



企业文化系列丛书

FROM THEORY TO PRACTICE

the practical way to create a learning organization

从思想 到方法

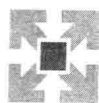
学习型组织创建实务

王吉鹏 主编



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



仁达方略管理文库

企业文化系列丛书

FORM THEORY TO PRACTICE

the practical way to create a learning organization

王吉鹏 主编

从思想 到方法

学习型组织创建实务

企业管理出版社

14595/04

图书在版编目(CIP)数据

从思想到方法:学习型组织创建实务 / 王吉鹏主编.

北京:企业管理出版社,2003.11

ISBN 7-80147-956-4

I. 从… 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(2003)第 097324 号

书 名:从思想到方法——学习型组织创建实务

作 者:王吉鹏

责任编辑:群力

技术编辑:穆子 晓光

书 号:ISBN 7-80147-956-4 /F·954

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 **邮编:**100044

网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷:北京雅龙印刷厂

经 销:新华书店

规 格:787 毫米×1092 毫米 16 开本 13.75 印张 270 千字

版 次:2003 年 11 月第 1 版 2003 年 11 月第 1 次印刷

印 数:1—5000 册

定 价:30.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序 言

多年来,我和北京仁达方略管理咨询有限公司年轻的创始人王吉鹏有过接触。他对企业文化的热忱和对企业文化研究的深入给我留下了深刻的印象。最近听他介绍仁达方略构建了完整的企业文化理论框架并准备结集出版的时候,我对他们这班年轻人在理论研究和实证方面取得的长足进步感到鼓舞。

道家讲“孤阴不生,独阳不长”,说的是做任何事情都要阴阳共济,虚实结合。企业文化和经营管理的关系也是这样,企业文化是“虚”的,经营管理是实的,企业要获得更大发展,就要虚实结合。我从八十年代末开始倡导经济文化相结合的商业文化学,随后提出了文化和经济一体化以及文化力的概念。具体运用到企业经营实践,就是要让企业文化和企业管理经营结合到一起。企业界一直以来都存在企业文化和经营管理“两张皮”的问题,以价值观为核心的企业文化和以利润为目标的经营管理的矛盾大多未得到有效解决,从而桎梏企业的发展速度,削弱企业的发展后劲。现实当中,企业在经历了最初的经验管理、科学管理和战略管理后,正日益认识到企业最高层次的竞争已经不再是资金、技术、人员、策略的竞争,而是文化的竞争,谁塑造了优秀的文化,谁拥有了最优秀的经营理念并且转化为企业行为,谁就成为市场竞争的优胜者。因此,文化管理正成为目前理论界和企业界争相研究和实践的热点,文化管理也成为企业管理的趋势。现在企业管理咨询行业发展很快,企业文化咨询被一些咨询公司列为单独的一个咨询方向面向企业提供服务,大多得宜于此,而这正是把企业文化转化成看得见摸得着的生产力的一种很好的方式。据我所知,王吉鹏和他的仁达方略公司是其中最早提供专业的企业文化建设咨询的公司之一。

另外,企业文化之所以有“看起来很美,说起来很甜,做起来很难”之说,究其原因,一是应该归结于文化和经营的分离——文化是文化,经营是经营,把文化看作玄而又玄,虚而又虚的东西,认为企业文化于企业经营管理,最多不过是个点缀;二是应该归结于企业文化在实际操作过程中缺乏具体手段。而仁达方略

在企业文化建设的实际指导过程中,将之分解成维度要素,条分缕析,逐层提升、分步推进,使企业文化建设之路不再仿佛雾里看花,企业文化建设终于“落地有术”了。

难能可贵的是,仁达方略一直致力于企业文化的实证研究,有系统的理论体系,有完整的咨询模型,甚至于还创造性地开发出企业文化推进系统,付诸企业生产和管理的实践,切切实实促使文化力转化为生产力。他们坚持源于实践又指导实践,真正懂得企业的成长规律,将先进的管理理论、企业理念落到企业管理和运行的实处。我真心地希望他们能够把这种“坚持”坚持到底,真心地希望他们这种讲究责任、讲究务实的公司能够被越来越多的人和企业接受,那意味着我们的企业走向成熟,咨询市场走向规范。

