

4.28 ②

F662.151



中国电信
CHINA TELECOM

戴洪德 编著 /

中国 创建 学习 型
组 织 纪 实 丛 书

上海 明德 学习 型
组 织 研 究 所 组 织 编 写

金山之光

金山电信局创建学习型企业纪实



上海人民出版社
SHANGHAI PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

金山之光: 金山电信局创建学习型企业纪实/戴洪德编著.
—上海: 上海人民出版社, 2003
(中国创建学习型组织纪实丛书)
ISBN 7-208-04603-4

I. 金... II. 戴... III. 电信-邮电企业-企业管理-
经验-上海市 IV. F632.751

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 020487 号

责任编辑 王国平

封面装帧 王晓阳

· 中国创建学习型组织纪实丛书 ·

金山之光

——金山电信局创建学习型企业纪实

戴洪德 编著

世纪出版集团

上海人民出版社出版、发行

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

新华书店上海发行所经销 上海颀辉印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 5.25 插页 2 字数 110,000

2003 年 4 月第 1 版 2003 年 4 月第 1 次印刷

印数 1-3,050

ISBN 7-208-04603-4/F·994

定价 14.00 元

中国创建学习型组织纪实丛书编委会

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 杨子久 张胜生

金光熙 周秉衡 赵幼华

姜善坤 姚国侃 夏维虹

徐韵发 黄 健 童 潇

戴洪德



上海明德学习型组织研究所简介

上海明德学习型组织研究所成立于 1996 年,是我国较早研究并向全国积极推进学习型组织理论的学术研究和咨询机构。

研究所成立以来,先后在国内 20 余个省市和国家经贸委等部委及所属部门举办的培训班、研讨会上作了 2 100 场有关学习型组织管理理论的讲学报告。近年来与有关单位合作举办了许多创建学习型组织高级研讨会。1998 年 1 月,与上海市教委组织召开了“上海市首届学习型组织学术研讨会”;同年 4 月,在国家经贸委支持下,参与策划召开了中国首次有 15 个省市、12 个行业参加的“创建学习型企业研讨会”,并在会上发表了《学习型组织的基本理念及其在中国的发展》;1998 年 11 月,在上海市经委和同济大学支持下,联合召开了“学习型组织与 modern 管理研讨会”;2000 年 6 月,与中国企业集团促进会等单位,合作召开了“2000 年学习型组织高层论坛”;2001 年 12 月,在中国企业家调查系统和山东莱钢集团的支持下,在莱钢召开了“中国创建学习型企业调查结果发布暨创建经验交流会”;2001 年 12 月、2002 年 6 月,分别在中央党校、《学习时报》主办的“中国首届创建学习型社会论坛”、“中国首届创建学习型城市论坛”上作专题报告。

研究所先后参与了对上海宝钢、江苏油田、内蒙古伊利集

团、安徽江淮汽车、山东兖州矿业等大型企业,以及上海贝尔公司(外资企业)的培训与咨询工作。研究所还承担了中央党校、中国人民大学、上海市委党校、华东师范大学、上海大学、同济大学和教育部成人高校校院长培训班有关学习型组织管理理论的教学任务,合作完成了《上海工业系统创建学习型企业管理理论的教学任务》课题。研究所编著、翻译了《学习型组织的创建》、《21世纪管理模式》、《21世纪学习型组织》、《学习型组织与现代社会》、《〈第五项修炼〉导读》和《〈第五项修炼〉实践案例》等书,为推进学习型组织理论和实践作出了贡献。

上海明德学习型组织研究所成员曾多次赴德国、日本、新加坡、韩国、越南等考察与交流,被作为特邀代表参加国际管理学者协会联盟(IFSAM)'99世界管理大会,发表论文《学习型组织的时代意义及在中国的发展》,并荣获(金质)贡献奖。

努力创建有中国特色的学习型组织

张声雄

党的十六大报告在提出全面建设小康社会目标的同时，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“全面小康”的重要内涵之一。“学习型社会”出现于党的全国代表大会的报告中，说明了我们党对当今世界先进管理理论的高度重视。

世界已进入知识经济时代。这是一个知识“爆炸”的时代。21世纪知识更新的速度像磁悬浮列车一般，风驰电掣。有专家预测，到2050年，人类目前的知识仅占届时知识总量的1%。一个民族、一个国家、一个区域、一个人，要跟上时代发展，必须使学习的速度大于世界变化的速度。可见，构筑学习型社会体系，是战略性的思考。

