



21世纪高职高专经管类系列规划教材

(第二批)

# 人力资源 培训与开发

RENLI ZIYUAN PEIXUN YU KAIFA

○ 主 编 王丽莹 潘淑贞

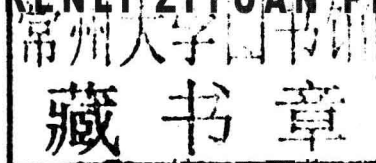
华南理工大学出版社



21世纪高职高专经管类系列规划教材  
(第二批)

# 人力资源 培训与开发

RENLI ZIYUAN PEIXUN YU KAIFA



- 主 编 王丽莹 潘淑贞
- 副主编 匡婷婷 吕春霞
- 参 编 谢学峰 黎海燕

华南理工大学出版社  
·广州·

## 内 容 简 介

为适应高职高专人才培养目标的需要,本书按照人力资源培训系统结构流程来设计教学模块,包括人力资源培训需求分析、人力资源培训计划制定、培训课程设计、培训课程实施、培训效果评估、制定人力资源发展规划六个模块。让学生在典型的“任务”驱动下,由简到繁、由易到难,循序渐进地完成一系列“任务”,从而使学生得到清晰的思路和方法,掌握知识的脉络,在完成“任务”的过程中,培养其分析问题、解决问题的能力。

本书是高职高专经管类系列教材,同时也适合作为人力资源培训机构的培训用书,还可以供社会各界从事人力资源管理工作的人员参考阅读。

### 图书在版编目(CIP)数据

人力资源培训与开发/王丽莹,潘淑贞主编. —广州:华南理工大学出版社,2011.7  
21世纪高职高专经管类系列规划教材·第二批  
ISBN 978-7-5623-3454-5

I. ①人… II. ①王… ②潘… III. ①劳动力资源—资源管理—高等职业教育—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第117779号

总发行:华南理工大学出版社(广州五山华南理工大学17号楼,邮编510640)  
营销部电话:020-87113487 87110964 22236386 87111048(传真)  
E-mail: scutel3@scut.edu.cn http://www.scutpress.com.cn

总策划:毛润政

执行策划:毛润政 黄冰莹

责任编辑:黄冰莹

印刷者:广州市穗彩印厂

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:9.25 字数:202千

版次:2011年7月第1版 2011年7月第1次印刷

印数:1~3000册

定价:18.00元

版权所有 盗版必究

“21世纪高职高专经管类系列规划教材”（第二批）

## 编写委员会

顾问（按姓氏笔画）：

劳汉生（中山火炬职业技术学院常务副院长）

蒋平生（清远职业技术学院副院长）

程忠国（广州城建职业学院副院长）

蔡勇（江门职业技术学院副院长）

主任：严中华

总主编：李旭穗

副总主编：牛汉钟 曲建国 朱权

编委（按姓氏笔画）：

王跃德 代江华 关冬梅 刘宇 刘炳延

许洪岩 祁建 朱德泉 沈靖 何志昂

肖凡平 吴东泰 吴穷 李文生 李中原

李钢伟 李景河 陈卫中 陈文知 陈琴珍

杨明军 邱立军 张玉昆 张道军 罗建华

胡秦堡 俞彤 徐幼岭 曾令香 曹立村

阚雅玲 綦桂芬 管仲华 黎妙嫦



# 序 一

自我国提出大力发展高等职业技术教育以来,高职教育已取得了前所未有的成就,占据了我国高等教育的半壁江山。特别是2006年教育部颁布了《关于全面提高高等职业教育教学质量的若干意见》(教高[2006]16号),指出高职教育是高等教育的一种“类型”以来,高职教育的发展更是一片欣欣向荣。通过示范性院校建设项目和精品课程项目的启动和实施,高职教育日益彰显其作为高等教育的一种“类型”的本质属性和特征。

高技能人才培养模式也正由传统封闭的学校教育转向现代开放的校企合作办学模式,工学结合已成为高职教育人才培养模式改革的重要切入点。但是,要实现这一培养模式,课程改革是关键。高职教育与普通高等教育的类别特征及与中等职业教育的层次区别,也集中反映在其课程体系与课程内容之中。正如姜大源先生所说,想实现工学结合,而又不对课程进行改革,那么只能是镜花水月。课程始终是职业教育和教学改革的核心。事实证明,没有课程改革的教育改革一定是一场不彻底的、没有深度的,因而也不可能有实质性突破的改革。

