

PROCESS-ORIENTED TRAINING MODEL

“流程化” 培训模式

—— 铁路员工培训模式的创新与实务

陈 铎 著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

PROCESS-ORIENTED TRAINING MODEL

“流程化” 培训模式

——铁路员工培训模式的创新与实务

陈 铎 著

中国铁道出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

“流程化”培训模式: 铁路员工培训模式的创新与
实务 / 陈铎著. —北京: 中国铁道出版社, 2013. 10

ISBN 978-7-113-17234-3

I. ①流… II. ①陈… III. ①铁路员工—职业培训—
模式—研究 IV. ①F530.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 200843 号

书 名: “流程化”培训模式——铁路员工培训模式的创新与实务
作 者: 陈 铎

责任编辑: 王 楠
编辑助理: 朱景芳
封面设计: 张 奎
装帧设计:  永诚天地
联系电话: 13701244599
责任校对: 龚长江
责任印制: 赵星辰

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市西城区右安门西街 8 号)

网 址: <http://www.tdpress.com>

印 刷: 北京铭成印刷有限公司

版 次: 2013 年 10 月第 1 版 2013 年 10 月第 1 次印刷

开 本: 720 mm × 1000 mm 1/16 印张: 16.25 字数: 245 千

书 号: ISBN 978-7-113-17234-3

定 价: 39.50 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书, 如有印制质量问题, 请与本社读者服务部联系调换。

“流程”花丛又一葩

2013年“两会”，通过了铁路改革方案，指明了铁路企业深化体制机制改革，建立现代企业制度的发展方向。振奋之余，作为铁路培训的长期合作与参与者，也加深了我对“铁路培训如何适应新体制新机制要求”的关注，同时，期待着这一重要课题的破解。陈铎同志的这部书稿让我为之心动。

陈铎同志作为铁路企业的管理者，还同时兼任我们大连交通大学的客座教授、硕士研究生导师。在校企合作中，我们之间逐步加深了了解，结下了深厚的友谊。在我的眼里，他是一个“不一样”的学者型的企业管理者，长期致力于企业管理、企业培训管理的理论与实践研究。在国家有关期刊上发表相关论文数篇。给我印象最深的是，他长达7年对“流程”的不懈求索以及对“流程”理念的深悟与青睐。与他的交流中，我经常会感应到他所谈及的管理现象中的“流程”涌动。

由于工作的关系，我长期关注企业特别是铁路企业的培训管理，深知铁路培训的特殊性，深感其中现代元素的稀缺，也一直期盼着一个现代铁路培训管理模式的诞生。

目前，国际管理学领域，有关“流程”问题在管理范畴中备受追捧，在众多的“流程”探究中，呈现出百花争艳的局面，但尚未涉足培训领域。

《“流程化”培训模式》让我眼前一亮，仔细品读之间，满足了我对铁路培训管理的长久期盼，感叹于对“流程”的“跨界”试水，

于是欣然应邀为之作序。

这本书很难得。难得在于，它能够使现代培训理论与当前铁路实际很好地契合，能够科学地回答铁路培训中的制约性难题，能够巧用“流程”链条舞动起培训管理，能够实现对普遍的培训理论的贯通与超越。

这本书很实用。实用在于，它把培训精华“化合”进铁路培训土壤，把理论要领融进培训体系构架，把培训管理规范植入具体操作要点，使科学蕴含于操作“流程”之中。这本书的实用价值，还来源于它已经初显功效的实践收获，这无疑奠定了其实用的根基。

