

职工培训

“自主管理”在电力生产新员工培训管理中的实践

吴邦香

(雅砻江流域水电开发有限公司培训中心, 四川 攀枝花 617000)

摘要:创新是管理的基本特征、是管理活动的灵魂。员工培训“自主管理”是雅砻江公司在近几年大规模电力生产新员工培训实践中推行的一种培训管理模式。实行员工培训“自主管理”能很好地缓解培训管理人员不足和新老员工比例逐步加大的局面,达到培训目标,激发员工的积极性,提高员工的管理能力和综合素质。

关键词:自主管理;背景;提出;具体实施;成效

中图分类号:F279.23;D412.63

文献标识码:B

文章编号:1001-2184(2014)03-0168-04

1 引言

管理是指在特定的环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导、决策、控制,以便达到既定目标的过程。任何一项管理都是相对于特定的组织环境和管理主体、管理客体和条件进行的。在管理实践活动中,我们需要客观分析管理的要素,通过充分授权,最大限度地释放集体成员的能力,实现管理预期目标。“自主管理”是雅砻江公司培训中心在电力生产新员工培训管理实践活动中提出并实践的一项管理创新,它是在培训项目管理中,从员工中挑选临时负责人通过有效授权协助进行培训过程管理。在“自主管理”培训模式中,员工是培训者,也是管理者;自己对自己的培训负责,也对集体负责;自己管理自己,也为团队服务。

2 “自主管理”实施背景

雅砻江公司培训中心是公司的一个二级单位,现有培训管理人员6人,主要负责雅砻江公司电力生产新员工日常管理、岗前培训和生产专业人员的技术培训工作。培训中心依托公司已投产的二滩电厂,采用以老带新、新老结合,实战为主、讲课为辅,二滩为主、外出为辅的培训原则,对新员工实行分层级、分专业、分阶段的入职培训和岗前专业培训,促使新员工掌握电力生产技能,达到电力生产专业专责的上岗技术标准。岗前培训内

容包括安全教育、军事训练、技能培训、仿真培训、专业培训和外出专项培训等。其中,外出专项培训由于人员多、时间长、培训环境陌生、安全风险大以及不确定因素多而成为岗前培训项目管理的难点。

在培训中心接受专业培训的员工包括从2004年至2013年入职员工,每年入职员工多达100人,少则数十人,进行电力生产岗前培训的新员工最多同期逾200人。

3 “自主管理”的提出

在电力生产新员工培训中,培训中心每年需要组织新员工外出进行励磁、调试、水轮机、发电机、设备检修维护等专业培训和技能培训、军事训练、见习培训等专项培训。对于外出培训,通常由培训中心1名管理人员负责组织,二滩电厂派1名相关专业老员工协作进行技术和安全管理。随着雅砻江公司流域电力生产单位的陆续筹建,二滩电厂和培训中心的电力生产员工以新老结合的原则分批调配到公司后续电力生产单位工作。二滩电厂的老员工逐年减少,新老员工的比例逐步加大,安全生产兼顾员工培训的矛盾日益加重,培训中心员工外出培训项目从二滩电厂借用老员工来协作管理难以继续。因此,从2011年起,大部分员工外出专项培训由培训中心1名管理人员全程负责。

3.1 老式外出培训的反思

收稿日期:2014-04-26

2011年6月,培训中心A带领45名员工赴青海一个水电厂进行机组检修技能培训,为期25天。从培训计划的制订、培训课程落实到行程的确定,机票、住宿、就餐和培训过程管理等全是A一人负责。去西宁的途中,因天气原因航班取消,人员被困在机场,行程被打乱。A一边要管理这批员工的安全,一边去购火车票,而临时购买几十人的火车票几乎不可能。在A忙得焦头烂额的时候,员工们事不关己,无人为A分担,他们仍在机场候机厅打牌、上网、聊天……而在后续培训过程中,后勤、安全、技术管理等全是A负责。

