

# 浅谈企业星级管理在基层培训中主体作用的发挥

## Discussion on the Main Role of Enterprise Star Management in Basic Training

杨玲 马克祥 田晓龙 潘金华

Ling Yang Kexiang Ma Xiaolong Tian Jinhua Pan

长庆油田分公司第一采气厂  
中国·陕西 靖边 718500  
The No.1 Gas Production Plant of PCOC,  
Jingbian City, Shaanxi, 718500, China

**【摘要】**现代企业的竞争,是科技的竞争,更是人才的竞争。企业员工的培训,是一种全员参与、全方位的过程,对岗位操作人员技能的培训尤为重要。员工培训站在不断总结完善和积极借鉴兄弟单位先进培训理念和方式的基础上,结合本厂现场生产实际情况,对原有的星级管理细则、星级题库进行了修订完善,探索了主体工种星级认定申报制方式,有效引入激励机制,进一步强化了星级管理工作。

**【Abstract】**The competition of modern enterprises is the competition of science and technology, and also the competition of talents. Training of the enterprise staff is a full participation, all-round process, and it is the training of the operation staff's skills, so it is particularly important. Based on the constantly summing up, improving and actively learning from the advanced training concepts and methods of fraternal units, and combined with the actual production status of our factory, we revise and perfect the rules and question bank of the star management, and explore the star declaration system of main work type. The incentive mechanism is also introduced, and the star management work is strengthened.

**【关键词】**星级认定;申报制;激励机制

**【Keywords】**Star rating; Declaration system; Incentive mechanism

### 1 员工星级管理的实施背景

提升岗位员工操作技能,满足现场生产需求,2001年我厂结合应用的工艺技术和设备,组织编写了贴近气田生产特点的星级培训教材,创建了员工星级考试题库,明确

了现场实践操作考点,配套量化了考核评分标准。出台了《采气一厂操作人员星级管理(试行)办法》,实施以来切实起到了提高队伍技术素质,培养员工解决现场问题能力的目的,为我厂的快速发展奠定了坚实基础。

济效益的稳定与提高,是当代应急管理在品牌经营中的功用。

#### 4.3.1 消除应急管理“孤岛”现象的方法

①整合部门分割的信息系统,消除应急管理沟通障碍;②建立应急管理系统。

#### 4.3.2 加强品牌网络建设

相关内容的一线单位执行与操作层面的应急管理体系建设。

执行与操作层面对非战状态下的应急准备不足是首要解决的问题。它来源于对风险因素辨识不清,对有害因素疏漏所致。风险源数据库的管理是品牌经营应急管理首要之举,这一点一定要引起重视。

应急管理是一种品牌经营行为边界性的管控,人、

财、物的保障是基础,是硬性指标。所以只有考核标准规范、明确,才能使指令准确,让人信服。这对于一线执行与操作层面的应急和管理指挥人员来说十分重要。

### 5 结语

强化品牌经营过程中应急管理,是保障品牌经营常青树的重要基石之一,它是当今企业在开放、多元文化环境下,品牌茁壮成长的内在客观需求。所以,企业品牌经营过程中,应急管理必须引起企业重视。

#### 参考文献

[1] 童星,张海波.中国应急管理理论、实践、政策[M].北京:社会科学文献出版社,2012.1-585.

[2] 刘景凯.企业突发事件应急管理[M].北京:石油工业出版社,2013.1—330.

经营管理 Operation management

随着气田新工艺、新技术的不断应用，数字化管理水平的提升，设备的更新，标准化操作程序的推广，由于原有的题库题型繁杂、内容陈旧、死记硬背的知识点较多，学习过程中需要花费大量的时间和精力，星级培训教材和题库已经不能满足气田发展对员工技能的实际需求。为改变现状，员工培训站在现有的基础上对星级题库和实践操作项目进行了修订完善，补充新增了丛式井、气田增压、数字化集气站等新工艺，吸纳了榆林、苏里格气田生产模式新技术，形成了一套专业性强、知识面广、内容丰富、更具实用的星级考试题库，完善了星级考核项目，积极探索了采气、净化主体工种申报制的星级管理新方式。

