

---

内部文件  
注意保密



**三胞集团有限公司**

**培训管理办法**

2018 年 1 月

## 修订跟踪表

版本号	建设类型			拟订背景	建设内容	拟订部门	拟订人	拟订时间
	新编	修订	废止					
三集人 [2011]第一版	√			/	/	人力资源管理 中心	/	2011
三集人 [2017]第一版		√		配合《三胞集团条线管理制度》和《三胞集团人力条线垂直管理暂行办法》，更新《三胞集团员工培训管理制度》	1、依据三胞集团条线管理制度的原则和精神，调整“管理原则与职责”学院、各下属企业培训相关部门和集团各职能部门的培训相关职责 2、增加《培训管理》中的关于“职业资格证书”的相关规定 3、外训需要签署培训协议的金额增加起签线 4、行文格式和表述的细微调整	三胞管理学院	郑晓燕	2017/1
三集学院[2018] 第一版		√		结合产业集团成立需求以及《关于产业集团定位、管理职责及工作机制的通知》，更新《三胞集团员工培训管理制度》	1、根据产业集团的定位及管理职责，将集团与产业集团在培训上的职责分工进一步明确； 2、调整了集团对下属企业培训管控的职责与权限； 3、调整外训的相关要求，包括报销标准、继续教育规范等	三胞管理学院	周刚	2018.1

# 三胞集团培训管理办法

(三集学院[2018]第一版)

## 第一章 总则

### 第一条 目的

为了更好地服务三胞集团各部门、产业集团及下属企业、整合培训资源，实现资源共享，支持体系更加有效地组织员工参加培训，提升员工专业知识、业务素质和工作能力，不断为三胞体系培养和输送德才兼备的优秀人才，满足三胞体系可持续经营发展的需要，特制定本办法。

### 第二条 适用范围

本办法适用于三胞集团、各产业集团。

## 第二章 管理原则及职责

### 第三条 培训原则

一、战略导向原则：根据公司经营战略和年度经营目标制定培训规划，使培训与公司的长远发展相结合；

二、长期性原则：正确认识智力投资和人才培养的长期性和持续性，要用“以人为本”的管理理念做好员工培训；

三、投入产出原则：公司对员工进行培训是一种投资行为，和其他投资一样，培训也要从投入产出的角度进行考虑；

四、学以致用原则：培训的规划和设计从员工的实际需求出发，在科学的、准确的培训需求分析的基础上，选择针对性的培训内容和培训方法；

五、全员培训和重点培训相结合原则：全员培训是指有计划和步骤地对全体员工进行培训，以提高全员素质和公司整体竞争力；重点培训是指对体系关键人才或高潜质人员进行的加速培养项目，在资源的使用上，要分清主次先后、轻重缓急；