培训结束后,培训中心就该培训项目管理进行了总结和反思,类似的培训管理事件不是偶然。究其原因不是员工不愿意帮助干活,也不是积极性和工作热情低,相反,员工有通过参与工作来展现、提高自己能力的意愿,只是他们无从下手。长期以来,培训中心的管理人员更多的是把新员工当成“孩子”看待,专业技术上担任导师,对他们细心培训指导;生活上定位是保姆,衣食住行考虑周全。对类似的培训项目,培训中心没有给他们布置任务,他们自然不会为培训项目分担责任,管理能力自然也得不到提高。

3.2 外出培训管理需要解决的困难

培训中心在员工外出专项培训管理中存在以下困难需要解决:

(1)新员工流动性大、层级多、数量大;老员工陆续抽调出二滩电厂后,新员工的专业培训面临很多难题。外出专项培训成为开拓员工视野,促进行业交流,提升员工专业技能的重用加大。而培训中心的管理人员大部分都是从技术岗位直接转入培训中心从事管理工作,管理经验和理论不足。

(2)公司2007年12月成立培训中心,2008年开始大批量从高校引进应届毕业生进行电力生产技术和培训人才培训和储备,培训中心面对大批量新员工的集中管理和培训没有现成的模式可循,没有经验可借鉴。而且培训中心从成立到2008年新员工入职期间,新员工安置准备和培训实施建设花费了大部分精力。

(3)二滩电厂作为雅砻江公司流域梯级开发的首个电厂,电力安全生产任务很重,同期愈200名的新员工现场专业培训给二滩电厂的安全生产

带来了很大的风险。因此,培训中心长期把新员工安全教育放在首位,在现场专业培训方面给予了很多限制,培养安全意识的同时束缚了其工作积极性。

(4)公司未建立相应的管理制度来规范和激励员工参与到培训管理中来。

3.3 外出培训管理的应对策略

针对员工外出培训管理的困难,培训中心从培训管理人员能力提升、培训管理经验总结,外出培训调研和培训管理创新等方面找出了应对策略。

3.3.1 提升培训管理人员能力

培训中心自成立以来,一直重视各级管理人员的管理能力培训,通过各种方式参加公司和行业组织的各级管理技能培训班。先后参加了管理干部领导力提升、新任主管经理全面管理技能提升、中央企业班组长岗位管理能力资格认证、高级企业培训师技能、心理咨询技能和诊断技能等方面的培训,系统学习了管理基础知识和管理操作技能,提升了培训管理人员的管理能力和综合素质。

3.3.2 总结员工培训管理经验

培训中心及时梳理和回顾培训管理项目,收集和整理培训资料和课件,对培训项目进行评估,对培训过程进行纵向分析,对培训效果进行横向比较,总结员工培训管理经验,分析不足,完善培训模式。先后编制了《电力生产新员工培训手册》、《仿真及现场培训操作手册》,并进行了电力生产新员工岗前培训模式标准化研究,形成并固化了公司电力生产新员工岗前培训标准化模式。

3.3.3 借鉴行业培训管理经验

培训中心分批赴国内流域水电企业(如青海电力公司、黄河水电公司、乌江公司等)进行员工培训管理调研。对以上企业员工的培训体系建设、培训基地建设、培训管理、技术比武和专业技术交流以及新员工的岗前培训内容、培训周期、培训方式和培训考评等进行系统调研,借鉴了行业先进的员工培训管理经验,提高了雅砻江公司员工培训质量,完善了电力生产新员工培训体系。

3.3.4 持续进行培训管理创新

创新是管理的基本特征,是管理活动的灵魂,员工培训管理离不开管理创新。培训中心针对培

训环境、培训客体的变化,对培训管理进行不断总结和完善,推陈出新。针对新员工专业培训管理,从一对一或一对多的师徒制到辅导员制;从休班培训到自主管理;从“人人上讲台”到“三人行讲堂”;将培训创新与培训管理活动相结合,推动培训管理的发展。

4 “自主管理”具体实施

“自主管理”培训在2008年新员工入职时开始尝试,在2009年至2011年培训项目中由点到面,培训周期由短到长,员工由部分参与大部分参与逐步推进,到2012年底全面推行。

4.1 由点到面、由短到长

2008年,将先期报到的7名员工组成新员工接待小组,分组负责分发公寓物品、接站、就餐、体检等新员工报到安置工作。挑选新员工担任班长和寝室长协助进行军事训练科目管理和员工管理。

