

21 世纪经营管理丛书

21
世纪
学习
型组
织

企业领导的管理艺术

世界图书出版公司

SCULPTING THE LEARNING ORGANIZATION

21 世纪 学习型 组织

企业领导的管理艺术

[美]

马席克
沃特金斯

著

张声雄
沈德汉

译



世界图书出版公司

21 世纪经营管理丛书

21 世纪学习型组织

——企业领导的管理艺术

[美]沃特金斯 马席克 著
沈德汉 张声雄 译

世界图书出版公司
上海·西安·北京·广州

图书在版编目(CIP)数据

21 世纪学习型组织——企业领导的管理艺术/(美)沃特金斯(Watkins)、马席克(Marsick)著;沈德汉、张声雄译. - 上海:上海世界图书出版公司,2000.10

(21 世纪经营管理丛书)

ISBN 7-5062-4530-2

I . 2... II . ①沃...②马...③沈...④张... III . 市场管理 - 研究 IV . F27

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 17038 号

Copyright © 1993 by Jossey-Bass Inc., Publishers.

©All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by Jossey-Bass, Inc., a John Wiley & Sons, Inc. company.

21 世纪学习型组织

——企业领导的管理艺术

[美]沃特金斯 马席克 著

沈德汉 张声雄 译

上海世界图书出版公司出版发行

上海市武定路 555 号

邮政编码 200040

上海申光印刷厂印刷

各地新华书店经销

开本:850×1168 1/32 印张:7.375 字数:190 000

2001 年 7 月第 1 版第 2 次印刷

印数:8 001 - 13 100

ISBN 7-5062-4530-2/F·38

图字:09-2000-315 号

定价:13.80 元

致 谢

在写作本书的过程中,我们从家庭、朋友、同事以及教学研究会的参加者中得到了大量的帮助和支持。他们听了我们的设想,为本书的形成提供了力量。特别要感谢丹娘和泰森·沃特金斯、彼得·牛曼的爱心和鼓励;感谢奥斯卡·明克、安妮·布鲁克斯、马蒂亚斯·芬格、杰克·梅齐洛和伊丽莎白·卡斯尔激励我们在创造性的挑战中找到研究方法;感谢林恩·勒柯、威廉·希克斯和锡得里克·克罗克的诚意和批评;感谢不知名的书评作者对我们的观点提出不同意见;感谢我们在奥斯汀得州大学和哥伦比亚大学师范学院的学生们阅读并试用本书的未定稿。最后感谢我们的双亲:威廉和伊丽莎白·康卡斯,埃德温和玛丽·马席克,支持我们着手这样一个繁重的课题。

卡·E·沃特金斯

乔治亚州雅典市

维·J·马席克

纽约州纽约市

目 录

第一章 什么是学习型组织

一、学习型组织的问世——企业成长生态学	2
(一)组织的变化:成长的瓶颈	2
(二)工作的变化:80:20=复杂:简单	3
(三)学习的变化:不进则退	4
二、什么是学习型组织——“从用人干工作转变到用工作育人”	5
(一)学习型组织的共同点	6
(二)学习型组织的定义	6
(三)学习型组织的学习	7

第二章 怎样设计学习型组织

一、学习型组织的六个准则	12
(一)创造不断学习的机会——管理者是教练	12
(二)促进探讨和对话——交换知识	14
(三)鼓励共同合作和团队学习——系统能力	14
(四)建立学习共享系统——“联机处理”	15
(五)促使成员迈向共同愿景——“启发因子”	16
(六)使组织和环境相结合——依存共生	17
二、非学习型组织——大学与企业的界限	18
三、学习型组织的意义	19

第三章 学习型组织的基础——增强持续学习的能力

一、学习的新观点	24
二、持续性学习模型——行为和反省	25
三、学习的步骤	28
[例一]鼓励“目标支援型学习”的事例	29
[例二]改变了企业文化的美国电话电报公司	32
四、创造学习型环境	35

第四章 正规学习和非正规学习

一、两种战略	38
(一)非正规的“按照目标学习”——埃克森研究和工程 公司	39
(二)持续学习中心——宏利财务公司	42
二、“学习”的学习	45
(一)不让学习力生锈	46
(二)学习美国电话电报公司的经验	48
三、适时培训和“台式学习”	50

