



创建 学习型税务组织

杨亚平 编著

CHUANGJIAN

XUEXIXING

SHUIWU

ZUZH

2.42
0305
Y

中国税务出版社

杨亚平 编著

创建学习型税务组织



 中国税务出版社

图书在版编目(CIP)数据

创建学习型税务组织/杨亚平编著. - 北京:中国税务出版社,2003

ISBN 7-80117-573-5

I. 创… II. 杨… III. 税务部门-组织管理学-中国
IV. F812.42

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 029362 号

版权所有·侵权必究

书 名:创建学习型税务组织

作 者:杨亚平 编著

责任编辑:马连庆

责任校对:于 玲 安淑英

技术设计:桑崇基

出版发行:中国税务出版社

北京市宣武区槐柏树后街 21 号 邮编:100053

http://www.taxph.com

E-mail: fxc@taxph.com

发行部电话:(010) 63182980/81/82/83

经 销:各地新华书店

刷:北京星月印刷厂

规 格:850×1168 毫米 1/32

印 张:7

字 数:166000 字

版 次:2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月北京第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-80117-573-5/F·494

定 价:18.00 元

如发现有印装错误 可随时退本社更换

学习速度 < 变化速度 = 死亡
当今世界惟一不变的是变化

——彼得·圣吉

要按照十六大提出的形成学习型社会的要求，积极开展税务系统学习型组织建设，全面提高税务干部素质。

——金人庆

寻找组织永葆青春的秘诀

有人说：21 世纪是变化的世纪，在这个世纪里，惟一不变的是变化。但是，如何应对变化？如何让组织跳出由兴到衰的发展怪圈，保持持续、健康的生命力？彼得·圣吉的学习型组织理论揭示了一个让组织永葆青春的秘诀。

彼得·圣吉认为，妨碍组织健康发展并最终导致组织由兴旺转为衰落的主要原因是组织的智障。所谓智障，即组织或团队在学习及思维方面存在的障碍。这种障碍最明显的表现就是组织缺乏一种系统思考的能力。因为缺乏系统思考的能力，许多组织常常固步自封、停滞不前；因为缺乏系统思考的能力，许多组织由兴旺迅速走向衰落。基于此，彼得·圣吉提出，要使组织健康成长，永葆青春，必须建立学习型组织，通过将组织创建为学习型的组织，以此克服组织智障。

与其他管理理论不同，学习型组织理论的最大特点就在于其运用系统思考的能力，通过建立组织的共同愿景、改善心智模式、团队学习和自我超越四项修炼，为组织应对变化、创造未来提供源源不断的智力资源和发展动力。它不仅可使一个组织的知识结构、理想信念和行为方式发生变化，更重要的是能够增强一个组织源于自身的变革能力和可持续发展动力。而这正是 21 世纪一个组织应对任何变化的致胜

法宝。

广州市地方税务局从 1999 年开始独立运作至今，已迈进了发展的第五个年头。经过四年的发展，广州地税一方面顺利地实现了“争创华南地区一流地税局”的阶段性目标，并开始朝着“全国一流地税局”的目标迈进。另一方面，因体制转换和强化征管所产生的税收收入高速增长已开始健康回落；创业之初全体员工的感性冲动也渐归理性的思索。冲动和辉煌之后，广州地税将往何处去？如何永葆创业激情，实现可持续发展？广州地税选择了创建学习型组织。

《创建学习型税务组织》一书的出版，不仅是广州地税创建学习型组织的一种尝试，其本身也是学习型税务组织创建的一个重要成果。该书共分为六个部分：第一、二部分是对学习型组织相关理论的介绍和概述。第三部分介绍国内政府部门创建学习型组织的主要做法和成功经验，分析创建学习型组织的共同特点。第四部分分析税务机关的职能及特点，正式提出“税务学习型组织”的概念及内涵，阐述创建学习型税务组织的重要性和紧迫性。第五部分提出学习型税务组织的创建目标和原则，指出在创建过程中应遵循的基本规律。第六部分从理论和实践的结合上，提出创建学习型税务组织的策略与方法。作者在本书中以大胆创新的精神和严谨的科学态度，提出了“学习型税务组织创建模型”及“需求理论与五项修炼模型”，对如何创建税务学习型组织的问题进行了有益的探索。

此书的出版发行至少有三个方面的意义：一是为广大税务干部职工学习了解学习型组织的理论提供了一本入门书；二是将税务机关与学习型组织创建有机地结合起来，为广大税务干部提供了一套初步的思维方法和创建策略；三是书中