2009年新员工技能培训中指定2名2008年入职员工协助进行培训管理,组织中秋晚会和文体活动,管理时间为45天。在现场培训时各专业选拔2008年入职员工担任临时负责人,协助进行现场培训管理和安全管理。

2010年至2011年,在培训中心1名管理人员的带领下,指定1名副组长、1名安全员和1名生活委员协助进行外出专项培训过程管理、安全管理和生活后勤管理。

2012年,对于军事训练、技能培训、外出专项培训和专业培训等持续时间较长的培训项目,培训中心创造尽可能多的条件让员工参与“自主管理”,员工是培训者,也是管理者,实现了全面的员工培训“自主管理”。

4.2 人员到位、制度先行

搞好员工培训“自主管理”,制度建设是前提,更是保障。培训中心制定了多项外出培训管理规定和细则,并经全体员工讨论后实施。如成立了包括组长、副组长、文体委员、宣传委员、小组长等培训项目临时协作管理机构,并制定了详细的分工和工作标准,确定了“自主管理”临时负责人;制定了培训项目评优竞赛方案和评分细则;制定了后勤服务、公寓内务评分标准和检查制度,进行了寝室设施、物品定置管理;成立了伙管会并制订章程;建立了外出物资搬运、保管制度;制定了

员工培训考核和反馈制度等,从组织机构、制度规则、专业培训和生活后勤等方面服务于培训项目。

4.3 实施培训“自主管理”

2013年8月,针对26人、为期45天的外出技能培训项,培训中心首先制订了明确的培训目标,即参训员工按期安全地完成培训任务,并通过国家技能鉴定考试,取得中级钳工证和中级电工证;提高员工管理能力,特别内务管理能力、沟通协调能力。其次,培训中心全面采用了员工培训“自主管理”模式,通过有效授权和任务分工,有十几名参训员工参与到培训管理中来。他们进行日常培训管理、编写培训简报、组织安全例会,进行培训总结以及与培训实施单位联谊等,从培训的技术、安全、业余生活、文体活动以及培训争先竞赛等全过程参与到培训管理的各个环节,齐心协力达成了培训目标,有5个员工被评为优秀学员。

5 “自主管理”的成效

推行员工培训“自主管理”是培训的现实条件使然,也是公司培养高素质复合型人才的需要,在完成培训任务的同时,提高培训工作效率,促进了培训管理的提升。通过员工培训“自主管理”,一方面调动了员工的积极性,提高了员工的管理能力和综合素质,为公司锻炼和培养了一批技术过硬、作风优良的管理人才。担任过培训“自主管理”临时负责人的很多新员工,目前大部分已成为了公司电力生产单位的技术骨干和部门、班组管理人员。其次,它缓解了培训管理人员不足和新老员工比例加大的矛盾,在确保安全生产的同时兼顾了员工培训;再次,它创新了培训管理模式,为公司流域电力生产新员工培训管理积累了管理经验。

6 结 语

员工培训“自主管理”是培训管理模式的一个创新,在实际应用中需要结合管理要素的变化对其进行完善和创新。同时,在培训实践中需对以下方面进行关注:

实行员工培训“自主管理”要以确保员工安全完成培训任务、提升员工的能力为前提,而不能成为培训管理人员撙担子的借口。

挑选“自主管理”临时负责人时需要对员工的性格、能力和意愿进行全面分析。挑选一些工作能力强、性格积极乐观、员工认可度高且愿意为

集体服务的员工担任项目临时负责人。

“自主管理”成功的关键是有效授权,尊重信任临时负责人。培训中心管理人员需要定期关注培训项目的质量和进度,为临时负责人提供管理指导和支持,协作解决突发问题,及时纠偏。

齐全规范的管理制度和细则才能使临时负责人的工作有“法”可依,员工信服,工作富有成效,做到“帮忙不添乱”。

参考文献:

- [1] 王瑞祥主编.《现代企业班组建设与管理》.科学出版社.2007年.
- [2] 李家强 谢俊主编.《企业班组长培训教材》.清华大学出版社.2012年12月.
- [3] 雅砻江流域水电开发有限公司培训中心主编.《电力生产新员工培训手册》.2012年6月.

