

## 实施培训创新 提高员工专业技术素质

刘松林, 吴洪亮, 王乃凤

(济南钢铁集团总公司 山东 济南250101)

**摘要:** 济钢燃气发电厂在对员工的培训过程中, 实施了PDCA持续改进的闭环式培训全过程管理模式, 在采取现代化培训手段的基础上, 按需施教, 结合员工自学, 充分发挥主动参与、相互交流、经验共享的方法, 以技术培训为重点, 安全培训为支撑, 各方面培训为辅助的全员全方位培训。提高了新员工的专业技术素质和团队精神, 为燃气发电工程的正常运行提供了人力资源的支持。

**关键词:** 员工培训; 培训模式; 培训方法; 创新

中图分类号: C975 文献标识码: A 文章编号: 1004-4620 (2006) 06-0067-02

### Carrying out Training Innovation and Increasing the Specialty Technical Diathesis of Staff

LIU Song-lin, WU Hong-liang, WANG Nai-feng

(Jinan Iron and Steel Group General Company, Jinan 250101, China)

**Abstract :** In the courses of staff training, Jigang gas-stream combine power plant applies PDCA closed loop training management model. On the base of modernization training method and telling the staff to teach them, to communicate, to share, to edit teaching material by them, we applied some new method putting technical training as emphases and putting safety training as support. Some training innovation applied to increase the new staff technical diathesis and Group spirit. The work offered support to the running of Gas-Stream Combine Generation Engineering.

**Key words :** employee training; training model; training method; innovation

目前, 企业之间的竞争已从自然资源的竞争转移到人力资源的竞争, 人力资源的因素成为企业成败的关键性因素。济南钢铁股份有限公司燃气发电厂(简称济钢燃气发电厂)为满足燃气发电工程对人力资源的需要, 通过培训模式创新、培训手段创新、培训方法创新和培训内容创新等, 对员工进行了全方位培训。

培训模式的创新, 实施了PDCA持续改进的闭环式培训全过程管理; 培训手段的创新, 实行全新的现代化培训手段—多媒体教学和现场模拟培训相结合; 培训方法的创新, 实行了按需施教(即视其岗位培训), 注重员工的自学, 充分发挥主动参与、相互交流、经验共享, 采用提问式、考察式、案例分析等灵活多样的培训方法; 培训内容的创新, 实行了以技术培训为重点, 安全培训为支撑, 其它各方面培训为辅助的全员全方位培训。培训的内容, 重视使用性和可操作性, 注重解决工作中的现实问题, 达到提高员工燃气发电专业技术素质和技能的目的。

### 1 培训模式的创新

培训创新是一个需要精心策划的系统工程, 是一个“培训需求分析—制定培训计划—实施培训内容—考核和评价—反馈和总结提高”的闭环式过程, 这个过程不断地循环往复、循序渐进, 对提高员工素质、培育企业文化、形成企业精神等会起到很好的作用。培训需求分析是闭环式培训全过程中最重要的一步, 济钢燃气发电厂从组织需求、工作任务需求和人员需求分析三方面入手:

**组织需求:** 在济钢“做强做大, 跨越式发展”整体战略要求下, 进一步适应燃气发电工程新技术的要求, 实现新产业的快速发展, 保证经济效益最大化; 在“可尊、可信、共创、共赢”核心价值观的指引下, 形成团结、协作、奋斗的团体。

工作任务需求：燃气发电机组工艺复杂，科技含量高，技术难度大，涉及专业多。以前济钢从未涉及燃气发电专业，缺乏相应的操作和管理技能。面对新的课题，济钢利用培训创新来改善绩效上的不足。

人员需求：济钢为燃气发电工程配备启动人员100人，其中新入厂学生35人，新招内部员工子女15人，转岗员工50人，对燃气轮机、蒸汽轮机、余热锅炉、电厂化学等有关知识的掌握和了解不多。

在基于培训需求分析的基础上，制定了培训计划工作任务书。实行了新的培训和评价方式，实行培训后评价和实践半年后相结合的评价方式，以员工在生产实践中的表现、组织绩效的改进作为评价培训适宜性和有效性的基础，鼓励员工在生产实践中不断学习，掌握更多的专业技术知识。

