

2017 年第 1 期

总第 38 期

宝武培训



Baowu Training

研讨教育培训 促进管理研究 搭建创新平台



中国宝武钢铁集团有限公司主管

中国宝武钢铁集团有限公司人才开发院主办

宝武整合“百日计划”编制研修开办

宝钢股份吸收合并武钢股份股票复牌上市仪式第二天的2月28日，宝武整合“百日计划”编制研修在人才开发院开班。此举标志着宝武整合“百日计划”工作全面开展。

为保证宝钢股份、武钢股份整合工作有序开展，宝钢股份成立了宝武整合“百日计划”工作推进办公室，加快推进营销、采购、研发、财务和信息化等五个专项工作组工作机制建设，并会同武钢有限系统策划和落实好“百日计划”的编制和后续推进工作，以确保2017年度取得预期的整合协同效益。本次研修为期两天，旨在统一对整合背景的认知，掌握“百日计划”编制工具模板，支撑“百日计划”编制工作顺利开展。宝武整合“百日计划”工作推进办公室人员，以及来自上海、武汉两地的采购、营销、研发、信息化、财务以及各相关职能部门的联络人员、编制人员共39人参加了研修。

研修包括专题授课、分组研讨和成果发布三部分内容，邀请宝钢股份规划与科技部、运营改善部分别介绍《宝武联合重组历程回顾与宝钢股份战略规划》和《宝钢股份管控现状与“百日计划”推进机制》，邀请人才开发院相关人员讲解《宝武整合“百日计划”编制方法》。上述介绍和讲解对整合工作的背景，宝钢股份规划、管控现状，整合协同效益等内容进行了阐释，对整合工作中“百日计划”理论知识、编制模块、编制方法、编制示例等内容进行了知识导入。在知识和方法培训的基础上，培训按围绕宝武整合“百日计划”、宝武整合分模块里程碑清单、公司层快速见效项目、关于整合推进的建议等四方面



内容分组进行了深入研讨，并进行了研讨成果发布和互动交流。通过研修，学员不仅掌握了相关知识和方法，而且对整合工作有了深入的了解，并按专业条线初步形成了宝武整合“百日计划”框架和主要工作任务，为下一步展开更为详细的编制工作奠定了扎实的基础。（张宏言）

浦项科技大学喜迎建校30周年

2016年12月2日，浦项科技大学举行了建校30周年纪念仪式，POSCO权五俊会长、浦项科技大学校长、浦项市长等国内外嘉宾莅临活动现场祝贺。

1986年，POSCO在“创建引领21世纪科学韩国的世界级理工类大学”信念引导下，成立了韩国最早的研究中心大学——浦项科技大学。

在办学过程中，浦项科技大学克服了韩国优秀学生都集中在首尔地区等的办学不利因素，在POSCO的全力支持下，取得了打造尖端教育、研究设施，选拔优秀研究队伍及学生等方面的长足进步，迄今共培育了17627名毕业生。1998年，浦项科技大学被香港《亚洲周刊》评选为“亚洲最好的科学技术大学”。2015 QS 世界大学评价，浦项科技大学的研究影响力位居世界第六，被认为是名副其实的韩国最高研究中心大学。



在纪念仪式上，浦项科技大学校长表示，为了韩国即将来临的新30年的腾飞，浦项科技大学将通过稳健的本科教育、杰出的研究成果、积极的创业和创职，努力成为为地区和国家经济及社会发展做出贡献的价值创造型大学。

（吴伟）



聚焦中心任务 坚持问题导向

提升研究水平

文 || 中国宝武钢铁集团有限公司党委



按照党中央、国务院关于深化国企改革重大决策部署，宝钢和武钢实施联合重组，2016年12月1日宝武集团正式揭牌成立，成为国内第一大、全球第二大的钢铁企业集团。

宝武集团党委高度重视党的建设和党建研究工作。集团成立以来，深入学习、贯彻习近平总书记系列重要讲话精神和治国理政新理念新思想新战略，全面贯彻党的十八大以来党中央的一系列决策、部署，落实国有企业党的建设工作会议精神，在深化企业改革中坚持党的领导、加强党的建设；聚焦中心任务，坚持问题导向，积极参与全国党建研究会的课题研究。通过课题研究，深化了我们对国企党建工作规律的认识，锻炼了队伍，也为加强和改进宝武集团党的建设提供了有力的理论支撑。

01 特稿



- 01 聚焦中心任务 坚持问题导向 提升研究水平 / 中国宝武钢铁集团有限公司党委

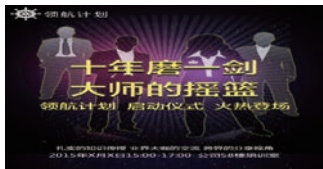
宝武集团把参与全国党建研究会的课题研究作为一项重要的工作来抓。

02 特色培训



- 05 模拟教学在武钢经营管理培训中的应用探索 / 魏珂 栗洁

武钢模拟经营教学体系由综合管理模拟、营销实战管理模拟、服务行业模拟、项目管理模拟、高层决策管理模拟组成。



- 09 “领航计划行动学习实践项目”：一项重在开展微行动学习、重在内容落地的培训

/ 华宝证券人力资源部

帮助学员快速成长为创新业务带头人，并在公司范围内形式良好的示范效应。



- 13 不断向生产现场延伸 不断向管理创新实践拓展——“韶钢设备管理专业人伙伴研修”开展的三个特点

/ 楼诚杰

研修从韶钢即时需求出发，通过主题研修、“同行点检”、案例分析等多种形式展开。



03 培训探微



- 16 魅力演讲技巧 / 尹洪源

演讲首先需要明确听众是谁，多作换位思考。其次需要精心设计内容。



- 20 引导工具及其在梅钢公司培训中的运用初探 / 王文英 周荣江

在引导式培训中，培训师充当学习的策划者、流程设计者、过程控制者、活动组织者、关键环节引导者等角色。

04 管理研究

- 25 上海不锈钢的产业结构调整员工转型发展工作概述 / 宝武集团党校

基本做到了员工转型发展和单线生产“两不误”，基本实现了既定工作目标。

- 30 “钢铁主业工厂管理‘四库’”的建设构想及初步实践

/ 龚国林 张丽



- 33 开展岗位分析是提升企业劳动效率的有效途径 / 王万康



P39

06 培训传真

轻轻松松懂钢材 开开心心做钢贸

——欧冶学院钢铁知识讲座开展纪实 / 陈艳琳

自成立以来，欧冶学院已帮助了上万名学员成功提升专业能力，降低了员工和客户因为专业知识缺乏而导致的质量异议发生率。

05 创新论坛

36 聚焦于生产现场 创新的价值在于“众乐”——我的创新信念和体会 / 季益龙

成绩的取得起源于跨过了改换专业这道坎；攻关视角聚焦于生产现场亟待解决的技术难题；创新的价值在于“众乐”，不在于“独乐”。



主 管 中国宝武钢铁集团有限公司

主 办 中国宝武钢铁集团有限公司人才开发院

编 辑 发 行 《宝武培训》编辑部 电 话 021-26647855

编 委 会 主 任 陈德荣 传 真 021-26646813

主 编 秦长灯 联系邮箱 zhoutieqiang@baosteel.com

副 主 编 陈英颖 阅 读 网 址 <http://www.baowugroup.com>

责 任 编 辑 周铁强 <http://www.edu.baosteel.com>

编辑部地址 上海市四元路 19 号 <http://10.3.163.250>

邮 政 编 码 200941 出 版 日 期 2017 年 03 月 31 日

07 风采录

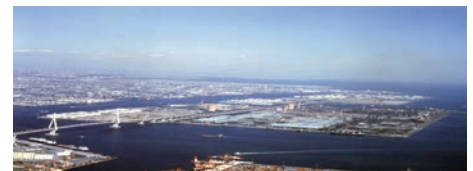
42 一个创新人才培养著名论断的精彩注解者

——苏磊开展技术创新和培训工作琐记

/ 八一钢铁人力资源部

苏老师始终在平凡的工作岗位上努力工作，默默地奉献着自己的青春，在八钢这座大花园里充当辛勤的园丁！

08 他山之石



44 JFE公司近年来的员工培训工作架构 / 刘晓宇

09 信息窗

封二 宝武整合“百日计划”编制研修开办 / 张宏言

封二 浦项科技大学喜迎建校30周年 / 吴 伟

封三 POSCO举办2017安全SSS大会 / 吴 伟

封三 《宝钢培训》杂志荣获“2016年度优秀

内部报刊‘好杂志’一等奖” / 编辑部

编委会成员（以姓氏笔划排序）

王 平 王白吉 王红申 王存璘

王忠辉 王继明 王 霞 计国忠

尹小东 冯爱华 刘国旺 刘尚强

刘家骅 李同胜 李怀东 李晓庆

吴 平 汪 震 陈英颖 陈德荣

秦长灯 秦铁汉 莫 臻 贾 璐

高银波 郭 斌 龚 斌



第一，公司领导高度重视，亲力亲为指导课题研究。

领导重视不重视，课题调研的水平和成效大不一样。宝武集团党委高度重视党建课题研究及其对企业发展的作用，深刻认识到：国有企业要加强新形势下国企党的建设，就要深入研究党的理论、路线、方针、政策，把准新形势下国企改革发展的正确方向；就要充分发挥党组织在国有企业中的领导核心和政治核心作用，发挥基层党组织的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用，凝聚员工，推动国有企业改革、发展、稳定各项任务顺利完成。

基于这一认识，宝武集团把参与全国党建研究会的课题研究作为一项重要的工作来抓。以2016年参与的全国党建研究会“严格党内政治生活、营造良好政治生态研究”重点课题子课题为例，为了做好课题，公司成立了以党委书记兼董事长为课题组组长，党委副书记为副组长，从集团党委组织部、宣传部、党校等部门挑选精兵强将组成的课题组。年初公司就形成了

课题调研的工作方案和实施方案，并就调研内容及方式方法进行了具体安排，明确了时间节点。课题研究报告初稿形成后，公司领导组织听取了各方面意见，并指导课题组对报告反复打磨，才最终定稿。党委领导的高度重视、把关定向与亲力亲为，对保证课题调研的顺利进行和成果的高质量，发挥了至关重要的作用。

第二，聚焦企业中心任务，抓好重点难点问题研究。

做好党建研究工作，必须坚持问题导向，抓住影响和制约党建的难点问题及党员、群众反映强烈的突出问题，深入思考，调查研究，提高党建研究的针对性、指导性。同样，国有企业党建研究工作只有从企业的实际出发，坚持主动为企业的生产经营服务，才能把握方向、找准位置、有所作为、体现价值。基于这一认识，我们把加强国企党的建设、推动企业发展作为研究工作的出发点和落脚点，把党建课题调研放到深化国企改革的大局中来认识和把握，紧紧围绕新形势下加强国有企业党的建设的要求、部署来确定选





1项，自选课题一等奖1项、二等奖1项、三等奖两项。这些研究，对我们改进混合所有制企业党建工作，严肃党内政治生活，落实好民主生活会制度，提高“三会一

题。2016年，我们将全国党建研究会安排的研究任务与公司的中心任务、党委的年度党建工作重点难点有机结合起来，参与了全国党建研究会重点课题“严格党内政治生活、营造良好政治生态研究”的子课题“坚持和健全党内民主生活会制度和做法研究”，并开展了“混合所有制企业党建特点和党建工作关键措施研究”“克服基层党建工作薄弱环节研究”等4个自选课题的研究，荣获了全国党建研究会重点课题研究成果三等奖

课”质量，起到了很好的指导和参考作用。

第四，加强专业团队建设，着力提升课题研究水平。

“打铁还需自身硬”。没有过硬的本领，就很难做好新形势下的党建研究工作。搞好党建工作，关键是要有一支政治立场坚定、理论功底扎实、实践经验丰富、工作作风优良的党建研

第三，组建课题专业团队，扎实、认真开展课题调研。

开展党建研究，不能关在书斋里做学问，而要深入基层、依靠实践。经过调集公司职能部门、党校、党支部书记研修会等方方面面的党建研究工作者和党务工作者，共同开展课题调研和理论研讨，把课题调研建立在党建工作实践基础之上，以务实的作风破解难题，努力防止主观性、片面性和随意性，不搞“关门研究”。在“严格党内政治生活、营造良好政治生态研究”重点课题子课题研究中，我们按照“找理论、找实践、找标杆、找规律”的要求，先后开展了数次大规模的调研活动，收集、整理调研资料，形成《调研资料汇编》；在问卷调查的基础上，做好统计、分析工作，做到有数据、有分析，形成了《调研问卷分析报告》。通过做足调查分析工作，提高了研究成果的科学性、有效性。



究专业人才队伍。通过参加全国党建研究会的重点课题和自选课题研究，我们深切地感受到这是一个非常好的快速提升研究团队专业研究水平的途径和载体。每次参加全国党建研究会的课题评审会，我们都深切地感受到这就是一个高强度、高水平、高质量的培训会。课题开展的过程就是一个在干中学、在学中干、训战结合的过程。通过课题研究的锻炼，我们的团队对国企党建的认识更加深刻了，研究的底气更足了，团队的专业自信更强了。同时，在这一过程中，我们也深刻认识到要把课题研究开展好，必须苦练内功，特别是要在了解和把握全局上下功夫。牢牢把握国企改革发展的全局，紧紧围绕党建工作的重点任务来谋划课题调研工作，突出研究重点，积极开展前瞻性、对策性研究，使课题调研的过程真正成为服务大局、指导实践、促进工作的过程。我们还认识到要大力弘扬求真务实的精神，坚持一切从实际出发，理论联系实际，不唯书、不唯上、只唯实，坚决克服“长”“空”“假”等不良文风，坚持到基层去发现问题，到基层去寻找对策，在实践中探求规律。

第五，强化课题成果运用，充分发挥课题的指导作用。

做好国有企业党建研究，要充分考虑国企党建的实际需要和对实践的指导意义，提升调研课题的针对性和实效性，把加强和改进国有企业党的建设、保证和促进企

业改革发展作为检验课题研究工作的主要标准。当然，课题研究对实际工作的指导和推动作用是多方面的，既包括从理论上理清认识、统一思想，也包括坚持问题导向、从实践中总结提炼普遍

性规律，进而转化为制度性、指导性文件，成为解决问题、推进工作的有效举措。比如，我们研究的“坚持和健全党内民主生活会制度和做法研究”，为公司全面落实好民主生活会制度提供了借鉴；“混合所有制企业党建特点和党建工作关键措施研究”系统总结了合资企业宝日汽车板公司及兼并的民营企业德盛不锈钢公司两家混合所有制企业的党建实践，提升了我们对混合所有制企业党建工作的认识；“克服基层党建工作薄弱环节研究”结合“两学一做”学习教育，对进一步发挥国企党员的先锋模范作用，争做“四讲四有”合格党员提出了建议，并为下一步加强和改进党支部建设提供了有价值的对策措施。

宝武集团将继续积极、主动参与全国党建研究会的课题研究，不断在提高课题质量上下功夫，努力在推进国企党建理论创新和实践创新上实现新的突破！

（本文为宝武集团党委2017年2月27日在全国党建研究会六届二次理事会上的发言摘要）



模拟教学在武钢

经营管理培训中的应用探索

文二魏珂 栗洁
武钢集团党校经营管理部教学主管
武钢集团党校经营管理部教学主管

在深化国资国企改革的大背景下，武钢集团的多元产业正围绕着“聚焦向外、经营成长、价值创造”的目标转型发展。为此，集团急需一大批在经济、贸易、城建、房地产等领域懂管理、善经营、熟练掌握市场规律的经营管理人才。

围绕集团多元业务发展和人才队伍建设的需要，近年来，武钢党校积极探索建立适合不同层次、不同专业类型的经营模拟教学方式，逐步搭建模拟经营教学平台。在使用该平台过程中，通过运用沙盘培训体系，通过大数据运用模拟企业发展路径，通过数据模型形成EVA指标换算，帮助学员建立对相关业务内容、企业经营过程的体验和认识，提高岗位适应能力。

