

学习型组织 新思维

邱昭良 著

创建学习型组织的系统生态方法



机械工业出版社
China Machine Press

学习型组织 新思维

邱昭良 著

创建学习型组织的系统生态方法



机械工业出版社
China Machine Press

本书从一种全新的思维看待学习型组织。作者认为学习型组织是一个生态式的、自我演进的复杂系统，而不是机械的组合体。书中描述了组织学习系统的框架，并对其组成部分进行了较为深入的分析。全书的目的在于给出一套完整、详细的创建学习型组织的系统生态方法。

本书结构清晰，语言生动，案例丰富。书中配有大量漫画，以形象地说明问题。

本书由机械工业出版社出版，未经出版者书面许可，本书的任何部分不得以任何方式抄袭，复制。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

学习型组织新思维：创建学习型组织的系统生态方法/邱昭良著. —北京：机械工业出版社，2003.1

ISBN 7-111-11047-1

I. 学… II. 邱… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2002）第080466号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：魏 杰 版式设计：赵俊斌

山东高唐印刷有限责任公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003年1月第1版·2003年4月第3次印刷

787mm×1092mm 1/16·25.75印张

定 价：38.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

推荐序一

21世纪之初，一些“明星”公司相继发生了一系列由骇人听闻的商业丑闻导致的破产倒闭事件，引发了人们对于公司治理和商业信用的重新思考，而对这个问题的更深层次思考则是：公司存在的价值和发展做大的根本动力到底是什么？这个问题其实并不是一个新的话题。事实上，自从人类的组织诞生以来，这个问题就一直存在着，也成为企业管理研究与实践领域一个永恒的话题。

从20世纪80年代开始，对于这个问题有了一个最新的答案，那就是组织学习（Organizational Learning）能力。麻省理工学院教授彼得·圣吉博士在《第五项修炼：学习型组织的艺术与实务》一书中，提出了创建学习型组织需要进行的五项“修炼”，引起了人们对于学习型组织的广泛关注。学习型组织也因此成为了企业管理领域一个最新的研究课题，在最近十几年时间中取得了长足进展。一些先进的企业，例如壳牌石油、福特、通用电气、摩托罗拉、AT&T等公司，纷纷开始创建学习型组织。

但长期以来，组织到底如何进行学习、如何对学习进行管理，一直是一个模糊的问题。如何让学习在组织中真正发生，并持续深入、扩展，也是一道困扰很多企业的难题。在本书中，我们欣喜地看到作者在长期研究、思考的基础上，并结合一些实践经验，借用了大量的寓言、试验和商业案例分析，对这些问题给出了大胆而富有真知灼见的解释。

本书作者邱昭良于1995年考入南开大学国际企业管理系，师从我国著名管理学家陈炳富教授攻读企业管理硕士学位，研究方向是企业战略管理。1996年开始从事学习型组织的研究，阅读了大量文献，并对联想集团进行了深入的案例分析，写出了硕士毕业论文《迈向学习型组织：组织学习的障碍因素分析和学习型组织构建》，受到一致好评，并荣获南开大学优秀论文称号。毕业后，作者一直关注学习型组织

的研究与实践，于1998年创建了“学习型组织研修中心”网站，致力于学习型组织的推广，成果颇丰。作者现在南开大学国际商学院，师从成思危和我，攻读企业管理专业博士学位。本书是作者长期思考和研究的结晶。

通读全书，我认为，本书有如下四方面的主要特点：

首先需要指出的是，作者认为学习型组织是一个生态式的自我演进的复杂系统，而不是机械式的组装体，对于企业的组织学习实践具有重要的启示。众所周知，企业是个复杂的开放系统，还有很多规律没有被人们发现和掌握，因此，通过培育一个适宜的环境，激发个体的创新能力，进而通过制度化的沟通与交流机制，促进这些创新知识的传播，激发更多的反馈与创新，从而形成组织学习的正循环。这种创建学习型组织的模式不仅具有较强的操作性，也是富有成效的。

