

学校编码: 10384

学 号: 17920111150654



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

硕士学位论文

厦门电力经济技术研究所
员工培训体系研究

Research on the training system

In Xiamen Municipal Power Research Institute

陈以谦

指导教师姓名: 章达友 副教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2016年 月

论文答辩时间: 2016年 月

学位授予日期: 2016年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2016年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（ ）课题（组）的研究成果，获得（ ）课题（组）经费或实验室的资助，在（ ）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

电力改革新形势下，电网规划工作的重要性大幅提高，只有具备创新能力的综合性人才才能够满足电改后更多元化的规划工作要求。面临变革所带来的机遇和挑战，必须发挥员工的学习能力和创新能力，厦门电力经济技术研究所才能够持续保持技术领先，掌控厦门市电网发展方向，而通过培养弥漫于整个组织的学习气氛，充分发挥员工的创造性思维能力正是学习型组织的优势所在。

经研所从员工、任务、组织三层次需求分析入手，确定经研所员工所需要具备的素质能力，并据此建立了基础-进阶两级的胜任素质模型。经研所制定了学习工作相结合的培训计划，从实际工作中遇到的难题入手，采用差异化的培训方法对员工素质能力进行全方面的提升。经研所的主要培训方法有三种：课程、讨论、深度汇谈。课程主要用于培养员工的专业素质能力，另外为讨论和深度汇谈更有效率的开展提供基础性的进阶素质能力课程。讨论、深度汇谈是学习型组织所提倡的团队学习方式，由于增强了互动性参与感，更容易激发灵感。经研所将通过这两种方式培训员工的进阶素质能力。经研所基于现有资源和员工特性，充分利用网络资源和内部人才资源，采用线上线下相结合的培训方式。

经研所在实施培训计划的过程中发现，由于员工对电网规划工作熟悉度不高，处理日常工作占用了太多钻研思考的时间，也影响了学习提高的积极性。因此经研所制定了分阶段的培训实施步骤。第一阶段培训主要是针对员工技能、知识的缺失安排培训课程；而随着员工岗位职责所需基本技能知识逐步完善，第二阶段员工培训的重心由关注员工、任务需求转移向组织需求，培训的目的在于培养员工的进阶素质能力，满足学习型组织的需求。

为了保证经研所培训体系能够运作顺畅，经研所制定了一系列培训保障措施。经研所的培训体系已经运作 3 年，无论绩效分析还是考试成绩均显示经研所员工素质能力大幅提高，具备了从事更具创造力的研究性工作的条件。可以认为，经研所为基于学习型组织理论的培训模式构建提供了一种理论框架方法。

关键词：培训体系；学习型组织；胜任素质；电力经济技术研究所

Abstract

As reform in power sectors advances, power grid planning sees a dramatic rise in significance. Only employees with comprehensive talents and innovative mentality can meet the requirements of planning work after the reform kicks off. Faced with both opportunities and challenges brought by the reform, Xiamen Municipal Power Research Institute must make full use of the learning and innovative abilities of employees to maintain the advancement in technology and lead the development of municipal power grid in Xiamen. The institution-wide learning enthusiasm which helps employees explore their creativity is typically the strength of the learning organization.

The institute establishes a two-phase competency model (preliminary phase and advanced phase) by working out the required abilities with analysis of the needs and requirements of employees, tasks and organizations. The training scheme combines learning and practice, gets down first to difficulties met in daily work and tailors training to help comprehensively enhance employees' personal ability. There are in total three training methods, namely courses, discussions and in-depth talks. Courses mainly help obtain professional knowledge and serve as foundations for efficient discussions and in-depth talks which are learning methods advocated by learning organizations for they can bring more interactions and inspirations. Therefore, the institute will use the latter two approaches for advanced training. Also, by utilizing online resources and analyzing employees' personalities, the institute adopts both online and offline trainings.

During the training, the author finds that due to unfamiliarity to power grid planning, daily work takes up too much time which can be used for learning and thinking, which also lower employees' learning enthusiasm. Therefore, the institute breaks the training into two phases. The first phase mainly covers courses for picking up skills and knowledge. The second phase, on the basis of accumulation of required abilities, mainly covers advanced requirements on employees to meet the needs of a learning organization, shifting from focus on employees and tasks.

It's been three years since the institute has adopted the training system. Both performance analysis and tests results show that employee quality has witnessed great progress, making them more capable of undertaking innovative and research work. It can

be concluded that the practice in Xiamen Municipal Power Research Institute provides the training model construction based on building a learning organization with theoretical frameworks.

