

启动行动学习项目 开启深度发展之旅

精工钢构翔鹰班第三次集训圆满结束

■ 控股集团总部 姚昕辰
■ 钢构集团总部 马 瑛

精工钢构最具系统、由公司最高层领导亲自担任班主任的人才培养班——高管领导力发展项目“翔鹰班”第三次集训于4月20日-21日圆满结束。这是继2012年10月、2013年1月两次集训后再次开启深度发展高层领导力的学习实践之旅。

本次培训特邀国际行动学习协会认证高级教练、百年基业高级合伙人、首席行动学习教练郝君帅老师进行授课指导,以《行动学习方法》为主题,以匹配能力发展的实战课题研讨为载体,旨在通过团队研讨、群策群力解决业务问题及个人不断反思、质疑和改善历练的行动学习过程,深度挖掘学员领导潜能,重点实现业务领导力提升,同时促进业务问题改善和绩效改进,助力高效团队建设。

20日上午,郝教练以“全家福自画像”的形式帮助学员们组建学习团队,并在学员们诙谐愉悦的“全家福”团队展示之后给予了心理学角度的专业点评;随后通过案例研讨、小组讨论分享、讲师点评的方式引导学员深入理解行动学习的基本概念、原理、要素、原则等,同时梳理了系统的方法论,并作为催化师给学员们做了小组行动学习示范。下午,基于行动学习 AMBR 模型(“关注-用心-行为-成果”)解释了自我发展的规律并建立行动学习团队活动的规则和时间框架,指导各小组开展了行动学习演练。20日晚,方朝阳董事长作为翔鹰班班主任亲自率领导师团队与郝教练的专家团队协作开展了选题研讨会,自上而下的推动项目落地。基于公司当前战略业务运营中存在的现实问题,结合领导梯队的能力发展方向,将最初的40多个提

问,运用同类整理法分析归类出9大主题,并经过合力探讨、精心筛选最终确定了本次行动学习项目的7大课题:1、集团业务协同及组织变革设计;2、如何更好的推行模拟市场;3、如何承接有利利润业务;4、如何解决人员冗余问题;5、全周期项目管理机制建设与试点;6、三级核算方案设计与试行;7、集成建筑业务模式构建于业务流程设计。

21日上午由百年基业王冰老师带领学员们正式开启行动学习项目实践阶段,四位高管导师再次亲临现场指导。翔鹰班班主任助理黄幼仙从导师要求的角度对7大行动学习课题进行了详细深入的解读以确保后续项目开展不偏离问题的关键。同时,结合学员的岗位线条和专业优势,在高管导师和王冰老师的组织协调下,对学员和课题进行了分组匹配,由此成立了7个行动学习小组。接下来,各小组成员根据开题报告框架就课题背景和意义、课题名称、预见成果、课题边界及资源支持等方面展开了激烈的内部讨论。21日下午,学员全情投入到行动学习项目开题阶段最重要的环节中,首先由各小组组长汇报分享经内部讨论一致的课题思路,自下而上的充分展示了各小组学员对课题的理解和认识。方董事长从业务角度对每组的开题报告一一做了重要、详细和精辟的点评,一方面从公司领导的角度出发对公司的管理精英们提出了解决当前面临的实际业务问题和挑战的期望;另一方面也从高管导师的角度指导学员对课题的把控,使学员对问题和挑战的方向得到了纠偏,对业务问题的理解深度得到了升华。整个过程中王老师又发挥了行动学习催化师的角色,在技术技巧尤其是

提问技术方面给予了充分指导。最后,各小组确立了相应课题的行动计划,在阶段目标、行动内容、责任分配、时间进度等方面都厘清了思路。

集训最后方董事长指出:本次集训提出的七个课题和问题是公司目前碰到的瓶颈与挑战,任一问题的解决都会带来巨大的价值,是公司高层领导需要思考和解决的问题,也是公司举办翔鹰班的主要目的。企业中做行动学习与EMBA学校里做行动学习不一样,学校里针对性不强,没有实践的地方,但在企业中可以真正去实施。

