

贵州电网培训品牌创建研究

潘韵如

(贵州电网培训与评价中心培训管理部主任、副教授)

【摘要】 鉴于创建培训品牌的意义，提出贵州电网培训品牌构建策略，并从多方面探讨了该品牌创建的具体做法。

【关键词】 贵州电网，教育培训，品牌

贵州电网公司教育培训工作坚持以人为本，紧密围绕公司“保供应、抓建设、强基础”中心加强人才队伍建设，突出培训的针对性、实效性、人性化和差别化，加大培训资源向一线倾斜力度，着力提高专业技术技能人员素质，为公司新一轮发展提供了强有力的智力支撑和人才保证。

但是，公司快速发展对员工培养与培训提出了更新更高的要求，当前教育培训工作仍然面临诸多挑战，需要开展大量细致扎实的工作，需要进一步加强高层次复合型管理人才培养，加强一线员工的培训，提高高级技术技能人员比例，提高培训的针对性和实效性，创新培训模式和培训理论，完善培训、评价、使用、待遇、职业发展一体化的机制和教育培训体系，培育和创建具有贵州电网特色的培训文化与品牌。

一、培训品牌创建的意义

近年来，公司各层面教育培训工作积淀了不少优秀培养经验和特色培训项目，具有一定的区域优势。但是，大量基础性、事务性工作牵制了教育培训工作者的主要精力，教育培训工作很大程度停留在培训组织和培训事务管理上，贵州电网培训品牌创建及管理处于萌芽状态。

培训品牌创建以实现教育培训工作可持续发展及打造核心竞争力为战略目标，利用现代人力资源开发技术、教学设计和嵌入式学习等方法，分类分层建立专业技术人员、生产技能人员、管理人员和营销人员学习发展体系和知识管理体系，宣贯企业战略、传播企业文化、提升岗位技能，以员工履职能力提高促进组织绩效提升。

贵州电网培训品牌创建的意义体现在以下四方面。

1. 提升培训工作战略定位

教育培训工作能够有效提升企业学习能力，提高组织智能，不断塑造企业与员工应对未来变革的能力。品牌创建目的在于提升培训工作的针对性和实效性，以人力资本增值推动公司战略发展，使教育培训成为推动企业发展的源动力，成为人力资本增值的重要手段。

2. 保障企业员工工作绩效

培训是解决工作问题的有效措施。分类分层举办的各类培训班使管理者、公司技术技能专家与员工近距离沟通，交流探讨新知识新技术，解决新问题。品牌创建将聚焦培训课程体系建设和职业素质提升路径研究，为员工提高履职能力寻找方法和工具，使教育培训工作始终围绕工作业务和绩效提升，帮助员工与企业共成长。

3. 完善教育培训体系建设

培训品牌创建的重要工作是将公司战略地图转化为员工能力图谱，并通过绘制员工学习地图，规范和完善教育培训体系建设，此外，结合培训需要配套建设师资队伍，以优秀培训资源打造高效学习引擎。

4. 规范培训项目运营管理

培训品牌创建引入 ISO10015 培训质量管理理念，在培训运营层面加强培训需求调查与分析，优化培训方案，保障培训组织实施，重视培训效果评估与持续改进。从培训源头和上游贴近员工成长需求，在培训中游保证知识与技能的有效传递，在培训下游注重效果跟踪与质量测评，确保培训工作的实效性。

二、贵州电网培训品牌创建过程中急需要解决的问题

一是教育培训不仅提供培训课程，而且提供专业成长路径。即教育培训工作要从组织培训向建立持续学习能力转变，从非系统化学习向体系化、业务化、战略化转变，让教师成为员工学习的导师，帮助员工寻找合适的职业发展方向，最终在公司内部分专业分岗位建立员工学习发展体系和知识管理体系。

二是教育培训管理者要从精通培训向既精通培训又精通业务转化。鼓励生产技术技能骨干轮岗教学，与员工在专业技术和岗位技能上沟通交流，成为员工事业发展的伙伴。

三是教育培训要从单纯培训向业务研究咨询转变，从知识传播者向知识管理者转变。教育培训工作者本身应具有较强的学习能力和思考能力，能够研究掌握以及应用电网安全生产经营新知识新技术，利用教育培训的智慧提高企业与员工的应变能力和创新能力，为实现显性知识和隐性知识共享提供新途径。

