

宝武培训

BAOWU TRAINING

2016年第4期
总第37期



问与学，相辅而行者也，
非学无以致疑，非问无以广识。



好学而不勤问，非真能好学者也。理明矣，而或不达于事，识其大矣，而或不知其细，舍问，其奚决焉？
贤于己者，问焉以破其疑，所谓就有道而正也。不如己者，问焉以求一得，所谓以能问于不能，以多问于寡也。等于己者，问焉以资切磋，所谓交相问难，审问而明辨之也。《书》不云乎？『好问则裕。』孟子论『求放心』，而并称曰『学问之道』，学即继以问也。子思言『尊德性』，而归于『道问学』，问且先于学也。
古之人虚中乐善，不择事而问焉，不择人而问焉，取其有益于身而已。是故狂夫之言，圣人择之，刳堯之微，先民询之，舜以天子而询于匹夫，以大知而察及迩言，非苟为谦，诚取善之弘也。
——（清）刘开

问



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

研讨教育培训 |
促进管理研究 |
搭建创新平台 |



1月

1月20日 ● 宝钢中央研究院刘明亮荣获国际钢协第十届网上炼钢挑战赛地区赛中国区企业组第一名。

1月22日 ● 宝钢股份设备部、人才开发院成功举办了“西门子SINAMICS系列传动设备专题讲座”，来自集团各下属单位的专家及生产现场工程师共87人听讲。

2月1日 ● 中国企业高管培训发展联盟第一届常务理事会议第三次会议在宝钢尚湖村召开。

2月26日 ● 人才开发院召开2016年度职工大会暨六届七次职代会。大会号召全体员工：讲担当、拼精神，不断提升素质，用心增强本领，坚持锻炼成长；常怀危机之感，不忘职责所托，笃志求实，变革创新，心思进取，砥砺前行。

3月

3月21-25日 ● 韶钢开展标准化作业现场培训，共有435名分厂级管理者、作业长、班组长及生产骨干参加了培训。

5月19日

第44届世界技能大赛上海市选拔赛机电一体化项目竞赛在人才开发院开赛，来自全市相关企业、院校的8对16名选手参赛。宝钢股份炼钢厂的一对预就业生在竞赛中取得第二名，晋级第44届世界技能大赛全国选拔赛。

5月

4月

《宝钢培训》杂志荣获“2015年度优秀内部报刊‘好杂志’一等奖”。人才开发院深入开展“两学一做”学习教育。

4月

3月28日

宝钢产城结合业务骨干选拔培训班在人才开发院举行了开班式。学员分别来自宝钢不锈、宝钢特钢、梅钢公司、宝钢发展、宝钢工程等单位，均由遴选产生。他们在人才开发院参加了为期近两个月的通用基础课程培训和专业课程培训。

6月

6月24日

人才开发院召开庆祝建党95周年党员大会，表彰了2014-2016年度院先进党支部、优秀共产党员、优秀党务工作者。

7月

7月9日

由上海市欧美同学会·上海市留学人员联合会、宝钢集团、上海海创园创业服务中心联合打造的创新创业训练基地在人才开发院揭牌。

7月15日

中国船舶重工集团公司七一研究所一行40人来到宝钢，参加由人才开发院组织的研究型班组建设交流与研修。

8月

8月13日

由2016届宝钢—上海工程技术大学企校合作班毕业生陈豪杰、黄昕晟组成的宝钢参赛队取得了2016年中国技能大赛暨第44届世界技能大赛全国选拔赛机电一体化项目竞赛第二名，晋级全国集训队，具备冲击第44届世界技能大赛的资格。

(下转封三)

历史将证明，建设宝钢是正确的。

陈小平

主动适应新形势新任务

开创宝钢党的建设新局面

(2016年10月27日)

文 | 伏中哲

中国宝武钢铁集团有限公司党委副书记

【深化认识，紧紧铸牢国企的“根”和“魂”】



当前，国企改革正处于攻坚期和深水区，更需要进一步深化对国企重要地位、国企党建重大意义和目标任务的认识。

习总书记充分肯定了国企的巨大成就和历史贡献，用了“功勋卓著、功不可没”八个字；高度重视国企的地位、作用，把国企定位于“一个依靠力量和五大重要力量”，第一次提出“使国有企业成为党和国家最可信赖的依靠力量”；特别关怀国企领导人员，第一次提出国企领导人员是党在经济领域的“执政骨干”。习总书记的讲话特别振奋人心、激励人心和凝聚人心。我们一定要进一步增强搞好国企的使命感、责任感和自豪感，坚定做强做优做大国企的信心和决心。

习总书记指出，坚持党的领导、加强党建，是我国国企的光

01 特稿



01 主动适应新形势新任务 开创宝武党的建设新局面 / 伏中哲

宝武集团成立后，迫切要求企业党建工作要与时俱进、开拓创新。

02 特色培训



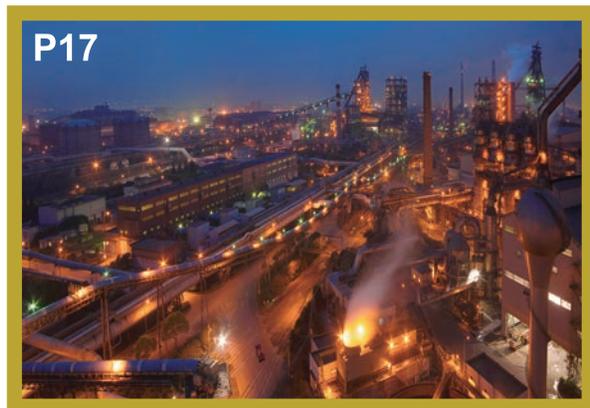
04 行动学习提升培训价值 创新模式推进产业整合”——宝钢整合发展行动学习项目的实践及其借鉴意义 / 中国宝武钢铁集团有限公司

汇聚多方资源推进项目实施；创新跨区域、多业务子公司管理模式；促进产业整合与能力建设协同提升。



11 支撑战略 务实高效 知行合一——宝钢国际近年来的培训工作的实践 / 宝钢国际人力资源部

追本溯源，深挖培训需求；循序落实培训项目，持续推进人才培养；持续完善培训体系，进一步提升培训效能。



17 为改革提供专业化的价值支撑——钢管条钢事业部的人才培养体系建设

宝钢股份钢管条钢事业部人才培养体系的建立，以及各项培训的有效实施，助推了事业部2016年上半年实现扭亏增盈。



21 《环境保护法》配套办法解读 MOOC 开发的实践与思考

/ 王斌

教师在 MOOC 教学中起着主导作用；需对培训内容的呈现形式进行二次设计。



03 培训探微



26 梅钢公司党建基础课程开发的实践和思考 / 苏东

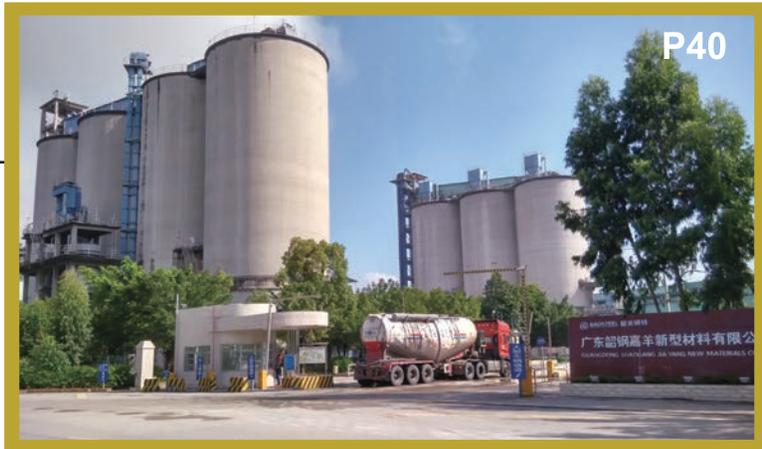
运用加减乘除法，打造服务基层党建工作的平台。



30 行动学习工具在梅钢公司技术研修中的运用探索 / 焦延春

对研修活动的资料准备、氛围营造、过程控制及效果保证等确有帮助。





外拓市场 内夯基础 生存之战首战告捷——韶钢嘉羊新型材料有限公司提升经营绩效案例
/宝武人才开发院驻韶关钢铁培训支撑项目组 韶关钢铁人力资源部

经营层的以身作则是各项改革措施顺利推进的重要前提；管理效率提升工作是无止境的；自动化技术改造是管理效率提升的有效保障。

04 管理研究

- 34 **保障企业稳定 助推员工转型**——八钢公司员工转岗分流开展实践 /宝武人才开发院 八钢公司
维护社会稳定是政治红线；“不能简单推向社会”是自治区社会稳定的承压红线；保留“八钢身份”是八钢员工观念转变的思想红线。



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 2016年12月31日

05 风采录



- 45 **上我课的学员不想当堂睡觉**——盛意老师教学小记 /徐笑然
当自己懂得的知识传授给他人，并得到认可，那莫大的满足感令他觉得很幸福。

06 大事记

- 封二 2016年度宝武集团教育培训工作大事记
封三 /宝武人才开发院

07 信息窗

- 29 POSCO光阳创造经济革新中心举办风险创业创意大赛 /吴伟
46 POSCO人才创造院开展PECSA首届新员工培训 /吴伟
25 更名启事 /《宝武培训》杂志编辑部

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	



荣传统，是国企的“根”和“魂”，是我国国企的独特优势。发扬优良传统，发挥独特优势，就是要坚持党要管党、从严治党，着力解决国企党建弱化、淡化、虚化、边缘化问题。铸牢国企的“根”和“魂”，就是要对党忠诚，把全面从严治党的要求在国企落到实处。

习总书记用两个“一以贯之”，明确了深化国企改革的底线。指出中国特色现代国有企业制度，“特”就特在把党的领导融入公司治理各环节，把企业党组织内嵌到公司治理结构之中，明确和落实党组织在公司法人治理结构中的法定地位。这要求我们一定要有足够的政治定力，透过现象看本质，坚决不上妖魔化、弱化国企的圈套。完善中国特色现代国有企业制度，做足“特”这篇大文章，需要理论界和企业界携手共进、探索创新。

【深化改革，全面做到“四个同步”“四个对接”】

在深化国企改革中，宝钢党建工作坚持围绕中心、服务大局，做有价值的事。

一是顶层设计，充分发挥“三个作用”。针对2015年中央专项巡视指出的宝钢管党治党不严等问题，宝钢领导班子成员到150余家基层单位开展各类调研活动250多次。宝钢党校还对38家不同类型的基层党支部开展解剖麻雀式调研。宝钢基层党建工作中存在党组织生活形式单一、频次不能保证、内容不接地气；少数党员先锋作用发挥不明显，特别是带动作用发挥不够等问



题。2016年初，宝钢党委在宝钢推出《宝钢集团2016—2021年发展规划》的同时，同步出台《宝钢集团2016—2021年党建规划纲要》，构建宝钢党建“1348N”体系。“1”是指一个指导思想和规划目标，履行管党治党主体

责任，充分发挥党委的政治核心作用、党支部的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用；“3”是指三句话的工作思路，坚持党政“同种一块田”、PDCA+认真、创造价值起作用；“4”是指构建宝钢党建工作的责任体系、制度体系、组织体系、评价体系；“8”是指健全“八个抓”的工作机制；“N”是指N个党建项目，目前细化项目有84个，其中近期项目有48个，中长期项目有36个。夯实党建基础，初步建成“宝钢党建云”信息化系统，实现对4万多名党员的及时动态教育、管理、监督和服务，以及对各级党组织工作的全过程管理。

二是完善制度，在深化国企改革中加强党建。把坚持党的领导、加强党建贯穿于宝钢改革、发展、稳定全过程，力求做到“四个同步”“四个对接”，建立由各级党组织书记亲自负责，横向到边、纵向到底、定向到人的全覆盖组织体系。出台《在深化国企改革中坚持党的领导加强党的建设实施要点（试行）》，明确了六大方面17项内容。

下发《关于加强宝钢境外单位党建工作实施意见（试行）》，确保境（国）外单位有组织、有人管、有活动、有评价。修订《公司章程》，调整议事规则和决策程序，完善“双向进入、交叉任



职”的领导体制等制度，明确企业党组织在企业治理结构中的法定地位。

三是落实责任，进一步健全党建工作责任制。细化党建工作考评项目12项，建立了季度党建预评价和年度书记抓党建述职工作制度，与企业经营业绩过程管理同步。落实党风廉政建设责任制，出台了《关于进一步落实党风廉政建设责任制的意见（试行）》等制度。充分发挥党组织在国企选人用人工作中的领导和把关作用，优化领导人员绩效评价，按照活力曲线分布，做到干部能上能下。强化党务工作者培训，建立了新任党委书记、党委委员、党支部书记的培训体系。目前已培训新任党委书记58人、党委委员36人、党支部书记474人。

【深化合作，共同提升国企党建科学化水平】

党中央、国务院决定宝钢集团与武钢集团实施联合重组，一家总资产超过7000亿元、年产能达到6000万吨、规模位列全球第二的钢铁“巨无霸”即将诞生。如何完成好这一神圣而艰巨的任务，迫切要求企业党建工作要与时俱进、开拓创新。

一是政治引领、强化协同，加快企业做强做优做大。近年来我国钢铁行业集中度持续下滑，行业集中度低，2015年我国前十家钢铁企业粗钢产量占全国比重仅为34.2%。宝武联合重组拉开了中国钢铁行业全面整合的序幕。通过联合重组，化解过剩产能，提高企业竞争力，进一步提升我国钢铁行业集中度以及在全球钢铁业的话语权。企业党建工作要主动服务联合重组的大局，找到切实有效的途径和方法，把党组织的独特优势快

速转化为企业的竞争优势、创新优势和科学发展优势。紧紧依靠党的坚强领导、共融文化价值理念，发挥近6万名党员先锋队的作用，最大发挥

协同效应，创造联合重组的成功经验，早日实现钢铁强国梦。

二是汇聚众智、加强合作，共同提升国企党建科学化水平。加强和改进国企党建工作，除企业自身要加倍努力外，更需要汇聚众智、举各方之力。中共中央党校中国干部学习网是面向中国领导干部读书学习、提升能力、理论学习与思想理论研究的创新型新媒体云平台，这次中共中央党校中国干部学习网与宝钢的合作签约，就是要充分依托中共中央党校的理论优势，针对宝钢党建工作的痛点和薄弱环节，如严肃党内政治生活，落实好领导人员双重组织生活、针对量大面广的党支部进一步提高党组织生活的质量；严格党员队伍管理，有效发挥党员带动作用等，丰富

和提升宝钢的实践。通过中共中央党校中国干部学习网、中央企业党建政研会联合各中央企业，共同探讨新形势下加强国企党建的新思路、新途径、新方法，共同提升国企党建科学化水平，开创国企党建新局面。相信通过理论界与企业界的共同研究，一定会取得新的突破。

新时代、新机遇、新挑战！让我们紧密团结在以习近平总书记为核心的党中央周围，认真落实六中全会和全国国有企业党的建设会议精神，充分发挥党组织的领导核心和政治核心作用，做强做优做大国企，为实现“两个一百年”奋斗目标和中华民族伟大复兴的中国梦贡献力量！

（此文是时任宝钢集团有限公司党委副书记的作者代表宝钢在中共中央党校中国干部学习网、国务院国资委中央企业党建政研会和宝钢联合举办的“开创国有企业党的建设新局面研讨会”上的讲话稿。）

行动学习提升培训价值 创新模式推进产业整合

——宝钢整合发展行动学习项目的实践及其借鉴意义

文 | 中国宝武钢铁集团有限公司



2016年6月中旬至年底，为全面推动对八钢的专业化整合发展工作，在集团主要领导的指示和全程深度参与下，宝武人才开发院协同相关部门，策划、实施了宝钢整合发展行动学习项目，积累了用学习驱动业务发展的实践经验，取得了一系列成果。

【项目开展的背景】

● 八钢改善业绩，实现扭亏为盈的需要。
2014-2015年，八钢出现历史上最大幅度的亏损，如何使之扭亏为盈是宝钢主要领导一直思考的问题。自2007年进入宝钢集团后，宝钢对八钢一直没有彻底整合，更谈不上融合。整合的不彻底，管理语言体系的差异，管理方法的创新与运用不够，都影响

