

摘 要

随着时间推移，改革开放逐渐步入深水区，伴随着经济结构的优化升级，我国的经济发展已进入“新常态”，如何持续保持核心竞争力、提高运用新知识和新技术的能力、持续推进企业与员工共同成长，逐渐成为企业关注的焦点。学习型组织是能够通过主动、系统学习，不断积累知识、保持企业竞争优势、应对环境变化的组织形式。自《第五项修炼》一书出版以来，学习型组织相关理论研究不断完善，学习型组织构建的实践经验也不断积累。然而，我国学习型组织构建的案例研究相对较少，制造业学习型组织构建问题的研究文献更少。近年来，随着经济发展方式的转变，一些企业开展了构建学习型组织的尝试，却在构建过程中遇到了一系列的问题。为解决上述问题，学术界需要开展更深入的实践研究，为企业提供指导。

本文系统梳理了学习型组织相关的国内外研究现状以及相关理论研究成果，以 B 公司为案例研究对象，对制造业企业构建学习型组织的实践现状、具体问题、成因及优化措施进行探讨。文章分析了 B 公司学习型组织构建的基本情况，包括构建背景和历程、已构建的内容和成效以及出现的新问题等，采用了问卷调查和深度访谈的方式获取了学习型组织构建现状相关的研究数据，并基于此分析了 B 公司学习型组织构建过程中遇到的问题及其成因。进而以彼得·圣吉的五项修炼为理论基础，借鉴其他企业的实践经验，系统地提出学习型组织构建的优化策略，其中包括学习型组织的优化思路，从实现自我超越、改善心智模式、共建共同愿景、推进团队学习和促进系统思考、形成团队合力六个方面提炼的优化策略，从转变领导角色、优化组织结构、完善制度体系三方面提出的优化方案保障。

本文以 B 公司为分析案例，对其在学习型组织构建过程中存在的主要问题进行诊断并提出相关优化策略，希望能够丰富学习型组织构建的案例研究，为传统制造企业学习型组织的构建和优化提供参考和借鉴。

关键词：学习型组织；五项修炼；优化策略

ABSTRACT

With the passage of time, the reform and opening up has gradually entered the deep water area, and with the optimization and upgrading of the economic structure, China's economic development has presented a "new normal", how to continue to maintain core competitiveness, improve the ability to use new knowledge and new technologies, Continue to promote the common growth of enterprises and employees, and gradually become the focus of enterprises. A learning organization is an organizational form that can continuously accumulate knowledge, maintain an enterprise's competitive advantage, and respond to environmental changes through active and systematic learning. Since the publication of the book "The Fifth Practice", the theoretical research on learning organizations has been continuously improved, and the practical experience of building learning organizations has also been accumulated. However, there are relatively few case studies on the construction of learning organizations in my country, and less research literature on the construction of learning organizations in manufacturing. In recent years, with the transformation of the economic development mode, some enterprises have tried to build a learning organization, but encountered a series of problems in the process of building. In order to solve the above problems, academia needs to carry out more in-depth practical research to provide guidance for enterprises.

This paper systematically sorts out the domestic and foreign research status and related theoretical research results related to learning organizations. Taking B company as the case study object, it discusses the practical status, specific problems, causes and optimization measures of manufacturing enterprises in building learning organizations. The article analyzes the basic situation of B company's learning organization construction, including construction background and process, the content and effect of the construction, and the new problems that have emerged, etc., and uses questionnaires and in-depth interviews to obtain in-depth and extensive research data on the current situation of learning organization construction. Based on this, the problems encountered in the construction of B company's learning organization and their causes are analyzed. Then, based on Peter Senge's five disciplines, and drawing on the practical experience of other enterprises, it systematically proposes optimization strategies for the construction of learning organizations, including the optimization ideas of learning organizations, from achieving self-transcendence and improving mental models, jointly building a common vision, promoting team learning and promoting system thinking, and forming team synergy to refine optimization strategies, and propose optimization plans from three aspects: changing leadership roles, optimizing organizational structure, and improving institutional systems.

