



仁达方略管理文库·学习型组织系列丛书

聚变的细胞

——创建学习型组织的4个步骤

王吉鹏 著

由此进入学习型组织建设实操阶段!

中国发展出版社



仁达方略管理文库·学习型组织系列丛书



聚变的细胞

——创建学习型组织的4个步骤

王吉鹏 著

由此进入学习型组织建设实操阶段!

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

聚变的细胞: 创建学习型组织的 4 个步骤 / 王吉鹏. —北京:
中国发展出版社, 2005. 7

ISBN 7-80087-819-8

I. 聚… 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 053628 号

书 名: 聚变的细胞: 创建学习型组织的 4 个步骤

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 7-80087-819-8 / F · 498

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: 16.25

字 数: 250 千字

版 次: 2005 年 7 月第 1 版

印 次: 2005 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

咨询电话: (010) 68990692 68990630

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developpress.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

研究表明，最近 30 年产生的知识总量等于过去 2000 年产生的知识总量的总和。到 2020 年，知识的总量是现在的 3~4 倍。到 2050 年，目前的知识只占届时知识总量的 1%。因此，每一个企业的管理者都要有一种危机意识，只有不断地学习，才能在未来社会中生存、发展、成功。未来唯一持久的优势是比别人学得更快。

在本书即将出版之际，在 google 网上键入“学习型组织”五个字，可以得到超过 395 000 个网页的搜索结果，学习型组织作为一种新的企业管理思想，在刚推出时就备受推崇，美国《财富》杂志指出：“未来最成功的公司，将是那些基于学习型组织的公司。”壳牌石油公司企划总监德格认为：“唯一持久的竞争优势，或许是具备比你的竞争对手学习得更快的能力。”

提到学习型组织，大家马上就会想到“第五项修炼”。很多企业在建设学习型组织时，都是围绕“第五项修炼”展开的，包括各种培训和研讨等。但是，大多数国内企业对学习型组织都是一头雾水，始终无法掌握学习型组织的要领，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。学习型组织的建设在企业管理实践上遇到了障碍。

我们是在 2001 年的年底开始了解学习型组织的。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、由学习而陷入困惑和迷惘，最后从迷惘和困惑中艰难走出的过程。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建设而挣扎的朋友们做点什么！这也是促使我们写作这本书的一个重要原因。

这本书凝结了我们多年的咨询实践经验，包含着真实的案例。通观整本书，读者可能会觉得有点像个大杂烩，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的基础之上的，其中必然包含着对前辈管理大师留下来的宝贵精神财富的继承。第二，学习型组织建设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，在建设学习型组织的过程中，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和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，那么在我们的方案中出现组织结构再造、标杆管理等也就不足为怪了。

我们已经通过彼得·圣吉对于学习型组织的定义知道学习型组织是指这样一种组织，该组织中的成员总是在努力不断学习新东西，并且还将他们所学到的东西直接运用到产品或服务质量的改善方面来。学习型组织同时也是一种学习能力、适应能力以及变革能力得以不断强化的组织。圣吉认为学习型组织不在于描述组织如何获得和利用知识，而是告诉人们如何才能塑造一个学习型组织。在知识经济时代的今天，企业的生存和发展已不再是一味地依靠降低成本、提高效率等手段，而是更多地体现在创新力、学习力以及反应速度的较量。圣吉预言：最成功的企业将是“学习型组织”，因为未来唯一持久的优势，是有能力比你的竞争对手学习得更快。只有反应敏捷、速度快到人们尚未意识到之前就能知道他们发展方向的企业，才可能最终赢得竞争。因此，建立学习型组织，已经成为大多数企业生存发展的必经之路。

目 录

第一篇 学习型组织创建步骤之一——诊断评估

第1章 诊断说明	3
诊断的目标	4
主要调查方法	5
第2章 诊断分析	13
总体分析	13
问卷各维度分析	14
第3章 组织现状分析	19
战略分析	19
业务流程分析	21
组织结构与责权体系分析	22
人力资源分析	23
企业文化分析	24
系统分析	25

