

对于倒班员工培训模式的探讨

◆姜涛 赵景林 侯英杰 林虹 孙雷

(中国石油天然气股份有限公司 吉林石化公司 132022)

摘要: 本文通过对企业一线倒班员工的工作时间和工作性质特殊性的研究, 研发出“O+S”, “1+0”等培训模式和方法。有效的解决了倒班员工没有时间学习和学习热情低等问题, 极大的提升员工的技能水平, 保障了生产装置的安全平稳运行。

关键词: 技能水平; 倒班员工; 培训

一、培训模式和方法的由来

随着公司发展形势的不断变化, 迫切需要一种新的培训模式来加快人才培养。一是企业倒班员工现在实行的是“五班三倒”或者“四班三倒”的工作形式, 不可能把一个装置的所有员工集中起来一起培训。二是随着企业提出的人才培养理念“一岗通, 多岗精”, 要求员工需具备多岗位的操作技能; 三是员工流动频繁、新员工比例增大, 员工技能亟需提升以适应岗位需求; 四是设备数量、种类和技术含量不断增加, 对员工的业务技能要求越来越高。乙烯专家工作室经过企业的实际情况, 研发出“O+S”, “1+0”等培训模式和方法。

二、“O+S”的培训计划

“O+S”的培训计划指的是: “O” OTHER (他人) —对于他人的培训, “S” SELF (自我) —对于自我的培养。

乙烯专家工作室通过研究发现, 由一线优秀操作员工当老师给一线操作水平低的员工讲授生产操作知识更加通俗易懂, 更加容易被员工吸收掌握, 虽然员工教师的理论水平不高, 但是他们的实际操作经验丰富, 他们的讲解语言更加容易被员工所接受, 他们可以把复杂的知识简单化, 便于员工掌握。我们要求员工自己报名当老师, 把自己熟悉的操作技能和自己的绝招绝技展示出来, 工作室会根据每名老师的实际情况择优推荐参加工人技师的评比。

员工教师在培训他人的同时也会逐渐的感到自我知识的匮乏, 工作室每年都会选派一些优秀的员工教师参加企业和集团公司的培训, 逐步的提升员工教师的理论水平和授课技巧。

三、“121”的培训模式

乙烯专家工作室根据目前班组人数大约是 40 人左右, 提出“121”的培训模式, 按照员工的实际技能水平把员工分为三部分: 一是优秀员工, 二是合格员工, 三是不合格员工。开展因材施教, 实施抓两头, 促中间。把优秀员工培养成精英员工, 让他们准备参加各种国家级和集团公司级别的技能大赛, 同时也让他们作为技能水平不合格员工的教师。

针对中间大部分技能水平合格的员工通过思想教育、对比考核, 技能知识传授等方法, 让他们逐渐往优秀员工这个梯队靠近, 壮大了优秀员工队伍。

对于技能水平不合格的员工, 让他们与优秀员工结成师徒对子, 由师傅和徒弟一起制定培训计划, 每个月进行一次考核, 考核成绩以 80 分为合格, 考核不合格的对师徒都有惩罚, 考核合格的同时给予奖励, 以六个月为一个周期, 如果徒弟一直考核不合格就解除师徒协议, 另外给徒弟选派新的师傅, 原师傅取消年末的评先评优资格。

四、“1+0”的培训模式

“1+0”的培训模式指的是: 1 是小范围集中培训, 0 是随时指导。

1、小范围的集中培训是利用每个班组倒班的副班时间开展技术培训“小讲堂”。

1.1、范围: 对各类规程、制度、工艺流程, 本周期的平稳率小指标超标情况的解析、安全生产事故的讲解等。

1.2、操作步骤: 主要由“定题、选人、研讨、考评”四个步骤。

1.3、选定培训内容: 由班组根据近期发生的操作问题难题选择讲课内容; 把本周期的超标的平稳率小指标详细的剖析; 在特殊的时期讲解相应的操作规程(例如: 节假日的操作注意事项,

