# 创建学习型组织

# 学习？—学习型组织学习方法？

1、 Learning occurs only when we reflect on our actions.

学习只能产生于我们对自己行为的反思。

2、Social learning occurs only when the group reflects on their actions.

社会学习只能产生于对群体行为的反思。

——第一届国际学习型组织研讨会文件

# 重新定义学习

- 学习被定义为“在行为方面发生变化”。因此我们把学习和行动联系起来。

—G E 领导能力发展副总裁

# 学习？—学习型组织学习方法？

1、问题比答案更重要：问题启动了思考、探索和学习过程。在组织学习中提出问题的人是最会学习的人。

2、系统思考告诉我们：“显而易见的解往往无效。”

3、 让我们一起深度汇谈：

—开放式讨论

—真理会向我们展开。

—《学习型学校》

# 案例：安达信从培训到学习

培训：

1、灌输式—以教师所讲内容为主。

2、关注正确答案、知识制度、流程、行为。

3、学习方法是一致性地、强制性地，把老师的东西，推送给学员。

4、学舌性的背诵知识。

学习：

1、互动式—以学习者感兴趣的问题为主。

2、关注思维方式，和提升获取答案能力和创造性解决问题的学习能力。

3、个性化的、主动地学习，不断地自我超越

4、运用知识，提升技能。

# 提纲

一、学习型组织在中国

二、重新定义学习—行为改善—绩效提升

三、组织核心学习能力的修炼

**1**、系统思考能力的修炼

**2**、学习动力—创造性张力

**3**、改善心智—解决组织学习智障

# 学习型组织在中国

江主席在亚太经合组织《提高人力资源能力》大会上提出：

“构筑终身教育体系，

建设学习型社会”。

# 学习型组织在中国

- “形成全民学习，终身学习的社会。提高全民素质。”

—— 16大报告

# 学习型组织在中国

- 牢固树立终身教育、素质教育的现代教育观念；
- 树立人才资源是第一资源的观念；
- 对人才资源开发的投入，是最大回报的投入；

——国家主席胡锦涛

# 学习型组织在中国

- **发展远程教育和继续教育，建设全民学习、终身学习的学习型社会。**
- 要按照建设学习型政党的要求，在全党开展深入学习实践科学发展观活动，坚持用发展着的马克思主义指导客观世界和主观世 界的改造，进一步把握共产党执政规律、社会主义建设规律、人类社会发展规律，提高运用科学理论分析和解决实际问题能力。

——胡锦涛17大报告

# 学习型组织在中国

全国总工会、中央文明办公室、国家发展改革委员会、教育部、科技部、人事部、国防科工委、劳动社会保障部、国务院国有资产监督委员会、全国工商联联合发文：

《创建学习型企业、争做知识性员工》

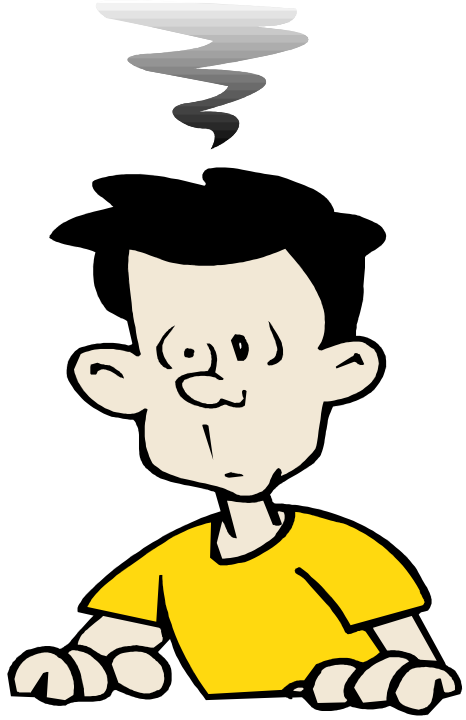
# 二、重新定义学习
## —行为的改善

# 二、重新定义学习

什么是学习？

知识如何获得？

能力如何获得？

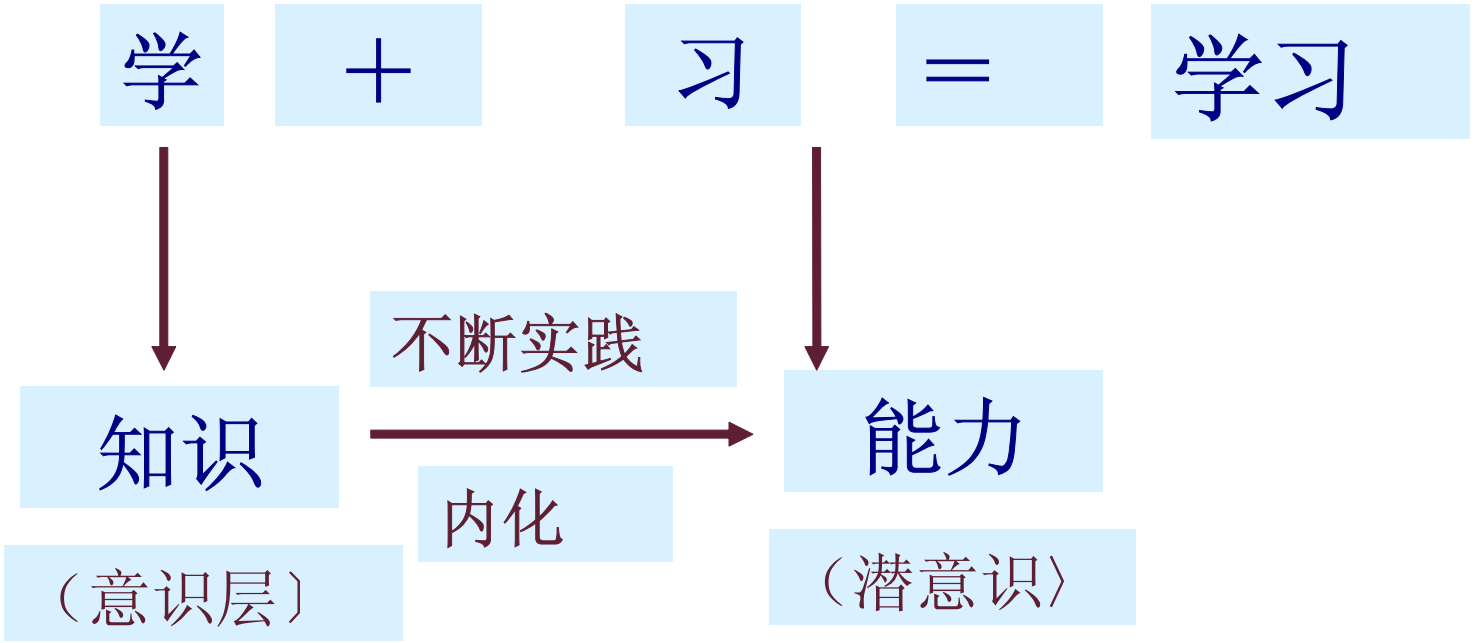


# 二、重新定义学习

“ Knowledge by itself is Empty
知识本身是空洞的

**ACTION x SPEED = POWER**
行动×速度=力量

# 二、重新定义学习




持续学习= 精于不断改进行为

# 二、重新定义学习

1、 Learning occurs only when we reflect on our actions.

学习只能产生于我们对自己行为的反思。

2、Social learning occurs only when the group reflects on their actions.

社会学习只能产生于对群体行为的反思。

——第一届国际学习型组织研讨会文件

# 二、重新定义学习

学习型组织是能够熟练第创造、获取、解释和保留知识，并根据这些新的知识和观点，自觉地调整改善自身行为。

# 二、重新定义学习

- 学习被定义为“在行为方面发生变化”。因此我们把学习和行动联系起来。

—G E 领导能力发展副总裁

# 反思：我们为什么落后了？

- 昔日的文化科技大国---中国，为何在工业革命以后，一落千丈？
- 最重要的原因就是科举取士，朝野重视只是理念说词的“知识”。
- 而轻视需要不断练习才能获取的“能力”

---《第五项修炼》

# 二、重新定义学习

- 组织的学习能力是唯一的取之不尽的可以再生的资源。
- 竞争对手可以获得的其他资源：
- 资本、劳力、原材料，乃至技术和知识（比如他们可以把你的人挖走）。
- 没有人能够购买、复制或者消除一个组织的学习能力。

—《变革之舞》

# 二、重新定义学习

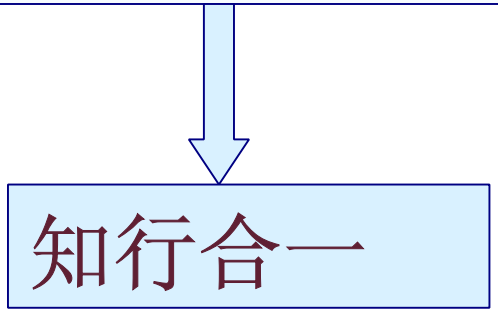
- 一个组织必须具备不断地向外界学习的欲望和能力；
- 并且还要以最快的速度，将所学得的一切转化成为行动和能力。竞争力就是这样提升的.

