

2017 年第 4 期

总第 41 期

# 宝武培训



## Baowu Training

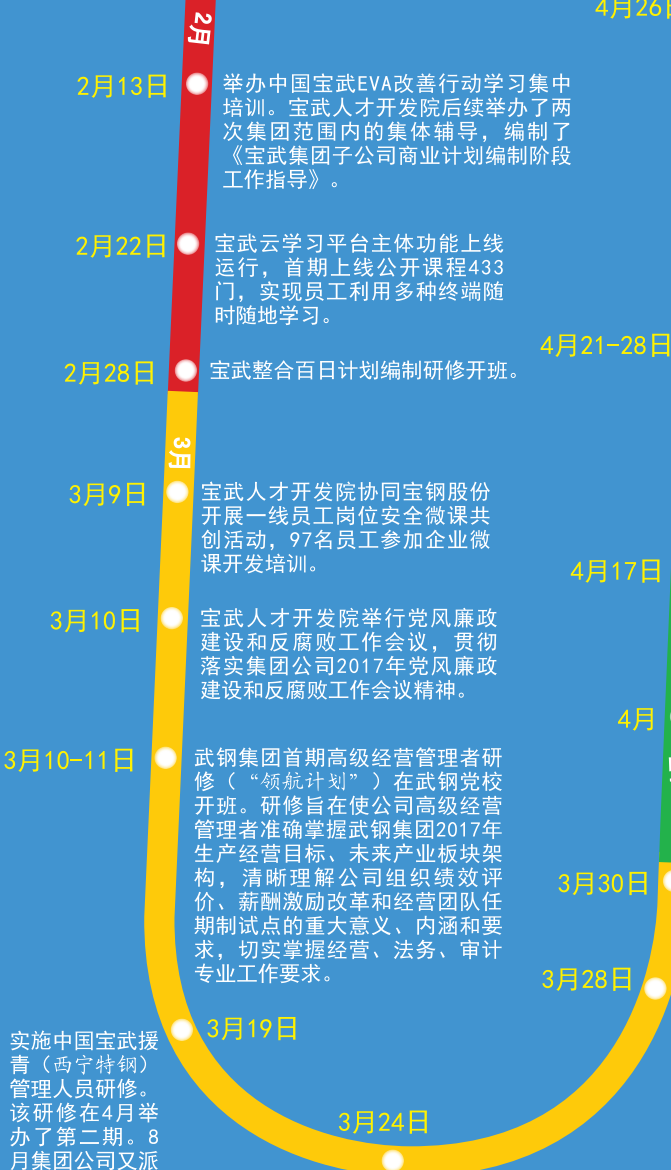
研讨教育培训 促进管理研究 搭建创新平台



中国宝武钢铁集团有限公司主管

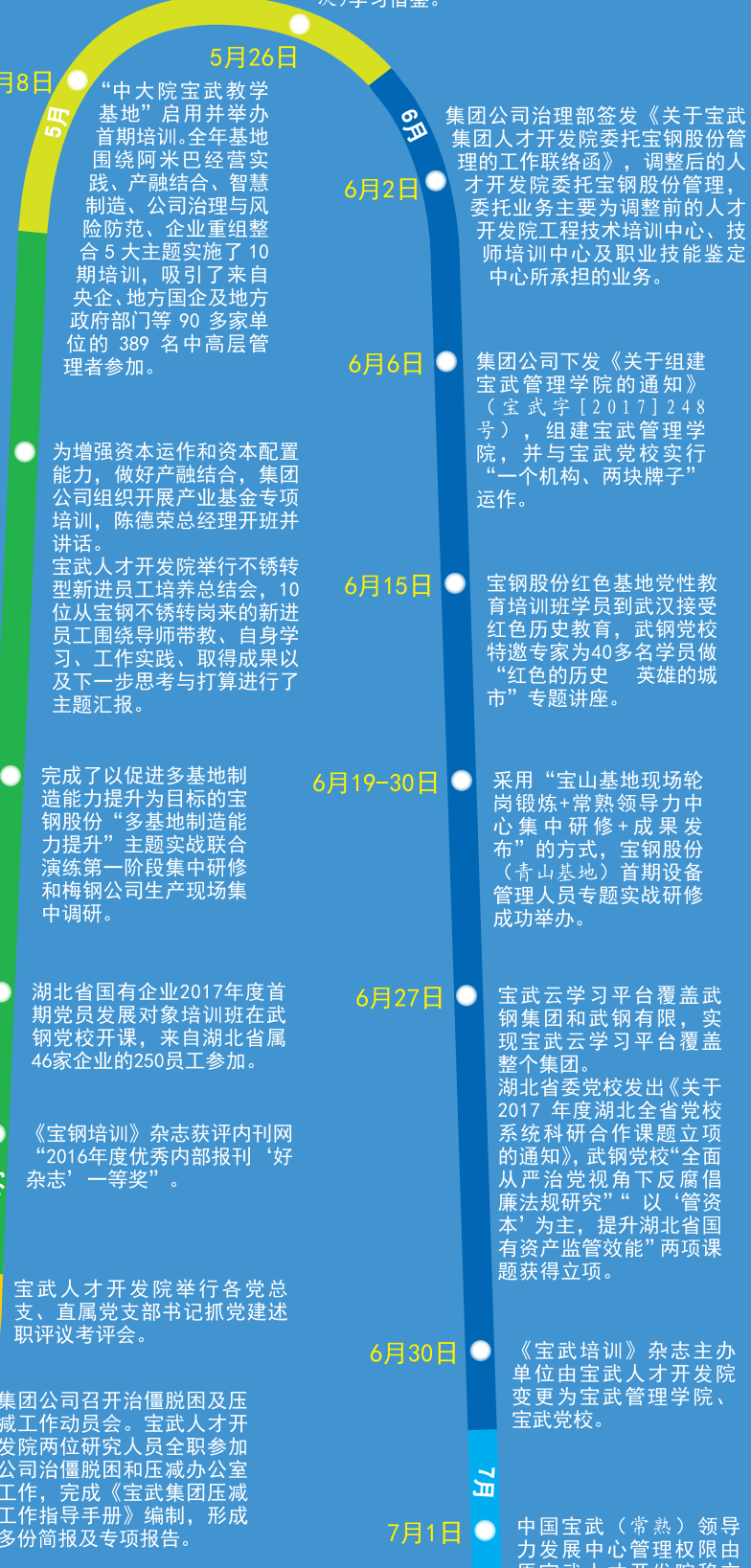
宝武管理学院、宝武党校主办

集团公司财务部、治理部、人才开发院联合下发《关于学习借鉴韶钢扭亏增盈案例的通知》，要求集团亏损子公司（不论级次）学习借鉴。



实施中国宝武援青（西宁特钢）管理人员研修。该研修在4月举办了第二期。8月集团公司又派员赴西宁特钢举办援青引智西宁特钢师资培训。

中国大连高级经理学院、中国宝武在中国宝武（常熟）领导力发展中心联合召开“国有企业推行职业经理人制度研讨会”，国务院国资委肖宗辉局长、中国大连高级经理学院董大海常务副院长和中国宝武党委副书记伏中哲等参加。



“中大院宝武教学基地”启用并举办首期培训。全年基地围绕阿米巴经营实践、产融结合、智能制造、公司治理与风险防范、企业重组整合5大主题实施了10期培训，吸引了来自央企、地方国企及地方政府部门等90多家单位的389名中高层管理者参加。

为增强资本运作和资本配置能力，做好产融结合，集团公司组织开展产业基金专项培训，陈德荣总经理开班并讲话。宝武人才开发院举行不锈钢转型新进员工培养总结会，10位从宝钢不锈钢岗来的新进员工围绕导师带教、自身学习、工作实践、取得成果以及下一步思考与打算进行了主题汇报。

完成了以促进多基地制造能力提升为目标的宝钢股份“多基地制造能力提升”主题实战联合演练第一阶段集中研修和梅钢公司生产现场集中调研。

湖北省国有企业2017年度首期党员发展对象培训班在武钢党校开课，来自湖北省属46家企业的250员工参加。

《宝钢培训》杂志获评内刊网“2016年度优秀内部报刊‘好杂志’一等奖”。

宝武人才开发院举行各党总支、直属党支部书记抓党建述职评议考评会。

集团公司召开治僵脱困及压减工作动员会。宝武人才开发院两位研究人员全职参加公司治僵脱困及压减办公室工作，完成《宝武集团压减工作指导手册》编制，形成多份简报及专项报告。

集团公司治理部签发《关于宝武集团人才开发院委托宝钢股份管理的工作联络函》，调整后的人才开发院委托宝钢股份管理，委托业务主要为调整前的人才开发院工程技术培训中心、技师培训中心及职业技能鉴定中心所承担的业务。

集团公司下发《关于组建宝武管理学院的通知》（宝武字〔2017〕248号），组建宝武管理学院，并与宝武党校实行“一个机构、两块牌子”运作。

宝钢股份红色基地党性教育培训班学员到武汉接受红色历史教育，武钢党校特邀专家为40多名学员做“红色的历史 英雄的城市”专题讲座。

采用“宝山基地现场轮岗锻炼+常熟领导力中心集中研修+成果发布”的方式，宝钢股份（青山基地）首期设备管理人员专题实战研修成功举办。

宝武云学习平台覆盖武钢集团和武钢有限，实现宝武云学习平台覆盖整个集团。湖北省委党校发出《关于2017年度湖北省党校系统科研合作课题立项的通知》，武钢党校“全面从严治党视角下反腐倡廉法规研究”“以‘管资本’为主，提升湖北省国有资产监管效能”两项课题获得立项。

《宝武培训》杂志主办单位由宝武人才开发院变更为宝武管理学院、宝武党校。

中国宝武（常熟）领导力发展中心管理权限由原宝武人才开发院移交至宝钢发展。



# 中国宝武学习贯彻 党的十九大精神宣讲报告（选摘）

文||马国强

中国宝武钢铁集团有限公司党委书记、董事长

## 【党的十九大主题和主要成果】

党的十九大主题开宗明义、旗帜鲜明，深刻回答了我们党在新时代举什么旗、走什么路，以什么样的精神状态，担负什么样的历史使命，实现什么样的目标等一系列重大问题，充分彰显了以习近平同志为核心的党中央，团结、带领全国各族人民夺取中国特色社会主义伟大胜利的坚定决心。

## 【习近平新时代中国特色社会主义思想】

党的十九大立足时代和全局的高度，着眼中国特色社会主义事业长远发展，提出习近平新时代中国特色社会主义思想，并把这一思想确立为我们党的指导思想，实现了党的指导思想的又一次与时俱进。



01 特稿



01 中国宝武学习贯彻党的十九大精神宣讲报告（选摘） / 马国强

为全面建成小康社会、为建设中国特色社会主义现代化强国做出中国宝武应有的贡献。

02 特色培训



04 思维导图在梅钢公司培训课程开发中的运用 / 陈礼明

其作用体现在：使课程开发更加系统、高效；提升了培训工作者的思维能力。

03 培训探微



09 中国宝武“两高四关”管理人员培训体系解读 / 陶云武

由高管研修、高潜培训和骨干的关键岗位研修、关键人才研修、关键能力研修、关键任务研修组成。



14 敏捷迭代课程开发模型的介绍与应用思考 / 黎湘梅

该模型通过快速的实验找到正确的课程解决方案并证实预期的设计效果，然后通过特有的输出过程建构新型课程。

19 师徒带教中怎样有效实现传道、授业、解惑？——我的体会和经验一席谈 / 尹洪源

师徒带教必须“多轮”驱动，培养目标要量化、细化，培养过程强调步步为“赢”。

04 培训传真



22 严、实、新：武钢集团党校党员发展对象培训呈现新气象 / 田冬红

学员感慨：“经历了一次思想的洗礼和人生的历练”“愈发坚定了入党的信念和为党的事业奋斗的决心。”

05 管理研究



24 湛江钢铁热轧厂建设两级组织管理体系的探索与实践 / 赵厚信

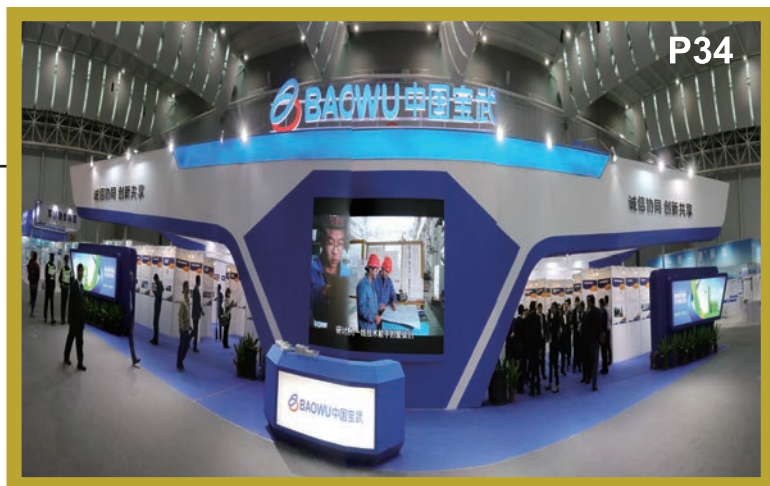
热轧厂两级组织管理体系完全适应了公司对热轧产线高效、稳定运行的要求和期待。



29 企业共享服务中心建设的几个关注点 / 王万康

集中一贯管理是前提，服务是核心，共享是手段，IT技术是重要支撑。





## 06 创新论坛

健全机制，搭建平台，推行共享和学习  
——武钢集团开展职工自主创新工作的实践和经验  
/武钢集团工会

激励职工在“聚焦向外、经营成长、价值创造”  
过程中建功立业。

## 07 风采录

- 37 将三十八载实践经验融入教学  
——范文国老师的教学方法和精神 / 佟济璐
- 范文国最常用的教学技巧有两种：一是聊天交流，二是“察言观色”。



主 管 中国宝武钢铁集团有限公司

主 办 宝武管理学院、宝武党校

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 王 语 阅 读 网 址 <http://www.baowugroup.com>

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

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

邮 政 编 码 200941 出 版 日 期 2017 年 12 月 31 日

## 08 它山之石



- 39 POSCO培训工作的新动向、新特点 / 罗 晔
- POSCO 摒弃了“培训越多就越好”的传统观念，  
注重构建有实质效果、可提高竞争力的学习模式。
- 44 “人的三井”和“合规的三井”——参加三井物  
产研修后的两大感悟 / 周 阳
- 三井物产要求每一位员工将合规、诚信和伦理视  
为公司生存和发展的关键。

## 09 大事记

- 封二 2017年度中国宝武教育培训工作大事记  
封三 / 宝武管理学院

## 10 信息窗

- 46 POSCO荣获韩国知识大奖“总统奖” / 罗 晔
- 46 POSCO对韩国应届大学毕业生提供入职培训  
/ 罗 晔

### 编委会成员（以姓氏笔划排序）

|     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|
| 王 平 | 王白吉 | 王红申 | 王忠辉 |
| 王 语 | 王继明 | 王 霞 | 计国忠 |
| 冯 义 | 冯爱华 | 朱永峰 | 刘兆华 |
| 刘国旺 | 刘尚强 | 刘家骅 | 李小杰 |
| 李同胜 | 李怀东 | 李晓庆 | 吴 平 |
| 汪 震 | 陈英颖 | 陈德荣 | 周学东 |
| 秦长灯 | 秦铁汉 | 莫 臻 | 贾 璐 |
| 郭 斌 | 龚 斌 | 傅伟国 |     |



中国宝武学习贯彻党的十九大精神宣讲报告会场景。

## 【过去五年的历史性成就和历史性变革】

党的十九大报告总结了五年来取得的历史性成就，对历史性变革给予了充分肯定，并指出，五年来的成就是全方位、开创性的，五年来的变革是深层次、根本性的。

对中央企业来说，中央专门召开了全国国有企业党的建设工作会议，对国有企业坚持党的领导、加强党的建设作出了部署和提出了明确要求。经过几年来扎实有效的工作，中国宝武各级党组织对于坚持党的领导、加强党的建设有了更进一步的认识，也取得了一定的成绩，应该说我们党的领导更加坚强有力、党的建设更加巩固。

在经济进入新常态、推进供给侧结构性改革，特别是“三去一降一补”去产能方面，中国宝武既作出了贡献也获得了收益。中国宝武今天能有这样的经济效益、经营结果很大程度上得益于钢铁行业化解过剩产能。另外，中国宝武的深化改革、瘦身健体、压减法人等都是在党中央、国务院的领导下，在国务院国资委的要求下开展的。

## 【中国特色社会主义进入了新时代】

党的十九大指出，中国特色社会主义进入了新时代，这是我国发展新的历史方位。

## 【我国社会主要矛盾的变化】

党的十九大指出，我国社会主要矛盾是“人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾”。

## 【“两个一百年”奋斗目标的战略部署】

党的十九大将全面建设社会主义现代化国家的进程分两个阶段来安排。第一个阶段，从2020年到2035年，在全面建成小康社会基础上，再奋斗十五年，基本实现社会主义现代化。第二个阶段，从2035年到本世纪中叶，在基本实现现代化的基础上，再奋斗十五年，把我国建成富强、民主、文明、和谐、美丽的社会主义现代化强国。

