

当传统式课堂培训已经无法满足公司的战略需求时,天合培训中心通过不断努力和积极探索,整合了一套极具天合特色的混合式培训模式,这种培训的特点主要体现在线上线下形式互补,学习与工作紧密结合之上!

常州天合:混合式学习准确对接培训目标

□ 钱存稳

常州天合光能有限公司(以下简称“天合”)成立于1997年,通过多年的迅速发展和扩张,已成为一家拥有1万余名员工的国际型企业。伴随着公司业务快速增长,如何更加科学高效地培养公司的核心人才,通过人才储备满足公司战略目标的需要也就成了培训中心的当务之急。

在线培训大放异彩

随着在线学习的不断发展,天合成立了网络大学。天合网络大学拥有丰富的课程资源,课程设置围绕企业业务实战进行。庞大的课程库能够在提升学员个人岗位能力的基础上,不断满足不同学员的多方面需求,学员可以在网络大学中自由选择自己所需要的课程,直属领导也可以根据学员的实际工作情况为下属制定学习计划,进行知识全面覆盖。除了网络大学提供的课程之外,天合也将公司内训师的授课内容拍成视频上传其中,积累了大量针对性很强的内部课件,供



◎常州图书馆天合分馆揭幕

学员学习参考。

e-Learning是个非常好的工具,它满足了学员不受时间、地点限制,随时随地学习的要求,企业如何利用好e-Learning平台并发挥其作用,成了学习的关键。天合经过多年摸索,总结出以下几种方式,持续推进e-Learning的应用,并成功地将其转化为企业成长的重要战略伙伴。

洞悉“知行合一”培训体系

为了适应公司的高速发展,满足公司快速扩张的一线人才需求,天合引进了TWI(Training Within Industry)培训并建立了天合特色的一线管理者TWI培训及TWI认证体系。

“TWI系列课程”包括:工作指导(JI)、工作关系(JR)和工作改善(JM)三个模块,要求一线管理人员必须参加TWI系列培训并通过相关模块考核认证。

TWI课程的不同模块在实际运用过程中也发挥了不同的效果:“TWI—工作指导”培训帮助天合快速地培养新员工,为一线团队人才的储备提供了有力的保障。“TWI—工作关系”培训为提高沟通技巧、改善人际关系进而营造良好的团队文化打下了坚实的基础;对于新能源行业,如何针对性地改善一线生产,也是一线团队不断探讨和思考的重要课题,该课程为一线生产改善提供了良好的解决工具。

通过在天合TWI认证体系近一年多的推进,TWI课程的不同模块在企业的运用也发挥了巨大的效果,初步实现了知识向行为的转变,下一步培训中心将加强和生产车间的合作,延伸TWI认证体系的训后评估阶段,真正实现TWI认证对企业生产效率的提高和成本的控制。

传统意识上培训知识的获取更多是通过听讲,但TWI资格认证的关键是训后评估,需要一线班组长的直属领导——各生产部的主管参与评估,他们的参与可以说是TWI体系认证工作推进的关键所在。培训委员会成员将全面负责各生产部TWI资格认证的持续推进和改善工作。

为了明确职责,培训部拟定了相关人员在TWI认证体系推进过程中的职责,希望以此来更好地推动TWI认证的进程。

(存稳)



◎常州天合公司职工运动会寓教于乐

新员工一旦入职,e-Learning管理员就会为其开通账号,并分配必修课程,让其利用e-Learning视频学习公司的相关介绍(新员工培训课程已拍摄成视频并制作成标准课件上传于e-Learning平台)以及一些通用管理类的课程。完成必修课学习之后,e-Learning管理员方可在新员工引导表上签字。



◎常州图书馆天合分馆内景

◆举办宣讲会 分享好经验

为了让学员了解所有关于e-Learning的问题,培训中心定时举办宣讲会,接受参加过宣讲会的学员申请账号。会上,除了对e-Learning本身的优点及相关流程进行详细阐述之外,还对e-Learning平台涉及的具体操作一一演示并答疑,以保证每一位学员都能清楚相关规则。

同时,培训中心还召集季度、年度e-Learning优秀学员进行学习分享,通过邮件、海报等宣传方式召集大家参加座谈会。座谈会上,大家可以一起交流学习中遇到的困难,找出解决困难的方法,分享通过在线学习给自身带来的提升等一系列话题,极大地增强了学员持久学习的信心。

