



上海图书馆讲座中心丛书

二十一世纪管理模式

张声雄 著



上海科学技术文献出版社

● 上海图书馆讲座中心丛书 ●

21 世纪管理模式

张声雄 著

上海科学技术文献出版社

图书在版编目(CIP)数据

21 世纪管理模式/张声雄著. —上海: 上海科学技术文献出版社, 2000. 3

(上海图书馆讲座中心丛书)

ISBN 7-5439-1546-4

I. 2… II. 张… III. IV.

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1998)第 0000 号

责任编辑: 葛志刚

上海图书馆讲座中心丛书

二十一世纪管理模式

张声雄 著

*

上海科学技术文献出版社出版发行

(上海市武康路 2 号 邮政编码 200031)

全国新华书店经销

江苏昆山亭林印刷总厂印刷

*

开本 787×960 1/32 印张 1.75 字数 34 000

2000 年 3 月第 1 版 2001 年 7 月第 6 次印刷

印数: 17 501—22 600

ISBN 7-5439-1546-4/Z · 922

定价: 3.80 元

———〈内 容 提 要〉———

资料表明,最成功的企业是学习型组织的企业。学习型组织管理已成为世纪之交企业管理改革的一种趋势。本书分章系统而简要地介绍了学习型组织的新思想与新方法,包括学习型组织的概念、学习型企业的优势和特点,创建学习型组织的必要性及其途径,以及学习型组织的运作方式与发展等内容,还结合“微软”的成功实例剖析了学习型企业的创建过程。

本书内容深入浅出、富有例证、易于阅读,是经营管理人员与广大读者了解学习型组织(企业)管理模式的一条捷径。

—————

作者简介



张声雄,男,1934年3月4日出生。军事电讯工程学院无线电专业毕业。上海明德学习型组织研究所所长、同济大学 TJAE 学习型组织高级管理人才培训中心常务副主任、上海当代人才进修学院副院长、教授、高级工程师。曾去德、日、新考察,主编与合译《日本大型企业人才开发和短期大学近况》、《现场管理人才才干增长必读》、《创建学习型组织》、《学习型组织与现管理》等著作;是我国较早研究推广“学习型组织”现管理理论的学者之一。几年来在国内十五省市与许多部委及若干著名院校举办培训班,讲学计 600 次,其“学习型组织管理理论”报告的听众达到 60000 余人。还参与了宝钢、大众、白云机场、申华集团、大雅、江苏油田、鞍山一轧钢、菲利浦、ABB、贝尔等数十家企业的培训咨询。1999 年作者应邀参加(IFSAM)国际管理学者协会联盟世界管理大会,其论文《学习型组织的时代意义在中国的发展》荣获(金质)贡献奖。

目 录

一、知识经济需要学习型组织	(1)
二、未来成功企业的模式——学习型组织	(8)
三、学习型企业的六大特点	(15)
四、“学习型组织”强调的学习是什么 ...	(22)
五、五项修炼	(24)
六、“微软”怎样创建学习型企业	(36)
七、学习型管理：怎样让人更聪明地工作	(45)

一、知识经济需要学习型组织

(一) 知识经济时代需要“八十年制”的终身教育

早在 1965 年,联合国教科文组织在巴黎召开会议,蓝格朗(Paul Lengrand)教授提出了“终身教育”的提案,获得广泛支持,成为其后联合国推动、发展教育的基本理念。

随着信息技术的发展,人类继 200 年前由农业经济时代进入工业经济时代之后,今天又开始进入一个新的经济时代——知识经济时代。

最近 30 年产生的知识总量等于过去 2000 年产生的知识量的总和;到 2003 年,知识的总量将比现在增加一倍;到 2020 年,知识的总量是现在的 3 到 4 倍;到 2050 年,目前的知识将只占届时知识总量的 1%。据此,我们每个人唯有不断地学习,才能在这迅变的时代中生存、发展与成功。

据专家们分析:农业经济时代,只要 7~14 岁接受教育,就足以应付其后 40 年的工作生涯之所需;工业经济时代,求学时间延伸为 5~22 岁;在今天信息技术高度发达的知识经济时代,由于科技急速发展,每个人在一辈子的生涯中,都必须随时接受最新的教育,必须持续不断增强学习能力,方能获得成功。因此知识经济时代的人类必须把十二年制的学校义务教育延长为

“八十年制”的终身学习。

（二）终身教育需要“学习型社会”

