

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2015.01.005

以技能人才自主评价为载体 开拓员工职业发展新路径

—— 杭州市燃气集团培训管理体系的建设实践研究

□ 杭州市燃气集团有限公司 (310007) 黄李强 杨卫

摘 要: 本研究对杭州市燃气集团有限公司(以下称杭燃集团)培训管理体系的建设实践进行了系统总结,并尝试提出了企业未来职业培训发展的方向。研究通过对杭燃集团培训管理体系建设的历史背景、理论内涵、主要做法等3个方面展开论述,着重介绍了杭燃集团构建科学系统化培训管理体系的主体框架及主要内容,以及技能人才自主评价的新型培训机制的经验。通过对杭燃集团已有的员工培训经验总结,以期将科学系统化培训管理体系与员工职业生涯设计进行有机的结合,帮助燃气行业员工开拓职业发展的新路径。

关键词: 培训管理体系 技能人才自主评价 企业培训理论 培训原则

1 前言

燃气企业由于其行业的特殊性,员工培训一直是各企业管理工作的一项重要内容。燃气行业培训链的全球化,制造型企业盈利困难加剧,同时随着中国人口红利的逐步缩减,劳动力短缺,特别是有一定素

质的劳动力短缺的状况将逐渐露出水面。在外部竞争环境加剧以及内部人员流动的双重夹击下,越来越多的燃气企业认识到加强一线员工的培训将是破解这些难题的利器。对于欧美的一些跨国燃气企业来说,建立和优化原本相对薄弱的工厂的培训体系已成为一种趋势。国内的燃气企业同样也不例外。

现企业对现场运行设备的智能化识别、定位、监控和管理等一系列工作。

参考文献

1 宋磊,刘海滨等.条形码应用系统设计[J].黑龙江电子技术, 1994; 2: 17-19

2 郭江明.北京西南物流中心汉信码单据应用[J].中国自动识别技术, 2008; 1

3 GB/T 21049-2007, 汉信码.2007

4 GB 14258-2003, 信息技术 自动识别与数据采集技术

条码符号印制质量的检验.2003

杭燃集团伴随着城市的建设与发展经历了十几年的成长与壮大，逐渐形成了一支有一定素质和一定经验的从业队伍。作为浙江省燃气行业的龙头企业，杭燃集团一贯重视员工的培训工作。三级安全教育、各种岗位培训等作为集团公司的长期任务始终不懈地进行着，从集团领导到中层干部，从管理人员到一线工人每年都要接受各类相关的岗位培训、适应性培训和提高培训。各类培训活动使集团员工的整体素质得到提高，同时，也对燃气行业职工培训起到了重要示范作用。

近年来，杭燃集团工业总产值和燃气用户数持续攀升（见图1，图2），2011年公司跨入杭州市上规模工业大企业46强之列，2007年~2012年连续6年获全国“安康杯”竞赛优胜企业，2012年获全国“安康杯”竞赛示范企业、全国建设系统文明行业示范企业，2014年获得浙江省五一劳动奖状。这与集团长年对员工培训的重视密不可分。



