

华夏科技培训管理手册纲要

- 一、 总则：目的、原则、合用范围
- 二、 组织框架及职责说明
- 三、 培训计划与实行（培训需求调研、培训计划、培训实行流程、新员工培训、技能培训、基本素质培训、外派培训、自我开发）
- 四、 培训资源系统（培训花费、设备、内部讲课老师与外面讲课老师）
- 五、 培训结果应用（培训成效、绩效）
- 六、 培训纪律（内训纪律、外训纪律）
- 七、 有关表单

第一章 总则

1. 目的：促使知识、经验的累积、流传、应用与创新；保证公司各项培训连续、系统进行；提高员工综合素质，提高公司组织绩效。
2. 原则：以切合公司发展与组织能力提高为基根源则，拥有针对性、效益型和系统性。
3. 合用范围：华夏动力科技及华夏车业所有培训工作。

第二章 培训组织管理

公司成立三级培训管理系统 详细详见 附录一：《内部培训系统运作流程》

1. 总经理层

总经理是员工培训管理工作的决议与监察者

提出与公司战略有关的培训需求，对整年度的培训工作方向和目标下达指令
审批年度培训计划及花费估算

2. 人力资源部

人力资源部是员工培训管理的归口部门

负责进行年度培训需求调研及剖析

拟订公司年度培训计划及估算，并组织实行

开发公司员工公共管理课程及其余需人力资源部支持的培训课程

对公司整体培训工作的实行进行监察、指导和评估

成立并管理内部培训师队伍

成立、管理公司员工培训档案

3. 其余部门

提出本部门的培训需求

负责本部门有关专业的技术、业务培训课程开发

部门内部员工培训的组织、评估、汇总工作

第三章 培训计划与实行

1. 培训需求调研

调研时间：人力资源部每年 12 月份进行全员培训需求调研。

调研形式

包含但不单限与以下形式：

问卷调查法：针对主管级（含）以下员工设计培训需求检盘问卷，内容包含以往培训状况及个人发展需要。

访谈调研法：针对经理级（含）以上员工设计访谈表，内容包含上一年度培训状况，今年度部门培训计划及个人发展需要、课程支持。

察看法：经过察看被培训对象的现场表现，认识其与希望标准的差距以确立培训需求。

数据应用：将问卷与访谈调研数据依照不一样层级、部门汇总整合形成报告文件，作为年度培训计划拟订的重要依照。

其余需求剖析依照：

培训一定立足于组织发展的需要，组织的需求主要根源于业务发展和业务不足；同时也要为员工个人的职业发展供给支持，以达到个人与组织共同发展的需要。培训需求的主要依照以下：

公司的战略规划

人力资源规划：技术 管理需求计划、一般员工需求计划

市场竞争需要与中心竞争能力培育需要

公司年度经营目标

绩效查核结果

项目营运需要

上年度培训评估总结

2. 培训计划

年度培训计划拟订、审批流程

每年 1 月份，由人事部倡始，各部门提交本部门的年度培训计划，人事部进行审察并联合调研剖析报告，拟订公司年度整体培训计划，报 CEO 审批。审批通事后由人事部正式公布。

3. 培训实行

3.1 人力资源部依据培训计划需要，组织讲课老师选拔及评估；

3.2 培训实行方式

依据讲课老师资源及培训对象的不一样，培训实行过程包含以下方式：

面授：具备有关课程内部讲课老师资源的部门可直接采纳面授方式，由培训负责人进行培训现场管控及查核、培训成效评估的组织工作。

视频：当异地部门有培训需求但没法经过内部讲课老师实现时，可向拥有讲课老师资源的部门所在公司申请经过远程视频系统集中学习，由参训部门所在公司的培训负责人进行现场管控及查核、培训成效的组织工作。

集中培训：针对公司重点岗位人员，为保证其达成学习任务及学习质量，可将外处学员集中到讲课老师资源丰富的地址进行集训，由集训负责人进行培训现场管控及查核、培训成效评估的组织工作。集中培训的实行由华夏科技人力资源部倡始，分别分配孝义工厂等范围的优异讲课老师，有关花费由参加集训的部门分摊。

