

## 莱钢创建学习型企业实践

张胜生

(莱芜钢铁集团有限公司, 山东 莱芜 271104)

**摘要:** 莱钢在学习型企业创建过程中, 通过建立团队学习、注重能力培养、将工作与学习相融合、形成培训立体网络, 解决了发展能力问题; 为释放职工潜能, 莱钢积极倡导自省、号召挑战传统和极限, 解决了发展动力问题; 通过系统思考, 解决了发展过程中的瓶颈和重大改革问题, 提升了企业的核心竞争力。

**关键词:** 学习型企业; 发展能力; 发展动力; 发展思路; 系统思考

中图分类号: F270 文献标识码: B 文章编号: 1004-4620 (2004) 06-0057-03

**Practice of Establishing Learning Enterprise in Laigang**

ZHANG Sheng-sheng

(Laiwu Iron and Steel Group Co., Ltd., Laiwu 271104, China)

**Abstract:** During the establishment of learning enterprise, Laigang has solved the development capability problems through team based learning, emphasizing the capability cultivation, combining the working and learning, and forming the training solid network. In order to release the employee's potentials, Laigang is actively proposing the introspection, calling for challenging the traditions and limitations so as to solve the development power problems. With the systematic thinking, to solve the bottle neck and major restructuring issues in the development progress thus to enhance the core competitiveness of the enterprise.

**Keywords:** learning enterprise; development capability; development power; development ideas; systematic thinking

学习型组织管理理论作为当今世界最前沿的管理理论之一, 正被越来越多的组织和企业、个人所接受和应用。莱芜钢铁集团有限公司(简称莱钢)创建学习型企业以来, 取得了阶段性成果, 企业管理和员工精神风貌发生了深刻变化, 员工、团队和企业的潜能不断释放, 提高了企业的创造力和竞争力。

## 1 创建学习型组织的步骤

### 1.1 建立原则、目标、计划和组织领导网络

为了创建学习型企业, 莱钢确定了“理念先导, 全员参与, 互动激励, 系统推进, 学习为先, 重在实践, 持续创新, 快速发展”的原则和“四个体系、一个愿景”的目标。四个体系分别是: 以创造力为核心, 建立团队学习力体系; 以技术为核心, 建立企业竞争力体系; 以凝聚力为核心, 建立企业文化体系; 以系统思考为核心, 建立可持续发展体系。共同愿景是: 全员学习型企业, 绿色生态型企业, 可持续发展型企业。创建计划分为引进试点、总结调研、推广应用、深度推进四个阶段。

创建学习型组织, 最高管理者或主要负责人的认知水平、方式方法和恒久动力, 决定着组织创建的水准。莱钢将创建学习型企业看作是“一把手”工程, 在理解学习型组织理论的基础上, 成立了创建学习型企业各级领导小组。

### 1.2 明确创建步骤

1.2.1 抓好试点, 典型示范 莱钢创建学习型企业活动源于莱钢炼钢厂。1999年莱钢炼钢厂发生转炉喷爆恶

性事故，针对这一事件，新的领导班子痛定思痛，开始全力创建学习型工厂，并在短时间内使企业发生了巨大的变化。为推进创建学习型组织活动的开展，莱钢确定炼钢厂为试点单位，先后召开了“莱钢创建学习型工厂现场会”、“关于推广炼钢经验动员会”，并以集团公司名义下发了《全面学习推广炼钢经验的决定》，掀起了创建学习型组织的热潮。同时对创建学习型企业的经验进行全面总结，提炼出“炼钢经验”。

1.2.2 形成趋同，从议论走向效仿 莱钢炼钢厂成功引入学习型组织理论后，莱钢加强引导，利用典型引路，总结典型经验，解决了认识不一的问题。

1.2.3 深度推进，开创新局面 为实现创建活动的质变，2003年6月，莱钢召开创建学习型企业深度推进会，总结了几年来的经验，分析存在问题，明确深入推进的思路和措施。2004年9月，为使这项工作已在已取得阶段性成果的基础上实现整体提高和持续改进，进一步推动莱钢快速、跨越、高效、持续发展，出台了《深度推进学习型企业创建的指导意见》。各单位创建活动发展迅速而且各具特色。

