

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2015.11.010

# 打造高技能人才队伍：态度+技能+速度 ——基于合肥燃气集团高技能人才培养的实践分析

□ 合肥燃气集团有限公司(230075) 张奎

**摘 要：**本文基于合肥燃气集团高技能人才培养的案例，系统分析了合肥燃气集团打造高技能人才队伍的机制：坚持客户满意、能力素质、行动结果3个导向和态度+技能+速度的成功模式。

**关键词：**合肥燃气集团 高技能人才 培养机制 态度 速度 技能

合肥燃气集团有限公司始建于1982年，是集天然气储配与销售、燃气设计、管道安装、燃气器具制造于一体的市属国有独资大型企业。30多年来，燃气事业实现了迅猛发展。目前，已拥有42亿元总资产，1 500多名员工，燃气民用户突破120万户，工业、公建和商业用户已逾4 600户，燃气管网建成3 800多km，管道天然气供应规模和城市气化率在安徽省城市供气行业中排名第一，公司人均效率和盈利能力处于行业领先水平。作为一家拥有大量维修、服务人员的公用企业，公司下大力气开展技能型人才的培训培养，逐渐形成了坚持客户满意、能力素质、行动结果3个导向和态度+技能+速度的培养机制。公司不断强化员工职业素质，苦练业务本领，真诚地站在用户角度，以诚挚的态度、快捷的速度和娴熟的技能，满足用户合理需求，始终让用户感到放心顺气，从而提升用户对合肥燃气集团的信任感和忠诚度，使员工实现岗位成才和自身价值。

## 1 坚持客户满意导向，培养态度好的员工

著名管理学家彼得·德鲁克曾说过：顾客的需求是企业整个活动的中心和出发点，企业从事商品生

产、商品交换及市场营销的最终目的是促使顾客购买、满足顾客某种需求。“顾客导向”是在充分满足需求的情况下，将顾客导向营销观贯穿于企业的整个过程，从而达到提高顾客满意度的目的。

与此一脉相承，合肥燃气集团“我们的信念”提出：我们的首要责任是对客户负责。作为一家直接服务于上百万客户的燃气企业，脱离了客户导向，企业必将成为无源之水、无本之木。多年来，合肥燃气集团始终坚持从客户满意角度出发，首先着力从培养员工的服务意识、奉献意识上下功夫，形成了员工必须首先要有好的态度，才能指导自己在工作和服务中的行动，才能“让客户办顺心事用放心气”，做到热情、真诚、文明礼貌的共识。

### (1) 用文化理念陶冶人

企业文化是企业的灵魂。一直以来，集团公司高度重视企业文化建设，经过多年积淀和不懈的努力，形成了以“企业精神”、“我们的信念”、“服务宗旨”等为核心的企业价值观和企业标准、标准字、企业形象构成的企业识别系统。厚重、勃发的企业文化为合肥燃气事业腾飞提供了不竭的动力，也指明了前进的方向，公司坚持以特有的企业文化陶冶人、影响人、带动人，广大职工明确合肥燃气发展愿景，认同企业

核心价值观和相关理念。如发动全体员工总结提炼了本公司职工、全国首届道德模范、全国五一劳动奖章获得者徐辉的精神表述语：把小事做到底，把好事做到家。通过持续学习宣传“徐辉精神”，在广大管理人员和职工中努力营造踏实工作、用心做事的良好氛围；通过这种薪火相传，传承帮带，内化于心，使员工们始终将为客户提供超越预期的服务成为自觉自愿的行动准绳。员工服务过程中平均每年收到客户表扬信、网上点赞、锦旗致谢、短信感谢近百次。

