



许正中 张永全 编著

XUE XI XING ZU ZHI

学习型组织

郑必坚 题



中国环境科学出版社

学习型组织

许正中 张永全 编著

中国环境科学出版社
· 北京 ·

图书在版编目(CIP)数据

学习型组织/许正中, 张永全编著. —北京: 中国环境科学出版社, 2003. 1

ISBN 7-80163-451-9

I. 学… II. ①许… ②张… III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 109760 号

书 名 学习型组织

编 著 许正中 张永全

责任编辑 贾卫列

出版发行 中国环境科学出版社

地 址 北京市海淀区普慧南里 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 1 月第一版 2003 年 1 月第一次印刷

开 本 880×1230 1/32

印 张 7.625

字 数 150 千字

书 号 ISBN 7-80163-451-9/Z·054

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，又面临知识经济、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了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了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、培育和使用成为了关键，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了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 管理思想的演进与发展	1
第一节 管理思想的变迁与演进	1
第二节 知识时代企业组织面临的新挑战	11
第三节 知识时代管理科学的新发展	25
第二章 学习型组织的出现及其演变	34
第一节 学习型组织的出现与发展	34
第二节 学习型组织的中国化	38
第三章 学习型组织的内涵和特征	47
第一节 学习型组织的内涵	47
第二节 学习型组织理论的外延	65
第三节 学习型组织的特征	78
第四章 如何构建学习型组织	83
第一节 学习型组织的构建原则	83
第二节 学习型组织的模型	85
第三节 学习型组织的目标	90
第五章 学习型组织的职能	101
第一节 检视学习型组织的心智模式	101
第二节 激活组织的学习力与创造力	103
第三节 确定学习型组织的共同愿景	106
第四节 把握学习型组织的工作重心	108

第六章 学习型组织的工作内容	114
第一节 组织学习的方式	114
第二节 营造组织文化 培育团队精神	121
第三节 构筑培训体系 提倡终身教育	130
第七章 迈向学习型组织的挑战	139
第一节 克服组织学习的失误	139
第二节 避免“组织膨胀症”	145
第八章 学习型组织是核心能力的源泉	154
第一节 组织核心能力理论的内涵	154
第二节 组织核心能力的构成要素	159
第三节 培育组织的核心能力	169
第四节 培育组织核心能力的主要途径	176
第九章 新型组织管理模式	182
第一节 学习型组织管理的特点	182
第二节 构建新型组织管理模式	185
附 录 学习型组织个案	191
个案一 Rover:组织学习的神话	191
个案二 联想:中国创建学习型组织的典范	198
个案三 长沙卷烟厂创建“学习型组织”的 探索和实践	210
个案四 濮阳市国税局建立学习型组织, 全面推进税收征管改革	216
个案五 全面大学习 中华大跨越	223
主要参考文献	231
编后记	233

第一章 管理思想的演进与发展

第一节 管理思想的变迁与演进

自 20 世纪以来,现代科学管理理论的发展经历了一系列深刻的历史变革,从 X—Y 理论到 Z 理论,从自发管理到自觉管理,从工业化、现代化到信息化,从动作研究到企业文化,从“金字塔”式的组织到扁平化结构,从对人抑制型的管理到开发型的管理,管理者从将军到仆人,雇员从被动到主动,从“人是工具”到“人是资源”等,都是在这段历史时期中出现的的管理思潮,在这段时期中,管理理论的发展大致经历了五个主要阶段。

一、第一阶段——古典管理理论阶段（20 世纪初到 20 世纪 30 年代）

这一阶段是科学管理理论最初形成阶段。在美国、法国、德国分别活跃着一些具有奠基人地位的管理大师,如“科学管理之父”——泰勒、“管理理论之父”——法约尔以及“组织理论之父”——马克斯·韦伯。

泰勒的研究重点在于如何在工厂管理中提高效率,他研究的出发点是“磨洋工”问题。为了能够减少磨洋工,泰勒提出以下策略:第一,各种不同的工种应该由一个科学的规划部门进行设计;第二,把劳动力分成各种不同的工种,打破了当时流行的手工工作传统;第三,使工人的收入和他

