

国有企业后勤服务板块内培训师管理体系的构建与实施

Construction and Implementation of the Training Management System of the Internal Trainer in Logistics Service Department of State-Owned Enterprises

宋华

Hua Song

中海实业有限责任公司
中国·北京 100027
CNOOC Industrial Co.Ltd.,
Beijing, 100027, China

【摘要】近年来,世界经济深度调整,国有企业面临巨大压力。在主营业务模式转变要求下,后勤服务板块也急需迅速调整来适应主业发展。为了统一思想认识,固化服务标准,提升后勤服务人员整体素质和服务能力,满足客户日益增长的个性化服务需求,国有企业必须强化后勤服务板块的内部培训管理。构建内部培训师管理体系,就是要让员工在能力素质等方面满足服务需要,并与市场接轨,激发其为公司业务发展、品牌建设贡献自身价值的积极性和主动性。

【Abstract】In recent years, the world economy has been deeply adjusted, and state-owned enterprises are facing tremendous pressure. Under the requirements of the transformation of the main business mode, the logistical service sector is also in an urgent need of rapid adjustment to adapt to the main business development. In order to unify the ideological knowledge, cure the service standards, improve the overall quality and service ability of the logistics service personnel, and meet the increasing demand for personalized service of the customers, the state-owned enterprises must strengthen the internal training management of the logistics service sector. The construction of the internal trainer management system is to make the staff meet the service needs in the aspects of ability and quality, and connect with the market, and stimulate their enthusiasm and initiative to contribute their own value to the development of the company's business and the construction of the brand.

【关键词】管理体系;后勤服务;企业价值

【Keywords】management system; logistical services; enterprise value

【DOI】<http://dx.doi.org/10.26549/cjygl.v2i3.743>

1 实施背景

1.1 实行低成本战略,企业提质增效的需要

随着国企改革结构性调整,后勤服务板块改革到了破冰阶段,在参与竞争时,只有以低于市场的价格,走低成本路线,企业才能在激烈的市场环境中得以生存。这就要求我们除了原有的品牌文化、服务品质、人员素质等综合优势外,还需要在服务成本、人工成本、管理成本等每一个细微处,不断降本增效,增强实力。后勤服务板块必须要优化培训管理,培养一支专业过硬、经验丰富、乐于分享,掌握课程开发和讲授技巧的内部培训师队伍,营造分享交流和“人人为师”的学习氛围,推动公司知识管理,为公司整体战略运营调整减压。

1.2 多种用工制度并存,加强培训管理的需要

经过多年的实践历练,国有企业后勤服务板块已经初步打造了一支专业、敬业、乐业的人才队伍,也逐步形成了公司直签、劳务派遣和外包等多种用工制度并存的现状。且工作人员普遍学历偏低(大专及以上学历占到60%)、队伍年龄结构偏小(20-30岁以上员工占40%),员工素质、能力参差不齐,外部培训难以满足内部多层次培训需求,无法为公司长远发展储备人才。因此,通过内培训师针对内部实际需要进行的分层次、分梯队培训设计,更有利于提升干部员工综合素质,培养“一专多能、一岗多能”型人才,这也是加强培训工作的顶层设计、储备人才、保障服务质量的需要^①。

2 内培师管理体系的构建内涵和主要做法

内培师管理体系构建的内涵就是在“质量效益”理念引导下,以降本增效为目标,以企业内培师为抓手,以内部培训为主要手段,通过自主 TTT 培训和自主研发课件进行培训,统一全员思想认识、固化服务标准,提升物业服务人员整体素质,强化员工服务能力,最终实现合理配置人员,使企业内强素质和外创收入实现双赢。具体做法如下。

2.1 制度先行是构建内培师管理体系的基础

“制之有衡,行之有度”,制度是管理的基石和保障,要实现有效的管理,必须首先建章立制。为提高内部培训活动的实效性,紧密结合公司发展规划,我们建立了符合实际的内培师管理体系制度,如《内培师管理办法》《内培师选拔方案》等,做到制度保障,效果突出。

