|  |  |
| --- | --- |
| **文档名称** | 组织级培训管理过程 |
| **版本号** | V1.0 |
| **创建人** | 人力资源部 |
| **创建日期** | 2020/4/1 |
| **保密分类** | 秘密 |

常是对文档内容的简短总结。]

组织级培训管理过程

**文档修订记录**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **版本号** | **变化状态** | **简要说明** | **变更人** | **变更日期** | **审批人** | **审批日期** |
| V1.0 | C | 规范组织培训规范，通过规范管理，实现组织培训的专业化及系统化 | 王钰棋 | 2020/4/1 | 朱绍攀 | 2020/4/15 |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

\*变化状态：C = 创立，A = 增加，M = 修改，D = 删除

**目 录**

[1概述 1](#_Toc501717735)

[1.1目的 1](#_Toc501717736)

[1.2适用范围 1](#_Toc501717737)

[1.3引用文件 1](#_Toc501717738)

[1.4术语 1](#_Toc501717739)

[1.5参考资料 1](#_Toc501717740)

[2过程整体描述 1](#_Toc501717741)

[2.1过程流程图 2](#_Toc501717742)

[2.1.1组织级培训管理—培训工作整体流程图 2](#_Toc501717743)

[2.1.3组织级培训管理——培训反馈及总结 3](#_Toc501717744)

[2.2角色职责 3](#_Toc501717745)

[3过程描述 4](#_Toc501717746)

[3.1建立和维护组织的培训需要 5](#_Toc501717747)

[3.1.1获取年度人力资源发展规划 5](#_Toc501717748)

[3.1.2培训需求调查 6](#_Toc501717749)

[3.1.3评审培训需求 6](#_Toc501717750)

[3.1.4制定培训计划 6](#_Toc501717751)

[3.2培训项目实施 7](#_Toc501717752)

[3.2.1组织级内训 7](#_Toc501717753)

[3.2.2组织级外训 8](#_Toc501717754)

[3.2.3项目级外训（内部员工外派学习） 9](#_Toc501717755)

[3.2.4项目级外训（客户培训需求支持） 9](#_Toc501717756)

[3.2.5项目级外训资金分析师资质培训 9](#_Toc501717757)

[3.3效果反馈和追踪 10](#_Toc501717758)

[3.3.1项目负责人/部门经理评价员工培训效果 10](#_Toc501717759)

[3.3.2培训专员分析总结培训效果 10](#_Toc501717760)

[3.4培训档案管理 11](#_Toc501717761)

[3.4.1 培训档案信息管理 11](#_Toc501717762)

[3.4.2日常培训档案管理 12](#_Toc501717763)

[3.4.3培训教材档案管理 12](#_Toc501717764)

[3.4.4培训往来文件存档 12](#_Toc501717765)

[3.4.5培训档案的存档要求 12](#_Toc501717766)