【模拟经营教学的发展阶段】

1. 引入培育阶段

2007年，武钢党校原武汉冶金管理干部学院引入ERP企业模拟经营沙盘（也称ERP沙盘）课程，开启了武钢的模拟经营培训。

武钢党校的ERP模拟经营培训涵盖了企业运营的所有关键环节：以战略规划、资金筹集、市场营销、产品研发、生产组织、物资采购、设备投资与改造、财务核算与管理等几个部分为设计主线，把企业运营所处的内外环境抽象为一系列的规则，由受训学员组成六家相互竞争的模拟企业，模拟5-7年的经营，使其在分析市场、制定战略、营销策划、组织生产、财务管理等一系列活动中，参悟科学的管理规律，同时也对企业资源管理过程有一个实际、直观的体验。

2. 改善提升阶段

2010年，沙盘课程运行团队将ERP沙盘课程逐步改造升级为普通版和高级版。普通版主要针对基层生产管理者熟悉企业生产流程，提高生产效能而开发，高级版主要为提升各二级单位高层领导人员的经营决策能力而开发。开发后的新课程于2011年在集团公司E层级及以上领导人员经营能



学员收获满满。

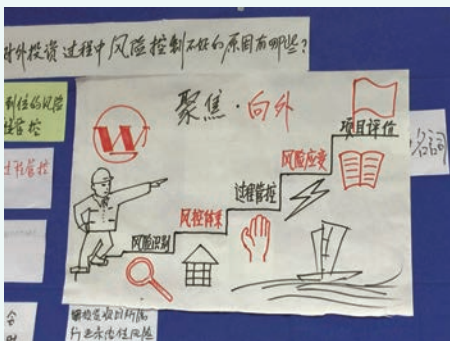
MCD课程融合了变革周期理论、三级抗拒理论、引领变革八步法，以及被广泛认可的领导力理论，强调以理解变革中人的状况为出发点，有效引领团队完成各种变革。



▲ 武钢党校MG活动开展场景。



▲ 武钢党校ERP沙盘开展场景。



▲ 培训内容演示。



▲ 培训内容演示。

力提升研修班上进行了应用，获得了学员的普遍好评。

此外，沙盘课程运行团队在模拟经营方式上对高级版进行了拓展，丰富了筹资方式。普通版由于模拟企业没有上市，其融资渠道只能是银行借款、高利贷或贴现，方式较单调。高级版中，企业可通过吸收其它企业直接投资，或进行企业兼并重组等多样化的经营方式来提升竞争力。高级版在生产环节还增设了外协加工，允许出现其它企业来料加工或委托代工等多种加工方式。提升后的高级版模拟经营课程更贴近企业经营实际，提升了课程的多样性和实用性。

3. 体系建设阶段

2016年，沙盘课程运行团队开始规划模拟经营体系建设，探索经营模拟教学课程体系建设。体系以ERP沙盘课程为基础蓝本，为适应武钢集团“以新城市、新工业服务为主的产业经营公司”的定位，开发了综合管理模拟（MG）、营销实战管理模拟（MS）、高层决策管理模拟（MD）、项目管理模拟（MP）、服务行业模拟（MO）等课程，逐步形成了特色鲜明的模拟经营教学体系。

【模拟经营教学的应用】

1. ERP模拟经营应用

最早引入的ERP沙盘的设计理念是将ERP管理思想融入沙盘模拟中，提升受训者的管理决策能力、团队协作能力。培训中，学员6-8人组成一个小组模拟一家企业，通过市场预测资料，对每个市场每个产品的总体需求量、单价、发展趋势做出有效预测。每个企业组织在市场预测的基础上讨论企业战略和业务策略，按一定程序开展经营，做出所有重要事项的经营决策。决策的结果会从企业经营结果中得到直接体现。

ERP沙盘的模拟学习领域包括：以技术发展为核心要素的产品策略，以市场为导向的研发策

表1：武钢ERP沙盘课程普通版与高级版的培训目标区别

普通版	高级版
1. 生产经营直观认识 2. 各职能中心（营销、采购、生产、财务、研发等）作用 3. 资源分配管理 4. 流程重要性等	1. 产品与市场战略的正确定位 2. 通过财务分析了解企业利润源泉 3. 有效的投资 4. 企业存在的真正价值 5. 企业战略如何实现等

略和运营战略，同时包括宏微观经济学、政策影响、公司财务、人力资源、采购、生产、物流、研发及营销等。

衡量的指标主要包括：企业运营状况、市场份额、净利润、资本回报率、产能利用率等。

ERP沙盘引入后，学员好评如潮，迄今实施过的重点班次有：武钢E层级及以上领导人员经营能力提升研修、财务精英培训、审计部沙盘模拟培训、深圳华侨城沙盘模拟培训、“三江航天”企业沙盘模拟培训、马钢中青年干部培训等。

2. 综合管理模拟经营（MG）应用

随着ERP模拟经营课程的不断发展与深入，学员对能力提升的需求也逐步多样化。鉴此，沙盘课程运行团队于2015年引入日本井辻荣辅研发的综合管理模拟经营（MG）培训。MG的模拟经营方式较ERP模拟经营更加灵活多变，每位学员即代表一家企业，每个小组即为一个市场，不同类型的学员会导致企业有不同的营销行为、定价行为，从而影响该市场的运行。最终企业经营成果通过Matrix会计表直观呈现。

MG的模拟学习领域包括：建立企业体系（企业方程式：STRAC）；利润结构（利润灵敏度分析）；活用的会计学（战略MG会计）；经营计划的实践（MQ管理图）等。

衡量的指标有：损益分歧点比率、MQ管理图、利润率、自有资本比例等。

MG于2016年应用于武钢职业经理人班、多元产业经营管理人员培训班，其新颖的培训内容、灵活的经营方式、严谨的表格数据和逻辑性的分

析都给学员留下了深刻印象。学员们纷纷表示，通过MG模拟经营，充分认识到了经营管理决策的重要性，正确的经营管理决策有助于企业提高市场竞争力，获得良好经营效果，更有助于市场运行的良性发展。此外，Matrix会计表的数据关系也让人受益匪浅，一张Matrix会计表将工作中常见的三大会计报表（资产负债表、利润表、现金流量表）巧妙联系起来，所有数据关系在一张表上得以体现，让复杂的财务数据变得直观、简单。

图1：武钢党校开展的MG活动



【模拟经营教学体系建设的发展思路】

为适应不同层次学员的能力提升需求，武钢党校在成功运用ERP沙盘和MG的基础上，开始了经营模拟教学体系建设的新探索。考虑武钢集团各层级经营管理人员的不同能力需求，武钢党校对模拟经营教学进行了分层级、多能力、多角度设计，逐步开发、引进并形成了由MG、营销实战

图2：武钢党校模拟经营教学体系

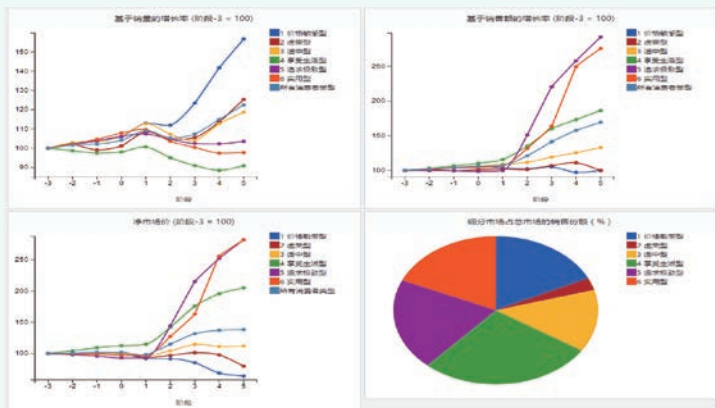


管理模拟（MS）、服务行业模拟（MO）、项目管理模拟（MP）、高层决策管理模拟（MD）等组成的模拟经营教学体系发展思路。

1.MS

MS提供了一个商战模拟平台，在高仿真、零风险的环境下运营一家公司，要求决策者能面对海量的数据融会应用各种商业知识，在有限的资源和时间内快速形成洞察并做出商业决策，达到市场份额与累计净利润的最大化。在模拟环境中，学员需要换位思考，亲身感受经理人、管理者、职能部门、渠道伙伴，甚至客户的视角，理解整个公司的运作及经营决策，从而提升商业敏锐力、跨界学习与创新能力、快速学习能力。

图3：武钢党校MS结果显示



MS模拟学习的领域包括：市场细分、产品定位、销售渠道、渠道投资、广告预算分配、定价、销售预测、市场调研、竞争对手分析、研发及公司盈利性。

衡量的指标主要包括：不同产品生命周期和企业发展的原动力、企业的核心发展能力、及时与适时的产品研发、细分客户群、产品定位与营销方式。

2.MP

MP借用直观的模拟教具让项目负责人与项目主要参与者在项目执行过程中懂得人才开发、沟通

管理、决策能力等，通过模拟管理和经营的全流程，来拓宽项目管理视角，增强以市场为导向的项目决策意识。

MP的模拟学习领域包括：理解“项目”和“项目管理”、优秀项目团队的构成和设计、影响团队有效运行的障碍分析、项目可行性分析、把握项目生命周期、风险识别与分析、风险监控与缓解策略、制定成本计划要考虑的因素、项目控制、项目团队决策、项目调整和总结评估等。

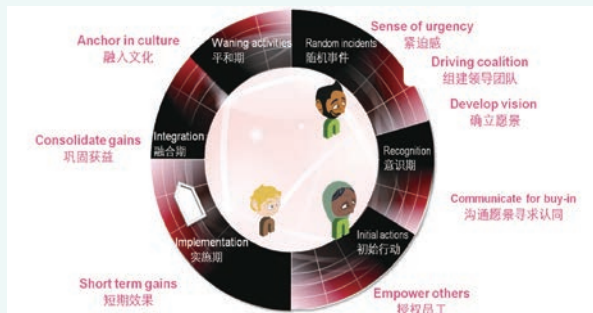
3.MD

MD课程融合了变革周期理论、三级抗拒理论、引领变革八步法，以及被广泛认可的领导力理论，强调以理解变革中的人的状况为出发点，有效引领团队完成各种变革。MD课程以完全仿真的实战模拟为载体，模拟提供的情境生动地展示了变革的六个阶段和各个阶段的挑战，形象地展示了各种参与者的变革立场、所处阶段和对变革的抗拒水平。

模拟过程中，学员通过群策群力、共同决策，可以有效检验各种管理手段和领导手段的效果，启发学员探索在推动变革进程和号召更多的变革追随者之间如何取得平衡。

学员可以结合实际的变革项目，利用系统的工具和方法论进行复盘与推演，优化变革进程，提升变革成功率。同时培养和提高高层管理者引领变革过程中所需的领导能力和管理能力。

图4：武钢党校MD流程图及关键节点



“领航计划行动学习实践项目”： 一项重在开展微行动学习、重在内容落地的培训

文 || 华宝证券人力资源部



华宝证券有限责任公司成立于2007年2月，公司股东为华宝投资有限公司和华宝信托有限责任公司，从事证券经纪、证券投资咨询、证券自营、证券资产管理、融资融券、证券投资基金代销、代销金融产品、为期货公司提供中间介绍业务、证券承销等业务，现有员工500多人。

公司近期发展目标是成为在两到三个主要业务领域里具有鲜明业务特色和核心竞争力的证券公司，力争在2018年具备上市条件。金融行业的核心竞争就是人才的竞争，面对金融行业的快速创新及互联网金融的崛起，加强人才队伍建设成了公司发展的重中之重。在人才队伍建设上，除了从市场上引进人才外，加强对公司内部人才的培养显得更为重要。这是因为公司人才梯队的建设、核心人才的形成、知识经验的传承多依赖于内部的培养。鉴于这样的发展战略和认识，公司在持续不断开展各项业务培训的基础上于2015年3月至2016年12月间开展了“领航计划行动学习实践项目”。经过部门推荐、业绩评定和开展360度测评（与宝武人才开发院合作），最终选拔出30名业务骨

干组成培训班学员，旨在通过培养帮助这些学员快速成长为创新业务带头人，并在公司范围内形式良好的示范效应。

【“领航计划行动学习实践项目”的实施过程】

整个项目分三个阶段实施。

第一阶段（2015年3-9月）是组织学员设计业务创新项目、外出接受培训、外出开展业务交流、开展集中培训、开展读书微信签到活动、开设投资沙龙等。

组织学员设计业务创新项目，就是组织学员建立若干个由3-4人组成的微项目实施小组开展创新项目选题研讨，为第二阶段的培训做准备。

在外出接受培训方面，因学员是来自公司各业务领域的精英，不可能也没必要对他们开展普适性、集中的业务培训，因此主要采取个性化的培养方式，派他们外出参加各自业务领域的专业培训，提升业务拓展能力。本项目在实施过程中共计外派100余人次参加各类业务培训。

在外出开展业务交流方面，公司曾经计划安排学员参观、访问一些知名企业，但考虑到效果和经济性，最终决定由学员自行结对一到两个外部机构。交流方式包括：与外部机构相关人员定期交流，参加外部机构举办的研讨会，加入相关微信群分享业态信息。



师生在课堂上互动。



课堂上别具风格的一问二答。



▲ 课程海报。

集中培训聚焦于提升学员的领导力。公司认为学员光自身业务能力过硬还不行，是没有办法把公司业务做大的；业务能手需要进化为业务带头人，努力从“干业务”向“带团队”转变，带领团队把公司业务做大。鉴于这样的认识和需求，公司先后开展了高效能人士的七个习惯、管理入门、管理实战（向下管理高尔夫）、高价值管理者的锦囊等领导力课程的培训。

开展读书微信签到活动，旨在帮助学员养成每日读书的习惯，同时也能让他人分享自己的读书感言和读书内容。

在开设投资沙龙方面所做的工作就是每月一次定位邀请外部机构业务专家来公司进行交



观点的交锋不可谓不激烈。

这个问题难度可不小。



课堂上的专心致志就是这样的。

流。学员中也不乏各业务领域的专家，除邀请外部机构专家外，公司还特别邀请学员担任投资沙龙讲师，进行内部路演。

第二阶段（2015年9月-2016年3月）是开展业务创新项目商业计划书撰写指导工作。

具体而言，就是首先邀请外部咨询机构进行业务创新项目商业计划书撰写指导培训，制定标准模板及汇报模板；再确定各小组计划书的对口带教领导；接着安排学员分工调研、编写商业计划书；然后，由公司战略委员会成员担任评委，从学员设计的业务创新项目中甄选出“量化业务孵化体系”“保证金理财项目”等四个项目，并将之列入2016年公司业务实施重点项目。

第三阶段（2016年3-12月）是对应上述

四个业务创新项目，将学员编成四个实施团队，开展业务创新项目的落地工作。在这一过程中，指导学员按照公司正常业务和项目开展流程进行项目的实施、合规评估、风险评价。

【“领航计划行动学习实践项目”的实施特点】

1.采用混合式培训方法

根据学员层次高、自我学习能力强、工学矛盾突出的特点，本培训混合使用了多种培训方法，



学员在进行内部路演。



老师的这个观点很新鲜。



学员感言

姓名：吕源

部门：销售交易部 职位：固定收益业务总监

如果说进入华宝证券是我职业历练的起点，那么“领航计划行动学习实践项目”的洗礼则让我将这份事业慎重地扛在肩上，我深刻体会到了管理的意义与责任的重量。

作为公司内部轮岗的第一人，从机构业务部，到投资银行部，再到销售交易部，每一次转型都是对我的一次考验。这不仅仅是一种角色的转变，更是公司对于我能力的全方位考察。在不同的环境和业务中尽快尽好地带好一个团队，是作为一名“领航”学员的自我要求，更是公司对我的要求与信任。而我也决心今后在岗位上更好地做出业绩，做好表率，回馈公司的培养与期望。



