

SSS 中国石化集团公司职工培训系列教材

管—OB 1/123—0007

企业管理干部岗位资格培训

六步操作模式

中国石化集团公司职工培训教材编委会

2.31

石油工业出版社

序

一本展示中国石油化工集团公司几年来探索企业管理干部岗位资格培训注重提高能力的成果性汇集——《企业管理干部岗位资格培训六步操作模式》正式出版了。这是一件很有意义的事情。

在市场经济体系日益发展、市场竞争日益激烈、市场规范日益完善的条件下,企业经济效益的提高越来越依赖于人的素质的提高,尤其是经营管理者素质的提高。我们已经深刻地感觉到,管理落后是不少企业生产经营困难的重要原因之一。因此,在改革和发展的进程中,对企业管理人员加强培训、提高素质,实现管理科学化,是搞好企业特别是国有企业的根本途径、重要保证和当务之急;是“九五”期间搞好国有企业的一项基础性工作,关系到社会主义现代化建设的全局。

中国石油化工集团公司对企业管理干部推行岗位资格证书制度,到2000年要全面实行持证上岗,这是提高行业整体素质和经济效益的一项重要举措。中国石油化工集团公司人事教育部通过对企业培训实情全面、系统、深入的分析,边实践、边探索,以点带面,逐步深入,对培训注重提高能力这一难点,总结出“六步操作模式”,使岗位培训注重提高能力目标具体化,工作规范化、制度化,有新意、有创造、有突破。研究成果具有较高的科学性,又有很强的实用性和

可操作性。它不仅使岗位培训这个企业教育和企业经济的结合点迈出了实质性的一步,在理论和实践的结合上作出了贡献;同时,也以此为契机,对解决当前制约企业职工教育改革的瓶颈,起到了积极的推动作用。

我相信,中国石油化工集团公司人事教育部就企业管理干部岗位资格培训注重提高能力提出的“六步操作模式”,不仅在石化行业,而且对全国各行业岗位培训具有普遍的推广价值和借鉴作用。

借本书问世的机会,我谨向中国石油化工集团公司所有参与此项研究的领导、专家、教师和课题研究人员表示衷心的感谢!

李(明)书

前 言

“在培训过程中怎样注重提高能力”一直是广大职工教育工作者着力研究并力图解决的重要课题。几年来,我们以中石化(1995)党字16号《中国石油化工总公司企业管理干部实行岗位资格证书制度暂行规定》文件精神为契机,通过对系统内各直属企业领导干部及后备人员;营销、供应、财务等15个主要门类管理岗位上的处、科级管理干部及后备人员开展岗位资格培训,在注重提高能力上进行了深入而广泛的探索与实践。

为了保证此项探索与实践的科学性、规范性和广泛性,由人事教育部牵头,以面上发动,典型引路,边实践、边总结、边深入的方式进行。石化管理干部学院、天津石化公司、大连石化公司、荆门石化总厂、辽阳化纤公司、燕山石化(集团)公司、九江石化总厂、总公司物资装备公司、总公司财务部、总公司监察局、总公司安监局等近千名职工教育工作者和业务部门管理人员直接参与了探索与实践。历时之长,培训部门与各业务管理部门关系之密切,召开的各类专题研讨会之多,以及所投入的人力、财力和物力对于中国石油化工集团公司的企业管理干部培训历史上少有的。

正是在上述广泛实践的基础上,我们总结出了企业管理干部岗位资格培训注重提高能力的“六步操作模式”。实践证明,“六步操作模式”在探索符合成人教育特点、遵循成人认知规律、加强对企业管理干部培训、提高素质、推进管理科学化等方面产生了积极的效果。同时,我们也注意到,由于探求过程涉及到承担教学任务培训实体的教师和其他人员观念的转变,培养和组建一支与注重提高能力的培训相适应的专兼职教师队伍,开发和编写一批与学科体系截然不同的注重提高能力的系列培训教材,采用具有成人教育特点的教学手段和方法,形成注重提高能力的培训始终得以贯彻的教学管理运作

机制等一系列当前制约企业职工教育改革的瓶颈,因此,此项探索与实践已在石化系统职工教育领域带来一场深刻的变革。

为了进一步推动石化企业职工教育改革与发展,为了与其它行业进行交流,同时为了将这一研究成果放到更加广泛的领域去检验,我们将主要研究成果编辑成《企业管理干部岗位资格培训六步操作模式》一书,以求进一步深化、研究和实践。

在这次探索与实践过程中,我们借鉴了国内外一些先进的培训观点和经验,也得到了中共中央组织部、国家教育部、国家经贸委、国家人事部等国家有关部委,以及杨达生、尤文等专家的大力支持与指导,在此一并表示感谢!

