



立正管理书系

# 学习型 班组建设

BUILDING  
A CYCLE OF  
LEARNING TEAM

宋涵 玄熙平 李莉 编著



海天出版社



立正管理书系

# 学习型 班组建设

BUILDING  
A CYCLE OF  
LEARNING TEAM

宋涵玄熙平李莉编著

F406.6  
S1

F406.6  
S1

海天出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

学习型班组建设/宋涵, 玄熙平, 李莉著.  
深圳: 海天出版社, 2005

ISBN 7-80697-537-3

I. 如... II. ①宋... ②玄... ③李... III. 生产小组-组织管理学IV.F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 065135 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑: 来小乔 (0755-83460863 xiaoqlf@163.com)

封面设计: 蒋南松 责任技编: 陈炯

责任校对: 刘翠文

---

海天电子图书开发公司排版制作 83460274

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月第 1 次印刷

开本: 889mm×1194mm 1/32 印张: 7.375

字数: 180 千字 印数: 1-6000 册

定价: 20.00 元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

## 前言

在写这本书的之前，一直缠绕在我们脑海里有一个被命名为“杨尹渝班组”的生产班组，它是中国航天部下属的川南机械（692）厂二车间的一个钳工班。这是一家生产航天配套产品的制造企业，“神舟五号”和即将上天的“神舟六号”飞船上都有他们的产品。我们在对这家工厂进行6S现场管理辅导的半年期间，这个班组在6S推进活动中脱颖而出，班组长杨尹渝是一位善于学习和实践的年轻技术工人，他曾参加过我们深圳立正公司的“杰出班组长”培训，学习启迪了他的智慧，促使他更多地去学习，并在工作中用自己学习和掌握的知识，创造了一套非常有效的班组建设方法，把他的班组创建成了一个学习型班组。

到过“杨尹渝班组”生产现场的每一个人，无一不为现场的氛围所赞叹：员工们热情洋溢的笑脸，轻松而有序的工作状态；安全高效率的可视化操作场所，意想不到的细节上的创意优化；“班组看板”展示员工创意改善的亮点，照片上月度上榜的生产明星自豪对你微笑；点点滴滴的人性化装扮环境令人感动，员工亲手编织的统一茶杯杯垫，让你感到融融大家庭的温暖。就是在这里，生产效率大幅提高，产品品质连续创下零缺陷记录，有效的措施使

安全得到了保障，减少了浪费使成本得到了降低。

这正是一个典型的和谐形式的学习型班组，共同学习积极向上的精神激发了班组中每位员工的学习、工作和创新的热情，三十几位员工团结得像一个人，焕发出巨大的能量，在生产运作的方方面面，都获得了优异的成绩，遥遥领先于其他班组。为此，工厂授予了以班长的名字命名的荣誉班组。最近“杨尹渝班组”又连续获得了工厂和中国航天部的多项荣誉称号。班长杨尹渝告诉我们：目前他们正在学习《高效率生产方式》，进行生产线平衡改善，进一步提高生产效率。

是什么使这个班组得以迅速变化？有个故事能解释其中的原因。故事说的是三个泥水匠正在工地上干活，有人问他们：你们在干什么？第一个人回答：我在砌砖；第二个人回答：我在筑墙；第三个人回答：我在建造大教堂。可以肯定的是这第三个人工作得最快乐，因为他清楚自己人生的价值，他最能圆满达到成功，因为他有明确的奋斗目标。同样问题如果你问“杨尹渝班组”的员工，他们是生产什么的？他们的回答一定和第三个人的回答一致：“我们是造火箭的。”我们曾经问过杨尹渝：“你为什么会这样做？”他说：“为了中国强大，为了一定要超过美国！”是知识的力量，是崇高的目标，是共同的愿景造就了这支优秀的、高素质的团队。

我们希望看到更多的“杨尹渝班组”，这就是我们编写这本书的初衷。跨入21世纪以来，全球进入了新经济形态，中国经济继续高速发展，企业生存的竞争也更加激烈，专家们公认，能够在新时代最终胜出的必定是学习型

组织。作为组织的细胞，班组的重要地位是无法替代的，创建学习型企业的重要基础是创建学习型班组。

在此要强调的是：学习型班组没有统一的标准模式。创建学习型班组是根据某些基本的准则和共同的认识，按照班组自己独特的方式进行的。学习型班组的核心内涵是使班组所有员工都自动自发地全身心地投入到工作和学习中，不断地提高学习能力，使员工在快乐工作中体现自己的人生价值，发挥自身的创造力，并将个人的智慧整合成班组的团队智慧，形成不断创新的能量。

