
第 0 章	共 25 章
第 1 页	共 11 页
第 0 次修改	
生效期:	2002.02.10
编号:	HRU00

海尔集团公司

培训管理手册

依据 ISO10015: 标准

发布日期 _____

发 送 _____

副本控制 _____

编 号 _____



海尔集团公司 培训管理手册

第 0 章 共 25 章

第 3 页，共 11 页

第 0 次修改

生效期：2002.02.10

主题：总则

二、质量管理体系质量方针和质量目标

质量方针充分体现了本集团的发展战略、宗旨和满足顾客要求、持续改进质量管理体系有效性的承诺，是进行质量管理与保证的指导思想和追求，它表明了本集团对顾客在产品质量上的当前期望和潜在要求的关注。是本集团宣称对产品和服务质量承诺的追求与表达。

质量方针

为了达到和保持海尔产品在市场上稳定的领先地位，创世界名牌，我们必须：

进行领先市场的设计，用最低的成本生产最好的产品，竭诚为用户提供满意的服务。

因此，我们主要的工作原则是：

- ①IS09001 标准
- ②市场需求
- ③最新技术和先进标准
- ④TQM
- ⑤不断的质量改进
- ⑥职工参与
- ⑦精细化，零缺陷
- ⑧用户期望和要求

因集团整体产品种类较多，质量目标以各单位各自的质量目标为准，但均应体现本集团质量方针的承诺，是本集团建立、实施与保持质量管理体系有效性的充分反映与绩效改进的努力方向。在此不再描述各单位的质量目标。

本集团各单位、各级管理者，均应以质量方针为指导，以质量目标为追求，根据质量管理体系文件的要求认真执行，在保证本集团产品质量的前提下，以培训管理体系为保障，规范教育与培训活动，切实提高每一位员工的素质，使内部每一位员工均对企业忠诚，成为岗位的 SBU。使集团的产品和服务被顾客忠诚与认可。



海尔集团公司 培训管理手册

第 0 章 共 25 章

第 4 页, 共 11 页

第 0 次修改

生效期: 2002.04.12

主题: 总则

三、培训方针和培训目标发布令

为确保所有影响产品质量的每项工作的能力需求因素被识别,使本组织的培训活动具有明确的行动方向,本集团特制定了培训原则和培训方针,用以作为整体培训需求的总输入。

培 训 原 则

瞄准母本,找出差距,需什么学什么,缺什么补什么,急用先学,立竿见影。

培 训 方 针

以海尔文化为基础, OEC 基本上岗资格为中心,以提高员工实际岗位技能为重点,以市场终极效果为目标,建立国际化人才培养的机制,使每个人均成为 SBU。

为使组织的培训能力为满足组织的需求而展开,并在各培训层次上具有清晰的追求,本集团制定了如下**培训目标**:

- 1、建立内部培训教材库和内部培训案例库,为后续培训工作提供充足的资源;
- 2、培养高级、中级、初级及新员工,保证所有人员全部合格上岗;
- 3、重点推进一线员工的技能培训,为保证产品质量提供人力资源。
- 4、每年进行岗位资格认定,所有的岗位在 3 年内全部认定一遍。

2002 年培训目标

- 1、中高级管理人员培养升迁至少 6 名;
- 2、岗位资格认定 20 个专业;
- 3、外聘专家 20 名;
- 4、技能培训有效性 100%;
- 5、新入职大学生培训合格率 100%;
- 6、建立培训案例 768 个;
- 7、管理类课题开发教材 20 类。

上述培训方针和培训目标,是本集团培训管理体系适宜性和有效性的追求,培训管理者和实施者应在相关的岗位上,确保集团的培训方针和培训目标得以实现。

集团总裁: 杨绵绵

2002 年 4 月 12 日



海尔集团公司
培训管理手册

第 0 章 共 25 章

第 5 页, 共 11 页

第 1 次修改

生效期: 2002.04.12

主题: 总则

四、培训管理者任命书

为进行本集团培训管理体系的建立、实施与保持, 决定任命人力资源开发中心主任 王颖民 同志为培训管理者, 履行 GB/T19025-2001 idt ISO 10015: 1999 培训管理体系的建立、实施和保持的职责:

- 1、确保培训管理体系要求的过程得到识别、建立和保持, 并予文件化;
- 2、向最高管理层报告培训管理体系的业绩和任何改进的需求;
其在履行上述职责不变的情况下, 应再负责监督下列阶段:
 - A) 确定培训需求;
 - B) 设计和策划培训;
 - C) 提供培训;
 - D) 评价培训结果。
- 3、负责培训工作及认证工作中对外接口工作。

本集团海尔大学和各单位培训人员, 应在上述方面服从其领导或指导, 并予全力支持。

海尔集团总裁: 杨绵绵

2002 年 4 月 12 日



海尔集团公司
培训管理手册

第 0 章 共 25 章

第 6 页，共 11 页

第 0 次修改

生效期：2002.02.10

主题：总则

五、培训管理体系审核授权书：

海尔大学有权对集团内各单位的培训管理体系方面的工作展开审核。

海尔集团各部门要接受他们的审核，配合他们的工作，同时按其要求开展工作。


授权下列人员作为培训管理体系审核员开展审核工作：

审核组长：邹习文

审 核 员：王水英、吴京利、谭磊、王明超、史公礼、谢水甫、
邱 静、曹旭光、卞飞、王宏伟、王秀清、田丽丽、
孙绪宏、崔洪岩等

海尔集团总裁： 杨绵绵

2002 年 2 月 10 日

	海尔集团公司 培训管理手册	第 0 章 共 25 章
		第 7 页，共 11 页
		第 0 次修改
		生效期：2002.02.10
主题：总则		
<h2>六、海尔集团培训情况简介</h2> <p>本集团的培训管理模式为总裁授权负责制。</p> <p>本集团的培训工作，立足企业发展，将培训的目标与企业发展的目标紧密结合，并围绕企业发展不断创新及拓展培训内容，根据企业发展战略，探索创新的培训形式；并将培训与人力资源开发紧密结合，拓展培训的深度和内涵；进一步与激励挂钩，搭建起学习型团队的构架。为保证培训的正常运转，海尔集团搭建与营造了完善的培训软硬环境，如内外部培训教师网络及专门培训机构和场所—海尔大学、仰口国际培训中心，为培训工作提供了保障资源。</p> <p>本集团培训管理体系覆盖的范围包括在青岛地区的所有单位，海尔大学负责集团整体培训工作的推进以及集团中高层领导的培训工作、初级领导后备人才的培养；集团各单位设培训主管，由其负责本单位人员的培训工作。</p> <p>本集团员工每年脱产参加培训课时不得低于下列时限：管理人员≥100 小时（其中在海尔大学参加的培训课时不得低于 40 小时），工人≥20 小时。培训的最大特点是采取情景化的案例式教学和现场即时培训，另有海尔特色的加压式培训、海豚式用人培训等方式。通过对员工态度、技能、知识的培训，提高每一位员工的综合素质，为集团进军世界 500 强提供国际化人才。</p>		