## 【我国经济社会发展重大战略部署】

党的十九大报告按照中国特色社会主义事业“五位一体”总体布局，对经济建设、政治建设、文化建设、社会建设、生态文明建设进行了全面部署。

在加快发展先进制造业以及进行互联网、大数据与传统钢铁业融合方面，中国宝武做了一些工作，也取得了一些成绩，但离党的十九大提出的要求还有不小的差距。中国宝武需要进一步探索如何借助互联网、大数据、物联网等技术与钢铁业未来在智慧制造上进行深度融合。报告强调，在中高端消费、创新引领、绿色低碳、共享经济、现代供应链、人力资本服务等领域培育新增长点、形成新动能。支持传统产业优化升级，加快发展现代服务业，瞄准国际标准提高水平。促进我国产业迈向全球价值链中高端，培育若干世界级先进制造业集群。这也是中国宝武努力的方向，要把中国宝武打造成世界级先进制造业集群。



要以培养担当民族复兴大任的时代新人为着眼点，强化教育引导、实践养成、制度保障，发挥社会主义核心价值观对国民教育，精神文明创建，精神文化产品创作、生产、传播的引领作用，把社会主义核心价值观融入社会发展各方面，转化为人们的情感认同和行为习惯。

要广泛开展理想信念教育，深化中国特色社会主义和中国梦宣传教育，弘扬民族精神和时代精神，加强爱国主义、集体主义、社会主义教育，引导人们树立正确的历史观、民族观、国家观、文化观。

围绕保障和改善民生，报告提出要优先发展教育事业，完善职业教育和培训体系，深化产教融合、校企合作；要大规模开展职业技能培训，注重解决结构性就业矛盾，鼓励创业带动就业。

## 【坚定不移推进全面从严治党】

党的十九大报告中提出，党要团结带领人民进行伟大斗争、推进伟大事业、实现伟大梦想，必须毫不动摇坚持和完善党的领导，毫不动摇把党建设得更加坚强有力。

要把坚定理想信念作为党的思想建设的首要任务，教育引导全党牢记党的宗旨，挺起共产党人的精神脊梁，解决好世界观、人生观、价值观这个“总开关”问题，自觉做共产主义远大理想和中国特色社会主义共同理想的坚定信仰者和忠实实践者。弘扬马克思主义学风，推进“两学一做”学习教育常态化、制度化，以县处级以上领导干部为重点，在全党开展“不忘初心、牢记使命”主题教育，用党的创新理论武装头脑，推动全党更加自觉地为实现新时代党的历史使命不懈奋斗。

## 【党章修订】

修改后的党章充分体现了党的十八大以来党的理论创新、实践创新、制度创新成果，充分体现了党的十九大报告中确立的重大理论观点和重大战略思想，对推进党的事业和党的建设必将更好发挥规范和指导作用。

学习党章、尊崇党章是学习党的十九大精神很重要的内容。每位党员要认真学习党的十九大报告和党章，要逐字逐句学，在学懂、弄通、做实上下功夫。中国宝武党委已经制定和下发了《中国宝武深入学习宣传贯彻党的十九大精神工作方案》，大家要认真贯彻执行。我们要认真学习、领会党的十九大精神，紧密团结在以习近平同志为核心的党中央周围，高举中国特色社会主义伟大旗帜，以习近平新时代中国特色社会主义思想为行动指南，按照党中央、国务院的决策、部署，以更优异的成绩回应党的十九大提出的要求，锐意进取，埋头苦干，持续推进改革创新、转型发展，为全面建成小康社会、为建设中国特色社会主义现代化强国做出中国宝武应有的贡献。

（本文是2017年11月15日作者在中国宝武学习贯彻党的十九大精神报告会上所作宣讲报告的本刊选摘稿。本选摘稿未经过作者审阅。）



中国宝武学习贯彻党的十九大精神宣讲报告会场景。

# 思维导图在梅钢公司培训课程开发中的运用

思维导图

文|| 陈礼明  
梅钢公司培训中心主任培训师

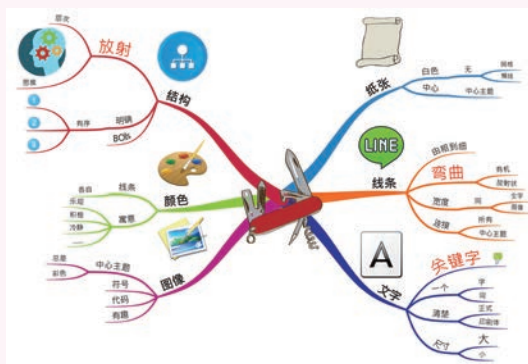


诞生于1974年的思维导图是当前世界上最为流行的思维工具,全球有着近3亿人在使用。由于其使用广泛,成效巨大,因此被称为大脑的“瑞士军刀”,其发明者——英国人东尼·博赞被尊称为“世界大脑先生”。本文作者曾在百度搜索,惊讶地发现“思维导图与培训”的相关词条超过180万条;思维导图在培训领域的应用成果和案例数量更是逐年快速增加。因此,我们可以看到思维导图在培训领域具有的广泛应用价值。

## 【思维导图概述】

思维导图是一种具有强大、广泛功用的思维工具,它强调思维的可视化呈现和引导。当思维导图被绘制时,绘制者是将大脑思考到的画面及与之对应的信息用图形呈现,同时借助呈现的图形进行进一步思考,以此进行思考和绘制

图1: 思维导图的六大要素



的协同,从而实现思考的有序、清晰和思考过程的有效呈现。

思维导图之所以能有效激发人类大脑,是由于其符合人类大脑的思考方式,充分利用了大脑思维发散性的优势,综合运用了多项脑科学和思维技术的研究





成果，并在一定程度上使用了心理学、语意学和图像学等学科的理论。

如图1所示，东尼·博赞在教授思维导图的过程中要求思维导图的应用者注意六大要素的内容，包括：

- 纸张是纯白干净的（通常为A4纸），并且必须横放；
- 从中心发散的线条必须为连续且柔和的曲线；
- 文字和图像均放置在线条上，必须使用关键词；
- 把重点信息用图像呈现，中心必须是图形；
- 线条和图像使用多种颜色，线条的颜色不仅进行区分而且带有寓意；
- 整张思维导图要有富有逻辑的结构，注重分类。

以上要素常常被初学者忽略。初学者会误认为思维导图只是一种绘图，其主要作用仅限于呈现信息。

## 【基于思维导图的梅钢公司培训课程开发】

### 1. 企业培训课程开发任务分析

一般而言，企业的培训课程开发具有六大任务，其各自的任务要求如下：

- 课程选题：根据企业实际，选择最适合开发的课程主题；
- 课程开发工作策划：规划课程开发

工作，分解开发任务，制定开发计划；

- 编制课程大纲：将课程内容进行梳理、整合，使其成为有结构的整体；
- 课程内容萃取：萃取企业的组织智慧，整合关键性的行为、方法、技巧，形成课程重点内容；
- 课程呈现设计：设计课程的内容结构、活动安排、教学方法，呈现课程的完整设计；
- 课程成果输出：完成课程开发成果（课程包）的输出。

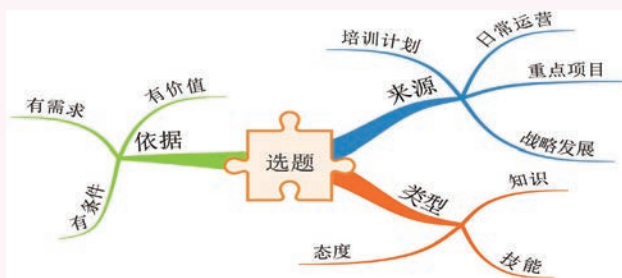
### 2. 思维导图在梅钢公司培训课程开发中的应用实践

以笔者于2017年自主开发的“典型控制系统通讯故障诊断技术”课程为例，思维导图在完成培训课程开发的六大任务中都有应用。

#### （1）课程选题

在课程选题时，课程开发者需要考虑的主要因素包含有课程的课题来源、课程的类型、课程的选题依据三个方面。利用思维导图分析待选课程，可以准确地判断该课程能否进行开发。如图2所示，“典型控制系统通讯故障诊断技术”课程

图2：课程选题



教师在指导学员使用思维导图软件。



学员在交流思维导图绘制心得。



学员在展示思维导图绘制成果。



教师在点评学员绘制的思维导图。

的课题来源于企业的日常生产问题：控制系统的故障已造成较大的生产和设备损失，对此课程有需求的组织急需好的课程对相关人员进行培训；作为技能型课程，通过开展故障设备系统的原因分析和排故检查能够提高学员的操作技能；本课程开发有较充分的依据，不仅学员和其所在组织有明确的需求，而且由于组织内部拥有多名技术专家和较为丰富的故障案例记录，具有课程开发的条件优势。

### （2）课程开发工作策划

使用思维导图策划课程开发工作，需要在课程定位、制定计划、组建团队三个方面思考。如图3所示，“典型控制系统通讯故障诊断技术”课程开发定位为：使设备点检维护人员在了解控制系统基础知识的基础上，通过通讯故障诊断工具、方法的学习，能够掌握典型控制系统故障处理维护方法。以此制定的开发工作计划为：

- 5月中旬，组建团队，开展典型控制系统通讯故障调研分析和目标学员需求分析。

- 6月中旬，学习通讯故障诊断处理的书籍、课件，选定课程主干内容。

- 7月上旬，设计课程内容。

- 8月中旬，编写课程包（分两个子阶段）：1）授课计划及课件制；2）讲师手册等其它文件生成。

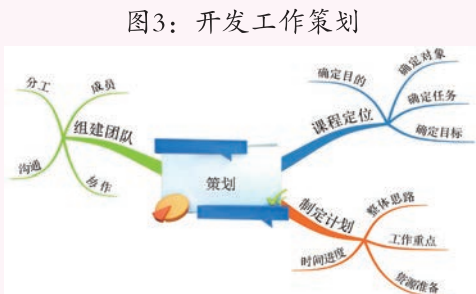


图3：开发工作策划

- 8月下旬，试讲评审。
- 10月下旬，修改课程包，提交定稿。

在多人参与的课程开发中，来自不同部门的人员组成课程开发团队和完成分工后，重点工作是对成员在开发活动中如何进行沟通、协作进行策划。如采用何种方式进行沟通，信息传递采用什么媒介，如何对课程开发的关键工作进行决策、执行和检查等。“典型控制系统通讯故障诊断技术”课程的开发，开发团队采取的是定期固定线下沟通+团队集中线上交流的方式，团队分工注重发挥成员的专业优势和资源优势。

### （3）编制课程大纲

进入此阶段后，课程开发的实体工作就正式开始了。编制过程为：在列出课程主要内容后对课程整体框架进行整理，明确课程内容间的逻辑关系，突出课程的要点内容，以此对后阶段课程开发所需的内容素材进行准备和设计。如图4所示，在编制完“典型控制系统通讯故障诊断技术”课程大纲后，所呈现的是具有清晰逻辑关系和重点突出的完整课程框架。

### （4）课程内容萃取

如图5所示，“典型控制系统通讯故障诊断技术”是典型的企业技能型课程，其课程内容绝大多数来自于企业生产实践，因此对于该课程的内容萃取从以下三方面进行：

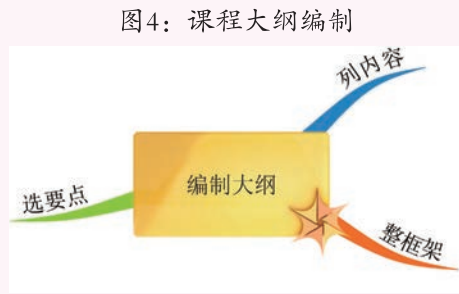


图4：课程大纲编制



● 场景或步骤的萃取：将通讯故障诊断技术所涉及的实际故障排查事件作为场景背景，将故障排查人员进行的一系列操作动作和步骤萃取成故障诊断技术的主要操作流程、步骤；

● 方法或技巧的萃取：将在通讯故障诊断过程中，故障排查人员所使用的工具、判断故障的标准、检查试验的操作技巧等提炼成故障诊断技术的关键知识点要素；

● 典型行为的萃取：课程开发者需要将在实际的通讯故障诊断过程中出现的各种典型行为（包括正确或错误的操作行为、分析判断结果等）进行记录，并加工成可用于教学的讲解案例，或可以用于学员练习的练习案例。

#### （5）课程呈现设计

课程开发的成果不是文章或演讲稿，其呈现设计包含了内容结构设计、教学方法设计、教学活动设计。如图6所示，“典型控制系统通讯故障诊断技术”课程在其大纲编制完成后，其课程结构的逻辑、流程和要求已具备，此时需要进行各课程内容的教学方法和教学活动的设计。例如，对于课程一个局部内容“故障原因分析”所采用的教学设计为：原因分析采用多个图示的展示，请学员讨论、归

图5：课程内容萃取

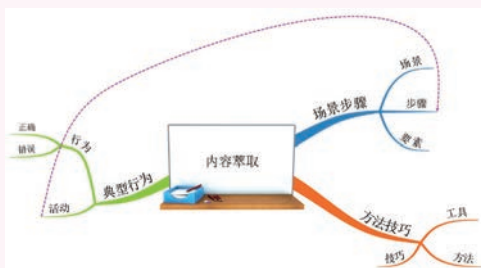


图6：课程呈现设计

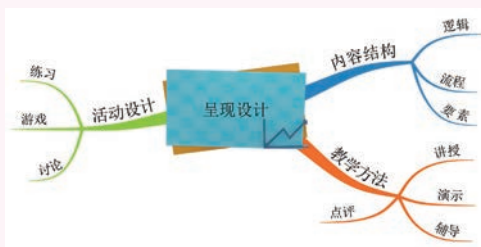


图7：课程成果输出



纳、总结，讲师实时点评，并进一步进行整体总结。其中的点评重点是提炼学员归纳出来的原因，使之成为最后的原因总结。

#### （6）课程成果输出

课程开发交付的成果是多个文档组合的课程包，标准的课程包包含演示文稿、教材和讲师手册等。如图7所示，“典型控制系统通讯故障诊断技术”课程开发的成果输出使用mindmanager（思维导图软件）的文件输出功能，可以直接输出课程的演示文稿，包括结构框架、样式风格、演讲备注。

### 【思维导图在梅钢公司课程开发中的运用收获】

#### 1. 梅钢公司思维导图运用实践

笔者和同事近五年来运用思维导图开发培训课程近10门，其中既有系统运用思维导图开发的系列（大）课程，也有仅在一个环节运用思维导图的微（小）课程。这些课程开发输出的成果受到学员和送培单位的好评，他们的评价集中为：课程结构清晰、重点突出、培训方式适当等。其中几门课程先后在宝钢培训奖、梅钢培训奖、上海市成人教育学会专项奖项评选中获得佳誉。



学员在交流思维导图作品。



学员运用思维导图汇报工作。



教师在指导学员绘制思维导图。



学员在绘制思维导图。

## 2. 思维导图在梅钢公司课程开发中的作用体现

### (1) 使课程开发更加系统、高效

课程开发工作的本质是项目管理工作，满足于项目管理工作的基本要素：范围、时间、成本和质量。这就对课程开发工作提出了以下要求：课程开发的范围明确、时间准确、成本（资源）可控、质量达标。实践证明，运用思维导图可以使课程开发工作达到要求。

- 明确课程开发范围。在课程开发选题和策划阶段运用思维导图作全局呈现，可以帮助开发者更加明确地看到课程目标设定与内容设计的边界；在课程开发的设计呈现和成果输出阶段运用思维导图作内容检核，可以帮助开发者更清楚地看到课程输出成果是否正确，从而真正做到“不多开发也不少开发”。

- 提高课程开发效率。在排课程开发工作计划时，参照思维导图绘制过程中“绘制与思考同步”的要求，将课程开发的各项工作逐步有序呈现，可以使课程开发的各项工作得到准确的安排，形成系统的工作计划。在较大型的课程开发中，把课程开发工作用思维导图呈现，能够使团队成员更加全面了解课程开发的任务及要求，明确开发重点，从而降低相关工作协作的沟通需要。使用思维导图软件做课程开发成果的输出，能够将课程包所含的演示PPT文件一次性生成，从而解决因反复修改

PPT文件造成的效率低下。总之，利用思维导图的可视化思考呈现和引导作用可以大幅提高课程开发效率。

- 保证课程开发成果的质量。梅钢公司运用思维导图开发的多门课程均获得了好评，若对其进行分析，就不难发现

思维导图在课程开发的各个过程均起着关键作用。这些作用主要体现在：在课程开发的计划过程，运用思维导图可以对所开发的课程成果进行任务分解，将最终的输出成果分解成一个个可以保质保量完成的小的开发单元；在课程开发的执行过程，运用思维导图可以将课程开发的阶段成果与开发计划中的指标进行对比，及时发现其中的差异，采取适当措施进行改进；在课程开发的监控过程，课程评审专家运用思维导图可以对课程开发的输出成果进行综合评价，发现不足，指明优化方向。

### (2) 提升了培训工作者的思维能力

思维导图是快速提高培训工作者思维能力的强大工具。培训工作者可以充分利用思维导图中的多个思维技术，如垂直思考、水平思考、关键词活口技术等，将开展培训工作中所遇到的学习笔记、沟通交流、方案策划、总结汇报等工作思考过程进行有效呈现，以此引导自己有序思考，从而提高系统思维能力。





中国宝武

# “两高四关” 管理人员培训体系解读

文 | 陶云武

宝武管理学院、宝武党校

领导力与人力资源教研部

精益运营与持续改善教研部

主任



2017年10月，中国宝武下发了《关于管理人员培训的实施意见》，推出了“两高四关”管理人员培训体系。笔者有幸参与该体系的拟定工作，现汇总了解的有关情况，对该体系做一解读，以利互相学习。

