|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **深圳市国泰安教育技术股份有限公司** | **版本** | **密级** | **页数** |
| V1.5 | 机密 | 共35页 |
| **GTA\_CMMI\_Process|\_OT** | | |

**国泰安员工管理培训白皮书**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **作者** | 张小苑 | **编制日期** | 2014-10-30 |
| **审核** | 邢国杰 | **审核日期** | 2014-11-20 |
| **批准** | 陈工孟 | **批准日期** | 2014-11-21 |



国泰安教育技术股份有限公司

版权所有 侵权必究

**文档修改记录**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 日期 | 修订版本 | 修改描述 | 作者 |
| 2013-01-06 | V1.0 | 初稿完成 | 张小苑 |
| 2013-01-15 | V1.1 | 第二稿完成 | 张小苑 |
| 2014-02-09 | V1.2 | 第三稿完成 | 张小苑 |
| 2014-10-30 | V1.5 | 第四稿完成 | 张小苑 |
|  |  |  |  |

[一．培训工作总体概述 6](#_Toc402357636)

[1.1 培训宗旨 6](#_Toc402357637)

[1.2 目的 6](#_Toc402357638)

[1.3 培训的原则和方针 6](#_Toc402357639)

[1.5 培训的职责划分 6](#_Toc402357640)

[二． 培训管理流程与主要工作 8](#_Toc402357641)

[2.1 培训管理总流程： 8](#_Toc402357642)

[2.2 培训需求的调查与分析 8](#_Toc402357643)

[2.2.1培训需求调查的时间确定 8](#_Toc402357644)

[2.2.2培训需求调查采用方法和工具 9](#_Toc402357645)

[2.2.3培训需求分析 9](#_Toc402357646)

[2.3 制定年度培训计划 9](#_Toc402357647)

[2.3.1培训课程设置与实施 10](#_Toc402357648)

[2.3.2年度培训体系运作计划 10](#_Toc402357649)

[2.3.3年度培训费用预算 10](#_Toc402357650)

[2.4 培训的组织与实施 10](#_Toc402357651)

[2.4.1培训的方式 11](#_Toc402357652)

[2.4.2培训实施 11](#_Toc402357653)

[2.5、培训课程的开发 12](#_Toc402357654)

[2.5.1确定培训课程 12](#_Toc402357655)

[2.5.2确定培训讲师 12](#_Toc402357656)

[2.5.3培训教材开发 13](#_Toc402357657)

[2.5.4培训教材存档 13](#_Toc402357658)

[2.6 培训效果评估 13](#_Toc402357659)

[2.6.1 评估的职责 13](#_Toc402357660)

[2.6.2 评估的范围 13](#_Toc402357661)

[2.6.3 评估的方式 14](#_Toc402357662)

[2.6.4 评估结果运用 14](#_Toc402357663)

[2.7 培训总结 14](#_Toc402357664)

[2.8培训档案管理 14](#_Toc402357665)

[三． 培训课程体系 16](#_Toc402357666)

[3.1 培训课程体系建设思路 16](#_Toc402357667)

[3.2 培训课程体系框架 16](#_Toc402357668)

[3.2.1 基于培训对象的培训体系框架 16](#_Toc402357669)

[3.2.2 基于培训内容的体系框架 17](#_Toc402357670)

[3.2.3 基于培训组织层级的培训体系框架 18](#_Toc402357671)

[四．培训讲师管理 18](#_Toc402357672)

[4.1 内部讲师分类与管理职责 18](#_Toc402357673)

[4.2 讲师评定 19](#_Toc402357674)

[4.2.1各等级讲师评定标准 19](#_Toc402357675)

[4.2.2 讲师的评定 20](#_Toc402357676)

[4.3 讲师的职责与权利 21](#_Toc402357677)

[4.3.1 职责 21](#_Toc402357678)

[4.3.2 权利 21](#_Toc402357679)

[4.4 讲师授课纪律 22](#_Toc402357680)

[4.5 讲师激励 22](#_Toc402357681)

[4.5.1 授课激励 22](#_Toc402357682)

[4.6 讲师授课奖励申请 22](#_Toc402357683)

[五．培训费用管理 23](#_Toc402357684)

[5.1 职责与分工 23](#_Toc402357685)

[5.2 培训费用预算 23](#_Toc402357686)

[5.2.1 原则 23](#_Toc402357687)

[5.2.2 年度预算 23](#_Toc402357688)

[5.2.3 临时性费用预算： 24](#_Toc402357689)