光碟资料学习：当部门有急迫培训需求但短期没法经过以上方式实现时，可选择经过公司录制的光碟资料学习。该方式较合用于知识类、管理类、文化类课程。由培训负责人进行培训现场管控及查核的组织工作。

3.3 人力资源部依据年度培训计划的进度，组织实行公司级的培训活动；

训前

报批培训安排，填写 附件 1：《培训实行申请表》

培训场所部署或预约

确立并通知参训人员，附件 2《培训通知》

培训前准备工作（课件、物料、后勤准备等）

训中

课前准备（提早列席、开启设备、组织签到等） 附件 3《自检表》
训前主持宣导

会中组织协调，填写 附件 4《教课日记》（全程跟进，交流协调，办理突发问题、组织考试等）

训后

对培训成效评估结果做记录、剖析，并向讲课老师反应，提出改良建议，填写附件 5《培训评估表》

档案整理及归档

3.4 人力资源部负责追踪年度计划的落实， 辅助、配合各部门或个人按计划进度实行培训；

3.5 人力资源部负责监察培训花费的使用方向， 防备挪作他用；

3.6 人力资源部成立培训档案， 记录公司培训状况及学员参训档案， 包含：

参加培训的登记 / 签到表

获取的各种证书复印件

获取的各种培训资料

参加内部考试一试卷

4. 新员工培训

4.1 为使新员工感觉到公司对他的欢迎及重视， 让其更快认识公司企业文化， 有关制度， 理解并接受公司的共同语言和行为规范， 顺利进入岗位角色组织的培训活动。

培训针对公司所有新入职员工（含辞职返岗人员）。

培训内容主要包含：

公司历史与现状

企业文化及愿景

公司宣传片

公司组织构造图

各部门职能及各分公司简介

薪酬绩效系统

福利系统（社保， 补贴 ，假期 ，培训 ，竞聘体制 ）

各部门做事“指南”

智能化办公系统应用

交流交流体制及方式

入职、转正及辞职办理流程

平时行为规范

考勤制度

室内团建游戏

FAQ

培训形式：每个月底人力资源部组织一次新员工培训，当月新员工达 5 人（含）以上；

不足 5 人时，由各部门指定的入职引导人以平时指导形式进行。

5. 技术 /基础素质培训

5.1 指公司为更新 /扩展员工知识面、提高任职能力和荣誉储备、增进工作效率所组织的各项培训（含商会）。

5.2 主要包含：

中高层管理人员（经理及以上）：公司文化、管理技术、领导力提高、决议思想能力等；

公司技术人员：产品研发、技术创新等；

公司市场销售人员：项目管理、销售技巧、谈判技巧、商务礼仪等；

售后服务人员：产品知识、客户服务等；

职强人员：公司文化、职业素质、职业规划等；

技术、产品、岗位业务技术由各部门、各事业部自行组织培训，报人力资源部
存案；

后备人材培育：指为了知足公司连续发展需要而进行的培训，主要包含重点且稀缺人材培训、培育中心竞争能力所需的接班人培育，比方中心技术人材，中层管理人材，高层管理人材。