正因为如此,中国高职教育整体的改革步伐始终伴随着三次课程改革的浪潮。第一次浪潮为20世纪80年代中后期至90年代初期,课程改革重点强调建设学科体系和实践体系双轨制的课程体系;第二次浪潮为20世纪90年代中后期至21世纪初,课程改革重点强调建设能力本位的模块化高职教育的课程体系;第三次浪潮为2006年以后,开始探索构建基于工作过程系统化和项目化的行动导向的课程体系。国家示范性高职院校建设计划和国家精品课程建设项目以及国家高职名师的评选计划的实施,标志着我国高职教育发展正式转向内涵建设。

目前,高职教育课程模式由单一走向多元,从封闭走向开放,以产业、行业、企业、职业、实践要素以及其工作过程系统化为基础,以真实的工作任务或产品为载体来对课程进行整体设计,将行业、企业技术标准与通用权威的职业资格标准引进课程,初步形成了职业实践导向的高职教育课程体系。

伴随着三次课程改革浪潮,高职教材建设也开展得如火如荼。基于实践本位理念的、基于能力本位理念的以及基于工作过程导向理念的各种形式的高职教材相继而出。尽管如此,但整体而言,作为高职院校基本建设之一的教材建设,仍然滞后于高等职业教育发展的步伐,以至于许多高职院校的学生缺乏适用的教材。这种现象在高职经管教育领域更为严重。其原因在于,相对工科类专业课程改革红红火火



的局面，经管类的课程改革总体而言还处在冰冻状态，这可以通过全国以及各省示范建设院校重点建设项目总数的90%以上属于工科专业的事实得到说明。还由于基于工作过程课程改革在德国的探索首先开启于汽车、数控等工科类专业，随之产生的大量改革成果被我国高职院校借鉴和参考。而经管类专业，由于其职业和岗位（群）工作过程边界的模糊性，以及输入与输出和劳动工具与对象的无形性，使得经管类专业基于工作过程课程改革实施难度较大，因而我国各高职院校选择工科类专业作为课改的首先对象就不足为奇了。其深层原因在于，职业技术教育作为一种类型的本质属性在理工科专业课程建设中更容易凸显。正是由于高职经管类课程改革的缓慢，才导致了其教材建设也不甚理想。目前我国高职经管类学生在人数上占据了高职学生总数的很大比例，如果继续忽视这一类课程及其教材的改革，将直接影响到经管类高职教育的健康发展和高职教学整体水平的提高。

值得欣慰的是，华南理工大学出版社肩负历史使命，受高度社会责任感的驱使，组织广东20多所高职高专院校编写了本套“21世纪高职高专经管类系列规划教材”，这是应高职改革之势、之需的新作为。本套教材以先进的高职理念为指导，在一定程度上突破了学科式的内容选择和排序方法，力求采取行动导向的教材建设思想，实施“理论课程实务化、实务课程实践化、实践课程整合化”以及“教学方法项目化”的教材建设思路。我们期望所有奋斗在经管类高职课程改革第一线的教师们能及时分享这一成果，以解除想上好高职经管类课程却无好高职经管类教材之尴尬和困境，并能利用这一成果充分展示高职项目教学法和情境教学的独特魅力。

我相信华南理工大学出版社组织编写的本套“21世纪高职高专经管类系列规划教材”的出版，宛如高职经管类课程开发及其教材建设之星星之火，可以燎原！

编委会主任：严中华

2009年6月28日于广州



## 序 二

当新世纪伴随着我国经济转型和经济高速发展的步伐到来之际,大学生就业难的问题就悄然摆在社会面前。2003年是中国高校扩招后本科学生毕业的第一年,全国共有高校毕业生212.2万人,比2002年增加64万人,增幅达43.2%;此后,每年均以超过20%的幅度在增长;2009年毕业生更高达560万人,加上往届累积的480万人,全国未就业毕业生超过1000万人,加上金融危机的影响,大学生就业难的问题更引起了全社会的广泛关注。

