

学习型组织 建设与评估

XUEXIXINGZUZHIIJIANSHHEYUPINGGU

● 中共南京市委宣传部课题组



社会科学文献出版社
Social Sciences Documentation Publishing House

学习型组织建设与评估

中共南京市委宣传部课题组

王燕文
何亦农 等著
潘金洪

社会科学文献出版社

学习型组织建设与评估

著 者 / 中共南京市委宣传部课题组
王燕文 何亦农 潘金洪等

出 版 人 / 谢寿光
出 版 者 / 社会科学文献出版社
地 址 / 北京市东城区先晓胡同 10 号
邮政编码 / 100005
网 址 / <http://www.ssdph.com.cn>
责任部门 / 教材与外语图书事业部
(010) 65281150
责任编辑 / 张 征
责任印制 / 同 非

总 经 销 / 社会科学文献出版社发行部
(010) 65139961 65139963
经 销 / 各地书店
读者服务 / 客户服务中心
(010) 65285539
法律顾问 / 北京建元律师事务所
排 版 / 北京中文天地文化艺术有限公司
印 刷 / 北京四季青印刷厂

开 本 / 889×1194 毫米 1/32 开
印 张 / 10.5
字 数 / 254 千字
版 次 / 2004 年 5 月第 1 版
印 次 / 2004 年 5 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 7-80190-219-X/D·072
定 价 / 22.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误，
请与本社客户服务中心联系更换



版权所有 翻印必究

中共南京市委宣传部
“学习型组织指标体系及
认证研究”课题组

组 长	王燕文				
副组长	何亦农	潘金洪			
成 员	王 嵬	徐朝春	诸 敏		
	黄保凤	薛晓华	姬 敏		
	杨志生				

学习是发展的动力

罗志军

这是一个知识化和全球经济一体化的新时代，是一个全员学习、终身学习的新时代。知识的浪潮和学习的革命所释放的能量正在改变着人们的观念，正在改变着这个世界。无论个人、团体还是城市、地区，只有不断学习，才能不断增长才干，提高竞争力，跟上时代的步伐。当代《财富》杂志列出的世界 500 强，堪称全球最强的企业。然而，20 世纪 70 年代的全球 500 强，到 80 年代已有三分之一销声匿迹，到 90 年代则所剩无几。消失的原因各异，但有一点是相同的，那就是不能与时俱进地用知识的力量进行产品创新，满足市场需求。这一嬗变验证了这样一个事实：发展是动态的，要想在竞争中立于不败之地，就要比竞争对手学得更快。赢得知识才能赢得未来。学历有终点，学习无止境。在经济全球化不断发展、科技进步日新月异、综合实力竞争日趋激烈的今天，学习早已超出个人的范围，直接关系到一个企业、一座城市、一个地区的生存与发展、文明与进步。现在，我们已经进入全面建设小康社会，加速推进社会主义现代化建设的新的历史时期。这是一个以科学发展观为指导，全面、协调、可持续发展的新阶段，也是一个新事物、新问题、新挑战层出不穷

的关键时期。在有着 640 万人口的南京，仅仅靠少数人学习，无论如何是不能适应形势要求和完成任务的。“一花独放不是春，百花齐放春满园。”加快建设各类学习型组织，充分释放南京科教文化的潜力，充分释放南京人民学习的热情，以学习促创新，以学习求发展，是南京这座城市焕发勃勃生机、率先实现预期目标、始终走在时代前列的一把钥匙。知识改变命运，学习创造未来。学习型组织指标体系和认证研究的成果，是新形势下推进学习型城市建设的有益探索，其实际效果需要在实践中受到检验。我期待着更多的学习型企业、学习型社区、学习型家庭从本书中受到启迪，在学习中有更大的发展，有更好的未来。

（作者为中共江苏省委常委、南京市委书记）

目 录

第一章 导 论	1
第一节 学习型组织理论迅速传播的原因	2
第二节 学习型组织理论传播中的难点问题	12
第三节 学习型组织指标体系和认证的研究背景	16
第二章 学习型组织指标体系和认证研究的目的、 意义和方法	19
第一节 学习型组织指标体系和认证研究的目的 和意义	19
第二节 学习型组织指标设置的基本思路和原则	20
第三节 学习型组织的指标测量	27
第四节 关于指标应用的讨论	29
第五节 学习型组织指标体系和认证研究的创新	30
第三章 学习型组织建设研究	33
第一节 学习型组织建设思路	33

