

XUE XI XING

QI YE

学习型企业

北京国际城市发展研究院 编著

连玉明 主编



今天的学习型企业就是明天的商业领袖

《学习型社会》书系



中国时代经济出版社

《学习型社会》书系

学习型企业

XUE XI XING QI YE

今天的学习型企业就是明天的商业领袖

北京国际城市发展研究院 编著

连玉明 主编



中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

学习型企业/连玉明主编.—北京:中国时代经济出版社,2003.1

(学习型社会书系)

ISBN 7-80169-396-5

I.学… II.连… III.企业管理—研究—中国
IV.F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 107992 号

本书所发表的资料、观点、解释和结论属于北京国际城市发展研究院,不代表国家、政府及其附属组织的观点,也不代表学术顾问或者他们所代表的组织和机构的观点。本书编著者不完全保证书中数据和信息准确无误,并对任何机构和个人引用其中资料和信息引起的后果不承担任何责任。

学习
型企业
社会
书系

学习型企业

北京国际城市发展研究院
编著

连玉明
主编

出 版 者	中国时代经济出版社 (原中国审计出版社)
地 址	北京东城区东四十条 24 号青蓝大厦 厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010)88361317 64066019
传 真	(010)64066026
发行经销	各地新华书店经销
版式设计	北京楠竹文化公司
印 刷	北京密兴印刷厂
开 本	787×1092 1/16
版 次	2003 年 1 月第 1 版
印 次	2003 年 4 月第 3 次印刷
印 张	13
字 数	238 千字
印 数	10000~15000 册
定 价	29.00 元
书 号	ISBN 7-80169-396-5/C·037

版权所有 侵权必究

编辑委员会

bian ji wei yuan hui

编委会主任

赵长茂 中共中央党校研究生院副院长、教授、博导，
领导决策信息杂志社总编辑。

主 编

连玉明 北京国际城市发展研究院院长，教授，中共中央党校国情国策研究中心研究员，领导决策信息杂志社社长。

执行主编

武建忠 北京国际城市发展研究院副院长，研究员，
领导决策信息杂志社执行总编辑。

副主编

古 波 北京国际城市发展研究院副院长，研究员，
领导决策信息杂志社副总编辑。

吕士诚 中国马克思主义研究基金会副秘书长，领导
决策信息杂志社副总编辑，北京国际城市发展研究院研究
员。

丛丽华 北京国际城市发展研究院副院长，研究员，
领导决策信息杂志社副总编辑。

刘俊华 北京国际城市发展研究院秘书长，研究员，
领导决策信息杂志社副社长。

特约编委

魏小鹏 中共大连市委常委、宣传部长

王永生 中共青岛市委常委、宣传部长

于跃敏	中共杭州市委常委、宣传部长
王燕文	中共南京市委常委、宣传部长
何华章	中共成都市委常委、宣传部长
殷丽依	中共长春市委常委、宣传部长
张晓霞	中共常州市委常委、宣传部长
周向群	中共苏州市委常委、宣传部长
曹国旗	中共温州市委常委、宣传部长
徐一平	中共无锡市委常委、宣传部长
吕余生	中共北海市委常委、宣传部长
黄学文	中共乐山市委常委、宣传部长
陈守力	中共鞍山市委常委、宣传部长
程来安	中共九江市委常委、宣传部长
吴加庆	中共连云港市委常委、宣传部长

编 著 者

Bian zhu zhe

北京国际城市发展研究院 (IUD-International Institute for Urban Development, Beijing) 是中国政府批准设立的中国首家从事城市发展研究的跨学科国际化非营利组织, 是中国城市竞争力和世界城市竞争力研究与评价的专业机构。

IUD以国际城市为标杆, 以提升城市价值和城市竞争力为目标, 围绕城市发展和公共管理的全过程, 开展城市决策与预测研究, 建立全球化学习网络, 实施城市战略设计和行动计划, 并以此为基础, 构建对21世纪中国城市发展产生积极影响和推动作用的决策咨询体系。

IUD的市场定位为城市, 服务对象为政府、跨国公司和国际组织。主要任务是, 为政府或城市决策者提供具有市场前景的战略行动计划和具有市场导向的城市竞争力解决方案; 为跨国公司投资中国城市提供经营环境评价和行动指南, 推进中国城市国际商务计划和全球化进程; 为中国城市与国际组织交流和合作创造条件和便利。

IUD的目标是做服务全球的中国城市专家。IUD汇聚着国内外一流的经济学家、科学家和战略家, 更吸引大批深孚众望的社会活动家和颇具潜质的政府官员加入其中。IUD“以市场为目标, 以战略为核心, 以整合为导向”所建立的“中国城市竞争力评价系统”和“中国城市竞争力解决方案”被证明为最有效的方法之一, 在国内外享有较高的知名度。

