

全国创建示范单位培训师实践案例

学习型组织
演练丛书

XCC 培训师

上海明德学习型组织研究所组编

姚元军 王平顺 主编

上海三联书店

学习型组织
演练丛书

全国创建示范单位培训师实践案例

XCG 培训师

上海明德学习型组织研究所组编

姚元军 王平顺 主编

PEI XUN SHI
PEI XUN SHI
PEI XUN SHI
PEI XUN SHI
PEI XUN SHI
PEI XUN SHI
PEI XUN SHI

F272.92
Y9

上海三联书店

图书在版编目(CIP)数据

XC培训师/姚元军,王平顺编著. —上海:上海三联书店, 2004.12

ISBN 7-5426-2021-5

I. X... II. ①姚...②王... III. 企业管理—职工培训班 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第125443号

XC培训师

编 著/ 姚元军 王平顺

特约编辑/ 姜善坤

装帧设计/ 葛 蔓

监 制/ 朱美娜

责任校对/ 蔡海英

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/ 西安煤航地图制印公司

版 次/ 2004年12月第1版

印 次/ 2004年12月第1次印刷

开 本/ 787×1092 1/16

字 数/ 300千字

印 张/ 16.75

插 页/ 4

印 数/ 1—7000

ISBN7-5426-2021-5

G·701 定价: 29.00元

彼得·圣吉为《西钞培训师》题词：

一如既往地辛勤耕耘、聪明工作、快乐生活，
使社会和环境更加美好、和谐。

*Labor assiduously just as in the past, work
intelligently and live happily, move towards
social and environmental well being together.*

Peter M. Senge





2003年5月西安印钞厂学习型组织创建
正式启动



企业领导班子成员与上海明德学习型组织研究所
专家张声雄、戴洪德、徐韵发、杨子久合影



上海明德学习型组织研究所所长张声雄（右二）在西安印钞厂进行理论宣讲、演练示范，26名培训师经过一周的封闭式培训，全部以优异的成绩取得了上海明德学习型组织研究所培训师资格证书





