工生涯计划与实践的支持者和辅导者
- 3、 人力资源专业人士或教育培训中心是员工职业生涯规划与管理的参与者、咨询者与发展建议者

五、员工职业生涯规划与管理实践：

1、

壹) 员工生涯规划与管理支持

1、 生涯活动

1)

2、 系统支持

1) 人力资源部在如下方面为员工职业生涯发展提供支持：

2) 上一级经理在如下方面提供支持

贰) 为确保员工职业生涯的落实，主要的措施：

1、

2、

员工职业生涯手册（式样）