



培训管理体系技术规范

编写： 技术部

审核： 郭燕华

批准： 熊厚增

发布：2025年7月11日

实施：2025年7月11日

中扬认证（广东）有限公司



目 录

前 言	
1. 标准概述	
2. 能力管理体系	
3. 人员发展方案	
4. 效果评估与持续改正	
5. 附则	
6. 规范性引用文件	



前 言

本标准按照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。

本标准由中扬认证（广东）有限公司发布，版权归中扬认证（广东）有限公司所有，任何组织及个人未经中扬认证（广东）有限公司许可，不得以任何形式全部或部分使用，未经过中扬认证（广东）有限公司评价的组织不得明示符合此标准。

本标准由中扬认证（广东）有限公司起草。

本标准由中扬认证（广东）有限公司制定。

本标准主要起草人：郭燕华、熊厚增。

本标准2025年07月11日发布实施A/0版。

本标准由中扬认证（广东）有限公司解释。



1 标准概述

1.1 背景与目的

GB/T 19025-2023/ISO 10015:2019《质量管理—能力管理和人员发展指南》是国际标准化组织（ISO）发布的重要质量管理标准，取代了原有的GB/T 19025-2001《质量管理—培训指南》。新版标准于2023年3月17日在中国正式实施，标志着从传统的培训管理向综合性能力管理的战略转型。这一转变反映了现代组织发展中人才能力建设的核心地位，强调人员力与组织战略的深度协同。

本技术规范旨在为组织提供系统化的能力管理和人员发展框架，通过建立科学有效的培训管理体系，确保员工能力与组织发展需求相匹配，提升组织整体绩效，降低人才短缺风险，并增强组织适应性和竞争力。

本标准的实施基于

1.2 核心原则

以下四项核心原则：

战略一致性原则：能力管理必须与组织的战略目标和质量方针紧密结合，支撑业务发展需求。人员发展活动应直接贡献于组织战略的实现。

系统过程管理原则：采用PDCA（策划-实施-检查-改进）循环管理模式，覆盖从需求分析到效果评估的全过程，确保体系的持续改进和动态优化。

风险导向原则：将基于风险的思维融入能力管理全过程，识别并优先处理对组织目标实现有重大影响的能力差距。



以人为本原则：关注员工职业发展需求，通过多样化发展路径提升员工能力，实现组织与员工的共同成长。

1.3 适用范围

本技术规范适用于各类组织的能力管理和人员发展活动，包括但不限于：

制造业企业：提升生产技术人员技能，适应技术升级需求

服务业组织：提高服务人员专业素养和客户服务质量

教育机构：优化课程设计和教学管理体系

医疗机构：确保持续医疗能力提升和患者安全

公共部门：提升公共服务效能和治理能力

表：标准适用范围及典型应用场景

组织类型	应用重点	预期效果
制造业企业	技术工人技能认证、生产标准培训	产品合格率提升 15-30%，事故率降低 20%
金融服务机构	合规培训、客户服务能力提升	客户满意度提升 25%，违规事件减少 40%
IT 公司	新技术迭代培训、创新方法论	项目交付周期缩短 30%，技术创新能力提升
医疗机构	临床技能更新、患者安全培训	医疗差错率降低 25%，患者满意度提升

2 能力管理体系

2.1 能力需求确定

组织能力需求分析是能力管理的起点和基础。组织应当建立系统化的能力识别机制，从战略、运营和个体三个层面确定能力需求：



战略层面需求分析：解读组织战略规划，识别为实现战略目标所需的核心能力。例如，组织计划拓展国际市场时，需识别跨文化沟通、国际商务规则等能力需求。此过程需考虑技术发展趋势、市场竞争格局和政策法规变化等外部环境影响。

岗位层面能力建模：基于工作任务分析，建立各岗位的能力矩阵和胜任力标准。参考广西电网公司的实践，编制覆盖全岗位的《岗位能力手册》，明确各岗位所需的知识、技能和绩效标准。能力标准应包括技术能力、管理能力和行为规范三个维度，并区分基础、中级和高级等级别。

绩效层面差距识别：通过绩效数据分析，识别组织当前绩效与期望绩效之间的差距及其能力成因。可采用“组织/岗位要求能力-现有能力=能力差距”的公式化模型，量化能力短板²。广西电网公司运用此模型构建了科学的能力需求分析体系，使培训需求调查率超过 85%。

表：能力需求分析的多维度考量

分析维度	关键输入	分析方法	输出成果
组织战略分析	战略规划、市场趋势、技术路线图	SWOT 分析、情景规划	未来 3-5 年能力需求预测
业务流程分析	工作流程、质量标准、客户要求	过程映射、FMEA 分析	关键岗位能力标准
绩效差距分析	绩效评估、客户投诉、不合格报告	根本原因分析、五问法	能力差距清单
合规要求分析	法律法规、行业标准、认证要求	合规矩阵、要求映射	强制性能力要求

