

宝钢培训

BAOSTEEL TRAINING

2016年第2期
总第35期



BAOSTEEL

构筑共享价值

而力学不倦者，自力者也。

孫學一書

天下事有难易乎？为之，则难者亦易矣；不为，则易者亦难矣。人之为学有难易乎？学之，则难者亦易矣；不学，则易者亦难矣。

吾资之昏，不逮人也；吾材之庸，不逮人也；旦旦而学之，久而不怠焉，迄乎成，而亦不知其昏与庸也。吾资之聪，倍人也；吾材之敏，倍人也；屏弃而不用，其与昏与庸无以异也。圣人之道，卒于鲁也传之。然则昏庸聪敏之用，岂有常哉！

蜀之鄙，有二僧：其一贫，其一富。贫者语于富者曰：『吾欲之南海，何如？』

富者曰：『子何恃而往？』曰：『吾一瓶一钵足矣。』富者曰：『吾数年来欲买舟而下，犹未能也，子何恃而往！』越明年，贫者自南海还，以告富者。富者有惭色。

西蜀之去南海，

不可待也；自与庸，可而

不知几千里也，僧富者不能至而贫者至

恃其聪与敏而不学者，自败者也。昏限而不可限也；不自限其昏与庸，力学不倦者，自力者也。

——（清）彭端淑

学

寶鋼

宝钢集团有限公司主管
宝钢集团有限公司人才开发院主办

研讨教育培训
促进管理研究
搭建创新平台

宝钢举行第十九期决策人研修

4月28、29日，集团公司举行主题为“凝聚改革共识，推动规划发展”的第十九期决策人研修，宣贯、研讨《宝钢集团2016-2021年发展规划纲要》《宝钢集团2016-2021年党建规划纲要》《宝钢集团深化改革实施意见》。集团公司党委书记、董事长徐乐江，集团公司总经理陈德荣出席研修，并就如何落实两个规划纲要、深化改革、转型发展等提出要求。

集团公司总经理助理及以上领导，规划委员会副主任；集团公司各子公司班子成员；宝钢股份总经理助理及以上领导，钢管条钢事业部、湛江钢铁、梅钢公司、宝钢国际党政主要领导；集团公司总部部门负责人，改革办成员，安全管理专项督导组负责人，专职董监事等参加研修。

4月29日，参加研修的学员分六组围绕新一轮规划之钢铁制造业竞争力提升、钢铁服务生态圈建设、规范法人治理结构、三项制度改革、党建规划、价值型总部等主题进行分组研讨。他们认为，在新一轮规划中，要持续提升钢铁行业的竞争力，需重点关注节能环保，继续实施产品差异化战略，进一步提升成本改善力。建设钢铁服务生态圈，要充分整合集团内部资源，加强跨部门协作，发挥集团优势。规范法人治理结构，要以价值最大化为导向，持续推进董事会、监事会有效运行发挥作用。薪酬战略要支撑公司战略，促进员工价值创造，坚

持员工收入与绩效挂钩的原则，营造收入能高能低的氛围。党建规划要以问题为导向，为宝钢的战略发展起到保驾护航作用。为建设价值创造型总部，总部员工首先要转变思维方式，要理顺关系和界面，建立网格化的协同合作的工作方式。

陈德荣分别从改革的必要性紧迫性、对改革和规划的理解、下一步的工作、对各级管理者的要求等四个方面作了讲话。他对总部和子公司各级管理者提出要进一步解放思想，转变观念，统一认识。各级管理者要充分认识到形势的严峻性和改革的紧迫性，要勇于担当，敢于负责。要认真做好政策研究，及时根据政策变化调整改革方式和举措。要认真研究宝钢现状和子公司情况，“一企一策、因企施策”，根据子公司的实际情况分类改革，分步实施。各级子公司要积极思考可以开展哪些方面的改革，积极申请改革试点。做好新旧体制转换期的稳定工作。在改革没有完全到位之前，原有的管控体系不能停、更不能乱。在新旧体制转换期，可以多管，不能少管，更不允许不管。

徐乐江分别就新一轮规划纲要、深化改革、党建规划纲要等作了讲话，并对各级领导干部提出要求。他指出，钢铁行业目前的状况，“最确定的就是变化，最难的也是变化，最要抓住的还是变化”。新一轮规划聚焦改革、转型、创新，确定发展制造业、服务业、金融业、不动产四大业务，通过产城结合、产融结合、产网结合来实现。关于党建规划，徐乐江要求准确把握全面从严治党的迫切要求和编制实施党建规划的重要意义，要准确把握“三个必须”的工作思路。要发扬“钉钉子”精神，按照“PDCA+认真”要求，抓好党建规划的落实落地。他对干部提出三点要求：一是解放思想，实事求是。二是振奋精神，不辱使命。三是牢记责任，担当实干。各级领导干部和党员要结合“两学一做”学习教育，坚持问题导向，把学习教育的要求最终落实到深化改革、推动规划发展的行动上。（张宏言）



落实习近平总书记重要讲话精神 加快推进宝钢深化改革转型发展

文 徐乐江
宝钢集团有限公司党委书记、董事长

开展“两学一做”学习教育（以下简称“两学一做”）是加快推进宝钢深化改革、转型发展的必然要求。当前，宝钢正面临两大方面的形势和任务，一是全面从严治党“新要求”，二是钢铁行业处于“冬常态”。通过学习教育，推动全面从严治党的要求在基层落地生根，落实到每个支部、每名党员，充分发挥党支部的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用，在宝钢新一轮发展规划实施中，在扭亏增盈、提质增效、深化改革、转型发展的战场上建功立业。

【如何落实好“两学一做”】



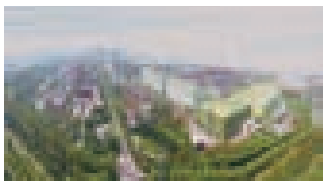
1. 要充分认识“两学一做”的重大意义

开展“两学一做”是贯彻全面从严治党要求的重要部署。宝钢基层党建工作不同程度存在弱化、淡化、虚化的问题。要通过开展“两学一做”，把党员的教育、管理、监督和服务落到实处，为宝钢改革、发展、稳定提供坚强的政治和组织保障。

开展“两学一做”是推进思想政

治建设常态化、制度化的重要实践。开展学习教育，就是把思想政治工作融入日常的党内政治生活之中，着力从根本上解决一些党员领导干部思想上存在的问题，强化党员意识，保持政治本色，把理想信念时时处处体现为行动的力量，自觉地在思想上、政治上、行动上同以习近平同志为总书记的党中央保持高度一致，经常主动向党中央看齐，向党的理论和路线、方针、政策看齐，做政治上的明白人，自觉践行党的宗旨，密切联系群

01 特稿



01 落实习近平总书记重要讲话精神
加快推进宝钢深化改革转型发展
/ 徐乐江

把党员的教育、管理、监督和服务落到实处，为宝钢改革、发展、稳定提供坚强的政治和组织保障。



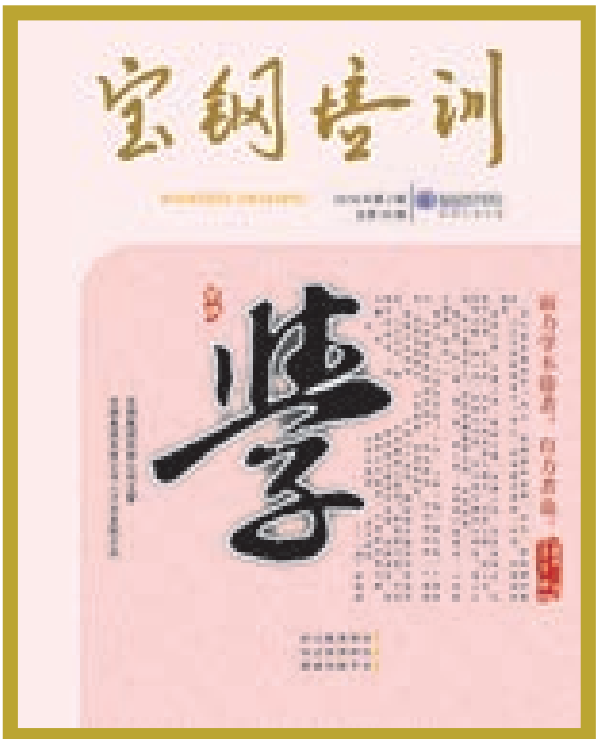
08 在宝钢深化改革转型发展中争做合格党员
/ 陈德荣

一是要解决“为何学”问题，二是要解决“怎么学”问题，三是要解决“学以致用”问题。

02 特色培训



14 积跬步、致远行，助推培育“钢铁工匠”——宝钢股份技能大师OTM训练营的实践与研究 / 宝钢人才开发院技师培训中心



19 助推产业结构和职业生涯转型——宝钢产城结合业务骨干第一阶段选拔培训的开展特点和收获
/ 黄艳

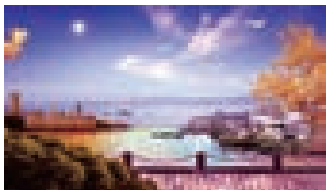
第一阶段培训内容包括创新创业、不动产实务、法律法规、诚信经营四个模块。



23 抓团队合作 促问题解决——开展韶钢“铁钢物流与铁水温度管理”管理者主题实践演练的实践和体会
/ 宝钢人才开发院驻韶钢培训支撑团队

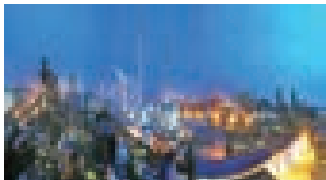
演练分为基础知识培训、生产现场诊断分析、策略制定、整改落实、成果总结五个阶段实施。

03 培训探微



27 质量改善类技术研修的实践与思考
/ 耿灿 焦延春

研修设立了技术主持人、技术主讲人、外部支撑专家等角色。



31 学习发展项目的6D法则在企业内训中的应用研究
/ 黎湘梅

6D法则包括界定业务收益、设计完整体验、引导学以致用、推动学习转化、实施绩效支持、评估学习结果六个环节。



05 创新论坛

托起企业创新发展之梦——宝钢人才开发院支撑
创新型技能人才培养的实践与研究（下） / 吴福民
开展与技能人才素质模型相匹配的技能培训是培
养创新型技能人才的重要法宝。

04 管理研究

36 尊重员工，加强人文关怀——新形势下改善企业管
理工作的新探索 / 穆为明

要通过尊重员工，促进其拥有主人翁意识，进而自
动自发地运用自身的智慧和创造力，和企业共谋发展。



主 管 宝钢集团有限公司 编辑部地址 上海市四元路 19 号
主 办 宝钢人才开发院 电 话 021-26647855
编 辑 发 行 《宝钢培训》编辑部 传 真 021-26646813
刊 名 题 写 徐乐江 邮 政 编 码 200941
编 委 会 主 任 陈德荣 联 系 邮 箱 zhoutieqiang@baosteel.com
主 编 秦长灯 阅 读 网 址 <http://www.baosteel.com>
副 主 编 陈英颖 <http://www.edu.baosteel.com>
责 任 编 辑 周铁强 <http://info.baosteel.com>
出 版 日 期 2016 年 6 月 30 日

06 风采录



45 讲台上的美丽新世界——记梅钢公司培训中心兼职
教师尤岷虹 / 徐笑然

讲台的世界是如此的美丽，她从此爱上了兼职教师
这个岗位。

07 信息窗

封二 宝钢举行第十九期决策人研修 / 张宏言

封三 宝钢产城结合业务骨干选拔培训进入实战演练
阶段 / 董洁

封三 《宝钢培训》杂志荣获“2015年度优秀内部报
刊‘好杂志’一等奖” / 编辑部

26 POSCO举办G-LDP培训 / 吴伟

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



实“三会一课”、组织生活会、民主评议党员等制度，把学习教育融合到党的组织生活制度中，使广大党员进一步增强党的意识，做到守纪律、讲规矩，自觉规

范自己的言行。

2. 准确把握“两学一做”的重点内容

一是“两学一做”，“学”是基础，“做”是关键。把学党章、党规与学系列讲话贯通起来，坚持理论联系实际；把学习理论与工作实际紧密结合起来，做到学以致用、学用相长。把学习教育成果转化为加强党的领导、推动宝钢改革发展的新思路、新举措。做合格党员，是学习教育的着眼点和落脚点。最根本的是增强政治、大局、核心、看齐意识，在思想上、政治上、行动上同以习近平同志为总书记的党中央保持高度一致，在宝钢深化改革、转型发展中发挥“双带”作用、作出表率。

二是“两学一做”要始终坚持问题导向。学习教育中，“学”要带着问题学，“做”要针对问题改。要着力解决如何坚定党员理想信念和战胜钢铁市场“深冬”的信心；如何牢固树立党员意识，打好改革攻坚战；如何强化党的宗旨意识，提升服务能力；如何积极践行社会主义核心价值观和宝钢文化；如何在推动宝钢2016-2021年发展规划实施、深化改革和转型发展中建功立业等问题。党员在“两学一做”中要认真对照“讲政治、有信念；讲规矩、有纪律；讲道德、有品行；讲奉献、有作为”的要求，认真查摆问题，切实把合格的标尺立起来，把做人做事的底线画出来，真正把党员的先锋形象树起来。

三是“两学一做”

要突出经常性教育的特点，充分发挥党员的“双带”作用和党支部的战斗堡垒作用。要加强和规范党内政治生活，切实落

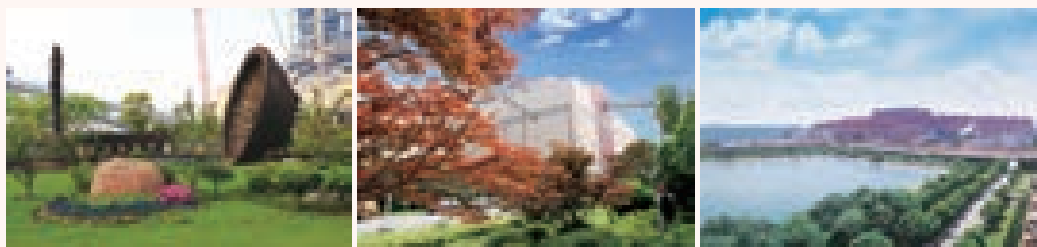
实“三会一课”、组织生活会、民主评议党员等制度，把学习教育融合到党的组织生活制度中，使广大党员进一步增强党的意识，做到守纪律、讲规矩，自觉规

范自己的言行。
四是“两学一做”要结合宝钢改革发展实际，扎实开展。要坚持党政“同种一块田”，把“两学一做”与做好生产经营中心工作结合起来，重在解决党员作用发挥和党员教育、管理、监督、服务工作存在的实际问题，做到学而有用、用而有效。要把学习教育作为推动企业生产经营、改革发展的重要平台和难得契机，悉心策划每项具体任务，确保把学习教育成果落脚在实干兴企的实际行动上。

3. 切实加强组织领导和督导，确保学习教育取得实效

各级党组织要把抓好学习教育作为一项重要政治任务，周密安排，精心组织，坚持联系实际，切实把学习教育抓好、抓实、抓出成效，做到学习教育和当前工作两手抓、两促进。各级党组织及其负责人，要履行抓好“两学一做”的主体责任。要注重分类指导，根据各单位党组织的不同特点，结合党员的实际情况，把学习教育的任务具体化、精准化、差异化。要加强督促检查，各级党组织要采用听取汇报、走访调研、开展专项督查等方式，加强工作指导和督促检查。要强化组织保障，各级党委要加大对党支部工作的支持和保障力度，确保“两学一做”在支部层面扎实开展，不走过场。同时，要结合建党95周年，结合“两优一先”评选表彰，加强舆论引





一是要深刻领悟以“为民”为核心价值、以“担当”为政治责任、以“发展”为第一要务的治国理政新理念。十八大以来

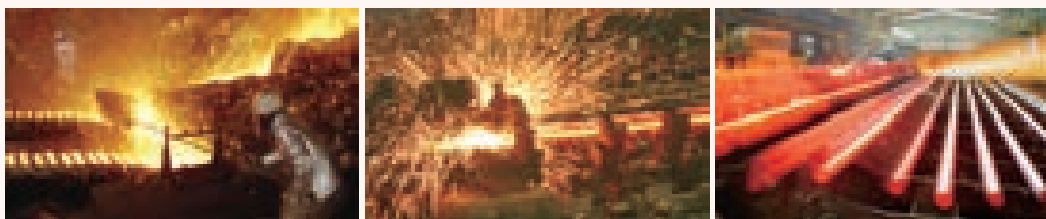
导，营造良好氛围。特别是要大力发掘、宣传、表彰在基层一线、艰苦岗位上默默奉献的党员。

【如何深入学习、领会习近平总书记系列重要讲话精神】

1. 要准确把握习近平总书记系列讲话的现实背景

“发展中国特色社会主义是一项长期的艰巨的历史任务，必须准备进行具有许多新的历史特点的伟大斗争”。这是习近平总书记在主持党的十八大报告起草时明确主张写进去的重要论断。他多次强调“这句话涵义是很深的”。“进行具有许多新的历史特点的伟大斗争”是习近平总书记系列讲话的现实背景，是党在全面审视和分析国内外两个大局发展大势基础上作出的。如何科学判断和全面把握国际形势的发展变化？中国如何跨越“中等收入陷阱”？如何在新形势下加强和改进党的建设面临许多考验和危险？执政考验、改革开放考验、市场经济考验、外部环境考验是长期的、复杂的、严峻的，精神懈怠的危险、能力不足的危险、脱离群众的危险、消极腐败的危险更加尖锐地摆在全党面前。为永葆党的先进性和纯洁性，中国共产党始终是中国特色社会主义事业的领导核心，必须准备进行具有许多新的历史特点的伟大斗争。