搜集了大量政府部门和税务机关创建学习型组织的成功案例，为有志于创建学习型组织的组织和团队提供了一套较完整的学习参考资料。对学习型税务组织的理论与创建的探索是无止境的，本书的研究成果还很肤浅，有的还很不成熟。我们真诚地希望此书能为兄弟单位提供一些有益的帮助，为全国税务系统创建学习型组织做出积极的贡献。

2002年11月，党的十六大报告提出要“形成全民学习，终身学习的学习型社会”；国家税务总局党组书记、局长金人庆在2003年全国税务工作会议上也发出了“积极开展税务系统学习型组织建设，全面提高税务干部素质”的号召。创建学习型组织正在成为现代组织的管理模式和组织成员的生活方式。广州地税愿在各级领导的支持和指导下，与全国税务同行们一道，将“学习型税务组织”这枝管理革新之花插遍全国税务园地的各个角落！

广州市地方税务局党组书记、局长：罗与洪
2003年2月于广州

学习的根本意义

中文里，“学习”一词由“学”（求学）和“习”（练习）两部分组成。“学”字的下半部分是一个小孩站在门口，上半部分表示积累知识。“习”字画的是一只小鸟在练习飞离巢穴的本领。上半部分代表飞行，下半部分代表雏鸟。在古人看来学习是持续的。“求学”和“练习”合在一起，表示学习是一个不断地自我超越的过程。英文中，“学习”一词也有相似的含义。英文的“学习”来源于印欧语“leis”，意思是“道路（track）”或“车辙（furrow）”。“去学习（to learn）”是指一路走下去不断地获得经验，并可能持续一生。彼得·圣吉对学习组织的研究不仅指出了创建学习型组织所必备的五项修炼，包括自我超越、改善心智模式、团队学习、建立共同愿景与系统思考，而且还指出，学习型组织的最终目的不是建立学习的组织，而是建立学习的理念。有意义的学习，可以使组织成员在工作中突破自己的能力上限，活出生命的意义。在学习型组织中，“学习”不是简单的单向学习，而是含有“学习与转化”的双向学习，即除了进行一般的单环路学习外，更需要进一步检视组织规范、目标及可能存在的错误，并予以矫正。因此，学习结果不只产生表面的变革，更可以造成组织深层结构的改变。所以，学习型组织是一种不同于过去的组织新形态，其最不同的地方即在

于它所强调的“转化、升华、创造、修正”的过程，必须通过独特的“组织学习”来完成，它是“学习与转化”后的产品，如果没有这一过程的提炼，就不是学习型组织。所以，学习型组织强调的“学习”中，“习”重于“学”，团队学习又重于个人学习，从学习型组织的概念来检视我国行政机构为员工所提供的学习活动，可以发现个人的学习比较多，至于所学习的知识在实际情况中能否应用，如何应用，似乎没有成为学习者个人或提供学习单位特别关切的议题。

学习型组织理论的运用中，最常被问到的问题就是：如何知道组织是否正在学习？组织学习固然有助于改进工作成果，但是组织也可能并没有把事情做对，可是短期内却仍然出现不错的工作绩效。组织是否正在学习其实是以一种更微妙、更难测量的存在方式，例如组织内充满一种活力、精神与联合的感觉；组织成员用不同的方式谈论他们的工作，工作目标、服务对象以及与别人工作互动的情形成为谈论的重点；组织成员可以真正释放地说出他们所不懂的事，组织内到处充满探询与实验的气氛，成员们能主动寻找新的构想与投入。此外，如果组织正在学习，那么组织内部会产生许多冲突的构想。那是因为组织成员们在共同的目标上相当一致，因此在做法上他们有信心也敢于“不一致”，而不像以往只寻求表面上的妥协一致，人们视彼此为工作伙伴，更愿意挑战彼此的想法，希望对于大家共同关切的议题获得更深层的了解，以便达成共同的目标。

学习型组织五项修炼方法，没有一套固定的模式，它必须从内部开始，融入组织文化，然后再提炼出具有本组织独有特色的组织文化和管理模式。当然，真正在组织内部推广起来确实有一定的难度，因为它和传统管理技术的关系不是

