

高新兴科技集团股份有限公司

高-人力资源部〔2013〕12号

高新兴科技集团股份有限公司

培训管理制度

第一章 总则

第一条：培训目的

- 一、为建立健全人力资源开发管理体系，规范公司员工的教育培训工作，特制定本制度。
- 二、通过持续的、有规划的培训，促进公司人力资本的深度开发和增值，保证人力资源满足公司发展需要。
- 三、使全体员工均获得必要且适当的教育和培训，提升员工知识、技能与素质，提高工作效率，提升公司整体素质及管理水平，满足公司战略发展的需要；增强员工对公司的信心、认同感和归属感。

第二条：培训原则

- 一、全员性：全员学习，持续进步，构建学习型组织。
- 二、实用性：员工的培训必须因时因地制宜，学以致用，讲求实效。
- 三、前瞻性：从公司战略和业务发展的角度，科学地制定培训规划，有计划地持续进行。

第三条：适用范围

- 一、本制度适用于高新兴全体员工。
- 二、本公司所有员工的各项培训计划、组织实施、考评以及反馈、改善等，均依照本制度。

第二章 管理权责

第四条：组织机构及职责

- 一、人力资源部是管理公司培训的职能部门，有责任为公司员工创造良好的学习环境和提供足够的学习机会，从而在公司内部推动学习型组织的建立，促进员工的提升与成长，以保证组织能力与公司战略和业务可持续的匹配。
- 二、各部门应组织部门内部培训，为本部门培养适合岗位的员工，部门负责人是部门培训的责任人。

三、公司所有员工均有接受培训的权利和义务，相关职位上的人员有义务满足公司内部及对外的相关培训要求，如公司产品培训、岗位技能培训、客户和合作伙伴培训及担任新员工导师等。

第五条：人力资源部培训权责

- 一、负责公司培训管理体系的建立、维护与执行。
- 二、负责公司培训课程体系的开发和建设，构建、维护和管理公司的培训、学习平台。
- 三、根据培训实施的具体情况，对公司的培训资源(财力/物力/讲师资源)进行调配和调整。
- 四、编制并跟进实施相应年度培训计划。
- 五、负责相应公共课程的培训，组织或协助完成具体培训项目。
- 六、负责检查、评估各部门培训计划的实施。
- 七、建立并管理公司内部讲师队伍。
- 八、管理、控制公司培训费用的支出。
- 九、负责相应培训资料的保管。

第六条：各部门主要培训权责

- 一、提出部门培训需求，并与人力资源部协商培训计划。
- 二、确定部门内部计划外培训课程和培训讲师。
- 三、负责本部门培训计划的组织实施。
- 四、负责本部门培训效果的评估，并及时向人力资源部提交相关资料。
- 五、收集并提供相关专业培训信息及资料。
- 六、协助人力资源部开展培训需求、效果调查及其他相关工作。

第三章 培训体系

第七条：公司培训体系

公司培训体系由新员工入职培训、岗前培训、晋升培训、在职培训构成。

第八条：新员工入职培训

是指新员工在办理入职手续后还未正式上岗前所接受的必备课程训练。通过训练，强化新员工对公司和任职岗位的认识和了解，增强新员工对公司的认同感和对工作的信心。

第九条：岗前培训

是指员工在正式上岗之前，对其应具备的知识、技能所进行的培训。

一、培训组织者：各部门及人力资源部。

二、培训方式：讲座、实操训练、工作辅导和自学。

三、培训对象：新员工、换岗人员和储备干部。

四、培训内容：

- 1、基础业务知识：岗位所需的各项基础业务知识，如会计岗位的财务会计知识、人力资源岗位的人力资源相关知识。
- 2、岗位基本规范：部门职能、岗位职责、工作流程、工作标准等。
- 3、岗位工作技能：完成岗位各项工作的具体操作方法、惯例和处理问题的技巧等。

