第一篇　以建设创新型强势文化为目的创建学习型组织

——宝山钢铁股份有限公司创建纪实

一、企业简介

宝山钢铁股份有限公司(以下简称“宝钢股份”)创立于2000年2月3日，由上海宝钢集团公司独家发起组建设立。被喻为共和国钢铁骄子。

宝钢股份位于上海北翼的宝山区，东临长江吴淞口，距上海市中心26公里,辐射中国经济最发达的沿海、华东和长江三角洲,水陆交通便捷。

宝钢股份前身为宝山钢铁（集团）公司，是新中国建设规模最大、现代化程度最高的特大型钢铁联合企业。始建于1978年12月23日，建设和投产初期公司名称为上海宝山钢铁总厂。一期工程于1985年9月15日建成投产,二期工程于1991年6月建成投产。目前宝钢股份的生产规模为：年产975万吨铁、671万吨钢、50万吨无缝钢管、400万吨热轧带钢、210万吨冷轧带钢。

宝钢股份一期工程主要引进国外的现代化技术和装备，国产化率仅为11.3%；二期工程既有以引进为主的冷轧、热轧和连铸工程,又有以国内制造为主的高炉、烧结、焦炉工程,国产化率达到60.17%。宝钢股份一、二期工程设备总重量达70余万吨,引进专

需要全本请访问 www.ertongbook.com

利和技术秘密 1028 项，全部装备技术建立在当代钢铁冶炼、冷热加工、液压传感、电子控制、计算机和信息通讯等先进技术的基础上，整体技术装备具有大型化、连续化、自动化的特点。

宝钢股份是我国高技术含量、高附加值钢材的重要生产基地，其主要产品有冷、热轧板卷、无缝钢管、高速线材、优质钢坯等，在国内汽车、家电、石油天然气、集装箱港口运输、压力容器、钢材深加工等行业，具有较大市场优势和稳定的直供用户群，在东南亚市场占有一定份额，部分产品远销欧美和中亚等地。

2000 年 2 月 3 日，由上海宝钢集团公司独家发起创立的宝山钢铁股份有限公司，注册资本金 125.12 亿元，股本结构为：国家股 106.35 亿股，占 85%；社会公众股 18.77 亿股，占 15%。现阶段经营资产为：宝钢大部分一、二期项目和部分三期项目的经营性资产，并受上海宝钢集团公司委托，管理部分集团公司资产。

宝钢股份于 2000 年 11 月 6－24 日，成功发行 A 股普通股 18.77 亿股，其中网上发行 4.5 亿股，共募集资金 77.03 亿元。2000 年 12 月 12 日，4.5 亿股 A 股成功在上海证券交易所挂牌交易。

二、为建设创新型强势文化大力推进学习型组织

(一)学习型组织推进规划

1. 指导思想

规范学习行为，营造学习氛围，将宝钢股份建设成为一个高效的学习型组织，通过提高公司的学习力来提高公司的竞争力，实现公司的可持续发展。

2. 主要目标

(1) 队伍建设：通过学习型企业的创建，造就一支“忠诚、认真、严格、不断学习”的员工队伍，实现员工和企业的同步发展。

（2）学习途径：在加大教育培训投入、加强教育培训规划的同时，大力倡导工作过程中的团队学习，同时建设一个网络教育虚拟城市“宝钢大学”，为员工实现即时学习和信息共享提供硬件支持平台。

（3）组织体制：形成管理高效、机构扁平、富有创新能力的组织，以实现组织的相互学习、整体互动与协调合作。

（4）学习机制：倡导灵活的工作方式，承认并鼓励员工的创造性劳动，逐步实行知识参与劳动分配的业绩报酬制度。

3．学习原则

（1）内源学习（流程与产品）：鼓励员工从自身的岗位工作中学习，从公司过去及现在的生产流程及产品中进行学习；激发员工尝试、探索新的构想，并在改善和创新的过程中不断丰富自己的知识。

（2）外源学习（供应链各方）：鼓励部门从供应链上的用户、供应商以及合作单位那里了解交流各种信息和知识，尤其强调珍视用户意见并加强用户使用技术研究，将信息经反思后反馈到企业的生产过程中，以不断地改善产品及流程。

