

# 企业教育保障单位提质增效的探析和思考

对于干部学校、职业学院等企业教育保障单位提质增效的具体考量,离不开其所处宏观环境和微观管理过程的研究和分析,最终体现在提质增效的管理实践和效果评估当中。

文 / 蔡焰翔 摘自《人民公交》

提质增效是指提高质量、增加效率。在经济新常态下,无论处于哪一行业,只要所处企事业单位具有经济性特征,必然要有提质增效的过程和结果。

## 各行业企业提质增效所面临的挑战和机遇,是提质增效的宏观因子

学习贯彻十九大精神,打好提质增效攻坚战是做优、做大企业的重要举措,也是深化供给侧结构性改革的重要抓手。如何既保持持续增长,又确保质量与效益,是发展中经济体普遍面临的问题。

对于干部学校、职业学院等企业教育保障单位提质增效的具体考量,离不开其所处宏观环境和微观管理过程的研究和分析,最终体现在提质增效的管理实践和效果评估当中。企业教育保障单位提质增效的探析和思考受国际经济环境变化和国内经济增速换挡、结构调整阵痛、新旧动能转化等多种因素影响,当前中国各行业企业生产经营遇到了较大的困难和挑战,市场要素带来的增收乏力,效益下行压力不断加大。决定经济创新要素的重大科技发明未有重大突破和商业应用。在此大环境下,中国经济面临多重矛盾挑战,供给侧结构性改革的短期阵痛不可避免;国有企业改革发展的深层次矛盾进一步凸显,新困难、新问题不断出现。

但同时也要看到,我国仍处于重要战略机遇期,经济发展长期向好的基本面没有变,经济韧性好、潜力足、回旋余地大的基本特征没有变。新动力正在强化,新业态不断出现,新产业快速发展,经济发展活力将进一步释放,动力将进一步增强,空间将进一步扩大。这些为我们打好提质增效攻坚战提供了历史机遇。再有改革发展的政策环境不断优化。

经过改革开放,企业积累了比较雄厚的家底,资产规模已达到万亿元量级,其规模实力、管理水平、抗风险能力大幅提升。这些为打好提质增效攻坚战增添了信心底气。

## 北京公交集团实现提质增效的方法策略,是公交党校落实提质增效的基本依据

一、抓改革,“做大蛋糕”的同时不忘“做精蛋糕”,全力提升经营管理的效率效益和运营服务质量,为深化改革和企业战略布局赢得了时间和空间

2016年以来,中央、北京市提出了打好提质增效攻坚战的目标任务要求,北京公共交通控股(集团)有限公司(以下简称:北京公交集团)采取了一系列工作部署和应对措施,把加强企业管理和成本管控摆在发展的突出位置和关键位置。2018年以来,面对客运人次较大幅度受到冲击、缩减,强力启动了6个100工程,即在客运单位实施“六个100”工作,即优化100条低效重复线路、新开100条微循环线路、新开100条快速直达线路、调整

100条线路为单班运营、实施100条线路对标、新成立的四家客运分公司各接收市区五家分公司100辆车。 “六个100”是以提质增效为主要内容的运营管理和线网布局优化调整。围绕提质增效、降本增效这一根本要求,通过加减结合,有效的利用人员和车辆和资源;通过减少重复线路,把优化下来的资源用到对标、用到微循环和保留线路,从本质上讲是为了提升服务,提高服务质量。

北京公交集团利用大数据,深入一线、逐条线路进行分析和梳理,广泛征求车队和乘客的意见,形成了800多条线路的优化调整方案。从2017年三季度运营数据来看,“六个100”实施以后,客运量总体上保持平稳,百公里人次略有提升,相关投诉大幅下降,这都表明运营效率及服务水平得到了有效提高,遏制稳住了客运量和主营收入的下滑。

同时,北京公交集团全系统实施上下联动,对各单位各业态提质增效工作提出了更加明确具体的要求,就是降本增效,杜绝浪费,千方百计的把成本控制住、减下来,全面严控各项费用性支出,保重点、保必须、放缓一般,在基本不降低职工人均工资水平的前提下,降低人工成本、燃料成本等刚性成本的总量支出,严控无效、低效公里投入和冗余劳动力的占用,压缩管理成本支出。

