

**案例点评：**

该项目是清华大学有效实施的第一个非学历远程培训项目，它充分体现了远程教育培训“规模大、资源优、方式活、成本低”的特点和优势，为在岗人员构建“人人皆学、时时能学、处处可学”学习服务体系提供了成功的范例。该项目针对中央企业基层人才队伍建设中的重点难点问题，充分整合高校优质教育资源、教学经验以及现代远程教育技术优势，研发课程内容体系，为中央企业班组长提供了卓有成效的远程学习服务，标志着清华大学远程教育从学历教育向非学历培训的成功转型。该项目采取政府、高校、企业三方联动推进的运行模式，除清华项目团队十余人外，还组织企业中1200余人配合项目实施，提供了校企合作培训的新经验。该项目已持续4年，具有可持续性；同时其合作模式具有可推广性，已被推广应用到清华大学与残联、国管局等单位合作的远程培训项目中。该项目不仅得到了国资委、中央企业和广大班组长的充分肯定，取得良好的社会效益，其运行方式，也对高校探索如何运用远程教育技术为特定地区、特定行业企业和特定人群提供终身学习服务，提供了有益的借鉴。

## 创新远程学习服务模式， 助力央企班组长管理能力提升

### ——清华大学“中央企业班组长岗位管理能力资格认证 远程培训项目”

○ 吴志勇 张先 丁武 谢婕妤

老耿最近有点心烦。

老耿在一家央企公司的车间工作。在本组里，他的技术最好，工作最勤奋，短短几年就得到提拔，从一名普通工人成为组长，班组人员对他也都很佩服。但是，老耿很快发现，升职之后面临的诸多管理问题，要比之前所从事的技术工作复杂多了。以前是单兵作战，埋头做好自己的工作就可以了；现在是带兵作战，

既要考虑如何带领大家优质、高效、节约、安全地完成企业交给的各项工作任务，又要考虑如何实现科学有序的班组管理，营造班组内外和谐、进取的人际关系。老耿觉得有点力不从心了。

该去学点新的管理知识，给自己充充电了！但是，公司没有开展类似的培训，而繁重工作和琐碎事务也让老耿难以抽身去参加脱产

培训。另外，社会上那么多的培训机构，会不会有符合自己需求的培训课程呢？老耿心里一点底也没有。更何况，对老耿这样一名普通的工作在基层的班组长来说，培训费用也不是一个小数目……

老耿的故事，正是无数中央企业班组长的真实写照。

### 一、破解培训“六难”困局，服务央企基层人能力建设

以服务国家建设需求为目的，提高继续教育水平，央企班组长远程培训就是其中的典型。

——清华大学副校长 邱勇

班组是企业从事生产经营活动和管理工作的最基层的组织单元。企业的发展战略、管理思想和管理目标最终都要在班组落实。没有优秀的班组长，就不可能成就优秀的企业。因此，班组建设与管理的关键是要提高班组长素质。

国务院和国资委领导非常重视班组建设和班组长培训工作。时任中共中央政治局委员、国务院副总理的张德江同志指出：“班组建设是企业基础性建设，国资委部署央企加强班组建设，意义重大；希真抓，长期抓，抓出成效。”国资委相关领导指出：用3~5年时间把中央企业班组长培训一遍。

但是，长期以来，央企班组长培训一直存在着“六难”问题：“量大面广难以组织，工学矛盾难以协调，经费有限难以突破，资源分散难以整合，培训内容难以规范，培训效果难以保证。”如何才能通过高质量的培训提高班组长的管理能力、综合素质和工作水平？

