

第 章 现代企业管理理论基础

教学目标

通过本章的学习,对企业核心能力、企业业务流程再造、学习型组织、知识管理等现代企业管理理论产生的背景、概念和相关理论有一定的认识和理解。

教学要求

能力模块	能力要求	相关知识点
企业核心能力	(1) 了解企业核心能力产生背景 (2) 理解企业核心能力的概念 (3) 掌握核心能力的构成 (4) 影响核心能力的因素	(1) 企业能力 (2) 核心能力 (3) 核心竞争力
业务流程再造	(1) 了解业务流程再造背景 (2) 理解流程的概念 (3) 掌握流程要素 (4) 掌握业务流程再造关键因素	(1) 流程 (2) 业务流程再造
学习型组织	(1) 了解学习型组织的内涵 (2) 理解学习型组织的特征 (3) 理解典型的学习型组织模式	学习型组织
知识管理	(1) 理解以下概念: 知识、知识的类型、知识管理 (2) 理解知识管理的过程	(1) 知识 (2) 知识分类 (3) 知识管理 (4) 知识共享

引例

苏宁未来战略的真正答案是电子商务。2009年8月18日,苏宁电器网上商城正式更名为“苏宁易购”,释放出这个实体连锁巨头进军电子商务领域的积极而强烈的信号。接近2010年年底,苏宁易购频频推出促销、秒杀等活动,一度日销售额过亿元,发力之势一目了然。有趣的是,易购促销还有意外的收获。此前,苏宁最担心的是电子渠道会和实体渠道发生冲突,但在易购销售额的暴涨后,他们发现,消费者基本上不关心这个问题,消费习惯和生活经历都让绝大部分消费者接受了网络渠道的价格低于实体渠道的现实,实体店的销售根本没受什么影响。这个发现,让苏宁彻底放下了最后的顾虑。

苏宁现在已经为电子商务做好了充分的准备:“无论是C2C,还是B2B,本质还是整个供应链的问题,而这方面我们有很多的优势,如说我们的后台、服务和产品,我们有庞大采购的规模,这些都是我们先天具备的。电子商务只是增加了一些人力资源的投入。通过服务的实体和后台技术,如现在我们建立的管理平台,在全国3~5年完成的物流基地,特别是我们现在建立的智慧型总部,包括了1000~2000家店共享服务的平台,以及在全国建立的呼叫中心等,这种优势可以提供很多想象空间,像现在大家提出的云计算的问题,我们通过现在的后台数据库的能力,就能够为消费者实现云服务,可以从实体的产品进入虚拟的服务,如把产品卖了,把一些服务植入彩电、电脑,就可以和所有的消费者建立新的链接。我们现在和两万多家供应商本身就是B2B,都是在网上基于WMS的采购信息化平台。通过这些东西,我们也可以为大型的企业,包括中小企业以及个人提供全方位的服务,实现外包。这些方面的考虑实际上都基于苏宁的未来发展,我们要建立一个强大的电子商务平台,我们在做准备,苏宁未来一二十年要从传统的企业变成科技企业,这也是我们下一个10年、20年要进行的大转型。”

注:载自中国电子商务研究中心(<http://b2b.toocle.com/detail--5614152.html>)。

从20世纪初产生的企业核心能力、业务流程再造、学习型组织、知识管理等现代企业管理理论到如今依然对企业产生重大的影响。本章主要对以上理论的产生背景以及内涵做了深入浅出的介绍。

1.1 企业核心能力

近些年来,信息技术迅猛发展,导致竞争环境日趋复杂,企业不光把眼光放在外部市场环境而且也更加注重内部环境,注重对自身独特的资源和知识(技术)的积累,以形成企业独特的竞争力(核心竞争力)。

企业能力理论以“能力”为基本分析工具,从企业内部能力与资源的价值性、异质性、不可仿制性等出发去解释企业获得超额收益和保持企业竞争优势的关键性原因。它被作为当代企业理论与战略管理领域一系列重要理论分析和实证研究的共同基点。

企业能力理论主要包括以下观点。

(1) 能力是企业拥有的主要资源或资产。能力是能够为人们共同感受到的社会智力资本,能力告诉拥有者如何解决现实中的各种难题。

(2) 企业是一个能力的集合体。从表面看,企业是由有形的物质资源和无形的规则资源构成的,但从深层次来看,物质资源和规则资源存在的意义和价值在于它们各自背后的能力,唯有蕴藏在这些要素之后的能力,才是企业的本质。

(3) 企业能力最终决定企业的竞争优势和经营绩效,而作为“组织中的积累性学识,特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流的学识”(Prahalad & Hamel, 1990)的核心能力,则是使企业保持长期竞争优势的关键,一般具有路径依赖性、长期累积性、价值优越性、高度整合性和难以仿制性等重要特征。

(4) 企业能力决定了企业的边界,企业的多元化经营取决于企业自身的能力,企业的成长也由企业能力的提高和扩张引起。在长期中,企业能力逐步积累,产生扩大生产规模和生产多样化的要求,并且通过购并等途径转移其过剩的能力,或者对其原有的惯例进行复制,从而推动了企业的成长。

1.1.1 核心能力

企业核心能力理论和企业能力理论是一脉相承的,并没有超出能力理论的边界,它只是能力理论发展到更高阶段的总结。企业能力理论把企业视为一个能力的集合,并认为企业所拥有的独特的、难以被竞争对手仿制的资源和能力是其竞争优势源泉,相应的,核心能力理论在企业持续竞争优势基础的理论研究上则更进了一步。

1990年,普拉哈拉德和哈默又在《哈佛商业评论》上发表了《企业核心能力》。从此,关于核心能力的研究热潮开始兴起,并且形成了战略理论中的“核心能力学派”。该理论的理论假设是:假定企业具有不同的资源(包括知识、技术等),形成了独特的能力,资源不能在企业间自由流动,对于某企业独有的资源,其他企业无法得到或复制,企业利用这些资源的独特方式是企业形成竞争优势的基础。如日本的本田汽车公司,其核心能力是发动机的设计和制造,这种能力可以体现在小轿车上,也可延伸到卡车、割草机、发电设备、工业用压缩机。佳能公司的核心能力是光学及机械加工,这种能力由照相机发展到复印机、激光打印机。杜邦公司的核心能力是化学反应中的催化技术,杜邦公司掌握的几类催化剂的知识,如氰化氢、氟化氢等技术,都属于毒性最强、最难处理的化学品,而这些却是杜邦公司主要化学产品制造过程的推动力,是杜邦化学王国的基石。

