

基层站库差异化培训效果提升与探索

侯雅婷

(国家管网集团东部原油储运有限公司天津处塘沽油库 天津 300452)

[摘要]我单位是东部原油储运有限公司第二大油库，坐落于天津港南疆石化小区，成立于2007年12月，总面积为19.8万平方米，总库容为78万立方米，油库成立来累计为华北管网输送原油超过1.5亿吨。连续十三年实现安全环保生产无事故。近年来，我单位探索建设“差异化培训”体系，形成“差异化培训”核心优势，有效促进油库提质增效，提升员工综合素质、提高员工收入。

[关键词]油库；员工；综合素质；差异化培训

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.08.197

1 把握发展方向，确立“差异化培训”体系思路

“人才强企”工程的贯彻实施，很大程度上调动基层员工的工作积极性与主动性，让他们找准职业规划方向，特别是对新入职员工的职业生涯规划影响深远。基层油库将帮助员工立足岗位成才、实现自身价值、为企业创新创效放在突出位置来抓，将培训工作作为最大责任来落实。对如何征集培训需求，制订培训计划，如何保障计划实施，达到预期效果，实现效果转化，切实满足各层级员工的学习需求，进行深入探索。

2 把握培训主旨，丰富“差异化培训”内涵

2.1 “与三基目标融合”

在公司建设世界一流企业的总体目标下，我单位把建设绿色、文明、标准化一流站库作为“差异化培训”的落脚点，培训工作与创建目标深度融合，把技术优势转化为发展优势，为油库精细化管理提供智慧支撑，在“差异化培训”中着重在技能操作岗位着力培养干标准活，做标准事，保障安全生产的高素质员工，在专业技术及管理岗位着力培训甘于扎根基层，具有前瞻性视野，善于解决技术难题，为油库和谐稳定发挥积极作用的高层次员工。

2.2 “与企业文化融合”

企业文化的建设需要借助培训活动向员工不断传递和强化组织的价值观和文化；我单位通过培训让员工全面深刻地理解公司的使命和愿景，认同公司的文化和价值观，不断更新观念，自觉与公司的要求保持一致；在“差异化培训”过程中引导不同层级员工形成良好的行为规范，注重培养优秀职业素养，与企业同呼吸共命运，把企业文化内化于心，外化于行，弘扬工匠精神，打造一流企业。

2.3 “与党建工作融合”

把握培训的政治属性，坚持培训融入党建，从源头上保障培训为企业服务，为凝心聚力打造和谐奋进站库服务；以“党建+”模式实现与党建工作的深度融合发挥党支部战斗堡垒作用，利用各种宣传平台，以员工喜闻乐见的方式开展各类形势任务宣讲，做好先进典型的培养与选树，让职工在奋斗中获得感和幸福感；发挥党员先锋模范作用，在党员中选树技术骨干作为“差异化培训”体系在各个层级员工的执行者和推动者，执行“一岗双责”领导干部带头开展培训授课，带头开展技术创新，一级带着一级干，一级做给一级看，引导全员在保障安全生产、维护队伍稳定等方面做表率。

3 把握培训精髓，搭建“差异化培训”体系

构建培训内容框架，将培训内容涵盖应知应会、专业技能、企业文化三大方面条块分割，分为公共课程、必修课程、选修课程，企业文化内容作为公共课程是各层级员工的必修课，要求全体员工能理解、能认同、能遵守，建立正确的人生观和价值观，爱岗敬业，团队合作，塑造职业化精神，以文化引人、育人、留人；应知应会、专业技能技能方面针对各层级培训内容各有侧重，即能满足工作需要必备的能力，更能从中学到各项工作技巧，也能满足员工跨岗位、跨专业学习的需要；选修内容则是包括专业之外的知识，融入是日常生活、工作的各个方面，通过慕课、公众号等网络平台满足各方不同选择。培训内容框架即利用内部现有培训资源，也可以利用系统外培训满足员工技能提升需求，多方式、多渠道、多层次实现培训计划的顺利实施。