[5.3 培训费用审批 24](#_Toc402357690)

[5.3.1 培训费用审批原则 24](#_Toc402357691)

[5.3.2 培训费用审核流程 24](#_Toc402357692)

[5.4 费用管理 25](#_Toc402357693)

[5.4.1 管理原则 25](#_Toc402357694)

[5.4.2 费用标准 25](#_Toc402357695)

[5.5 费用归属 25](#_Toc402357696)

[5.5.1 费用归属原则 25](#_Toc402357697)

[5.5.2 培训费用包括 26](#_Toc402357698)

[5.6 培训交通、住宿费用 26](#_Toc402357699)

[5.7 由参训者承担全部培训费用的情况 27](#_Toc402357700)

[六．外训管理 28](#_Toc402357701)

[6.1 分类 28](#_Toc402357702)

[6.2 外训权责 28](#_Toc402357703)

[6.3 外训实施及管理 29](#_Toc402357704)

[6.3.1 外训实施流程 29](#_Toc402357705)

[6.3.2外训管理 30](#_Toc402357706)

[6.4 培训服务协议 30](#_Toc402357707)

[七．培训实施过程管理与效果监控 31](#_Toc402357708)

[7.1 培训过程监控 31](#_Toc402357709)

[7.1.1 培训纪律 31](#_Toc402357710)

[7.2 培训进度汇报 32](#_Toc402357711)

[7.3 培训效果监控 32](#_Toc402357712)

[7.3.1 对讲师及培训组织的评估 32](#_Toc402357713)

[7.3.2 对于学员培训效果的评估 33](#_Toc402357714)

[八．员工学历/资质管理 33](#_Toc402357715)

[8.1 奖金设立 33](#_Toc402357716)

[8.2 奖金管理 34](#_Toc402357717)

一．培训工作总体概述

**1.1 培训宗旨**

提升员工综合素质及岗位技能，激发员工潜能，合理开发利用人力资源，顺利实现公司经营战略目标提供有力保障，有计划地开展员工培训工作，并保证培训工作开展的有效性和及时性，特制定本制度。

**1.2 目的**

在管理培训学院的运作下，通过有针对性地制定计划性较强的培训机制，以提升人员的职业素养和专业技能，以支撑公司中、长期战略实现。

**1.3 培训的原则和方针**

培训原则：时效性、实用性、针对性。

培训方针：以提升员工综合素质为基础，以提高员工岗位技能为重点，以提供专业的教育、金融服务为目标，建立个性化人才培养的机制，使每个员工均成为富有竞争力的员工。

**1.5 培训的职责划分**

管理培训学院、综合支持线、分子公司人力行政部、各部门管理人员、员工均是培训工作的参与人，承担着相应的责任。

* 管理培训学院

管理培训学院是培训工作的规划和组织者，根据公司经营发展战略，拟订培训规划；调查分析培训需求，制订培训计划；组织实施培训，评价培训效果，建立培训档案；建设和管理培训资源。

* 综合支持线、分子公司人力行政部

各综合支持线和分子公司人力行政部，是对应服务部门和区域的培训工作承接者，依据公司总体目标开展部门或当地的培训工作，制定并执行培训计划，反馈培训效果，对各部门及当地人员的能力提升起到支持作用。

* 各部门管理人员

各部门管理人员的培训体系中，担负本职位接班人及其下属的培养责任，应当对下属进行针对性的培训，为下属培训创造条件，检查下属培训效果，督促、帮助下属在实际工作中的应用培训知识与技能。同时各部门管理人员有主动进行知识分享和知识讲授的义务。

* 员工

员工应明确自身培训需求，积极参与培训，遵守培训纪律，并自觉将培训成果落实到本岗位工作中，以提升工作能力及改善工作绩效，接受培训相关的考核。

**二． 培训管理流程与主要工作**

**2.1** **培训管理总流程：**

**2.2 培训需求的调查与分析**

目前，培训需求调查为年度培训需求调研（针对特殊培训事项可以灵活安排培训需求的调查）。每年度人力行政管理中心管理培训学院会统筹进行一次培训需求调查，并对参与培训的所有部门及其员工的培训目标、知识结构、技能状况等方面进行系统的鉴别与分析，以确定这些部门和员工是否需要培训及需要何种培训。

