



仁达方略管理文库·学习型组织系列丛书

破茧的蝶蛹

——诊断学习型组织的14个维度

王吉鹏 著

14个维度、15种问卷、41个
诊断点、239个指标帮您精确
诊断学习型组织！

中国发展出版社



仁达方略管理文库·学习型组织系列丛书

破茧的蝶蛹

——诊断学习型组织的14个维度

王吉鹏 著

14个维度、15种问卷、41个
诊断点、239个指标帮您精确
诊断学习型组织!

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

破茧的蝶蛹: 诊断学习型组织的 14 个维度 / 王吉鹏著. —北京:
中国发展出版社, 2005. 9

ISBN 7-80087-847-3

I. 破… II. 王… III. 企业管理—组织管理学 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 089846 号

书 名: 破茧的蝶蛹: 诊断学习型组织的 14 个维度

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: 7-80087-847-3 / F · 518

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/>

电子邮箱: 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

提到学习型组织，大家马上就会想到彼得·圣吉的“第五项修炼”。其实，学习型组织的概念西方学者赫钦斯早在1968年出版的《学习社会》一书中就提到了。20世纪70年代初，联合国教科文组织也明确提出了创建“学习型社会”的目标，但是这时的学习型组织还只是停留在概念阶段。直到1990年，彼得·圣吉在其所著的《第五项修炼》一书中首次将其理论化、系统化，学习型组织才以系统的管理理论面对世人。可以说，彼得·圣吉是学习型组织理论的开拓者和权威。

国内很多企业在建设学习型组织时，都是围绕彼得·圣吉的“五项修炼”展开的，主要是各种培训和研讨等。但是，到目前为止，大多数国内企业对学习型组织仍不甚明了，无法掌握其中的要领，尝不到学习型组织的甜头。学习型组织就像是海市蜃楼，看上去很美，可就是无法实施。

在理论上，学习型组织的定义只是描述了一种境界或者一种状态，但是，包括彼得·圣吉在内没有人能够说得清什么时候、具备了什么条件才可以称之为学习型组织，可谓“横看成岭侧成峰，远近高低各不同”；在实践中，国内企业早就开始大张旗鼓地进行学习型组织建设了，但是，对于自身是否建成了学习型组织、学习型组织建设取得了多大效果却无从了解。

我们经过多年的理论探索与实践，开发出一整套学习型组织诊断体系，并

且通过媒体不断传达这样的观点——把科学管理的一些思想和操作方法运用到学习型组织建设当中去。

这套诊断体系在国内是首创，具有极强的科学性和实证性。它针对学习型组织建设的难点，如评估、考核等，总结出一些学习型组织诊断的基本规律和手段，使学习型组织建设真正做到了有据可依。

国内知名企业蒙牛乳业是我们的客户之一，经过创业初期的高速发展后，企业内部的深层次问题开始凸现，如何突破管理的瓶颈、创建学习型组织成为蒙牛未来发展的重要保证。经过我们几个月的诊断和辅导，终于摸清了蒙牛内部存在的种种问题，蒙牛的学习型组织建设取得了极大的成功，企业的发展也开始提速。实践证明，我们的理论和方法是有意义的、可行的。

笔者一直致力于企业管理实践的研究，对于企业管理和运营当中经常遇到的问题 and 最迫切的需求一直感同身受，我知道企业真正需要的是切合实际、富有创造性、可操作性强的解决方法。所以，我们决定出版此书，和大家分享仁达方略的研究和实践成果，同时为社会经济的发展贡献自己微薄的力量。

《破茧的蝶蛹：诊断学习型组织的 14 个维度》就是在这样的背景下产生的，全书共分为以下 4 个部分。

第一部分讲述了有关学习型组织诊断的基本理论和方法。它是全书内容的基石。

第二部分和第三部分分别是组织力诊断和学习力诊断。这两部分旨在运用我们的诊断方法和工具对学习型组织进行全面的考察和评测，是本书的核心部分。

第四部分讲述的是我们在咨询过程中的一个真实案例。通过这个案例，大家可以了解学习型组织诊断应用的全过程（由于牵涉到保密的因素，我们只是将主要的步骤和结论展现给大家，但这样并不影响读者的理解，大家依然可以获得关于学习型组织诊断的真切感受）。

