项目管理在培训运营管理中的探索与实践研究

高　姗,蒋文莉,罗　剑,余　慧
(广东邮电职业技术学院,广东广州　510630)

【摘要】文章通过研究培训运营管理现状,分析培训运营管理中存在的问题,通过在培训运营管理中引入项目管理的必要性和可行性分析,在实践中探索有效的培训运营管理模式。以 G 学院为例,通过采用事业部制组织管理结构,推进项目进度、成本、质量等方面的控制与协调,提高了学院培训业务整体运营效率和经济效益,得到企业认可。

【关键词】项目管理;培训;运营管理;事业部制
【doi:10.3969/j.issn.2095-7661.2019.03.027】
【中图分类号】F272.92　　【文献标识码】A　　【文章编号】2095-7661(2019)03-0087-04

Exploration and practice research on project management in training operation management

GAO Shan, JIANG Wen-li, LUO Jian, YU Hui
(Guangdong Vocational College of Post and Telecom, Guangzhou, Guangdong, China 510630)

Abstract: This paper intends to argue the problems existing in training operation management and exploring effective training operation management mode in practice by studying the current situation of training operation management, and introducing the necessity and feasibility analysis of project management into training operation management. Taking G College as an example, it promotes the control and coordination of project progress, cost and quality, and improves the training business operation efficiency and economic benefits of the college, and gets the recognition of enterprises by adopting the organizational and management structure of divisional system.

Keywords: project management; training; operation management; divisional system

在知识经济时代,高水平的知识型员工是企业构筑核心竞争优势的关键所在。因此,培训成为企业人力资本再生产的主要方式。培训机构的运营模式将在提高培训运作效率和经济效益方面发挥重要的作用。传统的运营管理方式难以应对培训市场的发展要求,纵向管理层次多,横向涉及部门多,必然导致培训运营管理效率低,培训效果不明显。

在现代管理理论中,项目管理方法已经被应用于社会生活的各个领域。本文将项目管理的理念和方法应用到培训运营管理中,通过目标优化、过程管控、效果评估等,提升培训质量和效益,提高培训管理的竞争优势。

1 项目管理的内涵

项目管理是通过项目经理和项目组织的努力,将知识、技能、工具与技术应用于项目活动,对项目及资源进行管理,实现项目目的的管理模式[1]。项目具有目的性、独特性、一次性、不确定性等特点。

项目管理具有复杂性、柔性、创造性的特点,同时,项目管理面向成果,基于团队的工作,可以提供跨职能部门的、能够有效降低成本的解决方案[2]。

项目管理包含五大组织过程,包括启动、规划、执行、控制和收尾[3]。它的核心问题是对项目质量、进度与费用的协调控制。本文拟探讨如何将项目管理的理论方法运用到培训运营管理中,实现对培训运营及培训项目的计划、实施、监控等进行全流程的动态管控,从而达到提升培训运营的质量和效益目标。

[收稿日期]2019-06-03
[作者简介]高姗(1970-),女,湖北仙桃人,广东邮电职业技术学院经济管理学院讲师,教育学学士,研究方向:教育培训、人力资源管理。
[基金项目]2013 年广东省高等职业教育教改项目“客户需求导向的高职院校在职培训服务过程设计与实践”(项目编号:20130201055)。

2 培训机构应用项目管理的必要性分析

2.1 项目管理为培训全流程管理提供了理论依据

首先培训业务的运营管理包含培训业务规划、培训业务目标制定、培训市场拓展、培训项目实施、业务进度管控、业务成果(收支结算、文档入库)收尾等全流程的过程管理。同时,对培训业务较小单元的培训班管理来讲,也是包含培训需求调研与确认、培训方案设计、培训目标确定、培训课程设计与开发、培训师资甄选与匹配、培训班务实施、培训收支管理、培训效果评估等全流程管理环节[4]。

因此,在培训管理领域中,无论是培训业务的运营管理还是单个培训班的管理,过程管理及过程目标实现都尤为重要。项目管理中的五大组织过程管理为培训的全流程管理提供了清晰实用的理论依据及技术方法。借鉴项目管理理论思维及技术方法,能有效地聚焦培训管理中每个过程交付目标的动态管控与实现,能遵循培训管理自身的特点和规律,确保培训管理的进度、质量、费用都掌控在预期的计划中,从而实现培训管理的目标,提升管理效益[3]。

