



全国创争活动培训指导丛书

学习型组织创建

Xuexixing Zuzhi Chuangjian
Zai Zhongguo Fanli

学习型组织创建 在中国范例

全国创争活动指导协调小组办公室 编著



在中国如何创建学习型组织？什么是具有中国特色的、
适应中国国情和企业实际的创建之路？

中国工人出版社



全国创争活动培训指导丛书

Xuexixing Zuzhi Chuangjian
Zai Zhongguo Fanli

学习型组织创建 在中国范例

江苏工业学院图书馆

全国创争活动指导协调小组办公室 编者

藏书章

创建具有中国特色的学习型组织的重要参考教材

在中国如何创建学习型组织？什么是具有中国特色的、
适应中国国情和企业实际的创建之路？

中国工人出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

学习型组织创建在中国范例/全国创争活动指导协调
小组编. —北京: 中国工人出版社, 2005. 6

ISBN 7-5008-3530-2

I. 学... II. 全... 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 (2005) 第 058908 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: 2005 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 2 次印刷

开 本: 640 毫米×960 毫米 1/16

字 数: 185 千字

印 张: 22

定 价: 28.80 元

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

全国创争活动培训指导丛书

编委会

主 编 谷常生

副主编 王 成 孙 磊

编 委 (按姓氏笔划为序)

王小龙 王 鑫 边杰光 宁 彦

史泽鄱 刘 康 孙 磊 谷常生

李 华 李学东 庞 洋 金 锋

贺 冰 姚 远 曹东林

序言

党的十六大把“形成全民学习、终身学习的学习型社会,促进人的全面发展”作为全面建设小康社会的一个重要目标。为了深入贯彻“三个代表”重要思想,全面落实党的十六大和全国人才工作会议精神,全国总工会、中央文明办、国家发展和改革委员会、教育部、科技部、国防科工委、人事部、劳动和社会保障部、国务院国有资产监督管理委员会、全国工商联等十部门共同开展了全国“创建学习型组织,争做知识型职工”活动(以下简称创争活动),其目的就在于引导广大职工树立终身学习的理念,学习新知识,掌握新技能;营造尊重知识、尊重劳动、尊重人才、尊重创造的社会环境,为职工创造更多的学习机会和成才机会,造就数以亿计的高素质劳动者,加速工人阶级知识化进程,提升企业竞争力,提高综合国力。

自创争活动开展以来,各级工会和有关部门开展了富有特色、丰富多彩的学习活动;建立了推动和促进学习的保障体系;为广大职工立足本职岗位、建功立业和成才搭建了广阔的舞台;不断提高了职工的学习能力、创新能力、竞争能力和创业能力;取得了较好的成效,涌现出了一批创新能手、创新岗位和示范单位。尤其是以创争活动为契机、推进企业创新发展并产生巨大经济和社会效益

学习型组织创建在中国范例

的示范单位,在企业层面上体现了创争活动作为全面提高职工队伍素质的重要途径及其意义,也影响、带动了更多企事业单位开展创争活动。

党的十六大以来,以胡锦涛同志为总书记的中央领导集体,把人才强国战略放在突出位置,提出了人才资源是第一资源、人人皆可成才、人才存在于人民群众之中的人才观。要求全社会要努力造就数以亿计的高素质劳动者、数以千万计的专门人才和一大批拔尖创新人才,为全面建设小康社会、加速社会主义现代化建设,提供精神动力、智力支持和人才保证。王兆国同志在全国创争活动现场推进会上强调指出,建设一支强大的高素质职工队伍,是巩固党的阶级基础、加强党的执政能力建设的客观要求;是实施科教兴国和人才强国战略、全面建设小康社会的迫切需要;是大力弘扬工人阶级崇高品格和时代精神、保持和发展工人阶级先进性的具体体现;是维护职工合法权益、促进职工全面发展的重要内容。这为新形势下深入开展创争活动指明了前进的方向,同时提出了新的更高的要求。

