

组织的学习方法

帕特里克 L. 汤森
(美) 琼 E. 格布哈特 著
何玮鹏 译

How Organizations Learn



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

课里播优秀企业管理实务丛书

组织的学习方法

How Organizations Learn

(美) 帕特里克 L. 汤森 著
琼 E. 格布哈特

何玮鹏 译



机械工业出版社

How Organizations Learn

All right reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means now known or to be invented, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage or retrieval system without written permission from the author or publisher, except for the brief inclusion of quotation in a review.

Copyright © 1999 by Crisp Publications, Inc.

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-2002-1862

图书在版编目(CIP)数据

组织的学习方法/(美)汤森(Townsend, P. L.)等著;
何玮鹏译. —北京:机械工业出版社, 2003.3

(课里播优秀企业管理实务丛书)

ISBN 7-111-11122-2

I. 组... II. ①汤... ②何... III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 084380 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:刘秀云 余红 版式设计:霍永明

责任校对:刘秀芝 封面设计:张静

责任印制:付方敏

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

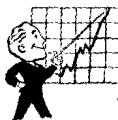
890mm × 1240mm A5 · 2.5 印张 · 52 千字

0 001—5 000 册

定价:12.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版



丛书中文版出版前言

在当今世界经济竞技舞台上，国民生产总值最高的是美国(8万亿美元)，其次是日本(4万亿美元)，德国排第三位(2.5万亿美元)。单单美国与日本两个国家就占了全球国民生产总值的四成。

自20世纪70年代开始，美国在国际经济竞赛中节节失利，日本却节节领先。美国企业在过去30年间不断改进企业营运及管理的方法，同时学习日本企业的成功之道。

“课里播优秀企业管理实务丛书”介绍了美国及日本企业的管理经验，展示了21世纪企业成功之道，深入探讨了企业管理的实务性问题，并以与读者分享成功的管理技术为宗旨，是中国成长中的企业家及管理者必读之书籍。同时也是MBA或EMBA课堂座谈的最佳参考书。

这套丛书由12本薄薄的小书组成，覆盖企业实务管理的多个范畴，每本书都以简洁明快的节奏，深入浅出地剖析了成功企业的管理战略与管理技术。

21世纪是中国企业崛起的年代，也是中国人走向世界市场的年代，我们将这套丛书献给中国企业，盼望中国企业能够从美国及日本企业的成功之道中体会企业管





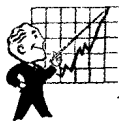
理之道，并企望能够引发新世纪的企业家及管理者一起参与到讨论并改进中国企业管理方法的浪潮中，最终创建具有中国优秀特质的世界级企业。

我们在课里播网站设立了一个企业分享论坛，欢迎读者将具有中国特质的宝贵经验与其他企业分享。敬请访问课里播的网站：www.crispchina.com

李秀英

业务拓展总监

课里播学习方案(中国)公司



译者序

商场如战场，随着经济全球化的发展，企业之间的商业“战争”已扩展到全球。而在中国加入 WTO 后，中国的商业企业将直接和全球的企业展开争夺，生存还是死亡，这是大部分中国企业将面临的严峻问题。所以如何适应“丛林法则”并不断提升竞争力是中国企业解决这个问题的惟一出路。但在中国市场经济起步较晚且还不完善，而外国各大公司又虎视眈眈的情况下，处于相对弱势的中国企业怎样才能适应激烈的竞争环境并在竞争中不断发展呢？答案只有一个，那就是学习，学习，再学习。尽管中国自古就有“失败是成功之母”的说法，但在进行组织学习方面，中国企业仍缺乏一套系统而有效的方法。所以如何进行组织学习，这是入世后的中国企业急需解决的一个重要问题。

本书作者是企业质量管理的专家，他在战场和商场之间架起了一座桥梁，把美国陆军从战场经验中学习的方法引入到商场。这种称为 3-I 的组织学习法有步骤，形成一个不断循环的学习周期。它利用东方的哲学智慧，提出了全新的学习观念，不仅强调任何事物都有改进的可能，而且强调组织中任何一个部门的经验都应该



