

世界500强企业管理培训教程

如何创建 学习型组织

著名培训师
学习型组织研究专家

张声雄著

世界500强企业管理培训教程

如何创建 学习型组织

著名培训师
学习型组织研究专家
张声雄著

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

如何创建学习型组织 / 张声雄著. —北京:
中国社会科学出版社, 2003.7
(时代光华培训书系)
ISBN 7-5004-3946-6

I. 如...
II. 张...
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 (2003) 第 044502 号

责任编辑 安晋军 陈彪
责任校对 时光
装帧设计 海洋

出版发行 中国社会科学出版社
社址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720
电 话 010-84029453 传 真 010-64030272
网 址 <http://www.csspw.com.cn>
经 销 新华书店
印 刷 北京富生印刷厂
版 次 2003 年 7 月第 1 版 印 次 2003 年 7 月第 1 次印刷
开 本 787 × 1092 毫米 1/16
印 张 11.75
字 数 148 千字
定 价 25.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

时代光华管理课程
时代光华培训书系

专家委员会

主 任 成思危
副 主 任 唐铁汉 保育钧 潘承烈 温元凯 高建华
委 员 孙钱章 邵 逸 柴寿钢 张 德 朱立言
总 顾 问 袁宝华

时代光华培训书系编委会

主 编 孙卫珏 张春林
执行主编 文 钊 胡圣云
编 委 陈 彪 杨建斌 陈 红 牟津浦 王建敏
 谢 强 毕行之 李晏兵 高 杰 江 南
 陈 宇 于进松 马成威 郭 颖 谭志文

致读者

朋友，如果您是管理者或者是在职场有所作为的人士，如果您是人力资源经理或者是培训经理，我们很高兴能与您交流，感谢您对本书的关注。

我们正置身于一个急剧变革的时代，面对激烈的职场竞争与市场竞争，管理者个人及其组织要想生存、发展，进而求得事业的成功，必须建立持久的竞争优势。

而管理者个人及其组织唯一持久的竞争优势便是比竞争对手学习得更快的能力。因而，在新世纪，在知识经济的新时代，管理者个人及其组织所面临的主要问题便是学习问题。

鉴于目前国内充斥于市的经管类书籍良莠不齐，优劣难辨，而现场培训课程受时间、地点等诸多限制且费用高昂，为解决管理者及其组织学习培训的难题，时代光华公司作为教育培训服务的专业提供商，在与中华全国工商业联合会、中国企业联合会等战略合作机构联合推出“时代光华管理课程”系列多媒体产品的同时，隆重推出“时代光华培训书系”，为广大企业客户和个人读者提供更多的选择与优质、便利的服务。

“时代光华培训书系”立足中国发展现状与管理实践，整合国内外优质培训学习资源，专为中国管理者个人发展提升和企业组织培训量身定制。该书系具有以下几大特色：

一、高效实用的培训内容：一般经管类图书侧重理论知识，本书系则紧扣管理实务，注重实战技能的传授与演练，强调互动与实践，让读者边学边练，即学即用，步步提升，收益显著。

二、轻松愉快的阅读体验：不同于一般经管类图书的繁复论述，本书系力求语言简明通俗，内容设计尽可能做到互动化、人性化：传授知识与技能强调要点化、步骤化、图表化，间以精彩的案例分析、生动的小故事与小漫画，版式疏朗有致，让您感到学习不再是被动的劳役，而成为主动参与、乐在其中的享受。

三、海内外一流的培训专家，超强的作者阵容：本书系编著者或主讲老师均为来自世界著名跨国公司的高层经理、培训经理及知名管理专家，价值上千元的培训课程之精彩内容尽都囊入一册书中，花费不多却可分享世界500强企业的管理培训精华。

四、系统全面的管理培训教材体系：本书系内容涵盖企业管理的各个层级与不同的专业领域，具有相对规范、成熟的编写体例，立志于为我国职业经理培训认证及员工职业化培训提供切实可行、行之有效的教材。

