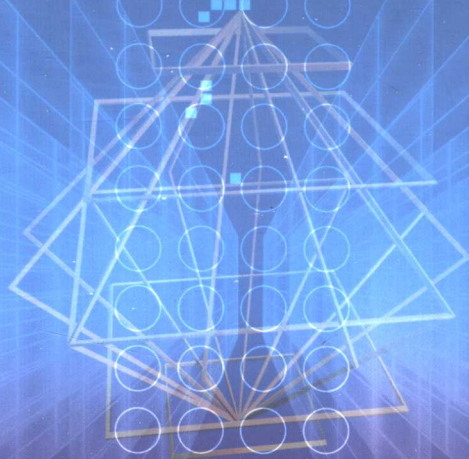


劳动和社会保障部中国职工教育和职业培训协会推出

企业培训

■ 主编：毕结礼

66例



企业管理出版社

EMPH

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

企业培训 66 例

主编 毕结礼

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业培训 66 例 / 毕结礼主编. —北京:企业管理出版社, 2005. 10
ISBN 7 - 80197 - 314 - 3

I. 企... II. 毕... III. 企业管理—职工培训—方法
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 120255 号

书 名: 企业培训 66 例

作 者: 毕结礼等

责任编辑: 齐观

技术编辑: 田艳君

书 号: ISBN 7 - 80197 - 314 - 3 / F · 315

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644

编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京中铁建印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 140 毫米 × 203 毫米 32 开 印张: 10 字数: 200 千字

版 次: 2005 年 10 月 第 1 版 2005 年 10 月 第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换



前 言

《企业培训 66 例》一书,在广大职工培训工作者的关心和支持下,正式出版了。该书精选了国内一批优强企业的培训案例,介绍了他们在培训制度建设、总体管理、需求预测、项目确定、课程开发、教材开发、专题培训、职业技能鉴定等方面的理念、制度与方法,希望为您开展工作提供一些具有操作性的启示。

怎样学习借鉴这些案例,笔者有两点浅见。

首先是理念上的启迪。例如,上海医药集团公司提出,“优秀人才很难捡到,只有自己用心去培养”。它促使我们形成这样的理念,即必须自己伏下身子踏实开展培训,培养适合自己需要的人才,而不是两眼只盯着别人的人才。海尔集团认为,“部下素质低不是你的责任,但不能提高下级的素质就是你的责任”。这个理念启示我们,将培训落实到每一个管理者的肩上,能够有效地避免培训和人才开发上的死角,从而预防木桶理论中那块“短板”的出现。大亚湾核电站的授权培训制度规定,“上岗必须授权,授权必须培训,培训必须考核”。它使我们认识到,要从企业全局的角度来确定培训在企业各项工作中的关键地位和作用,将培训渗透到生产、经营、管理的各个环节。优强企业之所以能够保持基业常青,与他们有先进的培训理念、完善的制度和

持续高效的培训工作是分不开的。高质量、持续的培训和人才开发,于有形和无形中增强着企业的凝聚力、创新力和竞争力。

其次是方式与方法上的借鉴。这是学案例用案例的重点。例如,在人才培养方面,宝钢集团公司采取了4+1综合研修方式,将学习知识技能与解决生产中的问题结合起来,实现了学习工作化。天津石化公司将生产中的事故案例编入课程中,增强了培训的针对性。在建立技能人才激励机制方面,中国一重集团公司设立导师带徒专项奖励基金;黎明航空发动机公司实施“双百工程”,总经理每年聘请百名技术专家和百名技术能手。这些做法真正把技术能手和技术专家放在同一平台上,同样重视,同样待遇。在培训模式选择上,青岛港务集团公司实施了“六个一工程”,葛洲坝集团公司实施了全员素质工程,莱芜钢铁公司开展了品格培训等等,形式灵活丰富,贴紧企业生产实际。通过阅读和品味,您会发现更多的“金点子”和高招妙招。培训方式、方法上的借鉴和改善,将为逐步解决目前我国企业培训中存在的一些突出问题,如内容过时、形式呆板、培训效果差,课程和教材开发能力薄弱等,提供帮助。

