



体系名称：人力资源
编 码：HR-01-10

版 本：2023-1
发布范围：普 发

中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司 培训管理办法

公司名称：中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司

批 准 人：总经理办公会

批准依据：《中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司内控制度体系管理办法》（CG-02-01）

发布文号：江苏分公司风险办〔2023〕28 号

发布日期：2023 年 12 月 25 日

生效日期：2022 年 12 月 25 日

目 录

1	目的	1
2	适用范围	1
3	职责分工	1
4	基本原则	2
5	培训内容和形式	2
6	培训费用	3
7	规划与计划编制	7
8	培训组织管理	7
9	培训资源管理	8
10	学员管理	9
11	监督管理	10
12	附则	11

中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司

培训管理办法

1 目的

明确培训管理基本原则、形式的要求，规范培训规划、计划及费用管理，加强培训组织、资源及学员管理，强化监督问责。

2 适用范围

江苏分公司及所属单位。

3 职责分工

3.1 总经理

审批公司层级的培训规划；

3.2 人力资源部

人力资源部是公司培训管理的牵头、规划、统筹、协调和指导部门。

- a) 健全完善公司培训管理制度体系；
- b) 编制公司年度培训计划；
- c) 编制公司层级培训项目年度计划预算，统筹计划实施；
- d) 统筹公司培训课程体系开发和内部培训师队伍建设；
- e) 完成气电集团交办的各项培训工作，落实气电集团人才开发的年度考核；
- f) 总结推广公司内部各部门/单位的培训管理、课程开发经验；
- g) 合理合规使用培训预算，对组织实施的培训项目效果负责；
- h) 指导各部门开展培训工作，下达给各部门/单位的培训考核指标。

3.3 各部门/单位

- a) 编制本部门年度培训计划并实施；
- b) 组织开发本部门相关专业人员的重点培训课程；
- c) 协助人力资源部遴选及培养本部门相关专业的内部讲师；
- d) 合理合规使用培训预算，对组织实施的培训项目效果负责；
- e) 完成人力资源部下达的培训考核指标；
- f) 协助人力资源部完成交办的其他培训相关工作。

4 基本原则

- 4.1 上连战略，按需施教。培训应围绕公司的发展战略及人才队伍建设规划；坚持服务战略、服务员工，按需施教；
- 4.2 突出重点，覆盖全员。培训应向重点专业、重点人群、关键岗位和关键技术倾斜，以加快高层次人才、紧缺专业人才的培养；培训应横向到边、纵向到底，覆盖公司各领域、各专业、各层级的员工；
- 4.3 统筹规划，共享资源。秉持最大化共享培训资源、最大化节约培训成本的原则，对内部课程开发使用、外部课程购买、内部讲师培养使用等进行统筹规划；
- 4.4 完善管理，提升五性。通过健全完善培训需求的生成机制、培训对象的访谈测评机制、培训效果的评估反馈机制，提升培训工作的针对性、有效性；通过编制与实施公司中长期培训发展规划和年度培训计划，提升培训工作的前瞻性、系统性；通过开发内部培训课程，提高课程使用率，培养内部培训讲师，建立壮大的内训师队伍，以及勤俭办培训理念的贯彻落实等，提升培训的经济性。

5 培训内容和形式

5.1 培训内容

培训内容包括知识更新培训、岗位技能培训和综合素质培训。

- a) 知识更新培训是指不断实施员工本专业和相关专业新知识的培训，使其具备完成本职工作所必需的基本知识和迎接挑战所需的新知识；
- b) 岗位技能培训是指不断实施在岗员工岗位职责、操作规程和专业技能适应性和前瞻性培训，提升履职能力，满足公司发展需要；
- c) 综合素质培训是指不断实施中国特色社会主义理论体系、社会主义核心价值观、党纪国法、公司文化、海油精神的培训，树立正确的价值观，塑造良好的行为规范，全面提升员工素质。