2.2 培训运营需要科学高效的管理

行业相关调查资料显示,培训业规模呈现递增趋势。以 G 学院为例,如图 1 所示,2018 年实施培训班 3940 期,较 2011 年 2036 期,增长 93%;如图 2 所示,2018 年参加培训人数 28.8 万人,较 2011 年的 13 万人,增长 121.5%。培训班与参培学员数量的快速增加,印证培训市场需求旺盛。

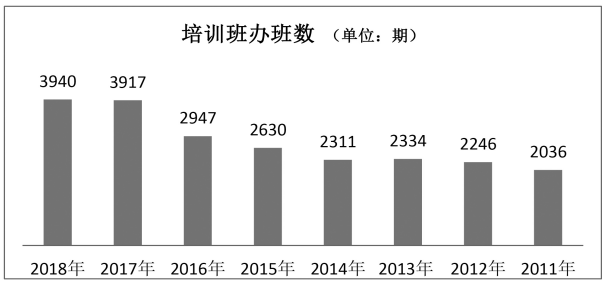

图 1 2011-2018 年 G 学院举办培训班数对比图

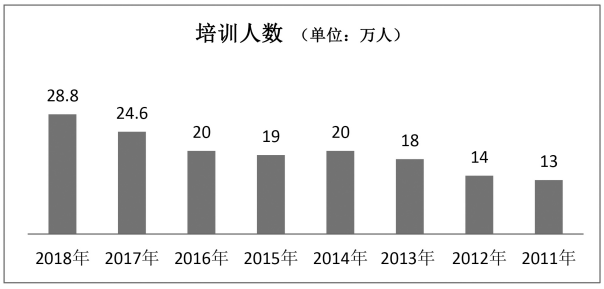

图 2 2011-2018 年 G 学院举办培训班学员人数对比图

但是,随着培训规模和培训人数的增加,部分培训运营管理问题逐渐突显:较缺乏有效的管理和监控、管理组织较混乱、管理手段较单一,阻碍了培训业务的运营效率[3]。因此,借鉴项目管理成熟的方法,对培训业务面临规模化发展所需的高效运营管理意义重大。

3 培训项目管理的可行性分析

3.1 培训管理的属性

培训具有项目的基本特性,一期培训班的运作可以作为一个项目进行实施和管理;培训业务运营也可以按项目全流程进行管控。具体而言,培训具有目的性,一期培训班的目标可以就某一主题展开培训,达到预期培训效果,培训业务运营的目标可以是实现预期的业务发展经济效益,并追求客户的持续满意等。其次,培训还具有一次性,一期培训班就是一次性的任务,有始有终。再次,培训具有独特性,每期培训班都有自己的培训时间、目的,有不同的实施对象,不同的培训方式[5]。最后,培训具有整体性,每期培训班都是从培训需求分析开始,到检验培训效果结束。

3.2 培训项目管理的优势

培训运营过程较复杂,不确定性较强。运用项目管理理论和方法,通过项目经理和团队的共同努力,有计划地配置培训资源,严格按照质量、进度和成本的预定计划,进行培训项目管理,这不仅能够有效地解决出现在培训实施过程中的管理问题,保障培训质量,提高培训效果[3],同时还能够优化运营流程,快速整合内外资源,提高培训项目规模化运营效率,实现培训管理目标。

4 项目管理在培训运营管理中的应用

4.1 构建事业部制管理模式

一般培训机构较多采用的是矩阵型组织结构,矩阵型组织结构是为了完成某项特定任务成立的跨职能部门的机构,项目组织与职能部门同时存在,但是矩阵型组织结构存在双重领导,项目与项目之间、项目与职能部门之间容易发生矛盾,项目组织成员不易管理等缺点。

鉴于此,以 G 学院为例,该单位在总结各类项目组织结构优缺点的基础上,深入分析自身业务特点及实际情况,大胆实施组织变革,创新性地采用培训事业部制组织结构,组织架构如图 3 所示,按市场客户划分各个经营单元,确定其经营目标,配置相应资源,开展独立培训业务运营。其他职能部门按照职责支撑事业部的工作,按照内部协作关系,进行内部结算[6]。校领导作为战略制定层,统管企业运营战略、财务、人事,事业部为战略执行层,在校领导的指导、监督下实行独立运营,提高学校整体培训业务盈利能力。

