

用延安精神打造电信美好未来

——记在学习中不断发展壮大的延安市电信分公司

威严的宝塔山在多年的风雨洗礼中，始终以一个“虔诚”的观望者身份，凝望着延安市社会、经济、文化等各方面的崛起、发展、壮大，特别是随着信息化的不断发展，它亦仿佛听见了来自空中的信息交流。它在为延安发展欣欣向荣的同时，也为银线交织的高科技信息交流手段而倍感欣慰，一个不断茁壮的新延安在它的脚下振翅欲飞。

近年来，担负着为全市两百多万人架起信息沟通与交流鹊桥的延安市电信分公司以党的十六大精神为指导，积极践行“三个代表”重要思想，认真落实集团公司“九大”战略，按照省公司的统一部署，大力推进观念领先、服务领先、品牌领先战略，做大固话、宽带、小灵通、电话卡、增值业务五个核心产品，实施流程重组、强化四大营销渠道建设，推进绩效管理、财务管理、投资管理、资源管理举措，着力创建学习型企业，努力实现企业持续、稳定、健康发展的指导思想，为把延安电信做大做强、做优投入了大量的人力、物力、财力，亦取得了卓越的成绩：分公司连续三年被延安市委、市政府授予“创建评差”先进单位，2003年分公司被授予陕西省总工会授予“模范职工之家”称号，同时被评为企务公开先进单位，从而真正树立了中国电信的品牌优势，加强了社会对电信的信任度，培育了更为广阔的电信市场。

2004年7月7日，中国电信集团公司党组书记、总经理周德强在省电信公司总经理周世福的陪同下在延安电信调研，周德强对延安电信各个方面的工作给予了充分肯定，他指出：“经过近几年的不断发展，延安电信迅速的壮大了起来，对地方经济发展起到了巨大的推动作用，得到当地政府的高度评价，这是延安电信全体员工共同努力的结果”，他鼓励延安电信要继续发挥网络、人才、服务、品牌优势，当好信息化建设的主力军和经济建设的排头兵，更好的服务于地方经济建设。周德强总经理的话语鼓舞了延安电信人的工作积极性和开拓创新激情，他们也将进一步解放思想，求真务实，开创出延安电信更加辉煌的一页。

取长补短 发展壮大

延安通信市场经过几年的发展，已形成了电信、移动、联通、网通、铁通等多家竞争的竞争格局。这一形势的变化给延安电信带来了很大的冲击和压力，为了抓住重点客户，巩固重要市场，增强竞争的主动性，延安电信多次召开大客户、商业客户、公众客户经理参加的总经理办公会，把发展新用户、巩固老用户等工作纳入了拓展市场的事项日程。对于大客户，延安电信全面启动了大客户管理系统，建立了全市大客户信息库，各县大客户也实行了“AB角”管理，有效加强了大客户的

量的工作，他们把话务量经营作为“精品工程”来抓，随着市场竞争的多元化，很多商家都大打价格战，对于信息通讯行业来说，这一现象也在愈演愈烈，延安电信采用理性的方式应对“价格战”，坚定不移地走“靠优质服务决战市场”的路子，坚持遵循“用户至上，用心服务”的理念，充分发挥多业务组合和差异化服务的优势，不断提高电信业务竞争力和服务质量，维护企业信誉和用户权益，继续推行服务工作“一把手负责制”，建立了服务质量的日常检查制度，全面推行“首问负责制”，妥善处理实际工作中出现的问题，把用户的问题和投诉解决在第一时间、第一现场。

为了有效解决营业人员服务差，用户办理业务等待时间长等问题，他们首先在宝塔区营业厅推行了5s职场管理，聘请专家，制订针对性方案，规范营业柜台摆放位置和营业职场，设立业务导购员，大堂经理，客户接待室等，并引入竞争机制，实行营业服务明星，拉开营业人员收入档次，同时开展了互动交流和谈心活动，充分调动营业人员的积极性，主动性。自从实施5s职场管理，员工服务意识大大增强，用户投诉明显下降，各项服务指标显著提高，优质服务品牌日益突显，营业厅整体服务水平迈上了一个新的台阶。通过积极主动地服务，不仅扩大了服务界面，而且增进了与广大用户的交流与沟通，也提升了延安电信服务整体水平。在2003年市消费者协会、质量管理协会联合对全市电信营业窗口、公用电话、小灵通、数据业务以及电话装、修、移等10个对外服务项目进行的抽样调查中，经过对5000户电信用户进行满意度调查，全市电信服务满意度达92.76分，比省公司要求高出12.76分。

