北京公交集团

人才培养与培训工作创新实践

人才培养是企业发展的核心问题之一，如何实施系统、规范的培训也是众多大型企业人才建设的关键。创新是企业人才培训工作的生命力所在，只有在企业人才培训中保持持续创新，才能够适应新形势对人才培训工作的新要求，紧跟企业改革发展战略需要，切实提高人才培训质量与实效。

李贞 范文君 高磊 摘自《人民公交》

前言

北京公共交通控股（集团）有限公司（以下简称：公交集团）是以经营地面公共交通客运业务为依托，多元化投资，多种经济类型并存，集客运、汽车修理、旅游、汽车租赁、广告等为一体的国有独资大型公交企业集团。根据“十三五”发展规划，公交集团确立了城市公共交通运输、公交资产 投融资与管理和汽车服务贸易三大主业板块，定位于立足首都，服务京津冀，努力打造国内领先、世界一流的现代公共交通综合服务企业。新形势下企业的改革、创新与持续发展对人才培养提出了更高的要求。

公交集团党校作为北京公交集团的人才培养基地，在集团公司组织部的支持与指导下，对骨干干部培训进行了一系列的探索研究和创新实践，突破以往培训的困境与痛点，围绕领导者素质和能力要求，设定培训目标，根据培训目标和人才素质能力现状，分析培训需求，以组织需要、岗位必须及学员需求为基础，科学设计培训课程体系，创新教学实施模式，建立教学评估与跟踪反馈体系，实现人才发展的闭环联动升级效应，助力企业平稳快速发展。公交集团在培训中一系列创新的举措，在北京市国有企业人才培养与培训工作中是开创性的实践，也为企业形成更加专业化的培训工作体系积累了经验。

公交集团骨干干部培养的重要性和必要性

一、新时期对国有企业人才培养工作提出新要求

新时期随着国企改革的不断深化，企业将面临更多机遇，应对更多挑战，担负更加重要的责任。必须坚持人才强企战略，以新思想为指导，全面加强职工队伍建设，做好人才储备，加快人才结构调整，以高素质的人才梯队为保障，开创新时代企业做强做优做大新局面。

二、坚持党管干部，坚持战略导向，着力加强集团人才培养工作的需要

集团公司认真贯彻中高级经营管理者选拔任用工作相关文件精神，积极探索，狠抓落实，坚持好干部标准，严格把好政治关、品行关、廉洁关，不断优化人才队伍知识结构和专业结构，提高专业化水平，选好配强领导班子。因此，迫切需要创新干部培养机制，构建科学的人才培训体系，保证人才培养质量，使培训切实服务于集团公司人才培养发展需求。

三、集团公司持续深化改革发展、推动人力资本投资增值、构建科学的干部梯队的需要

骨干干部是企业人力资源中更为重要、更为关键的人力资本，其成长速度很大程度上影响了企业的发展进程，为此有必要将对企业骨干干部培养培训作为一项具有战略性、思想性和前瞻性的企业管理工具来抓，不断推动面向人力资本累积增值的思想转型和行动转型。同时，构建科学的干部梯队，选好用好企业的骨干干部，对于进一步培养造就高素质能够担当重任、经得 起风浪考验的领导干部至关重要，对于顺利交接国有企业改革发展的接力棒，保持国有经济稳定协调可持续发展至关重要。

四、标杆企业人才培养先进理念和创新实践的借鉴

目前，加强对企业骨干干部的培养培训，已经成为跨国公司强化人才梯度、延续人才团队生命力的重要举措。例如，IBM公司实施了“长板凳计划”，通过确定和持续追踪关键岗位的高潜能人才，并对这些高潜能人才进行开发和培养，为公司的持续发展提供人力资本方面的有效保障。GE公司在接班人培养上也卓有成效。在GE，每个重要岗位，从全球CEO到全球业务集团总裁、地区总裁、人力资源总监，都必须实施“接班人计划”。多年来，GE克劳顿管理学院形成了一套完善的领导力培训体系，从基层员工到高级经理，处于职业生涯不同阶段的人才都能够在这里获得自己所需，什么样的层级适用于什么样的领导力项目都有详细安排。国外标杆企业对于骨干干部的培养培训的理念与做法，对于志在“努力打造国内领先、世界一流的现代公共交通综合服务企业”的北京公交集团来说具有重要的借鉴意义。

