

---

# 《培训管理制度》

## 第一条 目的

- 1、为实施公司人才战略，提升公司核心竞争力，创建学习型组织，创造多种形式的学习方式，鼓励和支持公司员工加强自我学习，进一步提升素质，提高自身的业务技能。
- 2、规范和促进培训工作持续、系统的进行，通过知识、经验、能力的积累、传播、应用与创新，提升员工职业技能与职业素质，使之适应公司业务发展的需要。

## 第二条 适用范围

适合于公司培训计划的制定与实施，培训结果的考核，培训效果的评价和改进等。

## 第三条 权责划分

- 1、公司员工：接受培训，遵守公司相关规定，履行《培训服务协议》。
- 2、各管理部门：
  - 1) 按照培训计划的要求实施培训；
  - 2) 拟定部门培训计划；
  - 3) 制定部门业务课程的培训大纲；
  - 4) 收集并提供相关专业培训信息；
  - 5) 配合部门培训的实施和效果反馈、交流的工作；
  - 6) 确定部门内部讲师人选，并配合、支持内部培训工作；
- 3、人力资源部：
  - 1) 制定、修改全公司培训制度；
  - 2) 拟定、呈报全公司月度培训计划；
  - 3) 收集整理各种培训信息并及时发布；
  - 4) 联系、组织或协助完成全公司各项培训的实施；
  - 5) 检查、评估培训的实施情况；
  - 6) 管理、控制培训费用；
  - 7) 管理公司内部讲师队伍；
  - 8) 负责对各项培训进行记录和相关资料存档；
  - 9) 追踪考查培训效果；

---

10) 研拟其他员工培训开发方案。

4、分管领导：负责培训计划、培训预算、培训效果、培训费用的审核。

5、运营经理：负责培训计划和培训效果、培训预算及培训费用的复核。

#### 第四条 培训的内容及形式

1、培训的内容可分为 业务知识培训、管理知识培训和新员工培训 三个方面；

1) 业务知识的培训 主要以周期性的项目交流、分享、研讨会的形式进行；

2) 管理知识的培训 一方面依靠公司内部讲师力量利用业余时间授课， 从而发掘员工的表达演讲潜能，最大效度的利用公司内部资源，加强部门间的沟通与交流，丰富员工的业余学习生活。另一方面可外聘优秀的专业讲师对管理类的专业内容进行授课；

3) 新员工的培训 由 HRBP及各小组区域经理针对企业文化、公司制度、岗位职责及工作流程的宣贯。

#### 第五条 培训的需求与计划

1、 人力资源部负责组织调查各部门的培训需求，各部门填写《培训需求调查表》，经部门审核后，交人力资源部进行培训需求分析。

2、 每年年底各部门提出下年度的培训需求，填写《培训申请表》，根据公司要求及各部门下年度《培训申请表》，人力资源部于每年年底制定下年度的《年度培训计划》。

3、 根据各部门的需要，结合《年度培训计划》的要求，拆分为《月度培训计划》，以利于培训的实施、检查和调整。月度培训计划可以根据业务开展情况进行调整。各部门前一个月的 20 日之前，拟定并确定下月培训计划的具体实施建议，提交人力资源部汇总形成月度培训计划。

4、 《年度培训计划》和《月度培训计划》经新疆分公司分管领导审核和批准后下发各部门，并监督实施。

5、 各部门计划外的临时培训，应填写《培训申请表》，报分管领导批准，由相关部门组织实施。

6、

#### 第六条 培训的实施

1、 人力资源部负责公司级的培训，各责任部门按照培训计划的要求，负责组织本部门的部门培训，人力资源部负责协助。

2、 培训组织者应确定培训费用的审核，培训教材、培训记录、签到表等培训资料应该

---

清楚、科学、合理，填写规范和完整。

- 3、 培训实施后，接受培训者填写培训反馈表，培训组织者填写培训讲师评估表，对培训效果进行有效性评价、分析和改进，人力资源部进行审核确定，相关领导进行审核和批准。
- 4、 对培训评估，包括对外部培训机构的课程内容、讲师、效果等的评估，及对内部讲师的课程内容、准备情况、讲授技巧等的评估。
- 5、 对员工的评估，主要通过考核的方式，评价接受程度和效果。
- 6、 各部门将培训资料交人力资源部检查；人力资源部将培训资料定期进行整理和归档保存。

