

学习型组织简明教程



XUEXI XING ZUZHI JIANMING JIAOCHENG

张永涛 编著

605

F-270-43
2366

学习是企业竞争力的源泉

顾建国



A1036983

内 容 简 介

本书是一本介绍管理学前沿理论——学习型组织与五项修炼理论与实务的简明教程。全书共分九章,较为系统、简明地介绍了个体学习、组织学习与学习型组织的一些基本概念和基本理论;建立学习型组织的第五项修炼——系统思考的原理和技术,以及建立学习型组织的其他四项修炼(即自我超越、改善心智模式、建立共同愿景和团队学习),五项修炼的整合,选编了国内外四家著名企业创建学习型组织的案例。本书以企业管理干部、高校管理类专业学生为主要读者对象,亦可供相关专业大学生、研究生选做教学参考书。

图书在版编目(CIP)数据

学习型组织简明教程/张永涛编著. —合肥:中国科学技术大学出版社,2002.6

ISBN 7-312-01431-3

I. 学… II. 张… III. 企业管理—干部教育—教材
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 032506 号

中国科学技术大学出版社出版发行

(安徽省合肥市金寨路 96 号,邮编:230026,发行电话:0551—3602905)

中国科学技术大学印刷厂印刷

全国新华书店经销

开本:850mm×1168mm 1/32 印张:7.25 字数:188 千

2002 年 6 月第 1 版 2002 年 6 月第 1 次印刷

印数:1—5000 册

ISBN 7-312-01431-3/C·44 定价:10.00 元

序

在全球化、市场化和信息化三大时代大潮的背景下，企业组织的环境一方面呈现出复杂多变的发展趋势，另一方面组织应付这种不确定性的能力大大提高。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。

20 世纪 80 年代以来，作为企业组织新形态之一、被誉为“未来成功企业模式”的“学习型组织”非常引人注目，特别是美国麻省理工学院教授彼得·圣吉博士《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》的广泛传播，使得创建“学习型企业”、“学习型社会”、“学习型家庭”、“学习型城市”、“学习型政府”、“学习型国家”等各种“学习型组织”，成为国内外管理与实践的热点。

彼得·圣吉博士在 20 世纪 80 年代初，汇聚了一群杰出的企业家至麻省理工学院，精心研究，融合了其他几项出色的理论、方法与工具，发展出自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习和系统思考五项修炼的学习型组织模型。从此，国内外许多知名企业纷纷结合本企业实际积极进行了创建学习型组织的探索与实践，并取得了很大的成功。美国的杜邦、英特尔、苹果电脑、联邦快递，加拿大皇家石油、汉诺威保险公司等大企业主动要

求并赞助麻省理工学院成立有关创建“学习型组织”的学习中心,并要求麻省理工学院帮助自己的企业脱胎换骨,改造成“学习型企业”。我国的联想集团、海尔集团,冶金行业的宝钢集团、莱钢炼钢厂,安徽江淮汽车集团等企业都已经在按照学习型组织的理念进行管理创新,走在我国企业创建学习型组织的前列。

马钢现正处在加快发展的关键时期。“十五”期间,马钢发展将贯彻“做强钢铁主业,发展非钢产业,建立现代企业制度”的战略方针,通过结构调整,增强企业经济实力和提高经济效益,重塑上市公司形象。为实现结构调整的战略目标,我们必须清醒地认识到:随着我国加入WTO,国内钢铁行业产业结构和产品结构调整步伐明显加快,企业间的联合与重组正成为一种新的发展趋势,钢铁市场竞争更加激烈。学习型组织理论认为,企业竞争归根到底是学习力的竞争。所谓学习力是指学习动力、学习毅力和学习能力三要素的交集。而进行五项修炼、创建学习型组织就是要使企业的学习力得以持续提升。作为大型国际上市公司的马钢,其生存和发展必须适应外界环境的急剧变化,全面提升学习力,不断增强应变能力和创新能力。所以,我们应当顺应时代的发展趋势和潮流,用学习型组织的理念改造传统企业,改变传统的管理模式,激发员工的创造力,增强竞争优势,把马钢培育成具有国际竞争力的大企业集团,使马钢在激烈的市场竞争中求得生存和持续发展。