国有企业干部培训的困境与痛点分析

十八大以来，不少大型国有企业在干部培训上采取了很多行之有效的措施，取得了一些成效，为企业的发展培养了人才，但是跟新形势下企业快速发展的人才需求相比，企业的培训工作存在不少困境和痛点。

一、培训的目标体系不够清晰

培训作为人才培养最为关键的环节，首先要确立培训目标，即根据企业发展战略与发展规划制定科学的总目标，并根据培训对象能力现状与绩效目标的差距等，确立相应的分目标，即干部要学习哪些知识，掌握哪些技能，提升哪些素养等。培训目标的确定，需要投入足够力度进行充分的调研，需要得到各级领导的足够重视与支持，以及各业务部门的充分理解，没有充分调研的想当然的盲目培训，只会使培训流于形式。

二、培训的需求调研不够深入

以往的培训，或者没有培训需求分析，由培训组织部门想当然确立培训内容，或者有的有需求调研，但需求调研形式简单，调研也缺乏针对性。以问卷调研为例，调研问卷的内容设计在不同的项目和 班型之间都是同一个模板，调研结果每年也都没什么新意，培训很难有针对性，多是急于求成，为了培训而培训。所以，任何一种培训体系的建立都应该从科学合理的培训需求分析开始。

三、培训体系和机制保障尚欠完善

企业培训体系的建立和完善是一个系统性的工作，必须遵从科学的流程和要求才能获得最佳效果。具体的培训体系由结合培训目标，进行需求分析，制定培训计划（培训对象、培训预算、课程体系、师资管理、学时学制、组织模式、机制保障等），培训实施，培训评估，培训跟踪，绩效反馈，培训修订等环节构成。以往的培训在这些环节上不同方面是有缺失的。比如机制保障方面，企业内训最大的困惑就是学员的工学矛盾，学员参训期间请假现象比较严重，这就需要有相应的制度能够激励或保证他们的学习时间。

四、没有建立培训实施效果跟踪和绩效反馈制度

培训评估是对培训有效性的客观性评价，即回答培训项目是否达到了预期的效果，培训跟踪和反馈是整个培训系统的辅助环节，它可以将培训的效果和培训过程中所存在的缺陷和不足反馈给组织者，从而为下一步的培训工作提供指导，进一步提高质量，以往的培训没有建立相应的评估和反馈体系。比如很多培训课程讲授完了，培训也就结束了，没有培训评估，也没有对受训学员的跟踪调查，更没有培训绩效反馈，培训不能形成一个动态修正的闭环系统。

北京公交集团骨干干部培训的创新实践（以高研班为例）

基于前面关于培训的困境与痛点分析，在“十三五”期间的骨干干部培训上，公交集团采取了一系列创新举措，现分述如下：

一、公交集团骨干干部培训实践概况

自2016年以来，北京公交集团着眼“十三五规划”人才发展战略，为建设现代公交储备合格人才、合理调整人才结构，配合企业改革发展在人才培养方面实施重大创新举措，开设“北京公交集团高中级经营管理人员高级研修班”（以下简称：高研班）。高研班围绕“紧扣企业战略，聚焦企业精英，培养人才梯队，助力公交发展”的培训目标，立足于研究型培训班定位，创新培训管理与服务模式，积极构建新型的学习生态系统，持续提升高中级管理人员的知识、技能、综合素质与领导能力，为公交集团发展战略提供强有力的人才支持与保障。高研班采取脱产一年学制，在集团公司党委组织部领导下，由公交集团党校具体承办，选拔集团公司及各二级单位优秀骨干干部 30～50人，小班制教学，每年5月初开班，次年4月底结业，至今年5月份已经开办至第三期。高研班第一期结业后已经在新的岗位履职一年，正在构建人才跟踪机制，建立绩效反馈体系；高研班第二期今年4月底结业，已经完成人才测评和干部选拔，各自踌躇满志走上新的工作岗位；高研班第三期在前两期的基础上，将持续创新完善，建立更加科学合理的骨干干部培训体系。