然而,在另一方面,却是企业对合格人才的呼唤和渴求以及企业对部分不合格大学生的“退货”,这一切令社会反思,令教育界反思,更令有责任心的教师们深思……

那么,职业院校应如何针对经济转型、发展需要和企业需求,培养出具有良好职业人文素质和精湛职业技能的应用型、职业型人才,使学生顺利地由“学生角色”过渡到“职业人”的问题,已是我们每个职业教育工作者刻不容缓的责任,也是我们职业教育内涵建设的关键。要实现这一人才培养目标,我们必须根据企业的需求,调整专业结构,更新课程内容,着重培养学生的就业能力,认真研究职业院校的学生应该“学什么,怎么学”;从以往完全按学科体系的模式,转变为根据各工作岗位对基本素质、基本技能和拓展技能的要求,按工作过程、工作内容进行设计,以项目为载体、以任务驱动设计教材内容。

为此,在华南理工大学出版社的大力支持下,广东省20多所高职院校联合起来并邀请部分企业参与,共同编写出适合目前高职院校教学需要、有广东地域特色、符合教育部《关于全面提高高等职业教育教学质量的若干意见》(教高[2006]16号)要求的教材。本次参编人员达260余人,第一批出版教材近30种,这不仅是出版社的一件了不起的大事,甚至可以说是出版界的一件足以回味和借鉴的有意义的大事,同时也是广东高职高专经管类教育界的一件盛事。而且,通过各院校之间的相互学习和交流,相互研究和探讨,对高职高专的教学改革无疑将起着非常重要的积极作用。

本套教材的创新之处在于:

第一,教材内容根据工作岗位的工作过程、工作内容要求进行设计。

教材内容主要包括引导学生对工作岗位、工作内容有一个整体的认知,指导学生对其应该具备的职业人文素质和职业技能进行学习和训练。



第二,教学方法根据经管类专业的特点,按情景式教学法、体验式教学法、项目教学法和案例教学法进行设计。

教材尽量按模块进行编写,每个模块里包含若干个项目,每个项目又由若干个任务组成,真正体现“以项目为载体、以任务为驱动”的教学理念。力求体现企业要求和行业标准,又能适合高职高专学生的特点。

第三,重实务,体现时代要求。

我们侧重于对实务知识的介绍,突出教材实践性强的特点,让学生掌握更多的实操知识。

另外,考虑到网络已经成为现代人工作不可或缺的一部分,善于使用网络获取资源是现代人应该掌握的技能之一。因此,我们在教材的编写中一般都考虑到了“网上练习”这一环节,要求学生进行相关资料的收集或进行在线的测试。这也体现了本系列教材满足时代要求的设计思路。

第四,由企业专业人士和高职院校一线教师,结合企业人才需求和突出学生“教、学、做一体化”和“学以致用”的目的进行编写。

第五,对理论基础知识把握“必需”、“够用”的原则。

各书参编人员和主审大部分具有多年企业工作经验和多年的教学经历,在编写过程中还不断征求企业管理人员的意见,力求编写出符合企业人才需求和适合高职学生特点的教材。

总而言之,本系列教材整体框架和具体内容设计体现了“教、学、做”一体化原则,通过多样化的训练任务,应用“必需”的理论基础知识,把课堂交给学生去施展和体验,使学生由被动的学习者转变为主动的实践者。我们希望学生在这种“做中学”、“学中做”的教学模式中,能够真正获得知识、掌握技能、提升素质,成为善学习、常动手、会做人、能适应和快发展的实用型人才。

本系列教材凝聚了广东省20多所高职院校260多名教师和华南理工大学出版社编辑人员的智慧和辛劳。同时,侨鑫集团培训总监杨明军先生、仲衡保险公估公司总经理管仲华先生、豪森威市场调查公司总经理廖东升先生等多次参与本系列教材编写工作的研讨,提出了许多指导性意见,在此深表感谢。

编委会总主编:李旭穗

2009年7月20日





## 前 言

21 世纪社会经济的发展主要依靠知识,知识的创造者与知识的载体——人,是第一资源,人将成为最重要的战略性资源。企业人力资源状况决定了它的核心竞争力,对现有人力资源的培训与开发是企业扩充人力资本的重要途径。在知识经济条件下,人力资源培训与开发在人力资源管理中成为最具活力的前沿性学科之一。

