激活企业升级的巨大潜能

——鲁南制药集团学习型党组织经验纪实

问君哪得清如许，为有源头活水来。鲁南制药厂从1987年起步之初员工仅200多人、账面净资产19万元的校办工厂，发展成为一家集中药、西药、生物制药生产、科研、销售于一体的综合性医药企业。如今，鲁南制药集团旗下有鲁南贝特制药有限公司、鲁南厚普制药有限公司、山东新时代药业有限公司等8家子公司，员工近万人，实现企业的跨越式发展，实现跨越式的源头就是学习，将学习贯穿于企业科研、生产、经营的各个环节和方面。截至2013年12月，公司总资产已达到90亿元。自2001年以来，公司连续12年纳税过亿元，累计为国家上缴税款30多亿元。

导向：问题困难为中心

善学者顺势兴，企业发展更是如此。面对信息化条件下的激烈竞争，如果我们的学习只是流于形式，那么企业的进步和发展就是一句空话。鲁南制药集团始终摒弃形式学习，坚持裸面学习，结合集团发展面临的实际问题，将发现问题、解决问题作为集团管理工作的出发点和落脚点，实现集团又好又快的发展。

以问题为中心就要求集团在干中学，学中干。围绕工作任务学习，通过研究问题加强学习，推动工作的深入开展。鲁南制药集团前身为校办企业，为在市场化中求得生存和发展，集团根据时代发展要求，改革不适应现代企业发展的旧制度、旧体制，建立符合现代企业建设要求的新体制，促进企业科学发展。鲁南制药集团严格按照现代企业制度要求，推行目标化、精细化管理，推广办公自动化OA系统的应用，提高工作质量和效率；规范财务管理，开展全过程跟踪审计工作，落实和完善经办人负责制、部门负责人负责制、分管领导责任制；深入开展“安全生产月”活动，确立“预防为主、警钟长鸣、有备无患、防患于未然”的安全工作目标，加强安全培训和安全教育，提高全员安全意识，完善安全操作规程，落实安全责任制。

面对医药企业的市场竞争压力，集团认真开展分析市场定位和提高市场份额的研讨会，提出业务首位意识，加强业务基础管理，完善办事处主任负责制，不断充实、调整和优化业务队伍，激发业务队伍的活力。

近年来污染事件频发，引起全社会广泛关注。党和国家号召建立资源节约型、环境友好型企业，实现人与自然的和谐发展。鲁南制药集团认真剖析此类案例，总结经验教训，提出建立鲁南制药集团和谐发展的治理措施，加强从源头削减污染，执行污染排放标准，提高有机溶剂回收率。鲁南制药集团的奥利司他发酵清洁生产工程技术研究列入国家支撑项目，利用生物接触氧化法治理医药污水技术通过省有关技术部门验收。集团开发“脱硫除尘”中水回收建设项目，对配套的三期污水系统进行扩建，实现了冷却水、冷凝水和中水的循环利用。同时绿化了厂区的环境。

鲁南制药集团坚持维护消费者合法权益，定期召开质量工作专题会议，坚持“安全第一、质量第一”，建立相对完善的质量管理体系，各个部门及人员的职责分工明确。同时配备先进的检验仪器，为保证严格按照标准要求进行相关检验工作，集团购置原子吸收仪，以便检测中药材的重金属含量。同时，集团按照GMP规定对供应商产品质量进行审核。

创新：理念制度先改变

创新是企业发展的灵魂，鲁南制药集团在建立现代企业的过程中，转变理念、改革制度，促进企业科学发展。随着市场化水平的提高，传统的企业发展模式已经不能适应社会发展的趋势，必须从传统的资源、劳动密集型企业转向依靠科技、管理等方面的现代企业。理念创新首先表现为坚持“以人为本”，坚持集团的发展离不开广大职工的辛勤工作，坚持将广大职工的利益放在重要位置，尊重职工的劳动成果和劳动价值，让员工充分享受到企业改革发展的成果；其次表现为坚持依靠科技驱动，科学技术是第一生产力，依靠科技进步加强自主创新能力建设，加强原始创新、集成创新、消化吸收再创新，重视科研人员培养和使用，提高科研队伍的整体素质，推进重大科研项目的产业化。同时，重视专利、商标等知识产权的保护和运用，加强科技信息的利用。