小平同志说过：“学习是前进的基础”，选择学习就是选择进步。学习型班组建设本身就是学习，而学习是无止境的，因此，创建学习型班组将是一个持续的过程，也是使员工和班组与企业共同进步、成长、发展，不断创造成功未来的持续之路。

作者

hrstand@126.com

2005年3月

# 目 录

## 第一章 学习型班组导论

|                           |   |
|---------------------------|---|
| 第一节 中国大趋势——二十一世纪看中国 ..... | 2 |
| 一、中国的位置 .....             | 2 |
| 二、中国=“世界工厂”? .....        | 3 |
| 第二节 学习型组织——长袖善舞正当时 .....  | 5 |
| 一、企业寿命与“学习智障” .....       | 5 |
| 二、企业长寿的秘诀——学习型组织 .....    | 6 |
| 第三节 学习型班组——带来组织的裂变 .....  | 8 |
| 一、五项修炼与学习型组织 .....        | 8 |
| 二、学习型组织的基础——学习型班组 .....   | 9 |

## 第二章 聚焦学习型班组

|                      |    |
|----------------------|----|
| 第一节 认识学习型班组的价值 ..... | 12 |
| 一、学习型组织的真谛 .....     | 12 |
| 二、学习型班组的价值 .....     | 15 |
| 第二节 发现学习型班组的个性 ..... | 15 |
| 一、学习型企业的十大特性 .....   | 15 |
| 二、学习型班组的特点 .....     | 16 |
| 三、学习型班组的目标 .....     | 17 |
| 第三节 学习型班组的表现形式 ..... | 18 |
| 一、和谐形式的学习型班组 .....   | 18 |

|                      |    |
|----------------------|----|
| 二、协作形成的学习型班组 .....   | 19 |
| 三、创新形式的学习型班组 .....   | 19 |
| 四、竞争形式的学习型班组 .....   | 20 |
| 第四节 创建学习型班组的原则 ..... | 21 |
| 一、为使命而工作 .....       | 21 |
| 二、培育团队精神 .....       | 22 |
| 三、建立良好的沟通机制 .....    | 23 |
| 四、构筑共同愿景 .....       | 24 |
| 五、提高班组的学习速度 .....    | 24 |
| 六、持久地学习 .....        | 25 |

### 第三章 撩开学习型班组的“学习”真面目

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 第一节 学习型班组与弘扬人性 .....  | 27 |
| 一、认识“以人为本” .....      | 27 |
| 二、实践“以人为本” .....      | 27 |
| 第二节 学习型班组与创新 .....    | 30 |
| 一、创新是未来管理变革的主旋律 ..... | 30 |
| 二、创新是学习型班组的灵魂所在 ..... | 31 |
| 第三节 工作学习化与学习工作化 ..... | 34 |
| 一、学习工作化 .....         | 34 |
| 二、工作学习化 .....         | 36 |

### 第四章 破解学习型班组的十大智障

|                     |    |
|---------------------|----|
| 第一节 局限思考 学而无用 ..... | 39 |
| 第二节 照搬照套 学而不懂 ..... | 40 |
| 第三节 额外负担 无从下手 ..... | 41 |
| 第四节 习惯过去 与已无关 ..... | 41 |



|                       |    |
|-----------------------|----|
| 第五节 依赖上级 归罪于外 .....   | 42 |
| 第六节 缺乏整体思考 .....      | 43 |
| 第七节 专注于个别事件 .....     | 43 |
| 第八节 看不出缓慢、渐进的过程 ..... | 45 |
| 第九节 经验错觉 .....        | 45 |
| 第十节 管理班组的误区 .....     | 46 |

## 第五章 班组长是学习型班组建设的一面旗帜

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 第一节 学习型班组长的任务和作用 .....    | 49 |
| 一、创建学习型班组的主要任务 .....      | 49 |
| 二、班组长在创建学习型班组中起着关键作用 ...  | 53 |
| 第二节 学习型班组长的选用与培育 .....    | 55 |
| 一、班组长必备的基本能力 .....        | 55 |
| 二、班组长现场管理的要点 .....        | 58 |
| 三、班组长的选育是学习型班组建设的关键 ..... | 61 |

