

6.28 (2)

忻惠发 主编

F226.2  
6

中国创建学习型  
组织纪实丛书

上海明德学习型  
组织研究所组织策划

# 班组建设 新实验

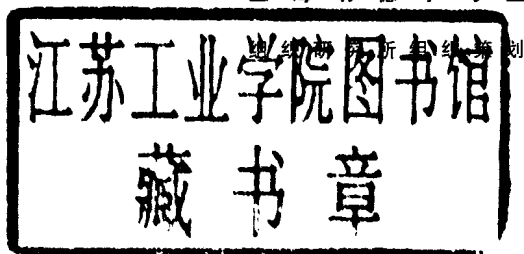
上海锅炉厂有限公司创建学习型班组纪实

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

惠发 主编

中国创建学习型  
组织纪实丛书

上海明德学习型



# 班组建设 新实验

上海锅炉厂有限公司创建学习型班组纪实

 上海人民出版社  
SHANGHAI PEOPLES' PUBLISHING HOUSE

**图书在版编目 (CIP) 数据**

班组建设新实验:上海锅炉厂有限公司创建学习型班组纪实/忻惠发主编.

—上海:上海人民出版社,2003  
(中国创建学习型组织纪实丛书)

ISBN 7-208-04766-9

I. 班... II. 忻... III. 锅炉-工业企业-生产小组-工业企业管理-经验-上海市 IV. F426.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 063192 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 ·

**班组建设新实验**

——上海锅炉厂有限公司创建学习型班组纪实

忻惠发 主编

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 6 插页 4 字数 135,000

2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

印数 1-3,050

ISBN 7-208-04766-9/F·1045

定价 17.00 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

忻惠发 金光照 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

## 本书编写人员

周新美 李永年 沈瑞章

顾鸿成 凌大宣



## 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2100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許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“学习型组织与现代管理研讨会”;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研究》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》、《学习型组织与现代管理》、《〈第五项修炼〉导读》、《〈第五项修炼〉实践案例》和《创建中国特色的学习型社会》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

# 创建学习型组织 更好履行工会职责

(代序)

左山虎

党的十六大报告把“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目标之一,具有极其重要的战略意义和现实意义。邓小平同志有句名言:“学习是前进的基础”。他又说:“全党一定要善于学习,善于重新学习”。在现代社会,学习比以往任何时候都来得重要、来得迫切,创建学习型组织也比以往任何时候来得重要、来得迫切。工会作为党领导下的群众组织,要站在历史的高度,用战略的眼光看待创建学习型组织的重要性,组织和引导广大职工适应时代要求,努力提高自身素质,维护好他们的精神文化权益和学习权、发展权。这既是对职工眼前利益的维护,又是对职工长远利益、根本利益的维护,是工会实现基本职能的有效途径。

## 一、认识——创建学习型组织的根本前提

全面建设小康社会目标的提出,对工会组织在新的历史条件下,实施维护的基本职能,提出了更高的标准和要求。在这个新阶段,工会要建立和创新与全面建设小康社会目标相适应、相匹配的工作机制、体制和制度,更好地突出维护职能,必须要在

加强学习、适应形势、不断创新中得到实现。

1. 创建学习型组织是实践“三个代表”重要思想的具体体现。“三个代表”重要思想是工会必须长期坚持的根本指导思想。工会的维护职能是一个集宏观维护和微观维护、整体维护和具体维护、民主利益维护和经济利益维护于一体的整体性、综合性、系统性的任务。实现这一职能，必须坚持“三个代表”重要思想，始终紧紧抓住发展这个执政兴国的第一要务，始终紧紧抓住先进文化这个前进方向，始终紧紧抓住实现广大职工根本利益这个基本着眼点。江泽民同志指出：“不断提高工人、农民、知识分子和其他劳动群众以及全体人民的思想道德素质和科学文化素质，不断提高他们的劳动技能和创造才能，充分发挥他们的积极性主动性创造性，始终是我们党代表中国先进生产力发展要求必须履行的第一要务。”我们只有创建学习型组织，才能真正体现“三个代表”重要思想的科学内涵。创建学习型组织有利于提高职工群众物质生活水平和丰富精神文化生活，提高职工队伍的综合素质，进一步促进人与自然的和谐发展，从而推动人的全面发展。

2. 创建学习型组织是适应知识经济发展，贯彻科教兴市战略，实现上海和上海电气(集团)总公司新一轮发展的必然要求。当前，世界正经历着深刻的变革，经济全球化趋势加速发展，科技进步日新月异。知识经济的快速发展正深刻改变着社会。世界经济和社会的各个领域，国家之间、城市之间、企业之间的竞争日趋激烈。知识创新、科技创新在经济社会发展中的基础性作用日益重要，人力资源能力建设在经济社会发展中的战略性地位日益显示。上海提出的新一轮经济发展的目标正在不断实现。上海电气(集团)总公司在应对装备制造业的挑战中，也提出了新一轮经济发展的目标，正在实施产业聚集战略、信息化带动战略、成套突破战略、合资合作升级战略和自主创新战略，其

