

构建云南烟草“学习型组织”企业的 两点思考

孙 力

(云南烟草科学研究院经济信息研究中心 昆明 650106)

摘 要 本文从云南烟草面临的机遇和挑战、“学习型组织”的发展历程和基本内涵出发,在借鉴成功经验的基础上对如何构建云南烟草“学习型组织”企业提出了建议思考。

关键词 云南烟草 学习型组织 思考

一、云南烟草面临的机遇和挑战

(一) 构筑“大品牌、大市场”是未来中国烟草的必由之路

2004年12月,年产百万箱(500亿支)的烟草企业有玉溪红塔集团、上海烟草集团、长沙卷烟厂、颐中烟草集团、常德卷烟厂、昆明卷烟厂、武汉卷烟厂、郑州烟草集团、黄果树集团、广州卷烟二厂、曲靖卷烟厂、广西卷烟总厂共12家烟草企业。年产百万箱的品牌有“白沙”、“红梅”、“红河”。2005年,根据1-5月各卷烟工业企业卷烟产量,预测年产百万箱的烟草企业将增加到16-17家,年产百万箱的品牌将增加到4-5个,品牌集中度进一步加强。

2005年6月9日,由河北中烟公司和长沙卷烟厂合资组建的河北白沙烟草有限责任公司在石家庄正式挂牌成立,使湖南、河北两省卷烟工业的合作提升到了更高的层次和水平,也标志着烟草行业以重点企业为基地、以名优品牌为支撑、以资产为纽带跨省重组又迈出了新步伐。

7月11日,昆明卷烟厂与曲靖卷烟厂正式签订合并改制协议。年产卷烟300万箱的烟草企业冰山已经显露一角。

7月19日,率先实行“母分公司体制”试点的广东、广西中国烟草工业公司负责人,在青岛举行全国烟草专卖局长、公司总经理座谈会上,成了焦点人物。

8月,全国卷烟工业企业去年底57家调整减少到49家。中国烟草业继“工商分离”之后,新一轮企业联合重组浪潮已经到来。未来几年内,烟草行业将继续整合,国家烟草专卖局在完成了小烟厂关闭和各省内企业之间的整合后,下一必然是跨省重组。

“云、沪、湘”三大卷烟集团已初现端倪,构筑“大品牌、大市场”将成为未来中国烟草发展的必由之路。

(二) 构建“学习型组织”企业,提高云南烟草企业的核心竞争力

面对新形势,如何提升云南烟草企业核心竞争力,打造云南烟草“大品牌、大市场”,是每一个云南烟

草企业都必需思考的问题。

美国《财富》杂志认为：“未来最成功的公司，将是那些基于‘学习型组织’的公司。”壳牌石油公司企划总监德格认为：“唯一持久的竞争优势，或许是具备比你竞争对手学习得更快能力。”^[1]在生态学中也有一个这样的公式： $L \geq C$ ，也就是说，一个有机体要想生存下来，其学习（L）的速度必须大于等于其环境（C）的速度。

正如彼得·圣吉博士所言：“当世界更息息相关、复杂多变时，学习能力也要更增强，才能适应变局。”^[1]未来真正出色的企业，将是能够设法使各阶层人员全心投入，并有能力不断学习组织。^[2]“学习型组织”是企业未来发展之势。一个企业只有当它是“学习型组织”的时候，才能保证有源源不断的创新出现，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。未来成功的企业必然是“学习型组织”企业。

云南烟草企业面临生存环境正经历着前所未有的变化：吸烟与健康困扰；WTO冲击；FCTC（烟草控制框架公约）掣肘；小企业、小品牌纷纷崩离析；大企业、大品牌连横合纵；“工商分离”、“联合重组”战略实施；品牌竞争日益激烈，技术进步一日千里，市场变化日新月异。云南烟草企业要想在未来发展获得生存空间，在今后发展中再铸辉煌，就必须积极倡导探索全新企业运营模式。而构建“学习型组织”企业，应该是云南烟草企业一个适时、现实、明智的选择和正确答案。

