

## 在市场竞争中求生存 在创新服务中求发展

### 关于就业训练中心生存与发展问题的思考

□ 深圳市职业技能训练中心主任 吴志清

就业训练中心是20世纪80年代发展起来的训练实体，是由全国各地县级以上劳动部门在早期成立的劳动服务公司基础之上逐步转变而来的、公办性质的职业培训机构。20多年来，虽然各地就业训练中心在名称、职能、作用、组织机构等主要方面的特征基本保持未变，即隶属于劳动和社会保障系统；属政府批准设立的事业编制单位；承担了政府授权的培训职能等等，但各个机构在业务、机制、规模、职能等方面发生了极大的变化。尤其是进入20世纪90年代以来，当大量资金雄厚、机制灵活、人才众多、设备齐全的新兴的民办机构加入了分割职业培训市场这块“蛋糕”的行列之中时，除极少数训练中心转为行政事务职能或全额财政拨款而无后顾之忧以外，大部分机构都面临着举步维艰、难以继续发展的困境。因此，探索和解决就业训练中心的生存与发展问题，也成为劳动和社会保障工作需研究和解决的重要课题之一。

深圳市职业技能训练中心通过12年艰苦创业，不仅摆脱了生存困境，而且拓展了一片前景光明的发展空间。2005年，该中心年职业技能培训人数达78000人次；学历类在读生达4700多人；培训项目达218个；培训对象涵盖了公务员、农民工、企事业单位职工、失业人员、残疾人员、贫困地区人员、现役军人、退役军人、军嫂、警嫂、离退休老干部、劳教服刑人员等不同群体；培训层次从初级工到高级技师5个等级；固定资产积累超过8000万元，先后被国家劳动和社会保障部授予为“全国重点就业训练中心”、“国家技能人才培育突出贡献奖”；被共青团中央评为“全国创业培训先进单位”；被国家经贸委、教育部和劳动保障部授予“全国职业教育先进单位”称号。为什么深圳市职业技能训练中心能把职业培训工作做实、做好、做强、做大？能够在与众多条件、基础、起点、实力方面均有优势的强手竞争中脱颖而出，最终形成自己独有的特点、品牌和影响？能够在深圳地区240多家培训机构中独树一帜，成为全国职业培训机构的一个亮点？其主要原因是该中心较好地解决了“转变观念”、“选准定位”、“创新机制”这三个核心问题。

## 一、转变观念问题

就业训练中心要生存、发展，首先要解决观念转变的问题。据不久前中国职协就业培训专业委员会对所属的部分会员单位调查来看，反馈信息的28家机构全部属于事业编制单位，员工大部分来自劳保系统部门，对于开展培训业务，他们仍存在着浓厚的计划经济和行政机关的观念意识。如内部运作机制采取与行政机关相同的方法；业务开展依赖行政划拨指标、经费与政策倾斜；不少机构千方百计争取财政全额拨款和行政事务职能，几乎变成了一个准行政机关。这种宁向政府要生存，不向市场求发展，消极“等、靠、要”的陈旧观念，必然会阻碍培训事业的发展。所以，许多就业训练中心面临着“机制越办越死，项目越办越少，业务越办越难”的困境。

本来，就业训练中心是一块金字招牌，拥有着其他非政府背景的培训机构所没有的无形资产。但要从根本上解决生存、发展问题，就要把职业培训工作不仅当做事业来做，还要当做产业来做。中国职协一位领导曾说过：“职业培训是一项朝阳产业。”职业教育事业产业化运作，不是去谋取最大利益，而是要不断培养和牢固树立市场观念：即——立足市场、贴近市场、服务市场。在开展就业训练工作中，要加入风险、质量、营销、包装、策划、竞争、成本等意识和内涵。如果政府没有为你实施全额补贴或购买培训成果，你就必须要参与市场竞争。实现观念的转变，着重要树立“三感”：

1、要树立危机感。当我们的训练机构在与社会上众多的培训机构做同一类事情，而本身又没有行政职能和政策保护之时，就要树立“危机感”。就象一首诗写道：逆水行舟用力撑，一篙松劲退千寻。没有危机感就没有生存的压力，就没有竞争的意识。因此，要自破“铁饭碗”，自弃“铁交椅”，转变观念，居安思危，勇于竞争。要充分扬长避短，发展自己，自找差距，自找市场，不断开发业务，不断开拓市场，只有这样才能立于不败之地。

