

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2012.02.010

完善职工教育机制 以人才战略促发展

□ 北京市燃气集团有限责任公司高压管网分公司(647258) 修长水

“发展才是硬道理”在社会主义市场经济条件下,企业的一切活动,都要围绕生产经营来开展,企业的一切工作,都要为改革和发展服务。而职工是企业的主体,在企业建设发展中起到了至关重要的作用,加强职工教育,打造一支高素质的职工队伍,是推进企业改革稳步发展的基础,也是维护企业稳定、塑造企业形象的前提。

1 充分认识职工素质教育的重要性,客观分析职工现状,找到职工教育的关键问题。

职工是生产力中最活跃的因素,在各企业之间生产经营的激烈竞争很重要的一个方面就是人力资源和专业技术人才的竞争,企业职工素质的高低决定着企业的命运。所以提高职工综合素质,建设一支强有力的职工队伍是摆在我们面前的关键问题,也只有建设一支具有一流职业素养、一流业务技能、一流工作作风、一流岗位业绩的职工队伍,才是促进企业不断发展的根本。

首先,我们来看一下目前燃气企业职工现状中主要的问题:以高压管网分公司运行二所为例:(截止2011年12月31日人员结构如下:)

高压管网分公司二所现有职工70人,从性别看:有男职工:46人,女职工:24人。从政治面貌看:有党员27人,团员15人。从学历看:本科学历29人,大专学历12人,高中9人,中专、技校、职高15人,初中4人,小学1人;平均年龄35.2岁。

其中:管理人员20人(借出5人),有基层领导5人,一般管理15人。

生产人员50人(其中有复转军人:16人)。

(1) 知识水平参差不齐、素质高低不一。由于目前分配到单位的新入职职工主要途径为两类:一是应届毕业生;二是复转军人。其中,新分配来的大学生,他们的知识结构比较全面,知识水平比较高,理解能力强,但是他们所学的专业很分散,全部分来的学生中学燃气专业很少,就这种专业技术性、实践性比较强的企业来说,对于刚毕业的学生需要一段时间适应,才能达到管理岗位的要求。复转军人是近几年基层单位补充一线职工的主要途径,虽然他们的政治素质比较高,一般分配过来的90%都是党员,但是就文化水平来说他们多数学历都不高。

(2) 苦干型职工多,创新型人才少。燃气行业是社会发展的重要命脉,在经济社会发展中有着较高的地位,但由于其工作性质和工作强度等因素发展的不平衡,致使燃气一线职工的工作性质相对单一、因循守旧,久而久之,在工作中多数职工缺乏激情和活力,只会埋头苦干,难有创新开拓。

(3) 能干事的职工多,会学习的职工少。由于一线运行职工的工作性质长期是野外工作,工作忙而繁,累而重,学习环境差,条件苦,致使很多职工得不到长期系统学习培训的机会,从而产生了厌倦学习的情绪,形成了当前能干事的职工多,会学习的职工少的现状。

其次,分析以下形成目前职工队伍现状的主要原因。

(1) 由于燃气企业目前仍是国企性质的企业,多年来都实行职工的岗位聘任制,尤其是对于一线生产岗位的职工工作相对比较固定,发展空间比较小,

缺乏竞争，许多职工习惯在这种温室状态下工作生活，缺乏对自己未来发展的规划，可以说他们并没有真正从铁饭碗、大锅饭中脱离出来。正是这种遇事都不会主动去做，也不主动去想，上级安排什么就做什么，不安排便不做，认为学不学都一个样的态度，致使一线职工整体文化素质较低，尤其是技术工人等级高且操作能力强的较少。

(2) 以前各级管理部门对职工综合素质教育的观念有待改进。由于职工教育发挥作用周期长，加之又存在急功近利的倾向，使得职工教育出现了“说起来重要、做起来次要、忙起来不要”的现象。尤其是对于一线骨干的培养上，其实培养一名思想过硬、技术一流的骨干型职工没有几年的专项学习和重点培养是很难达到预期效果的，但是由于实际工作中为了完成工作任务，导致大多数培训都处于走过场的局面，很难达到“精、专”的目标。