（3）外源学习（竞争对手）：把竞争对手作为标杆，通过各个方面的对标，从模仿到创新，以实现跨越式赶超。

（4）外源学习（教育培训）：开展员工个人生涯设计，在符合公司利益和员工意向的情况下，公司尽可能为员工提供各类针对性的教育培训、学习交流机会，并把这作为一种最高的激励手段来使员工获得新的能力，从而不断地提高公司人力资源的素质。

（5）关键方法（闭环、反馈、标准化、共享、持续改进）强调工作和学习的 PDCA 闭环，并通过“批评与自我批评”活动来开展卓有成效的组织学习，同时把工作和学习的成果、心得进行标准化，以实现共享和持续改进。

4. 实施举措

(1) 层次与形式

见附件一《学习型组织推进层次及主要形式》。

(2) 阶段与要求

见附件二《学习型组织推进阶段与具体要求》。

附件一：学习型组织推进层次及主要形式

序号	推进层次	对象	组织保证	主要目标	现有形式举例
1	公司层	公司中层以上领导，各两级部门学习型组织骨干。	1. 公司成立学习型组织推进委员会。 2. 委员会下设领导小组和推进办公室，推进办公室设在企业文化处，各两级部门学习型组织骨干为推进小组成员。	1. 促进并倡导公司员工深入了解学习型组织原理。 2. 推动并指导各单位学习型组织工作的开展。	1. 中心组学习。 2. 观念与创新研讨会。 3. 管理工作研讨会。 4. 企业文化大会。 5. 产销研一体化小组。 6. 经营规划集成小组。 7. ……
2	部门层	本部门管理和技术人员，基层管理骨干。	1. 部门书记主抓学习型组织的推进。 2. 各两级部门学习型组织骨干以及组织、劳资部门负责推进。	1. 在公司管理层中加深对学习型组织的理解与把握。 2. 推动本部门学习型组织工作的开展。	1. 部门年度工作研讨会。 2. 各类创新和技术攻关组。 3. 各种专业例会(成本、设备、生产等) 4. ……
3	小组层	一线操作工和点检员。	车间主任或者总支书记负责学习型组织的推进，基层管理骨干进行支持。	将所在车间(或分厂)建设成为一个学习型作业区(或分厂)。	1. 自主管理活动小组。 2. 合理化建议实施小组。 3. ……

附件二：　　学习型组织推进阶段与具体要求

序号	阶段	对象	内容	推进节点	要求
1	理念宣传与普及阶段	从公司领导到每位职工。	1. 学习型组织的有关理论(以五项修炼为主教材)。 2. 培训两级部门学习型组织骨干和基层管理骨干。 3. 结合宝钢的信息系统(9672和OA等)学习企业信息管理有关知识。 4. 掌握有效的组织学习方法(批评与自我批评、系统思考等)。 5. 学习型组织与企业文化。	2001年7月～2002年3月	1. 全员学习，教委组织离岗学习每人1.5天,学习型组织骨干脱岗培训3星期。 2. 由学习型组织骨干组织员工在岗学习,每月安排1次。 3. 每季度安排学习型组织理论方面的专家教授到宝钢进行大型知识讲座（400人左右),共3次。 4. 在宝钢网站开辟学习型组织学习与讨论区。
2	研究领悟与交流阶段	公司中层以上领导，各两级部门学习型组织骨干。	1. 如何扮演好学习型企业中领导者的新角色,改变心智模式。	2002年4月～2002年12月	1. 利用观念与创新研讨会的形式,组织2次专题研讨与交流。部门主要领导参加讨论。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

续表

序号	阶段	对象	内容	推进节点	要求
2			2. 组织探讨如何创建学习型宝钢股份。 3. 由企业系统创新部牵头,进行公司部门的快速反应和协同能力的调查分析,提出分析报告。 4. 由人力资源处牵头,进行公司部门的智障分析和人力资源运行机制的调查分析,提出分析报告。 5. 由企业文化处牵头,进行公司部门文化状况和学习力的调查分析,提出分析报告。 6. 研究创建虚拟城市“宝钢大学”方案。	2002 年 4 月 ~ 2002 年 12 月	2. 2002 年企业文化大会主题议题:如何将宝钢股份建设成为一个学习型组织。 3. 学习型组织推进委员会介入并指导三份调查报告的调研工作。 4. 充分利用社会教育资源进行虚拟“宝钢大学”的策划。 5. 组织一轮学习型组织辩论赛,通过思辨引起全体职工对学习型组织的思考和关注。

