

文章编号: 1007-5399(2020)06-0043-03

产教融合背景下职业院校职业培训效能提升策略研究

刘俊英, 郭勇, 赵媛

(石家庄邮电职业技术学院, 河北 石家庄 050021)

摘要: 分析了产教融合背景下职业培训效能内涵与关键成功要素, 从理念、研发、运营、机制、能力五个层面, 提出了职业院校职业培训效能提升的策略。

关键词: 产教融合; 职业培训; 培训效能; 绩效导向

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

深化产教融合, 校企合作, 育训并举, 成为当前职业院校深化教育的战略方向与发展路径。2019年, 国务院印发《国家职业教育改革实施方案》《职业技能提升行动方案(2019-2021年)》, 要求完善学历教育与培训并重的现代职业教育体系, 落实职业院校实施学历教育与培训并举的法定职责。教育部办公厅等十四部门印发《职业院校全面开展职业培训 促进就业创业行动计划》, 推动职业院校面向全体劳动者特别是重点人群及技术技能人才紧缺领域开展大规模、高质量的职业培训, 加快形成学历教育与培训并举并重的办学格局。职业院校是开展职业培训的重要阵地, 职业教育与培训并举并重的办学格局成为职业院校高质量发展的战略选择。

近年来, 石家庄邮电职业技术学院(以下简称“石邮学院”)贯彻落实中央精神, 持续深化产教融合, 面向邮政企业员工开展了多层次、多形式、卓有成效的职业培训, 为邮政企业改革发展提供了有力支撑。新时期, 中国邮政集团有限公司大力推进企业转型和高质量发展, 对教育培训提出了更高要求, 即要高质量教育培训干部、高水平服务邮政事业发展, 精准施训, 有力促进员工绩效和组织绩效提升, 核心就是向培训要效能。同时, 石邮学院积极推进现代职业教育改革, 也亟需充分释放职业培训与企业、岗位、实操接轨的特有属性, 撬动学院全面深化改革。如何提升培训效能, 实现校企双赢, 成为校企关注的重点。本文将从分析产教融合下的职业培训效能内涵与关键成功要素入手, 结合石邮学院创新实践, 探讨职业培训效能提升的策略。

1 职业培训效能内涵

效能, 一般指效率、效益、效果、影响、能力等。关于培训效能, 下文从企业、院校两个利益相关方的角度分别进行分析。

于企业而言, 通过培训赋能投资于人, 是企业发展的重

要战略之一, 目标就是改善员工个人和整体组织绩效, 为企业创造价值和核心竞争优势。因此, 培训效能不仅仅体现在参训规模、课程数量、课堂满意度等消耗性、即时性衡量指标, 更取决于其在绩效改善方面提升的效率效益。从员工层面看, 培训带来员工知识技能水平和解决实际问题等岗位胜任能力提升, 改善了员工绩效, 并由此促进员工职业成长; 从组织层面看, 培训带来企业业务绩效增长和劳动生产率提升, 有利于减员增效, 从而提高企业人力资本投资回报率。因此, 培训效能发挥带来企业与员工的共同发展。从投入产出的角度来诠释, 培训效能高也体现在“无损耗”: 一是不损耗企业资源, 培训目标与战略需求高度契合, 为企业创造价值; 二是不损耗学员, 培训内容与岗位要求紧密连接, 从学习到实践有用有效, 并与员工利益直接相关。

于院校而言, 通过为企业提供高质量、高水平的培训服务, 实现校企双赢, 进一步推动产教深度融合。培训效能体现为影响和引领, 即加速校企双方的资源交换融通, 通过育训融合直接作用于职业教育的专业、课程、师资队伍建设, 持续强化院校的企业化、职业化、市场化属性, 提高了人才培养水平, 同时也促进院校职业培训能力不断升级, 并迅速反哺企业。这种快速迭代、持续优化的生态化良性循环, 使产教融合向更深层次、更高效的产教一体化演进, 推动职业教育创新向纵深、可持续发展。