2. 习近平总书记系列重要讲话，是党中央治国理政新理念新思想新战略最集中的体现



党中央在治国理政各领域形成的丰富理念，概括起来就是“为民”“担当”“发展”。

二是深刻领悟以坚持和发展中国特色社会主义为主题、以总布局各领域创新理论为支撑的治国理政新思想。治国理政思想包括了治国理政理念和战略。这不仅体现在关于坚持和发展中国特色社会主义的论述中，还体现在关于推进中国特色社会主义总布局各个领域建设的论述中。前者是治国理政新思想的统领和灵魂，后者是支撑和展开。

三是深刻领悟以“中国梦”为战略目标、以“四个全面”为战略布局、以国家安全和强军为战略保障的治国理政新战略。党的十八大以来，习近平总书记对坚持和发展中国特色社会主义一系列全局性、长远性、根本性的重大理论与实践问题，进行系统全面的战略思考、谋划、决策和部署，逐步形成了以“中国梦”为战略目标、以“四个全面”为战略布局、以国家安全和强军为战略保障的治国理政新战略。

3. 要全面、系统学习，深刻领会其丰富内涵和核心要义

我的学习体会是习近平总书记系列重要讲话精神的主要内容，从时间顺序、逻辑脉络和便于理解记忆的角度，可以用“一二三四五”概括贯通起来。“一条主线”就是要坚持和发展中国特色社会主义。它解决的是方向、道路问题。道路问题是关



系党的事业兴衰成败第一位的问题。“两个百年目标”就是建党一百周年全面建成小康社会，建国一百周年建成社会主义现代化国家。归结到一点，就是实现中华民族伟大复兴的“中国梦”。它解决的是目标、任务问题。“四个自信”就是道路自信、理论自信、制度自信。中国特色社会主义道路是实现途径，中国特色社会主义理论体系是行动指南，中国特色社会主义制度是根本保障，三者统一于中国特色社会主义伟大实践。它解决的是精神动力问题。“四个全面”就是全面建成小康社会、全面深化改革、全面依法治国、全面从严治党。“五大发展理念”是指创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念。它解决的是发展思路、发展方向、发展着力点问题。

4.要学深学透，紧密联系工作实际

我以落实习近平总书记提出的“五大发展理念”、推进供给侧结构性改革为重点谈学习体会。

一是坚持创新发展，解决发展动力问题，着力提高发展质量和效益。宝钢要成功转型，就要以创新为本，加快商业模式、组织管理、技术创新，厚植企业领先优势。二是坚持协调发展，解决发展不平衡问题，着力形成平衡发展结构。对宝钢来说，就是要实现钢铁和多元产业协调发展，着力解决企业之间发展不平衡，减少“出血点”，进一步增强宝钢整体的抗风险和盈利能力。三是坚持绿色发展，解决人与自然和谐问题，着力改善生态环境。对宝钢来说，就是要驱动绿色钢铁产业生

态圈发展，坚持绿色精品智能制造，建设都市型钢厂，使钢厂成为都市一道亮丽的风景。四是坚持开放发展，解决发展内外联动问题，着力实现合作共赢。宝钢身处产能严重过剩的钢铁业，更要主动服务“一带一路”，深入推进国际产能和装备制造合作，深度参与全球分工，进一步提升国际化经营能力。五是坚持共享发展，解决社会公平正义问题，着力增进人民福祉。对宝钢来说，就是要成为员工与企业共同发展的公司典范，不断提高劳动效率，不断拓展新业务，不断改善经营绩效，使员工有更多的获得感。

钢铁行业是供给侧结构性改革的重点，面临着去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板五大任务。一是去产能，钢铁行业产能严重过剩，就是要压缩总量、调整结构、转型升级，使钢铁行业供需状况明显改观，发展质量、效益和水平得到显著提升。二是去库存，努力打通房地产供需通道，化解房地产库存，推动新型城镇化健康发展，带动钢铁行业的回升。三是去杠杆，注重防范、化解金融风险。钢铁企业要加强现金流管理，确保资金安全。四是降成本，增强企业竞争力。钢铁企业要坚持一切成本皆可降的理念，大力推进开源节流、降本增效，不断增强企业的核心竞争力。五是补短板，扩大有效供给，培育新产业、新产品、新业态、新模式。钢铁行业不但要大力开发高端产品，提高技术含量，更要大力拓展新业务，加快自身转型升级，培育新的业务增长点。





【如何用系列讲话精神指导 宝钢深化改革、转型发展】

1. “危”中有“机”，既要直面严峻挑战，更要坚定信心

一是准确把握国内外经济环境和钢铁业发展态势。2016年，我们同时面临着国际和国内宏观环境扑朔迷离的复杂局面。从国际环境来看，全球经济增长持续低于预期，全球资源价格波动加剧。这对前期大量高价投资海外资源的中国钢铁企业是把双刃剑。从国内环境来看，中国经济发展不平衡、不协调、不可持续等问题仍然突出，经济减速是“新常态”。中国钢铁业也已经走到了发展转型的关键时刻。2015年出现了史上最大的钢企亏损潮。2016年是中国钢铁业去产能的攻坚年，债务性出清、需求端萎缩、效率型挤出、政策性挤兑，很可能出现新一轮的钢企倒闭潮。

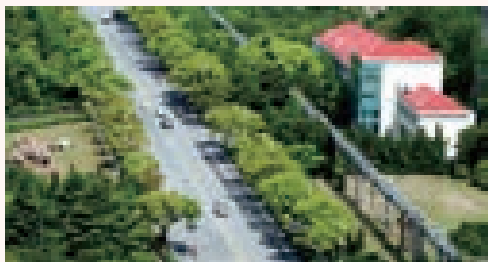
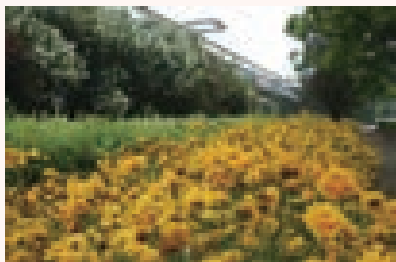
二是努力抓住供给侧结构性改革中的新机遇。2016年是中国供给侧结构性改革元年，这标志着传统的需求拉动型经济增长模式将逐步被以提高资源配置效率为特征、通过供给创新激发有效需求的经济增长模式所取代。供给侧改革首要任务是清理当前中国经济中大量的无效供给——过剩产能。钢铁行业更

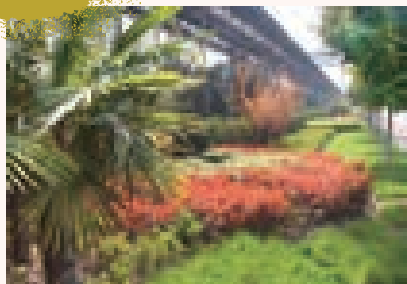
是结构调整、化解产能过剩的重点行业，我们在贯彻、实施国家供给侧结构性改革上要积极作为。

三是主动把握钢铁消费结构变化的机遇。现在，大量的同质化产品供应严重过剩，而个性化、能够激发需求的有效供给仍然不足。钢铁行业化解产能过剩的过程就是行业的供给侧结构性改革、不断满足需求结构变化、满足不同消费者消费偏好变化的过程。宝钢要从供给、生产端入手，增加有效供给，引领钢铁行业转型升级。

四是宏观政策环境有利于宝钢的改革转型发展。我国“十三五”规划提出构建国家产业新体系，坚持制造兴国，实施《中国制造2025》，加快建设制造强国。这样的目标为制造型企业指明了经营发展的新方向，同时也给我们确立了更高的要求，带来了转型发展的新机遇。

五是我们有30多年积聚起来的竞争优势，更要坚定必胜的信心。我们既要看到压力，更要树立信心。相比同行，宝钢的资产负债率最低，拥有较强大的生产制造体系能力，技术先进，战略产品具有市场优势。特别是湛江钢铁先天拥有沿海区域物流成本低的优势，以及区位优势。大部分多元产业子公司多年来历经了市场的磨炼。更为重要的是，宝钢拥有一支优秀的员工队伍，只要大家齐心协力、担当实干，就一定能把优势发挥出来，在逆境中闯出一条新路。

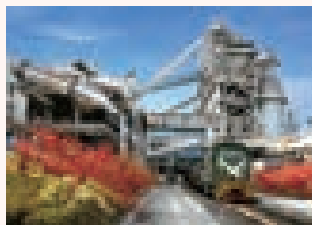




2. 系统谋划，全面推进深化改革、转型发展

中央新一轮深化国企改革指导意见1+N相继出台，宝钢在积极申请国有资本运营公司试点。在宝钢的新一轮规划中，公司肩负“驱动绿色钢铁生态圈发展，成为员工与企业共同发展的公司典范”的使命，矢志成为“全球钢铁业引领者”。我们的战略定位是“一体两翼”——打造以钢铁产业为主体，以绿色精品智慧制造和钢铁生态圈平台化服务为两翼的国有资本投资运营公司。所有这些目标的实现，都离不开改革、转型、创新三个关键举措。宝钢的转型发展包括“从钢铁到材料、从制造到服务、从中国到全球”三大转型战略。“从钢铁到材料”是宝钢产品和产业结构的转型方向，“从制造到服务”是宝钢业务模式的转型方向，“从中国到全球”是宝钢发展空间的转型方向。上述三大转型还必须要有另外“三大转型”与之相配合。第一是思维模式的转型，第二是体制机制的转型，第三是研发模式的转型。通过改革、转型、创新，加快实施新一轮发展战略，着力实施体制机制三大改革，激发企业持久活力。

宝钢总部要实施国有资本投资运营公司的改革，发挥投资运营、混合管控、整合协同与服务驱动四大功能，实施四大产业发展中心运作。宝钢要开展产权多元化改革，聚焦对下属子公司实施混合所有制的改革。宝钢



要深入开展三项制度的改革。宝钢要聚焦产业转型升级，创造产业生态新格局。宝钢要开展商业模式、组织管理、技术创新等三大创新。

在推出《宝钢集团2016-2021年发展规划纲要》的同时，推出《宝钢集团2016-2021年党建规划纲要》，

在宝钢深化改革中，做到加强党的建设四个同步、四个对接。即：在国企改革中坚持党的建设同步谋划，党的组织及工作机构同步设置，党组织负责人及党务工作人员同步配备，党的工作同步开展；实现体制对接、机制对接、制度对接和工作对接。

3. 问题导向，知行合一，把问题点变成改进点和提升点

“两学一做”要求通过解决一些党员理想信念模糊动摇、精神空虚迷茫等问题，进一步增强广大党员的政治定力，把崇高的理想追求转化为做强做优做大国企的行动力量；通过解决一些党员组织观念淡薄、组织纪律散漫等问题，使每个党员牢记自己是一名共产党员，在宝钢深化改革中，主动服务公司改革发展大局；通过解决一些党员群众观念淡薄，服务意识欠缺，为职工群众办事不上心、不主动等问题，使集团总部变革尽快见效，进一步增强总部机关党员的服务基层意识和专业服务能力；通过解决一些党员律己不严、知行脱节，讲奉献、讲公德、讲诚信不够，不认同和遵循“三句话”“四个字”宝钢文化等问题，把社会主义核心价值观和宝钢企业文化内化为精神追求，外化为自觉行动；通过解决一些党员安于现状、进取心不强、精神不



振、作风懈怠、只求过得去不求过得硬、工作业绩不佳等问题，积极引导广大党员做好本职工作，创先争优，争做降本增效的当家人。

4.党员领导人员要以身作则，作示范，作表率

要着力解决一些领导人员缺乏责任担当的问题。党员领导人员要带头坚定理想信念，进一步增强担当意识。

要着力解决极少数领导人员政治上的自由主义，不认真贯彻党中央决策部署，不认真结合实际贯彻党的路线方针政策，重大问题重大事项不请示报告，顶风违纪搞“四风”等问题，进一步增强政治、纪律和规矩意识。在宝钢深化改革、转型发展中，把改革旗帜举起来，把纪律规矩挺起来，把准则条例作为自我检查的镜子、自我衡量的尺子，不断校正自己的思想和行为。

要着力解决少数领导人员思想禁锢、不适应新发展理念的认识、行为、做法等问题，带头树立和落实新发展理念，大力推进宝钢2016-2021规划实施和钢铁行业供给侧改革，落实好党中央确定的“五大政策支柱”和“五项重点任务”。

要着力解决少数党员领导人员“无过便是功”

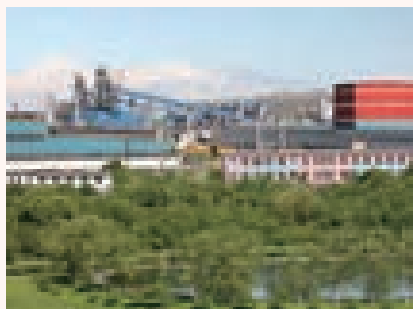
的错误思想，对于有风险、有挑战、需要创新的工作，党员领导人员要带头攻坚克难，敢于担当，直面市场挑战，提升队伍士气。要强化责任意识，勇于清除一切阻碍发展的顽疾和隐患，突破旧格局，打开新局面。要在深化“三项制度改革”、去产能产线关停过程中，主动做好思想政治工作，保持员工队伍稳定，推进产城、产融、产网结合业务平台的发展。

要针对管党治党不力、党建意识淡漠、党建工作缺失，主体责任、“一岗双责”落实不到位，把业务工作和党建工作割裂开来、自拉自唱、自我循环等问题，牢固树立“全面从严治党永远在路上”的思想，牢固树立“抓好党建是最大政绩，抓不好党建是不称职，不抓党建是失职”的意识，推进《宝钢集团2016-2021年党建规划纲要》有效落地。要坚持党政“同种一块田”，坚持“PDCA+认真”，坚持思想建党和制度治党紧密结合，强化依规治党意识，切实担负起管党治党责任。

要自觉接受党内政治生活锻炼，坚持民主集中制，认真开展批评与自我批评，严格党员领导人员日常监督管理，保持反腐败高压态势。

要持续深入改进作风，培育良好家风，管好子女家属和身边工作人员，营造风清气正的政治生态和干事创业的良好环境。

（本文是作者2016年5月27日在集团公司党委中心组（扩大）学习会上所做的专题党课本刊删节稿。本删节稿未经过作者审阅。）



在宝钢深化改革转型发展中

文 陈德荣
宝钢集团有限公司总经理

争做合格党员

当前，钢铁行业进入了“冬常态”，钢铁企业唯有加快改革、转型、创新，才能在惨烈的市场竞争中活下来。去年9月，党中央、国务院下发的《关于深化国有企业改革的指导意见》，为宝钢的深化改革指明了方向。宝钢作为钢铁龙头央企，既担负着推动自身转型发展的重任，更负有推动结构性重组、带动钢铁产业转型升级的责任。在新要求、新任务、新机遇、新挑战面前，总部机关党员、干部更要聚焦问题，把研究和解决宝钢改革发展过程中的重大现实问题作为学习的根本出发点，进一步深刻认识深化国企改革紧迫性，进一步增强投身总部改革的自觉性，使“两学”成为理论联系实际、学以致用，不断提高工作原则性、系统性、预见性和创造性的过程。



【如何聚焦问题，学深学透，进一步增强深化宝钢改革转型发展的紧迫感】

1. 要增强学习的自觉性、紧迫性，彻底解决思想上“为何学”问题

高度重视学习、善于进行学习，是党的优良传统和政治优势，是党保持和发展先进性、始

终走在时代前列的重要保证，是党员、干部提高素质、增强本领、不断进步的重要途径。协调推进“四个全面”战略布局，贯彻落实五大发展理念，需要党员、干部加强学习，提高认识，增强本领。宝钢要引领中国钢铁产业转型升级，打赢改革转型、提质增效攻坚战，实现做优做强做大的目标，同样需要党员、干



的责、权、利三者主体错位，造成激励约束机制失效。我们的管控体系存在先天不足，没有利益机制捆绑的

部加强学习，提高认识，增强本领。只有彻底解决思想认识问题，才能进一步增强学习的自觉性和紧迫性，使“两学”成为党员、干部不断增强政治上坚定、理论上清醒的过程，使“两学”成为党员、干部锤炼党性、培养世界眼光、增强战略思维能力、提高综合素质的过程。

2.要全面系统地学，学深学透，解决好“怎么学”问题

习近平总书记系列重要讲话，是党中央治国理政新理念、新思想、新战略最集中、最生动的体现。我们的学习要系统、全面，领会其丰富内涵和核心要义，决不能断章取义。在学习要掌握贯穿其中的思想方法和工作方法，增强辩证思维、战略思维、系统思维、法治思维、底线思维、精准思维，提高做好工作的专业思维、专业素养和专业方法。更要领悟好讲话背后的坚定信仰追求、历史担当精神、真挚为民情怀和务实思想作风，通过以先进的理论和理念武装头脑，更好地用以指导和推动宝钢深化改革、转型发展。

3.要聚焦问题、紧密联系实际，解决好“学以致用”问题

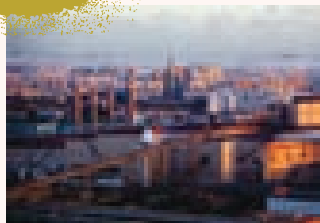
学深是为了悟透，是要在思考中找到解决问题的钥匙，找到加快宝钢深化改革、转型发展的药方，要把学习成效转化为解决问题、提升工作成效的实际能力。

我们必须清醒地认识阻碍宝钢发展的体制机制问题。由于体制错位，导致经营决策

投资，貌似有严密、复杂的审批程序，实际结果是谁也不负责。在按条块分离的管理体系下，规划、财务、运改等职能各成体系，谁都有责任，但谁都又没有责任。我们必须清醒地认识集团总部架构能力已难以满足新要求的问题。2009年启动的上一轮改革，总部功能战略管控型的定位，主要着眼于从战略角度把控产业投资方向和投资力度。这样的定位是符合当时的发展需要的。而现在中国经济已经挥别高速增长时期，钢铁行业已进入长周期的冰河期，子公司基本没有了投资冲动，总部也就失去了管控对象。但总部并非无事可做，而是要把工作重心转向存量资源的整合，特别是新兴业务的拓展。我们要改变集团80%的资产、90%的人力资源都配置在钢铁制造环节的局面，必须要在资源配置上向有基础、有优势、有协同性的环节倾斜。大量的存量资产需要我们去用新的方式和手段去运作，大量的新兴业务领域需要我们去投入、开拓。这些都要求调整总部组织架构、提升总部管控能力。

