

淘米公司培训管理制度

文件编号：TM-HR-T01

发布版本号：V1.0

发布日期：2012/02/16

密级：内部公开

编写	审核	批准	版本号	发布日期
Elaine/ 李宗励	Owen/ 周全	Benson/ 汪海兵	V1.0	2012/02/16

1 目的

为进一步规范公司员工培训管理，明确相关人员的职责分工，以更好的实现提升员工素质，加强岗位胜任能力，促进员工绩效成长，并最终实现公司整体经营目标和战略规划达成。特制定《培训管理制度》（以下简称“本制度”）。

2 范围

凡淘米公司旗下所有在职员工利用公司资源进行的各类培训均依本制度执行。

3 原则

3.1 培训应为公司长短期战略目标、企业文化落地、业务绩效和员工能力提升实现服务，并据此确定培训项目和内容，搭建培训体系。

3.2 加强学习成长，是提升岗位胜任能力的重要途径之一，更是员工的职责和义务；员工应善用培训资源，珍惜学习机会。

3.3 各级主管是下属的教练，是下属培训发展的第一责任人，须通过工作实践、辅导、课堂学习等方式帮助员工成长；员工应主动学习，寻求与公司的共同成长。

3.4 员工应主动学习，提升自身专业水平。每位员工应依据职业发展体系，修完各自通道对应级别的所有培训课程。

3.5 员工培训与学习成长将纳入员工绩效考核范围之内，同时与职级晋升相挂钩。

4 职责与分工

4.1 各部门

4.1.1 总体负责所辖部门培训工作的开展，把握培训的整体方向，确定培训需求重点。

4.1.2 身体力行，传播公司的培训政策和文化，营造良好的学习氛围，培育学习型组织，主动推进员工培训。

4.1.3 帮助下属制定个人职业发展计划，培养及促进下属能力的提升，监督下属对培训的参与及培训效果跟进。

4.1.4 推动部门培训资源建设及知识体系建设，控制培训资源的合理使用，确保工作经验的持续积累和沉淀。

4.1.5 负责部门专业讲师的确定与培养。

4.2 人力资源部

4.2.1 根据公司总体战略拟订培训战略，推动培训战略的落地。

4.2.2 拟订培训制度、运作流程，推动培训体系的建设。

4.2.3 负责向各部门管理者及员工传达培训制度及执行细则、发布各类培训信息，确保培训信息的传递畅通；定期向总办传递部门培训建议和反馈。

4.2.4 开展公司级培训活动的组织、实施及评估，协助并推动部门培训活动的有效实施。

4.2.5 负责培训资源建设与管理，包括培训预算、内部讲师队伍、课程库、培训文档等。

5 培训体系

5.1 新员工培训

5.1.1 培训对象：所有新进人员。

5.1.2 培训目的：协助新进人员尽快适应新的工作环境，顺利进入工作状况。

5.1.3 培训形式：以周期性的内部授课方式进行。

5.1.4 培训内容：分基础类和专业技术类两项科目，两项科目的具体内容根据任职岗位的不同进行针对性的设计。

5.2 职业培训

5.2.1 培训对象：全员。

5.2.2 培训目的：提升从业人员在本职工作上所应具备的专业知识、技能技巧，以增进各项工作的完成品质，提高工作效率。同时在公司内形成互帮互助的学习氛围。

5.2.3 培训形式：以在公司内部开展课堂讲授、讲座或研讨会、交流分享会的形式为主，外部培训为辅进行。

5.2.4 培训内容：依据职业发展体系各通道能力标准开设相应的培训课程。

5.3 管理培训

5.3.1 培训对象：中基层管理干部。

5.3.2 培训目的：提升管理干部的管理技能及领导力，拓展视野，吸收最新的知识和技能，内部经验的沉淀和传承。

5.3.3 培训形式：以外聘讲师进行内部授课为主、内部主题研讨、经验传授/分享，内外部公开课等形式为辅。

5.3.4 培训内容：管理方法、领导技能、经营理念等内容。

6 培训活动分类

为更有效的进行各类培训活动管理，培训活动按组织方式做如下分类：

6.1 培训班

基于明确的培训需求，参训学员达 10 人以上者，且进行超过 1 天以上的系列课程学习为主的培训活动统称为培训班。

6.2 公开课

公开课分为内部公开课和外部公开课。员工参加由公司人力资源部统一安排组织的通用素质或专业技能培训课为内部公开课，员工参加外部培训机构组织的面向社会开放的培训为外部公开课。简称“公开课”。

