

百度培训管理规范



百度培训管理规范

目 录

第一章 总则	1
第一条 目的.....	1
第二条 适用范围.....	1
第三条 职责分工.....	1
第四条 培训类型.....	2
第二章 工作规则	2
第五条 培训需求管理.....	2
第六条 培训计划管理.....	3
第七条 培训实施管理.....	4
第八条 培训效果评估.....	5
第九条 培训档案管理.....	5
第十条 培训纪律要求.....	6
第十一条 培训资源管理.....	6
第三章 附则	7



第一章 总则

第一条 目的

为规范公司培训管理，保证培训教学质量，不断提高员工素质和岗位胜任能力，建立科学、高效的全员培训体系，增强公司核心竞争力，打造学习型组织，特制定本规范。

第二条 适用范围

本规范适用于公司面向百度总部（包括北京总部、上研、深研、美研、阳泉数据中心、海南度链、香港 office）全体正式员工（简称员工）开展的所有培训活动。分公司组织的培训课程遵循分公司相应的培训管理规范。

第三条 职责分工

一、人力资源部学习发展中心（HRLD）

- 1) 为公司员工培训归口管理责任部门；
- 2) 负责培训制度的制定、完善、修订等工作；
- 3) 负责公司培训¹的统一规划与效果评估；
- 4) 负责公司培训的组织实施与部门培训²的指导支持；
- 5) 负责各项培训工作相关资料存档，建立员工培训档案；
- 6) 负责选拔、培养和管理公司内部讲师队伍；
- 7) 负责通用性教材、课件的编撰、修改与存档管理；
- 8) 负责公司外派参训人员的审核与培训协议的签订；
- 9) 负责培训费用预算规则的制定和管理。

二、部门培训负责人（HRBP/培训接口人）

- 1) 负责按照百度培训管理相关制度要求开展工作；
- 2) 负责收集部门培训需求，制定部门培训计划；
- 3) 负责各项培训活动在部门的组织落地与效果评估；
- 4) 负责培养部门内部讲师，建立部门内部课程体系；
- 5) 负责配合人力资源部学习发展中心进行公司培训需求的收集、过程的管理和效果的反馈。

¹ 公司培训：由人力资源部学习发展中心提供的培训活动（含体系转训公司培训）；

² 部门培训：由部门自行提供的培训活动；

第四条 培训类型

一、必修课程

为达到相应的技能水平，必须在特定阶段参加的培训，需通过相应考核方能毕业。如：新员工培训³，启航项目，领航项目等。

二、公开课程

员工入职后即可自愿报名参加，是为员工提供的综合能力素质及岗位技能的培训课程。

三、专场培训

人力资源部学习发展中心根据一个或几个业务部门的特殊需求，为其开展的具有针对性的培训课程或项目。

四、其他培训

针对员工共同关心的课程或内容，开展的讲座或各类在线开放资源，包括：商业、领导力、心智修炼等。

第二章 工作规则

第五条 培训需求管理

一、年度培训需求

- 1) 人力资源部学习发展中心每年年底前开展下一年度的培训需求调研，各部门协同开展需求调研工作，并向人力资源部学习发展中心反馈公司培训相关需求，保证关键信息互通；
- 2) 充分结合公司战略及人力资源战略发展要求、各部门业务要求、各岗位员工的能力水平及职业发展需要等进行培训需求分析；
- 3) 通过问卷调查、关键人物访谈等方式进行分序列分层次抽样调研。

二、日常培训需求

- 1) 人力资源部学习发展中心根据培训课程需要，不定期组织培训需求调研，根据调研结果分析出共性与个性课题，作为进行培训的依据或输入，保证培训课程的效果；

³ 新员工培训具体细则参见《百度新员工培训管理办法》。

2) 部门的临时培训需求, 须经部门经理确认后, 提报人力资源部学习发展中心相关培训项目负责人。

三、部门个性培训需求

部门由于业务需要而产生的个性培训需求, 须经部门经理及 BG 培训负责人同意后, 提报人力资源部学习发展中心相关业务接口人 (BGLD)。

第六条 培训计划管理

培训计划是在培训需求分析基础上形成的指导性文件, 人力资源部学习发展中心应把握以下三项原则, 设计适合公司的整体培训计划:

