

深圳市天略发展集团有限公司文件

密级：普通 深天字[201X]第011号 签发：丘振良

关于下发《培训管理制度》的通知

集团各部门、各全资、控股子公司：

为适应集团公司经营发展需要，进一步提高员工素质，加强培训管理，使培训工作系统化、规范化，集团人力资源部制订了《培训管理制度》，经报董事长批准，予以下发执行。

附：《培训管理制度》

深圳市天略发展集团有限公司

二〇〇六年三月九日

抄报：董事长，总裁助理

抄送：集团各部门、各全资、控股子公司、安吉外校

印发：天略集团总裁办

印数 份

附：

天略发展集团有限公司

培 训 管 理 制 度

目 录

第一章 总 则.....	4
第一条 目的.....	4
第二条 适用范围.....	4
第二章 培训工作职责管理.....	4
第三条 培训主导部门.....	4
第四条 培训负责人.....	4
第三章 培训计划管理.....	5
第五条 培训计划的制订和核准.....	5
第六条 培训的主要形式.....	5
第四章 培训的实施.....	6
第七条 实施原则.....	6
第八条 时间管理.....	6
第九条 培训纪律.....	6
第十条 培训资料.....	7
第五章 委外培训管理.....	7
第十一条 委外培训的类型.....	7
第十二条 委外培训的审批程序.....	7
第十三条 委外培训的费用管理.....	8
第六章 培训评估管理.....	8
第十四条 评估形式.....	8
第十五条 外训的评估.....	8
第十六条 培训师的培训.....	8
第十七条 培训评估工作的责任.....	8
第十八条 评估结果的应用.....	9
第七章 培训资料管理.....	9
第十九条 培训资料的分类.....	9
第二十条 培训资料的收集和管理.....	9
第二十一条 培训证书资料的管理.....	9
第八章 其 它.....	9
第二十二条 实施.....	9
第二十三条 修订.....	9
第二十四条 附表.....	9

第一章 总 则

第一条 目的

为了适应公司经营和发展的需要，提高员工的素质，促进企业人才的培养和储备，特制订本制度。

第二条 适用范围

本培训制度适用于集团公司（以下简称公司）包括下属分公司全体员工。

第二章 培训工作职责管理

第三条 培训主导部门

集团人力资源部是公司的培训主导部门，主要职责包括：

1. 集团共同性培训课程的组织实施；
2. 管理人员培训的组织实施；
3. 培训制度的制订和修改；
4. 集团年度培训计划的制订；
5. 培训实施情况的监督、追踪与考核，培训成果评估及改善对策的制订；
6. 公司外派人员培训的受理；
7. 培训师的聘请和管理；
8. 培训资料的管理；

第四条 培训负责人

集团各部门或各下属分公司负责人是本部门或分公司培训工作的总负责人，主要职责包括：

1. 本部门或本公司年度及各个阶段培训计划的汇总制订；
2. 组织本部门或本公司内部专业性培训；
3. 组织本部门或本公司员工参加集团集中举办的培训；
4. 专业性训练教材制订及修改；
5. 受训人员培训完成后的督导与追踪。

第三章 培训计划管理

第五条 培训计划的制订和核准

1. 培训计划的制订

人力资源部每年底发放《[培训需求调查表](#)》，各部门或分公司负责人结合本部门或公司实际情况，在部门内或分公司内进行调查，并将员工培训需求情况汇总，形成部门或分公司的年度培训计划，上报人力资源部。

a) 培训计划主要内容包括培训时间、形式、地点、参训对象、主题、目的、内容、经费预算等项目。

b) 培训计划的模式依本制度所附表格《[年度培训计划](#)》填写。

2. 培训计划的核准

人力资源部参考各分公司或部门培训计划，结合公司实际情况，汇总制订出公司年度培训计划，呈集团分管领导审批后交董事长核准。

第六条 培训的主要形式

1. 培训的主要形式包括内训和外训。

内训包括入职培训、岗位培训、素质培训、公共课程培训等。

a) 入职培训：由人力资源部一个月集中组织一次对新进员工的培训。主要内容包括公司组织结构、职业道德、行为规范、规章制度等《员工手册》中主要内容，以及办公 OA 系统操作知识等。