改良，而是变革，它们在思想观念、心智模式、领导作风、工作作风上都有很大的区别。在学习型组织的创建活动中，凡是取得显著成效的组织，都是主要领导重视，把创建学习型组织提到组织发展的战略高度来倡导推行，把学习和训练纳入工作计划，作为职能部门工作的重要组成部分开展，以形成组织文化的主题内容。在学习训练之中，把学习应用第五项修炼管理方法与组织的实践结合起来，把组织的共同愿景与个人自我超越结合起来，把读书学习与模拟演练结合起来，在组织内部培养经专家培训的辅导班子，结合组织自身情况编写培训教材，深入浅出地开展培训，采取领导层、中层、基层，层层带动，全员参与的方法，形成倡导学习型组织的气氛与环境，在工作中学习，在学习中工作，带着问题演练，以演练推动工作。然而，正如前面所述，学习型组织所强调的“学习”中“习”重于“学”，向成功者观摩，并不意味着模仿就能成功。学习型组织的五项修炼作为一整套方法，应将其做到位，整体搭配，有针对性地结合组织实际，解决、思考自己的问题，这样才更有利于建成学习型组织，这样创建的内生学习型组织才更能长期持续地成长，而不会因为主要领导或机构的改革影响创建学习型组织的发展，也不会因为其他新的理论、新的培训模式、新的诱惑而中断创建学习型组织的活动，相反会因为处于学习状态，更能吸收新的内容，丰富活动的内容。

学习型组织的有关理论及实践，几乎始于企业组织，而且这套理论仍在发展中，其周延性与适用性如何也正在被观察。但是，目前越来越多的企业组织、行政组织和机构组织加入到学习型组织的创建活动中，一股学习型组织的热潮已在管理领域逐渐形成。《创建学习型税务组织》一书的作者

现就职于广州市地方税务局，本书的雏形是作者 MPA 的硕士毕业论文，论文中作者将学习型组织的有关理论与税务行政组织的自身特点相结合，并以全国税务系统创建学习型组织活动的一些案例为背景，研究税务机关创建学习型组织的可行之路。作为该论文的指导老师，我提出了一些指导性意见并对论文进行了部分修改。现在作者在原有基础上，对学习型组织的相关理论、创建实践及典型案例进行了补充、充实，尽管作者在学习型组织的行业创建方面还有待深入，但是可以说，作者在学习型组织的先进理论与税务本职工作组织建设相结合上率先做了有益的摸索、总结和尝试，对税务机关创建学习型组织有较强的参考价值。

广东商学院院长、博士、教授：吴家清

2003 年 2 月于广州

引言

从泰罗 1911 年出版的《科学管理原理》算起，现代管理科学已走过了 90 多年历程。笔者曾尝试从“人”的角度对近一个世纪管理学的发展作一归纳，可以看出以下轨迹：以泰罗和法约尔为代表，将企业中的人看成受利益驱动的“经济人”；以梅奥为代表，将工人看成不仅仅只追求金钱的“社会人”；以马斯洛为代表，将工人看成追求“自我实现的人”；以麦格雷戈提出的 X-Y 理论及此后的超 Y 理论为代表，将工人看成“复杂的人”；以 W·大内的 Z 理论为代表，强调“众人”的重要性；以 20 年代戴维斯对组织文化的研究为代表，强调“组织中的人”的特性；80 年代公司文化兴起后，开始注意企业人作为“文化人”的存在；90 年代以彼得·圣吉为代表，强调现代人应在“学习型组织”中生存和发展。

在圣吉之前的管理理论大师，有些是点的创新，有些是面的突破，但始终没有以系统思

考、多元整合的方式提供一种全新的规范。圣吉对管理学理论的重大贡献是有了方法论上的突破，即以系统思考代替机械思考，以整体思考代替片面思考，以流动思考代替静止思考。据资料统计，美国排名前 25 家的企业中，已有 20 家按照“学习型组织”的模式改造自己。在世界排名前 100 家的企业中，已有 40% 按“学习型组织”的模式进行改造。可以预见，学习型组织作为 21 世纪的管理方式和生活方式将风靡世界。

我们生活在一个快速变化的时代。这个时代有三大显著特征：一是“赢家通吃”；二是“快鱼吃慢鱼”；三是“以小搏大”。从理性的思考中我们惊异地发现，这个新的时代完全打破了原有的游戏规则，传统的思维方式，陈旧的知识技能快速折旧，信息爆炸和知识倍增，已经把更多的人推向无知的边缘。

新的学习时代要求创建学习型社会。欧盟（1993）发表“终身学习白皮书”、德国发表“汉堡宣言”、加拿大开展“解放教育”运动……世界许多国家都在为创建学习型社会而努力。江泽民指出：“构筑终身教育体系，创建学习型社会”。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。”曾庆红同志指出，我们要全面建设的小康社会，是全民学习、终身学习的学习型社会。中国创建学习型社会的热潮正在形成。

新的学习时代要求税务机关创建学习型税务组织。国家税务总局金人庆局长在 2003 年全国税务工作会议上向全国税务系统发出号召：要按照十六大提出的形成学习型社会的要求，积极开展税务系统学习型组织建设，全面提高税务干部素质。创建学习型税务组织，就组织而言是一种管理模

