

打造职业化生产团队 促进饲料企业可持续发展

杨柳江

在饲料工业20多年的发展过程中，从业人员的数量与素质发生了显著的变化，形成了具有鲜明特色的职业群体，最具代表性的就是以专业知识和专项技能见长的动物营养、市场营销、原料采购以及以畜牧兽医专业为主的售后服务人员。相比之下，生产系统的职业化进程则远远落后于其他领域，生产人员的高流动、低技能、强体力、低学历特点限制了生产团队的职业化发展。但随着饲料工业的深入发展，市场竞争越来越依赖于稳定的产品质量，产品质量取决于企业的精细化管理，精细化管理程度又深受生产人员的素质影响，生产队伍的稳定与专业化程度成为影响企业发展的又一要素。

然而受社会环境剧烈变化及生产员工群体特点的影响，打造稳定的职业化生产团队需要克服多方面的困难。一方面，在饲料企业的生产系统中，重体力劳动者占生产人员的90%左右，员工大部分来自农村牧区，对于他们来说，打工仅仅是谋生的短暂行为，由于生存条件、生活观念的不同，很少有人能够树立起职业化的观念，将自己真正地融入企业，变成职业化的产业工人。另一方面，随着城市化进程的加剧以及国家惠农政策的不断出台，“千军易得”的廉价劳动力的供应状况已经发生改变，饲料企业的“人才争夺战”正由10年前争抢大学生向争抢生产工人转变，能否保持生产团队的稳定已经成为各饲料企业关注的一个焦点。

对于饲料企业来说，改善软硬件环境及用工思想，稳定生产团队并非是一件困难的事情，企业真正要下功夫的在于打造能够适于实施精细化管理的专业生产团队。尤其是随着饲料企业生产自动化、管理智能化水平的不断提升，单纯的体力劳动越来越少，技能型岗位不断增加，生产团队的人员素质与组成正在发生着本质的改变，在饲料行业工业化生产的发展过程中，打造职业化生产团队越发显出重要性。

1 选人步骤

种瓜得瓜、种豆得豆，人员选择与招聘是团队打造的基础，企业要依据岗位的真正需求来选用能够适应企业管理并能推动企业发展的生产人员。当前，许多饲料企业在生产人员的开发与使用方面没有形成自己的人力资源管理体系，有的甚至陷入了人员使用与管理的误区，这都为企业的发展埋下了隐患。如何打造具有本企业特色的人力资源网与规范生产人员的使用与管理已成为各企业必须要关注的一个问题。团队打造从选人开始。

第1步：依据岗位的工作职责、劳动强度、技能要求及精细化管理要求明确用人标准。岗位不同，对人员选用的要求不同，不能用同一条件来确定所有岗位的用人标准。例如，对于程控员来说，并不需要很强的体力，但需要具有诚信、细心的特点，具有一定的组织能力与统筹安排的能力；而对于装卸工来说，则需要具有一定的体力与技能才能完成这项工作。

第2步：动态定岗定编。在企业的发展过程中，生产机构随管理模式与生产规模而变，

岗位随生产机构而变，动态设岗、因岗定人是基本原则，考虑到企业的生产成本，既要保持最少人数与工作满负荷，也要考虑突发状况下的人员应急与为企业发展而进行人员储备。尤其是对于能够影响正常生产秩序的关键岗位员工，必须要有储备。

第3步：广开招聘渠道，树立用工品牌。以前的劳务市场供大于求，饲料企业可以坐等应聘者上门，现在随着供求关系的转变，打造相应资源网已经成为企业很重要的一项工作。劳务市场、中介公司、内部招聘、员工介绍、建立员工基地等都是可行的招聘方式，关键在于企业要在劳务市场上提升自己的知名度、树立自己的用工品牌，只有把自己变成人人向往的“梧桐树”，才能招来合乎企业用工标准的“金凤凰”。随着饲料企业的深入发展，生产人员的招聘将会占据企业人力资源管理更大的比重，“工人猎头”也将堂而皇之地登上历史的舞台，但对于企业来说，开源不如节流，如何最大程度地提升员工满意度、保留现有的优秀及合格员工，才是企业最应考虑的问题。

第4步：固定入职流程。正常的流程应当是先入职，再培训，后上岗。特别是对于电工、机修工、叉车工、锅炉工等特种作业岗位来说，必须持证上岗。这既是对员工的负责，同时也是法律法规的要求，更是对企业的保护。随着国家对安全生产及劳动防护管理日趋严谨及新《劳动法》的颁布实施，企业更应该规范用人制度，这是企业健康发展和长治久安的保证。

2 育人理念

企业的成长依赖于员工的成长。在饲料行业，简单型企业使用农民工；粗放型企业培养熟练工；而精细化企业则打造专业员工，员工的素质决定了企业的发展前景，帮助员工成长是企业成长的前提。在生产员工的培育方面，理念决定成败，企业最高领导对生产的重视程度与各级生产管理干部的育人理念决定了生产团队的发展方向与发展水平。打造职业化生产团队是一项长期的工作，对生产员工的培育需要持之以恒。

