



中旌认证（上海）有限公司

Zhongjing certification (Shanghai) Co., Ltd

培训管理体系 要求

CTS ZJC/T 1023 :2025

（第3版）

编制	审查	批准
技术部	葛龙歆	章弋
发布/修订日期：2026年05月13日 实施日期：2026年05月13日		

## 目次

前言

引言

1 范围

2 规范性引用文件

3 术语和定义

4 组织环境

4.1 理解组织及其环境

4.2 理解相关方的需求和期望

4.3 确定培训管理体系的范围

4.4 培训管理体系及其过程

5 领导作用

5.1 领导作用和承诺

5.2 培训方针

5.3 培训的岗位、职责和权限

6 策划

6.1 应对培训风险和机遇的措施

6.2 培训目标及其实现的策划

6.3 变更的策划

7 支持

7.1 资源

7.2 能力

7.3 意识

7.4 沟通

7.5 成文信息

8 运行

8.1 运行的策划和控制

8.2 能力需求的确定

8.3 培训方案的设计与开发

8.4 外部提供的培训过程和服务的控制

8.5 培训服务的提供

8.6 培训考核与证书发放

8.7 不合格培训输出的控制

9 绩效评价

9.1 监视、测量、分析和评价

9.2 内部审核

9.3 管理评审

10 改进

10.1 总则

10.2 不合格和纠正措施

10.3 持续改进

参考文献

---

## 前言

本文件按照 GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

本文件参考 GB/T 19001—2016《质量管理体系 要求》的高层结构（HLS）编制，采用过程方法并结合“策划-实施-检查-处置”（PDCA）循环和基于风险的思维。

本文件参考了以下文件的核心内容：

- GB/T 19025—2023《质量管理 能力管理和人员发展指南》
- CTS ZJC/T 1023《培训管理体系 要求》（第2版）

本文件适用于所有需要对员工或外部客户开展培训活动的组织，不限行业、规模或所有制形式。

## 引言

人员对于组织来说是至关重要的。组织的绩效取决于在工作中如何使用人员的能力。培训管理体系是组织实现能力管理和人员发展的系统性工具。

本文件采用过程方法，该方法结合了 PDCA 循环和基于风险的思维。PDCA 循环使组织能够确保培训过程得到充分的资源和管理，确定改进机会并采取行动。基于风险的思维使组织能够确定可能导致培训管理体系偏离策划结果的各种因素，采取预防控制，最大限度地降低不利影响，并最大限度地利用出现的机遇。

本文件规定的培训管理体系要求是对产品和服务质量要求的补充。

## 1 范围

本文件为组织规定了培训管理体系的要求，旨在：

- a) 证实其具有稳定提供满足培训对象要求及适用法律法规要求的培训服务的能力；
- b) 通过体系的有效应用，包括体系改进的过程，以及保证符合培训对象要求和适用的法律法规要求，旨在增强培训对象（含员工和外部客户）的满意；
- c) 支持组织在组织、团队/小组和个人层面建立、实施、保持和改进能力管理和人员发展体系。

本文件规定的所有要求是通用的，旨在适用于各种类型、不同规模和开展不同培训活动的组织。

注1：本文件中的术语“培训对象”指接受培训的个人或群体，包括内部员工和外部客户。

注2：法律法规要求可称作法定要求。

## 2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件，仅注日期的版本适用于本文件。凡是不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

- GB/T 19000—2016 质量管理体系 基础和术语 (ISO 9000:2015, IDT)
- GB/T 19025—2023 质量管理 能力管理和人员发展指南 (ISO 10015:2019, IDT)
- GB/T 19011 管理体系审核指南