制度具有根本性、全局性的意义。为促进集团协调、可持续发展，集团领导重视企业制度建设。建立现代管理制度，严格落实公司的各项规章制度，加强部门的协调和配合，提高公司的整体管理水平。建立高效、程序简化的工作流程，提高工作质量和工作效率；健全财务管理制度，加强对公司财务运行状况的监督和控制，发挥审计监督作用，继续落实主办人负责制、合同管理制度；集团进一步深化人事和分配制度改革，完善高素质人才的引进制度及工资分配制度，重视企业骨干力量和人才的培养与储备机制；建立健全监督约束机制，推行责任追究制度，加强对劳动人事、工程项目、物资采购、财务收支等重点岗位和环节的监督；建立健全安全责任制度，开展安全培训和教育，提高安全意识，加强安全检查和监督，建立安全生产的长效机制。

保障：文化精神助推动

党的十八大报告明确提出了加强社会主义核心价值体系建设的目标——“倡导富强、民主、文明、和谐，倡导自由、平等、公正、法治，倡导爱国、敬业、诚信、友善，积极培育和践行社会主义核心价值观。”

鲁南制药集团董事长、总经理赵志全说：“企业文化是企业的重要软实力，它给企业注入生机活力并带来持久战斗力，是企业核心竞争力培育的重要环节。”“不怕困难、挑战困难、战胜困难”的鲁南精神是鲁南制药最宝贵的精神财富，更是鲁南制药企业文化的集中体现。26年来，鲁南制药在做大做强企业的同时，秉持“依靠职工办企业、办好企业为职工”的理念，努力为职工创造良好的工作和生活环境。倡导尊重员工的劳动和创造力，关心员工的工作、学习、生活，让员工更多享受到改革发展的成果。2006年，鲁南制药集团有限公司被评为“山东省劳动关系和谐企业”，获得“全国五一劳动奖状”。2010年，鲁南制药集团有限公司被中华全国总工会授予“全国职工书屋建设示范单位”称号。

创新文化：引领企业创新能力

集团坚持“以人为本”的管理理念，把引进人才、培养人才、造就人才作为企业发展的长远目标。加强人才引进力度，合理选拔任用人才，建立“唯才是举”的用人机制，按照“年轻化、专业化”的用人标准，改革用人制度，推行竞争上岗，为企业员工提供公平、公开的竞争平台。在引才、用才的基础上，持之以恒地学习、创新是鲁南制药长盛不衰的秘诀之一。在当今知识经济时代，科技进步日新月异，各种新观念、新思路层出不穷，只有不断学习、会学习的企业才能在日趋激烈的竞争中立于不败之地。鲁南制药集团党委把“以党建凝聚人心，以党建推动发展，以奉献赢得和谐”作为党建工作的重点。紧紧围绕企业中心工作，动员和激励广大党员带领群众为实现共同的目标而奋斗；以明确的指令，要求广大党员承担任务，以主动积极的工作、规范有序的言行为职工做出榜样；激励党员成为岗位尖子、技术能手，以一流的业绩展现价值；以企业创新文化为灵魂和指导，培养以创新为己任的新风气。

和谐文化：提升员工幸福指数

鲁南制药集团始终坚持“以人为本”的发展理念，开展一系列生动的文化实践活动，推动企业和谐文化发展。鲁南制药集团厂歌——《我们唱起歌手拉手》，歌颂了鲁南制药人不怕困难艰苦创业、不懈追求和勇于拼搏、团结奋进的精神，鼓舞全体鲁南人奋勇争先、不断超越，成为鲁南人共同的旋律和企业文化的标志。“造福社会、为员工创造美好生活”是鲁南制药集团的宗旨。2013年10月1日，鲁南制药集团第十三届国庆集体婚礼隆重举行，64对新人携手走进了婚礼的殿堂。截至2013年，鲁南制药集团共为739名优秀员工举行了隆重的集体婚礼，集体婚礼已成功举办了13届，是企业所在市举办届数最多、规模最大、影响最广的集体婚礼，成为企业文化建设的重要品牌，对倡树文明新风、促进和谐社会建设发挥了积极的引导作用。