## 二、坚定不移推动改革和体制机制创新,以改革创新为企业提质增效奠定坚实基础,营造优良环境

近年来,北京公交集团立足城市客运公益性和出行服务功能作用的彰显,深化体制机制改革和结构调整,推动战略规划实施,取得了显著成效。通过改革创新,全方位提升了企业的运行质量和效率,并为进一步的提质增效工作创造了有利条件。

## 企业教育保障单位开展提质增效工作的探索实践,是达到效果、实现目标的重要基础

根据集团公司对各二级单位的重组规划和业态定位,2017年开始,北京公交党校、技校等教育机构被定位为公交集团教育保障单位,下半年后,按照最新的组织人事制度改革,公交党校划归集团公司党委组织部业务主管,主责党员、管理人员、领导干部的教育培训工作。在绩效体系和业务体系上,公交党校实现了教育保障单位和党校职能的复位,但也要看到,党校在资产管理、经费保障和财务核算上仍被归类为市场化单位,在此特殊阶段,党校要妥善处理经营与管理、教学与市场(客户)、服务与教育的三方面关系,以实现提质增效目标。

## 一、对企业教育保障单位开展提质增效工作的基本认识

教育保障和市场化经营本身是矛盾的。教育需要有一定的投入和耐久性,见到产出成果和释放能量是一个较长的过程。教育质量的保障没有投入不行,教育体系的构建和运行不能过多赋予经济性,过分强调市场经营、产业化和经济效益,不符合教育自身的发展规律和客观要求。

同样在企业办学中,要保障和提升教育培训质量,应当进一步重视教育培训工作的价值作用。企业教育培训工作虽然不直接大量产生利润和营业收入,但其核心价值在于通过专业化的组织学员,进行思想的交锋和碰撞,接受现代企业理念的浸润,传播公交企业的先进文化和主流文化,培养健全的干部职工队伍和优秀的企业人才,同时满足对新技术、新产品、新业态提升的需求,提高团队综合素质,培养开发领导者潜能,成为企业形象和品牌宣传的工具,输出企业价值观,助推企业战略落地,而不是简单的知识与技能的传授,更不能以单一的经济利益标准去衡量企业学校和教育培训工作的价值。其价值的体现和能量的释放将聚集在其输出端——合格、优秀的学员,成倍加的和立方级的释放,并具有延后性、长期性,最终将充分体现于主业务板块经济质量和效率效益的极大提升。因此要实现高质量的教育培训成果,应有必要的投入和耐心,还有对教育培训机构明确的功能定位和合理的政策安排。

教育保障和市场化经营本身是矛盾的,但是质量和效率是不矛盾的。质量是产品、服务或输出物好坏的衡量标准,可用乘客满意度、供给数量、用户体验、效率效益等指标来评价。效率就是单位时间承担的更多工作量、任务量、劳动成果,体现在公里里程、乘坐人次、培训人次,课时量等可量化的指标。效率本身就是工作质量的评价标准之一,只有有效率的教育培训活动,才能产生有质量的教育成果。北京公交党校(清河学院)把提质增效要求不断内化到灵魂深处,坚定贯穿到学校的教学经营活动中,需要有效的管理制度、机制、手段和方法,来提高质量,增加效率效益,在企业教育保障单位中,主要应当从增收和降本两个方面来认识,推动和落实。

## 二、企业教育保障单位开展提质增效的多元分析

第一,提质增效的根本是增收。

“量变引起质变”,质的提升离不开量的积累,没有一定的收入来源作保障,从而达到相应的经济总量和规模,提升质量、创新发展也缺乏必要的物质基础,提质增效如同无源之水,无本之木,只能空谈。近几年来,公交党校在有限的自有资金中挤出较大比例的额度,投入到教学基础设施条件的修缮,信息化教学设备的更新,骨干教师队伍的送培和素质提升工作,教研和课程项目开发奖励,新业务新平台发展投入逐年递增。总的来看,党校在发生教职工和学员、学生看得见的新变化。母公司公交集团也在有意识加大投入,做好所属资产的维护和保养。比如:2017年读书楼改造修缮,均予以专项拨款。通过集团公司政策资金支持和学校自身努力,近几年来较大程度上增大了学校经济总量和发展规模。