纵观全书，本书的内容有以下几个特点：实用性、系统性、实证性。

首先是实用性。书中包含了大量的诊断工具，其中包括 14 个可操作的诊断维度，15 种精确的调查问卷，41 个关键的诊断点、239 个具体的诊断指标，这些工具都是根据我们的诊断模型精心设计的，简单实用。

其次是系统性。这套诊断体系将学习型组织诊断的内容归为两大方面——组织力和学习力，并将这两个方面进一步分为若干维度，每一个维度都包含若干操作性极强的量化要素，形成了系统的诊断体系。

再次是实证性。关于学习型组织诊断的方法来源于我们的咨询实践，并且在咨询应用过程中经受住了实践的检验，在为客户提供服务的过程中，这些方法也得到了客户的充分认可。

在写作过程中，我们将自己的心得融入到了这本书中，它能够帮助那些处于迷茫中的组织，发现自己组织中存在的问题，从而能够有针对性地开展学习型组织建设活动。对于那些正在进行学习型组织建设或者学习型组织建设已经取得阶段性成果的组织，这本书也能够帮助他们评估自己组织学习型组织建设的状况。

最后，我希望这本书能引起读者的共鸣，也希望读者将自己的体会和研究告诉我们，一起研讨，一起进步，因为我们始终坚信，知识因共享而显价值，智慧因碰撞而闪光辉。

王吉鹏

2005 年 8 月

目 录

第一篇 创建从诊断开始

第1章 为什么要诊断	3
学习型组织错误百态	3
突破组织发展的瓶颈	11
第2章 诊断什么	17
组织力是平台	17
学习力是核心	20
第3章 如何诊断	23
诊断体系	23
维度分析	25
调查方法	30
诊断工具的适用	40

第二篇 组织力诊断

第4章 维度1：发展战略	45
发展战略的关键点	45
诊断工具的应用	46
第5章 维度2：组织结构	49
组织结构的关键点	49
诊断工具的应用	53

第6章	维度3: 业务流程	58
	业务流程的关键点	58
	诊断工具的应用	60
	实例1 航天科工集团某公司招聘流程	65
	实例2 航天科工集团某公司培训流程	69
第7章	维度4: 责权体系	73
	责权体系的关键点	73
	诊断工具的应用	75
第8章	维度5: 领导风格	80
	领导风格的关键点	80
	诊断工具的应用	82
第9章	维度6: 企业文化	86
	企业文化的关键点	86
	诊断工具的应用	94
第10章	维度7: 工作氛围	100
	工作氛围的关键点	100
	诊断工具的应用	101

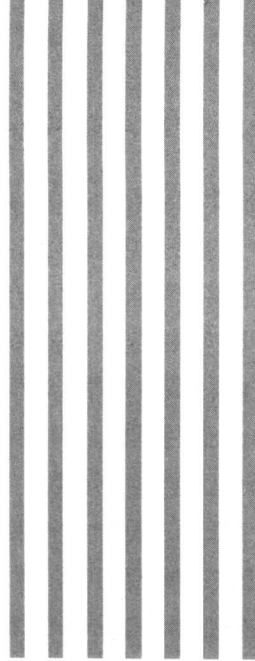
第三篇 学习力诊断

第11章	维度8: 共同愿景	109
	共同愿景的关键点	109
	诊断工具的应用	113
第12章	维度9: 标杆管理	116
	标杆管理的关键点	116
	诊断工具的应用	120
第13章	维度10: 团队学习	124
	团队学习的关键点	124
	诊断工具的应用	129
第14章	维度11: 企业培训	133
	企业培训的关键点	133
	诊断工具的应用	137

第 15 章 维度 12: 职业发展	140
职业发展的关键点	140
诊断工具的应用	144
第 16 章 维度 13: 绩效管理	148
绩效管理的关键点	148
诊断工具的应用	151
第 17 章 维度 14: 激励机制	154
激励机制的关键点	154
诊断工具的应用	158

