

批量造达人

学习创效行 你我他都行

学习型组织建设指南

对标创效创一流专家 全面领导力专家 杨天河老师



效果导向，事半功倍
服务高质量发展

目录

一、什么是学习型组织	1
1、学习型组织的概念	1
2、学习型组织的本质	2
3、学习型组织所应追求的效果	3
3.1 良好的学习环境和氛围，员工具备较强的学习创造能力和意愿	3
3.2 统筹队伍在协同解决核心问题中系统提升团队能力和绩效	3
3.3 总结和推广了大量最佳实践，并创造了大量绩效	4
3.4 企业绩效和竞争力得以大幅提升	4
4、学习型团队的概念、特征及本质	4
4.1 学习型团队的概念	4
4.2 学习型团队的类型	4
4.3 学习型团队的特征	5
4.4 学习型团队的本质	6
二、学习型组织建设方法	7
1、指导理念	7
1.1 效果导向	7
1.2 学习创效	8
1.3 系统总结	8
1.4 转化能力	8
1.5 推广创效	8
2、建设方法	9
2.1 构建学习平台，优化学习环境，激发员工学习意愿	9
2.2 强化员工学习创造能力，打造高效运作的学习型团队	9
2.3 统筹团队学习创效，大幅提升团队绩效和竞争力	9
2.4 总结推广最佳实践，实现滚雪球式创效	10
3、衡量标准	10
3.1 整体衡量标准	10
3.2 阶段衡量标准	11
三、学习型团队运作方法	13
1、学习型团队应追求的效果	13
1.1 学习创效	13
1.2 总结最佳实践，创造一流标准	13
1.3 打造出精英团队	14
1.4 开发出精品培训课程	14
2、基于对标创效的主题周运作模式	14
2.1 主题周运作模式	15
2.2 对标创效	16
3、运作四大流程	17
3.1 团队划分	17
3.2 问题诊断	18
3.3 主题计划	18

3.4 运作管控.....	18
4、运作注意事项.....	19
4.1 合理划分团队.....	19
4.2 建立共同愿景凝聚团队.....	20
4.3 集中资源创效提振士气.....	20
4.4 系统优化、创造一流标准.....	21
4.5 提升运作效率和质量.....	21
5、部门学习型团队运作方法.....	22
5.1 参与互助型学习型组织.....	22
5.2 以团队提升为目标成立学习型团队.....	23

一、什么是学习型组织

1、学习型组织的概念

百度百科中学习型组织的定义为:学习型组织是指通过培养弥漫于整个组织的学习气氛、充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平的、符合人性的、能持续发展的组织；MBA 百科中学习型组织的定义为:学习型组织，即面临变糟剧烈的外在环境，组织应力求精简、扁平化、弹性因应、终生学习、不断自我组织再造，以维持竞争力。

通过百度百科和 MBA 百科的定义，我们大概知道学习型组织的过程是组织学习活动发挥员工创造力，结果是培养学习氛围、扁平化组织、维持竞争力并实现持续发展。但学习型组织到底要的效果是什么呢？效果实现路径或者价值创造逻辑是什么呢？显然，从上述定义中，我们很难得到答案。而如果按照假大空的培养学习氛围、扁平化组织、维持竞争力这些目标来操作的话，学习型组织只能是劳民伤财的活动。

所以，我们需要重新定义学习型组织，明确其效果及实现路径，才能把握好工作重点创效，确保事半功倍，避免形式主义、劳民伤财。

学习型组织是名词，一般可定义为通过某某过程实现某某效果的组织。因此，我们可以定义如下：

学习型组织，即以学习型团队为载体，统筹全员围绕组织目标与绩效提升学习创造最佳实践并推广创效，从而实现组织绩效和竞争力提升的组织。

百度百科和 MBA 百科的定义中，培养学习氛围、创造思维、扁平化、可持续发展这些目标很空，所以我抛弃了它们，而用统筹全员学习代替培养学习氛围，用创造最佳实践并推广创效替代创造思维，用学习型团队代替扁平化组织，用绩效和竞争力提升替代可持续发展，从而把概念做实，确保大家理解透了之后能够把握要点创效。

概念定义就此结束了吗？NO。因为文字太多，难以记住，所以我们需要在上述概念基础上剔除修饰词，提出关键部分予以抽象化。按照这个方法，我们可以得出，学习型组织就是团队学习创效的组织。团队特指学习型团队，学习创效特指统筹全员围绕组织目标与绩效提升学习创造最佳实践并推广创效。由此可见，学习型组织建设，核心是学习型团队运作创效。

2、学习型组织的本质

提炼本质的方法，首先要从作用对象、作用过程、作用效果三个维度分别提炼本质，然后再综合比较，确定本质。

从作用对象看，即用客户效果的思维，分析不同利益相关者的诉求，找到利益相关者价值最大化的思路，进而提炼本质。学习型组织的利益相关者主要有企业、领导及员工个人。从企业视野来看，希望提升绩效和竞争力；从领导视野看，希望能够统筹员工学习创效；从员工视野看，希望能够主动而非被迫学习提升能力和绩效。理想情况是，员工快速提升能力和绩效，企业绩效和竞争力大幅提升。