第二节 对组织的学习力进行全面诊断	36
第三节 如何进行学习型组织建设	38
第四节 学习型组织建设框架	
——以南京市学习型城市建设为例	45

第四章 学习型个人指标研究

——让工作、学习和生活充满快乐	46
第一节 时代造就学习型人才	46
第二节 学习型个人指标分析	48
第三节 学习型个人指标测量	57

第五章 学习型家庭指标研究

——在快乐学习中创造高质量的生活	71
第一节 学习型家庭建设	71
第二节 学习型家庭评价指标体系分析	78
第三节 学习型家庭指标测量	84

第六章 学习型团队指标研究

——培养互动、共勉、包容、协作和充满 创意的团队	96
第一节 学习型团队的概念	96
第二节 学习型团队的特征	97

第三节 团队学习的方式	100
第四节 学习型团队指标分析	101
第五节 学习型团队指标测量	107

第七章 学习型组织共性指标研究

——让组织充满智慧、创意与活力	120
第一节 学习型组织的含义和特征	120
第二节 欧盟对学习型组织指标的设计	124
第三节 学习型组织共性指标体系分析	125
第四节 学习型组织共性指标测量	138
第五节 学习型组织指标分值换算	146

第八章 学习型企业指标研究

——在建设企业文化中培育核心竞争力	149
第一节 学习型企业的含义和特征	149
第二节 学习型企业指标分析	150
第三节 学习型企业指标测量	157

第九章 学习型机关指标研究

——在创新中提升服务质量和工作效能	171
第一节 学习型机关的含义	171
第二节 建设学习型机关的基本原则	172

第三节	学习型机关主要指标分析	173
第四节	学习型机关指标测量	181
第十章	学习型组织链（网络）指标研究	190
第一节	跨组织学习的必要性	190
第二节	学习型组织链（网络）的指标分析	191
第三节	学习型组织链（网络）指标测量	197
第十一章	学习型社区指标研究	
	——在资源整合中将社区打造成终身学习的	
	课堂	202
第一节	学习型社区理论与实践回顾	202
第二节	建设学习型社区的基本原则	206
第三节	建设学习型社区的基本思路	207
第四节	建设学习型社区的形式和载体	209
第五节	学习型社区主要指标分析	211
第六节	学习型社区指标测量	218
第十二章	学习型城市指标研究	
	——为城市发展注入活力源泉	228
第一节	欧盟对学习型企业指标的设计	228
第二节	学习型城市指标评价的重点	231

第三节 学习型城市主要指标分析	234
第四节 学习型城市指标测量	240
第十三章 学习型组织的认证	249

附录——案例与点评

附录一 学习型城市建设案例

在“三创”实践中加快推进学习型城市建设步伐 ——南京市建设学习城市的实践和探索	255
--	-----

附录二 学习型个人和学习型家庭案例

知识改变个人和家庭命运	272
-------------------	-----

附录三 学习型团队建设案例

学习型班组建设为管信注入新的活力 ——南京电信分公司管理信息中心创建学习型 班组实践	279
--	-----

附录四 学习型企业建设案例

用学习型组织理论塑造企业学习文化 ——南京红星国际家具城学习型企业建设	288
--	-----

附录五 学习型机关建设案例

建设学习型地税机关，实现税务管理现代化共同愿景

——南京市地税局创建学习型机关的实践 302

附录六 学习型社区建设案例

以学习型社区建设促进锁金村地区可持续发展

——南京市锁金村街道创建学习型社区的探索 310

结 语 316

后 记 318

主要参考文献 320

第一章 导 论

人类已经进入全新的知识经济时代和以互联网为标志的信息时代。在这个时代，知识和技术迅速上升为个人和组织最重要的资源，但同时又快速折旧。信息的拥有量不同已经成为贫富悬殊、两极分化的又一根源。个人无法凭学历教育保持终身的竞争优势，企业无法凭一种产品、一项服务保持永久的优势。自然环境、社会环境的急剧变化，要求个体和组织具有更强的适应能力和创新能力；社会的分化和利益的纷争，导致人类面临重重问题。为了实现共同利益和最高利益，解决社会面临的复杂问题，人类不仅需要个体的高智商，更需要发挥群体智慧。