## 2 学习型组织创建实践

### 2.1 团队学习，解决发展能力问题

2.1.1 建立团队学习 在现代组织中，团队学习的本质是通过个人、小团队和组织的有效学习，融合大家的智慧，形成组织的学习力。莱钢既给职工创造条件，激发个人的学习热情，以个人能力的提高促进团队整体能力的提高，又通过各种形式的团队学习，使组织智慧高于个人的智慧的简单相加之和。团队学习的关键是要克服个人的心理障碍，使每个人都能真实地谈出自己心中的设想，真正做到一起学习和思考，形成终身学习、全员学习、全过程学习和工作学习化、学习工作化的良好氛围。

2.1.2 注重培养能力 学习不局限于一般意义的获得知识和信息，更侧重于健康品格和心态的培育及学习习惯和能力的培育。在全公司开展了学习型班组建设，培育班组成员的自主管理意识。

2.1.3 工作学习融合 莱钢以“行”为重点，创新团队学习途径和方法，把团队学习贯穿于实际工作中，将“工作学习化、学习工作化”作为职工的学习理念。在基层持续开展交流操作经验，探讨提高岗位操作能力，开展“双赢共建、共同进步、标杆示范”等经常性活动，产生了成果共享的辐射效果。

2.1.4 形成立体网络 莱钢在拓展职工品格、改善职工心智方面，培养了一批自己的培训师，开发出“品格训练”和“心智体验”课，改变了传统的培训方法，为职工培训赋予新的形式和内容。新的培训运用“体验”和“互动”等开放形式，在整个培训过程中，参与者成为主角，在活动和讨论中共享学习成果，培训不再枯燥和单调，学习不再是脱离实际的空头说教，来源于工作实践，在共享中升华，职工的求知欲得到了满足、职工的聪明智慧得到了肯定、职工的凝聚力得到了加强。

### 2.2 释放潜能，解决发展动力问题

2.2.1 倡导自省 在莱钢，任何个人和单位出了问题，有了麻烦，不是埋怨别人、找客观条件、大事化小，而是把镜子对准自己，只为成功找办法，不为失败找原因，形成“不归罪于外”的思维模式。

2.2.2 冲破传统 莱钢激励职工，不被既定的做法和思想所束缚，敢于向权威和传统挑战，敢于创新。莱钢混铁炉建厂以来一直使用铁砖、铁铬砖砌筑内衬，价格高，寿命短。技术人员从研究混铁炉内铁水渣碱度入手，采用新材料和整体浇注工艺。改造后的混铁炉保温效果好，热损失少，节能降耗作用大，不仅大幅度降低耐材成本，而且还将混铁炉寿命由2年提高到5年甚至更长。

2.2.3 挑战极限 实现自我超越要求人们敏锐警觉自己的无知、力量的不足和成长极限，促使人们不受常规和现状限制，挖掘内在潜力，形成自我超越的心态，寻求解决问题的“根本解”。

2.2.4 悬挂假设 一个新任务、新课题提出来后，先不去按照以往的经验简单断定“做不到”和“不可能”，而是把这个事物“悬挂”起来，在深度汇谈中找出它可能的因素及不可能的原因，然后逐一解决问题，让不可能变成可能。

2.2.5 心智体验 为改善干部职工的心智模式，莱钢每年都组织处级、科级、班组长三个层次的心智训练，产生了书本难以达到的效果。

2.2.6 感悟生命 集团公司、子公司和生产分厂以及职工个人形成了莱钢的愿景体系，实现了个人目标和组织目标、大目标和小目标的紧密结合，形成强烈的感召力。通过建立愿景体系，让职工意识到自己在为企业创造辉煌的时候，也感受到个人人生价值实现的愉悦。

### 2.3 系统思考，解决发展思路问题

2.3.1 解决发展瓶颈问题 困惑莱钢发展的关键问题是转炉、炼铁、电炉三大工序，工序能力不匹配、结构不合理、指标差、成本高，成为制约莱钢发展的瓶颈，限制了生产指标的进步，更限制了人的思维。莱钢炼钢厂创建学习型组织，解决了制约莱钢发展的第一个瓶颈，其它问题就上升为主要矛盾。应用学习型组织理论，解决炼铁系统、电炉系统的第二、第三个瓶颈问题，全面提升技术经济指标、系统优化成本就成为了莱钢发展的历史必然。