2.2.1培训需求调查的时间确定

培训需求调查开始时间一般在每年的1月初，并在1月31日之前完成。

2.2.2培训需求调查采用方法和工具

考虑到时间成本收益，在进行需求调查时，管理培训学院主要采用问卷调查法并结合个人访谈和小组讨论的方法进行调查。

* 问卷调查：在公司范围内进行抽样问卷调查，人员构成为包括管理人员、资深员工及试用期员工等；
* 个人访谈：管理培训学院会根据问卷调查统计结果，有针对性的对需求不清晰或需求矛盾的部门采取个人访谈，在访谈之前会制作访谈提纲并进行记录；
* 小组讨论：为保证培训需求调查的信度和效度，深层次挖掘员工培训需求，在采用前两种方法后，如未获取到深层次的调查资料，管理培训学院可组织部分员工进行小组讨论。人员构成包括管理人员、资深员工及试用期员工。

2.2.3培训需求分析

管理培训学院依据调查结果，输出培训需求分析，提供给各部门制定新一年度的培训计划。

**2.3 制定年度培训计划**

结合公司年度战略计划及业务发展的需要，并在当年的培训实施情况和《年度培训需求调查报告》的基础上，由管理培训学院制定本公司新一年的《年度培训计划》，经公司高层批准后执行。《年度培训计划》的内容应包括年度培训课程、培训时间、培训方式及费用预算等内容。

2.3.1培训课程设置与实施

年度培训课程根据培训需求分析报告并结合上一年的培训计划及总结而制定，具有针对性及实际可操作性，由管理培训学院统筹综合支持线同事负责培训课程的详细设置和安排实施。

2.3.2年度培训体系运作计划

* 课程计划：根据不同时期公司发展战略及全体员工的培训需求，在本管理流程课程体系的基础上制定下年度培训课程排配表，内容包含课程类别、课程名程、培训讲师及计划开课日期等内容；
* 培训讲师管理：根据培训讲师管理的相关规定，选拔与培养高素质的培训讲师，建立一支优秀的讲师队伍，从而提高公司的培训能力，增强员工的培训积极性；
* 培训设施：年度培训中涉及设施购买计划，以不断完善公司培训制度体系，使公司培训更有特色。

2.3.3年度培训费用预算

管理培训学院在制定年度培训计划的同时需提交年度培训费用预算，年度培训费用预算应包括：年度培训设备购买费用预算、年度培训资料购买费用预算、年度外派培训费用预算、培训礼品费用及其它培训费用预算等。

**2.4 培训的组织与实施**

各部门的培训由各部门自行组织（综合支持线同事负责监控部门年度培训计划的组织实施情况），公司级别或跨部门级别的培训由管理培训学院组织。培训组织者在培训前应做好培训准备工作，比如培训教案和培训教材、培训场地及设施、投影仪、音响、白板的准备等。在培训后应做好培训记录，重要培训需进行摄像或拍照，培训结束后还需广泛收集培训意见以便及时改进。各部门负责保存培训记录，并于月底交由管理培训学院进行存档。

2.4.1培训的方式

企业文化、职业技能一般采取内训，由内部讲师授课。专业技能及管理类培训可采取内、外训相结合的方式，一般可使用：课堂讲授（内部）、视频学习、研修班/进修班、外部专题培训等。

2.4.2培训实施

根据不同的培训需求及课程，培训形式分为内训、外训两种类别。

2.4.2.1 内训

内训主要指由公司自己的讲师承担培训的培训方式。

* 管理培训学院根据年度培训计划并结合实际需求开展内训；
* 内训课程的实施需指定培训组织者，负责培训场地、人员培训名单、培训通知拟定及发放、费用申请、培训物品准备、课程现场纪律的维持等组织工作；
* 内训课程须提前至少两天发出培训通知；
* 每次培训组织者须准备《培训签到表》，参加培训者须亲自签到；
* 培训课程结束后需使用《培训效果评估表》等进行培训评估；
* 《培训签到表》、《培训效果评估表》等所有培训资料须整理并存档。

2.4.2.2 外训

外训主要指依靠外部讲师开展培训的培训方式，分为外请培训及外派培训。

* 外请培训：指聘请外部讲师到公司内部进行培训；
* 外派培训：指派遣公司员工参与公司外部的培训。

选择外训机构由管理培训学院进行综合评估，评估内容包括：

外训机构、讲师水平及以往服务经验；

外训机构的课程方案设计水平及价格。

**2.5、培训课程的开发**

2.5.1确定培训课程

管理培训学院根据年度培训计划并结合公司及员工不同时期的培训需求，确定满足公司发展及员工自身技能及素质的培训课程，该课程可以是培训课程库中已有的课程，也可以使全新开发的课程。

