第一图书网, tushu007.com

<<学习型组织新实践>>

图书基本信息

书名：<<学习型组织新实践>>

13位ISBN编号：9787111308560

10位ISBN编号：7111308565

出版时间：2010-6

出版时间：机械工业

作者：邱昭良

页数：216

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

前言

从2003年我的第一部专著《学习型组织新思维——创建学习型组织的系统生态方法》出版，至今已近7年。
在这7年里，学习型组织在中国的实践和我本人都发生了很多变化。
首先，学习型组织在中国的实践经历了两次“高潮”、一个“低谷”：2004年初，中央九部委联合发起了“创建学习型组织，争做知识型职工”活动（简称“创争活动”），其后各省市积极响应，将“学习型组织”建设推向了高潮，其热度维持了数年；然后，在2008～2009年间，学习型组织似乎陷入了低谷，市场上相关的公开活动稀少，媒体上的消息也不多，甚至连出版物都寥寥无几，很多人相信“学习型组织”的“热潮”已经退去，一些人开始动摇了：学习型组织的红旗到底还能打多久？然而，2009年9月，中共十七届四中全会明确提出了“建设马克思主义学习型政党”的战略部署；2010年2月，中共中央办公厅下发通知，要求各级党组织积极建设“学习型党组织”。
一时间，学习型组织又被推向了一个高潮。
俗话说：外行看热闹，内行看门道。
当我们透过这些表面现象，以审慎的态度和理性的方法来分析时，我们就会发现：在这些涨跌的背后，人们对学习型组织的认识与实践面临诸多分歧与挑战，而学习型组织的真谛与最佳实　　践也正是在这些分歧的争辩与应对挑战的行动之中慢慢浮出水面。
正本清源：学习型组织的真谛　　在过去15年中，我曾给数百家企事业单位进行过学习型组织的培训与咨询、辅导服务。
在这个过程中，我发现人们对“学习型组织”这个词有很多认识上的误区，理解参差不齐，相当多的人对此不了解，有的则有模糊而笼统的看法，有的则自以为很了解但实际上存在很多错误的认识。
包括我本人，对学习型组织的认识也有一个逐步深入的过程。
2003年，我的专著《学习型组织新思维——　创建学习型组织的系统生态方法》出版，在书中我也提及“典型的学习型组织存在六个特征”。
现在看来，这些提法虽没有错，但也可能给人们的实践造成误导，因为从本质上看，学习型组织是组织学习、创新、发展的过程与手段，而不只是寄托着人们美好愿望的“乌托邦”。
同时，每个组织都是独一无二的，把学习型组织描绘得越美好或越具体，它离人们的距离就越远。
此外，在企业中，更容易影响学习型组织建设成效的是，不同的人对学习型组织存在不同的认识，每个人都按照自己的理解和价值判断去参与，所以难以达成一致，也造成学习型组织建设出现了“泛虚”等问题和多重挑战。
警惕学习型组织“泛虚”　　2003年9月，我提出警惕学习型组织在中国开始“泛虚”的观点，引起了海内外人士的广泛关注。
概括而言，中国学习型组织的研究与实践出现了“泛化”和“虚化”两种趋势（见表0-1），这对于学习型组织的健康发展非常不利。
首先谈谈“泛化”。
在理论研究方面，学习型组织的内涵不断扩大，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。
一方面，这种倾向可能有利于学习型组织理论体系的完善；但另一方面，也有可能使学习型组织成为一个无所不包的“大杂烩”。
失去自己的特色，也就失去了持久的生命力。
在实践领域，“泛化”倾向的一种表现是挪用概念，将其范围不适当地延展，出现了各种各样的“学习型XX”，小到“学习型个人”、“学习型家庭”、“学习型街道”，大到“学习型城市”、“学习型国家”……事实上，这些不同范畴的组织，功能与特性存在显著差异，如果用同一套理论去套用，肯定是不当的；而如果用不同理论去“自说自话”，又怎么能让人相信那也属于“学习型组织”的范畴呢？
“泛化”在实践中的另一种表现是什么都被贴上“学习型组织”的标签，这包括培训、企业文化建设、战略规划与业务流程优化、信息技术应用、“送温暖”活动、兴趣小组、读书会……学习型组