续表

序号	阶段	对象	内容	推进节点	要求
3	系统设计与推介阶段	1. 学习型组织推进委员会成员。 2. 有关方面专家。 3. 关键部门策划人员。 4. 试点单位。	1. 结合学习型组织有关理论和前期调研,进行公司供应链设计和内部组织的扁平化设计。 2. 结合学习型组织有关理论和前期调研,进行公司员工个人生涯设计和学习机制设计。 3. 结合学习型组织有关理论和前期调研,进行文化资源的整合和文化指标评价体系(含学习型组织标准)的设计。 4. 公司门户网站的完善。 5. 着手开展“创建‘宝钢大学’项目”的准备工作。	2003 年 1 月 ~ 2003 年 12 月	1. 专家指导、系统设计。 2. 有关设计工作在上半年完成。 3. 设计方案在 2003 年企业文化大会上进行推介。 4. 下半年选择机关、现场、营销、采购等 4 ~ 5 个二级部门按照设计方案进行试点推行。

续表

序号	阶段	对象	内容	推进节点	要求
4	试点总结与推广阶段	1. 学习型组织推介委员会。 2. 所有两级部门。	1. 对试点单位进行指导，根据试点过程中的实际情况不断优化设计方案。 2. 对试点单位推行情况进行总结并发布其经验。 3. 组织非试点单位到试点单位学习取经，进行推广。 4. 着手实施“宝钢大学”项目。	2004 年 1 月～2004 年 12 月	1. 整理、汇总前期的活动材料，并汇编成册。 2. 试点总结工作在上半年完成。 3. 下半年完成整个推广任务。
5	正常化阶段	学习型组织推进委员会。	根据设计的学习型组织标准对公司内部的学习型组织每年进行评审，作为一种荣誉颁发给获得评审通过的组织。	2004 年及以后	1. 把“学习型组织”奖设计为和“文明单位”奖同等重要的一个奖项。 2. 奖项分为行政组织（例如企业文化处）和非行政组织（例如管线钢产销研一体化小组）两个系列。

（二）公司领导谈企业文化和学习型组织

谢企华：（上海宝钢集团公司总经理、法人代表、宝钢股份有限公司董事长）

要正确把握继承与创新的关系，建设独具宝钢股份特色的企业文化

任何一种企业文化都有一个历史的延续，是在企业生产经营的过程中逐步积累而成的。无论是“创一流文化”、“用户满意文化”还是‘精品文化”,无论是‘曾乐精神”、企业价值最大化经营理念”还是‘忠诚、认真、严格、不断学习”的企业精神,都是我们在生产经营的探索和实践中，逐步形成并大张旗鼓宣传的结果。我们既要继承、发扬传统企业文化的精髓内容，又要充分重视对其他企业优秀文化的学习和融合，“他山之石,可以攻玉”,我们要走出去，学习、研究其他优秀企业文化的精髓。通过学习和融合，促进股份公司企业文化的不断创新，形成特色，走向繁荣。宝钢 23 年的建设、生产历程,就是一个不断‘引进、消化、创新、输出”的过程,就是一个不断学习与创新的历程，我们的企业文化建设，也将是这样一个不断学习与创新的过程。我们提出创建“学习型组织”，意味着我们学习与创新的内涵和外延、学习的内容和方式、组织体系等等又有了新的变化和飞跃。学习是我们各项工作不断发展、创新的思想源泉,通过学习,不断拓宽、更新知识结构,掌握国内外各领域的新情况，努力提高自身素质，掌握优化各种科技资源、文化资源配置的新思路、新举措和新办法。通过学习型组织的创建，来改造我们的学习方式和方法，挖掘潜能，推动企业文化建设的步伐。

关壮民：（上海宝钢集团公司党委书记）

我们的民族文化是企业文化创新的‘根’,企业文化中应该包含“德治”的内容

有人说过,“民族文化是企业文化创新之根”。我们要学习国外先进的管理经验,所谓‘他山之石,可以攻玉’,但最后必须在我们企业的土壤里生长,它的‘根’是我们的民族文化,只有‘把根留住’,企业文化的生命力才能更强。中华民族优秀的传统文化体现在什么地方呢?江总书记在哈佛大学演讲时辩证地分析了中华民族的传统文化优劣之后,非常精彩地指出,“天人合一”是“德之源”。所谓‘天人合一’,就是把人的智慧、才能和大自然发展规律结合在一起,我们现在讲的‘理论联系实际’‘实践出真知’实际上都是‘天人合一’的具体表现。

