

主编 韩经纶

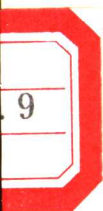
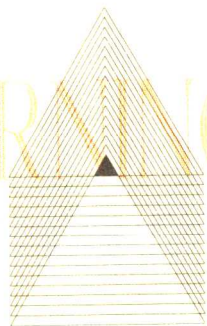
DRIVING THE WHEEL OF LEARNING

驱动

HANJINGLUN

学习之轮

WHEEL OF LEARNING



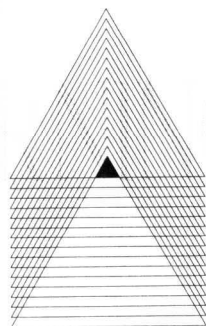
贵州人民出版社

知识管理系列丛书
Zhi Shi Guan Li

主 编
韩 经 纶

驱动

HANJINGLUN



学习之轮

贵 州 人 民 出 版 社

图书在版编目 (C I P) 数据

驱动学习之轮/韩经纶著. —贵阳: 贵州人民出版社,

2002.10

(知识管理系列丛书)

ISBN 7-221-06019-3

I. 驱... II. 韩... III. 企业管理-职工培训

VI.F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第073788号

驱动学习之轮

知识管理系列丛书之四

主编 韩经纶

责任编辑/吴家萃

整体设计/曹琼德

制作输出/新兴数码

出版发行/贵州人民出版社

社 址/贵阳市中华北路289号

邮 编/550001

印 刷/贵阳市宝莲印务有限公司

规 格/890x1240mm 1/32

字 数/145千字

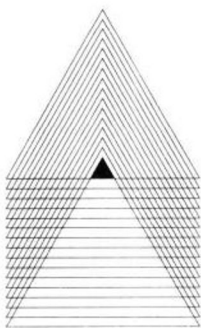
印 张/7

版 次/2003年1月第1版

印 次/2003年1月第1次印刷

书 号/ISBN 7-221-06019-3/F.340

定 价/18.00元



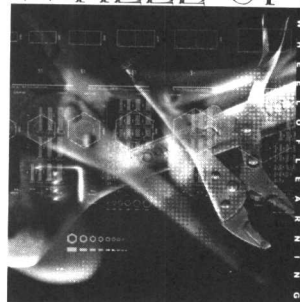
韩经纶 男，天津市人。1964年毕业于天津财经学院国际经济贸易系并获经济学学士学位。现任南开大学国际企业管理系教授、博士生导师、南开大学国际商学院学术委员会副主任、国际学术交流委员会主任、南开大学学术委员会委员、南开加拿大研究中心执行主任、中国加拿大研究会副会长、天津市学位委员会学科评议组成员、欧洲国际市场学会会员、富布赖特学者（1994—1995）、美国哥伦比亚大学高级客座教授。长期从事管理学、国际企业管理、国际营销与贸易等课程的教学、研究以及企业咨询工作。先后主持、参加并完成了国家、省、部级和国际交流研究项目16项；在国内外出版、发表专、译著、教材共24部，论文80余篇，主要代表作有《最新国际企业管理》、《组织行为学导论》、《服务营销——企业竞争的新战场》、《服务管理与营销》、《优秀管理者成功的秘诀》、《国际贸易基础理论与实物》、《全球商战大观——一场不流血的世纪之战》等。曾先后多次赴美国、加拿大、巴基斯坦、芬兰、瑞典、丹麦、爱尔兰、日本、韩国以及台湾和香港特区研修、工作和讲学，经常为来华投资、经商的企业家和来访的外国专家、学者及留学生讲课、作报告。其业绩已载入《天津市当代专家名人录》、《中国当代专家名人录》，并被推荐为国家级软科学专家和国家留学基金委评委。享受政府特殊津贴。



丛书策划/禄佳妮

DRIVING THE WHEEL OF LEARNING

驱动学习之轮



知识管理系列丛书

Zhi Shi Guan Li

DRIVING THE WHEEL OF LEARNING



知识管理系列丛书

Z h i S h i G u a n L i

丛书顾问/陈炳富 顾培亮

丛书主编/韩经纶

副主编/赵 军

本书编委/何 伟 邱昭良 程斌宏 王新汉 常 莉

目录

第 1 章	学习型组织是企业成功的必由之路	1
1.1	组织学习和学习型组织的概念与特征	4
1.2	为什么要建立学习型组织?	8
1.3	学习型组织理论与实践回顾	20
第 2 章	揭开“组织学习”的面纱	26
2.1	组织学习的一般模式	27
2.2	组织学习之轮	44
2.3	5 种组织学习活动	48
第 3 章	人与文化——学习型组织的灵魂	59
3.1	个体学习——组织学习的基石	60
3.2	团队学习——组织学习的最佳方式	64
3.3	个体学习、团队学习与学习型组织	70
3.4	建立适宜学习的组织文化	78

第4章 转变组织——建立适宜学习的组织	96
4.1 变革的时代	96
4.2 适宜学习的组织蓝图	104
4.3 成功的模式	110
4.4 组织学习的障碍	121
4.5 组织转变	127
第5章 利用技术促进学习	137
5.1 技术对组织学习的影响	139
5.2 电子化学习	144
5.3 知识管理工具与知识管理系统	153
5.4 网络化学习	164
第6章 驱动中国企业的“学习之轮”	174
6.1 中国企业学习的推动力与障碍因素	174
6.2 中国企业组织学习现状	185
6.3 中国企业促进组织学习的对策	207

第1章

学习型组织是企业成功的必由之路

1983年,壳牌石油公司的一项调查表明,1970年名列《财富》(Fortune)杂志“500家大企业”排行榜的公司,其时有1/3已经销声匿迹了。依壳牌石油公司的估计,大型企业的平均寿命不及40年。因此,当你看到自己身边的某个大公司在一夜之间垮掉时,你也不必感到惊奇。虽然这种优胜劣汰、适者生存的社会现象对于整个社会有利,但对于具体企业来说,却是非常痛苦的。

总结正反两方面的经验,人们发现,大部分公司失败的原因在于,组织学习的障碍妨碍了组织的进步及成长,使组织被一种看不见的巨大力量所侵蚀,乃至被吞没了。因此,20世纪90年代最成功的企业将会是“学习型组织”,因为未来唯一持久的竞争优势是看谁有能力比竞争对手学习得更快。

组织学习与学习型组织作为当今西方企业管理界最热门的话题之一,近10年以来受到越来越多的重视。现在西方对组织学习的研究方兴未艾。据粗略统计,近年来关于组织学习与学习型组织的文献呈直线增长态势。不仅有很多论文发表,

而且出版了一批有影响的专著；不仅有理论探讨，而且有大量的实证分析与案例研究，并且出现了一些咨询公司专门辅助企业转变为学习型组织。

与理论界相呼应，大批优秀企业也纷纷表示了对学习型组织的兴趣，有的还积极推进组织学习或导入学习型组织辅导项目，如美国的福特汽车（Ford）、通用电气（General Electric）、摩托罗拉（Motorola）、康宁（Corning）、AT&T、联邦快递（Federal Express）；欧洲的塞恩斯钢铁（Sheerness Steel）、罗福（Rover）、ABB 等，并取得了明显成效，初露锋芒。请看以下两个实例：

（1）壳牌崛起

壳牌石油公司是第一家了解加速组织学习好处的大公司。它之所以能成功地渡过七八十年代石油危机的巨大冲击，主要归功于“学习如何浮现管理者的心智模式，并加以改善”。在 20 世纪 70 年代初期，壳牌石油在世界七大石油公司中敬陪末座，但到 20 世纪 80 年代末，它已经坐上了头把交椅。壳牌石油公司前任企划部主任德格（Arie de Geus）说：“要在动荡的企业环境中生存与发展，有赖于组织化的学习。这是管理团队改变对公司、市场与竞争者的共有心智模式的过程。因此，我们把企划看成学习，而把公司整体企划看作组织化的学习。”

（2）罗福振兴

20 世纪 80 年代晚期，英国最大的汽车制造厂商罗福

(Rover) 陷入了困境：每年亏损超过一亿美元，内部管理混乱，产品质量江河日下，劳资矛盾恶化，员工士气低落，前景一片黯淡。而时至今日，罗福摇身一变成为全球最富生命力的汽车制造厂商之一。在北美和亚洲，其产品供不应求；在过去的几年里，罗福汽车全球销量几乎扩大了一倍；产品质量优异，几乎囊括了业界所有的质量奖；罗福豪华系列一跃成为新的“马路之皇”，而“罗福 -600”则跻身世界最畅销的汽车排行榜。到 1996 年，年产汽车 500 多万辆，销往全球 150 多个国家和地区，年销售额超过 80 亿美元。在全球汽车市场刚刚复苏的 1993 和 1994 年，罗福的销售额竟增长了 16%，不仅一举扭转了巨额亏损，而且盈利颇丰（1994 年盈利 560 万美元）；人均创收增长了 4 倍！与此同时，员工的满意度和生产率也创历史新高，并且持续高涨；最近的一次对罗福公司员工的调查表明，超过 85% 的员工对自己的工作感到满意，认为受到良好的培训，并且愿意齐心协力提高团队的绩效。这与几年前的境况简直判若两人，而这一切变化竟然发生在如此短暂的时间内，更是令人匪夷所思。

罗福振兴的秘诀是什么呢？调查显示，从高层领导到一线职工都一致认为，罗福重振雄风最大的“功臣”首推公司致力于成为学习型组织的努力。

由此可见，组织学习在振兴企业、全面提升企业能力方面已经产生了显著的成效，它值得人们深入加以研究。

1.1 组织学习和学习型组织的概念与特征

1.1.1 何谓“学习”？

在古汉语里,“学习”是由两个字构成的。第一个字“学”由两部分构成:上面是表示“知识积累”的符号;下面是一个小孩站在一扇门旁,指的是增长知识的过程。第二个字“习”指的是经常练习。它相形于一只鸟展开翅膀,练习飞翔能力,欲离开鸟巢。它也由两部分组成:上半部分表示鸟儿展翅欲飞;下面代表巢穴。因此,“学习”的原意是“‘学’而时‘习’之”,表示个人自我完善的修炼过程。它是一个持续不断的过程。

在英语里,“学习”(learn)一词来源于印欧语系 leis,意为“轨迹”或者“车辙”、“犁沟”。“学习”作为动词,指的是通过追寻足迹来获得经验。

因此,一般意义上的“学习”指的是通过阅读、听讲、研究、实践等途径来获取知识或技能。“学”是基础,而“习”也不可缺少。孔子对此有精妙论述:“学而不思则罔,思而不学则怠,”“学而时习之,不亦乐乎。”

用在管理中,“学习”这个词指的是增长见识、知识的过程,是从过去行动中总结经验,用以指导未来行动的过程,是连接过去、现在和未来的纽带(Fiol and Lyles,1985)。学习反映了知识、见识的增长以及成功经验的积累(Chandler,1962; Chakravarthy,1982; Hedberg,1981; Miller and Friesen,1980)。也就是说,学习既是行为的结果,又是知识状况的变化。而彼

得·圣吉(Peter Senge)则认为,学习不应仅停留在获取知识或信息的一般意义上,还应该包括心灵的根本转变或运作。这是学习更深层次上的意义,也是他主张的学习型组织的核心。

1.1.2 何谓“学习型组织”?

虽然学习型组织现在已经成为很多人喜欢挂在嘴边的时髦词汇,但人们对于“学习型组织”(learning organization)的定义也是众说纷纭。

彼得·圣吉指出,学习型组织是这么一种组织,“在其中,大家得以不断突破自己的能力上限,创造真心向往的结果,培养全新、前瞻而开阔的思考方式,全力实现共同的抱负,以及不断一起学习如何共同学习。”

野中郁次郎(Ikujiro Nonaka)用“知识创造型公司”来描述学习型组织,指出知识创造型公司的特征是:“发明新知识不是一项专门的活动……它是行动的一种方式,是存在的一种方式,在其中,每个人都是知识工作者。”

派得乐(Pedler, 1991)等认为:“学习型公司是促使公司中的每一个成员都努力学习,并不断改革自身的组织。”

加尔文(Garvin, 1993)指出:“学习型组织是指善于获取、创造、转移知识,并以新知识、新见解为指导,勇于修正自己行为的一种组织。”

马恰德(Marquardt, 1996)指出:“系统地看,学习型组织是能够有力地进行集体学习,不断改善自身收集、管理与运用知识的能力,以获得成功的一种组织。”

科姆(Kim, 1993)则认为,几乎所有的组织都会学习,不管

其是有意还是无意。学习型组织是指那些有意识地激励组织学习,使自己的学习能力不断增强的组织;而一般组织则对组织学习听之任之,从而一步步削弱了其学习能力。

对于以上各家的说法,笔者比较赞同马恰德给学习型组织下的定义。它一方面指明了学习的范围、对象,另一方面又指出了学习的目的和目标。因此,本文采用这一定义。

1.1.3 何谓“组织学习”?

与“学习型组织”紧密相连的一个概念是“组织学习”(organizational learning)。同样,尽管人们对组织学习的研究已有十几年的历史,但目前尚未对组织学习的定义形成统一的认识。从起源来看,“组织学习”的概念实际上是借鉴了心理学中的“个体学习”(individual learning)的概念(Weick, 1991)。因此,所有关于组织学习的定义几乎都是基于这种类推。

大多数学者承认组织学习是一个持续的过程,与知识的获取和绩效的提高有关系。但他们在其他一些重要问题上却有分歧。例如,一些人认为学习不能离开行为的改变,另一些人则认为只要换一种新的思考方式就足够了;一些人认为信息处理过程是学习产生的机制,而另一些人则认为是共同的愿景、组织惯例,甚至记忆;一些人认为组织学习是普通的平常事,另一些人则认为组织学习存在缺陷,具有个性才是正常的等等。

下面,笔者摘录了几位学者给组织学习下的定义:

“组织学习指的是通过掌握更多知识和更好地理解,达到改善行为的过程。”(C. Marlene Fiol and Marjorie A. Lyles, “Organizational Learning”, Academy of Management Review,

October 1985.)