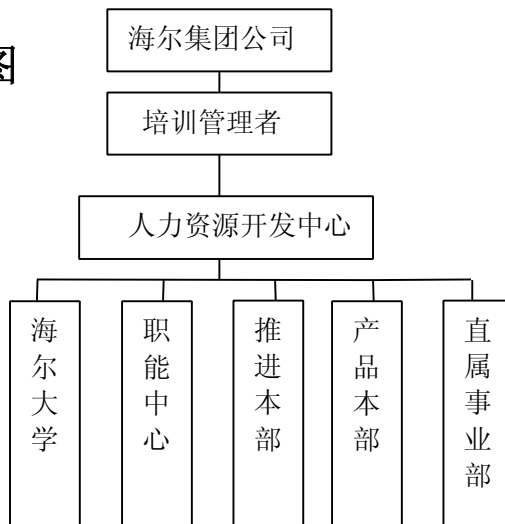


海尔集团公司 培训管理手册

第 0 章 共 25 章
第 8 页，共 11 页
第 1 次修改
生效期：2002.04.12

主题：总则

七、海尔集团培训组织结构图



职能中心包括：
人力资源开发中心
企业文化中心
规划发展中心
法律事务中心
安全保卫中心

推进本部包括：
物流推进本部
商流推进本部
海外推进本部
资金流推进本部
研发推进本部

产品本部包括：

冰箱产品本部： 冰箱事业部
海外冰箱事业部
特种冰箱事业部
冷柜产品本部： 冷柜事业部
空调产品本部： 空调事业部
三菱重工海尔
商用空调本部： 商用空调事业部
洗衣机本部： 洗衣机事业部
信息产品本部： 电子事业部
技术装备本部： 中试事业部
特种钢板事业部
能源事业部
设备事业部

直属事业部包括：

电热事业部
洗碗机事业部
海尔开利冷冻设备公司
海梅洗衣机事业部
模具事业部
住宅设施事业部
海尔 CCT 通讯有限公司
生物事业部
旅游事业部
资产运营事业部
质量检测事业部
海尔建设监理公司

备注：海尔大学隶属于人力中心



八、培训机构职能分配表

序号	ISO10015 培训指南要求			培训管理者	海 尔 大学	各单位、 部 门 负 责 人	各位 单 培 训 主	质 检 事 部	量 测 业
	阶段 区分	要求编号	程序文件名称						
1	4.1 培训： 四阶段 过程	4.1.1 总则	培训管理手册对 应条款描述	▲					
2		4.1.2 有关培训的产 品和服务的采购			▲	△	▲		
3		4.1.3 人员参与			▲	△	▲		
4	4.2 确定 培 训 需 求	4.2.1 总则	培训管理手册对 应条款描述	▲		▲			
5		4.2.2 确定组织的需 求		▲	▲	▲			
6		4.2.3 确定和分析能 力需求	确定和分析能力 控制程序	△	△	▲	△	△	
7		4.2.4 评审能力	能力评审控制程序	△	△	▲	△	△	
8		4.2.5 确定能力差距	确定和解决能力 差距控制程序	△	▲	▲	△	△	
		4.2.6 识别解决办法 以弥补能力差距							
	4.2.7 为培训需求确 定说明								
9	4.3 设计 和 策 划 培 训	4.3.1 总则	确定制约条件控 制程序	△	▲	△	▲	△	
		4.3.2 确定制约条件							
10		4.3.3 培训方式和选 择准则	培训方式和选择 准则控制程序	△	▲	△	▲	△	
11		4.3.4 培训计划	培训计划制定控制程序	△	▲	△	▲	△	
12		4.3.5 选择培训提供 者	培选教师选择评 价控制程序	△	▲	△	▲	△	
13	4.4 提供 培 训	4.4.1 总则	培训管理手册对应条 款描述		▲	△	▲		
14		4.4.2 提供支持	培训支持控制程 序	△	▲	△	▲	△	
		4.4.2.1 培训前支持							
		4.4.2.2 培训支持							
		4.4.2.3 培训后支持							
15	4.5 评 价培 训 结 果	4.5.1 总则	培训结果评价控 制程序	△	▲	▲	△	△	
4.5.2 收集资料并准 备评价报告									
16	5.培训 过程的 监视和 改进	5.1 总则	培训过程监督改 进控制程序	△	▲	▲	▲	▲	
		5.2 培训过程的确认							
备 注		▲为主牵头，△为配合							



海尔集团公司
培训管理手册

第 0 章 共 25 章

第 10 页，共 11 页

第 0 次修改

生效期：2002.02.10

主题：总则

九、文件格式及编号办法：

集团培训手册和程序文件仅一套，各单位不必另行建立培训的手册和程序文件，但可依据手册和程序文件建立各自的三级支持性文件。

一）文件的格式：

1.1 表头如本表的表头格式；

1.2 文件内容包括：

- 1、 目的：
- 2、 适用范围：
- 3、 职责：
- 4、 工作程序：
- 5、 相关文件：
- 6、 培训记录：

1.3 第一页内容包括：


制订人： 审核人： 批准人：


二）编号办法：

2.1 手册编号：培训手册编号为：HRU00

2.2 程序文件编号：培训程序文件编号为 9 位数，前三位为 HRU，中间四位为要素号，后两位为文件序号。整套文件换版，在编号前加 A、B、C；某一文件换版时，在编号后加注 A、B、C；文件附表的编号为文件号后加上 F01、F02---，其中 01、02---为附表的顺序号，更改时在最后加 A、B、C。

