

BUILDING THE LEARNING ORGANIZATION

ACHIEVING STRATEGIC ADVANTAGE THROUGH
A COMMITMENT TO LEARNING (3RD EDITION)



学习型组织的 顶层设计

(原书第3版)

[美] 迈克尔 J. 马奎特 (Michael J. Marquardt) 著

顾增旺 周蓓华 译

学习是当今组织成功和生存的关键 通过对学习的承诺获得战略性优势



机械工业出版社
China Machine Press

BUILDING THE LEARNING ORGANIZATION

ACHIEVING STRATEGIC ADVANTAGE THROUGH A
COMMITMENT TO LEARNING (3RD EDITION)

学习型组织的 顶层设计

(原书第3版)

[美] 迈克尔 J. 马奎特 (Michael J. Marquardt) 著

顾增旺 周蓓华 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

学习型组织的顶层设计 (原书第 3 版) / (美) 马奎特 (Marquardt, M. J.) 著; 顾增旺, 周蓓华译. —北京: 机械工业出版社, 2015.6

书名原文: Building the Learning Organization: Achieving Strategic Advantage through a Commitment to Learning

ISBN 978-7-111-50375-0

I. 学… II. ①马… ②顾… ③周… III. 组织管理学—研究 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 115348 号

本书版权登记号: 图字: 01-2013-9011

Michael J. Marquardt. Building the Learning Organization: Achieving Strategic Advantage through a Commitment to Learning, 3rd Edition.

Copyright © 2011 by Michael J. Marquardt.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2015 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with Michael J. Marquardt through Andrew Nurnberg Associates International Ltd. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Michael J. Marquardt 通过 Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

学习型组织的顶层设计

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 戚妍 程琨

责任校对: 殷虹

印刷: 三河市宏图印务有限公司

版次: 2015 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 18.5

书号: ISBN 978-7-111-50375-0

定价: 49.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有 • 侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

| 赞 | 誉 |

马奎特博士提出的关于建设学习型组织的策略与方法能很容易地应用在企业情景中。他详细介绍的一些过往应用案例，对读者规划自己的方案会有借鉴作用。如果你的目的是建设一个学习型组织，你希望这个组织能洞悉客户日益增长的期望，本书将会为你提供最好的指导。

——西蒙·里斯（Simon Reese），

埃克森美孚润滑油公司全球收益管理顾问

这本书同时给学术研究者 and 在职 CEO 们带来了有深度、有质量的内容。值得称赞的是马奎特博士指出了成功建设及维持一个学习型组织所必需的五个子系统。更棒的是，他解释了这五个子系统之间复杂的交互联系，这为正在打造学习型组织的企业领导者提供了有效的借鉴。

——J. 迈克·斯蒂斯（J. Mike Stice），切萨皮克能源公司CEO

行动学习帮助许多组织在持续推高员工敬业度上收获了前所未有的成功。

——佛罗伦萨·何（Florence Ho），香港理工大学资深讲师

又一次，马奎特博士为我们带来这么多丰富精彩的思想，许多真正意义上的学习型组织案例。在本书的第3版中，作者提醒我们，学习型组织不再是一个“有了也不错”的选项，学习实践、学习流程、学习政策与结构已然成为组织成功与竞争力提升所不可或缺的绝对因素。在20多年前曾被认为是昙花一

现的学习型组织，现在被作者强有力地验证了它的存在价值。

——哈利·普瑞斯基尔（Hallie Preskill），
芬威体育集团战略学习和评价中心执行董事

马奎特教授再一次激发我们去拥抱快速飞跃式的创新。通过对组织的持续性改革，使得快速学习知识与能力真正变成组织的核心，我们收获了竞争优势，也构筑了未来成功的保障。本书第3版在很多方面来看，更像是一本全新的书籍。它第一次为我们带来建设学习型组织所必备的五个子系统，在本书的章节中，作者又以最佳实践案例对这些概念重新加以阐述，这些全新的最佳实践包括来自欧洲和亚洲的公司。

