

俞文钊 吕晓俊 编著

学习型组织导论

Introduction to Learning Organization

高级职业经理人经典读本

高等财经类工商管理专业教材

全国应用心理学专业教材



新编经济与管理心理学丛书



东北财经大学出版社

Dongbei University of Finance & Economics Press

F272.9/95

2008

俞文利 吕晓俊 编著

学习型组织导论

Introduction to Learning Organization

高级职业经理人经典读本

高等财经类素质教育教材

全国应用心理学专业教材



新编经济与管理心理学丛书



东北财经大学出版社

Dongbei University of Finance & Economics Press

© 俞文钊 吕晓俊 2007

图书在版编目 (CIP) 数据

学习型组织导论 / 俞文钊, 吕晓俊编著. —大连: 东北财经大学出版社, 2008. 1

(新编经济与管理心理学丛书)

ISBN 978 - 7 - 81122 - 201 - 2

I. 学… II. ①俞…②吕… III. 企业管理 - 组织管理学 - 概论 IV. F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 173765 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总 编 室: (0411) 84710523

营 销 部: (0411) 84710711

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连理工印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 155mm × 235mm

字数: 283 千字

印张: 17 3/4

2008 年 1 月第 1 版

2008 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑: 郭 洁

责任校对: 赵楠 何群

封面设计: 张智波

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 201 - 2

定价: 32.00 元

前言

2000年至2003年期间，由我主持完成了一项国家自然科学基金项目——“现代企业建立学习型组织的理论与方法研究”（编号70071010）。作为组长，我建立了科研课题组，吸收五位博士生参加，他们是丁桂凤、丁彪、吕晓俊、肖余春和原献学。

课题结束时，我们撰写了《管理的革命——创建学习型组织的理论与方法》一书（2003年上海教育出版社出版），这本书基本上类似于论文集，其目的主要是结题和申报成果，因而在理论与方法的阐述上有一定的深度，并非一般读者所能看得懂。而由此，写作一本既有深度又为广大读者都能读懂的有关“学习型组织”的著作，便成为我一直以来的愿望。借东北财经大学出版社推出《新编经济与管理心理学丛书》的机会，我们将已有的科研成果进行了系统整理，结合国内外近几年来在理论、实践方面的新进展，撰著了这本《学习型组织导论》。

本书具有以下特点：

1. 以简洁、扼要的方式，全面、系统地介绍了学习型组织的全貌。不论是从理论方面还是从实践方面，读完本书后，读者都会对学习型组织有一个清晰的认识。

2. 绝大部分内容是中国文化背景下的研究成果，比如如何才能创建或培养“学习型员工”、“学习型团队”、“学习型领导者”，“优化员工与领导者的心智模式”等。应该说本书具有强烈的中国特色。

3. 在学习型组织的理论上具有自己独到的见解，如提出学习型组

织是“人本—组织”理论发展的新阶段，“学习人”的人性假设等，这给读者一个启示：我们在接受一种新的理念时，仍然需要创新，在这方面不是终结，仅是开始。

全书共分8章。

第1章全面介绍了学习型组织的研究历史，学习型组织产生的时代与社会文化背景。本章的重点是要说明，与传统管理模式相比，学习型组织是一种新的管理模式。文章中还着重说明了学习型组织与组织学习概念之间的相互关系。

第2章对共同愿景、自我超越、团队学习、心智模式、系统思考等概念，就其内涵与外延、实际应用等都作了深入浅出的说明，并配有相应的案例分析。

第3章是作者研究成果的阐述，具有显著的独创性，提出了如“学习人”的人性假设，学习型组织是“人本—组织”理论发展的新阶段，持续学习是学习型组织的重要组织文化等重要理论观点。

第4章至第6章同样是作者的科研成果，对于创建学习型员工、学习型团队、学习型领导具有实际指导意义。

第7章是有关“心智模式”的研讨，其中既有国外的研究成果，也有我们自己的研究成果，对于员工与领导者心智模式转换的实践具有重要的指导意义。

最后一章列举了10个国内外企业创建学习型组织的案例，并进行了深入分析，以供借鉴。当然，读者在借鉴其他组织的成功经验时，切不可照抄照搬，而是要根据自身组织的实际情况，权变地加以应用。