6.3 沙龙、讲座

由部门主管牵头邀请内外部资深人士作为嘉宾，有针对性的开展分享某一领域某一主题的活动。

6.4 其他形式

具备培训要素，即：明确的培训目标、学员对象、课件及效果评估的学习交流活动。

7 培训运营管理

培训运营管理流程分为四大阶段：计划制定阶段、项目审批阶段、组织实施阶段和培训审计阶段，具体如下：

7.1 计划制定（流程图详见附件一）

7.1.1 各部门应根据各自业务发展的需要，确定部门培训需求，并反馈给人力资源部统筹规划。

7.1.2 人力资源部根据公司战略和文化的需要，结合各部门实际业务发展需要以及员工个人职业发展需要制定。原则上每年制定一次。

7.2 项目审批（流程图详见附件二）

7.2.1 培训项目在实施前须进行项目及费用申报，填写《员工培训申请表》（见附件四）。为保证培训的效果，培训项目需尽早筹划并完成审批。

7.2.2 不涉及外部资源（讲师、场地等）和费用的项目由部门审批通过并报人力资源部备案后即可实施。

7.2.3 涉及外部资源（讲师、场地等）和费用且在预算内的项目由部门最高负责人审批通过，人力资源部核查通过后安排实施；须至少在培训实施前 10 个工作日提交申请并备案。

7.2.4 费用超过 2 万元以上的培训项目需要 CEO 进行批复。

7.2.5 当单个员工参与的单个培训项目费用超过 2 万元时，公司保留与员工签订《培训服务协议》（见附件六）的权利，具体依据实际商议结果为准。

7.3 组织实施（流程图详见附件三）

7.3.1 培训活动对外发生费用的，原则上须签订正式合同（外部公开课总费用不超过 1 万元的情况下，培训确认函可替代培训合同）。培训合同人力资源部留存复印件以备日后查阅。

7.3.2 培训项目及费用审批通过后，由培训管理员向培训机构报名（报名须取得培训机构的培训确认函）并通知员工参加培训。若是参加外地培训，由部门依据参训人员工作实际情况预定车票及住宿等安排。

7.3.3. 参加外派培训的人员返回后，应将所学知识、案例进行整理，在 1 个月内完成该课题的转训，将培训所学知识、技能传授给相关人员。对于未

按时完成者转训者公司不予报销培训费用，若为提前支付培训费类型，则其培训费用在参训人工工资中分月扣除（最长不超过 12 个月）。

7.3.4 培训付款

- 培训付款原则由培训组织者在培训实施后依据财务相关规定完成付款。
- 除公司财务规定外，所有培训费用的付款和报销均需提供完整的《员工培训申请表》，作为付款和报销凭证的附件。

7.4 培训审计

人力资源部及各部门主管根据培训的实施情况进行培训项目及费用的汇总分析，以持续优化培训管理。

8 培训纪律管理

8.1 参加培训的学员应提前 5 分钟到指定地点就座，等待讲师上课。

8.2 参加培训的人员不得随意请假，如确因公请假，须至少提前 3 天提出申请，并呈交主管核准交至人力资源部备查，否则以旷工处理。如因特殊情况不能及时请假者，须在培训前向培训组织者申请，并在事后补办请假手续。

8.3 参加培训迟到或早退累计三次以上者，以旷工半天论；若缺勤时数超过课程的 1/3 者须重修此课程。

8.4 无故缺勤 2 次以上者将取消参加任何培训资格半年。

8.5 员工参加培训，须在培训签到表上签中文名，以示出勤，严谨代签，一经发现双方将按旷工半天处理。

8.6 参加培训期间应遵守课堂纪律，尊重讲师的工作成果。

9 培训经费管理

9.1 培训预算管理

9.1.1 培训费用须做好规划和预算。人力资源部根据公司年度培训规划进行培训预算的制定，并根据用途和项目实施责任将对应的预算进行分解。分解到部门的预算的使用由部门负责。