2.5.2确定培训讲师

培训讲师的确定可参照过往讲师的讲课记录，或按照培训讲师管理规定的程序及标准重新选拔优秀的培训讲师。

2.5.3培训教材开发

培训教材主要由培训讲师开发设计，管理培训学院协助提供相关的培训教材及资料。

2.5.4培训教材存档

管理培训学院需将新开发的培训教材存放于放于OA的共享文件夹或其他共享学习平台（如GTA教学平台）中备份。

**2.6 培训效果评估**

管理培训学院建立的培训评估系统是依据公司目标和发展需求，运用科学的方法对公司所安排的培训项目进行分析评估，以确定培训的价值和质量的过程，同时通过培训评估帮助公司了解员工对培训的接受度和认可度。

2.6.1 评估的职责

* 管理培训学院组织的培训由管理培训学院负责评估，并负责检查各部门评估结果；
* 各部门自行组织的培训，由各部门组织评估并将评估结果存档，并于每月底交由管理培训学院备案。

2.6.2 评估的范围

管理培训学院会对所组织的各项培训及培训评估做出分析，不断总结提高，使培训能真正起到应有的效果。

* 对授课的评估，包括对外部培训机构的课程内容、讲师、效果等的评估；
* 对内部讲师的课程内容、准备情况、讲授技巧等的评估；
* 对学员的评估，主要通过课后评估的方式检查学员的接受程度和效果。

2.6.3 评估的方式

* 对内、外部讲师及培训组织者的评估主要采用问卷评估（如《培训效果评估表》）的方式；
* 对学员评估采用问卷评估、试卷测试、技能实操、总结报告等方式进行；
* 试题拟定、批改由各培训组织者实施。

2.6.4 评估结果运用

* 所有个人的培训评估记录等内容都记入在个人档案内；
* 评估的结果将作为个人晋升、调薪、降职、转岗、终止培训等的参考依据；
* 培训效果评估结果将直接作用于培训课程的改进和讲师的调整等方面。原则上各部门组织的培训都应有考核成绩，作为评估培训有效性依据的一个方面。

**2.7 培训总结**

培训结束后，依据培训实际开展情况结合培训效果评估，对整体培训工作做总结，总结包含培训费用使用情况、培训时间地点、培训参与人、培训效果等。

**2.8培训档案管理**

培训档案包括培训签到表、培训教材、员工技能档案及月度/年度培训总结等所有培训相关资料。培训档案是学员以后绩效考核、晋升、加薪的重要依据之一。同时，建立培训档案，公司可以通过其中的数据来判断培训效果，以作为以后培训改进的依据。

培训档案由管理培训学院负责管理，其中电子文档统一存放于OA共享文件夹，其它文档由管理培训学院分类整理并存放于统一位置。

**三． 培训课程体系**

**3.1 培训课程体系建设思路**

国泰安培训课程体系是基于岗位人才胜任能力，与个人职业通道结合的课程体系，旨在通过对于能力评估的标准体系，结合人才评价体系来搭建人才培养体系，进而提升员工综合素质。

课程体系可以从培训对象分为：针对普通员工、中层管理者、高层管理者的课程体系。也可以依据一个员工在公司的职业生命周期将培训分为：新员工培训、在职培训、管理技能培训。

**3.2 培训课程体系框架**

3.2.1 基于培训对象的培训体系框架

基于培训对象的培训体系框架

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **普通员工培训** | **中层主管/核心骨干** | **中层经理** | **高层管理者** |
| 企业文化培训  专业技术序列培训（初级）  通用技能培训（初级）  在岗导师 | 企业文化深度培训  专业技术序列课程（中级）  管理序列课程  通用技能培训（中级）  在岗导师 | 企业文化再造培训  专业技术序列课程（高级）  管理序列课程  通用技能培训（高级） | 领导力系列  战略管理系列  团队建设与激励 |

* 企业文化培训：结合公司企业文化的需求，定期、不定期地给相应人员开展。依据不同的培训对象开发不同的企业文化培训课程。
* 专业技术序列培训：结合在职培训中各部门各岗位的专业特点而定，依据本年度部门的重点工作任务有所调整
* 通用技能培训：开发适合员工的通用技能培训，如沟通力、时间管理等课程
* 管理层培训：开发专门的管理技能培训