## 【“两高四关” 管理人员 培训体系诞生的背景】

宝钢集团的管理人员任职资格层级培训体系建立于2008年。该体系针对B、C、D、E、F五个层级的管理人员开展层级培训，分别名为BS-B、BS-C、BS-D、BS-E、BS-F管理人员任职资格培训，每一层级培训包括任职基础培训、任职资格培训、在职研修三个递进阶段，从而构成“五层三进”的管理人员层级培训体系。2008-2017年，共举办各层级管理人员任职资格培训226期，培训8213人次。（具体情况见表1）

表1：宝钢管理人员任职资格  
层级培训体系实施情况表

| 层级   | 期数  | 培训人次数 |
|------|-----|-------|
| BS-E | 6   | 120   |
| BS-D | 17  | 405   |
| BS-C | 52  | 1572  |
| BS-B | 151 | 6116  |



中國寶武

“五层三进”管理人员任职资格层级培训体系在支撑公司战略实施和人才培养方面发挥了重要作用，曾荣获全国冶金管理现代化创新成果一等奖。中国宝武于2016年12月成立后，随着企业生产经营形势的发展，该培训体系逐渐暴露出了两个缺陷：一是管理人员任职资格培训完全按照管理人员

层级进行，实际上集团总部和子公司同一层级的管理者在管理幅度、管理内容上存在着一定的差别，该培训体系难以满足同一层级管理人员的差别化培训需求；二是中国宝武成立后，按照国有资本投资公司的定位，需要给予子公司的管理人员自主培训腾出更多的空间。正是这样的情况催生了新的培训体系。

### 【“两高四关”管理人员培训体系构建的理论依据】

新培训体系的构建依据的理论是当代全球最具影响力的管理咨询大师、被誉为“当代德鲁克”的美国人拉姆·查兰研发的领导力梯队模型。（见图1）

参考该模型，结合中国宝武的具体情况，“两高四关”管理人员培训体系由集团内部实施的培训仅覆盖前四级人员，第五、六级人员的培训需要到国务院国资委党校、中共中央党校等高级别的培训机构进行。

### 【“两高四关”管理人员培训体系的内容构成】

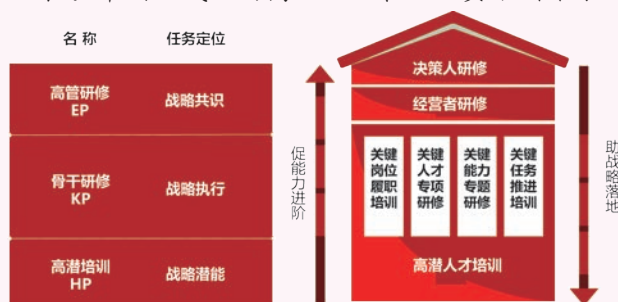
新培训体系围绕战略共识、战略执行、战略潜能三个



图1：拉姆·查兰研发的领导力梯队模型



图2：中国宝武“两高四关”管理人员培训体系



层面，由高管研修（高管人员研修）、高潜培训（高潜人才培训），以及关键岗位、关键人才、关键能力、关键任务研修组成的骨干研修，共同组成“两高四关”管理人员培训体系。（见图2）

### 1. 高管研修

高管研修定位于促成集团高级管理人员达成战略共识。主要分两大类，一类是决策人研修，属集团公司选调培训项目，宝武管理学院、宝武党校根据战略规划和年度重点工作，征询集团公司人力资源部及相关职能部门意见，提出研修主题和方案，经集团公司领导审定后组织实施。另一类是经营者研修，属于子公司定制培训项目，由子公司或集团公司业务中心提出研修需求，宝武管理学院、宝武党校协同策划及组织实施。

### 2. 骨干研修

骨干研修定位于推动集团骨干人员的战略执行，包括关键岗位履职培训、关键人才专项研

修、关键能力专题研修、关键任务推进研修。（见图3）

#### （1）关键岗位履职培训

根据岗位角色的不同，关键岗位履职培训分为经营管理序列和党群管理序列两大类。

#### ● 经营管理序列

以集团公司选调为主，培训对象为集团公司新任职一年内的各级管理人员和成熟度较高的后备人员。其中，新提拔的各级管理人员，以及岗位转任跨度较大的管理人员必须参加履职培训。

根据干部管理权限，由集团公司及各子公司人力资源部（党委组织部）明确人选，宝武管理学院、宝武党校负责策划方案并组织实施。

经营管理序列履职培训分为董监事、总经理、副总经理、高级经理、新经理人五类培训项目。（见表2）

图3：骨干研修示意图



表2：经营管理序列履职培训项目一览

| 项目名称   | 角色定位             | 培训时长 |
|--------|------------------|------|
| 董监事培训  | 从管理者到出资者代表。      | 3 天  |
| 总经理培训  | 从管理职能 / 业务到总经理。  | 15 天 |
| 副总经理培训 | 从管理经理到管理职能 / 业务。 | 15 天 |
| 高级经理培训 | 从管理他人到管理经理。      | 10 天 |
| 新经理人培训 | 从管理自我到管理他人。      | 5 天  |



表3：党群管理序列履职培训项目一览

| 项目名称                | 角色定位                                                           | 培训时长 |
|---------------------|----------------------------------------------------------------|------|
| 新任基层党委书记（专职副书记）履职培训 | 增强“四个意识”，提高服务群众能力和履职本领，努力成为做好基层党委工作的行家里手。                      | 5天   |
| 新任基层党委委员履职培训        | 把握职责定位，明确工作要求，提高履职能力，正确履行“一岗双责”。                               | 3天   |
| 新任党支部书记履职培训         | 夯实政治理论基础，把握职责定位，明确工作要求，提升履职能力，把党支部建设成为教育党员的学校、团结群众的核心、攻坚克难的堡垒。 | 5天   |
| 新任基层纪检监察负责人履职培训     | 把握纪检监察职责定位，明晰纪检监察工作要求，落实执纪、监督、问责工作职责，提升纪检监察工作能力和技能。            | 3天   |
| 新任基层工会主席履职培训        | 把握职责定位，提升服务水平，维护职工合法权益，建设和谐劳动关系，成为职工的贴心人。                      | 3天   |
| 新任团干部履职培训           | 把握职责定位，提高履职能力，增强凝聚、引导、服务青年的本领，做青年之友。                           | 3天   |

● 党群管理序列

党群管理序列履职培训包括新任基层党委书记（专职副书记）、新任基层党委委员、新任党支部书记、新任基层纪检监察负责人、新任基层工会主席、新任团干部等培训项目。（见表3）

（2）关键人才专项研修

实行集团公司选调与子公司定制相结合，主要包括集团公司直管干部后备人员、国际化人才、党群工作专职人员，以及支撑子公司产业发展的关键人才等的能力提升培养。根据干部管理权限，由集团公司及各子公司人力资源部（党委组织部）提出需求，宝武管理学院、宝武党校策划方案并组织实施。

（3）关键能力专题研修

按照集团公司选调、培训菜单选学与子公司定制相结合的方法进行。参加对象按照族群划分，以提升体系能力、专项能力或解决问题为导向开展培训，主要包括职能管理、业务管理、党群工作等研修项目。由宝武管理学院、宝武党校提供公开课，或根据集团公司和子公司需求提供个性化定制培训。

（4）关键任务推进研修

按照集团公司选调与子公司定制相结合的方法进行，设有“两学一做”学习教育、深化改革、整合融合、产城融合、产融结合、扭亏增盈、提质增效等系列培训项目。由集团公司职能业务部门或子公司提出培训需求，宝武管理学院、宝武党校策划方案并组织实施。

3. 高潜培训

高潜培训定位于储备集团公司在人力资源方面的战略潜能，主要包括“青苹果”研修和新入职员工培训。

“青苹果”研修的开展实行集团公司选调和子公司定制相结合，参加对象为从新入职3—5年的员工中选拔出来的高素质、高潜质的优秀青年后备人才。集团和子公司人力资源部提出培训需求，宝武管理学院、宝武党校协同参与方案设计并组织实施。

新入职员工培训的开展实行集团公司选调和子公司定制相结合，参加对象为新进集团公司的本科及以上学历的应届毕业生员工。集团公司和子公司人力资源部提出培训需求，宝武管理学院、宝武党校、集团公司团委协同参与方案设计并组织实施。

【“两高四关” 管理人员培训体系的主要特点】

● 理论武装，坚强党性。加强了对马列主义、毛泽东思想、邓小平理论、“三个代表”重要思想、科学发展观和习近平总书记系列重要讲话精神的学习，加强了党员管理人员的党性党风党纪教育和党史国史教育，追求用科学的理论武装党员管理人员头脑，提升其党性修养。



- 能力进阶，战略落地。适应国有资本投资公司定位及发展需要，促进管理人员及其后备人员能力进阶，支撑任期经营责任制实施和管理人员继任计划，助推集团公司战略落地。

- 聚焦“两高”，突出关键。按照集团公司产业发展需求，集团公司重点聚焦高管人员研修、高潜人才培养，并与各子公司共同强化关键岗位、关键人才、关键能力和关键任务研修。

- 强化履职，提“力”求“道”。强化履职角色培训，以更好地支撑培训对象履行岗位职责，提升管理人员的政治能力、领导能力、执行能力、创新能力，通过问道、学道、论道、行道，探寻宝武管理之“道”。

- 问题导向，训战合一。针对集团公司“一基五元”发展战略、整合融合化合、经营管理、基层管理的重点任务及难点问题，注重培训与实战合一，实现能力提升与问题解决并重。

### 【“两高四关”管理人员 培训体系的组织实施】

新培训体系的组织实施工作有以下不同于以往的特点：

- 宝武管理学院、宝武党校负责集团公司范围内的管理培训、党建培训实施工作，对区域培训部门实施业务指导，并推行集团公司范围内培训区域协同、培训资源共享机制。纳入集团公司年度培训计划的培训项目，由宝武管理学院、宝武党校组织实施；需属地化实施的培训项目，由宝武管理学院、宝武党校与子公司相关责任部门共同实施。

- 每年11月，集团公司人力资源部协同宝武管理学院、宝武党校根据集团公司年度经营目标和重点工作，提出下一年度培训工作重点及需求申报要求。各单位据此提出培训需求计划，集团公司人力资源部、宝武管理学院、宝武党校在调

研、评估的基础上，于次年1月底编制年度培训计划，报集团公司审批。每年年中安排一次年度培训计划的调整。

- 各类培训以适当的方式开展培训需求调研，特别是历时一周以上的培训须提前征求学员意见和建议；学员参加一周以上的培训须完成培训小结，并须注重培训成果在工作中的应用。

（上接第23页）学员的深度思考，考察学员看待问题、处理问题的能力。考题中，既有一定量的常识类题目，以避免学员死记硬背；又有一定量的理解运用性题目，让学员谈感想、谈体会。

结业方式新：培训班实行当期培训当期结业，举办隆重且热烈的结业典礼，让学员记住这神圣而庄严的一刻。在结业典礼上，既有小组长代表本组学员谈学习体会，又有学员谈学习感受，还有党校领导给学员颁发结业证书，并合影留念，这就让学员不仅增添了学有所获后的成就感，更平添了渴望成为共产党员的迫切感。



学校领导在给学员颁发结业证书。

## 敏捷迭代课程开发模型的介绍与应用思考

文|| 黎湘梅

梅钢公司培训中心主任培训师

随着互联网的发展，人们获得信息以及学习的方式发生了巨大变化，快速迭代已经成为新常态。企业培训工作应顺应时代发展与快速多变的学习需要，主动调整与优化工作方法和内容，尤其是生产知识产品的课程开发技术。成功的课程开发模型将有助于实现企业培训价值的最大化，敏捷迭代课程开发模型（Successive Approximation Model，简称SAM）就是在这样的环境下产生的。

### SAM 简介

SAM在2013年由Michael Allen在ASTD会议上提出，是一种快速培养最佳学习体验的敏捷模型。SAM通过快速的实验找到正确的课程解决方案并证实预期的设计效果，然后通过特有的输出过程建构新型课程。相对于传统的ADDIE开发模型来说，它具有快速、简单、支持迭代等优势。

SAM开展的基本流程由评估开始，经过评估、设计、开发的多次迭代，最后还由评估结束。完整

流程分成三个阶段八个步骤，适合较大的项目团队进行开发。

1. SAM开展准备阶段。包括收集信息和认知启动两个环节。主张少量投入精力，收集少许信息，信息收集不求必须完整、全面。开展SAM尤其强调团队合作，整个流程是在团队开发的背景下进行的。团队中，一人可以承担多个角色。有一点需要着重强调，即并不是所有的团队成员自始至终参与整个开发流程，他们只是在工作需要时才会参与，因此强调明确的分工，每个人都贡献思想。





快速完成基本信息收集后，对信息的甄别、确认、利用是在认知启动会上完成的。认知启动会是SAM开展流程中一个非常重要的环节，要开展大量的基础工作，包括明确分工，确定目标、基本的设计思路、教学方法、各阶段工作安排等。认知启动过程是一种集创造性评估、集体讨论、讲故事、教学模型设计、规划和修正等过程于一体的独特会议方式。

图1：SAM开展的完整流程



2. 迭代设计阶段。这个阶段主要完成课程设计的大部分工作，包括确定课程框架结构和具体内容，制定更为细致可行的教学目标，设计支撑目标实现各类教学活动。如果开发的是电子课件，还需要设计每个画面的呈现以及互动。这个阶段开发团队将会经历多次迭代活动，不断修正课程设计。

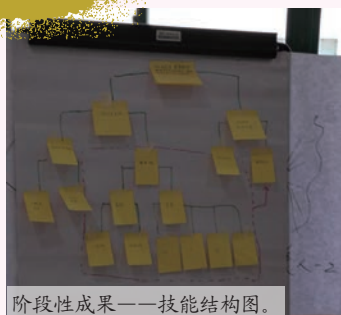
3. 迭代开发阶段。该阶段的成果就是通常所说的包含学员手册、讲师手册、案例习题、课堂演示文稿等课程开发包的各种文档。这些成果是通过之前设计阶段多次样图、评估、设计的迭代，产生了较详细的内容以及活动设计后，开发团队通过继续迭代创建的最终产品。在开发前的认知启动或设计阶段，其内容通常是以多种方式表达的，包括样图、大纲、文件引用、视频等元素。开发阶段是将这些元素按照设计进行结构化的整合与呈现，产出课程包。第一次迭代将会产生标准设计，这是迭代开发所有内容之前对设计方向的最后检查。第二次迭代将会产生A版本候选本，第三次迭代将会产生B版本候选本。如果B版本不存在无法接受的缺陷，则会成为最终产品，否则将继续迭代，直至推出黄金版本。

## 【SAM 开发的核心工具】

### 1. CCAF工具

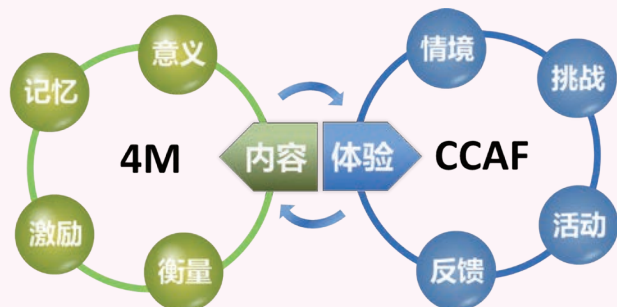
什么样的学习是有效的呢？我们常说好课程要以内容为王，内容要能够让学员容易记，要对其工作有意义，激励学员应用所学，并可衡量。那如何做到呢？SAM提出的体验式学习能让学习变得更有效。其核心就是要求学员在学习时以遇到的真实工作场景为基础，赋予有挑战的学习活动，并在实施时及时给予反馈，让学习内容与学习体验相





互交融，来提高学习效果的有效迁移。情境、挑战、活动、反馈，这就是CCAF互动学习四要素设计工具。

图2：CCAF工具



## 2. 样图技术

认知启动会的开展核心是团队进行头脑风暴；然而讨论时仅仅用语言不足以描述学习场景化和体现互动性，尤其是现在越来越多的课程采用课件的背景下。因此，这里出现一个以往任何课程开发模型未提及的工作：样图设计。它和CCAF工具一样也是贯穿整个SAM流程。到底什么是样图呢？样图是一种理念或概念的有形体现，它提供了一种在团队之间分享信息的方式并可引发更多的创意设计。

样图的类型多种多样，如内容范围和页面布局。样图是得到课程内容、教学目标、方法、活动设计等工作的基础。对于在线学习方式，样图是一些文本、按钮、拖动对象、互动和反馈等，或仅仅是一些示意性的占位符，用于互动或功能

性的描述，引导交互功能的开发。大量的样图设计工作发生在迭代设计阶段。

## 3. 课程目标方法矩阵

SAM课程目标的一个重要应用是确定在整个应用过程中需要设计多少类型的教学事件和处理方法，并形成课程目标\*教学方法矩阵。

图3所示是将课程目标分解成多个活动的行为目标，所有目标均需要设计处理方法（一种或多种）；但并非所有目标需要进行唯一的教学方法设计。

图3：课程目标\*教学方法矩阵

|      |   | 教学方法 |   |   |   |
|------|---|------|---|---|---|
| 课程目标 |   | A    | B | C | D |
|      | 1 | √    |   | √ |   |
|      | 2 |      | √ | √ |   |
|      | 3 | √    | √ |   | √ |
|      | 4 |      |   |   | √ |

