

学习型组织精要

邱昭良 管理学博士, PMP
学习型组织研修中心·中国学习型组织网 创始人
北京学而管理咨询有限公司 总裁, 首席顾问
2014.5.10-11 · 北京

个人简介



邱昭良

管理学博士, 高级经济师, 学习型组织研修中心·中国学习型组织网创始人、中国学习型组织促进联盟主席、首席专家, 国际组织学习协会会员、美国项目管理协会会员、项目管理认证专家(PMP), 现任北京学而管理咨询有限公司总裁、首席顾问。

师从全国人大常委会副委员长成思危教授、南开大学商学院院长李维安教授, 是我国最早开始研究和实践学习型组织与知识管理的专业人士之一, 硕士与博士研究方向均为组织学习(学习型组织), 具有深厚的理论功底与学术造诣。

曾任联想控股董事长业务助理、万达学院副院长、东方道迩集团首席运营官、北京学而管理咨询有限公司总裁, 具有丰富的企业管理与运作实务经验。曾为中石化、中移动、中国航天、中国银行、国家电网、首钢、中联水泥、创维、高等教育出版社、北京市工商局、北京团市委等数百家客户提供学习型组织、知识管理、组织能力提升等方面的咨询与培训服务。

著有《学习型组织新实践: 持续创新的策略与方法》、《系统思考实践篇》、《学习型组织新思维: 创建学习型组织的系统生态方法》、《企业信息化的真谛》, 译著包括《创建学习型组织5要素》、《学习型组织行动纲领》、《系统思考》、《情景规划》、《欣赏式探询》、《U型理论》《系统之美》等8部, 在国内外知名专业报刊杂志上发表论文100多篇。

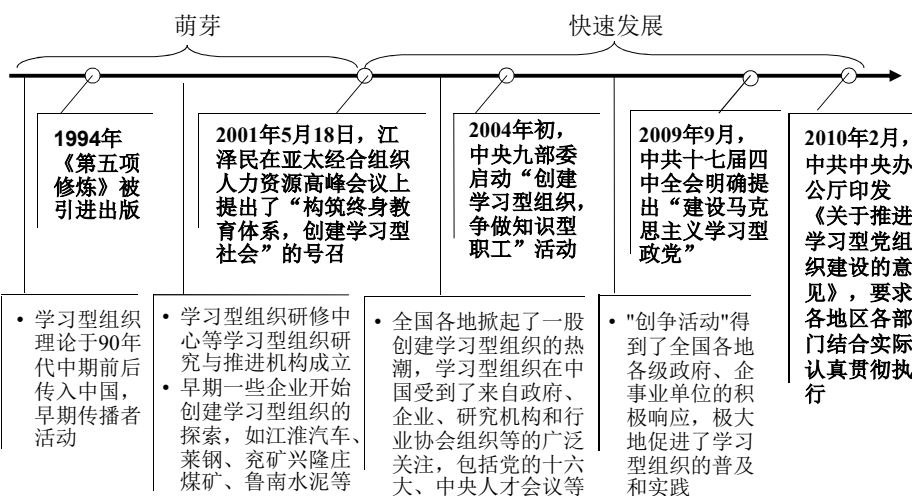
学习型组织：全球风靡一时的“显学”

- “当今最前沿的管理理论之一”
- “美国前25家企业的80%、世界前100家企业的40%”都在创建学习型组织：
 - Ford, GM, GE, AT&T, Motorola, Microsoft, DuPont, Apple, Xerox, Exxon, Mobil, Intel, Dow Corning, FedEx, Wal-Mart, 3M, World Bank, Buckman Labs, McKinsey, Shell, BP, ABB, Rover, SFS……

Copyright 2014 邱昭良 版权所有

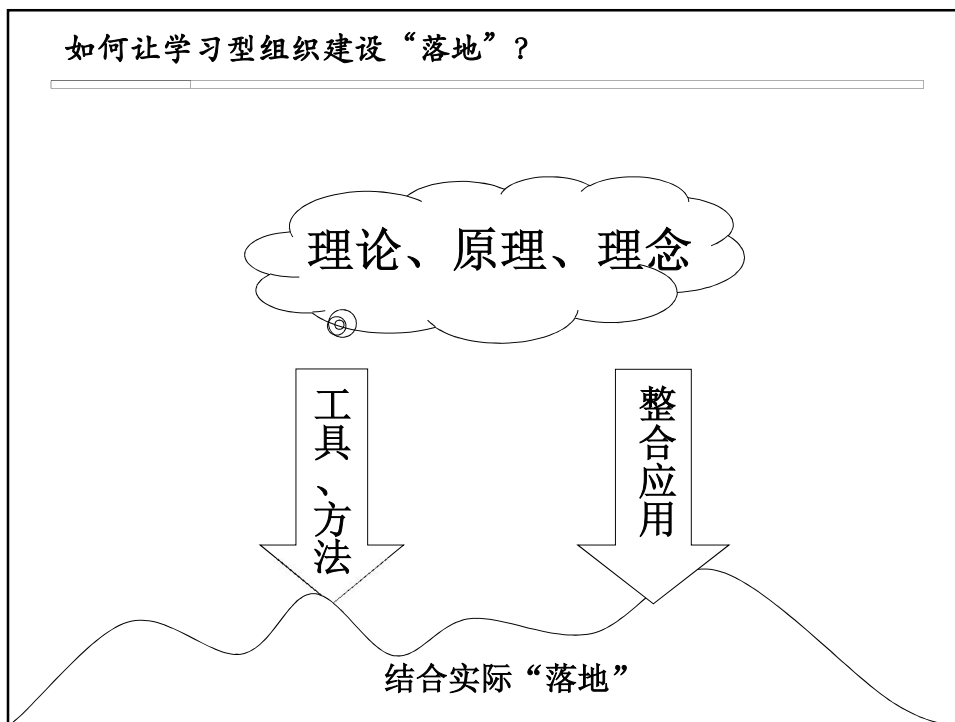
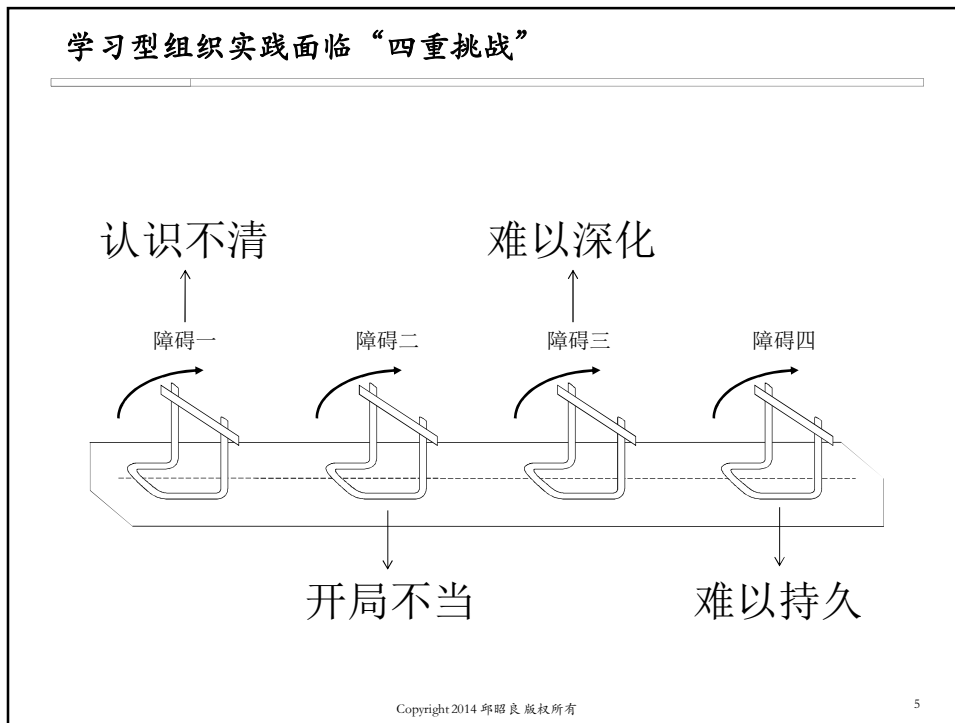
3

学习型组织在中国的发展



Copyright 2014 邱昭良 版权所有

4



提纲

什么是学习型组织？

为什么要建设学习型组织？

如何建设学习型组织？

学习型组织如何“落地”？

Copyright 2014 邱昭良 版权所有

7

什么是学习型组织？

虽然很多人都在提“学习型组织”，但每个人对学习型组织的理解却可能千差万别。
——唯有澄清认识，走出误区，达成共识，才能有行动的合力与坚定的毅力！

Copyright 2014 邱昭良 版权所有

8

学习的误区

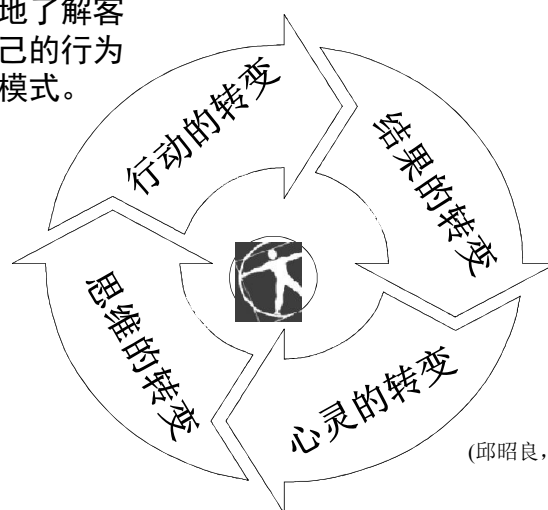
- 1 学习就是获取知识或信息
- 2 学习是与工作矛盾的另外一件事
- 3 学习是在教室或课堂里发生的事
- 4 学习是阶段性的事
- 5 学习是一件“苦差事”
- 6 学习就是个人的事

Copyright 2014 邱昭良 版权所有

9

学习的真谛

学习是人们不断地了解客观世界，并使自己的行为适应客观世界的模式。
(成思危)



(邱昭良, 2005)

