

现代国有企业培训体系建设探析

Discussion on the Construction of Training System of Modern State Owned Enterprises

李梦洁

Mengjie Li

中国机械国际合作有限公司
中国·北京 100089
China National Machinery Industry Internal Co.,Ltd.
Beijing, 100089, China

【摘要】企业人力资源管理中的培训是指企业通过各种方式和资源使员工满足所在岗位的胜任力素质要求,进而可以高效完成岗位工作。培训体系是指企业为了保证员工顺利获取满足岗位胜任力素质要求的各种知识技能,而制定的制度流程、课程计划、测评方案。良好的培训体系可以有效保证培训效果。国有企业应重视人才的培养与开发工作,应根据员工职级和所处业务板块的不同建立分层次、分模块的培训体系。

【Abstract】The training in enterprise human resource management refers to that through various ways and resources to enable the employees to meet the competency requirements of the position, and then they can effectively complete the post work. The training system refers to the system process, curriculum plan, evaluation scheme that formulated by enterprises, so as to ensure the the employees can meet the competency requirements of the position by obtaining various knowledge and skills. A good training system can effectively guarantee the training effect. State owned enterprises should pay attention to the training and development of the talents, and establish hierarchical, modular training system according to the different employee rank and business segments.

【关键词】培训;培训体系;国有企业

【Keywords】training; training system; state owned enterprises

DOI : <http://dx.doi.org/10.26549/cjygl.v1i4.453>

1 引言

由于科学技术迅猛发展,我们每天所面对的社会环境都在发生着重大的变化,这些变化使得企业家们不断寻求变革和发展以适应新的形势,以在市场上占有一席之地。爱德华·劳勒在对人力资源管理实践进行调查的基础上提出,由于更多的雇主面对适应快速竞争变化的需求,关注战略、组织发展和组织变革成为人力资源组织一项决定性的活动。而培训无疑是推动组织发展与变革,最终实现企业战略的重要方式。

2 培训和培训体系的含义

2.1 培训

国内外专家学者一致认为,培训与开发是人力资源管理中一个重要模块。加里·德斯勒在《人力资源管理》一书中指出,培训是指为使新老员工获得完成工作所需技能而采用的方法,他将开发的含义局限于“管理人员”,认为开发是指通过传授知识、改变态度或者提升技能以提高管理者绩效的有效尝试^[1]。彭剑锋认为,培训是企业向员工提供工作所必需的知识与技能的过程,开发是依据员工需求与组织发展要求,对员工的潜能开发与职业发展进行系统设计与规划的过程。两者对于企业的意义并不局限于对员工技能与能力的

培养,更是深化组织发展、推行企业管理行为与文化实践的重要内容^[2]。企业实践中,并未将培训与开发的概念区分来看,通常情况下,将两者等同。笔者认为,企业人力资源管理中的培训是指企业通过各种方式和资源使得员工满足所在岗位的胜任力素质要求,从而可以高效完成岗位工作。

2.2 培训体系

为了保证并持续加速员工核心专长与技能的形成,许多企业通过建立培训体系来实现专业知识和技能的快速补充。培训体系没有明确的定义,角度不同,定义有所差别。从管理流程来看,培训体系由培训需求分析、培训计划编制、培训实施和培训效果评估构成^[3];从培训的实施要素来看,培训体系由培训机构、培训内容、培训方式、培训对象和培训管理部门构成;有的学者也将培训体系划分为制度体系、内容体系和方法体系。宋秀华在《论企业培训体系建设中的培训资源管理》一文中将培训体系定义为“建立在一系列培训资源管理的基础上,通过年度培训计划实施形成管理改进循环的一个完整的管理体系,并将其归纳为‘n+1’培训体系,n代表一系列培训资源,1代表一个培训管理循环(培训需求分析、培训计划编制培训实施和培训效果评估)^[4]。”笔者认为,培训体系是指,企业为了保证员工顺利获取满足岗位

经营管理 Operation management

胜任力素质要求的各种知识技能,而制定的制度流程、课程计划、测评方案。培训体系是一个封闭的循环系统,与人力资源管理中其他模块相辅相成,互相影响。

3 中国神华集团培训体系研究

中国神华集团自1995年成立至今,始终坚持“专业化分工、集约化运营、精细化管理”的基本理念,并将其应用到人才发展与管理者培养的工作实践中。

神华集团实行“集团培训处统筹、各职级管理人员归口培训”的培训组织机制,根据层级不同,实行调训、专项培训、内训相结合的方式开展工作。具体而言:集团级领导、正副级领导和后备干部每年定期参加中组部、国资委等有关上级部门组织的调训工作,神华集团管理学院负责开展以“神华集团中高层管理人员学习体系”为基础的各类专项培训,各子分公司负责组织单位内部基层管理人员、科级管理干部以及不定期进行有关高层管理人员的内部培训。