前面提到的课题组的五位成员中的四位现在不是在外地工作就是已不从事教学科研工作，只有吕晓俊博士在上海交通大学任职，因此由我与吕晓俊共同撰写了此书。在此，对于丁桂凤、丁彪、肖余春、原献学四位博士在该领域的辛勤工作表示肯定与感谢，书中所涉及到的他们的实证研究成果将作专门说明。

愿本书在引导读者、便利科研与教学、指导创建学习型组织的实践等方面起到应有的作用。

俞文钊

2007年元月 沪上

目 录

第1章 学习型组织概述

- | | |
|-----------------------|----|
| 1.1 学习型组织的研究历史 | 2 |
| 1.2 学习型组织产生的时代与社会人文背景 | 7 |
| 1.3 学习型组织是一种新的管理模式 | 14 |
| 1.4 学习型组织与组织学习的相互关系 | 21 |
| 1.5 中国传统文化与学习型组织理念的契合 | 29 |
| 本章主要概念与思考题 | 33 |

第2章 学习型组织中五项修炼的概念辨析

- | | |
|---------------|----|
| 2.1 共同愿景的概念辨析 | 35 |
| 2.2 自我超越的概念辨析 | 40 |
| 2.3 团队学习的概念辨析 | 44 |
| 2.4 心智模式的概念辨析 | 48 |
| 2.5 系统思考的概念辨析 | 57 |
| 2.6 五项修炼的相互关系 | 73 |
| 本章主要概念与思考题 | 74 |

第3章 学习型组织的理论基础

- | | |
|---------------------------|----|
| 3.1 学习型组织在管理理论丛林中的地位 | 76 |
| 3.2 学习型组织是“人本—组织”理论发展的新阶段 | 76 |
| 3.3 学习型组织的人性假设——“学习人” | 81 |

3.4 学习型组织的组织文化核心——持续学习	86
3.5 学习型组织的理论来源——系统动力学	97
3.6 学习理论是学习型组织理论构建的重要源泉	98
3.7 学习型组织理论的发展——深度变革理论	102
本章主要概念与思考题	104

第4章 创建学习型员工的理论与途径

4.1 员工的自我管理	106
4.2 员工的自主学习	113
4.3 员工自主学习动机的激发与维持	121
4.4 员工自主学习策略训练	127
本章主要概念与思考题	137

第5章 创建学习型团队的理论与途径

5.1 从传统团队到学习型团队	139
5.2 学习型团队的基本特征和类型	143
5.3 学习型团队的学习方式	152
5.4 学习型自我管理团队及其应用	156
5.5 创建学习型团队的案例分析	161
本章主要概念与思考题	165

第6章 培育学习型领导的理论与途径

6.1 学习型领导概述	167
6.2 学习型领导的多元化角色与职能	174
6.3 学习型领导的自主学习能力	179
6.4 我国企业领导者自主学习能力的结构维度	185
6.5 学习型领导自主学习能力的培训模式	190
6.6 学习型领导组织企业学习的原则和程序	196
本章主要概念与思考题	200

第7章 优化与完善心智模式的理论与途径

7.1 心智模式概述	202
7.2 中国员工心智模式的维度构成	209
7.3 影响心智模式的个人与组织因素	212
7.4 心智模式的自我完善与优化	219
7.5 行动学习——心智模式的修炼	224
本章主要概念与思考题	231