了协同支撑的效果。因此，迫切需要采取一种新的、更有效的管理手段促进管理语言和方法的交流，加速整合的进度和深度。

● 集团做强做优做大，重组、整合、发展的需要。未来，宝武集团将面临更多的整合任务，但目前对于整合的思想准备、方法工具、人员能力



集中培训阶段掠影。

自学材料示例。



都存在欠缺，迫切需要“在战争中学习战争”，在实践中迅速形成一套并购后重组整合的有效经验，锻炼一支“召之即来，来之能战，战之能胜”的管理者队伍。

【项目设计的理论基础】

行动学习的最大优势在于“干中学”，即聚焦现实中的棘手或战略问题，激发团队智慧，群策群力，制定出相应的解决方案，并同时达到培训学员的目的。

人才开发院经过多年的学习借鉴和实践探索，编制了《宝钢行动学习法培训师工作手册》。基于这个研究成果，在这次宝钢整合发展行动学习项目开展过程中，又进一步形成了宝武集团开展行动学习的八个步骤、六个角色职责分配的方法论。

【项目策划与实施】

1.项目策划

● 项目酝酿。对于八钢面临的严峻经营形势，宝钢主要领导一直致力于寻求长效、可推广的方法来解决，实现并购后的整合发展。为此，宝钢主要领导提出“专业化整合、穿透式管理”思路，并依此组建八钢经济运行领导小组。但是，

图1：宝武集团整合发展行动学习法的八个步骤



上述要求的实施还面临着工作机制、人员能力、工作方法等方面的问题，缺乏有效的推进载体和实现手段。人才开发院及时提供了之前开展过的并购整合培训，以及并购后整合管理研究课题的成果，宝钢主要领导在此基础上决定对相关人员进行一次全面的并购整合培训。

● 方式选择。考虑到八钢经济运行工作需要持续较长的一段时间，在过程中不仅要学习子公司如何与总部实现资源共享、协同发展的知识、工具、方法，还要制定可行性实施方案；不仅要制定方案，还要推动方案的落地与实施；不仅要推进方案的落地与实施，而且要体现实实在在的效果，实现经济效益和管理提升。对宝钢来说，不仅要推动八钢的业绩改善与扭亏增盈，而且要为下一步更多的重组整合做好能力和人才储备。综合以上考虑，在分析、比较、权衡各种推进方式



集中培训阶段掠影。



优劣势的基础上，宝钢主要领导感到需要将人员培训和工作推进结合起来，决定

开展宝钢整合发展行动学习项目，促进八钢经济运行工作。

● 方案策划。确定培训方式后，人才开发院根据已有的宝钢行动学习方法论，考虑到前述八个步骤的前三个步骤在时间上是交叉重叠的，在实践过程中合并为第一阶段，即项目策划阶段。整个行动学习过程被分为六个阶段（见表1）。

表1：宝钢整合发展行动学习项目的六段八步

阶段轴划分	第一阶段	第二阶段	第三阶段	第四阶段	第五阶段	第六阶段
	项目策划	自学调研	集中培训	方案制定	组织实施	总结评估
步骤轴划分	步骤1：建立团队 步骤2：选择问题 步骤3：选择小组成员	步骤4：召开启动会； 赴八钢相关单位调研	步骤5：重新构建问题	步骤6：提出行动策略	步骤7：实施策略	步骤8：评估与推广

6月15日，宝钢在八钢召开项目启动会，宝钢集团分管副总经理进行了行动学习动员，人才开发院介绍了行动学习方案。宝钢随即下发了专门文件。

在文件下发后，人才开发院配合宝钢相关业务部门启动了团队组建工作。团队成员被分入物流、资源、工程建设、气体、金属制品、不动产、IT、生活服务八个组。每组成员由两方面人员组成，一方面是八钢人员，另一方面是宝钢对应产业单元人员。在八个小组之上设立领导小组，由宝钢主管副总经理挂帅，宝钢相关子公司主要领导担任组员。领导小组下设协调小组，由宝钢负责推进此项工作的业务部门、人才开发院

相关人员担任组员，负责日常沟通、协调、联络工作。

2. 自学和调研

10天的自学和调研是同一时期的两个活动，其开展目的是一是增进团队成员间的了解，增强团队建设；二是充分利用人才开发院的管理培训和管理研究资源积累，给成员做知识理论的初步导入，以期初步形成统一的管理语言；三是摸清八钢的资产、业务、人员、债务情况，即“四清”。

自学内容安排有：《钢铁企业并购整合与业绩改善指导手册》（宝钢人才开发院2012年研究报告）；《企业并购整合》（宝钢人才开发院2008年决策人研修项目教材）；《整合：企业并购成功之道》（大卫·M·施维格著）；国家发

改委有关专家讲授“一带一路”战略带来的机遇和挑战课程。

调研活动中，八个小组分别开展“四清”，随后形成相关的现状描述及问题

初诊报告，并向宝钢主要领导汇报。在这次“四清”调研和汇报中，宝钢主要领导全程参与，并阐述“专业化整合、穿透式管理”的思路，对八钢旗下的佳域公司历史复杂问题、绿建公司商业模式探索以及宝钢



集中培训阶段培训指南。



陈德荣总经理在集中培训阶段做指导。

体系内产能优化组合等问题给予进一步指示。

3. 集中培训

经过对八钢生产经营现状的初步了解、梳理之后，如何看待调研中发现的问题，以及选取解决问题的方法是集中培训阶段需要解决的问题。集中培训历时一周，团队全体成员一方面集中学习整合概述、整合实务、案例分享、交流研讨四个模块共计9门课的内容。（见表2）另一方面进行三个晚上的交流研讨，初步形成各板块的行动方案。

人才开发院在交流研讨环节中为八个小组分别配置了引导师和管理研究员。引导师在各小组交流研讨和制订行动方案的过程中，围绕前期各小组汇报过程中指出的需强化的方向和需深化的问题，以及培训过程中引发的思考，进一步聚焦整合发展的重点。为此，人才开发院还针对性地设计了“问题征集卡”“引导师分工”“引导师注意事项”“交流研讨提示”“行动方案参考模板”等。

4. 制定行动方案

在此阶段，各小组成员深入现场，与八钢对口团队充分沟通协商，对关键问题进行再梳理，然后制订出行动方案。例如：物流组着眼于设计整合后经改制的公司运营模式和架构；IT组着眼于股权交易方案设计；资源业务组在经过大量市场分析、行业分析及经营现状分析后，提出存在的问题，设计运行方案和资源整合方案，并细化了运行方案细节，包括公司重组与托管、资产与债务重组、生产运营与建设、管理改善和提升、运营效果和预测、资金需求与融资等；

金属制品业务组着眼于资产合作方案、设备搬

表2：集中培训阶段课程表及师资安排

模块	课程	学时	师资
整合概述	集团管控视角的并购整合	8	国内知名咨询公司CEO
整合实务	整合计划制定和资源组织	4	跨国咨询公司合伙人
	战略引领的组织和业务整合	4	跨国咨询公司合伙人
	并购整合之公司治理	4	国内知名咨询公司高管
	资产负债重组中的重要考量	4	跨国咨询公司合伙人
	文化整合与融合	4	国内知名咨询公司高管
案例分享	中央企业并购优秀案例分享	8	国内央企高管
	宝钢并购宁波钢铁	1	宝钢高管
交流研讨	整合方案初步研讨		

模块	课程	学时	师资
整合概述	集团管控视角的并购整合	8	国内知名咨询公司CEO
整合实务	整合计划制定和资源组织	4	跨国咨询公司合伙人
	战略引领的组织和业务整合	4	跨国咨询公司合伙人
	并购整合之公司治理	4	国内知名咨询公司高管
	资产负债重组中的重要考量	4	跨国咨询公司合伙人
	文化整合与融合	4	国内知名咨询公司高管
案例分享	中央企业并购优秀案例分享	8	国内央企高管
	宝钢并购宁波钢铁	1	宝钢高管
交流研讨	整合方案初步研讨		

宝钢整合发展行动学习项目方案一瞥。

宝钢行动学习法 (MOTIVAT'Es) 培训师工作手册

宝钢人才开发院
管理研修中心
2015年5月

行动学习培训师工作手册

宝钢行动学习法培训师工作手册，旨在为培训师提供一套完整的培训方案。本手册由宝钢人才开发院管理研修中心编写，旨在帮助培训师更好地开展行动学习培训。手册内容涵盖了培训目标、培训内容、培训方法、培训评估等方面。培训师应根据实际情况，灵活运用手册中的方法和工具，提高培训效果。

- 一个完整的行动学习培训方案应包括：
 - 培训目标与需求分析
 - 培训内容与方法选择
 - 培训师的角色与职责
 - 培训评估与反馈机制

一、建立管理团队 (Management Team)

为了有效推动行动学习项目的实施，培训师需要组建一支专业的管理团队。该团队应由培训师、学员代表及企业相关人员组成。培训师应明确团队的目标和职责，并定期组织团队会议，跟踪项目进展，解决遇到的问题。

《宝钢行动学习法培训师工作手册》一瞥。

迁、改善方案的设计，以及第三方合作的选择等。气体业务组在股权结构、人员安置、异地扩建、资金解决等方面进行了方案策划。

5. 组织实施

在组织实施初期，人才开发院制定了百日计划模板以及最佳实践案例评选标准，并进行了宣贯培训。百日计划围绕首日计划、财务报表、专业对接、宣传沟通、快速见效五大任务模块制定。最佳实践案例评选标准按照项目可行性、项目进度、项目管理、推进效果、可持续性五大标准制定。

随着行动方案的落地执行，各小组陆续成立了相关实体，并开始运营。例如10月10号，集团公司总经理陈德荣为宝钢工程新疆分公司、宝钢设计院新疆分院等机构授牌。宝钢金属主导的金属制品小

组确立了资产合作方案，完成了可行性报告的编制和论证，并启动了施工图设计。宝信软件主导的IT小组行动方案已经获批，相关股权合作已进入实质性审批环节。

6. 总结评估

该阶段是整合发展行动学习项目的效果检验阶段。

- 学员和团队学习方面。各小组已完成项目总结，团队成员也完成了个人学习小结。
- 行动学习成效方面。8月3日，宝钢主要领导在总经理办公会会议纪要中对行动学习做了肯定性评价：将项目化运作形成长效推进机制，做好跟踪评价。请人才院牵头，服务业发展中心、经管院配合，在年底推选最佳管理实践案例。

表3：百日计划模板示例

任务模块	任务编号	任务	子任务	任务解释	任务输入	任务完成(输出)	责任者或责任	协同者或协同	起止时间	所需资源	重要程度	备注
百日计划	1.1	工惠登记										
	1.2	揭牌仪式			上级职能部门宣读文件、公司领导揭牌、供应商代表讲话、客户代表讲话、公司领导讲话							
	1.3	对外公告	1.3.1	媒体公告	宝钢日报							
			1.3.2	揭牌仪式报道	邀请宝钢电视台、宝钢日报等媒体报道揭牌仪式							
	1.4	形象标识变更	1.4.1	办公室对外联系方式的公告	地址、总机号码、网址、传真等信息							
			1.4.2	建筑标识更名								
			1.4.3	印章变更								
			1.4.4	联络名片更名								
			1.4.5	门户网站相关信息的变更								
			1.4.6	IT系统相关信息的变更	协同平台网页中组织结构的调整							
			1.4.7	总经理办公地点变更								
		1.5	向客户、供应商、代理商和代表人致意			含宝钢内部相关单位						
		1.6	向重要客户和供应商致意			含宝钢内部相关单位						
		1.7	提供解释疑惑的联系人			公布联系人的热线电话						
		1.8	召开第一次管理联席会议	1.8.1	宣布管理人员任命	宣布厂部以下部门管理人员任命						
	1.8.2			确定授权及权限	百日内授权及权限							
				1.8.3	确定公司会议日历	明确常规性会议的名称、出席范围、内容、频率和状态						
				1.8.4	宣布启动快速见效项目	启动采购、营销、内供料、财务等快速见效项目						
		1.9	办公人员兼任行等相关事宜的安排	1.9.1	办公人员就餐的办公人员办公场所的安排							
	1.9.2			私家车进出公司区域通行证的办理								
	1.9.3											



宝钢工程新疆分公司、宝钢设计院新疆分院等成立授牌仪式场景。

表4：各小组行动方案实施情况示例

板块	目前进展	后续工作
IT	IT 公司股权转让，处于集团内审批流程，准备实施审计评估备案。	召开 IT 公司股东会；举行授牌仪式；进行工商变更。
金属制品	合资公司注册。	土建施工。
气体	尽职调查。	完成增资扩股和工商变更。
工程建设	履行某设计单位股权转让准备工作，实施财务评估和审计。	完成股权收购。
不动产	拟成立若干个项目公司。	筹备项目公司成立。
生活服务	增资某旅游公司。	审计、评估，完成增资扩股和工商变更。
物流	方案设计阶段。	公司审批方案。
资源	新成立矿业公司，并实施委托管理。	待审批。

按照上述要求，人才开发院已经组织有关部门编制最佳管理案例评选标准和有关奖励标准，并计划在2017年开展总结评估。

【项目成效】

根据柯氏四级培训评估标准，本项目的开展取得了以下四个层面的效果。

- 反应。统计学员填写的培训质量调查表后显示：本次培训综合评价得分为9.7288分（10分制），其中培训效果“好”的比例占86.4%，“较好”为13.6%，“一般”和“差”为0。

- 学习。本项目的开展促进了小组成员对集团整合发展的认识和知识结构的改善。在认识上，小组成员从最初的态度抗拒、语言否定转变为心里接受、主动思考；在知识结构上，小组成员从最初的对于产业整合知识的知之甚少提升为系统掌握了产业整合知识和技术。

- 行为。学员行为过程的变化表明他们对产业整合发展的思想和认识达到了统一。当项目开展初期提出“专业化整合、穿透式管理”时，学员对此感到抽象、难以理解。当集中培训开展、行动方案

制定后，学员们对此有了比较深的了解。在行动方案的实施过程中，学员们则对之有了切身的体验。

- 效果。一是形成了一套适应宝钢发展需要的“六段八步”整合发展行动学习方法论，包括项目策划、自学调研、集中培训、方案制定、组织实施、总结评估。二是通过学员和其他八钢员工的努力，八钢从今年6月份起现金流逐月好转，初步

具备了实现现金流为正的能力。

【项目开展的特色】

1. 汇聚多方资源推进项目实施

集团公司以下发“红头文件”形式推进培训项目，集团公司主要领导花了大量的时间和精力参与了项目开展的全过程，显示了对本项目开展的高度重视。

该项目是跨区域多业务整合发展方案同时制定、同时进行，显示其项目的广度。八钢和宝钢集团不仅有地理位置上的跨越，还有文化和语言上的差异；不仅有工程建设、资源板块的整合，还有物流、IT等板块的整合；不仅要有业务人员的对接，还要有人力、板块团队的对接。项目的跨区域多业务凸显了项目培训边界较大。

人才开发院相关人员在项目开展过程中，与各小组成员一起进行驻扎式调研，对他们进行引导式提问，提供行动方案制定的模板，为各小组配置引导师，甚至与各小组成员共同讨论业务问题。这些都超越了传统培训所能提供的服务。

2. 创新跨区域、多业务子公司管理模式

并购容易整合难，特别是对跨区域、多业务的子公司。要么是花费大量的成本、人力介入管理，实行换血式整合；要么是文化的差异、管理语言的障碍等让并购最终失败。宝钢整合发展行动学习项目以最低的成本、最少的人员介入管理整合，使“专业化整合、穿透式管理”贯穿八钢各业务板块的方案制定、组织实施中。这种以培训项目为载体开展的对跨区域、多业务子公司进行整合管理的模式别具一格，是一种创新的管理模式。

3. 促进产业整合与能力建设协同提升

本项目作为“专业化整合、穿透式管理”的载体，以整合中的问题梳理为起点，以行动方案的实施为目的，既理顺了产业整合需要解决的问题，也制定了产业整合的行动方案，还组织了行动方案的实施。这既促进了产业整合过程，又使学员掌握了产业整合所需的知识、技能，实现了产业整合和能力建设的协同提升。

【项目的推广价值】

1. 对于专业学习工作者的借鉴意义

专业学习工作者在设计 and 实施行动学习项目时，通常存在这样的困惑：一是行动的策划与公司业务结合不够密切；二是在行动环节，学习部门的参与和贡献不大；三是行动学习产生的成果难以在现实中落地。

