

【管理学学术前沿书系】

STUDY ON STRATEGIES AND METHODS
TO IMPROVE ORGANIZATIONAL
LEARNING CAPABILITY

提升组织学习能力的 策略与方法研究

牛继舜◎著



授人以鱼，供一饭之需；
教人以渔，则终身受用无穷。

 经济日报出版社

【管理学学术前沿书系

提升组织学习能力的 策略与方法研究

牛继舜◎著

 经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

提升组织学习能力的策略与方法研究 / 牛继舜著

. -- 北京 : 经济日报出版社, 2014. 2

ISBN 978-7-80257-605-6

I. ①提… II. ①牛… III. ①组织管理学—研究
IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 023716 号

书 名: 提升组织学习能力的策略与方法研究

作 者: 牛继舜

责任编辑: 王 鑫

责任校对: 刘妙怡

出版发行: 经济日报出版社

地 址: 北京市西城区右安门内大街 65 号 (邮编: 100054)

电 话: 010-63567690 (编辑部) 63567687 (邮购部)

010-63516959 63559665 83558469 (发行部)

网 址: www.edpbook.com.cn

E-mail: jjrbbjb@163.com

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京鑫瑞兴印刷有限公司

开 本: 710×1000mm 1/16

成品尺寸: 170×240mm

印 张: 12

字 数: 180 千字

版 次: 2014 年 1 月第一版

印 次: 2014 年 1 月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-80257-605-6

定 价: 38.00 元

特别提示: 版权所有 • 盗印必究 • 印装有误 • 负责调换



内 容 提 要

在知识经济时代，拥有较强的学习能力，对于个人、组织和国家的生存与发展都具有极其重要的意义，保持、提升学习能力，是获得持久竞争优势的重要保障。

本书在总结国内外研究成果的基础上，力求通过对组织学习能力概念的探讨，在分析组织学习能力构成要素的基础上，结合知识管理理论的知识转化过程模式，构建一个基于组织学习与知识转化的组织学习能力理论研究框架，为组织提升学习能力提供策略与方法指导。

本书首先探讨了组织学习能力的理论基础，研究了组织学习能力的基本问题，对当前组织学习能力的研究进行了总结，归纳出三种研究视角，即创造性学习的视角、适应变化的视角和学习知识的视角，在评述三类定义的基础上，从“学习知识的视角”对组织学习能力的概念进行了界定。

在此基础上，本书结合隐性知识与显性知识之间互相转化的4种模式，提出了组织学习能力的构成要素体系——个人学习能力、组织的知识吸收能力、知识传播能力和组织成员之间进行合作学习的能力。

在论述个人学习与组织学习能力之间关系的基础上，结合组织学习能力的构成要素和知识转化过程4种模式，本书提出了提升组织学习能力的策略，一是提升个人学习能力，包括职工培训、教育、自学等策略；二是完善学习基础，主要是通过知识管理来建立提升组织知识吸收能力和传播能力的基础设施，如建立组织知识库、建设有形和无形的

传播网络，在组织结构中设立知识管理部门，由知识主管（CKO）负责知识管理工作等；三是整合个人学习能力，包括通过改善心智模式来挖掘隐性知识，实现个人隐性知识的外化，为知识的群化创造条件，通过合作学习培养合作学习能力，通过建立共同愿景激发组织成员对知识共享和合作学习的奉献与投入。

本书最后研究了整合个人学习能力的具体方法，包括改善心智模式、开展合作学习和建立共同愿景的方法。

关键词：组织学习能力，组织学习，学习型组织

目录

第一章 绪论	001
第一节 研究动因	002
第二节 研究目标	005
第三节 研究综述	006
一、学习型组织理论的缘起与发展	006
二、学习型组织国内外研究情况	008
三、关于组织学习能力的研究	010
第四节 研究方法	012
第五节 小结	012
引用文献	013
第二章 组织学习能力研究的理论基础	017
第一节 学习型组织的定义	018
第二节 学习型组织的特征	021
第三节 组织学习的定义	023
第四节 学习型组织的创建模型	025
一、彼得·圣吉的“五项修炼”模型	025

二、鲍尔·沃尔纳的“五阶段”模型	027
三、约翰·瑞定的“第四种”模型	029
第五节 小结	031
引用文献	031
第三章 组织学习能力研究的基本问题	035
第一节 组织学习的内容	037
第二节 组织学习的过程	038
第三节 组织学习的主体	040
第四节 组织的类型	044
第五节 组织学习能力的定义	046
一、创造性学习的视角	047
二、适应变化的视角	048
三、学习知识的视角	048
第六节 小结	050
引用文献	050
第四章 组织学习能力构成要素分析	053
第一节 个人学习能力	055
第二节 知识吸收能力	058
第三节 知识传播能力	061
第四节 合作学习能力	063
第五节 小结	066
引用文献	066

