

主审 丁 波 郝洪云

学习型组织理论及创新学

主编 郑 理 宁维正

中国矿业大学出版社

XUEXIXINGZUZHILILUNJICHUANGXINXUE

学习型组织理论及创新学

主 审 丁 波 郝洪云

主 编 郑 理 宁维正

副主编 丁新闻 靳 霞

编 委 王伟时 李福固 陈建军

廖光平 孔祥林 丁慎国

颜世平

中国矿业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

学习型组织理论及创新学/郑理,宁维正主编. —徐州:
中国矿业大学出版社,2005.8
ISBN 7-81107-118-5

I.学… II.①郑… ②宁… III.企业管理—组织管
理学—高等学校:技术学校—教材 IV.F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 079492 号

书 名 学习型组织理论及创新学

主 编 郑 理 宁维正

责任编辑 孙 浩

出版发行 中国矿业大学出版社

(江苏省徐州市中国矿业大学内 邮编 221008)

网 址 <http://www.cumtp.com> **E-mail:** cumtpvip@cumtp.com

排 版 中国矿业大学出版社排版中心

印 刷 徐州中矿大印发科技有限公司

经 销 新华书店

开 本 850×1168 1/32 **印张** 8.875 **字数** 240 千字

版次印次 2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月第 1 次印刷

定 价 16.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

前 言

21 世纪是科学技术迅猛发展的时代,是集信息化、知识经济化、全球一体化于一体的时代。“创新是民族进步的灵魂”,世界的竞争是创新的竞争,创新包括个人、团队、组织、国家的创新。创新来自于创新式的学习和创新理论、能力、技法、素养。学习型组织理论被共识为 21 世纪最成功的组织模式,其核心是团队的创新学习;创新学是研究科学技术、文学艺术及其他领域的创新活动,探索创新的过程、特点、规律和方法的一门科学。因而,学习型组织理论和创新学是当今人才必备的素养和人才培养的必备学科。

我们在多年从事学习型组织理论、创新学研究和教育实践的基础上编写了本教材,力求表达出理论精髓和发展前沿,且通俗易懂,便于训练操作。

本书可作为各类高等学校的教材和广大读者阅读自学的蓝本。由于我们水平有限,不足之处敬请读者批评指正。

编 者

2005 年 6 月

目 录

第一编 学习型组织理论

第一章 学习型组织理论基础知识	3
第一节 学习型组织理论产生的背景	4
第二节 学习型组织	8
第二章 自我超越和心智模式	16
第一节 自我超越的原理及其演练方法	17
第二节 心智模式的原理及其演练方法	22
第三章 共同愿景和团队学习	29
第一节 共同愿景的原理及其演练方法	30
第二节 团队学习的原理及其演练方法	35
第四章 系统思考	47
第一节 什么是系统思考	48
第二节 修炼系统思考的基本原理	59
第三节 克服学习智障	62
第四节 系统思考的规则	64
第五节 系统思考的步骤及演练	68

第二编 创新学理论

第一章 创新学基础知识	75
第一节 创新及创新能力基本概念	76
第二节 创新的原理和性质	82
第三节 创新原则	93

第四节 创新潜能的开发	97
第二章 创新思维的培养	111
第一节 常见的思维障碍概述	112
第二节 扩展思维视角	115
第三节 发现并寻找创新点	118
第四节 发散思维培养	125
第五节 收敛思维培养	129
第六节 想像思维培养	133
第七节 联想思维训练	143
第八节 辩证思维训练	149

