

推进学习型组织建设，打造云南烟草企业核心竞争力

摘要 学习型组织是彼得·圣吉等西方学者提出的一种先进的管理理念与管理方式，主要通过培养员工全新而开阔的学习和思考方式，全力实现共同的抱负，从而提高整个组织的综合创新能力和竞争力。本文结合云南省烟草专卖局（公司）当前的实际情况，分析了学习型烟草企业与提高云南烟草企业核心竞争力之间的现实关系和意义，提出了创建的指导思想和基本原则以及近期内创建的主要目标和内容，并对创建的具体方式、方法提出了建议。

关键词 云南烟草 学习型组织 核心竞争力

云南烟草在面临全国烟草行业组织结构战略性调整这一空前的机遇和迫切的挑战面前，在过去和现在的变革中间，在关于变革的思考中间，如何在今后的发展中与烟草行业20年来最大的体制变革共舞并赢得最终的喝彩，云南烟草需要具有更为宽广的视野。积极倡导探索建立学习型企业，应该是一个适时、现实而明智的选择。本文结合云南省烟草的实际情况，对创建学习型企业作一些理论和实践的探讨。

一 “学习型企业”、“企业核心能力”的本质内涵

“学习型企业”也即学习型组织，是随着知识经济时代应运而生的、以增强企业学习创新能力和竞争力为目标的当今世界最前沿的高层次管理理论。也是继企业全面质量管理后又一个新的企业管理模式。由当代管理大师、美国麻省理工史隆学院彼得·圣吉博士通过对四千家企业的培训研究，穷十年之功而研究、提炼、总结推出的一套完整的操作型很强的、理论与实践相结合的新型企业管理方法。彼得·圣吉认为，学习型组织是这么一种组织，“在其中，大家得以不断突破自己的能力上限，创造真心向往的结果，培养全新、前瞻而开阔的思考方式，全力实现共同的抱负，以及不断地一起学习如何共同学习”。“学习型企业”的特点是：人员精简、结构扁平化、富有弹性、不断自我创造、善于学习和自主管理。其核心是自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习和系统思考。

“企业核心能力”是1990年随着普拉哈拉德和加里·哈默尔的划时代文章《企业核心能力》在《哈佛商业评论》上的发表而问世的，根据麦肯锡咨询公司的观点，所谓核心能力是指某一组织内部一系列互补的技能和知识的结合，它具有使一项或多项业务达到竞争领域一流水平的能力。它具有价值优越性、异质性、难模仿性、不可交易性与难替代性。核心能力是使企业能持续开发新产品和拓宽市场的特性。例如索尼的精细技术，联邦捷运公司的后勤管理，Merck公司研制和开发新药的专长，海尔公司广告销售和售后服务的能力。而技能与知识的结合，体现在企业的人力资源中，由此人力资源是形成企业核心能力的基础。而且，企业发展新的核心能力，必须不断建立在发掘自己的人力资源优势上，这种新核心能力，就是人力资源竞争力。

二 全面而持久的学习，是企业不断适应环境变化，保持核心竞争力的根本途径

无论怎样竞争，说到底人才的竞争。这个“底”其实也并非真正的底，真正的“底”

是人才的学习力，是一个人学习态度、学习能力和终身学习的总和。套用裴多菲一句诗：人才诚可贵，学力价更高。学习能力无疑已经成为企业核心能力系统中最关键的组成部分，是企业取得竞争优势的最终源泉。经济学家和管理专家一致认为：学习型组织是未来成功企业的模式。在全球500强企业中，50%以上都是学习型的企业。美国排名前25位的企业，80%是学习型企业。全世界排名前10位的企业，100%是学习型企业。我国的海尔、联想、宝钢、小天鹅等知名企业也在实践中积极探索建立学习型组织。实践证明，企业凡通过自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习和系统思考的五项修炼，提高学习能力，都能在原有基础上重焕活力，再铸辉煌。其奥秘在于：一是能以最快速度，最短时间从内外资源中学到新知识，获得新信息并应用于企业变革与创新，以适应市场和客户需要的变化；二是企业员工尤其是领导层能不断提高学习能力；三是加强“组织整体学习”能集思广益，取得最大成效。企业的核心竞争力已经由单纯的人才竞争转向团队学习力和创造力的竞争。

创建学习型企业是构筑企业最重要的核心竞争力——人力资源竞争力的最佳途径。理由有两点：第一，组织学习是在企业内进行的，竞争对手很难发现；第二，即使对手有所察觉也不易模仿。企业传统上所具备的资金优势、规模经济、地方政府垄断等任何竞争优势都只能是一时的、短暂的。竞争对手可以获得其他的资源：资本、劳动力、原材料、技术、知识、专利、人才等，但是没有人能够购买、复制和消除一个组织的学习能力。企业在生产作业系统、财务管理、质量控制和营销策略等方面的创新都非常容易被竞争对手模仿，只有在人力资源开发管理方面的创新是很难如法炮制的。在现有的人、财、物都相对固化的状态下，通过周密筹划的组织学习过程，企业可以从思想理念、精神状态到工作方法手段进行脱胎换骨式的变革，不断提高自身的能力，弥补缺陷与不足，磨练出别人难以模仿的高度核心能力，正是学习型组织理论的核心思想。

