

行业职工教育工作协作会 组织编写 》》》

学习型组织 创建实务

河海大学出版社

学习型组织 创建实务

学习型组织创建实务

行业职工教育工作协作会 组织编写

河海大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

学习型组织创建实务/行业职工教育工作协作会组织编写. —南京:河海大学出版社, 2004. 8

ISBN 7-5630-2009-8

I. 学... II. 行... III. 职工教育 IV. G726

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 078908 号

书 名 / 学习型组织创建实务

书 号 / ISBN 7-5630-2009-8/G · 534

责任编辑 / 吴 琛

封面设计 / 杭永鸿

出版发行 / 河海大学出版社

地 址 / 南京市西康路 1 号(邮编: 210098)

电 话 / (025)83737852(总编室) (025)83722833(发行部)

经 销 / 江苏省新华书店

印 刷 / 南京玉河印刷厂

开 本 / 850 毫米×1168 毫米 1/32 9.75 印张 255 千字

版 次 / 2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷

印 数 / 1~2000 册

定 价 / 20.00 元

编委会成员名单

编委会主任：黄 尧

编委会副主任：陈自强 张昭文

编委会成员：李一扬 张志坤 彭建明

冯小平 张翠珠 薛 静

李增全 王廷弼 王远成

贾成文 邵 华 王志昌

金世荣 张 辉 安 文

吴友苗 袁孝科 鲁启峰

孙晶辉 王小迪 吴 朋

史晓蔚 刘 辉

主 编：彭建明 冯小平

内 容 提 要

学习型组织是一种全新的管理理念。本书从传统组织与学习型组织的对比出发,围绕改善管理、提高组织绩效的主要因素,对创建学习型组织的条件、制度设计、实现组织高效学习的方法等进行了系统阐述,希望有助于管理者按照创建学习型组织的要求合理规划组织学习内容,跨越组织学习障碍,帮助组织重塑价值观、使命和战略,稳步实现组织变革目标。

本书适合各类组织的领导、管理者和有关学习型组织理论研究及实际工作者阅读参考。

前 言

自 1972 年联合国教科文组织通过《学会生存》一书提出“学习化社会是一个能支持个人终身学习的社会”，并倡导“向学习化社会前进”以来，尤其是学习型组织理论大师彼得·圣吉的《第五项修炼》引入中国后，学习型组织理论很快在我国获得广泛认同，学术界、企业界、政府和社会各界都开展了多方面的积极探索与实践。全国各地创建学习型企业、学习型城市、学习型社区等学习型组织活动方兴未艾、蓬勃发展，学习已成为我国社会发展中最受关注的重要主题。2002 年党的十六大报告第一次以党的文件形式正式提出了“形成全民学习、终身学习的学习型社会，促进人的全面发展”的号召。这是我们党从国家战略和全局的高度，为了全面提升中华民族的学习能力、创新能力和国家综合实力发出的动员令。努力建设学习型社会，充分开发人的潜能，建立起适合现代中国社会全民学习、健康发展的社会机制，迅速提高全民族的科学文化水平和创新能力，是我们有效开发人力资源、全面建设小康社会的必然选择。

学习型组织是学习型社会不可或缺的基本组成部分，是学习型公民发挥聪明才智和创造力的基础平台和重要载体，它可以分为学习型企业、学习型社区、学习型学校、学习型连队、学习型机关等不同类型。学习型组织可以为员工深入学习创造条件，通过制度设计保障员工不断学习、终身学习，激励员工创造性地完成工作，不断提高业务技术水平和创新能力；学习型组织能合理规划员工学习的内容，在业务知识、素质能力、团队能力和适应能力等方面对员工进行培养，并构成全社会终身教育体系的重要组成部分；学习型组织的学习讲求科学的方法，利用先进的管理工具帮助员

2 学习型组织创建实务

工科学利用时间,合理规划职业生涯,为形成学习型社会创造条件;学习型组织具有鼓励学习和不断创新的组织文化,组织中员工之间、部门之间和各组织层次之间形成开放和信任的环境,能够实现对新知识的快速共享,实现知识的最大价值。创建学习型组织是促进学习型社会形成的重要举措。

