

# 优化升级培训模式 促进铁路职工教育提质增效

于 莹

(中国铁路太原局集团有限公司党校, 山西 太原 030013)

[中图分类号] D261.41 [文献标识码] B [文章编号] 1006-8279(2018)03-0086-03

知识经济时代, 人力资源管理与开发已经成为企业保持生机和活力的战略性要素。干部培训是铁路人力资源管理与开发的重要组成部分, 是一项长远发展战略。铁路干部培训应集知识性、实用性、高效性、开发性于一体, 通过教学实践促使党员干部按照预期的标准完成各项工作。从某种意义上说, 干部培训是铁路人力资产增值的重要途径, 也是组织效益提升的重要手段, 因而优化升级培训模式, 促进铁路干部培训提质增效是非常重要且必要的。

一、转变思想, 着眼长远, 树立全面发展的培训理念

铁路干部培训是一个长远的、系统的工程,

但在组织过程中, 不少单位只注重资质培训、上岗培训, 觉得取得资格证就可以了, 而对岗位能力提升、观念转变及创新意识等方面的培训重视不够。同时, 在选送参培人员时也很随意, 如果抽调生产、技术、经营管理骨干, 怕对当前工作造成影响, 于是就安排一些岗位工作较为轻闲但与培训内容关联不大的员工去凑数, 有的参培人员甚至成了“培训专业户”。干部培训不受重视, 究其原因主要是因为领导层对干部教育培训在认识上的偏差: 一是持“培训多余”“没时间培训”言论, 尤其以基层科室、车间级管理人员持此观点居多, 在运输生产一线工作重、任务紧的现实情况下, 有的培训就变成了“走过场”; 二是由于党

国有企业党建教育、党的十八届六中全会精神解读、“四讲四有”合格党员标准、革命传统教育等模块, 形成党性教育特色体系教材, 供党员脱产轮训班借鉴参考。同时, 在每期培训班中, 安排开展党内组织生活演练、参观学习和集中讨论交流活动, 通过丰富生动的教育形式, 确保理想信念在党员中入脑入心。

3. 建立完善学员管理体系。铁路企业党员轮训的对象是在岗党员, 绝大部分离开传统的课堂学习有很长的时间, 学习习惯和课堂专注度相对较差, 且同一班级党员年龄、学历、专业、职务各不相同, 集中培训的管理难度更大。除传统的班主任和班委管理外, 需要采用多种管理方式, 多管齐下, 实现更加有效的班级管理。一是针对参培党员的身份认同, 成立班级临时党组

织。通过临时支部管理, 将学员执行培训纪律、完成学习任务、参加集体活动的情况作为党性锻炼的主要内容, 促进党员融入班级集体, 主动参与班级管理, 在党员自控、互控和他控过程中, 形成班级管理人人有责的良好氛围。二是结合铁路系统半军事化管理的特点, 脱产轮训班实行准军事化管理。安排军事专职教员参与班级管理, 按照“全脱产、全封闭、全过程”要求, 从坐立行走到内务穿着、从课堂纪律到作息制度, 均参照军训规定执行, 把从严治党要求贯彻落实到党员培训管理的每一个环节。

(作者系中国铁路武汉局集团有限公司人事处、党委组织部政工师)

[责任编辑: 刘凤新]

员干部参加培训后不能即刻为单位创造效益，只有类似新技术推广的培训能很快反应到工作绩效上，绝大多数培训可能在若干年后才能产生效果，尤其是管理人员和党员干部观念和思维的培训，容易从短期利益考虑认为没必要。

