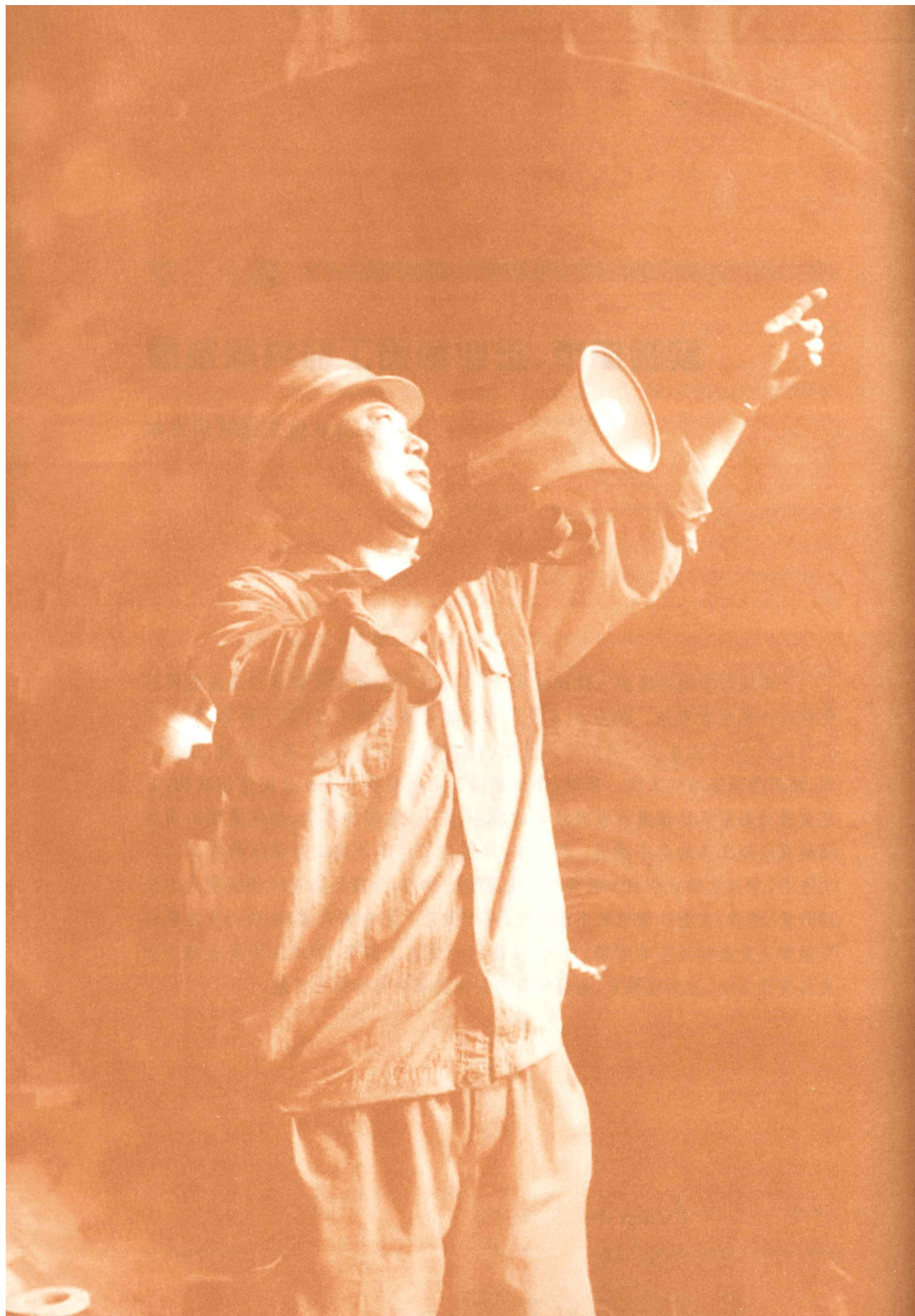


第十三章

实现城市、企业和员工的共同发展

上海轨道交通培训中心

上海城市轨道交通步入快速发展阶段,形成与国际化大都市相适应的网络化轨道交通运营系统。2008年5月上海轨道交通培训中心(以下简称“培训中心”)成立,它承担集团公司的培训策划、教学研发、组织实施、考核评估、岗位实训、培训管理等培训工作。同时,作为集团公司教育委员会办公室常设机构,它还负责为基层各单位做好教育培训的服务、指导、协调和监管,确保集团公司各项教育培训工作的有序推进。近年来,培训中心年平均培训总量保持在2万人次左右,充分发挥企业职工教育培训主渠道的作用,为集团公司逐步实现人力资源数量、结构、质量和管理全面优化,持续提升人才整体素质,建设一支与轨道交通事业发展相适应的管理、技术、技能和一线员工队伍,形成人才发展与企业发展良性互动,为实现城市、企业和员工共同发展的目标作出贡献。



企业教育培训机构的定位

1. 打造现代化城市轨道交通员工培训服务体系

上海申通地铁集团有限公司成立培训中心的初衷是致力于打造企业专业化、规模化、多元化、网络化和创新型的现代化城市轨道交通员工培训服务体系;统筹集团公司教育培训资源,全面构建系统、规范、完善的适应轨道交通网络化要求的企业培训管理体系,有效做好人才培育与培训的衔接。

为了进一步加强此项工作,集团公司专门成立了职工教育委员会,并由董事长任主任委员,发挥全面统筹、决策督导和综合协调的作用,提供强有力的组织保障。2009年2月明确培训中心是集团八大管理中心之一。由集团高层领导直接分管,设专职主任,同时由集团组织人事部分管人力资源的副部长兼任培训中心副主任。随之又推出了《上海申通地铁集团有限公司教育培训管理办法》,进一步明确了企业培训的职责和管理权限、培训计划、时间、种类及主要内容,包括经费管理、培训师资、培训教材、培训评估及考核等。由于从顶层架构上,有明确的组织定位、企业规章,使企业培训工作从上到下形成了广泛共识,并决定了培训中心拥有参与企业高层研讨的资格,能正确认知企业发展方向及战略,确保按照企业业务发展和提升管理水平等关键的需求,保证了教育培训工作的前瞻性、针对性和有效性,为规范和推进培训工作打下了良好的基础,有效促进了现代化城市轨道交通员工培训服务体系的形成。