对核心能力的认识,最开始基本上倾向于两种:一种是从核心能力的构成要素来定义核心能力,认为企业核心能力是指企业的研究开发能力、生产制造能力和市场营销能力;另一种则着重从知识能否被外部获得和模仿来定义核心能力,认为专有知识和信息是企业能力的基础,学习是提高企业核心能力的重要途径。企业核心能力来自于具有企业特性的、异质的、有路径依赖的、不易为竞争对手模仿的知识体系。

企业如何进行获取、创造、运用知识成为企业核心能力培育的关键问题。由于环境的动态变化,企业在某一时点所形成的核心能力并不能长期维持,Teece、Shuen(1997)等人进一步提出了动态能力理论。动态能力是指企业组织必须适应不断变化的环境,更新自己的能力以及长期形成的学习、适应、变化、变革的能力,包括组织惯例、技能和互补资产,其中所包含的大量隐性知识(Tacit Knowledge)使企业的特定能力极难被复制和模仿。动态能力理论的提出使核心能力理论在管理实践中得到了有益的补充。

核心能力理论强调的是企业内部条件对于保持竞争优势以及获取超额利润的决定性作用。这表现在战略管理实践上,要求企业从自身资源和能力出发,在自己拥有一定优势的产业及其相关产业上进行经营活动,从而避免受产业吸引力诱导而盲目进入不相关产业进行多元化经营。但是,核心能力理论在弥补了注重企业外部分析的波特结构理论的缺

陷的同时,本身也存在其固有的缺陷。由于过分关注企业的内部,致使企业内外部分析失衡。为了解决这一问题,1995年,David J.Collins 和 Cynthia A.Motgomery 在《哈佛商业评论》上发表了《资源竞争:90年代的战略》一文。该论文对企业的资源和能力的认识更深了一层,提出了企业的资源观(Resources-based View of The Firm)。价值的评估不能局限于企业内部,而且要将企业置身于其所在的产业环境,通过与其竞争对手的资源比较,从而发现企业拥有的有价值的资源。所谓的企业资源是公司在向社会提供产品或服务的过程中能够实现公司战略目标的各种要素组合。公司可以看做是各种资源的不同组合,由于每个企业的资源组合不同,因此,不存在完全一模一样的公司。只有公司拥有了预期业务和战略最匹配的资源,该资源才最具价值。公司的竞争优势取决于其拥有的有价值的资源。

ManSour Javidan(1998年)认为把核心能力仅仅定义为生产技能和技术的结合过于狭窄,并且认为核心能力不能仅强调企业价值链上某点的技术或生产技能,仅仅集中在价值链的一部分,核心能力的概念可以依对公司价值的高低以及运作的困难程度等层次再加以细分成:资源;能力;必要能力;核心能力。

(1) 资源(Resources):这部分主要是企业创造价值活动的基本元素,包括:实体的资源,如厂房、机器设备、物质资产等;人力资源,如员工、经营团队、教育训练与工作经验等;无形资源,如品牌商誉、专利、信息、企业文化等。一般而言,企业能够在开放的市场中获得这些无差异的资源。只有当这些资源在进入企业以后,为了完成特定的目标而被加以使用时,才成为培育核心能力的土壤。

(2) 能力(Capabilities):能力是指企业开发自己资源的才能,指的是部门性质的能力,如市场营销、生产制造和人力资源管理能力等,能力是企业运用资源的才能和本领,包含一系列如何组织企业资源的工作流程和工作方法。能力通过企业功能性技能的界面或集成表现出来。如一个企业具有成功开发新产品的能力,这实质集成了企业研发能力、市场能力、生产能力、内部协调能力等一系列功能性能力。

(3) 必要能力(Competencies):必要能力是指经过许多的理解与学习累积而成的知识,由技术、态度等所组成,是营销、研发等相关能力的整合。

(4) 核心能力(Core Competencies):和一般能力不同的是核心能力是,企业跨业务单位能力的组合,也是各个业务单位所拥有的技能、知识彼此互动、整合的结果。

四个层次之间的关系以企业的资源为基础,企业资源的利用形成企业的核心能力,各部门能力的整合产生必要能力,当必要能力成为难以模仿的独特性的必要能力时才形成企业的核心能力。企业核心能力至少应该包含三层含义:一是企业核心能力不仅包含独特的技术、技巧,还包含观念、机制、管理诀窍、企业文化等,不易被竞争对手复制、无法完全模仿,更无法完全交易;二是核心能力具有价值的优越性,能使企业在创造价值和降低成本等方面比竞争对手做得更好;三是核心能力是企业在实践中逐渐培养出来的,与企业相伴成长,具有较强的稳定性。核心能力是企业一组独有的知识、技巧、技术能力以及具有创造价值能力的组织的组合,这些组合很难为其竞争者所模仿。

企业核心能力的形成是企业自身内部因素与外部环境因素共同作用的结果,许多因素影响企业的核心能力。

1.1.2 核心能力的影响因素

成功的企业对环境的变化和企业内部能力的提升,都以非常积极的姿态去对待。例如索尼公司早期的市场定位非常明确,按照自己的资金和技术实力,不与大企业平起平坐,只做它们不愿做的。公司早期的发展过程显示了索尼公司定位的正确性,并决定了公司今后的发展方向,形成了索尼公司的个性。索尼公司的成功之处还在于它不仅仅是在市场上定位,而是从这种定位出发,生产自己独特的产品,并在发展过程中提升自己独特的技术。索尼公司的发展经历表明,人舍我取,人有我优,进入补缺市场,再到差异化生产和营销,逐步建立、形成了小型化的技术和市场领先的企业特性,从而进一步形成了自己的核心能力。

在索尼公司的发展过程中,最高管理层的作用是非常突出和重要的。无论是公司成立初期,还是在遇到挫折、碰到困难之际,或是在形势大发展的时代,最高管理层制定的发展战略,能够给企业指明发展目标,拨正企业发展方向。索尼公司在成立初期、20世纪80年代、90年代或者最近的互联网时代打出的战略,无不说明了公司战略的重要性。在核心技术方面,索尼公司充分吸收世界科技最新成果,紧紧围绕为消费者创造更高价值这个主题,勇于创新,大胆实践,创造了多次日本首创或世界首创,成为创新企业的典范。这种成功不仅在于公司贴近消费者,还在于公司为实现这种理念建立了相应的机制,为研究人员吸收新的科技知识创造了良好的氛围,在公司内部建立学习型组织。在其长期发展中形成的核心能力,除了学习能力、技术创新能力之外,索尼的成功,还得力于它的销售能力,这将作为今后的研究课题。

企业核心能力理论起源于并储存于多门类的经济学理论,如现代产业组织经济学、芝加哥产业经济学、进化经济学、奥地利学派等。同时,它又集合了战略管理学、知识经济理论、创新理论中的重要研究成果,从而使经济学和管理学有机结合,把企业视为能力的集合体,在解释企业的合理边界及企业的持续竞争优势源泉等方面有很强的说服力。