第五章 怎样实现共同学习

一、促进探讨和对话	56
二、高业绩团队的对话——空运警戒、管制系统的研究	60
迦南行动	61
乌鲁克行动	63

阿拉贡行动	66
三、对话模型	68

第六章 学习型组织的关键——团队学习

一、团队学习:团队智慧 > 个人智慧	72
二、团队学习的基础	74
(一)Petroco 公司	75
(二)布鲁斯特公司	77
三、学习的条件——妨碍和促进团队学习的因素	82
(一)团队方面的原因	83
(二)组织方面的条件	83
四、团队学习模型	84
五、对团队学习的评价	85
(一)组织条件和团队条件	85
(二)学习过程	86
(三)学习的取得与变化	86
六、改变组织学习的条件	86
七、改变团队学习的条件	87
八、在团队中共享学习	88

第七章 学习型组织的工具——行为技术

一、“菜谱”法	92
二、三大行为技术	94
(一)行为研究	94
(二)行为反省学习	98

(三)行为科学	103
三、行为技术的核心——学习和行动相结合	107
(一)运用行为实验,解决问题,进行学习	108
(二)通过团队和网络,共同性地作业、学习	109
(三)向个人和组织认为当然的期待挑战	110
(四)运用多角度式的新的远景,导出更好的解决 方案	111
(五)向大家提供用于学习和改革的新工具	112
(六)改革整个制度的各个方面	112

第八章 组织学习的实践

一、梅耶的模型	116
二、学习的曲线	120
三、价值的共享	123
四、文化、结构、战略和剩余资源	125
五、文化和结构是精神模式	125
六、战略和剩余资源与学习型组织	126
七、共同探索愿景	128
八、组织学习的特点	132

第九章 学习型组织四个方面的再设计

一、全面质量管理	134
(一)马尔科姆·波德里奇奖	134
(二)全面质量管理和学习型组织	136
(三)全面质量管理的局限性	139

二、练习性比赛——“做出成绩来”:通用电气公司的独特项目	140
(一)“做出成绩来”的采用过程	140
(二)“做出成绩来”的局限性	144
三、技术未来化——保罗·小舒曼的案例	145
(一)来自设计的创新	145
(二)技术未来的局限性	150
四、全球化——华浦尔公司的案例	151
(一)华浦尔公司的道路	151
(二)全球化的局限性	154
(三)实现学习型组织	154

第十章 学习型组织与文化

一、“调动积极性”——不调动积极性是剥夺了别人的权力	158
二、改造深层结构和文化	160
三、犯错误	161
四、向有权力的人挑战	164
五、从中层建立起信任	166
六、“调动积极性”的结果——约翰逊比尔食品公司的故事 ..	169

第十一章 家庭和组织共享——学习型组织不是一个孤立体

一、寻找工作和家庭的平衡点	178
二、管理者的重要角色	181

三、组织与家庭的关系	183
四、组织应采取的对策	184
五、社会应采取的对策	185
六、产品、服务质量和劳动生活质量的关系	186

第十二章 克服创建学习型组织的障碍

一、学习的三大障碍	192
(一)学习半途而废	192
(二)被学习到的无力感	194
(三)隧道式愿景——永道公司的案例	196
二、创建时的三大难题	199
(一)加班、打零工、疲劳过度的工人增加	199
(二)对企业的忠诚正在改变	200
(三)有关“担心”和“权利”的怪论	201
三、开拓学习和改革的道路	202

第十三章 建立学习型组织

一、学习型组织的画像	206
二、学习型组织的“7C”	209
(一)持续不断的学习	210
(二)亲密合作的关系	210
(三)彼此联系的网络	211
(四)集体共享的观念	212
(五)创新发展的精神	213
(六)系统存取的方法	213

(七)建立能力的目的	214
三、知识时代的标准	215
四、重提隐喻	217
五、测定标准	220
译者后记	223

第一章

什么是学习型组织

- 学习型组织的问世——企业成长生态学
- 什么是学习型组织——“从用人干工作转变到用工作育人”

