

核电企业人力资源培训和开发探讨

黄发飞

(国家核电技术公司 商务部,北京 100140)

摘要:文章主要介绍某核电公司的人力资源培训和开发简况,如分析了企业培训和开发的特点和优点,总结出一些有益的做法,同时根据企业的特点和实际情况,分析企业在培训和开发中存在的不足和有待改进的地方;运用人力资源素质模型等理论,参考成功企业的良好实践和成功做法,并结合网络等新技术运用,提出一些建议,为企业进一步促进人力资源培训和开发提出思考的空间,以进一步优化企业各项资源,确保企业目标和实现个人的全面发展打下良好的基础。

关键词:关键词:核电;人力资源;培训;开发

中图分类号:C93

文献标志码:A

文章编号:1005-2909(2009)06-0028-03

如果将企业人力资源比作一辆汽车,人力资源素质模型是汽车的发动机,人力资源培训和开发则是汽车的加速器。企业人力资源培训和开发作为企业人力资源重要组成部分,对企业绩效优化和实现企业目标起着重要作用^[1]。

笔者曾在一家核电公司工作过,该企业属国有骨干企业的直属二级单位,主要负责先进核电站建造和运营。1999年企业刚刚组建,正处于2台核电站的建造前期。员工编制1 000人,主要为技术人员和管理人员,平均年龄33岁。企业的目标是努力建成为学习型和技术一流的高科技企业。

一、核电企业培训和开发工作的必要性

核安全是核电发展的生命线,没有安全的核电生产,就没有核电站的生存空间。核电企业与其他企业相比,更注重工作的过程,注重程序化管理。

为此,该企业的人力资源培训与开发首先要培养合格的员工。新员工中绝大部分是新毕业大学生,素质较高,可塑性强,是企业未来和希望,但这部分员工一般缺乏工作经验,对社会生活和企业文化的适应有一个过程。对这部分员工的培训,可以使他们尽快适应企业文化,并取得一些工作经验,对本职工作有着直接的促进作用。另外,还有一部分员工,他们有工作经验,对相关领域和专业十分熟悉,对应聘岗位的工作也可能谙熟。对这部分员工的培训,着眼点在熟悉并强化企业的管理与文化,让其尽早融入企业,发挥骨干作用。

由于核电企业的特殊性,核电站操作员上岗需要严格的考核制度,并且这个考核还要受到国际原子能机构的监督。操作员需要经过一年的核电相关基础知识培训和数千小时的实践操作知识培训,并通过国家组织的严格考核,才能上岗操作核设施。

核电企业对技术和质量方面要求较高,因而对员工的技能和知识方面的培

收稿日期:2009-10-08

作者简介:黄发飞(1975-),男,国家核电技术公司商务部副处长,主要从事核电建设项目管理和经济法研究,(E-mail)huangfafei@gmail.com。
欢迎访问重庆大学期刊社 <http://qks.cqu.edu.cn>

训也有较高的要求。根据国家有关的法规,在核电站工作的员工,必须有核安全质量保证方面的培训,并且只有通过这方面的培训和考核,才允许开展有关方面的工作。加强员工的核安全文化和安全素质教育,提高员工技能,才能确保核电站建设和运营的安全,同时也有助于提高核电企业的绩效。

二、核电企业员工培训和开发的特点

(一)培训和开发时间很长

该企业员工报到后,就要接受长时间的培训。虽然企业所在地是江苏省,而员工报到地点却在河南省的解放军外国语学院。员工按照准军人要求军训一个月。在军训期满后,根据工作需要部分员工回到基地,参加企业建设;另外一部分继续培训俄语,作为操作员培养。一年后考核合格者被送到俄罗斯某核电站继续培训 18 个月,然后又分专业到国内其他核电站开展影子培训达 2 000 小时。再经过一段时间的培训,通过核电站的操作员考核后,成为企业的关键岗位人才。另外一部分员工在建设基地经过锻炼,成为核电站的建设者和管理者。经过大约 3~5 年培训,员工技能得到提高,成为企业和核工业界需要的骨干人才。该企业使员工通过多年的磨练,个人的素养得到全面提高,不少员工得到全面发展。

(二)培训和开发内容丰富

员工到该企业实际工作岗位后,首先要进行入厂培训,使员工熟悉企业程序和规章,熟悉企业工作的硬、软环境,成为一名合格员工。

企业还需要不间断进行全员质保方面的培训,主要是核安全文化知识的教育和考核。进入企业的员工初次质保培训后,每年还要进行一次复训和考核。针对操作员,除在上岗操作运行核设施前需要考核外,还要在第三年进行一次考核,确保操作员的知识和技能不断得到提高。

对于核电建设和管理人员,企业也十分重视培训。除针对不同岗位的员工进行专业培训外,企业通过各种形式,组织诸如外语、核电基础知识、电脑网络知识、普通安全生产等方面内容的培训。

对于企业的管理层,企业还与所在地高校联系,定期和不定期地组织教师到企业开讲座。对于中层管理人员,鼓励他们到高校学习 MBA 及相关课程。对于高层管理人员,推荐他们在北京高校学习 EMBA 课程。

(三)培训和开发形式多样

该企业培训包括外包培训、自己组织师资进行全员培训、派员挂职培训及出国考察培训等多种形式。

企业根据行业的特点,参考同行业的做法,成立专门的培训部,与其他部门并列,并从高校聘请了专职教师,对员工进行核安全文化和核电基础知识的轮训及相关的培训。这种做法是企业重视核安全培训及人力资源开发工作的重要体现。