三 云南烟草创建学习型企业现实而紧迫

全国烟草企业组织结构战略性调整正向更深层次推进，云南烟草已紧锣密鼓地全面铺开“三合一”体制分开工作，省局（公司）工商分离的管理体制改革。这些都将对云南烟草的资产结构、成本结构、效益结构等产生重大影响并促进管理再造。云南烟草真正的考验已经来临。如何保持和发展业已形成的相对优势，在未来激烈的市场竞争中勇立潮头？作为肩负重任的云南烟草，直面挑战、抢抓机遇、不断学习、开拓创新，显得尤为重要。在当前组织结构战略性调整的变革中，在全国卷烟集中订货方式改为网上集中交易的卷烟交易方式的重大改革面前，如果只注意程序怎么走，流程怎么走，而不关注组织学习的能力，就如同只关注植物成长，而不适时施肥浇水，也不知晓其生长的障碍因素。学习，就是在培养不断变革的“能力”，而不是建设一种“模式”。云南烟草只有依靠更快更好地学习，塑造变革能力，努力提高适应外界变化的能力，不断增强企业的核心竞争力，才能化严峻挑战为发展机遇。

当前，自江泽民同志提出“创建学习型社会”以来，一个以“三个代表”重要思想为指导，创建学习型组织的热潮正在全国兴起。创建学习型企业是顺应历史潮流、紧跟时代脉搏的重要举措，是云南烟草提升核心竞争力的必然选择，也是在未来市场竞争中致胜的重要保证。成功创建学习型企业，将为云南烟草在激烈的市场竞争中立于不败之地找到好途径，为培养高素质的职工队伍找到好载体，为创新企业管理找到好路子，为党建、思想政治工作找到好方法，为提高企业核心竞争力提供智力支持和精神动力，实现再创辉煌的目标。

云南烟草企业经过长期经济发展和企业文化建设的积蕴，创建“学习型企业”有了较好的基础和条件。首先，云南烟草的发展充分体现了开拓创新进取精神和依靠科技进步进行现代化大生产的能力；第二，为适应云南烟草的飞速发展，职工素质不断提高，截止2002

年底，云南省烟草系统有大中专学历人员16120人，专业技术人员中35岁以下的7225人，占专业技术总人数的58.03%，有一支学科基本齐全、专业基本配套、层次结构基本完整的人才队伍；第三，云南烟草企业职工教育运行机制顺畅，办学条件较好，培训形式灵活多样，效果显著。2002年，全系统职工参加各级各类培训达32413人，48162人次；第四，云南烟草一些卷烟企业开始尝试创建学习型企业。昆明卷烟厂将全员学习、全过程学习和团队学习与全员营销，与昆烟严、细、实管理及海尔的OEC管理结合在一起，致力于将昆烟创建成“学习型企业”。春城卷烟厂党委下发了《关于实施把企业建设成为“学习型”组织的若干意见》，提高职工以专业能力为中心的企业核心竞争力。红河卷烟厂在务实的管理文化和经营理念指导下，“干中学，学中干”，形成了独具特色的“有效激励、注重效率、信息管理、团队精神”经营机制和管理方式，实现税利连续十年以年均41.7%的速度递增。红塔集团等其他企业也都进行了内部改革，成效明显，接受创建“学习型企业”这一新的管理理论已具有一定理论和实践的基础。第五，多年来，云南烟草企业精神在广度和深度得以推广和发扬，精神文明建设取得丰硕成果。当前，以深入学习贯彻十六大精神和“三个代表”重要思想为主线，以做好全系统改革与发展中的稳定工作为重点，鼓正气、树典型、聚亮点，不断创新，注重实效，为云南烟草的改革与发展提供精神动力和思想保证的新高潮正在广泛兴起，为创建“学习型企业”创造了良好的条件。