2、要树立紧迫感。有了危机意识，就会主动了解市场，就容易找到差距，就有了行动的愿望。山东烟台劳动局服务技校校园报曾宣传这样一个口号“宁可做错，不可不做”。讲的就是培训市场开发的紧迫性。应做的事情马上去做。好猎手不会坐等猎物撞上枪口。在竞争的培训市场中，谁主动谁就有机会生存和发展。树立市场观念就是要主动出击，不等不靠地去发展和服务市场，做到市场缺什么就做什么，企业需要怎么培训就怎么培训。只有“与时俱进”才能生存和发展。

3、要树立责任感。就业训练工作不仅要解决“想做”、“肯做”，还要解决“做好”的问题。一是员工要敬业爱岗，无私奉献。二是单位要营造“干事、求进”的上进氛围。三是做事要发挥团队力量，在事业发展上用市场的观念来衡量：不求最大，但求最好；不求第一，但求最专；不求最全，但求最新。把职业培训不仅当做事业，还要当做产业来做，才能做最好、最专、最新。

## 二、选准定位问题

我们认为，就业训练中心的定位一直是很明确的，但许多机构还是没有很好地理解这个问题，继而造成发展目标不明确。部分机构要么就想转为政府机关的一个行政部门；要么就想转为专业学校；要么就与民办机构一起走向市场，自生自灭……这都是不正确的。在职业教育的众多不同机构中，技

工学校定位应主要通过开展全日制在校教育，提高学生综合素质和动手能力，培养学生成为知识技能型、技术技能型、技能复合型的中、高级技能人才；民办培训机构定位应着重针对社会需求量大的主要岗位和工种，大力开展业余、短期、投资少、回报快的初、中级项目。一方面服务社会，提升从业人员技能就业水平、一方面获取相应利润回报；企业培训机构和行业培训机构的针对性、适用性都相当强，它不承担社会性、基础性、普及性的培训，应以内部员工岗位适应、转岗培训、岗前培训、定向培训为主。而就业训练中心的定位，则应通过开展业余为主、成人为主、技能为主、短期为主的就业培训，发挥促进就业、龙头示范、开发试验和公益服务4个方面的作用。

1、促进就业作用。一是从就业训练中心的性质来看，由于它是政府开办的事业单位，从设立的第一天起政府就赋予它促进就业的职能和任务。二是从就业训练中心的作用来看，它主要通过系统的职业技能训练，为全社会各类员工就业技能的提升和掌握提供帮助，重点解决“就业”、“乐业”、“择业”、“创业”等问题，三是从就业训练中心的培训对象来看，它主要是全社会有劳动能力和就业愿望的成年人及新增长劳动力；企事业单位在岗、待岗、转岗员工；现役军人、复退军人、军嫂；农村进城务工人员等。如深圳市职业技能训练中心在开展职业培训实践中，充分发挥促进就业的作用。一是注意及时推广就业市场抢手的各类职业资格等级证书。采取每年锁定几个热门项目，形成年度培训热点、亮点和新点。二是注意及时开发热门职业和岗位的技能培训内容，满足就业市场和从业人员需求，做到就业市场需要什么我们就培训什么。三是注意及时开展校企合作，送教上门、联合办学、分段培训，提供订单式的培训服务，实现有目标、有计划地促进就业。

2、示范指导作用。政府举办就业训练中心的目的是不是垄断培训市场和包揽一切，也不是脱离培训市场封闭资源。而是扬长避短，做社会企业、学校和民办培训机构没有做、不想做、做不好的职业培训业务，充分发挥政府办学的示范指导作用，起到规范、带动、促进培训市场运作的的作用。从深圳地区职业培训市场发展情况来看，深圳市职业技能训练中心成立12年来，从无到有，从小到大，迅速发展为年培训量占全市240多家培训机构一半以上、年培训项目多达200多个、年培训收入超过5000万元的培训示范单位，除了依靠政府的部分设备投入、政策和项目的支持，主要还要靠正确的定位：即利用优势资源把培训实体做强、做好、做实、做大，达到完善自我造血功能和增强自我发展能力的目的。今天的深职训，已发展成拥有宝安、南山、罗湖、福田、龙华等多家连锁培训网络机构；拥有美容、美发、视光学、茶艺、数控机加工、汽车维修技术、远程教育等10多个先进实训基地；拥有社会招生、送教上门、联合办学、企业委培、随到随学、模块教学、模拟教学、网络教学、函面授结合等多种办学形式；拥有远程卫星教学网、内部楼域教学网、市内点到多点的城域网等一流办学环境和条件，为规范培训市场运作，提高培训服务质量，起到了示范指导作用。深圳市职业技能训练中心作为政府办学机构，其多元化的办学思路、连锁经营的管理模式、超市式的培训项目、规范良好的办学条件，对众多培训机构产生了良好的影响和辐射作用。

