

中国学习型组织践行案例

上海明德学习型组织研究所 组编

张声雄 徐韵发 主编

上海三联书店

中国学习型组织运行案例

上海管理科学研究所编 2000

16.00元 300页 32开

上海三联书店

中国学习型组织践行案例

上海明德学习型组织研究所 组编

张声雄 徐韵发 主编

图书在版编目(CIP)数据

中国学习型组织践行案例 / 张声雄, 徐韵发主编. — 上海:
上海三联书店, 2008. 3

ISBN 978-7-5426-2715-5

I. 中… II. ①张…②徐… III. 企业管理—组织管理学—
经验—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 201653 号

中国学习型组织践行案例

主 编/张声雄 徐韵发

责任编辑/戴 俊

装帧设计/必 达

监 制/研 发

责任校对/叶 庆

出版发行/上海三联书店

(200031) 中国上海市乌鲁木齐南路 396 弄 10 号

<http://www.sanlian.com>

E-mail: shsanlian@yahoo.com.cn

印 刷/上海展强印刷有限公司

版 次/2008 年 3 月第 1 版

印 次/2008 年 3 月第 1 次印刷

开 本/890×1240 1/32

字 数/200 千字

印 张/8.5

ISBN 978-7-5426-2715-5

C·247 定价 20.00 元

序

奚洁人

党中央高度重视学习型社会和学习型政党的建设。胡锦涛同志在党的十七大报告中曾先后强调,要“发展远程教育和继续教育,建设全民学习、终身学习的学习型社会”,“要按照建设学习型政党的要求”,深入学习马克思主义和中国特色社会主义理论,提高我们党运用科学理论分析和解决实际问题的能力。这标志着我们党对于建设学习型组织理论的运用与实践推进也站在了新的历史起点上,进入了发展的新阶段。

学习型组织究竟是什么性质的理论?它是一个具有多元性质的理论。首先它是起源于终身教育的学习理论。1965年12月,法国教育部部长保罗·朗格朗(Paul Lengrand)在联合国教科文组织召开的巴黎国际成人教育会议上,作了以终身教育为主题的学术报告,此后又发表了《终身教育引论》等著作。终身教育理论逐渐成为各国发展教育指导思想,后来又发展为“终身学习”的理论。

1968年,永恒主义教育流派的代表、教育家罗伯特·梅纳德·赫钦斯(R·B·Hutchins)出版了他的最后一部经典著作《学习型社会》。

人们逐渐认识到学习型社会是实现社会化终身学习的基础,社会化的终身学习又是建立学习型社会的基础。

1972年,联合国教科文组织出版的《学会生存》进一步发展了赫钦斯的这种思想,提出“向学习型社会迈进”的口号。

后来学习型组织理论又引起了管理学界的重视,被发展为当代最前沿的管理理论。美国学者迈克尔·D·波顿(Mickle·D·Boton)编著的《大话管理100年》和中国企业管理协会编写的《管理100年》都把“学习型组织管理理论”列为当代最前沿的管理理论之一。

学习型组织管理的“组织”二字,是个大概念,可用于指导各类组织的管理。学习型组织管理理论,它起源于西方的企业管理,中国把它创造性地运用于各种组织的管理,大到国家、政党,小到家庭、班组都可运用。

上海明德学习型组织研究所从1998年6月24日正式注册成立,到2008年

6月24日正是十周年。在这10年中,上海明德学习型组织研究所的同志们深入企业、机关、学校、社区,传播学习型组织的基本理论,仅仅从2003年至2007年就面向社会宣传讲授了学习型组织理论3752场,参加听课的达431444人次。他们还帮助基层按照上海市委的部署与具体要求,深入现场调查研究,帮助制订创建规划,一步步帮助推进,在实践中发现了一批创建学习型组织的先进单位,帮助总结提炼成案例。早在2002年6月编写的、由三联书店出版的国内第一本创建学习型组织的案例专著《第五项修炼实践案例》,引起了管理大师彼得·圣吉以及海内外教育界、管理界的关注。最近上海明德学习型组织研究所的同志们,在党的十六大发出“形成全民学习、终身学习的学习型社会,促进人的全面发展”的号召后又从全国在创建学习型组织过程中涌现的许多范例中,选择了机关、学校、医院、社区、文化系统、航天系统、印钞造币系统和钢铁、电力、煤炭、建筑、商业系统的企业等18个行业的30多个鲜活的案例,编写成了这本《中国学习型组织践行案例》。

