

创建学习型企业 实现人与企业共同发展

姜兴宏



适应形势,迎接挑战,
创建学习型企业是推进
首钢搬迁调整的必然要求

首钢在北京石景山地区经过90年的发展、形成了800万吨钢铁生产能力。2008年为奥运会停下了400万吨,今年底要全部停产。几代工作生活在京西这片热土的首钢人将远离自己的家园,远离大都市,背井离乡,到曹妃甸创业,在沙滩上圈海造地建设现代化的钢铁厂。

首钢的搬迁调整,并不是简单地把石景山生产厂转移到外地,而是要完成从普通长材向精品板材的转换,实现产品的升级换代,达到产品一流、管理一流、环境一流、效益一流。新钢厂要建成自主创新、循环经济、节能减排、科学发展的示范企业。

在北京钢铁停产老厂要适应建设人文北京、科技北京、绿色北京和建设世界城市的需要,发展高端产业、都市产业和文化创意产业,做好首钢工业区土地开发,打造年1000亿产值的新产业,继续为首都的发展做贡献。

首钢搬迁,原有钢铁厂要按时停下来,新钢厂要按标准建起来,涉及十万员工岗位变动,人员要得到妥善安置。首钢搬迁是一个复杂的没有先例的系统工程。搬迁调整表面上是设备、厂房、地

理位置的转移,实质是要求转变人的思想观念,转变产品结构,转变发展方式;表面是资金、技术、管理的竞争,实质是对人的素质、人的学习能力学习速度的考验。面对挑战,首钢党委认识到,必须创建学习型企业,开展大学习、大练兵、大提高,才能完成搬迁调整这一前所未有的系统工程。搬迁调整方案2005年2月批复后仅一个月,首钢党委就作出了创建学习型企业的决定,建立了创建学习型企业的领导和工作机构,围绕搬迁调整的目标任务,提出了创建学习型企业的指导思想、主要任务、工作内容和方式方法,成为指导首钢创建学习型企业的纲领性文件。随着搬迁调整的推进,首钢党委又先后制定印发了4个文件,把创建学习型企业贯穿于搬迁调整的全过程,不断深化推进。创建学习型企业是实施首钢搬迁调整的必然要求。

把握重点,突破难点,
创建学习型企业是推动
创新发展的不竭动力

为解决新钢厂的先进技术来源,首钢积极组织各种学习培训交流。广泛与国内外众多知名企业、高等院校、科研机构建立战略合作,分别与钢铁研究总院、北京科技大学、东北大学联合成立了电工钢研发中心、汽车用钢研发

中心、宽厚板研发中心,集中了一批高水平的专业研发团队,成立了由国内外一流专家组成的首钢京唐钢铁厂专家委员会和国外专家小组,参加了国家“十一五”重大科技项目“新一代可循环钢铁流程工艺技术研究”,学习获取先进技术。首钢各新钢厂建设学习国内外先进钢铁厂经验,按照“先进可靠、节省高效、系统优化、集成创新”的原则提高自主创新能力。首钢京唐公司5500立方米大型高炉就是广泛学习、自主创新的典范。首钢炼铁技术人员把目光瞄准国内外先进的冶金企业,充分分析总结日本、欧洲及国内

外大型高炉的设计、建设、生产等各方面的经验,学习消化,整合提升,攻克一个又一个难关,集成采用了当今国际炼铁技术领域的十大类68项先进技术。高炉建设实现了高速度高质量,投产以来总体运行稳定,效果明显。

精品板材的生产管理对首钢是一个全新的领域。首钢人瞄准先进、追求卓越,适应新工艺、新设备的要求,既开展系统的学习培训,也积极学习先进企业的经验;既加强技术方面的学习,也开展精细化管理方面的学习;既请进来虚心求教,又走出去对比找差。短短的几年时间里,首钢人走遍了宝钢、鞍钢、武钢等国内先进的板材生产企业,与德国蒂森克虏伯等国外有核心技术的企业开展广泛合作,培养板材生产和管理人才。2007年以来,首钢人分三批选派中高层管理人员和技术骨干到蒂森公司学习,为首钢板材生产提供了关键的技术和管理基础。

在北京老厂区发展高端产业、进行土地开发对首钢来说是一个新领域。首钢党委请文化部部长做有关发展文化创意产业方面的讲座,北京经济技术开发区的领导作关于园区开发和管理的讲座,举办新产业培训班,到德国鲁尔工业区学习老厂区工业遗产的保护与开发,到天津开发区学习考察,到798、751去现场学习考察,参加各种讲座论坛等等,积极为北京地区发展新产业、搞好土地开发做好人才和知识准备。