织建设确实是一个系统工程，也需要将其与企业的实际工作相结合，但这并不意味着学习型组织可以无所不包，必须抓住本质、突出重点。

再说说“虚化”倾向，这在理论研究和实践中也非常明显。

在理论研究方面，“虚化”表现为浮躁、不踏实，只是停留在表面，讲讲大道理，或做些官面文章，更有甚者是随便拼凑和抄袭。

不可否认，“学习型组织”来自海外，在其发展的初期，翻译、引介都是非常重要的，介绍性、描述性的文章也是有价值的，但如果我们不静下心来深入研究中国企业的实际情况，学习型组织就难以在中国生根、发芽、开花、结果。

在这方面，目前不仅缺乏深入研究和原创性的研究成果，甚至是案例整理也流于浅薄。

为此，我呼吁学术界能够静下心来深入研究，呼吁所有人能够尊重原创，坚决反对抄袭。

“虚化”在实践领域表现为很多组织把学习型组织创建活动形式化、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；更不要说一些人连学习型组织是什么还没有搞清楚，就“一窝蜂”地开始搞学习型组织。

有更多的人开始投入创建学习型组织固然是可喜的，这有助于学习型组织理论和观念的普及；但另一方面，也是非常危险的。

我们中国有些人喜欢或习惯于“搞运动”，干什么事都喜欢“一窝蜂”，但学习型组织恰恰不是“速效药”，需要长期坚持。

短期的炒作甚至有可能导致其内在价值的“提前稀释”。

例如，在实践中，确实有一些企业急功近利，一看学习型组织见效慢就放弃了。

因此，我呼吁企业家和经理人摒弃浮躁心理，务实求真，注重实效，这是睿智的表现，因为孔子在2500多年以前就提醒过人们：“欲速则不达，见小利则大事不成。”

大浪淘沙：学习型组织的最佳实践

令人欣喜的是，学习型组织因其巨大的内在价值一直吸引着很多有识之士的目光，一些研究与实践者也超越“泛虚”，以智慧应对挑战，长期坚持，到了明显成效，并“结晶”出一大批优秀的理论成果与最佳实践。

概括而言，在过去的10余年，学习型组织研究与实践领域经得起时间考验的部分成果包括以下方面。

建设学习型组织的“五项修炼”

