

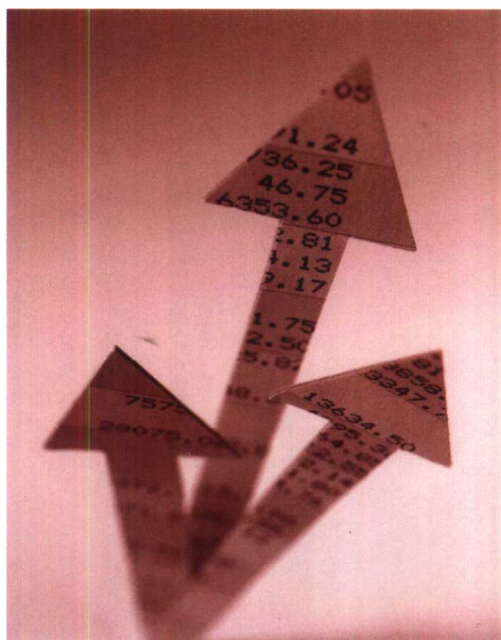
XUE XI XING

ZU ZHI

学习型组织

北京国际城市发展研究院 编著

连玉明 主编



学习型组织是活力和信心兼备的领先奔跑者

《学习型社会》书系



中国时代经济出版社

《学习型社会》书系

学习型组织

XUE XI XING ZU ZHI

学习型组织是活力和信心兼备的领先奔跑者

北京国际城市发展研究院 编著

连玉明 主编



中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

学习型组织/连玉明主编.—北京:中国时代经济出版社,2003.1

(学习型社会书系)

ISBN 7-80169-400-7

I.学… II.连… III.企业管理—组织管理学—中国 IV.F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 107988 号

本书所发表的资料、观点、解释和结论属于北京国际城市发展研究院,不代表国家、政府及其附属组织的观点,也不代表学术顾问或者他们所代表的组织和机构的观点。本书编著者不完全保证书中数据和信息准确无误,并对任何机构和个人引用其中资料和信息引起的后果不承担任何责任。

学习型社会书系

学习型组织

北京国际城市发展研究院 编著

连玉明 主编

出 版 者	中国时代经济出版社 (原中国审计出版社)
地 址	北京东城区东四十条 24 号青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010)88361317 64066019
传 真	(010)64066026
发行经销	各地新华书店经销
版式设计	北京楠竹文化公司
印 刷	北京密兴印刷厂
开 本	787×1092 1/16
版 次	2003 年 1 月第 1 版
印 次	2003 年 4 月第 3 次印刷
印 张	15.25
字 数	280 千字
印 数	10000~15000 册
定 价	29.00 元
书 号	ISBN 7-80169-400-7/C·041

版权所有 侵权必究

学术顾问

XUE SHU GU WEN

以姓氏笔画为序

- 丁学东 国家财政部国有资本金基础管理司司长
卫 东 国家经贸委中小企业司司长
马建堂 国家经贸委副秘书长
王 巍 著名并购专家、全球并购研究中心秘书长、万盟投资管理有限公司董事长
王忠明 国家经贸委经济研究中心主任
牛文元 中国科学院可持续发展战略研究组首席科学家、教授
田 源 著名期货专家、中国期货协会会长、中国国际期货经纪有限公司董事长
纪宝成 中国人民大学校长、教授
刘 阳 中共北京市委党校副校长、教授
刘一杰 国家司法部法制教育司司长
刘永富 国家劳动和社会保障部副部长
刘树成 中国社会科学院经济研究所所长
刘燕华 国家科技部副部长
朱光耀 国家财政部国际司司长
朱满良 中国马克思主义研究基金会秘书长、教授
许善达 国家税务总局副局长
杨启先 著名经济学家、中国经济体制改革研究会副会长
李启明 国家统计局国有资产投资统计司司长
李忠杰 中共中央党校校委委员、科研部主任、教授
李炳坤 国务院研究室农村经济研究司司长
陈锡文 著名经济学家、国务院发展研究中心副主任
邱晓华 著名经济学家、国家统计局副局长