拥有百年历史积淀的清华大学，秉持“教育服务社会”的办学理念和爱国情怀，以其雄厚的教育资源、丰富的办学经验，成为了这一系列难题的挑战者、解决者，为千万个老耿带

来了实现在岗学习、终身学习的“福音”。

作为具体实施单位，清华大学继续教育学院联合国资委先后历经17个月，调研和征集了近百家中央企业意见，组织数十名专家学者开发课程，签约30多名教师授课，为央企班组长量身打造了“中央企业班组长岗位管理能力资格认证远程培训项目”（简称“央企班组长项目”）。项目充分运用现代远程教育技术，具有覆盖范围广、课程水平高、学习方式灵活、成本相对低等特点，满足了“人人皆学、时时能学、处处可学”的企业学习型班组建设的需求，有效解决了中央企业班组长培训的“六难”困局。

### 二、跨越行业地域局限，满足企业大规模培训需求

中央企业班组长岗位管理能力资格认证远程培训是中央企业班组长培训工作的主渠道，已初显成效，形成了班组长培训“高水平、大规模、可持续、有实效、低成本”的培训模式，也得到了广泛认可。我们要坚持不懈地开展此项工作，在实践中完善，在总结中提高。

——国资委群工局局长 谢俊

2009年12月，央企班组长项目正式开学启动。在之后的3年多时间里，项目先后自主研发、更新、升级课程45门、200余学时，并由清华大学出版社出版了配套教材《企业班组长培训教材》。课程内容以培养班组长通用管理能力和素质为目标，与企业自有的以岗位专业技能为主的个性化培训形成有效互补。教学实践覆盖了92%的中央企业，同时逐步辐射地方国有企业和规模民营企业。

据悉，自项目启动以来，先后总计有100多家中央企业的近5000个下属单位及地方国资委所辖企业的6万余名班组长参加了培训。参训

企业跨越通信、能源、电力、钢铁、冶金、机械、航天、建筑、交通运输、化工、消费品等各个行业，遍布全国33个省、直辖市及特别行政区。

截至目前，参训学员已报名参加全国统一考试的学员总计34028人，现场参加考试的学员总计31589人，考试考核总成绩达到60分以上的总计30001人，平均通过率为95.0%；总成绩通过的学员中，成绩达到优秀的占12.0%；总成绩良好的占62.7%；总成绩达到合格的占总人数20.2%。通过考试的30001人已获得清华大学和国资委联合颁发的中央企业班组长岗位管理能力资格认证证书。特别值得一提的是，在培训评优中近1000名学员和300余名管理员获得了优秀称号。目前项目第五期已经开始招生工作，预计学员人数保持在12000人以上。

央企班组长项目的实施，大大提高了班组长培训的整体质量和水平，全面提升了班组长的管理能力、综合素质和工作水平，促进了中

央企业班组建设，切实提高了企业的核心竞争力。

### 三、优化项目管理模式，确保学员学习实效

准备扎实，起步良好。加强在线跟踪，加强调研，加强指导，不断完善，创出品牌，逐步推广。

——国资委副主任、党委委员 黄丹华

如何才能保证老耿们能够学有所获、学以致用？为此，央企班组长项目组在开发设计过程中，始终以企业、班组长的实际需求为核心，无论是在课程师资、教学方式上，还是在质量保障、服务支持、市场推广上，都力求日臻完善、精益求精。

#### 1、课程师资：整合优质师资资源

项目充分利用清华大学教育品牌优势，根据班组长岗位要求和工作特点，按照“实战为主、兼顾理论”的原则，整合国内外一流的师资资源。同时建立师资评价体系，实行教师准入与退出机制，以确保课程的质量和水平。

#### 2、学习方式：多管齐下、主辅结合

学员以网络在线学习为主，辅之以辅导答疑和书面参考教材。学员凭学员卡登录项目网站（[www.thbzzpx.org](http://www.thbzzpx.org)）进行在线自主学习。系统对学员端设备和网络条件要求简单，可方便上网学习。平台具有课程点播、辅导答疑、课堂作业、在线自测、资料下载、学员论坛、直播课堂等学习功能。

