

学习型企业文化支撑通钢转型发展

● 首钢通钢集团公司党委

课题的提出

通钢与首钢重组后,在首钢提出创新驱动、转型发展的战略框架后,企业文化必须与之相适应实现转型升级,而打造学习型企业文化,无疑是一种务实之举和理性选择。

1、打造学习型企业文化,是顺应知识经济发展的客观需求。学习型企业文化倡导链式学习、行动学习,构建学习、工作、生活一体化格局,体现了具有学习型组织机能的文化主张和价值导向,这是知识经济发展的本质要求。

2、打造学习型企业文化,是提升企业软实力的必然选择。学习型企业文化具有强大的愿景管理能力,把企业发展目标与个人奋斗目标有机结合起来,有效激发组织成员的积极性,是提升企业软实力、增强企业硬实力的必然选择。

3、打造学习型企业文化,是促进企业转型发展的重要支撑。学习型企业文化是一个充满活力的有机体,通过“五项修炼”,可以打破常规,实现自我超越,拥有比竞争对手更快更好的创新能力,为推动企业转型发展提供内在驱动力。

基本思路

学习型企业文化既有学习型企业的本质特征,又有传统企业文化的根本属性,两者的有机融合,不断升华、拓展了企业文化内涵和外延,建立起一种全新的、特色鲜明的、具有创新优势特征的企业文化模式。

一是在工作目标上,体现人企合一。传统企业文化强调驱动力,即围绕中心,服务大局,为促进企业发展提供文化动力。而学习型企业文化则注重感召力,通过树立共同愿景,引导职工把个人理想追求定位在实现企业愿景目标上,让职工与企业建立心灵契约,形成价值取向一致的利益共同体,实现企业发展与职工成长的完美契合。

二是在工作导向上,体现义利合一。传统企业文化强调凝聚力,即内聚人心,外塑形象,不断增强企业的软实力。而学习型企业文化则注重学习力,通过树立工作学习一体化的理念,引导职工快乐学习、快乐工作、快乐创造,深刻感悟生命的意义,实现追求事业成功的“义”与体现人生价值的“利”有机融合。

三是在工作功效上,体现知行合一。传统企业文

化强调约束力,即坚持以人为本,通过以文化人的作用,形成一种柔性的规范力量。而学习型企业文化则注重调适力,即以“知”为先,以“行”为重,引导职工学后要有新作为,通过自我调适、自我提高、自我完善,力求内化于心,外化于行,固化于制,达到知行合一的理想境界。

实施过程

在“创新驱动、转型发展”的框架下进行“顶层设计”,找准工作切入点,夯实着力点,把握切合点,从而确立打造学习型企业文化最佳途径,体现出学习型组织机能的文化主张和价值导向,统领生产经营管理的全过程。

1、构建愿景体系。以树立共同愿景为导向,组织职工提炼工厂愿景、团队愿景、个人愿景系列活动,引导职工把个人奋斗目标与企业发展目标紧密结合起来,构建起层次愿景体系,实现个人愿景、团队愿景、企业愿景上下衔接,相互融通。实施愿景管理,帮助职工设计成长路径,制定职业规划,拓展成长空间。

2、改善心智模式。以解放思想观念为先导,引导职工打破思维定势,改善心智模式,克服情绪性张力,保持创造性张力,突破自我设限,引发系统思考,创造一种真心向往的结果,活出生命意义。开展提升职工品格培训,引导职工自我修炼,对人要学会感恩,对物要学会珍惜,对事要学会尽心,对己要学会克制。

3、培育学习理念。引导职工牢固树立“每一天从学习开始”的学习观,把握“学习是快乐的、学习是终身的、学习与工作是密不可分的、学习后要有新作为的”内涵。组织提炼个人学习信条、制定个人学习计划,使职工由“更勤奋的工作”转变为“更聪明的工作”,激励职工在学习和工作中体味生命的快乐。

4、优化学习环境。加强硬件建设,在集团公司内部网站平台上,建立了E课堂培训系统,统一印制了学习笔记。同时,下拨专款为基层单位购置专业书籍、电脑,开发学习软件,建立电子图书馆,改善职工学习条件。车间班组基本都建立了职工学习室和读书室。

