

北京学习型组织 创建工作手册

北京教科院学习型城市研究中心 编



首都师范大学出版社
CAPITAL NORMAL UNIVERSITY PRESS

北京学习型组织创建工作手册

北京教科院学习型城市研究中心 编

首都师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

北京学习型组织创建工作手册/北京教科院学习型城市研究中心编. —北京: 首都师范大学出版社, 2007. 9

ISBN 978-7-81119-161-5

I. 北… II. 北… III. 企业管理—组织管理学—北京市—手册 IV. F279.271-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 149888 号

BEIJING XUEXIXING ZUZHI CHUANGJIAN GONGZUO SHOUC

北京学习型组织创建工作手册

北京教科院学习型城市研究中心 编

责任编辑 张成水

首都师范大学出版社出版发行

地 址 北京西三环北路 105 号

邮 编 100037

电 话 68418523 (总编室) 68982468 (发行部)

网 址 cnuph.com.cn

E-mail master@cnuph.com.cn

北京嘉实印刷有限公司印刷

全国新华书店发行

版 次 2007 年 9 月第 1 版

印 次 2007 年 9 月第 1 次印刷

开 本 890mm×1240mm 1/32

印 张 7.125

字 数 187 千

定 价 12.00 元

版权所有 违者必究

如有质量问题 请与出版社联系退换

序 言

中国共产党的第十六次代表大会把“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重要目标，是具有鲜明时代意义和深远战略意义的重大决策。创建学习型社会，对构筑终身教育体系、建立终身学习服务体系、教育改革的不断深化提出了更高要求，对社会组织在知识经济时代的“变革之舞”作出了殊胜的策划，也必将为构建社会主义和谐社会奠定坚实的基础。

2007年4月，中共北京市委、市政府召开了“北京市建设学习型城市工作会议”；中共北京市委、市政府发布的《关于大力推进首都学习型城市建设的决定》明确地提出：要“把推进学习型城市建设作为首都建设创新型城市、构建社会主义和谐社会首善之区的重要基础”其理念更加普及，意义更加彰显。自大会以后，各区县更加着力积极推进各类学习型组织、学习型社区建设，更加迫切需要有关理论的学习和指导。

当前，有关学习型组织建设的研究及书著颇多，而北京教育科学研究院学习型城市研究中心主持、中心部分专家编撰的这本《工作手册》，以“适读”“适用”的独特定位，为学习型组织创建实务工作者提供了较好的参考资料。

学习型组织建设是学习型社会建设的重要基础。我国自20世纪90年代，引进了诸如彼得·圣吉《第五项修炼》等许多有关学习型组织建设的论著，“他山之石，可以攻玉”。积极借鉴国外先进思想、理念，不仅有利于促进学术的发展，也有利于促进结合国情

的实际探索；“我山之石，亦可攻玉”。中华民族历来有重视学习的优良传统，特别是以辩证唯物主义思想为指导的有关“学习理论”，有着很高的价值，大量有关论著亟待整理、开掘。

近年来，北京市的有关专家、学者，紧密结合实践，深入机关、企事业、学校、社团、城市社区、农村乡镇、家庭，调查研究、宣传普及、考察视导、开展评估，做了大量实际工作。对如何联系国情实际，如何切合市情、区情实际的开展工作，积累了大量典型案例，总结了许多宝贵经验。《工作手册》恰恰是在北京创建学习型组织的实践基础上，既有借鉴又有新的思考的“产品”，又反过来再为工作实践服务的。《工作手册》尽量从读者对象（实务工作者）出发，既要“节约”“省读”，即在有限的时间内，能尽快学习、提高基本认识；又要“切要”“适用”，即在直接的工作面前，能切要领会、掌握操作工具，而不是一下子把读者带入深邃、复杂的“理论漩涡”之中。真正的学习，必定是在理论联系实际中的学习，真正的学习必定是因经验引起行为之变，必定是修正、修炼行为，实现能力的转化。