- 1) 价值优先原则: 培训计划应充分考虑公司战略、培训紧迫性、员工能力素质差距等方面的因素, 以保证公司战略达成及员工整体能力素质提升为优先级, 确定合理的资源分配方式;
- 2) 系统性原则: 应将公司战略达成及年度培训需求作为培训计划的整体目标, 并根据公司组织发展及人才发展的需求, 定期对培训计划进行调整, 体现系统性和完整性;
- 3) 有效性原则: 应根据不同序列、不同层级员工能力素质要求及差距, 结合不同员工的不同培训需求设计培训计划, 同时强调培训针对性和有效性。

一、年度培训计划

人力资源部学习发展中心每年年底在员工培训需求调研结果的基础上, 结合下一年度公司发展战略目标, 参考岗位能力要求、绩效考核结果及员工个人发展计划等制定年度培训计划。

二、季度培训计划

人力资源部学习发展中心每季度前一月第一周根据年度培训计划和培训工作的实际情况, 编制下季度的培训计划。年度计划外的新增培训项目可同时列入该季度培训计划中, 提报学习发展中心负责人审批。

三、培训计划变更

需临时增加, 变更或取消的培训项目或课程, 需由培训需求部门或人力资源部学习发展中心相关负责人与学习发展中心负责人确认后方可执行, 并于季度末预算调整同时说明计划调整的方式及原因。

四、培训计划内容

培训计划内容包括：培训项目名称、培训课程名称、课程类型、讲师、课时、参训人数、培训周期、课程主要内容、考核方式、培训费用预算等。

五、培训费用预算

人力资源部学习发展中心每年 12 月-次年 1 月根据年度培训计划制定年度培训预算，经学习发展中心负责人确认后，汇总至人力资源部学习发展中心预算中并提报。每季度末各培训项目负责人可根据培训项目进展及培训计划的调整结果修订下季度培训预算，由培训运营组协调汇总，经学习发展中心负责人确认后提报。

为便于对公司整体培训工作的管理，各业务部门自行开展的内部培训学习活动，具体费用预算及提报方式参见《培训费用管理规则及相关 SOP》。

第七条 培训实施管理

一、课程开班

在实施培训课程前，开班信息由组织部门负责人审核后实施。培训组织部门根据培训计划，至少提前一周确定开班信息，包括开班时间、地点、课程内容、讲师及报名人数等，并严格按照度学堂操作指南在度学堂上建课归档，通过邮件或内网等方式发布培训通知。组织部门在开班信息发布后，根据培训课程及讲师需要，准备培训所需的各种物料。

二、培训报名

- 1) 必修培训：人力资源部学习发展中心根据课程需要，与特定人群相关人员（部门 HRBP、部门经理等）确定学员参课信息与条件后，定点发送通知，学员无特殊情况必须准时参课；
- 2) 公开课程：人力资源部学习发展中心根据季度培训计划安排培训课程上线，学员可根据自身培训计划进行报名确认；
- 3) 专场培训：由人力资源部学习发展中心相关项目负责人与部门培训负责人共同确定培训目标学员，由部门经理确认后，线上导入学员名单；
- 4) 其他培训：由人力资源部学习发展中心讲座分享类负责人确定培训参加人员范围，并安排线上报名，由学员自行报名参加；在线开放资源无须报名，只

要有参培资格即可随时进行线上学习；

5) 超过一定培训金额的特定培训，需在报名时依据《百度员工培训协议》签订补充服务协议。

三、过程管理

1) 培训前，培训组织者应提前做好讲师沟通、场地协调、设备调试、物料准备等工作；

2) 培训中，培训组织者需负责现场的管理，包括但不限于考勤、纪律、课堂协助、现场记录等工作；

3) 培训后，培训组织者应做好场地、物资等状态恢复，并于一周内完成培训总结。

第八条 培训效果评估

培训结束后，培训组织者需对培训效果进行评估，评估结果需在 Agroup 系统中记录留存，培训洞察与分析需呈现在每月月度报告中。

培训效果评估采取柯氏四级评估体系：反应层评估、学习层评估、行为层评估和绩效改进层评估。原则上反应层、学习层是必需评估项，行为层和绩效层根据具体情况选择实施。

1) 反应层评估由组织者负责实施，培训结束后即刻发出。原则上调查数量不得低于参训总人数的 80%，评估问卷内容包括但不限于：课程总体评分、课程内容评价、讲师授课评价、课程推荐度、改进建议等；