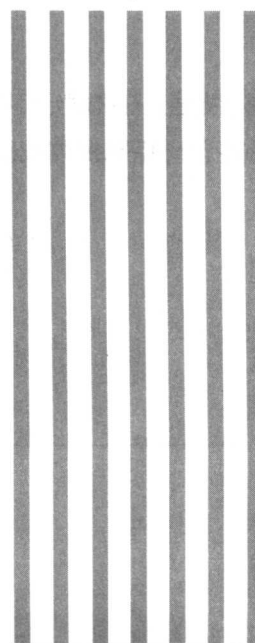
第四篇 A 公司诊断实录

第 18 章 A 公司诊断说明	165
诊断背景	165
调查情况	166
第 19 章 A 公司组织力诊断	174
总体分析	174
各维度分析	176
第 20 章 A 公司学习力诊断	194
总体分析	194
各维度分析	196
第 21 章 A 公司诊断综述	205
附录 1 组织力诊断指标集	207
附录 2 学习力诊断指标集	212
附录 3 学习型组织评估标准	220
附录 4 标杆管理解决方案	229
参考文献	234



第一篇

创建从诊断开始



曾被《追求卓越》一书选为“经营最佳”的43家美国公司，在该书出版两年后，已有14家因为经营不善而面临财务问题，由此可见竞争的激烈程度。在这种情况下，学习型组织的理念得到了广泛认同。

彼得·圣吉认为，学习型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。

建立学习型组织是一个循序渐进而漫长的过程，很多人对学习型组织持保留意见，担心它的可行性。因为如果无法实施，学习型组织的建设也就失去了意义。而学习型组织的有效推进，必须以正确的诊断为基础，没有正确的诊断，后面的一切工作都是徒劳。因此，在学习型组织建设中，诊断是最关键的环节之一。

► 为什么要诊断

诊断评估是学习型组织建设的基础，它有利于避开学习型组织建设的误区，找到组织存在的问题，从而可以对症下药。

► 诊断什么

学习型组织的创建主要从两方面着手，一个是组织力，另外一个学习力。学习型组织的诊断内容主要也是组织力和学习力这两个方面。

► 如何诊断

学习型组织诊断主要是根据建立在维度分析基础之上的诊断体系，综合应用各种诊断工具，为组织的提升和完善提供量化依据。

第1章

为什么要诊断

诊断评估是学习型组织建设的基础,它有利于避开学习型组织建设的误区,对学习型组织建设具有重要意义,因此,有必要进行学习型组织诊断,找到组织存在的问题,从而对症下药。

㊦ 学习型组织错误百态

近年来,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。本节正是基于此,从国内创建学习型组织的实践中,提炼出几个具有代表性的错误做法,希望能引起读者深省和反思。

1. 学习型组织的泛化和虚化倾向

自20世纪90年代以来,世界上很多优秀的企业,如通用电气、壳牌石油、摩托罗拉、AT&T等,都先后成为学习型组织的典范。在我国,自2000年开始也掀起了一股创建学习型组织的热潮,涌现出了“学习型企业”、“学习型社区”、

“学习型家庭”、“学习型城市”等，一时颇有“乱花渐欲迷人眼”的景象。但是，在形势一片大好中，我国的学习型组织建设的理论研究与实践方面却出现了泛化和虚化的倾向。

（1）泛化

在理论研究方面，学习型组织的内涵不断扩大，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。这种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。

在实践领域，泛化倾向的一种表现是，挪用概念，将其范围不适当地延展。不仅出了各种各样的名词，小到“学习型个人”、“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，而且，这些不同范畴的组织特性也存在显著差异，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。

与此同时，泛化还表现在什么都被贴上“学习型组织”的标签，包括培训、企业文化建设、战略规划与业务流程优化、信息技术应用，甚至“送温暖”活动、兴趣小组、读书会，等等。学习型组织建设是一个系统工程，但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。

