

理念与范式

——学习型企业探索

● 主编 朱德林 陈玉书



吉林人民出版社

理念与范式

——学习型企业探索

南通市社科联企业文化研究重点资助项目

吉林人民出版社

理念与范式——学习型企业探索

主 编:朱德林 陈玉书

责任编辑:隋 军

电子信箱: sj@jlpph.com 电 话:13009119751

吉林人民出版社出版·发行(长春市人民大街 4646 号 邮政编码:130021)

印 刷:启东市郡杨印务有限公司

开 本:850mm × 1168mm 1/32

印 张:11.125 字 数:250 千字

标准书号:ISBN 7 - 206 - 04448 - 4 / F · 827

版 次:2004 年 7 月第 1 版 印 次:2004 年 7 月第 1 次印刷

印 数:1 - 10 000 定 价:22.80 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

序

作为当今最前沿的管理理论之一，学习型组织理论在世界范围内的理论界与实践界引起了强烈的反响。国内外一些著名企业运用学习型组织理论都收到了较好的效果。现在，国内许多电力企业也已开始尝试走学习型企业之路。

江苏是经济文化大省。作为经济建设的先行官，江苏电力有责任发展得更快、更好。新世纪之初，江苏电力制定了用二十年时间，分四步走，将公司“建成集团化、多元化、现代化、国际化，居于国内同行领先水平，跻身世界先进电力企业行列的现代化电力公司”的战略目标。经过三年的努力，公司已初步形成了国际一流电力公司的基本框架，初步形成了具有江苏特色的企业文化和良好的企业风貌。2002年，公司获得了中国一流电力公司、国家电力公司双文明公司和省文明行业荣誉称号，提前实现了第一步战略目标。现在，公司正面临创建国际一流、实现战略第二步目标的形势和任务。面对电力市场供需矛盾的压力、经营发展的压力、改革任务的压力、安全生产的压力，要顺利实现既定目标，通过观念创新、企业制度创新、管理创新、科技创新等途径来提升公司的核心竞争力就成为当务之急。在众多的管理理论中，我们之所以选择学习型组织理论，不仅因为知识的积累、学习力的提高能增强企业发展的驱动力，还因为“创新”是其核心要义。看那些辉煌一时却又昙花一现的失败企业，具体情况千差万

别,但根本的一条是不善于通过学习和创新来适应快速变革的环境。

建设学习型企业,并非仅仅要求领导和员工捧起书本,更重要的是促进领导者和员工的思想观念和思维方式的转变。如系统思考的理论,可以使干部员工学会企业管理的辩证法:从看事物的局部看到整体;从个人岗位职责看到全公司整体态势;从前进的关键环节,看整个的发展趋势。从而增强协作意识和大局观念,营造和谐的整体工作氛围。又如:团体学习的理念,不仅能整合员工的智慧,使 $1+1\geq 2$,形成团队智慧,更主要的是使学习成为激发员工内在潜力的有效形式,形成人人思考问题,人人渴望创新的氛围。再如,实现自我超越的理念,就是永远挑战已取得的成绩,不断学习,不断进取。

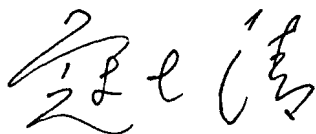
本书共 248 个案例,全都来源于一个市级供电企业的基层单位,都是真人真事。从被动接受学习型组织理论到在工作中践行,到现在有所感悟,本书的作者在建设学习型企业的路上一步一步走得比较稳健。从基层单位的领导干部到农村供电所的普通职工,他们的文字水平虽然参差不齐,但他们在建设学习型企业过程中的良好投入精神,以及对先进的理论勇于接受、敢于探索、勤于实践的主人翁精神却也因此可见一斑,这是本书留给我的最深印象。本书的内容主要从改善心智模式、超越自我、建立共同愿景、团队学习、系统思考五个方面展示了企业各个层面的员工对学习组织理论的理解和感悟,以及由此带来的对工作和生活的影响。从一定意义上讲,它不仅检验了学习型组织理论在企业内推介的深度和广度,同时也给人一种信心和启示:学习型组织理论

并不“玄”，学习型企业也并非遥不可及。

“学习是企业生命的源泉”，这已成不争的事实。我想，将来的社会，人的一生也许无法区分“学习阶段”和“工作阶段”。而企业，却只有在创新中才能不断前行。

本书给人的另一个启示是，无论是建设学习型社会、学习型城市、还是学习型企业，作为一个生命个体，也无论我们现在是领导还是普通员工，我们现在要做的是，使自己首先成为学习型个人。

谨以此文与读者朋友共勉。

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized Chinese characters, likely '建利' (Jian Li).

