

GANGWEI ZHISHI NENGLI TIXI TANSUO YU SHIJIAN

岗位知识能力体系 探索与实践

——小浪底水利枢纽建设管理局培训体系建设研究

崔学文 主编



黄河水利出版社

岗位知识能力体系探索与实践

——小浪底水利枢纽建设管理局培训体系建设研究

崔学文 主编

黄河水利出版社

· 郑州 ·

图书在版编目(CIP)数据

岗位知识能力体系探索与实践:小浪底水利枢纽建设管理局培训体系建设研究/崔学文主编. —郑州:黄河水利出版社, 2009. 12

ISBN 978 - 7 - 80734 - 765 - 1

I. ①岗… II. ①崔… III. ①黄河 - 水利枢纽 - 工程技术 - 技术培训 - 郑州市 IV. ①TV632. 613

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 230059 号

组稿编辑:韩美琴 电话:0371 - 66024331 E-mail:hanmq93@163.com

出版社:黄河水利出版社

地址:河南省郑州市顺河路黄委会综合楼 14 层 邮政编码:450003

发行单位:黄河水利出版社

发行部电话:0371 - 66026940、66020550、66028024、66022620(传真)

E-mail:hhslebs@126.com

承印单位:河南省瑞光印务股份有限公司

开本:787 mm × 1 092 mm 1/16

印张:29.75

字数:550 千字

印数:1—2 000

版次:2009 年 12 月第 1 版

印次:2009 年 12 月第 1 次印刷

定价:59.00 元

顾 问 殷保合

主 编 崔学文

副 主 编 李松慈 李 杰 李占省

编 辑 刘强中 高连霞 陈媛媛 韩 英

张菊敏 丁 凯 孙晓璞 李 锐

序

21 世纪是全球经济一体化的知识经济时代,是一个激烈竞争的时代,是一个人力资源特别是人才资源较量的时代,同时也是呼唤人才和造就人才的时代。为适应竞争时代及企业发展壮大的要求,近几年来,我国“人力资源开发与管理战略”蓬勃兴起,并作为一门独立的学科进行研究。援引专家扼要的论述,它是“从微观角度来具体研究个体的人,以便充分开发某个具体组织中的‘人力资源’”的学科。

面对激烈竞争的时代,企业界越来越重视人的因素,认识到高素质的人力资源是竞争实力的核心,是企业生存和发展的战略性资源。在全球经济一体化的大潮中,企业要不被时代淘汰,勇立潮头,永葆青春,长盛不衰,必须拥有自己的人力资源开发与管理战略;企业职工要不被时代所摒弃,必须努力学习、终身学习,以提高自身的知识与能力来应对外部世界的变革,也必将拥护和支持企业的人力资源开发与管理战略。这两者的需求交会在一个共同点——岗位知识能力体系建设,它是专业技术人才知识更新工程的重要载体,是企业文化建设和学习型组织建设工作的重要抓手,是提升职工素质能力、推动企业科学和谐发展的有效途径。

2006 年,随着小浪底工程的完工、小浪底水利枢纽建设管理局(简称小浪底建管局)职能的转变、“一业为主,多元发展”目标的确立,为增强职工的适应力,发挥每一个职工的才干,造就高素质的人才队伍,提高企业的总体实力,小浪底建管局立足现实,放眼未来,实施了人力资源开发与管理战略,结合职工的岗位实际推行了岗位知识能力体系建设。按照 3 年一个周期的滚动发展模式制定了《小浪底建管局岗位知识和能力体系建设管理办法》,确立了 12 个系列 60 个岗位的知识能力体系标准与考核标准,使各个岗位的知识要素和能力要素具有合理性与可操作性。经过第一个周期的实践,在强化终身学习理念、探索全员岗位培训、更新专业知识、提升综合素质、推动职工个人的成长和企业长远发展方面取得了初步成效,为重新创造“小浪底”作出了有益的探索。

