

3

7272.9  
S31

# 造就组织学习力

上海明德学习型组织研究所 主编

黄 健 编著



A1034989

上海三联书店

## 图书在版编目(CIP)数据

造就组织学习力/黄健编著.

—上海:上海三联书店,2003.1

ISBN 7-5426-1750-8

I. 造... II. 黄... 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 098185 号

## 造就组织学习力

---

---

编 著/黄 健

策 划/朱美娜

责任编辑/张 峰

装帧设计/范峤青

监 制/朱美娜

责任校对/李士达

出版发行/上海三联书店

(200235)中国上海市钦州南路 81 号

<http://www.sanlianc.com>

E-mail:sanlianc@online.sh.cn

印 刷/上海锦佳装璜印刷发展公司

版 次/2003 年 1 月第 1 次

印 次/2003 年 1 月第 1 次印刷

开 本/890×1240 1/32

字 数/180 千字

印 张/9

印 数/1—6100

---

---

ISBN 7-5426-1750-8  
G·596 定价:18.00 元

# 前 言

## 本书的由来

上个世纪 90 年代初一个金色秋天的下午,我拜访了年逾 90 高龄的美国麻省理工学院的终身院士杨通谊老先生。当我怀着一颗惴惴不安的心叩开了杨老的家门并说明来意后,杨老非但没有对于我的冒昧造访流露出任何的责备之意,相反却热情地接待了我,并与我侃侃而谈达两个多小时,向我娓娓道来系统动力学在国际和国内的发展。临别前,杨老送了我一本由他亲自签章的《第五项修炼》中译本。从此,那本有着浅蓝色封面的书将我引向学习型组织理论的海洋深处……

伴随着经济体制的“基因突变”、社会的全面转型和对外开放政策的持续贯彻,我国企业在市场经济、知识经济和全球化经济大潮的夹击下,经受了比世界上其他国家的企业可能要多得多、也复杂得多的种种生存挑战。在如此这般的变革背景下,经过上海明德学习型组织研究所等机构和学者的大力宣传,在中国初版的《第五项修炼》终于抖落了躺在书库中沉积的厚尘,让人们领略了它的真正价值,并一版再版,成为世纪之交中国管理界的畅销书。

当新世纪的钟声荡响的时候,世界各国的领导普遍在思考如何引领自己的国家和民族应对新世纪严峻挑战。江泽民主席在多次重要讲话中,一再强调了学习对于开创中华民族未来的重要性和紧迫性。他在 2001 年 5 月 APEC 人力资源能力建设峰会上明确提出的“加强人力资源能力建设,构建终身教育体系,建设学习型社会”等六点主张,更是直接推动了我国学习型社会的理论研究

和实践探索进程。而创建学习型组织作为各地区、各行业和各企事业单位建设学习型社会、学习型城区的重要基石之一,受到了我国企业界和社会各界的普遍关注和推崇。

作为一名在我国较早涉足这一领域的理论研究并热切关注实践发展的理论工作者来说,我由衷感到欣慰的是,能够亲眼目睹学习型组织的理论在众多国内外专家学者的共同推动下已经步出学者的书斋,并超越不同国界相异的文化背景,服务于中国轰轰烈烈的改革大业。但随着学习型组织的基本理念得到广泛的认同后,人们更加关注的恐怕是一个组织究竟如何开展持续的学习,从而造就组织的学习力,并切实地转化为组织的创新力、变革力和核心竞争力,开创组织美好的未来。在这方面,圣吉大师的《第五项修炼》等系列专著纵然提供了独特的系统思考方法论和睿智的五项修炼工具。然而,连圣吉本人也说,任何企业在创建学习型组织的过程中,应创造完全属于自己的“故事情节”。由此催人想到,如何将更多的组织学习的理论成果和操作工具奉献给社会和企业,为人们创造与众不同的“故事情节”开拓思路和方法,实乃研究者的天职。于是,经过大量艰苦的文献查阅及资料研究工作后,我们在今年初夏正式成立了著书小组,并着手精心构思和撰写本书。