第8章 中外企事业组织创建学习型组织的案例分析

8.1 美国微软公司创建学习型组织的理念与系统	233
8.2 美国通用电气公司创建学习型组织的经验	237
8.3 英国罗弗公司创建学习型组织的行动	241
8.4 中国台湾企业创建学习型组织的理念与做法	244
8.5 中美上海施贵宝制药有限公司创建学习型组织的特色	246
8.6 联想集团创建学习型组织的模式	251
8.7 宝山钢铁股份有限公司创建学习型组织的认识与举措	255
8.8 海尔集团创建学习型团队与重塑领导新角色	261
8.9 山东莱芜钢铁集团炼钢厂的“五项修炼”培训	266
8.10 上海金山电信局创建学习型组织的思路与实践	269
本章主要概念与思考题	271

参考文献

学习型组织概述

第

1

章

重点内容

1. 深刻理解学习型组织是一种新的管理模式
2. 分析中国传统文化与学习型组织的契合之处

20 世纪 90 年代,学习型组织理论首先出现在西方管理学界,它是当今最前沿的管理理论之一。学习型组织理论一经产生,立即引起西方管理界乃至社会的广泛关注,其代表性著作——美国麻省理工(MIT)斯隆管理学院教授彼得·圣吉(Peter M. Senge)的名著《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》(1990)在美国一经出版,立即成为经久不衰的畅销书。该书于 1992 年荣获世界企业学会(World Business Academy)的最高荣誉奖项——开拓者奖(Pathfinder Award),圣吉本人也于同年被美国《商业周刊》推举为当代最杰出的新管理大师之一。

在我国,虽然学习型组织理论引入得比较晚,但其在我国的传播速度和范围却是惊人的,这一点,我们可以从《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》(下文简称《第五项修炼》)中文版的热卖中窥见一斑。该书从 1998 年第 1 版第 1 次印刷至今,已经累印 20 次,印数超过 21 万册。

理论源于实践,同时理论又反过来指导实践。随着学习型组织理论的兴起,在管理学界,无论中国还是外国,以“学习型组织”命名的各类咨询与培训机构甚至培训网站都相继建成并红红火火地开展起业务。数以千万计的美国乃至世界知名企业家,纷纷慕名涌入麻省理工学院学习并接受学习型组织理论的培训。据统计,美国目前排名前 100 名的企业中,有 40% 的企业在按照学习型组织模式进行组织改造。微软公司取得惊人成就的秘密之一,就是创建学习型组织。我国的“宝钢”、“伊利”等数以百计的企事业单位,也从运用圣吉的第五项修炼理论建立学习型组织的实践中,获得了巨大收益。

同时,学习型组织理论的影响也已超越管理界,辐射到了整个社会。各种以“学习型”打头的名称,如“学习型社会”、“学习型城市”、“学习型社区”、“学习型学校”等等,也纷纷出现在各种传媒中。可以说,“学习”已经成为我们这个时代的特色之一,创建学习型组织的活动是“学习时代”的集中体现,而学习型组织理论则是“学习时代”前进的方向指南。

1.1 学习型组织的研究历史

1.1.1 福瑞斯特的系统动力学与学习型组织

“学习型组织”这一概念是由美国麻省理工学院系统动力学创始

人——福瑞斯特（Jay W. Forrester）教授，在1965年《企业的新设计》一文中首先提出来的。他运用系统动力学的原理，构想出了学习型组织的一些基本特征。例如，组织结构扁平化、组织信息化、组织更具开放性、组织不断学习、不断调整组织内部的结构关系等等。其后，大批有关学习型组织及组织学习的论著相继问世，其中，以他的学生彼得·圣吉的《第五项修炼》最为著名。

福瑞斯特从小生长在一个畜牧场，有机会接触变化无常的商业事务和农产品市场。后来他进入内布拉斯加大学学习电气工程，这个专业使他最充分地发展应用了动态分析方法。第二次世界大战期间，他成为开发工程控制系统的先驱，在MIT，他领导研制了第一台数字计算机，并把旋风（Whirlwind）计算机引入其开发的北美空中防御系统半自动地面防空警备体系（SAGE）中，这个项目为他提供了管理巨型企业、协调众多大公司和军事部门的经验，同时，也使他积累了领导企业和军事的政治方面的经验。1956年他进入MIT管理学院工作后，上述各阶段的经验对他创立系统动力学都有很大的帮助。他的第一篇关于这方面的研究论文是《工业动力学——对于决策者的一项重要突破》。