4.2 采用培训项目的全流程管理

4.2.1 制定培训业务管理规划

在培训业务运营中,培训业务管理规划起着至关重要的作用。以 G 学院为例,首先,根据学院发展战

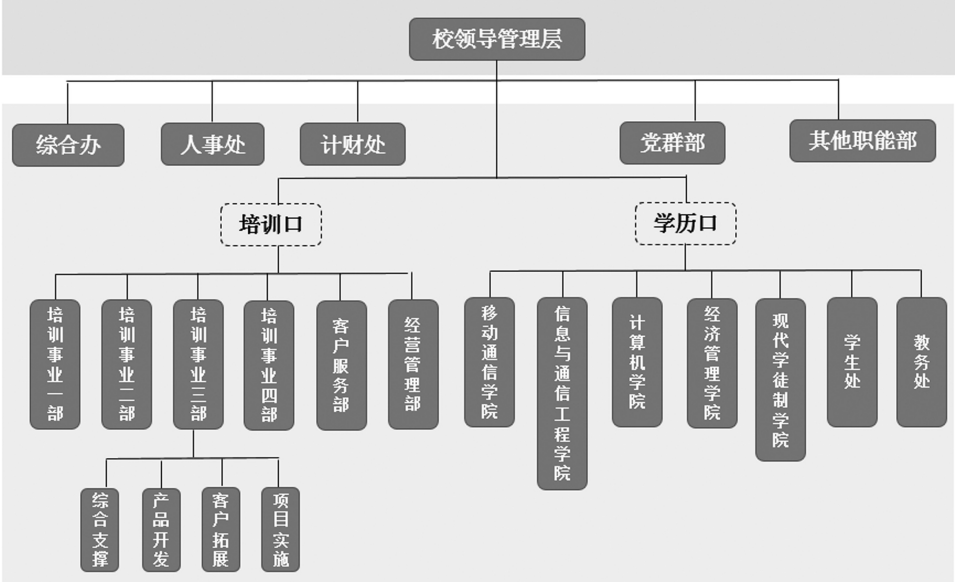

图 3　G 学院组织构架图

略目标，制定“三年培训业务发展滚动规划”，将学院中长期的战略规划转为具体的、可描述、可量化的短期业务发展目标。同时，每年年初制定培训业务整体年度经营计划，明确各事业部的经营指标，包括收入、成本、利润等，制定季度 / 年度 KPI 绩效考核指标、年度市场拓展计划、年度产品开发计划、年度资源配置计划等业务规划，清晰地指引着全年的培训业务运营管理过程。

同时各培训事业部迅速承接落地年度业务规划，对其业务环境、客户需求、渠道合作、项目产品四要素开展 SWOT 分析，进行分解指标、分配资源、搭建团队、调研市场、设计方案、投标应标、合同签订等管理动作，并投入全年的业务实施管理过程中。

4.2.2 组织培训业务实施管理

培训业务实施管理过程，重点是各事业部按其市场拓展计划通过调研、投标等方式动态地从市场不断获取培训订单，并按照订单要求进行培训项目的全流程管理。以 G 学院为例，各事业部聚焦月度、季度、年度业务进度目标，以业务订单为项目单元，快速组建项目实施管理团队，包括项目经理、客户经理、产品经理、培训助教、培训后勤支撑等团队角色，整合人力、物力等培训资源，完成培训订单包括需求确认、方案策划、方案实施、方案评估与归档等工作。

同时，针对培训规模化的业务实施管理，G 学院结合培训特点，运用信息化手段，自主设计开发“培训业务管理系统”[7]，实现从商机管理、项目启动、项目计划、项目实施、项目关闭以及财务辅助管理、质量管理、学员管理、师资管理、产品管理、数据分析等培训项目全流程的信息化集约管控。G 学院培训业务实施管理流程如图 4 所示。

图 4　G 学院培训业务实施管理流程图

4.2.3 执行培训业务过程控制

培训业务过程控制主要包括业务预算管理、业务质量监测、业务风险管控、业务绩效考核。以 G 学院为例，业务预算管理从学院、各事业部、各业务团队都严格按照年初预算目标进行进度对标管理，及时做好所有培训项目的收支匹配管理。业务质量监测是按照年度质量计划做过程监测，包括培训服务巡查、培训项目的质量满意度调查以及不合格项整改管理。业务

风险管控包括规范管理、效能监察、采购管理等系列制度。业务绩效考核以价值创造为导向,从战略层、执行层、应用层进行分类考核,覆盖所有部门、团队、个人,从业务指标、管理指标、个性化指标到日常管理,指标清晰且量化,操作性强。

