

中国连锁经营协会函

中连协函[2019]46号

关于征求团体标准《中国连锁企业 培训体系建设标准(征求意见稿)》意见的函

各相关单位：

为指导并帮助连锁企业加快建设科学、完善的培训教育体系，助力企业专业人才培养，增强行业人才吸引力，中国连锁企业大学联盟¹2019年5月召开第一次工作会，审议并通过了制定团体标准《中国连锁企业培训体系建设标准》的提案。2019年8月，本标准起草专家组召开研讨会，讨论并形成《中国连锁企业培训体系建设标准（征求意见稿）》（简称《征求意见稿》）。

按照团体标准制修订工作程序和要求，现将《征求意见稿》印发各相关单位及专家，请认真研究并提出修改意见及建议。请填写《征求意见稿》意见反馈表（见附件2），并于2019年9月22日前以邮件形式反馈至协会联系人。

联系人：王昊 电话：13910305700 010-68784985

邮 箱：wanghao@ccfa.org.cn

附件：

1. 《中国连锁企业培训体系建设标准（征求意见稿）》
2. 《中国连锁企业培训体系建设标准（征求意见稿）》意见反馈表



¹中国连锁企业大学联盟：由中国连锁经营协会于2014年5月创立。旨在搭建国内最具权威的连锁行业企业大学交流平台，更好整合行业教育培训资源，帮助连锁企业建设并完善适合自身发展的培训体系，培养企业适用所需的各类人才，共同推进行业人才建设。

ICS 号
中国标准文献分类号

团 体 标 准

T/CCFAGS XXX-XXXX

中国连锁企业培训体系建设标准

(征求意见稿)

China Standards for Training System Construction of Chain Enterprises

(Draft for comments)

XXXX-XX-XX 发布

XXXX-XX-XX 实施

中国连锁经营协会 发布

目 次

前言.....	II
1. 范围.....	1
2. 规范性引用文件.....	1
3. 术语和定义.....	1
4. 核心内容.....	2

前 言

本标准按 GB/T 1.1·2009 给出的规则起草。

本标准由中国连锁经营协会颁布。

本标准起草单位：中国连锁经营协会、百年基业、绝味食品股份有限公司、如家酒店集团、北京悦邻科技有限公司、红星美凯龙家居集团股份有限公司、国美零售控股公司、天虹商场股份有限公司、永辉超市股份有限公司、内蒙古伊利实业集团股份有限公司、北京迪信通商贸股份有限公司、新世界百货投资（中国）集团有限公司、百丽国际控股有限公司、联盛商业连锁股份有限公司、步步高商业连锁股份有限公司、华润万家有限公司、家乐福（中国）管理咨询服务有限公司、苏宁云商集团股份有限公司、深圳百果园实业发展有限公司、东莞市糖酒集团美宜佳便利店有限公司、北京京客隆商业集团股份有限公司、阿里巴巴（中国）网络技术有限公司、北京京东世纪贸易有限公司、麦当劳（中国）有限公司、王品（中国）餐饮有限公司、中国人民大学汉青经济与金融高级研究院、培训杂志。

本标准主要起草人：韦国兵、吴崑、秦国红、包小阳、徐康、郭靛、王晓红、张洁、杨李、唐巍、裴启迪、吴韵秋、蒋鸿旻、张长锋、龙蓉晖、李俊龙、廖百花、王虹、肖晓明、蓝仁昌、周岚、杨帆、王波、吴雷、陈朝阳、施晨越、崔萌、王勃、郭京哲、田桂林、江苗、方晓婷、陈莹莹、杨美、梁创奇、张笑楠、郭旭、毛利涛、林华萍、杨舒婷、张娟、赵银川、丁艳东、何兵权、曾岳、张晓鸣、周鲁州、沈炜、顾邦友、郭玉金、王昊。

