



体系名称：人力资源
编 码：HR-01-18

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 师带徒管理办法

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：2023 年 12 月 25 日

目 录

1 目的 1

2 适用范围 1

3 职责分工 1

4 选拔与管理 1

5 师带徒协议 4

6 考核 6

7 激励 6

8 档案 7

9 附则 7

中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司

师带徒管理办法

1 目的

为大力推进中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司（以下简称“公司”）人才队伍培养工作，规范公司师带徒管理流程，加快提升青年员工的业务能力和综合素养，特制定本办法。

2 适用范围

中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司及所属单位。

3 职责分工

3.1 人力资源部

人力资源部是公司师带徒管理的牵头、规划、统筹、协调和指导部门。

- a) 建立并完善公司师带徒管理制度；
- b) 负责公司师带徒培养工作；
- c) 组织开展公司优秀师带徒评选和表彰；
- d) 负责公司师带徒管理、监督和档案等日常工作。

3.2 各部门/所属单位

- a) 负责本部门/所属单位日常管理和考核；
- b) 负责本部门/所属单位优秀师带徒推荐；
- c) 负责本部门/所属单位师带徒管理、考核、档案等日常工作。

4 选拔与管理

公司根据员工个人申请或业务发展的需要组织开展师带徒培养，培养流程包含发布通知、师带徒结对、制定计划、公布、拜师及签订协议、培养、考核、出师八个环节。培养方式一般分为应届生师带徒培养和在岗员工师带徒培养。

4.1 选拔条件

4.1.1 师傅的基本条件

- 4.1.1.1 热爱海洋石油事业，具有良好的职业道德，突出使命担当、精益求精、创新引领、求真务实、团队协作精神。
- 4.1.1.2 具有高度的责任心，能以身作则，言传身教优良传统。
- 4.1.1.3 具有一定的相关专业工作经验，且达到一定的岗位层级要求。其中，应

届毕业生师带徒培养，师傅级别需高于徒弟所在岗位级别 1 级及以上，并至少在相关专业岗位工作 1 年及以上；在岗员工师带徒培养，师傅级别需高于徒弟所在岗位级别 2 级及以上，并至少在相关专业岗位工作 2 年及以上。