图1 2007-2013年杭燃集团工业总产值情况统计表

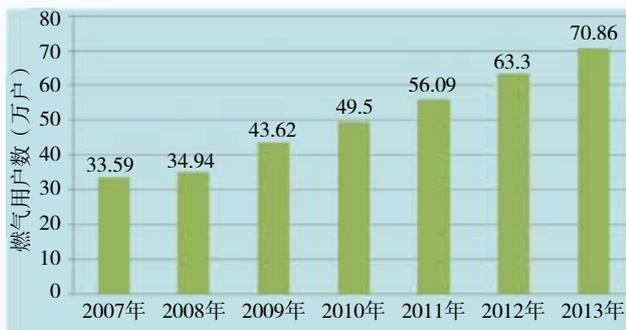


图2 2007-2013年杭燃集团燃气用户数情况统计表

杭燃集团的员工培训之路并不一直都是一帆风顺。相对于其他行业企业，集团员工培训也存在过培

训内容缺乏计划性和系统性，培训标准不明确，培训教材和大纲不规范，师资力量缺乏等一系列问题。随着知识经济和网络时代的到来，杭燃集团要想在未来市场竞争中立于不败之地，员工培训工作必须迈上新台阶，建立新型的培训管理体系，优化配置培训资源，规范培训模式，使职业培训更加科学化、系统化、标准化。为了规范集团经营管理，提升企业服务水平及质量，加强燃气安全生产管理和人才培养及员工队伍建设，2009年底，杭燃集团成立了省内首家面向燃气行业从业人员培训和教学基地——杭州市燃气集团有限公司培训中心。培训中心自成立以来始终贯彻“学以致用，全员培训、因材施教、讲求实效”的原则，不断加强内部管理，强化师资力量培育和管理，丰富教育培训项目和内容，坚持培训理念创新、方法创新、内容创新，通过4年来的不懈努力，目前已初步建立起有效合理的培训体系，成为一个理论与实际相结合、全员参与、辐射业内同行的教学平台，为集团的持续发展提供了有力的保障。2013年10月杭燃集团被评为全国燃气行业职业教育先进单位。

本研究以现代企业员工培训的相关理论作为主要依据，“以人才自主评价标准化为载体，努力开拓员工职业发展新路径”为主要视角，对杭燃集团培训管理体系建设实践的主要经验进行分析总结，并尝试提出下一步集团培训管理体系建设的努力方向。

2 杭燃集团培训管理体系建设的理论基础

培训，实质上是被培训人员的一种学习过程。许多年来，心理学界对人类的学习规律进行了大量的研究，提出了很多理论。将这些成果运用到人员培训的实践中，可以对人员的心理状况做出分析，并探索与总结出人员学习的特点及规律，无论是对提高培训的重视程度，还是提高培训效益以及增强培训效果，均具有非常重要的意义。

(1) 学习理论

早期的学习理论关注的仅仅是个体的学习行为，关于个体的学习理论有3种：行为主义、认知主义和人本主义。行为主义认为学习就是一个不断对刺激产生相应反应的过程，因此学习的产生就是一个不断强化所希望的结果的过程，行为主义关注点在于人们的

行动而非人们的思想。而认知主义则认为人的思考对于学习过程以及学习效果都非常重要，关注人们对信息的接收、组织与处理，并且认为人们基本是根据以前的知识与经验去构建自己的认识。

伴随着人力资源管理的逐步发展，学习理论渐渐从个人层次提高到组织层次，于是出现了组织学习和学习型组织的相关理论。组织学习是一个组织成为学习型组织的必要条件，组织学习是将组织作为学习的主体来看待的。

学习型组织则是把学习者与工作者系统并持续地结合起来，以支持组织在个人、工作团队和整个组织系统3个不同层次上的涵义，它是一种灵活、充满创造力、不断自我学习与更新、不断适应变化的组织管理模式，通过组织成员们内心的充实与生命的领悟来达到创建学习型组织的目的。

(2) 人力资本理论

许多组织存在和发展的基础是取得经济效益，我们可以依据经济学原理对人力资源的投入与产出进行分析。人作为一种特殊的资本，其所具备的知识、技能与经验能够提高生产率从而带来经济价值。在目前竞争激烈与高速发展的商业环境里，许多组织都面临资源短缺的问题，有限的资源总是流向收益更高的领域。人力资源培训活动必须能够证明它对组织的经济贡献才会获得它所需要的资源。

(3) 绩效理论

影响绩效提升有几个方面的因素：激励、奖励和结果、绩效的标准和反馈、个人的能力、期望、雇员对组织的看法、动机、技能和知识等，正确运用绩效理论对促进提升培训的效果具有非常重要的意义。

(4) 系统理论

系统理论认为，一个系统应该是开放的，系统各部分相互依存并作用，各部分都应为系统的整体目标做贡献。以系统论观点来看人力资源培训，培训就是整个组织系统中的一部分而非组织中孤立的一个事件，所以在进行人力资源培训时，不但需要考虑组织系统对培训的影响，还应考虑培训对实现组织战略所做到的贡献。

学习理论、人力资本理论、绩效理论和系统理论构成了企业人力资源培训的基础，对提高企业培训效率、增加培训效果有着根本的指导作用。

3 杭燃集团培训管理体系的建设实践经验分析

(1) 积极构建科学系统化的培训管理体系

国内的培训体系大部分是借鉴国外的培训理论和方法，员工培训体系建立在培训基础上，是为保证培训工作顺利进行，以管理培训活动为目标的一个系统机制。彭剑锋指出，培训体系是基于战略的职业生涯规划，涵盖了制度层、资源层、运营层3个层面，经过培训需求分析、培训计划制定、培训活动组织实施以及培训效果评估4大程序步骤的完整开发系统。叶凤吉等则提出，基于企业发展战略需求的现代培训体系，由培训目标和战略体系、员工职业生涯管理体系、培训组织体系、培训制度体系、培训流程体系、培训保障支持体系等方面组成。石金涛认为培训管理系统包括3个部分：培训管理体系、培训课程体系、培训实施体系。