他山之石,可以攻玉。这66个案例只是培训海洋中的几朵浪花,呈现给您,期望对您有所帮助,同时也期望能激发您的灵感和思路,为我们推荐更多的案例或贡献真知灼见,帮助我们改进提高,共促培训事业的发展。

编者

2005年10月

目 录

海尔培训模式	1
上海通用先育人后造车 边造车边育人	7
大亚湾核电站的企业授权培训制度	16
沈飞 ISO10015 管理培训的做法	22
莱钢开发品格培训的实践	30
中原油田高技能工人评选的方法与步骤	35
宝钢作业长“4+1”综合研修	40
武昌造船厂菜单式培训的开发方法	44
天津石化电气运行班长、主值通用知识培训课程开发实例	47
镇海炼化仪表专业技术培训科目确定实例	51
上海医药集团构建培训平台 培育“三支”队伍	54
上海电信创建学习型企业的做法	57
百联将教育培训在企业战略中的地位落到了实处	62
上海二建创建学习型企业的做法	66
上海农工商超市的教育训练模式	73
东风汽车公司建立知识型技能人才成长平台的实践 ...	79
南车集团抓住技能人才培养的制度机制和基地建设 ...	83
北车集团构建高技能人才培养体系	88
神华的职业技能鉴定运作	92
中铁十四局创建学习型企业的三步曲	100

上海锅炉厂营造高技能人才的学习环境	108
上海石化高技能人才的开发系统	112
大庆石油管理局技能人才培养体系建设的九步走	118
黎明培养高技能人才招招实	122
航天三院打造技能人才的系统工程	127
航天一院培育技能人才的通道工程	131
江苏电力技能专家队伍培育有新招	135
中石油管道局打造管道铁军靠制度	140
二重集团师带徒+导师制培养人才	144
上铁培养高素质技能人才的措施	147
青岛港技能人才培养的“六个一”工程	153
马钢培养工种带头人的主要做法	159
江南造船集团为高技能人才搭舞台 造环境	163
山东电建二公司实施“人才工程”	167
一重集团用健全的制度为技能人才培养保驾护航	172
黄河水利委员会培养治理黄河的能工巧匠	176
金川借力培养骨干人才的做法	180
洛阳铁路分局复退军人岗前培训	183
齐齐哈尔车辆公司举办机电一体化培训班的方法与步骤	190
济南机车厂高级技工三年培训计划的编制与实施	195
宁夏煤业集团搭建高技能人才成长平台	201
长客股份公司透视两个转岗培训班	205
荆门石化炼油装置技师的资格培训	208
天津石化二级单位(部门)主要负责人培训方案制定	211

石家庄车辆厂提升生产班组长管理技能的培训模式	216
常州铁道职业学校校企合作培训高级铸工的案例	221
资阳机车厂员工职业道德培训方案实例	227
二七车辆厂转岗人员富氩气体保护焊培训方案设计	232
株洲电力机车厂行为规范训练的课程开发	235
福建三钢炼铁厂从制度入手 抓培训的执行力	239
中原油田境外施工人员培养工程	244
上海锅炉厂培育双师型人才的做法	248
五〇四厂编制培训计划的实例	252
湖北鄂钢焊管工技能等级培训	258
湖北鄂钢高速热轧生产线上岗培训项目	262
北京铁路分局铁路源点信息编制人员培训项目设计	267
中铁工程总公司结合生产进行技能培训和鉴定	271
安彩集团彩玻行业职业技能鉴定教材的开发	274
大庆石化需求分析在开发法律培训项目中的应用	279
沈阳机车公司开发“四懂三会”教材	283
二七机车厂多媒体教学在客户培训中的应用	287
镇海炼化职工培训教材开发及使用技巧	291
淄博建工公司安全教育模式的创新	294
德州供电公司的保级考试制度	298
银川采油三厂职业技能鉴定工作的“十四步工作程序法”	301
葛洲坝集团实施职工素质工程	305



海尔培训模式

杨克明

点评

“培训是最大的福利”，“部下素质低不是你的责任，但不能提高下级的素质就是你的责任”，这是海尔的人才开发理念。“赛马不相马”，这是海尔的人才使用机制。

此案例介绍了海尔集团培训模式，它由九大系统(体系)共同构成了海尔的人才培训大厦，我们应该从整体的角度系统地观摩这座“大厦”，从而把握其以下两个特点：一是紧扣企业发展脉搏，培训围着企业发展目标转；二是强调培训的现场化、即时化、案例化，强调培训是解决问题的重要手段。