2. 制订“企业人才发展规划”指引培训发展路径

企业的发展,人才是关键,在上海城市轨道交通大发展的历史机遇与严峻挑战并存的重要时期,集团公司紧紧围绕国家和上海市发展规划,进一步贯彻“人才是第一资源”的思想,实施“人才强企”战略。集团公司先后制定《上海申通地铁集团有限公司人才发展规划纲要(2006—2010)》《上海申通地铁集团有限公司人才发展规划纲要(2011—2015年)》,进一步明

确了培育人才的基本原则、总体目标、重点内容、保障措施。对管理类、技术类、技能类和一般员工的培育计划作了详尽的描述,铺就了人才培育的蓝图。

培训中心根据 2006—2010 年的“人才发展规划纲要”特别是 2011—2015 年的“人才发展规划纲要”的总体目标以及对人才工作的新要求,确定《上海轨道交通培训中心 2011—2015 年培训工作规划纲要》,勾画了基本原则与主要目标、培训体系与标准建设、培训制度与能力建设、主要任务与推进措施、培训机制与组织保障的五年规划和任务。完善和细化了培训体系建设和培训标准开发。在培训中心与集团组织人事部门双方的努力下,逐步实现将职工培训及考核情况与集团组织人事部的各项政策、职工考核、岗位晋升等内容挂钩,从机制上保证了培训的成效,大幅度提升了职工培训、学习的积极性和主动性,从“要我学”发展成“我要学”,进而提高管理效率,提升运营服务水平,形成良性互动的格局。

3. 建设员工学习、交流及对外合作平台

3.1 学习平台

由于明确了工作定位和职能,培训中心努力实现培训的内部整合,实现从沟通协调到服务指导的全覆盖,从集团公司的层面统筹培训资源,打破集团各单位、各系统之间的局限性,建设了集团内部跨单位、跨系统、跨职能的学习平台,实现合作共赢。