### **我们的定位和特色**

作为本书的作者,我们对自身的角色定位首先是做“传播者”。为此,我们力图将国际最前沿的组织学习的浩瀚成果深入浅出地介绍给国内的读者,从而使读者能够领略这一领域精彩纷呈的理论与实践成果。此外,我们还把自己定位为“耕耘者”,我们期望在传播这一领域的专业知识的同时,竭尽所能地运用我们的智识,发挥我们的研究专长,对诸如什么是学习力、什么是组织学习力、学习型组织与组织学习的关系、组织究竟如何学习、如何运用系统力量推动组织学习、怎样识别和克服组织学习的障碍等国内各界普遍关心、但又乏人问津的重要问题进行独立的、深入的探索。这样,本书就既可能具备一种宽阔的国际视野(其实组织学习这一课

题本身就具备国际性,目前它是全球范围内社会变革和组织变革这一大背景下的中心课题),使读者能够与这一领域各种比较前沿的国际研究成果进行有益的对话;同时又尽可能展现我们自身在这一领域的最新原创性研究成果。

在撰写本书的过程中,我们还自始至终地贯彻了“本土化”的基本原则。这不仅表现在我们力所能及地采集了中国企业的一些案例来聚焦问题、阐释问题和提出解决问题的对策,同时我们还花了很多精力尽可能用我国读者所熟悉的语言来表达那些晦涩难懂的西方术语。我们还为书中的每一个部分提供了丰富的参考文献,这不仅确保了自身研究成果的客观性,更是方便了广大读者通过本书来进一步深入了解国内外相关研究成果,从而有助于推进这一领域的学术研究以及理论和实践的发展。

### **本书的结构**

本书由“导论”以及其他四个部分组成。

“导论”关注的是组织学习的背景及这一领域中所研究的一些基本问题。首先,我们针对时代变化发展的重要特征,提出“变革的时代就是学习的时代”这样一个基本命题,指出学习对于一个人、一个组织、一个地区、甚至一个民族与国家生存发展的重要性和迫切性。在“导论”中,我们还就“什么是学习”、“什么是学习力”、“学习力模型”、“个人学习与组织学习之间的关系”、“学习型组织与组织学习之间的关系”等基本问题进行了较为深入的探讨并提出了独立的见解。事实上,它们既是学习型组织实践领域所关注的焦点,同时也是一些非常重要的基本理论问题。

第一部分比较深入地透视了“组织是如何学习的”。这部分首先以文献研究为依据,探讨了组织学习的不同理论基础,并从浩瀚的研究成果中概括了组织学习研究史上四个比较清晰的研究视角,如“系统视角”、“学习类型视角”、“学习的技术过程视角”和“学习的社会过程视角”。然后围绕这四个视角,分别介绍、分析和评述了组织学习领域比较有代表性的13种模型。通过这部分的研究

究,我们试图为组织学习绘制地图。我们还想告诉读者,组织学习的模型很多,学习的道路并不唯一,并非只有“五项修炼”的华山一条道。企业完全可以从这些模型中受到启发,但又不受模型制约,从而营造自己的组织学习力,开创出自身的组织学习之道。

**第二部分**运用系统思维的观点充分探讨了“组织怎样才能学得更好”。具体地说,这部分全面考察了组织的结构、文化和技术(尤其是IT技术)等要素对激发组织学习力的影响。可以这么说,要在一个组织中持续地推行组织学习并由此改进组织的绩效,没有上述这些组织要素的同步改变那是不可想象的。这一部分还就组织学习的激励问题以及组织的一些特定部门在推动组织学习过程中的作用提出了有用的原则和建议。应该看到,在一个企业中,组织学习完全可以由不同部门(如培训部、人力资源部、企业管理部、组织部或企业文化部等)来发动和持续地推进。限于资料和时间限制,我们在这里重点考察了培训部门的推动问题。此外,我们还就领导者在推动组织学习中的作用、学习型领导者的角色分析和素质要求等做了比较深入的探讨。

