

关于现代企业培训管理制度内容的探讨

奚彩莹

(江苏省国金集团,江苏 南京 210000)

摘要:培训工作是企业人力资源管理中的一个重要的环节,企业要想在现代社会中保持长久竞争力和发展优势,必须重视对员工的培训。本文通过对企业培训管理制度体系搭建的探讨,谈谈企业培训制度建设涵括的相关内容。

关键词:企业;培训;制度

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.09.163

1 引言

企业培训能够充分调动员工积极性,提高员工的职业素养及工作岗位的匹配度,挖掘员工的创新力,同时,通过培训增加员工对企业文化的了解和认同,进一步传承与发展企业文化,增强企业凝聚力和战斗力,因此,各类企业应当制定《培训管理制度》,作为企业员工培训管理与实施的依据。

2 培训制度面向范围

企业培训制度是企业有效管理的重要手段,搭建科学的企业培训制度应当适用于公司所有员工,根据工作需要,采用内训与外训相结合、岗位技能培训与专业知识培训相结合的方式统一或自行组织培训。

3 培训管理制度构建

企业的培训管理工作,应当基于特定发展周期,人员规模而开展,人数较少,体系再完善,相对而言,顺利实施的可能性较低,本文基于中型企业人员规模,且对公司培训需求较突出的假设,围绕两级培训体系即公司级、部门级两个层级展开探讨。公司培训管理体系,可从从公司层

级、部门层级两个方面,针对培训项目、培训课程内容、培训方式、责任部门、培训对象等方面进行设计规划,具体方式,可根据企业发展情况予以设计规划,具体举例详见《培训管理体系图》。

4 培训管理职责明确

4.1 公司层级培训职责

公司层级培训,主要侧重于公司层面的培训引领,主要从企业领导层面统筹全局角度出发思考,其中企业领导层,属于决策层面,主要负责审批公司培训制度、年度培训计划等实施事项。企业人力资源部门,属于公司整体培训管理工作的统筹执行层面,负责起草制订公司培训制度和年度培训计划;向高层领导上报培训工作总结及有关报表;建立健全公司两级培训体系、制度,组织、协助和督促各级培训人员开展培训工作,监督、落实培训工作,做好培训资料及员工培训档案的统筹管理;组建和管理公司内部讲师队伍;管理、控制培训费用;负责制定新员工的公司级培训计划、审核新员工的培训评估报告、转正管理等相关工作。

表 1 《培训管理体系图》

培训管理体系图					
	培训项目	培训课程	培训方式	责任部门	培训对象
公司级	公共课	工作职业道德	授课 讲解 现场演练	人力资源部	全体员工
		员工行为规范			
		人力资源政策、规章制度			
		企业通用管理课程			
		营销管理知识及实操			
公司级	新员工培训	企业发展史、文化、理念	授课 讨论分享 户外拓展	人力资源部	新员工
		公司组织结构、中心职能			
		参观公司运营场所			
		公共课内容			
在岗员工培训	根据年度培训需求调研及分析制定年度培训计划并执行,包含知识技能、素养能力、共同发展等各类培训。				
重点专项培训	根据公司发展需要确定或调整				
部门级	管理制度	管理制度、管理职能	讲解授课	各部门	各部门 员工 新员工
	岗位要求	岗位说明书、岗位职责、岗位技能	讲解讨论		
		岗位服务规范、质量标准	讲解示范		
		新员工岗前培训、试用培训	示范演练		

4.2 部门层级培训职责

各部门为具体培训计划工作的执行层,可根据培人数、培训对象等情况,配备培训协管员,专门协助部门负责人管理部门培训工作;收集并提供相关培训需求,做好培训信息反馈,支持培训工作;制定部门培训计划,做好培训课程体系的设计开发工作,做好培训工作的实施、考核及效果反馈等;负责指导、督促、检查班组日常岗前十分钟培训和其他培训;做好部门培训记录、员工培训档案记录、整理归档工作;选拔培养部门内部培训师;填报培训计划表和执行情况表。