创建学习型社会是构建和谐社会与实现科学发展的重要基础,建设学习型政党是保持党的先进性的长效机制之一,也是提高执政党的执政能力的重要途径。我认为,明德研究所的同志们结合运用学习型组织理论的研究传播和自己的工作成果,在学习贯彻十七大精神方面做了一件十分有意义的工作,《中国学习型组织践行案例》一书的编撰出版,对于推进全国创建学习型社会和建设学习型政党的理论学习和实践活动提供了一份很好的学习材料和案例教材。其可贵之处在于这些鲜活的案例既不再是外国学习型组织理论的简单复制,也不仅仅是这些单位组织学习活动的一般经验总结,而是将学习型组织理论成功地运用和结合于本单位工作实践、并已经取得了明显成效的经验提炼的与成果概括,是探索建设具有中国特色社会主义的学习型组织理论与实践的有益尝试,对于我们学习贯彻十七大精神,站在新的历史起点上推进学习型社会和学习型政党建设,尤其是对于许多基层单位开展创建学习型组织的学习和实践,具有一定的参考价值和借鉴意义。

我们期望社会各界和各系统、各领域有更多的单位(党组织)和领导关心学习型组织的理论学习和实践创建,期望有更多的同志通过参与学习型组织理论的学习研究与创建实践来提升自己的素质和能力,因为这是我们建设学习型社会和学习型政党最坚实的社会基础,我们也期望和祝愿上海明德学习型组织研究所在创建学习型社会的进程中发挥更大的作用。

(作者为中国浦东干部学院常务副院长、上海市领导科学学会会长,教授、博导)

