

Q/RKAI

青 岛 海 信 通 信 有 限 公 司 企 业 标 准

Q/RKAI G09.2.04—2002

培训管理程序

2002- 3 - 31 发布

2002- 4 - 1 实施

青 岛 海 信 通 信 有 限 公 司 发布

前 言

本程序由青岛海信通信有限公司技术管理部门提出。
本程序由青岛海信通信有限公司人力资源部门起草。
本程序由青岛海信通信有限公司人力资源部门负责解释。
本程序的版本号为A，修改状态为0。
本程序的附录为规范性附录。
本程序的主要起草人：王镇田

审核：

批准： 年 月 日

培训管理程序

1 主题内容与适用范围

本标准规定了青岛海信通信有限公司员工培训工作的主要原则、职责分工、培训体系的分类、培训工作的组织与管理等。

本标准适用于青岛海信通信有限公司对员工培训工作的管理。

2 主要原则

2.1 坚持以职位说明书为基础，突出岗位的技能培训。

2.2 坚持培训的规范性与可行性。

2.3 坚持目标培训与考核评估相结合。

3 部门职责分工

3.1 人力资源部门

3.1.1 人力资源部门根据公司发展规划和员工培训需求的方向与种类，制定公司年度员工培训计划，同时对公司培训工作进行规划分析并形成报告。

3.1.2 人力资源部门牵头组织责任部门进行公司级的培训，并对公司培训工作实施效果进行考核或评估。

3.1.3 人力资源部门督导各部门培训工作的开展，对培训效果进行评估，保存各部门的培训考核记录，并填写员工培训档案。

3.2 其他各部门

3.2.1 各部门根据职位说明书要求和员工素质状况，进行本部门培训需求分析和培训规划，形成部门年度培训计划。

3.2.2 结合公司年度培训计划，实施本部门的培训并对培训效果进行考核。

3.2.3 及时上报部门的培训考核记录。

3.2.4 各部门根据需要组织并实施临时性培训。

4 培训体系的分类

4.1 公司培训体系从内容上主要分为：管理类培训（包括公司高层、中层、后备人才培养及一般管理人员培训）、技术类培训、业务类培训及其他形式培训（包括新员工岗前培训、转岗培训及特殊工序人员培训）。

4.2 管理类培训

4.2.1 公司高、中层管理人员及后备人才培养主要参加集团公司组织的相关培训，公司中层管理人员及后备人才培养还应参加公司组织的管理类培训，主要内容为现代企业管理基础理论、管理方法、先进管理经验、管理模式、领导力训练、有关的法律法规讲座、企业现存问题的案例讨论等。公司级管理培训由人力资源部门组织实施。

4.2.2 一般管理人员应了解公司方针、目标、经营理念、TQC 管理及有关规章制度、掌握岗位必备的基础知识与业务技能，提高质量管理意识与能力。一般管理人员培训由部门组织实施。

4.3 技术类培训

4.3.1 普及性技术培训主要内容为行业基础知识、基本技术要求、行业发展方向及动态等。普及性技术培训由人力资源部门牵头，各相关责任部门组织实施。

4.3.2 专业技术人员的培训应紧跟行业发展方向与动态、使员工掌握先进的技术及管理经验、岗位必备的专业知识、技术技能、工作经验交流，着重提高专业技术技能。专业技术人员培训由研究所组织实施。

4.4 业务类培训

4.4.1 业务能力培训主要针对职位说明书要求，明确自身的岗位职责及业务流程，熟悉本岗位操作规程，从而提高从事本岗位工作的业务能力。业务类培训由各部门或公司各驻外办事处组织实施。

4.5 其他类培训

4.5.1 本科及以上学历的应届毕业生岗前培训主要由集团公司组织进行，参照集团公司《员工培训管理工作管理办法》执行，同时公司人力资源部门组织相关部门对其进行规章制度、公司战略、组织结构、基本概况、质量常识等培训。