----韦尔奇

# 二、2、重新定义学习

- 学习型组织不是简单地重复被“灌输”的知识。
- 学习型组织鼓励学习者应用所学习的知识。提升学习者学习能力，改善行为。

——安达信学习专家



# 三、组织核心学习能力的修炼

**1**、系统思考

**2**、动力系统—愿景

**3**、阻力系统—改善心智

# 十年植树，百年树人

- 学习型组织是把组织看成有生命的机体，生命体成长和变化有其自身规律:
- 机器可以修理，但人不可以修理。任何外界的控制力，都无法使一个生 命体充分地发挥、充分地成长。
- 树需要的是园艺工，他为树创造合适的生长环境。学习型组织只是创造良好的学习环境，帮助员工变化成长。

——《学习型学校》

# 员工成长—《学习型组织》

学习型领导- 园丁式领导

# 学习型领导- 园丁式领导

- **设计师：**
  设计团队的共同愿景
- **讲师：**
  分析任务、给出指导
- **教练：**
  鉴别问题、创造机会、提供反馈
- **导师：**
  指导员工长期发展、认识生命意义

# 三、组织核心学习能力

我们认为未来企业的唯一竞争优势就是它的管理者比其竞争对手学习得更快的能力

——《变革之舞》

# 反思：教育的目标是什么？

全新教育的价值观：

- 使受教育者拥有品格
- 使受教育者拥有智慧
- 使受教育者拥有健康

确保

使受教育者：

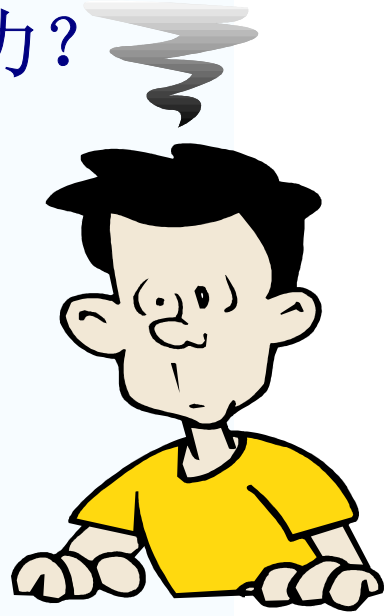
- **1**、学会学习
- **2**、学会合作
- **3**、学会生存

# 反思和讨论？

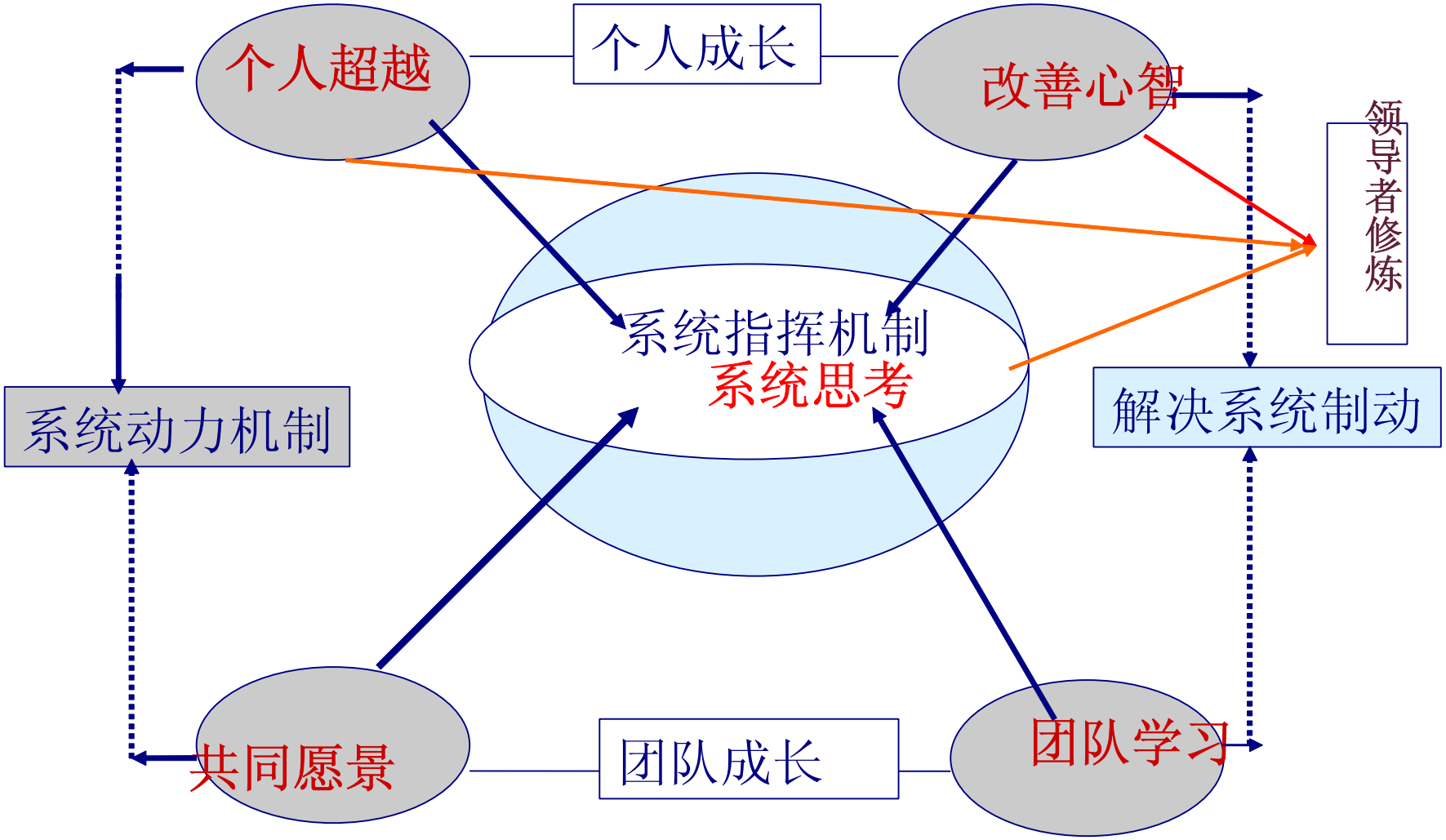
1、表述一个人的学习能力，最关键的特征是？

2、一个会学习的团队如何表明他们学习能力？

3、一个组织整体性的学习能力如何表述？



# 五项修炼—核心学习能力


个人超越
个人成长
改善心智
领导者修炼
系统指挥机制
系统思考
系统动力机制
解决系统制动
共同愿景
团队成长
团队学习

# 领导者修炼

1. The LEADER'S growth determines the organization's growth.
领袖的成长决定组织的成长
2. A leader cannot lead a follower BEYOND where he/she has personally grown.
一个领袖不能够将跟随者带领到超越自己个人发展水平的境界
4. The leadership team must stay on the "SAMEPAGE."
领袖团队必须停留在同一个"页面"
5. Leaders must IMPROVE to stay in front.
领袖必须提高自己保持在前。

——《百万领袖训练》

# 领导者修炼

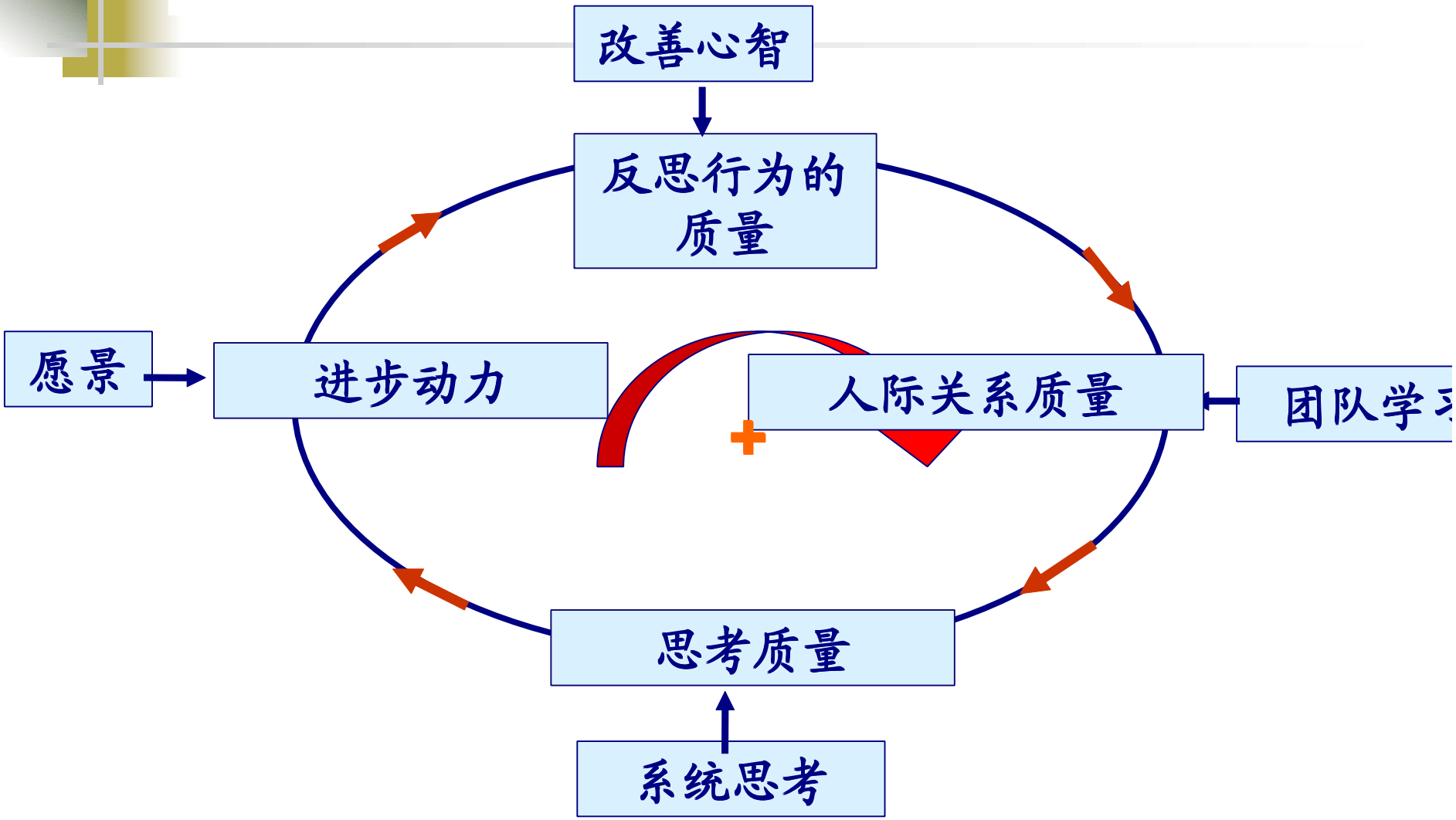
- 领导的至上任务是创造人类永续的精力及远见。

——彼得·德鲁克

- 我们将把领导力看做是一个人类社团塑造未来的能力.

