

管理技能提升培训短板问题与对策探讨

■ 李莲玉

管理技能提升培训是企业管理的重要组成部分,是提高管理水平的治本之策。虽然许多企业把管理技能提升培训作为企业管理水平提升的一项重要举措,但在具体组织管理技能提升培训的过程中,往往以传统方式开展,针对性不强,创新力不足,致使管理技能提升培训效果欠佳。如何使管理技能提升培训达到预期效果?本文就此谈点粗浅的认识。

一、目前管理技能提升培训短板分析

(一)培训需求调研分析不到位。由于员工年龄结构偏大和素质参差不齐,加之生产任务压头和岗位多,因人施教、因岗而教难以完全满足,因此差异化的培训需求研究显得尤其重要,而我们在培训需求分析时工作力度是很薄弱的,对开展培训缺乏详尽的调研和透彻细致的需求研究,经常出现对某一类管理人员进行管理技能统一培训,致使真正需要学习掌握该技能的员工没有参加培训,得不到相应技能提升的培训,培训效果事倍功半,直接影响管理水平的提升速度。

(二)培训针对性不强。很多培训仅限于针对相关管理技能提升法规、文件通报和管理知识技能的培训,工厂未根据员工的文化程度、技能等级、岗位分类和所担负的工作来进行有针对性的培训。也就是说,培训在分层次、分对象、培训内容上力度不够,往往不是学员急需的,与管理实践脱节,培训班办了,证书也发了很多,但是真正达到什么效果却不得而知,起不到应有的教育警示作用。

(三)培训时间安排在参培员工工作繁忙时,无法抽身出来培训。由于培训计划是年初策划和安排的,聘请的教师又是通过招标外请的知名教师,该知名教师在外单位安排的教学时间也较满,无法进行临时性调整。属于

制造型企业,生产任务是根据市场订单来安排生产的,恰逢管理技能提升安排在生产任务饱和时,部分需提升的员工就无法参与到此次培训中,对管理技能的提升培训又少了一项内容,以此循环往复,企业整体管理技能的提升将会受到较大影响。

(四)培训方法缺乏灵活性和生动性。培训教师习惯于传统的课堂式教学,不能体现成人教育的特点,培训中以教师为中心,以理论讲解为主,“老师讲、学员听,考试测”,灌输式教学,缺少必要的案例剖析和互动交流,学员始终处于被动接受的角色不能满足不同层次职工的需求,不能引起学习兴趣,反而会使职工感到枯燥、单调、厌倦,培训效果低下,培训质量难以保证。

(五)培训效果考评机制不完善。目前对培训实行的是学时学分制,每名管理人员规定全年学时为90学时,技术和操作人员规定为40学时,参培一天计8学时,年终不满学时学分的考核一定绩效。在实施培训时,明确参培人员,下发培训通知,培训过程进行签到,根据签到累计学时学分,对是否真正学到应学的管理技能未进行测试其培训效果。长此以往,就会形成花了时间与经费,而未达到提升管理技能的目标。

二、提高管理技能提升培训实效性的对策

管理技能提升培训最终目的是为生产服务的,必须充分考虑企业生产实际和员工教育的特殊性,针对不同的需求,设置不同的课程,采用不同的培训模式,多渠道、多层次实施培训,确保培训质量和效果。

(一)制定培训计划前,充分开展培训需求调研分析,根据培训需求科学设计培训方案。

1、做好培训需求调研。在培训项目开发前,要重视做好调查研究工作,通过问卷调查、

考试侧评、技术鉴定、座谈讨论等多种途径和手段,搞清楚哪些岗位、哪些人群是管理技能提升培训的重点,哪些方面的管理知识和技能是员工迫切需要的,应尽可能多地了解培训对象的基本情况,分析参训者的态度、知识和能力与岗位胜任能力之间的差距,根据能力差距即需求缺口合理安排培训内容和组织方式,坚持做到因需施教,因人施教,以增强培训的针对性和实效性。还要充分考虑学员自主学习和自我整合的能力,在课程设计时,留有一定的空间,让学员自主学习、自主总结提高。

