

世界最前沿的管理理论
学习型组织的“五项修炼”

(修订版)



学习如何学习

——学习型组织理论知识荟萃

本书编写组 编著

- 世界最新的管理理念
- 最具有管理哲理的小故事
- 使您成为最具有魅力的管理人才

五项修练

学
习
型
组
织
理
论
知
识
萃
萃

学习如何学习

本书编写组 编著

(修订版)

科学普及出版社
·北 京·

111162/02

图书在版编目 (CIP) 数据

学习如何学习: 学习型组织理论知识荟萃/《学习如何学习》编写组编著. (修订本). —北京: 科学普及出版社, 2004. 2

ISBN 7-110-05579-5

I. 学... II. 学... III. 企业管理-组织管理学
IV. F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 007310 号

科学普及出版社出版

北京市海淀区中关村南大街 16 号 邮政编码 100081

电话: 62179148 62173865

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

北京中科印刷有限公司印刷

*

开本: 850 毫米×1168 毫米 1/24 印张: 5.75 字数: 100 千字

2004 年 2 月第 1 版 2004 年 2 月第 1 次印刷

印数: 1~5000 册 定价: 16.00 元

(凡购买本社的图书, 如有缺页、倒页、
脱页者, 本社发行部负责调换)

编委会

BIANWEIHUI

编写组

BIANXIEZU

主任 邢太林

副主任 江国富 余忠良

委员 汪樟德 周志华 鲍继红 廖元龙
张福海 金黎明 高云生 占家寿

主编 江国富

副主编 黄 维

编者 江国富 黄 维 周志华 汪樟德
徐裕宏 杨水荣 王 霞 刘 慧
朱锦萍



—— 代序

曾庆红关于学习型政党的论述

当今世界以经济实力、科技实力、国防实力和民族凝聚力为主要内容的综合国力的竞争日趋激烈。这种竞争，归根结底是人才数量和质量的竞争，是人才资源开发和人才选用机制的竞争。科教兴国的“教”，不仅包括基础教育，也包括作为继续教育的干部教育培训。而且，随着知识更新的加快和终生教育的发展，干部教育培训的地位会越来越突出、作用越来越重要。同时，干部培训也是最具经济和社会综合效益的生产性投入，是投入少、见效快的一条提高干部素质的途径。把干部教育培训摆在基础性建设的地位，高度重视并切实抓好，是把我国巨大的人力资源潜在优势转化为现实的人才优势、国力优势和竞争优势的迫切需要，是实施科教兴国战略的客观要求，也是保证我们党兴旺发达和国家长治久安的关键措施。我们一定要从这样的高度深刻认识做好干部教育培训工作的重大意义，进一步增强做好这项工作的历史使命感和政治责任感。

“九五”期间干部教育培训工作取得了明显成绩，“十五”期间任务更为繁重，各地、各部门要提高认识，加强领导，围绕干部教育培训“十五”规划各项任务的落实，创造性地抓好培训的重点工作。第一，突出重点对象，认真抓好对高级干部、各级党政“一把手”和年轻干部的教育培训工作。高级干部的教育培训，要围绕中央关于政治家的标准和要求来进行；党政“一把手”的教育培训，要围绕提高思想政治素质、提高驾驭全局的能力来安排；年轻干部的教育培训，要围绕夯实理论基

础、坚定理想信念来实施。第二，加强基地建设，重点加强党校和行政学院的建设，同时重视加强各类干部培训院校、干部培训中心的建设，积极鼓励一些重点高校创办干部培训基地。建立健全质量评估和竞争机制，大力推进教学改革，努力形成布局合理、功能完备的干部教育培训基地体系。第三，抓紧教材编审，尽快推出适应各级各类干部学习需要的高质量教材，切实解决目前教材建设中存在的缺乏系统性、针对性和“上下一般粗”等突出问题，加强统一规划，建立科学合理的干部培训教材体系。第四，强化干部教育师资和管理者的培训，努力建设一支理论水平、党性修养和业务能力与新形势、新任务、新要求相适应的教育队伍和一支讲政治、懂业务、善组织、敬业精神强的干部教育管理队伍。第五，切实改进学风，坚持以需求为导向设计培训班次和内容，以研究现实问题为重点组织教学活动，以提高解决实际问题的能力为核心考评学习质量，切实把理论联系实际的学风贯穿到干部培训的始终。