(IUD网址: www.iud.org.cn)

合 作 者

He zuo zhe

《领导决策信息》 (IDM—Information for Deciders Magazine) 是一份专为国内中高级领导提供决策服务的信息周刊。领导决策信息杂志社编辑出版。1994年创刊以来,以其“权威性、超前性、指导性、独家独特独到;准确性、科学性、实用性,可信可用可存”的特色和风格,深受党政界、知识界、企业界的支持和认可。主要栏目有“国策要论”、“时事政策动向”、“新理论新观点新问题”、“中国城市报道”、“县域经济”和“数据资料信息”等。每月月初刊出“中国月度报告”,月末刊出“城市版”。领导决策信息杂志社的宗旨是做中国首席政务信息服务商。

中国政务信息网 (<http://www.ccgov.org.cn>) 是一家专为各级党政机关、企事业单位、社会组织提供政务信息的专业网站,是中国政府信息化的战略伙伴。中国政务信息网依托领导决策信息杂志社的独家资源,汇聚时政大事、传媒观察、党代会报告、政府工作报告、领导讲话、专家观点以及城市、县域、数据、专题等信息,并以专业化的信息集成优势和卓越的网络技术优势,为中国政务活动、领导决策和理论研究提供信息支持和咨询服务。该网推出的中国公共信息定制服务,是国内首创的信息服务新型模式,在业界享有较高知名度。

中国领导决策信息系统 (<http://www.ccgov.org.cn>) 是一个专为国内中高级领导提供“评价、交流、服务”的信息价值链体系和专业服务公共平台。它以整合IUD—IDM资源为基础,以专家顾问委员会为支持,以领导俱乐部为工作载体,以遍及全国大中城市的地方工作站为服务网络,充分利用领导决策信息杂志社的信息、网络、专家、管道和客户资源五大优势,为党政决策提供依据,为领导交流提供机会,为政企对话提供管道,为组织学习提供支持。该系统正在实施并推广的创建“学习型城市”、“学习型政府”、“学习型社区”解决方案和行动计划在国内具有较大影响。

序 言

XU YAN

我们生活在一个快速变化的时代。这个时代有三大显著特征：一是“赢家通吃”。谁对资源和财富的占有越多，谁就越有可能吸引更多的资源和财富，实质上是拥有更大的竞争力；二是“快鱼吃慢鱼”。这个时代惟一不变的就是变化，谁对变化的反应更快，谁就掌握先机；三是“以小搏大”。规模和数量已经失去光彩，质量和创新决定发展的命运。从理性的思考中我们惊异地发现，这个新的时代完全打破了原有的游戏规则，传统的思想、习惯，陈旧的知识、技能快速折旧，信息爆炸和知识倍增，已经把更多的人推向无知的边缘。

联合国教科文组织在一份报告中指出：“处在今天逐渐复杂纷乱的世界，每个人以及所有的社区，都必须能够持续发展与使用各种不同的知识架构、价值体系、智力结构和技能。对于终身学习需要透过较为广泛的观点，赋予新的意义。学习不再只是一种仪式，也不仅是关联于职业需要而已。”（UNESCO，1999）。在新的时代，学习已经不局限于课堂教育，也不局限于文凭和学历，而更多的是形成独特的价值取向，成为每一个人的生活方式。学习将有益于吸纳先进文化，有益于借鉴世界文化，有益于弘扬民族文化，有益于继承传统文化，有益于改造落后文化，有益于抵制腐朽文化，有益于进行文化创新。于是，我们也更加清晰地认识到，我们迎来的是一个新的学习时代。

新的学习时代要求创建学习型社会。欧盟（1993）发表“终身学习白皮书”、德国发表“汉堡宣言”、加拿大开展“解放教育”运动……世界许多国家都在为创建学习型社会而努力。江泽民指出，“构筑终身教育体系，创建学习型社会”。党的十六大报告强调：“要形成全民学习、终

身学习的学习型社会，促进人的全面发展。”中国创建学习型社会的热潮正在形成。

学习型社会首先是开放的社会。包括面向国际的经济、文化和社会交往的开放；国内各地区、各城市、各民族之间的开放；组织与组织之间跨国界、跨地区、跨行业的合作与交流；人与人之间的坦诚、友善和沟通。只有开放，才能公开和透明，思想和知识才能自由流动，组织内外信息才能广泛交流，域内域外资源才能高度共享，才能在学习中不断丰富和完善思想、知识、技能、心智和情感。

学习型社会是快速学习的社会。面对迅速变化的社会，全面提升学习效率的惟一途径就是速度。比竞争对手学习速度更快是惟一持久的竞争优势。如果学习速度小于变化速度就等于死亡。