3、公益服务作用。政府开办的培训机构，还应承担开展公益性培训的社会义务和责任，发挥公共



训练平台作用，并通过自身的努力树立良好的口碑和形象，为全社会职业培训工作的开展起到推动、补充、提升作用。如深圳市职业技能训练中心每年为深圳地区残疾人、下岗失业员工、驻军官兵、复退军人、军嫂、市外贫困地区人员、跨省农村劳动力、劳教服刑人员等专设培训项目多达50个以上；为以上群体举办免（减）费培训超过上万人；直接上门为企业及用人单位策划培训项目，制订培训计划、训练急需人才，承担了社会培训机构做不到、做不好、不愿做、不去做的培训责任和义务。

4、开发实验作用。经济社会的快速发展，不断催生出新的技能工种和就业岗位。国家劳动和社会保障部门每年都有新公布的职业工种。因此，做为政府开办的培训机构，还承担了推广、试验、实施新职业、新技能、新证书的培训任务。一是根据国家劳动和社会保障部每年公布的新职业、新岗位证书及时进行宣传、招生、培训、推广。如2006年深圳市职业技能训练中心重点推出办公设备维修工、高级办公应用、物流师、理财规划师、动漫设计等受社会和从业人员欢迎的项目；二是根据就业市场已有的新职业、新岗位、新技能及时进行总结、规范、探索、推广，开展相关的岗前适应培训和岗位技能培训。多年来，深圳市职业技能训练中心针对市场已有的工种岗位，但国家尚未颁布准入标准的新职业先后开展了：高层楼宇清洗工、义齿加工工、网络信息安全员、注册安全主任、劳资员、车场管理员、旅业安全信息统计员、汽车销售接待员、水疗师、形象设计师、游戏设计师、音响调音员等培训，深受企业和从业员工好评。三是根据企业及员工需求直接举办多种当时国家尚未定标准的、单一的、专项的新职业、新岗位、新技能项目的培训，如：探索开展成人技工培训、现代汽车自动波箱维修技术、电喷发动机维修技术、慢走丝线切割操作工、宴会设计师等项目培训，不断丰富职业培训内涵。

### 三、创新机制问题

良好的机制是就业训练中心生存和持续发展的动力。没有合理、良好、灵活、可行的机制保障，观念再正确，定位再准确，就业训练中心还是无法“办好”、“办实”、“办强”、“办大”，因此重点要解决好管理机制、激励机制、办学机制和保障机制等关键问题。

1、建立行之有效的管理机制。就业训练中心不是行政机关内部处（室），也不是办学院校和企业及民办机构。它既不能照搬行政命令方式运作，也不能完全实施企业化管理，而是要在不违背政策法规的基础上，适当合理地把各自的优点结合在一起，形成有效的运营作用。深圳市职业技能训练中心多年来，重点在员工管理、人事管理、财务管理、行政管理、业务管理等方面做了大量探索，取得了良好效果。如在员工管理中，通过培养员工树立“四事”精神（有本事、肯干事、不搞事、能共事），努力打造一支高效、团结、开拓上进的队伍；通过推广企业识别形象系统工程（CIS）和编印《员工行为管理手册》，规范员工行为准则和岗位服务标准；通过创办《深职训之窗》等刊物，健全和组织各类文件和组织各类文体活动等，大力弘扬企业文化和培养的团队凝聚力；在人事管理中，按员工用工性质（事业编制员工、合同制员工、协议聘用员工、兼职员工）实行分类管理，打破身份界

线，实行因事设岗、以岗定薪、同岗同酬，按用人需要、用人条件、用人比例严把员工进口关，每年通过实行“岗位双向选择”（双向淘汰）进行选优汰劣，以畅通员工出口关；在财务管理中实行《目标责任制》、《财务人员委派制》、《部门收入独立核算制》、《业务成本核算制》等措施规范管理工作，在行政管理中试行了“办公电话、电脑租赁制”、“私车公用补贴制”等，推动了职业培训事业的发展。

