



许正中 张永全 关伟 编著

学习型 企业

XUE XI XING QI YE

郑必坚 题



中国环境科学出版社

学习型企业

许正中 张永全 关 伟 编著

中国环境科学出版社
• 北京 •

图书在版编目(CIP)数据

学习型企业/许正中,张永全,关伟编著. —北京:
中国环境科学出版社,2003.5
ISBN 7-80163-569-8

I. 学… I. ①许… ②张… ③关… III. 企业管
理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 025045 号

- 书 名 学习型企业
编 著 许正中 张永全 关 伟
责任编辑 贾卫列
出版发行 中国环境科学出版社
地 址 北京市海淀区普惠南里 14 号(100036)
电 话 (010)68164058
网 址 <http://www.cesp.com.cn>
电子信箱 cesp@sohu.com
经 销 各地新华书店经售
印 刷 北京中科印刷有限公司
版 次 2003 年 6 月第一版 2003 年 6 月第一次印刷
开 本 880×1230 1/32
印 张 7.75
字 数 150 千字
书 号 ISBN 7-80163-569-8/Z·073
定 价 18.00 元

序

当今世界，政治多极化和经济全球化的趋势在曲折中发展，科学技术突飞猛进，知识经济悄然来临，国际竞争日趋激烈。我国的发展也在加速工业化、城市化的同时面临知识经济、信息化的新冲击。在重要的历史关头，如何顺应历史潮流，抓住机遇，实现中华民族的伟大复兴，是摆在我国人民面前的一个重大历史课题。

在学术界，有人提出这样的观点：回顾人类文明的发展史，人类已经走过了采集文明、农业文明、工业文明时期，正在跨入知识文明新时代。在原始的采集文明时期，谁拥有了较为先进的工具，谁就可以获取较多的食物，在社会上占据较高的地位；到了农业文明时期，土地和劳动成了基本的生产要素，这个时期人类竞争的手段是尽可能地去攫取土地和获取劳动力；进入工业文明时期，除了土地和劳动之外，资本和企业家才能成为日趋重要的生产要素。在工业社会前期，资本使土地和劳动产生了剩余价值；在工业社会后期，企业家的才能可以使土地、劳动和资本产生的剩余价值倍乘化；而跨入了知识经济的门槛之后，创新思维、人力资本、劳动和物质资本成为新的基本生产要素，特别是创新思维，它能够使人力资本、劳动和物质资本形成的价值产生爆炸作用。定性地看，知识文明时期的四个基本生产要素中，无论是创新思维、人力资本还是劳动，其基本载体都是人，

也可以说，只有到了知识经济社会，人才真正摆脱了物质的奴隶地位成为生产力中最革命的因素。在知识文明时期，保持国家竞争力，人才的发现、培育和使用成为关键，难怪乎人们常说，21世纪的竞争是人才的竞争。这种看法，我认为还是颇有一些道理的。

中国如何实现民族中兴的大业，实现从农业文明到知识文明的跨越式发展，培育学习型个人和学习型家庭，创立学习型的组织、企业、政府和军队，形成学习型社区、学习型城市和学习型社会不失为一个良好的选择。创新是一个民族的灵魂，在知识经济时代，如何培育一个创新性的终身学习的个人成为提高国家综合竞争力的关键环节。但如果不能形成团队学习，缺乏团队学习的组织载体，持久的学习是不可想像的。中国人自古就有重视学习、重视教育的传统。可以说，没有重视学习的传统和制度，中国的历史就不会显现出如此绚丽、群星璀璨的画卷。但是，那时的学习只是个人的，是脱离广大劳苦群众的，学习的内容又比较陈旧、落后。我们应当继承中华民族的学习传统，同时又要跟上时代的步伐，像十六大报告要求的那样，“形成全民学习、终身学习的学习型社会，促进人的全面发展”。

一个能够肩负重要的历史使命、与时俱进的人，必然是善于学习的人；一个能够肩负重要的历史使命、与时俱进的组织，必然是善于学习的组织；一个能够肩负重要的历史使命、与时俱进的政府，必然是善于学习的政府；一个能够肩负重要的历史使命、与时俱进的军队，必然是善于学习的军队；一个能够肩负重要的历史使命、与时俱进的社会，必然