---

### 3 术语和定义

GB/T 19000—2016 和 GB/T 19025—2023 界定的术语和定义适用于本文件。

本文件使用的关键术语如下：

#### **\*\*3.1 能力 competence\*\***

应用知识和技能实现预期结果的本领。

#### **\*\*3.2 人员发展 people development\*\***

在具备应用已获得成果的条件下，通过创造学习和培训机会，鼓励员工获得新的或更强的能力。

#### **\*\*3.3 技能 skill\*\***

习得的按特定期望执行任务的能力。

#### **\*\*3.4 知识 knowledge\*\***

在环境中促进有效决策及行动的个人或组织的资产。

#### **\*\*3.5 培训需求 training needs\*\***

由法规要求、岗位胜任力差距、绩效评估结果、组织变更或风险因素所引发的培训需要。

#### **\*\*3.6 培训方案 training programme\*\***

为达成特定培训目标而设计的一系列培训活动的集合，包括课程、师资、资源、时间安排和评价方法。

---

## 4 组织环境

### 4.1 理解组织及其环境

组织应确定与其培训管理宗旨和战略方向相关并影响其实现培训管理体系预期结果的能力的各种外部和内部因素。

**\*\*外部因素\*\***可包括但不限于：

- a) 法律法规要求的变化；
- b) 技术发展和进步；
- c) 市场竞争和行业趋势；
- d) 人口、经济、政治或社会的变化；
- e) 市场研究确定的新的或不断变化的需求、需求和期望。

**\*\*内部因素\*\***可包括但不限于：

- a) 组织的使命、愿景、战略目标；
- b) 组织的价值观和文化；
- c) 组织知识的获取和保持状况；
- d) 资源可获得性（人力、财力、物力）；
- e) 组织当前的绩效水平；

- f) 计划推出的新产品或服务。

组织应对这些外部和内部因素的相关信息进行了监视和评审，并按策划的时间间隔确定其能力需求。

#### 4.2 理解相关方的需求和期望

组织应确定与培训管理体系有关的相关方及其要求，包括但不限于：

- a) **\*\*员工\*\***：个人职业发展需求、能力提升需求；
- b) **\*\*管理层\*\***：组织战略目标对人才能力的要求；
- c) **\*\*顾客\*\***：对产品/服务质量的要求，对组织人员能力的期望；
- d) **\*\*监管方\*\***：适用的法律法规和行业标准要求；
- e) **\*\*外部培训机构/讲师\*\***：合作条件和资源需求；
- f) **\*\*社会\*\***：社会责任和公众期望。

组织应监视和评审这些相关方的信息及其相关要求，并考虑能力不足对管理体系过程和组织有效性的潜在影响。

#### 4.3 确定培训管理体系的范围

组织应确定培训管理体系的边界和适用性，以确定其范围。

在确定范围时，组织应考虑：

- a) 4.1 中提及的各种外部和内部因素；
- b) 4.2 中提及的相关方的要求；
- c) 组织提供的培训服务类型（内部培训、外部培训、在线培训等）。

组织的培训管理体系范围应作为成文信息，可获得并得到保持。该范围应描述所覆盖的培训服务类型。如果组织确定本文件的某些要求不适用于其培训管理体系范围，应说明理由。

#### 4.4 培训管理体系及其过程

##### 4.4.1

组织应按照本文件的要求，建立、实施、保持和持续改进培训管理体系，包括所需过程及其相互作用。

组织应确定培训管理体系所需的过程及其在整个组织中的应用，且应：

- a) 确定这些过程所需的输入和期望的输出；
- b) 确定这些过程的顺序和相互作用（培训需求识别→培训策划→培训实施→培训考核→效果评估→持续改进）；
- c) 确定和应用所需的准则和方法（包括监视、测量和相关绩效指标），以确保这些过程的有效运行和控制；
- d) 确定这些过程所需的资源并确保其可获得；
- e) 分配这些过程的职责和权限；
- f) 按照 6.1 的要求应对风险和机遇；
- g) 评价这些过程，实施所需的变更，以确保实现这些过程的预期结果；
- h) 改进过程和培训管理体系。

##### 4.4.2

在必要的范围和程度上，组织应：

- a) 保持成文信息以支持培训管理体系过程运行；
- b) 保留成文信息以确信其过程按策划进行。

## 5 领导作用

### 5.1 领导作用和承诺

#### 5.1.1 总则

最高管理者应通过以下方面，证实其对培训管理体系的领导作用和承诺：

- a) 对培训管理体系的有效性负责；
- b) 确保制定培训管理体系的培训方针和培训目标，并与组织环境相适应，与战略方向相一致；
- c) 确保培训管理体系要求融入组织的业务过程；
- d) 促进使用过程方法和基于风险的思维；
- e) 确保培训管理体系所需的资源是可获得的（培训经费、设施、教材、师资、信息化平台等）；
- f) 沟通有效的能力管理和人员发展以及符合培训管理体系要求的重要性；
- g) 确保培训管理体系实现其预期结果；
- h) 促使人员积极参与，指导和支持他们为培训管理体系的有效性作出贡献；
- i) 推动培训管理体系的持续改进；
- j) 支持其他相关管理者在其职责范围内发挥领导作用。