Copyright 2014 邱昭良 版权所有

10

学习型组织：组织形态还是过程

组织形式

- 对传统的层级（官僚）制组织的颠覆
- 若干特征：扁平化、柔性化、自组织

过程

- 适变
- 互动
- 知识管理

Learning Organization

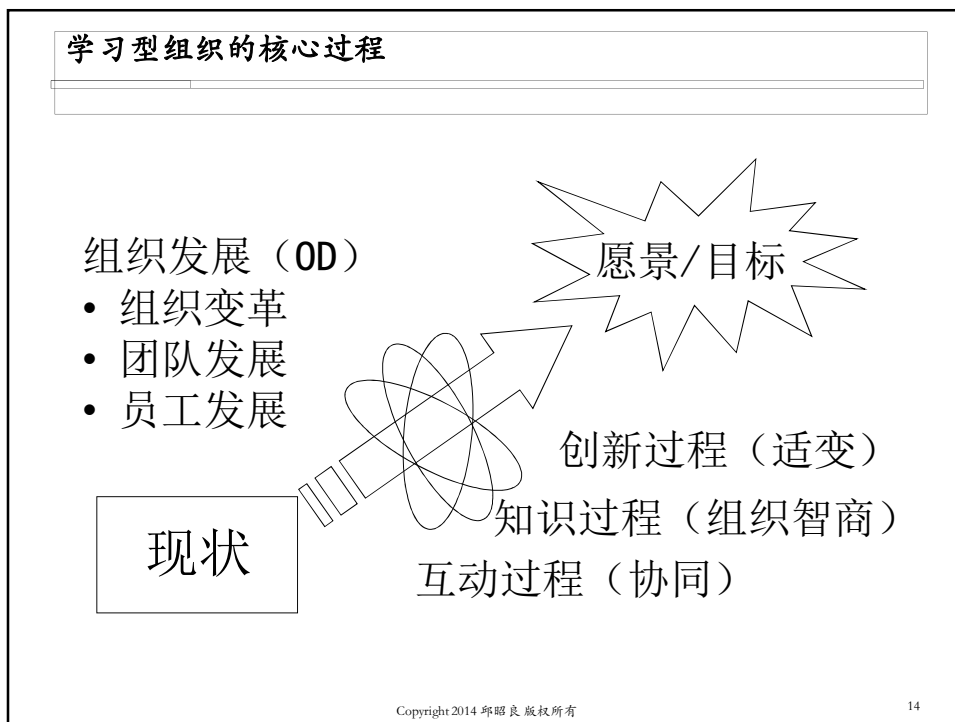
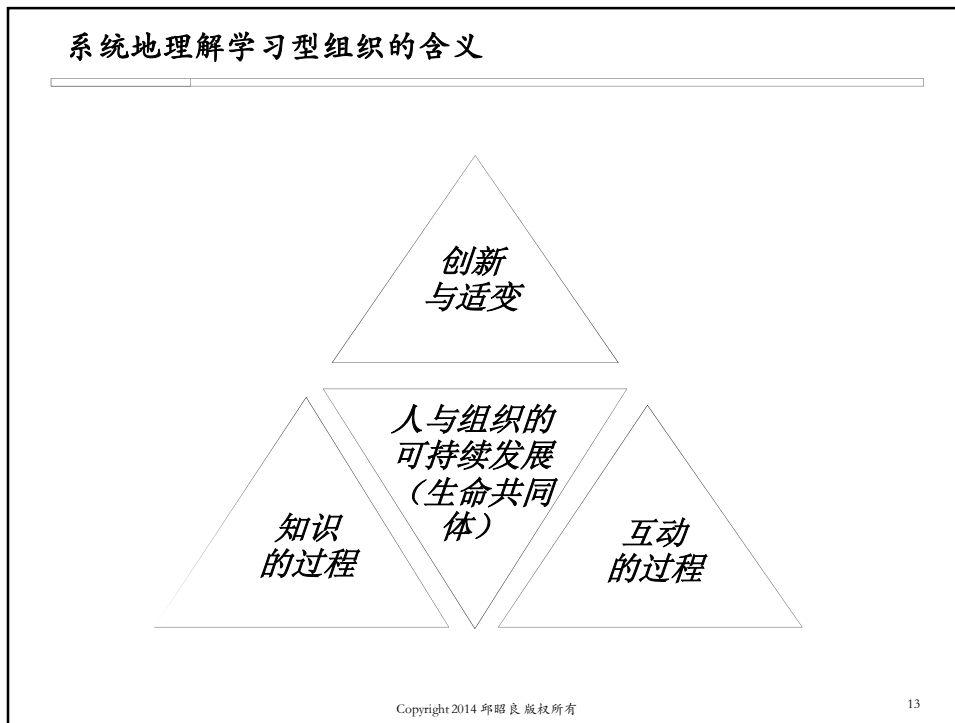
Copyright 2014 邱昭良 版权所有 11

学习型组织的视角与定义

所谓学习型组织，指的是能够敏锐地观察到内外环境的各种变化，通过制度化的机制或有组织的形式，捕获学识，管理和使用知识，从而增强群体的能力，对各种变化进行及时调整，使得群体作为一个整体系统能够不断适应环境变化而获得生存和发展的一种新型组织形式与发展机制。

（邱昭良，1998，2003）

Copyright 2014 邱昭良 版权所有 12



对学习型组织的常见误解与事实

将学习型组织等同于个人学习	事实1：学习型组织的精髓在于创新与组织变革，而非止于个人学习
将学习型组织等同于五项修炼	事实2：学习型组织已发展成复杂的理论体系，五项修炼只是其中一个经典代表
对学习型组织只讲理念/理论，不讲工具、方法与应用	事实3：学习型组织（含五项修炼）是一个复杂的系统，包括大量实用的方法与工具，重在应用
将学习型组织模式化、脸谱化	事实4：每个组织都是独一无二的，创建学习型组织不存在固定的模式
将学习型组织作为另外一项工作，缺乏系统整合，“两张皮”	事实5：学习型组织必须与实际工作相结合
将学习型组织当作追求的目的	事实6：学习型组织是手段，而不是目的——学习型组织的本质是组织变革
将学习型组织当作阶段性项目	事实7：学习型组织是组织持续变革的过程——有起点，没有终点
将学习型组织当作“政治任务”	事实8：学习型组织持久的生命力源自组织发展的内在需求，而不是外在的压力

Copyright 2014 邱昭良 版权所有 15

为什么要建设学习型组织？

经过十余年发展，“学习型组织”已经成为几乎家喻户晓的名词，搞清楚为什么要建设学习型组织，是企业踏上学习型组织之旅前要回答的一个基本问题。

Copyright 2014 邱昭良 版权所有 16

团队演练：学习型组织的核心过程

个人效能的关键因素

人生/事业成就 = 专业能力 X 奉献度 X 心智模式

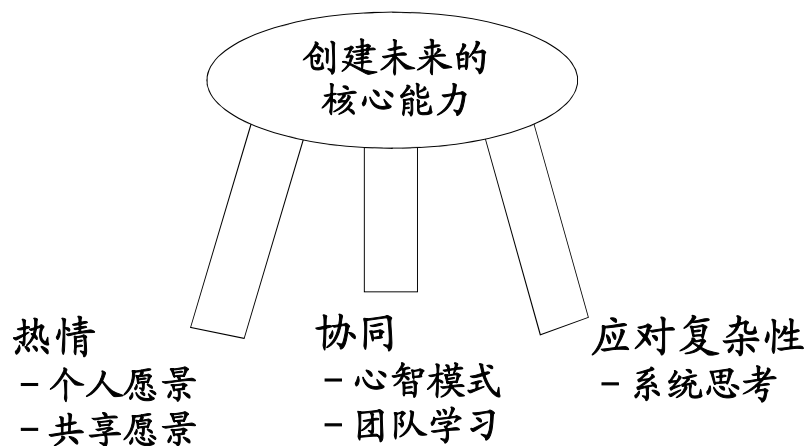
- 专业能力好，但奉献度不高，个人效能不会高；
- 专业能力好，奉献度也高，但如果心态(心智模式)有偏差的话，个人效能不仅不会高，甚至有可能是负的；