战略性培训：指公司因为业务调整或是业务扩大等产生特别人材或是大批人材需求，而公司当前现有人员不可以知足的，由公司系统安排培育 /培训计划。

文化制度培训：指公司为了推行新的或经改良的公司文化、管理系统而进行的培训，旨在推行新的管理方法、行为规范。

6. 外派培训

详见附录二：《外派培训流程》

目的

充足利用外面培训资源，为员工创建个人提高的时机。

规范公司外派培训管理，完美公司培训系统。

外派培训形式：包含全脱产、半脱产、任职培训。

外派培训情况

新管理系统、新技术、新设备引进所需要的外派培训；

公司重要岗位需要经过外派培育人材，提高公司管理能力和技术力量；公司内部及分子公司没有有关讲课老师资源，不可以达到培训要求的重要课程；

外派培训人员管理

外派培训人员资格：

认可公司文化，并有长久服务于公司的意向。

在公司任职满一年以上，而且年度绩效查核为合格以上。

公司管理、技术骨干人员，或被列为人材储备人员。

依据外派项目的详细要求，拟订对外派人员对于学历、能力等方面的资格要求，必需时进行考试选拔。

外派培训人员选拔方式：包含公司指定、部门介绍及个人申请三种状况。员工需填写附件 6：《外派培训申请表》。

受训员工责任与义务：

由公司出资外配培训的员工，出资花费达到必定额度或培训天数达到一按限期需签署附件 7：《外派培训协议书》，商定服务限期等有关事宜。中层及以下管理人员出资金额按以下标准执行，高层及以上管理人员出资金额及天数按以下标准翻倍执行；

- (1) 3000 元-5000 元/年，服务期延伸 1年；
- (2) 5000 元-10000 元 /年，服务期延伸 2年；
- (3) 10000 元以上 /年，服务期延伸 3年；

或许：

- (1) 年度外派培训天数累计达 10天不满 20 天，服务时期延伸 1年；
- (2) 年度外派培训天数累计达 20天不满 30 天，服务时期延伸 2年；
- (3) 年度外派培训天数累计达 30天，服务时期延伸 3年。

员工需认真参加学习，每天向部门负责人上交附件 8：《外派培训日报》（学习笔记），同时存案人力资源部。需实质进行操作的，培训结束后应有独立上岗能力；

员工在培训时期应恪守培训方各项管理制度，应注意言行举止，形象妆容，维护公司形象。

外派培训结束后，假如员工因个人原由此没有获得学历证书或有关证件，培训所有花费由员工自行肩负；

培训结束后，填写附件 9:《培训总结报告》，整理有关培训资料向人事部存档；

若培训项目有毕业（结业）证书或证明文件，结束时受训结业证书由受训员工获取，在公司工作时期证书或证明文件正本由公司保存；

员工培训达成后肩负相应的内部培训和指导工作。培训结束一个月内，员工须整合培训重点内容，形成讲义或课件，在人力资源部门的安排下针对目标对象讲课。

员工圆满达成外派培训项目后，视**查核结果进行岗位调整。**

受训员工出勤及薪酬管理：

受训人应恪守培训方的时间安排准时参加培训，并以？方式进行考勤登记，无故少勤或许不登记考勤者按旷工扣除薪资，影响重要者撤消外派培训资格。

外派人员因重要事宜没法参加培训，需提早向培训方管理部门说明，并知会本公司人事部存案。

培训时间在工作日进行的，按正常出勤计算，培训在歇息日（含工作日下班后的延伸工作时间）进行的，不计加班。

员工在外派培训时期基本薪资依照原有标准执行。实质薪资依照培训时期的出勤状况核算。培训时期的餐补依据实质状况，假如培训公司包含餐食，则撤消餐补。

外派培训花费

培训花费是指在培训活动中公司为员工支付的培训费、食宿费、交通费总和。培训花费的报销应向财务部出具相应有效的发票。

7. 自我开发

专业技术职称培训：指依照国家规定需要持证上岗或是具备专业技术职称的，公司鼓

励并支持在岗员工依据本岗位需要参加培训考试，并依据状况可为员工报销必定花费。

知识、技术学习：公司建立公共图书库，部门也可申购所需图书资料。申请时使用填写附件 10?书本申购表？。

第四章 培训资源系统

1. 培训花费估算管理

1.1 年度培训估算原则上不低于公司上年员工薪资总数的 % ；

1.2 在拟订年度计划时，由人力资源部分别确立各项培训所需的详细花费，并汇总为年度的培训估算；

1.3 估算经人力资源部报 CEO 赞同，并将培训计划和估算抄送公司财务部门存案；

1.4 计划内的培训花费支出，由部门负责人赞同，人力资源部执行；

1.5 计划外的培训花费，由所在部门申请，人力资源部评估能否需要，依照原则为知识，技术为主，其余状况一般不予经过，计划外培训需要 CEO 签批；

1.6 内部有能力培训的课程，由内部培训师培训，以减少花费支出；

1.7 花费分派掌握以下原则：管理、技术培训是重点；业务部门、创建性部门的培训优先于服务部门、事务性部门；管理者、专业骨干培训重于一般员工培训；上年度重点绩效领域发生重要不良事件且存在能力不足要素的，应该第一知足该项目的培训。

