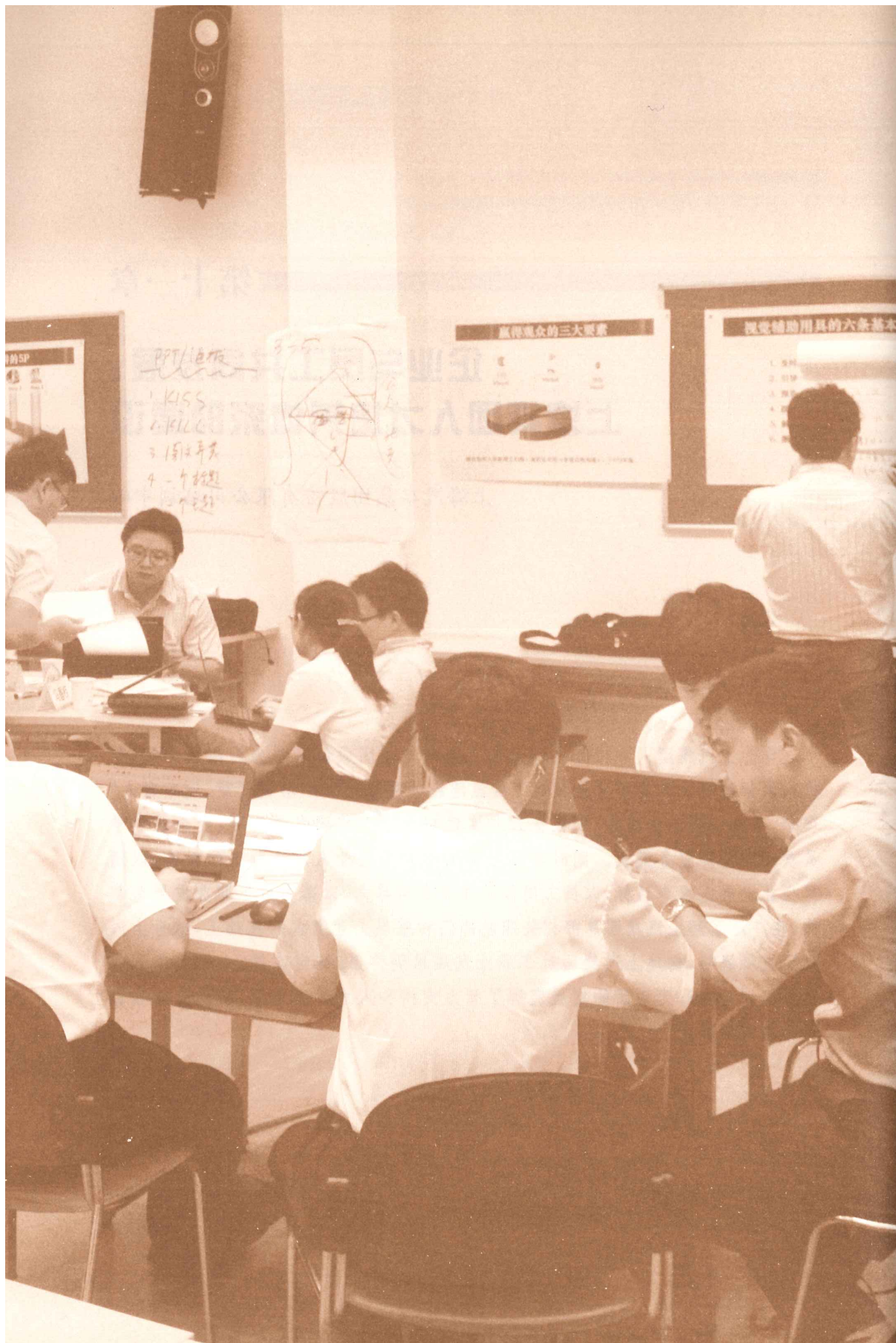


第十一章

企业与员工共同发展： 上汽集团人才培养体系的建设

上海汽车集团股份有限公司培训中心

作为上汽集团人才培养主阵地的上海汽车集团股份有限公司培训中心(党校),紧紧围绕上汽集团发展对员工队伍建设的要求,秉持“培训创新、造车育人”理念,不断创新工作理念,积极探索和实践符合上汽集团发展需要、受企业和学员欢迎的培训服务模式。同时学习借鉴国际知名企业人才培养工作经验,以满足企业发展需求为目标,以员工岗位胜任要求为导向,以落实员工职业发展为载体,在广泛了解上汽集团总部相关职能部门和基层企业需求的基础上,结合上汽集团发展战略,构建上汽集团员工职业发展培训体系,制定实施《上汽员工职业发展培训指南》,为集团的发展发挥了智力支持和人才保障作用,实现企业和员工的共同发展。