#### 5.1.2 以培训对象为关注焦点

最高管理者应通过确保以下方面，证实其以培训对象为关注焦点的领导作用和承诺：

- a) 确定、理解并持续地满足培训对象要求以及适用的法律法规要求；
- b) 确定和应对风险和机遇，这些风险和机遇可能影响培训服务合格以及增强培训对象满意的能力；
- c) 始终致力于增强培训对象满意。

### 5.2 培训方针

#### 5.2.1 制定培训方针

最高管理者应制定、实施和保持培训方针，培训方针应：

- a) 适应组织的宗旨和环境并支持其战略方向；
- b) 为建立培训目标提供框架；
- c) 包括满足适用要求的承诺（法规要求、岗位胜任力要求等）；
- d) 包括持续改进培训管理体系的承诺。

#### 5.2.2 沟通培训方针

培训方针应：

- a) 可获取并保持成文信息；
- b) 在组织内得到沟通、理解和应用；
- c) 适宜时，可为有关相关方所获取。

### 5.3 培训的岗位、职责和权限

#### 5.3.1 组织架构与角色

最高管理者应确保组织相关岗位的职责、权限得到分配、沟通和理解。

组织应明确培训管理相关的归口部门和关键岗位，包括：

- a) 培训管理归口部门（或岗位）；

- b) 培训经理/培训主管；
- c) 内部讲师/内训师；
- d) 外部培训机构/讲师（外部供方）；
- e) 各部门培训联络人/协调人。

### 5.3.2 职责分配

最高管理者应分配职责和权限，以：

- a) 确保培训管理体系符合本文件的要求；
- b) 确保各培训过程获得其预期输出；
- c) 报告培训管理体系的绩效以及改进机会，特别是向最高管理者报告；
- d) 确保在整个组织中推动以培训对象为关注焦点；
- e) 确保在策划和实施培训管理体系变更时保持其完整性。

### 5.3.3 组织层面的职责

组织负责：

- a) 确定谁将执行培训发展方案；
- b) 商定培训方案的范围、目的和目标受众；
- c) 通过提供所需资源推进培训方案；
- d) 向有关相关方沟通方案的要求。

### 5.3.4 培训方案执行者的职责

培训方案及其活动的执行者负责：

- a) 商定培训方案；
- b) 确保培训方案解决相关的能力差距；
- c) 确保活动适合目标受众；
- d) 按照商定的时间表管理和执行方案的所有部分；
- e) 确保按商定的方式进行监视和评价。

---

## 6 策划

### 6.1 应对培训风险和机遇的措施

#### 6.1.1

在策划培训管理体系时，组织应考虑到 4.1 所提及的因素和 4.2 所提及的要求，并确定需要应对的风险和机遇，以：

- a) 确保培训管理体系能够实现其预期结果；
- b) 增强有利影响；
- c) 预防或减少不利影响；
- d) 实现改进。

#### 6.1.2

组织应策划：

- a) 应对这些风险和机遇的措施；
- b) 如何：
  - 1) 在培训管理体系过程中整合并实施这些措施（见 4.4）；
  - 2) 评价这些措施的有效性。

组织宜使用基于风险的思维来确定解决能力差距的行动的优先次序。

## 6.2 培训目标及其实现的策划

### 6.2.1

组织应针对相关职能、层次和培训管理体系所需的过程建立培训目标。

培训目标应：

- a) 与培训方针保持一致；
- b) 可测量；
- c) 考虑适用的要求；
- d) 与人员能力合格以及增强培训对象满意相关；
- e) 予以监视；
- f) 予以沟通；
- g) 适时更新。