安全文化：促进企业稳步发展

安全责任、重于泰山。安全生产是企业一切生产经营活动的前提和基础，只有在保证安全生产的前提下，幸福生活才能常伴我们左右，企业才能有长远的发展。鲁南制药集团董事长、总经理赵志全提出“安全、质量、环保”的企业经营理念，将安全放在首要位置，为落实安全管理责任制，加强安全管理，鲁南制药集团每年召开安全生产工作专题会议，深入开展“安全生产月”活动。为突出安全生产的重要性，集团定期举办安全生产培训，这是保障安全生产的第一道防火墙。针对岗位生产过程中的设备、物料特性，操作过程中可能出现的风险及如何应对生产突发事件等问题进行日常班组安全培训，真正做到“知其然，知其所以然”。集团总经理赵志全强调“安全生产关键在于人，提高每一名员工的认识，健全各项规章制度，加强安全监测、监督，这是实现安全生产的根本保证”。在保证安全生产的基础上，鲁南制药确立“预防为主，警钟长鸣，有备无患，防患于未然”的安全工作目标，强化“安全隐患就是事故，违章就是事故”的安全管理理念，加强安全培训和安全教育，加强安全检查、监督，提高全员安全意识，完善安全操作规程，加强安全基础管理，完善安全管理制度，增强车间安全工作的主动性和安全性，落实安全责任制，提高安全生产管理水平，建立安全生产的长效机制。

支撑：强化分层学习

竞争引导学习

随着知识经济时代的到来，企业间的竞争越来越多地表现为员工素质的竞争，只有具备高素质的员工，才能成为高素质的企业。而员工的素质很大程度上取决于其学习能力。从某种意义上说，企业竞争的实质就是学习能力的竞争。因此打造学习型企业，鼓励员工不断加强学习，更新知识结构，最大限度地发挥其聪明才智，是企业参与知识经济时代竞争的必然选择，也是在市场竞争中站稳脚跟并赢得竞争的重要保证。

学习理念的突破

学习型企业应该着眼于大目标。鲁南制药集团立足于企业发展所存在的具体问题，开展有目的的学习，在企业发展面临不可逃避的危机时，为化解危机及早制定立于不败之地的企业战略。秉承“终身学习、全员学习、全过程学习、团队学习”理念，倡导实事求是，不甘平庸的企业奋斗精神。学习型企业战略的实施，为鲁南制药实现跨越式发展提供强大动力。

坚持领导带头、开展团队学习

在深入推进“学习型企业”战略进程中，以党委学习中心组为载体，坚持开展团队学习，不断完善学习机制，充分发挥“学习型企业”的重要支撑作用。一是坚持领导带头学习。企业内部创立“企业领导学习小组”，定期开展成员学习活动，推进领导干部思想政治建设，提高领导干部的理论素养、科学决策水平和创新能力。二是坚持领导带队研究。把集体学习、研讨解决实际问题作为学习主要形式，以学习一个专题，解决一个实际问题为指导，集团领导坚持到基层一线开展调研，形成高质量的专题调研材料，提高决策的科学性。三是坚持开展团队学习。构建党委专题学习团队，各专题学习团队就专题学习内容深入开展学习研究，发挥学习团队的“促学”作用。四是不断完善学习机制。严格落实学习报告备案制度、学习考勤制度、集体学习研讨与个人自学制度和学习通报制度。健全学习制度，促进企业领导的科学化、制度化、规范化。