3.2.2 基于培训内容的体系框架

其中：

* 文化素质、文化价值观类培训：依据每年的公司战略，侧重点有所不同，可以依据公司实际需要，调整重点；
* 管理类培训：不仅是对现有管理者的提升，还包含了人才储备的功能；
* 专业技能类：大致分为产品经理、项目经理、测试工程师、开发工程师、设计师等几大类，每一类对应的专业技能培训依据具体岗位能力需求而制定对应级别的课程大纲；
* 跨专业技能类：依据公司发展的方向和对能力需求，制定跨专业的技能培训大纲

3.2.3 基于培训组织层级的培训体系框架

基于培训工作实施的不同组织层级，将培训体系可分为如下培训框架

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **培训类型** | **公司级培训** | **部门级培训** | **项目级培训** |
| 培训组织者 | 管理培训学院 | 综合支持线/各分子公司人力行政部 | 培训项目负责人 |

**四．培训讲师管理**

为使公司培训工作能有效的开展，必须拥有一支高效、专业、勇于创新的培训讲师团队，从而提高公司的培训能力，增强员工的培训积极性。建立和培养一支高素质的讲师队伍，是公司培训工作中的关键环节。

**4.1 内部讲师分类与管理职责**

* 内部讲师分为三个等级：部门兼职讲师、认证讲师和资深讲师。
* 管理培训学院是内部讲师的管理部门，负责内部讲师的评选考核及相关管理工作。管理培训学院负责全讲师团队建设及相关管理工作。

|  |  |
| --- | --- |
| **部门** | **职责** |
| 管理培训学院 | 建立讲师等级评定方式与标准；  建立讲师档案库与课程统一授权管理；  认证讲师、资深讲师评定与培养实施；  讲师课酬审核与管理；  认证讲师、资深讲师沙龙实施管理。 |
| 各部门/分子公司 | 兼职讲师的选拔、评定、培养、管理统筹；  兼职讲师评定材料的申报；  配合兼职讲师沙龙的实施管理；  配合兼职讲师档案建设与管理。 |

**4.2 讲师评定**

4.2.1各等级讲师评定标准

学员在讲师授课时填写《内部讲师课程评估表》进行评分，管理培训学院会将结果作为讲师资格评定的重要依据。

|  |  |
| --- | --- |
| **讲师等级** | **评定标准** |
| 兼职讲师 | 能主讲或开发至少1门基础课程，培训效果平均分不低于85分。  年度授课课时不少于4H，平均课时学员不低于10人。 |
| 认证讲师 | 至少能开发1门标准教材并能主讲2门基础课程，培训效果平均分不低于88分；或开发3门基础课程并主讲其中1门，综合讲授2场以上，培训效果平均分不低于85分。  年度授课课时不少于8H。 |
| 资深讲师 | 至少开发并主讲1门核心课程，培训效果平均分不低于88分；或开发3门以上基础课程并主讲其中2门，综合讲授3场以上，培训效果平均分不低于85分。  年度授课不少于10H。  资深讲师从认证讲师中选拔产生。 |

【概念解释】

* 基础课程：以标准流程、规范操作、工具使用、公共课程为基础设计的课程，以及新入职员工课程；
* 核心课程：以综合经验提炼、能力提升以及管理理论与工具为基础设计的课程；或针对管理人员以培养规划为主的，更强调实操性管理的课程；
* 标准教材：以课程为载体的教材需要满足：PPT、课程大纲；以自学为载体的教材需要满足：教材使用说明、自学手册、测试题。

**4.2.2 讲师的评定**

* 讲师以年度为单位进行盘点。
* 讲师一旦被评定为更高一级的等级后，原等级资格自动被更高一级替代。
* 兼职讲师：满足兼职讲师评定标准的，即时成为部门兼职讲师。即时享受兼职讲师的待遇。
* 认证讲师：每年9月份，由管理培训学院根据认证讲师评定标准进行资格认定，有效期为一年。
* 若上一年已经获得认证讲师资格的但本次评选又未被评定上的，则为兼职讲师资格。
* 资深讲师：每年9月由管理培训学院根据资深讲师评定标准进行资格认定，此资格在二年内有效。
* 每年9月份管理培训学院将根据内部讲师的评定及级别标准评定内部讲师级别，表现优秀者可获得颁发相关荣誉。

**4.3 讲师的职责与权利**

4.3.1 职责

* 负责所讲授课程教材的编写与修订；
* 根据实际工作需要，不断提升授课水平与质量；
* 按照已排好的课程计划准时讲课，当有事不能讲课时，必须提前三个工作日向管理培训学院相关人员邮件请假，并根据实际情况建议本课程是否延后或协调其他已具备兼职或认证资格的讲师替课；
* 讲师在出差到外地时，如果当地有培训需求（若该讲师擅长并适合讲授），讲师须进行授课。