4.5.2 大专及以下学历的应届毕业生岗前培训由公司组织，主要内容包括军训、公司战略、组织结构、基本概况、企业文化、质量管理、安全卫生、心理调整及通信基础知识等。

4.5.3 新员工岗前技能培训由各部门组织实施。

4.5.4 社会招聘人员的岗前培训内容为学习公司发展史、经营理念、企业文化、工作环境、劳动安全、了解 TQC 管理及有关规章制度，了解公司整体运行情况及所应聘职位的管理标准、工作流程、职位说明书等。由人力资源部门牵头组织相关部门实施。

4.5.5 转岗培训以职位说明书为基础，侧重于使员工掌握岗位必备的基础知识与业务技能，适应岗位角色的变换，尽快进入工作状态。由人力资源部门牵头组织各相关责任部门实施。

4.5.6 特殊工序人员培训主要以职位说明书为基础，使员工掌握从事本职位的特殊技能要求，具备预防、安全意识和应急响应能力，能够使用与本岗位相关的质量管理基本方法和图表，了解国家相关的法律法规及政策等。

4.5.7 特殊工序人员培训由人力资源部门牵头组织各部门实施，其中属国家 90 个准入工种的，须按时参加社会劳动保障局组织的培训。

5 培训的工作程序

5.1 培训的工作流程如图 1 所示。

5.2 培训计划

5.2.1 年度培训计划的提报

5.2.1.1 每年 10 月，由人力资源部门组织各部门进行培训需求调查，编制本部门培训需求分析报告，必要时可附部门培训规划，填写《部门年度培训计划表》（见附录 A）经分管领导批准后，报公司人力资源部门。

5.2.1.2 公司人力资源部门复核、汇总各部门培训计划并结合公司下年度经营战略目标、员工培训需求规划、按照集团公司培训工作指导思想，编制公司《年度培训计划表》（见附录 B）同时对公司培训计划及规划进行分析并形成报告，经分管领导审批，提请公司办公会讨论。

5.2.1.3 公司年度培训计划经办公会研究决定后，由总经理批准下发，并于 11 月底前报集团公司备案。

5.2.1.4 人力资源部门编制公司年度培训实施计划，并在下一年度 1 月 15 日前下发至各部门。

5.2.2 年度培训计划的变更

5.2.2.1 由于业务发展或其他原因需要对年度培训计划进行变更的，应由责任部门在变更实施前一个月填写《部门年度培训计划变更申请表》（见附录 C），经分管领导签字后，报公司人力资源部门。

5.2.2.2 人力资源部门将《部门年度培训计划变更申请表》提交分管领导审核，报总经理批准。

5.2.2.3 经总经理审批同意后，人力资源部门按照变更后的部门年度培训计划组织实施。

5.2.2.4 每年 5 月份由人力资源部门牵头进行培训需求调查, 6 月份进行公司年度培训计划调整, 并报总经理审批执行。

5.3 培训工作的实施

5.3.1 公司级培训由人力资源部门牵头组织责任部门在培训实施前一个月内, 编制培训具体实施计划, 填写《部门培训实施表》(见附录 D), 并进行培训的筹备与实施。

5.3.2 各部门组织的培训, 需在培训计划实施前一个月, 编制培训具体实施计划, 填写《部门培训实施表》报公司人力资源部门。

5.3.3 各部门组织并实施本部门的培训工作, 跨部门的培训由人力资源部门协调组织实施。

5.3.4 每年 7 月、12 月上旬, 由人力资源部门将期内培训实施情况形成书面报告报分管领导, 并报集团公司人力资源部门备案。

5.4 培训的考核

5.4.1 公司级的培训及其他形式培训由人力资源部门进行考核, 并于培训结束一周内填写《员工培训档案》(见附录 E) 备案。

5.4.2 部门级的培训, 由各部门在培训后填写《员工培训考核表》(见附录 F) 或将其他形式考核记录, 于结训后两周内报人力资源部门备案。

5.4.3 新进公司人员及转岗人员须经过岗位理论与实践考核合格后, 方可上岗。

5.4.4 特殊工序人员须参加公司或社会劳动保障局统一组织的专业岗位培训, 经考试合格, 取得本工种操作证后方可上岗。已取得上岗操作证的特殊工序人员, 每两年进行一次复审, 复审考核不合格者不得继续从事此项工作。