9.1.2 培训费用须在预算范围内使用，本着效率最大化的原则，避免资源的重复投入，杜绝浪费；超出部门年度预算外的项目费用，需要进行超预算申

请。具体依据财务相关规定执行。

9.1.3 培训费用使用前须进行费用的申报（填写《员工培训申请表》）。人力资源部对培训预算的使用进行过程跟踪管理，对于预算使用异常的部门可采取预算冻结、缩减等措施。

9.2 培训费使用范围

9.2.1 课程费（含课程报名费、版权费、证书制作费等）；

9.2.2 内、外部讲师授课费；

9.2.3 培训项目实施的组织费用，包括场地费、交通费、培训器材费用、教材费、讲师学员食宿费、学员活动交流费、外请人员劳务费；

9.2.4 培训辅助图书及音像资料费用。

9.3 不包含以下项目

9.3.1 员工出于个人兴趣等需要，参与与工作无关的培训项目；

9.3.2 员工参加的在职教育、在读学位等费用；

9.3.3 员工参加的资格认证考试或者注册考试等；

9.3.4 国内外交流考察；

9.3.5 自主参加的各类专业进修培训；

9.3.6 其它未经公司批准的培训项目费用。

9.4 培训经费由人力资源部依据年度培训预算做总调控，并根据实际实施情况定期调整。

9.5 各部门可根据内部培训学习活动的需求将不超过年度预算的 5%用于内部授课或分享的激励，单项的奖励标准不得超过公司级同类项目的标准；执行细则由部门与人力资源部共同确认。

10 培训资源管理

10.1 内部讲师管理

参见《淘米公司内部讲师管理办法》。

10.2 课程管理

参见《淘米公司内部课程管理办法》。

10.3 培训文档管理

10.3.1 培训记录的管理

- 培训记录包括员工受训记录、内部讲师授课记录、外部课程采购记录、培训费用记录等。由人力资源部培训组负责完成。记录应遵循客观和真实的原则。
- 培训记录由人力资源部统一管理,各部门内部自行组织实施的培训记录应定期提交至人力资源部培训组进行存档。
- 员工可以查阅本人的培训记录,管理者可以查阅所有下属的培训记录。

10.3.2 培训资料等文档管理

- 培训资料包括各课程的讲义材料、演示文档、课程的录音录像、照片,以及相关培训的书籍、声像制品、学员的考试、评估档案等所有培训项目附带的书面或电子文档资料。
- 培训文档由人力资源部统一管理并定期更新、销毁。

