

# 员工培训管理制度

三集人[2011] 第一版

## 总则

### 第一条目的

为进一步提升员工的专业知识,业务素质和工作能力,不断为各岗位培养和输送德才兼备的优秀人才,实现公司战略目标,达到集团与员工共同发展的目的,特制订本制度。

### 第二条适用范围

本管理办法适用于三胞集团体系(以下简称集团)全体员工,各管理平台可参照执行或根据自身情况制定实施细则报董事长审定后执行。

### 第三条培训目标

服务于企业利益、服务于企业员工,在考虑集团持续稳定发展基础上,尊重员工个性与发展要求,通过多样化的培训不断提高员工的素质与工作技能,为集团发展提供各类合格的管理人员和专业人员。

### 第四条培训方针政策

- 1、全员培训,终生学习。
- 2、自我学习与授课、参观、在职培训、E-learning、分享等多种形式相结合;
- 3、企业文化宣贯、岗位技能培训、专业知识培训与素质培训相结合。
- 4、内外部讲师相结合,同等条件下优先培养使用内部讲师。

### 第五条培训原则

集团对员工的培训遵循系统性原则、制度化原则、主动性原则、多样化原则和效益性原则。

#### (一) 系统性

员工培训是一个全员性的、全方位的、贯穿员工职业生涯始终的系统工程。培训工作要能支撑企业战略和人力资源战略,具有前瞻性。

#### (二) 制度化

建立和完善培训体系及培训管理制度，把培训工作例行化、制度化，保证培训工作的真正落实。

### （三）主动性

注重引导员工的主动参与和自我学习提高，满足员工培训与发展的需求。

### （四）多样化

开展员工培训工作要充分考虑受训对象的层次、类型，把握成年人学习的特点，考虑培训内容和形式的多样性，注重实效。

### （五）效益性

员工培训是人、财、物投入的过程，是价值增值的过程，培训应该有产出，应该有助于提升集团的整体绩效和员工的各方面能力和素质。

## 第一章 职责界定

### 第六条 培训管理各方职责

#### 一、培训组织方的职责

##### （一）公司领导：

- 1、分管领导审核公司年度培训计划、培训预算和临时产生的培训费用。
- 2、董事长审批公司年度培训计划、培训预算和临时产生的培训费用。

##### （二）人力资源管理中心

- 1、负责培训资源的开发与管理；
- 2、制订公司培训规划、年度培训计划及实施方案；
- 3、负责制定公司年度培训的财务预算，并管理调控培训经费；
- 4、根据公司年度工作计划组织实施素质技能类、管理类培训；
- 5、协助各部门组织实施各自业务培训；
- 6、评估培训效果，发布培训总结报告；
- 7、整理培训资料并归档、安排资源共享。

##### （三）各管理中心（负责人或其指定的培训组织人员）；

- 1、提出本部门年度培训需求，配合人力资源管理中心搜集本专业培训资源；
- 2、负责计划和组织实施本部门专业培训并配合人力资源管理中心统计出勤

情况、汇总课程资料、评估培训效果；

- 3、协助人力资源管理中心组织实施涉及本部门的相关培训；
- 4、根据部门岗位设置实施必要的岗位培训；
- 5、协助人力资源管理中心进行培训效果评估；
- 6、申请及报销培训费用；

#### （四）培训协助部门

1、行政管理中心应配合人力资源管理中心做好培训所需物资的采购与供给、培训全程的录像录音及影像资料的制作与整理、培训教室的清洁与整理以及其他所需配合事项。

2、IT&信息管理中心应配合人力资源管理中心做好培训所需影音设备的保养维护、调试以及其他所需配合事项。

3、财务管理中心应配合人力资源管理中心做好培训相关费用的审批、报销、给付以及其他所需配合事项。

## 二、受训人员的权利和义务

### （一）受训者的权利

1、在不影响本职工作的前提下，员工有权利申请参加集团内部举办的相关培训。

2、经批准进行培训的员工有权利享受集团为受训员工提供的各项待遇。

### （二）受训者的义务

1、受训员工一律不得故意规避或不参加规定的培训。

2、受训员工有义务把所学知识和技能运用到日常工作中去。

3、非脱产培训一般只能利用业余时间，如确需占用工作时间参加培训的，须凭培训部门的有效证明，经所在部门和人力资源管理中心批准后方可参加，占用的工作时间可用年休假或者调休时间冲抵。