股份公司在原来用户满意工程基础上,发展了用户满意文化并形成一种强势。股份公司需要一种‘忠诚、认真、严格、不断学习’的企业精神,股份公司需要一种快速响应,“追求企业价值最大化”的经营理念。过去我们强调不断“学习与创新”,现在又在原来的基础上提出要创建一个“学习型企业”,这些都非常具有时代特点,并已逐步成为大家的共识。股份公司这几年把创新作为工作的主旋律,记得现代管理学大师德鲁克说过这么一句话:“好的企业是满足需要,伟大的企业是创造市场。”希望股份公司在这一阶段,各项工作都能不断推陈出新。

艾宝俊:(宝钢股份有限公司总经理)

现在市场的开放度很大,我们与竞争对手所面临的环境没有太大的差异,在这种形势下,怎样才能形成比竞争对手更强的竞争优势?先进的装备、先进的技术和有竞争力的产品,当然是不可缺少的,但要想保持公司持久的成长性,必须靠独具特色的企业文化

作支撑。

一、要培育一种快速反应的速度文化

宝钢股份现在处在一个竞争非常激烈的环境中。随着经济全球化的发展，一方面我们的竞争范围进一步扩大，竞争对手增多，竞争形式也多样化；另一方面钢铁产品用户对品种、规格、质量的要求随时都在变化，整个钢铁市场的供求关系，转换节奏也比过去大大加快。在瞬息万变的市场形势下，我们企业的运作、决策、生产组织，必须建立起一套快速响应的机制，对市场的变化，用户的需求，在第一时间内作出反应。

二、要培育一种持续学习的创新文化

宝钢股份要成为“全球最具竞争力的钢铁企业”,从根本上说，就应该像现在的浦项、新日铁那样，有别人不可模仿的专有技术，有其他企业不可替代的独特产品，有自己忠诚的用户群和稳固的市场。一个企业要达到这样的境界，非一日之功。……这就要求我们比其他企业更要注重持续不断地学习与创新。

三、要培育一种适应挑战的竞争文化

随着我国进入 WTO 和经济全球化的展开，宝钢面临的挑战将越来越多样化和白热化。市场竞争的法则是优胜劣汰、适者生存。在这种生存环境下，宝钢股份要站稳脚跟并扩大市场份额，无论是在思想观念上还是在组织结构和运作方式上，都应当作出相应的调整。

欧阳英鹏：（宝钢股份有限公司党委书记）

建设学习型宝钢股份，营造一种学习和创新的氛围

在知识经济时代，知识更新的速度越来越快，衡量一个企业竞争力的大小，不仅要看它拥有多少知识存量，也要看它拥有多少知识流量。知识存量体现了一个企业的创新能力，而知识流量则体现出一个企业的创新潜力。要获得比竞争对手更强的学习能力，

需要全本请访问 www.ertongbook.com

就要将股份公司建设成为一个学习型的组织，通过提高公司的学习力来增强公司的竞争能力，实现可持续发展。要鼓励员工从流程和产品中进行学习，从教育培训中接受新知识，使工作学习化，学习工作化。要鼓励部门和团队从公司的供应链各方进行学习，与竞争对手开展对标，通过组织反思和反馈活动来开展卓有成效的组织学习。我们只有建设成为一个学习型组织，才能让每个员工都更聪明地工作,并在工作当中增长知识,体验工作中的生命意义 她只有建设成为一个学习型组织,才能真正改变心智模式,打破部门界限,顺利推行各项改革举措,赢得竞争优势,从而在这瞬息万变的年代中生存、发展并获得成功。