核心能力为整个企业管理学研究提供了一个新平台。核心能力理论和范畴,与20世纪90年代以来创新的其他企业管理学方法和技术不同(例如作业流程重组、学习型组织),它不仅只是一个战略管理领域的创新,而是涉及企业管理学的各个领域、管理活动的始终以及对各类管理活动的整合。企业核心能力一般强调的是整合能力,但是从研究视角来看,需要从不同角度对核心能力进行层次分解,分解的最终结果会将核心能力落脚到企业各个管理职能领域和经营管理业务活动中。实际上,核心能力理论为企业管理学构成了一个新的研究平台,围绕企业核心能力的识别和确定、培育和建立、积累和应用、保护和评价等动态过程,是有可能把现有的企业经营管理知识进行重新组合的,并可能构成管理学的一个新的研究范式,这无疑对管理学学科发展具有重要意义。

核心能力是企业特有的知识和资源的复杂集合,是在不断的学习过程中,通过个人知识、经验的相互传递、组织知识的转换与共享后整合形成的。因此,要深刻理解核心能力,以更好地指导实践中的培育、管理和应用核心能力,获得持续的竞争优势,就必须注意到影响核心能力的因素的复杂构造关系。对其进行归纳、分类和整理,概括出9种影响核心能力的因素,见表1-1。

表 1-1 影响企业核心能力的因素及内涵

影响因素	因素的具体内涵
人力资源	管理人才、科技人才、管理团队、员工忠诚度、员工素质和工作经验
创新能力	技术创新、研究开发能力、专利技术、创新意识、核心技术及技术设备
市场营销能力	营销网络及渠道、市场策划、企业品牌、知名度、美誉度、售后服务
组织管理能力	组织结构、管理措施、内部管理、管理系统和企业内部管理体制机制
企业文化	组织文化的先进性与适应性、企业的经营思想与管理理念、企业凝聚力、领导艺术、团队建设等
战略管理能力	战略规划水平、战略与资源匹配及实施能力、资源整合能力(资金、财产、设备及社会关系网)
生产与制造能力	产品成本、产品与服务的品种、价格、功能、质量、满足消费者需要程度
行业环境	市场条件的变化和国家宏观政策的调整, 主要包括市场覆盖率、市场秩序、区域环境及国家赋予的区域垄断
企业自身历史状况	企业自身发展、企业规模、企业在本行业中的基本情况、历史与传统

在核心能力的构成要素中, 各个因素可以单独为企业的价值创造进行贡献, 又可以通过整合形成合力对企业的价值进行贡献。企业实质上是一个资源和能力的组织体系, 在这个体系中, 企业拥有的任何一种资源或能力都可以被利用来实现一定的目的或功能, 因此企业所拥有的每一种资源都能够形成一种或几种企业能力, 从而为企业进入某种现实或潜在市场提供某种机会, 被企业用于参与市场的竞争, 成为企业的竞争能力, 形成持续竞争优势, 为企业的价值创造持续发挥功能。



扩展阅读

实施品牌战略对于提升企业核心能力发挥着重要的作用, 索尼为了经受住市场洗礼并能够保持强势的品牌, 采取了以下几种准确而有力的品牌定位。

(1) 产品导向定位。索尼要成为更为个性化的、轻巧的、更加前卫的造型设计和产品高端特质的代名词。

(2) 价格导向定位。索尼采用网上直销的方式, 最大限度地减少营销过程的中间环节, 使公司产品在保证高品质的基础上始终保持最佳的性价比, 做到以更便捷的方式、供应给消费者更为便宜的高新技术产品。

(3) 竞争导向定位。索尼认为, 在激烈竞争的市场上企业的生命是短暂的。正是这种危机意识和强烈的竞争导向促使索尼的产品创新速度日新月异。

(4) 消费者导向定位。索尼不断开发设计各个层次的新产品, 以充分满足不同消费人群的需求。这就是一贯秉承的高度个性化、高度自由化的原则, 以追求一切以消费者的需求为出发点。

从 1960 年起, 索尼在东京银座地区开了一个展示室, 在那里顾客可以随意试用各种产品, 而没有推销员在一旁促销, 展示室成了一个大家都喜爱的地方, 就是因为产品质量可靠, 产品性能优良。这样的索尼展示室, 后来陆续在美国、法国都建立了。

当索尼的盒带录音机被阿波罗 11 号宇宙飞船带到月球上向地球播放音乐时, 世人对于索尼录音机的质量表示惊讶, 宇航员使用的录音机并不是特制的, 这次非同寻常的试验, 使索尼的产品质量得到了普遍的认可。索尼随身听诞生之后, 人们对这种新产品并不了解, 索尼请一些年轻人在星期天漫步于东京的步行街, 一边听着索尼生产的随身听, 一边向别人炫耀。这种宣传方式果然奏效, 市场迅速就打开了。

企业产品质量的最高标准是满足客户的需求。从某种意义上说, 品牌就等于客户, 拥有客户才意味着拥有品牌。满足客户需求和维系客户关系的能力是衡量企业品牌竞争力的一项重要指标。

索尼给我们的重要启示是, 实施品牌战略可以有效地提升企业的核心竞争力。而且索尼中央研究所前

所长菊池诚博士还指出了索尼成功的一大关键：让研究人员、开发工程师与产品经理人尽可能地接触，让能力与技术知识可以在全企业内自由流通散布。索尼管理高层每周都要参加中央研究所的“研究企划与协调委员会”，并且每周向社长报告公司的技术策略方向。“创新的索尼”最主要的创造动力源自公司策略层那种发自内心、对产业技术开发的热情、执著与毅力。

注：摘自中国价值网(<http://www.chinavalue.net>)。

1.2 企业业务流程再造

业务流程定义为一个组织在完成其使命、实现其目标的过程中必需的、逻辑上相关的一组活动。由于业务流程比组织内部的机构相对稳定，因此面向业务流程的信息系统在组织机构与管理体制变化时能够保持工作能力。

然而，只是在 20 世纪 90 年代以来，企业部门之间相互割裂、层次重叠、信息不畅，基于原有的“分工理论”的管理模式，在信息技术革命和经济全球化浪潮的冲击下越来越难以适应顾客需求个性化、多样化，市场竞争加剧，产品生命周期缩短等复杂多变的现代企业环境。为此，以整合割裂流程、打破部门界限，实现信息化为目的的流程再造的理论与实践应运而生。业务流程也因此和管理改革与信息系统建设中受到特别关注。在此以前，人们更多关注的是企业管理的层次结构与职能结构。

