



仁达方略管理文库·学习型组织系列丛书

蜕变的蝴蝶

——推进学习型组织的4种路径

王吉鹏 著

避开6大陷阱，直抵5项修炼的真谛，
4种推进路径，彻底成就学习型组织！

中国发展出版社



仁达方略管理文库·学习型组织系列丛书



——推进学习型组织的4种路径

王吉鹏 著

避开6大陷阱，直抵5项修炼的真谛，
4种推进路径，彻底成就学习型组织！



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

蜕变的蝴蝶：推进学习型组织的 4 种路径 / 王吉鹏著. —北京：
中国发展出版社，2005. 9

ISBN 7-80087-849-X

I. 蜕… II. 王… III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 096532 号

书 名：蜕变的蝴蝶：推进学习型组织的 4 种路径

著作责任者：王吉鹏

出版发行：中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号：ISBN 7-80087-849-X / F · 520

经 销 者：各地新华书店

印 刷 者：北京大中印刷厂

开 本：700×980mm 1/16

印 张：15.5

字 数：210 千字

版 次：2005 年 9 月第 1 版

印 次：2005 年 9 月第 1 次印刷

定 价：32.00 元

咨询电话：(010) 68990692 68990622

购书热线：(010) 68990682 68990686

网 址：<http://www.develpress.com.cn/>

电子邮件：fazhan@drc.gov.cn

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页，请向发行部调换

前言

近年来，学习型组织越来越成为国内各界津津乐道的话题，许多企业和机构也都在着手进行学习型组织建设。然而，国内企业和机构的学习型组织建设取得明显成果的少之又少。究其原因，一方面是被一些学习型组织的假象所蒙蔽，对五项修炼的理解只停留在表面上；另一方面是没有真正掌握有效的学习型组织推进方法。

只有真正掌握了有效的推进路径，学习型组织建设才能取得良好的效果。而要掌握有效的推进路径首先必须避开学习型组织的假象，找到五项修炼的真谛，这是推进学习型组织的前提和基础。

在理论研究和咨询实践的过程中，我们发现国内很多企业和机构都是在利用五项修炼的理论和方法进行学习型组织建设，但是很多企业和机构对五项修炼并没有真正理解，对学习型组织建设的认识和实践存在很多误区，例如：一提到学习型组织就立刻想到组织学习；一提到扁平化就马上着手压缩组织层级；把学习型组织当作一种组织形式，而不是组织状态，等等。这些错误的认识和做法最终只能导致失败。

事实上，彼得·圣吉提出的五项修炼是建立在西方企业的管理特点上的，西方企业与中国企业的发展阶段和管理思想都不一样。经过上百年的发展，西方企业管理规范、制度严格，企业和员工都追求自身利益的最大化。因此，为了提升管理层和员工的学习技能，彼得·圣吉提出“自我超越、改变心智模式、

共同愿景、团队学习和系统思考”五项修炼的概念。

我们的企业无论现在是什么所有制形式，肯定都是或至少曾经是传统型企业，管理结构仍然或曾经保持着森严的等级。如果在过去的几年里企业获得了大发展和高增长，那么多半是有一个或者一群强有力的领导在其中发挥着举足轻重的作用。他或他们因此在企业内部受到高度尊重甚至建立个人的绝对权威，同时也养成了下属忠实的服从和不走样执行的习惯，这和学习型组织强调团队的力量、强调集体的思考是相悖的。因此，如果照搬西方创建学习型组织的理论和经验，是不可能取得成效的。

20 世纪 90 年代，国内带国字头的进出口公司请一家国际知名的咨询公司做人力资源管理咨询，结果方案拿出来以后无法使用，最后不得不请国内了解国情的咨询师做技术接口。

基于以上这些事实，我们有必要对五项修炼重新认识，完成五项修炼在中国的本土化。为此，我们钻研了很多有关学习型组织理论的著作，几乎书店里有的，我们都看了，看完之后我们的总体印象就是一个字：乱；如果非要用两个字来描述我们的感觉，那就是：糊涂！