第十条：晋升培训

是对晋升员工所应具备的知识、技能、管理能力等方面进行的培训。

一、培训组织者：

- 1、公共课程的培训由人力资源部负责组织。
- 2、业务课程的培训由各部门负责组织。

二、培训方式：以公司内部培训为主，外部培训为辅。

三、培训对象：晋升人员。

四、培训内容：

- 1、公共课程：组织与管理、目标管理、领导能力、角色认知、沟通技巧等。
- 2、业务课程：晋升岗位的工作职责、绩效目标及其与之相关的专业知识、工作流程等。

第十一条：在职培训

是指员工在工作或业余时间所接受的与公司业务相关的培训。

一、培训组织者：

- 1、公共课程的培训由人力资源部负责规划和组织。
- 2、业务课程的培训由各部门负责提出或组织。

二、培训方式：内训和外训相结合。

三、培训内容：业务知识、工作技能、管理发展等。

四、培训对象：公司各级管理人员、专业技术人员或储备干部，人力资源部将根据公司整体培训规划，采用公司指定、部门推荐、员工本人申请三种方式来确定参训人员。

五、在职培训的课程规划

- 1、根据培训对象不同，我们把公司的培训课程体系划分为“经理人培训课程体系”和“非经理人培训课程体系”。“经理人培训课程体系”包括：初级经理人培训课程体系、中级经理人培训课程体系、高级经理人培训课程体系；“非经理人培训课程体系”主要包括市场营销培训课程体系、研发培训课程体系、其他职员培训课程体系和新员工培训课程体系。
- 2、所有的培训课程，根据培训内容的不同分为“管理类培训课程”与“专业类培训课程”两大模块。

第四章 培训需求的调查

第十二条：年度培训需求的调查

一、年度培训需求调查的类别

1、组织层面：

- （1）公司的发展战略目标和业务规划；
- （2）公司的人力资源现状；
- （3）公司与竞争对手之间的差距；
- （4）公司现实与目标之间的差距；
- （5）各中心、部门的年度目标与工作计划；
- （6）公司人才培训和梯队建设计划。

2、个人层面：

- （1）员工能力与岗位要求之间的差距；
- （2）员工绩效与岗位目标绩效之间的差距；
- （3）人才储备；
- （4）人员晋升。

二、年度培训需求的调查方法

1、访谈法。

2、问卷法。

3、绩效改进计划是培训需求的一个重要来源。

三、年度培训需求调查的时间

每年的11月初，人力资源部开始着手组织进行下一年度培训需求的调查。

第十三条：日常培训需求的调查

日常培训需求调查，是为了弥补年度培训需求调查的不足，运用于年度培训计划分解执行的过程中，

主要是为了保证一些重要培训项目的有效开展而进行的细化需求调查。

另外，对于一些重要的临时性培训计划，亦需开展培训需求的调查。

第五章 培训计划

第十四条：年度培训计划

一、每年 11 月初，人力资源部根据公司战略、年度经营目标和公司的人力资源现状着手调查和确定公司的培训需求，并以此制定公司年度培训计划。

二、各部门应根据本部门实际需要拟定具体业务培训计划和个人培训学习计划，于 11 月底报人力资源部。

三、人力资源部于 12 月中旬制定下一年度的年度培训计划（《年度培训计划表》附表一），培训计划包括培训项目、目的、对象、内容概要、日期、时间、地点、讲师、费用预算等信息。公司年度培训计划需报总经理审批，批准后的年度培训计划由人力资源部组织或监督实施。

第十五条：月度培训计划与实施

人力资源部每月分解年度培训计划，同时结合各部门实际需求和部门对员工的月度绩效考核中要求改进的项目，具体参照《年度培训计划表》各月实施。

第十六条：培训计划的保障实施

人力资源部应会同各部门共同保证月度培训实施率在 95% 以上，年度培训计划实施率在 90% 以上（包括临时调整的培训项目）。年度培训计划实施率低于 90% 的，每低 5%，相关部门负责人、人力资源部负责人和培训主管年度绩效分减 1 分。反之，每增加 5%，加 1 分。