背 景

上海汽车集团股份有限公司(简称“上汽集团”)是国内 A 股市场最大的汽车上市公司,主要业务涵盖整车、零部件的研发、生产和销售,以及汽车物流、汽车金融、车载信息、二手车等汽车服务贸易业务。2013 年,上汽集团整车销量超过 500 万辆,同比增长 13.7%,并以上一年度 920.2 亿美元的合并销售收入,第 10 次入选《财富》杂志世界 500 强,排名第 85 位。从 10 年前的产销 50 万辆汽车、近 8 万名员工发展到 2013 年超过 510 万辆、近 21 万名员工,上汽集团在激烈的市场竞争中实现了跨越式发展,连续多年保持国内汽车企业排名第一。在集团快速发展的背后,上汽人力资源发展战略及“人才是第一资源力”的价值理念为集团人才队伍建设提供了目标引领,上汽集团股份有限公司培训中心(党校)近年来在培训理念和培训服务模式方面的四次跨越式发展,以及为员工和企业共同成长开发的《上汽集团员工职业发展培训指南》,为员工生涯发展提供了路径指南,也为企业战略实现提供了强有力的人才保障。

专栏 11-1 上汽培训中心(党校)主动服务企业战略成效显著

成立于 1980 年的上汽集团股份有限公司培训中心(党校),是上汽集团人才培养的主阵地。在长期的教育培训实践中,上汽培训中心学习借鉴国际知名企业人才培养工作经验,结合上汽集团发展实际,逐步形成了紧紧围绕集团发展对员工队伍建设的战略要求开展培训工作的思路,建立了谋求企业与员工共同发展的培训体系,形成了一支以自有教师为主导,社会兼职教师为主体的师资队伍,与一批国内外知名的企业集团、大学和咨询培训机构建立了长期合作关系,并投资数百万元建成包括数控、电工、汽车等专业的高技能人才实训基地,为上汽集团及各基层企业培养了大批管理与技术骨干,为推进集团人力资源的发展作出了积极的贡献,先后被评为“上海市职业教育先进单位”“上海市职工素质工程教育培训基地示范单位”和“上海市文明单位”,并由国家劳动和社会保障部确定为“国家高技能人才培训基地(机电项目)”,由上海市人事局认定为“上海汽车工程师研修基地”。

主动求变培训理念和服务模式

上汽集团能够实现在激烈的市场竞争中的跨越式发展,很重要的一条经验就是要有一支素质精良的员工队伍。近年来,为了确保集团战略目标的实现,更好地开展人才培养工作,培训中心(党校)秉持“培训创新、造车育人”理念,不断寻找工作差距,创新工作理念,积极探索和实践集团发展需要、企业和学员欢迎的培训服务模式,在培训理念和服务方式上已经实现了“四大跨越”,为上汽培训服务于企业和员工的共同发展奠定了思想基础。

1. 从学院式向菜单式转变

培训中心成立于1980年,前身是由集团职工大学、党校、职工中专、技工学校、电大、函大等多所学校合并而成。2000年,根据集团发展的需要,培训中心(党校)结束了学历教育,与集团党校两块牌子一套班子合署办公,将工作重心转向岗位培训。但长期实施的学历教育,一下子要转为非学历教育的岗位培训,给教学管理工作带来了很大冲击。为了适应新形势新要求,培训中心(党校)于2000年首次推出了“培训课程目录”,之后每年进行补充和完善,发给各基层企业,努力改变传统的学院式培训方式,积极推行菜单式培训服务方式。

