

大型企业继续教育初探

张卫玲

【摘要】 市场经济的激烈竞争是人才的竞争，强化继续教育，培养更多更高素质的人才势在必行。企业继续教育状况如何，对企业技术进步和生产经营有着重要的影响。本文依据对中国兵器装备集团公司成员单位的调研，深入了解大型企业继续教育的现状，并提出加强企业继续教育工作的意见和建议，为企业继续教育的发展和创新献计献策。

【关键词】 企业继续教育 培训 人才竞争

【正文】

科技创新是企业赖以强的利器，进行科技创新，又离不开人才的培养。企业在市场经济的竞争中即是产品的竞争，同时也是人才的竞争。企业继续教育状况如何，对企业技术进步和生产经营有着至关重要的影响，继续教育已成为推动企业发展的基础动力。

一、大型企业继续教育的现状与特色

中国兵器装备集团在改革创新，加快企业转型升级的同时，大力投资企业继续教育，提出“超越领先，人才先行”的总体方针，着力打造学习型企业，稳步推进具有兵装集团特色的继续教育体系建设，实现员工与公司的同步发展。

（一）完善制度，构建分层分类继续教育培训体系

1. 制定继续教育制度文件。从“需求调查-制定方案-项目实施-效果评价-总结优化”等方面制订较为完善的继续教育系列文件，规定继续教育工作流程，建立由集团公司人力资源部牵头，总部部门、人力资源开发中心、各企事业单位培训部门所构成的分层分类继续教育管理体系和责任体系。各成员单位又依据各自实际，分别制订完善《公司送外培训管理办法》《员工内部培训管理指导意见》《培训需求与计划管理办法》《继续教育学分认定有关规定》《员工培训效果评估管理办法》等制度文件，为继续教育工作的顺利开展提供制度保障。

2. 实行三级培训网络体系。一级培训由公司人力资源部等主要职能部门提出并组织实施。二级培训由公司各专业职能部门提出需求并组织实施。三级培训由各单位针对本部门员工岗位要求和个人素质能力提升需求提出并组织实施。建立各单位“一把手主管，专人分管”的继续教育管理机制，各级培训层层落实任务。

3. 分层分类实施人才培养。围绕公司愿景目标，按照员工岗位层次的不同，分高层管理人员、中层管理人员、后备中干、一般员工、新员工五个层次，设定培训目标，进行相关培训。对同一层级对象，按照类别岗位不同，采取不同的培训方式。

对管理层采取集中面授、行为学习、网络培训、跨岗位锻炼等混合模式。

一般员工中针对技能人员，建立实训基地，设立技能大师工作室、班组长标准化训练营及关键工种训练营，开展职业技能鉴定，技术技能运动会等形式。

新员工分为高级人才、新进大学生、社会招聘人员、退伍军人、高职生及劳务工的入职培训+岗位培训。建立新员工锐意训练营培训体系，帮助新员工快速成长，快速胜任岗位。

设置暑期实习生培养体系。招募暑期实习生，发现具有研发和营销潜力的人员，通过总部集训，岗位实战和课题汇报三阶段的团队PK赛方式，提升大学生的专业技术能力，实现宣传公司品牌，提前预定和储备人才的目的。这项工作人均培训成本达5000元，但做到了人才储备前移，提高了新员工融入企业文化的速度。

(二) 以人为本，规划继续教育战略蓝图

以任职资格为基础，规划员工发展轨迹，明确能力要求，以科学的测评方式找到员工的能力短板，帮助员工胜任岗位。同时，为创造出高效益的员工给予激励，最大限度地发挥员工的能力和水平。

1. 构建“五层十八级”员工职业发展通道

以“五层十八级”员工职业发展通道为基础，全面建立各类人员职业发展路径，有序、自主的规划并实现自身职业生涯发展。

“五层十八级”职位发展通道

序列 职级	高管序列 (E)	管理序列 (M)	专业序列 (P)		操作序列 (O)	支持序列 (B)
			技术类	管理类		
18	E3 总裁					
17	E2 常务副 总裁					
16	E1 副总裁					
15		M5 总裁助 理	P6 首席专 家			
14		M4A 正部 级		P6 业务总 监		
13		M4B 副部 级				
12		M3A 正处 级	P5A 资深 专家	P5A 资深 业务经理	O7 一级技 能师	
11		M3B 副处 级	P5B 专家	P5B 业务 经理	O6A 二级 技能师	
10		M2A 一级 主管	P4A 一级 资深工程 师	P4A 一级 资深专员	O6B 三级 技能师	
9		M2B 二级 主管	P4B 二级 资深工程 师	P4B 二级 资深专员	O5A 资深 高级技师	
8		M2C 三级 主管	P4C 三级 资深工程 师	P4C 三级 资深专员	O5B 高级 技师	
7		M1A 一级	P3A 一级	P3A 一级	O5C 技师	

		组长	工程师	专员		
6		M1B 二级 组长	P3B 二级 工程师	P3B 二级 专员	O4A 一级 技工	
5		M1C 三级 组长	P2A 三级 工程师	P2A 三级 专员	O4B 二级 技工	
4			P2B 初级 工程师	P2B 初级 专员	O3A 三级 技工	B4 高级工
3			P1 见习工 程师	P1 见习专 员	O3B 中级 工	B3 中级工
2					O2 初级工	B2 初级工
1					O1 见习工	B1 见习工