第六章 培训实施

第十七条：培训形式

一、按培训对象的范围可以分为：公司级培训、跨部门培训、部门培训等。

二、根据培训地点，可以分为外训和内训等。

三、根据组织形式可以分为：授课、读书活动、沙龙活动、主题研讨等。

第十八条：培训方法

为了更好地开展培训并增强培训的效果，我们可以根据培训的内容，采用不同的方法进行培训。常用的培训方法有：讲授法、讨论法、实操法、游戏法、视听法、案例分析法、角色扮演法、行为模仿

法、资料学习法、工作轮换法等。

在实际培训当中，某项培训内容的传授，为达到更加理想的培训效果，可以综合运用两种或两种以上的培训方法。

第十九条：培训的主办部门

一、人力资源部：

公司级培训、外派培训，或需要由人力资源部发起的培训，由人力资源部来组织实施。

二、各中心、部门：

各中心、部门的内部培训，或由各中心、部门发起的跨中心、部门的培训，由各中心、部门组织实施。需要人力资源部协助的，人力资源部将视情况提供协助。

第二十条：培训的准备

一、培训主办部门需事先做好培训需求调查、明晰培训对象、制作培训资料，落实培训讲师、培训场地、培训工具、物品等。

二、培训主办部门需事先与培训讲师或培训机构进行培训准备工作的沟通，包括“培训考核方式”的确定与执行。

三、培训主办部门事先打印好《培训记录表》（附表二），学员需提前签到，准时参训，并于培训结束时再次签名。

第二十一条：培训的后续工作

一、培训结束后，培训主办部门需向学员提供《培训反馈统计表》（附表三）进行填写回收，调查学员对培训的相关评价与反馈意见。

二、培训结束后，培训主办部门需于 5 天内把《培训记录表》、《培训反馈统计表》，连同 PPT、试卷等培训资料提交到人力资源部（电子版培训资料亦可于训前提交），按人力资源部要求做好训后的相关工作。

第二十二条：检查与考核

一、人力资源部负责检查各部门培训计划实施情况，对按时组织培训，且培训成效良好的单位，给予通报表扬。一些好的经验，应在公司进行推广，以促进公司教育培训质量的全面提高。

培训考核方式有笔试、口试、实操、现场提问、案例分析、工作运用等，培训考核可以采用以上一种或一种以上的考核方式。

二、内部培训对员工的考核：

- 1、一般培训课程，讲师可采取随堂提问的方式对员工进行考核评分。
- 2、凡是专业培训或受训人员必须掌握培训内容的课程，培训部门应安排时间进行笔试或实际操作测试。
- 3、培训主办部门应将培训考核结果进行汇总，并将正本连同签到表送交人力资源部备案（专业或必修课程需提交教材、讲义、试题、案例及游戏等资料）。

三、外部培训对员工的考核：

- 1、人力资源部要与培训学习机构保持联系，及时了解员工的学习情况。
- 2、员工要严格保守公司秘密，维护公司形象。对严重损害公司利益者，公司有权终止其学习，并按公司有关制度予以处罚，学习期间所发生的一切费用均由当事人承担。
- 3、员工要努力学习，刻苦钻研业务知识，将考试（考核）结果报人力资源部备案。对考试（考核）成绩不合格者，学习期间所发生的一切费用均由当事人承担。

第七章 培训评估

第二十三条：评估对象与范围

培训评估的对象包括培训讲师、学员和组织单位。各相关部门在制定培训计划时，应确定培训评估形式，培训结束后，应分别对讲师的培训效果、学员的学习效果、人力资源部的培训组织情况进行评估。