b) 岗位培训：由部门负责人组织，员工到岗三日内，主要内容包括岗位目标、岗位工作职责、专业知识、工作的协调与沟通等。

c) 素质培训：主要是指为提高员工的各项职业素养，增长业务能力进行的常规培训，包括专业技术和知识、业务技巧等方面，由人力资源部组织并指定培训师和参训人员，主要针对各部门，各部门负责人配合。

d) 公共课程培训：主要是指行业发展、政策和制度宣传、企业文化宣传、职业道德以及其它涉及全公司范围的普遍性培训，由人力资源部组织并指定培训师。

2. 公司内部培训师的选择由组织部门和人力资源部共同指定，如需外聘培训师，由人力资源部负责选择。

3. 外训由公司人力资源部及各部门于年度培训计划中列出，并报批准。临时外派项目，申请人需按正规的程序提出申请，经部门领导同意、人力资源部审核、总裁办公会审批后执行。

4. 管理人员的培训，除公司全体人员培训内容外，针对管理层的特殊性，还额外安排管理人员的培训。以使管理人员提高洞察能力、思维能力、领导能力，以确保正确地履行职责。

第四章 培训的实施

第七条 实施原则

培训实施过程原则上依据人力资源部制订的年度培训计划进行，如果需要调整，应向人力资源部提出申请，上报总裁助理审批。

第八条 时间管理

1. 集团公司统一组织的培训为每月第一、三周的周六上午，人力资源部按年度培训计划设定时间进行提前的培训组织工作，包括通知培训师和参训员工，排除各项不确定因素，对特殊情况视情另行处理。各部门或分公司负责人对本部门或分公司的培训组织工作负主要责任。

2. 各部门或分公司在计划外自行组织的培训，可自行安排，时间安排原则上不占用正常工作时间，不得与集团统一培训安排发生冲突。

第九条 培训纪律

1. 参训员工应按时参加培训，并亲自签到。

2. 除因公外出及因公确实不能离开岗位外，其余情况原则上不同意请假。对于因公不能参加培训的，由分公司或部门负责人统一提前（周五下午 16 时前）向集团分管领导请假，并告之人力资源部。

3. 培训出勤以打卡记录、培训签到和培训结束时的人员统计数为准，未签到和中途离开及培训结束时不在者，视为早退或迟到。对培训活动中的迟到、早退、病事假等缺勤现象，按考勤制度中的相关管理办法处理。

4. 培训期间，手机调至振动或静音状态，尽量不进行通话，如确有紧急来电须到培训室外接听。

5. 培训过程中严禁闲谈、干私事、看与会无关的书报、杂志、文件或从事其

他与培训无关的事情。对于不认真填写相关表单，不尊重培训讲师，违犯培训纪律者，根据实际情况给予通报批评或其他处罚。

6. 培训期间，参训员工应自觉认真做好培训笔记，并妥善保管集团统一配备的培训笔记本及培训资料，人力资源部将不定期进行抽查，培训笔记将作为考核的参考依据之一，如因个人保管不当，造成损坏或丢失须照价赔偿。