为了稳步推进马钢学习型组织的创建活动,本着先试点、后推广的原则,公司决定以球团厂、材料供销公司

为试点单位,分准备、学习、运用、评价四个阶段进行学习型组织的创建试点工作。为此,公司成立了有关部门和试点单位组成的试点工作协调指导组以及创建学习型组织理论研究组。理论研究组认真学习研究了学习型组织的理论与实务,并于2001年秋为试点单位培训了64名创建学习型组织骨干。本书就是作者在马钢首期“学习型组织与五项修炼研修班”授课教案的基础上编写而成,相信它的出版将为学习型组织理念和基本知识在马钢的普及发挥重要作用。我们深知,创建学习型组织是一项复杂而富有挑战性的工作,然而,“只要找到路,就不怕路远。”



2002年1月18日

前 言

伴随着知识经济时代的到来,各种组织的环境变得异常动荡与复杂;同时,由于信息技术和专业知识技术的迅速发展,使得组织应付环境不确定性的能力大大提高。统治企业组织 100 多年的官僚组织形态由于上述两方面的原因而日趋萎缩。自 20 世纪 80 年代以来,企业组织新形态纷纷涌现,如“队”型组织、学习型组织、虚拟型组织、自设计型组织、疯狂型组织等等,令人眼花缭乱、目不暇接。

在企业组织新形态中,“学习型组织”最为引人注目,被誉为“未来成功企业的模式”。1997 年 7 月在上海举行的世界管理大会上,与会学者一致认为未来世界管理有十大变化趋势:

- (1) 创新——未来管理的主旋律。
- (2) 知识——最重要的资源。
- (3) 学习型组织——未来成功企业的模式。
- (4) 快速的应变能力——时代的新要求。
- (5) 权利结构转换——变正“金字塔”为倒“金字塔”。
- (6) 弹性系统——跨功能、跨企业的团队。
- (7) 全球战略——21 世纪企业决战成败的关键。
- (8) 跨文化管理——管理文化的升华。

(9) “四满意”目标(顾客满意、员工满意、投资者满意和社会满意)——企业永恒的追求。

(10) 没有管理的管理——管理的最高境界。

以上这十大变化趋势无一不与学习型组织的管理理念有关,也正好从多个侧面反映了学习型组织的特征。特别是美国麻省理工学院教授彼得·圣吉博士在该研究领域的卓越贡献和他的旷世之作《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》的广泛传播,使得“学习型组织”已经成为当今时代的一个流行词,创建“学习型组织”成为国内外管理理论与实践的热点。美国的杜邦、英特尔、苹果电脑、联邦快递,加拿大皇家石油、汉诺威保险公司等大企业主动要求并赞助麻省理工学院成立有关创建“学习型组织”的学习中心,并要求麻省理工学院帮助自己的企业脱胎换骨,改造成“学习型企业”。目前,美国排名前25位企业中,已有80%以上按照“学习型组织”的模式改造自己;在世界排名前100位企业中也已有40%以上按照“学习型组织”模式进行彻底改造。美国壳牌石油公司总裁卡洛亲自推动学习型组织的建立。知识经济时代的杰出代表比尔·盖茨创建的微软公司之所以取得巨大成功,其秘诀之一正是创建“学习型组织”。

在我国,1992年10月,上海举办了“上海国际成人教育研讨会”,会上国内外学者交流了学习型组织在世界上的发展状况。1996年7月,上海率先成立了“学习型组织研究推进中心”,全面系统地在国内介绍、传播学习型组织的管理理念。1998年1月召开了首届“上海市学习型组织研讨会”,北京也同时成立了组织学习推广中心,开

展了多期“学习型组织和五项修炼”培训班。1998年4月,国家经贸委在北京组织召开了全国性的创建学习型企业研讨会。2001年5月,在青岛举行的学习型组织研讨会上,与会专家、学者交流了最近几年来我国创建学习型组织理论研究成果和实践经验。虽然,目前真正开展组织演练的企业还不太多,但是创建学习型组织的势头发展强劲,有望在不远的将来形成一个热潮。

由于作为管理学前沿的学习型组织理论对不少读者来说还比较陌生,加之彼得·圣吉的《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书篇幅较长且不易读懂,我们感到有必要编写一本简易读本,以满足广大读者学习学习型组织和五项修炼的需要。