从作用过程来看，即用过程导向的思维分析，学习型组织建设要经历的阶段和工作内容，从而有效把握工作核心。分析学习型组织建设过程如下：企业搭建立体化的学习运作平台+对企业员工进行学习型团队运作、诊断、学习创造等方面的强化训练+企业及部门建立共同愿景+诊断现有问题并组建分层次的学习团队+团队诊断策划学习运作计划+团队通过学习突破固有心智模式并不断超越自我+总结并推广最佳实践，在解决核心问题中提升绩效，并让团队成员得以系统提升。可提炼其本质为统筹学习创造，包含建立良好的学习运作平台并进行能力训练、统筹各单位围绕核心问题学习创造、组织各单位总结最佳实践并予以推广三大方面。

从作用效果看，即以效果导向的思维分析，重点明确不同阶段所要创造的效果。分析学习型组织建设阶段效果如下：学习平台构建与学习创造能力强化训练，为学习型组织运作奠定基础+辅导各单位建立共同愿景+统筹各单位围绕绩效和竞争力提升学习创造最佳实践+整理并推广最佳实践以创造更多绩效，系统

提升团队能力同时，实现组织竞争力和绩效的提升。可提炼其本质为统筹学习创效。

最后比较三个维度的结果，“员工快速提升能力和绩效，企业绩效和竞争力大幅提升”、统筹学习创造、统筹学习创效，最后一般采用效果导向思维提炼的本质，即学习型组织的本质是**统筹学习创效**。

可能有人会问，既然以效果导向为准，为什么不要以客户导向和过程导向的思维分别分析和提炼，不是浪费时间吗？其实不然，正是因为上述两个基础存在，才能对学习型组织这个概念有个全面的认识，进而顺利从作用效果维度提炼出本质，否则是空中楼阁，容易陷入形式主义陷阱，误导自己和他人。

3、学习型组织所应追求的效果

3.1 良好的学习环境和氛围，员工具备较强的学习创造能力和意愿

良好的学习环境和氛围是基础。有些企业员工忙的天天加班，虽然通过学习型组织建设可以提高效率，但在工作都以完成的情况下，推进学习型组织建设的困难很大，无疑是给自己找麻烦。至少每个人每周累计可以在上班时用 1 个小时通过参加学习实践分享会。良好的学习氛围有利于激发员工的学习积极性，需要有效统筹各单位学习 PK，从而塑造氛围。

学习型团队建设的本质统筹学习创效，因此要求员工有较强的学习创造能力以及良好的学习创造积极性，需要开展学习创效相关的培训，并推动公司出台学习创效的激励机制。

3.2 统筹队伍在协同解决核心问题中系统提升团队能力和绩效

学习型组织的最小单元为学习型团队，学习型团队的运作效果直接决定学习型组织运作成败。因此，学习型团队应以团队核心问题或绩效突破点为突破口，通过团队群策群力找出最优解决方案，从而系统提升团队能力和绩效。需要强

调的是，学习型团队是团队学习，打造的是精英团队，让每个人都具备很强的能力。培训则是精英培养模式，靠个人领悟的自觉，两者完全不同。

3.3 总结和推广了大量最佳实践，并创造了大量绩效

学习型团队运作中，应以一流指标或标准为目标，梳理出最佳实践。所以学习型团队运作过程中，知识总结和分享就十分关键，需要推动各学习型团队总结出大量最佳实践并进行推广，从而大量创效。

3.4 企业绩效和竞争力得以大幅提升

不以结婚为目的的谈恋爱都是耍流氓，不以企业绩效和竞争力提升为目的的学习型组织建设也是如此。统筹人员必须围绕企业战略落地、组织能力建设、绩效突破为着眼点，组织团队以学习型团队模式攻关，并且不满足于改善优化，而是以一流指标为目标，最终实现绩效和竞争力的大幅提升。

4、学习型团队的概念、特征及本质

4.1 学习型团队的概念

学习型团队是以某个目标或工作持续优化为目标而组建的临时性或长期存在的，并且通过线下或线上线下相结合的方式总结分享、学干结合、干中创优等方式，总结出最佳实践、提升团队绩效的同时打造精英团队的团队。

4.2 学习型团队的类型



学习型团队可以划分为自然单位型学习型团队、职能型学习型团队、主题型学习型团队三类。

自然单位型学习型团队以企业现有架构为基础划分而出，其目标是解决企业经营管理各种问题，并且尽可能打造出一流标准，常见的形式为企业的有班组。其具有极强的稳定性，一般在工作现场总结分享并实施，从而持续推进工作优化；