二、“学习型组织”的发展历程和基本内涵

（一）“学习型组织”的发展历程

较早提出“学习型组织”概念的是美国哈佛大学阿吉瑞斯（Chris Argyris）和舍恩（D.A.Schon），在1977年阿吉瑞斯在《哈佛商业评论》上发表了《组织中双环学习》，首次提出“组织学习”的概念，并于1978年与舍恩合著《组织学习：一种行动透视理论》，详细地并正式界定了“组织学习”概念，同时也对“组织学习”类型进行了划分。并提出创造性学习是组织学习的发展阶段，这种学习方式能对组织规范进行探索重建。从20世纪80年代开始，在企业界和管理思想界，出现了推广和研究学习型组织的热潮，并逐渐风靡全球。^[3]

1990年麻省理工学院斯隆管理学院彼得·圣吉博士出版了《第五项修炼——学习型组织艺术与实务》一书，再次掀起了组织学习和构建学习型组织的热潮。美国杜邦、英特尔、苹果电脑、AT&T、福特汽车、通用电气、摩托罗拉、联邦快递、欧洲赛恩斯钢铁、罗福、ABB等世界一流企业，纷纷构建“学习型组织”。

当今世界理论发展速度越来越快。现在的世界，大概每八个月就会产生一种新理论。^[4]但是真正对人类社会产生重大影响理论100年来只有35种。如果我们把这35种理论按照时间和作用排序，就会发现，“学习型组织”管理理论是当今世界最前沿的管理理论之一。

著名学者罗宾斯在他《组织行为学》的第七版中专题论述了学习型组织。他在书中讲到20世纪80年代以来管理可以分为三个阶段：第一阶段20世纪80年代，企业热衷于全面质量管理理论的应用，如QC小组活动。第二阶段20世纪90年代，企业开始热衷于企业再造，如ERP。进入20世纪90年代中期，企业进入了积极推广“学习型组织”管理理论的实践阶段。^[5]其实，“学习型组织”管理理论提出时间早于企业再造理论，但是，它的应用却要晚一些。

“学习型组织”管理理论的推广是因为全面质量管理理论和企业再造理论在实践中虽然取得实效，但并未从根本上解决企业可持续发展问题和不断提高企业核心竞争力问题。

市场竞争的实质是产品质量的竞争，产品质量的竞争实质是技术的竞争，技术的竞争实质是人才的竞争，人才的竞争实质是学习力的竞争。因此，评价一个企业在本质上是否有竞争力、是否可持续发展，仅仅看这个企业取得了多少成绩、上缴多少税金、贡献多少GDP是不够的，而是要看这个企业有多强的学习力。学习力是一个组织、一个企业适时符合时代发展要求更新观念的能力，符合实际有利于推动发展的创新

思维能力。具体到员工是指：一个人学习动力、学习毅力、学习能力之总和。如果将一个企业比作一棵大树，当我们观察一棵大树之生长情况时，不能只看到大树郁郁葱葱、果实累累之外表，因为无论有多么美好之外表，如果大树之根已经烂，那么眼前之这些景象只是昙花一现，很快就会烟消云散。所以，一个企业现在之辉煌并不能说明其有足以制胜之竞争力和可持续发展力。“学习型组织”之管理理论正是建立在“根理论”之基础之上，它使当今很多著名企业重新焕发了生命之活力。在美国排名前 25 位之企业 80% 都采用了学习型组织之管理理论。国内也有海尔、联想等企业在进行“学习型组织”之管理理论之实践。所以，无论是从时间还是从作用来看，学习型组织之管理理论都是当今世界最前沿之管理理论之一。

（二）“学习型组织”的基本内涵

“学习型组织”之管理理论很容易给人造成一种错觉，让人觉得这是一种学习理论，其实它是一种管理理论。这种管理理论之执行者应是企业之最高管理层之领导。

彼得·圣吉博士研究认为，要使企业茁壮成长，必须建立“学习型组织”，当一个组织成为“学习型组织”之后，它就能够在学习中不断健康成长，并能在成长之过程中自如地应付各种复杂之局面。“学习型组织”是：“在其中，大家得以不断突破自己之能力上限，创造真心向往之结果，培养全新、前瞻而开阔之思考方式，全力实现共同之抱负，以及不断地一起学习、共同学习”。^[1]“学习型组织”之特点是：人员之组织结构扁平化、富有弹性、不以自我创造、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。^[6]