“学习型社会”是个宏观概念，它需要千千万万学习型组织和学习型人的支撑。当然，两者是互动互补的。自从上世纪90年代以来，学习型组织理论在我国的影响日益扩大，首先在一些大中型企业中迈出了坚实的一步。今天，已经出现了山东莱钢、上海宝钢股份、云南电力、兖州矿业、上海金山电信、浦发银行闸北支行、施贵宝制药公司、上海隧道工程股份公司、联华超市、江苏油田、内蒙古伊利集团、同济大学继续教育学院等一大批创建学习型组织的先行单位。同时，也有不

少省市提出了创建学习型城市的目标。这些单位创建学习型组织的做法和经验很值得借鉴。上海明德学习型组织研究所与这些单位有着密切的联系,因此就萌发了组织编写本丛书的计划。

这些单位创建学习型组织实践最主要的一条经验是:把学习型组织理论与本单位实际相结合,创建有自己特色的学习型组织。这条经验具有普遍意义。任何一个单位,学习先进的管理理念,都必须坚持理论联系实际、一切从实际出发的原则。这既是正确的思维模式,也是走向成功的模式。

学习型组织理论的研究和实践,必将在我国有新的发展、新的突破、出现新的成果。努力创建有中国特色的学习型组织,为构筑学习型社会,为实现全面建设小康社会的民族复兴目标贡献光和热,这是我们的愿景。上海明德学习型组织研究所将致力于此。

2003 年 1 月

序 言

20 世纪 80 年代以来,随着科学技术的高速发展,知识经济时代悄悄来临,经济全球化的浪潮势不可挡,知识创新、技术创新、高新技术产业化成为世界各国综合国力竞争的制高点。今天,人类已进入了 21 世纪,为了适应快变巨变的时代,工业经济和计划经济时代依靠等级权力控制为特征的传统管理模式,求稳怕变、人浮于事、安于现状,只能使国有企业长期徘徊在慢节奏、低效益的水平上运行。为了走出困境,创造明天的辉煌,必须加大改革力度,加快转换经营机制,建立现代企业制度。二十多年来的改革实践,已经充分证明在从计划经济向社会主义市场经济转轨的历史进程中,特别是加入 WTO 之后中国企业必须居危思进,主动向自己的极限挑战,全面提高创新能力,才能不断创造未来,否则迟早要被淘汰。

新世纪最成功的企业将会是“学习型组织”,因为未来唯一持久的竞争优势是具有比竞争对手学习得更快的能力。从美国等西方经济发达国家的经验来看,以战略创新为方向、管理创新为基础、技术创新为手段、组织创新为保证、观念创新为先导,努力创建学习型企业,提高组织的学习力,使每个员工能在工作中活出生命的意义,才能长远地、从根本上提高企业的整体素质,确保企业立于不败之地

并长盛不衰。

国际电信业正经历着从旧体制向全球经济一体化浪潮下的新体制演变。在竞争规则、比赛场地、参赛水平都发生显著变化的情势之下,企业要想更强大,必须学习得比竞争对手更快,其学习速度必须大于或等于其环境变化的速度($L \geq C$)。从长期来看,电信企业真正的竞争优势在于能否拥有按照国际规则,快速开发适销对路新产品,灵活地把握稍纵即逝的市场机会的核心能力。而这些核心能力的形成是高效组织学习的结果。电信企业为了识别、预测、满足顾客层出不穷的新需求,保持其市场竞争优势,就必须具备越来越强的学习能力,使企业内各部门之间的员工紧密协调、配合无间,为了组织绩效的改善而共同努力。今天,以信息技术为代表的高新技术,技术更新周期日益缩短,随着互联网、多媒体、数据业务和电子商务等的大量涌现,市场中技术领导者的地位越来越不稳定。学习、掌握和应用新技术的速度对电信企业变得至关重要,企业将通过不断的学习来识别、适应和引导工作和生活上的变化。

作为高新技术领域的通信行业,对生产力发展和社会进步具有明显的倍增效应和催化作用,而创建学习型组织能为企业掌握新技术、快速适应市场变化、“全面增强体质”提供良药。因为学习型组织本身就是一个拥有先进理论和实践指导的技术系统,它几乎囊括了企业管理领域中涉及的人、组织、决策、沟通、技术等所有重要的因素。通过周密筹划的组织学习过程,使企业不仅可以优化内部资源,提高其利用率,并且这种组织学习过程能使知识(信息/经验)共享,有利于集思广益和觉察并在系统思考的基础上解决组织在发展中自身存在的缺陷与不足,不断创造出新知识、新产品,不断提高组织整