学员感言

姓名：郑建忠

部门：信息技术部 职位：总经理助理

在为期 18 个月的培训中，学员们一起学习了卓有成效的管理、向下管理高尔夫、高价值管理者的锦囊、高效能人士的七个习惯等课程，并通过线下的项目式学习将理论应用于实践。经过这段时间的学习后，我逐步将学习到的管理理论和经验运用在工作中，目前带领三个技术团队（两个开发团队、一个运维团队）为公司业务部门的业务需求提供解决方案。在工作中，我还不忘将所学与各个技术团队的组长和组员进行沟通、交流，使得个人、团队、公司都能茁壮成长。



学员感言

姓名：王骥

部门：电子商务部 职位：副总经理

我认为参加培训后的主要收获有三个。一是学员来自公司各业务条线，让我有机会快速熟悉各业务条线的业务和同事，有利于我在公司内高效协调资源，推进电商业务。二是加深了对公司文化的理解和认同。三是管理方法和视野有了很大的提高，并且能有效运用到工作中。举个小例子，目前电子商务部的业务立项需要通过业务立项答辩，这个决策过程就引进自“领航”培训的“互联网业金融”业务创新项目实践。那次实践以当时的场外热点业务——“阿里招财宝”业务作为研究方向。经过小组深入研究和后期答辩评审，大家一致认为这类场外融资方式存在巨大的金融风险，并存在多项合规性问题。事后，我们的答辩评审正确性被不久之后的证监会对招财宝业务发出监管函所验证。

我希望自己今后能有机会持续参与类似“领航”培训这样的具有高度针对性的培训。

包括、读书微信签到、项目式学习、掌上学院等。以 experiential learning、peer counselling、team learning 等作为常态学习方式。

2. 进行培训前、中、后的闭环管理

例如，在培训前，为了掌握每个学员的相关情况，公司开展了360度测评。然后，参考测试报告，由学员所属部门负责人或公司人力资源部负责人对学员开展一对一辅导，为每位学员制定个性化的领导力发展计划。

在培训实施过程中，在公司董事长的指导下，学员们3人一组（每位小组成员需来自业务、信息、营运、风控等不同部门，且需实现前中后台业务的搭配），开展了微行动学习。微行动学习不追求大而全的行动学习，更适合目前公司的发展规模，人力资源部对培训也更具有可操作性，也便于跟踪、监控。在微行动学习开展过程中，小组成员互相提问，寻找创新业务项目，并进行可行性分析。在经过充分的可行性论证后，再制订实施方案，推进落地实施。

培训后，根据学员各自的职业发展方向定位及意愿，已有两到三人被提拔到公司中层管理岗位；更多的学员则成为业务带头人在各自的专业领域开展传、帮、带。



不断向生产现场延伸 不断向管理创新实践拓展

——“韶钢设备管理专业人伙伴研修”开展的三个特点

文 楼诚杰

宝武人才开发院工程技术培训中心培训师

回顾“设备管理专业人伙伴研修”的成功实践，可以总结出三个特点。第一是开展生产现场现物的案例研修，培训从基于知识的讲授向面向实践的研修转变；第二是研修把课堂延伸到生产现场，向管理创新实践拓展；第三是研修密切结合企业需求，为设备管理模式转变提供即时支撑。

从2013年6月开始，人才开发院工程技术培训中心为韶钢实施了8期“设备管理专业人伙伴研修”，吸引了近180人次的设备管理专业人员参加。研修从韶钢即时需求出发，通过主题研修、“同行点检”、案例分析等多种形式展开，并不断向生产现场延伸，向管理创新实践拓展，从而获得了韶钢生产现场很高的评价，促使“操维工”等管理创新理念在韶钢生根开花。

在该研修开展的同时，作为进一步推进研修效果的配套举措，或由在开展研修过程中产生的衍生需求，工程技术培训中心还相继于2013年起开展了“同行点检”活动，于2014年开展了设备功能精度等案例研修，于2015年开展了TPM主题研修。

回顾“设备管理专业人伙伴研修”的成功实践，可以总结出三个特点。



学员在开展“现场现物”案例研修。

1.开展生产现场现物的案例研修，培训从基于知识的讲授向面向实践的研修转变

工程技术培训中心原先开展的一些生产设备管理研修侧重于讲授“是什么”，但没有解决学员按“是什么”进行设备管理实践后产生的问题和疑问。“设备管理专业人伙伴研修”就是要解决学员知、行脱节的问题。研修要求学员提供身边的、真实的设备事件，围绕设备维修体制、点检管理、功能精度管理等内容，通过对学员身边的“现场现物”事例的解析与诊断，思考其背后的管理缺陷。研修从问题中来，再回到问题中去，为学员的生产现场管理实践提供启发，从而达到设备管理能力提升的目的。

研修要求学员最后提交研修报告，对韶钢的生产现场设备管理提出改善建议。比如在一次案例研修中挖掘出某厂某钢丝绳出槽事故，直接原因并不是学员叙述的“程序设计缺陷”，而是张力报警联锁被人为去除，暴露的是设备本质安全问题。又如某出水阀门异常关闭，表面上是维保和协力人员关错阀门引起的，工厂只是重申能源介质阀门必须由操作人员进行开、关操作，但此事件本质上反映了



执行标准化作业的严重不到位，不从违反标准化作业的高度去分析，就很难避免类似事件的发生。

2.研修把课堂延伸到生产现场，向管理创新实践拓展

从一开始我们就注重学员参加研修后的实际行为改善，并为此开展了“同行点检”活动，即培训师和点检员同去生产现场点检，通过观察员工的工作行为发现存在的问题，使得研修更有针对性，更具实战性。比如在“同行点检”时发现了点检员定量标准少、点检周期不合理（偏短）、点检员和操作工点检内容重叠、点检形式化、项目委托无工时定额、信息系统功能不全等许多生产现场实际问题。通过这种形式，就可以把研修延伸到生产现场，在研修中剖析这些问题点，挖掘其背后的管理要因，以点带面，真正解决学员所学在生产现场推进中的问题。

2015年11月韶钢开始推进人力资源优化、效率提升等工作，全员生产维修（TPM）成为其中重要的推进工作。而光靠宣讲理念，TPM是很难落地的。通过调研，发现推行TPM的难点在于解决生产设备的正常运行需要过度依赖设备维护人员、设备四班运行等生产现场



实际问题。因此，工程技术培训中心围绕推进氛围、分工与搭接等四个方面设计了“TPM推进方法案例研修”。研修中，培训师不但介绍和分析了“我的设备”“基于操作者的维修”等多个TPM推进案例和微课程，而且还开展了现场诊断和指导活动，引导研修向工厂的管理改善和管理创新实践拓展。如在研修后的TPM实施过程中，学员们提出了“自主维护”落地困难的问题。鉴此，培训师提出了“操维工”的岗位概念，即在作业区设立操维岗位，实行“一岗双责制”。“操维工”不但要对产品的产量、质量等负责，而且要对归口设备的维修（清扫、加油、紧固、小修理）和设备状态负责；“操维工”夜间还要行使动火、小修理、监护、停送电的职责……这就替代了传统的运保工的角色，实现了操作工和运保工的合二为一，实现了操作和维修岗位的统一。研修结束后，工程技术培训中心与韶钢人力资源部、设备部共同策划了“操维工”岗位在韶钢的落地，并在韶钢部分二级厂进行了试点。



培训师（左）正在和韶钢员工一同开展“同行点检”活动。



3. 研修密切结合企业需求，为设备管理模式转变提供即时支撑

2015年12月，韶钢开始推行“检修协力业务回归”（检修直营化），在此调整过程中存在的检修安全和检修质量风险是韶钢各级管理者所关注的。工程技术培训中心了解此信息后，立刻联想到八钢先前就已经开始此项工作，应该有许多值得借鉴的经验，组织两家公司共同对检修直营化后存在的风险进行研修将有利于韶钢推进该工作。同时，工程技术培训中心又了解到韶钢对未来的设备维修管理模式还存在着许多困惑。鉴此，工程技术培训中心及时策划了以“检修工程业务回归的实践和风险控制”为主题的研修，旨在通过对各种设备检修体制的比较分析以及对先行单位设备检修业务直营过程中的经验介绍，为韶钢推行检修项目业务回归提供参考与借鉴。在研修中，八钢介绍了如何梳理检修流程、辨识风险与策划措施、追溯过程执行与跟踪验证，做到检修安全措施到位，确保检修安全受控；培训师就“关于维修体制沿革的思考”

作了专题讲授，就检修业务回归后还要不要坚持以点检为核心、点检或检修的集中与分散、检修外包与直营、专业维护与自主维护各自的优缺点进行了分析。





【突破心理，享受魅力演讲的快乐】

我们为什么需要演讲？因为一个好的演讲者，在演讲前需要总结、梳理论点、论据，不失为提升自己思辩能力的好方法；在演讲时需要展现个人的口才、体态、情感、观点等，不失为一个展现个人魅力，提升在公众或企业内的影响力，改变自己职业形象的好手段。

1.积极的自我暗示

每个演讲者都需要积极的自我暗示，比如：我对这些内容很熟悉，我不能讲，谁能讲？我有与众不同的观点，这么好的观点，只有我能说了。通过这种积极的自我心理暗示，逐步改变对自己的否定观念，培养自己的信心。

2.日常的冥想训练

日常可以做一些冥想的训练。找一个安静处，舒适地坐下来，闭上眼睛，想像自己是一棵不停生长的树、一朵开合自如的莲花、一只自由的小鸟；或来到辽阔的海边、茂密的森林，然后按不同的要求进行训练。它能帮助我们控制自己的身体，平和心境，克服紧张。

3.适时地强化训练

经常参加一些公众活动，适时去表达自己的观点。这时，我们总有这样或那样的不适。演讲者别太在意自己的反应，因为人人都会紧张与恐惧，这是正常现象，适度的紧张与恐惧反而能更让我们专注每一次交流的机会。这样，通过外部由弱到强的反复刺激，会逐渐消除紧张与恐惧。

当具备了演讲的心理准备后，就需要充分准备演讲内容。



“豹尾”。所谓“虎头”，就是演讲开场时要引人入胜，引起听众的强烈想听下去的兴趣；“龙身”则需要内容充实，材料丰富，血肉丰满；“豹尾”则要简短有力，并能深化主题，引人深思。

【精心设计，巧用演讲的经典结构】

一个好的演讲，从来不在于内容长短，重要的在于设计是否精巧，对听众冲击力与影响力的大小。

当耶鲁大学举行三百年校庆典礼时，校长只用了几分钟，寥寥一百多字，回顾了本校三百年的辉煌。这篇致辞译成中文为：“今天，我们不要只说耶鲁的历史上出了五位美国总统，包括近十年来接踵入主白宫的老布什、克林顿和小布什；也不要只说耶鲁是造就首席执行官最多的大学摇篮。我们更应该记得，耶鲁的毕业生中有三位诺贝尔物理学奖、五位诺贝尔化学奖、八位诺贝尔文学奖和八十位普利策新闻奖、格莱美等奖项的获奖者。耶鲁，我们的耶鲁，自始至终坚持为人类文明和社会进步服务的理念！”

这篇演讲稿言简意赅表达了耶鲁大学成立300年来的成就，主题集中，思想凝练。

一个演讲者要做到这些，首先需要明确听众是谁，多作换位思考，了解听众的心理。其次需要精心设计内容，巧用演讲的经典结构。

元代文人乔梦符说：“作乐府亦有法，曰凤头、猪肚、豹尾是也。”演讲稿也是如此，需要“虎头”“龙身”

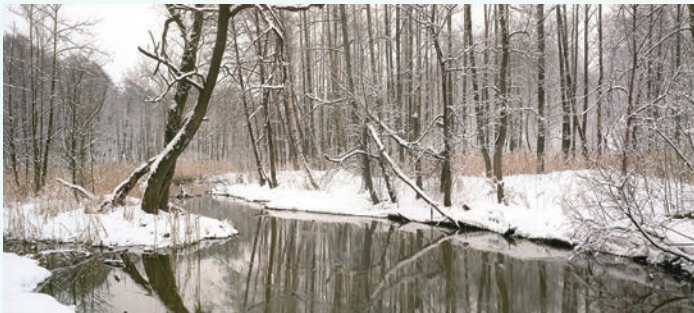
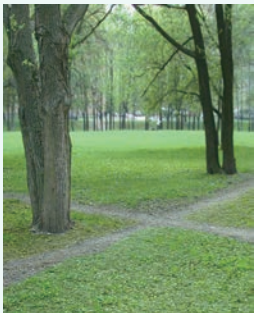
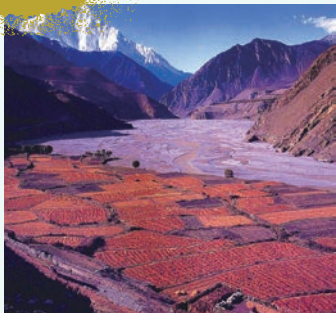
1. 引人入胜的“虎头”

卡耐基说：“开场白是讲话者向听众最先发送的信息，它如戏曲演出前的开场锣鼓，直接影响到听众的心态。”好的开头要立场鲜明，别开生面，目的是去抓住听众的心，让听众对内容产生期望与兴趣。

美国黑人民权运动领袖马丁·路德·金的演讲“我有一个梦想”的开头是：“今天，我高兴地同大家一起，参加这次将成为我国历史上为了争取自由而举行的最伟大的示威集会。100年前，一位伟大的美国人——今天我们就站在他象征性的身影下——签署了《解放宣言》。这项重要法令的颁布，对于千百万被灼烤于非正义残焰中的黑奴，犹如带来希望之光的硕大灯塔，恰似结束漫漫长夜禁锢的欢畅黎明。”然后，他突然话锋一转，去讨论100年后的今天——美国黑人还没有得到自由、备受压榨的事实。这就形成了强烈的对比与冲击。

奥巴马当选美国第56届总统时，在“芝加





哥，你好”演讲的开场白中一下子紧紧抓住了听众的心：“如果有人怀疑美国是个一切皆有可能的地方，怀疑美国奠基者的梦想在我们这个时代依然燃烧，怀疑我们民主的力量，那么今晚这些疑问都有了答案。”因为当时正值美国信贷危机爆发，经济陷入衰退之际，首位非洲裔总统产生，他把自己的高票当选归结为美国的“一切皆有可能”“美国奠基者的梦想”依然充满活力，与竞选时的主题“是的，我们能！”形成了完整逻辑架构，让民众可以想象美国的经济复苏也是一切皆有可能，同时所有的人也是拯救美国经济的有生力量。

2.层次分明的“龙身”

当“虎头”确立好后，需要层层递进地设计“龙身”。一般需要考虑以下六个方面，即：用逻辑使演讲清晰化，用故事使演讲人性化，用对话使演讲戏剧化，用细节使演讲鲜活化，用材料使演讲真实化，用演示使演讲视觉化。

一个好的演讲者可用具体事例或亲身经历来吸引听众。我们从乔布斯在斯坦福大学毕业典礼的演讲中可以看出他为了“求知若饥，虚心若愚”这个主题设计了三个故事。第一个故事是“关

于如何把生命中的点点滴滴串连起来”。他以亲身经历告诉我们，现在所学的东西，在不经意间可能会串连起来，形成一串美丽的珍珠，挂在成功者的颈项间熠熠生辉。第二个故事是“关于爱与失去”。他以自己热爱的事业经历失去，而又重新获得的过程，告诉我们每个人都需要不停地去寻找自己所钟爱的事业。第三个故事是“关于死亡”。他以自己身患胰腺癌的经历告诉我们，生命中的每一天都需要当作最后一天去过。

当众演讲不但是一种听觉艺术，而且是一种视觉艺术。很少有演讲者会将图片、视频嵌入演讲中，但乔布斯则习惯于在演讲中频繁地播放视频。乔布斯在讨论如何让产品设计更科学、更人性化时突然说：“我们已经尽一切可能设计得更巧妙；同时，我们也已向一切可能存在、至高无上的权威征询了意见。”这时我们在幻灯片中看到的是一张罗马教皇的照片，产品设计需要征询罗马教皇的意见？这一戏剧性的做法，引得全场哄堂大笑。