系统动力学出现在美国麻省理工学院是有其历史渊源的。麻省理工学院的学者们20世纪30年代就创立了控制论，40年代创立了信息论。因此，福瑞斯特在50年代取得了综合控制论、信息论等学术成果的条件下，开发出系统动力学理论是顺理成章的事情。

系统动力学（System Dynamics）是面向各经济系统和社会系统的复杂性并以系统结构、自动控制和信息传递等知识为基础的一项系统管理的新概念和方法，也是一门在信息反馈控制理论、决策理论、仿真技术和电子计算机应用的基础上发展起来的边缘学科。

系统动力学发现了复杂系统的许多普遍特征。例如，首先，企业大部分困难是由内部引起的。可是存在一种不可抵挡的错误倾向把麻烦归咎于企业的外部力量。其次，人们所采取的、通常被认为有效的办法，常常恰是正在遭遇的问题的原因。再次，正是社会系统的动态反馈结构的特性，把人们引向采取无效的甚至反作用的行为。最后，人们在进行局部决策时的理由十分清楚——他们知道什么信息是有用的，怎样用这些信息来决定活动。但是，人们常常不能正确认识那些已知的局部活动之间复杂的相互作用将会产生怎样的整体组织行为，运用系统动力学的理论和方法就能使我们明白这些违反常规的理解以及产生的原因。

在系统动力学的诸多研究领域中，系统思考（systems thinking）方

面的研究和发展在 20 世纪 80 年代日益受到重视,尤其是它在组织学习(organizational learning)方面的应用更成为人们关注的焦点。彼得·圣吉等人在该领域进行了 10 年的努力研究,以“系统思考”为核心理念,对企业组织发展的理论和实践作出了创造性的贡献。1990 年出版的《第五项修炼》就是“系统思考”这一系统动力学的核心思想演变的结晶。圣吉创造性的工作使系统动力学的影响超出了传统学术界,在美国企业界引起了很大的轰动。

1.1.2 彼得·圣吉的《第五项修炼》与学习型组织

1) 问题的提出

据美国著名的《财富》杂志报道:20 世纪 70 年代被该杂志列入全球 500 家大企业排行榜的公司,到了 80 年代已有 1/3 销声匿迹,自 80 年代起每年有 30 家企业从榜上被淘汰。据报道,现代公司的平均寿命只有 40 年,比人的寿命还要短。

为什么会出现这一现象呢?据分析,一个人才荟萃的组织并不必然是一个具有最强竞争力的组织,所有组织成员的高学历也不能保证企业经营成功。比如,在一些组织中,组织成员个人的智商较高(在 120 分以上),但整个组织的智商却很低(只有 62 分)。这说明,组织的“智障”妨碍了组织的学习与成长,整个组织被一种看不见的巨大力量所侵蚀甚至吞没了。

这一切说明,现代组织中仅有个人素质的提高还是不够的,还需要积极提升组织的素质,只有组织具有高素质,人才才能在组织中充分发挥其个人竞争力。

那么,如何才能提升整个组织的素质呢?那就是要建立一种新型的组织——学习型组织。《财富》杂志曾指出,要摒弃那些陈旧的领导观念,20 世纪 90 年代最成功的企业组织将是那些基于学习型组织的公司。壳牌石油公司(Royal Dutch/Shell)企划主任德格(Arie De Geus)认为,唯一持久的竞争优势,或许是具备比你的竞争对手学习得更快的能力。