◆举行颁奖礼 授予高荣誉



◎常州图书馆天合分馆内景

在激励学员的学习热情方面,培训中心推出年度颁奖典礼。

由于公司物质激励政策的限制,采用该方式可最大程度地发挥精神激励的作用。通过邀请公司高管参加颁奖典礼、优秀学员现场分享、颁发优秀学员奖牌等措施来达到激励的目的。同时,对获奖学员将会“登海报、广宣传”,并在公司内刊《天翼》上刊登相关信息。

每月中旬,e-Learning管理员用“小闹钟”的方式提供贴身服务,提醒后进者加油。另外,对于使用率较低的学员给与冻结账号的处罚,并将释放出来的账号给新员工,以保证每一个账号都得到最大限度的使用。

在天合,e-Learning使得培训中心在保证培训并满足公司发展战略的同时,大大地节省了组织培训的人力、物力,节约了大量的培训经费,达到了双赢的效果。

线下学习形式新颖

天合的培训部门以“满足学员目标为最终目标”,为达此目标,除了保有传统的线下学习方式,大家做出了各种新的尝试和努力。

◆建立“天合图书馆”

2009年1月12日,常州图书馆天合分馆在天合建立,图书馆藏书2万余册,包含了文学、经济、旅游、管理、制造等多个种类,拥有杂志80多种,为江苏省首创企业引入“社区图书馆”的模式。天合分馆还设有专门的电子阅览区,供大家观看电子杂志和电子

图书,学习天合网络大学的各门课程。

为了丰富读书形式,并更好地深化所读所学,天合分成立了“读书会”。“读书会”会员在公司内定期举办分享会,以书会友,共享文化大餐。专设的“好书欣赏”和“新书介绍”环节,定期向读者推荐好书或新书,并利用张贴海报,在网站、内刊杂志《天翼》上刊登等宣传手段,把好书的内容、观点传达给员工。天合通过以下几种具体的方式使“读书会”的作用发挥到最大。

◆每月列出排行榜

排行榜包括最受欢迎图书TOPIO、最积极读者TOPIO以及最佳志愿者,这些内容都会通过海报以及邮件宣传。TOPIO书籍的公布不仅能使员工了解当月最受欢迎书籍,还能给读者提供参考,使其在借阅时有的放矢。而对最积极读者以及最佳志愿者的宣传,让他们有了荣誉感。

【新闻链接】

“混合式”学习成效奇高

随着时间的推移,员工学习的热情日益高涨,大家相互影响、相互激励,逐步将学习变为一种习惯。因此,天合图书馆可以说是天合创建学习型组织的重要文化载体之一。

混合式培训方式的应用,丰富了公司的培训方式,为不同层级、不同需求的学员提供了多样的学习方式,通过“组合拳”的有效招数,让培训真正成为公司飞速发展的强力引擎。混合式学习的推广,能使培训工作真正成为企业成长的桥梁,并能够极大地展现培训部门对企业的贡献度,展现企业学习的价值。

徐少春:对知识分子的有效管理是中国创造的关键

□ 文文

“中国制造”靠的是什么?大部分靠的是农民工。“中国创造”要做大,就要靠大量的知识分子,大量的投入,而知识分子的管理又是那么难。如果想把“中国创造”做大,那就要学会有效地管理知识分子。”近日,在以“中国创造——推动中国商业国际化”为主题的“2010 环球企业家高峰论坛”上,徐少春对此表示:对知识分子的管理是中国创造的关键。

“金蝶现在有7000名员工,基本都是本科以上的知识工作者。金蝶这些年也在从一家软件企业向服务企业转型,希望向其他企业输出管理思想。为此,金蝶吸纳了许多各行各业的专家,管理专家就更难了。我看起来比同龄人年龄大,大家一看我就知道管理知识工作者困难有多大了。”

徐少春在谈及金蝶的内部员工管理时,不忘自我调侃道。

据统计,目前,中国作为世界最大制造中心,中国制造业有172类产品产量居世界第一位,中国企业是多个制造产品领域的隐形冠军。例如集装箱占80%、电池80%、玩具70%、自行车:60%、电话机50%、鞋50%、个人电脑40%……这些数字尽管体现了中国“制造大国”的地位,但中国制造却始终缺乏核心的话语权。