职能型学习型团队，即由具有共同职能的人员集中在一起，围绕本职工作提升或企业管理工作推进而开展的学习活动，如集团内的财务、人力资源、企管或风控等职能相同人员，各自组建职能相同的学习型团队，常见于企业推进某项管理活动中。其可以作为打造专业队伍的手段，以线上远程交流分享、线下实践为主，一般持续运作，也有的企业只是用于推进某项管理活动，活动结束后即解散；

主题型学习型团队，则是以提升某项个人能力为主要目标的学习型团队，学员来自不同部门甚至不同企业，如领导力学习型团队。主题型学习型团队稳定性非常差，主要是线上远程交流、线下实践，活动结束后即解散，即使活动过程中，也有可能有一部分学员退出。

4.3 学习型团队的特征

学习型团队应具有总结分享、群策群力、学干结合、干中争优、创造标准五大明显特征：



总结分享，学习型团队需要围绕某个主题以标准化为手段总结理念、方法流程、工具模板、注意事项、衡量标准化，重点分享其中的成功经验和失败教训。

群策群力，学习型团队不能一言堂，由领导或某个专家主导，而是要让每个人都总结分享经验，最终汇集成最佳实践。群策群力过程中，主持者要营造良好的氛围，确保团队成员高效沟通，快速分享每个人的经验教训，即使是争议环节，也要对事不对人，避免漫骂、攻击等情况。

学干结合，群策群力总结出最佳实践后，需要通过实践进一步验证最佳实践，发现存在的问题，再次总结分享和优化，确保真正总结出最佳实践。

干中争优，在实践中，推动 PK，塑造赶超争优氛围。如果是个人成长项目，则推动团队个人之间 PK。如果是班组类的团队成长项目，则推动班组之间的 PK。

创造标准，学习型团队拒绝管理改善项目，绝对不能满足于一般的优化或绩效改善，而应通过对标创效创造标准，达到甚至超越一流指标，并且确保指标稳定运营。

4.4 学习型团队的本质

把握本质就能抓住牛鼻子，避免将过多时间浪费在创效价值不高的事务性工作上。提炼本质主要有四个步骤，首先要从作用对象找理想情况，再从作用过程、作用效果进一步分析过程和价值创造逻辑进而提炼本质，然后再综合比较后确定本质，一般采用的是作用效果提炼出来的本质。

从作用对象来看，学习型团队理想情况是员工能力全面系统提升进而打造成精英团队，团队绩效和竞争力得以大幅提升，同时创造出一流标准和最佳实践。从作用过程来看，首先要诊断团队问题策划主题学习计划，再设计标准格式助成员总结分享，然后确认一致意见并就争议环节讨论优化，第四步在实践中检验优化最佳实践并争优，最后创造出一流标准。由此，可以提炼学习型团队本质为学习创标。

从作用效果来看，首先要建立共同愿景凝聚人心，再在集中资源创效中超越自我并突破心智模式、提振士气和信心，最后通过系统总结实践创造一流标准进而大幅提升团队绩效和竞争力、同时打造出精英团队。团队需要成员之间的高效协同，如果打造出一流标准并运作到位，该团队必然是精英团队。因此，可以提炼学习型团队本质为学习创效创标。

综合以上三个环节，学习型团队本质应为学习创效创标。

二、学习型组织建设方法

在学习型组织的建设过程中，经常需要采用标准化的手段系统总结最佳实践，现采用标准化的手段总结学习型组织的建设方法，以便快速掌握学习型组织的建设方法。

1、指导理念

指导理念如同航标，指导我们不偏航不触礁。以下五大理念是学习型组织建设必知理念。

1.1 效果导向

效果导向是职场工作必备的核心理念，可以指引您明确方向，事半功倍。学习型组织建设尤其需要效果导向的理念，避免传统的过程导向、结果导向的理念指引学习型组织建设走上形式主义道路。

1.2 学习创效

学习创效是效果导向的进一步具象化，也是学习型组织的本质。学习型组织开展的主题学习活动，必须围绕企业、团队绩效和竞争力构建方向努力，不断提高团队的运作效率、运作质量，进而创造出更大的价值。经营相关的核心部门则必须尽可能转化为收入、成本、利润等核心指标，以便通过学习创效大幅增收、降本、增效。

1.3 系统总结

学习型组织是发挥团队成员通过总结经验教训甚至进行主题研究的方法，系统总结最佳实践，从而获得绩效的大幅提升，甚至创造一流标准。一定要避免把学习型组织做成普遍的管理改善，在没有优于管理改善的效果前提下，员工倾向于守旧，将会质疑学习型组织的运作效果，最终将很难推行下去。

1.4 转化能力

学习型组织建设不仅要总结出最佳实践，更重要的是让员工在实践中转化能力。在转化能力过程中，尽可能创造机会让团队成员有机会通过实践切实提升个人能力，进而打造出精英团队。