This paper takes Company B as a case study, diagnoses its main problems in the process of building a learning organization and puts forward relevant optimization strategies, hoping

to enrich the case study of learning organization construction and provide reference for the construction and optimization of learning organizations in traditional manufacturing enterprises.

KEYWORDS: Learning Organization; The Fifth Discipline; Optimization strategy

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景与研究意义.....	1
一、研究背景	1
二、研究意义	1
第二节 国内外研究现状.....	2
一、国外研究现状	3
二、国内研究现状	4
三、国内外研究简要评述	5
第三节 研究内容和研究方法.....	6
一、研究内容	6
二、研究路线	7
三、研究方法	7
第二章 学习型组织概念与理论模型	8
第一节 学习型组织的概念.....	8
一、学习型组织的含义	8
二、学习型组织的特征	9
第二节 学习型组织的理论模型.....	10
一、五项修炼模型	10
二、五阶段模型	11
三、6P-1B 模型.....	12
四、组织学习鱼模型	13
五、理论模型的评价	14
第三章 B 公司学习型组织构建现状及问题诊断	14
第一节 公司概况.....	14

一、公司简介	14
二、公司组织架构	15
三、公司员工构成	16
第二节 学习型组织构建现状.....	17
一、学习型组织的构建背景与历程	17
二、学习型组织的构建内容与成效	20
第三节 学习型组织构建问题调研.....	22
一、调查问卷设计	22
二、问卷调查实施与结果分析	23
三、访谈内容设计	29
四、访谈实施与结果分析	29
第四节 学习型组织构建存在的问题及成因分析.....	32
一、存在的主要问题	32
二、问题的成因分析	33
第四章 B 公司学习型组织构建的优化策略	35
第一节 学习型组织构建的优化思路.....	35
一、学习型组织构建的优化原则	36
二、学习型组织构建的优化目标	37
第二节 学习型组织构建的优化路径.....	37
一、激发愿景完善管理机制，实现自我超越	37
二、加强反思建立容错机制，改善心智模式	39
三、链接个人愿景，共建共同愿景	40
四、提升学习成效，推进团队学习	41
五、培养系统思维，促进系统思考	44
六、增强凝聚力，形成团队合力	44
第三节 学习型组织构建优化策略的实施保障.....	46
一、转变领导角色	46

二、优化组织结构	46
三、完善制度体系	46
第五章 研究结论和展望.....	47
第一节 研究结论.....	47
第二节 研究不足与展望.....	48
参考文献.....	49
附录 A.....	52
附录 B.....	57
致谢.....	58

第一章 绪论

第一节 研究背景与研究意义

一、研究背景

随着我国 GDP 增速的回落，经济结构的优化升级，当前经济发展已呈现“新常态”，这使得企业不得不调整经营战略、提升经营效率，应对经济增速放缓带来的新挑战。在此背景下，如何持续保持核心竞争力、提高运用新知识和新技术的能力、持续推进企业与员工共同成长，逐渐成为企业关注的焦点。

自《第五项修炼》一书出版以来，学习型组织这一概念逐渐受到学术界和实务界的关注，相关理论研究不断完善，实践经验也不断积累。学习型组织是一种能够通过主动、系统学习，不断积累知识、应对环境变化、保持企业竞争优势的组织形式。近年来，随着经济发展方式的转变，越来越多的企业开始尝试构建学习型组织，在实践过程中却遇到了一系列的问题。为解决上述问题，学术界需要对学习型组织进行更深入的实践研究，以便为企业提供指导。我国学习型组织相关案例研究较少，制造业学习型组织构建问题的研究文献相对更少，因此需要针对学习型组织的构建开展更多的实践研究，以便更好地为企业解决学习型组织构建问题提供借鉴。