然而，毋庸讳言，云南烟草不少单位和企业目前对打造学习型企业尚未从行动上引起足够的重视，对职工的学习培训也缺乏应有的重视和系统计划。一些企业领导平常对员工提工作上的要求多，提学习上的要求少；有的单位职工培训的形式和内容比较单一，往往是应急实用的多，着眼长远提高的少。一些职工观念和知识更新不够快，对所负责的工作管理和研究不够，缺乏提高自身素质的愿望和要求，驾驭市场经济条件下各方面工作的能力和处理复杂问题的能力有待加强。这显然难以适应不断变化的外部环境和日趋激烈的市场竞争要求。因此，充分认识创建学习型企业对于企业前途命运的决定性作用，努力造就一支政治过硬、业务熟练、作风优良的云南烟草干部队伍，比以往任何时候都显得更加重要，更加迫切。云南烟草必须精心构架让各类人才学习、成长、释能的大舞台，以与时俱进的精神状态正确认识形势，解放思想，转变观念，以人为本，选好人、育好人、用好人、发展人，才能不断提高云南烟草的核心竞争能力，才能确保云南烟草的稳定发展，才能在未来更加激烈的竞争中再创新的辉煌。

四 积极倡导创建学习型企业，打造云南烟草企业核心竞争力

（一）明确定位，确立新目标

创建学习型企业是创新企业思想政治工作、提升企业学习力，提高企业核心竞争力、增强企业总体素质的有效载体，是一项以学习提升核心能力的创新工程。

为此，云南烟草创建学习型企业的目标确立为：要按照“三个代表”的要求，创新思维，把学习自觉导入烟草企业管理全过程，建立与知识经济、经济全球化及与云南烟草长远发展战略相适应的现代观念和理念体系，形成全员岗位学习培训的终身教育体系；以人的发展为中心，以前瞻性、高效性、灵活性、创造性为原则，以全面提升烟草企业核心能力为目的，建立全面、全员、全过程的继续教育机制，大力推进管理创新、技术创新和业务创新，塑造云南烟草企业在学习创新、在创新中前进的全新形象，形成云南烟草参与行业竞争的新亮点和应对复杂局面、迎接竞争的核心能力。

（二）抓住关键，实施新工程

云南烟草创建学习型企业的关键是形成育才、引才、荐才、用才的良好机制和环境，造

就一支思想道德素质、科学文化素质、业务技术素质、岗位技能、创新能力全面发展的员工队伍。

首先要把创建学习型企业提到企业发展的战略高度来倡导推行，把学习和训练纳入工作计划和考核体系，作为职能部门工作的重要组成部分开展，在工作中学习，学习中工作，形成独具特色的企业文化和企业管理模式。

其次要联系实际，讲求创建工作的实效化。一是创建学习型企业的目标要与烟草企业日常工作和流程相一致，选择的学习、实践内容要与烟草企业所需知识、技能密切联系，重在从企业内部、员工身边发掘知识源，借鉴和应用成功经验的精髓，使创建“言之有物”、“行之有效”；二是要综合、历史地把握好云南烟草现有的各种学习、实践活动与创建学习型企业要素之间的关系，善于结合实际将企业的日常工作、学习及相关程序引入创建的轨道与程序中；三是与云南烟草企业文化建设、创一流管理、员工绩效评价、管理创新、精神文明建设相结合，通过创建活动，为管理创新提供新的手段，开辟新的途径。

第三，要循序渐进，稳步提高。第一步，要广泛宣传、全面发动，营造一个创建学习型企业的良好氛围，做到人人重视，积极参与，第二步，要扎实稳定地开展创建活动，有计划推进“学习工程”，全面开展内容丰富、形式多样的思想政治学习、科技文化学习和业务技术、岗位技能培训和继续教育工程。重视基层创建活动的开展，以领导班子、领导机关、团队学习为重点，逐步总结经验，提高学习效果，长期坚持，扎实推进；第三步，在全面普及教育的基础上，抓好提高工作，对全省烟草企业内的典型经验要通过各种交流方式获得共享。同时，要通过请进来、送出去的方式，获得全社会涌现的各种新鲜经验，以借鉴、促进云南烟草企业更好地创建学习型企业。

（三）突出重点，赋予新内容

创建学习型企业重点要抓好专业技术人员的继续教育和各级管理人员学科学、学技术、学文化活动。要通过思想政治教育工程，多层次员工的继续教育工程，大力推进科技文化普及教育，对高级专业人才实施深化教育，强化企业自主培训工作等方式，以前瞻性、高效性和创新性为原则，在“全”、“新”、“专”上下功夫。“全”就是要求对员工的培训要全面。培训的员工要全面，培训的内容也要全面。根据不同的教育层次设置不同的培训内容，更新知识、提高技能、转变观念，使员工从合格员工向熟练或骨干员工转化。内容应涉及企业各部门岗位所需知识和技能，以及安全、质量、法制、计算机、外语等方面的培训。同时要注重企业文化建设，从追求、员工、技术、精神、利益、文化、社会责任七个方面规范云南烟草企业的核心价值观，使其成为云南烟草全体职工的基本行为准则；“新”就是与时俱进，应时出新，学习新知识、掌握新技术；“专”就是根据云南烟草企业的发展需要因人施教，注重对口和实效。重视加强对国际国内烟草行业发展的新情况、新趋势、新问题的研究，加强培训的针对性和适应性。