是善于学习的社会。作为领导这一切的中国共产党，必然要成为善于学习的政党，这样才能肩负重要的历史使命，与时俱进，代表中国先进生产力的发展要求，代表中国先进文化的发展方向，代表中国最广大人民的根本利益。

本书的编写，就是为实现上述构思所作的尝试与努力。我们相信，只要我们人人都树立终身学习的理念，投身到学习型的各种团队中去，善于用先进的理论和知识武装头脑，同时，讲究科学的学习方法，就一定能够把我们的国家建设得更加美好。

中直机关工委常务副书记
伍绍祖

目 录

第一章 学习型企业概述	1
第一节 学习型企业的产生	1
第二节 学习型企业的学习	8
第三节 学习型企业的特征	11
第四节 学习型企业的目标	18
第二章 构建学习型企业的核心	25
第一节 明确学习目标	25
第二节 排除学习障碍	31
第三节 营造学习氛围	36
第四节 熟悉学习方式	47
第三章 学习型企业的学习内容	58
第一节 培养系统思考能力	58
第二节 改变心智模式	64
第三节 建立共同愿景	74
第四节 团队学习	84
第五节 自我超越	89
第四章 学习型企业的学习工具	94
第一节 学习型企业的学习工具	94
第二节 学习工具的系统组合	107

第五章 学习型企业的组织架构	118
第一节 追求组织协调与灵活性的平衡	118
第二节 营造企业的学习文化	132
第三节 组织架构中有效的信息交流	140
第四节 不断发展的组织架构	145
第六章 学习型企业中的组织责任	155
第一节 端正学习态度	155
第二节 学习型管理	163
第三节 开发学习资源	176
第四节 排除学习障碍	181
第七章 学习型企业中的员工责任	191
第一节 员工的学习态度	191
第二节 员工的学习阶段	197
第三节 员工的学习类型	204
第四节 员工学习资源的开发	210
第五节 员工学习障碍的排除	221
主要参考文献	235
编后记	237

第一章 学习型企业概述

所谓学习型企业,是指企业从组织架构、企业文化、业务流程、工作内容到员工的思维、理念、态度和行为,都具有自我调节,适应和驾驭组织任务、技术和外部环境变化的能力特征的企业,其中学习是进行一切工作的核心。

第一节 学习型企业的产生

学习型企业的产生源于企业组织架构的变迁。企业组织架构总的来说经历了从机械模式到有机系统,从注重现实变迁到关注理论升华的演变。

一、从机械模式到有机系统的企业组织架构转变

组织的最初定义,源于18世纪中叶普鲁士皇帝弗雷德里克对他所创造的现代军队的定义:“一支军队有三个组成部分:步兵走路,骑兵骑马,炮兵拖炮。”换言之,一个组织是由不同部门如何完成工作来定义的。这一基本概念是第一次世界大战所有军队组织的基准,后来也成为第一种定义企业组织的基准。第一次世界大战时期欧洲最大的煤矿公司总裁、法国的亨利·费约尔就曾提出过制造业如何经营的理论。在他看来,组织的目的就是办成事,它需要有一种结构来将相类似的工作,如工程、制造和销售组成部门,由各个部门独立执行其分工任务。随着时代的发展,形势大不一样了。

