



全国创争活动培训指导丛书

提升创新思维能力、实务操作能力、辨析提炼能力、
团队合作能力和实践指导能力。

学 习 型 组 织 创 建

Xuexixing Zuzhi Chuangjian
Zhidao Duben

学习型组织创建 指导读本

全国创争活动指导协调小组办公室 编著



学习型组织的主要模型、创建模式、创建步骤、
操作流程；创建的本土化、个性化；如何创建有自身
特色的学习型组织。

中国工人出版社



全国创争活动培训指导丛书

Xuexixing Zuzhi Chuangjian

Zhidao Duben

学习型组织创建 指导读本

全国创争活动指导协调小组办公室 编著

本书编写者 王鑫 金锋等

学习型组织的真谛

- ◆ 组织生命力之根——学习力
- ◆ 创造自我——扩展创造未来的能量
- ◆ 让组织成员体验工作中的生命意义

学习型组织的学习特点

- ◆ 强调学习工作密不可分——工作学习化、学习工作化
- ◆ 强调“组织学习”——社会知识资本高积累
- ◆ 强调“学后有新行为新绩效”——干事业、干实事、干成事

三种变革模型

- ◆ “计划”的模型
- ◆ “执行计划”的模型
- ◆ 变革前的“准备”工作

中国工人出版社



图书在版编目(CIP)数据

学习型组织创建指导读本 / 王鑫, 金锋等编著. —北京: 中国工人出版社, 2005. 7 (2007. 6 重印)

(全国创争活动培训指导丛书)

ISBN 978 - 7 - 5008 - 3543 - 1

I. 学... II. ①王... ②金... III. ①企业管理—组织管理学—教材 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 081819 号

出版发行: 中国工人出版社

地 址: 北京鼓楼外大街 45 号

邮 编: 100011

电 话: (010) 82075964 (编辑室) 62005038 (传真)

发行热线: (010) 62005045

网 址: <http://www.wp-china.com>

经 销: 新华书店

印 刷: 北京高岭印刷有限公司

版 次: 2005 年 7 月第 1 版 2007 年 6 月第 3 次印刷

开 本: 640 毫米 × 960 毫米 1/16

字 数: 200 千

印 张: 16.5

定 价: 22.00 元

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

全国创争活动培训指导丛书

编委会

主 编 谷常生

副主编 王 成 孙 磊

编 委 (按姓氏笔划为序)

王晓龙 王 成 王 鑫 边杰光

宁 彦 史泽鄱 刘 康 孙 磊

谷常生 李 华 李学东 庞 洋

金 锋 贺 冰 姚 远 曹东林

序言

全国创争活动指导协调小组组长
全国总工会副主席 书记处书记
黄彦蓉

党的十六大把“形成全民学习、终身学习的学习型社会，促进人的全面发展”作为全面建设小康社会的一个重要目标。为了深入贯彻“三个代表”重要思想，全面落实党的十六大和全国人才工作会议精神，全国总工会、中央文明办、国家发展和改革委员会、教育部、科技部、国防科工委、人事部、劳动和社会保障部、国务院国有资产监督管理委员会、全国工商联等十部门共同开展了全国“创建学习型组织，争做知识型职工”活动（以下简称创争活动），其目的就在于引导广大职工树立终身学习的理念，学习新知识，掌握新技能；营造尊重知识、尊重劳动、尊重人才、尊重创造的社会环境，为职工创造更多的学习机会和成才机会，造就数以亿计的高素质劳动者，加速工人阶级知识化进程，提升企业

学习型组织创建指导读本

竞争力，提高综合国力。

自创争活动开展以来，各级工会和有关部门开展了富有特色、丰富多彩的学习活动；建立了推动和促进学习的保障体系；为广大职工立足本职岗位、建功立业和成才搭建了广阔的舞台；不断提高了职工的学习能力、创新能力、竞争能力和创业能力；取得了较好的成效，涌现出了一批创新能手、创新岗位和示范单位。尤其是以创争活动为契机、推进企业创新发展并产生巨大经济和社会效益的示范单位，在企业层面上体现了创争活动作为全面提高职工队伍素质的重要途径及其意义，也影响、带动了更多企事业单位开展创争活动。