#### 第七条 培训的管理

- 1、 按照培训的级别可分为一级培训和二级培训， 一级培训为公司级别的培训， 可涉及多部门，由分公司组织培训；二级培训为内部培训，为部门实施的培训。
- 2、 原则上各部门项目交流会每月的次数不得低于 1 次；部门内训每月不得低于 1 次。
- 3、 在岗人员培训每年应对在岗员工至少进行一次全面的岗位技能培训和考核。
- 4、 转岗人员到新的岗位后， 为符合新的岗位要求， 该岗位直接上级必须对其进行相应的培训和考核，合格后才可上岗工作。
- 5、 所有培训一经报名确认，参训人员须提前做好安排，除特殊原因外，应准时参加。
- 6、 凡在公司内部举办的培训课（包括外部讲师的内部集训、内部培训及各种研讨会、交流会等），参加人员必须严格遵守培训规范，考勤状况将作为绩效考核的一个参考因素。
- 7、 业余时间参加培训，不以加班论。
- 8、 公司指派或各部门选定的内训讲师， 按照拟定内训计划自行组织执行， 并做好培训资料、记录备案工作；
- 9、 培训的管理工作纳入部门经理考核。

#### 第八条 培训费用及服务年限管理

- 1、 费用管理
  - 1) 公司人力资源部负责公司年度和月度培训费用预算， 人力资源经理初审， 分管领导审核（财务会审），分总最终审批。
  - 2) 内训讲师费：按照培训的内容、质量，依据讲师培训评分表的统计结果每季度进行 2 位优秀讲师评定，评定为优秀的讲师，将会有相关的奖励政策。
  - 3) 其他费用：如内训资料费，场地设备费， 茶点费等， 按培训形式与课程拟定预算后报

- 
- 批；
- 2、 培训服务年限
- 1) 公司安排员工参加以下两类培训，费用与公司服务年限挂钩。
- 2) 由公司委派参加专项培训，或公司安排参加专业技术培训，公司支付其培训费用的。
- 3) 参加人员须与公司签订《培训服务协议》，一般需保证为公司服务满 1-5 年。
- 4) 培训期间员工的待遇保持在担任原职位不变。
- 5) 由公司支付费用的参加人员须与公司签订《培训服务协议》，按费用的多少，一般需保证为公司服务满 1-5 年。
- 6) 培训时间与服务年限对应标准
- 7) 员工若因个人原因提前离开公司， 必须在离司前一次性补偿剩余服务年限按比例承担的学习费用。
- 8) 员工需按期完成培训， 掌握培训理论和操作技能， 并取得相应资格证书； 若员工没有通过培训考核取得相应资格证书，培训费用由员工本人承担 20%

由公司支付费用（元） X	服务年限
X ≤ 2000	1 年
2000<X ≤ 5000	2 年
5000<X ≤ 10000	3 年
10000<X ≤ 15000	4 年
15000<X ≤ 20000	5 年
X>20000	协商

相关表单

附表一：

培 训 需 求 调 查 问 卷

亲爱的同事，  
为了更好地匹配您的培训需求，使年度培训更具针对性和实用性，切实帮助到您的日常工作，特附上本调查问卷，敬请惠予宝贵意见。我们将在对您的反馈进行细致分析的基础上，结合公司战略、业务模式制定年度培训计划。您的信息、意见和建议将得到充分的尊重，我们会认真阅读并对您提供的信息严格保密。  
请于 年 月 日前填妥并交还至人力资源部，以便整理统计。  
感谢您的协助与支持，祝您工作愉快！

