

物业服务企业**核心力**
系统研究及案例分析

企业 学习力

研究及案例分析

◎ 韩朝 陈建成 陈凯 贾薇 主编

- ◆ 物业服务企业中高层管理人员 培训教材
- ◆ 管理科学与工程（物业管理方向）科学硕士专业教材
- ◆ 工商管理 MBA（物业管理方向）专业硕士参考教材
- ◆ 项目管理（物业管理方向）专业硕士参考教材

中国林业出版社



物业服务企业核心力
系统研究及案例分析

企业 学习力

研究及案例分析

◎ 韩 朝 陈建成 陈 凯 贾 薇 主编

中国林业出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业学习力研究及案例分析 / 韩朝, 陈建成, 陈凯, 贾薇主编. — 北京: 中国林业出版社, 2012. 1

(物业服务企业核心力系统研究及案例分析)

ISBN 978-7-5038-6414-8

I. ①企… II. ①韩…②陈…③陈…④贾… III. ①物业管理企业—企业管理—研究—中国
IV. ①F299.233.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 245263 号

丛书策划: 徐小英 杨长峰 沈登峰

责任编辑: 徐小英

封面设计: 赵 芳

版式设计: 骐 骥

出版 中国林业出版社(100009 北京西城区刘海胡同7号)

E-mail forestbook@163.com 电话 010-83222880

网址 lymb. forestry. gov. cn

发行 中国林业出版社

印刷 北京中科印刷有限公司

版次 2012年1月第1版

印次 2012年1月第1次

开本 787mm×1092mm 1/16

印张 17.25

字数 408千字

印数 1~5000册

定价 40.00元

《企业学习力研究及案例分析》

编撰委员会

主 编:	韩 朝	陈建成	陈 凯	贾 薇			
副 主 编:	翁国强	沈 杰	张一民	潘国强	陈远腾	黄雪婷	李卓章
	李 江	尼和平	俞永铭	杜大卫	陈耀忠	张卫国	周海婴
	王海英	程九洲	叶泗开	杨旭强	祝译佳	赖秋收	胡 健
	王汉卿	相 丰	靳鲁东	罗维刚	周 星	沈志群	朱燕辉
	王世威	王雪丽	张振秀	李 禾	郝新明	窦勇志	陶 钢
	房利成	孙江海	张文革	张 立	周 文	贾 琰	郑鹏炼
	廖月华	康 芸	赵国弟	万 颖	岳中心	程 鹏	夏春锋
	李湘玲	欧阳汀	孙文祥	魏 国	余 波	陈文汇	郭倩楠
	张 欢	郜 惟	全雄师	孙小民	毛文宗		
参编人员:	韩婷晓	王子敬	卢 琛	刘杰村	黄 馨	杨之祺	孙 谨
	陈 露	王亦男	邵鹏霏	高 靓	孙佳露	高 珊	汤 宁
	刘 燕	姚 星	张迎利	王传宝	赵家杰	张 莹	狄尚志
	鞠迎萦	李 昱	蔡 倩	牛国民	温宝云	贾伟娜	侯志宏
	李洪君	高振宏	荣新生	滕 伟	李红忠	吴忠名	刘泽秋
	高 菲	葛 菊	吴骏华	徐 骏	谢宏芳	林 廷	何 戎
	何 川	黄康祺	杨伟栋	黎 耘	邵利民	蒋 伟	王玉丽
	陆亚仙	申彦博	常晓丽	王軼群	林鸿图	李颖颖	高 华
	管 峰	高桓耀	林祥明	付 英	肖慧芳	李大成	余邦杰
	胡文博	谭婷婷	孙松金	王海棠	侯庆宏	毛 勇	赵 华
	景 象	梁志军	彭 雁	杨 欢	王 鹏	梁舒聪	陆志荣
	张国强	张 磊	岑 洁	毛沁懿	朱 颖	张 磊	任 强
	许新鹏	张高峰	郭玉玲	任京军	史文军	金丽佳	潘 珠
	吴莉莉	潘春会	李媛睿	周 颢	刘亚静	刘宇宁	罗 婷
	黄明锋	吴先英	王 曼	张春霞	张璐露	王歆钰	周 鑫
	查 浩	齐素会					