关键是职工队伍整体素质的提高。学习是获取知识的基本途径,是人才培养的基础,是创新的源泉。建设学习型组织,是顺应时代发展的要求,抢抓发展机遇,积极应对挑战的迫切需要。今天是信息技术高度发达的知识经济时代,人人都必须持续不断地增强学习能力,树立终身学习的理念。唯有永无止境地学习,我们才能应对挑战,抓住机遇,实现既定目标。

3. 创建学习型组织,是工会自身建设的需要。工会是工人阶级的群众组织。工会坚持维护全国人民总体利益和维护职工的具体利益的统一,维护职工的合法权益。随着我国经济结构的战略性调整和企业改革的深入进行,各种新情况、新矛盾层出不穷。工会的主要任务是依法协调劳动关系。落实工会履行的基本职能,工会干部是决定性因素。工会干部整体素质至关重要。当前,工会组织面临的重大挑战是工会干部的整体素质还不能完全适应全面建设小康社会的要求,还不能完全适应广大职工对我们提出的要求。通过创建学习型组织,按照上海市工会十一大要求,不断提高广大工会干部适应时代发展要求的理论思维能力、善于科学判断形势和解决新问题的能力、坚持依法治会和依法维护的能力、及时反映职工意愿和为职工办实事的能力,做到政治上坚定、作风上过硬、业务上精通,把工会工作不断推向前进,这是创建学习型组织的一个重要目的。创建学习型组织,必须加强工会自身建设。当前各级工会干部要带头学习、自觉学习、不断“充电”,努力用新的知识去充实和武装自己,才能更自觉地贯彻“三个代表”重要思想,不断增强工会组织的凝聚力、号召力和亲和力,引导和团结广大职工为实现企业发展目标而建功立业。

## 二、融入——创建学习型组织的根本途径

中共上海市委提出要在十年内把上海建成学习型城市。

我们要响应市委的号召,把“创建学习型企业、学习型班组,培育知识化员工”活动融入到电气集团的发展战略中,融入到企业的经济发展目标中,融入到建立现代企业制度的各项工作中。工会只有在融入中创建学习型组织,才会取得实效。

1. 以更新观念为先导,引导职工确立终身学习的新理念。社会的变革首先在于人们观念的变革,更新观念是创建学习型组织的基础。企业从被动适应型改变为主动学习型,是一次重要变革过程。创建学习型组织不能靠行政命令来推行,只有通过宣传、引导,使广大职工特别是企业管理者领悟到学习型企业的真谛,才能成为自觉行动;只有更新观念,才能满腔热情地全身心投入,同心协力共创学习型组织。首先,工会要引导职工树立学习是生存和发展的需要的观念。不学习,不掌握新知识和本领,甚至知识更新的速度缓慢,就会被时代淘汰,就不具有生存与发展的能力。其次,要树立终身教育、终身学习的观念。学习是人的天性,也是生命趣味盎然的源泉。努力实现工作学习化,使员工在持续学习、持续创造中实现自己的价值。要把终身教育和终身学习紧密结合起来,把接受教育的过程作为终身学习的过程。第三,要树立学习工作化的观念。把学习引入工作,使学习与工作有机结合,是学习型企业的本质特征。要根据岗位职责和工作任务提出学习要求,将学习融入企业运行,通过学习来实现工作创新。只有这样的学习,才能把“让我学”变为“我要学”,转化为不尽的创造力。

2. 以建立现代企业制度为目标,增强为企业愿景而奋斗的学习力。建立“产权清晰,权责明确,政企分开,管理科学”的现代企业制度,是企业改革的方向。创建学习型组织为“管理科学”提供了一个新的管理理论。’97世界管理大会提出:“学习型组织——未来成功企业的模式”。我们要把建立现代企业制

度引导为企业要实现的共同愿景,把建立现代企业制度的过程作为学习的过程,即运用学习型组织的理论来建立现代企业制度。企业工会既是一个企业党组织领导下的群众组织,又是企业大系统中的—个子系统;既是职工合法权益的代表者和维护者,又是企业职工代表大会的工作机构。要求工会运用系统思考理论,找准位置,发挥优势,把工会工作放到企业大局中去认识和把握,围绕企业的中心任务开展工作,引导职工努力为实现共同愿景不断学习,持续学习。

