



学习力就是创新力

——多氟多创建学习型企业初探

本报记者 许伟涛

说起多氟多化工股份有限公司，很多人会说其从一家传统化工企业转型进军新能源产业领域，鲜有人探究其转型背后有着怎样的根由。

有人说，那是因为浸入多氟多骨子里的创新基因——创新是多氟多的核心竞争力。此言却无法解释，创新意识众多企业皆具，为何多氟多会成为其中的佼佼者？

国内外管理专家曾有一论断：“企业竞争说到底还是学习力的竞争。”由是观之，多氟多的核心竞争力准确来说应该是创新力以及创新力背后的学习力，而这得益于多氟多持之以恒创建学习型企业。

所谓学习型企业，从本质上说，就是能够不断激发和提高全体员工的学习力，并不断把学习力转化为创新力的企业，其核心内容是学习力，即指员工的学习动力、学习毅力和学习能力这三要素的有机统一。

对此，多氟多董事长李世江的一段话堪为注脚：多氟多是一所大学，是培养人才的摇篮，企业转型发展的过程就是人才培养成长的过程。秉承“我们同企业一起成长”的人才理念，推动多氟多在转型升级的道路上更有信心、更有力量。

此言非虚。回头看多氟多取得的成就的确令人振奋：多氟多先后承担国家高新技术产业化示范工程、国家“863”计划、国家战略性新兴产业、国家工业强基工程等20多项国家级工程以及国家增强制造业核心竞争力计划和氟化盐绿色工艺计划。

“一个项目就是一个学校，融合在一起，多氟多就是一所大学，是培养人才的摇篮。”李世江说，“多氟多项目多、课题多、专利多、标准多，这些都是造就人才的最好实验场和试金石。”

据统计，在多氟多，省级职称评定正高级工程师通过率100%，超过省平均通过率66%；高级工程师通过率83%，超过省平均通过率58%。另外，多氟多还有享受国务院特殊津贴3人、省政府特殊津贴2人，国家“百千万人才”专家1人、行业领军人才3人、教授级高工5人、高级工程师31人，省学术技术带头人1人、技术能手2人。

企业转型升级需要全员能力的提升和支撑，同时培养员工学习力，也需要畅通员工晋升通道，让员工拥有各显神通的平台。为此，多氟多打开“行政序列、工程技术序列、专业序列和技能序列”四个通道，16名高层领导干部均取得高级职称，712名员工拿到大专文凭、495名员工拿到本科文凭。同时，多氟多获批设立国家博士后科研工作站和河南省技能大师工作室，为吸引对接国家高科技人才、承担国家级重大科研项目和高技能领军人才，提供了强大的平台支撑。

多氟多有一个“多氟多学院”，其职责是对干部员工进行定期轮训，打造智慧企业、智能制造、智力集聚的“三智工程”，智力集聚是关键、是核心。在李世江的经营理念中，深



多氟多干部脱产轮训班开班典礼仪式现场。

董少华 摄



多氟多国家认可实验室为员工提供学习成长的良好平台。

董少华 摄



一线员工参加技能培训考试。

本报记者 张璐 摄



多氟多干部进行脱产培训。

李绪苗 摄



一线生产员工进行技术培训。

李绪苗 摄



培训班学员分享学习心得。

本报记者 杜笠 摄

植着一个“大人才观”——企业对员工最大的好，就是舍得投入、加大培养、创造条件、大胆使用，注重实干，向一线倾斜，让人才有创业机会、有用武之地、有发展空间。正是多氟多这所大学，让没有机会接受系统技术知识熏陶的人，通过实践成长起来，成为特殊人才，如氟化工奇才韩建军，新材料勇士闫