Key Words: training system; learning organizations; competency; Power Economic Research Institute

厦门大学博硕士论文摘要库

目录

第一章 导论	1
第一节 选题背景及意义	1
第二节 研究的思路和方法	2
第三节 论文的内容和框架	2
第二章 相关理论概述	4
第一节 企业培训的概念和特点	4
第二节 企业培训的基本原则	6
第三节 企业培训的重点和流程	8
第四节 胜任素质模型及其培训中的应用	11
第五节 学习型组织理念及其对培训的启发	15
第三章 厦门电力经济技术研究所概况与培训现状	17
第一节 厦门电力经济技术研究所简介	17
第二节 厦门经研所员工培训现状问题与重点	22
第四章 厦门电力经济技术研究所员工培训体系设计	24
第一节 培训需求分析	25
第二节 培训计划形成	32
第三节 培训项目实施	44
第四节 培训效果评估和分析	52
第五章 厦门电力经济技术研究所员工培训保障措施体系	59
第一节 领导重视和经费保障	59
第二节 培训激励机制	59
第三节 学习文化氛围	60
第四节 信息系统建设	61
第六章 结论和建议	62
第一节 经研所培训体系总结	62

第二节 后续应用和研究建议	64
附表 1 培训效果调查表	65
参考文献	69
致谢	70

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

Chapter One Introduction	1
1 Research Background and Significance	1
2 Research Methods	2
3 Research Content and Framework	2
Chapter Two Literature Review	4
1 Corporate Training and Features	4
2 Basic Principles of Corporate Training	6
3 Focuses and Procedures of Corporate Training	8
4 Competency Model and Its Application in Training	11
5 Learning Organization and Its Enlightenment on Training	15
Chapter Three General Situation of Xiamen Municipal Power Economic Research Institute and Current Training Situation	17
1 Introduction to the Xiamen Municipal Power Economic Research Institute	17
2 Training Situation and Focus	22
Chapter Four Training System Designing in Xiamen Municipal Power Economic Research Institute	24
1 The analysis of training requirement	25
2 The formation of training plan	32
3 The implementation of training project	44
4 The evaluation of training effect	52
Chapter Five Supporting Measures for the Training System in Xiamen Municipal Power Economic Research Institute	59
1 Support from Leadership and Funds	59
2 Incentives	59
3 Atmosphere of Learning	60
4 Information System Construction	61
Chapter Six Conclusions and Suggestions	62
1 Summary of Training system in Xiamen Municipal Power Economic	

Research Institute	62
2 Suggestions for Application and Futher Research	64
Bibliography	69
Acknowledgement	70

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 导论

第一节 选题背景及意义

现代社会为了提高管理的专业化程度和工作效率，把组织的任务、目标细分成各个层次，明确各个部门乃至各个人应该做的工作以及完成工作的手段、方式和方法。第二次工业革命之后，流水线式的生产模式贯彻实现了亚当斯密的劳动分工理论，分工促进生产力发展的思想逐步深入人心。随着科技不断发展，学科细分愈演愈烈，专业和专业之间壁垒森严。然而亚当斯密也指出，基于细密分工的现代经济体系会对人性造成负面影响：“人们的思想受到束缚，以至于缺乏高瞻远瞩的能力。教育被轻视，开拓创新的勇气几乎完全消沉。”细密分工会造成员工参与感不足，影响其工作积极性和学习提高的主观意愿，对于需要团队智慧的创新科研型企业，这样的缺点是难以容忍的。

以互联网产业化，工业智能化，工业一体化为代表的第四次工业革命已经悄然到来，越来越多的行业与工作涉及两个或两个以上不同领域的知识体系，自然科学与社会科学的融合，边缘学科的产生已是未来发展的必然趋势。这样的变革面前，泾渭分明的分工不合时宜，时代需要素质能力更为全面的综合性人才来解决更为错综复杂的问题。

第四次工业革命又称为绿色革命，全球性的能源革命是其中重要的组成部分，中国作为能源大国，能源总体战略为坚持以电力为中心、电力发展为核心任务。为了适应能源革命新形势，解决风能、太阳能等新能源的推广使用，以特高压为骨干网架的坚强智能电网的建设等新问题，国家电网公司决定转变公司的发展方式，进行“三集五大”改革。改革后国家电网对电网规划工作的重视程度提升，以往依靠个人经验认知进行电网规划的方式无法适应新形势下的需求，电网规划工作将成为一项需要更多团队协作的综合性、系统性的工作，这对从业人员提出了更高的要求。厦门电力经济技术研究所正是在这样的背景下应运而生。

21 世纪的竞争，是围绕着知识资源得竞争而展开的，也就是获取知识能力的竞争——学习能力的竞争。厦门经研所作为厦门地区电网规划发展的指导部门，面临变革所带来的机遇和挑战，必须发挥员工的学习能力和创新能力，持续创新保持技