人员的分流安置是首钢搬迁避不开的难题。搬迁调整产生的富余人员,不是冗员,而是结构性的富余。首钢坚持科学发展、和谐发展、包容性发展,这些人没有简单地被推到社会上,而是通过转岗培训、素质提升,使其就业的天地更宽,舞台更大。有的到新钢厂、有的到新产业,有的则在社会上找到了用武之地。大多数职工都找到新岗位,得到新发展。

在搬迁调整的关键时刻,2008

年爆发了全球性的金融危机。面对搬迁调整和金融危机的双重挑战,面对市场和成本的双重压力,首钢加强学习,开阔视野,全面系统地找差反思,追赶先进。与先进企业对比学习,不仅比经济技术指标,而且比指标背后的东西,比管理、比体制、比思想作风。在对比先进中解放思想,在解放思想中提高境界,在提高境界中开拓思路,在开拓思路中制定措施,深化“五算清五精细”活动,实施成本、产品、市场三个倒推机制,推进精细化管理。虚心学习、潜心研究、齐心攻关,有效化解了风险,提升了竞争能力。创建学习型企业使首钢增强了抗击风险的能力。

创新载体,搭建平台,

创建学习型企业

是企业管理的新形式

首钢企业之大、产业分布之广、经营范围之宽,搬迁调整任务艰巨复杂决定了创建学习型企业不能搞一刀切,不能只采取一种模式,必须从实际出发,因人而异,因地制宜,创造灵活多样的载体,搭建不同层次的平台。

首钢总公司每年召开创新创优创业经验交流会。几百名高管人员围绕全年全集团中心任务,抓住企业面临的突出问题,由公司董事长、总经理作主题报告,请先进典型介绍经验,请专家点评。总公司领导与中层干部上下互动,深度汇谈,对比找差。每年一个主题,每年都有新形式。为创新增添智慧,为创优注入动力,为创业点燃激情。成为全公司推动工作的加油站,成为全公司学习的大课堂,成为全公司创建学习型企业的品牌。

矿业公司有50多年历史,有30多个生产厂,有上千个车间班组,有一万六千多名职工,在百里矿区每年为公司生产上千万吨原料。在创建学习型企业过程中,矿业公司开展“十小促十变”活动,即小教员培训辅导、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。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。这种学习,让每个职工都是创新主体,让企业处处都有创新课题,把学习创新渗透到每个管理环节,调动每一个职工的潜能促进企业发展。

首钢机械厂“卫建平工作室”是创建学习型企业过程中涌现出的又一种形式。卫建平7名职工,平均年龄27岁,他们研究消化和引进切削加工前沿技术,组成攻关团队,使业务链持续改进,引发了连锁创新,不仅提高了生产效率,而且引发了生产模式、管理模式的变革。卫建平被聘为全国数控专业委员会委员,北京市鉴定中心技能鉴定高级技师。他的工作室两年来培训数控技术人员、工人技师80多人。“卫建平工作室”学习运用数控先进技术、抓住关键环节、引发全面革新的经验正在首钢各单位学习推广,许多类似的工作室不断涌现。

企业管理的核心是人的管理,管理者的任务在于调动每个人的积极性和创造力。创建学习型企业,职工普遍提高了素质,增加了本领,适应更多的岗位。职工不但增加了收入,而且有稳定的岗位,减少了后顾之忧,为企业发展增添了后劲。

通过大学习,企业的搬迁调整、经营生产、改革发展稳定的目标、任务,分解到每个干部职工,上下同欲,人人在自己岗位上为实现全公司的任务恪尽职守,使领导方法由原来的一人说大家听,上下垂直管理变成了共同的任务,共同讨论、共同承担的扁平化管理。创建学习型企业是企业管理方式的创新,是管理者领导方法的一种改善。



加强领导,建立机制,

创建学习型企业

为首钢带来实效

首钢创建学习型企业活动之所以持续深入地进行,一是领导重视,二是建立机制。

首钢总公司党委书记、董事长朱继民同志,总经理王青海同志,亲自挂帅,担任创建学习型企业活动领导小组的组长,及时制定文件,布置检查,不断修改完善方案,提出要求。特别是亲自率团到蒂森公司等先进企业学习,组织团队,带头攻关。各基层单位负责人向总公司学习,成为学习型企业的带头人。首钢总公司党委先后两次就建设学习型领导班子,下发文件,提出要求。