系统阐明学习型组织内涵的主要人物是彼得·圣吉。他认为,使我们朝向学习型组织迈进的,还有其他更深层的社会动力,这种变化也是工业社会演进的一部分。

2) 彼得·圣吉及其《第五项修炼》

彼得·圣吉原就读于斯坦福大学,主修工程。1978 年获麻省理工

学院动力系博士，后任该院组织学习中心主任。他创办了美国著名的波士顿创新顾问公司，又称彼得新领导力训练中心。

20 世纪 90 年代初他出版了《第五项修炼》（学习型组织的艺术与实务）。1994 年他又推出《第五项修炼》的续集，英文名为 The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization，时隔一年，台湾天下文化出版社分上、下两册出版了该书的中译本——《第五项修炼Ⅱ实践篇》，上册副题为“思考、演练与超越”，下册副题为“共创学习新经验”。

《第五项修炼》问世后获得了很高的评价，被赞誉为“一扇重新看世界的窗”，“伟大时代的先驱”，“为人类找出一条新路”，“再造组织的无限生机”等。并且，该书在 1992 年获得了世界企业学会的最高荣誉奖项——开拓者奖。为此，美国《财富》杂志称圣吉为改造企业的“十字军”和学习的组织先生，美国《商业周刊》把他列为 20 世纪 80 年代全美最具影响的管理大师。目前，数以千万计的美国乃至世界知名企业纷纷涌入麻省理工学院组织学习中心接受培训或聘请其为高级顾问。

在麻省理工学院学习过的经理们都认为，他们从中心获得的最有价值的财富，就是对事业成功的自信。中心不仅教给他们一套经营管理的技巧，还培养了一种达到成功境界必备的态度。这就是要认识到，成功与创造需要一种全新的思维和独特的操作方法，需要提供全新、科学、独特的领导观念、谋略与技巧，每一位想获得成功的组织领导者都应该不断地了解自己的思维方式和心理类型，并有意识地克服自身个性与能力之不足，集思广益、取长补短，选择最能使自己脱颖而出的人生之路。

显然，学习型组织已经受到重视，我们应该深刻地理解其内涵并作出相应评价，洋为中用，以此作为面向 21 世纪的中国组织领导者新的学习内容。

3) 彼得·圣吉的基本观点

圣吉在《第五项修炼》中采用了带有东方文化色彩的“修炼”一词。修炼作为宗教用语，含有教规、戒律、修行之意，即要有修炼的决心与信心，才会有成就。所以，修炼一词一直是宗教文化语言，圣吉将此词应用于管理培训之中，事实上是将东西方文化相结合的一种尝试。

圣吉继承了以人为本的管理思想，认为人类的工作观因物质丰足而逐渐改变，工具性的工作观（工作为劳动者达到目的的手段）已转变为精神层面的工作观（寻求工作的内在价值），管理中以人为本的思想

要得到全面的贯彻。但是，在新世纪贯彻以人为本的管理思想更要注重以下几方面理念的转变：

(1) 组织领导者既要掌握管理的理论（理念），更要注重管理的实践（方法、操作、技能）。企业家要从过去偏重知识理念与理解的“学”向以培养能力为主的“习”转变。

(2) 人力资源开发中更要强调人才创造力与企业凝聚力的发掘。在新世纪，人力资源开发更胜于利润与市场占有率，开发新产品、购买企业不如找到一位好的管理人才，这位企业家不仅要重视科技产品的开发，更要重视人才创造力与企业凝聚力的发掘；这位企业家不仅是管理者，更是新观念、新思想的传播者；这位企业家不仅靠权威，更是靠影响力来管理企业。

(3) 注重多元化时代多元化的管理模式。在新世纪的多元化时代，企业投资、经营、竞争应该多元化、多样化，注重创新与灵活等。

要实现以上观念的转变，就要学习。圣吉认为，应变的根本之道是学习，这乃是竞争与求生的基本法则。学习是企业成功的应变之道。为此，组织的领导者（企业家、经理）应该制订一生的学习与实践计划。

4) 学习型组织的学习内容与发展道路

(1) 学习型组织的学习内容

学习型组织的学习内容就是圣吉提出的五项修炼。五项修炼实际上就是五项技能，这是人一生要学习与实践的计划内容。

①自我超越（personal mastery）。这是指学习如何扩展个人的能力，创造出我们想要的结果，并且塑造出一种组织环境，鼓励所有的成员自我发展，实现自己选择的目标和愿景。