2.3.2 解决炼铁瓶颈，研究与实施《炼铁系统赶超全国一流水平优化大纲》 莱钢应用学习型组织理论中系统思考的方法，将高炉炼铁、烧结、球团、炼焦、原料结构等看成一个一体化的大系统，全面分析其内在的基本联系和规律，改善在铁系统中的心智模式，以自我超越的精神、以团队学习的理念为指导，建立起炼铁系统的大愿景，即2~3年不大换炉衬、水冷壁，主要技术经济指标进入全国先进行列。并在原料、烧结、球团、焦化以及高炉操作、设备管理等方面制定出支撑愿景的指标体系。研究上百项技术开发、改造项目，坚持精料方针，坚持“不顶、不抗、不贪”的高炉操作原则，按照“严细实”的管理要求，把各项管理、技术措施凝聚到《炼铁系统赶超全国一流水平大纲》中去，形成全公司的意志。莱钢成立了优化大纲指挥部，组成一个大团队，制定严格的工作规则，建立信息反馈系统，通力协作，全面推进大纲的实施。在这个过程中，通过动态分析全局情况，不断推出管理、技术创新项目，使各个环节、各个专业、各个层面的工作水平快速提升。

2.3.3 解决电炉钢瓶颈，研究与实施《提高电炉钢系统核心竞争力工程方案》 2001年10月，莱钢将管理重点放在电炉钢系统。运用系统思考的方法、组织学习的手段、自我超越的精神，把电炉生产看成一个大系统，并把这个系统放在全公司、全国、全世界这个大背景中，研究分析电炉系统的管理、技术问题，制定了《电炉钢系统提高核心竞争力工程方案》。实施核心竞争力工程不到1年，电炉钢系统实现了全精料、全精炼、全连铸、全盈利的“四全”目标。

2.3.4 解决重大改革问题 莱钢运用学习型组织理论，实现可持续发展，必须系统思考，研究解决改革的重大问题，确定改革思路。

(1) 确定“围绕一个目标，实施两个转变，形成三个中心”的改革思路和框架。“一个目标”即确保国有资产保值增值，实现股东权益最大化；“两个转变”即从总厂对分厂的管理模式向母子公司的管理模式转变，从母子公司之间以利润、成本为中心的经营管理方式，向资本保值增值为中心的产权管理方式转变；“三个中心”即集团公司为集团的投资、决策中心，各子公司和经营实体为利润中心，子公司下属生产单位为成本控制中心。

(2) 实施体制改革。2002年上半年，莱钢对原管理体制和组织机构进行了大规模的适应性改革。按照精干高效、科学设置的原则，在机构设置上，以权责合理界定作为职能强化与弱化的标准。将不具有管理职能的部门或单位予以分离，组建专业化经营实体或事业性单位。股份公司与其控股股东集团公司在人、资产、财务、业务、机构方面实施了“五分开”，完善了母子公司运作体系。

(3) 建立竞争的动态用人机制。人事、用工、分配等传统的“三项制度”阻碍了生产力的发展。深化“三项制度”改革，就是要激活用人机制，在竞争态势下激发人们学习和创新的热情。通过改革与调整，“两级”机关机构得到精简，企业内部初步形成了灵活高效、逐步与国际接轨的规范的管理体制及运行机制，增强了职工的危机意识和进取意识。

## 3 结语

莱钢在创建学习型企业的实践中，感触到全员学习是基础、心智改变是前提、不断创新是追求、持续发展是目的、领导素质是关键。莱钢创建学习型企业正处在深入探索和整体提升阶段，系统思考、自我超越、

团队学习、不归罪于外等思维模式逐步确立，严细实快、疾慢如仇的作风业已形成。为了应对未来的可能挑战，莱钢系统考察了当今世界钢铁工业的发展规律，确立了比较优势、抢占资源、快速推进、数一数二、整合资源、创造双赢、抢占前沿技术、经营资产、资本运营“九大理念”，对领导干部提出了“大事业的追求、大舞台的胸襟、大团队的精神、大家庭的情怀”的四大要求，全力打造一个信息莱钢、科技莱钢、生态莱钢和人文莱钢。

---

[返回上页](#)