其次，作者在书中给出了组织学习系统的框架，并对其组成部分进行了较为深入的分析，书中结合一些案例，为企业创建学习型组织提供了可资借鉴的“地图”或“线索”，而且其内部结构逻辑清晰，各章节有机联系，井然有序。

再次，作者按照一个完备的分析框架对学习型组织创建过程中存在的障碍因素进行了深入而细致的分析，为试图创建学习型组织的企业指明了前进道路上可能存在的“陷阱”。

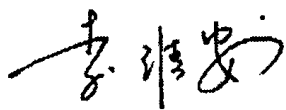
最后，本书也根据作者的实践经验，结合我国企业的实际情况，给出了富有建设性的建议，其中对我国知名企业联想集团、联强国际（中国台湾）以及鲁南水泥公司的案例分析，都具有一定典型意义。

另外，在本书的第1、2章中，作者从新的视角重新审视企业面临的商业环境，重新思考企业管理原则，也给人很多启迪。而在第9章，作者引导读者重新思考企业的自组织和系统演化的特性，使本书形成一个前后呼应的整体。在本书的最后，作者还给出了学习型组织研究与实践的一些工具、资源，为初学者提供了深入研究的切入点，也显示了作者推动学习型组织研究与实践的良好愿望。

通览全书，我认为，本书确实是一本不错的管理学读物，既有重要的理论价值，又有较高的可读性和实践指导意义。当然，由于学习型组织在国内尚处于研究与实践的萌芽阶段，本书尚存在一些不完善的地方，例如缺乏足够的案例支撑、一些分析和研究还有待进一步深入等，这些都需要作者和更多学习型组织研究与实践者一

起努力。

随着我国加入世界贸易组织和市场经济体制改革的进一步深化，企业必须增强自己的活力，做大，做强，做活。因此，提高组织的学习能力，使企业成为学习型组织，将是很多企业提升竞争实力的必由之路。相信本书将为我国企业创建学习型组织、提升竞争力，起到抛砖引玉的作用。



南开大学国际商学院院长

教授、博士生导师

经济学博士、管理学博士

2002年10月 20日

推荐序二

作为一名老联想人，我认同本书作者得出的结论，即：联想的成功在很大程度上取决于强烈的学习能力。推而广之，正如人的成长离不开不断的学习，企业的兴盛与繁荣也离不开不断的学习。尤其对于一些竞争激烈、变化频繁的行业与市场而言，更是如此。因此，研究和实践学习型组织，自20世纪80年代以来，成为企业管理学术界和一些先锋企业的必然选择。

对于我国企业来说，真正按照现代企业的运行规则，参与市场经济的竞争，也只有不到20年的时间，相对于西方发达国家的先进企业而言，我们在企业运营与管理方面还是一个“小学生”。我国企业也普遍面临着“长不大”、“做不强”的困境。随着中国加入WTO，市场与竞争环境将进一步与国际接轨，对很多企业而言，都必须尽快学习适应新的规则、建立新的运营秩序与管理规范，惟有如此，才能获得参与市场竞争的“入场券”。这些都需要企业具有较强的组织学习能力。因此，中国必须更快、更好地学习。这是一个重要而紧迫的任务。

在这种情况下，本书作者基于自己多年的研究与思考，完成了这本关于学习型组织的作品，我认为，不仅具有一定的理论意义，而且具有重要的实践指导价值。

本书的理论意义在于如下三方面：

首先，本书巧妙借鉴了生物学、生态学、系统科学、复杂性科学等研究成果，并对众多案例进行了分析，给出了创建学习型组织的系统化、生态式方法，给人耳目一新的感觉。作者在梳理归纳现有的关于学习型组织研究成果的基础上，给出了自己的模型和见解，具有一个相对完整的逻辑体系。