春生，数字和智能化精英团队刘华伟、刘海庆、郝斌、梅海波等，新能源专家许飞和新能源汽车专家陈士毅等。

创建学习型企业有一个核心理念——工作学习化、学习工作化，即引导员工将工作当学问来研究，鼓励员工带着问题学习。

十年磨一剑的闫春生，正是在工

作实践中创新提出了“双釜法”合成六氟磷酸锂的生产工艺，将来参与反应的气体导入第二个合成槽中继续进行反应。实验后成效显著，能提高原料五氯化磷利用率约25%，同时大大降低了排放废气中五氯化磷的含量。此项创新成果达到了国内领先水平。

学习力就是创新力。十几年来，

多氟多收到的合理化建议有数千条，其中大部分是关于技术创新且可以实施的。

结构力决定行为力。学习型企业的创建，正在多氟多形成一种实干兴邦、实干兴企、实干兴业的企业文化，营造人人内生长与向上突破的企业氛围，这也成为了多氟多转型发展的新动能。

培养有改善思维的员工

——向多氟多问计合理化建议与实施

本报记者 张璐
实习生 张佳楠

“1月份和2月份收集员工合理化建议64条，3月份收集了217条，参与率达15%。”4月9日，多氟多化工股份有限公司企管科郭杰在接受记者采访时说，“员工提出合理化建议制度是从2007年开始的，截至目前已累计建议5000多条。”

为培养有改善思维的员工，激发员工参与改善的热情，多氟多推出员工提出合理化建议制度的措施。历经多年不断完善和发展，已形成

一套完整的流程，主要依据创新型工艺、提高工作效率、扩大经济效益等标准，分层评审，由各部门接收建议并初审，然后由企管科组织评委会打分，轮值副总和总经理进行评判，最后由董事长决策，评出特等奖、一等奖、二等奖、三等奖、四等奖和鼓励奖，并在每月中层干部会议上提出表扬。

建议不管大小，只要能提出合理的、对多氟多有利的，都是好建议。多氟多安全环保部的李宁看到厂区门口混乱的停车秩序、厂区无序停放车辆以及充电设施的不规范使用，提出了《关于规范厂区车

辆停放使用充电桩秩序的建议》，希望效仿办公区门口划分燃油车及电动车专属车位，并且利用各种培训及班前会开始前的几分钟，宣传绿色出行、文明使用充电桩及文明停车等；对接受过教育却仍不文明使用充电桩的车主，建议保卫科介入，给予相应处罚等。

员工的积极性和热情是多氟多活力的来源。多氟多注重培养员工的改善性思维，鼓励其为公司的发展建言献策。由于多氟多销售及部分采购业务是通过框架协议及订单开展，并没有制度固定该类业务履行流程，所以经常产生业务纠纷。由于多氟多销售

人员、业务人员对合同和各种单据固定证据的认识不够充分，导致对外产生诉讼纠纷时公司维权不利。多氟多法务部的刘壮志、杨利利二人针对这种情况，建议公司出台《框架协议及订单管理制度》规范业务流程，并建议将履行痕迹化管理列入绩效考核范畴。

“希望业务人员权责清楚，依照规章制度开展业务。”刘壮志认真地说，“及时对合作方固定合同履行过程中的证据，做到订单有效力、生产有依据、发货有凭证、对账有回应、维权有效果，这样大家的辛苦才不会白费。”

郭杰说：“将员工智慧‘利润化’，广泛采用合理化建议，激发全体员工的创造性思维，征求大家的好意见，以便指导公司圈定目前类目，促进各项工作更好、更快发展。”

这些建议都是基层智慧的积累、日常工作的启发，有时这样一个小小的建议，能为公司带来直接或间接的效益。其实企业的目的，并不是希望从每条建议中获得多大的经济效益，而是为了培养有改善思维的员工，提升全员精益管理和现场改善的能力，促进公司更快、更好发展。

本报记者 杜笠

2018年11月5日，在多氟多第十一次经济运行分析会上，多氟多化工股份有限公司提出了打造学习型组织的响亮口号，凭借人才培养机制与企业战略的有效结合、围绕目标形成的多样化学习体系、显著的学习型文化氛围以及在人才培养项目上颇具行业特色的实践成果，让多氟多这个传统化工企业散发出阵阵书香气。