中国石油化工集团公司人事教育部
一九九八年七月

目 录

企业管理干部岗位资格培训注重

提高能力的六步操作模式	(1)
-------------------	-----

岗位资格培训注重提高能力的

教学实施	(29)
------------	------

附录 模块教材、文件与考试大纲	(47)
-----------------------	------

附录 1 石化企业物资供应处(科)长岗位资格培训

模块教材之六 采购决策	(48)
-------------------	------

附录 2 中国石油化工总公司企业管理干部实行

岗位资格证书制度暂行规定	(80)
--------------------	------

附录 3 企业管理干部岗位资格培训实施意见	(86)
-----------------------------	------

附录 4 企业物资供应处处长岗位资格

专业课程考试大纲	(93)
----------------	------

附录 5 企业监察处处长岗位资格

专业课程考试大纲	(98)
----------------	------

企业管理干部岗位资格培训 注重提高能力的六步操作模式

“九五”期间是我国国有企业改革与发展的关键时期。随着市场经济体系的不断发展和市场竞争的日益激烈,企业经济效益的提高,越来越依赖于人的素质的提高,尤其是经营管理者素质的提高。朱镕基总理明确指出:“管理科学是提高企业效益的根本途径,管理人才是实现现代化管理的重要保证,实施管理培训工程是当务之急”。因此,如何按照成人教育的规律,在培训中注重提高干部的管理能力,加快培养大批懂得科学管理的经营管理人才,是企业市场经济条件下求生存和发展的内在要求,也是摆在广大职工教育工作者面前的重要课题。

在中国石化总公司人事教育部认真贯彻中石化(1995)党字 16 号《中国石油化工总公司企业管理干部实行岗位资格证书制度暂行规定》文件精神,并以此为契机,通过面上发动,典型引路,边实践、边总结、边深入,对系统内各直属企业领导干部及其后备人员;营销、供应、财务等 15 个门类管理岗位上的处、科级管理干部及其后备人员开展岗位资格培训,在注重提高能力上进行了大量的探索与实践。

探求过程涉及到承担教学任务的培训实体的教师和其他人员观念的转变,培养和组建一支与注重提高能力的培训相适应的专兼职教师队伍,开发和编写一批与学科体系截然不同的注重提高能力的系列培训教材,采用具有成人教育特点的教学手段和方法,形成注重提高能力的培训始终得以贯彻的教学管理运作机制等,一系列当前制约企业职工教育自身改革和发展的瓶颈。此项探索与实践,历时之长,培训部门与各业务管理部门配合之密切,召开的各类专题研讨会之多,以及所投入的人力、财力和物力是中国石化总公司企业管理干部培训历史上少有的。

本文正是在上述广泛实践基础上,总结出企业管理干部岗位资

格培训注重提高能力的六步操作模式,并力图通过具体实施,有针对性地解决上述瓶颈,带动企业职工教育自身改革和发展。

六步操作模式操作步骤为:

第一步:需求分析

第二步:课程开发

第三步:教学设计

第四步:教学实施

第五步:考试与考核

第六步:监督与反馈

一、需求分析

岗位资格培训需求分析是整个岗位资格培训活动的首要环节,其任务是:通过广泛深入调研,在对每个岗位的管理工作进行职责、任务、运作三级分解基础上,分析出胜任岗位工作必须具备的基本岗位管理能力,形成岗位能力分析表,以此确立起培训的目标和培训评价的基础。管理干部的岗位管理能力,是在完成管理工作目标的过程中得到具体体现的。管理干部注重提高能力的岗位资格培训,应当把完成管理工作目标的能力作为培训的出发点和落脚点。因此,找准培训需求,克服只凭经验而想当然地安排培训的做法,是避免培训投入浪费、科学分析并确定培训工作量、提高培训质量和效益的关键,在需求分析上多一些投入是十分必要的。

培训需求分析主要有以下四个步骤:

(一) 设定岗位能力分析表

岗位能力分析表应是对岗位能力的科学细分与综合。设定的岗位能力分析表,纵向将岗位能力概括为数项综合能力;横向将每一综合能力分解为若干专项能力。

示意(见表1):