有些书固然有其开拓性，对学习型组织的理解和研究做出了贡献，我们也从中学到了许多东西，然而在我们看来，这些书都有一个不能令人满意的共同之处，那就是到目前为止，我们还没有看到一本总结学习型组织推进的实际操作经验和步骤的书。

事实上，学习型组织建设最关键的步骤就是推进，如果不能解决推进问题，学习型组织建设只能是镜中花、水中月。只有完成学习型组织的推进，组织才会像蜕变的蝴蝶一样获得新生，尽管化蝶的过程是艰难而漫长的。《蜕变的蝴蝶：推进学习型组织的 4 种路径》一书出版的意义也正在于此。

这本书是目前国内第一本系统地阐述学习型组织推进的著作。全书共分为避开学习型组织的 6 大陷阱、探寻五项修炼的真谛、从五项修炼到学习型组织、

M 公司推进案例 4 个部分。

第一部分列举了学习型组织的 6 种陷阱，并指明了正确的建设方法。例如：是学习型组织，不是组织型学习；是组织状态，不是组织形式；是打通组织障碍，不是压缩组织层级，等等，希望读者可以从中得到启示。

第二部分通过对五项修炼的精确分析，直指五项修炼的真谛。这部分内容解决了五项修炼在中国的本土化问题，是学习型组织推进的基础。

第三部分详细阐述了学习型组织的 4 种推进路径，包括推进的方式、步骤和要点。这部分内容是全书的核心，通过推进可以彻底完成从五项修炼到学习型组织的升华。

第四部分介绍了我们咨询实践中的一个真实案例（由于牵涉为客户保密的原因，我们只将主要步骤和结论展现给大家，但是这并不影响大家的理解）。通过这个案例，大家可以了解到学习型组织推进的全过程。

这本书的理论和方法已经被我们应用到多家客户的学习型组织建设活动中，从客户的反应来看，这些理论和方法系统地解决了学习型组织推进的问题。例如蒙牛乳业在我们的指导下成功地完成了学习型组织的推进。

最后，我希望这本书能够帮助那些处于迷茫中的企业或机构，找到适合自身的学习型组织推进路径，完成学习型组织建设，成长为中国乃至世界有影响力的企业或机构。

作者

2005 年 8 月

目 录

第一篇 避开学习型组织的6大陷阱

第1章	陷阱1：是学习型组织，不是组织型学习	3
	组织型学习的泛滥	4
	学习型组织的真谛	7
第2章	陷阱2：是组织状态，不是组织形式	13
	3种不同组织形式	14
	走出形式化的误区	15
第3章	陷阱3：是组织整体修炼，不只是个人修炼	21
	个人修炼与组织修炼的关系	22
	组织修炼的5个组成部分	25
第4章	陷阱4：是内在的修炼，不是形式化的创建	28
	学习型组织没有既定的形式	28
	学习型组织重在内功的修炼	30
第5章	陷阱5：是长期的修炼，不是短期的跃进	34
	短期跃进的误解	34
	长期修炼的途径	35
第6章	陷阱6：是打通组织障碍，不是压缩组织层级	40
	压缩层级只是手段	40

打通障碍才是关键	42
----------------	----

第二篇 探寻五项修炼的真谛

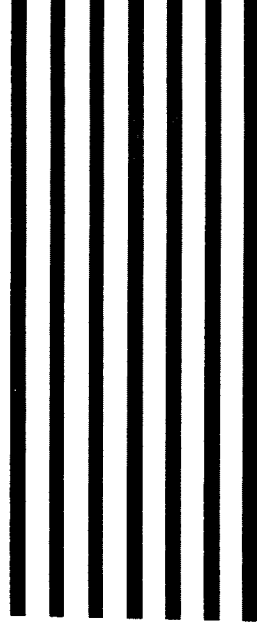
第 7 章 自我超越	47
什么是自我超越	47
自我超越的反思	50
自我超越的真谛	52
第 8 章 心智模式	56
什么是心智模式	56
心智模式的反思	59
心智模式的真谛	62
第 9 章 共同愿景	66
什么是共同愿景	66
共同愿景的规划	69
共同愿景的真谛	72
第 10 章 团队学习	75
什么是团队学习	75
团队学习的方式	79
团队学习的真谛	83
第 11 章 系统思考	85
什么是系统思考	85
系统思考的语言	88
系统思考的真谛	91

