

# 广东美的集团空调事业部文件

美冷字[2001] 39 号

签发人：方洪波

## 人力资源开发与培训管理制度

### 第一章 总 则

**第一条 目的** 为了建立和健全事业部人力资源开发与培训管理制度，有计划地组织经理人和员工参加培训，不断地提高经理人和员工的职业化水平与岗位技能，满足事业部可持续经营发展的需要，特制定本管理制度。

**第二条 理念** 学习是经理人和员工具备持续性价值创造能力的唯一途径，人力资源开发与培训应引导经理人和员工做好个人职业的发展规划，并负责为经理人和员工创造学习环境和机会，推动学习型组织的建立。

**第三条 适用范围** 本制度适合事业部及其下属的二级单位所有人员，二级单位可根据单位实际情况参照本制度制定本单位的培训与教育管理办法，并报事业部人力资源部备案。

### 第二章 培训职责

**第四条** 事业部人力资源部作为事业部人力资源开发和培训的归口管理部门主要负责：事业部培训与学习平台的建立；事业部人力资源开发培训整体方案的设计；相关管理制度体系的制定及培训项目的监控；组织实施针对事业部职能部及二级单位经理人、后备经理人和职能部员工的培训项目；同时负责与集团人力资源开发中心的业务衔接并指导、督促二级单位培训主管开展本部门员工的培训工作。

**第五条** 二级单位管理部门作为本单位有关员工培训项目的规（计）划、组织和实施的主体责任部门，负责本单位的员工培训工作，并同事业部人

力资源部的整体培训工作相衔接。

### 第三章 人力资源开发与培训体系

**第六条** 事业部人力资源开发和培训体系直接为经理人和员工个人的职业生涯发展服务。根据本宗旨，事业部的培训体系分为以下四部分：

- 1、新员工入职训练与发展计划；
- 2、员工职业能力发展计划；
- 3、后备经理人开发计划；
- 4、经理人职业能力发展计划。

### 第四章 培训计划

#### 第七条 年度培训计划

- 1、事业部人力资源部每年 12 月份修订《人力资源开发与培训课程菜单》在事业部内部网络公布，供事业部、各二级单位相关部门及个人制定年度培训计划参考。
- 2、经理人和员工个人根据所在职位工作的需要和个人职业生涯发展的规划，于每年 12 月份制订好下一年度个人培训与学习计划，经理人、后备经理人及职能部员工的培训计划报事业部人力资源部，二级单位员工的培训计划报各二级单位管理部门。
- 3、人力资源部于每年 12 月份负责事业部下一年度经理人和职能部员工开发培训计划的制定和审核，总经理审批（《年度培训计划表》，附表 1），报集团人力资源部备案；二级单位管理部门制定本部门员工的开发培训计划（《年度培训计划表》，附表 1），二级单位领导审批，报事业部人力资源部备案。
- 4、事业部年度培训计划调整由人力资源部长审核，总经理审批；二级单位年度培训计划的调整由单位领导审批。

## 第八条 月度培训计划

每月人力资源部负责组织月度培训工作计划与总结会议，总结事业部和各二级单位上一个月度培训计划执行情况（《月度培训统计表》附表3），同时讨论下一个月份事业部和各二级单位的培训计划，事业部培训主管负责汇总形成事业部整体月度培训实施计划，并在事业部内部网络上公布。

## 第五章 培训项目实施

**第九条** 各部门培训主管根据事业部《月度培训计划表》（附表2）负责其业务范围内具体培训项目的实施，制定《培训项目实施表》（附表4），人力资源部进行监控并协助做好培训项目的实施。

**第十条** 培训项目实施前应通过事业部内部网络发布信息，培训对象为事业部职能部和二级单位的所有员工，以有效利用培训资源。员工经过本部门的批准可以参加其他单位组织的培训。所需培训费用由本部门划转至培训组织部门。

**第十一条** 具体培训项目实施形式包括课堂教学、户外拓展、读书与知识分享计划、培训沙龙等形式。

**第十二条** 内部讲师课酬按照集团人力资源部制定标准执行，外聘讲师培训费用审批流程见操作指引。

## 第六章 培训效果评估

**第十三条** 评估培训效果的方式因培训项目而异，培训组织部门须对每次培训的效果作出相应的评估和追踪，依培训项目的特点由浅入深分别采用以下三级评估方式：

- 1、一级评估：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并形成《培训总结表》（附表6），在培训结束后5天内报人力资源部《培训学员意见调查表》（附表5）。
- 2、二级评估：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。

- 3、三级评估：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计划和绩效改善计划送直接上司备忘并报本单位培训主管备案，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。（《培训效果跟踪反馈表》附表7）