“超越自我”、“挑战极限”，培训师为自己的每一点进步、每一次成功激情欢呼





以“小故事、小游戏、小案例及小演练”为特征的“三小一练”成为学习型组织二级宣讲的一道靓丽风景





《中外管理》杂志社主编
杨沛霆在西钞厂反思找差大会
上作专题报告

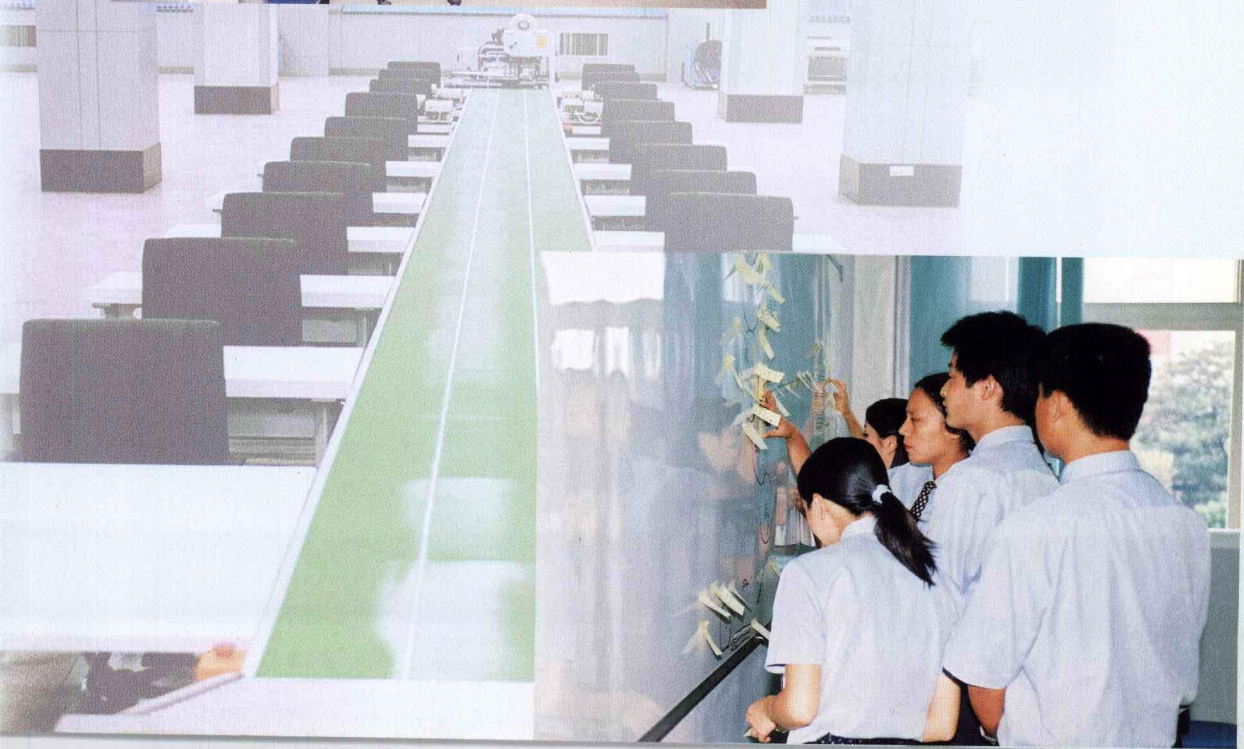


西安印钞厂创建学习型企
业步入第二阶段，自下而上开
展反思找差、对标管理





各车间、部室自发开展“周五课堂”等团队学习，进行技术业务交流、研讨，知识共享





2004年10月17日，西钞厂被全国总工会等九部委命名为全国23家创建学习型组织示范单位之一。图为中共中央政治局委员、全国总工会主席王兆国同志（左一）向西安印钞厂党委书记王平顺同志颁奖

姚元军厂长在西安市总工会学习型组织创建推动会上作汇报讲话



项目组主研成员与彼得·圣吉合影



学习型组织丛书编委会

首席顾问：潘承烈

顾问：（以姓氏笔画为序）

关壮民 汤佩铮 华贻芳

李君如 奚洁人

编委会主任：张声雄

副主任：朱煜善

编委：（以姓氏笔画为序）

王永福 王维 叶佐良 任远

李燕妮 杨子久 张胜生 金光熙

周秉衡 赵幼华 姜善坤 姚元军

姚国侃 夏维虹 徐韵发 黄健

童潇 戴洪德

《西钞培训师》编委会

主	编：	姚元军	王平顺		
副	主	编：	宣明珠	卢明	李西玲
编	委：	刘杰	杨海沂	骆存盛	
		蒋宏庆	甄永建	李政	
		时延风	姜安春		
编	辑：	吕春香	张榕	牛秀花	
		许瑞芳	孙长青	杨娜	
		梁鸿卫			
美	术	编	辑：	葛蔓	

迎接学习型组织新时代

杨沛霆

日前，我刊常务理事单位、中国印钞造币总公司西安印钞厂的同志送来《西钞培训师》一书，让我作序，我欣然同意。说实话，我一般是不愿意为他人著作写序的，一是自己知识有限，就书的业务内容来看，相比作者，总是略逊一筹；二是书稿出版在即，很难深入体会书之精髓。由于这两条，常使我感觉难以完成写序重托。也往往出于此因，而多予拒绝。

但《西钞培训师》一书与众不同，也令我怦然心动。

该书是一本集培训师队伍建设多方经验做法的一本专著。无论是在内容和形式上，都有时代气息。它能反映时代要求并联系企业实际，因而让我很受鼓舞。它的内容主要围绕西钞如何建立学习型组织和训练培训师，具有实践意义；形式又是当今最受欢迎的讲故事、说哲理的办法。

——因此，我感觉自己有话要说。

在我前一段采访海尔CEO张瑞敏时，我送上了我们《中外管理》杂志新编著的《管理故事与哲理》一书。张瑞敏与总裁杨绵绵看后，大感兴趣，马上提出也要编一本诉说“海尔理念的故事集”。这本书，作为向员工、合作者、客户和朋友介绍海尔管理理念的通俗读物，又是在海尔成立20周年之时，很显然有其重要意义。

“无巧不成书”，中国印钞造币总公司西安印钞厂也编写了一本学习型企业的教材故事书。这使我更加确信，中国企业已经找到了一种企业家在内部建立自己文化，即宣传介绍自己思想理念，使上下同心同德，领导企业持续成长