注重员工个体学习

鲁南制药集团已形成“人人讲学习，时时讲学习，处处讲学习”的良好氛围，企业发展愿景得到员工广泛认同，核心价值体系全面确立，团队学习蔚然成风，员工队伍素质显著提升，为构建“学习型企业”奠定了扎实基础。鲁南制药创建学习型企业没有固定指标和模式，而是强调在把握学习型组织本质和特点的基础上，结合自身的实际创造性运用。由于企业领导的积极响应和卓有成效的落实学习型组织的实质理念，使得鲁南制药集团员工不但在生产技术上有了质的飞越，而且使“乐学、好学”的学习态度深入人心，形成良好学习氛围。鲁南制药集团坚持领导带头、开展团队学习与注重员工个体学习相结合的独特理念，以“分层学习”为导向，创建学习型企业。

目标：升级发展铸辉煌

挑战机遇并存

近年以来，我国经济社会发展经受着历史上最为严峻的挑战和考验。在国际经济环境严峻复杂和国内经济增长速度回落、通胀压力较大的情况下，国内企业能否延续良好的发展势头，实现改革式发展、产业升级的新突破，这是对国内企业新的重大考验。通过国内企业的大量经验，我们发现哪个企业能够把握当前经济环境运行规律，及时进行产业结构调整、产品生产模式升级，哪个企业就能在当前的市场角逐中凸显出竞争优势，保持稳健的发展势头。鲁南制药集团正是这么一家企业。鲁南制药集团坚持“以市场为中心”的市场营销理念，提升企业的经济效益。公司致力于科技研发、高科技创新，同时对市场进行审时度势，琢磨市场规律、遵循市场信号机制，及时调整公司产品结构，转变增长方式，坚持“靠品牌、靠质量、靠信誉、靠升级”的发展理念。

建设“资源节约型、环境友好型”企业

科学发展观的基本要求是全面协调可持续，因此企业要实现科学发展，不能以破坏环境和消耗资源为代价。鲁南制药集团在践行科学发展观的过程中，把保护环境、实现人与自然的和谐相处放在突出位置。公司董事长、总经理赵志全强调“鲁南制药集团是做健康产业的，不能污染环境”。公司通过科研人员的努力，实现了从源头控制污染的目标，药物生产单位耗能比建设初期降低了30%。此外，公司还大力推广清洁生产、积极发展循环经济。科研项目从立项开始，就须将环保作为评估指标，达不到环保要求的不予立项。不断加大对循环经济建设的资金投入，打造绿色企业。

以科技研发带动产业升级

科学技术是第一生产力，是自主创新的第一助推器，鲁南制药集团全面贯彻落实科学发展观，建立以企业为主体的技术创新体系，着力自主创新。坚持创新思维、创新技术，树立升级再造理念，通过科技创新，加快产品结构调整，使企业实现全面、协调、可持续发展。集团坚持“以改革为动力，以市场为中心，以科技为先导”的经营指导思想，重视新产品研发，确立了“保持化学制药的优势，大力发展中药，做强生物制药”的发展目标。使企业逐渐发展成为集西药原料及制剂、中药提取及制剂、抗生素制剂、麻醉药品、生物制药等于一体的大型综合制药企业，成为国家有关部门认定的重点高新技术企业、国家创新型企业，设有国家手性制药工程技术研究中心、哺乳动物细胞高效表达国家工程实验室、中药制药共性技术国家企业重点实验室、国家企业技术中心、博士后科研工作站、山东省生物制药行业技术中心。鲁南制药集团从一开始的联合研发到自主创新，用了近20年的时间实现了华丽的转身。

几点思考与启示

鲁南制药集团通过了国家认定企业技术中心2012年度复审评价，发明专利拥有量位居医药行业和山东省前列。在同时公布的发明专利拥有量前50名企业中，鲁南制药集团以拥有发明专利325件，排名第23位，位列医药行业第二。鲁南制药集团多次承担国家科技支撑计划、国家863计划、国家重大新药创制专题、国家火炬计划、国家重点新产品计划，90多个项目获得科学技术进步奖，其中国家科技进步奖6项，荣获“国家技术创新企业”“国家创新型企业”等荣誉称号。

