

分类号_____ 密级 _____

UDC _____

学 位 论 文

基于项目管理理论的首钢员工培训体系的构建与实施

作 者 姓 名： 孙继伶

指 导 讲 师： 张兰霞 副教授

东北大学工商管理学院

申请学位级别： 硕 士 学 科 类 别： 专业硕士

学科专业名称： 项目管理

论文提交日期： 2008 年 11 月 论文答辩日期： 2008 年 12 月 19 日

学位授予日期： 答辩委员会主席： 樊治平

评 阅 人： 卢纪华 张吉善

东 北 大 学

2008 年 12 月

A Dissertation for the degree in Project Management

**Construction and Implement of
Shougang Staffs Training System Based
on Project Management Theory**

by Sun Jiling

Supervisor: Associate Professor Zhang Lanxia

Northeastern University

December 2008

独创性声明

本人声明，所呈交的学位论文是在导师的指导下完成的。论文中取得的研究成果除加以标注和致谢的地方外，不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包括本人为了获得其他学位而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示谢意。

学位论文作者签名： 

日期： 2008.12.22

学位论文授权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解东北大学有关保留、使用学位论文的规定：即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅。本人同意东北大学可以将学位论文的全部内容编入有关数据库进行检索、交流。

作者和导师同意网上交流的时间为作者获得学位后：

半年 ☐ 一年 ☐ 一年半 ☐ 两年 ☒

学位论文作者签名： 
签字日期： 2008.12.22

导师签名：
签字日期：

基于项目管理理论的首钢员工培训体系的构建与实施

摘 要

随着市场经济的发展和现代化建设的进一步提速,我国国有企业的现代管理被提上议事日程,特别是企业员工培训问题,越来越引起企业界和理论界的重视,企业的人力资源管理,已经成为提升企业核心竞争力、实现企业战略目标的重要手段。现代企业人力资源管理中员工培训体系,是现代企业管理系统中的一个子系统。国内外许多大型企业都建立起了自己的员工培训体系。

本文将项目管理理论引入首钢员工培训体系的构建之中。文章首先阐述了新形势下企业开展员工培训的重要性以及首钢构建员工培训体系的重要意义;然后对员工培训和项目管理的相关理论进行了较为系统的概述;接下来通过对首钢员工培训工作现状及其存在问题等的分析,论证了应用项目管理理论构建首钢员工培训体系的可行性;在此基础上,依据项目管理理论,对首钢员工培训体系进行了构建,主要包括首钢员工培训体系构建的指导思想、首钢员工培训体系构建的原则、首钢员工培训体系构建项目的启动、首钢员工培训体系的内容等;最后提出了实施首钢员工培训体系项目的保障措施,诸如更新观念、重视培训效果评估、强化制度执行等。

关键词: 首钢; 人力资源管理; 员工培训; 培训体系; 项目管理

Construction and Implementation of Shougang Staffs Training System Based on Project Management Theory

ABSTRACT

With the development of market economy and the acceleration of modernization drive, the issue of modern management for our state-owned enterprises is put on the agenda. Especially, more importance has been attached to the issue of staffs training by business communities and theoretical circles. The company's human resources management has become a vital means of improving the core competitive ability and realizing the strategic target of the company. Staffs training system of modern enterprises' human resources management is a subsystem in modern enterprises' management system. It has been proven by practice that the staffs training system constructed with training organization system, training course system, training lecture system, training support system is not only in conformity with modern enterprises' management principles, but also of great maneuverability and practicability.

This paper leads the project management theory in the construction and implementation of Shougang staffs training system. First of all, it analyses, under new circumstances, the importance of carrying out staffs training and the significance of establishing staffs training system in Shougang. Then, the author illustrates the related theories which including staffs training theory and project theory. The following part of the paper demonstrates the feasibility that leads the project management theory in the construction and implementation of Shougang staffs training system through the analysis the problems existing in Shougang current staff training. Based on these, the paper constructs the Shougang staffs training system according to project management theory, which includes the ideological guideline and the principle of constructing Shougang staff training system, the start of Shougang staffs training system construction project, and the contents of Shougang staffs training system, and so on. At last, the paper points out that works should be emphasized to do well in

implementing the staffs training system in Shougang, such as, innovating concepts, analyzing training demand well, and attaching importance to evaluation of training effect.

Key words: Shougang; human resources management; staffs training system; project management

目 录

独创性声明 I

学位论文版权使用授权书 I

摘 要 II

ABSTRACT..... III

第 1 章 引言 1

1.1 本文的研究背景 1

1.2 本文的研究目的和意义 3

1.3 国内外员工培训研究现状概述 3

1.3.1 国外员工培训研究现状概述 3

1.3.2 国内员工培训研究现状概述 4

1.4 本文的研究思路与主要研究内容 6

1.5 本文的主要研究方法 6

第 2 章 相关理论概述 7

2.1 员工培训理论概述 7

2.1.1 员工培训的内涵与目的 7

2.1.2 员工培训的原则 8

2.1.3 员工培训体系的内涵与特征 9

2.1.4 员工培训体系的构成 11

2.1.5 员工培训体系的级别 11

2.2 项目管理理论概述 13

2.2.1 项目管理的内涵与特征 13

2.2.2 项目管理的主要内容 15

2.2.3 项目管理的过程 15

第 3 章 项目管理理论在首钢员工培训体系构建中应用的可行性 17

3.1 首钢员工培训急需科学规范的管理 17

3.2 首钢员工培训体系构建具有项目属性 21

第 4 章 基于项目管理理论的首钢员工培训体系的构建 23

4.1 首钢员工培训体系构建的指导思想 23

4.2 首钢员工培训体系构建的原则 23

4.3 首钢员工培训体系项目的启动 24

4.3.1 成立项目组织机构 25

4.3.2 项目职责分配 25

4.4 首钢员工培训体系项目规划 26

4.4.1 项目目标 26

4.4.2 项目工作任务分解 27

4.4.3 项目进度计划 41

第 5 章 基于项目管理理论的首钢员工培训体系的实施 43

5.1 更新观念..... 43

5.2 重视培训效果评估..... 43

5.3 培育有利培训成果转化的环境 44

 5.3.1 建立环境支持机制..... 44

 5.3.2 建立激励机制 45

5.4 制度执行与监督 46

第 6 章 结论..... 47

参考文献..... 49

致 谢 51

第1章 引言

1.1 本文的研究背景

在钢铁业风起云涌及全球经济危机的大背景下,包括民营钢企在内的所有中国钢铁企业,已经面临着更直接、更广泛的竞争市场。要在众多竞争中立于不败之地,维持持续发展,只有提升企业的核心竞争力,而提升核心竞争力的首要之举是建立一支高素质、高职业化的员工队伍。而员工的高素质,在很大程度上又取决于其学习能力。企业竞争的实质是学习能力的竞争,企业竞争的唯一优势是来自比竞争对手学得更快的能力。因此,鼓励员工不断学习,更新知识结构,最大限度地发挥自己的智力,是企业参与知识经济时代竞争的必然选择,也是在市场经济中站稳脚跟并赢得竞争的重要保证。

员工培训和人才培养是一个长期工程,必须有目标、有计划地实施。企业除了要招聘适合的员工以外,决不能忽视内部的培养和训练。而要培养出适合本单位发展所需要的人才,完善的培训体系是必不可少的。培训体系是将培训各环节、各部分有机连接的系统,是实现培训系统化、规范化、科学化管理的基础。它的建立和完善对做好员工培训工作有着重要的意义和作用。一是培训体系的建立将使责任更加明确,分工更加合理,加之有各部门的横向配合,将大大减少协调成本,使培训更加通畅,有利于提高培训工作运行效率。二是严格按照培训体系要求和流程运作,有利于克服培训的随意性,规范和加强培训管理,提高培训质量,增强培训效果。三是有利于对培训进行整体规划,并结合员工职业生涯进行设计,使人才培养工作更加符合人才成长规律,提高员工参加培训的积极性和主动性,并激励员工为企业长期服务,促进培训的长期可持续发展。

上世纪末,由于企业发展的不确定性等原因,首钢人才工作走入低谷。据调研,前十年间首钢招收的大学生流失率 49.7%,其中后五年每招收 1 名大学生流失 1.78 名,呈负增长。进入二十一世纪,首钢确定了“三步走”发展战略,人才工作正逐步得到扭转。随着国务院对首钢搬迁调整的批复以及首钢第二步发展战略的实施,相继完成了北京顺义冷轧基地、曹妃甸京唐钢铁大厂一期工程、迁

钢公司和首秦公司的配套工程以及宝业、九江、松汀等一批新钢铁类、资源类项目的建设。这些项目的全面实施,标志着首钢以钢铁业为主,面向迁安、秦皇岛、唐海等“一业多地”发展的格局正在形成,标志着一个面向未来的新首钢正在崛起。新项目中的先进设备陆续安装到位,驾驭和管理好这些世界一流水平的现代设备的人才日渐成为制约首钢发展的主要瓶颈,各单位都急需大批一流的管理、研发、技术和高技能人才。这正如公司领导所讲,我们担心的不是先进设备怎样引进,而是引进之后能否有人会使用。我们知道,人才的获得有两个渠道,一是靠引进,二是靠培训。对于少数的高端人才通过引进可解燃眉之急,但绝大多数员工素质的提升是需要通过培训才能有效解决的。可见培训的有效实施对于首钢发展何等重要。也正基于此,当前首钢培训工作得到空前重视,从领导干部的高端管理知识培训、专业技术人员的前沿知识培训到工人队伍的技师和高级技师培训,从重点工程人员的培训到企业员工转岗、并岗的培训,从面授培训到远程在线培训,可以说是遍地开花。然而从一个企业教育工作者角度去研究这些培训,总感觉还有许多改进之处。首先是培训工作缺少总体规划,缺乏连贯性、系统性和有效性;其次是培训的针对性不够;第三是员工学习积极性不高,有的学员把培训当成休闲的场所,想来则来想走则走;第四是讲师整体素质不高,有的讲师缺少实践经验,往往是就理论而理论,有的外聘讲师实践经验非常丰富,但又缺少教学技巧,学员听不明白……表面看起来,这些问题似乎与培训体系的建立没有关系,但实际上,这都是因为没有完善的培训体系,或者虽然有体系或制度,但没能严格地执行和落实而造成的。

因此,处在显著变革和快速发展中的首钢,按照现代企业发展要求,系统研究首钢人力资源培训中面临的问题,率先构建员工培训体系,无疑对企业适应形势变化,在激烈的市场竞争中求得生存和发展具有重大的现实意义。

项目管理是对项目进行科学和规范化管理的一种理论和方法体系,它已逐渐应用于所有的商业和教育、军事、政府等其他组织,我国对培训中的项目的管理的研究尚处于起步阶段,如何充分利用这一方法,将员工培训中的各环节有机联系在一起,形成一个管理思路明晰、实际操作简单、环节完整、系统规范的员工培训体系,成为本文所关注的焦点。运用项目管理理论和方法可以更好地解决首钢员工培训中凸现的问题,保证培训质量,提高培训效果。首钢员工培训体系构建中应用项目管理的益处主要表现为以下几个方面:

- (1)成功地管理项目小组，协调人员，平衡资源，提高效率；
- (2)使培训流程规范化，有利于科学管理；
- (3)保障培训项目按进度顺利完成；
- (4)保证培训质量，使客户满意；
- (5)为首钢员工培训建立科学的项目管理模式，促进未来更好发展。

1.2 本文的研究目的和意义

本文的主要研究目的在于，一是系统分析首钢员工培训现状，识别员工培训体系构建中的需求。二是在项目管理理论基础上，构建首钢员工培训项目管理的过程模型，形成一系列可借鉴的、可迁移的、具有普遍适用性的原则与方法。

本文的研究意义在于它的实用性、有效性。它不是一种理论上的创新，而是从理论出发结合首钢公司的培训现状，分析了首钢当前培训中所存在的问题，提出了首钢建立员工培训体系的意义、运用项目管理的方法策划、实施了体系的构建。通过研究和实践，不仅可以使培训工作更好地服务首钢发展战略，而且对于其他大型国有企业人力资源培训与开发也具有较强的借鉴意义。

1.3 国内外员工培训研究现状概述

1.3.1 国外员工培训研究现状概述

自从美国古典管理学家、科学管理之父泰勒于 1911 年在其出版的《科学管理原理》一书中第一次提出培训的理论以来，培训理论相继被提出并运用于指导实践。从最早的改变行为方式培训理论，到分析与评估培训理论、资本培训理论、集体培训理论、终生教育培训理论、成人学习理论等，从各个角度阐述了现代培训的理论体系。

国外的员工培训实践开始于 16 世纪，在近 400 年的发展中主要经历了四个阶段。

一是早期的学徒培训。16 世纪，由于缺少职业学校和技术学校，一些小店铺店主采取一对一的形式自己传授技术给所雇佣的新工人。1562 年，英国颁布学徒制法规，统一在英国实行 7 年制的学徒制。

二是早期的职业技术教育。1809 年美国人戴维德·克林顿在纽约建立第一所私人的职业技术学校，给失业的年轻人提供技能培训。随后类似的手工技能培训学校在美国普遍建立，这可以看作职业技术教育的雏形。

三是工厂学校。工业革命之后，由于新机器和新技术的广泛应用，西方国家的许多工厂都需要工人熟练掌握操作技术，为了满足这些需求，各个工厂开始自行建立机修和机械培训机构，被称为“工厂学校”。

四是培训的职业化。第二次世界大战的爆发，生产军用物品的企业超负荷运转，原来不生产的企业也开始生产，美国在一些大型组织中实施新的培训计划，为此建立了行业内部的培训服务机构来组织和协调各个企业开展培训。1942 年成立美国培训指导协会，为培训行业建立了标准。

20 世纪 50 年代至今，进入人力资源管理时代，培训的地位日益提高。70 年代前主要是技能培训，其后由工作技能的提高转向管理能力的增强，企业的培训体系日趋系统化、规范化和专业化。

从国外员工培训特点看，一是强调以人为本，充分考虑员工的个性因素。二是注重对沟通能力、独立处理问题的能力、组织能力、学习能力等综合能力的开发。三是重视探索成年人的学习规律。四是除了专业技能外还重视理念、态度、企业文化、创新精神的培训。五是重视职业教育和培训，企业大都建立了适合本专业的员工职业培训体系。六是通过法律或制度强化职业教育和培训。七是保证培训专项资金，不少国家规定企业必须提取一定比例的资金用于培训，德国和法国都有这样的法律出台。

1.3.2 国内员工培训研究现状概述

我国在 20 世纪 90 年代末期开始兴起了培训研究活动，主要是引进、介绍国外研究成果，阐释具有代表性的理论与方法并结合国内企业实际，分析培训理论的应用问题，尤其是培训方法的实际操作。在中国有组织的员工培训出现的也比较晚，只是中国改革开放后，人力资源的概念被引入，并逐渐引起国内企业的重视，越来越多的国有企业、民营企业开始把员工培训上升到企业战略的高度来看待，从 20 世纪 80 年代开始大体经历五个阶段：一是 20 世纪 80 年代初期，初步建立和完善社会继续教育和培训体系。二是 20 世纪 80 年代中后期，国家大力支