## 【梅钢公司培训中心的 SAM 开展实践】

为了提升课程开发能力，使开发的课程充分贴近学员提升职业能力的需要，梅钢公司培训中





心策划实施了SAM开发培训。培训采用专、兼职教师共同学习的方式来组成团队，以2017年实际开发课程为载体，依托场景技术，以学习体验为核心，基于实际工作情景，以行为表现为目标，通过逐次逼近的流程开发课程。

### 1. 准备阶段

该阶段主要完成课题方向选择、组建团队等工作。培训中心项目组由中心领导直接负责，通过多次研讨后，在2017年的课程开发计划中反复甄选，选择了四个开发课程（见表1），并确定团队成员。团队成员包括内容专家（核心兼职教师）、方法专家（培训中心专职教师），每个团队由8-10名成员组成。



开发团队间互相试讲——第二次迭代。



听取目标学员意见——第三次迭代。

表1：梅钢公司培训中心SAM开发课程

| 序号 | 课程             |
|----|----------------|
| 1  | 典型控制系统通信故障诊断技术 |
| 2  | 作业区团队绩效管理      |
| 3  | 假设检验现场应用       |
| 4  | 设备状态诊断技术       |

### 2. 迭代设计阶段

设计阶段是本次SAM开展的重点，由两天的培训与实践组成，以实际课程为载体，通过选题、定义成功、提炼CCAF、设定教学目标与教学方法矩阵、设计教学内容等多个核心环节，就实际课程进行实践演练。整个设计阶段历经团队内部迭代、开发团队互相试讲迭代、实际学员对

象试讲迭代三次迭代。每一次迭代都会对课程进行进一步修正。例如在活动设计环节，成员讨论时使用便签纸先列出课程主要框架，形成技能结构图；然后对其中某几个环节设计工作场景与任务，列出完成任务的步骤、条件、需要的工具等。例如完成这项工作需要5个步骤，完成这5个小的行为目标分别采取这样正确的活动等。之后再转化成课程内容，形成一个非常详细的行为设计指南，有目标，有情境，有活动，有标准。这一阶段会产生很多零碎的资料、背景、问题、CCAF表、课程目标、教学方法矩阵、样图。在迭代开发阶段对这些资料进行整合和设计，形成最终的课程包。

### 3. 迭代开发阶段

此阶段将在培训后继续进行，各开发团队依据两天培训掌握的流程理念，以及初步设计成果，进一步进行迭代开发，形成最终版本的课程包，完成课程开发工作。部分团队在培训结束后进一步开展教研活动进行团队学习，研讨如何进一步迭代开发，以更好地应用在后续的课程开发工作中。

## 【进一步理解 SAM 开展的流程】

### 1. 流程上看，传统的ADDIE模型属于瀑布





型，提供了一种线性方式，即完成前一阶段工作之后即转入下一阶段；在进行到下一步骤之前，需要完成每个阶段的工作并获得相关认可。因为这样的流程性质，需要在开发前获得尽量具体且准确的信息，并进行详尽、精确的分析。然而实际情况是：无论需求调研如何详尽，仍然会有遗漏；无论分析如何细致，依然会有偏差。因为有些信息并不是在开发前就可以获得，且在分析过程中甚至之后常常发生变化。例如我们在编制年度培训项目开发计划之后经常遇到临时性的开发任务。虽然在开发培训项目时会针对变化情况及时调整，然而初期付出的精力确实被浪费了。SAM开展的流程是迭代模型，在操作上要灵活得多，出现需求变动可以随时调整。

2. 开发阶段上，不论是ADDIE模型还是SAM，在课程开发中都包含需求确认、设计开发、成果评估三个核心阶段。但是，两种技术在三个核心阶段都不尽相同。

需求调研阶段：SAM运用的是样图技术和团队开发，包括需求、目标、样图、开发计划，由技术专家、学员、管理者共同开发。采用认知启动会的形式，在设计课程架构和内容时，所有可能出现的争议都通过现场面对面的方式解决，高效利用时间的同时满足了各

方的需求。

设计阶段：SAM的思想是做“减法”，让工序尽量减少，淡化KSA界限，强调在任务场景下解决问题，直接解决实际工作问题。SAM运用场景化开发技术，团队成员一起讨论关键任务的场景，描述情境、挑战、活动、反馈，并将图示化成样图用于团队讨论迭代。SAM还使用CCAF技术网格化细化设计的内容，再进行电子化，转换成讲师手册或学员手册。

评估工作：SAM从开始阶段就进行迭代、反复评估，不断修正课程成果。

## 【应用 SAM 的建议】

1. 在传统课程开发上，我们的课程开发一直强调基于生产现场，以学员为中心，但具体如何做，如何体现在课程内容上，有很多方面可以借鉴SAM开展的方法。例如组织团队开发、使用启动会进行需求确认和基础设计、早期介入评估、使用样图和CCAF工具。

2. 在企业案例开发中导入基于互动学习事件设计工具，以学员在现实场景下面临的典型挑战为核心，聚焦解决典型问题开发案例。

3. 在微课开发工作上，就微课设计与开发而言，要将存在于组织内完成某项目工作任务的诀窍、经验或最佳实践等收集起来，进行整理、提炼，进行微课设计、开发、传播与使用。SAM作为以电子化学习为背景的模型，应该说非常适合强调画面感、基于贴合学员实际工作任务与场景、在移动设备上传播的微课开发。





SHITUDAIJIAO ZHONG ZENYANG YOUXIAO SHIXIAN  
CHUANDAO SHOUYE JIEHUO

# 师徒带教中怎样有效实现 传道、授业、解惑？

文 尹洪源  
宝武管理学院、宝武党校首席培训师

——我的体会和经验一席谈

唐代大学问家韩愈曾述：古之学者必有师，师者，传道、授业、解惑也。这段话虽然启示了后人教师应该做些什么，但没有述及实现的路径，应该说的不小的遗憾。对于教师怎样实现传道、授业、解惑，尤其是怎样帮助新进教师更快地成长，在多年的执教生涯中，我有过一些思考。2016年，我有幸与本单位的张晔青结成了师徒对子，在师徒间的互帮互学中，我对这一问题又有了新思考、新理解。现将这些新思考、新理解公诸同行，以求取得抛砖引玉之效。

## 【师徒带教必须“多轮”驱动】

作为对接集团不锈钢产业调整的配套举措，宝钢人才开发院于2016年10月从宝钢不锈钢招聘了十位转型员工。我的徒弟张晔青就是其中一位，他原来在宝钢不锈钢营销中心担任营销管理和外贸业务工作，来到人才开发院后，组织上安排他担任培训师，开展培训项目的策划与实施。

在入职后，人才开发院为他们指定了带教导师、设计了培养方案。在培养方案中，提出了在半年内需要师徒双方共同完成的主要内容。（见表1）

在这半年时间里，他需要思考如何进行有效的知识积累；如何

带好培训班，承担好班主任工作；如何熟悉培训系统及流程；如何开展培训项目的策划、设计；如何授好课。这么多内容对一个新人来说，好比要攀登高山，单靠组织确定了一个目标，设计了一条道路，给了一个伙伴（导师）是不够的。只有组织、导师、徒弟“多轮”驱动，心向一处使，才能成功登顶。

作为“多轮”中的一轮，我总结多年积累的培训经验，结合《人才开发院新进员工培养表》，积极助力徒弟完成从新员工向合格培训



师徒在探讨授课技巧。



表1：人才开发院新进员工培养表

| 序号 | 内容                                | 时间 / 频次                    |
|----|-----------------------------------|----------------------------|
| 1  | 带导师、新进员工共同制定《新进员工培养计划表》。          | 2016 年 10 月                |
| 2  | 带导师与新进员工填写《人才开发院新员工月度学习工作情况跟踪表》。  | 每月                         |
| 3  | 部门责任人与新进员工谈话，了解新员工学习、工作、生活情况。     | 每周                         |
| 4  | 部门责任人向分管领导汇报新员工培养情况；分管领导找新员工谈心一次。 | 每月                         |
| 5  | 接受专题培训（每月至少安排一次）。                 | 2016 年 10 月—<br>2017 年 3 月 |
| 6  | 新进员工撰写带教期工作总结，带导师撰写带教评价。          | 2017 年 3 月                 |
| 7  | 召开新进员工培养工作汇报会。                    | 2017 年 4 月                 |

师的转变。在职业发展方向选择上，针对他对企业市场营销工作有积累与体会的特点，我建议他选择市场营销作为课程开发的突破口。在培训管理上，让他参与各种不同类型培训的办班过程，熟悉培训系统和流程。在知识积累上，我针对他的职业素质特点和发展需求开出“药方”。如要求他熟读菲利普·科特勒的《营销管理》，因为这是一本营销界的《圣经》。要求他写课程开发笔记，为开发课程积累素材。要求他每月阅读一本我推荐的图书，如《定位》《高效能人士的七个习惯》《商业的本质》《长尾理论：为什么商业的未来是小众市场》《哈佛营销课》《爆品战略：39个超级爆品案例的故事、逻辑与方法》《深度营销：解决方案式销售行动指南》等。在

听课选择上，我鼓励他听不同培训师讲的课，以利兼容并收。每次等他听完课后，我会主动与他聊一下他所听的内容，并让他综合评价被听课培训师的授课能力，以帮助他建立起一个出色培训师的自我评价体系。同时，也让他听我开设的课程，但不让他听我开设的市场营销课程，目的是让他不要受限于是我，导致陷入徒弟学师傅，很难超越师傅的怪圈。在课程开发上，我与他更多交流的是一门合格课程的具体要素是什么？在授课素材收集时需要考虑哪些要素？

【培养目标要量化、细化】

2016年11月，我与张晔青共同制订了培养的  
详细目标。该目标以每两周为一个时间节点（见表  
2），要求他根据课程设计结构图（见图1）准备培

表2：试讲安排表

| 篇章               | 章节   | 主题                    | 试讲时间                |
|------------------|------|-----------------------|---------------------|
| 定义市场营销和市场营销过程    | 第一章  | 营销：创造顾客价值和顾客契约        | 2016 年<br>11 月 15 日 |
|                  | 第二章  | 公司战略与营销战略：合作建立客户关系    |                     |
| 理解市场和顾客价值        | 第三章  | 分析市场营销环境              | 2016 年<br>12 月 2 日  |
|                  | 第四章  | 管理市场营销信息              |                     |
|                  | 第五章  | 消费者市场与消费者购买行为         | 2016 年<br>12 月 20 日 |
|                  | 第六章  | 组织市场与组织购买行为           |                     |
| 设计顾客导向的营销战略与营销组合 | 第七章  | 顾客导向的市场营销战略：为目标顾客创造价值 | 2017 年<br>1 月 18 日  |
|                  | 第八章  | 产品、服务和品牌：构建顾客价值       |                     |
|                  | 第九章  | 新产品开发与产品生命周期战略        | 2017 年<br>2 月 10 日  |
|                  | 第十章  | 定价：理解和获得消费者价值         |                     |
|                  | 第十一章 | 定价战略                  | 2017 年<br>2 月 22 日  |
|                  | 第十二章 | 营销渠道：递送顾客价值           |                     |
|                  | 第十三章 | 零售与批发                 | 2017 年<br>3 月 6 日   |
|                  | 第十四章 | 沟通顾客价值：整合营销沟通战略       |                     |
|                  | 第十五章 | 广告与公共关系               | 2017 年<br>3 月 15 日  |
|                  | 第十六章 | 人员销售和促销               |                     |
|                  | 第十七章 | 直复、网络、社交媒体和移动营销       |                     |



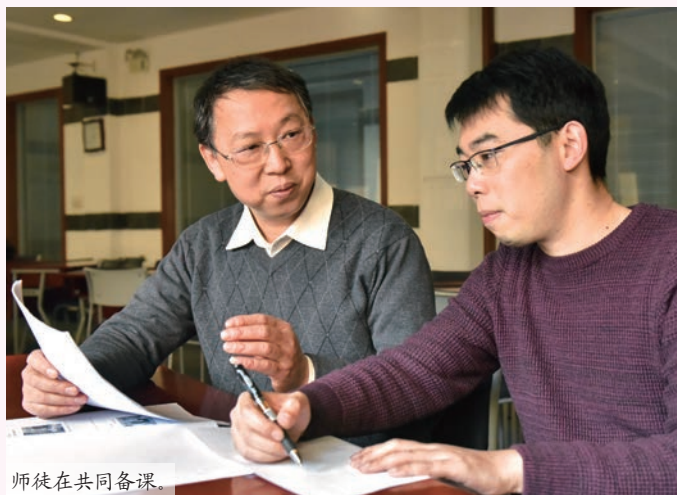
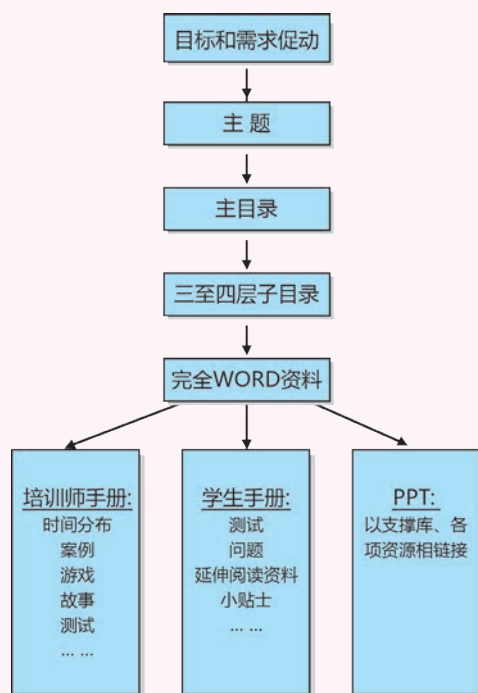
训师手册、学员手册、PPT材料，以及所有涉及课件的案例、视频、习题、图片等。每两个章节进行一次试讲、一次点评，并及时修正。这既锻炼了他的授课能力，也提高了他的课程开发能力。

### 【培养过程强调步步为“赢”】

目标有了，执行到位才是关键。为此，每次试讲我会从语言表达、肢体语言、内容呈现、PPT呈现四个方面进行评价、分析与建议。

比如就如何正确使用投影仪的问题，就与他讨论了避免身体进入投影仪的投射光幕之中、用激光笔点投影仪时不要大幅度或持续晃动、当暂时不用投影仪时应把投影仪切换至黑屏等注意点。

图1：课程设计结构图



师徒在共同备课。

就如何调动学员参与课程的问题，我与他讨论了如何激发学员参与的技巧：课程内容应与学员有直接关系，才能引起学员足够的兴趣；课程形式（如游戏教学、研讨等）应方便学员参与；在课程设计时，需要设计足够的让学员参与的机会，如不断提出问题，不断请学员发表看法，不时有互动的小游戏等；课程内容要有层次和递进，让学员觉得参与课程很容易、很有趣；培训师应及时赞扬课堂互动参与者或课堂表现良好者，即使学员课堂表现不够好，也不要嘲讽、指责。

就如何加强语言表达技巧的问题，我与他探讨了在开场紧张导致忘词时，可以在PPT讲义中设置提示内容，也可以讲一个自己熟悉的故事，或结合本企业案例来开场，还可以向学员提问，以转移自己的紧张感。针对讲课语音语调太平、不易激动的问题，讲授可以适度口语化、生活化、情感化。讲课“口头禅”的问题，可以通过回放讲课录音的手段来改善。

总之，在试讲时我强调每当问题产生时要有解决的对策；每次找到解决的对策后，要在下次试讲中再次验证，决不轻易让问题从身边滑过。只有持续改进、步步为“赢”，才可能实现目标。

## Wugang Jituan Dangxiao Dangyuan Fazhan Duixiang Peixun Chengxian Xinqixiang

文 田冬红  
武钢集团党校理论教研部主任

# 严、实、新：武钢集团党校党员 发展对象培训呈现新气象



▲ 结业典礼上的师生合影。

近期，武钢集团2017年度第三期党员发展对象培训班在武钢集团党校顺利结束，这标志着公司全年党员发展对象培训工作画上了圆满的句号。全年共有191名学员，分三期参加了每期4天的培训。

今年，为落实党中央关于加强党员发展工作的指示精神，严把发展党员入口关，切实提高党员发展工作的质量，公司党委工作部对党员发展对象培训工作高度重视，不仅做到早安排、早部署，而且对培训内容、培训形式、学员管理和考试考核等提出了更严格要求。为此，武钢集团党校认真承接培训任务，创新培训方式、方法和理念，精心设计培训课程，切实强化学员管理，确保了培训工作的有序、有效进行。

上述措施的扎实推进，有效提高了培训质量。4天学习下来，不少学员感慨：“经历了一次思想的洗礼和人生的历练”“愈发坚定了入党的信念和为党的事业奋斗的决心。”

## JILVYAN

### 第一 纪律严：把课堂当党性锻炼的主战场

“不要迟到、早退。凡迟到、早退半小时以内的，每次扣平时成绩5分；半小时以上的，按旷课半天处理；迟到、早退三次及以上，或旷课半天以上的，当期培训成绩无效。”

“遵守课堂纪律。有下列行为，经提醒一次后再违反的，每次扣平时成绩5分：在课堂上接打电话；在课堂上玩手机；在课堂上打瞌睡；在课堂上做与上课无关的事情。”