从这些年的工作实践看，要进一步把握干部教育培训工作的规律，切实提高干部教育培训的质量和效益，就必须正确认识和处理以下六方面的关系：正确处理理论学习与专业知识学习的关系，始终把理论学习放在首位，努力学习专业知识，使二者都有新的加强、新的提高；正确处理中长期培训与短期培训的关系，在抓好中长期培训班的同时，重点办好短期培训班，多办和快办内容丰富、形式多样的短训班，增强培训工作的针对性和实效性；正确处理脱产培训与在职自学的关系，在继续组织干部有计划地参加脱产培训的同时，把自学摆在更加重要的位置，排除干扰，减少应酬，发扬“挤”和“钻”的精神，带头学、比着学，努力营造学习型政党、学习型社会的氛围；正确处理学历教育与干部培训的关系，为完成好“十五”期间的干部培训的繁重任务，各类干部教育培训机构，特别是党校、行政学院和培训中心，要集中力量办好主体班次，深化教学改革，提高教学质量；正确处理国内培训与国外境外培训的关系，在坚持以国内培训为主的同时，进一步加大干部国外境外培

代序——曾庆红关于学习型政党的论述

训的力度，扩大规模，精心组织，不断提高培训效益；正确处理培训与使用的关系，把培训的成果运用好，不断提高干部队伍的政治业务素质，为大批选拔优秀中青年领导干部奠定坚实基础。各地各部门要按照中央的部署，加强对干部教育培训工作的组织领导。要实行目标管理，建立和完善工作责任制，强化激励和约束机制，进一步搞好分类指导，促进干部教育培训工作的健康发展。

（摘自曾庆红在二〇〇一年五月十四日全国
干部教育培训工作会议上的讲话）

目 录

CONTENTS

代序——曾庆红关于学习型政党的论述

一、革命领袖论学习摘录	(1)
二、学习型组织理论基本知识	(9)
1. 什么是学习型组织理论	(9)
2. 近一百年来对社会产生重大影响的管理理论有哪些	(9)
3. 什么是学习型组织	(11)
4. 学习型组织的内涵是什么	(11)
5. 学习型组织的三大真谛是什么	(12)
6. 学习型组织有哪六大要素	(12)
7. 知识是什么	(13)
8. 什么是信息社会	(13)
9. 什么是知识经济	(14)
10. 什么是知识生财体系	(15)
11. 什么是智力资本	(16)
12. 知识资本由哪几部分组成	(16)
13. 什么是“知识阶级”	(17)
14. 什么是知识经济一体化	(18)
15. 为什么说知识=财富	(19)
16. 人员开发方式有哪些	(19)
17. 如何从“人材”到人才	(20)
18. 为什么说学习是一种生活	(20)
19. 为什么说“不会学习是一种罪恶”	(21)
20. 学习有哪三大障碍	(22)
21. 学习理论有哪些	(22)

22. 学习的四个层面与三重目的是什么	(23)
23. 学习怎样学习和怎样思考	(23)
24. 什么是行动学习	(24)
25. 学习力由哪三大要素组成	(24)
26. 为什么说学会学习就是学习力	(25)
27. 个体学习与组织学习的关系如何	(25)
28. 组织学习与学习型组织的关系如何	(26)
29. 如何向学习型组织过渡	(26)
30. 什么是组织学习力	(28)
31. 有哪些要素会影响组织学习力	(28)
32. 提高组织学习力的途径是什么	(29)
33. 为什么说组织（企业）的竞争最终是学习力的竞争	(29)
34. 什么是树根理论	(30)
35. 学习型组织的学习有哪些主要特点	(30)
36. 如何理解工作学习化	(30)
37. 如何理解学习工作化	(31)
38. 学习型组织的组织（企业）文化有哪些特征	(31)
39. 学习型组织有哪些主要特点	(32)
40. 为什么领导者应是真正的学习者	(33)
41. 一个有成效的管理者必须具备哪些素质技能	(33)
42. 学习型组织中有哪3类领导	(34)
43. 什么是领导力	(34)
44. 新时代领导的六大概念是什么	(35)
45. 什么是学习型人才概念下的领导	(36)
46. 什么是变革型领导	(37)
47. 领导人应恪守哪五项原则	(37)
48. 在学习型组织中，学习型领导人有哪些作用	(38)

49. 面向知识经济的领导管理发展有哪些新特点	(39)
50. 管理风格有哪些	(39)
51. 领导与决策关系怎样	(40)
52. 管理者(领导)有哪些角色	(41)
三、“五项修炼”知识简要	(44)
1. 建立学习型组织有哪五项修炼	(44)
2. 什么是自我超越	(44)
3. 为什么要自我超越	(44)
4. 为什么说自我超越的理论假设是马斯洛的需要层次论	(45)
5. 自我超越修炼由哪几部分构成	(45)
6. 自我超越主要有哪些内容	(46)
7. 个人愿景包括了哪几个方面	(47)
8. 如何建立个人愿景	(48)
9. 如何认清愿景和目标的障碍	(49)
10. 创造性张力有什么作用	(49)
11. 什么叫情绪张力	(50)
12. 如何看清结构性冲突	(50)
13. 领导者对于培养自我超越能做什么	(51)
14. 什么是心智模式	(52)
15. 心智模式有什么特点	(53)
16. 一个人的心智模式是怎样形成的	(53)
17. 影响心智模式的形成与改变的要素是什么	(53)
18. 心智模式如何影响我们的行为	(54)
19. 改善自己的心智模式,要怎样做才算是进行沟通	(55)
20. 何谓智商,情商,逆境商	(55)
21. 如何改善个人的心智模式	(56)
22. 如何练习“左手栏”	(56)