（四）掌握核心，学习新方法

加强学习和培训只是前提和基础，学习型组织的核心是“组织学习”和“系统思考”。

“组织学习”可从企业衡量员工的标准、绩效考核制度、组织架构的设计、提升员工总体素质等诸多方面入手，为企业建设学习型组织创造一个良好的制度框架和文化环境，帮助员工提高沟通的技巧，克服扫除诸如拥有较强能力的员工吝于拿出自己的专业知识、反对新的尝试、一开始就过于追求完美的做法、过于性急地追求结果等形成组织学习能力的障碍。

“系统思考”是学习型组织的精华所在，它强调透过事物的表面现象，探求问题的系统

的解决方法，而不是像盲人摸象般片面地看问题或采取“头疼医头，脚疼医脚”的解决方式。这需要云南烟草企业加强理论学习，把系统思考的方法作为企业个人和组织习以为常的思维方式，以整体的、系统的、动态的思考方式代替机械的、零散的、静态的思维方式，善于在错综复杂的市场形势下抓住问题的实质。

（五）加强领导，建立新机制

创建学习型企业涉及到管理的方方面面，既是“一把手工程”，又是“系统工程”，既要领导的决心，又要领导的方式。领导重视，建立组织保障机制。应用强有力的行政手段，着力引导企业经营管理层把创建工作视为一项长期的事关全局的战略任务来抓，思想上高度重视，行动上积极主动，在体制、机制上予以组织保障，并做到领导带头示范，言传身教，通过深学政治理论、精学本职业务、勤学修身知识，提高企业经营管理人员的综合素质和驾驭全局、分析解决实际问题的能力，在企业形成学习的风气、创新的风气。

查找问题，建立质疑机制。云南烟草企业领导要着眼企业的长远发展和全体职工的根本利益，勇于自找麻烦，自我否定，靠职工的集体智慧来发现潜在的危机，防患于未然。要丰富和完善职工参政议政途径，形成开展合理化建议活动的制度，利用单位内部网络开辟“领导信箱”，让领导者能随时听到职工的质疑。同时，要完善配套制度，鼓励职工保持其质疑的积极性，并及时反馈落实情况。

学用结合，建立激励约束机制。从企业内部用人机制上进一步建立健全持证上岗、继续教育登记、竞岗应聘和年度考核制度，形成竞争环境，建立竞争激励机制；大力推行岗位培训手册制度和企业岗位资格证书制度，帮助和指导员工制定个人能力素质的提高计划，建立目标激励机制；将参加培训与上岗、转岗、职务聘用、职称评聘、工资待遇、奖惩等紧密挂钩，形成培训、考核、使用、晋升一体化的激励约束机制。

结合实际，完善教育培训机制。加大教育培训的投入力度，进行企业人才需求预测，分析员工素质、能力构成，建立企业发展战略相配的员工培训开发体系。同时要完善教育内容，在高度重视技术技能教育的同时，做好理想信念的思想道德教育。

耐心努力，营建学习机制。大力宣传和及时报道创建学习的动态信息和“学习工程”的有关情况，逐步树立“学习为本”、“终身学习”、“工作学习化、学习工作化”、“团队学习”、“系统思考”、“创新学习”的理念。在云南烟草局域网上开设“建设学习型企业”主页，展开专题讨论，提供培训信息，发布创建学习型企业的有关规定，总结、推广创建学习型企业的先进经验；建立党组中心组学习、干部学习、党员学习、职工学习的规章制度，努力形成以云南烟草教育培训中心为阵地、以各单位为主体、以职工自主学习为中心、以云南烟草局域网站为中枢的全方位学习、反思、信息资源共享网络系统，建立多级管理、多方合作的灵活有效的学习管理运行模式，使学习成为整个企业的基本生存状态和运行准则。

全员参与，建立齐抓共管机制。把创建学习型企业作为全员参与的系统工程来抓好落实。企业领导层、管理层、操作层齐抓共管，努力在企业中形成学习的风气、研究的风气、探索的风气、实践的风气。

创建学习型企业工作的内涵十分丰富。云南烟草在继承好传统、好做法的基础上，灵活运用“学习型组织”这一当前世界最前沿的高层次管理理论，立足新起点，定位新目标，与时俱进，勇于实践，自我超越，扎实推进，就一定能开创新的局面，攀登新的高峰，铸就新的辉煌。

[\[网站导航\]](#) | [\[设为首页\]](#) | [\[联系方式\]](#) | [\[意见反馈\]](#)

www.tobacco.org.cn All Rights Reserved.

版权所有 中国烟草学会

本网站由中国烟草物资电子商务网提供技术支持