5.4.5 外出培训的特殊工序人员由培训单位发放资格证书并进行年审(或复审), 培训取得资格证书后, 必须向人力资源部门交验登记, 人力资源部门保存资格证书复印件。

5.4.6 在本公司培训的特殊工序人员由人力资源部门颁发合格证书并复审。

5.5 培训效果的评估与考核

5.5.1 本标准由人力资源部门归口管理, 并对培训组织效果进行评估与考核。评估考核包括对参加培训学员的考核、对培训组织效果进行评估与考核和对培训师的考核三个方面。评估与考核的方式可根据培训内容的不同选择不同的方式进行。

5.5.1.1 对于公司级培训, 人力资源部门应针对培训目标, 通过调查问卷、笔试等形式对培训组织情况或实施效果进行评估, 并进行培训工作总结。

5.5.1.2 对于各部门组织的培训, 培训结束后由各部门对培训效果进行自评。自评的方式主要有: 调查问卷法、自我评估法、管理者评估法、访谈法及行为比较法等。

——调查问卷主要由培训部门于培训结束后组织参训人员填写《培训评估调查表》(见附录 G) 由培训部门进行统计;

——自我评估主要是学员对在培训中学习的知识、技能、经验及思维等以个人心得或培训总结等形式保存记录;

——管理者评估主要是由培训部门经理针对培训目标进行全面评估学员所达到培训效果的程度;

——访谈针对学员对培训中问题的认识、体会及组织建议等;

——行为比较是由培训部门经理对参训学员培训前后的工作行为表现进行记录考核。

培训效果的评估记录由培训部门在培训结束后两周内报人力资源部。

5.5.2 人力资源部门针对部门培训的计划、实施、考核及效果评估进行不定期考核, 并将考核结果反馈给培训组织部门与分管领导, 作为改进培训效果与对部门考核的依据。对考核达不到预期要求的, 人力资源部门对实施部门提出整改意见, 并视情节上报分管领导扣除部门该月度考核分 3-5 分。

