

赢

在

学习

王奇珍 祝肃敬 著

美国《财富》杂志曾指出：“未来最成功的公司，是那些基于学习型组织的公司。”

学习型组织是企业未来发展的趋势。企业只有成为学习型组织，才能保证不断地创新，才能具备快速的市场应变能力，才能充分发挥人力资本和知识资本的作用。

学习型组织与员工 学习能力匹配蓝图



王奇珍 祝肃敬 著

赢在

学习

学习型组织与员工
学习能力匹配蓝图



中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

赢在学习 / 王奇珍, 祝肃敬著. —北京: 中国财富出版社, 2014.5

(华夏智库 · 金牌培训师书系)

ISBN 978-7-5047-4878-2

I . ①赢… II . ①王…②祝… III . ①企业管理 - 组织管理学
IV . ① F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 228870 号

策划编辑 姜莉君

责任印制 方朋远

责任编辑 周南 姜莉君

责任校对 饶莉莉

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 号楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227568 (发行部) 010-52227588 转 307 (总编室)

010-68589540 (读者服务部) 010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 三河市西华印务有限公司

书 号 ISBN 978-7-5047-4878-2/F · 2109

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2014 年 5 月第 1 版

印 张 14 印 次 2014 年 5 月第 1 次印刷

字 数 194 千字 定 价 35.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

前 言

透析学习型组织

学习型组织，是美国著名学者彼得·圣吉（Peter M.Senge）在《第五项修炼》一书中提出的一个管理观念。他认为，要想在多变的环境中提高竞争力，组织要精简、扁平化、弹性因应、终身学习、不断进行再造。

在学习型组织中，人们会用一种新的思维方式来思考组织的作用。为了组织的完善和提高，每个人都要参与问题、解决问题，进行不断的尝试。

当下，很多大公司都已经实践了学习型组织的真谛，如通用、摩托罗拉、海尔、华为、联想、丰田、宝钢等。这些大公司，都具有这样一些特点：适应于团队工作而不是个人工作、适应于项目工作而不是职能性工作、适应于创新工作而不是重复性工作；有利于员工的相互影响、沟通和知识共享，有利于企业的知识更新和深化，有利于企业集中资源完成知识的产品化，有利于企业增强对环境的适应能力。

美国《财富》杂志曾指出：“未来最成功的公司，是那些基于学习型组织的公司。”学习型组织是企业未来发展的趋势。企业只有成为学习型组织，才能保证不断地创新，才能具备快速的市场应变能力，才能充分发挥人力资本和知识资本的作用。

相信绝大多数的企业都想让自己发展得越来越好，可是如何来实现这一目标呢？关键是要组建学习型组织。那么，如何组建学习型组织呢？企业该在哪些方面用力呢？为了给各企业家和老板提供帮助，我们特意编写了本书。



本书分别从三个方面对学习型组织的建立进行了讲解：学习型组织是怎样的、如何建立学习型组织、学习型组织的运用。为了让读者更加清楚学习型组织的作用，我们选取了很多著名企业的案例，不仅对其进行了简要的分析，还介绍了很多建立学习型组织的方法，案例真实，方法适用。相信各位企业领导者读完本书之后，一定会有所收获。

企业的发展依赖于一定的管理制度，离开了科学有效的制度，企业必然是一盘散沙；建立了学习型组织，将组织成员团结起来，才是制胜之本！

本书能在较短的时间内出版，真诚感谢秦富洋、方光华、陈德云、刘星、曾庆学、李志起、杨勇、李高朋、孙汗青、陈春东、江晓兴、王道国、张艳杰、赵志刚、吴波、辛海等人在制图、文字修改以及图书推广宣传方面的协助。

作 者

2013 年 11 月

目 录

第一部分 学习型组织——企业竞争归根结底是学习力的竞争

第一章 学习型组织的本质.....	3
第一节 团结、协调及和谐	3
第二节 建立完善的“自我学习机制”	7
第三节 学习、思考和创新	9
第四节 系统思考	11
第五节 团队学习	13
第二章 学习型组织的九大特点.....	18
第一节 组织成员拥有一个共同的愿景	18
第二节 组织是由多个创造性个体组成的	23
第三节 善于不断学习	25



第四节 兼学别样	27
第五节 扁平式结构	31
第六节 “无边界”行为	33
第七节 自主管理	37
第八节 员工家庭与事业平衡	38
第九节 领导者的新角色	40

第三章 学习型组织的常见误区..... 42

第一节 学习型组织源于西方不适应中国企业	42
第二节 学习型组织和企业培训差不多	45
第三节 学习型组织和政治思想学习差不多	46
第四节 领导让学我们就学，应付一下就成了	47
第五节 把学习型组织当作工作外的另一项工作	48
第六节 把学习型组织等同于“五项修炼”	50
第七节 把学习型组织当作理念或理论	52
第八节 把学习型组织“模式化”或“脸谱化”	54