张 经	国家工商行政管理总局市场规范管理司司长
张成福	中国人民大学公共管理学院副院长、教授
张维迎	著名经济学家、北京大学光华管理学院副院长、教授
张卓元	著名经济学家、中国社会科学院经济研究所原所长、教授
沈春耀	国务院法制办公室财政金融法制司司长
何秉孟	中国社会科学院秘书长
吴敬琏	著名经济学家、国务院发展研究中心研究员
吴太昌	中国社会科学院经济研究所党组书记、副所长
周为民	中共中央党校《学习时报》副总编辑、教授
周维煌	中共中央党校国情国策研究中心主任、教授
林毅夫	著名经济学家、北京大学中国经济研究中心主任、教授
孟建民	国家财政部国有资本金统计评价司司长
郑京平	国家统计局国际信息统计中心主任
胡鞍钢	著名经济学家、清华大学-中国科学院国情研究中心主任、教授
钟朋荣	著名经济学家、北京视野咨询中心主任、教授
段余应	国家人事部政策法规司司长
段瑞春	国家科学技术部副秘书长
侯建良	国家人事部副部长
徐顺成	国家信息产业部科学技术司司长
萧灼基	著名经济学家、北京大学经济学院教授
曹远征	中银国际控股有限公司首席经济学家
董辅弼	著名经济学家、全国政协经济委员会副主任、教授
薛宝书	北京市新闻出版局局长
魏 杰	著名经济学家、清华大学经济管理学院教授

编辑委员会

编委会主任

赵长茂 中共中央党校研究生院副院长、教授、博导，
领导决策信息杂志社总编辑。

主 编

连玉明 北京国际城市发展研究院院长，教授，中共
中央党校国情国策研究中心研究员，领导决策信息杂志社
社长。

执行主编

武建忠 北京国际城市发展研究院副院长，研究员，
领导决策信息杂志社执行总编辑。

副主编

古 波 北京国际城市发展研究院副院长，研究员，
领导决策信息杂志社副总编辑。

吕士诚 中国马克思主义研究基金会副秘书长，领导
决策信息杂志社副总编辑，北京国际城市发展研究院研究
员。

丛丽华 北京国际城市发展研究院副院长，研究员，
领导决策信息杂志社副总编辑。

刘俊华 北京国际城市发展研究院秘书长，研究员，
领导决策信息杂志社副社长。

特约编委

魏小鹏 中共大连市委常委、宣传部长

王永生 中共青岛市委常委、宣传部长

于跃敏	中共杭州市常委、宣传部长
王燕文	中共南京市委常委、宣传部长
何华章	中共成都市委常委、宣传部长
殷丽依	中共长春市委常委、宣传部长
张晓霞	中共常州市常委、宣传部长
周向群	中共苏州市委常委、宣传部长
曹国旗	中共温州市常委、宣传部长
徐一平	中共无锡市委常委、宣传部长
吕余生	中共北海市委常委、宣传部长
黄学文	中共乐山市常委、宣传部长
陈守力	中共鞍山市委常委、宣传部长
程来安	中共九江市委常委、宣传部长
吴加庆	中共连云港市委常委、宣传部长

编 著 者

Bian zhu zhe

北京国际城市发展研究院 (IUD-International Institute for Urban Development, Beijing) 是中国政府批准设立的中国首家从事城市发展研究的跨学科国际化非营利组织, 是中国城市竞争力和世界城市竞争力研究与评价的专业机构。

IUD以国际城市为标杆, 以提升城市价值和城市竞争力为目标, 围绕城市发展和公共管理的全过程, 开展城市决策与预测研究, 建立全球化学习网络, 实施城市战略设计和行动计划, 并以此为基础, 构建对21世纪中国城市发展产生积极影响和推动作用的决策咨询体系。

IUD的市场定位为城市, 服务对象为政府、跨国公司和国际组织。主要任务是, 为政府或城市决策者提供具有市场前景的战略行动计划和具有市场导向的城市竞争力解决方案; 为跨国公司投资中国城市提供经营环境评价和行动指南, 推进中国城市国际商务计划和全球化进程; 为中国城市与国际组织交流和合作创造条件和便利。

IUD的目标是做服务全球的中国城市专家。IUD汇聚着国内外一流的经济学家、科学家和战略家, 更吸引大批深孚众望的社会活动家和颇具潜质的政府官员加入其中。IUD“以市场为目标, 以战略为核心, 以整合为导向”所建立的“中国城市竞争力评价系统”和“中国城市竞争力解决方案”被证明为最有效的方法之一, 在国内外享有较高的知名度。