第五章 提升组织学习能力的策略	069
第一节 策略分析	070
第二节 提升个人学习能力	075
一、加强员工教育培训	075
二、鼓励员工终身学习	077
第三节 加强知识管理	079
一、建设知识库	079
二、建立传播网络	082
三、设立知识主管	087
第四节 整合个人学习能力	094
一、改善心智模式	094
二、开展合作学习	099
三、建立共同愿景	101
第五节 小结	108
引用文献	108
第六章 提升组织学习能力的方法	115
第一节 改善心智模式的方法	116
一、心智模式中的假设	117
二、心智模式中的理论	118
三、检视心智模式的方法	120
四、改善心智模式的原则	125
第二节 开展合作学习的方法	132
一、对话法	132
二、讨论法	137

三、其他方法.....	139
四、注意事项.....	142
第三节 建立共同愿景的方法.....	146
一、构想共同愿景的方法.....	146
二、建立共同愿景的步骤.....	150
三、避免共同愿景夭折.....	151
四、注意事项.....	152
第四节 小结.....	155
引用文献.....	155
第七章 结论	161
参考文献.....	165

第一章 绪 论

第一节 研究动因

在知识经济时代，知识正取代资金、自然资源和劳动力而成为最基本的经济资源，影响组织的竞争能力、效益增长，使产品和服务增值的无形关键因素是组织的智力资产，即员工在知识经验、技能诀窍、工作伦理、道德规范等方面的综合智能¹，组织内部能力的培养和各种能力的综合运用成为组织获得和保持竞争优势的最关键因素²。

进入知识经济时代之后，环境变迁的速度加快，知识已成为赢得竞争的关键，作为掌握知识的手段，学习也受到了空前的重视，国际经济合作与发展组织（OECD）宣称：“在知识经济中，学习是极为重要的，可以决定个人、企业乃至国家经济的命运。”³ 成功的组织必须能够不断学习、创造新知识，在组织内有效地传播知识，将知识与技术、产品和服务结合起来。

在这种背景下，以学习为宗旨的学习型组织理论备受关注与推崇，自 20 世纪 90 年代以来得到迅速发展，越来越多的学者加入到学习型组织的研究中，建立学习型组织则作为提升企业核心能力的有效手段而被广泛采用。据不完全统计，世界排名前 100 名的大企业中，有 40% 的企业已按照学习型组织的模式对公司进行改造。美国排名前 25 家的企业中有 20 家已按照学习型组织模式改造自

己，如美国的微软公司（Microsoft）、壳牌石油公司（Shell）、福特汽车（Ford）、通用电气（General Electronic）、摩托罗拉（Motorola）、科宁（Corning）、联邦快递（Federal Express）、欧洲的赛恩斯钢铁、罗福（Rover）、ABB 公司等，都在探索将公司转型为学习型组织。由于学习型组织理论的普遍适用性，其影响很快就扩展到企业界之外，出现了学习型家庭、学习型社区、学习型图书馆、学习型学校、学习型政府、学习型电台以至“学习型监狱”等以学习型组织为模式的非营利性组织⁴。

目前学习型组织的研究热点是如何学习知识与技能，如何进行知识管理，如何创建学习型组织。在学习知识、技能的同时，更重要的是在学习过程中学会学习、提升学习能力，拥有知识不等于拥有学习能力，拥有学习能力比拥有知识更为重要。

首先，知识创造速度越来越快。具体表现在：（1）知识老化率提高。第二次世界大战前，一个青年成为一位学者，80%的知识是在学生阶段取得的，20%是在工作阶段学习的；而现在则相反，据国外学者调查，1965 年的大学毕业生，在校所学专业知识的陈旧率，5 年后为 45%，10 年后为 70%；1976 年毕业的大学生，4 年后知识陈旧率为 50%，10 年后几乎全部陈旧。（2）科学技术发展速度加快。当今社会，在 3 年内发生的变化相当于 20 世纪初 30 年内的变化，牛顿以前 300 年内的变化，石器时代 3000 年内的变化；目前世界所取得的科技成果中，有 50% 以上是近 10 多年内发现和创造的。（3）从科学理论提出到生产实践和应用的周期缩短。其平均周期已从 19 世纪初的 50 年缩短为 20 世纪 80 年代的 10 年，甚至更短⁵。

其次，知识产权保护困难。根据战略管理理论，任何优势都来自差异⁶。一个组织所拥有的知识，只有能够保密、不外传、不共享，才能够提供独有的竞争优势。但与传统经济资源不同的是，大多数知识、信息、技术在网络通讯技术极其发达的时代，都可以被快速地复制并迅速传播，许多知识可以在几秒钟内传播到世界各地，这意味着，除了极少数知识产权法可以保护的知识之外，大多数知