最后,我要说的是,文化不光是文化人的文化,更需要广大企业管理者长期的大力实践和推动。特别重要的是,企业文化需要中国化。作为文化和经济一体化不遗余力的鼓吹者,看到后辈如仁达方略公司的一班年轻人以勤勉的工作实践推动企业文化理论的发展,使之在企业经营乃至经济发展过程中发挥实际作用,使文化力在社会经济生活中绽放异彩,非常欣慰,是以欣然命笔作此序。

中国商业文化研究会会长
中国企业文化研究会理事长
胡 平

2003年8月4日于北京

序 言

国内咨询行业近年来得到了很大的发展。这是市场经济发展的需求,是企业发展的需求。

人们把目前存在的咨询机构分成三类,一类称为“学院派”。主要是以国内大专院校的学者、专家以及学生为基础的团队,他们长于理念和系统,充当了管理知识和管理理念的“传教士”。一类称为“洋派”。主要是进入到中国的外国的咨询公司,也包括被称为“海归派”的归国留学人员。他们秉承西方的管理理念和方法,有成熟的业务模式。一类称为“实战派”。主要是由具有管理实践经验同时又具有管理知识的团队组成。他们更了解企业的实际,讲求实用性和可操作性。客观地说,这三派各有所长,各有所短。中国咨询业的发展之路,可能是三者在自己优势的基础上又能够互相学习而形成的一种融合。

本书作者所在的北京仁达方略咨询公司应该属于“实战派”这一类的咨询机构。用公司总经理王吉鹏的话说,就是他们“懂得企业,了解企业,知道企业和管理者最着急最上火的是什么”。当然,所谓“实战”,并不是只讲实战,不讲理论,而是着力根据实际的需要去运用理论和构筑方案。他们认为,管理咨询存在思想、技术和方法这样三个层面,位于最高的是思想,管理咨询是管理思想和技术应用于实践的指导和服务的过程。同时,在咨询服务的过程中又会产生思想和理论的提升。也就是我们平常说的,理论来自实践又指导实践。

我想这也就是他们之所以写这部著作的原因。本书的基础是实战的案例,同时又就实战的案例,提出若干可以普遍参照的思想、技术和方法。世界上许多著名的管理思想和管理学著作,也常常是通过大量的实践总结出来的。麦肯锡的彼得·托马斯在《追求卓越》中提出企业文化的理论,彼得·圣吉在《第五项修炼》中提出学习型组织的理论,都是如此。

企业管理是科学加艺术。在企业管理学当中,当然必须讲一些普遍适用的原则和道理,但任何企业在自己的实践当中,都不可能只靠照搬这些原则和道理

就能够取得成功,它还必须结合自己的实际解决自己的特殊问题,于是案例就有可能成为他们在实际操作中的重要参考。从另方面说,管理学则必须是经常注意总结和运用实践证明的那些有用的东西,才可能得到企业的承认,才会让企业觉得有用、解渴,自身才能得到丰富和发展。这是管理学发展的道路,其实也是管理咨询业发展的道路。

仁达方略这样做了,这是值得肯定、值得提倡的事情。于是欣然命笔作序。

中国工业经济联合会副会长

中国发展研究院院长

艾 丰

2003 年 8 月

丛书序

仁达方略经过多年的理论探索和咨询实践,在组织行为领域创建了完整的实操性理论体系和成熟的咨询模型,特别是在发展战略与组织模式、战略性人力资源体系、价值观导向型企业文化方面,摸索出一套切合企业特别是大型企业管理实际的方法,并且在咨询应用过程中经受住了实践的检验,我们同时也以咨询方案为桥梁,与企业建立了广泛的合作与伙伴关系,得到了肯定,获得了好评。这些评价让我们感到深深的荣幸的同时,也获得了一种信心——我们的咨询实践与理论探索是有应用价值的,对企业管理水平的提高是有创建性的。受到这种信心的鼓舞,我们怀着热切的心情把它们整理成文字,结集出版,将我们的心得与成果拿出来与客户之外的更广大的同仁与朋友分享。

我们推出仁达方略管理文库的另一个目的是正本清源。共所周知,目前管理咨询的市场鱼龙混杂,大量经不起推敲和考问的观点甚至理论以及不负责任的做法使得咨询服务的概念、衡量标准呈现出模糊、混乱甚至扭曲的状态。我们在客户沟通过程中经常要做的一项工作就是批驳管理界流传的“歪理邪说”,我们有时候也称之为“打假”。