——《变革之舞》

# 组织核心学习能力



# 三、组织核心学习能力
## —系统思考能力

**最高的智慧**

**—系统思考**

**—可持续发展**

# 领导者修炼

- 领导的至上任务是创造人类永续的精力及远见。
——彼得·德鲁克

- 我们将把领导力看做是一个人类社团塑造未来的能力。

——《变革之舞》

# 探索—面向未来
# 如何可持续发展

我们的时代是？样的？

- 今天多得让人目不暇接的资讯;
- 密切相互依存关系;
- 快得无法跟上的变化

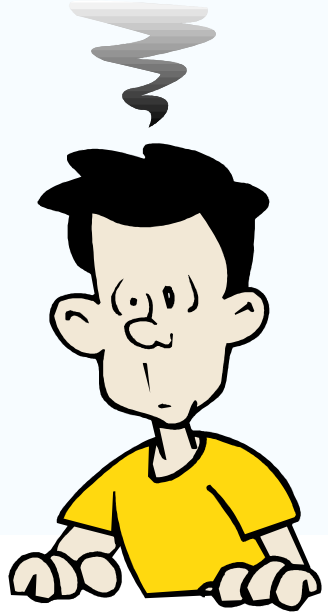
- 我们可能就此迷失在一场巨大而复杂的变局中。

——《第五项修炼》

# 探索—面向未来
## 如何可持续发展

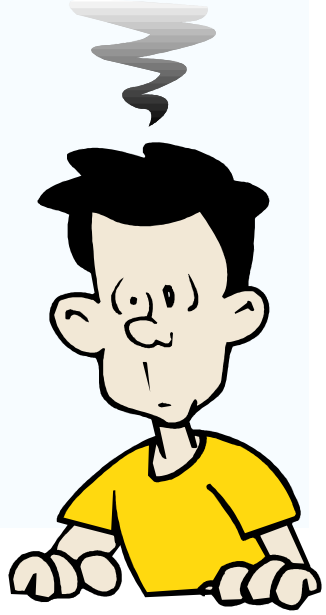
企业的生命周期越来越短：

- **500**强中百年企业只有一个
- **500**强中年过**40**不到**5%**
- 硅谷年过**5**年企业不到**10%**
- 中国企业现在平均寿命**2.5**年？



# 探索—面向未来
## 如何可持续发展

- 为什么许多企业出现“忙忙碌碌”“辛辛苦苦”地走向破产？
- 为什么我们对问题的解常常无效？



# 探索—面向未来
## 如何可持续发展

- “我们不能将未来看成对过去和现在的自然延伸。我们只有真正忘记过去，才能战胜未来”

——查理斯·甘地

- “我们不能凭借过去经验来规划未来。”

——彼得·圣吉

# 探索—面向未来
# 如何可持续发展

- 自我观省：当我们看不清未来时，如何把握自己步伐？

1、社会落差：15%的人，得到了85%的全球化利益。

2、自然界从来不制造垃圾，而我们人类不断地把垃圾扔在同一个有限空间里——我们赖以生存的家园。

3、企业角色：社会对我们期望什么？

4、吸引人才：自由工作者和义工当道时代中，员工问：“我为什么奉献自己？”