企业改革是大势所趋，改革才能促进发展，发展亦会带来效益。近年来，延安电信不断深化五项机制创新，加大改革力度，为企业发展提供了强大动力，不仅完成了各种尽职调查和审计评估任务，还完成了实施两代人员回归主业；着力完善渠道体系建设，全面落实收入服务责任制；认真贯彻落实集团公司五项机制创新，全面推进员工绩效管理；启动本地网流程重组，积极推进机制创新。通过以上工作的开展，使得企业面对市场，有了更强大的竞争优势，并且扩大了服务层面，提高了服务质量，在用户心目中树立了很好的企业形象。

不断深化财务管理；投资计划；优化网络结构，完善维护体系；整合资源管理，完善计费账务管理体系；加强内控，全力



延安市电信分公司总经理张立平

本身体制上的原因，使员工的知识结构得不到及时调整，2001年初，全市电信员工大专以上学历的仅占到员工总数的23%，而初中以下文化程度的员工占到员工总数的30%以上；同时延安电信没有形成整体核心、竞争力不强，无论是企业本身人员素质还是外围的经济、自然条件，都无法形成强有力的竞争核心，加上管理层的整个管理水平相对滞后，思想保守，企业缺乏生机和活力；再就是延安通信市场竞争逐步加剧，通信产品生命周期相对缩短，通信技术和通信管理手段进一步加快，经营形势严峻，移动、联通多渠道分流话务量，固定电话业务增量不增收，移动、联通单产值的高增收和电信单产值的低下滑形成了明显的对比；2001年8月延安电信刚刚组建班子，面对成员年龄结构年轻化，知识结构合理，充满活力和朝气，但毕竟在诸多方面还很欠缺，挑这份担子，延安电信仍深深感到需要不断提高自身综合素质。

2001年底，张立平参加了集团公司在北京举办的地市分公司总经理培训班，中国人民大学工商管理研修中心高级顾问叶延红教授的关于创建学习型组织的讲授给了他很大的启示，她提出未来的企业不能再靠那种“计划、组织、管理、控制”的模式来运作，而是需要新的能够支撑企业持续发展的管理理念，这一理念和途径便是创建学习型组织，只有通过不断学习，才能保证企业的永久不衰。这个理论是来自美国麻省理工大学的一位名叫彼得·圣吉的教授，并且此理论在世界500强企业中屡试不爽，IBM、摩托罗拉、西门子等企业每年为内部员工在培训方面的投入多达数十亿美元以上。

受此启发，在张立平总经理的倡导下，延安电信公司领导之间经过多次讨论，统一了认识：“延安电信如何适应知识经济发展的要求，适应市场竞争和企业持续发展的需要，如何提升企业核心竞争力，满足企业员工自身人力资本价值体现的要求，唯一途径就是创建学习型组织”。只有通过不断的组织学习，企业和个人才能驾驭永恒的变革，使自己处于不败之地。通过共识，延安电信领导班子开始积极探索、认真思考，在翻阅了大量资料和实地考察调研后，选择了与中国人民大学联合创建“学习中心”这个方案，以此作为提升延安电信综合竞争力和全体员工综合素质的切入点。总经理张立平任“学习中心”的总负责人，人力资源部负责具体实施，日常事务由“学习中心”承接，下设两名学习经理，负责兼管日常事务和操作事项，另外培养10名内部培训师，负责相关领域的知识传播和讲座，目前正在实施中。由于组织机构严谨，人员素质相对较高，其他部门积极配合支持，为今后各项工作的正常开展提供了有力的组织保障。

延安电信“学习中心”的共同愿景是：“学习改变命运，学习创造未来”。“学习中心”的使命是：我们是向学习型组织转变的主要倡导者和推动者；我们创造知识共享、互相团结、主动学习的氛围，使每个人都是学习的伙伴；我们建立有特色的学习方案、标准化的学习管理流程和专业的培训队伍，以达到员工和企业的共同发展；我们运用集体的知识、经验和智慧，让政府满意、让客户满意、让员工满意，持续不断地提高每个人的社会生存能力和市场竞争力。