中国连锁企业培训体系建设标准

1 范围

本标准确立了连锁企业培训体系的一般性原则。

本标准适用于连锁企业培训体系的建设或改善，适用于作为企业培训体系完整性和科学性的判断依据。中国连锁经营协会将据此标准开展连锁行业优秀企业大学评选和培训等工作。

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。

SB/T 10465 连锁经营术语

3 术语和定义

3.1 连锁企业

采用连锁这种经营方式、将多个分店所组成一个整体的企业形式，其本质是把现代化工业大生产的原理应用于商业，实现在店名、店貌、商品、服务方面的标准化，商品购销、信息汇集、广告宣传、员工培训、管理规范等方面的统一化。最终实现商业经营活动的标准化、专业化和统一化，从而达到提高规模效益的目的。本标准涉及到连锁企业所涵盖的业态包括：购物中心，百货店，仓储式会员商店，大卖场，综合超市，便利店，专业店，专卖店，电子商务，酒店，餐饮，无店铺销售等。

3.2 培训体系

培训体系是汇集了企业内外的各类学习和培训资源的内设组织。通过传播企业文化和承担企业或产业链人才培养学习需求，助推企业战略发展和提升管理水平。本标准培训体系适用于连锁企业的企业大学、商学院、培训中心等。

3.3 规划设计

立足连锁企业战略和人才发展规划，确立培训体系的学习文化、功能定位与中长期发展规划。

3.4 课程管理

指培训课程从设计至使用的整个流程管理，包括课程开发规划、研发管理、课程库、运营推广以及课程外采等内容。

3.5 师资管理

指企业内部讲师队伍选拔、培养、授课、考核、评定、激励等内容。

3.6 项目管理

结合业务需求和培训发展规划、计划，对培训项目进行设计、实施与评估的管理流程。

3.7 组织管理

结合培训体系发展规划设计，明确组织架构、岗位职责、人员编制、制度流程、人员考核及培养等内容，并严格执行。

3.8 平台建设

指在培训体系实施过程中，教学所需的线上学习平台和线下培训基地的建设工作，并匹配相应的教学与教务管理制度。

3.9 运营管理

指培训体系应该具有完备的培训制度流程、阶段性培训计划与培训质量管控制度等。

3.10 人才评价

依据公司文化、价值观、行为标准和关键岗位能力素质模型，开发或采购多种形式的测试工具，筛选和区分各级管理岗位的继任者和高潜力人员，并有针对性的对受训者开展观察、带教、轮岗、学习等培养与测评手段。

3.11 创新发展

强调培训体系作为企业发展助推剂，随着行业的变化、企业的发展、员工培训理念及工具等内容的更新，需具备创新精神与保障措施。

4 核心内容

4.1 规划设计

4.1.1 文化及定位规划

4.1.1.1 文化体系：在企业文化框架体系指导下，结合学习型组织的内涵，建立学习文化体系，制定学习文化推广与落地、完善与更新的机制或方案，为学习型组织的持续发展注入文化的活力。

4.1.1.2 功能定位：基于企业战略和人才发展规划，借鉴国内外先进企业培训体系建设的理论和最佳实践案例，明确地界定培训组织的功能，包括价值创造（成本中心或利润中心）、服务对象（内部员工或外部伙伴）、承担角色（培训事务专家、战略和变革的推动者或员工学习伙伴）等，以作为设计企业培训组织架构、发展规划、员工胜任能力要求的依据。

4.1.1.3 发展规划：基于企业人力资源战略规划、培训组织的职能定位，结合对培训与学习理论的研究，制定培训工作三至五年发展规划，包括培训组织体系建设、培训制度与流程建设、内部学习的资源开发、重点学习项目的开发等内容，明确工作目标、推进阶段、实施策略，指导企业各项培训工作的稳步有序开展。

4.1.2 培训体系建设

4.1.2.1 领导力培训体系：基于企业管理岗位职级的划分、各级管理人员胜任能力模型，有关领导力发展的相关理论模型、案例及优质学习资源，构建领导力培训体系，明确各层级领导力发展的目标、关键能力、培训内容、培训方式等。

4.1.2.2 专业能力培训体系：根据企业的业务特点和职位体系，建立职能部门（如门店、销售、市场、品类、物流等）关键岗位的培训体系，作为后续制定培训计划、开发学习资源、培养专业人才的指导依据。

4.1.2.3 通用能力培训体系：围绕员工“职业化能力”培养方向，以提升员工行为规范、职业素养、工作效率为目标，建立企业员工通用能力培养模型，该体系应结合行业属性、企业文化、经营范围等因素，设计全员通用能力课程体系。