（2）虚化

在理论研究方面，学习型组织虚化表现为浮躁、不踏实，只是停留在表面，讲讲大道理，做做表面文章，更有甚者是随便拼凑和抄袭。领域内大部分“专家”根本没有企业实践，将一些经典理论的理解和读后感再加上一些管理哲理和管理故事到处贩卖。不可否认，学习型组织理论来自海外，在其发展的初期，翻译、引介非常重要，介绍性、描述性的文章也是有价值的，但学习型组织建

设需要结合组织及其外部环境的机制、文化背景,如果我们不塌下心来深入研究中国企业的实际情况,学习型组织就难以在中国生根、发芽、开花、结果。在这方面,目前不仅缺乏深入研究和原创性的研究成果,甚至连案例整理也流于浅薄。比如说“扁平化”,国内有一家大型企业将其机械地理解为“压缩组织层级”,结果带来很大的损失,其实“扁平化”的核心是“打通组织障碍”。

在实践领域,虚化表现为很多组织把学习型组织创建活动形式化、表面化:只停留在口号上,没有落实到行动中,没有与组织的业务结合;或者只当成领导者个人的“政绩”,到处去“炒作”,实际上是敷衍了事。中国人很多时候喜欢或习惯于干什么事都“一窝蜂”,比如家电业,你引进一条生产线,我就引进两条相同的生产线……结果大家只能停留在低水平的价格竞争上,很快就把整个行业搞烂了。这在业内被称之为内在价值的“提前稀释”。现在,学习型组织的研究与实践也是如此。某本书的案例说,为贯彻“按照正确的意见而不是按照权威执行”,某企业的组长说,现在好了,我们车间不存在谁领导谁的问题了,所有问题一律讨论,谁说得对就听谁的——这简直是一派胡言,不去讲什么管理学原理,连起码的规矩都没有了,组织如何健康运行?如果不能以正视听,让大家误认为学习型组织就是这样浅薄,或者认为学习型组织只是叫得响,实际上很难有什么效果,将严重影响学习型组织的深入推广和发展。

2. 学习型组织建设目的不明确

搞运动,中国人不以为怪,长期以来所形成的行为习惯与心智模式,至今仍影响着一代中国人。这种文化背景反映到实践中就是“一窝蜂”现象严重,在创建学习型组织时没有明确的建设目的,为建设学习型组织而建设学习型组织。

例如,一家企业主动接受学习型组织的理念和实践,并设立了组织学习部,大张旗鼓地开展学习型组织建设活动。但除此之外,企业仍保持原状,而且组织学习部的工作内容只不过是为公司全体员工安排“五项修炼”的培训内容并

提供培训场所。由于这家企业并没有认真思考如何将学习应用于工作之中、学习怎样提高企业的绩效、企业发生了哪些深刻而重要的变化，学习型组织建设只不过是造势和装点门面而已。结果不仅增加了企业的成本，员工对企业、对领导者也产生了不信任感——“他们就会做这些华而不实的表面文章”。

其实，作为一种全新的管理理论，学习型组织建设的目的是提高绩效，并不是为建设学习组织而建设学习型组织。因此，我们强调组织尤其是组织的领导者，对创建学习型组织的目的、意义、作用与成果，要有一个更深刻的认识，创建学习型组织只是一个选择。事实上，学习型组织的缔造只是一种手段，不应是最终目的，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，从而提高绩效，使组织充满创新的活力，不断创造未来。

3. 把学习型组织与企业培训相混淆

一提起学习型组织，人们往往关注的是“学习”二字，很容易错误地认为学习型组织就是通过学习来提高个人或组织的能力。有的人一说学习型组织，就是“那好办，我们多搞些学习就是了”。于是，许多企业开始大张旗鼓地举办各种培训活动，以为这样就可以建立起学习型组织。学习固然是进行学习型组织建设的一个重要方面，但是，学习型组织的学习与工作是不可分离的。所谓“不可分离”，就是工作学习化，学习工作化。另外，学习型组织并不是简单地组织学习。学习型组织建设的核心含义在于寻找并提高企业不断适应变革的能力，在于形成组织的整体思考能力。