个人基本信息

填写人姓名： 填表日期： 在本公司工作年限：  
所属部门： 现任职务：

培训认同度

1、 您认为公司对培训工作的重视程度如何：  
非常重视 比较重视 一般 不够重视  
很不重视

2、 您认为，培训对于提升您的工作绩效、促进个人职业发展能否起到实际帮助作用，您是  
否愿意参加培训：  
非常有帮助，希望多组织各种培训 有较大帮助，乐意参加  
多少有点帮助，会去听听 有帮助，但是没有时间参加  
基本没有什么帮助，不会参加

3、 目前您所接受的公司或部门组织的培训在数量上您认为怎么样：  
绰绰有余 足够 还可以 不够 非常不够

4、 您目前的学习状态是：  
经常主动学习， 有计划地持续进行 偶尔会主动学习， 但没有计划性， 不能坚持  
有学习的念头或打算，但没有时间 有工作需要的时候才会针对需要学习  
很少有学习的念头

5、 最近两年参加过的培训有哪些，效果如何，请列举（包括公司培训、部门培训、个人深造、参加外部培训班等）：

培训时间	培训项目	授课方式	培训效果

## 培训的组织和安排

- 1、 鉴于公司的业务特点，您认为最有效的培训方法是什么？请选出您认为最有效的 3 种：
- |                 |                 |
|-----------------|-----------------|
| 邀请外部讲师到公司进行集中讲授 | 安排受训人员到外部培训机构接受 |
| 系统训练            |                 |
| 由公司内部有经验的人员进行讲授 | 部门内部组织经验交流与分享讨论 |
| 拓展训练            |                 |
| 光碟、视频等声像资料学习    | 建立公司图书库，供借阅     |
| 建立网络学习平台        |                 |
| 其他：             |                 |
- 2、 您认为，最有效的课堂教学方法是什么？请选出您认为最有效的 3 种：
- |      |      |         |       |      |
|------|------|---------|-------|------|
| 课堂讲授 | 案例分析 | 模拟及角色扮演 | 音像多媒体 | 游戏竞赛 |
| 研讨会  | 其他：  |         |       |      |
- 3、 您认为以下哪个因素对于公司培训工作的开展效果影响最大：
- |            |           |          |
|------------|-----------|----------|
| 领导的重视程度    | 员工的培训参与意识 | 培训方式与手段  |
| 培训时间的安排和时长 | 培训组织与服务   | 培训内容的实用性 |
| 培训讲师的授课水平  | 培训效果的跟进   |          |
| 其他：        |           |          |
- 4、 公司在安排培训时，您倾向于选择哪种类型的讲师：
- |                   |                  |
|-------------------|------------------|
| 实战派知名企业专家，有标杆企业经验 | 学院派知名教授学者，理论功底深厚 |
| 职业培训师，丰富的授课技巧和经验  | 咨询公司高级顾问，丰富的项目经验 |
| 本职位优秀员工，对公司业务很了解  | 其他：              |
- 5、 假如，鉴于您在某一领域的丰富经验，您被推荐担任某一门课程的内部讲师，您是否乐意：
- |                              |        |      |
|------------------------------|--------|------|
| 非常乐意，既可以锻炼自己，又可以分享知识，何乐而不为   |        |      |
| 乐意，但是没有经验，希望公司能提供关于讲授技巧方面的培训 |        |      |
| 乐意，但是没有时间做这个事情               | 需要考虑一下 | 不会担任 |
- 6、 您认为，对于某一次课程来讲，多长的时间您比较能接受：
- |         |             |            |
|---------|-------------|------------|
| 2-3 小时  | 7 小时（1 天）   | 14 小时（2 天） |
| 14 小时以上 | 无所谓，看课程需要来定 | 其他：        |
- 7、 您认为培训时间安排在什么时候比较合适：
- |            |             |        |        |        |
|------------|-------------|--------|--------|--------|
| 上班期间，如周五下午 | 2-3 小时      | 工作日下班后 | 2-3 小时 | 周末 1 天 |
| 双休日 2 天    | 无所谓，看课程需要来定 |        | 其他：    |        |
- 8、 您希望的或者所能接受的培训的频率是怎样的：
- |      |      |      |      |     |
|------|------|------|------|-----|
| 每周一次 | 半月一次 | 每月一次 | 两月一次 | 每季度 |
| 一次   | 半年一次 | 每年一次 | 其他：  |     |
- 9、 您希望的培训地点是：
- |              |           |              |
|--------------|-----------|--------------|
| 公司培训教室 / 会议室 | 公司外专业培训教室 | 酒店多功能厅 / 会议室 |
| 无所谓          | 其他：       |              |

