

打造高级技能人才队伍实现企业跨越式发展

车宏志

(山东成山集团有限公司, 山东 荣成 264300)

摘要:介绍山东成山集团有限公司打造高级技能人才队伍,实现企业跨越式发展的历程和经验。提高人才意识,引入“蓝领”培养战略规划;完善培训模式,建立以利益驱动为主的动态激励机制,通过开展技术比武竞赛和以师带徒等活动,促进了员工自身业务技能的提高。

关键词:高级技能人才;技能培训

中图分类号:F270 **文献标识码:**C **文章编号:**1006-8171(2004)10-0630-03

山东成山集团有限公司是一个拥有 5 300 名员工的大型轮胎生产企业,涉足轮胎、机械加工、房产开发和餐饮服务等行业。长期以来,公司牢固树立“人才资源是第一资源”的观念,坚持以人为本,着力抓好高级技能人才队伍建设,极大地提升了企业核心竞争力,实现了持续、健康发展。2003 年,共生产轮胎 611 万套,实现销售收入 35.1 亿元,利税 3.5 亿元,出口创汇 5 500 万美元,同比增长 30% 以上。公司多次荣获国家科技进步奖、山东省科技进步奖、山东省员工培训先进企业和山东省高新技术企业等荣誉称号。成山牌轮胎还被国家认定为中国驰名商标、中国名牌、全国十大轮胎品牌和最受消费者欢迎第一品牌等。

1 提高人才意识,引入“蓝领”培养战略规划

要使先进的科技成果变成现实生产力和高质量的产品,技术工人,特别是高级技能人才具有不可替代的作用。1981 年轮胎行业大调整时,成山集团因没有列入国家定点轮胎企业而面临倒闭,技师田世民的一项重大发明使企业摆脱了困境。当时在轮胎行业中,双模轮胎硫化机正在取代硫化罐,但因硫化机造价高达 30 多万元,让很多企业望而却步。技师田世民主动组织 16 名技工进行技术攻关,先后成功研制开发了 SL-1200×2 和 SL-900×2 双模轮胎硫化机 106 台,每台造价仅

为 3 万元,比购买同类设备每台节省 27 万元,为企业节约技术改造资金近 3 000 万元。硫化机的研制成功不仅使成山牌轮胎技术指标超过国家标准,而且被评为烟台市科技进步三等奖,受到了原化工部领导和专家的高度评价,并在全国轮胎行业进行推广,产生了巨大的社会效益,公司也因此依靠优良的产品质量和技术创新能力一举跨入全国 60 家轮胎定点企业的行列,使企业步入了健康快速的发展轨道。

一名普通技师的成果改变了整个企业的命运,使公司对高级技能人才的培养有了全新的认识。市场竞争的表层是产品的竞争,深层是技术的竞争,人才的竞争才是根本。对此,公司树立了“人人是人才,行行出状元”“技术工人也是人才”的理念,积极推行人才先行的战略。根据经营管理、专业技术和操作技能人员的不同特点,公司建立了“三线”人才动态开发机制,为具有不同专长的员工提供发展的空间,把技能人才与专业人才和管理人才摆到同等重要的位置,支撑了企业创新发展的格局。由此,一个全方位、多渠道的培养造就高级技能人才计划被纳入公司人才战略发展规划。

2 完善培训模式,锻造一流“蓝领”队伍

长期以来,公司紧紧围绕市场发展趋势和技术改造项目的需要,加大人才的培养力度,特别是山东省提出打造半岛制造业基地后,公司及时确立了“解放思想,抢抓机遇,强力拉动成山快速发

展”的思路,不断完善企业培训机制,多途径培养高级技能人才。

一是脱产轮训。公司成立了员工学校,对全员进行脱产轮训,所有员工的学习成绩与个人的工资和奖金挂钩。脱产培训期间的工资和奖金按成绩好坏评定出优秀、良好、一般和不合格 4 档,有效地提高了培训效果。

二是校企共建。公司投资 2 000 多万元,与青岛科技大学等院校联合办班,开设了橡胶工程、机械制造和机电一体化等专业班,累计培训中、高级技术工人 468 人,受训人员可获取国家承认的大专学历,较好地提升了技工队伍素质。