本项目的开展恰恰有效解决了以上困惑。公司高层对现实业务难题深入分析后，提出了行动学

习的指导思想，并亲自主导项目的策划、团队的组建、方案的制定等多个关键环节。这既保证了学习项目与真实业务紧密结合，又能保证行动方案能真正得到实施。同时，学习部门不仅仅提供课堂培训，还在行动全过程中不断提供方法、工具、模板等研究性成果的支持，保证了学习部门的高贡献度。

2. 对于产业整合业务管理者的启示

并购容易整合难是产业整合业务管理者面临的普遍难题。一方面，对被并购企业了解不够深入、细致；另一方面，并购双方文化不易融合。再加上有效的整合方法缺失等多种因素，造成企业并购成功的比例不足30%。宝武集团通过实施本

项目，并结合以往实践，探索出一套适合宝武集团发展的产业整合方法论。这为产业整合业务管理者提供了方法启示，产业整合业务管理者今后可以充分利用培训这一载体来推动业务开展。

3. 对于企业大学建设者的借鉴意义

人才开发院在实践中形成了管理研究、管理培训、管理诊断、咨询辅导四位一体的运作模式，研究力量和培训力量协同开展咨询式培训或培训式咨询，取得了明显效果。正是由于这种运作模式的运用，才使得本项目推进过程中运用宝钢特色的方法、工具、模板成为可能，并大幅提升了项目的创新含量。因此，对于企业大学而言，建立一支专门的管理研究力量，并与管理培训有效协同，将成为一种趋势，以实现从培训组织者向组织战略、业务伙伴的转型。



整合工作行动方案模板。

2015年以来，在国内钢铁行业步入“冬常态”的背景下，为努力打造一支知行合一、深具创新精神和能力的服务型人才队伍，宝钢国际在培训管理领域深入挖掘分层分类的培训需求，不断探索核心人才的个性化培养方式，持续推进重点培训项目的有效实施和培训体系的完善，助推员工的能力提升和职业发展，全面支撑公司战略目标的实现。

【追本溯源，深挖培训需求】

1. 中期培训规划和分阶段培训实施计划制定

通过对公司发展战略的层层分解和培训行业发展趋势的探讨，宝钢国际明确了未来5年的培训工作规划及展望、实施举措及具体行动；同时，制定了《宝钢国际2014-2016年员工培训三年大纲》和《宝钢国际2014-2016年员工与企业共同发展三年行动计划》，明晰了分年度的培训工作目标、重心和实施举措。这些中期培训规划和分阶段培训实施计划为年度培训计划制定和实施提供了有效指引。

2. 年度培训计划制定

宝钢国际的年度培训计划制定工作，通过自上而下和由下而上的双向需求沟通反馈机制进行，做到了公司重点培训需求和员工个人提升需求的有机结合。在自上而下方面，根据公司发展战略和业务发展趋势，结合阶段性目标和重点工作推进要求，通过对各职能部门的调研，发掘公司层面的培训需求。同时，指导各子公司根据本单位业务发展目标、重点工作推进要求和人才培养聚焦点，发掘

子公司层面的培训需求。在由下而上方面，根据员工所在岗位族群的学习地图及核心课程表、个人成长里程积分，由员工在学习地图（e-GPS）系统中申报培训需求，通过直线经理对员工开展职业发展辅导、子公司审核、公司人力资源部复核的方式，实现员工个人提升需求的发掘和收集。

3. 具体项目策划

宝钢国际在策划具体的培训项目，特别是成建制的重点培训项目时，会访谈公司内部对口业务部门、



需求与员工个人提升需求的有机结合。而上的双向需求沟通反馈机制进行，做到了公司重点培训需求与员工个人提升需求的有机结合。通过自上而下和由下



“机器人的使用和维护技术”培训开展场景。



“携手湛江”系列培训启动会。



宝钢国际EVI专项技能提升培训开展场景。



管理人员党风廉政教育开展场景。

上级归口管理部门，了解公司相关业务开展对培训对象的能力要求，对比其能力现状，发掘培训需求并据之策划培训方案；也会利用微信、百度问卷星等互联网工具，调研学员对培训安排的需求和建议，让学员参与课程设计。同时，利用开展面谈、召开电话会议等方式，提前和授课师资沟通，争取培训需求的及时传递和有效落实；培训后的评估结果分析，也会用于培训方案的修正。

【循序落实培训项目，持续推进人才培养】

1. 创新性培训项目的策划与开展

(1) 开展“携手湛江”系列培训

在方案策划阶段，宝钢国际与湛江钢铁分管领导、制造管理部、人力资源部进行了深入沟通，了解其对宝钢国际承接湛江钢铁产品营销服务工作的期望和要求，然后围绕宝钢国际领导、直管干部、一线营销人员的职责分工和能力要求，共同就培训方案初稿进行了研讨和修正，形成了双层面、跨区域、多形式的实施方案，包括总部专题研修、分区域系列培训和知识竞赛。实施过程中，邀请了湛江钢铁制造管理部和宝钢国际运营管理部人员分区域送教上门，保证了培训内容的一致性。同时，进一步完善了培训形式和内容，如录制了“湛江钢铁工程与产品”等两门网络课程，编制了《湛江钢铁产品应用知识习题集》。

(2) 聚焦商务和技术开展培训，协同推进EVI工作

推进EVI是宝钢股份近年来的重点工作。为了有效承担宝钢国际在推进EVI工作的职责，宝钢国际在构建EVI工作团队的基础上，聚焦商务和技术，针对各类团队成员的职责分工和工作要求，逐步开展EVI专项技能提升培训。

在商务方面，策划并实施了首期“宝钢国际EVI商务经理研修”。在研修方案策划阶段，围绕



新进大学毕业生入职培训之拓展训练。

宝钢国际应承担的EVI商务协同职责及对工作团队成员的知识和技能要求，针对性设置了培养内容。研修过程中，采用了混合式培养的方式，在传统的课程培训之外，引入了导师带徒、项目参与、翻转课堂、综合答辩等方式，突出了研修的实践性，增强了学员的参与度，研修结束后，对研修内容、过程跟踪、效果评价等予以优化，提升了研修与工作需求的贴合度。

在技术方面，策划实施了“宝钢国际EVI技术人员专项培训”，邀请宝钢股份营销中心汽车板销售部、宝钢中央研究院和宝钢国际EVI专家传授EVI技术与商务协同的工作流程及方法、宝钢国际EVI优秀案例等知识，组织学员围绕宝钢国际EVI能做什么、能发挥的作用、遇到的问题、需要的支撑等进行主题研讨和交流，举办专项测试。此外，还安排骨干学员赴中央研究院等单位轮岗锻炼，在系统学习EVI专业知识的同时，加强和体系内人员的交流。

(3) 发掘、共享营销经验

为进一步提升营销人员的营销技能，宝钢国际在持续开展“营销人员能力进阶培养认证项目”的基础上，以发掘、共享各单位营销经验为目的，策划实施了“营销讲坛”活动。该活动以授

课交流的形式举行，分为三种类型：一是面向营销管理人员，分享在商业模式创新、技术服务创新和管理模式创新方面的有效经验；二是面向一线营销人员，分享在市场需求与竞争态势调研、产品竞争力分析及应对策略等方面的信息和成果；三是配合湛江钢铁产品品种认证工作推进的需要，开展产品认证专项培训。

2. 优化品牌培训项目

(1) 新进大学毕业生入职培训

2015年以前宝钢国际每年开展的该项培训在内容和方式上相差无几。随着新进员工的逐年年轻化，其思维活跃、渴望认可、崇尚个性与自我表达等特性与以往“填鸭式”“一言堂”的培训模式矛盾渐显。鉴此，宝钢国际于2015年，从前置培训时间、丰富培训内容、拓展培训方式、扩展培训对象、量化培训评估五个方面，优化了该培训模式。包括：增加了训前预热阶段，引导学员提前介入工作；强化了对学员职业化素养的培养，辅以公司业务、文化和历史模块的培训；拓展了团队学习任务、管理游戏、翻转课堂、e-learning和M-learning等培训方式；将培训对象延伸至带教导师，促进提升后续的带教效果；采用培训学分竞比、评价的量化评估机制，促使学员的自我管理与提升。



宝钢国际人力资源微信服务-我的培训。



宝钢国际人力资源微信服务-微课程。



党支部组织委员、党建联络员专题培训开展场景。



“携手湛江”系列培训之知识竞赛全国赛。

2016年，本着提优补差的原则，对该项目进行了持续优化。如：聚焦“营销新手快速入门”的目标和沟通、交流、协作等营销人员专业技能的提升，分了解公司、熟悉团队、提升自我三大模块策划了培训方案；探索改善培训管理，通过组建班委、学员自治、建立班级微信群，及时了解学员动态，充分调动学员的积极性和主动性；制作学员培训手册，督促学员及时记录培训所学和感悟，并针对性制定培训后行动计划；配备培训用具包，统一发放工作服、笔记本、笔、防暑用品等用具。

(2) “营销2+1” VS “营销1+2”

“营销1+2”培养项目是宝钢国际自2011年起，针对营销人员策划、实施的内部取证项目。该项目从营销素养、产品知识和用户使用技术三个方面，对营销人员进行系统培养。经过几年的培训实践，该项目逐渐显现出培训所传授产品知识和营销人员需求不匹配、用户使用技术培训方式单一、任务实践考核缺乏严肃性等问题。在此背景下，宝钢国际结合宝钢股份营销中心开展的“技术服务资质”认证，优化了培训、认证内容和形式，将原先的“营销1+2”更新为“营销2+1”。

“营销2+1”中的“2”指产品知识和用户使用技术，将其纳入营销中心“技术服务资质认证”，主要由营销中心组织实施。“1”即营销素

养，由宝钢国际组织实施。结合营销人员当前工作所需要提升的营销素养要求，新增了大数据、湛江钢铁、EVI、成本核算、经营环境展望等内容。在任务实践方面，要求学员必须选定一家客户进行定期走访，围绕“用户导向思

考的29个问题”，分类整理客户关键信息，并针对客户的某一重点需求，制定服务建议并付诸实施，促使学员深入发掘客户需求、提升培训与业务的结合度。同时，采用用户关键信息点评、任务实践项目综合答辩的考核方式，邀请营销中心业务骨干担任评委和交流嘉宾，提升了考核的严肃性和公正性。

(3) 操作维护人员职业技能等级鉴定

宝钢国际在全国布局了49家运营管控类钢材服务中心和14家战略管控类钢材服务中心，操作维护人员队伍日益壮大，职业技能等级鉴定需求也随之增加。受国家职业分类的限制，过去宝钢国际都是参照对轧钢精整工的要求组织职业技能等级鉴定。但是宝钢国际的剪切、激光拼焊、落料等工种与轧钢精整工种其实差异很大，属于不同的职业



新进大学毕业生入职培训之公司业务培训。



新进大学毕业生入职培训结业合影。



新进大学毕业生入职培训之营销服务理念与经验分享培训。



与宝钢股份营销中心联合开展“企业并购与整合”专题研修。

工种。且经过几年的鉴定实践，也存在通用教材缺失、题库更新不足等问题。在此背景下，宝钢

国际开展了职业技能等级鉴定工种的独立开发工作，包括编写技能等级鉴定规程、编制教材和题库、完善职业开发手册、按新的模式开展技能等级鉴定等。现已制定出剪切、激光拼焊、落料三个工种的行业标准，并已通过人才开发院向国家职业技能鉴定中心进行备案、实施。

（4）海外储备人才培养项目

为了支撑海外钢材服务中心建设运营对专业人才的需求，宝钢国际在前期举办海外储备人员培训的基础上，分批选拔学员赴海外钢材服务中心实习。2015-2016年，共分6批选派10人分赴印度 Sanand 和韩国 BGM 开展岗位实习，促使实习人员实际参与并感知海外工作、在工作实践中快速学习并提升工作技能。同时，加强实习人员与海外公司的相互了解，为双方相互选择奠定良好基础。

3. 固化重点培训项目

- 管理者研修。为助力宝钢国际领导和直管干部完成营销服务任务，开拓湛江钢铁业务市场，聚焦客户服务、智慧制造、员工激励和廉洁教育，宝钢国际与宝钢股份营销中心共同开展了2015年管理者研修。2016年，为了帮助各单位在优化人员结构的同时，维护员工队伍的稳定，降低用工风险，开展了“辞退员工面谈技巧和离职员工的情绪管理”专题研修；为推进体系“廉洁运营体系能力”的提升，强化对党风建设和反腐倡廉工作重要性和艰巨性的总体认识，开展了管理人员党风廉政教育；在宝武联合重组的背景

下，为助力营销系统管理人员提前思考、充分部署以顺利实现营销体系的有效整合、充分发挥营销协同效应，与宝钢股份营销中心共同开展了“企业并购与整合”专题研修。

- 职能人员专项研修。宝钢国际充分发挥各职能部门在本专业职能条线人员培养上的积极性，引导各职能部门发掘专业培训需求，支撑其策划并实施了“商业敏感度”沙盘模拟、制造过程与成本改善、安全管理及实务、五大核心工具、管理体系新版标准、知识产权提炼与申报、产品和过程审核、机器人的使用和维护技术、财务骨干专题研修、纪检监察专题研修、人力资源专题研修、工会干部专题研修、团干部专题研修等专项培训。

4. 子公司实施特色人才培养项目

宝钢国际子公司点多面广的分布特色，决定了公司总部策划的培训项目无法满足各单位的个性化需求，因此，各区域和单位也在公司总部的指导和支撑下，因地制宜实施人才培养项目。近两年来，也涌现出不少优秀实践。比如，西部公司聚焦后备人才梯队建设实施“智库”人才阶梯培养计划，将公司核心人才、潜力人才纳入后备人才梯队建设体系，按照统一规划、分层管理、分级培训的原则，通过制定“火车头计划”“精英计划”“专家计划”“春笋计划”，开展分层分类培养，以打造



宝钢股份王静副总经理做“企业并购与整合”专题研修开班动员。



宝钢国际学习地图（e-GPS）系统。

中层管理者、中层梯队人才、技术梯队人才、青年梯队人才四支人才梯队。

南方公司为完成湛江钢铁产品营销任务，着手推进新员工培养“新苗计划”。该计划通过制定《新员工成长手册》，为新员工提供入职指南、能力对标、课程索引、轮岗跟踪、带教互动等全方位的信息指引和记录工具。具体是实施项目化的特殊培养方式，由各部门围绕新员工入职所迫切需要掌握的基础知识制定课题，新员工自主选题并加入项目团队。项目团队通过开展活动来带领新员工实践，并阶段性验收新员工的项目成果，提出改善建议。另一方法是优化师徒带教，将责任方延伸至新员工的直线经理，赋予其目标审核、定期检查等职责。对带导师的带教效果进行三方（师傅、徒弟、管理部）评价并给予相应的物质及精神奖励。

【持续完善培训体系，进一步提升培训效能】

1. 丰富培训资源

包括：结合员工能力要求变化和实际培训效果，动态调整和优化核心课程表，作为员工申报年度培训需求、制定年度培训计划的依据；聚焦应知性制度和法律法规，以网络培训为主，选取“《安全生产法》解读”等8门课程，试点推进全员必修课；聚焦营销人员能力素质要求，分产品知识、用户信息等9大模块，梳理出200余门微课

目录，为后续开发微课奠定基础；录制“湛江钢铁工程与产品”等网络培训课程，编制《湛江钢铁产品应用知识习题集》、操作维护人员职业技能等级鉴定应知应会题库；开展宝钢国际“培训奖”评选和内训师、培训基地评价及推荐工作，共聘任74名内训师和12家培训基地，同时评选出4名优秀内训师和3家优秀培训基地。

2. 拓展培训方式

宝钢国际通过建立人力资源“微服私坊”微信服务平台，将现代移动通信技术导入培训管理工作，构建与员工直接联系的渠道。员工可以在该平台查阅宝钢国际员工手册，了解公司培训管理政策，查询个人学习地图、年度培训计划和里程积分，关注公司重点培训项目的进展，学习微课等。也可以通过在线咨询模块提交相关疑问交人力资源部解答。