### （2）用实践平台锻炼人

公司十分重视把客户体验放在第一位，通过各种措施和平台，让客户始终感受到便利、温馨、受尊重的贴心服务。以劳模徐辉命名的“徐辉假日服务小分队”成立十几年来，常年坚持利用节假日深入街道、社区开展便民、利民免费服务，宣讲燃气安全知识，提供燃气设施检修维护，结对帮扶鳏寡残疾用户，员工累计有近万人次参与志愿服务，先后荣获全省文明单位创建十佳品牌、“2012年全国优秀志愿服务组织”等殊荣；“吴雄飞爱心班”坚持“我奉献所以我快乐”，结对帮扶困难用户，助学助老助残；24h服务的蓝焰热线呼叫中心则倡导一通百通，一个电话解决用户所有问题，并且“让用户听到我的笑脸”，“用声音与用户握手”。各二级单位也结合实际开展主题实践活动，如管线运行公司长期开展“合燃是我家服务我最佳”活动；燃气设计院坚持“我为我家设计”的工作理念服务用户。

### （3）用标准化流程规范人

集团公司统一根据岗位操作规范，为所有一线操作岗位编印了标准化的《岗位操作手册》，将各个岗位的工作步骤、作业单元、流程标准进行规范，所有员工上岗前进行培训、模拟演示，直到完全掌握考核合格方才允许上岗。如户内维修岗位要求“六带一清一签字”。金杯银杯不如客户口碑。合肥燃气集团连续5年在全市21家公共服务类单位行风评议工作中名列前茅，其中4年荣膺榜首。

## 2 坚持能力素质导向，培养技能高的员工

通过自我学习和企业培训，不断提高员工自身专业技能，以快捷优质的工作效能取信于人、取信于

客户。

### （1）通过制度引导，保障人才有序发展

公司把人作为企业的第一资源。以提高人才素质为出发点，围绕“优质服务、高效保障”的工作目标，把塑造一支结构优化、素质优良、精干高效的人才队伍放在企业战略首位，出台并修订了《管理人员和专业技术人员考核聘用管理规定》、《工人技师考核聘用管理规定》、《中层管理人员末位淘汰制管理规定》、《科级干部交流管理规定》、《中层管理人员竞争上岗实施方案》、《关于开展“三定”工作的实施意见》、《人才激励基金奖励办法》等一系列规章制度。建立了一套公开、平等、竞争、择优的人文环境。公司还制定出台了《培训体系文件》，实施《培训管理工作年度目标考核》，每年年初制定年度培训计划，并以公司文件的形式下发到各单位。硬性规定年度员工培训覆盖率 $\geq 50\%$ ；关键岗位人员培训覆盖率 $\geq 95\%$ ；符合条件的专业技术人员继续教育覆盖面 $\geq 98\%$ ；中高层管理人员培训率100%，每人培训不少于24学时。在培训中，从课程安排到课后培训效果评估都按照ISO9001：2000标准要求执行，并建立较为完善的员工培训档案资料。

### （2）通过薪酬激励，向高技能人才倾斜

集团公司不断强化企业价值导向及薪酬的激励性，破除大锅饭现象，积极推进薪酬制度改革，促进企业长远发展，加大对关键岗位、一线技术倾斜的力度，形成了工资增长与个人、工作能力、工作业绩相挂钩的增长机制。公司薪酬管理连续3年获全市国资系统先进单位称号。集团公司还委托专业咨询机构对全公司334个岗位进行了价值评估，确定新的岗位等级，设计构建了基于薪点表法下的宽带薪酬体系，以岗位和能力作为付薪基础，加大业绩水平对薪酬的影响度，使薪酬的内部公平性和对外竞争性得到了明显提高。建立了各类人员职业发展通道，拓展了各类人员工资增长的空间，今后在岗位不动的情况下，提高专业能力也能提高薪酬等级，从而让员工有更加上进和努力的动力。公司明确规定，对技能人才实施津贴制度，获得技师资格的一线操作岗位员工，与中级职称者享有同样的职称津贴待遇。

### （3）通过实训基地，实施技能人才专项培训

近年来，集团公司将原来的人力资源部培训职能

逐渐优化,实施专业化管理,剥离并成立培训中心,而后再在此基础上,又成立合肥燃气学院,统筹规划和实施员工教育培训工作,通过转变观念、精心谋划,使培训工作真正实现3个转变:管理方式由过去的相对松散型转变为高度紧密型;运作方式由过去的面面俱到转变为主次鲜明;思想观念由过去的“要我学”变为“我要学”,使技能人才培训工作步入良性的发展轨道。公司不仅每年足额提取使用职工教育经费,还先后投资近1 000万元,重点建设占地3 000余m<sup>2</sup>的高技能人才培训基地。配备与生产实际相配套的先进仪器设备,开发模拟仿真系统、注重质量和特色,满足企业和个人培训需要,使技能人才培训始终站在技术工艺前沿。