二〇〇四年六月

目 录

序

导言:

通向学习型企业的历程

第一项修炼:改善心智模式

顽石·····	姜乐平(18)
职工家庭服务队·····	张德余(19)
误会·····	杨 卫(21)
创新意识与动手能力·····	谢 刚(23)
断路器基础设计该怎样做? ·····	茅建华(24)
努力了,就不会留下遗憾 ·····	黄亚平(26)
《表扬卡》:激励形式的创新 ·····	杨 兵(28)
处罚过程的创新·····	杨 兵(29)
学习适应·····	王 斌(30)
廉政教育信息平台的效应·····	万九明(31)
小事与大事·····	江晓晔(32)
感激批评·····	戴卫东(33)
与鸟儿较量·····	朱卫国(34)
打造品牌·····	王 琪(35)
《告客户书》:沟通消除怨气 ·····	喻 建(37)
客户回访制:给客户贴心超值服务·····	余永华(38)
以快应变,取胜之道 ·····	喻 建(39)
在工作与学习的互动中提高·····	俞李泉(40)
反思是最好的学习·····	喻 建(41)

“模拟法庭”:学习方式的创新	喻 建(42)
安监人员:把镜子转向自己	徐守明(43)
为党员过政治生日	陈吴斌(44)
主动找市场	余永华 苏俊荣(45)
“三权”下放与“三级”考核	蔡其芬(46)
沟通从心开始	费 翔(47)
电力设计院的创业风格	丁 宣(48)
第一次亲密接触	沈 燕 张小辉(50)
反思与改进	项 孜(51)
创新使农电出彩	王 强(52)
思路决定出路	魏沁华(53)
一个点子的效益	丁建明(54)
变化:激发新的潜能	卓如斌(55)
摒弃“可怕的简单假设”	江红成(57)
最大的隐患是发现不了隐患	钱 勇(58)
交罚款前的沟通	顾和志(59)
售后服务与自己动手	钱 洲(60)
制度创新:“客户代表制”	戴晓剑(62)
薪酬类比反思	戴晓剑(63)
电费通知书零成本发送	吴金明(65)
少“泡”会海 多办实事	彭荣才(66)
三个转变刷新了他	李存根(67)
汽车修理工的转变	范兴海(68)
一起故障的排除	如 皋(69)
争做弗雷德	沈吉华(71)
学以增智,学以致用	吴 炜(73)
地面划印“诞生”记	陶 然(75)
“投诉”是金	崔 平 陈 晖(77)

小小一步与服务附加值	吴 敏 (79)
相机的故事	陶 然 (81)
不能跟着感觉走	唐 斌 (83)
新“刻舟求剑”	姜小剑 (84)
党委给我们发“奶酪”	王沈生 (85)
境易人非	张 庆 (87)
快乐背后的思考	王沈生 (88)
一个检修难题的解决	修 试 (90)
信得过的“高参”	通 州 (91)
在轻松愉快的氛围中学习	郑桐林 (92)
年终评比的改革	闻治圣 (93)
背叛经验	沈 霞 (94)
一名高中毕业生的任用	仲晓翔 (95)
“我爱干这一行”	姜宏英 (97)

第二项修炼:自我超越

供电行业的“多面手”——张云祥	殷 璐 (100)
“火眼金睛”的由来	施圣辉 (101)
“小个儿”班长的“秘密”	严海涛 (103)
不断学习才能超越自我	代克丽 (104)
不用扬鞭自奋蹄	程奎连 (106)
万仞之巅,始于垒石	丁淑华 (108)
创新能手的故事	秦 捷 (110)
“独指法”引出学习观	郑桐林 (112)
凡人小事	张 锦 (114)
凡事多找方法少找借口	张桂清 (115)
面对变化唯有学习	郭 岩 (116)
学力比学历更重要	郭 岩 (117)