4、员工脱产培训期间，不能解除或终止劳动合同。如合同在培训期间到期，则须续签一定年限的劳动合同，其生效日期为前一份合同期满之日，而且要保证培训结束后至少有两年的合同期。该要求对已到法定退休年龄者例外。

5、人力资源管理中心可根据培训的内容、质量，决定是否与受训者签订《培训协议书》；不能按照要求签订《培训协议书》的员工，视为放弃此次培训。签订协议的员工须依照《培训协议书》中规定执行。

## 第二章培训内容与类别

### 第七条培训内容

培训内容包括企业文化宣贯、岗位技能培训、专业知识培训和素质培训。

#### （一）企业文化宣贯

持续不断的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及公司各项制度，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。

#### （二）岗位技能培训

在岗员工通过岗位职责、操作规程和专业技能的培训，充分掌握各项岗位技能，并能自由地应用、发挥和提高。

#### （三）专业知识培训

通过本专业和相关专业新知识的培训，员工具备完成本职工作所必需的基本知识和迎接挑战所需的新知识。

#### （四）素质培训

通过 E-learning 在线学习系统的内外部课程库与部门内部分享习惯的养成，拓展员工的知识面，满足员工自我实现的需要。

### 第八条培训类型

培训类型分为集团内部培训、外派培训和员工自我培训。

#### （一）内部培训

1、新员工培训。针对新入职员工开展的旨在帮助新员工熟悉企业文化,各项管理制度和流程,更快进入工作状态的入职培训。

2、岗位技能培训。针对在岗员工开展本岗位及相关工作领域的知识与技能培训,旨在提升员工技能,提高工作质量和效率、减少工作失误的一类培训。

3、岗位异动培训。根据工作需要，集团员工调换工作岗位时，按新岗位要求，对其实施的岗位技能培训。

4、专项培训。围绕某一专项课题或者专项事务发起的需要多部门人员参加的内部培训，非人力部门组织的培训需在培训结束后将培训资料提交至人力资源管理中心备案。

5、部门内部交流。由各部门根据实际工作需要，对员工进行小规模、灵活实用的培训或者分享。部门内部交流由各部门组织，每年六月及十二月向人力资源管理中心汇报培训情况并提交培训资料。

## （二）外派培训

外派培训是指培训地点在集团以外的培训，主要包括学历培训、外派专项培训和外出交流等。具体内容见附件一《员工外派培训管理办法》。

## （三）员工自我培训

集团鼓励员工利用业余时间进行各种提高自身素质和业务能力的培训。

# 第三章培训作业流程

## 第九条 培训计划的制定流程

### （一）年度培训计划的制定流程

1、人力资源管理中心每年十月十日前发放《员工培训需求调查表》（表单见附件三：一）。

2、部门负责人结合本部门的实际情况，将员工的《培训需求调查表》汇总形成《部门培训需求汇总表》（表单见附件三：二），并于十月三十日前上报人力资源管理中心。

3、人力资源管理中心结合人力资源规划、部门申报、绩效考核、人事档案等信息，制定集团的年度培训计划（表单见附件三：三）及相应实施方案。

4、年度培训计划经人力资源管理中心总监审核，分管人力的集总室领导审批同意后，以集团文件的形式下发到各部门。（流程见《三胞集团培训工作流程》）

### （二）计划外的培训申请流程

1、需求提报部门须提前十五个工作日填写《计划外培训申请审批表》（表

单见附件三：四）至人力资源管理中心。

2、经人力资源管理中心总监审核，报分管该中心及人力的集总室领导审批同意后按董事长审批权限审核，在人力资源管理中心指导下由相关部门配合组织实施。（流程见《三胞集团培训工作流程》）。