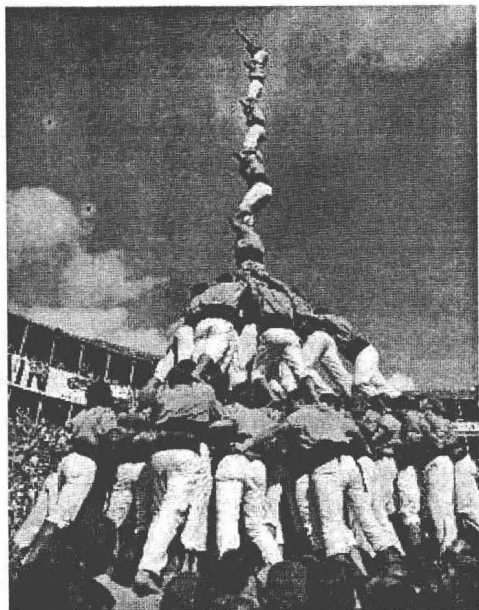
第三编 创新方法

第一章 设问检查型技法	161
第一节 奥斯本检核表法	162
第二节 运用检核表法创新示例	169
第三节 运用 5W1H 法创新示例	171
第四节 和田十二法	173
第二章 组合型技法	175
第一节 组合型技法的特点	176
第二节 组合的基本类型	179
第三节 主体附加法	184
第四节 二元坐标法	186
第五节 形态分析法	189
第三章 逆向转换型技法	194
第一节 基本原理及特点	195
第二节 逆向反转型技法	197
第三节 重点转移与问题逆转法	200
第四节 破与立的升华	201

第五节 还原分析法	203
第六节 缺点逆用法	206
第七节 创新示例(为经营与管理方面提供示例)	210
第四章 分析列举型技法	214
第一节 分析列举法的特点与作用	215
第二节 特性列举法	218
第三节 缺点列举法	221
第四节 希望点列举法	224
第五节 成对列举法	228
第五章 联想类比型技法	230
第一节 类比概述	231
第二节 综摄法	234
第三节 移植法	239
第四节 仿生学方法	241
第五节 动作类比创新技法	245
第六章 智力激励法	248
第一节 理论依据	249
第二节 基本原则	250
第三节 组织形式	251
第四节 实施步骤	253
第五节 应用实例	258
第七章 卡片整理型技法	260
第一节 KJ 法	261
第二节 NM 法	266
第三节 德尔菲法	270
第四节 ZK 法	272
主要参考文献	274

第一编

学习型组织理论



西班牙250人的叠罗汉

第一章

学习型组织理论基础知识

第一节 学习型组织理论产生的背景

学习型组织理论及学习型组织是伴随着科学技术的发展、知识经济的兴起、企业管理模式的变革和世界学习大潮的涌起而产生发展起来的。

一、高新科学技术的蓬勃发展和知识经济的兴起

20 世纪 50~60 年代出现了核裂变反应堆、半导体、第一代电子计算机等“新技术”，20 世纪 70~80 年代又出现了微电子、生物工程、新能源、新材料、环境科学和管理科学等“高技术”；这些高新科学技术促进了整个科学技术的飞跃和各学科之间的相互渗透，打破了自然科学、社会科学之间的界限，出现了许多横向学科、交叉学科、边缘学科和各种各样的综合性学科，科学技术以令人难以想像的加速度发展，其总量呈指数快速增加。20 世纪末，人类进入信息技术和知识经济时代。著名学者金哲、邓伟志在《21 世纪世界预测》一书中提出：到 2020 年知识总量将是现在的 3~4 倍，到 2050 年，目前的知识只占届时知识总量的 1%。

美国前国防部长 Newton D. Baker 说过：“要是你今天毕业而不打算在明天继续学习的话，从后天开始你就犹如没有受过教育。”据专家们分析：农业经济时代，只要 7~14 岁接受教育，就可满足 40 年工作生涯所需；工业经济时代，求学时间需要延伸到 5~22 岁；而知识经济时代的教育学习必须延伸到终生。

目前，我们对企业寿命这一概念已不得不引起重视，美国的高新科技产业只有 10% 活过 5 年，日本 1998 年仅上半年就倒闭了 13000 多家企业，我国台湾省平均每月倒闭 2200 多家公司。壳牌石油公司研究得出结论：大企业平均寿命 40 年，是人类平均寿命的一半。日本 80% 的企业经历这样的过程：10 年打基础，10 年发展，10 年成熟，然后进入瓶颈期。企业怎么才能渡过瓶颈期？那

就必须在发展期制定良策,与时俱进,开拓创新,比竞争对手变化得更快,这就要创建学习型企业,学习力是企业、组织、国家竞争的核心。张瑞敏曾问员工,什么可以使石头漂起来?他告诉员工最佳答案的速度。他时刻鼓励员工树立快速学习和创新的理念。