**第十四条** 培训效果的评估方式必须在培训项目规划时说明并切实执行，人力资源部不定期对培训效果评估进行抽查，对培训项目没有进行评估的将采取如下方式的负激励：

- 1、学员不参与、配合培训效果评估（不协助调研、不制订行动计划或绩效改进计划）或考核成绩不合格等负激励 100-300 元；
- 2、员工直接上司在部属接受培训后的第 3 个月内，没有对员工的绩效是否改进作出评估及指导意见者，负激励 200-300 元；
- 3、培训项目组织实施的培训主管没做培训效果评估，视情负激励 50-200 元。

**第十五条** 事业部本部和二级单位均应建立经理人和员工个人的培训档案，记录员工的培训情况，以便查询。

## 第七章 培训费用

**第十六条** 事业部人力资源开发与培训主管负责事业部年度培训费用预算，人力资源部部长审核（财务管理部会审），总经理审批，报集团人力资源部备案。二级单位的年度培训费用预算列入本单位年度费用预算（本单位财务管理部门会审），单位领导审批，报事业部人力资源部备案。

**第十七条** 员工外出培训凭已审批《外出培训申请表》（附表 8）到所属单位财务管理部门办理借款手续，外出培训活动中开支的住宿费、车船费等由所属部门承担。员工参加事业部其他部门组织的内部培训时，培训费用按人均计算后由本部门支付给培训项目组织部门。

## 第八章 培训讲师管理

**第十八条** 培训讲师分为内部讲师和外部讲师，事业部人力资源部集中建立培训讲师档案供各培训组织部门调阅使用。

**第十九条** 内部讲师由事业部各级经理人和优秀员工构成，各级经理人负有培训员工的义务和责任，各级经理人在本职工作同授课不相冲突的情况下，必须配合培训组织部门的工作。讲授课时的数量、培训效果的调查将成为经理人讲师和员工讲师绩效考核的重要组成部分。内部讲师的课酬按照集团的相关规定予以支付。

**第二十条** 外部讲师是通过培训顾问公司聘请的授课讲师，外部培训讲师的课酬根据实际情况和培训预算确定，通过培训效果的评估决定是否继续聘请该讲师。

## 第九章 培训总结

**第二十一条** 外出培训人员返回后，须将所学知识整理成完整的学习资料，连同考核成绩、结业证书复印件等相关资料送所属部门人力资源部培训主管处存档。

**第二十二条** 外出培训人员有义务将培训时所学知识整理成文，作为讲习材料，在事业部人力资源部的安排下向相关人员讲授，有效利用外出培训成果。

**第二十三条** 凡参加外出培训人员，均应相应填写《外出培训申请表》（附表8），并在培训结束后填写《外出培训训练报告书》（附表9），在返回后一周内交所属部门人力资源部培训主管处，否则进行负激励 100-300 元。

## 第十章 培训纪律

**第二十四条** 参加培训的人员应按时参加，因故不能参加培训者须提前一

天办理请假手续，请假条须由直接上司（至少是科室负责人）签字。对于无故迟到、早退者负激励 100-150 元；旷课者给予负激励 100-500 元、扰乱培训秩序者负激励 50-200 元，具体负激励额度在每次培训通知中一并通知。事业部人力资源部将不定期地进行抽查。