3. 以创建学习环境为基础,共同建立学习型组织的有效运行新机制。创建学习型组织,必须努力建立一个有利于组织学习的环境和机制,包括学习网络与学习设施为主的硬件建设和以学习激励机制为主的软件建设,为个人学习、团队学习和组织学习创造良好的条件。首先要建立激励机制。通过树立共同愿景,增强组织和职工学习的内在动力。倡导个人理想、目标与企业的共同理想和目标的统一,动员职工为实现企业的共同理想和目标而努力奋斗。要制定激励政策,激发职工的学习热情。对创建学习型组织的优秀个人或在知识创新、技术创新等方面取得突出成绩的职工,要定期评选表彰,及时给予精神和物质奖励。要营造竞争氛围,引导和鞭策职工去主动学习,突出学习绩效在晋升、分配等工作中的评价作用。其次是完善投入机制。企业的教育培训设施、文化设施、学习场所和各类各级学习指导组织是创建学习型组织的支撑和物质基础。工会—方面要监督企业按法律法规足额提取教育经费,支持企业逐年加大科技教育文化事业的投入;另一方面工会自身也要舍得在职工教育培训上不断加大投入,为职工学习成才铺路搭桥。第三是健全领导机制。建立学习型企业是一个系统工程,涉及企业的多个子系统和多个层面。要形成全员投入全面创建的良好局面。

### 三、创新——创建学习型组织的根本任务

创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力，也是我们这个时代的显著特征。学习是前进的基础，是创新的源泉。创建学习型组织的根本任务是创新。

1. 在思路创新。创建学习型组织的总体思路是：以“三个代表”重要思想为指导，以实现社会主义现代化为目标，以观念更新为先导，以创建各类学习型组织为基础，完善运行机制，营造文化氛围，逐步构筑起学习型组织的框架，形成比较完备的学习型组织体系。在工作思路，就要把创建学习型企业融入现代企业的发展战略之中，以企业的共同愿景为基础，以“职工之家”为依托，以团队学习为特征，以职工读书自学活动和群众性经济技术创新工程为基本形式，以创建学习型组织的学习环境、学习氛围、学习组织和学习机制为主要内容，以开发人力资源为根本目的，以提高职工的学习力、创新力、竞争力等核心能力为主要目标，不断推进职工队伍的知识化和技能化；要按照上海市工会十一大要求，继续深化“争创学习型组织，争当知识型职工”为主要内容的职工素质工程，努力提高职工思想道德、科学文化、劳动技能和创造才能等综合素质，在实施“职工技能登高计划”和“职工创新行动计划”中出新思路、出新成果，不断培育职业精神，努力塑造上海城市精神。

2. 在内容上创新。在企业创建学习型组织的系统工程中，作为工会组织，一是引导、动员职工积极投身“争做知识型职工，创建学习型组织”教育实施活动，自觉提高自身素质，加快知识化进程。二是参加企业创建学习型组织领导小组或工作指导委员会的工作，参与创建学习型企业规划的制定，积极提出工会的主张，及时反映职工的意见，同时制定工会创建学习型组织建设

的意见和措施。三是以创建学习型组织为目标,对以往开展的读书自学活动、职业道德建设教育实践活动、群众性经济技术创新活动等工会现有的教育资源进行整合、优化,进一步提升教育阵地和教育活动的质量,增强学习教育的实效性。四是发挥工会优势,把创建学习型班组、争当学习型职工为切入点,把下岗职工再就业培训作为参加学习型组织创建工作的重点内容。五是积极创造条件,充分利用社会教育资源,对职工进行培训,努力推进企业创建多渠道、多元化、开放式的职工教育体系,探索职工文化教育终身化、技能教育市场化、岗位培训企业化、再就业培训多元化的职工教育培训新模式。六是参与和配合监督、协调、推进企业职工教育培训工作目标的实现。要参与和配合企业认真履行电气集团和机电工会签订的《关于学习李斌,加强技术工人队伍建设的实施意见》和《关于合理使用1.5%职工教育经费的规定》两份协议,不断完善职工教育培训制度;监督企业按时足额提取和公平合理地使用职工教育培训经费,切实维护职工的学习权、发展权。

3. 在载体和方法上创新。要精心设计和充分利用各种载体,不断创新方法。要上下联动,在思想上高度重视,把创建学习型组织的重点放到班组建设上,以班组为主体,以学习与班组建设相关的知识和内容为主,不断提高班组职工的学习能力、创新能力;要依托和健全各类读书小组,在继承中创新,在创新中发展,不断拓展读书活动的内涵和外延,让读书小组焕发生机和活力。要因地制宜,因班组而宜,围绕企业发展和科技创新,开展各种学习活动和革新、技术创新活动。还要充分运用学习型组织的“五项修炼”原理和方法,让广大职工树立突破极限、自我超越的意识,实现自我价值的期望,激活学习细胞;通过改善心智模式,表达自己的想法,以开放的胸怀容纳别人,打造企业生命共同体,使广大职工在企业发展中实现自身价值;通过团



队学习,激发群体智慧,使团体智商大于个人智商,使广大职工更聪明地学习,更聪明地工作。

上海明德学习型组织研究所和上海锅炉厂有限公司联合策划、编写了《班组建设新实验》一书,并由上海人民出版社出版发行,这对创建学习型工会组织具有重要意义和推动作用。谨以此文表示衷心的祝贺。

(作者系上海市机电工会主席)