三、贵州电网培训品牌构建策略

贵州电网培训品牌创建需要重新审视企业内部教育培训工作的战略预定目标，突破“培训组织者”和“培训事务管理者”等传统角色定位，转型成为员工学习发展顾问、业务伙伴和知识管理者。

1. 培训品牌核心价值

教育培训工作要助推企业战略，必须将企业发展需要的能力复制到员工身上，使员工成为企业生产经营管理的主动参与者和有效执行者；教育培训工作者要成为员工的学习发展顾问，推动员工成为企业成长的受益者，必须在传授知识之外，学会启发员工思考，引导员工信念。

公司教育培训品牌的核心价值（见图1）在于服务企业中心工作、改善员工工作绩效、建构知识管理体系、提升组织学习能力、培养内部培训师资等五个方面，培训中心的远景发展目标是打造“南网领先，国内一流”的教育培训基地。

2. 培训品牌创建行动切入点

公司教育培训体系建设（框架见图2）包含制度、资源、运营和信息化四个层面。制度层面所包含的教育培训管理、积分管理、员工持证上岗管理等制度，公司已有明确规定。资源层面的基地建设内容在《贵州电网公司2010年—2015年教育培训基地规划》中有详尽规划和描述，而资源层面涉及的课程、师资体系及运营层面规范管理工作目前还处于建设初级阶段，公司和基层单位均在进行不同范围和深度的开发建设，需进一步明确开发思路和工作重点。

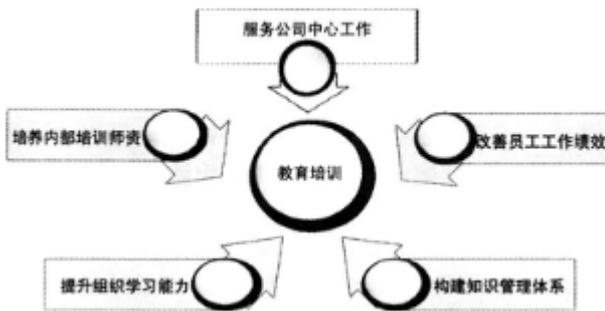


图1 贵州电网培训品牌核心价值

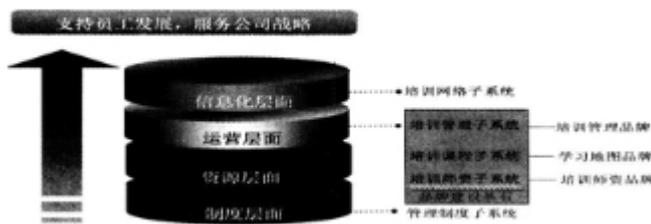


图2 教育培训体系建设框架

鉴于贵州电网教育培训工作现状，本文以培训课程、培训师资、培训管理作为品牌建设的三大基石，在资源层面和运营层面创新性提出品牌建设目标、任务及行动方法，以期打造贵州电网培训品牌。

四、“学习地图”品牌建设

1. 工作目标及任务

(1) 工作目标。围绕岗位胜任力需求率先绘制员工学习地图。以公司技术技能重要岗位为突破口，建立岗位胜任力模型、培训标准、课程体系，全面梳理通用知识、专业知识和岗位知识，实现对公司内部知识的系统管理。

(2) 工作任务。理顺职系分类；关键岗位胜任力模型建模；编制岗位胜任力培训标准；培养内训师资；编写岗位胜任力培训作业指导书；开发学习课件。

2. 学习地图

(1) 学习地图的作用。学习地图是指以能力发展路径和职业发展规划为主轴而设计的一系列学习活动，学习地图是企业战略地图下的能力分解图（见图3），是员工在组织内学习成长路径的直接体现，是员工接受培训的导航系统。通过学习地图，员工可以找到自身从一名新上（晋）岗、转岗员工开始，直至成为公司最高领导人的学习发展路径。