# 1概述

## 1.1目的

本文是徐州市勘察测绘研究院有限公司过程体系文件的一部分，用于规范组织级培训流程，使其符合CMMI及公司战略要求。

## 1.2适用范围

本过程适用于公司全体员工。

# 2过程整体描述

组织培训过程可分为五个过程元素，分别是建立和维护组织的培训需要、制定培训计划、培训实施、效果反馈和追踪、培训档案管理。

针对云思畅想培训工作的特点，组织级培训主要为新员工入职或者在职员工提供公司价值观、行业知识、规章制度、公司发展方向等与公司相关培训。

其它培训为项目级培训：针对单个项目所需的工具、技能培训；针对客户进行产品服务相关培训

## 2.1过程流程图

2.1.1组织级培训管理—培训工作整体流程图2.1.2组织级培训管理管理——培训实施过程流程图



2.1.3组织级培训管理——培训反馈及总结

针对培训后的管理，主要以学员培训反馈以及培训方组织者对培训的验收为重要工作，主要涉及到如下两个部分的规范：

1. 为参训学员提供考试，考试成绩为反馈培训效果。
2. 培训总结，从组织层管理者角度来反馈培训效果。

## 2.2角色职责

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **序号** | **角色** | **职责** |
| 1 | 公司副总 | 审批培训部规划、项目，并对部门建设，人员建设进行整体审核。 |
| 2 | 培训经理 | 1. 对培训部整体制度，规范，流程，项目进行整体协调和需求把控； 2. 审核《培训需求汇总表》、《年度培训计划》和《培训总结》； 3. 审批《培训资料库》《培训试题库》，完善并实现内部在线学习平台； 4. 制定所实施项目的培训整体方案，并保障培训的顺利实施； 5. 参与课件的研发及教材编写工作，并对部分课程进行评审； 6. 评审培训工作的实施活动，并报告结果； 7. 对内，外部在职，兼职讲师的日常维护和管理工作。 |
| 3 | 培训讲师 | 1. 课件的开发,教材的编写； 2. 对现场培训授课质量进行把控； 3. 对现场培训效果反馈进行搜集； 4. 撰写培训总结及汇报文档，用于培训项目的验收； 5. 公司在线学习平台的日常维护和更新； 6. 对培训资料进行归档，完成对整个项目的闭环记录。 |
| 4 | 兼职讲师  （内部） | 接受公司总部统一培训，参与培训考核，在日常培训中进行学员信息的搜集； 支持所负责区域的培训任务，在培训中搜集问题并进行反馈，能够独立完成培训报告的撰写，并让客户对所实施培训进行验收。 |
| 5 | 兼职讲师  （外部） | 负责行业内一些专业课程的课件开发及授课工作。 |

# 3过程描述

针对我司所负责的多种业务类型的培训项目，从整体上归纳及整理，具有一定的互通性，综合内部员工入职/在岗培训，外部客户培训，资金分析师职业资格培训等多个角度，整理出其共性问题，整体上可以按照如下步骤进行过程实施：

第一步：建立和维护组织的培训需求。

第二步：制定培训计划培训项目实施。

第三步：培训效果反馈及追踪。

第四步：培训档案管理，建立培训台账。

接下来会通过如上四个步骤，将三种类型的培训中匹配到其中，进行详细的过程描述。

特此说明，因培训类型的多样性，将会在不同的项目中将所需要实施的个性过程予以区分。

## 3.1建立和维护组织的培训需要

|  |  |
| --- | --- |
| **概 述** | 建立通常的沟通渠道接收培训需要 |
| **入口准则** | 培训讲师（小组）负责公司的培训工作，其成员具有完成培训活动所需要的技能和知识。 |
| **输 入** | 公司每年年初制定的战略发展规划中的人力资源发展规划。  对部门、项目和员工的培训需求调查结果。  各部门制定的绩效考核方案及每季度的绩效打分结果。  合同中所签署的常规培训项目[客户产品培训项目]。  产品推广过程中签订的培训合同[资金分析师项目]。  各种角色及其职责（参见项目开发计划及员工《岗位说明书》）。 |
| **出口准则** | 《培训需求汇总表》得到评审  《培训方案》得到评审  《培训合同》得到评审 |
| **输 出** | 《培训需求调查表》  《培训需求汇总表》  《\*\*\*培训方案》  《\*\*\*培训合同》 |

### 3.1.1获取年度人力资源发展规划

1. 从公司高层已发布的公司年度战略发展规划中获取年度人力资源发展规划。
2. 从公司高层已发布的公司年度财务计划中获取培训部本年度培训服务规划。

### 3.1.2培训需求调查

* 培训部负责组织培训需求调查，分部门实施。
* 部门负责人确认部门的调查结果后，将培训需求调查结果汇总到培训部接口人。
* 项目负责人根据项目情况评估现有员工技能差异，识别出项目的培训需要，记录在《学员培训需求调查表》中，并将培训需要汇总到培训专员。

### 3.1.3评审培训需求

* 培训部负责整理、分析所有的培训需要，为每个培训需要确定培训人员、培训内容、培训类型、培训负责人等内容，编制《培训需求汇总表》。
* 培训部协同工具一同组织各部门经理、项目负责人召开评审会议，评审《培训需求汇总表》。

### 3.1.4制定培训计划

|  |  |
| --- | --- |
| **概 述** | 制定培训计划 |
| **入口准则** | 培训需求调查已经完成，组织培训需求已经明确。 |
| **输 入** | 评审通过后的《培训需求汇总表》 |
| **出口准则** | 《\*\*培训计划》得到批准，用于后期培训实施 |
| **输 出** | 《\*\*培训计划》 |

**编制年度培训计划**

* 每年年初，培训专员根据《培训需求汇总表》中确定的组织级培训需求拟定《年度培训计划》。
* 人力行政经理对《年度培训计划》进行审核。
* 公司总经理批准《年度培训计划》。

