

学习型企业代表了
未来企业生存发展的方向和趋势

中国特色 学习型企业 创建实务

杨树雨等 著

ZHONGGUO TESE

- ◎ 中国特色学习型企业的“金字塔”结构
- ◎ 构建精干高效组织的准则及主要内容
- ◎ 九种有效的员工学习方法

XUEXIXING
QIYE
huangjian Shiwu

中国工人出版社

学习型企业代表了
未来企业生存发展的方向和趋势

中国特色 学习型企业 创建实务

杨树雨等 著

C ZHONGGUO TESE
XUEXIXING
QIYE
huangjian Shiwu



中国工人出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国特色学习型组织创建实务 / 杨树雨等著. —北京:
中国工人出版社, 2006. 11
ISBN 7 - 5008 - 3743 - 7

I. 中... II. 杨... III. 企业管理—组织管理学—
中国 IV. F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 135071 号

出版发行: **中国工人出版社**

地 址: 北京鼓楼外大街 45 号

邮 编: 100011

电 话: (010)62350006(总编室) 82075964(编辑室)

发行热线: (010)62045450 62005042(传真)

网 址: <http://www.wp-china.com>

经 销: 新华书店

印 刷: 北京宏信印刷厂

版 次: 2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 700 毫米×1000 毫米 1/16

字 数: 184 千

印 张: 14

定 价: 25.00 元

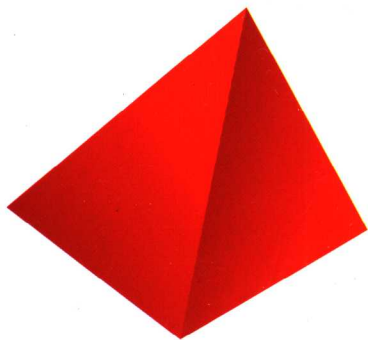
版权所有 侵权必究

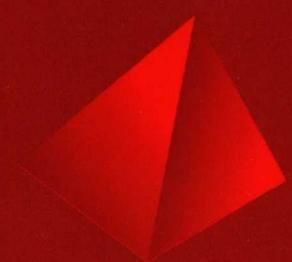
印装错误可随时退换

中国特色 学习型企业 创建实务



- ◎ 中国特色学习型企业的三种创建模式分析
 - ◎ 中国特色学习型企业的管理、文化、信用、人才观
 - ◎ 中国特色学习型企业的创建设计
 - ◎ 构建精干高效组织的策略与方法
 - ◎ 如何建立学习型企业的财务信用体系
 - ◎ 如何建立员工学习体系
 - ◎ 中国特色学习型企业的创建设计
 - ◎ 中国学习型企业的评估模式
-





中国特色学习型企业创建实务

ZHONGGUO TISE

XUEXIXING QIYE

Chuangjian Shiwu

责任编辑：姚 远

投稿邮箱：haotushu@126.com



前言

本书是“全国教育科学‘十五’规划重点课题”(批准号:DKA030188)《学习型企业在学习型社会中的地位与作用以及创建的研究》的研究成果。该课题应党的“十六大”报告而生,由杨树雨等13名同志向全国教育科学领导小组办公室申报立项并获批准。课题组67名成员来自:中国传媒大学、北京市教委、北京西城区社区工委、北京经济研究所、北京教育科学研究院、中国人民大学、北京市成人教育协会、全国经济管理干部教育研究会、中国煤炭教育协会、山东兖矿集团、北京住总集团、中电力企业管理咨询公司、江苏徐州矿务集团、山东新汶矿业集团、北京二七车辆厂、首钢总公司、上海明德学习型组织研究所等17个单位,100余人参加了课题的开题和中期研讨。经过课题组成员的集体努力,按时完成了主报告和相关子报告与专题报告。

全国教育科学规划办组织了该课题鉴定工作,遴选了五位全国著名专家对课题主报告和有关资料进行了通讯评审。专家们对课题成果给予了很高的评价,并提出了很好的建议。在全国教育科学规划办王小明老师的指导下,我们将专家们的鉴定意见按照基本保持原貌的原则整理如下,以供读者参考。

中国成人教育协会常务副会长 董明传:

创建“学习型企业”是实现“学习型社会”的重大基础工程,从上世纪90年代以来,我国在实践“第五项修炼——学习型组织”中,确有生

搬硬套、脱离中国实际的一些倾向。课题提出创建有“中国特色”的“学习型企业”,其意义重大。研究成果丰富和深化了学习型组织的理论基础,并有较明显的中国特色,具有一定创意。课题提出的中国特色学习型企业创建的建设、建议和规范、评估体系具有较强的指导性和可操作性。本研究有应用推广价值。

上海市成人教育委员会研究员 郭伯农:

成果至少在下述方面具有独创的理论价值:一是把学习型企业从“第五项修炼”的框架内,融入了我国关于“三个代表”、“以人为本”的科学发展观与构建和谐社会的关系。二是提出了代表工人阶级利益、兼顾企业、员工、合作伙伴三方利益,构造了中国特色学习型企业的理论框架——五个三角形结构。三是较全面地研究了中国特色学习型企业的管理、企业文化、信用体系、人力资源开发、终身学习体系之关系,应该说在国内是首次系统化阐述了学习型企业的经济、文化关系。四是对中国特色学习型企业的实践模式作了务实的探索,对今后的发展有现实的指导作用。五是初步建立了建设学习型企业的规范及评估体系。

北京市经济管理干部学院研究员 李永涛:

选题具有重要现实意义,成果突出特点有四:一是理论研究有深度,体现在对中国特色学习型组织理论进行了综合概括,并提出了富有新意的中国特色学习型企业定义;二是解决理论难题有进展,对创建实践中遇到的诸多疑难问题,如教育学的学习与管理学的学习型组织的区别与联系等,进行了科学论证,得出了合理可信的结论;三是应用研究贡献突出,对创建模式的总结概括脉络清晰,符合实际,对创建设计与建议的论述科学性、预见性强;四是课题研究采取学校与企业合作、理论联系实际,确保了课题研究的质量,值得称道。所以,该成果理论研究具有一定的开创性,应用研究对当前和今后一段时间的创建活动有指导意义。

教育部职成教司助理巡视员 张昭文:

课题研究具有重要的意义和价值。课题系统研究了全国“创争”活动和北京市创建活动的资料,使成果科学可信。成果较完整地表达了中国特色学习型企业理论基础的定义、特征和相关理念;在对中国学习型企业的研究和创建的阶段划分、创建模式、创建规范和发展趋势等方面的研究具有一定的开创性,丰富和发展了我国学习型企业的理论研究和实践总结。研究涉及企业管理、企业教育、企业文化、企业效益和社会效益,问题较复杂、难度较大。成果具有前沿性和开创性,对企业管理研究和成人教育学科发展具有推动作用,对全国学习型企业的创建工作具有很强的应用价值,对高校的相关教学工作具有积极作用,相关建议对行政管理部门和企业的实践具有较高的参考价值,已经并将继续对我国学习型企业的创建工作产生积极作用,建议加强宣传和推广工作。

中华全国总工会宣教部助理巡视员 孙磊:

该《研究》对于正在全面建设小康社会、走向全球化的中国企业,具有重大而现实的意义。《研究》具有极大的创新价值:一是始终突出了中国特色学习型企业的特征,给人以全新的视角和感受。二是特别突出了与企业管理学、教育学、企业文化等相关理论和学科的衔接,既体现了构筑终身教育体系和树立终身学习理念,又体现了与时俱进。三是突出了中国特色学习型企业创建的有效性和可操作性,既不是一味的宣传西方管理学,把“五项修炼”照搬到中国学习型企业的创建上,又不是民族虚无主义,使人感到作者始终坚持探索中国化的学习型组织创建之路。四是提出“32331”模式,这是突破性的进展,特别是划分出理论研究三阶段和创建实践四阶段,提炼出了中国企业的几种创建模式,对创建趋势出了预测。成果开辟了新的研究领域,丰富了终身教育的理论与实践,引领了管理学、教育学、社会学的学术发展,显现出过人之处。

借本书面世之际,在此特别感谢以上五位专家和王小明老师的辛勤

劳动,感谢全国教育科学规划领导小组办公室对课题的关怀和资助。同时,在此感谢中国传媒大学高福安教授、于佩玲研究员和北京市教委吴晓川处长对课题研究的支持,感谢中国传媒大学、中华全国总工会宣教部、北京市学习型组织建设专家指导委员会、北京市教育委员会职业与成人教育处、兖矿集团教培部和兴隆庄煤矿、徐州矿务集团教委、北京住总六公司、北京中电力企业咨询有限公司、新汶矿业集团教培部和汶南矿、北京二七车辆厂等单位对课题研究的支持和赞助。感谢中国工人出版社及姚远副编审对该书内容的编辑修改工作提出很好建议及为出版做出的努力。