#### **第十条培训实施流程：**

（一）培训需求获取与分析：

（二）设计培训课程：

- 1、包括设计培训目标、培训大纲；
- 2、匹配培训机构、培训教师、教案及授课方式；
- 3、确定培训对象及人数、培训时间等。

（三）培训请示：填写培训请示单，按审批权限审批，（表单见附件三：五）

（四）内部培训实施流程

- 1、课程实施过程依据培训实施安排表进行（表单见附件三：七）。
- 2、培训组织方依据培训现场设施检查表（表单见附件三：十）检查培训准备情况。
- 3、培训组织方负责监督并记录学员培训情况报人力资源管理中心，人力资源管理中心以此为依据对学员进行考核，（具体制度见附件二：员工培训出勤管理规定）。

4、培训实施方负责对培训过程进行记录，保存过程资料，如电子文档、录音、录像、幻灯片等。

5、人力资源管理中心应建立培训工作档案。记录培训时间、课程内容及大纲、讲师情况、出勤记录、考核情况等内容。

6、人力资源管理中心应建立员工培训档案。将员工接受培训的具体情况和培训结果详细记录备案。

（五）外派培训实施流程

流程见《三胞集团培训工作流程》

#### **第十一条培训评估流程**

1、人力资源管理中心负责组织培训结束后的评估工作，以判断培训是否取得预期培训效果（表单见附件三：十一）。

2、培训结束后的评估要结合培训人员的表现，做出总的鉴定。也可要求受训者写出培训小结，总结在思想、知识、技能上的进步，与培训成绩一起放进人事档案。

3、外派培训者需填写《外派（专项）培训总结表》（表单见附件三：十二）。  
流程见《三胞集团培训工作流程》

## 第四章其他约定

### 第十二条培训费用

1、集团每年投入一定比例的经费用于培训。培训经费由人力资源管理中心按计划分配，专款专用。如有新增计划外培训项目，经相关领导审批通过后，预算审计调整培训预算。

2、参加外派学历培训的集团员工，其学费、报名费、资料教材费用等一律先由本人支付，待获得合格证书后，方可要求集团报销，否则不予报销。培训人员发生的交通费、食宿费，集团按照必须发生的最低标准来报销。

**第十三条**本制度的解释权归属集团人力资源管理中心。

**第十四条**本制度自签发之日起执行，此前相关文件同时废止。

**第十五条**本制度执行责任岗为集团及各管理平台各条线相关人员，培训责任岗为各中心（部门）负责人，检查责任岗为集团人力资源管理中心总监。

## 第五章附件列表

(一)附件一：员工外派培训管理办法

(二)附件二：员工培训出勤管理规定

(三)附件三：培训管理制度相关表单

(四)附件四：三胞集团外派培训审批工作流程 

(五)附件五：三胞集团学历培训申请审批工作流程 

附件一：

## **员工外派培训管理办法**

### **第一章 总则**

**第一条** 本办法适用于集团体系（以下简称集团）全体员工。

**第二条** 培训目的：通过外派培训，使集团人员学习业界先进技术、专业技能和最新的理念。

**第三条** 外派培训的内容包括政府法令规定的，由政府单位核定的资格鉴定课程；特殊的专业知识或技能课程；各种取证考试；海外交流考察；国内外（E）MBA 进修培训，企业经理人进修培训等。

**第四条** 外派培训的形式分为全脱产、半脱产和在职培训。

**第五条** 外派培训计划：集团人力资源管理中心及各部门应于新年度开始前提出外派培训计划并报批准。临时外派项目，申请人需填写相关表单（表单见附件三：六）提出申请，经部门领导、人力资源管理中心总监、分管人力的集总室领导审批（超过 20000 需由董事长审批）后执行。

### **第二章 外派培训人员资格**

**第六条** 参加外派培训人员的人事关系应在本集团，参加外派培训人员应有长期服务于本集团的意愿。

**第七条** 全年季度绩效评估中评级等级均为“中等”及以上的年薪制人员，可以申请参加外部培训，相关流程参照本制度第五条执行。

**第八条** 根据外派课程的具体要求，制定对外派人员关于学历、能力等方面的资格要求，必要时进行考试甄选。

### **第三章 外派培训处理程序**

**第九条** 外派培训人员分为学历培训、外派专项培训和外部交流三种情况。

#### **第十条 学历培训**

（一）学历培训仅限于 2009 年 1 月 1 日前入职，且学历未达到岗位说明书要求的员工。目前学历未达标的员工需在 3 年内提高学历并达标。届时不能达标者，将给予调岗、降职、辞退等处理。