本书收录的论文,均出自小浪底建管局职工之手,是从 470 多篇论文中挑选出的较好之作,集中反映了小浪底建管局岗位知识能力建设的成果。它是职工经过 3 年培训收获的理论与实践相结合的心血之果,是职工岗位知识和能力的一次新的展示,是职工向组织(企业)提交的一份充满信心的答卷。

从这些论文的墨迹中,可以触摸到小浪底建管局和全体职工茁壮成长的有力脉搏,可以看到小浪底职工积极向上的时代面貌,可以体悟到对水利事业励精图治的小浪底人精神。正因为这些成长因素,小浪底水利枢纽这一宏伟的民生工程,在初期运行中已连续9年实现黄河下游安全度汛;连续9年消除黄河下游的凌汛威胁;黄河连续9年不断流并多次向天津、青岛、白洋淀紧急供水,及时为沿黄城乡工农业生产用水和生活用水提供水源;水库拦沙24亿t,8次调水调沙将5.05亿t泥沙输送入海,有效地减少了下游河道淤积,使“悬河”态势得到缓解;黄河的畅流使中下游的生态得到恢复和改善;小浪底水电厂为河南省提供了优质电能……公益作用显著,社会效益巨大。本书同时也折射出小浪底人爱祖国、爱人民的大爱情怀。希望这本书的出版,对其他企业岗位知识能力体系的建设是一个启发,对小浪底建管局的工作是一个更有力的促进和鞭策。



2009年10月10日

目 录

序

殷保合

综合管理篇

以科学发展观为指导 全力打造高素质人才队伍	崔学文(3)
关于开展行政效能监察的思考	赵英治(6)
爱国主义是水利企业文化建设的旗帜和核心	柯明星(11)
简论小浪底工程移民的业主管理与服务	常献立(16)
新时期小浪底建管局退休职工管理服务工作的实践与探索	李新智(24)
关于进一步办好《小浪底》报的思考	陈 岭(28)
浅谈退休职工管理工作	陈 蔚(32)
试论小浪底建管局和谐劳动关系的构建	刘红宝(36)
对内部审计的初步探讨	张慧萍(41)
浅析如何提高办文质量和效率	张俊杰(45)
黄河小浪底旅游开发有限公司精细化管理实践与探索	马勇毅(50)
试论加快人事管理向人力资源管理的转变	李占省(55)
对岗位知识和能力体系建设的思考	胡宝玉(59)
浅议工作绩效考核	巴秋莲(62)
工程项目索赔中的博弈研究	张鸿喜(66)
浅谈精细化管理和办公室在推进精细化管理中应发挥的作用	王鹏程(74)
浅谈利益导向机制在人口和计划生育工作中的作用	张菊敏(78)
文体活动在企业精神文明建设中的功用	李维平(82)
关于后勤人力资源管理的思考	杨晋霞(85)
小浪底建管局信息资源共享体系构建模式初步探讨	吴昌春(89)
论岗位知识和能力培训对通信工作的作用	陈雪峰(93)
小浪底水利枢纽工程档案管理体会	姚林婷(96)
小浪底信息化发展探讨	徐江平(100)
小浪底建管局实行专业技术人员津贴制度的探索与思考	刘强中(104)
对企业激励机制运用的思考	徐一芳(108)

黄河水利水电开发总公司法律风险防范和控制机制探讨	崔 玲(112)
试论小浪底建管局青年人才的培养	李 杰(116)

