

柳工集团现代学徒制的构建与实施

柳工集团推动现代学徒制的构建与实施

戴柳娥 易景耀

广西柳工集团有限公司是从事工程机械制造的国有大型骨干企业，是国内工程机械行业第一家上市公司。经过多年的奋斗，柳工已发展成为中国装备制造业的民族工业品牌。几年来，柳工集团在建立和完善现代企业培训制度的实践过程中，着力构建和实施现代学徒制培训制度体系，培养了一批新的高技能人才，解决了岗位高技能技术的继承和发扬的问题。

一、树立高技能人才价值观，是执行现代学徒制的前提

柳工企业文化将优秀员工视为柳工最大的财富。坚持绩效为导向，打造职业化的经营管理队伍和乐业、勤业、精业、专业的技术技能员工队伍。在选拔人才方面遵循认同柳工文化、以岗位业绩突出、具备发展能力为标准。并将建立一支优秀的员工队伍作为公司一贯的、长期的任务。在人才工程中的人力资源规划体系、能力发展体系、绩效管理体系、绩效回报体系四大体系中建立柳工人才库；建立和健全员工的职业生涯发展通道；建立分层、分类的核心素质、能力体系，有针对性、系统性地开展培训，鼓励员工自学；通过公司战略目标的层层分解与绩效沟通反馈机制，层层传递市场压力和客户要求，科学合理地评价员工的价值；任何员工的薪酬取决于对柳工企业的价值贡献。现在，柳工作为国家机电类首批高技能人才培训基地，在高技能人才培养方面已逐步形成自己的培训模式即现代学徒制培养模式。

二、选好师傅，是执行现代学徒制的基础

为了选拔好师傅，2001年以来，柳工在全公司进行选拔，经过层层筛选，聘用了各类技术和技能人才50人作为培训师进行带徒。这些培训师有公司的专家、有丰富知识和经验的工程技术人员、有岗位高技能技术人才和身怀绝活绝技的员工。他们是柳工实行现代学徒制模式，培养高技能技术人才的基础。专家和工程技术人员类型的培训师，采用办班带徒的形式，给学员传授技术，并带领学员参与技术难题攻关小组，共同研究和解决技术难题，从而提高学员的技术水平和分析解决技术难题的能力。高技能技术人才和身怀绝技绝活类型的培训师，采用模块传授法带徒。他们把高技能技术或绝技

绝活编辑成每个学习模块，用一个模块传授一种技能技术的教学法，把技能技术传授给学员，并带领学员参与岗位技术难题攻关小组，共同研究和解决岗位生产加工中的技术难题，从而提高学员岗位技能技术水平和分析解决岗位生产技术难题的能力。培训师带徒培训模式，每年都有300左右人次参加，是每年培训人数最多，效果较好的培训。如青工陈镇参加完培训后，针对挖掘机动臂拼焊工装成本高、生产效率不高、产品质量难保证且劳动强度大的问题，设计了挖掘机动臂侧卧式垂直定位拼焊工装，达到了降低成本、减少劳动强度、提高生产效率和提高产品质量的目的。

三、采用形式多样的带徒模式，是执行现代学徒制的保证

1、技能传承带徒模式

为了使柳工的高技能技术能很好地传授下去，除了选拔聘用培训师带徒外，柳工还要求，凡是柳工高级工以上的员工都要实行带徒制。即每个高级工以上的员工都要根据各自的岗位情况，自报带徒两个以上，并制订带徒计划。带徒计划要有明确的带徒对象、带徒目标、带徒时间和传授内容，报本部门批准备案，把带徒成绩作为申报高一级职业资格或参加柳工一至三级生产技术能手评审的条件之一。据初步统计，全公司高级工以上员工有100多人制订了带徒计划，带徒人数500多人。

2、提高式带徒模式

提高式的培训对象主要是针对已有高级工、技师职业资格证书的员工，由柳工技能专家和技术人员带徒。主要结合工作岗位有计划地对他们进行新工艺、新知识、新技术和岗位操作技能的培训，提高他们完成复杂工艺的操作水平和解决本工种关键性操作工艺难题的能力。高级工梁为国同志参加提高式培训后，不论知识技术，还是技能技术都有了很大的提高。他根据电焊气体保护的干扰因素，从流体力学的基本理论出发，提出了提高气体保护的措施，达到了提高焊接美观度和提高焊接质量的效果，并在技术比武活动中获“电焊技术状元”称号。

3、专项式带徒模式

专项式的带徒模式主要是通过技改项目、QC小组活动等来实施带徒。柳工生产一线的很多技改项目、QC小组活动都是由技术人员、管理人员和技能专家组成进行实施的。专项式带徒模式是学徒跟随这些师傅，参加某一专项技改项目或者某一次QC小组活动。因为学徒从始至终都参与专项技改项目或QC小组活动，所以，学徒不但可以学到不少相关的技术，而且可以学到不少相关的技能，学得系统，学得扎实。几年来，柳工有300多人参加了专项式培训。学徒反映，每参加完一次专项技改项目或QC小组活动，技能技术都有较大的提高。青工杨忠参与了柳工第一台湿式制动桥的试制全过程。在整个参与过程中技术和技能得到了较大的提高，他提出的偏心吊钩方法，解决了湿式制动桥吊装不稳定的装配技术难题。

4、老带新的带徒模式

新进入公司的生产一线员工大多数都是高职、技校的毕业生，他们一般都有中级或高级职业资格

证书。针对这一群体，柳工主要采取老带新的带徒模式，指定专业岗位上的高技能技术的师傅进行传、帮、带，提高新员工的岗位技能。带徒时间一般为3至6个月。

5、“三合一”培养模式

所谓“三合一”培养模式，就是师傅带徒与学历教育和高级职业资格培训相结合的培养模式。柳工随着装备水平、工艺水平、技术技能要求的提高，对员工的职业能力有了更高的要求。一些年轻的员工也感到工作压力在不断增加。他们一方面希望在师傅的指导下提高岗位技能，另一方面也希望同时兼顾学历和提高职业资格等级。针对这些情况，柳工与柳州职业技术学院合作开办数控操作工高级技能（大专）班。采取三年业余学习的方式开展高技能人才培养工作。高级技能（大专）班的教学是学习与实践紧密结合，学员带着问题来学习，采用课堂讲授，现场教学，专题讲座和师傅专门指导等方式进行教学，特别强调师傅在实操中的指导作用，派出柳工技术技能专家和工程师为指导师傅，提高学员岗位操作能力和专业能力。

6、指定性的带徒形式

根据柳工的岗位技术要求与师傅和徒弟的实际情况，针对一些关键岗位和关键技术，实行指定性带徒，即指定师傅和学徒，指定学习内容。这种指定性带徒形式有很强的针对性，往往又是名师与高徒的结合，它不但能使本部门的高难技术流传下来，后继有人，而且名师高徒结合，往往能研究解决生产技术中的难题。柳工有35位师傅被定为指定性师傅，150多位青工被定为指定性徒弟。如柳工桥箱厂青工文小勇，在指定师傅高级技师、柳工一级工人专家梁开精为主的几位师傅指导下，不仅能操作多种进口数控机床，还对进口设备的工装夹具提出改进意见，不但提高了生产效率，还提高了产品质量。几年来，他提出合理化建议15条，其中有两项获柳州市青工合理化建议二等奖，两项获广西壮族自治区设备、工装设计QC活动成果奖。



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.caswvt.org 传真：010-84201671 MAIL：zhongguozhixie@yahoo.com.cn



京ICP备 06018389号