4.2 课程管理

4.2.1 课程开发规划：结合企业的战略规划与培训工作规划，通过问卷调研、访谈等多种调研方式确认课程建设需求，制定课程资源（包括在线与线下课程、案例等）建设的具体实施计划。

4.2.2 研发管理

4.2.2.1 确定课题：依据课程资源建设实施计划，明确课程研发的具体主题，包括盘点课程内容的资源、需要解决的问题、应达到的目标，并组织业务专家、课程开发专家、项目经理组成课程研发团队。

4.2.2.2 过程管理：基于课程研发的时间进度、预期成果、评价标准对课程研发过程实施动态监控与管理，确保研发课程的高质量的完成。

4.2.2.3 成果评审：建立内部课程验收标准，包括课程内容的完整性、科学性与针对性；教学方式的多元化与匹配度；课程库的完整度与严谨度等指标，并组织相关专家对课程体系进行评审验收。

4.2.3 课程库建设

4.2.3.1 课程入库：建立课程基本信息清单（课程名称、开发者、开发时间、归属部门与所属分类等条目），依据课程入库的标准进行课程分类入库，针对课程包资料进行归档存储。

4.2.3.2 盘点更新：依据业务发展需求和培训计划，定期对课程库资源进行点对点审查、筛选、更新课程库目录，制定课程更新计划，并及时组织专家对课程包内容进行更新并入库。

4.2.4 课程运营推广：依据业务发展需求和培训计划制定课程推广计划，通过线上与线下途径进行发布与推广，发挥内部课程对推动公司人才发展、业务发展、组织发展的积极作用，并在使用过程中收集业务部门和学员的反馈建议，加以整改与完善。

4.2.5 课程外采：依据业务发展需求，建立课程外采流程及相应制度。

4.3 师资管理

4.3.1 选拔与培养

4.3.1.1 师资定位：结合企业的实际情况，明确各级内训师的角色定位，如讲师、课程开发工程师、绩效顾问等，以此作为制定内训师工作职责、能力标准的参考依据。

4.3.1.2 胜任标准：基于各级内训师的角色定位与工作职责，制定内训师胜任标准，包括工作资历、理论基础、专业水平、授课时长、课程开发门数、授课满意度等维度。

4.3.1.3 选拔流程：根据公司内训师发展规划，制定内训师选拔的流程，包括项目的宣传、报名征集、报名资格初选、现场竞聘与选拔结果公示等。

4.3.1.4 能力培养：依据内训师的角色定位、工作内容、胜任标准，制定各级内训师的培养方案，按计划对内训师进行赋能，持续提升其授课、资源开发、引导研讨、绩效诊断等专业能力。

4.3.1.5 资格认证：参考内训师的评价标准，通过笔试、情境模拟、试讲与授课等形式对内训师进行综合评定，从而确定课程的认证讲师。

4.3.2 内训师运营管理

4.3.2.1 内训师调用：根据培训计划，结合内训师擅长授课领域，对内训师进行合理化的调配，以实现内训师资源价值最大化。

4.3.2.2 内训师评定：结合各层次内训师的胜任标准，定期组织内训师等级评定，根据评定结果决定内训师晋级或降级，实现内训师动态调整和管理。

4.3.2.3 管理激励：结合企业实际情况，采取有效的物质激励（课程开发费用、课酬、评优等）或精神激励（专属标志、宣传推广）等措施，制定实施细则并确保执行落地，达到激发内训师更广泛、深入的参与培训工作的目的。

4.3.3 宣传推广：借助企业平台、采用内刊，公众号，网页，风采墙等多样化形式对内训师进行宣传，展示讲师风采，提升内训师团队的影响力。

4.4 项目管理

4.4.1 诊断分析

4.4.1.1 需求调研：根据调研目的来选择调研对象，采取合适的调研工具和方法，拟定调研方案与实施计划，收集相关数据和信息。

4.4.1.2 需求分析：对收集到的调研信息进行汇总、分类整理、综合分析，撰写学习项目需求调研报告。

4.4.2 设计项目

4.4.2.1 项目目标：对参与项目的相关方反馈需求调研结果，并一起讨论确定培训目标和预期成果（如业务结果指标、员工行为改变、知识技能掌握等）。

4.4.2.2 实施策略：设计学习项目主题和内容，并利用多种教学手段，包括课堂面授、标杆学习、导师带教、互动研讨、在线学习、行动学习、翻转课堂等模式进行学习活动的的设计。