1.5 推广创效

以标准化为手段总结出易于推广的最佳实践，再通过全面推广或定点推广的形式，督导相关单位创效成功。

2、建设方法

2.1 构建学习平台，优化学习环境，激发员工学习意愿

依据自然组织或者根据业务推进情况，划分 5 人左右的行动学习小组，开展学习创效活动。以全面系统建设组织能力为目标，构建分层学习型团队，包含班组级学习型团队、部门级学习型团队、强化不同组织能力的各类跨部门级学习型团队、强化经营管理能力的经营级学习型团队。

构建学习任务管理系统，有效监控各学习型团队的任务发起、进展以及总结情况。最好结合 OA 或其它信息化管控平台，能有效监控学习任务的发起、进展情况，并收集到各项目最佳实践，以便推广应用。

优化学习环境，保障每个学习型团队每周有累计一小时的会议分享交流时间。为避免因员工反感导致的失败，会议分享时间原则上为正式上班时间，尽量避免占用下班时间。

除及时公布学习型团队学习任务发起、进展、完结情况营造良好的学习赶超氛围外，推动企业建立学习创效激励机制，激发员工的学习创效意愿。

2.2 强化员工学习创造能力，打造高效运作的学习型团队

开展学习创效相关培训，推动各学习型团队建立共同愿景，并督导各学习型团队集中资源于价值创造关键环节创效，在取得业绩大幅提升的过程中突破心智模式并实现自我超越，最后督导各团队系统思考、全方位优化并尽可能打造一流标准。在此一个个任务的学习创效过程中，打造出高效运作的学习型团队。

2.3 统筹团队学习创效，大幅提升团队绩效和竞争力

统筹团队学习创效重点是抓好基于公司、基于部门以及基于班组的三个层次的学习创效活动。即公司层面学习型团队围绕企业重点工作和业绩突破关键环节

开展学习创效活动。很多时候公司层面的学习创效活动进一步分解到部门甚至班组开展，所以首先应围绕企业绩效和发展明确各个层面协同开展的学习创效活动，从而公司的学习型团队服务于企业的绩效和竞争力提升。除此之外，部门层面也可以围绕本部门的重点工作或业绩突破点开展学习创效活动并分解到各班组。班组层面主要是协同完成部门的学习创效任务，在此基础上也可以以本班组绩效提升开展学习创效活动。

统筹各团队学习创效过程中，应导入对标创效方法，在借鉴他人的经验和教训中集优避劣，快速打造一流标准，从而实现业绩的大幅提升。切忌学习创效活动变成简单的管理改善或降本增效活动，满足于小幅度的业绩提升。

学习型团队运作过程也是群策群力找到最佳实践并实践转化为团队能力的过程，不能满足于某个主题的绩效提升指标，而应关注团队每个人是否都得以系统的提升，尽可能将每个员工都打造为业务精英。

2.4 总结推广最佳实践，实现滚雪球式创效

在学习型团队运作过程中，将会产出大量最佳实践，有些最佳实践不仅适合本部门、甚至还适合其它部门、集团兄弟企业。因此，我们需要以标准化为手段，总强出安全、简单、高效、优质工作的标准，并推广到需要的地方，从而实现滚雪球式创效效应。比如某航空公司为减少飞机重量而采用的一系列最佳实践，单次航班可能只能节省几十元油耗，但如果推广到集团所有航班，按每架飞机一天飞行四次，一年飞行 360 次计算，一架飞机一年就可以节省 3-5 万，全集团 200 多架飞机一年节省的成本就大概有 1000 万元左右。所以，我们在统筹学习创效活动中，应该重点关注可推广应用的最佳实践，并尽可能在推广过程中组织所有团队共同优化，从而充分挖掘创效潜能。

3、衡量标准

3.1 整体衡量标准

3.1.1 总结的最佳实践的数量和质量

最佳实践质量有公司级、集团级、区域级、行业级、国内级、国际级这六个级别，至少要以区域级最佳实践为目标，大部分学习创效项目以行业级或国内级为目标，有追求的企业可以以国际一流标准为目标。另外，最佳实践是否用标准化手段总结出简单易用且包含指导理念、方法流程、工具模板、注意事项、衡量标准五大部分。

3.1.2 创效益

尽可能以量化方式核算出新的最佳实践在未来一年内，相比原有情况，可以为企业新增多少效益。注意，这里核算的是年度效益，以此为基础核算项目价值，并设定奖励办法。通过累计核算创效益，整体评估企业学习创效效果。

3.1.3 竞争力改善

评估企业竞争力改善情况，重点关注核心指标的改善情况，同时结合最佳实践的质量，评估企业在行业的竞争力情况，并制定未来竞争力改善计划。

3.2 阶段衡量标准

推进过程中各个环节均可以提炼出衡量标准，以有效评估工作推进效果，并及时纠偏。本部分仅以推进学习型组织的核心指标例。

3.2.1 划分学习型团队及所负责的组织能力强化任务

围绕企业战略，梳理出基于核心竞争力的组织能力建设地图。在此基础上，结合企业实际架构，清晰划分出不同层级的学习型团队，并明确各团队所要负责建设的组织能力。该项工作评估要点：