——弗朗西斯科·索夫（Francesco Sofo）教授，澳大利亚堪培拉大学

本书是研究者、咨询顾问、企业界人士以及所有期望自己所在组织超越竞争者的读者的必备书籍。本书涵盖了理论知识和实践经验，为建设学习型组织提供了全面而深刻的视野。

——罗兰 K. 杨（Roland K. Yeo），科威特马斯特里赫特商学院组织行为学和国际商务副教授，南澳大利亚大学资深管理学研究员

鉴于当今国际政治、经济及科技环境变化对劳动力的影响，马奎特博士更新了这本学习型组织领域的畅销书籍，这无疑是一件非常值得称赞的好事。企业领导、政治领袖及学术工作者们都越来越重视学习型组织这个领域。这本书为建设有效的学习型组织提供了非常清晰且重要的指南，包含对学习组织五个子系统的透彻分析。作为出版过多本有影响力书籍的作者，马奎特博士还是一位在亚太地区知名的学术实践者。我坚信这本书籍的出版，会让他因为对学术与实践领域做出的贡献而更加知名。

——AAhad M.Osman-Gani，MBA、博士，马来西亚国际回教大学
人力资源与发展&国际管理学教授，亚洲人力资源发展学院主席

国际行动学习协会中国分会 (WIAL CHINA)

| 致 | 辞 |

学习型组织的顶层设计

早在 2004 年，学习型组织 (Learning Organization) 这个概念就已经来到中国，然而那一波让我们最受益的还是“心智模式”，我们个人提升了系统思考能力，却在组织建设方面鲜有突破。

2008 年，国际行动学习协会 (World Institute of Action Learning, WIAL) 也来到中国，现在它仍然在被大家认识和接受的过程中。这个过程说起来有点曲折。很多企业接触行动学习，都把它当作一种介于引导和教练之间的培训技术，希望通过引入技术来增加中高层管理者培训的多样性。然而用着用着就发现，要在企业里真正开展行动学习，简直是要触及组织的各个角落，这就不只是技术应用，而是组织发展 (Organization Development, OD) 了。

我在这里要说的是，组织发展才是行动学习的真正目的。迈克尔·马奎特博士在本书中给出了学习型组织的顶层设计，列出了实现顶层设计的行动事项，并指出了行动学习是建立学习型组织的基石——“每个行动学习团队都是学习型组织的缩微模型，同时也树立了一个典范，展示整个组织如何不断学习，即刻把所学的知识和技能应用到个人、团队和组织行动上。”

本书提供给你的是把自己的组织转型成为学习型组织的路径图。对照本书，你将能评估自己的组织在哪里并规划出组织应该去哪里，并使行动学习在你的组织里发挥最大的效用。

2015 年，国际行动学习协会整合了在中国的资源，设立国际行动学习协

会中国分会，通过这个平台传递国际行动学习协会的行动学习理念和技术，培育中国的行动学习教练，帮助中国成就更多的学习型组织。这本书也是对国际行动学习协会中国分会将要做的事情的最好说明。

高维新 (Peter Kao)

国际行动学习协会中国分会 (WIAL CHINA) 主席

随着全球复杂性和竞争的日趋加剧，向学习型组织转型已成为当今世界所有组织的迫切需求。因此，越来越多的国家、企业以及领导者认识到组织学习对他们的存活及最终的成功至关重要。

然而，很少有组织尝试去建设自己的学习型组织，获得成功的组织更是寥寥无几。为何如此之难？这其中有诸多原因：首先，建设学习型组织需要在整个组织和业务链进行系统变革，这种尝试极具挑战性。其次，早期学习型组织模型的构成很混乱，缺乏坚实的理论和实践基础，而且方向指导与指引也不够系统完整，结果很无效。最后，对于建设学习型组织这项实践，这些组织不够持之以恒，没有付出足够多的精力在上面，当发现无法立刻得到成效，就戛然而止。

然而，在过去的几年中，管理者对建设学习型组织的兴趣又重新被唤起。中国的管理者也领先于世界，看到组织学习的价值。在中国，来自政府部门、学术机构及企业的领导者呼吁并鼓励组织把学习作为工作场所中的重要元素。每年以行动学习为主题的峰会吸引了越来越多的高阶层参与者与演讲者。

我很高兴地看到这本书能够翻译成中文并在中国发行，这样，系统的学习型组织模式就得以介绍给成千上万的中国组织。在过去的 20 年里，学习型组织模型得到了不断的改良，已成为国际上数以千计的组织的指导结构和标准。

正如我在此书中提到的，建立学习型组织需要对五个不同的子系统做出不懈的努力，这些系统包括：学习、组织、人员、知识和技术。这五个系统需要整合起来不断提升。

在过去的 20 年里，我渐渐认识到，建立学习型组织最好的方法就是在整个组织里执行行动学习项目。正如我在第 8 章里提到的，解决问题的方法论不仅可以使一群人发展出突破性的解决方案，还能通过他们做的决定和参加的活动，发展每个人的领导力，建立强大的团队。这样他们就能在工作中不断学习，不断提升自己同内外部环境的应变能力。简而言之，行动学习团队其实就是学习型组织的缩微模型，同时也树立了一个典范，展示整个组织如何不断学习，即刻把所学的知识和技能应用到个人、团队和组织行动上。因此，行动学习是建立学习型组织的基石。