## 3.2培训实施

|  |  |
| --- | --- |
| **概 述** | 培训项目实施。 |
| **入口准则** | 《年度培训计划》得到批准 |
| **输 入** | 《年度培训计划》 |
| **出口准则** | 《培训计划》得到实施  免修遵照流程实施 |
| **输 出** | 《培训签到表》  《培训效果调查表》  其他记录 |

3.2.1组织级培训

3.2.1.1内训

* 培训专员根据《年度培训计划》在培训正式开始一周，以微信、钉钉或邮件方式告知全体员工；
* 培训专员进行培训前准备：
  + 培训设施安排（培训场地、投影仪、麦可风、音箱设备、讲台、桌椅等）；
  + 确定讲师（如外聘讲师，参照《外部培训管理规定》，如内部培训，通过内部培训讲师库确定）、受训人员、培训教材（详见《培训教材管理规定》）、培训课程大纲、考试卷；
  + 培训专员准备相关培训所需表单，在培训开始前一天通过邮件形式发培训通知（包含培训时间、培训地点、培训对象、培训讲师、培训课程等）；
* 按计划进行培训，培训讲师进行授课，培训专员负责教务工作，参与培训的员工需填写《培训签到表》，采用课堂式授课的课程，在培训讲师完成培训后，受训员工需填写《培训效果调查表》，以改进教授效果。采用视频播放形式的课程只需填写《培训签到表》；
* 根据培训需要，如需考试，由培训专员组织进行考试，并将考试分数填写至《员工签到表》，以记录员工培训情况
* 每年度培训专员对培训进行总结，对培训效果进行评估，编写《培训总结》。

3.2.1.2外训

* 根据《年度培训计划》或临时通过部门经理及总经理批准的外训申请，执行外部培训（详见《外部培训管理制度》）；
* 培训部将培训时间和相关情况提前15天告知外训员工，便于工作交接，培训专员提前办好外训手续；
* 外出培训结束，参训员工必须将考试成绩或证书提交至培训专员；如仅参加外出培训（非考证），参训员工需提交《外部培训总结》；
* 培训专员对参加外训员工提交的《外部培训总结》进行统计分析，并将外训成绩维护到《员工培训记录表》；
* 培训专员汇总整理外出培训课程，根据需要组织对内部员工进行再培训。

3.2.3项目级培训训

3.2.3.1项目知识技能培训

* 项目级培训由项目组自行按照项目培训计划进行，如有需要可请培训部协助进行；
* 培训结束后，项目组需将培训产生的文档，课件 ，视屏等资料总至培训部制定接口人，由培训部更新至培训台帐，以记录员工培训情况；

3.2.3.2客户培训需求支持

* 项目级培训由项目组提前2周提出培训需求申请，由培训部落实培训需求，培训方案，并进行培训的实施。
* 培训结束后，由培训部对培训结果进行搜集，并整理成《培训总结汇报》，用于客户对培训或者项目中培训部分的验收文档。

3.2.4培训教材管理

教材内容

* PPT、文档、录像、光盘等形式；
* 公司内部经过审核的系统规范性文件（ISO\CMMI）；
* 国家相关法律法规及政府文件。

教材评审

* 由人力行政部及各项目经理/部门负责人共同组成技术委员会，对内部讲师及外聘讲师所提供的培训教材进行审核，经审核合格后，正式成为培训教材。

教材归档及保用

* 培训专员将培训教材填写于《培训课程清单》。
* 依据《培训课程清单》中培训教材类型按类别整理，并把培训教材明细放至公司内部共享文件夹，实现内部资源共享。
* 属课本教材、光盘类的由培训专员按类别整理，放至阅览室，供内部员工借阅，但需严格按借阅登记手续办理。
* 借阅人有义务在借阅期间保管好教材。

教材修订

* 培训教材将随着公司的发展需要及技术的发展不断的更新或修订，以便更好结合实际适应培训需要。

3.2.4培训设施管理

* 培训教室、器材由行政部门进行统一负责。
* 培训期间培训组织者为培训现场第一负责人，培训结束后应及时组织整理，不得出现现场脏乱或培训器材乱摆放的情况。
* 因人为原因造成设施的损坏，由当事人写出书面报告，培训中心依据调查结果，出具相应处罚报告，报公司批准。
* 培训设施借用，须经行政部门同意，借用人员应在使用中确保设施的完好，出现损坏。
* 培训设施由培训管理组做好定期保养，并作相应保养记录。
* 培训设施发生故障或异常情况，培训中心及时联系公司相关职能部门对其进
* 行维修，所有故障应作故障记录和故障鉴定。
* 因使用期限已到，或其他原因造成培训设施损坏无法继续使用，培训中心须
* 向公司有关部门申请报废，同时申请购置。
* 增加线上远程培训设备，包括不限于：瞩目会议、腾讯会议、钉钉会议。