其次，本书语言流畅，既有一定的理论深度，又尽量避免使用深奥艰涩的词汇，适合商业人士阅读。其中的一些寓言，在轻松诙谐中也能给人很多启示。

前言

21世纪的企业将是学习型企业，因为惟一持久的竞争优势就是有能力比你的竞争对手学习得更快。

——阿瑞·德格斯，壳牌石油公司原企划部主任

学习型组织：21世纪的组织

正如达尔文所说：在剧烈变动的环境中，能够生存下来的不是最聪明的，也不是最强壮的，而是最灵活的。借用生态学的一个公式： $L \geq C$ ，瑞万斯指出，一个有机体要想生存下来，其学习(L, Learn)的速度必须等于或大于环境变化(C, Change)的速度。企业作为一个复杂的有机系统，要想在剧烈变动的市场中生存与发展，必须有能力及时察觉组织内外环境的变化，并积极做出调整，学习新的技能，采用新的经营运作模式，成为学习型组织。《第五项修炼：学习型组织的艺术与实务》的作者彼得·圣吉曾经说过：“学习智障对孩童来说是个悲剧，但对组织来说，可能是致命的。”因此，他认为，真正有生命力的企业是那些善于学习的企业。

中国掀起“学习型组织”热潮

2001年5月15日，亚太经合组织人力资源能力建设高峰会议在北京召开，国家主席江泽民出席开幕式并发表了题为《加强人力资源能力建设共促亚太地区发展繁荣》的重要讲话。江主席在讲话中，明确提出了“构筑终身教育体系，创建学习型社会”

VII

第三，基于作者对联想、鲁南水泥等企业的深入了解，作者对我国企业创建学习型组织的努力进行了较为深入的案例分析，有一定的理论价值。

同时，本书的实践指导意义也是非常明显的：作者不仅深入解析了组织学习的过程，解析了创建学习型组织这一系统工程，而且结合大量案例，讨论了创建学习型组织的切入点、步骤、困难与方法。当然，正如作者所言，创建学习型组织没有一个固定的途径，每个企业都要结合自身的实际状况找到自己的“地图”，但深入阅读本书，相信读者可以找到很多有价值的启示。

本书作者在联想工作三年半的时间，曾在联想多个部门工作，一直积极倡导和推广学习型组织的理念与实务。柳总、我和集团其他领导曾阅读过作者关于学习型组织的硕士毕业论文；同时，作者还创办了一个关于学习型组织的专业网站，多年来坚持更新，实属不易。这本书也是作者在这方面努力的成果，相信对于我国企业创建学习型组织将产生积极作用。

无论从理论还是从实务角度来看，这都是一本好书，特此作序。



联想投资有限公司总裁

2002年10月15日

IX

的主张。江主席指出：学习是提高人的能力的基本途径。要通过政策指导和舆论引导，营造尊师重教、求知好学的社会氛围。加快社会化终身教育体系建设，大力发展职业教育，建立广覆盖、多层次的教育培训网络。鼓励人们通过多种形式参与终身学习，拓展与更新知识，提高素质，增长才干。

在江主席的讲话发表以后，各省市纷纷响应江泽民主席号召，建设学习型社会、学习型城市与学习型组织，例如上海市、北京市、大连市、常州市、宁波市科技局等，纷纷采取实际行动，推进组织学习。与此同时，大批企业开始导入学习型组织建设，例如联想集团、上海施贵宝、江淮汽车、中联水泥鲁南有限公司等。

世界经理人网2001年11月19~26日进行了一次网上调查：“对你的管理工作影响最大的管理理念是什么？”，在参加调查的461人中，有23.64%选择了“学习型组织”，成为得票最高的选项。这在一定程度上说明，学习型组织已经深入人心，具有重要影响力。

学习型组织：樱桃好吃树难栽

尽管学习型组织对我们来说已非常熟悉，但创建学习型组织的道路并非一帆风顺，而是障碍重重。事实上，自1990年彼得·圣吉出版了学习型组织的扛鼎之作——《第五项修炼：学习型组织的艺术与实务》一书引发了对学习型组织研究和实践的热潮以来，虽然在理论研究和实践方面取得了很大的进展，但一个不能回避的尴尬问题是：很多企业试图建立起或转变为学习型组织的努力失败了；大多数企业都无法充分发挥组织学习的潜力；即使取得了一些进展的企业，也感到见效太慢。