杭燃集团在综合各类培训理论优势的基础上，构建了科学化一体化的专业培训管理体系（见图3，图4）。并补充制定了公司《培训管理制度》和《内部培训师管理办法》，进一步提升了培训管理体系的可操作性，为培训工作的顺利开展提供了制度保证。

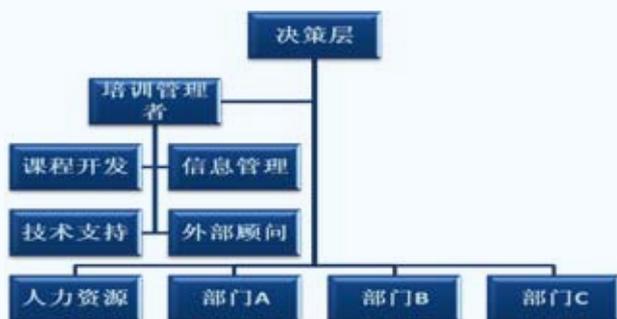


图3 杭燃集团培训管理体系建设框架图



图4 杭燃集团培训管理体系流程图

培训中心通过加强培训需求调查和培训后绩效评估,整合培训资源,明确中心人员职责分工,建立公司培训工作联系网络,同时强化培训项目的组织管理工作。

课程开发是确保培训针对性和适用性的重要环节。课程设置的原则是先抓重点、以点带面,主要是依据公司年度工作目标和各部门对培训工作的期望值,确定培训课程的设置重点。目前,课程开发和设置主要分管理类和技能操作类两大类。自主开发的课程包括职业道德、燃气条例解读、经营管理、办公软件应用和管网施工、输配运行、场站储备和营业服务等20余门课程。通过开设企业文化和职业道德操守等公共课程,增强员工对公司的认同感,提高公司对员工的凝聚力。除了自主开发各类专业课程外,还重点引进先进管理理念和尖端技术课程,特别是与美国燃气技术研究院加强合作,培养公司技术型管理人才。同时,为了正确引导青年员工的健康成长,培训中心加强与团委、工会合作,积极鼓励青年员工参加各类培训。制订了“五年百人培养计划”,已于2012年9月正式实施,通过浙江大学订制课程的学习和实践工作锻炼,使之成为复合型专业技术管理人才。提升集团公司可持续发展的核心竞争力。

(2) 勇于探索技能人才自主评价的新型培训机制

加强企业技能人才队伍建设,是增强企业核心竞争力、推动产业转型升级和提升企业创新能力的内在需求,是加快产业结构调整的有效手段,是深入实施强国战略和科教兴国战略、建设人力资源强国的重要内容。为解决社会化职业技能等级评价体系不能满足燃气行业技能人才发展的需求,同时为学历较低年龄偏大的一线员工开辟职业生涯发展通道,杭燃集团培训中心根据燃气行业的特性,以杭燃集团员工的职业能力和工作业绩为导向,开始探索编制内部岗位职业等级标准及教材、题库及考核方案,逐渐形成3大工种、5个等级的技能人才自主培训与考评体系(见图5)。2013年,公司下发了《公司职业技能等级考评管理办法(试行)》和《公司职业技能等级标准(试行)》,同时得到了杭州市劳动局职业技能鉴定中心的认可与支持,开展了系列燃气职业技能等级教学与考评工作。迄今为止,已经有39名初级工、65名中

级工取得燃气职业技能资格证书,46名员工已通过高级工技能等级考核,9名员工已通过技师技能等级考核。杭燃集团技能人才自主评价标准化体系,切合公司经营与发展中用人的角度,通过燃气职业技能人才多元化评价方式,自主地评价和培育燃气行业高技能人才,从根本上解决了社会化评价体系不能满足燃气产业技能人才发展需要的问题,同时也为燃气行业技能型员工的职业发开展辟了一条全新的路径。