2) 学习层评估由组织者和讲师共同组织，可以采用考试或现场提问抽查等方式进行；

3) 行为层/绩效层评估由学员主管上级负责实施，组织者负责跟踪。具体评估方式依据课程要求灵活调整；

4) 绩效层评估由学员主管上级负责组织，组织者负责跟踪。主管上级在绩效考核周期内对参训学员进行考察，主要考察学员绩效能力与绩效水平的变化情况。

第九条 培训档案管理

培训档案是在培训管理过程中形成的一些过程性文件档案。课程结束后，

培训组织者应将培训材料进行整理，并统一归档至人力资源部学习发展中心管理，归档文件应遵循以下几个原则：

- 1) 标准化：按照统一模板进行整理，并归档于正确的存档路径中；
- 2) 即时性：归档资料应于一周内完成整理与上传；
- 3) 完整性：归档资料包括但不限于，年（季）度培训计划、培训人员考勤、培训过程实况影像、培训效果评估等。

第十条 培训纪律要求

为使公司培训资源有效利用，并保证培训效果，对培训期间出勤、请假、培训现场纪律做如下要求：

一、培训出勤

参训人员在收到培训报名成功的通知后，应安排好自己的工作，必要时知晓部门经理或其他工作相关方，以免影响正常工作。课程开始时，按通知要求准时出勤签到并保证全程参与。

二、培训请假

学员因故不能参加当期培训时，须在开课前向培训组织方邮件请假并抄送学员主管上级。如有特殊原因不能在培训前提交请假申请，须口头请假并主动在培训日后 2 日内补发请假邮件，否则视为旷课。

三、培训纪律

为确保培训顺利有效进行，参训人员须遵守基本课堂纪律并履行以下培训要求，新员工培训纪律参见《百度新员工培训管理办法》：

- 1) 凡迟到超过 1 小时，取消本次课程参加资格，视为旷课，不予颁发结业证书；
- 2) 凡早退超过 1 小时，视为旷课，不予颁发结业证书；
- 3) 累计旷课 3 次（含 3 次）以上，取消该学员 6 个月内培训报名资格。

第十一条 培训资源管理

培训资源包括培训讲师、培训课件（包括文本、影像资料、书籍等）、培训设备等。人力资源部学习发展中心负责培训资源统一管理，并建立培训资源库，进行相关维护管理工作。



一、培训讲师管理

- 1) 内部培训师管理：详见《百度内训师管理规范》；
- 2) 外部培训师管理：当需要邀请外部讲师授课时，组织者进行前期调研，符合公司培训需要的，上报学习发展中心总监及相关负责人审批后，可安排培训。通过培训进行二次考察，确实符合公司需要的，由人力资源部学习发展中心进行备案管理及维护。

二、培训课件管理

- 1) 内部课件：培训需求部门可根据培养项目的目的和目标提出课程开发需求，需求部门经理对课程开发的必要性及可行性进行评估。评估通过后方可进行课程开发，并将开发内容在人力资源部学习发展中心进行备案；
- 2) 外购课件：外购课件包括文本、视频、音频等材料，当内部无法开发合适的课件时，组织者可以申请外购课件，外购课件需经相应专家评估后，方可在公司内部使用，并在人力资源部学习发展中心统一备案。

三、培训场地及设备物料

人力资源部学习发展中心的专用培训教室、培训设备或物料由学习发展中心专人负责管理，借用部门需按照相关规定进行借用申请并按照规定要求使用和归还。

第三章 附则

第十二条 本规范从 2020 年 4 月 1 日开始执行。

第十三条 本规范由人力资源部学习发展中心负责制定、解释与修订。