5 培训基本流程规划

培训基本流程可以分为培训计划、培训实施、培训评估、培训反馈等环节。

5.1 培训计划管理

5.1.1 年度、月度、季度培训计划管理

年度培训计划,每年度人力资源部编制《年度培训计划》,计划报企业高层领导审批后,下发各部门自新一年度起执行。月度培训计划,根据部门工作情况,按月度周期反馈培训计划执行情况,及时总结当月培训执行情况,并做好下月培训计划,所有培训的记录信息都应当完备,以此作为培训监督及考核的依据。季度培训计划,主要侧重于对季度内整体培训情况的总结和反馈,执行人员按要求将情况交至相应层级人员审批后,报至培训组织部门作为存档记录。

5.1.2 培训实施方案实施

培训项目实施前,培训组织部门可以根据权限管理规定制定相应培训实施方案,经审批后实施。若涉及高层领导下达的临时性专项培训,由人力资源部和各中心依据要求完成,或上级或相关培训机构提供培训的项目,由人力资源部依据要求组织参加。

5.2 培训实施管理要求

培训开始前,培训组织部门应提前发布培训通知,因故不能参加培训的学员,应当提前书面请假;培训管理员应当按要求提前到达培训现场,监督培训签到,做好培训考勤记录。

5.3 培训评估

培训结束后,培训组织部门,对培训组织情况进行总结,并通过线上、线下等渠道,采用问卷、调查等方式对员工培训效果、培训老师的授课水平等进行综合评估。培训评估方式分为学习效果评估(笔试、现场实操考核、问卷调查、访谈、培训心得总结等)和培训讲师评估。

5.4 培训结果反馈

重要培训结束后,对整体培训效果应当形成培训总结报告,并且将完成的培训报告,按流程报经培训负责人等相关管理层审批后,报高层领导审阅,人力资源部跟踪反馈意见。日常(小型)培训结束后,应当完善培训记录,形成培训工作总结报告,经部门负责人及分管领导审批后存

档。参训学员学习效果考核评估结果应当对外予以公示,若培训考核不合格者,可指定相应奖惩激励措施。

6 培训资料及档案管理

6.1 培训资料管理

企业培训档案资料是企业人才培养的重要管理基础之一,真实地记录了企业培训管理和实践活动的全过程,反映了企业培训的主要职能和历史面貌,企业可根据培训实际需求推进培训工作,在培训管理和培训实践活动中,将直接形成具有保存价值的文字、图表、视频等类型的培训材料进行收集、分类、整理、立卷、归档,形成员工成长培训档案,对今后企业的培训管理与人员成长研究都是非常重要的信息资源。因此,如何加强培训档案管理,并逐步达到管理的规范化、制度化和科学化就显得尤为重要。

6.1.1 培训原始资料管理

培训原始资料可以根据培训实际需要,按层级进行授权管理,比如,公司级培训资料,以及跨部门类的培训资料可以由公司层面的培训组织部门安排专人保存和管理;部门级培训原始资料可以由部门层级进行保存和管理。

6.1.2 需由公司层面备案的培训档案

考虑到整体培训管理工作的连贯性,可将部门培训计划、各类培训申请表复印件;外派培训及员工自我提升教育/培训所获证书及总结报告复印件;员工自愿签订的《企业培训服务协议》、获得证书等材料交至人力资源部存档备案。

6.2 培训档案管理

6.2.1 档案记录内容

企业各类别、各层级员工参加公司或部门组织的各类培训,应当完整记录各批次培训的课程名称、培训内容、培训时间、培训人员考勤出情况、考核情况等。

6.2.2 管理职责及流程

新员工入职后,人力资源部门负责新建电子培训档案,做好新入职培训记录后,移交给各部门进行管理,由部门培训管理员如实填写培训记录,每年年底再反馈至人力资源部门备份。各层级培训管理人员要及时对新资料进行录入、更新和备份,保持资料的准确性和完整性。同时,培训档案记录方式采用电子版记录档案,以便于保存和查询。

7 培训工作考核管理

7.1 职责与权限

考核工作面向全体员工,各级培训负责人根据培训档案管理要求做好培训原始资料及员工培训档案的记录和管理,所有记录将作为考核的重要依据。在建立与完善各项培训管理制度后,应当将各部门负责人的培训工作完成情况与绩效考核相挂钩,将培训工作纳入到其年终综合考核指标中,赋予考核指标相应权重。