作者简介:

吴邦香(1975-),女,四川乐山人,成都电子科技大学计算机及应用专业毕业,工程师,现于雅砻江流域水电开发有限公司从事电力生产人员培训管理工作。(责任编辑:卓政昌)

锦屏二级水电站投产达360万千瓦

从雅砻江流域水电开发有限公司获悉,雅砻江流域梯级开发项目锦屏二级水电站6号机组于6月3日完成72小时试运行,正式投入运行。锦屏二级水电站位于凉山州雅砻江干流锦屏大河湾上,共安装8台60万千瓦水轮发电机组,总装机容量480万千瓦,截至目前已投产360万千瓦,预计2015年全面竣工。

西藏投资最大水利工程拉洛水利枢纽开工

拉洛水利枢纽及配套灌区工程8日在西藏日喀则开工,这是西藏自治区水利发展史上投资最大的水利工程,估算总投资46.98亿元(人民币,下同),将保障灌区45万多亩农田有效灌溉。据介绍,该工程位于日喀则地区萨迦县和日喀则市境内,雅鲁藏布江右岸一级支流夏布曲干流上,由拉洛水利枢纽及申格孜、扯休、曲美、聂日雄四大配套灌区组成。主体工程主要包括枢纽和灌溉两部分,枢纽工程由大坝、泄水建筑物、电站、灌溉引水隧洞等组成,水库总库容2.96亿立方米。所需资金由中央预算内投资金额安排,预计总工期67个月。

国投电力锦屏一级水电站2号机组正式投产

国投电力6月2日晚间公告,根据公司控股子公司雅砻江流域水电开发有限公司报告,雅砻江流域梯级开发项目锦屏一级水电站第五台机组(#2机组)于2014年5月30日完成72小时试运行,投入正式运行。公告称,锦屏一级水电站位于四川省凉山彝族自治州盐源县和木里县境内,是雅砻江干流下游卡拉至江口河段的控制性水库梯级电站,共安装6台60万千瓦水轮发电机组,总装机容量360万千瓦,设计多年平均年发电量166.2亿千瓦时。

水电七局新能源添上“光伏篇”

5月8日,水电七局首批人员来到攀枝花万家山光伏电站,开始涉足光伏发电采购和施工总承包项目。至此,水电七局新能源领域上再添了新的一页。新能源一直是水电七局战略的一部分,水电七局自2007年涉足风电后,顺势而为,延伸产业链;2014年,进军光伏,完善业务结构,实现两翼齐飞。按照水电七局统一安排,该项目由四分局具体实施。5月8日,项目部首批人员4人进场,标志着项目进入正式实施阶段;5月11日,项目首批人员应邀参加了万家山光伏电站业主——中国电建攀枝花新能源开发有限公司的揭牌仪式。

雅砻江桐子林水电站首台机组定子吊装

5月1日9时5分,1号机组定子成功吊装就位,标志着桐子林水电站工程施工取得里程碑式节点胜利。中国水电七局有限公司总经理申茂夏、副总经理李东林一行出席了吊装仪式。自2014年2月27日桐子林水电站首台机组投产发电动员大会后,桐子林项目部全体员工紧盯发电目标、加大资源投入、狠抓各项工作落实,经过全体参建人员顽强拼搏、日夜奋战,先后实现了多个年度节点目标。桐子林1号机组定子吊装成功,为该工程如期实现首台机组发电目标奠定了坚实基础。

能源局与两大电网签订12条外输电通道建设书

6月4日从国家能源局获悉,为进一步细化落实《能源行业加强大气污染防治工作方案》,近日,国家能源局分别与国家电网公司、南方电网公司签署《大气污染防治外输电通道建设任务书》。根据《任务书》要求,国家能源局与两大电网公司将加快推进内蒙古锡盟经北京、天津至山东特高压交流输电工程等12条大气污染防治外输电通道建设。两大电网公司要分别制定所属项目进度计划,明确年度工作目标与任务,落实责任人,确保项目如期建成投产。