

深化学习型型企业建设 助推首钢转型发展

● 首钢总公司党委宣传部



2011年以来,首钢随着北京钢铁主流程停产和大规模搬迁建设的基本完成,已进入加快转变发展方式的关键时期,进入创新驱动、转型发展的新阶段。不仅要应对外部环境的严峻挑战,使投资巨大的新钢厂尽快达产达效,还要完成在北京转型发展的繁重任务。面对前所未有的压力和挑战,首钢持续深化学习型型企业建设,坚持把创新驱动、转型发展作为主题,把推进观念转变、思想解放作为首要任务,以建设学习型领导班子为龙头,积极开展团队学习,围绕发展目标,深入学习创新,解决发展难题,打造“首钢服务、首钢品牌、首钢创造”综合竞争力。

坚持把创新驱动 转型发展作为主题 积极打造“三个首钢”核心竞争力

建设学习型企业必须围绕企业改革发展的中心任务来进行。首钢已进入实施第三步发展战略、落实“十二五”发展规划的新阶段。“十二五”时期,首钢要以加快转变经济发展方式为主线,以“产品一流、管理一流、环境一流、效益一流”为目标,创新驱动、转型发展,实施“主业做强,多业协同,打造综合服务商”发展战略,做优做强钢铁主业,协同发展矿产资源业、装备及汽车零部件制造业、生产性服务业、房地产及建筑业、海外产业、文化创意产业,实现首钢北京地区产业转型,打造“首钢服务、首钢品牌、首钢创造”的综合竞争力,建设新首钢高端产业综合服务区,使首钢成为世界上有影响力的综合性大型企业集团。这是新形势下首钢在改革发展的中心任务和发展愿景,也是新时期首钢学习型企业建设的主题。

首钢学习型企业建设坚持围绕主题深化推进,切实提高企业的创新能力,解决制约企业转型发展的突出问题。首钢党委强调,不只做搬迁调整的示范,更要通过建设学习创新型企业,做转型发展的示范,充分发挥首钢的特色和优势,做到六个新:钢铁业要在打造低成本高端高效产品、发挥区位优势,大力提高竞争力上有新提升;在北京首钢工业区改造和发展新型产业上有新突破;在公司资产重组,提高资本运作的持续发展能力上有新作为;在完善集团管理体制、发挥协同效应、实施精细化管理上有新进展;在企业与职工共成长、企业与客户共发展上有新成就;在打造“首钢服务、首钢品牌、首钢创造”、提升企业形象上有新业绩。在“首钢服务”方面,做强产业链和各产业生产经营的全过程,把客户价值与企业价值相结合,使用户与首钢形成互助互惠、合作共赢的良性循环,全面打造综合服务商,提高客户服务能力;在“首钢品牌”方面,大力推进品牌战略实施,提高企业的社会知名度和影响力,提高产品、服务、管理、企业文化、标识等各方面的市场认知度,在高端产品集群、服务和管理方面,形成突出的品牌效益;在“首钢创造”方面,在技术、工艺、产品、管理、体制机制、企业文化、转型发展等方面,打造领先的、独特的、差异化的能力。

坚持把推进观念转变 思想解放作为首要任务 大力培育适应首钢转型发展的思想文化

首钢面临着提高钢铁业发展质量和竞争力,面临着北京首钢工业区改造、产业转型,其他产业做优做强的艰巨任务。既要注重员工的专业知识、信息的学习,

更要注重思维模式的改变、思想观念的解放。建设学习型企业,解放思想是第一位的任务。虽然首钢通过搬迁调整,搬进了世界500强,位列第325位,是北京市首家进入排名的国有企业。但是大而不强,又面临着许多新情况、新任务,不能自我满足,必须要不断解放思想,有虚心学习的精神,善于学习别人的长处,善于查找自己的不足;必须敢于打破习惯性的做法,把存在的差距作为工作的潜力和着力点,持续改进。

面对钢铁业严峻的形势,首钢坚持把解放思想贯穿经营生产的始终,在解放思想中统一思想。一是在认清形势上统一思想。做好充分应对困难的准备,不把希望寄托在外部市场好转上,而是把思想转变到内部挖潜上、转变到真抓实干上。二是在挖掘潜力上统一思想。克服潜力挖尽、工作疲惫的思想,深入对比分析首钢与先进企业的差距,查找管理等深层次的原因,把工作转变到分析实质性问题上来。三是在精益求精练本事、提能力上统一思想。下定决心,在管理、人员素质和操作水平等方面练本事、提高能力,把目光转变到缩小差距上,转变到提高综合素质能力上。四是在优化结构创效益上统一思想。无论是原料结构,内部的工艺结构、产品结构、装备和技术细节上的结构等等,进行整体优化,敢于与过去的思维定式较真,在全局上研究如何解决问题,把工作重点转变到系统挖潜、精细挖潜上。五是在创新机制保落实上统一思想。做到对比先进定指标,层层分解背指标,群策群力打指标,考核分配看指标,把挖潜降成本转变到依靠机制、依靠全体职工、依靠管理者示范上。