组织能力地图是否分层驱动，无漏项、无交叉。团队分工合理且人数符合要求，原则上不存在超出 8 人的学习型团队。有些领导在不同学习型小组中扮演不同的角色，那是正常情况，但要评估他们正常运作下会不会增加太大的工作量从

而影响本质工作。各小组是否明确本小组日常运作中需要重点强化的组织能力及相关衡量指标。

3.2.2 学习创效活动启动情况

正式启动学习型活动前，是否组织了学习型团队运作的相关学习或培训活动，确保团队成员了解学习型团队运作的基本情况和核心方法。正式启动学习型团队活动后，有多少小组诊断了本团队存在的问题，并制定了科学合理的主题计划。主题计划是否遵循效果导向的思想，尽快创造出效果从而提振士气。各小组在实际推行过程是否如期创效以及整体创效效益数量和最佳实践质量。

3.2.3 学习创效标杆打造情况

是否集中资源扶持某些学习型团队打造出学习创效的标杆，让企业员工认识到学习型团队以及对标创效能够给企业带来大幅的绩效提升，并且员工也得到合理奖励，从而激发全员的对标创效激情。

3.2.4 最佳实践总结质量

学习型团队运作过程中，每个主题是否以标准化方式总结出简单易用的最佳实践。这些最佳实践的质量如何，有多少是行业或国内顶级的，是否存在国际一流情况。

3.2.5 最佳实践推广创效情况

是否建立了最佳实践分类管理与保密推广机制？所有最佳实践是否进行归档并经过推广创效分析？有推广价值的最佳实践是否推广开来？最佳实践推广带来的创效效益有多少？最佳实践有没有可能被员工轻松复制给竞争对手？

3.2.6 学习型团队运作效率和质量

学习型团队运作效率怎样？有多少正式分享会每次的时间超过半小时或超过 1 小时的？有多少次占用了下班时间？学习分享会最终总结出的最佳实践的质量如何？员工参与学习型团队的积极性怎样？员工对学习分享会的参与积极性怎样？员工是否有参与学习分享会的较强技能？

三、学习型团队运作方法

1、学习型团队应追求的效果

明确效果，方可直捣黄龙，避免触礁或偏航。学习型组织建设应追求以下四个方面的效果：

1.1 学习创效

通过学习型团队的运作，有效提升团队的绩效和竞争力。即使不能在收入、成本、利润等硬指标上有所体现，至少也要提高团队的运作效率和敏捷度，并尽可能让员工工作更安全、轻松、高效、优质。

职能部门创效的关键是提升部门的价值创造能力，即部门在协同战略、协同运营等方面的服务质量和敏捷度要有所提升。如人力资源部门从传统的人力资源管理逐步转型至业务促进甚至绩效促进。

创效是学习型团队运作的核心目标，如果团队成员花了时间参加学习型团队运作，却只是通过读书分享会增长见识，这种形式上的学习型团队最终会因效果不佳而无法推进。

1.2 总结最佳实践，创造一流标准

学习型团队的运作过程，实质是对标创标的过程，通过对标一流最佳实践，打造出企业的最佳实践，尽可能让员工安全、轻松、高效、优质工作，同时打造出一流标准。

实践中，我们对比了众多以管理改善为目标的学习型团队和以创标为目标的学习型团队，往往发现前者的参与意愿与取得成绩之后的士气均远远不如后者。而且将以管理改善为目标的学习型团队转化为以创标为目标的学习型团队后，整个团队从参与积极性不强往往变成激情满满，而创标成功后所带来的激励和士气提升进一步激发团队成员的学习创效激情，最终形成良性循环。

1.3 打造出精英团队

与传统培训培养少数精英人才不同，学习型团队力图让每个员工都成为精英，最终打造出战斗力强的常胜团队。

学习型团队运作过程既是找到解决方案又是通过实践转化能力的过程，操作中我们要特别强调，尽可能让团队的每个人都有实践机会，都能成为精英，尽量不丢下任何一个人。

1.4 开发出精品培训课程

由于运作过程中，产出了最佳实践和一流标准，因此，可以此为依据开发出精品培训课程，以便更高效的培养员工的业务能力。

综上，学习型团队建设所应追求的四大效果为学习创效、对标创标、打造精英团队、开发精品课程。

2、基于对标创效的主题周运作模式

有很多企业采用每周或每月一次的读书分享会甚至拆书会形式建设学习型团队，这种为了学习而学习的模式虽然会打开员工的视野，但对其即期业绩提升相关甚远，难以达到理想效果。有的企业宣扬通过在线教育平台打造学习型组织，这些只是日常培训管理工作，只能说是提供了更多的学习机会，甚至是逼着员工多学点东西，但与学习型团队的概念相去甚远。这些企业总体来说，都是从字面上理解学习型团队，难以得到好的运作效果。