23. 在辩护你的看法时, 你应牢记什么准则 (58)
24. 当你或他人对表达看法或实验其他替代方案犹豫不决时, 应
牢记什么准则 (58)
25. 拥护的理论与使用的理论有什么不同 (58)
26. 共同愿景的含义是什么 (59)
27. 建立共同愿景具有什么作用 (60)
28. 为什么说个人愿景是共同愿景修炼的基础 (61)
29. 共同愿景孕育无限的创造力, 它表现在哪些方面 (61)
30. 如何鼓励个人愿景 (62)
31. 用心聆听有什么好处 (62)
32. 组织员工对共同愿景的支持程度有几个层次 (62)
33. 如何测试个人对共同愿景的支持程度 (63)
34. 能够激励组织的基本能量有哪两种, 区别是什么 (64)
35. 负面的愿景往往限制了组织的发展, 其原因是什么 (64)
36. 个人学习、团体学习、组织学习的关系如何 (64)
37. 团体学习的目的、最初的目标以及关键是什么 (65)
38. 团体学习最通常使用的有哪两种方法 (65)
39. 有效的深度汇谈的基本条件是什么 (67)
40. 为什么说“悬挂”假设是有效深度汇谈的基本条件 (67)
41. 视彼此为工作伙伴也是深度汇谈的基本条件吗 (67)
42. 团队学习的最大障碍是什么 (68)
43. 深度汇谈与讨论的区别在哪里 (68)
44. 团体如何学习“演练” (69)
45. 如何看待和善用冲突 (69)
46. 系统的含义是什么 (69)
47. 什么是系统思考 (70)
48. 对系统思考的基本要求是什么 (70)

49. 系统思考运用有哪几个基本元件	(71)
50. 学习型组织的七个智障的主要内容是什么	(71)
51. 如何理解局限思考	(72)
52. “归罪于外”是什么意思	(72)
53. 如何理解缺乏整体思考的主动积极性	(72)
54. 专注个别事件的含义是什么	(72)
55. 煮青蛙的故事说明了什么问题	(73)
56. 管理团体的迷思是什么意思	(73)
57. 啤酒游戏反思的主要内容是什么	(73)
58. 什么是蝴蝶效应	(74)
59. 何谓系统基模, 系统基模有什么作用	(74)
60. 基模是由哪几部分组成, 最经常发生的基模是哪两个	(75)
61. 现在我们能够使用的基模有哪些	(75)
62. 五项修炼中每一项修炼均可由三个不同层次来看, 请问是哪 三个层次	(75)
63. 学习“自我超越”的三个层次的内容是什么	(75)
64. 学习“改善心智模式”的三个层次的内容是什么	(76)
65. 学习“建立共同愿景”的三个层次的内容是什么	(76)
66. 学习“团体学习”的三个层次的内容是什么	(76)
67. 学习“系统思考”的三个层次的内容是什么	(77)
68. 学习五项修炼的过程大体可分为哪三个阶段, 其表现 如何	(77)
69. 在修炼早期, 领导者应如何发展各项修炼	(77)
70. 领导者是学习型组织的设计师吗	(78)
四、学习型组织哲理小故事	(80)
1. 瞎子打灯笼	(80)
2. 哥伦布的鸡蛋	(81)

3. 目标的价值	(81)
4. 青蛙现象	(82)
5. 谁动了我的奶酪	(83)
6. 和尚分粥	(83)
7. 成功	(84)
8. 水桶的故事	(85)
9. 砌墙工人的命运	(85)
10. 雕刻家与小孩	(86)
11. 君子报仇	(86)
12. 成功的第一要素	(87)
13. 心里的锁	(88)
14. 虚怀以待	(89)
15. 超级思维	(90)
16. 沙漠之树	(91)
17. 英若诚的游戏	(92)
18. 自己建造的房子	(93)
19. 误会	(93)
20. 钉子	(94)
21. 金人	(95)
22. 你也在井里吗	(95)
23. 韦驮和弥勒	(96)
24. 老鹰和小鸡	(97)
25. 钓鱼	(98)
26. 肚子里的黑猫	(99)
27. 别人的路	(100)
28. 生命清单	(100)
29. 知了的翅膀	(102)