术领先。为了达到这个目标，经研所必须将组织变为一个具有生命的有机体，面对任何复杂的外界变化，能灵活伸展，能随变而变。其核心观点是学习：个人和企业一起学习，组织在个人通过学习完成不断自我超越的基础上，进行团队学习，从而使组织变成学习型组织。

厦门电力经济技术研究所为新成立部门，员工来自厦门电业局其他专业部门，岗位职责对专业的要求单一。厦门电力经济技术研究所从事的电网规划工作需要融合电力技术与经济两个范畴的知识，员工在知识技能和思维心智上距离胜任工作尚有较大差距。

本文将探索如何通过培训将经研所转变为一个学习性组织，向内部和外部员工传递先进的规划理念，共同制定和修编电网规划的指导性规范，将电网规划工作从经验、个人偏好为主导引导向有理论支撑、重视量化成效，使电网规划工作的开展执行不再是强制性任务，而是符合各相关部门长期利益，自愿配合的共同工作。

第二节 研究的思路和方法

本文对经研所培训体系进行研究，因此会先分析人力资源培训理论中较为先进、科学和实用的观点，进行选择性的介绍和评价。然后根据培训四流程需求分析-计划-实施-评估系统设计培训流程体系。接着，为了保证经研所培训体系能够有效率、可持续的良性运转，制定了一系列员工培训保障措施。

本文主要应用以下三种研究方法：

- 1、文献研究法。在编写论文之前，利用各类期刊数据库，研究国内外企业员工培训的优秀实践，特别是 IT 企业，学习总结其成功做法，为本文研究提供依据。
- 2、实地观察法。进驻 A 公司进行考察，了解企业的实际情况以及技术部培训业务开展情况以及对本职工作的推动作用，为本次论文的写作打下坚实的基础。
- 3、访谈法。笔者针对 A 公司技术团队培训方案的设计，对 A 公司各级管理者，特别是技术部的管理者和员工进行访谈，掌握了 A 公司技术团队在培训工作上的第一手资料，为本文的研究提供了基础。

第三节 论文的内容和框架

第一章是导论部分。介绍了选题的背景及意义，研究的思路和方法，并对论文

的内容和框架进行说明和介绍;

第二章是相关理论概述。先是介绍企业培概念及现代培训的特点, 然后, 介绍了企业培训的原则和作用。接着, 介绍了企业培训的重点及流程, 随后, 介绍了胜任素质模型的构建及其在培训的运用, 最后, 介绍了学习型组织理念及其对培训思路的启发。

第三章是本文的重点部分。本人先介绍了部门愿景、使命、战略、员工特点以及培训对于部门的意义。接着, 从厦门电力经济技术研究所的实际入手, 设计了经研所的培训体系, 包括培训需求分析, 培训计划形成、培训项目实施以及培训效果评估。

第四章介绍了经研所员工培训的保障体系, 包括经费保障制度和培训激励机制。

第五章介绍经研所所采用培训模式的得失以及后续应用和研究的建议。

本文从部门战略出发设计培训体系, 基于组织、任务、人员三层次需求构建胜任素质模型, 并根据经研所胜任素质模型制定了培训计划并加以实施, 并对培训效果进行评估与分析。此外, 为了保证培训体系运转顺畅, 经研所建立了培训保障机制。

第二章 相关理论概述

第一节 企业培训的概念和特点

国内外有关培训的定义有很多，许多学者对培训给出了不同的定义，其中有代表性的有以下几种^[1]：

罗伯特·L·马西斯提出，培训是企业 and 员工个人两个方面的合作投资，是人们获取对实现企业目标和个人目标有促进作用的技术或知识的过程，通过培训可以使员工获得既可以用于当前工作又可以为未来职业生涯带来价值的知识和技能。

美国人力资源管理专家洛斯特认为培训是向员工传授工作所需知识和技能的任何活动，是与工作有关的任何形式的教育。

加里·德斯勒认为培训的目标不仅是与工作直接或间接相关的知识和技能的传授，还包括对员工献身精神的强化。

原国家劳动部组织编写的相关培训教材中对培训定义是：培训是按照岗位对劳动者提出的要求所进行的培养和训练，目的是把一般的人培养训练成为具有一定政治文化和某种技术业务素质的合格劳动者，以适应其职业岗位的需要。

结合以上对培训的理解，可以认为培训就是指通过有计划、系统性的工作后，对学员进行培训，使得他们的知识、技能、素养、价值观等得到改变和提高，从而使得他们能够胜任现在或者将来的岗位需求，以提高企业绩效，最终达到企业和员工都得到发展的一种付出成本并获取收益的行为。