B 公司作为国内压缩机行业骨干企业，不仅有着 70 余年压缩机设计与制造经验，还是目前国内最具规模的压缩机及环保装备领域研发与制造基地。面对国家能源产业政策方面的调整，传统 CNG 压缩机市场需求的降低，以及企业责任主体不健全、分配机制不健全、员工思想落后、组织管理效率低、缺乏创新意识和行为等问题，为了增强企业核心竞争力、加速人才培养，实现企业百年梦的宏伟目标，B 公司不断探索先进的管理模式和经营模式。B 公司在学习型组织构建过程中取得了一定的成就，如精简组织机构，实施扁平化管理；创新生产经营模式，提高组织绩效；推进组织学习，提升员工素质；落实企业文化，践行组织愿景等。同样，在探索的过程中也遇到了一些问题，如员工思维模式未得到完全改变，学习能力有待提高，组织愿景未得到全面贯彻，系统思考有待提升等。本研究通过调研 B 公司学习型组织构建现状，针对 B 公司在学习型组织构建过程中出现的问题提出具体的优化策略，为企业解决学习型组织构建的实际问题提供参考，有助于丰富学习型组织案例研究。

二、研究意义

当前数字经济蓬勃发展，数据已成为新的生产要素，知识也已成为与劳动力、资本一样重要的关键资源，学习型组织的重要性更为凸显。然而，在这样的背景下，我国企业在学习型组织构建的过程中，遇到一些新的问题和挑战。本文总结了学习型组织的理论基础、构建模型，梳理了 B 公司学习型组织构建现状，分析构建过程中存

在的问题，并针对 B 公司学习型组织构建中遇到的新问题，提出解决办法和优化策略，具有一定的理论意义和现实意义。

（一）理论意义

学习型组织理论起源于西方，我国学者基于中国情境对学习组织的概念、特征、构建方法、效果评价等开展了较为丰富的研究。但当前我国产业结构变革持续深入，经济发展已呈现新常态，学习型组织相关研究也需要紧跟时代发展的步伐，根植于中国实际，结合企业发展情况和市场变革状态，扎根中国企业案例进行更深入、更贴近现实的研究。

本文基于制造业企业——B 公司的学习型组织构建实践，立足中国情境，对 B 公司学习型组织构建问题进行研究，并根据实际情况提出相应的优化策略。针对制造业企业的学习型组织构建情况，开展针对性的案例研究，有助于促进学习型组织理论的“中国化”，提高学习型组织理论的实用性，拓展学习型组织的研究思路，丰富学习型组织的案例研究。

（二）现实意义

当前全球政治经济格局深度调整，数字经济蓬勃发展，新一轮科技革命加快推进，产业链、价值链调整频率加快，加之疫情等黑天鹅事件的影响，制造业所处的外部环境快速变化，不仅对劳动者的知识结构、技能水平、学习能力提出了更高的要求，更成为组织形态和管理模式创新的推动力量。为应对外部变化带来的各种挑战，提升核心竞争力，企业必须改变反应式解决问题的模式，不断提高职场员工的能力，而员工的知识水平、技能，创新思维和能力都是通过教育和学习获得的，因此构建学习型组织就显得尤为重要。

目前，一些优秀的企业已经开展了一系列学习型组织构建实践，也取得了一定的成果，这为其他企业构建学习型组织提供了借鉴，然而当前制造业相关案例研究仍较为匮乏。本文以 B 公司作为研究对象，深入分析了传统制造企业学习型组织构建过程中存在的问题及形成原因，基于中国情境提出 B 公司学习型组织构建的优化策略，希望能够为同类制造企业学习型组织的建构提供参考思路，有助于提高学习型组织的构建效率，为企业通过学习型组织的构建获得核心竞争力提供借鉴。

第二节 国内外研究现状

早在 1965 年，Forrest 就在《企业的新设计》一文中首次提出学习型组织的构想，但鉴于当时市场环境较为稳定，企业间的竞争尚不激烈，这一构想并未得到广泛的重视。直到 1990 年，彼得·圣吉《第五项修炼》一书出版，学习型组织理论才开始被广泛地传播和系统地研究。近年来，国内外学者在学习型组织的内涵、特征、建立目的、建设方法、评价体系以及实施效果等方面开展了一系列深入研究。