10.4 培训器材管理

10.4.1 培训器材、耗材等物资的采购须通过公司的采购流程执行。

10.4.2 所有培训物资统一由人力资源部培训组托管并优先用于培训项目的开展。

10.4.3 人力资源部定期进行培训耗材的申报和采购,各部门如有需要可以调配使用。

11 附则

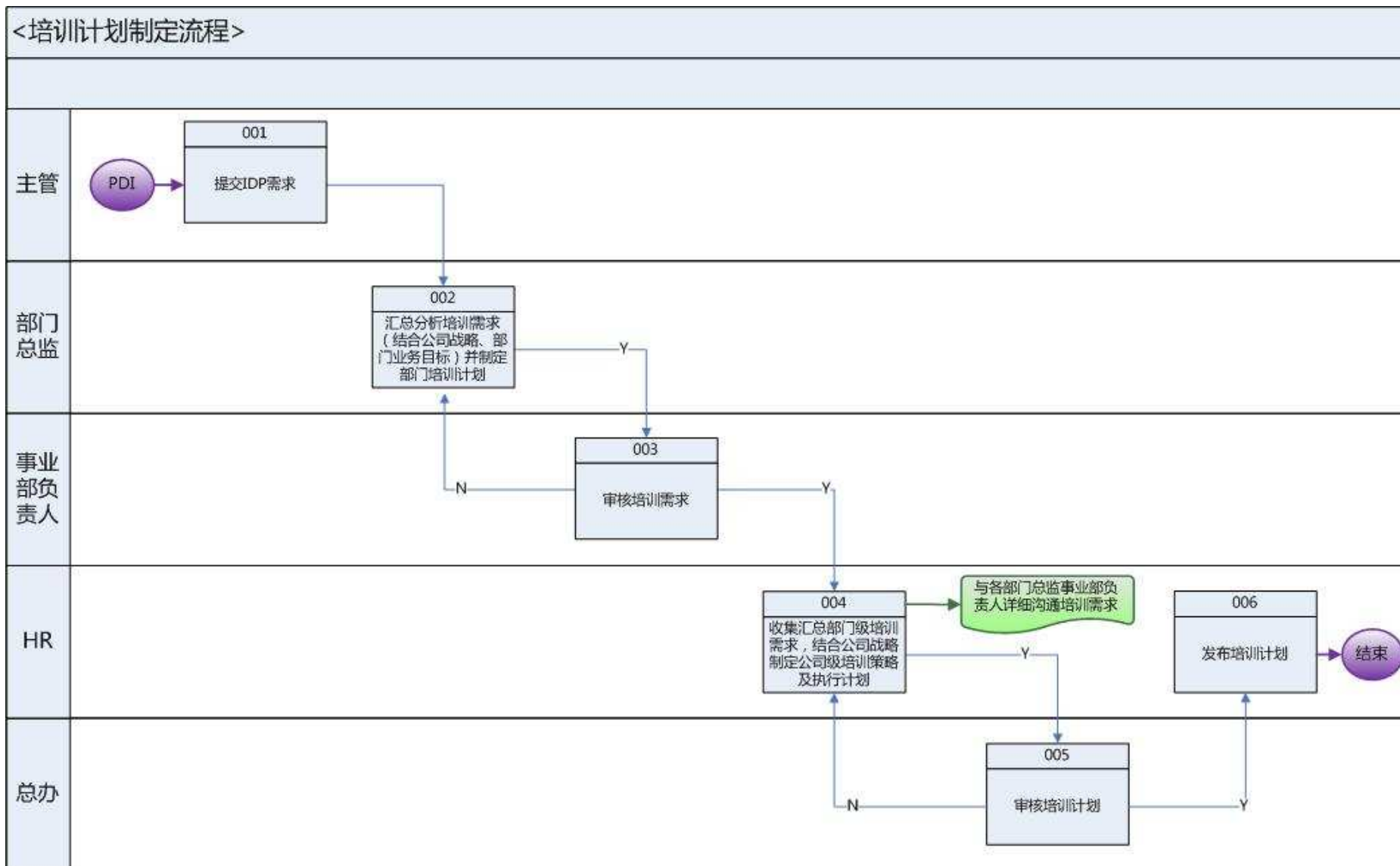
11.1 本制度由人力资源部负责制定、修改,并拥有最终解释权。

11.2 本制度自颁布之日起执行

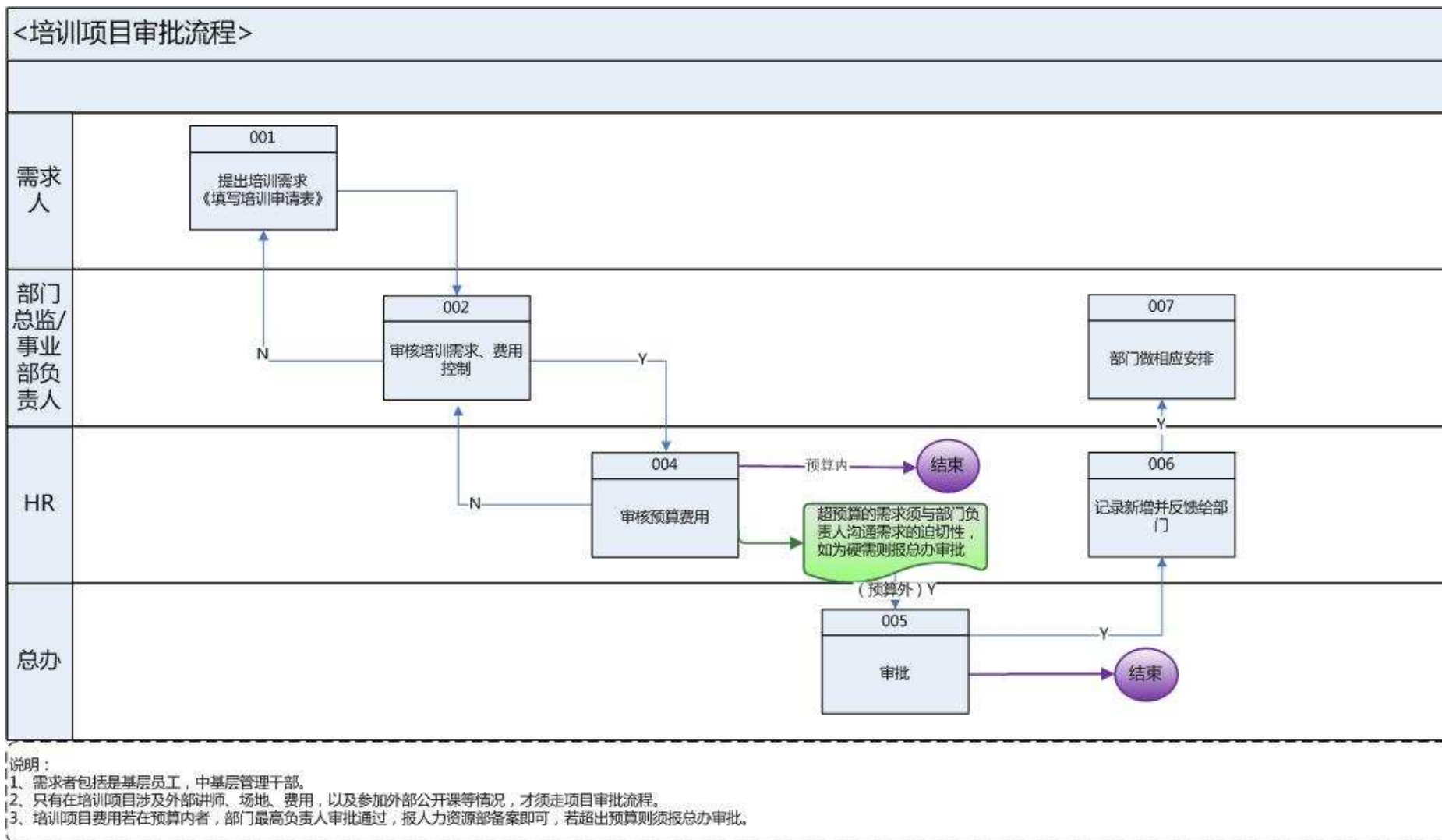
上海淘米网络科技有限公司

2012年2月15日

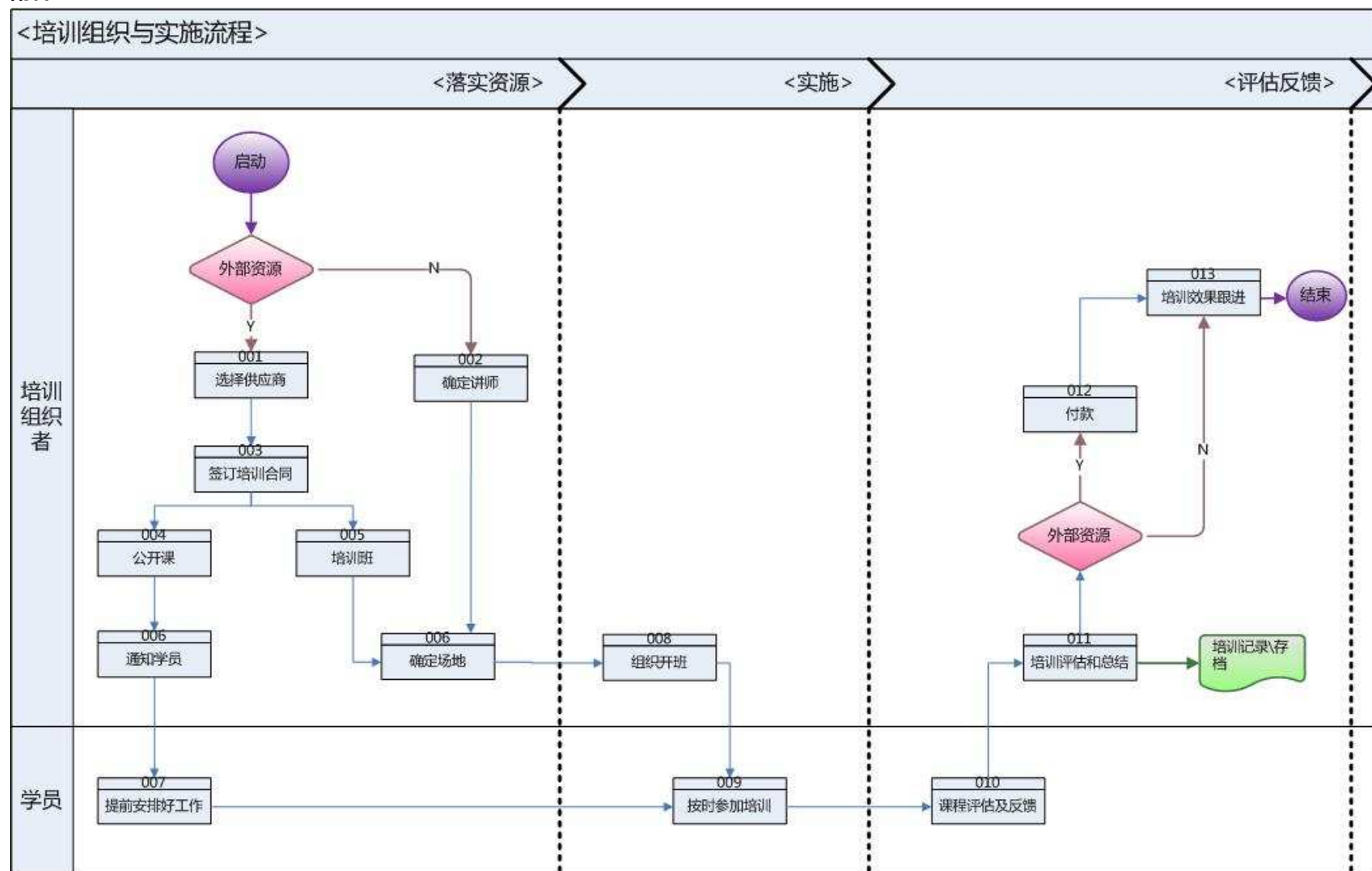
附件一



附件二



附件三



附件四

员工培训申请表					
申请人		部门		组别	