二、公交集团高研班培训创新实践情况

1.高研班培训工作总方针确立“战略驱动、质量为先、结构优化、创新发展、以人为本”为高研班培训工作总方针；战略驱动 —— 以企业战略为驱动，以人才状况和发展趋势为核心，总结分析企业既往人才培养工作的实践经验，在培养方式上与企业发展战略有效契合；质量为先——将精益管理思想应用到高研班人才培养中，优化管理流程，从培养需求分析、计划、项目实施、任务分解、过程记录、监督检查及总结等方面加强质量控制；结构优化——遵循需求导向，结合参培人才的自身特点、工作经历和业务专长，精心设计、不断优化培训内容，强化开放性、问题性、实践性，注重把“研”和“思”贯穿培训始终；创新发展——不断更新培训理 念，创新培训模式，将学习过程与 能力提升有效联动、相互转化，使学习探究的过程、意识、能力和体验高度合一；以人为本——坚持人本管理，构建新型的师生关系和班级文化。

2.高研班培训目标体系围绕“紧扣企业战略，聚焦企业精英，培养人才梯队，助力公交发展”的培训目标，高研班引入“上接战略下接绩效”的理念，以战略驱动作为培训项目设计的出发点，切实提高培训的针对性和有效性。要适应企业新的发展战略的要求，公交领导干部应该拥有哪些 工作能力，应该具备哪些素质，这是确定人才选拔标准和培养目标的基础。

为此，党校经过系统分析，围绕这些人才未来岗位任职所需的核心能力素养和专业能力素养，构建了骨干干部胜任力模型。模型由高效执行者、团队领导者、自我驱动者三大维度和九个能力子维度构成，参下图。基于骨干干部的胜任力模型，设计了科学的课程体系和 特色的培训组织模式，精彩纷呈的课堂及各项特色活动环节，使学员的各项能力素养得以明显提升。

3.高研班培训课程体系对应前述骨干干部胜任力模型，党校对高研班的课程共设置12大模块、83门课程。高研班运行两个期次的过程，形成了富有特色的培训课程体系1.0版和2.0版模式，学员素质能力的多维性、综合性提升也日益凸显。

4.高研班特色的培训实施模式在前面的课程体系基础上，基于领导干部胜任力模型素质要求，将核心素养的培养有机融入培训始终，设计独特的观点分享（说）、课程学习（学）、参与体验（做）、读书汇（读）、撰写心得（写）等各环节。高研班采用促进协同的机制，搭建平台、增加互动、营造氛围、环境支持、激发共创，人与人互动联系更紧密，实践证明这样的机制设计对于组织的有效性远大于对个体的激励。例如，高研班运行的“引力波”、“微循环”等方式，可以说打造了公交的“TED分享”（TED即分享值得传 播的思想）——关于新技术、职业 发展、领导力、财务投资、人生经 验、管理思考、思想火花、专业观点等，都是开门见山、精彩迸发。

5.高研班培训考评体系承办高研班培训工作以来，深知科学的考评对于集团公司了解培训投资效益、明晰参训学员的学习状况、界定人才类别对集团发展有重大现实意义和价值作用。

党校坚持把质量效果评估作为整个培训的工作引擎，全程构建和把控、不断完善专业化的培训考评体系。按照“科学、客观、严谨、细致”的态 度，融合多年的培训经验、科学的 测评工具和多元化的评价维度，把 培训组织和学员参训情况以定性和 定量的方式呈现出来，形成具有自 主知识产权，兼具高研班定制化特点的培训考评体系。

结合公交企业管理干部队伍的实际状况和自身特点，设置了“四考一测”的考评模块及优秀学员加分，用以涵盖所有学习形式、课程与学员综合表现、精确指向既定的评估变量，并为每个模块赋值。根据上述考评体系，高研班在 长达一年的脱产培训班中，进行多维度、全过程评估。以高研班一期为 例：培训班结业前夕，评估工作完 成，全部评估报表包括全程总评表1个、汇总表4个、加分表1个、分表 49个，日常支持性统计报表七类314 份，班主任工作日志304份。评估报表以翔实的数据反映出学员在学习态度、课堂学习、课题研究、党性修养、组织纪律、外出行学、军事训练、关心集体等多方面的参训表现，也为集团公司的人才选聘提供了客观参考。经过比对，高研班学员在校参训表现和评估得分情况与学员参加职位竞聘的实际表现，以及提职、任职具有较高的匹配度。

三、高研班培训实施效果的跟踪调研

在高研班第一期学员走入新的工作岗位半年后，集团公司利用“公交在线学习平台”APP对全体学员以及他们的上级领导和下属分别进行了调研，重点关注三块问题：1.对培训的整体印象。2、培训给学员的助力。3、后续培训需求。以其中第二项培训给学员的助力为例，调查问卷的结果分析如下：