1. 金字塔型的科层结构正在逐步被网络型的平面结构取代

随着经济社会的发展,原来那种按照管理幅度划分管理层,形成的金字塔型组织架构,越来越不适应信息社会的要求。减少管理层次和管理职能部门已经成为一种趋势,管理组织架构正在变得“扁”,网络型的组织架构正在兴起,伴随这一转变的显性现象是非雇员型企业的出现,即通常所说的虚拟企业。雇员型企业是指在第一次世界大战后发展起来的一种组织形式。在1914年第一次世界大战爆发之前,大部分就业人员不是独立的或个体人员,他们不是雇员,他们不是为某企业工作,而是为男主人或女主人作佣工或佃农,如家庭佣人、小店职员,或手工作坊的工匠,只有制造厂的蓝领工人是为某企业工作,但他们只是少数,即使在高度工业化国家也不到劳动力总数的1/10。第二次世界大战后,特别到了1965年,美国、德国、英国和日本等发达国家,至少有4/5的劳动力成为企业的雇员。自19世纪60年代以来的100多年来,雇员型的企业组织发展势头锐不可挡,一发而不可收。但自20世纪70年代,形势又有了很大的变化,越来越多的员工不是为了某个企业工作,而是独立于企业或成为服务于某个企业的社会人,进而有些学者认为我们正在迈向网络社会而非雇员社会。今天,高度发达国家中的大部分人确实在为一个组织工作,或至少是从事与此组织有关的工作,但他们更多的不是作为企业组织的雇员,而是以临时人员或“编外”合同工的形式存在,如提供专业服务的专家等。

2. 从注意规模经济向侧重解决规模不经济转变

从 1929 年的世界经济危机以来,世界经济发生了巨大的变化和长足的发展。在以后 30 年中,世界经济的产销量翻了 3 倍,自 20 世纪 60 年代中期以来,美国、英国、德国、法国、瑞士、日本的一些曾经显赫一时的大企业都在丢失其全球的市场份额。剔除通货膨胀因素的影响,除了收购或兼并,很少有几家还在成长。例如,自 20 世纪 80 年代中期起,美国制造品的出口几乎成倍增长,但提供出口者约有 80%~90% 的增长来自于中小企业,而不是来自于大企业。

3. 公司组织架构日益多样化

现代企业组织形式自 19 世纪 60、70 年代形成之日起的一个多世纪以来,其存在的基础是产权,不管从事什么行业,企业本身都被人拥有或至少控制着,独立的供应商和流通商虽然存在,但他们相对企业来说是“局外人”,公司内部组织构建于命令和控制之上,并且与所有权挂钩,这就是典型的传统企业的运营框架。但命令和控制日益被各种关系所取代或与之交织,同盟、合资、少数参股、伙伴关系、技术转让、市场协议等所有这些关系不存在控制和命令,而是立足于目的、政策和策略的共同信念,否则它们将不起作用。立足于所有权的旧的命令控制型企业组织旨在持久维持,而随着信息技术的发展,以项目和任务所结成的许多这种新关系往往只图一时之便。

4. 从区域性企业向全球性企业转变

跨国公司早在二战前便产生了,它可以追溯到 15 世纪,世界上第一个真正的跨国公司是以佛罗伦斯为基础的

米迪西银行，在欧洲有 16~18 个分支银行。第一次世界大战的前 10 年，跨国公司在制造业、金融业、批发业中已占据巨大份额，正如米迪西银行那样，跨国性只意味着在共同所有权之下的在不同国家有分散的经营业务，而现在的美国国家现钞注册公司的瑞士子公司制造和销售由美国设计的产品，但它是作为一家瑞士公司在经营，由瑞士人供职，所有产品在瑞士生产制造和销售。很小的公司现在也需要“跨国”经营，它们的市场可能限于某个地区，但竞争却来自全球，它们的策略也只能是全球性的，包括技术和融资、产品和市场、信息和人员。

当代企业组织形式已不局限于最初的机器功能，它更多表现为社会性、人文性，从原始的机械模式转变为现在的有机系统。美国佩罗特系统公司咨询团主席詹姆斯先生将一次次的组织变迁描绘成“旅行”。对职业经理人来说，这是一段永无止境的旅程。也许这种旅行会让他们措手不及，但学会不同的“呼吸”方法有助于适应不同的环境。

二、企业管理由任务化到工作学习化

现代组织已经不是一种工具，它是价值观的体现，或是经营思想的标志。经营管理理念日益成为企业的灵魂，企业组织形式不断随着企业经营管理思想的变化而变迁。

1. 管理重心从“以物为中心”到“以人为本”