一、国外研究现状

在学习型组织的概念方面，学者们的理解略有不同。Bennetj K & Briennm J(1994)将学习型组织定义为一种将学习、调适与变革等能力深植于组织文化的组织。Mike Pedlera(1995)则将学习型组织界定为一种帮助成员不断学习进而逐渐改变组织本身的组织。Tsang(1997)则认为学习型组织是能够迅速适应变化的环境、带领员工以团队形式解决问题、保持创造力和竞争力的组织。Robert & David(2000)将学习型组织界定为一种可以弥补战略模式弊端战略变革模式。

学者针对学习型组织的特征方面也提出了一些不同的看法。Watkins & Marsick(1993)认为学习型组织的七大特征分别为学习的持续性(Continuous)、合作的紧密性(Collaborative)、网络的互联性(Connected)、知识的共享性 (Collective)、理念的创造性(Creative)、存取方法的系统性(Captured and Codified)、能力建立的目的性(Capacity building)。Willard(1994)阐述了领导、文化、能力、结果和管理五要素对学习组织的影响。Stephen P.Robbins(1997)则将学习型组织的特性概括为五点：建立组织成员共同认可的组织愿景和目标；在遇到新问题时，摒弃陈旧思维方式和模式，不断创新思路和方法；在企业生产、经营、管理等企业运行过程中主动思考，加强思想的交流与碰撞，促进组织的不断进步；组织成员都能够乐于分享灵感、相互学习，坦率交流；组织成员能够为了共同的组织目标，摒弃个人利益。Warren Wilhelm(2006)则提出，学习型组织组织成员间不分层级，持续通过其他成员的经验与教训开展学习、充分沟通，为组织创造价值的特征。

在学习型组织的构建方面，Senge(1990)、Paul Woolner(1992)、John Redding(1994)、Nonaka et al.(1995)、野中郁次郎和竹内弘高（2000）、James(2003)等国外学者从组织结构入手分析了适合构建学习型组织的组织，本研究整理为表 1-1。

表 1-1 学习型组织的组织结构

学者	时间	组织模式	主要内容
Senge	1990 年	五项修炼模式	①自我超越；②心智模式；③共同愿景； ④团队学习；⑤系统思考
Paul Woolner	1992 年	五系统模型	五大子系统：学习、组织、知识、人员、技术
John Redding	1994 年	第四种模式	①持续准备；②连续性计划；③即兴推行； ④行动学习
Nonaka et al.	1995 年	超文本组织形态	适合组织共享、利用、知识创造
野中郁次郎、 竹内弘高	2000 年	SECI 模型	①潜移默化；②外部明示；③汇总组合； ④内部升华
James	2003 年	横向组织结构	利于网格化联系

资料来源：本研究整理

在学习型组织评价方式方面，国外学者从不同角度提出了不同的评估方法。Watkins & Marsick(1996)从不同层面学习的角度，开发出“学习型组织问卷维度工具量表”(DLOQ)。该量表将学习划分为 3 个层级：个人、团队和组织，通过问题赋值定量分析所感知的企业组织学习发生的程度。Kai Mertins & Peter Heisig (2004)提出将

定性研究思维应用于具体实践研究，用可量化的指标将抽象的概念具体化，确保研究的科学性、合理性与有效性，形成了“学习型组织评估手段”。Robert Kaplan et al.(2004)建立了以平衡记分卡为工具的全新测评体系，应用于学习型组织的绩效测评。Jeong(2006)从学习型组织特征的角度，以五项修炼理论为基础，编制了以系统、心智、愿景和组织等内容为要素的学习型组织量表(LOS)，使得测量结果更具有科学性。Raily Moiranin (2009)则从组织全景角度出发，借助实验数据创建了“学习型组织菱形工具”，通过审视组织的全景状态，评估企业是否为合格的学习型组织。