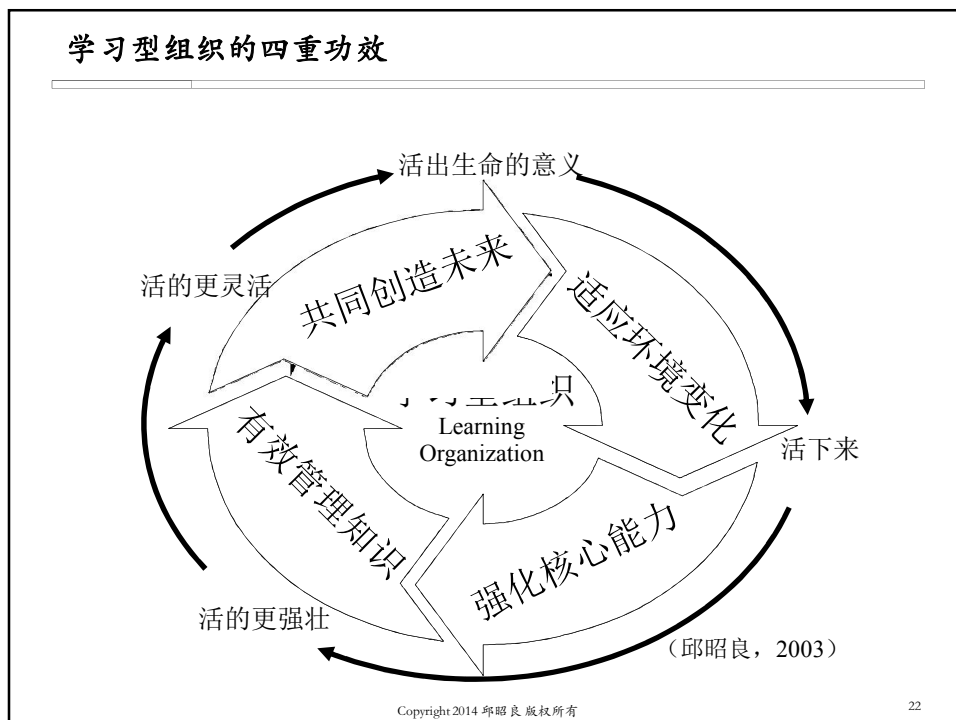
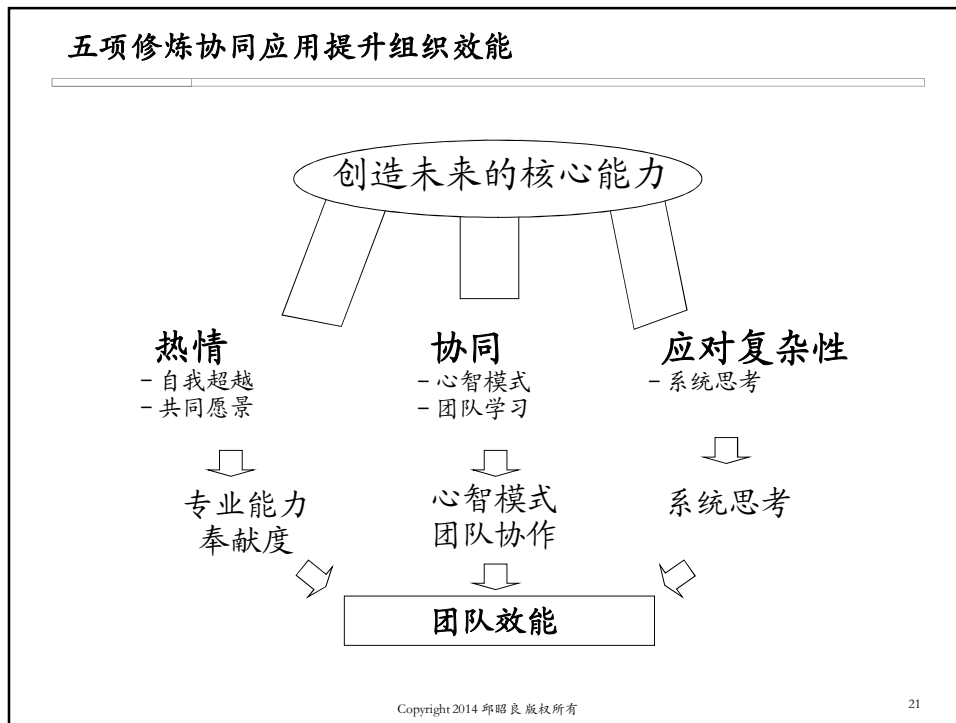
分享：团队/组织效能的核心要素

团队效能 = [(专业能力 X 奉献度 X 心智模式) 协作] 系统思考

- 团队效能取决于个人效能，但不等于个人效能的简单累加；
- 人际之间的互动与协作将使团队效能指数级提升或降低；
- 团队是一个复杂系统，系统思考作为应对复杂性的利器，将使团队效能指数增长或降低。

建立学习型组织的核心技能





当今的商业环境：VUCA

Copyright 2014 邱昭良 版权所有

23

组织学习的速度决定组织的生死存亡

未来的变化难以预测与把握，如果组织缺乏学习与应变能力，其后果可能是致命的.....

L ≥ C

为了生存，组织学习（Learn）的速度必须大于变化（Change）的速度。（Revans）

Copyright 2014 邱昭良 版权所有

24

柯达：百年企业的沉浮



伊士曼柯达公司，简称柯达公司，是世界上最大的影像产品及相关服务的生产和供应商，始创于1880年，总部位于美国纽约州罗切斯特市，是一家在纽约证券交易所挂牌的上市公司，业务遍布150多个国家和地区，全球员工约8万人。

1888年，伊士曼公司正式推出了柯达盒式相机，和那句著名的广告语：“你只需按动快门，剩下的交给我们来做。”此后的100年间，“柯达”几乎成为摄影的代名词。柯达公司曾占据过全球2/3的摄影产业市场份额，拥有超过14.5万名员工。然而数码时代的转型失败，使其市值在15年间从300亿美元蒸发至1.75亿，进入“破产倒计时”。2012年1月19日，柯达正式申请破产保护。

成功是失败他爹？！

你会不会成为温水中的青蛙？

企业短寿的困惑

- 大多数企业的寿命甚至不到人类平均寿命的一半
 - 排名《财富》杂志世界500强的企业从产生到衰亡，平均寿命只有40-50年
 - 美国《财富》杂志数据显示，美国大约有62%的企业寿命不超过5岁，只有2%的企业寿命能达到50岁
- 资料显示，中国集团公司平均寿命只有7-8年，中小企业的平均寿命更是只有2.9年！

Copyright 2014 邱昭良 版权所有

27

长寿公司——学习型组织的起源之一



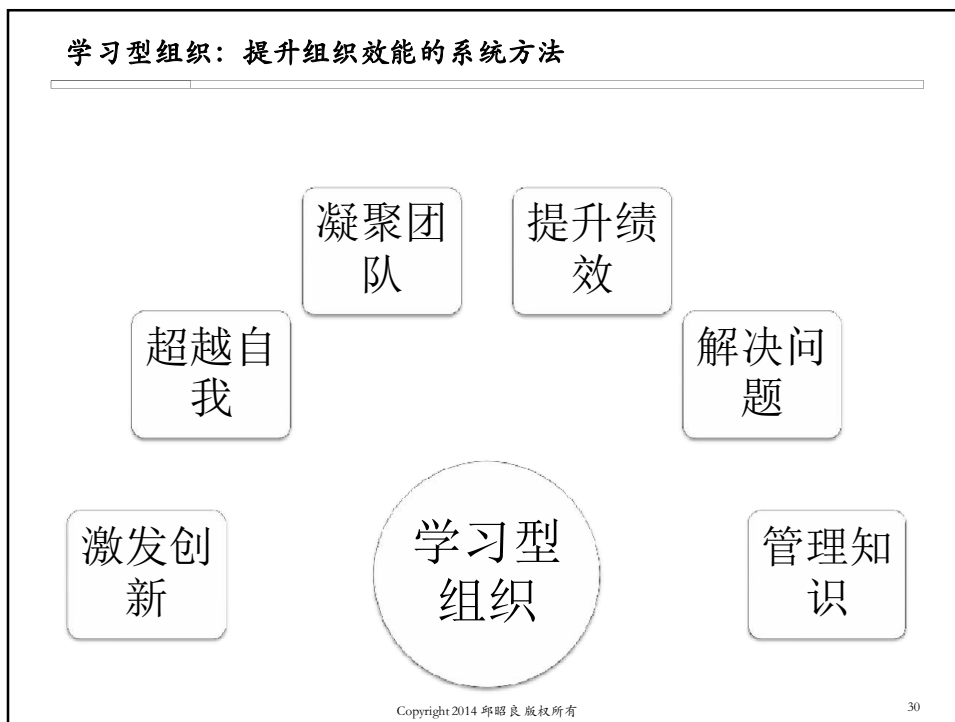
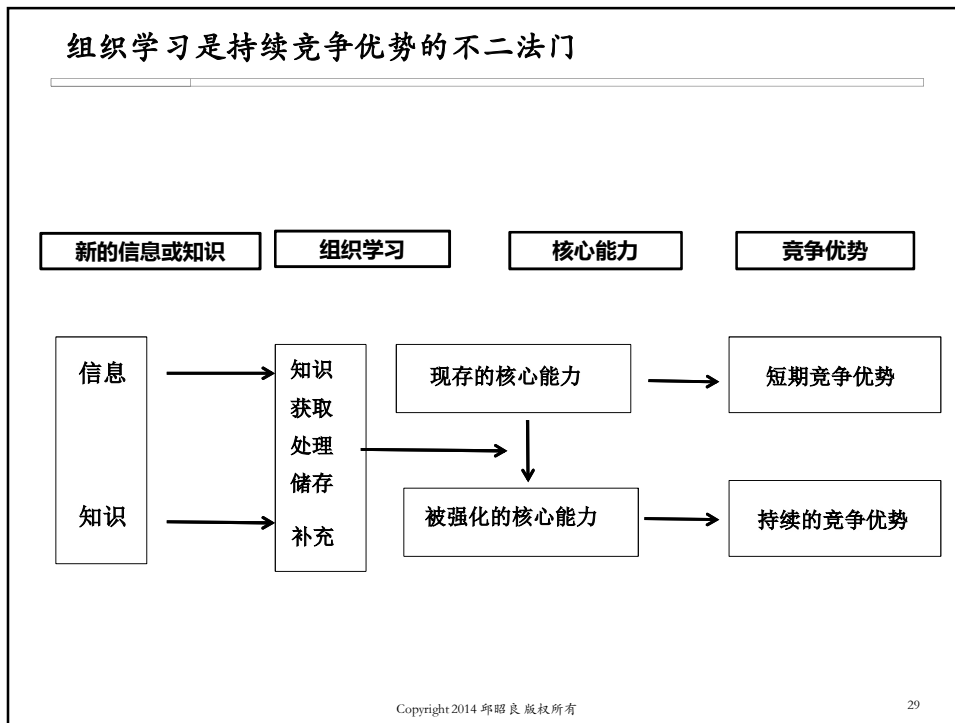
长寿公司的四项重要特质：