毫无疑问，彼得·圣吉于1990年提出的“五项修炼”一直是学习型组织领域最为经典而流行的理论，谈学习型组织就不能不提五项修炼。

与此同时，它也成为很多企业建设学习型组织的指南与行动框架，甚至一度使很多人产生“学习型组织即五项修炼”的认识误区。

对于“五项修炼”，我认为要辩证地看，一分为二。

一方面，从系统的角度看，五项修炼是一个相对完备的理论框架，涵盖了个人、团队、组织三个层面，包括激发热情与渴望、强化集体协作以及系统思考三项核心能力。

如果推行到位，将取得明显成效。

这一点也被全球众多企业的实践证明。

但是，另一方面，“五项修炼”作为一个整体，并非轻而易举，作者也未给出明确的实践策略与路径，因此很多实践者都会遇到这样那样的挑战。

这一点连彼得·圣吉也不讳言。

在2005年，彼得·圣吉出版了《第五项修炼》（修订版），其中最主要的增补就是与实践相关的一篇内容。

此外，每本书中所提出的具体观点，都有其特定背景、条件与适用性，《第五项修炼》也不例外，本书也是如此。

因此，绝不能照搬照抄，将书中的观点视为教条，必须结合中国企业的实际情况，消化吸收，取其精华，灵活运用。

建设学习型组织的系统生态方法

1998年，我在对联想集团的案例研究基础上，整合彼得·圣吉的“五项修炼”、迈克尔·马奎特的“学习型组织系统”以及南怀瑾修证佛法的“见修行”模式，

以系统和生态的视角，提出了创建学习型组织的系统生态方法——“组织学习鱼”模式。
①以此为核心框架，并增补了更多案例和实务议题，2003年，我的专著《学习型组织新思维——创建学习型组织的系统生态方法》出版，并受到了广泛好评，也被一些企事业单位在创建学习型组织时采纳。
虽然我在该书中提出了学习型组织的系统框架，也描述了学习型组织建设是一个“生态化演进过程”，核心过程包括创造适宜学习的环境、点燃学习的火花、激发学习的正循环等，但回头看仍未深入实践的各个环节，也没过多涉及相关的方法与工具。
所以，在2003年提出“警惕学习型组织泛虚”的观点后，我就深入研究并与志同道合者广泛探讨“泛虚”的成因以及破解对策。
逐渐地，我们开始采用“两条腿走路”的策略，来推动学习型组织的“落地”和“深化”：一是方法与工具，二是整合应用。
学习型组织的方法与工具　　在2003～2004年，我和机械工业出版社华章经管合作，策划翻译出版了与学习型组织实践及方法、工具相关的系列丛书，包括《创建学习型组织5要素》、《英国石油公司组织学习最佳实践》、《实践社团》、《学习型组织研发团队管理指南》、《学习型组织行动纲领》（2004）、《系统思考》（2004）、《系统思考》（修订版）（2008）；2008年起，我和中国人民大学出版社旗下的湛庐文化公司合作，翻译出版了《情景规划》、《欣赏式探询》、《U理论》（即将出版）等。
对于我来说，翻译本身也是一个深入研究与学习的过程，使我对学习型组织的实践议题以及相关方法、工具有了更深的认识。
2009年12月，我的专著《系统思考实践篇》正式出版，本书也是自己长期学习、思考、实践、总结的成果，是这一努力的集中体现。
与此同时，自2004年起，我还带领团队开发了“学习型组织工具箱”、“知识管理工具箱”、“创新工具箱”等产品与服务，整理了数百种相关的方法与工具，并在对一些企业进行培训和咨询服务过程中得以应用验证。
这些努力有力地推动了中国企业学习型组织的实践，有助于企业找到“抓手”，从而“事半功倍”。
特别需要指出的是，2008～2009年，我应邀担任东方道迩集团公司首席运营官，负责推动公司管理的规范化和组织能力提升。
东方道迩原是我的咨询客户，我们曾运用学习型组织的方法和工具（含系统思考、组织学习能力评估、培训体系设计、组织发展等）对其进行诊断、评价，并提出了整体解决方案。
因此，这次直接操盘经验，不仅使我实际指导人们应用学习型组织的方法与工具，而且亲身参与设计并推动组织变革与能力提升的进程，获得了宝贵的第一手经验。
整合应用　　在研究与实践的过程中，我越来越深刻地认识到，学习型组织不只是一种理论或理念，更不是一个“口号”或“时髦运动”，其更大的价值在于深入有效的实践应用；而要想学习型组织能够有效应用，就不能将其作为一项单独的工作，或“另外一件事儿”，必须将其与实际工作相结合，融入企业的经营管理和运作体系之中。
这种实践模式被我称为“整合应用”。
事实上，这并非我的原创性发明，英国石油、通用电气等公司的实践都是基于整合应用的模式，一些新型的方法与工具（例如行动学习、情景规划等）也体现了整合应用的思想。
但是，我认为将其明确提出来，并作为一种推动学习型组织建设的模式，仍然有着重要的理论价值与现实意义。
总之，我认为，只有正本清源，才能走出误区；只有凝聚共识，才能齐心协力、应对挑战；只有超越理念宣导，结合实际，才能超越“泛虚”；只有注重方法与工具的应用，才能“事半功倍”；只有走向整合应用，才能让学习型组织的真实力量开始显现，并使学习型组织的实践深入而持久。
这不仅是我个人15年学习、研究与实践、推动学习型组织建设的心得，也为一些优秀企业的最佳实践经验所验证。
本书结构安排　　本书继承了《学习型组织新思维》的核心思想，但更加侧重实践应用与方法，凝聚了国内外优秀企业创建学习型组织的最新实践经验与我近年来学习、实践、咨询服务的心得，因