总部作为引领整个集团的中枢、平台和司令部，其改革必须先行于公司的其它各项改革。改组、组建国有资本投资运营公司是本次国资国企改革的重点，也是宝钢新一轮规划和全面深化改革的核心任务。国有资本投资运营公司作为国

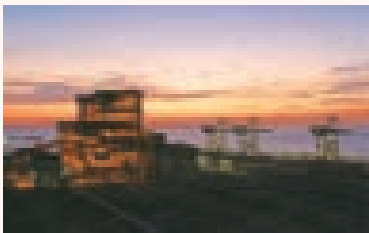
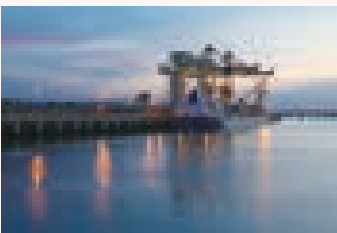
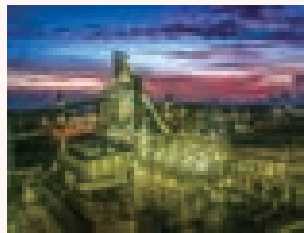




业生产经营、改革发展的重要平台和难得契机，确保把学习教育成果落脚在实干兴企的实际行动上。

有资本管理的新形式，与我们现有的产权组织方式、要素配置方式、商业模式有着巨大差异。与之相比，我们在许多方面都存在较大的差距。要把宝钢的责任兑现为机遇，而不是包袱，要把宝钢的目标变成现实，而不是幻景，就需要具备强大的跨区域、跨所有制的整合能力，以及整合后的产业链协同能力。为此，宝钢的总部和子公司管理架构、职能设定及运作方式就需要做出相应的重大调整。我们必须清醒地认识我们的党员、干部能力和状态还不适应新任务、新问题。

在供给侧结构改革的大势下，宝钢的当务之急是降本增效、清理低效无效资产。这不可避免地要遇到对干部、员工队伍的减员分流、优化配置问题。作为充分竞争行业的市场主体，在以市场化方式推进资产进退的同时，必须要能够实现人的市场化进退。而我们面临的现状却是干部队伍日益臃肿、层级制等级森严、收入分配日益僵化、人力资源配置效率低下。人事管理体制的非市场化、非效率化痼疾已经严重阻碍公司经营效率的提升。总部改革问卷调查统计数据客观反映了总部存在着形式主义、官僚主义较严重，工作效率较低等问题。一些党员、干部群众观念淡薄，服务意识欠缺，律己不严，知行脱节，安于现状，得过且过。少数党员领导人员缺乏责任担当，不愿直面矛盾，思想禁锢，活在过去的荣耀里，看不到企业深层次的危机。这些问题必须在“两学一做”学习教育中加以彻底解决，真正使学习教育成为推动企



【如何知行合一，自觉践行，进一步增强宝钢深化改革转型发展的责任感】

1. 落实宝钢新一轮规划要求，加快推进国有资本投资运营公司建设

新一轮规划提出了“一体两翼”发展战略，宝钢将坚持以钢铁为基业，通过打造“两翼”的资本投资运营平台来推动钢铁转型升级；而改革将成为实现上述目标的重要手段和路径。钢铁产业是宝钢的基业，是宝钢新一轮规划发展战略的主体。现在，国家对宝钢提出了带动中国钢铁业转型升级的新期待和新要求，宝钢要成为全球钢铁业引领者，需要通过有竞争力的产业组合的新方式去引领发展。“两翼”与“一体”密不可分，强有力的翅膀是为了让身体飞得更高更好。一翼是聚焦制造，通过绿色精品智慧制造来做精做强做优存量资产，同时通过能力培育、对外兼并重组实现做大目标。另一翼则聚焦服务，着力强化钢铁生态圈平台化服务，提升服务创造价值能力。要做好“两翼”，就不能把大量的资源配置在钢铁制造环节上，必须通过转型，优化资源配置，把资源更多地配置到“翅膀”上。服务业应朝着专业化、平台化发展，充分使用产融结合、产城结合和产网结合等手段，找到公司新的盈利增长点。

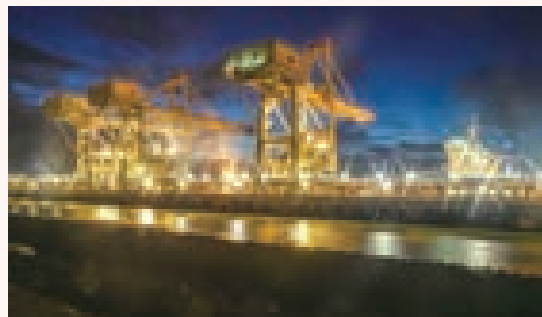
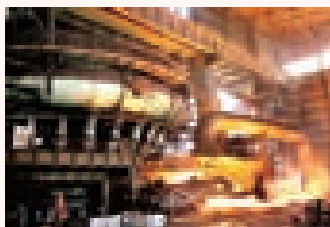
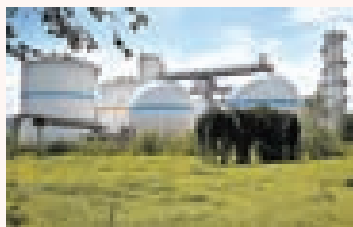


过去，宝钢的规划主要通过项目建设、投资扩产来完成。但在互联网时代和后工业化时代，通过惯常使用的新建项目和资产划拨式的简单并购方式来实现“一体两翼”战略几无可能。新一轮规划，我们要充分发挥国有资本优化重组的价值，既要大力推动存量资产的优化整合重组，又要着力推动外部资源的共建共享，提高产业集中度。要对业务和资产做“加减乘除”，优化提升一批、清理退出一批、重组整合一批、创新发展一批。在此过程中，资本运作将成为主要手段。

沿着资本运作方向，要么宝钢自己成为国有资本投资运营公司，积极主动开展投资运营和整合重组；要么宝钢被动应对，成为别人投资运营和整合重组的对象。而要具备整合别人的能力，则必须通过改革来破除体制机制约束，通过实施以组建四大业务中心为核心的总部变革来着重打造集团公司的投资运营能力，通过推进子公司股权多元化改革和三项制度改革来激发公司经营活力，继而推动新一轮规划有效落地。全体党员、干部肩负重任，更要认清形势，加快推进改革，争取先行先试，获得主动权。

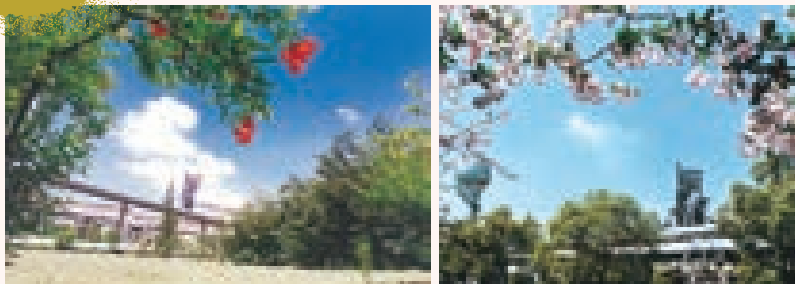
2.要主动作为，带头落实、深化各项改革举措

集团公司未来要打造成国有资本投资运营公司，总部必须成为先行者和示范者，从原有的战略管控型向价值创



造型转变，着力强化资源配置和价值创造能力，成为国有资本市场化运作的专业平台。未来，总部要具备分类管控、投资运营、整合协同、服务创新四大功能，公司法人治理结构和企业经营管理体系也将随着总部改革的深入更为规范、完善。

总部改革的核心是组建四大业务中心，它是从体制上对过去经营决策责、权、利三者主体错位问题纠偏的重大举措。四大业务中心被明确定义为业务部门，工作方式和绩效导向将明显区别于职能部门。它们将承担起资本投资运营功能，分别负责产权、资金等不同运作对象的投资运营，实现投前、投中、投后的闭环管理，为投资全过程负责，推动产业板块健康、快速发展。宝钢国有资本投资运营公司平台能不能建设好，关键就看四大中心能不能建设好。四大中心不是事业部，不对具体的经营活动负责，但会站在出资人的角度看待子公司和项目，站在集团公司的高度看待产业板块的发展，会综合运用项目化和积极股东的手段去开展业务，追求资产的流动性和保值增值，将直接为



宝钢创造利润和价值。四大中心组建后，规划发展部、经营财务部、运营改善部和资本运营部等现有与业务中心密切相关的职能职责，如产业规划、投资管理、资产管理等将被相应移植。总部职能部门的功能也会做相应调整，通过建设开放式共享服务平台，在服务好主体的同时，积极开拓社会化业务，强化自身能力建设，实现专业服务的共享与输出。

集团总部改革势必会引起总部和子公司关系的重新审视和梳理。按照国务院国资委所做的改革方向要求，集团公司不应成为子公司的“婆婆”，而应站在出资人角度行使相应职权。宝钢未来要做的是：理顺总部与子公司的关系，通过项目化运作，开展子公司间的协同增效，实现集团总体价值最大化；明确分类管控模式，完善授权体系，规范子公司治理，实现从职能管理向积极股东角色的转变。未来，集团的资本投资运营业务都要以项目化的方式开展，四大中心要驱动，相关子公司要协同，形成项目化利益捆绑机制，坚持“有计划的市场经济”原则，以集团利益最大化为导向，把子公司和项目参与者的积极性充分调动起来，相关部门为项目的开展提供全方位的支撑。根据各子公司的发展阶段、自身特点、法人治理完善程度以及集团公司的管控重点，要重新明确

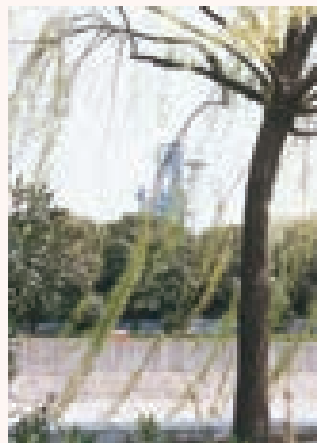
各子公司分类管控模式，梳理授权体系，发挥总部和子公司各自的优势，进一步激发活力，进一步规范子公司法人治理结构，强化董事会的作用。这些改革举措能否快速、有效落实，需要全体党员、干部主动作为，创造性地开展工作。

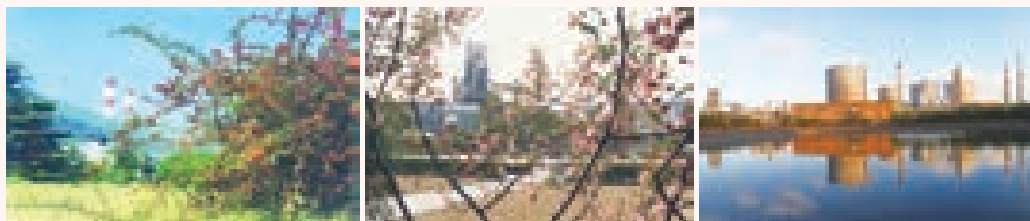
3.要积极支持改革、投身改革，自觉服从大局、服从整体

在改革中，我们的不少党员、员工将面临部门、岗位、待遇的调整，我们的党员、干部要带头带动，积极支持改革、投身改革，自觉服从大局、服从整体。只要有利于宝钢转型发展的就要积极、努力去推动，只要有利于宝钢做强做优做大的就积极、努力去践行，争做宝钢改革转型、提质增效的先行者，争做吃苦在前、享乐在后的示范者。

【以上率下，带头示范，增强建设国有资本投资运营公司 and 价值创造型总部的使命感】

这次改革是关系着宝钢转型发展、二次创业成败的关键一招，特别是总部改革牵一发而动全身，所以总部改革只能成功不能失败。总部党员、干部比例最高，更要把坚定的信念、坚强的





以年均8%的目标，精简在岗员工。要完善《市场化用工机制建设推进方案》，优化富余员工分流

党性落实到建设价值创造型总部的具体行动中，不断提升总部的价值创造能力。

1.要只争朝夕、舍我其谁、勇于担当，加快价值创造型总部建设

总部机关党员、干部要把加快建设价值创造型总部作为己任，只争朝夕。总部要加快机构人员调整，出台相关配套政策、措施，确保四大中心业务尽快正常运行。要建立健全业务部门、职能部门、服务部门评价和激励约束机制，切实承担起推进子公司改革的重任。要进一步完善子公司法人治理，推进子公司混合所有制改革，深化三项制度改革。要通过改革，确立市场主体地位，激发市场活力和创造力。要推进股权多元化和混合所有制改革，放大国有资本功能，促进企业转换经营机制，提升资本效率。要尽快明确股权多元化及混改试点单位，积极探索控股混合所有制企业员工持股路径，实现员工与企业的价值共享。要通过建立职业经理人制度，实现管理者能上能下。要积极探索建立以业绩为导向的职业经理人考核制度，优化下属领导班子和直管领导人员绩效评价体系，将绩效评价结果严格应用于领导人员薪酬激励、职业发展，促进干部“能上能下”。要建立市场化薪酬决定机制，做到收入能高能低。要健全薪酬激励机制，强化个人收入的市场化，将薪酬与绩效充分挂钩。要建立健全鼓励创新的成果转化机制和激励政策，探索核心技术团队出资入股和科技成果转化收益分享机制。要通过市场化的产权组织形式，实现市场化的业务发展方式和相应的人才激励方式。要推进市场化用工机制改革，做到员工能进能出。要按照到2020年前

安置政策，大力抓好员工队伍职业转型相关培训

工作，通过新的事业拓展员工的发展空间。
在上述艰巨的任务面前，党员、干部要以舍我其谁的担当精神、锐意进取的激情冲锋在前，永做先锋。

2.要以上率下，带头示范，用实际行动无愧“党员”的光荣称号

宝钢深化改革、转型发展任务繁重、影响面广，更需要全体党员、干部以上率下、带头示范、群策群力；更需要全体党员、干部坚定信心、凝聚力量，攻坚克难，确保各项改革举措落地生根；更需要全体党员、干部敢于啃硬骨头，敢于向严重制约宝钢发展的顽障痼疾开刀，坚决打好这场宝钢深化改革、转型发展的攻坚战。党员、干部不仅要自身支持、投身改革，还要引领员工了解、理解、支持、参与、推动改革。

（本文是作者2016年5月27日在集团公司党委中心组（扩大）学习会上所做的专题党课本刊删节稿。本删节稿未经过作者审阅。）





BAOGANG GUFEN JINENG DASHI OTM
XUNLIANYING DE SHIJIAN YU YANJIU

积跬步 致远行 助推培育『宝钢工匠』

——宝钢股份技能大师OTM训练营的实践与研究

文三 宝钢人才开发院技师培训中心



“工匠精神”这个充满传统的词汇，今年首次写入了国务院政府工作报告。弘扬新时期的工匠精神，对实现制造业转型升级，具有重大意义，体现了党的十八大以来，党中央治国理政的新观念、新思想和新战略。

2011年起，宝钢人才开发院协同宝钢股份人力资源部策划设计与组织实施的每年一期的宝钢股份技能大师OTM训练营（以下简称“训练营”）正是为贯彻、落实宝钢人才队伍建设中长期发展规划，进一步加强宝钢股份高技能人才队伍建设，培养一批品行端正、技艺精湛、成绩显著、社会认可的大师级技能人才而举办的高技能人才研修项目，是宝钢培育工匠精神的具体举措。

【培育指向与训练内容】

训练营以五年内培养百名大师级技能人才为目标，每年举办一期（20人左右），招收经所在单位推荐并持有技师或高级技师职业资格证书，从事高级操作及以上岗位工作，拥有作为第一发明人的专利、技术秘密或先进操作法等成果的操作维护岗位人员。

举办方在对大量技能人才成才事例分析研究和需求调研基础上精心设计训练模块，并以行动学习为理念，采取集中研修与岗位实战相结合的方式，通过每月2-3天集中研修，以及结合岗位开展带课题实战等进行为期一年的集训，使学员深入了解国家、行业、企业对高技能人才培养、评价与激励的相关政策，促进提升学员职业化素质；了解TRIZ基础知识，掌握技术创新方法论；了解技能人才素质模型，知悉国内外知名高技能人才成长案例与成才途径。通过基于生产现场问题的

研修攻关与发布，提升学员自我深化、攻关创新与技艺传承的能力；通过面对面咨询与辅导，帮助学员发挥潜力，凸显个性特长。

训练营的训练包括职业素养与修炼、TRIZ基础与应用、名师传道与实战、拓展训练与交流四个模块。

· 职业素养与修炼模块。内容包括国家、地方、行业技能人才培养政策，宝钢发展战略与人才队伍建设规划，高技能人才职业素养与职业礼

高技能人才队伍建设是提升企业核心竞争力的基础。宝钢人才队伍建设规划中明确提出宝钢股份要着力培育具有创新思维、精湛技艺、注重传承的大师级技能人才。



▲ 宝钢机电一体化班学生参加MPS技术训练。



▲ 训练营学员正在开展生产现场课题攻关试验。



▲ 人才开发院教师正在指导学员开展生产现场课题中试实验与实训。



▲ 学员正在参加液压技术实训。

仪，宝钢技术创新体系与知识产权保护。举办方还借助人才测评工具、面对面咨询与辅导等，指导学员制订个性化学习计划。

- TRIZ基础与应用模块。内容包括TRIZ的概念、基本内容，发明创造的常用方法，创新思维与创意训练。

- 名师传道与实战模块。内容包括剖析行业、企业知名高技能人才成才案例；传授创新成果总结提炼、发布、点评与指导技巧；围绕生产现场问题实施研修指导，开展课题实战。

- 拓展训练与交流模块。旨在通过赴行业先进企业交流学习，赴产业链上下游企业跨界交流，举办新技术与专题技术讲座，参观技术交流会、博览会等，以拓展学员视野，增长其知识，最终实现提升综合能力。