译者序



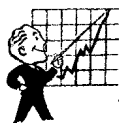
为其他部门所分享。这种学习法对于企业有一个最大的优势，即使较落后的企业保持其经营中的长处并改正不足，从而获得不断提高。美国陆军通过血的代价换来的这种学习法对入世后面临生死抉择的中国企业具有十分重要的借鉴意义，因为它不仅能使中国企业避免重蹈失败的覆辙，而且能使中国企业通过组织学习不断得到改进，从而增强应对国际市场的竞争力。在中国入世后把这本书的中文版引见给中国读者，希望能为中国企业提供一种先进的学习观念和有效的组织学习法，而在学习生存与发展也能成为一种普遍的经营理念。

因时间紧促和译者水平有限，如有错讹之处，敬请批评指正。

译者

2002年春于外交学院





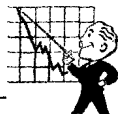
目 录

丛书中文版出版前言

译者序

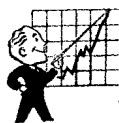
第 1 章 学习的起点	1
以 3- I 为基点	4
陆军和质量运动的比较	5
避免大的失误	5
第 2 章 调查和明确：事后反省	7
事后反省的产生	9
第 3 章 扩展领导才能	11
惊人的发现	12
通过学习增强凝聚力	14
与质量挂钩	15
第 4 章 训练不可或缺的参加者	17
担任观察员指挥角色	18
让位的艺术	19
不同意见并不一定令人讨厌	21





观察细节	22
沙利文将军的有益忠告	22
第 5 章 获得事情的真相	25
事后反省的纲要	26
达成共识	27
数据丰富讨论，但不是数据推动讨论	28
精挑细选	29
没有过错，没有犯规	31
第 6 章 平民组织眼中的事后反省	33
促进团队学习	34
三种视野	35
从事后反省中受益	36
第 7 章 陆军是如何寻求帮助的	37
战争时期与平时时期	38
我们知道还是不知道	40
成功与失败	41
CALL 的经验	42
奏效了！	43
如果你还没有动手，现在就开始	44
第 8 章 一种新的学习周期	47
开始	49
第 9 章 在国际上实施事后反省	51
转变那些谨慎的人	52
进行尝试	53

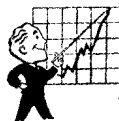




目 录

评估结果	54
第 10 章 探索深层次的知识	57
来自地面下的成功	58
我们打了一口喷油井!	60
第 11 章 选择成功	63
调查、明确和制度化	64
参考文献	67
深入阅读材料	69





第 1 章

学习的起点

20 世纪 60 年代初，美国的约翰·托马斯 (John Thomas) 和苏联的瓦勒利·布鲁梅尔 (Valery Brumel) 一直在为跳高运动创立“世界级”的标准。1960 年在罗马举办的奥运会上，布鲁梅尔试图跳过 7 英尺 1 英寸 (2.159 米) 的高度，但最后只获得了银牌，而赛前呼声很高的托马斯在第三跳中也只跳出了 7 英尺 0.25 英寸 (约等于 2.14 米) 的成绩。为了这不足一英寸的差距，两人进行了四年的艰苦训练，并在 1964 年的东京奥运会上再次相遇。这届奥运会成为他们两人长期竞争的最辉煌时刻，两人都跳出了 7 英尺 1.75 英寸 (约等于 2.18 米) 的好成





绩，创造了一项新的奥运会记录。布鲁梅尔最后因失误较少而获得了金牌。

到 1968 年，迪克·福斯贝利(Dick Fosbury)开始引起人们的注意。他是一种激进式跳法的发明者，这种跳法被称为福斯贝利式跳高(背越式跳高)。他在墨西哥城举办的奥运会上实现了一个巨大的突破，跳出了 7 英尺 4.25 英寸(约等于 2.24 米)的好成绩，令人吃惊地提高了 2.5 英寸(约等于 6.35 厘米)(见图 1-1)。他创造的新纪录引起人们极大的兴奋，但大多数观众对福斯贝利却十分陌生。福斯贝利在俄勒冈州用他自己的非正统方式整整跳了五年。俄勒冈的体育爱好者先是在梅德福·海，后来在俄勒冈对他有了更深入的了解。