2.3 各单位培训三级文件的编号：文件编号为 11 位，前九位为程序文件编号，后两位为文件序号。附表的编号为文件号后加上 F01、F02---，换版或修订时编号修改同 2.2。

	海尔集团公司 培训管理手册	第 1 章 共 25 章
		第 1 页, 共 1 页
		第 0 次修改
		生效期: 2002.02.10
主题: 目的		
<p>海尔集团培训管理手册:</p> <p>1. 是各单位开展培训工作的纲领性标准和行为准则, 各单位必须严格按照 ISO 10015: 1999 标准及海尔集团培训管理手册、程序文件建立本单位培训管理体系的三级支持文件。</p> <p>2. 为各单位开展培训管理工作提供明确的指导思路和要求, 规范培训工作, 提高培训效果, 为集团国际化发展提供国际化人才。</p>		

	海尔集团公司 培训管理手册	第 2 章 共 25 章
		第 1 页, 共 1 页
		第 0 次修改
		生效期: 2002.02.10
总则: 适用范围		

1.总则:

本管理手册覆盖了影响本集团提供产品质量的培训方针、目标和培训管理体系的建立、实施、保持和改进。

本管理手册适用于集团各级负有培训管理职能的机构和人员。


本管理手册对 ISO9001：2000《质量管理体系 要求》中的 6.2 要素“人力资源”起支持作用。


本管理手册用于规范管理活动和提高培训机构、人员的教学水平；本集团的培训管理与实施机构，通过遵循本管理手册，而引导其追求最佳培训质量，降低人力资源使用成本，最终达到不断增强顾客满意，提高顾客忠诚度。这是一套完整的规范人力资源培训的标准文件，该管理手册已被本集团等同采用而成为组织内的具有法规性的内部培训管理体系文件。

2.应用

本集团对选用的 GB / T19025—2001 idt ISO 10015：1999 标准的要求未做任何删减。

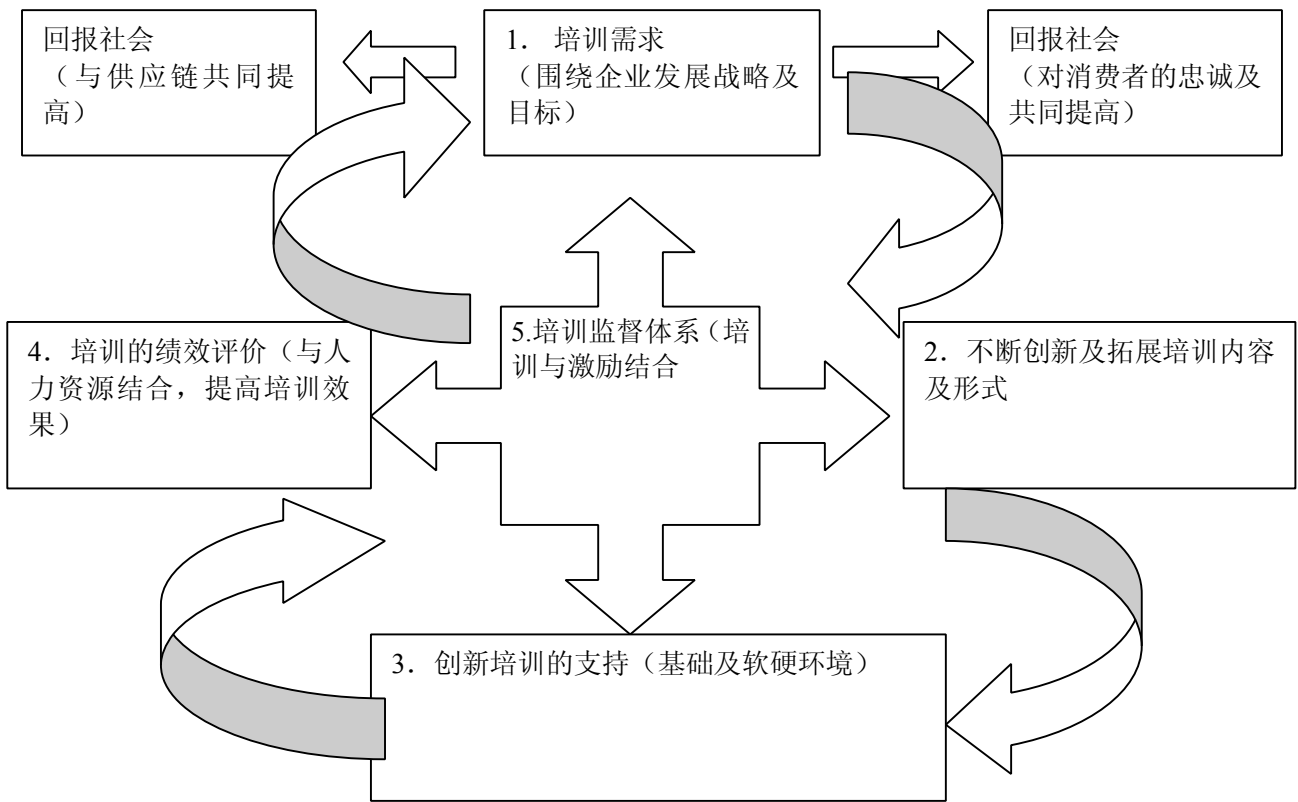
本培训管理体系适用于本集团内所有被体系覆盖的机构和人员，各单位应保证所建立下一级文件的一致性。