每次上课前，班主任都会带领大家共同学习课堂纪律，促成学员树立高度的纪律意识。“重压”之下效果显著：为了不迟到，家住得远的学员五点钟就起床赶公共汽车；为了不打瞌睡；下了夜班的学员在课间趴着睡一会再振作精神听课……严的纪





教师代表在开班仪式上发言。



班主任在开班仪式上提要求。

律保障了良好的教学秩序，学员们认真听讲，教师们精心授课，师生双方共同营造出了浓郁的学习氛围。

## NEIRONGSHI

### 第二 内容实：把党的要求讲到学员心头

党课教育要“安天线”，更要“接地气”。党员发展对象培训班的教师们力求用鲜活的案例、发生在身边的事情和当前的现实，尤其是结合中国宝武成立后带来的一系列思想观念、工作作风、管理制度、操作流程、职责要求等诸多变化，来让学员了解和领会党的路线、方针和政策。对此，学员们感触很深。

对党的宗旨，在联系中国宝武要在供给侧结构性改革和“三去一降一补”中展现新作为、做出新贡献时，有学员说：“以前我觉得全心全意为人民服务是发生在革命故事里的事情，但是通过老师的讲授和同学之间的探讨，我认识到，做好本职工作、坚守本职岗位，按照国家的生产要求生产出合格的产品，就是全心全意为人民服务的体现。”

对党的纪律，在联系到公司对各项管理和规章制度提出了更高更严要求时，学员们说：“做好平时的工作、每天按时上下班，就是党的纪律的一种体现。其实，我们的工作、生活的每一件小事都能反映出党的纪律要求。”

对党员的先进性，在联系到企业

人力资源优化后一个人干两个人、甚至更多人的活时，学员们说：“党员的先进性体现在工作、生活的点点滴滴，不要只想着回报。党员应该吃苦在先、身先士卒，只有付出了、付出的比群众多、经受住组织的考验，才配得上共产党员的称号。”

对当前企业改革发展的形势，在联系到公司机构重新调整、岗位重新划分、任务重新分配、指标重新设定带来的压力和冲击时，学员们说：“企业把我们安排在工作岗位上，就必须兢兢业业坚守自己的岗位，不怕苦，不怕累，努力完成企业交给的工作任务，用实际行动为企业改革发展尽一份力。”

学员们真挚、真诚、真实的心声，让人充分相信，他们回到工作岗位后，一定会干得更好。

## FANGSHI XIN

### 第三 方式新：改革、创新贯穿培训的每一环节

开班方式新：举办简短但规范的开班仪式，让学员调整姿态、转变心态、拿出状态——既有教师代表发言，又有学员代表表态；既有公司党委工作部相关人员提要求，又有党校领导提希望。

授课方式新：每个培训专题安排30分钟左右的讨论时间。在讨论中，学员们踊跃参与、积极发言、热烈讨论，避免了“满堂灌”式的培训。

考试方式新：考试注重激发（下转第13页）



武钢党委工作部相关人员与党校教师在研讨党员发展对象培训工作。



培训进入学员讨论环节。

# 湛江钢铁

## 热轧厂建设两级组织管理体系的探索与实践

文 | 赵厚信  
宝钢股份热轧厂副厂长兼湛江钢铁热轧厂党委书记、厂长、项目组组长

为践行“简单、高效、低成本”的管理理念，湛江钢铁在2014年就提出各二级单位不再设置分厂，采用厂部直接管理作业区的两级组织管理体系。热轧厂在工程建设期间就开展行动，通过职能业务优化调整、操作维护岗位合理配置、管理人员大幅精简等手段，在同口径对标宝山基地热轧厂350人编制的基础上，将人员优化至271人，成为同期宝钢股份劳动效率最高的热轧产线。

2015年底，热轧厂进入生产运营阶段，两级组织管理体系全面应用于各项生产业务。热轧厂在人员高度精简的情况下，工作效率大幅提升，投产当年就实现月达产，投产第二年就一举突破50万吨月产大关。同时，还快速实现了X80高等级管线钢、B750L热轧高强钢、80公斤级高强酸洗板等超高难度产品的稳定生产，产品质量得到了用户的高度认可。这说明，热轧厂两级组织管理体系在经历工程建设、生产爬坡以及全面“四达”等阶段的检验后，完全适应了公司对热轧产线高效、稳定运行的要求和期待。





湛江钢铁鸟瞰

热轧厂建立两级组织管理体系的探索与实践是：

### 【文化感召，强化团队建设及精神引领作用】

热轧厂愿景是建成世界上最先进、最高效、最具竞争力的“三最产线”，而建设“三最产线”最根本的挑战来自于热轧团队的文化建设。热轧管理团队在传承宝钢优秀企业文化、湛江钢铁“五种精神”和“十种意识”的基础上，结合产线不同阶段的任务特点，适时提出团队管理理念和工作理念，具有强烈的渗透力、辐射力和感召力。

项目筹备期间，热轧工序面临产线规划、技术谈判、投资控制、队伍稳定等诸多挑战，厂部适时提出“真诚、正直、开明、包容”的八字管理理念，带领全体热轧人坚定信念、不忘初心、砥砺前行，确保了产线设计先进、装备一流、投资受控、节能环保且具备可持续发展能力。

工程建设期间，热轧工序面临地质条件恶劣、周边配套资源不足、设备制造周期长、成熟员工少等不利因素，厂部适时提出“不抱怨、不松懈、有梦想；干不好、完不成，没理由”的十八字工作理念，带领全体热轧人凝心聚力、攻坚克难、使命

必达，提前108天实现工程投产。

达产、达标、达效、达能耗的生产“四达”期间，热轧工序面临功能考核、产能爬坡、品种拓展、质量提升、物流平衡等多重压力，厂部适时提出“稳、准、快、好”

的工作思路，带领全体热轧人勇于挑战、自我加压、迎难而上，在板坯资源充足的情况下投产四个月就实现月达产，六个月就提前达到年度“四达”的指标水平。

热轧团队管理理念、工作理念和工作思路与公司文化有机结合，并在坚持、传承、巩固的过程中全面渗透到部门的各项管理，为探索建立精简、高效的两级组织管理体系起到了指引航向的作用。

### 【回归原点，强化“小厂长”基层基础管理的核心驱动作用】

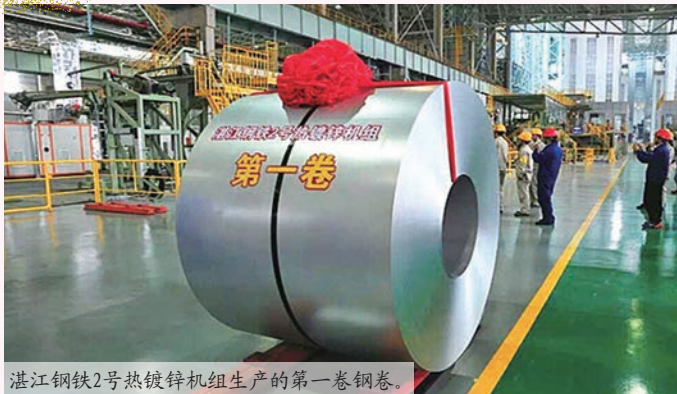
湛江钢铁二级厂部不再设置分厂后，作业长成了真正意义上的“小厂长”。为了使作业长深入理解两级组织管理体系的运行特点，正确认知湛江钢铁面临的挑战，热轧厂从作业长观念认知、能力素质、评价激励等多维度开展工作，全面委让作业长行使“小厂长”的权利，充分发挥了作业长在基层基础管理中的核心驱动作用。



机组负责人和品种负责人在讨论生产问题。



两级组织管理体系下的作业长在开展管理工作。



湛江钢铁2号热镀锌机组生产的第一卷钢卷。

转变观念、提升认识是“小厂长”作用发挥最重要的问题。厂部通过生产综合分析会定期与全体作业长面对面交流，加强作业长对生产经营形势的认识，提升作业长从大局出发思考问题的意识，打破“生产代表”的狭隘思维。厂部还通过管理者与作业长结对、作业长安全生产履职菜单、作业长专题研修、典型案例培训等抓手，提升作业长横向协同、自我了结的素质，使作业长成为现场安全生产、产品质量控制的第一责任者，工序专业协同、异常快速处理的第一指挥者，上下互动、内外齐动的第一推动者。

此外，热轧厂从投产初期就坚持面向基层作业区开展劳动竞赛，为作业长激发员工工作热情创造良好条件。

### 【精准管控，强化外围部门及边界接口管理】

湛江钢铁的生产经营形势、扁平化管理特点以及热轧单产线稳定运行的客观要求，需要热轧全系统能力快速提升。为此，热轧厂按照同体系、同标准、同要求、同对待的“四同时”管理要求，通过“两个平台、两种方式”驱动外围部门能力同步提升，避免外部因素成为制约热轧厂稳定运营的瓶颈点和两级组织管理体系下的薄弱点。

结合问题归口属性，热轧厂通过公司和厂部两个平台进行驱动。针对水质、钢质、能源保障等边界接口问题，热轧厂充分借助公司领导、职能部门的力量，通过专题推进实现了边界条件有效改善。对宝信、科德轧辊、水处

理、生产及设备检修协力、备件修复厂等与生产运行紧密相关的外围部门，热轧厂将之纳入一体化管控，通过生产周例会、月度生产综合分析会等常态化沟通机制驱动外围单位快速提升能力。

结合问题程度和属性，热轧厂还采取了典型案例驱动和同口径对标宝山基地两种方式来强化管控。热轧厂先后梳理出宝信合金元素错位造成厚度偏差、科德轧辊备辊出槽造成异常停机、水质异常造成批量氧化铁皮、炼钢板坯鼓包造成粗轧除鳞箱卡阻、夹送辊修复异常无法正常使用等十余个因外围单位原因引起的典型案例。热轧厂还将外围单位引起产线的异常停机与宝山基地按周进行对标。经过长期努力，热轧厂因外部单位原因造成产线异常停机的时间从投产初期的月均10-15小时降至目前的1小时左右，基本达到了宝山基地的同期水平。

### 【全面实施机组负责人制和品种负责人制】

为弥补管理层级压缩后产线在生产组织、品种拓展、质量提升等关键线路上的力量不足，热轧厂探索实施了机组负责人制和品种负责人制。该制度不仅对机组、品种负责人进行了清晰的定位，明确了工作实施细则，还引导机组、品种负责人站高一层思考问题、开展工作。首先，机组负责人改变了以往工艺技术员的功能定位，升级为全面负责所在机组的生产工艺、产品质量、设备状态，是该机组工艺技术、生产操作、设备点检以及所有相关联人员的组织协调者，是落实机组工作要求、推动解决机组问题的第一责任者。品种负责人则





两级组织管理体系推进会场景。



TPM运行模式下的员工巡检。

点检在2017年全部切换为值班操检，实质性纳入生产运行作业区进行管理。这将为两级组织管理体系下的各专业横向融合、高效运转提供强有力的支撑。

改变以往聚焦生产制造的功能定位，升级为代表厂部参与产销研、支撑市场与客户服务，全面负责品种制造、质量提升、用户服务、盈利分析等各项工作，是产品全流程管理、全专业驱动的第一责任者。

功能定位的转变，让机组、品种负责人从全局利益的角度出发，站在专业融合、工序协同的平台上工作，解决了取消分厂后机组内部各专业不能高效融合的问题，也打造了技术人员全方位培养、交流、选拔的新平台。

### 【探索横向融合、务实高效的特色 TPM 工作】

在充分认知TPM工作长期性、复杂性与艰巨性等特点后，热轧厂发布了TPM工作九年规划时间表，制定了能力培养期、运营磨合期和管理成熟期的“三步走”行动计划。围绕第一阶段能力培养期，热轧厂着力加强员工能力形成和TPM氛围营造，TPM工作领导小组研究并绘制了以“点检值班、值班点检、值班操检”为里程碑的行动路线图。

经过近三年的实践，热轧厂的值班点检工作制度已实现常态化。经TPM工作小组统计，值班点检巡检发现设备异常由初期月均20次提升至目前月均90次，已发生的故障能独立处理由初期的占比30%提升至目前的占比70%，因及时发现异常并处理避免造成重大损失的事件共6起。目前，热轧厂TPM管理探索已进入第一阶段的收官之战，值班

### 【打通信息孤岛，建设数字化智慧工厂】

热轧厂原先各类信息管理系统彼此独立，数据分散且保存时间有限，极大地增加了技术人员分析和管理人员决策的难度。为此，热轧厂实施了工厂数据管理系统（PDMS）创新项目。该项目融合了全厂生产监视、设备诊断、信息发布、参观展示、数据分析、报表生成、资料查询、岗位培训等多项功能，开创了工厂信息数据一体化管理的新模式。

在生产制造管理方面，传统的生产一贯制存在诸多瓶颈和风险，包括控制要求传递流程长、效率低；工艺技术标准内容多，员工难以全面、准确掌握；新员工技能、经验不足，操作违规难以发现。为此，需要大量的离线人员开展支撑、分析和评价工作。随着湛江钢铁用户定制化需求越来越多，相应的工艺要求和控制参数也越来越复杂，如何快速、准确将用户需求转化为控制指令，及时下发操作人员得到有效执行，成为两级组织管理体系下急需解决的关键问题。热轧厂在产线设计阶段就下大力气推进CP信息化系统建设，对原有四级计算机信息系统构架进行大胆突破，实现了集成创新，彻底解决了传统生产控制的“两张皮”现象。CP信息化通过重塑L4、L3、L2、BPC信息流，集成计划与质量预分析、CP工艺参数下发及报信报警、符合性自动判定、CP归档及追溯查询等四个模块的强大功能，将控制指令直接推送至操作界面，实现控制要求传递的信息化和指令化，同时实现信息审核及产品检查的



湛江钢铁热轧厂的生产操作。



湛江钢铁热轧厂的生产情景。

规范化和自动化。CP信息化生产过程控制路径唯一、信息传递快速精准，大幅减少了人工干预带来的异常波动。

### 【简化业务流程，信息公开分享， 培育职业化、专业化人才】

两级组织管理体系的优势不仅在于减少组织机构层级，还包括简化业务流程。为此，热轧厂对职能业务室的功能定位进行重新审视，明确了“参谋、服务、指导、监督”的工作方针，并以关键业务为主线，从全局视角对业务流程进行整体设计，取消不增值的业务活动，合并关联度高的业务岗位。如将原先生产单元技能组和技术组合并成生产技术组，将精整单元常日班调整为精整业务组，将质检二次判定班调整为质检业务组，将设备技术组和技改组动态调整为技术技改组。结合产线未来发展和竞争力提升，生产技术室在常规业务基础上着力形成运营改善、过程控制、产品经营等综合经营能力。设备管理室在关键设备管理、质量设备管理、技改改善项目三方面形成深度管控能力。综合管理室全面整合党群业务，着力发挥兼职党支部书记、工会组长、团支部书记等群体的作用。此外，综合管理室还以热轧厂信息通报的形式将厂务运营信息、典型工作案例、劳动竞赛结果以及“员工之星”评比定期向全厂员工公开。信息的及时分享，有利于促进基层团队“比学赶帮超”的氛围营造，有利于拓宽全体员工参与部门管理的平台、渠道，更有

利于探索部门管理在阳光下运行的长效机制。

两级组织管理体系的变革不仅需要“减政”，更加需要“精兵”。为此，热轧厂对职能业务人员的素质能力提出了更高

要求，建立和完善了职能业务人员的发现、培养和使用机制。在人才发现上，热轧厂注重在基层一线和艰苦条件下发现人才，在关键岗位和关键任务中发现人才，在复杂环境和危机时刻发现人才。在人才培养上，根据员工的工作特点和职业发展需求，系统性地安排他们参加培训，还合理安排员工进行岗位交流，加强员工的经历开发。最重要的是以问题为导向，以“一张纸管理”为抓手，让职能业务人员在行动中学习，提升其现场调研、组织协调、精准判断、借助资源、总结提炼等综合能力，并朝着系统思考、自发自动的方向发展。在人才使用上，热轧厂严把入口关，要求进入职能业务室的人员必须现场工作一年以上，具有本科学历或担任班组长的岗位经历，部分关键、敏感岗位还通过公开竞聘的方式进行选拔。同时，热轧厂紧紧抓住岗位价值这个关键，针对职能业务人员灵活运用浮动工资和专项激励，让贡献突出的员工获得相符合的收入。



热轧厂职能部门业务人员在生产现场指导工作。



世界上第一家企业共享服务中心是美国福特公司20世纪80年代初在欧洲成立的财务共享中心。30多年来，越来越多的企业建立共享服务中心，共享服务涉及的领域也越来越宽，形成了一些成熟的理念、方法和工具。《共享服务精要》一书指出：共享服务是一种将一部分现有的经营职能集中到一个新的半自主业务单元的合作战略。这个业务单元就像在外部市场竞争的企业一样，提供计费服务，设有专门的管理机构，目的是提高效率、创造价值、节约成本以及提高对母公司内部客户的服务质量。所谓

“一部分经营职能”，指企业价值链理论中的那些辅助活动（又叫后台支持活动），服务于设计、生产、销售、物流等环节构成的企业核心价值链；同时，大型企业集团一般拥有多个业务单元（独立法人子公司、事业部或分支机构），这些业务单元本来就存在相同或类似的辅助活动，可以共享服务。有行业调研显示，86%的世界500强企业已建立共享服务中心，其中，财务、人力资源、信息技术是涉及最多的共享服务领域，行政服务、非生产采购、税务、客户服务/呼叫中心、法务等领域也是共享服务中心比较常见的业务领域。