2. 从菜单式向订单式转变

随着企业越来越重视员工的岗位培训,不少企业提出“培训课程目录”上没有的培训课程,对培训中心(党校)的培训服务模式提出了挑战。2007年,培训中心(党校)提出了“上汽发展到哪里,培训工作就覆盖到哪里,上汽愿景和核心价值观就传播到哪里,上汽先进的技术和管理就输送到哪里”和“用户第一”的服务理念,组织培训师积极开发企业需求的培训课程,并形成了领导力、专业管理、工程技术、职业技能、计算机、外语、法律等16个大类300余门课程的培训课程体系,在做好公开班招生和培训服务的同时,探索推行订单式服务方式,即根据企业的个性化需求,为企业量身打造培训方案,提供专业的项目策划书,经企业确认后付诸实施,实现了培训服务主体的根本转变。

3. 从订单式向咨询式转变

在当今知识经济时代,企业已不仅以金融资本或自然资源作为企业的战略资源,而是把知识资源作为重要的生产要素,把智力和人才作为新的竞争资源,越来越重视人才的培养,越来越注重培训的针对性、有效性,甚至提出了“没有效果的培训是一种资源的浪费”。为了增强培训效果,降低企业培训成本,2008年,培训中心(党校)根据上汽员工职业分类和企业发展对员工培训的要求,对“培训课程目录”进行重大调整,以满足企业发展需求为目标,以员工岗位胜任要求为导向,以落实员工职业发展为载体,在广泛听取总部有关职能部门和基层企业意见的基础上,构建上汽员工职业发展培训体系及课程体系,组织力量研讨编制了第一版《培训指南》,向基层企业提供员工岗位胜任能力模型、岗位培训要求等相关咨询服务。

4. 从咨询式向未来顾问式的探索

面对集团实施“出海跨洋”(即走出上海、跨地跨国经营)战略要求,如何有效解决企业人才匮乏瓶颈?如何缩小上海地区员工与在沪外企业员工整体素质上的差异?如何使培训真正服务于企业的发展?作为集团人才培养的主阵地,发挥积极作用,配合业务部门解决好这些人才问题责无旁贷。2011年、2012年,培训中心(党校)在广泛征求总部相关职能部门和基层企业意见的基础上,又相继编制了第二版、第三版《培训指南》,对《培训指南》的体系和内容又作了两次较大的补充与完善,并为部分基层企业构建基于人力资源发展的员工岗位能力模型及岗位培训要求,主动向企业推荐个性化的培训方案,提供相应的培训和咨询服务,改变了以往等企业找上门委托什么就培训什么的被动式服务方式。

以战略为导向构建全员培训体系

构建以战略为导向、基于岗位胜任能力的全员培训体系,是人力资源发展的主要手段,也是谋求企业和员工共同发展的重要途径。深入的培训需求分析、科学的培训发展规划、系统的培训实施计划,在此基础上建立起支持企业发展的培训体系,能有效提升员工综合素质和岗位胜任能力,为员工明晰生涯发展目标、获得发展基础提供明确的引导,真正有助于实

现企业发展与员工发展的同步与统一。根据国家有关职业分类和行业特点,在广泛调研、认真分析员工队伍现状的基础上,经过多年的探索和完善,培训中心(党校)形成“上汽员工职业发展培训体系”。该体系具有如下特点。

1. 分类科学合理

该体系根据集团的总体战略和业务发展特点,将上汽集团纷繁复杂的各类人才细分为:高中层经营管理人员、党群管理人员、专业技术人员、专业管理人员、技能人员等5大类对象共103个岗位人员的胜任能力及培训要求,在此基础上,开发形成了相应的培训课程体系,使员工生涯发展有了明确的岗位系列,便于各类人才能力的逐级提升。

2. 对象梯度清晰

该体系通过对干部员工岗位发展要求的分析,明确了各类人员、各层级员工的岗位胜任能力及培训要求。如高中层经营管理人员,从厂部级领导干部→企业一级经理(总监、分厂厂长、子公司总经理)→企业二级经理(科长、车间主任)→企业三级经理(主管、工段长、股长)→潜力人员。又如技能人员,从初级工→中级工→高级工→技师→高级技师。每个层级每个岗位都有清晰的表述,每位干部员工都能从中找到适合自己的岗位胜任能力及培训要求,这就为干部员工的职业发展奠定了组织基础。