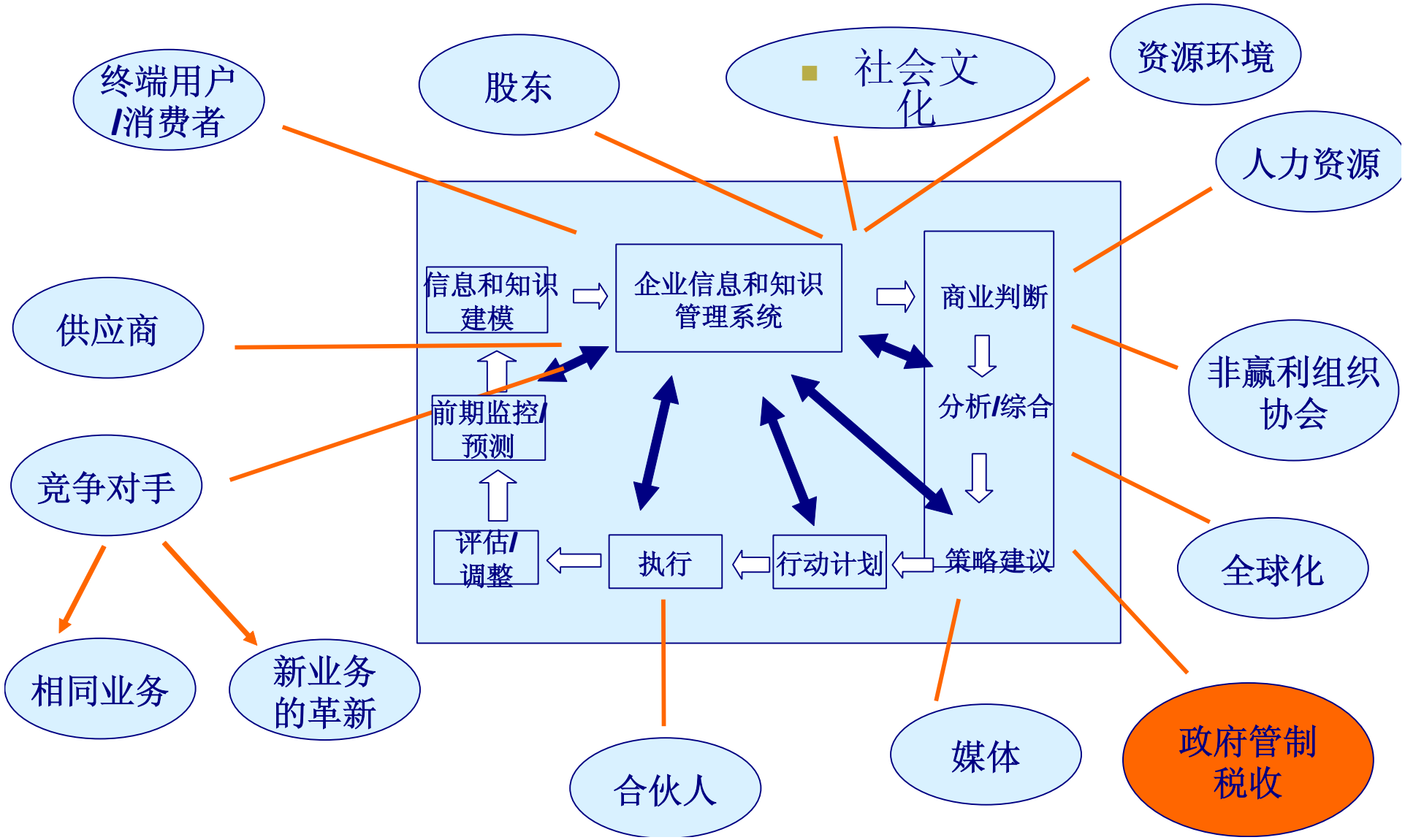
# 探索—面向未来
## 如何可持续发展

当前的商业环境特征：

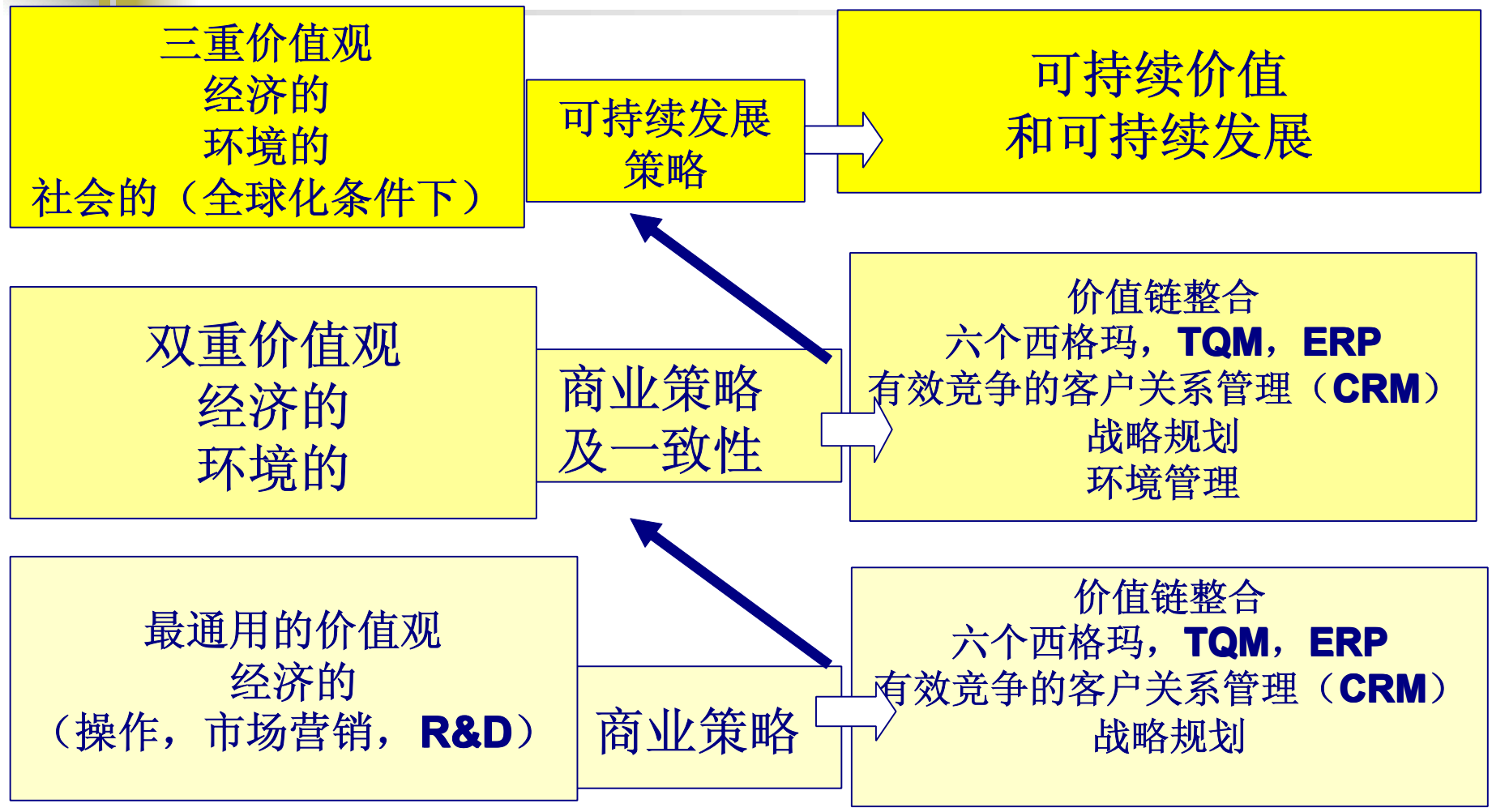
- 持续的、突发性（非线性、非连续）的环境变化
- 快速的信息传播和信息基础设施构建
- 全球化的商业策略

——斯坦福大学 王杰

# 探索—面向未来
## 如何可持续发展



# 最高的智慧—系统思考
# —可持续发展



# 最高的智慧—系统思
# —可持续发展

- 我们任意地张显人类的需求和愿望，使们越来越忘记了“人与自然一体”的系统正在被破坏。
- 越傲视自然规律。就会越以非持续发展方式“发展”，以危害后代方式“发展”。人类在征服自然的路似乎已走到了“尽头”。

——《第五项修炼》彼得·圣吉

# 最高的智慧—系统思
# —可持续发展

分割的思维方式对我们理解我们的世界和我们的关系带来了极大的问题。

——《修炼的轨迹》

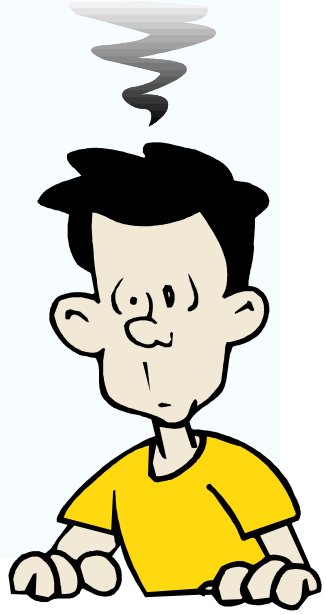
# 最高的智慧—系统思考
# —可持续发展

- 联结是最新世界观的特征。
- 外在世界与内在世界的联结，
- 人与人的联结，
- 人类与自然界的连接。
- 联结的科学世界观可以让整体性转变发生。打破界限，回到自然界的状态。

——《修炼的轨迹》

# 探索—面向未来
## 如何可持续发展

- 为什么提出“可持续发展”？
- 为什么要谈”和谐社会”?

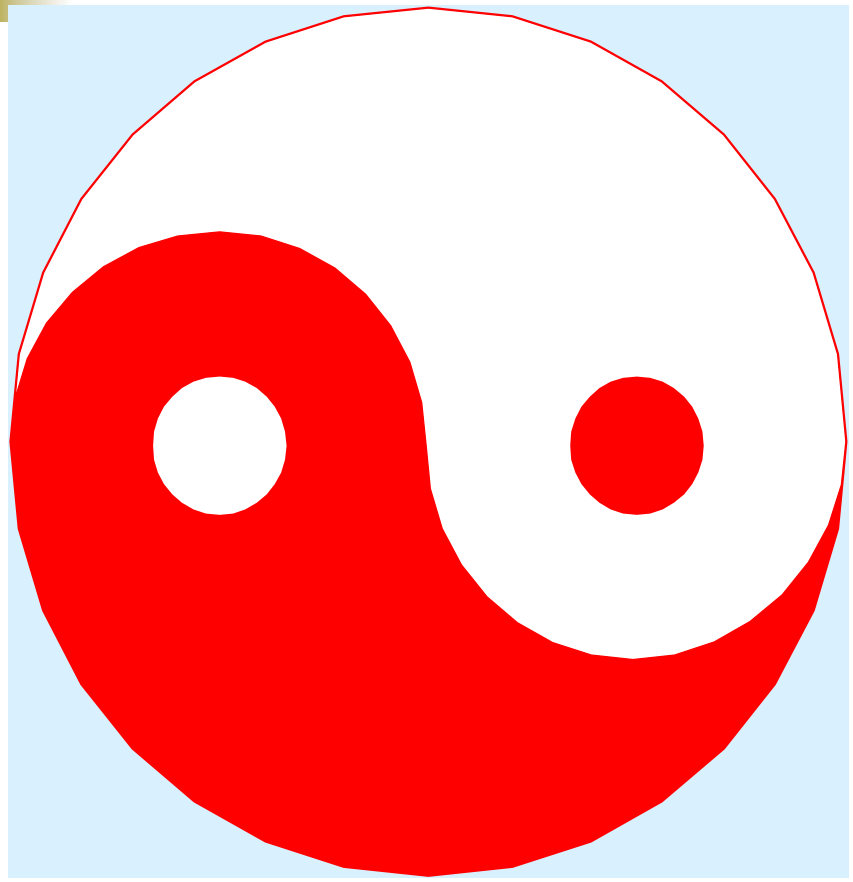


# 最高的智慧—系统思考
# —可持续发展

- 天下万物生于有，有生于无。
- 道生一，一生二，二生三， 三生万物。
- 万物负阴而抱阳，冲气以为和。
- 道常无为而无不为。侯王若能守之，万物将自化。
- 人法地，地法天，天法道，道法自然。