(3) 对基层管理岗的素质能力培训存在脱节的现象。目前对于基层单位管理岗的八大员设置，给一线管理人员在各方面工作的能力都提出了较高的要求，尤其是从事安全、技术、设备岗位的管理人员，他们不仅要懂得一线运行、设备维检修、厂站的工艺、各类施工配合、应急处理等，还要能够合理安排所部工作，协调好与上级部门的联系，并且负责本单位人员的培训。但是，现在针对管理岗人员的专业培训十分缺乏，大多数工作的完成单单凭借他们的经验和自己对工作的理解，这样就会造成工作完成质量和效率的失衡。所以加大对一线管理岗职工的培训也是必不可少的。

总之，随着企业改革的不断深化，提高企业职工素质愈来愈显得尤为突出和重要。如何充分发挥职工在企业改革发展中的作用，促进企业发展的步伐，同时，职工如何能更好地适应企业的发展，都将是企业所面临的一个严峻的问题。

2 围绕重点工作，结合基层实际，找准职工素质教育的切入点

通过对职工队伍现状的了解，结合当今企业人才机制的建立和基层单位的管理，我们认为，从培养骨干人才、开展职工职业道德建设、管理人员培养、一线班组建设等方面，应该着重做好以下几方面的工作，

来提高职工想干事、能干事、干成事的能力。

(1) 强化职工的继续教育，营造学习氛围。开展灵活多样的职工素质教育活动，创造职工学知识增长才能的氛围，建立有效的激励机制和教育、管理的体系，使职工学有保障，学有所用，用有所成，激发职工学习的积极性。例如，2011年开展的职工岗位技能竞赛活动，就达到了覆盖面广、理论与实操相结合、培训与考核相对应、激励措施完善的活动要求，尤其是对于入选公司级能手的职工，不仅有奖励还组织了职工疗养，更加促进了职工参与学习，参与竞争的积极性和热情。在二所通过开展较大规模的培训与考核，也在一定程度上激励了职工自主学习的积极性，通过考核大家也在不同程度上找出了自身的不足，给一线职工创造了一个“学、赶、帮、超”的氛围。

(2) 强化新进企业职工和转岗人员的培训。虽然我们一直坚持先培训后上岗、培训合格后再上岗的原则，但是要确保生产过程的安全、保质、高效，单凭岗前培训是远远不能满足的，对于他们在实践工作的能力培养才是至关重要的。2011年年初，二所班子就认真分析了目前二所一线职工队伍的情况，通过分析我们一致认为要想进一步提升所部的工作质量和效率，必须从抓职工教育入手，并且把重点放在了近期复员来的职工。在组织他们进行工作调研和站箱运行工况调研竞赛活动后，还结合目前二所的工作情况和技术薄弱环节，在13名新进生产人员中开展了以调压技能培训为主要内容的拜师学艺活动。为此，我们精心挑选了技术扎实、思想过硬的6名职工担当师傅的角色，并分别同师傅和徒弟进行了座谈，召开了大会组织师徒签订了“拜师学艺”责任书。在8个月的学习和训练中确实锻炼了他们，在实操考试中最高分94分，最低分77分，平均分达到了85.5分。通过本次活动我们看出了职工的进步，也希望参加活动的职工无论是师傅还是徒弟，都能认识到学习的重要性，把终身学习的理念贯穿到以后的各项工作中。

(3) 强化对骨干职工的培养。首先，加强对班组长的培养。班长是班组的管理者，俗话说火车跑得快全靠车头带。其实现在要换个说法了，要让火车安全、快速、准确的到达目的地，那还是要看我们如何优化这辆车，如何合理的管理这辆车。所以如何能够圆满完成各项生产任务，最终就是落实在班组的