大多数实践学习型组织的企业都抱怨说，他们没有找到关于如何缩小理论和实践间距离的指导，甚至一些对学习型组织最坚决的信仰者也厌倦了术语。例如，哈雷·戴维森公司的首席执行官理查德·梯尔林克是“第五项修炼”的坚决赞同者，也是彼得·圣吉先生最忠实的支持者之一，他也发现：“我们勉强地理解那些符号，书卖了很多，它也启迪人们思考。但当你认真想做点什么时，符号却不能改变任何事情。”确实，理查德·梯尔林克先生的困惑并不鲜见。事实上，很多单位甚至做到了中高层经理人手一册《第五项修炼：学习型组织的艺术与实务》，但实际的学习并

未发生。

问题解析

建立学习型组织是一个系统工程，产生这个问题的原因当然是多方面的，与企业管理者观念、对环境的认识、对企业的政策以及对建立学习型组织这个系统工程方方面面的认识不到位、推进时缺乏指导有关。但更为重要的是，根据学习型组织研修中心网站举办的一次调查表明，学习型组织推进中的困难主要在于“缺乏操作性，不知从何下手”、“对学习型组织缺乏了解”以及“领导人不重视”等。其中，缺乏可操作性的指导被评为最重要的原因（43%）。这也可以从现在发表的有关学习型组织的书籍和论文中得到印证，截止到目前，对于组织学习和学习型组织的研究还基本上停留在理论探讨和描述性的论述上。

与此同时，组织学习是如何发生的？什么是组织学习持续发展的动力？组织学习要克服哪些障碍因素？所有这些问题，无论在学术界，还是在商业实践中，都还没有得到很好的解决。

另外一个值得关注的动向是：企业管理学研究越来越多地借鉴了人类自然科学先进的研究成果，例如生物学、生态学、心理学、医学、复杂性科学等，来充实和丰富自己的理论体系。因为管理学研究的主要对象——企业——是一个非常复杂的超有机体系统，而我们对于企业的研究相对于自然科学的研究还非常短暂和浅显，因此，无论从研究深度、广度，还是科学性方面，都存在很大不足。

即使是采取案例研究的方法，姑且不说我们无法完整地描述一个企业，即使对于同一个事实，不同的人也会产生不同的结论。因此，我们只能找出那些可能起作用的因素，而无法得到一个科学的公式或解决方案，按照这个公式“复制”成功。当然，我们这么说并不代表我们认为案例研究是没有价值的，相反，这是我们研究企业内部运作规律的重要途径。

因此，我们认为，必须借鉴大量的成功案例，借鉴生物学、生态学、心理学等自然科学的研究成果。本书试图将建立学习型组织所需的观念转变、系统架构以及实践指南融入形象生动的寓言故事、生物学、心理学和管理学的实验研究以及活生

生的案例中，启发经理人思考、感悟，从而达到指导行动的目的。事实上，空洞的说教和理论并不能导致正确的行动，只有让人真正理解、并自觉贯彻到自己的行动中，理论才更有力。

本书章节安排

第1、2章主要论述组织的外部环境变化和企业的政策，揭示组织学习的重要性和必要的观念及政策。

第1章通过恐龙与蜥蜴在剧烈变化的环境中死亡和生存的对比，通过两只青蛙的不同命运，揭示出企业必须能够及时洞察内外环境的变化，调整自己，才能适者生存；本章也论述了建立一个学习型组织的必要性。

第2章从安第斯山脉的土豆、农夫甲、乙种庄稼以及园丁修剪玫瑰花丛的不同策略等隐喻入手，指出生物体必须根据环境的状况不同采取不同的策略，企业成长也是如此，必须根据市场状况采取不同的政策，这取决于企业管理者的抉择。如果企业想建立学习型组织，必须首先制定一个宽容的、多样性的政策，对企业采取更均衡、更系统的观点，从而达到永续经营的理想境界。