出版说明

“物业服务企业核心力系统研究及案例分析”系列丛书，是作者通过长期对中国式企业管理理论和方法的研究，经过多年对我国物业服务企业实践的体验，择取八个方面——领导力、执行力、学习力、思考力、营销力、影响力、品牌力、竞争力，构建了较为完整的物业服务企业核心力系统研究体系框架，就如何构建、保持和提升物业服务企业核心力这一主题进行了系统的探讨。

本套丛书在内容架构设置上，均分设基础理论篇(或基础篇、理论篇)、建设篇与案例篇。在基础理论篇与建设篇的写作上，本套丛书秉承古为今用、洋为中用、中西结合的原则，将国外先进的管理理论与我国物业企业所面临的现实问题紧密结合，由浅入深，力求理论联系实际，突出全面性、实用性和知识性相统一的特点，以期真正做到为我所用。

源于物业服务企业的案例，成为我们表达观点和关键思想的思维道具。本套丛书不仅提供了尽量丰富的案例来阐述书中的观点，还通过许多短小的案例分析来阐述如何运用书中所提到的“八个力”的框架、模型、概念、技巧和工具。这些案例都来源于我们对北京、上海、广东、山东四地的众多物业服务企业的深入实践调查。一方面促进物业从业人员之间的借鉴、学习与交流，提高为业主服务的能力；另一方面物业服务企业可以参考并借此找到突破企业发展瓶颈的对策。值得注意的是，管理理论和物业管理实践紧密结合是本套丛书的显著特点。

本套丛书是物业服务企业管理者和物业从业人员提高理论修养和增加实践经验的好帮手。然而，其读者并不仅仅局限于此。任何致力于促进物业行业发展、关注物业管理行业热点及难点问题、破解物业行业发展难题的管理者，都可将本套丛书视为参考用书。同时，本套丛书还可作为物业管理和房地产相关专业的本科教学用书，也可作为管理科学与工程(物业管理方向)、工商管理 MBA(物业管理方向)、项目管理(物业管理方向)等专业研究生培养的教学参考用书。此外，还适于作为各物业服务企业中高层管理者的培训及物业服务企业的项目经理的培训教材，也可作为全国物业管理师资格考试的参考用书。

由于作者及研究团队的能力和水平所限，加之物业管理的理论研究和实践仍在不断发展和突破，书中难免有欠妥之处，敬请广大读者指正。

韩 朝

2011年7月于北京

序

自 1981 年 3 月，深圳市成立第一家物业服务公司以来，历经有 30 年的跨越式发展，我国的物业管理已成为现代化城市管理和房地产经营管理重要的组成部分和国民经济新的增长点，其规模也正发展成为一个融管理、经营、服务为一体的覆盖全社会的庞大行业，成为综合体现专业化、社会化、市场化、企业化经营与管理的新型服务部门。作为新兴产业，物业管理行业现已成为推动国民经济发展、增加就业机会的重要行业，是经济快速增长，社会和谐发展的“稳定器”。

一、物业服务行业具有重要的行业地位

温家宝总理在 2010 年的《政府工作报告》中明确提出，将“大力发展社区商业、物业、家政等便民消费”作为积极扩大内需和拉动经济增长的重要手段之一。而在 2011 年的《政府工作报告》中，温家宝总理再一次将大力发展服务业，特别是加快发展生产性服务业和生活性服务业作为加快推进经济结构战略性调整的重要途径之一。在当前经济形势下，物业管理之所以受到关注和重视，主要是鉴于物业管理在社会经济发展中所担负的责任，为“保民生、保增长、保稳定、促就业”所发挥的重要作用，在拉动经济、扩大就业、维护社会稳定以及应对重大事件等方面更是凸显出其令人瞩目的社会地位。正如中国物业管理协会会长谢家瑾所言：一个行业的社会地位与该行业对国家政局稳定、经济发展、社会就业的贡献紧密相连。

(1) 物业管理有利于扩大居民消费，为国民经济增长做贡献。从经济层面来看，根据 2008 年第二次全国经济普查数据公报（以下简称公报）显示，截至 2008 年底，我国物业服务企业已接近 6 万家，全国实行物业管理的房屋面积超过 100 亿平方米，物业管理覆盖率已接近 50%。物业管理所创造的产值占一、二线城市 GDP 的比例超过 2%。由此可见，物业服务行业创造经济价值的速度正不断攀升，对直接拉动居民的服务性消费支出产生着重要作用。更进一步地，“十二五”时期我国将推动经济发展再上新台阶，坚持实施扩大内需战略，充分挖掘我国内需的巨大潜力，而物业服务作为房地产开发的孵化器，体现为消费者在购买房产过程中的现实需求和潜在需求；随着物业服务行业的结构优化，服务内容创新，必将使得物业管理服务成为住房消费的热点，继而对未来国民经济增长起到重要拉动作用。