组织应保持有关培训目标的成文信息。

### 6.2.2

策划如何实现培训目标时，组织应确定：

- a) 要做什么；
- b) 需要什么资源；
- c) 由谁负责；
- d) 何时完成；
- e) 如何评价结果。

## 6.3 变更的策划

当组织确定需要对培训管理体系进行变更时，变更应按所策划的方式实施（见 4.4）。

组织应考虑：

- a) 变更目的及其潜在后果；
- b) 培训管理体系的完整性；
- c) 资源的可获得性；
- d) 职责和权限的分配或再分配。

---

## 7 支持

### 7.1 资源

#### 7.1.1 总则

组织应确定并提供所需的资源，以建立、实施、保持和持续改进培训管理体系。

组织应考虑：

- a) 现有内部资源的能力和局限；
- b) 需要从外部供方获得的资源。

#### 7.1.2 人员

组织应确定并配备所需的人员，以有效实施培训管理体系，并运行和控制其过程。

### 7.1.3 基础设施

组织应确定、提供并维护所需的基础设施，以运行培训过程，包括：

- a) 培训场所/教室及相关设施；
- b) 培训设备，包括硬件和软件（多媒体设备、在线学习平台等）；
- c) 教材、教具和参考资料；
- d) 信息化培训管理平台。

### 7.1.4 过程运行环境

组织应确定、提供并维护所需的环境，以运行培训过程，包括：

- a) 社会因素（如非歧视、安定的学习氛围、非对抗）；
- b) 心理因素（如减压、预防过度疲劳、稳定情绪）；
- c) 物理因素（如温度、照明、空气流通、卫生、噪声控制）。

### 7.1.5 经费保障

组织应保证培训经费的投入，并定期维护培训相关设施和资源。

## 7.2 能力

### 7.2.1 组织能力

在确定所需能力的类型和水平时，组织宜考虑：

- a) 外部因素（例如，法律法规要求、技术进步）；
- b) 内部因素（例如，使命、愿景、战略目标、组织的价值观和文化、活动或服务范围、资源可获取性、组织知识）；
- c) 有关相关方的需求和期望（例如，监管方、顾客、社会）。

适当时，宜保持和/或保留成文信息，以支持和证明：

- 组织能力需求、团队能力需求、个人能力需求（资格、绩效/考核结果）；
- 发展方案和其他新活动；
- 评价能力发展和相关行动的影响。

### 7.2.2 团队/小组能力

在确定不同的团队或小组需求时，组织宜考虑：

- a) 领导作用；
- b) 团队或小组目标和预期结果；
- c) 活动、过程和体系；
- d) 团队或小组的结构：层级、人数、角色和职责；
- e) 团队或小组文化以及合作、协作和尊重的能力。

### 7.2.3 个人能力

宜在组织的各层次确定个人能力要求，以确保每个不同的角色或职能是有效的。

为确定个人能力，组织宜考虑：

- a) 外部能力要求；
- b) 角色和职责；

- c) 与角色或职能有关的活动；
- d) 行为（例如，情商，在危机中保持冷静的能力，在单调的工作中保持专注的能力，与团队、组织成员或与顾客合作的能力）。

#### 7.2.4 培训关键岗位的能力准则

组织应明确培训管理关键岗位（培训经理、内训师、外部供方等）的职责、权限与能力准则，确保其胜任相应的培训和管理工作的。

#### 7.2.5 能力的评估与发展

组织应：

- a) 确定在其控制下工作的人员所需具备的能力，这些人员从事的工作影响培训管理体系绩效和有效性；
- b) 基于适当的教育、培训或经验，确保这些人员是胜任的；
- c) 适用时，采取措施以获得所需的能力，并评价措施的有效性；
- d) 保留适当的成文信息，作为人员能力的证据。

#### 7.3 意识

组织应确保在其控制下工作的人员知晓：

- a) 培训方针；
- b) 相关的培训目标；
- c) 他们对培训管理体系有效性的贡献，包括改进绩效的益处；
- d) 不符合培训管理体系要求的后果。

组织宜鼓励团队、小组和个人参与培训管理策划活动，以增加积极参与度和主人翁意识。

#### 7.4 沟通

组织应确定与培训管理体系相关的内部和外部沟通，包括：

- a) 沟通什么；
- b) 何时沟通；
- c) 与谁沟通；
- d) 如何沟通（包括通信、网站、在线学习等沟通渠道）；
- e) 谁来沟通。

#### 7.5 成文信息

##### 7.5.1 总则

组织的培训管理体系应包括：

- a) 本文件要求的成文信息；
- b) 组织所确定的、为确保培训管理体系有效性所需的成文信息。

##### 7.5.2 创建和更新

在创建和更新成文信息时，组织应确保适当的：

- a) 标识和说明（如标题、日期、作者、索引编号）；
- b) 形式（如语言、软件版本、图表）和载体（如纸质的、电子的）；
- c) 评审和批准，以保持适宜性和充分性。