3. 培训要求明确

《培训指南》由两大部分内容组成,一是员工岗位胜任能力。包括员工的职业素养、通用素质和专业能力等要求。其中职业素养,是指员工从事具体工作所必须具有的道德修养、心理特征和行为习惯等要求。不同岗位员工所需具备的职业素养根据岗位特点和能力要求确定。通用素质,是指员工进入企业后胜任某项工作所需要的基本素质和应掌握的通用知识与技能,工作岗位的不同,对员工通用素质的要求也不同。专业能力,是指员工胜任工作岗位所必须掌握的专业知识与技能,工作岗位和专业的不同,对员工专业能力的要求也不同。二是岗位能力培训课程。包括通用能力培训课程和专业能力培训课程两部分。干部员工可以通过对标,掌握本岗位的培训要求,为自己的职业发展提供目标引领和动力支持。

基于岗位分类要求,建立培训课程体系

在对 103 个岗位进行分类编排的基础上,建立起相应的培训课程体系,包括领导力培训课程体系、党群管理人员培训课程体系、专业技术人员培训课程体系、专业管理人员培训课程体系、技术工人技能培训课程体系等 5 个组成部分。目前,培训中心(党校)已形成覆盖全员培训的 16 个大类、593 门课程,另有 410 门网络学习课程的培训课程体系。



图 11-1 上汽集团员工培训课程体系

1. 领导力培训课程体系

根据上汽集团发展对高中层经营管理人员队伍建设的目标和要求,整合国内外各种资源优势,采用多样化的培养方式,建立了融建模、测评、培训为一体的领导力发展体系。该体系明确了基层→中层→高层三个层级,及通用技能、管理技能和战略领导力等 3 个培训模块。在通用技能方面,需要学习和掌握“职业素养、演讲能力、沟通能力、协调能力、人力资源基础、财务管理基础、外语、商务礼仪”等 8 个方面的课程内容。在管理技能方面,根据不同层级,需要学习和掌握“管理他人和管理事务”等两个方面的课程内容。在战略领导力方面,需

要学习和掌握“战略决策与指挥执行、培养忠诚团队、塑造组织文化、加强自我管理、理念创新与目标管理”等5个方面的课程内容,全部3个模块总共97门培训课程。实施这项培训,一是采用与国内知名高校和咨询机构合作的方式,通过EMBA、专项领导力研修、参加领导力论坛等进行情景教育、沙滩模拟、行动学习,如上汽领导干部党建研修班、上汽-清华高级研修班等;二是采取出国培训方式,与合资企业外方或国内外知名商学院合作,组织专项领导力培训,如日本的精益生产高级研修班、德国大众的质量管理高级研修班、海外经营培训班等。

2. 党群管理人员培训课程体系

按照集团党委提出的“围绕经济抓党建、夯实基础促发展”的工作方针,进一步做好企业党务工作者、工会和共青团干部,以及党员和入党积极分子等的教育培训,切实提高党群管理人员服务经济、服务职工群众的能力,激发党员的荣誉感和使命感。党群管理人员的培训采用梯度化、模块化的要求,以案例教学、现场教学、讲师团经验分享交流、情景模拟等多种形式进行,培训课程体系覆盖党办主任(党群工作部经理)、组织干部、宣传干部、纪检监察干部、统战人士、党支部书记(委员)、党小组长、工会主席(工会干部)、团委书记(团委委员)、党员、预备党员和入党积极分子等党群管理人员,总共80门培训课程。对党务工作者还设立了梯度提升培训班。如党支部书记培训,开设了新任党支部书记岗位培训班、现任党支部书记提高班和标杆党支部书记研修班。

