

构建“三位一体” 的学习型企业



■ 首钢矿业公司

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”、“全国企业信息建设典型示范单位”、“中国最具创新力企业”、“首都文明单位”等多项荣誉称号。

【坚持从企业实际出发, 形成创建学习型企业思路】

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、经济技术和人才工作创新,实现建设“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。

【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几率。几年来,首钢矿业公司认真组织领导干部学习“三个代表”重要思想和科学发展观,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》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。引导干部群众克服习惯性思维,变被动做事为主动工作,变事后处理为超前管理,变定性分析为

定量分析,提高了干部群众客观、理性、系统分析问题的能力,从而为创新注入了精神动力。

**【推进全员“大提素”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。物资公司以 ERP 上线和管理流程再造为契机,从处级领导到普通操作人员参加 ERP 培训,顺利实现了物流、资金流、信息流三流合一,扩大了招标、竞价信息发布范围,资金周转率、采购计划兑现率提高,库存资金占用降低,实现经济采购效益

1124 万元。

**【开展“十个促十变”活动,
营造人人是创新主体的氛围】**

抓新题、解难题、做实事,把学习成果转化为实践成果。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。党员班长周建军和青年高级焊工王淑军一起,大胆向传统焊接工艺挑战,经过上百次试验,探索出“碳棒焊接新工艺”,原来焊接一台电机线圈的 96 个焊点,需要 12 个小时,现在仅需要 0.5 个小时就可以完成,提高工效 24 倍。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。

**【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、自我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。

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 项建模投入应用,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。烧结厂对热风机的风门角度与耗电量数据进行统计分析,求出风门角度与耗电量的关系曲线,确定出经济用电的风门角度合理控制范围,在同等运行条件下,风机用电单耗降低 0.73 千瓦时吨。

**【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。