创建有利于“差异化培训”体系推行的绩效考核体系，活动中获得管理者在人力、财力和物力方面的支持；号召鼓励员工积极参与培训，做好培训小结，积极参与培训效果的反馈与整改，在互动中不断修正优化培训项目，不断提升员工的参与感和成就感；在考核中明确培训成果转化评估标准，对积极参与培训且在培训后取得明显技能提升的员工给予一定的肯定，按时兑现，将培训与员工需求和利益相结合，激发员工自我学习动力。

4 把握成果转化，突出“差异化培训”体系特色

近年来我单位统筹规划，进一步提升油库在标准化站库创建中人员的行为标准化、规范化、培训工作特色化等重点工作，提出在油库各专业、各班组自上而下、纵向到底，横向到边、全面覆盖的“网格化”培训新格局，形成了行政统一领导，全员齐参与的“差异化培训”体系。

在“网格化”格局下，我单位创新工作方法，注重“三基”创标、对标工作的抓实落地，结合公司及上级机关部署，从“四个融合”出发，在各专业、各班组总结提炼出了“员工技能档案”“一专多能人才库”，“企业文化及形势任务宣讲微党课”、“班前安全分享10分钟”“我说我岗”“四位一体巡检”“午间课堂”等8个“差异化培训”特色工作，在“三基”创标工作中编纂完成7个专业标准化操作手册，班组员工自创启停泵操作标准化用语和规范化手势在油库全面推广，作为油库的基本功训练创新项目进行经验总结，提高了“差异化培训”体系的实用性，更提升油库三基管理标准化、规范化水平。

我单位在“差异化培训”工作中结合三支人才队伍建设及薪酬制度改革工作的要求，突出为员工解决学习上的实际困难，通过解决员工学习难题，以达到提升员工技能等级，增强学习信心效果。针对不同需求对症下药，基于此油库形成以专业技术人员、技能操作骨干为主的内部培训师队伍，将培训重点面向技能鉴定考核通过困难的员工，积极引导他们在传统的“师带徒”模式下自觉接受身边技术骨干的指导与训练，系统学习工作程序、操作技巧；在实际工作中形成了“导师带徒”解决考试难问题，职业规划帮助新入职人员明确职业生涯目标；让专业技术管理人员有机会走出去，积极开展岗位外培训，为他们创造更多机会参与专业管理方面的交流学习，在交流学习中既当讲师也当学生，不断总结提升自己的专业理论和管理水平；“匠人工作室”以“人才+创新”的双培训模式以技术骨干、工人技师为主成立课题组，带领有能力、有思路的员工一起为企业发展献计献策，将培训内容转化为生产力。

5 立足四个融合，找准“差异化培训”的发力点

5.1 抓实需求分析

“差异化培训”需求要结合自身发展阶段特点，调研问题要准备充分，内容要具有代表性，对调研方式要不拘一格，要满足不同层次员工需要。与传统的书面调研相比，员工更喜欢访谈调研模式。需求分析要实事求是，客观分析员工需求，找准员工需求动机，保证培训计划制定的准确性和科学性，既要满足员工即学即用的需求，也要满足提升拓展的需求，实现计划的可操作、可实现、可衡量、可评价。我单位细化各专业、各班组的调研内容，党员干部充分发挥模范作用与员工开展面对面访谈，确保调研全面覆盖，经过多轮的方案征集与意见反馈，形成需求调研分析报告，由主管领导负责需求调研分析报告的落实情况，实现闭环管理。