把解放思想体现在具体工作中,积极向宝钢、唐钢、太钢等先进企业学习,加快产品研发和进入市场的速度,抓实精细化指标体系、稳定生产保证体系、质量一贯制管理体系、精细化执行体系、设备功能精度体系、客户服务体系等六大体系建设,调结构、降成本、挖潜力、增效益,潜下心来,做好每一个指标、每一细节的工作。分专业、分领域,围绕增收节支、技术创新、产品结构调整、节能降耗、提高劳动生产率和职工收入等各项工作实施精细化管理,落实成本、产品、市场“三个倒推”机制,“成本降低100元、产品附加值提高100元”的“两个一百”工程,把降成本指标分解落实到每一个人,抓住影响成本的关键环节系统攻关,适应市场快速变化,强化月度分析,持续改进。运用六西格玛、SBU等科学的方法和工具,切实解决面临的各方面突出问题。加速追赶先进,低成本生产高端高效产品,提高钢铁业运行质量和盈利能力。

适应北京地区开发要求,首钢积极加强新产业的思想文化建设。围绕新产业、新项目开发建设和相关政策,组织开展专题学习、专题讲座,编发学习材料,开展课题研究,举办论坛,举办首届首钢中国动漫游戏嘉年华和第十二届世界漫画大会暨2011北京国际动漫周,组织到中国华录集团、中关村科技园区、北京市经济技术开发区和第六届北京文化创意博览会学习调研,深入开展与国家文化部、北京市文化局和石

景山区、丰台区等政府机关以及国内外专家、学者和企业家的学习交流,请来北京市委宣传部的人文专家作报告。拓展视野,创新理念,克服起点不高、气魄不大、视野不宽等问题,树立跨越式发展的意识、自我超越的意识、创新驱动的意识、敢闯敢试的意识,在发展定位、整合资源、用好政策、招商引资、开放合作上解放思想,敢于负责、敢于担当、敢于攻坚克难,全力推进新首钢高端产业综合服务区建设。

针对集团多业多地多领域格局,首钢坚持用先进的思想文化统合引领企业发展。制订颁发《新时期首钢企业文化建设的指导意见》和《关于贯彻落实党的十七届六中全会〈决定〉的意见》,把社会主义核心价值观体系和“爱国、创新、包容、厚德”的北京精神首钢化,践行打造“首钢服务、首钢品牌、首钢创造”综合竞争力核心价值追求。适应首钢向板材生产的转变,对首钢搬迁调整以来的优秀文化整合提升,建设板材文化、精细管理文化;适应首钢改革改制、联合重组需要和多业多地多制的发展格局,推进集团文化的深度融合,逐步形成“总部统领、整体协同、分层定位、各具特色”的集团文化格局;适应首钢发展新产业和园区开发的需要,积极推进树立与新产业相适应的思维方式、价值理念和学习创新精神,建设新产业文化,为首钢创新驱动、转型发展奠定坚实的思想文化基础。

坚持把建设学习型领导班子作为关键环节 切实增强领导科学发展的能力

只有把领导班子和干部队伍摆在学习型企业的突出位置,不断提升领导班子的领导能力,企业的转型发展才有强力保证。首钢深入学习贯彻中央和北京市关于建设学习型党组织的有关文件,与企业实际密切结合,制定了《关于建设学习型领导班子的意见》,并认真抓好落实,强调各级领导班子要成为开放型、学习型领导班子,带头虚心学习先进企业经验,学习新业务、新知识,敢于担当、主动进取,善于提出攻克难关的方案措施。坚持学习要管用,要解决实际问题,要求广大领导干部和各级领导班子做到五个学出:一是学出境界,就是善于进行理论思维和战略思维,以宽广的眼界观察世界,树立适应首钢搬迁调整、转型发展的新思维、新观念;二是学出思路,就是善于按照客观经济规律办事,形成指导本单位改革发展的新思路、新谋略;三是学出胸怀,就是善于正确认识和解决前进中面临的各种困难和矛盾,总揽全局,着眼未来,敢于做改革创新的排头兵;四是学出目标,就是善于科学分析市场,切实找准发展定位,明确加快发展的方向、目标和措施;五是学出动力,就是善于创造性地开展工作,用科学发展观凝聚人心,统一认识,解放思想,鼓舞士气,促进企业改革发展。