本书按照人力资源培训系统结构流程来设计教学模块,包括人力资源培训需求分析、人力资源培训计划制定、培训课程设计、培训课程实施、培训效果评估、制定人力资源发展规划六个模块。每个模块内容按照“任务驱动”来组织,分解为若干个工作任务。为适应高职高专人才培养目标的需要,倡导以技能为核心、以能力为本位的思想,让学生在一个典型的教学“任务”驱动下,展开教学活动,引导学生由简到繁、由易到难,循序渐进地完成一系列“任务”,从而得到清晰的思路、方法和掌握知识的脉络,在完成“任务”的过程中,培养分析问题、解决问题的能力。同时,为了方便学生能够更好地理解内容,本书采用了图示与表格及案例分析的形式。

本书由王丽莹(中山火炬职业技术学院)、潘淑贞(潮汕职业技术学院)任主编;由匡婷婷(广东岭南职业技术学院)、吕春霞(广州康大职业技术学院)任副主编;谢学峰(肇庆工商职业技术学院)、黎海燕(广东岭南职业技术学院)参编。写作分工为:导入模块、第五模块由王丽莹编写;第一模块由谢学峰编写;第二模块由黎海燕编写;第三模块由匡婷婷编写;第四模块由吕春霞编写;第六模块由潘淑贞编写。

在本书的编写过程中,我们拜读和参阅了大量的书籍和论文,并借鉴了其中部分内容,在此谨向相关作者表示深深的谢意。

本书是高职高专人力资源管理专业系列规划教材之一,同时也适合作为人力资源培训机构的培训用书,还可以供社会各界从事人力资源管理工作的有关人员参考阅读。尽管我们在编写的过程中竭力奉献最新的成果、反映新颖的内容,但受水平的限制,书中难免会有错误和不妥之处,敬请专家和读者提出宝贵意见,以便不断改进。

编 者

2011 年 4 月



## 目 录

导入模块 人力资源培训与开发导入 .....	(1)
一、人力资源培训与开发内涵 .....	(1)
二、人力资源培训系统结构设计 .....	(1)
三、人力资源培训制度 .....	(3)
模块一 人力资源培训需求分析 .....	(9)
工作任务一 培训需求分析准备工作 .....	(11)
工作任务二 制定培训需求分析计划 .....	(18)
工作任务三 实施培训需求调查工作 .....	(23)
工作任务四 分析与输出培训需求结果 .....	(25)
本章小结 .....	(26)
复习思考题 .....	(27)
案例分析 .....	(27)
能力训练 .....	(28)
知识链接 .....	(28)
模块二 人力资源培训计划制定 .....	(29)
工作任务一 分析培训计划制定要领 .....	(29)
工作任务二 明确培训计划制定流程 .....	(35)
工作任务三 做好培训费用预算 .....	(37)
本章小结 .....	(39)
复习思考题 .....	(39)
案例分析 .....	(40)
能力训练 .....	(41)
知识链接 .....	(41)
模块三 培训课程设计 .....	(46)
工作任务一 明确培训课程设计要领 .....	(47)
工作任务二 设计培训课程 .....	(49)
本章小结 .....	(60)
复习思考题 .....	(61)



案例分析 .....	(61)
能力训练 .....	(63)
知识链接 .....	(63)
<b>模块四 培训课程实施 .....</b>	<b>(65)</b>
工作任务一 做好培训准备工作 .....	(66)
工作任务二 落实培训组织工作 .....	(72)
工作任务三 知识和技能的传授 .....	(76)
工作任务四 培训后的工作 .....	(80)
本章小结 .....	(80)
复习思考题 .....	(80)
案例分析 .....	(81)
能力训练 .....	(83)
知识链接 .....	(83)
<b>模块五 培训效果评估 .....</b>	<b>(86)</b>
工作任务一 培训效果评估 .....	(87)
工作任务二 培训效果的转化 .....	(101)
本章小结 .....	(104)
复习思考题 .....	(104)
案例分析 .....	(104)
能力训练 .....	(105)
知识链接 .....	(106)
<b>模块六 制定人力资源发展规划 .....</b>	<b>(107)</b>
工作任务一 评价与分析企业人力资源现状 .....	(107)
工作任务二 制定企业长期经营所需人力资源发展规划 .....	(115)
工作任务三 员工个人职业发展规划 .....	(118)
工作任务四 员工职业生涯管理系统 .....	(123)
本章小结 .....	(130)
复习思考题 .....	(130)
案例分析 .....	(130)
能力训练 .....	(131)
知识链接 .....	(131)
<b>参考文献 .....</b>	<b>(133)</b>