(二) 学历培训学校须为国家教育部门认可的具有相应办学资质机构，专业必须与所任职岗位相关。

(三) 学历培训原则上不得占用工作时间，若必须占用工作时间，需办理请假手续并以事假处理。

(三) 学历培训费用由员工自理。

#### **第十一条 外派专项培训及外出交流**

(一) 集团内部有培训讲师可以讲授的培训，原则上不得到集团外参加培训，凡参加外派专项或者外出交流人员均填写《员工外派培训申请表》，由集团人力资源管理中心进行资格审查及分管人力的集总室领导审批后，方可报名参加。

(二) 员工凭经审定的《员工外派培训申请表》（具体表单见附件三：六）至所属人力资源管理部门签订《培训协议书》（具体表单见附件三：十三），约定服务年限并明确相关权利、义务。

(三) 专项培训占用工作时间的，需提前 5 个工作日向工作汇报人提出申请，按人事管辖权进行审核。如未提前申请擅自离岗者，按旷工处理。

(四) 培训人员经批准后占用工作时间的，可以年休假冲抵。

**第十二条** 外派培训人员与集团签订培训合同后，其人事关系归人力资源管理中心管理，工资待遇按合同执行。

**第十三条** 外派培训结束后，外派培训人员应于返回集团七个工作日内将外派培训期间所填写的《外派（专项）培训总结表》交集团人力资源管理中心。个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人力资源管理中心备案登记。

### **第四章 服务年限**

#### **第十四条 服务年限**

参训员工须与集团签订服务《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：

培训费用	最少服务 年限	备 注
------	------------	--------

费用 < 5000 元	1 年	
5000 ≤ 费用 < 10000 元	2 年	
10000 ≤ 费用 < 20000 元	3 年	
20000 ≤ 费用 < 50000 元	4 年	
费用 ≥ 50000 元	5 年	

(二) 具备培训资格的员工完成一次学历教育培训后，如服务期未满，原则上不得再次申请学历培训。如确因工作需要再次参加学历培训的，按特事特办处理，服务期应累计计算。

## **第五章 费用报销**

### **第十五条 费用报销**

参训员工凭经审定的《员工外派培训申请表》、个人签字确认的《培训协议书》、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所属集团或所属平台财务管理部门报销培训费用。

## **第六章 附则**

**第十六条** 本制度的解释权归属集团人力资源管理中心。

**第十七条** 本制度自签发之日起执行，此前相关文件同时废止。

**第十八条** 本制度执行责任岗为集团及各管理平台各条线相关人员，培训责任岗为各中心（部门）负责人，检查责任岗为集团人力资源管理中心总监。

附件二：

## **员工培训出勤管理规定**

**第一条**本规定适用于集团体系（以下简称集团）全体员工。

**第二条**员工培训出勤管理由培训组织部门负责记录,集团人力资源管理中心负责检查监督。

**第三条**自收到培训通知当日起,学员不得随意请假,如需请假,须填写《培训学员请假单》(具体表单见附件三:八),交至人力资源管理中心备案,否则以旷工对待。因特殊情况不能及时请假者,必需向人力资源管理中心申明,并补办请假手续。

**第四条**培训组织部门以签到及课上点名为依据,将参训学员的上课记录登记在《员工培训记录表》(具体表单见附件三:九)上,并由人力资源管理中心归入员工培训档案中保存。

**第五条**员工参加培训,必须在员工培训签到表上亲笔签名以示出勤,严禁其他学员代签,一经发现,代签学员和被代签学员均需在集团内网通报批评。

**第六条**内训课程均需设置助教管理课堂秩序,参训人员均需上交手机,结训后归还。每堂课程均由助教记录课堂表现,课堂表现积极者可视情况予以加分,并有资格在调薪、晋升等方面优先考虑。

**第七条**参训员工不得迟到或者早退,每堂课程均由助教记录迟到早退情况,凡迟到及早退者需接受一定的惩罚,包括不限于表演节目,体力惩罚或主动捐赠的培训基金等形式。确因工作需要提前离开者需提供情况说明并有分管集总室领导签字同意报人力资源管理中心备案。若缺勤时数超过课程总时数 1/3 者,需重新补修该课程。