要进一步推动创争活动的深入开展,我们仍然需要扎扎实实地做好各项基础工作,通过创建各种类型的学习型组织、学习型企业和学习型班组,激活每一个细胞,努力为职工学习、成才构筑平台,创造优良的外部环境。

“全国创争活动指导丛书”,是全国创争活动指导协调小组办公室为指导全国创争活动深入、持久开展,而精心策划并组织编写的系列丛书。这套丛书既可作为基层开展班组学习和职工教育的培训参考教材,也为企业深入开展创建活动提供了范例参考和理论指导;既突出了基本知识的学习和普及,也注重了在实际工作中的运用,具有一定的理论性和可操作性。希望各级党委和政府进一步加强对创争活动的领导,为提高职工队伍素质提供切实有力的保证;希望参与创争活动的有关部门进一步明确职责、加强协

作,不断形成推进工作的合力;希望各级工会立足自身特点、切实发挥优势,充分履行好创争活动的组织协调职能;希望企业行政和基层组织,在创争活动的实践中,因地制宜,因人制宜,创造、提炼更丰富多彩的理论和实践成果,服务于职工学习和成长;希望广大职工主动适应时代发展要求,成为勤奋学习的模范,不断提高自身素质,把智慧和力量凝聚到实现党和国家奋斗目标上来,以实际行动为构建社会主义和谐社会作出新贡献。

让我们紧密团结在以胡锦涛同志为总书记的党中央周围,高举邓小平理论和“三个代表”重要思想伟大旗帜,与时俱进、开拓进取,扎实工作,争创一流,为推进全面建设小康社会的伟大事业做出新的更大的贡献。

全国创争活动指导协调小组组长
全国总工会副主席 书记处书记
黄彦蓉

目 录

1. 打造一流员工队伍 实现宝钢发展宏图/ 1
——上海宝钢集团公司
2. 打造世界最具创新力的煤矿/ 10
——兖矿集团兴隆庄煤矿
3. 学习激发潜能 创新增添活力/ 21
——河北沧州供电公司
4. 从构筑六大体系入手 努力创建学习型企业/ 28
——天津石油化工公司
5. 创建学习型港口 大力推进人才强港/ 35
——青岛港(集团)有限公司
6. 居安思危 居安思学 居安思变/ 43
——合肥供电公司
7. 打造职工素质工程品牌 实践创建学习型企业之路/ 49
——沈阳飞机工业(集团)有限公司

学习型组织创建在中国范例

8. 建设学习型职工队伍 推动做强做大战略的实施/ 55
——东风汽车公司
9. 打造平台 构筑高地 推进学习型组织创建/ 63
——国电吉林热电厂
10. 胸怀大海 港容天下/ 69
——大连港集团有限公司
11. 徐矿之鹰:剪却旧羽振清生/ 77
——徐州矿务集团
12. 打造“系统超越”的学习型企业文化/ 88
——莱芜钢铁集团有限公司
13. “做一个自豪的航天总厂人”/ 99
——上海航天设备制造总厂
14. “蛹”到“蝶”的“蜕变”/ 106
——齐鲁石化塑料厂
15. 问渠哪得清如许 为有源头活水来/ 110
——安徽江淮汽车集团有限公司
16. 学习的力量/ 121
——正泰集团
17. 翠微文化:商道与人道的完美结合/ 127
——北京翠微大厦股份有限公司
18. 创建学习型文化 熔铸变革之魂/ 136
——齐鲁股份有限公司物流分公司
19. 组织学习鱼/ 146
——联想集团
20. 未雨绸缪 学习为先/ 153
——遵义供电局
21. 柴里特色的学习型组织人体管理模型/ 163
——柴里煤矿