(IUD网址: www.iud.org.cn)

合 作 者

He zuo zhe

《领导决策信息》(IDM—Information for Deciders Magazine)

是一份专为国内中高级领导提供决策服务的信息周刊。领导决策信息杂志社编辑出版。1994年创刊以来,以其“权威性、超前性、指导性、独家独特独到;准确性、科学性、实用性,可信可用可存”的特色和风格,深受党政界、知识界、企业界的支持和认可。主要栏目有“国策要论”、“时事政策动向”、“新理论新观点新问题”、“中国城市报道”、“县域经济”和“数据资料信息”等。每月月初刊出“中国月度报告”,月末刊出“城市版”。领导决策信息杂志社的宗旨是做中国首席政务信息服务商。

中国政务信息网 (<http://www.ccgov.org.cn>)

是一家专为各级党政机关、企事业单位、社会组织提供政务信息的专业网站,是中国政府信息化的战略伙伴。中国政务信息网依托领导决策信息杂志社的独家资源,汇聚时政大事、传媒观察、党代会报告、政府工作报告、领导讲话、专家观点以及城市、县域、数据、专题等信息,并以专业化的信息集成优势和卓越的网络技术优势,为中国政务活动、领导决策和理论研究提供信息支持和咨询服务。该网推出的中国公共信息定制服务,是国内首创的信息服务新型模式,在业界享有较高知名度。

中国领导决策信息系统 (<http://www.ccgov.org.cn>)

是一个专为国内中高级领导提供“评价、交流、服务”的信息价值链体系和专业服务公共平台。它以整合IUD—IDM资源为基础,以专家顾问委员会为支持,以领导俱乐部为工作载体,以遍及全国大中城市的地方工作站为服务网络,充分利用领导决策信息杂志社的信息、网络、专家、管道和客户资源五大优势,为党政决策提供依据,为领导交流提供机会,为政企对话提供管道,为组织学习提供支持。该系统正在实施并推广的创建“学习型城市”、“学习型政府”、“学习型社区”解决方案和行动计划在国内具有较大影响。

序 言

我们生活在一个快速变化的时代。这个时代有三大显著特征：一是“赢家通吃”。谁对资源和财富的占有越多，谁就越有可能吸引更多的资源和财富，实质上是拥有更大的竞争力；二是“快鱼吃慢鱼”。这个时代惟一不变的就是变化，谁对变化的反应更快，谁就掌握先机；三是“以小搏大”。规模和数量已经失去光彩，质量和创新决定发展的命运。从理性的思考中我们惊异地发现，这个新的时代完全打破了原有的游戏规则，传统的思想、习惯，陈旧的知识、技能快速折旧，信息爆炸和知识倍增，已经把更多的人推向无知的边缘。

联合国教科文组织在一份报告中指出：“处在今天逐渐复杂纷乱的世界，每个人以及所有的社区，都必须能够持续发展与使用各种不同的知识架构、价值体系、智力结构和技能。对于终身学习需要透过较为广泛的观点，赋予新的意义。学习不再只是一种仪式，也不仅是关联于职业需要而已。”（UNESCO，1999）。在新的时代，学习已经不限于课堂教育，也不限于文凭和学历，而更多的是形成独特的价值取向，成为每一个人的生活方式。学习将有益于吸纳先进文化，有益于借鉴世界文化，有益于弘扬民族文化，有益于继承传统文化，有益于改造落后文化，有益于抵制腐朽文化，有益于进行文化创新。于是，我们也更加清晰地认识到，我们迎来的是一个新的学习时代。

新的学习时代要求创建学习型社会。欧盟（1993）发表“终身学习白皮书”、德国发表“汉堡宣言”、加拿大开展“解放教育”运动……世界许多国家都在为创建学习型社会而努力。江泽民指出，“构筑终身教育体系，创建学习型社会”。党的十六大报告强调：“要形成全民学习、终