在市场经济条件下,企业是市场的主体,而竞争能力关系到企业的兴衰成败。优胜劣汰的市场规律决定了强者扩张市场,得到发展,弱者缩小或退出市场,逐渐衰亡。面对瞬息万变的市场,企业之间差异、强弱最重要的区别就是对信息反应的“快与慢”、“灵敏与迟钝”,企业核心竞争力中的核心其实就是学习能力、创新能力。面对激烈的市场竞争,企业必须不断进行产品创新、技术创新、制度创新、市场创新,把企业全体人员的智慧、才干凝结在商品与服务中,并将它们及时融入市场,获得消费者的接受,才能在市场竞争中赢得一席之地。纵观全球社会经济发展趋势,国与国之间、企业与企业之间的竞争方式正在发生着根本转变,而所有组织和个人如何抓住机遇,在发展中获得竞争的主动权,很大程度上取决于能否与时俱进,不断学习、不断创新。“创新是一个民族进步的灵魂,是一个国家兴旺发达的不竭动力,也是一个政党永葆生机的源泉。”一个组织要生存和发展,学习的速度必须超过环境变化的速度;一个社会要健康发展也必须不断学习,否则就失去发展的源泉与动力。不断学习是实现社会持续发展与文明进步的关键。创建学习型组织,就是在学习中不断实现理论创新、制度创新、科技创新、文化创新和方法创新。在学习中实现创新,在创新中获取机遇,在创新中求得发展。

近几年,教育部在致力于构建终身教育体系的同时,也在各类教育综合改革试验基础上,努力推动学习型企业、学习型社区等学习型组织创建工作。在教育部职业与成人教育司指导、支持下,于2003年正式成立的行业职工教育工作协作会,更是以推进学习型组织建设为工作重点,积极配合教育部职业与成人教育司做了大

量工作。为适应各行业组织有计划、有步骤地推进学习型组织创建工作需要,行业职工教育协作会组织一批专家学者,在广泛调查研究基础上,借鉴中外学者的最新研究成果,按通俗、实用、本土化原则编写了这本《学习型组织创建实务》。

我们认为,规范的管理制度和清晰的组织结构框架是创建学习型组织的基础和前提,是学习型组织赖以存在的实体框架。本书从传统组织与学习型组织的对比出发,对创建学习型组织的条件、制度设计、实现组织高效学习的方法等进行了简要而系统的介绍,希望能有助于各类组织按照创建学习型组织的要求,合理规划组织学习内容,跨越组织学习障碍,帮助组织重塑价值观、共同愿望、使命和战略,实现组织变革。创建学习型组织不是一蹴而就的事情,而是对传统组织的根本性变革,需要从基础做起。应该准备必要的物质条件,投入可靠的人力资源,设计并建立起个人学习与团体分享知识的制度,根据组织发展需要规划学习内容,通过科学的办法提高个人学习力,开发员工潜能,改善组织文化,在动态中促使组织自身不断进行知识更新、理念更新,达到“基业长青”的目的,从员工层面、部门层面、组织层面三个层次上不断向学习型组织迈进。

本书由彭建明、冯小平、张翠珠具体主持编写工作。李一扬、王廷弼、王远成、安文、贾成文、刘大星、张鼎琨、王小迪、吴朋以及行业职工教育协作会许多同志参与审查并提出了许多宝贵意见。参加编写工作的人员分工如下:刘辉(第一章,第三章一、二节,第五章),余敏(第二章),刘而放(第三章三、四节,第八章),高艳(第四章),朱建超(第六章、第七章);全书由彭建明、冯小平、刘辉、刘红妮统稿、定稿。

本书在编写和出版中得到教育部职业教育与成人教育司、水利部人事劳动教育司的热情关怀和指导,得到中国水利教育协会、北京文都文化教育发展中心等单位的大力支持帮助,参阅了许多已正式出版、发表的著作、文章,在此一并表示衷心感谢!

4 学习型组织创建实务

由于创建学习型组织是一项复杂的系统工程,在我国尚处于起步、实验阶段,加上我们水平有限、时间仓促,本书的疏漏和不足在所难免,敬请专家、读者见谅并批评指正。

行业职工教育工作协作会
2004 年 7 月

目 录

第一章 传统组织与学习型组织	(1)
第一节 传统组织	(7)
一、传统组织的定义	(7)
二、传统组织的特征	(8)
三、传统组织面临的挑战	(13)
第二节 学习型组织	(20)
一、学习型组织的定义	(20)
二、学习型组织的特征	(21)
三、创建学习型组织的意义	(23)
四、创建学习型组织的组织结构设计基础	(24)
小档案：重新认识“学习”	(35)
第二章 创建学习型组织的条件	(37)
第一节 物质条件	(38)
一、物质条件的范围	(38)
二、物质条件的准备过程	(44)
第二节 人力资源条件	(49)
一、人力资源的素质要求	(49)
二、人力资源的获得途径	(54)
第三节 思想条件	(57)
一、创造思想条件过程中涉及的人员	(57)
二、思想条件达到的标准	(59)

