

长春一汽企业文化和人才培养战略考察报告

城市经济与公共管理学院 宋晓颖

2012年7月9日至12日,首都经济贸易大学校工会青年教师暑期社会实践团一行到长春一汽考察学习。此次活动得到了长春一汽集团的大力支持和热情接待。通过走访座谈,我们了解了长春一汽的发展历程和企业文化建设方面的好经验、好做法,增长了青年教师对企业核心价值理念的理解,深化了对人才培养战略的针对性分析及认识。此次社会实践活动使青年教师彼此加深了了解,增进了友谊,增强了凝聚力。大家开阔了视野,启迪了思维,收益颇多。

长春一汽重视企业文化和人才培养,通过在这两个方面采取的举措增强了企业的向心力和凝聚力,增强了员工的自豪感和责任心,进而激发他们的潜能和创造力。长春一汽在企业文化和人才培养方面的一些好做法值得推广学习,具体说来有以下几个方面:

一、营造企业氛围,促进地方发展

长春到处都是—汽的影子和气息,“汽车城”的名字绝对名不虚传。随处可见的—汽喷绘以及道路站牌都在不断提醒着我们,这里是一汽的地盘,一汽无处不在。

—汽集团办公基地于2004年7月建成投产,总占地面积88万平方米,建有冲压、焊装、涂装、总装四大工艺,有12万辆整车的生产能力,集团内部学校、医院、幼儿园等各种设施一应俱全。眼前的一切无不让我们充分感受到国有大型企业的气度和责任,感受到—汽集团浓厚的企业文化,看到—汽集团对长春城市发展作出的重大贡献。

二、重视历史教育,增强员工自豪感

我们此行的第一站是一汽轿车红旗文化展览馆,由李岚清亲自题写的六个苍劲有力的大字“红旗文化展馆”首先映入眼帘。里面陈列的都是一汽轿车成长发展的代表作品,红旗人的精神品质、红旗轿车的品牌创业历程在这里得到了很好的展现。从1958年手工敲制的第一辆“红旗”牌高级轿车到尚未投产的SUV概念车,—汽集团拥有多款自主车型,其中包括国家元首礼宾车以及国庆大典上的阅兵车。

第一汽车集团是中国汽车工业大型企业集团,其核心企业是中国第一汽车集团公

司,其1953年7月15日破土动工,毛泽东同志亲自命名并题写“第一汽车制造厂奠基纪念”,中国汽车工业从这里起步。该厂于1956年建成并投产,制造出新中国第一辆解放牌卡车,1958年制造出新中国第一辆东风牌小轿车和第一辆红旗牌高级轿车。一汽的建成,开创了中国汽车工业新的历史。经过50多年的发展,一汽已经成为国内最大的汽车企业集团之一,跻身于世界500强。

经过50多年的发展建设,一汽形成了以“争第一、创新业、担责任”的理念和“学习、创新、抗争、自强”的企业精神为核心的企业文化,初步建立了适应市场竞争需求的现代企业制度,形成了布局合理、辐射全国、面向海外的开放式发展格局。自主研发与企业核心竞争能力不断提升,形成了较为先进的生产制造阵地。从生产单一的中型卡车,发展成为中、重、轻、微、轿、客多品种、宽系列、全方位的产品系列格局;产量从年产3万辆,发展成为年产百万量;企业结构基本实现了从工厂体制向公司体制的转变;资本结构实现了从国有独资向多元化经营的转变;经营市场实现了从单一国内市场经营向国内、国外两个市场经营的转变。逐步形成了立足东北、辐射全国、面向海外的开放式发展格局,已成为中国最大的汽车企业集团之一。

展馆的讲解员给我留下的印象非常深刻。从1958年国产第一辆东风牌小轿车出车,到1997年6月一汽轿车股份有限公司成立,并在深圳证券交易所挂牌上市,再到2006年获得国际声誉的红旗HQ3上市,迈开了红旗回归豪华车市场的关键一步……她在讲述一汽发展时始终保持着自信从容的微笑,让我们感受到她作为一汽人的骄傲和自豪。一汽轿车的红旗文化展馆,仿佛是对中国汽车产业发展的浓缩和回望。