此本书命名为《学习型组织新实践》，两本书堪称“姊妹篇”。
从实践的角度看，本书的结构安排和主要内容如下：
第1章是探讨学习型组织的价值，也就是说，作为一个经理人，你为什么要创建学习型组织？
依我的经验看，这并不是一个无足轻重的问题。
事实上，虽然学习型组织在全球范围内受到“热捧”，但人们对它的价值和必要性并不是没有怀疑。
在本章中，我总结了4种典型的质疑，并分别从成功企业、成长型企业和困难企业的角度，结合案例，论述了为什么有必要建设学习型组织的问题。
如果不能搞清楚这些价值认同方面的问题，人们在行动中就会瞻前顾后、满腹狐疑，学习型组织的建设毫无疑问就会受到极大影响。
因此，本章中精选了凝聚共识的4种方法（招式）：共同愿景工作坊、欣赏式探询、“会叫的狗”汇谈以及讲故事，分别对其进行了论述，给出了具体的操作指南。
第2章是探讨学习型组织的内涵，帮助人们理解学习型组织的精髓、真谛与核心过程，走出认识上的误区。
同样，这也是学习型组织实践过程中最常遇到的一项挑战。
如果不能澄清人们的认识，明确内涵与标准，就难以形成合力，也将导致学习型组织陷入“泛虚”的泥潭。
对此，本章介绍了学习型组织的精髓和3个视角，剖析了常见的9个认识误区，并对几个容易混淆的概念进行了简述，然后给出了澄清认识的2种方法：定义你的学习型组织和确定学习型组织的快速识别标准。
第3章探讨的是学习型组织如何开局或起步，让学习型组织“落地”的问题。
在明确了“为什么”和“是什么”之后，人们很自然地想到的一个问题就是“怎么做”。
确实，这是实践的核心焦点。
如上所述，虽然学者们提出了一些理论框架，如“五项修炼”、“组织学习系统”、“组织学习鱼”等，但它们都是一个整体，如何在实际中推行仍然值得探讨。
与此同时，正如彼得·圣吉所说，每一个企业都是独一无二的，建设学习型组织不存在固定的模式。
所以，在本章中，我们首先剖析了山雀与知更鸟的故事，对施乐和3M公司进行了对比分析，从中总结出建设学习型组织的“自然法则”和一般行动框架，然后介绍了建设学习型组织的系统生态方法——“组织学习鱼”模式，并解析了一个实际的应用案例。
之后，本章介绍了学习型组织“开局”与“落地”的5种方法，分别是系统规划、制定组织学习策略、选择切入点、建立推进体系以及观念变革。
这也是很多企业在学习型组织建设过程中，尤其是启动阶段，最常使用的一些方法。
第4章探讨的是学习型组织如何深化与持续。
根据我的经验，建设与推进学习型组织的过程并不是一帆风顺的，而是会面对多种困难与挑战。
彼得·圣吉在《变革之舞》一书中提出了建设学习型组织的十大挑战，而我则根据中国企业的实践，提出了学习型组织要跨越的4个难关，包括认识误区、开局失利、难以深化和无法持续，并总结出深化学习型组织建设的4个阶段。
当然，这只是一个框架性的逻辑指南，各个阶段之间既有区别，又不可截然分割。
最后，根据这些框架，本章给出了深化学习型组织建设的5种方法，分别是定制学习型组织工具箱、整合应用、建立组织学习机制、优化组织学习促进与保障机制、评价与持续优化。
对于每一种方法，我都给出了较为详细的介绍和具体的应用指南。
第5章收录了我整理的4个成功案例，分别是联想集团、江淮汽车、通用电气和英国石油，它们各有特点，也都符合本书所倡导的观点与模式。
例如，联想集团依靠独具特色的组织学习机制，实现了25年的快速发展，它的很多做法对于快速成长中的企业以及面临提升组织能力、转型、规范化管理挑战的企业来说，都具有非常重要而现实的借鉴意义。
同时，它也是我提出“组织学习鱼”模式所参考的一个基础案例，包含了我连续多年的深入观察和实践、研究心得。

江淮汽车是一家国有企业，在10多年时间里，有意识地推动学习型组织建设，取得非常显著的成效，其经验对于很多正在推进学习型组织建设的国有企业非常有针对性。
本章另外2个案例谈的是通用电气和英国石油，它们都是优秀的国际企业，对于人们学习如何让学习型组织“落地”和“深化”具有重要价值。

在本书中，我撰写了一个虚拟的案例贯穿1～4章，讲的是一家老企业新任命的总经理，面对组织发展的难题，做出了依靠学习型组织建设来推动组织变革和发展的抉择，并踏上学习型组织实践之路。
希望有心的读者在这个虚拟人物身上找到自己的影子，并让他伴随大家一起前行。

