

OPEN

THE LEADING TRANSLATED SERIES OF MANAGEMENT NEW THINKING
[管理新理念前沿译库之壹]

超越学习型组织

BEYOND THE LEARNING ORGANIZATION

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

通过领先的人力资源管理实践创造一种崇尚持续成长和发展的文化

〔美〕杰瑞·M·吉利 安·梅坎尼克 著

佟博 卢馨 贾爱娟 杨子丽 译

当今世界经济以知识和信息为基础，许多公司信奉“学习型组织”的理念

一种不断创新的组织文化，是企业在激烈的市场竞争中生存和发展的关键

超越学习型组织

——通过领先的人力资源管理实践
创造一种崇尚持续成长和发展的文化

[美] 杰瑞·W·吉利 著
[美] 安·梅坎尼克

佟 博 卢 馨 译
贾爱娟 杨子丽

经济 管 理 出 版 社

选题策划 杨世伟

责任编辑 陈 力

技术编辑 晓 成

责任校对 超 凡

图书在版编目 (C I P) 数据

超越学习型组织 / (美) 吉利等著; 佟博等译. —北京:
经济管理出版社, 2002

ISBN 7-80162-513-7

I. 超... II. ①吉...②佟... 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 087982 号

超越学习型组织

——通过领先的人力资源管理实践

创造一种崇尚持续成长和发展的文化

杰瑞·W·吉利 安·梅坎尼克 著

佟 博 卢 馨 贾爱娟 杨子丽 译

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京交通印务实业公司

787×960 毫米 1/16 24.5 印张 289 千字

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月北京第 1 次印刷

印数: 1—8000 册

ISBN 7-80162-513-7/F·494

定价: 38.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

本书献给伯特·B·吉利 (1919.10.29~1981.3.6)
和露蒂·维多利亚·吉利 (1925.1.1~1998.11.17)

你们的灵魂永远与我们同在，指引我们的人生；
通过那不可知的途径给予我们影响、支持和鼓励。

目 录

第一部分 导言

第一章	传统型组织、学习型组织和发展型组织	(3)
	发展型组织的演化过程	(7)
	传统型组织	(11)
	学习型组织	(14)
	发展型组织	(22)
	结论	(27)
第二章	发展型组织的蓝图	(29)
	变革过程模型	(32)
	发展型组织的蓝图	(36)
	发展型组织的建立	(37)
	人力资源管理实践技术	(40)
	创建发展型组织的障碍	(45)
	发展型组织的优势	(52)
	结论	(64)
	第二部分 发展型组织的创建	
第三章	发展型领导的行为准则	(67)
	领导者：暴风雨中的导航员	(70)
	发展型领导的哲学：公仆意识	(71)
	领导者神话	(75)

发展型领导的角色和职责	(75)
关于发展型领导的假设	(76)
发展型领导的行为准则	(77)
绩效导向原则	(84)
结论	(94)

第四章 组织系统对组织形态演变的影响 (99)

组织系统的组成要素	(104)
咨询活动的类型	(120)
组织系统对于工作设计、学习系统以及绩效 培训的影响	(121)
组织效率框架的应用	(125)
组织系统进行转变的步骤	(128)
结论	(129)

第五章 组织准备力:角色和职责的转化 (131)

高级执行官的角色和职责	(133)
管理者的角色和职责	(138)
员工的角色和职责	(153)
结论	(156)

第六章 21 世纪的人力资源部门 (161)

重构人力资源	(163)
人力资源职能的结构	(164)
人力资源职能的相关活动和延伸性服务	(165)
通过建立伙伴关系来建立信誉	(166)
有效开展人力资源活动的战略	(171)
人力资源专家的角色和职责	(172)
人力资源职能的工作成果	(186)

结论	(187)
----	-------

第三部分 人力资源实践

第七章 人力资源计划、招聘和甄选 (195)

人力资源计划	(199)
明确人力资源和组织目标	(202)
职位分析	(205)
招聘	(208)
甄选	(213)
适应	(214)
社会化	(215)
安置	(218)
链接	(218)
结论	(218)

第八章 学习和变革过程 (221)

形成学习和变革的伙伴关系	(224)
识别学习和变革的各个阶段和概念	(226)
为学习和变革做准备	(229)
信息交换	(238)
获得知识并加以实践	(248)
传递和整合	(252)
责任以及承认	(257)
学习和变革过程模型的应用	(258)
结论	(261)

第九章 事业发展策略 (265)

组织更新的个体论方法和系统论方法之间

	的关系.....	(267)
	什么是人力资源.....	(268)
	什么是发展.....	(269)
	什么是组织的发展.....	(272)
	什么是事业发展.....	(276)
	确定员工弱点的神话.....	(281)
	确定实力.....	(282)
	巩固实力.....	(287)
	控制弱点.....	(289)
	结论.....	(292)
第十章	绩效管理	(295)
	员工为什么不能达到预期的经营成果.....	(298)
	组织为什么不能达到预期的经营效果.....	(301)
	绩效水平提高的原则.....	(302)
	绩效结盟.....	(303)
	达到绩效成就.....	(315)
	结论.....	(321)
第十一章	发展的薪酬和奖赏	(323)
	传统的薪酬和奖赏.....	(325)
	制定一个发展型的薪酬和奖励方案.....	(328)
	确定发展目标.....	(335)
	建立一个发展型的薪酬和奖励方案的步骤.....	(336)
	发展型的组织的薪酬和奖励战略.....	(345)
	结论.....	(351)

第四部分 发展型组织的
运转蓝图

第十二章	构建发展型的组织	(355)
	发展型组织的指导原则	(357)
	发展型组织的结果	(360)
	构建一个发展型组织的十五步	(365)

图表索引

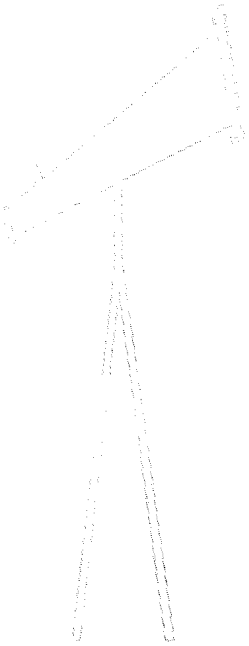
- 1—1 组织形态的演变 (8)
- 1—2 传统型组织、学习型组织和发展型组织
 的比较 (10)
- 1—3 各种组织形态的发展型活动及其成果 (14)
- 2—1 变革过程模型 (32)
- 2—2 发展型组织蓝图 (38)
- 3—1 发展型领导行为准则调查问卷 (95)
- 4—1 组织系统 (104)
- 4—2 克服发展型组织成功阻碍的八个步骤 (127)
- 5—1 发展型组织中领导者、管理者和员工
 各自所扮演的角色和担负的职责 (133)
- 5—2 高级执行官、管理者和员工的角色和
 职责清单 (156)
- 6—1 人力资源专家的角色及其对组织的影响力
 和组织工作效果的演变过程 (173)
- 6—2 人力资源职能、从属职能及能力的金字塔
 构成 (177)
- 6—3 组织层级和人力资源专家的职责 (185)
- 6—4 创造 21 世纪的人力资源部门的步骤及其
 组成要素 (191)
- 7—1 人力资源计划、招聘、甄选、成长 and
 发展 (198)
- 7—2 从人力资源计划到成长和发展：步骤、

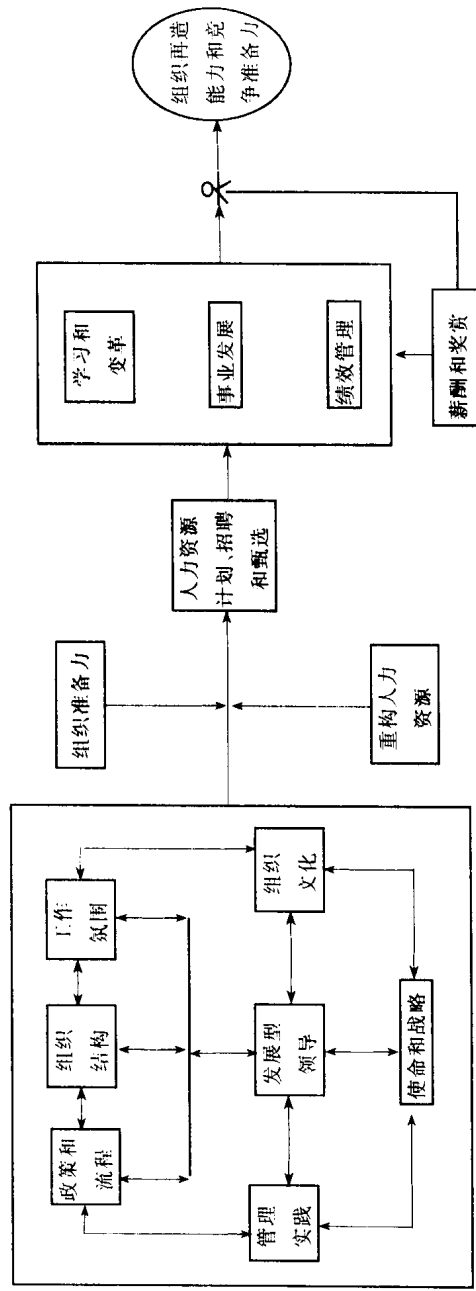
行动和结果	(200)
7—3 学习能力指数	(209)
7—4 面试结果指导	(211)
7—5 人力资源计划、招聘和甄选	(217)
8—1 学习和变革过程的五个阶段及其含义	(230)
8—2 学习与改变三维模型	(259)
8—3 学习和变革进程的应用路线图	(263)
9—1 组织事业发展	(277)
9—2 建立事业发展程序的要点和步骤	(286)
10—1 绩效结盟	(305)
10—2 传统的绩效	(310)
10—3 传统的绩效管理程序	(311)
10—4 用于执行者水平的绩效结盟	(312)
10—5 执行者水平的绩效管理程序	(314)
11—1 一个发展型的薪酬和奖励方案	(352)
主要参考文献	(371)

第一部分 身 言

第一章

传统型组织、学习型 组织和发展型组织





组织制度

在任何公司的年终总结中肯定都有一篇报告用来描述员工对于公司最终的成功有多么重要。这些公司都宣称在他们那里员工至上。另外，他们还将精力和资源都集中在提高员工满意度和促进员工的成长上。有些时候，情况确实如他们所说，但不幸的是，更多时候，这种描述仅仅是用来取悦潜在投资者的一种辞藻的堆砌。深入研究表明，企业中的现实情况是与这些年终报告大相径庭的。最为典型情形是，员工被看做是可以自由处置的资源，企业根据自己的需要来进行人事安排，把员工作为行业中巨头们进行激烈竞争的人质和抵押品。正因为很夺企业抱有这种态度，许多企业中的优秀员工选择了离开，到其他的公司去追寻成长和发展的机会。

许多公司里说的是一套，做的是另外一套。一方面员工的重要程度被大肆渲染；另一方面员工待遇不佳。如果我们抛开公司的那些花言巧语，挖掘其真正的人力资源发展情况，我们就会看到其中不一致的地方了。举个例子来说，一家世界级大企业近来自觉采用了学习型组织的理念和实践措施。于是，他将培训开发部更名为组织学习部，将培训开发部的执行副总裁更名为首席学习官。深入了解后，我们发现除了这两个名字的更改外，其他的都维持原样。这个部门的主要工作仍然是为培训活动提供场所。该公司没有更多的去考虑如何将学习真正应用于实际工作，以及学习是怎么改进组织绩效水平的。尽管该公司的负责人宣称他们懂得学习型组织的内涵，他们却没有改变整个公司所采用的发展战略。换句话说，这个公司仅仅为现存问题披上了一件华丽的新外衣，并希望可以借此来改变未来的组织效益。同时，该公司还自诩已经将员工作为公司最宝贵的资产，没有全体人员的努力就无法完成企业使命。实际上，这些全都是空中楼阁。

现在有一种观念十分流行，即员工很容易就可以被替换

掉。以这种理念为指导的结果就是：这些公司采取一种旋转门式的人力资源发展哲学来制定相关的政策和程序（Gilley, Boughton, and Maycunich, 1999）。所谓旋转门哲学就是管理者认为员工是可以自由处置的，在市场环境下，合格的替换者到处都是。于是，他们对员工的态度就缺乏尊敬和重视。

如果在一个企业中，这种漠不关心的态度占了上风，那么管理者就会拒绝指导和发展员工能力，这样他们就可以不为手下员工的绩效担负任何责任了。于是，当他们的员工没能实现预期的绩效目标时，这些员工就被迅速解雇了。这样做的后果是打击了员工的士气，降低了工作效率，并使员工的忠诚度和责任心大大受损。

毫无疑问，企业需要符合条件的、天赋聪颖的员工来为顾客生产他们所需要的产品和服务。这样的员工来源于两种途径：一是外部市场，一是公司内部。

Gilley (1998, 45~46) 曾指出：“很明显，企业迫切需要的是最优数量的合格聪明的员工，他们能为顾客提供顾客所需要的产品和服务。有两种途径可以满足这种需要：①企业可以在一个拥有足够的优秀人才资源的开放市场中获得自己想要的人力资源。②企业可以在其内部促进员工成长，进行人力资源的开发。选择第二种方法的公司明白：在公开的外部市场中是很难找到它们所需要的那些专业化、特殊化的技能和知识的；员工的知识技能很快就会落伍；组织内部缺乏机会和挑战会对员工士气造成负面影响；新员工很可能需要一些额外的培训开发来实现最佳绩效和最佳工作效率。

无论采取哪种方法，员工都会在持续的成长和发展中焕发活力，而形成这种成长和发展的局面的正是一种建设性的挑战。另外，如果组织为员工提供职业生涯开发的机会，组织就能更好的留住那些优秀的员工。这两种战略都要求公司采取一