

# 济钢在转型发展过程中员工培训实践

韩晰宇

(济钢集团有限公司 发展规划部,山东 济南 250101)

**摘要:**济钢转型发展中,建立和实施“一体两翼”员工教育培训新模式。通过在钢铁主业开展企业模拟法人培训、基建改革项目培训、项目闭环管理培训,在非钢产业开展新兴产业前沿知识培训、现代项目管理基础知识培训,满足了企业转型发展对员工培训的需求。

**关键词:**转型发展;员工培训;培训模式;管理思路

**中图分类号:**F272.92

**文献标识码:**A

**文章编号:**1004-4620(2013)04-0055-03

## 1 前言

济钢正处于转型发展的历史关口,如何做好员工培训工作的策划和实施,对企业的转型发展具有十分重要的意义。济钢员工培训从创新管理模式入手,不断优化培训管理体系与制度,加强职工队伍建设,加强培训的针对性和有效性。经过大规模的调研活动,对基层单位提出的问题和意见、建议进行了认真系统的梳理,找出了制约企业转型发展过程中的主要矛盾和薄弱环节,为制定有效的解决方案获取了大量资料,构建基于企业转型发展的培训体系新模式:即“一体两翼”教育培训新模式,以适应企业转型发展的技术、管理培训为主体,以面向钢铁主业培训、面向非钢产业培训为两翼的培训模式。

## 2 员工培训的管理思路

### 2.1 创新管理模式

以济钢人才三线开发重点为主线,引入精益思想,开展精益培训,精心打造教育培训工作的全流程培训模式和环节。紧紧围绕济钢转型发展实践,配套开展生产、技术和管理三线培训开发活动。重心下移,加强培训中心指导和监管职能;发挥二级培训的覆盖功能,调动积极性。要突出重点、破瓶颈、解难题,把优质资源配置到关键点上,着力打造有潜质的人才,带动形成人才辈出新局面。统筹兼顾,调动和激活一切创新资源。在管理模式上形成管理、教学、科研和开发四位一体,实施系统化管理。在教学模式上实现现场教学、开放教学、远程教学三位一体。在任务模式上,建立以问题导向、任务导向为重点,实施项目管理及开发模式。

收稿日期:2013-03-25

作者简介:韩晰宇,女,1973年生,2005年毕业于山东经济学院工商管理专业。现为济钢发展规划部咨询室经济师,从事工程咨询及企业管理工作。

### 2.2 优化管理体系与制度

进一步梳理文件体系,形成管理有序、有效的职教管理体系;建立更加适应生产、技术和管理需要的课程体系;开拓思路,建设符合实际的专兼职相结合的师资队伍体系;完善、重视教育培训评估、考核体系建设。

在制度建设方面,建立激励机制,以教学、管理、科研、开发项目为载体,对为单位做出突出贡献、赢得荣誉者,按照多劳多得和有名有利原则,给予物质奖励及精神激励。

### 2.3 加强培训职工队伍建设

推进职教队伍功能平稳转型。对职教管理人员,从单一管理职能向培训项目开发、策划方向转型;对教师人员,从单一教学职能向培训师、管理师转型。加强专兼职教师队伍建设,开展企业内部培训师资格认定、聘任工作。除正常履行教师职能外,还要发挥专职教师在搭建平台、潜能开发、资源利用方面的作用。充分利用兼职教师资源,壮大兼职培训师队伍。

### 2.4 加强培训方案的针对性和有效性

按照全流程培训模式(需求—调研—方案—实施—跟踪—持续改进),开展了深入调研活动,发放需求调查问卷,问卷涉及13个问题54个选项,共有127人参与了调查。对基层单位提出的问题和意见建议进行了认真系统的分析与梳理,找出了制约企业科学发展的主要矛盾和薄弱环节,为制定有效的解决方案获取了大量资料,确定了“内部培训强基础、专家授课拓视野、项目运用求实效”的培训思路。构建基于企业在转型发展过程中的培训新模式:即“一体两翼”教育培训新模式,以适应转型发展的技术、管理培训为主体,以面向钢铁主业(管理处室及主体生产厂)培训、面向非钢产业(各子分公司)培训为两翼的培训模式。通过需求辨识分析,明确培训目标,确定培训内容,设计培训课程,优选