适逢中国铁路开启改革之门，在铁路企业阔步迈向现代企业制度之机，《“流程化”培训模式》一书悄然面世。我期待它有助于促进铁路培训转型升级的实践探索。

谨此推荐。



大连交通大学 副校长

2013年9月于大连

前言

铁路企业的运输生产具有全国联动性、专业复杂性、工种多样性、衔接紧密性、技术多元性、人员分散性、风险超级性等个性特征，其生产组织、生产管理的难度远远超乎寻常。而且，中国铁路的技术装备水平、运输效率已经进入世界领先行列。此外，铁路还将深化企业体制机制改革，建立现代企业制度，实行市场化经营。这些，都对员工的个体素质提出极高的要求，也对铁路企业培训模式与现代企业管理对接提出迫切要求。然而，铁路企业目前的员工来自不同层面、综合素质整体有待提高，而所普遍采用的既有员工培训方式，却一直沿用计划经济时期、列车运行时速几十公里技术时代的计划型、传统型、粗放型培训方式。这种培训方式，与高铁时代的铁路高技术装备、与现代企业制度所要求的铁路管理方式、与现代培训的理论和实务的发展阶段反差巨大，已根本不能适应各方面形势发展的需要，必须做出革命性的变革。

“流程化”培训模式，是在深入研究现代管理理论、培训理论，广泛借鉴大型国企、外企、现代企业、培训机构等成功做法的基础上，充分结合铁路企业实际，所进行的深入实践探索和理论创新；力求能对铁路企业培训管理的转型升级发挥积极的促进作用，试图对其他相关行业的大型生产性企业，提供改进培训管理的参考借鉴。

本书所介绍的“流程化”培训模式，以现有的铁路企业组织结构为参考，面向即将建立的铁路现代企业制度，紧密围绕铁路企业生产管理对员工的素质需求，深入剖析培训管理的现实问题，冲破一系列传统禁锢的束缚，突出“科学”、“特色”、“实用”三大主题，追求面向现代企业制度的现代培训管理、符合铁路企业特性、解决现实培训和生产问题“三大目标”，努力在理念转换、理论导入、方法移植、体系构建、据实创造、便于操作六方面大胆创新，寻求突破。“流程化”培训模式，引入了本书作者与其团队在铁路大型施工安全质量管理中，所创建的生产“流程化管理”模式（即将出版）的思维和要件，以“流程化管理”贯穿培训管理全程，用“流程化管理”手段对培训管理、培训组织的各个环节实行全程控制，努力实现“八个培训”目的，即“融入生产、按需培训，产品多样、精细培训，突出技能、做强实训，流程管理、抓实

培训，载体实用、个性培训，网络搭台、服务自训，优化资源、保障培训，杠杆激励、活化培训”。

“流程化”培训模式，是以“铁路局”这一铁路企业主体为研究样本（参照一个具体铁路局的实际情况设计具体事项，以求细化操作性项点），在“铁路总公司—铁路局—运输站段”的“三级管理”的管理体制和组织结构框架下，研究设计的铁路企业培训的“通用模式”，同时，也考虑到下一步建立现代企业制度的深化铁路企业管理体制机制改革，具有一定的“适应改革”的“兼容性”，稍加调整便可使用，既注重了现实性又兼顾了长远性。此外，也突出了理论与实践的统一性，既阐明了如何设计培训管理的理论问题，又提供了如何组织开展培训的实务手段。

本书既可以用作大型企业集团，特别是铁路运输企业培训管理的参考书，也可以用作上述企业或培训机构对企业培训师和培训管理人员进行员工培训方面业务培训的辅助教材，还可以为培训理论与实务研究等相关业务提供参考。

本书在撰写过程中，参阅了相关培训理论与实务的书籍，学习了一些先进企业和培训机构的做法，特别是得到了大连交通大学马云东副校长的首肯和认可，并欣然作序，在此由衷致谢！同时，还获得了部分职教工作同行和其他一些同志不少的宝贵意见和建议，由王丹、崔凯等同志协助完成了一些辅助工作，取得了中国铁道出版社的大力支持，在此一并表示感谢！

希望通过本书的出版发行，对铁路系统乃至其他一些企业的员工培训工作有所启发、有所帮助，哪怕是些许的功效，也算作者为员工培训事业尽了一份心、一份力！这将是本书作者最大的心愿与快乐！