## 第六章 引领班组成员自我超越

|                    |    |
|--------------------|----|
| 第一节 学习型员工的特征 ..... | 68 |
| 一、自主学习 .....       | 68 |
| 二、自我实现 .....       | 72 |
| 三、自我经营 .....       | 73 |
| 第二节 学习型员工的培育 ..... | 74 |
| 一、培育学习型员工的方法 ..... | 74 |
| 二、员工学习能力指数 .....   | 80 |
| 第三节 开启自我超越之门 ..... | 81 |
| 一、找回心中的黄金巨人 .....  | 81 |
| 二、突破自我的束缚 .....    | 83 |

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 第四节 人人争做学习型员工 .....      | 87 |
| 一、企业文化的熏陶 .....          | 87 |
| 二、鼓励创新的宽松环境 .....        | 90 |
| 三、全员参与的班组管理氛围 .....      | 93 |
| 四、为每个成员找到他们在班组中的位置 ..... | 94 |

## 第七章 重新描绘心灵地图

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 第一节 认识心智模式 .....            | 99  |
| 一、心灵地图的绘成 .....             | 99  |
| 二、建造世界模型的方式 .....           | 100 |
| 三、心灵地图不是真实的世界模型 .....       | 103 |
| 第二节 走出感知的误区 .....           | 104 |
| 一、认识和挑战三种认知误区 .....         | 104 |
| 二、走出误区的实践 .....             | 108 |
| 第三节 驾驭自己的心智模式 .....         | 111 |
| 一、IQ、EQ 和 AQ .....          | 112 |
| 二、掌握情绪的幅度——钟摆效应 .....       | 114 |
| 三、情绪的产生 .....               | 115 |
| 四、重新审视我们的情绪 .....           | 117 |
| 五、掌控我们的情绪 .....             | 119 |
| 第四节 改善自己的心智模式 .....         | 120 |
| 一、“心智模式”是可以改善的 .....        | 121 |
| 二、打破三个“思想框框”，重建“心智模式” ..... | 122 |

## 第八章 让我们一起飞——建立共同愿景

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 第一节 企业愿景是理想的彼岸 ..... | 131 |
| 一、解读“愿景” .....       | 131 |

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 二、找到愿景的实质问题 .....          | 134 |
| 三、愿景引领成长——学习型班组的导航灯 .....  | 136 |
| 第二节 个人愿景是齐心协力的浆板 .....     | 138 |
| 一、开发个人愿景 .....             | 138 |
| 二、改变自我意象，开发个人愿景 .....      | 139 |
| 三、有效地执行个人愿景 .....          | 142 |
| 第三节 班组愿景是坚固的船舰 .....       | 143 |
| 一、开发组织愿景的先决条件 .....        | 143 |
| 二、组织愿景开发的五个步骤 .....        | 145 |
| 第四节 实现企业、班组、个人的良性循环 .....  | 148 |
| 一、组织最高管理局的组建与运作 .....      | 148 |
| 二、以创新为主要特色的组织文化 .....      | 150 |
| 三、基于愿景的员工管理 .....          | 151 |
| 四、编织经线和纬线、让愿景的操作更具实效 ..... | 152 |
| 第五节 让愿景成为永不熄灭的导航灯 .....    | 152 |
| 一、克服两难抉择的负面反应 .....        | 153 |
| 二、让愿景导航 .....              | 154 |

## 第九章 促进班组学习

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 第一节 激发班组群体智慧 .....     | 158 |
| 一、组织学习过程中的常见问题 .....   | 159 |
| 二、组织系统中的学习障碍 .....     | 160 |
| 三、组织中个人的学习障碍 .....     | 161 |
| 第二节 班组是学习的最佳单位 .....   | 164 |
| 一、班组是学习的最佳单位 .....     | 164 |
| 二、以班组为单位学习的方式和效果 ..... | 165 |
| 第三节 团队学习的技巧 .....      | 167 |
| 一、加强对团队学习的管理 .....     | 167 |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 二、从团队学习的内部入手,提升团队学习的价值观 | 170 |
| 第四节 团队学习工具的应用演练——深度汇谈   | 172 |
| 一、了解深度汇谈                | 172 |
| 二、深度汇谈的技巧               | 173 |
| 三、在班组学习中演练深度汇谈          | 176 |