4.1.1.4 近 3 年绩效考核良好及以上。

4.1.1.5 近 2 年内发生重大质量、安全、保密责任事故的，受到组织处理或者纪律处分在影响期内的，不得担任师傅。

4.1.2 徒弟的基本条件

4.1.2.1 认同海油文化，热爱本职工作，遵守公司各项规章制度，愿意长期从事本岗位工作。

4.1.2.2 除应届毕业生外，其他员工按照自愿原则参与师带徒培养。

4.2 管理要求

4.2.1 对师傅的要求

4.2.1.1 师傅要从“带观念、练作风、传经验”入手培养徒弟做人、做事的本领。

4.2.1.2 师傅要从思想上和生活上关心徒弟，帮助徒弟制订个人职业发展规划，言传身教海油文化和理念，培养徒弟爱岗敬业精神，对徒弟的工作质量和安全行为负责。

4.2.1.3 负责向徒弟传授本岗位（本专业、本工种）的专业知识、技术、技能、技巧以及安全知识，采取有效措施提高徒弟处理业务、解决疑难问题的能力。

4.2.1.4 明确培养目标，针对性地制定分阶段培养计划，确定培养重点，经所在部门、单位审批并监督执行。

4.2.1.5 按计划、目标在实践中锻炼徒弟，在工作中提出问题、压担子，鼓励自主解决问题，使徒弟在实践中逐渐提高。

4.2.1.6 每个培养阶段对徒弟学习情况进行总结和考核，根据学习情况调整下一阶段的培养计划。

4.2.1.7 完成《师带徒协议》里规定的各项任务。

4.2.2 对徒弟的要求

4.2.2.1 尊重师傅，虚心求教，主动执行培养计划，完成师傅指定的学习和工作任务。

4.2.2.2 服从师傅对岗位工作的指导和要求，自觉遵守工作中的各项规章制度。

4.2.2.3 刻苦钻研技术或技能，在师傅的指导和帮助下主动承担任务，积极参加

相关培训及竞赛，不断提高处理、解决问题的能力。

4.2.2.4 学习师傅良好的职业道德和好传统、好作风。

4.2.2.5 在学习过程中做好记录，及时向师傅汇报学习成果和思想动态，每次考核前需向师傅提交一份学习总结。

4.2.2.6 完成《师带徒协议》里规定的各项任务。

4.3 聘用、考核与退出

4.3.1 聘用

师傅人员由各部门负责选拔、推荐，经人力资源部审核符合条件后，按照师带徒培养流程签订协议。

4.3.2 考核

徒弟的培养效果和考核结果作为师傅的年度考核指标之一，纳入年度绩效考核。如徒弟本年度考核或协议期满考核未通过，师傅在该年度绩效考核不得评为优秀。

4.3.3 退出

在师带徒培养期间，因师傅违反职业道德、年度绩效考核不合格、调离岗位等原因，取消师傅资格，解除相关培养协议。

4.4 管理流程

4.4.1 发布通知

4.4.1.1 公司依据《中海石油气电集团有限责任公司师带徒管理细则》要求，每年组织师带徒培养报名。

4.4.1.2 原则上需组织入职一年以内的应届毕业生全员参加，在岗员工师带徒培养根据各部门实际需求组织开展。

4.4.2 师徒结对

4.4.2.1 师傅与徒弟结对采用自主双选、组织协调的方式进行，各部门不强制安排。

4.4.2.2 师傅根据报名意愿，选择有意向的徒弟进行交流，确定结对意向。

4.4.2.3 交流过程中师傅要介绍自己的相关情况、岗位工作情况、对徒弟培养的想法等内容，徒弟要介绍自己的相关情况、未来的职业规划等。

4.4.2.4 如师徒达成结对意向，则结对成功；如师徒未达成结对意向，可自行调整人选结对，或由组织协调进行结对。

4.4.3 制定计划

4.4.3.1 师徒双方结对成功后，需协商确定培养目标和协议期限。

4.4.3.2 师徒双方根据培养目标制定协议期培养计划，确定各阶段培养重点。

4.4.3.3 徒弟所在部门应对培养目标、培养计划的制定进行指导、审核。

4.4.4 公布

培养计划确定后，公司将集中对师徒情况进行公布，公布内容包含：师徒信息、培养计划、协议期限等。如应特殊情况需更换师傅、调整培养计划和协议期限，需重新公布。

4.4.5 拜师及签订协议

4.4.5.1 由人力资源部组织拜师仪式，并签署师带徒协议。

4.4.5.2 协议签署后，双方正式形成师徒关系，开始师带徒培养。

4.4.6 培养

4.4.6.1 师傅应该按照培养计划对徒弟进行培养，方式包括：理论知识培训和指导、实际操作演示和辅导、经验传授等，同时在培养过程中做好记录。

4.4.6.2 师傅每年需要完成以下培养任务

- a) 累计向徒弟单独授课（辅导）时长不低于 30 学时，参加集体培训不属于单独授课（辅导）；
- b) 以上授课时长和参训标准为下限，各部门可结合本部门实际情况相应提高授课时长，或增加新的培养任务。

4.4.7 考核

根据师带徒协议期组织开展年度考核或协议期满考核。其中，协议期为 1 年的不开展年度考核，直接开展协议期满考核；协议期为 2 年或 2 年以上的，每年开展年度考核，最后一次年度考核取消，与协议期满考核合并完成。

4.4.8 出师

4.4.8.1 协议期满考核合格的徒弟正式出师。

4.4.8.2 如协议期满考核不合格，本次师带徒培养期终止。师傅或徒弟需与所在部门及人力资源部沟通协商，确认是否重新开展师带徒培养。

5 师带徒协议

5.1 公司会举行拜师仪式，正式签订《师带徒协议》。协议书一式四份，师徒、

所在部门和人力资源部各持一份。

5.2 协议内容

5.2.1 《师带徒协议》主要内容包括师徒双方职责和权限、培养目标和计划、协议期限、考核及奖惩等要求。培养要求如下：

- a) 建立新型的师徒关系，在学风上倡导“技高为师、身正为范”，摆正师徒关系，做到互帮互学；
- b) 师傅要将自己多年积累的经验毫无保留地传授给徒弟；徒弟对师傅传授的知识要精学多练，牢牢掌握；
- c) 做到“三个克服”。克服随意性，师徒要根据制定的培养计划进行教学；克服情绪化，师傅要树立诲人不倦的精神，徒弟要养成学而不厌的习惯；克服不规范，要讲科学，严格按计划教学；
- d) 做到“四个体现”。教与学的内容体现实用性；教与学的方法体现科学性；教与学的手段体现创新性；教与学的双方体现主动性。

