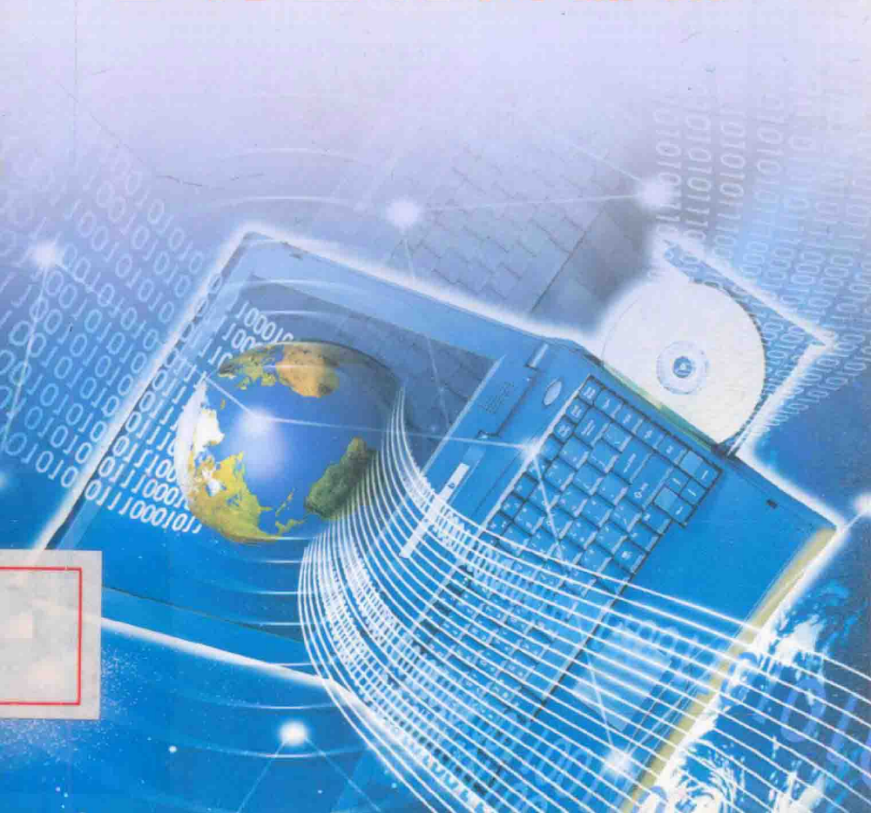


内部资料

XUE XI XING ZU ZHI GAI SHU

学习型组织概述与 学习型龙凤探索



学习型组织概述与 学习型龙凤探索

大庆市龙凤区“学习型龙凤”建设领导小组办公室

序

我们生活在一个快速变化的时代，整个世界面临着技术革命的“第三次浪潮”，一日千里，瞬息万变，谁不是强者，谁就不属于这个时代。不管你喜欢也罢，不喜欢也罢，形势咄咄逼人，不进则退，每个人都面临着挑战。物竞天择，适者生存，除了迎接挑战，别无选择。面对信息爆炸和知识倍增，传统的思想、习惯已经束缚了人们的发展，而陈旧的知识、技能快速折旧又把更多人推向无知的边缘，无法应对挑战。正如《学习型组织管理理论》所述，“学习的速度小于变化的速度就等于死亡”。今天你是人才，如果不努力学习，明天就不是人才；今天你不是人才，如果努力学习，明天就会成为人才。

学习已经不限于课堂教育，也不局限于文凭和学历，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，有益于改造落后文化，有益于抵制腐朽文化，有益于进行文化创新。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。胡锦涛总书记在十七大报告中指出：要坚持社会主义先进文化前进方向，兴起社会主义

文化建设新高潮，激发全民族文化创造活力，提高国家文化软实力。可以看到，我们迎来了一个新的学习时代。在这样的时代背景下，为什么学习、怎样学习、学习什么是需要全区上下共同回答的课题。

当前，我们正在全力推进的以构筑“三核、四带、五区”经济发展格局为统领的新龙凤建设，是一项不仅需要埋头苦干、更需要不断创新的全新事业。要顺利推进这项事业，圆满实现预期目标，必须有一支肯于学习、善于学习、勤于学习的党员干部队伍；必须有一种抢抓机遇、乘势而上、开拓进取的强烈发展意识。有鉴于此，我们提出并开展了学习型龙凤建设活动。编印本书的目的在于使全区广大党员干部群众对学习型组织基本知识有一个初步的了解，对学习型龙凤建设的目标、任务和要求有一个系统全面的把握，努力形成自觉学习、全员学习、终身学习的良好氛围，用不断提升的学习力，构筑区域发展的软实力，增强新龙凤建设的创造力、凝聚力。