4.4.2.3 资源需求：根据培训需求来匹配课程、讲师、材料、资金、场地、设备等内外部资源。

4.4.2.4 立项审批：通过内部流程申请项目立项，确保符合规范和成本控制。

4.4.3 交付实施

4.4.3.1 实施准备：根据项目实施计划，做好师资、学员、场地、设备、物料、教材等的落实工作。

4.4.3.2 实施跟进：在项目推进中对关键时间节点、任务进度、费用使用情况进行监督与管控，保证教学活动按计划有序推进，保证教学质量。

4.4.3.3 转化跟踪：通过制订培训后行动计划、定期复盘培训过程、反馈培训效果等方式，促进学员在参训期间达到培训效果，并跟踪学员培训效果转化。

4.4.4 项目评估

4.4.4.1 项目总结：根据公司培训管理制度相关规定，开展项目的总结工作，包括搜集项目基础资料（学员名单、出勤表、课程评估表、课堂研讨记录、考核结果、课堂或课后作业等资料），对整个项目目标与效果进行分析，撰写项目总结报告。

4.4.4.2 复盘与优化：召集项目小组成员开展项目复盘会议，按“目标回顾、寻找差距、分析原因、总结规律”等步骤进行项目复盘，提出项目优化建议。

4.4.4.3 存档结案：基于培训项目总结报告与复盘结果，针对项目整个过程资料进行清单梳理，并整理对应的项目资料包，按公司档案管理规定进行存档（包括线上、线下文档资料）。

4.5 组织管理

4.5.1 培训组织建设

4.5.1.1 组织设计：结合培训的功能定位、发展规划，设计适合的培训组织框架，明确培训部门职能、岗位职责、人员编制，内部工作制度与培训工作流程（包括内部工作流程与外部协作流程）。

4.5.1.2 人岗匹配：基于培训组织架构、岗位职责，制定相应岗位的任职资格标准（学历、从业经验、所学专业、必备知识技能等），通过企业内外部渠道招募并组建培训队伍，确保人岗匹配。

4.5.2 培训人员管理

4.5.2.1 能力标准：基于培训人员通用能力标准，并结合企业特点，运用胜任力模型等方法，制定企业培训人员的能力模型与测评标准。

4.5.2.2 培养发展：基于企业培训人员能力模型与阶段性培养重点，制定培训人员的培养与认证方案，并定期开展专项的培养活动（包括面授集训、对外交流、辅导与教练、轮岗等）。

4.5.2.3 绩效考核：基于企业绩效管理制度流程，拟定培训人员考核指标与评分细则，开展月度、季度、年度的绩效考评工作，将考核结果与培训人员的培养、晋升发展挂钩。

4.6 平台建设

4.6.1 线上学习平台

4.6.1.1 平台搭建：为适应连锁企业员工基数大、分布广的行业特点，满足公司业务发展的需要和学员的培训需求，通过自主开发、租赁或采购外部线上平台的方式，搭建线上学习平台，平台拥有线上课程学习、直播、互动分享、考试等多种功能，能满足PC端、移动端等多种场景的使用需求。同时，建立线上学习平台的使用、维护与完善的标准，并严格执行。

4.6.1.2 内容建设：根据学习对象的不同需求，规划分层分类的线上课程体系，对线上平台内容进行开发、维护与更新，并不断的丰富、优化与完善，满足不同层次学员的需求。

4.6.1.3 运营推广：对线上学习平台进行日常的维护，保证线上学习平台的正常使用，并通过线上学习平台进行宣传推广，激发学员使用兴趣，提高平台应用的效果。

4.6.1.4 用户管理：为目标学员提供账号注册、修改、注销等服务。开展不同形式的活动，加强平台与学员的互动，激发学员学习兴趣，增强用户活跃度和使用粘性。

4.6.2 学习管理系统

4.6.2.1 功能开发：搭建学习档案管理、讲师管理、课程管理、开班管理、学习报表统计等多种功能的培训管理平台。可选择自主开发、租赁或采购外部学习平台等方式进行搭建。建立实施更新与维护线上培训管理系统的标准。