时代光华培训书系作为职业发展培训教材具有与一般图书不同的特点，为了使您对本书系的学习获得实实在在的收益，使您的学习效果最大化，建议您采取如下方法进行学习：

一、结合实际，有针对性地学习：为了便于您结合自身状况以及您所在组织的现状，有针对性地、有重点地学习，我们在每本书前均设计了相关的测试题，用以检测评估您在本书所涉及的相关领域的现状，进而从中发现您或您的组织学习、发展的领域，并进一步有针对性地确定您的学习重点。因此我们建议您在正式学习本书前先认真做相关测试题，并分析评估您的现状，再结合学习目标与每章重点，有针对性地进行学习。

二、高度重视互动练习：我们借鉴国际知名管理培训教材的做法，在每本书中均安排了大量的互动练习，其目的是为了不断实现目标知识点、技能点与您或您所在组织的现状作对照，从中找到差距，进而通过学习、通过制订改善提高的行动计划，缩小差距，最终消除差距，实现组织行为的完善与个人素质技能的提高。

因此，我们希望您尽量按书中提示，认真做相关的互动练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

三、把每本书当作您的行动手册：知道不如做到。我们根据书中传授的知识与技能要点并结合管理工作的实际需要，在每本书中设计了一系列学以致用工具表单，我们期望借此能有效地促使您将您的所知简便地转换成您的行动，从而在短期内取得量化的、可见的改变。

我们建议您认真填写这些实用的管理工具表单并付诸行动，我们期望您由此发现卓越的管理可以经由学习训练而达成，由此体验到管理培训的价值和我们的培训书系对您的价值。

四、把每本书当作备忘录：我们希望您的学习是结合工作实际的，不间断的。当您在现实工作中遇到了某些问题需要处理，但对如何处理没有把握时，请把本书系的相关教材当作您的备忘录，查阅相关知识点、技能点，进而寻求工作指南。

最后需要说明的是，由于各种因素的限制，本书系的编撰一定还存在不少缺陷与不足。如果您有建议与批评，请及时与我们联系，感谢您帮助我们改进与提高。如果您觉得有所收获，请转告您的朋友和同事，与大家一起分享。

知识改变命运，学习成就未来。愿时代光华培训书系伴随您一路走向成功，走向辉煌！

时代光华培训书系编委会

2003年6月

总 自 检

你的组织可能正在成为一个学习型组织，或者你由本书第一次接触到学习型组织这一概念——无论是哪一种，都请你认真完成下列判断题。通过测试，你可以清楚自己对学习型组织这一全新的管理理念的了解程度。

请在你认为不正确的判断项后的“□”内画“×”

1. 学习型组织理论是当前最前沿的管理理论之一 ☐
2. 学习力是企业的生命力之根 ☐
3. 学习型组织强调实现员工的生命意义 ☐
4. 学习速度必须大于或等于变化速度 ☐
5. 学习型组织强调学后要有新行为 ☐
6. 企业的改革正以加速度进行 ☐
7. 精简要先乘后减、先事后人 ☐
8. 创新是学习型企业的核心理念 ☐
9. 当今企业要特别重视右脑型人才 ☐
10. 企业领导要时刻为部下创造辉煌设计的机会 ☐
11. 年轻人要敢于自我超越 ☐
12. 团队学习的关键是深度汇谈 ☐
13. 系统思考是五项修炼的核心 ☐
14. 学习型组织强调了解蝴蝶效应和青蛙现象 ☐

15. 学习型组织必须不断改善心智模式



如果你选择“×”超过3项，说明你对学习型组织的认识还需要加强。本书就是你的良师益友，只要你认真阅读本书，并结合自己的具体实践，一定会对学习型组织的管理理论有一个系统而全面的了解，进而形成一个适合你自己的创建学习型组织的思路。

目 录

第 1 章 学习型组织管理理论的性质	1
一个当今世界最前沿的管理理论	2
一个宏观的管理理论	4
第 2 章 学习型组织的真谛	9
学习力——学习型组织真谛之一	9
学习力三要素	10
学习力——企业竞争最终的决定力	12
学习力——企业的生命之根	14
活出生命意义——学习型组织真谛之二	15
强调生命意义	15
考虑问题全球化，处理问题本地化	18
建立学习型组织的企业文化	20
创新——学习型组织真谛之三	22
把学习转化为创造力	22
使创新成为主旋律	23
第 3 章 学习型组织的优势	27
等级权力控制型企业的分析	28
学习型组织的优势分析	28
利润对比	29