我很高兴国际行动学习协会中国分会在翻译和推广这本书上发挥了主导作用。我目睹了由国际行动学习协会中国分会建立的优秀行动学习团队，还有由行动学习教练帮助创立的学习型组织。

对本书的读者来说，建立学习型组织也许是你们能采取的最有效行动，它不仅能让组织获得成功，还能让组织成为工作和学习的绝佳场所。我迫切希望这本书能够促进成千上万的行动学习团队在中国茁壮成长，为他们提供激励和指引。

迈克尔·马奎特

国际行动学习协会 (WIAL) 主席

美国培训与发展协会 (ASTD)

| 推 | 荐 | 序 |

除了在遭遇经济危机时有所停顿，过去几十年里，商业领袖们都在持续投入巨大力量打造各自的学习型组织。在本书第2版于2002年出版之后，企业又经历了巨大的变革和转型，全球化、科技、领导力、持续性等一系列趋势开始逐渐融入并影响着各行各业的公司发展，尤其是对员工的发展。

美国培训与发展协会非常荣幸能参与本书于1996年的首版及2002年第2版的发行。这些年来，全球成千上万的公司学习并实践了本书所提出的学习型组织模型及其应用策略。在这一次的更新版本中，马奎特博士最新提出了该模型的五个配套子系统及其实践战略。学习型组织模型的五个子系统分别是：学习、组织、人员、知识、技术。

现有的研究表明，企业的高管们已经认识到在学习与发展上的投资是关乎未来生存与发展的大事。随着经济逐渐复苏，各类企业都必须发展及再培训员工，以此置身于发展的前沿。从美国培训与发展协会2010年度“行业现状报告”可以看出企业高层对于培训重要性的认知与承诺度：

- 每位员工的平均培训成本增长率为1.2%。
- 培训成本增长率大于收入与利润的增长率，即便在收入与利润齐降的萧条时期，企业对培训均有稳定的财政投入。
- 技术驱动型培训还没有到达其最高点，36.5%的培训均借助了某种形式的技术。

本书的研究证实了美国培训与发展协会“2010年度企业培训高管信心指数”：虽然许多培训高管看到了由全球经济衰退带来的财务与资源缩减，但他们同时也感受到企业领袖们对培训所能带来的战略性价值的坚定信念。这对于我们这个行业来说是非常不错的消息。

马奎特博士在本书中列出的几个全球化公司的案例，以及对关键组织领导力理论的点评，这些都将帮助我们学习如何利用现有的资源与帮助，去建设一个真正意义上成功的学习型组织。我鼓励大家利用书中的理论来营造学习型组织的文化，建设一个高素质且具备强竞争力的员工力量，这终将帮助你的组织成长并获得成功。

托尼·宾哈姆 (Tony Bingham)

美国培训与发展协会总裁兼首席执行官

|译|者|序|

重新定义 引领标准

——行动学习进入深水区的必然选择

有两件事一直影响着我对行动学习理论研究和实践推广的清醒和坚持。

2010年5月，在我的学位论文《行动学习范式研究》的答辩会上，答辩小组主席、中国人民大学周文霞教授提问：“行动学习是哲学思想、方法论还是工具？”我回答道：“方法论。”

2012年春节后上班的第一天，中国联通学院院长朱评先生向我咨询：“如何用行动学习方法加强传统培训的有效性？”我脱口而出：“两码事。”

行动学习实践中乱象环生

有三个客户遭遇行动学习困境引发我对行动学习乱象的关注和反思。

2012年3月，国内三大IT巨头（BAT）之一邀请我们对其做过的两期“不满意”的行动学习进行诊断。这两期行动学习项目分别请了两位业界大腕主导，由“引导师”引导的行动学习学员还算满意（学到了会议引导工具），但是领导很不满意（没有触及真实的业务问题）；由“催化师”催化的行动学习领导勉强满意（参与者能够面对问题），但是学员很不满意（没学到新东西，问题解决也了无新意）。（反思：如何达成行动学习的双重目标？）