培训师资。

### 3 钢铁主业转型发展的培训

2010年以来,济钢从变革管理架构、管理思维和管理模式入手,通过对生产组织、技改基建、非钢产业(新兴产业)、主体分离(模拟法人)和绩效管理大系统进行工艺流程的重组优化,减少管理接口及中间内耗;通过优化管理流程、理顺部门职责,进一步挖掘管理潜力,强化职能部门管控能力,分阶段、分步骤对管理部门、生产系统、考核激励等方面进行了一系列体制机制改革,涉及人员多、环节多、过程复杂、流程架构分拆整合力度大,在济钢尚属首次。

#### 3.1 模拟法人的培训

针对转型发展主体分离、实行模拟法人遇到的新问题和新知识,重点进行了对口分析和新知识培训。

在企业转型发展主体分离、实行模拟法人过程中,会遇到一系列抵制变革的情绪和行为。个人抵制改革原因有习惯性、依赖性、守旧与安全感等;组织抵制改革的原因有组织结构变化、资源限制等。

推行模拟法人是一项紧迫任务。模拟法人不是法人代表直接管理,为受托性独立经营,不具有法人的各项资格,不单独与工商、税务、司法、环保、安全等政府管理部门发生业务往来,各项专业业务仍由济钢及济钢专业管理部门负责处理协调。经过组织针对性的培训,消除了实行模拟法人单位的领导及个人的各种顾虑。

#### 3.2 基建改革项目管理培训

理顺精简整合的技改、基建系统管理流程,结合济钢项目管理特点,制定实施投资管理“八项制度改革”。作为投资管理的补充文件,利用现代项目管理的知识体系和思维方法,在职能部门及钢铁主业主体单位开展培训,使其树立项目管理理念,重点掌握项目管理中目标、进度、成本、风险的控制和管理方法,并能在工作中加以实践应用。

在组织范围内普及项目管理知识。培训可以是外派培训,也可以是组织的内部培训。鼓励员工将项目管理知识运用于现行的项目中。一是建立项目管理体系:组织有了基本项目管理知识,就可尝试建立组织内部的项目管理体系,同时聘请外部的项目管理顾问,有助于快速建立科学合理的项目管理流程与规范。二是项目管理改进与提高:组织在形成基本的项目管理体系后,应特别注重实际项目经验及项目历史数据的积累,及时优化项目管理流程与规范。同时,为尽快优化项目管理,聘请外

部的项目管理顾问帮助诊断现行项目管理中存在的问题。

项目管理是系统工程,是管理技术与具体项目过程相结合的产物;不但是管理技术,同时又是一种应用技术。项目管理技术必须与具体的业务领域相结合才能产生巨大的经济与管理效益,忽略任何一方都不利于企业与组织项目管理体系的建设与能力的提高。

#### 3.3 项目实行闭环管理的培训

为强化工程建设管理、精简机构、降低管理成本,济钢对工程建设系统组织机构进行了调整,人力资源部下发了《关于调整工程项目管理职能与机构的通知》和《关于调整装备部管理职能与机构的通知》,撤销了工程预决算审查处、工程建设招标办公室和材料处,强化了发展规划部、装备部的管理职能。为落实优化工程项目管理要求,绩效管理部下发了《关于工程建设管理流程的通知》,对涉及工程建设系统的有关单位进行了程序规范。为适应新的管理体制要求,引入了“全生命周期项目管理”的理念(见图1),及时组织培训项目闭环管理。工程建设管理实行闭环管理,三大目标(投资、工期、质量)得到有效控制,避免了各种风险,并确保三大目标的完成。

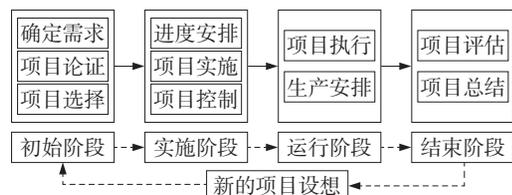


图1 全生命周期项目管理过程

通过培训,各单位明确了固定资产投资项目的弹性计划、项目申报、项目管理,特别是验收后评价的操作流程,明确了责任主体及专业管理部门在项目管理中的责任与职责,为理顺今后的项目管理流程奠定了基础。

## 4 非钢产业加速发展的培训

#### 4.1 针对非钢产业发展的前沿知识培训

按照符合国家经济发展趋势和产业政策,济钢确定了以拉伸产业链、战略性新兴产业、城市服务三大领域的钢材深加工、资源综合利用等九大板块的非钢产业发展思路。结合产业发展的特点,聘请高校教授针对不同项目进行前沿知识专题讲座与研讨。