2.2 能力评估与差距分析

能力评估是识别员工当前能力水平的关键过程，应采用多元化的评估方法确保结果客观准确：

1. 评估方法选择：



知识层面评估: 笔试、在线测试、案例分析

技能层面评估: 实操考核、模拟演练、项目成果评审

行为层面评估: 行为事件访谈、360 度反馈、工作观察

绩效层面评估: KPI 分析、成果质量检查、客户反馈

2. 评估实施要点:

建立标准化评估流程和评估者培训机制, 减少评估主观偏差

结合定期评估(年度/半年度)和事件触发评估(岗位变动、新技术引入)

参考沈飞集团的经验, 开发岗位单元标准, 细化岗位工作内容和能力要求

3. 能力差距分析:

完成能力评估后, 组织应系统分析评估结果, 识别个体层面和组织层面的能力差距。差距分析应明确:

差距的性质和范围

差距对业务的影响程度

弥补差距的优先级

培训或非培训解决方案的选择标准

2.3 能力开发与提升

能力开发策略应超越传统培训, 采用多元化发展手段弥补能力差距:

培训解决方案:

结构化培训项目: 基于能力差距设计针对性课程体系

在职训练体系: 岗位轮换、导师辅导、工作坊

技术赋能学习: 利用在线学习平台、VR/AR 技术、移动学习等数字化工具



自主学习支持: 提供学习资源库、知识管理系统、学习津贴

非培训解决方案:

工作再设计: 简化流程、调整职责、优化工具

人才引进策略: 招聘具备所需能力的外部人才

外部资源利用: 外包、合作、顾问服务

激励机制优化: 将能力发展纳入绩效和晋升体系

在实施能力开发活动时, 需充分考虑资源约束, 包括财务预算、时间安排、设施设备等, 并采用基于风险的思维, 优先处理高风险领域的的能力差距。

3 人员发展方案

3.1 方案策划

人员发展方案策划是将能力需求转化为具体发展活动的关键环节。策划过程应基于前期能力差距分析结果, 制定系统化的发展计划:

1. 目标设定: 采用 SMART 原则制定明确的、可衡量的人员发展目标。目标应包含能力目标 (提升特定技能)、绩效目标 (改善工作指标) 和发展目标 (职业成长) 三个维度。

2. 资源配置:

财务资源: 制定详细预算, 考虑直接成本和间接成本

人力资源: 确认内部讲师、导师、外部专家的可用性

物质资源: 场地、设备、技术平台准备

时间资源: 参考广西电网公司的“繁忙程度图谱”, 合理安排培训时间 2



绩效支持: 工作辅助工具和资源

3. 实施路径模块:

学习路径图: 结构化学习旅程

混合式学习设计: 线上线下结合的学习活动

实践应用计划: 工作中应用的机会设计

支持机制: 导师、同行、资源支持

4. 评估机制模块:

反应评估: 参与者满意度测量

学习评估: 知识技能掌握程度

行为评估: 工作行为改变程度

结果评估: 业务影响衡量

3.3 方案实施与行动

方案实施是将计划转化为行动的关键阶段, 需要精细化过程管理确保实施效果:

1. 实施前准备:

资源配置到位: 确保讲师、材料、设施就绪

参与者准备: 提前沟通目标、内容和要求

环境准备: 物理环境和技术平台测试

2. 实施过程管理:

学习活动引导: 采用多样化教学方法提高参与度

过程监控: 实时跟踪参与情况和学习进度



灵活调整：根据反馈及时调整内容和节奏

记录管理：详细记录出勤、参与和表现情况

3. 实施后跟进：

即时反馈收集：课后满意度调查

学习成果验证：测试、实操评估

应用计划制定：工作中应用的计划

支持系统启动：提供后续辅导和资源支持

在实施过程中，应采用成人学习原则，尊重学员经验，聚焦实际问题解决，确保学习内容与工作实践紧密结合。同时，建立应急机制，应对可能出现的讲师缺席、设备故障等意外情况。

3.4 角色与职责

有效的人员发展方案需要多方协同参与，明确界定各角色职责：

表：人员发展中的角色与职责分工

角色	主要职责	关键活动
高层管理者	提供战略方向与资源支持	审批发展计划、分配预算、倡导学习文化
部门负责人	衔接业务需求与人员发展	识别部门能力需求、支持员工参与、提供实践机会
人力资源部门	体系设计与专业支持	开发发展方案、提供专业工具、评估整体效果
员工本人	主动参与学习与应用	参与发展活动、应用所学、反馈效果
内部讲师/导师	知识传递与经验分享	内容开发、教学实施、提供辅导
外部提供者	专业服务提供	定制化内容、专业教学、行业视角