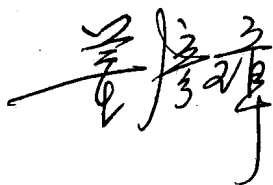
体的抗风险和在竞争中取胜的综合能力。

金山电信局地处上海市远郊,论地域条件和人才结构都有许多不利因素,但是金山电信局领导班子坚信人的潜能是无穷的,人类历史就是一部挑战极限、不断自我超越的文明发展史。他们靠见识(先见之识)、胆识(决策准狠的果断力、魄力)和学识(学习借鉴能力),早在1999年初就毅然作出走创建学习型企业的道路,并在中国唯一一家经政府注册的专业研究机构——上海明德学习型组织研究所的专家指导下,大力抓培训,以营造浓厚的学习型组织文化氛围铺路,以实施“五项修炼”为载体,有计划、有组织地利用现代信息技术稳步推进创建活动。通过三年的努力,企业上下每个员工的思想大解放,观念大转变,人人爱岗敬业,弘扬团队精神,取得了两个文明建设的双丰收;他们的成绩和经验为上海乃至全国的电信企业如何创建学习型企业,提供了一个比较完整的成功案例;他们提出的“二次创业”的思路与实践,也值得人们研究和深思。

上海明德学习型组织研究所组织策划、戴洪德教授编著的这本新书,对一个电信企业创建学习型组织相关的创建决策背景、创建方案设计、加大教育培训力度的策略与措施、员工和团队思想观念的转变、创建成果的取得,以及如何对创建过程进行阶段性评估等内容都作了系统介绍和分析,资料丰富详实。我相信读了这本书之后,特别是对关心创建学习型组织的企业家,对党政机关和事业单位的领导,对一切从事企业管理、企业文化教育研究的同志都一定会大有启发,对各行各业推进创建学习型组织的工作也有现实的参考意义。

创建学习型组织的道路没有中间站,企业的目标永远在

前面,实现目标永远靠拼搏。我衷心祝愿金山电信人在永远无终结的创建学习型组织的金光大道上不断创造新鲜经验,不断取得新的骄人业绩。

A handwritten signature in black ink, appearing to read '董彦璋' (Dong Yanzhang), written in a cursive style.

2003年3月12日

(董彦璋教授系国务院发展研究中心经济要参经济部副主任、《市长论坛》杂志社社长)

目 录

努力创建有中国特色的学习型组织	张声雄 (1)
序 言	董彦璋 (1)

一、创建背景篇

1. 背景与思考	(1)
2. 决心创建学习型企业	(3)
3. 二次创业	(5)

二、创建规划篇

1. 创建学习型企业的规划与设计	(10)
2. 创建学习型企业的指导思想	(15)

三、创建实践篇

1. 拥有终身学习的理念和机制	(26)
2. 建立多元回馈和开放的学习系统	(27)
3. 形成学习共享与互动的组织氛围	(30)
4. 具有实现共同愿景的不断增长的学习力	(34)
5. 工作学习化使员工活出生命意义	(34)
6. 学习工作化使组织不断创新	(35)

四、创建成果篇

1. 荣誉称号	(38)
2. 业绩提升	(39)
3. 员工成长	(40)
4. 媒体报道	(41)
5. 记者采访	(48)
6. 领导评价	(48)
7. 业务发展	(51)

五、创建故事篇

1. 二月辉煌	(56)
2. 二次创业	(60)
3. 在信息技术的前沿行走	(65)
4. 自己命运的主宰	(73)
5. 企业明星	(75)

附 录

创建学习型企业总体构想.....	周益平(81)
利用现代通信技术 推进学习型企业创建	周益平(90)
金山电信局创建学习型企业的思路与实践	叶建雄(97)
学习型企业创建评估操作思路.....	戴洪德(105)
金山电信局创建学习型企业评估报告.....	(110)
关于开展《争做学习型员工,争创学习型团队》活动的通知	(123)
金山电信局员工职业发展调查表.....	(126)

金山电信局 1999 年教育培训计划	(129)
金山电信局 2000 年教育培训计划	(132)
金山电信局 2001 年员工培训计划	(135)
金山电信局 2001 年员工内部培训计划	(141)
金山电信局 2002 年员工培训计划(1).....	(143)
金山电信局 2002 年员工培训计划(2).....	(145)
金山电信局 2002 年中层管理技能内部培训计划	(147)
后 记.....	(148)

