

探索油公司体制下“师带徒”培训新模式

Explore on the New Training Mode of "Master Instructing Apprentice" Under the Oil Company System

吴娟 杨帆 张威

WU Juan YANG Fan ZHANG Wei

胜利油田 山东 东营 257000
Shengli Oil Field, Dongying 257000, China

作者简介：吴娟（1976年-）女，山东泰安人，采油工高级技师，从事石油开发专业工作。

【摘要】随着胜利油田改革、信息化和工业化融合的持续深入，对员工的技术要求发生了根本转变，提出了更高的要求，迫切需要培训一支适应能力强、具有创新能力和应变能力强的高素质技能人才队伍。结合单位实际和队伍特点，注重实效抓管理，运用模块化培训方法，积极探索“师带徒”这一有效提升员工技术能力的培训新模式，全面提升职工队伍的综合素质。

【Abstract】 Along with the continuous development of integration of Shengli Oilfield reform, industrialization and informatization, the technical requirements of staff has changed fundamentally, it puts higher requirements on them, we urgent need to develop a strong adapt ability, has the innovation ability and the strain capacity of high-quality skilled talents team. Combined with the actual unit and the characteristics of the team, we focus on pragmatic management, use modular training methods, effectively enhance staff skills with the new training mode of "master instructing apprentice", comprehensively improve quality of staff team.

【关键词】 技能人才；师带徒；培训；措施

【Keywords】 technical talents; the model of "master instructing apprentice"; training; measures

1 引言

胜利油田胜利采油厂采油管理二区经过50多年的开发建设，生产经营压力越来越大。尤其是近年来，在油公司运行模式下，员工面临自身角色、岗位的转变，专业型及“一专多能”型高素质员工已成为广泛需求。通过调研分析，探索实施了“模块化师带徒模式”。建立了“技术创新型”“师资培养型”“能力拓展型”“在线学习型”“标准操作型”5个模块化“师带徒”团队，突出师带徒自愿性、务实性、互助性的特点，实现了员工学习、工作、技术创新的同频共振。

2 适应油公司体制新变化，探索“师带徒”新模式

从基层“师带徒”需求分析入手，拓展培养模式，以团队建设为载体，着力促进资源共享，通过高技能人才的辐射带动作用，为采油管理区可持续发展提供可靠的技能人才保障。

2.1 强化“师带徒”需求分析，人才培养工作明方向

为确保员工培训做到有的放矢，采油管理区从岗位工作和员工个体差异两个角度，对全区班站进行需求调研，掌握了管理区队伍素质与生产需要中一些不适应问题。首先，基层培训采用的是在岗培训，主要利用业余时间和部分工作时间参加培训，培训系统性、延续性差。其次，基层班站师资力量薄弱。主要由基层班站长、责任技师担任兼职教师。他们虽有丰富的工作实践经验，但理论基础薄弱，也没有接受规范的专业培训，徒弟很难做到触类旁通、

一专多能。对高技能人才来说，他们受客观条件制约，在工作中能够有好的先进工作方法和建议，但缺乏提炼和推广的能力，其作用凸显不大。通过调研分析，我们将“师带徒”活动作为重要的互助学习方式，突出层次性、多样性，满足员工的层次化需求，将目标由技能学习延伸至综合能力的提升，并在保证培训效果的同时，充分发挥各类人才作用。

2.2 搭建“师带徒”活动平台，促进带徒工作广开展

在调研分析的基础上，我们将重点放在加强高技能人才综合素质提升及对有潜力后备人员的培养上，搭建活动平台，成立了“技术创新型”“师资培养型”“能力拓展型”“在线学习型”“标准操作型”五个模块化专题师徒团队，并以团队建设为载体着力促进资源共享，加强高技能人才综合素质提升。

首先，采油管理区根据高技能人才的特长，组成师傅团队。其次，采取师选徒、徒选师的方法确定团队成员。在师带徒过程中将共性培训需求和员工个性化发展相结合，采用“引领+协作+提升”式的模式，合理有效的利用专业人力资源。为保证“师带徒”活动效果，明确了每个专题团队的职责及工作流程，并签订了责任书，进一步明确了师徒职责。

2.3 完善“师带徒”考核机制，促进带徒工作真落实

我们将“五型”模块化“师带徒”模式的日常运行纳入积分管理，师傅的业绩积分与徒弟的培养目标完成情况直接挂钩，激发了各模块师傅和徒弟的教、学热情。同

时,管理区建立了“师资人才库”,明确了师傅的入库资格,对各模块的师傅数量还限制了数量,既保证了师傅的素质,也使各模块师傅之间形成竞争机制。管理区定期考核,凡考核结果徒弟不达标的,追究师傅责任,取消师傅资格。通过对师徒的责任细化,严格考核,督促师徒双方认真履行权利和义务。

3 适应员工素质提升新要求,创新“师带徒”新办法

根据员工需求、生产实际和人才培养需要,我们采用“引领+协作+提升”式学习模式,发挥“五型”模块化“师带徒”团队作用,强化岗位练兵,促进员工素质的持续提升。

3.1 “技术创新型”专题团队,从“单兵作战”到“集腋成裘”