2 培训效能提升的关键成功要素

基于人才发展最新理念和教育教学理论, 结合石邮学院多年的实践, 笔者认为, 提升针对企业、院校两个主体的双效能有以下六个关键成功要素。

一是校企深度融合是开展高效能培训的前提和基础, 是推动培训价值向绩效转化的桥梁。院校在企业的发展战略、业务创新、人才开发、技术创新等方面与企业进行信息互动与需求对接的内涵、深度、层次和范围, 是高质量培训产出

的前提和基础。只有在师资、机构、信息、技术、基地等五个方面建立资源交换节点和融通机制，才能打造交融互嵌、协同共赢的命运共同体。

二是突出绩效导向是现代企业人才开发与培训实施的最新理念和价值主张。培训项目的设计，从关注知识技能型目标向更加关注绩效型目标转变，比如销售额增长、客户满意度提升、员工流失率降低、事故率降低等。这种绩效导向的理念，是设计教学活动、运营机制、转化和评估策略的出发点和落脚点。

三是培训技术创新是确保培训教学质量的重要手段。要跟踪学习全球人才发展领域最新理念技术，遵循成人学习规律和教育教学规律，构建战略解码、需求挖掘、教学设计、经验萃取与案例采编、学习运营、智能化学习等一系列关键技术体系。

四是应用转化策略是推动学以致用和绩效转化的核心机制。通过教学环节设计、教学活动实施和学习激励机制融入，让学员跨过学习与实践之间的鸿沟。转变课程结束培训终止的认识，培训结束回到岗位后转化刚刚开始，通过采用可控的转化策略，让培训成果转化为学员行为改善，进而实现组织绩效改善。

五是数据分析支持是实现精准化培训、个性化学习的重要工具。数字化时代，大数据分析技术、人才测评技术、在线学习技术为培训提供了大容量的数据化资源，基于岗位要求、员工能力素质短板、学习资源、学习行为等数据分析挖掘，为培训方案策划、精准资源推送、科学评估策略提供了智能分析和决策支持。

六是协同研发平台是培训策划和资源专业化研发的重要保证。成立专业研发机构，发挥设计专家、实战专家、教学专家的各自优势，构建校企紧密协同、育训融合互促的联合研发机制。

综上所述，校企深度融合，搭建了企业与院校优势互补、协同共进之“桥”；绩效导向、培训技术创新、应用转化策略、数据分析支持，是助力培训价值由知识技能学习向效能转化之“船”；协同研发平台，是驱动企业培训创新、激发学院办学活力之“引擎”。

3 产教融合背景下职业培训效能提升策略

在邮政企业改革创新与转型发展的新时期，围绕中国邮政“二次崛起”的新战略，必须坚持绩效导向、效能优先的原则，将培训驱动方式由职能型、事务型向战略型转变，强化战略性业务合作伙伴的角色定位；将价值定位由成本型向效益型转变，实现从学习到实践的零损耗，提升个人与组织绩效；由零散式、粗放型、规模化发展向体系化、精准性、内涵式研发创新转型，充分释放产教融合优势，突出强化高层次、高质量、高水平培训，实现校企双赢与可持续发展。

3.1 强化战略性业务合作伙伴的培训理念

培训是助力企业发展的重要战略工具，要达成这样的价值目标，必须要从培训领域跨越到业务领域，成为战略性业

务合作伙伴，并帮助业务合作伙伴转换为战略性学习合作伙伴。这种角色定位更加强化了绩效导向的理念，因此要了解企业战略、洞察业务需求、掌握业务语言、引导挖掘痛点、确定改进靶点、科学定制方案、匹配优质资源、推进成果转化、带来绩效改善，真正将培训的发力点与业务发展的痛难点有效焊接，实现培训工作从关注学向关注做的理念转变，从单纯传导知识经验向提供一体化解决方案的功能转变，让培训工作在解决业务发展问题、促进绩效提升中彰显价值。