第二十四条：对讲师的评估

培训讲师的评估参见本制度第十一章培训讲师管理。

第二十五条：学员评估

培训效果的具体评估方式依培训项目的特点而定，主要有以下方式：

一、一级评估(反应层面)：针对学员对课程及学习过程的满意度进行评估。

- 1、评估内容：学员对培训项目的印象，包括对讲师和培训课程、设施、方法、内容、本人收获大小等方面的看法。
- 2、评估方法：培训主办部门可以在培训项目结束时，通过问卷调查来收集学员对于培训项目的效果和有用性的反应。
- 3、评估运用范围：原则上要求公司所有跨部门培训必须进行此级评估，部门内部的培训根据需要进行。培训结束后由学员填写《培训反馈统计表》（此表可根据具体培训内容由培训主办部门进行修改），在培训结束后5个工作日内报人力资源部。

- 4、评估结果运用：反应层评估可以作为改进培训内容、培训方式、教学进度等方面的建议或综合评估的参考，但不作为评估的最终结果。培训满意度低于 70%的，培训主办部门或讲师应对相关方面提出改进意见。

二、二级评估 (学习层面)：测量学员对知识、技能等培训内容的理解和掌握程度。

1、评估内容：

- (1) 培训内容的掌握情况：培训主办部门或讲师通过考试、改进建议、心得报告等方式，了解学员知识技能的掌握和提升情况；
- (2) 工作行为的改进情况：学员直接上级或部门负责人对学员在工作中运用培训时所掌握知识的程度进行评定，促使员工真正提高工作技能和绩效，并将改善情况提交人力资源部备案。

2、评估方法：学习层评估可以采用笔试、实地操作和工作模拟等方法来考查。培训主办部门可以通过书面考试、操作测试等方法来了解学员的知识、技能在培训前后有多大程度的提高。

3、评估运用范围：所有需掌握和运用的岗位知识、操作技能培训可考虑采用此级评估，相关部门应将考核结果在一周内报人力资源部。

4、评估结果运用：考核不合格者需重新培训或自学后进行补考，并将给予相应的负激励。

三、三级评估(行为层面)：评估员工是否将培训内容运用到工作中，其行为或工作绩效是否因培训而有预期的改变。

1、评估内容：同事或下属对员工培训前后行为的对比评价，以及员工本人的自评。

2、评估方法：员工在培训结束后制定具体的行动计划和绩效改善计划送直接上级备忘，并报人力资源部备案，直接上级在其参训完 3 个月后的周内对其进行相应的绩效评价。

3、评估运用范围：行为层是考查培训效果的最重要的指标。所有基于实际工作技能改进的、金额较大的培训项目均应进行此类评估。

四、四级评估（效益层面）：计算培训所创出的经济效益。

1、评估内容：判断培训是否能给公司的经营成果带来具体而直接的贡献，这一层次的评估上升到了组织的高度。

2、评估方法：效果层评估可以通过一系列指标来衡量，如事故率、生产率、员工离职率、次品率、员工士气以及客户满意度等。

3、评估运用范围：此级评估的操作涉及多个层面，将视具体情况进行。

第二十六条：对培训主办部门的评估

由培训讲师和学员对培训主办部门进行评估。评估主要内容为培训的组织情况和培训秩序的监控情

况，以便培训主办部门进行改进。评估结果可用于对人力资源部及培训组织人员绩效考核。

人力资源部组织的相应培训均需进行评估。

第二十七条：其他评估

一、过程评估

人力资源部也可根据需要，在课程结束前进行培训情况调查，其结果可作为对后期培训工作改进的参考。

二、年度评估

人力资源部于每年12月初对年度培训效果进行检讨，并对培训内容及培训的具体实施加以修正。

第二十八条：培训效果评估的执行

培训效果的评估方式必须在培训项目规划时说明并被切实执行，对需进行培训评估而未进行或评估结果不合格的，进行如下处理：

- 一、学员不参与、不配合培训效果评估（不协助调研、不制订行动计划或绩效改进计划）的，负激励当期绩效分 2-5 分，培训考核不合格，负激励当期绩效分 2 分并需进行补考，补考仍不合格的负激励 5 分。
- 二、部门培训实施者或培训主管没有做培训效果评估，负激励 3 分当期绩效分。
- 三、对需要进行第三级评估的培训，员工直接上级未按要求及时对员工的绩效是否改进做出评估及指导意见者，负激励绩效分 5 分。