②改善心智模式（improving mental model）。这是指要持续不断地理清、反省以及改进我们内在的世界图像，并且检视内在图像如何影响我们的行动与决策。

③建立共同愿景（building shared vision）。这是指针对我们想创造的未来，以及我们希望据以达到目标的原则和实践方法，发展出共同愿景，并且激起大家对共同愿景的承诺与奉献精神。

④团队学习（team learning）。这是指转换对话及集体思考的技巧，让群体发展出超乎个人才华总和的伟大知识和能力。

⑤系统思考（system thinking）。这是指思考及形容、了解行为系统之间相互关系的方式，帮助我们看清如何才能更有效地改变系统，以及如何与自然及经济世界中最大的流程相调和。

(2) 学习型组织的发展道路

学习型组织已经被发明出来，但是还没有达到创新的程度。当一个新的构想在实验室被证实可行的时候，人们会认为它是一项发明（invention），而只有当它能够被以适当的规模和切合实际的成本稳定地加以重复生产时，这个构想才成为一项创新（innovation）。如果将此概念应用在组织的演化及变革上，那么可以说，学习型组织刚进入“少年时代”，正经历一个永无休止的发展过程。

学习型组织作为一种学习导向战略，已由“已知能力”扩展到“任何技能，任何能力”，由“已知市场”扩展到“任何产品，任何市场”，由“已知结果”扩展到“任何未学习过的过程，任何问题”的解决程序。

学习型组织倡导要经过“学习——修炼——提升”，这是我们强化组织竞争力的必由之路。通过“实践——修炼”就等于要在一条永无休止的发展道路上，做一个终身的学习者。

1.2 学习型组织产生的时代与社会人文背景

1.2.1 学习型组织产生的时代背景

与传统管理理论相比，现代管理学关注的是组织学习（organizational learning）以及由此而产生的能力的信息和知识资源的根本变革，这种变革对科学管理理论和实践提出了严重的挑战。人力资源管理（human resources management）由过去不显眼的地位，开始上升为企业战略管理的重要组成部分。这是由于计算机辅助生产系统、现实虚拟系统、专家系统以及国际互联网等高新技术的广泛运用，使得企业能够向顾客提供更高质量的产品和服务的同时，也要求劳动者具有更为迅速地处理、加工与完成工作的能力。社会劳动生产力构成的技术环境的根本变化，决定了现代企业管理的重心发生了根本的转移。

1) 在知识经济社会里，社会财富的源泉由有形因素向无形资产——知识和人的学习能力转移

有形资产指土地、资本、普通劳动力等生产要素，它们曾经是而且现在仍然是许多物质生产部门社会财富增值的主要贡献者。但是，知识经济的出现正逐渐改变这种传统认识，生产率的提高不再产生于知识密

集型工作流程上的任务分工，而是源于解决问题的过程，源于寻找解决方案时的知识一体化、综合化和新观念的开发能力。人的学习和学习能力以及由此创造的知识，充当了物质资源变化的强大推进器。无论是知识的创新还是高科技成果的应用，知识再次超越资本成为价值增值的主要源泉。企业间竞争制胜的关键已不再是企业先进的设备、厂房等有形资产，而是知识产权、信誉、员工具有的显性和隐性知识技能、经验和学习能力、学习速度等无形资产。

例如，奎因（Quinn，1992）认为，具有有效公司战略的企业组织越来越依靠智力资源的开发和部署，而不再仅仅依靠物质资产管理。当一个公司越来越关心自身及供应商的内部知识和服务技能时，人们就会发现，该公司的管理已经开始偏离传统上对财务和物质资产的监督和管理重心，而将管理重心移向对人的技能和知识的管理，移向公司和供应商的智力管理。卡普兰和诺顿（Kaplan&Norton，1996）研究了业绩评判标准，认为传统的财务指标已不足以说明商业成功，在信息社会中公司要获得成功，必须投入智力资本，必须在传统的财务结果之外寻找新的成功指标。斯威比（Sveiby，1997）认为，知识密集型组织要想取得成功，就必须摆脱工业时代依靠有形资产增值的精神束缚，而着眼于企业的无形资产，并使之达到增值的目的。