运行管理篇

论小浪底水电厂安全稳定运行	李明安(123)
关于小浪底水电厂机组调速系统升级改造的探索与思考	马新红(128)
水电厂机组状态检修研究	刘定友(132)
小浪底水电厂机组标准化小修的探讨与实践	陈 伟(137)
西霞院反调节水库电站厂用 400 V 联络开关误跳原因分析与 启示	李银钊(141)
小浪底和西霞院两站优化运行探讨	李 鹏(146)
实施峰谷电的经验和存在问题的讨论	邓从响(152)
励磁风机风压低引发停机事故分析	赵 鑫(156)
220 kV 避雷器改变连接方式的探讨	唐新文(159)
新型微机保护装置在厂用电系统的应用及成果	刘娟苗(165)
小浪底地下厂房通风系统优化研究与实施	马应成(170)
SFZ9 - CY - 20000/220 型变压器运行中油位异常分析处理	石月春(174)
闸门充水平压方式在小浪底水利枢纽中的运用	魏 皓(178)
小浪底水电厂筒阀控制系统优化	蔡 路(182)
小浪底水电厂计算机监控系统初步分析	张海蛟(186)
小浪底水电厂励磁电压调节器浅析	杜惠彬(190)
西霞院 8 [#] 水轮发电机组 A 级检修	詹奇峰(195)
西霞院机组调速器系统原理及存在问题分析	罗 斌(203)
西沟电站机组试运行试验	张冠杰(208)
西霞院水电厂发电机定子定位筋安装实践	罗 进(218)
西霞院反调节水库弧形工作闸门双缸液压启闭机不同步 原因分析	杨继斌(222)
小浪底水电厂物资管理系统的开发与运用	唐红海(226)
进口发变组保护国产化研究与实施	王国清(233)
10 kV 厂用电不接地系统接地事故分析	崔旭东(237)
小浪底水电厂运行管理模式探讨	孔卫起(241)
小浪底水利枢纽调度信息化建设实践与展望	董泽亮(244)
小浪底水电厂及其反调节电站自动化元件常见故障及处理	贾春雷(251)
小浪底水电厂监控系统改造与原系统不匹配问题分析与	

处理	李其轩(255)
小浪底水电厂 220 kV 开关站检修模式探讨	韩石成(261)
小浪底水电厂机组泥沙磨损情况分析	王全洲(266)

财务会计篇

小浪底建管局加强财务风险管理的实践	姚雨晨(275)
小浪底建管局财务预算管理的做法与体会	张忠祥(279)
浅谈小浪底水利枢纽工程竣工财务决算编制及建议	周 城(284)
企业财产损失相关税务问题探讨	曹旭东(288)
如何利用会计电算化软件实现财务预算的执行和管理	金 虹(292)
小浪底水电厂材料价款的会计核算及归集分配	李晓青(299)
浅析固定资产管理	史晓洁(303)
模糊综合评价法在企业经营绩效评价中的运用	司 楠(307)

工程建设篇

西霞院电站基坑防渗墙方案研究和优化	肖 强(317)
穿黄工程盾构施工测量控制	何根成(321)
工程测量监理工作的管理与实践	蒋金虎(326)
泥水平衡盾构施工中带压进仓技术浅议	李海潮(331)
对小浪底水利枢纽管理区域布设水质在线自动监测系统的 设想	李海棠(336)
小浪底水电厂地下厂房顶拱贴面防渗排水	马灵山(340)
企业安全生产管理中存在的问题及其对策	安景楼(345)
采用溶质运移方法在小浪底水利枢纽坝基渗漏探测中的 应用	唐泉涌(349)
小浪底水利枢纽大坝基础防渗效果分析	王 琳(354)
小浪底水库与西霞院水库联合运用实践	徐 强(360)
工程环境监理机制思索及探讨	肖金凤(368)
Hypack Max 软件在西霞院反调节水库淤积断面水下地形 测量中的应用	杨会军(372)
对投标报价评分标准的探讨	刘 嫒(378)
小浪底水利枢纽维修维护项目投资控制研究	荆国胜(387)
关于项目管理中工程变更的浅析	许 滔(395)
网络技术在穿黄监理文档管理工作中的应用	孙建宽(399)

经营管理篇

小浪底旅游开发公司长远良性发展的思考	张建生(405)
试论工业旅游与小浪底旅游的溢价开发	刘 奔(409)
谈谈工程公司闲置设备的处置	马亚民(414)
小浪底旅游纪念品开发研究探析	孙兴国(417)
基于小浪底水利枢纽浅析水库型水利风景区的经营管理	尹永双(421)
浅谈施工阶段成本管理	侯超普(424)
从 2009 年楼市大趋势看小浪底置业发展方向	田继伟(428)
关于工程建设期合同管理的几点思考	丁 焱(432)