■决策层 ■核心层 ■骨干层 ■经验层 ■基础层

以战略和业务需求为导向，以任职资格为依据，按照“建立能力模型- 测评评估-针对性培训-能力认证”的循环进行培训设计，打造了从工作分析到培训落地和实施认证的人才培养体系。

2. 成立企业大学，推进学习型企业组织建设。2010年12月29日成立长安汽车大学，按照汽车行业产业链布局，设置领导力学院、战略研究学院、技术学院、精益制造学院、供应链学院、营销学院、通用管理学院七个机构，横向34个系，纵向229个子族。由公司董事长担任校长，其余公司领导担任各学院院长，人力资源部培训处负责管理日常运作。对内服务于中国长安旗下分子公司，对外服务于中国长安整车、零部件供应商以及全体经销商和服务商，为公司在内部培训、管理研究、变革推动和对外交流等方面提供服务。同时，以公司战略、行业标杆、工作任务和岗位绩效为牵引，致力于培养整个企业的持续学习能力。企业大学不仅是一项人才培养工程，更是体系背后的实践过程。到2015年，长安汽车大学已完善三大课程体系。一是金字塔课程体系，按照“能力模型-建设课程体系-开展培训-输出能力”的开发流程，有效实现隐形知识显性化，显性知识结构化，促进公司的知识沉淀和构建学习型组织。二是常青藤师资体系，长安汽车大学已形成理论培训师、技能培训师、专职培训师和军训教官为一体的多元化的“青藤师资体系”，现有军训教官17人，理论培训师516人，技能实训师47人。三是运营管理体系，建设培训信息系统，完成培训基础数据、网上流程、培训认证的整合。

目前，长安汽车大学已成为汽车行业“大制造、大竞争”中确保价值链协同作战的人才摇篮。

（三）创新模式，搭建开放型继续教育平台

1. 创新需求分析方式。每年在全公司范围内开展员工继续教育需求调查、员工能力评价和差距分析。围绕企业发展需要及重点工作，针对上一年度面临的突出问题，采用漏斗分析法，进行需求分析，强调“统计-分析-探讨-反馈”四个环节同频共振，最终形成公司的继续教育计划。

2. 搭建各类培训平台。首先以生产技术瓶颈为切入点，组织和发动广大员工开展技术攻关，积极搭建技术创新和学术交流的平台。其次每年在科技人员中开展学术论文征集和评选活动，并在公司内部刊物上发表经过评选的优秀学术论文，供广大员工学习交流提高。另外还搭建职称评定平台，职业技能鉴定平台，高技能专家工作平台，内部培训师授课平台，职能部门授课平台，各类技能大赛

平台，大规模继续教育平台等，提升员工的职业能力。

具有集团公司特色的大规模专业培训工作于 2006 年 4 月正式启动，迄今已有 10 年。10 年来，集团公司坚持开展试点研究、实学研究、培训有效性研究及精品课程研究等专项研究活动，建立事前调研、过程管理、制度保障、考核激励等 4 个培训管理运行机制，着力加强管理体系、课程体系、教材体系等 3 大培训体系建设，强化课程主管教师、内部培训师和培训管理人员等 3 支队伍建设，通过认真开展巡教巡讲、制作移动硬盘课程包、制作专家授课视频、制作培训辅导课件、开发电子有声辅导课件、建立 QQ 学习辅导群等多种举措不断提高培训质量。大规模专业培训课程设置总量达 360 多门，自主开发培训教材 17 本，编写系列读本 30 本，编制《考试大纲》和《自学指导大纲》145000 册，量身定制 40 门课程的移动硬盘多媒体课程包，精心制作 10 个移动授课视频和 80 个培训辅导课件，参加大规模继续教育学习的员工达 158000 人次，考试合格率为 95.3%，优秀率 15.1%。

3. 创新校企合作模式。与国家行政学院、中国浦东干部学院等构建联合办学模式，建立独具兵装特色的科技领军人才大讲堂活动和技能领军人才经验交流活动等创新性人才培养模式。与清华大学、北京大学、北京理工大学等 30 多所高等院校建立规范开放的人才培养与科研合作关系。与高职院校合作，以 2+1 形式（2 年在校正常学习，1 年在公司学习），定制化培养紧缺技能人才。与重点高校合作，定制化培养专业技术研发人才。以 X+1 方案实施硕士工程师的培养，即修完本科加上全日制硕士课程 X 年，在企业完成一年的项目和硕士论文工作。与高校合作，以 3+1 形式（3 年在校正常学习，1 年在公司学习），定制化培养研发人才。此项工程，公司人均投入成本 16723 元。近三年，项目学员与同届学生绩效考核对比明显，项目学员比普通学生考核合格率高出近 7 个百分点。