根据岗位能力发展的不同，员工可以只应用一个专业的学习地图，也可以同时采用多个专业的学习地图，如：专业技术岗位上的员工在应用管理能力学习地图的同时，也可以同时应用其他专业的学习地图。

学习地图将增强学习的系统性、规范性和有效性，避免盲目培训和重复培训。

(2) 绘制地图的方法。学习地图的绘制包括工作分析、能力建模、课程设计及体系建设四个步骤。

工作分析的任务在于梳理组织架构，划分职位序列，建立岗位库，并结合公司员工职业发展路径，明确各岗位职业发展通道，并为岗位胜任力模型建模奠定基础。

能力建模的主要任务是紧密围绕企业战略所赋予的岗位能力要求，通过行为事件访谈、战略核心能力推导、参考最佳实践标准等方法建立岗位胜任力模型，建立胜任力库，使岗位能力变得可识别和可评价。

课程设计的主要任务是根据已建立的岗位胜任力模型，一一建立对应的培训标准和课程体系，形成公司课程资源库。课程体系建设将坚持系统、实用、配套的原则，结合公司差异化人才评价体系，逐步建立一批拥有公司自主知识产权、特色鲜明、覆盖各类人员的培训课程、案例库和试题库，实现资源共享。

体系建设是汇总所有的学习内容，根据员工不同职业发展路径的要求，将学习内容分为新人企员工学习内容、管理类员工学习内容、专业技术类员工学习内容、生产技能类员工学习内容，并按照职业发展路径形成相应的学习课程包、晋级包。

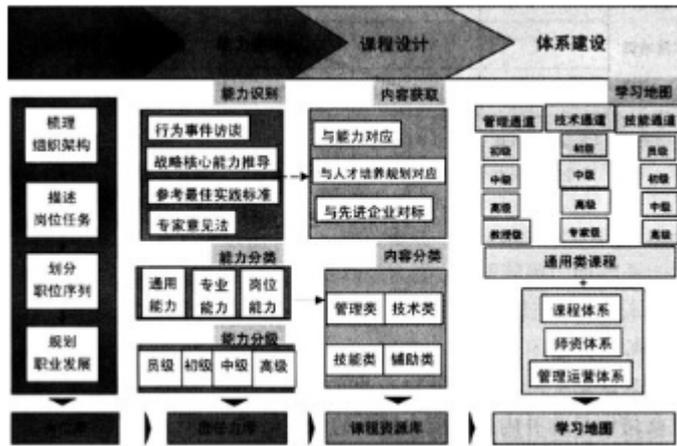


图3 学习地图绘制示意图

(3) 新员工学习地图。公司新员工入企培训在完成全面集训、分点深化和定岗实践等岗前培训后，新员工将踏上工作岗位，完成社会人向职业人的转化。为使新员工从职业人向专业化转变，需要让新员工了解组织职业生涯规划及其通道。为此，以岗位胜任能力为核心，分专业分岗位建立培训课程包和晋级包，指导新员工在岗培训和职业发展。新员工学习地图如下图4所示。

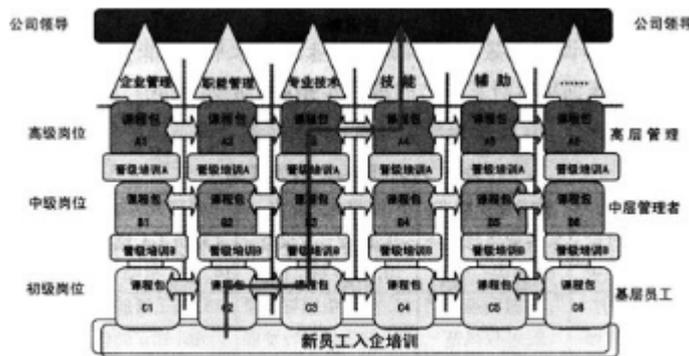


图4 新员工学习地图

五、“内部培训师资”品牌建设

1. 工作目标及任务

(1) 工作目标。内部培训师资培养以推进公司教育培训工作科学发展，造就一支规模适当、结构合理、素质优良、内外结合的培训师队伍为目标，以建立健全师资选拔、培养、聘任、管理和职业发展一体化机制为重点，完善培训标准、课件和师资一体化培养机制，建立各层级各专业各项目专家型师资队伍。