1.2.1 流程

流程，在《郎文当代英语词典》中的解释是：①一系列相关的内在联系的活动或事件产生的持续的、渐变的、人类难以控制的结果；②一系列相关的人类活动或操作，有意识地产生一种特定的结果。从上述不同解释可以看出，前者是对一种渐变的连续型流程的描述，而后者是对一种突变的断续型流程的解释。

许多学者也对流程进行各自的定义。

Hammer: 流程是把一个或多个输入转化为对顾客有用的输出的活动。

T.H.Davenport: 流程是跨越时间和地点的有序的工作活动，有始点和终点，有明确的输入和输出，是一系列结构化的可测量的活动的集合。

H.j.Johanson: 流程是把输入转化为输出的一系列相关输出的活动，是一系列相关活动的结合，它增加输入的价值，并创造出对接收者更为有用的、有效的输出。

综合起来看，流程实质上就是工作的作法或工作的结构，或是事物发展的逻辑状态，它包含了事物进行的始末以及事物发展变化的经过，既可以是事物发展的时间变化顺序，也可以是事物变化的空间过程，它是为了完成某一目标而进行的一系列逻辑相关活动的有序集合。业务流程是指一组共同为顾客创造价值而又相互关联的活动。

从这里我们可以引申归纳出流程的基本要素主要包括：输入的资源、活动、活动的相互作用(结构)；输出的结果、顾客(对象)、价值。

1.2.2 业务流程再造

业务流程再造(Business Process Reengineering, BPR)理论最早是由美国的迈克·哈默

(Michael Hammer)博士于 1990 年提出的。其基本内涵是：以企业长期发展战略需要为出发点，以价值增值流程(使顾客满意的业务)的再设计为中心，强调打破传统的职能部门界限，提倡组织改进、员工授权、顾客导向及正确地运用信息技术，建立合理的业务流程，以达到企业动态适应竞争加剧和环境变化的目的的一系列管理活动。随后，哈默和 CSC Index 管理顾问公司的首席执行官钱皮于 1993 年合著了《改革公司——企业革命的宣言书》一书。在书中，哈默和钱皮将“企业再造”定义为“从根本上重新思考、彻底改造业务流程，以便在衡量企业绩效的关键指标上取得戏剧性的改善”，其中衡量绩效的指标包括产品和服务客户满意度、成本、工作效率等。强调企业再造的关键是企业的业务流程再造。

从企业再造的定义上，我们可以看到其中包括了 4 个关键词：根本的(Fundamental)，彻底的(Radical)，戏剧化的(Dramatic)和流程(Process)，即企业再造的 4 个核心内容。

(1) 所谓根本的，是指企业再造需要从根本上重新思考，对长期以来企业在经营中所遵循的分工思想、等级制度和官僚体制等进行重新审视，这需要打破原有的思维定式，进行创造性思维。

(2) 所谓彻底的，是指企业再造工程不是对企业进行肤浅的改变或调整修补，而是要追根溯源，进行脱胎换骨式的彻底改造，抛弃现有的业务流程和组织结构以及陈规陋习，另起炉灶，对企业进行重新构造，不是对企业进行改良、增强或调整。

(3) 所谓戏剧性，是指企业再造的目标不是要取得小的改善，而是要取得业绩上的突飞猛进，如大幅度降低成本，缩短研发生产周期，提高质量等。不是缓和的、渐进式的改善，而是大幅度的跳跃，渐进式的变革只需要精细微调旧系统，而业绩上的巨大飞跃则需要以新的系统取代旧的系统。

(4) 业务流程再造关注的是企业的业务流程。企业再造必须从流程入手，重新设计业务流程，企业再造的一切工作都是围绕业务流程展开的。

实施 BPR 思想的原则是以最快、最好、最省、最简单的方式做最正确的事情，通过对企业原有流程的重新塑造，使企业在顾客满意程度等关键指标上有一个巨大进步，最终提高组织的整体竞争能力。

通过对企业流程的重新塑造，使企业不仅取得经营业绩上巨大的提高，更重要的是，使企业形态发生革命性的转变，使企业由以职能为中心的传统形态转变为以流程为中心的新形态，实现企业经营方式和企业管理方式的根本转变。



扩展阅读

民生银行流程再造的成功案例

民生银行是国内商业银行中较早提出并实施业务和管理流程再造的银行，在 2005 年年报中明确将推进流程银行的建设作为目前至今后几年工作的重点。其改革的目的是重新整合民生银行的市场资源和资本资源，以客户为中心，打造全新的商业银行模式和管理流程，从制度和流程上完成业务与收入结构、产品与客户结构、团队与组织结构的三大重大战略转型。其改革的总体原则是构建面向市场以客户为导向的业务管理流程及其组织结构，组织和流程设计从客户需求出发，实现前中后台分离并形成相应的经营管理单元，形成以客户服务为中心的完全覆盖的流程体系。

1. 前台方面：构建市场营销体系，逐步实现事业部制管理模式

前台直接面向市场和客户，打造公司业务和零售业务两大业务板块的营销体系，按照管理流程设计产

品部门,实行专业化营销。公司业务单元进一步按照产品和业务细分为公司业务、小企业业务、贸易融资业务和投资银行业务,建立各业务线营销服务的全流程管理。其中小企业业务已经建立事业部制,实行工厂化的信贷管理模式,其他的业务板块在向独立核算的事业部模式靠拢。

民生银行在广州和深圳分行公司业务集中经营的基础上,进行全行各分行推行公司业务集中经营的改革。基本的经验是:将原有支行下的公司业务职能全部集中到分行,变以支行为单元的公司业务体系为分行为单元的公司业务体系,组建分行公司业务管理部,负责分行公司业务市场规划、产品和信息支持以及激励考核等。然后按照区域分行的经营特点组建若干行业金融中心,原有公司业务人员根据自身业务专长以及改革需求分配到各行业金融部进而组建专业化的营销团队。此时支行转变为零售业务的一个分销渠道,主要负责营销、服务和结算。

2. 中台方面:构建资产负债管理体系和全面风险管理体系,逐步形成专业化的资源配置和风险管理制度

中台主要实现资源配置和风险管理两大功能,形成资产负债管理体系和风险管理体系两大管理板块。资产负债管理体系下设资产负债管理、财务管理和资金交易三大部门。资产负债管理部门负责流动性管理、资金内部定价以及资产负债的组合管理。财务管理负责财务控制和财务资源配置;资金交易部门负责按照流动性和组合管理开展资金交易。风险管理体系设立授信、监控、合规审查和稽核等部门,负责全行的风险政策的制定、风险评价和风险监控。

3. 后台方面:构建信息技术和营运支持体系,逐步建立强大的信息管理、人力资源管理和后台业务集中处理的集中化运营平台

民生银行的后台营运支持体系包括科技开发、业务系统和管理信息系统、人力资源管理和会计业务集中处理等多个支持部门,集中化为业务发展提供后台支持。会计业务后台集中处理,实行前台分散受理、后台集中处理的管理模式,在业务处理中心实行流水线作业,提高了业务运作效率,并且成为防范和管理操作风险的有效机制。

由民生银行的经验可得国内商业银行进行流程银行的构建并进行流程银行的改革的关键之处是以客户为中心原则,以市场和客户需求来设计业务和管理流程,并进行组织结构的重塑。民生银行的改革只是指明了方向,但是如何设计差异化的流程、如何从价值链角度整合和优化业务流程以及如何设计事业部制避免业务单元资源和信息的孤立等问题还要依据各个银行的具体情况来确定。

注:摘自《新金融》,2007.1.