22. 质的飞跃/ 177
——哈尔滨烟叶公司
23. 以安全文化为特色 建塑学习型企业/ 187
——山东新汶矿业集团公司协庄煤矿
24. 学习打造精品 创新实现超越/ 197
——济南钢铁集团公司
25. 以培育学习型班组为基础 扎实推进学习型企业创建/ 204
——云南电力集团有限公司
26. 创建学习型新型学院 塑造学习化职业员工/ 212
——同济大学继续教育学院
27. 学习 创新 发展/ 226
——广州市地方税务局
28. 建立共同愿景 打造学习团队/ 236
——中联鲁宏水泥有限责任公司
29. 创建学习型组织 推动企业持续发展/ 245
——武汉钢铁(集团)公司
30. 造就知识化群体 提升核心竞争力/ 251
——湖南移动通信有限责任公司长沙分公司
31. 转观念 建机制 抓载体精心搭建企业与员工“双赢”平台/ 257
——宁夏石嘴山发电有限责任公司
32. 素质第一 志在长远/ 263
——西安印钞厂
33. 创建学习型检察院/ 270
——武汉市汉阳区检察院
34. 用学习链接未来/ 281
——宁煤集团公司白芨沟矿
35. 树立信心 稳步推进提升企业竞争力/ 291
——牡丹江第二发电厂

学习型组织创建在中国范例

36. 学习型企业 红星的战略抉择/ 305
——红星家具集团公司
37. 抓住三大板块 稳步推进学习型企业创建/ 318
——常州供电公司



打造一流员工队伍 实现宝钢发展宏图

——上海宝钢集团公司

上海宝钢集团成立于1998年,是特大型的钢铁联合企业,年产钢能力2000万吨左右,与近20个境内外贸易公司合作形成了全球营销网络。2004年7月,上海宝钢集团被《财富》杂志列入世界500强。

进入500强以后怎么办?强烈的社会责任感和历史使命感让宝钢人选择了创建学习型组织。提高学习力就是提高竞争力,在实践中,宝钢集团围绕三个方面创建了学习型组织,培养知识型职工。

一、融入战略管理 构建工作体系

宝钢一贯把培养适应现代化企业需要的高素质员工队伍,作为关系企业发展的根本性任务。创争活动附合企业实现新一轮发展要求,宝钢党政决定将其作为一项基础性、战略性的工作,纳入集团人才发展规划,在广泛开展职工素质工程的基础上,逐步形成了“党委加强领导,行政规划实施,工会全面推进,各方密切配合”的“创争”活动格局。

(一) 围绕大局,找准“创争”活动“切入点”

根据集团成为跻身世界500强、拥有自主知识产权和强大综合竞争力、备受社会尊重、“一业特强、适度相关多元化”发展的世界一流跨国公司的线路目标,宝钢把“创建学习型组织,争做知识

学习型组织创建在中国范例

型员工”活动的切入点锁定在生产一线培育高技能、高素质员工的目标上。

(二) 整合资源,确定“创争”活动“落脚点”

善于依托、运用各种组织资源,建立强有力的领导体制和操作系统,是宝钢开展“创争”活动充满生命张力的组织保障。宝钢集团党委,专门成立领导小组,提出清晰而系统的意见;行政将培养高技能人才纳入集团人才战略,明确提出到2006年培养1000名技师(含高级技师),2006年钢铁主业的技师和高级技师比例达到3%以上,高级工及以上高技能人员的比例达到30%,并明确要求员工教育培训经费必须保证达到员工工资总额2.5%以上。各级工会从维护职工的发展权出发,立足班组、立足岗位,鼓励一线职工创建学习型班组,提高技能和知识含量。集团工会围绕“创争”活动制定了层层开展职工操作比赛、技术比武、大力推进群众性经济技术创新活动等八项措施;工会和人力资源、科技规划、教培中心、团委等部门携手组成工作小组,形成“一盘棋”效应,有序推进“创建学习型组织,争当知识型职工”工作。

(三) 制定目标,促进“创争”活动落到实处

科学的工作方法是“创争”活动健康稳步开展的保证。宝钢延伸了四年来开展职工素质工程的好做法,为“创争”活动目标量化、细化,尤其重视每个节点的阶段性目标,重视过程跟踪、过程管理。宝钢工会经过认真调研提出,2004年,有15%的一线技术工人的技能提高一个等级,以后两年每年增加10%,高级工比例要达到一线技术工人总数的22%以上,以后两年每年增加2个百分点,三年内有15%以上的职工学历在现在基础上有新的提高。这些目标使每一个员工明白,“创争”活动不是“空中楼阁”,它和自己紧密相连。