要研究学习型组织必须先研究一下为什么需要学习型组织,理解学习型组织的基本结构,阐明设计学习型组织的六个行为准则后才能搞清楚怎样的组织不是学习型组织。

一、学习型组织的问世——企业成长生态学

在创建学习型组织时,没有明确的处方,但在考虑组织的方法上需要重大的变革。因为当今社会出现了许多重大变化,如组织内部的变化、工作性质的变化、职工的变化以及学习方法的变化。

(一)组织的变化:成长的瓶颈

组织如果不进行变革就无法生存。要实现变革,必须反复不断地学习,反复不断地改进。作为朝着这一方向走的组织,可以考虑如下因素:

1. 全面质量计划:这是考察工作、减少失误、提高组织竞争能力的计划,不论大事小事,通过改进,所有人员都要有研究和开发的责任;

2. 技术的变化:为了充分应用电子计算机和其他技术,需要学习新的工作方法和思想方法;

3. 服务观念:不管顾客是谁、在哪里,要懂得顾客的需要并给以满足;

4. 作出出色成绩、自我管理的团体:要管理项目并能有效地完成职责,应当怎样齐心协力;

5. 参与型经营管理:恰当的参与决策,向一起工作的人员赋予权限,逐步明确界限不清又在扩大的职责;

6. 节约时间:不少人把这一点看作是具有**竞争优势**的重要原因,企业要缩短研究开发、生产和提供服务的时间,也要缩短学习

活动的时间；

7. 全球规模的混乱和战争：这也创造了十分严峻的竞争市场，（例如美国在墨西哥用低费用组装产品倒卖出口，这种低工资大批量生产方式，不仅造成了十分严峻的竞争市场，还造成了波罗的海四周和香港等地那种不稳定的市场。）由于一个晚上就会发生变化，所以需要不断收集信息。

为了要在这些因素所造成的环境中生存下去，组织也好，职工也好，必须不断地学习，灵活地预见未来。

（二）工作的变化：80:20 = 复杂：简单

我们今天生活在相互矛盾的两个时代潮流当中。一方面，许多组织要把工作简单化。把技能简化到职工只要受过最低限度的教育就可以工作，这一情况可以从超市中看到。机器读出商品上附有的条形码，就自动地把价格输入到电脑中（与人所从事的工作的简单化相对照，机器变得聪明起来）。由于采用了电子计算机，处理速度快了，误差少了，库存管理也改善了。并且，顾客可以收到详细打印了商品名称的发票。

另一方面，根据赫德森研究所题为“公元 2000 年时的职工”的调查中预测，只需要低技能的工作数量将减少，而需要高等教育和技能的工作数量将增加。又如巴加作了如下报告：“摩托罗拉公司由于采用了可靠性超过人的、1 小时生产 11 000 个半导体的制造设备后只需要原来职工的三分之一就足够了。这样一来，职工必须具有能读取电子计算机图像以确认机器人是否在正确进行工作的能力。”

还有，从事对纺织行业研究的贝利也提出：“在以往，职工即使不能读写，也可以用眼睛实地观察机器怎样在动作。但是，今天的新机器，由于是用肉眼无法观察到的微处理机等电子元件制造的，技术人员必须通读复杂的使用手册和制造商提供的最新信息才能

修理。”

职工不论是哪个层次,都已经不得不进行大量的分析判断。过去,工作中大约 80% 可以根据明确的规章和手续处理,只有大约 20% 的工作需要作出判断,并且在过去,判断只是管理人员和专家的工作。今天工作中的这种比例倒过来了。

(三)学习的变化:不进则退

另外,职工在需要不断地学习和集体学习这一意义上也有了变化。学习型组织,是由具有立志学习一辈子的职工所支撑起来的。过去,说到学习形式,就是幼儿园、小学、初中、高中、大学这种正规的教育体制,毕业后按照各自的教育水平就业,最后退休。然而,今天,在一切领域所需要的知识有了很大的变化,从而使终生学习成了学习形式的一种。