持国有企业的岗位培训,共有 1.5 万名国有企业的主要领导参与了各类岗位培训,与此同时,培训职能开始细化,对企业领导培训逐步制度化、规范化,对中青年后备人才培训稳步发展。三是 20 世纪 90 年代初期,国外的先进经验和管理理论逐步得到重视,工商管理培训开始起步。四是 20 世纪 90 年代中后期,企业自主培训全面展开,工商管理培训深入,形成以工商管理为中心,各种短期培训为辅助,成人继续教育为配套的培训格局。五是 21 世纪初到现在,各种培训体系不断深入发展,各种培训机构大量出现,一些有先见之明的企业建立了完善的培训体系,甚至成立了自己的商学院,在组织内部开展大规模的培训。

从目前来看,与国外企业相比,国内企业在员工培训方面还存在着许多的问题,主要体现在以下几个方面:一是缺乏科学的培训理念。我国企业的培训体系缺乏科学理念的引导,大多数企业未认识到员工培训的重要性。二是缺乏合理的培训计划。培训工作作为人力资源开发的一项“系统工程”,必须有计划性和系统性。但目前我国大多数企业的培训工作缺乏科学合理的安排,培训工作缺乏科学的培训需求分析,仅满足眼前利益和短期需求;长期培训、短期培训一起上,缺乏系统安排,达不到预计的效果;培训缺乏预见性,对企业人才需求的预测和人才规划工作不到位;企业员工很难参与设计培训计划,员工参与培训的积极性低。三是培训的方法和技术落后。我国企业的员工培训偏重于“课堂教学”,培训时往往以讲师为中心,缺乏培训双方的交流与沟通。这种传统的培训方式与现在欧美发达国家采用的“案例教学法”、“小组讨论法”、“模块培训模式”的效果相差甚远。而且,培训模式多局限于“老师讲、学员听、考试测”的三段模式,由企业请进专家办技术培训班,开专题讲座的情况很少,通过现代化的电脑网络技术进行员工培训的企业更是凤毛麟角。四是缺乏健全的培训评估机制。培训效果的评估是企业培训工作中的一个必要环节,整个培训体系的成功运作依赖于科学的考评机制。而我国企业在培训评估机制建设上存在许多欠缺:对培训效果的检验仅局限于培训过程,而没有在实际工作中进行,造成了培训与实际生产服务脱节;对培训效果进行测评的方法单一,不少企业只在培训中以考试的形式对培训效果进行评估,事后不再作跟踪调查;评估记录系统缺乏专业管理,大多数企业没有完整的员工培训记录。五是缺乏有力的培训激励机制。良好的培训激励机制能充分调动企业员工参与培训的积极性,而且培训本身就是一种有效的激励手段。企业必须尽力弥补培训激励机制的空白,不断在激励机制上下功夫,这样才

能达到提高培训效果和留住企业人才的双重效果。

1.4 本文的研究思路与主要研究内容

本文的研究思路是：依据员工培训和项目管理相关理论，通过分析首钢员工培训现状，论证了项目管理理论在首钢员工培训体系构建中应用的可行性，构建了首钢员工培训体系，并提出了实施保障措施。

本文将项目管理理论引入首钢员工培训体系的构建之中。文章首先阐述了新形势下企业开展员工培训的重要性以及首钢构建员工培训体系的重要意义；然后对员工培训和项目管理的相关理论进行了较为系统的概述；接下来通过对首钢员工培训现状及存在问题等的分析，论证了应用项目管理理论构建首钢员工培训体系的可行性；在此基础上，依据项目管理理论，对首钢员工培训体系进行了构建，主要包括首钢员工培训体系构建的指导思想、首钢员工培训体系构建的原则、首钢员工培训体系构建项目的启动、首钢员工培训体系的内容等；最后提出了实施首钢员工培训体系项目的保障措施，诸如更新观念、重视培训效果评估、强化制度执行等。

1.5 本文的主要研究方法

研究方法主要采用如下三种，一是文献资料研究法。收集和查阅了大量文献资料，通过文献阅读对国内外关于培训理论和项目管理理论等方面的研究进行分析、归纳与总结，在前人研究的基础上，运用项目管理方法提出构建首钢员工培训体系的思路和做法。二是理论与实证研究相结合的方法。用理论指导实践，同时在实践中体现理论的思想。首先通过互联网和数字图书馆查阅资料，获取国内外有关员工培训与开发方面的理论与实践经验，使论文有坚实的理论参考基础。实证研究部分深入企业收集资料，开展访谈、专家咨询，客观分析员工培训体系建立存在的问题，设计符合企业实际的培训体系。三是系统分析的方法。本文在对首钢进行员工培训调查分析和设计时，将培训工作视为一个有机的整体，注重从不同层面、多角度地去全面发现和解决问题。用系统性思维整合员工培训资源和培训流程，设计新的培训体系。

第 2 章 相关理论概述

2.1 员工培训理论概述

2.1.1 员工培训的内涵与目的

培训是指企业有计划地实施以提高员工学习与工作相关能力为目的的活动。这些能力包括知识、技能和对工作绩效起关键作用的行为，它是人力资源开发的基础性工作。通过培训可以使员工的知识、技能、态度乃至行为发生定向改进，从而确保员工能够按照预期的标准或水平完成所承担或将要承担的工作任务。培训的终极目标是要实现个人发展与组织永续的和谐统一。

企业开展员工培训的目的主要有三个：

一是增强员工的职业道德。企业员工作为企业中的人，有自己的岗位，承担着一定的职责，因此对企业员工来讲，增强职业道德就十分重要了。职业道德历来就是社会道德体系中的一部分，它是指人们在从事正当的社会职业、履行自己职责的过程中，在道德行为上所应遵循的道德规范和准则。它所调整的是职业内部、职业之间、职业与社会之间各种关系的行为准则，要求人们在从事职业的活动时，必须按照一定的要求来处事。企业应着重培训和提高他们的职业道德素质，要求他们忠于职守，热爱本职工作，发扬主人翁精神，刻苦钻研业务。不同的职务、岗位有不同的职业道德，企业应根据实际情况设计人员培训方案，提高员工的思想道德素质和职业道德素质，才能推动他们献身企业、工作和社会的发展，充分发挥他们的积极性和主动性。

二是提高专业水平。提高员工的专业水平，是企业人员培训的另一个重要任务。通过培训，不仅要使员工掌握其岗位所需的专业知识，还要使他们的知识应用于工作的能力得到提高。不同的职务和岗位需要不同的专业知识和技能，要对不同岗位的员工进行有针对性的培训和提高。如表 2.1 所示，列举了几种人员应有的专业技术。

三是提高工作能力。概括地讲，工作能力分为工作基本能力和工作中处理问题的能力。工作基本能力是指员工从事工作所需的知识、技能和心理。而工作中处理问题的能

力包括理解判断力、交际调解能力和组织领导能力。在员工具体的工作过程中，工作能力的各方面归根结底表现在他的工作成绩和工作表现上，即员工在工作中完成任务的数量和质量，以及在工作中的劳动态度，如纪律性、协同性、积极性和责任感。

表 2.1 员工应有的知识结构

Table 2.1 Knowledge structure of staffs

人员类型	职能	知识结构
高级管理人员	制定大政方针、战略决策	战略管理、经营过程控制、企业组织原理、干部培养、人际沟通、管理方式转变、战略决策、管理专业技术、领导科学、心理学、人才学、社会学、行为科学等。
一般管理人员	连接经营者与生产者的纽带	管理基本知识、工作改进、管理工作、训练下属、人际关系、管理能力开发等管理专业技术，时间管理、辅导员工制定计划和完成计划、计算机应用等专业技术。
专业技术人员	技术发明、设计、创新改造	对新招聘的技术人员：掌握本企业的生产工艺、技术设备、本行业的技术水平、产品开发，以及必要的新技术、新工艺。
		对原有的技术人员：掌握本行业的最新技术、设备及相关知识，以使其回厂后再培训一般技术人员，提高企业的技术水平，进行技术更新。
一线工人	操作者、生产者	掌握作业内容，知道如何进行作业分解，对各个细目进行分析，学习新的工作方法，掌握新机器、新设备的操作方法，了解新产品、新工艺及基本生产知识等。

企业进行员工培训，就是希望在对员工培训后提高其工作能力，使之在工作岗位上充分发挥自己的潜力，使企业的各项工作顺利开展。企业培训是为了提高企业员工履行工作、职务的能力，为员工创造机会，帮助他们尽快成长，以适应企业发展的需要。人是现代企业经营活动中的决定因素，企业从业人员能力的开发与企业的发展是密不可分的，员工的工作能力和工作态度是影响工作效率和工作质量的重要因素。只有不断地提高员工的工作能力，企业才能将由于员工能力不足而给企业造成的损失降到最小范围内，才能在国内与国际市场的激烈竞争中谋求自身的生存与发展。

2.1.2 员工培训的原则

(1) 战略性原则。战略性原则是指员工培训需要服从或服务于企业的整体发展战略，

最终的目的是为了企业的发展目标。在组织培训时，一定要从企业发展战略的高度去思考问题，避免发生“为培训而培训”的短期行为。因此企业在制定中长期培训计划时，既要符合企业整体发展的需要，又要满足企业目前工作的需要。

(2) 长期性原则。员工培训需要企业投入大量的人力、物力、财力，这对企业的当前工作可能会造成一定影响。有的培训可以立竿见影，但有的培训要在一段时间以后才能反映到员工的工作效率或企业的经济效益上，尤其是管理人员和员工观念的培训。要正确认识智力投资的长期性和持续性，要用“以人为本”的经营理念来搞好培训。

(3) 按需施教、学以致用原则。培训的目的在于通过培训让员工掌握必要的知识技能，以完成规定的工作，最终为提高企业的经济效益服务。培训的内容必须是员工个人需要的和岗位需要的知识、技能以及态度等。因此在培训项目实施中，要把培训内容和培训后的使用衔接起来，这样培训的效果才能体现到实际的工作中去，才能达到培训的目的。

(4) 全员教育培训和重点提高相结合原则。所谓全员教育培训，就是有计划、有步骤地对所有在职员工进行的教育和训练。全员培训的对象应包括企业所有的员工，这样才能全面提高员工的素质。同时，全员培训也不是说对所有员工平均分摊培训资金，在全员培训的基础上还要强调重点培训，要分清主次先后、轻重缓急，制定计划，分散进行不同内容、不同形式的教育培训。在全员培训的同时，重点教育培训对企业的发展起关键作用的领导人才、管理人才和工作骨干，优先培训急需人才。

(5) 严格考核和择优奖励原则。严格考核是保证培训质量的必要措施，也是检验培训质量的重要手段。只有培训考核合格，才能择优录用或提拔。

(6) 多样性原则。培训内容按员工的需求而确定，而培训内容不同，培训方式和培训方法也应有所不同。如一线员工操作技能的培训采用模拟训练法比较合适，管理人员管理技能的培训主要采用案例研究法、课堂讲授法。再有培训还应考虑员工个人的知识水平、接受能力方面的差异，因此不能采用普通教育的“齐步走”方式培训员工。

2.1.3 员工培训体系的内涵与特征

从各种有关文章中归纳起来，关于培训体系的定义主要有三种，第一种观点是“项目论”，认为培训体系是指从培训需求调查、培训的策划、培训的实施和评估过程，即把培训项目运作过程视为培训体系。第二种观点为“软硬件论”，认为培训体系包括培

训软件和硬件,所谓“软件”,指培训需求调查、课程的设置、老师的选择以及课程的评估等管理过程,而硬件则指伴随以上流程每个环节所涉及到的培训场地、设施、机构等要素。还有一种为“大系统观”,认为培训体系由组织体系、课程体系、讲师体系、支撑体系组成。其中第一种定义只关注了培训中最核心的部分——培训项目的组织实施和运营,而且,从培训的实施来看,它本身是个完整的过程,有着内在的联系,可以构成一个体系。但它存在一个致命的缺点——将培训体系定位过低、过窄,犯了以偏盖全,以局部代替整体的毛病。这是因为,虽然培训项目的组织实施是培训工作的关键,但并非培训的全部。而且,没有规范健全的组织机构、稳定的讲师队伍和课程体系等所支撑的培训项目的实施效果也必然是难以保证的。从这个意义上而言,培训项目运营只能是培训体系的一个子系统,最多是狭义的培训体系。第二种定义以培训运作为主线,把所涉及到的元素以软硬件来分开,范围比第一种观点更广,但它依然是缺失的,始终摆脱不了和第一种观点类似的定位低,以偏盖全的不足。第三种观点比较成熟,它从管理的较高层面审视培训体系问题并对培训体系定义,其立足点是正确的,定位也是比较适当的。

通俗地讲,培训体系是一个企业内部培训资源的有机组合,是企业实施培训的一个平台,一个有效的培训体系必须要运用各种培训方式和人力资源开发的技术和工具,把零散的培训资源有机地、系统地结合在一起,从而保证培训工作能够持续地、有计划地开展下去。因此上笔者认为培训体系首先应该是由培训组织体系、课程、讲师、制度流程、教学设施等培训资源组成,而需求、计划、实施、评估等是管理的基本手段和管理工具。

有效的培训体系应当具备以下特征:一是以企业战略为导向。企业培训体系是源于企业的发展战略、人力资源战略体系之下的。企业只有根据自身的战略规划,结合自身的人力资源发展战略,才能量身定做出符合自己持续发展的高效培训体系。二是应着眼于企业的核心需求。三是要充分考虑员工的自我发展需要。培训工作的最终目的是为企业的发展战略服务,同时也要与员工个人职业生涯发展相结合,实现员工素质与企业经营战略的匹配。这一体系将员工个人发展纳入企业发展的轨道,让员工在服务企业推动企业战略目标实现的同时,也能按照明确的职业生涯发展目标,通过参加相应层次的培训,实现个人发展,获取个人成就。

2.1.4 员工培训体系的构成

所谓体系，应该是一个整体、一个系统，各部分是连贯的、有内在逻辑关系的。培训作为人力资源管理的组成部分，是一个企业管理和实施培训的全部，是一个完整的、综合的系统。它至少包括培训组织体系、培训课程体系、培训讲师体系、培训支撑体系——制度、流程以及教学设施等四个子系统。其中，培训组织体系是培训的基础，是实现培训工作的载体，它包括培训的组织机构、人员、职责分工和工作机制。培训讲师体系即是培训讲师队伍的建设和管理；培训课程体系是符合企业发展所必须的按专业有机分类各种基本课程的开发建设。培训支撑体系是培训体系长期有效运转的保证，由众多的制度构成，包括各种学习制度、考评制度、激励办法等。硬件主要指教学设施，以上各组成部分既相互独立、自成体系，又相互支持、联系密切、缺一不可，构成培训体系的全部框架，是为完整意义上的培训体系（见图 2.1）。

