

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2013.07.010

# 树立新理念 完善新机制 全面推动核心管理团队的培训创新

□ 北京市燃气集团有限责任公司(100035) 马忠华

首都的燃气事业起步于上世纪50年代末的煤气供应,经过半个世纪的发展,北京城市的燃料结构发生了巨大的变化,管道天然气已成为城市居民的主要燃料用气,进入了北京市的千家万户。

为推动北京燃气集团市场化进程,打造首都城市基础设施建设投融资平台,2005年,北京市人民政府将京泰集团、北京燃气集团联合重组成立了北京控

股集团,北京燃气集团成为北京控股集团的直属企业。北京燃气集团成功实现了在香港资产上市。

作为新国企建设的领军企业,北京燃气集团(以下简称集团公司)近年来高度重视人力资源建设,充分整合挖掘这一影响企业核心竞争力的关键资源,形成了一套较为科学、系统、适合企业特点的人力资源管理体系,尤其是在加强集团公司干部队伍建设方面

任,以及对不履行责任或履行不到位而导致的燃气事故的责任界定方法。

二是明确《条例》第四十一条提及的“可能严重威胁公共安全户内隐患”的隐患类型,对存在此类户内隐患而拒不配合整改的用户,燃气经营企业以及相关部门可采取的具体处置措施,例如:明确指出燃气经营企业可采取暂时停止供气等措施。

三是加强对用户造成的高风险燃气安全隐患以及相关违规行为的管理,提出明确的禁止规定和处罚规定,例如:用户使用直排式燃气热水器或安装不规范的燃气热水器,用户对存在的漏气隐患拒不整改应接受相应的处罚以及处罚主体等。

## 5 结束语

户内燃气安全事故隐患不仅威胁到用户自身安全,更有可能威胁公共安全,影响社会稳定以及和谐

社会构建,燃气安全事故预防及隐患治理是一项需要政府、企业、社会共同参与,齐抓共管的系统工程,相信只有全社会共同关注此项工作,燃气安全事故的发生才会越来越少。

### 参考文献

- 1 生产经营企业事故预防与隐患排查管理指南编写组.生产经营企业事故预防与隐患排查管理指南[M].北京:化学工业出版社,2009:1
- 2 国务院法制办农林城建资源环保法制司,住房和城乡建设部法规司,城市建设司.城镇燃气管理条例释义[M].北京:知识产权出版社,2011:1
- 3 王海,郭玉海,魏伦杰.“11·20”濮阳清华苑小区爆炸事故调查[J].消防科学与技术,2010;29(11):1029-1032

取得了有益探索。两级中层管理人员培训就是集团公司创新培训工作、提升人力资源管理水平的一项创新成果。

集团公司的两级中层管理人员培训是指：由集团公司总部的中层管理人员和所属各单位的中层管理人员参加的封闭式脱产培训，培训以明确、贯彻和落实集团公司年度工作目标和任务为主旨，以系统地和有针对性地提升管理人员综合素质为目标，采取分期举办培训班的形式进行两级中层管理人员的全员培训。

目前，集团公司总部设20个职能部室，下辖40余个所属单位。员工12 000余人。其中两级中层管理人员约1 000余人，占员工总数的8.3%。培训自2009年实施以来，参训总规模达4 000余人次，培训规模为集团公司培训史之最，这一规模在我市的大型国有企业中也很罕见。

## 1 两级中层管理人员培训创新的背景

(1) 企业不断发展是推动培训创新的客观要求

北京市燃气集团经历50多年的发展，现已发展成为目前全国最大的城市燃气企业，管网规模、燃气用户数、年用气量、年销售收入均位列全国第一。2012年北京燃气供气量已突破84.1亿 $m^3$ ，天然气用户达到470万户，液化石油气用户135万户，全年实现天然气销售收入171亿元，净利润21.3亿元。北京燃气运行的天然气管线达15 000余km，供应区域覆盖北京各城区和大部分郊区县。天然气的应用范围也从民用炊事发展到工业、采暖、制冷、发电、燃气汽车等诸多领域。结合北京建设“世界城市”的发展战略和城市化进程，预计到2015年达到160亿 $m^3$ 以上。

集团公司面对新的发展形势，先后完成了重组上市、组织优化等工作，实现了体制的重大变革，提升了集团总部的管控能力、强化了区域分公司的综合管理职能，使集团公司按照市场经济的要求全面推进新国企建设。在深化新国企建设的过程中，需要有大批能紧跟市场和企业的变化，用先进管理理念和科学发展思路，来贯彻落实集团公司的各项发展目标的核心人才队伍。创新两级中层管理人员培训，是尽快提升两级中层管理人员综合素质的重要方法。这是企业发展对提升培训工作水平，加强人才队伍建设所提出的