## 2 员工星级认定新方式的实施

为了不断持续提升全厂员工的职业技能素质，采气一厂提出了培训工作“项目、教材、内容、考核”四统一的新思路，采取“促中间、抓两头”的培训管理方法，进一步提升了技能培训的认识，为加快星级认定新方式的实施步伐，员工培训站主要开展了以下工作：

### 2.1 修订完善星级题库

为强化岗位员工数字化操作、故障排除、风险防控等关键技能的培训，稳步提升员工岗位操作技能和应急处置能力，满足生产现场需求。

组织经验丰富的管理、技术人员以及技师、高级技师结合员工职业技能鉴定考核项目，对原有的星级题库进行了修订和完善。

删除了题库中已淘汰的气田工艺技术和脱离生产实际的考点内容，补充完善了气田数字化、QHSE管理、企业文化理念、安全风险辨识及防控、生产故障判断及排除等相关内容，扩充了计量、化验、测试等小工种题库，确保小工种、辅助专业和主工种、主体专业星级题库容量的相对统一和内容的新颖性。

整合了12个工种约16800道题库试题、类型，使星级题库更加贴近生产实际，突出了题库的针对性、实用性特点，进一步完善了星级考核项目。在采气、天然气净化操作工星级考核中增设管路安装、集气站工艺流程图绘制、计划及方案编制等考点项目。

### 2.2 开发制作多媒体培训课件

为方便员工全面掌握星级培训教材知识点，能够学以致用，依据教材内容，员工培训站和专业公司合作，开发制作了净化3D多媒体动画培训课件，最大程度向员工展示日常看不透、摸不着的设备内部构造和动态场景，模拟再现天然气生产的全过程，方便了年纪偏大员工不易文字记忆，适合图像记忆的学习，使员工对培训教材中的文字具有了生动直观的理解，减缓了员工依靠死记硬背掌握知识的现状。

### 2.3 持续完善培训网站功能

结合培训工作实际，充分考虑到我厂点多、面广、区域分散、岗位员工紧缺、工学矛盾突出等特点，为了加固培训效果，方便员工岗位自学，扩充和完善了培训网站功

能，将日常培训所需的石油石化行业相关电子书籍、标准化操作多媒体课件、技能鉴定培训教程和题库、星级题库全部挂网上传，员工可根据自身工种，分难度等级，从题库中随机抽取选择、判断、简答、计算试题进行自学、自测、自评，为员工网络学习提供了硬件条件，使我厂的培训工作逐步由传统集中授课培训向网络自主培训等数字化方式过渡，拓展了员工学习知识、提升技能的培训渠道。（见图1、图2）



图1 培训网站



图2 考试系统

### 2.4 星级考核充分体现人本理念

在星级管理制度设定时，充分考虑年满45周岁女员工及50周岁男员工年龄偏大、记忆衰退、不易死记硬背等现问题，在星级考核中给予了一定的优惠政策，采取调整理论与实践操作成绩权重分值，理论试卷为选择和判断题型，取消工件测绘、按考试成绩提高星级等方法，激发和调动了这部分员工学习的积极性，达到了全员参与星级考试、减轻员工思想压力、稳步提升操作技能的目的。

### 2.5 紧贴一线开展星级考核工作

由于2015年星级培训和考核工作存在人员较多、工种繁杂、地域分散、集中组织困难的特性，为方便员工，切实为基层减负，确保星级培训和星级考核认定的质量，有效提升员工岗位操作技能，今年所有星级的认定考核工作均前移到生产一线，在同基层多方沟通配合的前提下，依据各单位生产实际情况合理安排每个批次的培训和考核认定时段，减少了星级考核对基层工作的影响，减缓了岗位缺员压力，保障了正常生产，降低了交通安全风险。（见图3、图4、图5、图6）