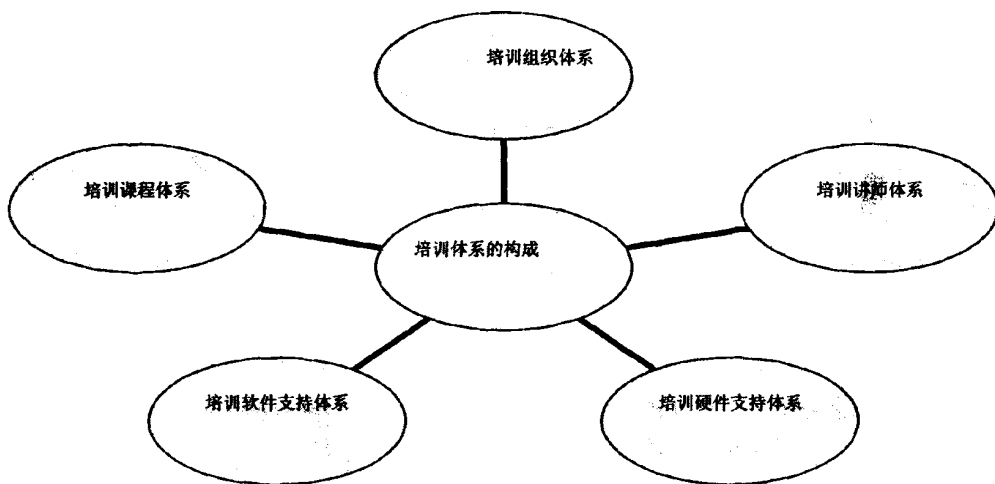


图2.1 培训体系框架

Fig.2.1 The frame of training system

2.1.5 员工培训体系的级别

员工培训体系的建立都是由不成熟、非正式向成熟、系统化发展，美国卡内基麦隆

大学软件学院开发的培训成熟度模型，描述了不同水平下的培训管理情况（见表2.2）。

表2.2 培训体系级别

Table 2.2 Level of training system

	一级水平	二级水平	三级水平	四级水平	五级水平
培训组织机构	--无独立培训组织 --无专人负责 --提供有限的培训服务 --管理重点是培训实施	--设立有培训部门 --有培训专职人员 --培训管理职责清晰 --管理重点是构建培训体系	--设两级以上培训机构 --培训专兼职人员合理 --培训管理职责明确 --管理重点是建立系统的培训体系	--部分企业建立自己大学 --培训管理人员水平高 --培训管理重点是建设学习型组织	--能根据企业战略变化，企业大学不断持续改进
培训课程体系	--无课程体系 --无企业特色课程	--开始构建课程体系 --开始开发课程，但以知识讲授为主，课件单一	--按工作任务分析规划课程体系 --可开发中级课件，但高级课程需外购	--能自行开发很多课程 --能开发高端课程 --课件满足不同学员要求	--内部开发的精品课程很多
培训讲师体系	--无讲师体系，外聘为主	--开始建立，内部讲师数量少 --外部讲师扩大	--有一定数量讲师 --外聘讲师数量减少	--内部讲师队伍日趋壮大 --对外部讲师要求很高	--具有内部和外部各行各业的讲师队伍
培训支持体系	--无或少基本设施 --未建立培训信息系统 --无培训制度和培训管理流程	--培训设施满足要求 --培训信息系统建立 --开始建立培训制度等	--培训设施能满足各种需求 --培训管理体系建立 --培训制度自成体系	--学习管理系统完善 --根据企业战略制定培训战略	--企业根据需求不断加大硬件和软件的改善

2.2 项目管理理论概述

美国《财富》杂志预言：项目管理工作是 21 世纪最具挑战性和竞争力的黄金职业。著名学者 Tom Peter 称：当今纷繁复杂的世界中，项目管理是成功的关键。项目管理作为国内外相对成熟的理论和方法体系，有其系统的管理过程和工具、技能、方法，正在与其它应用领域相结合，发挥着提高质量和效益的重要作用。

2.2.1 项目管理的内涵与特征

2.2.1.1 项目管理的内涵

《教育政策基础》定义为：“项目是在一个预设时间框架与预算内，为实现特定目标的投资和有计划的一系列活动。”在我国被普遍采纳的观点是美国项目管理学家约翰·宾(John Ben)提出的：“项目是要在一定的时间内，在预算规定范围内，达到预定质量水平的一项一次性任务。”

归纳起来，项目在质的规定性有以下几个要素：

- (1) 目的性：项目是为了实现某个目标而展开的。
- (2) 一次性：也被称为“时限性”，指项目具有确定的起点和终点，而非可以重复的。
- (3) 独特性：项目所生成的产品或服务都是独一无二的。
- (4) 整体性：项目是为实现目标而开展的任务的集合。
- (5) 制约性：项目是在有限的多要素约束下完成任务的。

根据项目的定义和基本特点，不难给出项目管理的含义。

美国项目管理协会(Project Management Institute, PM)认为项目管理是把项目的知识、技能、方法和技术应用于项目活动，以实现项目目标的管理过程和模式。

另外一些著作把项目管理归纳为：项目管理是一定的主体为实现目标，利用各种有效手段，对项目进行计划、组织、指挥、协调和控制的行为过程。

2000 年，中国西安项目管理国际论坛在其发表的论文集中将项目管理定义为：在有限资源的约束下，运用系统的观点、方法和理论，对项目涉及的全部工作进

行有效的管理，以成功达到预期目标的活动。

总之，项目管理作为一种新的管理模式，是指以项目为管理对象，在既定的约束条件下，为最优实现项目目标，根据项目的内在规律，对项目生命周期全过程进行有效地计划、组织、协调和控制的系统管理活动。

2.2.1.2 项目管理的主要特征

由于项目的特殊性，使得项目管理也具有区别于其它管理的显著特征。具体地讲，项目管理主要特征是：

(1) 项目管理运用系统理论与思想。项目管理的全过程都贯穿着系统工程的思想，它把项目看作是由一系列的活动或任务组成的动态系统，依据系统论的“整体—分解—综合”的原理，将项目分解为许多的工作包，由责任者分别按要求完成目标，然后综合成最终的成果。

同时它把项目看成是一个有完整生命周期的过程，把过程和结构统一起来，从系统整体上把握整个项目。

(2) 项目管理的对象是项目，目的是实现既定目标项目管理的对象是项目。项目是由一系列任务活动组成的整体系统，而不是这个整体的一部分或几个部分。项目管理的目的是通过运用科学的项目管理技术，更好地实现项目的预定目标。

(3) 项目管理是对过程的动态管理。在项目生命周期的不同阶段，工作的性质明显的不同，因而管理的重点也不同，需要项目经理根据项目生命周期不同阶段的特点进行针对性的管理。在项目管理的动态的管理过程中，特别强调其协调和控制的功能。由于冲突和不断的变化是项目管理的固有的特点，处理各种冲突和意外事件是项目管理的主要工作。

(4) 项目管理的组织是临时性的、柔性的。与传统的职能分工结构不同，项目管理采用基于团队管理的项目经理个人负责制的组织形式。项目的一次性决定了项目管理的临时性。同时，项目组织打破了传统的固定建制的组织形式，而是根据项目生命周期各个阶段的不同需要适时地调整组织的配置，具有柔性的特点。

(5) 项目管理是一种管理方法体系。项目管理是一种已被公认的管理模式，而不是任意的一次管理过程。项目管理理论和方法本身就是在系统理论的基础上，吸收了运筹学、质量管理、技术经济学、组织行为学等现代管理理论的基础上形成的，是对传统系统管理思想的发展。另外，现代项目管理理论和方法是在广泛

的应用信息技术的基础上的迅速发展起来的，在现代信息技术强大的信息处理能力的支持下，现代项目管理的效率有了极大的提高，使其成为现在各行各业广泛应用的一门管理技术。

2.2.2 项目管理的主要内容

从涉及的知识领域来看，项目管理的体系结构包含九大知识领域：项目综合管理、范围管理、项目时间管理、成本管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、风险管理和采购管理。

项目综合管理是确保对项目的不同构成要素进行正确的协调的过程。主要包括：项目计划编制、项目计划执行、综合变更控制。

项目范围管理是确保成功地完成项目所有需要的且是必需做的工作过程。它主要包括：启动过程、范围计划、范围界定、范围核实、范围变更控制。

项目时间管理是确保按时完成项目所需的过程。它主要包括：活动定义、活动排序、活动历时估计、进度编制、进度控制。

项目成本管理是确保在批准的预算内完成项目所需的过程。

项目质量管理确保项目达到既定的要求所需要的过程。它主要包括：质量计划编制、质量保证、质量控制。

项目人力资源管理是确保最大限度地调动项目参与人员的积极性所需要过程。它主要包括：组织计划编制、人员获取、团队发展。

项目沟通管理是确保及时且准确地得到、收集、传送、存储和最终处理项目信息所必需的过程。

项目风险管理是对项目风险进行识别、分析和采取应对措施的过程。它主要包括：风险计划编制、风险识别、风险定性分析、风险定量分析、风险应对计划编制、风险监控。

项目采购管理是从执行组织之外获取物资和服务的过程。

2.2.3 项目管理的过程

项目由若干个过程组成，而一个过程就是产生一个结果的一系列活动。根据项目管理协会(PMI)的项目管理知识体系(PMBOK)的定义，项目管理包括五个基本

过程组：启动过程、计划过程、实施过程、控制过程及收尾过程。这五个过程组之间相互作用的关系可以用图 2.2 表示。

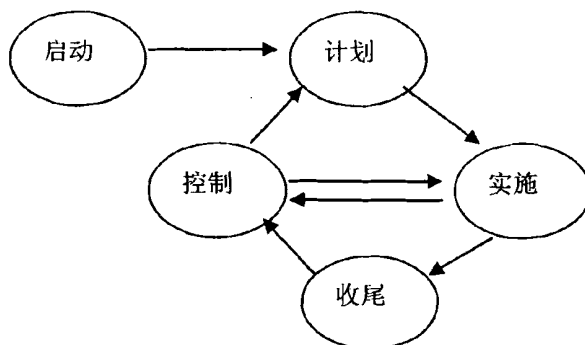


图 2.2 过程组示意图

Fig.2.2 Sketch map of process group

(1) 启动过程：认可项目或项目的某阶段可以开始。

(2) 计划过程：界定和改进目标，制定并调整用以完成目标的可行计划。

(3) 实施过程：协调人力和其他资源以完成计划。

(4) 控制过程：通过监督和核查项目的进展，在必要时采取正确的处理措施，来保证项目目标的实现。

(5) 收尾过程：项目或阶段的正式化验收，并保证项目有序的结束。

项目管理的各个过程之间是紧密联系的，一个过程的结果或输出就是另一个过程的输入。管理过程不是独立的、一次性的事件，而是贯穿于项目的各个阶段，按一定的顺序发生，工作强度有所变化，并相互有重叠的活动。

第3章 项目管理理论在首钢员工培训体系构建中应用的可行性

首钢员工培训体系具有明显的项目特征,其管理过程也与项目管理的过程有很大的契合度,可以运用项目管理的理论和方法加强管理,而加强管理本身是当前首钢培训工作的内在要求。因此,项目管理在首钢员工培训体系的构建中应用具有很大的必要性和可行性。

3.1 首钢员工培训急需科学规范的管理

人力资源已提升到企业发展战略高度,近几年首钢对人才工作非常重视,于2002年制定了历史上的第一个《首钢人才战略规划纲要》,明确提出人才优势决定企业优势,充分重视人力资源开发和人力资本投资,把建设“领导干部队伍、专业技术管理人员、技术工人”三支人才队伍作为目标。《纲要》明确,从企业实际出发,把工作着力点放在高层次人才和紧缺人才上,同时注重三支人才队伍建设整体推进和人才工作协调发展。

首钢员工培训工作是按照三支人才队伍(领导人员、专业技术人员、技术工人)在党委统一领导下分部门管理和组织实施。管理机构设在组织人事部和劳动工资部,首钢培训中心为办学机构,子(分)公司、厂矿由人事部门管理和组织,形成总公司、子(分)公司、厂矿三级管理的模式。具体来说由总公司党委组织人事部负责领导人员、科技人员的培训规划和组织,劳动工资部负责技术工人的培训规划和管理,各子公司和厂矿由人事部门组织实施,培训中心负责学历教育、管理人员、科技人员以及技术工人的办学组织,党校负责领导干部、后备干部、党建(支部书记、廉政建设、党的积极分子)、企业文化、班组长培训等。在公司领导的分工上,公司党委副书记分管组织人事部和党校,总经理助理分管劳动工资部,总经济师分管培训中心,具体见图3.1。

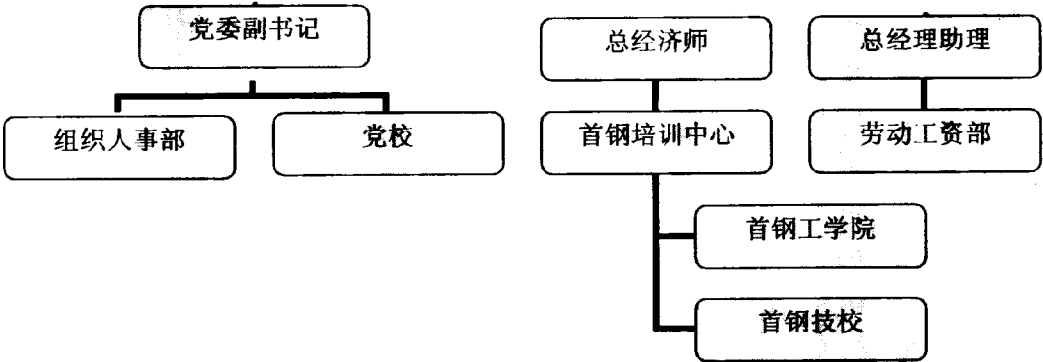


图 3.1 首钢培训管理机构

Fig.3.1 Organization of Shougang training management

首钢员工培训的开展主要是按照首钢人才队伍建设规划的要求，围绕三支人才队伍进行，主要是新员工入厂培训和岗位培训以及成人学历教育。对于新入厂的大学生每年统一安排到党校进行培训，主要内容有《首钢的过去、现在和未来》、《首钢企业文化建设》、《树立正确的人生观、价值观》、《职业素质训练》等，还相应组织有关厂矿参观，并邀请优秀青年人才介绍成长经历和成功经验等。对于新招收的技术工人主要由各个厂矿牵头组织，主要进行厂史、规章制度、岗位知识等培训，有的单位还组织军训和拓展训练，加强作风建设。