##### 7.5.3 成文信息的控制

组织应控制培训管理体系所要求的成文信息，以确保：

- a) 在需要的场合和时机，均可获得并适用；
- b) 予以妥善保护（如防止泄密、不当使用或缺失）。

为控制成文信息，适用时，组织应进行下列活动：

- a) 分发、访问、检索和使用；
- b) 存储和防护，包括保持可读性；
- c) 更改控制（如版本控制）；
- d) 保留和处置。

---

## 8 运行

### 8.1 运行的策划和控制

组织应通过以下措施对培训管理体系所需的过程进行策划、实施和控制：

- a) 确定培训服务的要求；
- b) 建立过程准则和培训接收准则；
- c) 确定所需的资源以使培训服务符合要求；
- d) 按照准则实施过程控制；
- e) 在必要的范围和程度上，保持、保留成文信息，以确信过程已经按策划进行并证实培训服务符合要求。

策划的输出应适合于组织的运行。组织应控制策划的变更，评审非预期变更的后果，必要时，采取措施减轻不利影响。

### 8.2 能力需求的确定

#### 8.2.1 培训需求识别

组织应系统收集和分析以下来源的培训需求，形成需求分析报告，作为年度培训计划的输入：

- a) **\*\*法规要求\*\***：适用的法律法规和行业标准对人员资格和能力的要求；
- b) **\*\*岗位胜任力\*\***：各岗位所需的知识、技能和行为要求；
- c) **\*\*绩效差距\*\***：绩效评估结果与期望能力水平之间的差距；
- d) **\*\*风险因素\*\***：对管理体系过程和有效性的潜在影响；
- e) **\*\*变更驱动\*\***：组织战略调整、新产品/服务推出、技术更新、流程变更等带来的培训需求；
- f) **\*\*个人发展\*\***：作为个人发展目标的一部分，由个人确定的能力需求。

#### 8.2.2 评估当前能力和发展需求

组织应根据已确定的组织、团队/小组和个人层面的能力需求评审其当前的能力水平，以确定是否需要采取行动：

- a) 考虑现有的能力水平；
- b) 将其与所需的能力水平进行比较；
- c) 使用基于风险的思维来确定解决能力差距的行动的优先次序。

#### 8.2.3 培训需求分析报告

组织应将培训需求分析的结果形成报告，内容至少包括：

- a) 能力需求概述（组织、团队、个人层面）；
- b) 能力差距分析；

- c) 培训需求的优先级排序;
- d) 推荐的发展行动。

### 8.3 培训方案的设计与开发

#### 8.3.1 总则

组织应建立、实施和保持适当的培训方案设计与开发过程，以确保后续培训服务的有效提供。

#### 8.3.2 培训策划（年度/项目培训计划）

组织应制订年度和/或项目培训计划，内容至少包括：

- a) 目标学员；
- b) 课程大纲；
- c) 学时；
- d) 培训方式（在职培训、课堂培训、在线培训等）；
- e) 师资安排；
- f) 预算；
- g) 考核方式；
- h) 效果评估方法；
- i) 时间节点。

#### 8.3.3 方案结构

培训方案结构宜包括：

- a) 谁是目标受众；
- b) 何时实现发展目标（例如：六个月内或规定日期前）；
- c) 如何开展具体活动；
- d) 在何处进行具体活动；
- e) 何时进行具体活动以及时间长短；
- f) 如何评价发展；
- g) 如何承认目标的实现（例如：奖励、认证）。

#### 8.3.4 培训设计输入

在确定培训方案的各个阶段和控制时，组织应考虑：

- a) 培训活动的性质、持续时间和复杂程度；
- b) 所需的培训阶段，包括适用的培训评审；
- c) 所需的培训验证和确认活动；
- d) 培训过程涉及的职责和权限；
- e) 培训所需的内部、外部资源；
- f) 培训过程参与人员之间接口的控制需求；
- g) 培训对象参与培训设计过程的需求；
- h) 法律法规要求；
- i) 组织承诺实施的标准或行业规范。