申请日期		培训时间		培训费用	
培训项目					
培训机构					
参训人员					
费用承担方式	<input type="checkbox"/> 公司全额承担 <input type="checkbox"/> 公司部分承担（公司承担： %，个人承担 %）				
培训目的以及 培训项目说明 （如有需要请将附 件帖在背面）	申请人签字： 年 月 日				
直属 主管 意 见	签字： 年 月 日				
部门负责人 审 批	签字： 年 月 日				
主管 副总 审 批	签字： 年 月 日				
人力资源部 审 核	签字： 年 月 日				
C E O 审 批	签字： 年 月 日				
备注：[此申请表原件留存人力资源部，受训人所在部门留存复印件壹份，财务部报销留存复印件壹份。]					

附件五

课程满意度调查表（单次）

课程名称		上课时间	
上课地点		授课讲师	

说明：

本调查的目的在帮助我们了解本次课程的效果，请针对底下的评估项目，勾选您的满意度。同时，请提供您的建议和看法，作为我们持续改进的参考。我们将对您所作的评价予以保密。

一、有关课程部分

评估项目	非常符合	符合	尚可	不符合	很不符合
1. 本课程达到了我的预期目标	5	4	3	2	1
2. 课程中的案例和演练强化了学习效果	5	4	3	2	1
3. 课程中学到的知识将有助于提升我的工作业绩	5	4	3	2	1
4. 我会将课程中学到的知识和工具应用到工作中去	5	4	3	2	1

二、有关讲师部分

1. 讲师对本课程主题有丰富的理论知识和实践经验	5	4	3	2	1
2. 讲师的授课方式、步调和风格很好诠释了课程主题	5	4	3	2	1
3. 讲师能有效引导学员进入学习氛围	5	4	3	2	1