(4) 通过师资队伍建设和教材开发,奠定技能人才培训基础

集团公司努力建设一支适应现代企业教育培训和岗位需求的内训师队伍。围绕集团公司的核心工种,与专业培训机构合作,开发了系列培训教材(包括学员手册、培训师手册和绩效改善手册);每个核心岗位工种都有3名~5名人员结构合理、专业技术拔尖、具有一定授课技巧的内训师,集团公司建立内训师人才库,由燃气学院根据培训项目选聘,为搞好集团公司技能人才培训奠定了坚实基础。这些内训师在培训体系中负责教材编研、课程开发、培训教学,协助做好培训实施、培训效果评估等工作,并在实践中得到了锻炼和用武之地,强化了培训效果在实际工作中的转化。此外,在技能人才培训过程中,还分别从武汉、天津等地请来专家,进行系统的理论知识和操作技能培训,并为成绩优秀者申报高级工和技师资格。

(5) 通过技能竞赛,培养选拔技能人才

按照公开、公平、公正的原则,在广泛开展岗位练兵的基础上,规范化地开展职业技能竞赛活动,并把竞赛与生产建设、技能培训、考核鉴定、技术交流等紧密结合,通过竞赛活动,提高职工的技能水平,培养选拔各级技术能手。集团公司连续10年承办了合肥市燃气行业一类竞赛,连续10年被评为合肥市职业技能竞赛优秀组织单位,80多人通过竞赛取得了高级工及以上职业技术资格。公司各二级单位结合自身工作实际,开展各类专项技术比武。

(6) 通过典型带动,引领员工技能提升。

合肥燃气集团“徐辉技能大师工作室”被认定为

安徽省技能大师工作室;“徐辉·吴雄飞创新工作室”被命名为首批20个安徽省“劳模创新工作室”之一。合肥燃气集团工程公司“童乃刚创新工作室”成为合肥市首批“劳模创新工作室”之一。公司通过技能大师工作室等为高技能人才提供技术交流的平台,在企业技术攻关、安全防护、创新创效、技术开发、技艺传授、信息交流等方面发挥重要作用。

多年来,合肥燃气集团持续培养和树立了一批在行业内知名、在全国有一定影响力的高技能人才,通过他们不仅提升了企业品牌形象,也给广大员工树立了良好的榜样示范。如燃气户内维修工徐辉荣获全国技术能手、全国首届道德模范、全国劳动模范、全国创先争优优秀共产党员,并光荣当选党的十八大代表;燃气户内维修工吴雄飞荣获全国劳动模范、中国好人、全国“最美青工”、安徽省“徽匠状元”等荣誉称号;燃气抄表员游传琴荣获中国好人、全国“五一”劳动奖章、全国用户满意服务明星、安徽省首届道德模范;安徽省技能大奖获得者燃气调压工王金年,安徽省技术能手、燃气灶具维修工黄坚、王瑞斌,合肥市技术能手燃气热线接线员朱虹;全国知识型职工先进个人、合肥市五一劳动奖章获得者“合肥燃气第一焊”童乃刚等,通过他们带动和培养了一批行家里手。到目前为止,公司培养的技能型人才有全国技术能手2人,安徽省技术能手5人,合肥市技能大奖4人,合肥市技术能手78人;高级工以上高技能人才总数达350人。正是他们的精湛技艺和辛勤劳动才保证了全市120多万用户的安全气顺、饭香菜美。

(7) 通过考核鉴定,壮大技能人才队伍

公司探索以能力为核心,以工作业绩为重点的技能人才评价新体系。结合企业生产实际,积极探索理论知识考试与生产现场能力考核和工作业绩评定相结合的职业技能鉴定新模式。在燃气巡线、燃气调压等部分技术工种中进行试点,按照行业职业标准的要求,结合公司岗位操作规范要求制定具体的考核标准、考核方法和质量保证措施,取得经验后逐步推广。此外,公司还培养了一批对燃气规范知识熟悉、业务水平高的兼职考评员队伍,保证了考核鉴定标准的统一、规范。