【培育方式与训练特色】

1. 注重长效，持续优化，精心打造有价值的精品培训项目

高技能人才队伍建设是提升企业核心竞争力的基础。宝钢人才队伍建设规划中明确提出宝钢股份要着力培育具有创新思维、精湛技艺、注重传承的大师级技能人才。2010年，宝钢人才开发院、宝钢股份人力资源部根据宝钢新一轮发展规划，结合技能人才队伍现状和人才队伍建设需求，在调查、分析与研究的基础上，提出了开展大师级技能人才培养的设想。在公司领导的大力支持下，通过问卷调研、召开座谈会、分析大师级人才成才案例等，策划、设计了训练营方案，并于2011年5月开办了首期训练营。其后，又提出每年举办一期，持续为大师级技能人才培养搭建平台、营造氛围、提供支撑。每期训练营结束后，不仅总结训练方案、内容和成效，还听取学员感受、导师意见，评价行动学习和实战成果。学员完成训练一年后，由人才开发



宝钢员工正在观摩宝钢的专利成果。

院采取第三方评估方式开展培训效果三级评估。在每期训练营开营之前，听取宝钢股份人力资源部相关人员、生产现场专家、新老学员代表等对训练方案的优化建议。

2.精选师资，组建团队，充分发挥名师传道与引领作用

坚持人尽其才，开展传承解惑，实施行动学习，帮助学员成长是开展训练营工作的基本指导思想。其中，实施项目管理，成立导师团队是规范训练过程、提高训练成效的关键。为此，人才开发院组建了训练项目团队，采取项目负责制模式，由首席培训师承担项目管理，实施五年一贯培训实施管理。组建训练营导师团，聘请宝钢兼职教授、杰出技能专家孔利明、韩明明、王军、王康健等担任导师。根据训练模块与训练内容，结合实战课题和专业特点，精选业内知名学者、管理人员、首席师、技能专家等承担授课、讲座、辅导任务。

训练营开营时，对每位学员进行人才测评，以求结合个体特征开展职业发展与能力提升针对性辅导。实战训练期间，开展名人宣讲与成才指引，以求用故事感染人，用实例引导人。此外，还通过学员与名人牵线、签订“结对指导”协议等，加快培育人才。例如，学员洪华“牵手”孔利明后快速成长，被评为“宝钢工人发明家”“宝钢技能专家”。学员宋俊“牵手”王康健后在创

新工作中突破迅速，创新成果荣获上海市科技进步奖二等奖，被评为“上海市工人发明家”。

3.因地制宜，注重实效，促进体现多元训练成果与成效

参加训练营的学员都由各单位遴选产生，大多持有技师或高级技师职业资格证书，从事高操及以上岗位工作。他们都具有扎实的技能、丰富的经验和绝活，如何使他们通过训练，进一步发挥潜能、提升能力、体现成效是训练的宗旨与目标；而开展基于生产现场问题的岗位课题实战，辅以行动学习与指导则是实现培训目标、取得训练成果的载体与手段。

开营报名时，举办方要求各单位选送学员时必须指定、审核与确认学员实战课题，且应是必须、实在，能体现专业性、综合性的真实课题。开营训练时，每位学员须做开题报告，陈述课题内容、存在问题、解决设想和可能遇到“瓶颈”，导师团队再根据课题和学员情况，制定训练指导方案。通过实战课题的研修交流及相关技艺的传授、指导，引导、鞭策学员掌握方法、总结技巧、攻克难题。学员则通过技术创新方法论学习、名师辅导与帮助、循序渐进式的课题攻关等达到方法能力、实战能力的综合提升。

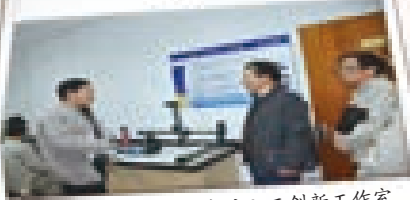
训练营传承了经典的做法，每期结业就是下一期的开营。上期学员就学习感悟、训练成效进行总结、交流，



宝钢高技能人才代表参观全国发明展时合影。



德国职业教育与工匠精神考察与交流场景。



人才开发院教师正在走访职工创新工作室。

关团队，开展同专业跨区域或同厂部跨专业学员之间的团队学习、协同攻关活动，为大师级技能人才培养，带动高技能人才队伍梯队建设共筑基础。

【跟踪评估与训练效果】

就实战课题进行发布、评优，为新一期学员树榜样、传经验，起到共享共赢和共同发展的作用。

4.搭建平台，盘活资源，共同助推大师级技能人才成长

为充分体现人才开发院作为员工教育培训、公司管理研究、员工创新活动基地的平台功能，发挥资源共享作用，举办方还在学员课题攻关、技改研究等方面给予了更大支撑。

例如，针对首期学员提出的生产现场问题及技改研究设想，举办方结合由德国菲尼克斯公司举办的全球自动化大奖赛，组建了由训练营学员组成的攻关团队，投入资金，购置零配件，支撑学员开展“皮带输送机状态监测无线智能小车”设计制作与应用实验。后来，团队学员获得了“2012菲尼克斯全球自动化大奖赛”工业组比赛亚军，并获邀请赴德国“2012汉诺威工业博览会”展示成果，再获“最佳中国团队”殊荣。

针对每期学员来源与专业、岗位、课题的不同，举办方积极组织学员到上汽、航天、上海电气等单位开展学习交流，组织参加工博会、技术论坛、发明成果展等，以拓展其视野、增长其知识。举办方还提出了“永远的训练营”的理念。学员在完成一年集训后仍可自主参加下期训练营的技术讲座、技术交流等。举办方还组建新老训练营学员协同攻

五年来，已完成四期训练营的训练，训练学员75名。第五期训练营的训练正在进行中。前四期的训练，通过开展行动学习、课题实战，许多学员为企业生产现场改善、节能减排、减低成本、创新创效做出了贡献。如来自宝钢股份炼钢厂的学员杨建华，通过“2#连铸机自动化浇注集成技术”课题实战，完成自动加渣机、自动开浇终浇、异常控制技术、氩气自动化控制连锁、中控操作优化等改善与创新，大幅提升了本厂连铸浇钢自动化水平，并于2013年9月第一次实现无人化浇注。来自宝钢股份热轧厂的学员张仁其完成了“防止异物压入对粗轧R2轧辊造成的损伤”课题实战，增效200多万元。前四期学员在训练期间共申报先进操作法18项、技术秘密90项、专利101项，实现经济效益3450多万元。另外，75名学员中有45%的学员技能等级或岗位得到了提升，23名学员晋升为首席操作，12名学员被评为“宝钢技能专家”。



宝钢中央研究院郭朝晖博士为训练营学员主讲智能制造技术与应用讲座。



宝钢特钢技师专题研修正在进行中。



第四、第五期训练营学员合影。

依照国际通用培训效果四级评估体系，举办方对首期、第三期学员的训练效果进行了360度评价。从组织、下属/同事和学员自我等三个维度进行全面评估，通过问卷调查、学员访谈、召开座谈会等，对学员的岗位胜任度、行为改善能力、岗位能力提升、持续改进能力、解决问题能力、持续学习能力、组织协调能力、履职能力、服务用户、工作效率提升、自我绩效提升和团队绩效提升等12个方面进行综合评价。评价结果显示，学员的岗位胜任、行为改善、履职服务能力等均得到了大幅度提升，但持续改进、解决问题、团队绩效等方面还需不断提升。

此外，训练营也被评为宝钢集团人力资源管理最佳实践TOP10，荣获第五届“宝钢培训奖·优秀培训项目奖”，被评为上海市“最有价值企业培训项目”。其训练模式、方式、手段也被应用到集团其它子公司的高技能人才训练中，其思想、理念、方法也被拓展、应用于宝钢其它高技能人才培养项目。

【感悟与启示】

随着“中国制造2025”战略的提出，中国钢铁业的新发展必将重塑世界钢铁业新格局。宝钢股份智慧制造发展规划（2016-2021）的提出，也将率先吹响钢铁业践行“中国制造2025”战略的号角。大力推进智慧制造和智能制造

造，将工匠精神融入智慧制造和智能制造中，将是企业发展和人才培养的新任务。在当前制造业“破冰”前进的情况下，尤其需要弘扬新时期的工匠精神。工匠精神的核心是创新，营造创新的社会环境和社会氛围，促使创新推动，加快“中国制造”向“中国智造”转化，向“中国质造”升级，引领制造业浴火重生，促使新技术、新产品层出不穷。

创新的关键是人才。企业的专业技术人员和技术工人，是大鹏的两个翅膀，两者兼备，大鹏才能展翼高飞。技术人员是创新发展的“头脑”，能工巧匠是“四肢”。多渠道、全方位加快培养适合新时代需要的高级技工，尤其是具有一技之长、拥有绝招绝活的大师级技能人才，成为弘扬工匠精神的重要环节。

工匠精神需要培育，更需要传承。其实在我们身边，就有许多值得崇敬与学习的工匠。如几十年坚持不懈、认认真真做好“一件事”的全国劳模、宝钢股份运输部周辉等人。传承工匠精神，就要传承那种对工作一丝不苟、追求完美的良好品质，汲取他们那种追求、踏实、专注、敬业、严谨、细致的工作精神。传承工匠精神，关键是要沉下心来，耐得住寂寞，能吃苦耐劳，不畏艰难并不为外界的干扰所动。（执笔人：吴福民、李一鸣）



训练营学员正在汇报训练成果。

ZHUTUI ZHUANXING

助推产业结构和职业生涯转型

BAOGANG CHANCHENG JIEHE YEWU GUGAN XUANBA PEIXUN

——宝钢产城结合业务骨干第一阶段选拔培训的开展特点和收获

文 | 黄艳

宝钢人才开发院管理研修中心培训师

为借助产业结构转型机遇，充分盘活现有人力资源，帮助员工实现职业生涯转型，同时助推宝钢做大做强做优，提升企业可持续发展能力，2016年2月15日，集团公司总经理办公会决定举办地产专业培训班。3月4日，集团公司总经理办公会通过了集团人力资源部提交的学员选拔方案和人才开发院的学员培训方案，决定对相关子公司人员进行地产专业知识的系统强化培训，在其成为宝钢战略转型的业务管理骨干的同时，达到提升公司不动产业务整体管理能力、提高市场竞争力的目的，并为宝钢其它转型单元提供参考模式。在人力资源部发布学员选拔通知后，共有969人报名，经过简历筛选、在线测评、面试删选，最终确定200人参加培训。

3月28日，宝钢产城结合业务骨干培训在人才开发院开班。截至5月27日第一阶段培训结束，共有203人结业。

本培训由通用基础、项目实战、专业资质三部分组成。第一阶段开展通用基础培训，内容包括创新创业、不动产实务、法律法规、诚信经营四个模块，合计61门课程、12次案例教学、5次实地参访，根据综合闭卷考试成绩（60%）、过程考

核（20%）、培训小结（20%）三部分进行培训考核。培训考核成绩加上前期综合测评结果作为岗位聘用的重要依据。

【第一阶段培训开展的特点和取得的成绩】

1. 实行班级自我管理，学员主动参与意识强烈
第一阶段培训学员多、时间长，在宝钢培训历



课堂一瞥。

史上不多见。鉴此，举办方进行了培训管理上的创新，组建了班委，成立了临时党组织，以充分发挥学员的自主管理作用。这一做法是有效的，无论是在课间交流、班会还是党组织生活会上，班委能抓住各种机会、利用各种形式同学员谈心，及时反馈关于学员的热点问题，宣传转型主旋律，从而引导学员坚定转型信心，聚焦当下学习。为缓解枯燥学习带来的压力，班委及时与举办方沟通，安排了拓展训练等活动。此外，在学员座位调整、参观考察往返车辆统计、培训考核方式优化、题库的修改和完善等方面，都体现出了学员的主动参与意识。

2.取得了大规模转型培训的方案设计、考核评价经验

第一阶段培训体现了人才开发院作为培训设计专家，宝地置业和外部合作方作为培训内容专家，合作输出大规模转型培训方案的实力。方案策划前期，人才开发院充分赴用人单位调研、访谈，形成不动产开发流程的十大模块及其工作内容。策划过程中，人才开发院与同济大学、复旦大学专家沟通，落实授课内容的深度和广度、培训方式。

在方案设计上系统考虑培训考核评价环节，与用人单位和集团人力资源部反复沟通，换位思考，在确保公平、公开、公正的基础上兼顾人性化因素。例如：将培训考勤作为培训成绩扣分项；将原先设计的开卷考试改为闭卷考试；过程考核中发挥班委的作用，班委评分占培训总评分的10%。



学员正在聚精会神地学习。

3.形成了一整套不动产实务讲义、师资、课件、题库

第一阶段培训累计授课304学时，形成了50份讲义、由737道考题组成的考核题库，建立了47人的不动产外部师资库。中国房地产顾问业五大行中，世邦魏理士、戴德梁行、高力国际的高管均前来授课。同济大学何清华等学者的授课深入浅出。易居城市运营中心徐和锋总经理等知名企业的高管授课聚焦于专业领域，剖析深刻、独到。

4.取得了实战经验

第一阶段授课进行到第三周时，为巩固学员对所学理论知识、工具方法的全面运用情况，借助复旦大学的专家团队力量，举办方选取宝钢特钢薄带区老厂房改造项目开展案例实战模拟，让学员熟悉不动产开发流程。通过为期两周多的分工合作、实地调研、集中研讨、案例编写，最终形成了21份项目成果报告。学员们在实践中学习，在学习中提高，取得了难能可贵的实战经验。



宝钢不锈钢、人才开发院领导正在与来自宝钢不锈钢的学员座谈。



学员外出参观学习场景。

组不定期和学员沟通，并形成会议备忘录（人才开发院院长先后与班委沟通了6次，宝钢不锈钢领导与班委、宝钢不锈钢专项工作负责人与全体学员

5. 丰富了微信、微课运行与管理经验

第一阶段培训的实施和管理运用了微信工具。培训开始前，就在人才开发院微信公众号上设置了通知公告、培训签到、学习资料、互动交流、质量评价五项内容。不仅学员签到、培训评价做到了无纸化，实现了环保，便于统计、汇总、分析，讲义也做到了书面与电子的相互结合、互为补充。书面讲义便于学员课堂做笔记，网络课件便于学员随时学习；电子讲义形式多样，既有PPT讲义便于静态学习，又有视频讲义利于动态理解。培训过程中，微信平台的互动交流区累计收到1377话题，有10231次访问量。这便于举办方随时了解学员对培训的感受和培训存在的问题，及时反馈。

此外，为便于学员学习，每天的授课影像会被录制成视频资料。学员既可在微信平台观看，也可利用电脑复习。目前，分别在微信平台和人才开发院E-Learning系统中分别上传了51门课的视频资料。

6. 建立了联络沟通机制，推动了过程改进与优化

包括：班主任每周通过微信平台通告课程安排和变动情况；班主任每天填写工作日志，通报每日培训进展和学员心声；项目

员沟通了两次，集团公司人力资源部、宝地置业与班委沟通了1次）；学员自发编写培训简报16期；班委与项目组建立了微信群，各学员大组建立了各自的微信群。由于建立了自上而下的沟通体系，信息传递顺畅，从而保证了培训的顺利进行，集团的相关转型政策也在这种顺畅的沟通中得到了优化和完善。

【培训的需完善之处和对今后的思考】

· 第一阶段培训采用微信签到、考勤和评价，能快速提高培训管理的效率。但在开展的过程中因为学员人数过多，有些学员忘记按规定时间签到，后续还需要采用纸质考勤作为补充。信息系统中如何快速向学员反馈签到信息也是一个需要解决的问题。

· 两个月的培训能坚持下来，并能顺利结业，对于学员来说着实不是一件容易的事。这是因为隔行如隔山，从制造业的标准化、程序化转到服务业的个性化、差异化，时刻都在挑战着学



课堂上的师生互动。



拓展训练——看我们的！



产城结合业务骨干选拔培训转段工作会议场景。

员的知识储备和思维转变。听讲过程中，许多学员疲于消化，痛苦着，快乐着。如果课程设计能接地气，讲授能更深入浅出，更基础化、案例化、生活化，相信这些“门外汉”可以学得更好。

· 本次培训是一次员工转型转岗培训，其性质决定了培训前、培训中和培训后相关政策的及时发布和沟通至关重要。特别是对学员对未来岗位、薪酬的关注迟迟未予沟通，这导致牢骚、怨言、疑惑等一些负面情绪在培训班有一定程度的蔓延，学员不时为前程担忧，甚至有个别学员选择了半途退出。如何更好地搭建沟通平台，及时有效地传递政策信息，安抚学员的情绪，是今后开展此类培训时需要重点关注的。

· 2016年，人才开发院在推进项目化管理方面做了积极的探索和完善。作为项目化管理运作试点的首批项目之一，第一阶段培训较以往实施的项目，每位成员有了进一步的主动意识、服务意识，但如何更加准确地梳理前台、中台和后台的界面，激发每个成员的潜力和动力，还需不断探索和优化。



学员们，别忘了通过微信签到噢！

学员心声

这是参加工作以来最为系统的一次学习，也是职业发展过程中思维转变的一次重新构架。整个过程中，真正做到了把“小我”放到“大我”中去定位，把“做人”放到“做事”中去践行，把“成就”放到“成绩”中去检验，把“个性”放到“党性”中去锤炼。