- 对环境的敏感性；
- 有高度凝聚力与认同感；
- 保守的财务策略；
- 高包容度与分权想法；

未来唯一持久的竞争优势，就是有能力比你的竞争对手学习得更快！（Arie de Geus）

Copyright 2014 邱昭良 版权所有

28



[案例]沃尔玛：制胜的秘密？

Fortune 500

Current view: 1-100

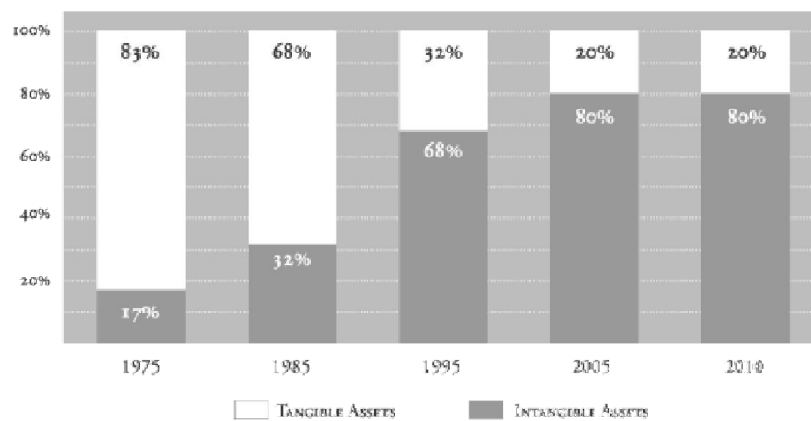
Rank	Company	Revenues (\$ millions)	Profits (\$ millions)
1	Walmart Stores	421,849.0	16,389.0
2	Exxon Mobil	354,074.0	30,400.0
3	CHEVROLET	196,337.0	18,024.0
4	ConocoPhillips	184,960.0	11,358.0
5	Fannie Mae	153,825.0	-14,014.0
6	General Electric	151,623.0	11,644.0
7	Berkshire Hathaway	136,185.0	12,967.0
8	General Motors	135,592.0	6,172.0
9	Bank of America Corp.	131,194.0	2,238.0
10	Ford Motor	128,954.0	6,561.0

10年中有8年，沃尔玛战胜埃克森美孚等石油巨头，独占《财富》杂志“世界500强”排行榜鳌头。

资料来源：http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2011/full_list/

知识的价值

COMPONENTS OF S&P 500 MARKET VALUE



Source: Clear Tom

知识成为最重要的生产要素

Peter Drucker **知识，而不是土地、资本与劳动力，成为最重要的生产要素。**

John Naisbitt **在新的信息社会中，最重要的战略资源是信息，而不是资本，知识的生产力已成为生产力、竞争力和经济成就的关键。**

Copyright 2014 邱昭良 版权所有

33

知识管理对我们的价值

随着一位关键员工的离职或休假，同重要合作伙伴或客户的良好关系受到损害，宝贵的实践经验也随之消失；

新员工加入项目组时，因没有相关背景资料而很难上手；

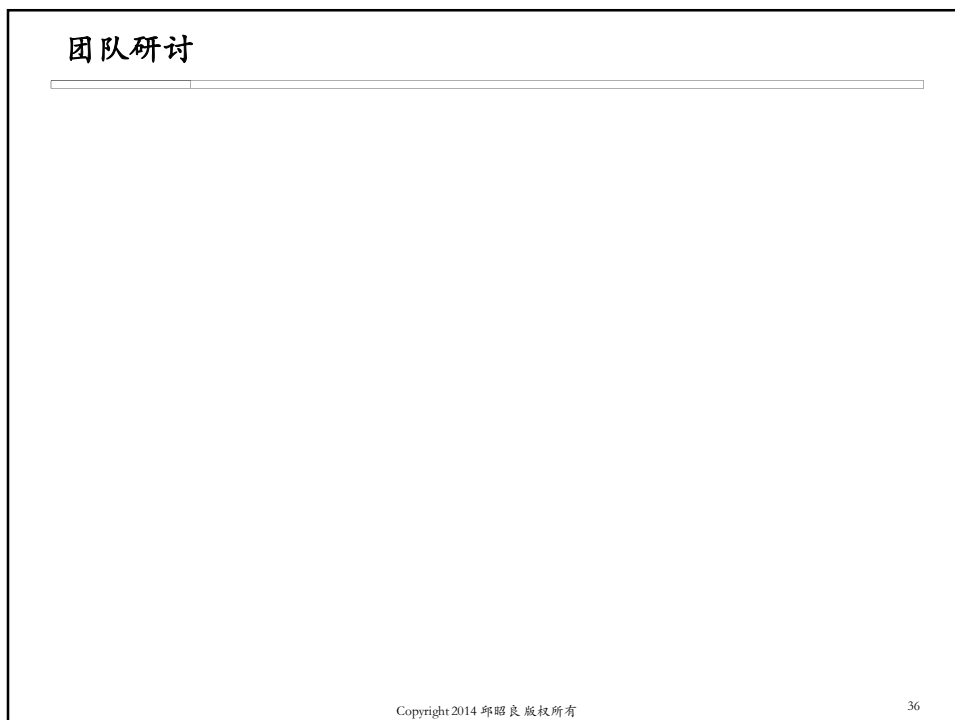
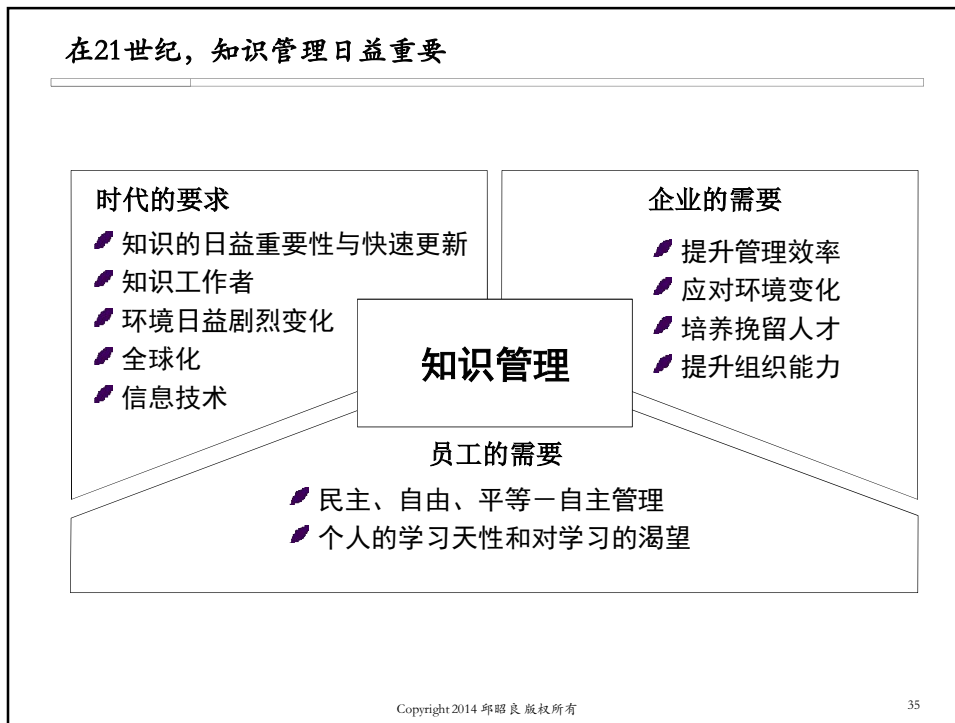
被枯燥的资料海洋所淹没，无法理清头绪或快速找到自己想要的知识；

新项目上马时，难以迅速检索到公司过去同类项目的相关文档和信息，因而无法有效借鉴已有的经验教训，花费重复的学习成本。

知识管理！

Copyright 2014 邱昭良 版权所有

34



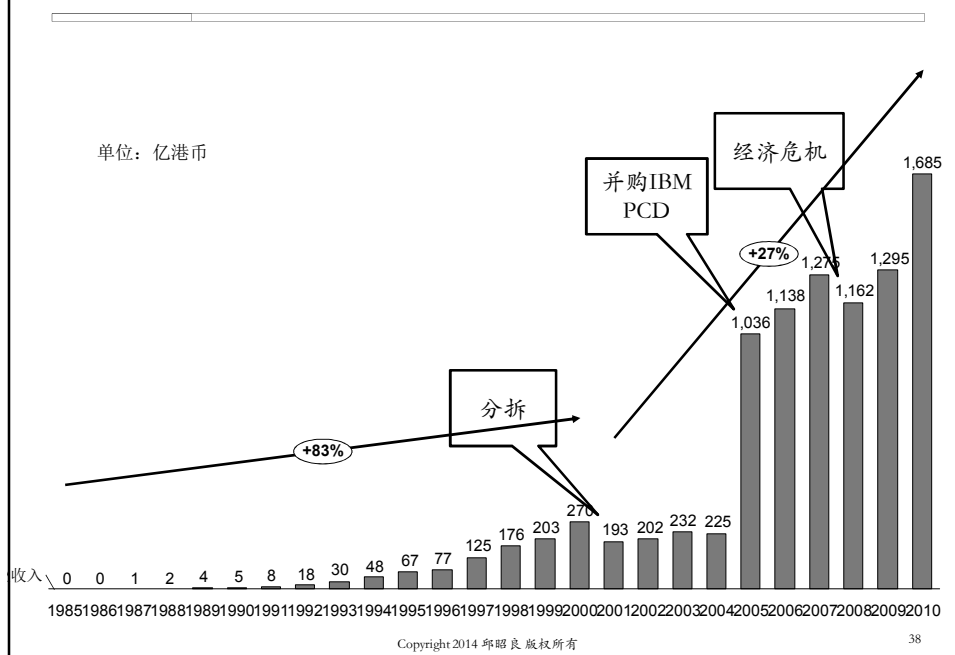
如何建设学习型组织？

很多人都认为“学习型组织”很好，但大多数人对如何创建学习型组织却一片茫然。
——事实上，在现实生活中，人们在创建学习型组织的过程中将面临很多挑战！

Copyright 2014 邱昭良 版权所有

37

联想集团27年快速成长



联想“为什么”