二、学习型社会的发展和时代特征

1996年联合国“国际21世纪教育委员会”在《教育——财富蕴藏其中》研究报告中着重指出,21世纪是强调“把人作为发展的中心”的世纪。教育不再是发展的手段,教育本身就是社会发展的基本内容和目标。接受教育不再是为了谋生,而是为了社会的和谐发展和个人能力的充分发挥。21世纪的人应是能系统思考、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,是把学习不仅看作是人的天性,而且也看作是生命趣味盎然的源泉的“学习型的人”;而人的学习和发展,就需要“学习型组织”。

当今,已有许多国家的政府和领导提出要把自己的国家建成“学习型社会”。建立“学习型社会”的主张起源较早,但真正成为国际议题则始于1965年;当年联合国教科文组织在巴黎召开会议,蓝格朗(Paul Lengrand)所提出“终身教育”的提案,获得支持,成为其后联合国推动教育发展的基本理论。

20世纪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20世纪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“4大战略”,第3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4项战略就是“把社会变成大课堂”。新加坡已提出要建立“学习型政府”。党的十六大提出创建“学习化社会”后,上海市政府也提出了要把上海建成“学习型城市”的目标。

根据“学习化社会”的观念,学习将成为一种生活方式,学校只

是学习的一个场所,人的一生无法被区分成教育阶段和工作阶段,强调终身教育。21世纪更加强调正规教育、非正规教育、非正式教育三者的协调统一和地位平等,以大教育观在全员中开展教育。社会将根据个人随时需要,提供多渠道、多时空、多媒体的学习机会和方式。人们在谋职过程中,将从以学历证书为主转向以资格证书为主。

工业时代的管理以物质资源为主体。二次大战以后,整个企业经过了两次改革:第一次以质量为主,“质量第一”、“质量至上”的口号使日本经济得以快速发展;现在进行的第二次改革,以知识资源为主体。这就产生了一个很重要的理念——“知本主义”。

(1) 管理思想。工业时代以“制度加控制”使人更勤奋地工作,但创造性受到抑制。今天强调学习加激励,使人更聪明地工作,并不断创新、自我超越。

(2) 管理组织。工业时代整个组织以等级为基础,以权力为特征进行控制。今天学习型组织理论强调以共同愿景为基础,以团队学习为特征,是一个扁平化的有弹性的学习型组织。

(3) 管理内容。工业时代以人的行动和生产工作的标准化为内容,强调标准化;今天学习型组织管理以增强学习力为主,要使员工体会到工作的生命意义,要提高群体的智商和创造力。

(4) 管理策略。工业时代以技术与奖励为驱动,采用量多质好的刚性策略;学习型组织以市场与学习为驱动,采用快变取胜的柔性策略。

(5) 管理职能。工业时代以分工论和部门制为基础,是以“分工”和“管”为主。学习型组织以信息化和网络化为基础,管理职能以“综合”和“理”为主,强调沟通与合作。

(6) 管理者与被管理者的关系。工业时代,被管理者与管理者是单向服从的关系;学习型组织强调上下互动的关系,你推动我、我推动你,企业才能进步。

(7) 管理手段。工业时代用计算机技术放大人的技能,今天是强调用计算机技术放大人的智能。过去的计算机是把人的左脑延伸一次,今天的计算机是把人的右脑延伸一次,从而进入更高层次的创造性时代。

(8) 管理对象。工业时代是大量的重复简单性的体力劳动者,今天是大量的创造性的智力劳动者。所以,企业管理理念不更新,管理方法不改革,必然会失败。

第二节 学习型组织

一、最成功的模式

21 世纪的成功企业是“学习组织型企业”(即“学习型企业”)。美国的杜邦、英特尔、苹果电脑、联邦快递等大企业主动要求并赞助麻省理工学院成立有关学院,帮助自己的企业脱胎换骨,改造成“学习型企业”。

目前,在美国排名前 25 家企业中已有 20 家按照“学习型组织”模式改造了自己。在世界排名前 100 家企业中 40% 已按“学习型组织”模式进行了彻底改造。

世界著名的美国微软公司,市值超过了美国 3 大汽车公司的资产总和。微软公司为什么这么成功? 麻省理工学院迈克尔·科索马罗教授与加利福尼亚大学理查德·塞尔比教授合著的《微软的秘密》一书中揭示了“微软成功的 7 大秘诀”,其中重要的一条就是:创建学习型组织。