当前我国正处在迅速崛起的重要战略机遇期，也是经济、社会发生深刻变革、各类矛盾突显的挑战期。正如我国仍处在社会主义初级阶段，目前的“小康”还是“低水平的、不全面的、发展很不平衡的”一样，我国的学习型组织创建工作，也是处在初级阶段。鉴于社会环境、经济发展、管理基础等综合因素，学习型组织创建工作的发展也是很不平衡的。概览世界社会之大，体察组织品类之盛，从国家确立的各类法人组织，到区域（社区）类组织，其性质、规模、功能、作用等有诸多不同。创建工作亦为“法而不法”，必当有一定规律可循，又不必拘泥某一定式。重要的是要紧紧抓住“以人为本”的核心理念，紧紧抓住人力资源能力建设，加强系统思考，紧紧瞄准促进人的全面发展，促进组织的创新发展和可持续发展的总体目标，进行锲而不舍的追求和修炼。

21 世纪的人类社会将成为学习型社会。北京被称为首善之区，

—序 言

《史记》认为教育同“首善”与首都是紧密相关的，“故教化之行也，建首善自京师始，由内及外。”北京率先迈入学习型城市是首都地位和现代化建设必然要求。我们期盼，在创建学习型组织的过程中，使北京成为真正的“学习之都”。

时 龙

北京教育科学研究院 院长

北京教育科学研究院学习型城市研究中心 主任

2007年7月10日

导 读

人类文明的发展正在经历从工业时代进入知识时代的转型。

知识时代是知识经济主导的时代。在知识时代，知识成为最重要的资源，科学技术是第一生产力。知识的拥有、传递、使用和创新成为时代的主旋律。

知识时代是以人的全面发展为中心的时代，是“以人为本”的时代，知识时代也是学习的时代。学习成为人和社会生存、发展的第一要务。人和组织必须学会学习，精于学习。

学习型组织理论是时代的产物。学习型组织理论的迅速传播，创建学习型组织工作得到各界的高度关注和广泛开展，是时代发展的必然。

在中共北京市委和北京市政府的领导下，北京市教委以敏锐的战略眼光，在 21 世纪初开始组织并推动在全市开展创建学习型组织和学习型城区工作。坚持六年多来，收到了良好的效果，取得了新鲜的经验。

2007 年 4 月，北京市学习型城市建设工作大会的召开，中共北京市委和北京市人民政府《关于大力推进首都学习型城市建设的决定》的发布，标志着北京市的学习型城市建设工作进入了一个新的发展阶段。北京市的创建学习型组织和学习型城区工作将在更广的范围、更高的层次上全面、深入、持久地开展起来。编写这本《北京学习型组织创建工作手册》，既是对北京市六年多来创建工作实践获得的新认识和新经验的梳理和总结，也是作者对首都建设学

学习型城市工作大会的积极响应。

这本《北京学习型组织创建工作手册》的读者对象是创建单位的领导和全体员工。因此,《手册》是一本简明的、基础性的、实践性的普及读物。《手册》对理论的阐述尽可能简要、易读,对如何创建学习型组织相对偏重。《手册》采用理论认识和创建工作工具、创建工作案例并重的体例。力图将学习型组织理论和北京市的创建工作实际紧密结合,尽可能地回答创建工作中遇到的理论和实践问题。使读者读后对学习型组织和相关理论有较为准确的理解;对创建工作的意义有较为清晰的认识;对创建学习型组织中的重要工作有较为系统的了解;对创建学习型组织的工作方法有较为全面的掌握。相信它不仅可以帮助读者系统回顾前段创建工作,也可以为今后创建工作如何深入、持久地开展提供思路。

《手册》的内容包括中央相关文件、中央领导讲话和北京市相关文件,基本认识,创建工作三篇。

第一篇收入了中共中央和国务院有关论述学习型社会的文件摘要以及党和国家领导人的有关论述;也收入了全国总工会等九部委和北京市的有关文件。这一部分为读者集中介绍了党和国家以及北京市关于学习型社会、学习型组织建设的意义的论述和学习型社会、学习型组织建设的政策、目标和要求。使读者在学习型社会和学习型组织建设中把握正确的方向,朝着同一个目标共同前进。

第二篇主要阐述对学习型组织理论的基本认识与理解,对创建学习型组织密切相关的理论和观念的基本认识。主要包括学习型组织理论的产生背景;学习型社会和学习型城市;学习型组织;各类学习型组织的创建;创建学习型组织工作的意义和定位;全面认识学习;终身教育体系与终身学习服务体系;组织学习;知识管理和