(2) 物业管理有利于增加就业岗位，拓宽就业渠道。从就业层面来看，物业管理在扩大就业方面容量大，覆盖广，同时在吸收城乡劳动力就业方面也起到十分重要的作用。仅就全国第二次经济普查数据来看，物业管理行业就解决了 500 万~600 万人的就业，该数据是全国铁路运输业和邮政行业从业人数之和。而且，随着我国住宅建设的持续快速发展以及已有住宅区物业服务覆盖面扩大，物业管理将保持快速发展。温家宝总理在 2011 年的《政府工作

报告》中强调,经济越发展,越要重视加强社会建设和保障改善民生,积极的就业政策是今后保障民生的重要抓手。可以预见,未来物业管理在吸纳就业人员、构建和谐劳动关系方面将进一步持续发挥积极作用。

(3)物业管理有利于维护社会稳定,构建和谐社会。就维护社会稳定而言,物业管理已经成为社区服务的重要组成部分,通过物业管理与社区建设的协调发展,已初步形成了具有中国特色的推进社区建设的整体合力,不仅为业主正常生活和工作做出了积极贡献,也促进了社区和谐氛围与社区精神文明建设。同时,物业管理对公共秩序的维护及协助政府开展安全防范职能的发挥起到了重要作用。特别是面对突发的自然灾害和社会事件,物业服务企业以快速响应、以身作则,主动承担组织、协调、救助、善后等工作积极践行着企业的社会责任。在赢得业主和社会尊重的同时,也推动了整个行业、整个社会的良性发展。由此可见,物业服务行业在“保民生,保稳定”的工程中责任重大,使命光荣。

(4)物业管理是重大活动开展不可替代的应急保障。就重大活动(事件)而言,北京奥运会、上海世博会和广州亚运会等各项重大活动的顺利开展离不开物业服务企业的有力保障。更为重要的是,一系列重大活动(事件)的举行给传统的物业管理价值赋予了新的内容,使其作用和地位在不断发展。重大活动(事件)的物业服务不仅成就了物业服务企业“全物业,大管家”的行业地位,同时亦成为物业管理进一步发展的新契机,使物业服务行业在其战略定位、运作模式上都发生了显著变化。

此外,物业服务不仅是“民本”的基点,事实上,物业服务行业与众多行业有着许多关联,其发展已直接带动着科技、生态、环保、教育、医疗、社区文化、社区综合服务等相关行业的发展和进步。“有作为才有地位”这句话在当前的物业服务行业得到了最好的印证。

二、管理实践发展赋予物业服务行业的机遇与挑战

作为时代发展、社会发展和城市发展的必然产物,物业服务行业在这一过程中也面临着诸多机遇与挑战。为了更好地应对这些机遇与挑战,物业服务从业人员有必要对城市发展理论、与物业实践相关的科学理论和与之相关的管理理论加以关注。

(1)中国城市化进程加快带来的机遇与挑战。众所周知,我国物业管理是在城市综合开发和住房制度改革背景下,通过实行住房商品化制度而逐渐发展起来的。随着城市化进程的推进,我国物业管理的发展由初级阶段进入快速成长阶段,专业化物业管理应运而生并迅速发展。物业管理从单一住宅小区扩展到商务大厦、学校医院、工业园区、农村安置小区,从最初的清扫保洁、绿化养护扩展到房屋和配套设施设备的维修管理、车辆停放、环境秩序、社区活动、特约服务。物业服务的区域和内容的发展历程均表明,物业管理在城市化进程中展现出强大的渗透力。2011年的《政府工作报告》将继续积极稳步推进城镇化,加强城市基础设施和公共服务设施建设作为今后的工作目标之一。而物业管理产业不仅是城市化进程的延伸和缩影,也是加速我国城市化进程的助推器。

(2)城市发展带来的机遇与挑战。物业管理与城市发展始终密不可分。一方面,城市发展是物业服务行业发展的重要外部条件,尤其是城市吸引力和城市综合经济水平对物业服务行业的发展具有巨大的推动作用。另一方面,物业管理是城市发展的重要组成部分。随着物