学习型组织管理理论是一种新型的管理理论,它适用于各种组织。新加坡用来指导政府管理,提出要建“学习型政府”,日本用来指导城市管理,提出要把大阪建设成“学习型城市”。

学习型组织管理理论是人类共创、世界共识的现代管理理论。早在 1968 年,美国教育家赫钦斯出版了一本书,书名就叫作《学习社会》,书中以雅典城为例,列举他们努力创造一个社会,使其成员的最高能力均能获得圆满发展的事实。20 世纪 70 年代初,联合国教科文组织明确提出了创建“学习型社会”的目标。1990 年 9 月,美国彼得·圣吉教授发表了《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》的论著;日本学者提出了“学习型组织——未来型组织战略”的理论;韩国学者提出了用学习型组织的理论开发 21 世纪“人力资源”的学说。

我国一些专家学者结合我国国情提出了构成“学习型组织”的六大要素的观点：

- (1) 拥有终身学习的理论和机制；
- (2) 建有多元回馈和开放的学习系统；
- (3) 形成学习共享与互动的组织氛围；
- (4) 具有实现共同愿景的不断增长的学习力；
- (5) 工作学习化使成员活出生命意义；
- (6) 学习工作化使组织不断创新发展。

学习型组织管理理论是顺应工业经济时代向知识经济时代发展的现代管理理论。当今，人们在从知识经济时代来临的象征——“微软”的成功中，越来越清楚地认识到“知识”是社会经济发展的最重要的资源。而“知识”与其他资源不一样，是一种神圣的“怪物”，任凭权力再大、财富再多、武力再强，也掠夺不到“知识”，“知识”只有一个渠道才能获得——就是“学习”。因此，在知识经济时代，一个人想成功，就必须成为学习型的人；一个企业想成功，就必须努力建成学习型企业；一个组织想成功，就必须建成学习型组织。

学习型组织管理理论强调领导者要扮好三个角色：一是优良系统的设计师；二是共同愿景的仆人；三是好教练。强调员工要依靠团队学习和共同愿景自我引导，使整个组织成为充满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，从而不断取得新的辉煌。

二、学习型组织的真谛

“学习型组织”的真谛可以概括成以下三点：

第一，学习型组织是全身心投入并有能力不断学习的组织。这里请特别注意“能力”二字。我们过去讲企业竞争，认为说到底是人才的竞争，其实这种观念已经不新，按照学习型组织理论，竞争说到底是学习力的竞争。学习力包含学习的动力、学习的毅力

和学习的能力三要素。为什么这样说？并不是说人才不重要，人才很重要，但没说透。企业竞争的本质是学习的竞争。打个比方：A 企业高级人才 100 名，B 企业高级人才 200 名，那么是否 B 一定能战胜 A？不一定，按照学习型组织理论，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，那么 A 企业就比 B 企业更具市场竞争力。因为这不只是简单的高级人才对高级人才的数量之比，而是要比高级人才是否具有更大的学习力与创新力。据美国研究结果表明，20 世纪 80 年代到 90 年代的大学生所学到的知识不到 10 年就老化了。

所以，聪明的领导人对员工重视的不应是文凭上的学历，而应是否具有学习力。现在企业中有一些大学生，有的甚至已经评上高级职称，但对企业的发展起不了多大作用，他们不是没有文凭和学历，关键是他们缺少学习力，知识已经老化，仅仅是名义上的大学生，这恰恰是制约企业发展的重要因素。

第二，学习型组织是能让组织成员体会到工作中生命意义的组织。今天企业要成功，员工必须肯担风险，上上下下能奉献。今天的企业要成功，光让员工贡献手是不够的，还要让他们贡献脑。当你不尊重你的员工时，他们就不肯贡献脑，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。作为一个新世纪的人，如果不知道自我价值，枉为人生。美国加利福尼亚大学的一位教授说：人类 20 世纪最大的悲剧是几十亿人不知道自己的人生价值就匆匆死去了。学习型组织理论非常强调生命意义，强调活出生命的意义。江淮汽车老总说，我们要把企业建设成“学校”，今天的企业首先“生产”的是人才，第二生产的才是产品。企业要生存发展，必须注意二元双层制原则。

所谓二元制，即企业和员工的发展。一个只注重企业发展而不注重员工发展的企业是不会成功的。有些卓越的企业家已提出