1.2.3 业务流程再造实施存在的问题

20世纪80年代以来,世界经济逐步复苏,发达国家和部分新兴市场的经济持续高速发展,工商企业遇到了难得的战略机遇期,各种先进管理理论被广泛地用于企业管理实践,与此同时,流程再造思想的出现也吸引了众多企业的目光。

然而,2001年,英国FCD调查机构对全球600个BPR项目进行了调查,结果却是:78%的企业项目取得的效果与预期相去甚远,其中甚至有45%的项目使企业取得负面效益;只有22%的企业取得了成功。但是,通过业务重组和流程再造来提高效益,已成为企业改善生产经营的一种模式。我国也已有“海尔集团”、“海信股份公司”、“中国民航”、“TCL集团”、“广东移动通信有限公司”等企业率先进行业务流程再造。在发达国家,BPR被广泛应用并取得了骄人的成果。如IBM信用卡公司通过业务流程再造工程将原来的平均7天,甚至长达两周的公文旅行时间缩短到4小时,即提高劳动生产能力100倍;柯达公司对新产品开发实施业务流程再造后,将35毫米焦距一次性照相机从产品概念到产品生产所需求的时间一下子缩减了59%,从原来的38周降低到19周,同时,工具制造成本降低25%。在我国,实施BPR也不乏成功案例,如海尔对内部以市场链相连,成立商流、物流和产品

本部是实施 BPR 的成功典范。根据统计, 成功实施 BPR 后平均生产周期缩短 70%, 成本降低 40%, 顾客满意度、产品质量和总收入平均提高 40%。

尽管流程再造成了世界性的浪潮, 并且有许多异常成功的案例, 但是仍然有一些流程再造项目走向失败或是达不到最初设定的目标, 据统计 70% 的 BPR 项目五年后均归于失败。

如此高的失败率, 引起了国内外许多学者的认真思考。结合作者的实际调研情况, 归纳起来, 主要包括以下问题。

1. 对企业的目标、流程再造的程度及范围不明确

从 BPR 思想问世以来, 管理学界就存在这样的观点: 如果一个企业赢利状况良好, 利润每年增长 10%, 企业只是追求部分的改进, 就没有必要实行 BPR 计划。只有当企业面临困境时, 才需要借助 BPR 增强企业的核心竞争力。据此, 有学者提出了 BPI (Business Process Improvement, 业务流程优化) 与 BPR 之分。

BPR 和 BPI 的共同点在于: 强调顾客满意、绩效改进, 关注业务流程, 倡导团队精神和企业文化, 激励员工参与和授权。而 BPR 追求的目标是彻底的变革, 绩效显著的增长。它是对企业进行重新构造, 而不是对企业进行改良、增强或调整。可以这样说, BPR 关注更大范围的、根本的、全局的业务流程, 自上而下变革, 而 BPI 可以从低层和中间层开始, 强调优化, 渐进改革。

很多企业实施 BPR 失败的原因就在于对自己将要进行的变革的程度认识不够, 盲目地进行再造。明确企业的目标和企业战略是实施 BPR 的关键。不同的企业追求的目标是不同的。同一个企业, 在不同时期的目标、企业所选择的战略也不尽相同。可能是差异化战略, 也可能是低成本战略。因此, 企业在实行 BPR 时, 必须仔细分析企业的目标和所付出的成本之间的关系。

2. 缺乏系统的思考, 重技术轻管理

系统思考(System Thinking)是美国管理大师彼得·安吉在《第五项修炼》中提出的观点, 其核心是用联系的方法对整体, 而不是从任何单个部分进行深入思考。用系统思考的观点来看, 企业效率不高的一个重要原因是企业中各部门只注重自己的效率, 而忽视了整体效率, 犯了“见树不见林”的错误。BPR 的实施就是为了修正这种错误, 将各部门作为一个整体来考虑, 力求在整体上提高效率。但是, 由于缺乏系统思考的习惯, 企业在实施 BPR 项目时是很容易产生错误的。例如, 越来越多的企业在实施流程再造时面临 IT“黑洞”。虽然信息技术对于 BPR 来说是必不可少的, 但企业决不可过于迷信 IT。

从系统思考的观点来看, 企业追求效率的活动可以形成一个环路, 在环路上, 既有积极因素, 又有消极因素。企业为提高效率既可以采用促进积极因素的方法, 也可以采用弱化消极因素的方法。一般来说, 企业总会不自觉地采用前者, 因为答案明显, 这样做一开始效果也不错。但实际上, 在许多环路中(如“增长极限”等), 强化积极因素会造成系统成倍的逆向力, 甚至会使系统崩溃, 这就是“瓶颈效应”。采用 IT 技术固然能提高单个部门的效率, 但 BPR 的最终目的是通过再造消除“瓶颈”, 提高整体效率。因此, 企业必须合理构建新的流程, 而不能把 BPR 等同于引入信息技术。

3. 注重流程，忽略其他因素

BPR 本质特征之一是从面向职能管理到面向流程管理的转换。但是，如果 BPR 的实施者只将目光投向流程，而忽视了人、财、物、信息等诸多要素，忽略员工素质培训、企业文化建设等环节的配合，再造很难达到预期的效果。即使在再造完成后企业有了很大的改善，这种状况也很难持久。因为 BPR 的性质决定了它是对企业根本的、深刻的、全方位的改变。所以，流程再造的对象应该是以流程为核心的企业各个方面。BPR 是一项复杂的系统工程，它的实施要依靠工业工程技术、运筹学方法、管理科学、社会人文科学和现代高科技等，不仅涉及企业的业务流程，而且涉及企业中的人、技术、组织结构和企业文化等各个方面。