聘请安徽工业大学知名教授进行了“冶金固体废弃物二次资源综合利用技术”讲座,对钢铁企业生产过程中产生的固体废弃物以及其综合利用现

状进行了简要概述。相关工程技术人员近50人参加了本次培训。通过培训,不仅了解了工业固体废物综合利用现状,固体废物利用最新科研动态和先进应用技术等,而且重点掌握了与钢铁固体废物相关或相近、能在生产中加以实践应用的技术;同时与专家进行了现场交流,探讨了固体废物应用的详细技术细节等相关知识。

邀请国内非晶合金领域研究的领先者、北京航空航天大学教授举办了“非晶合金前沿技术”专题讲座。从非晶合金的发展进程、前沿研究、工程应用等方面进行了讲解,介绍的块状非晶及粉末非晶的应用情况,对济钢后期非晶合金产品发展具有明显的启迪作用。

#### 4.2 现代项目管理基础知识培训

进一步规范、强化对全资、控股子公司的管控,提高非钢产业运行质量和经济效益。结合钢铁主业转型发展的培训,强化子分公司项目规范化管理,逐步形成具有济钢特色非钢产业项目管理体系。

一是济钢非钢产业的规划和发展方向;二是项目管理的前期操作;三是以设计、设备和现场施工为重点的过程管理;四是项目的后期管理,即项目竣工验收及后评价工作。通过培训,使各子分公司管理及技术人员建立现代项目管理的知识体系和思维方法,树立项目管理理念,了解项目管理过程的各个环节以及项目管理中相关的国家政策,逐步形成具有济钢特色非钢产业项目管理体系。相关

项目管理人员近60人参加了培训。

## 5 实践效果

教育培训只有围绕企业转型发展需要,才能更好地为企业服务,体现出教育培训的重要性和价值。实践过程表明,取得的效果主要有以下几方面:

1)紧随形势和实践的新变化,从思想观念、行为习惯、管理方法和工作方式等全方位进行培训和教育,并将更新观念的成果熔铸到实践中,解决了一系列影响降本挖潜、结构调整、市场开拓、企业创效的深层问题,获得了新的发展动力。

2)实施组织结构重组、业务流程再造,以“夹角”理论为指导,从组织体系、保障体系、执行体系三个方面入手,在体制、机制和资源的配置上进行调整,并进行了新的突破和尝试。革除积弊,激发出创新创造的激情和智慧,让广大员工切实增强危机感、紧迫感和责任意识,真正树立起与企业同甘苦、共命运的理念。

3)密切关注员工思想热点,有针对性地开展思想工作,通过加强舆论宣传进行正确引导,利用各种形式解答政策机制,把解决思想问题与解决实际问题结合起来,增强了员工的改革承受能力,保持了思想稳定。同时,大力培育责任文化,在员工中形成共同的价值取向和行为准则,为各项改革的顺利推进提供了强有力的思想文化保证。

## Practice of Staff Training in Transformation Development Process of Jinan Steel

HAN Xiyu

(The Development Planning Department of Jinan Iron and Steel Group Corporation, Jinan 250101, China)

**Abstract:** In the process of transformation development, Jinan Steel established and implemented the “one body two wings” education training mode. Through enterprise simulation legal person training, construction reforming project training, project closed management training in the steel business and forefront knowledge training, basic knowledge training of modern project management in non-steel industry, the needs of staff training for enterprise development transformation is implemented.

**Key words:** transformation development; staff training; training mode; management idea

(上接第54页)

## Cable Tunnel Safety Management System Based on Wi-Fi IOT Technology

LÜ Haijing

(Shandong Metallurgical Science Research Institute, Jinan 250014, China)

**Abstract:** In view of the ubiquitous hidden dangers existed in cable tunnel, such as, unknowing personnel—location is not known, communication blind district, poor environment and low oxygen content, the cable tunnel safety management system was developed by advanced Wi-Fi internet of things technology, realizing accurate personnel position, voice scheduling, video surveillance and online environment monitoring. The system has good compatibility, offers a platform shared by multi-modules. The whole scheme is feasible and economic.

**Key words:** cable tunnel; safety management system; Wi-Fi; internet of things