### 3 星级认定新方式运行存在的问题

2015年员工培训站对全厂实施了申报制的星级认定新方式，通过对864名员工的星级培训、考核、认定，暴露出以下主要问题：



图3 2016年设备操作培训



图4 2016年设备操作考核



图5 2016年人体急救培训



图6 2016年人体急救考核

#### 3.1 星级培训工作不到位

由于基层单位人员紧缺，没有设置专职培训师，绝大部分培训师都兼职兼岗，精力不集中。特别是在生产任务繁忙时，根本就没有时间对员工进行系统培训。部分兼职培训师自身专业技能存在缺陷、授课技巧不到位。加之工学矛盾突出，大部分培训要挤占员工的休息时间，挫伤了员工学习的积极性，导致培训效果不够理想，有时流于形式。

#### 3.2 员工缺乏学习主动性

由于考核激励作用不到位，部分员工对星级培训认识不够，往往被动接受，只求回报不愿付出，把星级考试当成一种负担，抵触情绪较大，抱怨较多，缺乏学习主动性，平时不看书、不学习、不演练，考前临时“磨刀”，抱着能抄就抄、抄不上就罢考的心态疲于应付考试，考后万事大吉，高枕无忧，根本谈不上加固学习效果，提升岗位操作技能。

#### 3.3 员工技能素质良莠不一

员工技能素质参差不齐，高低悬殊较大，凡参加过技能竞赛的员工无论是理论知识，还是应急和实践操作等考核项目都能够在规定时间内按规范保质保量完成，而没有参加过竞赛的员工技能素质相差了一大截。在应急考核项目中，部分员工连空气呼吸器都不能正确佩戴，特别是人体急救项目根本就不会操作。在根据管路轴测图绘制三视图、管路组装考核项目中部分员工连图纸都看不懂、甚至连工具都不会使用，主要原因是员工在培训中消极对待，不能静心学习，混日子思想严重。

### 4 解决措施

#### 4.1 培训工作要立足生产现场

员工培训站要强化对基层培训工作服务、督导、考核的力度，努力为基层出谋献策搞好服务，培训工作要靠前实施，主动为基层排忧解难。基层单位要为兼职培训师创造培训工作条件，应从其繁杂的工作中解脱出来，相对固定、明确职责，业绩考核与培训效果挂钩，严考核硬兑

## 经营管理 Operation management

现, 兼职培训师要本着员工缺什么补什么, 培训别人先培训自己的思想, 不断提升自身技能, 练好基本功, 不定期到生产岗位对员工进行有目标的现场实践操作培训, 通过讲解、示范, 指导员工亲手操作, 尽可能减少占用员工休息时间的集中培训, 消除员工厌学心态, 通过沟通和教育引导, 调动员工主动学习积极性, 有效提升员工岗位技能素质。

### 4.2 完善培训奖励机制

要完善制度加大奖励力度, 对不愿学习的员工进行思想动态分析, 找出症结, 对症下药, 坚持引导和激励相结合的工作方法, 做到教育到位, 不断提升员工思想认识, 激发员工学技能、学本领的热情, 让员工由被动学习转变为主动学习, 使员工能够自觉调整自身知识结构, 不断更新本岗位新技能, 胜任岗位工作。对坚持学习, 技能精湛的优秀员工, 在岗位调整、技能鉴定、干部和技师评聘等方面给予一点的优待, 对特别优秀的可树立典型进行宣传, 起到教育示范的作用, 为员工营造比学赶帮、苦练技能的学习氛围, 持续提升员工岗位操作技能。

### 4.3 持续完善员工星级管理制度

从现代企业发展对员工技能素质的需求出发, 为确保安全、规范操作、杜绝违章, 星级培训必须坚持不能放弃, 对星级管理实施过程中出现的问题, 要从制度设定上不断完善和改进, 特别是星级题库要及时更新知识点内容, 突出现场的实用性, 实践操作项目要有针对性, 避免与生产现场脱节。

要剔除实用性不强的机械制图、根据管路轴测图绘制三视图等考核项目, 增加现场安全风险辨识及防控、生产(装置)异常情况判断与处理项目, 使星级考试从死记硬背向直观理解转变, 使星级考核方式、考试方法更具操作性。