三、创建纪实

（一）宝钢股份炼铁厂

1. 对学习型组织的三点认识

（1）现代管理理论

管理思想 强调学习＋激励,使人聪明地工作,不断创新、自我超越。

管理组织：强调以共同愿景为基础，以团队学习为特征，是扁平化、有弹性的学习型组织。

管理内容：以增强学习力为主，使员工体验到工作的生命意义，提高全体员工的创造力。

管理策略：市场与学习驱动，采用快变制胜。

管理职能：以信息化和网络化为基础，管理职能以“综合”和“理”为主,强调沟通与合作。

管理者与被管理者关系：强调上下互动关系，你推我动、我推你动。

管理对象：是大量的创造性智能型劳动者。

(2) 创建学习型组织真谛：活出生命的意义

个人的学习：重新创造自我。通过学习，能做从未做到的事情；重新认识这个世界及我们跟它的关系，扩展创造未来能量。

组织的学习：日新月新，不断创造未来。组织为适应与生存而学习，虽然是基本而必要的，但必须与开创性的学习结合起来，才能让大家在组织内由工作中活出生命意义。

(3) 更新思考,去除智障

现实中存在的学习智障的七种表现——

学习智障表现之一：局限思考

认为自己的工作对于整体只有很少或毫无影响力，把自己的责任局限于很小范围之内，不知道也不会扩大范围去说明自己工作与企业发展目标之间的关系是什么。

学习智障表现之二：归罪于外

归罪于外是局限思考的副产品。以片段的方式看外在世界。当出现问题后指责组织外的因素，看不见自身行动的影响到底怎样延伸到职务范围以外。当有些行动的影响回过头来伤害自己，还误认为这些问题是由外部引起的。就像被自己的影子追着跑一样,无法甩掉它,无法认清那些存在于“内”与“外”互动关系中的许多问题及解决之道。

学习智障表现之三：缺乏整体思考的积极主动

系统性思考“今天不做,明天就会后悔”,在处理“动态复杂问题”时,常流于一种只有理想与决心的“一厢情愿”。不够细密的整体规划。积极主动应该是具备前瞻性的积极行动，除了上面的想法，还须以整体思考方法与细密量化，模拟极佳构想，可能会造成我们极不容易察觉的后果。

学习智障表现之四：专注于个别事件

在现实工作和生活中“就事论事”。只看现象,不论本质;只顾眼前利益,不顾长远发展。“以静止观点,不以动态发展观点”看问

题。未能以较长远的眼光来看事件背后变化的形态，并未能了解产生这些形态的原因。

如果人们的思考充斥在短期事件，专注于个别事件，最多只能在事件发生前加以预测，仍然无法学会如何创造。

学习智障表现之五：做温水里的青蛙和井底之蛙

两者共同点是安于现状，缺乏危机感；前者不注意激烈竞争的外部环境,行动缓慢 缺乏对细微、不太寻常的变化的敏感性 察觉不到对自己构成威胁的渐进过程。后者则把局部当成整体，缺乏系统思考。

学习智障表现之六：从经验学习的错觉

最强有力的学习出自直接经验。但如何学习经验？要注意时空极限和有效范围，不能照抄照搬；同时从组织中避免谈经验津津乐道,说问题、教训轻描淡写,要善于进行‘反思’‘找差’的学习。

学习智障表现之七：管理团体的迷思

管理团体，通常指由不同部门的一群有智慧、经验和专业能力的人所组成的团体。

管理团体中易出现的现象：

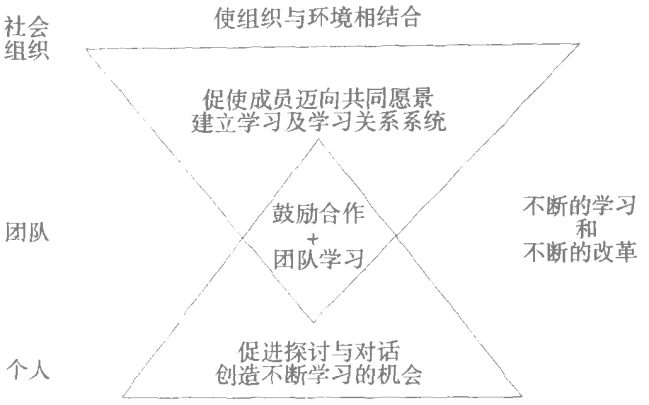
对例行问题解决可能有良好功能，但对遇到威胁与困难、复杂问题时，团队精神易丧失；

害怕承认自己不知道答案，缺乏追根究底、求真精神；对任何潜在威胁,不作探究,成为‘熟练的无能’。

2. 创建学习型组织的四项行动

创建学习型组织,必须重新认识、理解‘学习’这个概念。

学习型组织的“学习”不是普通意义上的学习，而是一种加工和再造过程的“学习”，是把接受到的信息和理念与自己以往获得的知识相结合,去补充、修正自己的知识,然后加以创新。



