

学习型企业研究

XUE XI XING QI YE YAN JIU

崔光明 冀有德 编著

中国石油大学出版社

学习型企业研究

主 编 崔光明 冀有德
副主编 苏福成 桑运水 段云礼
编 辑 孙兆树

中国石油大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

学习型企业研究. 崔光明主编. —东营: 中国石油大学出版社, 2006. 1

ISBN 7-5636-2179-2

I. 学… II. 崔… III. 企业文化—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 003267 号

学习型企业研究

崔光明 冀有德 编著

责任编辑: 闫长亮(电话 0546-8395937)

出版者: 中国石油大学出版社(山东 东营 邮编 257061)

网 址: <http://cbs.hdpu.edu.cn>

电子信箱: sanbian@mail.hdpu.edu.cn

排版者: 中国石油大学出版社排版中心

印刷者: 山东理工大奥星科技发展有限公司

发行者: 中国石油大学出版社

开 本: 140×202 印张: 11 字数: 275 千字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

印 数: 1—2090 册

定 价: 30.00 元

本书内容提要

这本《学习型企业研究》，从实际情况出发，运用了近年来众多领域的研究成果，从“正确的认识”、“先进的思想”、“适宜的操作”、“良好的调控”四个层面上，建树了新颖、独特的结构体系，扎扎实实地解决了怎样搞好企业学习的问题，具有很强的实用性、思想性、科学性和前瞻性特点，是一部视野开阔、论据充实、剖析精微、见解独到的力作。它为现代企业的员工提供了卓有成效的治学诀窍，为管理者提供了组织企业学习的理论指导和实践经验，给《企业学》和《学习学》的研究者以新的启迪，对推进学习型企业的建设，增强企业的核心竞争力和社会职责，有重要作用。



前言

Foreword

企业的学习活动是在企业的特定环境中,按照企业目标的要求进行的,是一个多序列、多层次、多要素的动态的时空网络系统,具有多序列、多层次、多元关系交织的特点。现代企业的股东、经营者、管理者和普通员工的学习活动不完全一样,各个序列、各个层次上的学习活动不完全相同,在企业的生产、经营、科研、建设的方方面面的学习也呈现出各自的特点,在不同的时间和地点、在学习过程的各个阶段上,对学习活动的安排和目标要求也是不同的。例如股东的学习目标是财富最大化,财产安全能获得如实报告;经营者的学习目标是实现既定的经营目标,不断增加经营效益;管理者的学习目标是完成责任目标、资产安全、获得业务运行的真实报告。……作为企业学习的研究者,怎样才能“概”而“论”之,写成本书具有科学性、实用性的《学习型企业研究》呢?根据多年的实践、研究,根据国际上公认的当代先进的系统理论的观点(在本书的“企业学习理论”部分中将较为详细地加以介绍)我们认为,企业学习活动,无论是哪个层次上的,无论整体的、还是部分的,无论是全过程、还是一个阶段,都有其自觉或不自觉地“认识”、“思想”、“操作”、“调控”(调节,控制、监控)活动。这四者也是一个系统,也是一个由多序列、多层次上的众多要素构成的多元关系交织的时空网络系统。不同序列、不同层次上的各个要素的地位、作用及其之间的联系是不同的,各个序列、各个层次、各个要素都有各自的整体性、各自的适应性,它们之间是普遍联系的,是动态的,都有装



载和发出信息的属性,都是可以控制、可以优化的。因之,作为这本《学习型企业管理研究》的内容,我们分四大部分——“企业学习的认识”、“企业学习的思想”、“企业学习的操作”和“企业学习的调控”来论述。这就是我们多年来建树的“四要素”的企业学习体系。进而论之,这四个要素在企业学习系统的地位是不同的,其中的“认识”是重心、“思想”是根本、“操作”是核心、“调控”是关键。“认识必须是正确的”、“思想”必须是先进的,“操作”必须是适宜的,“调控”必须是良好的。所以,我们研究、撰写的这本《学习型企业管理研究》的四部分的题目,分别是“正确的认识是企业学习的重心”、“先进的思想是企业学习的根本”、“适宜的操作是企业学习的核心”、“良好的调控是企业学习的关键”。这四部分的内容是企业学习活动的四个侧面,是相互作用、相互调节的,只有把它们融会贯通,运用到实践中去,才能卓有成效地提高企业的学习水平,成为符合新时代要求的学习型企业。

