

# 与管理融合： 从个人学习到团队学习

结合企业发展，搭建以员工为主体的学习平台、以学习型团队为主体的创新平台、以行动学习项目团队为主体的管理平台，逐步推动个人学习向团队学习的转换，推动学习与管理的有机融合。

王小梅/文

引深学习型组织创建工作，是社会、企业发展的必然要求，是企业解决人才资源匮乏、创新任务艰巨等发展瓶颈问题的有效途径，也是企业实现转型发展、安全发展、和谐发展的重要保证。就企业而言，引深学习型组织创建工作，需结合企业发展，搭建以员工为主体的学习平台、以学习型团队为主体的创新平台、以行动学习项目团队为主体的管理平台，逐步推动个人学习向团队学习的转换，推动学习与管理的有机融合，同时不断总结并形成引深学习型组织创建的系统思想，使学习型组织创建工作持续引深。

构建三个平台，筑牢学习型组织创建工作的基础。一要搭建以员工为主体的学习平台，增强个人学习力。搭建以员工为主体的学习平台就是要把学习作为员工新的生活方式，使广大员工牢固树立起四种理念——学习是生存和发展需要的理念；终身学习、终身受教育的理念；学习工作化、工作学习化的理念；与时俱进、不断创新的理念。让员工分类学习，对不同的员工要加强他们的信息交流，以达到事半功倍的效果，预防读死书，要注重学习和实践相结合，达到理论和实践同步提高，不断追求企业和员工共同进步、共同发展。搭建以员工为主体的学习平台重点要在健全体制机制和创建载体上下功夫。一是要建立“四个一”长效运行机制。“四个一”运行机制，即每日一题、每周一课、每月反思和年度总结。二是学习内容要服务岗位需求，要结合实际工作任务对学习内容进行合理调整，保证即学即用，学以致用，用以促学，从而培养一批企业建设者和工种带头人，造就一大批有文化、懂技术、会经营的员工。三是把学习考核对象区别对待。在学习过程中凡是50周岁以上的员工和因身体原因不能按照要求学习的职工降低考核门槛，不对每日一题、每周一课的记录进行硬性要求，可根据安排自行进行学习。同时，引深学习型组织必须有实实在在的载体并不断创新载体，以吸引员工广泛参与，不断增强创建



王利博制图

工作的群众性、实效性和号召力、吸引力。

二要构建以学习型小组为平台的创新平台，实现团队协作化。团队是从工作群体发展起来的，团队学习在学习型组织中的作用体现在：是学习型组织的基本构建单位，是学习型组织的基本学习方式，是构建学习型组织的基本过程。构建以学习型小组为主体的创新平台，就是要在以共同愿景为基础、以价值认同为纽带、以团队学习为特征的前提下，靠学习使团队进步，使工作创新。团队的基本功能特征是“协作”，协作的实质是分享和共享，分享或共享资源、知识、经验、技能，当然还有风险、挫折和成功的果实。在团队中营造一种合作学习的文化机制和环境氛围，构造团队协作学习的交流平台，鼓励团队在这个平台上共享知识、经验和学习能力。

三要构建以行动学习项目小组为主体的管理平台，推动管理实践化。学习型组织是一种新型的管理理论，创建学习型组织最终目的就是要使企业管理方式有新的变化，使企业在现代创新、竞争和快速发展的现代

经济社会中有着更强的生命力。在探索学习型组织融入管理的新模式时，可引入“行动项目管理”这一理论。构建以行动学习项目小组为主体的管理平台，就是要在反思与行动相互联系的基础之上，在不断地进行计划、实施、总结、反思进而制定下一步行动这样的循环学习过程中，解决企业中现实存在的问题，问题的解决在给组织带来显著受益的同时，参与者的领导能力和解决问题能力也可得以提高，从而推动企业改革，将企业全面转化成“一个学习系统”。

通过采取有效措施，搭建“三个平台”，员工队伍的综合素质，员工的思想观念、心智模式、技术创新、安全生产、经济效益、管理水平等各个方面都发生了根本性的变革。同时还要对引深学习型组织创建工作认真总结、系统思考，推进创建工作持续引深。第一，在进一步引深学习型组织建设工作重点要发挥三个基本作用。一是发挥领导的表率作用。领导带头是最好的动员，在学习的过程中，领导要带头学习，除了参加集中学习外，要坚持先学一步、多学一点、学透一些，给员工