2. 培训教材与器械

内部教材，内部培训教材经过以下渠道建设：

工作提高计划的经验分享与培训总结

公司今年度重要事件（成功或失败）的事例

培训师组织开发

人力资源部组织开发

外面培训教材引入和消化

凡公司邀请外面机构进行培训的，外面机构一定供给教材，教材由人力资源部一致归档管理；公司员工参加外派公然课程的应在培训结束一周内将教材的原件或复印件及交人力资源部存档。内部讲课老师能够借阅有关主题的教材。

培训教材的载体能够是书面文字、电子文档、录音、录像等形式。

3. 培训设备设备

培训设备设备的建设、购买和管理依照“资源共享、充足利用”的原则，按需进行添置。

各部门需要购买技术或是通用管理类书本，需经人力资源部审察后方能购买。

4. 培训讲课老师资源

4.1 内部讲课老师

经过对内部讲课老师团队的规范化管理，提高公司培训质量，知足员工发展需求。激励内部讲课老师踊跃参加培训输出与课程开发工作，达成知识积淀和传承，推动

公司知识系统不停完美。

公司经理级别（含经理级）以上人员自动进入内部讲课老师候选人队列，有责任为公司的知识及经验累积、输出做出贡献。

在某领域经验丰富或拥有专长，业绩优异的其余层级员工可归入内部讲课老师候选人队列。

参加公司每年度的培训需求调研，并供给建设性培训计划；

参加公司课程开发及有关评审工作，支持公司培训系统的建设；

依据公司要求达成培训任务，并依据课程反应建议不停完美课程内容及解说技巧；

参加公司内部讲课老师能力提高培训及分享，不停提高课程开发能力、讲课质量；负责指导初级别讲课老师提高有关讲课能力和技巧，帮助其成长。

按期：每年一次，在公司年度培训规划确立后进行讲课老师选拔；

及时：年度内当课程发生更改，讲课老师数目不可以知足讲课需要时进行选拔；依照讲课老师根源中所规定的范围，同时将以下方面作为相同条件下优先选拔的条件：

认可并高度切合华夏企业文化；

司龄满 1 年及以上；

在专业方面拥有显着工作成绩和突出专业优势的人员；较强的表达能力和交流能力。

认领原则：课程题目认领需要在公司确立的课程系统范围内进行认领。

认领方式：讲课老师自选或公司内部指派。

课程开发包含：新课程开发及已有课程的二次开发。

新课程开发：指对公司课程系统中空缺的或新增课程进行开发，对陈腐课题进行构造性变动的再开发相同视为新课程开发。

课程二次开发：指在已有课程构造不变的状况下，对部分构造的内容更新改正，视为二次开发。课程二次开发的过程应拥有系统性，保证开发结果的稳固性。

课程开发的详细流程：

课程申报：各部门及分子公司依据华夏科技人事部宣布的课程系统申报开发课程题目，并由内部讲课老师进行认领。各部门依据业求实质状况，假如需要对已有课程进行二次开发或新课程开发，应向相应评审委员会申请，通事后方可进行开发。

课题评审及课件开发：由评审委员会组织人员设计该课程纲领，讲课老师依据纲领框架在 7 个工作日内达成课件开发。课程开发包含 PPT 课件、有关事例、讲课老师手册、学员手册、考试题目等内容。

课程评审：讲课老师将课程资料提交评审委员会进行评估、评审委员会将从课程目标、课程内容、课程资料 3 个方面进行评估，评估建议反应讲课老师，讲课老师在 7 个工作日内进行改正，再次评估通事后由人事部安排试讲。见附件 11 《华夏科技课程查收评估表》。