## 培训需求信息

- 1、 您认为个人年培训需求重点在于哪个方面：
- |        |          |            |           |
|--------|----------|------------|-----------|
| 岗位专业技能 | 个人自我管理技能 | 企业文化       | 职业道德与素    |
| 养      | 职业生涯规划   | 行业、市场及产品信息 | 人际关系及沟通技能 |
| 通用基本技能 | 其他：      |            |           |
- 2、 您在日常工作中经常会遇到哪些问题和困难？希望提升哪些方面的能力？希望公司提供哪些方面的培训？

您在日常工作中经常遇到的问题或困难，请举例说明（列举三项）：

希望提升哪些方面的能力：

希望公司提供哪些方面的培训与支持（请列举三项最紧迫的培训需求）

3、为了更好地帮助您完成今年的业绩目标，请您根据自身的实际情况，挑选出您最希望在2013 年接受的培训。

您认为，以下哪些通用技能课程能帮助您提升工作绩效（可多选）：

《Excel 使用技巧》	《PPT演示文档制作》	《公司财务流程》	《公司内控管理》
《项目管理流程》	《公司项目及市场》	《商务礼仪》	《压力与情绪管理》
《沟通技巧》	《时间管理》	《积极心态》	《商务英语口语与写作》

如果您属于销售相关岗位，以下哪些销售技能课程能帮助您提升工作绩效（请选出最紧迫的四个需求）：

《电话营销技巧》	《人际关系营销》	《优质客户服务》	《产品呈现技巧》
《销售谈判技巧》	《销售心理学》	《主动行销》	《销售策略分析》
《市场调研分析》	《如何撰写销售报告》	《成本控制》	《销售技巧提升》
《销售财务管理》	《客户管理》	《销售预测》	《增值型销售技巧》

如果您的工作对以下管理技能课程有需求，请选择您认为最紧迫的三个培训需求：

《项目管理》	《目标管理》	《危机管理》	《问题分析与解决》
《创新思维》	《普通心理学》	《组织行为学》	《提升执行力》
《提升领导力》	《高层战略管理》	《跨部门沟通与合作》	《高绩效团队建设》
《决策管理》	《员工辅导与激励》	《高效会议管理技巧》	《劳动法及相关知识》
《年度经营计划制订》	《从优秀专才走向管理者》	《授权管理》	《商务演讲技巧》
《营销战略规划与执行》	《非财务经理的财务管理》	《非人力资源经理的人力资源管理》	

以下财务管理、 兼并收购、流程审计课程，如与您工作相关， 请选择您认为最紧迫的三个培训需求：

《财务报表的编制》	《财务报表分析》	《成本分析与成本管理》	《全面预算管理与控制》
《税法与税务筹划》	《财务诊断及预警机制》	《国际规范预算管理》	《逾期账款管理实务》
《项目投资分析与决策》	《收购兼并实务》	《内部审计与风险控制》	《专项审计开展要点》