区委书记：张宝伟

2008.1

目 录

学习型组织概述

第一章 学习型组织的概念	1
一、学习型组织的概念	2
二、学习型组织的内涵和特点	4
三、构成学习型组织需要具备的六大要素	6
四、“五项修炼”的精髓	7
第二章 学习型组织的时代意义	8
一、21 世纪是强调“把人作为发展的中心”的世纪，人的发展需要学习型组织	9
(1) 21 世纪是“把人作为发展的中心”的世纪	9
(2) 现代管理科学对“人”的社会定位	9
(3) 人的学习和发展，需要学习型组织	10
二、21 世纪是强调构建“学习型社会”的世纪，“学习型社会”的大厦，必须有许多“学习型组织”的基石才能建成	11
三、21 世纪是科技更加迅速发展、全面进入信息社会与知识经济的时代，个人和团体为能跟上时代	

的发展,需要学习型组织	13
(1) 知识总量加倍增长	13
(2) 知识老化速度加快	14
(3) 树立终身学习理念	14
四、学习型组织是人类智力进化的工具,为人类提供科学的思维方式	15
第三章 学习型组织的基本内容	16
一、自我超越	16
(1) 什么是自我超越	16
(2) 为什么要自我超越	17
(3) 自我超越追求的目标是什么	17
(4) 自我超越的理论假设是什么	17
(5) 如何进行“自我超越”修炼	18
二、改善心智模式	20
(1) 关于心智模式的内涵	20
(2) 影响心智模式形成与改变的要素	21
(3) 心智模式的特点与作用	24
(4) 心智模式的检视与改善	24
(5) 心智模式和系统思考	28
三、建立共同愿景	29
(1) 什么是共同愿景	29
(2) 构想“共同愿景”	32
(3) 建立共同愿景的作用	33

(4) 如何修炼共同愿景	33
(5) 避免共同愿景的夭折	35
四、团体学习	36
(1) 明确团体学习的意义	36
(2) 把握个人学习、团体学习、组织学习三者关系	37
(3) 理清团体学习的目的、关键、障碍和目标	38
(4) 尝试团体学习的多种方式	39
(5) 在深度汇谈中注意消除自我防卫	40
五、系统思考	40
(1) 关于系统的含义	40
(2) 什么是系统思考	41
(3) 系统思考的基本要求	42
(4) 系统思考的法则	45

第四章 学习型组织对领导者和个体的客观要求	47
一、领导者的新角色	47
(1) 在学习型组织之中,领导者的新角色是什么	47
(2) 怎样当好设计师	47
(3) 怎样成为忠实的仆人	48
(4) 怎样成为“好教师”	49

(5) 新一代领导者的画像	50
二、对个体的客观要求——提升自己的学习力	53
(1) 何谓学习力	53
(2) 如何提升自己的学习力	53

学习型龙凤探索

中共大庆市龙凤区委办公室印发《关于推进学习型龙凤建设的实施意见》的通知	56
2008 年度学习型龙凤建设系列主题活动安排	68
“学习型组织”创建评估标准及评估办法	70
“学习型社区”创建评估标准及评估办法	73
“学习型村屯”创建评估标准及评估办法	76
“学习型企业”创建评估标准及评估办法	79
“学习型家庭”创建评估标准及评估办法	82
“学习型市民”评选条件及评选办法	84

第一章 学习型组织的概念

我们生活在一个快速变化的时代，这个时代唯一不变的就是变化。

这个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，使每一个国家、每一个城市、每一个企业和组织，甚至每一个人都深刻地感受到竞争的压力和变化的紧张。学习的速度 $<$ 变化速度 $=$ 死亡，（公式的意思是：如果学习速度跟不上时代的变化，那就只能是死亡）我们必须使学习速度大于或等于变化速度，学习型组织的管理理论由此产生。

学习型组织是由美国麻省理工学院教授彼得·圣吉 1990 年提出的，他在《第五项修炼—学习型组织的艺术与实务》一书中，吸收东西方管理文化的精髓，提出了以“五项修炼”为基础的学习型组织理念。学习型组织最初针对于企业组织，后来迅速波及其他领域，人们运用学习型组织的基本理念，去开发各自所置身的组织，创造未来的潜能。

什么是学习型组织，它具有什么涵义和特点，构成学习型组织主要内容的五项新技术即五项修炼是什么？下面将逐一介绍。

一、学习型组织的概念

指通过培养弥漫于整个组织的学习气氛、充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的高度柔性的、扁平的、符合人性的、能持续发展的组织。