图5 杭燃集团技能人才自主培训与考评体系的培训范围与等级划分

杭燃集团技能人才自主评价标准化体系,是以燃气岗位职业标准为基础,以公司技能人才能力建设为核心,对员工的职业能力、工作业绩、职业道德等内容进行综合评价。通过推行自主的育才机制,将岗位职业能力培养与职业资格证书、专项能力证书相衔接;通过申报国家职业资格证书,争取国家职业资格体系中的政策优惠,享受国家对高技能人才政策的财政补贴。与社会化职业技能鉴定相比,杭燃集团技能人才自主评价标准化体系主要有三方面特征:一是考核方式更贴切公司建设、经营和服务需要、贴近岗位要求、贴近员工能力素质提高;二是评价标准以工作能力为导向,以开发高技能人才为核心,更多注重职业道德、突出能力业绩、强调技能应用、体现团队合作,同时为工作一线的学历较低年龄偏大的员工开辟职业生涯发展通道;三是评价对象以公司中、高技能人才为主,进一步推进技师和高级技师队伍的建设。

(3) 严格推行技能操作人员持证上岗制度和资

质复训制度

为保证公司操作岗位各序列的工种质量,有效落实对各利益相关方燃气从业人员的培训与考核,公司于2010年针对技能操作员工推行持《内部上岗证》上岗制度和每年资质复训制度。

结合持证上岗要求,培训中心在每年规划各项技能类岗位复训项目前,都认真进行摸底调查和培训方案策划,制订详实有效的学习计划,并在培训过程中努力营造学习氛围,提高培训的实效性;针对不同的培训课程采取最适合的方式方法,如角色互换、案例讨论与互动、课堂讲授、标杆人物的介绍等,以达到最佳的培训效果。

在专业知识培训和岗位技能教学过程中,杭燃集团坚持把质量放在首位,通过精心编制教程、严肃学风、严把纪律,严格考评,确保专业技能培训真正达到实效。

目前,公司操作技能类岗位员工持证上岗率已达到98%以上。通过推行持证上岗和资质复训制度,技能员工的职业技能、安全意识和综合素养得到了明显提升。自中心成立后,每年都组织公司所属各单位以及利益相关方燃气户内外安装工、抢修工、巡检工等操作技能专业取证培训和资质复训。

(4) 主动确立与职业院校合作模式,实现技能员工培养零距离对接

当前在高等院校的教育中燃气专业还没有成为学校课程体系中的重要内容,适应燃气行业发展的教育培训资源分散在各企业的技术或培训部门,燃气专业教育培训没有形成师资资源共享的学院为主体的教育培训基地。燃气行业人力资源开发的教育培训环境需要得到进一步优化和改善。

为了更好地将新时代的科学知识引入到培训教学中,杭燃集团积极主动地与大专院校沟通联系,聘请燃气相关专业的教授授课,不断以新知识和新理念,探索培训工作新思维和新内容,院校合作模式得到了集团公司和省内同行的普遍认可。培训中心自2013年起开始与杭州职业技术学院合作,开启了燃气课程植入院校开班办学新模式,在杭州职业技术学院开设了“燃气班”,编制了《杭职院燃气知识教材》。2013年,共有120名学生参加了为期100课时的燃气专业课程学习,取得了相应的学分。经选拔20名

学生已进入公司成为技能型员工。2014年又有100余名学生踊跃报名参加“燃气班”学习。

“燃气班”的开设,确定了与职业院校“订单式培养”的合作模式,实现了公司与大专院校“零距离对接”的目标,为即将步入社会融入企业的在校生注入了活力和信心,为公司技能型人才需求多了条定向培养的新渠道,为杭燃集团更好更快地发展提供了可靠的人力支持。

培训中心积极创造“自强、包容、共赢”为导向的社会效益,立足新形势下人力资源的可持续发展,提升大学生创业就业环境,引导和带领待就业大学生通过创业见习训练实现就业。积极全面落实杭州市大学生企业实习工作方案。近几年,已成功地为118名应届毕业生大学生,通过杭燃培训基地的见习实训步入了人生第一个工作岗位。

4 杭燃集团未来职业培训发展的方向和目标

(1) 进一步形成科学完整、服务企业战略发展的职业培训体系

当前,杭燃集团已经认识到了职业培训的重要性,逐步加大职业培训的投入。目前培训中心所开展的大部分教育培训活动仍局限于企业内部上岗和转岗培训、各类岗位适应性培训、职业技术等级培训以及专业技术人员的继续教育。这些培训为企业实现良好运营提供了足够的人力资本支持。但是,这些培训尚不能充分地站在企业发展战略高度为企业人才培养和发展提供整体提升方案,培训内容的科学性,培训内容之间的完整性尚有待进一步加强。未来,杭燃集团要努力形成有特色的课程体系、专业的师资体系、实用的教材体系和完善的培训管理体系所组成的科学完整的教育培训体系,使得培训不仅可以彰显燃气行业技能员工自主培训与评价的特色,更能以时代性和创新性为使命服务整个燃气行业的转型升级与发展。