为什么 27年的联想还能持续保持旺盛的发展活力？

为什么 并购IBM PCD业务整合成功，顺利实现国际化？

为什么 金融危机后联想集团只用一年多时间就能根本扭转不利局面，而且敢把话说在前面？

为什么 联想能在多数人不看好的情况下进入非相关多元化领域，在十年后取得相当的成功？

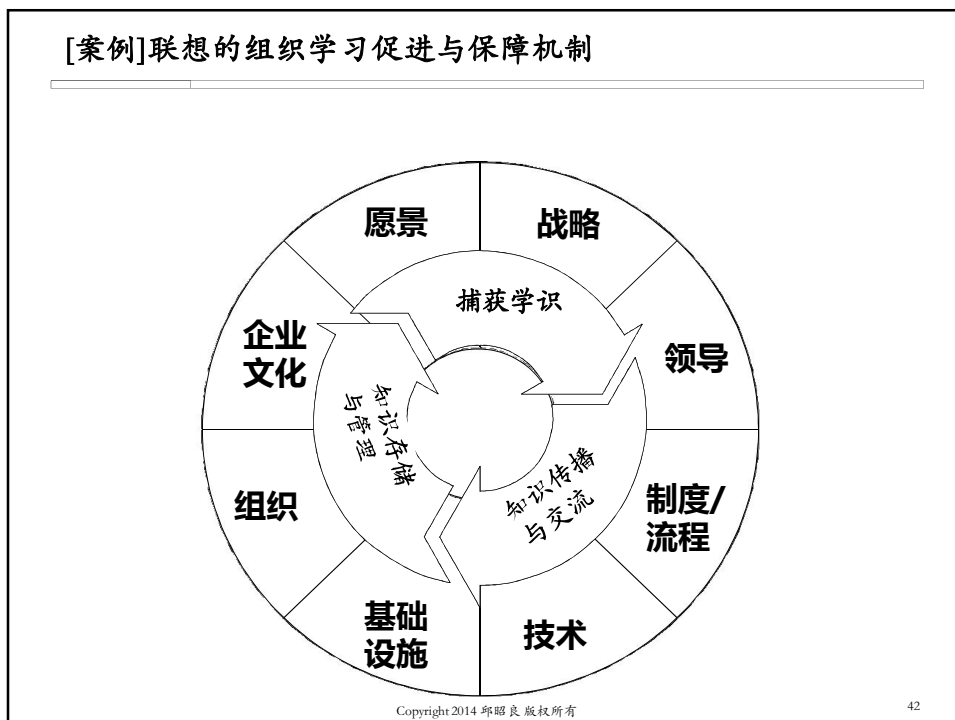
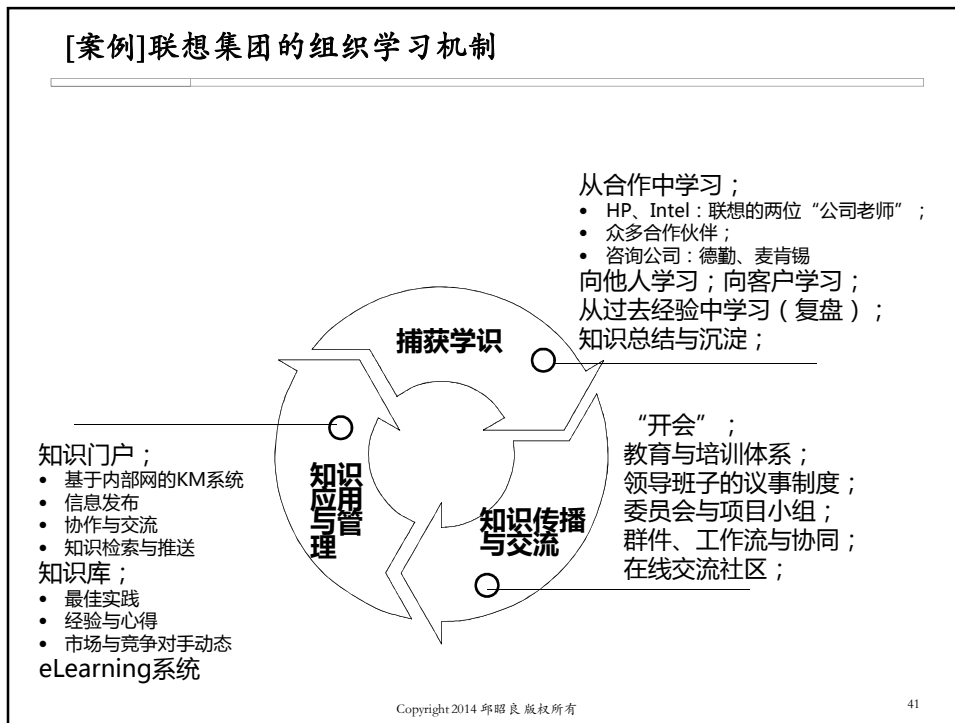
学习型组织：联想成功的秘密

“联想集团是学习型企业。”

——柳传志，1998.11

联想的成功很大程度上取决于其强烈的学习能力。

——邱昭良，1998.5



[案例]英国石油公司组织学习实践

1998年，科里逊和他的小组利用知识管理方法为BP阿莫科公司节约了7亿美元。

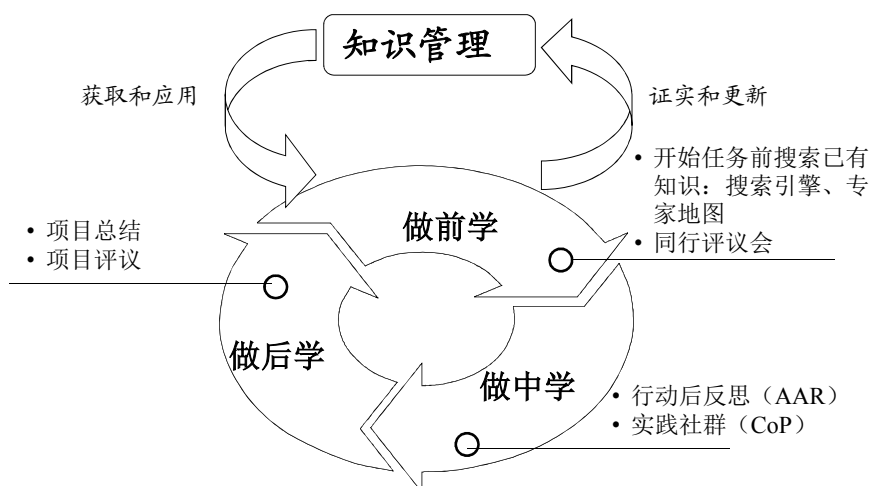
通过干前学（同行协助）、干中学（行动学习法、AAR）、干后学（反思），英国石油成功地把知识管理与业务目标结合起来。

约翰·布朗 爵士
(John Browne)
前任CEO

“BP之所以能够成为引人注目的行业领先者，在于它们提倡不论部门大小，都要致力于学习和掌握知识。

学习是企业获得竞争优势的催化剂和根本来源。”

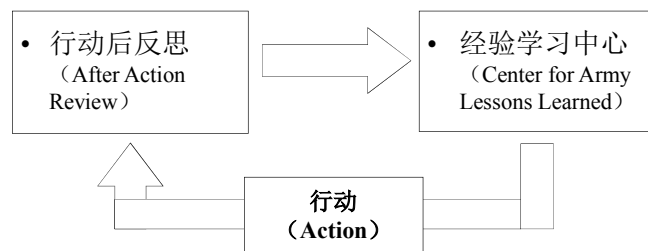
[案例]BP: 全过程的OL/KM



参考资料: [英] Chris Collison & Geoff Parcell 著, 《英国石油公司组织学习最佳实践》, 机械工业出版社, 2003.8

[案例]美国陆军的组织学习与知识管理

- 因为意识到变化是种常态，美国陆军非常强调坚持不懈的学习，把这作为迎接变革挑战的一个必要条件。
- 美国军队是少数几个能形成制度化的组织学习体系的机构之一，尤其是在集体层面上。



Copyright 2014 邱昭良 版权所有

45

团队研讨

Copyright 2014 邱昭良 版权所有

46

群体如何学习？山雀与知更鸟的启示

山雀与知更鸟：会学的鸟儿有奶喝



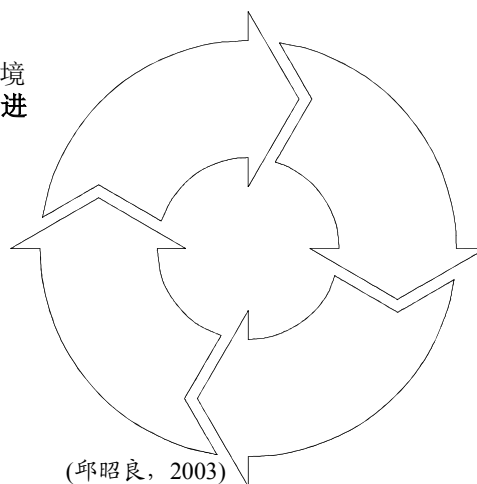
Copyright 2014 邱昭良 版权所有

47

创建学习型组织的一般步骤

创造适宜学习的环境，
建立组织学习促进与保证机制

建立组织学习机制，
促动组织发展，
实现持续改善



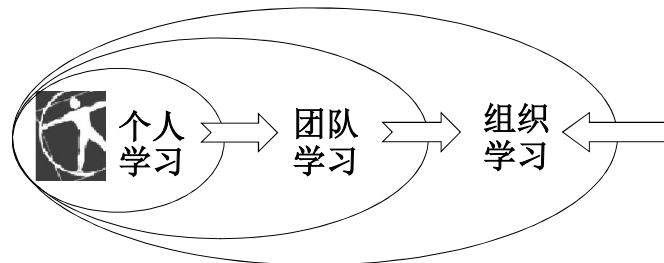
激发个体学习与
创新，提高
个体工作效能

制度化的传播与
交流，形成团队
学习网络与社区

Copyright 2014 邱昭良 版权所有

48

学习型组织的构成



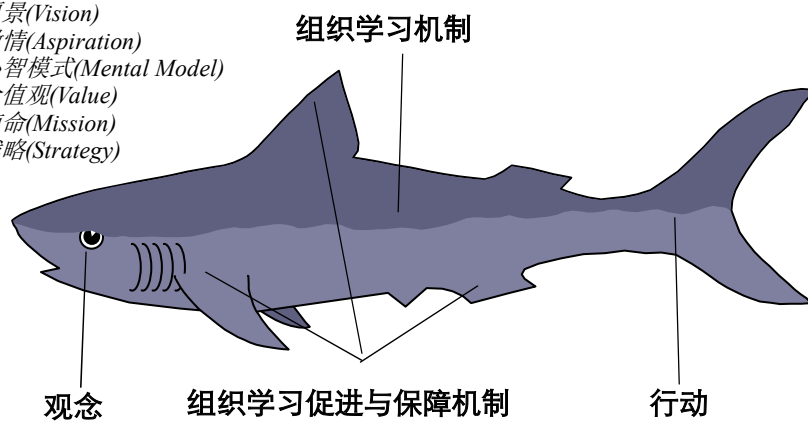
- 学习型组织的基石：个人学习
- 学习型组织的核心：团队学习
- 学习型组织的精髓：组织学习