识都可能被传播到别的企业。知识差异对竞争优势持久性的贡献也大为减弱,许多企业都能以极快的速度学习竞争对手所做的事,依靠垄断知识来保持竞争优势已变得越来越不可行。

再次,学习能力是先导性能力。学习能力是其他能力,如适应能力、创新能力、竞争能力、解决问题能力等的基础与条件,在知识经济时代,组织生存的主要条件已不再是降低成本、提高效率这些因素,而是创新能力、学习能力以及反应速度,组织的学习能力是发展之源,创新能力是成长之基,竞争能力是制胜之本⁷。企业的生存、发展能力极大依赖于其学习能力,学习能力使企业能够更加有效地从事生产经营活动和解决新出现的问题。

总之,在知识经济时代,随着知识更新速度的加快,多数知识似乎只有暂时性的意义。对于个人来说,其价值不仅在于掌握了多少现存的知识,而且在于是否具备不断掌握最新知识的能力⁸;对于组织来说,知识的拥有量已不是其保持竞争优势的绝对条件,快速的学习能力才是唯一持久的条件⁹;对于国家来说,学习能力是领先于世界的基础,一篇题为《美国如何再次成为世界第一》的文章指出,“美国的未来取决于其企业能否在组织学习能力方面领先于世界,组织学习是国家通往 21 世界的真正桥梁。”¹⁰

“授人以鱼,供一饭之需;教人以渔,则终身受用无穷”,学习能力是学习速度、学习质量的前提和保证,决定着不同组织学习效率的差异,这种差异正是竞争优势的根本所在。无论是个人、组织还是国家,为了能适应瞬息万变的社会环境乃至引领变化,可行的策略之一就是保持、提升学习能力,获得以不变应万变的能力。

在文献检索过程中笔者发现,尽管组织学习能力在知识经济时代具有极其重要的意义,但却是一种未受到注意的组织能力,人们对于学习型组织、知识管理等与知识获取、传播、利用密切相关的理论投入了极大热情,但却忽视了蕴藏在知识、学习背后的学习能力。知识经济时代的竞争,与其说是基于知识的竞争,

不如说是基于学习能力的竞争，学习能力使组织吸收、运用、创造知识的能力先人一步，高人一筹。

第二节 研究目标

笔者对于组织学习能力的研究源于对创建学习型组织目的的思考。关于学习型组织的最终目的与作用，多数学者认为是提升组织核心能力，保持竞争优势。关于学习能力与核心能力的关系主要有两种观点：（1）学习能力等同于核心能力¹¹；（2）学习能力是核心能力的构成要素¹²。笔者赞同第二种观点。

对于将学习能力等同于核心能力的观点，笔者认为，组织核心能力涉及方方面面的问题，如技术能力、战略决策能力、生产制造能力、营销能力、组织协调能力以及组织文化等要素¹³，学习型组织对于强化核心能力的各个要素都具有重要作用，但学习型组织并不构成形成核心能力的充分条件，核心能力是其构成要素相互作用的结果。

目前存在一种倾向，似乎学习型组织是万能的，可以取代其他管理理论与方法，如项目管理、财务管理、人力资源管理等。尽管在学习型组织内、在学习化社会中，学习与工作越来越融合，二者之间的界限越来越模糊，工作、学习出现了一体化的趋势，学习活动几乎渗透到组织的所有经营活动和管理职能中，但是应该认识到：任何一种管理理论都有其相应的适用领域，我们在积极研究、应用学习型组织理论时，不应将其应用范围无限扩大，应该认识到学习型组织与其他管理理论是互为补充、各有侧重的，学习型组织理论不可能解决所有管理问题。

学习是学习型组织的灵魂，学习知识、提升学习能力是创建学习型组织的最直接目标，组织在吸收知识、提升学习能力的基础上，得以提升其他能力，如竞争能力、创新能力、适应能力等，学习型组织理论的主要价值在于围绕

组织目标，学习知识，培育、提升、强化组织的学习能力，以此保持、提升组织实现利益目标的核心能力，从而达到适应变革、持续发展、长久生存的目的。

但是，组织学习能力是一种被忽视的能力，国内外均少有研究。如果不认识到其存在和价值，就不能有意识地加以培养、提升并发挥其作用，学习能力就只能以一种潜在能力的形式存在。笔者希望通过本研究引起有关人士对组织学习能力重要性的认识，为学习型组织研究引入新的视角。

组织学习能力的研究处于起步阶段，研究成果极少，研究空间很大，但难度也相当大。本研究力求通过对组织学习能力概念的探讨，在分析组织学习能力构成要素的基础上，结合知识管理理论的知识转化过程模式，构建一个基于组织学习与知识转化的组织学习能力理论研究框架，为组织提升学习能力提供策略与方法指导。