5.2 培训方式

根据培训内容、培训对象具体情况，合理采用讲授法、案例研讨法、工作指导法等方式，充分利用互联网技术，节约培训资源，提升培训效果。

5.3 培训类型及相关要求

- 5.3.1 按照员工成长规律的重要时间节点分为入职培训、在岗培训、晋（进）阶培训。

- a) 入职培训。针对新员工开展的入职前培训，旨在帮助新员工融入公司，认同海油文化，调整心态，规范行为，完成身份转换。主要包括公司的发展历程、前景、战略、核心价值观、企业文化、制度流程及安全生产教育等内容；
- b) 在岗培训。针对管理、销售、技术及技能队伍开展的岗位技能培训，旨在增强职业技能，提升职业胜任力和综合素质，提高工作效率、保证工作质量，满足任职资格要求。主要内容一般包括领导力培养、通用知识技能和任职资格培训、专业知识更新、前沿知识及国际化知识培训等内容；
- c) 晋（进）阶培训。针对管理、销售、技术、技能人员在晋升到上一层级时开展的培训，旨在提升其领导力、业务管理能力及综合素质，帮助其尽快完成角色转变。内容一般包括晋升到上一层级所需的领导力、专业知识及技能培训。

5.3.2 按照培训组织方分为企业内训、外派培训和员工自我培训三种类型。

- a) 企业内训。由公司或海油系统内其他单位组织实施的各类综合和专业类培训项目；
- b) 外派培训。按照规范流程选送学员参加海油系统外机构或协会举办的培训项目。包括中组部及国资委调训项目，国家部委或协会组织的培训项目等；
- c) 员工自我培训。员工利用业余时间参加的各类提高自身素质和业务能力的培训。

5.3.3 员工参加以上各类培训的时间，根据有关规定和工作需要确定。其中，处级及以上领导干部每年参加线下培训累计不少于 110 学时，处级以下、专业技术等人员每年参加线下培训累计不少于 90 学时；全员每年参加线上培训累计不少于 50 学时。

6 培训费用

6.1 培训费

培训费是指用于公司员工更新知识、提高技能、提升素质的各类培训及管理的费用支出。包括职工教育经费和培训费补充渠道列支的费用。

6.1.1 职工教育经费是指依照《国务院关于大力推进职业教育改革与发展的决定》（国发[2002]16号）规定，“一般企业按照职工工资总额的1.5%足额提取教育培训经费，从业人员技术要求高、培训任务重、经济效益较好的企业，可按2.5%提取，列入成本开支”。职工教育培训经费应足额提取，专款专用于全体职工的教育培训。

6.1.2 培训费补充渠道

- a) 公司新建项目的技术技能培训，应充分考虑岗位技术技能要求、设备操作难度等因素，按照国家规定的相关标准，在成本费用中列支；
- b) 职业技能鉴定费及厂家设备操作使用培训所发生的相关费用，在生产成本中列支；
- c) 对于重要安全资质取证类培训及考证费用，可按国家规定标准在安全生产费中列支；
- d) 公司工会年度内为工会员工组织的相关培训，可在计提工会经费中列支。

6.2 培训费支付范围

- a) 上岗、转岗、岗位适应性及技能提升培训；
- b) 全员素质提升及企业文化培训；
- c) 公司选派参加的职业资格考试的取证、续证费或其他外部培训费用；
- d) 集团公司在线学习平台运营费用；
- e) 职业技能等级认定相关费用；
- f) 培训体系建设所发生的课件、教材及题库开发费用；
- g) 非固定资产的教学设备、设施与教学材料购置；
- h) 职工教育培训服务费用；
- i) 有关职工教育的其他开支。

6.3 以下费用不得在培训费中列支

- a) 参训人员参加培训往返及异地教学发生的城市间交通费；
- b) 属于固定资产的教学设备购置、更新改造费用；
- c) 承办各类技能竞赛的组织费用；
- d) 职工业余文化教育、读书活动产生的费用；单位购买技术规章、文件汇编、年鉴等费用。

6.4 培训费构成及标准

各部门本着降本增效的原则，结合本部门实际情况节约使用培训费,不得突破培训费用标准。

6.4.1 培训费构成

培训项目费用包括师资费（课酬费、讲师及助教的差旅费、伙食费）、学员住宿费、组织费（伙食费、场地费、租车费、工作人员住宿费、资料费、小额办公用品费等）和其他费用。具体内容如下：

