

知识改变命运 学习成就未来

创建学习型班组的操作性读本
ZENYANG CHUANGJIAN

怎样创建 学习型班组

朴吉满 李春舒 编著

XUEXIXING BANZU

结合中国本土企业实际，全面阐述学习型班组的创建方法

学习型班组及班组长必备的五种素质

班组实现自我超越的八个步骤

学习型班组创建的十三个技法

中国工人出版社

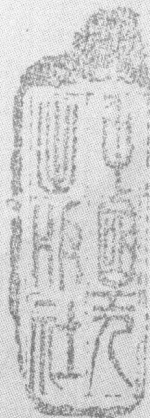
创建学习型班组的操作性读本

怎样创建 学习型班组

ZENYANG CHUANGJIAN
XUEXIXING BANZU

朴吉满 李春舒 编著

中国工人出版社



图书在版编目(CIP)数据

怎样创建学习型班组 / 朴吉满, 李春舒著. —北京: 中国工人出版社, 2007. 6

ISBN 978 - 7 - 5008 - 3866 - 1

I. 怎... II. ①朴... ②李... III. 生产小组—工业企业管理—中国 IV. F425.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 076534 号

出版发行: 中国工人出版社

地 址: 北京鼓楼外大街 45 号

邮 编: 100011

电 话: (010)82075964(编辑室) 62005038(传真)

发行热线: (010)62005045

网 址: <http://www.wp-china.com>

经 销: 新华书店

印 刷: 北京高岭印刷有限公司

版 次: 2007 年 6 月第 1 版 2007 年 6 月第 1 次印刷

开 本: 640 毫米 × 960 毫米 1/16

字 数: 140 千

印 张: 11

定 价: 18.00 元

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

前 言

全国总工会,中央文明办等十部委共同开展的“创建学习型组织,争做知识型职工”活动,其目的就是在实现全面小康社会,建设创新型国家,在建立和谐社会和节约型国家的战略中引导广大职工树立终身学习的理念,营造尊重知识、尊重人才、尊重劳动、尊重创造的社会环境,造就高素质的劳动者,加快工人队伍的知识化进程。

在形成全民学习,终身学习的学习型社会,促进人的全面发展的过程中,班组作为职工与企业的契合点,是整个“创争”活动的重要组成部分,创建学习型班组也是“创争”活动的重点之一。提高企业的竞争力和创新力,必须从提高班组的学习力开始,通过建设具有强烈学习愿望和学习能力的团队,增强职工的创新、创业能力,全面提升整个工人队伍的素质,推进企业和班组管理、创新水平的提高,进而创造出巨大的经济效益和社会效益。

“创争”活动开展以来,很多企业的班组在努力探索和创新中,为创建学习型班组提供了很多鲜活的经验,像许振超班组、李斌班组、唐建平班组等。很多企业也抓住班组这个重要环节,推进创建学习型组织的深入开展,创造了很多经验。实践证明,创建学习型班组,对整个“创争”活动有着不可替代的重要作用,是实现企业和职工全面发展必不可少的重要手段和途径。因此,进一步推进创建学习型班组应该成为一项重要的活动内容。

这次来自企业的几名作者,总结了班组在“创争”活动中的很多做法和经验,结合实践工作编写了《学习型班组创建实务》一书,对班组的创建工作进行了有益的探索,操作性很强,相信对班组的“创争”工作会



起到一定的借鉴作用。这些做法和经验来自企业,来自基层,也会引起班组的共鸣,指向性和实践性也更符合班组的实际。本书虽然有些局限性,但仍然可以说是班组创建活动中的认真总结和提炼,值得借鉴。

“创争”活动开展得很快,班组的“创争”活动也如火如荼,希望能涌现出更多的学习型班组,也希望涌现出更多的知识型职工。

朴吉满

目 录

前 言	1
绪 论	1
第一节 创建学习型组织是时代发展的必然趋势	1
第二节 创建学习型组织是社会发展的必然要求	1
第三节 创建学习型企业是企业发展的必由之路	2
第一章 “创争”活动中的班组	4
第一节 班组在“创争”中的地位 and 作用	4
第二节 创建学习型班组是班组建设的必然选择	6
第三节 员工在“创争”活动中的必备素质	9
第二章 创建活动中的班组长	12
第一节 学习型班组长应具备的素质	12
第二节 学习型班组长的主要角色	16
第三章 班组“创争”中的智障	18
第一节 认识智障	18
第二节 九种实践智障	23
第四章 班组如何实现自我超越	31
第一节 实现自我超越有极大的空间	31
第二节 影响自我超越的三种心态	32
第三节 实现自我超越的八大步骤	35
第五章 班组如何改善心智模式	40