二、有关培训组织部分

1. 我对培训的组织和后勤工作非常满意	5	4	3	2	1
---------------------	---	---	---	---	---

- 课程中的哪些方面对您的帮助最大？

- 讲师的哪些方面您认为需要改进？

- 关于本次培训的现场管理和服，您还有什么其他的意见或是建议？

课程满意度调查表（系列）

课程名称		上课时间	
上课地点		授课讲师	

说明：

本调查的目的在帮助我们了解本系列课程的效果，请针对底下的评估项目，勾选您的满意度。同时，请提供您的建议和看法，作为我们持续改进的参考。我们将对您所作的评价予以保密。

一、有关课程部分

评估项目	非常符合	符合	尚可	不符合	很不符合
1. 本课程达到了我的预期目标	5	4	3	2	1
2. 课程中的案例和演练强化了学习效果	5	4	3	2	1
3. 课程中学到的知识将有助于提升我的工作业绩	5	4	3	2	1
4. 我会将课程中学到的知识和工具应用到工作中去	5	4	3	2	1
5. 讲师对本课程主题有丰富的理论知识和实践经验	5	4	3	2	1
6. 讲师的授课方式、步调和风格很好诠释了课程主题	5	4	3	2	1
7. 讲师能有效引导学员进入学习氛围	5	4	3	2	1
8. 我对培训的组织和后勤工作非常满意	5	4	3	2	1

二、请写出您认为本系列的培训项目对您帮助最大课程：

培训时间	项目	评价
	课程名称：	
	讲师：	
	课程名称：	
	讲师：	
	课程名称：	
	讲师：	

- 有哪些课程还需要改进？请简单介绍一下您的改进建议。

- 您认为本次的培训项目中，讲师及组织人员还有哪些方面需要改进？

附件六

培训服务协议书

甲 方：

乙 方：

身份证号：

鉴于甲乙双方已经签署了《劳动合同》，建立了劳动合同关系，为了提高乙方的工作技能，甲方有意为乙方提供专项费用进行在职外派培训。根据《劳动法》和《劳动合同法》等法律法规的规定，甲、乙双方就甲方为乙方提供在职外派培训之事达成如下协议：

一、甲方同意乙方赴_____（地点）参加_____（培训项目）培训，培训期为：_____，自_____年_____月_____日至_____年_____月_____日，共计_____天。乙方自愿接受甲方提供的培训机会，且承诺从培训结束之日起继续在甲方服务_____年。

二、乙方应按甲方指定或事先约定的培训机构、学校或专业参加培训。培训期间如需请假应事先通知甲方，并得到甲方书面批准；否则不予报销培训费用。

三、由甲方为乙方提供总培训费的_____%，共计_____元。乙方自行承担培训费用的_____%，共计_____元。受训期间视为正常出勤，甲方按照劳动合同的约定支付薪资。

四、乙方应自觉遵守培训方的各项规定与要求。发生下列情形时，甲方不允报销培训费用，同时追加惩处。

- 1、违反培训方的规定与要求；
- 2、故意致使自己不能或无法继续接受培训的任何行为；
- 3、未经甲方同意，在培训期间从事其他有偿工作；
- 4、其他违反甲方规章制度的行为。

五、乙方有义务在学习、培训期间做好笔记，培训后对所学知识进行转训，培训课件应提交人力资源部门备案。未经甲方同意，乙方不得将培训期间得到的专业知识外泄或传播给第三方。

六、培训费用支付方式：培训费用由甲方依据签订的《培训合同》约定之金额垫付。由乙方承担的部分甲方分_____个月从乙方工资中扣除。

七、乙方培训结束后保证从培训结束之日起在甲方服务满_____年，即从_____年_____月_____日起至_____年_____月_____日止。如乙方不能服务满约定期限（包括但不限于：乙方在约定的服务期内提出解除劳动合同或劳动合同期满后拒绝与甲方续约，乙方因违反法律法规、公

司制度被甲方解除劳动合同), 乙方自愿将甲方为乙方学习、培训所支付的培训费用(包括但不限于学费、教材费、差旅费等, 以实际报销金额为准)按比例返还(返还费用=公司为员工缴纳的培训费用÷承诺服务期月份×剩余服务期月份)。

注: 剩余服务期限以月为计算单位, 从乙方离职之日起计算, 不足整月的按整月计算。

八、经双方同意, 附加如下条款:

甲方:

乙方:

(签字)

年 月 日

年 月 日