- a) 课酬指聘请公司内外部师资所支付的必要报酬（含代扣代缴的个人所得税）；
- b) 讲师及助教差旅费指讲师携助教授课往返交通费及培训期间的住宿费；
- c) 学员住宿费指参训学员在培训期间的住宿费，按照公司差旅标准执行；
- d) 伙食费指参训人员、讲师、助教及工作人员培训期间发生的用餐费用；
- e) 场地费指用于培训的会议室或培训场所的使用费用；
- f) 租车费指统一组织安排接送及与培训有关的考察、调研的租车支出；
- g) 其他费用指药品费、现场教学费、境外保险、翻译费，因培训发生的人员测评费，以及培训项目承办单位的培训服务费等支出。

6.4.2 国内培训费用标准

1) 课酬（税后）标准

按照《中海石油气电集团有限责任公司培训费管理细则》（HR-01-19-05）的规定,课酬标准如下表所示：

单位：元/半天

人员层级	内部课酬	外部课酬 (非合同形式)
院士/集团公司首席专家/集团公司总经理助理/集团公司总师；外部国家级知名专家/部级领导	≤3000	5000
集团公司资深专家/集团公司专家/集团公司技能专家/正高级技术职称人员/所属单位总师/集团公司直管领导；外部局级领导	≤2000	4000

所属单位技术或技能专家/副高级技术职称人员/ 首席工程师/集团公司级及以上先进模范人物/处 级（含副处）管理人员；全国性先进模范人员；外 部处级领导。	≤1000	3000
其他人员	≤600	2000
注： 1）取得课酬的个人为个人所得税的纳税义务人，由支付课酬的单位履行代扣代缴义务； 2）课酬按每半天不低于 3 小时计，不满半天做相应折算； 3）外部非合同形式支付标准可依实际情况上下浮动 1000 元/半天；外部合同形式课酬支付参考市场价格，按照气电集团采办供应商的相关规定执行； 4）实际课酬应当以课堂实际授课的课时计，辅导课按课程内容、师资水平等因素自行确定，且标准不得高于课酬标准的 60%； 5）应综合考虑授课人岗位、工资级别、职称或荣誉等因素，可按就高原则发放；公司离退休人员可按外部课酬标准执行。		

2) 组织费标准

组织费标准为 350 元/人天，该标准为上限，如因涉及使用特殊场地、设备、安排夜间培训等，预计组织费将超过定额标准的培训项目，应在培训计划制定或项目实施前审批过程中注明，经批准后实施。培训天数含报到和撤离时间，报到和撤离时间合计为 1 天。通常情况下，公司内部组织培训及外部派出培训不享受出差补贴，如培训组织方不安排食宿且在培训通知中注明的，学员可依据公司制度享受伙食补助费，具体详见《关于规范境内培训的出差补助发放标准的通知》集团公司（财资发函〔2020〕293 号）。

6.4.3 出国（境）培训费用标准

6.4.3.1 组织的出国（境）培训实行概算定额标准，总额控制。出国（境）培训费用包括培训课酬、讲师差旅、伙食费、住宿费、场地费、交通费、翻译费、语言测试费、境外保险、承办单位服务等。概算定额标准如下：

单位：元/人天

培训天数	≤30	31-60	>60
总费用标准	5000	3500	2500

6.4.3.2 培训团组在国内开展预培训和培训总结所发生的费用，计入项目总费用，参照国内培训费用标准执行。

6.4.3.3 本着降本增效的原则, 结合实际情况节约使用培训费用, 不得突破该标准。

6.4.3.4 参加公司外部组织的国(境)外公开课, 按市场实际费用计算。

6.5 培训费支付

培训费支付凭证必须随附发票、培训通知、《课酬费发放表》(附件1)、《培训项目申请表》(附件2)等相关证明文件。补充渠道培训费支付流程按公司财务报销制度执行。

7 规划与计划编制

7.1 培训计划编制、审批与备案

7.1.1 各部门编制的培训计划应包括培训项目名称、目标、内容概述、人数、天数、地点、主办单位、承办单位、费用渠道、名额分配等内容。

7.1.2 公司重点培训计划编制及审批。公司重点培训计划由人力资源部负责牵头编制, 向各部门发放《培训需求调查表》(附件3), 统筹安排公司高层次人才培训、重点专业培训、国际化培训和培训体系建设项目, 计划经公司各相关分管领导审核后, 报公司总经理批准。