岗位培训是首钢员工培训的重点。一是领导干部的培训。首先是为了适应首钢由生产长材转向生产精品板材，带来生产组织、管理理念、管理能力的巨大变化，加强高层领导人员的培训。2005 年以来，与清华大学合作开办了两期高级工商管理研修班(EMBA)、“创新思维与经营韬略高级研修班”和“首钢领导干部周末大讲堂”，与中国企业联合会合作开办了高级职业经理人资格认证培训班，先后共有 531 人（次）参加并取得证书。二是经营管理人员和科技人员培训。近三年以培养新技术新工艺专家团队为主线，开展知识技能提升培训、新项目实操性技能培训。开办板材技术、销售、物流、财务、人力资源等高级研修班 9 个，培训 458 人；开办 2160 热轧、顺义冷轧等新项目实操性培训班 3 个，培训 247 人。三是海外培训工作取得重大突破。2005 年以来结合新设备的引进，先后组织到英国伯明翰大学、瑞士皇家工学院、韩国浦项研究院、德国蒂森公司等进修培训累计达到 75 人。特别是组织专业技术人员到德国蒂森公司现场进修培训，对于掌握先进管理理念和科学技术，形成板材文化起到了积极推动作用。四是技

术工人培训。重点开展了初、中、高、技师、高级技师的职业资格培训、重点工程项目培训、特种作业培训等，近三年来共培训高级技师 184 人，技师 841 人、高级工 1808 人，每年为首钢培训初、中、高级员工 5000 人以上。在成人学历教育方面，自 2003 年以来，开办在职研究生班 15 个，培养硕士研究生 426 人，在职博士生 21 人；每年组织中央党校、北京科技大学远程学历教育、北京市成人学历教育达 500 人。

首钢员工培训的主要方式有两种，一是课堂面授。学员定时集中到学校或者工厂中的培训教室，讲师进行集中讲授，实操训练一般安排在学校实训中心或自己的工作岗位进行。二是在线培训。为适应首钢一业多地发展和产业结构调整的需要，更好地解决当前存在的工学矛盾等实际问题，自 2005 年由首钢培训中心牵头陆续筹建设了首钢信息化培训系统，开展在线培训。三年来先后组织了总公司机关管理人员 15 个主题 240 余学时的管理培训、出国人员 BFT 远程英语培训、连铸工等 30 个工种员工技能培训、安全知识培训、钢铁技术高级研修班、员工技能考试等。总计有 30000 人次参加了在线学习和考试。

尽管首钢员工培训工作做了许多，也取得了一定成绩，但从适应新形势下首钢发展战略还有许多不适应和管理问题，具体有以下几个方面：

(1) 员工培训体系的理念尚未形成

多年来首钢员工培训的开展是建立在计划经济的思想，停留在行政工作层面，每年由劳动工资部培训处组织各厂矿人事专业会，发放培训需求调查表，根据已有的培训项目汇总培训需求，如工人岗位培训有班组长培训、职业技能鉴定培训、三规一制培训、赴外培训等，管理人员培训有领导干部的职业经理人培训，专业技术人员有继续教育和高层次学历教育（硕士、博士），经过汇总后交给首钢培训中心组织实施，这样就带来了各厂矿组织培训的随意性，有的单位每年组织，有的单位多年不组织，在培训过程中更缺乏真正的培训需求分析，有的课程不能结合岗位需要，有的企业讲师根本不会授课，有的员工就为了取个证，多方找人，蒙混过关，造成培训不能真正见到实效。

(2) 培训组织体系不完备

培训组织机构设置不合理。首钢在劳动工资部下设培训处，制定培训计划，同时又有与劳动工资部同级的组织人事部负责干部的培训，办学机构中有党校和培训中心，负责培训计划的实施，四者属于相对独立的部门，又是同级关系，再

加上又分属不同的公司领导,使得计划的制定与实施在一定程度上脱节,不能系统规划,带来了业务分工不明,重复劳动频出,譬如领导干部的培训不仅首钢培训中心在做,党校也在进行,班组长培训也是几家组织,具有很大的盲目性。

培训部门工作人员缺乏从事培训工作所需要的知识与技能。在现代企业人力资源管理活动中,培训是一项较为复杂的系统工程。现代培训是由培训需求分析,培训工作实施和培训效果评估三个部分所组成,包括确定受训者、制定培训目标、设计培训内容、区分培训种类、选择培训方式、评估培训效果等具体内容。而员工培训部门工作人员还没有完全掌握这些培训理论和操作技巧,缺乏从事现代员工培训工作的能力,工作中仍沿用传统的工作思路和工作方法,只是承担发通知、学员组织等简单工作,而培训中的关键性环节没有去做,有的也不知道如何做,造成培训效率低,效益不明显。另一方面,对培训实施者的监督考核机制不健全也造成了培训效益的低下。因为对培训工作实施的好与坏没有去做分析和评判,也就无法检验培训实施者的工作效果。作为培训实施部门而言,只是做与未做的区别,甚至培训部门会认为多一件事还不如少一件事更好,反正都不会影响到他们的利益。因此,作为培训的实施者对培训的实施无压力可言,更无动力可谈。

(3) 培训管理制度不完善

经过 2008 年首钢整体制度修订后,现有关于培训方面的制度 14 个,包括高层次人才培养、班组长培训、特种作业人员培训、专业技术(管理)人员自我研修管理、实习代培管理、“学练赛选”活动管理、赴外培训管理、员工培训效果评估管理、自编教材管理、教学设备管理、培训酬金发放标准、员工教育效益成果评审管理、考试考核管理、专业数据统计管理等办法。从制度的构成来分析,缺少岗前培训制度和培训奖惩制度。其次培训管理制度有的内容陈旧。再次有许多制度在执行过程中流于形式。如按照首钢员工教育培训管理办法中总公司培训部门要制定员工教育发展规划,但实际上多年都没有形成一份完整的规划。

(4) 讲师队伍素质不高

从一定程度上来说,培训师资力量的组织直接关系到培训的成败。无论是聘请企业内有经验的专家还是企业外的专家,培训组织者均需考虑到师资力量的对口性问题。在首钢的员工培训中我们发现从工厂聘来的讲师有实践经验,但缺乏理论知识和教学经验,尽管可能是某一方面的专家,但都未经过培训业务技巧的训练,在对员工的培训过程中思路不清晰,主题不鲜明,重点不突出,讲解不透

彻，造成事倍功半。而首钢培训中心的专职讲师，有必备的理论知识和教学经验，但又缺乏实践教学能力，一般缺乏对培训需求的分析，不清楚培训对象为什么要接受这种培训、培训的关键点在哪里，培训内容针对性不强。这两方面反映出企业的讲师队伍素质有待进一步提升。

(5) 培训课程体系缺少规划

多年来首钢在培训上也投入了大量的人力、物力、财力，开展了许许多多的培训，但却很少对培训课程进行梳理和打造，没有对培训课程进行系统规划，更缺乏可供企业内部选择的固定的精品课程，培训内容针对性和实效性不强，造成大量的重复劳动。

(6) 培训组织流程不科学

培训组织流程涉及到有效展开培训活动的程序、内容、技术与方法等各个方面，它直接影响到员工培训的成效，是培训管理最核心的内容。当前首钢的培训管理中，主要存在三个方面的问题：一是不能根据企业、员工的实际情况进行真正地培训活动策划、培训效果评价等项工作。二是培训控制不力，效果评价滞后。当培训进入实施阶段，需要对培训进行监督，适时反馈学员的学习信息，在不断反馈过程中不断改善。而实际情况是，在培训开班时轰轰烈烈，培训实施后就很少有人过问，只是在培训结束时进行一下简单的测试。三是培训方式落后，实践性差。大部分培训仍采用传统的“灌输式”教育方法，很少给受训员工各种实践机会。

3.2 首钢员工培训体系构建具有项目属性

在培训中应用项目管理，不论从在理论上还是实践上都是十分必要的。同时，员工培训体系的构建具有很明显的项目属性，应用项目管理理论可以为首钢员工培训的管理和组织带来巨大的益处，具有很大的可行性。

员工培训体系具有项目的特性，可以作为一个项目进行实施和管理，主要表现为：

(1) 项目的目的性

首钢员工培训体系项目是为了实现具体的目标而组织各项活动和任务的。主要完成对员工培训体系的规划和各种制度、文件的建立以及培训设施的建设等。

(2) 项目的一次性

首钢员工培训体系是一次性的任务，有起点和终点，不可逆转。员工培训体系的各个子项目以具体任务为目标的，在特定的时段内有序进行，一旦目标达成，项目即结束。

(3) 项目的独特性

首钢员工培训体系的独特性是指任何一个项目都有区别于其他项目的特殊性。每个培训项目都要确定其培训的时间、目的、条件等因素，也即项目范围。每个项目目标清晰，总是针对不同的实施对象和条件，有其各自特点，对其管理应根据项目受益群体的不同采用有针对性的管理方式。

(4) 项目的整体性

首钢员工培训体系项目是为实现某一明确目标而展开的多任务集合体，是由一系列活动有机组合成的一个完整过程，是范围综合、目标综合、过程综合的过程。任何方面有缺陷，都会影响目标的实现。首钢员工培训体系把项目看成一个完整的系统，并要依据“整体—分解—综合”的原理，将系统分解为多个任务活动，最终汇集成项目的最终目标。

第4章 基于项目管理理论的首钢员工培训体系的构建

4.1 首钢员工培训体系构建的指导思想

在新的发展环境下，首钢各方面的管理都面临着新的挑战，在人力资源的培训管理上要重新确定首钢的员工培训体系。其指导思想是：紧密服务首钢一业多地的跨地区发展战略，打造统一的企业文化，系统规划首钢的培训资源，完善培训组织体系，理顺管理流程，加强师资队伍建设，全面提升培训质量，建设一流的员工队伍。

4.2 首钢员工培训体系构建的原则

(1) 战略性原则。员工培训体系是源于企业发展战略、人力资源开发战略体系之下的，首钢员工培训体系必须服从首钢的发展战略，服从首钢的跨地区发展，服务首钢产品由长材向板材的转变，既要满足当前生产经营的迫切需要，又要考虑公长远的战略目标，为企业未来的发展做好人力资源的储备。

(2) 针对性原则。有效的培训体系必须着眼于企业核心需求。要认识到公司管理体制变化和技术进步对各岗位人员素质的新要求，对不同岗位、不同层次的培训都要有相应的培训内容。同时应考虑员工教育的特殊性，采用多种培训方式，针对具体个人能力和发展计划制定不同的训练计划。针对多地区发展，通过电子学习系统设计，对每一个受训者在培训计划、培训项目的安排上，尝试实行个性化的培训服务。

(3) 科学性原则。设计过程中无论是培训需求的分析、培训项目的设计，还是培训效果转化和评估，都需要科学的组织，避免培训的随意性。同时，将员工职业发展纳入企业展的轨道，合理引导，通过参加相应层次的培训，让员工在服务企业推动企业战略目标实现的同时，实现个人的发展。

(4) 动态性原则。当今企业所处的市场环境相对于过去来说，更加具有动态

性，其员工培训体系的设计也相应地需要符合动态性原则，需要不断创新，并非一次培训终生不再需要培训，管理者应给予每个员工大量的培训机会。要逐步建立起“低重心、高视点、多层次”的动态培训模式，使不同层次的企业员工都得到最基本职业培训，最大限度地满足企业发展的需要。所谓“低重心”是把培训一线员工放在首要位置；“高视点”是把培训企业的骨干力量和创新人才作为培训的关键；“多层次”要求培训者和管理者都应该积极参与培训工作，从而提高企业的人力资本存量，提高企业在市场经济中的竞争力。

4.3 首钢员工培训体系项目的启动

首钢员工培训体系的构建，重在优化和整合培训资源，使之系统化、完整化、规范化和合理化，以最大限度地满足企业可持续发展对人才培养的需要。系统化即要求培训体系各子系统之间要符合培训规律，有内在逻辑性；完整性即要求培训体系各组成部分及其内部各要素要完整；规范化，即要求培训体系各部分内容要按照现代企业要求进行规范；合理化即要体现企业的实际需要。

首钢员工培训体系的构建可分步进行，一是构建好培训组织体系、培训课程体系、培训讲师体系、培训支撑体系，搭建传统培训平台，形成员工培训体系的基础。二是为适应跨地区培训的需要，建设好首钢 E-learning 系统（见图 4.1）。

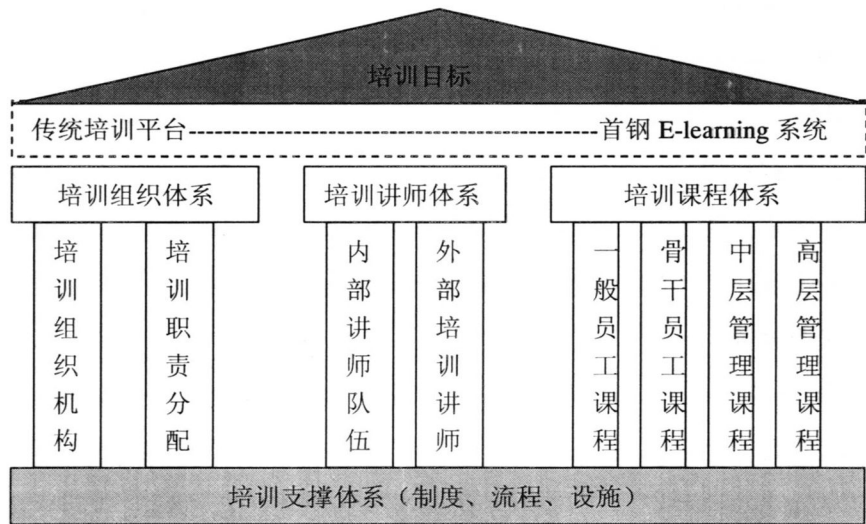


图 4.1 首钢培训体系模型

Fig.4.1 Model of Shougang staffs training system

4.3.1 成立项目组织机构

首钢员工培训体系是一个涉及公司各个层面的复杂系统，必须组建强有力的项目管理团队，并赋予相应的职责。项目组织机构见图 4.2

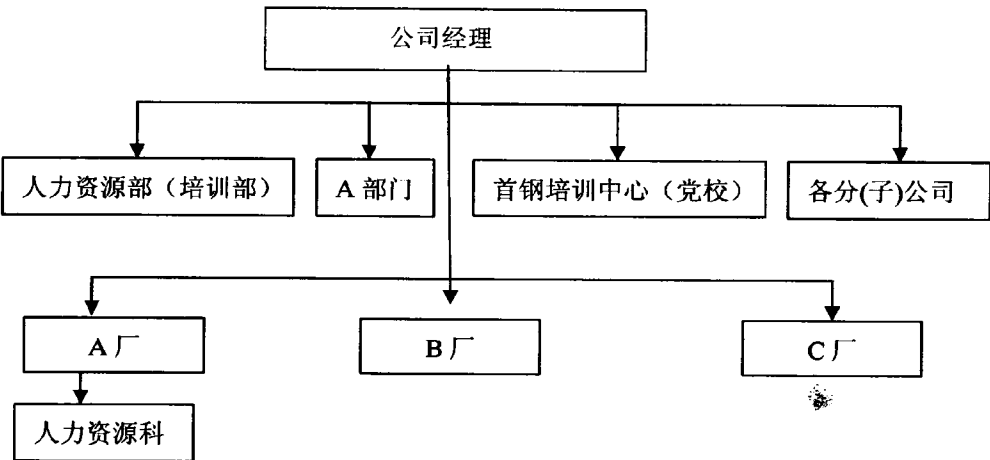


图 4.2 项目组织机构
Fig.4.2 The project organization

4.3.2 项目职责分配

公司经理的职责。负责组织确定企业人力资源发展战略，组织审定企业的人力资源培训与开发战略，审核与批准企业的培训政策，审定、批准培训计划与培训预算，指定或者批准重点培训项目等。