杨树雨

目 录

前 言	1
第一章 创建中国特色学习型企业的背景和意义	1
一、顺应了全球时代发展的潮流	2
二、符合中国社会发展的现实需要	4
三、顺应了企业管理变革新趋势	6
四、可以促进企业、社会、个人的和谐与可持续发展	8
第二章 中国特色学习型组织理论的基础及创新	11
一、中国特色学习型组织理论的提出	12
(一) 彼得·圣吉的学习型组织理论	12
(二) 终身教育、终生学习、学习型社会理念	15
(三) “三个代表”重要思想、“以人为本”的科学发展观和 “构建和谐社会”的思想	16
二、中国特色学习型企业的理论创新	17
(一) 什么是中国特色学习型企业	17
(二) 中国特色学习型企业的“金字塔”结构	18
(三) 中国特色学习型企业的深化研究	21
三、将一般学习与学习型组织理性地融为一体	23
四、国内外创建学习型企业若干特征比较	24
第三章 中国特色学习型组织理论的深化	27
一、中国特色学习型企业的管理观	28

(一) 中国特色学习型企业的管理观	28
(二) 企业组织结构的基本类型	31
(三) 我国企业组织结构存在的主要问题	34
(四) 企业的变化趋势	36
(五) 构建精干高效组织的准则	37
(六) 构建精干高效组织的主要内容	37
(七) 构建精干高效组织的策略与艺术	42
二、中国特色学习型企业的文化观	45
(一) 企业文化与学习型企业的关系	45
(二) 学习型企业的文化内容和建设意义	48
(三) 学习型企业文化建设的思路和方法	55
三、中国特色学习型企业的信用观	59
(一) 目前我国市场经济中的企业诚信问题及原因	60
(二) 建立良好企业信用体系的客观要求	61
(三) 财务信用体系约束机制	64
(四) 学习型企业财务信用体系的建立	65
四、中国特色学习型企业的人才观	71
(一) 学习型企业的人才观	71
(二) 如何促进学习型企业人才队伍的建设	75
第四章 中国特色学习型企业的学习体系和学习方法	81
一、构建有中国特色学习型企业的学习体系	82
(一) 终身学习体系下学习型企业发展的根本动力	83
(二) 在终身学习体系下建设学习型企业	84
(三) 构建有中国特色的学习型企业及终身学习体系	87
二、员工学习体系	90
(一) 员工学习体系现状分析	90
(二) 学习型企业为什么要建立员工学习体系	93
(三) 学习型企业如何建立员工学习体系	94

三、员工学习方法	98
(一) 团队学习法	99
(二) 大墙会议法	101
(三) 情景式学习法	102
(四) 在线式学习法	103
(五) 导师制学习法	104
(六) 案例分析学习法	104
(七) 体验式学习法	106
(八) 计划学习法	107
(九) 系统学习法	107
第五章 中国特色学习型企业的创建实践与发展	109
一、学习型企业创建过程	110
(一) 我国创建学习型企业的大事记	110
(二) 我国创建学习型企业的阶段划分与特点	113
二、创建学习型企业发展现状	115
(一) 理论研究的成绩和不足	115
(二) 创建实践的成果与不足	117
(三) 学习型企业在中国发展迅速的原因	121
三、创建模式分析	125
(一) 基本模式	125
(二) 组织模式	126
(三) 启动模式	128
四、评估现状与分析	129
(一) 国家、省级政府及行业自身层面上的评估	129
(二) 《北京市发展企业教育创建学习评估指标体系》的研究	131
五、中国学习型企业的创建设计	133
(一) 创建实践的阶段设计	133
(二) 创建实践的层次设计	136

(三) 21 世纪中国企业创建学习型企业的新模式	137
六、创建中国特色学习型企业的发展趋势	144
第六章 中国特色学习型企业的建设规范与评估体系	147
一、制定建设规范与评估体系的原则	148
(一) 从“企业教育”到“组织学习”	149
(二) 重视过程评估与合作评估	150
(三) 不断优化评估工作	151
二、中国学习型企业评估的模式	152
三、中国特色学习型企业的建设规范与评估指标体系	153
四、学习型企业评估的组织与实施说明	163
第七章 中国企业创建学习型企业的案例研究	165
一、山东兴隆庄煤矿建立员工学习体系的案例	166
二、北京二七车辆厂员工培训方法的案例	169
三、北京住六公司创建学习型企业的案例	177
四、山东汶南煤矿创建学习型企业的案例	188
五、上海明德学习型组织研究所推进 创建学习型企业的案例	202
主要参考文献	208
本书作者简介	212

C hapter 1

创建中国特色学习型 企业的背景和意义

创建中国特色学习型企业顺应了全球时代发展的潮流；
创建中国特色学习型企业是中国社会发展的现实需要；
创建中国特色学习型企业顺应了企业管理变革新趋势；
创建中国特色学习型企业可以促进企业、社会、个人的和谐
与可持续发展。