## 导入模块 人力资源培训与开发导入

### 一、人力资源培训与开发内涵

培训与开发是现代组织人力资源管理的重要组成部分。组织发展最基本,也是最核心的制约因素就是人力资源。适应外部环境变化的能力是组织具有生命力与否的重要标志。要增强组织的应变能力,关键是不断地提高人员的素质,不断地培训、开发人力资源,现代组织的管理注重人力资源的合理使用和培养,代表着一种现代管理哲学观的用人原则——开发潜能、终身培养、适度使用。

人力资源培训是组织为了生存与发展,增强和改进员工的知识、技能、心理素质及价值观的系统工程;是向新员工和现有员工传授其完成本职工作所必需的相关知识、技能、价值观念、行为规范的过程;是组织人力资源资产增值的重要途径;也是企业组织效益提高的重要途径。

人力资源开发则是把人的智慧、知识、经验、技能、创造性、积极性当作一种资源加以发掘、培养、发展和利用的一系列活动。培训更多的是一种具有短期目标的行为,目的是使员工掌握目前所需要的知识和技能;而开发更多的是一种具有长期目标的行为,目的是使员工掌握将来所需要的知识和技能,以应对将来工作所提出的要求。

其实,培训和开发的实质是一样的,都是要通过改善员工的工作业绩来提高企业的整体绩效,只是关注点有所不同,一个是更关注现在,而另一个是更关注将来。因此,人力资源培训与开发可以理解为企业通过各种方式使员工具备完成现在或者将来工作所需要的知识、技能,并改变他们的工作态度,以改善员工在现有或将来岗位上的工作业绩,并最终实现企业整体绩效提升的一种计划性和连续性的活动。

对人力资源培训开发的准确理解,需要把握以下几个要点:

- (1) 培训开发的主体是企业。
- (2) 培训开发的客体是企业全体员工。
- (3) 培训开发的内容范围与员工工作相关。
- (4) 培训开发的目的是改善员工工作业绩并提升企业整体绩效。

### 二、人力资源培训系统结构设计

人力资源培训系统结构设计是一项系统的工程。培训系统结构设计、开发必须回答三个问题,即培训目标是什么?开展哪些活动才能实现目标?怎样检验是否达到目标?要使企业培训能够有效地促进和实现企业的经营目标,应该建立一套有效的、完善的现代企业培训系统。如图0-1所示的现代企业员工的培训系统,由培



