



卓越管理丛书

公司在竞争中保持优势的关键  
在于不断进步，而进步的唯一  
出路就是学习。

# 创造卓越

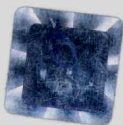
## 公司学习的过程

LEADING THE  
ORGANISATION TO LEARN

the 10 levers for  
putting knowledge  
and learning to work

MICK COPE 著

王珏 译



FINANCIAL TIMES  
PITMAN PUBLISHING



云南大学出版社

100

F-276-1  
1458

# 创造卓越

——公司的学习过程

(英) 迈克·库珀 著

王珏 译



A0962876

云南大学出版社

2001·昆明

著作权合同登记号：图字：23-2001-036 号

**图书在版编目(CIP)数据**

创造卓越——公司的学习过程/(英) 库珀 (Cope, M) 著; 王珏译, -昆明: 云南大学出版社, 2001.9

书名原文: Leading The Organisation To Learn: The 10 Levels For Putting Knowledge And Learning To Work

ISBN 7-81068-326-8

I. 创... II. ①库... ②王... III. 公司-职工培训-培训中心 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 061212 号

书 名 : 创造卓越——公司的学习过程

作 者 : (英) 迈克·库珀 (Mike Cope)

译 者 : 王 珏

责任编辑 : 张永宏

出版发行 : 云南大学出版社

地 址 : 云南省昆明市翠湖北路 2 号云南大学英华园 (650091)

电 话 : (0871)5031071

网 址 : <http://www.yn.edu.cn/publish/index.htm>

E-mail : [yupress@sina.com](mailto:yupress@sina.com)

印 装 : 三河市印务有限公司

开 本 : 850×1168mm 1/32

印 张 : 12.75

字 数 : 177 千字

版 次 : 2001 年 9 月第 1 版

印 次 : 2001 年 9 月第 1 次印刷

印 数 : 0001-6000 册

书 号 : ISBN 7-81068-326-8/F·245

定 价 : 25.00 元

## 致 读 者

《卓越管理丛书》意在为企业界人士和学生、教师及研究者提供一个更为宽泛的阅读空间和更为新颖的题目,但主旨还在于拿来就用。因而所选的书基本上是一种实用管理工具书的概念,同时又加上一些教材,但都是与案例和教学参考书相配合的。这样就超越了单纯的学习和研究目的又能在实用之外顾及一些理论性的内容。这一方针将在今后更多的出版物中体现,所选的原著出版商名单也会大为增加。

谢谢各位关注《卓越管理丛书》,也欢迎多交流。我们的  
E-mail 是: [yupress@sina.com](mailto:yupress@sina.com)  
[porticoinc@yahoo.com](mailto:porticoinc@yahoo.com)

编 者

## 前 言

在本书所提出的所有观点中，最值得珍视的是：只有在个人的学习和彼此相互交流和影响的能力得到加强的前提下，组织的学习才能够有效实现，除非企业能够挖掘出潜藏于其成员之内或他们之间的能量和潜力，否则，企业范围内的学习和知识创造只可能是一个模糊不清的概念，是一个看起来十分鼓舞人心但却难以实现的企业目标。

让我们来做实验。请读者结合自己所在的组织回答以下问题，并给出从 1 - 10 的分数：你的公司能够使其员工所有未得以发挥的潜力释放到多大程度？如果傲慢地夸张一点地说，大多数情况下企业可能会给出 8 分或者 7 分（在某些方面）；而一般而言可能基本会给出 5 分或 6 分。然而，企业确实应该为之惭愧，因为当人们在各自闲暇的时间里爬山攀岩、在大海里探寻所埋藏的宝藏、在股票市场上叱咤或者带领护卫部队进入敌战区时，他们所表现出来的无比的能力和强大的动力却是在将所有的人聚合为一个群体而通盘衡量时所表现不出来的，是不曾被企业管理者发觉和利用的。那么，如果这些能量和潜力能够在工作中得以发挥和强化，得分又是否会提高 1 分或 2 分呢？这又将如何影响个人能力发挥的有效性、团队的创造性和

## 2 创造卓越——公司学习的过程

---

企业的运营业绩呢？任何忽视这些问题的行为和惰于考量这些问题的做法，都意味着组织在持续不断地大肆挥霍其潜在的资源和天赋才能，都意味着组织未能充分地利用其最重要的关键资产之一，这无异于组织在进行着不可饶恕的商业犯罪。就像从果品店买回的原本是一公斤苹果，而回家复称时却发现其重量只有 500 克。