4 效果评估与持续改进



4.1 评估指标与方法

培训效果评估是衡量能力管理和人员发展成效的关键环节，应采用多层次评估框架全面评估效果：

反应层评估：测量参与者对发展活动的满意度。通过问卷调查、焦点小组等方式收集反馈，关注内容相关性、讲师能力、组织质量等方面。问卷设计应采用李克特量表，结合开放性问题，获取量化与质性反馈。

学习层评估：评价知识、技能掌握程度。采用考试、实操评估、案例研究等方法，验证学习目标达成情况。评估应在活动前后进行对比，确凿掌握学习收获。

行为层评估：观察工作行为改变。通过上级评估、同事反馈、工作观察等方法，评估学习内容在工作中的应用程度。推荐在培训后 1-3 个月进行，确保有足够时间实践。

结果层评估：衡量发展活动对业务的影响。分析绩效数据、质量指标、客户满意度等业务结果的变化，计算投资回报率（ROI）。可采用控制组对比、趋势分析等方法隔离发展活动的影响。

4.2 管理评审与持续改进

管理评审是体系持续改进的核心机制，应由高层管理者定期主持：

1. 评审输入：

能力评估和发展活动结果分析

体系运行有效性报告

资源充足性评估

相关方反馈（员工、客户、合作伙伴）



外部环境变化分析

2. 评审重点:

体系与战略目标的一致性

能力管理对业务绩效的贡献

资源使用的效率和效果

改进机会识别和优先排序

3. 评审输出:

体系改进决策和行动计划

资源调整方案

新的能力发展重点

政策、程序修订要求

基于评审结果, 组织应启动持续改进循环:

评估结果分析 → 识别改进领域 → 制定改进计划 → 实施改进措施



←←←←← 效果评估 ←←←←←

4.3 数字化转型支持

数字技术应用已成为现代能力管理的关键支撑, 组织应构建数字化能力发展平台:

1. 学习技术整合:

学习管理系统(LMS): 管理学习资源、跟踪学习进度

学习体验平台(LXP): 个性化学习内容推荐



虚拟教室技术: 支持远程实时互动学习

移动学习应用: 随时随地的学习支持

2. 数据分析应用:

能力画像: 基于数据分析的员工能力建模

学习分析: 追踪学习行为, 优化内容设计

预测分析: 预测能力需求, 主动规划发展活动

效果可视化: 直观展示发展活动对业务的影响

3. 创新学习技术:

虚拟现实(VR)/增强现实(AR): 模拟高风险或高成本的实操环境

人工智能教练: 提供个性化指导和即时反馈

微学习系统: 碎片化知识传递和技能训练

游戏化学习: 通过游戏机制提高学习参与度

5 附则

5.1 文件管理要求

为确保体系有效运行, 组织应建立文件化管理系统:

1. 文件体系架构:

一级文件: 能力管理手册(体系范围、方针、框架)

二级文件: 程序文件(各过程的操作程序)

三级文件: 作业指导书(具体活动的操作指南)

四级文件: 记录表格(活动实施的证据)

2. 关键文件清单:



能力管理手册

岗位能力矩阵

年度能力发展计划

培训项目设计方案

效果评估报告

管理评审报告

所有文件应实施版本控制，明确保存期限（建议不少于3年），并确保在需要时可获得适用文件的有效版本。

5.2 记录控制

记录管理是体系有效运行的重要证据，应建立系统化的记录控制系统：

1. 记录类型：

能力评估记录

发展活动实施记录

效果评估数据

管理评审记录

改进措施跟踪记录

2. 记录管理要求：

真实性：准确反映活动实施情况

完整性：包含所有必要信息

及时性：在规定时间内完成记录

保密性：保护个人隐私信息



可检索性: 建立索引系统, 便于查找

5.3 术语定义

本技术规范采用 GB/T 19025-2023 标准中的术语定义, 关键术语包括:

能力(Competence): 在特定条件下, 个人或组织能够运用知识、技能和经验实现预期结果的本领。

能力管理(Competence Management): 对组织、团队和个人的能力进行识别、开发、评估和利用的一系列活动。

人员发展(Personnel Development): 提升个人能力和绩效的活动, 以满足组织的需求和个人的职业发展目标。

能力差距(Competence Gap): 要求的能力与现有能力之间的差异。

培训(Training): 旨在获得或提升知识、技能和行为的活动。

6 规范性引用文件

GB/T 19000—2016 质扯管理体系 基础和术语

GB/T 19028 质量管理 人员参与和能力指南

ISO 30401: 2018 知识管理体系要求