第三篇 从五项修炼到学习型组织

第 12 章 诊断：定位组织现状	97
组织力模型与学习力模型	97

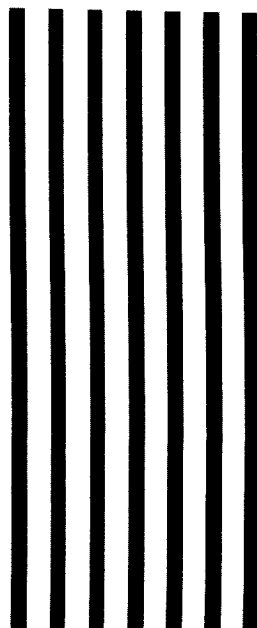
描述组织现状的 14 个维度	102
诊断学习型组织的工具	107
第 13 章 流程：导入步骤与任务	119
导入学习型组织的 12 个步骤	119
各步骤的主要活动	121
导入过程的任务分配	136
第 14 章 路径：化蝶一样灿烂	139
路径 1：一个职能——一项修炼	140
路径 2：一个职能——五项修炼	144
路径 3：全部职能——一项修炼	147
路径 4：全部职能——五项修炼	151
第 15 章 选择：4 种路径分析	155
难度与风险分析	155
推进路径的选取	159
第 16 章 评估：体系、方法与渠道	164
评估体系的确立	164
评估方法与工具	167
沟通与反馈渠道	169
第 17 章 指标：学习、成长与研发	171
学习指标集	171
成长指标集	174
研发指标集	177
 第 四 篇 M 公司推进案例 	
第 18 章 项目背景	183
行业特性	183
企业背景	186

第 19 章 组织现状分析	190
发展战略分析	190
业务流程分析	191
组织结构分析	192
权责体系分析	193
人力资源分析	193
企业文化分析	195
系统分析	195
第 20 章 推进管理	198
推进原则	198
推进步骤	200
推进要点	202
推进辅导	204
保障措施	207
第 21 章 推进效果评估	211
评估结果	211
组织变化	213
附录 1 学习型组织培训方案	218
附录 2 常见的 9 个系统基模	227
参考文献	236



第一篇

避开学习型组织的 6 大陷阱



彼得·圣吉认为，学习型的组织是这样一种组织：“在其中，大家得以不断突破自己的能力上限，创造真心向往的结果，培养全新、前瞻而开阔的思考方式，全力实现共同的抱负，以及不断地一起学习如何学习。”它需要一个带头学习、持续学习、全员学习和互动学习的环境。

随着竞争的加剧，学习型组织的理念得到了广泛的认同，学习型组织越来越成为国内企业界津津乐道的话题，许多企业也都在着手进行学习型组织建设。

然而，国内企业的学习型组织建设大多还停留在概念阶段，口号大于实际，对学习型组织的理解也有很多误区，可以说是错误百出。本篇提炼出来的是几个具有代表性的错误认识和做法，对这些错误的认识和做法进行批判，目的是避开陷阱，让正确的认识得到传播和推广，使得学习型组织建设真正得以实现。