身学习的学习型社会，促进人的全面发展。”中国创建学习型社会的热潮正在形成。

学习型社会首先是开放的社会。包括面向国际的经济、文化和社会交往的开放；国内各地区、各城市、各民族之间的开放；组织与组织之间跨国界、跨地区、跨行业的合作与交流；人与人之间的坦诚、友善和沟通。只有开放，才能公开和透明，思想和知识才能自由流动，组织内外信息才能广泛交流，域内域外资源才能高度共享，才能在学习过程中不断丰富和完善思想、知识、技能、心智和情感。

学习型社会是快速学习的社会。面对迅速变化的社会，全面提升学习效率的惟一途径就是速度。比竞争对手学习速度更快是惟一持久的竞争优势。如果学习速度小于变化速度就等于死亡。

学习型社会是终身自由学习的社会。学历有终点，学习无止境。我们将告别学历化时代，迎来学习型社会。学历只能是一种学习的阶段性象征，文凭随着知识的快速折旧而贬值。终身自由学习，是将学习作为生活的核心内容，进入自由的澄明境界。我们不仅在学校，而且在更广泛的空间接受教育，我们不仅学习知识和技能，而且要学会认知、学会做事、学会共处和学会生存。

学习型社会是知识便利化的社会。知识便利，就是打破知识疆界，资讯随手可得，知识在全社会畅通流动，而且更加专业化和个性化。在这样的社会中，每一个组织、每一个人都是知识的提供者、接受者、享用者和传播者，知识共享程度大大提高。

学习型社会是创新的社会。学习最生动的意义在于创新。“创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力，也是一个政党永葆生机的源泉。”学习型社会就是在学习中不断实现理论创新、制度创新、科技创新、文化创新、模式创新和方法创新。在创新中获取生机，在创新中赢得机遇，在创新中得以发展。

学习型社会离我们并不遥远，而且和我们的生活、成长、成功、发展息息相关。我们要么选择学习，要么选择

灭亡。创建学习型社会不仅是一项紧迫的任务，也是我们每一个人的重要责任。也许，我们不能预测未来，但我们必须学会学习。

学习的本质在于提升学习力。学习力是学习的总量、质量、流量和增量的综合效应。学习的总量表征学习内容的宽广程度，也体现组织和个人的开放程度；学习的质量表现出学习者的综合能力素质以及学习的效率、品质；学习的流量表述学习的速度和载体的流通效率；学习的增量表达学习成果的创新程度和对未来的价值。学习力就是未来惟一持久的竞争力，快速形成学习力是创建学习型社会的根本所在。

学习需要环境，需要文化土壤、文化空气和文化阳光。本书的意义在于创造学习的氛围和条件，在于启迪读者、倡导学习，在于唤醒弱者并与智者共鸣。我们力争把当今最新的理论成果、实践经验和提升学习力的解决方案传递给读者。如果通过本书能激发更多的人投身到学习型社会的创建中来，我们将感到无比快慰。



北京国际城市发展研究院院长

2003.1

告别学历化时代创建学习型社会

本书的核心概念 学习型组织

学习型组织是现代管理的重要表现形式。该概念最早见于西方学者赫钦斯 1968 年出版的《学习社会》一书;70 年代初,联合国教科文组织明确提出了创建“学习型社会”的目标;1990 年,美国学者彼得·圣吉在所著《第五项修炼》一书中首次将其理论化、系统化。

目 录

绪 论

这一部分是写给想了解学习型组织概念,并在组织中有效传播学习型组织知识的领导者的,它提出的建设学习型组织抓住 21 世纪前期机遇的观念,以及对当代领导者新角色的论述有助于组织向更高层次的飞跃。

抓住 21 世纪前期机遇	2
领导者是真正的学习者	4
学习创造未来	6
再造组织的无限生机	13

第 1 部分 学习模式

这是学习型组织概念的具体化,其目的是为了消除对学习型组织的神秘感或陌生感,从而实现人们生活方式、生产方式和学习方式的全面创新。

以人为本的学习	22
价值观改变触发组织学习	28
自我超越的修炼	32
改善心智模式	35
建立共同愿景	40
一体化学习模式	47
学习模式的全面创新	52

第 2 部分 学习力

建立学习型组织重在奠定组织持续增长、扩展能量及创造未来的坚实根基。所以这一部分涉及到组织在提高其学习力、创造力、竞争力等方面的重要内容。

学会学习就是学习力	66
学习力是最本质的竞争力	68
学习力是管理力的提升	71
学习力的训练	75
学习力就是未来竞争力	82
学习力·创新力·竞争力	86
组织学习力	93