围绕企业改革发展的重大问题和经营生产的突出问题,首钢建设学习型领导班子,既注重内容创新,又注重形式创新。为推动北京地区的转型发展,首钢专

门制定印发了《关于认真学习贯彻北京市领导到首钢调研时重要讲话精神的安排意见》，开展专题研讨、专题学习。按照北京市《关于加快西部地区转型发展的实施意见》及《贯彻落实国务院〈关于中关村示范区发展规划纲要(2011-2020)批复〉的实施意见》精神，新首钢高端产业综合服务区 and 二通中国动漫游戏城已纳入中关村政策覆盖范围。为充分了解掌握、研究利用有关政策，首钢党委中心组连续组织了11次专题讲座和学习考察，请石景山区领导、中关村科技园区管委会领导、北京市规划院领导做报告，认真学习中关村1+6政策，学习兄弟单位和其他地区的发展经验。

越是困难越要加强学习。为进一步认清形势，查找差距，明确方向，去年以来，首钢专门请国务院发展研究中心研究员张立群，中钢协原副秘书长李世俊，北京科技大学王新华教授作宏观经济形势和钢铁业发展形势的报告。积极请进来，走出去，向同行学习、向先进企业学习。去年5月，首钢领导带队先后两次专门到唐钢、山东钢铁集团学习调研，组织专题学习研讨。学习唐钢在精细化管理、成本控制、专业管理、群众参与经营全过程、执行力等方面的先进经验；学习山东钢铁集团不断深化关键资源及核心业务整合，实现产供销、人财物实质性重组，强化技术创新、管理创新，集团整体优势和协同效应不断显现，降本增效工作得到深入持续推进的典型作法。

适应创新驱动、转型发展的需要，首钢分层、分类对领导干部开展系统的针对性的培训。一是坚持领导干部轮训，以提高领导科学发展的能力和处理复杂问题能力为重点，办好厂处级领导干部学习轮训班，并组织开展科级干部轮训工作。二是积极开展领导干部专题培训，适应首钢新产业、新项目开发需要，有重点、有计划、多形式地对领导干部进行专业知识培训。三是继续抓好年轻干部素质提升培训，推荐参加EMBA领导干部研究生班、中央党校研究生班等学习等等。每年每名处级以上领导干部都要参加各种培训，不断提升领导干部的综合素质，增强了领导转型发展的本领。

坚持把开展团队学习作为重要方式 努力激发全员学习创新活力

作为学习型组织的基本工作单位和单位，团队学习是组织学习的基础。首钢积极打破传统的以上课为主、你讲我听的职工培训形式，不断探索和创新团队学习的新方式，如组织经验交流会、开展在线学习、建设团队学习室、建设网络论坛、组建研发小组和QC小组等等，创新团队学习的途径和方法，提高团队学习质量，使学习力迅速转化为创新转型的驱动力。

首钢每年都要举办的“创新创优创业”交流会，打造学习团队，分享学习快乐，体现学习魅力，是团队学习的品牌工程。交流会上，几百名高管人员围绕全年集团中心任务，抓住企业面临的突出问题，由首钢党委书记、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。首钢领导与中层干部上下互动、深度汇谈，系统思考、自我超越，对比找差、追赶先进。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。成为首钢推动工作的加油站、学习的大课堂、建设学习型企业的品牌。

遍布首钢各单位以一线职工命名的近200个创新工作室、团队学习室，是首钢开展团队学习的又一种有效形式。这些创新工作室坚持立足一线，把学习创新与经营生产中的重点难点问题结合起来，群策群力，集思广益，共克难关，充分体现了“生活、学习、工作一体化”的特点，诠释了竞争力在现场的深刻内涵，成效显著。

为促进团队学习，首钢还注重开展多种形式多种层次的技能竞赛活动，为职工搭建学习舞台，以赛促学、以学提素。目前，首钢各子公司、直属单位已全面推开2012年职业技能竞赛工作，涉及“马钢杯”第六届全国钢铁行业大赛、北京市第三届职业技能大赛、市经信委第十五届职业技能大赛，报名参赛职工达到11000多人。首钢京唐公司将技能竞赛作为营造“比、学、赶、帮、超”学习氛围和建设学习型企业的有效载体，确定了18个子公司级竞赛工种，初赛人数达到3000余人。首钢矿业公司结合矿山特点，将矿车司机、汽车司机、电铲司机、选矿工等52工种作为竞赛项目，针对生产难点、热点，从生产车间、厂矿到子公司，广泛开展多工种、多层次的初赛工作，参赛人数达2700余人。在2012年第六届世界网络虚拟炼钢挑战赛上，首钢迁钢公司炼铁作业部路飞、炼钢作业部于晨的组合，以管线钢精炼吨钢成本12.7美元的成绩名列榜首，实现了首钢人在国际赛事上零的突破，展示了新一代首钢职工的精湛技能和职业风采。

学习型企业建设是企业的永恒工作。面对新情况、新特点，首钢将持续探索和创新，坚持已有的成功作法，加强考评机制、激励机制建设，做好各级各类人才在岗培训，组织好停产职工转岗培训工作，不断加大学习型创新型企业建设力度，促进全员学习创新，建设学习创新型文化，为首钢创新驱动、转型发展提供强大的精神动力和智力支持。

(执笔:撒元智 刘逸)