5.2 抓实培训实施

注重理论与实际相结合的培训模式，推行培训方法多样化，对于技能岗位学习能力有限的员工开展“一对一”“点对点”培训，主要采用在岗培训方式；对于技能岗位自我学习能力较强的员工采用在岗培训与自我指导学习相结合的方式，充分利用线上、线下资源，利用碎片化时间学习，增加知识积累，提升学习效果；对于专业技术人员推选他们参加外部培训，注重专业知识更新，鼓励他们参加全国性技术考试，增强个人业务能力；结合近几年新入职员工文化程度较高的实际，配备技术骨干与他们结对子让他们短时间融入新集体，具备独立上岗能力，引导新员工做好职业生涯设计；员工参与各类学习培训后，为他们提供针对培训内容的实践机会，在实践中创新，有利于更好的实现生产力的转化；发挥支部战斗堡垒作用，通过各类宣传媒体宣传典型人物，为员工树立行为标杆，学习标杆。

5.3 抓实效果评估

将效果评估关口前移，对培训内容定期开展进程督导，抽查培训进度，对培训人员反馈督导成果，分析培训中存在的不足，落实整改措施；我单位通过生产例会、班组交接班会议

等定期通报员工培训成果，特别是对全员线上练兵情况进行每周督学，将线上练兵参与率作为班组月度考核的硬性指标，督促员工积极参与线上学习，全方位拓展学习渠道；年度效果评估与成果转化相结合，将员工技能鉴定考核通过率、技师考评通过率、一岗多证通过率作为技能操作岗位员工培训效果的硬杠杠，即是对员工个人绩效的考核，同时也是对我单位“师带徒”成绩的整体评估；通过QC成果申报、发明专利、科技进步、管理创新项目的申报获奖率，评估专业技术及管理人员在经营管理、安全生产等方面理论知识转化为生产力的能力；全员建立培训档案，对员工全年培训内容进行系统分析，结合员工自身岗位情况分析本年度技能提升是否达到预期，技能进步与差异化培训投入是否成正比，找准下一年度技能提升点，为制订来年培训计划做准备。

6 突出三个重点，抓住“差异化培训”体系实施关键点

6.1 突出政治站位

基层站库要提高政治站位，牢固树立“在人才培养领域为企业服务”的理念，明确培训的宗旨目标与方向，在“党建+”“人才+创新”模式下，将培训工作放在突出位置来抓，在培训中回答为谁而学为员工搭建成长平台，创造有利于员工成长成才的工作环境，营造比学赶帮超的学习氛围，在典型标杆的引领下自觉接受企业文化熏陶，不断增强对企业的认同感、归属感，自豪感。

6.2 突出共同进步，实现发展双赢

培训的过程是一个由浅极深循序渐进的过程，“差异化培训”体系建成目的是为了实现在全员的进步，达到员工成才与企业发展双赢。在实施过程中我单位党政齐抓共管，一是狠抓落实。班子成员承包班组一抓到底，从专业技术人员到班组长人人头上扛指标，针对本年度参加技能鉴定及技师考评人员制订培训套餐，定期考核培训成果，把他们在学习中存在的问题解决好，按时间节点完成计划内容；二是团结协作。在具体工作执行中党员干部技术骨干争当学习表率，亲自带徒弟，带头讲落实，跨工种、跨专业合作共同解决培训难点，呈现出师徒团队合作，班组以老带新，以新促老的学习氛围；三是卓越共赢。开展企业文化宣讲，将思想员工统一到苦练内功，精细管理上来，对待每一项工作中追求卓越，力戒思想懒惰，精神懈怠，将年度培训目标转化为具体工作实践，坚持差异培训、精准发力、补齐技能短板，每周开展培训，每月记录进度，反馈培训效果。

7 结束语

未来我单位将在深度探索、充分发挥“差异化培训”核心优势的道路上，为开创公司“双核驱动、两极发展”的美好未来，培养“精、尖、缺”人才，为公司发展贡献力量！

参考文献

- [1] 李国艳. 油田企业员工实施差异化培训的相关思考[J]. 经营管理者, 2016, 0(6): 150-150.
- [2] 袁赞平. 基于岗位胜任能力的差异化培训模式研究[J]. 现代商业, 2016年(14): 40-41.