第一节	心智模式的作用	40
第二节	心智模式的四大特性	41
第三节	改善心智模式的四种主要方法	45
第六章	班组如何建立共同愿景	51
第一节	什么是共同愿景	51
第二节	愿景的作用	53
第三节	建立共同愿景	56
第七章	班组如何树立团队精神	60
第一节	团队学习与学习力	60
第二节	深度汇谈	61
第三节	提升团队的整合力	63
第八章	班组如何实现系统思考	66
第一节	要看到事物的整体	66
第二节	要看到事物的变化	67
第三节	要看到事物的本质	68
第四节	系统思考的 11 个微妙法则	68
第九章	创建学习型班组的十三个技法	75
第十章	营造班组“创争”的良好氛围	84
第十一章	典型案例剖析	88
第一节	确立愿景	88
第二节	形成学习理念	90
第三节	选择适当的切入点	94
第四节	形成学习团队	95
第五节	明显提升绩效	100
第十二章	解析学习型班组考核评价要素指标	102
第一节	考核评价要素指标概述	102
第二节	贯彻落实学习型班组考核评价要素指标的 六个步骤	104



第三节 申报程序	108
第十三章 解析《全国学习型组织、知识型职工奖励办法》	
——“四个明确”	109
附件 全国创争办有关文件	
一、关于 2006 年深入开展“创争”活动的工作通知	111
二、关于印发《全国学习型组织标兵单位和知识型职工	
标兵评选表彰办法》的通知	117
三、全国学习型组织、知识型职工奖励办法	123
四、全国“创建学习型组织,争做知识型职工”活动考核	
评价指标体系实施办法(试行)	130
五、关于印发《关于开展全国“创建学习型组织,争做知	
识型职工”活动的实施意见》的通知	144
后记	153
参阅书目	154



绪 论

第一节 创建学习型组织是时代发展的必然趋势

我们已跨入 21 世纪,进入了科技高新化、信息网络化、经济全球化的全新时代。这个时代的主要特征是:知识和信息已经成为社会发展的重要资源,产品制造模式转向知识密集型产品。有人曾提出,当今世界上 80% 的财富是由 20% 的人靠知识和信息创造的。过去意义上的劳动力创造价值已经有了新的诠释,在农业经济和工业经济时代劳动力主要是指体力劳动者,而在信息经济时代劳动力则包括了智力劳动者,也就是说,知识和信息已经成为创造物质财富的主要手段——成为劳动力的主要内容。由于知识和信息是依靠学习才能获得的,因此学习也就成了劳动的一种新形式,成为各类组织最重要的资产,捕捉新信息、掌握新技能、学习新知识已经成为时代发展的大趋势、大潮流。知识和技术是不断更新和变化的,持续学习必然成为人们在新的世纪参与竞争、维持生存所必需的。因而学习型组织理论就必然要成为我们应该学习、掌握和运用的新型武器。

第二节 创建学习型组织是社会发展的必然要求

党的十六大制定了全面建设小康社会的宏伟蓝图,党中央提出了坚



持科学发展观、创建和谐社会的战略方针。实现这些目标的关键在于提高全民族素质,营造全民学习氛围,是从根本上提供实现目标的动力和保证。

长期以来党和国家高度重视创建学习型社会的活动,2001年5月,江泽民同志在亚太经合组织人力资源高峰会议上提出了五点主张,其中第二点就是“构筑全民教育、终身教育体系,创建学习型社会”;2002年11月,党的十六大政治报告中明确提出“要创建全民教育、终身教育的学习型社会,促进人的全面发展”;2003年胡锦涛总书记在全国人才工作会议上,提出了创建学习型社会的要求;2004年1月,由全国总工会等国家十部委关于开展全国创建学习型组织、争做知识型职工活动领导小组发出一号文件,明确提出在全国开展创建学习型组织,争当知识型职工活动;同年9月,党中央在《关于提高执政党能力建设的决定》中明确提出要建设学习型政党;同年10月,全国“创争”活动领导小组,在青岛召开全国“创争”活动推进会,推出23个示范企业和3个示范班组;2005年全国“创争”活动领导小组评选奖励全国学习型组织十佳标兵单位,颁发五一劳动奖状。2004年以来,“创争”活动在全国各工矿企业、商业和机关单位深入开展,不断涌现出许许多多的先进组织和个人,有力地推动了企业和社会的进步与发展。

由此可见,创建学习型社会活动是大势所趋,势在必行。

第三节 创建学习型企业是企业发展的必由之路

管理活动是企业永恒的主题,只要有企业存在就有企业的管理活动存在。管理方法的不断进步和完善,推动了企业的不断发展。据统计,上个世纪就出现了35种比较有影响的企业管理理论,管理界认为目前最前沿、最能体现企业管理研究成果的是学习型组织理论。过去人们普遍认为企业的竞争是企业产品的竞争,是人才的竞