在附录A中，我对本书所涉及的16种方法的使用进行了概要点评；附录B给出了迈克尔·马奎特教授拟定的学习型组织评测表；附录C介绍了我近年来开发和讲授的学习型组织建设系列培训课程，可供有需求的企业参考。

此外，除了第5章中收录的4个案例之外，本书还对大量国内外企业建设学习型组织的案例进行了介绍，包括微软、3M、施乐、壳牌石油、沃尔玛、联合利华、三星电子、联强国际、中石化、鲁南水泥、兖矿集团、海底捞等，希望能对读者有所帮助。

特别需要说明的是，我的女儿邱鹏锦为本书绘制了一些漫画和插图，生动形象地表达了深邃的道理，使本书增色不少。

内容概要

学习型组织在中国的实践经历了两次“高潮”、一次“低谷”，2010年以来，随着中共中央办公厅下发通知，要求各级党组织积极建设“学习型党组织”。
一时间，学习型组织又被推向了一个高潮。
本书注重理论与实践相结合，但更侧重实践应用与方法，凝聚了国内外优秀企业创建学习型组织的最新实践经验与作者近年来学习、实践、咨询服务的心得。
同时，对大量国内外企业建设学习型组织的案例进行了介绍，包括微软、3M、施乐、壳牌石油、沃尔玛、联合利华、三星电子、联强国际、中石化、鲁南水泥、兖矿集团、海底捞等，对读者直观地了解学习型组织建设必定大有裨益。

作者简介

邱昭良，管理学博士，高级经济师，学习型组织研修中心·中国学习型组织网创始人，中国学习型组织促进联盟主席、首席专家，中国人民大学培训学院特聘教授，国际组织学习协会、美国项目管理协会会员、认证项目管理专家(PMP）。

师从全国人大原副委员长成思危教授、南开大

<<学习型组织新实践>>

书籍目录

赞誉 推荐序一 只要找到路就不怕路远 推荐序二 学习型组织的心智密码——“ 波粒二相论 ” 前言 第1章 拥抱学习型组织　一位经理的难题　对学习型组织价值的4种质疑　不要成为“ 恐龙型公司 ”　让困难企业“ 起死回生 ”　突破企业成长的“ 高原期 ”　实践指南：凝聚共识的4招 第2章 解密学习型组织　学习型组织之迷思　正本清源　走出学习型组织的9个误区　明确几个易混淆的概念　实践指南：澄清认识的2招 第3章 开局与落地　学习型组织建设如何开局　山雀与知更鸟的启示　3M与施乐：破解组织学习的密码　建设学习型组织的行动框架　组织学习鱼：一个整合的系统观点　一个真实的案例：做一条学习鱼　实践指南：让学习型组织“ 落地 ”的5招 第4章 深化与持续　学习型组织之迷思　建设学习型组织的10大挑战　学习型组织实践的4个难关　深化学习型组织建设的4个阶段　实践指南：”深化 ”学习型组织的5招 第5章 成功案例　联想集团：“ 组织学习鱼 ”实践　江淮汽车：学习型组织修炼之旅　通用电气：持续打造学习型组织　英国石油：将学习嵌入项目运作 附录A　学习型组织方法使用指南 附录B　学习型组织测评表 附录C　学习型组织系列实务培训 参考文献 后记