本研究力争实现以下研究目标，在以下各方面有所创新和突破：

- 组织学习能力的定义
- 组织学习能力的构成因素
- 个人学习能力与组织学习能力的关系
- 提升组织学习能力的策略
- 提升组织学习能力的方法

第三节 研究综述

一、学习型组织理论的缘起与发展

学习型组织的概念源于多种管理理论。学习型组织的基础概念——“学习系统”最早可以追溯到泰勒（Frederick Taylor）在 20 世纪早期对科学管理的研究。

泰勒的假设是管理的本质是可以清楚表达和测量的，学习成果可以向其他员工传播，从而提高组织效率¹⁴。

在20世纪50年代末和60年代，其他一些学者对学习型组织做了进一步的定义和提炼，例如西蒙（Hebert Simon）和他的同事对于决策模型所进行的研究，为研究组织决策过程中的学习活动奠定了基础¹⁵。此后一段时间内，学习型组织被看作是一个有趣的研究领域，但属于非主流的组织理论¹⁶。

20世纪70年代末，哈佛大学的阿吉瑞斯（Chris Argyris）和萧恩（Donald Schon）对学习型组织理论做出了重要贡献，他们提出了单环学习（Single Loop Learning）和双环学习（Double Loop Learning），即彼德·圣吉（Peter Senge）后来提出的适应性学习（Adaptive Learning）和创造性学习（Generative Learning）。单环学习指提高组织的能力以实现既定的目标，对组织的基本假设不做显著修改，其学习过程与结果通常符合组织的现有工作准则和行为规范；双环学习指对组织目标、价值观和信念体系的性质进行重新评价，必要时会改变组织文化，这种学习涵盖了“学习如何学习”，创新程度高，难度较大¹⁷。

学习型组织在20世纪90年代发展迅速。90年代初，美国麻省理工大学的彼德·圣吉博士和他的同事将系统论运用于学习过程研究，描绘了组织学习的过程。1990年，圣吉将其研究成果写成《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》（*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*，简称《第五项修炼》）¹⁸，该书于1992年荣获了世界企业学会（World Business Academy）最高荣誉的开拓者奖（Pathfinder Award），美国《商业周刊》也于同年将彼德·圣吉推崇为当代杰出的新管理大师之一。1994年，《学习型组织》（*The Learning Organization*）杂志创刊；1997年，《哈佛企业评论》指出，《第五项修炼》是近20年来影响最大的管理学著作之一¹⁹。美国管理学家艾莉评论说，“学习型组织在20世纪90年代引起了广泛的兴趣、研究和实践，高级管理层越来越意识到提高学识是一个重要的成功因素。尽管这种思想的学术来源可以追溯到20年前，但组织学习这个术语受到公众注意是随着1990年出版的彼德·圣吉的

《第五项修炼》的畅销开始的。”²⁰彼德·圣吉等人的研究成果产生了广泛的影响，此后学术期刊中关于学习型组织的论文量显著增长并不断增加。上述情况表明，学习型组织已经成为主流性理论²¹。

综上所述，学习型组织的研究历史并不短暂，但是直到近十几年来人们运用这一理论提升企业核心能力后，它才引起了巨大反响。

二、学习型组织国内外研究情况

《第五项修炼》一书出版后，最初在美国学术界引起了争议，有些学者积极地肯定这一理论的价值与意义，并开始该理论的研究，而有些学者则持怀疑或观望态度，但企业界却普遍表现出极大的兴趣，积极探索学习型组织的创建，并就遇到的实际问题向彼德·圣吉咨询，很多著名企业成为1990年彼德·圣吉创办的MIT组织学习中心（Organizational Learning Center，简称OLC）的咨询服务客户。该学习中心的研究人员常接受邀请到各公司，和现场人员共同实验如何将公司转型成为学习型组织，并取得了显著成效。这些工作使学习型组织的理论与实践紧密结合、互相促动，促进了学习型组织理论的快速发展。

随着学习型组织在企业界影响的逐渐扩大，理论界对于学习型组织理论也由争议到肯定。十余年来，学习型组织的研究取得了很多重要成果，如在学习型组织创建模型方面，除彼德·圣吉的“五项修炼”模型外，还有阿吉瑞斯提出的组织学习的单环模式和双环模式²²，鲍尔·沃尔纳（Paul Woolner）提出的“沃尔纳五阶段模型”，约翰·瑞定（John Redding）提出的“瑞定第四种模型”。根据笔者的检索结果，近年来关于组织学习与学习型组织的论文呈直线增长趋势，不仅有很多论文发表，而且出版了一批有影响的专著，笔者在亚马逊网上书店（www.amazon.com）以“learning organization”为关键词，搜索到的图书多达496本；以“organizational learning”为关键词，搜索到的图书更有19494本之多。其中，重要著作有彼德·圣吉所领导的MIT组织学习中心组织汇集学习型组织理论