5、推进学习工程。健全了各项学习制度,深入开展“1+1”链式学习活动,倡导带着问题学,旨在解决问题。即敬业爱岗精一技,降本增效会一手;提一条合理化建议,参与一项技术革新;每月进行一次工作反思,每季开展一次问题分析,全力构建学习、工作、生

活一体化的格局。

6、搭建知识共享平台。突出团队学习,创造性地运用深度汇谈、悬挂假设等形式,持续优化解决方方案,把解决问题的过程作为团队学习、知识共享的过程,消除“木桶中的短板”。利用“金点子擂台”、“星级职工评选”、“班组小课堂”、“班组读书角”、“班组小讲台”等各种行之有效形式组织职工学习。

7、深化岗位技能大赛。坚持举办职工岗位技能大赛,并对技术标兵、技术能手进行命名表彰。广泛开展“学绝技、创绝招、干绝活”活动,组织“金牌工人”评选、表彰活动,为职工成长成才搭建广阔的工作平台和活动空间。

8、开展技术创新活动。围绕重点工程建设和重点技术改造,开展短流程技术攻关活动,解决生产难题。围绕成本、产量、指标、质量等,开展形式多样的群众性劳动竞赛活动,发动职工献计献策。开展以“改进工艺、改进操作、改进设备、改进管理”为内容的合理化建议征集活动。

取得的成效

在学习型企业文化的凝聚、调适、导控作用下,一些深层次思想认识问题逐步得到化解,职工的综合素质有了明显提高,企业管理水平有了较大提升,全面增强了企业的软实力。

1、解决了思想观念不新的问题

确立了“学习首钢、融入首钢、提升自我、加快发展”的工作导向,引导职工用开放的胸怀学习首钢先进的理念,着力解决阻碍自身进步和企业发展的思想认识问题,从而达到在思想上认知首钢,在行动上学习首钢,在导向上融入首钢,促进了职工思想观念转型。一是转变了生存观念,变“求生存”为“争生存”,增强了抗逆境意识;二是转变了成本观念,变“挺过

去”为“闯过去”,增强了降成本意识;三是转变了薪酬观念,变“发工资”为“挣工资”,增强了创效益意识。

2、解决了发展信心不足的问题

首钢重组通钢后,把通钢有机纳入“十二五”发展总体规划,为企业转型发展提供了有力支撑。通过创建学习型领导班子,把握宏观经济大势,提高战略思维能力,确立了淘汰落后装备、推进大型化改造的发展战略,坚定了发展信心。一是凝聚共识,把市场压力有效传导到各个层面、各个岗位,转化为挖潜增效的动力;二是凝聚信心,全力抵御市场带来的风险,群策群力为生存而战;三是凝聚力量,有效激发职工的积极性和创造性,形成戮力同心、攻坚克难的整体合力。

3、解决了企业管理不精的问题

在学习首钢“三创”经验中,按照“精细到每一道工序、精准到每一个环节”管理观的内在要求,明确了“为创新开拓视野转观念,为创优学习先进练内功,为创业自强不息促发展”的内涵,以“推进精细化管理、养成精细化品行、实施标准化作业”为主题,组织开展了群众性精细化管理活动,从根本上解决管理理念不新、管理标准不高、管理素质不强、管理质量不优的问题,努力形成“处处创新、事事创优、人人创业”的工作环境。

4、解决了职工素质不高的问题

全面推进“1+1”链式学习活动,积极营造工作学习化、学习工作化的氛围,培养适应时代发展的知识型、智能型、复合型职工队伍,建立多元化、开放型、互动有为的学习系统,构建精简、扁平、富有弹性的管理模式,不断提升职工的学习力、增强团队的创新力、强化组织的执行力。深入开展学艺练技活动,不断深化劳动竞赛活动、创新创效活动、提合理化建议活动、小改小革活动,有效拓展学习工程。近年来共征集合理化建议3000余条,其中1000余条实用价值较高的建议被应用到了实践中。