在不同的时代，企业家对人在生产经营活动中的地位与作用的认识有很大差别。在传统的管理理念中，把人作为和土地、资本一样的生产要素来看待，认为它们都同样能创造价值；在泰勒的“科学管理”理论中，也只是把人当作

“经济人”对待，片面强调金钱的刺激作用，运用严厉的控制手段来管理工人，以达到高的生产率。随着科学技术的发展，人类文明程度的提高，民主化的普及，企业家对人在生产经营活动中的地位和作用有了新的认识，他们把企业职工不再仅仅看成是一种生产要素或“经济人”，而是看成“社会人”和“文化人”，把他们看成企业的主体，于是就提出了“人本管理”的新思想。“人本管理”是与“以物为中心”的管理相对应的概念，它强调理解人、尊重人、充分发挥人的主动性和积极性。有的学者将人本管理概括为“3P”管理，即 of the People（企业是由人组成的）、by the People（企业要依靠人进行管理）、for the People（办企业是为了满足人的需要），也有的学者将“人本管理”分为五个层次：情感管理、民主管理、自主管理、人才管理和文化管理。

2. 企业组织架构从改良到革命

长期以来，企业家对管理组织架构的变革都持一种比较慎重的态度，主张用改良、完善的办法来改进和加强企业管理，对管理组织架构也是要求保持稳定性和灵活性的统一，避免出现大的震荡，造成工作秩序的混乱。近年来，“企业再造”理论对传统的思想提出了挑战，主张企业流程要摆脱以往陈旧的框架，一切重新开始。美国麻省理工学院的电脑教授迈克尔·哈默提出“将组织的作业流程，作根本的重新思考与彻底翻新，以便在成本、品质、服务与速度上获得戏剧化的改善”，其中心思想是美国企业必须采取激烈的手段，彻底改变工作方法。迈克尔·哈默认为，企业再造工程必须组成团队来进行，要使信息在各个部门得到充分

运用。再造工程一旦推行，就会带来以下一些根本性的变化：第一，工作单位划分的基础从职能变成流程；第二，工作内容从单一变成丰富；第三，人员的角色从被控制转变为有决策权自主者；第四，获得工作能力的方法从没有系统的训练变成有全盘计划的学习；第五，绩效考评奖励办法从观察单一活动转变为观察其整体活动的结果；第六，决定晋升的因素由以绩效为主转变为兼顾绩效与技能；第七，价值观由为主管而工作变成为顾客而工作；第八，生产线上的管理人员由监督者变为教练；第九，组织架构由科层式变为扁平式；第十，高层主管由事后评分变为对员工主动引导。

3. 从局部管理到整体性、系统性管理的转变

工业革命后，强调大机器生产，追求规模经济，降低成本，以提高企业竞争力。在出现大量中小企业的同时，一部分企业的规模越来越大，但是大企业却存在对市场和外界变化反应缓慢缺点。如何平衡两者的矛盾，成为众多企业面临的难题。

20 世纪 80 年代以后，特别是知识经济时代的到来和国际竞争的白热化，面对企业内部外部的新形势，美国麻省理工学院教授彼得·圣吉在他的著作《第五项修炼》中提出建立学习型企业，主张企业的全体职工都要进行五项修炼，这五项修炼的主要内容是：

(1) 锻炼系统思考能力。系统思考是一种“见树又见林的艺术”，强调要把企业看成一个独立系统，并把它融入社会这个大系统中，考虑问题既要看到局部又要看到整体，既要看到当前又要看到长远。企业“成长最快的时候，也正是

为困境未雨绸缪的最佳时机；最有效的政策，可能正是消耗资源最快的政策。要把这样的系统原则融入行为之中，必须能从广角镜观察世界”。

(2) 追求自我超越。鼓励人们做事要精益求精，努力实现心灵深处的热望。“对于想改变组织，但是又觉得自己人微言轻，成就不了什么大事的人而言，自我超越提供了一个选择——你永远可以努力发展自我，超越自我”。