建立机制是创建学习型企业活动持续有效的根本保证。各级党委分别成立领导小组、工作小组、考评小组,建立党政工团齐抓共管的体制。特别是建立与收入挂钩的制度,建立企业成功、员工成才的促学促用激励机制。首钢建立了三支人才队伍成长绿色通道,

学习效果与个人收入挂钩,每年根据学习效果30%以上的员工择优晋级加薪。

创建学习型企业在首钢见到实效。在河北曹妃甸、北京顺义先后建成新的钢铁基地,汽车板、家电板、电工钢等新的高端板材相继投入市场;石景山地区钢铁生产按要求安全有序地逐步减产、限产、停产;发挥首钢优势,先后重组贵州水钢、山西长钢、新疆伊钢、吉林通钢;辅业改制顺利完成;北京石景山老厂区的土地开发、新产业开发正在积极准备,高端制造业、生产性服务业、文化创意产业、总部经济正在起步当中。首钢这几年经历了奥运会、60年大庆、应对金融危机、压产停产的考验,人心稳定、队伍稳定、生产稳定。创建学习型企业为搬迁调整提供了保证。

在搬迁调整中开展创建学习型企业活动,丰富了创建学习型企业的内涵,深化了对学习内涵的理解。我们感到,搬迁调整需要每一个员工付出努力,需要得到每名员工的支持,我们的学习是全员学

习。每名员工在学习中有收获,尝到了甜头,获得了利益,学习与企业、与个人息息相关,调动了学习的积极性、主动性,把学习变成了自己的第一需要,不管是否有人让我学,我自己都要主动学,我们的学习是自主学习。完成任务需要学习,学习促进任务完成,学习是学和做的统一,是学习与工作的一体化,我们的学习是行动学习。学习不只是通过培训等形式对知识和信息的获取,而是不同单位、不同厂矿、不同车间、不同群体,在一定的组织里,为了解决各自的问题而进行讨论攻关,为实现各自的目标而深入合作探索,激发大家的思维,发挥大家的潜力,调动大家的创新能力,实现自我超越,我们的学习又是一种团队学习。通过学习,员工实现了自己的价值,看到了个人的生命意义,我们的学习又是快乐学习。企业发展无止境,我们的学习不能停,就企业而言,这又是持续学习,对职工个人而言,就是终身学习。

(作者为首钢总公司党委副书记)

不能吃的蛋糕

许多父母感到很难向他们的孩子解释为什么有些电影和杂志不适合他们看。有一位父亲想出了一个解释的办法。

这位父亲仔细倾听孩子们想看某部限制级电影的种种理由:影片中有他们喜爱的演员;别人都在观看;它被列为限制级仅仅是因为它隐含色情内容,但这些内容从未直接在影片中出现过;它的语言相当优美。几位少年并不否认,影片中有一个建筑和一群人被炸飞的镜头,但他们认为这样的暴力元素很正常,无可厚非。再说影片的特技效果非常精彩,故事情节也十分紧张刺激。

听完了这些理由,父亲还是说:“不行!”

那天晚上,父亲问孩子们,是否愿意品尝他烘烤的果仁巧克力蛋糕。他解释说,他选用了全家人最喜欢的配方,而且添加了一些“新花样”。孩子们问他是什么花样,父亲平静地回答说:“在蛋糕里加了狗粪。”

但是父亲又马上向孩子们保证只加了一点点,其他所有成分都堪称食中精品,而且他花了很多心血来烘烤果仁巧克力蛋糕,温度和时间都把握得恰到好处。他相信这些蛋糕口味绝对一流。

虽然父亲暗示果仁巧克力蛋糕的品质几近完美,但是这几个少年表示坚决不品尝。

父亲故作惊讶,他向孩子们保证,他们尝不到狗粪的味道,但孩子们仍然无动于衷。

于是父亲告诉孩子们,他们想看的电影就如同这个果仁巧克力蛋糕。我们的思想往往会诱使我们相信一点点邪恶无关紧要。事实上,哪怕是一点点狗粪都能将美味佳肴变成令人作呕、全然不能接受的东西。父亲继续解释道,虽然电影行业让我们相信今天大多数电影老少皆宜,但是实际情况并非如此。

现在每当孩子们想要做他们不该做的事情时,父亲就会问他们是否想要吃他特制的果仁巧克力蛋糕,他们也就不再提起了。