	海尔集团公司 培训管理手册	第 3 章 共 25 章
		第 1 页，共 1 页
		第 0 次修改
		生效期：2002.02.10
主题：术语和定义		
<p>本管理手册采用 GB / T6853—1994 质量管理和质量保证标准。</p> <p>3.1 培训—提供和开发知识、技能和行为方式以满足要求的过程。</p> <p>本管理手册还采用了 GB / T19000—2000 质量管理体系 基础和术语</p> <p>3.2 能力—经证实的应用知识和技能的本领。</p>		

	海尔集团公司 培训管理手册	第 4 章 共 25 章
		第 1 页，共 1 页
		第 0 次修改
		生效期：2002.02.10


主题：培训：四阶段过程——总则

本集团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：



	海尔集团公司 培训管理手册	第 5 章 共 25 章
		第 1 页, 共 1 页
		第 0 次修改
		生效期: 2002.02.10
主题: 有关培训的产品和服务的采购		
<p>本组织培训过程各阶段所需的产品和服务的内外部采购和选用, 以及对采购和选用过程的监督, 培训管理者已做出妥善安排, 并要求按照 ISO9001 质量管理体系中的《采购控制程序》执行。</p>		

	海尔集团公司 培训管理手册	第 6 章 共 25 章
		第 1 页，共 1 页
		第 0 次修改
		生效期：2002.02.10
主题： 人员参与		
<p>本集团进行培训活动时，提倡并采取现场即时性教学、案例教学等方法，以使接受培训的人员增强过程的责任感，从而使他们为确保成功而能承担更多的职责。</p>		

	海尔集团公司 培训管理手册	第 7 章 共 25 章
		第 1 页，共 1 页
		第 0 次修改
		生效期：2002.02.10
主题：确定培训需求---总则		

本集团已就 GB / T19025—2001 标准引言中的要求，所有使用本管理手册实施的培训，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，其他需求不是本管理手册控制的对象。

本集团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。

本集团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能力之间的差距；
- 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。

主题：确定组织的需求

本集团在开始进行培训之前，已考虑将本组织建立 GB / T19001 质量管理体系时制定的质量方针、质量管理要求和建立 GB / T19025 培训管理体系时制定的培训方针及资源管理、过程设计作为进行培训需求分析的输入，为此本集团所有各级培训机构每次实施培训前应形成《培训实施决定书》，以确保所要求的培训能力为满足本集团的培训需求而开展。