方董同时对各小组如何开展完成七大课题提出了期望与要求:首先,各位组长要发挥作用并充分凝聚团队组员的高度参与,不仅导师对每个课题和学员进行打分,组长对学员,学员之间也要自评、互评打分;其次,七个课题都是公司要真正解决的业务管理问题、业务问题,需要深入企业内部的实地调研,要充分挖掘更多信息,把每个课题分析透,把企业现在面临的挑战、困惑和问题特别是问题背后的原因(问题)搞清楚,这样才能对症下药;第三,课题学习要作为一项重要工作去做而不仅仅是当作一项学习任务,目的要明确,要结合真正岗位实际,这样带来的价值是不一样的。做解决方案时,要和业务部门领导、主管领导比如工厂厂长甚至事业部老总一起,多利用些资源把方案进行实施、试点,这也是行动学习的体现。方董同时强调了学习纪律的重要性,要求各学员要珍惜培训学习的机会,学会时间管理,努力兼顾好工作和学习两不误。



德国之行

■ 钢构集团总部 钱建平

2月27日至3月25日,我很荣幸被公司推荐参加了由浙江省人力资源和社会保障厅组织的“浙江省‘金蓝领’高技能人才培训(机电一体化班)”培训,通过这次培训,近距离接触、了解德国的职业教育,吸取了德国先进的教学理念,增长了见识、拓宽了视野,使我受益匪浅。期间我们主要在德国柏林职业教育集团(简称GFBM)和路德维希菲尔德的采尔集团(简称采尔ZAL)进行学习,并取得了采尔ZAL集团颁发的培训师证书。本次培训主要为:德国的二元制职业教育体制,德国职业教育的课程体系,项目、行动导向教学方法(分析工作任务、功能性实施、制定工作计划和机器人编程),西门子系统的可编程控制方法(LOGO和STEP7),机械气动控制,电机控制及保护学等。在学习期间先后参观了西门子公司职业教育培训柏林总部、欧洲热能股份有限公司职业教育培训中心及下属热电厂、柏林水处理公司职业教育培训中心及下属污水处理厂和垃圾发电厂。整个培训学习氛围融洽、学习目标明确,体会较深。



与哈伦老师合影

通过在教师资、教学内容和教学场所等方面的密切配合,共同承担学生的教学任务和职业教育职责。学生在初中毕业后先与企业进行双向选择,企业与学生家长签定培训协议,然后再由企业与企业共同教育学生。学生在职业学校学习理论知识,在企业里学习实践操作技能,一般通过为期一年半至三年的学习,就可以在毕业后直接到企业上岗工作。这样就顺利地解决了学生的就业问题,同时为企业的员工储

备提前做好好了工作。

二、进入企业工作流程

- 1、在企业工作领域确认专业工作任务,并能以专业水准处理问题(专业能力和方法能力);
- 2、自我工作力导入企业工作流程,并能独立或在团队中进行组织(社会能力和个人能力);
- 3、认识到优化产品生产或服务的可能性,并参与到优化中(组织能力)。

三、跨企业培训

企业中学习有一定的局限性,如:企业工作流程不透明、学习和工作的时间不合适等,所以要进行补充完善,教学领域转化到生产领域,使传统培训企业培训中心——实践,传统培训(学校+企业)+跨企业培训③+①+②模式,单一企业培训通过额外培训予以补偿是德国新的教育模式。

四、教学方法及教学内容灵活多样

行动导向教学法是一种能力本位的教学法,是德国普遍的教学方法。教学组织以受训者为主体,老师的中心任务是在组织生产活动的过程中培养学生的“关键素质”,充分考虑到:由谁来执行这项行为、达到目标的“实际行为”是什么、行为完成的“相关条件”有哪些、评定行为成功的“标准”是什么。我们主要学习西门子的SIMATIC S7—300系统,它是一门逻辑性很强的课,又是在可编程控制室上课,整个教学过程基本采用行动导向教学法。老师讲课特别重视过程和方法,每天上课结束后进行讨论把问题给老师,每天早上进行问题解答,上课先讲细节问题,讲解工具的使用方法,工具的功能,各种颜色的线代表什么功能,由浅到深的学习各种动力线路,在教学过程中他们根据大家的学习情况进行课程调整。保证每位学生都能跟的上进度,老师解答好再进行练习,在上课时学生随时可以进行提问。