目录

序

奚洁人 / 001

钢铁行业

打造推动企业持续发展的“四个之轮” 莱钢股份有限公司炼钢厂 / 001

电气行业

用行之有效的评估激活班组 顾鸿成 / 008

航天行业

闪光的足迹 多彩的文化

——记一航沈飞三十九厂创建之路 马春英 贺冰 李亚民 / 014

我与孙厂长的故事 航天设备总厂党委书记 杨海 / 021

电力行业

在“学习实验室”中历练升华 临汾供电分公司 / 030

构建企业发展的对话平台

——一个团队学习的有效模式 荆门供电公司 / 035

“五步法”锻造学习型企业 孝感供电公司 / 041

把“难题”变为“课题” 荆西供电营业所 金公殿 / 048

从“光满精神”到“光满团队” 广水供电公司 袁鹰 / 054

在实践中学习磨练 提升品牌服务能力

..... 石电电力工程公司电控部二次班 / 059

学习给了她腾飞的翅膀

——记荆州供电公司客户服务中心主任郭瑜 荆门供电公司 金湖 / 067

食品行业

用“心”创建 打造企业核心竞争力 上海融氏企业有限公司 / 071

煤炭行业

以“三有”建设为主线,抓好创建工作

——双矿集团选煤厂创建特色 徐韵发 / 077

我快乐 因为我在“选上”工作 选煤厂准备车间 张树军 / 084

建筑行业

围绕“五个要素”，创建学习型企 上海建工集团第一建筑有限公司 / 086

造币行业

课题学习法

——激活党小组学习的“孵化器” 上海印钞厂 / 092

以建设学习型基层党组织为切入点 全面推进学习型企业创建

..... 朱煜善 / 097

水泥行业

愿景引领创佳绩

——记鲁南中联水泥有限公司生产部发电车间 孙作新 / 107

学习型组织实践社团的践行 孙作新 / 111

航道行业

航浚 4008 轮用“五学法”创建学习型船舶 中港疏浚股份有限公司 / 117

测绘行业

用“测绘文化”绘制创建新景象 上海测绘院 樊高珉 陆方敏 / 123

环卫行业

建设威海先进的环卫文化 金光熙 / 128

商业系统

从区属企业到商业巨子

——创建使企业进入超常规发展快车道 上海新世界股份有限公司 / 136

文化系统

围绕主业发展抓创建 创新杂技剧目求卓越

..... 上海杂技团上海马戏城党总支 / 147

检察系统

潜心发展检察文化 精心打造一流队伍

..... 广州市海珠区人民检察院 蔡景婷 / 153

司法系统

上海青浦监狱鼓励服刑人员把“刑期”当“学期” 叶佐良 / 158

税务机关

转变政府职能 推进和谐地税建设 广州市地方税务局 张风平 / 163

把大象组装起来

——改善心智模式下的自我超越 南京国税局直属税务分局 / 168

愿景引领,解决“一机多票”升级发行 沿江开发区国税局 / 175

99.08%的背后 雨花台区国税局 吴文生 / 183

反思共享 改善心智 建邺区国税局 / 190

红枫税情凝人心 品牌创建共发展 栖霞区国税局 / 196

在汇谈中寻找答案 秦淮区国税局 / 201

孕育干部成就感,激发组织原动力

——高新稽查局以彰显干部价值来提高办案质量

..... 高新区国税局 汤宁 汪晓华 / 207

执法让共和国放心 服务让纳税人满意 玄武区国税局 刘胜军 / 211

财政机关

一个自愿自发的学习团队 财政部青年学习小组 / 217

学 校

在教育变革中创建学习型学院 云南交通职业技术学院 / 225

中小学共同愿景与自我超越机制的建构

..... 昆明市滇池度假区实验学校校长 杨立雄 / 233

医 院

建立“阳光驿站”团队 探索党建工作新路 闵行区虹桥卫生院 马月明 / 241

社 区

追求三个目标 创建学习型社区 上海市闸北区大宁路街道 / 245

凸显个性 创建学习型家庭 上海市陆家嘴路街道 张纪民 / 254

后 记

打造推动企业持续发展的“四个之轮”

文 / 莱钢股份有限公司炼钢厂

1999 年底,莱钢股份有限公司炼钢厂导入学习型组织理论,开始了创建学习型工厂的实践和探索,通过开展深入的创建工作,促进了企业经济技术指标水平、技术研发能力、市场盈利能力以及员工品格素质的持续提升,为企业持续快速和谐发展注入了强劲动力。炼钢厂先后获得全国文明单位、全国创建学习型组织先进单位、山东省创建学习型组织标兵单位、山东省国有企业创建‘四好’领导班子先进集体、山东省先进基层党组织等 30 多项省级以上荣誉称号。

近年来,随着莱钢的跨越式发展,炼钢厂在组织结构、生产组织模式、人员构成等方面都发生了很大变化。这些变化,给如何持续推进学习型组织创建提出了新课题。随着创建工作的持续推进,创建效果从立竿见影到持续改善,绩效已经不像最初那么明显,员工对学习型组织理论的学习运用也不如最初那么兴奋。创建工作进入了一个心理疲劳期。为使创建工作尽快走出这一疲劳期,在深入反思研究的基础上,炼钢厂提出了“激活动力之轮、加速学习之轮、开启思想之轮、推动创新之轮”的创建思路和相应措施,使学习型组织创建工作得以持续推进。

一、激活动力之轮,实现员工和企业的共同发展

引入学习循环理论,助推企业发展。企业的发展需要动力,发展的动力来源于创新,创新的能力来源于学习,学习的欲望来源于员工自身价值的实现。学习型组织中的学习,首先是一种对既有状况不满足的心理状态,一种对组织既有理念、习惯、思维方法的反省和调校的能力,其次才是技能、知识的学习和学习运用知识的能力,使学习成为一种生活方式,一种驱动力,一种持续的心境。学习循环理论认为,学习可以培养团队成员的新技能,新技能可以改变员工的行为和思想,人们的认识和感知能力将进一步得到发展,如此循环,产生新的信念和想法,更进一步促进新技能的培养,从而使个人、

团队朝着自己真正关心的方向发展。创建学习型组织的一项重要工作,就是建立起持续运转的深层次学习循环,构建起一个包括指导思想(愿景、价值观)、基础结构(提供所需资源)、理论、方法和工具(教给人们一种工具,通过使用工具培养新的思维方式)的稳定的组织结构,不断给这一循环以动力,使学习循环持续运转,这可以称为企业发展的“动力之轮”。