团队以技术创新与人才培养相结合为目的,将有创新能力、创新爱好的技能人才汇集起来,选题、立项、攻关,在解决现场生产难题的过程中传道授业解惑。团队以“胜利油田技能大师吴娟创新工作室”为班底,年初即在全管理区征集技术攻关课题,采用摘题的方式,将课题落实至每名团队成员,并依据课题方向为成员指定师傅,而团队负责人对所有创新成果的把关、筛选、研制、改进、试验、应用等全过程督导。每月召开课题运行会,提高创新工作的实效。青工刘学栋主动找到油田技能大师吴娟拜师学艺。师徒俩针对重型抽油机摆驴头操作存在的职工劳动强度大、安全风险高、工作效率低的实际,收集资料、总结经验,研制了“抽油机驴头销子拔出器”,不仅解决了生产难题,还创出了良好的经济效益,得到技术专家的认可,该技术以作为油田推广项目全面推广使用。2016年师徒俩又联合开展了《立式抽油机快速移电机》的课题研究。研制出新型移动工具,一名女工5分钟即可轻松完成移动操作,工作效率提高10倍。

3.2 “师资培养型”专题团队,从“只做不说”到“言传身教”

团队针对基层班站师资力量薄弱问题,对学有所长和实际工作经验丰富的技能人才着重进行授课能力培养,旨在培养更多“师傅”,促进培训师资队伍成长。团队把授课的全过程,从需求调研—规划制定—课题、课型选择—教案编制—课件制作—授课指导—课后反思—效果评价的每一个环节作为训练项目。将培训内容划分为小模块,下发教案模板。目前,团队已制作完成《游梁式抽油机》、《井口密封配套技术》、《典型示功图分析及治理措施》等15个课件。同时,团队还鼓励成员对内部知识、技能进行总结分享,开发内部培训教材。制作出动画演示版的《皮带式抽油机移机规范》、《游梁式抽油机减速箱保养》、《电泵井套管气回收装置》等可直观学习的课件。通过举行授课观摩交流会、“微课”比赛、统一安排送课到岗位等形式,进行实战培训,在培训基层员工的同时,促进培训师资队伍的成长。

3.3 “能力拓展型”专题团队,从“单一培养”到“一专多能”

以培养“一专多能”复合型技能人才为目标,师傅团队

由管理区各专业工种最高级别技能操作人员组成,徒弟团队由各班站选送,采取轮流跟班、现场教学的方式进行带徒。针对基层维修班电、气焊工等特殊工种,除取证培训外学习机会较少的实际,管理区成立了由维修站电、气焊工技师担任师傅的师傅团队,由班站选送徒弟,每月为一个周期,采用轮流跟班学习的形式进行分期培训,从现场操作中提升员工的实际操作能力。根据员工意愿,各班站员工在完成本岗位工作基础上,由班站安排到其他岗位跟班学习,在提高员工素质的同时,缓解了班站隐性缺员的矛盾。注采班员工赵先瑞,在跟着师傅郭爱华学习作业井监控,深入了解了井下工具的原理,作业施工工序,杆管泵分级辨识,同时在师傅的指导和帮助下不仅规范了现场监控环节,还对施工质量和安全做到了有效监督。

3.4 “在线学习型”专题团队,从“师说徒做”到“师徒互动”

团队通过建立“在线学习微信群”,吸纳成员加入。定期上传学习资料、信息。收集成员提出问题及时分析整理,并进行答疑解惑。管理区改变传统“师带徒”师傅说徒弟做,边说边做,边做边改的办法,将“师带徒”活动延伸到网络,从“师说徒做”到“师徒互动”。由师傅团队成员担任主要答疑教师,在网上接受成员的即时提问,实施在线解疑释惑。有效激发了师徒的学习交流热情。同时,组织不同主题的经验交流会,为成员提供相互交流彼此工作经验的平台,让学习微信群真正成为八小时之外的交流延长线,让师傅和徒弟真正“互动”了起来。师傅对徒弟进行技能培训和工作督导,徒弟帮助师傅查找技术上隐性问题,双向互动,促进了教学相长。

3.5 “标准操作型”专题团队,从“技能训练”到“标准操作”

管理区改变以往师傅带徒弟只是教授理论和实际操作的惯例,要求师傅把更多的精力放到教授徒弟安全操作、标准操作、熟练操作、快速操作上来,培养员工讲安全、讲效率、讲效益的意识。

这一模块主要以为增强员工“上标准岗、干标准活、做标准事”的工作意识和理念为目的。在活动中,以标准化规范化操作为主,现场操作中违章现象为辅,采用正面引导、负面认知相结合的方式,通过学、作、练、识、赛的形式,选取相应工种常规操作项目,依据安全操作规程将项目操作步骤分解,对各步骤操作要点、危险防范详细标明,制订操作项目评分标准,通过观看标准化操作视频、手把手教学、分步骤演示等方法,进行学习、操作,使成员熟悉操作步骤、认识危险点源。

4 结语

通过实施“五型”模块化“师带徒”模式,采油管理二区完善了培训机制,保证了员工素质的稳步提升。共完成创新成果18项,8项成果申请国家实用新型。解决生产难题13项,排除设备隐患点78个。今后,将进一步充实“师带徒”活动内涵,扩大“师带徒”活动外延,以岗位技术素质的提升,带动整个队伍综合素质的提高,推动技能人才队伍的不断发展。