这本《学习型企业管理研究》主要解决哪些问题呢?归纳起来,简而言之,可以从两个方面表述:一是,对企业整体来说,为各个层次的领导者,在认识企业学习的重要性和必要性,在确定所属单位的学习指导思想 and 基本原则,在需要重点解决的问题和达到的目标要求上,在总体安排和方法步骤上,在“加强组织领导、建立健全有效的保障机制”、“精心组织、务求实效”、“加强引导、营造舆论氛围”、“不断丰富学习内容”等等,具体说来,如制定企业各项学习管理制度、编制各项学习计划、业绩与计划考评、调查与纠正偏离期望值的差异等等,提供理论指导和实践经验上的支持。二是,对学习个体而言,在着力提高对学习重要性的认识、提高学习的自觉性、主动性的前提下,主要解决的问题是:1. 学习观念和学习目标。围绕如何完成企业的目标任务,《学习型企业管理研究》阐述学习的功能、学习的基本规律、学习特点、学习观念等内容。目的是使企业人在符合时代精神的学习思想指导下进行科学、有效的学习。



明确学习目标,也就是明确学习的努力方向,从而自觉地、有目的地去为之努力。创新是我们这个时代的主题。《学习型企业研究》从知识经济时代对企业人的要求、以完善学习型企业为指导思想,讨论了创新素质特征,分析企业人的知识、技能和能力等方面应达到的具体要求,以及如何把这些知识和能力构建成最合理的结构。目标具体、直接,有利于企业人合理安排计划,自主地对学习活动进行调节与控制。

2. 学习能力和学习方法。学习能力与学习活动相联系,有多少种学习活动,就有多少种学习能力。在诸多学习能力中,思维能力是最基本的,而创造性思维能力则是思维能力发展的高级阶段,是创造力的核心。《学习型企业研究》着重讨论企业人创造性思维能力的培养,旨在突出重点、抓住关键,使之在更高层次上去认识和努力提高学习能力。学习方法问题是企业学习的重要问题。《学习型企业研究》从实际出发,根据企业学习的过程、学习的内容、学习形式的不同特点,讨论了相应的学习策略和方法。切合实际,便于操作,易于见效。

3. 学习品格。人们要有效地进行学习,取得学习成功,除了掌握科学的学习方法之外,还必须具备良好的学习品格。《学习型企业研究》以非智力因素、学风及文化修养等几个角度讨论了学习品格、智力发展和学习效率之间的关系。



目 录

Contents

前言	1
正确的认识是企业学习的重心	1
第一章 企业生命力与企业的学习	3
第二章 前途、命运的改变与学习	7
第三章 终身学习法与企业学习活动	15
第四章 知识经济时代与注重学习	22
先进的思想是企业学习的根本	28
第五章 现代企业学习的基本观念	31
第六章 现代企业学习的基础理论	54
第七章 现代企业学习的指令性思想	71
适宜的操作是企业学习的核心	92
第八章 学习中的智力核心	94
第九章 智力要素与学习活动	114
第十章 学习能力与学习管理	142
第十一章 阅读能力与阅读训练	167
第十二章 学习方法与自学活动	190
第十三章 知识学习与外语学习	207



良好的调控是企业学习的关键	221
第十四章 学习动机与学习兴趣	223
第十五章 学习中的情感与意志	242
第十六章 学习习惯与人的性格	274
第十七章 学习的时间资源与心理健康	305
第十八章 学风与文化艺术修养	325