另外还可以再做一个实验，同样提出一个问题：组织成员有多大的能力或愿望去进行有效的接触、沟通和相互作用——在凝聚力和合力的作用下共同学习并创造知识？Covey（1992）在谈到相互依存的重要性时，十分简明地指出了这一点——要形成“我们能够”而不是“我能够”的思想意识，以创造相互协作的而不是相互竞争的工作模式和工作环境。但是，这里的“协作”并不是指组织的各个团队应该像茂密而纵横交错的树林般抱成一团的肤浅而不实在的认识，这里的协作要求达到做事的勇气与必须考虑的因素之间的平衡。

因此，本书所提出的学习模式的根本是强调个人及其相互作用的重要性。如果组织没有理解和考虑到这两个方面，那么，评估、市场营销与管理等工作都不可能为组织的学习与知识的共享过程带来任何变革。

本书旨在为那些有兴趣于组织的学习和知识的管理的人们提供有价值的信息和资料，但却尚不足以为他们提供任何能够帮助他们在自己的组织中探索和管理这一过程的有形的现成模型。本书的主要贡献在于：

- 在个人发展和个人学习与组织学习的整体目标之间

架起了一座桥梁；

- 提供了一个简单的判断模型，该模型可以被应用于组织内的所有层面和任何部门；

- 引入了一系列可用于理解组织内部的学习过程的新的分析工具；

- 提供了知识管理领域与组织学习领域之间相互联系的纽带；

- 建立了一套有助于组织用以探索新的、独特的学习方式和学习途径的可能性空间的研究方法。

本书中诸多观点的提出，是作者在从事一项关于组织的知识流动的调研课题的过程中查阅大量资料和文献的基础上汇集而成的，在这一过程中所得出的几个基本结论之一是：在组织学习这一领域内尚存在明显的零散、分歧、疑惑和不一致的观点，各类研究人员的观点、各类咨询顾问模型及企业经验所涉及范围之广，创造出使人为之兴奋的关于管理的争论，但这种争论呈现出相互影响和趋向一致的倾向。尽管大多数人乐观地认为知识将成为 21 世纪关注的焦点，但却极少有人能够切实掌握其对组织的具体影响，以及他们和他们的组织如何能够加强其学习的能力。

为了尽可能解决这一问题，本书力求做到以下几点：

### 一致性

本书试图在组织学习和知识管理领域形成具有一定程度的一致性和协调性的观点，而重要的是能够建立一个统一模型，以清晰地反映不同的学者和专家的著作和观点在

发展一系列新的判断体系中是如何相互补充和相互支持的。

##### 明晰性

本书所提出的一体化学习模式力求创造一个关于组织的学习概念的清晰认识，并期望能够借此使更多、更广泛的人了解这一观点。尽管该模型中涉及了许多不同的构成要件，但它已经是在尽可能简化的基础上建立起来的，以使读者能够获得对组织学习和知识管理的具体的和实际的认识；而更重要的是，让读者能够从中找到或许与自己所在组织的类似之处。

##### 沟通

在组织的学习之旅开始起航之时，使核心观念和预期成果得以传播并形成共识是困难的。通常，“那些谙熟此道的人”梦想能够对组织文化产生影响，但企图将其传播给组织内的每一个人却是不容易的，因为学习过程天然地就是一个主观性行为，当信息在组织内倾泻和散布时，学习的目的可能会变弱、会扭曲并会由于政治谋争等因素而受阻，因此所传递的信息最终会止于成为一系列沉闷的公司章程和条文，成为一大堆枯燥无味的陈词滥调，成为一些不能让人真正感受到其预期目标的极不具体的行为。

本书以“指南”的形式呈现给读者，以求能够有助于人们形成其自身对组织的学习和知识管理的根源和益处的认识和看法。尤其关键的是，一本指南并不是告诉人们该往哪走或者该做什么，而是要帮助人们形成一个对其目的



地的概况性了解以及可能应当采用的旅游形式。同样，本书也不是旨在告诉人们该怎么做，而是为引导人们进入他们或许会感兴趣的领域，并为他们提供一个将有助于其在自己的领域内提高其学习的能力并改进其学习过程的基本框架。