企业学习型组织建设核心在于学习型团队的运作，学习型团队运作效果直接决定了学习型组织建设成效。要想让学习型团队保持高效运作且创效显著，必须有成熟的学习型团队运作模式。我们在十余年的咨询辅导实践中，创造了基于对标创效的主题周运作模式，不仅能协助团队解决工作问题提升绩效，还能同步系统提升团队能力。



2.1 主题周运作模式

主题周运作模式，即以周为单位开展学习型团队活动，通过学习分享创效实践活动，一周重点解决一个问题、提升一项能力。基本上主题周中每周根据需要召集一至二次的正式分享讨论会，每次控制在半小时内（刚开始运作大家都不熟悉的时候，整体运作时间也不得超过1小时）。通过正式会议分享经验、探讨问题解决方案，进而总结出最佳实践。

主题周活动主要包含六个环节，依次是主题研究、主题分享、总结整理、系统学习、主题实践、总结优化。

主题研究：一般提前一周（多数在讨论分享会上）发布下周的学习任务和标准化答题模板，员工根据标准模板，通过个人经验总结、网络研究等手段，总结出最佳实践。

主题分享：周四或周五上班前每人将自己总结的最佳实践交给小组负责人或秘书，负责人或秘书收回团队成员的经验教训并快速整理后于当日中午发给团队成员查阅。当日下午下班前半小时召开正式讨论会，通过群策群力确认大家已共同认同的经验，并就不同观点进行辩论补充后达成一致意见，最后用标准化手段总结成最佳实践。

总结整理：以标准化为手段，在会后总结讨论出的最佳实践，形成系统方案。如果有多个小组同时总结，则将多个小组的经验整合在一起，形成全面系统的最佳实践。

系统学习：如果有多个小组重新整合成最佳实践，则周五下班前要安排半小时以内的时间组织培训，帮助大家系统掌握方法。如果只有本小组的最佳实践，则在会后整理完成后发给团队成员自学即可。为帮助成员掌握理论知识，可以通过网络出题给员工，让员工通过刷题或考试进一步掌握。

主题实践：周一至周四通过实践检验总结的最佳实践，并尝试解析实践中发现的新问题。

总结优化：总结实践过程中出现的问题，并提出解决方案后提交给相关负责人。总结优化相当于新主题的主题研究环节，一般出现在旧主题中，原则上每个项目都需要通过总结优化环节，最终整理出一流的最佳实践。

由于总结优化与主题研究相当于一个环节，所以主题周学习实质是五个环节。通过上述五大环节，周而往复建设学习型团队，在解决团队问题提升绩效的过程中，扎实打造一项项能力。一般情况下，团队的关键能力，可以用 3-4 个主题周强化，一般能力 1-2 个主题周即可。

2.2 对标创效

有些学习型团队是采用上述模式运作，也能推动团队绩效提升，但往往不够理想。关键在于团队成员浅尝辄止，满足于一般的改善，觉得效果有所改善就十分满足了。实际上，改善后的指标往往与一流企业的指标之间还有很大的空间，意味着企业效益的大量浪费。

因此，我们往往在开展学习型团队的过程中，往往推动团队成员以对标创效为手段，学习借鉴别人的先进经验和失败教训，并力争在最短的时间内做到 **NO.1**。挑战性的目标加上企业的配套资源机制，往往能够激发团队的激情，快速大幅优化指标甚至成为 **NO.1**，企业的绩效往往也得以大幅提升。而在此过程中，配套的奖金以及其它荣誉奖励，进一步点燃了团队的对标创效激情，从而形成良性循环。

领导特质决定企业文化、企业文化决定管理风格，管理风格决定管理成效。如果公司领导者缺少开创精神，不带领团队挑战更高标准，往往会带来中庸的企业文化，而中庸的企业文化往往决定了管理者的管理风格为管理改善，管理改善的风格最终决定企业不可能会采用对标创效的手段获得快速大幅提升。如果碰到这种特质的大领导，只能从局部找到领导特质的领导开展对标创效活动，以点带面带动整体对标创效工作。当然，通过领导力开发、对标学习等手段提升领导者格局，也是常用手段。

综上，通过基于对标创效的主题周运作模式，能够充分激发团队成员的创标激情，往往大幅提升团队绩效和竞争力，打造出战斗力强的常胜精英团队。

3、运作四大流程

基于对标创效的主题周运作模式，可以确保学习型团队能够围绕团队问题或绩效突破点有效开展对标创效活动，进而创造一流标准，同时系统提升团队能力。下面分享学习型团队运作过程的四大关键流程，确保每个环节均能够得以正确的执行，最终确保执行效果。

3.1 团队划分

首先划分团队，一般 **3-5** 人为宜，最多不超过 **8** 人，确保高效交流分享。如果是 **20** 人的销售队伍，建议划分为 **4** 个组，每组一个组长 **4** 个兵，其实一般与企业的自然架构基本吻合。