这些为建立学习型组织进行了铺垫。事实上，如果我们不能从观念上树立对企业的“正确”看法，我们就不会有适当的行动。

第3、4章主要揭示组织学习发生和发展的过程。现在人们已经认识到，我们对于人类自身的学习还没有真正完全掌握，组织学习远比个体学习更为复杂、更为难以理解和掌握。因此，在这两章借用了大量的试验、寓言故事、假说以及公司和组织发展的案例，例如3M、硅谷的发展历程，让人们从一个崭新的角度看待组织学习。

第3章通过对国内外学者和企业家对学习型组织的描述，揭示出什么是组织学习和学习型组织、学习型组织的特征、组织学习的过程与模式以及组织学习的层次等基本概念，为下面深入研究奠定基础。

第4章借用了大量的寓言、跨学科实验、故事与假说（例如山雀与知更鸟群体学习的差异、生命起源、建设大草原、硅谷奇迹解析等），从不同层面和角度揭示了组

织学习如何发生和发展，引导读者从系统、生态的角度思考组织学习的内涵。在本章，笔者给出了不同学者对于学习型组织构建的理论框架，并试探性地总结出了“组织学习正循环”以及“组织学习鱼”等形象生动的学习型组织创建模式。

第5、6、7章将按照第3、4章分析得出的系统框架，深入分析创建学习型组织的构成要素：(1) 创建和维持适应组织学习的环境；(2) 激发个体的创新与学习；(3) 通过制度化的交流与传播，激发组织学习的正循环。

第5章从树立共享的核心价值观与愿景、组织变革、改造知识系统、改善人力资源管理、重塑企业文化、运用先进的信息技术等六个方面，重点论述学习发生的第一个条件，即需要塑造适应创新与学习的环境。

与此同时，个体的学习与创新作为组织学习的基础，是学习型组织发生和发展的“种子”。因此，我们在第6章深入分析了个体如何学习，个体学习如何转化为组织学习，如何保证组织内个体的创新和高效学习，以及个人知识管理等，指出在21世纪，个人必须成为一个善于学习的终生学习者。

第7章结合3M和施乐公司的案例，分析了如何通过制度化的交流与传播，激发组织学习的正循环。学习的火花也许就像一道闪电转瞬即逝，必须将这种学习的胚胎迅速转化成一个群体的行为模式。这一章论述了如何使学习能够持续地传播开来，并形成良性的循环不断发扬光大。在本章中，还包括加强对学习的管理、抓住契机、找准切入点以及可供选择的步骤，并对英国罗福公司创建学习型组织案例进行了深入剖析，指出学习必须从无意识、不自觉走向有意识、可管理的活动。

根据自然科学研究的成果，抑制因素就蕴含在成长过程之中。因此，在第8、9章中，我们再次将视野跳出具体的组织学习过程，从整个组织层面揭示学习型组织其实是一个系统工程，在构建学习型组织的道路上存在很多障碍因素，因此，我们需要一个系统的观点来审视学习型组织及其构建模式。通过这些论述，我们认为，真正的学习是发自内心的、自觉地行动，不是外力强加给我们的，也不是人们精心设计的。

第8章借用万里长征与阿喀琉斯之踵的隐喻，全面分析了创建学习型组织过程中面临的困难与挑战，在组织系统中存在的各种障碍，并对中国企业创建学习型组织的现状、优劣势进行了分析。在本章中，基于笔者的实践，给出了“成功五要素”

XIII

的模型，并深入分析了联想集团富有特色的组织学习实践。

第9章通过将蚂蚁与蜜蜂等昆虫社会组织与人类社会组织进行了对比，指出：如果学习不是个体自发的追求，而是一些外界的压力或任务，那么真正的学习就不会发生。同样，只有企业能够真正发自内心地愿意学习，才能克服重重障碍，使学习不断地深入下去。本章揭示了组织学习必须从被动走向主动、从有意识再次走向无意识。借用对中国古代一个伟大的系统工程——都江堰的分析，揭示创建真正的学习型组织的几点启示。