第二篇 学习型组织创建步骤之二——组织准备

引 子 学习型组织建设的基础平台	29
第4章 愿景和战略	31
共同愿景	31
战略	33

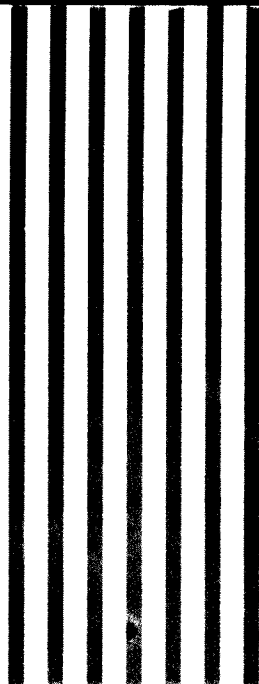
第 5 章	组织结构	35
	什么是组织结构	35
	组织结构的调整及实施	36
第 6 章	业务流程	39
	什么是业务流程	39
	流程再造与流程改造	40
	流程改革的原则	42
	流程梳理与部门职能	45
	附 1 航天科工集团某公司招聘流程	48
	附 2 航天科工集团某公司培训流程	52
第 7 章	责权体系	56
	什么是责权体系	56
	责权体系调整步骤	58
第 8 章	领导风格	60
	领导与领导风格	60
	如何改善领导风格	62
第 9 章	企业文化	64
	什么是企业文化	64
	如何建设企业文化	66
第 10 章	工作氛围	72
	什么是工作氛围	72
	如何营造良好的工作氛围	73

第三篇 学习型组织创建步骤之三——创建内容

第 11 章	标杆管理	79
	标杆管理的含义和影响	79
	标杆管理的类型	81
	标杆管理的实施	82
第 12 章	团队学习	84
	什么是团队学习	84
	如何进行团队学习	85

第 13 章 企业培训	90
企业培训工作的现状、改革方向及目标	90
企业培训工作框架的搭建	92
企业培训的实施及评估	96
第 14 章 职业发展	100
企业职业发展的现状和对策	100
职业发展体系的实施	102
个人职业发展途径、流程及实施	103
第 15 章 绩效管理	107
绩效管理中的问题	107
绩效考核改革的要点	108
第 16 章 激励机制	111
激励机制中的问题	111
激励机制的建立	113
第四篇 学习型组织创建步骤之四——推进系统	
第 17 章 推进路径	121
第 18 章 如何推进	128
导入流程	128
任务分配表	130
第 19 章 建立评估体系	134
基本原则	134
评估体系的建立	135
第 20 章 评估指标集	140
学习与成长指标集	140
研发指标集	145
案例篇 A 公司学习型组织创建之路	
第 21 章 A 公司学习型组织诊断评估	151
诊断说明	151

诊断分析.....	155
组织现状分析.....	165
综述.....	174
第 22 章 A 公司创建学习型组织的准备	176
愿景和战略.....	176
组织结构.....	184
业务流程.....	189
责权体系.....	197
领导风格.....	201
企业文化.....	203
工作氛围.....	206
第 23 章 A 公司学习型组织的创建内容	208
标杆管理.....	208
团队学习.....	211
企业培训.....	213
职业发展.....	214
绩效管理.....	215
激励机制.....	216
第 24 章 A 公司学习型组织的推进系统	218
推进路径.....	218
如何推进.....	218
建立评估体系.....	219
附录 1 是学习型组织, 不是组织型学习	222
附录 2 彼得·圣吉访谈.....	228
附录 3 学习型组织诊断调查表	238
附录 4 学习型组织自测问卷	242
附录 5 “创建学习型组织”咨询案例简介	244
参考文献.....	250