(1) 创造不断学习的机会

——管理者既是学习的支持者，又应成为教练

人生来就是积极进取、要学习的。工作的多样性、自主性也需要人要不断学习。变动他的工作(内容、要求),就可以激励他的学习。

对职工来说,要自己能够改变(命运)、适应(环境)、成长,持续学习是不可缺少的条件，持续学习是从工作本身产生的要求。

1996 年始至今开展多方式的教培推进——

培训方式全方位多层次：有脱产培训，工、余结合，全业余培训,在线岗位培训 有高级工培训、文化补习、新工艺培训、哲学讲座等。

为了使职工持续学习， 2000 年炼铁厂与公司技能鉴定所联系,实施高级工技能鉴定,通过率达 60%。

优化人力资源，实行用人制度改革。与现代化管理研究所、教委开展现场高级技能人才培养。

全面修订岗位规范；扩大工作内容，适应定员合理化、岗位归并要求 提高技能等级、学识要求 变以人定岗位为以岗选人,从而激发职工持续学习热情。

提高职工受教育年限。在开展高中补习的基础上，2000 年与教委、人事处协同与安徽工业大学开办冶金大专班。221 名职工通过高复，在 2001 年的高考中，107 名职工被录取，其中 6 人超过 500 分，称为炼铁厂的高考状元，分别奖励 1500 元。

(2) 构建机制促使成员迈向共同愿景

——“启发因素”支持者

在严格的组织结构中，要支持自主管理模式，善于把职工愿景与创造整个组织的愿景相结合，实现共同愿景。

成本管理日日清——

过去铁水成本 1060 元／吨铁。如何降下来？在公司降本增效的要求下，一是制定工序控制标准；二是将控制指标分解到人、班组、作业区、车间、分厂；三是推进班组、作业区成本核算；四是每日进行成本分析；五是对作业长进行成本核算知识的培训。

通过四年推进，现在铁水成本控制在 888 元／吨铁，并且做到吨铁、吨焦、吨烧结矿、吨原料作业成本“日日清”，实现了“知道昨天成本，控制今天成本，预知明天成本”。使成本在受控范围内。同时职工的成本意识也增强了，由过去的只干不算，变为先算后干、边算边干。

仅此一项，每年可降低成本 1.6 亿多元。

(3) 营造鼓励共同合作和团队学习氛围

—— 交流知识、提高能力

共同创造，强化了个人、组织学习的能力。这是因为，共同创造普及了新的理念、新的方法。从而形成共同的相互作用触发器，改变了原来只作为个人自己的诀窍的情况，从而促进最佳方法的共同拥有。

烧结分厂创建世界样板烧结机。

向生态园林型工厂目标挑战。

建立党员质量管理点。

创建 TSM 示范区。

建立党员创新小组。

2000 年底，烧结分厂召开作业长研修会时，三号烧结机机长提出“我们 3 号烧结机指标与世界同行相比，主要指标都处于领先，但在个别指标上还存在差距，我们要创建一个世界样板烧结机，全面超过竞争对手。”这一想法立即得到分厂和厂部的大力支持。但是如何创建呢？经过反复研究讨论，决定从与世界竞争对手进行对标的方法入手，从产量、质量、成本、环境、服务、技术、创新等方面列出标准，制定推进措施，强化考核，利用计算机自制标准化作业评价系统，形成全员同创共建的氛围。

(4) 建立学习共享系统

炼铁生产信息系统管理网：通过网络实现信息共享，从计算机上随时可以了解到公司有关精神、炼铁厂实时生产信息等。

“每月一讲”学习。定期聘请院校、党校、政校教授对党、政、工团及生产一线管理骨干进行讲课。

组织形式多样的交流学习——

炼铁厂：每年召开党建、思想政治工作研讨会；职工教育培训研讨会；定期开展青年技术人员英语交流会。

各分厂开展“每日一问”、“每周一查”、“每句一议”、“每月一星”、“每月一练”活动。

反思学习：“案例教育”——

专人负责将职工身边发生的正反典型，包括非标准化作业和各类责任事故制作成案例，组织职工学习、讨论，不断寻问题，找差距，从反思中接受教育，增强职工对事故危害性的认识，提高技能，突出事故的预防工作。

3. 创建学习型组织的三点体会

(1) 观念更新为先导

社会的变革，首先在于人们的观念变革。创建学习型企业，不

需要全本请访问 www.ertongbook.com