乔布斯还喜欢播放苹果公司最新的电视广告。自从播放了1984年苹果公司利用美国橄榄球超级碗大赛的广告时间播放的传





奇性广告以后，他几乎在每一次大型的新产品发布会上都乐此不疲。

3.凝练主题的“豹尾”

美国作家约翰·沃尔夫说：“演讲最好在听众兴趣到高潮时果断收束，未尽时嘎然而止。”好的“豹尾”犹如画龙点睛，让人回味无穷。

俞敏洪在北京大学的主题演讲“奋斗成就人生”，开头就告诉我们雄鹰和蜗牛两种动物到了金字塔的顶端。结尾时说：“我在北大的时候，包括到今天为止，一直认为我是一只蜗牛。但是我一直在爬，也许还没有爬到金字塔的顶端。但是只要你在爬，就足以给自己留下令生命感动的日子。”这让听众为小人物的奋斗所感动。

中国当代科学家张开逊先生回母校演讲中的一段结尾，设计得很有新意。他鼓励理科学生说：

“理科学生一定要认真学习，你们就是拉动国家前进的火车头！”理科学生听了很高兴，送给他热烈的掌声。张开逊淡淡一笑，紧接着对文科学生说：

“文科学生更要认真学习，因为你们是火车头上掌握方向盘的人。”他的话一落地，会场上再一次想起掌声。掌声过后，张开逊说：“理科学生还要富有创新精神，要发明出无人驾驶的高速火车！”理科学生方阵中重新爆发出雷鸣般的掌声。张开逊做了一个双手合掌的手势，说：“只有文科学生和理科学生联合起来，共同开展发明创造，才能让火车永远沿着正确的轨道前进！”这一下，全场学生都向他送去经久不息的掌声。这段结束语根据对象交

替应用排比句，让演讲的层次感更强，效果更好。

【自我修炼，形成自己的演讲语言】

北京大学公众演讲与管理沟通课题组长文若河曾提出演讲的三种语言：态势语言、声音语言、内容语言。一位优秀的演讲者要充分使用这三种语言。

1.语境创造心境

演讲语言常见的问题是声音过平、太低、过快、太慢，较多的口头禅、断句、歧义等。一场成功的演讲，需要演讲的语速快慢结合，音调抑扬顿挫，音量重轻匹配。

我们听乔布斯的演讲，他从不急于求成。他赋予演讲以生命，让它能像有生命的物体一样自由呼吸。有时他会恰到好处地停顿，让听众能将注意力集中到他需要抛出的核心信息，从而达到出人意料的演讲效果；有时他会适时加重语气或压低嗓音，来增强演讲的戏剧效果。

2.姿态助力信心

演讲中，姿态和语言是密切相关的。视线是情感交流的第一个界面，一个好的演讲者不宜只看房间的某一边，也不宜看准备好的讲稿或屏幕。环视是一个较好的方法，演讲前需要在场地的每一个角落找到一个固定目标，在演讲时要用视线轮流扫描听众，最好能在讲每句话时向一个特定的听众作眼光的接触。（下转第46页）

引导工具及其在梅钢公司培训中的运用初探

文 | 王文英 周荣江
梅钢公司培训中心主任培训师
梅钢公司培训中心副主任

引导是一项能够有效调动一群人的积极性、促进高质量合作的能力，也是建设学习型组织、提高团队决策力的重要方法，适用于组织内外部的引导者在培训、团队会议、甚至任何需要调动大家群策群力的场合。引导在培训中通常有创建体验、引发反思、促进对话、激发共创、制定行动、总结收获、体验成长等功能。

引导式培训建立在对培训对象进行能力测评和评价的基础上，针对具体问题或情境有的放矢地在互动模拟活动中、在个体人员共性弱项能力方面进行引导方式的培训。在解决问题的同时，培训对象的相关素质和能力得以提升。

在引导式培训中，培训师充当学习的策划者、流程设计者、过程控制者、活动组织者、关键环节引导者等角色。因此，引导式培训师除了要求掌握培训所需的技能，重要的是掌握引导技能，具体来说包括倾听和发问、激发主动思考、保持主题聚焦、总结和推动、管理沉默和推动、引导冲突和抱怨等引导技巧。

【几个培训中常用的引导工具】

培训师可以借助引导工具设计教学活动来传授培训内容，引导学员实现培训目标。与传统的“以培训内容/教材为中心”或“以培训形式/教师为中心”的教学模式不同，引导式课程“以学员为中心”，从学员角度出发设计课程框架。引导式课程

图1：引导式课程框架



图2：引导式培训中的常用引导工具



的基本框架见图1。

培训师借助结构化引导工具（见图2），可以让学习过程结构化、便捷化。下文介绍的是几种常用的培训引导工具。

1. 培训开场

培训开场运用引导工具可以实现以下功能：调动学员情绪，让学员兴奋起来；吸引学员注意力，让学员迅速融入课程；融合关系，拉近师生间的距离。入场调查是一个简单而经典的引导工具，运用得当可以实现以上所有目的。下面结合我们的实践介绍它的使用及注意事项。

入场调查是培训师通过邀请学员在入场时填写经结构化问题设计的模板来收集相关信息的一种参与方式，常用来了解学员关于培训主题及学员的背景信息。

使用步骤：1）问题设计；
2）张贴使用：工具准备、使用提示；3）结果运用。

应用案例：表1是针对参加MINITAB软件学习的学员设计

的入场调查表。第一栏为学员相关知识了解程度调查，第二栏旨在了解学员的培训期待，第三栏旨在了解学员的学习目的。

注意事项：入场调查表除了可以帮助培训师收集信息，更重要的作用是引起学员注意和参与分享，让学员提前进入培训状态，建立师生间的链接，营造参与和尊重的良好氛围。因此调查表的设计应做到尽量多维并与主题密切相关，通常包括学员相关培训经历、学习期待、培训应用等内容。要避免敏感性问题（如女士体重、财产收入等）和歧义性描述。“是”和“否”的问题也不适合。

2. 培训过程

在培训过程中，运用引导技术可以实现深层互动。引导工具可以帮助学员在问题思考和讨论中发散思维，在讨论后或阶段反思总结时收敛思维。

（1）漫游挂图

漫游挂图用于现场主题讨论，可以用在培训中引导活动的开始，也可以安排在活动的收敛阶段。在活动开始时使用，可以起到迅速聚焦、形成积极对话的氛围。在学员参与对话并与小组达成共识的过程中，初步创造团队的合力。在活动收敛阶段时使用，可以达到汇聚共识、统一思路、形成成果的作用。漫游挂图可以创造出一种相对安全、灵活的对话方式，让个体或小组对主题提出多元化解决方案并最终达成共识。

使用步骤：1）在房间四周贴上白板纸，每张白板纸上都有一个特定主题；2）学员单独或以小组的形式在房间内巡视所有的白板纸，分别在每张白板纸上回应不同的主题，记录下各自的想法；

表1：入场调查表示例

我对 MINITAB 了解程度	小白	小咖	中咖	大咖
我今天的关注点	软件安装及常用操作	图表制作	数理分析	实际工作场景运用
我学习 MINITAB 将应用在	基本数据处理	常用图表绘制	现场数据挖掘分析	其它

学员在填写入场调查表。



漫游挂图引导工具运用场景。

团队雕塑引导工具运用场景。

- 3) 学员可能要再次或多次漫游，添加新的想法；
- 4) 每列出大量想法后，或既定的时间用尽后就停止；
- 5) 将大家集合到一起并逐一查看白板纸，在每张白板纸前进行讨论，澄清并相互滋养想法；
- 6) 合并相同的想法，并选出几个最优想法。

案例说明：表2是体检业务拓展方案研讨中，针对医院体检业务拓展工作任务细化，每个子目标的实现途径和举措而设计的漫游挂图。

注意事项：漫游挂图应用的关键点在于主题的设定和成果的提炼。对于主题，需要充分考虑学员的能力和认知，学员至少要对其中某个主题有自己的见解和资源。培训师要依据需要，在活动前补

充必要的内容和邀请发问，确保大家对每个主题有更多的认识和理解。对于讨论成果，可以分组用思维导图、表格或其它视觉方式，把讨论每个主题的成果整合在一起。整个活动的时间受主题数量、难度和讨论人数分组方法等因素影响，一般来说针对4-6个主题，30人以内的漫游挂图活动大概在60分钟左右。

(2) ORID

ORID又称焦点讨论法，是一种结构化研讨方式，在培训活动中一般用来作多角度分享或帮助做决策。例如在培训中，看一段视频或故事后的讨论分享。也可以进行阶段培训后的反思练习。

使用步骤：1) 设计问题；2) 按照ORID顺序依次提问；3) 做好记录。

案例说明：表3为学员观看一段视频后，引导学员用ORID进行与主题相关的研讨。

注意事项：在运用ORID进行研讨时，最重要的是问题的设计。问题设计要贴合主题，并尽量简单易懂、口语化，避免引起反感。在客观性问题回答环节最好提三点要求：保证数量；具体；客观事实。对于反应性问题，启发学员从喜、

表2：漫游挂图示例

子目标	新增外部客户收入500万元，创建梅山健康管理中心品牌。	升级、更新超期限服役设备，优化体检环境。	建立行业标杆组织管理体系，支撑收入目标的实现。	通过体检套餐及服务升级、质量管理，提高收入200万元。
措施	1. 2.	1. 2.	1. 2.	1. 2.

表3：ORID示例

问题类型	Objective 客观性问题	Reflective 反映性问题	Interpretive 诠释性问题	Decisional 决定性问题
问题用途或应用条件	这些问题得到团队中客观的讯息（从感官所获得）： —看到的； —听到的； —触碰到的； —闻到的； —尝到的。	这些问题引导学员阐述： —情绪的反应（他们对某些事情或话语的感觉，例如什么令他们生气、兴奋、好奇、恐惧等）。	这些问题强调： —有哪些寓意； —焦点主题的重要性与价值； —与过去生活的链接； —被用作讨论时的诠释。	这些问题指出： —我们可以做些什么？ —由于这些新的了解，我们将会有什么不同的做法？ —我们如何开始行动会更好？
应用中的提问	你看到的事实是什么？	你的感受如何？	给你带来的思考是什么？	你有了什么决定？



培训师在引导课堂。

怒、忧、思、惊、恐、悲的人之七情谈感受。诠释性问题的回答主要结合自身的思考进行解释。决定性问题主要讨论以后的应用。

(3) 团队雕塑

团队雕塑用来感知整个人际系统。不同的利益相关者在系统中有不同的视角、观点、感受、期待、渴望，可以通过更形象的方式促进大家对整个系统的感知和认识，促进团队集体的反思和对话，找到解决问题的关键。

使用步骤：1) 呈现现状：用玩偶、物品摆出利益相关者之间的关系远近、高低等，感知当前关系下各个利益相关者的视角、感受、观点、期待等；2) 浮现未来：摆出希望出现的系统的互动关系，感知在新的关系下各个利益相关者的视角、感受、观点、期待等；3) 寻找改变的策略，发现集体智慧的结晶，找到改变的突破点和关键。

案例说明：表4是“医养结合培训项目”中应用团队雕塑展现梅钢公司体检中心现状和未来的应用示例。

注意事项：在与利益相关者沟通

时，预先拼出完整的大图；设计出流程后，要与关键利益相关者进行沟通、修改和确认。实施时培训师需要关注的有：参与团队雕塑的成员必须对整个系统有一定的认知，才能扮演好雕塑中每个角色。在每一次雕塑呈现后及时总结，了解成员感受：1) 他们的视角：他们看到、听到、了解到的情况；2) 他们的情感体验：他们的感受；3) 他们的观点：他们的立场、分析，他们认为解决之道是什么？他们认为困难点在哪里？4) 他们的期待：他们希望什么主题是值得商讨的？他们希望会议成功的关键因素是什么？

基本原则：把整个系统的人放在同一个房间里。安排一定数量的观察者，并在过程中实时给予观察者关注和反馈，以免造成观察者游离于课堂之外。

3. 培训闭场

对于整个培训来说，良好的开始固然重要，合理的收场也必不可少。一个好的培训闭场通常包括三个方面：内容回顾、行为指引；肯定、激励学员；感谢和希望。下面介绍如何用鱼缸会议作学习反思。

鱼缸会议是一种组织会议的方式，成员本着诚实互助的精神，一起分享各自的观点和信息。在培训结束时，学员彼此给予评价和反馈，以达到增进相互了解、学习反思的目的。

表4：团队雕塑应用示例

步骤	呈现现状	寻找改变的策略	浮现未来
操作	用人物（适量借助桌椅等道具）摆出利益相关者（院长、医生、护士、导检、后勤等）之间的关系远近、高低等。感知当前关系下各个利益相关者的视角、感受、观点、期待等。	寻找改变的策略，发现集体智慧的结晶，找到改变的突破点和关键。	摆出希望出现的系统的互动关系，感知在新的关系下各个利益相关者的视角、感受、观点、期待等。
培训师参考问句	看系统整体，你的感觉是怎样的？ 整个系统的关注点在哪里？ 有什么卡住的部分？为什么？ 你有什么洞察？	发生改变的关键点是什么？ 如何一步步催化正向改变的发生？	看系统整体，你的感觉是怎样的？ 为什么现在感觉会顺畅很多？ 这个过程，对你而言有什么洞察？



团队雕塑引导工具运用场景。



鱼缸会议引导工具运用场景。

引导工具的选择：所有工具的使用都以传达培训内容和实现课程目标为目的，因此首先要考虑引用工具的目的，其次考虑它的操作流程和注意事项等细节。当然

各种引导工具都有其一定的局限性，运用时还要考虑其适用条件和范围。另外，对于不熟练的工具，培训师不要轻易运用。

引导工具使用前充足的准备：除了需要准备相关的道具（白板纸、彩色白板笔、计时器等），还必须考虑学员分组、培训场地、氛围环境营造等。例如每组中安排不同专业背景、性格特点互补的组员，充分利用光线、教室的布置（墙面、桌椅等），在工具使用前结合实例说明运用步骤和注意事项等。引导工具使用前最好做一些师生间的连接铺垫，营造一个轻松快乐的培训氛围。

引导工具运用后的总结：每一个引导工具使用后，培训师肯定学员的活动表现后，要从内容和过程两个维度带领大家回顾学习，让学员在掌握课程内容的同时了解引导工具的使用和作用。

使用步骤：1）把与会者安排成内、外两圈分坐，内圈一人充当“鱼”；2）内圈座位由大家轮坐，外圈人员则依次给“鱼”评价和建议（也就是“养分”），外圈全部给予“养分”后，“鱼”作出反馈和总结；3）所有人都当过“鱼”以后，会议结束。

注意事项：鱼缸会议需要大家坦诚相待，不能变成表彰大会，更不能变成批判大会。培训师提示外圈人多给建设性意见，真正给“鱼”充足的“养分”。“鱼”在汲取“养分”期间保持安静，虚心接受建议与质疑，过程中不发言、不辩解，用心思考。

【引导工具在培训中的应用反思】

1. 工具的合理使用

2. 培训师的实时退场

引导工具的使用，目的是为了学员更多地参与到课程中，通过自己的演练与分享，体会到课程要传达的内容和目标。整个过程强调以学员为中心，培训师要学会及时退场，把舞台交给学员。因此，在课程开始时，培训师需要对课程内容进行合理编排、设计，同时兼顾以终为始和以学员为中心。在授课过程中，注意增加演练，调动他们的参与积极性。授课时，重点放在激发学员自身的智慧，不替学员作决定。在学员演练和实操时，给予指点或辅导，促进培训内容的巩固和强化。在课程结束后，及时总结并鼓励学员将所学应用于工作岗位中。



上海 不锈钢

产业结构调整员工 转型发展工作概述

文 || 宝武党校

在上海市人民政府、集团公司的大力支持和全体员工的共同努力下，截至2016年12月30日，上海不锈钢已落实员工转型1491人，占年内需转型人数的100.9%，超额完成了既定工作任务。同时，在员工转型发展工作中，未发生一起有社会影响力的维稳事件，始终维护和确保了稳定大局，取得了阶段性的成果。