您可能会总结出更多的特点，我们期待与您交流。



一、背景

创立于 1984 年、崛起于改革大潮中的海尔集团,在首席执行官张瑞敏“名牌战略思想”引领下,以每年递增 70% 的速度发展,从一个濒临倒闭的集体小厂发展壮大成为在国内外享有较高声誉的跨国企业,2004 年海尔实现全球营业额 1000 亿元。

1984 年,工厂职工不足 800 人;2004 年,海尔职工不仅发展到了 3 万人,而且直接拉动就业人数 20 多万人。2004 年海尔品牌价值评估为 616 亿元。

二、项目内容

海尔培训模式是海尔人才开发系统的主要组成部分,它由九个方面组成,分别是:①适合企业发展的终身培训系统及机制;②多元的培训反馈体系;③开放的培训学习系统;④与人力资源激励考核相结合的培训监督考核机制;⑤培训目标与企业发展紧密结合;⑥“案例”培训塑造实战型员工队伍;⑦培训学员建立起全球的目光、超前的创新思维能力;⑧培训与履行岗位职责紧密结合;⑨培训的软硬件环境。

三、项目实施过程

1. 建立适合企业发展的终身培训系统及机制

经过 20 年的实践,海尔集团已搭建起适合集团战略发展要求的、围绕不断创造市场创造需求的开放的培训系统,形成了科学的从对培训需求分析、培训课题设计到培训效果考核和执行监督的体系。确定培训需求的方式主要有:通过员工在实际工作反映出来的问题来确定培训需求,通过员工自我提报、组织调查及工作业绩考核等渠道来获得培训需求。

企业在建立学习型企业中,把对员工的工作及员工的学习结合起来,对员工工作中的优劣案例及时进行现场培训、学习,基本实现了工作学习化。



为调动各级人员参与培训的积极性,海尔集团将培训与激励紧密结合。每月海尔大学对各单位培训效果进行动态考核,划分等级。等级的变化与单位负责人的个人月度考核结合在一起,促使单位负责人关心培训,重视培训。

“培训是最大的福利”。在海尔内部实施“定时培训”制度,即要求每位管理人员每年脱产培训时间不得低于 100 小时,工人不得低于 20 小时,未达此目标也将被索赔。

2. 建立多元的培训反馈体系

为确保培训过程及培训实施的有效性,海尔集团在培训管理工作方面建立了多元化的培训反馈体系。从培训需求信息反馈,到培训实施信息反馈,以及培训评价信息反馈等。每一步的培训过程均有相应的信息反馈,以确保培训过程的受控性和有效性。而培训信息的反馈,主要体现在培训效果的反馈上。其包括培训现场的效果反馈,课后培训课题跟踪考核的效果反馈,培训结束后的信息反馈等。另外,还有海尔大学对各单位培训效果的监控及信息反馈。从而保证了每一个培训课题实施的有效性和整体培训体系运行的有效性。

3. 建立开放的培训学习系统

对于培训,海尔集团有独到的见解:培训不能为了培训而培训,培训的目标必须与企业的发展目标紧密结合。要营造一个学习与培训的氛围,创建一个学习型的团队,只有“培”没有“训”不行,而只有“训”没有“培”也不可以,只有两者密切结合,才能保证企业战略目标的实现。为了更好地实施培训,海尔集团采用“到现场、用案例、即时式、互动式”的培训形式,是一种开放型的培训形式,而不是传统的坐在教室中、教师集中授课的形式。

4. 建立与人力资源激励考核相结合的培训监督考核机制

海尔集团有一个理念:“部下素质低不是你的责任,但不能提高下级的素质就是你的责任”,对于集团内各级管理人员,培训下级则是其职权范围内必须的项目,就是要求每位领导,上到集团总裁、下



