

XUEXIXING ZUZHI

新观念—新行为—新绩效

通过对创建学习型组织的评价  
实现组织的持续改进、持续发展

# 学习型组织 评价标准 与实施指南

北京明德经纶管理科学研究院 编

在这个高速变化的时代，惟一持久的竞争优势，  
就是具备比竞争对手更强、更快的学习、创新能力

Pingjia Qiye  
Biaozhun Yu Shishi Zhinan

中国工人出版社



XUEXIXING ZUZHI



新观念—新行为—新绩效

中国企业联合会 中国企业家协会  
学习型组织评价指定读本

# 学习型组织金 评价标准 与实施指南

北京明德经纶管理科学研究院 编

王 鑫 金 锋/主编  
参与撰稿人 赵丰年

.....  
**Pingjia** Qiye  
Biaozhun Yu Shishi Zhinan  
.....

中国工人出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

学习型组织(企业)评价标准与实施指南 / 王鑫、金锋主编;北京明德经伦管理科学研究院编. —北京:中国工人出版社,2006.7

ISBN 7-5008-3696-1

I. 学... II. ①王... ②金... ③北... III. 企业管理: 组织管理—评价—标准—中国—指南 IV. F279.23-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 071273 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)62350006(总编室) 82075964(编辑室)

发行热线: (010)62045450 62005042(传真)

网 址: <http://www.wp-china.com>

经 销: 新华书店

印 刷: 北京宏信印刷厂

版 次: 2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

开 本: 700 毫米×1000 毫米 1/16

字 数: 260 千

印 张: 14.5

定 价: 26.80 元

---

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

# 学习型组织企业 评价标准

Qiyue  
Biaozhun Yu Shishi Zhinan

## 与实施指南

『学习型企业评价标准』由学习型企业特征评价（70分）、学习型企业绩效评价（30分）两部分组成，评价分值满分为100分。评价标准共包括9个一级指标，22个二级指标，44个三级指标。

学习型企业评价共分为三个等级，依据『学习型企业评价标准』，根据被评价企业实际得分，分为A级、AA级和AAA级。

# XUEXIXING ZUZHI

Qiyue

Biaozhun Yu Shishi Zhinan

北京明德经纶管理科学研究院是我国最早研究推广学习型组织理论和实务的专业队伍之一，始终倡导“新观念—新行为—新绩效”等创建学习型组织的指导思想，强调学习型组织在中国落地生根，结合中国企业实际，注重实践实效，在成功探索创建学习型组织中国化之路方面积累了宝贵经验。多年来，研究院以自己的研究成果指导了上百家大中型国有、民营企业和事业单位学习型组织的创建实务。近年来，配合国家十部委创争活动的推进工作，指导并推出了一批全国创建学习型组织的标兵单位和优秀企业。

责任编辑：姚 远

投稿邮箱：yaotushu@163.com



# 前言

学习型组织理论于 20 世纪 90 年代中期前后传入中国。2001 年 5 月 15 日,江泽民主席在亚太经合组织人力资源高峰会议上提出了“构筑终身教育体系,创建学习型社会”的号召。其后全国各地掀起了一股创建学习型组织的热潮,涌现出了一批有特色、有影响力的典型实践,如宝钢、青岛港等。学习型组织在中国受到了来自政府、企业、研究机构 and 行业协会组织等的广泛关注,相关精神也被写入党十六大报告、中央人才工作会议决议等文件。

近年来,学习型组织在中国迅猛发展。2003 年由全国总工会、中央文明办、国资委、发改委等十部委联合发起的“创建学习型组织,争做知识型职工”活动,使学习型组织在中国的实践进一步走向深入,导入学习型组织理论的组织都取得了显著的进展和实效。党的十六届五中全会在深入分析了今后一个时期我国经济社会发展面临的国际国内形势后,又进一步强调了建设学习型社会的紧迫性,2006 年年初,全国科技大会又把中国要建设成为创新型国家提升到极其重要的战略位置。

在社会转型、管理跨越和中华民族面临又一次腾飞的关键时期,各类组织和机构都渴望通过创建学习型组织实现管理提升、竞争力提升、创新创效力提升,都迫切需要厘清一些创建学习型组织的关键问题:

1. 学习型组织为什么会成为企业界公认的“21 世纪企业管理的最佳模式”?
2. 如何才能真正实效地导入创建学习型组织的实践?