综上所述，无形资产管理成为现代企业管理的重要内容。正如圣吉所说，“学习是唯一的取之不尽的可以再生的资源。竞争对手可以获得其他资源：资本、劳力、原材料，乃至技术和知识（比如他们可以把你的人挖走），但是没有人能够购买、复制或者消除一个组织的学习能力”。组织的学习能力，作为无形资产中最重要的因素，被提到了管理的最高地位。劳动者作为无形资产的最重要的创造者和拥有者，被当代管理学提到了从未有过的历史高度。人们有理由相信，随着经济全球化加剧，在无形资产方面的竞争也将更加激烈，这种趋势使得每个国家都会进一步强化科技进步、发展教育、开发人力资源和组织学习能力、保护知识产权、加强无形资产管理在国民经济发展中的重要地位。

2) 管理的组织结构呈现网络化、扁平化、柔性化的发展趋势

在“3化”（全球化、市场化、信息化）和“3C”（变化日新月异——change，竞争白热化——competition，顾客为主导——customer）的时代大潮下，组织每天都要应对日趋复杂的全球经济问题，知识已经成为竞争和成功的宠儿，组织环境一方面呈现了复杂多变的发展趋势，另一方面又为组织对付这种趋势提供了一定的技术工具，这使得管理组

织创新呈现出追求网络化、扁平化、柔性化的发展趋势。

金字塔形的组织结构是适应工业经济的管理模式。企业按照职能设立管理部门，按照管理幅度划分管理层。这种组织结构既不适应信息快速变化的企业环境要求，也不适应知识生产、交换的个性化和创造性心理环境。因此，减少管理层次和管理职能部门，使组织结构形态“扁平化”，便于组织成员知识交流的通畅快捷，使个人的模糊知识（tacit knowledge）容易在团队中传递，化为组织成员共享的明晰知识（explicit knowledge），从而适应变化的环境。知识的这种接收、生产、传播、使用的性质，决定了管理组织结构的人性化趋势——“扁平”的综合性管理部门的地位和作用更加突出，扁平化、网络化组织结构将进一步发展起来。

组织结构的柔性化是指在组织结构上不设置固定的正式的组织，代之以一些临时性、以任务为导向的团队式组织。借助组织结构的柔性化，可以实现企业组织集权和分权的统一、稳定和变革的统一。例如，可以把一个企业的组织结构分为两个组成部分：一个部分是为了完成组织的一些经常性任务而建立的组织机构，这部分组织机构比较稳定，是组织结构的基本组成部分；另一个部分是为了完成那些临时性的任务而成立的组织机构，是组织结构的补充部分，如各种项目小组、临时工小组和咨询专家小组等。又如，一些大企业为了提高自己的组织弹性，在组织结构上把核算单位划小，让基层组织有更大的自主权和主动性，通过划小经营单位提高组织结构的弹性，这也是组织结构柔性化的一种表现形式。

3) 社会技术的现代化推动了管理技术的现代化与通过组织学习提升管理创新

随着现代信息技术日新月异的发展，计算机和网络技术已经和正在加速地改变着我们这个世界，改变人类社会活动的各个方面，当然也包括作为人类社会重要和基本的经济活动的管理活动。1954年美国通用电气公司将电子计算机用于工资计算，开创了电子计算机辅助管理的新纪元。今天，世界上80%的计算机和网络技术是用于管理领域的。计算机与网络技术在现代企业管理中的广泛运用，创新了大量的管理方法，从而实现了这之前管理者想都想不到的管理目标。目前，由于现代企业中管理方法的创新几乎都是与计算机管理手段的运用密切相关的，而且两者关系是如此密切，以至于我们很难完全说清这种创新是管理方法还是管理技术或手段。