## 第十章 学会系统思考

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 第一节 认知系统          | 183 |
| 一、什么是系统           | 183 |
| 二、了解系统的特点         | 184 |
| 三、系统理论与学习型班组      | 191 |
| 第二节 学习系统思考的方法     | 192 |
| 一、建立学习型班组是一项系统工程  | 192 |
| 二、学习系统思考的方法       | 192 |
| 三、训练系统思考的心智模式     | 194 |
| 第三节 系统思考在班组工作中的应用 | 197 |
| 一、关键管理            | 197 |
| 二、异常管理            | 199 |
| 三、效率改善            | 204 |

## 第十一章 评价学习型班组的创建质量

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 学习型班组(科室)考核评价指标 | 215 |
| 参考文献            | 219 |

## 第一章

# 学习型班组导论

### 小故事：人与世界

星期六早晨，牧师在家里准备第二天的讲道。他的五岁的小儿子约翰吵着要牧师陪他玩耍。无奈中，牧师将一本旧杂志的插图——幅世界地图撕成碎片，丢在起居室的地上，对小儿子说：

“小约翰，如果你能拼拢这些碎片，我就陪你玩。”

牧师以为这件事会使约翰花费上午的大部分时间。但是没过10分钟，他的小儿子就敲开了他的房门。牧师惊愕地看到小约翰已经拼好了这一幅世界地图。

“孩子，你怎么这么快就拼成了世界地图？”牧师问道。

“噢，”小约翰说，“这个很容易。在世界地图的反面有一个人的照片。我把这个人的照片拼到一起，然后把它翻过来。我想如果这个人是完整的，那么，这个世界也就是正确的。”

牧师高兴得笑了起来：“对呀，如果一个人是完整的，他的世界也就会是正确的。太好了，小约翰，你替我准备好了明天的讲道。”

### 大道理

人与世界是密不可分的一体，世界容纳了人类，人类又通过孜孜不倦的奋斗，把洪荒的世界改造得五彩缤纷。但是，由于人类还不能做到十分正确，因此世界也就不是十分完美。人类还存在着用割裂的思维方式来求生存和发展；过分追求物质利益，消耗物质资源，破坏环境，造成生态失衡，从而使世界遭受着损害。

要使世界变得更加美好，首先要改变我们人类自己，如果人类走向了完整，那么被我们改造的世界也一定会走向完美。

## 第一节 中国大趋势——二十一世纪看中国

21世纪,将是人类历史上发展最快、变化最多的全新世纪,也将是机遇与挑战、挫折与成长、成功与失败并存的新时代。

经济全球化的大趋势、信息化产业革命的推动、知识经济时代的冲击,当今的时代是一个瞬息万变的时代,一切都在变化之中:经济形态在变,市场环境在变,游戏规则在变——只有“变”才是唯一的“不变”。在既有机遇又有挑战的国际化大舞台上,当驾驶者还是落伍者?求生存还是被淘汰?抓住机遇,迎接挑战,无疑是我们应取的态度。

中国的现代化建设在经济全球化的国际环境下,在与世界经济的互动中,正继续着25年来的高速度发展。2005年1月在瑞士达沃斯召开的“世界经济论坛”年会上,中国国务院副总理黄菊介绍中国经济发展成就:“实行改革开放以来,中国进入了发展最快、进步最大、变化最深刻的历史时期。1979年至2003年,中国经济年均增长9.4%,2004年同比增长9.5%;2003年,中国人均国内生产总值已超过1000美元。”

### 一、中国的位置

目前,中国在世界上究竟处于什么样的地位呢?

#### 1. “综合国力值”排名

中国现代国际关系研究所对美、日、中、俄、德、法、英七国的综合国力进行评估,评估项目主要包括经济、军英七国的综合国力进行评估,评估项目主要包括经济、军事、科教、资源等内容。结论是:中国继美国、日本、法国、英

国、德国、俄国之后排第七，约是排名第一的美国的四分之一。假设美国综合国力年均增长速度为 3%，中国综合国力年均增长速度为 7%，中国达到美国同期综合国力水平需 36 年。

### 2. 2004—2005 “国际竞争力”排名

“世界经济论坛”对全球 104 个经济体进行评估，评估项目主要包括宏观经济管理、技术革新和公共机构质量等三项标准。结论是：芬兰、美国分列第一和第二位，中国排在第 46 位。