训需求分析、培训规划、培训组织实施和培训效果评估四个子系统组成。

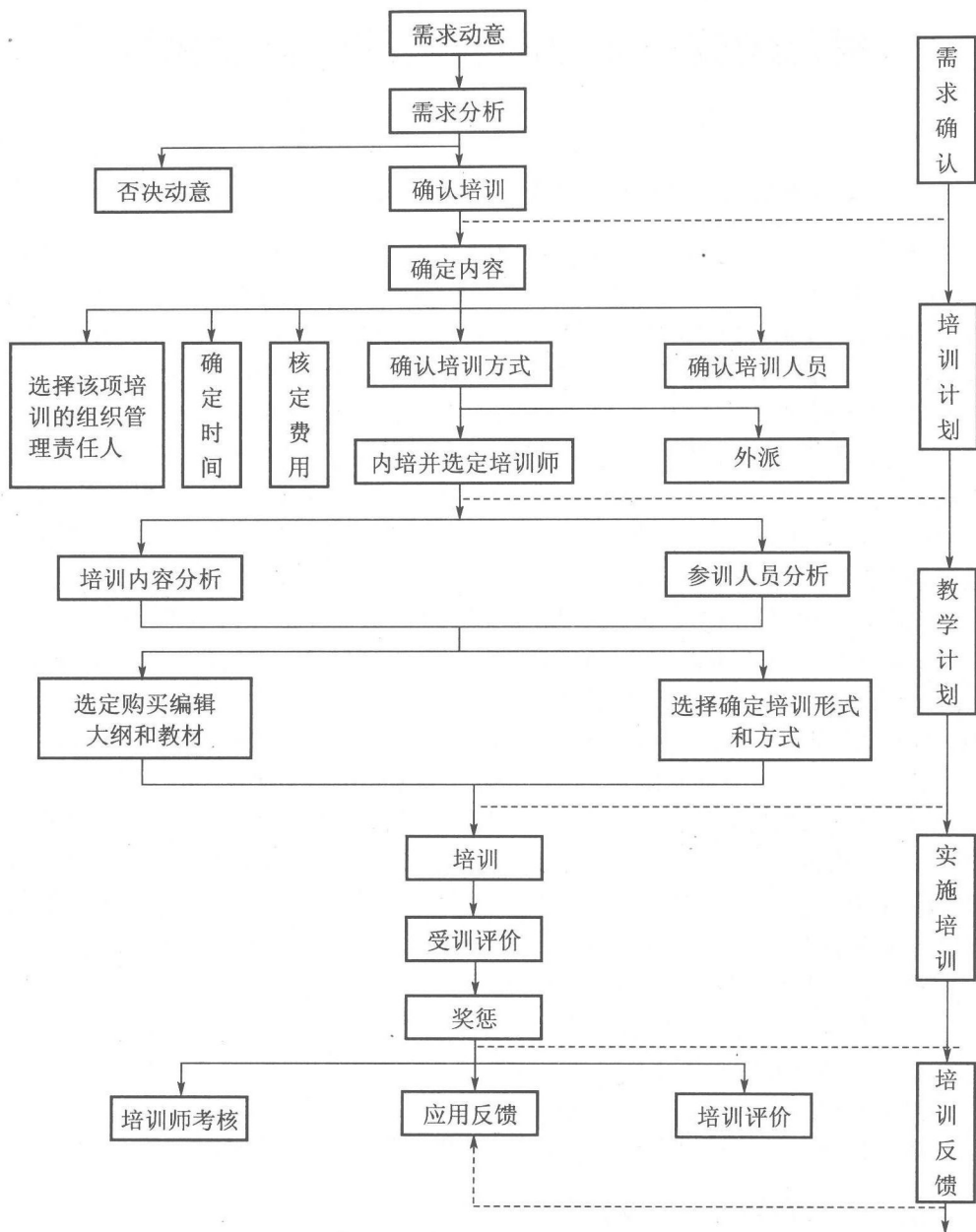


图 0-1 培训系统的结构设计<sup>①</sup>

① 孙宗虎. 人力资源管理职位工作手册 [M]. 北京: 人民邮电出版社, 2006.



### 三、人力资源培训制度

人力资源培训与开发是企业人力资源管理体系中一项重要而长期的工作,因此它需要有一系列的制度来加以保证。人力资源培训制度是指能够直接影响与作用于培训系统及其活动的各种法律、规章、制度及政策的总和。企业培训制度的制定是调动员工参与培训的积极性,同时也使企业的培训活动系统化、规范化和制度化。

企业员工培训与开发管理活动中,需要制定一系列员工培训管理制度,包括培训服务制度、入职培训制度、培训激励制度、培训考核评估制度、培训奖惩制度和培训风险管理制度等。

此外,还有培训实施管理制度、培训档案管理制度、培训资金管理制度等,从而给予培训活动全方位的制度支持。

#### (一) 培训服务制度

培训服务制度包括培训服务制度和培训服务协议条款制度。对于一些投入较大的培训项目,企业不仅投入培训费用,而且还提供学员学习期间的工资。如果员工学成跳槽,势必给企业带来损失。因此,为防范这种情况的发生必须建立制度进行约束。