二、创新工作载体 完善长效机制

“创争”活动是一项覆盖整个员工队伍的系统性工作,重视创新载体,完善长效机制是做好这项工作十分重要的一环。

(一) 立足岗位,“创争”体现个性化

宝钢不要求二十几家子公司一种思路、一个模式,而是突出重点,既有总体要求,又有适度空间,鼓励各基层单位创新载体,拓展渠道。宝钢股份热轧厂针对一线员工渴望大专文凭的实际,与教培部门联合举办员工素质提高“三合一”班,通过三年业余学习,学员获得大专学历、高级技术学校、职业技能鉴定三张证书。到目前为止,热轧厂已有75%的操作维护人员进入“三合一”班,员工平均受教育年限达到13—14年。化工公司把提高岗位工人的技能水平作为重点,制定“三三制”换岗学习计划,即职工三个月在岗,三个月跨岗学习,一批熟练掌握生产全过程的多能工脱颖而出。创效能力强、员工素质相对较高的宝钢国际公司还试点为员工进行职业生涯设计,员工在职业生涯设计书上签名的同时,承诺对企业的忠诚;企业按职业生涯设计程序,保证员工得到系统的职业培训。

(二) 立足班组,“创争”实现团队化

创建学习型组织是劳动知识性的最佳体现。宝钢各级工会把“创争”活动的根基扎在成千上万个企业“细胞”——班组之上,以班组为基本队伍,先后总结了一钢公司开展的“典型班组、职工”发展前景设计及培养工作,交流子公司“班组小课堂”的“技术速成型、攻关帮困型、操检复合型、适应跨越型、科研充电型”等5种学习模式,把基层各种鲜活的班组学习经验加以推广。一钢炼铁厂750高炉中控室的职工在“创争”活动中采用4种学习方法:向兄弟部门学,向竞争对手学,向用户单位学,组成团队

学习型组织创建在中国范例

学,通过“走出去、请进来”、“案例教育学习”等各种渠道,团队职工的知识结构不断优化,技能等级上台阶,这个班组创造的高炉通铁量等生产质量指标始终保持全国同行榜首。五钢炼钢厂7号炉丙班的员工通过“创争”提高自身素质,不仅攻克了科技难关,生产产品获得用户好评,而且8名成员中有7人晋升高级工。

(三) 立足创新,“创争”呈现多样化

提高职工素质、开展“创争”活动的平台不断涌现、载体不断创新,是宝钢的一个特色。宝钢股份开展与世界一流钢铁企业产品的顶尖指标“对标”、五钢公开难题“揭榜招贤”、化工公司“岗位积分制”、益昌薄板评选生产岗位“一线通”工种带头人、宝钢检修员工素质业绩排行榜、检测公司“员工素质攀高”活动等新载体,极大地激发了宝钢广大一线员工投身“创争”活动的积极性和创造性。特别是近年来以孔利明技术创新小组为代表的学习型组织如雨后春笋般涌现。

全国劳模、上海市工人发明家孔利明是宝钢知识型工人的楷模、技能型拔尖人才,从一个汽车修理工成长为上海市职务发明第一人,拥有55项个人职务发明,孔利明让人心服口服。他最突出的地方是不仅能持续创新,还特别善于带领团队创新。由孔利明带领的创新小组一度39人,人人有国家专利。此外,还有被国际同行誉为“轧辊博士”的热轧厂工人杜国华、三年取得19项专利的青年工人王军、革新能手韩明明等,都是宝钢职工创新小组的“领头雁”,他们带领着一大批岗位工人走上学习创新的道路。

