

腾讯科技（深圳）有限公司

培训管理制度

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《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。

2 适用范围

凡本公司所有员工的各项培训计划、实施、督导、考评以及改善建议等，均依本制度办理。

3 权责划分

3.1 人事部门权责

1. 制定、修改全公司培训制度；
2. 拟定、呈报全公司年度、季度培训计划；
3. 收集整理各种培训信息并及时发布；
4. 联系、组织或协助完成全公司各项培训课程的实施；
5. 检查、评估培训的实施情况；
6. 管理、控制培训费用；
7. 管理公司内部讲师队伍；
8. 负责对各项培训进行记录和相关资料存档；
9. 追踪考查培训效果；
10. 研拟其他人才开发方案。

3.2 各部门权责

1. 呈报部门培训计划；
2. 制定部门专业课程的培训大纲；

3. 收集并提供相关专业培训信息；
4. 配合部门培训的实施和效果反馈、交流的工作；
5. 确定部门内部讲师人选，并配合、支持内部培训工作；

4 培训管理

4.1 总论

1. 培训安排应根据员工岗位职责，并结合个人兴趣，在自觉自愿的基础上尽量做到合理公平。
2. 凡本公司员工，均有接受相关培训的权利与义务。
3. 全公司培训规划、制度的订立与修改，所有培训费用的预算、审查与汇总呈报，以及培训记录的登记与资料存档等相关培训事宜，以人事部门为主要权责单位，各相关部门负有提出改善意见和配合执行的权利与义务。
4. 全公司的培训实施、效果反馈及评价考核等工作以人事部门为主要权责单位，并对全公司的培训执行情况负督导呈报的责任。各部门应给予必要的协助。

4.2 培训体系

培训体系包含四个模块。

4.2.1 新员工入职培训

- 1) 培训对象：所有新进人员。
- 2) 培训目的：协助新进人员尽快适应新的工作环境，顺利进入工作状况。
- 3) 培训形式：以周期性的内部授课方式进行。
- 4) 培训内容：分常规类和专业技术类两项科目，两项科目的具体内容可根据任职岗位的不同进行选择。

a) 常规类科目：

- ü 公司简介（包括公司发展史及企业文化，各部门职能等）
- ü 公司制度介绍
- ü 产品/业务介绍与市场分析
- ü 技术研发体系现状与开发方向
- ü 其他

b) 专业技术类科目：

- ü 技术线、市场线的岗位设计与工作流程
- ü 适合公司习惯的标准作业技巧
- ü 项目管理流程与强化训练
- ü 其他

4.2.2 实习生导师制的岗位培训

- 1) 培训对象：公司招收录用的应届毕业生。
- 2) 培训目的：使新员工按照任职岗位的要求，尽快熟悉业务内容及工作流程。
- 3) 培训形式：“一带一”或“一带二”的固定导师责任制形式。
- 4) 培训内容：包括思想素质、企业文化的教育；专业知识技能的训练；及工作疑难的解决和指导等。

4.2.3 内部培训

- 1) 培训对象：全员。
- 2) 培训目的：依靠公司内部讲师力量，最大效度的利用公司内部资源，加强内部的沟通与交流，在公司内形成互帮互助的学习氛围，并丰富员工的业余学习生活。
- 3) 培训形式：在公司内部以讲座或研讨会、交流会的形式进行。
- 4) 培训内容：涉及公司技术类、市场类、管理类的多个方面，及员工感兴趣的业余知识、信息等。

4.2.4 外部培训

- 1) 培训对象：全员。
- 2) 培训目的：依靠外部专家力量，提升从业人员在本职工作上所应具备的专业知识、技能技巧，以增进各项工作的完成质量，提高工作效率。
- 3) 培训形式：参加外部公开课、交流研讨会，或请外部讲师在公司内部授课。
- 4) 培训内容：可分为三类。
 - a) 常规实用性培训——涉及专业技术知识、销售技巧、管理方法、领导技能、经营理念等；
 - b) 适合高层领导的培训——含企业战略性、发展性等内容；
 - c) 个人进修方面的培训——如 MBA、专业技术认证等。

4.3 培训计划的拟订

1. 结合公司整体战略目标及发展计划,由人事部门依据对内部员工培训需求调查的结果,以及公司相关培训的政策、财务预算等,统筹各部门的需求,于每年年初拟订年度培训计划,并呈报审核。
2. 各部门应根据各自业务发展的需要,确定部门培训需求计划,并反应给人事部门统筹规划。
3. 人事部门可根据实际情况分解年度培训计划,拟订季度计划,编制培训课程清单,并呈报。

4.4 培训实施

4.4.1 新员工入职培训

1. 社招人员的培训一般为每半个月进行一次,每次 2—4 学时,尽量安排在业余时间。
2. 应届毕业生的新员工培训在上岗前进行,课程则较为全面和深入,培训时间安排在工作日内,一般为一周左右。
3. 每一位新入职的员工,在上岗前或上岗后最长不超过十个工作日之内,除特殊情况外,都必须接受新员工培训。
4. 各培训科目由相应部门的内部讲师资格人或负责人担纲主讲,根据需要还应负责考察试卷的编写和审阅。
5. 学员必须按时参加培训,严格遵守培训规范,并填写《内部培训反馈意见表》(见附录二的附表 1),客观公正的考评授课情况及讲师。
6. 如有必要,可以笔试的形式考核培训效果,成绩合格者方可顺利上岗;不合格者依具体情况进行补修或重试(一般应用于对应届毕业生的培训)。