4.6.2.2 教务管理：制定培训管理的标准化流程，对讲师、课程、评估、考试、培训设施、培训档案等开展全流程、全方位的教务管理。并基于公司业务发展和培训需求的变化，在学习系统中对教务管理功能不断进行优化与完善。

4.6.3 线下培训基地

4.6.3.1 培训教室：为满足企业各种培训需求，提升学员学习体验，确定培训教室建设标准，制定培训教室的使用及维护制度，并严格实施。

4.6.3.2 实训基地：结合连锁企业员工技能要求，建立符合技能练习的训练场所（如实训店、标杆店、带教示范岗等），制定实训基地使用、激励与退出制度，并严格实施。

4.6.3.3 设备物资：建立标准化的培训设备物资采购、存储、使用制度并按规定实施，满足培训需求。

4.7 运营管理

4.7.1 管理制度体系

4.7.1.1 建章立制：建立完善的培训制度，包括外训管理制度、课程制度、讲师制度、预算管理制度、项目管理制度等。

4.7.1.2 落地跟踪：推动各项培训管理制度的实施，对制度执行效果进行评估总结，收集制度运行过程中存在的问题及反馈意见。

4.7.1.3 更新完善：依据公司和业务发展需要，对各项培训制度进行更新、完善、调整与废止，以达到规范和引领培训实践的作用。

4.7.2 培训计划

4.7.2.1 培训计划管理：基于公司年度经营目标、策略，结合企业培训工作三至五年发展规划，制定年度、月度培训计划，包括确定培训主题，培训对象，学员人数，实施时间地点、费用预算等内容；监控培训计划的执行情况，并根据企业经营策略调整、组织变革等因素动态调整培训计划。

4.7.2.2 培训预算管理：基于培训计划制定相应的培训预算，建立培训经费使用登记台账，经费使用符合企业财务各项制度，确保培训项目经费在预算范围内开支。

4.7.3 运营质量管控

4.7.3.1 管控体系：为提升培训运作效率、目标达成率与学员体验感，建立培训管理的质量管控体系，并拟定培训管理全流程的关键测评指标，明确指标执行落地的相关部门、人员及配套资源。

4.7.3.2 监督实施：基于企业培训管控体系的制度规定，由企业培训管理部门针对分支机构及培训人员开展培训工作质量检查与监督工作（包括抽样检查、材料递交、定向约谈与述职等方式）。

4.8 人才评价

4.8.1 能力建模：依据公司文化、价值观、行为标准，按照绩效导向的原则，建立关键岗位的胜任能力素质模型。

4.8.2 人才需求：根据公司战略发展目标，拟定相应关键岗位人才数量以及人才的岗位胜任能力需求规划；制定继任人管理计划，明确内部培养及外部招聘比例。

4.8.3 工具开发：依据岗位胜任能力素质模型确定人才测评开发工具清单；通过内部建设或外部购买测评工具等开发形式，结合平台应用进行测评工具开发，验证与完善测评工具。

4.8.4 测评实施：依据人才测评计划，按专业、有效、严谨的原则，采用线上或线下的方式实施测评工作。

4.8.5 测评结果应用：基于测评结果，运用有效的人才测评工具确定员工能力，从而有针对性地制定人才管理策略。

4.9 创新发展

4.9.1 文化创新：在企业培训组织内部提倡创新文化，鼓励员工洞察学习领域的前沿动态、最新技术、保持良好的好奇心，营造浓厚的创新氛围。

4.9.2 机制创新：构建创新的机制，例如提案改善制度、年度创新大赛、年度最佳提案等形式，确保好的创意被发现，好的提案和创新项目能落地。

4.9.3 项目创新：将创新的理念和工具应用于学习项目的设计与运营中，能够从学习内容、学习形式、宣传推广、学员运营、技术应用等方面进行创新，突出培训项目的亮点，打造企业培训的品牌。