**第三部分**聚焦于“如何才能识别和消除组织学习障碍以提升组织学习力”。实事求是地说,在组织学习领域,关于学习障碍的研究还不多见,这给我们的研究带来了一定的困难。但是我们认为,首先,第二部分中论及的组织结构、文化、技术、制度以及组织领导(尤其是高层领导)对组织学习的态度等因素,它们既可以成为激发组织学习力的促进因素,同时也可能成为制约组织学习的障碍因素。其次,从个人学习到组织学习的进程中,任何一个过程的“阻断”,都可能会造成“学习的中断”,从而阻碍或影响组织学习的成效。最后,这一部分还超越了组织内部的环境因素,就中国企业所面临的外部环境障碍进行了尝试性的分析。

如果说,前面三个部分的焦点在于“组织层面的学习”的话,那么第四部分则根据“个人学习是组织学习的基础”这样一个基本假设,着眼于“如何提升员工个人的学习力、进而培育组织学习力”这一目标。圣吉在《第五项修炼》中曾经追问,“为什么一个组织中每

一个成员的智商都在 120 以上,而整个组织的团队智商却只有 62?”但是如果没有每一个员工个人的学习力作为厚实的基础的话,那么一个组织的学习力根本就无从谈起。为此,这一部分运用教育学、心理学等基本原理,从诸多方面提出了改善个人学习成效、提升个人学习力的方法。

### 致 谢

本书得以在上海三联书店出版社出版,既是我们这个著书小组工作团队共同努力的结果,更是这一领域众多前辈、同仁和朋友指点、关心、帮助和支持的结果。

感谢上海明德学习型组织研究所所长张声雄先生、常务副所长王永福先生一贯的支持。他们对我们这个团队的厚望激励我们克服了各种困难。他们促成了本书能够尽早出版。感谢上海明德学习型组织研究所咨询部主任姚国侃先生、副所长朱煜善先生以及夏维虹女士,他们为本书的出版尽了很大的努力。

感谢上海社会科学院的张新华教授及其国内外学术同仁。是他们领衔的国际组织学习领域的扛鼎之作《组织学习与知识创新》为本书的编撰赋予了丰富的学术灵感,它滋养了我们的头脑,提供了非常丰富的研究资源。

我们还要感谢其他在本书中被我们引用过的研究成果的国内外学者,尽管我们不能一一列出他们的名字,但他们同样为我们提供了站在他们的肩膀上看得更远、研究得更加深入的机会。

我们更要感谢那些正在全力以赴地尝试运用学习型组织的理论创建学习型组织的中国企业家。是他们的勇气、智慧和多姿多彩的实践,为我们提供了丰富的研究素材。

我们也要感谢上海三联书店出版社的朱美娜女士,是她高度的职业敏感和对学习型组织理论与实践的认同,使得本书得以尽快地出版。感谢本书的责任编辑,他为本书的修改提出了很好的建议。

此外,我们还要感谢我们的家人在背后对我们永远不变的、默

默的亲情支持。离开了他们的的滋养,我们将一事无成。

最后,我们也想借此机会,表达对前辈杨通谊老先生的敬意。尽管他已经离开了我们,但他晚年所致力于推动的事业,正在我们国家蓬蓬勃勃地开展起来。

“路漫漫其修远兮,吾将上下而求索”,让我们以此共勉,共同探寻学习型组织的学习之道,从而造就组织学习力,开创组织美好的未来。

黄 健

2002年11月于华东师范大学



# 目 录

前 言	1
-----	---

## 导论:学习、学习力与学习型组织

1. 变革的时代? 学习的时代!	3
我们的时代是一个什么样的时代?	3
我们的时代是一个变革的时代!	4
一些最为本质的时代性变化	5
我们的时代更是一个学习的时代!	9
2. 个人学习与学习力模型	12
什么是个人的学习?	12
个人学习力模型	13
个人学习力的性质	16
3. 组织学习与组织学习力	18
什么是组织学习?	18
个人学习与组织学习的关系	23
组织学习力探析	25
4. 学习型组织与组织学习	28