六、培训效果的反馈和强化原则：反馈是指培训后对员工进行跟踪指导；强化原则是指基于反馈而对接受培训人员进行的奖励或惩罚，使培训效果得到进一步强化。

### 第四条 三胞管理学院（以下简称“学院”）职责

一、搭建三胞集团（以下简称集团）全球领导力培养标准，打造全球领导者胜任体

系，并统筹三胞集团核心高层人才培养；

二、负责全球范围内三胞企业文化的推广与传播，并推动各种文化项目在全球的落地；

三、建立三胞集团培训与发展体系，包括但不限于培训课程体系，培训讲师体系，培训管理体系、培训考核评估体系与移动学习体系等；

四、负责制订集团培训相关的各项方针、政策、标准制度，并保证各项规章制度和决策的有效落实；

五、制定集团各项培训工作流程，包括但不限于培训需求调研流程，培训计划、组织审批流程，培训评估流程等；

六、根据公司发展及战略需要，寻找与筛选优秀的培训与发展机构并建立三胞培训资源库，统筹体系范围内培训讲师与课程资源等，达到内外部资源的合理配置和全体系内的共享；

七、负责集团各部门的领导力及通用管理技能相关培训项目计划与预算的制定与执行，收集和审核集团各部门业务相关的培训计划及预算并给予反馈；

八、指导各产业集团建设培训体系，为其有组织、有计划地开展各项培训工作提供专业指导；

九、负责体系范围内学习发展专业能力、学院品牌课程的赋能，以提升全体系的学习发展能力。

#### **第五条** 各产业集团培训相关部门职责

一、在学院的指导和相关要求下，建设产业集团的培训体系，包括但不限于培训课程体系，培训讲师体系，培训管理体系、培训考核评估体系与移动学习体系等；

二、贯彻执行学院制定的培训相关的各项方针、政策，结合本产业集团情况制定相应的实施细则，并保证各项规章制度和决定的有效落实；

三、在学院的指导和相关要求下，参考集团培训标准流程，制定本产业集团的各项培训工作流程，统筹开展本产业集团范围内的培训需求调研，培训计划、组织审批流程，培训评估流程等；

四、统筹调配本产业集团范围内培训讲师资源与课程资源等，达到内外部资源的合理配置和共享；与学院配合，寻找与筛选优秀的培训与发展机构，完善三胞培训资源库，进行体系资源信息共享；

五、在学院的指导和相关要求下，制定和执行本产业集团的培训计划，每半年度上

报本产业集团的《培训计划与预算》至学院报备；

六、支持学院的各培训项目在本产业集团范围内的组织和实施；负责本产业集团内的各项培训工作的推动，并支持下属企业开展相关产业的专业培训工作。

#### **第六条 集团各部门培训职责**

- 一、负责本部门业务或职能相关培训计划及预算的制定与执行，并报学院审核；
- 二、负责本部门业务相关培训并进行知识沉淀、总结与分享，营造部门学习氛围，推动本部门员工技能提升，积极参与各种学习分享活动。

#### **第七条 下属企业培训相关部门职责**

下属企业培训相关部门在产业集团的指导下开展培训工作。

### **第三章 培训管理**

#### **第八条 员工培训按培训的组织实施机构的不同分为内训、外训两大类。**

##### **一、内训：**

##### **（一）定义：**

由体系范围内培训相关部门主导实施的通过采用内部讲师、外聘讲师授课或放光盘、视频、E-learning 等形式组织的员工集中上课、技能竞赛等培训活动。

##### **（二）分类：**

##### **1、企业文化类宣贯：**

持续不断地向全体员工宣贯三胞集团的愿景、使命、价值观和方法论；组织员工参观三胞之家，学习董事长历年讲话，深刻理解三胞优秀企业文化的形成背景、含义；体会董事长对员工的殷切期望，以优秀的文化激励和鼓舞员工，建立起公司与员工之间的相互信任，培养员工对公司的忠诚度，员工应具备的态度等。

**该类宣贯由三胞管理学院统筹，在学院的指导下，由各产业集团自主开展。**

##### **2、岗位专业知识与技能类培训：**

通过本专业和相关专业新知识 with 技能以及公司制度等培训，使员工具备完成本职工作所必需的基本知识与操作技能，让员工了解公司经营基本情况，如公司的发展战略、目标、经营方针、经营状况、规章制度等，便于员工参与公司经营活动。

**该类培训由集团各部门和各产业集团基于实际情况自主开展。**

##### **3、通用管理能力类培训：**

通过建立三胞能力模型并基于能力模型开展通用管理能力的培训,使员工具备符合三胞要求的通用管理能力,如时间管理能力、谈判能力、沟通能力、组织执行能力与培养下属能力等。

**该类培训在学院的指导下,由各产业集团自主开展。**

#### **4、领导力培训:**

建立基于三胞集团发展战略对各级管理者领导力要求的培训,使之具备三胞集团未来快速发展所需领导人才梯队能力需求,如全球创新变革能力、全球商业智慧启迪能力、组织驱动能力、战略导向能力等。