到班组长,都必须为提高部下素质而搭建培训平台、提供培训资源,并按期对部下进行培训,并将部门的培训目标与责任人的报酬紧密结合,培训任务未完成将被索赔。

5. 培训目标与企业发展紧密结合

与企业发展目标紧密结合,培训工作才能有生机与活力。海尔的目标是进军世界 500 强,就要有与之相适应的员工队伍,方法就是要加强员工的培训力度,营造一个学习与培训的氛围,创建一个学习型的团队。海尔培训工作的原则是“干什么学什么,需什么补什么,急用先学,立竿见影”。在此前提下,通过各种创新的培训形式,提高每次的培训效果,最终使每一个海尔人成为符合国际化要求,满足国际化战略发展的,既有技术又懂管理的国际化复合型人才。

更新知识培训是海尔培训工作的主要内容,它包括新技术、新工具、新信息培训以及学历再提高教育等。目前学历教育已成为知识培训的一种主要形式,通过与一些大专院校联合办学或举办远程教育等已开展起专升本、研究生课程班、研究生学历班等。

6. “案例”培训,塑造实战型的员工队伍

在海尔,所有培训必须采用案例进行,且案例必须是鲜活的,适应目前集团发展需求的,通过案例的研究达到培训的目的。同时为增强培训的实战性,在海尔将传统的管理考核单变为互动培训单,将工作索赔单变为培训单,把问题变成操作技能,并以日常工作中发生的案例进行培训。

7. 培训学员建立起全球的目光、超前的创新思维能力

海尔要国际化,首先必须是每个人的国际化。海尔的培训工作一直是将超前的思维观念作为培训工作中的导向点。“借力”的思路、“高目标”的原则、创新的理念均贯穿在每个培训课题中。海尔不可能处处均比别人高、比人强,但是我们可以通过以资本纽带融全球的知识与智慧为海尔所用,通过“借力”将别人的长处学到手,并在其基础上进行创新。“站在巨人肩上”,并瞄准国际最先进水平,从而为自己确定下奋斗的“高目标”,即“不仅要赶上,而且要超过。”



海尔采取“请进来、送出去”的办法,每年有计划地请一些国际、国内知名的教授或专家学者到海尔来,用海尔的案例及国际著名企业的成功案例给海尔员工进行培训;也有针对性地选派大批的人员到国外、国内的大专院校、著名的培训机构或企业进行学习、培训,从而加快人员素质国际化发展的进程。

8. 培训与履行岗位职责紧密结合

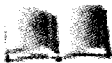
海尔规定,哪一级人员上什么岗位就必须接受什么培训,并分为岗前培训、岗位培训及再提高培训。对于基本上岗资格每年由培训部门进行一次基本资格认定,不合格的不得从事本岗位工作,且在岗期间实施动态考核计分制度。被扣分达到一定数值者,则下岗接受培训。

9. 建立培训软硬环境

在硬件上,海尔投资相继建立了海尔大学、海尔国际中心。在软件上,海尔建立了完善的培训软环境,首先对所有可以授课的人员进行教师资格认定,认定合格者持证上岗,同时建立了内部培训管理员网络,目前集团内部已建立起各类培训教师 330 余人,几乎涵盖集团生产、技术、管理等各个方面。外部,建立起可随时调用的师资队伍,与瑞士 IMD 国际工商管理学院、上海中欧管理学院、清华大学、北京大学、中国科技大学、德国莱茵公司、美国 MTI 管理咨询公司等国内外 20 余家大专院校、咨询机构及国际知名企业的 80 余名专家教授建立起了外部培训网络。

四、项目效果

海尔集团培训模式,造就了一支不断创新的人才群体,使海尔长期保持 70% 以上的增长速度,为企业的快速发展和国际化提供人力、智力支撑。它这一人才培养模式托起了一个显赫的企业,此模式也引起世界管理界的高度评价。目前,海尔已有三个案例分别被收进了哈佛大学、欧洲工商管理学院、瑞士洛桑国际管理商学院的 MBA 案例库,成为全球商学院的通用教材。



海尔能够在竞争激烈的国内外市场站稳脚跟,保持高速稳定的发展,一个重要原因是创建了学习型的企业,通过培训提高了全员创新能力,从而为企业高速稳定发展提供了强大精神动力和团队凝聚力。



先育人后造车 边造车边育人

上海通用汽车有限公司培训中心

点评

上海通用汽车公司按照造新世纪车、育新世纪人的奋斗目标,在战略规划开始阶段,先育人后造车;在教育培训实施上,边育人边造车;在执行细节上,严格按照美国通用(GM)培训模式、培训系统、课程模式来操作,通过中外职员共同努力,实现了造车、育人的阶段性目标。