建立“淘汰、竞争、复活”机制,激活人力资源。如果把人力资源管理的现状看作一个闭环,在一个环环相扣的组织结构内,要想使组织内的每一个细胞都保持活力,就要从外部给予其动力,这就需要淘汰机制。使某个组织细胞因获得外力而被淘汰,从而使组织内的每一个细胞都获得动力,继而组织会给予一个细胞新的进入机会。这样,通过竞争机制,可以使整个组织结构得以持续不断地运动、优化。同时,赋予被淘汰细胞复活的机会,如此循环往复,促进动力之轮持续旋转,使人力资源管理机制始终有不懈的动力与活力。

动态有效地配置人力资源,实现能上能下、能进能出。每年对全厂中层干部进行绩效考核,实行末位淘汰。按照三文明业绩考核、日常考核和民主评议三部分进行综合评定,对空缺岗位实行择优竞争上岗,并允许被淘汰人员参加竞岗。对一般管理干部,推行竞争上岗,定期实行末位淘汰,主要由科室自主进行考评。针对炉前、连铸等关键重点岗位推行竞争上岗,每年按照一定比例淘汰部分人员,主要由车间自主进行考评,并对空出岗位在全厂范围内进行竞争上岗。既可以给在岗人员一定压力和动力,又可以给其他岗位上具有相关技能的员工提供竞争机会,给予被淘汰人员再次复活的机会,实现了人力资源的动态有效配置,确保“淘汰、竞争、复活”机制的有效运转。

建立员工激励机制。一是建立《员工品格档案》,对员工参加培训学习情况、工作创新改善情况、评先获优情况、诚实信用情况、品格提升情况、不良业绩等内容进行系统全面记录,使之成为除员工人事档案外的又一重要成长档案,并将记录内容作为员工参加岗位竞聘、干部选拔、职称评定、评

先树优的依据。二是建立《三优人才评选管理办法》，每年根据业绩情况，评比表彰优秀管理人才、优秀技术人才和优秀技能人才，每月分别给予 200~500 元不等的津贴，形成尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造的浓厚氛围。三是开展学习型员工立功受奖活动，每两个月进行一次学习型员工立功受奖评比表彰，给予物质奖励和精神鼓励，并提供外出学习培训的机会。四是制定《员工再培训管理办法》，使员工再培训管理与各种学习培训班的管理有机结合，形成淘汰、竞争、复活的蓄水池，增强其再次复活的能力和机会，提升短板，从源头上激活整个人力资源管理。

二、加速学习之轮，使学习成为员工真正心动的事

改变激励方式，由被动接受转变为主动学习，让行动的欲望始终引导和规范学习的欲望。在以往强调学习培训时，大多是从号召、强制的角度来进行学习和培训，作为一种福利来对待，对学习的循环理论和动力研究不够，致使培训学习的动力不足、系统性不强，大多处于被动接受状态。关键问题是学习目的不明确、学习内容不实用、学习动力不充足。炼钢厂从明确学习目的、优化学习内容、增强学习动力等各方面进行规划设计，从制度、机制上完善学习循环理论，使学习方式由被动接受转变为主动学习，让员工通过学习培训“自己提拔自己，自己重用自己，自己淘汰自己”，不断走向人生价值的高端。

优化课程设置，以企业发展和员工需求为动力，使学习成为员工的自觉行为。规范培训内容体系，为员工提供发展平台，使员工始终有一种对新知识的饥渴感，使学习成为一种生活方式。炼钢厂对新世纪大学的培训职能进行重新架构，制定了《三年培训规划》，使教学内容、方式与企业发展和员工需求相吻合，进一步充实师资力量，与大学联合开发有关教材，聘请专家教授来厂讲课，拓展教学渠道，改善教学条件，提高教学质量。