3.2 网络平台

培训中心还着力搭建了一个让员工进行自学、互动的信息化学习平台——在线学习系统(E-learning),开展网上在线培训,以满足各类人群的学习需求。在线学习系统提供了包括领导技能、企业管理、清风课堂等课程类型在内的总共 320 门网络课程。共有 5 164 名用户学员参与网上在线学习,完成在线学习共计 330 007.5 小时。培训中心还申请了微信公众号,依托新媒体,在微信上发布中心各类重要活动信息,以及各类培训、考核、成绩等信息,为学员提供更多学习渠道,服务学员、服务一线。

3.3 合作平台

培训中心能代表集团与政府、行业机构、科研院校等开展跨界的教育培训合作。为了主动适应上海乃至全国城市轨道交通发展的需要,加快城市轨道交通专业人才的培养,上海申通地铁集团与上海工程技术大学合作办学,成立了城市轨道交通学院,共同探索产学研一体化的人才培养模式。由培训中心主任担任轨道交通学院常务副院长,并指派专业人员指导学院的专业教学,共同培养人才。设有上海地铁奖学金,每年对成绩优秀的学员进行表彰、鼓励。至今有 1 500 多名毕业生进入上海地铁运营公司、上海地铁维护保障中心等轨道交通

企业工作,实现了学生与企业、学生与就业岗位的“零距离”对接,为上海地铁网络化运营需要的高素质人才提供了保障,在全国高校产生了巨大的积极影响。

企业教育培训机构的建设

1. 聚全集团之力建成实训基地

随着轨道交通的加速发展、科技的不断创新,如何提升员工的动手能力,是轨道交通培训工作所面临的实际问题。集团公司领导决定“集全集团之力,加快轨道交通实训基地建设步伐”。实训基地建设以“整体规划、合理利用和资源共享”为原则,借鉴国内外实训基地建设的先进经验,充分体现先进性、适用性、仿真性和开放性,满足轨道交通各专业实训的需要,成为多专业、多工种的综合演练场所。此项工作也得到了上海市人力资源和社会保障局的支持,2007 年底起步,经过 5 年的努力建成启用。从而使实训逐渐从单一的技能型向能力型发展,从应急型向综合素质提升型转换,标志着上海轨道交通运营关键岗位员工的实操培训实现了新的跨越,被授予“上海市高技能人才培养基地”和“国家级高技能人才培养基地”。

专栏 13-1 上海轨道交通培训中心实训基地

建成后的实训基地有一条实训线路(城市轨道交通综合实训线路)、一个模拟沙盘系统、三个运行平台(车站设备实训平台,运行控制实训平台,模拟驾驶仿真平台)、五个专业实训系统(供电检修实训系统,通信检修实训系统,信号检修实训系统,自动售检票检修实训系统,车辆检修实训系统)。其中,由原轨道交通 2 号线张江高科站、龙阳路基地以及一个模拟车站构成了一段“三站两区间的”线路形态,总长 1.6 公里。一个真实的车站、一组真实的车辆、一条真实的线路,可供员工开展“真刀实枪”实训演练。

2. 建立和完善四大培训体系

根据集团人才发展纲要的要求,培训中心在实践中形成四大培训体系。他们是管理人员培训体系,是以核心素质、通用能力、领导能力、专业能力等四个能力模块构成的一个阶梯

式培训体系,为管理人才的发展设置了明确的职业发展通道和清晰的运行规则。管理人员每年的培训时间不少于 50 课时。

生产人员培训体系以专业化和复合型培养为基点,分为上岗证培训和技能培训。覆盖了城轨电动列车驾驶员等十二个专业(工种)和五个等级。生产人员每年接受培训的时间不少于 24 课时(调度岗位不少于 40 课时)。

受上海市人力资源和社会保障局委托,培训中心作为上海市轨道交通培训管理评价机构和企业内鉴定组织管理机构,已建成企业内职业技能培训与鉴定体系。培训、鉴定覆盖所有的专业工种和技能等级。

培训中心还以提升员工实操能力为目标,以实训基地为依托,以培养技术应用能力和职业基本素质为中心,以城市轨道交通专业岗位要求为标准,建立了一个层次分明、专业划分合理的城市轨道交通实训体系,使员工得到系统、规范的专业和技能训练。