咨询公司的使命,就是传播思想、知识、技术与经验。仁达方略将咨询公司分为思想型、技术型和方法型三种。思想型咨询公司目前还只是存在于我们的理想,管理咨询主要是管理思想和技术应用于实践指导的服务过程,但是,实践同时要作用于咨询本身,使之产生智慧结晶和理论升华,从而形成新的管理思想,可以说管理思想形成的过程就是新的管理大师产生的过程。就我国目前的国情而言,管理大师的诞生还有待时日,这需要多方的努力;技术型咨询公司的操作方式往往是流水线式的,即有一些标准化工具,并且在每个行业都使用这些标准化工具,咨询师习惯于用头脑中的框架去整理事物,用他们既成的模式来给企业开药方,并得出操作方案,但是企业有自身的个性特点,“整理”过程中常常表现出格格不入,客户往往难以把他们的咨询成果转化为改善绩效的行动。技术型公司提供技术模板而不是解决方案;只有方法型公司是量体裁衣,每一套方案都是高度个性化的,是根据实际的需求度身定制的。其次,它的成果表现形式

必须是物化的产品,具有完善的系统性,是完整的可操作性的解决方案,而不是单纯的管理思想和管理技术,更不是建议或点子,同时,衡量服务质量的标准是成果的可操作性,对客户输出的不是理论、不是知识和技术,更注重的是提供实实在在的解决方案。

从作为企业管理者聘请管理咨询公司到创建咨询公司为企业提供管理咨询服务,我个人认为,优秀的咨询服务应该秉承科学的管理思想,利用知识技能和经验为客户提供尽可能多的附加值,帮助客户解决面临的复杂问题。管理咨询公司的竞争优势来自不断的研究和开发,而研究与开发应该侧重于新的管理思想、方法和技巧,新的咨询方式、解决问题的手段与思路。仁达方略一直主张,管理咨询应以提供“可操作性的解决方案”为核心,以“解决实际问题,提升管理水平,实现战略目标”为目的,以“量身定做”为手段,将“提升企业价值创造能力”为终极目标,也正是基于这种认识。

我们首先推出来和读者见面的这套《仁达方略管理文库·企业文化系列丛书》共四本:《从思想到方法——学习型组织创建实务》还包含《思想与工具——企业文化建设实务》、《价值观的起飞与落地——企业文化建设实证分享》、《从心的一致到行的一致——企业文化推进系统》。接下来,我们将推出《人力资源系列丛书》、《战略与发展模式系列丛书》、《组织运行案例研究丛书》。

我个人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和最迫切的渴求一直感同身受,我知道企业真正需要的不是宏篇巨制,长篇大论,而是切合实际的、富有创造性的、可操作性强的解决方法。所以,我们决定利用书籍出版的形式,和大家分享仁达方略的研究和实践经验,同时为社会文明贡献自己微薄的力量。

为了完成此书,我的同事伍晋明、王轶、王焕宁、韦华伟、韩明泽、全京华做了大量的工作;一些行业专家也为研究提供了大量的建设性意见;此外,丛书的写作和出版得益于众多企业界的朋友的指点和交流,得益于与国内外学术界的交流,更多的则得益于我们咨询实践过程中客户的支持,感谢他们在企业管理实践过程中应用我们的研究成果、发展我们的成果和丰富我们的成果。在此,我和仁达方略全体同仁向他们表达深深的谢意。

王吉鹏

2003年8月

目 录

第一章	学习型组织建设概况	(1)
-----	-----------------	-----

第二章	学习型组织管理诊断	(5)
-----	-----------------	-----

第一节	诊断说明	(7)
第二节	诊断评估	(18)
第三节	诊断分析	(21)
第四节	组织现状分析	(35)
第五节	综述	(46)

第三章	学习型组织创建过程之一	
-----	-------------	--

——组织准备..... (49)

第一节	愿景和战略	(52)
第二节	组织结构	(61)
第三节	业务流程	(69)
第四节	责权体系	(94)
第五节	领导风格	(102)
第六节	企业文化	(108)
第七节	工作氛围	(117)