2、做好培训方案的设计。培训方案设计是为了实现培训宗旨,将培训需求转化为培训课程,进而决定课程内容和教学方法的过程。管理技能素质分为通用的和专业的管理理论与管理知识。对于通用的管理理论和管理知识可以考虑有计划的外聘专家到现场讲授,学习后辅以考核评价所学内容强化其学习效果,并将学习效果与绩效挂钩等形式。对于岗位所需的专业管理技能,一是通过参加公司内组织的专业培训,经过一定的考核考试,提升其专业技能水平;二是指定辅导老师梳理出该岗位所需的管理业务技能,制定阶段性培养计划,通过自学和实践性辅导,并提供更多的机会让其参与涉及管理技能提升方面的学术交流和经验交流,努力快速提升其适应岗位需求的专业技能。

3、合理安排培训时间。培训时间尽可能安排在参培员工能抽得出参加培训或集中休假时开展培训,如果不考虑清楚这一点,我们在开展培训时,就有很大部分员工不能按时参加培训,致使应学的员工未掌握管理专业知识,如是工作上急需的,做事的人怎么能更好地完成工作,工作质量受到制约,花了钱没有达到培训效果,不能起到培训作用。

(二)建立较为完善的培训效果评价机制。

我们在开展管理活动时,需界定其管理

范围及其管理边界,了解所需的管理理论与相应的岗位知识经验,以及最终应达到的效果。一项管理活动要取得良好的管理效果都离不开管理评价机制的建立与实施,它是指导管理活动的法则,是决定管理活动效果不可或缺的手段之一;学习效果评估机制和成长机制的建立,更是快速提升管理技能必要手段。培训评价机制中约定培训学分的取得方式必须是应知应会考试或技能等级考试实质性的获取,成长机制业绩应与岗位绩效晋升匹配。根据不同管理培训项目按学分等级记分,如单项培训考试达90分以上的,每学时可计1.05分,80—90分,每学时可计1.00分,65—79分,每学时可计0.9分等,需要参加第二次考试才能通过的,每学时按0.8分记学分。根据员工职业发展规划,每年初由员工个人提出管理技能提升需要培训的内容,经与其主管领导充分沟通,修正其年度培训需求计划,包括培训时间、培训内容、培训方式、考评方式、师资要求、培训效果运用等,再与培训主管部门共同商定员工的培训计划与职业发展规划,有序推进培训计划的实施,通过一年一年的培训、考评、晋升,为管理人才的储备奠定了坚实的基础。

(三)灵活多样地实施有效培训。

1、推行“三个三”培训模式。把“讲授、训练、交流”有机地统一起来,各占三分之一左右培训时间,以“能”和“会”为中心,注重能力训练,使学员能用会做。充分把握成人特点采用灵活的培训方法。一项实验显示,人一般能记住自己阅读内容的10%,听到内容的20%,看到内容的30%,听到和看到内容的50%,在交流过程中自己所说内容的70%。只有同时调动听觉、视觉、触觉等多种感官,才能尽可能地增强人的记忆力。适应成人学习要求,管理技能提升培训要切实贯彻学员主体原则,把学员作为一个真正的学习主体去考虑,把他们放在学习的主导位置上。要根据不同

培训对象和内容,不断创新培训方法,精心设计和选择互动式、研讨式、观摩式、案例分析式等灵活的教育手段和培训方式,充分发挥教师与学员的双边积极性,提高学习兴趣,增强培训的生动性和实效性。

2、建立培训前“三个带来”和培训后“三个带走”机制。“三个带来”是指在参加培训时,一是带着本部门的管理技能提升管理经验或案例来;二是带着本部门急需解决的问题来;三是带着本部门希望上级主管部门了解的情况、问题和建议来。“三个带走”是指在培训结束后,一是带着解决本部门管理问题的思路走;二是带着其他部门管理技能提升管理的经验走;三是带着上级主管部门要求走。“三个带来”和“三个带走”的要求,为学员积极参与培训并成为培训主体提供了动力源泉,真正使学员学有所收获,学有所提高。

3、分层级确定辅导老师快速提升其管理技能。新员工到岗后,其主管领导应与员工进行充分沟通交流,了解员工的真实想法和培训需求以及对工作的态度,结合岗位需要的应知应会技能,首先制定新员工的短期培养计划,指定骨干员工实施培养计划,主管领导定期检查评价,根据考评结果适时调整培养计划,确保达到第一阶段的培养目标;其次待新员工具备一定技能后,随即转入熟练员的阶段性培养,继续要求员工与其管理主管研讨其职业发展规划,其主管就要担任辅导教师,让该员工多参加实践性的管理活动,让其多思考提出管理思路,每期任务出色完成后,多鼓励,多指导,再委派其难度更高的工作任务,不断地培养锻炼,让其快速成为骨干员工,独挡一面。第三,如员工个人希望晋升更高一级的管理岗位时,其部门负责人及人力资源部门共同商议提出下一步的培养计划,落实培养责任,让其不断成熟,走上期望的管理岗位。