➤ 陷阱 1：是学习型组织，不是组织型学习

作为一种管理理论，学习型组织必须和具体的企业经营实践相结合，而不是单纯地组织学习。

➤ 陷阱 2：是组织状态，不是组织形式

学习型组织是一种组织状态，而不是一种组织形式。它反映的是组织处于一种能够自我学习的情形，强调组织的学习能力和应对变化的综合能力。

➤ 陷阱 3：是组织整体修炼，不只是个人修炼

毫无疑问，组织修炼不是个人修炼，个人修炼不能代替组织修炼；只有个人修炼，没有组织修炼，组织是不可能成为学习型组织的。

➤ 陷阱 4：是内在的修炼，不是形式化的创建

事实上，学习型组织的缔造重要的是通过迈向学习型组织的种种努力，引导出一种不断创新、不断进步的新观念，从而使组织充满创新的活力。

➤ 陷阱 5：是长期的修炼，不是短期的跃进

学习型组织建设是一个持续的、长期的过程，是组织不断地获取知识，以增强组织自身能力、带来绩效的改善的过程，而不是短期的跃进。

➤ 陷阱 6：是打通组织障碍，不是压缩组织层级

学习型组织的内涵是指通过弥漫于整个组织的学习气氛而建立起来的一种符合人性的、有机的、扁平化组织，而扁平化并不是单纯地压缩组织层级。

第1章

陷阱 1：是学习型组织， 不是组织型学习

学习型组织理论自 20 世纪 90 年代初传入我国，自此掀起了一场创建学习型组织的热潮，大批的企业、政府、机关、社区陆续开展了创建学习型组织的活动，据不完全统计，我国有近 50 个城市宣布创建学习型城市，近百个单位宣布建立学习型机构。

学习型组织的热潮，早已经跨越了企业等经济组织，席卷了一切组织。联合国曾经专门为此下文推荐，而中国政府在一些报告中也强调，要增强学习能力，建立学习型组织。

但是，在这些热闹场景的背后，是认真思考的缺失，是真心实践的缺失。在企业管理领域，大概没有哪一门学问像学习型组织这样，面临着理论与实践之间的巨大脱节。很多理论听起来都对，读起来令人振奋，甚至有些令人回味，但合上书本，如何将这些理论付诸实践，眼前却变得一片迷茫。

❖ 组织型学习的泛滥

关于学习型组织的概念，大家自然都耳熟能详：学习型组织的本质是组织具有自我学习的能力，能够面对变化的生存和发展环境做出调整，适应环境的要求，使组织继续发展壮大。但是，在使得组织具有学习能力的过程中，或者说在创建学习型组织的过程中，却经常出现将学习型组织等同于组织型学习的误解。

1. 组织学习倾向

在我的咨询实践中，常见的创建学习型组织的方式，是由组织的领导进行管理，要求各个部门每月、每周甚至每天都要抽出一定的时间在一起学习，在学习之后提交学习心得，以考察学习的效果。除了大家一起自我学习之外，很多组织还从外面请一些专家，组织员工参加不定期的培训，随时抽调员工进行学习训练，用固定培训和临时培训相结合、组织内讨论和组织外专家辅导相结合、上级强调和自我约束相结合的方式，希望可以实现学习型组织建设。

每当看到那些领导把我当作学习型组织的专家，把自己组织如此创建学习型组织的方法跟我强调的时候，我总是觉得很悲哀。虽然这样的学习和培训会有一定的功效，但是，对于创建学习型组织而言，这是一条彻彻底底的弯路，是毫无疑问地走错了方向，最终的结果，不过是花了很大的成本，追赶了一次时髦，员工留下了一大堆不再可能使用的资料，而于企业的经营管理毫无帮助。

很多组织之所以用组织学习代替了学习型组织，是因为他们望文生义，看见学习型组织，就想当然地认为是谈论学习方法和学习意义的理论，根本没有想到学习型组织是一种管理理论，是一门因应知识经济时代的管理理论。

建设学习型组织，组织学习必不可少，只有通过组织学习，才可能形成组织的自我学习能力。但是，如果不能明白组织学习的意义，组织学习最终只能

是一种形式，而不能转化为组织能力，最终将成为创建学习型组织的巨大障碍，成为学习型组织的替代，使得组织失去建设学习型组织的方向，无益于学习型组织的建设。

2. 泛化和虚化的倾向

除了组织学习之外，学习型组织研究与实践还出现了泛化和虚化的倾向。

泛化主要表现在学习型组织的内涵被不断扩大，从最早的组织学习扩展到知识管理、组织行为学、战略管理、企业文化、人力资源管理、社会心理学、信息技术等领域，其内容越来越庞杂，几乎企业的所有活动都被贴上了学习型组织的标签。

与此同时，学习型组织的范围也被无限地扩大，主要表现就是国内一时间出现了各种各样的名词，小到“学习型个人”、“学习型家庭”、“学习型领导”、“学习型班组”、“学习型社区”，大到“学习型城市”、“学习型政党”和“学习型社会”等，各种各样的个体和组织机构一时间都成了“学习型”的。其实，这些不同范畴的个体和组织特性存在着显著差异，如果用同一套理论去套用，肯定滑稽可笑；如果用不同理论去“自说自话”，又难以令人信服。