客观要求。

(2) 集团公司人力资源战略是开展培训创新的理论基础

在从传统国有企业向新型的现代企业转变的过程中，集团公司一直坚持人才强企战略，制定了集团公司人力资源战略与人才规划方案。集团公司意识到要构建现代人力资源管理体系，深化人才队伍建设是推进新国企建设、实现科学发展的重要任务；形成大批优秀人才聚集，完善人才梯队是确保集团公司基业长青、燃气事业永续发展的关键因素。建立健全选拔、任用、培养、考核、激励机制，是不断提高干部队伍、员工队伍综合素质的重要手段，而加强各级领导干部培训，提升核心领导团队的凝聚力和战斗力，是推进企业跨越式发展最重要的基础工作。在“为人才创造机会”这一核心人才价值观的指导下，根据人力资源战略要求，建立坚持中心、服务大局、注重人才开发与培养，树立导向等培训工作的新理念，从原来的只关注单项工作部署向现在的注重综合素质提升进行转变，要在借鉴多年干部培训工作经验的基础上，结合现代人力资源管理理论，面向集团公司新的人才发展需求，强化人力资源开发的培训理念，把工作培训与个人提升相结合，把企业发展与个人成长相结合，不断创新培训方法和内容，全面提升核心人才队伍的综合素质，努力锻造一支强有力的领导团队，为企业的发展奠定人才基础、提供智力支持。

## 2 两级中层管理人员培训的模式与内容

集团公司的两级中层管理人员培训每年将根据实际情况的变化，确定不同的指导思想和培训内容。

(1) 围绕集团发展，确定培训指导思想

集团公司认真分析研究年度工作任务和两级中层管理人员现状的基础上，根据实际发展要求，确定年度培训的主导思想。培训的组织和承办单位在这一指导思想的要求下，提早进行谋划、设计，制定具体的培训工作方案，确保培训的组织、开展和服务保障等环节高效、有序运行。

(2) 围绕培训主旨，确定培训主要内容

集团公司根据年度培训主旨的变化，在基本模式不变的情况下，对培训形式和内容作有针对性地调

整，以调动参训人员的学习积极性。培训内容主要包括外聘讲师授课、拓展训练、集团公司中层正职领导导读、人才素质测评、考试等环节。

### 3 两级中层管理人员培训的组织与管理

#### (1) 夯实基础，加强组织筹备工作

领导高度重视，参训学员全力支持，是完成如此大规模培训任务的根本保障。为全力办好培训班，集团公司党委制定下发了《两级中层管理人员培训班的通知》，并召开培训启动大会。集团公司领导出席会议并讲话，对培训工作提出明确要求。

会后，各单位分别召开培训工作动员会，认真组织报名，协调相关工作，各单位党政主要领导带队参加培训，以普通学员身份全程参加教学活动，极大激发和调动了两级中层管理人员参训热情。集团公司领导班子成员逐一分期到培训班进行动员、与学员一起听课、看望参训学员，密切与学员的联系，加强交流。这也反映了集团公司领导对培训工作的高度重视。

#### (2) 完善机制，加强培训工作的管理及考核力度

为确保培训工作的顺利开展，集团公司专门成立培训工委会务组。为保证培训效果，会务组制订了有效的工作机制。建立了日例会、期小结制度；建立工作责任制，分工负责，各司其职；及时沟通，对工作中出现的问题及时与会务组、各单位进行协调沟通；制定预案，提高快速反应能力，有效应对突发事件发生，确保万无一失；加强教学双向交流，针对发现的不足与拓展培训师或授课讲师交流商讨，及时调整形式、补充内容，保证培训质量。

#### (3) 精选培训课程，按需施教

自组织两级中层培训以来，集团公司先后筛选了《领导语言艺术》、《执行力与理解力》、《绩效管理》、《提升领导力》、《营销沙盘推演》等能力培训课程。培训内容，既考虑了实用性、针对性，又考虑了启发性、系统性，得到了参训学员的广泛认可和好评。

#### (4) 聘请名师，确保教学效果

克服各种困难，专门聘请了相关领域内知名专家、教授担任授课老师。几位教授的授课风格迥异，但他们都能紧密结合集团公司发展实际和工作报告等

实际内容，为大家带来了精彩的教学，使课堂生动活泼，动静结合，让大家在学习理论知识的同时也获得了更多的教诲、激励与感悟。参训学员普遍感到培训内容充实，效果显著、收获很大，对于实践有着很强的指导意义。

### 4 两级中层管理人员培训创新的做法

在扎实做好两级中层管理人员培训基础工作的同时，为突出实效，集团公司从以下几个方面进行了有益探索，不断创新培训工作方法，取得了很好的培训效果。

#### (1) 将人才测评工具科学嫁接到培训考核方法之中，实现人才测评与培训开发的系统对接

为确保培训实效，集团公司自2009年以来，分别采用了无领导小组讨论和情景模拟的方式，对参训人员学习集团公司工作报告和其它提升综合能力课程的情况进行了培训效果的考核。考核的题目全部来源于集团公司的发展实际。