5.5.3 人力资源部门每半年对特殊工序人员检查一次, 杜绝发生无证人员上岗操作。

6 记录管理

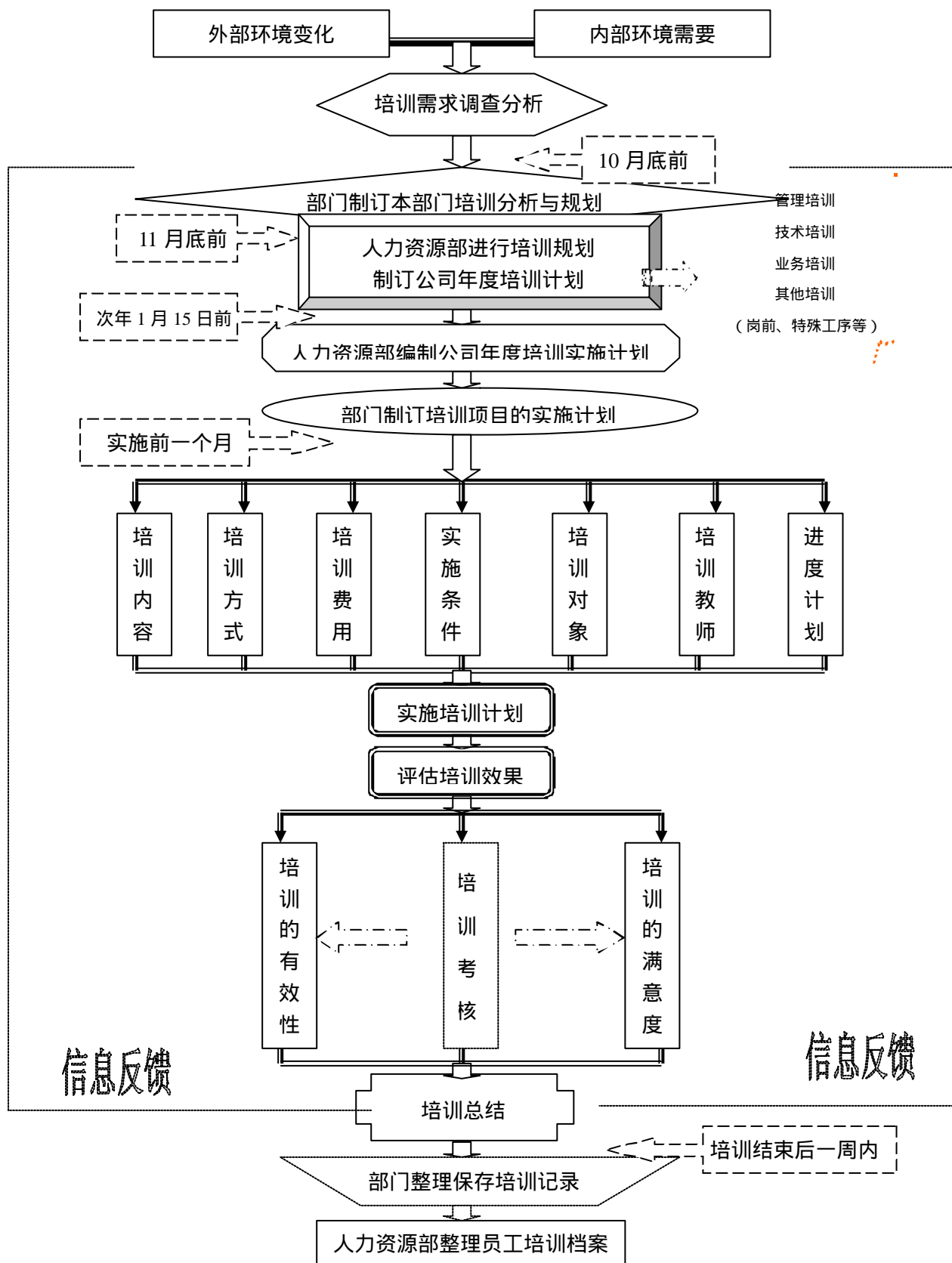
- 6.1 公司（部门）年度培训计划表、部门培训年度培训计划变更申请表、培训总结及有关规章制度、员工培训档案由人力资源部门长期保存。
- 6.2 教学计划、员工培训记录、特殊工序人员考试试卷及技能证书复印件和花名册保存期均为三年，由人力资源部门保存。
- 6.3 培训过程中形成的其它材料由各部门整理保存，保存期限为三年。
- 6.4 人力资源部门负责组织的公司培训，每期培训结束后一周内由人力资源部门登记员工培训档案；由部门组织的培训，每期培训结束后一周内由培训负责人填写参加培训人员的培训档案。员工培训档案保存至员工离开公司后一年。
- 6.5 公司组织的或跨部门培训，由人力资源部门统一建立公司内部及外聘《培训师档案卡》（见附录 H），培训师档案保存期限为五年。
- 6.6 各类培训档案要有专人负责。

7 检查与考核

- 7.1 本标准由人力资源部门归口管理并负责检查与考核。
- 7.2 对于违反培训管理要求的部门，人力资源部门提出考核意见，并上报分管领导扣除责任部门月度考核分 3-5 分。