本书的主旨是培训理论与实践的结合性探索，内容和所提观点均属学术研究范畴的个人看法，仅供业内同仁参考。

由于作者阅历、视野、水平和时间有限，书中偏颇之处在所难免，恳请读者对不妥和谬误之处给予斧正。

陈 铎

2013年9月于哈尔滨

目录 / Contents

第一篇 新模式的提出

第一章	▶ 员工培训模式的沿革与现状.....	4
第一节	铁路的生产特点和职工队伍特征	5
第二节	铁路培训模式的沿革.....	7
第三节	传统培训模式的特征、问题及成因	9
第四节	企业员工培训的发展趋势与特征	12
第二章	▶ 现代培训理论体系的借鉴	17
第一节	培训在企业发展中的作用.....	17
第二节	培训体系的构成.....	18
第三节	培训与管理的融合	27
第三章	▶ “流程化” 培训模式概述	31
第一节	培训模式创新的动因.....	31
第二节	“流程化” 培训模式的基本内涵	36
第三节	“流程化” 培训模式的实施原则	44
第四节	“流程化” 培训模式的关键环节	46

第二篇 “流程化” 模式的培训管理体系

第四章	▶ “流程化” 模式的培训管理	54
第一节	职责分工	54
第二节	培训渠道	57

第三节	常项培训载体	59
第四节	单项培训载体	62
第五节	四项重点管理	71
第六节	学分制管理	72
第七节	基础管理	76

第五章 ▶ “流程化”模式的培训体系

第一节	路局组织的培训	79
第二节	站段组织的培训	85
第三节	车间组织的培训	86
第四节	培训内容	86

第三篇 “流程化”模式的需求分析

第六章 ▶ 站段需求分析

第一节	需求细分——怎样找需求	93
第二节	分析组织——如何进行操作	94
第三节	分析工具——用什么分析	95
第四节	需求研判——从信息中甄别需求	104
第五节	归纳确认——把需求变成培训计划	105
第六节	循环单元——多长时间分析一次	106

第七章 ▶ 路局需求分析

第一节	需求分析方法	107
第二节	需求分析管理	108

第四篇 “流程化”模式的培训设计

第八章 ▶ 计划管理

第一节	培训计划管理	112
第二节	教学计划管理	115



第九章	课程设计管理	117
第一节	课程设计原则	117
第二节	课程设计要素	118
第三节	课程设计流程	121

第十章	实作项目管理	125
第一节	实作比例设计及项目设计	125
第二节	实作资源配置及考核设计	126

第五篇 “流程化”模式的培训组织

第十一章	培训组织的流程	130
第一节	站段培训组织流程	130
第二节	车间培训组织流程	133
第三节	班组培训组织流程	136
第四节	职培基地培训组织流程	138
第五节	实训基地培训组织流程	141
第六节	院校培训组织流程	144
第七节	远程培训组织流程	146
第八节	培训补强组织流程	148
第九节	函授教育组织流程	149
第十节	职工岗位技能竞赛组织流程	151