### 4.4 星级制度具体改进办法

①四星及以下星级的考试由员工培训站授权基层单位组织实施, 可在理论甲卷和实际操作考试中根据本单位具体情况, 结合岗位实际加入30%的内容, 理论乙卷由培训站从已建的题库中随机抽取;

②对基层单位进行星级管理考核, 要求达到四星级以上占当年全部申报员工的30%以上, 超过或达不到指标的按月进行奖惩考核;

③实践操作项目各工种按照生产实际每年新出5道设备操作、5道系统操作今年考试的项目次年作废, 通过几年循环, 使员工对岗位设备全部掌握, 规范操作, 杜绝违章;

④三星及以下星级取消计算机考试, 增加现场安全风险辨识及防控(三星级根据图片、视频等资料找出存在的安全风险及防控措施; 四星级对单体设备运行、维护中存在的安全风险进行辨识; 五星级对生产中存在的各类安全风险进行综合辨识、分析);

⑤四星级取消“管路安装”, 新增生产(装置)异常情况判断与处理;

⑥五星级保留“管路安装”, 从简单入手逐步深入;

⑦达到四星级以上员工方可参加厂里组织的技师、高级技师鉴定培训前选拔, 五星级员工在“技师(高级技师)考评选拔量化评分表”中给予加分奖励;

⑧星级评定中给予单位10%的考核权重, 重点考核员工的日常工作表现。即考试成绩占90%、基层考核占10%(在沟通调研的基础上另行制定量化考核表, 消除人为因素);

⑨充分考虑到新员工记忆能力强、实践操作不熟练, 老员工记忆衰减, 操作技能熟练的特性, 采取按年龄梯度调整理论和实践操作成绩所占的权重, 理论考试题型均为选择、判断题的措施。对年龄40—45周岁的女员工及年龄45—50周岁的男员工, 在星级考核中增加实践考核成绩权重5%, 对年满45周岁的女员工和年满50周岁的男员工, 依据其星级考试成绩进行星级进档;

⑩一、二星级理论考试题型均为选择、判断题。

## 5 星级认定新方式运行后的成效

### 5.1 员工技能鉴定通过率大幅度提高

通过星级认定新方式的实施, 以全厂2015年与2016年为例, 员工技能等级鉴定一次通过率有较大幅度, 与2015相比, 高级工一次通过率提高了2个百分点, 中级工一次性通过率提高了3个百分点, 初级工一次性通过率提高了6个百分点。

### 5.2 员工技能达标率持续提升

全厂员工技能达标率逐年提升, 与2015年同期相比, 一季度增长3个百分点, 二季度增长3个百分点, 三季度增长5个百分点, 四季度增长3个百分点。

### 5.3 事故判断处置能力显著增强

通过增加生产(装置)异常情况判断与处理项目的考核, 员工在设备维护与保养、生产事故判断与处置等方面, 理论知识与实践结合应用的水平显著提升, 分析问题、判断问题、处置问题能力持续增强。

### 5.4 全员数字化操作能力进一步提升

通过计算机考核, 员工对数字化操作从陌生到熟知、从会操作到熟练操作、从远程操作控制到参数分析均实现了大的飞跃。

## 6 结语

星级认定新方法实施过程中, 已暴露出一定的问题, 通过调研, 员工培训站已初步形成了改进完善的思路。具体的考点设置、认定方式、挂钩兑现方法还有待于和基层及员工进一步探讨, 力争使星级管理制度的设定更加贴近现场实际, 星级考核项目更具针对性和实用性, 真正能够为员工减负, 通过完善激励机制激发员工岗位成才动力, 切实起到提升岗位员工现场操作技能, 杜绝违章行为的目的, 员工培训站将采取多种措施不断摸索星级管理的新方法, 并以此为抓手不断提升队伍技能素质和企业竞争力, 为气田大发展培养一支技术精湛、素质过硬的员工队伍, 为我厂实现持续发展和建设85亿现代化采气厂提供人才保障。