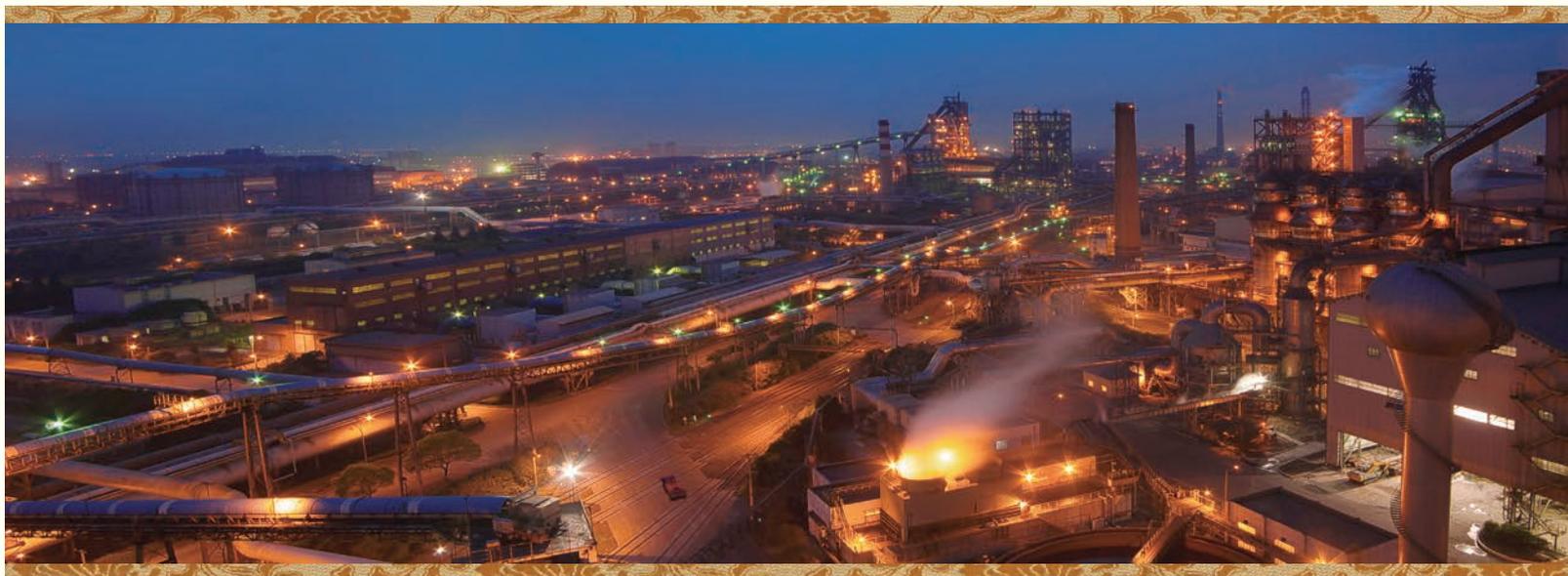
在EVI商务经理培训等项目中，引入翻转课堂的学习方式，督促学员围绕知识点搜集资料并自学、整理、发布个人学习成果，再邀请专家予以点评。在“携手湛江”系列培训中，引入实战模拟、以赛代育等方式，提升了培训与工作的结合度。

3. 促进培训成果转化

以新进大学毕业生入职培训等项目为试点，制作学员手册，包括项目概述、学员守则、期望承诺、学习之旅等模块，督促学员及时记录培训所学和感悟、针对性制定培训后行动计划，并对培训给予评价与建议。



与宝钢股份营销中心联合开展“智慧制造”专题研修。



为改革提供专业化的价值支撑

——钢管条钢事业部的人才培养体系建设

文 || 宝钢股份钢管条钢事业部

2015年是钢管条钢事业部生产经营承上启下的关键一年，也是全面实施深化改革的起始年，事业部大力推进各项改革举措，支撑生产经营绩效改善。随着改革举措不断向纵深推进，对各支人力资源队伍的素质也提出了更高要求。在宝钢股份领导下，在宝钢股份人力资源部和宝钢人才开发院的指导和关心下，事业部不断探索，以拓展视野、强化传承、提升能力、支撑经营为指导思想，逐步构建企业管理变革中的人才培养体系，以适应企业深化改革和持续发展对人才队伍的需要。

人才培养体系的建立，以及各项培训的有效实施，为事业部各项改革举措的顺利推进提供了有力的人力资源保障，助推了事业部2016年上半年实现扭亏增盈。在未来几年，事业部将继续围绕“拓展视野、强化传承、提升能力、支撑经营”的指导思想，不断探索培训新形式，强化核心人才队伍建设，为改革提供专业化的价值支撑。



作业长系列研修开展场景。



在作业长系列研修中，学员正在宝日汽车板参观、交流。



走进用户系列研修中，作业长走进日泰（上海）汽车标准件有限公司。

发力”为基本思路，推动各级管理者积极探索实践三项制度改革、作业区组聘、子公司改革、运营体制优化等各项改革举措，通过推进各项改革举措，

【构建适应企业管理变革要求的人才培养体系】

1. 建立适应变革创新要求的管理人员培养体系
企业深化改革对各级管理人员的变革思维、创新思维，以及顶层设计、稳步推进、做实做细思想政治工作等能力都提出了更高要求。为进一步支撑管理人员适应企业管理变革创新的要求，事业部逐步建立了“培训+实践培养+总结固化”的管理人员培养体系。

（1）系统策划系列研修

实施管理变革研修。2015年至今，共开展4期内外部师资相结合的管理变革专题研修，学习外部民企、优秀企业的先进经验。同时聚焦事业部内部相关制度改革、子公司改革、运营体系改革等开展相应研修。

实施管理者向经营者转变系列研修。在人才开发院的支持下陆续开展了5期“管理者向经营者转变系列研修”、两期管理者专业管理实务研修。研修主题分别为“新常态背景下的战略创新”“阿米巴经营”“全球制造业新动向与智慧制造”“精益模式的库存降低策略”等，以拓展管理人员视野、提升经营管理能力。

开展作业长系列主题研修。围绕“队伍管理”“如何做好人的工作”“成本管理”“现场基础管理”“质量管理”等主题开展，以提升作业长成本意识、用户意识、现场管理能力。

（2）多维度开展实践培养

推动管理者探索和实践各项管理变革举措。根据公司总体部署，事业部以“顶层设计+基层

培养管理者变革创新的思维，提升变革中的辨识、分析、解决问题的能力，帮助管理者掌握推动变革的方法。2015年至今，事业部在机构精简、劳动效率提升、企业运营成本下降等方面均取得了较好成效。

管理者赴外部挂职锻炼。策划组织15名管理者赴宝钢股份直属厂部、用户单位挂职锻炼，以进一步帮助他们学习外部优秀经验，拓展视野。

管理人员岗位交流。事业部2015年共实施干部及其后备（含子公司）岗位交流22人次，有效提升了管理人员的复合型经营管理能力。

（3）全方位总结、固化

围绕事业部推进的各项管理变革举措，从顶层设计、具体推进、效果评估、经验总结几个方面进行总结、固化，形成管理变革案例，并作为管理人员学习材料。部分管理变革案例被多次在集团公司、宝钢股份、人才开发院进行交流。

2. 建立适应“以用户为中心的运营机制”的技术人才培养体系

面对严峻的市场形势，事业部推进各项管理变革举措，探索建立“以用户为中心的运营机制”。这对技术人才队伍掌握用户使用技术、产销研全流程技术知识等提出了更高要求。据此，事业部构建了“系列研修+问



营销人员系列研修开展场景。

学员在与事业部用户单位
华电力人员交流、共建。



学员在与事业部用户单位
华电力人员交流、共建。

事业部无缝钢管厂技术
团队研修开展场景。

题攻关+技术团队+显性化职业发展机制”的技术人才培养体系。

(1) 开展四个模块的系列研修

围绕“跟踪行业趋势、掌握用户需求、提升制造能力、强化国际化能力”四个模块，开展系统的技术人才培养。2015年共开展两期行业发展趋势研修、4期走近用户系列研修、22期制造能力提升研修、3期国际化人才培养项目。累计培训技术人员400余人次，较好地帮助技术人员了解了上下游行业发展趋势，掌握了用户需求和所使用的相关技术，提升了产品制造能力和国际化能力。

(2) 开展技术问题攻关研修

聚焦用户端反映的相应技术、质量瓶颈问题或难题，组织相关技术人员开展研修，进行问题攻关。2015年就无缝钢管内麻坑问题、表面辊印问题、青线问题、110钢级抗硫油套管抗硫性能问题、TANAP项目FL冲击功改善问题等，开展12期技术问题攻关研修，较好地提升了生产现场技术

水平和产品制造能力。

(3) 组建产品创值团队

2015年，事业部组建了P9产品“营销+技术+研发”三合一创值团队，建立了以产品为核心，单品、全程管理的管理体系，打造了直面用户的运营机制。同时，设计运营配套流程、绩效分配模型和相关系统培训方案。通过创值团队的组建和人才培养，为“以用户为中心的运营机制”提供人才支撑。

(4) 设计技术人员显性化职业发展机制

以目前技术人员岗位体系为基础，设计畅通明确、清晰可见的职业发展路径。在每个岗位层级内设置2-4个档级，引导技术人员“小步快跑”、有序进阶。依据技术人员成长规律，结合不同层级技术人员的能力素质要求，设计以“绩效要求、岗位经历、项目担当、认可度”为核心内容的各阶段职业发展要素，为技术人员职业发展提供清晰明确的指引。在支撑技术人员职业发展的同时，制订相应约束机制，对年度绩效不佳的技术人员，下调其岗位档级或层级。通过开展技术人员“四有”（人人有项目、人人有课题、人人有论文、人人有成果）活动，完善技术人员绩效管理工作，优化技术人员岗位价值关系，明确管理者技术队伍管理职责等多项配套措施，保障技术人员显性化职业发展机制的有效实施。





营销人员钢管知识培训开展场景。

3. 建立适应灵活用工机制的技能人才培养体系

2015年以来，事业部通过实施人力资源柔性配置、差异化设备管控模式等各项改革举措，全口径提升劳动效率约15%。这些改革举措的实施对技能人才的多岗位操作能力提出了更高要求。为此，事业部结合各项改革举措推进需要，开展技能人才多岗位操作能力培训。2015年以来，实施多能工培养近200人、操作人员运行保养资格证取证42人，有12名操作人员取得了专项点检资格证书。

【强化培训资源和平台建设，为人才培养提供支撑】

打造首席师论坛。2015年以来，为进一步强化高层次技术人员的知识传承，事业部打造了首席师论坛，并固化频次、内容、评价等论坛运作机制。2015年共实施18期，较好地促进了知识积累和传承。



财务人员系列研修—企业税务风险及近期税收新政解析开展场景。

搭建子公司支撑平台。一方面，事业部本部组织的所有培训项目和人才培养机制，均覆盖子公司相关人员。另一方面，组织本部和子公司技术、操作骨干开展师徒结对，通过现场支撑、视频、电话、微信等多种渠道开展师徒带教，对子公司难点问题解

决和人才培养提供支撑。

探索建设多媒体课件。多媒体课件以其独特的风格为内部课程的教学及分享带来了新方式，优秀的多媒体课件能有效增强学员记忆，促进知识迁移。2015年，事业部不断开展多媒体课件建设，从而满足改革背景下的一些课程的学用结合、随学随用。例如，在党建工作专题研修、人力资源业务培训等项目中，采取面授+应用培训的方式，实现在线培训、在线测试、在线互动等功能。又如，为进一步提升一线员工的安全生产意识及技能，2015年，事业部与人才开发院共同组织开展了一线员工安全生产网络培训，共编制安全生产培训教材及考试题库111份，考核人数达5850人，有效缓解了生产现场因人员紧张而导致的工学矛盾。再如，积极推广微信平台培训，将相关学习材料和练习编制成微信推送材料，通过微信平台推送，取得了较高的员工参与度和知晓度。

强化内部师资队伍建设。随着事业部各项培训工作的深入开展，事业部兼职师资库与课程案例库不断得到充实、完善，培养了一批优秀兼职教师。同时，事业部秉承“以在人才开发院授课为荣”的理念，全力支持人才开发院的兼职教师队伍建设工作。2015年，事业部在人才开发院授课100学时以上的员工有4人，授课最多的达近500学时。近几年，在每届“宝钢培训奖·优秀兼职教师奖”评选中，事业部员工始终榜上有名，最多的一届有3人上榜。

HUANJINGBAOHUFA PEITAO BANFA JIEDU
MOOC KAIFA DE SHIJIAN YU SIKAO

《环境保护法》配套办法解读 MOOC开发的实践与思考

文 | 王 斌

宝武人才开发院工程技术培训中心培训师

近年来，作为“互联网+”理念下诞生的新生事物，MOOC在国内培训界初露峥嵘。MOOC是Massive（大规模的）、Open（开放的）、Online（在线的）、Course（课程）四个英文单词的首字母集合，意为大规模的网络开放课程。其实质是通过计算机网络、多媒体等技术手段，将面授中的演示、问答、讨论等转换成更碎片化、更适合在线学习的形式。

具体而言，MOOC的特点包括：一是工具资源多元化。MOOC整合了多种社交网络工具和多种形式数字化资源，能形成多元化的学习工具和丰富的课程资源；二是课程易于使用。MOOC突破了传统培训的时空限制，能有效缓解培训供需矛盾。三是课程受众面广。MOOC突破了传统课程对受众的人数限制，能满足大规模学习者的学习需求。四是学习方式交互式。MOOC中的视频、互动题、在线作业、在线考试、学习讨论、经验分享、与老师交流等学习过程都具有交互性，可有效提升学习效果。五是具备形成性的评价方式。MOOC对受众的学习情况进行全过程、多方面评价，从在线作业、离线作业、同伴互评、学习讨论、考试等多方面来衡量，能全面反映受众的学习效果。

2015年，被冠以中国“史上最严”之称的新《环境保护法》生效，这对像钢铁生产企业这样的污染大户提出了严峻的挑战。作为重要的应对之策，宝钢领导高度重视新环保法知识的培训，要求在宝钢开展全员普法培训。怎样落实好公司领导的指示精神，高质量地完成新环保法知识培训于是成了宝钢人才开发院上下关注的重大课题。鉴于以往开展的环保培训存在着工学矛盾突出、方式死板、表现手法单一等的缺点，人才开发院敏锐地捕捉到了MOOC对于改善上述缺陷的价值所在，萌发了自主开发MOOC的想法，并很快成立了《环境保护法》配套办法解读MOOC开发团队。课程开发团队在开发



▲ 本 MOOC 课程公告。



▲ MOOC 将文字、声音、图像结合，能有效向学员传递知识点。

测试工作。

网络技术团队负责课程情境的设计、多媒体效果设计、录制剪辑视频、课件制作、课件上线等工作，一般由互联网及多媒体专业人员组成。

运营服务团队负责发

布课程公告，协助解决课程上线后发生的一些问题，并负责课程运营过程中的协调工作。

本 MOOC 的开发与运营，由人才开发院领导担任“总制片人”，人才开发院多个部门协同完成。其中，工程技术培训中心扮演课程设计团队，负责课程结构、内容、试题、讨论的设计与开发；网络培训中心扮演网络技术团队，负责将课程内容按照设计脚本转化为网络课件，并负责上线相关的技术准备；运营服务团队由培训管理部、培训服务部、网络培训中心人员共同组成。

2. 设立三个模块——视频、练习、讨论

视频是传递 MOOC 内容的重要载体。MOOC 视频具有四个特点。第一是小片段，时长一般为 3-15 分钟，以方便开展碎片化学习，减轻受众学习负荷。第二是高内聚、低耦合，每个小视频都是一个独立完整的知识点，自成一体，与同课程中其它视频的关联性较低，以便后期对视频进行更新、修改。三是视频形式多样，以助提高受众学习兴趣。四是分分合合，组合学习路径。因为

过程中，紧密贴合宝钢生产实际，将新环保法中与宝钢密切相关的条例一一用 MOOC 的形式进行解读，让学员在学习过程中体会学习内容与自身密切相关。

迄今，共有来自宝钢股份本部、钢管条钢事业部、湛江钢铁、梅钢公司、宝日汽车板等单位的 751 人参加了培训，学员对于这种“线上+线下”混合式学习模式以及学习过程中短视频、练习、讨论等 MOOC 要素的运用给予了充分肯定，普遍认为 MOOC 学习效果明显好于传统的培训形式。

【MOOC 的开发要素和我们的实践】

1. 组建课程设计、网络技术、运营服务团队

一门 MOOC 的制作和上线运营需要几组人合力而为，即以讲师为主的课程设计团队、支持 MOOC 上线的网络技术团队，以及 MOOC 运营服务团队，并且需要一个“总制片人”负责整个 MOOC 的选题、人力资源、计划安排等工作。