2012年10月，NB银行人力资源总经理托人找到我们为他们正在进行的行动学习项目“救场”。开始于当年8月份的“领航计划：一级后备人才领导

力发展项目”12月份就要向董事长汇报，可在10月份，项目原来聘请的行动学习教练由于“个人原因”不再为项目提供服务。我与学员接触后发现，他们严格遵循国际上以行动学习著称的GE公司的“群策群力”流程，但是参与者就是无法解决问题。（反思：学员缺少问题分析解决工具时怎么办？）

2013年5月，中国三大航空公司之一的人才发展经理见到我时说，他们正在举办行动学习项目，但是四个行动学习团队中有两个团队在解决问题时从一开始就不顺利，虽然经过多次返工，仍然一筹莫展，几近陷入绝境。由于项目是由我的好朋友也是业界著名“催化师”担纲，我对他的能力深信不疑，猜测可能是商务上的事吧。当我拿到这两个异常团队的课题时并没有觉得什么异常，但是，再看一下另外两个进展顺利的课题时，马上知道了蹊跷所在。四个问题分为两种不同类型，按照问题分析解决十步法解决纠偏类问题一帆风顺，但是解决非纠偏类问题却寸步难行。（反思：“造桥”和“修桥”能一样吗？）

行动学习进入深水区

回顾行动学习在中国走过的历程，从《行动学习：再造企业优势的秘密武器》（张鼎坤，2005），到《行动学习：组织能力提升新境界》（顾增旺，2010），再到《赢在行动学习》（段鸿冰，2014），历时十年时间，我们看似完成了行动学习从导入（“突破传统培训瓶颈的曙光”），到定位（“同时提升绩效和能力的方法论”），再到落地（“管理者常用的九种促动技术”）的三部曲，正式标志着行动学习在中国这片世界最有活力的热土上已经落地生根。

但是我们真的能够为此沾沾自喜吗？我所亲历的上述理论断层、实践混乱、目标不清、流程失灵和工具至上等现象不一而足，不胜枚举，我们绝不可以用“不同的行动学习流派”作为托词，何况我们根本就没有资格封自己为某个流派。

不可否认，行动学习最初是以“突破传统培训瓶颈的曙光”的契机进入中国，实践证明，虽然在导入阶段能够做到速度快，但导入以后的实施并不顺利，甚至陷入僵局。其根本原因在于行动学习是要解决组织现实难题的，而组织是一个复杂的系统，各个子系统相互作用相互依存，如果解决问题只停留在培训的层面，恐怕培训部门连自己的问题都无法解决。斗转星移，培训部门在推进行动学习时已显得举步维艰，你还幻想生活在十年前吗？

值得庆幸的是业界对行动学习的未来走向已经形成共识：行动学习正在进入深水区。

深水区需要做什么？

重新定义 引领标准

从社会学一般规律来看，对任何一项社会活动的研究必然经历“描述——解释——规范——改造”四个阶段。近几年，有关行动学习研究及书籍的出版方兴未艾，但大多数仍然停留在描述和解释阶段，还是在摸着石头过河，而行动学习进入深水区需要的是规范和标准。

“重新定义，引领标准”。多少人望眼欲穿，多少人翘首以盼。

当译者重读行动学习经典原著，试图在大师们的字里行间寻求启迪时，我们注意到国际行动学习大师马奎特博士写过一本关于学习型组织的书（*Building the Learning Organization*），一开始还以为是学习型组织老调重弹，但通读全书后猛然惊醒：梦里寻她千百度，那人却在灯火阑珊处。

感谢马奎特博士的慷慨授权，我们有幸获赠该书的最新版本（第3版）。最新版在为学习型组织提供顶层设计模型的基础上，将行动学习定位为打造学习型组织的方法论，利用行动学习团队作为学习型组织的缩微模型，阐明了行动学习如何构建学习型组织的五个子系统。

感谢台湾行动学习协会主席朱培玲（Paulina）女士为本书的出版牵线搭桥和给予慷慨的建议。

感谢华章公司的袁璐老师和戚妍老师给我们的巨大支持，没有他们对这一领域的关心和对这本书的认可，这本书的翻译工作很难这么顺利。

感谢国际行动学习协会董事暨中国分会主席高维新先生的信任和支持。值此国际行动学习协会中国分会成立之际，谨将英文版原著翻译成中文，取书名《学习型组织的顶层设计》，奉献给已经进入行动学习深水区或正准备进入深水区的组织和同仁们！