#### 8.3.5 培训方案输出

组织应确保培训方案输出：

- a) 满足培训需求分析输入的要求；
- b) 满足后续培训提供过程的需要；
- c) 包括或引用监视和测量的要求，适当时，包括接收准则；

- d) 规定培训服务特性，这些特性对于预期目的、安全和正常提供是必需的。

组织应保留有关培训方案设计与开发的成文信息。

### 8.3.6 培训方案变更

组织应对培训方案在设计开发期间以及后续所做的更改进行适当的识别、评审和控制，以确保这些更改对满足要求不会产生不利影响。

## 8.4 外部提供的培训过程和服务的控制

### 8.4.1 总则

组织应确保外部提供的培训过程和服务符合要求。

组织应基于外部供方按照要求提供培训过程和服务的能力，确定并实施对外部供方的评价、选择、绩效监视以及再评价的准则。

### 8.4.2 内部讲师管理

组织应建立内部讲师选拔、聘用、培养及激励制度，包括：

- a) 内部讲师的资格认定标准；
- b) 内部讲师的培养和发展计划；
- c) 内部讲师的授课安排和绩效考核；
- d) 内部讲师的激励机制。

### 8.4.3 外部培训机构/讲师管理

组织应按照《外部供方评价准则》对外部培训机构进行管理，包括：

- a) 资质预审；
- b) 合同评审；
- c) 年度复评；
- d) 绩效监控。

组织应保留对外部供方评价、选择和绩效监视的成文信息。

### 8.4.4 提供给外部供方的信息

组织应确保在与外部供方沟通之前所确定的要求是充分和适宜的，包括：

- a) 需提供的培训过程和服务；
- b) 对培训方案、方法和设备的批准要求；
- c) 能力要求，包括所要求的人员资格；
- d) 外部供方与组织的互动方式；
- e) 组织使用的对外部供方绩效的控制和监视；
- f) 组织拟在外部供方现场实施的验证或确认活动。

## 8.5 培训服务的提供

### 8.5.1 培训实施控制

组织应在受控条件下进行培训服务的提供。适用时，受控条件应包括：

**\*\*培训前：\*\***

- a) 开班前发布培训通知;
- b) 确认学员资格;
- c) 对培训教材、课件、设备进行事前确认;
- d) 对培训场地进行事前确认。

**\*\*培训中：\*\***

- e) 实施签到管理;
- f) 过程监督和纪律管理;
- g) 安全管理;
- h) 对培训过程进行事中监控。

**\*\*培训后：\*\***

- i) 收集学员反馈;
- j) 整理培训记录。

### 8.5.2 个人层面的发展活动

个人层面的发展活动可包括:

- a) 个人学习方案;
- b) 辅导、指导和监督;
- c) 个人发展计划;
- d) 为获取资格的正式学习;
- e) 参加外部会议等;
- f) 培训(在职培训、课堂培训、在线培训);
- g) 建立人际关系的活动。

### 8.5.3 团队/小组层面的发展活动

团队或小组层面的能力管理和人员发展活动宜包括:

- a) 制定和实施团队或小组培训方案;
- b) 开发和提供一系列有针对性的沟通(例如:通信、网站、在线学习);
- c) 参加外部会议、专业论坛和建立人际关系的活动;
- d) 与有关专业或行业团体联络;
- e) 提供支持架构以分享知识和技能;
- f) 招聘人员以解决特定差距;
- g) 进行结构调整,以更有效和更聚焦的方式利用组织内的能力。