红旗轿车是我国自主研发的第一个轿车品牌,“红旗”品牌作为中华民族的骄傲,已经经过了50多年的沧桑历程,蕴藏着深厚的发展潜力。红旗代表着我国汽车事业的最高水平和骄傲,红旗精神和红旗文化也被广为传诵和称赞。作为传播红旗品牌文化的基地,红旗文化展馆是传承红旗精神、传播企业文化、宣传品牌、培育用户、全面展示一汽形象的窗口,一汽员工也从企业的历史教育中增强了归属感和自豪感。

三、重视科研投入,走自主创新之路

我们在考察中强烈地感受到,一汽作为民族自主研发的企业,多年来紧跟汽车产品技术发展的脉搏,凭借自身所具有的强大的产品研究、开发、整合及生产和市场推广能力,向汽车高新技术和核心技术进军。我们此行有幸参观了一汽大众生产车间和“全数字化”新奥迪总装生产线,这里和我想象的车间有着天壤之别。宽敞明亮的装配车间、全自动的机械生产、有条不紊的自动流水线、井然有序的工作人员——一汽集团中国机械500强第一的地位果然名不虚传!参观装配流水线,让我们对先进制造技术和先进生产装配流程有了直观的印象。一辆辆被解剖开的汽车在完全自动化的车

间来回自如穿梭,工人们在地面上对吊在空中的汽车进行非专业人员所不能了解的组装和操作。从最初只有轿车的外壳,到初具规模,再到组装完毕,眼见着一个个零部件被装配成整车缓缓下线,不得不感叹现代机械工业的伟大。那些由精密仪器驾控的轿车在工人们手里就好像乐高玩具,不经意间就诞生了一台现代人不可缺少的交通工具,真是很神奇。据车间里的师傅介绍,在装配后期每一分钟都会有一辆轿车下线,这种生产速度足以保证一汽的产量满足国内外的需求。

中国一汽通过加大科研投入,推动科学技术整体进步,始终以掌握核心技术为主体,自主创新发展为目标,走科学、可持续发展的自主创新之路,在为实现“让中国每个家庭都拥有自己的汽车”的产业梦想,为达到“规模百万化、管理数字化、经营国际化”的目标努力。

四、注重社会责任,热心回报社会

一汽集团长期致力于人·车·社会的和谐发展,积极履行国企社会责任;珍惜自然资源,注重环境保护,打造可持续发展的绿色企业;始终关注和支持社会公益事业,积极参与赈灾救危、捐资助学等公益事业,热心回报社会。

(一)一汽集团开展员工大赛,重视环境保护

我们在参观大众组装车间时看到,车间门口醒目的地方树立着偌大的节水宣传板,上面用文字、图片、漫画、照片、插话等形式全面地宣传着公益环保的节水理念。

(二)一汽集团进行厂区改造,建设现代化的汽车工业园区

为营造一个良好的投资与合作环境,增强企业参与市场的竞争力,一汽大规模推进企业现代化管理的厂区环境改造工程,建成与国际接轨的区域型森林式工厂,形成轻、轿、中重型卡车等几个区域。一个多姿多彩、绿色环保的汽车工业园区展现在世人面前。

(三)一汽集团开展环境治理,建设节约型企业

历年来一汽用于环境保护、污染防治等专项的投入就已近7亿元,通过节能技术改造和推广、污染治理和环境改造,完成了烟气处理设施收集、处置危险废物等多项目标,充分体现了一汽在推动中国汽车工业发展,建设节约型企业,节约资源,改善环境,实现人·车·社会和谐发展上所作出的贡献。

(四)一汽集团热心各项公益事业,以实际行动回馈社会

作为特大型国有企业,集团公司多次开展以“奉献一分爱心,增添一分和谐”为主题的捐助活动,全体员工对此非常支持,纷纷将家中的闲置用品捐献出来,帮助更多需要帮助的人。全体员工始终在为构建和谐社会付出自己的努力。

(五)一汽集团践行国企责任,援助汶川地震灾后重建

2008年,一汽集团和中国红十字基金会签署了捐赠意向书,把员工捐款用于灾区

爱心助学。一汽在四川捐建学校,对原中国水利水电第十工程局子弟学校进行教学楼重建及教学设施配置。建成后的学校小学部冠名为“中国一汽红旗博爱小学”,中学部冠名为“中国一汽解放博爱中学”。