1、组织的需求：

根据集团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计划。

2.2 对于集团高级经理人的培训，可以每周六的高级经理人培训例会和集团 8 号会作为培训，主要内容为工作思路的培训。


2.3 每月下旬，集团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》，其中处长以上职务调查率达 80%以上，一般管理人员及班组长、车间主任级调查率 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。

相关文件：《确定和分析能力控制程序》


	海尔集团公司 培训管理手册	第 9 章 共 25 章
		第 1 页, 共 1 页
		第 0 次修改
		生效期: 2002.02.10
主题: 确定和分析能力要求		
<p>本集团对各岗位人员能力的要求均作出明确规定和要求, 以确定具备何种素质和能力的人员承担该岗位的职责, 此种规定和要求通过《_____岗位职责书》来体现, 各单位的《_____岗位职责书》可以根据本单位实际情况自行确定格式。为确保所有履行确定和分析能力要求职责的人员具有较高的过程结果, 本集团制定了《确定和分析能力控制程序》。</p> <p>相关文件:《确定和分析能力控制程序》</p>		


	海尔集团公司 培训管理手册	第 10 章 共 25 章
		第 1 页, 共 1 页
		第 0 次修改
		生效期: 2002.02.10
主题: 评审能力		
<p>为满足岗位要求的能力, 本集团通过对各岗位人员的工作表现进行评价, 确定该岗位人员是否具备岗位要求的能力, 找出存在的差距, 为确定培训奠定基础。对岗位人员能力的评价方式, 采用每日工作的考评和月度考核排序、累计考核排序相结合, 管理人员以《日清表》、月度考核排序等资料作为评价的记录, 一线员工以《OEC 考核台帐》作为评价的记录。</p> <p>为保证这一过程的有效实施, 我们编制了《能力评审控制程序》。</p> <p>相关文件: 《能力评审控制程序》</p>		


	海尔集团公司 培训管理手册	第 11 章 共 25 章
		第 1 页, 共 1 页
		第 0 次修改
		生效期: 2002.02.10
主题: 确定能力差距		
<p>本集团已将体现当前能力的《日清表》、《OEC 考核台帐》与《____岗位职责书》中相应的要求进行了比较, 确定了现有能力与岗位要求能力之间的差距, 并以《确定和解决能力差距控制程序》加以管理控制。</p> <p>相关文件: 《确定和解决能力差距控制程序》</p>		

	海尔集团公司 培训管理手册	第 12 章 共 25 章
		第 1 页，共 1 页
		第 0 次修改
		生效期：2002.02.10
主题：识别解决办法以弥补能力差距		
<p>在已确定了现有员工能力差距的基础上，本集团已识别并选择培训作为解决能力差距的办法，以弥补能力差距。为此我们编制了《确定和解决能力差距控制程序》。</p> <p>相关文件：《确定和解决能力差距控制程序》</p>		


	海尔集团公司 培训管理手册	第 13 章 共 25 章
		第 1 页，共 1 页
		第 0 次修改
		生效期：2002.02.10
主题：为培训需求确定说明		
<p>本集团在已确定选择培训作为弥补员工能力差距的途径时，把规定培训需求过程的控制已形成了文件。该文件对培训需求确定说明的过程进行了有效的规范，以保证提供能力要求、当前的能力差距、以前培训的结果和纠正措施的要求，作为过程的输入，进而输出《能力差距及培训需求说明》。</p>		

	海尔集团公司 培训管理手册	第 14 章 共 25 章
		第 1 页，共 1 页
		第 0 次修改
		生效期：2002.02.10
主题：设计和策划培训——总则		
<p>培训的设计和策划由海尔大学或各单位培训主管负责。这一阶段须依据已识别到的能力差距而采取的措施，进行设计和策划；设计和策划的内容应包括确保培训顺利实施的全过程、培训效果的评价准则等，以便于培训的顺利、有效开展，并为实施评价和监督提供依据。</p>		