第十条 培训资料

1. 培训师的资料准备要求尽量制作 PPT 文档形式，形成标准的演示材料，内容要求新颖、生动。

2. 如需要为学员准备资料，应提前准备好，可发电子文本，或如有必要可进行打印、复印，文本资料应留出学员做笔记的空白处。

3. 需要进行考核的培训，培训师应提前或至少在培训结束后一天内将有关培训内容的考试考核资料提供给人力资源部。

4. 各种培训资料、记录交由人力资源部保管。

第五章 委外培训管理

第十一条 委外培训的类型

委外培训简称外训，主要类型分为学习型和应试型，主要方式包括个人申请和公司委派以及集体参与。

第十二条 委外培训的审批程序

1. 人力资源部根据工作需要，结合各部门需求，在年度培训计划中列出外训计划。同时在外训发生时，负责组织外训员工签订《培训协议》，约定双方权利和义务。

2. 因为特殊原因，没有及时签订《培训协议》而发生的培训事实，集团任一单位发生费用承付，培训受益人视同接受《培训管理制度》的有关约定。

3. 员工个人提出申请或人力资源部根据培训计划工作委派，由学员填写[《外出培训申请表》](#)，依次由部门负责人、人力资源部、总裁助理签字确认。

4. 各种形式的委外培训必须有参训员工的签字确认方可执行。

5. 参训员工凭审批表到财务部支取费用，按时参加培训。

第十三条 委外培训的费用管理

1. 委外培训费用包括课时费、资料费、考试费、差旅费等项目，其中差旅费不列入以下管理内容中。
2. 培训费用暂由公司垫付，费用支出以参训员工个人借款形式在财务部预借，培训结束后凭发票报销。
3. 参加委外培训的员工参加培训后，因个人原因离职或被公司辞退，没有达到服务年限，应按照《[培训协议](#)》规定退回相应比例的培训费用。
4. 对参加应试型或取证型委外培训的员工，如未能按要求取得合格成绩或证书，或无特殊原因，未经公司批准自行中途退出学习或不参加培训考试者，所产生的培训费用全部由个人自付。
5. 因不可抗力导致员工辞职（如重大疾病、重大意外伤害），参训员工可不承担培训费用。
6. 经公司批准的委外培训，培训时间按正常出勤计算。

第六章 培训评估管理

第十四条 评估形式

对制度类、岗位技能提高类培训的评估，包括测验式评估、演练式评估等多种定量和定性评估形式。测验式评估由培训师出题（主要为笔试形式），人力资源部实施。

第十五条 外训的评估

对外训的应试类、取证类培训，以能否通过相关考试为评估依据。

第十六条 培训师的培训

对内部培训师的评估，通过学员对资料、授课等进行评估所填写的《[培训意见调查表](#)》反馈、现场测评等形式进行，由人力资源部组织。

第十七条 培训评估工作的责任

各部门主管对本部门员工的各项培训效果评估负主要责任，包括当时测评以及效果跟踪，并按要求时间向人力资源部提交各项评估表格和成绩。人力资源部负责对各项评估结果的汇总，应用，并配合各部门主管的评估工作。

第十八条 评估结果的应用

1. 培训工作改进：通过对员工反馈、培训效果评估以及培训意见调查等方法，由人力资源部对公司整体的培训工作进行不断改进，及时发现问题，及时调整，以保障整体培训工作的良性循环。

2. 员工职业规划：作为规划员工职业发展的重要依据，员工培训结果与绩效考核结果同样重要。培训评估结果可应用于员工的岗位调整、职务升迁、年度奖励等方面。

第七章 培训资料管理

第十九条 培训资料的分类

培训资料可分为书籍类、电子文档类、证书类、协议类、[培训记录](#)等部分，包括公司的内训资料和外训资料。无论员工参加何种类型的培训，在结束后都要将培训资料报送人力资源部，由人力资源部统一分类归档。

第二十条 培训资料的收集和管理

培训资料的收集和管理工作由人力资源部负责，各部门配合。公司内训的培训师资料在培训结束后即报送人力资源部，参加外训的员工在培训结束后三日内将资料报送人力资源部，参加取证类培训的员工须向人力资源部报备考试时间、发证时间，并将获得证件交付人力资源部保管。