4.3.2 权利

* 有权选择适当的授课形式；
* 有参加培训经验交流和讲师培训等相关活动的权利；
* 有优先参加外派培训的权利；
* 根据课程需要，有权建议管理培训学院购买相关教材与教具。

**4.4 讲师授课纪律**

* 管理培训学院根据实际情况，可在范围内协调讲师资源，实现讲师资源跨部门、地域共享。讲师不得借故推却。讲师借故推却讲授擅长并适合讲授的课程，给予通报批评；
* 讲师需按原定时间授课，如有特殊原因需提前通知管理培训学院请假以保证课程顺利开展。

**4.5 讲师激励**

4.5.1 授课激励

* 讲师可参加管理培训学院每年组织各类培训沙龙、TTT培训等主题活动。
* 为鼓励内部讲师参与授课，为的知识传承做出贡献，将依据讲师的授课情况给予奖励，具体奖励标准如下：

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **项目**  **级别** | **工作时间内课酬标准（单位：元/小时）** | **工作时间外课酬标准（单位：元/小时）** | **备注** |
| 兼职讲师 | 25 | 75元 | 按奖励的方式发放。  计算课时最小单位1小时（含），1小时以上每半小时为一个计算节点。（如1.5、2.5小时等）  平均培训满意度不低于85分 |
| 认证讲师 | 35 | 100元 |
| 资深讲师 | 50 | 150元 |

**4.6 讲师授课奖励申请**

* 授课后，由培训组织者提交授课课酬申请表给管理培训学院（需附签到表和效果评估结果/满意度），由管理培训学院审核后报按月统计进行费用审批、发放；
* 课程开发“教研经费”申请：课件评审合格后，由管理培训学院按奖励流程完成。

**五．培训费用管理**

培训费用是公司组织开展培训所产生的正常花费，是管理培训学院组织培训的重要保障。

**5.1 职责与分工**

* 管理培训学院：公司培训预算审核、计划外或超出计划预算的培训费用使用审批、公司培训费用使用的监督、培训费用/预算情况公布；
* 综合支持线同事：各部门培训预算申报（年度或临时性）、计划外或超出计划预算的培训费用申报、计划内培训费用使用管理。

**5.2 培训费用预算**

5.2.1 原则

所有培训均实行项目管理制，遵循先预算后使用、先审批后执行的原则。

5.2.2 年度预算

综合支持线同事在进行规划年度培训计划的同时进行费用预算，由管理培训学院汇总，经公司高层确认后生效。

5.2.3 临时性费用预算：

综合支持线同事至少提前10个工作日提出培训计划的同时进行费用预算，交由管理培训学院，经培训经理申报公司高层确认后生效。

**5.3 培训费用审批**

5.3.1 培训费用审批原则

* 应降低成本、提高培训费用使用率；
* 开展培训的必要性；
* 培训内容的针对性、合理性；
* 培训开展时间、占时合理性；
* 是否符合培训需求部门费用预算。

5.3.2 培训费用审核流程

* 综合支持线同事于培训实施日前10个工作日提出申请，各部门负责人在权限范围内安排逐级审批；
* 超出预算部分由组织部门最高负责人确认后，报管理培训学院审核。管理培训学院审核周期最长为三个工作日,视培训费用情况报公司高层核定；
* 所有外请、拓展或大型培训项目，涉及培训采购时均需第三方参与费用谈判过程。由管理培训学院负责跟进安排相关部门参与。

**5.4 费用管理**

5.4.1 管理原则

* 培训费用使用应遵循谁主办、谁负责、专款专用的原则。各部门负责人是培训费用使用的直接责任人；
* 所有培训费用应在年度培训预算范围内支出，按项目形式（所有与该项培训有关的费用应全部统计在内）进行；
* 为确保培训费用预算的准确性，各部门年度培训预算使用率至少达30%。低于30%的，下年培训费用预算减半；
* 为确保培训费用的客观性，所有涉及对外采购的外训，均需要由采购部门参与议价。

5.4.2 费用标准

* 部门内部组织的常规培训一般情况下不发生经费；
* 特殊培训需发生培训费用时，培训期间茶点水果费按照每人每天6元标准，培训期间涉及统一订餐按照每人每餐15元的标准进行费用申请。