式，就个体而言应该成为现代税务人员的一种生活方式。创建学习型税务组织不仅需要从具体行动上大胆实践，积极探索，也需要从理论上进行深入研究，勇于创新。本书将学习型组织的一般理论原理，结合我国政府部门，尤其是税务机关工作的实际，就如何创建学习型税务组织的理论和实践问题进行了大胆探索。本书的意义在于为广大税务工作者了解学习型组织的理论提供一本入门读物，可为有志于实践并研究学习型税务组织的同仁奉献一本参考资料，提供一个“批判”的靶子。如果这本小册子能激发更多的税务工作者投身到学习型税务组织的创建中来，我将感到无比的幸福和快慰！

杨 亚 平

2003 年 2 月·广州

目 录

引言	(1)
第一部分 学习型组织的定义和特点	(1)
1.1 学习型组织的定义	(3)
1.1.1 何谓学习	(3)
1.1.2 何谓个体学习	(4)
1.1.3 何谓团队学习	(5)
1.1.4 何谓组织学习	(6)
1.1.5 何谓学习型组织	(10)
1.2 学习型组织的特点	(16)
1.2.1 罗宾斯的观点	(17)
1.2.2 沃特金斯的观点	(17)
1.2.3 马克渥德与瑞诺斯的观点	(18)
1.2.4 瓦肯思与马席克的观点	(19)
1.2.5 彼得·圣吉的观点	(20)
1.2.6 笔者的观点	(21)
第二部分 学习型组织的模型	(25)
2.1 约翰·瑞定的第四种模型	(27)
2.2 沃特金斯与马席克的六项行为准则模型	(29)
2.3 野中郁次郎的知识转换模型	(30)
2.4 鲍尔·沃尔纳的五阶段模型	(32)

2.5 彼得·圣吉的五项修炼模型	(33)
第三部分 政府部门创建学习型组织经验借鉴	(43)
3.1 有关单位的主要做法和成功经验	(46)
3.1.1 上海市创建学习型城市的做法和经验	(46)
3.1.2 宁波市科技局创建学习型组织的 做法和经验	(47)
3.1.3 鸡西市检察院创建学习型检察院的 做法和经验	(51)
3.1.4 同济大学函授与继续教育学院的 做法和经验	(53)
3.2 政府部门创建学习型组织的共同特点	(58)
3.3 比较分析后的几点启示	(69)
第四部分 税务机关与学习型组织	(89)
4.1 税务机关的基本职能和特点	(91)
4.2 现代条件下税务机关的发展趋势	(95)
4.3 学习型税务组织的内涵	(96)
4.4 创建学习型税务组织的重要意义	(103)
[创建学习型税务组织案例一]	
广州市地方税务局创建学习型组织的 初步实践	(115)
[创建学习型税务组织案例二]	
济南市地方税务局高标准创建学习型 地税组织	(121)
第五部分 创建学习型税务组织的目标和原则	(123)
5.1 创建学习型税务组织的目标	(125)
5.2 创建学习型税务组织的原则	(129)
5.3 创建学习型税务组织的模型	(131)

[创建学习型税务组织案例三]	
南京市地方税务局实施学习型组织	
塑造战略	(135)
[创建学习型税务组织案例四]	
长春市国家税务局高新分局与时俱进	
创建学习型组织	(137)
第六部分 创建学习型税务组织的策略和方法	(145)
6.1 第一阶段：营造氛围，更新观念	(147)
6.1.1 确立正确的学习型组织创建观	(147)
6.1.2 确立科学的本质回归学习观	(148)
6.2 第二阶段：学习理论，系统培训	(151)
6.2.1 系统培训的主要内容和相关要求	(152)
6.2.2 实现培训方式的五种转变	(153)
6.3 第三阶段：激活细胞，自我超越	(156)
6.3.1 引导税务员工确立个人愿景	(156)
6.3.2 改善心智模式	(157)
6.3.3 激发个体创造性张力	(159)
6.3.4 优化税务人才结构	(160)
6.3.5 领导要做自我超越的表率	(160)
6.4 第四阶段：确立愿景，追求卓越	(164)
6.4.1 建立共同愿景	(165)
6.4.2 重视团队学习	(165)
6.4.3 提高组织向心力	(169)
6.5 第五阶段：系统思考，实现跨越	(170)
6.5.1 要科学处理好主观与环境的关系	(170)
6.5.2 要科学处理好局部与全局的关系	(171)
6.5.3 要科学处理好独立与联盟的关系	(171)