党的十六大以来，以胡锦涛同志为总书记的中央领导集体，把人才强国战略放在突出位置，提出了人才资源是第一资源、人人皆可成才、人才存在于人民群众之中的人才观。要求全社会要努力造就数以亿计的高素质劳动者、数以千万计的专门人才和一大批拔尖创新人才，为全面建设小康社会、加速社会主义现代化建设，提供精神动力、智力支持和人才保证。王兆国同志在全国创争活动现场推进会上强调指出，建设一支强大的高素质职工队伍，是巩固党的阶级基础、加强党的执政能力建设的客观要求；是实施科教兴国和人才强国战略、全面建设小康社会的迫切需要；是大力弘扬工人阶级崇高品格和时代精神、保持和发展工人阶级先进性的具体体现；是维护职工合法权益、促进职工全面发展的重要内容。这为新形势下深入开展创争活动指明了前进的方向，同时提出了新的更高的要求。

要进一步推动创争活动的深入开展，我们仍然需要

扎扎实实地做好各项基础工作，通过创建各种类型的学习型组织、学习型企业和学习型班组，激活每一个细胞，努力为职工学习、成才构筑平台，创造优良的外部环境。

“全国创争活动指导丛书”，是全国创争活动指导协调领导小组办公室为指导全国创争活动深入、持久开展，而精心策划并组织编写的系列丛书。这套丛书既可作为基层开展班组学习和职工教育的培训参考教材，也为企业深入开展创建活动提供了范例参考和理论指导；既突出了基本知识的学习和普及，也注重了在实际工作中的运用，具有一定的理论性和可操作性。希望各级党委和政府进一步加强对创争活动的领导，为提高职工队伍素质提供切实有力的保证；希望参与创争活动的有关部门进一步明确职责、加强协作，不断形成推进工作的合力；希望各级工会立足自身特点、切实发挥优势，充分履行好创争活动的组织协调职能；希望企业行政和基层组织，在创争活动的实践中，因地制宜，因人制宜，创造、提炼更丰富多彩的理论和实践成果，服务于职工学习和成长；希望广大职工主动适应时代发展要求，成为勤奋学习的模范，不断提高自身素质，把智慧和力量凝聚到实现党和国家奋斗目标上来，以实际行动为构建社会主义和谐社会作出新贡献。

让我们紧密团结在以胡锦涛同志为总书记的党中央周围，高举邓小平理论和“三个代表”重要思想伟大旗帜，与时俱进、开拓进取，扎实工作，争创一流，为推进全面建设小康社会的伟大事业做出新的更大的贡献。