课程存案：新开发课程及二次开发课程经过评审后需将开发人、课程资料在人事部存案。

详见附录三《华夏科技内部讲课老师选拔及课程开发流程图》。

20-30分钟)内达成试讲,由评审委员会打分,均匀分80(含)以上为合格,见附件12《华夏科技内部讲课老师试讲评分表》。首次试讲未经者可进行二次试讲,连续两次未经过的讲课老师撤消本次选拔资格,可参加下次选拔。评审经过的讲课老师及认领课程在公司内部进行邮件公示,同时人事部进行存案记录。讲课老师依据各部门的培训需求进行课程解说,依据课程反应建议不停完美课程内容及解说技巧。评审经过的讲课老师及认领课程在公司内部进行邮件公示,同时人事部进行存案记录。讲课老师依据各部门的培训需求进行课程解说,依据课程反应建议不停完美课程内容及解说技巧。

评审委员会组成详见附录四:《华夏科技讲课老师评审委员会制度》。

查核激励

为了提高课程输出质量,对内部讲课老师进行有效激励,拟订内部讲课老师查核激励制度,详见附录五:《华夏内部讲课老师查核激励制度》。

外面讲课老师

为宽泛的引进与汲取国内外的先进技术和管理知识、经验,公司将依据不一样的需要,从国内外邀请优异的讲课老师、专家来公司进行讲学与讲课。

外聘讲课老师的根源:

高等学校、科研单位;

培训机构、顾问公司;

优异公司高级的高级管理人材和技术人材。

外聘讲课老师资格审察

技术/业务类讲课老师由技术/业务部门和人力资源部进行资格审察;

管理类讲课老师由人力资源部进行资格审察,审察内容包含:专业背景、从事职位、

教课内容、教课水平。

邀请程序

邀请外面讲课老师一定由申请部门填写附件13?外聘讲课老师申请表?。

外聘讲课老师的职责

外聘讲课老师一定依据公司的培训需要,提交培训内容和培训方案。最后经主办部门和人力资源部赞同后实行。若有变动应预先征得人力资源部赞同。

外聘讲课老师一定保质保量地达成两方磋商的培训任务。

培训结果应用

1. 为了确实达到提高员工素质，提高公司组织绩效的目的，其实不停完美培训活动，需联合培训实质状况利用以下方法进行评估和后续跟进。

常用的培训成效评估方法有以下几种，成效评估与培训查核能够联合在一同。

培训讲堂查核（纪律和态度）

培训评估

考试、心得报告、工作笔录、事例剖析

平时工作应用（有记录或成就）

工作改良计划或方案，并组织实行（主要指标）

分享、讲课或主持商讨会

一级评估：所有培训课程都需要进行课程成效评估，在培训结束后 1 个工作日内报人力资源部。

二级评估：知识、技术课程需针对学员达成课程后的学习收效经过组织书面考试或实地操作等进行评估，结果汇总后报人力资源部。外面培训成就需向人力资源部存案。

三级评估：针对学员回到工作岗位后，其行为或工作绩效能否因培训而有预期中的改变进行评估。员工在培训结束后拟订详细的行动计划和绩效改良计划送其直接主管存案并报人力资源部存案，依据计划进度作有关的绩效评论和指导建议。