### 观念的变革

在一个管理者必须要掌握的所有的原理和理论中，变革或许应该是最困难和最具挫折性的一个。本书不是力求提供一个关于如何“实施学习过程”的绝对明智的做法，因为这是一个太多的人和组织都努力去实现的极其错误的思路。实际上，为了使组织开始学会去理解和认识变革与学习之间的潜在联系，本书提供了一个基本框架。

市场上或许有太多的商业书籍，旨在为一顿中餐的定价策略提供神奇的灵丹妙药，而如果理解重大的文化变革真的如此简单的话，那么所有的管理症结早在许多年前就已经解决了，英国的生产力也就早已蒸蒸日上突飞猛进了。事实不过如此简单：一家公司的组织化的成功经验是不能简单地转移给另一家公司的，因为它们的经营环境有差别，它们拥有的员工具有不同的特质，且它们对各自的未来抱有不同的设想。因此，本书并不是一味鼓吹个人应该如何强化他们自己的学习过程，而只是为人们提供以实事求是的态度理解组织的学习这一概念的机会，一旦人们理解了这一基本框架，他们就会开始努力审视自己所在的团队或组织内部，以找到能够在组织内形成和发展更具适应性和

灵活应变性的工作方式的办法和途径。

在阅读本书的过程中，有一点将变得越来越清晰：书中在有意回避案例分析。尽管这与当今市场上各类经济类书籍普遍采用案例分析的通行做法有些不符，但作者之所以如此的动因主要有四：

### 克隆

假设圣诞节里一个孩子得到了一套新的 Lego 品牌的积木，盒子里附有关于不同类型的建筑物搭建的指示说明。在圣诞节次日的早晨，全国上下或许会出现成千上万个洁净而小巧的房屋模型，所有这些房屋在设计和造型上看起来都十分的相似，所差无几。而如果这个得到了一套积木的孩子没有任何房屋搭建的说明书，其结果将很可能是出现一个独特的建筑。因此，利用克隆和智力复制的办法，减少了创造过程中的差异化和多样化，思想趋向于简单化和固定化。

这种智力克隆常见于管理之中，即新的管理模式中所形成的“弓形”轨迹或曲线。这从全面质量管理、工程再造过程和人力资本投资的日益盛行和普及便可想而知。“弓形”效应还反映于周末报刊中，众多公司竞相抓住报纸周末版这个似乎能为其事业成功带来变革希望的机会，刊登招聘广告招募能够做“这项工作”的人。因此，本书的目的不在于陈列其他人在经典案例分析中所使用过的巧妙的技巧或方法，而在于指出：组织确实想要，也需要具有独特性，而不能只是其他组织的简单克隆复制品。

## 时尚

任何一本书所存在的传统问题之一，就是如何能够既满足读者当前的需要又具有永久性。读者通常希望能够读到十分流行和时尚的东西，而作者却往往追求其价值经久不衰的不朽著作。然而遗憾的是，正如本书将要谈到的，变革那肆无忌惮疯狂蔓延的速度使得能够经得起时间考验的案例实在少之又少，难以获得。比如，在过去的几十年里曾经被许多管理学研究的作者们作为模范和榜样而采用的企业经典案例中的许多，在二、三年内已经纷纷或是破产倒闭或是被兼并收购，或是虽然仍勉强为继但其曾经的光彩却已完全退却。因此，本书的宗旨是为永久的，而不是短期的繁荣和昌盛而努力奋斗，为此，重点强调了组织学习和知识创造的理论和原理，希望读者朋友们能够读懂吃透，能够设计出具有针对性的实用模型，并将其应用于自己的企业或组织之中。

## 公众认可

翻看了如此之多的经济类书籍，发现同样的一些企业同时被这些书籍推崇为某一特定领域的典范，这是十分令人震惊的，这将会使这些企业在质量、客户服务或者其他任何一方面极具影响力和倍受崇尚。然而问题是，“好与坏”是由公众评判，但不是绝对的，就像一个人或许会十分忠爱某一品牌的威士忌，而另一个人却很可能会认为这种酒令人作呕；同样，即使一群专家或学者或许都一致认为某一企业在某一领域相当出色和优秀，但该企业的一些

