

○ 王世忠

构建“三位一体”的学习型企业



首钢矿业公司是以采矿、选矿、烧结、球团为主业，兼营矿山设备制造、重型汽车制造、建筑安装、电气修理等相关产业，拥有总资产100多亿元的国有特大型矿山。近年来，通过创建学习型企业，职工队伍的学习力、创新力、文化力显著增强，促进了企业创新发展。从2003年开始，全公司可比技术经济指标中，始终保持40%指标居国内同行业第一、60%以上进入前三名，获“中国矿业十佳企业”、“资源利用先进单位”、“全国企业文化建设典型示范单位”、“中国最具创新力企业”、“首都文明单位”等多项荣誉称号。

一、坚持从企业实际出发，形成创建学习型企业思路

把创建学习型组织理论转化为实践，没有固定的模式，需要从企业的实际出发，边学习、边实践。2003年，首钢矿业公司提出了建设“一流的矿业，开放的矿山”的愿景目标和跨地区、跨行业、跨国、跨所有制开发矿产资源业的战略构想。与之相适应，公司党委出台了《关于创建学习型企业的意见》。四年多来，首钢矿业公司始终坚持一个“实”字，抓住实质、立足实际、解决实题、推出实招、注重实效，形成了有自身特点的思路、做法和格局，概括起来就是“三四五六十”：

“三”，是构建组织性创新、组织性学习、组织性文化“三位一体”的创建格局。组织性创新，就是全面推进企业体制、机制、管理、经济技术人才工

作创新，实现建设“建设一流的矿业、开放的矿山”的愿景目标；组织性学习，就是提高职工队伍素养，掌握创新理论、学会创新思维、更新知识技能、提升文化品格；组织性文化，就是用先进的思想引领学习型企业发展，树立企业核心价值观，培育有自身特点的优秀企业文化，打造企业软实力。组织性学习、组织性创新、组织性文化“三位一体”就是将学习力、文化力转化为创新力，提升企业核心竞争力、实现更好更快发展的战略目标。

“四”，是搭建四个平台：团队学习平台、信息交流平台、自主创新平台、工作反思平台。

“五”，是把握“五化”推进的方法：目标化、制度化、系统化、典型化、经常化地推进学习型企业建设。

“六”，是按照“六有”标准组建学习创新团队：有挑战性目标、有核心骨干、有创新课题、有活动制度、有激励机制、有创新成果。“一个团队一面旗帜、一个团队一项创新、一个团队一个品牌，一个团队一片市场”，形成骨干带团队、团队带群众，人人创新创优创业的热潮。

“十”，是群众性的“十小促十变”活动：组织小教员培训辅导、小问答解疑释惑、小论坛共同提高、小竞赛比学赶帮、小课题群策群力、小练兵切磋技能、小建议持续改进、小窍门开启智慧、小案例示范引路、小园地交流心得。要通过“十小”，促进思想观念变、思维模式变、目标追求变、行为习惯

变、知识技能变、管理水平变、作业环境变、产品质量变、工作绩效变、文化氛围变。

首钢矿业公司创建学习型企业的做法和经验，多次受到首钢总公司领导、专家学者的肯定，在首钢“三创”交流会推广，在全国冶金矿山企业文化教育年会、全国冶金矿山学组政研年会评比中，先后四次获得一等奖。

二、以转变思维方式为根本，为持续创新注入精神动力

学习的质量决定思考的质量，思考的质量决定行动的质量，行动的质量决定成功的质量。几年来，首钢矿业公司组织领导干部认真领会科学发展观，导入新的理念，改变思维模式。层层组织学习《细节决定成败》、《执行力》、《从优秀到卓越》、《五项修炼》、《做事做到位》、《客户是金》、《拿业绩说话》、《小故事、大道理》、《可以平凡不能平庸》、《大国崛起》等书籍，在局域网开辟栏目，将4000多篇干部群众读书心得、外出考察感受、办班培训收获、工作反思体会挂在网上，点击浏览8万多人次。2007年，开展了全员性的创新思维与文化品格培训，编辑了16万字的《创新思维与创新实践》教材，选用职工身边的案例和典型100多个。球团厂厂长带头写文章，用生产、技术、设备、安全管理中的案例进行教育，提高了干部群众客观、理性、系统分析问题的能力，在数模建设、皮带创一流、区域制劳动组织改革、降低皂土消耗等工作方面走在了前面。水厂铁

矿组织职工在互动式交流中认识自我，改善心智模式，激发创新灵感。汽运作业区职工提出在采区内设立停车场，供2:00交接班时使用的建议，减少空车往返运距4公里，年节约油费60万元。西排车间采纳职工合理降低皮带转速，减少电机作业台数的建议，每年效益达44万元。物资公司把打破思维定式融入经营活动之中，围绕“名优采购、经济采购”和“稳定原燃料进厂质量”，形成19个相关小课题的“课题树”，实现效益300多万元。