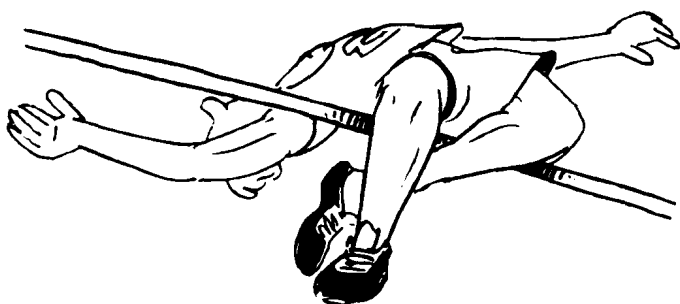


图 1-1 福斯贝利式跳高

获得突破性改进的事物，不管是一种新观念还是一项新产品，都会极大地鼓舞民众并逐渐为大众所接受。在 1972 年的慕尼黑奥运会上，16 名跳高选手中就有 13 人采用了福斯贝利式跳法，那些没有采用这种跳法的选手最后都失败了。另一方面，被渐进性改进的事物要成为人们日常活动的一部分会遇到更大的困难，因为通常没有人了解这些事物。在福斯贝利跳高案例中，由于有了大众传媒的帮助，观众能够清楚地看到整个跳高过



第1章 学习的起点

程。福斯贝利式跳高的追随者采用这种方式进行跳高时，发现自己也比原来跳得更高了。在1968年如果没有新闻报道和电视转播，情况会怎样呢？如果只有一个关于7英尺4.25英寸这个纪录的记载，情况又会怎样呢？

福斯贝利式跳高的故事揭示了有效学习所必备的三个条件。第一，跳高运动员在不断追求提高；第二，出现了一种成功的新技巧；第三，跳高运动员了解这种技巧并进行试用。组织也需要在同样的条件下进行学习：积极地寻求新方法；发现成功的方法；组织掌握了关于这种新方法的知识并鼓励每个人尝试该方法。以上过程形成了一个学习周期，它可以用三个词来概括。调查情况是第一步；明确失败的方法和成功的方法是第二步；确定方法的可行性并加以利用，然后把这种方法制度化，使它成为一种“惯常的使用法”，这是第三步（见图1-2）。只有这种方法达到第三阶段后，新行为才能在可预见的基础上出现，也只有到了那时，这一阶段才能成为下次改进的起点。

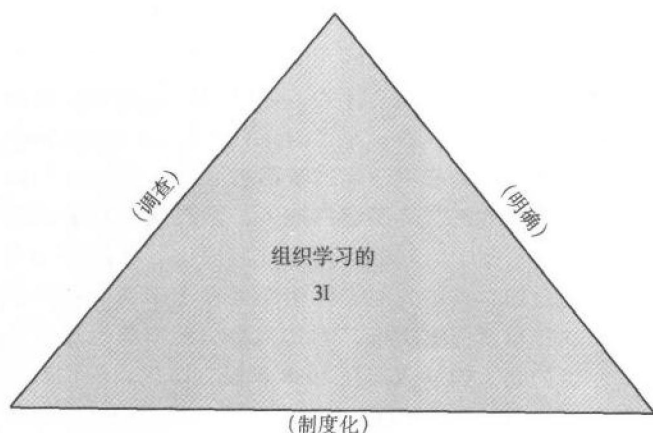


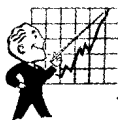
图 1-2 3I



以 3-I 为基点

本书分析的这个 3-I 学习周期——调查、明确、制度化——最初在美国陆军中得到使用。一些像通用电器、摩托罗拉、哈利-戴维森和美国石油公司这样的大公司利用陆军的经验把自身改造成学习型企业。这些公司从陆军的事后反省(AARs)和陆军经验学习中心(CALL)借鉴了有价值的经验,这种情况和马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖获得者施乐公司从 L.L. 比恩公司处理电话业务的方法中受益一样。陆军还把这些经验提供给“商业扩展计划”并作为该计划的一部分。陆军战争学院战略研究所是这个计划的赞助者,它位于宾夕法尼亚州的卡莱尔·巴拉克斯。美国陆军还和学术界交流观点:哈佛商学院制作了事后反省的录像带;美国陆军是麻省理工学院组织学习协会的成员。