本书共分九章。第一章介绍个体学习、组织学习与学习型组织的基本概念和基本理论;第二章和第三章重点介绍建立学习型组织的第五项修炼——系统思考的原理和技术;第四章到第七章分别介绍建立学习型组织的其他四项修炼,即自我超越、改善心智模式、建立共同愿景和团队学习;第八章阐述五项修炼的整合;第九章选编了国内外四家著名企业创建学习型组织的案例。为了帮助读者加深理解,在前八章后均附有一定数量的思考题,供读者练习之用。

本书是一本介绍学习型组织与五项修炼的理论和实务的简明读本,它以作者为马钢集团“学习型组织与五项修炼研修班”讲课的教案为基础,进行充实、提高,编写而成。在编写过程中,作者参阅并引用了一些国内外学者的研究成果(主要参考书目附后),在此谨向被引用文献

的著作者表示真诚的谢意。

本书承蒙马钢股份有限公司董事长、马钢(集团)控股有限公司总经理顾建国先生题词,马钢(集团)控股有限公司、马钢股份有限公司党委书记顾章根先生题写书名,马钢(集团)控股有限公司副总经理丛明奇先生作序,谨向他们表示衷心感谢!

尽管我们为本书的出版做了许多努力,但是由于作者的水平所限,书中的不妥之处在所难免,敬请有关专家、学者和广大读者批评指正。

张永涛

2002年1月13日

目 次

序	(I)
前 言	(V)
第一章 学习与学习型组织	(1)
第一节 学习的定义与学习理论	(1)
一、学习的定义	(1)
二、学习理论	(2)
第二节 个体学习与组织学习	(5)
第三节 学习型组织	(7)
一、学习型组织的定义	(7)
二、学习型组织的特征	(9)
三、学习型组织与中国传统文化	(12)
四、学习型组织与企业文化建设	(16)
思考题	(18)
案例 联邦快递(Federal Express):创意与创新.....	(19)
第二章 系统思考及其法则	(23)
第一节 组织学习的智障.....	(23)
一、企业的短命现象	(23)
二、组织学习的七大智障	(24)
三、以修炼克服“智障”	(30)
第二节 系统与系统思考	(31)
一、系统的概念与本质	(31)
二、系统思考的管理观念	(32)

三、第五项修炼:系统思考——见树又见林	(33)
第三节 系统思考的法则	(39)
思考题	(49)
第三章 系统思考的语言与基模	(52)
第一节 系统思考的语言与基模	(52)
一、复杂问题的类型	(52)
二、系统思考的语言	(53)
第二节 系统思考语言的基本元件	(55)
第三节 系统基模	(61)
第四节 系统基模应用举例	(79)
一、人民航空——组织创新的拓荒者	(80)
二、解开人民航空之谜	(83)
思考题	(89)
第四章 自我超越——实现心灵深处的渴望	(91)
第一节 学习型组织的人性观	(91)
一、经济人与 X 理论假设	(91)
二、社会人和 Y 理论假设	(93)
三、复杂人和超 Y 理论假设	(94)
四、“自我超越的人”的假设	(95)
第二节 自我超越	(97)
一、自我超越及其特征	(97)
二、自我超越的修炼	(99)
三、自我超越在组织中的培养	(105)
思考题	(107)
第五章 改善心智模式——用新眼光看世界	(108)
第一节 心智模式及其特点	(108)
一、心智模式的含义	(108)
二、心智模式的特点	(109)
第二节 改善心智模式的修炼	(109)

一、辨认跳跃式的推论	(110)
二、练习左手栏	(112)
三、兼顾探询与辩护	(114)
四、对比拥护的理论和使用的理论	(116)
第三节 诊治大公司的心智模式	(117)
一、大公司的 3C 思维模式	(117)
二、诊断 IBM 的心智模式	(119)
思考题	(122)
第六章 建立共同愿景——打造生命共同体	(123)
第一节 共同愿景的含义与特点	(123)
一、共同愿景的含义	(123)
二、共同愿景的特点	(124)
第二节 共同愿景与学习型组织	(124)
第三节 建立共同愿景的修炼	(126)
一、建立共同愿景的修炼	(126)
二、建立共同愿景是一项永无止境的工作	(131)
第四节 共同愿景夭折的原因	(133)
思考题	(136)
第七章 团队学习——激发群体智慧	(137)
第一节 工作群体与团队	(137)
一、工作群体与团队的区别	(137)
二、团队的形成	(138)
三、团队的绩效	(140)
第二节 团队学习及其作用	(143)
一、团队学习及其作用	(143)
二、团队学习的三个面向	(144)
第三节 团队学习的修炼	(145)
一、深度汇谈	(145)
二、讨论	(147)