在培训格局上，建立起干部教育、技能培训、干部管理技能培训和全员

共同价值观培训为主体的全员培训格局。在学历培训层次上,建立起高中班、冶金机电专业大专班、本科学历班,与北京科技大学联合创办研究生班,与山东大学联办中层干部 MBA 高端班,系统学习管理知识。在技能培训方式上,开办状元班、班组长骨干培训班、工种等级培训班,优先开设起炼钢班、连铸班、行车班、钳工班、电工班等通用工种培训班,增强培训计划的有效性和针对性。在培训成果认定上,实行国家认定和厂内认证相结合的方式,鼓励员工经过系统学习取得国家承认的学历和获取各种职业资格证书,对经过厂内培训、未取得国家承认学历的人员,厂里承认其学习经历,发放各种写实性培训证书,记入个人品格档案,使学习培训成果与员工的职务晋升、岗位竞争、评先树优和薪酬激励等机制有效挂钩。

通过上述学习培训方式的转变、学习培训内容的优化设置和相关人力资源管理配置制度的建立完善,使学习培训形成个人有动力、内容有吸引力、制度有强制力的闭路循环。目前参加学历提升教育的员工有 546 人,形成了以 1 名技术专家、8 名技术带头人、46 名具有高级职称、114 名具有中级职称作为骨干的科技人才团队,以 11 名高级技师、69 名技师为骨干的技能人才团队,为企业发展提供了强有力的智力支撑。

三、开启思想之轮,使知识汇集和传播畅通无阻

学习型组织强调人们之间的沟通和交流,讲究成果共享,重视改善心智模式。只有心智模式得到改善,人们的思想观念才容易改变,才会使个人和组织的行为模式发生深刻变化。

坚持理念认同是前提的做法。理念是行动的先导,理念只有被员工理解、认同才能发挥作用。提出理念并不难,难的是使这种理念根植于员工心中,成为约束和激励自己的一种自觉行动,否则,理念就会成为一个空洞的口号。让理念从墙上走下来需要有效的支撑,需要建立起相应的工作机制。炼钢厂提出善待员工理念后,得到了员工的热烈响应。为此,厂里建立了员

工思想动态预警机制、职工代表信息反馈制度,畅通员工思想信息流,对职工代表提出的意见和建议逐条进行研究落实,目前已为员工解决实际问题60多项。如为改善炉前环境,改建了炉前操作室、新建了安全通廊、为行车工安装了空中厕所等。同时引导员工认识到,善待员工不仅仅是改善工作环境,办几件具体的实事,更重要的是要善待员工,给予其技能培训、给予其公平竞争的发展环境、给予其关心与民主亲和的环境。通过这一系列措施的制定和落实,使善待员工的理念真正为员工所感知、接受和认同,调动了员工的积极性。

改善心智,解决重点难点问题。炼钢厂通过对不归罪于外、不自我设限、不迷信权威、开展全员心智体验等,很好地解决了制约生产发展的诸多重点难点问题。如通过建立新的心智模式,转炉操作攻关组改变实行了20余年的“铁水+废钢”的钢铁料配比模式,转变为使用矿石作为主要冷料,矿石加入量由以前的不足10公斤/吨钢增加到35公斤/吨钢,为成本的大幅降低打下了基础。

改善心智,积极改进管理。通过改善心智模式,对已经认识到的问题积极进行改进。如在厂区禁止吸烟问题上,多年来吸烟问题并没有真正得到禁止,大家通过反思后认为,在制度设计上,没有更多地从人性化管理的角度去思考这一问题,现在炼钢厂已对《员工文明守则》进行了修订,在厂区设立员工吸烟室,但禁止流动吸烟。又如在人行道管理上,原来要求员工上下班要走人行道、过马路要走斑马线,但由于人行道标识不清楚、斑马线划定没有从有利于员工执行和方便员工行走的角度考虑,致使这一规定不能很好地执行,现在人行道从1米增加到3米,斑马线全部正对路口,在道路拐弯处也划上了45度的斑马线。