学习型组织的含义：

在未来社会，单靠以往那种自上而下的培训已显得不够充分，应该创造一个能自我学习的氛围，保持学习的动力，不断用最新思想、最新知识、最新技术武装自己。学习型组织是这样一个学习团体：它像个具有生命的有机体，无论前所未有的复杂、混沌、变化扑面而来，它总能灵活伸展、轮转向前。在这个团体中，人们胸怀大志、心手相连、相互反省求真，脚踏实地、勇于挑战、不为眼前近利所诱，以远大的共同愿景，以整体搭配的双策与利动，充分发挥生命的潜力，大家得以不断突破自己的能力上限，创造真心向往、超乎寻常的结果。培养全新、前瞻而开阔的思考方式，合力实现共同的抱负，并不断一起学习如何共同学习，从而在真正的学习中体会工作的真意，追求内心的成长与自我实现，并与周围世界产生一体感。

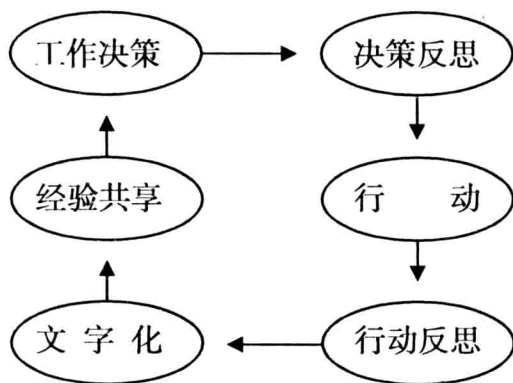
学习型组织不是指将一个组织办成一所学校，它是要突出学习在一个组织发展中的重要作用。

这里的“学习”具有特定的含义：一是学习与工

作不可分离，既要把工作的过程看成是学习的过程，强调工作中的反思，将工作学习化；又要把学习看作与工作一样，提出要求，进行规划、检查、考核，将学习工作化。二是除了个人学习，它更强调组织的学习、团体的学习。即学习型组织的学习，强调的是与工作不可分离的学习，即工作学习化，学习工作化。

工作学习化，就是把工作的过程看成是学习的过程。认为反思是最好的学习，强调通过工作过程中的反思进行学习。

其模型是：



学习工作化，就是要把学习与工作一样对待，一样要求。学习型组织强调个人学习基础上的“组织的学习”，这种组织学习，强调的是以信息反馈为基础的组织学习；以反思为基础的组织学习；以共享为基础的组织学习。

学习型组织与个体学习的最大区别在于：

1、对个人而言，认识到知识只有在互相学习中才能得到发展，也只有通过使用知识才能派生出更多的新知识。知识交流范围越广，学习的效果就越好；共享知识越多，知识拥有者获得的收益就越大。

2、对组织而言，必须将学习化为组织的日常行动，以主动学习代替被动学习、团队学习代替个人学习、系统学习代替零星式学习。

二、学习型组织的内涵和特点

学习型组织是一个不同凡响的、更适合人性的组织模式，它有着崇高而正确的核心价值、信念与使命，具有很强的生命力与实现梦想的共同力量，不断创新、持续蜕变。它首先是一个学习团体，其次是一种更适合人性的组织模式，最后它有共同的价值观和共同愿景，并具有很强的生命力。

学习型组织具有三个层次的内涵和特点：

1、层次扁平化。在学习型组织中，已不存在各种

等级制度，领导与员工之间由原来的被迫顺从关系转变为伙伴关系，即领导与员工之间的组织结构已经不再是以前的金字塔形式，而是一种网状的、扁平的、富有弹性的组织结构，领导与员工可以直接对话、直接交流，大大减少了组织中的交易成本。

2 组织咨询化。整个组织就象一个咨询公司，员工之间彼此询问、学习，相互之间的关系非常和谐、非常融洽，信息能在组织中畅通无阻。

3、系统开放化。组织本身形成了一个系统，而这个系统又是社会系统的一部分，它能与社会有机地结合起来。

学习型组织还具备以下一些特点：

1、它是探讨个人及组织生命源泉的一种新型组织。

2、它让我们看到个人及组织中几种潜在的巨大力量来源，它们都是最根本、最持久的，但却通常是最不明显的。

3、掌握这些力量后，个人的生命空间就会变得很大，就能成为一个全神贯注于自己真正想做的事，又兼顾生命中最重要事情的“学习者”；组织也因此脱胎换骨成为人们得以不断扩展创造未来的能量，培养全新、前瞻而开阔的思考方式，全力实现共同的愿景，并持续学习如何共同学习的组织。

4、学习型组织不限于企业组织，它小至家庭，大至跨国公司都可应用。

具有如此特点的学习型组织，我们可以把它理解为：有宽广心胸和前瞻性目光、勇于自找麻烦、不断创新的决策层；有为共同目标而不断学习、追求超越的员工队伍；有工作即学习、学习即工作的良性机制；有个性得到充分舒展、互相协作、激励创新的氛围和充满生机与活力的组织。