## 企业共享服务中心建设的几个关注点

文 || 王万康 宝武管理学院、宝武党校研究员



共享服务具有服务和共享的双重属性。作为服务属性，共享服务借鉴了客户细分理论，将企业集团内部客户划分成不同的种类，针对客户需求提供相应的服务；作为共享属性，共享服务具有共享经济的基本特征，可以借助发达的网络信息平台，实现资源的重复、高效利用，发挥规模经济效应。

共享服务中心建设是企业集团的战略选择，是一项复杂的系统工程，既要顶层设计，又要脚踏实地，重点要关注几个方面：集中一贯管理是前提，服务是核心，共享是手段，IT技术是重要支撑。

图1：共享经济产生的原因



【集中一贯管理是共享服务的基本前提】

企业是否构建共享服务中心、在什么范围内建设共享服务中心、共享服务中心的业务范围如何选择，都与集团战略和管控模式密不可分。企业共享服务中心的集中化属性决定了其只能在跨国公司提出的“一家公司”或“一张面孔”的战略背景下存在。在“一个公司”战略下，跨国公司越来越倾向于在集团战略与具体经营战略间建立起清晰的联系，制定一致的战略和统一的控制方式。“一家公司”意味着管控的加强。西门子、飞利浦、联合利华等跨国企业都曾提出过“一家公司”的战略愿景，并以此作为共享服务中心建设的背景。当然，并不是所有的企业集团都适合采用“一家公司”战

图2：某集团财务共享中心的成立背景

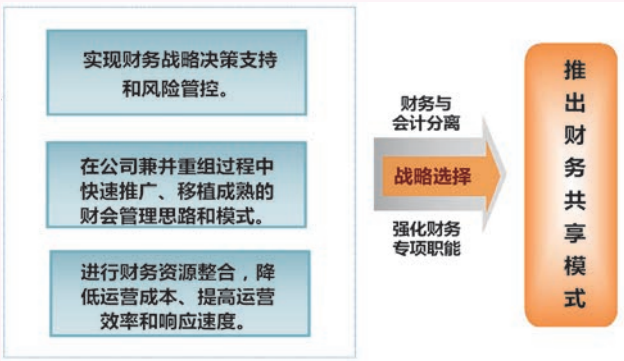
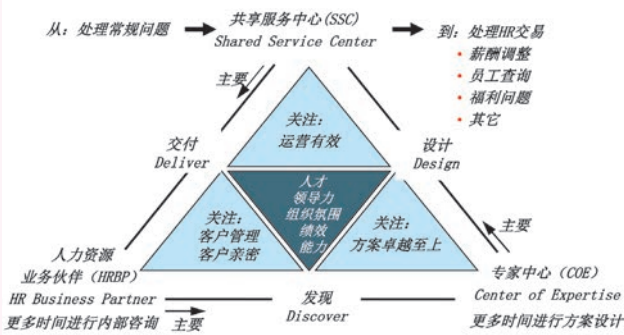


图3：IBM公司的HR三支柱模式



略，同一家企业也不一定只采用一种管控模式。企业共享服务中心建设要结合企业实际，选择匹配自己战略目标和管控模式的路径。

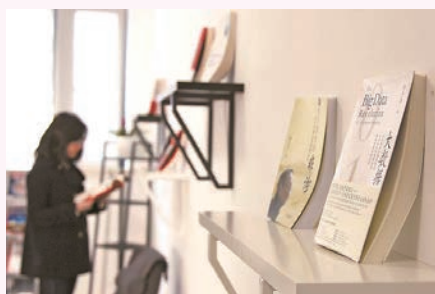
共享服务模式逐渐催生了一些知名的组织转型理论和职能转型理论，这些理论又反过来指导共享服务中心的建设，甚至成为企业建立共享服务中心的主要根据。例如，财务转型理论认为，企业的财务管理要从传统的核算型（实质上已被共享中心取代）向管理型转变，推行管理会计，为企业经营决策提供更有效支撑。财务转型理论要求财务人员不仅掌握会计核算技能，还要掌握经营分析技能。现代人力资源

表1：共享服务与集团管控模式的关系示例

|            | 财务管控                                                                                      | 战略管控                                                                                                      | 运营管控                                                                                                                              |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 总部与业务单元的关系 | 以财务指标进行管理和考核，总部无业务管理部门。                                                                   | 以战略规划进行管理和考核，总部一般无具体的业务管理部门。                                                                              | 通过总部业务管理部门对下属企业的日常经营运作进行管理。                                                                                                       |
| 管理目标       | <ul style="list-style-type: none"> <li>投资回报；</li> <li>通过投资业务组合的结构优化来追求公司价值最大化。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>公司业务组合的协调发展；</li> <li>投资业务的战略优化与协调；</li> <li>战略协同效应的培育。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>各子公司经营行为的统一与优化；</li> <li>公司整体协调成长；</li> <li>对行业成功因素的集中控制与管理。</li> </ul>                    |
| 总部的核心职能    | <ul style="list-style-type: none"> <li>财务控制</li> <li>法律</li> <li>企业并购</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>财务控制</li> <li>战略规划与控制</li> <li>人力资源</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>财务控制</li> <li>战略</li> <li>营销 / 销售</li> <li>网络 / 技术</li> <li>新业务开发</li> <li>人力资源</li> </ul> |
| 共享服务       | 很少共享服务。                                                                                   | 部分职能共享服务。                                                                                                 | 全面共享服务。                                                                                                                           |



端到端流程体现了交付的思想。端到端指的是从客户需求出发，到满足客户的需求端去，为客户提供端到端的服务。端到端的输入是市场，输出端也是市场。端到端必须非常敏捷、有效。



管理之父戴维·尤里奇在研究了大量的企业人力资源共享服务中心后，提出了战略性人力资源管理的四角色理论。IBM公司在此基础上于2007年首次提出人力资源管理三支柱架构，成为HR行业的通行做法和大势所趋。

这些理论的共同点是建立起“纵向到底、横向到边”的集中一贯管理体制。共享强调标准化，尽量减少个性化。无论是职能管理体系还是信息系统代码管理、业务操作流程，在共享服务模式都提倡统一管理模式和业务流程。例如，人力资源共享服务应以统一的人力资源管理体系为基础（如职位体系和薪酬模式），集团人力资源管理政策一贯到底，建立起端到端的业务流程；业务单元HRBP是集团派驻的客户代表，不隶属业务集团。所以，企业共享服务中心建设必须以集中一贯管理为前提，否则就有失败的风险。

### 【提升服务质量，创造价值】

服务可以创造价值。首先，可以降低企业的成本，提高整体效率。相关研究表明，共享服务模式可以给企业带来至少25%的平均投资回报率和人员精简率。宝洁公司共享服务中心成立后，7年内成本降低了20-30%；GE公司全球运营中心每年可为企业降本8%以上。共享服务中心对公司效率提升和成本缩减的贡献必须从全集团、全体系角度综合测算、系统衡量。其次，提高集团管控能力，加强监督，降低风险。例如，如何统一基础数据定义，保证数据准确性和信息透明，是困扰许多企业的难题，共享服务中心可以有效解决其业务范围内这方面的问题。第三，促进企业聚焦核心业务，提升竞争力。共享服务中心可以释放低效利用的管理资源，来聚焦核心业务和核心能力，促进核心业务的发展。第四，支持业务增长和业务扩展。企业通过共享服务可以增加其敏捷性和灵活性，快速复制最佳实践，在并购重

图4：文思海辉共享服务三环模型



组中快速、高效地进行业务整合。近年来，GE公司开展了多项重大资产重组工作，其全球运营中心发挥了较大的支撑作用。

企业共享服务中心同时为集团总部和子公司提供服务，是一种“内部外包”，需要在内部引入契约机制和市场化机制，提出每项服务内容的服务流程和交付要求，规范服务质量。服务水平协议（SLA协议）是企业共享服务中心最常采用的服务质量管理工具，其做法是：在集团的主持下，共享服务中心与业务单元或子公司商讨、签订服务协议，据此实施日常考核评价。企业共享服务中心在这些考核指标的指引和鞭策下，每年需要了解各业务单元的业务需求变化，制定服务标准和收费标准；定期沟通服务情况、征求对服务质量的评估和反馈意见，持续改进，以获取用户认可，提高用户满意度。也可以借鉴平衡积分卡工具，运用外部对标、客户满意度调查等方法 and 手段，邀请第三方从体系成本、运营效率、客户评价和员工成长等方面，对企业共享服务中心进行评估和审视，确保整体目标的达成。

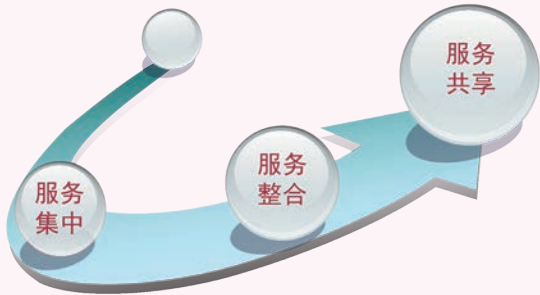
【通过端到端的流程优化和标准化实现共享】

获取规模经济效应，是共享的主要目的，也是企业集团成立共享服务中心的重要原因。集中服务

有利于资源的集中利用，形成规模效应，但程度有限，原因是原来分散于各业务单元中的服务，可能标准不统一、标准执行不一致，容易造成偏差、占用资源。只有在业务集中的基础上进一步标准化、专业化，建立集团统一的服务模式和服务流程，才能节约更多的成本，同时提升服务能力。

端到端流程体现了交付的思想。端到端指的是从客户需求出发，到满足客户的需求端去，为客户提供端到端的服务。端到端的输入是市场，输出端也是市场。端到端必须非常敏捷、有效。所以企业必须重新设计业务流程。流程再设计也要遵循一些原则，如简化、标准化、控制点前移等。文思海辉共享服务运营中心采用“标准化、电子化、简化、数字化”的共享“四化”策略，梳理员工需求与各类手续流程近600项，优化点总数多达4000个。

图5：共享服务的形成过程



流程优化和标准化是一个长期的过程，共享的目标和成效也不是一朝一夕能实现的。共享服务中心一般会经历业务集中、业务整合、业务共享几个发展阶段，流程优化也要分步实施、持续改进。

【共享服务越来越依赖迅速发展的信息技术】

共享服务之所以越来越流行，IT技术提供了强大的支撑。首先，在共享服务的过程中，从事大量的、标准化的或者可以复制的工作必须用到远程信息技术。其次，在共享中心模式建立前，企业每个



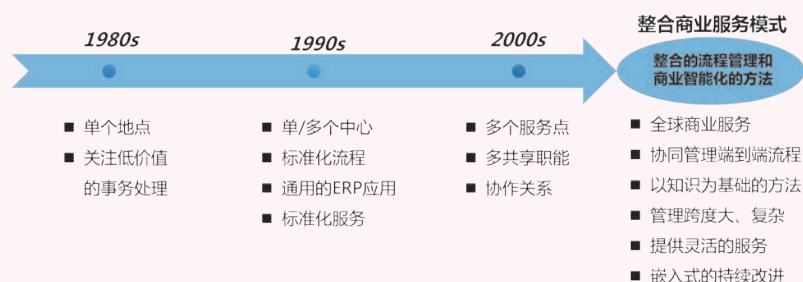
分（子）公司或业务单元可能建立了分散的信息系统，他们之间开放的功能可能不统一，无法实现共享，必须对企业信息系统进行完善、升级。第三，客户也要求共享服务中心提供更多的数据挖掘和决策支持服务。有人说，共享服务主要玩的是信息化，也不无道理。

伴随着移动互联网、大数据、云计算、人工智能等领域的蓬勃发展，目前企业共享服务中心正朝着全球化、智能化等方向发展。GE、腾讯、文思海辉等公司在远程自助服务一体机方面实现了突破，精简了部分HR服务人员、提高了服务效率；百度开发



模式（IBS）或全球商业服务模式（GBS）。它使得非核心业务领域都可以被共享，并整合在一个部门内，进行全球和区域布局；它结合了多种服务交付模式的优势，包括共享服务、外包、离岸服务和IT解决方案，效率更高、成本更低。企业集团化、全球化、多元化的发展中，把价值链的辅助活动集中起来，建立全球共享服务中心的趋势不可阻挡。GE、宝洁、惠普、康明斯等知名跨国公司已经建立全球商业服务模式；国内企业如中兴通讯、文思海辉等也已实施全球商业服务模式，中兴通讯更是将自己的共享服务中心取名为中兴通讯云服务中心。

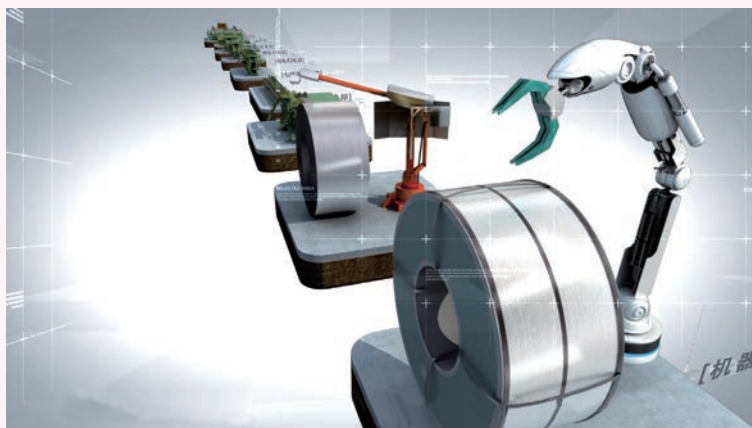
图6：企业共享服务中心的发展



总之，构建企业共享服务中心是一次组织变革和管理的突破，它的好处显而易见，但也会面临观念转变和基础设施等诸多挑战，不能一蹴而就。对于企业来讲，要自上而下顶层设计，要围绕服务追求卓越，要整合流程共建共享，要跟踪趋势升级信息系统。

了名为“才报”的人力资源大数据平台，为业务决策提供令人信服的真凭实据；腾讯开发的“HR助手”服务平台，员工使用率达到98%，推出的“活水@人才早市”“简历库盘活”等服务产品，增强了用户粘性，提高了用户满意度；德勤推出的财务机器人非常引人关注，通过机器流程自动化替代人工。

依靠强大的信息化支撑，企业共享服务中心已经进一步升级为整合商业服务



## 健全机制，搭建平台，推行共享和学习

——武钢集团开展职工自主创新工作的实践和经验



文 || 武钢集团工会

2017年，武钢集团工会紧紧围绕公司深化改革和经营发展的中心任务，继续深化职工全员自主创新活动，激励职工在“聚焦向外、经营成长、价值创造”过程中建功立业。全年，武钢集团有6个工作室分获“2016-2017年度中国宝武十佳职工创新工作室”“示范型职工创新工作室”和“宝武职工创新工作室”称号；10个小组分获“2016年度宝武集团优秀职工经济技术创新小组”和“优秀自主管理（JK）小组”称号；28个自主管理小组、9个质量信得过班组不同受到全国、省、市表彰；在2017年巴黎国际发明展中，武钢集团两项成果获得1银1铜奖牌的好成绩；公司被中国质量协会等授予“全国质量、管理小组活动优秀企业”称号。





公司工会将中国宝武级创新工作室铭牌送到现场。



武钢集团2017年员工自主创新成果分享会召开场景。

## 【健全机制，激发职工在全员自主创新活动中的创造热情】

职工自主创新活动是一项长期、艰巨、复杂的系统工程，必须建立健全一整套科学的管理机制，才能保障职工自主创新活动有章可循、有据可依、规范运作。公司结合中国宝武成立带来的新气象、新变化，制定了推动职工自主创新活动开展年度计划，建立了系统的管理办法，明确了管理职责，优化了管理流程，统一了管理标准，建立健全了各级职工自主创新活动组织网络，做到创新任务有领导抓，创新活动有部门管，创新工作有专人做。同时，公司将创新成果与物质奖励、精神奖励相统一，使职工有一种劳动成果被认可的成就感，不断激发职工的创新热情和积极性。在成果评审上，公司设立专门的评审机构，由公司工会牵头，科技人员、有关专家和相关人员参加，制定经济创新成果评审细则，注重向一线职工倾斜，注重分类指导、条块结合、整体推进，促成创新成果的评审公平公正公开、科学规范。在经费支持上，公司充分利用科研经费资源，建立全员共享、突出重点的经费保障体系，保证了每一个工作室、每一项课题都有经费支撑，保障职工开展自主创新的基本要求。在物质奖励上，对取得创新成果的职工按其创造的效益给予物质、升职晋级奖励，如对于取得武钢集团职工创新成果、合理化建议“金点

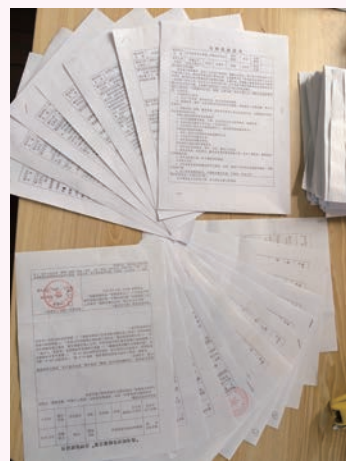
子”、先进操作法等成绩的个人给予的最高奖励金额达到5万元；同时，公司下放职工自主创新成果评审奖励权利，形成层次管理、不惟大小、注重效果、奖励及时的激励机制。在精神激励上，公司采取用职工的名字来命名先进操作法和技术创新成果、授予劳动模范称号等