——梅钢公司成甘露

今天，宝钢给我一次机会；明天，我定会还宝钢一个奇迹！虽然我们曾对不动产业务一无所知，虽然我们“前无参考，后无借鉴”，只能摸着石头过河，但我们每个人都目标明确，宝钢转型发展的第一枪将从我们这里打响。我们要抓住这次机会，不辱使命，用必胜的信念给宝钢、给自己换来一个可以期待、美好的未来。

——宝钢特钢秦伟

培训让我重回了大学时代，甚至是高考时代。每天的早起与晚睡，上课的分秒必听与回家的挑灯夜战，着实重新体验了一次高考时代。

——宝钢工程张扬

两个月的培训是我们所有学员一生独特的一次经历。两个月，学习有压力，未来在变化，心情起起伏伏，但大家始终在坚持。学习结束，当经历变成了记忆，一切都是值得怀念。

——宝钢不锈钢尤超

抓团队合作 促问题解决

——开展韶钢“铁钢物流与铁水温度管理”管理者主题实战演练的实践和体会

文 || 宝钢人才开发院驻韶钢培训支撑团队

这样的培训以往在韶钢从未开展过，协同支撑团队中的培训支撑团队在人才开发院的支撑下，借鉴宝钢股份主题实战演练培训项目模版，制定了培训基本方案。随后，又与协同支撑团队专家共同对培训主题、内容、实施过程进行了研讨，最终确定以主题实战演练为培训的组织方式，解决铁水温降过大的问题。

在钢铁市场持续低迷的“冬常态”下，2015年韶钢的经营形势极为严峻，面临着产品成本高、销量不足的困境。为帮助韶钢摆脱困境、提升整体竞争力，集团公司决定向韶钢派遣“项目化管理、嵌入式工作”协同支撑团队。协同支撑团队进驻韶钢后，对生产现场管理问题进行了诊断。其中发现铁水在从炼铁厂运到炼钢厂冶炼的过程中，降温过大，增加了能耗，很大程度影响了炼钢及后续产品成本。据测算，每吨铁水温度下降3度，就会增加成本1元钱左右。韶钢年产钢

600万吨，如果每吨钢能降低成本1元，一年就是600万。此问题的解决涉及多个部门，鉴此，协同支撑团队和韶钢提出了举办“管理者主题实战演练”培训设想，希望藉此搭建一个沟通平台，提高相关管理者的沟通、协调意识，共同诊断、探索铁钢物流存在的问题及改善策略。

【实战演练的开展经过】

演练分为基础知识培训、生产现场诊断分析、



学员在生产现场开展调研。



学员在生产现场开展调研。

队在后续工作中，要强化目标依据，加大数据支撑，行动方案和措施要深入、细化。

学员认为，这样的演练方式非常好。在整个演练过程中，学员们用开放的心态、思维对生产现场的问题进行

了诊断，打破了部门界限。这对解决不同部门、不同工序之间的问题尤其管用。

其后，学员们根据发布会中提出的意见和建议，进一步细化了改进措施，制定了11项工作推进方案，并开始在工作中推进实施。11月，学员们发布了11项工作推进方案的结题报告。通过努力，100吨铁水包装载量得到了有效改善，铁水包状态管理进入了良性循环，缓解了铁水包运行紧张状态，减少了铁水温度的下降幅度。经过测算，通过控制铁水降温幅度过大，韶钢2015年下半年取得的经济效益分别为825.2万元（使用废钢）和448.5万元（使用矿石）。

此后，韶钢对铁钢物流与铁水温度管理主题实战演练阶段性成果进行了固化，对铁水包打渣处理、铁水包加盖、保温剂使用、铁水运输铁路改造、铁水包扩容、炉底衬改造、铁水运行管理和铁钢物流管理等形成了基本管控思路 and 手段。

策略制定、整改落实、成果总结五个阶段实施，时间预定为60天。我们还设计了一套主题实战演练手册，以记录培训过程。

2015年4月15日演练开始，学员共有14人，来自制造管理部、炼铁厂、炼钢厂、物流部、设备部、营销中心等相关部门，分为优化铁水包运行管理和控制铁水温降两个管理团队，分别由炼铁厂副厂长和炼钢厂副厂长担任团队长，并由支撑组专家任项目专家，共同开展实战。

在基础知识培训阶段，邀请了人才开发院专业教师前来讲授“管理诊断与流程分析”课程，并引导学员分析、确认问题，制定诊断计划。

在生产现场诊断分析阶段，在项目专家带领下，学员们分组深入炼铁、炼钢、物流等部门，考察生产过程，发掘问题，并每天研讨当天发现的问题。经过一个星期的生产现场诊断与问题分析，我们举办了诊断及策略报告发布会，邀请了韶钢各级相关领导和支撑团队相关专家参加并担任答辩委员。答辩过程中，两个管理团队发布了诊断出的问题，提出了改进措施。两个管理团队共找出了11个关键问题，确定了减少铁水温降20-50度的目标，制定了6个行动方案，确定了3个管控项目。参加答辩的韶钢领导在充分肯定这种演练方式的同时，也对诊断及策略报告提出了建议，并要求管理团



韶钢领导在做开班动员。

项目组专家正在和学员一起研讨。



人才开发院教师在讲授“管理诊断与流程分析”课程。



学员在开展团队合作训练。



相关要求已被纳入《铁水和铁水包管理制度》《铁水和铁水包管理标准》及《铁钢动态平衡控制标准》中。

【实战演练的开展特点】

1. 与生产现场问题紧密结合

在韶钢首次开展的实战演练，选择公司迫切需要解决的问题作为演练主题，由相关部门管理者协同发现问题，提出对策，并到生产现场逐一验证解决。这就将培训与解决生产现场问题紧密结合了起来。

2. 形成协同合作的工作氛围

此次演练主题涉及多个部门，需要协同合作，共同解决。演练开展过程中，在协同支撑团队的策划、协调下，韶钢各级相关领导和部门的支持下，学员们共深入生产

现场开展活动14次，共同发掘问题，探讨解决之策。在此过程中，学员间不再囿于部门利益和框框，形成了良好的协同合作工作氛围。

3. 实战演练实行全过程管控

实战启动后，就要求管理团队通过对生产现场的诊断、分析制订出明确的项目目标、时间表和项目内容，并通过策略发布，对项目目标及措施的可行性进行评价、确定，以实现目标明确、操作性强。中间采用“回头看”的方式，检查项目的执行情况，以避免出现管理惰性。这种管控模式为韶钢今后开展其它的管理项目培训提供了借鉴。

【实战演练的开展体会】

1. 演练的题目应结合生产现场实际，以解决问题为导向

本次演练之所以能够取得成效，是由于选择的主题切合了生产现场实际。铁水温降过大是韶钢存在的一个老问题，但是由于涉及部门多，所以迟迟未能解决。而演练选择这个主题，以解决问题为导向，用培训的方式带动实际问题的解决，使培训取得了良好的效果。

2. 项目开展的时间要根据实战主题来确定

此次演练方案中设计的开展时间与实际结题时间差异较大。这是由于对主题推进过程中遇到的问题估计不足造成的。前期在开展方案策划时，我们制定了60天的培训周期，但实践下来发现，



学员在用“鱼刺图”分析问题。



学员们在生产现场开展调研。

学员感言

姓名:周邦连 单位:物流部 职位:副部长

管理者主题实战演练的开展,对于优化韶钢企业管理是一次行之有效的活动——可以集中部分管理骨干,有针对性地对专项工作进行诊断,集思广益,在较短时间内解决问题。

——学员摒弃部门利益,围绕共同目标贡献智慧,可以提高部门间的协作水平。

——在演练过程中学员学习了相关的管理和分析工具,可以提升管理者的管理水平。

——演练的开展有明确的目标、内容、时间表,可操作性强。可以说目标对管理起到了牵引作用。

由于本次演练策划严谨、组织科学、协同有序、控制严密,因此收获良多:

——改善、巩固了铁水包管理基础工作。

——形成了铁水温度管控的基本思路和管控手段。

——取得了铁水温降速率、减少温降效益、保温剂效果等方面的基础数据。

——对铁水包打渣处理、铁水包加盖、保温剂使用、铁水运输铁路改造、铁水包扩容、炉底衬改造、铁水运行管理和铁钢物流管理等提出了具体意见。

理者担任组长。他们在演练推进过程中起到了积极作用,保证了演练的顺利实施。

4.过程控制和活动记录很重要,及时开展“回头看”,可以促进演练的开展

本演练开展时间跨度大,如果没有过程控制,就会流于形式,因此在实施过程中,通过开展策略发布会、团队研修、“回头看”等方式,共进行了14次活动,对整个演练过程进行了全方位控制,使演练能够按照预定方案和目标进行。

要解决生产现场问题,比仅仅做为培训项目来实施要复杂得多,各种工作措施的推进都需要反复论证、测试。这提醒我们,今后开展类似的演练时,项目开展的时间必须根据实战主题来确定。

3.演练指导教师和团队负责人的作用很重要

由于演练开展时间较长,很多工作要在生产现场推进,演练指导教师在此过程中肩负组织、引领作用,引导团队逐步形成自主组织、自我管理、按期开展活动的工作习惯。由于演练团队是跨部门组成的,因此组长单位和组长人选也很重要。他们应该来自解决项目问题的关键部门,既要领导,又要指导。此次演练,由协同支撑团队两位成员担任项目专家,由项目问题解决关键单位炼铁厂和炼钢厂的管

POSCO 举办 G-LDP 培训

5月9日,POSCO未来创造学院在仁川松岛开展为期5天的今年首期G-LDP(Global-Leader Development Program)培训。



G-LDP的学员从全球营业所中有潜力成长为POSCO the Great主力的海外法人经理级优秀员工中选拔产生。该培训讲授新一代领袖应具有的领导教育课程。去年10月设立培训以来,共

有英语圈、汉语圈国家的50名当地员工参加了培训。本次英语圈国家培训共有9个国家、21个海外法人单位的39名员工参加。

本次培训的特点是采用了翻转课堂学习方式,学员在听课之前通过POSCO未来创造学院HRD门户(e-campus)进行预习,分享讲课教案,完成未来创造学院布置的课题。之后,再赴韩国开展线下讨论,学习领导力技巧。

今年第二期G-LDP将于9月开展,学员为40多名POSCO中国员工。

(吴伟)

质量改善类技术研修的实践与思考

文 | 耿 灿 焦延春

梅钢公司培训中心培训管理室主任

梅钢公司培训中心主任培训师

2014年,随着梅钢新建项目的不断成熟与稳定,现场生产对新技术、新工艺的研修需求度逐步下降,对质量改善型技术研修的迫切度慢慢提升。公司效率提升后,工学矛盾进一步加大,学员对研修有效性、针对性要求逐步提高。针对生产现场亟待解决的生产、质量问题,公司从各厂部征集质量改善主题,形成公司年度质量改善类技术研修项目。两年来,共开展该类技术研修15期,聚焦生产现场质量问题57个,学员达314人次(包括技术主持人10位、技术主讲人49位),涉及外部支撑专家12位,形成技术共识71项,提出技术改善建议110项,输出研修报告11篇。该类研修秉承“问题导向”原则,通过在学员中设立技术主持人、技术主讲人,设立外部支撑专家等角色,设计项目方案策划、问题收集、集体备课、集中研修、报告输出及成果跟踪等闭环管理流程,充分发挥学员主观能动性,促进研修成果应用与转化。回顾近两年质量改善类技术研修实践,有如下几方面的总结与思考。

【研修特色做法】

比起其它类别的研修项目,因该类研修主题均源于生产现场实际存在的待改善质量问题,研修目标更侧重于组织绩效提升,因此,项目设计较多注重学员参与,围绕问题启发学员从不同角度贡献智慧。概括下来,该研修体现了3大特色。

1.设计研修流程,形成闭环管理,提升研修有

效性

研修流程主要分为研修前、研修中、研修后三个阶段。研修前注重研修方案策划、研修问题征集及研修课程内容准备;研修中注重整体主持、主题发言及问题聚焦;研修后注重研修报告反馈、研修成果转化及生产现场跟踪,形成闭环管理。研修具体流程如图1所示。

2.设立研修角色,明确工作任务,提升学员研

修参与度

研修中，根据研修流程要求，分别设立技术主持人、技术主讲人和外部支撑专家等研修角色。

技术主持人由与课题相关的首席工程师或课题责任人担任。其职责包括：承担研修主持工作，掌控研修进程；研修前策划、确定研修主题方向与目标、内容与团队组成；召集团队主要人员集体备课，细化团队成员中主讲人工作分工；研修结束进行总结和提炼，形成主题研修小结；跟踪后序研修成果转化。

技术主讲人由技术主持人指定。其职责包括：承担研修主题细化内容的主讲工作；参加集体备课；与技术主持人和其他技术主讲人进行仔细沟通，保证研修内容精炼并有序衔接。

外部支撑专家则根据研修主题实际需要，聘请宝钢股份本部或高校等的专家进行集中授课、现场诊断或参与研讨互动交流。

3.创新研修方法，固化工作模板，提升研修实施效率

在研修过程中，除按照设计流程实施研修外，还积极引入群策群力、圆桌会议等研修方法。除此之外，对研修方案策划、研修中学员参与、研修后报告输出格式等均进行了有益探索，形成了适合该类研修的工作模板，从而提升了研修实施效率。

4.强化成果转化，探索跟踪路径，确保研修实施效果

为进一步验证研修成果在生产现场的转化及

图1：质量改善类技术研修流程



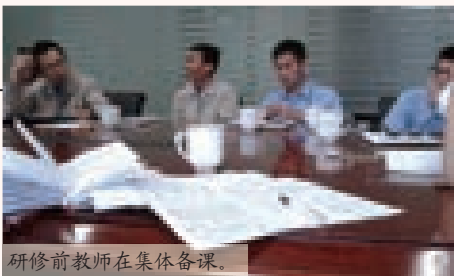
应用情况，研修结束后6-8个月，项目组从方法设计、结果发现、思考审视等方面对学员行为改善及研修建议实施情况进行了评估与跟踪。以2014年实施的质量改善类技术研修为例，一方面以三级评估方式对学员参加研修后的行为改善进行了评估，一方面对研修输出的改善建议在生产现场的采纳情况及问题改善情况进行了跟踪，旨在探索技术研修成果转化评估方法，审视技术研修设计过程。

【研修取得的初步成效】

研修实施过程中，一方面严格按照技术研修工作方案，研修前开展问题征集、集体备课、课件审阅，研修中进行课程主持、主题发言、聚焦研讨，研修后做好总结反馈、跟踪转化等工作；另一方面，从各研修主题内容相关性角度考虑，合理安排研修时间，在给学员以全新研修感受的同时，取得了一定的研修成效。

1.有力支撑了生产现场的质量改善与问题解决

技术研修的实施，一方面是对质量问题的再审视，能促进学员共享知识、碰撞思想，提升学员对质量问题的认识水平；另一方面，研修结束后，技术主持人根据研修工作要求，重点针对质



研修前教师在集体备课。



梅钢公司内部相关人员在作主题交流。

外部专家在作主题交流。

专家在向技术主讲人提问。

讲台前的深入探讨。

量问题原因分析、外部优秀做法及改善建议等要素进行回顾、总结，形成可操作的研修报告，并通过公司人力资源部以工作联络单的形式下发至各相关研修单位，为生产现场质量问题改善提供参考。截至目前，该类研修共输出技术研修报告11篇，共聚焦57个问题，形成71项共识，提出110项改善建议。对2014年质量改善建议采纳情况进行跟踪后确认，61项改善建议中被采纳了52项，采纳率为85.25%。其中46项已实施完成，6项正在实施中。研修聚焦的23个质量问题中，经过改善建议的实施，已解决15项，正处于改善中的有5项，未改善的有3项。建议未实施原因主要为技术实施难度比较大，目前尚不具备实施条件。

2.有效提升了技术人员系统策划、总结表达、解决实际问题能力

根据质量问题改善类研修工作要求，从学员中选择了技术主持人及技术主讲人角色，并明确了各角色工作职责，整体承担了研修课题的方案策划、课程准备、研修实施、总结反馈及成果跟踪等工作内容。研修的实施，不仅对质量问题改善提出了针对性的改善措施外，还对学员、尤其是技术主持人及技术主讲人的能力提升起到了很好的促进作用。其中包括技术主持人组织、策划、沟通

及主持能力，技术主讲人总结及表达能力，学员视野开拓、表达分享等能力的提升。经过对“镀铝锌锌渣控制技术研修”“高强钢生产技术研修”跟踪得知，学员参加研修后的行为改善和绩效提升状况的总体满意度在90%以上。

3.探索了质量改善类技术研修新模式，提高了研修针对性、有效性

质量改善类技术研修在研修设计上采用角色设计及闭环流程管理，更加聚焦生产现场实际问题，充分发动学员力量，注重研修各环节细节设计。在研修成果跟踪上，注重成果建议落地实施，强化研修对质量问题改善的支撑力度及学员的研修感受度，为探索技术研修方法进步起到了很好的推动作用。

【对研修的思考及建议】

问题改善类技术研修虽然得到了公司各部门

图2：2014年质量改善类技术研修
质量改善建议实施情况统计



图3：2014年质量改善类技术研修
质量问题改善情况统计



图4: “镀铝锌渣控制技术研修”

学员行为改善评价统计

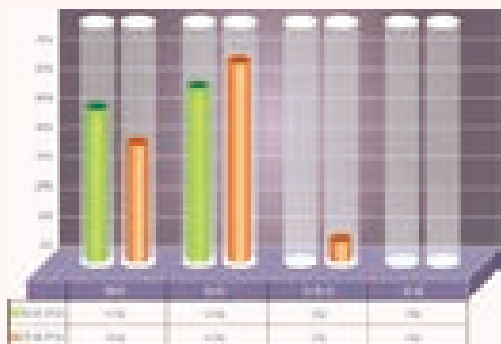
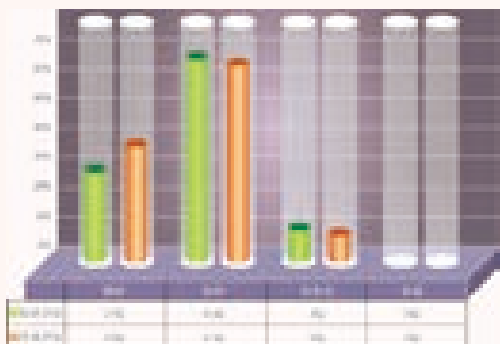