## 第十一章 附 则

**第二十五条** 本制度参考集团《员工教育管理办法》广美集字（2000）029 号制定，未涉及内容遵照集团《员工教育管理办法》广美集字（2000）029 号执行。

**第二十六条** 事业部以前颁布的相关制度与本制度相抵触的，以本制度为准。

**第二十七条** 本制度规定的操作流程如有同事业部《分权手册》（第三版）规定的相关内容冲突的，以本制度为准，《分权手册》（第三版）相关内容待下次修订时调整。

**第二十八条** 本制度的修订权及解释权归事业部人力资源部，本制度自颁布之日起实施。

广东美的集团空调事业部

二 00 一年三月一日

---

发：各单位

---

送：辛副总、金副总

---

报：集团总裁办、集团人力资源部

---

印发份数：15 份

其中存档：1 份

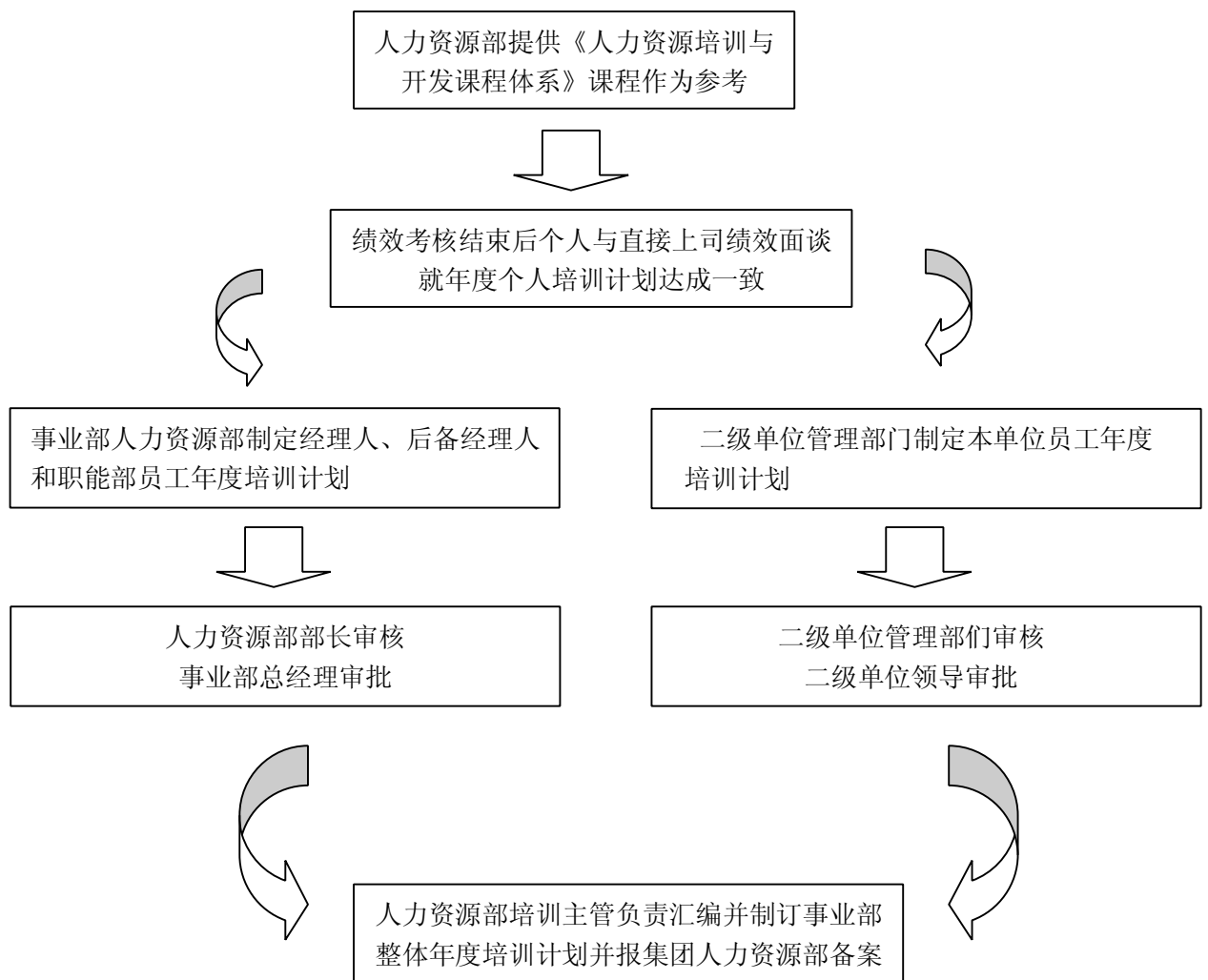
---

## 美的空调事业部

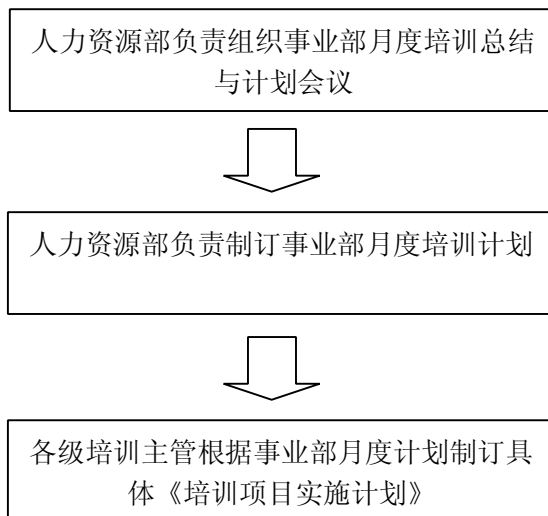
# 人力资源培训与开发操作指引

## 一、人力资源培训与开发计划

### 1、年度计划



## 2、月度计划



## 二、培训费用管理

### 1、年度培训费用预算





附表 1

美的空调事业部  
\_\_\_\_年度培训计划表

单位:

序 号	培 训 项 目	培 训 费 用 预 算	培 训 对 象 及 人 数	预 定 培 训 时 间
合计				

编制：                      审核：                      审批：                      年    月    日

