

# 构建学习型组织

## 提高云南烟草竞争力

黄云杰

(云南烟草科学研究院 昆明 650106)

**摘要** 本文结合云南烟草的实际,首先从行业竞争力的分析入手,说明了构建学习型组织的必要性,探讨了学习型组织产生的背景、内涵和构建原则,然后进一步就如何构建学习型组织,从路径选择、跨文化整合方面提出了看法。最后,结合昆烟的实例来说明学习型组织的构建,是如何提高烟草竞争力的。

**关键词** 学习型组织 云南烟草 竞争力

### 一、云南烟草构建学习型组织的必要性

#### (一) 云南烟草产业竞争力分析

##### 1、云南烟草产业的国内竞争力

虽然云南烟草的名优卷烟品牌数、产量规模、实现税利在全国均名列前茅,但在科技创新、产业开放度、营销网络等方面竞争力仍不强。

目前科技创新主要是围绕卷烟降焦减害、环保、保健新产品、适应国际需要和时尚卷烟三大目标展开的。云南烟草企业虽然在这方面做了一些工作,但力度不够,行动不力,缺乏超前意识。云南烟草进入20世纪90年代以后,对外合作开放步伐明显地落在一些省市后面,这与作为烟草大省的地位不相称。云南烟草产业目前缺乏一个足以让其充分发挥竞争力的市场环境。与省外烟草企业相比,云南烟草自身在市场建设、卷烟销售商业网络建设等方面都较落后,以致于形成了先进烟草工业和滞后市场销售网络之间的矛盾,从而制约了市场竞争力的提高。

虽然云南烟草产业目前仍然保有其毋庸置疑的国内优势和竞争力,但这种繁荣背后正受到来自省外烟草企业的冲击和挑战——云南烟草所拥有的卷烟名优品牌在逐年递减,而在全中国烟草税利中的比重却逐年下降。这些变化说明云南烟草产业的竞争力正在逐渐下降。

##### 2、云南烟草产业的国际竞争力

所谓国际竞争力,其一是参与国际市场竞争的能力,其二是与进入中国市场的国际烟草大公司竞争的能力。

从规模经济分析,世界上三个最大烟草公司控制了卷烟总量的41%,其中菲莫公司、英美公司、日

本烟草年产销量各为 1900、1800、920 万箱。红塔集团是中国最大烟草企业,年销售量仅 300 万箱左右。2000 年,红塔集团国际销售部分占总量 76% 以上,而云南烟草在国际市场的销售量仅占全部销售量的 0.36%; 国外烟草焦油含量平均已降至 12mg/支,并正大力致力于开发 3mg/支~1mg/支的卷烟,但云南卷烟配方尚未完全脱离原有配方方法,缺乏科学的定量分析,而且试验周期长。从科技水平分析,许多著名的大公司从烟叶生产、烟丝加工到卷烟制作都有了一系列重大的技术突破,先进的生产工艺技术赋予了国外烟草企业以强大的竞争力。在加入 WTO 的条件下,面对国际大烟草集团的竞争,云南烟草产业显然缺乏在国际市场上与国际烟草集团竞争的硬实力。

## (二) 构建学习型组织的必要性

一位国际著名的管理学家曾说过:“一个企业学习能力,以及把学问迅速转化为行动的能力,就是最终的竞争优势。”之所以要成为学习型组织,首先是云南烟草所处环境所决定的。在云南烟草亟需进一步提高竞争力的形势下,要能够不断适应变化、具有比竞争对手更强的学习能力就意味着拥有最坚实的竞争优势。

建立学习型组织的必要性主要表现在如下几个方面:

一是烟草行业经济全球化挑战。从国际烟草业变迁的历史经验可以看出,烟草业取消专卖制度是经济全球化下的大势所趋。烟草业由政企不分完全专卖保护,到政企分开放松管制,最后到取消专卖制度下烟草业民营化,这是亚洲大多数国家和地区烟草业改革的一般轨迹,并且这种管制改革还是在欧美列强政治、经济重压下,被动改革行为。例如:为了打开日本烟草市场,1981 年美国开始对日本汽车、钢铁实施“自愿”出口限制,欧共体紧随其后采取类似政策。80 年代中期时,日本对美国、欧共体的出口减少了 30-40%。美国政府甚至威胁要动用 301 条款对日本实行贸易报复性制裁。在 301 条款的作用下,美国不仅打开了日本市场,也同时打开了韩国、泰国、中国台湾等市场。美国从 1975 年至 1994 年期间,卷烟出口增加了 340%,其中 30%是出口到中亚及东亚国家。经济全球化意味着企业的生产经营要面向全球,市场的竞争将是一个全球性的竞争。

二是国内市场变化挑战。目前烟草行业所面临的形势,与前两个发展周期相比已经发生了根本变化。在第一个周期,烟草业基本上处于卖方市场,主要矛盾是解决量的供给问题;在第二个周期,烟草发展所面对的基本是国内市场的竞争,尽管呈现此消彼长的现象,但总体上仍然有较大发展空间。目前的形势,一是国内买方市场已全面形成,消费者对产品的选择居于主导地位,所要解决的矛盾主要是烟草企业如何满足消费者的有效需求问题;二是随着社会主义市场经济的发展,现行管理体制、管理方式和运行机制将发生重大转变,烟草业工、商分离的实施,进一步把烟草生产企业推向市场。

变化着的环境要求企业必须调整战略,迅速适应环境变化,努力提高企业面对环境的竞争能力。因此,抓住机遇,迎接挑战,把企业变成一种学习型组织,保持企业机体活力,是云南烟草在挑战和竞争中不断发展壮大必然选择。近两年来,烟草行业以工商分立为突破口,积极推进内部管理体制、卷烟工业企业联合重组和取消县级公司法人资格改革调整工作,市场化水平明显提高,但要真正建立真正强大核心竞争力的大公司大企业(集团)还有很长的路要走。烟草企业必须以全新的学习来全面适应社会需要,而且这种学习必须是全体积极、主动和创造性的。要提高企业的综合竞争实力,就必须进行全面学习。

## 二、学习型组织理论

### (一) 学习型组织产生的背景

1983 年,壳牌石油公司的一项调查表明,1970 年名列《财富》(Fortune)杂志“500 家大企业”排行榜的公司已经销声匿迹了,调查发现大部分公司失败的原因在于组织学习的障碍,妨碍了组织的应变能力、适应能力和创新能力,直到对组织的生命力产生了危害。因此,今后最成功的企业将是“学习型组织”,因为未来唯一不竭的竞争优势是具有比竞争对手学习更快的能力。初步统计美国排名前 125 家企业中已有 20 家按照学习型组织的模式改造自己。美国麻省理工学院两位教授在《微软的秘密》中指出:微软成功的秘诀之

一便是这个公司自己创建了学习型组织。“学习型组织”是今后组织的发展方向，这种组织通过学习，形成一种开放的态度，形成一种随时应变的姿态。在产业结构突变，游戏规则重写竞争时代，几年生死考验企业纷纷思变求生，谋求永远发展的方法，普遍关注到学习是应变的根本，只有每个人重视学习，不断学习才能彻底更新企业，才会获得竞争优势。所以构建学习型组织也被推崇为“组织创新的源泉”。

## （二）学习型组织的内涵

学习型组织是一个不断开发适应与变革能力的组织，也可简单地概括成公式： $L(学习) \geq C(变化)$ ，即公司必须以等于或大于变化的速度发展，才能生存和发展。学习型组织具有如下特性：（1）有一个人人赞同的共同构想；（2）在解决问题和从事工作时，摒弃旧的思维方式和常规程序；（3）作为具有相互关系的系统的一部分，每个成员都应该对所有组织过程、活动、功能和环境相互作用进行思考；（4）人与人之间跨越纵向和水平界线，坦率地相互沟通，不必担心受到批评或惩罚；（5）人与人之间摒弃个人利益和部门利益，为实现组织的共同构想而努力。