领导者与被领导者的作用对比	30
管理重心与创造力对比	32

第4章 学习型组织学习的特点 35

工作学习化、学习化工作	36
工作学习化的涵义	36
工作学习化模型	37
学习工作化的涵义	40
学习速度必须大于或等于变化速度	41
十倍速度时代的学习理念	46
组织的学习	49
组织学习的重要性	49
组织学习的构架	50
学后要有新行为	51

第5章 学习型组织管理理论是认识层次的管理理论 55

提升组员的认识水平	56
海尔文化的启迪	57
管理的最高境界：无为而治	60

第6章 企业的寿命 63

企业寿命的概念	64
发达国家和地区的企业寿命	64
世界前 500 强企业的寿命	65
日本企业的寿命	65
如何延长企业寿命	66
企业的改革正以加速度进行	66

未来企业变革的趋势	68
-----------	----

第 7 章 学习型企业的特征之一：精简与扁平化 73

学习型精简	74
先乘后减	74
先事后人	75
做事要简洁	77
扁平化	77
多层化管理	78
扁平化管理	79

第 8 章 学习型企业的特征之二：有弹性和不断创新 85

有弹性	85
观念更新	86
战略储备	90
提高员工整体素质	91
不断创新	93

第 9 章 学习型企业的特征之三：善于学习 97

要肯学习，更要善于学习	97
组织学习的五种类型	99

第 10 章 学习型企业的特征之四：自主管理 107

自主管理是必然趋势	107
企业中的两大类问题	109
收敛性的问题	109
发散性的问题	109



企业领导应考虑的两件事	110
时刻为部下创造辉煌提供机会	110
时刻为部下创造辉煌搭建舞台	111
自主管理的案例分析	112

第 11 章 学习型组织五项修炼之一：自我超越 117

为什么强调自我	119
自我超越“三要”	121
开展境界教育	121
从“工具性”的工作观转变为“创造性”的工作观	122
向极限挑战	122
年轻人、年长者都要敢于自我超越	124

第 12 章 学习型组织五项修炼之二：改善心智模式 129

何谓“心智模式”	130
心智模式的三个特点	131
怎样改善心智模式	131
成功人士心智模式的“三点要求”	134
修炼气度	134
学会沟通	135
修炼 3Q	136

第 13 章 学习型组织五项修炼之三：建立共同愿景 139

共同愿景的涵义	140
愿景的三大要素	141
愿景的三个层次	142

第 14 章 学习型组织五项修炼之四：团队学习	147
为什么强调团队学习	148
时代的要求	148
克服团队智障的要求	148
团队学习的关键——深度汇谈	152
深度汇谈的概念	152
怎样做到深度汇谈	153
第 15 章 学习型组织五项修炼之五：系统思考	157
系统思考是五项修炼的核心	157
怎样做到系统思考	159
蝴蝶效应和青蛙现象	161
蝴蝶效应	161
青蛙现象	162
第 16 章 学习型组织有关问题解答	165
问题一：为什么提出要建立学习型社会	165
问题二：学习型组织如何定位	166
问题三：应采取什么方法让员工学习	167
问题四：中小公司怎样成为学习型企业	168
问题五：目前我国学习型组织建设方面的状况怎样	169
参考文献	172

第 1 章

学习型组织管理理论的性质

本章重点



一个当今世界最前沿的管理理论

一个宏观的管理理论

从 20 世纪 80 年代开始，在企业界和管理思想界，出现了研究和推广学习型组织的热潮，并逐渐风靡全球。“学习型组织”最初的构想源自于佛睿斯特在 1965 年写的一篇文章——“一种新型的公司设计”，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、组织咨讯化、系统开放化，企业人员逐渐由从属关系转向工作伙伴关系，并不断学习，不断重新调整结构关系。

彼得·圣吉作为佛睿斯特的学生，继续以组织系统动力学为基础来研究如何建立一种更理想的组织。圣吉博士除了进一步融入更多整体动态搭配的细节性的技术外，还将一些新的创造性管理技术结合起来，发展出一种新型的组织概念。在近 10 年中，他对数千家企业进行研究，对一批企业作了辅导，积累了不少成功的案例。