专栏 13-2 林宏“电动列车驾驶员能力建设工作室”

工作室以上海市技能人才突出贡献奖个人、上海市首席技师、上海地铁第一代列车司机、高级技师林宏的名字命名。工作室创建以来,充分利用张江实训专用列车和龙阳路模拟驾驶平台开展系列实战训练,重点探索关键岗位培训与实训模式有机结合,强化岗位培训的针对性和实效性,提升电动列车驾驶员岗位能力。

工作室还开展了初、中、高、技师和高级技师五个等级的职业技能标准和培训大纲修订、教材编写和题库升级开发,有重点地组织实施了 3 095 名列车驾驶员的复证考试。通过岗位复证,强化了对该岗位的基础信息的梳理,建立和完善了该岗位的个人信息库和“一人一档”制,全面深化了对电动列车驾驶员的培训管理,为今后列车驾驶员岗位以及其他岗位的复证考核打下了基础,为集团高技能人才队伍的培养发挥了积极作用。

3. 整体提高培训师队伍专业水平

培训中心制定、实施《上海轨道交通企业培训师管理制度》《上海轨道交通培训师考核管理办法》《上海轨道交通兼职培训师管理办法》《培训师岗位分级管理实施办法》等一系列制度,推进培训师队伍的制度建设,形成了培训师岗位定级和年度业绩考核机制。每年制定进修计划,分层分类、根据不同需求,有针对性地进行专业进修和培训。以“滚雪球”的方式,为集团相关直属单位开展师资培训,促进培训师队伍专业水平的整体提高,形成一支与培训体系相适应的培训师队伍。

专栏 13-3 建设一支专兼职相结合的专业化培训师队伍

培训中心目前拥有专职培训师 41 人,其中 38 人已取得了企业培训师资格证书。本科以上学历人数达到培训师总数的 90% 以上。高级、中级、初级培训师比率达到 2 : 5 : 3。集团所属单位兼职培训师 1 527 人,专兼职考评员 370 人,覆盖集团公司各个专业领域。

4. 培育两翼齐飞的培训教学体系

培训中心以“加强基础、重视应用、开拓思维、培养能力、提高素质”为导向,建设以培养岗位实操能力为目标、能力提升为主线的符合学员认知规律和知识结构的教学体系。一方面,精心组织培训教材建设。根据培训需求,开发技能鉴定的教材,更新岗位培训的教材,公开出版一套 16 本的“城市轨道交通专业培训系列丛书”,以及 24 本城轨专业技能教材。另一方面紧紧抓牢培训标准建设,制定了城轨 12 个工种的培训体系,以及 61 本培训标准化文件,初步实现了培训标准体系对于岗位(工种)的全覆盖,使轨道交通培训标准化基础建设以及培训能力与培训需求的结合上取得了突破。在此基础上,通过课程策划、说课实践、反思修正等过程,系统地研究课程开发中的具体问题,分享彼此的经验,最终形成轨道交通专业领域的“精品课程”。

专栏 13-4 推进企业培训课程体系建设

2014 年,以列车司机岗位培训为试点,以“轨道交通概论”课程为基础,以基本的专业知识为起点,要求参与的培训师以适合学员需求和“错位说课”的方式设计课程。特别是精心设计了精品课程建设的评价标准,确立了课程设计等 5 个大类的评估项目、共 14 项评估要点。在组织实施中,邀请了大专院校和行业内资深专家作为评委,对第一批 11 位专职培训师的课程设计和说课能力进行评审,起到了较好的示范效应。2015 年,则从单个课程向课程体系迈进,大部分专业培训课程体系框架雏形已清晰可见。

5. 强化企业培训管理体系

培训中心根据自身的定位,形成了培训管理与培训实施各司其职的格局。这个格局以“精简高效、科学合理、强化服务、提升管理”为原则,具有明晰的管控模式和权责界面。通过制度建设以及相应管理措施,保证了培训教学管理的指导监督功能和培训教学实施的自主能力的提升。培训中心重视职工培训档案管理,力争做到每一位到培训中心参加培训的人