**5.5 费用归属**

5.5.1 费用归属原则

* 培训费用结算时，记入培训需求部门，经所属部门最高负责人确认后，报管理培训学院审批；
* 学员涉及两个及以上三级部门的，按学员人数进行比例分摊，或由涉及的部门负责人商议确定。外请与外派培训，由管理培训学院统一结报（各部门协助完成本部门负责人的签批手续）。

5.5.2 培训费用包括

* 内部课程费用：内训课程所需礼品、水果、茶点费等；
* 外聘讲师课酬：公司外部聘请教师讲课，按培训合同支付给授课讲师的课酬；
* 外训费用：参加外部培训所支付给培训机构的培训费，及个人产生的（公司规定标准）交通费、住宿费、餐费，其它费用不属于外训费用；
* 其他培训费用：保障培训工作的正常开展，所购买的教具物品的费用。

**5.6 培训交通、住宿费用**

* 参训学员往返工作地和培训地的长途交通工具（指乘飞机、火车、长途客车等工具，同下）费用报销标准，参照财务部门的相关要求执行；
* 参训学员自收到培训通知后，往返车票由行政部门人员协助订购；
* 参训学员在培训开课前一天的住宿费和各类交通费经总经理审核后可纳入培训费用中支出；提前超出一天涉及到的住宿费由学员自行承担或经当地负责人确认后在当地费用中支出；
* 参训学员在培训课程结束后当天的住宿费和第二天的各类交通费，经管理培训学院审核后可纳入培训费用中支出；培训结束后第二晚的住宿费不从管理培训学院培训费用中列支；
* 若培训开课前提前三个工作日以上到达培训地或培训结束后三个工作日内仍未离开培训地返回工作地的，则回程长途交通费由学员自行承担或经当地负责人确认后在当地费用中支出；
* 若遇天气等不可抗力影响，可向管理培训学院申请，但需有管理培训学院负责人确认邮件。

**5.7 由参训者承担全部培训费用的情况**

* 外派培训人员在培训期间离职；
* 外派培训人员无故缺勤；
* 外派培训人员考核不合格。

**六．外训管理**

**6.1 分类**

外训分为外请培训及外派培训。

* 外请培训：指聘请外部讲师到公司内部进行培训；
* 外派培训：指派遣公司员工参与公司外部的培训。

**6.2 外训权责**

管理培训学院的权责：

* 监督各业务公司外训操作流程的规范性；
* 外部培训资源的开发及日常维护管理；
* 负责收集外部培训信息并按时反馈需求部门，满足需求部门对课程及讲师的询价；
* 负责与外部培训机构进行签约或课程预定工作；
* 负责与外派参训员工签订培训协议并提交管理培训学院存档。

各部门的权责：

* 所辖员工外训需求的收集、确定、申请；
* 负责所辖员工外训的实施过程跟进；
* 负责员工外训后的培训效果反馈和跟踪；
* 负责外训课程的内化应用推广。

**6.3 外训实施及管理**

6.3.1 外训实施流程

* 外训具体流程：

部门负责人填写《外训申请表》报公司领导申请；

管理培训学院核实培训申请，沟通了解培训需求后开展外部询课；

采购部门依据管理培训学院提供的几个备选方案比价；

管理培训学院和部门共同确认培训机构和课程；

综合支持线组织部门协助实施课程；

（如是外派课程，参加培训人员签订《员工培训协议书》，对培训经费的来源及培训后在公司的服务期限、培训知识的分享等做书面约定；）

参加培训人员在2周内将此次培训的心得提交至部门领导、综合支持线同事和管理培训学院，培训结束后1个月内，乙方必须将所学知识对相关岗位的人员进行培训。

6.3.2外训管理

* 外训需求根据各部门年度培训计划进行；
* 计划外培训需求，课程及讲师询价最长周期为10个工作日。
* 提交外训需求需以邮件方式写明外训原因，课程目标，课程内容等，需求需获得审批后才生效。

**6.4 培训服务协议**

外派培训费用满足以下条件者需签订《员工外派培训协议》，详细内容参照协议规定。

|  |  |
| --- | --- |
| **单次培训费用金额** | **签订协议年限** |
| 2000元（含）以下 | 管理培训学院视情况决定是否签订 |
| 2001元—3000元 | 一年 |
| 3001元—5000元 | 二年 |
| 5001元以上 | 三年 |