在终身教育理念的基础上,1968 年美国学者赫钦斯(R·B·Hutchins)出版《学习社会》一书,从通才教育的观点说明学习社会的重要性。此后,人们越来越认识到建立学习社会的重要性,越来越认识到只有建成学习型社会,才能真正实现终身教育。

70 年代初,联合国教科文组织就提出了“向学习化社会前进”的目标。美国、日本等发达国家在 80 年代就决定了由学历社会向学习化社会过渡的策略。

1991 年 4 月美国政府提出了教育发展的“四大战略”,第三项战略就是“把美国变成人人学习之国(昨天的学生/今天的劳动力都要学习)”;第四项战略就是“把社区变成大课堂”。

中国政府也已把创建“学习化社会”和“终身教育”写进了有关文件。在 1999 年上海市教育工作会议上,徐匡迪市长明确指出:上海市 21 世纪的一项重要任务就是要把上海市建成“学习化的城市”。

21 世纪的人,不应仅是泰罗和法约尔看成的“经济人”、梅奥看成的“社会人”、马斯洛看成的“自我实现的人”、麦格雷戈提出的 X-Y 理论及此后的超 Y 理论看成的“复杂的人”,也不应仅是 70 年代戴维斯对组织文化的研究中强调的“组织中的人”、80 年代公司文化兴起后把企业人看成的“文化人”,而应是能系统思考、不断自我超越、不断改善心智模式、积极参与组织学

习、能在共同愿景*下努力发展的人，不仅把学习看作人的天性，而且把学习看作生命趣味盎然的泉源。人的学习和发展，需要“学习型社会”。

(三) 学习型社会的建成需要“学习型组织”

根据“学习社会”的观念，学习将成为一种生活方式，学校只是学习的一种场所，人的一生将无法分成“教育阶段”和“工作阶段”，而更要强调的是“终身教育”。21 世纪将更加强调正规教育、非正规教育、非正式教育三者的协调统一与地位平等，以大教育观在全员中开展教育。社会将根据个人的随时需要，提供多渠道、多时空、多媒体的学习机会和方式。在全社会的谋职过程中，将从以学历证书为主转向以能力证书为主。

以上这些是“学习社会”的特点，它们必须依托全社会“学习型组织”的普遍建立，才能逐渐形成。

现在许多国家，尤其是发达国家已经开始注意运用学习型组织的管理理论指导各类组织的管理，努力把各种组织建成学习型组织。如：新加坡用它指导政府管理，提出要建成“学习型政府”；日本用它指导城市管理，提出要把大阪府建成“学习型城市”；我国同济大学把它用于指导学院管理，提出要把函授与继续教育学院建成一流的“学习型学院”；美国比尔·盖茨把它用于指导企业管理，努力把微软公司建成“学习型企业”；我国也出了施贵宝、宝钢、伊利、实达、金星、信谊、联华，

* 愿景指能成为群众愿望的远景。（参看第 29 页）

内蒙古电力检修公司等第一批正在努力创建“学习型企业”的单位。

知识经济时代的团体必须建成“学习型组织”，才能适应终身学习的需要，才能适应时代发展的需要。

可以这样说：学习型组织由信息社会、知识经济时代所催生，同时又是支撑信息社会、知识经济时代的基石。

（四）今天的企业要成功，更需要“学习型组织”

1997年7月15日至18日，由在全球工商管理学界极负盛名的世界管理学者协会联盟(IFSAM)和中国国民经济管理学会等在上海召开了“’97世界管理大会”，来自30多个国家和地区的300多位经济学和管理学专家、学者出席了会议。管理专家提出了未来世界管理变革的十大趋势，把“学习型组织”指认为未来成功企业的模式，指出“未来时代最成功的公司，将是那些建基于学习型组织的公司”。

当今世界的所有企业，不论遵循什么管理理论进行管理，不外乎两种类型：一类是“等级权力控制型”；另一类是“非等级权力控制型”，即我们讲的“学习型”。

所谓“等级权力控制型”企业，它是以等级为基础，以权力为特征的，对上级负责的，垂直型的纵向线性系统。它强调以“制度+控制”使人“更勤奋地工作”，达到企业产值、利润增高的目标。

所谓“学习型”企业，它是以共同愿景为基础，以团队学习为特征的对顾客负责的扁平化的横向网络系统，它强调以“学习+激励”，不但使人勤奋工作，而且

尤为注意使人“更聪明地工作”。它以增强企业的学习力为核心,提高群体智商,使员工活出生命意义,自我超越,不断创新,达到企业财富速增、服务超值的目标。

两类企业对比分析:

(1) 世界级顶尖企业效益对比——学习型企业极大地胜过等级权力控制型企业。

我们以 1994~1997 年连续 4 年入围“世界 500 强”的前 10 名企业,按学习型与等级权力控制型分别排序,各取前 3 名进行企业效益对比,结果如表 1 所示:

表 1 不同类型企业效益之比较

企业类型 比较内容	学习型企业 前三名	等级权力控制型企业 前三名	比较倍数
利润之和 (1994~1997)	717.953 亿美元	20.561 亿美元	35 倍
销售利润率	4.25%	0.11%	39 倍

以上比较表明,无论是利润绝对数还是销售利润率,学习型企业都比等级权力控制型企业高出 30 多倍。正如美国麻省理工学院和《财星》杂志指出的那样:90 年代成功的企业是构建成学习组织的企业。

(2) 为什么学习型企业优于等级权力控制型企业?

等级权力控制管理在工业经济时代前期发挥了有效的作用,它对生产、工作的有序进行和有效指挥具有积极意义。但是在工业经济后期,尤其是进入信息时代、知识经济时代后,这种管理模式越来越不能适应企业在科技迅速发展、市场瞬息万变的形势下竞争取胜

的需求。企业家、经济学家和管理学家们都在寻求一种更有效的能顺应时代发展需要的管理模式。学习型组织管理理论,就是在这样的大背景下产生的。

两种类型的管理,我们仅从两方面作以下简要的比较:

(1) 领导者与被领导者的作用(见表 2)

表 2 不同类型企业领导者与被领导者的作用

	等级权力控制型企业	学习型企业
领导者	思考、决策 (主动、易盲目)	思考、决策
被领导者	行动 (被动、易消极)	思考 行动 (上下互动、主动、明了、积极)
结果	领导有现成答案 ↓ 被动、等待 ↓ 低效、低质	没有人有现成答案 ↓ 主动、创造 ↓ 高效、高质

(2) 管理重心与创造力(见表 3)

表 3 不同类型企业的管理重心与创造力

	等级权力控制型企业	学习型企业
管理思想	强调集中控制 ↓ 管理重心上移	强调基层为主 ↓ 管理重心下移
管理结果	有人在遥控我们 ↓ 侵蚀学习力、创造力	命运在自己手中 ↓ 增强学习力、创造力

学习型组织管理理论强调企业的领导者应以主要精力当好三个角色；一是优良系统的设计师；二是共同愿景的仆人；三是好教练，强调企业员工要依靠团队学习和共同愿景自我引导，使整个企业成为具有极强的学习力和创造力的系统。这样才能不断自我超越，不断向极限挑战，从而不断创造新的辉煌。

1999年7月17日至20日在中国北京人民大会堂举行了本世纪末最后一次最高层次的世界管理大会——有21个国家600多名学者、教授、管理专家和企业界人士参加了“世界管理学者协会联盟’99世界管理大会”。

大会主席、全国人大副委员长成思危教授在会上作了主题报告《新世纪的机遇与挑战》，明确提出：中国企业的改革，重要一条是提高企业的组织素质。怎么提高？他提出的第一点就是要把企业建成“学习型组织”。

二、未来成功企业的模式 ——学习型组织

什么是学习型组织呢？

学习型组织的真谛可以概括成三句话：

第一句话是它是全体成员全身心投入并有能力不断学习的组织。

请特别注意“能力”二字。我们过去讲企业的竞争，认为说到底是人才的竞争，其实这种观念已经落后了。按照学习型理论，认为企业竞争说到底是学习力的竞争。所谓学习力就是学习动力、学习毅力和学

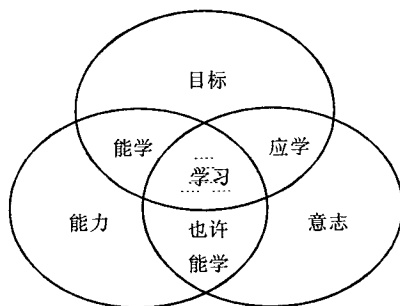


图1 学习力模型示意图

习能力三要素。请看图1：学习力模型，动力是由目标产生的，毅力是由意志决定的，能力是靠培养的。为什么这样说？并不是说人才不重要，人才非常重要，但没有说透。今天，我们必须清楚地认识到，企业

竞争的本质是学习力的竞争。打个比方：A 企业高级人才一百名，B 企业高级人才二百名，那么是否 B 一定能战胜 A？不一定。按照学习型理论，虽然 A 的高级人才只有 B 的一半，但如果 A 企业员工学习力很强，B 企业的员工学习力不强，那么 A 企业就比 B 企业更具市场竞争力。