三、深度汇谈与讨论的交互运用	(148)
第四节 克服习惯性防卫	(151)
一、自我揭露	(152)
二、兼顾反思与探询	(153)
第五节 团队学习的演练	(154)
一、深度汇谈的集会	(154)
二、建立管理学习实验室	(155)
思考题	(156)
案例 谁应当获得这颗心脏	(157)
第八章 整合五项修炼 创建学习型组织	(161)
第一节 系统思考的核心作用	(161)
一、系统思考与自我超越的修炼	(161)
二、系统思考与改善心智模式的修炼	(162)
三、系统思考与建立共同愿景的修炼	(163)
四、系统思考与团队学习的修炼	(164)
第二节 学习型组织的整合	(165)
第三节 创建学习型组织的 PLAE 循环模式	(167)
一、准备阶段	(168)
二、学习阶段	(168)
三、运用阶段	(169)
四、评价阶段	(169)
思考题	(169)
第九章 国内外创建学习型组织案例选编	(171)
案例一 微软公司	(171)
一、系统地从过去和当前的研究项目与产品 更新换代中学习	(172)
二、通过数量化测量标准的信息反馈进行学习	(175)
三、以“客户支持”为依据进行学习	(176)

四、促进各产品组之间的联系,实现资源共享, 交流学习	(180)
案例二 通用电气公司	(182)
一、组织转型,创建学习型组织的新体制	(183)
二、观念转变,进行学习型组织的五项修炼	(185)
案例三 联想集团	(189)
一、联想集团:14 年健康成长	(189)
二、极富特色的组织学习活动	(190)
三、组织学习机制	(194)
四、组织学习保证与促进机制	(196)
案例四 上海宝钢	(202)
一、追求卓越,自我超越,明确“三高一流”的 战略目标	(203)
二、提倡参与意识,进行自主管理	(204)
三、自主管理活动的推进	(208)
主要参考文献	(211)

第一章 学习与学习型组织

第一节 学习的定义与学习理论

一、学习的定义

学习最狭义的定义是“我们在学校里所从事的活动”，广义的学习定义则认为我们每个人都不停地“在学校里学习”，学习发生于任何时刻。因此，人们普遍接受的学习定义是：由于经验而发生的相对持久的行为改变。我们可以这样说，行为的变化表明了学习的发生，学习是行为的改变。

广义的学习定义表明，我们无法看到任何人的学习。我们能够看到变化正在发生，但这并不是学习本身。学习是一个理论上的概念，因而无法直接观察到。

在广义的学习定义中，还有以下几点需要说明：

第一，学习包含着变化。从组织的角度来看，这一点有利有弊。人们可以学会好的行为，但也可以学会不好的行为，如持有偏见或限制自己的产量。

第二,这种变化应该是相对持久的。暂时的变化可能仅仅是反射的结果,而不是学习的结果。因此,在学习方面需要把那些由于疲劳或适应性而导致的行为改变排除在外。

第三,我们的定义关注的是行为,只有行为活动出现了变化,学习才会发生。如果个体仅仅在思维或态度上发生了变化,而行为未发生相应变化,则不能称为学习。

第四,学习必须包含某种类型的经验。学习可以通过观察或直接经验得到,也可以通过间接经验得到(如通过阅读而获得)。这其中关键的问题依然在于:这种经验是否导致了相对持久的行为变化?如果回答“是”,我们可以说学习发生了。

二、学习理论

关于学习的理论有许多,这里介绍三种比较有代表性的学习理论。

1. 经典条件反射理论

在经典条件反射理论方面的大量研究是 20 世纪初俄国生理学家伊万·巴甫洛夫进行的,他的研究主要是教会狗听到铃声后做出分泌唾液的反应。

经典条件反射是被动的。当某件事发生时,我们以某种特定的方式进行反应,它可以帮助我们解释一些简单的反射行为。然而,大多数行为,尤其是个体在组织中