四、推动创新之轮,把企业办成一个以创新为指向的学校

创建学习型组织的过程就是一个不断创新的过程。炼钢厂不断完善创新

机制,大力推进技术、管理、政治工作创新,促进了炼钢厂持续健康协调发展。

完善创新机制,推动持续创新。秉承“鼓励冒尖、宽容失败、提倡竞争、倡导合作”的创新理念,倡导敢为人先、独立思考、勇破陈规的精神,导入创新风险评价控制机制,营造生动、活泼、民主和探索创新允许失败的创新氛围,鼓励和帮助广大管理技术人员出成果、出论文、出专利。以技术创新、基础管理为重点,建立先进技术引入机制和难点问题攻关制度,鼓励科技人员通过网络、会议、参观学习和报刊杂志等方式,及时获取钢铁行业先进实用技术和管理信息,不断学习、研究和应用炼钢前沿技术。坚持原始创新、集成创新和引进消化吸收再创新的有机统一,完善创新管理评审激励机制,实现全员、全面、全过程创新,着力培养一支高素质、有真才实学、能解决现场实际问题、具有强大发展后劲的创新型员工队伍。

实施技术创新,增强企业核心竞争力。近年来,炼钢厂在研究和应用炼钢新工艺、新技术的基础上,成功开发了船板钢、汽车大梁钢、石油管线钢等40多个新产品,提高了产品附加值和市场竞争能力。大力实施重点、难点问题攻关,成立了60多个攻关组,充分发挥广大工程技术人员积极性,成功地解决了板坯连铸机投产初期频繁漏钢等制约炼钢生产的一系列技术难题。为进一步提升铸坯质量水平,炼钢厂大力实施以“工艺路线最佳化、炼钢操作标准化、控制自动化、铁水脱硫高效化、转炉控制智能化、精炼钢水洁净化、连铸铸坯优质化”为主要内容的全面质量升级活动,使优钢退废量、大H型钢废品量比上年降低90%。近年来,炼钢厂先后有14个科技进步项目获得省级一等奖、11个项目获得二等奖,31个项目在莱钢获奖。

推进管理创新,激发企业的生机活力。炼钢厂始终把管理创新作为企业发展永恒的主题,形成了“11556”的学习型组织创建思路,将学习型组织创建工作不断推向深入。在坚持严细实管理的同时,推行亲情化管理,落实以人为本的管理理念。2006年,在学哲学用哲学的基础上,炼钢厂提出了“哲学管理”思想,坚持用马克思主义哲学的立场、观点和方法指导企业管

理,提高管理者素质,改善管理方法,提升管理绩效,使各项管理工作更加系统化、本质化,管理绩效明显增强;积极倡导“工作改善就是创新”的理念,破除心理障碍,大力推进群众创新活动,设立了每季度 20 万元的工作改善专项奖励基金,鼓励员工大力开展工作改善活动,使全厂每季度平均立项申报工作改善项目达 600 多个,付诸实施后取得很好的效果。

推行政治工作创新,发挥党组织的政治核心作用。一是不断创新工作思路。针对企业发展变化的实际,提出了“推进炼钢厂从优秀走向卓越”、“打造品格炼钢品牌”、“构建和谐炼钢”等新命题,引导员工树立“慎终如始”、“问题就是资源”等观念,不断超越自我,勇创一流业绩。二是不断创新工作形式和内容。建立“4415”创建模式,深化创建学习型党组织活动;实施“4556”推进措施,全面系统地推进“四好领导班子”、“五好”党支部创建和“五好”党员、“六好”干部争创活动。通过组织党员开展立项攻关、“党员创新创效示范岗”、“党员身边无三违”、“党员奉献日”等党性实践活动,激励党员发挥骨干带头作用,使先进性落实在岗位上、体现到行动上。三是不断创新工作机制和方法。先后完善了党员干部联系群众、深度广谈、成果共享等十二项制度,建立了思想政治工作预警、党组织参与重大问题决策等十大机制,形成了学习型党组织评价体系等四大体系,总结提炼出了思想政治工作 28 法,使政治工作更加符合企业发展实际,更加贴近企业中心任务,党组织的政治核心作用和战斗堡垒作用得到充分发挥,为企业持续发展提供了强有力的政治保障。

通过打造推动企业发展的“四个之轮”,炼钢厂创建学习型组织工作的生机和活力进一步迸发,员工素质不断提高,企业核心竞争力不断增强,较好地实现了“生产稳定、高效运行,文化繁荣、人气旺盛,公平正义、民主亲和、科学发展、超越领先”的目标。