在未来的30年中,中国企业要进一步在世界舞台上与世界一流企业同台竞赛,赢得全世界客户的信赖和尊敬,总是依靠低成本的制造能力和廉价的劳动力是不够的,必须发展高价值的创新和服务能力,并发挥中国丰富的知识型人才的聪明才智和战斗力。与企业的硬实力(如资产、资金、厂房设备、渠道等)相比,软实力

(如知识产权、品牌、人才、文化、组织管理等)的提升让企业新的知识型经济中更具竞争力。

对于中国如何把制造力转为创造力,徐少春认为:中国知识分子不缺创造精神,最缺的是对他们的有效管理。管理的本质是管理人性,管理需要哲学思想,而在中国管理模式的三角模型中,最重要的是要创新中国管理哲学。对于中国管理模式的三角模型,徐少春介绍道:一个角就是制度与流程(分行业的成功管理实践),一个角就是手段与方法(现代管理科学),还有一个也是最重要的角是中国管理哲学。

徐少春表示,要实现中国智造的转型,既要学习西方的管理,更要创新中国的管理模式。当前中国的产业升级与企业转型同步进行,必然将产生更多的管理需求以及进一步催生

中国式的管理变革,中国企业也在寻找转型期相匹配的管理模式。创新中国管理模式,首要实现战略人才管理。战略人力资源管理是指建立基于战略发展的有计划的人力资源管理模式,以及旨在使企业能够有效实现其战略目标的组织能力。企业以“战略人力资源管理”为理念,将支持企业战略实现的组织能力贯穿到人力资源管理中,建立基于战略发展的有计划的人力资源管理模式,确保组织与公司的战略方向协调一致,并通过改善员工治理,提升员工能力,牵引员工思维来构建企业高效的组织能力,支持企业战略目标的实现。

中国制造要用“智”造,实现中国创造,先要创新中国管理模式。对知识分子的有效管理是中国创造的关键。未来十年,中国的人力资源管理将进入“人才管理”时代!

抢抓“黄金机遇” 实现跨越式发展

在军地合作、军民工业融合、发展高技术产业上,力争几年内有一个大的突破;在日用消费品工业发展上,要大力吸引东部和国外的转移项目,提高质量,创造名牌,充分利用其国外渠道出口;在农业现代化和农畜产品深加工上,要在全国占有重要地位。要大力提高出口商品的比重,采取对外承包电站建设、铁路建设的形式,把四川的电站设备、钢轨、机车、车辆等产品带出去。要适应西部邻国居民的需要生产日用消费工业品,扩大出口市场。四川传统工业多,能耗高,效益差,要努力进行技术改造,转变发展方式。以上这些都是很不容易的事情,必须下功夫去做,否则将失去发展机遇。

4、开辟向西开放的经贸合作渠道。未来十年以至几十年将是我国开辟向西对外开放的战略方向。向西开放要有几个要素构成。一是睦邻、善邻、富邻国家关系和合作共赢经贸合作关系的形成。10+1东盟自由贸易

区、上海合作组织的经贸合作,已朝这个方向迈出了重要步伐。四川省主要领导出访亚欧大陆和东南亚一些国家,走出了国家与地方合作的开端。二是,要有通向国内外的便捷快速通道。在“十二五”时期,我们要更加重视连接省内各主要城镇的快速通道建设,和直通西部各省区口岸的快速通道建设。三是,要有适合向西各国出口的生产资料和消费资料生产基地、出口基地,在国际上有竞争力的品牌,四川要有计划地打造这些基地。四是,要有现代化的陆上口岸和设施。四川虽无这样的条件,但要与沿边各省区联合推进口岸建设,形成四川在口岸地的贸易地位。五是,积极进行经贸合作平台和桥梁建设。西部博览会已开过十一届,应以2011年新一轮西部大开发为契机,把西博会办得更好。总之,从现在开始,四川就要从以上这些方面大做文章。

5、加强区域协作,积极推进国家西部经济增长极——成渝经济区建

设战略的实施。四川要成为西部经济发展高地,向西出口商品基地和西部综合交通枢纽,光靠四川本身是不行的,必须加强与西部各省市区和全国各地的合作,尤其要与重庆合作共建成渝经济区,使之成为国家在西部经济增长极。还要与新疆、西藏、云南、广西等沿边省区合作,共同打造向西开放的环境。四川与重庆自然、经济、人文、社会相同,三线建设时期,重庆以发展常规武器为主,四川以发展尖端武器为主,产业互补性很强。川渝分治后,形成以成都和重庆两个经济中心为双核的城市群和经济区。重庆成为西部唯一的直辖市,不久前国家又批准重庆建立两江新区。这不但会大大增强重庆的经济实力,而且对我国西部大开发、对成渝经济区的发展将发挥很重要的作用。四川有9个市与重庆呈环型接壤。既是重庆发展的腹地,又是近距离接受重庆经济中心的辐射和带动区域,从客观上形成的区域格局看,

四川经济社会发展由两个经济中心所带动。重庆有一个较快的发展是必然的,环重庆的四川市县因受重庆的辐射带动而发展也是必然的。四川和重庆也会有竞争,成渝间一小时高速铁路建成后,几乎可以同城化了,那时的成渝经济区将浑然一体,立于中国经济增长极之林。更强大的西部经济发展高地将在这片沃土上形成。

(文章主题为编辑所加)

协办单位:

海南亚洲制药有限公司

董事长 总经理: 楼金

地址: 海口市国际商业大厦12层

电话: 0898-66775933

传真: 0898-66700763

——[紧接 A1 版]——



◎无锡高新区和海辉软件集团举行全面深化战略合作签约仪式

历练和声誉都押注在海辉身上的孙振耀,将如何创造环境吸引人才看作了头等大事。

对话孙振耀:

记者:海外上市对海辉的发展策略有什么影响?

孙振耀:海辉的发展策略就是并不偏重于哪个市场,因为只有这样海辉的发展才能算是比较平衡的。我们上市后发布的第一次财报显示,在欧美、日本和中国市场的业务都在发展,我们不像其他企业只选择特定的业务发展,这也是海辉跟其他外包企业从战略上来看不同的地方。

记者:为什么在大连之外将无锡作为海辉的中国公司总部?

孙振耀:海辉采取的战略叫做“双城记”,也就是说在一线城市有一个(与客户直接)接触的部门,同时在二线城市有一个比较完善的交付基地,采取这种战略是因为我们的服务的客户大部分的决策者都在一线城市,大连和无锡算是配套。

记者:海辉的上市的招股说明书上有提到,不仅仅是欧美业务和日本业务平衡发展,我们对研发外包和IT外包也要平衡发展,如何实现?

孙振耀:海辉的战略最重要的就是以客户为中心,而不是以服务或者产品为中心。我们总结印度公司发展的历史,Infosys那么大的公司,客户也只有400家左右。因此,我们一般选择服务方的时候,强调的是一种信任的关系,一种长久的关系。我们要把全球的客户服务好,一家一家地服务好。海辉成立了这么长的时间,才有21家战略性的客户。

比如我们第一次给GE提供服务的部门是GE日本,现在对GE的服务已经覆盖了日本、欧洲、美国等地。这也是海辉比较独特的战略,也是因为我们这种独特的战略,我们需要多方面的人才,我们对人才的需求很大。

记者:如何解决海辉短时间内欠缺高端人才的实际问题?

孙振耀:有海辉自己整个人才培养计划。我倡导的就是让员工们本身有机会去承担责任,赋予他做决策的空间和权力,同时挑战他所做的决策。海辉的营业收入85%是来自全球性的企业,像GE、微软、IBM、HP,他们本身的要求就是世界一流的标准,你按照这个标准去要求我们的员工,去交付这样一个标准,这个强度非常高,但是也是很历练的机会。

记者:大部分的服务外包企业在创业早期都很少能够形成自己的品牌,海辉如何解决这个问题?

孙振耀:品牌对于任何企业都需要。我常常跟我的员工讲,任何企业都要有思想,因为这样就有一种凝聚力,一种长久发展的动力在里面,对公司的品牌建设也是如此。

记者:两到三年海辉准备发展多少人才?都有什么样的计划?

孙振耀:我不能说两到三年了,我就说一下近期吧,海辉应该会超过1万,我希望海辉能够尽快达到1万人的规模。到了那个时候,我们在无锡的员工人数肯定能超过5000人了这也意味着我们的人力资源供应链部门需要招聘培训接近2000人。

过去的招聘工作是技术性的,同时招聘工作并没有强调地域关系,总结这两年经验,我们认为从长远发展来看,能够在无锡当地出生长大的人才肯定是最合适的。