一、创建背景篇

为便于读者了解金山电信局为什么要提出创建学习型企业的相关背景,首先有必要简述一下金山电信局的演变过程。

金山区地处上海市西南的杭州湾畔,陆地面积 586 平方公里,人口约 55.4 万,是上海的西南门户。

1997 年 5 月,金山联合建政,撤县建区。

1997 年 8 月,原金山县电信局与分别隶属于上海市邮政局的石化邮政支局和隶属于上海市话局的石化电话分局“三局合并”,成立了金山邮电局。

1998 年 9 月,邮电分营,政企分开,金山邮电局一分为二,分别成立金山邮政局和金山电信局。1999 年 9 月,电信重组,从金山电信局员工中抽调 41 名员工,组建上海市移动通信公司金山分公司。

1. 背景与思考

金山电信局决策层,跟踪现代前沿信息科学技术发展,研究现代企业管理,对邮电分营后的金山电信局的处境和状况进行了深入的思考。

竞争是一种强身健体的有效途径。加入世界贸易组织,带给电信业的第一个机遇就是它可以促使金山电信局的员工

更快地从根本上转变观念,更深刻地体验到危机感,从而以积极的心态去虚心学习竞争对手的长处,不断完善自我,并在竞争中使自己强大起来。同时,给电信业带来从粗放型发展向集约型转变的一些机遇。与世界强手相遇,可以促使电信企业尽快建立现代企业制度,在管理上与国际接轨,降低营业成本,挖掘设备的潜力,实现资源的合理配置和利用,使现有的网络增值,使企业步入可持续发展之路。

金山电信局面临的优势和问题是:

在经历了电话自动化、程控化、数字化的大发展后,至1998年底,金山电信局的固定资产总值已达到6亿元,全年业务收入1.4亿元,通信建设投资1亿元,形成了滚动发展的规模经济效应。金山撤县建区,联合建政,给电信业发展创造了新的机遇。建成计算机局域网,建立起了企业内部信息化管理的平台,实现了集中监控维护,完成了维护体制改革。在建设实践中,金山电信局锻炼成就了一支富有拼搏精神的技术骨干队伍。

与优势相比,存在的问题和面临的困难则更为严重。

一是电信是依附性很强的产业,金山区的工农业经济运行质量较差,1998年上半年国内生产总值7.5亿元,同比增长7%,低于全上海平均水平,全区工业利润4224万元,负债率65.40%,农业全面减产三到四成。落后的地方经济势必会制约电信的发展。

二是企业管理存在薄弱环节,企业用工制度不够灵活,激励机制不够有力,服务水平和服务质量存在相当差距。经营机制和管理方式还存在一些弊端,尤其是物资管理和财务管理,企业的经营还比较粗放,成本费用比较高,效益不够明显。尽管实现电话程控化、传输数字化,电信的技术装备比较先

进,但无论是高端用户还是低端用户,人们习惯或更多的只是使用传统的电话功能,许多新业务的使用几乎没有。这与数十年来层阶型的传统管理模式不无关联,表明缺乏带动消费和推进市场升级发展的驱动力。

三是经历了从1997年开始的“合”与“分”的三年三变动荡,许多人长嘘了一口气,为自己留在金山电信局而庆幸。尽管邮电分营有明确的政策规定,当前从事工作的身份和之前所从事工作的经历等明确的界限决定了个人在邮电分营后的去向,人们没有选择余地;电信重组时,仅10%的员工离开,主动报名去上海移动通信公司金山分公司的人却不多见,更多的员工宁愿呆在金山电信局这艘“诺亚方舟”上。

2. 决心创建学习型企业

金山电信局领导在深入思考后认识到,电信在技术装备以及发展上正在逐步赶上世界先进水平,这主要得益于国家优先发展信息通信的经济政策。过去电信政企合一的管理,导致了市场意识的淡薄和电信的粗放型发展。正因为如此,在优越的环境下,企业中无论是管理人员还是员工,往往注重自己专业知识或技术水平提高(还是渐进和缓慢的),普遍缺乏竞争意识、忧患意识和服务意识。懂技术、善管理,又有市场观念,特别是具备现代企业管理知识的复合型人才更是严重匮乏。把电信推向市场,企业化运作、转变企业员工的观念是金山电信局当前最为紧迫的任务。

“资源是会枯竭,惟有文化才会生生不息”。企业和员工的关系如同家和家庭成员的关系一样,有家则必定有家庭成员,而家庭成员必定依附于一个家。员工在给别人介绍同企