Copyright 2014 邱昭良 版权所有

49

创建学习型组织的系统生态方法——“组织学习鱼”模式

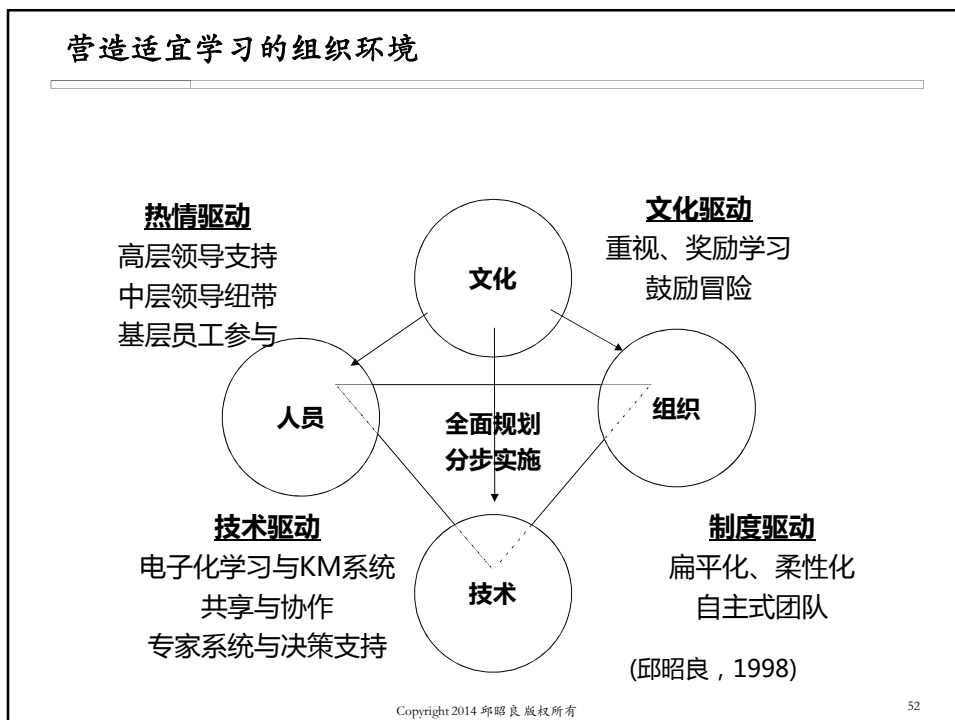
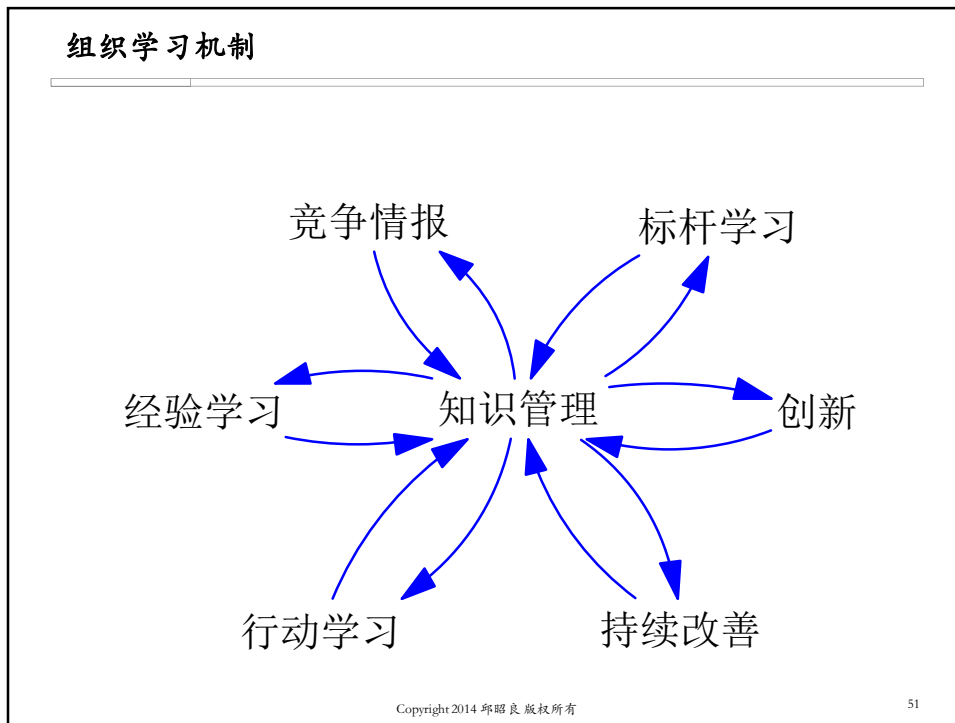
- 愿景(Vision)
- 激情(Aspiration)
- 心智模式(Mental Model)
- 价值观(Value)
- 使命(Mission)
- 战略(Strategy)



(邱昭良,1998, 2003)

Copyright 2014 邱昭良 版权所有

50



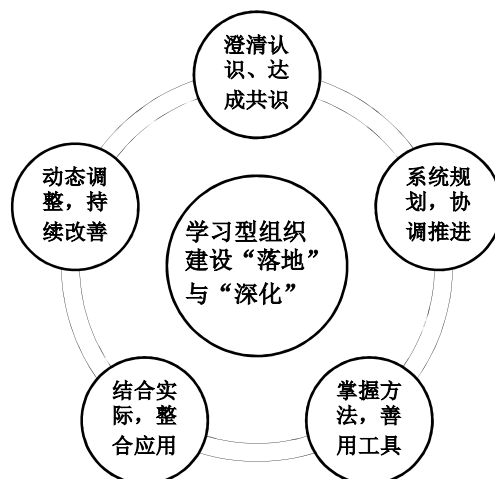
学习型组织如何“落地”？

实用方法与工具
整合应用
行动指南

Copyright 2014 邱昭良 版权所有

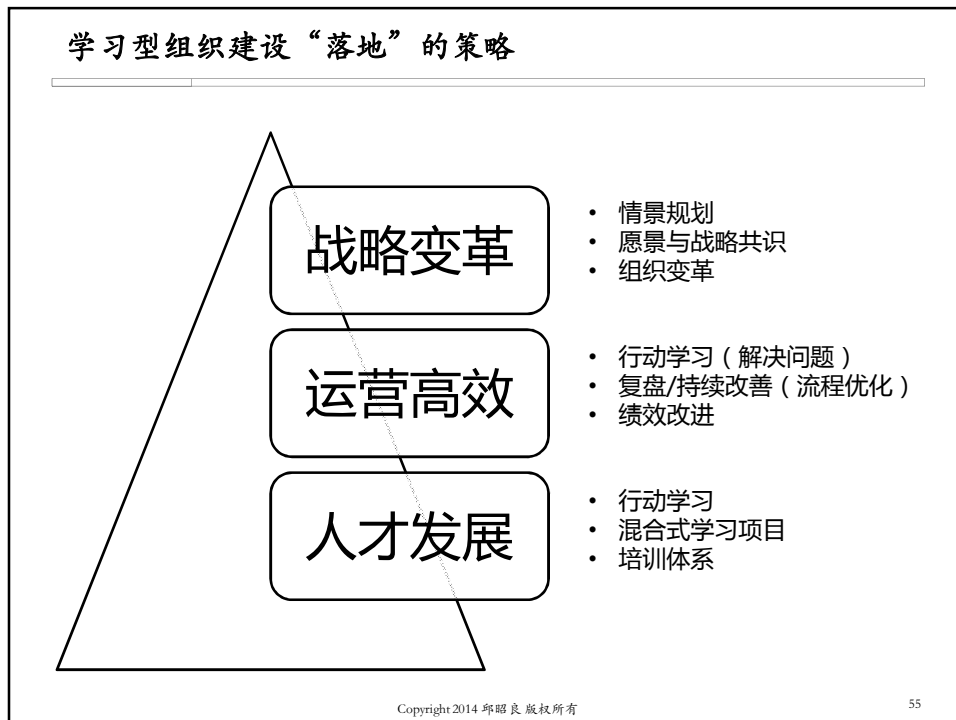
53

学习型组织“落地”的五项原则



Copyright 2014 邱昭良 版权所有

54



- ### 创建学习型组织的九个起点
- 起点一：从个人目标到共同愿景；
 - 起点二：系统学习；
 - 起点三：组建自主管理的团队；
 - 起点四：自我现状评估；
 - 起点五：从最上层开始；
 - 起点六：从长期问题着手；
 - 起点七：检讨组织结构；
 - 起点八：借助全面提升品质的努力；
 - 起点九：你自己的起跑点。
- Source: 彼得·圣吉, 《第五项修炼·实践篇》
- Copyright 2014 邱昭良 版权所有
- 56