目 录

Xue Xi Xing Zu Zhi

序 言 /1

第一篇 基础理论

第一章 学习型组织的基本知识 /2

一、历史上管理理论的发展阶段 /3

(一) 古典管理理论阶段 /4

(二) 行为科学理论阶段 /4

(三) 战略管理为主的多元管理理论阶段 /4

(四) 企业再造及企业文化管理理论阶段 /5

(五) 学习型组织管理时代 /5

二、学习型组织的五个基本问题 /7

(一) 学习型组织管理理论的性质 /7

(二) 学习型组织的真谛 /10

(三)学习型组织学习的新特征 /16

(四)创建学习型组织的好处 /22

(五)学习型组织与传统组织的区别 /24

三、开展创争活动的时代意义 /26

(一)是实施人才强国战略的重要内容 /28

(二)是全面建设小康社会的目标之一 /29

(三)是不断发展工人阶级先进性的必然途径 /30

(四)是维护职工学习权、发展权的具体体现 /30

(五)开展创争活动的指导思想 /31

(六)开展创争活动的总体目标 /31

第二章 创建学习型组织的基本架构 /32

一、创建学习型组织基本架构三要素 /32

(一)新的指导观念 /32

(二)创新的基本架构——有生命力的有机组织架构 /33

案例分享:美国微软公司创建学习型

组织的“3+4”模式 /40

(三)学习的新方法 /45

二、启动学习之轮 /48

三、激活组织细胞——建设学习型班组 /49

第二篇 创建模式

第三章 约翰·瑞定的“第四种模型” /52

一、三种变革模型 /53

(一)强调“计划”的模型 /53

(二)强调“执行计划”的模型 /53

(三)强调变革前的一系列“准备”工作的模型 /53

二、“第四种模型”四个基本要点 /53

(一)持续准备 /53

(二)不断计划 /53

(三)即兴推行 /54

(四)行动学习 /54

案例分享:英国罗弗公司创建学习型组织的

三步曲和六项行动 /54

第四章 鲍尔·沃尔纳的“五阶段”模式 /58

一、创建学习型组织的“五阶段”模式 /58

案例分享:在学习中成长——北京翠微大厦

股份有限公司 /60

第五章 迈克尔·马奎特的“学习型组织系统”模式 /64

一、“学习型组织系统”模型 /64

(一)学习子系统 /65

(二)组织子系统 /67

(三)人员子系统 /68

(四)知识子系统 /69

(五)技术子系统 /71

二、学习型组织系统的特点 /71

(一)学习型组织系统的特点 /71

(二)学习型组织系统的衡量标准 /72

案例分享:加拿大帝国商业银行的学习速度 /74

第六章 彼得·圣吉的“圣吉模型” /75

一、自我超越 /75

(一)自我超越的意义 /76

(二)以人心为起点 /77

(三)我们为什么活着? /77

(四)组织生命力的泉源——观念更新 /78

(五)突破自我超越的障碍 /79

(六)向极限挑战 /79

二、改善心智模式 /80

(一)检视心智模式 /82

(二)心智模式的存在方式 /83

(三)心智模式的特点 /83

(四)改善心智模式的诀窍 /83

三、建立共同愿景 /85

(一)共同愿景的涵义 /86

(二)发自内心的拥护 /88

(三)无限的创造力 /88

案例分享:鲁宏水泥导入学习型组织:

观念先行过“三关” /89

(四)建立共同愿景的三层次 /89

(五)建立共同愿景三原则 /90

四、团队学习 /92

(一)团队学习的意义 /93

(二)学会进行深度汇谈 /95

(三)团队学习的目标 /96

(四)习惯性防卫是团队学习的大敌 /97

五、系统思考 /98

(一)系统思考的内涵 /99

(二)系统思考三原则 /99

(三)系统思考的微妙法则 /102

(四)破解组织纠结七步骤 /102

案例分享:面对“五个为什么”的席尔斯 /105

第七章 学习型组织创建模式的六大特征 /107

一、在学习基础上的精简 /107

二、在学习基础上的扁平化 /108

三、让你的组织有弹性 /109

四、组织成员能够善于学习 /111

五、组织成员能够不断创造 /113

六、组织成员能够自主管理 /113

第八章 学习型组织领导新角色的创建模式 /115

一、为组织发展设计蓝图 /118

(一)领导是设计师 /118

(二)设计四要素 /119

二、成为真正的实践者 /121

三、领导在组织中的角色 /122

(一)好领导就是好教练 /122

(二)讲好使命故事九步法 /123

四、领导者如何才能做到角色的转换 /124

(一)重视学习的价值 /125

(二)创造学习的环境 /125

(三)鼓励学习的策略 /126

(四)以身作则 率先学习 /126

案例分享:再造富有活力的国税机关

——南京市国家税务局 /129

第三篇 创建实务

第九章 创建学习型组织基本思路 /132

一、三阶段创建法 /132

(一)创建起步阶段——观念转变阶段 /132

(二)创建发展阶段——行为改变阶段 /133

(三)创建深入阶段——建立系统阶段 /133

二、创建学习型组织基本步骤 /133

(一) 落实好六项重要的基础工作 /134

(二) 筹备动员、热身起跑步骤 /135

(三) 推荐实施步骤 /136

三、创建学习型组织基本流程 /136

四、创建学习型组织的关键 /137

(一) 创建工作由谁来领导? /137

(二) 创建工作的着力点在哪里? /137

(三) 走好创建工作的第一步 /137

(四) 正确处理好认识论和方法论的关系 /138

五、创建学习型组织的原则 /138

(一) 领导带头学习的原则 /138

(二) 全员学习原则 /138

(三) 创新学习原则 /138

(四) 反思学习原则 /139

(五) 互动学习原则 /139

六、创建工作长期健康运行的保障要素 /139

(一) 领导重视 /139

(二) 制定措施, 保证实施 /140

(三) 安排好学习内容 /140

(四) 动态学习 /140

(五) 给予奖励 /140

七、学习型组织与企业文化 /140

第十章 创建学习型组织的方法与步骤 /143

一、认真研究新时期管理的真正含义 /144

(一) 新时期管理对象的特点 /144

(二) 新旧时期管理的对比 /145

(三) 新时期管理变革的两种模式 /146

二、创建学习型组织的八个步骤 /150

(一) 树立危机意识 /151

案例分享:名牌陨落的故事——“小鸭”为何远逝? /157

(二) 组建无边界学习团队 /160

(三) 确立团队和组织愿景 /165

案例分享:打造世界最具创新力的煤矿

——兖矿集团兴隆庄煤矿 /172

(四) 有效沟通愿景 /175

(五) 管理下移 /179

(六) 培育亮点 树立标杆 /183

(七) 坚持不懈 勇于挑战 /185

(八) 总结创建过程 巩固创建成果 /188

三、构建学习型组织的九个起点 /191

(一) 从个人愿景到共同愿景 /191

(二) 系统研究 /191

(三) 团队学习 /192

(四) 自我评估现状 /192

(五) 从最上层开始 /192

(六) 从长期问题着手 /192

(七) 检讨组织结构 /192

(八) 全面提升品质的管理 /192

(九) 自己的起点 /192

第十一章 创建中国特色的学习型组织 /195

一、从学习到学习型 /195

二、学习的新概念 /196

三、实现创建的本土化 /196

(一) 以更新观念为先导 /196

(二) 以现代企业制度“十六字方针”中的

“管理科学”为接口 /196

学习型组织创建指导读本

(三)以创建组织学习环境为基础 /197

(四)以“五项修炼”为抓手 /197

(五)以“稳健推进”为原则 /197

(六)以“中国特色”为主导思想 /198

四、创建的个性化 /199

五、学习型组织创建的信息化要求 /200

六、评估学习型组织的步骤 /201

七、7C 评估模型——不断反思和评估 /202

案例分享:学习,使企业成为一棵生机勃勃的大树
——山东新汶矿业集团良庄煤矿 /203

案例分享:创建学习型企业 闯不断超越之路
——徐州矿务集团夹河煤矿 /215

案例分享:破除“四大智障”铸造学习型强企
——莱钢股份有限公司焦化厂 /224

附 录 /233

附件1 关于印发《全国“创建学习型组织,争做知识型职工”活动考核评价指标体系实施办法(试行)》的通知 /233

附件2 全国“创建学习型组织,争做知识型职工”活动考核评价指标体系实施办法(试行) /234

一、编制《创争考评体系》的主要目的和意义 /234

二、编制《创争考评体系》的基本思路 and 原则 /235

三、《创争考评体系》的内容和标准 /235

四、《创争考评体系》的适用范围 /236

五、评价结果的使用 /236

附件3 学习型组织考核评价要素指标(表格) /238

后 记 /244

第一篇

基础理论

A black and white photograph showing a group of people in a meeting. One person is standing and pointing at a whiteboard, while others are seated around a table, looking at documents or the board. The scene is dimly lit, with the primary light source coming from the whiteboard area.

学习型组织管理理论，是当今最前沿的两大管理理论之一；

是各类组织、机构普遍适用的管理理论；

是人类知识共创，资料共享的现代管理理论；

是我国政府积极推进的现代管理理论。

第一章

学习型组织的基本知识

伴随经济全球化进程的加速，特别是中国加入世贸组织之后，我们越来越真切地感受到巨大挑战，无论是对国家、民族，还是对社会、文化而言，都面临着创新的压力。创新已经被提升到了国家、民族、文化的高度，与时俱进成了基本要求。学习型组织离我们越来越近，我们也越来越清醒地意识到只有学习才能成就未来。

考察中国改革开放 20 多年来经济持续稳定高速发展之路，可以看到，学习正是创新的最大驱动力。目前中国经济内外部的竞争日益激烈，中国企业迫切需提升产品与服务质量、加快组织创新能力以及对创新的管理能力，国有企业还需要加大人力资源改革力度，加大人才开发力度，提高职工队伍素质。特别是在人力资源开发方面，需要由过去只注重专业技术人才开发转变为注重党政人才、经营管理人才、专业技术人才三支队伍全面开发；由过去只注重人才数量，向既注重人才数量更注重人才质量和企业急需的拔尖创新人才转变。所有这一切，归根到底，需要企业具备更快、更好的学习能力，否则，就有可能在日趋国际化的市场竞争中“昙花一现”。因此，我们可以说，学习将成为企业内部一个关键的流程，不仅要战略上推进学习，而且要将学习融入企业的实际工作之中。

一些全球性公司将培训学习作为对员工的一项福利的行动告诉我们，善于学习，善于吸收，迅速把新知识应用于企业发展，是企业成功的关键；比别人学习得更快、更好，是未来惟一持久的优势；学习是掌握先机、赢得竞争的必不可少的手段与途径。