(六)一汽集团爱心援助,定向培养技术工人

为了弘扬中华民族重教助学的传统美德,践行国企社会责任,一汽集团以“培养一名技工,支撑一个家庭”为宗旨,在四川灾区开展“333 爱心助学”工程。3 年捐资 300 万元,帮助 300 名学生就读中等专业学校,学生毕业后均可到一汽成都企业就业。一汽集团选定 2 所国家级重点中等职业学校——成都市工业学校和成都交通学校作为一汽爱心助学的定点学校,每年资助 100 名学生,每校各设一个“一汽爱心助学班”,每班 50 名学生,定向培养一汽在成都企业所需的技术工人。

五、注重人文关怀,处处以人为本

我们在考察中了解到,一汽集团拥有员工 13.2 万名,集团对员工的重视和爱护做到了细致入微,处处以人为本,每名员工的创新意识和能动性也都被调动和发挥到了极致。在参观大众车间时,醒目的标语“抢跑十二谋做强,创先争优当先锋”首先映入我们眼帘。我们还参观了内容丰富的员工文化活动周摄影展。我们惊喜地看到,在车间醒目位置滚动屏的下方,显示了当天过生日的员工姓名、祝福语,在车间班组的休息间还摆放着为员工祝贺生日的温馨的祝福海报。这些都充分体现出了“诚信创造价值,尊重成就共赢”的一汽大众公司的核心价值观。在装配车间,我们看到流水线下方设有到处可见的防护网和提示标语,路上有专门的黄色区域为行走区域,这些都让我们感受到了集团对员工的贴心爱护。

六、重视人才培养,激发员工潜能

一汽集团注重对每一个人能力的培养和开发,使其成为所在领域的专家或内行管理者和操作者。在多年的发展中,坚持以核心人才培养与引进为重点,通过体系化人才开发,以 2 000 名高素质的管理人才、高水平的技术人才、高技能的操作人才为龙头组成 2 万人的核心人才群体,建成一支素质优良、结构合理、精干高效的员工队伍。

(一)一汽集团对人才十分渴求,对员工也重视培养

一汽集团先后同美国圣里奥大学、加州大学及荷兰马斯特里赫特工商管理学院合作,培养了 60 多名工商管理硕士(MBA);通过同国外有关科研部门和优秀企业进行联合设计,学习国外先进的设计思想和设计方法;与吉林大学、哈尔滨工业大学等联合培养工商管理、管理科学与工程等专业研究生 200 多人;选派 400 多名专业技术管理骨干到清华大学、同济大学、大连理工大学、上海财经大学、海南改革发展研究院等进行短期进修培训;集团公司组织项目管理等各领域培训。

(二) 一汽集团实行传帮带,对大学毕业生锻炼培养

一汽集团通过实施“801”和“901”两大人才工程,为每个经营班子分别配备80、90年代毕业的大学生一名,使273名年轻优秀的专业技术及管理人员走上了高级经理的岗位,占现任高级经理总数的45.5%,其中4人成长为集团公司的领导。

(三) 一汽集团开辟人才成长的绿色通道,调动员工积极性

一汽集团为调动那些不担任领导职务的高层次人才的积极性,鼓励他们钻研业务,发挥特长,实行评聘一、二、三级设计师(工艺师)、管理师和操作师。被评聘为各类技师的高层次人才,可以享受到集团公司二级经理、高级经理,乃至于副总经理的工资待遇。

(四) 一汽集团实施薪酬工资,激励员工发挥能动性

为了激发调动员工的积极性,一汽集团采用了以下措施(不限于):对技术人员实行项目工资;对在研发、营销、采购、生产制造及职能管理等生产经营中有特殊贡献的员工实行特殊贡献奖励,奖励标准为1万~10万元。在高薪吸引优秀人才的同时,大力提倡“企业分配靠效益、员工收入凭贡献”的分配理念,力争实现“一流员工创一流业绩享一流待遇”的良性循环。

(五) 一汽集团开展质量改进明星评选活动,调动全员创造性

为激发全体员工“奋勇当先争第一,自强不息创新业,恪尽职守担责任”的干劲,形成人人扛指标、攻难关、作贡献的生动局面,2012年一汽集团实施了“激情创双优,建功十二五,我要当明星”质量改进明星评选活动。我们在参观中看到很多细节彰显着人性,处处营造着先进的氛围。