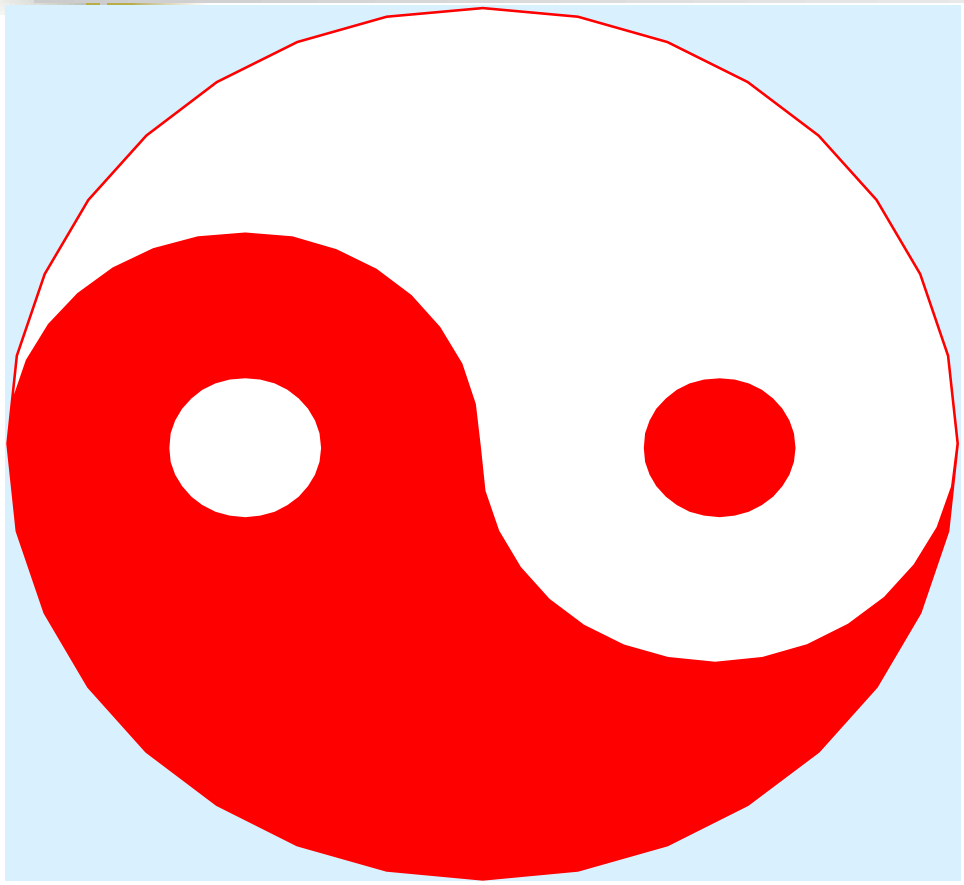
《老子·道德经》

# 最高的智慧—系统思考
# —可持续发展



- 事务都是遵循：阴阳统一，相辅相生的原则：
- 股东-经理人
- 管理-员工
- 企业-顾客
- 企业-社会
- 企业-环境

# 最高的智慧—系统思考
# —可持续发展



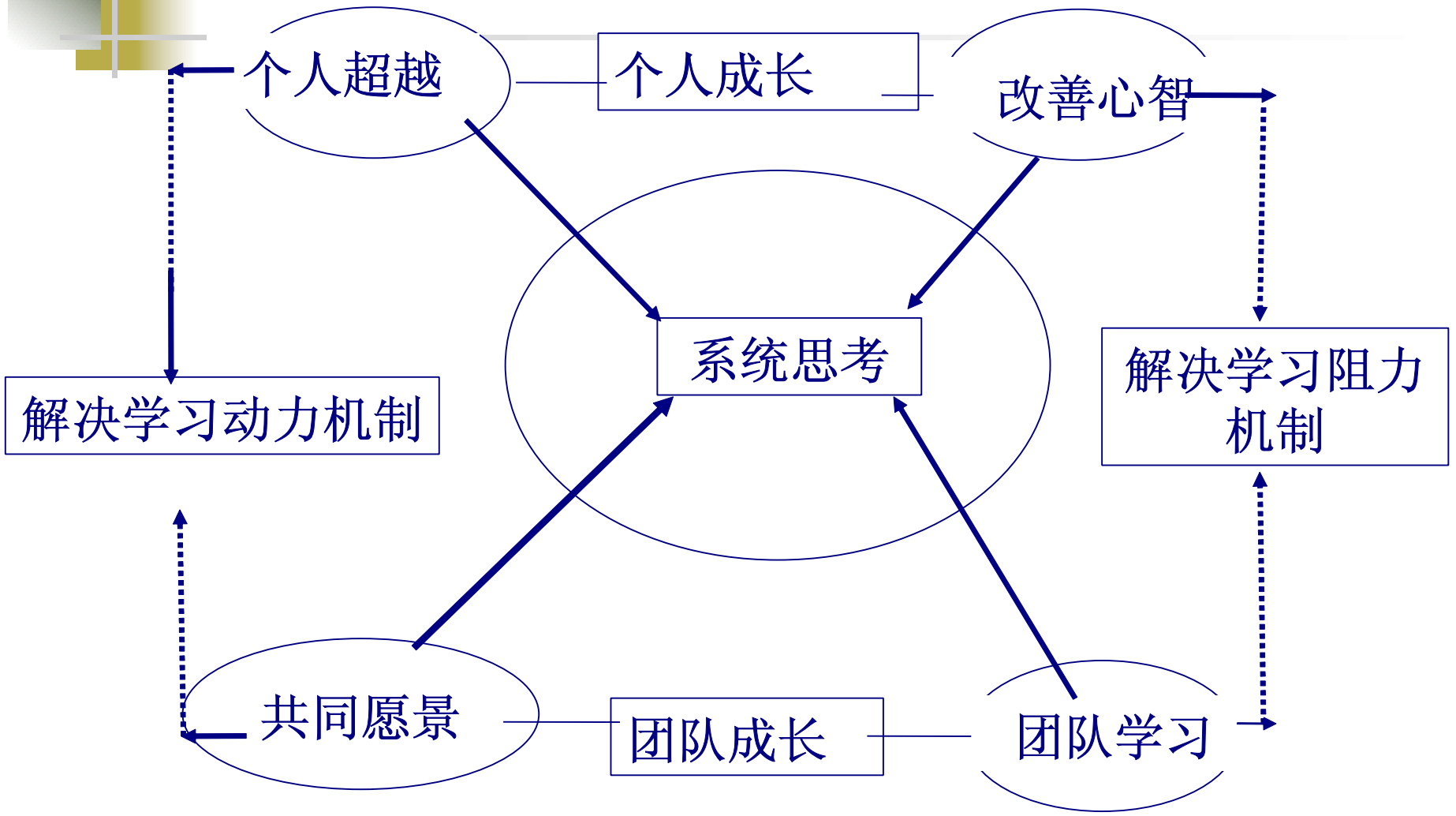
- 万物负阴而抱阳，冲气以为和：
- 人与自我关系问题“心体合一”。
- 人人与社会关系问题“人我合一”；
- 与自然关系问题的“天人合一”；

# 三、组织的学习能力的修炼

## 2、学习的动力

## ——创造性张力

# 《学习型组织》&《第五项修炼》

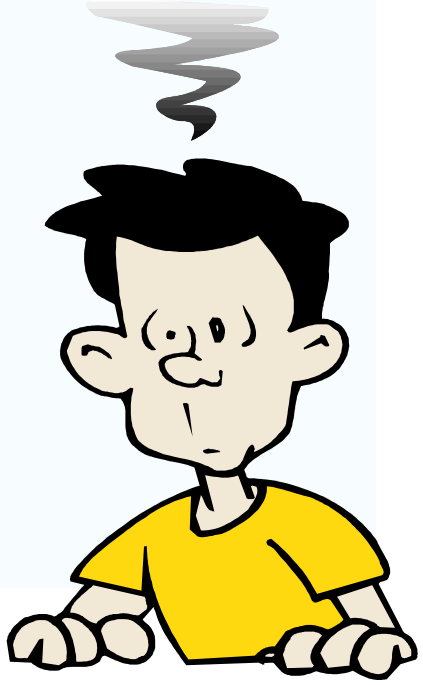


# 反思?

现在我们的对学习的渴望程度现状是:

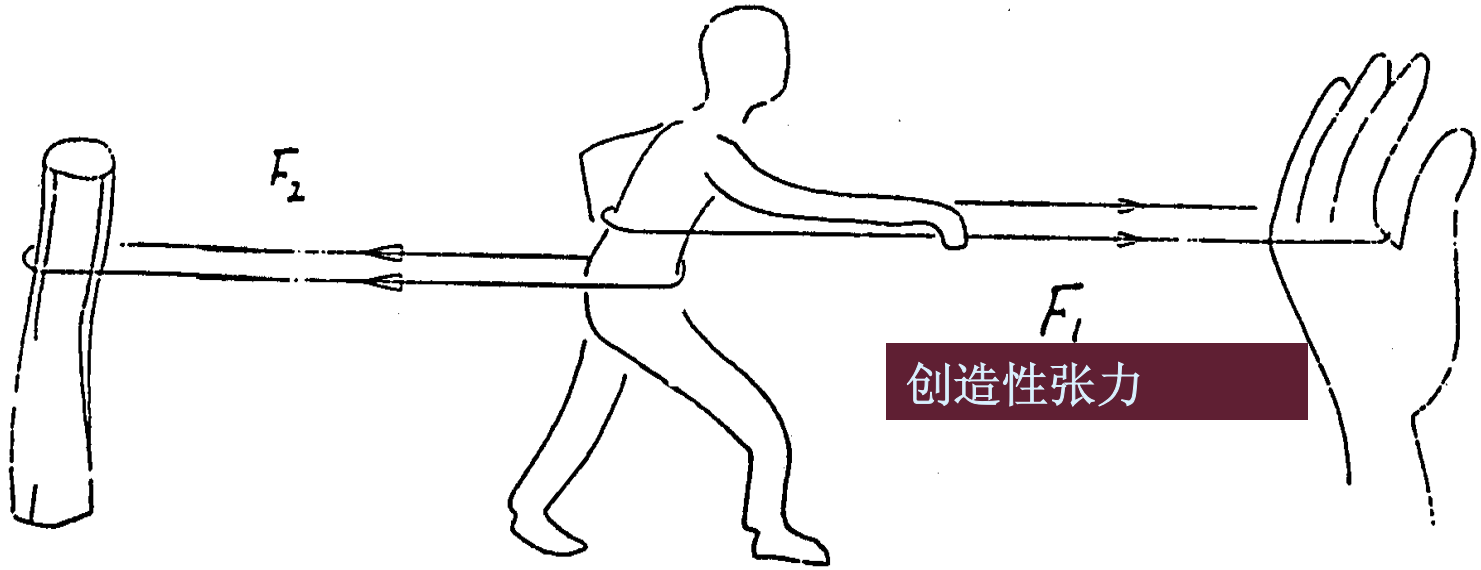
- 企业 ＞ 政府
- 民营企业 ＞ 国有企业
- 小企业 ＞ 大企业
- 学历低者 ＞ 高学历者

为什么?