业服务管理部门的服务对象越来越多,服务范围越来越大,物业服务对城市服务功能的完善所起的作用亦越来越显著,在促进城市市容市貌的美化,提高城市文明程度和现代化水平方面亦有不俗的表现。此外,物业管理社会化、市场化、专业化的管理模式也是城市发展创新的内在要求。毫不夸张地说,规范的物业管理有利于促进城市发展,良性运行的物业服务企业,健康发展的物业服务行业是“城市,让生活更美好”主题的践行者。

(3)现代服务业的兴起与发展带来的机遇与挑战。现代服务业是顺应世界产业结构由“工业型经济”向“服务型经济”转变的产物,是后工业时代经济发展的重要组成部分。在现代服务业中,物业服务一直被冠以朝阳产业,是应房地产发展而衍生的一个服务业,隶属于现代服务业范畴的第二个层次,即为生产和生活服务的部门。现代服务业的兴起催生了物业服务的发展,而物业服务则以现代服务业的发展为支撑平台,不断自我超越,实现跨越式发展,进而推动现代服务业的结构调整和升级。

(4)总部经济的形成与发展带来的机遇与挑战。物业服务正呈现跨越式发展的态势,其产业地位日渐提升的同时,亦带动了关联产业群的发展,其结果带来的是崭新的产业集群,为总部经济的产生和发展提供了有利条件。对整个物业服务行业而言,总部经济的发展优化了物业产业内部分工和专业化的程度,提升了物业管理行业附加值。对于物业服务企业而言,总部经济有利于提升物业服务企业应对经营环境变化的能力,有利于培育物业服务企业整合多方资源的意识,有利于物业服务企业组织结构向扁平化方向发展。因而,从某种意义上说,总部经济能为物业服务企业带来企业经营理念和管理模式的转变。

(5)构建和谐社会之主旋律带来的机遇与挑战。构建和谐社会是我国今后很长一段时间内一项重要的经济和社会发展目标,社区则作为社会的细胞,是构建和谐社会的重要载体和平台。而物业服务企业作为在社区内部为居民提供专业服务的企业,正逐步承担起构建和谐社会的行业责任。一方面,物业服务企业通过引导业主依法有序参与社区公共事务,减少与业主间的矛盾纠纷,努力建设民主自治型社区;另一方面,通过提供标准化、规范化的服务,努力建设服务型社区;同时,物业服务企业以社区文化活动为载体,在促进社区居民的社会交流和情感交融,融洽企业与业主间的关系方面亦起到了积极推动作用。此外,当前我国物业服务行业创造的直接就业岗位超过 500 万,是社会的稳定器。毋庸置疑,物业服务企业正为维护良好的社区环境和广大群众的安居乐业做出了积极贡献,为构建社会主义和谐社会发挥了重要作用。

(6)倡导低碳经济、循环经济带来的机遇与挑战。节能减排、环境保护已成为全球共同关注的重要问题。特别地,在 2011 年的《政府工作报告》中,我国把加强节能环保和生态建设以应对气候变化作为未来五年工作的战略性目标。而作为管理庞大不动产的物业管理行业,有条件、有责任为推动节能减排和低碳经济发挥作用并做出贡献。事实上,物业管理行业具有较大的节能降耗空间。一方面,物业服务企业可以充分利用在建筑中的管理便利与市场化节能服务企业合作,加大既有建筑节能改造投入,积极推进建筑合同能源管理和新建建筑节能;另一方面,物业服务企业通过采纳并推广节能技术,运用节能设备来发展建筑节能业务,以提高能源利用效率,大力发展循环经济。事实上,物业服务企业在运用管理节能和技术节能推动低碳经济和循环经济快速发展的同时,也可把低碳环保发展成为物业服务企业的

新利润来源。

(7)经济增长方式的变革带来的机遇与挑战。经过 30 多年的高速增长,我国的经济实力得到巨大的提升,被世界称为“中国奇迹”。但在获得高速增长的同时,我国经济运行中也暴露了诸如生产要素成本上升、经济发展与资源环境失衡等突出的矛盾和问题。为此,我国面对的基本现实是,一个持续了多年的经济增长方式需要进行实质性改变。因此,加快转变经济增长方式,是维护我国经济安全、提高我国经济国际竞争力的客观需要,也是实现我国经济可持续发展的必然选择。对物业行业而言,经济增长方式的转变会使得物业服务企业的数量呈现从扩张到收缩直至稳定的状态,物业服务企业的服务内容也将逐渐向两级延伸。经济增长方式转变所引发的有效且强大的市场竞争机制亦不断加速物业服务行业逐步向规范和自律的方向迈进。同时,物业服务作为新兴现代服务业中的一部分,其蓬勃发展可以有效拉动经济增长,物业服务行业的产业升级与产业结构改善,是促进我国经济增长方式由“粗放”向“集约”方式转变的途径之一。这也正是中国物业管理协会在认真贯彻《政府工作报告》的过程中,连续两年从战略的高度强调物业服务行业在转变经济发展方式,调整优化经济结构中所承担重大责任的意义之所在。