争,现在人们认识到企业的竞争,从本质来讲,是学习的竞争,是学习力的竞争,企业要想赢得竞争力、生存力就必须不断地提高自身的学习力。

学习力是企业提高生存能力和竞争能力的决定性因素。



第一章 “创争”活动中的班组

班组是各项经营管理工作的基础,最常用的比喻是“班组是企业的细胞”。班组是企业所有工作的落脚点。在创建学习型组织的进程中,班组必将成为重点,也必然是企业创建学习型组织的基础。这是由班组在企业中不可替代的地位和作用决定的。

第一节 班组在“创争”中的地位和作用

企业生产经营活动的基础是班组,这是任何形式的管理都改变不了的。

一、班组是学习型的团队

“学习型”班组与以往的班组“学习”最明显的区别之一是团队学习。班组是员工个体与企业组织的结合点,通常是由几人、十几人甚至更多的人集合而成,班组是团队在企业组织中最重要、最普遍的表现形式。

以班组为单元的创建形式,可便捷地组成学习型团队。

以班组为单元构建成的“学习型”团队,可快速地形成自己的学习系统。

以班组为单元形成的学习系统,可迅速地把知识转化为生产力。



二、班组是创争活动的重中之重

班组是管理和生产经营的最前沿,各项规章制度、工艺规程、技术标准都要靠班组来贯彻。

大量原始记录、数据和各种信息要靠班组来提供。

技术改造、技术革新、合理化建议要靠班组来落实。

降低成本、降低消耗、提高质量、创造效益要靠班组来完成。

由此可以确定,无论企业的管理结构和生产方式如何,班组都是不可或缺的、最基本的环节。

一个有活力的、有创新能力的、有自主管理能力的班组,是创建学习型团队的目标,也是创建学习型企业的根基。班组学习力的普遍提升,必然会成就一个长寿的企业。

三、班组是培育知识型职工的阵地

企业的竞争是人才的竞争,人才的竞争归根结底是职工学习力的竞争。班组是职工学习力提升的最主要的阵地。

知识经济的到来,使我们由“大鱼吃小鱼”的时代进入“快鱼吃慢鱼”的时代,先进的生产技术和装备,必须用先进的学习方法才能掌握。职工的技术素质必须在班组的实践中才能快速提高,有效地运用学习型组织理论提供的技术,可以收到事半功倍的效果。知识与经验的交流共享,教训与不足的反思和追根究底,都会对知识型职工的成长形成不可估量的影响。

班组是职工与企业结合的契合点,感恩企业、报效国家都是通过班组来实现的。一种和谐的环境、向上的氛围,会让职工觉得浑身有使不完的劲,这是学习型班组所能给予的。



第二节 创建学习型班组是班组建设的必然选择

美国《财富》杂志调查显示:在市场机制比较完善的美国,62%的企业寿命不超过5年,能够存活50年的企业仅有2%;中小企业平均寿命不到7年,大企业平均寿命不到40年,一般跨国公司平均寿命为10—12年;世界500强企业平均寿命为40—42年。

日本企业的平均寿命为30年。

目前,我国的大公司平均寿命为7—8年,小企业平均寿命仅2.9年。企业破产倒闭的原因是多种多样的,在总结这些企业的现象后,专家得出的结论是:要生存,就要比你的对手学习得更快。

班组可能决定企业的命运,一个关键班组的关键产品就可能决定班组的生死,多个班组就可能决定企业的存亡。

一、创建学习型班组是推动班组建设的新动力

班组管理同企业管理一样是一个永恒的主题。不断完善班组的各项工作,需要一种“创造性张力”。创建学习型班组为这种“创造性张力”提供了新的动力。共同愿景是创建学习型班组的最重要的标志,在班组共同愿景的指引下,成员不断地超越自我,不断地改善心智模式,充分利用团队学习提升系统思考的能力,推动班组的各项工作不断地跃升到一个新的水平和高度,创造新的工作业绩。

二、创建学习型班组是深化班组建设的需要

我国工业化进程起步较晚,大部分管理理论是借鉴前苏联和西方国家的,班组管理也使用了借鉴模式。现在,随着经济全球化的到来和中



国的产品大量进入国际市场,世界的游戏规则也成为我们的行为规则,产品的质量标准、管理标准、工艺标准等等都为我们提出了新的课题和要求。中国要在全球化的市场中占有一席之地,要不断地提高产品的竞争力,首先就要通过不断的学习来接受并消化理解这些规则。建立学习型的团队是获取这种能力的最好方式。