们的产出量直接挂钩；第四，工作应该运用尽心设计的程序和工具，这些都是由规划部门或上级对工作重新安排的。泰勒的代表著作是《科学管理原理》（1911年）和《科学管理》（1912）。在这些著作中，泰勒从以上解决磨洋工问题的理论出发推广开来，认为科学管理的理论具体包括：科学管理的中心问题是提高劳动生产率，为此必须配备“第一流的工人”，并且要使他们掌握标准化的操作方法；对工人的激励采取“有差别的计件工资制即工资和产出量直接挂钩；工人和雇主双方都必须来一次“心理革命”，变对抗为信任，共同为提高劳动生产率而努力；把计划职能同执行职能相分开，变原来的经验工作方法为科学工作方法；实行职能工长制；在管理控制上实行例外原则。泰勒的追随者们依其理论进行了动作与工时等效率问题的研究，泰勒还首先提出领导的权力要与员工共享，领导与员工对于一些问题应该共同协商，并把这个想法叫做参与式管理。科学管理的理论使得机械化大工业的劳动生产率得到了大幅度提高，从而出现高效率、低成本、高工资和高利润的局面。

法约尔的理论贡献体现在他的著作《工业管理与一般管理》（1916年）一书中，他从四个方面阐述了其管理思想：企业职能不同于管理职能，后者包含在前者之中；管理教育不仅十分必要而且是可能的；提出了分工、职员与职权、纪律等管理十四条原则；分析了管理五要素问题。其中关于管理组织与管理过程职能划分理论，对后来的管理理论研究具有着深远的影响。

马克斯·韦伯则主张建立一种高度结构化的、正式的、

非人格化的“理想的行政组织体系”，他认为这是对个人进行强制控制的最合理手段，是达到目标、提高劳动生产率的最有效形式，而且他认为这种组织体系在精确性、稳定性、纪律性和可靠性方面优于其他组织。他的这一套思想体现在其著作《社会和经济理论》一书之中。

上述三位及其他一些先驱者创立的古典管理理论开创了科学管理理论的先河，并且被以后的许多管理学者研究和传播，并加以系统化。其中贡献较为突出的是英国的厄威克与美国的古利克，前者提出了他认为适用于一切组织的十条原则，后者概括提出了管理七项职能，即指挥、协调、计划、组织、人事、报告和预算。在实践上，各个公司开始将理论付诸于行动，通用汽车公司总裁斯隆对公司的改组采用集中控制下的分权制，建立事业部，成为以分权提高效率的首创者。

古典管理理论阶段的研究侧重于从管理职能、组织方式等方面研究效率问题，而对人的心理因素考虑很少或根本不去考虑。这也是跟当时的社会经济发展相适应的，在那个时候，工业经济的生产发展需要的是彻底摆脱传统管理理论的影响，是属于大规模发展生产的阶段，所以对于人本身自然很少考虑。就以泰勒的理论来说，在当时他的做法就受到很大的争议，当工人听说泰勒被邀请作为他们工厂的顾问时经常举行罢工。但是泰勒的理论不管是好是坏，泰勒制还是以其对劳动的高度分工和详细规划，强调节省分分秒秒为现代管理奠定了基础。而且，泰勒还帮助界定了主管的角色（功能领班），使提高生产力的经理成为更有用的管

理者。当然，泰勒制产生又是当今许多管理问题的始作俑者，如雇员在工作时对工作的控制权少，充满压力，劳动分工降低了工人的个人责任感，使工人成为“大机器上的齿轮”，这些问题随着工业经济的发展越来越明显。所以，科学管理理论的发展由此就进入了第二个阶段。

二、第二阶段：行为科学理论及管理理论丛林阶段（20世纪30年代到20世纪60年代）

20世纪20年代末到30年代初，世界出现全球性的经济大危机，在美国，罗斯福政府从宏观上对经济实施管制，就是所谓的“罗斯福新政”，经济理论上出现了“凯恩斯主义”，管理学者们则相应地开始从微观上研究“硬件”以外的造成企业效率下降的影响因素。

行为科学理论重视研究人的心理、行为等对高效率地实现组织目标（效果）的影响。这些研究起源于以梅奥为首的美国国家研究委员会与西方电气公司合作进行的霍桑实验（1924—1932），该实验的结论是：职工是“社会人”而非“经济人”，企业中存在着“非正式组织”，新型的领导能力在于提高职工的满足度，存在霍桑效应（生产产量的提高起作用的并没有是泰勒制理论阐释的那些因素，而是他们觉得大家是为了一个共同的目标团结起来，彼此之间感到亲切等因素），引起了管理学者对人的行为的兴趣，从而促进了行为科学理论的发展，该理论主要研究个体行为、团体行为与组织行为。