为坚决贯彻科学发展观、推动产业结构调整，按照国家钢铁产业规划和节能减排的要求，2012年7月4日，上海市人民政府与宝钢集团有限公司就推进上海宝山地区钢铁产业结构调整签署了合作协议。根据该协议，预计2017年底宝钢不锈钢上海宝山地区（以下简称“上海不锈钢”）所有生产设施将停产，产线装备迁出上海。

要做好产业结构调整员工转型发展工作，上海不锈钢面对着员工心态不稳、转型发展方案接受度低、员工转型发展岗位匹配度不高、单线生产与转型发展工作协调等四大难题。上海不锈钢是如何一一化解上述四大难题并取得了目前较为理想的工作成效的呢？经总结，主要有几点经验。

【建立工作机制，为推进员工转型发展提供有力保障】

2016年4月5日，上海不锈钢出台《关于推进上海不锈钢产业结构调整员工转型发展工作的实施办法》，明确了“不发生群体性事件和非正常集体上访；不发生有社会影响的不稳定事件和反复上访事件；不发生有社会影响的舆情事件；不发生恶性事件和有社会影响的治安案件；不发生重大安全事故和环保事件”的“五不发生”工作目标，并成立了工作领导小组和政策支撑、宣传、维稳、协力、综合保障等五个专项工作组，通过建立沟通、培训、宣传、维稳和评价等五大工作机制，加强与员工的沟通、注重宣传引导、加大政策培训、守住维护稳定底线、强化落实责任，努力用精准的流程制度、严明的责任担当，为此次转型发展工作的推进、落实提供强有力保障。

【加强宣传引导，确保员工队伍思想不乱、队伍不散】

1. 做好沟通、宣传，化解员工不安情绪

为了化解员工的不安情绪，上海不锈钢通过党政领导与员工代表举行座谈会、下发宣传材料等方式，把公司面临的市场环境、严峻形势以及员工转型发展的总体思路向全体员工交底，强调“坚定不移做强做优做大宝钢不锈钢事业、以创新的思路切实做好上海不锈钢的转型发展、以最经济高效的原则组织好不锈钢单线生产”，表达了“充分维护员工合法权益，以高度的责任感、使命感做好员工转型发展工作”的坚定态度，给员工吃了一粒“定心丸”。

2. 运用各类媒介和活动，引导员工树立正确的转型观、职业观

上海不锈钢通过举行2500立方米高炉停炉

仪式、不锈钢单线生产动员等活动，加强正面宣传、引导，动员广大员工既抓好单线生产，又推进好转型发展。

为了进一步稳定员工队伍，上海不锈钢通过建立舆情组和微信工作群等方式，及时收集、分析员工思想动态，在加强舆情监控的基础上，强化情绪引导，引导员工树立正确的转型观、职业观。

【加强沟通协调，确保转型发展方案得到员工认同和接受】

对上海不锈钢的产业结构调整员工转型发展工作而言，转型发展方案能否被广大员工认同和接受，是决定这项工作成败与否的关键环节。

1. 从维护员工利益出发，提前制定内退方案

为了给符合内退政策的员工争取比较好的条件，经公司二届五次职代会联席会议审议通过，对《离岗、待聘人员管理办法》进行了延续，并修订了阶段性退岗政策。该政策的推出，既为符合条件的内退员工争取了利益，同时也在一定程度上稳定了员工的情绪，为后续转型发展总体方案的出台打下了良好基础。

2. 广泛征询民意，制定、出台员工转型发展方案

(1) 通过多种途径，多轮次征询员工意见和建议

2016年3月31日，经集团公司总经理常务会议审议，上海不锈钢产业结构调整员工转型发展框架





上海不锈钢2500立方米高炉停炉仪式举行场景。

性方案获得了原则通过。为了进一步完善方案，上海不锈钢向职工代表下发了《上海宝钢不锈钢有限公司产业结构调整员工转型发展方案（员工意向征询稿）》，并同步组织解读工作，公开向职工代表征询意见和建议。其后，根据职工代表反馈的意见和建议，上海不锈钢对方案进行了相应的修订，形成了《上海宝钢不锈钢有限公司产业结构调整员工转型发展方案（草案）》，并印发全体员工，公开征询意见和建议。

（2）通过宣传、解读等工作，消除员工疑虑，提升员工对方案的认同和接受度

上海不锈钢以工作提示的方式，下发了相关宣传材料，启动方案的宣讲工作。同时，公司对员工关心的14个主要的共性问题进行了解答，形成了《上海宝钢不锈钢有限公司产业结构调整员工转型发展相关问答》，由各部门组织员工学习。

其后，结合员工的相关意见和建议，公司再次对方案进行修订，并下发职工代表学习。然后由公司在总部和生产现场组织了3个专场，对全体职工代表进行集中培训，深入解读该草案。

5月19日，在做好前期大量准备工作的基础上，上海不锈钢召开了二届三次职工代表大会。职代会以无记名投票方式，审议通过了《上海宝钢不锈钢有限公司产业结构调整员工转型发展方案（草案）》。这不仅充分体现了前期各项准备工

作的效果，也证明该方案最终获得了公司多数员工的认同和接受。

（3）动态评估，预想到位

风险评估是稳定工作的重要一环。摸清员工思想动态、排查不稳定因素也是上海不锈钢重点部署的工作。在员工转型工作启动前、转型方案出台前、以及员工转型发展工作启动后的不同阶段，上海不锈钢通过开展公司内部员工情况分析、开展风险调查、制定稳定风险应对措施、收集职工群众意见建议、开展谈心沟通、制订应急预案等工作，做到“动态分析、适时评估、预案到位”。

【坚持以人为本，为员工转型发展提供比较合理的激励和补偿措施】

为了更好地指导员工转型发展工作的推进实施，《上海不锈钢产业结构调整员工转型发展方案》明确了“以人为本，坚持发展理念；尊重意愿，鼓励员工多渠道转型；严守法规，切实维护公司和员工合法权益；阳光操作，公开透明；加强领导，有序推进员工转型发展”五项工作原则。

在方案中，上海不锈钢为员工设计了四条转型发展的路径，即以集团公司内部转型为主、上海地区（集团外）转型为辅，在为员工提供充足的岗位资源的基础上，帮助员工通过“双向选聘”实现转型发展。同时，有意自主创（择）业和内部退养的员工，可根据本方案的相应政策，自愿提出申请并办理相关手续。对通过上述渠道无法实现转型发展的员工，公司将依托存量土地和人力资源，以承接委外业务、承担土地开发配套业务的方式，为员工转型发展提供更多的选择。同时，方案还明确了单线生产等相关工作结束后，相应员工也按照上述转型渠道和相应政策实施转型发展。

【汇聚各方力量，为员工转型发展提供组织支撑】

上海不锈钢员工转型发展，不单单是上海不锈钢的事，而是倾全集团之力要努力做好的事。

7月1日，上海不锈钢产业结构调整员工转型发展工作正式全面启动。为方便员工了解岗位信息，并针对自身情况选择应聘岗位的意向，上海不锈钢印发了《上海宝钢不锈钢有限公司产业结构调整员工转型发展岗位资源汇编》，一次性发布了集团内部1532个岗位、集团外部2530个岗位。这4000多个岗位背后，凝聚了上海市、宝山区政府和相关政府部门、宝钢集团与下属子公司等各方对于上海不锈钢转型发展员工的浓浓关爱和鼎力支持。

1.上海市领导及各级政府部门给予了大力支持

2016年4月28日，在集团公司的协调组织下，上海不锈钢与上海市委办公厅市区工作处、上海市委组织部、市民政局，和宝山区等7个区的区委组织部、区民政局召开了沟通会，以推进宝钢员工转型宝钢集团外部岗位的落实工作。此次沟通会后，市委书记韩正听取了市区工作处的专项汇报，并做出批示“这件事很有意义，要具体落实”。按照这一批示，市区工作处积极推动各区落实此项工作。

在上海市就业促进中心、市总工会职工援助服务中心、宝山等区总工会、上海仪电职工援助服务中心等单位的帮助支持下，上海不锈钢先后举办了两次员工转型发展洽谈会，为员工向集团外部企业转型搭建平台。7月18日，公司冷轧厂薄勤

峰、周健两位员工正式到上海城投污水处理公司报到。这是上海不锈钢员工转型发展过程中，员工成功转入集团外部岗位的首例。

2.集团公司领导的关心、支持成为上海不锈钢员工转型发展的坚强后盾

上海不锈钢的产业结构调整员工转型发展一直以来得到了集团公司领导的高度重视和关心。

在宝钢集团总经理常务会议审议上海不锈钢产业结构调整员工转型发展框架性方案时，时任党委书记兼董事长的徐乐江在肯定该方案的同时做出指示，要确保核心人才不能流失。

陈德荣总经理也在多个场合明确表示，要改变原有分流安置的观念和提法，要从企业和员工转型发展的角度去推进这项工作。集团内部要保证岗位提供，并做到员工收入不出现大幅下降。

伏中哲副书记要求员工转型发展工作突出“宝钢是一个负责任企业”的形象，协调处理好企业与员工、企业与协力供应商等方方面面的关系，维护稳定大局，并对员工转型发展工作提出了宝贵建议。

郭斌副总经理作为宝钢集团负责上海不锈钢产业结构调整员工转型发展工作的责任人，不仅指导上海不锈钢转型发展工作的推进，还从全局角度平衡把控着转型发展方案的各项政策，并积极牵头组织、协调和落实员工转型发展的岗位资源。

在集团公司领导的关心、支持下，109名参加宝钢“产城结合”培训的员工全部通过考核，并签订了三方协议，成为首批实现集团内部转型发展的员工。



“岗位应聘技巧”主题培训正在火热进行中。



上海不锈钢员工转型发展洽谈会场景。



上海不锈钢员工转型发展洽谈会场景。



3. 协力单位的理解和支持为员工转型发展解除后顾之忧

2016年6月20日，上海不锈钢2500立方米高炉正式关停，所有碳钢产线也随之停产，涉及249份协力业务合同同步终止，3928名协力人员需要同步进行妥善转型。员工转型发展工作开始前，宝钢不锈钢与各相关协力单位进行反复沟通，结合合同约定、供应商诉求以及协力人员安置实际等众多因素，制定了相应的经济补偿原则，得到了相关协力单位的理解和支持。各协力单位克服困难，积极配合，对协力人员进行了妥善安置，2016年7月底近4000名协力人员全部平稳撤出上海不锈钢。协力人员，尤其是原一钢公司转制单位员工（以原一钢公司正式员工为主）的平稳转型，为员工转型发展解除了后顾之忧，极大地支撑了相关工作的平稳顺行。

【做好真情服务，助推员工转型发展】

1. 注重人文关怀和心理疏导

为了做好员工心理疏导工作，上海不锈钢通过举行员工转型发展沙龙活动、为员工提供心理咨询师现场驻点服务、开通热线电话、推送微信“暖文”等方式，为员工提供及时、有效的咨询服务。

上海不锈钢工会通过加强对困难职工群体的关怀和帮助，力所能及地解决员工的实际问题。例如：公司工会组织修订了《帮困送温暖实施办法》及实施细则，落实好第一帮扶人

的责任；通过深入开展“服务职工在行动”活动，逐级开展谈心活动，助推员工顺利转型；积极做好员工保障和帮扶工作，组织开展节日慰问、高温慰问、帮困送温暖和大病救助等服务工作。

2. 开展员工转型发展培训

员工转型，要想方设法授之以渔。根据上海不锈钢产业结构调整员工转型发展工作的需要，为促进员工实现平稳、有序的转型发展，提升员工转型发展的成功率，上海不锈钢从员工实际出发，举办了“拥抱变化”“岗位应聘技巧”等主题培训。其中，“岗位应聘技巧”专题培训举办了四期，近300名员工参加。

【强化责任意识，努力协调转型发展与单线生产工作】

根据集团公司要求，上海不锈钢在产业结构调整过程中要做到“三个不丢失”，即核心人才不丢失、制造能力不丢失、不锈钢品牌不丢失。做好单线生产无疑是实现“三个不丢失”目标的重要环节。为此，上海不锈钢提出了“坚守宝钢不锈钢事业、（下转第38页）



SIKU | D
JIANSHE | E

“钢铁主业工厂管理‘四库’”的建设构想及初步实践

GANGTIE ZHUYE GONGCHANG GUANLI SIKU DE JIANSHE GOUXINAG JI CHUBU SHIJIAN

文 || 龚国林 张 丽 宝武人才开发院管理研究所研究员

宝钢引进新日铁的全套管理模式后，经过消化、吸收、改进，于1993年总结形成了《宝钢现代化管理丛书》。2004年，为了支撑梅钢、宝钢不锈钢、宝钢特钢、八钢等新进单元的管理变革，编撰了《宝钢股份现代化管理》。2014年，对宝钢的基层管理进行了全面总结提炼，编撰了《宝钢钢铁主业工厂管理》。

纵观上述宝钢现代化管理实践总结成果，回答了“宝钢的基层管理是什么？”“宝钢基层管理为什么是这样的？”这两个命题，但没有很好回答“宝钢基层如何进行管理？”这个命题。

“钢铁主业工厂管理‘四库’”（以下简称“四库”）就是要试着回答这个命题。“四库”是总结、提炼宝钢钢铁主业及其它工厂管理实际操作

经验，为宝武集团生产现场管理、管理诊断、管理咨询、管理培训提供可以借鉴和传承的知识、方案的知识库、方法库、专家库、案例库。

从基层管理角度讲，“四库”是咨询、指导基层管理、管理过程跟踪、管理结果评价、管理预防纠偏的方法集、知识集。比如“四库”收集管理要求、管理标准等，就能较好地指导现场管理操作。从管理咨询的角度讲，“四库”是工厂管理和咨询的工具箱，同时也能起到规范工厂管理、管理咨询等工作。它们还是管理咨询知识的传承载体。从培训角度讲，“四库”能让管理咨询与管理培训有机结合，体现人才开发院的基地和平台作用。“四库”中的专家库能让需求者及时找到该领域的宝武内部专家、老师。在知识库的教材试卷板块中能找到可供借鉴的课程材料。



图1：“四库”结构图

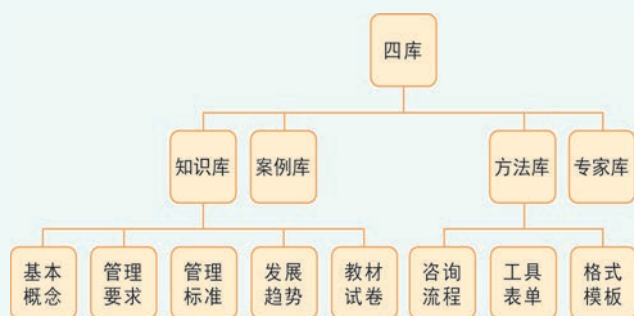


图2：“四库”结构举例



JIANSHE GOUSI

第一 “四库”建设的构思

1. “四库”结构图

“四库”包括知识库、方法库、专家库、案例库，其结构见图1。

2. 各库架构的构思

- (1) 知识库（见表1）
- (2) 案例库（见表2）
- (3) 方法库（见表3）
- (4) 专家库（见表4）

3. “四库”中文档的存放

“四库”中的文档采用类似管理文件的方式进

表1：知识库的架构

目录	主要内容	主要适用对象	材料主要来源
基本概念	对宝钢的管理做全面的总结、提炼，总结宝钢管理不同之处，讲制度之间、理念之间的关系、逻辑、关联点，把管理制度背后的东西提炼出来。回答“宝钢的管理是什么？”	生产现场人员、管理咨询人员、培训人员。	《宝钢钢铁主业工厂管理》。
管理要求	1) 生产现场管理文件中的管理要求； 2) 生产现场其它管理要求。	管理咨询人员、培训人员。	1) 现用管理文件； 2) 现用各类文件、资料。
管理标准	1) 基层、专业管理过程及结果评价标准； 2) 业务规范、标准。	管理咨询人员、培训人员。	1) 现用评价标准和管理标准； 2) 其它途径材料（教材、专业书籍等）。
发展趋势	跟踪各专业国内外先进企业的做法，观察其发展方向。	管理咨询人员、教师。	1) 各类材料收集； 2) 湛江钢铁现行的运行情况。
教材试卷	该项目的培训教案、讲义、教材。	被咨询对象。	1) 现有教材； 2) 开发中教材。