职业型和主题型学习型团队划分方法基本相同，重点关注各小组的实力平衡和性格、能力、经验的搭配。每个小组配置一名优秀的组长，同时各小组中既要配备经验丰富的老兵、闯劲十足的新兵，还要尽可能配置研究创新能力强的成员，利用老兵的经验、新兵的闯劲以及研究创新人员的系统思维，在火花碰撞中激发出更多灵感和创意。

此外，尽可能设计出 PK 机制，尽可能让小组之间、个人之间展开 PK，以激发员工的创效激情。

3.2 问题诊断

学习型团队组建的关键是提升团队的绩效和竞争力，而不是脱离业务开展无聊的读书分享会。因此，在正式开展之前，需要诊断团队存在的问题以及影响团队绩效的关键因素，从而针对性地开展学习创效活动。

问题诊断一般从影响本团队的核心绩效指标出发，寻找需要强化的环节。管理部门则往往从短板、瓶颈和核心竞争力构建三个维度出发，寻找到需要强化的环节。

3.3 主题计划

如前所述，学习型团队只有扎实开展主题周运作，一周或者数周重点强化一种能力，从而确保解决问题、转化能力，尽量让每个员工都参与该环节并且做到最优。

良好的主题计划是成功的前提，主题计划一般依据问题诊断结果而设计，但设计时尽量采用效果导向的思维，优先设计容易实施且创效大的主题，从而提振士气、坚定信心，为后顺利推进奠定基础。

3.4 运作管控

运作过程中一定要注意，我们不要做 PPT 汇报，那样往往会变成形式主义，既浪费时间，会后又经常缺少督导而难以落地。

运作中，我们要强调的是解决问题、转化能力、创造一流标准，光有解决思路或策略没有任何意义，最好引导团队采用对标创效方法，挑战并超越一流指标，尽可能做到 NO.1。

此外，运作过程中，一定要确保每个人都能充分分享自己的观点，并有机会在实践中转化为能力，同时要总结出最佳实践并提升团队绩效和竞争力。

4、运作注意事项

掌握了基于对标创效的主题周运作模式和学习型团队运作的四大流程，相信您对学习型团队的运作有了一定的了解和信心，但仍然没有把握一次运作成功。接下来将从合理划分团队、建立共同愿景、集中创效、系统创标、提升质效五个方面分享成功经验和失败教训，助您一次运作成功。



4.1 合理划分团队

学习型团队的核心就是借用大家的经验和学习研究能力总结出可以创效的最佳实践并且在实践中转化为团队成员的能力。如果有很多同职能的员工一起开展学习型团队，可以组建超级学习型团队，如 20 多人的销售团队，就可以组建出二级学习型团队，一个层面是销售人员技能强化，一个层面是销售管理人员管理能力提升。区别在于，同职能的多个小组需要将各个小组的经验整合形成最佳实践后，再统一组织学习或者下发给所有员工自学。

还有一种更复杂的生产班组模式，班组工作内容相同，而班组内每个人的工作内容又各不相同。这时候一般需要车间诊断出问题后组织职能相关人员组建学习型团队进行攻关，最终总结出最佳实践后，再由各班组统一执行和优化。

4.2 建立共同愿景凝聚团队

学习型小组成立后，应发动小组成员探讨并建立共同愿景。建议采用价值管理的思路，分析本团队所能创造的价值，看看能否转型升级，打造出更有价值的团队，同时升级团队品牌。如同领导力培训工作，从针对性不强的集训转型至构建三级领导力开发体系，统筹资源抓好个人成长、团队成长、组织成长三类领导力培训项目，加速孵化人才的同时，打造规模领导力，提升企业绩效和竞争力。除创造更多价值外，其品牌也从领导力培训者转至领导力开发者乃至领导力创效者。

4.3 集中资源创效提振士气

学习型团队除团队学习、共同愿景两大特征之外，还有超越自我、突破心智模式、系统思考三个方面。在建立团队并拥有共同愿景后，重要的是如何让团队成员相信这个愿景会实现，这就需要团队尽可能创造出超越自我的工作绩效，进而让团队每个人都能突破固有心智模式，不仅对愿景充满信心，还能够激发激情。

因此，前期运作的时候，一定要想办法集中资源让团队成员创造出比较好的效果，让大家感觉到学习型团队有用甚至效果超乎预期，让团队成员在超越自我的过程中突破心智模式，进而提振士气、强化信心，最终自动自发。学习型团队运作过程中，千万不要以过程导向的思维，机械按照流程一个一个总结出创效空间不大的最佳实践，最终让员工对学习型团队建设失去兴趣和信心。

4.4 系统优化、创造一流标准

学习型团队追求的是系统优化并尽可能创造一流标准，千万不要浅尝辄止，满足于一般的优化和提升。长期如此，大家对学习型团队的建设必然会失去信心，觉得没多大用。

当然，通过高目标可以激发团队的兴趣和激情，企业也要有配套的激励机制，鼓励学习型团队创标创一流，否则员工难以有充足的动力去挑战最高目标。

4.5 提升运作效率和质量

学习型团队一周内正式的讨论时间原则上不超过 1 小时，每次以不超过半小时为宜。时间久了容易扯皮，会议效率必然下降。当然，也不能为了高效而压缩时间导致在没有总结出最佳时间的情况下，草率结束。