3. 专业技术人员培训课程体系

以上汽发展战略为依据,对专业技术人员实施全过程、全包容培训,着重突出其创新意识、实践能力的培养,帮助专业技术人员树立强烈的事业心和使命感,使其快速掌握先进的技术和信息,获取全面的知识。专业技术人员的培养是一项系统工程,不仅要注重专业知识与技能的培养,同时还要加强其管理知识、个人综合素质、企业文化等的培养,使其具备学习能力、合作能力和沟通能力,顺利开展各项技术创新工作。依据上汽职业分类的要求,上汽专业技术人员分为四大类,包括机械工程、电子工程、标准化和质量工程、安全工程。每大类又细分为若干个小类,以机械工程为例,它细分为机械设计工程、机械制造工程、设备工程、材料工程、研究与发展工程等五类,对每类专业技术人员都有明确的岗位能力要求和应掌握的专业知识要求。经过多年的探索实践,目前上汽已形成2个梯度(初级、中级)、各3个模块(公共素质、专业基础、专业技术)、4个专业(机械制造、机械设计、汽

车电气、材料工程)、235 门课程(其中包括工程师继续教育 140 门)的专业技术人员培训课程体系。

4. 专业管理人员培训课程体系

根据上汽的实际,企业专业管理人员培训课程体系分为两大部分:一是制造与质量管理人员培训课程体系;二是经营管理人员培训课程体系。

(1) 制造与质量管理人员培训课程体系。制造与质量管理人员,包括现生产环节中的生产、物流、采购、质量、设备、安全等部门的管理人员。作为企业生产现场的管理者,在企业生产管理中扮演着生产参与者、策划者和组织者的多重角色,是企业战略目标得以实现的一个重要基础和保证。因此,对制造与质量管理人员的培训不仅要使他们明确制造与质量管理人员的职责,还要掌握生产管理、质量管理、设备管理、现场管理、安全管理等专业知识和工作流程,以及解决生产过程中发生的实际问题的工作方法,从而全方位地提升制造与质量管理人员的管理能力和职业素养。制造与质量管理人员培养平台采用分层分类的课程体系设计模型,有纵向和横向两个维度。在纵向维度上将人员分为基层、中层和高层,目前主要的培训对象包括企业总监、中层管理干部,以及中层潜力人员、专业技术人员、一线管理者等。在横向维度上将制造与质量管理人员的技能分为生产管理、质量管理和安全管理技能。生产管理包括计划物流管理、生产现场管理和项目管理等;质量管理包括质量体系、质量工具与方法等;安全管理包括安全法律法规、安全技术、安全生产管理等。针对制造与质量管理人员的岗位要求,《培训指南》设计了 33 个不同岗位,明确了各级制造与质量管理者所需要的团队管理、工厂安全、生产组织、设备维护、质量管理、物流管理等方面的培训课程。在实施培训中,培训中心(党校)根据企业的实际需求,提供包括咨询服务、内训、公开课、标杆工厂研修等一系列培训咨询服务支持。在整合国内外和业内外各种优质资源的基础上,开设了质量总监研修班、精益生产研修班、班组长能力提升训练营、一线主管技能训练等一系列特色培训项目,为上汽快速发展提供制造与质量专业管理人才培养通道。除了课堂教学外,还根据教学需要安排典型案例教学、企业现场教学、头脑风暴、经验分享交流、实训演练等环节,强化培训效果。经过多年打造,培训中心(党校)在生产制造与质量管理方面已建立起具有先进性、系统性和特色性的、包括 52 门培训课程的制造与质量管理人员培训课程体系及精益生产、物流和安全等 3 个实训室。

(2) 经营管理人员培训课程体系。经营管理人员,包括为现生产提供支持与服务的管理层人员,如人力资源、市场营销、财务审计、进出口等部门或业务板块的管理层人员。作为支持保障企业生产的业务管理部门和功能板块,上汽经营管理人员除了要掌握本岗位专业