首先,在车间的流水线旁边有很多党员先锋岗的挂牌,在硕大的金色奖牌上有获奖人的照片和事迹,处处彰显创先争优的示范力量。

其次,在车间里张贴的“我为百万献一计”的竞赛方案,鼓励所有员工积极参与,提出提高产能、降低成本、改善工艺、提高质量、提升效率的改进方案。对优秀合理化建议奖励推广。

再次,在一汽大众车间里,我们看到了“大众人机工程主题月的改进之星”宣传栏,很多技术人员和操作工人在实践的过程中开动脑筋,改进操作,实现省时省力,提高效率,并且达到促进健康的目的。

最后,每个班组工作流水线的上方都有一个电子屏,上面不时地滚动着工作年计划、月计划、班计划和已完成的工作量,随时鞭策员工提高质量、加快效率,唤醒着员工的责任感和使命感。

七、小结:长春一汽集团的人才培养对高校人才培养的启示

在实践考察中,围绕“大学生就业”的主题,结合长春一汽的人才招聘及培养,我

与一汽人力资源管理部门的工作人员进行了一次探讨,得到一些启示:

(一)一汽集团的招聘流程完整有序

一汽集团目前共有员工 13.2 万人,随着企业的发展壮大,人力资源部会在每年 8 月份招收一批应届高校毕业生作为人员补充,通常新员工在 140 人左右,本科生与研究生的比例为 2:3。新员工选拔分笔试、面试两个步骤。在筛选简历的过程中,人力资源部更看重专业的对口程度和新员工的实践能力。新员工入职后要先经过一段时间的岗前培训,再根据部门需求,分派到具体岗位中去。

(二)从一汽集团看,大学生的就业心态急需调整

一汽是国企大哥大,世界 500 强之一,拥有庞大的职工人数和岗位需求,但是在一汽工作的名校学生却不多,究其原因,主要在于一汽的位置和薪酬问题。现在大学生就业的要求越来越高,都希望自己能够一毕业就找到条件好、工资高、地方佳的企业,希望一毕业就能安定下来,所以像一汽这样的重工业企业,很难得到大众毕业生的青睐。这是一种非常不成熟的就业心态。其实,在称心如意的工作岗位有限的情况下,选择一汽这样的踏实稳定的企业才是根本。从一点一滴做起,从本本分分做起,只要你有能力,只要你肯吃苦,只要你有上进心,总是会有很大的发展前景。“耐得住寂寞,沉得住气”是一汽的人才观,也是当代大学生就业应具备的心态。

(三)从一汽集团反观我们当前的人才培养

在考察中,我们了解到企业最看重的基本素质和能力是创新思维 and 实践能力。企业认为,传统的人才培养模式过于注重专业和课程的学习,而忽视对动手能力、创新思维和开放性思维的思考。严谨的学风培养出的学生往往过于实际,缺乏创新精神,导致很多学生缺乏责任感和年轻人应有的激情。建议高校以后的人才培养要更加注重创新思维,强化实践能力的训练。

(四)从一汽集团的人才观角度给大学生提出的建议

首先,正确认识自己才能准确了解社会,要及早进行职业生涯规划,以长远目标为方向,更注重短期目标的不断调整。了解当今就业形势,做好充分的求职准备,调整好自己的就业心态,迎接未来的挑战。

其次,要有宽阔的胸襟,与人为善;认识到自身的不足,扬长避短;要敢于承担责任,甘于奉献。

最后,在本科阶段注重活动的参与、学生工作的锻炼以及实习经验的积累。参与实习很重要,应在实践中做到理论与实践互补,全面锻炼丰富自己,积累社会经验。实习本身就是一种求职锻炼,拓宽自己的兴趣点将有助于大学生求职,更好地满足用人单位的需求。

综上所述,在长春一汽的社会实践活动,让我们充分感受到了国企特有的严谨求实精神。在座谈中我们还和企业方共同探讨了求职务实能力的培养和精英教育的改

革,探讨如何发挥学生的专业优势,如何引导学生在找工作时找到适合自己的切入点,如何引导学生做好自己的职业生涯规划……我们会把这些思考带回学校,引导学生学以致用、有的放矢。今后我们也会多联系企业和单位,了解单位需求,给学生提供更多的信息和锻炼机会。

最后要衷心地感谢一汽集团的周密安排与专业讲解,感谢学校工会组织的热心联络与周到服务,还要感谢青年教师暑期社会实践团的全体老师带给我一次美好难忘的考察之旅!