2、探索合理适度的激励机制。就业训练中心要生存、发展，就要开拓业务，开拓业务就要有合理适度的激励机制。合理就是有依据，适度就是可行。深圳市职业训练中心的做法是参照行政机关公务员的福利待遇及管理制度，同时引进了企业化管理的机制。如在员工的福利待遇管理上，打破员工的身份区别，逐渐按照岗位确定统一的劳动报酬标准，规范了员工收入为工资、奖金、过节补贴、工会福利4部分组成；除了参照执行与机关公务员、事业单位技术工人基本相同的工资福利外，取消了固定的岗位补贴标准，改为按岗位设立分类奖金，即根据员工表现每季发放季度奖金；按年终部门业务绩效好坏发放年终奖金；给个别突出贡献者发放主任奖励金；在奖金发放方法上实行“下发一级”的做法，即中心领导向部门领导发放、部门领导向员工发放；在经费开支成本控制上推行《经费包干制》（即每个培训项目报销时应同时填报所有开支、收入及节余情况），《目标责任制》、《业务开发提成制》、《部门定额承包制》等多项激励机制，强化员工成本核算意识，通过小奖励变成大节约；在教学教研奖励上设立基金、酬金、奖金的“三金”奖励政策，鼓励员工参加教改教研，极大地调动了全体员工工作积极性。

3、实施灵活多样的办学机制。就业训练中心要生存发展，还必须在办学机制上不断创新、开拓，在办学的方法、对象、内容、层次、区域等方面勇于探索，形成多形式、多层次、多渠道的办学思路和特色，夯实事业发展的基础和增强市场竞争力。（1）办学方法要多样化。要做到市场需要什么办学我们就怎么办学。如长期培训与短期培训相结合、业余培训与脱产培训相结合、学历培训与技能培训相结合、职业资格证与其他证书培训相结合；（2）办学模式要多元化。如根据不同的对象、区域、时间、学生基础采取随到随学、函、面授结合、循环式教学、模块化教学、网络远程教学、分段式教学等多元化教学；（3）办学内容要市场化。职业教育要围绕就业市场来选项目，市场需要什么我们就培训什么。如：一是根据企业生产发展的需求策划培训项目。二是根据员工技能就业需求提供培训项目。三是根据社会岗位存在需求开展培训项目。四是根据国家职业标准需求推广培训项目。

（4）办学手段要现代化。在现代职业教育中，要注意引进多种现代教学载体和平台，增强办学效果，拓展办学资源。如深圳市职业技能训练中心近几年来在教学手段上注重运用了卫星和网络远程教学平台，实现了网上报名、咨询、考试、授课、课件点播；运用了信息化管理方式实现了楼域网、城域网教学；先后自行研发了现代汽车维修系列教学示教板和模拟化训练台架；研发和使用了中央空调系统、冷库系统、变频电梯教学系统、电工综合实验台、现代数控机床等大批仿真化教学设备；制作了一批简明直观的课件化教学软件。（5）办学投入要多渠道。良好完善的教学设备和设施是办学的

基础，为适应市场发展的需要，职业教育的投入必须采取灵活多样的方式来解决。一是“要”（要项目、要资金、要设备、要政策）；二是“投”（舍得从培训收入中投入部分资金）；三是“借”（借品牌、借资金、借设备、借场地、借师资）；四是“省”（节省开支）；五是“租”。通过多种渠道解决资金不足问题。

4、提供效果良好的保障机制。就业训练中心由于自身性质的局限，不可能无限制地满足业务发展而增加人员编制、场地、师资、设备等，但就业市场的需求又促使我们必须不断开展培训业务。要解决这一矛盾，我们认为就需要大力拓宽社会化保障范围，可从以下几方面下功夫。（1）在教师队伍建设上，必须针对职业教育办学规律和就业训练中心的特点，形成依靠社会教师资源为主的办法来保障。如深圳市职业技能训练中心教师队伍建设，就采取以社会聘请的兼职教师为主、不坐班的教师为主、品牌课教师为主，而内部则以学科带头人、教学管理人员、教务保障人员为主。（2）在教学服务上，必须充分依靠社会力量来参与。如深圳市职业技能训练中心利用声讯台服务员直接面对学员或通过热线电话解答培训咨询、通过声讯台查询培训信息、通过手机短讯平台群发培训信息、通过招标引进书店代发教材、通过银行营业网点受理学生就近报名、缴费；委托快递公司投递培训证书；（3）在校园管理上，开展校企合作。如委托保安公司负责安全管理、清洁公司负责环境卫生和园林绿化、配餐公司负责伙食供给；（4）教学设备开发和使用维护方面，通过校企合作共同研发了教学课件、设备、并经常性地定时、定点、定量、定人的保修设备，有力地保障了教学工作。□



地址：北京市东城区和平里中街12号 邮编：100716 电话：010-84202671（网站） 010-84201671（办公室）  
网址：www.zhongguozhixie.com.cn www.caswevt.org 传真：010-84201671 MAIL: zhongguozhixie@yahoo.com.cn



京ICP备 06018389号