学习型组织的意义在于改变固有的思维模式和行为方式，真正的学习型组织在面对问题时，员工不是等、靠、观望，而是组织为员工提供一个适宜的环境使他们可以自我积极地寻找问题根源和解决方案；不是只从个人的角度考虑问题，而是在明确任务的目的后尽可能地联系全局。因此，学习型组织建设的目标不是学习、不是培训！而是通过学习、培训等手段提高企业的组织再造能

力和竞争能力。学习型组织的价值，也不只是建立一个那样的组织而已，它真正的价值在于组织成员在共同建立学习型组织的过程中，激发出成员惊人的能力与能量。

4. 试图依靠学习型组织解决所有问题

与目的不明确相反，许多企业在创建学习型组织时表现出另一个倾向，那就是急功近利、期望过高。他们的目的很明确，那就是希望通过创建学习型组织解决企业的所有问题。这些企业往往对学习型组织的真谛与作用缺乏了解，殊不知像评价营销方案或促销活动一样要求学习型组织，往往适得其反。不仅看不到满意的成果，而且将极大地伤害企业创建学习型组织的意志与信心。因而，尽管学习型组织建设可以带来组织绩效的改善，但是它不可能解决企业的全部问题。

学习型组织的前景固然令人神往，但现实的境况却总是令人不满。现实生活中，几乎没有任何一家企业能够真正符合理想的学习型组织标准，少数“长寿”公司被人贴上“学习型组织”的标签，但遗憾的是，它们并不是有意识地创建成为学习型组织，而更多的是一种本能的自然演进，是多种因素共同作用的结果。

诚然，进行学习型组织建设可以加速企业成为学习型组织的过程，在这一过程中企业的绩效会有所改善，但是，任何一个企业都有这样那样的问题：一个问题解决了，另外一个问题又冒出来。企图用一种方法解决所有问题是不现实的。因此，国内企业必须对学习型组织建设的预期有个正确的认识，如果不能逾越理想与现实之间的鸿沟，学习型组织就可能只会“昙花一现”，无法获得长久的生命力。

5. 期望立竿见影、一蹴而就

企业作为盈利组织，追求利润无可厚非，企业的各种经营活动也往往据此

展开。企业创建学习型组织，就是想通过学习，提高全体员工的素质，提高企业的竞争力，提高企业应对变化的能力，以适应激烈的外部竞争。因而，企业在创建学习型组织的过程中，需要看到成果，需要看到变化，尤其需要那些可量化、易评估的市场业绩来证明。但是，利润的产生是需要过程的。

众所周知，任何一种管理模式的成功实现或企业性质的完全转型，都需要一定的磨合时间，少则三五年，多则十几二十年，甚至需要上百年。学习型组织的建设是一个思维变革的过程，一个文化变革的过程，一个不断深入的过程，它不仅需要企业及其员工付出持续的努力，做出持续的改变，而且其效果也将是渐变、缓慢出现的，但必将是坚固与长久的。

按照任何一个标准来衡量，组织成员之间都会表现出很大的差异性。比方说，由于某些原因，有些人在上司和同事面前并不愿意说实话，不愿意指出领导的错误，有些人不愿意加入组织决定的过程……更重要的是，学习型组织与传统的、等级的权威型组织是相冲突的，建设学习型组织就是要加强员工的责任感。这些因素都增加了学习型组织建设中的实际困难。

即使世界顶尖的电子企业摩托罗拉在推行学习型组织活动之一的六西格玛时，花费的时间也不下十年，而为此付出的成本更是数十亿之巨。而在我们的咨询实践中却发现少数企业打出“一月一小变，一年一大变，两年成功转型”的口号。

需要指出的是，尽管学习型组织在很大程度上是一种理想——希望组织永葆青春活力，但也正是由于这种理想性，它才散发出无穷的魅力，决定了它一定可以取得阶段性成果的。就如同人类几千年以来一直渴求长生不老的梦想一样，如何变成现实是一个令人尴尬的问题，但人类的寿命一直在延长。

学习型组织的五项修炼

根据彼得·圣吉的《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》，在创建