在不同的职业发展时期,每一个职级的管理人员在其“任职前、任职初期、任职提升期”分别设置了三类不同培训内容的培训课程。另外,各职级的管理人员按照岗位胜任力要素开设了与任期阶段相对应的常态班次,以提升管理人员的管理技能和领导能力,进而达到能岗匹配。

神华集团培训处还会根据集团公司的战略部署,增加推动集团战略落地和提升素质关键业务能力的战略专项培训课程。目前,神华集团已经形成“中组部国资委调训、管理学院中高级管理人员培训、子分公司基层培训”的多层培训框架,在每个职级的培训体系中,形成以固定课程与动态课程内容为主体的完整培训体系。

4 现代国有企业培训体系建设

人才的培养与开发是企业发展的重中之重,是保持企业生命力的根本所在。一直以来,国有企业高端人才流失严重,据统计,外企、私营企业中的中高级技术人员、管理人员有近70%来自于国有企业。其中,“对企业提供的培训满意度低”是国有企业员工流失率高的原因之一。为了保证企业的持久发展,国有企业应根据自身特征和属性制定适合自身发展的培训体系。

有学者认为,一个好的企业培训体系应包括科学的培训理念、充足的培训资金、周密的培训计划、有效的培训方法和手段、必要的培训评估机制和激励机制。笔者认为,国有企业应根据自身特征和战略规划制定分层次、分模块的培训体系。

4.1 根据职级的不同,建立分层次的培训体系

一般而言,国有企业内部按照职位分为公司领导层(含公司班子成员)、中层领导(部门正副职、助理)、普通员工。企业应根据员工职级的不同建立分层次的培训体系。按照国家相关政策和主管单位的要求,公司领导层每年会参加中央党校、国家行政学院、集团内部组织的培训学习。

对于中层领导干部,应针对任职阶段组织相对应的提升领导力和管理能力的培训。例如对于新提任的中层管理

者开展新经理训练营方面的培训,树立管理意识,学习沟通技巧,提高管理能力;对于已提任一段时间的中层管理者开展提高团队绩效方面的培训,掌握如何设定目标和分派任务,学习带领团队讨论问题的工具和方法,了解激励的时机和方式;对于后备领导干部、有可能提任为高层管理者的中层领导,应进行战略管理方面的培训,提高管理层次,强化领导能力。

对于基层员工,按照入职时间的前后应有针对性地进行团队建设和提高业务能力方面的培训。对于新入职员工,应开展企业文化和战略、企业流程制度、职业发展规划、行业基础知识等方面的培训。对于已入职一年及以上的老员工,团队建设方面,可以邀请外部拓展培训公司进行团队拓展项目训练,也可以利用节假日组织内部专题讲座或者组织活动,例如“健步走”、“植树踏青”、“六一亲子营”等;业务能力方面,可以进行职业技能、行业专业知识、职业素养等方向相关的培训,例如“学习营销方式与技巧”、“如何制作精美的PPT”、“XXX行业现状及发展趋势”等。

4.2 根据所处业务板块和部门的不同,建立分模块的培训体系

企业根据不同的标准建立自身的组织机构,有些企业根据经营业务类型划分为不同的部门,例如贸易部、工程成套部、展览部、广告部等,这些企业大多为集团类企业,有不同的业务板块;有些企业根据项目流程划分为不同的部门,例如市场部、研发部、售后支持部等。

企业应根据员工所处业务板块和部门的不同,建立分模块的培训体系。例如按照经营板块的不同,开展贸易专业知识、工程成套专业知识、展览专业知识方面的培训,在模块内选择时下热点话题开发培训课程,与外部培训师或者内部讲师共同进行课程设计,强化业务能力,提高行业敏感度。按照部门职责的不同,提供相对应的职业素养、专业技术知识、业务能力方面的培训。

5 结语

综上所述,对于国有企业而言,建立一个适合自身情况和发展的培训体系对于稳定人才队伍、提高企业综合实力是至关重要的。国有企业应分析自身实际情况,逐步建立并不断完善培训体系,提升人才队伍的综合能力,从而保证企业的持续发展。

参考文献

- [1] 加里·德斯勒,曾湘泉.人力资源管理(第10版 中国版)[M].北京:中国人民大学出版社,2007.
- [2] 彭剑锋.人力资源管理概论(第二版)[M].上海:复旦大学出版社,2012.
- [3] 宋秀华.论企业培训体系建设中的培训资源管理[J].经济研究导刊,2013(31):55.
- [4] 范新,高杰,罗文豪,等.“能力精进”与“变革引领”双轮驱动的神华集团管理人员多层培训体系建设研究[J].中国人力资源开发,2014(22):48-53.