在高效执行方面，超过80%的学员岗位执行力明显提升，如战略执行、决策、计划、时间管理、危机管理、公交专业管理等方面得到了切实提高；在团队管理方面，对下属的激励引领、工作中的沟通协调、团队协作、人际关系等方面的能力，得到显著提升的达到91%。

在自我驱动方面，工作中持续保持学习力，持续关注自身素养塑造的学员达到89%。

总体看，“视野宽、思路宽、分析解决问题能力更强、创新能力强、学习能力更强”等是一期学员对自己在新岗位上突出优势评价给人印象较深的字眼。从与学员上级 的访谈中，也反馈到学员在上岗工作后“做事务实、高效，钻研精神 突出，工作主动性强，执行力强，与团队合作融洽”等优良表现。

公交集团骨干干部培训的完善

高研班第三期开班之后，总结前两期的工作，有了更多的思考，对接下来的培训工作做出相应的完善，并相信我们未来的培训工作会不断创新，日臻完善，为企业履行企业使命，实现企业发展规划既定的目标，提供强有力的人才发展和智力支持。

一、关于培训目标及需求调研

借助外部专业的咨询公司，采取更加专业的方法和技术，科学分析培训需求，以建立培训目标体系与培训需求分析之间的紧密相关性。确立培训目标体系首先要根据企业发展战略、发展规划及人才结构制定培训总目标，结合所调训人员的知识、技能、领导力现状、个人需求和生涯规划等，制定更加针 对性的培训目标体系，实现组织战 略发展层面、未来岗位需求层面、员工个人发展层面有机结合，方能最大限度地激发学员学习兴趣，发挥学员能力专长，实现岗位最大绩效。

二、关于胜任力模型的构建

胜任力是指将组织将具有高绩效水平人员与一般绩效水平人员区分开来的个人的潜在特征。胜任力模型是指担任某一特定职位并表现优异所必须的胜任力综合，它是胜任力的结构形式。是组织实施人员招聘、培训开发、绩效管理等工作的科学依据，所以企业在培训项目开发时要分析构建关键岗位胜任力模型。然而岗位胜任力模型必须转化为岗位任职资格体系才具有现实意义，包括任职资格管理流程和任职资格管理制度等。

三、关于培训复盘

高研班三期培训里增加复盘，促进知识和经验快速向能力转化。主要包括基于工作问题或经验萃取的个人复盘和基于小组学习的课程复盘。前者可以是通过自己工作中的痛点进行问题分析，查找原因，用观点和思维的碰撞，寻找问题解决方案，或者基于自己工作中的成功经验，进行过程探寻，复盘分享，大家汇集经验，提炼能力，层层积累，形成企业的管理、技术案例库。

课程复盘是小组成员在课程知识的消化学习、撰写心得等同时增加对八十多门课程的复盘，通过回顾理论知识点、经验激发点、工作创新点，展开充分讨论，加速对 所学内容的知识迁移、经验提炼和能力转化，真正做到学有所思，学有所用。或者将这些复盘内容做成微课，为培训组织者积累丰富培训 资源的同时，结合公交在线学习平台，使知识与经验最大限度传播和留存，保持组织学习的持续与高效。

四、关于培训跟踪评估与绩效反馈

高研班的培训评估体系是以当前应用最广泛的美国学者柯克帕特（Kirkpatrick）提出的培训效果四级评价模式（又称“柯式模式”）为基本依据，即反应层、学习层、行为层、结果层四个层面分级评估。

目前的培训实践，对前两个层面即培训人员在培训期间或培训后的总体反应以及培训人员在的学习效果、掌握程度等，评估比较充分。但对受训人员在实际工作中的行为改变和培训带来的定性或定量的绩效提升等方面，目前的评估方法还有点单一，效果有一定局限。后两个层面的评估对高研班这种培训周期较长、企业投入较大、企业决策层比较重视的培训项目尤为重要，所以怎样完善这两层面的评估手段是我们要进一步研究的问题，可配合各用人单位的绩效考核比对 法、效益（效果）评价法，分析培训为企业带来的效益。

结束语

本文通过北京公交集团骨干干部培训实践项目进行分析和梳理，总结我们在培训中一些突破和创新性举措，探索企业培训规律，探寻建立完善科学的培训体系新方法，在北京市国有企业骨干干部培训工作中是开创性的实践，也为企业形成更加专业化的培训工作体系积累了经验，具有较强的实践和借鉴意义。