理念之一：培训重于考核。在实际工作中，人们对生产员工的印象通常是惰性大、意识差、工作无方法、办事无分寸，实际上，这并不是员工的本色，之所以会出现这样的事情，更多的情况是员工根本不知道自己的工作职责与工作标准，不知道为什么而干，不知道怎样干，不知道工作缺失会对企业、客户及个人造成什么样的影响，缺乏系统培训是造成这一现象的根本原因。因此对于生产员工来说，应当采取“培训为主、考核为辅、培训重于考核、考核恰到好处”的育人策略，因为，适当的压力是很好的动力，但过度的压力便是阻力了，尤其是对于可塑性并不是很强的生产员工。

理念之二：淡化管理意识，转化主管角色。在员工的培育过程中，生产主管扮演着极为重要的角色。首先要当教练，要能够训练员工技能、指导员工工作，还要能够承担责任；其次是充当仆人，甘为人梯，为下属铺路，让下属有发挥才能、实现价值的空间；第三是啦啦队长，即对员工进行赞美管理。在实际工作中，生产主管要善于淡化管理意识，强化服务意识，一手为下属创造工作条件，一手为下属制定工作标准，眼睛还要盯着下属的工作过程。

理念之三：巧用80/20原则。企业的培训资源是有限的，要追求培训效果最大化，就要依据岗位轻重缓急的优先次序进行培训资源的分配，将80%的培训资源用于20%的关键岗位上、用于发挥重要作用的20%员工身上，生产主管要将80%的时间用在与员工的交流上，随时掌握员工对待工作、对待公司的想法。这就要求在实施培训方案时，要采取更加灵活的方式，因岗而异、因人而异！

理念之四：多用员工的大脑，少用员工的双手。用双手要付工钱，可是用大脑很多时候是免费的！最了解生产实际情况的是一线操作者，真正的生产管理专家在一线。很多饲料企业都搞过轰轰烈烈的合理化建议活动，可是收效甚微，原因有很多，其中很重要的一

点就是企业并没有认真地研究员工的建议，只是走过场、搞形式。其实，许多生产员工的建议只是简简单单的一句话，如果企业能够真正地挖掘出其中的含金量，企业就会受益非浅，而这一切，需要管理人员深入基层、深入群众、认真聆听、仔细研究。

3 培训方法

饲料企业的生产团队是最应倡导学习的组织之一，饲料生产过程中的许多事故都源于作业人员的无意识差错与技能达不到岗位标准。生产人员在来企业工作之前，大部分没有经过劳动纪律、规章制度、劳动技能、法律法规等方面的专业培训，因此是最需要培训与学习的一个团体。对于饲料企业的生产管理人员来说，主要任务是打造学习型组织。

对生产人员进行培训，要依据生产人员文化素质低、理解能力差、生产任务重、学习时间短的特点而采取合适的培训方式，量身定制培训方法与培训内容，既要注重培训过程，也要注重培训结果。通常，可以采用以下方法对生产人员实施培训。

第1招：用培训打造学习型组织。打造学习型组织，要落到实处，倡导“人人都是培训师，人人都是学习者”的做法，形成一个“全员培训、全员学习、全员考核、全员提升”的局面。例如：机修工是培训师，机修工要给全体生产员工讲授设备单机结构与运行原理、日常维护与操作规程、安全生产操作规程等内容；品管员是培训师，品管员要为全体生产员工讲授生产现场的感官检测方法、生产现场产品质量关键控制点等内容；保管员是培训师，保管员要为全体生产员工讲授货位管理与使用，仓储过程的安全管理等内容；工段长是培训师，工段长要为全体员工讲授生产现场管理、岗位责任制、七定标准等内容；车间主管是培训师，车间主管要为全体员工讲授规章制度与生产工艺流程等内容；部门主管是培训师，部门主管要为全体生产员工讲授企业文化、工作方案与团队愿景等内容；行政内勤是培训师，行政内勤要为全体员工讲授厂规厂纪等相关知识与内容。对于生产人员来说，培训的主要目的是在工作中运用，因此培训内容必须要与工作有关、与产品有关、与市场要求有关，符合企业的现状及发展战略。

第2招：生产现场进行传帮带。生产人员的高流动导致岗位技能与综合工作能力在一定时间内会降低，从而造成培训效果不易维护的缺点；但岗位操作技能含量低、容易学会的特点又给生产团队带来培训周期短、见效快的优点，因此，在工作现场进行传帮带成为生产团队最主要也是最有效的一种培训方法。具体实施时，部门主管要带一个、帮一个、看一个，打造环节干部梯队；工长以上干部要带一个、帮一个、看一个，打造骨干梯队；老员工要带一个、帮一个、看一个，打造员工梯队。不仅如此，还要人人头上有培训指标、学习指标，在规定时间内达不到培训要求或学习要求，培训者与学习者要同奖同罚，以此来保持培训的有效性。