共同愿景与组织文化等十章。

这十章大致可以分成四部分内容。

第一部分（第一、六章）：时代背景和对学习的认识。学习型组织是时代的产物；当今的时代是学习的时代。正确认识时代和学习才有可能正确理解学习型组织和深刻认识创建学习型组织的意义。正确认识时代和学习是开展学习型社会和学习型组织建设的必要前提。

第二部分（第二、三、四章）：介绍学习型社会、学习型城市和学习型组织的基本知识。简要介绍什么是学习型社会、学习型城市和学习型组织，学习型组织的分类和各类学习型组织的创建。在这一部分，考虑到《手册》的读者和性质定位，没有花笔墨追求学习型社会和学习型组织的定义，而是在学习型社会和学习型组织的状态和特征上作了较多的描述。

第三部分（第五章）：创建学习型组织的意义和定位。阐述创建学习型组织的意义，对创建学习型组织工作在其他各项工作中的地位和作用以及它的性质进行论述。

第四部分（第七、八、九、十章）：分章论述终身教育体系与终身学习服务体系、组织学习、知识管理和共同愿景与组织文化等四项创建学习型组织的重点工作。构建终身学习服务体系（包括终身教育体系）和创建各类学习型组织既是学习型城市建设的基础，也是学习型城市建设的主要工作。而大力开展组织学习、不断加强知识管理和全面建设组织文化，则是学习型组织创建水平的三项标志性工作。

这四部分内容把创建学习型组织时需要解决的、相互紧密联系的四个方面的认识问题，即认识学习型社会和学习型组织的前提，认识学习型社会和学习型组织，认识学习型社会建设和创建学习型组织工作的意义和定位，认识学习型社会建设和创建学习型组织四项重要工作，系统地组织到一起，形成一个比较完整的认识体系。

在第二篇中，在以下内容里，有作者理论上的新认识和新观

点。例如：对中华民族传统优秀“学习文化”的应有重视；对学习型社会和学习型组织的状态和特征的描述；对学习型组织的分类；对学习型社会建设与建设和谐社会关系论述；对创建学习型组织工作的定位、作用和性质的论证；对终身学习服务体系的内涵和终身学习服务体系与终身教育体系的关系的阐述；对学习的学习和对学习与教育培训关系的剖析；把组织学习和知识管理作为创建学习型组织的两项联系密切的重要工作放在重要位置等。这些反映了《手册》既学习和吸纳已有的理论成果，又在学习和吸纳已有的理论成果的基础上，结合北京市的工作实践，吸收新鲜经验，进行深入思考，取得新的认识。

第三篇对如何开展好创建工作进行了比较全面的阐述。包括学习型组织创建工作的原则；学习与宣传；领导与组织；创建工作的动力机制；规划与管理；如何开展组织学习；如何实施知识管理；如何建立共同愿景和塑造组织文化；完善终身教育体系，构建终身学习服务体系；工作保障；通用工具等十一章。

在有关章节后，附有相应的工具推荐和实践案例。

这十一章包括三部分内容。

第一部分（第一、二、三、五、十章），讲五项创建学习型组织的常规管理工作。包括学习型组织创建工作的原则，学习与宣传，领导与组织，规划与管理和工作保障。所以说是常规管理工作，是因为开展任何一项工作都需要实施这五方面的管理工作。《手册》针对创建学习型组织，就如何做好这五项常规管理工作做了说明。

第二部分（第四、六、七、八、九章），讲五项创建学习型组织的专业管理工作。包括如何建立创建工作的动力机制；如何开展组织学习；如何实施知识管理；如何建立共同愿景和塑造组织文化以及完善终身教育体系、构建终身学习服务体系。之所以称为专业管理工作，是因为这五项管理工作是创建学习型组织特有的、或者