### 8.5.4 培训变更控制

组织应对培训服务提供的更改进行必要的评审和控制,以确保持续地符合要求。

组织应保留成文信息,包括有关更改评审的结果、授权进行更改的人员以及根据评审所采取的必要措施。

## 8.6 培训考核与证书发放

### 8.6.1 考核设置

组织应设置理论、实操或综合考评,明确合格分数线和考核标准。

### 8.6.2 证书发放

- a) 考核合格后方可颁发结业证书、上岗证或继续教育学时证明；
- b) 证书应统一编号、可溯源；
- c) 保留有关培训考核和证书发放的成文信息。

## 8.7 不合格培训输出的控制

### 8.7.1

组织应确保对不符合要求的培训输出进行识别和控制，以防止非预期的使用或交付。

组织应根据不合格的性质及其对培训服务符合性的影响采取适当措施。这也适用于在培训交付之后发现的不合格培训服务。

组织应通过下列一种或几种途径处置不合格培训输出：

- a) 纠正（如补充培训、补考）；
- b) 隔离、限制或暂停相关培训服务；
- c) 告知培训对象；
- d) 获得让步接收的授权。

对不合格培训输出进行纠正之后应验证其是否符合要求。

### 8.7.2

组织应保留下列成文信息：

- a) 描述不合格；
- b) 描述所采取的措施；
- c) 描述获得的让步；
- d) 识别处置不合格的授权。

---

## 9 绩效评价

### 9.1 监视、测量、分析和评价

#### 9.1.1 总则

组织应确定：

- a) 需要监视和测量什么；
- b) 需要什么方法进行监视、测量、分析和评价，以确保结果有效；
- c) 何时实施监视和测量；
- d) 何时对监视和测量的结果进行分析和评价。

组织应评价培训管理体系的绩效和有效性。

组织应保留适当的成文信息，以作为结果的证据。

#### 9.1.2 培训效果评估

组织应采用四级评估模型对培训效果进行定期评估：

- a) **\*\*反应层\*\***：学员对培训过程和内容的满意度；
- b) **\*\*学习层\*\***：学员知识、技能的掌握程度（通过考核成绩等衡量）；
- c) **\*\*行为层\*\***：学员在工作中行为的改变；
- d) **\*\*结果层\*\***：培训对组织绩效的影响（如合格率、生产率、顾客满意度等）。

组织应形成《培训效果评估报告》并反馈至需求识别与改进环节。

### 9.1.3 评价方法

与能力管理和人员发展有关的活动的有效性可以从定量和定性两个方面进行评价：

**\*\*组织层面：\*\***

- a) 外部和内部审核或关键绩效指标；
- b) 投诉和顾客满意水平；
- c) 不合格率和生产率。

**\*\*团队/小组层面：\*\***

- a) 员工积极参与程度和留职率；
- b) 团队或小组对照目标或标杆的绩效。

**\*\*个人层面：\*\***

- a) 监视和观察；
- b) 考核和个人绩效评审；
- c) 评审个人发展计划和取得资格的情况。

### 9.1.4 评价方案影响

在评价能力管理和人员发展方案成果时，组织应：

- a) 确保评价方法有效，并得到有关相关方的同意；
- b) 支持对方案及其活动的监视；
- c) 分析监视结果；
- d) 确定因方案而提高的能力如何解决能力需求；
- e) 确保学习和实践的改变得到实施和保持；
- f) 征求所有有关相关方的反馈；
- g) 确定方案完成后仍然存在的能力和发展差距；
- h) 确定发展方案的改进区域和所需的进一步活动。

## 9.2 内部审核

### 9.2.1

组织应按照策划的时间间隔进行内部审核，以提供有关培训管理体系的下列信息：

- a) 是否符合：
  - 1) 组织自身的培训管理体系要求；
  - 2) 本文件的要求；
- b) 是否得到有效的实施和保持。

### 9.2.2

组织应：

- a) 依据有关过程的重要性、对组织产生影响的变化和以往的审核结果，策划、制定、实施和保持审核方案，审核方案包括频次、方法、职责、策划要求和报告；
- b) 规定每次审核的审核准则和范围；
- c) 选择审核员并实施审核，以确保审核过程客观公正；
- d) 确保将审核结果报告给相关管理者；
- e) 及时采取适当的纠正和纠正措施；
- f) 保留成文信息，作为实施审核方案以及审核结果的证据。