(2) 以员工的职业生涯设计作为培训开发的重要目的

职业生涯规划,也称职业生涯设计,是指个人与组织相结合,对一个人的职业生涯的主客观条件进行测定、分析和总结的基础上,对自己的兴趣、爱好、能力和特点进行综合分析权衡,结合目前社会环境

特点, 根据自己的职业倾向, 确定最佳的职业奋斗目标, 并为实现这一目标而做出行之有效的安排。

职业生涯规划对员工有重要的意义, 它能够塑造清新充实的自我, 准确评价个人特点和强项。评估个人目标和现状的差距, 准确定位职业方向, 重新认识自身的价值并使其增值, 发现职业机遇, 增强职业竞争力, 将个人、事业与家庭联系起来。企业组织越来越多地注重员工职业生涯规划, 借以指导员工形成与企业发展战略相一致的较为现实的职业目标, 并为这一目标的实现提供帮助和机会。所以, 要实现企业和员工的双赢, 杭燃集团必须引导和帮助员工做好其职业发展规划。通过培训设计帮助员工做好未来的职业生涯规划, 让员工走上通往未来的“光辉之路”。

结合企业员工培训设计, 杭燃集团未来员工职业生涯管理包括以下步骤:

① 职业通道管理。杭燃集团根据公司业务、人员配置的实际情况, 建立起四大职业发展通道, 涉及管理岗位、专业技术岗位、职员岗位和操作岗位, 使具有不同能力、不同职业兴趣的员工都可以找到适合自己的上升空间。公司应该明确不同职系的晋升评估政策、管理办法以及职系中不同级别与收入的对应关系, 给予员工不断上升的勇气与可能。

② 职业生涯设计。企业可以设置相关测评工具, 对每个员工进行个人特长、技能评估与职业倾向方面的调查, 帮助员工依据自己的真实情况, 如职业兴趣、技能、资质和个人背景等情况明确职业发展的意向、设立未来的职业目标及制订发展计划表。

③ 职业培训。包括培训和业务指导制度。培训应结合员工职业发展目标, 为员工提供在职或脱产的培训并鼓励员工进行自我培训。业务指导制度是一种帮带的方式, 让富有经验、生产率较高的资深员工担任导师, 为经验较缺乏的员工提供业务指导帮助。业务指导关系不仅对被指导者有利, 同时也可以提高指导者的持续发展的能力, 使他们共同进步。

④ 检查评估。公司应定期检查职业生涯管理制度的执行情况, 还要对员工进行能力及绩效的评估, 分析员工是否达到或超出目前岗位的资格要求, 距离下一步职业目标的差距等, 从而为下一步的发展提供依据。

⑤ 反馈修正。当阶段性的检查评估结束后, 向员工反馈相应的评估结果, 根据评估结果, 分析员工前进途中的问题和差距, 并提出改进措施或者建议帮助员工调整未来发展的目标和方向。

参考文献

- 1 廖艳萍, 陈继祖. 试论深圳燃气行业的员工培训[J]. 城市燃气, 2002; 02: 33-35
- 2 叶锋. 国有企业管理人员培训体系构建[J]. 合作经济与科技, 2012; 20: 56-57
- 3 李钢英. 企业培训制度的建立与实施研究[J]. 广西师范学院学报(哲学社会科学版), 2007; 04: 117-120
- 4 王颜博. HD集团培训管理体系构建[D]. 南昌大学, 2011

工程信息

四平市新改建燃气管网130km

从棚户区改造, 到保障性住房分配; 从地下管网建设, 到水冲厕所开放等, 吉林省四平市住建局紧紧围绕中心工作, 采取切实可行的措施, 有效促进了重点民生工作的推进。

四平市基础设施建设不断加快, 新改建燃气

管网130km, 其中, 新建管网75km, 老旧管网改造55km。到2014年年底, 对15年以上的134km老旧管网改造全部完成。日均供气达到10万m³, 新增用户4 000户。

(本刊通讯员供稿)