2.2 内培师选拔是构建内培师管理体系的关键

内培师作为企业内部员工培训的主要力量,对企业的发展壮大和战略落地有着重要作用,应重点做好选拔竞争,考核评估和激励等机制的建立与完善,并注重与内培师自我实现与成长通道的有效结合。如配合《内培师选拔方案》,成立领导小组,专人负责,从内培师选拔标准、选拔流程等方面进行把关,并坚持三原则:公平、公正、公开、客观;自愿、推荐与指派相结合;质量重于数量。具体做法如下。

2.2.1 内培师来源渠道明晰

内培师来源主要分为三类:一是本身肩负培养任务的管理层,此类人员具有多年的专业管理能力,个人素养、专业水平都具备作为内培师的条件;二是技能比赛、岗位练兵中涌现的优秀骨干员工,此类人员专业技能强,在日常工作中表现突出,有丰富的经验知识;三是具备一定素质、对培训有浓厚兴趣且愿意成为内培师的一线员工,这些人员保障了内培师的丰富性、多样性和全面性,同时也能够发挥员工的主观能动性,创造“民间高手”。

2.2.2 层层选拔,保证素质

在选拔环节中,采取个人自荐、部门推荐、逐级审核的原则,严格按照《内培师选拔方案》进行层层选拔(三轮),主要从发展意愿、专业能力、授课技巧三方面考察。

2.3 加强培养管理,促进系统能力的提升

与有着丰富培训经验的外部培训师相比,内培师普遍在授课技巧、授课方式、知识更新换代等方面存在着一定的缺陷和不足。企业应当结合实际业务情况和人员素质,有针对性地培养内培师,可以从以下四方面入手。

①加强对内培师的专业基础知识训练,使内培师精通本

岗位操作的理论知识。

②固化标准,使内培师的培训内容、标准、流程一致、规范,避免“各师各教”现象。

③对内培师进行 TTT 培训,不断提高内培师的语言表达、编写课件以及对现场的控制能力。

④在培养管理的形式上,公司进行了学习培训平台、交流锻炼平台、竞赛比武平台、沟通分享平台的搭建。

a 强化内部交流。通过内培师研讨会、微信群、内培小组等方式不定期开展内培师培训的专题活动,加强内培师之间的横向交流。

b 实施“导师辅导制”。采取网络学习、经验交流、师带徒等形式,形成内培师的传带机制,加速内培师授课经验的分享。

c 引入课程开发“竞赛机制”。根据年度工作重点和要点,制定内培师研讨课题,制定课程开发计划。由各内培师根据工作实际进行相应的课程开发。

d 利用“平民舞台”锻炼培训能力。2015 年以来,公司开设《午间大课堂》平民舞台,鼓励全员上台授课,给予员工展示和授课的历练机会,并把员工绩效和成长进步进行有机结合,这一做法把“软任务”化为“硬杠杠”,把“软力度”化为“硬措施”,使员工整体素质得到了明显的提升^①。

2.4 盘活内培团队,创造企业价值

2.4.1 企业内培师的考核评估

应秉承“客观、公平、公正”的原则,对内培师培训业绩采用计分制进行综合考评,在评估过程中采取受训人员、领导评价相结合,为内培师反馈真实培训意见及建议,具体考核内容包含:授课时长、授课频次、学员满意度、主管领导评分等。

2.4.2 企业内培师的激励

内培师的激励方式,可以从精神激励、物质激励和职业生涯发展等几方面入手。精神激励,是颁发相应的资格证书或聘书,给予精神上的满足。物质激励,则是从多方面加以奖励,使内培师能够切实地得到相应的利益和好处。职业生涯发展激励,是指当内培师与其他员工同时具备晋升条件,优先考虑内培师。