课程设计团队负责教学内容的准备、教学策略的规划，并针对教学内容设计考试题，一般由资深讲师、业内专家和优秀受众组成。该团队还承担上线课程

▼ MOOC 视频中插入的互动题。



▼ 本 MOOC 的课程导读。



每个小视频的内容相对独立，在教学设计上可以针对受众的特质定制学习路径。

用大量精心设计的练习来促进受众掌握和吸收知识是MOOC的核心教学理念之一。MOOC所传授的知识，其实现主要依赖练习活动的开展。受众需要通过练习知道自己学到了什么，学到了什么程度，还有哪些不足。在MOOC中，练习的重要性不亚于视频。

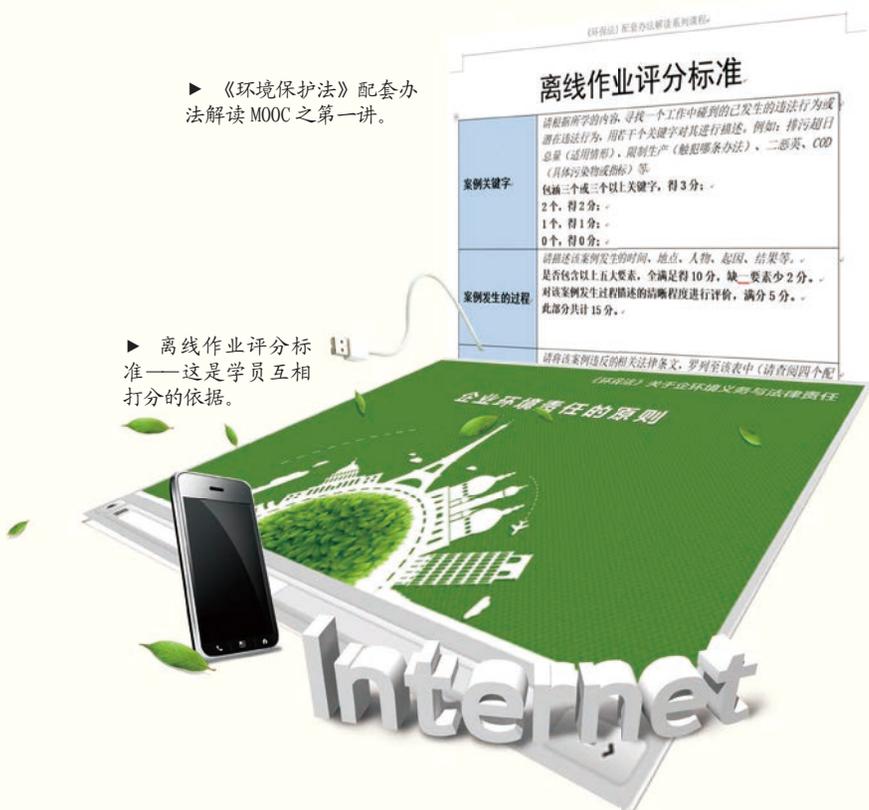
MOOC一般包含下面三类练习活动。第一类是测验。测验题目以客观题为主，多采用机器评阅方式，以解决受众多、难以人工批改的困难。为了支持受众通过多次练习掌握知识，现在大多数MOOC平台都有“随机出题”功能，且能实现三种不同层次的“随机”。第一层是“序列随机”，即测验中题目为顺序随机，题目中选项的出现顺序也可以随机；第二层是“选项随机”，即同一道题目，每次都会呈现不同的选项内容，前提是教师出题时设置的选项数量多于题目呈现所需要的选项数量；第三层是“题目随机”，即同一个考核点每次都会随机出现完全不同的题目。本

MOOC将题库的试题总数扩大至考试题目数量的两倍，大大降低了多次安排作业时遇到重复习题的概率，避免了“多做题，不学习”就可以通过学习的可能。

第二类是收看视频中或视频后开展的小测验。收看视频中开展的小测验虽然比较简单，却是师生保持互动的重要手段。借助小测验中的练习可以提醒受众关注教学重点；借助小测验中提出的问题可以推动受众深入思考——甚至不需要受众回答，只需要受众带着问题去看下面的视频。本MOOC的视频中植入了若干小测验，主要针对该时间点前30秒内视频中所讲重点内容进行提问，以加深学员对课程重点内容的记忆与理解。

第三类是作业。作业与小测验的区别在于：作业往往需要花较长的时间来完成，通过MOOC独有的“同伴互评”功能来组织受众对这类主观性较强的作业进行批阅、提供评语，达到同伴学习的目的。有研究表明，受众按照教师提供的评分标准进行作业自评或他评，会提高对教学目标、内容的理解，拓展解题思路。本MOOC的作业设计有别于同类MOOC，以学员所在的岗位为基础，让其主动将学习的法律知识与本岗位的实际相联系。例如，在本MOOC的环境管理员班中，我们有针对性地设计了作业题，以求学员在学习后，能将法律中的新条款与岗位工作联系在一起，用执法者的视野审视岗位工作，发现问题点，并尝试提出整改办法。

讨论和视频、练习一样，也是MOOC的一种重要教学活动。和传统的学习方式相比，网络学习更容易让人感受到孤独和无助。如果在学习中鼓励受众自发地形成学习小组来进行交流和讨论，甚至开展线





▲ 通过prezi演示制作MOOC，能形象展示MOOC的新意。

下的见面活动，就能够弥补MOOC因受众众多而带来的弊端，营造“同伴互助”的学习氛围。同时，有研究表明，在线讨论甚至比面对面的讨论更能促进深刻思考。因为和面对面的发言相比，受众在论坛中发言时需要用文字组织思路并表达出来，这个过程有助于对思考进行进一步加工和细化。本MOOC借用现有的宝钢网络学习平台，设计在讨论区中，学员结合自身的工作实际，提出一些在现实中碰到的问题，引发其他学员讨论。然后，在辅导老师的指引下，大家群策群力，达到对该知识点的理解和运用。

3. 体现一个原理——“掌握学习”

MOOC背后体现的核心教学原理是“掌握学习”。其核心观点是：学生的学习能力并不能直接决定其学习成效，而只能决定他掌握学习内容所需要花费的时间。只要教师为其提供所需要的学习时间和学习帮助，90%以上的学生都能掌握被教授的事物。

“掌握学习”教学原理是建立在美国学者卡罗尔关于“学校学习模式”的基础



上的。卡罗尔认为，教学效果（学习程度）会受到

五个变量相互作用的影响，这五个变量分别是机会、毅力、教学质量、学生理解能力和能力倾向。

第一个变量是“机会”，指教师对学生完成学习任务所明确规定的学习机会提供了重要的技术条件。在MOOC中所有的视频都被允许反复观看，所有练习活动也都被允许进行多次尝试。因此，MOOC教学可以有效地增加“机会”。

第二个变量是“毅力”，即学生愿意花在学习上的时间。它与学生的学习兴趣和态度有关。MOOC中碎片化的视频以及学习序列的步骤设计可以有效降低受众的学习负荷，帮助受众不断找到学习的成就感，也可以让受众即时获得鼓励。

第三个变量是“教学质量”。教师应该针对不同学习需求的学生提供不同的学习线索或指导。MOOC其实能够很好地支持学习者进行自定步调的学习；并且在联系反馈中，可以针对不同受众的反馈提供个性化的帮助。

第四个变量是“学生理解能力”。在MOOC中，灵活采用多种教学方式才能帮助受众理解所学内容，并在这个过程中不断发展其理解能力。

第五个变量是“能力倾向”。这可以理解为是学生的学习效率。教师需要为学生提供相关的学习方法、策略方面的建议，帮助学生学会更有效地开展学习。

本MOOC将视频时间结构从通常的由一两个小时构成的整个视频变为由若干个时长15分钟以下构成的小视频，学员在观看视频过程中不会产生较大的学习负荷，并在观看视频中增加了互动题。学员对于未掌握的知识点，可以反复观看与



该知识点相对应的视频。

【关于 MOOC 开发与实践的一些思考】

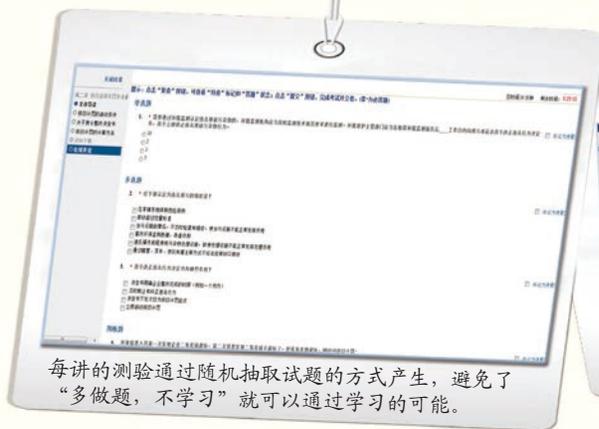
1. 教师在MOOC教学中起着主导作用

与传统的培训方法一样，在MOOC教学中，教师仍然起着主导作用，不能指望学员自我开展学习就能获得成长了。在此前提下所能探寻的是如何将学习主动权在师生间进行合理切换的方法，使学员能够找到“达到要求、有所领悟、我要发展”三种学习境界的不同感受，让学员自觉利用碎片化时间，乐于参与各种团队学习，并在这个过程中体验学习的快乐。

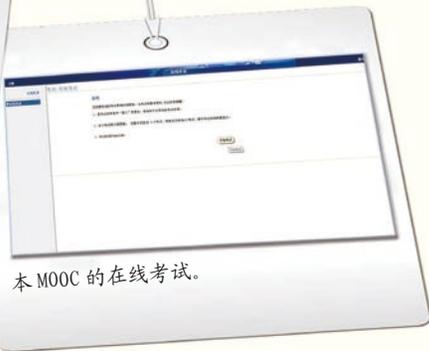
本MOOC中，教学团队时时跟踪学员的学习情况，并通过讨论区、邮件、电话等工具与学员保持联系，提供必要的学习指导与答疑，让学员感觉到网络学习并不孤独。

2. 需对培训内容的呈现形式进行二次设计

培训内容应形成“高内聚低耦合”的形式框架，这是MOOC成功实施的基础。MOOC视频应该短小精悍，每个视频的内容与其它视频的关联性要低，能够随时停止，随时开始，自由度高，以适合企业员工利用碎片化时间开展学习的特点。



每讲的测验通过随机抽取试题的方式产生，避免了“多做题，不学习”就可以通过学习的可能。



本 MOOC 的在线考试。



◀ 本 MOOC 的学员讨论区。

更名启事

为了适应中国宝武钢铁集团有限公司成立后的企业发展新形势、新任务、新要求，经研究决定，并报上海市新闻出版局批准，自2016年第四期起，《宝钢培训》杂志更名为《宝武培训》杂志，主管单位更名为中国宝武钢铁集团有限公司，主办单位更名为中国宝武钢铁集团有限公司人才开发院。

希望读者能一如既往地支持办刊工作，为研讨宝武集团的教育培训、促进宝武集团的管理研究、搭建宝武集团的创新平台贡献智慧和力量。

《宝武培训》杂志编辑部
二零一六年十二月

MEIGANG GONGSI DANGJIAN JICHU KECHENG KAIFA DE SHIJIAN HE SIKAO

梅钢公司党建基础课程开发的

实践和思考

文 || 苏东 梅钢公司党校高级主任培训师

近几年，梅钢公司党校立足党建基础课程开发，采用开展层级宣贯、政治轮训、“流动讲台到支部”活动等形式，不断提高公司党员政治理论水平，强化自我约束，强化自觉履行党员义务，使党员真正学有所获、学有所得。



【党建基础课程开发的现实意义】

2015年12月，习近平总书记在全国党校工作会议上指出，要发挥党校教育“补钙壮骨”、立根固本的作用，坚持党校姓党，工作重心必须放在抓党的理论教育和党性教育上。党课是我们党在长期实践中创造的一种最基本、最常用、最有效的教育形式，而开发党建基础课程是开展党员教育的前提和保证。

● 是组织的需要。党员教育的根本职责是加强党员的思想政治教育，党员教育课件开发必须认真落实党中央从严治党治党的要求，把党性党风党纪教育和政策法规教育作为首要内容。2015年，梅钢公司党委组织部下发的“从严治党任务清单”中明确提出要开发党建基础课程。

● 是梅钢公司人才建设的需要。2015年初，宝钢党校积极应对严峻的钢铁形势，满足“员工与企业共同发展”、人才队伍建设的需要，着手全面梳理近年来的宝钢党建课程体系。这对梅钢公司党校具有很好的借鉴意义。

● 是满足基层党员学习热情的需要。梅钢公司的大规模政治轮训日渐被层级形势宣贯、“流动讲台到支部”活动等所取代。特别是“流动讲台到支部”活动开展三年来，受到广大基层党员的欢迎，但课程以管理、人文类为主，党建基础课程（如形势教育、党建理论、党性修养）单薄，无法满足基层党员多样化、个性化的发展需求。

● 是梅钢公司党校师资配置的需要。一段时间以来，梅钢公司党校的党建基础课程开发日趋边缘化，专职教师的理论功底越来越薄弱，培训方式单

党建课程教学场景。



一，教师队伍青黄不接、知识老化，已不能适应党员教育的新趋势，党建基础课程开发时常出现有心无力的困境。

【党建基础课程开发的实践成果】

1.以专职教师为主导，形成了一支课程开发队伍

梅钢公司党校党建学科建设总体目标是“形成适应本企业发展要求的党建理论培训核心课程，组建一支专、兼职结合的党建理论内训师队伍，为党建工作的深化和创新提供有力的培训支撑”，师资建设目标为“建立以专职教师为主导、兼职教师为主体、外部师资为补充”的师资队伍。目前，公司党校的专、兼职师资队伍尚能完成各项党建基础课程开发任务。

2.以党建基础课程为核心，形成了一批教学课件

近年来，梅钢公司党校着力加强课程开发，对党建基础课程开发提出了“三化”要求，即固化原有的基础课程，优化引进和内化的课程，强化自主开发的课程。公司党校以自主开发的课程为突破口，奉行理论与实践相结合，突出理论特色、实践特色和本企业特色。总体而言，公司党校的党建基础课程开发工作尚能为公司党建提供课程支撑。

3.以特色活动为载体，形成了党建教育的全员覆盖

近三年来，梅钢公司党校的基础党建课程开发，除了服务于党的基础知识培训、党员政治轮训、党小组长培训、党支部书记专题研修、组工干部研修、党委书记研修等常规、成系列培训以外，还针对工学矛盾突出、党员学习较分散等特点，开展“流动讲台到支部”活动（针对二级单位党支部）和“导读式授课”活动（针对二级单位党委中心组）。这既服务了基层，又提升了教师的专业化能力。

案 例

落实从严治党要求， 组建团队开发党建基础课程

2015年，为贯彻梅钢公司党委组织部下发的《关于下发党组织落实从严治党任务清单（组织工作）的通知》精神，梅钢公司党校组建了党建基础课程开发团队，历时一个半月圆满完成了“‘四个全面’解读”和“党章知识”两门课程的开发任务。

- 组建团队，明确任务。4月10日，由6名专职教师组成了课程开发团队。在启动会上，团队成员明确了任务，细化了分工，规定了工作的时间节点。

- 收集资料，确定框架。按照时间节点，大家分头收集资料。在4月17日召开的首次研讨会上，初步确立了课程大纲框架、讲义备注说明、参考文献推荐，以及下一步工作要点。

- 集成创新，组织研讨。4月30日和5月13日，又召开了两次内部研讨会。5月8日，邀请了公司党委组织部相关人员前来共同研讨，完善案例、视频细节。

- 组织评审。5月14日，将课程相关资料打包上报梅钢公司党校领导审阅，内容包括课程使用建议、PPT讲义（备注版）、短视频、参考书目等。在进一步修改、完善的基础上，5月18日上报公司党委组织部领导审核，并获得通过。

案例



运用加减乘法， 打造服务基层党建工作的平台

围绕公司党委2012年工作计划中提出的“进一步加强党组织自身建设和党员队伍建设，打造攻坚克难的堡垒组织”要求，并落实梅钢公司党委提出的“凝聚、发动、发现、弘扬”要求，公司党校策划了“流动讲台到支部”活动的实施方案，及时开发出党建基础课程，并上门提供服务。迄今已累计开展活动116场，培训学员4481人次。