石邮学院突破了以往橄榄形培训服务，即由仅关注训中培训教学服务，对训前融入业务挖掘需求、训后转化与绩效评估投入较少，转变为链式培训研发，设计了解码企业战略—识别业务问题—分析绩效差距—策划培训方案—创新学习运营—推动成果转化—评估绩效改善的训前、训中、训后一体化闭环式培训开发流程，以企业当前战略与业务的突出问题作为需求输入，培训设计融入业务真实场景，培训内容汇聚企业经营管理中的最佳实践与典型案例。

3.2 构建以技术创新为核心的研发体系

培训不仅仅是单向型、灌输式培训授课，更应该是基于新型培训技术创新应用的专业化研发。石邮学院成立了领导力发展教研部、员工发展教研部、资源管理部，以及中国邮政网络学院（以下简称“中邮网院”）运行管理中心、人才测评中心等职业培训专业化研发机构，配备了专职人员力量，紧密跟踪国内外人才发展领域的最新理念技术，开展品牌项目策划和教学技术研发。构建了咨询式需求访谈、案例采编、课程开发等教学设计技术体系，行动学习、研讨式教学、访谈式教学、案例式教学、主题论坛、拆书工作坊等教学实施技术体系，战略解码、绩效改进、人才测评等现代管理工具体系。这些技术与工具方法的综合运用，形成了“知识输入—结构化研讨—成果输出”“讲—练—享—评—访—推”“绩效改进赋能—方案制定—一岗上落地—复盘总结”等多种教学组织模式，有效提升了教学设计的有效性和学员学习的体验性，极大提升了培训效能。同时，基于中邮网院大容量学习底层数据，运用大数据分析技术开展学员画像研究，为资源精准推送和个性化学习路径规划提供了重要依据。

3.3 构建以推动学以致用和绩效转化为目标的运营体系

培训实施的过程，不只是从报到、开班、授课到结班的标准化流程管理和组织服务，更重要的是要强化以学员为中心、推动学以致用和绩效转化的学习运营。近年来，石邮学院采用了多种行之有效的技控手段。一是在所有培训班中组织结构化研讨或课题研究，针对企业经营管理中的痛点、难点问题，引导运用培训所学的工具方法，提出针对性解决方案。二是培训过程中选取1个以上对标环节与竞争对手、行业最佳实践进行对标分析，组织“对标工作坊”，开展对标对象关键成功要素分析、存在差距分析并提出改进举措与行动计划等。三是设计学员每日复盘《知行录》，通过要点回顾、反思经验、规划应用逐层引导，培训结束前组织学员签署《行为转化承诺书》，推动学以致用。四是打造课上课

下一体化班级学习社区，实行学员班级自治，通过组建课上学习小组、课题研究小组，引入学习竞争激励机制和可视化积分呈现等手段，提高学员参与度，实现学学相长。五是训后3个月面向学员本人和直线经理进行跟踪调研，考察学员将学到的理念知识、工具方法、典型经验与本单位实际工作结合的情况，评估行为转化和带来的绩效改善。六是从培训项目参与方和效力表现层次两个维度，构建培训有效性评估3P模型。培训项目参与方分别是项目设计者Projector、项目对象Participant（学员）、买单者Payer（组织），效力表现层次分别为中层、外层、内层，收集分析过程数据、结果数据、自评数据、他评数据，评估培训效能。

3.4 打造校企协同育训融合的研发机制

融则通，通则达，校企协同优势互补、育训融合良性互动，为高质量职业培训开发提供了重要保证。石邮学院采用项目制培训开发模式，针对每个项目，于训前1个月，组建由培训研发团队、企业业务专家、系部专业教师组成的研发团队，发挥各自在课程设计与学习技术、企业需求与实战经验、教育理论与专业研究等方面的优势，采用虚拟教研组的形式，建立线上联合教研机制。目前已形成20多个专业教研团队，参与的教师大部分为学院专业建设带头人和教学骨干。这种模式持续深化了与业务部门的紧密伙伴关系，实现了从被动型跟跑到主动性并跑的角色转变，确保了培训与企业战略、业务发展需求的高度契合。通过教师与企业的深度互动，实现了学院与企业战略、业务、岗位需求的无缝对接，培养锻炼了一批高水平“双师型”教师队伍。由于职业培训与职业教育在培养目标上具有同质性，职业培训理念、技术、资源直接作用于职业教育，撬动了专业、课程、教材等的改革创新，形成了职业培训与职业教育相得益彰、良性互动的发展新格局。