表2：案例库的架构

目录	主要内容	使用对象	材料来源
外部案例	1) 国内外先进企业在各专业管理上的优秀实践或失败案例； 2) 该案例可用于何种类型的咨询项目。	管理咨询人员、教师、生产现场人员。	1) 已有案例； 2) 其它的收集和积累。
移植案例	1) 宝钢内部各单元在移植各专业管理过程中的优秀实践或失败案例； 2) 该案例可用于何种类型的咨询项目。		
内部案例	1) 宝钢内部在推进各专业管理过程中的优秀实践或失败案例； 2) 该案例可用于何种类型的咨询项目。		

表3：方法库的架构

目录	主要内容	使用对象	材料来源
工具	常用的工具、方法。	除调查问卷外，其它都是给管理咨询人员、培训人员使用。	教材、专业书籍等。
表单	1) 调查问卷； 2) 访谈提纲； 3) 管理咨询用的各类表格。		1) 已结题成果中收集； 2) 其它途径材料（教材、专业书籍等）； 3) 自行编制。
流程	做该项目咨询的流程图。		根据模板自行设计。

表4：专家库的架构

目录	主要内容	使用对象	材料来源
专职教师	人才开发院在职教师。	管理咨询人员、培训人员。	现有专职教师和兼职教师信息。
兼职教师	1) 生产现场首席师； 2) 生产现场管理人员； 3) 其他人员。		

表5：“四库”文档编号

XX	00	X	XX	——	000	文档名
字母	数字	字母	字母	划线	阿拉伯数字	中文
专业大类	专业小类	四库	小库	——	文档序号	文档名

行编号，文档可以是一个单一文件，也可以是一个文件夹，编号是为了方便存放和查阅。“四库”文档的编号见表5，“四库”代码见表6，“四库”结构举例见图2。

JIANSHE QINGKUANG

第二 “四库” 的建设情况

“四库”建设目前仅处于开始阶段。为了规范对“四库”建设的管理，人才开发院管理研究所制订了《“四库”文档格式及管理办法》。该办法明确了“四库”建设的文档保密要求、管理职责、入库流程、查阅要求、修订要求、格式要求、编号方法、入库格式要求、输出管理等。

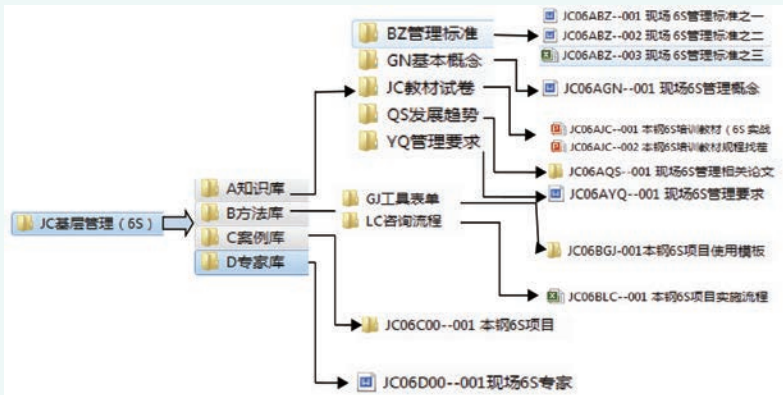
表6：“四库”代码

四库	代码		小库	代码
知识	A		基本概念	GN
方法	B		管理要求	YQ
案例	C		管理标准	BZ
专家	Z		发展趋势	QS
			教材试卷	JC
			工具表单	GJ
			咨询流程	LC

“四库”建设不仅要考虑理论上的系统性和完备性，更要考虑具体咨询项目实施过程中调取资料的实效性。下面以已完成的某咨询项目为例对“四库”建设进行说明。2016年，人才开发院管理研究所牵头，完成了“XX现场6S管理”管理咨询项目。该项目完成后，材料入“四库”情况见图3。

从这个例子可以看出，某一个知识点，可以用“四库”结构，按照知识库、方法库、案例库、专家库的分类文档存放，查找也较方便。这对知识、方案传承是十分有益的。

图3：材料入“四库”举例



KAIZHAN GANGWEI FENXI SHI TISHENG
QIYE LAODONG XIAOLV DE YOUXIAO TUJING

文 王万康 宝武人才开发院管理研究所研究员

开展岗位分析是提升企业劳动效率 的有效途径

以岗位分析为抓手，适时开展岗位梳理和定员优化，可以有效提高劳动效率，甚至提高队伍活力。

岗位分析是运用系统的分析和研究方法，在收集、汇总岗位工作资料的基础上，确定岗位的目标、性质、工作内容、工作权限和工作规范等管理要素的过程，可以应用在岗位设计、招聘选拔、人才培养、薪酬设定、绩效评估等人力资源管理领域。根据宝钢的历史经验，结合多年的工作体会，笔者认为：以岗位分析为抓手，适时开展岗位梳理和定员优化，可以有效提高劳动效率，甚至提高队伍活力。

【充分认识岗位分析工作 对公司劳动效率提升的意义和作用】

宝钢非常重视劳动效率管理，建厂初期就形成了集中一贯的管理模式，包括集中一贯的劳动组织管理和以定员合理化为中心的劳动效率管理。这使得宝钢人均年钢产量在1995年达到了600吨，实现了世界一流水平。20多年过去了，其它钢铁企业的劳动效率也在不断提升，宝武集团能否巩固和维持国内钢铁行业领头羊地位，赶超世界一流目标，提升劳动效率是关

键之一。提升劳动效率的主要落脚点是实现岗位和定员合理化，实现岗位和定员合理化又是一个动态过程，必须不断完善。

不能否认，目前宝武集团还存在着岗位体系不够健全、岗位分析不够到位、岗位配置流程不够规范等情况，与追求“高标准、高效率、高效益”的企业目标格格不入。为此，宝武集团应该坚持以流程再造和岗位分析为抓手，持续开展岗位梳理和定员优化，在此基础上进行激励机制的调整、完善，才能大幅、有效提高劳动效率。

【岗位分析工作的推进和实施】

开展岗位分析工作，基础在信息收集，关键在对信息和数据进行分析和研究。通过系统、全面的调查，实施岗位分析和岗位测评，最终开展岗位设计和再设计，为岗位梳理和定员优化提供科学依据。

完成一次完整的岗位分析工作，一般要经历调研准备、调研实施、归纳结论等步骤。

首先是进行充分的准备。准备工作包括确定时机、选择方法、策划方案和计划、组建和培训团队等。组织机构发生变化或失去活力时，往往是开展岗位梳理和定员优化的好时机；就算公司面临的挑战较小，战略没有重大调整，定期开展岗位梳理和定员优化工作，也能促进公司管理提升。岗位分析不仅仅是人力资源部门的事情，要向岗位所在部门（特别是岗位的直接上级）宣传岗位分析的重

图1：岗位分析工作简要流程



案例与分析

案例：小李被调到新部门工作，上任第一天，部门领导简单跟他见了面。从对话中，小李得知自己的岗位层级是个职能经理，大概从事某项工作。问起一些具体的工作内容和范围，领导说：“跟着干，学学就知道了。”小李想问待遇，又不好意思开口。领导看出了端倪，郑重其事说道：“只要好好干，‘面包’会有的。”这时，上司递上一份岗位说明书模板，让小李按照格式填写，还说：“你应付一下，交给人事，别忘记加上一句‘领导交办的其它事项’就行。”小李就这样上任了，开始阶段不是很忙，他就边干边学。慢慢地，随着对新岗位的认识不断增强，他胜任了越来越复杂的工作，提出了不少专业建议。两年过去了，小李业绩不错，连续被评为优秀，虽然收入增长很慢，但他任劳任怨，期待着不久后能得到晋升和发展。领导看他表现不错，不断给他增加新工作，但只字不提加薪和提拔的事情。项目多了，方案多了，协调的面更广了，小李觉得有点喘不过气来，加班成了家常便饭。最后，由于长期超负荷工作，精神压力过大，又看不到希望，小李辞职了。

分析：在某些组织中，员工处于较被动的地位，有时不知道自己该做什么（工作职责不清）、做到什么程度（评价标准不明确）、应该得到什么回报（激励缺乏），形成责权利不统一的现象，甚至有的管理者“鞭打快牛”，导致不公平感的产生，容易造成人才流失。组织中也普遍存在这样的现象：有的员工很忙，加班都来不及做，而有的员工很闲，看报闲聊还没人管；有责任没人担，有功劳大家抢……这些问题积累越多，时间越长，对组织效率和团队战斗力的负面影响就会越严重。抛开管理者的担当意识不谈，单从人力资源管理体系的角度看，造成上述现象的主要原因是：没有做好岗位分析工作，缺乏或没有认真履行人力资源管理的规范和流程。



要性和好处，引导其积极参与分析工作，争取其认同岗位分析结果。最理想的情况是，管理者自己进行或发起岗位分析。

其次是进行岗位和工作调研（信息收集）。信息收集过程主要是围绕某个岗位或一批岗位的职责和业务，通过任职者本人、上级和其他干系人获取信息。岗位分析团队对岗位所在部门的业务、工艺、流程、制度必须非常熟悉，甚至要有独立的判断和独到的见解。为了得到客观真实的数据，在调研过程中，岗位分析团队要本着“对事不对人”的原则，注意言行，重在沟通，杜绝使用非法手段。

最后是形成岗位分析结论（信息整理与归纳）。必要时运用科学工具进行研究，找出问题关键并提出解决建议。

【岗位分析结果的输出】

· 岗位说明书。它载明了岗位描述（基本属性）和岗位规范（任职资格）等，是企业人力资源管理的基础“管理对象”和“标准”，招聘选拔、薪酬设定、绩效评估、培训等工作都应围绕这个依据开展。岗位说明书的编写质量和水平，某种程度上决定了人力资源管理的质量和水平。在现实中，很多企业往往忽视了岗位说明书的编写，人力资源管理就失去了一个可靠的“牛鼻子”。

· 岗位梳理及岗位设计。一定规模的企业或部门，一般都会建立完善的职位体系。但是随着环境的变化、战略的变化，这些固化的体系可能不适应组织的发展。通过岗位分析可以适时按部门实施岗位梳理和岗位再设计，达到新增岗位、合并重组岗位甚至取消岗位的目的。

· 岗位价值评估。它一般包括劳动责任、劳动技能、劳动强度、劳动环境四个要素，可以全面体现岗位劳动量的大小和差别，为薪酬设计提供依据。

【近年来宝钢岗位分析及应用的实践】

· 宝钢股份总部于2010-2011年进行了点检岗位分析，按工种、产线抽样测评了10%左右的岗位，通过工时分析、业务流程诊断等方法，得出了点检队伍效率、能力素质需要进一步提升的结论。

· 2013年，宝钢集团总部成立了非职能部门岗位、定员优化工作组，运用岗位分析的手段，从职能定位、机构设置、运作流程、岗位优化、定员优化等五个方面对13个部门进行了诊断，对一些部门提出了职能调整、精简机构、流程改进等建议。

· 2015年，集团公司组建了八钢、韶钢效率支撑团队，在八钢和韶钢全面开展岗位梳理和定员优化工作。



聚焦于生产现场 创新的价值在于『众乐』

——我的创新信念和体会

文二季益龙
梅钢公司炼铁厂高级点检

JUJIAOYU SHENGCHAN XIANCHANG CHUANGXIN DE JIAZHI ZAIYU ZHONGLE

梅钢公司炼铁厂高级技师。迄今共申请专利103件，已获授权78件。其中申请发明专利36件，已获授权11件。拥有技术秘密26项，总结先进操作法10项。创新成果累计创造经济效益2000多万元。成果曾两次获巴黎国际发明展银奖，6项成果获全国发明展金奖，一项成果获『上海市职工金点子奖』，一项操作法获上海市先进操作创新奖。曾先后荣获宝钢『曾乐创新奖』『曾乐奖』『宝钢集团工人发明家』『宝钢十大杰出青年』『央企青年岗位能手』等荣誉和称号。作为技术创新领军人物，积极带领同事共同创新，通过『季益龙创新工作室』和『梅钢公司员工创新室』辐射创新能量。

成绩的取得起源于跨过了改换专业这道坎

1996年大学毕业进入梅钢公司后，当时感觉除了带着一丝学生的青涩外，自己还感受到了转换专业带来的巨大压力——自己由学食品工程专业改专业搞电气自动化专业，从一个科班出身的大学毕业生进入一个发展空间相对狭窄的生产服务岗位。以后的人生会咋样？工作之余的晚上，我常常怅望星空，陷入迷茫。然而，生活总是要面对的，与其怨天尤人还不如从头再来，就好比自己重新进大学学习，换一个专业再来一遍，人生几十年，我也就是比别人多做几年学徒而已。

抱着这样的心态，自己逐渐平静了下来。于是从辨识简单的电气原理图、简单的元器件学起，从普通的电气接线干起，在点点滴滴的日常检修中重新认识电气控制系统，一次搞不懂、一时搞不明白先放着，工余对照着书本上的理论再琢磨，搞懂了以后过一段时间再温习。就是在这样的交替中、重复中，自己逐渐掌握了基础的电气原理，初步适应了工作需求。

通过这样的自我加压、自我提升，并通过多次技术改造的锻炼，我不仅完全有了立足岗位的技术技能资本，还相继获评了维修电工技师、点检高级技师，并在集团公司设备点检大赛中取得过第8名的成绩。

在多年的工作实践中，我总感觉到生产现场的每一个小问题、小现象，都可能蕴藏着大学问。记得刚上班时我就发现主作业线设备主卷扬主令控制器



季益龙(右2)在做创新技能辅导。

在更换过程中，每次要耗时5小时，厂里要特意安排老师傅多次调试才能达到控制效果。当时我就在想，我有没有可能上手调试，并且实现高精确度的调整呢？带着这样的想法，我开始剖析机械结构，测量、推算设备的实际行程……经过无数次的反复研究，我终于总结出了类似算术口诀的主令控制器快速更换方法，更换时间缩短为30分钟。其后，我总结的这一先进操作法被梅钢公司命名为“季益龙主令控制器快速更换先进操作法”。其后，我又趁热打铁，申报了入职后第一个专利《一种主令控制器触头》。该项成果通过改进主令控制器的控制触头，一举实现了控制精度由传统的200毫米到50毫米的跃进。

攻关视角聚焦于生产现场 亟待解决的技术难题

专业技能的提升，创新思路的拓展，让自己感觉到创新的热情更高了，自身的价值更大了，创新的道路也就越走越宽。

对于大高炉而言，恒重量恒圈数的布料方式，是大高炉稳产高产的一项关键技术，这也是国内很多厂家追求的核心技术。如何让梅钢公司的大高炉布料方式实现恒重量恒圈数，我投入了很大的精力进行研究，通过半年多的努力，我很巧妙地用“理论布料公式”嫁接传动控制理论“误差率超调提升”的办法解决了这个难题，把气压变化、物料料种摩擦力等对影响高炉炉内生产的各种因素设定为函数因子值，进行系统PID结算，最终实现了环重量误差小