人力资源部的职责。牵头负责培训的组织体系建设和支撑体系建设，具体有拟订和执行培训战略，制定企业年度培训计划，参与对企业人才培养和开发计划的评估与修订，拟订培训制度、培训政策和工作流程，组织和实施新员工培训，提出培训建议、指导和协助各专业部门确定培训项目，评估培训效果，预算与管理培训经费，协调和指导各基层厂矿培训工作的开展，组织各项培训的记录和归档工作，与企业外部培训机构建立良好的关系等。

各专业职能部门和基层厂矿的职责。专业职能部门要重点分析本专业系统的培训需求，提出并呈报部门培训计划，协调培训实施。基层厂矿是培训的具体实施和组织者。要重点做好培训需求分析，在公司人力资源部的指导下制定企业培

训计划并组织实施，做好培训过程的控制以及培训效果的评价，执行培训的各项规章制度。

培训中心和党校的职责。负责培训课程体系和讲师体系建设，按照企业各单位提出的要求进行培训的教学组织。主要负责师资、教材、教室的确定，课程开发，培训成绩考核，专兼职讲师队伍建设，培训教学研究等。按照未来首钢总部经济理念下的主要培训职责分配参见表4.1。

表4.1 职责分配表
Table 4.1 Distribution of responsibility

	经理	人力资源部 (培训部)	各分(子)公 司、厂矿	培训中心	党校
培训发展战略	○	▲	△	△	△
培训制度建设	○	▲	△	△	△
培训需求分析		○	▲	△	△
年度培训计划	○	▲	△	△	△
费用预算管理	○	▲	△	△	△
培训课程建设		○	△	▲	▲
培训讲师建设		○	△	▲	▲
培训项目运作			△	▲	▲
培训效果评价		○	▲	△	△
培训设施建设		○		▲	▲

注：○-审核与批准 ▲---拟定与组织 △---配合与实施

4.4 首钢员工培训体系项目规划

4.4.1 项目目标

- (1) 适应首钢新的发展战略，在未来一年内构建首钢员工培训体系。
- (2) 通过员工培训体系的构建，有效解决当前培训管理中的职责不明确、培训针对性不强、培训效果不理想、培训质量不高等问题。

4.4.2 项目工作任务分解

工作分解结构(WBS)是项目管理中最有价值的工具，是制定项目进度、计算项目成本等多个计划的基础。首钢员工培训体系的构建任务可以利用 WBS 的方法，逐步分解、细化，并分配给不同的部门人员去实现 (见图 4.3)。

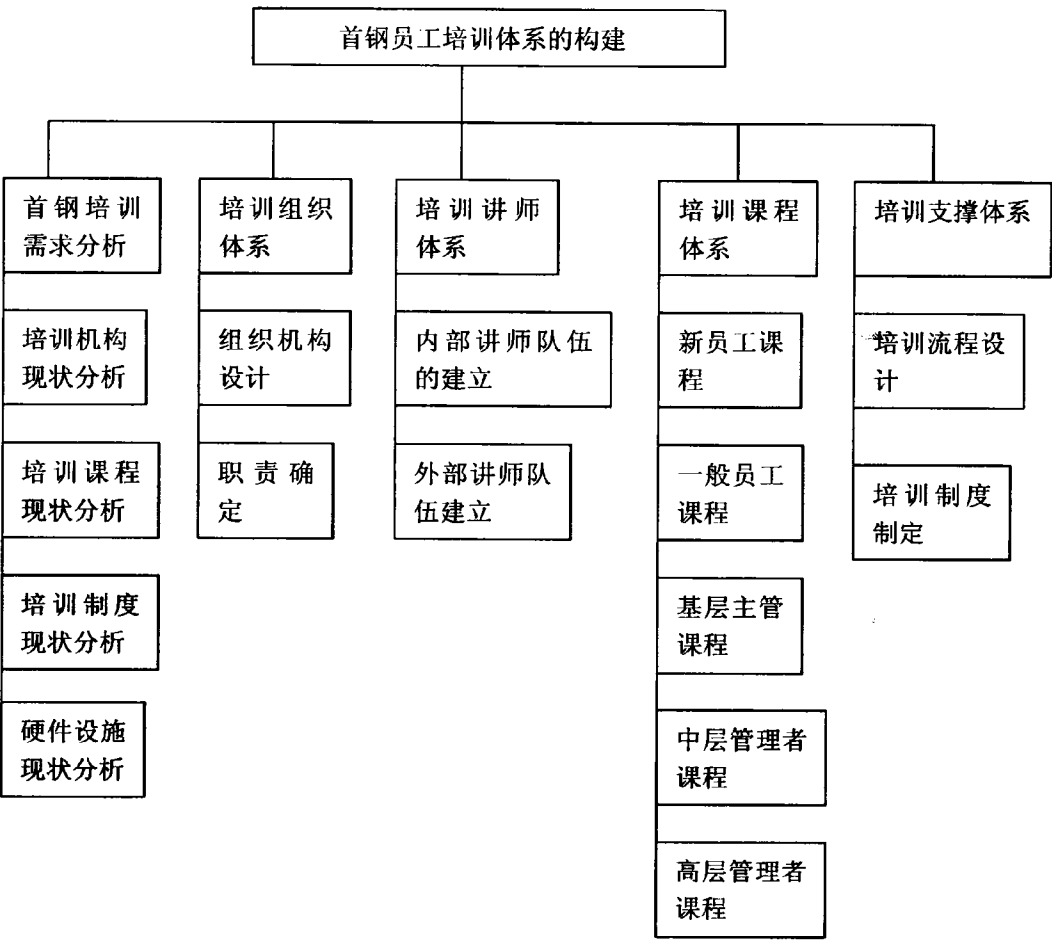


图 4.3 项目工作分解图
Fig. 4.3 Project work breakdown structure

在员工培训体系的构建中要把握好以下一些工作要求：

4.4.3.1 首钢员工培训需求的分析

进行培训需求分析，既是明确培训目标、设计培训计划的前提，也是培训评估的基础，因而是建立完善培训体系的基础，是培训工作的起点。关于培训需求

分析,不同的学者有不同的侧重点。有人认为,培训需求分析的任务主要是由培训专业人员对各种培训需求进行排序,将实际可支配的培训资源在各种需求间进行配置,从而设计出可行而有效的培训体系。有人认为,培训需求分析的任务主要是寻找理想的绩效标准与实际的表现之间的差距,弥补这一差距是培训的目标,也是今后评价培训效果的依据。也有人认为,培训需求分析是一个确认组织人力资源开发需求的过程,即确定组织是否存在培训需求,如果存在,具体是哪些人、哪些方面的培训需求的过程。这些观点都从一个侧面诠释了培训需求分析的内涵。

不同的组织以及组织内部的不同单位,培训需求分析的主体是不一样的,对于首钢这种大型企业集团来说,应该分层次去进行培训需求分析,总公司培训部门负责集团本部和各职能专业(如人事、财务、生产)的培训需求分析并督察基层单位培训开展情况。各基层厂矿应以工作人员个体作为分析的对象,主要分析工作人员个体现有状况与应有状况之间的差距,在此基础上确定谁需要和应该接受培训及培训的内容。

培训需求分析一般包括组织分析、人员分析和任务分析。组织层面的培训需求分析是指从公司的发展战略出发来确定整个公司的培训需求。具体结合首钢的发展战略目标和人力资源战略,培训的重点包括:在领导人才方面加强高级工商管理知识培训,在专业技术人才上进一步加强冷热轧、硅钢、薄板等技术的培训,在技能操作人才上加强职业技能的提升,适应首钢产品由长材向板材的转型。任务分析即员工达到理想的工作绩效所必须掌握的技能 and 能力。首钢现在存在着基层管理者对培训的认识不足、培训目标不明确、培训管理不严格等现象。对于厂矿目前员工培训需要做的部分工作是:依据各岗位的《岗位说明书》,结合各个岗位人员的能力现状,确定相应的培训计划;进一步规范和完善《岗位说明书》,在明确岗位职责的基础上为培训工作提供指导。人员分析就是将员工现有的水平与预期未来对员工技能的要求进行比照,发现两者之间是否存在差距。通过培训需求问卷、访谈及其他调查方法进行对部门和员工的培训需求的调查,一方面通过调查了解除“岗位说明书”中所需岗位技能外员工的个人兴趣、爱好,另一方面可以收集员工对以往培训内容、培训周期、培训形式的意见和建议,进一步使培训部门的培训工作更贴近员工需求,有利于培训过程中员工的主动性和创造性的发挥,提高培训效果。以上这三方面的需求分析为员工培训计划的制定,培训

项目的选择提供了全面依据。图 4.4 是培训需求分析的基本流程。

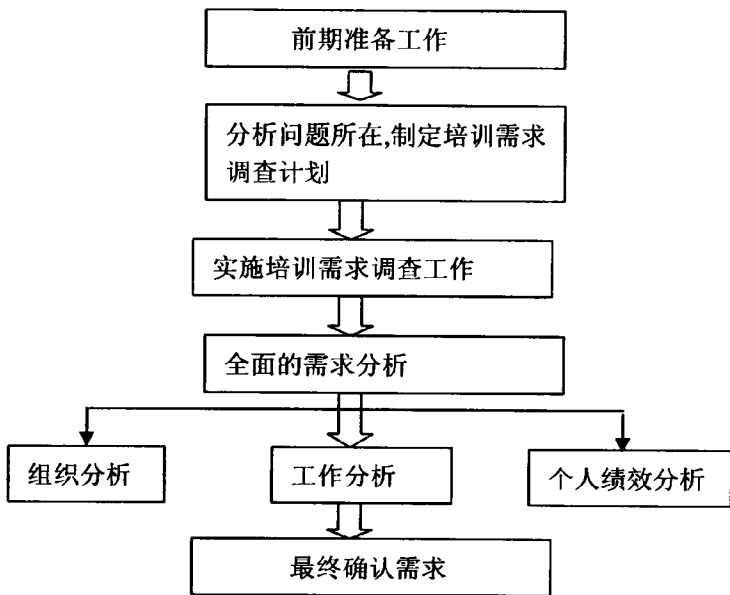


图4.4 培训需求分析的流程
Fig.4.4 The process of training needs analysis

4.4.3.2 培训支撑体系的建立

支撑体系是整个员工培训体系的基础，是保障体系有效运转的前提，具体包括培训的流程、培训管理制度以及培训的硬件设施等。

(1) 设计培训流程。无论是总公司还是基层厂矿，无论是整体培训计划制定还是具体培训项目，都需要按照培训流程去组织实施。培训流程是否科学直接影响着培训体系的有效运转，因此必须要设计好企业的培训流程。

在培训流程的设计过程中，充分考虑各级培训信息的传递与沟通，从而提高培训计划的科学性与培训资源的使用效率。其次是为培训提供配套服务。针对培训实施的各环节，提供规范、标准的控制程序与管理工具，确保培训实施过程准备充分、组织得力、支撑到位。

(2) 制定整体培训制度。培训制度是为开展培训活动而制定的既相互联系、又相互制约，需要共同遵守的办事规程和行动准则，它是员工培训有效运作的法规和保证。培训制度的建立和健全，是考核培训体系完善与否的重要标志。在培训管理上，应该把日常涉及到的管理内容尽可能用制度形式固定下来。

培训制度应包括岗前培训制度、培训考评制度、培训服务制度、培训奖惩制度四项基本内容。

首先应该制定各级培训学习制度,包括不同群体的培训制度,如新员工、管理层、后备人才、青年员工等,明确学习目的、内容、对象、要求等。其次,要有针对性地设计好考评制度,检验参训人员的态度、参训情况及最终的培训效果。再次,由于培训需要企业有相当的投入,为避免员工离职造成损失,企业要建立培训服务制度,以保障企业和职工的共同利益。最后,必须建立对学员、培训部门和其他业务部门的激励制度,根据其完成培训任务中的表现奖优罚劣,以调动各方面的积极性。此外,还要建立关于经费管理、考勤等基本支持保障制度。

(3) 硬件设施配置。要结合企业培训的规模,建立必要的教室、实验实训设施、教学多媒体设备等硬件设施。除此之外要根据首钢一业多地的发展战略,在建立培训硬件支持体系时充分考虑跨地区培训的特点。在原有传统培训的资源基础上,积极拓展E-learning和E-training培训模式,建设企业的信息化学习平台,搭建远程学习网络系统,统一企业标准、合理调配和利用员工培训资源,并与原有的面授培训方式形成相辅相成的互补模式,同时要形成完善的培训管理系统。

4.4.3.3 培训组织体系的建立

强化培训的组织领导,完善的培训组织体系是培训有效实施的组织保证。建立完善的培训体系就必须构建纵横交错的组织网络体系,从而使培训组织管理形成上下联动、齐抓共管的“大培训”工作机制。培训组织体系的建立首先要建立适应企业发展的组织机构,其次要有明确的职责定位。

首先要按照管理层次建立纵向的培训机构,配备专兼职人员从事培训管理协调工作。其次,要在其他专业部门设培训联系人,配合本级培训部门负责组织实施本部门培训,建立横向联系机制,使培训组织机构不局限于培训专业机构及人员系统,而是将其扩展、辐射和渗透到各专业及其相关部门。同时,明确各单位、部门、有关人员的职责分工和议事制度,使其各司其职、各负其责,形成齐抓共管的工作机制。

分析首钢目前的培训管理现状,按照构建培训体系的思路,应该进一步理顺管理,明确各有关部门的职责。从总公司层面设立人力资源总监,成立人力资源部,按人力资源职能设立专业处,并赋予总公司各专业部门兼职培训职能,统筹

协调人力资源的开发和培训工作,按照“大培训系统”的理念形成教育培训的协调机制,通过培训管理委员会或教育培训联席会的形式,制定完善总公司的培训发展战略。各子公司、厂矿要逐级明确培训的组织机构和配置专兼职培训管理人员。其中培训管理委员会应由总经理挂帅,由人力资源总监、人力资源部长组成,人力资源的培训部门作为具体的实施机构。

