2020年企业员工培训计划实施方案(一)

开展员工培训，对经营管理、企业发展、制度建立和完善有着十分重要的意义。为了提高员工和管理人员的素质，提高公司的管理水平，保证公司可持续性发展；根据总公司2020年发展目标，提高整体人员素质，培养一批具有专业技能和管理知识的人才为目标，特制定本培训计划方案。

一、指导思想

以集团公司2020年战略指导思想和经营指导思想为规范准则，以各子公司各负其责、集团加强宏观调控和监督为原则，以入职培训、岗位技能培训、经营理念培训为重点，以素质和能力建设为核心，逐步形成与企业发展相适应、符合员工成长规律的多层次、分类别、多形式、重实效、充满活力的培训格局，建设一支学习型、实干型、创新型的员工队伍，为骨干员工构建福田生涯规划提供方向，也为企业发展战略提供人力保证。

二、总体目标

通过培训，解决不同层面存在的不同问题，增强员工对企业的认同和归属感，提高组织和个人的应变、适应能力，提高工作绩效水平和工作能力。

1、普工层：解决对企业文化、行为规范、战略目标、指导思想领会不够不深，职业素养、工作技能、学习意识不强等问题；

2、营销层：解决服务意识、业务能力不强，市场拓展能力不足等问题；

3、技术层：解决技术创新不够，技术意识不强，工艺和骨干人才培养缓慢等问题；

4、管理层：解决跨部门、跨子公司沟通与合作欠缺，计划与目标管理技能缺乏，管理角色定位不准、执行力不强等问题。

5、经营层：解决战略思维不清晰，现代企业管理理念滞后，创业激情减退、中心观念薄弱等问题。

三、原则方法

1、改革培训模式。2020年的培训除集团及董事会确定的培训人员外，以各子公司自行组织为主，内容、方法、时间自定；集团公司对培训经费进行核查，集团人力资源部负责制订总体培训方案、培训过程的监督和不定期进行跟踪问效。

2、推行培训积分制。集团公司以培训积分的方式对各子公司的培训工作进行评估考核。单位主管为培训学习第一责任人，各级经理均负有培训下属的职责，通过日常工作对员工进行有计划的培训，使员工具备工作必须的知识、技能、工作态度和解决问题的能力。

3、注重培训实效。把理论知识学习、核心能力训练与研究解决实际问题结合起来，围绕企业制度改革与发展的重点、难点问题，着眼于提高员工素质和能力，有针对性地制订符合本公司实际的可行性培训计划，精选培训内容，精心组织、设计，加强培训过程管理，健全和完善自身培训评估考核制度，切实保证培训的质量和实际效果。

4、内训与外训相结合。强化各级职务的培训职责，加强内部讲师培训，依靠骨干员工开展一线员工的培训工作；加强对时代光华培训课程的学习，根据各层面能力提升方向制定学习内容；积极利用社会优秀师资力量，可外请专家学者进入企业授课，培训资源共享，也可安排不同层面的外派学习，开展提高型的高层次培训；各单位自行组织培训课程，对课程面较广的可邀请其他兄弟单位相关岗位人员共同参加。

5、集训与自学相结合。采取集中培训和自学两条腿走路，采取分区域、分层次地进行集中培训，同时，注意引导和激励员工提高主动学习意识，各公司人事管理部门要积极想办法，为员工提供学习所需的相关专业书籍、报刊及音像教材，创造员工自学条件；开展以老带新活动，提倡新的师徒关系，不断完善人才梯队架构。

6、理论与实践相结合。培训内容应围绕工作的实践操作选定，积极开展实践操作的指导，不断改进技术和流程，提高服务的标准和质量；开展读书与专题案例讨论活动，及时沟通信息，了解行业动态，达成资源共享，提高分析问题、解决问题的能力，解决实际工作中碰到的问题。

四、实施重点

1、入职培训

(1)目标：使新入职员工了解企业管理状况，基本理解企业管理制度和工作要求，基本认同企业的理念和价值取向，基本掌握岗位操作的标准和各项规程，尽快熟悉工作环境，适应工作岗位。