Chapter 1

一、顺应了全球时代发展的潮流

(一)创建学习型企业是经济全球化和 中西方文化日渐交融的产物

在市场经济的发展过程中,经济全球化的进程日益加快。由于打破了原有的国家保护壁垒,使得企业交易与竞争的范围扩大。资源,包括物质资源和人力资源,都不再仅仅局限于本土意义,它们的流通更加充分、更加广泛。企业要想生存,要想获得持续发展,就必须掌握在全球化背景下参与竞争的规则、攫取资源的本领和适应变化的能力。这些都有赖于企业持续的学习和变革,通过学习,掌握全球交易规则,更加敏锐地观察和更加系统地思考,不断提高生产管理水平,增强创新能力,获得核心竞争优势;通过基于学习的变革,企业才能够不断调整自己适应复杂多变的环境,增强应对风险的能力,提高配置资源的效率。

回顾历史,中西方文化长期处于割裂状态,传统的西方文化过于强调个体,孤立、片面、片段式看问题,不强调整体;传统的中方文化则过于强调整体,主张为“大我”牺牲“小我”,忽视个体的作用。随着社会经济的发展,国家间的交流日益频繁,中西方文化也日渐呈现交融之势。中国自打开国门之际,就开始接受和学习西方文化中的精华,而西方的教育学界、哲学界、经济学界、管理学界则纷纷对中国传统文化加以研究,

从中受到感悟和启发,不断提出新的理论与观点。这种融合撞击出更多的思想火花,产生出更多的智慧结晶,使人们的意识更自由,思想更开放,触角更敏锐,学习的范围更宽广。在这种背景下,产生了学习型企业理论,它融中西方文化于一体,将个体与整体有机统一,倡导个人实现自身价值的同时实现组织目标。

(二)创建学习型企业是知识经济时代

人们日益追求全面发展的迫切需要

人类社会形态的发展过程按产业结构划分,可以分为三个发展阶段:即农业经济社会、工业经济社会和知识经济社会。所谓农业经济社会,就是农业经济居于主导地位的社会。所谓工业经济社会,就是传统的工业经济居于主导地位的社会。所谓知识经济社会,就是知识经济居于主导地位的社会。知识经济是以脑力劳动和人类已积累的知识为主要资源、以高科技产业为第一支柱、以信息网络为纽带的可持续发展的、全球化的经济形态。知识经济时代是继农业经济、工业经济时代之后的一个新的经济时代。20世纪80年代左右,以美国为代表的发达国家的高科技产业的产值在整个国民生产总值中占50%以上,被视为知识经济时代的到来。在知识经济社会,知识的生产和利用将成为经济社会发展的强劲推动力,掌握和控制知识的“人力资本”将逐渐取代“物质资本”在经济发展中的主导地位,成为推动经济社会发展的第一要素。因此,知识经济时代的企业比以往任何时代的企业都更加关注和致力于人的素质的提高,人力资本的不断升值。

从另一方面说,知识经济社会所独具的信息海量、变化加速的特点也使得企业必须不断培养和提高学习能力和创新能力。信息海量是指从社会信息化进程来看,由于计算机和网络技术的应用,现代社会正处于史无前例的信息大“爆炸”、海量发展的阶段。如果人们没有良好的学习能力和辨别能力,就无法从海量信息中筛选出自己需要的有用信

息,更无法将信息转化为知识和能力,促进工作的开展。变化加速是指由于高科技行业产品的技术生命周期短,新产品不断涌现。按照摩尔定律的说法,电子产品每 18 个月其功能增加一倍,而价格降低一半,这种行业特点决定了在知识经济社会里,变化不断加速并成为一种常态。人们在青少年时期通过正规学校教育积累的知识、技术与价值观,在几年之内就大都变得过时和陈旧了,企业的生产技术、管理模式和运行文化的有效期也大大缩短,学习和变革成为企业基本的生存之道。

随着生产力的发展和人类文明的进步,人的需要逐渐由“生存”向“发展”转变,人们更加注重自身价值的追求和实现,更加渴望得到全面发展。在这种情况下,人们对工作的要求不再停留于过去的“找个饭碗,挣钱吃饭”的水平,而是向增长知识、开发技能、融入社会、体会乐趣、实现人生价值的要求转换;对教育的需求也不再停留于传统的学历教育上,而是日趋全面化、多样化和个性化,趋向于文化积淀、知识丰富、技能强化、阅历增长、价值重构的全方位教育。工作、学习、生活一体化的生存模式越来越为人们所向往和追求。

二、符合中国社会发展的现实需要

(一)顺应了中国发展社会主义市场经济 与经济增长方式转变的需要

我国经济正处于从计划经济向市场经济的转轨过程中,我们对市场经济的基本规律和内涵把握还不准确,相关制度还不健全,企业不可控变量很多,需要不断改进和变革的地方也很多。随着知识经济和经济全球化的发展,使得中国的广大企业不得不与世界企业站在同一竞争起跑线上,由于我们的基础差、底子薄,要遵守同样的游戏规则,我们付出的成本和代价要大