并制定出了“学习中心”三年总体目标。通过完善“学习中心”的软、硬件设施建设，培养内部的核心学习讲师和学习管理队伍，不断地提高并分担工作实践，最后达到六个目标：激发每个人主动学习的兴趣和动力，从而提高了学习效率；通过每个人观念的转变，不断提升个人和企业的综合能力，逐步向学习型组织转变；全面提高管理层的管理能力和自主学习能力，形成健全的内部核心管理队伍和储备力量；分公司内部每个人都拥有不懈的激情去学习和创造，提高综合素质，实现其个人价值和

叶延红教授关于学习型组织讲座；中国军事科学研究院战略部研究员刘红松的《战略管理》；国家行政学院教授张德信的《人力资源开发与管理》；北京大学教授贾建华的《国际商务》；全国著名培训师陶旭临的《市场营销与管理》等课程，理论联系实际，内容丰富，结构紧凑，讲解生动，形式新颖，启发性强，质量高，给学员留下了深刻印象。延安电信希望通过MBA课程的全面系统学习，弥补延安电信管理层知识结构的缺陷；通过系统知识的学习，将延安电信过去的经验管理上升为理论管理，全面提升管理水平；通过学习拓宽思维，培养分析问题、解决问题的实际能力，提高综合判断力和创新能力；通过学习，使延安电信的管理人员在知识经济时代具备更大的竞争优势，提升人力资本价值。

在人大研修中心的帮助下，延安电信就“学习中心”文件的管理流程进行了学习，就培训需求分析、课程的设计、评估、绩效考评等进行了培训，举行了TMT(培训经理)培训和TTT(培训师)培训。这些培训为分公司培训工作提供了理论依据和操作规则。

“学习中心”成立两年来，通过延安电信分公司领导全力支持中心各项活动的开展，全员的积极性和参与性进一步增强。目前，每一位员工都知道企业的愿景，班组长以上的管理干部大部分参与了企业愿景的规划，“学习改变命运，学习创造未来”已深入人心，她唤起了广大员工对未来的信心，员工们能以积极主动的心态来不断加深自身对知识和技能的学习；员工的整体素质有了一定提高；中层管理人员的管理水平也发生了很大变化；员工由被动的强制性学习逐步向主动的自觉学



团结奋进的领导班

行学习与创新能力的开发。在不断变化的环境中，利用多种方法和工具进行学习，提高能力。每一位员工都有机会去开发和学习的技能，以提高工作效率和业绩水平。拥有一个国际专业标准的学习、学习管理核心团队。拥有一个知识分享的环境，有充分的工具去记录获取、分享和有效利用信息。这些都为延安电信创建学习型组织定下了运行的基调，明确了方向。

为了使创建学习型企业的愿景和“学习中心”的使命等理念在员工中深入人心，加深员工对创建学习型企业的认识，延安电信先后举行了五次“学习中心”启动大会专题讲座，延安电信发起了五次创建学习型组织动员大会。人民大学老师、公司领导、学习经理反复就创建学习型组织的必要性进行生动讲解，使大家明白创建学习型组织给员工个人和企业所带来的好处，并制作了《延安电信“学习中心”手册》，策划出了延安电信“学习中心”标识。其标识是：在无限的大海上一轮红日光芒四射，一群海燕在展翅翱翔，每一天都是新的开始，每一天都勇敢地直面挑战；经过肉体变形的大海，象漫漫征程，让延安电信在这辽阔上播撒希望的种子和辛勤的汗水；象延安电信的核心组成——领导层、管理层和全体员工，平等、和谐，构筑着延安电信的大厦，撑起那一轮红日的太阳。她让延安电信理想，给延安电信勇气，也唤起了员工对未来的美好憧憬。