在这个快速变化、纷繁复杂的世界，个人和组织惟有终身学习、善于系统思考，才能生存和发展。不学习、不发展，或学习太慢，就意味着等待消亡。联合国教科文组织在其报告中指出：“处在今天逐渐复杂纷乱的世界，每个人及所有的社区，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。学习不再是一种仪式，也不仅是关联于职业需要而已。”（UNESCO，1999）。学习不仅仅是个体的事，更是组织的事；学习不仅仅是传统意义上的知识吸收，更是群体智商和社会整体智商的提高过程。彼得·圣吉等学者认为：惟一持久的优势，是有能力比你的竞争对手学习得更快。学习对于个人、组织和社会的重要性被提到如此的高度，在人类历史上是前所未有的。

第一节 学习型组织理论迅速传播的原因

管理领域向来是理论流派林立，全世界几乎每隔十年就有 3~5 个管理理论出现。20 世纪诞生了 35 个具有较大影响的管理理论，有名望的管理大师就有 50 多个。虽然已经拥有相当丰富的管理理论，但是我们面临的管理难题依然很多。一是因为人类行为的复杂性，另一个原因是绝大多数管理理论只有在一定的范围内和一定的条件下才有解释力。管理理论和其他学科的理论一样，由于其前置条件不同，加上理论间的分歧较深，人们在运用这些理论时往往走样，导致一些理论只有盆景效应而无法产生森林效应。另外，许多管理者采取按需索取、断章取义或装点门面的方式，导致管理理论效用下降。如何解决复杂问题、如何应对环境的急剧变化以及如何延长企业的寿命，传统的管理理论已经难以回答这些问题。所有的组织都迫切需要新的管理理论做指导，学习型组织理论则是这一需求的产物。

1990 年彼得·圣吉出版《第五项修炼——学习型组织的艺术和实务》一书后，学习型组织建设就如火如荼地在世界各地开展起来。学习型组织理论迅速成为企业组织设计和组织再造的有力武器。国际上一些著名大公司，比如壳牌石油、贝尔电话、福特汽车、克莱斯勒、摩托罗拉、苹果电脑、微软、英特尔、杜邦、通用电气、惠普等，都对这一理论非常感兴趣，有的积极参与该理论的研究，有的大力开展这一理论的培训，有的直接用这一理论改造企业。美国排名前 25 位的企业中，80% 已经在运用学习型组织理论管理企业。目前，这一理论已经跨越了企业边界，正在向社会其他组织如政府组织、非政府组织渗透，显示出该理论强大的生命力。美国、日本、欧盟等国家和地区致力于学习型社会、学习型城市和学习型社区建设；新加坡致力于学习型政府建

设；日本大阪致力于建设学习型城市。欧盟（1993）发表了“终身学习白皮书”，德国发表了“汉堡宣言”，加拿大开展了“解放教育”运动，等等。

学习型组织理论在中国广泛传播，始于20世纪90年代中后期。许多不愿意坐以待毙的中国企业率先将学习型组织理论引入企业管理之中，一些企业获得了发展和新生，比如海尔、联想、伊利、江淮汽车、红星国际家具装饰城等。随着这一理论在中国的传播，其他社会组织也开始接受这一理论，比如上海同济大学继续教育学院、南京市地税局、南京市锁金村街道等都在学习型组织建设中取得了明显成效。

学习型组织理论为何在国内外广为传播？学习型组织建设为何如火如荼地开展？主要有以下几个原因：

一 学习是人类与时俱进的必然要求

1. 人类具有学习的天性

学习不仅是人类的天性，也是生命趣味盎然的源泉。每个人与生俱来都有学习的天性，对学习充满渴望，而在知识经济时代，这种天性与渴望达到无以复加的地步。每个人不仅直接从事与知识、信息有关的工作，必须在工作中学习，而且只有依靠终身学习，才能适应外界环境的变化。在这个日新月异的社会，学习将成为人们的生活方式和生存方式。