业务流程再造带来戏剧性的效益使得学术界和企业界都为之进行积极地探索和实践，成为很多企业全面提升其核心竞争力和经营管理水平的重要战略战术。但由于流程再造传入我国时间较短，且企业与西方国家企业的经营管理模式和管理手段有较大差异，因此流程再造在企业实施过程中并非一帆风顺，也并非带来戏剧性绩效。从众多企业的应用实例来看，其中一个值得深思的现象是：将本来是战略层上、系统的业务流程再造仅仅当作一种管理策略或技术被运用在某个局部上，以期获得“立竿见影”的利益。

这种错位思维和错误做法将会导致业务流程再造产生戏剧性绩效的可能性变得微乎其微。立足企业现状，分析业务流程的影响因素如信息技术水平、组织机构、人员等对业务流程再造的影响，决策企业是否适合实施流程再造，从而降低业务流程再造的风险。在业务流程再造中有效地推动企业其他配套工作的改革，不仅对业务流程进行再造，而且对流程运行各因素之间互动体系进行再造，使得流程再造真正成为一项战略性的系统工程。

1.2.4 企业业务流程改革的主要原则

企业的业务流程改革应遵循以下主要原则。

1. 共同愿景

要有一个明确的、具有启发性的目标，把企业的业务流程看做是企业战略的对象，把流程与企业联系起来是流程改革项目成功的必要条件。然而，在一个复杂的企业里，在战略和流程之间往往存在一条鸿沟。连接企业战略和企业的业务流程的桥梁便是流程愿景。因此，流程创新应该从企业的战略开始，所期望的战略定位和流程愿景应该是业务流程改革的起点。

2. 充分考虑顾客价值

流程再造就是以顾客为导向重建企业，顾客需求是流程再造的出发点。这里的顾客不仅仅是指企业外部的顾客，还包括企业内部的顾客。在传统的企业组织结构中，员工的绩效评定不是由顾客来决定，而是由职能部门的经理来决定。这就使得在多数情况下，员工考虑的主要不是如何满足客户需求、怎样使客户更满意，而是如何讨好上司。企业的各项流程应该强调顾客满意，而不是部门领导满意；应该强调将企业内外部顾客的利益相统一；应该由顾客和员工对流程和企业进行评价，而不是由企业管理者指定评价指标。



3. 以流程为中心

业务流程再造理论强调将组织构建在流程上，而不是在现有的组织上设计流程。再造的目的是重新整合在传统的严密的分工体系下被割裂的流程，并依据流程来设计各个部门，使企业管理者和员工的工作重心转移到企业的流程和整体利益上，注重流程的整体效率。企业再造首先要理顺企业的各项流程，强调使流程的每个环节都能够增值，尽可能减少不增值的活动，提高流程的效率，消除时间和资源的浪费，提高顾客的满意度和企业竞争力。以流程为中心是业务流程再造的最根本原则。

4. 必须服从统一指挥

业务流程改革必须是一个自上而下的过程，同时它又是一个跨部门综合性的全新工程，为确保业务流程改革的贯彻有序，必须使员工服从统一指挥。同时，要求领导人必须是企业高层的、资深的、有威信的核心人员。

5. 充分做好横向及纵向沟通

一方面，再造从上往下推行，高层管理人员必须讲清楚为什么这样做，如何做，使得全体员工理解再造的方法和目标；另一方面，流程改革势必造成中层管理人员减少，这就要求部门流程之间多加沟通。

6. 认识流程改革的两大要素——信息技术/信息系统和人员组织管理

信息技术是企业实现业务流程再造的重要手段，企业再造必须重视、利用信息技术带来的巨大潜力。信息技术在很大程度上改变了人们做事的方式，企业要建立共享的信息系统，使企业能够及时、准确、完整地获取流程所需的各种信息，并促成原本分散在企业各个部门的信息和知识资源能够得到连接和整合。企业可以利用先进的信息和网络技术实现信息的分析和处理，将串行的工作流程转变为并行流程，并随时通过动态变化的信息库对流程各项活动实行监控。

但在重视信息技术的同时更要重视人与组织的管理。两者相辅相成，缺一不可。它们是企业流程创新的源泉。

7. 树立典范、逐步推进，充分利用变革的涟漪效应

业务流程改革在实施过程中，一般所有流程不可能并驾齐驱，这就要求精心挑选适当规模的实验项目，以一般渐进改善无法达到的显著的绩效增长，向员工表明流程改革的有效性，树立典范。再推广到整个组织，从而引起整个组织的变革，实现涟漪效应。

1.3 学习型组织

学习型组织理论是 20 世纪 90 年代以来，在管理理论与实践中的全新管理理论。该理论的最初构想来源于佛瑞思特在 1965 年写的一篇文章《一种新型的公司设计》。在这篇文章中，他运用系统动力学的基本原理，非常具体地构想了未来企业的一些基本特征。彼得·圣吉作为佛瑞斯特的学生，学习型组织理论得到了进一步的发展，他继续以组

织系统动力学为基础来研究如何建立一种更理想的组织，并出版《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》，该书在西方产生极大的反响，彼得·圣吉也被誉为 20 世纪 90 年代新一代管理大师。随着知识经济时代的到来，有效地激发组织的创新和创建成功的学习型组织早已成为现代管理的两大主题。

1.3.1 学习型组织的内涵

学习型组织根源于组织学习理论(Organization Learning)，并提出两种学习模式：分别为单环路学习(Single-loop Learning)与双环路学习(Double-loop Learning)。前者称为适应性组织(Adaptive Organization)，是指组织为求生存所产生的行为适应，只是致力于当前问题的基本假设上并无显著的改变，后者又称为生产性组织(Generative Organization)，是指组织能利用经验重新评估组织的目标及其组织文化。

而学习型组织即属于其中的双环路学习，1990 年彼得·圣吉以系统动力学的观念为基础，结合其他学者的理念，再加上他对企业长期观察的心得，出版了《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》，提出学习型组织的观念，认为学习型组织是：“一个不断创新、进步的组织。在这种组织中，组织成员不断地扩展学习能力，创造真向往的结果，且使新型态的思考方法得以孕育，共同愿景能够实现，成员能够不断地学习如何学习。”