该时期具有代表性的著名理论成果包括：

（1）马斯洛的需求层次理论。该理论认为，人的需求分

为生理的需求、安定或安全的需求、社交和爱情的需求、自尊与受人尊重的需求以及自我实现的需求等五个层次。它们又可分为“匮乏需求”和“成长需求”两种，前者是需求层次的底层，绝大部分的人只有满足了较低层次的需求后才会产生较高层次的需求，当某一层次的需求满足之后，该需求就不再具有激励作用。在任何时候，主管人员都必须随机地对待人们的各种需求特别是需要满足员工更为高级层次的需求，比如尊重。

(2) 赫次伯格的双因素理论。该理论把影响人们行为绩效的因素分为“保健因素”与“激励因素”，前者指“得到后则没有不满，得不到则产生不满”的因素，后者指“得到后则感到满意，得不到则没有不满”的因素，主管人员必须抓住能促使职工满意的因素。

(3) 麦克莱兰在马斯洛理论的基础上提出激励需求理论。该理论指出，任何一个组织都代表着为实现某种目标而集合在一起的工作群体，不同层次的人具有不同的需求，因此，主管人员要根据不同人的不同需求来激励，尤其应设法提高人们的成就需要。

(4) 麦格雷戈的“X 理论—Y 理论”。该理论专门研究企业中人的特性问题。X 理论是对“经济人”假设的概括（这主要是指对在泰勒制下的工人的概括，认为只要从经济角度出发就能够充分提供工人的工作动机），而 Y 理论是根据“社会人”、“自我实现人”的假设，并归纳了马斯洛与其他类似观点后提出的，是行为科学理论中较有代表性的观点。随着对人的假设发展至“复杂人”，又有人提出了超 Y

理论。

(5) 波特—劳勒模式。由波特和劳勒合作提出,该模式提出,激励不是一种简单的因果关系,人们努力的程度取决于报酬的价值、自认为所需要的能力及实际得到报酬的可能性,这是一个综合的因素,管理者应当仔细评价其报酬结构,把“努力—成绩—报酬—满足”这一连锁关系结合到整个管理系统中去。

20 世纪 40 年代到 60 年代,美国国力与经济水平都得到了大幅度的发展,除了行为科学理论取得了长足发展以外,许多管理学者(包括社会学家、心理学家、数学家、人类学家、计量学家等)都从各自不同的角度发表自己对管理学的见解。其中较有影响的是以巴纳德为创始人的社会合作系统学派、西蒙为代表的决策学派以及德鲁克为代表的经验(案例)学派等,到 80 年代初,就发展成为 11 个不同的学派。因此,孔茨称其为管理理论丛林阶段,也就是说在这个阶段,并没有任何一种理论能够成为具有绝对优势的主导地位,而是各种不同的理论流派并存,彼此不断竞争,相互促进。

同一时期,还有一个新的现象不容忽视,这就是对顾客需求的重视。经济的发展,市场的繁荣促使卖方市场开始向买方市场转变,面对这样的变化发展,由美国质量管理专家费根堡母首倡的全面质量管理“始于顾客,终于顾客”的思想开始引起管理界的重视,并在世界各国广为传播和接受。与其说 TQM 是质量管理,还不如说它是以质量为中心的企业管理,而质量好坏的评判是由顾客说了算的,因此需要

首先从外部了解需要,然后实施内部质量控制,最后落脚于“顾客满意”。

三、第三阶段:以战略管理为主研究企业组织与外部环境关系的时代(20世纪60年代中后期到80年代初)

20世纪60年代末到70年代初,美国政治上刚刚经受了越战的挫折,美国经济内临石油危机,外遇崛起的日本及欧洲的挑战,科技竞争愈演愈烈,管理学界开始重点研究如何适应充满危机和动荡的外部环境,谋求企业的生存发展,并获取竞争优势。在这一阶段,来自于战争的词汇——“战略”开始被引入到管理学界,管理理论也呈现出相应的变化发展:

安索夫的《公司战略》(1965)一书的问世,开创了战略规划的先河。到了1975年,安索夫的《战略规划到战略管理》一书出版,标志着现代战略管理理论体系的形成。该书将战略管理明确解释为“企业高层管理者为保证企业的持续生存和发展,通过对企业外部环境与内部条件的分析,对企业全部经营活动所进行的根本性和长远性的规划与指导”。他认为,战略管理与以往经营管理的不同之处就在于面向未来,动态地、连续地完成从决策到实践的过程,而不是拘泥于现实。它的目标在于最大程度上地整合各种因素,从战略的角度,采取各种手段实现战略目标。这种理论主要还是更为关注企业的外部环境因素。

此间,论述企业组织与外部环境关系的著作还有劳伦斯与罗斯奇合著的《组织与环境》(1969年),提出公司要有应变计划,以求在变化及不确定的环境中得以生存;卡斯特

与罗森茨韦克的《组织与管理——系统权变的观点》(1979年)虽是权变理论学派的代表作,但其分析的问题同样是从长期角度看待企业如何适应环境,认为在企业管理中要根据企业所处的内外条件随机应变,组织应在稳定性、持续性、适应性、革新性之间保持动态的平衡。

迈克尔·波特的《竞争战略》(1980)可谓把战略管理的理论推到了顶点,书中许多思想被视为战略管理理论的经典,比如五种竞争力(进入威胁、替代威胁、买方侃价能力、供方侃价能力和现有竞争对手的竞争)、三种基本战略(成本领先、标新立异和目标集聚)、价值链的分析等。通过对产业演进的说明和各种基本产业环境的分析,得出不同的战略决策,这套理论与思想在全球范围产生了深远的影响。《竞争战略》与后来的《竞争优势》(1985年)以及《国家竞争优势》成为著名的“波特三部曲”,在全世界的影响很大,中国的管理学界以及很多实际工作者对此都不陌生。

四、第四阶段：企业再造运动时代（20 世纪 80 年代到 90 年代初期）

20 世纪 80 年代,随着人们受教育水平的日益提高以及信息技术越来越多地被用于企业管理,第三次科技革命的强烈冲击,三、四十年代形成的企业组织愈来愈不能适应竞争日益激烈的新环境,管理学界提出要在企业管理的制度、流程、组织、文化等方方面面进行创新。美国企业从 20 世纪 80 年代起开始了大规模的“企业重组革命”,日本企业也于 90 年代开始进行所谓“第二次管理革命”。这十几年间,企业管理经历着前所未有的,类似脱胎换骨的变革。

实践先于理论的产生，总结许多企业成功改革经验之后，企业再造理论的最终构架由迈克尔·海默博士与詹姆斯·昌佩完成。他们在其合著的《再造企业——管理革命的宣言书》（1993）中阐述了这一理论：现代企业普遍存在着“大企业病”，这是导致传统的管理理论不适合今天经济发展形势的最大原因。同时，面对日新月异的变化与激烈的竞争，要提高企业的运营状况与效率，迫切需要脱胎换骨式的革命，只有这样才能回应生存与发展的挑战；企业再造的首要任务是BPR——业务流程重组，它是企业重新获得竞争优势与生存活力的有效途径；BPR的实施又需要两大基础，即现代信息技术与高素质的人才，以BPR为起点的“企业再造”运动将创造出一个全新的工作世界。

《再造企业——管理革命的宣言书》出版前的1990年，《哈佛商业评论》杂志就发表了海默的文章《改造工作：不要自动化，而要推翻重来》，在这篇文章中，海默批评了企业在改造中常犯的错误，即运用信息技术加速重新整合已落后了几十年（甚至几百年）的工作流程，指出要对流程进行重新思考，并提出了改造的七项原则。由于其为再造工程所做出的理论贡献，海默本人被美国《商业周刊》评为20世纪90年代最具影响力的“四大管理宗师”之一。

除海默之外，还有许多管理学家在为企业再造做咨询工作的同时，撰写文章。1993年11—12月的《哈佛商业评论》上，发表了特雷西·高斯、理查德·帕斯卡及安托尼·阿瑟斯的《重新创业的过山车——为更有力的明天在今天冒险》，其中特别强调，改造不是改变现在已有的，而是要