二、国内研究现状

国内学者从不同的视角对学习型组织概念进行了界定。冯奎（2000）指出学习型组织是构建浓厚的组织学习气氛，发挥各个员工创造性的组织，借助学习过程提升员工价值和组织绩效。学习型组织是一种有助于实现战略变革的新型组织模式。张声雄（2003）认为学习型组织是“成员全身心投入到学习中，持续提高学习力的组织；是通过学习不断提升自我、提高能力的组织”。邱昭良（2005）则认为，学习型组织的构建是基于对学习氛围的打造，引导员工充分发挥创造性，从而在此基础上建立的具有高度柔性的扁平化组织。潘华（2007）将学习型组织定义为通过共享、互助将学习成果转化为组织价值，从而提升竞争力的组织。陈江华（2016）将学习型组织界定为注重员工个人能力的发挥，强调企业发展与社会责任相协调，在创新型发展模式与企业文化环境中实现企业发展的一种组织形态。

在学习型组织具备的特征方面，周德孚（1998）、傅宗科等（2002）、张声雄（2003）、陈国权（2009）、王淼等（2011）、薛茹等（2018）提出了一些不同的观点，本研究整理为表 1-2。

表 1-2 学习型组织的特征

学者	时间	特征
周德孚	1998 年	①共同组织愿景；②创造性团队；③持续学习；④扁平化结构；⑤自主管理；⑥重新界定组织边界；⑦工作与生活的动态平衡；⑧领导者的新角色
傅宗科等	2002 年	①层次扁平化；②组织咨询化；③系统开放化
张声雄	2003 年	①拥有共同愿景；②浓厚的学习氛围；③终生学习；④工作学习化；⑤学习工作化；⑥开放的学习系统
王淼等	2011 年	①领导者的心智模式；②员工的自我超越；③共同愿景的构建；④团队学习；⑤组织惯例；⑥系统思考
薛茹	2018 年	①持续学习能力；②创新思维能力

资料来源：本研究整理

在如何构建学习型组织上，国内学者主要从创建原则和模型构建两方面展开。在创建原则方面，许庆瑞（1997）在企业变革能力研究的基础上，提出了学习型组织构建的五大原则：系统思考、统一目标、主动娴熟工作、有效学习、认知模型原则。在学习型组织构建模型方面，邱昭良（1998）则认为创建学习型组织是一项整体性、系

统性工程，并从 4 个部分进行了阐述，分别是观念、组织学习机制、促进与保障机制和行动，由此提出了“组织学习鱼”模型。陈国权（2002）基于学习型组织结构研究提出学习型组织的过程模型，又称为“6P-1B”模型，其中“6P”是指创建过程的 6 个阶段（Processes）即“发现”、“发明”、“选择”、“执行”、“推广”、“反馈”，“1B”是指学习型组织的 1 个核心库（Knowledge Base）。云绍辉（2006）则根据学习型组织的具体结构特征，设计出了基于时间变化的学习型组织形态的动态模型。叶文等（2009）则以扩展性元记忆目录为核心，建立了基于交互记忆理论的虚拟团队知识共享模型，并以此为基础，提出了未来研究的模型。

对学习型组织构建效果的评价研究起步相对较晚，但也取得的一些成果，尤其是在理论的本土化研究方面。吴开亚等（2002）基于系统评价原理，运用定量分析方法，从学习定位，组织形态，内部条件和外部环境四个维度，建立了企业学习能力的数量评估模型。九部委学习型组织创争小组（2005）结合中国管理情景，建立了具有中国特色的学习型组织考核评价体系，该评价体系包括一级指标 7 个、二级指标 18 个、三级指标 47 个，通过对各级指标进行赋值，灵活考评各组织形态。张蕾（2010）通过研究，将定性和定量的评价方法相结合，基于学习型组织创建过程的，从自我、专家、系统三个层次提出学习型组织的评价模型，揭示学习型组织创建的成果和潜在的问题。段海超等（2013）则基于学习型组织的特点，利用二元语义量表综合评价学习型组织，该方法能够有效保证权威评价信息的完备性与准确性，最大程度上避免学习型组织评价的不确定性和模糊性。