给生命一次精彩	周志祥(118)
去除心中的顽石	刘伟平(119)
十年磨一剑	蔡其芬(120)
快乐学习	吴 莉(122)
态度造就了成功	刘伟平(123)
追求完美,允许失误	黄晓晨(125)
跃过生命的自我设限	朱卫国(126)
忘记过去的辉煌	朱亚峰(127)
氛围	杨 卫(128)
活到老学到老的陆汉均	张 燕(129)
机遇偏爱谁	徐慎庠(130)
“技术能手”的“笨办法”	许学义(132)
她与学习结了缘	宋 丹(134)
学会自我超越	九 华(135)
老陆	李 松(136)
老实人的“责任心”	卞卫华(137)
学无止境	胡 健(138)
力求上进的好苗子	卢丛根(139)
压力是动力的源泉	卢文玉(141)
年轻的技术能手	高沈荣(142)
努力学习,不断进取	施江掀(143)
潜能	杨 卫(144)
勤奋和执着的实践者	春 耕(145)
“权威”是如何练成的	如 皋(146)
让潜能得到充分释放	朱卫军(148)
认识自己	陈 婷(150)
功夫不负有心人	石 庄(151)
实践出真知	朱志坚(153)

瘦小身躯焕发的活力	施海炜 (155)
说说老陈	储亚男 (156)
顽强拼搏的人生华章	李 英 (157)
王军的成才之道	王沈生 (159)
网页制作能手	通 州 (160)
学习适应变化	王 澜 (161)
我的“自考”	汤 飞 (163)
我们身边的老赵	丁卓南 (165)
向“0”冲刺的人	黄胜东 (166)
心有多大,舞台就有多大	张 高 (168)
心中有梦会自飞	晓 春 (169)
学海无涯学无止境	姚 赞 (171)
学无龄限	汪 旭 (172)
学无止境	魏 全 (173)
学海无涯	宋沂琳 (174)
在学习中体验生命的意义	李晓枫 (175)
学习是实现人生价值的唯一途径	陆 松 (176)
追赶浪潮的人	晓 伟 (177)
一个学习型员工的成功范例	曹 毅 (178)
自我加压 不断超越	吴群喜 (179)
一个离休干部的梦想	海 知 (180)
有志者事竟成	任 辉 (182)
榜样	海 员 (184)
没有最好,只有更好	杨志豪 (185)
专职工作应该怎么做	顾文权 (186)
资本运作中的巾帼英雄	谢莉莉 (188)
难忘那次	沈 霞 (189)
刻苦钻研 一举夺冠	海 安 (190)

自考的背后	朱卫军(191)
-------------	----------

第三项修炼:建立共同愿景

大树之根	杨晓春(195)
最好的奖赏	吴 雷(197)
安逸的煎熬	秦宏南(198)
边缘的友情	戴晓剑(200)
管理堵漏洞	雪 岸(201)
“95598”彩虹	钱 枫(202)
“数一数二”磨炼	喻 建(204)
意见簿里的微笑	崔 平 陈 晖(205)
组合答案	徐立阳(206)
潜在需求的满足	姚锦生(207)
无声的命令	葛卫东(208)
手脚麻利的娘子军	宋 平(209)
小改小革见成效	焦真宝(211)
安全弦的张弛	包 场(212)
呵护“亮点工程”	陈 辉(213)
时尚的感染	方 晔(214)
居安思危	配 电(215)
不见小焦心亦焦	张小毛(216)
破嗓子与好样子	范从春(218)
荣誉的背后	卞惠忠(219)
星期三的约会	周 宁(220)
例会效应	万 年(221)
沦为庸才的“人才”	双 楼(222)
背水一战	朱华雄(223)
功到自然成	加 力(225)

阀门与焦耳	宁良荣(226)
老闻的“新闻”	殷璐(227)
老虎变脸	桃元(229)
姜书记的“严”字经	黄亚平(230)
不妨试一试	徐晓东(231)
骑虎难下的“武松”	易凯(232)
仓储员的见解	黄建忠(233)
雨中的练兵	林琦(234)
宠爱	公维安(235)

第四项修炼:团队学习

“团队学习”让班组改变了面貌	王爱国(240)
深度汇谈拒绝“一言堂”	闻世明(242)
一个部门就是一个学习团队	戴晓剑(243)
身兼多职的钱俊平	刘志军(245)
因为年轻更要学习	徐军(246)
学习并快乐着	徐海军(247)
互为老师	周再明(248)
是学生? 还是老师?	吴群喜(249)
考试也是学习	戴晓剑(250)
师徒互动	陈子道(251)
能者为师	吴雷(252)
成功的秘诀在于学习	何良凤(253)
学习是投入也是产出	刘蔚芹(254)
反差来自于学与不学	汪旭(255)
一个好学的大学生	丁堰(256)
团队精神改变了他和他的同事	谢明辉(257)
细微之处见素质	丁帮进(259)