表 1 岗位能力分析表

序号	综合能力	专 项 能 力				
		1	2	3	4	
A						
B						

其中:综合能力一般是指履行一项职责所需要的能力;专项能力一般是指完成一项任务所需要的能力。

一项职责可分解为若干项工作任务。任务有具体的工作对象和结果。完成一项任务所需的知识、态度(动机、动力)、经验(技能、行为)和反馈(评估、评价),四个方面的要求都达到,就具有完成该项任务的专项能力。因此,专项能力作为构成岗位能力最基本的能力单元,可视为是与完成一项任务有关的可观察到的,并且可度量的活动和行为,其最终要达到的水平应有明确的文字表述,并且可以进一步分解出如何才能达到这样水平的具体要求和步骤。

(二) 岗位能力分析调研

岗位能力分析调研要围绕岗位能力分析表的设定和随之可能出现的教学需求展开。调研所获得的信息应为能力分析表的制定和论证提供充足的依据,为教学的实施提供尽可能丰富的原始资料。

调研工作应把握以下六点:

(1) 选派专人组成调研组。调研组人员必须做到专业管理人员、教育管理人员、教师三结合。其中的教师必须是今后直接参与教学的。

(2) 调研组人员必须进行以能力为基础的教育观念的培训,充分领会能力分析表的涵义,理解《管理干部任职规范》。

(3) 调研前要认真制定调研方案。每次调研要有明确的调研目的、调研提纲和工作分工。调研结束,调研记录和获取的现场资料必须认真分析、整理归类。通过总结,对下一次调研作出部署。

(4) 调研的内容应包括岗位管理工作的过去、现状和发展趋势,调研对象包括该岗位的上级、同级、下级以及相关的管理部门和管理

人员。包括已经从岗位上退下来的经验丰富的老同志。

(5) 对成功的管理模式和管理经验,以及管理工作中出现的瓶颈、难点和热点,要从管理能力的角度加以认真、科学的提炼和分析。

(6) 调研应做到点面结合,系统内外结合。调研方式要做到灵活多样,通常采用以下五种调研方式:

- ① 问卷调查
- ② 专题研讨
- ③ 现场考察
- ④ 个别访谈
- ⑤ 专题资料征集与调阅

(三) 编制岗位能力分析表

岗位能力分析表是岗位能力分析明确表述。其各项综合能力和专项能力的设置有可遵循的一般原则。

1. 综合能力设置的一般原则

(1) 综合能力既不能漏项,又要高度概括,应依据岗位工作职责的包容性和区分度,界定出它们各自的内涵与外延。

(2) 综合能力应以工作程序和业务相关性排列顺序,清晰、直观,易懂易记。

(3) 每一项综合能力可以细化评估。全部综合能力可从整体上满足岗位能力的评估要求。

如,物资供应处(科)长综合能力有六项:

- ① 贯彻落实政策法规
- ② 供应计划管理
- ③ 采购管理
- ④ 储运管理
- ⑤ 资金管理
- ⑥ 综合管理

前四项以业务流程排序,后两项与业务流程密切相关而又相对独立。

2. 专项能力设置的一般原则

(1) 专项能力的设置要满足综合能力的要求,以胜任该岗位职责所应承担的若干工作任务来划分。

(2) 专项能力在设置数量上,对综合能力而言,应是必备的、足够的。

(3) 专项能力应尽量以行为动词打头,体现准确的信息含量和行为标准,是可以测试的。

(4) 专项能力按照工作程序和先易后难的顺序,进行排列。

如,供应处(科)长“采购管理”这一综合能力含八个专项能力:

- ① 组织物资市场调查预测
- ② 审定采购渠道和采购方式
- ③ 控制采购价格和采购成本
- ④ 审核订购合同
- ⑤ 强化合同的后期管理
- ⑥ 制定采购物资的质量控制方法
- ⑦ 遵循并执行物资进口的管理程序
- ⑧ 推进物资装备的国产化

在这八个专项能力中:①是采购管理的基础;②③是采购管理的核心(采购决策);④—⑥是采购过程控制程序;⑦⑧是采购管理的拓展和延伸。它们是采购管理的前沿课题,也是供应处长的必备能力。这样,依工作程序和难易程度排列的八个专项能力,完整地描述出实施采购管理所必备的专项能力序列。

最后,必须指出,能力分析表是动态的,可以而且应该根据管理实践的不断深化作相应的调整和修订。

(四) 岗位能力分析表论证

经过调研、分析,再调研、再分析,多方征询意见反复修订后形成的岗位能力分析表,必须经过论证。论证未被通过,还须再修订,直至论证报告认为满意为止。

论证由专为此项培训成立的该岗位资格培训教学工作指导小组主持。小组的成员是系统内从事或与之相关的岗位管理工作上的专家和富有实践经验的管理人员。人数一般控制在10~15人。

岗位资格培训教学工作指导小组(以下简称“指导小组”)由各相应业务主管部门行文成立。指导小组的主要任务是:

- (1) 在岗位培训中进行业务指导;
- (2) 审查岗位培训的各项方案和教学计划;
- (3) 协助模块教材的开发;
- (4) 协助岗位培训的教学实施。

实例(见表2):

表2 中国石化企业物资供应处(科)长岗位能力分析表

序号	综合能力	专项能力							
		1	2	3	4	5	6	7	8
A	贯彻落实政策法规	掌握并说明有关政策法规	掌握并说明有关法规和标准	掌握并说明有关法规和标准	掌握并说明有关法规和标准	掌握并说明有关法规和标准	掌握并说明有关法规和标准	掌握并说明有关法规和标准	掌握并说明有关法规和标准
B	供计划管理	应用物资供应技术	进行定额管理	确定物资供应计划	掌握并编制物资供应计划	掌握并编制物资供应计划	掌握并编制物资供应计划	掌握并编制物资供应计划	掌握并编制物资供应计划
C	采购管理	组织物资市场调查	审定采购渠道和方法	控制采购价格和成本	审核订购合同	强化合同管理	制定物资采购控制方法	遵守并执行物资进口程序	推行物资国产化
D	储运管理	把好物资入库验收关	合理保管物资	把握物资收发与库存	指导物资回收和修理	组织物资运输	编制仓库建设规划	掌握现代仓储技术	优化库存结构
E	资金管理	管理与核算采购成本	管理与使用储备资金	掌握并应用资金支付和结算的方式	审核财务收支报表	具有财务核算能力	运用现代财务管理方法		
F	综合管理	熟悉物资供应管理体制和机制	掌握并遵守业务流程	以石化物资供应考核内容为标准	掌握并应用物资供应考核方法	进行物资供应内部审计	组织物资供应活动	提出物资供应改革方案	推行物资供应代理制

二、课程开发

培训的课程开发,应该说从分析岗位能力进而形成能力分析表时就已经开始。事实上,每一专项能力及其具体要求的文字描述,已具备了一个最基本的学习单元的雏型。但是,有限的培训时间,非完全个性化的教学形式,特别是管理能力的综合性特点,决定了不可能对各专项能力逐一组织教学。因此,管理干部岗位资格培训的课程开发,必须在前期工作的基础上,从教学分析入手对能力分析表中的专项能力进行适度分类,组合成教学模块,并编写出模块教材,落实具体教学内容。

(一) 课程设置

课程设置分公共课程和专业课程两类。公共课程的教学内容是管理干部必须具备的通用企业管理基础知识;专业课程的教学内容,则设置若干教学模块。

教学模块是依据能力分析表将专项能力按一定规则组合而成的教学单元。能力分析表中的全部专项能力分属于一定的教学模块之中。

实例(见表3):

表3 物资供应处长教学模块结构表

序号	模块名称	专项能力目标
1	政策法规知识	A1,A2
2	贯彻落实政策法规	A3,A4,A5,A6
3	计划工作预备知识	B1,B2
4	计划的编制与审核	B3,B4,B5,B6,B7
5	物资市场的调查与预测	C1
6	采购决策	C2,C3
7	合同的审核与采购过程控制	C4,C5,C6
8	物资进口及国产化	C7,C8
9	仓储业务管理	D1,D2,D3,D4,D6

续表

序号	模块名称	专项能力目标
10	物资运输管理	D5
11	仓储现代化管理	D7,D8
12	资金的管理与核算	E1,E2,E5,E6
13	资金的支付与结算	E3,E4
14	物资供应的综合管理方法	F4,F5,F6
15	物资供应管理体制及考核	F1,F2,F3
16	物资供应现代化管理	F7,F8

教学模块的划分应遵循的一般原则：

(1) 不同专项能力在工作任务性质上的相关性。就是说，不同的专项能力虽然分属不同的工作任务，但它们在工作性质上相关性较大，就可以划为一个教学模块。

(2) 不同专项能力在工作流程上的完整性。就是说，不同的工作程序虽需不同的专项能力，但它们是一个连续的业务流程。

(3) 不同专项能力的有机组合有助于教学的组织和实施。就是说，着眼于培训的可操作性。

总之，有些专项能力在能力点上互有交叉，在相关知识上相互兼容，在培训方式上具有互补，那么，它们就可以围绕岗位工作上的某个重点或难点组合于一个教学模块之中。

例如，监察处长“监督教育”这一综合能力，含六个专项能力：

- ① 明确领导机关及机构设置；
- ② 明确监察对象；
- ③ 监督检查执法执纪情况；
- ④ 确定廉政教育方案；
- ⑤ 参与对监察对象的考核评估；
- ⑥ 分析违法违纪动态和因素。