学习型烟草企业的核心，就是通过学习培养烟草企业不断变革的能力，使烟草企业在瞬息万变的市场竞争中能够敏锐地感知外部变化并迅速地做出反映，保证烟草企业在适当的时间内开发适合消费者日益个性化的产品需求。所谓学习型组织是指通过培养整个烟草企业的学习气氛、充分发挥员工的创造性思维能力而建立的一种有机、高度柔性、横向网络式的、符合人性的、能持续创新发展组织。学习型组织的真谛是“透过学习，我们重新创造自我；透过学习，我们能够做到从未能做到的事情，重新认知这个世界和我们跟它的关系，以及扩展未来能量”。现在，西方一些著名大企业正在掀起学习革命。英国电讯公司，在上世纪末就已开始一项为期5年、耗资数亿英镑的“学习革命”工程，使6000万人能够进行学习和信息交流。掀起学习革命，把烟草企业变成学习型组织，现正成为我国很多烟草企业的自觉行动，成为很多烟草企业的企业文化建设的重要内容。这一做法无疑将给烟草企业带来脱胎换骨般的跃进和升华，成为推动烟草企业迅速发展、实现“适者生存”的助力之一。

## （三）学习型组织构建原则

在社会主义市场经济条件下，在世界经济加速全球化进程中，优胜劣汰是不可抗拒的自然法则，面对严峻的挑战，任何一个组织未来惟一持久生存发展优势是有能力比它的竞争对手学习得更快、更多、更好，有能力比它的竞争对手在创新方面更领先一步。学习型组织的构建原则是：第一，全员学习原则。对学习型组织而言，团体学习可以看作是最基本的学习形式。组织的全体成员都应当积极、理智地参与团体学习，树立自觉的学习意识，形成整个组织浓郁的学习氛围。全体成员要在履行责任和义务、共创美好未来的高度上深刻体悟工作的意义，明确自己的奋斗目标，并且使学习持续地为实现这个目标提供一种动力、思想保证和智力支持。第二，带头学习原则。学习型组织不仅要求社会组织员工成为学习型员工，更要求其领导者成为学习型领导者。负有决策、指挥、协调、控制之责的领导者首先要重视和参与学习、带头学习、带头超越自我，领导者要成为团体学习的榜样和典范，以自身个人愿景、核心价值观的提升来引导全体员工建立共同的愿景和组织价值观。第三，互动学习原则。团体学习的特点是存在着相互学习、相互启发、相互激励的过程，一个人亲身体悟可以逐渐递升为组织知识，一个人的智慧可以逐渐演进为组织智能，从而发挥系统非加和性效能，即组织知识大于组织成员个人知识之和，组织智能大于组织成员个人智能之和。第四，反思学习原则。在学习型组织中，从领导者到普通员工都能够勇于直面自身存在的问题，勇于面对现实矛盾和困难，寻求解决问题的办法和措施，并能够在不断的反思中发现和确认新的问题，以问题、失误引导学习。第五，创新学习原则。这个原则有两个方面的要求：一是为学习而创新，即为了确保和提高学习效果而不断地改进学习体制、学习制度、学习方法，努力追求学习体制创新、学习制度创新、学习方法创新；二是为创新而学习，即以整个组织的创新发展作为学习的根本目的，实现以观念、知识、智能更新为特征的人力资源创新和制度创新、管理创新、技术创新等。

学习型组织构建是一项复杂的系统工程，需要各方面共同努力。作为组织自身，要把工作的着力点放

在创新上。只有这样，构建学习型组织才会有竞争能力，并成为可持续发展组织。

### 三、如何构建云南烟草的学习型组织

#### （一）学习型组织构建中的路径选择

改革开放以来，我国企业制度经历了从传统计划经济体制向社会主义市场经济体制转轨，在这一制度变迁过程中，路径选择特征十分明显。（1）改革开放的目标模式是建立社会主义市场经济体制，企业制度改革必须舍弃和适应这个初始体制目标要求，因而学习和运用市场规则，便成为我国企业构建“学习型组织”的必由之路。（2）改革开放实践证明，舍弃市场经济要求建立并取得优良经营业绩的企业，对于WTO是充满信心，它们将在与狼共舞的世纪竞争中一路高歌，勇往直前；反之，那些仍心怀幻想，依赖保护主义，缺乏企业竞争意识和能力的企业，将在全球化浪潮中被淹没；更为可悲的是那些曾经由于某种原因一时有过良好经营业绩，但随着市场竞争加剧却止步不前，企图靠垄断行为永久把持市场份额的企业，他们总是力求巩固现有制度，阻碍改革的进程，这样下去，改革成果将逐渐丧失，市场体制的建立将被锁定在低效率甚至无效率上。