* 公司外派学员在培训结束3 个工作日内填写外派员工培训报告表，将学习资料、培训证书复印件交管理培训学院存档；
* 外派学员在培训结束后2 个月内，将所学习知识整理成培训教材，并对适用群体进行讲授传播。逾期未实施者，承担外派培训总费用的30%。

**七．培训实施过程管理与效果监控**

**7.1 培训过程监控**

培训过程管理的相关事项主要是针对培训期间所涉及到的人（包括培训师、受训人、相关部门经理）与事的管理，是管理培训学院对受训学员培训效果评估的依据。

7.1.1 培训纪律

为了保证培训课程实施的顺利开展，参加培训者需遵守以下培训纪律：

1. **培训考勤**

培训时间在工作日进行的，按正常出勤计算，培训时间在休息日（含下班后的延长工作时间）进行的，计加班或调休。

1. **请假规定**

因出差、病假等特殊原因不能参加培训者需提前邮件或书面请假，经直属上司批准后，应提前至少一天向培训组织者（管理培训学院或部门培训组织者）请假。如未请假也未到场者按旷课处理。

1. **课堂纪律**

* 参加培训者需提前5分钟到达培训教室；
* 培训开始前需关闭手机或调为振动状态，上课期间不允许接听电话；
* 课程进行中无特殊情况，不得早退或中途离场，如离场需向培训组织者知会否则以旷工论；
* 课程进行中，积极配合讲师的讲授活动，创建良好的学习氛围。

1. **违反纪律的处理方式**

* 培训课程期间，培训纪律由管理培训学院或培训组织者监督执行；
* 违反纪律者，由培训组织者进行记录，在培训结束后记入培训档案，并以邮件形式通知其所在部门负责人，作为绩效考核的依据之一。

**7.2 培训进度汇报**

* 管理培训学院每月向部门汇总《年度培训计划》中的月度实际培训实施情况，对培训工作进行跟踪，统计培训计划达成率。原则上培训计划达成率不得低于80%，若因特殊原因更改计划，需提前一个月告知管理培训学院，使与受其影响的人员/小组/部门进行协商并达成一致。
* 每月月底，各部门综合支持线同事需将培训课件、培训签到表和培训效果评估表提交到管理培训学院存档（可共享在OA相应文件夹里）。管理培训学院依据培训实际实施情况以报告每月的培训进展情况。
* 次年1月底前，管理培训学院需完成《年度培训总结报告》以报告上一年度的培训总体进展情况，并对上一年度培训工作进行分析总结。

**7.3 培训效果监控**

7.3.1 对讲师及培训组织的评估

* 对讲师及培训组织的评估分培训现场调查评估和课后调查问卷评估等形式；
* 评估方法由培训组织人/综合支持线同事将《培训效果评估表》发给参训学员填写；
* 培训评估结果由综合支持线同事/管理培训学院汇总分析后，反馈给讲师及讲师部门负责人；
* 各项学员满意率评估达到80%为合格。对于未达标的培训课程，由管理培训学院/综合支持线同事与讲师或培训负责人沟通，并提出改进建议。

7.3.2 对于学员培训效果的评估

对员工的评估可采用考核、现场调查、个人访谈、行为观察等方法。

* 公司级别的培训，考核方式由管理培训学院确定并组织。例如针对管理层软能力的培训效果监控，主要采取上级半年度/年度针对专项能力的评分方式等；
* 部门内部培训由部门内部/综合支持线同事自行组织考核。并将空白试卷及标准答卷各一份交会管理培训学院存档。

**八．员工学历/资质管理**

员工利用业余时间自学，结合公司岗位需要选修专业，获得国家承认学历、各类等级专业职称或各类等级从业资格证书的，由部门负责人确认后，将学历证书或相关资质的复印件交管理培训学院存档。可申请相应的奖金，并作为岗位调整的参考依据。

**8.1 奖金设立**

* 获得研究生毕业文凭，一次性奖励500元。
* 获得高级职称证书（公司指定类别）或从业资格证书（公司指定类别），一次性奖励500元。公司依据发展需要会每年1月公布指定的类别。
* 经公司批准同意，参加政府职能部门主办的适合现岗位要求上岗资格培训学习的员工，通过培训考核，获得从业资格证书的，公司可报销学杂费用，并按正常出勤计，发全额工资。

**8.2 奖金管理**

凡领取奖金或报销学习费用的员工，需与公司签订《服务协议》（详见《服务协议》），自领取奖金或报销费用之日起需在公司服务满一年以后方可离职，否则奖金或报销费用按实际服务时间扣除，同时扣除脱产学习时间享受的工资、奖金。