雇员却可能会持完全相反的意见，因为他们掌握一些与其表面完全不同的一手资料。实际上，本书并不在于讨论某一案例是好是坏，只是以指出其中或许能够引发读者兴趣的要害问题为目的。

### 原理性而非现成适用性

新的管理思想、管理观念或管理理论的提出往往会在企业界引起极大的反响、混乱和迷惑，回顾管理理论的发展史，我们可以看到，几乎每隔十年，都会出现人们愿意去验证和实践的具有冲击性的新观点和新理论：

- 泰勒——科学管理（19 世纪 10 年代）
- 梅奥——霍桑研究（19 世纪 30 年代）
- 韦伯——官僚的组织（19 世纪 40 年代）
- Fielder——可能性领导关系（19 世纪 50 年代）
- 西蒙——抉择（19 世纪 50 年代）
- 赫兹伯格——职业满意度（19 世纪 50 年代）
- Blake 和 Mouton——管理的格局（19 世纪 60 年代）
- Berne——交易分析（19 世纪 60 年代）
- Janis——集体智慧（19 世纪 70 年代）
- 波特——五大动力（19 世纪 80 年代）
- Schein——文化（19 世纪 80 年代）
- Juran 等——质量（19 世纪 80 年代）
- Senge——组织的学习（19 世纪 90 年代）
- Stewart——智力资本（19 世纪 90 年代）

然而，常常会出现这样一种状况：在试图用其带来变

革的过程中，专家与学者提出的原理和规则却往往受阻或引起混乱。以 20 世纪 80 年代的质量变革为例，作为一个基本原理，强化产品质量必将提高消费者满意度，并将改善企业经营业绩，这几乎是一个不争的事实，而只要能够保持这种平衡的意识，作为企业目标的质量控制就应该是有效的和持久的。然而，如果向众人询问关于质量的问题，他们或许会谈谈到 ISO9000 执行和审核过程中所遇到的问题，谈到全面质量管理体系如何失败，或者谈到公司赢得 Malcolm Baldrige 奖但其产品质量中仍然存在的主要问题。这其中的问题在于，事物的因果关系的原理和用以实现这一效果的现成方法往往难以分辨而被混淆。

出于此原因，本书力求以有助于组织提高其学习能力的基本原理为重点，而尽量避免出现观点的简单描述，避免为组织提供成为学习型组织应遵循的特定的、现成的、绝对的做法，因为任何一个组织强化和提高其学习和知识创造能力的途径都会因自身条件、所处行业和环境的不同而不同，因而不存在同一的能够扶助所有现有管理系统的现成品。

当我们将知识管理作为一个话题进行讨论时，更多的是围绕人们学习的愿望和组织为实现其愿望而为其提供合适的平台之间求得平衡的社会技能问题而展开的。在本书中，讨论的重点基本聚焦于社会层面上，着重从个人及他们相互作用和相互影响的角度来分析，学习和知识管理是如何起作用的。这并不是说技术性问题不重要，仅仅是因为技术对学习过程的影响往往作为一个单独的重要领域进

行研究。Davenport 和 Prusak (1998) 清晰地阐明了这一点，他们同时指出，对技术问题的过度关注已成为知识管理最主要的诱惑或陷阱。人们往往认为技术容易购买、容易实施且容易衡量，然而，本书在最后一章中提出了一体化学习模式，以借助此模式帮助人们理解信息技术在学习过程中的应用和实施，并分析组织为避免受一些常见的圈套诱惑而应该采取的措施。

最后，在读完本书之后，读者或许会感觉缺少点儿什么，这就是缺少一个绝佳的组织理论中通常会包括的内容，即衡量与评估。而这种疏漏是有意制造的，因为本书的根本目的并不在于强调达成同一观点的重要性，而侧重于个人的作用。组织的智力资本评估很显然是十分重要的，而且也是十分必需的，但在组织尚未充分真正地理解如何改进这一行为之前，它们往往只是以短浅的目光来关注和建立评价体系，这种评估趋向在长期内是十分有害的，因为此时人们迫于压力在被动地完成着某些工作程序，而并没有真正地吸收和领会它们的意义。在这种情况下所发生的变化只是“虚假的变化”，其中起作用的精神和智力因素因而只是短期的和渐趋衰弱的。因此，虽然衡量企业的智力资本是重要的，但并不比通过挖掘组织全体成员的潜力而真正提高企业价值更重要，我们最终的目的是形成这样一种意识——企业应该成为“探寻可能性”型的企业，也就是说，企业所提供的环境和条件，应该能够使其成员潜在的丰富而多样的个人知识得以充分发挥，并通过互通互流的共享网络创造新的智慧（Nonaka 和 Takeuchi, 1995）。