做出好榜样。二是发挥培训师的作用。培训师在学习型组织创建过程中起着引领的作用，通过加强培训师队伍的建设，充分发挥二级培训师的作用，有计划地组织单位员工进行学习，增强员工学习新知识、掌握新技能的紧迫感，从而产生新的学习需求。三是发挥学习型组织示范点的辐射作用。要注重身边人的典型，鼓舞和带动身边的人，通过努力学习、岗位成才的事例教育和影响全体职工，使大家学有榜样，赶有目标，进一步增强学习的动力。第二，在进一步引深学习型组织建设中工作中要处理好三个基本关系。一是要处理好学习工作化和工作学习化的关系。学习工作化是指学习的内容与工作中所需要的知识技能紧密相连，把学习作为工作的内容，学习为工作服务、为提高工作效率服务。而工作学习化是把工作思考纳入学习系统之中，将工作中出现的热点、难点问题归纳总结、分析研究，把一个困难当作一个课题，研究攻关，解决工作中的困难和矛盾。学习工作化和工作学习化是一个长期的过程，也是从根本上促进和保障学习型组织建设的一个步骤。二是要处理好个人学习和组织学习的关系。个人学习和组织学习拥有不同的

学习资源。个人学习重在自身能力的提高，而组织学习重在为个人学习提供思考、交流、反馈、融合的思想活动平台和学习机制。在组织学习的基础上开展组织与组织间的交流，将会在更高层次上提高个人学习的方式与效果，把握处理好个人学习和组织学习的关系，对于不断深化对学习型组织的认识，提高建设学习型组织的绩效，是有着重要意义的。三是要处理好学习理论模式与把握自身特点的关系。任何一个理论传到企业来，并且扎根、成长，必须经过与企业实际工作相结合，建设学习型组织也不例外。理论模式必须与企业实际工作相结合，必须与企业文化建设相结合，在此基础上，才能创造性地践行理论。对于理论而言，本土化是一个必经之路，这是一个消化、吸收、改造创新的过程。对于这一过程，每个建设学习型组织的单位都有成为“创新模范”的可能，其关键在于认清特点，摆正位置，把促进学习力建设作为基本手段，结合自身优势，形成自己的特点，打造出属于自己的品牌，持续引深学习型组织创建工作。

(作者单位:晋煤集团金鼎公司)

## PMP“走红” 高端培训认证

龚友国/文

“没有 PMP 证书，就无法担任项目经理或核心管理人员”。浙江大学管理学博士聂品在谈到 PMP 认证的重要性时，提及了这个在大型企业里经常碰到的硬规则。

### MBA 正被 PMP 项目管理师认证替代

“职场再充电运动”方兴未艾，曾经需花费 2—3 年考取的 MBA 学位，目前正被一种更有国际认可度的 PMP 项目管理师认证代替。作为中国目前最大的专业软件园，成都天府软件园早在 2008 年就已将 PMP 认证培训课程引入园区，受到管理层白领的热捧。

目前，四川省内仅有两家培训机构具有 PMP 认证考试资格。根据发起 PMP 资格认证的美国项目管理协会 (PMI) 要求，“申请者至少需要 3 年以上，4500 小时的项目管理经历”。在天府软件园 A3 培训中心，60 余名来自包括赛门铁克、摩托罗拉、维布洛、诺基亚西门子、索尼、锐锐等多家知名企业的员工仔细聆听着浙江大学管理学博士、国际注册项目管理师 (PMP) 聂品的授课。在他们之中，硕士及以上学历占比高达 50%，且多为跨国企业的中高层管理人员。

“PMP 证书已经成为国际通行的评价管理者项目管理水平的基本资质认证。”聂品博士一语道出了近年来 PMP “走红”的关键原因。

### 高端认证是产业国际化 和人才升级的硬需求

作为国内目前发展最快的专业软件园，目前已有 200 家国内外包括 IBM、SAP、GE、华为、马士基、西门子、宏利金融在内的知名企业入驻，其中外资企业占比 40%，23 家世界 500 强落户。中国经济体的崛起与西部大开发吸引着众多跨国企业远道而来，而越来越多的国内企业也积极投身全球化市场竞争，成都产业发展大背景下的人才升级迫在眉睫，这些企业及其管理者对相关国际化高端认证的硬需求也在同步激增。