图5: “高强钢生产技术研修”

学员行为改善评价统计



是什么，而无法给出确切信息。比如，很多技术建议写成“提高……级别”“加强……管控”“继续对……稳步推进”等，无法从量化上或是具体操作上给出建议。另外，技术研修报告由技术主持

人根据研修情况撰写完成，多数是将研修过程描述性地总结出来，并未再次结合当初研修目标及目的，针对问题一一列出技术建议及实施建议，致使操作性不强。

1. 学员研讨参与度不高

研讨过程中，虽然设立了技术主持人进行过程主持，技术主讲人进行主题发言，但在技术主讲人完成授课进入自由研讨环节时，只有少部分学员提问，大多数学员仍呈现以听为主的沉闷氛围，互动情绪不高。

改进建议：在后续技术研修研讨环节中，要注重研讨问题前期准备，并与学员提前沟通，留给学员提前思考的准备时间。与此同时，要提升技术主持人的研讨主持能力，营造宽松、开放的研讨氛围，激发学员的研讨热情。

2. 主题发言内容可控性不强

在集体备课时，技术主持人虽然和各位技术主讲人明确了主题发言内容，甚至细化到授课提纲，但普遍存在技术主讲人在准备材料时以自我想法为主，影响了整体发言效果。

改进建议：在后续技术研修主题发言设计中，要注重对主题发言大纲的整体把握，加强课程评审。对不符合要求的发言要及时纠正，以确保主题发言内容策划系统、衔接自然。

3. 研修建议过于笼统，且没有明确、具体的实施建议，操作性不强

在成果转化跟踪、确认过程中，除技术主持人外，其他相关人员大部分不知道研修建议具体

是什么，而无法给出确切信息。比如，很多技术建议写成“提高……级别”“加强……管控”“继续对……稳步推进”等，无法从量化上或是具体操作上给出建议。另外，技术研修报告由技术主持

人根据研修情况撰写完成，多数是将研修过程描述性地总结出来，并未再次结合当初研修目标及目的，针对问题一一列出技术建议及实施建议，致使操作性不强。

改进建议：在技术主持人将各研修主题方案反馈上来后，要加强对方案中研修目标与研修内容逻辑关系的审视，并与技术主持人充分交流，尽可能细化方案的内容。增加研修成果验证环节的设计，从研修验证角度审视研修策划，在研修策划阶段给出验证手段，形成真正意义上的闭环管理策划。在引导技术主持人撰写研修报告时，除要求将研修中提出的建议说明清楚外，对于该建议如何实施、需要哪些部门配合等要求给予一定说明，以求为后续建议实施落地提供借鉴。

学员在听讲。



学习发展项目的6D法则

文 | 黎湘梅
梅钢公司培训中心主任管理师

在企业内训中的应用研究

梅钢公司培训中心自2003年成功转型以来，不断探索、实践与改进培训项目的设计、策划与实施流程，积累了优秀的实践经验。但同时也必须认识到在此方面还存在一些问题，例如在开展项目前期调研时，如何能更好地获得业务部门的真实培训需求、项目结束后如何更好地帮助学员转化学习成果等方面还有待改进。2011年ASTD大会上FORT HILL公司提出的学习与发展项目的6D法则（以下简称“6D法则”）为这些问题提供了有效的解决方案。6D法则将教学之前以及项目结束之后的活动也纳入项目的正式设计中，从单纯地关注培训项目本身，转向如何以结果为导向，设计学习项目的全过程，聚焦学习转化对业务收益的价值体现，最终帮助组织有效提升业绩。

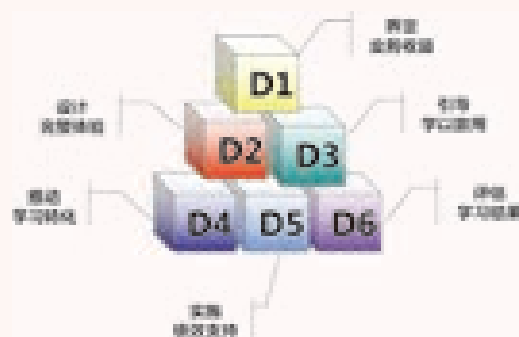
本文旨在通过深入学习6D法则，研究其各阶段的原则、方法，着重阐述培训前需求分析及培训后成果转化两个阶段在梅钢公司内训中的应用，为今后培训项目的设计、策划、实施与管理提供方法、思路。

【6D法则简介】

6D法则强调培训或学习应该是一种过程，而非一种活动，这个过程的核心内容包括界定业务收益、设计完整体验、引导学以致用、推动学习转化、实施绩效支持、评估学习结果六个环节。（见图1）这六个环节的设计均以培训成果转化为导向。

D1——界定业务收益。这里的收益并非指课程的

图1：6D法则示意图



学习目标或学习结果，而是清晰地定义培训给企业带来的价值，让培训植根于业务，从业务收益的角度去定义培

训目标和策略。这首先需要培训组织对业务收益有明确的理解和准确的认知。

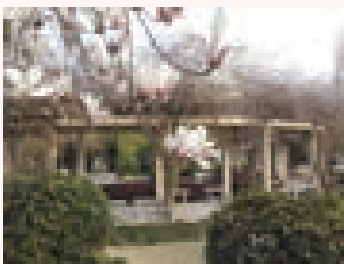
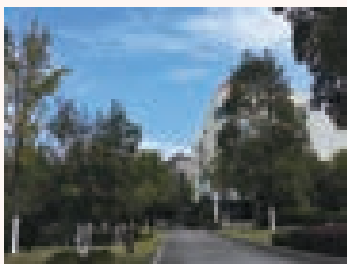
D2——设计完整体验。将学习转换为企业效益是一个过程，而不是一次性的事件。这个过程不仅仅指学习活动本身，而应该是包括教学之前的设计、教学过程、教学之后的转化、最终成果的评估。这是一个完整的过程和体验。学习真正的终点是产生业务收益之时。

因此，培训工作者的工作重点不是单纯地提供课程、学习工具，也不仅仅是设计教学过程，而是如何促进和提升企业效益。在项目设计与策划时应充分考虑学习者之前的经验、学习的动力、学习风格，并在知识转化阶段为学员转化知识提供各种便利。

D3——引导学以致用。只有当所学内容被应用到工作中时，它才能创造价值。因此在教学设计过程中，教学策略的选择和应用，需要考虑到学习内容与实际工作场景相匹配。此环节强调在项目实施过程中变关注教师的讲授水平（知识传授）为关注学员对知识的接受程度（知识运用）。

D4——推动学习转化。课程结束了，学员学会了、掌握了、提高了等课程目标的实现并不能说明项目成功。重要的是他们能够将学到的知识和技能应用到工作中，从而提升绩效并有助于企业获益。学习的终点线不是课程结束，而是将学习转化为工作绩效之时。因此，此阶段强调在学习结束后，培训组织者应采取一系列有效措施跟进学员的应用情况并提供有效的指导与帮助。

D5——实施绩效支撑。学习转化不仅仅是学员自己的事情，此阶段强调组织对学习者应用



所学知识的重要作用。例如为学习者提供学习转化的应用环境：包括硬件环境（设备、时间、材料、工具等）及软件环境（上级指导支持、制度保障、氛围营造、及时反馈等）。

D6——评估学习结果。企业开展培训的目的归根结底是改善员工绩效，从而提升整个组织的绩效。一个学习活动是否成功，其衡量标准是要看它在多大程度上提升了组织的人力资本价值，是否帮助改善了工作绩效。因此此阶段强调对学习结果（业务收益）进行评估而非对学习活动本身进行评估。

【梅钢公司培训中心培训项目 策划与实施流程对比分析】

自2003年以来，培训中心不断探索、实践与改进培训项目的设计、策划与实施，基本形成了基于ADDIE的项目实施流程。ADDIE是一种通用教学设计模型，包含三个方面的内容，即要学什么（学习目标的制定）、如何去学（学习策略的应用）、如何去判断学习者已达到的学习效果（学习考评实施）。包括分析（需求调研）、设计（策划）、发展（开发）、执行（实施）、评估五个阶段。不论是分析阶段找出能力或绩效差距，还是设计以及执行阶段的课程开发和教学活动设计，到最后评估阶段的效果评价，都重点关注的是培训活动本身。

6D法则赋予培训活动一个新的说法——学习发展项目，而不仅仅是培训项目。从名称上便可理解培训的内涵发生了一些变化。过去我们做



梅钢公司培训中心教师正在学习课程设计方法。



梅钢公司培训中心教师正在策划培训方案。

• 课程开发阶段，近几年培训中心重点推进课程开发中培训新技术与培训新模式的应用，教师对新技术在培训活动中的应用研究越来越深入，也有些成功的经验，然而这一部分仅仅是针对学习活动本

身的设计，萃取企业知识的能力明显欠缺。

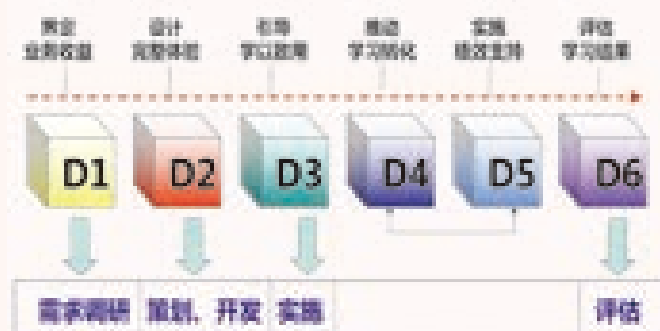
3.项目实施阶段

项目实施阶段是对应6D法则缺失较多的部分。我们大部分项目实施的关注点仅在于学员在教室里的学习过程。部分项目在课程讲授过程中，项目策划人对教师授课内容、学员学习接受程度关注尚欠，更谈不上引导学以致用与推动学习转化和实施绩效支撑。学习有时变成了一种聆听演讲的体验，学员们看老师演示PPT，听别人发表观点，成效却未必很大。然而有效的学习需要在课堂讲授和实践反馈之间达到平衡。

4.培训评估阶段

大部分项目只停留在一级评估阶段，即只对培训活动本身进行评估。评估数据再高也不能保证对员工绩效提升起直接作用。个别长线项目进行了三级评估。但评估问卷设计，评估数据的真实性、有效性以及数据分析的科学性有待提高。

图2：梅钢公司培训中心基于ADDIE的项目
实施流程与6D法则各阶段对比



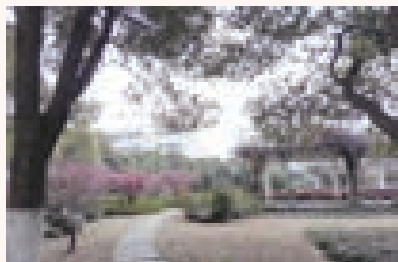
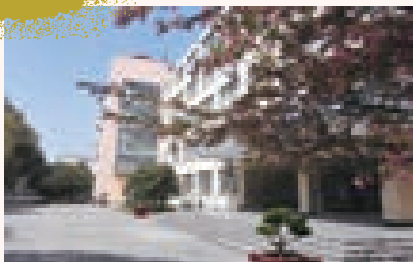
培训项目关注点在哪里？从结果上来讲就是学员学会了什么知识或技能；从设计上来考虑就是如何设计教学活动，安排什么案例、什么讨论、什么游戏、什么教学方法能够使学员获得更多。当然，这是每一个培训工作者必须重视的问题；但仅仅这样是不够的，作为培训工作者，应该思考什么样的培训是企业真正需要的，应从起点思考培训究竟能解决什么实际的业务问题，给企业带来怎样的效益和价值。基于这样的要求，笔者对比了目前培训中心基于ADDIE的项目实施流程与6D法则各阶段（见图2），并对各阶段中的工作待改进点进行了分析。

1.培训项目需求调研

培训中心培训项目调研分为两个层面：一是在年初培训计划制定阶段对年度培训需求进行调研；二是在项目实施前，项目负责人与需求单位就项目实施具体工作（课程内容、师资、实施时间等）进行调研。不论哪个层面的调研，我们都缺少对业务需求的关注以及把握，更难以将培训结果与业务收益相挂钩。

2.项目策划与课程开发

• 在项目整体策划与设计工作上，教师普遍关注培训内容与培训方式的设计，即课程设置及各种培训方式的选择，以及教师、学员对象等具体要素的设计。将关注点聚焦在培训活动本身，而没有考虑学员学习的全过程（培训前的学习准备设计以及培训后的学习转化设计）。



【使用 6D 法则改善培训工作的几点建议】

面对学与做、项目与业务之间的差距，应如何做好培训设计与实施，实现学习到业务收益之间的转化，需要企业制度、文化的支撑，以及各相关业务部门与培训部门的通力合作。这是一个庞大的系统工程。6D法则作为企业培训工作的一种模型，应用可以分成两种形式。

一是完整的全流程应用。这需要对培训项目进行选择和分析，因为全流程应用涉及的资源较广，对培训项目策划人的策划能力、与业务部门的沟通能力等有较高要求，因此适用于业务部门关注、影响力较大的重点项目。

二是重点对某一“D”进行应用。因为工作改善是循序渐进的，作为实现企业培训价值链中的重要一环，需要打破原有的习惯，走出固有工作模式的“舒适区”，在整个培训流程上尝试新的突破，做点上的改进，逐步引导及影响业务部门真正参与到培训工作中来。

通过对以上各环节的问题分析，目前培训中心在培训项目设计与实施上的主要问题在于：一是需求把握与业务收益的不确定。这一问题将影响培训项目目标制定、项目全过程设计与项目评估设计。二是缺少培训后学习转化的设计。因此，笔者建议目前可以在D1（界定业务收益）以及D4（推动

学习转化）两个阶段进行一些研究与改进。

1.D1阶段，使用“结果计划轮”进行培训需求分析及目标制定

培训需求调研工作是每个培训项目开展的起点，也是确定培训项目收益及目标的关键。调研信息的准确性直接影响培训项目的设计与最终的成效。然而，我们的沟通、调研往往由于缺少正确的方法、工具以及科学的问题设计而无法获得有用信息，常常是以听为主，很少以问题来引导，很少有业务部门能够思考需要什么样的培训来支撑本部门的业务工作。因此，如何做出关于业务收益的全面需求分析，是培训工作者需要研究的重要课题。

在6D法则中，介绍了一种获得需求与确定目标的工具——结果计划轮。（见图3）将思考的焦点放在业务的结果上，并以此为导向思考培训项目的内容设计、实施跟进等。

首先必须改变与业务部门谈话的内容。如果仅仅问业务部门有什么样的培训需求，实际是无法获得任何有用的信息。培训工作者需要掌握两种语言：一种是培训的专业语言，另一种是业务语言。在设计引导问题时要考虑学习与业务之间的关系。如果界定的学习目标与业务需求之间没有明显的相关性，那么项目就很难获得业务部门的认同和资源支持。

无论是团队讨论还是一对一面谈，甚至是电话沟通都可以使用结果计划轮。当然需要设计好问题，然后把问题进行编号。虽然这个工具只有四个步骤，但并不是说只问这四个问题就可以了，每一个问题都要设计后续的子问题来引导需求。

图3：6D法则之结果计划轮

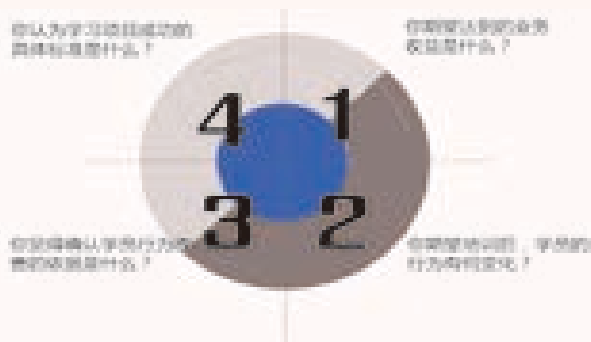


图4：从学习到结果的时间线



例如：您期望达到的业务收益是什么？这个问题是为了挖掘业务收益背后的培训需求，以保证培训目标与业务收益的一致性。业务部门往往只能提一个笼统的需求。如：我们需要降低不合格品率。这时就需要提出引导性问题来获得培训需求。例如：出现不合格产品的问题在哪里？流程问题？工艺问题？设备问题？员工操作问题？

另外，关于学习目标的制定，不管在学习项目设计的前期，还是在教学设计中，我们都会为培训课程设定学习目标。大部分培训课程设定的学习目标偏向于能力导向，培训结束后学员知道什么，会做什么。相反，对于以业务收益为中心的目标，关注点放在绩效上，即学员在工作中能够做什么以及他们的行为表现，即第二个以及第三个问题。这个信息有助于在课程设计时关注“学以致用”，并大量增加学员练习的机会。