第一篇

学习型组织创建步骤之一

诊断评估



随着经济全球化的进展,企业的外部环境发生了很大的变化:竞争趋于白炽化,企业前景的不确定性明显增加。这种环境对企业的经营与发展提出了更高的要求,即企业如何实现迅速的发展、如何更快更好地扩大产品的市场占有率、如何形成强劲的组织动力、如何解决各业务模块的战略协调、如何进行企业资源的合理配置、如何形成企业的文化特色和核心能力等。解决这些问题,企业已经不能以传统的方式按部就班地向前推进,也不能总跟在别人后面,按照别人的标准来完善和提高自己。

很明显,新环境下企业的经营与管理,需要有更好的计划性、预见性、自主性和战略协调性,更需要有企业各层次的管理创新相配合。但由于企业先天的组织缺陷和管理弱点,多数企业难以依靠自身的力量,去适应新环境给企业带来的战略性要求。这时就需要借助于外部力量进行诊断评估。

► 诊断说明

在进行诊断评估之前,首先要确定诊断目标和所要运用的调查方法。诊断目标可以分为诊断性目标和治理性目标;主要调查方法有问卷调查法、资料调查法、观察法和访谈法。

► 诊断分析

诊断分析是通过对大量内外部数据、信息的综合分析,系统、细致地呈现企业学习型组织建设现状,为企业学习型组织建设与管理平台提升提供有效依据。

► 组织现状分析

对组织现状进行的分析主要包括战略分析、业务流程分析、组织结构分析、责权体系分析、人力资源分析、企业文化分析和系统分析几个方面。

第1章

诊断说明

对企业学习型组织的诊断评估是管理诊断的一种，主要应用管理诊断的方法和技术。

管理诊断相当于给企业“看病”。它是专门用于帮助企业消除经营管理中的弊病、改善经营管理、开发资源、提高经济效益、保障企业生存与发展的一种新兴管理方式。管理诊断 20 世纪 30 年代在美国产生，在 20 世纪 50 年代和 60 年代得到发展。目前，许多发达国家和地区，诸如美国、日本、西欧各国和中国的台湾、香港等的企业都设有专门从事管理诊断业务的组织和人员。

作为一种世界上通行的、利用外力来帮助企业提高竞争力的重要手段和规范方法，管理诊断除了能对企业的一般经营管理问题提出分析和建议外，还能通过对企业中常见的问题进行市场分析、组织结构诊断、人力资源诊断、业务流程诊断、战略诊断及价值分析，从管理角度提出建设性和指导性的建议和方案。管理诊断的有效性已经为发达国家的发展经验所证实并被广泛采用，在新世纪充满风险和不确定因素的环境中，管理诊断实际上已成为对企业经营管理产生最重要影响的新的企业运作方式之一。

在进行管理诊断之前，首先要确定诊断目标和所要运用的调查方法。

❖ 诊断的目标

管理诊断不是随意的活动，而是一种目的性很强的有组织、有计划、有步骤的诊治企业经营管理弊病的活动。管理诊断的目标是表现管理诊断方向和管理诊断人员执行管理诊断任务的一种行动指南。它充分体现着管理诊断的要求和管理诊断人员的意志、能力和责任，并体现着管理诊断的内容和应该使用的方法与原则。

管理诊断目标是根据企业的经济性质、经营内容、经营管理现状以及未来发展的要求来确定的。按照管理诊断的任务来划分，管理诊断的目标可以分为诊断性目标和治理性目标两类。

1. 诊断性目标

管理诊断的诊断性目标是一种通过诊查断定弊病的性质及其症状（表现所在及状态）的目标。此类目标主要涉及以下几个方面。

- 确诊企业经营状况、财务状况和管理状况；
- 确诊企业投资、经营和管理的有效性；
- 确诊企业经营、管理和投资过程中的弊病。

因此，诊断性目标又可分为经营性目标、财务性目标和管理性目标。经营性目标按照经营过程的环节又可细分为采购、生产、销售、贮存等四种目标。财务性目标按照资金形成、运用、耗费、收益的过程，可细分为资金筹措、资金状况、利润、成本费用等目标。管理性目标按照管理过程、方式、体系等可细分为决策、计划、组织实施、指挥、控制、信息、存货、设备、员工和行政等目标。