给我们上课的哈芬(Haerfel)老师比较随意,但极具个性。他上课特点是讲得少,学生讨论多。给一个题目后,简单说明一下,让学生分组讨论,讨论完了就派学生代表讲课。每学一个新知识,不是一开始就拿起课本讲新内容,而是先实践模拟演示可编程控制程序的结果,吸引学生的注意力,引起学生的好奇心,然后才开始讲

这个程序中要用到的某些元器件需要掌握的知识。

五、多种形式教具的使用及安全防范意识

在我们参观的学校及我们接受培训的的教学场所,除了我们常用的黑板、电脑及投影设备外,还有很多人性化的或者利于组织教学的设备和工具。安全防范措施比较到位及教学场所人性化的配备,如:教室里的洗手盆、衣架;实训室里的医药箱等。

六、严谨、认真、自律的工作作风,安全和环保意识,人与自然的和谐相处。

德国所有的车站都没有检票口及检票人员,进出站都是敞开的,乘客随到随走。大部分德国人都购买了公共交通系统的月票,即使没有月票,也可以在车站及车上的自动售票机进行买票。在德国很少见到交通警察在值勤,所有的交叉路口,都由红绿灯控制车辆和行人。

德国人时间观念非常强,一旦约定时间,就严格遵守,否则都会被视作失礼。我们每次听课学习总是保证提前一、二分钟进入会议室或者教室。每当我们到企业参观,第一件事情就是进行企业介绍及安全教育,首先对规定参观的路线及路线中存在的危险因素、可能闻到的气味、什么地方不允许拍照等都进行详细的说明,然后发给大家安全帽及护目镜,检查完大家正确佩戴安全帽及护目镜后才能开始参观。

在德国保护自然环境成了全体德国公民的自觉行动。再生纸的使用比较普及,因为造纸行业对环境的污染有相当部分来自漂白过程,所以德国人在很多方面用的纸都没有经过漂白处理。一瓶矿泉水收费1.25欧元,其中有0.25欧元的押金,喝完水将空瓶交到任何卖矿泉水的商店都可退回押金。德国法律规定任何有屋顶的建筑物内都不准吸烟。德国人保护动物的意识非常强,我们每天座在穿梭于城市之间的火车上,不时能够透过车窗看见成群的野鹿、狐狸及游走的野猪。但是,没有人去伤害动物。德国人很少用真皮产品,商店里也很少出售真皮制品,若有人穿动物皮革衣服,会被人视为缺乏教养。在城镇

人口密集区域,常见许多野鸟自由自在活动在人群附近甚至人群中间,一派人与自然和谐相处的景象。

在培训的近一个月里,我们对德国人做事认真、严谨的态度叹服不已。无论是培训的老师还是去参观企业的员工,他们都非常热爱自己的工作,他们从内心里感觉他们的工作是神圣的,是“事业”。在参观时我们有个同学因不小心把鞋弄湿了,他们就拿了鞋子、整套衣服给他换上还一直关心的问冷不冷身体哪里不舒服,使我感想很深,我想如果我们都把自己的工作当作事业来做,那么我们的产品质量会更好,附加值会更高。

德国职业教育成功的经验告诉我们:健全的法律制度是成功的基础,先进的教育理念是成功的前提,严格的管理制度是成功的保障。走出门,世界就会变得不一样;看到差异,才能找到最优。培训学习已经圆满结束,20多天的德国之行,有收获、有启迪,对于做好今后的工作是鼓舞、是促进,但绝不能妄自菲薄、照抄照搬,一定要结合我们企业和岗位的实际,在理念上追求突破,把学习成果运用到具体工作之中,使我们的企业不断焕发生机。