5.2.2 协议期限

师带徒协议期一般为 1-3 年（其中应届生师带徒培养年限为 1 年），协议期原则上不超过师徒双方劳动合同期限。

5.2.3 人数规定

原则上，师傅与徒弟结对采用自主双选、组织协调的方式进行，各单位不强制安排。

- a) 徒弟原则上只能选择 1 名师傅；
- b) 师傅原则上只能选择 1 名徒弟，最多不超过 2 名。

5.2.4 培养目标和计划

5.2.4.1 培养目标为徒弟在协议有效内经过培养想要达到的水平或标准，可为取得某一职称、技术或技能等级，可为掌握一种或多种能力，可为胜任某岗位或某方面工作。

5.2.4.2 《师带徒协议》签订后，培养目标原则上不得变更。

5.2.4.3 培养目标需要具体的、可衡量的培养计划支撑。

5.2.4.4 培养计划须所在部门审批，并附于《师带徒协议》后。

5.2.4.5 年度考核结束，师徒双方可协商调整培养计划，调整完成须所在部门审批，并附于《师带徒协议》后。

5.3 终止与解除

5.3.1 当发生下列情况时，师徒协议予以终止：

- a) 师带徒培养协议期满，正式出徒后，协议自动终止；
- b) 协议期内因师傅或徒弟工作发生变动，导致不能继续履行师徒协议。

5.3.2 当发生下属情况时，师徒协议予以解除：

- a) 徒弟明显缺乏从事本职业（岗位或工种）的能力；
- b) 徒弟因对本职业（岗位或工种）无兴趣而表现不佳，协议期满考核不合格；
- c) 徒弟无正当理由不服从师傅的教导或安排；
- d) 师傅在协议期违反职业道德和公司规章制度、年度绩效考核不合格等情况。

6 考核

6.1 年度考核

6.1.1 徒弟需在考核前完成本阶段工作总结，向师傅汇报学习内容、掌握的知识与能力、心得体会等内容。师傅负责从职业道德、知识和技能（理论和实践）、工作绩效、QHSE 等方面对培养计划的履行情况及培养效果进行评价。评价结果经徒弟所在部门负责人按一定权重计入协议期满考核。评价结果经徒弟所在部门负责人审批同意后，报人力资源部备案。

6.1.2 年度考核结果按一定权重计入协议期满考核。

6.1.3 师傅需向徒弟当面告知本年度考核结果、评分理由和发展建议，并与徒弟协商完善培养计划。

6.1.4 考核合格者可进入下一年度培养。考核不合格，由师傅与所在部门沟通协商后调整培养计划。

6.1.5 人力资源部负责对年度考核情况进行检查和监督。

6.2 协议期满考核

6.2.1 徒弟首先从工作态度、业务能力、工作业绩和基本素质等方面进行总结。师傅从德、能、勤、绩四个方面对徒弟协议期间的表现进行评价，对考核是否合格、是否出师提出意见建议，报徒弟所在部门审核，人力资源部审批。

6.2.2 师傅需向徒弟当面反馈考核结果、评价理由并对徒弟未来发展提出建议。

7 激励

7.1 课酬

7.1.1 在师带徒培养期间，徒弟年度考核或协议期满考核合格，且师傅完成当年

单独授课学时任务，师傅可领取 2000 元/年的课酬。其中徒弟年度员工绩效考核被评为良好的，师傅当年可领取 3000 元/年的课酬；其中徒弟年度员工绩效考核被评为优秀的，师傅当年可领取 4000 元/年的课酬。课酬领取周期以协议签署之日起整年计算。

7.1.2 师带徒培养不满一年，或出现 5.3 条规定的协议解除情况，没有完成年度考核或协议期满考核，当年课酬不得领取。

7.1.3 领取课酬需提供师带徒协议、培养计划、师傅授课记录、徒弟学习记录、教案（包含但不限于授课教材、PPT 及视频），及其他用于课酬报销的相关材料。

7.1.4 课酬从职工教育经费列支，报销具体要求参见《中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司培训费管理办法》（HR-01-10）。