章节摘录

第1章　拥抱学习型组织　　突破企业成长的“高原期”　　改革开放30多年来，中国企业自身也经历了几次蜕变。
很多公司已经开始走出了依靠机会、能人驱动的阶段，开始走向夯实管理基础、全面提升组织能力的“攻坚”阶段。
正如海尔集团张瑞敏所说，一些中国的优秀企业开始步入“高原期”，遇到了更为严峻的挑战。
张瑞敏在内部干部座谈会上说：“海尔现在进入到一种高原期，从高度上来看挺高的，但就我们自己来讲，现在到达的高原地段可能只有四千米、五千米，而要攀登的珠峰顶却是八千米，我们还有很大的距离。
没有上到这个高度的人，呼吸还是蛮顺畅的，但我们现在呼吸却很困难，因为压力太大了。
”他后来进一步撰文指出：不仅仅是海尔，管理可能是中国企业更大的短板。
柳传志对此也曾坦言：磕绊联想的其实还是“管理水平”。
　　事实上，这绝不只是联想和海尔面临的挑战，而是很多快速成长中的中国企业不可回避的问题。
这些企业既超越了初创期的慌乱、随意和巨大的“生存压力”，又尚未成熟、规范和形成稳固的生存基础，有着很大的风险和不确定性，也处于快速动态变化、调整之中。
因此，对于成长型企业而言，组织建设和管理能力的提升迫在眉睫，是企业长期健康发展的关键。
　　对此，联想集团董事局主席柳传志先生用“跑长跑”来比喻，他指出一些中国企业家最大的问题之一就是“用跑短跑的心态来跑长跑”，只注重了短期的机会而忽视了基本的体制。
对此，我认为，为了保持持续成长，此时的企业应如凤凰涅槃一样，勇于革新，在如下6个方面实现自我“蜕变”：

媒体关注与评论

各级党组织都应成为学习型组织，各级领导班子都应该成为学习型团队，各级领导干部都应该成为学习的表率。
——胡锦涛 2008年全国组织工作会议　　未来唯一持久的竞争优势就是有能力比你的竞争对手学习得更快。
从联想的发展历程可知，提升组织学习能力、建设学习型组织，是全面提升企业体质、推动组织可持续发展的系统解决方案。
本书立足中国企业实际情况，融合最新学习型组织理论精髓，为各类企事业单位建设学习型组织的实践提供了行动指南，特此推荐。
——唐旭东 联想控股有限公司 副总裁　　本书与作者7年前之《学习型组织新思维》合为双璧，一为理论解读，一为实践方略。
它手把手诠经释道，使未谙此道的人士快速领略，使深思此道的践行者茅塞顿开。
无论是看热闹抑或看门道，读者皆可亦步亦趋，各有所悟。
——康易成 江淮汽车集团JAC大学 校长　　本书作者邱昭良博士有深厚的理论功底和学术造诣，长期致力于推动学习型组织在中国的研究与实践，本书结合中国国情，总结出了建设学习型组织的自然法则、深化学习型组织的4个阶段以及组织学习能力评估的蓝图，非常富有洞察力，也是操作性很强的解决方案。
每一位领导者都应认真阅读本书，并按照书中给出的具体步骤和实用方法推进落实，一步步迈向学习型组织。
——张金栋 中国联合水泥集团有限公司 总经理

编辑推荐

《学习型组织新思维》“姊妹篇” 知名学习型组织专家中国学习型组织网创始人邱昭良博士的最新力作 学习型组织中国本土实践原创经典 15年专业经验的沉淀，16种行之有效的方法，30家企业的最佳实践。

《学习型组织新实践：持续创新的策略与方法》精彩案例 ·联想集团：“组织学习鱼”实践 ·江淮汽车：学习型组织修炼之旅 ·通用电气：持续打造学习型组织 ·英国石油：将学习嵌入项目运作 ·联合利华荷兰公司：走出沙漠 ·三星电子：合作学习 ·壳牌石油：改变心智模式，应对石油危机 ·3M：创新的沃土 ·斯托拉：蜥蜴型公司 ·罗孚：崛起的秘诀 ·联强国际：全面的组织学习实践 ·兴隆庄煤矿：系统规划学习型组织的策略 ·鲁南水泥：观念先行过“三关” ·东方道迩：系统思考提升组织能力 ·海底捞：管理智慧 凝聚共识的4招 招式No．1：共同愿景工作坊 招式No．2：欣赏式探询 招式No．3：“会叫的狗”汇谈 招式No．4：讲故事 澄清认识的2招 招式No．5：定义你的学习型组织 招式No．6：确定学习型组织的快速诊断标准 “落地”的5招 招式No．7：学习型组织建设规划 招式No．8：制定学习型组织策略的SCL模式 招式No．9：选择学习型组织建设的切入点 招式No．10：建立学习型组织推进体系 招式No．11：观念引领变革 “深化”的5招 招式No．12：找对方法，用好工具 招式No．13：结合实际，整合应用 招式No．14：建立组织学习机制 招式No．15：优化组织学习促进与保障机制 招式No．16：学习型组织评价与持续优化

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com