7.1.3 公司常规培训计划编制及审批。常规培训计划包括专业类培训计划和综合类培训计划。综合类培训计划由公司人力资源部汇总各部门需求编制而成, 报公司总经理批准。专业类培训计划由各部门根据本部门年度重点工作及员工专业能力发展要求填写《培训需求调查表》, 由人力资源部汇总后报总经理批准。

7.1.4 各部门的国(境)内外培训计划及预算须在下一年1月底前报人力资源部备案。

7.1.5 从培训费补充渠道列支费用的培训计划, 由相关部门按有关程序编制和审批, 于每年3月1日前报人力资源部备案。

7.1.6 年度培训计划一经批准, 原则上不得调整。因工作需要确需临时增加培训项目的, 应由所在部门填写《培训项目申请表》, 根据权限报相关领导审批。

8 培训组织管理

8.1 培训审批

培训计划实施前, 由培训主办部门或承办部门填写《培训项目申请表》。审批通过后, 方可实施培训项目。

8.2 培训实施

8.2.1 在培训机构、课程及讲师的选择上，须按照公司采办管理规定及流程执行，并有文档记录；在培训费使用上，须厉行节约，严格执行《中海石油气电集团有限责任公司培训费管理细则》（HR-01-19-05）、《中海石油气电集团有限责任公司课酬管理细则》（HR-01-19-04）及本办法的规定，不得突破费用标准及相关规定；在培训机构及学员管理上，须按《关于加强对集团公司培训机构和培训设施管理的通知》（海油总人〔2015〕225号）要求执行。

8.2.2 各类培训的不同特点，健全完善不同类型培训的标准化操作流程（国内培训实施流程，因公出国（境）培训管理流程等），规范培训实施，确保实施的合规性，提高实施效率。

8.3 培训评估

8.3.1 原则上，列入培训计划的所有项目均需实施项目评估，对某些重点培训计划项目及各类认证培训的学员要开展学员评估。

8.3.2 培训项目评估是指对项目、讲师、过程及成果的问卷式评估，包括线下评估和线上评估。线下评估可采取受训全员或抽样评估方式，可参见《培训项目评估及记录表》（附件4）。线上评估可利用培训信息化管理平台对受训学员发放电子问卷，网上评估。

9 培训资源管理

9.1 培训资源管理包括对培训讲师管理、培训课程管理及培训信息管理。

9.2 培训讲师管理

9.2.1 内部讲师队伍管理。充分挖掘内部培训资源，根据内训需要，在不同专业领域选拔和培养一批具备较强专业知识和经验，口头表达能力强的兼职讲师队伍。加强内部讲师管理，健全完善内部讲师的选拔、培养、评价和激励机制；各部门需积极协助人力资源部开展内部讲师的选拔推荐，人力资源部负责内部讲师授课效果的动态评估。

9.2.2 外部讲师管理。通过在培训信息化管理平台上对外部讲师的实时评价，使其讲授内容、讲授效果、联系方式等信息在系统内共享。

9.3 培训课程管理

整体规划，分步实施，构建公司适用的培训课程体系，要努力打造公司自主

开发的品牌课程，促进公司知识管理。通过对现有内部课程的梳理和更多课程的开发，使个人知识组织化、隐性知识显性化，显性知识结构化，结构知识电子化、网络化，促进知识的传承、管理和共享。

9.4 培训信息管理

9.4.1 培训平台管理。通过对信息化平台的强制使用，规范培训实施流程，提升培训管理水平。

9.4.2 培训数据管理。保证培训信息数据的及时和准确，通过分析，对培训工作提供决策指导。

10 学员管理

10.1 公司应结合公司要求及个人发展计划为员工安排合理适度的培训。

10.2 学员参加培训时，要认真学习，圆满完成培训任务。如参加考试、取证类培训，要考试合格，取得证书。公司可根据实际在培训前向拟参训学员明确未取得证书不予报销相关费用。