**该类培训由三胞管理学院组织开展。**

## **二、外训**

### **(一) 定义:**

集团员工经批准外出参加培训机构或高等院校组织的培训班学习,且与该培训学习相关的费用由公司报销或部分报销的培训。

### **(二) 分类**

#### **1、外出参加培训公司培训**

1) 定义: 经批准外出参加的外部培训机构所组织的培训班学习。

2) 申请条件:

A、加入三胞集团一年及以上;

B、申请人所申报的专业或课程内容与岗位要求的关联度较高;

C、申请人在过去一年内无类似外训记录;

D、有意愿长期为公司服务,愿与公司签订《培训协议书》(附件三)。

3) 原则

体系内部有培训讲师可以讲授的培训,原则上不得到体系外参加培训。

#### **2、学历教育**

1) 定义: 完成学业后,可以获得国家统一印制的学位证书。

2) 申请条件:

A、非 MBA/EMBA 教育

A) 所报考专业与岗位工作相关;

B) 员工在公司工作两年及以上;

C) 员工日常行为符合三胞文化践行要求,年度绩效考核 B+ 级及以上;

D) 部门负责人批准，经集总室分管领导同意，报备学院。

### B、MBA/EMBA 教育

对三胞集团有特殊贡献的员工，经集团相关领导特许批准方可申请并获批参加 MBA/EMBA 教育，具体操作执行集团特事特办流程。另外，产业集团如有需求，需走纸质特事特办流程至集团审批。预算费用遵循集团财务相关管理规定。

### 3、执业资格证书教育

1) 定义：完成学习和考核后，可以获得行业执业资格证书。

2) 申请条件：

A 执业资格证书与岗位工作相关；

B 员工在公司工作一年及以上；

C 员工日常行为符合三胞文化践行要求，年度绩效考核 B+级及以上；

D 部门负责人批准，经集总室分管领导同意，报备学院

### 4、外训处理程序

1) 年度外派培训计划与审核：

集团各部门应于每年的十二月底前提出下一年外派培训计划并报学院审批，未被审核通过的外训不得实施，其中临时外训计划至少提前 30 天提交流程。

2) 外训申报与备案流程：

A、年度外训费用累计超过 10000 元（含 10000 元）或者执业资格证书培训费用超过 500 元的，申请人凭经审定的《员工外派培训申请表》（附件四）至学院签订《培训协议书》，约定服务年限并明确相关权利、义务后即可执行外训。

B、申请人参加培训学习结束后，须持结业证、考试成绩或其他证明材料到学院备案登记。

备注：以上外训费用含差旅等费用，学历教育费用纳入到各部门费用，不计入培训费用。

### 5、外训服务年限

申请人须与公司签订服务《培训协议书》，约定培训后服务期。服务期与培训费用的额度挂钩，约定的服务期限不得少于下表的最低限额：

表 1 外训服务年限对照表

培训费用	最少服务年限	备注
------	--------	----

10000 ≤ 累计费用 < 20000 元	1 年	
20000 ≤ 累计费用 < 30000 元	2 年	
30000 ≤ 累计费用 < 40000 元	3 年	
累计费用 ≥ 40000 元	4 年	

表 2 执业资格证书教育服务年限对照表

培训费用	最少服务年限	备注
500 ≤ 费用 < 5000 元	1 年	
5000 ≤ 费用 < 10000	2 年	
10000 ≤ 费用 < 15000 元	3 年	
费用 ≥ 15000 元	4 年	

## 6、外训费用报销

1) 若年度单次或者累计培训费用不到 10000 元，可仅需凭审定的《员工外派培训申请表》、培训缴费发票以及毕业证书等证明文件走报销流程，执业资格证书培训除外；

2) 若年度产生多次培训费用且累计培训费用超过 10000 元（含 10000 元），申请人需凭个人签字确认的《培训协议书》、《员工外派培训申请表》、培训缴费发票以及毕业证书或相关证明文件，按费用报销审批流程至财务管理部门报销培训费用；