后勤服务篇

浅谈推进小浪底建管局后勤服务改革	郭忠民(439)
浅谈高速公路行车安全	李海涛(444)
星级化服务活动和队伍素质的探索	赵尚柱(448)
脂肪肝与血脂、血糖及肝功能的相关性分析	刘 峡(451)
职(员)工健康突出问题及对策	刘小宁(454)
会议电视系统在小浪底建管局的应用	任 力(460)

综合管理篇

以科学发展观为指导 全力打造高素质人才队伍

——小浪底建管局岗位知识和能力体系建设实践

崔学文

胡锦涛总书记在十七大报告中指出,要“不断深化干部人事制度改革,着力造就高素质干部队伍和人才队伍”。小浪底建管局领导班子十分重视人才队伍建设。为了提高人才队伍知识能力和水平,小浪底建管局结合本单位实际工作需要,自2006年启动了岗位知识和能力体系建设工程(即专业技术人才知识更新工程,简称知识更新工程),通过第一个周期(3年)的培训工作,取得了较好的成效。

一、知识更新工程实施以来的总体情况

小浪底建管局知识更新工程立足岗位成才,实施全员培训,通过知识的更新和技能的提高,促进职工综合素质的提升,从而推动企业的科学和谐发展。小浪底建管局从2006年开始推行知识更新工程建设,采取以3年为一个管理周期的模式滚动发展,具体内容包括:①成立知识更新工程建设领导小组(以下称领导小组),制定管理办法和实施意见,统筹安排知识更新工程各项工作。②将全局工作岗位按专业划分为12个系列,每个系列下设置二级子专业,全局职工按照目前工作岗位归入相应系列和专业,各系列指定牵头单位负责业务培训。③在每个管理周期的第一年,由系列牵头单位根据企业发展要求、岗位工作要求和个人成长要求确定总体培训目标与年度培训目标。培训目标体系包括意识和态度、知识类、能力类三个单元,每个单元设置若干具体要素。④各系列牵头单位按照培训目标分年度指定学习培训教材,制订学习培训计划,并负责将学习培训计划和教材发放到每位学习人员手中。⑤领导小组和各系列牵头单位组织与指导开展各种学习培训活动。⑥每年年底进行考核,考核结果和职工培训、职称评审、职务聘任及年底奖金挂钩。本管理周期培训目标实现后进入下一个管理周期滚动发展。

通过2006年、2007年、2008年三个年度的各项培训、考试和考核工作,累计培训各类专业技术人才1267人次,人均培训时间达360多学时。

二、主要做法和经验

(一) 领导高度重视,组织分工明确

小浪底建管局领导充分认识到知识更新工程的重要性,多次在全局会议上对有关工作进行动员和部署,并从时间、人员、经费等各个方面给予保证。在2007年度考核结果公布不久,就按照管理办法的规定进行了奖惩兑现。通过考试的人员获得了奖励,未通过考试的人员给予了相应的处罚,体现了小浪底建管局言必信、行必果及真抓实干、务求实效的工作作风。

领导小组认真做好宏观管理、综合协调和重要决策工作。领导小组办公室督促各系列牵头单位指定学习培训教材,将学习任务按月分解形成学习培训计划,具体抓好日常管理工作。各系列牵头单位分别成立专家小组,具体做好本系列学习培训计划的制订和培训实施工作。整个知识更新工程组织分工明确、目标一致、责任到位。领导的高度重视和明确的组织分工是专业技术人才知识更新工程取得成效的关键。

(二) 工作严密有序,准备周全扎实

注重知识更新工程各个环节的衔接。在确定培训目标时多次组织专家小组进行研究分析,在培训目标确定后又制定了切实可行的培训方案,在选择学习培训教材时,到高校、专业图书馆、各大书店、行业单位多方收集资料,提前制定了周密的考核考试实施方案,并在考试命题、考务安排、人员组织、阅改试卷等关键环节进行了充分的准备。工作的严密有序和准备的周全扎实是知识更新工程顺利进行的保障。