- 加法：流动式，送教上门。以服务基层为宗旨，针对基层的需求快速开发党建基础课程，并送教上门，实行点对点、面对面服务。

- 减法：小微化，聚焦重点。考虑到成人教育的学习特点，并力图缓解工学矛盾，实施方案明确以开发微型课程为主，内容聚焦于一到两个理念、知识点、方法或工具。每次授课时间控制在90分钟以内。

- 乘法：定置式，量身定做。结合基层党支部工作个性化、专业化的特点，党校教师深入基层党支部了解、发现、收集和总结优秀实践，合理使用和整合培训资源，“量身定制”课程。如：为宝钢化工梅山分公司入党积极分子开发“理想信念与入党程序”课程；为公司运输部修理厂党支部开发“唯物史观与辩证法”课程；为公司炼铁厂1422分厂开发“高效执行”课程。

- 除法：弘正气，纠偏祛邪。针对社会上的一些歪风邪气，党校适时开发出“弘扬正能量”“理想信念教育”等专题党课，以促进公司党员能明辨是非，弘扬正气，自觉维护企业和党员形象。

【开发党建基础课程的思考】

党课教育在加强党的思想理论建设方面发挥了重要作用。但在全党实践中也发现，基层党课教育工作的开展普遍存在着一些问题，主要表现在：对党课教育缺乏计划性，“想起来就上，忙起来就忘”的现象经常发生；党课教育内容脱离实际，缺乏针对性；党课形式单一、老化，缺乏创造性。针对上述问题，以及梅钢公司党校党课教育工作中呈现的党建基础课程开发周期较长、师资青黄不接、现代化培训手段较少、党性修养和从严治党等核心课程开发力度不大等状况，梅钢公司党校在党建基础课程开发中应该进一步做好以下工作。

1.明确任务，增强党课开发的主动性和团队合作精神

一是坚持任务拉动，每年把党建基础课程开发作为党校学科教师的工作任务纳入年度绩效指标，从而促使其增强工作主动性；二是营造“我上课、我光荣”的良好氛围，从而调动教师开发课程和授课的积极性；三是发挥团队合作精神，分工协作，避免课程开发中的单兵作战；四是以形势任务、党性修养、从严治党、国企改革等为党建基础课程开发的重点内容。

2.联系实际，增强党课开发的针对性和实效性

一是接地气，要联系工作、生活实际上党课，增强党课教育的针对性，触及党员的思想，解决问题。注重贴近基层、现场和党员，用基层和现场的鲜活案例教学，以身边的事例教育人，以真实的案例感化人，真正做到“听到、学到、悟到、做到”。二是针对不同学员特点，将党课开发、教育与各种现实思想、组织目标有机结合起来，避免“两张皮”和教育的空洞无力。三是开展行之有效的教研活动，集思广益。如开展“说课”“重点课程立项评审”“精品课程开发”等活动，进行课程开发评选和推荐，使党建基础课程开发更有生命力。



党建课程教学场景。



党建课程教学场景。

3.创新形式，增强党课开发的吸引力和感染力

一是提倡开发多媒体课件，把党建基础课程的内容用图文并茂的形式，通过多媒体投影表现出来，增强党课的魅力；二是送教上门，开发授课时间短、课程内容新、培训方式活，能够快速响应组织和学员需求的课程；三是尝试开发微课程、翻转课堂等，探索课程开发和教学方式的新突破。

4.专业引领，增强党课开发的组织性和前瞻性

一是充分发挥组织的引领作用，有计划、有目的地开发课程，支撑二级单位宣讲。如今年公司党委组织部、党校负责的“党章知识”和“‘四个全面’解读”课程开发，党委宣传部、党校负责的“宝钢人的知与行”二次开发等。二是为教师提供学习机会，包括学习前沿政治理论，掌握现代课程开发工具和技巧，开展课程开发竞赛等。三是开展兼职教师课程开发培训，完善课程开发团队，开展专、兼职教师“结对子”活动，开展“伙伴计划”。专职教师要接纳兼职教师所掌握的企业鲜活案例，兼职教师要向专职教师学习课程开发工具和技巧。



专题研讨开展场景。

POSCO 人才创造院 开展 PECSA 首届新员工培训

POSCO建设与沙特主权财富基金（PIF）合作法人PECSA（POSCO E&C SAUDI ARABIA）共同举办的首届新员工培训于2016年10月31日至11月11日在POSCO松岛人才创造院进行。

参加培训的9名PECSA员工第一周的日程是参观POSCO制铁所，参加全球EVI论坛，考察松岛会展中心建设现场，第二周在建设技术教育院（Korea Institute of Construction Technology Education）接受项目管理能力培训。

11月9日，新员工们来到松岛POSCO建设总公司出席韩赞健社长所设茶话会。韩社长为新员工解读了以POSCO建设历史和优势、建筑、基础设施、能源项目等为框架的POSCO建设2030计划。

韩社长表示：“POSCO建设计划通过选择与集中战略，确保海外市场项目的稳定性。相信PECSA也会紧随POSCO建设的步伐，承担POSCO建设第一事业伙伴和桥头堡的作用。”

PECSA最近通过与POSCO建设联合，共同拿下了将在沙特麦地那市附近开建的9亿美元酒店项目。

（吴伟）



行动学习工具在梅钢公司技术研修中的运用探索

XINGDONG XUEXI GONGJU ZAI MEIGANG GONGSI JISHU YANXIU ZHONG DE YUNYONG TANSUO

文 || 焦延春 梅钢公司培训中心主任培训师

近年来，为落实“制造技术领先、效率领先”战略路径和“高质量、低成本”运营模式的要求，梅钢公司以“解决问题、提升能力”为目的，持续开展质量改善主题研修活动，激发跨工序、跨部门技术团队协同、高效运作，为技术人员搭建了拓展视野、开阔思路的学习与交流平台。

建构主义学习理论认为：成人学习应该是一种以经验为基础，需要学习者从不同角度、在不同场合、与不同的人就所认识的经验进行切磋，扩展学习广度、加深学习深度的建构过程。这正是开展研修类培训的理论依据，也是传统的以知识传授、理论学习、观念灌输为主的培训方式不能满足企业创新要求的根本原因。正如2014年梅钢公司培训中心《质量改善类技术研修作用发挥及影响因素探究》课题研究报告中所分析：在企业技术研修中如果不能很好地掌握和运用这些

工具方法，就很难保证其效果。也正是基于该报告中所指出的存在问题、原因分析及建议，笔者在后期的梅钢公司技术研修中有针对性地加强了对行动学习理念及研讨工具的学习与运用。

表1:行动学习法常用的研讨工具

深度汇谈法	无拘无束，坦陈己见，反思质疑，展开辩论，获得新解和共识。
讨论法	预先通知，思考准备；明确目标，发表意见；相互辩论，达成共识。
头脑风暴法	激发团体智慧，追求创意数量。阐明问题，自由发言，不批评不质疑，穷尽观点，专人记录；解释说明，合并同类；充分讨论，达成共识。
团体列名法	机会均等、结构化、强制性：限定时间，独立思考；将观点写下来再按重要性排序；从最重要的讲起，每次一条，轮流发言；不重复他人，无则越过，直至穷尽观点；逐条讨论，提出者解释；集体决策（打分法）。
鱼刺图法	以问题为鱼头，主因为主刺，次因为小刺，分析问题成因。
智慧墙法	写字条，整理贴墙，交流讨论，总结点评。
六顶思考帽法	从不同方面展开思维；避免思维混乱。



教师集体备课。



集体备课中的观点碰撞与交锋。

【行动学习常用研讨工具的探索运用】

笔者在运用行动学习研讨工具时主要围绕两条线进行：一条线是引导团队心智模式改善，激发团队激情和智慧；另一条线是引导团队解决问题的方法流程。本文以梅钢公司2015年“质量改善系列主题研修”和“高炉炼铁技术主题研讨会”两个项目为例，简介如下。

1. 质量改善系列主题研修

近年来，梅钢公司围绕各产品团队或生产单元亟需解决或重点关注的质量、技术难题，持续策划、开展了质量改善系列主题研修。2015年6-10月，共组织实施该类研修5期，每期8学时，学员以相关产品团队（简称SBU）、领域性专家团队人员为主，共80人次参加了研修。

- 研修方式设计。强调团队学习、互动交流、彼此激发、人人参与，灵活采用专题讲座、主题交流、小组讨论、专家支撑方式，以获得有效的知识拓展、经验借鉴、思路启发、解决方案等。

- 团队组成与角色设计。强调团队成员组成的相关性与多样性的结合。所谓相关性，即参加人员必须对研修主题熟悉、内行，对问题解决能够有所贡献，比如SBU成员等。所谓多样性，即不仅仅局限于本部门、



听讲高度聚焦的课堂。



技术主持人正在主持研讨。



研修场地布置和环境营造。

本专业、本企业人员，可适当吸纳上下道工序、生产单元、职能管理部门人员及企业外部供应商、产品用户、可对标学习的同行、掌握前沿技术理论的专家等。将研修团队成员设计为技术主持人、主讲人和参与人员三种角色，进行合理分工。其中，技术主持人由与课题相关的首席工程师或SBU负责人担任；主讲人由技术主持人根据交流主题指定人选，可以是内部人员，也可以是外部专家。

2015年，梅钢公司培训中心实施的5期质量主题研修学员情况见表2、表3。

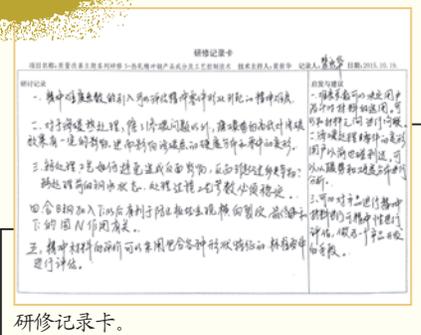
- 研讨交流材料的准备。运用“讨论法”的规则和流程，设计了集体备课活动，即由技术主持人策划、召集各位主讲人讨论、确定交流发言内容大纲。首先，由技术主持人预先与主讲人沟通，向其说明研修主题相关情况及各交流主题的设计意图和大致要求。其次，间隔一段时间召集全体主讲人集体备课。首先由每位主讲人陈述自己

表2：2015年梅钢公司“质量改善系列主题研修”学员组成

参加研修总人数	梅钢公司 SBU/ 领域性专家团队人员		梅钢公司内部其他人员		宝钢股份本部及外部专家	
	人数	比例	人数	比例	人数	比例
80	39	48.75%	35	43.75%	6	7.5%

表3：2015年梅钢公司“质量改善系列主题研修”师资组成

师资组成		首席师/SBU负责人		领域性专家/SBU成员		宝钢股份本部专家		外部专家	
分工	总人数	人数	比例	人数	比例	人数	比例	人数	比例
主持人	5	5	100%						
主讲人	22	4	18.2%	12	54.5%	3	13.6%	3	13.6%



研修记录卡。

对所讲主题内容的思考；再由其他人给予意见与建议，并通过讨论达成共识；最后由主讲

人整理、陈述修改后的内容大纲，技术主持人再予以确认或微调。通过上述集体备课，能够较好地保证技术主持人的设计意图真正被主讲人所理解和领悟。各个主讲人的主观能动性能够得到充分发挥，相互之间也能更好地互补、衔接、支撑，达到互相学习、启发，共同研究、解决问题的目的。

● 研修过程控制。受研讨工具、方法步骤的启发，对研修过程进行精细化管理：在研修开班前，培训策划人协助技术主持人征集研讨问题，提前将交流材料发给学员，使他们提前了解研修内容，做好思考和交流准备。在研修过程中，对研讨交流方式进行提前设计、及时沟通、适时干预，设计并不断完善研修记录卡，引导、激发学员积极参与学习、研讨。在研修结束后，将研修记录卡内容进行整理后提供给技术主持人作研修总结参考，使研修报告更能体现研讨成果和团队智慧。通过以上措施，学员对研讨的参与度、美誉度明显提高。

● 研修成果。针对30多个问题形成了共识与建议；撰写研修报告5份，以联络单方式发送相关部门及领导，使研修成果得到足够重视，并在实际工作中起作用。

2. 高炉炼铁技术主题研讨会

根据公司领导倡议，近年来，梅钢公司炼铁厂每年都要组织炼焦、烧结、炼铁三大生产工序的专项技术研讨。2015年，笔者协助该厂新晋首席工程师策划了其中的“大高炉技术管理研讨

会”，从人员分组、问题设置、方式设计、过程管控等方面给出了具体建议。经过认真准备，研讨取得圆满成功，得到了与会领导、相关部门及人员的一致肯定。

这次研讨的成功，主要得益于“团体列名法”行动学习研讨工具在研讨氛围营造、研讨方式、流程设计及过程控制等方面的灵活运用。

(1) 打破会议室常规，营造研讨氛围

参加本次技术研讨的人员有公司领导4人、厂部长6人、基层管理者及炼铁、炼焦、烧结三个专业的技术业务人员等，合计近60人。研讨时间为4小时，计划议程为：专题发言（6个主题）、研讨汇报（6个问题）、领导讲话。

为使技术研讨会区别于一般行政会议，经过设计，首先将会场布置作了调整：将以往学员围着椭圆形大会议桌就坐的形式，改变为拆拼成六组，呈岛形布置；再将学员分成与研讨问题相对应的6个小组，使来自公司不同部门和厂部不同分厂、工序的不同层级人员共同组成一个研修小组；每张桌子摆放桌号、议程、席卡。这样的做法，营造出了更加聚焦、高效、有序、令人耳目一新的研讨环境和氛围。

(2) 采用“团体列名法”设计研讨方式与流程

在分组研讨环节，选用了比“头脑风暴法”更强调集体研讨问题时的人人平等、发言机会均等，且操作步骤更为结构化、高效可控的“团体列名法”。

在研讨会启动前两天，策划人召集各小组组长进行了简短的方法培训和动员，让他们提前



研修场地布置和环境营造。

分组研讨正在进行中。



在整个活动中也始终能够很好地掌控时间。与会者都感到，“时间小控件”为此次研讨的成功增色很多。

【关于研修及研讨工具应用的思考】

准备研讨问题的背景、现状及存在问题等相关资料，以便研讨时向小组成员介绍。

研讨时，公司领导、相关职能部门领导、炼铁厂部门长及专业技术人员围坐在一起，按照“团体列名法”的规则和步骤聚焦问题进行交流讨论：组长先简要介绍问题的背景及研讨的方式方法；小组成员将自己的解决问题创意写在纸上并排序；每个小组成员从自己认为最重要的意见讲起，每次只讲一条，一轮一轮地轮流发言，直至全体人员的意见都讲完；集体对每一条意见进行讨论，如有不清楚，请意见提出者解释、澄清；再通过打分方式表决出几条解决问题的方案；最后由各组代表向大会汇报研讨成果。通过研讨，信息畅通了，误解消除了，共识达成了。每个人都积极参与，每个人都作出贡献，每个人都得到锻炼；同时，组织目标也得以实现了。

（3）采用“时间小控件”管控研讨过程

在一般的研讨活动中，时间管控问题很少会引起重视，但对于一些比较重要的研讨，恰恰会由于这小小的忽视而使效果大打折扣。笔者就曾经经历过一次这样的研讨活动，由于缺乏时间管理，造成交流发言拖沓冗长，听者打哈欠、左顾右盼甚至中途离席，领导不满意，组织者尴尬。

因此，针对本次研讨时间短、内容丰富、参与人员多等特点，笔者建议在会议PPT演示文稿中使用了时间控件。通过使用该工具，交流发言人可以提前预演，对发言重点、语速、时间做到心中有数；会议主持人

● 以研修方式开展技术人才培养符合成人学习特点，顺应企业人才培养要求。其优点是聚焦问题，将学习与研讨相结合，将专家经验与团队作用相结合，将解决问题与人才培养相结合。

● 研修活动的有效开展需要好的方法作支撑。行动学习法常用研讨工具对研修活动的资料准备、氛围营造、过程控制及效果保证等确有帮助。对于企业内初次担任研修项目主持人或研讨活动策划人的兼职教师来说，尤其需要加强对一些常用研讨方法、流程、技巧的学习和训练。

● 近年来，除了开展产品质量改善类主题研修，笔者还参与策划、开展了针对某个产品工序成本核算的研修，将研发人员、生产现场人员、营销人员和财务人员组成研修团队，互相学习、跨界交流、深入研讨如何更有效地优化产品的成本核算问题，取得了一定效果。今后可以继续拓展这方面的研修，真正为企业解决从产品策划、工艺设计、现场生产、品质管理、物流优化到成本核算、用户技术与服务等综合性问题。这类综合性研修所聚焦的问题、涉及的部门和人员将更加复杂，需要进一步学习、探索相关研讨工具、方法和流程的活学活用，才能取得好的研修效果。