第八章 培训总结

第二十九条：年度培训总结

每年的 12 月下旬，人力资源部应撰写好本年的《年度培训总结》（附表四）。连同本月的《年度培训实施记录表》（附表五）一起公布。

第三十条：其它培训总结

- 一、对于一些比较重大的培训，培训主办部门则需要进行单独的培训总结，在发现亮点的同时，亦可查找存在的不足，培训总结需提交人力资源部。
- 二、所有外训均须撰写培训总结，内训要求撰写培训总结的，学员应在培训后认真撰写培训总结，培训总结字数不得少于 500 字，应在培训结束后 5 个工作日内完成。
- 三、学员拒不提交培训总结、或学员对培训总结敷衍塞责，所提交的培训总结不符合要求的，个人培训时间扣减参训时间的 1/4，负激励当期绩效分 3 分。

四、不提交或提交培训总结不合格的，人力资源部应及时将处理结果通报本人及其直接上级。

第九章 培训费用管理

第三十一条：预算管理

- 一、人力资源部根据全年的培训计划制定培训费用预算。预算由人力资源部建议，公司决策层决定。
- 二、预算经批准后专款专用，人力资源部按照既定的培训计划开支，财务部根据预算监督执行。

第三十二条：外派培训费用

- 一、培训申请经审批同意后，培训申请人可到财务部预支培训费用。员工外出培训活动中的住宿费、生活费、车船费等按公司统一标准由所属部门承担，计入部门成本。
- 二、凡员工参加外派培训，费用超过一定金额的，需与公司签订《培训协议》（附表六）。不同级别人员对应的培训金额与约定的服务年限如下表所示：

员工级别	培训费用/元	服务年限
职员、主管级	1500-5000（试用期员工）	2
	2000-5000（正式员工）	
	>5000	4
经理（含副经理、专家）级	4000-8000	2
	>8000	4
副总、总监（含副总监）级	8000-12000	2
	>12000	4

第三十三条：外训费用报销

- 一、外训学员培训结束后 7 个工作日内，应将培训课程教材、证件复印件等提交人力资源部，并按要求进行内训转移。
- 二、外训学员培训资料有丢失的，处以培训费用三分之一的罚款，在费用报销中扣除。
- 三、外训学员不按要求提交相关资料，或未按要求进行培训分享的，则不予报销相关费用，且自培训结束之日起 2 年内不再给予外派培训机会。
- 四、所有报销须经人力资源部审核同意。

第十章 培训课时管理

第三十四条：课时标准

公司所有人员年度培训课时必须达到规定标准课时数，具体课时要求参见每年的“年度内部培训指

标”，课时未达标的，不给予晋升，不给予调升工资，不参与评优，也不能进入储备人员名单。

第三十五条：课时统计

在课时统计中有造假行为的，除造假课时作废外，所有责任人员给予记大过行政处分，并从其年终考核得分中扣减绩效分 10 分。人力资源部人员参与造假的，将予以辞退。

第十一章 培训讲师管理

第三十六条：培训讲师构成

培训讲师分为内部讲师和外部讲师。内部讲师由公司各级经理人和优秀员工构成，各级经理人负有培训员工的义务和责任，内部讲师在本职工作同授课不相冲突的情况下，应配合人力资源部的培训工作。对于各级经理人和员工所进行的不属于本工作职责范围内的跨部门培训将给予相应的课酬；授课的数量和效果将作为讲师考核的组成部分。

第三十七条：内部讲师队伍的选拔、管理与课酬等具体内容参见《内训师管理办法》（附表七）。

第三十八条：外部讲师的考核

外部讲师是对公司员工进行培训的公司外培训老师，对于外部讲师，将从讲师的知识、背景、以往课程的受欢迎程度等方面来对其进行考查。对于培训后学员评估不佳的外部讲师，公司将不再接受其培训。