学习型社会是终身自由学习的社会。学历有终点，学习无止境。我们将告别学历化时代，迎来学习型社会。学历只能是一种学习的阶段性象征，文凭随着知识的快速折旧而贬值。终身自由学习，是将学习作为生活的核心内容，进入自由的澄明境界。我们不仅在学校，而且在更广泛的空间接受教育，我们不仅学习知识和技能，而且要学会认知、学会做事、学会共处和学会生存。

学习型社会是知识便利化的社会。知识便利，就是打破知识疆界，资讯随手可得，知识在全社会畅通流动，而且更加专业化和个性化。在这样的社会中，每一个组织、每一个人都是知识的提供者、接受者、享用者和传播者，知识共享程度大大提高。

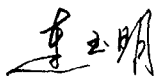
学习型社会是创新的社会。学习最生动的意义在于创新。“创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力，也是一个政党永葆生机的源泉。”学习型社会就是在学习中不断实现理论创新、制度创新、科技创新、文化创新、模式创新和方法创新。在创新中获取生机，在创新中赢得机遇，在创新中得以发展。

学习型社会离我们并不遥远，而且和我们的生活、成长、成功、发展息息相关。我们要么选择学习，要么选择

灭亡。创建学习型社会不仅是一项紧迫的任务，也是我们每一个人的重要责任。也许，我们不能预测未来，但我们必须学会学习。

学习的本质在于提升学习力。学习力是学习的总量、质量、流量和增量的综合效应。学习的总量表征学习内容来源的宽广程度，也体现组织和个人的开放程度；学习的质量表现出学习者的综合能力素质以及学习的效率、品质；学习的流量表述学习的速度和载体的流通效率；学习的增量表达学习成果的创新程度和对未来的价值。学习力就是未来惟一持久的竞争力，快速形成学习力是创建学习型社会的根本所在。

学习需要环境，需要文化土壤、文化空气和文化阳光。本书的意义在于创造学习的氛围和条件，在于启迪读者、倡导学习，在于唤醒弱者并与智者共鸣。我们力争把当今最新的理论成果、实践经验和提升学习力的解决方案传递给读者。如果通过本书能激发更多的人投身到学习型社会的创建中来，我们将感到无比快慰。



北京国际城市发展研究院院长

2003.1

告别学历化时代创建学习型社会

本书的核心理念
管理创新是培植学
习型企业的原动力

学习型组织理论是一种全新的管理科学,本质就是管理理念创新。学习型企业面对任何复杂的外界变化,都能灵活伸展并进行系统思考创造无限生机、并进而使企业成为一个具有生命的有机体。

目录

第一部分 变革时代

经济全球化的今天,企业面临的生产经营环境将更加不确定。培植学习型企业,营造“人人是学习之人,处处是学习之所”的企业文化氛围,是企业顺应变革时代潮流,提高企业市场竞争力的创新之举。

创造变革超越自我的企业精神	2
深层变革的过程	2
学习能力的发展	4
学习能力的延续	4
学习力与学习成果	5
改变环境再造组织的企业灵魂	8
企业环境变化是建设学习型企业的的外部动因	8
学习型企业与企业再造	11
学习型企业帮助企业度过瓶颈期	15
创新是学习型企业的灵魂	17
创新规范扩展资讯的企业核心	22
企业行为规范的核心就是学习文化	22
将资讯化为知识的内部过程	24

第2部分

学习型战略

学习型企业的共同愿景贯穿于企业发展战略制定的全过程。加入世贸组织以后,中国企业要适应全球化的浪潮,就要用全球化视野进行全球性战略思考,这是未来学习型企业的生存之道。

学习型企业的战略管理与内涵	40
企业战略和战略管理	40
学习战略	41
战略环境因素	43
战略要素	43
战略规划步骤	44
战略制定	45
战略管理	46
学习型企业的愿景目标与发展	49
确立愿景目标	49
基于全球性思维的战略思考	51
让学习成为企业的战略性资产	55

第3部分

管理创新

学习型组织理论是一种全新的、成熟的管理科学,对于促进我国企业管理方式的转变和管理水平的提升、对于迫切寻找改革思路和方法的企业意义重大。学习型企业致力于转变理念、加强管理创新。

组织学习与管理创新是学习型企业的特征	66
学习型组织理论是最新的管理理论创新	66
传统管理理论面临三大挑战	67
管理理论的三大发展	68

企业文化与文化管理	69
学习型企业的管理创新	72
学习型企业中管理的新任务	74
知识经济时代企业管理的新形式	78
情感型管理	78
K 管理模式	80
学习型企业与知识管理	86
组织管理与企业核心竞争力	90
组织管理与生存战略	90
组织设计	91