(作者单位:贵州中烟贵定卷烟厂)

▶▶▶[上接1月22日P3版]

■ 李昊熹

三是坚持常态教育,筑牢思想防线,增强“不想腐”的自觉

(一)深刻认识构建“三不”机制的意义。强化不敢腐的震慑,扎牢不能腐的笼子,增强不想腐的自觉,三者有机统一、相互关联,兼顾治标和治本,是开展反腐败斗争的战略性安排。“三不”机制源于长期的党风廉政建设和反腐败实践,在党的十八大后不断提炼、深化和完善。构建“三不”机制,体现了对管党治党规律的遵循。习近平新时代中国特色社会主义思想,蕴含管党治党新思想新论断,明确全面推进党的政治建设、思想建设、组织建设、作风建设、纪律建设,把制度建设贯穿其中,深入推进反腐败斗争。“三不”机制内涵丰富,震慑层面的“不敢”解决守住底线的问题,制度层面的“不能”解决权力监督的问题,价值层面的“不想”解决固本培元的问题,三者环环相扣。构建“三不”机制,是直面管党治党的体现。

(二)切实推动构建“三不”机制的效果落地。巩固反腐败斗争压倒性态势,夺取反腐败斗争压倒性胜利,要以治标促进治本,以治本巩固治标。“三不”机制是深化标本兼治的战略战术,要聚焦重点,统筹兼顾。“三不”机制有机统一,必须一体推进、协同发力。“三不”机制是有机整体、缺一不可,工作中要防止顾此失彼。要坚持“两点论”“重点论”相统一,要在持续释放震慑的同时,加强制度建设和廉洁文化建设,把治本的工作抓实。“三不”机制各有侧重,必须对症施策。要当好党内政治生态“护林员”,要拔“烂树”、治“病树”、正“歪树”,必须因病施治、精准发力。对腐败问题多发领域,要以治标推动治本;对廉洁风险点多的部门,要督促加强制度监督;对政治建设抓得不紧的,要传导责任压力。“三不”机制贵在落实,必须人人担责。不敢、不能、不想,既要有效查处的震慑,也要依靠监督的到位,还需要全体党员干部职工的内在自觉,构建“三不”机制的责任体系,党委的主体责任、纪委的监督责任、党员干部自身的责任要有机统一,人人担责、人人尽责。党员干部要把廉洁理念植根于心,把接受监督作为一种习惯,把规范行使权力作为一种操守。

(三)强化思想教育。把政治建设摆在首位,坚决维护以习近平总书记为核心的党中央权威和集中统一领导,大力推动用习近平新时代中国特色社会主义思想武装党员干部,营造风清气正的党内政治生态。利用党委中心组学习、“三会一课”等开展反腐倡廉理论学习。落实主要领导讲廉洁党课制度。

(四)把党风廉政建设和反腐倡廉宣传教育工作纳入党的宣传思想和教育培训工作总体部署,在入职培训和各类业务培训中加入反腐倡廉教育内容。强化对主要领导、新任领导人员和后备干部、关键岗位人员的党性和法纪意识教育。

(五)强化企业文化建设,实践廉洁文化阵地建设,建立廉洁文化建设长效机制,开展丰富多彩的廉洁文化活动,培育各具特色的廉洁文化品牌。

三、聚焦主业,切实抓好监督首要职责

关于纪检监察业务的研究浅析(下)

四、建设一支高素质的纪检监察队伍

习近平总书记在全国组织工作会议上强调指出:“贯彻新时代党的组织路线,建设忠诚干净担当的高素质干部队伍是关键。”

(一)忠诚干净担当是对新时代党员干部的基本要求

忠诚干净担当是对新时代好干部标准的高度概括。党的十八大以来,习近平总书记高度重视干部队伍建设,就培养和人民需要的好干部作出一系列重要论述。2013年6月,在全国组织工作会议上,习近平总书记提出了“信念坚定、为民服务、勤政务实、敢于担当、清正廉洁”的二十字好干部标准。2014年10月,习近平总书记明确提出,党员干部要做到对党忠诚、个人干净、敢于担当。2015年12月,习近平总书记在全国党校工作会议上强调,实现中华民族伟大复兴的中国梦,关键在于培养造就一支具有铁一般信仰、铁一般信念、铁一般纪律、铁一般担当的干部队伍。各个历史时期党对干部的要求尽管不同,但忠诚干净担当是始终不变的选人用人标准。在今年的全国组织工作会议上,习近平总书记强调,建设忠诚干净担当的高素质干部队伍,是贯彻新时代党的组织路线的关键。