开展广泛的国际合作也是企业人力资源培训和开发的形式之一^[2]。国际原子能机构任务之一是致力于各国民用核设施建设和管理的交流,确保核电站的安全。国际原子能机构在核电厂培训和交流方面做了大量的工作,有各种形式的培训。企业充分利用这方面的机会,对操作员和管理人员实施了大量的培训。

企业培训的国际合作还包括非政府组织,如国际核电厂运营者协会等提供的培训机会。国际核电厂运营者协会还实施了一项核电站同行审评计划,即从每个核电厂抽调专家,轮流对全世界在建和运营的核电厂进行审评。在这项活动中,对于审评人员或被审评方都是一个交流经验的好机会。

此外,人力资源的培训和开发还包括企业与其他国内外兄弟电厂、同类型参考电厂和其他国家以培训为目的开展的相关活动。

三、核电企业员工培训和开发存在的问题

(一)忽视普通员工培训和开发的现象依然存在

尽管该企业对操作员和管理人员等关键岗位培训和开发工作的确花费了很大的成本和资源,但对普通员工的培训和开发重视程度相对较低。普通员工的培训和开发对于企业的绩效,对于企业可持续发展,能起到良好的推动作用。

(二)培训和开发的内容较为单一

对于该企业来说,主要是技术和电站运营方面的针对性培训。企业的战略目标是建设和运营国际一流的核电站,在管理技术和方法方面也应提出更高的目标。为此,在员工的培训与开发内容上可补充更多的相关知识,如管理、金融、商务等。

(三)缺少有效的培训和开发的绩效考核和评估

根据国家有关法规,核电企业对于操作员的考核有较严格的指标,该企业也制定了相应的绩效考核指标。对于管理人员的培训与开发,企业虽然也

十分重视,但目前缺少有效的绩效考核和评估方案,为此,应制定对企业全员的培训和开发的绩效考核和评估方案。

四、核电企业员工培训和开发方式的探讨

(一)充分利用网络资源进行培训和开发工作

应充分利用网络进行 E-learning^[3] 及员工培训和开发活动。网络资源的特点是可以进行远距离的学习、成本极低、不受时间的限制,且可以反复学习。

(二)开展内容形式多样的培训和开发工作

可以利用各种形式开展培训和开发工作,如与大学相结合,成立培训中心的方式,定期让一些员工接受核电行业相关技术的前沿知识及管理方面的先进思想的讲解,以提高企业的核心竞争力,为实现企业的战略目标服务。

(三)注重培训和开发工作的过程控制

在员工的培训和开发过程中要着眼于过程控制。过程控制首先要有针对性的培训和开发计划。在培训需求方面,让员工积极参与。在培训开发过程中,讲课内容要生动,形式要丰富多彩,使员工乐于参与。在培训结束后,通过考核加深员工对培训知识的理解,除此之外,还应有计划地跟踪评估和绩效考核。

(四)探索培训和开发的新方式

1. 培训生制度

可口可乐公司采用这种制度:直接从学校招聘有管理潜质的员工,作为管理岗位的培训生,在各个相关岗位培训一段时间(一般为两年),经考核合格

后,可以直接聘为主管等职务。

2. 导师制度

诺华制约公司采用这种制度:通常由人力资源部每年推荐 4 名有潜质员工或初级管理人员,由总裁或高层管理人员直接指导。公司高层管理人员每年不定期对其进行引导和培养,促使其快速成长。

3. 顾问指导制度

毕马威公司采用这种制度:公司给每位新员工指定一名资历相对深的同事,对其进行长期的业务指导和工作发展方面的咨询,以促进员工的发展。

4. 挂职锻炼

下属企业员工到总部任职一段时间,或总部员工到基层单位任职一段时间。这种方式在中国党政机关、政府部门和事业单位应用比较广泛,在企业中也有一些应用。

当然,以上各种培训和开发的形式也可能会带来一些负面的影响。企业应根据自己的特点,选择相应的员工培训与开发方式,为提高员工技能,促进企业绩效的提高,实现企业战略目标服务。

参考文献:

- [1] 彭剑锋. 人力资源管理概论[M]. 北京:中国人民大学出版社,2007.
- [2] 陈京民,韩松. 人力资源规划[M]. 上海:上海交通大学出版社,2006.
- [3] 王重鸣,唐宁玉. 虚拟团队研究:回顾、分析和展望. 科学学研究[J]. 2006,24(1):117-124.

Training and Development of Human Resource of Nuke Enterprise

HUANG Fa-fei

(National Company of Nuke Technology, Ministry of
Commerce of the People's Republic of China, Beijing 100140, China)

Abstract: The article briefs the career training of certain nuke enterprise. In order to achieve mutual objectives, the enterprise carries out series of training progresses. This article analyzes the characteristic and merit of training of this enterprise, from which some experience and modus operandi are able to be gotten. Meanwhile, under the peculiarity and situations of the enterprise some deficiencies are remained to be improved. Practicing the human resource model-making theory; drawing on experience from some other successful companies and using of the new technologies such as web, some proposals have been brought forward. These proposals may further expedite the training process of the company and facilitate the human resource development, which may optimize the resource of the company and insure the company's achievement and imply of fully career development of the staff.

Keywords: nuke; human resource; training; development

(编辑 欧阳雪梅)