第十二章	学员管理流程控制	155
第一节	学员管理每项流程	155
第二节	学员管理每日流程	157

第十三章	流程管理控制机制	160
第一节	设计“流程质量标准”	160
第二节	建立培训项目“流程图”	161

第三节 实行流程“环节质量”机制控制	163
--------------------------	-----

第六篇 “流程化”模式的师资建设

第十四章 ▶ 师资配置	168
--------------------------	-----

第一节 主体专业理论师资配置	168
第二节 主体专业实作师资配置	169
第三节 非主体专业师资配置	171
第四节 准入与退出	171

第十五章 ▶ 打造“三师”	173
----------------------------	-----

第一节 教师轮训	173
第二节 教师轮岗	174
第三节 教师现场调研	175

第十六章 ▶ 教学示范	177
--------------------------	-----

第一节 公开课	177
第二节 名师名课	178

第七篇 “流程化”模式的教材与教辅开发

第十七章 ▶ 教材开发	182
--------------------------	-----

第一节 站段开发攻关性教材	182
第二节 基地开发专题性教材	184
第三节 路局开发综合性教材	185
第四节 教材审定组织	186

第十八章 ▶ 课件开发	187
--------------------------	-----

第一节 课件开发原则	187
第二节 教师自主性开发	189
第三节 基层专题性开发	190



第四节 路局系统性开发.....	191
------------------	-----

第十九章 ▶ 题库开发..... 192

第一节 站段题库的开发维护.....	192
--------------------	-----

第二节 路局题库的开发维护.....	193
--------------------	-----

第二十章 ▶ 教具开发..... 194

第一节 教具开发的原则.....	194
------------------	-----

第二节 教具开发的作用.....	195
------------------	-----

第三节 教具开发的种类.....	196
------------------	-----

第八篇 “流程化”模式的信息化建设

第二十一章 ▶ 培训网络建设..... 200

第一节 路局网站建设.....	201
-----------------	-----

第二节 站段网页建设.....	202
-----------------	-----

第二十二章 ▶ 在线培训考试系统建设..... 204

第一节 系统构成.....	204
---------------	-----

第二节 主要功能.....	205
---------------	-----

第二十三章 ▶ 互动教学考评系统建设..... 207

第一节 系统构成.....	207
---------------	-----

第二节 主要功能.....	208
---------------	-----

第二十四章 ▶ 应急处置模拟推演系统建设..... 209

第一节 实现方式.....	209
---------------	-----

第二节 推演模式.....	210
---------------	-----

第三节 主要功能.....	211
---------------	-----

第二十五章 ▶ 设备模拟检修系统建设..... 215

第一节 系统组成.....	215
---------------	-----

第二节 主要功能	216
----------------	-----

第二十六章 ▶ “六库”建设

第一节 教材库建设	220
第二节 名师库建设	221
第三节 课件库建设	222
第四节 案例库建设	223
第五节 试题库建设	224
第六节 名课库建设	225