第二部分 建立学习型组织——让知识熟练地创造、获取和传递

第四章 改变领导方式..... 59

第一节 既是导师更是设计师	59
---------------------	----

第二节 既当学生也当教师	62
第三节 既是管家更是仆人	65
第五章 调整组织结构和组织形态	67
第一节 由“金字塔”转向扁平化	67
第二节 组织形态由封闭转向开放	71
第六章 创建学习平台	76
第一节 全员学习	76
第二节 全过程学习	77
第三节 团队学习	80
第七章 建立激励机制	83
第一节 关心知识型员工	83
第二节 表扬和鼓励知识共享	85
第三节 适当的物质激励	90
第八章 如何建立企业大学	94
第一节 构建企业大学的组织体系	94
第二节 构建企业大学的课程体系	103
第三节 构建企业大学的师资体系	106



第四节 成功企业大学案例	109
第九章 如何建立企业培训体系	121
第一节 企业培训需求分析	121
第二节 制订企业培训计划和相关预算	126
第三节 培训课程的设计	132
第四节 培训实施	139
第五节 培训成果转化与评估	142
第三部分 学习型组织运用——让员工与企业同学习、共成长	
第十章 学习型组织的员工的需求	151
第一节 员工需要“自我提高”“自我超越”	151
第二节 融入团队，将“个人愿景”转化为企业“共同愿景”	154
第三节 成为主体，从被动学习转变为主动学习	157
第四节 家庭与事业之间建立平衡	162
第十一章 借助学习工具提升员工的学习能力	168
第一节 标杆学习法	168
第二节 情景规划学习法	172

第三节	团队共享学习法	176
第四节	头脑风暴学习法	180
第五节	深度汇谈学习法	186
第六节	系统思考学习法	191
第十二章 员工的职业规划与学习型组织的匹配.....		195
第一节	员工学习心态转变	195
第二节	融入学习型组织的基点	197
第三节	结合职业规划制订学习计划	200
第四节	工作是美丽的，快乐学习	203
第五节	榜样的力量，向成功人士学习	207

第一部分

学习型组织

——企业竞争归根结底是学习力的竞争

今天，企业的竞争链已经发生了质的变化，各种形态的竞争归根结底是“学习力”的竞争。不管是技术创新，还是管理创新；不管是全面质量管理，还是财务控制系统……都不能让企业获得持久的竞争优势，唯有“学习力”才能让企业获得竞争优势。



第一章 学习型组织的本质

第一节 团结、协调及和谐

在组织中，成员对于学习普遍都存在一种“学习智障”，由于个人保护主义在作祟，团队成员之间经常互相怀疑，即使每个成员的能力都比较强，也会降低组织的工作效率。由此可见，团结、协调、环境的民主与和谐是建构学习型组织的基础。也就是说，学习型组织的一个典型特征就是组织内部的团结、协调和和谐。

一、组织的团结协作

在小时候，很多人都听过这样两首童谣：

三个和尚

一个和尚挑水喝，

两个和尚抬水喝，

三个和尚没水喝。

三只蚂蚁

一只蚂蚁来搬米，搬来搬去搬不起；

两只蚂蚁来搬米，身体晃来又晃去；

三只蚂蚁来搬米，轻轻抬着进洞里。



这两首童谣，讲了两种完全不同的结果。三个和尚之所以会没有水喝，主要原因在于他们之间互相推诿、不协作、各顾各；三只蚂蚁之所以能轻轻地将食物抬进洞里，主要是因为它们懂得团结协作。三只蚂蚁的精神也是学习型组织所提倡的团队协作精神！

团结协作是企业得以发展和壮大的基础，个人只有依靠团队的力量，只有将自己的个人理想和团队的目标结合起来，超越个体的局限，才能发挥出强大的协作作用；一个缺乏合作精神的组织，很难有所成就，在激烈的市场竞争中必然被淘汰。

今天的企业，要想获得长远的发展，单纯地依靠个人的力量很难有所作为，只有团队团结协作，形成合力，才能在最短的时间里创造出良好的业绩。任何一个学习型组织都应遵循这一原则。

西安杨森制药公司是中国最大的合资制药企业，这里有一个关于他们的故事。

一天，杨森公司的几位员工陪客户在漓江游览。正当他们兴味十足的时候，大雨不期而至。眼看客户的衣服就要被淋湿了，杨森公司的员工们心照不宣地将自己的衣服脱了下来。他们用手将衣服撑开，围成了一个人伞。客户既惊讶，又感动。

故事中，当发现客户马上就要被雨淋湿的时候，杨森公司的员工迅速而默契地脱下了自己的衣服，这种团结协作的精神着实令人佩服。杨森公司之所以能够在中国医药行业中占据重要的位置，和这种团结协作的精神是分不开的。