与时俱进，员工培训在企业中的变化很大，新时代的员工培训表现出以下特点^[2]：

1、在态度方面：企业从漠然视之到高度重视

越来越多的雇主认识到对他们的人力资源进行培训是很重要的。从全球范围来看，发达国家非常重视员工培训，把它作为人力资源开发的重要方式，企业员工培训的费用一般要占其工资总额的 2%-10%。2005 年美国《时代周刊》发表这样一组数据：企业员工培训费占工资总额的比例，通用公司为 4.6%，摩托罗拉为 4.0%，联邦信号为 2.5%。正是这种高投入的员工培训支撑了世界一流企业的迅速成长和其资金的高回报率。

当前，现代企业都应该是创新性企业，而企业创新的根源在于员工尤其是技术

创新者和职业管理人的创新能力。这种与职业、工作有关的创新绝不会是天生的，只能不断在工作、学习和培训中获得。因而，员工培训应该具有一定超前性和开发性，通过某种有利于激发创造性的培训环境，刺激员工的创新活动，开发出员工潜在的创造力。这样在观念上，我们就要认识到，培训是重要的推进创新的方式，是保证企业在竞争中取胜的必需工作。

2、在内容方面：从单一的职业培训转向丰富的全员培训

许多企业已将企业员工培训向各个领域渗透，其内涵已远远超过培训本身。企业除了员工知识和技能的培训，还需要通过一定的形式向培训企业文化、团队精神、劳资关系等方向发展，使企业管理行为进入更深层次的领域。这是一个具有战略意义的发展趋势。

企业员工培训对象已从以生产工人为主发展为全员培训。当前企业培训内容大体可分为：传播知识、提升技能、转变观念、改善思维和调整心态五大类。这五大类内容从有形到无形，由硬实力到软实力对员工进行培训，目前企业越来越重视软实力的培训，这一变化既体现了企业间竞争程度的加剧，也使得培训开发越来越具有挑战性。

3、在形式方面：打破培训和工作的界线，将工作、培训相结合

工作业绩、培训和员工的学习必须有效地结合起来。首先，为了取得“实时学习”的效果，培训措施与实际工作内容的结合越来越紧密，培训与工作业绩之间的联系也变得很关键。

其次，企业力求使员工获得更真实、更有效的培训体验，用真实的业务提高员工的学习水平。培训师把日常业务问题作为学习案例，提高培训练习和培训剧本的真实性，而不是脱离实际工作业务内容来开展培训工作。

4、在组织方面：从传统型组织到学习型组织

从 20 世纪 80 年代开始，在企业界和管理思想界，出现了推广和研究学习型组织的热潮。据初步统计，美国排名前 25 名的企业，已有 20 家按照学习型组织的模式改造自己。在我国，建立学习型组织也是当前管理界和企业界共同的认识和关注热点。未来的发展趋势将是企业培训将从一般意义上的员工培训发展为整个组织层面上的学习。

随着企业局域网等新技术的开发，知识管理的概念应运而生，公司通过各种方式把员工知识转变为公司的共享资产。这也为公司的培训部门增加了新的职能：为

组织的各个层面进行知识管理，使员工的个人知识能传递分享并保留。

厦门电力经济技术研究所作为一个企业的科研咨询部门，对员工的创新能力和持续学习能力有很高的要求，因此采用与工作相结合的多元化方式，培养员工心智、态度等更深次的软实力，制造合适的情景演练，激发员工参与培训的欲望进行团队持续型的学习，是厦门电力经济研究所培训的发展方向。

第二节 企业培训的基本原则

培训原则是将培训经验经过理论提高而制定的对于培训的基本要求。依据企业培训的基本原则开展培训活动，有助于培训质量的保障。企业培训活动必须坚持以下基本原则：

一、战略性原则

企业的培训应该围绕着企业战略目标的实现，着眼于企业长远的可持续发展来开展。培训工作应服务于企业的发展战略和人力资源规划，采用合适的人才培训开发策略，才能使得培训开发效果最大化。

企业培训要有前瞻性与持续性。企业投入大量的人力、物力在员工培训上，有时会对当前工作产生影响。同时，培训效果很难立竿见影。对管理者而言，短期来看，企业培训会产生“赔本买卖”的假象，若缺乏高瞻远瞩的魄力，无法积极地对企业培训进行投入。因此，企业管理者必须着眼长远，舍得投入必要的资金和人力，而不能“鼠目寸光”^[14]。

二、实用性原则

培训工作应当从具体工作需求出发，与岗位特点紧密结合，与培训对象的实际情况相联系。培训内容切忌光讲大道理和理论，避免变成向学员灌输知识和概念的单项讲授模式，而应多采用“案例研究”、“模拟演练”、“角色扮演”等贴近实际工作的教学方法。这样才能把培训的内容转化成员工实际的工作能力，达到培训的目的。

三、系统性原则

人才的培养是一个系统工程，应根据企业实际情况，在培训计划制定上短期、

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.