在思考和实践中发现,要达到一定的经济规模和体量,就是“创新”。具体有以下两个路径:1、开拓内外部教育培训市场,挖掘潜在客户,增加主营业务收入。

2018年以来,围绕这一目标,公交党校在承接集团公司三大培训项目基础上,多方开拓培训市场,比如:天津滨海公交中高层职业能力培训班,由于学校去年打下良好基础,培训组织、课程设计和服务保障满足了客户需求,该集团又多次要求再组织两期到公交党校学习培训。另一方面,继续巩固北京交通大学清河学院的办学主体地位,加大招生力度,保增长、稳收入,很好地改善了学校第一季度的资金流窘境,确保有一定资金积累开展“扩大再生产”。

北京公交党校2018年的做法主要有,加强了与北京交通大学的沟通协调,通过灵活调整专业设置和生源地计划,利用新媒体有针对性地开展招生宣传等措施,提高招生人数。2017年党校实现清河学院高职计划招生名额200人全部录满的重大突破。由于学校主动作为和取得的业绩,赢得了北京交通大学的信任和大力支持,初步考虑2018年高招计划调整增加两个专业和40个招生名额,达到240名。在秋季远程网络教育专、本科招生中,积极了解和研究企业管理人员资格考试报名条件政策的新变化,有针对性地开展了招生工作。秋季远程专、本科计划招生150人,实际招生203人,大大好于预期,同比去年增加50人,增长33%。

2、走改革创新之路。只有通过改革,加大教育资源的合并重组,才可能优化教育资源配置,实现规模倍增和质量效益提升的更大动能,达到“奇点”,形成对主营业务收入的支撑和保障。

近几年,党校一方面借助一些政策环境的新变化,尝试争取政策和资金投入,另一方面,主动融入企业改革发展大局,积极参与企业大学筹办,从要改革、被动改革,到主动要求改革,并从自身做起,加强了机制创新和流程重构,防止自得其乐,独善其身的局面,而是将自身经营发展置身于公交集团的大战略、大改革、大发展的格局中,实现大格局、大舞台。

第二,增效的核心是降本。

从未来几年看,学校人工成本处于刚性增长区间,要降低人工成本,主要通过机器替代或者机制创新降低人工成本支出。按照人工智能界的五秒钟原则,即:如果人能在5秒内对工作需要思考决策的问题做出决定,该工作就很可能被人工智能全部或部分取代。基于此,有人预测,从事翻译、助理、保安、销售、客服、交易员、收费员、会计、驾驶员、家政等工作的人,未来10年将有约90%被人工智能全部或部分取代。就培训教师的职业特点来说,其工作不仅涉及缜密的思考、周全的推理或复杂的决策,而且需要进行有创造性的知识组合,才可能形成有效果的教学授课。教学授课和培训的过程中每个具体判断并非人脑可以在5秒钟的时间内完成。那么,以目前的技术来说,大学教师和培训师工作是很难被机器取代的。当然,一些简单重复的知识灌输,是可以在线学习、网络学习等方式来实现,满足碎片化学习的需求,在这些方面,党校也在依托公交在线学习平

台和公交党校E学通,进行课程规划和设计,争取承担和替代一部分面对面授课任务。

在目前人均工资水平不宜减低的阶段,机器又不能完全替代人力工作,惟有把全校人工总成本的增长率控制在人均人工成本增长速度内,也就是说人均工资水平尽可能紧跟集团公司平均水平或设定的薪酬标准,但全校人工成本的总支出增长速度要低于人均人工成本的增长速度,获取“人口红利”。主要的方法就是牢牢守住“水阀”,不轻易“放水”,做非主营成本的减法、业务流程梳理和提高资源(教师资源和校舍资源)利用效率。依托培训评估标准和评估体系,在保证质量前提下,以往两个人、三个人甚至四个人的工作量,由一个人去完成,给完成这些工作量的这个人,依据劳动量、创造的价值、对学校经营发展所做贡献,责任和风险大小进行综合评定后,在集团公司薪酬体系允许范围内最大化增加薪酬水平。核算下来,收益和成本的比值还是增大的。

## 企业教育保障单位提质增效的经营管理思路

三年来,北京公交党校人均工资增长,一直在跟跑着集团公司平均水平增长,保持在8%~12%的增幅。而全校人工成本总量2015年为1282.16万元,2016年1369.79万元,2017年1367.81万元,年增长仅为6.83%和-1.45%,远低于教职工个人平均工资增长水平。2017年甚至出现人工成本总量负增长,人工成本占全校运营总成本的占比也逐年下降。这得益于学校坚决执行公交集团管控管理人员的政策要求,与63名管理编制比较,实际在册管理干部只有45人,再就是得益于改革创新,推行一人多岗、一岗多