3.2.4培训讲师管理

3.2.4.1内部讲师选拔

* 员工可以自荐，人力行政部组织申请人进行试讲，由各PM、部门经理及人力行政部经理组成评估小组，负责对内部讲师资格进行评估。
* 具有专业技能的高级技术专家，由人力行政部组织进行试讲，由各PM、部门经理及人力行政部经理组成评估小组，负责对内部讲师资格进行评估；
* 在本规定发布前已在公司内部授课且培训满意度较高的讲师经人力行政部审核后可免于内部讲师评估。

3.2.4.1讲师考核及奖励

* 考核：授课结束后，由培训专员组织学员对授课满意度进行调查，年均培训满意度低于70%的，取消其内部讲师资格。
* 奖励：每场培训提供1000~2000元的培训报酬；根据公司年度培训规划，讲师具备优先参加相关专业领域外部培训的资格；公司为讲师提供课程开发、培训实施等方面的资源支持与协助。

## 3.3效果反馈和追踪

|  |  |
| --- | --- |
| **概 述** | 培训效果反馈与追踪。 |
| **入口准则** | 培训课程已经完成。 |
| **输 入** | 《培训签到表》  《培训效果调查表》  《培训总结》  《员工培训记录表》  《年度培训计划》 |
| **出口准则** | 培训评价工作结束 |
| **输 出** | 《培训总结》 |

3.3.1项目负责人/部门经理评价员工培训效果

* 项目/部门负责人根据员工所接受的培训安排相关工作，综合考察其所学知识的掌握程度和运用能力，并对其实际技能现状进行评价；
* 项目/部门负责人将意见反馈至培训专员。

3.3.2培训专员分析总结培训效果

* 培训专员收集各项目经理/部门负责人的反馈意见，对数据进行收集分析；
* 培训专员收集汇总项目/部门的培训反馈意见，并对受训员工的岗位技能和技能现状进行差距分析；
* 培训专员对收集的培训反馈进行分析，评估培训情况，每季度进行培训总结，对培训效果进行总结。
* 当培训效果不佳时，培训专员在制定下季度培训计划时将采取必要预防措施进行纠正。
* 每年年底，培训讲师将培训情况进行整理汇总，生成《年度培训工作总结》并归档。

## 3.4培训档案管理

|  |  |
| --- | --- |
| **概 述** | 培训档案管理。 |
| **入口准则** | 培训已完成 |
| **输 入** | 《员工培训签到表》  《考试卷》  《培训效果调查表》  《培训教材》说明：或以PPT，电子版进行授课的相关课件 |
| **出口准则** | 培训档案已整理并归档 |
| **输 出** | 《年度培训总结》 |

3.4.1 培训档案信息管理

* 员工个人培训档案（《员工培训签到表》等）实行电子化管理，没有电子资料的与其它培训资料以纸质形式一并存档
* 培训档案每半年归档一次

3.4.2日常培训档案管理

* 日常培训档案包括：《培训签到表》、《培训效果调查表》、试卷
* 员工外出培训，依据公司规定对培训协议进行存档，培训结束后员工将培训总结及所获得的证书一并提交至人力行政部
* 培训专员定期对培训资料进行收集，并定时存档

3.4.3培训教材档案管理

* 培训教材的存档包括：《培训教材》（讲义、PPT、文字资料、录像、光盘等），其保存及借阅详见《培训教材管理规定》

3.4.4培训记录存档

* 培训记录（培训计划、培训总结、培训教材、培训需求调查表）等的存档，每月由人力行政部培训专员按时进行存档（电脑存档）
* 权限：培训文件的电子资料由人力行政部培训专员统一进行存档及修改，总经理及人力行政部经理有权进行审核，如有误，由培训专员进行修正，各部门经理可进行查阅，不可擅自进行更改。
* 归档文件须字迹清楚、工整，归档文件需完整、准确，如无特殊要求要保留原件。