学习统筹顶层设计和摸着石头过河

党的十八届三中全会提出要坚持顶层设计和摸着石头过河相结合。顶层设计本身是工程术语，强调工程“整体理念”的具体化。而企业的生存需要企业始终站在时代前列，成为同行的领头羊，这样才可以始终保持企业的竞争力和市场份额。市场竞争力来源于企业不断坚持进步的动力，这就要求企业勤于学习、善于学习，将学习理念贯穿于企业生产和发展的各个时期，必须将学习作为企业发展的顶层设计，将企业打造成为学习型企业，通过学习的顶层设计，使领导干部和广大员工时刻理解学习的重要性和必要性。同时，企业的学习不是一种空泛的学习，必须是脚踏实地的学习，这就要求企业除学习国家方针、政策之外，还要注重对发展过程中遇到的难题和时代要求进行学习，这就要求企业在管理、制度建设、业务拓展、环境保护等方面进行摸索，学习世界先进企业和同行企业的优点，结合企业发展实际，创新企业体制机制，使企业发展能够顺应时代要求，激发各方面潜力与活力，促进企业科学发展。

学习要有“型”

学习型强调通过学习把团队成员组织起来，激发团队活力。学习型组织有以下基本要求：一是团队成员要坚持终身学习理念，通过终身学习，不断超越自我。二是在学习之后，要形成愿景领导，即是领导者要将所有成员的岗位目标和团队目标融为一体，形成一个共同愿景。三是管理者与被管理者是平等的，管理者不是传统的发号施令者，而是一个设计师、导师。被管理者也不仅仅接受号令，在这样的团队中，每一个成员都能够创新、发展，整个团队具有生机活力。鲁南制药集团坚持将党组织打造成为学习型党组织，将企业打造成为学习型企业。以企业发展过程中面临的问题为中心、导向，树立问题意识，通过广大员工的个体学习和组织团队学习形式，积极开展研讨、交流，将学习知识共享，把传统被动学习变为主动学习，把形式学习转变为裸面学习。正是在这样科学的学习理念和学习方法下，鲁南制药集团不断获得国家和省市的表彰，取得新的辉煌和成就。

学习要紧跟时代要求，服务企业发展

学习除坚持科学的学习理念和学习方法外，还需要将学习与时代发展、时代要求结合起来。事物之间都是有机的联系，世情、国情的变化，对个人和企业的要求也相应的发生变化。改革开放之初，人们还在讨论“公”与“私”的问题，现在人们讨论的是如何完善现代企业制度。而企业发展更是如此，如果不能紧紧把握时代脉搏，洞察时代发展规律，很容易就会被时代淘汰，柯达和诺基亚即是典型。这就要求企业认真学习现代市场知识，学习先进国家、先进企业的成功经验，将这些知识和经验与企业的实际发展相结合，走出适合企业自身发展的道路。学习不仅仅是为了学习，企业学习的核心和最终目的是企业的发展，只有不断地发展，企业才能在市场竞争中立足。

学习要有坚强的领导力

任何一个组织的发展都离不开坚强的领导。所谓领导力，就是激励、动员、规范、促进别人，实现可持续发展。良好的领导者能够了解和熟悉组织中的每个人，能够适时给他们合适的职能和岗位，发挥他们自身的潜力和优势，带动他人的共同发展。而挑战是领导的关键，真正的领导能力产生于工作中，而且领导者总是面对着发起变革与持续变革的挑战，把挑战当作动力推动变革。鲁南制药集团克服了重重困难和挑战，发扬艰苦奋斗的精神，认真思考企业发展难题和困境，组织科研攻关团队，发挥广大员工积极性与创造力，将鲁南制药从校办小厂变成今天的医药航母企业。

（中央党校学习时报课题组：张子成 闫鑫 郝风鸣 丁伟臧海鑫 赵祥彬 赵增鹏；执笔人：赵祥彬 赵增鹏）