顾增旺 周蓓华

2015年1月于上海

| 作 | 者 | 介 | 绍 |

马奎特博士是乔治·华盛顿大学的人力资源发展与国际关系学教授以及海外项目总监，也是国际行动学习协会的总裁。

马奎特博士曾先后在美国培训与发展协会、美国管理协会、海外教育基金会和美国人事管理局担任高级管理、培训、市场等职位。自1969年马奎特博士在西班牙开始他的全球化实践开始，有来自100多个国家超过95 000位经理人接受过马奎特博士的培训。马奎特博士曾为以下企业及组织提供过咨询服务：万豪、微软、摩托罗拉、北电网络、美国铝业、波音、卡特彼勒、联合国发展计划署、施乐、诺基亚、三星、美洲国家组织、新加坡航空。马奎特博士服务过的政府机构包含印度尼西亚、老挝、埃塞俄比亚、赞比亚、埃及、科威特、沙特阿拉伯、土耳其、俄罗斯、牙买加、洪都拉斯、斯威士兰。

马奎特博士还是22本书籍及100多篇专业论文的作者。这些书籍与论文的领域涉及领导力、学习、全球化及组织发展与变革，包括：《行动学习：培育领导者和发展组织》（*Action Learning for Developing Leaders and Organization*）、《发挥行动学习力量》（*Optimizing The Power of Action Learning*）、《学习型组织的顶层设计》（*Building the Learning Organization*，被选为HRD学会的年度书籍）、《全球竞争力》（*The Global Advantage*）、《行动学习在行动》（*Action Learning in Action*）、《21世纪的国际化领导人》（*Global Leaders for the 21st Century*）、《全球人力资源发展》（*Global Human Resource Development*）、《科技化学习》（*Technology-based Learning*）及《全球化团队》（*Global Team*）等。这些作品被翻译成近12种语言出版，全球销

量超过 100 万余册。马奎特博士还是联合国教科文组织百科全书人力资源卷的编辑。他还是许多国际会议的主讲嘉宾，会议举办地包括澳大利亚、日本、菲律宾、马来西亚、南非、新加坡、印度、南美洲等。

马奎特博士的成就及领导力被广泛认可，曾获得众多奖项与殊荣，包括美国培训与发展协会授予的年度国际实践奖等。他最近担任联合国参谋学院在政治、科技及学习系统方面的资深顾问。马奎特博士是美国国家人力资源发展科学研究院的研究员，还是亚洲学习型组织的共同创办人。马奎特博士在行动学习领域的出版物及成就与贡献得到了国际认可与赞赏，由此获得了来自亚洲、欧洲及南美洲的大学授予的荣誉博士称号。

马奎特博士在乔治·华盛顿大学获得人力资源发展博士学位，在玛利诺学院获得本科与硕士学位，曾在哈佛大学、哥伦比亚大学、弗吉尼亚大学从事过研究工作。

马奎特博士喜欢滑雪、音乐，以及与夫人、四个孩子、六个外孙一起旅行。

| 序 | 言 |

进入 21 世纪，组织开始了新一轮的生命和结构演化。全球化和技术革新引发了经济环境的巨变，要在这样的新世界、新经济中生存下来，组织必须深刻地改变自己。我们已经看到头脑灵活、能快速学习的组织一跃成为全球领头羊。

适应能力评级在恐龙级的组织怕是难以活过火箭速度、海量信息的新千年了。与其扩展体型、增加体重、加厚皮肤，倒不如开发出更灵活，也更具创造力的大脑。再举一个生物学的例子：毛毛虫的腿动得再快，也比不上它化茧成蝶后灵动的翅膀。

随着我们进入 21 世纪的第二个十年，组织必须学会更快速、更无缝地适应环境变化，否则就会消亡。在现在的过渡期，如同历史上任何一个过渡期一样，居于统治地位但滑向死亡的组织（不学习或学习缓慢的组织）与新兴的、展现出更强适应力的组织（学习型组织）同时生存着。但是，再过十年，只有学习型组织会活下来。没有变成学习型组织的组织，会因为无法适应不断变化的环境而走上恐龙的灭绝之路。

呼唤新的学习

曼维尔（Manville，2001）写道，现在我们“需要新的学习，一种更加灵活、定制程度更高、更直接对症、更能发挥绩效，因而能让组织更快更有效地创造出差异化的学习方式”。学习因此成为组织的一个关键流程，既要贯穿组织的战略制定，又要落实到每天的实际操作上。成功的跨国企业会把向员工提供学习机会作为吸引和保留人才的一项手段，在招募新员工时，他们会说：