# 创造性学习的结构性冲突
# （学习的动力和学习智障）

创造力提升、潜能开发、主动学习



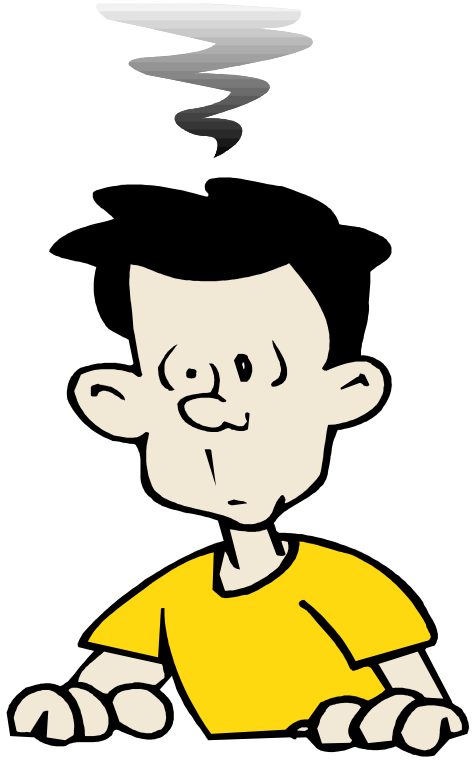

创造性张力

现状

愿景、共同愿景

# 反思？

当你心中没有任何期望时，你的生活和工作状态是什么样的？



# 创造性学习的结构性冲突

## ——学习的动力（创造性张力）—愿景

思考：

- 自我超越的力量来自哪?
- 如何从要我学变成我要学?
- 自我学习通常是如何发生的?
- 自己实践的故事
- 对实践进行反思
- 形成自己的体会（观念）

# 讲自己的故事

我自己心中的一个强烈愿望经过自己努力实现了：

**它可能是**有人是反对的

有困难

但想了办法、 做了努力，最后它实现了！

# 愿景？
# vision

- 它发生于自己内心的最真切的愿望,它是铭心刻骨的。
- 它是高于现实
- 描述它时，它在头脑中是一幅生动的，描绘清楚的图象。
- 它是创造性的原动力

# 创造性学习的结构性冲突
## —学习的动力（创造性张力）—愿景

- 今天你如果不想未来的生活，那么未来一定是生活在过去。
- 世界上最重要的事情，并非我们现在身处何处，而是我们将要往那里去。
- 在创造导向中，最具震撼力的问题是：
- “我想要什么？”
- “我想成为什么样的人？”

# 创造性学习的结构性冲突
## —学习的动力（创造性张力）—愿景

- 共同愿景—“我们想要创造什么？”
- 组织中所有成员心中所追求的图象，它是:
  - 高于现实
  - 深入到内心，梦徊牵绕
  - 可以描绘，图象清晰
  - 具有很强的感召力-----能激发起组织中
  - 成员的创造冲动，使人一想到它就充满激情。

# 创造性学习的结构性冲突
## —学习的动力（创造性张力）—愿景

- 愿景不是崇高的情操和鼓舞人心的词语，而是想要创造的景象。
- 判断愿景唯一有意义的标准就是行动和行动带来的变化。

——彼得·圣吉《修炼的轨迹》

# 共同愿景—“我们想要创造什么？”

1、共同愿景提供了学习的动力和方向。

2、共同愿景促使人们产生行动。

3、共同愿景使人们敢于创新和勇于承担风险。

4、共同愿景引导企业进行战略性思考。

# 创造性学习的结构性冲突
## —学习的动力（创造性张力）—愿景

“共同愿景是企业精神及企业文化的核心。如果说，能在组织中最能鼓舞人心的领导理念，那就是能够凝聚组织，激发组织成员创造力的共同愿景。一个缺少全体衷心共有的目标、价值观与使命感的组织，很难成大器”

——《第五项修炼》

# 创造性学习的结构性冲突
## —学习的动力（创造性张力）—愿景

- 一个对未来没有预期的个人和组织实际上，他从现在就迷失了。
- 世界上什么东西力量最大？— 愿景
- 意愿不是强大力量的一种，而是唯一强大的力量。

——彼得·圣吉

# 创造性学习的结构性冲突
## —学习的动力（创造性张力）—愿景

- 真正的愿景是从心底中涌现出来，而不是被制造出来的。
- 一旦人们看清了自己的心愿，他们的注意力就像镭射光一样，集中在自己意愿上，那是高度凝聚，充满力量的强光。
- 愿景使心中充满热烈真挚的承诺，不是自己带有强制性的意志，而是充满能量的正直人格。

——彼得·圣吉《修炼的轨迹》

# 共同愿景

- 世界上什么东西力量最大?
- —— 愿景

# 三、组织核心学习能力

## 阻力系统—
## 情绪张力
## —改善心智的修炼

# 阻力系统—情绪张力—改善心智

- 学习智障对于个人来说是一个悲剧，但对于组织而言，它就是致命的

——《第五项修炼》

# 反思：“聪明人学习是个大问题”？

- “研究表明，聪明人难以学习的原因，在于极力证明他们所知，而避免暴露他们的无知。”

——《学习型学校》

- 大多数成功人士，往往因为过去教育的成功，或事业的成功,使其他们的思维“主控程序”偏向“戒备性思维”—固步自封。
- 而面对问题时，从不自我反思，而是“归因于外”

---《教聪明人学会学习》

# 学习的智障—情绪张力
# —不变的心智

## 情绪张力—深藏不露的束缚

在未受外力控制的情形之下，人们以为他们自己是自由 的。但事实上他们被一种深藏不露的束缚所囚禁。

那便是他们只以一种方式来看世界，以他们自己固有的心智模式来看世界。

——欧白恩

# 学习的智障—情绪张力
# —不变的心智

人们在成长过程中，不断地认知、不断地实践在头脑中沉积了许多：

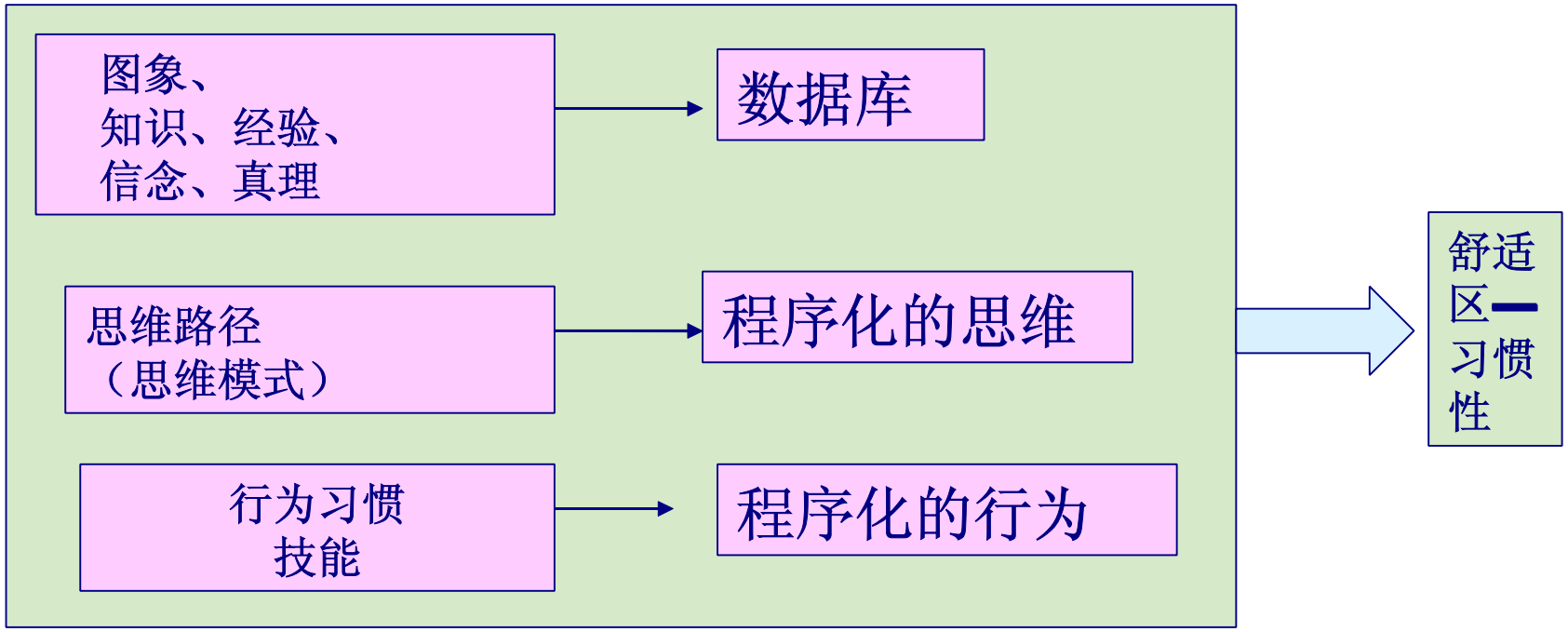
- 印象
- 知识、规则、方法
- 观点、信念
- 经验
- 思维习惯（思维模式）
- ……等等

统称为 → 心智模式

简言之 → 先存在脑内潜意识的所有…

# 心智是什么？

心智模式是我们大脑神经网络在处理外界信息，积累而后槽刻在大脑潜意识中：



# 学习的智障—情绪张力—不变的心智

- 人们一直没有察觉自己的心智模式，所以这些模式一直未受到检视，因而一直也没有改变。而这个世界却在日益改变，不变模式经常显得不合时宜。

--------《第五项修练》

# 学习的智障—情绪张力
# —不变的心智

- 在一个快速变化的商业场中，依靠过去经验作决策的习惯，不能有所为。
- 新的商业领袖，像比尔·盖茨等，它们知道："如何让自己与问题保持一段距离，以免对问题作出反应式反应"。
- 他们发展出一种能力，避免将旧的架构套用于新的现实。

——彼得·圣吉《修炼的轨迹》

# 学习的智障—情绪张力—不变的心智

哈佛大学的教授问彼得·杜拉克:

1、变革时代什么是最重要的?

答: Unlearning

2、变革时代什么是最困难的?

答: Unlearning

“管理者必须准备抛弃他所知道的一切”

“吐故纳新“—

# 学习的智障—情绪张力—不变的心智

世界管理大师彼得·德鲁克：
当前社会不是一场技术革命，
也不是一场软件、速度革命，
而是一场观念和思维方式的革命 。

我们不能用制造问题的思维方式来解决问题

—爱因斯坦

# 改善心智？

## ——改善心智的工具和方法

反思—
自我认识

→ 呈现心智

改善沟通——
倾听—理解他人

→ 以人为镜

团队学习
—双环学习—行动后反思
—深度汇谈—探索真理

→ 全息成像
提升集体智慧

# 改善心智

## —开放性反思

1、 Learning occurs only when we reflect on our actions.