三、推进全员“大提案”工程，培育创新的拔尖人才

在创建学习型企业过程中，矿业公司围绕提高队伍文化技术素质的目标，出台了一系列促学奖励机制，充分利用企业教育资源、社会教育资源，发挥网络和计算机进班组的优势，采取自主学习、团队学习、反思学习、特色学习、情境学习等多种方式方法，组织职工学文化、学技术、学业务。全公司设立小教员755名，编写小问答1160个，建立小园地470个，有54349人次参加了各种技术培训，有23900人次参加了技术比赛，参加继续教育的人数达到9877人，参加中专、大专、本科以上学历教育的4624人，形成了群众性学习热潮，职工队伍技能结构迅速优化，全公司初、中、高级工和技师比例达到19:43:36:3；全公司二、三、四技能人员达到技工总数的53%、16%和4%。

水厂铁矿实行“技术带头人”和“首席技工”评比制度，鼓励“一岗精、二岗通、三岗会”。协力公司大力倡导和践行“岗位是最好的课堂，工作是最好的培训，实践是最好的学习”的理念，组织技术尖子、专业技术人员编写教材，开辟电子课堂、制作电子课件、举办职工技能运动会、选拔“技术能手”，2007年，中级工以上人员达到52.8%，多技能人员提高到75%。计控室在网上开辟了技术交流专栏，将生产班组总结的311个故障处理案例挂到网上，启发大家举一反三分析问题，

增强判断和处理故障的能力。

在群众性的“大提案”活动中，涌现出一批学习型、创新性、专家型的典型。在新世纪北京市首届职业技能大赛上，职工崔广游获维修电工第一名，被授予“北京市劳动技术能手”和“北京市青年岗位能手”称号，在“振兴杯”全国青年职业技能大赛上又取得第七名的好成绩。在北京市第二届职工数控技能大赛上，车工秦涛获得数控车工第一名，被授予“首都劳动奖章”并直接晋升高级技师。水厂铁矿机动科科长孙立周被北京科技大学土木工程管理学院聘请为北京科技大学博士生协助指导教师。

四、开展“十小促十变”活动，营造人人是创新主体的氛围

抓新题、解难题、做实题，把学习成果转化成实践成果。四年来，矿业公司组织群众提合理化建议7700多个，完成小课题2582个，实施了110个科技创新项目，创经济效益1亿多元。烧结厂建立“十小促十变”运行机制，组织小教员技术辅导176次、编写教材45份、实施小窍门33个、采纳实施合理化建议122条，实现效益近400万元。球团厂机械点检员王贵金针对小辊筛缝隙大的问题，提出将筛体倾角从8度提高到13度的建议，减少了一台造球盘作业，每月可节电10万多度。协力公司持续开展“金钥匙”工程，焊工王胜将高压氧气手旋式开关改为手按式开关，改造后的割具，只需单手操作便可正常作业，满足了在高空作业、空间狭小等特殊场所作业的需要，被职工誉为把“步枪”变“手枪”的人。电修公司职工自行设计制作小设备、小装置、小部件20多项，创经济效益300多万元。质检中心完善“十小促十变”评定办法，实施参评项目预报制、参评项目现场鉴定制、获奖项目重点奖励制、职工代表参加成果评定制，完成小课题187个，研制成功的白灰自动取样机获国家专利并推向市场。

五、打造学习创新型团队，集成创新的智慧和力量

2004年以来，水厂铁矿一个由普通点检工、矿车司机组成的“赵新民团队学习室”解决了大量难题，进行了109项大大小小的革新改造，创经济效益500多万元。探索了以团队学习为基础、以持续创新为动力、以自我超越、自主管理为特点的创建模式，把“人人是创新主体、处处有创新课题”的理念落到实处。矿业公司总结推广了“赵新民团队学习室”的经验，按照有挑战性目标、有核心骨干、有创新课题、有活动制度、有激励机制、有创新成果的要求，组建了106个学习创新的团队和典型。如大石河铁矿组建了“建新实践小组”，机械厂机加工分厂成立了“秦涛团队学习室”，等等。

在ERP上线的基础上，各单位普遍开展了数学建模活动，确定数模研究课题276个，完成数学建模190个，已有112项建模投入使用，取得了明显成效。球团厂通过建立回转窑热平衡数学模型和软件的编制工作，实现了气、煤混喷自动控制，燃料单耗降低，年效益138万元。

六、健全考评机制，强化学习创新的内驱力

学习型组织理论是以人为本的管理理论，必须纳入企业日常管理。首钢矿业公司把创建学习型企业作为一件大事来抓，制定了《创建学习型企业考评办法》、《十小促十变竞赛评比办法》。其中，《创建学习型企业考评办法》共4项一级指标、40项二级指标，考评内容和标准体现思想文化创新、队伍知识更新和企业发展质量效益的统一，抓得住、摸得着，具有可操作性。每年组织一次综合考评。考评办法、考评结果公开，各单位逐项自我考评打分，公司考评小组评审，根据评审分数排序，评出先进单位，召开大会表彰和奖励；低于80分的扣厂矿党政主要领导一定比例的年薪。截至2008年，已连续四年组织考评，对创建学习型企业起到了促进和监督作用。

责任编辑/丛容