#### 3、教学质量保障：科学规范、高效可行

建立一套科学规范、高效可行的教学质量保障体系，对于稳定教学质量、满足企业培训需求、实现项目可持续发展显得十分必要。为



班组长项目全国统一考试

此，央企班组长项目完善了质量保障制度，为项目的顺利运行保驾护航。

首先，采用政府、企业、学校三方联动的实施组织结构，保障教学顺利实施。项目采用政府牵头、企业专人管理、学校实施的三方联合机制，并建立了通畅的沟通渠道。目前，实施该项目的中央企业有1200多人参与了项目管理。

其次，清华大学现代远程教育经过多年的探索与实践，积累了丰富的教学与管理经验，并建立了一整套严格、规范的教学质量控制与保障体系，从而确保教学质量稳定。

第三，网络平台设有学员学习管理功能，可随时对学员的学习情况进行跟踪、监督、管理，查看学员的作业和自测情况，督促学员按照教学计划完成课程学习。

第四，系统设有辅导答疑学习功能，定期组织教师对学员进行辅导答疑，以提高学习效果。

第五，系统设有作业自测学习功能，学员通过在线作业与自测随时检验相应课程的学习效果。

第六，平台设有课程评估及信息反馈体系，企业及学员可以在网络上评价课程，并提出意见与建议。清华将根据评价结果，及时优化、更新相应课程和师资，以保持课程的实效性和高品质。

最后，项目实行严格的考核认证制度。项目通过现场计算机和纸面统一闭卷考试严格考核，国资委与清华大学联合认证。目前考试题库已经顺利通过项目专家委员会会议评审。

#### 4、服务支持：系统、持续

项目同样注重学习期间和后续的服务支持。例如，为学员提供答疑辅导、学习交流、经验分享等服务支持；为企业提供内训定制、企业咨询、科技服务等全方位的服务支持；成

立清华中央企业班组长同学会，为班组长搭建一个“学习、交流、资源共享”的服务平台；开通服务热线，为学员和企业提供及时、周到的咨询服务；为企业搭建E-learning学习平台，提供精品课程资源，帮助企业建立自主培训体系，助力企业学习型组织建设；为企业提供内训定制和管理咨询服务。根据企业需求定制课程，推荐师资，组织专家为企业系列管理咨询服务；为企业提供清华校企合作科技服务。在科研项目、技术开发、企业管理、人才培养等方面为企业提供服务支持。

#### 5、市场推广：政府企业联合推进

项目目前采用国资委发文、各中央企业报名参加、企业付费的模式。在以中央企业为对象的基础上，项目于2010年进行了向地方国资委所属的省属企业拓展的探索，目前已与湖南省国资委形成合作，具体工作正在逐步开展。不仅如此，项目今后还将进一步探索地方国有企业、规模以上民营企业的市场拓展工作，更好地完善项目。

#### 四、创新带动实践，成果体现价值

央企班组长远程培训项目，标志着我校现代远程教育从学历教育向非学历培训的成功转型，其创新性实践彰显了高校服务社会的使命和价值，具有很强的示范作用。

——原清华大学继续教育学院院长 李家强

老耿们知道，央企班组长项目是专门为他们量身打造、实用高效的培训项目；老耿们不知道的，是央企班组长项目在开发设计过程中所凝聚的无穷心血、创造的无数个第一。

1、首创清华大学大规模非学历远程培训模式  
项目采用远程网络培训的运作模式，政



府、企业、学校三方联动实施，是清华大学首次使用网络技术实现如此大规模远程非学历教育培训，创新性地实现了利用现代技术手段和优质教育资源开展大规模实用型人才培养，对清华大学现代远程教育从学历教育向非学历培训转型具有重要意义。该项目模式也被推广应用到清华大学与中国残联合作的“全国残疾人就业指导员远程培训项目”以及“公共机构节能管理远程培训项目”中，取得了良好的社会效益。