图 1

青岛海信通信有限公司培训工作流程



附 录 A
(规范性附录)
部门年度培训计划表

申请部门：

年 月 日

序号	培 训 目 的	培 训 内 容	培训时间 (月份)	学时	培训对象	人次	培训费用 (万元)	培训方式 及 要 求	考核方式

分管领导：

部门领导：

制表：

附 录 B
(规范性附录)
年度培训计划表

指 导 思 想												
序 号	培训类别	培 训 目 的	培 训 内 容	培训 时间	学 时	培训对象	人 次	责任部门	协助部门	培训费用	培训方式	考核方式
合 计												

月份	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月
费用支出												

附 录 C
(规范性附录)
部门年度培训计划变更申请表

申请部门：

年 月 日

序号	变 更 前 内 容	变 更 后 内 容
变更原因		
培训费用变化		
部门负责人意见		分管领导意见
<div style="text-align: right;">签字：</div> <div style="text-align: right;">年 月 日</div>		<div style="text-align: right;">签字：</div> <div style="text-align: right;">年 月 日</div>
人力资源部门意见		总经理意见
<div style="text-align: right;">签字：</div> <div style="text-align: right;">年 月 日</div>		<div style="text-align: right;">签字：</div> <div style="text-align: right;">年 月 日</div>

附录 D
(规范性附录)
部门培训实施表

部 门			培训对象		
培训目的					
培训地点				培训教师	
培训费用				考核方式	
培 训 进 度 计 划	培 训 内 容		培训时间	课 时	培 训 方 式
部 门 自 评	该培训是否按计划执行： 是 否 变更及原因 培训效果： 良好 一般 没有达到培训效果 差 评估方式： 调查调查问卷 自我评估 管理者评估 访谈 行为比较 其他_____				
人 力 资 源 部 跟 踪 评 估	培训效果： 良好 一般 没有达到培训效果 差 评估方式： 培训的成功之处： 培训建议： 培训信息已于 年 月 日同 进行了沟通反馈。 培训部门意见： 人力资源部意见 签字： 年 月 日 签字： 年 月 日				

年 月 日

年 月 日

附 录 E
(规范性附录)
员工培训档案

姓 名		性别		出生年月		入公司时间	
最高学历		毕业院校及专业					
入公司前主要培训经历							
入公司后的培训经历							
序 号	培训内容	培训地点	时间	课 时	考核结果	证书及发证机关	
主要的职业（岗位）经历							

附 录 G
(规范性附录)
培训师档案卡

姓 名		出生日期		最高学历	
毕业院校			专业方向		
来源(途径)	集团内部	外部	工作(学习)单位		
联系方式	移动电话： 传真：		办公电话：		
在公司所实施过的培训记录					
序号	起止时间	培训内容	培训地点	课时	受训人员范围
培训师评价	该培训师所擅长的培训		培训整体效果评估		
	培训负责人评价				
	备注	(主要培训经历及培训过的公司等)			

附 录 H
(规范性附录)
培训评估调查表

说明：1 本表由接受培训的学员填写，培训结束后交培训所在部门

2 请将选项号码勾在方框内

3 调查采用无计名方式，请您如实填写，您的批评建议，将有助于我们改进培训效果

1 您认为组织本次培训：

必要 意义不大 没有必要 其他_____

2 您对本次培训整体效果的评价是：

满意 较满意 一般 差 其他意见 _____

3 您认为培训课程安排：

好 较好 尚可 劣 其他意见_____

4 您对培训教师的看法：

满意 较满意 一般 差 其他意见 _____

5 您认为本次培训的方式（或教学方法）：

好 较好 一般 劣 其他意见_____

6 您认为本次培训在时间上的安排：

太长 适合 不定 其他建议_____

7 参加本次培训您感到在哪些方面受益：

获得适用的新知识

可以用在工作上的一些有效的方法与技巧

有助于工作思维的开阔及态度认识的改变

给了我一个良好的学习机会，客观地思考分析了我的工作

其他_____

8 将来若有类似的培训，您还愿意参加吗？

是 否

原因是_____

9 培训结束后，您还想在哪些方面深入学习：

10 您对本次培训组织的意见或建议：

11 关于以后培训的其他建议事项：