三、国内外研究简要评述

国内外学习型组织相关研究，主要从学习型组织的内涵、特征、构建和评价四个维度展开。内涵方面的研究解决了学习型组织是什么的问题，伴随经济社会发展的不断推进，学习型组织的概念也经历了不断深入和细化过程。特征方面的研究解决了学习型组织是什么样的问题，为学习型组织构建树立了明确的目标。构建方面的研究解决了应当如何构建学习型组织的问题。评价的相关研究解决了学习型组织构建效果考评的问题，帮助认识学习型组织构建的成效如何。可以发现，与国外学者注重理论体系研究不同，国内学者更侧重于实践研究，强调基于国外先进理论和经验，立足国内的实际情况，寻找符合中国国情的组织管理理论及组织优化方案。

虽然国内外学者的研究侧重点不同，得出的结论也略有差异，但研究重心仍以概述性为主，无论是学习型组织构建的背景研究，还是学习型组织构建的路径研究，亦或是学习型组织构建的评价机制，都缺乏对某个企业或某个行业的深入的系统研究，相关研究也未能跟上时代发展的步伐和当前企业发展的实际需要。所以，起源于西方的学习型组织理论要在中国“落地生根”，结出良好的实践果实，还需要进一步加强学习型组织理论的本土化研究，深化学习型组织构建的实践研究。

一方面，学习型组织理论研究还有一定的发展空间。以彼得·圣吉的学习型组织

理论为例，他推崇的系统思考的内涵缺乏明确的定义，这是由于系统思考本身就是相对概念，系统思维与直线思维，两者主要是由目标和切入角度差异所决定的，缺乏清晰的界定标准。再如他在《第五项修炼》中强调的学习型组织的构建核心是要学会系统思考，与“啤酒游戏”中倡导的以不变应万变的观点存在对立。学习型组织理论需要结合当今实际，开展更深入的研究。

另一方面，学习型组织理论的本土化创新及其在管理实践中的具体应用还有待进一步拓展。“学习型组织”相关理论自提出后，一直被认为是未来成功企业管理的最优模式，虽然研究学习型组织的著述比比皆是，但是学习型组织构建的实践效果却仍不尽如人意。虽然实践中出现了诸如学习型政府、学习型社区、学习型企业、学习型学校等新概念，认为组织存在学习行为就是学习型的组织，但这实际上是对学习型组织理论的认知偏差。虽然国内部分企业摸索出了一些学习型组织的构建模式，如江淮汽车的“江淮模式”、红星家具集团的“红星模式”、海尔集团的“海尔模式”等，但是通过对这些企业的深入挖掘可以发现，其在学习型组织构建理念、组织学习模式、组织学习的保障机制等方面还存在着发展的空间。

因此，本研究在吸收现有研究成果的基础上，以 B 公司为案例开展学习型组织构建问题诊断和优化策略研究，以期通过对国内传统制造企业学习型组织构建的实践案例研究，分析制造业企业学习型组织构建中面临的问题，进而探讨 B 公司学习型组织构建的理论和实践策略问题，为学习型组织本土化应用做出增量贡献。

第三节 研究内容和研究方法

一、研究内容

本研究基于对已有研究的梳理，研究学习型组织的含义和特征，总结学习型组织的理论模型，分析 B 公司学习型组织的构建现状，根据问卷调查和访谈结果剖析 B 公司学习型组织构建过程中存在的问题，并针对性地提出优化策略。本研究主要内容包括以下几个方面。

第一章，绪论。阐述本文的研究背景，分析本文的研究意义，系统梳理国内外学习型组织相关文献，进而明确本文研究的内容、路线和方法。

第二章，学习型组织概念与理论模型。对学习型组织含义与特征进行梳理，对学习型组织经典理论模型（五项修炼模型、五阶段模型、6P-1B 模型、组织学习鱼模型）进行总结，以加深对学习型组织的理解，为后续 B 公司学习型组织的构建研究奠定理论基础。

第三章，B 公司学习型组织构建现状及问题诊断。从公司基本概况出发，对 B 公司学习型组织的构建现状进行梳理与分析，并基于问卷调查及访谈获取的一手数据，剖析 B 公司学习型组织的构建过程存在的主要问题，再对其形成原因进行分析。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/647040160126006053>