第十二章 培训档案资料管理

第三十九条：培训资料管理

- 一、人力资源部为本公司培训资料档案管理部门，应对各类培训资料进行整理，建立档案并妥善保管。培训资料包括：培训签到表、培训时发放资料、案例、培训考核试卷、成绩单、效果反馈表、培训计划表、培训总结、外出培训报告、培训效果跟踪反馈表等。
- 二、学员应在培训结束后 7 个工作日内将培训教材、课件、光盘及其他培训资料及时交到人力资源部。
- 三、培训资料档案保管期限，根据保存价值来确定，一般保存期为 2 年，长期为 5 年。
- 四、员工培训记录表保存期限为该员工离职后 1 年。
- 五、培训资料档案原则上不外借，特殊情况需借出或复印时，须经人力资源部负责人批准，并由培训资料档案保管人进行借阅登记。

六、人力资源部建立员工电子培训档案，记录员工的培训情况，培训成绩应作为员工能否转正、晋升的参考条件之一。

第十三章 培训纪律

第四十条：考勤管理

- 一、培训对象应按时参加培训，不得迟到或早退；因特殊情况不能参加培训者须提前办理请假手续。内部培训请假需写明请假具体事由，交本部门负责人审批，并报人力资源部审核备案。不请假而未参加培训者（除已出差至外地人员）一律视为旷课，具体请假规定应在当次培训通知中明确。
- 二、参加培训须签到两次，分别在开始和结束时，只有一次签名的，个人培训课时以实际课时的 1/2 计。
- 三、对无故迟到者，每次给予负激励 50 元，旷课者每次给予负激励 200 元，对只有一次签名的，给予负激励 100 元。
- 四、外部培训如有特殊情况不能参加者，须及时向人力资源部反馈，以便人力资源部及时与外训机构进行协调。若未及时反馈或擅自不参加者，由此产生的所有费用由员工本人承担。
- 五、培训考勤严禁代签名。有代签名情况的，第一次将从双方当期绩效考核分各扣减 5 分，并在全公司通报批评，双方当期培训时间不计；发生第二次代签名情况的扣减绩效分 10 分；发生第三次的，辞退。
- 六、培训课程若为必修课程，培训单位将安排请假者参加下一次该课程的培训、安排时间补课，或发放培训资料自学。

第四十一条：课堂纪律

- 一、上课时间，参训人员须认真听课，积极参与。
- 二、上课时间不许交头接耳、大声喧哗，不得出现与培训无关的行为。
- 三、上课时间将手机关闭或调到震动状态，响铃 1 次扣款 50 元。
- 四、上课时间不得随意进出或离开座位。
- 五、未经老师允许，不得随意插话提问、打断老师讲课。