4.4.2 实习生导师制的岗位培训

1. 此培训应自新员工培训结束并通过考核之日起开始。
2. 毕业生实习任务及其导师由部门经理或项目负责人分配指定,并提前确认。
3. 实习生导师必须具备以下条件:
 - (1) 必须是技术和业务骨干,有较丰富的本岗位工作经验;
 - (2) 具有较深厚的专业理论知识,有较强的科研能力或业务能力;
 - (3) 熟悉公司各项规章制度、程序文件及工作指引;

- (4) 具有较强的工作责任心和敬业精神。
4. 导师和实习生应共同参与订立试用期的工作目标、任务、结束时间及考核办法，整理成文并交人事部门相关人员归档。
5. 实习生导师必须履行以下职责：
 - (1) 思想素质、企业文化的教育；
 - (2) 专业知识和技能的训练；
 - (3) 工作疑难的解决和指导；
 - (4) 实习项目的指导；
 - (5) 对岗位培训效果的评价。
6. 对于培训效果进行双向考核，实习毕业生对导师的反馈意见，由人事部门负责收集、测评和存档；对毕业生的考核评价可采用口试、笔试或实际操作考试等形式，结合日常工作报告的情况，由导师及部门经理负责，考核结果在人事部门备案。
7. 对导师的考核与其绩效考核挂钩，依据考核结果给予适当的奖励、惩罚或取消其资格等。
8. 对毕业生的考核与转正定级挂钩，作为转正考评的主要参考因素，若考核不合格，则由部门负责安排延长岗位培训时间或调换岗位。

4.4.3 内部培训

1. 充分挖掘公司内部可用资源，组建内部讲师团队。
2. 制订《内部讲师管理办法》（见附录一）。
3. 不断充实和完善内部培训课程，形成重点课程的逐渐固定和循环开设。
4. 培训参与人员应严格遵守培训规范。
5. 学员课后需填写《内部培训反馈意见表》，交人事部门存档。
6. 根据课程需要对学员进行考核，考核结果将纳入员工绩效考核范围之内。

4.4.4 外部培训

1. 培训课程的选择应结合公司的内部需求和外部资源，并严格审批权限。
2. 参加培训人员的选择应突出目的性、自愿性，结合各人的职业发展规划。
3. 培训相关资料（包括教材、讲义（PPT）、证书等）必须在人事部门备份存档。
4. 参训学员须配合培训负责人填写《外部培训实施记录》（见附录二的附表2），并在人事部门存档。
5. 参加公司内部集训的学员课后需填写《内部培训反馈意见表》，交人事部门存档；

外出受训学员则必须以适当的方式提出培训效果的反馈意见，包括对培训课程、讲师、及培训机构的整体水平的评价等，并交人事部门存档；

6. 各部门相关人员应以适当的方式考察学员接受培训的效果，必要时可做长期追踪，人事部门负责督促、跟进和记录的工作。

4.5 培训管理

4.5.1 费用管理

- l 由人事部门依据培训计划对培训经费做统一预算，并根据实际实施情况定期调整。
- l 培训费用的审批权限限制在部门经理及以上。
- l 所有培训费用的报销均需提供完整的《人员培训审批表》（见附录二的附表 3），作为报销凭证的附件。
- l 人事部门负责对培训费用发生前进行审核，统一控制公司所有的培训开支；《人员培训审批表》上需有审核确认的签字，否则视此表为不完整。
- l 人事部门应每半年做一次培训投资分析并呈报。

4.5.2 出勤管理

- l 所有培训一经报名确认，受训人员须提前做好安排，除特殊原因外，应准时参加。
- l 凡在公司内部举办的培训课（包括外部讲师的内部集训、内部培训讲座及各种内部研讨会、交流会等），参加人员必须严格遵守培训规范，课前签到；由专人负责纪录，填写《内部培训考勤表》（见附录二的附表 4）；考勤状况将作为培训考核的一个参考因素。
- l 业余时间参加培训，不以加班论。

4.5.3 培训评估

- l 对授课的评估，包括对外部培训机构的课程内容、讲师、效果等的评估，及对内部讲师的课程内容、准备情况、讲授技巧等的评估。
- l 对学员的评估，主要通过课后考核的方式检查学员的接受程度和效果。

4.5.4 培训记录及总结报告

- l 建立相关外部培训资源的详细信息纪录，以便寻找更优惠的高质量课程。
- l 建立《全员培训档案》，并定期呈报。

5 其他

本制度由人事部门制定、修改并解释。

6 附件

附录一：[《内部讲师管理办法》](#)

附录二：相关表格

1. 《内部培训反馈意见表》
2. 《外部培训实施记录》
3. 《人员培训审批表》
4. 《内部培训考勤表》

内部培训反馈意见表

课程: _____

讲师: _____ 时间: _____

满意度调查 7 点量表	极低 1	低 2	稍低 3	普通 4	尚佳 5	佳 6	极佳 7
1. 关于课程内容							
A. 对学习到的新知识、观念、技巧等内容的满意程度							
B. 实用性、可操作性的程度							
C. 对于今后工作的启发程度							
D. 对于掌握更好的解决问题之方法的助益程度							
E. 达到课程目标或个人需求目标的接近程度							
2. 关于讲师							
A. 与课程主题相关之专业能力							
B. 课程的准备工作 (PPT 的质量)							
C. 讲课条理性							
D. 口语表达能力 (如清晰、准确等)							
E. 激发学员的参与与学习意愿方面							
F. 对时间的掌握控制程度							
G. 必要的回顾与总结							
H. 鼓励提问并耐心解答							
3. 学员的感受							
A. 综合感觉							
B. 收获							
详述 (知识、观念、技能、技巧):							
C. 启发或心得体会:							
D. 建议 (如希望参加的培训类型、课程; 推荐内部讲师、好的培训公司和课程; 对培训组织形式及其它培训相关工作的建议等):							
填写人 签名		部门:		职位:		时间:	

