



# “人才雁阵”是企业发展的智力支撑

## ——探访企业人才队伍建设

□本报记者 王路曼 刘欣欣 李一然 文/摄

雁群在天空中飞翔，一会儿排成“人”字，一会儿排成“一”字，并定时交换左右位置。生物专家认为，雁群这一飞行阵势是它们飞得最快、最省力的方式；管理专家将之运用于管理学的研究，称其为“雁阵效应”。本市企业正在探索培养一支这样一个高高翱翔的群体，一个“人才雁阵”，通过顽强拼搏、团队协作，成为企业里行业内的“领跑者”。

### 【探访】

#### 福田汽车北京多功能汽车厂：培训和学习伴随员工职业生涯

33岁的许刚是福田汽车北京多功能汽车厂总装车间的总段长，自2001年进厂以来，他从一名普通的装配工成长到现在的总段长，其中的变化不言而喻。“企业就像一所‘大学’，14年的职业之路，就是我迅速成长的过程，我感谢企业这一路上的培养。”许刚说，现如今的他也在尽自己最大的努力，去延续和传承这种培养精神，帮助更多人实现“金蓝领之梦”。

事实上，像福田汽车北京多功能汽车厂这样管理体系成熟的企业，人才队伍的培养建设体系已经非常完备了。就拿一名普通的车间一线工人举例，从入职到每一步职业发展，都将伴随着企业人才培养计划。

首先，每位员工都必须接受入职培训才能上岗。其中包括厂级培训、部门级培训、班组级培训等。“厂级培训包括企业

文化、管理制度、劳动纪律等5门课程，而部门级培训则包括7个模块共计21门课程，之后的班组培训涉及3门课程。”人力资源部培训管理员张永兰在接受记者采访时表示，除了这三个级别的培训外，走上工作岗位上的员工还将接受岗位专业培训，主要以“师带徒”的形式。

“还记得我在担任班组长前，就接受了长达3个月时间的业务培训。”许刚回忆说，那段时间，只要是休息日，他就静心研究业务知识，学习如何做好一名优秀的班组长。现如今，担任车间总段长的许刚，手下管理着21名班组长，“我也在用前辈师傅们培养我的态度，认真培养和提携手下每一位班组长。”许刚笑着说。

在福田汽车北京多功能汽车厂，行政岗位的晋升并不是职工成长成才的唯一通道，在企业人才培养计划中，职业技能的培

训也是十分重要的组成部分。每年10月到12月期间，福田汽车北京多功能汽车厂都要进行专业技能的培训和考核，职工需要通过相应级别的理论考核和实操考核，才能拿到对应的职业技能等级证书。

据统计，建厂不到4年的时间里，福田汽车北京多功能汽车厂已拥有初级工514名，中级工669名，高级工406名，技师4名，高级技师1名。

此外，值得一提的是，不管是行政岗位的培训还是专业技能的培训，在福田汽车北京多功能汽车厂都有着自己优势的资源，“我们拥有一支64人组成的专业内部讲师团队，他们来自各自擅长的工作岗位，却都通过了严格的讲师考试。”福田汽车北京多功能汽车厂工会主席张小莉介绍说，毋庸置疑，这些讲师在职工人才队伍建设中发挥着重要作用。

#### 朝阳区疾控中心：内外结合打造人才队伍

“小张，再有三四年你要变成朝阳区结核病的专家，还要在全市有一定影响力。”面对刚刚从胸科医院进修归来的职工张爱洁，朝阳区疾病预防控制中心主任罗凤基语重心长的说。

谈起人才队伍建设，罗凤基说自己经常这样与一线职工面对面交流。对于要求上进的职工，朝阳区疾控中心拿出经费给予职工学费上的支持，并且为他们提供发展路径。

在内部建设上，罗凤基提倡会议争论，尤其在重大事项的处理上，反对“一言堂”。他提倡讲究群策群力，发挥集体智慧，从而达到决策最优。并积极推行政

务公开，对于好的合理化建议及时采纳，促进了各项管理工作的规范化、科学化和民主化，让“人才”来了就不愿意走。

为了让职工安心工作，在2012年初实行绩效工资改革时，他亲自驾车带着中心财务、人事干部跑遍了工资水平相当的其他几个区县疾控中心前去调研。在中心开始实行内部绩效考核前期，通过“五上五下”广泛征求群众意见，最后职代会通过实施方案。在他带领的领导班子的耐心说服和广大职工的积极配合下，2012年的绩效工资改革在中心得以平稳、顺利的进行。

除了培养自身已有队伍，罗凤基还打

开思路，引进外部人才。“从内蒙古包头的无名小卒，到取得了现在的成就，要感谢罗主任，他是我的伯乐，也引领着我在事业上一步步取得成就。”如今，已经是国家食药局药物临床现场研究监督员、朝阳疾病控制应急办和生物制品科科长时念民对记者说。

面对500万需要保护的朝阳民众，罗凤基创造了一个合作、交流的平台，打造出了一支技术过硬的队伍，形成了支撑企业发展的“人才雁阵”。中心现有硕士生导师3名，兼职教授、副教授20名，累计向外选送专业人员36人，委托国内外院校为中心定向培养博士5人，硕士46人。