第四章 学习型组织创建过程之二

——创建内容 ... (121)

第一节	标杆管理	(122)
第二节	团队学习	(129)
第三节	个人学习	(135)
第四节	职业发展	(146)
第五节	绩效管理	(153)
第六节	激励机制	(157)

第五章 学习型组织创建过程之三

——推进系统 ... (163)

第一节	四种推进路径	(164)
第二节	如何推进	(167)
第三节	建立评估与反馈机制	(172)
第四节	评估指标集	(176)
附录一	路有多长哲学思考	(183)
附录二	学习型组织大师彼得·圣吉访谈录	(188)
附录三	学习型组织诊断调查表	(198)
附录四	学习型组织自测问卷	(201)
附录五	“创建学习型组织”咨询案例简介	(202)

参考文献	(208)
------------	-------



学习型组织建设概况

第

1

章

在 google 网站（页）上键入彼得·圣吉的名字，会得到超过 8000 个网页的结果，而键入“学习型组织”五个字，可以得到超过 256000 个网页的搜索结果，学习型组织的热度有多高，相信看了这两个数字的人心里也就基本上有数了。

彼得·圣吉和他的《第五项修炼》大约是上世纪 90 年代初被介绍到中国来的，但学习型组织在我国真正得到蓬勃发展还是近两三年的事。2001 年 5 月召开了我国首届学习型组织研讨会；2002 年 9 月，首届学习型组织国际研讨会在北京召开，彼得·圣吉亲临北京，中国人民大学、中国工业经济联合会、中华全国工商业联合会、中国市长协会等几家权威机构联袂推广学习型组织在中国的研究与实践；与此同时，大批企业、政府、机关、社区开始创建学习型组织。据不完全统计，有近 50 个城市宣布创建学习型城市，包括北京市、大连市、常州市等；近百个单位计划创建学习型政府机构，例如宁波市科技局、南京市政府、武汉市科委、潍坊市政府等；涌现了大批创建学习型组织的企业，例如联想集团、春兰、山东莱芜炼钢厂、兖矿集团、江苏油田、联华超市、江淮汽车……我们欣喜地看到，有那么多研究与实践学习型组织创建的同路人，这是促使我们撰写本书的主要原因。可以预见，在未来的几年里，学习型组织仍会成为关注的热点。当书稿接近尾声的时候，再一次键入“学习型组织”这五个字，搜索的结果超过了 273000 个，这是否预示着学习型组织的热度还将持续升高。

像大多数学习型组织的迷恋者们一样，我们也经历了由神往而学习，由学习而陷入困惑与迷惘，在迷惘与困惑中艰难探索、不断实践的过程。回过头来再看这个过程，我们感到，必须为那些还在为学习型组织创建而挣扎的朋友们做点什么！当初，为了弄懂学习型组织，几乎是书店里有的、能够找到的书都买了，全看了，但看完之后的总体印象是一个字：乱，如果非要用两个字来描述那种感觉，那就是：糊涂！

这是促使我们下决心撰写本书的第二个原因——对现有的有关学习型组织出版物的失望。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，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，还没有看到一本总结学习型组织创建的实操经验与步骤的书。

几乎所有被广泛引用的有关学习型组织的书籍或文章，都是一次又一次描述学习型组织创建重要意义和美妙前景，它们避免讨论实践问题和失败的一面。即使是最近发表的著作，也没有详细讨论学习型组织创建如何落到企业管理的实处、在创建学习型组织过程中可以操作的方法和技术。

这些书籍的另一个明显的缺陷是：没有认识到对学习型组织创建感兴趣的读者实际上有两类，一类是从事管理工作的一般读者，他们需要的是战略观点和评价；另一类是对技术也就是实际操作方法更加在意的读者，他们需要的是细节和步骤。

几乎所有已经面市的书籍，对于前类读者而言显得有些语焉不详——真正读懂彼得·圣吉的人其实不太多，而以己昏昏使人昭昭者甚众。而对于后一类读者来说，因其避免讨论实践，没有将理论分解成技术，所以又缺乏指导性。出现这种状况其实并不值得大惊小怪，因为理解《第五项修炼》从来就不是一件轻易的事。即便是《财富》(Fortune)杂志的那些专业管理编辑，面对各种复杂的环形图也会大呼头痛。彼得·圣吉自己也曾表示，没有人真正理解什么是学习型组织，甚至包括他自己。为此，他又先后与人合作撰写了《第五项修炼：实践篇》和《变革之舞——学习型组织持续发展面临的挑战》，但目前都刚刚译成中文。去年秋天，彼得·圣吉亲临北京，很多企业的高管层都以亲耳聆听到他的演讲为荣，据说场面十分盛大而且热烈，但效果却没有那么理想。