3. 创建学习型组织的基本流程是什么？
4. 创建学习型组织具有哪些实际可操作性的工具和手段？
5. 如何有效规避创建学习型组织过程中可能遇到的误区？
6. 如何通过创建学习型组织的评价，实现组织的持续改进、持续发展？

有鉴于学习型组织的创建为中国企业带来的核心竞争力的提升，中国企业联合会、中国企业家协会联合北京明德经纶管理科学研究院，共同制订了学习型组织评价标准，共同开展学习型企业评价工作，并试图通过创建标准的实施与评价工作，推进中国特色的学习型组织创建工作更深入持久地开展。

中国企业联合会、中国企业家协会是在国资委领导下的中国企业、企业家（雇主）和企业团体的联合组织，肩负企业改革和现代企业管理的理论研究，推广先进的企业管理经验，促进企业体制创新、管理创新、技术创新，增强企业的市场竞争能力的任务。围绕这一任务开展的重点工作之一，是全面促进学习型企业创建实践，并推荐表彰一批优秀的创建单位，进一步完善创建标准，使企业真正成为中国特色的具有强大竞争力和生命活力的学习型组织。

中国企业联合会、中国企业家协会和北京明德经纶管理科学研究院经过系统的调查和研究，认为要使创建工作得以有效开展，首先要解决当前在创建学习型组织的实践中存在的困惑和遇到的难点，以及对指标体系如何正确把握并进行自我评价。本书的目的即在于学习型企业评价标准的说明，以及对学习型企业评价工作予以指导。

希望本书能够成为学习型企业（组织）创建和评价工作的工具书，为中国特色的学习型组织（企业）的创建与评价工作健康开展，而贡献一份心力。

# 目 录

## 前言



## 国内外学习型组织概述

### Chapter 1

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 一、学习型组织的发展            | 3  |
| (一) 美国组织学习学会(SOL)     | 4  |
| (二) 国际组织学习网络          | 6  |
| 二、学习型组织——21 世纪的管理模式   | 8  |
| (一) 学习型组织是能力创新的基础     | 8  |
| (二) 建立全员学习、创新的制度机制    |    |
| 是企业持续发展的关键            | 9  |
| (三) 具有创新优势的学习型组织特点    | 10 |
| (四) 塑造学习型组织,实现企业的能力创新 | 13 |
| 三、学习型组织的内涵            | 17 |
| (一) 学习型组织的概念          | 17 |
| (二) 学习型组织的系统模型        | 18 |
| (三) 学习型组织的五大子系统       | 20 |

## 学习型企业评价标准

### Chapter 2

## 学习型组织评价体系指标说明

### Chapter 3

|                                    |           |
|------------------------------------|-----------|
| <b>一、愿景体系</b>                      | <b>39</b> |
| (一) 什么是共同愿景                        | 40        |
| (二) 建立共同愿景的方式途径                    | 41        |
| (三) 构建共同愿景的基础和步骤                   | 44        |
| (四) 具体评价指标及其说明                     | 46        |
| <b>二、学习体系</b>                      | <b>49</b> |
| (一) 企业创建学习型组织首先需要领导重视,<br>更需要学习型企业 | 50        |
| (二) 找准切入点                          | 50        |
| (三) 以企业文化建设为载体,言行一致                | 51        |
| (四) 善于学习,善于实践,把学习作<br>为工作的动力源      | 52        |
| (五) 具体评价指标及其说明                     | 52        |
| <b>三、创新体系</b>                      | <b>63</b> |
| (一) 将学习力转化为创新力                     | 63        |
| (二) “学习”的误区                        | 64        |

|                              |            |
|------------------------------|------------|
| (三) 学习型组织的“学习”内涵             | 66         |
| (四) 建立以创造力为核心的学习型企业          | 67         |
| (五) 具体评价指标及其说明               | 69         |
| <b>四、保障体系</b>                | <b>95</b>  |
| (一) 组织保障打牢创建的基础              | 95         |
| (二) 制度保障提供创建活动的动力            | 95         |
| (三) 物质保证构筑创争活动的平台            | 96         |
| (四) 具体评价指标及其说明               | 96         |
| <b>五、绩效体系</b>                | <b>100</b> |
| (一) 对绩效进行评价是学习型<br>组织管理的重要过程 | 100        |
| (二) 绩效评价主要内容                 | 101        |
| (三) 具体评价指标及其说明               | 101        |



## 创建学习型组织的架构和实践步骤 **Chapter 4**

|                       |            |
|-----------------------|------------|
| <b>一、学习型组织的架构</b>     | <b>111</b> |
| (一) 学习型组织架构特征         | 111        |
| (二) 有生命力的有机结构的形成      | 114        |
| (三) 学习型组织架构的运作        | 116        |
| <b>二、创建学习型组织的实践步骤</b> | <b>118</b> |
| (一) 激发员工危机意识          | 119        |
| (二) 组建无边界学习团队         | 120        |
| (三) 确立团队和组织愿景         | 123        |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| (四) 有效沟通愿景        | 128 |
| (五) 让管理下移         | 131 |
| (六) 培育亮点,树立标杆     | 136 |
| (七) 坚持不懈,勇于挑战     | 138 |
| (八) 总结创建过程,巩固创建成果 | 141 |



## 学习型企业评价方法 Chapter 5

|                     |            |
|---------------------|------------|
| <b>一、申报</b>         | <b>147</b> |
| (一) 企业自然状况描述        | 147        |
| (二) 企业创建学习型组织的背景    | 148        |
| (三) 组织学习与绩效改进系统     |            |
| (重点部分需要详细分析和描述)     | 148        |
| (四) 企业创建绩效          | 149        |
| <b>二、评价</b>         | <b>149</b> |
| (一) 资料评价            | 150        |
| (二) 现场评价            | 150        |
| <b>三、评价专家委员会的裁决</b> | <b>151</b> |