员都有属于自己的一份培训档案记录,记录中除了职工的个人基本信息外,还对职工每年参加培训的时间、课时、成绩、证书编号等进行了详细登记,对职工在企业内的整个职业生涯过程中的培训情况进行记录和汇总,做到历史可追溯性。颁发《上海轨道交通培训中心教学督导工作规定》,办法规定的各类人员,依规主动开展各项培训督导点评工作,包括学员评议、培训师评议、考核鉴定评议等,尤其注重学员评议的反馈。要求中心领导、各部门经理每季度参加督导,要求教学管理人员每月参加督导不少于两次,深化了培训一线管理。通过强化企业培训管理,使培训中心在培训的服务质量、办班质量、评估质量及培训的诚信度等方面,处在全国同行业的领先水平。

6. 建设具有行业特点、管理领先、拥有较高品牌价值的企业大学

培训中心的发展目标是建设上海轨道交通企业大学。培训中心党政主要领导根据企业大学的建设方向和目标。立足于企业自身的核心知识及知识管理体系,从管理模式、评估体系、培养机制、培训安全、服务品牌、标准体系、创新制度等7个方面作了专题研究,进一步明确了培训中心的使命、愿景、战略定位、路径选择和资源筹划与配置、培训职能战略等发展要件,通过不断探索和实践,从集团公司高层领导到培训中心全体员工,已经对建设企业大学的目标有了共同认识,并持续进行相应的内涵建设和能力提升,按照企业大学的发展模式逐步推进。

企业教育培训机构的成效

1. 基本实现全员覆盖培训,实现教育公平

员工培训覆盖率100%,既是集团公司对培训中心的要求,也是培训中心开展能力建设后自我加压的体现。培训中心通过开展培训需求调研、确定培训计划、实施培训项目、强化培训管理,使培训覆盖轨道交通所有管理岗位和生产一线岗位,超额实现了全市所要求的一线员工培训超过60%的刚性要求,覆盖了全体从业者,体现了教育公平的要求。以2015年为例,培训中心全年共实施培训项目245个,培训19472人次,人次兑现率180.38%,培训总量1637807课时,课时兑现率176.79%。其中完成计划外培训人次2873人次,218801课时,计划内培训人次兑现率153.77%,课时兑现率153.17%。

2. 帮助企业实际问题,持续提升员工岗位履职和创新能力

培训不仅满足职工自身的职业生涯发展需求,更要适应企业的战略发展,为企业发展过程中不同阶段出现的各类问题,提出解决的方案或途径。培训中心通过多年摸索和实践总结,已经完成了功能转变,通过各级各类干部培训、准军事化管理培训、各类生产岗位培训、技能培训,不同程度提升了各级各类人员的岗位履职能力和创新能力。并在实践中,形成了一批领军人物。近年来,集团在列车检修等主体工种命名了13名首席技师,分别为其建立首席技师工作室,其中李鹏伟获全国“技能大师工作室”资助;鲍欣杰、严如珏获上海市“技能大师工作室”资助;8人获市“首席技师千人计划”资助,首席技师获多项国家专利、优秀发明、市科技成果等。

专栏 13-5 重点岗位年度轮训

为适应上海城市轨道交通网络化运营快速发展的需要,帮助广大员工了解和掌握应急处置流程,提高应急反应能力,确保行车安全,熟悉并掌握突发事件的一般处置流程,提高处置能力,培训中心每年举办重点岗位轮训。此类培训一般为3天,包括案例分析和讨论;预案、规章制度学习、轮训演练安排介绍;岗位联动演练等。

通过培训,切实帮助各单位解决实际难题,实实在在提升职工应急处置能力。

1. 以运营安全为导向,应急处置能力、跨专业接口协同等薄弱环节为突破口,通过轮训帮助受训员工直接有效地解决运营生产中重点、难点问题,提高运营的安全意识。
2. 通过轮训为受训员工搭建平台,使运营、维保不同岗位的受训员工能在一起学习讨论、分析运营典型案例,从不同的视角相互促进,拓展思路、共同提高。
3. 通过轮训中对相关预案的学习和实操训练,使受训员工能在今后的运营生产中规范作业。