(8)应用战略采购管理方法带来的机遇与挑战。随着物业管理行业的竞争加剧,物业服务企业对经营活动的成本控制就显得尤为重要。而战略采购恰恰是减低企业运营成本行之有效的工具。对于物业服务企业而言,战略采购是一种系统的管理方法,它重视平衡物业服务企业内部和外部的优势与劣势,优化物业服务企业的供应链过程,从而减低物业服务企业的经营成本。战略采购对于物业服务企业的意义,不仅仅在于可以有效控制企业成本,还有利于企业加快新产品或新服务的开发和创新以满足客户需求,在优化供应链过程管理的同时,亦增强了物业服务企业对市场变化的适应能力。由于战略采购着眼于物业服务企业整个供应链的资源整合及信息共享,因而,物业服务中的设备设施质量得到了根本保证。为此,物业服务企业只有将战略采购运用于经营活动中,才能有益于提升企业服务品质,提高物业服务企业核心力。

三、物业服务行业存在的主要问题

尽管物业服务这一“朝阳”产业得到了长足的发展,如:服务水平显著提高、社会效益表现突出、经济效益逐步改善、环境效益初步显现等,但物业服务企业也清醒地认识到物业服务行业的生存与发展既面临着来自于社会评价方面、政府监督方面、开发建设单位方面、业主和业主团体方面等行业外的冲突和矛盾。同时,行业内部也存在着诸多显著而亟待解决问题,如:政策环境尚待改善、地域发展尚不均衡、质价相符的收费机制尚未建立、服务理念有待端正、业主大会制度尚待建立、行业发展缺乏战略思考、市场经营机制有待完善、保障体系建设亟需加强、物业服务企业战略管理意识有待增强、人才结构有待优化等。

事实上,上述问题可以概括为四大矛盾:一是人民群众物业管理需求的日益增长与优质物业管理服务的有限供给是行业面临的难题;二是物业管理的巨大价值与客观公正的社会评价缺失的矛盾,物业管理行业的社会公信力低是行业面临的难题;三是企业主动推动的热情与部分业主被动冷漠的矛盾,物业管理市场买方主体缺位和错位是行业必须长期面对的问题。

题；四是服务成本不断增长与服务价格缺乏弹性的矛盾，物业管理价格机制缺陷也是行业亟待解决的难题。

四、核心力——物业服务企业可持续发展的新思路

2011年9月22日，国务院副总理李克强在“十二五”服务业发展规划编制工作座谈会上指出：“目前我国服务业比重和水平仍然较低，发展相对滞后，是经济社会发展的一块‘短板’。”因此，如何提高物业服务企业的可持续发展能力是所有物业服务企业需要深入思考的问题。

任何行业的发展均离不开科学理论的指导，物业管理发展到今天，无论从实务还是理论，都已经被赋予了新的内涵和独特的外延。但行业理论研究并没有随着实践的进步而取得巨大进展，致使物业管理基础理论研究远远滞后于实践，导致物业服务企业对物业管理的发展环境、发展阶段、制约因素等还缺乏清晰的认识，应对管理实践问题的能力也显得较弱，而物业服务企业也始终陷于人员管理和应付问题的被动局面当中。在机遇与挑战并存的情形下，如何把握行业发展机遇，迎接行业发展中存在的严峻挑战，扭转现有被动局面，使物业服务企业成为物业服务的专业集成商、组织者、协调者、监管者就成为每个物业服务企业当前所面临的重要课题。尤为重要的是，身处物业服务行业的每个企业都应当意识到，在未来10年，物业服务行业将迈向产业升级的新阶段；物业管理师制度的实施将推进行业专业化、市场化、规范化进程；物业管理集成商将成为大型品牌企业的追求；节能减排工作将受到行业的普遍重视；物业管理将加速向中小城市和农村推进；物业管理覆盖领域的扩大将促进行业加速转型升级；商业模式创新和延伸服务的开拓将极大地改善行业生存状况和行业社会地位的极大提升等将是物业服务行业的未来的发展趋势。事实上，单个物业服务企业如何把握机遇并迎接挑战归根结底在于企业如何参与市场竞争。而企业参与市场竞争，必然要具备市场竞争的筹码——核心力，方能在市场竞争中致胜。那么物业服务企业的核心力是什么？如何打造并提升企业自身核心力？这些便成为物业服务企业时刻需要面对的问题。