### 9.3 管理评审

#### 9.3.1 总则

最高管理者应按照策划的时间间隔对组织的培训管理体系进行评审，以确保其持续的适宜性、充分性和有效性，并与组织的战略方向保持一致。

#### 9.3.2 管理评审输入

策划和实施管理评审时应考虑下列内容：

- a) 以往管理评审所采取措施的情况；
- b) 与培训管理体系相关的内外部因素的变化；
- c) 下列有关培训管理体系绩效和有效性的信息，包括其趋势：
  - 1) 培训对象满意和有关相关方的反馈；
  - 2) 培训目标的实现程度；
  - 3) 过程绩效以及培训服务的合格情况；
  - 4) 不合格及纠正措施；
  - 5) 监视和测量结果（含培训效果评估报告）；
  - 6) 审核结果；
  - 7) 外部供方的绩效；
- d) 资源的充分性；
- e) 应对风险和机遇所采取措施的有效性（见 6.1）；
- f) 改进的机会。

#### 9.3.3 管理评审输出

管理评审的输出应包括与下列事项相关的决定和措施：

- a) 改进的机会；
- b) 培训管理体系所需的变更；
- c) 资源需求。

组织应保留成文信息，作为管理评审结果的证据。

### 9.4 培训档案管理

#### 9.4.1

组织应为每位学员及讲师建立电子+纸质双档案。

#### 9.4.2

培训档案应包括但不限于：

- a) 《学员登记表》；
- b) 《教学日志》；
- c) 《考核记录》；
- d) 《证书复印件》；
- e) 《培训效果评估报告》。

#### 9.4.3

培训档案的保存期限不少于法规或行业要求。

---

## 10 改进

## 10.1 总则

组织应确定和选择改进机会，并采取必要措施，以满足培训对象要求和增强培训对象满意。

这应包括：

- a) 改进培训服务，以满足要求并应对未来的需求和期望；
- b) 纠正、预防或减少不利影响；
- c) 改进培训管理体系的绩效和有效性。

注：改进的例子可包括纠正、纠正措施、持续改进、突破性变革、创新和重组。

## 10.2 不合格和纠正措施

### 10.2.1

当出现不合格时，包括来自投诉的不合格，组织应：

- a) 对不合格做出应对，并在适用时：
  - 1) 采取措施以控制和纠正不合格；
  - 2) 处置后果；
- b) 通过下列活动，评价是否需要采取措施，以消除产生不合格的原因，避免其再次发生或者在其他场合发生：
  - 1) 评审和分析不合格；
  - 2) 确定不合格的原因；
  - 3) 确定是否存在或可能发生类似的不合格；
- c) 实施所需的措施；
- d) 评审所采取的纠正措施的有效性；
- e) 需要时，更新在策划期间确定的风险和机遇；
- f) 需要时，变更培训管理体系。

纠正措施应与不合格所产生的影响相适应。

### 10.2.2

组织应保留成文信息，作为下列事项的证据：

- a) 不合格的性质以及随后所采取的措施；
- b) 纠正措施的结果。

## 10.3 持续改进

### 10.3.1

组织应持续改进培训管理体系的适宜性、充分性和有效性。

组织应考虑分析和评价的结果以及管理评审的输出，以确定是否存在需求或机遇，这些需求或机遇应作为持续改进的一部分加以应对。

### 10.3.2 确定未来的能力和人员发展需求

组织宜基于以下方面确定未来的能力和人员发展需求：

- a) 人口、经济、政治或社会的变化；
- b) 组织使命、愿景、价值观和文化；
- c) 计划推出新产品或服务；
- d) 法律法规要求的变化；
- e) 新出现的知识；

- f) 市场研究，确定或预测新的或不断变化的要求、需求和期望；
- g) 技术发展；
- h) 相关方需求和期望的变化。

### 10.3.3 持续改进的实施

组织应通过以下手段识别培训管理体系的不符合或改进机会：

- a) 内部审核结果；
- b) 管理评审输出；
- c) 顾客/培训对象投诉；
- d) 数据分析；
- e) 培训效果评估反馈。

组织应制定纠正/预防措施，更新制度、流程与课程，形成持续改进记录。

---

### 参考文献

- [1] GB/T 19000—2016 质量管理体系 基础和术语
- [2] GB/T 19001—2016 质量管理体系 要求
- [3] GB/T 19025—2023 质量管理 能力管理和人员发展指南（ISO 10015:2019, IDT）
- [4] GB/T 19011 管理体系审核指南
- [5] GB/T 19028 质量管理 人员参与和能力指南
- [6] CTS ZJC/T 1023 培训管理体系 要求（第2版）
- [7] ISO 30401:2018 知识管理体系 要求