3. 促进企业文化建设,提升企业软实力

培训中心高度重视企业文化建设,以传承地铁文化为己任,在2015年初正式出版了《上海地铁企业文化教育读本》。该书是一本立足上海轨道交通企业、凝聚于企业管理文化思想、聚焦于企业文化生活实践、展现于上海地铁精神文化追求、服务于广大地铁员工的教育读本。培训中心充分发挥培训的传播作用,在组织策划各类各级培训中,将该课程作为培训的公共科目必修课程,积极宣传上海地铁的“社会责任第一、安全质量第一、团结协作第一”的企业核心价值观教育。通过培训宣贯,发挥上海地铁培训的影响力,进一步强化学员热爱

地铁,热爱企业,竭诚奉献的意识,大力弘扬敬业、奉献、求实、创新的企业精神,坚持“严字当头、爱岗敬业、忠于职守”的员工的行为准则,不断增强员工的社会责任意识,使企业文化的张力不断得到增强。

4. 为地铁同行、院校与市民提供培训服务,扩展企业的社会影响力

培训中心积极拓展与兄弟省市地铁培训合作与交流,先后启动了苏州地铁车站站长培训、昆明地铁运营专业培训、南昌地铁列车司机和行车值班员岗位等大规模域外培训项目,为郑州、合肥等 23 家外省市地铁同行,16 家相关院校提供了专业培训,向北京、广州、南京、重庆、武汉、深圳、大连、成都、苏州、杭州、西安、昆明、浙江等省市轨道交通行业相关专业提供管理与技能培训。培训内容涵盖列车驾驶、行车值班、运营调度、设备调度、通号工、信号工、工务检修工、机电设备、站长等专业,得到了一致好评。到目前为止,培训中心承担外省市地铁培训 7 484 人次。形成了良好的品牌效应,对外展示了上海地铁培训新形象,提升了为全国轨道交通培训市场的服务能力。

培训中心探索构建“张江实训安全体验学校”,制定了《关于上海轨道交通张江实训车站向市民提供轨道交通普及性认知和安全体验的实施方案》,通过参观与游学,不断深化市民对轨道交通认知度,让轨道交通普及性知识渗透到市民生活和工作的方方面面,逐步使张江实训车站成为市民与企业共建和谐社会的“枢纽站”,形成“轨交为人人,人人为轨交”的全社会互通互知的氛围,有效拓展了企业的社会影响力。

启示与建议

1. 启示

1.1 企业教育的定位得到进一步确认

培训中心建设实践告诉我们,企业教育是以工作场所为载体、以岗位为主体、以企业知识为主干、由企业自主地所开展的以满足企业内需、战略发展和员工职业生涯发展为主要内容的各类教与学的活动。它是具有企业个性的教育,具有很强的自主性。但它又同国家的教育体系相衔接,通过各种形式与平台使继续教育、职业教育以及高等教育在企业这个特定

工作领域内的延续和发展,呈现出综合性的特点。

1.2 企业的主导作用得到进一步深化

企业是市场的主体,在残酷、激烈的市场竞争中,切实认识到竞争说到底还是人的竞争,人发展了,人变成了企业需要的人才,变成了市场经济需要的人力资本,企业也就有了快速发展的支撑和保障。企业要保护自身的核心技术,发挥企业文化的独特作用,必须要向企业职工提供教育,从而主导了企业职工教育培训。企业各级管理层,特别是“一把手”对抓好企业教育、提高员工素质的认识在加深,将企业教育工作主动纳入企业发展战略、整体规划和日常重点工作部署中,在实际工作中的支持力度在不断加大,有效地推动了对企业教育培训的快速发展。在新常态下,企业将坚持“以我为主,聚焦主业、融合发展”的方向。企业通用培训市场化,专业培训企业化。企业培训结合生产实际需要,以岗位为主,开展以企业知识和企业文化为主干的教育培训,持续提高员工的岗位履职能力和创新能力。因而“以岗位需求为导向”是职工教育培训的一个基本规律,持续提升员工的岗位履职能力和创新能力是职工教育培训的一项重要使命。