## 2、全新的培训领域与培训对象

项目走出企业中、高层管理培训思维定式，瞄准国内培训机构最为忽视的班组长培训领域，为企业基层管理培训市场的开发，翻开了一个新篇章。

## 3、首创班组长岗位管理能力资格标准及课程体系

项目所进行的“岗位管理能力”的教学设计与教学实践，突破了思维定势，在高校继续教育人才培养工作中拓展了一个全新的领域。

(1) 创建系统性、针对性、实用性和前瞻性的远程课程体系

项目经过大量深入细致的企业调研，组织数十名专家研讨和反复论证，结合清华大学在远程教育方面的成功实践经验设计了课程体系。课程体系根据班组长在管理能力方面应具备知识的要求，按照知识结构层次分为两大类：基础课程、提升课程；每一类根据课程知识内容又分为三大系列：管理基础系列、管理技能与技巧系列、综合素养系列。与企业自身的岗位技术技能培训形成有力互补。

(2) 依托远程优势，开放课程体系设计，让企业参与课程建设

设置优秀班组建设与管理案例解析、班组长

主建设这两门课程，向中央企业广泛征集筛选。

## 五、创品牌、重质量，人才培养彰显实效

中央企业各级工会组织要始终把班组建设作为夯实企业管理基础的重要途径，加大班组建设工作力度，提高企业基层管理水平……要继续与清华大学开展好中央企业班组长岗位管理能力资格远程培训。

——国资委副主任 姜志刚

让我们来看看这样一组记录——

2009年，首期班开班，注册学员15043人，来自1201家企业，12734人参加考试。作为推广交流成果，出席中央企业班组建设现场推进会；作为推荐交流成果，出席中央企业班组长培训工作会议。同年，获得清华大学“优秀培训项目自主创新奖”。

2010年，注册学员12023人，来自1082家企业，9733人参加考试。作为优秀推广交流成果，出席中央企业群众工作会议。同年，获得清华大学继续教育学院“培训项目创新一等奖”。

2011年，注册学员17491人，来自1565家企业，13298人参加考试。作为典型交流成果，出席中央企业班组建设经验交流会。同年，入选教育部“高校继续教育服务社会签约代表项目”，获得清华大学“优秀培训项目一等奖”、清华大学继续教育学院“优秀培训项目特等奖”。

2012年，注册学员19290人，来自2178家企业。入选北京市“优秀教学成果奖”。

……

短短几年里取得如此辉煌的成绩，不仅体现了项目本身所具有的鲜明特质、项目开发所付出的心血，也为项目带来了多方赞誉及认可。项目不仅得到了国资委和学校领导的充



中央企业优秀班组长学员交流研讨活动

分肯定，还获得了来自企业、社科院等单位和机构的专家学者的高度肯定和好评，普遍认为该项目“一定能办好、办成”。最值得欣喜的是，项目得到了企业和学员的充分认可。

#### 六、目标：精益求精，扎实推进

该项目已经成为中央企业班组长培训的主渠道，是中央企业班组建设的一个典范，是产学结合、校企结合、政府和高校合作的典范，也是高校为政府、企业服务的一项精品工程，符合国家、国资委及中央企业发展改革的要求，在中央企业的班组建设和班组长素质提升，乃至在中央企业职工队伍素质建设方面，都做出了巨大贡献。国资委将全面支持，继续推进该项目。

——国资委群工局局长 谢俊

“十二五”时期，中央企业改革发展的核心目标是做强做优中央企业、培育具有国际竞争力的世界一流企业。按照国资委部署，计划用3—5年的时间把中央企业60万班组长轮训一遍。

清华大学将继续坚持“高标准、高质量、高效率”的原则，依托学校优质的教学资源，不断优化和改进，做好班组长培训工作，努力将班组长培养成为政治强、业务精、懂技术、会管理、具有现代意识的企业基层管理者。为把企业班组建设成为“安全文明高效、培养凝聚人才、开拓进取创新、团结学习和谐”的企业基层组织，为做强做优企业、培育具有国际竞争力的世界一流企业做出新的更大贡献。■