知识和技能外,还要熟悉企业的生产管理、产品营销、企业发展规划、商务谈判及对外交往技巧等方面的专业知识和工作流程,以及解决经营活动中发生问题的工作方法,提升经营管理人员的管理能力和职业素养。经营管理人员培养平台采用分层分类的课程体系设计模型,分纵向和横向两个维度。在纵向维度上将人员分为基层、中层和高层,目前主要的培训对象包括企业总监、中层管理干部、主管,以及中层潜力人员、一线管理者等。在横向维度上将经营管理人员的技能分为人力资源管理、财务管理、审计管理、营销管理、进出口管理等技能,不同的专业岗位都有明确的岗位能力要求和培训要求。《培训指南》为经营管理人员的培训设计了通用能力、专业能力和法律知识等3个培训模块,根据岗位的不同提出不同培训课程和要求。如人力资源管理人员,通用能力模块包括人才招聘与面试技巧、如何有效培训、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理等5个方面课程内容;专业能力模块包括《职位说明书》的编制、平衡积分卡、员工职业生涯规划、社保政策解读、新进员工职业化训练等5个方面课程内容;法律知识模块包括《劳动合同法》解读、《社会保险法》解读、社保政策解析与应对实务,以及相关法律法规等课程内容。目前经营管理人员培训课程体系包括3个模块共65门培训课程。培训中心(党校)根据企业和学员的实际需求,提供包括公开课、内训、标杆工厂研修、咨询服务等一系列管理咨询与培训服务。

5. 技术工人技能培训课程体系

技术工人是企业生产活动的主体力量,加强技能人员的培训体系建设,加大高技能人才的培养和培训力度,是企业实现创新发展的重要环节。充分抓住集团快速发展带来的机遇和挑战,建立完善的高技能人才培养通道,采用多样化的培养方式,同步提升不同工种、不同等级、不同地域技能人员的知识和技能,以适应集团发展的要求。近年来,培训中心(党校)在集团人力资源部和企业的支持下,不断完善各工种从初级工→中级工→高级工→技师→高级技师各阶段的培养方案和培养目标,以提高技术等级和多岗位操作技能为重点,通过实施“万人技能提升计划”,加大青年高级工和技师的培养培训力度。根据国家《工人技术等级标准》和《职业技能鉴定标准》的规定,结合上汽对技能人员职业发展的要求,《培训指南》明确了机加生产线操作调整工、汽车装调工、汽车内燃机装试工、汽车冲压生产线操作调整工、汽车焊装生产线操作调整工、汽车涂装生产线操作调整工、汽车铸造生产线操作调整工、汽车锻造生产线操作调整工、数控车工、数控铣工、维修电工、钳工等18个工种,总共64门培训课程。

注重基础,打造优质培训服务体系

1. 加强培训教材体系开发

为了有效支撑上汽员工职业发展培训体系及课程体系,进一步提高教学质量提升服务能级,培训中心(党校)从2009年开始,在原有的《学员手册》或《讲义》的基础上,组织实施了《上汽员工职业发展培训丛书》教材建设工程。在集团领导的重视及总部职能部门和企业的支持下,截至目前共组织编写包括工程技术、职业技能、企业管理、法律法规、党建文化、形势任务等8大类内容的员工培训丛书共47种、共印发教材17500余册。如《上汽经营者管理》《企业班组长培训教程》《上汽技师公共知识》《汽车装调工(四级)》《汽车焊装生产线操作工(三级)》《新编入党培训教材》《上汽基层企业依法治企案例集》等,形成了教学与生产实践紧密结合、具有上汽特色、同行领先的员工培训教材体系。

2. 加强培训师队伍建设

为了满足企业发展对各类人才的培训要求,培训中心(党校)在构建员工职业发展培训体系及课程体系、打造高质量教材体系的同时,十分注重培训师队伍建设,提出了“以专职培训师为主导、兼职培训师为主体”的工作思路,在积极引进的同时更注重培养,把培训师的培养与践行集团人才发展观相结合、与企业需要的新课程开发相结合、与增强复合型(教学、项目开发和咨询服务)能力培养相结合、与打造特色培训项目和培训课程相结合,以结对带教、项目锻炼、部门轮岗、课题研究、企业见习等方式培养年轻培训师,组织现场教学观摩或研讨活动等,并在上海通用汽车、上汽乘用车、泛亚技术中心和上海市机动车检测中心等单位建立了培训师培养实习基地。目前培训中心(党校)已形成一支有40余名专职培训师、近400名兼职培训师,业务领域覆盖面广、专业学科齐全、具有丰富实践经验和教学经验的培训师队伍,基本适应上汽各类员工培训对授课师资的需求。

(本章执笔:蒋建华,上汽集团股份有限公司培训中心(党校)主任)