2.5 开发优秀课程,建立企业财富

随着很多公司对内培工作越来越重视,设计和编写培训课件逐渐成为内培师的常规性工作,一堂好的内培课程离不开五大要素:目标、内容、形式、逻辑和过程。经过一段时间的总结,公司将内培课程五要素总结成了“培训效果心电图”课程设计法,此设计法清晰明确,便于内培师在课程开发过程中理清思路,提高效率。

在课程开发过程中,可以构建纵横两条线的开发课程模

经营管理 Operation Management

式。①横线——分组串联,合理分工。按照课程开发的不同环节,结合内培训师特长和自身优势分组完成,主要是课程内容制定、PPT制作美化、内培训师授课、录制微课或小视频四个环节。②纵线——分组并联,多课件开发同时进行。结合实际工作情况,按内培训师专业知识划分小组,多课件同时进行开发,主要应用在某一大项内容中的各个分项。分项课件制作完成后,内培训师集体备课,确保培训内容不走样,亦可同时对多个班组进行培训,提高培训效率,确保及时性。

3 内部培训师构建所取得的成效

3.1 内培训师已成为公司品牌的宣传大使

通过构建内培训师管理体系,不断培养内培训师,并帮助内培训师在内容选题、课件制作、授课技巧等方面迅速成长。例如,我在公司在组织的“好课程 好讲师”等活动中,均取得优异成绩。这些奖项的取得对公司的品牌塑造和宣传起了关键作用,内培训师也成了公司品牌的宣传大使。

3.2 内培训师管理体系构建为降低人工成本做出了贡献

实践证明,在企业大部分内部培训中,充分利用内部资源比培训外包或外请培训的效果更好,内培训师借助公司组织的外请培训及网络课程,结合实际工作情况编写课件,内容更接地气,培训费用也大大降低。

(上接第 69 页)

定发展,平抑资源开发对资金和人员的投入强度要求。制定中长期人才储备计划,选拔培养未来企业管理、技术、财务等方面专业化人才,为企业未来发展提供人才资源保障。建立促进技术创新的激励机制,启动智慧矿山建设,加大科技资金投入,创新和应用新技术、新材料、新设备和新工艺,不断提高矿山企业的自动化和信息化水平。

4 结语

论文分析了中国矿山企业目前的经营现状、存在的问题

3.3 内培训师管理体系构建有助于员工职业生涯规划

经过专业培训的内培训师在语言表达、文字撰写、人际沟通、现场控制等方面的能力均有所提高,可以不断扩大有限的职业生涯发展空间,能够获得实现自身价值的成就感。以公司某项目为例,仅 2016 年,16 名内培训师获得晋升(其中分公司 9 人,外包 7 人),在人力资源与离职人员谈话中,离职人员表示最受教于分公司的内部培训,在二次择业的过程中也具备较强的竞争优势。

3.4 内培训师已尝试走向市场创效益

目前,我公司内培训师体系构建已初见成效,培养了涵盖管理、工程、物业、安全管理等方面的多名内培训师。他们都是多年从事物业运营或管理工作,积累了丰富的经验和案例,并且经过专业培训,具备了转授或传授知识的能力。近几年多次为系统内多家单位、公司、项目授课和咨询,反馈良好,实现了内强素质和外创收入的双赢。

参考文献

- [1]朱国东.中国航油集团分公司管理体系构建研究[D].长春:东北师范大学,2016.
- [2]张立新.谈我国国有企业中绩效管理体系的构建[J].特区经济,2006,213(10):233-234.

及根本原因,提出了矿山企业应对问题的几点措施:变革组织结构,创新运营模式,提升管控能力,盘活资产和降本增效,着眼中长期规划发展,借助自动化和信息化不断创新,走新时代社会主义矿业发展之路。希望此次研究内容能为中国矿山企业的脱困和发展提供参考。

参考文献

- [1]中国产业信息网.2015 年世界铁矿石资源分布情况[EB/OL].http://www.chyxx.com/,2015.07.16/2017.12.6.
- [2]中国产业信息网.2017 年全球及中国铁矿石资源储量及地区分布情况分析[EB/OL].http://www.chyxx.com/,2017.10.20/2017.12.6.