10.3 学员不论职务高低，培训期间均为学员，须遵守学员管理规定，不得迟到、早退、无故缺勤，学习期间不再承担所在单位的工作、会议、出国（境）考察等任务，确因工作需要不能完整参加培训的，需履行请假手续。在培训期间，应认真学习，圆满完成培训任务。

10.4 培训期间，学员之间、培训组织工作人员和学员之间不得用公款相互宴请，不得以集体活动为名聚餐吃请。

10.5 培训期间或结束后，不得以同学名义搞“小圈子”，不得成立任何形式的联谊会、同学会等组织；不得以学习交流、对口走访、交叉考察、集体调研等名义互请旅游；不得利用同学关系在干部任用和人事安排以及亲属就业、经商等方面相互提供方便、谋取私利。

10.6 具备下列条件之一的，参训员工须与公司签订培训协议，约定服务年限。不能履行合同的，应依据相关要求和合同条款进行赔偿。

- a) 单次脱产培训时间在 3 个月及以上；
- b) 公司支付单次培训费用在人均 2 万元及以上。

10.7 脱产培训期间或在约定服务年限前，如员工提出解除或终止劳动合同，应按培训协议条款向公司支付赔偿金。原则上劳动合同续订期限应覆盖培训协议约

定的服务年限。该要求对已到法定退休年龄或已签无固定期限劳动合同的员工例外。

11 监督管理

11.1 人力资源部、财务资金部将对各部门的培训情况进行监督检查。检查中发现有以下行为的，责令限期整改，或对直接责任人予以训诫。情节严重的，按照《中海石油气电集团有限责任公司员工违纪处理规定》（IS-02）等规定追究有关人员的责任：

- a) 培训计划的编报不符合规定；
- b) 培训费开支范围和开支标准不符合规定；
- c) 培训费报销和支付不符合规定；
- d) 存在不按规定流程组织实施培训的行为；
- e) 存在转嫁、摊派培训费用的行为；
- f) 存在向参训人员乱收费的行为；
- g) 存在学历教育项目、高收费社会化项目，包括 EMBA、后 EMBA、打着政商联谊名义的总裁研修班、高级领导人员研修班培训项目；
- h) 存在其他违反本办法的行为。

11.2 举办培训期间有以下行为的，应按照相关法律、《中国共产党纪律处分条例》《中海石油气电集团有限责任公司员工违纪处理规定》（IS-02）等追究有关人员的责任：

- a) 选择在高档宾馆、风景名胜区举办培训项目；
- b) 超标准安排食宿，以开班、结课为名宴请学员，铺张浪费；
- c) 办班工作人员接受学员赠送礼品和宴请；
- d) 借培训之名公款消费，组织开展娱乐休闲项目，出现娱乐性费用，发放高档消费品和纪念品；
- e) 组织现场教学、实地考察调研等活动时，借机搞变相旅游，接受调研单位宴请，收受纪念品和土特产，安排与学习无关的旅游和娱乐活动；
- f) 实施项目期间在供应商选择、财务报销等方面弄虚作假，不执行气电集团及公司相关管理规定；
- g) 其它违反党纪或公司规章制度的行为。

11.3 培训学员有以下行为的，按照《中海石油气电集团有限责任公司直管干部管理办法》（HR-01-05）及《中海石油气电集团有限责任公司员工违纪处理规定》（IS-02）等追究有关人员的责任：

- a) 学员在培训期间及结（毕）业后以同学名义搞“小圈子”，成立联谊会，以学习交流、对口走访等名义用公款互相宴请、互请旅游等；
- b) 利用同学关系、师生关系在干部任用和人事安排及亲属就业、经商等方面相互提供方便、谋取私利。

12 附则

12.1 本办法由公司人力资源部负责解释。

12.2 自本办法生效之日起，《中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司培训管理办法》（HR-01-10, 2022-1）废止。

