
内部文件
注意保密



三胞集团有限公司

培训管理办法

2017 年 1 月

修订跟踪表

版本号	修订背景	变动内容	修订部门	修订人	修订时间
三 集 人 [2016] 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年1月3日星期四

三胞集团培训管理办法

(三集人[2017]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/各下属平台、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及各下属企业。

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、建立三胞集团(以下简称集团)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,培训管理体系与培训考核评估体系等;

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

三、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;

四、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;

五、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,负责审核集团各部门业务相关的培训计划及预算;

六、指导各下属企业建设培训体系,为其有组织、有计划地开展各项培训工作提供专业指导;

七、收集并反馈各下属企业的半年度《培训计划与预算（及预算使用情况）》（附件一），《供应商资源库》（附件二）；

八、搭建集团移动学习平台，建设移动学习学习体系；指导下属企业建立各自的移动学习体系。

第五条 各下属企业培训相关部门职责

一、在学院的指导和相关要求下，建设本企业的培训体系，包括但不限于培训课程体系，培训讲师体系，培训管理体系与培训考核评估体系等；

二、贯彻执行学院制定的培训相关的各项方针、政策，结合本企业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，制定本企业的各项培训工作流程，统筹开展本企业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、统筹调配本企业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，制定和执行本企业的培训计划；支持学院的各培训项目在本企业范围内的组织和实施；

六、每半年度上报本企业的《培训计划与预算（及预算使用情况）》、《供应商资源库》至学院；

七、根据需要，在学院的指导下建立本企业的移动学习体系。

第六条 集团各部门职责

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。

第三章 培训管理

第七条 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，由各下属企业自主开展。

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。

该类培训由各下属企业基于实际情况自主开展。

3. 通用能力与管理能力（领导力）类培训：

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

该类宣贯由三胞管理学院统筹，在学院的指导下，由各下属企业自主开展。

二、外训：

（一）定义：

集团员工经批准带薪离岗参加外部培训机构组织的培训班学习，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）外训申请条件：

1. 加入三胞集团一年及以上；
2. 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；
3. 申请人申请报销的学费金额符合相应职级报销金额的规定；
4. 申请人在过去一年内无类似外训记录；
5. 有意愿长期为公司服务，愿与公司签订《培训协议书》（附件三）。

（三）外训原则

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。

（四）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。

2. 外训申报与备案流程：

（1）外训费用超过 500 元（含 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。

（2）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。

（五）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
$500 \leq \text{费用} < 10000$ 元	1 年	

10000 ≤ 费用 < 20000 元	2 年	
20000 ≤ 费用 < 30000 元	3 年	
30000 ≤ 费用 < 40000 元	4 年	
费用 ≥ 40000 元	5 年	

（六）外训费用报销

申请人凭经审定的《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财务管理部门报销培训费用。

（七）特殊的执业资格证书需要先签订特殊培训协议方可参加培训学习及考试，如参加董事会秘书任职资格培训及考试的，需签署三年培训协议，并进行相应从业约定。

（八）各下属企业外派培训，可根据本企业实际情况，按本企业相关规章制度执行。

第五章 培训流程管理

第八条 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。

各下属企业 11 月份/5 月份将本企业《培训计划及预算》向学院报备。

培训计划及预算的内容要求详见附件一。

第九条 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，并在培训实施月度工作任务书和月度费用预算中体现，未有体现的项目不得实施。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、外派培训的实务类学习项目沟通、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。

各下属企业的培训相关岗位/部门，负责本企业培训项目的组织实施。具体要求按照本企业培训管理制度安排实施。

第十条 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办法，详见《三胞体系内部培训师管理细则》（三集学院[2016]第一版）。

第四章 培训档案管理

第十一条 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）。学院需建立集团培训台帐；各下属企业需建立本企业的培训台帐，并对学院进行半年度和年度报备。

第五章 附则

第十二条 责任岗

- 一、执行责任岗：三胞管理学院、集团各部门、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。

第十三条 本制度由三胞管理学院进行修订，经集团分管三胞管理学院的集总室领导审定后发布。

第十四条 本办法自发布之日起生效，原有《三胞集团员工培训管理制度》（三集人【2011】第一版）同时废止。

第十五条 本办法解释权归三胞管理学院。

第六章 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：员工外派培训申请表

附件一：培训计划与预算

培训计划与预算					
月份	培训项目	场次	参与人员类型	总体培训预算 (元)	预算使用情况(元)
1月	新员工培训	1	新入职员工	200	150
2月					
3月					
4月					
5月					
6月					

附件二： 供应商资源库

[illegible]

附件三：培训协议书

甲方：

乙方： 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，甲方同意乙方参加外派培训，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，计入正常工作时间之内，乙方工资由甲方正常发放。

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，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，应第一时间告知甲方并接受甲方的各项安排。

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。

10、乙方参加完培训后，须从 _____ 年 _____ 月 _____ 日到 _____ 年 _____ 月 _____ 日为甲方工作。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、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

员工外派培训申请表							
申请人		所在部门		岗位		职级	
是否计划内	是 否		费用是否超 2 万	是 否			
申请参加的培训相关信息	培训名称			培训时间			
	主办单位			培训地点			
	培训目标						
	培训内容						
申请人 签字	<p style="text-align:center;">为适应公司发展的需要，提升工作技能，提高工作效率，现提交外派培训申请。 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 style="text-align:right;">申请人：_____ 日期：_____</p>						
申请人所属部门意见	<p style="text-align:right;">签字：_____ 日期：_____</p>						
三胞管理学院 意见 (计划内)	<p style="text-align:right;">签字：_____ 日期：_____</p>						
学院分管领导 意见 (计划外)	<p style="text-align:right;">签字：_____ 日期：_____</p>						
总裁/董事长 (计划外超 2 万)	<p style="text-align:right;">签字：_____ 日期：_____</p>						