**学习只能产生于我们对自己行为的反思。**

**2、Social learning occurs only when the group reflects on their actions.**

**社会学习只能产生于对群体行为的反思。**

——第一届国际学习型组织研讨会文件

# 反思—学习

- “学而不思则罔，
- 思而不学则殆。”

——孔子《论语》

# 改善心智

## —开放性反思

- “知人者智，自知者明；
- 胜人者力，自胜者强。”

—《老子》

# 改善心智

## —开放性反思

- 知识无法与智慧相比，知识不是智慧。
- 谦虚的心比知识更为重要，而要具有谦虚的心，与知识多少并无关系。而这颗心却能使你保持获取知识的热情。
- 惟有智慧的人，他的变化、革命发生于自己内心。借助内心的发展，发展他与外界的关系。

Jiddu Krishnamurti

# 改善心智

## —开放性反思

- 无知的人并非没有学问的人，而是不明白自己的人。
- 自我认识是智慧和完整人格的开端。自我认识，是一个人明白他自己整个心理过程，因为整个生活汇聚于我们每个人的身心。

——Jiddu Krishnamurti

# 改善心智

## —开放性反思

**反思，要进入七个修正阶段：**

- 知止而后有定，
- 定而后能静，
- 静而后能安，
- 安而后能虑，
- 虑而后能得。
- 物有本末，事由始终，
- 知所先后，则近到矣。

——《大学》

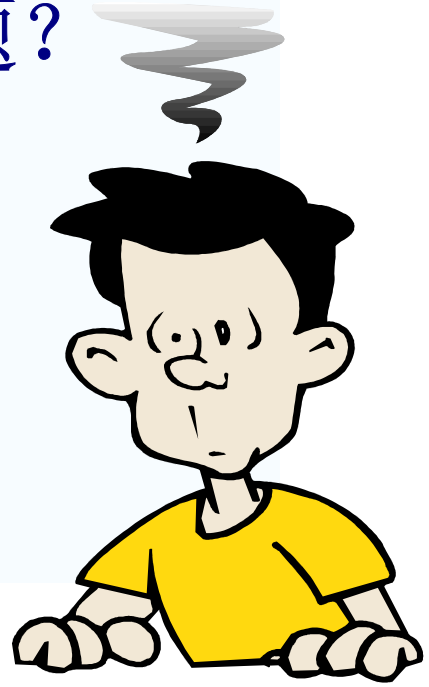
返回

# 改善心智

## —有效沟通—以人为镜

反思和讨论：

- 1、汽车上为什么有反光镜？
- 2、你如何看见自己看不见的问题？



# 改善心智

## —有效沟通—以人为镜

- 沟通问题来源—以自我为中心
- 自我为中心的思维误区：自认为自己是客观地看世界。但每个人的“心智”—已成为他们的“视镜”。

# 改善心智

## —有效沟通—以人为镜

- “听”—用耳，只能感到声音的震动，。
- “倾听”—是用心，却能感受到心所思。

——《管人真理》

# 改善心智

## —有效沟通—以人为镜

- 聆听往往比说话还难。尤其对有定见、意志坚强的管理者更是如此。
- 聆听需要不凡的胸襟与意愿来容纳不同的想法。我的工作是倾听组织要说什么，然后以清晰有力的方式将它表示出来。

——《第五项修炼》

# 改善心智

## —有效沟通—以人为镜

- 下学：耳听 皮肤 觉触 身之所触无不知
- 中学：心听 肌肉 觉悟 事之所捂无不计
- 上学：神听 骨髓 觉照 性之所至无不通

返回

# 关于团队学习的反思？

- 为什么在许多团队中，每个成员的智商都在**120**以上而整体智商却只有**62**
- 个人学习=？团队学习
- 团队合作难点？配合默契**?**

# 关于团队的思考

- **1**、一个训练有素的方队和一个卓越的足球队？
- **2**、为什么我们那么难以相互理解和配合默契？

# 改善心智

## ——团队学习

- 团队学习是集体思维的创造过程，这一过程的结果是“共识”----形成高于任何个人见解的集体智慧：

团队智慧IQ ＞ ∑个人IQ

# 克服学习的阻力—改善心智
## ——团队学习

**深度汇谈：集体反思：**

- “以天下之目视者，则无不见；
- 以天下之耳听者，则无不闻；
- 以天下之心虑者，则无不知”

——《鬼谷子·符言》

# 克服学习的阻力—改善心智
## ——团队学习

- 学习型组织认为：
- **组织是其成员间互动的产物。**

- **人们经常因为看法不同而无法合作。有能力看见自己行为和态度中积极和消极的地方，合乎人性本质。**

# 改善心智

## ——团队学习

- 过渡的依赖评量会导致我们把组织看成组合而不是事物、和人物间的关系。
- 关系品质是很难度量的。

——《修炼的轨迹》

# 改善心智

## ——团队学习

BILL RUESELL描述他们的球队：

- “我们的表现依靠个人的卓越和团队的良好合作。我们都了解互相补足的必要，并努力使我们便有效地配合，使团队产生登峰造极的表演，那种高度的默契，可以发挥到淋漓尽致，不可思议的程度。”
- “而这些人不在球场上，多数是古怪的。”