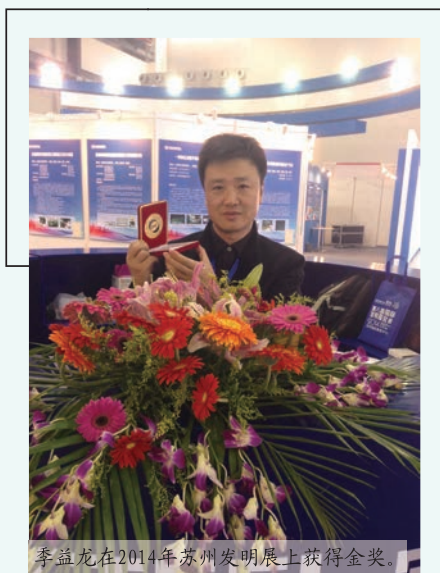
于1%、环角度误差小于0.1的理想布料效果，创造经济效益300多万元。该项技术后来获得第八届昆山国际发明展组委会“吉必盛”专项发明奖。

在焦炉工作的几年，看着焦炉落后的自动控制方式，真有一种时不我待的感觉。当时焦炉生产最突出的问题之一是焦炉由于炉内压力波动，经常导致荒煤气直接排放，引发多起环保维权事件。为此，我把技术攻关视角聚焦在了这一问题的解决上。我研究了中焦炉微负压干馏工艺，分析了化工风机、现场压力波动等各种因素，设计了新的荒煤气排放控制程序，并借鉴高炉汽机平衡的工艺，实现了排放的自动控制。但是在实际试车过程中，发现总存在控制电缆被高温烘烤存在短路的安全隐患，于是我又查阅了大量的资料，终于发现了一种不怕火燒的矿物绝缘电缆。由此，梅钢公司彻底解决了焦炉荒煤气无序排放的难题，实现了焦炉放散点火全自动率达100%的效果，为南京市对承办“青奥会”“国家公祭日”等重大活动提出的环境控制要求做出了贡献。

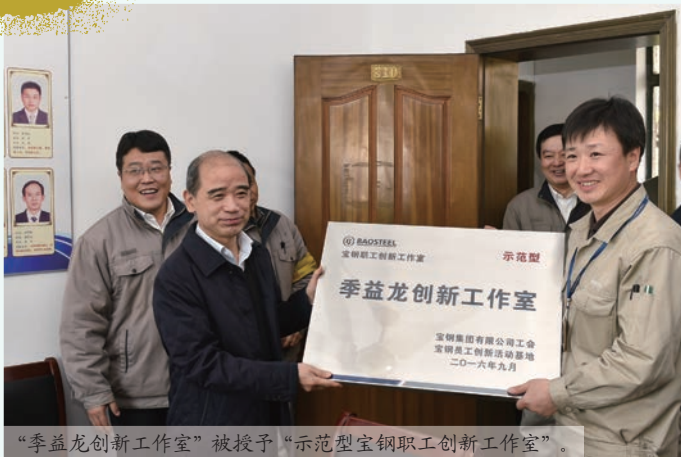
创新的价值在于“众乐”，不在于“独乐”

我在技术创新上取得了一点成绩后，怎样把创新意识和思路传递给工友，让更多的人走上创新之路成了我的下一步的工作职责和兴趣点。我的想法和组织上不谋而合，2007年，在公司和炼铁厂两级组织的关心、帮助下，网罗全公司创新骨干的“梅钢公司员工创新室”成立了，我担任了创新室的负责人。

创新室的起步工作非常艰辛和琐碎，很多事要从最基



季益龙在2014年苏州发明展上获得金奖。



“季益龙创新工作室”被授予“示范型宝钢职工创新工作室”。

础的开始做起。记得当初我被追问最多的是“专利如何写”“咋发现创新点”等在今天看来非常简单的问题，一遍遍地宣讲、演示，搞得我苦不堪言。通过一段时间的摸索，我发现缺乏创新带头人的言传身教是创新室开展创新活动的当务之急，而梅钢公司创新“大拿”稀缺，这就需要外借燎原的“火种”。出于这样的思路，我多次牵头邀请宝钢股份本部孔利明、王军等创新大师前来传经送宝。其后，我趁热打铁，带领创新室成员开展了创新论坛、创新讲堂、创新互助等活动，解决了创新理念、思路、技巧、方法在创新室成员中落地生根的问题。经过近十年持续不断的努力，创新室培养了33名公司级创新骨干。这些骨干辐射到各厂部，形成了一个由他们领衔的创新团队，由此开辟了梅钢公司群众性创新的局面，形成了具有梅钢公司个性的创新之路，并取得了一系列创新成绩。例如：2016年，创新室成员通过招标揭榜项目的形式开展创新，解决了18项生产现场技术难题，获得公司上下的一致好评；梅钢公司连续几年在集团公司技术创新活动年度排行榜上都取得了优秀成绩。

与在“梅钢公司员工创新室”的工作相比，带动自己所在的炼铁厂的员工开展群众性创新更是我义不容辞的责任。2007年“季益龙创新工作室”成立后，我通过开展“导师带徒”“QC小组”等活动，与同事一起探讨

创新的思路和方法，带着同事一起创新，攻克了一个又一个技术难关。

例如，2015年，针对炼铁厂焦炉区域干熄焦工艺复杂、安全联锁多、厂家对技术封锁严密的情况，我组织成立了三个小组，分别负责干熄焦自动控制程序开发、硬件维护、辅助工艺完善三个功能的攻关，破解厂家对自动控制程序的封锁，开发干熄焦故障诊断系统，利用软件实现干熄焦常规故障的快速判断。通过三个小组的齐心协力，我们一举将干熄焦故障时间从80小时/年控制到20小时/年，干熄焦率实现99.7%的良好指标。在攻关的过程中，我们总结出先进操作法4项，获得专利3项，其中一项操作法荣获上海市先进操作法创新奖。

（上接第29页）坚守宝钢不锈钢品牌、坚守宝钢不锈钢精神”的“三个坚守”口号，以此强化责任意识，努力确保单线生产安全顺行。

上海不锈钢的管理者、特别是基层管理者以对企业、对员工高度负责的态度，一方面努力做好员工思想工作，让大家以平和的心态对待转型和留守，无论员工是走是留，都尽力地为员工着想、为他们出谋划策提供帮助；另一方面又积极做好单线生产的工作调度和人员安排，努力将员工转型发展后给单线生产带来的影响降至最低，确保单线生产工作安全顺行。

通过以上工作，上海不锈钢基本做到了员工转型发展和单线生产“两不误”，基本实现了既定工作目标。



客户在听讲后笑逐颜开。

欧冶电商的前身是由宝钢集团和宝山区人民政府于2013年5月共同筹建的上海钢铁交易中心，是欧冶云商的子公司。公司销售的产品覆盖热轧、酸洗、冷轧、镀锌等全方位钢种，目前拥有钢铁行业各类用户4.1万家，已与152家钢材生产企业保持稳定的联系，国内主流钢企几乎都在平台实现了交易，年交易额近300亿元。公司与其它钢材贸易商也有广泛的合作，目前拥有浙江物产、五矿集团等社会现货长期交易对象。

随着平台和用户的日趋成熟，欧冶电商逐步形成了供应链上下游企业频繁往来的交易圈、社交圈，让传统的钢铁贸易变得安全、简单而有趣，为中国钢铁产业的创新转型探索出了一条全新的道路。

轻轻松松懂钢材 开开心心做钢贸

——欧冶学院钢铁知识讲座开展纪实

文 | 陈艳琳

欧冶云商欧冶电商工程师

Ouye Xueyuan Gangtie Zhishi Jiangruo Kaixian Jishi

自成立以来，欧冶学院已帮助了上万名学员成功提升专业能力，降低了员工和客户因为专业知识缺乏而导致的质量异议发生率。原本每天发生的质量异议量约为300例，现已减至260例左右。

【欧冶学院的诞生及使命】

欧冶电商钢贸平台的用户大多数为钢贸商。在市场竞争异常激烈的情况下，钢材贸易压力很大，钢贸商不仅要会营销，更要懂得技术营销。而要做好技术营销，需要钢贸商深入了解客户需求，不仅要为客户提供产品，还要提供技术服务和解决方案。而这种技术解决方案，往往就是钢贸商的核心竞争力。但是，中小钢贸商对于技术营销人才的培训并不具备基础与条件，在此情况下，欧冶电商于

2014年10月成立了欧冶学院。公司将欧冶学院定位为是为钢贸商提供钢材技术咨询、培训和解决方案的服务组织，是钢贸商可信赖的合作平台。

欧冶学院已经开展的工作包括：通过微信公众号定期推送专题文章，介绍钢材基础知识和选购技巧；在学院官网更新最新技术资料与相关标准；提供专业问题的咨询与解答；提供钢材性能检测、焊接冲压、需求识别、材质切换等解决方案；开展技术服务培训。在技术服务培训方面，从2014年10月17日起，欧冶学院每周一期在宝武人才开发院开设



讲座开展场景。

欧冶电商钢贸平台的用户大多数为钢贸商。在市场竞争异常激烈的情况下，钢材贸易压力很大，钢贸商不仅要会营销，更要懂得技术营销。而要做好技术营销，需要钢贸商深入了解客户需求，不仅要为客户提供产品，还要提供技术服务和解决方案。而这种技术解决方案，往往就是钢贸商的核心竞争力。但是，中小钢贸商对于技术营销人才的培训并不具备基础与条件，在此情况下，欧冶电商于2014年10月成立了欧冶学院。

了钢铁知识讲座。目前讲座已举办54期，包括欧冶电商员工和钢贸客户在内的学员约有4350人次。

自成立以来，欧冶学院已帮助了上万名学员成功提升专业能力，降低了员工和客户因为专业知识缺乏而导致的质量异议发生率。原本每天发生的质量异议量约为300例，现已减至260例左右。

【讲座举办的特色】

1. 师资力量广泛、专业性强

为充分体现欧冶电商在行业的权威性，发挥引领作用，除邀请欧冶云商内部专业人士担任教师外，还与国内各大钢企合作，先后邀请了宝钢、马钢、中钢、唐钢等的专家前来讲课。其中宝钢股份专家主讲的讲座有31次。每个钢企的产品牌号、标准都不尽相同，每次讲座的内容都有其针对性，钢贸客户可以根据自身需求选择听讲。

2. 每期讲座主题不一，重在互动

每期讲座都有一个主题，例如：有专门讲述冲压焊接等工艺的“冲压缺陷分析之汇总篇”“钢材焊接知识介绍”等；有详解钢种的“冷轧镀锌钢种介绍之低合金高强

钢”“酸洗汽车钢特性及案例分析”“彩涂产品知识及用户使用技术”“冷轧镀锌钢种介绍——双相钢”；有分析、交流产品牌号案例的“宝钢非常规产品介绍系列讲座”“唐钢汽车钢产品知识及使用案例分析”“马钢汽车板使用案例分析”“唐钢汽车钢产品知识及使用案例分析”；有与钢贸紧密相关的“质保书的故事”“顾问式营销系列”等。

讲座举办前，欧冶学院讲座团队成员会审核讲座内容，结合平台用户经常提出的疑难问题来挑选用户最感兴趣的内容。比如“冷轧镀锌钢种介绍——双相钢”讲座，双相钢从牌号、到标准、再到性能和使用场景，每个点都可以延伸出很多内容，短短3个学时无法将之完全呈现给学员。团队成员就结合平时用户咨询最多的几个问题——“双相钢常见问题之翻边开裂”“橘皮产生的原因分析”“DP钢常见的表面脱碳”等，提炼出讲座的内容重点。

讲座在交流、互动中进行。讲师会根据学员



座无虚席。



听讲的客户在签到。



客户在与教师交流。



学员感言

姓名：陈雷

职位：业务经理

单位：上海铁本实业投资有限公司

从2015年10月始，我就开始参加欧冶学院讲座，算是老学员了。每期我都会带着业务员们一同参与。听讲座为我们开展工作提供了很大帮助。例如对酸洗黄斑、黑圈、翘裂、冲压后表面花纹等这些钢板缺陷，我们从原先的一无所知，到现在遇到问题可以对自己的客户作出专业的解释。我们公司主要做酸洗产品业务，对其它钢种我不是很懂，有时候去听听讲座，了解镀锌、热轧、彩涂等其它产品的知识，能很好地拓展自己的知识。



学员感言

姓名：周源

职位：业务经理

单位：上海彬铁实业有限公司

从2015年11月我开始关注欧冶学院微信公众号，觉得这是个不错的学习钢材知识的渠道，如果只靠自己摸索就要花很多时间和精力。在微信公众号发布的一次培训通知中，我得知有这样的讲座，于是参加了。后来又参加了多次讲座。我本来有一些钢材基础知识，所以一般都是选择我了解的主题。欧冶学院在讲座主题的选择上做得相当好。讲座上也会遇到一些同行，可以彼此学习交流。讲师都是富有经验的技术专家，我的很多疑问都能在培训中获解。



学员感言

姓名：崔杨虎

职位：主管

单位：上海福然德部件加工有限公司

我公司主要服务于终端业务的开发与维护，需要用到原材料方面的知识比较多。虽然公司也会开展一些相关培训，但大多属普及性的。我尽管工作了6年，但所掌握的钢材知识仅限于平时工作中接触到的钢种；而欧冶学院传授的各钢种知识对我提升业务水平有较大的帮助。欧冶学院从炼钢工序到最后的材料成型都开设过专题讲座。平时在销售过程中遇到问题时，还可以与学院老师进行在线交流。总之，我认为这对钢贸商来说是一个不错的培训平台。



欧冶知识讲座微信视频画面。



欧冶电商官网中的钢铁知识讲座信息。



优酷视频中的钢铁知识讲座视频。

通过欧冶电商官网、微信公众号、优酷视频、腾讯视频等途径推送，满足未能听讲的客户在线下学习的需求。如果用户在工作时间遇到专业技术问题，可以在QQ群、微信群中在线咨询，欧冶学院专家会及时排忧解难。

的反映，深入拓展主题、延伸内容，并设有相应的提问、答疑环节。学员可以随时提问，要求讲师解答。很多学员都是带着困惑已久的疑问而来，记录了满满的“干货”回去。

3.提供随时随地学习的环境
在开展现场授课的同时，团队成员会在用户QQ群中图文直播授课活动中的重点内容，

以便未能在现场听讲的用户能在线学习。在讲座结束后，宝武人才开发院人员会对录制的视频和PPT课件进行再加工，包括编辑字幕、配置片头片尾等，然后通过欧冶电商官网、微信公众号、优酷视频、腾讯视频等途径推送，满足未能听讲的客户在线下学习的需求。如果用户在工作时间遇到专业技术问题，可以在QQ群、微信群中在线咨询，欧冶学院专家会及时排忧解难。



教师在授课。



教师在授课。

一个创新人才培养著名论断的精彩注解者

文二八一钢铁人力资源部

——苏磊开展技术创新和培训工作的琐记

YIGE CHUANGXIN RENCAI PEIYANG ZHUMING LUNDUAN DE JINGCAI ZHUIJIEZHE

苏磊，八钢炼钢厂第二炼钢分厂副厂长，《全国岗位操作能手》、自治区青年岗位能手、宝钢《银牛奖》、《宝钢培训奖·优秀兼职教师奖》等称号和荣誉获得者。在担任企业兼职教师的岁月里，讲授过《转炉少渣冶炼工艺技术》《转炉终渣生铁改质的技术》《转炉干法除尘防爆技术》《转炉一键式炼钢技术的应用》等十余门课程，撰写过几十篇培训材料。

在美国学者普拉哈拉德（C.K.Prahalad）和哈默尔（G.Hamel）看来，企业核心竞争力首先应该有助于企业进入不同的市场，它应成为企业扩大经营的能力基础。而知识经济的发展离不开对知识的创新、生产与传播，更离不开对创新人才的培养。

无疑，美国学者的这一精辟论述曾在全球演绎过无数成功的注解；更加无疑，苏磊老师是其中的精彩注解者。这是因为，在八钢人才培养这座大花园的建设过程中，苏老师扮演着辛勤的园丁。