(2) 工作任务。修编公司培训师管理办法；建立公司优秀人才轮岗教学机制；规范培训

师选拔、培养、聘任管理；师资库管理及师资资源共享。

2. 能力矩阵培养模式

为科学引导内训师培养工作，规范内训师培养流程，在充分尊重内训师成长规律和自我发展需要的前提下，以内训师专业实践能力、教学组织能力、课程开发能力及金牌教练技术四项核心能力为横坐标，内训师培养时期为纵坐标，建立内训师能力矩阵（见图 5）。能力矩阵清晰地描述了不同级别内训师其核心能力的重点及差异，以此定义内训师成长渐进式改变、系统性改变和突破式改变的方向及路径，帮助专兼职内训师尽快适应培训工作，改善培训效果。

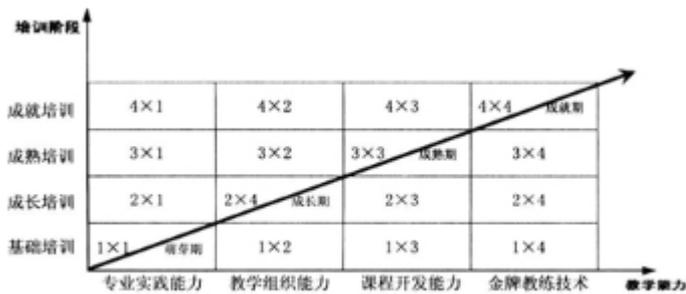


图 5 内训师能力矩阵图

(1) 能力矩阵解读。能力矩阵是分析内训师教学能力、判断培训切入点、确定培训重点以及划分培训组织主体的工具，同时也是内训师培养地图。

基础培训阶段主要针对专业实践能力进行培训；成长、成熟、成就培训是弥补内训师能力短板的专项培训，在针对各项核心能力进阶培训之外，向下兼容其他能力培训。基础培训由公司基层单位负责组织完成，专项培训由公司人事部统一策划组织。

(2) 4+X 培训菜单。内训师专项培训（菜单见表 1）依靠 16 门通用主干课程重点保证四项核心能力的提升。如，成长培训的主要目标是培养内训师的教学组织能力，在此阶段，学员主要学习专业呈现技巧、培训心理学、有效沟通技巧、礼仪风范四门课程，再根据专业差异和岗位特点，并结合学员自身情况，点菜选学 X 项其他培训课程，横向完成专业实践能力向教学组织能力的跨越，纵向完成教学组织能力的进阶。

4+X 培训将有效提升内训师专业理论水平、技能操作指导水平，促进培训项目研发能力的进一步拓展，帮助内训师登上员工培训的讲台。

表 1 内训师 4+X 培训菜单

专业实践能力	教学组织能力	课程开发能力	金牌教练技术	X
1. 专业理论	5. 专业呈现技巧	9. 课程开发设计	13. 员工心理调适
2. 岗位技能	6. 培训心理学	10. 课件制作技术	14. 员工激励与辅导
3. 执行力	7. 有效沟通技巧	11. 培训组织与管理	15. 员工潜能挖掘
4. 优势思维	8. 礼仪风范	12. 培训师自我发展	16. 知识转化

(3) 培训成果。内训师培训完成后，学员的作品就是学员的学习成果，也是内训师培训

项目的成果，它包括公司范围内共享的授课计划、教案、教学课件、教师用书、培训项目作业指导书等五项成果。

（4）培养特点。

1) 全过程培养跟踪，系统性强。贵州电网公司从内训师职业发展全过程管理的需要出发，把内训师专项培训作为其担任岗位内训师的必备条件，分专业开展师资培训，建立师资档案，规范师资库管理。