正确的认识 是企业学习的重心

我们讲的“正确认识”，是正确认识学习与企业生命力、与人的前途命运、与法律法规、与知识经济时代等方面的关系。重心，词典上的解释是：在三角形中，三个顶点到对边中点的连线相交于一点，这一点就叫做三角形的重心；物体各个部分所受的重力产生合力，这个合力的作用点就叫做这个物体的重心。从创建学习型企业的角度上讲，企业学习的重心问题，是把“劲儿”用在哪里的问题。就像骑自行车一样，如果重心不稳，必然东歪西歪的，是很难前进或不能前进的。企业学习活动的重心在提高正确的认识，要创建学习型企业，无论是学习先进思想、实施学习操作，还是调控学习活动，如果掌握不好重心，不在学习重要意义的认识上、在提高人们的认识上下功夫，是很难前进或不能前进的，是很难实现或实现不了创建学习型企业目标的。



学习是一门科学,也是一门艺术。《学习型企业研究》的内容是新兴学习科学中的一部分。加入 WTO 后,我国企业学习活动的发展呈“优质化”、“人本化”、“终身化”、“国际化”的走向。《学习型企业研究》是专门研究企业的学习活动,为创建中的学习型企业提供理论支持和实践经验服务的。学习这本《学习型企业研究》先了解它的重要意义,其目的是提高创建活动的自觉性,鼓励企业职工和干部为创建学习企业做出更大的贡献。从人们的认识和实践情况看,对企业学习的正确认识,主要表现在以下四个方面,我们分四章来论述。这四章的标题是:企业生命力与企业的学习;前途、命运的改变与学习;终身学习法与企业学习活动;知识经济时代与注重学习。



第一章 企业生命力与企业的学习

企业是什么？企业是以资产为纽带，由经营者组织的以盈利为目的，且追求利润最大化的社会组织。2005年5月10日《中国石化报》上鲁东岳的文章《还是“主人翁”地位好》中说：“在国有企业里，职工不仅包括普通的工人和干部，也包括中层管理人员和高层领导者，他们受国家和人民的委托共同来经营企业，职工与企业的关系是真正意义上的经营者个人与经营者组织的关系。”文章中还说：员工“作为企业的主人就会最大限度地发挥自己的积极性和创造性，充分发挥自己的知识和才能，从而实现现代人力资源管理的重点和目标。”2005年5月11日《中国石化报》上孟凡莹的文章《企业与社会责任感》中指出：“在全球化背景下，今日企业是维护和平、维护法治、维护社会公正、维护价值体系的主力之一；今后，企业还应把主持社会公正、主办公益事业、评判道德是非作为自己的发展方向。事实上，企业承担社会责任的情况已经成为不少国家或地区市场准入的一条重要标准。从道理上讲，企业是以追求利润最大化为目的的社会组织。然而不要忘了，企业不是存活于真空中，在通过经济活动创造利润的同时，也在参与塑造人的生活方式和社会关系，只有自觉地遵守社会的伦理规范，承担起必要的社会责任，才能造就更适于自己生存与发展的良好环境。”

注重学习，是企业生命力的体现。我们的企业是在学习中前进的，学习是推进企业发展的一个具有关键性问题，是企业发展的重要旋律，是企业文明的保存、发展和再生的源泉。在现实中，全企业的学习非常重要，领导干部的学习更加重要。据中国石化报



