

创新班组长培训模式 提高基层管理能力

姚海红

多年来，河南石油勘探局始终把班组长培训作为常抓不懈的一项工作，先后开办各类基层班组长培训班数十期，累计达四千多人次。认真抓紧、抓好、抓实班组长培训，针对编制培训计划、严把聘教关、优化课堂教学、强化培训管理、督导评估等环节，不断进行探索创新研究，取得了一些成绩，为河南油田基层管理水平提升及油田发展奠定了重要基础。

一、职责分工明确

河南石油勘探局班组长培训的指导思想是：适应改革发展需要，通过不断提高班组长的思想道德素质和技术业务素质培训，全面提升班组长的组织管理能力和生产指挥能力，使其达到“生产上会干、组织上会管、经济上会算、思想工作会做”的“四会”要求。

每年年初，人力资源处职工培训科要根据油田改革发展对班组长素质提出的新要求，在编制局年度教育培训计划中，对班组长的培训目标和指标提出总体要求，并以文件的形式下发到各个单位，每个季度还要编制下发具体集中办班培训安排。勘探局生产协调处、财务处等各专业部门，负责完成针对班组长培训计划中所涉及分管的三规一制、成本核算等专业培训的指导工作。

人力资源开发中心是河南石油勘探局班组长培训的集中定点办学单位，负责班组长培训的教学组织工作，制订开班计划，包括不同阶段的教学内容、工作完成的时限、地点、单位、个人以及具体的考核办法等；制订教学计划，包括培训目标、培训内容、培训形式、组织方法、培训时间、培训人数等；落实教室、教师、教材；组织教学和考试、考核；协调解决培训中存在的问题；跟踪考察培训效果。同时，受勘探局委托，承担教材编写工作。

二、培训内容创新

河南石油勘探局班组长培训最显著的特点就是坚持与时俱进，不断创新。2001年，为使班组长队伍的管理观念、管理内容、管理手段方法适应公司深化改革，建立现代企业制度的要求，开展了《现代企业制度与班组生产现场管理》知识培训；2002年，根据中国加入WTO对企业的影响和企业文化建设需求，开展了《怎样当好新时期班组长》知识培训；2003年根据总公司改革发展的新形势、新情况，开展《油田改革与现代企业制度》；2004年为适应公司不断发展及ERP信息化系统对班组长的需

要，开展《现代企业班组管理与信息技术应用》培训课程。

三、课程设计合理

在多年的实践中，我们将加强基层管理岗位技能、素质研究分析作为工作重点，精心设计培训课程，形成以管理基础知识、生产管理、科学管理方法、管理创新、团队建设与员工激励、沟通技巧、提升执行力、管理心理学、企业文化、创造力开发、职业道德、实用文体写作、石油科学知识、法律法规以及室内活动课、拓展训练等为主的课程设计体系。通过对基层管理岗位技能项目细分，对每一个基本技能单位提供有效的培训、训练方法，争取每一个基本技能单位做成培训精品；通过对学员管理素质测评，为学员素质修养提供参考指导。

四、培训教材求实

班组长培训教材应该切合实际，如果过多的停留在理论层面上，参培人员要么听不懂，要么认为这些知识与己无关，听听热闹，使培训流于形式。为此，我们考虑到班组长培训没有必要和应试教育一样，拘泥于书本，集中精力完善基层管理人员培训教材体系，结合油田实际编写了《职业道德与适应》、《石油职业道德》、《石油企业领导学》、《班组管理》、《创造学》、《实用文体写作》等教材，以及班组管理案例。

五、创新培训方式

目前，班组长培训主要采用讲授式、案例式、模拟式、体验式等多种教学方法，并通过技术问题征集、答疑、分组讨论等培训活动形式，实现教师与学员、学员与学员间的互动交流。

1、理论授课，由老师系统讲授班组行为管理，班组长生产现场管理、班组质量、成本管理等内容。聘请勘探局专业处室和基层厂矿具有丰富实践经验的专家，针对班组日常专业管理中存在的问题，进行案例教学。

2、专题讲座，开拓思路。结合公司不同时期的生产实际，针对不同的管理层次，管理主题，从厂、车间、班组三个层面组织开展专题讲座。一是聘请基层单位厂领导从本单位发展的战略高度，阐述班组长管理在企业中的重要地位和作用；二是聘请车间主任畅谈如何提高自身素质，发挥班组长的表率作用、抓好班组基础管理；三是聘请优秀的班组长言传身教介绍班组管理的经验和体会。不断充实和丰富了班组长的培训思路，开阔了视野。

3、研讨会。请培训班学员畅所欲言，交流学习体会，以及班组管理中的经验教训。

4、外出考察。组织学员到生产一线、先进单位进行实地考察、现场学习，加强提高学员学习能力、解决问题能力等的研究与应用。如到胜利油田参观考察，学员把胜利的管理经验用于实践，取得了较好的效果；到许继集团考察，学员把许继集团末位淘汰制用于队、站的管理，激励了员工的积极性。

5、拓展训练。加强多维沟通、积极广泛参与、角色模拟等方法的应用，不断提高培训效果。

六、严格培训管理

为班组长培训班制定颁布了严格的培训管理奖惩规定，适度加大了对培训学习管理的奖惩力度，

加强学员平时成绩的考核，把平时测试成绩、作业成绩按比例计入总成绩，这样成绩考核会更全面，同时也能巩固当天所学知识，充实课堂活动。严格考勤管理，要求学员在培训期内原则上不准请假，并与送培单位结合，规定对培训考试不合格者扣月奖 50%，对补考仍不合格者，扣月奖100%，免去班组长职务。学员培训期间的考勤和学习成绩，由培训部门定期返回到送培单位，再由学员所在单位人力资源科进行严肃纪律，严格管理，严格考核。

七、跟踪培训评估

加强对班组长培训后的跟踪考察管理，既是判断培训课程设置是否合理，也是检验培训效果是否显著的有效途径。

人力资源处职工培训科要求基层单位每年都要组织对班组长所在的班组从安全管理，生产指标完成情况，落实“三规一制”及开展班组思想政治工作等方面进行综合考察，并作为改进培训教学和班组长聘任的依据。根据考察情况，对班组长进行评定，对于好典型总结推广经验，有差距存在问题的限期整改，整改效果不明显的及时给予调整。如采油一厂于 05年9月至10月，在厂里组织开展了班组长“敢抓善管”评比表彰活动，这大大促进了该厂全体班组长作用的发挥。

我们在创新班组长培训工作中虽然取得了一定的成绩，与国内同行业先进经验相比，还有很大的差距，需要认真学习和借鉴先进企业成功的经验和做法，不断取长补短，使班组长素质再上新台阶，为促进油田的改革与发展做出新的贡献。



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