2.D4阶段，实施推动学习转化的策略

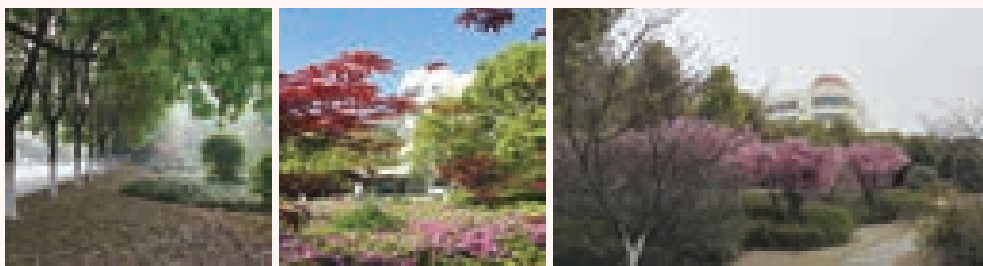
很多培训没有效果是因为缺失了学习转化环节。学习转化是学员将学到的内容应用于工作并且提升工作绩效的过程。学习效果的转化不能只依靠学员本人的意愿及能力，这需要培训部门定期进行跟进、辅导、评估、反馈。因此，在设计及实施培训项目时，关注课程后的工作内容，对学员习得新知识、技能后在工作阶段的转化进行科学的活动设计非常重要。学员只有在习得知识和技能后，经过从学习到工作的转化，才能达到

最终的绩效改善。这才是真正对业务有意义的评估节点。（见图4）

推动学习转化需要培训师、培训管理者、业务部门管理者共同的参与。培训部门在教学之后应帮助建立具体的转化管理体系，设计相应的学习跟进活动。在这个体系中要做到三个确保：确保为学员设定了合适的学习目标；确保学员能够学以致用；确保管理者对学习的转化负有责任。具体来看可以包括以下内容：

- 课程结束后的活动安排。安排一些不间断的学习活动，强化学员对学习的持续认知。例如，要求学员提交应用案例、参加学习分享会或小竞赛、在同事中分享关键主题等。
- 在各活动开始及需要反馈时给予提醒。
- 明确各活动过程中的责任，包括学员的责任、教师的责任以及管理者的责任。
- 保证在学员需要时及时给予反馈辅导。例如设计学员课后参考行动指南。
- 保证学员得到必要的绩效支持。例如为学员的上级提供支持，设计科学、适用的管理者辅导手册，让他们成为优秀教练和辅导者。
- 界定转化活动的结束点。

这里需要说明，学习转化的设计需要从培训项目的准备期开始，尤其在 D2 阶段（设计完整体验阶段）就要考虑。而 D4 阶段只是执行与推动之前设计的转化活动，并不是说在 D4 阶段才考虑学习转化的工作。无论在项目设计阶段，还是在教学传授阶段，教师都要有学习转化的意识。D4 阶段提供切合实际的转化实施策略，促进学习转化。





习近平总书记在党的十八大报告中指出：加强和改进思想政治工作，注重人文关怀和心理疏导，培育自尊自信、理性平和、积极向上的社会心态。这段论述非常有针对性。现在，从中国的大环境到我们赖以生存的企业，都在发生广泛而深刻的转型变革。个人生存发展的竞争压力，企业面对的市场竞争压力，逐步传递到广大员工。新形势下，做好企业人文关怀工作越来越为各级管理者所重视。人文关怀的核心是尊重人。要通过尊重员工，促进其拥有主人翁意识，进而自动自发地运用自身的智慧和创造力，和企业共谋发展。

在这种新形势下，宝钢技术各级管理者坚持以人为本，在尊重员工、加强人文关怀方面进行了积极、有效的探索。

【尊重员工，加强新形势下企业人文关怀的现实必要性】

1.是企业深化变革，创造和谐、稳定环境的需要

钢铁行业进入了长周期去产能的冰河期，各大钢铁企业纷纷启动了以成本削减、机构精简和人力资源效率提升为主线的深化改革举措。全员需要改变传统的思维模式，立足岗位降本增效；最受关注的二次分配问题，也由多劳多得转变为多劳保薪，干多干好才能加薪；刚性的减员指标也给在职人员带来巨大的危机感。来自于方方面面、不断倍增的压力，极易导致员工出现认识偏差、思想波动、心理失衡现象，而和谐稳定的环境是深化变革的基本保障。只有进一步尊重员工的权利、个性和情感，理解他们的需求、处境和心情，切切实实地做好人文关怀工作，维护好员工的合法权利，才能使各项工作得到员工的理解和支持，为深化变革赢取人心，创造稳定环境。

2.是人才队伍建设的需要

就宝钢技术目前的薪酬水平，对高素质人才



而言，基本上起不到激励作用，他们更看重的是情感和自我实现的需求。这就要求企业管理者要尊重人才，全方位考虑关键岗位员工的非物质需求，为他们提供实现自我价值的平台。员工的个性得到充分发展，员工的素质不断提高，人才队伍建设工作才能真正落地。

3.是提高企业经营效益的需要

企业发展方向、战略规划和经营目标确定以后，需要全体员工强有力执行。尊重员工，尤其是尊重企业普通员工的创造性建议，才能激发出他们立足岗位想事、想创新、想创造的积极性。从自上而下的管理，我讲你听、我管理你、我教育你的模式，逐步转向更多地自下而上、共同参与的模式。员工感受到了被尊重，发现自我发展和组织发展统一以后，才能与企业同心，发挥出最好的工作水平，推动企业经营效益提升。

【尊重员工，宝钢技术加强企业人文关怀的实现途径】

1.尊重员工的知情权需要，是新形势下企业人文关怀工作的起点

知情权是员工参与企业管理工作的基础。员工的知情权主要体现在：知晓公司重大决策、知晓公司发展方向和现状、知晓关系员工切身利益的政策举措等。这就要求各

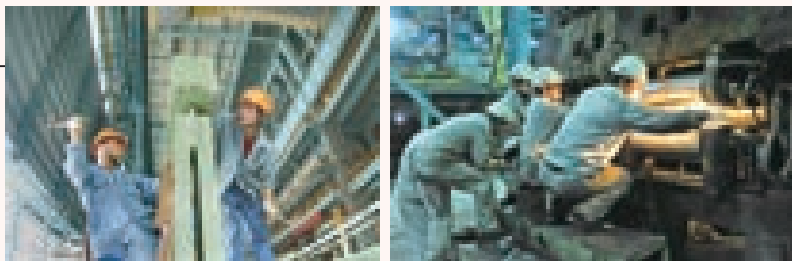
级管理者不仅要传达利好的信息，也要及时说明转型发展遇到的难点和焦点问题，取得员工的理解和支持。

宝钢技术经过几年的探索实践，逐步形成分层分类的形势任务教育模式，引导广大员工及时把握公司发展的脉搏，激发员工与公司共同发展的共振情绪。

在公司层面，围绕重点工作、客户关注的焦点、员工的敏感话题等，编制形势任务教育专刊。重在讲清宏观经济形势，进一步增强员工的市场意识和竞争意识；讲清公司发展愿景，使员工形成与公司发展相一致的价值取向；讲清企业与员工共同发展的关系，把员工的思想集聚到公司发展上来。

在基层单位，每月开展“一张纸进班组”活动，内容包括上级要求，转型发展规划解读，管理者对安全生产、质量和经营绩效的要求，最佳实践案例分享，员工掠影，“三最”问题回复等栏目。旨在用“员工听得懂、愿意听的话”剖析公司生产经营形势、解读制度规定，展示身边人、身边事，传递压力，树立信心，激发员工立足岗位，自动自发投身公司转型发展的工作激情。

宝钢技术还在优化员工形势任务学习方式上下功夫。例如，用党组织生活、管理看板、管理者上讲坛、班组学习、微信群及公众账号等形式和工具，克服员工工作区域分散、难以集中学习的困难。在2015年底开展的基层党组织调研中，宝钢技术形势任务教育满意度得分为91.82分（百分制），较前两年大幅提升。



宝钢技术员工在生产现场工作场景。



宝钢技术员工在生产现场工作场景。

宝钢技术员工在生产现场工作场景。



宝钢技术技能实训中心外景。

2. 尊重员工被关爱的需要，是新形势下企业人文关怀工作的切入点

企业的人文关怀从物质到精神，形式多样，效果各异。生产一线的员工渴望改善工作环境。健康、舒适的工作环境，能提高人的工作意愿，改善工作绩效，并激发自豪感。外派员工，渴望家庭关怀。由于不能经常回家，家里老人、孩子等成了他们牵挂的重点。宝钢技术从实际需求出发，因人而异设立了一些“短平快”的人文关怀项目，并以此为切入点开展工作，达到了事半功倍的效果。

2014年，按照宝钢股份的统一部署，宝钢技术启动“四同”基础管理工作，把定置化工作作为重中之重推进。检修事业部从解决员工休息室和更衣室问题入手，按整洁、舒适、美观的统一标准，在两个多月的时间里为每一个班组配备了休息室、更衣室，并在休息室添置了冰箱、微波炉等生活用品。根据员工的建议，在生产现场附近搭建了几个员工可以随时歇口气、喝口水的“凉亭”。针对员工电瓶车停车和充电难问题，统一规划，完善了能够满足员工电瓶车充电需求的棚。上述员工休息环境改善工作完成后，检修事业部又趁热打铁，发动全员清理环境，整治

藏垢纳污的死角。团队中的能工巧匠们主动对那些有着30年历史的引进装备进行全面维修，把设备上堆积了几十年的“老油”清除干净，涂上高档油漆。看着面貌一新的工作环境，一些老员工情不自禁地说：“虽然工作很辛苦，但是感觉自己现在被关爱了，这说明公司非常尊重一线工人。我们工作也比以前自信多了。”尝到甜头后，基层作业区的员工们集思广益，从环境整治迈向按标准化作业流程进行“清仓查库”。……看似简单的环境整治工作，却带来了全员积极投入精益运营的结果。

伴随着湛江钢铁的投产运行和外部市场的拓展，宝钢技术外派员工日增。鉴此，公司适时启动了“星辉互耀”行动，建立驻外员工联系服务机制。该机制按照一卡（一张驻外人员联系卡片）、双人（联系人分片负责，联络员日常联络）、三联系（驻外人员本人、家属或家庭需要组织关心时，及时联络协调）和建立志愿者队伍的模式组织落实推进。其内容一是关心外派员工的生活，将涉及外派员工切身利益的各项制度落实到位，为他们提供必要的条件改善工作、生活环境。二是关心外派员工的家属，建立外派员工家庭联系制度和志愿者服务队伍，定期走访，保



宝钢技术员工正在开展技术研发工作。



宝钢技术员工正在探讨工作。

持联系，对其家庭存在的困难，在合理的范围内积极研究解决。

3.尊重员工自我发展的需要，是新形势下企业人文关怀工作的着力点

2015年，宝钢技术对近十年加入公司的应届大学毕业生队伍进行了分析。分析报告显示：其中毕业于“985”、“211”院校的有110人，学公司所需五大核心类专业的有98人；目前受聘主任师岗位的仅有3人；专业师及主任师缺乏专业影响力，跨专业人才则更为稀缺。另外，在技术人员培养与使用上，出现部门抱怨“无可带之人”，员工抱怨“无人带我”的矛盾。鉴此，宝钢技术大力推进“长板凳”计划和“老鸟带飞”计划，加快技术技能人才培养。

所谓“长板凳”计划，就是根据公司重点专业发展，在全员“一级带一级”带教体系中择优甄选100位导师，制定详细的带教计划，开展针对专业能力的“长板凳”式人才梯队计划。通过一对一带教，由专业委员会、徒弟的直线经理组成评审团，针对“长板凳”学员的项目经历、技术成果开展现场评审，逐项验证，倒逼带教成果落地。过程中，管理者定期开展现场调研，广泛征集意见，协调解决带教中的瓶颈问题。“长板凳”计划的实施，加速了重点专业人员的成长步伐，缩短了培养周期，也在一定程度上缓解了公司可持续发展面临的重点专业人员断层、专业接班人相对短缺的问题。

为使临退休不足5年，体力无法支撑现场作

业，而手艺精湛、经验丰富的老同志实现价值最大化，公司实施了“老鸟带飞”计划。在了解到师徒们希望利用工余等碎片化时间就近开展技能实操培训的需求后，各级管理者协调多方资源，充分利旧，建设了4处数百平方米的实训工场。通过带教，34项掌握在临退休人员手中的独门技艺被传授到了青年员工手中。这既加速了青年员工的成长，也成就了老同志实现自我价值。

4.尊重员工安全的需要，是新形势下企业人文关怀工作的基础

面对严峻的安全生产形势和员工生命意识的不断增强，尊重员工安全的需要，成为新形势下企业人文关怀工作的基础。管理者要理清严管与关爱相互依存的工作关系，懂得怎样去严格管理，怎样去关爱职工；员工要理解严格管理的意义，最终实现安全管理科学、有序。

宝钢技术吸取血的教训，在员工安全管理方面，强化生产现场检修日管控，加强安全过程管控，每日发布高危项目生产信息，让员工清晰当天作业的高危类型、危险源属性和防范措施；加大生产现场管理力量投入，强制规定相关责任人员每天深入生产现场管控；在梳理、简化项目作业流程并告知员工的基础上，明确安全检查要



宝钢技术员工正在开展技能实训。

点，并出台了最严格的违章办班和考核准则；解决作业点分散、作业环境复杂的检修安全隐患，建立员工“互保”承诺机制。该机制规定：根据作业分工，两人一组结为“互保”对子，在作业过程中相互提醒，相互保护，承担连带责任。此外，还逐步实现了安全生产管理体系在协力队伍中的同质化。

【提升管理者尊重员工、加强企业人文关怀的能力】

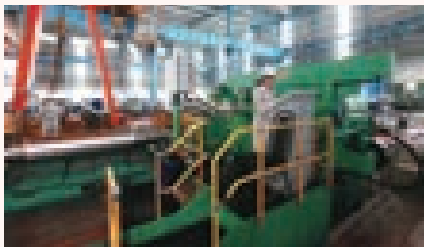
管理者人品、思想境界的提升，工作方式方法的优化，是尊重员工、做好人文关怀工作的保障。

1. 提高管理者的综合素养

面对新形势下人文关怀工作的新要求。管理者应该与时俱进，不断提高自己的工作能力。首先，管理者要更新思想观念，用发展的思路理解人文关怀的基本内涵，动态把握人文关怀工作的新需求。其次，管理者要提高人文素质。它不仅决定着管理者言谈举止、思维方法、沟通模式与管理风格，更影响着企业人文关怀的内涵和效果。再次，管理者要把尊重落实到“爱”与“诚”。对管理者来说，以情为先、关怀他人是一种态度，这种关怀不是那种居高临下的领导式的关怀，而是带着“爱”与“诚”的平等的、互动的关怀。

2. 提高管理者有效沟通的能力

管理者要用好领导人员联系点制度，走到联系点，走进班组，走近员工，倾听员工意见，并努力根据职工的意愿办实事、做好事、解难事。管理者要学会“走、看”。围绕联系点活动主题，各级管理者要深入联系点，走进班组，走近员



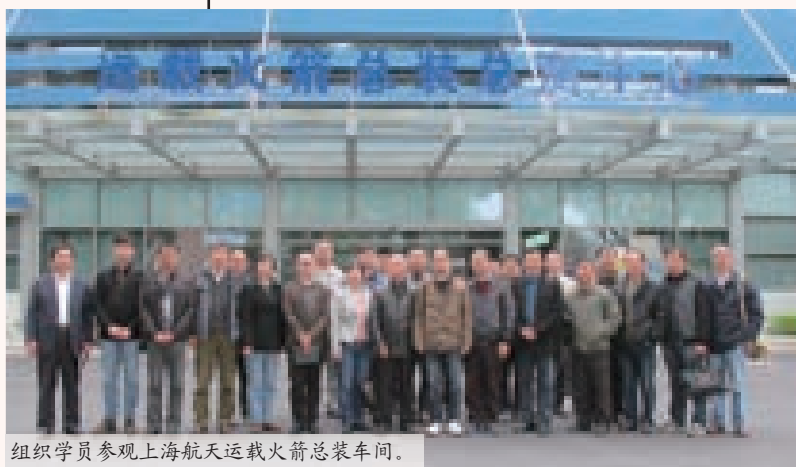
宝钢技术研发的产品应用于宝钢的生产现场。

工，看一看基层班组建设和管理的状况，看一看基层班组员工的安全生产状态，看一看基层班组员工生活和工作环境面貌。管理者要学会“听、谈”。通过参加联系点班组班前（后）会、安全生产学习会、专题座谈会以及面对面个别谈心等多种形式，倾听职工各方面的意见和建议，与员工面对面谈一谈公司发展和员工需努力的方向。管理者要学会“理、想”，将看到和听到的各种情况、职工群众的建言献策，认真思考、梳理、归纳，整理出需要解决和整改的各种问题，找到与日常工作的结合点。管理者要学会“改、晒”。就是根据整理上报的需要解决和整改的问题，制定整改措施，确定整改时间，落实整改单位和责任人，定期推进，反馈整改落实情况。

尊重员工，加强企业人文关怀既有利于推动企业的发展，又有利于促进人的全面发展。社会的发展，归根结底就是为了使人性得到最大限度的发展。宝钢技术各级管理者坚持以实现“员工和企业共同发展”的愿景为目标，将继续探索，在尊重员工，加强新形势下人文关怀方面做得更好。

尊重员工，加强企业人文关怀既有利于推动企业的发展，又有利于促进人的全面发展。社会的发展，归根结底就是为了使人性得到最大限度的发展。宝钢技术各级管理者坚持以实现“员工和企业共同发展”的愿景为目标，将继续探索，在尊重员工，加强新形势下人文关怀方面做得更好。





组织学员参观上海航天运载火箭总装车间。

学习是创新的基础。宝钢的成功是与职工的好学密切相关的。仅2014年，人才开发院就开展各类培训20.4万人次、53.6万个培训日，13.4万名宝钢职工人均参加培训32学时。在宝钢，“学习创新”已成为职工素质全面提高的必由之路。宝钢坚持办世界一流企业，创世界一流业绩。在宝钢，“争创一流”已经内化为许多职工矢志不渝的信念。