4.4.3.4 培训讲师体系的建立

讲师是整个培训的核心,其授课水平的高低决定了培训质量的好坏。员工培训讲师的构成主要有外部培训师和内部培训师两类人员,两者各具特点,为了保证培训效果,既要建立一支优秀的内部培训师队伍,又要有针对性地选择外部培训师。从培训讲师体系构建来看,企业必须建立起培训讲师的师资库,有讲师队伍建设方案和讲师相关制度。

(1) 内部培训师队伍的建设。企业内部培训师队伍的建立是培训体系构建中一项基础工作,它关系到培训的质量和效果,是培训体系中的核心元素之一。将企业生产实际和企业自身文化用于培训,可收到事半功倍的作用。从企业的实践来看,内部培训师的优势至少有四点:一是有利于公司领导层的战略及经营思想及时、深入的灌输给员工。高层领导者担任师资可以将日常自己在日常工作中的经验进行转化,联系实际,强调运用,更有利于企业文化的传播。二是教学相长,在企业内部培训的课堂上教学双方都会有不小的收获,同时让培训师感到了更大的自身价值。三是企业人力资本得到了升值。如果我们能让在某一岗位中出色的管理人员及员工成为其它人的老师,分享优秀同事的经验和体会,对企业人力成本的发展和有效使用是一个极佳的途径。四是它是实现学习型企业、实现知识共享的有效手段。

建立一支有力的培训师队伍,要做好下面几项工作:

一是营造积极向上的培训文化。在企业内部形成一种好的、积极的培训文化,不仅是建立内部培训师队伍的重要工作,也是整个培训体系建立的一个重要方面。要为企业的领导层创造更多的机会,让他们走上讲台,去讲他们的战略、他们的经营思想和管理理念。要将为下属及其它同事授课作为管理者岗位职责之一。要为优秀的管理者和员工提供更多的培训和接受培训的机会。

二是做好培训师的甄选与培养。企业内部的培训师绝大多数是兼职的,有两

类人比较适合,一是企业内部的各层管理干部,二是企业内部各种专业的骨干员工及科研人员。培训师选拔的流程一般要经过个人报名或部门推荐报名、试讲、授课技能经辅导后的第二次试讲等环节。在讲师的选拔过程中可将讲师划分等级,从专业知识、组织能力、教学效果及表达能力等方面设定不同的标准,对其进行必要的岗前培训后,将其纳入内部兼职讲师库。

三是要有制度作保证。在人员确定了之后,为了使企业内部培训更加有效,不流于形式,还要有一定的制度规范。需用制度明确的有以下几个方面:培训师的权利与义务、培训师的授课管理、培训师的评优标准及绩效考核、培训师授课资格认证、培训师的竞升通道等。这些制度不仅是在培训管理部门要了解并执行,还要向培训师及培训师所在部门进行广泛的宣传。

四是要做好兼职讲师的管理工作。对内部兼职讲师,一方面,对他们进行必要的专业培训和技能训练,帮助讲师不断提高业务水平。另一方面,制订《讲师资格认证制度》,可以从专业知识、专业经验、成就及表达能力四方面进行认证。对讲师的工作绩效可每半年或一年考核一次,优胜劣汰。同时为支持和鼓励讲师主动积极地开展培训工作,给讲师一定的时间从事教材的开发和一定的讲课费和教材开发费。企业还应帮助讲师不断提高业务水平,组织他们进行专业培训和技能训练。对他们实施动态考核认定。根据考核情况确定内部兼职讲师是否续聘、低聘或高聘。

(2) 外部培训机构和外聘讲师的选择。员工培训的实施,除了内部培训师的授课外,外部培训师也是非常核心的支持力量。因此要努力做好及外部培训机构和外部培训师的选择。

选择外部培训机构,最重要的是看适应度,最适合的就是最好的。对外部培训机构进行选择,一般按照图4.5中的流程。

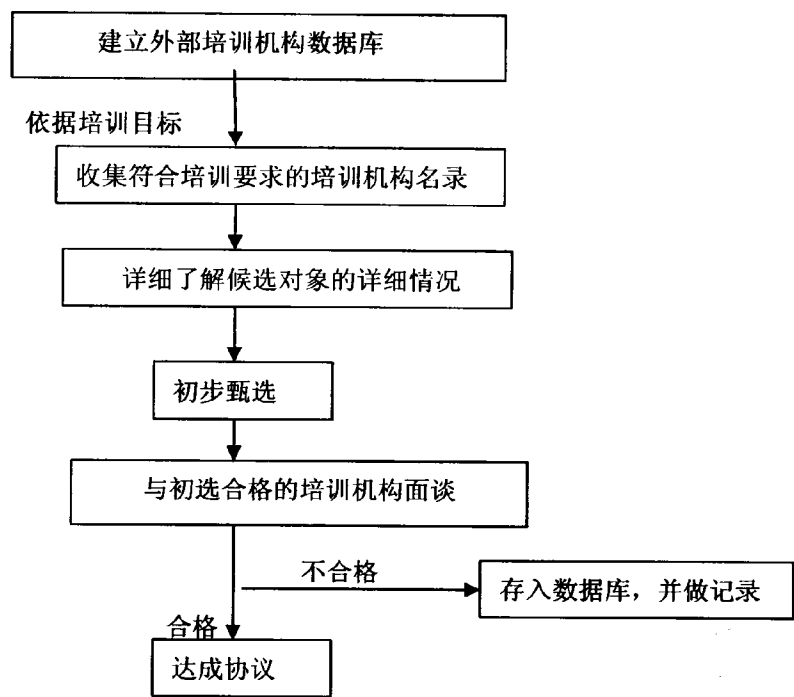


图4.5 外部培训机构的选择流程

Fig.4.5 The process of external training providers to choose

选择外部培训机构时还要重点做好以下工作：

一要摸清需求、明确目标。在选择培训供应商之前，作为企业人力资源部门或培训管理者首先需要明确是企业的培训需求是什么，我们为什么会有这样有需求，我们如何满足企业的培训需求，通过这个培训企业要达的目标是什么。这时我们会发现也许有些需求我们企业内部的培训力量可以解决，而有些可以依靠外部培训机构。

二要多种渠道了解供应商。在供应商的具体选择方面，尤其是在第一次选择时，一定要慎重。选择供应商要做到五步：首先可以看一些公众媒体及行业评论的评价，二是看培训机构的一些宣传介绍，三是可以去参加培训机构的公开课，四是内部试讲，五是正式培训。另外，随着培训市场的激烈竞争，一些机构纷纷将精力转向自己较为有优势的几个行业或几类课程，我们可以在与培训供应商接触过程看看它是否擅长自己所在行业及所需培训专业。

三要积极参与、主动配合。要使培训有好的效果，作为培训管理部门和人员，我们要全程参与培训进行培训质量控制，在需求采集阶段，要与培训机构详细沟通培训需求，甚至可以事先做一些访谈或调研工作；在课程重新策划、准备及案

例采用阶段，培训管理部门及培训管理人员也要积极主动的参与意见，以保证课程的适用性。

四要内外结合、吸收转化。在与培训机构的合作中是一个自身成长的好机会，要多选择内部培训师来听课，吸收外部培训师的优点和长处，在以后的内部课程中不断提高。

五要增进了解、长期合作。员工培训供应商要保持一个相对的稳定，一旦认为可以，最好经常接触，这样能使培训师和培训策划人员一直持续的收集相关信息，使培训课程更加有效。经过一段时间稳定的培训后，还可根据这些机构的实力进行一些定制课程的开发及培训管理项目的合作，可使企业的培训及培训管理工作都借助外力，有一个提升。

六要动态调整、保持优秀。培训机构的稳定性通常不是很强，经常会由于一、两个核心人员影响着整个公司的工作能力及水平，所以即使是原先合作很好的培训公司，在业务水平下降或服务水平下降的时候也要坚决不用。所以可以每年进行一次培训供应商的入围活动，被选中后方有资格承接公司今年的培训项目。

外部培训师的构成通常有大专院校的教授、专职培训师、在职培训师、行业内的专家等。选择外部培训师时通常要考查培训师对所要讲授内容的熟悉程度、授课方式、培训课程大纲的适用性和规范性、工作背景、实施培训的经历、个人口碑等内容。对外部培训师的了解考查途径有：培训师个人背景介绍、课程提纲等文字资料介绍；业界评价；试听试讲的结果；受训过的企业反馈情况；通过面谈或电话沟通来判断。获得优秀外部培训师的途径有：去高校旁听；与培训公司保持接触（现在很多培训公司都有自己专职的培训师，企业要到培训公司去挑选）；熟人介绍；专业协会。

4.4.3.4 培训课程体系的建立

建立一套完善的培训课程体系，是员工培训体系的重要组成部分。它的建立可减少培训的盲目性，使员工培训变得更加系统化、规范化和条理化。

(1) 培训课程体系建立的原则

一是课程体系的设计要服务于企业的战略。正如培训工作要服从于企业的战略一样，在课程体系的设计和实施中就应紧密围绕企业发展战略。如首钢的企业产品由长材向板材转变，势必带来培训课程体系的调整。

二是课程体系的设计要符合企业的实际需求。培训课程体系作为人力资源开发与员工培训体系的重要组成部分,应始终坚持以岗位培训作为实施工作中的出发点和落脚点。课程体系的设计要根据企业不同层次、不同类别岗位对员工的岗位要求和员工职业生涯发展需要制定岗位培训规范和标准,体现培训内容标准性、系统性、实用性、适度前瞻性的特点。如果人力资源管理中已形成了各岗位的工作说明书,那么课程体系的设计将更有针对性。

三是课程体系要便于操作。在课程体系设计的同时考虑实施方案,课程体系的课程设置、教材来源、师资选择要有统一规划,一方面便于员工培训的统一标准,同时也便于操作,这样的课程体系才有生命力。同时企业要创造多种学习形式的条件,将集中面授培训与在线学习(培训),个人自学与学习小组相结合,以解决企业实际存在的工学矛盾等问题。

四是课程体系要有扩展性。培训课程体系的内容应该随着企业所在行业技术的发展、市场竞争形势的变化、岗位设置的调整做出相应的改进和完善,以保持培训课程体系的科学合理,更好地适应企业发展的需要。

(2) 课程体系的构建步骤

为了完成课程体系的构建,公司首先成立一个由公司人力资源部长、培训处长、培训管理人员(来自公司各个部门)、培训中心组成的项目小组,统筹协调、管理课程建设。建设流程见图4.6。

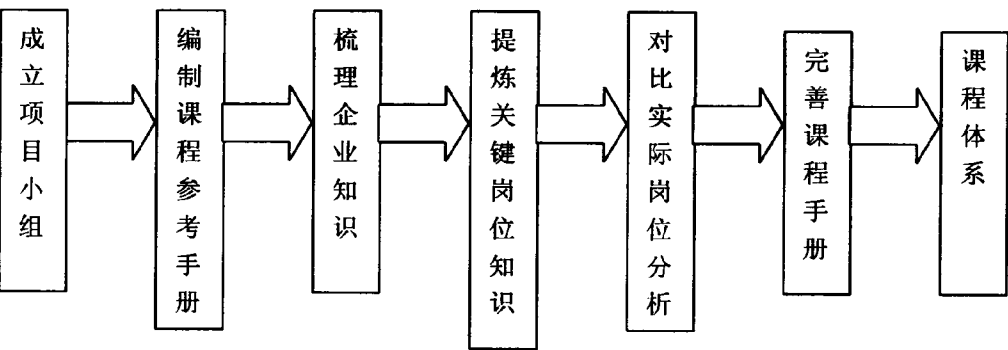


图4.6 培训课程体系的建设流程

Fig. 4.6 The building process of training courses system

首先编制一本培训课程参考手册,在手册中对目前员工培训的常见课程进行分类,如可归纳为:企业文化类、领导力类、管理技能类、专业技术类、职业资格类等五类课程。然后对每一类课程中的具体科目进行了详细描述,包括课程名

称、课程内容大纲、适合对象、培训课时等内容。手册中课程信息的来源包括公司现有的课程以及从其他渠道(如互联网)获取的课程信息。

其次将该手册发到各级主管的手中,让他们了解公司的培训课程体系、课程的分类及每门课程中包含的知识点。并与各部门的主管进行面谈,了解主管对其直接下属所需掌握的岗位技能以及这些技能对应的培训课程的意见,项目组要求主管在访谈前必须重新查阅下属岗位的岗位说明书,进一步明晰这些岗位的技能要求。

最后项目组对调查的意见进行汇总、分析、再经过项目成员充分的讨论,进一步完善课程手册,最终确定每一个岗位所需的培训课程。

岗位培训课程体系构建完成后,所有岗位的员工都可以清楚的知道自己所在岗位需要接受什么样的培训课程,这样一来就非常有利于各单位开展培训需求调查活动,从而制定出合理有效的培训实施计划,同时也有利于员工职业生涯的发展。

(3) 课程体系构建的方式

培训课程设置是建立在培训需求分析基础之上,在实践中,培训课程的建立有多种方式。

一是根据培训课程的类型建立课程体系。将培训课程分为员工入职培训课程、固定课程和动态课程。员工入职培训课程可包括首钢企业文化、企业政策、企业相关制度、首钢发展历史等内容;固定课程的内容主要是从事各类各级岗位需要掌握的应知应会的知识和技能,岗位调动、职位晋升、绩效考核反应知识、技能有欠缺者需加强固定课程培训;动态课程是根据科技、管理等发展动态,结合企业发展目标和竞争战略做出培训分析,这类培训是保证员工能力的提升,为企业的发展提供人才支持。

二是根据培训实施者的不同建立课程体系。可分为内部培训课程、外包培训课程、赴外培训和行业交流课程。内部培训课程主要由企业内部培训机构和专兼职培训讲师实施,可进行新员工培训、企业文化和产品培训、工作流程培训、岗位培训等;外包培训课程由专业培训公司实施,可进行素养培训、个人技能培训、专业技能培训、基础管理技能培训等;外派培训指到大专院校或科研机构参加学历进修及国外考察等;行业交流是去参加行业专家讲座、企业间交流等。

三是按职群建立课程体系。分为一般员工培训课程、骨干员工培训课程、基

层主管培训课程、中层管理者培训课程、高层管理人员培训课程。

四是按职业种类去建立课程体系。如生产类课程、营销类课程、服务类课程、研发类课程、人力资源管理类课程、财务类课程、信息类课程、质量类课程。

从首钢的实际情况看，结合企业的发展战略，首钢企业的培训课程体系可从职群出发，建立起高层管理者、中层管理者、基层主管、骨干员工、一般员工中不同岗位、不同级别人员必须掌握的知识、技能。由此，确定各级各类的培训课程，从而开发出相应的培训教材。不同级别的必备知识可以是相同的，但在深度和广度上应该有所区别。具体规划见表4.2。

表4.2 分层次教学内容一览表
Table 4.2 the different teaching content list

内容 \ 人员	高层管理者	中层管理者	基层主管	一般员工	新员工
企业环境研究	√				
高级工商管理	√				
新技术知识		√			
市场分析		√			
劳动关系处理		√			
一般管理知识			√		
班组理论培训			√		
职业技能培训				√	
三规一制培训				√	√
企业文化培训					√