附表 2

美的空调事业部

年 月份培训计划表

序号	培训项目名称	培训起止时间	培训地点	教 师	培训人数	课 时	预算培训费用	备注
合 计								

填表人：

审核：

审批：

填表时间：

附表 3

美的空调事业部

年 月份培训情况统计表

序号	培训项目名称	培训起止时间	培训地点	教 师	培训人数	课时	结算培训费用	备注
合 计								

填表人：

审核：

填表时间：



附表 4

美的空调事业部  
培训项目实施表

年      月      日

计划项目	具体内容
培训项目	
培训对象和人数	
培训时间	
培训地点	
培训性质	
培训讲师	
培训组织者	
培训费用 说      明	
开发与培训主管 审核意见	
主管部门 领导意见	

空调人力资源部编制

## 美的空调事业部

## 员工培训考勤记录表

[illegible]

考勤符号如下：出勤 √      请假 △      缺勤 ×

## 空调人力资源部编制

附表 5

## 美的空调事业部

## 培训学员意见调查表

培训课程名称: \_\_\_\_\_

组织部门: \_\_\_\_\_ 姓名: (可以不填) \_\_\_\_\_

(1) 培训课程内容设置如何?	A. 优	B. 好	C. 尚可	D. 差
(2) 教学方式如何?	A. 优	B. 好	C. 尚可	D. 差
其它您认为更好的形式: _____				
(3) 培训时间是否适当?	A. 太长	B. 适合	C. 较少	
(4) 培训师教授技巧如何?	A. 不满	B. 普通	C. 满意	D. 非常满意
表达能力: 速度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
清楚	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
有条理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
态度: 友善	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
鼓励参与	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(5) 参加此次培训感到有什么收获? (可多选)				
A. 获得了适用的新知识。				
B. 获得了新的管理观念。				
C. 理顺了过去工作中的一些模糊概念。				
D. 可以使用在工作上的一些有效的技巧或技术。				
E. 客观地观察我自己以及我的工作, 帮助对过去自己的工作进行总结与思考。				
其它 (请填写): <u>1)</u>				
2)				3)
(6) 对本人工作上的帮助程度: A. 较小 B. 普通 C. 有效 D. 非常有效				
(7) 整体上, 您对这次课程的满意程度是: A. 不满 B. 普通 C. 满意 D. 非常满意				
(8) 其他建议事项: _____				

说明: 1. 本表请受训学员如实填写, 并请填妥后交组织部门。

2. 请在你认可的选项上打勾。

3. 请你给予真实的反映批评, 以帮助我们对将来的培训计划进行改进。

感谢您对我们工作的支持!

空调人力资源部

附表 6

美的空调事业部

培训总结表

年 月 日

培训项目名称				
项目		举办日期	培训时数	参加人数
计划				
实际				
培 训 费 用	项目	预算金额	实际金额	异常说明
	授课费			
	交通费			
	食宿费			
	杂 费			
	合 计			
培 训 各 方 意 见	学 员 意 见			
	讲 师 意 见			
	培 训 主 管 意 见			

空调人力资源部编制



附表 7

## 美的空调事业部

## 培训结果追踪反馈表

学员姓名		单位	
培训项目			
组织部门		培训时间	
培训内容	(列明要求学员掌握的技能)		

以下请用人单位领导填写：

问题	用人单位意见
让学员学的技能学到了吗？	
学后用在工作上了吗？	
用后创造什么价值了吗？	
您对我们的培训工作还有何要求？	

请用人单位尽力提供实践机会，以保学以致用，还请费心观察、统计，并于培训结束三个月后填写此表交还培训组织部门。非常感谢您的合作！

培训组织部门：\_\_\_\_\_

年 月 日

附表 8

美的空调事业部  
外出培训申请表

姓 名		工作岗位		部 门	
年 龄		性 别		学 历	
培训时间			培训经费预算  说明		
举办单位					
培训地点					
培训项目 名 称					
培 训 主要内容					
部门 培训 主管 意见			部门 领导 意见		
备 注					
说 明	二级单位申请人由部门领导审批即可； 经理人、后备经理人及职能部员工由人力资源部审批				

年 月 日

事业部人力资源部编制

附表 9

美的空调事业部  
外出培训训练报告书

姓 名		岗 位		部 门	
培训时间			有无培训合格证书		
培训项目					
培训地点					
教学方法 培训内容 评 估					
培 训 受 益					

年 月 日

空调人力资源部编制

美的空调事业部

培 训 通 知

编号：

课程名称	
讲 师	
培训地点	
培训内容	
培训对象	
讲师简介	
备注说明	

空调人力资源部编制