

第五项修炼（学习型组织）培训课程 主讲.李德

一、创建学习型组织的紧迫性

1. 导入一. 录像案例：面对死亡、为什么 IBM 公司能大象重新起舞
结论：巨大的管理变革创新力挽救了 IBM
2. 导入二. 中国海尔集团的管理创新络
结论：快鱼吃慢鱼. 把员工经营成老板是海尔变革之本.
3. 导入三. 中国联想生存之道：学习速度 > 变化速度
结论：创建学习型组织是联想管理变革的组织保证.

二、什么是学习型组织

- 彼得·圣吉对学习型组织的论述
- 哈佛大学对学习型组织的论述

三、“学习力”是学习型组织的核心要素

- 1、导入：科伯学习力问卷调查
- 2、学习力的四大组成要素：
a 实践、b 反思、c 理论、d 创新。
- 3、学习力四要素的自我循环。

四、创建学习型组织必须进行五项修练

1、情景演练：啤酒集团竞争练习一：

- 游戏结论：1. 企业生存的法规：学习速度 > 变化的速度
2. 啤酒集团存在八项学习智障
3. 啤酒集团反应迟缓是死亡的根本。
- 小组总结：1. 运用麦肯西 “7S+7S” 理论剖析本游戏
2. 啤酒集团管理变革如何进行五项修练
3. (啤酒集团)提升快应变能力的措施是什么.

2、啤酒集团竞争练习二：啤酒集团五项修练的内涵与操作

·第一项修练：如何超越自我

- a 超越自我的障碍是什么；
- b 人类“本我—自我—超我”的规律；
- c 超越自我的五种方法；
- d 实例练习

·第二项修练：改变心智模式

- a 心智模式的内涵及其特点；
- b 心智模式决定人类 80% 的行为；

- c 改变心智模式的三种方法；
- d 实例练习

·第三项修练：共同的愿景

- a 学习型组织必须建立共同的愿景
- b 共同愿景的三大要素
- c 建立共同愿景的步骤
- d 实例练习

·第四项修练：团队学习

- a 学习的核心是深度汇谈
- b 团队学习的精髓
- c 团队学习的方法

·第五项修练：系统思考

- a 系统思考的核心部：增强的反馈、调节的反馈、时间的迟延
- b 克服系统思考的八大障碍
- c 掌握系统思考的 16 大准则
 - 结论：啤酒集团的核心竞争力必须是快速应变能力

六、开发自我变革能力. 提升企业快速应变能力

1. 组织发展 OD 的含义：

- a. OD 的学科性：应用性的行为科学
- b. OD 的使命观：系统开发企业自我变革能力
- c. OD 的组织观：企业是一个开放的社会技术系统
- d. OD 的学习观：企业内潜巨大学习力〈自我变革能力〉。
- e. OD 推进组织变革的六大特性：系统性.计划性.参予性.自我性.学习性.循环性

2. 运用 OD(勒温)变革模型.推进企业管理变革

第一步、介冻期：〈a.探索 b.入门 c.协议 d.诊断〉

第二步、推进期：〈a.行动 b.反馈 c.改进〉

第三步、再冻期：〈a.巩固 b.评价 c.新的目标〉

实例剖析：中美庄臣公司生产部管理变革实例

3. 啤酒集团竞争练习三：

a.背景：中共十八大后. 中国推进新的经济发展模式. 企业进入新的学习变革时代.

b. OD 组织变革模式：

- 1. 企业内外存在要求变革的压力；
- 2. 对问题的察觉和识别；
- 3. 分析问题、确定变革目标；
- 4. 识别变革限制条件，限制因素主要反映在三个方面：
 - 领导作风；
 - 组织结构；

— 成员特点；

5. 变革方案的准备和选择；

6. 实施变革方案：(1) 时机、(2) 切入点、(3) 深度；

7. 变革效果的评价。

8. 制度化。

c. 工具：

工具一、企业战略发展系统

工具二、勒温组织变革模型

工具三、OD 行动研究过程模型、工具四、OD 力场分析法

d. 练习：**啤酒集团 Teambuilding 活动**

1. 企业外部环境有何变化？

2. 我们应走向何方？（企业战略发展系统）

3. 我们现在何方？（OD 力场分析活动）

4. 我们现状如何？（勒温组织变革模型）

5. 我们如何达到彼岸？（OD 行动研究过程模型）

6 企业文化变革？管理系统变革跟进？

7. 推进的步骤与措施

● **总结**