将无领导小组讨论、情景模拟等这些人才测评工具科学嫁接到培训考核方法之中，发挥人才测评与培训开发这两个系统的结合优势，实现两大职能。一是通过考核实现查找不足、自我提升的职能。利用人才测评要素的相关指标，来评定参训学员利用培训所学解决实际问题的能力，并根据人才测评方法对参训学员的相关能力素质水平进行量化打分，形成培训考核结果和个人能力素质测评结果，这些结果可以帮助参训人员更加全面、科学的了解个人能力素质的特点，更有针对性的补齐个人短板，提升综合素质，实现个人发展。二是通过考核实现人才考察、人才培养的职能。通过对测评工具和考核方法的科学嫁接，更加全面的考察了领导人员的岗位胜任能力和发展潜力，为干部选拔培养，提升人力资源管理水平提供了更加直接有效的依据。

#### (2) 将培训的各个环节纳入考核范围，实施全过程的量化考核管理

将全体参训人员从参训报到至结束培训的全部环节，均纳入考核测评范围，包括是否迟到、课堂纪律、拓展参与度、联欢会表现、考试成绩等均进行详细、准确的记录，并按照不同权重予以量化，在培训

结束后向各单位全面反馈参训人员培训效果，以帮助参训学员获得持续性的改进和有针对性的提升。

同时，集团公司还将两级中层培训工作纳入了对各单位的年度考核体系之中，要求各单位高度重视、积极配合，共同确保培训工作的顺利完成。

(3) 将拓展目标与人员的实际相结合，开展主题式拓展训练

在拓展活动中，根据集团公司提出的拓展目标，集团公司与拓展学校共同研究、完善了一个全新的、符合集团公司两级中层管理人员年龄特点的、适合培训学员参加的主题拓展活动。这一探索也为今后制定适合本企业人员参与、学习的个性化主题拓展训练积累了经验。拓展训练进一步增强两级中层管理人员的团队意识、协作精神，深刻理解“合作与竞争、决策与执行”在组织发展过程中的重要性，树立并强化了“打造团队，赢在执行”的管理理念。

(4) 将学习集团公司工作报告的体会与实际工作相结合，发挥集团公司中层正职导读的作用

由来自集团机关部室和所属各单位的中层正职领导就集团年度工作报告进行提纲挈领的导读，并结合分管工作对报告进行有针对性的解读，强化参训人员对集团公司年度工作报告精神的学习和理解，增强对各业务板块发展方向和主要工作的了解，更有借鉴性和针对性的把握自身工作领域的主要工作任务，为各单位和各部门更好地按照集团公司工作报告的要求开展分管工作、完成年度目标提供了有效保障。

(5) 将学习和交流融入培训的各个环节，搭建集团公司沟通展示的新平台

两级中层管理人员混合编班的方式，在以往集团的培训史上是前所未有的，集团在综合分析了两级中层管理人员培训需求的基础上，优化培训方案，合理设置课程，以满足两级中层管理人员的共同需求。同时，利用拓展训练、集体联欢等方式，加强了集团机关部室与所属各单位之间的纵向沟通，也增进了集团公司内部各单位之间的横向交流，搭建了不同单位、不同层级、不同专业人员共同学习、交流和展示的平台。通过培训学习，学员们增强了对各业务板块的相互了解和学习，加深了彼此的了解，进一步提高了全局意识和团队协作意识，为更好的贯彻执行集团公司的工作任务提供了保障。

## 5 创新培训的效果

(1) 进一步明确了发展目标和工作任务，提升了执行力

两级中层培训作用明显，集团公司核心团队的凝聚力、执行力和对企业文化的认同感都得到了极大的提升，且培训的效果也得到了巩固和延伸。参训人员在贯彻落实集团公司的各项工作任务时，无论是在对工作的认识程度、解读宣传方面，还是在参与程度、执行操作等方面，都较以往有了更加明显地转变和提高，工作效率得到了大幅提高。

(2) 进一步提升了参训人员的综合素质，培养了良好作风

培训过程是自我提高过程，是胜任特征比对、全面考察过程，是缩小差距、避免自我淘汰过程。加强学习，对参训人员进行能力短板改进、工作作风改进甚至是思想观念的改进都有着很重要的意义和作用。利用培训对参训人员在学习过程、出勤表现、课堂纪律、日常言行等诸多细节给予严格的管理和规范，使两级中层管理人员不断强化大局意识、责任意识、学习意识、服务意识和团队意识。在提升能力的同时，更能加强作风建设，培养积极、踏实、负责的工作作风。

(3) 进一步拓宽了人才考察的途径

两级中层培训为集团公司的人才选拔任用提供重要依据。参训人员在培训过程中所展现出的精神风貌、工作能力和综合素养等内容，都是集团公司选拔、考察人才的重要指标。特别是在集团公司加强人力资源建设，深化组织优化成果阶段，通过这一渠道进一步考察、选拔人才，为拓宽人才考察途径、实现将正确的人放到正确的岗位上有着极大的促进作用。

(4) 进一步营造了重视人才培养的氛围

培训工作得到了集团公司领导和两级中层管理人员的普遍认可，平均参训率高达97%以上，课程设置、教学评估的优良率达95%以上。两级中层管理人员在培训过程中深刻体会到了集团公司党委对于人才培养工作的高度重视，也认识到了加快人才培养对于提升企业核心竞争力、推动企业跨越式发展的重要意义。这一人才培养理念的形成，有利于在全集团范围内形成重视人才培养、为人才创造机会的良好氛围。