2. 人力资源部于每个季度对培训成效进行自检，并经过月 / 季度培训计划的实行加以修正。

第六章 培训纪律

1. 详见附件 14?培训签到表 ?，因特别原由不可以参加培训的应提第一版面申请，报培训中心赞同，不然按旷工办理；培训过程中不得无

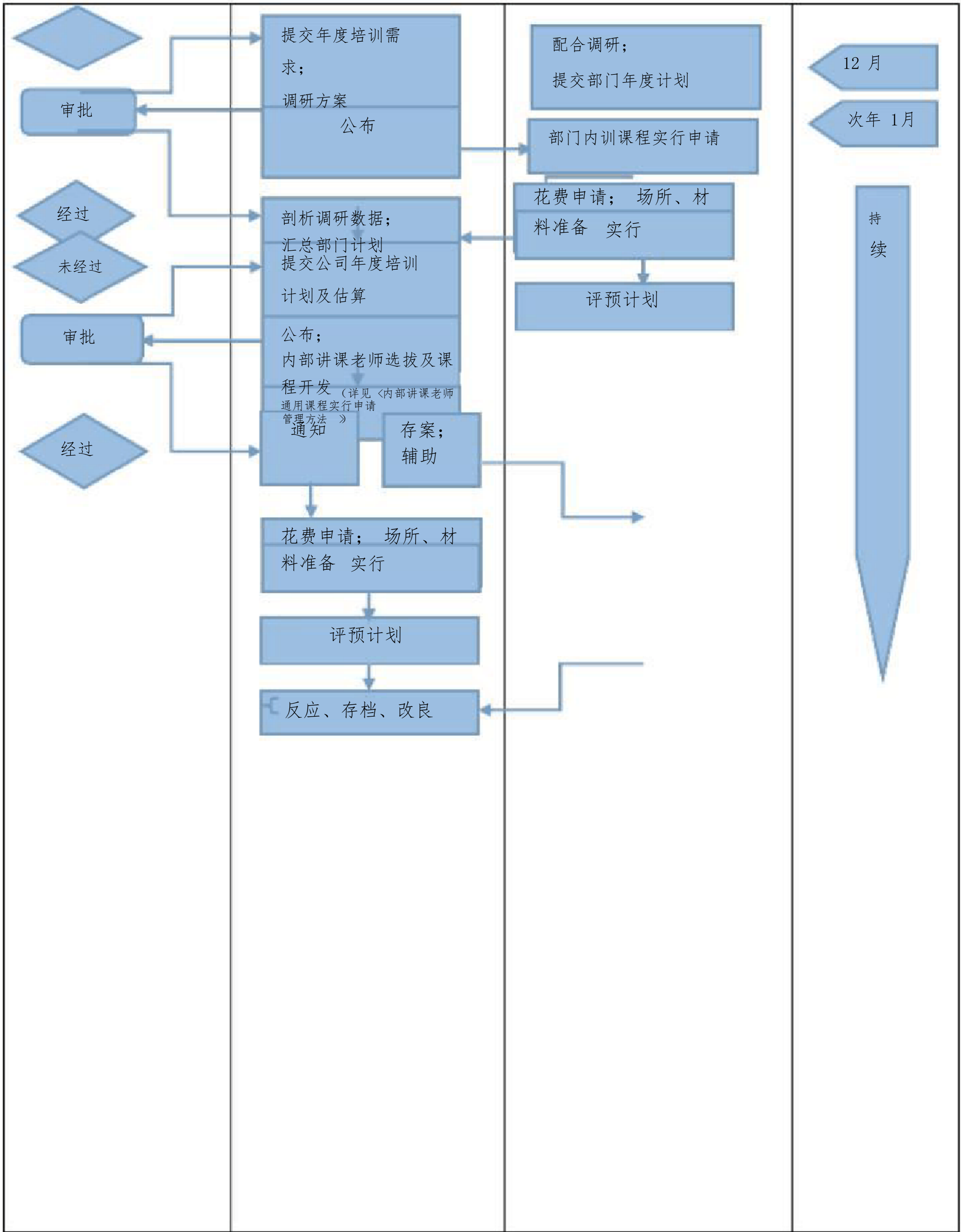
故离场，如是工作原由，请预先向培训管理人员申请。

2. 上课时间讲课老师与学员应封闭手机或调为振动。