2) 程序化循序渐进，科学性强。能力矩阵培养模式通过明晰内训师职业发展上升通道所涉及的核心能力，明确了能力提升方向，为内训师进阶培训界定了培训主题和内容。

3) 显性化培训成果，目标性强。贵州电网公司内训师培训的共通特点之一是注重培训效果的转化，各类内训师培训项目均设置不同性质的开发任务，培训学员负责起草并论证该专业培训授课计划、教案等教学文件。

4) 个性化培养方案，操作性强。贵州电网公司内训师能力矩阵培养模式既重视师资队伍整体管控，统一部署师资培养工作，又兼顾局部个性，通过 4+X 培训菜单中的 X，满足不同专业内训师培养的个性化需求。

5) 规范化流程管理，保障性强。贵州电网公司高度重视内训师培养工作，将内训师培训纳入重点培训项目进行管理，从需求调研、方案策划、培训组织实施到效果评估，采用 ISO10015 培训管理标准进行流程化、规范化、指标化管理，确保培训质量。

六、“培训管理”品牌建设

明确培训运营层面中培训需求调查、培训计划制定、培训课程开发、培训项目实施、培训效果评估五个阶段的工作关键点（见图 6）。

培训需求调查：设计培训需求调查工具，提高调研者需求分析能力，准确把握培训需求。

培训计划制定：年初制订年度培训计划，每月制订月度计划，通过月度计划具体落实年度计划，提高年度计划的落实率。

培训课程开发：加强对师资质量的控制，注重内部培训师的培养，确保课程开发质量。

培训项目实施：明确培训方案、实施流程和工作标准。

培训效果评估：确定评估流程，提供培训评估的方法和工具。

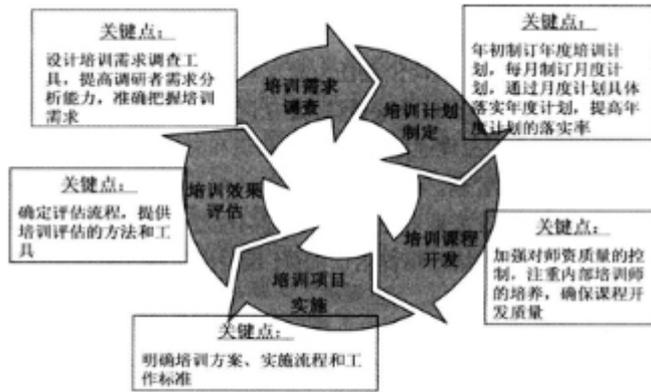


图 6 培训运营管理

1. 制度建设

教育培训工作按照统一规划、统筹指导、分级管理、分级负责的原则，由公司统一部署，人事部门归口管理，专业部门分工负责，各单位分级实施。为确保工作责任到人，落实到位，各单位要健全管理制度，建立和完善培训、评价、使用、待遇、职业发展一体化的教育培训激励与约束长效机制，充分发挥三级培训网络的作用，激发员工参加培训的积极性和主动性。

2. 经费管理

按照国家政策和公司相关规定规范教育培训经费的提取、使用和管理，建立健全教育培训经费管理制度。逐步提高一线员工教育培训经费投入，实现一线员工每年教育培训经费使用不少于当年总使用经费的 70%。

3. 质量管理

参照 ISO10015 培训质量管理标准，建立培训质量四级监控管理体系，即：一是公司年度教育目标考核；二是单位绩效考核；三是管理部门监控督察；四是业务部门培训质量班级管理。从四个不同的组织视角，完成对培训质量的监督管理，保证每一层级的质量监控都有工作目标、工作标准及考核标准。

公司教育培训工作将以创建培训品牌为引导，围绕培训评价工作一体化管理的总体要求，坚持培训理论创新、制度创新和管理创新，打造人无我有、人有我优的特色培训文化。坚持以员工能力建设为核心，以人才评价工作为推手，强化培训评价工作的实践创新，大力开展“在岗、转岗、岗前”三类培训，推进教育培训管理信息系统建设，加强生产技能实操培训基地建设，为贵州电网实现新跨越提供坚实的人才保证和智力支持。