通观整本书，读者可能会觉得这个案例有点像个大杂烩，里面包含了管理学的很多理论，比如管理诊断，标杆管理，组织结构再造……对此，我们的解释是，第一，像人类取得的每一个新科研和创新成果一样，学习型组织理论也是建立在前人的研究成果基础之上的，其中必然包含对管理大师宝贵的精神财富的继承。第二，学习型组织创建只是企业为了达成永续发展、持久进步选择的一种管理手段。在经营管理的实践过程中，人们会不断把目光投向最先进的理论，不断寻找最有效的管理手段，不断尝试最新的解决办法。学习型组织与其他管理理论的根本不同之处在于它提供了一个没有固定管理模式的模式，是一种新的管理观念及由此产生的无数管理方法，它必将使企业管理理论与实践进入一个全新时代。在无数管理方法中，当然不会排斥已有的方法、技术和手段，那么在方案中出现组织结构再造、标杆管理等也就不足为怪了。

国内某著名管理学家曾经和彼得·圣吉有过不少往来，他说过，按照学习型组织的理论，企业可以分为两类，一类是以等级为基础，以权力为特征进行控制的企业，这是我国许多传统的企业；还有一类，就是强调企业的发展主要靠整个团队的创新力，这类企业被称之为学习型企业。对两类企业相关数据比较后发现，传统等级权力控制型企业、等级控制型企业与学习型企业相比，无论是利润率还是成长率都差距甚大。彼得·圣吉提出，迷信“英雄型”领导已经给很多企业带来困难，并使企业为寻找“救世主”付出了惨重代价——变革成功归根到底依靠的是组织集体的创新能力。

这为我们提出了一个问题：组织是否具备学习型组织创建的社会基础？

我国的企业大多数为传统型企业，管理结构仍然保持着森严的等级，如果在过去的几年里企业获得了大发展和高成长，那么多半会有一个或者一群强有力的领导在其中发挥过举足轻重的作用，他或他们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的执行习惯，这往往与学习型组织强调团队的力量、强调集体的思考是相悖的。

《财富》杂志曾将学习型组织理论称之为 21 世纪最有竞争力的管理新技术。对于新设备、新工艺、新产品这些东西，我们的接受力和接受速度都是没有问题的，但在引进管理技术这样属于社会科学范畴的东西的时候，就不得不回过头来看看自己的国情。国内一家大型国有进出口公司曾经聘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，最后不得不重新聘请了解国情的国内咨询师做技术接口工作。鉴于以上情况，我们提出的第二个问题就是，被称为 21 世纪最具革命性最先进的管理新技术——学习型组织是否适合所有国内所有的企业，或者适合什么类型和管理基础的企业？



学习型组织管理诊断

第

2

章

- ◇ 诊断说明
- ◇ 诊断评估
- ◇ 诊断分析
- ◇ 组织现状分析
- ◇ 综述

将组织视为一个具有生命的有机体，面对任何复杂的外界变化，都能灵活伸展，随变化而变化。

——彼得·圣吉

引 言

当今社会已经是知识经济时代，社会运行方式和人们的生活方式发生了翻天覆地的变化，而市场经济的发展与竞争全球化正在加速这一变化。这种变革深深影响了原有社会的经济、政治及文化结构，同时也在改变着人们原有的思想观念。体现在管理上，知识经济时代引发了一场极其深刻的管理革命，学习型组织的特点是对组织的客观审视，使之能不断完善，在创建中不断调动组织中人的自觉性、积极性、主动性和创造性，以科学的管理方式，最大程度地挖掘企业中的团队意识，激发出员工的潜能。

学习型组织创建目前在各企业大多还处于探索时期，很多企业都已渐渐认识到，现代的企业制度必须配合以学习型组织模式。于是，各大企业开始着手创建并量身打造自己的学习型组织。