2. 世界成为一个相互学习的整体

现代社会，企业界一两家大企业“一枝独秀”的局面已经不复存在，新兴企业异军突起、飞速飙升的例子比比皆是。整个世界正在成为一个相互学习的共同体。欧美企业师法日本，而日本企业又在效法欧美和韩国企业，甚至从中国古代兵法思想中汲取营养。面对国际一体化进程的加快，各国企业面临的问题日益趋同，了解他人、善于向他人学习，对增强企业竞争力具有十分重

要的特殊意义。

3. 学习是组织的一项基本职能

为了生存和发展,组织必须顺应形势变化,不断对自身进行调整。不仅要对产品、过程或结构等外在要素进行调整,而且要对影响组织运行的各种内在因素,包括组织的价值观、思维模式、基本假设乃至根本目标进行改革,这就要求企业不断进行学习。从某种意义上说,企业组织本身就是一个知识体,它不断吸收知识、转化知识并产出新知识。企业处理知识的能力决定了企业的竞争实力。在未来社会,如果没有持续的学习能力,企业将不可能赚到任何利润。因此,“企业(business)的主要工作(business)是学习,其他工作都要靠后排”。

二 学习型组织理论具有先进性

一个好的理论必须经得起实践的检验,对现实具有较强的说服力,并且能指导人们解决实际问题。

1. 学习型组织理论是最新的管理理论之一

学习型组织理论整合了其他管理理论。泰勒的科学管理理论把人看做经济人;梅奥的行为学理论把人看做社会人;也有学者把人看做组织人、文化人。学习型组织理论则认为,未来的个体与组织都应该是学习型的,选择了学习就是选择了生存和发展。该理论不拘泥于局部利益,而是追求人类共同利益的实现。学习型组织具有动态性、发展性和时代性,能够延长组织寿命,增强组织对环境的应变能力,促进组织的可持续发展。

1997年在上海召开的世界管理大会提出了未来世界管理变革的十大趋势:建设学习型组织——成功企业的模式;快速的应变力——10倍速时代的新要求;权力结构转换——由正金字塔变为倒金字塔;弹性系统——跨功能、跨企业的团队;全球战略——企业决战成败的关键;跨文化管理——管理文化的升华;

满意目标（顾客、员工、投资者、社会）——企业永恒的追求；没有管理的管理——管理的最高境界。建设学习型组织，是未来组织发展的主要趋势。

2. 学习型组织理论是一个跨越企业边界的管理理论

由于企业最先感受到环境变化对自身生存和发展的影响，因此学习型组织理论较早地被企业所接受。一部分企业运用学习型组织理论对企业进行改造，在改变企业面貌和提高实际绩效方面取得了明显的成效，由此推动了其他企业的效仿。在当今社会，不仅仅是企业，政府组织、党派组织、民间非赢利性组织也因为受到环境变化的影响，需要创新发展。从学习型组织理论传播的过程和演变趋势看，这一理论已经跨越企业的组织边界，正在向其他类型的组织转变，正在被社会学等学科吸纳，开始成为重要的社会发展理论。

3. 学习型组织理论能解决复杂问题并处理好危机问题

什么样的问题属于复杂问题？一因多果、一果多因、多因多果、互为因果、因果关系在时空上分离、非线性关系等多属于复杂问题。比如企业管理问题、政党发展问题、人口问题、环境问题、家庭问题、社区发展问题、团队建设问题、战略联盟问题、城市发展问题，等等。人类共同面临的问题大多属于复杂问题。

什么是危机问题？危机问题可以分成两大类：第一类是环境剧变，事物变化太快，人们没有时间感知，也没有时间做出反应，就被这种变化伤害或消灭。比如突发的重大自然灾害、突发的公共卫生事件、严重的交通事故、火灾等。第二类是环境渐变，事物变化速度很慢，人们几乎无法在短时间内感知，当人们感知到危机时，为时已晚，损失和灾难已经不可避免。比如人口失控问题、环境污染问题、生态失调问题、草原沙化问题、渔业资源枯竭问题等。