3) 执业资格证书培训费用超过 500 元的，均需凭审定的《员工外派培训申请表》、《培训协议书》、培训缴费发票以及合格证书等证明文件走财务报销流程，低于 500 元的，则不需签《培训协议》，仅需凭审定的《员工外派培训申请表》、培训缴费发票以及合格证书等证明文件走报销流程。

7、各产业集团外派培训，可根据本产业集团实际情况，按本产业集团相关规章制度执行。

## 第四章 培训流程管理

### 第九条 培训计划及预算



## 一、培训计划及预算制定的依据要求

- (一) 符合公司的中长期发展需要；
- (二) 满足完成年度经营目标对人力资源培训的需求；
- (三) 适合员工的培训需求。

## 二、培训计划及预算的内容及时间要求

集团各部门应于每年的 **11 月份/5 月份**前提报下年度/半年度的《培训计划及预算》至学院审批，未被审核通过的培训不得实施。

各产业集团 **11 月份/5 月份**将本产业集团的《培训计划及预算》向学院报备。

培训计划及预算的内容要求见附件一。

## 第十条 培训实施管理

### 一、培训计划与实施：

(一) 在培训计划及预算内的培训课程，集团需求部门应在培训实施前与学院沟通确认。学院负责集团通用及管理方面相关培训的组织、实施，学院参与有外部供应商或外请讲师、外派培训的业务类学习项目沟通、议价、课程沟通和合同审核；集团业务相关课程的组织实施由各部门自行组织，如需学院协同组织实施，需要提交工作联系单，经批准可执行。

(二) 在**培训计划及预算外**的培训课程，集团需求部门需要先与学院沟通，然后由需求部门提报预算外费用申请流程，获准后，方可实施。

### 二、培训费用报销：培训费用结报需要遵循集团财务报销流程。

(一) 培训计划及预算内费用，发生部门提报费用报销流程，依次由费用发生部门负责人、三胞管理学院负责人、总裁审核批准。

(二) 培训计划及预算外费用，按照预算外费用结报流程审批。培训费用结报需要提供培训通知文件、参训人员名单、培训合同、培训产生的相关费用票据等。

各产业集团的培训相关岗位/部门，负责本产业集团培训项目的组织实施。具体要求按照本产业集团培训管理制度安排实施。

## 第十一条 内部培训师管理

为了在三胞体系内更好地共享知识和技能、发掘培训人才、调动员工参与分享的积极性，打造学教型组织，特制定内部培训师管理的相关细则，详见《三胞集团有限公司内部培训师管理细则》（三集学院[2017]第一版）。

## 第五章 培训档案管理

### 第十二条 培训档案管理

为了服务各产业集团内部资源共享，提升产业集团培训运营能力及标准化建设，做好业务知识的沉淀与传播。要求所有培训项目均需建立完善的培训档案，包括：培训签到表（纸质、电子签到均可）、培训评估表、培训学员教材（备选）、讲师 PPT（备选，内部培训师培训需提供）、培训考核试卷及成绩（备选）；同时请各产业集团于每年的 5 月/11 月向学院报备附件二：《供应商资源库》与附件五：《三胞集团培训台账》。

## 第六章 附则

### 第十三条 责任岗

一、执行责任岗：三胞管理学院、集团各部门、各产业集团、各下属企业培训相关部门人员；

二、培训责任岗：三胞管理学院人员、各产业集团、各下属企业培训相关部门负责人；


三、检查责任岗：三胞管理学院负责人、独立监察室负责人。


**第十四条** 本办法由三胞管理学院进行修订、发布。


**第十五条** 本办法自发布之日起生效，以下制度废止：《三胞集团培训管理办法》三集人[2017]第一版、《三胞集团有限公司干部 90 天辅导管理细则》三集学院-ZD01-BF03-XZ02【2015】。


**第十六条** 本办法解释权归三胞管理学院。

## 第七章 附件

附件一：培训计划与预算（模板）

附件二：供应商资源库（模板）

附件三：培训协议书（模板）

附件四：员工外派培训申请

附件五：三胞集团培训台账