7.2 评优

7.2.1 公司每年对通过协议期满考核的结对师徒进行评选，按照不超过参评总数 30% 的原则选出优秀师徒，并颁发荣誉证书。

7.2.2 优秀师徒可参加气电集团组织的集中学习和培训。

7.2.3 优秀师徒可获得各类先进、评优及人才选拔等优先推荐的机会。

7.3 资料费

师徒每年可根据师徒学习和培养需要，购买相关培训资料，并报销不超过 500 元的资料费，费用从职工教育经费列支。

8 档案

8.1 人力资源部负责建立师带徒培养档案，档案内容包括：

- a) 《师带徒协议》原件；
- b) 协议期培养计划；
- c) 年度考核和协议期满考核材料；
- d) 培训和授课资料，包含教材、授课和学习记录等；
- e) 其他需要存放在师带徒档案中的材料。

8.2 各部门负责本部门师带徒电子档案与纸质档案的信息提报；人力资源部负责各部门师带徒电子档案与纸质档案的收集汇总。

9 附则

本办法由人力资源部负责解释。

本办法与气电集团制度相冲突的按气电集团相关制度执行。

【正文结束】

附件 1：编制依据

附件 2：释义

附件 3：师带徒协议

附件 4：师带徒年度考核表

附件 5：师带徒协议期满考核表

附件 1

编制依据

1.1 《中海石油气电集团有限责任公司师带徒管理办法》，HR-01-50，2020，气电集团。

1.2 《中海石油气电集团有限责任公司师带徒管理细则》，HR-01-50-01，2020，气电集团。

附件 2

释义

2.1 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。

2.2 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）。

2.3 师带徒培养

指组织具有良好的职业道德、经验丰富、能力突出、业绩优秀的员工，通过签订师带徒协议，从职业道德、业务能力、安全意识等方面对被培养人进行指导，帮助他们提高综合素养和业务水平的一种人才培养方式。