7.2 考核原则及方法

组织实施培训考核工作必须遵循公平、公正、公开的

表 2

企业各层级管理人员考核项目及标准示例			
公司层级管理人员考核项目及标准			
序号	考核项目	标准	分数
1	按时制定或填报各种培训计划及执行情况	按规定时间填报	2
2	积极参加企业组织的各项培训活动	每年企业公司层级培训受训时间满 10 小时	1
3	认真组织员工参加企业组织的各项培训及活动	员工培训参加率超过 98% (含)	2
4	组织并落实新员工岗前培训和试用培训	新员工培训率达 100%	2
5	认真组织并实施各部门员工岗位知识及技能提高的培训	员工培训率达 98%	2
6	妥善保管公司员工培训档案,并确保其正确性和时效性。	建档率达 100%	1
合计			10
部门层级管理人员考核项目及标准			
序号	考核项目	标准	分数
1	积极参加各项培训课程	年公司级培训受训时间满 10 小时	2
2	认真完成对新员工岗前培训和试用培训	新员工培训率达 100%	2
3	认真完成部门员工岗位知识和技能提高的培训	员工培训率达 98% (含)	2
4	积极带领部门员工参加各项培训活动	参加次数 100%	2
5	按要求参加培训考试。	优秀比率 50%及以上得 2 分;合格率 100%得 1 分;合格率 90%以下得 0 分。	2
合计			10
基层员工培训项目及标准			
序号	项目	标准	分数
1	积极参加各项培训课程、活动	员工每年参加公司级培训受训时间满 10 小时;一线员工按要求参加各项培训,并在日常工作督导中未发现培训相关的重大工作失误。	5
2	按要求参加培训考试	优秀比率 50%及以上得 5 分;优秀比率 1%-50%得 4 分;合格率 100%得 3 分;合格率 95%-99%得 2 分;合格率 90%-94%得 1 分;合格率 90%以下得 0 分。	5
合计			10

原则,同时,可以根据实际工作需要,采取年度或半年度方式设置培训考核周期。各级考核人员要严格按照要求参加考核检查,针对不同的考核指标设置不同的分值,并对照指标完成要求进行检查考核。除物质或精神奖励外,绩效考核时给予加分,对于培训工作不到位者可采取相应惩罚管理机制。

8 培训费用管理

8.1 培训费用

培训费用包括资料费、考试费、场地费、培训课时费等,每年总费用企业可根据实际运营情况或相关管理规定标准提取与使用。

8.2 培训费用预算与控制

公司级培训费由公司人力资源部门根据企业发展需要及员工素质现状制定培训计划及费用预算,费用控制在员工年教育经费内;部门培训、个人外派培训和员工自我提升教育/培训等费用由部门提交培训计划及费用预算,培训组织部门进行核定,费用控制在公司员工全年度教育培训经费总范围内。

8.3 培训费用报销

公司级培训费由人力资源部按照财务相关流程在职

工教育经费中予以报销;部门和个人的培训费经人力资源部核定符合报销条件后,由部门或个人按规定流程报销。

9 结束语

用人先养人。组织培训是企业对员工最好的奖励,实施最有增值效益的投资,能够充分发挥人力资源的高增值性,从而为企业创造更多的效益。建立科学的企业培训管理制度,有利于提升企业管理综合能力,增强企业向心力和凝聚力,塑造优秀的企业文化,因此企业在制定公司各项管理制度时,要注重根据实际需要,将培训管理制度纳入,作为培训工作的管理支撑依据,从而实现培训工作有序、有效的开展。

参考文献

- [1]车畅.企业人力资源管理中的薪酬管理创新研究[J].质量与市场,2021(07):101-103.
- [2]张双志.技能促进创新:员工技能培训的创新绩效研究[J].职教通讯,2021(10):82-91.

作者简介:奚彩莹(1984,9-),女,汉,江苏泰州人,硕士,研究生,二级企业人力资源管理师,研究方向:人力资源管理、行政管理、企业管理等。