#### (二) 入职培训制度

入职培训制度是规定员工在上岗和任职之前必须经过全面的培训,没有培训的员工不得上岗和任职。这样有利于提高员工队伍的素质,提高工作效率。

#### (三) 培训激励制度

(1) 员工激励:建立培训—使用—考核—奖惩的配套制度,形成以目标激励为先导、竞争激励为核心、利益激励为后盾的人才培养激励机制。

(2) 部门及其主管激励:建立岗位培训责任制,使培训通过责任制的形式,渗透在各级领导的目标管理考核中,使培训不再只是培训部门的事,而是每一个部门、每一级领导、每一位管理人员的事。

(3) 企业本身激励:制定合理的激励制度并严格实施,激发企业开展培训工作的积极性,使培训真正满足企业生产和发展的需要。

#### (四) 培训考核评估制度

设立培训考核评估制度,既是为了检验培训的效果,也是为培训奖惩制度的确立提供依据和规范培训相关人员行为的重要途径。

#### (五) 培训奖惩制度

培训奖惩制度是保障其他几项培训管理制度得以顺利执行的关键。培训奖惩制度一定要针对培训可能出现的各种优劣结果,明确奖惩标准。如果奖惩标准不一或不明确,就无法保证制度的有效性。



## （六）培训风险管理制度

培训是一项生产性投资行为，做投资就必然存在风险。如人才流失及其带来的经济损失、培养竞争对手、培训没有取得预期的效果等。企业培训风险较大且找不到合适的防范手段，就会对培训投资持有不积极的态度。

企业培训制度制定以后，并非是不变的。可根据企业的外部环境和内部条件的变化，适时对制度加以修改。

企业培训的成功有赖于培训制度的指导与规范，而培训制度的内容必须服从或服务于企业的整体发展战略，最终目的是实现企业的发展目标。

## 附 员工培训管理制度

### 1.1 目的

为配合公司的发展目标，提升人力绩效，提升员工素质，增强员工对本职工作的能力与对企业文化的了解，并有计划地充实其知识技能，发挥其潜在能力，建立良好的人际关系，进而发扬本公司的企业精神，特制定《员工培训管理制度》（以下简称本制度），作为各级人员培训实施与管理的依据。

### 1.2 适用范围

公司各级员工以及各职能部门开展的各类培训及相关活动均适用于本制度，员工参加或组织相关培训的情况，将纳入部门和个人的绩效考核范畴，作为个人薪资及岗位（含职级）调整的依据之一。另人力资源部为本制度实施的协调、监督及管理部门。

### 2.1 培训需求的确定

#### 2.1.1 公司整体培训需求的确定

人力资源部根据公司的整体经营战略，经较为充分的培训需求调研后，拟定公司年度培训需求分析报告，或将相关内容在年度工作计划中予以体现，报公司审核确认。

#### 2.1.2 部门培训需求的确定

各职能部门在制定年度工作计划中，应根据本部门现状和未来1~2年内的工作及岗位需求，提出本部门的培训需求。另对于阶段性或临时性培训需求，应及时向人力资源部反馈或上报主管部门负责人。

### 2.2 拟定培训方案或计划

#### 2.2.1 年度培训计划的拟定

每年1月30日前，人力资源部根据公司整体经营战略，并结合各职能部门的年度工作计划，拟定公司年度培训计划，计划中应包括全年拟计划实施的培训项目、培训形式、预计开展时间、培训经费等相关细则。

#### 2.2.2 季度培训计划实施方案的拟定

人力资源部根据年度培训计划，结合当期各部门工作实际情况，拟定季度培训



计划实施方案,在方案中,应体现出本季度拟开展的培训项目、参训对象、项目负责人、开展时间、费用预算、培训目的等相关内容。

### 2.2.3 月度培训计划的实施

人力资源部不单独拟定公司月度培训计划,但在人力资源部经理的月度工作计划中,应对本月开展和实施的培训项目进行阐述,并在工作中对相关细节予以落实。

## 2.3 培训方案或计划的审批

### 2.3.1 年度培训计划的审批

人力资源部拟定的年度培训计划,须报公司年度经营计划会议审议通过,公司总经理签字确认后执行。期间如实际情况发生变化,需要对计划内容进行调整,则在季度培训计划实施方案中予以体现。

### 2.3.2 季度培训计划实施方案的审批

人力资源部拟定的季度培训计划实施方案,须报上级主管领导和总经理批准后予以实施,如实施过程中需要对有关内容或项目进行调整,须经上级主管领导同意;如涉及费用超过5000元的调整,须报公司总经理同意后方可执行。