### 3. “环境可持续指数”排名

美国耶鲁大学和哥伦比亚大学的环境专家使用 21 项指标，涉及自然资源拥有情况、过去和现在的污染水平、对环境治理所做的努力、社会提高环境治理的能力，以及对全球共同关注的问题所做的贡献等方面，对全球 144 个国家和地区进行了评估：芬兰、挪威、乌拉圭、瑞典和冰岛位居前五，中国位居第 133 位。

从上述的排名可以看到：虽然我国改革开放以来取得了巨大成就，但是我们的综合差距仍然很大。

中国的优势在哪里？我们应该从何处取胜呢？

## 二、中国 = “世界工厂”？

“MADE IN CHINA”的产品早已遍布世界各个角落，在世界制造业的排名中，中国已跃居世界第四，居前三位的分别是美国、日本、德国。有外商投资调查报告预测：2005~2006 年中国将超过德国，成为世界第三大制造国。

中国是否已成为“世界工厂”？

19 世纪 30 年代，第一次工业革命时期，英国兰开夏郡以“世界工厂”著称，它拥有的机器数量比全球总和还多。英国成为当时世界第一经济强国。

几十年后，美国取代英国成为“世界工厂”及第一经济

强国。

20世纪70年代,“日本制造”席卷全球,日本依靠制造业成为世界第二经济强国。

现在,中国的优势:机械设备、交通工具、家电、电子通信等类别的100多种产品产量居“世界第一”,国际市场上50%以上钟表、VCD、电话机、照相机、电风扇等产品是“中国制造”。“中国制造”正在世界上日益崛起。

制造业在中国处于极其重要的战略地位:制造业产值占全国GDP的39%,占工业总产值的77.6%;制造业应缴的税收占国家税收总额的30%,财政收入的27%;从事制造业的工人占全国工业职工总数的90%;制造业的出口额占全国出口总额90%。

但是我们应该清醒地看到,假如把全世界制造业看成是一条生产链,中国企业在这条生产链上仅处于中低端。在2004年博鳌亚洲论坛上,龙永图分析:从中国的综合国力、制造业的素质和竞争能力,特别是拥有的自主核心技术看,与世界经济史上被称为“世界工厂”的英国、美国和日本相比,中国还有很大差距。

目前,中国不能说已成为“世界工厂”,只能说是“世界加工厂”。我们缺少什么呢?我们缺少能走向世界的大企业,缺少制成品核心技术的创新能力,缺少世界知名的品牌,更缺少一支技术工人队伍。

我国手机的核心技术70%是从韩国三星购买的。这就意味着我国手机厂商的大部分经营利润都用来交技术转让费了。

在欧洲,温州产的打火机只能卖到2欧元一只。同样是中国生产的打火机,日本人买回去贴上自己的牌子再拿到欧洲去卖,可以卖到30欧元以上。日本人卖的是品牌!

有资料显示,我国每年由于工人的技术水平低而造成的损失高达2000亿元人民币,占年GDP的2.5%!



尽管如此,我们必须看到中国唯一的出路在于发展制造业。著名经济学家、北京工商大学梁小民教授告诉我们:“美国经济的中心点是以高科技带动经济的发展。”而我们国家的经济中心点是世界工厂。我国的发展目标就是要做“世界工厂”。

什么是“世界工厂”?

中国社会科学院工业经济研究所所长、经济学家吕政对世界工厂的定义:一个国家在制造业领域,不只是少数产品和少数企业,在世界市场上占有重要地位,而是有一批企业群和一系列产品在世界市场上占有重要地位。这些企业和产业的生产能力、新产品开发能力、技术创新能力、经营管理水平、市场份额已成为世界同类企业和同类产业的排头兵,并在世界市场结构中处于相对垄断的地位。

根据上述定义,“世界工厂”必须满足以下的标准:

1. 一国的制造品总产量在世界上具有绝对优势,并在世界工业品贸易中占有相当大的份额。
2. 制造业生产整体上技术先进、创新能力强。
3. 有一批具有世界品牌的工业品,在世界市场上具有强大的竞争优势。
4. 本国的制造业企业具有先进的管理经营水平。

## 第二节 学习型组织——长袖善舞正当时

### 一、企业寿命与“学习智障”

美国《财富》杂志:美国大约有 62%的企业寿命不超过 5 年,只有 2%的企业能存活 50 年,中小企业平均寿命不到 7 年,大企业平均寿命不足 40 年;一般的跨国公司平均寿命