个人,依据劳动量、创造的价值、对学校经营发展所做贡献,责任和风险大小进行综合评定后,在集团公司薪酬体系允许范围内最大化增加薪酬水平。核算下来,收益和成本的比值还是增大的。企业教育保障单位提质增效的经营管理思路,四岗合一模式等新举措、新流程。不能简单的合并岗位和人员,怎么来保证质量?就是要有高素质的能够胜任多岗合一的教师人才。因此需要坚持硕士研究生以上应届毕业生引入这一政策不动摇,守住人才标准不降低这第二个

关。不仅保住了质量(据集团公司稽查中心调查,2017年公交党校学员满意率达到99.12%),客观上提高了效率,因为这些青年教师的素质和能力都比较高,有上进心,给的平台也很充分,在教学和教务中释放的潜能比较大,教学、研究能力上的提高也很明显。可以说在实践中,党校尝到了甜头,坚定了学校在人才引进和培养当中的信心和思路,就是要在骨干教师队伍的培养上提质增效,即:引入应届毕业生要求从本科生提高任职条件到硕士研究生,鼓励职工从中级以下职称提升报考高级职称,入职应届毕业生逐步从普通高等院校招聘到211、985院校招聘,专业覆盖要逐渐从党建、思政、马哲等专业扩展到管

理、交通、法律等专业学位。

在经营管理过程中,学校按照以上思路,采取了多样的方式和手段来实践提质增效工作,取得较明显成效。

一是学校暑期期间,实施了“放假不放假”,结合本人意愿和学校整体工作安排,统筹安排教职工的暑期休假和工作出勤,提高了空档期的资源利用率。

二是继续一人多岗、一岗多责,在青年骨干教师中实行高职授课、拓展培训师、教务管理员、班主任带班“四岗合一”模式,提高了人力资源的使用效率,节约外聘教师费用成本80余万元。

三是采取聘用非全日制教师(临时工)6名的措施,“削尖补档”,用较低人力资源成本平抑培训高峰期工作量猛增的需求。

四是继续压减非教学行政费用支出,同比去年压减3.27万元,减少幅度15.97%。

五是提高与清华大学、北理工等委托办学、合作办学单位的谈判磋商水平,同比去年压减合同费用成本22万元。

六是优化了读书楼,培训楼的服务管理模式。不再依靠惯性的招工方式来解决,而是创新服务管理模式,将原有读书楼服务工作人员分三组,每组两人轮班,承担两楼的客房住宿服务职责,服务住宿学员的夜间值班由党校值班人员负责。在人工成本不增加的前提下,提高了服务工作人员的有效工时,减少了无效工时,进一步提高了人员使用效率,这一模式运行良好,一年可节约人工成本近30万元。

## 结束语

企业党校现阶段的定位是为企业培养合格优秀人格、掌握知识和技能、具有职业学习能力和岗位实践能力的党员管理干部和中高端经营管理人员,提质增效工作是学校练好内功,建立流程、标准和机制,完善专业化教育培训体系的过程,同样将为学校回归教育的本色和党校职能定位的升级赢得时间和空间。

为进一步提升提质增效,中国共产党北京公共交通控股(集团)有限公司党校党委书记、校长增效水平,公交党校要坚持管控统筹、节支降耗、创新创效等成功做法,牢牢把握政治立校、教师人才队伍、学科建设的关键词,继续加强制度创新和机制创新。进一步加强教师专业化体系建设,继续加强师德师风建设,建立教师星级评聘机制和晋升、退出机制,健全学科和课程研发项目激励机制,不断完善专、兼职专家教师资源,探索教务、班主任和服务岗位整合重构等机制,打造符合集团公司改革发展要求的专业化教育培训基地。争取用3~5年时间,将公交党校建成拥有行业影响力的高素质骨干教师,并具有公交特色党建思政管理学科的一流企业党校,成为公交集团的理论阵地、党性熔炉和思想智库,为集团培养高素质优秀管理人才和党员领导干部贡献力量。