## 2.4 培训方案的实施

### 2.4.1 人力资源部负责的培训的实施

对于按季度培训计划开展、以人力资源部为实施主体的各类培训,由人力资源部培训主管填写《培训项目审批表》,人力资源部经理和行政人事总监审核确认,其中培训费用在5000元以上,或参训人员为部门经理及以上层级人员,须报总经理审核确认后方可实施。

### 2.4.2 其他部门负责的培训的实施

对于公司各部门自行组织业务学习或相关培训活动,由各部门自行安排。如涉及其他部门人员(含兼职讲师),则须报公司人力资源部审核备案。

对于各部门因工作需要,派本部门人员外出参加相关商业培训,或邀请外部专家到公司开展相关商业培训,须到人力资源部领取《培训项目审批表》,按表格要求填写后提交至人力资源部,按2.4.1规定的程序办理。

## 2.5 培训时间的安排及管理

由公司组织安排的各类专业技能培训,在时间安排上,尽可能安排在正常工作时间内,并兼顾培训对日常工作的影响降到最低的程度;对于有公司驻外人员参加的集中式培训,尽可能与公司有关会议相结合,以节省时间和费用。另如因综合因素,需利用非工作时间开展的培训,对于参训人员,则不计为加班。

## 3.1 关于培训方式

### 3.1.1 企业内训

由公司人力资源部负责组织安排的公司内部培训,由公司的内部兼职讲师主持或授课,培训对象也均为公司内部各级员工。在有相关培训需求时,此类培训为第





一选择,如因各方面因素限制,公司不具备开展的条件,则可选择其他方式的培训。

### 3.1.2 外聘培训师或培训机构开展的企业内训

对于需要外聘培训师或管理咨询机构到公司开展实施培训项目或活动,一般情况由公司人力资源部负责联系和组织。对于专业性较强的培训,则相关业务部门可向公司人力资源部推荐培训师或培训机构。人力资源部根据公司培训需求及与对方联系情况,填写《培训项目审批表》,按2.4.1规定的程序办理。

### 3.1.3 外派人员参加相关培训

对于因公需外派人员参加相关专业培训,则派出人员到人力资源部领取《培训项目审批表》,按要求填写,注明培训时间、内容、费用等,由部门经理签字确认并报总经理审核后,送人力资源部备案,并按3.2.3相关要求,与公司签订培训协议后参加相关培训。

## 3.2 关于培训的分类

### 3.2.1 新员工入职培训

公司新入职的员工须接受入职培训,培训内容主要包括公司简介、企业文化、规章制度、行为规范等相关内容,以帮助新入职员工增进对公司及工作环境的了解,迅速进入工作状态。新员工培训一般采用内训方式,人力资源部根据当期新员工的数量不定期开展。

### 3.2.2 员工在职培训

公司员工在职期间,每年须接受一定时间的培训和学习。其中原则上要求普通职员每年接受公司提供培训的时间不小于40学时,部门主管接受公司提供培训的时间不小于50学时,部门经理接受公司提供培训的时间不小于60学时。

员工在职培训的内容应包括专业技能(含市场营销、生产技术等)、通用管理技能、职业发展与心态等方面的内容。采用外训和内训相结合的方式开展。

### 3.2.3 关于员工外训

对于因工作需要,公司派出员工参加相关培训机构组织的商业培训,属于员工外训(时间不超过30天)。外训费用超过2000元/人,脱产时间超过5天以上的,须报公司总经理批准方可执行。其他情况须经总监层级以上管理人员确认后执行。

参加外训的人员受训完毕返回公司后,须向公司人力资源部提交受训总结和培训教材备案后,方可到财务部门核销相关费用(培训费、差旅费等)。

公司人力资源部根据培训所涉及的费用及培训内容,在员工派出参训前确定是否与员工签订《培训协议》,明确相关责任。

### 3.2.4 关于委托培养

因公司发展需要,对于部分关键岗位所需的经营管理或技术性人才,可以采用委托相关培训机构或院校培养的方式进行培训(培训时间超过30天)。委托培养的人选须公司董事会认可、同意,并与公司签订培训协议,明确委培人员须在公司