	海尔集团公司 培训管理手册	第 15 章 共 25 章
		第 1 页, 共 1 页
		第 0 次修改
		生效期: 2002.02.10
主题: 确定制约条件		
<p>本集团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集团进行了识别, 它包含如下内容:</p> <p>A)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);</p> <p>B)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方面的要求造成的对培训的制约)。</p> <p>C)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)。</p> <p>D)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)。</p> <p>E)接受培训人员的可用性: 所有准备接受培训的人员均为本集团各类员工, 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。</p> <p>F)接受培训人员的积极性: 本集团实施即时性、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。考虑到本集团采用市场链机制, 故参加培训的人员均有相当高的热情和积极性。</p> <p>G)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。</p> <p>H)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。</p> <p>为使上述过程得到控制, 我们编制了《确定制约条件控制程序》。</p> <p>相关文件:《确定制约条件控制程序》</p>		


	海尔集团公司 培训管理手册	第 16 章 共 25 章
		第 1 页，共 1 页
		第 0 次修改
		生效期：2002.02.10
主题：培训方式和选择准则		
<p>本集团已对满足培训需求的几种可能的培训方式进行了识别。培训管理者在组织培训时，可依据培训对象、已确定的培训资源、制约条件和培训目标的需要选择其中之一的方式或几种培训方式的组合实施培训。针对培训方式和选择准则确定的过程，我们编制了《培训方式和选择准则控制控制》。</p> <p>相关文件：《培训方式和选择准则控制程序》</p>		

	海尔集团公司 培训管理手册	第 17 章 共 25 章
		第 1 页, 共 1 页
		第 0 次修改
		生效期: 2002.02.10
主题: 培训计划		
<p>本集团在培训前已制定了《____培训课程计划》, 以便与可能的培训承办者协商具体培训事宜, 并通过《____培训课程计划》的有效实施创造通畅的公开的交流氛围, 以实现培训目标。为保证培训计划充分而有效, 我们特编制了《培训计划制定控制程序》。</p> <p>相关文件: 《培训计划制定控制程序》</p>		

	海尔集团公司 培训管理手册	第 18 章 共 25 章
		第 1 页，共 1 页
		第 0 次修改
		生效期：2002.02.10
主题：选择培训提供者		
<p>对本集团各级培训机构提供培训的内外提供者，均进行了有效的选择和评价控制，不能达到确定标准的培训提供者，不得选择其实施培训。为保证这一过程受到控制，我们编制了《培训教师选择评价控制程序》。</p> <p>相关文件：《培训教师选择评价控制程序》</p>		


	海尔集团公司 培训管理手册	第 19 章 共 25 章
		第 1 页，共 1 页
		第 0 次修改
		生效期：2002.02.10
主题： 提供培训——总则		
<p>培训提供者的教学，须以本集团培训机构制定的《____培训课程计划》为依据，与培训设计和策划者进行充分有效的沟通的基础上，展开教学活动。本集团亦对培训者、受培训者和培训提供者给予必要的支持，以保证他们能够就培训的教学活动展开服务。这些支持体现于资源保障、充分的授权和创造公开交流的氛围的条件下，还包括培训前支持、培训支持和培训后支持。</p>		

	海尔集团公司 培训管理手册	第 20 章 共 25 章
		第 1 页, 共 1 页
		第 0 次修改
		生效期: 2002.02.10
主题: 提供支持		
<p>4.4.2.1 培训前支持</p> <p>本集团在每次培训前, 均按下列内容对培训提供支持活动:</p> <p>A) 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。</p> <p>B) 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。</p> <p>C) 采取了哪些措施来促进培训双方展开交流与接触。</p> <p>4.4.2.2 培训支持</p> <p>本集团的培训支持活动在每次培训中, 均按下列内容予以保障:</p> <p>A) 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。</p> <p>B) 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。</p> <p>C) 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。</p> <p>4.4.2.3 培训后支持</p> <p>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:</p> <p>A) 向受训的学员收集受训效果, 以及培训感受等信息。</p> <p>B) 向各级培训机构或组织者收集反馈信息。</p> <p>C) 将收集到的上述两种信息汇总后呈报培训管理者, 通报参与培训过程的人员。</p> <p>本集团为保证落实标准的第“4.4.2 提供支持”要求的内容, 特编制了《培训支持控制程序》。</p> <p>相关文件: 《培训支持控制程序》</p> <p>《培训实施及记录控制程序》</p>		