是特别重要的管理工作。创建学习型组织工作的动力机制是能否顺利启动和深入、持久开展创建学习型组织工作的重要动因。但是无论在理论上还是在实践中人们对这个问题关注不多、研究不够。《手册》对创建学习型组织工作的动力机制给予高度重视，进行了探讨。学习型组织理论是管理理论，管理对象是什么？《手册》认为学习型组织应该着重做好三项管理：第一，学习管理（包括教育培训管理）；第二，知识管理；第三，组织文化管理。学习型组织要通过做好这三项管理，并将这三项管理与各项业务管理相结合，从而改善组织的各项业务管理，提高各项业务管理的水平。学习管理（包括教育培训管理），知识管理和组织文化管理是学习型组织最重要的管理，是在管理上学习型组织区别于一般组织的重要标志。基于这样的认识，就这三项管理进行专章讨论。如何构建终身学习服务体系是一个新的课题，《手册》设专章进行了讨论。鉴于完善终身教育体系的重要性，把它从终身学习服务体系中提出来单独讨论。

第三部分（第十一章）介绍创建学习型组织的十项通用工具。包括五项系统基础模式和五项学习工具。创建学习型组织，既要提高对学习型组织理论认识，也要研究和掌握创建学习型组织的工具。为此，在本篇的有关章节有相应的工具推荐，这些工具多数是常用的传统工具。而在第十一章，又专章介绍了通用工具。在创建学习型组织的过程中，学习、掌握新工具应与挖掘、出新传统工具并举。《手册》列专章介绍系统基础模式和学习工具，有两个目的：一是引起读者对于学习和掌握新的工具重要性的注意；二是通过揭示蕴涵在这些新工具背后的新思考，为我们研究并出新传统工具提供借鉴。所谓新工具背后的新思考，就是在工具的使用中不仅关注工作本身，还关注到影响工作成败的人和组织的因素，就是要把工具使用和五项修炼结合起来。我们在使用传统工具时，就应该既论“事”、也论“修炼”，把五项修炼融于工作、学习中。这样，传统工具就能出新，赋予传统工具以新的内涵，就能把传统工具用于创

建学习型组织。

在第三篇中，在以下方面有作者对于创建学习型组织的新认识和新观点。例如：按创建工作的流程，对主要环节的重要工作作出说明；提出了建立创建工作的动力机制的意义和途径；对构建终身学习服务体系的主要工作进行了分析；强调了学习使用工具的重要性和工具使用与五项修炼相结合的重要性。

《手册》可以作为创建学习型组织单位领导和员工的学习资料，也可以作为培训各区、县和基层单位创建学习型组织工作队伍的参考教材。

为了更深入学习学习型组织理论和系统探讨学习型组织创建工作，在编写这本《手册》的同时，正在酝酿编辑出版一套暂名为《北京市学习型组织创建工作丛书》。针对当前在学习型组织创建工作中遇到的主要实际问题，《丛书》的选题大体已经确定。这本《手册》既是《丛书》的开篇、也是《丛书》的纲要。而《丛书》在内容上则是《手册》内容的拓展和深化。我们将在北京市教委的指导下，在学习型城市建设的实践中，进一步提高理论认识、深入调查研究、总结各方面的经验的基础上，倾力、尽快将这套《北京市学习型组织创建工作丛书》奉献给读者。

范宏楠 蒋小雄

目 录

第一篇 党和国家有关文件及领导人讲话摘要

第一章 党和国家的有关文件举要.....	3
1. 党的重要文件阐述	3
2. 国务院及有关部门的文件	3
3. 领导人的重要讲话	4
第二章 北京市委、市政府有关文件举要.....	6
1. 北京市的主要相关文件	6
2. 中共北京市委 北京市人民政府《关于大力推进首都 学习型城市建设的决定》(附全文)	8

第二篇 学习型组织理论的基本认识

第一章 学习型组织理论产生的背景	23
1. 社会发展的时代背景	23
2. 科学管理的理论背景	24
3. 结合国情的现实背景	25
第二章 学习型社会与学习型城市	29
1. 学习型社会的基本认识	29
2. 学习型城市的基本认识	31
第三章 学习型组织的基本认识	33
1. 学习型组织的基本含义	33
2. 学习型组织基本含义的理解	33