(三) 结合实际情况,因岗因地制宜

知识更新工程面向全局职工,由于建设规划和实施对象的不同,决定了各项工作必须紧密结合小浪底建管局的实际情况,准确把握好工作的原则性和灵活性,确保实现以考促学、以学促工、工学结合、共同提高的预期目标。

在确定学习专业时,一方面考虑到专业技术人员目前从事的工作岗位,另一方面考虑到其所学专业的实际情况和长期发展要求,以便科学合理地确定学习专业。在考试环节,首先确定了“牢固掌握基础知识,紧密结合岗位工作,增强实际操作技能”的命题原则,客观题舍弃了“填空”等记忆型题目,主观题增加了结合小浪底建管局或本职工作进行论述或辨析的题目,并将这些有益的论述、观点、建议作为加强和改进小浪底建管局工作的宝贵财富。在学习培训组织环节,考虑到小浪底工程咨询有限公司等单位外营点职工长期在外工作的实际情况,采用了网络、自学等多种学习形式,确保学习效果。坚持从实际出发,以实效检验工作效果的做法是知识更新工程健康发展的重要因素。

(四) 岗位覆盖面广,专业知识性强

小浪底建管局知识更新工程几乎涵盖了全局的所有工作岗位,人员数量多,岗位覆盖面广。知识更新工程包含工程施工、工程咨询、工程管理、技术管理、行政管理、移民管理、后勤服务、经营开发、党务及政工、财务会计和劳动人事等12个系列60个岗位,专业类别多,专业知识强。人员多层次、多岗位,专业多门类、多学科,需求多元化、多目标是知识更新工程的特点,也是难点所在。利用好这个特点,解决好当前的困难是知识更新工程建设良性发展的必然要求。

(五) 培训氛围良好,人员参与有序

知识更新工程的开展,在全局掀起了一个读书学习的新高潮,各系列牵头单位也开展了形式多样的学习培训活动,全局呈现出一个读书学习和生产工作相互促进的良好氛围。广大职工都能认识到该项工作的长远意义和现实意义,自觉地按照培训计划参加学习,做到学习工作两不误、两促进。良好的培训氛围和人员的有序参与是知识更新工程的重要组成部分。

三、取得的初步成效

知识更新工程的实施,为建立有效的职工培训体系奠定了坚实的基础,是小浪底建管局学习型组织建设的重要载体。概括起来,主要取得以下成效:

(1) 知识更新工程的建设实施,科学、系统地提出了全局所有岗位应具备的知识和能力要求,为建立起有效的职工培训体系,以及做好培训工作奠定了坚实的基础。

(2) 知识更新工程将企业发展与职工发展有机联系起来,将岗位学习实践与绩效考核、岗位聘任等有机结合起来,能够有效整合企业资源和较好地提升企业的整体绩效。

(3) 强化了职工自主学习、持续学习、终身教育的理念,同时提醒和督促职工通过学习,以学促工、以工报企,从而将个人成长与企业发展有机结合起来,实现了个人和企业的共同发展。

经过3年来的摸索和实践,小浪底建管局知识更新工程做了许多工作,并取得了初步成效。但从整体上来看,还有许多不完善的地方,实施过程中也反映出一些问题,主要表现在自主开发学习培训教材的力度不够大、学习培训的形式不够灵活、考核方式与检验实际工作能力结合不够紧密等。这些问题有待于在今后的工作中加以突破和解决。

关于开展行政效能监察的思考

赵英治

前几年,小浪底建管局开展生产、经营、管理、安全等方面的专项效能监察和工作绩效考核、经营(管理)目标执行情况考核、党风廉政建设责任制考核、安全监察考核、每月工作督察等,在促进小浪底水利枢纽运行管理和西霞院反调节水库建设以及各部门(单位)转变职能、转变作风和提高工作效率方面发挥了很好的作用,但也存在着不足和面临与时俱进的问题。党的十六大明确提出,把效能原则作为继续推进政府机构改革的重要原则,使行政效能监察工作的地位更加突出、领域更加宽泛、任务更加繁重。如何充分发挥行政效能监察的作用,即把勤政建设与廉政建设、治标与治本和加强管理与搞好服务的关系结合起来,改善管理,提高效能,为小浪底建管局“管好民生工程,谋求多元发展”创造良好的环境,在此结合工作,谈一些粗浅看法。