3.5 构建着眼于未来发展的能力体系

现代企业发展、先进技术创新、教育理论迭代，对人才发展和职业培训能力提出了更高要求，对于当前的能力提升和着眼未来的能力储备都显得尤为重要。ATD（人才发展协会）人才发展能力模型作为职业培训开发能力的国际标准，从个人提升、专业发展和组织影响三个领域提出了取得成功的关键能力。其中，个人提升领域，是职业培训从业者应具备的基本能力，包括沟通能力、情商和决策能力、协作和领导能力、文化意识和包容能力、项目管理能力、终身学习能力等；专业发展领域，是职业培训从业者应具备的专业技能，包括学习科学、教学设计、培训交付与引导、技术应用、知识管理、领导力开发和效果评估等；组织影响领域，体现了人才培养要以驱动绩效改善为目标，包括业务洞察力、未来准备度、数据与分析、人才战略与管理、组织发展与组织文化、绩效改进、咨询与业务伙伴等。这些为职业院校从交付型培训实施，快速转变为专业化、伙伴型、绩效型人才开发提供了方向和指引，赋人要先赋己，提升核心能力才是硬道理。

2021年敦豪快递亚太区和欧洲区业务资费上调4.9%

从2021年1月1日起，敦豪快递将把亚太地区以及部分欧洲国家主要市场的业务资费上调4.9%，其他地区涨幅有所不同。另外，一些国家的超重货物和不可堆叠托盘的附加费也将有所调整。

在亚太地区，敦豪快递在新加坡、泰国、马来西亚、印度尼西亚、中国香港、日本、澳大利亚和新西兰以及其他较小市场的业务资费将上涨4.9%。

敦豪快递相关负责人表示，根据客户需求提供个性化服务，支持客户实现业务目标，是敦豪快递的主要目标之一。为此，公司一直在国际网络上进行大量投资。每年的价格调整能够使公司进一步加强基础设施建设，同时应用最先进的技术和独特的投递流程来确保一流的客户服务。

在印度，敦豪快递将把业务资费提高6.9%，同时调整附加费。阿联酋的业务资费也将提高6.9%。

在欧洲，敦豪快递在法国和奥地利的业务资费将上调4.9%，在瑞典将上调5.4%。在这些国家，敦豪快递还将对超重货物和不可堆叠的托盘附加费进行调整。

总体而言，敦豪快递每年会根据通货膨胀和货币动态对价格进行调整。根据不同国家的不同条件，价格调整也会有所不同，但适用于合同允许的所有客户。

（赵从从译）

4 结语

大力推动产教融合，既是企业打造自身人才优势的内在要求，也是职业院校育训并举、可持续发展的必由之路。积极践行现代人才发展理念，以产教融合为纽带，以理念、研发、运营、机制、能力等创新为抓手，提升职业培训对企业、院校的双效能，开辟企业与职业院校融合发展的新路径。

收稿日期：2020-08-31

作者简介：刘俊英（1972~），女，河北沧州人，硕士，副教授，主要从事职业培训研究；郭勇（1980~），男，河北河间人，硕士，工程师，主要从事职业培训研究；赵媛（1992~），女，河北石家庄人，硕士，工程师，主要从事人力资源与职业培训研究。

注：本文系河北省人力资源和社会保障基金项目成果，项目名称：产教融合背景下职业院校职业培训效能提升策略研究，项目编号：JRS-2020-7029。