提升运作效率关键是提前发布议题，让大家在吃饭或其它非上班时间闲聊的时候能够多交流想法。同时最好采用会前提交答案并且整理所有答案后分享给团队成员，这样会议正式开始后，可以迅速确认一致意见的议题，重点就异议点进行辩论，从而提升会务效率。

也可以采用某个比较有经验的员工提交一份答案后，再由团队成员各自补充意见再整理分享的模式，从而减轻团队成员的工作负担，但在此过程中一定要避免员工搭便车现象，避免无法获得系统全面的最佳实践。

综上，主题周运作模式提供了成功范式，运作四大流程提供操作方法，而注意事项则揭示了如何一次成功的注意要点。

5、部门学习型团队运作方法

学习型团队运作成功的关键在于，成员之间就相同的主题或问题分享彼此的经验，并在实践中检验优化形成最佳实践。因此，在团队成员职能相同的情况下如销售队伍学习型团队建设，只要用好基于对标创效的主题周模式、管控好四项运作流程并抓好五项注意要点，基本都可以取得较好的效果。但如果团队成员职能各不相同，团队成员之间将很难借鉴彼此的经验，就专业问题进行探讨进而形成最佳实践。比如人力资源部，下面分别有员工负责招聘、培训、薪酬绩效、员工关系，招聘人员碰到问题，其它成员就很难给出专业经验。这种情况下如何处理？



5.1 参与互助型学习型组织

最好安排员工参加一些专业培训课程，在组织方的组织下，参加互助型学习型组织，共同学习、分享实践课程所学到的专业知识，并将其转化为能力。在碰到问题的时候，除团队成员之间相互交流之外，还可以向组织方寻求帮助。安排参训的人员，应尽可能整理学习过程中所产生的过程资源，进行整合成最佳

实践，交部门领导审阅后执行，同时将相关文件备份到知识管理人手中，尽可能避免员工离职导致的经验流失。

如果是班组，虽然班组内成员职能各不相同，但其它班组也会有相同职能的员工，这时候则让这些职能相同的员工一起成立学习型小组，共同总结分享最佳实践，进而提升专业能力。不过，这种情况一般是上级领导或企业学习管理人员负责推动的。

如果是集团企业，集团总部各职能管理部门，往往可以推动下属企业职能相同的人员组建学习型团队，以集团职能板块优化目标为核心，系统总结最佳实践创效，并打造专业的精英队伍。

5.2 以团队提升为目标成立学习型团队

虽然小组成员各不相同，但管理思想、工具和方法基本大同小异，可以通过推进这些相似的学习工具，带动大家的提升。一般情况下，成员职能不同的团队如部门推进学习型组织，运作方式基本如上，关键是探讨的主题内容会有所不同，不再是以专业经验或专业问题为讨论点，而是从管理层面探讨如何有效提升工作质量和效率。



一般情况下可建议依次按照以下五个主题讨论：

转型升级：从价值创造视野分析本部门、本工作的价值所在，进一步探讨部门要打造的新品牌以及转型升级策略，从而引领部门和员工转型升级。如财务部，以前可能是记账核算功能，后来可能逐步升级到成本控制、决策参谋角色，从而为企业更好的发挥价值。

管理创造三板斧：掌握洞察本质、效果导向和价值创造逻辑思维，抓住主要工作，明确其效果、价值创造逻辑，从而集中资源于价值创造的关键环节做到极致，以尽可能大幅提升工作绩效。关键要让团队成员利用这种思维模式把控重点工作，减少在创效空间不大的事务性工作所耗费的时间，实现事半功倍。

标准化管理：掌握用标准化管理的方法系统总结经验、优化工作方法，从而大幅提升工作效率，总结出简单好用的经验。过程中最好以创效为目标开展标准化工作，切忌仅仅为了规范而标准化，避免越搞越复杂。

对标创效：掌握对标创效方法，通过对标学习和借鉴先进经验和失败教训，挖掘出一流最佳实践后组织实施，让自己少走弯路快成功，同时大幅提升绩效和竞争力。

安简高优：让员工以安全、简单、高效、优质为指导思想，优化工作过程中的指导理念、方法流程、工具模板、注意事项、衡量标准等，总结出最佳实践后，让员工实现安全、轻松、高效、优质工作。

在此基础上，管理者可结合团队的问题引进相关管理思想或方法，最终提升团队能力和绩效。

综上，部门内各人职能均不相同的情况下，可以以团队目标提升为核心，建设学习型团队，重点就团队成员都需要掌握的各项管理工具或思想进行主题学习，以提升团队管理能力。至于专业能力的学习开发，可参与互助型学习型团队。如果是集团企业，集团总部职能部门，应该统筹组织所辖的职能人员开展学习型团队运作活动，打造专业的精英队伍。