撰写本书，是希望它能够赢得广大读者真诚的认可并得到大家的指正。虽然我的愿望一直是为读者提供一些方法和手段，而不是提出必须或应该如何做的要求，但当某一特定的理想和信仰被激情涤荡时，做到这一点确实比较困难，因此，本书或许仍有部分内容显得具有某种程度的导向性，如果读者认为有些模式或内容提供了某种“正确的解决思路和方法”，那么就将它们扔入废物桶，并将您光芒四射的信息的火焰发送到 [MickCope@Btinternet.com](mailto:MickCope@Btinternet.com)。

将来会与大多数专家所预言的有所不同甚至大相径庭，你必须知晓其原因，必须时刻准备迎接即将到来的变革的时代。

Rees - Mogg and Davidson (1997)

## 致 谢

我十分确信这一点：有许多能力很强的作者，他们能够坐下来，以无比的轻松和自如，创作出连贯、简明且极富魅力的著作——但遗憾和不幸的是，我却不能。对于我来讲，写这本书是一个非常艰难，但却受益非浅的经历，我从中学到了新的理论，并且，在这一过程中，我又重新认识了我自己。

为了使这本书得以问世，太多太多的人给予了我无私的帮助，而他们中的很多，可能并未意识到自己在促使该书得以出版发行的过程中所作出的贡献。在此，我特别要感谢 Paul Oliver 及其永不枯竭的智慧、一如既往的支持和永无止境的幽默；感谢 Dr. Lizzie Beesley 的帮助，他使我认识到写作中简明扼要的重要性（这是我至今仍未真正学到的）；感谢我攻读 MBA 时的导师 Dr. Peter Smith 和 Anglia 大学的 John Watts，他为我解决了经费问题；感谢 Colin Carnall 教授和 Henley 的 DBA 团队，他们使我的眼界更加开阔，并能够以新的视角进行思考；我还要感谢 Ed Percival，他使我能够首先集中一切精力于该书的创作之中。最后，我还想向两个人表示我真诚的谢意，因为他们，用 Dr. Stephen Covey 的话说，是我在 BT 度过的许多年中的过渡角色，他



们就是 Peter Madder – Smith 和 Bob Henstridge，没有他们的鼓励与教导，我根本从来都不可能开始我学习的旅程。我要感谢 Trevor Baylis，他让我明白了在一个学习的环境中发明创造的重要性。

其次，我要向那些曾经花费了时间和精力来阅读我的作品并为我早期的稿件内容提出了宝贵意见和建议的人们表示我衷心的感谢，包括我的妻子 Linda Cope、及好友 Paul Burns、Dave Rein 和 John Davies (BT)、Greg Davis 和 Sarah Rowe (Catalyst 发展中心)、Jon Thedham (TDM)，以及 Karen Faires，我最初的校对者，他痛苦地纠正了我要在每三个词之后点一个逗号的热切愿望。

在所有诸如此类的过程中，亲人和朋友所赋予我的情感上的莫大支持是至关重要的，他们首当其冲地忍受了我的愤怒和暴躁，宽恕了我时不时出现的缺席，以及那种经常在凌晨三点种爬起来而只因为突然间产生了“又一个需要补充的灵感”的冲动。我感谢我的妻子 Linda 和我的孩子们 (Michael, Joe 和 Lucy) 对我的真诚而耐心的支持，以及我的姻亲 Jan 和 Fred 对我在他们每个星期天来访时对他们的忽视和怠慢所表现出的理解和宽容。我同时感谢 Gary Porter，他允许我暂缓下一盘 CD（能够从作者处得到的带有折扣的拷贝）的灌制而致力于该书的写作。然而不幸的是，我又将开始我下一部著作的艰苦之旅！

最后，我将我的真诚的谢意致于《金融时报》管理团队：尤其是为我解开了书籍出版之谜团的 Amelia；负责该项目管理的 Linda Dhondy；负责编辑工作的 Tony Quinn；还