管理上，这就要看班长的作用发挥了。班长的管理理念直接影响着班组的发展，影响着班里每一名职工。2011年我们所对班组进行了优化，在优化过程中，既考虑到了班组任务的分配是否合理，重点还是考虑让谁来担任这个班长，选择好班长是分好班的第一步，班长不仅要在技术上有优势，更重要的是懂得如何管理。在确定好班长人选后，我们还按照人力部门的要求组织各班长参加了培训，还让班长参与到所级督察工作中，通过对兄弟班组的考评，让他们能发现别的班组的优势，找出在安全生产、班组管理各个环节中突出的问题，从而不断完善对班组的培养。班组长培养是个漫长的过程，但是一支懂管理、会管理，又能确实把班组管理的班长队伍，绝对是每个基层单位不可或缺的要害。其次，对管理岗人员的培养。目前基层单位管理工作主要由“八大员”来负责，所以说他们作用相当重要，但是由于管理岗人员的能力参差不齐，导致目前管理岗存在的问题比较突出的，主要体现在：一个是对基层单位的工作、各项制度了解不深，目前有的工作本应由管理人员来指导一线职工完成，但是在实际工作中我们还达不到这个水平；二是，在设备技术方面，实践经验多的人才比较欠缺，导致有的工作做不细，达不到公司精细化管理的要求；三是，管理岗一般接手到的工作都比较急，来不及让他们仔细去分析工作，造成有时候他们完成工作纯是应付，久而久之，管理人员的工作态度就开始变得不严谨了。为了在管理人员中树立起“干一件事，就干好一件事，从而积累一件事的经验”的敬业、踏实的工作作风，我们所也进行了多方面的研究，2011年就以抓管理人员的岗位职责为前提，组织管理岗召开了多次专项研讨会来明确他们的责任，比如，2011年我们所就公司考核细则召开专题会，让对应的管理人员来自己认领考核项；针对班组建设考核细则组织相关管理人员进行了研讨；根据公司下发了一体化管理制度，组织管理人员结合进行学习等等，通过组织管理人员来分析职责、参与所里的管理，一定程度上调动了他们的工作责任心和主动性。

总之，为了提高职工素质，我们在职工素质教育工作中坚持以保证实际工作需求和促进基层管理为目标，努力培养一支业务精、适应能力强、专业技能多的复合型人才队伍，以适应激烈的市场竞争。

3 改变观念，开拓创新，为职工搭建各方面平台，逐步建立和完善职工教育管理体制。

职工教育工作不单单是人力资源一个部门的事情，也不单单是某个单位内部的事情，要完善职工教育体制就要结合企业需求和职工自身需求，要做到既培养了职工，又留住了人才，所以我们要大胆探索，为职工搭建起平台，让职工融入到企业的各方面工作中。

(1) 加强政治思想工作，从企业文化建设着手逐步提升职工的企业荣誉感、参与竞争意识和不断学习的进取精神。企业文化建设为思想政治工作的改革和创新提供了一个新舞台，而思想政治工作的开展也为企业文化建设保证了正确的方向，在调动职工积极性、增强企业凝聚力、保证企业目标实现上，两者相辅相成。

(2) 探索创新教育途径，搭建起职工学习交流的平台。职工教育是学习掌握新理论、新技术、新设备、新方法的有效途径，以满足企业的快速发展对实际生产的需要。目前，企业中专业技术人员稀缺的局面日益严重，这将很大程度上影响企业的持续发展，所以，要加大职工教育的力度，就要不断探索教育途径，可采取请进来、走出去，内培与外培相结合，技术攻关和专题研究相结合等多种形式来开展，使企业老职工不断补充新知识，新职工加快提高掌握实际经验，从而逐步培养出一批高技能的人才队伍。

(3) 注重以事业凝聚人、以环境吸引人、以精神鼓舞人、以机制激活人、以待遇留住人，积极为骨干人才的发展提供良好外部环境和激励机制。在培养人才的同时，创造条件发挥骨干人才的作用，才是企业开展职工教育、人才培养机制所要最终达到的目的。所以，作为企业要在注重经济效益发展的同时，也要更加注重自身的建设，尤其是职工队伍建设，要为职工创造良好的环境，为职工排忧解难；要为职工搭建教育平台，鼓励职工去学习；要为职工创造发展的空间和展示才能的舞台，凝聚人心留住人才。

总之，燃气企业的建设发展对职工的素质要求越来越高，职工的知识水平决定着企业的发展速度，知识结构决定着企业的发展方向，知识积累决定着企业的创新和进步。因此，提高燃气企业职工整体素质，对于增加企业活力，激发和调动职工劳动积极性、主动性、创造性具有十分重要的现实意义和深远的意义。