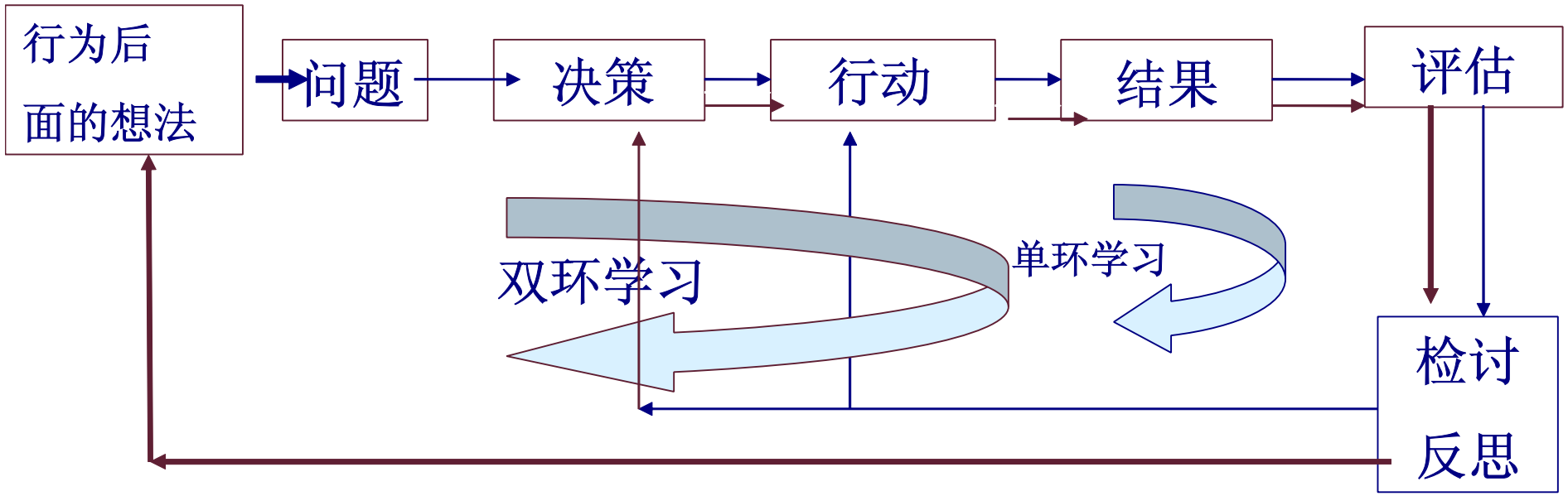
# 以反思为核心的学习环路

## ——行动后反思 (AAR)

- After Action Review

# 以反思为核心的学习环路

## 行动后的反思—双环学习
## （工作和学习互动）



# 改善心智

## ——团队学习

“通用电器是一个充满想法与学习气氛的地方，成千上万的员工都同时扮演着老师和学生的角色。

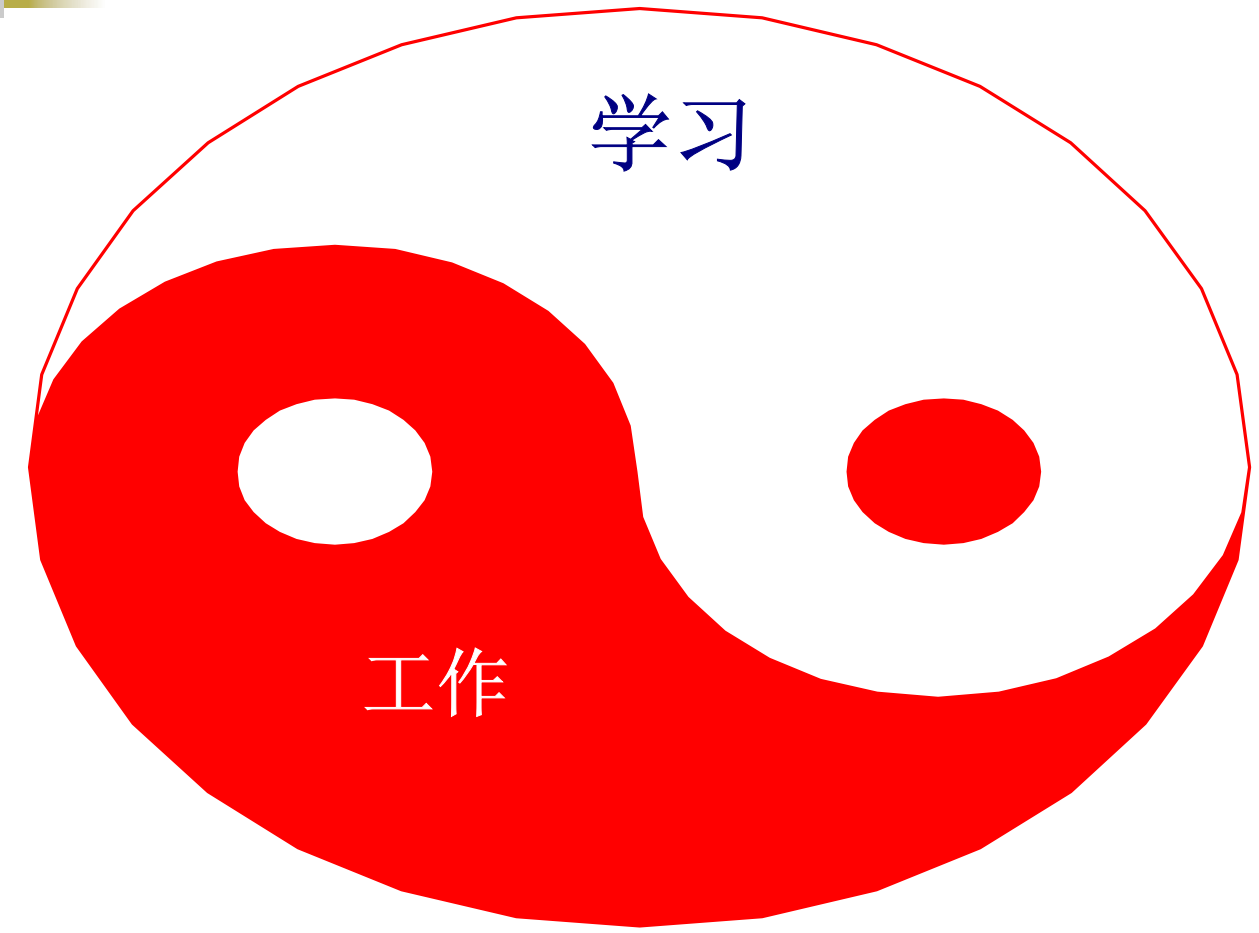
----《韦尔奇如是说》

分享和交流，创造性学习 → 组织知识价值的创造和倍增

# AAR发问？

- 1、原本我们计划是？
- 2、实际发生了什么？为什么？
- 3、我们做了什么？
- 4、下一次我们如何改善？

# 学习型组织—工作和学习融合体



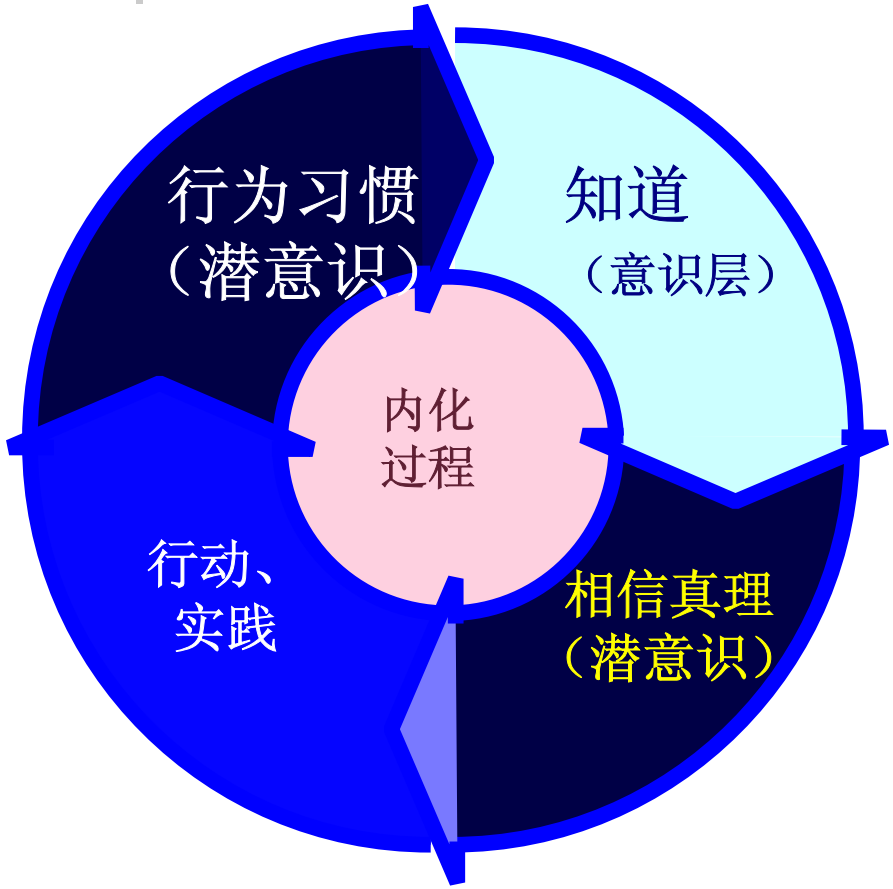
# 以反思为核心的学习环路

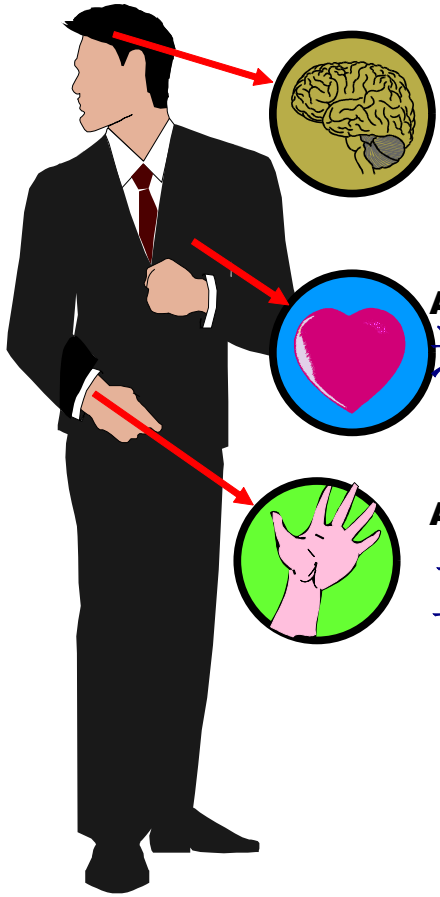
- 把工作任务、业务问题、完成任务、和解决问题的过程都作为一个学习过程。
- 在工作中学习，是通过在完成任务过程中的反思、交流、分享经验来实现的。
- 反思使学习在工作中，时时刻刻，无处不在的体现。

# 最长的路—从知到行（难点）

- 虽然人们的行为未必于他们所拥护的理论（他们知道的真理）一致，但他们的行为必定与他们所相信的真理（在他们心中的信念系统里）一致。 ——《第五项修炼》

# 最长的路—从知到行—修炼



ABLE TO “THINK” RIGHT

知道“正确的思想”

ABLE TO “FEEL” RIGHT

选择—正确的信念

ABLE TO “ACT” RIGHT

正确的行为习惯

= 能力（做事）

= 品格（做人）

# 反思：古训？

子曰：

- “君子耻其言而过其行。”
- “其言之不怍，则为之也难。”
- “君子以行言，小人以舌言。”

# 反思：古训？

- “物格而后知致，——”知”
- 知致而后意诚，
- 意诚而后心正，——”信”
- 心正而后身修，——”行”
- 身修而后家齐，
- 家齐而后国治，
- 国治而后天下平。”——”成”

——《大学》

# 体验式学习

1、将学习和实践问题联系起来
2、领导支持
3、项目成员参加相关知识学习
4、教练参与指导
5、不断地实践和反思
6、改进行为和流程

# 案例：GE的考验活动

- “一个遍布全公司，残酷而永无止境的集体思谋改善公司每一件事的方式。”我视考验”是一个工具，它会为我们带来赢得胜利所需要的速度、简洁与自信，使我们能在时代中领先群伦，更加自我超越。”
  - ---韦尔奇（GE总裁）

# 案例：JAC改善质量的学习

企业核心学习能力（2）
—反思 、交流、分享

QC小组 → LT学习小组

# 企业核心学习能力（2）
# —反思 、交流、分享

## 六齿QC小组

**攻关课题：**

2001年度　提高联合车间外径千分尺的合格率

2002年度　全面提高联合车间通用量具周检合格率

# 企业核心学习能力（2）
# —反思 、交流、分享

## 六齿QC小组
## 活动成果

1. 遏制了千分尺合格率下滑趋势并大幅度回升；
2. 开发研制了千分尺测面研磨机并投入使用，提高粗磨效率4倍；
3. 全公司量具检定周期由三个月缩短至两个月，此项成果直接和间接创效5.4万元/年。
4. 小组在2002年5月公司QC成果发布中获一等奖；小组在2003年5月公司2002年度QC成果发布评比中　　获二等奖；
5. 设计并制作了一套长爪游标卡尺校验环规、奇数沟　　千分尺校验光滑量规。节约开发设计费用4000元。

# 总结：学习型组织？

1、讨论组织学习而非个人学习。

2、创造性学习—愿景拉动

3、个人学习有效性—结构性冲突的运用

4、团队学习要点—产生良性有效互动、提升集体思考的智慧

5、理解系统的动态复杂性，看见全局的、发展变化系统的运行规律。

# 结论

- 学习改变命运，
- 学习创造未来

# 谢谢！

联系：电话：

**13910386620**

**13911254065**(助理——金威)

个人主页：**www.yeyanhong.com**

**Email:yyh@vip.sina.com**