首席师正在主持研讨。



高炉分厂在做主题交流。

开展 实践

保障企业稳定 助推员工转型

八钢公司员工转岗分流工作

文 || 宝武人才开发院 八钢公司

员工转岗分流工作的扎实推进，有力保障了公司的员工队伍稳定、生产经营稳定。经统计，员工转岗分流工作开展后，公司钢铁主业劳动效率提升幅度达 34.5%，因全口径劳动效率提升而产生的经济效益达 12.72 亿元。

员工转岗分流政策设计以『保留骨干、多退少留、多转少养、低成本、低风险』为指导方针。同时，积极履行企业政治责任和社会责任，坚持落实『三个确保』：确保每一个有工作意愿的员工找到合适的工作；确保在岗员工中少数民族员工占比不变；确保在岗员工中女员工占比不变。

员工转岗分流政策设计采取先外后内、先易后难的循序渐进优化思路。员工转岗分流工作在实际操作中，需要解决『走出去』和『留下来』两个群体的利益。『留下来』群体将面临着人少、活多、工资不变或略有增加的工作压力。『走出去』群体将面临更大的生活压力：能找到工作嘛？能适应新企业工作环境吗？所挣工资能养家吗？



新加入保安服务公司队伍的八钢员工正在接受军事培训。

【开展员工转岗分流工作的背景】

1. 开展员工转岗分流工作的内在必然性

- 是钢铁行业去产能的外在要求。2015年新疆规模以上钢铁企业已形成粗钢产能2500万吨，产能利用率仅为33%，远低于全国平均水平，成为全国钢铁产能过剩的重灾区。去产能只是一方面，即便去产能的目标得以实现，八钢要想实现扭亏脱困，还需做好人员分流工作，提高效率。

- 是八钢经营脱困的内在要求。八钢钢铁主业再也养不了过多的员工是客观现实，不分流只有死路一条。2016年，八钢启动了通过内退、转岗等措施逐步分流安置10000人的工作。员工转岗分流、转型发展是八钢经营脱困、浴火重生的内在要求之一。

2. 开展员工转岗分流工作不能触碰的三条红线

- 维护社会稳定是政治红线。八钢是由27个民族共同组成的大家庭，全口径用工（含在册员工、佳域公司员工、协力工等）少数民族员工占比近30%。少数民族员工家庭成员多、子女多，且由单员

工承担家庭支出的情况普遍，冬歇对很多少数民族员工生活造成的影响已经不小，如果失去工作，对他们而言是难以接受的。因此，维持社会稳定是八钢开展转岗分流工作的政治红线。

- “不能简单推向社会”是自治区社会稳定的承压红线。八钢离乌鲁木齐市有20多千

米，所处头屯河区就业岗位容量相当小，无法承受大量的转岗人员。再加上八钢经历过数次并购整合，新疆焦煤集团、西域水泥公司、新疆金属材料总公司先后整体并入八钢，使得八钢的人员结构和历史问题相对复杂。如果简单开展减员分流，让员工自己寻找就业机会，会对乌鲁木齐市乃至自治区形成较大的社会压力。历史经验告知，不能把员工简单推向社会，特别是协解用工关系方式，留下的后遗症最大。

- 保留“八钢身份”是八钢员工观念转变的思想红线。择业观念陈旧和福利依赖是阻碍企业冗员流动的个体心理障碍。八钢员工也不例外，由于他们对转岗后的心理预期不确定，总觉得八钢靠得住，所以十分留恋“八钢身份”。另外，老国有企业员工的另一个特征是有明显的从众心理和攀比心理，在面对变革时容易失去个人判



八钢公司工会为职工转岗创业安装“加速器”。



新疆昊通百圣能源科技有限公司LNG液化厂八钢制氧厂运营技术服务总包合作项目签约仪式。



八钢保安公司正式接管乌鲁木齐市高新区125个公交站点。

断，又特别容易后悔。因此，八钢员工思想观念的转变就在于“八钢身份”问题的解决。

【员工转岗分流工作开展的十大举措】

- “保订单、保岗位”，上下统一认识。为了让员工树立强烈的市场意识，八钢开展了“保订单、保岗位”形势任务教育宣讲活动，让员工感受到钢铁寒冬就在自己身边，每个人都有可能失去岗位；让员工认识到只有自觉履行好职责，勇于担当，迎难而上，才能破解困局。

- 实行低负荷运营。公司对生产组织模式进行了“颠覆性”调整：一是南疆钢铁除保留一座焦炉生产外，2015年8月以后主线全部停产；二是从2015年11月始，本部钢铁主业实行冬季低负荷运行，在确保向员工供暖、供燃气的前提下，最大限度压缩产量，降低库存，规避损失。

- 推出内部退养、离岗待转、自主创业、病退制度。公司在人员分流上坚持“工业运营服务为主，其它模式为辅”的思路，择机推出了离岗待转、内部退养、自主创业、病退等制度。

制定并实施离岗待转制度。根据2016年公司八届一次员工代表大会审议通过的《劳动合同管理办法》《八钢公司第十轮集体劳动合同》的有关规定，制定了《八钢公司关于实施离岗待转的指导意见（试行）》。

制定并实施内部退养办法。根据国务院《国有企业富余员工安置规定》、自治区《关于企业

员工提前退出工作岗位休养有关问题的通知》、自治区《工伤管理条例》、宝钢集团《关于优化现行待退休、离岗退养等内部退养政策的通知》等文件精神，制订《八钢公司员工内部退养管理办法》。

制定并实施南疆钢铁员工自主创业办法。为了深入贯彻落实中央《大众创业万众创新

实施办法》等相关政策，有效激发员工的创造力，南疆钢铁制定了《南疆钢铁关于员工自主创业的实施办法》。

落实政府政策，推进病退工作。积极和自治区政府、乌鲁木齐市劳动能力鉴定中心沟通增加影响劳动能力的疾病的检查名额。经沟通后，名额已从原来的100个增至300个。现正与政府相关部门沟通缩短病退申报周期，拟由原来的每半年申报一次缩短为每季度申报一次，以尽快尽早让符合病退条件的人员退出工作。

- 建立四种模式六大平台的工业运营服务。公司基于经营现状，提出了“产业转型、业务转型、产品转型和人力资源转型”的战略发展目标，积极转型发展多元、非钢产业，推进产城融合，建立了四种基本模式六大运



八钢首批外部借聘员工受到用工单位好评。



八钢公司与大唐新疆发电有限公司签署包括用工输出在内的合作框架协议。



八钢公司围绕“深化改革，瘦身健体”展开研讨。



八钢公司举办庆祝建厂65周年《奋进之路》文艺晚会。

在保障员工健康、安全和休息休假权利的前提下，对生产作业班制进行优化。具体而言，就是对于实施方案经公司评估，并在班制调整区域听取员工意见或已履行相应民主程序的单

营平台，让员工突围进入新产业、新领域。

基本模式之一业务承揽，即以业务合同为载体，成建制承担业务单位的日常运营、生产制造、检修检测、专业管理等相关业务。基于业务性质和项目需求，业务承揽可分为长期、短期两种形式。之二是技术/管理咨询，即以项目合同为载体，组建项目团队，对外开展技术/管理咨询、信息化服务以及一揽子技术解决方案等相关业务。之三是外部借聘，即以员工借聘协议为载体，基于业务单位的需求，有组织地开展人员派遣，承担相应的业务。之四是设立创业平台，即以创业项目为载体，充分利用政府创新创业相关政策，为员工提供创业机会。公司按需设置创业基金，鼓励符合条件的员工自主创业。

同时设置物流仓储、生产运维、安防维保、矿山运营、物业家政服务、供应链服务平台，它们是八钢员工转岗分流的主战场和重点渠道。

● 优化生产作业班制。结合装备自动化水平及生产组织特点，公司持续优化劳动组织配置，

先试先行实施三班二运转，成熟一家，推进一家。具有独立法人资格的单位在通过民主程序后，到本公司注册地的劳动行政部门报批。

● 对不胜任岗位者实施转岗。对于不胜任岗位，经认定需要转岗的员工，公司坚持统筹兼顾、人尽其才、协商自愿的原则，由所在单位考虑优先在内部转岗。为此，公司设置了相应的辅助岗位（生产型辅助岗位、后勤型辅助岗位等），并实施岗变薪变。对于所在单位难以安排的，由公司人力资源部在公司内统筹安排，实施差异化使用，并实施岗变薪变。

● 以动态工资总额包干牵引绩效联动。公司规定，各单位的员工业绩奖（奖金）为零起点，与本单位经营业绩（成本改善或经营利润等）强关联，按实际绩效系数核算记账，季度结算。

● 对在岗员工实施宽幅薪资。公司以岗位体系和岗位价值（岗薪系数）作为人力资源管理的基础，按照“三大序列四个层级”岗位架构，以“一岗一薪”为基本模式设定单个岗位价值，推



“走出去”员工艾山·于山（右）在医院岗亭执勤。



“走出去”员工陈强现负责南疆拜城金晖焦化公司的生产设备维护工作。



曾获乌鲁木齐市焊接大赛冠军的杨琦栋正在承接外部市场的设备维护工作。



职代会代表投票表决通过《八钢公司职工内部退养管理办法》。

进实施宽幅薪级，促进岗位之间的可比性和公平性，从而发挥薪资对在岗员工的激励牵引作用。

- 强化人才培养，提供能力保障。公司加强对技能操作人员、技能专家、青年后备和青年高潜质人才的能力培养，以保证钢铁主业精干高效、薪火相传。为建设高技能人才队伍，公司全面实施了技能人员BRT（Based on Responsibility Training的缩略，意为基于岗位责任的培训）计划。公司正在开展二级专家和岗位能手评选，以实现操作能手对稳定生产、精准操作的带动作用。公司通过实施“天山雄鹰”“天山雪豹”计划，并结合集团的“青苹果”人才培养计划等，积极开展高潜质人才培养，以求为精简后的钢铁主业培育星星之火。

- 发挥干部带头作用，营造风清气正环境。建立了以“双线”（活力曲线、干部管理红线）为坐标、以干部四种类型（经验丰富型、专业精深型、马失前蹄型、关键缺陷型）为判断标准，以干部回访机制为补充的领导人员柔性退出机制，以营造风清气正的工作氛围。

一是推行干部任期制，强化契约精神。2013-2015任期内，有两个直属班



八钢公司首届“天山雄鹰”计划启动。

子成员薪酬下浮50%，问责干部5人。二是推行干部活力曲线，强化经营责任意识。对于20%左右的优秀干部，旗帜鲜明地予以表扬、提拔；对于5%左右需改进工作的干部，列为降职免职对象。三是设定干部问责红线。为增强底线意识，保护履职安全，促进正确履职和有效履职，公司设定了干部问责的五条红线。每一条红线都对问责主体及原则、问责证据及主要方式、问责流程及分工等进行了详细规定，

事件一旦触发，立刻启动问责程序。四是优化干部队伍。通过完善班子配置，精简干部职数，推行干部问责红线、活力曲线、政治规矩负面清单，实施退出现职、内部退养，转聘担任项目经理、大客户代表等方式，优化干部20%以上。

【建设开展员工转岗分流工作的三大保障体系】

1.转岗分流政策设计、执行、推进体系

八钢建立了转岗分流政策设计、执行、推进体系。政策决策结合公司愿景和战略定位，强调以人为本；政策设计给予员工多种选择；政策执行中注重保留骨干员工，使八钢生产技能薪火相传。在具体的政策设计、操作上采用了七步法，包括政策摸底、政策调研、政策设计、政策吹风、政策完善、民主程序、政策实施、咨询与评估。



八钢公司领导春节前慰问转岗员工。



八钢公司职工代表讨论决策公司深化改革、转型发展大计。

2. 转岗分流政策咨询体系和健康度评价反馈体系

为有效落实转岗分流制度在各单位的有序实施，使员工能够正确、快速理解相关文件内容，并使公司能够及时、准确、有效地掌握员工的思想动态。公司党委组织部、人力资源部牵头，其它职能部门协同配合，成立了转岗分流政策咨询与运营评估小组。

基于“薪火相传、涅槃重生”的转岗分流战略导向，公司在开展转岗分流工作中，注重由追求转岗分流员工数量、降低人工成本向提升员工综合能力、构建公司体系能力和实施精细化改造发展。为此，公司构建了员工转岗分流健康度分析模型。

3. 党群系统的思想宣传保障体系

公司党委强化党政同责，围绕扭亏增盈和转型发展这两条主线，以坚持“党政同种一块田”、坚持“创造价值起作用”、坚持“PDCA+认真”为基本思路，发挥党群部门、基层党组织、党校、支部书记研修会的四种合力，围绕“人”来开展工作，确保人心不散，队伍不乱。

公司各级党委突出党员“双带”作用，积极发挥党支部的战斗堡垒作用。通过编印下发《形势任务教育简报》《工作提示》等学习资料，



“走出去”员工王莉（右）正在排查安全生产隐患。



八钢国贸公司将业务拓展到了车辆平行进口。

讲实情，交实底，使员工切实认清企业发展所面临的严酷形势。着力挖掘和宣传在市场开拓、成本改善、效率提升方面的典型人物和案例，以求使公司要求入脑入心，最终形成合力。

通过报纸、电视、网络、微信等平台，以基层党支部为单位，开展了“改革转型发展，我能为八钢做什么”主题大讨论和“保订单保岗位”员工巡回演讲。通过这样的立体式沟通，原有的质疑、排斥、焦虑、埋怨少了，绝大多数员工对八钢改革与转型发展给予了理解、支持，主动克服自身困难，自觉投身公司改革。

充分发挥舆论的强引导作用，强调员工是转岗而不是下岗。一是把存在的困难讲透；二是讲八钢员工的优势；三是讲八钢人是可以走出去的、能够成功的；四是充分发挥党员的先锋模范作用；五是加快清理生产现场的无效生产力量。

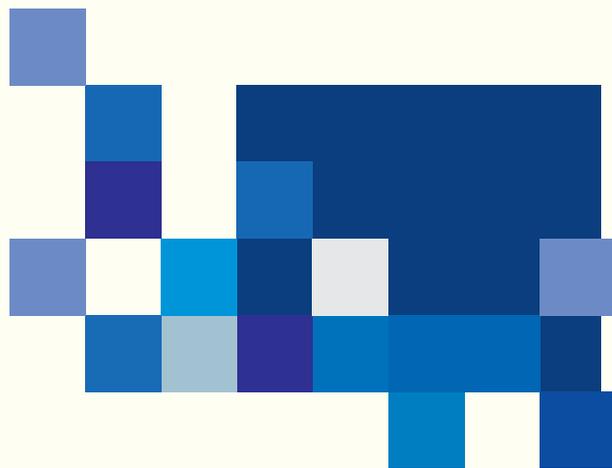
坚持每季度召开全公司社会治安综合治理例会，安排、部署稳定工作。一是关注敏感期维稳，加强重点部位巡查；二是坚持节假日和政治敏感期的专项维稳工作；三是积极落实各类重点人员的稳控、帮教；四是大力开展疑难信访案件大排查，争取把矛盾、纠纷化解在基层，消除在萌芽状态。



文 || 宝武人才开发院驻韶钢钢铁培训支撑项目组 韶钢钢铁人力资源部

韶钢嘉羊新型材料有限公司提升经营绩效案例

嘉羊新型材料有限公司（以下简称“嘉羊公司”）是韶钢下属的中外合资企业。公司生产 S95 级矿渣微粉，其原料是韶钢的高炉炉渣。用矿渣微粉作为混凝土掺入料不仅可以等量取代水泥，降低生产混凝土的成本，又可以充分利用和消化高炉炉渣，变废为宝，属高新科技和新型绿色建材。公司目前有三条矿渣微粉生产线，年产能达 180 万吨，是华南地区最大的矿渣微粉生产厂家。