北京林业大学从1996年开始从事物业管理专业学历教育以来，经过十多年的办学探索，物业人才培养模式日渐成熟，已经培养了1000多名不同学历层次（高职、专科、本科、研究生）的物业管理专业人才，目前物业管理专业在校本科生近480人，研究生19名。同时，为了满足物业企业对高层次人才的需求，北京林业大学物业管理专业将进一步扩大MBA物业管理方向的办学规模。物业管理专业长期的研究和教学积淀，以及以韩朝教授为首的物业研究团队通过长期对物业管理及其相关的企业管理理论和方法的研究探索，基于对我国物业服务企业实践的多年体会，择取八个方面——领导力、执行力、学习力、思考力、营销力、影响力、品牌力、竞争力构建了较为完整的物业服务企业核心力系统研究体系，以期帮助物业服务企业更好应对日趋白热化的市场竞争、打造更专业的物业服务团队、成就百年企业，推动物业行业的发展。

“物业服务企业核心力系统研究及案例分析”系列丛书的出版，将有助于在以下三个方面发挥作用：其一，将核心力框架下的管理理论、管理方法和工具介绍给物业服务企业，通过理论促发展，为研究物业管理提供理论分析工具；其二，将全国众多物业服务企业在这

八个方面已有的或正实施的优秀实践和成功经验展现出来，帮助每个物业服务企业应对和把握自己所面临的机遇，避免实践的盲目、粗放和无序；其三，将先进的管理思想、管理理论、方法工具且辅之以诸多的案例分析融汇在核心力这一系统框架之下，也正是从这个层面看，本系列丛书不仅仅是一套研究物业服务行业理论、方法、案例，具有实操性的书，也是一套研究中国服务性企业管理的书，只不过它是以物业服务行业为视角。

是为序。



2011 年 12 月

（宋维明：北京林业大学校长、博士生导师、教授）

目 录

第一篇 基础篇

第一章 组织学习研究进程	(2)
第一节 国外学习力研究与应用	(2)
第二节 国内研究的重点及趋势	(6)
第二章 物业服务企业学习力基础	(10)
第一节 物业服务企业学习力的背景	(10)
第二节 物业服务企业学习力的内涵	(14)
第三章 物业服务企业学习力现状	(19)
第一节 物业服务企业环境状况	(19)
第二节 物业服务企业学习力现状剖析	(24)

第二篇 理论篇

第四章 物业服务企业学习力理论	(34)
第一节 学习力的理念	(34)
第二节 学习力基础理论	(39)
第五章 学习力理论对物业服务企业的启示	(48)
第一节 “组织学习鱼”构架的启示	(48)
第二节 组织学习类型的启示	(49)
第三节 学习层次理论的启示	(50)
第四节 学习过程理论的启示	(51)
第六章 学习力与其他分力的关系分析	(54)
第一节 学习力与执行力	(54)
第二节 学习力、领导力与竞争力	(56)
第三节 学习力与思考力	(57)

第三篇 建设篇

第七章 物业服务企业学习力体系的构建	(60)
第一节 学习文化子模块	(60)
第二节 学习方式子模块	(66)
第三节 学习保障子模块	(79)

第四节 学习动力子模块·····	(86)
第五节 物业服务企业学习力体系的作用分析·····	(92)
第八章 培养学习型员工·····	(97)
第一节 员工的自我管理·····	(97)
第二节 影响员工自主学习的主要因素·····	(98)
第三节 员工自主学习的策略·····	(100)
第九章 培养学习型领导·····	(103)
第一节 学习型领导概述·····	(103)
第二节 学习型领导的角色和能力要求·····	(103)
第三节 学习型领导的自主学习能力·····	(107)
第十章 构建物业管理学习型组织·····	(110)
第一节 组织学习与学习型组织·····	(110)
第二节 构建物业管理学习型组织的关键要素·····	(113)
第三节 创建学习型物业服务企业的准备工作·····	(120)
第四节 建立学习型物业服务企业途径·····	(126)