职工已经把什么时候学习、怎样学习作为自己生活的**新课题**来考虑。根据 1988 年的统计,已婚职工中有 75% 是双方都在工作。因而,不仅是父母,就是组织也必须解决好生孩子、照看孩子和照顾老人的问题。“家庭生活的变化,对工作和休闲的新的价值观、终生学习的需要、因退休政策造成的经常费用的上涨,这些新的社会潮流,将把个人和社会导向新的生活模式。”

终生学习正在成为大多数人工作中的实际需要。为了高效率地提高业绩所需要的信息,几乎在成为信息的同时就变成过时的了。要应用智能技术,必须懂得大量的初等数学、高等数学和科学原理。在今天的单调的参加型组织中,随着对交流需要的增加,不仅需要高水平的阅读、书写和辩论能力,还需要学会具有新的人际关系能力。

其中**最重要**之点,是必须学会人们一起同心协力地学习。在此以前,在工作中所要求的人际关系,主要是上下级关系。可是,如今水平式的人际关系变得重要起来,在同事之间发挥影响力,彼

此合作共同努力,成了不可缺少的本领。这种人际关系,不能如同过去的“权威—从属关系”那样简单地管理。正因为如此,许多组织都进行了投资,教会职工如何使团体高效率地发挥功能的方法。

二、什么是学习型组织——“从用人干工作转变到用工作育人”

学习型组织是怎样的组织?在学习型组织中,训练起着重要的作用,但光有它是不会成为学习型组织的。学习要跟每天的工作密切结合。因此,不能把学习与个人行动和组织行动割裂开来。

霍诺德举了约翰逊比尔食品公司的三个事例来说明学习型组织的特征。工程师认为,为包装 8 英寸盘设计的香肠包装机,是无法改造成把 2.5 英寸和 5 英寸一起包装的机器的,然而,两个销售人员却把它改造成功了,结果,这一部门可以节约 35 000 美元;一位高中毕业的妇女,利用加班,改进了自己作业部门的生产成绩表格;再有,由领导和来自生产、事务部门的八个人的团队,尽管不具备专业能力,却设计出了新的工资制度。在这些事例中所看到的职工的行动,把公司的观念“从用人干工作转变到用工作培养人才来”。由此取得的成果,就是组织学习和节约。

“从 1982 年到 1990 年,约翰逊比尔食品公司的资产利润增加了一倍,销售额增加了七倍。次品从 5% 减少到 0.5%。投诉信和表扬信的比例,从 5:1 变成了 1:2.8。”

约翰逊比尔食品公司,是把学习看作是使组织在竞争中取得优势并加以奖励的组织的典型。

还有一个是关于恰帕拉钢铁公司的事例。杜梅谈到,某公司的董事为怎样进行分权和对职工授权而伤脑筋。他问恰帕拉公司

的管理人员怎样安排休息时间,回答是由职工决定。

在恰帕拉公司中,让全体职工都学习了从生产到财务、销售的全套工作,希望他们了解自己本职工作好坏对其他职工以及最终成果会带来怎样的影响。一般重要的决策都在团队中进行。例如,由领导和三个机械工人组成的团队,走遍世界各地,收集了关于新机器标准的信息,然后和职工、管理人员一起研究选择方案,最后决定采用德国产品,订购了这种机器,谈判签订合同,直到监督其安装。而这整个工作所花的时间,是别的企业的一半左右。当然,对职工的能力,付出了较多的报酬。职工工资是根据能力支付的,以回报他对团体的贡献。

(一)学习型组织的共同点

约翰逊比尔食品公司也好,恰帕拉公司也好,它们都是可以称为学习型组织的。这些组织,虽然各不相同,但它们都有着如下的共同点:

1. 有着在周密计算的基础上敢冒风险、带头实践的领导者;
2. 分层式的决策和对职工授权;
3. 提倡一专多能,考核学习能力;
4. 有共享学习并把它应用到工作中去的系统;
5. 鼓励职工主动精神的工资和机制;
6. 关心长期性成果和对别人工作的影响;
7. 经常运用横向式组织功能作业的团队;
8. 有从日常经验中学习的机会;
9. 提倡信息反馈和信息展示。

(二)学习型组织的定义

学习型组织,就是通过不断学习来改革组织本身的组织。学习在个人、团体、组织或者组织相互作用的共同体中产生。学习是