知识经济时代,知识是经济发展中最重要和最关键的资源,而知识恰恰是人掌握的,在由人组成的班组里,停留在工业经济时代的管理上是远远不够的,学习型班组能够激发出成员的潜力,发挥出人的主观能动性,提升员工的学习力和创新力。学习型组织理论,倡导学习工作化,工作学习化。班组要在工作的同时,营造学习的氛围,建设有利于在工作中学习、在学习工作中工作的长效机制,为班组的发展提高提供长期的支持。

三、创建学习型班组成为班组建设的新平台

学习力不但应该成为衡量一个企业竞争力的标准,也应该成为班组建设的衡量标准。班组建设的特点是小、细、全、实,是企业各项管理、生产、经营目标分解的终点。学习型组织理论导入以后,就会给繁杂的、琐碎的日常工作赋予新的意义,就会使班组成员更多地站在全局的角度上系统地思考班组的管理和建设,进一步提高班组内部解决问题和矛盾的能力,逐步提高自我管理的能力。

创建学习型班组会把班组引入一个新的境界,在创新、持续创新的理念下,班组建设会日新月异,班组的生产指标、产品质量、技术革新、民主管管理、思想工作甚至文体活动都会有层出不穷的新主意、新点子。

2003年4月28日夜,在青岛前湾集装箱码头停靠的“地中海法米亚”号海轮上,打响了冲击新的世界记录的攻坚战。在通明的灯光下,8台大型桥吊一字排在320多米长的船边,在船上60%以上的重箱和各舱配载不均衡的情况下,班组成员默契配合,用6小时



27 分的时间,完成了 3400 个标准箱的装卸,创造了每小时单机效率 70.3 自然箱和单船效率 339 自然箱的世界记录。5 个月以后,桥吊班再次超越自己,把每小时单船效率 339 自然箱的纪录,成功提高到每小时 381 箱。

走进这个班组,透过这个记录,我们看到的是一个学习型的团队。

青岛前湾集装箱码头有限公司桥吊队是金牌工人许振超所在的班组。他们紧密结合岗位工作实际,把学习设备管理知识和技能当成第一位的工作、第一位的责任、第一位的标准,建立班组学习制度,班组长带头坚持每天学习,不但注重书本和理论学习,也注重实践、发展的学习,更注重班组的团队学习。

在学习中,许振超班组结合集装箱跨越发展的实际要求,注重结合创建世界一流集装箱设备管理水平,注重结合自身文化知识实际,本着“干什么学什么,缺什么补什么”的原则,有目的的自主学习、互动学习,班组的整体素质不断提高。在实现固机无故障以后,他们又提出了固机零缺陷运行的新目标,努力向世界一流的固机管理靠近。他们为了实现这个目标,先后创出了设备一般电气故障 15 分钟排除,发动机、吊具运行零故障,桥吊起升钢丝绳更换 6 小时完成,轮胎吊起升钢丝绳更换 3 小时完成,设备故障零返修,桥吊牵引钢丝绳“一瞄准”,桥吊编码器“一移准”等金奖维修绝活。此外,他们对固机存在的技术课题成立技术攻关课题组逐一解决,采用先进设备远程监控及异地维护系统,缩短维护时间,提高维修效率和技能,推行 Mainpac 设备管理系统,实现了设备检查、保养维修、成本核算、材料管理等项目全过程、全方位的微机管理。

这样一个团队,创造出本行业的世界记录是必然的。学习、创新为他们提供了强大的支持。

许振超说,一个人可以没有文凭,但不可以没有知识;可以不上大学,但不可以不学习。



第三节 员工在“创争”活动中的必备素质

班组的员工是班组“创争”活动的主体,因此创建学习型班组的出发点和落脚点都在于提高班组员工的整体素质。

一、员工要有忠于愿景的精神

要鼓励员工设计明确的个人愿景,使其做到每个阶段每个时期都有明确的努力目标,做出个人终身的职业生涯设计,并且通过努力不断地实现自我超越,以实现个人愿景不断从低层次到高层次递进。共同愿景是班组发展的驱动力,也是班组全体员工共同利益之所在,因此要把个人愿景融入班组的共同愿景,把个人命运同企业、班组的命运结合起来,使个人愿景和共同愿景形成“你”中有“我”、“我”中有“你”的关系。要引导职工为实现共同愿景勤奋学习、埋头苦干、努力奉献。

二、员工要有终身学习的理念

在当今世界,学习已经成为一生的需要,必须要引导职工树立终身学习的理念。学习是艰苦的劳动,不是一朝一夕之功,而是长年累月、持续不断的行为,所以要树立终身学习的理念,学习与工作密不可分,学习与生活也密不可分。确立明确的学习目的,不断激发学习的热忱,活出生命的意义。

要制订具体的切实可行的学习措施,做到持之以恒,一以贯之,把学习的目标作为自己人生的目标来追求,把学习与工作、与生活真正地融合起来,使学习成为全部生命的一部分,给学习注入新的意义。