3. 培训后学员配合讲课老师与培训组织者进行有关考试或评估活

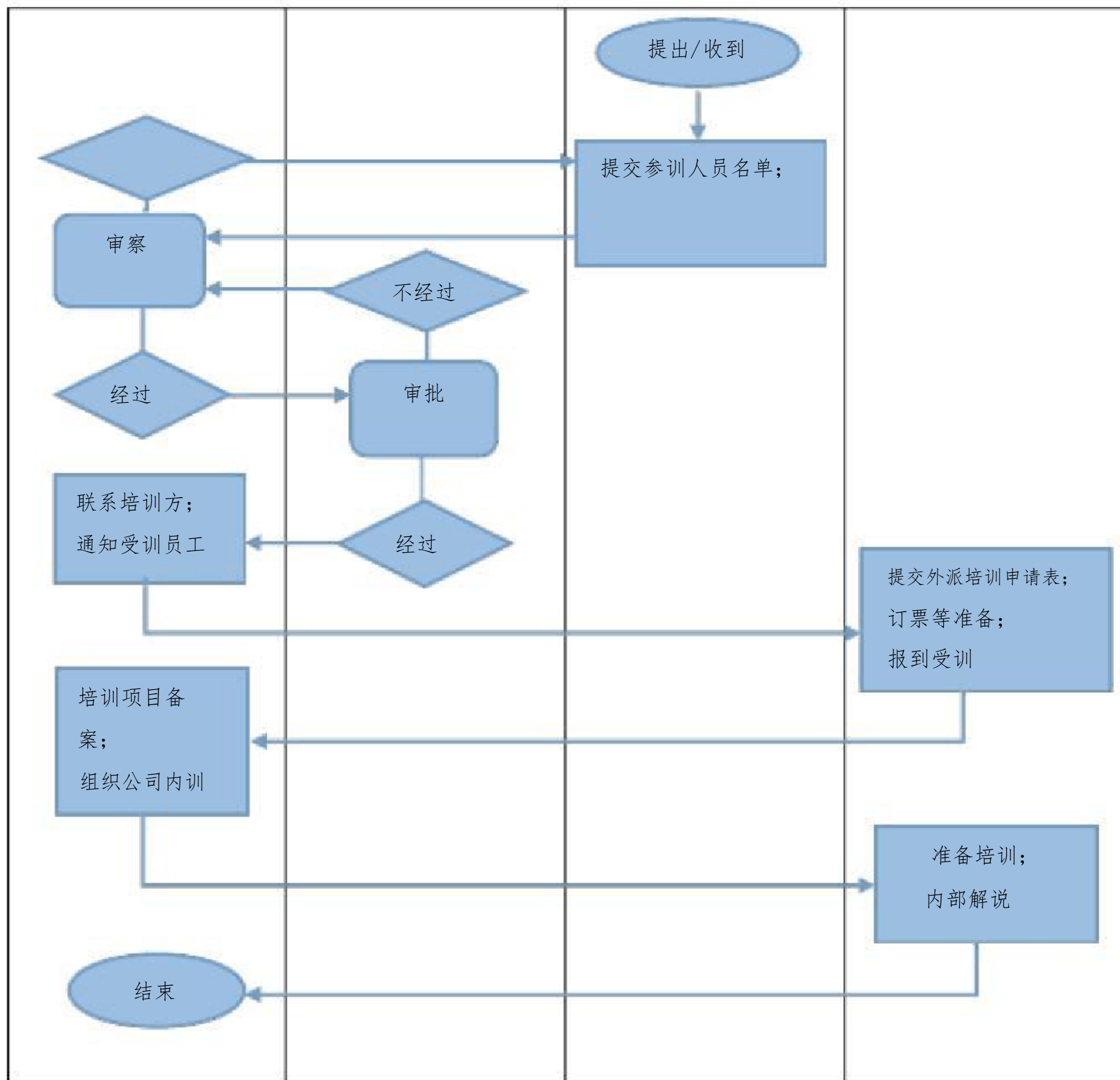
动。附录一：内部培训系统运作流程





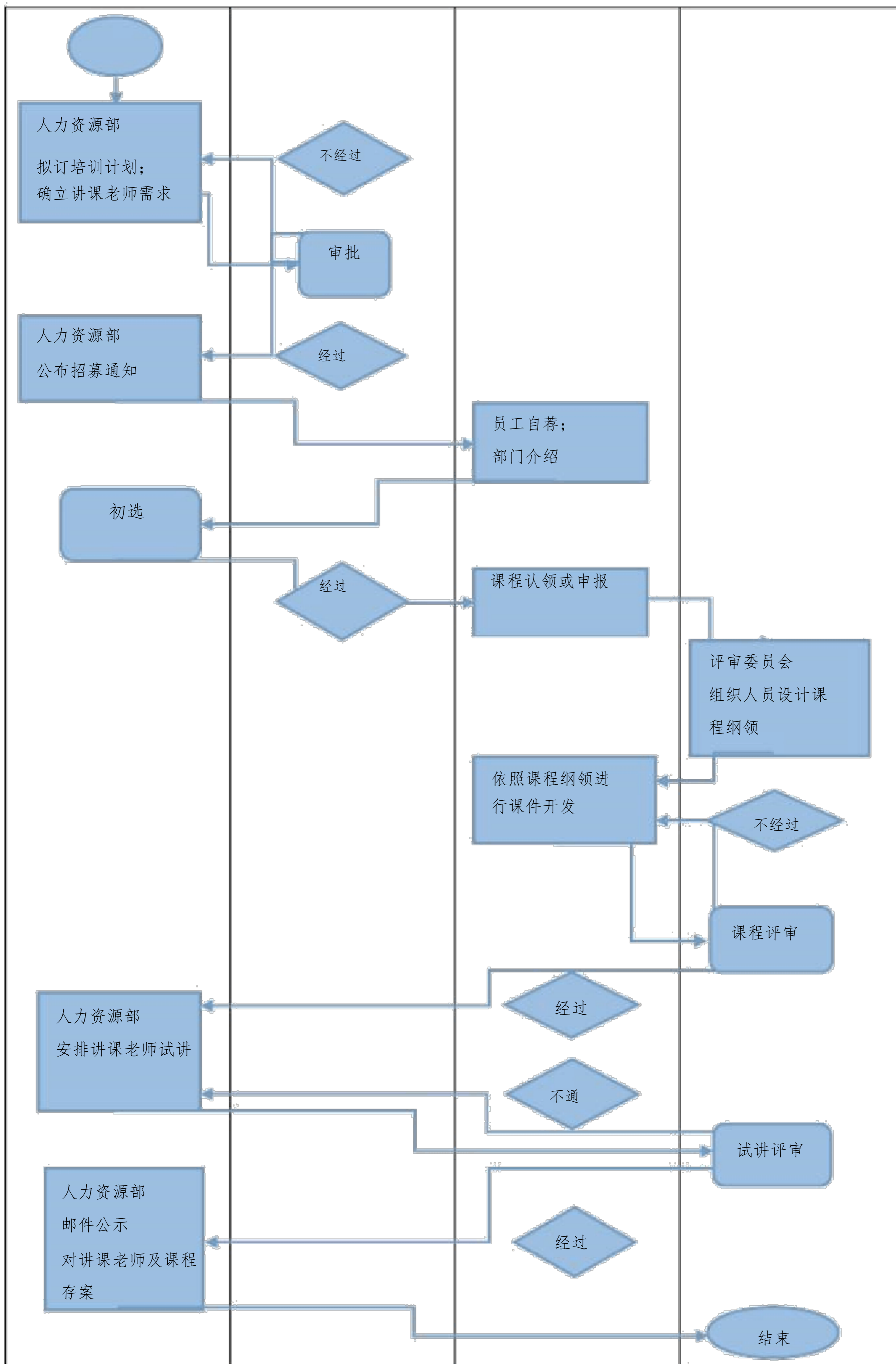
附录二：外派培训流程：

人事部	总经理	部门	受训人员
-----	-----	----	------



附录三：华夏科技内部讲课老师选拔及课程开发流程图

人事部	总经理	员工	评审委员会
-----	-----	----	-------



附录四：《华夏科技讲课老师评审委员会制度》

一、目的

为保证课程系统、课程质量知足公司业务发展需求，并在讲课老师管理中保证公正公正，需要成立专业的评审委员会对讲课老师进行选拔、课程开发等环节进行专业性把关。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/896204211234010141>