4.4.3.5 首钢 E-learning 在线培训系统的建立

2004年，E-learning在全球市场达到231亿美元--全美有92%的大型企业开始尝试使用它，60%的企业已经把它作为企业实施培训的主要辅助工具。中国及其它一些国家正在迎头赶上。这里特别要指出的是，依托互联网技术、E-learning 技术，这种培训新模式为跨国、跨地区大型企业进行培训和培训体系构建犹如添加了一对有力的翅膀，对于当前解决首钢一业多地发展和工学矛盾无疑有更大的应用价值。

(1) 系统模型

首钢 E-learning 系统是首钢高级技工学校数字化校园规划模型的一个应用系统，但不论从服务对象及应用方式还是硬件搭建、软件架构角度来讲，E-learning

系统的建设、应用及运行维护相对独立。首钢 E-learning 系统在数字化校园规划中所处位置，以图 4.7 表示。

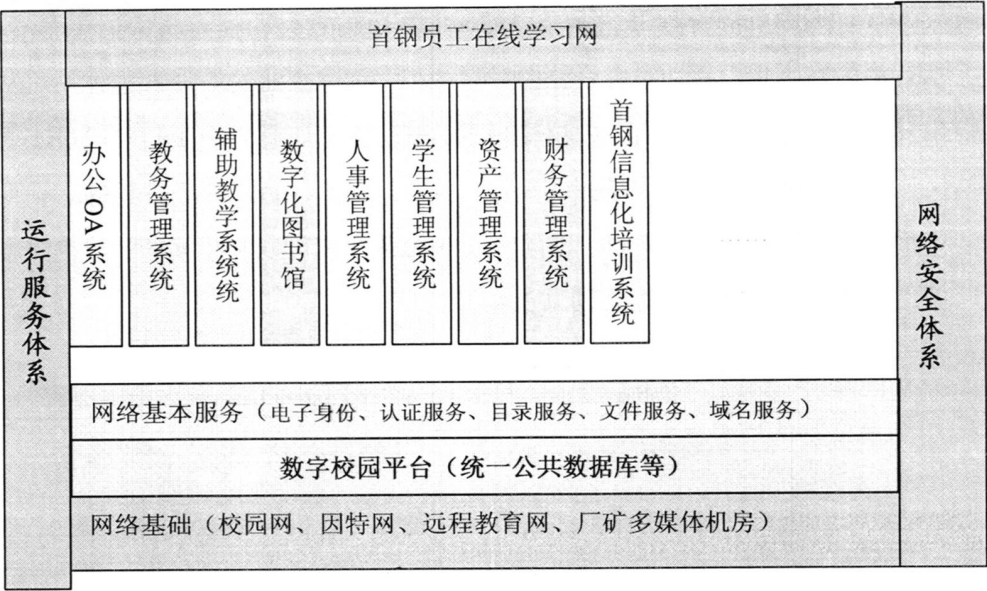


图 4.7 数字化校园模型
Fig.4.7 Digital campus model

另一方面,考虑消除“信息孤岛”现象及下一步与首钢 ERP 系统集成的问题。首钢 E-learning 系统模型，以图 4.8 表示。

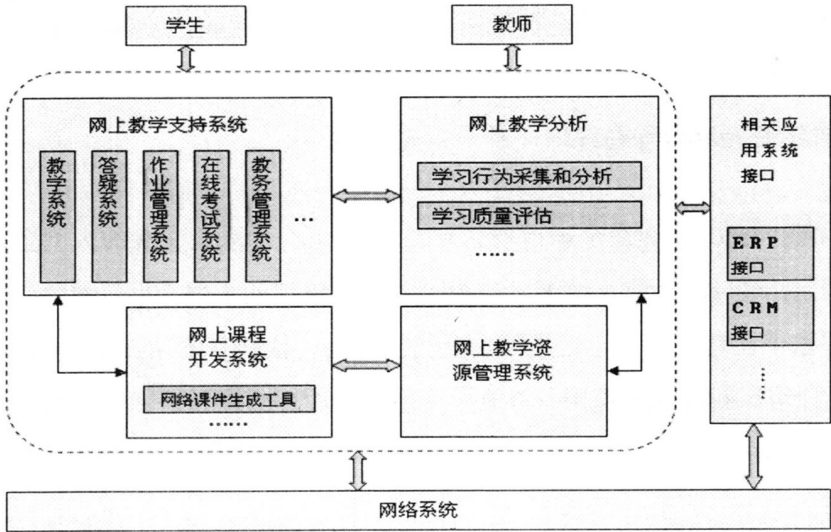


图 4.8 首钢 E-learning 系统模型
Fig.4.8 Model of Shougang E-learning system

(2) 系统结构

首钢 E-learning 系统体系结构包括：网络系统、远程视频教学系统、支持系统（技术支持中心、网络考试中心、资源开发中心、管理中心）、首钢远程教育网站。首钢 E-learning 系统体系结构，以图 4.9 表示。

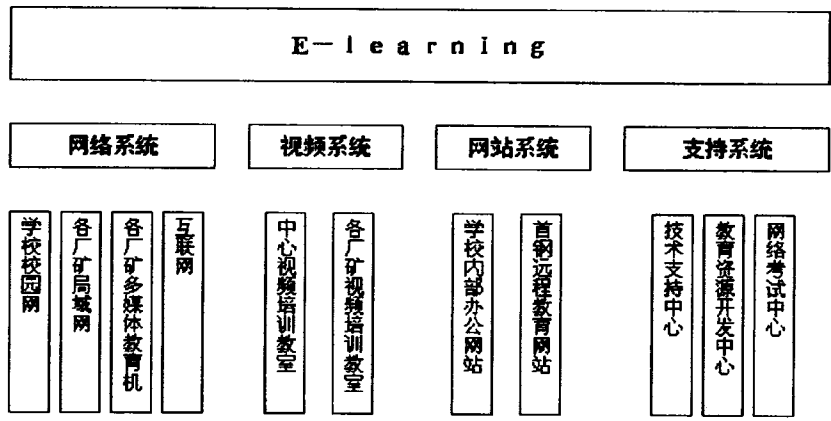


图 4.9 首钢 E-learning 系统体系结构
Fig.4.9 Structure of Shougang E-learning system

(3) 系统功能

首钢 E-learning 系统，是一个可以实现员工个人和单位集体组织在线学习、网上远程考试、远程视频教学、远程同步教学、远程异步教学的计算机网络应用系统。

远程视频教学是指有组织的，借助远程视频教学系统硬件和 DDN 教育专线带宽资源，通过视频、图形、声音等多种方式交流教学信息的远程实时交互教学活动；远程同步教学是指有组织的，借助本系统的软硬件环境和 Internet 带宽资源所开展的实时交互教学活动。主要形式包括：网上同步授课、网上同步辅导答疑；远程异步教学是指有组织的，借助首钢远程网站内嵌的多媒体远程教学异步教学平台所开展的教学活动。主要形式为学员通过注册申请后，点播课件进行学习；在线学习是指自主的，通过 Web 网页形式浏览本系统远程教育网站学习材料的一种自学形式。主要形式包括：员工技能考试网上练习、各岗位工艺技术操作，设备使用与维护及安全生产知识问答、专家在线、电子图书馆等；在线考试是指有组织的，借助本系统的软硬件环境开展的员工技能无纸化考试、职业技能鉴定无纸化考试。

(4) 培训资源

培训资源开发包括辅助教学、精品课程建设和远程教育培训两大类。在前期试点的基础上,结合教学和首钢职工远程教育培训需求,主要通过精品课程开发、职工培训录课、针对特殊需求的计算机仿真课件开发、课件外购、与相关院校共享资源等五个途径进行建设。

(5) 教学模式

首钢 E-learning 系统应用采用混合教学模式。有机地整合面对面课堂学习和网络学习这两种典型教学形式,综合运用不同的学习理论、不同的技术和手段以及不同的应用方式来实施教学。采用传统面授、网上面授、网上指导、学员自主学习、网上测试、网上考试等多种形式混合应用完成培训。

(6) 首钢 E-learning 体系建设需要注意的问题

首钢 E-learning 系统建设始终坚持整体规划、分步实施的原则,做到“边建设、边应用、边改进”,在实践过程中也出现了一些问题,需要我们在下一步工作中注意:

一是适用并不断更新的内容才能让在线培训保持持久的生命力。在线培训中除了一些培训机制的使用外,电子课件及资料库、案例库、图书馆等相关内容的建设是至关重要的,因为学员在初期学习时可能是被这种学习方式所吸引,或被培训管理部门初期的强制措施所被迫,从长期来看一旦学习者接受了这种学习方式后,能持续吸引学习者的是不断更新并适用的学习内容。就象一个书店真正吸引读书爱好者的是那些一批批运来的新书!

二是在线培训不能取代或是完全取代面授培训。对于一个推行在线培训和在线学习的人来讲,有一个认识是至关重要的:在线培训对原有的培训方式和效果是一个有益的补充和提升,这不等于传统的面授培训已被取代了。我们感觉在企业的培训中知识类、基本管理技能类、工具类内容非常适合在线培训这种方式,而作为一些操作技能类、理念类、文化类课程则更适合面授培训。对于以上内容都兼而有之中长期培训来讲,不妨采用两种方式相结合的混合式培训。从在线培训的适用范围来看,在那些有自学能力和学习愿望的一类企业和员工中更易推广和普及。从培训角度来讲它更适合知识和技能更新比较快、培训内容较多、信息量大的行业。从工作方面来讲,它更适合工作素质要求全面的一些岗位;像传统的面授培训一样,一个好的培训离不开精心的策划组织工作,在线培训中也仍然需要培训管理者组织相关讲师进行线上的辅导和交流。开设答疑渠道、师生交

流渠道、学员之间交流渠道，可以异步，也可采用部分同步方式。

三是电子课件的选择及效果。在线培训采用之初，课件的丰富不管是从内容上来讲还是从资金上来讲都面临着比较大的压力，由于企业所从事的行业不同所采用的课件建设方案也是不同的。外购课件的优点是时间快、内容符合一般公共标准，价格便宜；不足是泛泛而谈缺乏企业自身特色，与员工岗位结合度不高。如果是企业自己开发，优点是符合企业实际，更宜被学员接受；缺点是开发周期长，初期效果难保证，开发价格高。所以建议根据企业所从事行业特点，初期能购买适量的优质通用类和工具类课件，摸索电子课件制作和开发规律，根据企业实力逐步开发一些与企业工作实际相结合电子课件。

四是在线培训及在线学习的推广规律。对成年人来讲，改变一个已熟悉或习惯的东西难度很大，更何况是改变一种学习的习惯，所以对在线培训和在线学习初期的推广难度要有充分的认识。在初期一些强制性或高鼓励性的措施是有相当必要性的，可以在初期采用指定课程、规定学习时长、与绩效暂时挂钩等方式来让员工在线学习，开设一些虚拟的培训班，开展在线培训。还可以鼓励性的发给员工一定的上网补贴、设立学习奖等方式来正面激励。这些措施都是在培养在线学习习惯，一旦习惯养成后形成持续、稳定的学习效果也就水到渠成了。

4.4.3 项目进度计划

项目进度计划是项目计划的重要组成部分，是资源计划和费用计划的编制基础。因此，项目进度计划既是项目计划编制中的一项重要的基础工作，也是项目计划的主要内容。进度计划是表达项目中各项工作、任务的开展顺序，开始和完成时间及相互衔接关系的时间安排。通过项目计划的编制，使项目实施形成一个有机整体。进度计划是进度控制和管理的依据。

首钢员工培训体系构建项目的总进度安排见图4.10。

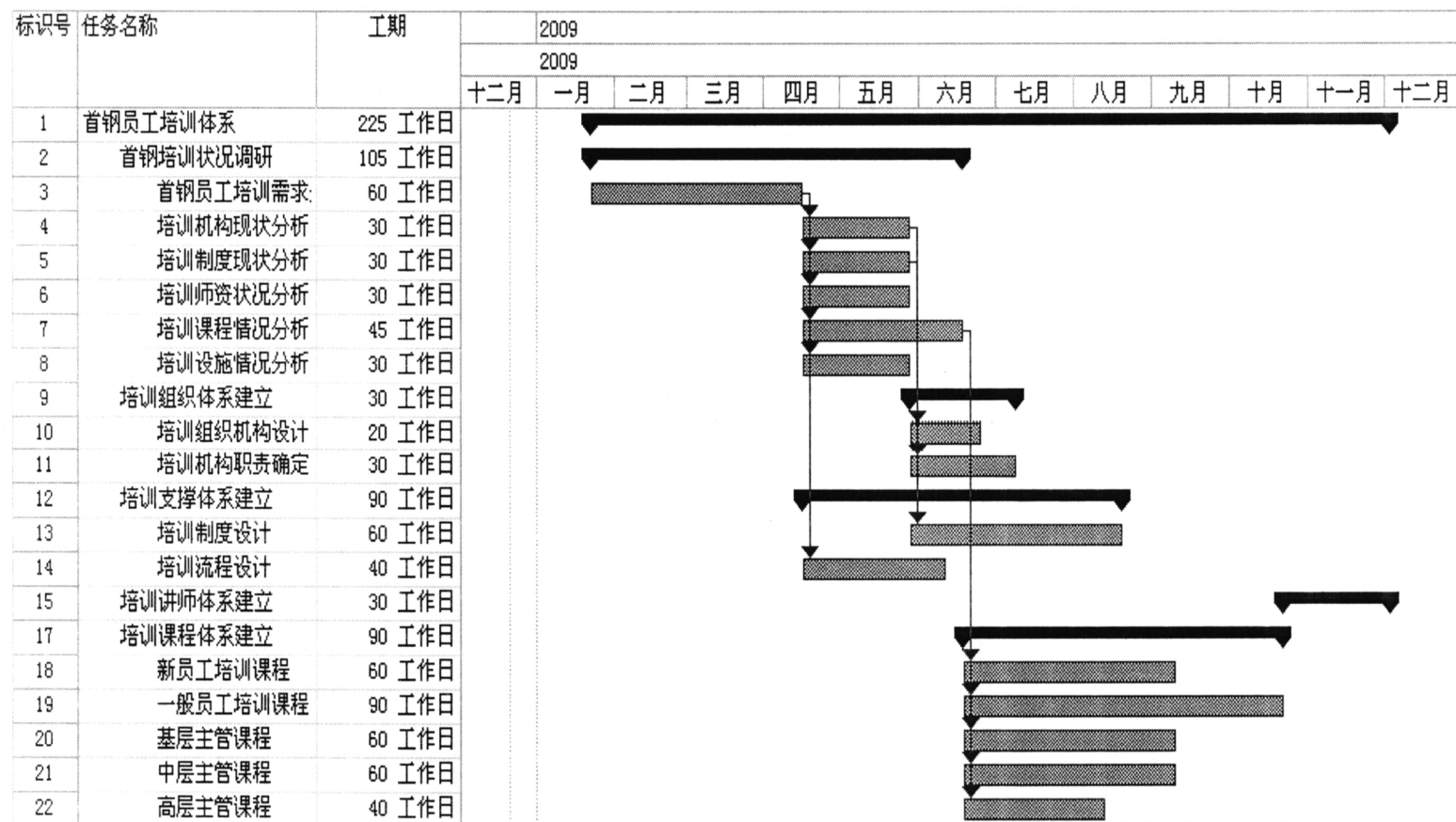


图4.10 项目甘特图

Fig.4.10 Project gantt

第5章 基于项目管理理论的首钢员工培训体系的实施

员工培训体系是一个不断发展完善的复杂系统,员工培训体系的建立不是一蹴而就的,需要企业长期不断的进行规划,员工培训体系应是一个有计划、有目标、按步骤、循序渐进的过程。为了使培训体系能够有效实施,必须要更新观念、做好培训需求分析、重视培训效果评估、强化制度执行和监督等。