报道,有一个时期,济南炼油厂职工不约而同地感到,各级领导干部对“细节”的兴趣日趋浓厚,以往工作中容易被省略和忽视的细小环节和问题,现在成了关注和抓好的重点,生产经营的组织实施和检查考核更加周密、细致、高效。这一切,都源自济炼开展的“领导干部读书”活动,源自对“细节决定成败”的思考与实践。济南炼油厂党委从实践中省悟出一条道理:干部多学习,企业多受益。因而,他们每年都拿出一定时间,以集中办班、外请专家学者授课、推荐阅读书目等形式,帮助领导干部读书学习,力争提高一两个方面的认识,解决一两个方面的问题,有一两个方面的启发和收获。2004年,党委把《细节决定成败》一书推荐给各级领导干部,要求大家透过书中的典型事例找出自身的问题,认识和体会抓好细节的重要意义。许多领导干部精心阅读学习,大有“茅塞顿开”之感,形成了这样的共识:注重抓好细节,尽可能地把身边的每一件小事做好、做完美,是做人、做事必有的觉悟和境界,是实事求是、求真务实工作作风的具体体现,是转变传统管理模式,实施严谨管理、精细管理的必要措施。与此同时,济炼各级领导干部自觉把注重细节、抓好细节的意识和观念应用到实践中,体现在日常管理上,努力杜绝粗放管理和浮躁作风,使生产经营受益匪浅。这个厂常减压车间副主任李茂盛,上任之初想搞点“大动作”和“新名堂”出来。但通过读书学习,他改变了过去的想法,带领职工从严从细搞管理,完善了岗位责任制,改进了生产操作法,使装置在高负荷状态下保持了安稳长优运行,获得了集团公司同类装置长周期运行竞赛第一名。

事实证明,企业的变革,是以学习型组织为核心的变革。这样的例子,举不胜举。例如,齐鲁股份有限公司物流分公司是齐鲁分公司储运厂经过物流改革于2003年注册成立的专业化物流公司。从2002年1月开始,储运厂领导班子决心通过资源的有效利用,实现企业由传统物流向专业化、社会化、现代化物流的战略转型。



齐鲁物流分公司经理助理赵明宇在接受记者采访时说,当时的储运厂把解决变革中面临的问题作为学习型组织创建的切入点,探索并建立了“四个要素,一个学习循环”的企业学习与变革模式,确保了企业变革的成功。“学习四要素”即“反思、行动、共享和领导联盟”。反思就是分析企业的现状和存在问题,确立企业的愿景和发展战略,明确企业变革的目标;行动就是针对企业发展战略和变革目标,创新组织结构和组织制度,提高员工队伍素质,实现企业变革目标;共享就是对变革的成果、经验进行总结、传播,建立有利于企业变革的程序和环境,推动企业进行新一轮学习;领导联盟就是培育、构建由企业中高层领导,甚至一般员工组成的组织联盟(非正式组织)。领导联盟与正式组织相互交融、互为补充,并依靠正式组织在企业学习与变革中发挥凝聚队伍、弘扬先进的重要作用。谈到保证组织持续改进的“学习循环”时,赵助理说,我们的循环包括两个层面:一个是围绕企业变革目标,完成“变革之环”。通过反思建立适应组织发展需要的战略和目标;通过行动制定解决方案,并组织实施;通过总结经验,推广典型,在共享的基础上进行新一轮的反思、行动和共享。第二个层面是围绕建立企业的学习机制,完成“学习之环”。在企业战略、职能、操作以及个人学习层面上建立和运行学习循环,将企业的变革与学习紧密结合,构成企业完整的“学习循环”。

企业强调的学习,不仅是学习文件、学习理论,也包括在实践中向模范人物、先进工作者学习;不仅是汲取知识的过程,也不仅仅意味着干部、职工个人能力的培养,而是一个团队系统获得活力和竞争力的源泉。从某种意义上说,学习是一个企业生命力的集中体现,决定着企业的核心竞争力。先进企业必然重视企业的学习,成功的现代企业必然是学习型的企业,这是企业发展的必然趋势。面对改革发展的新形势,面对科技进步日新月异、市场竞争日趋激烈的新环境,我们应该认识到,企业在发展中的竞争,说到底



是人才的竞争,是知识创新的竞争,更是学习的竞争。事实上很明显、而且越来越明显,一个企业只有当它重视学习,是学习型企业的时候,才能保证有源源不断的创新的出现,才能具备快速应变市场的能力,才能充分发挥员工人力资本和知识资本的作用,也才能实现企业满意、顾客满意、员工满意、投资者和社会满意的最终目标。这是毋庸置疑的。我们应该重视学习,把创建学习型企业放到企业发展优先战略位置的高度来推进,并进行系统设计和全面规划。