面对高端人才需求量增加的现状，成都高新区针对区域产业特色未雨绸缪，在 2007 年推出了一系列人才激励政策。针对软件和软件实训企业开展实用型人才培养，根据培训规模和技术标准，政府将实施个人专项培训补贴。据介绍，仅 PMP 和 Oracle 两项，报名参考人员即可获得每人 30%—50% 的政府补贴，大大降低了认证成本。

天府软件园相关负责人表示，除了以上两项专业认证，园区还与国际品牌充分合作，2010 年引入了 IBM、印度 NIIT、美国 QAI 等知名培训机构，建立起 TOICE、Oracle、开源技术创新中心、美国 CompTIA 服务软件外包标准认证等培训项目。此外，在低碳开放的网络 E 学院里，园区百家企业共同分享最新课件，定制培训服务则针对企业的不同需求给予支持。园区继续教育、公共培训、企业级师资库……一个完善的培训体系正在这个高科技园区全面搭建起来。据介绍，天府软件园每年举办各类培训 200 多场，培训企业在职人员近 17000 人次，实训大学生 30000 人次。

### 名词解释

由美国项目管理学会在全球推行的 PMP 项目经理认证，由于其知识体系的科学性和先进性以及其全球影响力，已经成为全球范围最受欢迎的项目经理认证。近几年来，越来越多地被各公司所采用，越来越多的企业甚至将该证书作为项目经理人上岗条件之一。摩托罗拉、朗讯、虹志、摩根斯坦利、惠普、诺基亚、贝尔乃至美国白宫、美国能源部和世界银行都采用项目管理的模式运作，并要求有关项目管理人员必须拥有 PMP 证书。在工程业，PMP 更成为许多国际工程、大型国内工程的硬指标。PMP 认证目前被全球 170 多个国家及中外 500 强企业所认可，已经超过 MBA、MPA，成为一种可通用的“金牌证书”。

## 资讯

### 企业管理国际化总裁(CEO)班

清华大学精品 EDP 项目，清华大学总裁俱乐部人脉平台，超过 8000 名企业总裁的“充电”选择。学习国内外优秀企业的管理经验，解决企业成长中的烦恼，变追赶为领跑验证经营和管理实践中的是与非，补充企业壮大的知识和思想再造企业领导者的心智模式，改善自我管理，实现自我进步。招生对象为董事长、总经理、副总经理、其他高管人员。学习方式以经典课程讲授、专题报告、案例分析。清华大学总裁俱乐部定期活动，学制一年。学员完成全部课程，颁发清华大学“企业管理国际化总裁(CEO)班”结业证书。

### 中国金融投资家高级研修班

根据学员们的广泛需求，引进多家海外投资基金公司的总裁为学员授课，使学员便捷地接触到国际资本市场，实现了学员优质项目与国际资本的有效接轨，大大提高了企业的融资能力和竞争力。金融投资班汇聚了 2000 多位金融机构、企业、政府等中高层管理人员；为学员搭建高层次的人脉资源，使学员在获得课程收益的同时，结交更多的良师益友。招收对象为金融证券、上市公司、银行、基金、资产管理、保险、期货等人员。

### 中国矿业经理高级研修班

中国经济的高速成长离不开矿业的发展，矿业的发展需要一大批懂管理、通经济、精技术的企业管理人才。清华大学借鉴世界管理思想和国际矿业知识，结合国内实际情况，以“培养矿业精英，塑造中国经济未来”为宗旨，致力于培养中国矿业的未来领袖。其中高级研修班培养中高层管理干部矿业管理素质、高峰论坛跟踪解读当前矿业热点问题、企业考察学习国内外优秀矿业企业现场管理经验。培养对象为矿业董事长/总经理、副总、部门经理、总工程师、财务总监等高级管理人员，矿业勘探与科研单位领导、矿业相关行业的高级管理者。