一、效能监察的职能与作用

效能监察是监察部门的基本职能。就小浪底建管局而言,主要是对监察对象依照制度行政、履行职责及其效率、效果问题的监督检查,即对部门(单位)及工作人员执行建管局决策、制度和实施工作目标的监察。

效能监察与廉政监察互为补充,互相促进,相辅相成,构成了维护企业及其工作人员廉洁高效的监督机制。概括地说,在小浪底水利枢纽运行管理工作中开展效能监察,主要是以“三个代表”重要思想为指导,以“管好民生工程,谋求多元发展”和改革、稳定为中心,以强化管理为主线,解决监察对象履行“三效一能”的问题。一个部门(单位)的工作效能体现在什么地方?对于机关各职能部门,主要是考察领导班子、领导干部的工作效率、效果和履行职责的能力;对于生产经营单位,主要是看工作效果、效益和适应市场的能力。

效能监察的作用主要有以下四个方面:

(1)有利于加强机关各部门和生产经营管理单位的内部管理,提高工作效率和质量;能及时发现管理和生产中的薄弱环节,建立健全规章制度,有效改变制度不全、有章不循、违章不纠的问题,是促进单位自我约束、良性发展的有效途径。

(2)有利于改善管理,提高行政效能,这是开展效能监察的根本目的。《中华人民共和国行政监察法》明确指出,制定该法的目的是“为了加强监察工作,保证政令畅通,维护行政纪律,促进廉政建设,改善行政管理,提高行政效能”。同时,能够促使干部职工提高工作责任心,解决少数部门(单位)各自为政、工作不协调和互相推诿、扯皮等严重不负责任的行为。

(3)有利于从源头上预防和治理腐败,促进党风廉政建设和反腐败工作的深入开展;有利于发现和堵塞漏洞,预防腐败问题的发生;有利于健全完善约束机制,从源头上防止腐败行为的发生。

(4)有利于监察部门及工作人员提高整体素质,不断探索监督监察的工作方法和规律,是监察人员贴近枢纽管理、工程建设、科研及其他管理工作,以及直接服从、服务于中心工作的有效途径。

只有把监察工作与管理、建设、科研工作结合起来,才能适应不断发展的新形势、新任务。

二、如何开展好效能监察

效能监察工作是一项综合性、长期性的工作,题目大,内容多,特别是随着改革的不断深入,需要开展的项目多,任务繁重。做好效能监察工作,一定要坚持从实际出发,抓住重点,找准切入点。

(一) 严格把握效能监察的基本原则

一是紧贴小浪底建管局中心工作选题立项,尤其是要注意抓住领导关心、群众关注、对实现中心任务影响大的事项,积极开展监察。要立足于发现问题,解决问题,不回避矛盾。二是在小浪底建管局的统一领导下与有关部门(单位)紧密配合,监察部门既要主动发挥职能作用,敢于监督监察,敢于碰硬,又要与有关职能部门(单位)密切配合,形成合力,不断完善监督管理机制。三是依法监察。要按照小浪底建管局规章制度、局领导班子的决策及国家有关法规政策开展工作,并以此作为依据进行对照检查,判定监察对象的行为是否合法合规。处理的结果要合法合理、宽严有度。四是建章立制,改进工作。既要发现问题及时制止和纠正,更要认真分析原因提出建议,建立健全规章制度,问题严重的要追究责任。

(二) 切实利用好效能监察的特点

一是效能监察报告具有约束力,充分运用主动性、综合性和权威性,增强效能监察的力度,保证政令畅通,维护小浪底建管局及各部门(单位)领导的权威。效能监察是监察部门主动走向监察对象,并对其行政行为进行监督的一条重要途径,具有明显的主动性。对于其行政行为和职能作用是否存在失职、渎职、不