多年来，多氟多始终走在学习路上，冲在创新前列。从1999年到2019年，多氟多先后承担了国家高新技术产业化示范工程、国家“863”计划、国家战略性新兴产业、国家工业强基工程等20多项国家级工程。多氟多的蓬勃发展使企业发生了翻天覆地的变化，也造就了一大批人才的茁壮成长。

多氟多在企业的发展过程中，始终努力为员工的成长和晋升创造条件、搭建平台。2005年至2015年，多氟多先后与焦作大学、河南理工大学、西北工业大学等高等院校开展校企合作，以学历补贴的方式鼓励一线员工拿到大专文凭，要求所有管理人员具有本科文凭。不学习就会掉队，在岗学习在多氟多形成了一股热潮，通过校企合作、在岗学习等多种形式，先后有700余人拿到大专文凭、400余人拿到本科文凭。

“营造工作学习化、学习工作化的良好氛围，这不仅是行为的改善，还赋予了企业源源不断的发展动力。”多氟多人力资源部部长王千金说，“多氟多提出打造学习型组织的口号，让学习的内容变得具体化、标准化。”打造学习型企业，多氟多人力资源部从人员梳理整合、绩效考核、薪酬管理、员工培训等方面进行了全面的改革升级。

在多氟多领导的大力支持和相关部门的积极配合下，该部门专门成立了绩效考核小组，制定了绩效考核（试行）办法，考核内容结合各部门的实际情况，量化各项指标，分别从年度工作计划完成情况、月度工作计划完成情况、基础工作等全方位进行考核，通过考核确认工作执行人员的绩效达成水平，最终决定奖惩、提薪、调职、晋升等人力资源管理决策。以考核为手段，提高工作效率和经营效益，真正实现全员考核，全面提升工作效率，打造高效型企业。另外，该部门还成立了学习小组，要求每个人每月学习一本书，通过分享读书感受的方式，形成知识和资源的共享。

王千金说，学习型组织的创建，就是要以“企业员工的发展”为中心，以“不断增强企业竞争力”为目的，通过建立完善的培训学习体系，推动管理创新、技术创新、市场创新，使企业自身具有人力资源挖掘和再造功能可持续发展的能力。

多氟多明白创建学习型组织，不是急功近利的短期活动，更不是赶时髦、图好看的形式化展示，而是解决企业运行机制的长期过程，决定的是企业今天和未来发展的重大问题。为此，该部门结合企业自身实际，制定了一些管理办法。针对生产方面，该部门制定了以质量守恒和能量守恒为核心的对标成本管理办法，形成了一套完整的奖惩机制。据了解，仅在2018年，多氟多四分厂的员工所提出的合理化建议，为公司解决了上百万元运营成本。十几年来，多氟多收到的合理化建议大部分都是关于技术创新的。针对非生产方面，该部门制定了年度经济指标分解激励办法，通过层层逐级签订目标责任书，对年度考核任务目标进行分解，做到责任到人、任务到岗。“为了及时掌握任务目标的最新情况，我们每个季度都会召开公司经济运行分析会，及时了解实施过程中的具体情况，给予一定的帮助和指导。”多氟多人力资源部副部长王建利说。针对培训方面，多氟多成立了“多氟多学院”，独创性地开辟了企业办学新模式。值得一提的是，多氟多干部脱产轮训班开班至今，已举办了5期，通过不断学习和创新探索，培养出了一批综合性、个性化、复合型人才，既有理论经验，又有实践成果的干部队伍。

学习是新时代的必然要求，是多氟多的优良传统，也是领导干部健康成长、提高素质、增强本领、不断进步的重要途径，重视学习、善于学习的多氟多必将实现企业更高效的发展。

多氟多打造学习型团队

奠定持续发展基石