2.4 应届生师带徒培养

指面向每年新入职的应届毕业生开展的师带徒培养活动，培养内容侧重企业文化、规章制度、职场礼仪、业务知识等。

2.5 在岗员工师带徒培养

指面向外部新入职成品人才、内部骨干人才及低绩效员工等开展的师带徒培养活动，培养内容侧重规章制度、专业知识、岗位职责、工作流程、职业素养等。

2.6 师傅

指具有良好的职业道德、业务能力突出、工作经验丰富、业绩优秀，并愿意参与师带徒培养活动，担任指导老师的员工。

2.7 徒弟

指愿意或需要通过师带徒培养方式提高自身业务能力和综合素质的员工。

附件 5

附件 3

师带徒协议

师傅：_____

徒弟：_____

单位：_____

中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司

师傅：_____

徒弟：_____

双方经充分协商，自签订本协议之日起，确定为师徒关系。为提高徒弟的专业理论知识和业务水平，双方愿意订立包教、包学、包会协议书，以资双方共同遵守。

一、师傅的职责和权限

（一）师傅的职责

1.师傅的主要职责是“带观念、练作风、传经验”，通过言传身教，传递海油文化和理念，培养徒弟的爱岗敬业精神，提高徒弟的业务能力和综合素养。

2. 从工作、生活上关心、爱护和帮助徒弟，为人处事起到模范带头作用。

3. 认真负责制定严格周密的培养计划，确定不同阶段的培养重点，从严训练，切实把工作中积累的安全、生产、技术等专长传授给徒弟，完成培养徒弟的各项任务。

4. 与徒弟共同学习和运用新技术、新工艺，鼓励、提升徒弟的创新意识。

5. 对徒弟的德、能、勤、绩，应做好全面考核记录，督促徒弟完成培养期考核目标。

（二）传授的主要内容：

1. 教导和监督徒弟遵守公司的各项规章制度。

2. 教导和监督徒弟按照工作流程、操作或技术规程开展日常工作。

3. 对徒弟的技术或业务能力缺什么补什么，结合工作难点进行技艺传授，切实把经验、技能传授给徒弟。

4. 负责指导和解答徒弟在工作中遇到的问题，及时发现和纠正隐患风险或错误，对徒弟的独立操作能力、工作分析能力及解决问题能力负责。

5. 为徒弟学习提供必要的学习资料，包括：制度文件、管理手册、操作规程、案例材料等。

（三）师傅权限

1. 发现徒弟违反公司规章制度，有权进行制止并批评教育。

2. 徒弟在工作过程中，若有违反工作流程、操作或技术规程的现象，有权及时制止并给予指导和教育。

3. 徒弟违章导致公司利益遭受重大损失或触犯国家法律的，师傅有权要求解除师徒协议。

二、徒弟的职责与权限

（一）徒弟的职责：

1. 遵守公司各项规章制度，安心本职工作，虚心好学。

2. 在工作、生活中尊重、关心师傅，服从师傅的教导和安排。

3. 按师徒共同制订的培养计划学习和工作，刻苦钻研业务知识和技术，把师傅的技术和作风学到手，真正做到能力有提升，思想有提高，作风有转变，安全无事故。

（二）徒弟权限

1. 在学习、工作中遇到不懂的问题，有权向师傅提问并请求解答。

2. 有向师傅提出合理化建议的权利。

3. 在师傅违反工作流程、或违章指挥作业时，有权提出劝告并可拒绝执行其指令。

三、考核按本制度执行。

四、奖惩按本制度和相关规定执行。

五、协议期限：从_____年____月____日，

至_____年____月____日。

六、协议目标：

七、培养计划（由师徒双方协商确定，后附）

签约人：

师傅：_____ 徒弟：_____

年 月 日

年 月 日

所在部门负责人（签名）：_____

年 月 日

业务分管领导（签名）：_____

年 月 日

（盖章）

注：本协议书一式四份；签订协议的师傅和徒弟，所在部门和人力资源部门各一份。

附件 4

师带徒年度考核表

一、年度综合考核除工作业绩外，其它各项要素考核指标按照 A、B、C、D、E 五个等级评分，具体定义和对应关系如下：

要素评分等级定义表					
等级	A	B	C	D	E
分值	5	4	3	2	1
定义	实际表现显著超出预期计划/目标或岗位职责要求。	实际表现达到预期计划/目标或岗位职责要求，其中主要部分超过计划/目标或岗位职责要求。	实际表现基本达到预期计划/目标或岗位职责要求，无明显失误。	实际表现基本达到预期计划/目标或岗位职责要求，个别方面有明显不足或失误。	实际表现未达到预期计划/目标或岗位职责要求，在很多方面失误或重要方面有重大失误。

二、各要素考核得分乘以权重，通过加权平均计算，得出综合得分，并最终确定综合评定等级。

综合评定等级：90 分<优秀≤100 分，75 分<良好≤90 分，60 分≤合格≤75 分，不合格<60 分。

师带徒年度考核表

部门：

时间：

被考核人姓名		合同期限		年	月	日至	
评议时间	自	年	月	日至	年	月	日
权重	评价因素	评价等级					
		A	B	C	D	E	
职业道德（20%）							
5%	认同公司价值理念						
5%	刻苦钻研						
5%	尊师爱学						
5%	热爱本职工作						
工作能力（30%）							
10%	工作思路						
10%	工作技巧						
10%	工作业绩						
技能水平（30%）							
10%	独立解决问题能力						
10%	独立从事专业能力						
5%	学习与适应能力						
5%	总结与提高能力						
知识（10%）							
5%	基础知识						
5%	专业知识						
QSHE（10%）							
5%	遵守 QSHE 规程						
5%	责任事故						

填表说明：请参照评价标准，在要素对应等级空格中打“√”。发生重大责任事故，年度综合考核结果为不合格。

师傅签名：_____

部门经理签名：_____

年 月 日

附件 5

师带徒协议期满考核表

部门：

时间：

学徒姓名		职业（岗位、工种）		合同期限	年 月 日起
师傅姓名		技术或技能等级			年 月 日止
各年度考核综合评定等级					
徒弟学习小结	（从工作态度、业务能力、工作业绩和基本素质等方面进行总结，空间不够可另附。）				

师傅评议及意见 (意见在括号内打勾)	(从德、能、勤、绩方面评议, 空间不够可另附。)
	1. () 考核合格, 建议出师。 2. () 考核不合格, 建议: 师 傅: 年 月 日
徒弟所在 部门意见	负责人: 年 月 日 (盖章)
人力资源 部审批意 见	签 字: 年 月 日 (盖章)