(2)培训内容：企业概况、企业理念、企业办公系统和网站的功能及使用、质量管理体系及运行、员工手册和管理制度、岗位操作规程、公司环境参观、新员工座谈。

(3)实施要求：

A、各公司统一组织集中培训，每隔两月或新入职人员满10人举办一期；

B、岗位职责、岗位操作规程等针对性课程由各相关部门安排；

C、培训结束组织书面考核，人事部门要组织各操作类别专业考核；

D、参加并通过考核是员工转正的条件之一。

2、岗位技能培训

(1)目标：增进员工对制度规划、业务素养要求的理解和认识，掌握工作技能和技巧，提高工作绩效，保证服务标准和质量。

(2)培训内容：服务观念与职业精神，专业知识及操作技巧，工作规范和规程，文化和团队建设。

(3)实施要求：

A、各子公司自行组织安排，集团人力资源及相关职能部门进行指导和监督；

B、各子公司自行编制基础课程的授课大纲及培训计划；

C、各子公司每年至少组织一次书面考核或实际操作考核。

3、经营理念培训

(1)目标：培养和造就一支政治业务素质高、系统掌握现代管理知识，经营管理能力强、具有创新精神、能适应市场竞争的管理队伍。

(2)课程内容：思想作风建设；工作问题研究及流程改造；管理的方法与艺术；沟通技巧与团队建设；冲突和矛盾的解决训练；企业管理、法律法规、财务、房地产经营管理等业务知识。

(3)实施要求：

A、此培训为各子公司管理人员，由各子公司统一组织安排；

B、各子公司要制订每年培训重点及课程实施计划；

C、采取自修与外派学习相结合形式，各子公司每年至少组织一次学习研讨会，达到资源共享，共同提高。

4、培训师培训

(1)目标：培养一批对企忠诚，富有激情，基础知识扎实，专业技能娴熟，具有创新与奉献精神，愿为团队建设出力的内部培训师队伍。

(2)培训内容：专业技术知识、时事政治知识，经济与企业管理知识，团队建设知识，演讲与口才，福田文化构建，礼仪与职业素养，信息收集与处理。

(3)实施要求：

A、集团统一组织安排，采取相对集中时间进行两到三次为期一天的培训；

B、邀请管理知识、经验较丰富的集团领导及外请专业讲师授课培训，并开展针对性训练；

C、不定期组织交流活动，信息共享。

五、培训积分

培训工作的评估实行积分制，由集团人力资源部根据各子公司上报的培训记录、考核成绩及积分登记，采取电话抽查、实地考察、深入调查等方式，核实培训情况后及时填入《员工培训积分表》，每季度公布一次。

1、培训积分目标：

2、培训积分方法：

(1)公司或部门组织的内部培训：基本积分为10分/次。

A、进行考试的，按成绩给予积分：成绩X≥80 分时给基本积分再加奖积分3分；成绩80分≥X≥60 分时给基本积分；成绩X<60 分时不给积分。

B、以培训总结、问卷等形式代替考试的：完成的给基本积分，未完成的不给积分。

C、对于违反培训、考试纪律的，将予以扣积分处理：旷课的，不给基本积分并扣8分/课次；接听手机、迟到、早退和中途擅自离开课堂30分钟及以上的，在基本积分里扣5分/课次；其它课堂、考试违纪行为在基本积分里扣3 分/课次。

D、请假程序：

1、由集团公司统一组织的培训：集团董事会、经营班子成员培训请假需书面报请董事长批准；集团副经理一级人员培训请假需书面报请各分管领导批准；其他人员培训请假需书面报各部门负责人批准；所有假条需报集团人力资源部备案，对无批准假条的不管何原因一律倒扣本次应有积分；经批准本次未参加培训的，属集团董事会、经营班子成员、工会主席、各子公司主要领导的如无董事长另外允许，属其他成员的如无集团分管人力资源领导另外允许，一律不得抵扣本年度的培训积分要求，必须另选时间完成相应的培训积分。

2、各子公司组织的培训：经营班子成员培训请假需书面报请总经理批准；部门副经理级以上人员需报请各分管领导批准；其他人员培训请假需报各部门负责人批准，所有假条需报各子公司人力资源相关部门备案，对无批准假条的不管何原因一律倒扣本次应有积分；经批准本次未参加培训的，属经营班子成员的如无子公司的集团分管领导另外允许，属部门副经理的如无子公司主要领导另外允许，属其他成员的如无子公司分管人力资源领导另外允许，一律不得抵扣本年度的培训积分要求，必须另选时间完成相应的培训积分。