铁路各层级管理人员应正确认识铁路人才开发的长期性和持续性，用“以人为本”的管理理念开展好干部培训工作。铁路干部培训与普通教育、学历教育的根本区别在于其特别注重所学知识的实践性、针对性，特别追求实效或潜在的收益。铁路发展需要什么，党员干部缺少什么，干部培训就需及时、准确地予以体现和充实。干部培训不仅要考虑投入和产出，更重要的是要考虑综合效益的问题。干部培训的产出有其特殊性，不易量化，受潜在发展的因素、社会综合因素的影响，不能纯粹以传统的经济核算方式来评价，应当注重人才开发和党员干部素质的综合效益。各级管理人员需要转变思想，从铁路根本利益来考虑问题，以人才发展为核心，重视人才战略，摒弃急功近利的做法，为各类人才提供培养发展的机会，坚持长远发展的原则，打好干部培训的基础。

二、夯实基础，充实发展，保证课程设置的系统性和针对性

铁路干部培训课程需求分析不够细致、不够系统、不够精准，缺乏对资源、岗位、绩效、员工四者的综合分析，针对组织、岗位及员工个性化发展需求而设置的课程，以及对各类管理层级干部的培训课程有待进一步提高。传统的培训模式过分强调知识的系统性和连贯性，将一些在实际工作中难以用到的知识也设置在培训课程中，存在重理论轻实际、脱离岗位实际的情况，使学员感觉知识体系太过庞杂，学起来吃力，畏学拒学，以至培训效果不佳。

铁路干部培训如何增强培训内容的系统性和针对性，是一个重要的课题。具体来说，可以根据铁路生产一线及具体岗位的需求，在培训内容的选择上、培训课程的设计上做到“实用、够用”。干部培训的管理人员应在对各岗位需求分析的基础上，初步建立通用课程库，再根据具体情况，实时对课程库分类和更新，最终形成各职

2018.3 理论学习与探索

级、各部门的专业课程库。

开发基于岗位需求的“工学一体化”培训模式。在干部培训中可以试推行“工学一体化”培训模式，根据党员干部所在岗位的实际需求，将系统的知识打碎并重构，以通用的岗位任务为单位，以一个工作任务或者一个知识点去设计简短的学习内容及教学模块，注重发挥学员的主导作用，发挥教师的引导作用，同时将铁路企业文化、管理制度、安全意识等内容融入到了干部培训中。基于岗位需求的“工学一体化”培训模式有如下几个优点：一是学员学起来容易接受。由于培训内容是围绕一个工作任务或和知识点设计的，是碎片式的，本身包含的内容不多，方便学员学习和实操。二是针对性强。“工学一体化”培训不同于传统系统的课程体系，它所包含的知识点都是极其有针对性的，集中包含了工作任务和所需知识点中的关键信息，而不包含那些暂时用不到的知识信息。三是内容更精。“工学一体化”培训由于课程短小精悍，所以教师在设计时会更专注和用心，而传统系统的课程体系在持续的开发过程可能会有懈怠和疏忽。

三、传承发展，优化提升，注重开发多元化培训方式

目前，铁路干部培训大部分仍采用“满堂灌”“填鸭式”教学，以“老师讲、学员听、考试测”传统三段式授课方式，培训效果不理想。再者，干部培训一般是由路局职能科室人员和专职教师承担教学任务，职能科室人员更了解一线前沿技术，但短板是理论阐述不足，有的表述能力欠佳，缺乏授课技巧。专职教师理论水平较高，但短板是实操能力不强，理论更新慢，不能紧跟现场的技术前沿。

为了更好的传承和发展传统培训方式，可以增加“一体化”“现场式”等形式，由过去的课堂讲授向多元化教学方式转变，推行“菜单式选学”“领导干部讲学”“实地操作教学”等教学方式，增加教学过程的多样性和灵活性。结合铁路现场实际，在教学中开设情景模拟、对策研究、案例分析、现场观摩、实地操作等课程，引入现代化的职工教育培训方法与手段，如自我测评、职务轮换、基层学习、研修讨论、挂职锻炼等方法。同

时,利用新媒体手段,使课程的呈现方式更加多样化、趣味化。一方面可以以文档、PPT、视频、音频等方式进行呈现。另一方面还可以将培训内容设计成微课、微视频,甚至可以将某些培训内容娱乐化、游戏化,以玩的状态学,以学的目的玩,使学员更轻松地掌握学习内容。