为此，企业构建“学习型组织”应依据以下两个原则来确定其制度变迁路径选择：（1）终身学习原则。终身学习是指人的一生中参加各种学习的总合，它包括学校的学习，也包括进入社会后向社会学习、在家庭中学习和自我学习，终身学习是以人为本的学习，它贯穿于人的生活始终，通过学习，能在每个人需要时，以最好的方式提供其必要知识和技能。（2）制度创新原则。制度创新是指制度改革深化与发展，包括制度规定性创新，也包括实施制度的措施、方法、条件、环境创新，制度创新要解放思想、实事求是、与时俱进，要本着公平性原则、效率性原则、竞争性原则和开放性原则。

#### （二）学习型组织构建中的跨文化整合

“学习型组织”理论提出以来，已受到广泛关注，不少国内外企业作了相当探索，积累了很多宝贵的经验，其中，如何有效地处理和协调组织文化冲突，实行跨文化整合，一直是企业组织理论和公司文化研究重点，同时也是企业构建学习型组织路径选择的切入点。（1）营造团队学习氛围，使中外管理文化所认同的文化遗产发扬光大，以减少管理过程中思维模式的分歧，求同存异，共同发展。（2）承认组织文化冲突存在的客观性，重视文化的多元性，在加强沟通和交流的基础上，构建组织文化整合的模式与机制，加以灵活运用。（3）企业构建“学习型组织”的过程，实际上也是一个组织文化融合与创新的过程。贯穿所有美国杰出公司的一个共同特点，就是每一家都具备强势企业文化，具有共同愿景和价值观。因此，我国企业要真正构建学习型组织还必须加强企业文化建设，致力于形成独具特色的企业文化。

构建学习型组织的企业，有助于加快企业改革的步伐，而且对其它组织的改革、创新与发展也有启发。我们在反思过去、总结现在、展望未来时，应认真思考如何使企业早日成为构建学习型组织，或许，这才是学习型组织所能产生更深远影响的意义所在。

#### （三）云南烟草构建学习型组织案例——昆烟建设学习型企业

2000年，昆烟销售工作出现了“订货衔接难，合同执行难，货款回收难”的情况，市场形势十分严峻。如何在激烈的市场竞争和严峻的形势下生存和发展，昆烟认为“只有不断创新，以变应变”才能图存和发展，并提出构建学习型组织。

在构建学习型组织方面，昆烟做了以下工作：

##### 1、加强组织建设，全面推进学习型企业构建工作

构建学习型组织要有强有力的组织保证。昆烟明确把构建学习型组织作为各级组织“一把手工程”，党政工团组织是学习型组织构建的基本单位，从构建学习型党组织、学习型科室（车间）、班组，学习型工会、学习型团组织入手，推动昆烟全面开展学习型组织构建工作。一是构建学习型领导班子。昆烟认为，一个好的领导班子就是一群好干部，以“争创五好班子”为目标，昆烟领导班子高度重视学习，坚持带头学习。二

是构建学习型车间、科室、班组。昆烟首先建立了项目责任制。为及时应对市场要求，昆烟把战略管理、品牌管理、品牌研发、预算管理、招投标管理，包括重要技术改造等工作，纳入项目管理，成立跨部门的工作团队，按照学习工作化，工作学习化理念，互动共享，合作攻关。同时建立工作总结和督办制度，对季度、半年、年度进行总结和反思，实现超前思考和预算管理。