## 学习型企业案例分析

# Chapter 6

|                                      |            |
|--------------------------------------|------------|
| <b>一、傲立东方的现代化国际强港——青岛港</b>           | <b>155</b> |
| (一) 从战略发展的高度,提高对<br>开展创争活动重要意义的认识    | 155        |
| (二) 确立追求卓越的目标规划,<br>树立上下一心的共同愿景      | 159        |
| (三) 构筑丰富多彩的学习平台,<br>不断创新学习方法,提升企业学习力 | 162        |
| (四) 注重创新,突出实效,<br>提高企业的竞争力和发展能力      | 166        |
| (五) 强化措施,完善机制,<br>提供创争工作的坚强保障        | 168        |
| (六) 创建绩效与评价                          | 169        |
| <b>二、徐矿之转型崛起、创业发展</b>                | <b>172</b> |
| (一) 构建目标体系,强化组织成员的使命                 | 173        |
| (二) 构建学习体系,不断提升组织学习力                 | 176        |
| (三) 构建创新体系,增强企业核心竞争力                 | 180        |
| (四) 构建保障体系,把创争活动纳入长效管理               | 184        |
| (五) 创建绩效与评价                          | 187        |
| <b>三、国际竞争力之源</b>                     | <b>190</b> |
| (一) 强化组织,积极引领,稳步推进创建活动               | 191        |
| (二) 全员参与,营造氛围,广泛开展创建活动               | 194        |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| (三) 突出重点,完善机制,夯实创建活动基础 | 196 |
| (四) 创建绩效与评价            | 199 |

## 附录

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 中国企业联合会 中国企业家协会文件 | 205 |
| 参考文献              | 216 |

# **C**hapter 1

## **国内外学习型组织概述**



## 一、学习型组织的发展

“学习型组织”最初的构想来源于美国麻省理工学院史隆管理学院的佛睿斯特教授。

佛睿斯特于20世纪40年代发明了随机存取记忆体（RAM），而使电脑走上高速发展时代。

50年代他应邀到麻省理工学院研究管理学的新课题。1956年，佛睿斯特以他在自动控制中所学到的信息反馈原理研究通用电气公司的存货问题，取得了惊人的发现。从此他致力于研究企业内部各种资讯与决策所形成的互动结构，究竟是如何影响各项活动的，并回过头来影响决策本身。他研究起伏变化的形态，从而开发了系统动力学。佛睿斯特觉察到系统动力学对于全人类的重要性。原来人类社会的大部分问题都是处在这种动态系统中，只是思考的方式与工具不当，以致无法有效地处理这类问题，也就是说，在面对动态性复杂问题时，人类常有“学习智障”。“学习型组织”最初是他在1965年写的一篇文章“一种新型的公司设计”中提出的。他运用系统动力学的原理，非常具体地构想出未来企业的思想组织形态层次扁平化、组织信息化、系统开放化，逐渐由从属关系转向工作伙伴关系，不断学习，不断重新调整结构关系。

20世纪90年代，彼得·圣吉的《第五项修炼》成为学习型组织发展的重要里程碑。

在新旧世纪交替之际，彼得·圣吉和他的合作伙伴又推出了从深层次探讨持续性变革与学习型组织的力作《变革之舞》。彼得·圣吉认为，企业组织和自然界的其他生命体一样，都是通过促进生长过程

和抑制生长过程的相互作用不断发展起来的。《变革之舞》所描述的正是企业在发展过程中，促进因素和抑制因素怎样你进我退，此消彼长，正如人们的翩翩起舞。

就学习型组织的建设、发展而言，目前国际上应用最广泛、影响最深远的学习型组织是以彼得·圣吉为首的“美国组织学习学会（SOL）”及其发展的“国际组织学习网络组织”。

## （一）美国组织学习学会（SOL）

1991年，为了培养公司的团队合作精神和研究如何建立学习型组织，组织学习中心（The Center for Organizational Learning）在麻省理工学院（MIT）成立。中心建立的最初目的是通过系统思考、改善心智模式、自我超越和建立共同愿景来提高员工的学习能力。在几年之内，中心迅速发展。到了1995年，有19个合作伙伴加入进来，包括艾默科公司、美国电话电报公司、克莱斯勒汽车集团、联邦快递、福特汽车公司、惠普、国际商用机器公司、英特尔公司、朗讯技术公司、太平洋贝尔、壳牌石油公司和德克萨斯仪器公司等。许多公司都进行了各种各样的关于创建学习型组织的实验。通过这些实验，他们在整个团队中充分挖掘了员工的学习能力，创建了学习型组织的基础设施，改变了领导阶层的思想和行动方式，并且在内部成立了学习委员会。

随着时间的推移，一些公司中的上千名员工都参与了创建学习型组织的实验。他们渐渐发现这种形式多样的学习型组织的目标和行动与现有的任何组织都不相符。他们也意识到自己并没有建立关于学习的任何理论和模式。实际上，随着实验取得了越来越多的利益和更大的进步，这种矛盾变得更加尖锐。于是，1995年6月，在麻省理工学院学习型组织中心联合学习小组之外，又成立了一个机