	海尔集团公司 培训管理手册	第 21 章 共 25 章
		第 1 页, 共 1 页
		第 0 次修改
		生效期: 2002.02.10
主题: 评价培训结果--总则		
<p>本集团采取必要的措施评价培训结果, 以确认组织目标和培训目标是否已经实现, 培训是否有效。</p> <p>培训结果的评价原则是: 由海尔大学组织的技能培训, 由海尔大学负责进行评估。各单位自行组织的技能培训, 由各单位培训主管负责评价。</p> <p>本集团培训效果的评价只进行短期评价。短期评价应从学员中获得有关培训方式、所用资源以及培训所获得的知识和技能的反馈信息, 体现在授课结束后的现场评价和课题解决情况的跟踪评价上。</p> <p>评价应根据本集团制定的《培训结果评价控制程序》进行。</p> <p>相关文件:《培训结果评价控制程序》</p>		

<div>Haier</div>	海尔集团公司 培训管理手册	第 22 章 共 25 章
		第 1 页, 共 1 页
		第 0 次修改
		生效期: 2002.02.10
主题: 收集资料并准备评价报告		
<p>本集团满足本要求的结果, 为形成文件化的评价报告, 该报告已包括下列要求:</p> <p>A) 能力差距及培训需求说明</p> <p>B) 评价准则和对评价来源、方法和日程的说明;</p> <p>C) 分析收集的资料并阐明结果;</p> <p>D) 评审培训费用是否充分及时;</p> <p>E) 评价结论和改进的建议;</p> <p>F) 若存在培训不合格应提出纠正措施的要求。</p> <p>培训资料和记录的收集与归档按照《员工培训记录操作流程》执行。</p> <p>为保障第 4.5.1 和 4.5.2 要求的实现, 我们编制了《培训结果评价控制程序》。</p> <p>相关文件:《培训结果评价控制程序》</p>		

	海尔集团公司 培训管理手册	第 23 章 共 25 章
		第 1 页，共 1 页
		第 0 次修改
		生效期：2002.02.10
主题：培训过程的监视和改进——总则		
<p>我们对贯穿于培训过程中的四个阶段均实施了监督，确保作为组织的质量管理体系的一部分的培训过程按要求进行管理和实施，以提供在满足组织的培训要求方面过程是有效的客观证据。</p>		

	海尔集团公司 培训管理手册	第 24 章 共 25 章
		第 1 页, 共 1 页
		第 0 次修改
		生效期: 2002.02.10
主题: 培训过程的确认		
<p>对培训过程及效果的监督, 由相关的市场确认, 如培训过程实施情况, 由参加培训的学员确认; 培训效果由学员的上一级领导确认。此信息反馈相关的培训组织者进行改进, 通过《培训过程监督改进控制程序》来保证。其方式已在《培训计划制定控制程序》中得以明确。</p> <p>相关文件: 《培训过程监督改进控制程序》 《培训评价考核控制程序》</p>		

	海尔集团公司 培训管理手册		第 25 章 共 25 章					
			第 1 页，共 1 页					
			第 2 次 修 改					
			生效期：2002.04.12					

主题：附录：集团培训管理程序文件目录								
--------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

要素	文件名称	文件编号	更改记录					
			1		2		3	
			页码	生效期	页码	生效期	页码	生效期
4.2.3	确定和分析能力控制程序	HRU423001						
4.2.4	能力评审控制程序	HRU424001						
4.2.5	确定和解决能力差距控制程序	HRU425001						
4.3.2	确定制约条件控制程序	HRU432001						
4.3.3	培训方式和选择准则控制程序	HRU433001						
4.3.4	培训计划制定控制程序	HRU434001						
4.3.5	培训教师选择评价控制程序	HRU435001						
4.4.2	培训支持控制程序	HRU442001						
	培训实施及记录控制程序	HRU442002						
4.5.2	培训结果评价控制程序	HRU452001						
5.2	培训过程监督改进控制程序	HRU520001A	1-4 页	02.4.12				
	培训评价考核控制程序	HRU520002						