勤奋提升了他	吴 窑(260)
满园春色才是春	如 皋(262)
环境折射出团队精神	袁 桥(263)
齐心才有合力	陈 健(264)
团队精神在互助中提升	陆慧萍(265)
团队精神带来的佳绩	谢莉莉(266)
一次失败的“团队学习”	姚 雷(267)
团队精神让每个员工成为主人	周 杰(268)
“倒数第一”到“名列前茅”	程 亮(269)
没有学不会的工作	许品元(271)
学习改变了行为方式	黄 鹤(272)
学习是智慧的源泉	梁 平(273)
学习需要主动	印凤平(274)
效益来自于精益求精	黄胜东(276)
在增智中提升素质	顾炳洪(277)
深度汇谈出亮点	瞿 成(278)
党委工作部快乐十分钟	徐 越(279)
拆除内心“隔墙”	吴 莉(280)
理解岗位才能做好工作	喻 建(281)
团队学习解决越限负载的难题	管爱东(282)
团队学习竞风流	李海清(283)
把班会做成深度汇谈	陶 幸(284)
养成团队精神才能更好地学习	朱建军(285)
团队水平体现了领导水平	端木金金(287)
用心与用力	吴 雷(288)
学习产生创造力	如 东(289)
交流大于叠加	仲晓翔(290)
工作也是学习的载体	季 青(291)

唯有学习才能创新	陈庆华 (293)
团队合作 无往不前	蔡 陈 (294)
在共享学习中获得“共赢”	吴庆华 (296)
个人第一来自于集体智慧	日 月 (297)
团队助我进步	施琨源 (298)
反思也是学习	安 监 (299)
知识共享也是一种团队学习	陆小莺 (301)

第五项修炼:系统思考

虾价的启示	李小泉 (304)
三个和尚有水喝	任 辉 (305)
田忌赛马	王沈生 (306)
谁去得罪人	合 力 (308)
扁平化安评	顾和志 (309)
配网图的“升迁”	黄 君 (310)
一举两得	海 安 (311)
无主的保险带	朱德兵 (312)
四两拨千斤	喻 建 (313)
称呼上的小变化	丁卓南 (314)
网中网	运 行 (315)
共享违章	喻 建 (316)
万能钥匙	喻 建 (317)
避免“青蛙现象”	仲小峰 (318)
警惕蛇鼠	钱 勇 (319)
分工还是分家	沈建国 (320)
走出误区	顾和志 (321)
用电负荷吃紧	储亚男 (323)
份外的回报	张桂清 (324)

系统思考诞生形象	李曦霓(325)
习惯的力量	杨晓春(326)
不做行动的矮子	黄晓晨(328)
面对真相	顾和志(329)
卫生区的尴尬	仲晓翔(331)
步调一致	傅 颖(332)
轮流牵头	徐海军(333)
不容推脱的份外事	陈德泉(334)
钮扣的解法	顾 彬(335)
成本中的大局	汽 运(336)
协调与通气	张 炜(337)
不起眼的废线头·····	如 皋(328)

后 记 (339)

导 言

通向学习型企业的历程

从古典管理理论到学习型组织管理时代，企业管理理论层出不穷。然而无论是科学管理理论，还是管理过程学派；无论是行为科学理论，还是经验或案例学派；无论是社会系统理论，还是决策理论学派；无论是需要层次理论，还是数理学派；无论是团体力学理论，还是权变学派；无论是 X—Y 理论，还是“超 Y 理论”；无论是 Z 理论，还是 K 理论；无论是……，还是……，它们都只是一种静态的管理理论。唯有“学习型组织”既是一种管理理论，又是一种动态管理实践的过程。人类通向学习型组织及其学习型企业的历程，经历了对人性哲学经济学管理认识的曲折历史，并在信息社会时代和经济全球化的过程中开始了永无止境的历程。

一、基于人性哲学经济学管理理论的历史轨迹

组织是由人组成的环境，是个人实现人生价值的场所。组织管理归根结底是对人的管理。因此，对人的本质及其人性的哲学抽象与界定，基本上规定了组织管理的范式和取向。历史上管理理论对人的本质及其人性的哲学认识，经历了从“经济人”、“社会人”、“自动人”、“复杂人”、“学习人”的认识深化过程，并产生出相应的管理思想。

（一）经济人理论

经济人理论流行于 19 世纪末到 20 世纪 20 年代。美国的泰罗