方法，使职工体会到开展创新的快乐。

## 【搭建平台，引导职工在全员自主创新活动中尽显才能】

2017年，公司以“新城市新工业服务”的新战略为新起点，按照“做实、做优、发展”的工作方针，为全体职工搭建更多、更大的创新舞台。

一是坚持以职工创新工作室活动引领创新工作。职工创新工作室是职工开展自主创新、技术传承、技能培训以及技术攻关的重要阵地，和施展才华、岗位成才的重要平台。今年，公司对职工创新工作室进行了全面调研，梳理出公司现有创新工作室61个，成员达509人，获得公司级及以上荣誉的工作室有14个。公司坚持以职工创新工作室为落脚点，组织职工开展创新活动。例如，公司工会开展了“员工创新活动指导志愿者结对指导”活动，44名创新活动指导志愿者和66名基层职工进行了挂点结对，并确立了结对指导任务与目标达55项。全年开展师徒签约



▲ 职工提出的合理化建议。



江北公司盛珍剑（左三）代表武钢集团参加巴黎国际发明展并获得银奖。



物流公司杨正军工作室、钢电公司电控分场工作室在全国冶金行业优秀创新工作室交流会上进行交流。

得过班组参评武汉市质量协会等发布的评审活动。

## 【通过共享和学习，提升职工的自主创新活动能力和水平】

298对，完成年度攻关课题290项。

二是合理化建议活动问计于民。开展合理化建议活动是发动职工主动参与企业生产经营管理的好形式和好方法。2017年，公司工会每月在职工中组织开展“我为转型发展献良策”合理化建议活动，引导职工立足岗位提建议。公司工会注重把线上征集与线下征集、集中征集与日常征集有机结合，着力于合理化建议活动常态长效机制的建设。全年，合理化建议活动职工参与率达到88.2%，共收到合理化建议7556条，其中采纳884条。公司每月对各单位推荐的优秀合理化建议进行评审、表彰，共评出合理化建议活动积极分子55名。同时，公司通过媒体加大宣传力度，弘扬职工参与企业管理的热情。

三是大力开展先进操作法活动。为鼓励职工努力钻研操作技术，公司每年组织职工开展创先操作法活动。通过对先进操作法的挖掘、总结、命名和推广，完善了生产技术、生产安全和操作规程，极大地激发了职工的积极性和创造力。

四是通过开展自主管理小组活动提升团队素养。开展自主管理小组活动在武钢具有近40年的悠久历史。2017年，公司紧紧围绕公司生产经营中心任务，坚持持续改进的原则，组织职工开展自主管理小组活动。全年完成自主管理课题892个，创经济效益上千万元。此外，公司还适时推荐一批优秀自主管理小组、质量信

一是打造创新服务平台。公司完善职工创新工作信息平台，开发“钢城e家”APP手机客户端“创客空间”板块，为创新工作室成员、热爱创新工作的创客们提供工作空间、网络空间、社交空间和资源共享空间，打造集展示、交流、答疑、共享为一体的网上创新服务平台。公司通过微信公众号、网络、《班组学习》等渠道报道“我为转型发展献良策”合理化建议积极分子，起到了良好的激励作用。

二是推进职工网上练兵。公司着力建设网上“技术通关”平台，为职工开展岗位创新、技术攻关提供支持服务，不断提升职工岗位创新的攻关实力和创新活力。2017年，公司工会组织鄂钢80名炼铁工、80名炼钢工、90名轧钢工参加全国钢铁行业第二届技能知识网络竞赛，取得了较好成绩。

三是加强交流和学习。公司工会组织公司创新工作室带头人与宝山基地优秀工作室对接，实现取长补短。今年，公司先后承办和举办了“宝武集团2017年职工岗位创新交流会”“武钢集团2017年员工自主创新成果分享会”，有6个自主创新成果被9家中国宝武兄弟单位共享与推介。



鄂钢职工在参加全国钢铁行业第二届技能知识网络竞赛。



将合理化建议奖励送到生产现场。

# 将三十八载实践经验融入教学

文二 佟济璐

——范文国老师的教学方法和精神

JIANG SANSHIBAZAI SHIJIAN JINGYAN RONGRU JIAOXUE

范文国，宝钢股份钢管条钢事业部高级技师、电气高级点检，2010年10月成为人才开发院的一名兼职教师。近七年来，范文国在人才开发院开展进网电工及低压电工安全操作规程培训，累计授课达700学时以上。曾获第七届『宝钢培训奖·优秀兼职教师奖』。



“学而不思则罔，思而不学则殆。”孔子在教书育人过程中，主张学思并重、思学结合。他同时强调学习知识要“学以致用”，要将学到的知识运用于社会实践之中。孔子的教书育人理念深深影响着后人。

虽然只是一名兼职教师，教龄也不算很长，只有七年，但是在生产现场摸爬滚打了38年的范文国，善于学习和思考，将“学以致用”“宝钢人的知与行”的理念以及丰富的生产现场操作经验融入教材编写和教学中，提高了学员的安全操作技能，取得了不错的教学效果。

## 因人而异，因材施教

在范文国的学员中，既有初中文化程度者也有像硕士这样的高学历者，既有专业技能零基础的新人也有熟练工，如何兼顾学员的个体差异？“因人而异、因材施教”成为范文国常用的教学方法。

范文国最常用的教学技巧有两种：一是聊天交流。孔子说：“不知言，无以知人也。”课间休息时间，在和学员不经意的谈话中，范文国往往能捕捉到学员透露出来的对课堂效果的反馈。在接下来的授课过程中，范文国就会作出适度的微调。有时他还会根据学员们的反馈意见和建议，对讲义进行修改、完善。这样可以更加满足不同层次的学员对知识和技能传授要求。二是“察言观色”。对学员，范文国既听其言也观其行。在几年的授课实践中，他练就了一项“独门绝技”——在课堂上，通过观察学员听课的神色举止，他对学员的知识和技能掌握程度就会有大概的了解。而对于实在无法跟上教学进度的学员，范文国会给他们“开小灶”，利用课后时间或者打电话、发微信等方法，给他





范文国在生产现场巡视电气设备。

们单独补课。

《论语》中记载，孔子针对不同的施教对象和施教内容，主要运用喻、诲、言、教四种不同的方法，因材施教。喻是通过打比方、举例子、讲故事等方法来讲清知识；诲是直接告诉学生知识；言是交谈，即师生对话；教是做出示范，使人仿效。

教材一般是用严谨的、学术的语言来说明理论、公式、定理，电工类教材更是涉及很多数据和物理知识，比较晦涩难懂，还不容易记忆。为了让学员对最基础的电工知识有所了解，重复讲授教材上所列的知识是很有必要的授课方法。如何将这理性知识用感性知识来阐释？用举例子、打比方等方式来“喻”这些理论，是范文国的拿手活，在这方面，他可是下了不少功夫。

范文国培养的徒弟中有获得过劳模荣誉的，最近几年没再带过徒弟的范文国，把培养徒弟的心思用在了培养学员身上，在理论教学中贯穿实践操作概念，而在实践教学中又时时刻刻向学员灌输理论知识和安全操作意识。同时，范文国在上海市通用教材所编内容的基础上，在授课内容中增添了近三分之一的与公司生产现场密切相关的电气点检、电工知识。比如宝钢股份本部在设备检修过程中，为了预防检修人员触电，一律实行停电检修，强调严格执行三方挂牌制度。如此介绍，深奥的道理就浅显化了，繁杂的知识就简单化了，学员就能领悟得更深刻，在岗位操作中就能上手更快。

## 因势利导，循序渐进

美国哈佛大学心理学家加德纳提出的多元智力理论认为，不存在单纯的某种智力和达到目标的唯一方法。因为学员的个体情况以及所学知识的难易程度存在差异，范文国觉得，教师教学的深度、进度应该是大多数学员经过努力能够接受的。对学员的接受程度，既不能估计过低，降低教学要求，放慢教学进度，使学员“吃不饱”；也不能估计过高，使教学内容过难、份量过多、进度过快，造成学员“吃不了”。教学应该因势利导、循序渐进：对基础知识薄弱的学员，要强化对知识的补充；对性格大大咧咧的学员，要培养他们严谨细致的态度；对反应迟钝的学员，则鼓励他们多动手、多训练；对信心不足、缺乏毅力的学员，要多鼓励、多表扬，要求他们坚持学习，克服困难。总之，他在教学中会善于区别对待学员，并能把各种教学方法配合起来运用，以提高教学质量。

## 乐于承揽份外事

与大部分专职教师相比，对生产现场的设备、工艺和技术，兼职教师无疑要更为熟悉。有着这样的优势，范文国从来不把兼职对口单位——人才开发院职业技能鉴定中心的相关业务当成份外事，而是尽自己所能予以帮助。例如去年初，该中心计划对低压电工操作实考进行改进，采用微处理智能化考核管理系统。在改进过程中，他主动配合相关专职教师对该系统及考试内容进行熟悉和消化，并对系统存在的问题提出了改进意见，得到了该中心的高度认可。



POSCO人才创造院主楼一瞥。

POSCO人才创造院是POSCO的专属教育法人。人才创造院的前身是成立于1968年的POSCO生产训练部。1993年更名为人才开发院。2010年2月更名为未来创造研修院。2012年7月与松岛全球化领导力中心合并。2013年3月改立现名。人才创造院总部位于仁川广域市研修区松岛洞的POSCO研发中心，在浦项设有正道馆、精炼馆、德友馆和操行馆，在光阳设有教育馆和技术教育中心，在首尔设有教育中心。

## POSCO培训工作的新动向、新特点

文 | 罗 晔 宝钢股份中央研究院武汉分院研究员

### *Posco Peirun Gongrue De Xindongxiang Xintedian*

POSCO人才创造院近年来推出的培训举措包括：强化克服危机的培训；创新经营领导者培训；改革新员工培训；构建全球化经营管理的人才培训体系；设立职务能力认证考试；强化创新培训体系。

#### 【POSCO人才创造院 近年来开展的重点工作】

人才创造院下设全球化领导力中心和创新咨询中心。（见图1）全球化领导力中心为不同层次和类别的员工提供集团的通用培训；创新咨询中心的业务主要分为人事咨询和创新咨询，前者包括HR咨询、组织、人力资源经理、人力资源总监、组织与发展等业务，后者包括创新战略、六西格玛、现场创新、TRIZ、突破创新、办公创新等业务。

POSCO摒弃了“培训越多就越好”的传统观念，注重构建有实质效果、可提高竞争力的学习模式。在此思想指导下，POSCO注重从成果管理的角度管理培训指标，主要培训指标包括：培训人数、人均培训时间、学员满意度等。（见表1）因此，尽管培训时间

图1：POSCO人才创造院的组织架构



和费用有所减少，但培训质量却在稳步提升，学员的满意度也有所提高。

表1: POSCO近年来的主要培训指标

| 指标内容         | 2014 年 | 2015 年 | 2016 年 |
|--------------|--------|--------|--------|
| 培训人数 (人)     | 356133 | 343199 | 224031 |
| 人均培训时间 (小时)  | 128    | 116    | 30.9   |
| 培训总费用 (亿韩元)  | 122    | 200    | 141    |
| 人均培训费用 (万韩元) | 68     | 110    | 137    |
| 学员满意度 (分)    | 4.65   | 4.69   | 4.71   |

2016年，人才创造院的培训工作主要包括以下内容：

#### 1. 为实现IP 2.0的目标，提升员工的执行意识

对涵盖IP (Innovation POSCO，意为“创新 POSCO”) 2.0、伦理主旨、四大结构创新等内容的经营哲学进行更新，编成教材定期向全员传授，由此提升员工的执行意识。对操作人员提供现场知识和技能培训。对新入职人员开展系统的职业入门培训，以深化他们对组织文化的理解和认可，便于其更快融入全新的工作环境。

#### 2. 为加快四大结构创新，系统化培养人才

对普通员工开展有关品德、创新和操作业务方面的培训，助其通过认证、注册。在E级操作人员方面，开设必修培训、选拔培训、选修培训三大板块，并根据维检岗和驾驶岗的不同特点，开展相关技能培训。（见图2）还对年薪制P级员工实施金属、机械、电气控

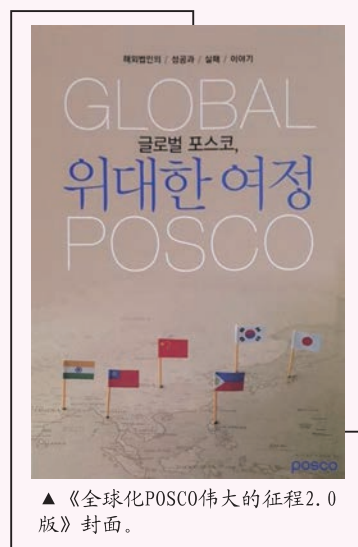
制和钢铁工艺方面的选修课程。

在培养管理人员方面，考虑到新任管理人员 R&R（角色和责任）的重新定位，培训内容涉及管理知识、领导力和集团政策。对P2、P3、P4级晋升人员开展不同层次的R&R、业务技巧培训。（见

图3）对公司高级管理人员的培训情况见下文。

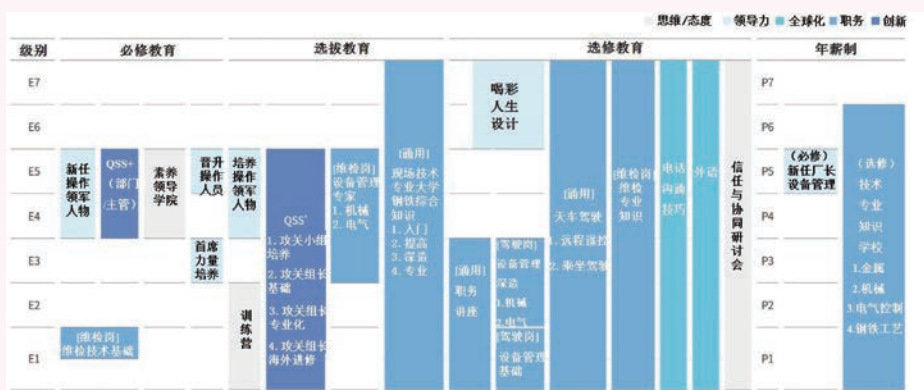
#### 3. 着力打造“解决方案提供方”

· 以“My M&S”（Machine & Safety）活动为中心开展QSS+活动，实施“主管QSS+”实习型培训、领导力提升培训，提供教练/专家合作型WS、One-Point课程。2015年调整后的PSS+（POSCO



▲《全球化POSCO伟大的征程2.0版》封面。

图2: POSCO人才创造院培训体系（E职务等级）



G-JEDP海外人才培训开展场景。



G-LDP海外人才培训开展场景。





POSCO人才创造院大门。

图3: POSCO人才创造院培训体系 (P职务等级)



## 【POSCO 人才创造院近年来推出的培训举措】

### 1. 强化克服危机的培训

2016年,人才创造院对POSCO入职6~20年的普通员工集中实施了为期两天一晚的名为“IP Camp”的露营式意识教育,旨在促进学员树立攻克危机的意识。还定期举办讲座,回顾POSCO发展历程,

向员工介绍公司运营现状和其它企业渡过难关的案例,共同探讨克服危机的方案。

人才创造院还通过在线学习工具在集团内传授课程,目前总课程数为1189个。2016年开发了客户关系理解、智能化MBA、商务读书会等全新课程,同时引进了职务管理、组织管理、沟通技巧等外部课程。

六西格玛+)培训体系以项目为基础,提供与现场紧密结合的培训和咨询,由此确立了自创的创新方法论。

- 根据订单、签约和物流等不同的工序特点,为集团子公司和海外法人(子公司)提供定制化的培训课程。向海外子公司推广旨在培养主导创新的POSTIM(POSCO全面创新方法论),实施与集团子公司现场条件 and 创新能力相符的PWS(基于项目的工作体系)流程和QSS+活动。

- 对外参与工业创新3.0、京仁HUB业务,并强化构建与INNO-BIZ(技术革新型中小企业)、大韩商工会议所等机构的战略合作网络。通过对庆北圈地区大学、中小企业、公共机构提供定制化培训和咨询,扩大在培训和咨询业务方面的销售收入。

### 4. 通过经营创新提高自身地位



POSCO人才创造院荣获2016年韩国人力资源开发优秀机构。



“IP2016”活动开展现场。



POSCO行政学院在周六开展培训。

2001年起开展的“Green Life Design”（绿色生命设计）课程旨在为退休后的员工提供企业终生教育，内容涉及人生第二阶段的经历和资产、健康管理等，并提供定制化的咨询服务。

从2016年开始，人才创造院对POSCO两大钢铁厂的倒班员工开展休息日培训活动，每季度开展4小时，内容包括领导技巧、积极意识、信任与沟通、信息共享、不合法派遣、伦理和健康管理等主题。

## 2. 创新经营领导者培训

人才创造院建立并运作POSCO独创的领导者培训体系。如，新设CEO学院，聘请外部专家面向集团子公司最高经营层开设有关新技术和新业务的讨论课程。又如，设立POSCO行政学院，聘请国内顶尖专家前来传授学员本职领域核心知识，便于学员掌握本职领域的最新发展趋势。行政学院的培训主要面向公司P8~P12级别的高管，共有经营战略、财务、组织人事管理、营销、技术创新等5方面课程。