第 3 部分 组织能力建设

学习型组织的应用,是组织应对生存危机、知识危机、能力危机考验的关键所在。这部分的报告最终证明学习型组织的愿景、团队、管理等是明显区别于一般性组织的。

建立愿景	104
打造团队	118

决策过程	123
知识管理	129
职能转变	134
结构重组	138

第4部分 终身教育体系

不学习等于死亡。对于一个组织来说,在学习速度、变化速度和竞争速度之间的战略抉择是其生存和发展的命脉所系。本部分以联合国教科文组织的有关序言材料为背景,阐释了现代教育对学习型组织的新的涵意。

学会生存	144
教育是一个民族的“神经系统”	150
新理念即以人为本的教育	155
高等教育正在发生变革	157
人力资源的重新认识	161
将学习进行到底	165

第5部分 学习环境与文化

创建学习型组织的本质是形成一种文化土壤、文化空气和文化阳光的一体化生态系统。因此,组织应该适应这一趋势及时创造学习的氛围和环境。

学习环境 with 组织理论	184
学习型组织共享环境	186
促进组织学习的条件	191
组织文化与伦理价值观	199

本书的代表模型

7C 模型

以7个C表示学习型组织的特点即：持续不断的学习(Continuous)、亲密合作的关系(Collaborative)、彼此联系的网络(Collective)、创新发展精神(Creative)、系统存取的方法(Captured and Codified)、建立能力的目的(Capacity building)。这7个C,成为学习型组织是否建成的检查体系。是美国学者瓦特斯与马席克提出的。

案例索引

案例1 联想:创建学习型组织的典型	57
案例2 诺基亚是如何发掘人力资源的	97
案例3 通用电气的战略更新	115
案例4 团队在当代中国的实践	120
案例5 壳牌内部相互依存关系	135
案例6 阿德勒时装公司的组织学习过程及框架	173

图表索引

图表1 两种领导者的作用比较	8
图表2 学习型组织与非学习型组织有何不同	15
图表3 学习型组织的四个层次	15
图表4 向学习型组织过渡的五阶段	26
图表5 学习力模型示意图	30
图表6 整体搭配良好的团体 整体搭配不良的团体	32
图表7 五项修炼的地位、作用与相互关系示意图	37
图表8 共同愿景的进阶图	42
图表9 以共同愿景为核心的组织学习架构	45
图表10 一体化学习模式	49
图表11 董事会的类型	53
图表12 持续性学习的模式	66
图表13 伯戈因的管理发展层次模型	71
图表14 学习自我超越的三个层次	76
图表15 学习心智模式的三个层次	77
图表16 学习建立共同愿景的三个层次	78

图表 17	学习团体学习的三个层次	79
图表 18	学习系统思考的三个层次	83
图表 19	推动竞争优势的主要因素	87
图表 20	2010 年竞争优势的推动力量(按地区)	90
图表 21	团队学习模型	97
图表 22	毕马威组织制度模型	105
图表 23	球状模型	105
图表 24	战略景观图	108
图表 25	战略与竞争的成功	108
图表 26	增长战略与相关的组织结构模式	110
图表 27	通用电气公司愿景构想的要点	117
图表 28	团队发展阶段示意图	119
图表 29	重要的团队角色	121
图表 30	团队效率调查表	122
图表 31	当代环境中的决策示意图	123
图表 32	组织控制战略的可选择模式	124
图表 33	学习型组织中相互作用的要素	126
图表 34	五十核心历程示意图	129
图表 35	物质财富的生产和价值交换	130
图表 36	知识活动到价值实现	130
图表 37	公司变革中“重组三角形”	135
图表 38	学习型组织全方位文化变革	138
图表 39	终身教育的理论和应用框架	152
图表 40	学习循环与中断	166
图表 41	作为价图表值变化结果的组织学习过程模型	191
图表 42	有效组织学习必需的三种交流传播渠道	194
图表 43	跨国公司中知识产生和知识利用的反馈模型	196

专栏索引

专栏 1	学习培训和教学	9
专栏 2	信息化 全球化	10
专栏 3	学习速度<变化速度=死亡	17
专栏 4	彼德·圣吉的 5 项学习规则	19