这个故事告诉我们，团结协作是企业成功的保证。学习型组织通常都能依靠团结的力量，产生“ $1+1 > 2$ ”的效果。

二、组织的民主和谐

一个优秀的企业之所以优秀，不仅源于规范的管理、注重创新，还源于员工的凝聚力。企业的凝聚力来自哪里呢？来自民主管理得到真正贯彻落实。学习型组织一般都能将管理的民主落到实处，形成凝聚力，营造和谐的氛围，员工的积极性和创造性相应得到提高，企业自然能够快速发展起来。

学习型组织是如何形成民主和谐的氛围的呢？

1. 平等对话，和谐发展

为了实现企业的兴旺和员工的进步，学习型组织通常都非常重视民主管理。民主管理是现代企业制度的基石，是学习型组织和员工建立新型关系的重要前提。

在企业管理上，“民主”的本质含义是平等、尊重，尊重员工，让员工拥有发言权和表决权。有了这样一个前提，才能在员工和企业之间建立一种新型的关系；如果做不到这一点，员工是很难保证自己的主人翁地位的，他们的积极性也必然会受挫。

学习型组织通常都会实施民主管理制度，他们会用改革的精神和实事求是的态度完善自己，会尽可能地激发员工的积极性和创造性，集思广益。大量事实证明：决策越民主，越能完美地体现出学习型组织的科学性、公正性和可行性；反之，那些“想当然”的决策，只会让自己事倍功半。

（1）平等对话

在学习型组织内部，企业领导者会主动和工会、职代会进行交流，他们会通过民主的管理方式，遵循以效益为中心的原则，实现企业利益与员工利益的统一。



(2) 和谐发展

在学习型组织,员工关心企业的发展,为企业的发展做出了自己的贡献;企业关心员工、善待员工,为员工的发展创造了优越的条件和发展空间。这样,不仅有力地促进了企业的发展,还能够促进员工个体的全面发展。

日本之所以成为经济强国,和他们的企业管理模式密不可分。比如,日本企业中比较流行“禀议制”。每当企业要做出重大决策的时候,通常都会先将决策内容打印成文件,发放到每一个车间、班组,广泛征求意见。只要提出的意见合理、对企业有利,就会被采纳,继而对决策内容进行修改……这种做法,就将企业的损失降到了最低限度。

通过这种“平等对话”的人性化管理模式,不仅让日本企业赢得了员工的信任和情感,形成一种“亲和力”,还造就了一种自觉的、顺畅的“执行力”,构成了一种和谐的企业文化。

学习型组织一般都能打破以往的体制束缚,“以人为本”,坦然面对员工的合理需求,实现员工利益、企业利益、社会效益三者的和谐统一。

2. 凝心聚力,营造和谐发展的企业文化

和谐,是企业内部人际关系以及企业内部同外部各种关系有序相处的一种比较融洽的状态。这种融洽的状态是如何得来的?是由企业的主体——员工共同营造的。学习型组织一般都能将人气聚集起来,在企业内部营造出一种和谐发展的良好氛围,促进企业的发展和进步。

今天,在激烈的市场竞争中,企业的成败在很大程度上取决于员工的积极性、主动性和创造性,取决于企业民主管理的深度。学习型组织的领导者一般都是比较明智的,他们就像微软的比尔·盖茨一样,会努力营造出一种领导与员工平等相处的和谐氛围;他们会以身作则,与员工风雨同舟,最大限度地激发员工的积极性;他们会通过自己的人格魅力,同员工形成一种心照不宣的默契,凝聚人气,形成和谐的团队氛围。

和谐，是一种人气。企业管理的优化和强化过程，是员工的群体意识锤炼和升华的过程，也是企业人气不断凝聚、上升的过程。如果想让自己的企业成为学习型组织，领导者不仅要关注企业的优质产品和优质服务，同时还要以思想家、战略家的眼光，关注企业的发展。

第二节 建立完善的“自我学习机制”

学习型组织的核心，就是要在组织内部建立起一套完善的“自我学习机制”，促使组织成员在工作中学习，在学习中工作，学习成为工作新的形式。联想集团就是这样做的。

联想集团创建于1984年，现在已经拥有19家国内分公司、21家海外分支机构、近千个销售网点、6000多名职工，净资产16亿元。联想是如何取得这些成绩的呢？

联想成功的原因是多方面的，其中最重要的一点就是，建立了完善的“自我学习机制”。因此，联想能够顺应环境的变化，及时调整组织结构、管理方式，实现了自己的健康成长。

联想是一个非常有心“学习者”，它不仅善于向竞争对手学习、向本行业的优秀企业学习；还善于向其他行业的优秀企业、顾客学习。柳传志有句名言：“要想着打，不能蒙着打。”这句话的意思是说，要善于总结，善于思考，不能光干不总结。

一、联想学习型组织的学习方式

1. 在合作中学习

联想与很多国际大公司建立或保持了良好的合作关系，如惠普、英特