三、构成学习型组织需要具备的六大要素

- 1、拥有终身学习的理念和机制；
- 2、建有多元回馈和开放的学习系统；
- 3、形成学习共享与互动的组织氛围；
- 4、具有实现共同愿景的不断增长的学习力；
- 5、工作学习化使成员活出生命的意义；
- 6、学习工作化使组织不断创新发展。

由此可见，学习型组织的真谛是：让大家通过心灵上的潜移默化，从而在组织内由工作中活出生命的意义。

学习型组织的适用范围有几个特点：

适应于团队工作而不是个人工作；适应于项目工作而不是职能性工作；适应于创新而不是重复性的任务；学习型组织有利于员工的相互影响、沟通和知识

共享；有利于知识更新和深化；有利于集中资源完成知识的商品化；有利于增强对环境的适应能力。

四、“五项修炼”的精髓

学习型组织艺术与实务是彼得·圣吉博士通过对几千家企业的培训、研究，用十年时间总结出的一套操作性很强的管理方法。他发展出的系统思考、学习型组织的艺术与实务，被西方誉为“21 世纪的管理圣经”。构成这个科学理论的主要是由五项新技术汇聚在一起的、被管理界称为“圣吉模式”的五项修炼，其精髓是：

“自我超越”是学习型组织的精神基础。它要求个人学习不断理清并加深个人的真正愿望，集中精力，培养耐心，以自己真正向往的事情为起点，为自己的最高意愿而活着。组织群体对于学习的意愿和能力，植基于每一成员对于学习的意愿和能力；

“改善心智模式”是把镜子转向自身，审视自己究竟如何了解世界，采取何种假设、成见、图像、印象，以开放的心灵容纳别人的想法；

“建立共同愿景”是真正值得长期献身的目标以及不断学习与创造的动力。这一训练发掘出共有的愿景，使组织成员对组织产生归属感，成为有良好默契的工作伙伴；

“团体学习”是由一个团体所有成员的“深度汇

谈”开始，每个人都摊出心中的假设，自由交流，以发现远较个人深入的见解。在现代组织中，学习的基本单位是团体，而不是个人。

“系统思考”是在研究处理事物时，应把所处理的事物看做一个系统，要看到其中的组成部分（元素或子系统），还要看到这些部门之间的相互作用（关联），并从总体的角度把系统中的人物、能量和信息加以处理和协调。因此，按照系统思考的方法去观察、分析、控制、管理、协调某一事物时，不能只见“树木”不见“森林”；也不能只见“森林”而不见“树木”。做到既有分析，又有综合；既有分解，又有协调。系统思考是五项修炼的核心。

学习型组织很像是飞机或电脑等工程上的创新，而五项修炼，便是这项创新工程中缺一不可的技术。

“修炼”的境界并非靠强制力量或威逼利诱所致，而是必须精通整套理论、技巧，进而付诸实行。每习得一项修炼，便更向学习型组织的理想跨进一步，它跟艺术、工程等任何其它修炼一样，有些人学习的比较快，有些人慢，但是任何人都能够透过演练而熟能生巧。

第二章 学习型组织的时代意义

学习型组织理论，是当今世界上最前沿的两大管

理理论之一。学习型组织理论具有深远的时代意义。

一、21 世纪是强调“把人作为发展的中心”的世纪，人的发展需要学习型组织

(一) 21 世纪是“把人作为发展的中心”的世纪

联合国于 1993 年就成立了以欧盟主席雅克·德洛尔任主席的、由 15 名各国专家组成的“国际 21 世纪教育委员会”。该委员会用 3 年时间研究完成了题为《教育——财富蕴藏其中》的研究报告。它着重指出：21 世纪是强调“把人作为发展的中心”的世纪，并根据这一特征，分析了教育在 21 世纪的作用——教育是人的发展和社会发展的主要途径；教育是社会和经济发展的首要推动力；教育不再是发展的手段，教育本身就是社会发展的基本内容和目标；21 世纪的发达社会，接受教育不再是为了谋生，而是为了社会的和谐发展以及个人能力的充分发挥。《美国 2000 年教育战略》也写着：“今天，一个人如想在美国生活得好，仅有工作技能是不够的，还须不断学习，以成为更好的家长、邻居、公民和朋友。学习不仅是为了谋生，而且是为了创造生活。”

(二) 现代管理科学对“人”的社会定位

自泰罗 1911 年出版的《科学管理原理》算起，现代的管理科学已走过了 80 多年历程。现代管理科学对“人”的社会定位有所不同。