(2)公司组织的外部培训：

A、外派培训单位颁发资格证书的，积分按获得资格证书的初级/中级/高级分别给予15分/20分/25分；如资格证未分级，则给予基本积分15分。

B、外派培训单位不颁发资格证书的，以培训报告或行动计划给分。及时提交了培训报告或行动计划的给基本积分15分；培训报告或行动计划中写出了对公司、部门有建设性方案的由受训人直接上级给予评定，可在基本积分上再加奖积分5—8分；报告或行动计划中写出了对公司、部门有建设性方案并在公司实施的给基本积分再加奖积分10—15分；未及时提交培训报告、行动计划的扣积分10 分。

(3)以个人名义参加外部培训及网络培训(以主办单位颁发的资格证书为准奖励积分)：

A、与岗位工作相关(密切)的培训和学习，取得资格证书的，初级/中级/高级分别奖励积分10分/15分/20 分；

B、通过音像、网络、书籍学习与工作岗位相关或密切的培训，并及时提交了心得体会的，由部门主管给予评定积分，分别奖励积分10—20 分。

3、给予积分程序：

(1)内训：各公司培训计划实施→考试或总结记录存档于人事管理部门→总经理(主管)给出初步积分→集团人力资源部依实登记确认积分。

(2)外训：填写外出培训申请表→上交外出培训评估报告、培训(资格)证书复印件至各人事管理部门→总经理(主管)给出初步积分→集团人力资源部依实登记确认积分。

(3)个人名义参训：向各公司人事管理部门上交资格证书原件/心得体会→总经理(主管)给出初步积分评定→将资格证书原件/心得体会报集团人力资源部→集团人力资源部留存资格证书复印件并依实登记确认积分。

4、培训积分奖惩：

(1)积分奖励：

年度完成积分目标，且员工全部达标的单位，可给予单位奖励，人数在20人(含)以下奖励总额600元，人数在20-100人奖励总额1000 元，人数在100人以上奖励1500 元。

(2)积分惩处：

年度积分不达标的员工，扣除第12个月当月工资的10%作为处罚，并不得晋升、加薪和参与评优；年度积分有不达标员工且在5人以上的单位，从单位集团分管领导及总经理(主管)第12个月当月工资中各扣除500 元作为处罚。

六、日常评估

1、受训人员在培训结束后，人均发放《员工受训意见调查表》，了解对培训的反应及收获。主要包括：对课程内容设计的反应；对教材内容、质量的反应；对培训组织的反应；培训所学的知识和技能是否能在将来的工作得到应用，收益如何。

2、了解受训人员对知识、技能的掌握情况，评估受训人员培训后，是否掌握了知识、技能，通过培训前后考试成绩的比较，或要求受训人员在一定时间内提交一份培训心得，评价培训效果。

3、采用考察、考核、调研等方法，了解受训人员对知识、技能的应用以及行为和业绩的改善程度。直接领导考察日常工作，由受训人员给出工作中培训结果运用实例，证明实践培训的内容；直接领导考核，如果没有实践，要求受训人提出改进方法，继续实践，反复应用，达到培训效果。

4、培训的日常评估由各公司人力资源管理部门自行组织，集团人力资源部不定期抽查记录，以记录为准。

七、主要措施

1、加强培训领导小组工作。培训领导小组由分管人力资源的总裁助理任组长，集团人力资源部负责人、各子公司总经理(主管)为成员，办公室设在集团人力资源部，负责相关方案的制定、解释及评估、奖惩的确认，保证集团整体培训效果。

2、加强内部师资队伍的建设。积极鼓励和培养骨干员工报名承担相关课程的讲授，对合格的内部讲师从总培训经费中予以适当授课补贴；根据实际需求，派出有潜质的内部师资参加外部培训，培养优秀的内部培训师。

3、建立社会师资的档案库。人事管理部门应广泛搜寻和评核社会师资，寻找理论基础扎实、实践经验丰富、授课能力较强的师资，建立相应档案库，满足培训需求。

4、建立培训约束机制。把参加培训的时间列入人员考核内容；把培训与人事管理制度结合，培训的考核结果作为人员考核、任职、定级、晋升客观标准之一。

5、设立管理交流平台。要求中层以上管理人员每年根据实际工作写一篇管理论文，在内部办公系统、集团网站及《奔向500》上发表，并鼓励其他管理人员积极提交管理论文。在管理人员中培养探讨问题、研究问题的良好氛围。