2 学习型组织创建实务

三、思想条件的创造过程及方法	(60)
----------------------	--------

小档案：××人大机关创建学习型组织的方案 ...	(62)
--------------------------	--------

第三章 创建学习型组织的制度设计	(66)
------------------------	--------

第一节 个人学习制度	(66)
------------------	--------

一、科学安排时间	(67)
----------------	--------

二、合理规划人生	(70)
----------------	--------

三、组织支持员工学习	(75)
------------------	--------

第二节 团体分享制度	(82)
------------------	--------

一、团体分享的内容	(83)
-----------------	--------

二、团体分享的形式	(83)
-----------------	--------

三、团体分享的设计原则	(87)
-------------------	--------

第三节 考核评价制度	(91)
------------------	--------

一、绩效评价的模式	(92)
-----------------	--------

二、对绩效模式的评价	(97)
------------------	--------

三、对绩效考评体系的认识	(100)
--------------------	---------

第四节 奖罚激励制度	(101)
------------------	---------

一、个人学习的激励	(102)
-----------------	---------

二、团队学习的激励	(106)
-----------------	---------

三、组织学习的激励	(109)
-----------------	---------

小档案：联想的“陀螺式”培训方案	(112)
------------------------	---------

第四章 规划组织学习的内容	(116)
---------------------	---------

第一节 规划员工的业务知识	(117)
---------------------	---------

一、规划员工的专业知识和技能	(117)
----------------------	---------

二、组织应具备的知识结构	(119)
--------------------	---------

第二节 加强对组织成员的素质培养	(119)
------------------------	---------

一、思想道德教育	(120)
----------------	---------

二、文化礼仪教育	(120)
----------------	---------

三、心理素质培养	(122)
第三节 提升组织的团队能力	(123)
一、沟通能力	(123)
二、积极倾听技能	(125)
三、反馈技能	(126)
四、冲突管理技能	(127)
五、反思技能	(129)
第四节 创建学习型组织的一些特殊技能	(131)
一、授权能力	(131)
二、自主管理能力	(132)
三、科学决策能力	(133)
四、时间管理能力	(134)
五、开拓创新能力	(135)
小档案：寻找盲点	(137)
第五章 实现组织高效学习的方法	(139)
第一节 组织学习方法综述	(140)
一、组织学习方法的研究视角	(140)
二、组织学习方法的理论基础	(141)
第二节 系统视角中的组织学习方法	(142)
一、五项修炼法	(143)
二、一体化学习法	(144)
第三节 “技术”过程视角中的组织学习方法	(148)
一、达菲特—威克法	(148)
二、斯拉托法	(150)
第四节 实现组织高效学习的其他方法	(153)
一、塞叶特—马奇法	(153)
二、杨国安法	(154)
小档案：青岛团市委运用“五项修炼法”培养思考型干部	

纪实	(156)
第六章 跨越组织学习的障碍	(161)
第一节 学习障碍综述	(161)
一、认识组织学习障碍	(162)
二、组织学习障碍的类别	(163)
第二节 提升员工学习力	(172)
一、认识个人的学习	(172)
二、提升个人学习能力的方法	(177)
第三节 改善组织文化	(188)
一、组织文化的内涵	(188)
二、组织文化对组织学习的推动	(194)
三、改善组织文化	(199)
小档案：组织常规与心智模式	(203)
第七章 推进组织变革	(206)
第一节 组织变革的目标	(206)
一、员工变革的目标	(207)
二、部门变革的目标	(210)
三、组织变革的目标	(211)
第二节 变革的推动者	(215)
一、领导者推动	(215)
二、培训部门推动	(220)
三、员工个体推动	(224)
四、其他群体的推动	(227)
第三节 组织变革的过程	(231)
一、成功变革的准备阶段	(231)
二、变革的解冻过程	(232)
三、变革的转移过程	(235)