(四) 立足长效,“创争”实现持续化

员工的学习创新能力,是企业核心竞争力的集中体现。对企业来说,物质资产或金融资产是重要的,但是真正形成企业核心竞争力的,是建立在广大员工基础上的学习创新能力。因为只有这种学习创新能力才是起根本作用的,才是竞争者难以模仿的。

宝钢工会在开展“创争”活动中,以科学发展观为指导,立足长效,着力建设学习、工作、管理一系列制度。2004年5月,宝钢集团提出了在今后一段时期内创建学习型组织、提高员工学历、技能、职业道德综合素质的目标,对高技能人才培养加大力度,开辟成才快车道。集团工会建立了150万元的职工素质工程专项奖励基金。基层单位如梅山、五钢、开发等子公司工会相继出台名称不同的奖励措施,或协助行政制定培养高技能员工制度。宝钢股份工会今年上半年又建立了100万元孔利明科技创新奖励经费。一钢还专门设立了“班组建设特别贡献奖”,对在技术创新、科学管理成绩突出的班组给予重奖,至今已有31个班组获得了总额119万元的奖励。

三、培育创新团队 谋求发展空间

沿着推进职工素质工程的轨迹,“创争”活动在创建学习型组织、不断提高员工学习意识和能力方面,打开了新的空间。这项工作开展以来的成果及带来的变化,远远超过员工的技能层面,深刻影响了企业的战略、管理、机制和人文环境,它把员工紧紧地凝聚在企业,从心底里催生了他们敬业、奉献的精神,为员工持续学习、不断创新提供了不竭的精神动力,为企业增强核心竞争力起到了积极的推进作用。

(一) 典型营造氛围 知识产生力量

集团工会在党委领导下,用电视片、演讲、文艺节目等多种形式,集中宣传了孔利明及孔利明式的知识型员工,用榜样学知识、学技能的行动和成果影响其他员工。现在,加入职工创新小组已成为一线工人的时尚,孔利明更是成为宝钢的明星,拜他为师的、请他作报告的络绎不绝。他带的徒弟孙林峰、曾军、谭正华完成的研发成果,也分别获得上海市优秀成果发明奖,并被开发总公司命名为专业技术带头人,一批智能型技术工人,正在宝钢涌现。

(二) 团队星火燎原,创新比学赶帮

在“创争”活动的推动下,在集团工会精心组织召开的创新小组现场会促进下,宝钢生产一线员工技术创新小组如星星之火,创新小组从宝钢股份的16个,发展到现在各个层面的200多个。创新小组有的围绕课题成立“虚拟团队”,有的跨部门、跨工序、跨专业成为联合团队,一些老企业冷清了多年的“革新者俱乐部”现在重聚人气。经过一段时间的发展,宝钢的创新小组呈现出职工自觉拜师、工会牵线搭桥、团队知识共享、相互比学赶帮的兴旺景象。最初的孔利明创新小组、热轧厂“发明者协会”已成为推广创新小组、促进“创争”活动的“孵化器”,骨干成员纷纷各自带队成立创新小组。

(三) 员工队伍的知识、技能结构达到历史最好水平

“创争”活动顺应时代发展,符合企业需要,得到了宝钢广大员工的积极支持和参与。与此同时,企业和员工都从中受益。近几年,宝钢一线员工的知识、技能水平得到明显提高。目前,宝钢技师、高级技师已达1248名,占技术工人总数的2%;高级工由2000年的8.1%,提高到16.8%,宝钢股份、化工公司、检测公司、宝钢检修等已经达到35%以上,达到发达国家水平;宝钢现在每年有10%以上的职工技能晋升一级,有近45%的职工拥有两张以上岗位技能证书。在近几年宝钢集团申报的1465项专利和技术秘密审定项目中,600余人次的一线职工参与了这些专利和技术秘密的项目研发,占参与总人数的25%,其中孔利明创新小组完成所在运输部116项专利中的97项,热轧厂“发明创造协会”完成该厂52项中的38项。在上海市总工会发明家协会和上海市知识产权局联合举办的优秀发明选拔赛中,宝钢员工共获得优秀奖66项,占总数的12%。

(作者:钟群)