第四十二条：培训转移

- 一、参训人员(尤其是管理人员)培训后，有将有价值之部分主动对下属或其他员工进行知识传播的义务。

二、外训原则上均须进行内训转移。对因情况特殊无必要进行内部转移的，人力资源部应在安排外训时明确。需内训的，外训人员培训结束后应积极安排内训。

第四十三条：人力资源部定期汇总培训开展情况，包括考勤、课堂纪律、总结、知识传播等，结果提交给参训人及其直接上级。

第十四章 附则

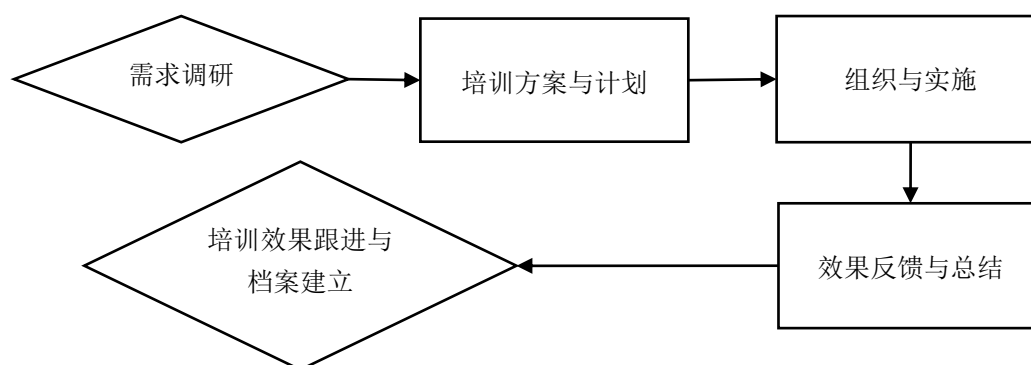
第四十四条：本制度经总经理批准后，自公布之日起执行。

第四十五条：本制度的解释权归人力资源部。

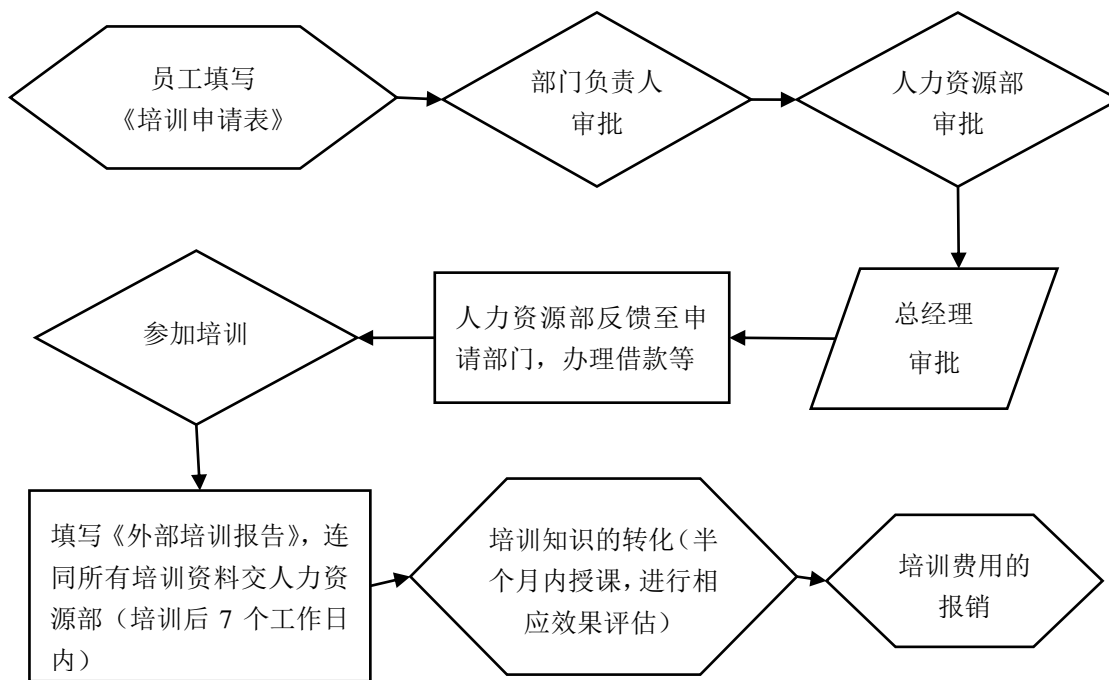
第四十六条：本制度的修订、废止由人力资源部提出建议。

附：

1. 附表一：《年度培训计划表》
2. 附表二：《培训记录表》
3. 附表三：《培训反馈表》
4. 附表四：《年度培训总结》
5. 附表五：《年度培训实施记录》
6. 附表六：《培训协议》
7. 附表七：《内训讲师管理办法》
8. 培训整体流程图



9. 外部培训流程图



人力资源部 2009 年 5 月

主题词：培训 管理 制度

主 送：公司各部门、灵动公司

抄 送：总经理、副总经理

（共印 11 份）

拟稿：人力资源部
高新兴科技集团股份有限公司

批准：吴健勇
2013 年 7 月 1 日（印章）