夏季冬季的操作注意事项等); 近期的安全法规要求等内容。

1.4、确定讲解人员: 每次讲课前, 确定讲解人员。原则上, 工人技师每年讲课不少于 10 课时, 高级技师不少于 20 课时, 以此类推。要求提前确定的内容要求用 PPT 讲解。

1.5、课后研讨: 在授课老师讲完后, 其他员工要进行研讨, 可以指出老师讲课存在的问题, 并提出补充意见。也可以谈谈自己的认识, 在研讨过程中, 让大家对所学知识有一个更加全面的理解和认知。

1.6、考评: 在下一周期的副班期间对上次的知识进行考评, 打分: 得分高于 85 分的员工可以进入下一阶段学习, 得分不到 85 分的员工, 重新学习, 重新测试, 直到完全掌握。

2. 工作期间的随时指导

2.1、范围: DCS 控制室操作过程, 现场操作, 班后会等时间。

2.2、DCS 控制室操作过程: 在日常 DCS 操作时, 针对主操员工的操作不熟练, 操作过程中的小错误及时进行指导, 保证装置的安全运行。并且由值班长收集这些问题进行整理, 在班组副班集中培训时, 对典型事件进行集中培训。

2.3、在现场操作时, 班长要在每次大型操作前对岗位员工以提问的形式对工作任务、安全措施、风险点等内容进行摸底, 查找现场岗位员工的薄弱点, 并且实时进行讲解, 争取一次学会, 二次熟练。

同时要求班长和技师要对现场岗位员工提出的问题现场答疑, 针对员工提出的问题“不过天”。

针对现场检修的操作, 班长和值班长要两次确认, 要及时查找安全隐患, 要抽查施工监护人对监护职责的掌握程度, 对于监护人所监护的区域的安全隐患及防护方式是否明晰。

2.4、班后会期间, 每天利用班后会 5-10 分钟的时间对于班组当班期间发生的生产操作进行总结, 对于平稳率小指标的控制情况进行分析。首先由当事人说明情况, 再由值班长进行讲解, 及时找到问题所在, 避免同类问题再次发生。

五、特色亮点

1、创新三种模式, 确保培训“通俗、灵活、实效”。

2、这种培训模式以班组为单位进行, 分别是: “O+S” 培训计划, “121” 和 “1+0” 的培训模式, 分别适用不同形式的工作需求。

3、“O+S” 培训计划, 用通俗易懂的讲解方式不仅提升了广大员工的操作水平同时也提升了培训老师的技能水平, 也为优秀的员工教师提供了平台, 为员工的培养铺设一条新的道路。

4、“121” 的培训模式, 本着因材施教, 员工缺什么补什么的原则, 为员工人才梯队的建设提供了保障, 整体的提升了员工的技能水平。

5、“1+0” 的培训模式, 随时有问题随时更正讲解, 采用灵活的培训形式有利于倒班员工的实际工作性质, 对于员工身上技能薄弱点的攻破实效性非常强。

六、培训效果

吉林石化公司乙烯装置自 2014 年开展“O+S”, “1+0” 等培训模式和方法以来, 截至目前, 仅乙烯装置就培养出吉林省技术能手 1 人, 江城工匠 1 人, 吉林石化公司企业级专家 2 人, 高级技师 5 人, 工人技师 15 人, 乙烯装置主操 21 人, 乙烯装置平稳率由原先的 96.8% 提升至 99.9%, 五年来没有发生一起人为操作事故, 为乙烯装置的安全平稳运行发挥了重要作用。

参考文献:

[1] 张晓春, 马伟. 基于“大讲堂”模式的班组培训[J]. 企业改革与管理, 2015(04): 80-81.

作者简介: 姜涛 (1977-), 男, 客座教授, 中国石油天然气集团公司集团级技能专家。