5.1 更新观念

深入地思考和规划首钢的培训工作对于实施首钢人才战略,为首钢整体发展规划打好人才基础有着重要的意义。我们能否建立一支有鲜明首钢文化底蕴,有自己核心竞争力的员工队伍,更是我们事业发展的重要保证。然而沿袭多年的习惯性做法我们能否打破,观念是至关重要的。应该说,首钢人才济济,不怕做不到,就怕想不到,不怕做不好,就怕不重视。提升首钢当前的培训工作水平,建立培训体系,我认为问题就在于能否建立起现代培训理念,用系统化的思维指导首钢培训工作的开展。

5.2 重视培训效果评估

建立培训评估系统是培训管理工作必备的程序,是完善培训工作的前提条件。通过对培训效果进行评估,可以发现培训过程和方法上的不足,对其及时予以纠正和更改,使下次培训做得更好。其次,培训效果评估是对培训成果的一个考核,根据评估结果适当调整培训课程。还可以把培训效果评估的结果与薪资挂钩,有一定的利益挂钩可以让员工真正去学习所选的培训课程。

在评估一个培训计划或项目的效果和效益时,可参考科卡帕切提出的“四标准”,即:一是学员的反应。即评价学员对整个培训过程的意见和看法,对培训计划是否满意、是否喜欢、是否认为有价值,包括对培训内容、讲课老师及主

持人的水平、培训的方式、时间安排、环境设施等各方面反映程度；二是知识标准。即员工通过培训学习所获得的有关工作原理、技术、技能、程序、态度、行为等；三是行为标准。即培训过后培训学员返回工作岗位的行为变化；四是成果。即培训活动的开展对企业及工作环境产生什么影响，培训的投资回报，废次品率是否得以改进、废品成本是否降低、人员流动是否减少、员工满意度时都增加、劳动生产率是否提高、销售额是否上升、利润是否增加等等。这四个标准可以从不同的侧面、不同的层次提供培训信息，对培训工作进行检测，发现培训工作中存在的问题。参见表5.1

表5.1 四级评估模型

Table 5.1 Assessment model

层次	过程	评估重点	问题	评估方法	评估单位	阶段时间
反应层	学习过程	受训者对培训的喜好程度	受训人员喜欢该项目吗？对培训人员和设施有什么意见或建议	问卷调查 面谈观察 综合座谈	培训部门	课程进行中
学习层	学习过程	受训者对培训内容、有关原理以及吸收了解程度	受训者在培训前后，知识和技能的掌握方面有多大程度的提高	学习测验 工作模拟 技能操作	培训部门	课程结束后阶段时间
行为层	行为转变过程	受训者工作行为的改进	培训后，受训人员的行为有何不同？他们在工作中是否使用了培训中所学的知识	学员问卷、同事、直属上级、下属的访问调查	受训者所属部门主管	三个月后或现行绩效追踪系统的运作
结果层	行为转变过程	组织绩效的改善	组织经营业绩是否因为培训有所提升	衡量个人以及组织绩效指标、成本效益	受训者所属部门主管	一年、半年或现行绩效追踪系统的运作

5.3 培育有利培训成果转化的环境

就培训转化来说，很多人都接受美国的管理学者提出培训转化模型。根据该模型，要提高培训的转化率可以有适应性培训转化（如培训项目的设计和工作环境）和刺激转化（如受训者的动机和能力）这两种方法。因此，建立有效的培训成果转化机制主要从这两个方面着手。

5.3.1 建立环境支持机制

环境支持机制是指培训与当前环境的适应和转化环境的创造。包括：团队支

持。指团队中的领导者和同事的支持。管理者支持：指员工的上司对员工参与培训的重视程度，对培训内容在工作中的应用的重视程度。培训要产生切实的结果，有赖于员工的变革性行为，这种行为最终可产生态度的改变，只有态度的改变才会促使员工在工作岗位上的技能与方法发生改变。而管理者的支持对员工态度的改变是至关重要的。如是否鼓励员工采用新技能、新方法完成工作内容，是否与员工探讨如何使用新技能、新方法。同事支持：即通过自愿组成一个小群体，在一起以定期讨论的方式来强化培训成果的转化。

培训围绕组织的目标和战略进行。只有这样，员工才能立刻就可以看到他们所学到的新技能与组织走向之间的联系，也才有机会尽快应用所学培训内容。这也使培训更加具有相关度，且使每个人都更关注将其培训所学应用于工作的主要目标。

应用所学技能的机会。这是指向员工提供或由他们主动寻找机会来应用培训中新学到的知识、技能和行为方式的情况。这有赖于培训课程与员工工作岗位内容的相关度。

5.3.2 建立激励机制

通过与企业内部其它管理激励机制联结来强化受训者的培训转化行为过程与结果。在以往的经验中，人们往往更多地关注协作支持机制的建立，很少从人的角度考虑转化的问题，而培训转化中的激励是使受训人产生主动学习并主动将所学应用于工作之中，从而提高个人能力和组织业绩的动机。有动机才有动力，才有较强的转化力和自我管理能力，这些都是决定转化的重要因素。为此，要建立合理的考核奖励机制，切实发挥激励的作用，主要包括：制定配套的合理考核机制。与培训内容相配套的考核机制能够督促受训人员将培训内容落到实处，产生实际效果。

组织配套的评比活动。与培训内容相配套的评比活动，能够在工作中以生动形象的方式再次强化受训人员对培训内容的掌握，帮助他们把培训内容中的每一个具体标准变成日常工作中的良好习惯，提高工作业绩。

提供配套的奖励措施。配套的奖励措施能够有效激励受训人员快速且准确地将培训内容用于实践，转化成生产力。除了一般的销售任务完成奖励措施外，针

对上述所提到了相应的重点考核内容及各项评比活动,同样要给予不同程度的奖励,提高受训人员的积极性。不仅对此次培训能够有效执行,同时还能激发员工自动自发的培训需求。

总之,在企业实际运行中,处理好个人努力与取得绩效、绩效与奖励、奖励与满足个人需要三种关系,激励将发挥很大的作用。当然,在培训转化中也有各种各样的关系,员工也会有各种预期,如培训内容与个人需要、培训知识与个人业绩提高、业绩与奖励、奖励与满足个人需要之间的关系,如果员工对每个环节的预期都是积极的话,培训的转化率相对会高一些;如果员工对任何一个环节产生消极心理,就将产生转化障碍,阻碍培训转化。

企业应积极培育培训成果转化的工作环境,从而达到增强培训效果的目的。首先,要提高各级管理者的支持程度,积极提倡将培训运用到工作中,并奖励运用得好的员工,管理者要关注新的受训员工,与他们讨论如何将培训成果运用到工作中;其次,培训机构应适应市场化的要求做好“两个开发”,一是培训市场的开发,既培训机构针对培训市场的需求;二是课程的开发,即根据企业需求设培训产品。

5.4 制度执行与监督

培训制度的执行与监督是保障前面培训体系能够得以顺利执行的关键,如果组织培训与不组织一个样,参加与不参加岗前职前培训一个样,培训考核评估好与不好一个样,那么谁也不会重视培训工作的相关要求。因此非常有必要强化制度的执行与监督环节。对于整体考核成绩较好且在培训过程中表现较好的学员,对于培训工作支持帮助较大的部门经理可以进行奖励。同样对于考核成绩较差的要分出等级,采用制度进行惩罚。在制度的执行和监督中,一是要使培训的日常工作都有始有终,对培训组织过程都要及时纳入当月的考核与奖励。二是可以根据整个培训工作建立一个制度评估体系,定期组织对各单位进行系统性评估。三是依靠第三方组织对培训工作体系认证(如 ISO10015 培训体系认证),保证制度的有效执行。

第6章 结论

在首钢实施新的发展战略中,员工队伍的素质日益成为制约企业发展的关键因素,做好员工培训工作对于现在和将来的首钢显得尤其重要。但由于一些传统观念和习惯做法造成了首钢培训工作的效率不高,质量不好。要使其有一个新的飞跃和突破,必须认真思索和研究培训中存在的这些问题并加以解决。本文密切首钢发展实际,总结了首钢培训工作的现状,在相关理论研究的基础上,借鉴国内外先进企业员工培训体系建设的经验,从培训管理的较高层面提出了首钢员工培训体系构建的指导思想、原则和构建的思路,并运用项目管理方法对培训体系构建项目中启动阶段与计划阶段进行了分析,形成了如下结论。

(1) 首钢培训工作面对新的形势存在着传统观念严重、管理体制不顺、职责不明确、培训管理制度不完善、讲师队伍素质不高、课程体系缺少规划、培训流程不科学等问题,因此构建员工培训体系是十分必要的。鉴于员工培训体系的构建具有项目的属性,因此依据项目管理理论构建了首钢员工培训体系。

(2) 首钢员工培训体系的构建考虑了首钢一业多地的现状,统筹兼顾、整体规划。首钢员工培训体系由培训支撑体系、培训组织体系、培训课程体系、培训讲师体系、E-learning 在线培训系统构成。其中,培训支撑体系重点做好制度设计、流程设计和硬件设施建设规划;培训组织体系重点做好组织机构设计及职责确定;培训课程体系要按照职群规划好五类员工的课程;培训讲师体系重点做好内部和外部讲师的建设规划;E-learning 在线培训系统重点做好网络平台的搭建和维护工作。

(3) 在首钢员工培训体系的实施中,首先要更新观念,其次要抓住培训中关键性的工作,重点做好培训需求分析的组织、培训效果评估、培训成果转化和培训制度的监督与执行。

本文通过系统地对首钢员工培训体系进行研究,力求使首钢在培训管理的理念上有一个较大地突破;运用项目管理方法对构建整个体系的计划环节提出了框架性思路,力求使首钢的培训体系构建有一个操作方法上的抓手;紧密结合企业实际,力求解决培训管理中存在的职责不明确、培训针对性不强等问题。希望本

文的研究成果对改进首钢员工培训工作能有所帮助。

参考文献

- [1] 颜世富. 培训与开发[M], 北京: 北京师范大学出版社, 2007, 1-13
- [2] 王世英. 培训革命[M], 北京: 机械工业出版社, 2008, 3-11
- [3] 何卫华. 外资企业培训体系研究 [D], 北京交通大学, 2008
- [4] 黄崇青. 广东邮电职业技术学院培训体系构建[D], 北京交通大学, 2007
- [5] 张正顺. 解密三星培训之道[M], 北京: 机械工业出版社, 2008, 63-77
- [6] 王登亮. 如何建设企业大学[M], 北京: 中国劳动社会保障出版社, 2008, 51-58
- [7] 唐志敏. AB 集团员工培训体系研究[D], 西南交通大学, 2007
- [8] 王芳. 战略导向的国有企业培训体系研究 [D], 华北电力大学, 2007
- [9] 汪文革. 中铁十七局集团有限公司培训体系实证分析[D], 北京交通大学, 2006
- [10] 众行管理顾问公司 员工培训手册[M], 北京: 机械工业出版社, 2007, 147-202
- [11] 顾英伟 杨春晖. 人力资源培训与开发[M], 北京: 电子工业出版社, 2007, 1-23
- [12] 郭爱英. 人力资源管理[M], 北京: 科学出版社, 2007, 24-34
- [13] 张德. 人力资源开发与管理[M], 北京: 清华大学出版社, 1995, 253-275
- [14] 盛尚平. WY 集团员工培训体系研究与再设计[D], 四川大学, 2007
- [15] 孙元海. 大庆石油企业培训管理模式研究[D], 中国地质大学, 2007
- [16] 杨东烨. 金川集团有限公司员工培训中的问题和对策研究 [D], 兰州大学, 2006
- [17] 林媛媛. 员工培训理论与实践[M], 厦门: 厦门大学出版社, 2007, 15-25
- [18] 张培德 胡志民. 员工培训与发展[M], 上海: 华东理工大学出版社, 2008, 16-19
- [19] 孙宗虎 姚小凤. 培训管理实务手册[M], 北京: 人民邮电出版社, 2007, 10-17
- [20] 于虹. 员工培训[M], 北京: 中国发展出版社, 2007, 44-46
- [21] 王少华 姚望春. 员工培训实务[M], 北京: 机械工业出版社, 2008, 5-10
- [22] 胡培 王通讯. 人力资源开发与管理[M], 武汉: 华中科技大学出版社, 2006,

245-257

- [23] 刘佳荣. DF 公司培训体系研究与设计[D], 西南交通大学, 2006
- [24] 张淑媛. 国有大型企业战略型培训体系研究[D], 昆明理工大学, 2008
- [25] Project Management Institute: A guide to the Project Management Body of Knowledge, 2000 Edition
- [26] 胡为亿. 如何建立有效的员工培训体系[J], 上海电力期刊, 2008, (1)
- [27] 陈兆鹏. 企业如何建立有效的培训体系[J], 工会论坛, 2007, 11 (3)
- [28] Jason Charvat. Project Management Methodologies: Selecting, Implementing, and Supporting Methodologies and Processes for Projects, 2004, 2-3
- [29] Tony davis Richard Pharro. The Relationship Manager: The Next Generation of Project Management, 2004, 18-20
- [29] 毛欣.构建项目管理体系 提升企业核心竞争力.山西建筑, 2005, (3):125-126

致 谢

经过两年多的学习，不仅使自己系统地学到了先进的管理知识和管理工具，而且全面地思考了自己的工作，对多年首钢人力资源建设和培训开展情况有了更深刻的认识。

在论文写作过程中，又先后阅读了大量书籍，为研究打下了坚实基础，在资料收集整理过程中得到了首钢劳动工资部有关领导和我的许多同事的大力支持。我的导师张兰霞从论文选题、开题报告的撰写以及整篇文章的写作中给予了全面指导，尤其是张老师的平易近人和严谨的治学给我留下了很深的印象。在此深表谢意！

最后，感谢我的家人给予我的支持。