三是名家授课。公司高薪聘请了国内外轮胎专家到厂里现场指导培养技工人才,采取边学习、边实践的方法,围绕企业生产经营过程中存在的实际问题,展开技术攻关,为企业人才速成提供了便利条件。

四是外出培训。定期选派操作能手到国内外进行技能培训,通过委派学习,学员不仅学到了国内外先进的生产经营理念和先进技术,而且开阔了眼界,增长了知识,提升了个人素质,为提高产品质量和降低成本发挥了重要作用。

五是园区培训。为了适应企业的多元化发展,承接日韩转移产业,加快高级“蓝领人才”的培养,公司与北京大学共同成立了荣成北大科技园有限公司,创建了荣成北大科技园。通过荣成北大科技园建立了高标准的“高级蓝领培训基地”,以加强高级技工队伍建设,缩小高级蓝领的需求缺口。一方面将围绕公司多元化发展战略有针对性地培养企业自身所需的新型高级蓝领人才;另一方面将充分利用北京大学的人力资源优势,面向社会培养高级蓝领人才。

近年来,公司先后对 4 864 名员工进行了系统培训,培训率达 98% 以上。通过培训,使广大员工掌握了橡胶工艺、机械和企业管理等基本知识,学到了科学管理和现代化管理的方法。回到岗位后,主动向科学管理要效益,把培训中学到的价值工程理论,如优选法、网络技术、计算机辅助管理、ERP 工程和全面质量管理等一系列现代化管理方法运用到生产管理中,共制定出生产工艺和工装设备整改方案 184 个,提出改进车间管理

及模拟市场运作意见和措施 230 项,创综合效益 1 924 万元。2003 年年初,向韩国和澳洲出口的轻载和轿车子午线轮胎产品尽管达到了国标要求,但达不到用户的苛刻要求,八车间 6 名技工用岗位培训中学到的全面质量管理理论,严格每道工艺技术落实和工序检查,采用标准动作操作法控制产品质量,有效解决了子午线轮胎动平衡合格率低的难题,确保出口产品达到了外商的要求,为公司出口创汇增添了新的亮点。这项运用现代化管理方法提高子午线轮胎动平衡性的科技成果被国家经贸委授予国家级优秀创新成果奖。

3 强化制度创新,健全“蓝领”培养保障机制

为了充分调动和发挥广大技工人员的积极性和聪明才智,留住、用好高级“蓝领”,为企业发展打下良好基础,近年来,公司建立了以利益驱动为主的动态激励机制,做到以感情留人,以待遇留人,以事业留人。

一是推行了技师竞聘上岗制度。公司制定了《成山高级技师、技师评聘管理办法》,每两年进行一次技师评聘,对聘任的技师实行年度技能考核和业务考核,考核合格后聘用,形成了评聘分开、能解能聘的动态激励约束机制。竞聘上岗制度的建立和不断完善为生产操作技能人才的职业发展提供了晋升空间,坚定了广大员工走岗位成才之路的信心,促进了各类技能人才的成长。

二是实行了高级技能人才津贴制度。获得高级技工资格证书的人员享受高级工程师待遇,月薪 2 500 元;获得中级技工资格证书的人员享受工程师待遇,月薪 1 800 元。此外,对技工实行年终奖励,奖金的发放与技工的劳动态度、劳动成果紧密挂钩。2003 年,有 6 名高级技工在目标管理创新中取得了显著成绩,公司给每人奖励一辆捷达牌轿车。

三是完善了优秀技能人才评选奖励制度。公司出台了《成山高级技能人才评选奖励办法》,规定每两年开展一次高级技工人才评选活动,每次评选出 10 名有突出贡献的技师和 50 名技术能手,每人每月分别享受 300 和 200 元津贴,有效期两年,期满后可重新申报;每年跟踪考核一次,考核不合格者撤销荣誉称号,取消津贴。这一办法