#### 北京燃气五分公司：创新工作室提高新人劳动技能

为加强高技能人才队伍建设，提高一线职工劳动技能，促进企业可持续性发展，多年来，北京燃气五分公司的创新工作室在高技能人才培养及实用技能人才培养中发挥了主导作用，成效显著。

据不完全统计，几年来走进创新工作室理论和实操培训的公司一线职工累计达1500余人次，职工整体劳动技能的提高，使得五分公司职工在参加国家级和市级的团体、个人技能竞赛中，均取得了优异成绩。其中，2011年北京市第一届有限空间作业大赛燃气行业第一、2013年全国调压工决赛冠军、囊括2013北京“燃气杯”查表计量大赛前十名的职工等，均来自燃气五分公司。

该分公司的创新工作室，是基于什么情况创建的呢？带着问题，记者采访了燃气五分公司人力资源部经理赵燕飞。

赵燕飞说，近年来，随着公司发展，一线骨干员工紧缺。补充的新职工入职后，虽然都会经过统一培训、考试取得相关业务上岗证书，但由于燃气行业的特殊性，其所学知识与实际工作需要有一定差距，许多取了证书的职工，并不能在工作中独当一面。结合工作实际，五分公司在经过多次研讨论证后，最终决定建立公司级、所级创新工作室。

在燃气集团公司的大力支持下，先后建立了以公司技师、高级技师职工姓名命名的“陶汝刚创新工作室”、“孙德芝创新工作室”、“倪志国技师工作室”、“古涛创新工作室”和“女职工创新工作室”。工作室研究内容涵盖了燃气调压、管线运行、焊工、计量查表等燃气集团主体业务工种，新职工在完成岗前培训后，由各工作室对其进行更贴合实际生产工作的再培

训，使新职工能够迅速适应实际工作要求。

创新工作室的老师由本单位的内部讲师及拥有高技能等级的职工担任，这些职工在燃气行业工作时间较长，实际工作经验丰富，能够准确传授工作中的关键点。培训中，焊工老师结合本单位的工作特性，做示范，手把手教新员工如何在特殊环境、狭小空间，进行燃气管线带气抢修、补漏等作业，并教新员工如何防止和处置各类突发事件，确保施工安全。

由于培训全部是结合工作实际需要进行，所以经过一段时间的培训后，新职工很快便提高了劳动技能和劳动效率。过去新职工一个人不能干的活儿，现在能干了；过去半天才能完成的工作，现在两个小时就能完工，效率提高了，收入随之也增加了，职工的工作热情更高了。

### 【声音】

#### 张小莉：用大赛检验人才队伍建设成果

每年，公司都举办职工技能大赛，通过大赛不仅检验职工学习和进步的成果，还搭建了一个职工相互交流和学习的平台。装调工、叉车工、冲压工……几乎涵盖绝大部分工种的技能大赛吸引了全厂职工的广泛参加。就连餐厅的厨师也在技能大赛中，提升烹饪水平。

事实上，人才队伍建设对于一名职工来说，是其个人价值的提升，而对于企业来说，是提升生产工艺，生产质量等核心竞争力的重要手段。

#### 罗凤基：用最朴素的方式培育人才

作为朝阳区疾病预防控制中心主任，我就是用最朴实的方式培育人才，要他们学点技术、学点本事，即使有一天不在这工作，也是要靠本领吃饭。

截至2014年底，朝阳区疾控中心已经在美国韦恩大学、香港中文大学和北京大学、厦门大学等国内外15所高校的本科生和研究生的教学实习基地，共接收80批541名本科生及硕士研究生的生产实习和毕业论文撰写。

在送走一批批优秀毕业生的同时，朝阳疾控中心锻炼了自身队伍，提高了影响力。目前，朝阳区疾控中心有博士13人，硕士研究生80余人，并且有3个国家级重点实验室，有30余项国际和国内的科研和公共卫生合作项目。此外，我们还创造性的开展艾滋病和结核病防控工作，在国内外取得了较大影响，国内外领导和知名人士先后到中心视察和参观。

#### 赵燕飞：用鼓励激发职工进取心

北京燃气五分公司一线职工人才辈出，全国职工职业技能大赛冠军、北京市职工职业技能大赛冠军、囊括2013北京市“燃气杯”查表计量大赛前十名等等，均来自五分公司。而这些，与燃气五分公司高瞻远瞩的人才培养战略密不可分。

为鼓励职工提高职业技能，五分公司不但为职工创造了许多条件、还对优秀员工给予奖励。如一位外聘的查表女工，因在市查表项目技能大赛中获得冠军，被破例从外聘工转为正式工，带动了其他外聘工自我提高劳动技能的积极性。

另外，五分公司为鼓励先进，鼓励职工提高劳动技能，制定了一系列公开、公正、透明的激励制度和与其收入息息相关的绩效考核细则。职工职业劳动等级由初级升到中级、在职业技能大赛中取得优异成绩、被评为先进职工，都属于绩效考核的加分项目，而且关系到职工收入的多少。在五分公司，职工自觉提升劳动技能，班姐间赶、学、帮、超，已蔚然成风。