## 2、建立人才培养机制，培养知识型职工

一是建立健全学习制度，推进学习工作化，工作学习化。从每年一次职工代表大会，党建工作会到每周两小时班组政治业务学习，昆烟把各种会议作为学习阵地；建立干部交流制度和同行业交流学习制度，加强企业内部沟通和协作，实行干部轮岗制度，通过与联合重组企业之间互派干部和技术骨干，在沟通中学习，在实践中提高。二是技能培训和学历培训相结合，倡导终身学习，全员学习、团队学习。通过请进来、送出去的方式，开展短期培养岗位培训和轮训，通过委托国内著名大学培养，与省内大学联合办学等方式培养企业需要管理、技术、技能三支队伍。目前昆烟有经济管理、市场营销、机电一体化在读研究生 110 人。三年间，昆烟分批分期地派出了销售、生产、设备、工艺技术、原料、信息化、党群等部门负责同志到省内外兄弟烟厂学习，派技术和管理人员到国外学习，学习国内外烤烟、卷烟新技术，新工艺的发展，学习国外烟草营销理念。三是加大投入，营造良好学习氛围和成才环境。昆烟鼓励岗位成才，要求学有所专，学以致用。凡是自学拿到学历的职工企业都报销部分学费。四是开展丰富多彩，形式多样的岗位练兵，经济技术创新活动，调动职工学习积极性和主动性，并将技术、质量、安全、管理、品牌创新创优活动与岗位相结合。五是通过竞争上岗、末位调整等手段检验干部和职工的学习能力。三年来有 14 名中层干部被调整到普通业务岗位。

## 3、建立学习考评激励机制，激发创新活力

一是坚持职称和岗位竞聘制度。职称竞聘制改为考聘制，岗位选聘制改为考聘制。二是通过竞争上岗和末位调整检验学习。昆烟出台了《昆烟中层干部竞争上岗管理制度》，三年来共有 36 名年轻职工通过竞争上岗走上管理岗位。机制转换极大地激发了职工的学习积极性，绝大多数职工对待学习的态度，已经从“要我学”变为了“我要学”。三是实行岗位绩效工资制度，岗位实行动态管理。在岗位享受岗位待遇，增强了职工危机意识和竞争意识。四是实行制度化、规范化评优树模工程。昆烟制定了对获得市级以上学习型先进集体和个人等奖项规定，每年都要评选上百万的奖金表彰奖励先进人物。五是制定了在省级以上经济技术创新活动中获得优异成绩的职工给予破格晋升职称的政策。

## 4、注重“学用结合”，赢得竞争优势

2001 年，为适应买方市场需求，昆烟加大了销售队伍建设，抽调了企业认为最有学习力、最有应变能力的管理人员和职工到销售一线，销售人员从几十个人增加到 200 多人，绝大部分销售人员都是“以战代训”，在“战争”中学习“战争”，在市场中认识市场。根据不同地区不同要求，制定不同市场策略，实行“一对一”的客户关系管理，实行一省一策的深度分销策略，针对消费者文化、收入、个性、年龄等差异，实行一品一策细化研发和个性化服务。

几年来，由于昆烟积极适应市场变化，主动抓住发展机遇，实现了跨越式发展。在产量增幅不大的情况下，昆烟从 2001 年-2003 年间，税利连续三年实现 25% 的增长；2003 年，昆烟实现创立 81 年以来最好成绩，实现税利 72.05 亿元。2004 年，昆烟单箱税利创历史新高，毛利率不断上升，产品供不应求，销区经营昆烟产品积极性持续增长，昆烟产品每万箱平均税利同比增长接近 2000 万元。构建学习型企业，昆烟核心竞争力得到了不断增强。

## 参考文献：

- [1] 刘家贵,吉萍.云南烟草产业竞争力的实证分析.思想战线,2002 (6) .
- [2] 王锦魁.对创建学习型企业的研究与思考.http://www.cko.com.cn/web/articles
- [3] 姜成康.与时俱进提高中国烟草总体竞争实力.中国经贸导刊,2003 (5) .
- [4] 许南垣.我国企业构建“学习型组织”的若干思考.经济问题探索,2002 (7) .
- [5] 昆烟.提升全员学习力,增强企业竞争力.全国创争活动指导协调小组办公室,2004.