## 第一部分:如何营造组织学习力?

### ——丰富多彩的组织学习模型与典范

1. 组织学习模型研究综述	33
组织学习模型的研究视角	33
组织学习模型的理论基础	34
2. 系统视角中的组织学习模型	44

## 2 目 录

彼得·圣吉模型 .....	44
迪珂莘模型 .....	46
一体化学习模型 .....	50
3. “技术”过程视角中的组织学习模型 .....	56
达菲特和威克模型 .....	56
斯拉托模型 .....	59
芮明杰模型 .....	63
4. 学习类型视角中的模型 .....	75
早期的阿基里斯模型 .....	75
改进的阿基里斯模型 .....	82
5. “社会”过程视角中的组织学习模型 .....	89
塞叶特和马奇模型 .....	89
野中模型 .....	91
6. 组织学习的其他模型 .....	101
杨国安模型 .....	101
鲍尔·沃尔纳模型 .....	104
约翰·瑞定模型 .....	107

## 第二部分:如何激发组织学习力

### ——组织内部支持系统的设计

1. 组织结构的变革 .....	113
组织结构的类型及其比较 .....	113
组织结构变革的风险 .....	120
适合于学习的组织结构设计原则 .....	123
2. 组织信息基础设施的设计 .....	127
组织信息化的内涵与关键问题 .....	127
信息技术与组织学习 .....	131
信息技术、组织学习与虚拟组织 .....	136
3. 组织学习文化的建设 .....	143
企业文化力与组织学习力 .....	143

学习型组织的企业文化 .....	149
构建支持组织学习的企业文化 .....	151
4. 组织学习激励制度的设计 .....	158
个人学习的激励 .....	160
组织中团队的激励 .....	167
组织学习的激励 .....	176
5. 组织学习的推动者 .....	182
领导者推动 .....	182
培训部门推动 .....	195
个体推动 .....	202
其他群体的推动 .....	208

### 第三部分:如何提升组织学习力

#### ——组织学习障碍的识别及其克服

1. 组织学习为何无法持续? .....	217
圣吉的忠告 .....	217
组织学习障碍的研究 .....	218
2. 组织学习的内部障碍 .....	222
领导者的迷失 .....	222
组织结构的弊端 .....	226
组织文化的误区 .....	230
3. 组织学习的外部环境 .....	234

### 第四部分:如何培育组织学习力?

#### ——员工个人学习力的提升

1. 塑造积极的自我心像 .....	239
增强自信心 .....	240
形成积极的自我价值观念 .....	242
培养自尊心 .....	242
2. 转变学习心态 .....	244

## 4 目 录

---

培养积极的学习心态 .....	244
治疗学习失败者的顽症:借口症 .....	245
3. 培养良好的学习习惯 .....	248
订立明确的学习目标 .....	248
合理安排时间 .....	249
磨炼意志 .....	249
有条理地做事 .....	250
4. 认识个人的学习类型 .....	251
学习机理 .....	251
智力类型——多元智能理论 .....	253
学习风格 .....	254
5. 学会思考和学会创造 .....	263
打开限制思维的“心锁” .....	263
创造过程和产生创意的秘诀 .....	266
后记 .....	269

# 导 论

---

学习、学习力与学习型组织



## 1 变革的时代? 学习的时代!

如果可能,那就走在时代的前面。如果不可能,那就决不要落在时代的后面。

——布留索夫

人,是一种向往未来的动物。人类社会从来就没有匮乏过对未来的充满激情的憧憬。而自从 20 世纪中期以来,随着社会变化速度的加剧,对社会未来的预测更是得到了人类越来越多的关注。

### ★我们的时代是一个什么样的时代?

这是一个重要的生存课题。古人尚且明白,“识时务者为俊杰”,更何况伴随今天你我的是一个如此动荡的岁月。对于这样一个重要的问题,专家学者们给出了种种令人惊异的回答。让我们先对其中最具有影响的一些代表性思想作一个简要的回顾<sup>①</sup>:

1962 年,美国哈佛大学教授、著名社会学家丹尼尔·贝尔提出了“未来社会是后工业社会”的思想,并于 1973 年出版了轰动世界的《后工业社会的来临——对社会预测的一项探索》。