生产中的厂区。



公司主要生产设备之一——立磨。

销售

(1) 排摸市场，推动规范市场秩序

嘉羊公司生产的矿渣微粉主要在广州、清远、韶关和赣州销售，销售量占比达到83%。其余的在佛山、河源、惠州和郴州等地销售。

在市场下行的情况下，同行互相倾轧，大打价格战，扰乱了正常的市场秩序。2016年初，嘉羊公司调研发现矿渣微粉与水泥之间的价格仍有一定的空间，市场值得期待。于是，公司逐一走访了同行和其它的市场参与者，协商改善市场竞争环境的措施，从而建立起了区域市场的分享机制和价格协商机制，避免了恶性竞争。

(2) 挖掘市场，完善物流体系

通过走访客户，挖掘客户的有效需求，公司的客户数由原先的57个增至现在的173个。目前，客户对公司的产品需求量已大于公司的生产量，市场供求关系已得到扭转，从而形成了互动和稳定的产品价格体系。

公司还深挖优质市场资源，继续推进广西防城港核电、赣深高铁和仁新高速等重点工程直供。同时不断完善物流体系，如：跟踪北江航道扩能升级工程进度，提前布局水运物流系统，以降低物流配送费用；通过运用GPS系统，实时掌握产品的物流信息和承运车辆的位置信息，以加强对物流承运商的管控。

2015年，公司生产经营绩效急剧下滑，其中，矿渣微粉产量为158.88万吨，完成年度预算的90.79%；矿渣微粉销售量为157.06万吨，完成年度预算的89.75%；实现销售收入19346.95万元，完成年度预算的64.60%；利润由2014年的6700多万元降至157.38万元，仅完成年度预算的2.62%。从2016年1月份起，公司连续亏损，到4月份共亏损833.93万元。分析公司生产经营恶化的原因，主要包括：市场上产品供大于求，产能不断释放，行业竞争加剧；柳钢强实加上惠州大亚湾远华共增加矿粉产能150万吨，华北、东北地区的低价格矿粉严重冲击市场，公司销售到终端用户的价格高出竞争对手10-15元/吨；劳动生产效率低下，内部机构和人员有进一步优化的空间；产成品发货业务流程复杂，产品物流失控；信息系统“孤岛”现象严重，信息共享、透明程度低。

【改善措施】

1. 加强市场调研，规范市场体系，实行差异化



司机自助刷卡称量系统。



员工正在盘点仓库备品备件。



劳动效率提升专访正在进行中。



公司生产线。

2.提升人力资源效率和管理效率

公司以韶钢推进人力资源优化工作为契机，对人力资源重新进行了配置，对产品发货流程进行了彻底改造。

- 优化公司高管队伍。在人力资源优化工作中，公司首先向经营层开刀，把经营层人员从5人减至3人。在目前韶钢的同类型子公司中，嘉羊公司的经营层是最精简的。“瘦身”后，在“分工明确、各负其责、尽心履职”的要求下，经营层的工作界面更清楚了，工作效率更高了。

- 改革组织机构。根据生产经营情况和职能联系程度，公司将生产部、设备部、供销部、技术部、综合部、财务部压缩为安全生产部、市场开发部和综合财务部。中层管理者的人数也减少了3个。

- 持续优化管理人员、技术人员和生产操作人员队伍。公司通过重新审视业务流程和岗位职责，在历年人员精简的基础上，今年又精简了21

人。公司上述三类人员已从年初的124人降至现在的103人。

- 优化协力业务。如：将原先外委的检修协力业务和安保业务全部收回；根据市场成品油的价格波动和公司历年所需的水渣运输业务量情况，与水渣运输单位协商水渣运输单价，从而实现了运输单价在原结算价的基础上再降低6.5%。

- 优化产品发货业务流程。产品发货业务包括成品装车、称量开票和物流运输三大环节。成品装车业务原需18名协力工操作，流程优化后，由中控实施远程操作装车，相关数据直接反馈到地磅称量开票系统。这就全部减掉了协力工，每年可节约协力费用57.95万元。称量开票业务原需门岗12人、称量开票人员8人，各子系统独立操作，数据分别采集。流程优化后，合并了门岗与称量开票岗位，实现减员14人，年节省协力费用36万元。物流运输业务原先由独立的第三方负责，公司和客户对物流运输环节几乎失控，经常发生串货、少货和质量失控现象。公司通过运用GPS技术，改变了这一状况，实现了对物流运输的有效管控。

3.开展内部挖潜和降本增效

包括：深挖磨机系统潜力，降低维修费用和备品备件消耗；降低故障停机率，提高设备有效作业时间；减少铲车钩机中转费用；优化采购计划，降低库存。开展内部挖潜和降本增效，预计全年可降低生产成本370万元。



满载公司产品的车辆正在过磅。



GPS车辆定位系统平台。



通过视频远程监控产品装车。



省中帼文明岗挂牌仪式场景。

4. 自动化技术改造，为管理效率提升提供保障

公司有3条生产线、9个配套成品仓库和3个门卫室。在实施自动化技术改造前，公司各个经营系统在业务流程中相对独立。例如销售系统仅对销售数据进行采集，财务系统只对到款情况进行查询等。这就带来了如下缺陷：各子系统功能分散，形成信息“孤岛”；管理效率低下，部分数据还要人工输入和确认；客户无法及时了解自己的资金状况和货物状况，也无法对车辆定位跟踪。

为了解决以上问题，公司对覆盖经营过程的各个系统进行了重新设计和部署。首先打破部门界限和业务链条，从顶层开始整合和重新设计业务流，把业务流程精简到不能再分割的程度。例如，把原有的销售、地磅秤量、视频监控系统，融合成一套集进出厂地磅秤量、视频监控以及销售系统于一体的新销售系统，实现称量开票、产品质量系统、客户考核评价、区域销售、物流信息查询等功能的有效融合。又如，建立了全面、统一、集成、实时共享的销售管理信息平台，实现资金流、信息流和业务流的高效整合，实现与GPS、质量检测数据、财务数据的对接，满足跨部门、

跨业务进行集中管理的需求。通过这样的优化与整合，公司目前已实现了经营过程中各子系统功能的有效融合，使经营过程各环节有序、可控。

其次，公司建设了GPS监控平台，对产品物流进行全程监控。该系统的建设与应用，好处多多。一是提升了公司的人力资源效率和管理效率，共实现减员32人，年降低协力费用约94万元。二是提升了公司的信息收集、管理能力，为下一步改善营销策略和手段提供了基础数据。三是规范了司机管理和货源管理。四是提升了客户满意度，客户可以通过公司提供的客户账户，在网络上实时、动态查询自己的资金，产品的品质、数量，物流等，进一步合理安排自己的生产计划。

5. 研究国家政策，申请政府补贴项目奖励

国家为支撑钢铁企业转型升级和促进高新科技企业以及循环经济产业的发展，出台了一系列的扶持和优惠政策。公司落实专人研究相关政策，在满足条件的基础上积极向政府申请政策补贴。例如：向韶关市经济和信息化局申请“矿渣粉生产线综合节能技术改造项目”专项奖励；向省



称量开票跟门岗合并后成立的产品调配服务中心。

科技厅申请“高新技术企业发展体系暨入库”培育基金；申请2016年韶关市扶持中小微企业发展专项资金。

【实施效果】

通过推进和落实上述改善措施，2016年，公司的人力资源效率和经营绩效得到了改善，公司产品全面进入市场的速度和产销长期平衡的水平处于全国一流。

在人力资源效率方面：公司正式工人的定员为106人，实际人数为103人；协力人员总数从年初的96人降至30人。在内部挖潜方面：预计今年可实现变动费用降低262.63万元目标、人力资源优化降低人工费用205万元、降电费108.16万元、力争政府补贴248万元，总计降本增效达824万元。在市场方面：2016年1-9月，共生产矿渣微粉119.52万吨，销售121.30万吨，产销率达到101.5%。冲抵今年1-4月的亏损后，1-9月，公司共实现利润147.5万元。

【启示】

嘉羊公司通过流程优化和再造提高了用户满意度，提高了公司的市场掌控能力、盈利能力、人力资源效率。各级管理者明白，人力资源优化不是简单的减人，流程优化对于人力资源效率的提升，其幅度更大，其效果更彻底。

(1) 经营层的以身作则是各项改革措施顺利推进的重要前提。嘉羊公

司首先从经营层开始进行人员优化，再延伸至职能业务部门人员和生产操作岗位人员。这样做，不仅使各项改革措施落实的阻力更小，而且促进了各级管理者和员工的改革主动性。

(2) 管理效率提升工作是无止境的。韶钢推行了多年的效率提升工作，有些领导认为优化工作已到达极限了。但嘉羊公司勇于正视经营困境，敢于深入改革的深水区，从机构、管理和业务上全面梳理和再审视，开拓创新，探索跨部门、跨业务的优化可能性。例如，通过业务流程的再审视，发现产品发货业务流程还存在较大的优化空间。通过整合发货业务流程上的门卫、司磅、发货、开票、财务等业务环节，实现了人力资源优化的新突破。

(3) 自动化技术改造是管理效率提升的有效保障。虽然目前韶钢各子公司的经营业绩比较差，有的甚至出现较大的亏损，但是，在困难情况下仍有必要通过自动化技术改造等手段来提升人力资源效率、管理效率、经营绩效。嘉羊公司若没有开展自动化技术改造的决心，虽然发现了产品发货业务流程和物流环节存在的问题，但流程优化和物流管控也就无从谈起，经营绩效改善就更加不可能实现。嘉羊公司的自动化技术改造虽然花费了一定的资金，但改造后，产品发货业务流程迅速得到了优化，赢得了客户，结果证明投资是值得的。



同行交流。



中控工技能竞赛表彰大会现场。

上他的课不想当堂睡觉

从2010年踏上人才开发院的三尺讲台起，盛意就爱上了兼职教师这个职业。

他说他喜欢电气，喜欢分享。当自己懂得的知识传授给他人，并得到认可，那莫大的满足感令他觉得很幸福。

身边人曾奇怪，像盛意这样内向的人，如何在三尺讲台上变得魅力十足。盛意笑着说：“我有丰富的专业经验，自信能够应对台下的所有问题。为了上好课，我还会特地想些段子，让上我课的学员不想当堂睡觉。”

的确，即使是枯燥的知识，盛意也能通过经验让它变得生动。像电气PLC课程中，必须讲解如何分配内存区域这一问题，专业性很强，盛意曾为此头疼该怎么讲。但他很快想到用手机内存来举例。类比的方法让学员一点就通。上课不在专业术语里兜圈子，学员学起来自然充满兴趣。

助人助己更有干劲

盛意每年授课达90学时以上。2012年至今，仅在人才开发院的总授课学时就达到724学时，平均每周在人才开发院授课一次。如此高频率的授课，作为兼职教师的盛意是如何坚持的？

盛意说，每次授课都是一次技术交流，有交流就有收获。他的学员中大多数是高级技师，他们所关注的问题、遇到的困难能给盛意带来一次又一次的启发。这种交流常常延续到课后。去年，盛意的一名学员向他电话求助，说厂内的一个机组出现了故障，问题查找了一周仍没结果，

上我课的学员不想当堂睡觉

——盛意老师教学小记

文 徐笑然

SHANG WO KE DE XUEYUAN BU XIANG DANG TANG SHUI JIAO

盛意，宝钢股份热轧厂2050设备管理室电气作业长、宝武人才开发院兼

职教师。自2010年起在人才开发院担任兼职教师，先后主讲高级工、电气技

师、电气高级技师等培训课程。曾获第七届『宝钢培训奖·优秀兼职教师

奖』。近年年均授课达近百学时。





盛意正在仔细检查设备状况。

希望盛意来把把脉。盛意到现场仅用一天就解决了问题，而问题的解决对盛意的研究也是一次新的启发。

对盛意来说，每次课后把自己的联系方式留给学员已经成为了一种习惯。无论什么时候学员给他打电话，他都乐意奉献智

慧，为学员分忧解难。因为每一次实践，都有可能是对新事物的新探索，是一次珍贵的学习机会。

“技术控”爱“翻墙”

盛意说，电气设备更新换代快，只有不断地接受新知识才能跟上时代的步伐。要想做一名优秀的兼职教师，在讲台上讲得有底气，就必须不断充实自己，学习最新鲜、最前沿的知识。

他有两个重要的学习渠道。一个是人才开发院。那里会对兼职教师开放最新的学术资料和实验室，支持着他探索、验证自己的设想，为生产现场解决技术难题。而他的另一个学习渠道就是“翻墙”看看外面的世界。盛意有一个Facebook账号，里面关注的是国外的各类权威学术期刊和学术“大咖”的公众号，只要有新一期的学术期刊出现，公众号内容有更新，他都会第一时间浏览，以充实自己的知识，并运用于教学。为此，他还攻克了学专业英语的难关，硬是实现了专业英语沟通的无障碍。为此，盛意自豪地说：

“上我课的学员，我会告诉他们国内外对本专业的前沿研究，带给他们最新鲜的信息。外面的世界那么精彩，学员自然不想在课堂上睡觉。”

POSCO 光阳创造经济革新中心 举办风险创业创意大赛

2016年10月11日在世界海洋中心，光阳创造经济革新中心举办了2016青年风险创业创意大赛，鼓励年轻人的创业热情。全罗南道知事、光阳市长、全南科技园园长、光阳制铁所所长及地区大学生、高中生、市民等200多人出席。

本次大赛的宗旨是提高青年的企业家精神，营造充满挑战性的创业氛围，激活光阳地区经济。实现途径是为大赛中挖掘的创意提供商业化机会，进而为创造地区青年工作岗位做出贡献。2016年9月12—19日，该中心收到全南地区的大学在校本科生（硕士生）或居住在光阳市的市民创意共36个。

该中心在大赛之前为进入决赛的10个创意项目提供了专家指导，邀请世界最先开发盲人点字智能手表的DOT代表金珠润和波形钢管行业的领头羊FIXON总裁郑成万等成功风险创业家前来传授创新经验。

经过激烈角逐，“利用压电元件的发热鞋垫”获得特等奖，“咖啡杯环保垃圾箱”等获得最佳奖，“环保设计水质净化装置”等获得优秀奖，“去除海洋原油污染的不织布再利用装置”等获得鼓励奖。

（吴伟）



-
- 8月15-26日 ● 第三期新疆经营管理者宝钢高级研修班开班，担任新疆大中型企业领导和政府经济部门领导工作的49名学员参加研修。
- 8月18日 ● 宝钢集团与中国大连高级经理学院签署战略合作协议，设立“中国大连高级经理学院宝钢教学基地”，共同组织、实施面向国企管理者的培训。
- 9月
- 9月26日 ● 人才开发院组织实施主题为“智·工匠，慧·创新”的第七届宝钢员工创新日活动，表彰创新先进，共话“工匠精神”，积极营造员工创新创效浓厚氛围，实现员工岗位创新成果新跨越。
- 10月
- 10月 ● 经过层层选拔，来自宝钢不锈钢的10名员工通过了人才开发院的选聘，被正式录用。
- 10月10日 ● 宝钢首期新当选党委委员履职培训班结业。培训班对2015年以来完成党委换届单位的36名新当选党委委员进行了培训，并颁发了结业证书。
- 10月15-16日 ● 发挥“中国大连高级经理学院宝钢教学基地”作用，首期中国大连高级经理学院与宝钢集团举办的联合培训班“中青峰汇”在宝钢尚湖村举办。
- 10月27日 ● 中共中央党校中国干部学习网与宝钢集团签署战略合作框架协议。根据协议，双方将结合各自优势资源，在全面推动领导干部学习网络平台优质资源和先进技术，在宝钢员工培训及服务钢铁行业生态圈的应用方面建立全方位战略合作关系。
- 11月24日 ● 人才开发院组织实施的“‘智·工匠，慧·创新’宝钢员工创新活动日”及“钢厂与城市互融共生——科普系列专题讲座”两项活动在2016年上海市“全国科普日”活动中被评为“2016年上海市‘全国科普日’特色活动组织单位”。
- 12月
- 12月2-3日 ● 宝武集团举行首期决策人研修。研修围绕“国有资本投资公司子公司规范治理与绩效驱动”主题，就宝武集团该如何紧紧围绕全面深化国企改革的主线，规范子公司法人治理结构，完善子公司组织绩效管理和薪酬激励体系，构建优秀的绩效文化，从而全面增强企业的活力、控制力、影响力和抗风险能力，实现国有资本保值增值进行。
- 12月9-10日 ● 《宝钢发展行动学习项目》荣获“中央企业高管培训体系建设特色实践”最佳奖，人才开发院荣获联盟颁发的“2016年度最佳贡献奖”。

宝武培训

上海市连续性内部资料准印证（k）第0349号