扩展阅读

安徽江淮汽车集团有限公司：学习型组织对企业的意义

安徽江淮汽车集团有限公司(以下简称 JAC)于 1996 年开始创建学习型组织，至今已经走过了 14 年的发展历程。这 14 年，既是 JAC 在新一届领导班子带领下经过四次成功的反周期运作而快速长大的创业史，也是 JAC 坚持创建“学习型组织”以拉动企业屡破成长瓶颈而不断奋进的发展史。安徽江淮汽车集团公司原 JAC 大学校长康易成女士，谈到学习型组织对企业所具有的意义。1998 年，JAC 正式启动了以创建“学习型组织”为核心的企业文化建设工程。在这十余年里，由于没有现成的模式可以套用，公司就一边摸索，一边实践。在“扬弃”的同时，始终坚持把创建学习型组织作为企业文化建设和培育核心竞争力的载体，作为保证企业健康发展的长效机制，并把它与中国的传统文化、公司自身的发展实际情况紧密结合，加以认真踏实的实践、反思、总结、再实践，探索出了独特的 JAC 学习型组织模式，丰富了学习型组织的理论内涵和实践方式。当然，在这个过程中，我们也有过困惑，有过迷茫，但却从未有过怀疑。我们深知，优秀的企业文化能明晰组织的行为准则，减少企业的沟通成本，让员工心无旁骛地投入工作。而学习型组织的设立，则会让这个企业的文化更加富有生命的内涵，因为它是一种更加尊重人、发展人的组织模式，它让员工不会再像机器一样地去工作，而是在美好愿景的拉动下充满憧憬、快乐地去工作，在工作中活出生命的意义。

注：摘自新浪网(<http://finance.sina.com.cn/leadership/mroll/20101018/15538797232.shtml>)。

1.3.2 学习型组织的特征

学习型组织具有以下 8 个特征。

1. 组织成员拥有一个共同愿景

共同愿景是大家共同愿望的景象，是在客观分析后表现出来的远景规划，它来源于员工个人的愿景而又高于每个具有不同个性的人凝聚在一起，朝着共同的目标前进。

2. 组织由多个创造性团体组成

在学习型组织中,团体是最基本的学习单位,组织的所有目标都是直接或间接地通过团体作战来达到。

3. 善于不断学习

这是学习型组织的本质特征。所谓“善于不断学习”:一是强调“终身学习”,即组织成员均能养成终身学习的习惯;二是强调“全员学习”,即组织中的决策层、管理层、操作层都能被当作是决策层(包括管理决策层和技术决策层),因为他们与命运的重要阶层;三是强调“全程学习”,即学习必行的整个过程;四是强调“团体学习”,即组织不但强调智力的开发,更强调组织成员的合作学习和群体智力的保持,及时铲除发展道路上的障碍和限制,进而实现可持续发展。

4. “权利下放”的扁平式结构

企业资源和权力下放于基层,顾客需求驱动。基层的员工与顾客直接接触,使他们拥有部分决策权能够避免顾客反馈信息向上级传达过程中的失真与滞后,大大改善服务质量,快速地响应市场的变化,真正做到“满意”。

5. 自主管理

这是使组织成员能边工作边学习,使工作与学习紧密结合起来的好方法。通过自主管理,可由组织成员自己发现工作中的问题,自己选择伙伴组成团队,自己进行现状调查,自己分析原因,自己制定对策,自己组织实施,自己检查结果,自己评估总结。团队成员在自主管理的过程中,能形成共同愿景,并以开放求实的心态相互切磋,不断学习新知识,不断创新,从而增强组织快速应变、创造未来的能量。

6. 组织边界将被重新界定

学习型组织边界的界定是建立在组织要素与外部环境要素互动的基础上,因此它将超越根据职能或部门划分的“法定”边界。

7. 员工家庭与事业的平衡

学习型组织将努力使员工丰富的家庭生活与充实的工作生活相得益彰,学习型组织将对员工承诺,支持每位员工充分地自我发展,而员工也以承诺对组织的发展尽心尽力作为回报。这样,个人与组织的边界变得模糊,工作与家庭的界限也逐渐消失,两者之间的冲突也必将大大减少,从而达到家庭与事业的平衡。

8. 领导者的新角色

在学习型组织中,领导者是设计师,设计师的角色更具有创新性和战略性特征。领导者设计一个理想的系统,创造理想的效果,预先考虑到可能要出现的问题,而不是等问题出现之后再去做一件件解决。设计师要负责设计组织的基本理念——愿景、核心价值观和使命感,设计组织各部门之间的互相搭配和整合,设计组织的生产、经营、管理等方面的政策、策略,设计组织的学习修炼过程。

1.3.3 学习型组织的模式

企业要取得进步，首先必须学习，企业知识管理的首要任务就是建立学习型组织。美国著名管理学家戴维·加文认为，企业在真正成为学习型组织之前必须搞清楚 3 个关键问题：一是要给学习型组织下一个令人信服的定义(Meaning)；二是必须重视管理(Management)，建立一系列明确可行的指导原则；三是必须确立良好的评估工具(Measurement)，以便对组织的学习速度和水平作出正确的评判。

在“定义、管理、工具”3M 的框架基础上，加文从 5 个方面对学习型组织进行描述：系统化地解决问题、采用新方法进行实验、从过去的经验中学习、从他人最好的经验中学习、在组织中迅速有效地传播知识。每一项活动都会伴随着特定的思维方式、管理工具和行为方式，通过创建上述 5 项活动的流程，并将它们整合到企业日常运作中去，就可以更有效地管理学习过程。

以下介绍主要的学习型组织模式。

1. 彼得·圣吉的学习型组织

在 1.3.1 小节，已经大体了解了彼得·圣吉提出创建学习型组织的五项修炼模式，即自我超越、改变心智模式、建立共同愿景、团队学习和系统思考，下面就有关这五项修炼模式展开详细的描述。该模式对于知识管理的企业学习型组织具有以下借鉴之处。

1) 自我超越(Personal Mastery)

能够不断理清个人的真实愿望、集中精力、培养耐心、实现自我超越，这是建立学习型组织的精神基础。组织整体对于学习的意愿与能力，就根植于个别员工对于学习的意愿与能力之中。自我超越强调自我向极限挑战，实现人们内心深处最想实现的愿望。其重要方法是保持创造性张力，就应根据不断变化的情况，调整愿望，使愿望与现状之间始终保持一定的差距，这样就可激发员工不断创造与超越，进行真正的“终身”学习。

2) 改善心智模式(Improving Mental Model)

倡导沟通，鼓励开放的心智模式。心智模式根深蒂固于内心，影响人们如何去了解世界，以及如何采取行动改造世界。人们通常不易察觉自己的心智模式及它对行为的影响，而在管理的许多决策中，决定做什么和不做什么的，正是这种心智模式。显然，如果心智模式有缺陷，个人和企业都会受到损害。因此，学习将自己的心智模式摊开，并加以检查和改善，有助于改变心中对周围世界如何运作的既有认识。这种修炼要求人们学会有效地表达自己的想法，并以开放的心灵容纳别人的想法。

3) 建立共同愿景(Building Shared Vision)