5、除本问卷所涉及到的内容，您对公司培训还有哪些建议和期望？或者是您还期望学到哪些方面的知识？

感谢您填写此问卷，感谢您的大力支持！

附表二：年度培训计划

年度培训计划

时间	部门	人数	培训内容	级别	合计

编制：

审核：

附表三：月度培训计划

月度培训计划

日期	课程安排	授课人	参加人



附表四：培训申请表

培训申请表			
培训主题		培训经费	
受训人员		申请部门	
培训地点 联系人 培训时间			
外派培训原因			
培训内容方式  ( 详细说明 )			
批 准	人力资源分管领导	人力资源部	申请部门
培训管理（ 培训 经理填写 ）	员工培训信息是否入档？ <span style="float:right">□是      □否</span>		
	培训教材是否收到并存入公司培训资源库？ <span style="float:right">□是      □否</span>		
	培训学员学习效果、应用效果、应用范围总体评价：□优      □良      □中      □差		

附表五：签到表

培训签到表

培训课程				讲师 /主持人			
時 間				地 點			
考核记录：            口试                    笔试                    实际操作                    其它方式							
序号	部门	姓名	签到时间	考核 结果	备注		
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

核准：

审核：

制表：

附表六：培训记录

培训记录			
培训时间		培训地点	
培训内容			
培训对象			
应到人数		实到人数	
未参加培训人员 原因			
培训概况			
存在问题及解决 办法			
备注			

附表七：培训讲师评分表

---

附件八：培训协议

甲方（单位）：\_\_\_\_\_

乙方（员工）：\_\_\_\_\_

甲乙双方在平等自愿的基础上，经协商一致，就甲方送乙方参加\_\_\_\_\_培训事宜，签订如下协议：

第一条 培训目的：甲方根据人才培养和公司业务发展的需要，支持乙方参加培训。为确保乙方圆满完成培训学业，并按时返回甲方工作，甲方与乙方订立此协议。

第二条 培训机构：\_\_\_\_\_。

培训地点：\_\_\_\_\_。

培训期限：从\_\_\_\_年\_\_月\_\_日到\_\_\_\_年\_\_月\_\_日，共计\_\_天。

第三条 培训期间的待遇：甲方给予乙方如下方面的待遇：

- 1) 乙方学习时间，计入工作时间之内，按连续工龄计算。
- 2) 乙方受训期间的享受正常工作期间的工资收入。
- 3) 乙方受训期间，按在职员工待遇执行。

第四条 乙方应按甲方指定的培训机构及专业就学。如需变更，应实现及时通知甲方，并得到甲方的批准。否则，以旷工论处。

第五条 乙方应自觉遵守培训机构的各项规定与要求。凡因违规违纪受到培训机构处分的，甲方将按公司的相关规定处理。乙方受训期间不得请假。如遇特殊重大事故必须请假时，乙方必须事先向甲方主管培训的部门提出书面申请，征得甲方同意。

第六条 在培训期间，乙方接受公司交付的调查或出差，差旅费按出差补贴标准支付。

第七条 培训费由甲方承担，共计\_\_\_\_\_元（大写）。

第八条 培训结束，乙方应在规定时间内返回甲方报到。

第九条 自培训结束后，乙方为甲方服务期不少于\_\_\_\_年。如有违反，则根据乙方已服务的年限按比例抵消，就剩余尚未服务的年限向甲方补偿。

第十条 接受培训员工需按期完成培训，掌握培训理论和操作技能，并取得相应资格证书；若接受培训的员工未通过培训考核取得相应资格证书，培训费用由员工本人承担 20%。

第十一条 对于培训涉及到的内容，乙方应当保守商业秘密。

第十二条 本协议书自双方签字盖章之日起生效，各方保证遵照执行。有效期限至本协议书第九条规定的工作年限期满时止。

---

第十三条 本协议生效后，将自动作为双方劳动合同的补充内容，劳动合同中与本协议不一致的地方，以本协议为准，必要时，经甲方、乙方协商一致后，可对本协议书或者劳动合同内容进行修改或补充。

甲方公章  
\_\_\_\_年 \_\_\_\_月 \_\_\_\_日

乙方（签字）  
\_\_\_\_年 \_\_\_\_月 \_\_\_\_日