### 领导方略总裁高级管理研修班

清华大学领导方略高级管理研修班经过不断地优化和创新，形成了专门针对企业高层管理者的系统和实用的课程体系。通过课堂讲授、案例讨论以及对世界一流企业管理经验的介绍和分析，学员能够学会制定有效的战略，合理调配资源，制定完善的组织流程和制度，透彻地理解人员激励原则，更快地提升综合管理和领导能力。招生对象为国内各类企业董事长、执行董事、总裁、总经理、副总、部门总监等高级管理人员及其他有志于从事企业管理的各类企事业单位人士。

### 资本运作总裁高级研修班

专题学习 + 清华总裁俱乐部活动 + 美国华尔街、硅谷、西点军校的实地考察。学习对象为企业的董事长、总裁、财务总监、投资总监及其企业高层决策者们；教学方式采用名师讲授、专家论坛、案例分析。课程采用非学院式教学——超越学院式、学位式传统教学，旨在“学以致用”，每年定期的 3—4 次俱乐部活动，为总裁们提供一个持续、广泛交流的平台。全部课程由著名教授及业内资深、实战人士授课，传递真知灼见。参加同学自愿组成的互助基金，为您的企业解决暂时资金困难。

### 银行家与投资家高级研修班

旨在构建银行家、企业家、银行界知名人士、政府官员、学者的紧密交流与沟通平台，培养卓越的业界领导，打造具有非凡智慧的现代银行家与金融家和通晓金融投资的卓越企业家队伍。国际银行家与金融投资家高级研修班课程进行过程中将组织若干次专题演讲与研讨会，银监会、证监会与央行等监管高官，著名学者与业界知名人士将共济一堂，砥砺思想。培训对象为银行业高层管理人员、金融证券、上市公司、投资、基金、保险、期货、各级政府相关部门相关高级主管官员等。

### “卓越女性·魅力女人”高级研修班

“卓越女性·魅力女人”高级研修班融传统与现代、东方与西方女性的优雅和智慧，从女性视角出发，精心凝练课程，聘请业内资深专家、文化学者，旨在培育拥有知识、思想和高品位的成功女性，展现新时代女性内涵和外延的美，塑造气质与修养、内涵与品位、理性与智慧相结合的卓越女性。招生对象为女企业家、女性白领、国家企事业单位、机关等单位女性高管人士等。系统、全面学习现代企业经营、管理理念和方法。专为女性“量身定做”的课程，专为女性管理者而设计，旨在全方位塑造卓越、魅力女性。

### 成长企业 CEO 高级研修班

北京大学卓越成长企业 CEO 高级研修班专为中国成长企业 CEO 量身打造系统提升思维的高端学习平台，开阔视野，拓展合作商机的精英人脉圈，全面助推卓越领导力和领袖魅力。本土榜样型企业与跨国公司智慧的完美结合，对企业在成长中遇到的典型现象和趋势进行深度解剖和分析，切合企业成长实际，以实用为本的原则，确保学以致用之道。所有课程设计，均体现实际工作中的操作要求。结业后学员将获得“北京大学卓越成长企业 CEO 高级研修班证书”。

### 中小企业高管高级研修班

为中国企业家量身定做，解读中国中小企业发展现状及机遇，解析战略规划、营销、流程化管理、高效执行、规范化管理等企业运营的核心要义。课程体系由数十位实战管理专家共同打造，强调实战性、应用性与理论性的有机结合，具有实际指导意义的课程体系。系统介绍国内外企业的先进管理经验，倾力打造适应市场全球化、竞争国际化的企业高级管理人员。授课对象为董事长、总经理等企业高级管理人员。结业颁发北京大学中国企业家(后 EMBA)高级研修班结业证书。

### 中国企业家(后 EMBA)特训班

领导者既需要领导力、决策力，更需要管理智慧、文化底蕴与人格魅力。MBA、EMBA 只是一个人生的起点，实现后 EMBA 的超越才至关重要！北京大学经济学院以强大的师资阵容、先进的教学模式、实用的课程内容、创造良好的氛围，为学员搭建最佳的高端交流平台；为企业高层管理者们提供一个实现 EMBA 之后超越的最佳时机！招生对象为各类型企业董事长、总经理及其他高管人员，富有创新意识的管理人员。结业颁发北京大学中国企业家(后 EMBA)高级研修班结业证书。