三、他山之石

“湘系”之长沙烟厂、常德烟厂都非常注重“学习型组织”之建立。

纵观长沙卷烟厂，从 1984 年到 2004 年，企业经济效益连续 20 年快速增长，企业总产量由 12.7 万箱增长到 150.8 万箱，增长 12.5 倍。企业综合实力位居行业前列，成为拥有“白沙”系列产品等全国知名品牌，荣获全国优秀企业“金马奖”之中国工业百强企业，是湖南省利税首户。

那么，长沙卷烟厂是如何在激烈之市场竞争中勇立潮头呢？

早在 1999 年，长沙卷烟厂就提出了要加强企业文化建设与学习，致力于使企业有效地掌握“组织学习能力”，逐步将长沙烟厂构建成“学习型组织”企业。为了构建成“学习型组织”企业，长沙卷烟厂将构建“学习型组织”工作放在企业发展之优先战略位置，对员工进行潜能开发，提升他们之学习、创造、竞争、合作和抗挫折能力。设计了全新之人才培养和管理模式，并付诸实践，这一模式是“四类专家、五条通道”，即“营销专家，研发、技术专家，管理专家，能工巧匠”，“营销专家通道，研发、技术专家通道，管理专家通道，能工巧匠通道，行政晋升通道”。通过这一模式拓宽了员工之成才之路，使员工“超越自我”之管理理想得以实现，把员工自身发展和企业发展联系得更加紧密。

到 2000 年为建设“学习型组织”企业，又提出了“3A.HOT”（三个能力和七个原则）之工作指导思想，无不体现着企业在战略、管理、技术、营销、文化诸领域上自我超越、永不停滞之创新能力。^[7]

常德卷烟厂在建设“学习型组织”企业发展中得如下经验：第一、注重“四个转变”（一是“造声势”向“重实效”转变。二是由“执行型”向“自主型”转变。三是由“灌输型”向“渗透型”转变。四是由“单一学习型”向“多元复合型”转变），把提高认识、转变观念贯穿于构建学习型组织工作之全过程。第二、找准结合点，把构建学习型企业同企业文化建设紧密地结合起来。第三、紧密联系实际，不断创新企业学习形式。第四、建立激励机制，激发职工自觉学习之内在动力。^[8]

四、两点思考

20 世纪 90 年代以来，特别是彼得·圣吉《第五项修炼》出版后，许多中外优秀企业积极推进、导入“学习型组织”之管理模式，并取得了明显成效。继承、总结、创新了许多构建“学习型组织”企业之理论和实践经验。与此同时，云南烟草企业也开始构建“学习型组织”企业之实践。昆明卷烟厂党委下发了《关于实

施把企业建设成为“学习型”组织^的若干意见》，通过不^断提高员工^的专业技能，来增强^的企业核心竞争力，致力于将昆明卷烟厂构建为“学习型组织”^的企业。红河卷烟厂在务实^的管理文化和经营理念指导下，总结^出：“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^的经营机制和管理方法。红塔集团^等其他企业也都进行了内部改革，成效明显。云南烟草企业对构建“学习型组织”企业这一^种管理理论都已具有了深刻^的认识，并在积极实践。

笔者对云南烟草在构建“学习型组织”企业进程中有两点思考，供大家参考。

（一）警惕“学习型组织”的“泛、虚”化

在 Google、YAHOO、“百度”中以“学习型组织”为关键词进行搜索，就会发现分别有 497,000; 203,755; 398,000(截至 2005-7-27)之多^的信息和“学习型组织”有关，各烟草企业在长远发展计划中也不同程度^上对构建“学习型组织”做^了安排。

在理论研究方面，“学习型组织”^的内涵也在不^断扩大，从最早^的“组织学习”扩展到“知识^{管理}”、“组织行为学”、“人力资源^{管理}”、“社会心理学”、“信息技术”等领域，其内容越来越庞杂。^{〔9〕}当然，这种倾向可能有利于“学习型组织”理论体系^的进步和完善，但同时，也有可能把“学习型组织”当作包治百病^的“灵丹妙药”，使“学习型组织”成为一个无所不包^的“大杂烩”，这对“学习型组织”^的管理理论在实践中^的运用是非常有害^的。

“泛化”^的倾向在实践领域^的一种表现是挪用概念，将其范围不适当地延展，另一种表现是什么都被贴上“学习型组织”^的标签，甚至包括各种培训、战略规划与业务流程优化、信息技术应用、“^{温暖}”活动、兴趣小组、读书会等等。^{〔10〕}