延安电信创办了《延安电信学习之声》，在延安信息港上开辟了“学习之声”窗口，在办公楼大厅设置学习型企业文化宣传栏，营造创建学习型企业文化氛围。通过这一舆论平台把“学习中心”与每一位员工紧紧联系起来，记录下“学习中心”活动和员工生活中的闪光事迹。同时以“呱呱星期五”为品牌，举行了3次《谁动了我的奶酪》大讨论，从延安电信分公司领导到一般员工，都踊跃参加，把自己的体会、感想与大家分享。还先后举行了《电信服务》、《劳动保障知识》等系列讲座和《假如我是总经理》……《创建学习型企业暨用心服务》演讲活动，在员工中产生了广泛的影响和很大的共鸣。这些活动为每个人提供了展示自己才华的机会，活跃了企业气氛，增强了企业的亲和力。

依托人民大学的智力资源优势，延安电信为适应未来管理工作的需要，为61名企业管理人员提供了MBA学习机会。比如中国人民大学工商管理研修中心高级顾问、原四通公司副总裁、人力资源部总监

行转变，员工成为企业生产经营的主体。特别是在薪酬制度改革和竞聘上岗过程中，员工理解改革，积极参与改革。

延安电信在组建商业客户班的过程中，公开竞聘商业班长，在仅有的7名同志中，有6名同志报名参加竞聘，1名同志因休假而未参加。在竞聘中，大家都能从企业总体发展的高度，提出自己作为商业班长如何在激烈的市场竞争中发展电信业务的思路。来源于第一级员工的6种思路和方法，为延安电信提供了很好的经营借鉴经验；以创建学习型企业为契机，企业的经营、维护、服务、管理工作明显提高；创建学习型组织，为延安电信今后改革发展提供了良好的舆论空间，减少了企业在改革中的思想障碍。经过一段时间的实践，延安电信深深感到创建学习型企业的重要性和必要性。

万丈高楼平地起，基础是最重要的，否则，一切都是空中楼阁。创建学习型组织作为一个系统工程，延安电信创建学习型组织企业正努力打好基础，扎扎实实走好每一步，以耐得起时间和岁月的雕磨，在竞争中立于不败之地。

促进团结稳定 加快改革发展

工会作为联系群众的桥梁和纽带，越来越多的在企业发展中体现着其重要的作用，近年来，延安市电信分公司工会在省公司工会的正确领导下，以党的十六大精神为指导，认真贯彻落实全总十四大和省总十一大精神，认真学习、宣传和落实《工会法》，紧紧围绕延安电信生产经营的

中心任务，做好团结稳定和加快改革发展两大问题，以创建学习型工会为载体，充分发挥工会组织的作用，切实维护员工合法权益。

随着2002年7月公司“学习中心”正式成立，工会工作也以创建学习型工会为切入点，不断的加强干部素质的提高，定期组织学习，进行深度汇谈，分享自己在工作中的体会和经验，形成了人人都是知识创造的源泉理念，从而达到团队学习，激发群体智慧。

工会在加强自我学习的过程中，充分调动全体员工的学习热情，每一次活动都贯穿有主题，每一次学习都贯穿有学习型组织理念。从而也吸引了其他行业前来取经学习其先进的经验。4月17日，省电信普天公司工会主席一行13人在延安电信工会参观学习，进行了经验交流；5月11日，市大唐电力公司工会一行9人来延安电信工会参观学习；5月20日，延安市委、市委宣传部和市总工会组织全市25个“创建学习型组织”来延安电信工会进行经验交流，参观了电信职工图书室和职工健身房……

由于电信体制改革、企业薪酬制度改革以及电信企业全面上市等引发的新问题，于是便要求延安电信人不断从思想上认清形势，把握机遇，进一步加强工会组织建设，不断提高工会干部和员工的整体水平，在公司党委的统一领导部署下，工会在加强职工教育和宣传方面，采取学习文件、专栏宣传、知识竞赛答卷等多种形式来强化员工主人翁责任感，引导员工将自身利益与企业利益紧密结合起来，形成了员工主动参政议政，关心企业兴衰的良好局面。工会还进一步完善了各类档案资料的分类归档，使资料管理规范化、标准化、统一化，为使用提供了极大的方便，促进了工会工作效率；并结合工会工作实践，组织员工认真学习了全总十四大会议精神，开展学习十六大精神和“三个代表”重要思想的宣传教育。