随后圣吉博士将他们的辅导与研究成果写成《第五项修炼——学习型组织



的艺术与实物》一书，介绍创造“学习型组织”的五项修炼。它通过一套修炼办法提供给企业整体运作的“群体智力”，提高企业组织的竞争力。该书一出版即在西方产生极大的反响，彼得·圣吉也被誉为20世纪90年代新一代管理大师。未来最成功的企业将是“学习型组织”企业，它像是具有生命的有机体，总能灵活伸展，轮转向前。

美国《幸福》杂志认为此型组织将是未来最具竞争力的组织。20世纪90年代初，杜邦、英特尔、苹果电脑、联邦快递、加拿大皇家石油、汉诺威保险公司等著名企业主动要求并赞助麻省理工学院成立学习型组织的学习中心，希望自己的企业能在麻省理工学习中心的辅导下，脱胎换骨成为“学习型组织”。著名的戴明博士及几位管理学界的大师也主动要求加入此项计划。

一个当今世界最前沿的管理理论

◆ 这是一种管理理论

学习型组织理论很容易给人造成一种错觉，让人觉得这是一种谈论学习意识和学习方法的学习理论。其实它是在知识经济时代应运而生的一种管理理论。这种管理理论的执行者既不是人事部门，也不是教育部门，而是最高管理层的领导。学习型组织理论作为一项前沿的管理理论，已经渗透到社会的各个层面，正被越来越多的组织和企业、个人所接受和应用。

◆ 这是最前沿的管理理论

学习型组织管理理论不是一般的知识，也不是一般的技巧，而是当今最前沿的管理理论。学习型组织理论的创新之处，就在于它提出了新的认识论，又以此指导、整合、创新了管理方法。

理论发展的速度和人类发展的速度一样，越来越快。在现在的世界，大概每8个月就会产生一种新理论，但是真正对人类社会产生重大影响的理论，100年来只有35种。如果我们把这35种理论按照时间和作用排序，就会发现：学习型组织管理理论是当今世界最前沿的管理理论。著名学者罗宾斯在他的《组织行为学》的第七版中专题论述了学习型组织。他在书中讲到：20世纪80年代以来的管理可以分为如下三个台阶：

- 80年代，企业热衷于全面质量管理理论的应用。
- 90年代，企业热衷于企业再造理论。
- 90年代中期，企业开始积极推广学习型组织管理理论。

其实，学习型组织管理理论的提出时间早于企业再造理论，但是，它的应用却要晚一些。学习型组织管理理论的推广是因为许多企业在推行全面质量管理和企业再造理论的实践中相继失败，而学习型组织管理理论却使当今很多著名企业重新焕发了生命的活力。现在西方对组织学习的研究方兴未艾。据粗略统计，近年来关于组织学习与学习型组织的文献呈直线增长态势，不仅有很多论文发表，而且出版了一批有影响的专著；不仅有理论探讨，而且有大量的实证分析与案例研究，并且出现了一些咨询公司专门辅助企业转变为学习型组织。与理论界相呼应，大批优秀企业也纷纷表示了对学习型组织的兴趣，有的还积极推进组织学习或导入学习型组织项目，如美国的福特汽车（Ford）、通用电气（General Electric）、摩托罗拉（Motorola）、科宁（Corning）、AT&T、联邦快递（Federal Express）、欧洲的赛恩斯钢铁、罗福（Rover）、ABB等，正朝此目标迈进，并取得了明显成效。在美国排名前25位的企业中，80%都采用了学习型组织管理理论。

所以，无论是从时间还是从作用来看，学习型组织管理理论都是当今世界最前沿的管理理论之一。



一个宏观的管理理论

学习型组织管理理论是一个宏观的管理理论，这主要是因为“组织”的范围非常广泛。学习型组织管理理论适用的范围大到一个国家，小到一个家庭，如表 1-1 所示。

表 1-1 学习型组织管理理论的应用

范 围	实 例
国家管理 ——学习型政府	新加坡——学习型政府 欧盟——学习型社会
城市管理 ——学习型城市	中国上海、大连、北京和南京等 50 多个 大中城市
企业管理 ——学习型企业	美国微软 中国宝钢集团
学校管理 ——学习型学院	中国同济大学 美国麻省理工学院
家庭管理 ——学习型家庭	中国上海、常州、青岛等一批城市

◆ 国家管理

学习型组织管理理论的应用首先表现在国家管理中，美国、新加坡和欧盟都是这方面的典型。