(8) 通过职业规划,让优秀的人有晋升机会

“让优秀的人有晋升机会”是合肥燃气集团的三

大信念之一。公司高度重视人才的选拔和任用工作，坚持以德为先、以绩为主的选拔标准，着力创造一个公开、平等、竞争、择优的竞争环境，给每个人相同的竞争机会，不让优秀人才埋没、流失。公司先后开展了调度中心调度、营业厅营业员、服务所负责人等多次公开竞聘，突破学历、资历、年龄、身份界限，做到不拘一格选人才，为真正适合岗位工作的员工提供自我展示的机会和职业发展的通道。2008年78人竞聘23个科级职位，2012年69人次竞聘6个科级职位，一批高技能人员、优秀班组长脱颖而出，更是在职工中激起强烈反响，产生了极大的“岗位靠竞争”、“职位靠作为”的激励示范作用。

### 3 坚持行动结果导向，培养速度快的员工

(1) 五项服务不出三。公司早在十几年前就在全省燃气企业中谁先提出了燃气新装、施工、点火“一站式”服务流程，既是对客户的服务承诺，更多的是对员工服务能力的要求。公司将24h温馨服务的蓝焰热线号码65133333，赋予了“五项服务不出三”的服务要求：一是铃响3声必有接答；二是燃气抢险30min内赶到现场；三是户内燃气设施报修3h内完成；四是新装、改装业务3h内联系接洽；五是投诉、

业务咨询30min内回复。客户服务职能部门实施100%用户意见回访，监督员工在服务态度、技能、速度方面的落实情况。

(2) 绩效管理全覆盖。公司建立了完善的绩效管理制度，对全员实施考核，建立PDCA闭路循环改进机制；此外，公司继对中层管理人员实施年度考核测评之后，2009年，公司又对全体科级及以下专业技术人员、高技能人员进行部门考评和归口考试。评出A、B、C档，并进行奖惩兑现，使业务技能优秀者实至名归，职工反响强烈。2015年6月，公司在薪酬体系优化过程中，确定了公司的10个核心工种，对绩优者实施“差异化晋档”激励，使员工主动要求参加培训学习、争先创优意识空前高涨。

合肥燃气集团将继续围绕“优质服务、高效保障”的要求，大力推进“人才强企”战略，把培养开发服务型高端人才作为企业的战略重点来抓，不断发展壮大高技能人才队伍，优化职工队伍结构；贯彻不断创新的工作理念，将高技能人才队伍建设纳入企业整体人才队伍建设规划，重视实践和终身学习，积极发挥高技能人才的带动作用，实施全员素质提升工程，努力打造集团人才优势，增强企业核心竞争力，不断提升企业服务民生、服务现代化滨湖大城市建设的保障水平和支撑能力。

## 工程信息

### 中石化江西公司拟建近百座CNG加气站

2015年9月18日，从中石化江西分公司了解到，未来5年，该公司将大力发展天然气气站项目，预计到2020年底，拟在全省地级市中心城区及部分县级城区规划建设97座CNG加气站，以应对天然气燃料逐步替代汽柴油的发展趋势。

据介绍，目前中石化江西分公司已获省能源局批复气站27座，其中已经建成运营的有LNG2座，CNG7座，年销售天然气约2 000万m<sup>3</sup>。

2015年公司将继续建设运营九江长虹、抚州孝桥中洲龙家村、萍乡洪山、上饶叶挺大道、赣州杨

梅渡、九江共青城、南昌新时代、南昌子羽路、吉安井冈山大道等10座加气站，用来改善环境保护、缓解出租车加气难等难题。

未来5年公司将根据市场需求，在全省地级市和部分县城区规划76座LNG加气站，还将在车流量大的高速公路主干网建设16座LNG加气站，以及在九江、赣州等水域建设11座LNG气站，满足市场不同需求。

(本刊通讯员供稿)