最好的教学内容来源于生产现场

听过苏磊讲课的人都认为他非常善于运用案例，各种鲜活的案例信手拈来，学员郁结已久的技术难题就寻到了答案。支撑苏老师在授课时大量运用案例的资本是他长期的炼钢一线工作经历。自2001年大学毕业后来到了八钢，他在生产现场一干就是十余年。他的青春和火红的钢水、飞溅的钢花紧紧地连在了一起。在这十余年里，他从合金工、炉前工、二助手、一助手、炼钢工等基层岗位一步一步成长为炼钢技术带头人，同事眼中的技术能人。2010年9月，他被选派参与150t转炉炼钢一期工程建设。作为转炉炼钢工艺负责人，他参与了1#150t转炉、铁水脱硫、转炉干法除尘及煤气回收等重点建设项目。在与宝钢工程进行

的技术交流和设计审查中，他提出了多项利于工艺顺行的建设性意见，并被采纳。2012年8月9日热试前夕，作为150t转炉炼钢冶炼区域的负责人，他主动牵头协同工程建设单位、总包方及炼钢厂相关专业技术人员对关键设备运行及连锁不断验证，亲自参与设备的单体和联动试车。诸如此类，在长期的生产现场实践中，他接触和掌握了大量的技术案例，再用此丰富教学内容，供自己在授课时驱驰。自然，这样的讲课就大受学员的欢迎。





苏磊在巡视生产现场。

把参加技术创新当做立足课堂的资本

要当好一名讲授企业生产技术、工艺的兼职教师，首要的是牢固掌握所在和相关岗位的生产技术和工艺，这样才能言之有物，让学员学有所得。而提高自身技术本领的最好方法是开展技术创新；开展技术创新的过程就是兼职教师活学活用所学、并探求新知的过程。苏磊是这样想的，也是这样做的，参加150t转炉炼钢一期工程的技术改造的事例是对他这一理念的完美注释。

在150t转炉炼钢一期工程建设中，结合自己多年来在120t转炉炼钢工作中积累的操作经验及管理思路，他大胆创新，把以往操作人员通过肉眼直接观察火焰来判断炉温的落后操作法，改进为通过摄像头监控、观察炉口火焰，以转炉副枪作为辅助监控手段。这就最大限度避免了操作风险，实现了全封闭式炼钢。

八钢150t转炉的一次除尘采用的是先进的干法除尘技术。该技术虽能更好地实现炼钢的节能减排，但是如果使用不好，静电除尘器会经常发生泄爆，直接干扰产线的顺行，从而导致生产成本和设备受到影响。在赴国内先进钢厂取经后，他与技术人员不断分析、研究该系统的运行过程及异常、故障情况，带领员工自主创新出一套转炉防泄爆操作措施，并不断将手动操作改进为电脑控制操作。这一技术改进成效显著，2013年，150t转炉的全年泄爆率仅为

1.33‰，达到了国内先进水平。4-6月，更是实现了连续三个月无泄爆。其后，经过对夏季及冬季电除尘内部极线、极板变形情况的分析，他带领团队制定了150t转炉长时间停炉后烘炉操作办法，从而确保了150t转炉长时间停炉后干法除尘系统，尤其是静电除尘器本体设备能够缓慢预热，最大限度延长了设备正常服役时间。

近年来，他先后申报了17项实用新型发明专利、5项技术秘密、11项先进操作法、8个技术管理创新项目，开展安全生产类科技攻关两项，发表论文5篇。

课堂成了施展才能的另一场地

掌握了丰富的生产技术技能，有了鲜活的生产现场技术案例后，课堂自然成了他的用武之地。他长期利用业余时间整理案例、策划培训方案、编制教学课程，无私为八钢的员工培训工作默默奉献。近年来，他策划和承担的培训项目包括：转炉冶炼优质低、中、高碳钢培训，转炉干法除尘防泄爆操作培训，氧气顶吹转炉炼钢工艺与设备培训，转炉留渣及双渣操作培训，150t转炉区域各岗位作业指导书培训，转炉常见事故现场处置培训等等。

积极参与公司组织的“师徒带教”活动是他承担培训工作的另一种方式。多年来，他为炼钢厂培养了十余名后备人才，现在他们都已走上了专业技术岗位。他和一众徒弟还多次被公司评为“优秀师徒”。

岁月流逝，带走的是终将逝去的青春年华，而历经时光的磨砺，闪光的永远是美好的品质和不悔的追求。苏老师始终在平凡的工作岗位上努力工作，默默地奉献着自己的青春，在八钢这座大花园里充当辛勤的园丁！

2003年，日本第二大钢铁公司日本钢管株式会社（NKK）和日本第三大钢铁公司川崎制铁株式会社（Kawasaki steel corporation）合并成立JFE（日本钢铁工程控股公司）。2015年，JFE生产粗钢2980万吨，粗钢产量位居日本第二、世界第八。JFE国内生产基地为东日本制铁所、西日本制铁所、知多制钢（钢管）。其中，东日本制铁所（京滨、千葉）、西日本制铁所（福山、仓敷）两个基地拥有6座5000立方米及以上的高炉（全球仅有21座）。2005年至2015年，JFE逐步走向海外，10%的钢铁在海外生产。目前，JFE在18个国家拥有36个公司。（见图1）

JFE公司近年来的员工培训工作架构

文 | 刘晓宇

宝武人才开发院工程技术培训中心培训师



【JFE 的员工情况】

2015年底统计，JFE员工总数为15260人。其中，总部有1170人，研发部门有880人，东日本制铁所有4610人，西日本制铁所有7740人，知多制钢有790人，海外企业有70人。如按技术管理员工和技工的类别来划分，则技术管理员工为3450人（见图2），技工为11810人（见图3）。

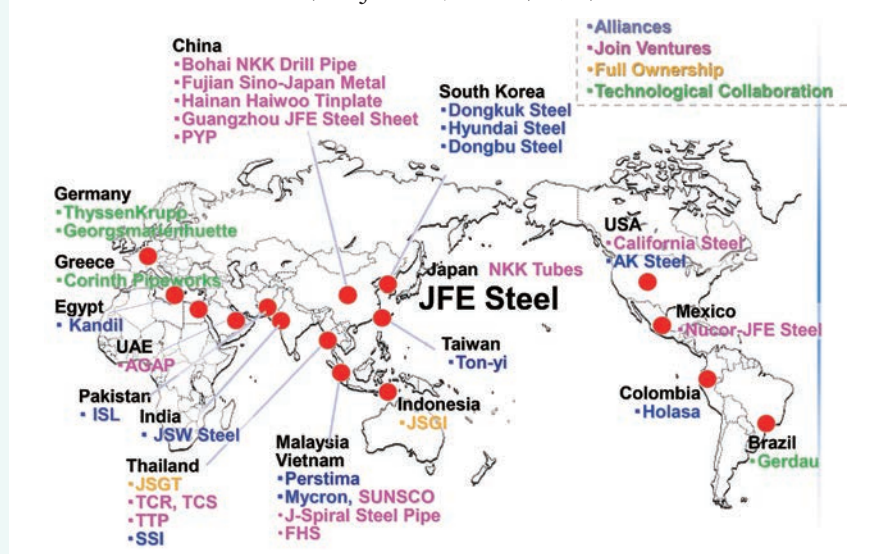
JFE的技术管理员工分为工程师、业务及管理人员两类。工程师包括工厂工程

师、设备工程师、产品设计与技术服务工程师、安全生产工程师、环境工程师等，负责研发、生产技术开发、产品设计及技术服务。业务及管理人员包括生产控制、人力资源、会计人员等，主要负责销售、生产管理及采购。技工则分为现场操作员工和维护员工。

【JFE 的技术管理员工培训】

JFE的业务及管理人才开发面临的挑战包括：如何创建人才开发的企业文化、如何培养新一代工厂经理人才、如何培养执行董事人才、如何培育全球化公司及其运作人才、如何管理多样化员工（女员工和非日裔员工）。

图1: JFE全球企业布局图



JFE的业务及管理人员培训分为员工、助理经理、经理、总经理四层，以及商务知识与能力、管理能力两类。

1. 执行董事后备人员项目培训

每年安排10至20名执行董事后备人员参加此培训。该项目每次历时7个月，每月开展3天培训，由JFE执行董事开设讲座，并邀请外部资深机构专家讲授国际经济、法律、金融、会计、营销、商务战略等课程。培训期间，学员还进行JFE商务计划、领导力与管理研讨。研讨形式分两种，主题为Asean营销战略等商务计划的研讨，采用集体讨论后再发布的形式进行；主题为青年员工激励等领导力与管理的研讨，采用集体讨论后再与首席执行官、副总裁交流的形式进行。

2. 工厂经理项目培训

包括两天的讲座和8周（每次75分钟）的领导力和管理研讨。讲座主题涵盖现场安全生产、人力资源、多元化管理、服从、内部控制等知识和

技能。研讨每周围绕一个主题开展，包括现状分析、政策制定、合作行为、如何激励、员工沟通、压力管理、你的领导力类型及计划制定等。

3. 经理管理项目培训

历时两个月，每月有3天的课程及1天的多样化管理培训，又称mini-MBA。培训邀请外部机构专家讲授金融、财会、营销、商务战略等课程，还配有课前、课中及课后的网络培训课程。除此之外，学员还要参加JFE商务计划研讨。研讨采用集体讨论后再发布的形式进行。

4. JFE学院课程学习

工龄不满10年的员工参加JFE学院课程学习。JFE学院选修课程以开设讲座为主，分为技术、管理能力及语言三类。技术课程分为基础技术（黑色冶金、塑料、物理分析、测量技术、控制技术、液压、建筑、工艺设计）、钢铁生产工艺（高炉、炼钢厂、热轧厂、冷轧厂、厚板厂、无缝钢管厂、环境管理、灾害预防）、知识产权及统计质量控制。管理能力课程涵盖会计与金融、营销、采购、人力资源、商务管理、销售、商务

图2: JFE技术管理员工分布图

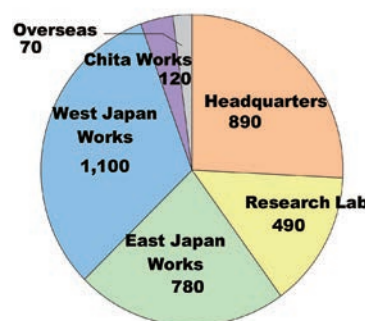
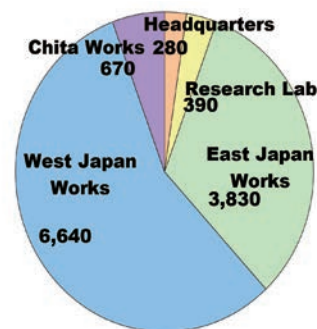


图3: JFE技工分布图





JFE多样化员工管理培训场景。

礼仪、演讲。语言学习开设英文信函写作、英语演讲、工程英语课程。

每次讲座时长1天。技术类课程由该领域管理者讲授。员工在提升为助理经理之前，必须修满14门课程，并撰写与工作有关的论文。所有员工参加国际化培训，包括外语培训和海外挂职。其中外语培训每次历时6个月，每周开展1.5小时。期间，学员还需赴菲律宾、印度、新西兰等国的语言学校学习1个月。在海外挂职方面，所有业务及管理人员需赴JFE驻外公司3个月学习公司全球化运作；公司每年选派10-15名中层管理人员赴美国及欧洲的商学院、法学院及实验室学习一至两年；高层管理人员则需赴国外大学学习一至两年。

新进员工参加三个月的脱产入职培训，学习商务等基本知识和能力。

【JFE 技工培训】

JFE技工培训分员工、班组长、作业长及首席作业长四层，和基础知识和管理能力两类。

JFE认为，操作及维护人员培训的挑战在于如何将技能专家的能力传承给新入职的员工。2007年，JFE建立了技能人员能力地图系统，使其能力可视化。

JFE规定：新进员工参加为期3个月的生产工艺和操作培训；新班组长参加为期两天的岗前培训；任职5年以上的班组长参加为期两天的继续培训；员工和班组长需参加技能培训、上岗证书培

训及生产能力培训（在岗培训）；作业长参加为期3天内容涵盖安全生产、质量及生产控制、问题解决、商务报告撰写等培训，以及为期5天在总部举行的技术传承及安全生产专项

培训；首席作业长参加为期3天在总部举行的生产管理、技术传承及安全生产专项培训。

（上接第19页）做手势不宜做紧握、搓手、双手抱胸等紧张性动作，应以做开放性的手势为主。在做手势时，双肩需要收紧，手腕需要适度用力，将肢体动作做出来。在运用肢体语言时，要尽可能将零碎的肢体语言归整，动作快慢结合。

一些优秀演讲者的肢体、语言、情感、演讲内容之间是协调的。为此，运用手势等肢体语言来强调观点时要小心，别让你的肢体语言与内容、情感等脱节，否则就会让别人看了后感到过于机械化，使你看上去显得表情僵硬，不够自然。为此，平时为自己设定一些合适的肢体语言就非常重要，如：可以用握拳表示自己坚定的信念，以五指并拢指向某个物品来强调重点，以掌心向胸来表示感恩等。

3.训练成就梦想

演讲大师并不是天生就具有演讲天赋，丘吉尔、奥巴马、乔布斯、马云都是通过不停地训练、反复地演讲来造就自己演讲大师的地位。

《永不言败—温斯顿·丘吉尔的领导智慧》一书中写道：道理非常简单，但需要事先进行大量艰苦的准备工作，尤其是如果你想在即兴发挥时也表现得自然流畅，事先反复练习就更加必不可少。可见，世界上最伟大的演说家都是通过反复训练来达到演讲自然、流畅的结果。

POSCO举办 2017安全SSS大会

1月12日，“POSCO集团安全SSS 2017”大会在POSCO总部举行。大会分享了2016年POSCO在安全方面的主要成绩，推出了2017年安全战略，强调POSCO要进一步增强安全SSS管理意识，提出要实现成为永远的无灾害工厂的目标。POSCO权五俊会长、集团公司及外包合作商代表等600多人出席大会。大会还颁发了POSCO集团安全大奖，分享了安全SSS活动典型案例，并举行了安全宣誓。

2014年11月，POSCO引进了劳资共同推进的自发性安全实践活动—安全SSS（Self-directed Safety Spread）活动。2015年，POSCO以浦项、光阳两家制铁所为中心全力推进该活动，包括征集安全建议及手记，开展自发性安全活动、制作灾害视频及安全标语等。2016年，POSCO向全体员工分发了安全SSS活动指南，引进了个人无灾害系统，奖励了4007名优秀活动人员，征集了Smart Safety创意。POSCO从征集到的1072件创意中选出了12件作为课题推进，扩大了安全SSS活动的效果。今年，POSCO计划将安全SSS活动落实为集团的独有文化，全面实施，运用物联网技术构建智能安全管理体系，实现安全管理及灾难管理体系的先进化等，打造全球第一的企业系统性安全文化，让所有工作岗位实现安全无灾害，成就幸福而伟大的POSCO。

会上，与会人员就个人安全与公



司整体安全达成共识，并承诺：熟悉安全卫生标准，发现潜在危险并及时加以改善，即使是细小而琐碎的灾害，也会马上报告有关部门等，竭尽全力遵守安全标准。（吴伟）

《宝钢培训》杂志荣获

“2016 年度优秀内部报刊‘好杂志’一等奖”

近日，从内刊网传出喜讯，《宝武培训》杂志的前身《宝钢培训》杂志在全国各单位报送参评的数千份企业内部期刊中脱颖而出，荣获“2016年度优秀内部报刊‘好杂志’一等奖”。

内刊网是国内著名的内部报刊行业组织和全国性、专业性服务平台，每年举办一次国内企业内部报刊的评比。本届评比共设立“金纽带奖”“好报纸”“好杂志”“优秀学刊”“优秀内部媒体工作者”“优秀内部媒体工作者（团体）”等集体和单项奖项，评选准则侧重于参评报刊的舆论导向、版面容量、标题质量、文字质量、板式设计和总体印象等方面。评审专家一致认为，《宝钢培训》杂志“导向正确，内容丰富，版式精美，反映企业教育培训工作需求，是一份出色的企业报刊，走在了国内企业内部报刊的前列”。（编辑部）

宝武培训

上海市连续性内部资料准印证（k）第0349号