**第八条**人力资源管理中心为特定人员所规划的年度必修课及相应课时必须在本年度修完,否则在晋升,调薪等方面需做出一定限制。

### 附件三培训管理制度相关表单

员工培训需求调查表

年月日

姓名		管理 中心		职等/ 职位	
拟参加培训课程					
课程 分类	课程内容	课程时 间	授课 地点	培训 机构	课程 费用

注：以上表格内容可以根据个人了解的各种内外部培训资源进行填写。



备注:	1、“授课方式”可以填写“内训”、“外训”或者“外出交流” 2、“培训对象”可以填写“职位名称”或者“新进人员”等								

填表人签字：部门负责人签字：日期：






培训请示单

### 关于开展培训的请示

申请部门	管理中心	费用	
承办人		时	年月日
内 容 摘 要			
人力资源 管理中心总监 意见			

分管领导 意见	
领导批示	

注：内容摘要中需要注明申请原因，课程及讲师概况，培训费用详细列支情况等内容。

员工外派培训申请表

部门	管理中心	职等/职位	
申请人	累计任高层 管理岗位或部门		年月
申 请 说 明	<p>为提高个人素质，提高工作效率，适应公司发展需要，现提交个人外部培训申请。为此本人自愿与公司签订《培训协议》，约定服务期，并严格履行相关义务和责任。</p> <p>申请人： 日期：</p> <p>申请培训情况介绍（如果不够请附纸，有招生简章，请附简章）：</p>		
人力资源 管理中心总监 意见			
分管领导 意见			
分管人力 的领导意见			
董事长审 定			

培训实施安排表

### 三胞集团年培训组织活动安排表

序号	阶段	工作内容	完成时间	责任部门	责任人	说明
1	准备阶段					
2	实施阶段					
3	评估阶段					
<p>一、组织部门：管理中心责任人：联系电话：</p> <p>二、时间：年月日（星期）：～：</p> <p>三、地点：</p> <p>四、服装要求：</p> <p>五、如果该项工作发生费用需要在说明详细列明。</p>						

培训学员请假单

部门	管理中心	岗位	
请假人		请假	年月日
请假原因			
部门负责人意见			
分管领导意见			
人力资源 管理中心总监 意见			

培训记录表

课程名称:						
培训日期:                    年月日, 共小时					培训地点:	
培训讲师:			考核方式:			
序号	所属平台	部门	参加人员 姓名	签名	成绩	备注
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						

**培训考核员签名:**

注: 此培训记录表在培训结束后需尽快交到人力资源管理中心存档。

培训现场设施检查表

序号	待检查物品	数量	检查结果	备注
1	笔记本			
2	投影仪			
3	随身移动麦克风			
4	无线话筒(电池)			
5	激光笔(电池)			
6	翻页器(电池)			
7	接线板(5米)			
8	白板擦			
9	白板笔			
10	分组卡			
11	记分牌			
12	席位卡			
13	大白纸			
14	扑克牌 2副			
15	铃铛			
16	美纹胶带			
17	积分榜			
18	小奖品			
19	签到表			
20	签到笔			
21	透明胶带			

22	团队奖品			
23	学员手册			
24	培训评估表			
25	A4 纸			
26	学员用水笔			
27	培训守则			
28	速溶咖啡			
29	茶叶			
30	一次性水杯			
31	矿泉水			
32	饮水机			
33	手机搜集盒			
34	茶点			
35	水果			
36	计时钟			

培训评估表

尊敬的学员，您好！感谢您配合人力资源管理中心实施本培训项目，为不断提升我们的服务水平和培训效果，请您对本次培训中的相关事项进行评价(在相应分数栏内勾选即可)。再次感谢您的配合！

姓名： 部门： 职等：

培训项目名称： _____	培训讲师： _____ 培训时间： _____				
课程评价	—————→				
	5分	4分	3分	2分	1分
1、课程内容编排的系统性和逻辑性					
2、活动、讨论、练习及案例是否紧扣主题					
3、学习教材是否好学易用					
讲师评价					
4、对课程内容准备的充分度和理解度					
5、语言表达是否清晰，语速语调的处理					
6、是否采取了恰当的风格来演绎课程内容					
7、对学员的重视程度					
8、把握课程进度的能力及总结能力					
培训效果					
9、您是否完全理解了此次课程的内容					
10、此次课程是否对您目前及今后工作的促进度					
组织工作					

11、您对本次的培训环境是否满意?					
12、您对本次培训的组织情况的评价?					