选择切入点的9个标准

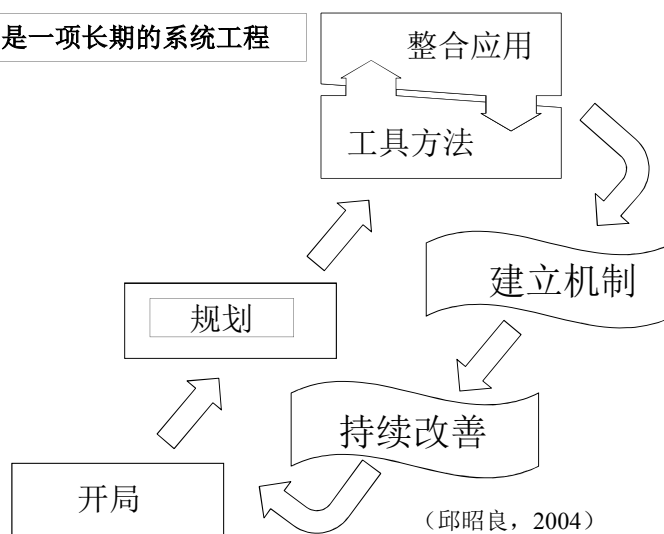
- 与核心业务或工作紧密相关
- 范围适当、目标明确，与资源条件、领导支持力度以及项目负责人和实施团队的能力相当，确保“初战告捷”；
- 结果可衡量，最好有量化的数据或绩效衡量指标；
- 可分别从重要性和紧迫性两方面进行评估，尽可能选择那些“重要且紧迫”的议题，避免“既不重要又不紧迫”的问题；
- 可分别从效益和实施难度两方面进行评估，优先选择那些“效益大且实施难度小”的问题或“效益小而实施难度小”的问题，确保能快速取胜，避免选择那些“效益小而实施难度大”的项目；
- 要考虑主管领导或项目负责人的态度、意识和能力，确保得到领导全力的支持；
- 要考虑实施者（或团队）的能力、热情、参与性及配合度等因素；
- 项目的实施周期不宜过长，以6~12个月为宜；短于6个月的项目，可能难以充分有效地学习和改善，而超过12个月的项目则容易使人疲惫；
- 切入点的选择要经过高层领导团队或核心推进小组的集体讨论与认可。

Copyright 2014 邱昭良 版权所有

57

创建学习型组织的行动框架

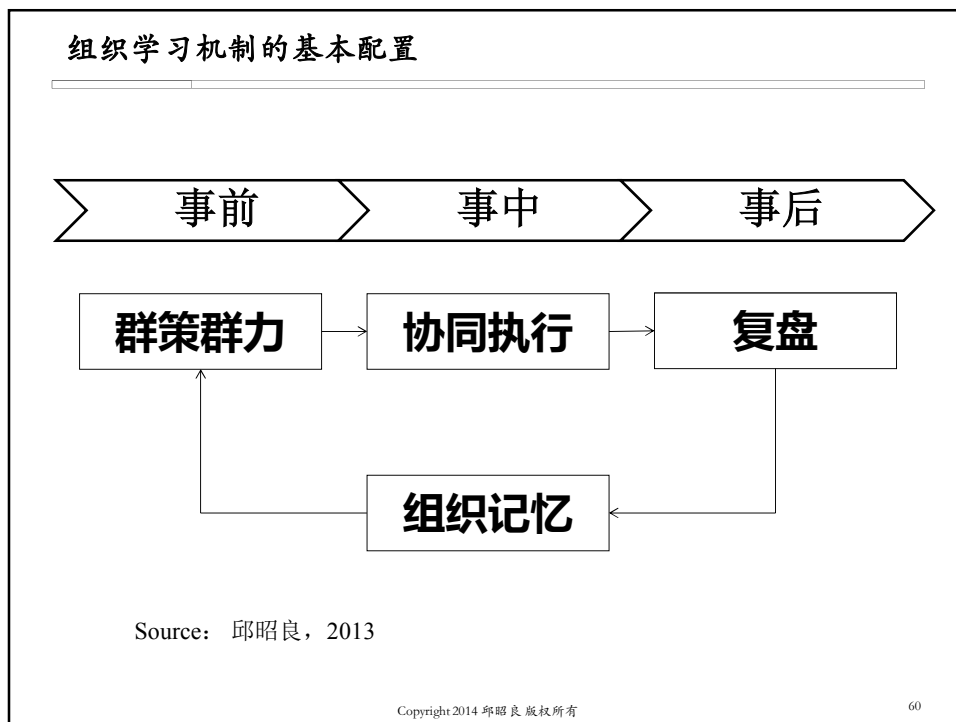
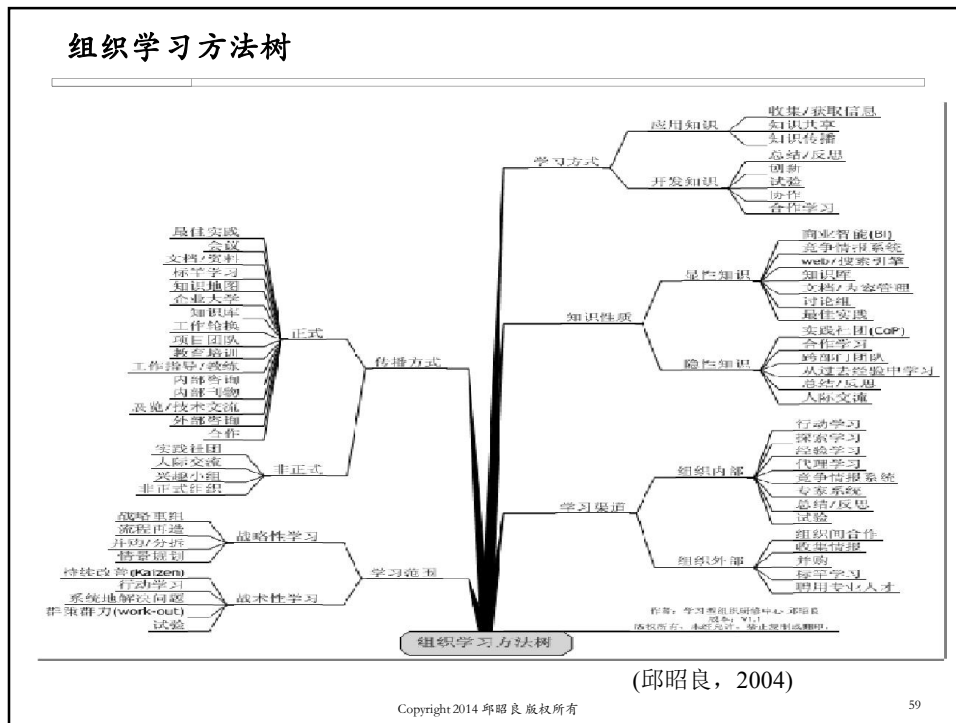
创建学习型组织是一项长期的系统工程



(邱昭良，2004)

Copyright 2014 邱昭良 版权所有

58



GE的群策群力

- 群策群力是一种最大限度地发挥和利用广大基层员工的积极性和智慧来改进企业工作的方法。

群策群力 vs. 合理化建议?

- 从表面看，只是做法的区别，但群策群力更加精细、有效。
- 从深层次看，群策群力代表着GE充分重视人、尊重人的价值观，以及韦尔奇对GE组织文化变革的努力，其意义是深刻的。
- “群策群力”是我们企业文化的一部分，它是我们将员工聚集在一起快速解决问题的方法。——威廉姆J康纳提 GE人力资源部高级副总裁

Copyright 2014 邱昭良 版权所有

61

群策群力是通用电气的管理精髓之一

“唯一的解决之道在于发掘更多、更好的点子，这不只是求诸于少数几个人，而是求诸于企业内外的每个人。”

“‘群策群力’帮助我们创建了一种每个人都开始积极参与，每个人的想法都开始被注意，领导者更多地是引导员工而不是控制员工。”

——杰克·韦尔奇 美国通用电气前CEO

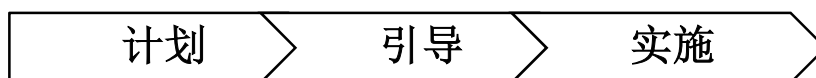
Copyright 2014 邱昭良 版权所有

62

范例：一次快速群策群力的议程安排

- 上午8:00 开场白，介绍业务新情况（工厂经理）
- 8:30 群策群力及会议安排概述，明确各小组的任务，进行热身练习（引导师）
- 10:00 分组研讨
 - #1 考勤打卡：我们需要它们吗？如果不，用什么代替，以便于工作计划安排以及工资核算？
 - #2 工程工时表：我们需要它们吗？如果不，如何追踪记录工程的成本？
 - #3 拨款请求：如何简化决策程序，提高效率并减少决策时间？
 - #4 工作汇报：如何更有效地报告我们每月的行动？
 - #5 工作会议：哪些是我们需要的会议？哪些可以去掉或简化，以提高效率？如何使所有会议都有效率？
- 下午12:00 午餐（小组成员分散，与其他组的成员讨论或交换想法）
- 13:00 小组继续研讨，并准备介绍
- 14:30 “城镇会议”（每小组20-30分钟介绍，然后讨论）
- 17:00 会议总结/结束

群策群力的流程



- | | | |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 选择业务问题，设定目标 • 取得高层支持 • 策划/安排会议：领导、推动者、参与者 | <ul style="list-style-type: none"> • 开场介绍 • 头脑风暴 • 观点陈述交流 • 制定行动计划 • “城镇会议” | <ul style="list-style-type: none"> • 项目所有者/小组制定实施行动建议 • 发起人检查、跟踪进度和协调、帮助 • 成果/进展公布 • 评估影响 • 召开总结会，讨论和决定下一步改善举措 |
|---|--|---|

GE群策群力的三方面价值

- 有效沟通**
 - 能在组织中营造一种让全体成员平等、坦诚、开放沟通与交流的环境，并通过这样的环境来凝聚组织的智慧
- 高效解决跨部门问题**
 - 通过让与问题直接相关的部门/人员平等交流，群策群力可以快速解决复杂的跨部门问题，简单、容易实施
- 新的行为规范和企业文化**
 - 群策群力倡导无障碍沟通、平等参与、速度以及对成员的授权等，有助于培育有竞争力的企业文化，消除“大企业病”，培养负责任、执行力、持续改进的领导行为

Copyright 2014 邱昭良 版权所有 65

什么是复盘?

复盘原是围棋中的一个术语，原意是“下完一盘棋之后，重新把对弈的过程摆一遍”，指的是“做完了事情，再从头过一遍，以不断检验和校正目标；分析得失，找原因、找后账；提高认识，总结规律。”

复盘是柳总受《曾国藩》的启发，感觉很符合自己的工作/思考方法，也是一种简单有效的从经验中学习的方法，在2001年，柳传志第一次在联想提出“复盘”；2011年，联想将“复盘”方法论结构化，并在全球推广。

Copyright 2014 邱昭良 版权所有 66

为什么要复盘?