忠诚干净担当是对党员干部的普遍要求。忠诚是政治底色。在新的历史条件下,对党忠诚,首先是对党中央忠诚,在思想上政治上行动上同以习近平同志为核心的党中央保持高度一致,坚决维护习近平总书记的核心地位,坚决维护党中央权威和集中统一领导。干净是做人底线。必须牢记权力是党和人民赋予的,只能用来为党和人民做事,严守纪律规矩,做到清清白白做人、干干净净做事,堂堂正正做官。担当是做事本分。要时刻牢记肩负的使命,尽职尽责、尽心竭力,自觉投身到火热的中国特色社会主义伟大事业中去。忠诚是为政之魂,干净是立身之本,担当是成事之要,三者相辅相成、有机统一,缺一不可。

忠诚干净担当是完成新时代党的历史使命的客观要求。中国特色社会主义进入新时代,意味着中华民族实现了从站起来、富起来到强起来的伟大飞跃,迎来了实现中华民族伟大复兴的光明前景。新时代赋予当代中国共产党人新的历史使命,完成这个历史使命,必须在新的历史起点上进行伟大斗争、建设伟大工程、推进伟大事业、实现伟大梦想,而所有这一切都离不开一大批忠诚干净担当的新时代好干部。

(二)加强党性锻炼,永葆对党忠诚的政治本色

天下至德,莫大于忠。忠诚是党员干部的为政之魂,是每个党员入党宣誓时的庄严承诺,是党章明确规定党员的义务,是每个共产党员必须遵循的党性原则。那么,如何永葆对党忠诚的政治本色呢?

一是忠诚于党的组织。中国共产党是根据自己的纲领和章程,按照民主集中制组织起来的统一整体,要求每个党员干部任何情况下都要时刻想到自己是组织的一员,自觉

做到思想上认同组织、政治上依靠组织、工作上服从组织、感情上信赖组织,严格遵守党的纪律,执行党的决定,任何时候都与党组织同心同德,忠贞不贰。当前,特别要把政治纪律和政治规矩摆在首位,不断强化政治意识、大局意识、核心意识、看齐意识,坚决维护习近平总书记党中央的核心、全党的核心地位,坚决维护党中央权威和集中统一领导。

二是忠诚于党的理想。共产主义远大理想和中国特色社会主义共同理想,是保持党的团结统一的思想基础。习近平新时代中国特色社会主义思想,是马克思主义中国化最新成果,是党和人民实践经验和集体智慧的结晶,是中国特色社会主义理论体系的重要组成部分,是全党全国人民为实现中华民族伟大复兴而奋斗的行动指南,必须长期坚持并不断发展。党员干部要着力在学懂弄通做实上下功夫,坚定中国特色社会主义道路自信、理论自信、制度自信、文化自信,筑牢对党忠诚的思想基础。

三是忠诚于祖国。在当代中国,祖国的命运和党的命运、社会主义的命运密不可分,忠诚于党同忠诚于国家融为一体,忠诚于国家就是忠诚于社会主义中国。忠诚于国家就要坚定不移地捍卫国家核心利益,在个人利益和国家利益的选择面前,毫不犹豫地站在国家利益的立场上,牺牲自己,服从大局。在新的历史方位中,作为党员干部就是要在以习近平同志为核心的党中央坚强领导下,以忘我的奉献精神,致力于建设富强民主文明和谐美丽的社会主义现代化强国,为实现中华民族伟大复兴的中国梦不懈奋斗。

四是忠诚于人民。中国共产党是中国工人阶级的先锋队,同时是中国人民和中华民族的先锋队。中国共产党的初心和使命就是为中国人民谋幸福,为中华民族谋复兴。党的根本宗旨就是全心全意为人民服务。党员干部必须坚持以人民为中心的发展思想,坚持人民主体地位的首要原则,坚持人民至上,把人民放在心中最高位置,牢记自己是人民的公仆而不是主人,是人民的勤务员而不是“父母官”,始终做到心中有党、心中有民、心中有责、心中有戒,把忠诚于党同忠诚于人民有机统一起来。