第 4 部分 企业领袖

领导是一门科学,也是一门艺术。在学习型企业的框架中,关键是加强领导科学素养和创新精神,博采众长、洋为中用,创新领导管理模式、提升领导者魅力。

企业领袖就是学习型领袖	108
学习型领导与领导力场	108
对学习型领导的一般认识	111
新科学的领导含义	115
领导力来源于学习力	116
学习力体现于知识管理	118
学习型领导的完全模式	122
学习型组织中的三类领导	122
当代领导管理模式创新	123
学习型领导的现实意义	128
面向新时期的中国企业领导管理发展方向	129
学习型企业的文化力量	133
学习型人才与学习型领导	133

学习型领导的角色定位	137
领导者如何洞察自己	139
企业领袖:别让变革误入歧途	141
新经济条件下的企业领袖	144
企业领袖的魅力	144
学习型企业中的领导力	145
领导的社会责任	149

第5部分 心智模式

企业文化是社会大文化的一个子系统。优秀的企业文化极大地促进企业的发展。企业文化重视人的因素,强调精神文化的力量,凝聚员工的归属感、积极性和创造性。学习型企业文化是先进文化的组成部分。

学习型企业是最高层次的一种企业文化	156
企业文化是社会文化的子系统	156
企业文化具有深刻的内涵	158
企业文化的形成机制	161
企业文化的关键在于创新	163
创新文化决定企业成败	163
企业文化的建设	163
主要参考文献	178
后记	188

本书的全新概念
知识管理是学习型
企业的全新课程

知识管理是创造、使用、保存、提升并转让知识和智力的一种全新管理模式。把体现人的素质和智力的人力资源的主要环节快速高效地统一起来,为企业在竞争激励的环境中,保持和发展优势服务。

专栏索引

专栏 1:现代环境的趋势和挑战	5
专栏 2:企业长寿需要 5 种能力	10
专栏 3:了解员工如何学习	23
专栏 4:企业学习能力评价各层级因素	26
专栏 5:中国企业发展战略五大误区	47
专栏 6:现代企业自主学习中心的特点	61
专栏 7:构造学习型企业 塑造学习型员工	70
专栏 8:学习型组织管理	98
专栏 9:中国学习型企业论坛宣言	104
专栏 10:与心灵对话——实现自我超越的关键	109
专栏 11:新时代领导的六大概念	114
专栏 12:改变领导风格——以学习为先	117
专栏 13:杰出人才的特征	129
专栏 14:最佳领导人的共性	133
专栏 15:留住人才的步骤	140
专栏 16:实施领导的因素	147
专栏 17:企业文化外在表现形式	160
专栏 18:什么是企业文化的载体?	164
专栏 19:东西方企业文化的走势	171

图表索引

图表 1 企业和环境	12
图表 2 日本企业寿命研究	15
图表 3 两种不同企业的对比	21
图表 4 创新与学习成为绩效评估的依据	29
图表 5 传统工厂与作为学习型组织企业的对比	32
图表 6 战略管理	41
图表 7 竞争性战略	44
图表 8 战略思考	51
图表 9 战略制定和实施	51

图表 10	战略选择	53
图表 11	战略制定	56
图表 12	战略水平和战略制定的模式	58
图表 13	战略有效性及 E-V-R 协调	62
图表 14	摩托罗拉学习组织架构	64
图表 15	成功管理者所需的技能	71
图表 16	四种管理关系和结构概览	75
图表 17	推行全面质量管理的主要阶段	76
图表 18	知识管理和工业时代传统管理的比较	82
图表 19	K 管理的九个阶段	84
图表 20	两种管理文化的比较	93
图表 21	复杂企业组织中的管理和领导	113
图表 22	不同层次领导者的能力和知识技能结构表	125
图表 23	领导成功关键因素模型图	142

案例索引

案例 1	皖北煤电集团公司关于创建学习型企业的实践	35
案例 2	联想“团队学习”克服学习“虚火”	57
案例 3	学习型组织的 HR 解决方案	60
案例 4	古老药业与现代管理科学嫁接	94
案例 5	公司变革:为什么少数成功,多数失败?	101
案例 6	刘永好谈营造“创造性张力”实现“自我超越”	152
案例 7	一个学习型企业和她的学习型报纸	167
案例 8	带动训练——文化变化的主要因素	173

本书的全新价值 学习能力是企业的核心竞争力

对未来的企业而言,企业的学习速度和学习能力是竞争优势的惟一可靠来源。有效的学习是许多竞争力的基础,也是获取新竞争能力和技能以及满足客户需求的过程,学习是一种普遍存在的核心竞争力。

告别学历化时代
创建学习型社会

变革时代

第1部分

XUEXIXING 学习型

企业

社会书系

1

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com COSHEHUISHUXI