其中：①属于监察主体；②属于监察客体，它们在性质上同属“企业监察组织形式”这一范畴，因而划为一个教学模块；③—⑥则属“监

察教育”的连贯流程,故划为另一教学模块。

再如,“调查案件”这一综合能力含九个专项能力。其中两个专项能力:⑥ 协调有关部门配合调查和⑦ 处理司法相关业务,是指企业监察处长在履行“调查案件”管理职责时,其负责的这两项工作任务,并非局限于本部门,而主要是如何与外单位和司法机关相互协调、配合。它们在工作性质上相关性较大,有特定的程序、技能和相关知识,故组合为“协调与提请协助”这一教学模块。

(二) 模块教材编写

模块教材主要由基本知识、案例分析、思考题三部分组成。其结构如下:

封面:要标明模块序号、名称,所含各专项能力。

教材首项:要综述本模块的教学目标、主要教学内容、要解决的基本问题及基本对策。

第一部分:基本知识。

首先,明确列出达到该模块能力培训目标必须具备的若干主要概念。这里所指的概念,既不是章节标题,也不是学术性观点,而是围绕管理工作必须建立的基本理念、观点和工作原则。从而使学员首先形成鲜明印象,便于把握重点,有针对性地阅读学习。在所列基本概念之后,再列出本模块所涉及的基本术语。

然后在正文中,以各概念为分析单位,逐一加以具体阐述、例证。表述要简明扼要,重点突出。

第二部分:案例分析。

案例分析分为案例标题、情景、问题、简析四部分。

“标题”是对案例主题的提示或认定。强调必须有“标题”,就是要求编写者注重案例编选的针对性和普遍意义。

“情景”是主干,应交待清具体的时间、地点、情节过程、数据、结果;或给出管理情景、决策、实施过程、效果及其评估。

“问题”是枢纽,提出具体情景下的能力要求,为下文的“简析”做好铺垫。同时,与模块内容“综述”、思考题相呼应。

“简析”只是一种示范,要有助于激发学员主动探索。

第三部分:思考题。

思考题要以直接设问的方式为学员的研讨和自学拓展足够的思考空间。切忌对教学内容的简单重复。

模块教材编写应注意的几个问题:

(1) 组织专门编写组。教材的编写仍采取三结合的方式进行,但具体编写任务由教师组成的专门编写组承担。教师按教学模块分工,并实行主编责任制。

(2) 教材要保持整体性。各模块的分工要体现并服从于专业岗位能力的总体教学要求。在分头编写的基础上,遇有相关问题要随时进行交流和学术研讨。手稿要互相传阅,及时召开碰稿会,协调教材内容的交叉之处,界定各模块所用的资料。要尊重专业管理人员的业务指导,并主动向系统内外的行业专家、学者教授、教育专家进行咨询。要边写作边修改,在主编初审后再进行二度编写,最后由主编统稿。

(3) 教材要突出重点。每一专业都必须针对管理工作的重点、难点设置若干重点模块。要协调好重点模块与辅助模块的关系。

(4) 教材是所有培训媒体中的主体材料。模块教材打破了传统的学科性知识体系,围绕提高管理工作能力,以实务反求应知。若用传统的眼光看,似乎不象教材。但在实际上,那些看起来很正宗的教材恰恰不是培训所需要的。因此,难度大,工作量大,对教师的知识结构提出了全新的要求。必须精心组织,给以足够的编写时间,提供必要的编写条件。

(5) 模块教材要经本专业指导小组的审定。

三、教学设计

这里所说的教学设计,是在教学实施之前,分析模块教学的要素,并对其进行必要的策划、要求和确认。

教学设计以表4体现,逐项落实。

示意:

表 4 模块教学设计表

教学模块序号			M1	M2	
教学模块名称					
能力培训目标					
学 时 分 配					
学员学前作业			内容包括:①学员基本情况调查;②培训需求调查;③能力自测;④阅读指定参考书;⑤收集和整理参与教学的必备数据及情景资料		
专 职 教 师					
兼 职 教 师					
学 习 资 料 包	模 块 教 材	基 本 知 识			
		案 例 分 析			
		思 考 题			
	测 试 题				
	典 型 案 例				
	经验材料、论文				
	上级有关规定				
	最 新 动 态				
	参 考 书 刊				
	音 像 制 品				
	实 样				
	其 它				
教 案					
考 核 卡			内容包括:平时考核(40%),结业考核(60%),两项考核分别达标,总成绩为合格。平时考核、结业考核的各项,见第五步考试与考核		