（四）专兼结合，强化继续教育师资队伍建设

通过与有关专业领域的优秀专家、学者和高级经营管理人员建立密切而稳定的合作关系，建立矩阵式课程体系，拥有 150 名各专业领域的师资库。

充分利用集团公司特聘专家、科技及技能领军人才优势，加大内部培训师的培养、评选和使用力度，拥有各级内部培训师 100 余人。聘请公司领导、科技和技能带头人等各岗位骨干人员为内部培训师。凭借他们对企业文化、战略和业务的了解，以及丰富的实践和管理经验，增强培训的针对性和适用性。

积极打造继续教育培训基地，为生产单位现场培训提供场所，为培训效果提供保障。

（五）服务大局，提升人才竞争比较优势。围绕发展质量效益、提高自主创新能力和核心竞争力，组织实施工程硕士、研究生课程培训及境外高层次人才培训、各类专业培训、认证培训、职业技能鉴定培训等 65 个继续教育项目，培训各类人员 5000 多人次。通过培训，对各类专业技术管理人员解放思想、开阔视野、提升素质能力、提高岗位胜任力起到了积极的促进作用。

目前，集团公司科技人员达 30990 人，占在岗职工人数的 18.15%，比“十二五”初期提高了近 3 个百分点；职工中具有本科及以上学历人员比例达到了 26.1%，比“十二五”初期提高了 6 个百分点；高技能人才占技能人员比例达到了 31.6%，比“十二五”初期提高了 2.5 个百分点。集团公司“千人计划”专家累计 19 人，位居央企前列；特聘专家 9 名、首席科技专家 5 人、技能大师 3 人、科技带头人 49 人、技能带头人 22 人；中华技能大奖获得者 6 名，全国技术能手 70 名。集团公司科技创新团队 25 个，杰出科技创新人才 10 人。

二、大型企业继续教育的意见和建议

企业继续教育是企业培养人才的有效途径，也是人力资源管理的战略核心，更是企业经济发展的源泉。实现制造强国的战略目标，要求对企业继续教育做出更高的定位。

第一，社会各层的高度重视是继续教育工作开展的关键。继续教育的主流应在企业，应是对企业全员式的、全方位的培训。社会各层要考虑企业的实际需要，努力营造继续教育的良好环境。

第二，对企业继续教育立规立法。企业继续教育多是内部培训，各自为战。虽制定了多项文件制度并把培训与薪酬绩效挂钩，但多属公司行为，没有统一的行业标准。高水平的专业师资不够，缺乏完备的教材，专业的培训基地不足。课程设置、教学内容、方法及时间安排等缺乏专业化和层次性。从国家层面对企业继续教育立规立法，完善继续教育体系，才能突破企业单纯开发培训方式的狭小圈子，使继续教育走上良好的发展轨道，有效保障企业继续教育的进行。

第三，建立多元化培训方式，培养综合型人才。调查的几家大型企业所进行的继续教育，多是职业技能培训或基本操作训练，形式单一。高端科技、前沿技术、交叉学科领域欠缺人才，科技创新能力不足。采用多元方式，多方面培养人才，可挖掘人才的潜在能力。对企业技术人员进行培训时除注重职业技能培训以外，增加一些发展性培训，即管理观念培训，这样可以使员工看到自己的发展空间，激励员工更好地完成本职工作，同时也为将来储备了基层的管理人员。对管理人员进行发展培训的同时也增加一些操作技能培训，以使管理人员明确一线各岗位的操作程序和正规的操作方法，使其能够及时地发现员工操作中存在的不足，改善和提高服务质量。

第四，建立多方协同发展的继续教育模式。加强企业与高校、学会、研究所等多方的联系，资源互补，携手共进，协同发展，互利共赢。利用高校的师资和实验室，建立专项技术的继续教育基地，为企业提供更多的技术服务和学术交流的机会。学会拥有各领域的高端会员，荟萃了自然科学、技术科学、管理科学等各领域的各类优秀人才，可为企业提供更专业的师资，解决企业技术创新的难题。

第五，加大经费投入，支持企业继续教育。企业自身培养人才周期长、渠道窄且成本高，培养人才有限。而企业的专项资金短缺，技术创新信息不足。再若企业经济效益不好，就很难保证继续教育工作的进行。要保证继续教育有效实施，必须加大国家政府的专项投入，也可对教育附加税“先征后返”，协同企业做好本地人才的培养。

第六，建立有效的激励机制。企业现行的继续教育模式还处在摸索阶段，缺乏严密的科学性、简明性。继续教育的开展是一个内外力相互作用的结果，除了企业自身发展的实践外，还需要国家及政府的大力引导与激励。建立相应的监督制约与激励机制，以立法的形式确立继续教育的地位和作用，明确社会各方应履行的义务，才能为企业继续教育的顺利开展提供强有力的保障。

企业继续教育通过自己的形式，向战略发源、文化传播、观念变革、能力塑造等方向发展，这是一个具有重要战略意义的发展趋势。从我国实际出发，使企业继续教育走上经常化、正规化、制度化的轨道，刻不容缓。

)

作者：张卫玲

工作单位：中国兵工学会

职务、职称：培训认证，高级教师

通信地址：北京市海淀区车道沟 10 号

邮编：100089

电话：18211186500

电子邮箱：1605063145@qq.com