第九篇 “流程化”模式的评估与激励约束

第二十七章 ▶ 评估体系

第一节 评估职责及评估机制	230
第二节 评估流程及评估原则	231

第二十八章 ▶ 激励约束

第一节 经费激励约束机制	235
第二节 奖惩激励约束机制	237

第十篇 “流程化”模式的资料管理

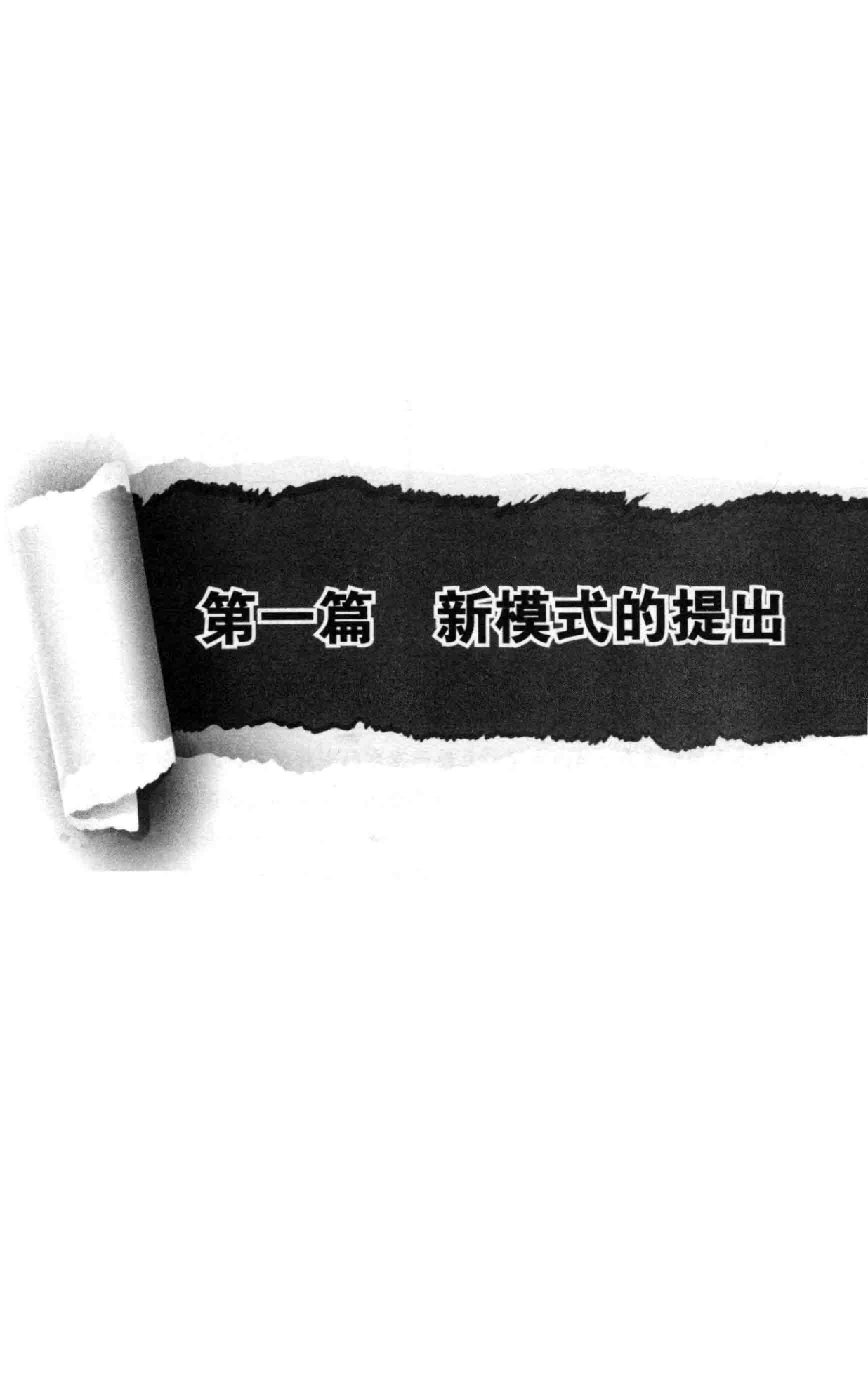
第二十九章 ▶ 资料管理的原则及要求

第一节 管理原则	242
第二节 设置要求	243

第三十章 ▶ 基础资料的分类及整理

第一节 资料分类	245
第二节 整理要求	247

参考文献	248
------------	-----



第一篇 新模式的提出

第一篇

新模式的提出



“流程化”培训模式的提出，是深入分析各时期铁路培训模式与当时所处宏观环境发展阶段的匹配性后，受现代培训理论和各类先进企业与培训机构成功做法的启发而确立转型方向的；是充分研究和考虑铁路企业实际，逐项深入探索现代培训理论、外部成功经验、铁路企业实际三者结合点，形成的“三位一体”的融合性框架思路的；是在借鉴并导入其他管理理论与实务，赋予培训管理新的管理方式中逐步充实的；是经过广泛深入征求意见并进行全面与分项试点，实践验证是可行和有效的；是在上述工作基础上，加以理论归纳、体系梳理、实践微调等一系列完善后，才正式形成的。

第一章 员工培训模式的沿革与现状

马克思主义哲学的基本观点指出：“生产力决定生产关系”，“生产关系对生产力会发生反作用”。用这一基本观点分析指导培训工作，可以得出这样的论断：一个时期的企业员工培训模式，必须与这个时期企业的生产力水平相适应。培训模式低于当时生产力发展的水平，就会阻碍生产力的发展，高于当时的生产力发展水平，就会与生产力发展相脱节，同样会成为生产力发展的障碍。一个企业必定始终处于经济和社会的大环境中，其生产力发展必然与整个经济社会的生产力发展阶段相一致。

因此，深入分析铁路企业培训模式的历史沿革，有助于正确分析各个时期培训模式与当时生产力的适应性以及培训模式的正确性，有助于正确判断当前既有培训模式的适应性，以及将创建的新模式的正确性和可行性。

本章提要

- 铁路的生产特点和职工队伍特征
- 铁路培训模式的沿革
- 既有模式的特征、弊端及成因
- 企业员工培训的发展趋势与特征