30. 破桶与鲜花	(102)
31. 青蛙和蜥蜴	(103)
32. 买烟	(104)
33. 聪明的男孩	(105)
34. 听的艺术	(105)
35. 两个和尚	(106)
36. 学会舍弃	(107)
37. 细节和结论	(107)
38. 最后一条西裤	(108)
39. 天堂与地狱的区别	(109)
40. 以退为进	(109)
41. 把心径扩大1毫米	(110)
42. 怕	(111)
43. 哭婆	(112)
44. 马戏团里的大象	(113)
45. 心态和行为	(114)
46. 智者的眼睛	(115)
47. 秘诀	(115)
48. 剑客	(116)
49. 低头看路	(116)
50. 不可改变的真理	(117)
51. 超级售货员	(118)
52. 安装电梯的启示	(118)
53. 割草男孩的故事	(119)
54. 山雀与知更鸟	(119)
后 记	(122)

一、革命领袖论学习摘录

马克思：

在科学的道路上，没有平坦的大道。只有不畏劳苦，沿着陡峭山路攀登的人，才有希望到达光辉的顶点。

恩格斯：

我们的理论是发展着的理论，而不是必须背得烂熟，并机械地加以重复的教条。

列宁：

没有革命的理论，就不会有革命的运动。在醉心于最狭隘的实际活动的偏向同机会主义的时髦宣传密切融合的情况下，必须始终坚持这种思想。

现在我们只想指出一点，就是只有以先进理论为指南的党，才能实现先进战士的作用。

《列宁选集》第一卷之《教条主义和“批评自由”》

我们不需要死记硬背，但是我们需要用基本事实的知识来发展和增进每个学习者的思考力。

我们不仅应当领会你们学到的知识，并且要用批判的态度来领会这些知识，使自己的头脑不被一堆无用的垃圾塞满，而能具备现代有常识的人所必备的一切实际知识。

《列宁选集》第四卷之《青年团的任务》

毛泽东：

对于在职干部的教育和干部学校的教育，应确立以研究中国革命实际问题为中心，以马克思列宁主义基本原则为指导的方针，废除静止地孤立地研究马克思列宁主义的方法。研究马克思列宁主义，又应以《苏联共产党（布）历史简要读本》为中心的材料。《苏联共产党（布）历史简要读本》是一百年来全世界共产主义运动的最高的综合和总结，是理论和实际结合的典型，在全世界还只有这一个完全的典型。我们看列宁、斯大林他们是如何把马克思主义的普遍真理和苏联革命的具体实践互相结合又从而发展马克思主义的，就可以知道我们在中国是应该如何地工作了。

《改造我们的学习》（一九四一年五月十九日）

邓小平：

要实现四个现代化，就要善于学习，大量取得国际上的帮助。要引进国际上的先进技术、先进装备，作为我们发展的起点。

《实行开放政策，学习世界先进科学技术》（一九七八年十月十日）

改革经济体制，最重要的、我最关心的，是人才。改革科技体制，我最关心的，还是人才。人才问题，别的不说了，今天就讲两点。第一，能不能每年给知识分子解决一点问题，要切切实实解决，要真见效。第二，要创造一种环境，使拔尖人才能够脱颖而出。改革就是要创造这种

一、革命领袖论学习摘录

环境。人才是有的。不要因为他们不是全才，不是党员，没有学历，没有资历，就把人家埋没了。善于发现人才，团结人才，使用人才，是领导者成熟的主要标志之一。这两点，请各单位讨论一下。

《改革科技体制是为了解放生产力》

（一九八五年三月七日）

江泽民：

全党同志要努力学习，各级领导干部更要带头努力学习。“以其昏昏，使人昭昭”，是不能担当改革开放和社会主义现代化建设的领导重任的。在新的形势和任务面前，领导干部需要学的内容很多。大的是两个方面，一个是学习马克思主义理论，一个是学习社会，学习人民群众的实践。从领导工作的要求来说，最根本的是要学好建设有中国特色社会主义的理论，同时要努力学习社会主义市场经济的基本知识和有关的方针、政策、法律、法规，学习现代科学技术的基本知识，还要学习中国历史和世界历史，特别是近代史和现代史。

《学习学习再学习》（一九九四年三月七日）

要教育和提高干部，就必须在干部中首先是各级领导干部中，开展深入持久的学习。最根本的是学习马列主义、毛泽东思想特别是邓小平同志建设有中国特色社会主义理论。

《在纪念中国共产党成立七十五周年座谈会上的讲话》

（一九九六年六月二十一日）

十五大提出，要在党内造成认真学习的风气，民主讨论的风气，积极探索的风气，求真务实的风气。这里首先是要造成认真学习的风气。党内要真正形成良好的学习风气，高中级干部的带头示范作用至关重要。学什么？首先要学马列主义，学毛泽东思想，特别要学习邓小平理论。