1.3 企业培训机构建设方向得到进一步明确

企业大学成为企业培训机构内涵建设与发展的方向。企业大学不是企业培训中心的简单升级,而是在企业发展战略指导下的全新组织形态。企业知识是企业大学的核心所在,构建企业知识管理系统,保持和发展企业的核心竞争力,是企业大学的本质特征。企业职工教育培训机构必须立足于企业核心技术和企业文化,以提高员工岗位能力为导向,积淀、固化、传授、创新企业知识,实现在教育供给上的新突破。面对市场,进行专业的、系统的、递进的企业职工教育培训,将专业知识、实践经验、工匠精神融合不断提升的学习力,持续提升员工的岗位履职能力,使员工的隐性知识显现,成为个人和组织的创造力,形成企业技术创新的源泉,使教育价值和经济效益、社会责任得到有机统一。

2. 建议

2.1 政府、企业齐发力形成企业大学群,成为上海企业教育的领军者

企业大学的出现是企业生产、经营发展到一定阶段的产物,是企业自主的行为。目前,在国内已出现相当数量企业命名的各类企业大学,还有数量众多的企业教育培训机构把企业大学作为自身建设发展的方向和目标。政府要以“抓大”的政策举措推进这一趋势,逐步形成具有引领力的企业大学群。从两维度发展,一是实质意义上的企业大学。作为企业大学必须具备四大要素,即具有企业的核心技术、自主的知识资源、完备的知识管理体系,以及

与之相适应在工作场所进行的培训与学习体系,并在行业中处于领先的地位。二是所谓企业大学群,它是与国家的经济社会发展目标相适应的,与产业发展相匹配的,能创新人力资源开发,各有专长又相辅相成,有一定数量的企业大学。它将成为企业教育的领军者,充分发挥企业职工继续教育的主导作用,推动企业教育整体、均衡、有效发展,成为终身教育的一支不可缺少的重要力量。

2.2 强化企业责任主体,使之在企业培训服务中切实发挥主体作用

经过多年实践,职工教育培训客观上已逐步形成一种大教育大培训的格局。从办学的角度来说,以企业为主体,大型现代企业(企业集团)及企业教育培训机构为主导,其他各级各类学校和社会力量办学机构等都程度不等的参与了企业职工在职后培训和继续教育。从市场经济的视角来看,企业是市场的主体;从《上海市终身教育促进条例》的相关条例来看,企业有责任。因此,要强化企业责任主体,使企业的自主培训和市场的选择培训,优势互补,覆盖全体员工,切实发挥企业在学习型城市建设中的主体作用。

2.3 双管齐下大力推进企业教育专职人员的职业化、专业化发展

企业自办的教育实体,作为一支教育力量客观的存在着,它正在提供着教学,企业教育专职人员的职业化、专业化发展必须提到议事日程。

企业要对企业教育专职人员实行双通道政策。企业教育专职管理人员是专业技术工作者,企业应按专业技术工作的要求,制订相应的职位设置和薪酬待遇。建立与企业专业技术人员、行政管理人员系列相匹配的专业管理系列。企业教育专职教师要根据企业的实际构建“双通道”的职业发展模型,即除了行政晋升序列外,还应有技术能级晋升渠道,如内设培训师系列、明确专业知识与技能发展方向。

政府要以创新之举对企业教育专职人员实行双通道政策。要探索专职教师与国家教师资格的融通形式。要在充分利用现有的企业培训师的职业资格的基础上,创造条件,通过一定的形式,如企业专任教师到职业院校、继续教育学院兼职;经过一定的程序,如在相应的系列中,设立企业培训学科,进入国家的教师系列。这种探索的目的在于对从事企业教育培训的专职教师,包括专职管理人员,有个统一、专业的共性要求,为今后最终建立终身教育教师队伍先行一步。

政府与企业还要在加强企业教育专职人员的职业化、专业化建设的过程中,采取积极的措施促成有条件的企业设立首席学习官、首席培训师等,力争出现若干企业教育大师,培育、形成具有企业教育话语权的上海企业教育领军人物。

(本章执笔:叶华平,上海轨道交通培训中心主任,上海市成人教育协会企业教育专委会副主任)