鲍德里奇奖也使用 3-I 学习法。申请鲍德里奇奖的公司需要给出他们处理质量问题的方法。评委先对这些方法进行评价,确定有资格和审查员见面的公司。审查员把审查结果上报给九个评委,最后由评委确定值得仿效的方法并选出获胜者。为了确保有价值的信息能得到最广泛的分享,鲍德里奇奖的获得者必须承诺把他们认为能提高质量的方法传授给其他人。设立这个奖的目的在于要把美国公司中最好的经营方式制度化。在这一过程中,由于公司必须首先对鲍德里奇奖提出申请或对鲍德里奇奖的获得者提出质疑,因此调查机制本质上是消极的。尽管如此,自从该奖在 1988 年设立以来,已有好几种有价值的方法被制度化了。这些方法包括设立基点、寻找合作伙伴和提供服务保障。



陆军和质量运动的比较

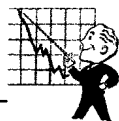
只要有可能，本书都将在适当的地方把陆军的经验和质量运动进行比较。陆军把 AARs 和 CALL 结合在一起，形成的方法与质量运动有一个共同假设，即任何事物都可以得到改进，这也是他们之间的一个共同点。而另一个共同点是两者都强调工作 with 学习的一致性和相互支持性。工作经过 AAR 或质量小组或建议系统评估后才能被确定是否有改进的可能。信息分析能够得出所需要的方法。制度化产生新数据，学习周期重新开始。

避免大的失误

不管是陆军的方法还是鲍德里奇奖，这个学习周期的最困难部分在于组织是否愿意使用所获得的有用信息。小奥布里·K·里德(Aubrey K. Reid)是保罗·里维尔保险集团公司的董事长。他在 1984 年谈到了这个问题。他的公司是美国最先实行质量改革的公司之一。当公司成功的消息传开后，其他保险公司纷纷前来参观，因为一个服务性公司能取得如此显著的成功，这在美国还是第一次。在参观过程中，参观者惊奇地发现，这家保险公司很少隐瞒有关其如何提高质量的信息。在参观的最后一天，来自另一家保险公司的一名管理人员问里德，为什么他对潜在的竞争对手如此公开。里德说：“首先，我们从你们的问题中学习；其次，当你回到公司后，你很可能因每天的压力而把从我们这儿学到的东西抛在一旁；最后，如果你们确实在仿效我们的做法，我们现在已领先一大步，今后我们将努力保持这种优势。”

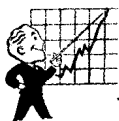
同样道理，美国陆军欢迎世界各国的武装力量领导





人来观摩其训练方法。美国陆军到越南、海湾和世界其他地方执行任务时广泛使用这些方法，它们并不神秘。然而，很少有国家愿意认真花人力、物力和时间来仿效他们所看到的这些方法。尽管事后反省和陆军经验学习中心都相当简单易懂，但要全面实施这些方法却会遇到一定困难。然而质量的提高最终会证明这种努力是正确的。





第 2 章

调查和明确: 事后反省

1997年春天的某日,来自华盛顿州某师的一个侦察排正围着一辆吉普车等待事后反省的开始,这个师当时正在加州欧文县的陆军沙漠训练中心进行训练。汽车的脚踏板上坐着一名观察员指挥(OC)。观察员指挥的一边站着—个年青中尉,他是这个排的排长。该排所在的师刚完成一个月以来的第一次演习。在演习中这个师被对手打败,遭受重创。军服和设备上的激光感应器表明全排士兵在昨夜的战斗中不是“被杀”就是“受伤”。

在事后反省开始之前,OC指定了一个志愿者作记录,然后随口问道:“规则是什么?”