2. 治理性目标

管理诊断的治理性目标是一种根治企业弊病、改善经营管理、提高经济效益的目标。治理性目标是从企业未来发展的角度出发，针对确诊的弊病及其表现所在提出来的。因其要在治理以后的若干时间内方能实现，所以又称为战略性目标或远期目标。

治理性目标是在实现诊断性目标后,由管理诊断人员提出“处方”,以具有建设性的合理化建议的方式,由企业投资者、经营者和管理者采纳实施后来实现的,所以又称建设性和间接性目标。

学习型组织建设中的诊断目标属于后者,即治理性目标,旨在透析企业的现状,提出建设学习型组织管理体系的努力方向,引入现代企业制度和现代管理理念,为公司管理层的决策提供参考意见,激发企业高层对一些涉及发展动力之源的重大原则性问题的思考和讨论,力求增进公司内部全体员工的共识程度。

■ 主要调查方法

在管理诊断的过程中,有以下几种调查方法可供使用。

1. 问卷调查法

问卷调查法是在管理诊断中应用较多的方法之一。问卷调查法,也称为问卷法,有时还把它称为舆论取向调查法。它是指调查者通过统一设计的问卷来向被调查者了解情况、征询意见的一种资料收集方法。

问卷调查法通过被调查者的回答来了解企业情况,按照统一设计的有一定结构的问卷进行调查,调查者一般不与被调查者直接见面,而由被调查者自己填答问卷,即主要表现为一种间接的调查。同时,问卷调查法一般都是书面调查,即调查者用书面提出问题,被调查者也用书面回答问题。因此,标准化、间接性、书面性是问卷调查法的主要特点。

(1) 问卷调查法的优点

问卷调查法优点主要表现为:

① 问卷调查可以突破空间的限制,在较大范围内对众多的调查对象同时进行调查。例如,问卷调查可以在几千人、几万人的企业中大范围地展开抽样,也可以在几百人的小企业中进行全员调查。

② 问卷调查法还有匿名性的优点。问卷调查的不记名特点可以消除人们的一些顾虑和担心,有助于表达真实的看法与观点。

③ 问卷调查法还可以避免主观偏见的干扰。

④ 有利于对调查资料进行定量分析和研究。

⑤ 较为节省人力、物力和经费。

(2) 问卷调查法的不足之处

问卷调查法的不足之处主要表现为：

① 这种方法获得的资料仅是有限的书面信息，而不能了解生动、具体的社会情况。

② 对问卷的填答不能进行有效的指导，难以全面了解影响回答的各种因素。

③ 这种方法一般不适宜于文化程度较低的被调查者。

④ 问卷的回收率和有效率比较低。

(3) 问卷调查法的问题形式

问卷中的问题在形式上可分为开放式和封闭式两大类。

所谓开放式问题，就是不为回答者提供具体的答案，而是由回答者自由回答的问题。如“您认为××公司应该实行哪些方面的措施才能发展成为学习型组织？”“您认为阻碍××公司成为学习型组织的障碍有哪些？”“您认为××公司目前存在的主要问题有哪些？”等。开放式问题最主要的优点在于它能使回答者充分按照自己的方式和自己的想法回答问题，不受什么限制，所得到的资料往往比封闭式问题所得的资料要丰富和生动得多。其不足之处是：首先，它要求回答者要有较高的知识水平和文字表达能力，对调查的范围和对象有一定限制；其次，它要求回答者花费较多的时间和精力；第三，所获得的资料难于处理和进行定量分析。

所谓封闭式问题，就是在提出问题的同时，还给出若干个可能的答案，供回答者根据自己的实际情况从中选择一个作为回答。封闭式问题的主要优点是问卷填写十分方便，对文字表达能力也无特殊的要求；而且，封闭式问题所得的资料十分集中，便于进行统计处理和定量分析。由于封闭式问题已为回答者提供了可供选择的答案，实际上也就限制了回答者回答的范围和回答的方式，得到的资料往往失去了自发性和表现力。这是封闭式问题的主要缺点。另外，由于在封闭式问题中，回答者所做的事情只是在某个答案上打一记号，如划圈、打钩等。因此，那些由于笔误打错的或由于心理压力而故意错打的，甚至由于不明题意乱打的记号往往难以发觉，从而影响到调查结果的准确性。