五是坚决反对做“两面人”。当前,绝大多数党员干部政治上、思想上、作风上是好的,能够做到忠诚于党的组织、忠诚于党的理想、忠诚于祖国、忠诚于人民。但同时要看到,少数党员干部说一套、做一套,表面一套、背后一套,有的理想信念动摇,口头上大谈马克思主义、中国特色社会主义,而内心却存有疑虑,甚至求神拜佛、迷信西方;有的口头上大谈党的宗旨、群众利益,实际上却与党和人民离心离德,信奉个人主义和拜金主义;有的不认真学习党的基本理论,即使学了也是用来应付场面、装点门面,更无心在实践中加以运用;有的忙于造声势、出风头,把精力用在做表面文章上,而对落实工作则不了了之,等等。这些就是表里不一的“两面人”。党员干部必须坚决反对这种“两面人”现象,做到心口如一、言行一致。

三是建立健全允许失败、宽容犯错的“容错”机制。对于在推进改革当中因先行先试而出现的一些失误和错误要宽容,不能让干事创业的干部受到重用、有奔头,让消极怠政的干部没市场、受惩戒,为能作为和善作为的干部搭建舞台。为干部创造良好的工作和成长条件,使其在工作中心情舒畅、积极有为、敢于担当。要热情关心干部,强化政治激励、工作支持、待遇保障和心理关怀,让其能够安心工作。三是树立正确的用人导向。对有位不为的干部要及时教育调整,优先选用提拔敢于担当、有所作为的干部。让干事创业的干部重用、有奔头,让消极怠政的干部没市场、受惩戒,为能作为和善作为的干部搭建舞台。为干部创造良好的工作和成长条件,使其在工作中心情舒畅、积极有为、敢于担当。要热情关心干部,强化政治激励、工作支持、待遇保障和心理关怀,让其能够安心工作。

五、践行监督执纪的“四种形态”,推进全面从严治党

践行监督执纪的“四种形态”,一是盯紧党内政治生活这面“窗口”,发挥好批评与自我批评的作用。实践证明,如果第一形态出现问题,首先是因为党内政治生活存在问题。践行监督执纪的“四种形态”首先要严肃党内政治生活,让党内政治生活“多一些火药味,少一些太极”,站在党的高度开展批评与自我批评。二是抓紧党的纪律和规矩这把“尺子”,将党的纪律和规矩挺在前面。党员干部的“大问题”一般都是从“小问题”逐渐发展起来的,而“小问题”往往是始于不守纪律、破坏规矩,党纪不严、法度松弛是一些部门和地方党的建设出现问题的根源。因此,落实“四种形态”必须把重点放在纪律上,用纪律管住“关键少数”,树立全体党员干部共同遵守的行为规范。三是织紧抓早抓小监督“密网”,使早发现和早处置成为常态。坚持“严”字当头,牢牢把住纪律“关口”,把纪律底线架设在法律底线之上;坚持抓早抓小,发现萌芽性和倾向性的问题就要早提醒、早纠正、早处理。坚持党内监督和党外监督结合,构建“党群同参、循环共促”的综合监督新格局。四是牵紧党委和纪委这两个“牛鼻子”,担当起各自担当的责任。党委是党风廉政建设的领导者、执行者和推动者,对践行监督执纪的“四种形态”负有领导主体责任。纪委作为监督主体、执纪主体和问责主体,应加快转变作风、转变职能、转变工作方式、加强监督,强化自身监督,解决“灯下黑”。

六、践行“三个区分开来”,激发干事创业活力

一是保护敢于担当的干部,“敢于为担当者担当壮胆”。只要干部干事创业不是谋取个人私利、损害国家和人民利益,对那些出以公心、出发点是为了发展而犯错的干部,就要鼓励他们大胆试、放心闯,使干部尽心谋事、尽力干事。部分敢啃“硬骨头”的干部,在工作中难免会出现差错或失误,组织上要及时为他们澄清事实,让其能够轻装上阵。

二是树立正确的用人导向。对有位不为的干部要及时教育调整,优先选用提拔敢于担当、有所作为的干部。让干事创业的干部重用、有奔头,让消极怠政的干部没市场、受惩戒,为能作为和善作为的干部搭建舞台。为干部创造良好的工作和成长条件,使其在工作中心情舒畅、积极有为、敢于担当。要热情关心干部,强化政治激励、工作支持、待遇保障和心理关怀,让其能够安心工作。

(作者系四川省天然气投资有限责任公司纪检监察部副主任)