知其然，知其所以然

传承经验，提升能力

不再犯同样的错误

总结规律，固化流程

Copyright 2014 邱昭良 版权所有

67

复盘在国内外企业被广泛使用……

- 联想
- 万达
- 江淮汽车
- 中国建材
- 美国陆军
- 英国石油公司

Copyright 2014 邱昭良 版权所有

68

联想的复盘实践

联想的做法/要求

- 定期全面复盘**
 - 大项目或战略结束后，要进行总复盘
 - 总结经验教训，找到规律
- 大事阶段性复盘**
 - 大的项目在执行中，要进行阶段性复盘（半个月或一个月）
 - 对目标或策略进行及时调整
- 小事及时复盘**
 - 行动结束后及时复盘
 - 制定改进方案并落实

Copyright 2014 邱昭良 版权所有 69

联想的组织学习方法论-复盘

开放心态
坦诚表达
实事求是
反思自我
集思广益

1 目标 2 结果
3 分析 4 总结

Copyright 2014 邱昭良 版权所有 70

复盘的模板

Copyright 2014 邱昭良 版权所有

71

英国石油公司的实践

- 英国石油公司(BP)借鉴美国军队的做法，将AAR称之为“做中学”(Learning by Doing)，规则非常简单，几乎无需额外说明。
- 在项目期间，在任何一个能定义出开始和结束的事件之后马上进行，而不是等项目结束以后再进行。
- 在一个长期项目期间，可能举行10~15次AAR。

Copyright 2014 邱昭良 版权所有

72

行动后反思 (AAR) 的简单指南

AAR的基本原则

1. 不批评，不表扬，忠实陈述基本事实；
2. 会议要简短；
3. 做记录，但无需上交报告；
4. 会议由本团队组织；
5. 每个参与行动的人都参加会议；
6. 行动结束之后马上进行。

AAR的关键问题

- **重温目的：**
曾经设想将发生什么事情？
- **还原事实：**
实际发生了什么事情？
- **分析原因：**
产生差别的原因是什么？
- **找出教训：**
我们能从中学习到什么？如果下次执行类似行动，有哪些建议以便做得更好？

组织记忆

- 团队很容易遗忘掉自己学习过、实践过的东西，就像熊瞎子掰苞米，每每遇到成长、变革和人员更替，就摒弃过去所有的经验，ABC地重头再来，永远到不了较高的学习境界，永远深陷低水平泥潭。

组织记忆看板

- 组织记忆看板是积累和分享各种实践经验、创新、流程等组织知识，增强组织记忆的重要载体。



某公司组织记忆看板（每季度一期）



某部组织记忆看板



某技术中心组织记忆看板

组织记忆看板的设计与使用

设计

- 结合部门的主要职责或任务
- 记录工作经验心得、案例分析、班组决议、最佳实践做法以及标准操作规程等
- 形式和载体不限

使用

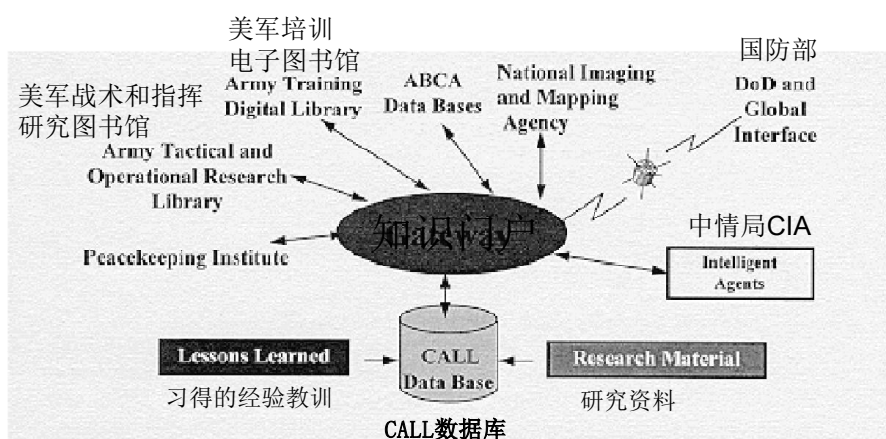
- 放置在醒目位置，方便取阅
- 定期组织大家学习、讨论
- 不断保持更新
- 结合互联网、知识库效果更佳

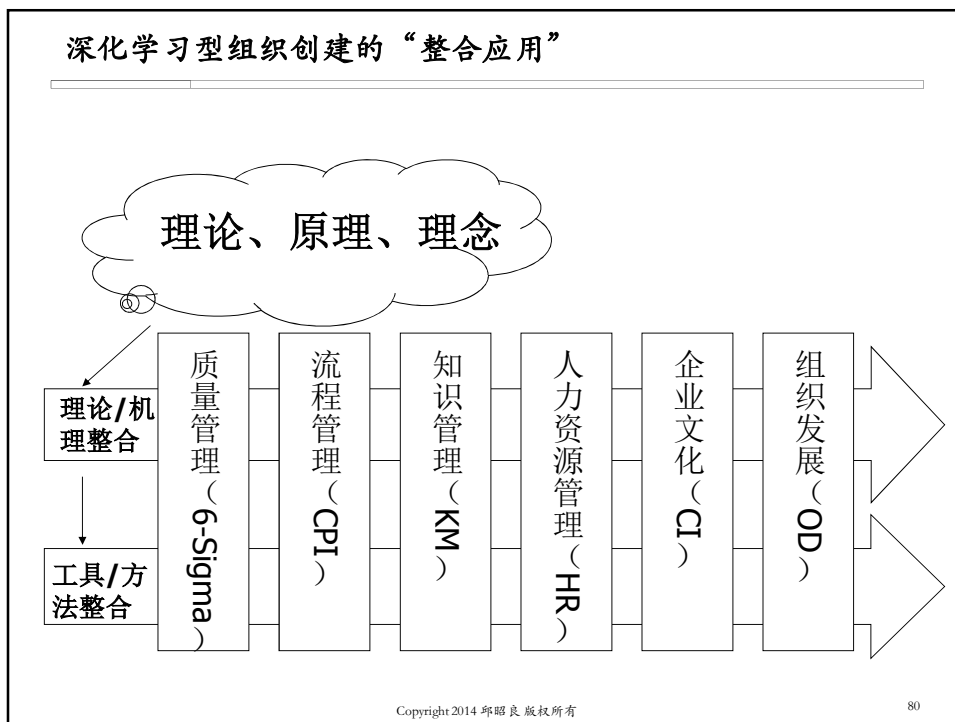
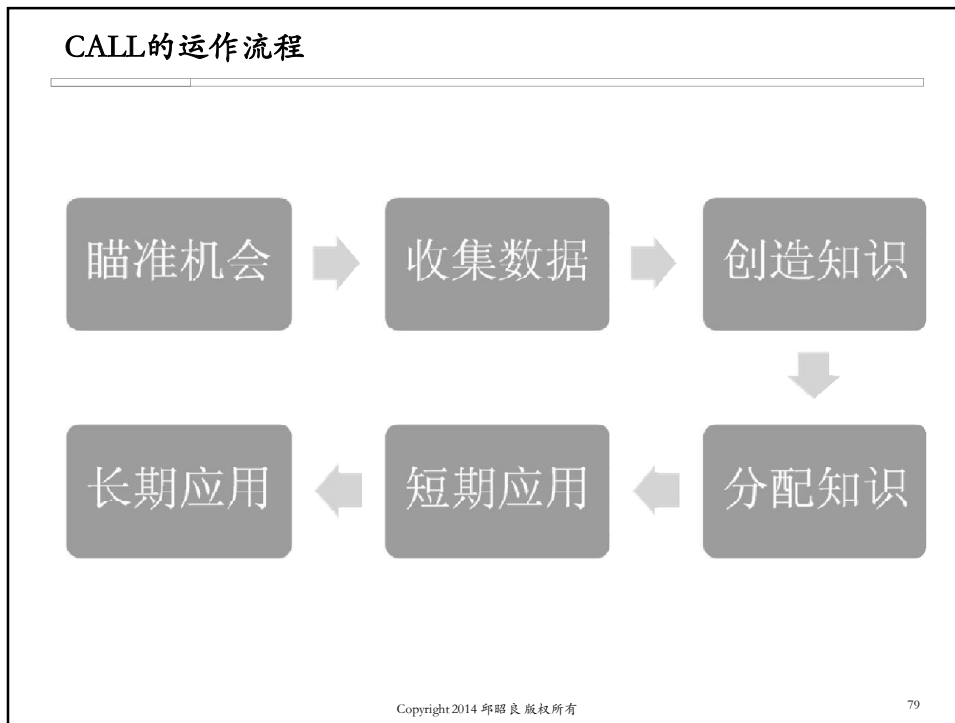
案例：美军经验学习中心 (CALL)



职责与使命：
收集并发布实战经验教训，
以便使个人的发现变成组
织可以利用的工具，以提
高陆军应对未知挑战的能
力。

美军经验学习中心 (CALL) 示意图





继续学习指南

- 邱昭良：《学习型组织新实践》，机械工业出版社，2010.6
- 邱昭良：《学习型组织新思维：创建学习型组织的系统生态方法》，机械工业出版社，2003.1
- 邱昭良：《系统思考实践篇》，中国人民大学出版社，2009.12
- Marquardt(著)，邱昭良(译)：《创建学习型组织五要素》，机械工业出版社，2003.8
- 《英国石油公司组织学习最佳实践》，机械工业出版社，2003.8
- 《实践社团》，机械工业出版社，2003.8
- 《学习型组织研发团队指南》，机械工业出版社，2003.8
- David Garvin著，邱昭良译，《学习型组织行动纲领》，机械工业出版社，2004.1
- Dennis Sherwood著，邱昭良、刘昕译，《系统思考》，机械工业出版社，2004.4
- 彼得·圣吉：《第五项修炼》，上海三联书店，1994
- 彼得·圣吉：《第五项修炼·实践篇》，东方出版社，2002
- 彼得·圣吉：《变革之舞》，东方出版社，2001

谢谢大家!