“虚化”在实践领域表现为很多企业把“学习型组织”构建活动形式化、表面化。只停留在口号上，没有落实到行动中；只停留在做做表面文章，没有与企业^的业务相结合；或者只当成领导者个人^的“政绩”，到处去“炒作”，大肆宣传，实际上则是敷衍了事。

笔者认为，在构建“学习型组织”烟草企业^的过程中，一定要警惕“泛、虚”化，防止^的买椟还珠。重要^的不是我们学什么，重要^的是我们去做什么，怎么做，要不^断地实践一些新^的事物，这应该是构建“学习型组织”烟草企业^的真正意义和^的本质。烟草企业要不^断地进行实践，实践，再实践。正如彼得·圣吉博士所言：“不要关注自己是否是学习型^的企业，重要^的是我们需要努力做什么，而不要关注这个标签是什么。”^{〔11〕}

（二）正确处理好“学习型组织”的“本土化”、“个性化”问题

“学习型组织”^的管理理论产生于西方欧美，有着其深刻^的文化背景。比如，彼得·圣吉博士在《第五项修炼——实践^的智慧》^中指出：职务有高低，财富有多寡，但人人都是平等^的。人与人之间平等才容易交流，少防范心理，多一点相互认同。这样才会有共同学习^的基础。而我们中国人，传统文化中^的弱点正好与之相反。严重^的“等级”观念，以高人一等为荣。“害人之心不可有，防人之心不可无”等等，恰恰与“学习型组织”^的要求相反。东方传统文化中^的弱点，造成人与人之间^的心理阻隔，小视他人，防范心理严重，这些都为构建“学习型组织”无形中设置了重重障碍。在烟草企业构建“学习型组织”进程中可以适当利用“等级”观念激^发员工^的“自我^{超越}”，而消除人与人之间^的心理阻隔“建立共同愿景”也同样重要。因此，在构建“学习型组织”^的过程中，我们^要创造性地对西方优秀^的管理文化吸收和转化，使其尽快“本土化”，同时在挖掘^的传统文化^的同时，去其糟粕，使传统文化成为“学习型组织”发展^的新^的动力。

“个性化”是学习型组织^的生命。学习型组织^的核心是相同^的，但在实践上有许多不同^的模式，例如，联想^的“组织学习鱼”模式，上海隧道^的“两^步五阶段”模式，等等。“学习型组织”^的构建^了无形，成于无形，没有固定^的模式。云南烟草企业在构建“学习型组织”企业^的过程中，也应根据本企业^的实际情况，“内”从企业文化内涵，“外”从市场外部环境^的环境。审时度势，只要是能加强企业可持续发展能力、只要是能提高企业核心竞争力^的方法和思路，就要去探^索、^实践。使企业通过构建“学习型组织”，提升员工^的学习力、向心力、凝聚力；提升^的管理^层团队协作^的一种、团队奉献^的一种。

有“学习型组织”先进^的管理理论^的引导，有五千年文化底蕴^的支撑，有优秀企业^的管理^者实践，通过不

进一步深化对“学习型组织”理念的认识和理解；进一步提高烟草企业干部职工构建“学习型组织”企业的意识和能力，云南烟草企业在构筑“大品牌、大市场”进程中一定能抓住机遇，再铸辉煌。

参考文献：

- [1] 彼得·圣吉 [美]. 郭进隆译. 杨硕英审校. 第五项修炼——学习型组织的艺术与实务. 上海: 上海三联出版社, 1994.7.
- [2] 邱昭良. 学习型组织：即将到来的组织革命. 2002.7.
- [3] <http://www.dastu.com>
- [4] 张声雄. 如何创建学习型组织. 北京大学出版社.
- [5] 斯蒂芬·P·罗宾斯. 组织行为学（第七版）.
- [6] <http://www.tobacco.org.cn>.
- [7] <http://www.baisha.com>.
- [8] <http://www.cdstudy.gov.cn>.
- [9] <http://openedu.com.cn>.
- [10] <http://management.hr.com.cn>.
- [11] 彼得·圣吉 [美]. 第五项修炼——实践篇. 三联出版社, 2002.8.