#### 四、自主学习,集中测评,完善干部培训激励机制

铁路干部培训的激励机制不完善,党员干部参加教育培训变成了完成任务,不认为这是组织的培养和自我提升的机会,从而使部分党员干部对参加干部培训积极性不高。再者,部分党员干部参加培训的初衷不是学习新知识和新技术,而是想换换环境,加之铁路工作强度高、压力大,继而催生了利用培训时间放松休闲的惰性思想。以度假的状态来参加培训,培训课堂上打瞌睡、玩手机、聊天的现象时有发生。

铁路干部培训可以采用计划办班和自主学习相结合的方式,在保证计划性培训办班的前提下,激发学员自主学习兴趣。可以充分开发远程教育平台,设置推广各类公开课,党员干部可以按自己的需求随时自主学习,也可下载课程利用专用的软件离线学习。武汉局集团公司党校网络远程学习平台“自主学习,集中测评”的经验值得借鉴。党员干部参加自主学习,并可以在网上申请参加每个季度或每半年组织的一次集中考试。集中考试可以根据地理位置,设多个考点,党员干部可以就近参加考试。自主学习施行“宽入严出”政策,即参加自主学习没有门槛,账号登录成功即可学习,但考试通过成绩的分数线可设置较高,测评学员是否真正掌握了所学知识。为了更好地调动党员干部自主学习的积极性,自主学习测评合格将按照一定比例计入继续教育学时,同时建议党员干部所在单位给予一定的精神及物质奖励。

#### 五、注重考评,完善反馈,提升干部培训考评效果

铁路干部培训往往过多地强调培训的方法和技巧,对党员干部培训效果的考评往往局限于培训完结的考试上。通常党员干部只是为了通过考试而学,干部培训也没有后续追踪,各单位和培

训中心沟通交流、信息反馈不畅,考评结果未能有效传递,影响了干部培训考评的应用效益。

铁路干部培训由一系列有计划的项目组成,应该把干部培训发展成一个缜密的目标与过程控制的系统,把注意力放在干部培训的实际效果上。目前在铁路干部培训工作中,考评的结果与参培人员岗位、薪酬、晋升是不挂钩的,考评工作自然不受重视。可以考虑将党员干部的技能聘用、职务升迁、提薪、晋级等与培训考评联系起来,相互支撑与配合。把考评结果作为后期职业发展的一项参考依据,提高党员干部对培训考评的认识,促进党员干部正视干部培训的意义,真正发挥干部培训在实际工作中的作用,最终达到提高组织绩效的目的。

干部培训结束后要及时将考评结果进行沟通 and 反馈,为培训工作提供进一步改善、优化的依据,如若忽略了这点容易造成干部培训与实际工作的脱节。培训考评沟通与反馈的对象应包括参培人员、参培人员的直接领导、干部培训机构等。对考评结果进行沟通反馈,参培人员可以了解培训的效果,自觉补足欠缺之处;参培人员直接领导可以根据培训情况及时调整工作安排,并督促党员干部将所学知识、技能运用于生产实践;干部培训机构可以通过了解培训考评结果优化和改进干部培训项目,把握干部培训项目的发展方向。

#### 参考文献:

- [1]吕金林. 职工教育培训效果评估研究[D]. 苏州大学, 2015: 29—57.
- [2]张永杰. 探析交通运输行业人才培养评估的困境与对策[J]. 中国市场, 2013(46): 165—166.
- [3]赵瑞祥. 新常态下企业培训工作的意义和实现途径[J]. 河北企业, 2015(3): 59.
- [4]毕成. 技能人才培养效果评估方法的实践与探索[J]. 经营管理者, 2014(01): 182.
- [5]焦洋, 邓华, 孙术伟. 企业人才培养效果评估体系研究[J]. 科技信息, 2012(34): 40.

(作者系中国铁路太原局集团有限公司党校信息中心工程师)

〔责任编辑:刘凤新〕