建立共同愿景就是组织中人们所共同持有的意向或愿望倡导文化建设，建立共同愿景。共同愿景主要包括 3 个要素，即共同的目标、价值观和使命感。共同愿景对学习型企业至关重要，因为它为学习提供了焦点和能量。在缺乏共同愿景的前提下，学识充其量只能是“适应性学习”，只有全体员工心目中有了渴望实现的共同愿景时，才会有“创造性的学习”，企业的任务就是将个人愿景整合为共同愿景。

4) 团队学习(Team Learning)

团队学习是发展成员整体搭配与实现共同目标能力的过程。倡导团队学习，实现知识

共享。团队学习是学习型组织最基本的学习形式。通过团队学习，充分发挥集体智慧，提高组织思考和行动的能力。团队学习的修炼从“深度汇谈”开始，使团队所有成员都能亮出自己心目中的全部假设，并对各自的想法进行自由交流，从而获得真正一起思考的能力。

5) 系统思考(System Thinking)

系统思考要求人们用系统的观点对待组织的发展。倡导系统思考，实现组织整合。系统思考是五项修炼的核心与基石，它将引导一条新路，使人从看片断到看整体，从迷失复杂的细节到掌握动态的均衡搭配。它让人们寻找小而效果集中的高杠杆点，以便产生以小博大的作用。五项修炼之间具有很强的正相关性，每一项修炼的成败都和其他修炼的成败密切相关，因此学习型组织理论特别强调五项修炼的整合。

2. 野中郁次郎的学习型组织

著名教授野中郁次郎认为学习型组织是那种“知识创新型企业”。组织内的知识分为隐性知识和显性知识两种。隐性知识是存在于组织个体的、私人的、有特殊背景的知识，即组织中每个人所拥有的特殊知识；显性知识是指能在个人之间更系统地传达更加明确和规范的知识。他们将组织学习描述为通过社会化、外在化、组合化和内在化实现组织的知识创新过程。

1) 社会化

社会化是人们拥有共同经历而分享隐性知识的过程，它主要通过个人之间的面对面交流来实现。组织学习是从个人之间共享隐性知识开始的。

2) 外在化

外在化是挖掘隐性知识并把其发展为显性概念的过程。从隐性知识到显性知识的转化是知识创新过程的关键，在这个过程中要运用一系列的方法，诸如隐喻、类比、假设和模型。用语言描述或书面表达，即概念的描述是这种转化过程中所采取的主要手段。

3) 组合化

组合化是把显性知识整合成新的系统知识的过程。组合化是从不同资源中把显性知识链接起来形成新的系统知识的过程，前一阶段被分享的隐性知识通过个体之间的进一步交流，最终能够用语言表述出来，从而形成一个具体化的显性概念。组合化是把各种显性概念转化为系统知识的过程，这一过程包括了不同的外显知识体系。组合的方式包括文件、会议、电话沟通及计算机化的网络沟通。

4) 内在化

内在化是显性知识转化为组织个体隐性知识的过程。内在化是一个“干中学”过程，随着新的显性知识在整个企业内得到共享，其他员工开始将其内化，用它来拓宽、延伸和重构自己的隐性知识系统。组织内的成员通过学习组织的新知识和新概念，并将其转化为自身的隐性知识，完成了知识在组织内的扩散。

在知识创新型企业中，显性知识和隐性知识之间不断重复的螺旋式的交流、共享和转化，就是组织内知识学习和创造的过程。野中郁次郎还认为，为了促进上述的知识螺旋运动，首先，组织必须明确自身的前景和战略目标，因为这为知识的创造和学习指明了方向；其次，组织要设计相匹配的组织结构——重叠结构，即结构设计上使企业信息、业务活动和管理职责有意识地重叠，这种重叠有利于知识传播、交流和共享；最后，要促进员工善

于挑战常规的心智模式和习惯的概念，刺激员工为突破生产过程或战略的常规想法而付出超常努力。另外，还要使员工善于捕捉和表达自己的灵感。

3. 鲍尔·沃尔纳的模式分析

鲍尔·沃尔纳运用实证研究方法，从企业教育与培训活动的角度，对众多企业进行深入的观察与分析，在此基础上归纳出学习型组织的发展模式。他认为从最初把学习引入企业，一直到学习与工作的融合，就是传统的组织向学习型组织过渡的过程，这一发展过程一般经历 5 个阶段。

1) 无意识学习阶段

这是企业发展的初级阶段，为了适应工作的需要，企业职工需要掌握与工作有关的技术和技能，因而他们有学习的积极性。创业之初的企业，面临着募集资金、引进技术、购买设备等迫切问题，所以很难有精力安排职工从事学习。因此，在这一阶段，职工基本处于无意识学习的状态，是一种自发的、不规范的学习活动。

2) 消费性学习阶段

随着企业的发展和竞争的加剧，企业对员工素质要求越来越高，要求员工掌握更多的专业技能，仅仅依靠无意识的学习，已经无法满足企业发展的需要。从企业长远发展来考虑，企业把职工学习纳入企业发展规划，拨出专款，用于员工的培训、学习。这一阶段，组织内部仍然存在不规范的学习活动，但是企业为了自身的发展，已经采取措施促进员工的学习。

3) 将学习引入企业

企业在竞争过程中，要求培育自身独具特色的核心能力，从而形成市场竞争优势。因此，企业为了配合发展战略，需要开发一些专门的核心课程来培育职工的某些核心技能，由于这种学习不能从外部获得，企业只能自觉主动地将学习引入企业，同时规模经济的发展也使得企业的教育培训波及企业中更多的员工，并建立专门的学习基地来推动学习活动。

4) 确定企业学习进程

如果说在第 3 阶段，学习还带有被动的特征，是被工作推动的学习，那么到第 4 阶段，企业已把学习纳入组织的日常工作中，变成推动工作的学习。实现这一转变的原因，是由于学习效果相对延迟于工作要求导致学习没有发挥应有的作用，因此学习必须超前于工作本身，特别是和目前工作内容关系不太紧密的学习，更要超前于工作。这时，企业必须考虑学习与工作的时间滞延，制定合理的学习进度。企业的学习活动已经进入高级阶段，但学习仍然是培训部门的职责，这样组织的学习能力受到限制。

5) 学习与工作的融合

如果说前面的 4 个阶段中，学习和工作还是可以分解的两个环节，那么第 5 阶段就是学习与工作的完全融合。因为学习已经纳入企业的文化，成为企业全体员工的共同职责。工作与学习融为一体，并且学习是为了促进企业的整体绩效，管理方式也已经趋向自主管理。鲍尔·沃尔纳其实是通过考察学习与工作的融合过程，构建了学习型组织模式。描述了传统组织如何促进学习与工作的融合向学习型组织转变的过程，强调了学习型组织的自然形成。

4. 大卫·加尔文的模式

大卫·加尔文认为，学习型组织的学习活动包括系统地解决问题、试验、从自己的过