第二章 前途、命运的改变与学习

注重学习,事关人的前途、能改变人的命运。人是万物之灵,人是企业的主宰。学习,是人的生存、竞争的需要,是提高人的素质水平的唯一途径。学习型企业是知识型社会的必然产物,是学习型社会的重要组成部分。它对人的素质水平提出了更高的新的要求。真正的学习型企业应该是:在一个完善的现代教育体系中,人人想学习,人人爱学习,人人有能力学习,人人需要学什么随时随地都可以学到。这是学习型企业的特征,是全面建设学习型企业的目标,也是我们研究、撰写《学习型企业研究》的目的。作为企业的一员,应该学会认知,获取理解的手段;学会做事,能够对自己所处的环境产生影响;学会沟通,学会合作,学会与他人共同生活;学会生存,使人在不断发展中日臻完善,有能力掌握自身的命运,并使他人的人格健全,生活多彩,思想活跃,表达方式丰富。

“素质”是事物本质的具体表现形态,具有全面性、全方位的特征。尽管现代企业对不同的人有不尽相同的素质要求,干部有干部的素质标准,职工有职工的素质标准,不同系列的专业科技人员有专业科技人员的素质标准。但所谓“素质”,不是别的,而是人的身心的基本品质;“素”是平素、“质”是本质属性,平时表现出来的本质属性或本质属性的日常表现,就是人的“素质”。作为一个现代企业,对各个层次、各个序列上的人员素质有不同的要求。其素质,就表现在日常言行之中,表现在身心的方方面面;各种具体的活动、身心的方方面面,都体现其素质水平。无论是从企业发展的角度,还是从人的发展角度看;无论是从工作的积极性,还是从学



习积极性上看;无论是日常的事务工作,还是创造性的活动,人的素质都表现在身心的方方面面,各种具体的活动、身心的方方面面,都体现其素质水平。但也要认识到——正如对我国社会学、人类学的发展做出了重要贡献的费孝通先生所说,素质“主要是懂得做人的道理。”做人是根本。没有了根本,怎么去做人做事呢。教育部的周济部长也说,思想政治素质是最重要的素质。主要是政治态度、思想水平和道德品质。一个人的知识有高低、能力有大小,只有具备了较高的政治思想,才能为增强文化素质、心理和身体素质而努力学习,自觉锻炼,得到全面发展。作为一个企业的员工要在自己的方方面面有所提高,要做好具体的工作,就必须在提高自己的素质水平上下功夫。要不然,难以取得好效果。事实上,学习内容的确定、学习方法的使用、学习效果的好坏,也全在于学习者的素质水平。……素质表现在身心的方方面面,高质量的人生,都是在素质不断提升的过程中实现的。人生都是在时间里度过的,不同的时间里干什么,赋予不同的时间以不同的内容等等,就形成了不同的生命结构;素质有了新的提升,新的信息、技巧的获得等等就有了新的保障,因而导致了生命结构的重组。人生的发展历程,主要是由于素质提升导致的生命结构的改变所致。企业改革如火如荼,新的标准、新的理念、新的要求向我们挑战,学习型企业正围绕着新的标准推进改革,将员工素质问题提到了前所未有的高度,全面提高自己的素质水平显得比以往任何时候都更加重要了。我们应该赋予不同的时间以不同的内容,形成不同的生命结构,并不断地提升自己的素质水平,不断地获得新的信息、新的技巧等等,以达重组生命结构的目的,自觉地将自己的素质推向下一个新的发展水平上。

为什么说,学习能改变人的命运呢?这可以从以下几个方面来理解:一是从学习的重要性上来理解。有关专家的统计资料表明:人类的知识量由两倍上升到四倍用了150年,由四倍上升到8