美国的一些研究结果表明，一个 1976 年毕业的大学生到 1986 年，他的知识就基本老化；而 80 年代到 90 年代的大学生所学知识不到十年就老化了。

我在鞍山市讲课时，该市主管工业的副市长听了我的课后，送了一本他的读书笔记给我，是他读哈佛商学院戴维斯教授的《企业推手》（副标题“从学习中创造利润”）后写的。他体会出企业的利润，要从学习中创造。这本书的第五章讲，企业要发展，朝什么方向迈进？朝学习型迈进。里面有一句重要的话：“现在的年轻人具有多少在学校里学到的知识并不最重要，更重要的是你是否具有学习的本领”。这个理论很重要。在上海“沪港研讨会”期间，香港最大的成人教育中心总监马先生在会上说：“上海的很多商场真漂亮，很多都挂有‘信得过单位’、‘文明单位’的牌子。什么时候能挂上‘有学习力单位’的牌子，上海的商场才有更大的竞争力和更持久的竞争力。”我们听了以后，深深感到香港对学习力理论的认识已经达到很高程度。梅杰没有进过大学，只有高中学历，可他有很强的学习力，成为英国首相。最近当选的德国总理施罗特，从小家境贫寒，很小就去打工，但他学习力很强，边打工边学习，硬是

把高等学历的文凭拿到手，今天成为德国的领导人。所以聪明的企业领导人、聪明的家长，对你的员工、对你的子女重视的不应仅是文凭上的学历，更重要的是他是否具有学习力。管理专家在“’99世界管理大会”上提出了一个“树根理论”，意思是说看一个企业最像看一棵树一样，有的人看到树叶很茂盛（目前的产值、利润），看到树上的果实累累（目前的产品、成果）很高兴、陶醉了。但他没有认真地去看一看树根（学习力）怎么样。结果过一年半载，发现树枯萎了，一检查树根烂掉了，此时想挽救，往往为时已晚。

所以一个领导，当你走进自己的单位，当见到你的伙伴，你的员工，一谈到学习就懒洋洋的，这是你最要担心的，“根”在烂。如果一个企业学习力不强，创新力就会下降，产品与经营理念就会逐渐老化，已有的市场会逐渐失去，产值与利润会逐渐下降，企业就会逐渐衰落。反之，一个企业有很强学习力，原来没有产品，会逐渐创出新的产品；原来没有市场，会逐渐扩占市场；没有利润，会逐渐赢得利润，企业就会由弱变强。

一句话：学习力是企业生命力之根。

当今企业，不论你采用什么管理模式，根本的一条是要注意激发三个层面的学习力，一是个人的学习力，二是团队的学习力，三是组织的学习力。

第二句话是学习型组织是让成员体会到工作中生命意义的组织。

企业要成功，必须上上下下能克己奉献。著名心理学家马斯洛认为，人的需求可归纳为五个层次：最低层

次是温饱,然后是安全感,第三为归属感,人人都想归属一个好的企业。再往上第四个层次的需求是尊严,今天的企业要成功,员工仅贡献手是不够的,还要肯贡献脑。当你不尊重你的员工时,他们不会贡献脑,你的企业就不可能成功。

人的最高层次的需求是实现自我价值。我们即将进入二十一世纪,作为一个新世纪的人,如果还不认识自我价值,枉为人生。美国加利福尼亚州大学的一位教授说:20世纪人类最大的悲剧既不是原子弹掷在广岛,也不是地震造成巨大的破坏,而是数十亿人认识不到自己的人生价值而匆匆死去。

今天学习型组织理论非常强调活出生命的意义,强调让组织成员体验工作中的生命意义。今天企业要生存发展,必须注意“双元双层”原则。所谓双元,第一元就是企业的发展,第二元要注意员工的发展。一个只注意企业发展而不注意员工发展的企业是不会成功的。所谓双层,第一层是组织,第二层是个人。对组织来说在考虑企业发展的同时,必须注意考虑员工的发展;而对个人来说,在考虑自己个人的发展的同时,也必须考虑组织(企业)的发展。否则个人也不会成功。这个对立统一的辩证关系,不可偏废。

学习型组织真谛的第三句话是它是通过学习创造自我、扩大创造未来的能量的组织。

注意“创造”、“能量”这四个字。

一个组织如果仅仅为了学习而学习,是毫无意义的。一个组织整天学习而不能把学习转化成创造自我