第3招：双管齐下，软硬兼施。既要提高员工技能，又要改善工作环境与生产设施；既要强化员工学习与执行规章制度，又要对各项管理制度进行完善。基于生产员工普遍文化素质低、理解能力差的特点，在培训生产员工学习规章制度时要采取合适的方式进行。实践证明，一人讲众人听的培训效果并不好；如果能在开放的氛围之中，让所有的员工都来讨论规章制度的内容，则不失为一种好的培训方式。在讨论的过程中，员工明白了规章制度制定的目的与作用，记忆了规章制度的细节与内容，管理人员则依据员工的合理化建议，可以对规章制度进行合理的修定与完善，使之更适合企业的发展现状，收到一举两得的良好效果。

第4招：三全一多做培训，即全员、全方位、全层次、多形式地进行员工培训。常用的方法有：脱岗集中培训、工作实践培训、个人考核培训、工作总结与自我检查、外部学习与参观交流培训等。安排生产员工进行培训，不仅要注重技能的提升，还要注重员工思想

的提升。以强化生产员工的市场意识与质量意识为例。生产员工的工作环境相对封闭，没有机会与渠道了解市场发生的事情，根本不清楚市场竞争激烈到了什么程度，不明白供货不及时、产品不合格会对企业及市场造成什么样的冲击与伤害。要树立并提升生产员工的市场意识与质量意识，最简单的方法就是请生产员工走出去，通过亲身感受来体验市场竞争的激烈与残酷，通过客户对各家产品的横向比较来激发生产员工的质量意识与服务意识。

第5招：效果跟进。生产培训具有实用性很强的特点，对于生产员工来说，培训不考核等于零、考核不过关等于零、过关不应用等于零、应用不提升等于零。所以，每次培训结束之后，都要对培训结果进行测试评估。

第6招：培训内容因岗而定。例如：随着ERP系统在企业内的应用与升级，要求越来越多的岗位具备计算机操作能力，使用计算机已不再是办公室人员的专利，正逐渐成为生产岗位必备的工具之一。针对不同对象，开发出两个课程：一个是计算机基础内容，培训对象是基层的生产干部、机修人员、保管人员等；第二个是计算机操作技巧，对象是具备计算机基础知识与操作能力，但在软件使用方面存在不足的人员，品管员、行政内勤、销管人员等。

4 用人原则

饲料企业的生产员工是一个特定的群体，企业的生产管理人员要依据企业的实际情况和发展目标确定自己的用人原则。首先，要操作好动态用人原则，即：能者上，庸者下，平者让，唯才是举，一岗一薪，岗变薪变。其次，要操作好评人原则，即：记人之功，忘人之过，用人之长，帮人之短，先换思想再换人。第三，要操作好提拔原则，即：先内部、后外部，先观察，后使用，先调查、后任命。第四，量才适用，取舍得当。一次失败与成功不是检验员工的唯一标准，更多的要看员工潜在的能力与素质。第五，品德重于能力，能力重于资历。

5 打造团队

生产团队的打造需要循序渐进，通常是先搭班子、再建队伍、先铸核心、再强外围。具体来说，可以通过以下几个方法加以实施：

5.1 设立首席制，建设核心团队。例如，可以通过比赛或竞争的方式，确立各部门、各工段的首席技术人员与首席现场管理人员，并以他们作为团队的标杆而组成核心团队，然后以滚雪球的方式，通过竞争与选拔，不断吸纳优秀的生产人员加入到这个团队中，使得核心团队在整个生产团队中的比例不断攀升，最终达到职业化团队的标准。

5.2 打破车间与班组建制，建立更加灵活的人员配岗机制，即按工艺流程与工作时间来划分生产人员的使用。同时，在生产人员的数量控制方面，既考虑全年的人员需求，也要兼顾短期的人员需求，平衡高峰期与淡季的人员需求，最大限度地让员工保持全年工作状态，达到岗位全建制、工作满负荷、人员有流动、薪酬靠业绩。

5.3 调整工资机制，树立绩效观念，奖罚分明，要充分发挥经效挂钩的作用，不断激励员工超越现有的工作标准，达到更高的工作目标。

5.4 人员月度清点、团队按季整合，始终将优秀的员工安排在关键岗位上，并依据团队组成发生的变化，确定下一步人员规划。

5.5 三队并存、滚动发展，保持梯形团队。在一个团队中，优秀员工、合格员工、不良员工都会分别占有一定比例，为了保持团队成员的进取心与危机感，必须要稳定骨干、流动一般，在动态中不断提升团队的综合素质。企业常用的做法是：给平台，留住永久型员工；给政策，培养飞鸽牌员工；给目标，淘汰末位员工。在打造职业化生产团队的过程

中，这是一项非常重要的举措。

企业是船，员工是帆，企业要发展，就必须得到员工的动力。当今的饲料企业处于急剧变革的社会之中，企业的管理思想必须与时俱进才能永葆活力。在饲料企业未来的发展过程中，生产管理将发挥越来越重要的作用，为了企业的可持续发展，打造职业化生产团队已经成为饲料企业必须要高度关注和立刻开展的一项工作。