根据考核和评价的结果，反馈至培训需求分析、培训计划工作任务书、培训实施等各个过程，制定改进措施，提高培训的有效性。

## 2 培训过程创新

在培训实施过程中，对培训手段、培训方法和培训内容进行了创新。

燃气发电工程作为国家第二批重点技术改造“双高一优”项目计划，其装备水平、技术含量在发电行业达到国内领先、国际先进水平，原来单纯的学堂教学模式难以适应掌握高新技术的要求，因此，对燃气发电各系统理论讲解采用多媒体教学手段，再现系统技术要求，同时在现场模拟实际操作，掌握操作要领和方法，增强感性认识。在理论讲解和现场模拟操作过程中，鼓励员工采取主动参与、相互交流、经验共享的方式，采用提问式、考察式、案例分析等灵活多样的培训方法，提高员工的专业技术素质。

在基于培训需求分析的基础上，注重培训内容的创新。培训内容的设计要以提高培训对象的素质和能力为目的，注重科学性、前瞻性、针对性的统一，要适应燃气发电对人力资源的需求，重视使用性和可操作性，有助于提高员工的素质，提高团队意识，满足发电管理的需要。因此，为确保培训计划工作任务书的完成，组织编写了燃气轮机、余热锅炉、煤气压缩机等10个岗位的《技术培训大纲》以及《员工专业理论培训方案》和各专业的《岗位生产操作规程、安全规程》、《工作标准和管理标准》、《员工行为规范》等。通过编制技术培训大纲和培训方案，明确了发电各专业的培训参考教材、培训内容与课时安排、需达到的技能要求等，为培训的组织实施奠定了基础。

## 3 培训措施

济钢燃气发电厂本着“一专多能、一岗多责”的原则，按照理论联系实际、按需施教、学以致用、讲求实效的原则，在培训计划工作任务书的指导下，组织了以技术培训为重点，安全培训为支撑，其它各方面培训为辅助的全方位培训。

岗前培训分三个阶段：第一阶段：军事训练。对全体发电员工进行了为期1周的强化军事训练，以增强员工的组织纪律性；进行2周的理论基础知识学习、入厂教育、安全教育、凝聚力工程等项培训。通过培训，增强了团队观念和意识，使全体发电员工树立了“团结产生力量，凝聚诞生希望”的一团火精神，在日常工作、学习中，坚持实行半军事化管理，服从组织纪律，坚持列队上下班，坚持上岗前班长布置当日工作及注意事项，坚持劳动保护用品穿戴齐全上岗。第二阶段：专业理论知识培训。在实施培训过程中，以现代培训理论和方法为指导，坚持“三注重”，即注重成人学习的特点；注重学员的自学能力、主动参与、相互交流、经验共享的学习方式；注重培训形式的多样性。从而能使员工收到最佳的学习效果。第三阶段：上岗操作培训。上岗操作是检验理论学习的试金石，为确保岗位操作准确无误，发电员工以班组为单位，系统学习发电各专业的《岗位生产操作规程、安全规程》、《工作标准和管理标准》、《员工行为规范》等，并进入现场模拟操作和维护。在模拟操作期间，员工自由选择现场指导老师，跟随指导老师工作、学习。指导老师每日做案例讲解、分析，提高员工应对能力。员工之间相互交流心得体会，对模拟发生的问题进行探讨、分析，做到经验共享，共同提高。

## 4 培训评价、反馈和改进

在强化培训的每一个阶段、每一个过程中，对员工进行理论、实际的考试以及对其在工作中表现出的能力进行测评。主要评价内容有：培训项目的针对性、培训时间的选择、培训班的影响、学员参与程度、新的教学方法与教学手段的应用情况、项目实施的条件和授课质量及授课效果。

培训工作结束半年后，对员工操作技能的提高，学以致用、组织绩效的改进等进行总结，注重实际效果和培训在实际工作中发挥的作用。同时，将评价的结果反馈至有关车间、培训主管部门和培训授课、现场指导老师。

## 5 结束语

对培训模式创新，保证了发电员工培训工作计划的顺利实施；对培训手段、方法的创新，保证了培训取得预期的效果。通过强化军事训练，员工的组织纪律性得到加强，形成团结协作、奋勇向前的强大合力。通过专业技术和实践操作培训，使员工从理论方面，掌握了设备基本结构、工作原理、工艺流程、操作规程、工作标准和管理标准等；在现场，熟悉设备性能、技术参数、操作程序、故障处理，能对异常情况进行快速判断与处理，具备了正常生产的运行操作技能。掌握了燃气轮机、蒸汽轮机、煤气压缩机等发电专业工艺技术和技能，并参与了设备安装、调试验收和试投运等工作，为燃气发电项目的顺利投产提供了技术支持。通过培训，一大批专业技术人员得到锻炼，迅速成为技术支撑人才，为济钢燃气—蒸汽联合循环发电二期工程的实施、投产奠定了良好的人才和技术储备基础。

---

[返回上页](#)