的实施使技能工人备受鼓舞,纷纷在各自的岗位上为企业献计出力。公司引进价值 86 万美元的子午线轮胎钢丝带束层挤出生产线时,由于 PC 机自动程序消失,造成整条生产线瘫痪,在跑遍国内无人修复、电告美方公司又迟迟没有回音的情况下,曾被公司推荐出国深造的青年电器维修工人丛江滋主动揭榜攻关,共打入 161 个字节,使这条生产线死而复生。他还将此项成果整理成科技论文,发表在技术专刊上,无私地向全国同行业推广,为企业和社会创造了无法计算的经济效益和社会效益,他本人也先后荣获省、市级技术革新能手的称号。更重要的是一批批自学成才的人才不断涌现出来,解决了生产技术和工装设备的许多技术难题,其中有 3 人被国务院授予政府津贴,有 3 人晋升教授级高工,有 6 人荣获省部级优秀科技工作者的称号,有 206 人荣获国家、省部级科技进步和科技成果奖励,形成了初、中、高级工,技师,高级技师,操作能手和优秀技师金字塔式的技能人才结构,从而为成山集团的健康快速发展奠定了坚实基础。

4 开展比武竞赛,搭建“蓝领”发展平台

公司广泛开展了各种类型技术比武和管理创新等活动,为不同层次和不同岗位的员工成才搭建素质平台,既推动了企业的发展,又促进了员工自身业务技能的提高。

一是开展了指标创新竞赛活动。围绕提高关键工序和关键岗位作业人员的素质,每半年组织一次对口学习、目标挖潜和争创万条轮胎无次品等经济技术创新活动。2003 年,公司开展了“大干一百天,打好产能提升攻坚战”的劳动竞赛,竞赛人员来自公司内部所有部门,全面提升企业的生产效率。活动期间,共革新工艺 98 项,增效 1 200 多万元。

二是开展技术比武活动。2000 年以来,公司每年都要举行一次大规模的“学业务、提素质、促发展”的技术比武活动,大大提高了工人的业务技能水平。通过技术比武活动,培养了大批技能尖子,近年来,公司多次组织技工参加全市技能大赛,获得 24 项冠军和 16 项亚军。

三是开展“以师带徒”活动。公司明文规定,高级技师必须负起传帮带的责任。在技师评审中,要求技师必须热心传授技艺和绝招,培训技术工人,能独立指导工人进行攻关和技术革新。目前,公司“以师带徒”蔚然成风,全厂 120 多名高级技工和 200 多名技工带出了 700 多名技术工人。

四是开展“揭榜攻关”活动。为了让技术工人能够学有所用,尽快成才,公司常年开展“揭榜攻关”活动,鼓励工人大胆创新。2003 年 9 月,均匀性试验机的控制部分出现故障,刘彩霞等技工自发组成了攻关小组,进行揭榜攻关。他们通过查阅资料并潜心研究,使这台价值 45 万美元的试验机恢复正常使用。据统计,自 2000 年以来,先后有 100 多名技术工人对 207 个生产难题进行了揭榜攻关,累计增加效益 869 万元。

5 结语

回顾企业多年来的发展经验,展望中国加入 WTO 后所面临的发展机遇和挑战,公司对人才的培养又有了新的认识,人才竞争是企业之间的竞争,也是国家之间以经济和科技实力为基础的综合国力的竞争。没有大批高素质人才,就不可能在激烈的市场竞争中赢得主动和优势。公司将充分利用国家级技术中心和博士后工作站的有利条件,在加大开发培养高级技能人才队伍的基础上,大力引进高层次人才,以有力的人才支撑促进公司做强做大。

收稿日期:2004-04-13

山东三工橡胶公司首批全钢载重 子午线轮胎顺利下线

中图分类号:TQ336.1 文献标识码:D

山东三工橡胶有限公司首批全钢载重子午线轮胎产品于 2004 年 6 月 19 日顺利下线。

该公司 60 万套全钢载重子午线轮胎项目首

期工程投资 3 亿元,生产线关键设备全部为进口产品,产品采用北京橡胶工业研究设计院技术设计。该生产线的建成投产大大改善了该公司的产品结构,标志着该公司产品进入全面升级阶段,同时也填补了潍坊轮胎行业子午线轮胎的空白。

(山东三工橡胶有限公司 邱少波供稿)