本次课程中您最感兴趣的内容是（至少列举 2 条）:

您认为本次培训中在哪些方面（讲师、课程内容）需要改进，以提升培训效果？

您希望参加的其他培训课程包括:

您在培训后的行动方案（至少列举 2 条）:

您对培训组织工作的建议？

外派（专项）培训总结表

课程名称		课程时间				
培训讲师		培训方式				
<b>一、学员基本情况</b>						
姓名		工作岗位				
职等		三胞体系 工作年限				
<b>二、课程满意度调查项目（在相应选项下的表格内划对号）</b>						
调查项目		很 满意 ( 5分)	满 意 ( 4分)	一 般 ( 3分)	不 满意 ( 2分)	极不 满意 ( 1分)
程 内 容	课程目标明确，可量化					
	课程内容与需求的匹配					
	课程内容编排的合理性					
	理论知识讲解浅显易懂					
	案例互动环节生动有趣					
于 讲 师	对课程内容的驾驭程度					
	沟通技巧的掌握程度					
	仪表仪容整洁得当					
	激发学员兴趣的程度					
	课程时间的掌控程度					
于 培	培训工具运用熟练程度					
	培训时间安排的合理性					
	现场服务水平					

训 组 织	培训通知下发的及时性					
	培训辅助物品的准备情况					
<p>三、本次培训中您感到最受益的地方是什么(列出三点)</p>						
<p>四、本次培训最难忘的三个环节</p>						
<p>五、本次培训后的三个行动计划</p>						

## 培训协议书

甲方：三胞集团有限公司

乙方：姓名：身份证号码：

甲乙双方根据平等自愿的原则，达成以下培训协议，此协议与劳动合同具有同等法律作用，任何一方违反本协议，对方都有追究赔偿损失及法律责任的权利。

1、根据乙方的自愿申请，甲方同意乙方参加培训学习，学习内容为，学习期自年月日起至年月日。

2、本次培训甲方为乙方提供培训费用预计元（大写），具体包括。（实际费用按照乙方提供的培训期间票据而定）。

3、甲方负责为乙方办理参加培训的必要手续。

4、乙方自愿接受甲方提供的条件与费用，并遵守甲方提出的培训要求。

5、乙方培训期间，计入工作时间之内，按连续工龄累计，乙方工资按每月计发。

6、乙方在培训期间，必须每隔天向甲方报告一次学习情况及总结。

7、培训期间，乙方必须遵守甲方的各项制度，积极维护甲方公司形象和利益，遵守所在国家的法律规定。由于乙方故意或过失导致自身或甲方利益受损的，所有赔偿均由乙方承担。

8、乙方培训期间因病不能继续培训时，应接受甲方指令，终止学习、返回公司；没有接到甲方指令，擅自终止培训的，所发生的一切费用由乙方自己承担。

9、乙方在培训学习期间，如违反有关规定、未能通过考核或其它原因不能继续培训的，所发生的一切费用均由乙方自己承担；培训期间，甲方可因公司人事变动，终止培训，所发生的费用由甲方承担。

10、乙方参加完培训后，必须服从甲方的工作安排，乙方为甲方工作的年限为年，即从年月日到年月日。

乙方自行辞职或因违反公司管理制度被辞退而违反此约定的, 按此合同规定的年限等分出资金额, 并按已服务年限逐年递减的方式支付全部甲方用于乙方培训的费用。

11、乙方不得泄漏甲方公司机密和商业秘密, 不得将培训所获的专业技术外泄或传播给第三人, 培训所有资料均交甲方保管。

12、其他约定:

13、本协议一式两份, 甲乙双方各执一份, 协议自签字之日起生效。

甲方印章: 乙方签名:

法定代表人签名:

年月日年月日