的绝好途径和办法。

《西钞培训师》是上海明德学习型组织研究所与中国印钞造币总公司西安印钞厂组编的一本好书，是企业提高干部、员工素质的一本好书。内容上，它用真人真事的故事，阐明了学习型组织的诸多内容与实施方法。并具体反映了该企业2003年以来，如何在办班、宣讲、立标杆反思找差三个阶段建立学习、反思、创新机制，把学习型组织管理理念渗透到企业管理实践中去的过程。它将成为企业实现长远战略目标的重要保证，是企业在学习《第五项修炼》中摸索出的“三小一练”培训基层员工的好方法。

我衷心希望：在未来10年里，中国企业也能像美国福特（上世纪初第一次管理革命）、日本丰田（上世纪七八十年代的第二次管理革命）那样，在中国兴起第三次管理革命，真正建立起适应中国又指导世界的一套企业管理的理论实践体系，以我们的成就为世界企业管理做出贡献。

我相信，这个时代已经到来。

（作者系《中外管理》杂志社社长兼总编）

创建学习型企业 in 西部亮起的一颗明珠

张声雄

摩托罗拉大学创始人、马来西亚最大银行五月银行集团副总裁、马来西亚学习型组织协会负责人普里姆·库玛（Prim·Kumar）在北京举行的一次国际论坛上满怀激情地说了这么一段话：

“我在世界各地没有看到哪个国家的人民如此热情、政府如此有力负责地推进学习型社会、学习型组织的创建活动。中国将像日本全面质量管理的贡献一样，对学习型组织作出全球性的贡献”。

西安印钞厂就是在中国的印钞行业中、乃至全球的印钞行业中，创建学习型组织走在前面的一个先进企业，最近被国家九部委命名为全国23家创建学习型组织示范单位之一。

先进在何处？主要表现在五个方面：

第一、理念导入方面

西安印钞厂专门与上海明德学习型组织研究所签订了合作协议，全面导入学习型组织的理念，不但企业的各级领导认真学习，认真感悟，为了让学习型组织的基本理念能深入到生产第一线的员工的心中，组织了一支学习力、表达力都很强的培训师队伍，经过专门训练，现已成为企业中“传道、解惑”的骨干力量。

第二、建立愿景方面

西安印钞厂在建立愿景的过程中，注重了两个“三”：

一是“三个层次”。他们开展了个人愿景、团队愿景和组织愿景的建立活

动，使每个员工、每个团队不断理清自己的目标、价值观，使广大员工积极参与企业使命故事的设计。

二是“三个分享”。他们在建立愿景的过程中，重视了让领导的愿景与员工分享；重视了领导认真分享员工的个人愿景；重视了员工之间互相分享个人愿景；并从分享中建立共同愿景。

第三、组建组织学习架构方面

组建组织学习架构是创建学习型组织过程中的重点，也是难点。西安印钞厂能紧密结合中心工作，抓住反馈、反思和共享三个要素，使这三个要素能融入日常工作的基本流程中去。使“工作学习化，学习工作化”体现在企业的生产经营的整个过程中。

第四、变革管理方面

学习型组织是个管理理论，所以创建学习型组织最终要体现在管理的变革上。西安印钞厂主要表现在三个方面：一是营造开放的环境，企业的事尽量鼓励大家参与，领导重视聆听员工意见。二是厂领导加强授权机制，非厂领导决策不可的事，尽量授权给基层决策处理。三是扁平化，减少不必要层级和流层，并构建了一些厂最高领导层与员工直接沟通的有效渠道。

第五、提高贡献率方面

创建学习型社会的最终目的是促进人的全面发展，创建学习型组织的最终目的是让组织成员活出生命意义。西安印钞厂，在创建学习型组织的过程中，十分注重把创建的过程作为提高广大员工学习力、创新力的过程，作为鼓励大家向极限挑战的过程，甚至第一线的生产女工，会认真钻研技术，向厂领导提交了一份革新印钞工艺流程的几十页的建议书。由于每个岗位都能把创新作为主旋律，企业明显地提高了对社会的贡献、对客户的贡献，也加强了企业对员工发展和企业自身发展的再投入。

这本书，正是西安印钞厂创建学习型组织实践的真实写照和理念升华。我作为见证人，愿意诚恳地告诉正在探索创建学习型组织之路的同志们：“值得一读！”

（作者系上海明德学习型组织研究所所长）