四、变革的冻结过程	(237)
小档案：让学习来凝聚组织——韦尔奇的	
学习观	(237)
第八章 重塑组织价值观、使命和战略	(239)
第一节 重塑组织价值观	(239)
一、价值观的定义	(239)
二、价值观的特征	(242)
三、价值观的作用	(244)
四、学习型组织的价值观	(248)
第二节 重塑组织使命	(250)
一、使命的内涵	(250)
二、使命的特征	(252)
三、使命的作用	(254)
四、创建学习型组织的使命	(255)
第三节 重塑组织战略	(256)
一、组织战略的内涵	(257)
二、组织战略的特征	(259)
三、组织战略的作用	(262)
四、创建学习型组织的战略	(265)
小档案：重塑罗弗公司	(269)
附录一：建设学习型组织，打造学习型团队	
——海尔集团创建学习型组织纪实	(272)
附录二：创建学习型企业工作考评体系	(280)
附录三：学习型企业创建工作先进单位考评办法的操作	
方案	(288)
参考文献	(295)

第一章

传统组织与学习型组织

有个人想知道地狱与天堂的区别,上帝先让他来到地狱。地狱里的人正在吃饭,但奇怪的是一个个面黄肌瘦,饿得哇哇乱叫。原来他们使用的勺子有两米长,虽然各个争先恐后地把食物往嘴里送,但是因为勺子太长,就是吃不到东西。地狱里的人真悲惨,这个人想。然后,他又来到天堂,天堂的人也正在吃饭,但一个个却红光满面,充满欢声笑语。他惊奇地发现,天堂的人使用的勺子也是两米长!不同之处只在于他们在互相喂对方。

志向决定方向,思路决定出路,只有善于利用客观条件的人才能过上幸福生活,组织亦然。美国的一项调查发现,1970 年名列财富杂志“500 大企业”排行榜的公司,至 1983 年有 1/3 已经销声匿迹,其他组织的情况与此类似。为什么企业的寿命很少超过人类寿命的一半?因为,只有敏锐感觉环境变化、不断创新的组织才能创造优势,在竞争中立于不败之地。

进入 21 世纪以来,人类社会正在经历日新月异的发展变化,科学技术迅猛发展,信息化和经济全球化浪潮风起云涌,跨国公司超越传统的国界限制,在全球范围内经营销售,人类社会开始由工业经济时代向知识经济时代转变。在这一背景下,所有组织都不得不充分利用一切资源条件以确保其生存和发展,因此创建能够更好地迅速吸收、创造和转化知识的组织系统正日益受到重视。

组织是人的集合,从最一般的意义上来说,组织包括两个层次的含义:其一指由若干因素构成的有序的结构系统;其二是指一种根据一定目的、按照一定程序,对一些事务进行安排和处理的活

2 学习型组织创建实务

动或者行为。前者既包括社会组织,也包括自然组织,后者则是专指人们的活动。美国著名管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)认为,任何一种组织结构都应满足以下一些必要条件:

1. 明确性。组织中的每一个管理部门,每一个人,特别是每一个管理人员,都应了解他属于哪里,处于什么地位,应该到哪里去取得和如何才能取得所需的信息、协作或决定。明确性同简单明了不是一回事,有些看来简单的组织结构却缺乏明确性,而有些似乎复杂的组织结构却有高度的明确性。

2. 经济性。用于控制、监督、引导人们取得成绩的力量应该保持在最低限度。组织结构应该使人们能够自我控制和自我激励。

3. 远景方向。组织结构应该把个人和各个管理部门的远景引向不断取得成绩,而不只是作出努力。

4. 组织内的人能充分理解自身的任务和共同的任务。

5. 决策。组织结构必须有助于在正确的运行中由恰当的管理者来作出决策。

6. 稳定性和适应性。

7. 永存性和自我更新。

本书中所用的“组织”是指:为了实现管理系统的价值观、使命和战略而担当着明确职能的机构,或者说是由管理系统中的人根据共同的意愿、目标,通过有效的沟通建立起来的协作实体。组织是分工的前提,又是协作的基础。组织包括人、财、物等有形资源和知识、信息等无形资源。组织无处不在,大到一个国家,小到一个家庭,各类企业、学校、机关、社会团体、政党等都是组织的表现形态。可以说,有人类活动就有组织。按照组织的结构、表现形式、文化等的不同,可以将组织作如下分类:

1. 正式组织与非正式组织。正式组织拥有明确的权力线、确定的职位和职责。非正式组织是在正式组织之外,由于工作、生活等原因,人们形成了基本一致的看法、习惯和准则,并在此基础上