【正文结束】

附件 1：编制依据

附件 2：释义

附件 3：课酬费发放表

附件 4：培训项目申请表

附件 5：培训需求调查表

附件 6：培训课程评估表

附件 1

编制依据

- 1.1 《2018-2022 年全国干部教育培训规划》，2019，中共中央。
- 1.2 《中国海洋石油集团公司培训管理办法》，HR-01-25，2017，集团公司。
- 1.3 《中海石油气电集团有限责任公司培训管理办法》，HR-01-19，2022，气电集团。
- 1.4 《中海石油气电集团有限责任公司培训费管理细则》，HR-01-19-05，2022，气电集团。

附件 2

释义

2.1 中国海洋石油集团有限公司

简称“中国海油”（用于对外）、“集团公司”（用于对内）。

2.2 气电集团或气电

指中海石油气电集团有限责任公司总部，包括气电集团管理层和气电集团总部各业务部门。

2.3 江苏分公司

指江苏分公司本部，包括江苏分公司管理层和本部各业务部门。

2.4 所属单位

指江苏分公司所属全资及控股（包括有实际控制权的公司）子公司、分公司、筹备组，不包括参股子公司（如包含参股公司，请特殊注明）。

附件 3

课酬费发放表

培训主题			培训负责人		
培训对象及人数			培训地点		
培训起止时间			培训承办单位		
讲师姓名	总课时	身份证号	课时费标准	课时费小计	

填报人：

培训组织部门经理：

培训管理岗：

人力资源部经理：

附件 4

培训项目申请表

申请部门		申请人	
培训名称		培训地点	
参培人数		经费预算	
培训起止时间		培训联系人	
培训承办单位		培训负责人 联系电话	
培训主要内容			
培训管理岗 意见	年 月 日		
所在部门经理 意见	年 月 日		
人力资源部经理 意见	年 月 日		
业务分管领导 意见	年 月 日		
人力资源部协管 领导意见	年 月 日		
总经理 意见	年 月 日		

附件 5

培训需求调查表

申请部门：

序号	培训项目	培训对象	培训内容	培训机构或 培训教师来源	计划培训 时间	培训 地点	每期参加 人数	期数	每期 天数	预算经费 (万元)	负责人	执行人	备注
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													

申请部门负责人：

填报人：

填报日期：

附件 6

培训课程评估表

填写说明:

1. 请您如实填写本次培训情况，并按时交给人力资源部培训负责人，以利于我们今后改进培训工作。
2. 请您在选择的答案方框内打“√”。
3. 本问卷由受训学员亲自填写，请勿由他人代写。

培训项目（课程）		培训讲师		培训日期		
评估项目		评估等级				
		（很好） 5	4	3	2	（很差） 1
培训组织	1. 培训时间安排的合理性	☐	☐	☐	☐	☐
	2. 培训场地安排的合理性	☐	☐	☐	☐	☐
	3. 培训辅助的设施设备	☐	☐	☐	☐	☐
	4. 培训资料、教材的准备	☐	☐	☐	☐	☐
培训讲师	1. 培训讲师的专业水平、认真程度	☐	☐	☐	☐	☐
	2. 培训讲师的教学方式、案例结合	☐	☐	☐	☐	☐
	3. 培训讲师的授课技术、灵活性	☐	☐	☐	☐	☐
	4. 培训讲师讲解的清晰度、语速	☐	☐	☐	☐	☐
培训内容	1. 培训内容的知识含量	☐	☐	☐	☐	☐
	2. 培训内容的可运用性	☐	☐	☐	☐	☐
	3. 培训内容的结构合理	☐	☐	☐	☐	☐
	4. 培训内容的针对性	☐	☐	☐	☐	☐
培训评价	1. 本次培训对您的工作是否有帮助	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
	2. 参加本次培训，您有哪些收获	5 ☐ 获得了工作中的实用技巧和技术 4 ☐ 接触到了一些实用的新知识 3 ☐ 帮助我端正了以前的工作态度 2 ☐ 让我对自己有了一个客观的认识 1 ☐ 感觉对我没有什么帮助				
	3. 总体上讲，您对本次培训的评价	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
培训改善	1. 您对本次培训是否还有其他改善建议					
	2. 您认为公司还应组织哪些方面的培训					

感谢您的支持与配合！祝您工作顺利