(3) 改善心智模式。要求企业的领导者和职工要用新的眼光和新的价值观来看世界。彼得·圣吉认为：“心智模式是深植于我们心灵的各种图像、假设和故事。就好像一块玻璃微妙的扭曲了我们的视野一样，心智模式也决定了我们对世界的看法。这项修炼的核心任务，就是要帮助我们看见挡在眼前的玻璃，创造出适合我们的新心智模式。”

(4) 建立共同愿景。进行这一项修炼的目的是建立生命共同体。它包括愿景（企业将来要实现的蓝图）、价值观（实现蓝图应该遵循的一些基本原则）、目的和使命（组织存在的理由）、目标（在短期内达到的里程碑）等内容。

(5) 开展团队学习。其目的是为了激发群体的智慧。彼得·圣吉认为，形成“整体配合”是开展团队学习的精髓。也就是说，开展团队学习后，由于团队成员理解彼此的感觉和想法，因此能凭借完善的协调和一体的感觉，发挥出综合效率。

有些学者认为，在这五项修炼中，改善心智模式、开展团队学习和锻炼系统思考能力是为了提高应变能力，超越自我和建立共同愿景目标是为了提高向心力和创造力。

无论是在企业管理的理论中，还是在企业管理的实践中，人们普遍都认为，21 世纪最成功的企业将会是“学习型企业”，原壳牌石油公司企划主任德格说：“惟一持久的竞争优势，或许是具备比你的竞争对手学习得更快的能力。”当世界更息息相关、复杂多变时，学习能力也更要增强，才能适应变化的形势。未来真正出色的企业，将是能够设法使各阶层人员全心投入，并有能力不断学习的企业组织，建立学习型的企业组织已成为 21 世纪企业管理主要内容之一。

第二节 学习型企业的学习

学习型企业的学习按学习者所处的不同阶段应当选择何种学习方法可以分为初始型学习、增进型学习、忘却型学习、变革型学习，也可以按不同的学习对象分为维持性学习和创新性学习。对于个人而言，应当更多的选择变革型学习，对于企业而言，应当更多的进行创新型学习。

一、初始型学习

个人对要学的东西可能不知道，在这种情况下，就要强化初始型学习——在禅宗的静坐默思实践中，又把这种学习境界称为“初学者头脑”。在引导人们进行学习的时候，要让他们虚心，一方面不要有任何非分之想，另一方面也不要被任何先人之见或先见之明所操纵。在初学者头脑中有很多可能性，如果学习者走进课堂的时候带着“初学者头脑”，绝大部分培训计划将会更加成功地展开。

二、增进型学习

如果一个人想提高现有的技能水平，就需要增进型学

习。这种类型的学习将使现有技能在一段时间之后更加优化完善。例如，一位经理的每次讲话从总的看可能非常有感召力。但是他的讲话如果结束更有力度，整体效果也会更强。对这位经理而言，增进型学习就是在原有基础上学习其他方面的表达技巧，也就是说要提高简洁有力的概括总结的能力。

在现有技能基础上，增加或扩展新的技能同样属于增进型学习。例如，一组销售人员对销售技巧已经了如指掌，要求他们在每一次销售以后向顾客提供更多的服务（即增加服务技能），这是增进型学习的另一个例子。在增进型学习中，一个人要保持现有的学习状况和知识水平，并以一定的方式不断加强。

三、忘却型学习

随着知识的增加，员工的学习任务不再是重复叠加他们已经掌握的知识，而是不断学习新的知识，并用新的知识替代或改造原有的知识，这在技术领域尤为重要。例如，随着计算机程序的不断更新换代，可能需要一些增进型学习。但是，另一个重要的要求就是要忘却已被淘汰的老版本。例如，在原程序版本中，某键可能是“打印”命令键，而在新版本中，该键可能要变成“储存到磁盘”键，这就需要“忘掉”以前知道的，以便接纳新的信息。忘却型学习是知识经济中一项基础性的学习方式，因为知识不断涌现、思维不断创新成为了一种时尚，这一点对习惯于经验行事的中国人来说更为重要，之所以进行忘却型学习，是因为一个人以前所做的事情和所学到的知识已经变得陈旧过时，为了新知