为了提高职工的凝聚力和工作热情，工会认真组织了丰富多彩的文体活动，使得轻松愉快的氛围在释放压力的同时，进一步激发了员工的角色认知度和团队凝聚力，从而为职工创造了愉快温暖的工作环境。关心职工生活是工会应尽的职责，延安电信工会始终坚持每逢节假日慰问一线生产中心、班组和员工，及时对全市46名困难职工救济14600余元，按时对住院的13名职工进行医疗补偿，补偿费达5400元，及时看望住院的员工，5月份为公司256名在册职工进行了健康体检，积极响应市委、市政府的号召，给特困大学生和贫困户捐款，送上了来自企业员工的一片温暖，同时也让电信职工享受到了浓浓的大家庭的温暖。2004年以来，延安电信工会还组织开展了多项劳动竞赛，有力的提高了员工业务技术水平和操作技能。在参加省总工会举办的“电信营业受理服务”大赛活动中，延安电信取得了全省铜牌的好成绩。

工会在依靠广大职工群众的积极参与和热情支持才能真正发挥工会组织的职能和作用，企业的活力才能得到充分的体现，延安电信工会一直以来充分发挥各基层工会组织在企业中的民主参与、民主管理、民主评议、民主监督作用，加强了工会组织的群众化、民主化、法制化建设，带领广大电信员工锐意改革，勇于进取，为延安电信的健康发展起到了积极的促进作用，他们还将继续做好团结稳定和加快改革发展两项工作，推动延安电信的长足发展。

21世纪，是知识和经济全球一体化的时代，中国加入WTO后，国外电信业的冲击，特别是对电信增值业务的抢夺，给依然受传统思维惯性而运作的国内电信企业带来了前所未有的挑战和压力，国内通信市场主体多元化竞争格局已完全形成，让我们欣喜的是延安电信人面对这种形势，开拓进取，勇于面对市场，以超前的思维模式为延安电信规划着宏伟蓝图，使其成为真正意义上的市场主体，能经得起市场大潮的洗礼，从而必将成为引领延安通讯行业信息化的快速、健康发展的领头羊。他们将继认真实践“三个代表”重要思想，贯彻十六大精神，为延安经济的快速发展做出新的、更大的贡献。

(滑战林、刘冰)



学习改变命运 学习创造未来

我在企业扮演的角色……



监管力度，并通过开展“人情化”、“差异化”营销模式巩固和发展了许多大客户，保障了延安电信业务的有效开展。

2004年以来，延安电信确立了“以速度拓市场，以速度求效益”的发展思路，力求固定电话、小灵通、宽带业务实现早发现早见效。在今年春节消费旺季，延安电信全面实施了为期三个月的“春雷计划”，有效促进了电信业务的发展；同时，为了有效拉动经营活力，营造人人参与竞争、个个心系发展的良好氛围，各单位根据各部门的工作性质，有所侧重，分解下达全年营销计划，完成情况纳入到月绩效考核中，使经营指标成为全局的事，每位员工的事。2004年以来，全市一区十二县有九个单位完成全年小灵通放号任务，固定电话发展势头良好，以201校园电话和电话话吧为重点，有效拓展公话市场。与此同时，延安电信积极拓展增值业务市场，今年第一季度，他们抓住信息业务划归主业管理的机遇，把信息业务作为增收的一大亮点，利用各种层次和形式的会议，从信息业务的主要内容、信息业务拉动话务量的积极作用、如何拓展信息源等方面加强教育引导，增强员工对信息业务重要性的认识，并将信息业务收入全面纳入绩效考核之中进行大讨论，促进了信息业务的发展，2004年上半年，信息业务同比增长了73.64%。

市场的竞争，是信誉、质量的竞争，今年以来，延安电信为了稳定市场，做了大

用学习改变命运、创造未来

2002年初延安电信在电信工作会上正式提出“把延安电信建成学习型组织”这一目标。2002年7月7日下午，随着陕西省电信公司领导和中国人民大学工商管理研修中心副主任张民为延安电信分公司“学习中心”启动大会揭开帷幕伊始，即标志着该分公司提出用三年时间打造学习型组织的构想进入了实质性阶段。“学习中心”的建立和愿景目标实施，为员工实现个人人力资本、增强企业的凝聚力、生命力和创造力搭建了一个平台。

据延安电信分公司总经理张立平介绍，延安电信几经拆分重组后，企业整体知识结构发生了很大的变化，加上企业