这种泛化的倾向可能有利于学习型组织理论体系的完善，但同时也有可能使学习型组织成为一个无所不包的“大杂烩”，失去自己的特色，也失去持久的生命力。

学习型组织建设是一个系统工程，如果企业的每一项活动都被作为学习型组织的重要内容，那时的学习型组织将会是一番什么景象？很难想像。

虚化主要表现在很多的研究者反复强调建设学习型组织的巨大优势和意义，但是如何建设，怎样着手，组织是否具备建设学习型组织的基础，建设过程要做什么准备，建设的内容是什么，如何通过推进系统将学习型组织建设落到实处，却是毫无研究，也很少有人愿意花时间坐下来埋头研究。很多人把学

学习型组织建设当作又一次管理的阵风，他们想做的，无非是趁这阵风还没有过去的时候，尽可能地捞取自己的利益。

麦肯锡的学习机制

作为知识密集型的国际著名大型咨询公司，麦肯锡随着科技进步和时代发展，面临着严峻的挑战：如何使组织高效率地、更好地满足客户的需要，已变得越来越复杂。为此，麦肯锡积极致力于完善公司的学习机制，以求适应知识经济时代所面临的严峻考验，在激烈的竞争中立于不败之地。

1. 学习机制的建立

麦肯锡从 1980 年就开始就把学习和积累作为获得和保持竞争优势的一项重要工作，在公司内营造一种平等竞争、激发智慧的环境，并形成一系列的核心理念。

- 知识的积累和提高，必须成为公司的中心任务。
- 知识的学习过程必须是持续不断的，而不是与特定咨询项目相联系的暂时性工作。
- 不断学习的过程必须由完善、严格的制度来保证和规范。

麦肯锡将持续的全员学习任务作为制度固化，逐渐成为自己的一项优良传统，为加强公司的知识储备，提升公司的核心竞争力打下了坚实的基础。

有效的学习机制为麦肯锡带来了两个方面的好处。

- 有助于发展一批具有良好知识储备和经验的咨询专家。
- 不断充实和更新公司的知识和信息资源，为以后的工作提供便利的条件，并与外部环境日新月异的变化相适应。

2. 学习机制的推进

在学习机制的推进方面，麦肯锡采取了 3 方面的措施。

(1) 建立专门的组织机构

麦肯锡不但建立了科学的制度促进学习，而且还通过专门的组织机构加以保证。从公司内选拔若干名在各个领域有突出贡献的专家作为在每个部门推进学习机制的负责人，并由他们再负责从部门里挑选六七个在实践领域和知识管理等方面都有丰富经验和热情的人员组成核心团队。

(2) 利用个人关系网络

麦肯锡的领导人还意识到，公司里最成功的员工往往都拥有庞大的个人关系网络。因此，对原先公司内部这种建立在非正式人际关系基础上的知识传递方式并不能简单加以取缔，而是应该很好地加以利用，以作为对正式学习机制的有益补充。由核心的学习领导小组在每个地区的分支机构里发掘并利用这种内部的关系网络作为信息和知识传播的渠道，实现全公司范围内的知识共享。

(3) 打破科层组织体系

为了进一步促进知识和信息在组织内的充分流通，麦肯锡公司打破了以往建立在客户规模和重要性基础上的内部科层组织体系，取而代之的是以知识贡献率为衡量标准的评价体系。这样组织内的每一个部门和每一个成员都受到知识贡献的压力，而不是仅仅将工作重点放在发展客户方面。

学习组织的真谛

未来是变化的，只有变化才是不变的。学习型组织就是一个能对变化做出正确反应的组织。要想对变化做出正确的反应，组织就要不断加强学习，从而提升组织的内生能力，这正是学习型组织的正确途径。

作为一项系统工程，学习型组织的建设需要具备很多条件，这些条件有些是内生的，有些是外生的。学习型组织建设就是要提升内生条件，控制外生条