托起企业创新发展之梦

文 || 吴福民

宝钢人才开发院技师培训中心副主任

——宝钢人才开发院支撑创新型技能人才培养的实践与研究（下）

Tuogqi Qiye Chuangxin Faxhan Li Meng

根据企业技能人才职业发展路径和岗位职责要求，加强技能人才队伍梯队建设，

开展与技能人才素质模型相匹配的技能培训是培养创新型技能人才的重要法宝。

【建立有利于培养创新型技能人才的培训模式】

技能人才是企业不可或缺的核心力量之一，根据企业技能人才职业发展路径和岗位职责要求，加强技能人才队伍梯队建设，开展与技能人才素质模型相匹配的技能培训是培养创新型技能人才的重要法宝。

1. 以企校合作模式，联合开展高素质后备技能人才培养

为满足宝钢新一轮发展需求，促进后备技能人才培养，发挥人才开发院在职业技术教育培训方

面的成功经验，2013年和2015年，宝钢分别与上海工程技术大学、安徽工业大学签署校企联合开展高素质技能人才培养的合作协议。本着“双主体、双基地、双师资”的联合办学宗旨，按照“优势互补、资源共享、产学研结合、联合培养”的合作原则，以“共定计划、共担课程、共同管理、共同育人”的方式，合作开展“双元制”模式的高等职业教育。根据毕业生岗位工作需要，构建以职业活动为导向，职业素养、职业发展、职业技术基础、职业岗位能力递进的课程体系，“订单式”培养能从事冶金生产设备操作运行与日常维



电机安装与检修技能训练场景。

宝钢安全体感培训中心有高处作业、起重作业、机械作业、煤气作业、电气作业等安全体感体验式培训项目。通过培训，使学员了解生产过程中存在的典型危险因素和不安全操作习惯，促进学员掌握正确的操作方法，熟悉设备操作的本质安全技术，为实施标准化作业、提升岗位技能、开展创新攻关奠定基础。宝钢安全体感培训模式不仅得到了国家安全生产监督管理总局的充分肯定，而且在宝钢集团各子公司及社会企业中得到了移植与推广。

护，认同宝钢企业文化的高素质技能人才。

为进一步激励学员努力学习、掌握技能和快速上岗，宝钢不仅设立了企校合作“宝钢奖学金”，而且与每位学生签订了预就业协议，通过“双元制”模式的理论学习、实操训练和岗位实习，为毕业生能同时取得高等职业教育毕业证书、职业资格证书和上岗操作证书奠定基础。通过宝钢名师的“第二课堂”教学和职业成长辅导，激励学员变“要我学”为“我要学”，为宝钢输送可持续发展的高素质后备技能人才。

2.以安全体感为手段，强化员工安全生产意识，掌握本质安全生产技术

技能人才是生产设备的直接操作者，其安全生产防范意识、安全生产操作技能的好坏将直接影响设备安全、人身安全。为此，宝钢在实施体系化安全生产管理与培训基础上，首创了安全体感培训，建成人才开发院安全体感培训中心。所谓安全体感培训，就是让学员在特定模拟场景中，利用“闻、听、看、做”等手段，体验在现场作业过程中可能遇到的、有关安全生产方面的行为过程，并通过模拟安全生产事故的发生，使其从感官上体验危险因素和不安全现象，从而提高学员的安全生产意识，掌握正确的安全生产操作技能。

3.以创新力培训和工作室建设

为抓手，强化员工创新实战能力

创新是人的潜能，开展创新人人都可以，但创新能力需要开发，需要开展对构成创新能力的创新精神、创新思维、创新技法和创新技能等进行有规律的培养与培训。

近年来，人才开发院在梳理、分析创新理念、知识、技能基础上，结合宝钢员工创新能力提升路径和创新型人才成长规律，构建了宝钢员工创新能力培训体系，分层开展创新能力系列培训。通过举办创新思维与技法、岗位创新点捕捉、创新课题总结与发布技巧、发明专利的撰写与申报技巧、专利代理实务基础等创新理念、工具与方法等培训，促进提升技能人才创新能力。以人才开发院创意实践中心8个专业创新工作室为基点，按专业条线构建同专业、跨区域、跨厂际职工创新工作室网络，实现创新工作室资源共享，形成专业化协同创新、集群创新效应。通过推进职工创新工作室规范化建设，实施创新工作室建设三年行动计划，发挥创新工作室在生产现



人才开发院教师参加新技术培训。



人才开发院教师深入生产现场调研职工岗位创新情况。



宝钢股份与安徽工业大学签署联合培养高素质技能人才协议。



宝钢职工岗位创新工作推进会场景。

场改善项目攻关、师徒带教与技能人才创新能力培养等方面的示范、引导与带领作用，培养与输送创新型技能人才。

4.以职业技能大赛为载体，挖掘与培养技艺精湛的拔尖人才

职业技能大赛是技能人才展示能力、展现绝活的竞技平台，它能点燃技能人才的创新激情，推动创新型技能人才的培养。宝钢不仅定期开展两年一届的集团公司职工技能大赛，还积极参与、组织国家、行业职业技能竞赛，子公司层面技能竞赛，由此鼓舞技能人才斗志，赛出精湛技艺、水平，唤起岗位创新意识，培养其创新精神和创新能力。

2014年，被誉为“钢铁奥运”的“宝钢杯”第七届全国钢铁行业职业技能竞赛在宝钢举行。竞赛设有炼铁、轧钢、点检、天车共4个项目，吸引了全国64家单位469人参加，创历届赛会之最。由人才开发院协同相关部门组织的竞赛组织工作和设立的竞赛技术手段获得了主办方和参赛选手的一致好评，本届竞赛被中国钢铁工业协会誉为“承办水平最高的一届”。

2015年，宝钢组建团队参加上海市职工数控技能比武大赛暨第五届全国职工职业技能大赛上海市选拔赛，在上海航天、上海

电气、上汽集团、上海船舶等大型企业众多好手参赛的情况下，宝钢选手获得了数控机床装调维修工团体第一名和个人第二名的好成绩，并代表上海市参加第五届全国职工职业技能大赛。在第五届全国职工职业技能大赛决赛中，宝钢职工

取得了数控机床装调维修工比赛个人第二名的好成绩。

竞赛是短期的，影响是持久的。通过技能大赛，不仅能引领技能人才培养课程内容和教学方法的改革，强化实操技能培训，而且进一步营造了学知识、练技能、赛本领、善创新的良好育人氛围，为杰出技能人才脱颖而出，带动技能人才队伍整体素质提升创造了条件。

5.以名师育高徒方式，培育德才兼备的大师级技能人才

创新型、有绝技的高技能人才是企业技能人才队伍建设的品牌。为加快造就一支顶尖技能人才队伍，2011年，宝钢启动了每年一期的技能大师训练营（OTM训练营）计划，着力培育品行端正、技艺精湛、业绩显著、充分得到企业和社会认可的大师级技能人才。

宝钢OTM训练营设有职业素养与修炼、TRIZ基础与应用、名师传道与实战、拓展训练与交流四个课程模块。通过集训，使学员进一步了解、掌握国家、行业、企业对高技能人才培养、评价与激励的相关政策；了解TRIZ技术基础，掌握技术创新方法论；了解国内外知名高技能人才成才案例与成长途径；提升学员技艺传承、自我发展的能力。通过基于生产现场问题的



员工创新活动基地支撑宝钢推进职工岗位创新活动。



组织学员参观发那科公司机器人技术与产品。



研修发布，围绕实战课题的行动学习，以及以能力测评为依据的名师指导、个性化辅导和“走出去、请进来”拓展学习与交流等，为大师级技能人才快速成长奠定了基础。

第一至四期OTM训练营结束后，有40%以上的学员晋升为宝钢技能专家、首席操作，荣获“宝钢工人发明家”称号等。100%的学员在集训期间解决了生产现场疑难问题。由六名学员结合生产现场问题，创新设计与实施的“皮带输送机状态检测无线智能小车”技改项目，参加了2012菲尼克斯全球自动化大奖赛，获得了“工业组”亚军，取得了历届该项赛事中中国参赛队的最好成绩。其后，团队成员还应邀赴德国汉诺威工业博览会展示创新成果，并赢得了“最佳中国团队”的殊荣。

【建立有利于培养创新型技能人才的师资队伍】

师者，传道授业解惑也。人的一生离不开师者帮助，创新型技能人才的培养同样需要有一支善于传道、授业、解惑的师资队伍。

人才开发院坚持以专职师资为主导、兼职师资为主体，组建了一支结构合理、专业互补、分工协作的专、兼职师资队伍。其中有从事培训策划、课程开发、讲授指导的“双师型”专职师资，有从东北大学、安徽工业大学、宝钢生产现场等聘请的兼职教授，有从有一技之长的宝钢技术技能人才中

选聘的持证兼职教师，有在岗位创新活动中取得骄人成绩、乐于奉献的“宝钢员工创新活动指导志愿者”。

【培育有利于培养创新型技能人才的人文环境】

创新是一种企业行业或社会行为，其组织内部的组织因素、技术因素、经济因素等均影响创新活动的推进和创新型技能人才的培养。其中，文化的影响力非常深远。

宝钢在30多年的发展历程中，形成了以“严格苛求的精神、学习创新的道路、争创一流的目标”为主线，以“诚信、协同”为核心价值观的企业文化。它成了凝聚职工的共同理念，为创新型技能人才培养提供了坚实的人文基础。

宝钢把“严格苛求”列为企业文化的第一要素，引导职工把具备认真的工作态度作为职业发展的立足点。在宝钢，“今天比昨天做得好，自己比别人做得好”已成为越来越多的职工的自觉追求。学习是创新的基础。宝钢的成功是与职工的好学密切相关的。仅2014年，人才开发院就开展各类培训20.4万人次、53.6万个培训日，13.4万名宝钢职工人均参加培训32学时。在宝钢，“学习创新”已成为职工素质全面提高的必由之路。宝钢坚持办世界一流企业，创世界一流业绩。在宝钢，“争创一流”已经内化为许多职工矢志不渝的信念。



讲台上的美丽新世界

文 徐笑然

——记梅钢公司培训中心兼职教师尤岷虹

JIANG TAI SHANG DE MEI LI XIN SHI JIE

尤岷虹，梅钢公司企划部体系管理主任师。自2000年起在梅钢公司培训中心担任兼职教师，先后承担过班组管理现场教学、综合管理体系培训课程的开发工作，主讲过《班组管理在现场的实践和应用》《宝钢现代化管理与综合体系知识》《综合管理体系基础知识》《综合管理体系在作业现场的应用》《审核技巧知识》《审核发现判定》《现场审核、检查技巧的理解》《质量管理体系标准知识》《协力供应商标准知识》等课程。曾获第六届《宝钢培训奖·优秀兼职教师奖》。

初试牛刀，讲台的世界很精彩

如今在讲台上游刃有余，深受学员肯定的尤岷虹，其实一开始是拒绝做兼职教师的。2000年，尤岷虹接到了参与班组长培训课程开发和授课的要求，她十分犹疑——做教师虽是打小的梦想，但万一失败，可就丢脸了。

在领导的鼓励下，尤岷虹纠结再三，鼓起勇气开始参与课程的开发。她深知，课程开发得好坏来源于自己对知识的理解是否充分扎实。为了备好课，尤岷虹到生产现场深入班组调研，了解班组长的需求和困惑。她在杂志上看到北京有出版社出版班组管理方面的书籍，于是订购了《班组管理》、《现场管理》等书，细细琢磨、收集班组管理理论和生产现场案例，思考、设计教材编写。而教学技巧是她琢磨的又一重点，为了让课程生动有趣，尤岷虹倾听、观察培训中心专职教师的授课后，对着镜子自己备起课来。她模仿专职教师授课的每一个细节，注重授课的用语及声音高低起伏，观察自己的表情和眼神，布局案例的穿插。每备一次课，尤岷虹就总结一次自己存在的薄弱环节，再加强，反复多次，并请来家人帮忙点评，直到自认游刃有余才罢手。

第一期班组长培训开班，尤岷虹初上讲台。尽管一开始她控制不住授课节奏，紧张得手脚麻木、冰冷，但充分的课前准备发挥了作用。她逐步放开，嗓音愈发洪亮。等到授课结束，学员们给予了热烈和肯定的掌声。这掌声让她第一次深刻地感受到讲台的世界是如此的美丽，她从此爱上了兼职教师这个角色。





尤岷虹正在与同事研讨工作。

再续前缘，向枯燥的知识说不

2003年以后，由于工作变动，尤岷虹的兼职教师生涯遇到了一段真空期。2005年以后，梅钢公司准备筹建五大综合管理体系，尤岷虹转而负责策划推进工作，从头学习ISO9001\ISO14001\ISO10012\OHSAS18001\ISOTS16949\GBT23331管理体系标准知识。当时，有一部分人对综合管理体系并不理解，认为这是在本已繁重的工作上又加了码。这让梅钢公司管理层意识到，体系的贯彻需要全体员工真正理解才能顺畅，尤岷虹被派重操旧业，与讲台再续前缘。

综合管理体系涉及许多标准，而标准往往与枯燥乏味联系在一起。尤岷虹直言，这是她兼职教师生涯遇到的又一大挑战。编写综合管理体系标准知识的课件最怕死板、枯燥乏味和误导，为了避免这些现象，尤岷虹大胆探索，花大量时间学习、思考、实践标准知识、管理方法、管理思路与生产现场作业的对接。她编写的班组管理课件，突出重点和核心，将案例与知识点相结合，图文并茂。

生动有趣、理论联系实践的课程得到了学员的认可。在一次有关综合管理体系应用于生产现场的课程中，尤岷虹拿出了一张纸请每个人撕一个圆形，当看到所有人撕的位置不同，圆大小不一时，尤岷虹导出了制定生产现场标准的重要性——如果生产现场作业标准制定得不够具体、到位，就会

给予人很大的想象空间，执行力就差，生产现场执行自然会出现各种问题。这番通俗易懂的解释，立刻让学员们领悟了要点，培训效果自然水到渠成。

持之以恒，认真的教师最美丽

这些年，尤岷虹在兼职教师的岗位上越来越得心应手，这与她持之以恒地自我深造、自我改进有着直接关系。尤岷虹并不满足于已拥有的知识，她不断地琢磨吸收新的教学技巧和新的知识，反哺于自己编写的课件中。

平时，尤岷虹积极参与各类内、外部课程讲座，细心揣摩不同老师的教学风格。她说，不少培训都让她深受启发，特别是在一次有关课件编写的课程上，课程教师提到的对课件内容和形式的比例思考。过往，尤岷虹总是十分注重内容，急于想让学员分享所有的知识，但结果却是贪多嚼不烂，反而淹没了授课内容的重点。找到问题后，尤岷虹重新编写了课件，在形式上有了更多丰富的演绎，并在每个篇章后附上了阶段性小结。

综合管理体系涉及的许多标准，光靠字面上的意思去理解，有时会产生偏差。每次有专家来梅钢公司进行综合管理体系内审，尤岷虹都会抓紧机会求证自己心中的疑问。多次往来，她和一些专家结下了深厚的友谊。尤岷虹说：“自己不确定的内容，一定要求证并正确领会，不然会误导学员。”这是一名兼职教师对职业的尊重，也让她在讲台上焕发出更绚丽的光彩。

宝钢产城结合业务骨干选拔 培训进入实战演练阶段

5月30日、31日，宝钢产城结合业务骨干选拔培训班分四个项目组，进行了转段沟通会。这意味着经过为期两个月的第一阶段培训，产城结合培训班近200位学员进入全新的实战演练阶段。

3月28日，宝钢产城结合业务骨干选拔培训班正式开班。开班仪式上，集团公司总经理陈德荣作动员讲话，集团公司副总经理郭斌主持开班仪式，宝地置业和人才开发院的领导分别介绍了公司概况和培训方案。陈德荣在作开班动员时要求：学员们要转变观念，要把原来制造业的文化、观念进行改造，满足适应未来事业发展的需求。要提升能力，在市场竞争中发挥我们的优势。要尽快到位，快速进入状态、进入实战，在“战争中学习战争”。要好好学习，勇于实践，勇于创新。

截至5月27日，来自宝钢不锈、宝钢特钢、梅钢、宝钢发展、宝钢工程等单位的近200位学员参加了第一阶段通用基础的强化培训和考试。此次培训涵盖了创新创业、不动产实务、法律法规、诚信经营四个模块，合计开设61门课程，累计授课304学时，并建立了47人的不动产外部师资库，与同济大学、复旦大学专家通力合作，形成最终考核题库737题，可为后续宝钢相关转型单元提供参考。

培训班还通过选取宝钢特钢薄带区老厂房改造项目开展案例实战模拟，形成了21份项目成果报告。培训班开创性地引入了微信运行模式，在微信平台上设置了公告、签到、学习资料、互动交流、质量评价等五大功能。两个月来，互动交流区共收到1300多个话题，访问量超过1万次，话题内容第一时间反馈给相关师资进行解答，大大提高了培训效率。

转段沟通会上，集团公司人力资源部作了相关人力资源政策的解读和下阶段的实战安排发布，学

员单位和不动产项目组的领导与学员们进行了面对面的沟通交流。学员代表、宝钢特钢员工张玉天在交流发言中表示：“通过两个月的课程培训，我们这些地产行业的门外汉已初窥门径。在下阶段的实战演练过程中，我们要把所学尽快尽好地应用到岗位实践中去，不断提升专业技能。”

宝钢产城结合业务骨干第一阶段选拔培训开展的详细情况详见本刊本期第19-22页。（董洁）



《宝钢培训》杂志荣获

“2015 年度优秀内部报刊‘好杂志’一等奖”

近日，从中国内刊协会传出喜讯，《宝钢培训》杂志在全国各单位报送参评的数千份企业内部报刊中脱颖而出，荣获“2015年度优秀内部报刊‘好杂志’一等奖”。

中国内刊协会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“好报纸”“好杂志”“传播创新奖”“文化纽带奖”“好标题”“好图片”“好专栏”“好编辑”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，走在国内企业内部报刊的前列”。

（编辑部）

宝钢培训

上海市连续性内部资料准印证（k）第0349号