3. 学习型组织的主要特征	36
第四章 各类学习型组织的创建	42
1. 各类学习型组织创建的共性要求	42
2. 法人类学习型组织的创建	44
3. 社区类学习型组织的创建	46
第五章 创建学习型组织的意义与定位	50
1. 学习型社会建设是和谐社会建设的基石	50
2. 学习型组织建设与其他重大战略任务的关系	55
3. 创建学习型组织工作的性质、地位和作用	56
第六章 全面认识学习	60
1. 学习的基本含义	60
2. 学习的基本要素	61
3. 树立新的学习理念	62
4. 学习的层次	63
5. 学习的过程	64
6. 学习型组织中的学习	65
7. 学习与教育培训的关系	65
第七章 终身教育体系与终身学习服务体系	67
1. 终身教育体系为终身学习服务	67
2. 统筹社会教育、学习资源为终身学习服务	69
3. 创建多类学习载体和平台	71
4. 建立法律法规服务体系	72
5. 加强对终身学习科学研究的理论指导服务	74
第八章 组织学习	77
1. 组织学习的基本含义	77
2. 组织学习的类型	78
3. 组织学习的环节	79
4. 组织学习的要素	80
5. 组织学习的障碍	82

6. 排除组织学习的障碍	83
第九章 知识管理	84
1. 知识的含义	84
2. 知识管理的基本含义	85
3. 知识管理的流程	85
4. 知识管理的作用	86
5. 有效促进知识管理的基本要素	87
第十章 共同愿景与组织文化	89
1. 什么是共同愿景	89
2. 什么是组织文化	91
3. 组织文化的特征	93
4. 学习型组织的共同愿景和组织文化特性	95
5. 组织文化的管理	96

第三篇 学习型组织的创建工作

第一章 学习型组织创建工作的原则	103
1. 领导带头、全员参与的原则	103
2. 联系实际、推动工作的原则	104
3. 循序渐进、求真务实的原则	104
4. 深入持久、创新发展的原则	104
5. 参考案例	105
第二章 学习与宣传	109
1. 领导带头学习	109
2. 骨干深入学习	111
3. 全员普遍学习	112
4. 学习与宣传的重点和基本环节	112
5. 工具推荐	113
6. 参考案例	119
第三章 领导与组织	122

1. 领导	122
2. 组织	125
3. 参考案例	127
第四章 创建工作的动力机制	129
1. 动力机制的内容	129
2. 工具推荐	132
3. 参考案例	135
第五章 规划与管理	141
1. 规划与计划	141
2. 实施与反馈	143
3. 参考案例	145
第六章 如何开展组织学习	150
1. 开展组织学习的步骤	150
2. 设置多种信息、知识交流平台	153
3. 营造平等对话环境, 提高深度汇谈技巧	154
4. 组织学习的组织与管理	154
5. 工具推荐	155
6. 参考案例	155
第七章 如何实施知识管理	157
1. 强化知识管理思想	157
2. 知识诊断	158
3. 分项推进知识管理流程	159
4. 建立知识流通、储存、共享、共用系统	162
5. 实施全过程有效管理	163
6. 工具推荐	163
7. 参考案例	164
第八章 如何建立共同愿景和塑造组织文化	167
1. 建立共同愿景、塑造组织的精神文化	167
2. 加强制度文化建设, 将组织文化融合于	

规章制度	169
3. 重视行为文化建设,使组织文化体现于员工行为	169
4. 共同愿景和组织文化的适时调整,不断重塑、升华	170
5. 工具推荐	171
6. 参考案例	174
第九章 完善终身教育体系,构建终身学习服务体系	177
1. 完善终身教育体系	177
2. 构建终身学习服务体系	181
3. 参考案例	182
第十章 创建学习型组织工作保障	191
1. 组织保障	191
2. 投入保障	193
3. 制度保障	194
第十一章 通用工具	195
1. 系统基模一:成长上限	195
2. 系统基模二:舍本逐末	196
3. 系统基模三:目标侵蚀	197
4. 系统基模四:恶性竞争	198
5. 系统基模五:“饮鸩止渴”	199
6. 学习工具一:深度汇谈	200
7. 学习工具二:标杆学习	202
8. 学习工具三:行动学习	202
9. 学习工具四:反思学习	204
10. 学习工具五:知识地图	205
参考文献	207
后记	208