4.2.4 完成培训业务收尾管理

培训业务收尾管理重点强调业务的闭环管理,包括文档关闭与财务关闭,以及业务绩效考核的执行与应用。以 G 学院为例,每期培训班都有清晰规范的收尾管理,包括培训班收支匹配的财务关闭(指客户结算、业务开票、业务到账、业务报账等落实完成)、培训班资料归档关闭(指开班通知、合同或中标书、采购审批、培训策划书、培训班学员及授课信息等资料逐一提交归档)。培训运营的收尾管理按年度运营目标开展,首先检查全年培训班都完成了其对应的财务关闭及文档关闭,其次再进行年度预算目标的整体对标核算、激励考核以及评估总结,并最终编制当年的业务经营评估报告,分析成效与不足,提出来年的业务目标与发展计划。

5 结束语

将项目管理的理论和方法引入培训管理中,一方面采用培训事业部制管理模式,按培训市场客户以及业务类型进行划分,独立经营。各事业部经营权利更独立,响应客户需求的行动更快,更有利于促进培训业务的拓展。同时,事业部的经营成效与绩效挂钩,激发员工干事的激情和活力,事业部制之间形成良性业务竞争,更有利于培训整体经营目标的实现。另一方面采用培训项目的全流程管理,按项目管理标准管控培训实施过程,不仅确保培训过程中交付成果的质量实现,更确保了培训业务规模化运营的高效运转。事实证明,G 学院经过多年的培训业务项目管理的实践与探索,形成了一定的培训服务能力,其市场竞争力不断增强,培训品牌不断提升,推动了学校的培训业务持续健康地高速发展。

【参考文献】

[1]孙新波.项目管理[M].北京:机械工业出版社,2017.
[2]张忠义,李森林.培训工作中的项目管理[J].继续教育,2006(8):16–18.
[3]曹军武.项目管理在培训中的应用[D].北京:华北电力大学,2008.
[4]黄艳春,黄嘉佳,王晓琳,陈筠.浅谈项目化管理在培训工作中的应用[J].人力资源管理,2016(6):130–131.
[5]李松玲.项目管理在培训机构的应用研究[J].中国培训,2014(5):56–57.
[6]李路路,沈丁.某航天企业事业部制管理方式变革的探索与思考[J].企业改革与管理,2018(1):50–55.
[7]范波勇,李崇鞅.打造线上线下一体化社会服务体系的研究与实践[J].湖南邮电职业技术学院学报,2017(1):26–29.

(上接第 58 页)

针对以上问题,教师可在刚开始时以小组为单位安排实训任务,在设置项目及考核评价标准时邀请企业人员参与,或者在制定实训任务书时就让企业人员参与进来,防止出现与企业实际操作脱轨[10]。

3 结束语

S 学院物流管理专业 17 级学生已接受了基于“六步四结合”的“快递实务”课程教学实施过程,随着课程实施的不断推进,学生在课堂、实训室的变化从刚开始的等待、观望、不知所措到最后变得积极参与、大胆提问。通过对学生在综合实训室“菜鸟驿站”兼职工作过程持续追踪发现,学生在实践操作方面也有所突破,如学生在工作过程中进行快递业务操作时较为熟练,在遇到工作过程中突发问题时亦能够表现出较强的应变能力。可见,基于“六步四结合”的“快递实务”课程设计实现了学生“做中学、问中学”的教学过程,且课堂教学与企业岗位任务紧密连接,提升了教学效果。故基于“六步四结合”的课程改革为教师的课程改革与创新指明了方向,教学模式值得推广。

【参考文献】

[1]王莉静.《数控加工编程与操作》课程教学设计研究与实践[J].漯河职业技术学院学报,2017(2):71–75.
[2]朱平哲.刘丰年.基于“六步四结合”的高职课程设计与开发[J].黑龙江生态工程职业学院学报,2017(2):97–100.
[3]李一辉.基于工作过程的《仓储与配送管理》课程设计[J].环球市场信息导报,2015(27):5–6.
[4]戴士弘.职教院校整体课改[M].北京:清华大学出版社,2012.
[5]巩向玮,夏文燕,张德洲.基于“校中厂”的快递实务课程教学改革与创新[J].当代教育实践与教学研究,2015(3):165–166.
[6]梅汉宁.快递实务[M].长沙:湖南师范大学出版社,2015.
[7]高斌.快递服务概论[M].北京:人民邮电出版社,2013.
[8]向蕾蕾.EBL 课堂教学模式在快递实务教学中的应用[J].现代职业教育,2018(2):120–124.
[9]袁颖璇.“互联网 +”背景下等教育新型学习方式的研究[J].湖南邮电职业技术学院学报,2019(1):106–108.
[10]曹荣军.产教融合:专业技能课程教学改革新视野[J].电脑知识与技术,2018(10):124–128.