第二十一条 培训证书资料的管理

员工委外培训获得的证书，在培训费用核销后交给本人。

第八章 其它

第二十二条 实施

本培训制度经总裁批准后实施。

第二十三条 修订

本制度由人力资源部负责制订和修改。

第二十四条 附表

1. [员工培训需求调查表](#)；
2. [年度培训计划](#)；
3. [员工外出培训申请表](#)；
4. [员工培训协议书](#)；

5. [培训意见调查表](#);
6. [员工培训记录](#)。

员工培训需求调查表

姓名：_____ 部门：_____ 填表日期：_____ 年_____ 月_____ 日

培 训 类 别	培 训 内 容	是否 同意	参 加 人 员			培 训 方 式			
			自愿 参加	指定 人员	部门 全体	课堂 授课	实践 演示	座谈 提问	其 他
公 共 教 育	1. 公司发展史、组织结构、主要业务								
	2. 公司规章制度及福利待遇								
	4. 其他	请说明：							
业 务 知 识	部门员工根据岗位特点提出需求	是否 同意	参 加 人 员			培 训 方 式			
			自愿 参加	指定 参加	部门 全体	课堂 授课	实践 演示	座谈 提问	其 他
	1. 业务技巧								
	2. 行业动态								
	3. 金融知识								
	4. 法律知识								
	5. 财务知识								
	6. 产品知识								
	7. 领导能力								
	8. 计算机操作								
9. 其他	请说明：								
其 他 知 识	请说明：								

填表说明：

1. 所列内容仅供参考，在同意的项目栏打√，还可列出自己需要的内容；
2. 请您的需求填写此表
3. 如篇幅有限，必要时可另附纸说明。 谢谢您的合作

II

XX 年度培训计划

项次	培训时间	培训主题	培训目的	培训内容	培训讲师	培训对象	培训形式	培训课时	培训地点	费用预算	备注
1											
2											
3											
4											
5											

III

外出培训申请表

部 门		培 训 内 容	
时 间		培 训 单 位	
地 点		培 训 讲 师	
费 用		参 加 人 员	
参加培训原因			
申请人签名确认：			
部门或分公司 负责人确认		人力资源部 负责人	
集团领导 审 批		总 裁 批 准	

注：1、请参加培训人员于参加培训后将有关培训资料、培训总结及培训论文及培训合格证书或毕业（结业）证书

报人力资源部。

2、培训费用核销按公司培训制度有关规定执行。

IV

培训协议

甲方：

乙方：

为提高员工综合素质，乙方本人申请并经甲方同意，现派_____同志参加由_____举办的_____，培训期自_____年___月至_____年___月，培训费（含培训教材费，下同）为_____元，现双方就培训事项达成以下协议：

一、 **培训费用：**培训费用暂由公司垫付，费用支出以受训员工个人借款形式在财务部预借，培训结束后凭发票报销。同时，经甲方审批后按服务年限（自学习正式结束后起算）及本协议约定办理。

二、 **培训期间的薪资：**参照甲方相关考勤和薪资制度办理。特殊情况需脱岗参加培训时，需乙方本人提交书面申请报甲方批准。

三、 **培训要求：**

- 1) 乙方参加培训考试不合格者全部培训费用自付。每学期的考试成绩单须报给公司人力资源部备案。
- 2) 对无特殊原因，乙方未经甲方批准自行中途退出学习或不参加培训考试者，其培训费用自付。
- 3) 乙方培训结束后并取得毕业证或结业证书者，培训费用的报销参照本协议第四条款执行。

四、 培训费用:

- 1) 培训合格后, 培训费用在人民币 3000 元以下 (含 3000 元), 如因乙方个人原因离职, 从培训结束之日起, 在甲方服务不满三个月, 培训费用由个人承担; 在甲方服务满三个月不满半年, 甲方承担 25%; 在甲方服务满半年不满一年, 甲方承担 50%; 在甲方服务满一年, 甲方 100% 承担。
- 2) 培训合格后, 培训费用在人民币 3001 ~ 6000 元, 如因乙方个人原因离职, 从培训结束之日起, 服务不满三个月, 培训费用由个人承担, 满三个月不满半年, 公司承担 25%, 满半年不满一年, 公司承担 50%, 满一年不满二年, 公司承担 75%, 服务满二年, 公司 100% 承担。
- 3) 培训合格后, 培训费用在人民币 6001 ~ 10000 元, 如因乙方个人原因离职, 从培训结束之日起, 服务不满半年, 培训费用由个人承担, 满半年不满一年, 公司承担 25%, 满一年不满二年, 公司承担 50%, 满二年不满三年, 公司承担 75%, 服务满三年, 公司 100% 承担。
- 4) 培训合格后, 培训费用在人民币 10000 元以上, 如因个人原因离职, 从培训结束之日起, 服务每满一年公司承担 25%; 从培训结束之日起工作未满一年的, 个人承担全部培训费用。
- 5) 以上涉及情形如有出现, 乙方应在离职前一次性付清培训费用, 方可办理劳动合同解除手续, 若未付清款项私自离开公司的, 公司有权寻求法律途径解决。

五、 培训所履行的责任:

- (一) 1) 乙方参加公开培训班或专题讲座, 培训期不超过三个月, 培训结束后向甲方递交学习报告。
- 2) 乙方参加短期培训, 培训期超过三个月不满一年的, 培训中和结束后定期向甲方交学习报告。
- 3) 乙方参加长期培训和进修, 培训期超过一年以上者, 乙方须

每半年向甲方递交一次学习报告。

4) 乙方报告以书面形式交甲方部门领导审阅后，报人力资源部留存。

(二) 培训结束后，乙方应根据培训所学知识，

A、 结合本部或下属主管部室实际情况作出整改建议，包括但不限于人员最佳战略组合、培训计划、绩效改革、业务策略研究等工作建议；

B、 结合公司战略发展及方针政策，提出建议，要求具强有力实施性及策略性；

C、 整理出其它应公司领导要求需报备的方案或文字资料。

六、 如甲方因机构调整，由甲方提出与乙方解除劳动合同的不受上述条款约束。

七、 以上涉及到乙方所履行的责任，由甲方公司总经办或甲方授权人负责监督执行。

八、 本协议一式两份，双方各执一份。

九、 此培训协议作为劳动合同书的附件，具同等法律效力，经甲乙双方签字或盖章后生效。

甲方： 乙方：

年 月 日

年 月 日

培训意见调查表

培训讲师：	培训时间：					
培训题目：						
一、学习活动的总体质量						其他
1. 教师能刺激好奇心、独立思考	5	4	3	2	1	
2. 受训者在课堂上的参与性	5	4	3	2	1	
3. 所用教学方法能较好帮助您学习	5	4	3	2	1	
4. 本课程在何种程度上满足您的需要	5	4	3	2	1	
二、教师的质量或特点						
5. 教师是否具备并使用了处理人际关系的技能	5	4	3	2	1	
6. 教师是否有足够的能力	5	4	3	2	1	
7. 教师对学科知识的了解程度	5	4	3	2	1	
三、物质方面						
8. 所提供的学习材料对于促进您的学习是适当的和有利的	5	4	3	2	1	
9. 学习环境的物质特点（教室、条件、舒适、避免外界干扰）有助于学习的情况	5	4	3	2	1	
四、评价						
10. 在让您不断了解您的进步方面	5	4	3	2	1	
11. 学习评价与您的具体课程目标的相关性	5	4	3	2	1	
五、课程目标						
12. 课程目标的明确程度	5	4	3	2	1	
13. 所选科目与课程目标的关系	5	4	3	2	1	
14. 您参与确定课程目标的程度	5	4	3	2	1	
15. 课程目标的实现程度	5	4	3	2	1	
总分						
其它意见：						

培 训 记 录

培 训 名 称	
组 织 部 门	
培 训 地 点	
培 训 时 间	
参 加 人 员	
缺 席 人 员 及 原 因	
培 训 记 录	
培 训 主 题	
培 训 内 容	
附 件	