第四篇 案例篇

第十一章 齐鲁地区物业服务企业学习力案例·····	(130)
案例一 日照山海天物业管理有限公司学习力案例分析·····	(130)
案例二 山东天业物业管理有限公司学习力案例分析·····	(137)
案例三 山东鲁能商贸有限公司贵和物业管理分公司学习力案例分析·····	(144)
案例四 山东鲁商物业服务有限公司学习力案例分析·····	(149)
案例五 山东国华物业管理有限公司学习力案例分析·····	(153)
第十二章 长三角地区物业服务企业学习力案例·····	(160)
案例六 上海高地资产经营管理有限公司学习力案例分析·····	(160)
案例七 上海科瑞物业管理发展有限公司学习力案例分析·····	(163)
案例八 上海凯基置业有限公司学习力案例分析·····	(166)
案例九 上海中星集团申城物业有限公司学习力案例分析·····	(168)
案例十 上海同涞物业管理有限公司学习力案例分析·····	(172)
第十三章 北京地区物业服务企业学习力案例·····	(176)
案例十一 北京市玉海辉物业管理有限公司学习力案例分析·····	(176)
案例十二 北京国宏物业管理有限公司学习力案例分析·····	(179)
案例十三 北京同仁物业管理有限公司学习力案例分析·····	(182)
案例十四 北京达尔文国际酒店物业管理有限公司学习力案例分析·····	(185)
案例十五 北京中天如日物业管理有限公司学习力案例分析·····	(189)
案例十六 北京网信物业管理有限公司学习力案例分析·····	(192)
案例十七 华龙苑物业管理有限公司学习力案例分析·····	(195)

案例十八 北京银达物业管理有限责任公司学习力案例分析	(198)
案例十九 北京首佳物业管理有限公司学习力案例分析	(202)
案例二十 北京中兴物业管理有限公司学习力案例分析	(206)
案例二十一 北京金隅物业管理有限责任公司学习力案例分析	(208)
案例二十二 廊坊荣盛物业服务有限公司学习力案例分析	(211)
第十四章 珠三角地区物业服务企业学习力案例	(214)
案例二十三 广州市开物物业管理有限公司学习力案例分析	(214)
案例二十四 广东珠港物业管理有限公司学习力案例分析	(217)
案例二十五 广州怡城物业管理有限公司学习力案例分析	(220)
案例二十六 深圳市世纪开元物业服务有限公司学习力案例分析	(224)
案例二十七 深圳市天健物业管理有限公司学习力案例分析	(228)
案例二十八 深圳市莲花物业管理有限公司学习力案例分析	(230)
案例二十九 深圳市卓越物业管理有限公司学习力案例分析	(235)
案例三十 长城物业集团股份有限公司学习力案例分析	(239)
案例三十一 深圳康发发展公司学习力案例分析	(244)
案例三十二 东莞市天润物业服务有限公司学习力案例分析	(246)
案例三十三 广东信源物业管理有限公司学习力案例分析	(249)
参考文献	(255)
后 记	(257)

第一篇 基础篇

本篇概述：

本篇分为组织学习研究进程、物业服务企业学习力基础、物业服务企业学习力现状三章内容。通过讲述回顾学习力的发展历程和学习力在物业服务企业中应用基础和现状使读者深入了解物业服务企业学习力研究的基础。

第一章 组织学习研究进程

第二章 物业服务企业学习力基础

第三章 物业服务企业学习力现状

第一章 组织学习研究进程

【学习目的】

从20世纪80年代开始,学术界和企业界,面对人类社会的巨大变革,出现了研究和推广组织学习力的热潮。从组织理论到组织学习理论,从提升学习力的研究到构建学习型组织的研究,理论界对“学习力”的研究不断地深入和延展,了解“学习力”的成长历程与发展趋势,对于全面学习相关理论不无裨益。

【本章要点】

1. 了解国外对学习力研究的历程;
2. 了解国内对学习力研究的现状;
3. 了解学习力研究领域的代表人物及其观点。

学习力的研究由来已久,从1890年阿弗里德·马歇尔引用组织的概念开始,学习力、组织学习的理论基础就不断地被累积,时至今日,学习力的理论研究已经硕果累累,而且应用研究更是延伸到各行各业。