(4) 问卷的发放和回收

问卷调查法的质量除了与设计的内容有关外,还跟问卷的发放和回收有着很大的关系,很难想象没有有效组织的问卷的发放和回收工作,问卷调查能达到预期的效果。做好问卷的发放和回收的工作要把握好以下两点。

首先要对受众进行问卷目的和意义的培训,让受众充分认识到问卷调查对建立起学习型组织的作用,还有要对受众进行填写的培训,避免由于沟通失误和信息表达不准确,而出现无效问卷。

其次要把握好问卷发放和回收的时间,尽可能避免受众请假、出差等原因而造成问卷发放的不到位,回收不上来。

(5) 问卷调查样本的构成

问卷调查样本的构成就是问卷调查样本所包含内容。不同的调查主体所包含的样本构成要素是不一样的,比如说在问卷调查员工基本情况时,其构成要素主要包括性别、年龄、学历、工作类别、技术职称等,在不同的要素下还要再细分,如对于学历这个要素可包括高中及以下、中专和技校、大专、本科、研究生及以上等内容,技术职称可包括高级、中级、初级、其他等内容。总体上讲,在设计问卷调查样本构成时要把握以下原则。

① 科学性:样本构成的要素要符合现代管理科学的要求,设计要体现该领域的先进性和成熟性。也就是说,设计的科学性不仅表现在要应用多方面的科学知识而且还应包括新的技术手段。

② 系统性:在设计问卷样本构成要素时,要把相关的要素,以及要素的细分讲透、讲全,用系统观点研究问题,就要将对象视为系统。要根据研究的需要“设计”要素,化整为零,然后逐个研究,各个击破。问题越具体,越便于研究。

③ 有效性:在设计问卷样本构成时,要素要体现主题,要反映调查问题,避免那些看似正确的东西掺杂进来影响问卷调查的有效性。

2. 资料调查法

资料调查法是一种通过搜集各种文献资料,摘取与咨询项目有关的信息的方法。通过资料调查,能够了解与咨询项目有关的既往成果、了解与咨询项目有关的理论和方法、了解调查对象的历史和现状、了解与项目内容有关的政策

和法律。

(1) 资料调查法的优点

① 具有无反应性, 在整个研究过程中, 研究对象不会受环境或研究者的影响而发生变化。

② 费用较低。

③ 可以研究那些无法接触到的研究对象。

④ 适宜于作纵贯分析。

(2) 资料调查法的缺点

① 许多资料的质量往往难以保证, 对资料研究者的分析能力、洞察能力、研究能力要求很高。

② 有些资料往往不易获取。

③ 许多资料由于缺乏标准化的形式, 难以编录和分析。

3. 观察法

观察法是一种搜集企业初级信息或原始资料的方法。这种方法是通过直接感知和直接记录的方式, 获得由研究目的和研究对象所决定的一切有关的企业现象和企业行为的情报。观察虽然主要是依赖视觉获得信息, 但它也运用其他感官, 如听觉、触觉和直觉等作为辅助。

(1) 观察法的分类

根据观察场所的不同, 观察法可以分为实验室观察和实地观察两大类。

根据观察者角色的不同, 观察法可分为局外观察和参与观察两大类。

根据观察程序的不同, 观察法可分为结构式观察和非结构式观察两大类。

根据观察对象的不同, 可将观察法分为直接观察和间接观察两大类。

(2) 观察法的作用

① 观察是取得信息的重要手段。

② 能够收集到其他方法中很难获取的信息。

③ 提出理论假设的基础。

(3) 观察法的优点

① 它可以当时当地观察到现象或行为的发生, 从而掌握到第一手资料。