在附录中，我们给出了学习型组织研究与实践的一些指南，包括一些有用的学习工具、方法和模型、一个供参考的学习型组织测评表、对学习型组织研究概览以及研究可用的资源（期刊杂志、在线资源等）。

本书从组织学习和学习型组织的角度，对大量国际知名公司，例如微软(Microsoft)、IBM、摩托罗拉、壳牌石油公司、3M、施乐、罗福等建立或促进组织学习的努力进行了深入分析，与此同时，也深入剖析了我国一些优秀企业的组织学习实践案例，例如联想集团、联强国际（中国台湾）、鲁南水泥等，相信对于读者会有所启迪。

崔玲女士为本书绘制了大量的漫画，配合一些寓言、故事、试验与案例分析，生动传神地表现了深邃的道理，使本书增色不少。

目 录

推荐序一

推荐序二

前言

第1章 恐龙与蜥蜴：变革与适者生存.....1

1.1 恐龙的灭绝与适者生存1

1.2 重新审视今天的商业环境8

1.3 企业短寿的原因何在15

1.4 做个敏捷的企业——从沃尔玛称雄谈起21

1.5 成为学习型组织的理由25

第2章 土豆与玫瑰：重新发现企业37

2.1 农夫甲、乙种庄稼的启示37

2.2 玫瑰花丛式的繁衍50

2.3 从IBM两度转型看公司发展的“野草策略”53

2.4 企业是个均衡的矛盾统一体58

2.5 平衡计分法：从四个纬度测量企业价值64

2.6 企业是个复杂的自适应系统70

2.7 企业异型：粘液菌式的组织73

第3章 蝌蚪与青蛙：何谓学习型组织	76
3.1 组织学习和学习型组织的定义与特征	77
3.2 组织学习的内容与模式	82
3.3 组织学习层次	105
第4章 山雀与知更鸟：学习是如何发生的	124
4.1 生命起源假说和对组织学习的启示	125
4.2 山雀与知更鸟：会学的鸟儿有奶喝	129
4.3 建设大草原：组装还是生态	136
4.4 硅谷解析：揭开群落学习演进的秘密	142
4.5 学习的正循环：培养学习的“生境”	154
4.6 组织学习鱼：一个整合的系统观点	156
4.7 如何构建学习型组织——其他一些学者的观点	161
第5章 温暖的小池塘：创造适宜学习的环境	177
5.1 创造适宜组织学习的环境	177
5.2 核心价值观与愿景	182
5.3 组织变革	190
5.4 加强知识管理，改造知识系统	198
5.5 人力资源管理 with 领导	204
5.6 重塑企业文化	218
5.7 运用先进的技术	227

第6章 种子与闪电：点燃学习的火花	243
6.1 个体如何学习	243
6.2 个体学习的心智模式	246
6.3 个体学习与组织学习的连接	248
6.4 激发个体创造性学习	250
6.5 时间管理	261
6.6 个人知识管理	265
6.7 做一名终生学习者	268
第7章 施乐与3M：激发学习的正循环	270
7.1 施乐与3M的差距	270
7.2 建立组织学习的正反馈机制	274
7.3 对学习的管理	282
7.4 把握契机——组织学习的触发因素和起跑点	291
7.5 行动起来：建立学习型组织的基本步骤	296
7.6 “解剖麻雀”：罗福公司建立学习型组织的历程	298
第8章 万里长征与阿喀琉斯之踵：组织学习的障碍	307
8.1 创建学习型组织的现状与挑战	307
8.2 中国企业创建学习型组织的现状与问题	311
8.3 组织学习障碍因素分析	316
8.4 阿喀琉斯之踵——瓶颈总在最上端	338
8.5 长征的启示——成功五要素	341