实践证明,他们的战略有远见,他们的实施措施系统性强、针对性强;他们在人才开发的各项工作中态度认真、严谨、精益求精;他们的理念、思路、做法、过程和许多项目操作方法及细节,值得同行借鉴。

一、背景

上海通用汽车有限公司 (SGM) 成立于 1998 年,是由上汽集团和美国通用汽车公司各投资 50% 兴建的迄今为止我国最大的中美合资企业,座落于上海浦东金桥出口加工区,总投资达 15.2 亿美元。

依靠一支训练有素、富有使命感和团队精神的员工队伍,贯彻精益求精原则,安全地为用户提供世界级的产品和服务,使上海通用汽车成为国内领先、国际上具有竞争力的汽车公司,这是公司的宗旨。建现代化的工厂,造面向新世纪的车,育面向新世纪的人,是公司坚定不移的奋斗目标。

二、项目实施步骤

1. 以满足精益生产需求为核心,高起点、全面系统地培训员工

严格的招聘录用程序为建设一支高素质的员工队伍创造了良好的前提条件,但真正要形成一支训练有素、富有使命感和团队合作精神、能够掌握先进管理技术和操作技能的员工队伍,高起点、全面系统地培训员工是必由之路。

(1) 制定和实施一体化的培训计划

培训工作如同工程建设,也是一项庞大的系统工程。面对时间紧迫、培训实施与人员招聘和现场工作安排的矛盾交织在一起的困难局面,培训中心的全体员工把握方向,抓住建设的关键节点,在外籍专家的帮助下,制订了详尽的包括设备树及供应商清单、培训资源及设施需求、培训课程及实施计划和培训预算在内的一体化培训计划 (ITP),全方位地跟踪控制实施关键节点的培训项目。

公司在各个部门都有人事协调员和培训协调员,配合人力资源部做好人员培训工作。公司把培训目标分解到各部门,由各部门在业务跟踪墙上及时跟踪其状态。

在培训方面,自项目启动至 1999 年公司进入全面正式生产,纳入一体化培训并在课堂内实施的课程共计 98 门,共 425,000 学时。仅 1998 年,全公司纳入 ITP 在课堂内实施的课程计有 98 门,共 225,



000 课时,实施完成 220,884 课时,实施率为 98.17%。其中不包括生产现场岗位培训(OTS)、海外岗位见习培训(SWAS)和部分设备供应商提供的技术培训(OEM),人均均为 220 课时。在此之后,人力资源部每周一次通过编制滚动的六周培训开课计划并上网发布,保证培训有序、高效地完成。

(2) 建设一支精干的培训师资队伍

SGM 培训中心隶属于人力资源部管理,成员由两部分组成:一是专职教师 3 名;二是承担大量课程的兼职教师队伍,其成员由上至公司最高层领导,下至工段长和班组长组成。在上海通用汽车,“领导者首先得到培训”、“好的领导者首先是一名好的培训者”、“领导者首要的职责是培训下属”不是空洞的口号,而是实实在在的行动。通过“滚雪球”式(Cascading)的培训,形成了一支精干、高效的培训师资队伍。不少部门的中外方经理、车间主任以及主管目前仍在入门培训、安全培训和精益生产培训课程中担任兼职的骨干教师。这种培训方式不仅可以传授经验和技能,能够强化企业的管理模式,而且还能增强东西方文化和中外员工之间的交流,有利于培育独特的企业文化。

(3) 培训课程系统化、模块化

上海通用汽车从筹建工作一开始,培训工作就紧紧地跟上,培训内容从外语、基础技术、计算机到入门培训、精益生产和岗位培训,培训的对象从高层领导到所有班组成员,培训的范围从国内到国外,时间紧迫,面广量大。培训课程不仅系统、涵盖面广,而且模块化设计的课程能满足各部门不同时间的需求,灵活方便地安排教学。

● 入门培训

该课程专门为新员工设计的,通过五天的培训,目的使新员工了解:

- 公司的前景、经营理念;
- 公司的安全、质量、成本、响应和组织发展五个总体目标;
- 公司的人事政策;