## 3. 改革新员工培训

2016年，人才创造院对公司“千禧一代”员工的思维教育模式进行了调整，公司新进员工要接受为期3周的入门教育、5周的进化教育，以期深刻理解公司的“伦理经营、和睦经营、创意经营、一流经营”理念。为了帮助新员工尽快适应工作，公司采取了“老员工指导制度”，选拔富有经验和责任感的老员工为新员工提供帮助。同年，人才创造院新设了为期两

天的老员工指导培训课程，进一步提高了老员工指导的专业性。

另一方面，为了将新员工培养成骨干员工，人才创造院还开设了名为“Harmony Workshop”（和谐研讨会）的课程，旨在让学员深刻理解工作的

真正意义，组织内的多样性和差异性。

## 4. 构建全球化经营管理的人才培训体系

其一是开展海外法人长（海外子公司总经理）培训，目标是将学员培养成具有全球水准的CEO。被委派人员在出国前，需接受危机管理、财务、全球商务、国际贸易、劳务管理等培训，提高案例分析和解决问题的能力。培训过程还设有与经验丰富的前任高管交流的环节。

其二是对派驻海外的工作人员实施派驻人员培训。该培训体系分为派遣前培训和派遣期满两年的培训。其中对从海外回国任职的派驻人员提供“Soft Landing”（软着陆）支持，主要讲解公司在其派驻前后发生的变化。值得一提的是，为了提高派驻人员的实质性经营能力，人才创造院实施了“POSCO经营战略模拟培训”。

其三是对海外属地员工开展培训。例如，为了强化员工“Global One POSCO”（全球一体化POSCO）的意识，POSCO推行从海外属地员工中



与浦项科技大学联合开设人工智能课程。



POSCO总部大楼。





POSCO历史纪念馆外景。

POSCO人才创造院全球化领导力中心  
门厅雕塑墙。

选拔名为“Global Step”的杰出代表，访问集团总部，通过体验、参观等“翻转课堂”方式了解公司本土员工的思维模式，学习有关领导能力和文化差异方面的内容。又如，为了加强与总部员工的联系，理解POSCO的工作模式，公司对海外属地员工实施“引入”培训，即派遣海外属地员工至总部进行为期6个月的派驻学习。“引入”培训针对不同层次的海外属地员工分别设计，内容涵盖POSCO企业价值观、文化差异、韩国文化、领导力等。在此过程中，公司充分利用自身的智慧产权为海外属地员工提供学习资料，包括协商、财务会计、创业精神等9大GtaLK（Global Teaching and Learning Kit，意为“全球教学和学习工具包”）。这些学习资料采用英、中、日3种语言编排，上载于公司EP Lite网页上，可以轻松查阅。

#### 5. 设立职务能力认证考试

POSCO于2015年引入职务能力认证考试，员工可以通过考试检验职业知识和技能掌握程度。为此，POSCO开设了职务专业学校，并设立经营战略、营销、人力资源、财务、投资、采购等6大分校讲授职务能力基础通用课程。

#### 6. 强化创新培训体系

POSCO自从引入六西格玛管理和实施以项目为中心的工作方式后，不断以独创的POSTIM提高竞争力。围绕着这些变革，POSCO开发了许多全新的课程。例如：2016年下半年以来对PSS+课程内容进行了大幅修订，缩减了其中的方法论和工具等理论知识，增添了统计分析、高级Excel、报

告书撰写等内容，以及更具实际作用的案例讲解。改进后的PSS+课程根据员工职务类别细分为初、中、高级课程，公司规定年薪制领导及项目团队成员必须获得绿带资格，项目专职负责人必须具备黑带资格。

POSCO将“现场设备维护和改善的能力就是企业的竞争力”作为座右铭。作为在生产现场推广创新活动的配套举措，人才创造院针对生产现场操作监管人员开发了不同层次的培训课程。课程分为两大块：一是讲授如何营造良好的作业环境，维护设备的最佳状态；二是针对不同车间的管理指标如何开展改进活动。整个培训周期有70%是利用软件模拟生产现场设备。对级别较高的领导层人员主要开展问题解决技巧培训，内容涵盖问题的定义、损耗分析法、创意发散技巧等。

另外，为了通过全员降本活动提高企业竞争力，公司新设了名为“减少浪费，提高自我意识”的培训。培训不仅在国内全面铺开，还扩至13个海外子公司。该培训根据钢铁工业的特征，对8大浪费进行了重新定义，在让学员对公司生产经营现状和减少浪费的必要性有进一步认识的基础上，要求他们结合所在岗位特点，充分发掘造成浪费的要因。



POSCO人才创造院挂牌成立。



## “人的三井”和“合规的三井”



### ——参加三井物产研修后的两大感悟

文 || 周阳 宝武管理学院、宝武党校研究员



三井物产总部大楼外景。

2017年9月20-29日，我作为来自中国宝武的13名学员中的一员，赴日本东京三井物产总部接受了为期10天的专项研修。作为中国宝武成立后双方合作开展的首次研修活动，三井物产方面精心策划，根据前期开展的培训需求调研结果排了17门课程，安排29位讲师执讲，从三井物产发展历程、战略企划、人才管理、法律事务、内部控制、风险管理、财务管理、ICT事业、房地产等方面系统介绍了公司的昨天、今天和明天。研修后，我在真实了解三井物产的同时，也对中宝武与三井物产迈向更高水平、更广领域的合作，以及中国宝武的转型发展有了新的认识。

#### 【三井物产概况】

三井物产成立于1947年7月，是三井财团的核心公司。截至2017年7月，其在全球65个国家拥有139个分支机构和469家全资或控股子公司，合并员工总数为42316人，其中总部员工有5971人。

三井物产的组织机构分总部职能部门、营业本部、区域本部三类。以商品或服务为轴心设置16个营业本部，以区域为轴心设置三大区域本部，将营业本部和区域本部有机融合，在保持整体规划和战



来自中国宝武的学员在三井物产总部合影。

略一致的基础上，充分利用公司独有的稟议制度和合规体制，调动业务部门的积极性，开展各类业务。

三井物产起源于贸易流通领域，初期立足于国内市场。随着全球经济的发展，公司对商业模式不断调整，从传统的中介贸易公司逐步发展为发挥自身的综合能力，为价值链的各个环节提供增值服务的综合性投资公司。目前，三井物产贸易收入仅占其总营业收入的30%，而其余的70%来源于投资性收益。与此同时，三井物产在商业模式转变的过程中，同世界各地有实力的企业建立了深厚的战略联盟关系，在新的业务领域通过与优势企业建立合作伙伴、战略联盟，实现彼此优势互补。

### 【中国宝武与三井物产开展的一些合作】

- 共同开展钢材加工中心建设事业。三井物产与中国宝武共同开展的钢材加工中心建设事业是贸易企业与制造企业通过合作实现钢铁供应链价值创造的成功案例。这既奠定了三井物产在中国开展投资事业的稳固基础，也开启了中国宝武从制造到服务的转型之路，更开创了我国钢铁行业营销服务的新模

式。双方在过去20多年的合作中取长补短，实现了共赢。

- 在电子商务领域开展合作。2015年2月，宝钢集团全资设立了第三方钢铁服务平台——欧冶云商。2017年5月底，欧冶云商开放了28%股权，三井物产成为首批6家战略投资者之一。中国宝武的钢铁基因与三井物产的贸易基因在互联网技术的催化下进一步发酵，共建共享钢铁及大宗商品现代贸易物流平台，通过提

升产业供应链效率实现新的价值创造。

### 【三井物产研修感悟和认识】

- 对三井物产“人的三井”理念印象深刻。作为综合商社，三井物产并不直接拥有生产设备，整个企业经营活动所依赖的资本就是人。1979年，三井物产就积极推进“RDS运动”，其主旨是把三井物产的经营原点恢复到“人”，更加重视横向组织的力量，消除官僚主义，使公司重新成为能动的、充满活力的、以人为中心的经营组织，“人的三井”由此得名。

三井物产把人才作为企业最重要的资产，在这方面的认识和投入，值得我们学习和借鉴。在对个人的评价中把个人能力评价、对组织的贡献度和组织绩效结合在一起，充分体现了三井物产对企业与人关系的本质认识。

研修场景。





学员喜获结业证书。

● 没有合规，就没有工作，没有公司。三井物产也非常重视公司的合规管理，把彻底贯彻合规作为公司的重要课题之一，要求每一位员工将合规、诚信和伦理视为公司生存和发展的关键。三井物产每年对全世界范围内的子公司、海外分公司和海外办事处人员进行内部控制培训，并将“法令及社内规范的遵守”放在非常重要的位置。此外，每年还安排大量海外员工集中在总部进行内部控制以及企业文化的培训，并且在关键的内控岗位上配备集团公司熟悉内部控制原则的员工，培养和加深员工合规意识，围绕合规管理构建、维持、强化公司各项工作。

● 双方具有广阔的合作前景。当前，中国宝武和三井物产都面临着资产结构偏重于强周期行业、易受市场波动影响、面向未来智能型社会需求的新增长领域有待培育的挑战。中国宝武与三井物产前期开展合作的成功案例，促进了各自事业的转型和发展，也为双方后续开展深度合作奠定了坚实基础。

中国宝武新一轮“一基五元”战略规划与三井物产的六大业务领域有诸多的交叉点，未来双方的合作可以从钢材加工服务向综合材料解决方案提供延伸，从传统贸易向贸易物流平台转变，在现代贸易、物流、新材料、城市新产业、产业投资基金等多重领域都存在着广泛的合作可能。

## POSCO 荣获韩国知识大奖“总统奖”

今年10月19日，在韩国首尔举办的第6届韩国知识大奖颁奖典礼上，POSCO荣获了“总统奖”。这标志着该公司此前力推的“Smart POSCO”战略和“智能工厂”（Smart Factory）项目获得了权威认可。当天，作为优秀案例，由POSCO信息企划室室长朴美花发布了《智能化POSCO未来50年的挑战》专题报告。

韩国知识大奖评选由韩国行政安全部主管，设立于2012年，以行政机构、公共机构、民间企业为评选对象，每年评选知识经营优秀机构，在韩国具有较高的地位。

为了紧跟第四次工业革命的步伐，POSCO自创了知识创新方法论POSTIM，通过不断实践和发展，最终构建了智能化知识经营体系。该体系根据“以项目为中心工作”的PSS+模式，要求全体员工发掘创意，不断创造成果。与此同时，根据知识基础框架，将长期积累的生产经验、技术诀窍与智能化技术进行结合，构建智能工厂。

值得一提的是，POSCO在运用知识创新成果不断提升竞争力的同时，还向外部传播这些成果，以助韩国中小企业的同步发展。例如：为中小企业的生产提供智能工厂业务的支持和定制化的智能平台；对学校毕业生实施免费的人工智能培训，提供就业支持等。

（罗晔）

## POSCO 对韩国应届大学毕业生提供入职培训

为了给韩国应届大学毕业生提供入职帮助，从2017年7月起，POSCO与浦项科技大学联合举办了“人工智能—大数据—物联网人才培养免费教育”。此项培训分别按照在线、离线的方式举行，各为时两个月左右。10月25日，首批22名学员结业。

浦项科技大学派出在人工智能和大数据方面的教授团队设计培训课程并授课，POSCO在培训费用和设施方面提供支持。学员们在培训中通过接受“人工智能—大数据算法教育”，以及开展团队项目实践，积累专业理论和实践经验。另一方面，POSCO对在线培训结业学员进行单独审查，部分学员还将再接受第二期教育，参与浦项科技大学信息通信研究所的“中小企业智能化业务”研究项目。在此基础上，POSCO讨论录用其中的优秀学员，也计划向其它企业推荐合适人选。

POSCO还计划与浦项科技大学继续开展“第四次工业专家”的培训，充分利用现有的研究设施开发培训项目，为应届大学毕业生入职和企业纳才搭建桥梁。

（罗晔）



(上接封二)

宝武管理学院、宝武党校积极配合集团公司党委宣传部全力支撑党的十九大精神宣讲工作，整理、编写标准版宣讲提纲，组织骨干教师参加十九大精神讲师团，在宝武云学习平台开设“学习贯彻党的十九大精神”专区，为各单位开展宣讲提供支撑服务。

武钢党校加强与地方党校联系，探索党员培训新方式，与广西百色市委党校联合组织了广西钢铁100名党员的轮训工作。

7月6日 ● 宝武管理学院、宝武党校协同集团治理部起草的《中国宝武钢铁集团有限公司培训疗养机构改革实施方案（预案）》上报国务院国资委企业改革局。

7月25日 ● 湖北省第九次党代会宣讲报告会在武钢党校举行。

8月3日 ● 武钢集团与印度Erehwon创新咨询公司联合举行“移轨创新—突破性思考”工作坊，围绕团队领导力、突破性思维再造等方面，提升管理人员思维创新能力。

8月23-25日 ● 来自集团下属子公司40家单位的67名党政一把手参加了扭亏增盈专项培训，并在培训中与集团朱永红总会计师进行了互动交流。

8月29-30日 ● 主题为“宝武绩效驱动型战略执行体系”的第二期中国宝武决策人研修举行。研修解读了中国宝武2016-2021年战略规划框架、组织绩效评价方案、任期经营责任制方案，发布了中国宝武绩效驱动型战略执行体系。

9月 ● 作业长任职资格培训由宝武管理学院、宝武党校移交宝武人才开发院。  
武钢党校协助武钢集团党委工作部开展全国党建研究会课题“改革转型条件下国有企业党组织体系创新实践”研究，成果在中国冶金政研会2017年冶金行业党建思想政治工作课题研究论文评选中荣获二等奖。

9月4-8日 ● 宝武管理学院、宝武党校支撑宝钢股份人力资源部策划并组织实施了云南省宁洱县扶贫龙头企业（合作社）负责人培训班。

9月5日 ● 完成了历时3个月的宝武管理学院、宝武党校《管理与党建研究项目实施办法》等12个管理文件的修订、发布。

9月11-22日 ● 第四期新疆经营管理者中国宝武高级研修班举办。新疆区党委组织部副部长吉力力·纳斯尔，上海市委组织部部务委员、企业干部处处长蒋云锋，中国宝武党委副书记伏中哲等出席开班仪式。

武钢集团“基薪+绩效”分配模式培训班在武钢党校开班，培训旨在帮助形成简洁有效的适用于武钢集团子公司的“基薪+绩效”分配模式。

10月25-29日 ● 集团公司党委组织部、宝武管理学院、宝武党校实施集团公司基层组工干部示范班培训，组织集团公司基层单位组工干部共32人赴河南省红旗渠开展现场教学。

10月23-26日 ● 集团公司下发《中国宝武聚焦融合行动学习方案》，聚焦融合推进领导小组和四个项目组成员共112人参加了聚焦融合行动学习第一次集中培训，陈德荣总经理作开班动员。

10月19日 ● 由宝武人才开发院（第44届世界技能大赛（机电一体化项目）中国集训基地）参与集训的中国参赛选手取得第44届世界技能大赛机电一体化项目金牌。

10月15日 ● 中国宝武下发《关于管理人员培训的实施意见》，推出“两高四关”管理人员培训体系。

10月12日 ● 宝武管理学院、宝武党校召开成立后的第一次工作会议。会议明确宝武管理学院将依据“训研合一、项目运作；丰富资源、构建平台；突出重点、创建品牌；绩效驱动、激励匹配”的思路，全力支撑中国宝武的整合融合工作，持续支撑公司绩效驱动型战略执行体系的落地，扎实做好“两高四关”项目等，在新形势下践行宝武管理学院的新定位，为公司发展创造新价值。

9月27日 ● 宝武管理学院、宝武党校面向集团开展多媒体培训资源征集活动，共有20家单位提交多媒体培训资源183个。

由集团公司工会、宝武人才开发院等举办的2017年“全国双创周”中国宝武分会场启动仪式暨中国宝武“员工创新活动日”活动举行。

11月10日 ● 武钢集团举办的产业项目运作研修班（“启航计划”）在武钢党校开班，研修班为期十一周。围绕“聚焦城市新产业发展，打造区域产业经营公司”主题，通过“强基础、塑思维、拓视野”的研修路径，打造一批“有理想、有才干、有担当、有格局、有底线”、能贯彻集团公司“企业以市场为导向，市场以客户为中心”的基本经营理念的业务经营层。

11月22-25日 ● 集团公司党委组织部、宝武管理学院、宝武党校举办集团公司基层党委书记示范班，组织基层党委书记30人赴井冈山开展党性教育和现场教学。

11月28-29日 ● 来自集团公司26家企业的49位管理人员参加了“扭亏增盈专项行动学习——突围行动特训营”，集团公司陈德荣总经理参加开学典礼并作动员讲话。

12月 ● 宝武管理学院、宝武党校全年支撑宝钢股份、宝钢特钢等单位实施31期红色基地党性教育，组织“两优一先”先进代表、党务工作者共1143人分批赴延安、井冈山、遵义、西柏坡、嘉兴南湖等红色教育基地开展培训。宝武管理学院、宝武党校优化集团公司党支部书记履职培训，全年实施培训11期，学员达345名。

12月4-22日 ● 宝武人才开发院举办首期宝钢股份（青山基地）作业长任职资格培训。

12月11-15日 ● 集团公司人力资源部、宝武管理学院、宝武党校共同举办首期中国宝武新经理人培训班。

12月18-29日 ● 宝武人才开发院举办两期宝钢股份（青山基地）工程项目管理人员专题实战研修。

宝武培训

上海市连续性内部资料准印证（k）第0349号