“如果一个实体通过处理信息,使得它的潜在的行为范围发生了变化,就可以认为它在学习。”(George P. Huber, “Organizational Learning”, “The Contributing Processes and the Literatures”, Organization Science, February 1991.)

“组织学习是指从历史中总结规律,以指导实践〔的过程〕。”(Barbara Levitt and James G. March, “Organizational Learning”, American Review of Sociology, Vol. 14, 1988.)

“组织学习是发现错误、改正错误的过程。”(Chris Argyris, “Double Loop Learning in Organizations”, Harvard Business Review, September & October 1977.)

“组织学习通过建立共同的愿景、知识、心智模式等来进行,是建立在过去的知识与经验——即记忆的基础之上的。”(Ray Stata, “Organizational Learning”, “The Key to Management Innovation”, Sloan Management Review, Spring 1989.)

那么,到底应该如何认识组织学习呢?笔者认为,组织学习必须具备以下三个条件:a. 能不断地获取知识,在组织内传递知识并不断地创造出新的知识;b. 能不断增强组织自身能力;c. 能带来行为或绩效的改善。因此,组织学习是一个持续的过程,是组织通过各种途径和方式,不断地获取知识、在组织内传递知识并创造出新知识,以增强组织自身能力,带来行为或绩效的改善的过程。

1.1.4 学习型组织的特征

一个理想的学习型组织具有以下5个基本特征:

a. 浓烈的学习气氛。组织中每个人都具有强烈的学习欲望和较强的学习能力;整个组织具有浓厚的学习氛围;宽松的组织环境;鼓励、奖赏、推动学习,喜欢变革,善于创新,允许一定程度的失败的风气等。

b. 把学习放到重要的战略地位。在学习型组织中,学习是一个持续的战略过程,与工作密不可分;学习渗透到组织的每个层次;人人参与,每个成员都有机会参与讨论公司的政策制定与战略形成过程。

c. 有机整合的企业内部。组织内工作环境和谐,信息交流高效、畅捷;工作团队富有成效,团结、协调、生机勃勃;组织中每个成员都有自我发展的机会,且每个人的发展机会与组织的整体目标相吻合;整个组织能持续改善与提高;形成坚固的核心能力。

d. 人性化的组织结构。人性化的组织结构可以保证组织成员自由发展,并使组织易于调整。

e. 对环境的高度适应能力。组织具有高度的柔性,适应能力强,能不断调整、更新或再造自我,以适应变化的环境;与外部环境的交融。

另外,学习型组织还应表现出强大的能力和蒸蒸日上的业绩。

1.2 为什么要建立学习型组织?

1.2.1 学习是组织的一项基本职能

如果把公司视为一系列知识、资源的结合体,不断地获取

知识、资源,更新知识、使用知识、创造知识就成为组织的基本职能,也是企业生存、发展的必要前提,那么,学习就是组织天生的而且是最重要的职能。而实际上,在西方企业管理界,这种基于知识或资源的企业观已经广为人们所接受。

十几年前,在企业管理界,人们还很少能听到与知识有关的专业词汇,如隐性知识(tacit knowledge)、组织能力、智力资本与组织学习等,而现在,不仅管理学者、经济学家、社会学家们对其展开各方面的研究,它也成为人们每天思考和谈论的对象。正如日本学者野中郁次郎(Ikujiro Nonaka)所说:“经济生活中,唯一确定的事就是不确定性的永恒存在;唯一持久的竞争优势就是知识。”组织不仅是处理信息的机器,而且要善于创造出新知识。沃尔-玛特(Wal Mart)和麦当劳(McDonalds)成功的秘诀就被认为是由于它们有能力管理、运用知识,它们都能顺利地将组织惯例中蕴含的知识从一家公司转移到另一家公司。

随着世界经济一体化进程的加快和科学技术的迅猛发展,企业面临的环境正在发生翻天覆地的变化。为了生存发展,企业必须顺应形势变化,不断对自身进行调整。不仅要对产品、过程或结构等外在的要素进行调整,而且要对影响组织运行的各种内在因素,包括企业的价值观、思维模式、基本假设乃至根本目标进行改革——即要求企业不断进行学习。正如哈瑞森·欧文斯(Harrison Owens)所说:“很长一段时间以来,企业的主要目标是生产出产品或提供服务,以赚取利润。但现在,企业有了一项更优先、更主要的任务,那就是要成为高效的学习型组织。之所以这么讲,并不是说产品、利润不再重要,而是因为,在