第一节 国外学习力研究与应用

现在世界各国对学习力的研究方兴未艾。据粗略统计,近年来关于组织学习与学习力的研究呈直线增长态势,不仅有很多论文发表,而且出版了一批有影响的专著;不仅有理论探讨,而且有大量的实证分析与案例研究,并且出现了一些咨询公司专门辅助企业转变为学习型组织。与理论界相呼应,大批优秀企业也纷纷表示了对学习型组织的兴趣,有的还积极推进组织学习或导入学习型组织项目,并取得了明显成效。与此同时,学习型组织的旋风遍及各类组织,推动这些组织的完善与有效运行。

一、理论研究

(一) 组织理论溯源

组织的历史可以与人类的历史相提并论,人类与动物区别开来以后,就以群体的方式而存在,那时人类组织就诞生了。而人类对组织的思考是近200年的事,而真正对组织高度重视是从阿弗里德·马歇尔开始。马歇尔在1890年出版的《经济学原理》中,第一次把组织作为土地、劳动力和资本并列的生产要素,并从亚当·斯密的分工与专业化角度对工业组织进行了阐述。

有意识地把组织作为研究对象，并给组织下了确切定义的是马克斯·韦伯。韦伯由于提出官僚制组织的概念而被誉为“组织理论之父”，他将组织定义为：“一种通过规则对外来者的加入既封闭又限制的社会关系，就其秩序而言，为特定个体的行动所支配，这个特定个体的功能通常是作为一个领导或‘头领’，有时也可以是一个管理团体。”按照其观点，组织实质上就是其成员在追逐共同的目标和从事特定活动时，成员之间法定的相互作用方式。

韦伯之后，大量的理论家、学者和实业家对组织理论的研究，据其学科背景和研究的着眼点的不同，形成了不同的流派。

从时间的角度来看，组织理论从形成到发展的 100 多年时间，大致可以分为三个阶段：

1. 组织理论的形成阶段(20 世纪初到 20 世纪 30 年代)

这个阶段以泰勒的科学管理理论、法约尔的行政管理理论和韦伯的官僚模型为代表。

其中，韦伯提出了以“官僚模型”为主体的“理想的行政组织体系”。他认为，官僚组织是通过公职与职位而不是通过个人或世袭来进行管理的，但从技术的观点来看，这种组织是效率最高的组织形式。他还认为，人类任何一种组织都是以某种形式的权威为基础的，如果没有某种形式的权威作指导，组织就不能统一行动和实现目标，因此，法定的权威是官僚组织的基础。

早期的组织理论研究的重点主要针对组织内部，如劳动分工、活动安排、人际关系、正式与非正式组织等，其目的是提高注重效率。

2. 组织理论的发展阶段(20 世纪 30 年代到 20 世纪 70 年代)

从 20 世纪 30 年代起，心理学家、社会学家、社会心理学家以及系统学家参与到组织理论的研究中，逐渐将组织理论的研究深入到组织行为的层次，建立了组织系统观，形成了基于行为科学的组织理论和基于系统科学的组织理论。

基于行为的组织理论接受了前期的组织理论，但更强调社会集团对组织效率的重要性，认为群体的规范和习惯是形成组织行为和生产力的决定因素。

行为科学的最重要的研究工作是霍桑实验，此外麦格雷戈的“X 理论”和“Y 理论”，马斯洛的需求层次理论都是该时期组织行为学研究的重大发现。

基于系统的组织理论中，巴纳德用系统的观点研究组织。他将组织定义为：“两个或两个以上人的活动或力量加以有意识的协调的系统。”因为组织中每一部分都同其他部分明显的相关。

此后，贝塔朗菲一般系统论形成，其对组织理论的重要贡献在于，组织作为一个开放系统，存在于一定的环境中，因此，技术、环境以及在这之间的关系对组织的结构、行为将产生巨大的影响。

组织理论发展阶段的最大贡献在于将组织看作是一个开放系统，注重了组织与环境中间的互动关系，有效地补充了早期组织理论的不足。但这一时期的组织理论的不足在于把组织当做给定的系统，从子系统的均衡及与环境的互动关系角度来研究组织，没有很好的把握企业系统的本质。

3. 组织理论的变革阶段(20 世纪 70 年代以后)

20 世纪 70 年代以后，由于组织外部环境变化加剧，组织变革时间层出不穷，组织理论