同样是在 1960 年代,日本未来学家松田米津出版了《信息社会》,据说他是世界上第一个提出信息社会的专家。到了 1982 年,美国社会学家约翰·奈斯比特出版了《大趋势——改变我们生活的十个新方向》,并在其中明确提出“未来社会是信息社会”的论断。此后,相关的研究大有铺天盖地之势。

1985 年,日本未来学家堺屋太一出版了《知识价值革命——

---

<sup>①</sup> 参见金哲、邓志伟主编:《21 世纪世界预测》,上海文化出版社 1996 年版。

#### 4 造就组织学习力

---

工业社会的终结和知识价值社会的开始》，提出未来新型社会将是“知识价值社会”，由此拉开了研究知识社会的序幕。

1996年，世界经济合作与发展组织(OECD)在它的一份报告中首次公开宣称，未来社会是一个以知识的生产、流通、分配、使用和创新为基础的知识经济时代。这意味着知识将逐步替代土地与资本，替代权利和财富，成为社会发展的主流力量和人类进步的直接驱动力。知识对一国经济的贡献率将日益成为决定一个国家和地区竞争力的关键因素。<sup>①</sup>

除此之外，对未来图景的其他各种令人眼花缭乱的描绘，反映了人们对时代特征的多元认识：

我们所处的时代，是信息社会的时代。

我们所处的时代，是高科技的时代。

我们所处的时代，是管理变革的时代。

我们所处的时代，是教育革命的时代。

我们所处的时代，是学习化社会的时代。

……

所有这些关于人类社会变动发展趋势的讨论和观点足以令我们确信，人类已经开始走向一个崭新的社会发展时期——

#### **★我们的时代是一个变革的时代！**

在这个时期，人类面临着空前的、全方位的、令人难以想象的变化。美国人类学家约翰·普拉特早在1960年代末期就曾说过，“当前变革之巨大犹如10次工业革命和基督教改革加在一起同时发生在一代人身上！”<sup>②</sup>

而闻名于世的美国未来学家阿尔温·托夫勒则在他历时30年连续出版的三本以人类在新转折时期所面临的种种变化为主题的

---

<sup>①</sup> 参见黄健著：《发达国家和地区成人教育的发展态势》，载于《教育研究》1999年第7期。

<sup>②</sup> 参见王小平著：《本领恐慌》，海南出版社2001年版。



巨著中,最为系统地、细致地描述了这些令人眼花缭乱、顾不及暇的变化。这三本巨著分别是:

《未来的冲击》(1970年),它研究的是各种社会变化的过程,以及变化对人们和组织产生什么样的影响。

《第三次浪潮》(1980年),它着重研究的是变化的种种方向,指明变化正把人类带往何处。

《力量转移》(1990年),它所论述的是未来变化的控制问题,即这些变化将由什么人来决定和怎样加以决定。

通过这三本巨著,托夫勒试图告诉我们,无论是西方还是东方,人类在转折时期所遭遇的变化是多种多样的,而且这些变化是巨大的、深刻的、快速的。它们影响着人类的经济、政治、社会、文化和教育等各子系统的发展速度、发展力度及发展模式,影响着人们的观念、思维、情感、行为模式和生活方式。它们对商业组织的影响渗透在组织的方方面面:组织的结构、运营模式、核心价值观、人际关系等。

总之,在这个变革的时代,只有变化是唯一不变的东西。而变化本身,又有不同的方式、力度和方向。有渐进的、累积性的变化,致使很多人或很多组织变成了“煮死的青蛙”;也有快速的、突然的变化,令人猝不及防,一夜之间败走麦城;有线性的变化,让人尚存可以触及变化脉络的希冀,更有大量非线性的变化,令人不知所措,甚至深感恐惧……

### ★一些最为本质的时代性变化

从社会宏观层面来透视,在所有的变化中,以下三种变化可能是当前人类社会中最为根本性的时代性变化。因为无论是哪一个国家或民族,都或多或少地感受到了这些变化;无论是人类工作、生活和学习的哪一个领域,都或多或少地受到这些变化的冲击;无论是身处哪一种产业结构之中的企业组织,它的战略、结构、流程和文化……都无一例外地要因为这些变化而进行相应的变革: