

未来企业

成功

模式

——学习型组织建设策略

未来最成功的组织将是那些能够不断地
扩展自己的知识和技能，进而能够改善自己
的心智模式和行为方式，从而能够很好地适
应环境变化的学习型组织

► 王润良 编著

河北省高校重点学科建设项目资助

未来企业成功模式

——学习型组织建设策略

王润良 编著



机械工业出版社

本书从系统的角度对学习型组织进行了较为详细的考察,对学习型组织的五个子系统——学习、人员、组织、知识和技术作了较为深入的理论分析,分别提出了每个子系统的建设策略。作者认为,学习型组织的学习子系统由纵向、横向、非正式和外部四个信息通道组成,通过四个信息通道的增强与整合可以建立高效的学习系统;人员子系统不仅包括学习型领导者、组织学习负责人、学习型员工等组织内部人员,还包括供应商、经销商、客户和社区等组织外部成员。针对他们分别讨论了这些人员在创建学习型组织过程中所扮演的角色和作用;学习型组织的组织子系统主要是围绕建立共同愿景、创建学习型文化、建立有利于组织学习的结构等方面进行讨论的;学习型组织的知识子系统包括显性知识和隐性知识,书中提出了创建学习型组织的知识管理策略;技术是组织实施学习的主要支撑条件,书中还介绍了有关的学习技术。

本书适合企业管理、人力资源、培训等部门人员阅读,也可作为企业员工的培训教材,以及高等院校管理类专业师生、学习型组织研究者的学习参考书。

图书在版编目(CIP)数据

未来企业成功模式:学习型组织建设策略/王润良编著. —北京:机械工业出版社, 2005.6

ISBN 7-111-17396-1

I. 未… II. 王… 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(2005)第 106704 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:李俊玲 版式设计:冉晓华 责任校对:王欣

封面设计:陈沛 责任印制:洪汉军

北京原创阳光印业有限公司印刷

2005 年 9 月第 1 版·第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·7.875 印张·277 千字

定价:24.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

封面无防伪标均为盗版

前言

当今社会是一个充满变化的社会，技术在快速更新，经济在飞速发展，市场竞争日趋激烈，地区冲突加剧，恐怖主义活动增多，国际政治形势也越来越复杂……这些变化给企业的经营带来了高度的不确定性，包括技术的不确定性、市场的不确定性、人员的不确定性、竞争对手的不确定性、决策环境的不确定性等等，这些不确定性增加了企业经营的难度和风险，使得企业的决策者和员工都很难依靠原有的知识和技能获得成功，而必须依靠不断地学习新的知识和技能来取得竞争优势。未来最成功的组织将是那些能够不断地扩展自己的知识和技能，进而改善自己的心智模式和行为方式，从而很好地适应环境变化的学习型组织。也正是由于这个原因，人们对于学习型组织的热情不断高涨，对于学习型组织的探索也从原来的企业组织辐射到社会的各个领域，包括政府、大学、社区、城市甚至整个社会，于是学习型社区、学习型城区、学习型城市、学习型大学、学习型政府和学习型社会等提法可谓是五花八门，不一而足。不管这些探索是不是能够取得人们期望的结果，但这种探索本身已经说明了学习型组织的强烈吸引力，以及它对未来组织形态的巨大影响作用。

近五六年时间，我对于学习型组织的某些专题作了一些粗浅的研究，发表了一些相关的文章。但最令我感到满足的是，在这期间积累了大量的研究资料。通过阅读这些资料，我感到我们对于学习型组织的研究还是见仁见智的零散研究多，而完整全面的系统化研究少。然而，学习不是学习型组织的一项孤立的功能，而是组织各种功能在学习方面的集中体现；学习也不是组织当中某几个人、某几个部门的事情，而是全体组织成员共同的追求，因此研究学习型组织就要把组织当作一个有机的整体去研究，而且要研究组织的方方面面，以及组织各个方面之间的协调关系。在这方面为数有限的几本论著中，我比较推崇马奎特的《创建学习型组织五要素》，该书为我们提供了一个学习型组织的完整架构，读后令人耳目一新。事实上，我对本书的构思就是在《创建学习型组织五要素》的启发下完成的，而本书对于学习型组织建

设体系的划分,也完全遵循了马奎特对学习组织子系统的划分结果,作者的主要工作只是对每一个子系统的构成、特点和建设策略作了较为全面的阐述。

本书第1章首先对组织理论的发展过程作了简单的回顾,并着重对学习组织的兴起过程、理论研究和实践探索作了阐述,在此基础上形成了本书的写作框架和思路。

第2章为学习型组织理论概述,主要介绍了组织学习、学习型组织的相关概念和原理,并着重介绍了圣吉的五项修炼。

第3章为学习型组织的建设体系,首先介绍运用系统科学的理论对组织体系进行了阐述,接着介绍一些比较典型的组织体系模型,最后按照马奎特对学习组织要素的划分,将学习型组织划分为学习、人员、组织、知识和技术五个子系统,并对每个子系统进行了简要的概括。

第4章为学习型组织学习子系统建设策略。本章分为三个部分,第一部分对学习子系统的构成进行了讨论,将学习子系统分为纵向、横向、非正式和外部四个信息通道,分别对每一个信息通道的特点进行了阐述,并提出了增强每个信息通道的策略;第二部分对学习子系统的层次进行了讨论,将学习子系统的层次划分为个人、团队、组织和联盟四个层次,对每个层次的特点进行了讨论,并分别提出了加强每个层次学习能力的策略;第三部分为学习子系统的强化与激励,提出了该子系统的强化与激励策略。

第5章为学习型组织人员子系统建设策略。本章对学习型组织的关键角色进行了讨论,认为学习型组织的关键角色主要有四个方面:学习型领导者、组织学习负责人、学习型员工和组织的外部群体(包括客户、供应商、经销商、联盟、社区等),分别对每个角色的特点和在组织学习中的作用进行了分析和讨论,并提出了每个角色促进组织学习的策略。

第6章为学习型组织组织子系统建设策略。本章着重讨论了学习型组织的愿景、文化与结构等组织要素,提出了组织如何创建适宜学习的愿景、文化和结构的方法。

第7章为学习型组织知识子系统建设策略,着重对学习型组织的知识管理进行了讨论,包括对知识管理相关概念和原理的阐述,知识管理的内容和方法,并提出了学习型组织的知识管理策略。

第8章为学习型组织技术子系统建设策略,着重介绍了知识管理技术的概念与构成,知识管理的主要技术,以及基于技术的学习。

最后还想说的是,本书在写作和出版过程中得到了方方面面的支持,河

北工程学院经济管理学院院长姚立根教授对本书的写作给予了大力帮助，机械工业出版社编辑也对本书的出版付出了大量的劳动，本书的出版还得到了河北省高校重点学科建设资金的资助，在此一并表示感谢！

作 者
2005 年

目 录

前言

第1章 绪论	1
1.1 组织理论溯源	1
1.2 学习型组织产生的社会经济背景	5
1.3 国内外研究现状	8
1.4 本书内容安排与框架	13
第2章 学习型组织理论	14
2.1 学习型组织的理论基础——组织学习理论	14
2.2 学习型组织的实现方法——圣吉的模型	26
第3章 学习型组织建设体系	36
3.1 组织体系	36
3.2 学习型组织建设体系	42
第4章 学习型组织学习子系统建设策略	49
4.1 学习子系统的构成	49
4.2 学习子系统的层次	60
4.3 学习子系统的激励与强化	85
第5章 学习型组织人员子系统建设策略	101
5.1 学习型组织的关键角色	101
5.2 学习型领导者	103
5.3 组织学习负责人	110

5.4 学习型员工	117
5.5 学习型组织的外部群体	138
第6章 学习型组织组织子系统建设策略	144
6.1 学习型组织的核心价值观与愿景	144
6.2 学习型组织的文化	147
6.3 学习型组织的结构	156
第7章 学习型组织知识子系统建设策略	178
7.1 知识管理概述	178
7.2 知识管理的内容与方法	188
7.3 学习型组织的知识管理战略	210
第8章 学习型组织技术子系统建设策略	217
8.1 知识管理技术概述	217
8.2 知识管理的主要技术	219
8.3 基于技术的学习	227
参考文献	236

第 1 章

绪 论

1.1 组织理论溯源

组织的历史可以与人类的历史相提并论。人类与动物区别开来后,就以群体的方式而存在,那时人类组织就诞生了。不过,人类对组织的思考则是近 200 年的事,而真正对组织高度重视是从阿弗里德·马歇尔开始的。马歇尔在 1890 年出版的《经济学原理》中,第一次把组织作为与土地、劳动力和资本并列的生产要素,并从亚当·斯密的分工与专业化角度对工业组织进行了阐述。有意识地把组织作为研究对象,并给组织下了确切定义的是马克思·韦伯。韦伯由于提出官僚制组织的概念而被誉为“组织理论之父”^[113]。韦伯将组织定义为“一种通过规则对外来者的加入既封闭又限制的社会关系,……就其秩序而言,为特定个体的行动所支配,这个特定个体的功能通常是作为一个领导或‘头领’,有时也可以是一个管理团体。”^[146]按照韦伯的观点,组织实质上就是其成员在追逐共同的目标和从事特定活动时,成员之间法定的相互作用方式。

继韦伯之后,大量的理论家、学者和实业家对组织发生了兴趣,投入到组织理论的研究中来,为组织理论的形成和发展奠定了基础。由于研究者的学科背景和研究的着眼点不同,因此形成了不同的流派。概括地说,组织理论从形成到发展的 100 多年时间,大致可以分为以下三个阶段。

1. 组织理论形成阶段

这一阶段主要是组织理论的形成初期,以泰勒的科学管理理论、法约尔的行政管理理论和韦伯的官僚模型为代表。科学管理运动是于 19 世纪末 20 世纪初在弗雷德里克·泰勒的推动下发展起来的。泰勒的科学管理理论主要表现在三个方面^[135]:

- ① 泰勒主张在企业中设置计划部门,其目的是把计划职能与执行职能分





开,以便用科学的工作方法代替原来的经验工作法。

② 将管理工作加以分割,使每个管理者只承担一两种有限的管理职能,同时每一个管理者对工作都有指挥监督权,也就是实行职能工长制。

③ 对于大规模企业来说,企业的高级管理人员应把管理工作中经常发生的一些杂乱、繁琐、程序性、事务性工作先拟就处理意见,使之规范化、条理化,然后授权给下级管理人员去处理,而自己主要去处理那些没有规范的例外工作,并保留对下属工作人员的检查与监督权。

当泰勒在美国倡导科学管理理论之际,法国的亨利·法约尔以他作为高层管理者的经验为基础总结出一套行政管理理论^[10],其对组织理论的贡献主要在于:

① 提出了管理的五项职能,即计划、组织、指挥、协调和控制。

② 提出了管理的14条原则,其中许多是关于组织职能方面的指导性原则,如专业化分工、权责对等、统一指挥、等级制等,这些原则初步勾画出了等级制组织的轮廓,至今仍然是企业组织工作中奉行的基本原则。

③ 提出了管理幅度原理,成为“金字塔”式层级组织设计的基本原则之一。

④ 研究了企业职能机构的设置,构思出直线职能制组织形式。

⑤ 提出了“法约尔桥”的思路,以解决组织内部的管理效率问题。

几乎在科学管理理论与行政管理理论提出的同时,德国社会学家和组织学家马克斯·韦伯提出了以“官僚模型”为主体的“理想的行政组织体系”。韦伯认为,官僚组织是通过公职或职位而不是通过个人或世袭来进行管理的,单从技术的观点来看,这种组织是效率最高的组织形式。韦伯还认为,人类任何一种组织都是以某种形式的权威为基础的。如果没有某种形式的权威作指导,组织就不能统一行动和实现目标,因此,法定的权威是官僚组织的基础。在此基础上,韦伯提出了理想的官僚组织体系:

① 实现劳动分工,明确规定每一个组织成员的权力和责任,并把这些权力和责任作为正式职责使之合法化。

② 各种职位按权力等级组织起来,形成一个指挥链。

③ 根据技术资格来考查和挑选组织中的所有成员。

④ 组织中所有职位的拥有者都通过任命而非选举。

⑤ 管理人员拿固定的“薪金”,他们是专职的,但不是所管辖企业的所有者。

⑥ 管理人员必须遵守组织关于他的职责和权力的严格规定,遵守组织纪



律并接受上级的制约。

2. 组织理论的发展阶段

从 20 世纪 30 年代起,心理学家、社会学家、社会心理学家以及系统学家参与到组织理论的研究中来,逐渐将组织理论的研究深入到组织行为的层次,建立了组织系统观,因而形成了基于行为科学的组织理论和基于系统科学的组织理论。行为科学理论广泛地接受了前期的组织理论,但更强调社会集团对组织效率的重要性,认为群体的规范和习惯是形成组织行为和生产力的决定因素。行为科学的最重要研究工作是霍桑实验。霍桑实验的引人注目之处在于把人看作是社会的人,即经营企业不只是需要机器和生产方法,而且要把这些与社会系统发展成为一个完整的社会技术系统。霍桑实验的结果表明,社会团体是决定组织运行的基本力量。一些学者对此给予了高度评价,认为“这一发现是组织理论的重要标志”^[36]。另外,道格拉斯·麦格雷戈提出的“X 理论”和“Y 理论”、马斯洛提出的需求层次理论都是这一时期组织行为学研究的重大发现^[118]。

几乎与组织行为学提出的同时,切斯特·巴纳德就开始用系统的观点去研究组织。巴纳德认为,组织是一个开放系统,组织和组织中的所有人员都是寻求平衡(即达到稳定状态)的系统,他们调整内部和外部的各种力量以维持一种动态平衡。他将组织定义为“两个或两个以上人的活动或力量加以有意识地协调的系统”^[7]。巴纳德将组织作为一个整体来看待,因为组织中每一部分都同其他部分明显地相关。巴纳德还指出,作为系统,任何一个组织都包含三种普遍的要素:协作的意愿、共同的目标和信息交流。到了 20 世纪 40 年代以后,随着贝塔朗非一般系统论的形成和发展,系统方法在组织理论中得到更加广泛的应用。一般系统论对组织理论的重要贡献在于,组织作为一个开放系统,存在于一定的环境中,因此,技术、环境以及组织之间的关系对组织的结构、行为将产生巨大影响。这一时期较有代表性的研究和发现有伍德沃德技术—结构相关论、伯恩斯和斯托克的机械式组织结构和有机式组织结构等,而卡斯特和罗森茨韦克的著作《组织与管理》是这一时期较有代表性的著作。

3. 组织理论变革阶段

到了 20 世纪 70 年代以后,由于组织外部环境变化加剧,组织变革实践层出不穷,组织理论也进入了一个变革时期。这一时期的主要观点有种群生态学、资源依赖理论和企业知识理论。

种群生态学是由 Aldrich 和 Pfeffer 于 1976 年提出的,他们在《组织的环





境》一文中指出,组织的种群生态理论是“假定环境因素选择组织特性,使组织与其环境能最佳地匹配”^[1]。此后, Hannan 和 Freeman 于 1977 年发表了名为《组织的种群生态》的论文,明确提出了自然选择和种群生态的观点。他们把生物学的种群生态理论应用到组织理论中,认为组织在环境中能否生存符合生物的适者生存规律,环境依据组织结构的特点以及其与环境是否相适应来选择或淘汰一些组织^[32]。随后,他俩发表了一系列文章,系统地阐述了种群生态学的思想。种群生态学关注某种特定环境中的组织群体,而不是单个组织。它把组织的生存看成是衡量组织效益的惟一标准,认为组织能生存下来就是有效率的,反之则是无效率的。它认为环境是特定的,管理者对特定的环境是无能为力的,也就是说环境决定着组织的生存,而管理者的行为对其组织的生存毫无用处,这也正是种群生态学的局限性所在。

针对种群生态理论的弱点, Aldrich 和 Pfeffer 又提出了资源依赖理论,以强调组织的决策和行动。资源依赖理论强调组织从环境中获取资源功能的重要性,它与组织的政治经济模式和依赖交换方法有着重要联系。其基本前提是:决策是在组织内发生的,决策处理的是组织面临的环境,组织行动是在组织内部的政治氛围中进行的。该理论的另一个重要观点是,组织企图积极地面对环境,希望按照自己的优势来控制环境,而不是被动地作为环境力量的接受者。

20 世纪 80 年代以来,企业运营所依赖的资源发生了根本性的变化。传统的资金、土地和劳动力等自然资源不再是企业的关键资源,企业的生存和发展越来越多地依赖于知识。著名管理大师德鲁克早在 1988 年就预言,“20 年后的典型大企业,其管理层将不及今天的一半,管理人员也不及今天的 1/3”。德鲁克将这种典型企业称做信息型组织。他认为,信息型组织是以知识为基础,由各种各样的专家组成^[20]。德鲁克的预言可以说描绘了知识型企业的雏型。之后,知识管理的概念逐渐被人们接受,而且越来越成为企业管理者和研究者关注的焦点。随着知识管理研究的深入,企业知识理论(或称基于知识的企业理论)逐渐形成。到 1996 年,《战略管理杂志》发表了专刊,总结和回顾了企业知识理论的形成和发展^[30,74,75]。

4. 组织理论评析阶段

早期的组织理论研究的重点主要针对组织内部,如劳动分工、活动安排、人际关系、正式与非正式组织等,其目的是提高组织效率。组织理论发展阶段的最大贡献在于将组织看作是一个开放系统,注重了组织与环境之间的互动关系,有效地补充了早期组织理论的不足。但这一时期的组织理论本身也





存在一些不足之处,如把组织当作给定的系统,从子系统的均衡及与环境的互动关系角度来研究组织,没有很好地把握企业系统的本质。而变革时期的组织理论则更加强调组织与不确定的、变化着的环境之间的依赖关系,研究的重点侧重于组织如何适应变化着的环境。从组织理论形成初期没有考虑环境因素,到组织理论发展阶段考虑了组织与环境的互动关系,再到组织理论变革时期组织与环境的动态关系可以看出,组织理论的发展过程就是一个环境因素逐渐增强的过程。学习型组织就是在这样一种大趋势下逐渐形成的。

1.2 学习型组织产生的社会经济背景

从 20 世纪 50 年代起,一个新经济“幽灵”开始在美国和欧洲工业国家中徘徊。经过 40 年的成长,这个新经济“幽灵”已经发展成为彻底改变企业组织环境的“庞然大物”。这个“庞然大物”首先被美国“捕捉”到。美国《商业周刊》于 1996 年 12 月 30 日的一期上推出一组讨论“新经济”的文章。这组文章指出,美国确实存在“新经济”,这种“新经济”从 20 世纪 80 年代开始形成,近几年发展速度加快,它是以信息技术和经济全球化为基础的经济。1997 年 2 月,美国总统克林顿在一次公开演讲中承认,美国存在着“新经济”,并指明这种新经济就是知识经济。从此,这个 50 年前的“幽灵”就以“知识经济”的面目登上了世界经济舞台。这一社会经济背景成为组织理论变革的主要动因。

克林顿所提的“知识经济”(Knowledge Economy)概念源于世界经济合作与发展组织(OECD)1996 年的年度报告《以知识为基础的经济》。该报告首次使用“以知识为基础的经济”(Knowledge-Based Economy)一词来指称当今世界一种富有生命力的新经济类型,以与农业经济、工业经济相区别。OECD 在其报告中指出,知识经济是指建立在知识和信息的生产、分配和使用之上的经济,并以知识和技术对国内生产总值(GDP)的贡献率来区分工业经济和知识经济。按照 OECD 的估计,在其主要成员国中,知识经济已占其 GDP 的 50% 以上^[109]。

最早注意到知识在企业组织与经济中的作用的学者是德鲁克和贝尔。早在 1959 年,德鲁克就在《明天的里程碑》一书中首次提出并界定了“知识员工”的概念;而贝尔则在同年的一次学术讨论会上第一次提出了包含“知识”概念在内的“后工业社会”的概念,不过他到 1973 年才在《后工业社会的来临》一书中系统地论述了这一思想。贝尔指出,后工业社会是以信息和知识





为主要结构特征,并以美国为例对后工业社会的特征进行了说明。他说:“今天的美国是世界上惟一的一个国家,它的服务业部门雇用的劳动力占就业总人数的一半以上。美国是第一个服务性经济国家,是第一个大多数人既不从事农业生产,也不从事工业生产的国家。今天,约有60%的美国劳动力从事服务性行业;到1980年,这个数字将上升到70%。”^[91]

德鲁克的“知识社会”概念基于“知识员工”在美国及世界其他地方的崛起与地位的变化。他指出,就美国而言,在20世纪50年代制造或搬运东西的蓝领工人占劳动力总数的2/5;而在90年代早期这一比例不到1/5。在其他发达的自由市场国家中,这种下降起初较慢,但1980年后许多地方都开始加快。他预言,到2000年或2010年,在发达的自由市场国家,蓝领产业工人占劳动力的比例将不超过1/10,最多也不会超过1/8。到20世纪末,知识员工的数量将达到美国劳动力的1/3或更多;在许多发达国家,知识员工无论是在总人口还是劳动力方面都将成为最大的群体^[100]。其他一些学者的统计结果证实了德鲁克的推断^[89,90,153]。

贝尔在其《后工业社会的来临》中描述了后工业社会的11种变革,认为后工业社会的特征主要体现在理论知识的集中、新的知识技术的创造、知识阶级的普及、从货物到服务的变化以及工作性质的变化(后工业社会工作主要是对人,对人的行为,面对全新的史无前例的环境)等方面。中国国情研究所所长袁正光先生对知识经济与工业经济的区别作了较为全面的总结。他认为,同工业时代相比,知识经济将有许多根本性的变化^[149]:

① 经济动力不同。工业经济的推动力是蒸汽机和电气技术,而知识经济的推动力是电子和信息技术。

② 产业内容不同。工业经济主要是制造业,知识经济时代则是制造业和服务业逐步一体化,提供知识和信息服务将成为社会主流。

③ 效率标准不同。工业经济的效率标准是劳动生产率,而知识经济则是知识生产率。

④ 管理重点不同。工业经济的管理重点是生产,知识经济的管理重点是研究开发、销售以及职工培训。

⑤ 生产方式不同。工业经济的生产方式是标准化与集中化,知识经济的生产方式则是非标准化与分散化。

⑥ 劳动力结构不同。工业经济时代直接从事生产的工人占劳动力的80%,知识经济则不到20%。而从事知识生产和传播的人占80%以上。

⑦ 社会主体不同。工业经济时代蓝领工人是社会主体,知识经济时代知





识阶层成为社会主体。

⑧ 分配方式不同。工业经济主要实行“岗位工资制”，知识经济时代则过渡到“按业绩付酬制”，人们凭自己的业绩，在市场上获得相应的价格。

⑨ 经济学原理不同。工业经济是以物质为基础，遵循“收益递减”规律，体现出经济变化的周期性，知识经济则以知识为基础，遵循“收益递增”规律，表现出经济发展的持续性。

由此可见，知识经济时代企业的经营环境与工业经济时代相比发生了根本的变化，企业经营中的不确定性因素显著增长，Tetenbaum 对此进行了总结（见表 1-1）^[77]。这种高度不确定的环境增加了企业的经营风险，企业也不大可能保持长久的竞争优势。1983 年壳牌石油公司的调查表明，1970 年名列美国《财富》杂志“全球 500 强企业”排行榜的公司，有 1/3 已经销声匿迹。依照壳牌公司的估计，大企业的平均寿命不及 40 年。20 世纪 90 年代初荷兰一个研究小组在对欧洲和日本的企业调查后发现，所有公司的平均寿命只有 12.5 年^[9]。在这种情况下，企业只有不断地学习才有可能取得成功，未来最成功的企业无疑将是那些学习型组织。1997 年在上海举行的世界管理大会上，与会学者一致认为学习型组织是未来企业成功的模式^[148]。

表 1-1 知识经济时代企业经营中的不确定性

长期与短期	独立性与依赖性
计划与经验	人与生产力
收入增长与成本遏制	授权与责任
降低成本与提高质量	人的技能与技术技能
集权与分权	冲突与一致
产品与过程	竞争与合作
创造性与效率	稳定性与变革
核心能力与多样化	增量与定量
专家与通才	预见性与非预见性
企业家与团队成员	简单化与复杂化
领导与跟随	目的与机会
管理者与领导者	规律性与无规律性
主管与人人领导者	秩序与无序



1.3 国内外研究现状

1.3.1 学习型组织研究的起源

在有关的文献中,学习型组织(Learning Organization)和组织学习(Organizational Learning)是两个可以互换的概念^[19,21,128],研究学习型组织的起源必须从组织学习的起源谈起。组织学习概念的出现可追溯到20世纪60年代。1965年,Cangelosi和Dill两位美国学者在《行政管理科学季刊》上发表了名为《组织学习:一个理论的发现》的文章,第一次提出了组织学习的概念^[12]。之后,哈佛大学心理学家Argyris和Schon于1978年在其著作中对组织学习概念进行了深入的分析^[84]。其后,Argyris连续在《哈佛商业评论》发表多篇文章,探讨组织学习理论。Argyris因为在这方面出色的工作,后来被称作“组织学习之父”^[25]。但是,在组织学习概念提出的20多年间,学术界对这一理论的研究并没有引起足够的重视,企业界也没有对这一理论进行有益的实践探索。直到麻省理工学院(MIT)的圣吉于1990年出版了《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》^[129]一书,才将组织学习理论研究和实践探索推向了高潮,并正式提出了学习型组织的概念。两种组织理论研究的权威杂志《组织科学》和《组织动力学》分别于1991年和1993年,以组织学习为主题出了专刊。MIT斯隆管理学院还专门成立了组织学习研究中心(Organizational Learning Center: OLC),与多家大企业保持长期的合作关系,进行学习型组织的实践探索。相比之下,我国有关组织学习与学习型组织的研究起步较晚,近两年陆续有这方面的文章发表^[94,95,128,147],同时也出版了一些专著和译著。

1.3.2 学习型组织理论研究现状

组织学习概念的提出至今已有30多年,而圣吉明确提出学习型组织的概念也有10多年了。由于学习型组织的理念顺应了知识经济时代组织变革加快的潮流,因此吸引了大批研究者对此进行广泛的研究,并形成了大量的研究文献。纵观这些研究文献,可以发现研究者们的工作主要集中在以下几个方面:

1. 关于学习型组织概念的研究

虽然在许多的国外文献中将学习型组织与组织学习看作两个可以互换的





概念,但二者的本意并不完全相同。简单地说,组织学习是一种行动,而学习型组织是一种组织管理模式。当然二者之间的密切联系是人们经常将他们互换的主要原因。可以这样说,组织学习是学习型组织的理论基础,而建立学习型组织又是为了促进和保证组织学习的发生。正是基于这样一种理解,Dodgson 将学习型组织定义为“有目的地建立一定的结构和战略以便增强和最大化组织学习的组织”^[18]。此外,Garvin 从知识创造与传播的立场,将学习型组织定义为“精熟于创造、获取和转移知识,同时也要善于修正自身的行为,以适应新的知识和见解”的组织^[27]。当然,关于学习型组织的权威定义,当属它的提出者彼得·圣吉。在其著名的《第五项修炼》一书中,圣吉说,学习型组织能够使员工持续地突破能力上限,以创造他们真心向往的结果;培养全新、前瞻而开阔的思维模式;人们全力实现共同的抱负;持续地学习怎样共同学习。基于对学习型组织的深刻理解,我国学者王其藩教授也对学习型组织进行了较为详细的描述。王教授认为,学习型组织是一种精干、灵巧、信息化、层次少、柔性高、应变力强,能不断自我学习、革新、充满省略与创造力,能持续开拓未来的组织。简言之,它是一种“高柔性、扁平化、学习型的组织”,……学习型组织中的成员有共同理想、目标与前景,富有进取精神,善思索,能默契,能相互砥砺、切磋、共同发展^[143]。

以上这些学者从不同视角给出了不同的学习型组织定义,这些定义对人们理解学习型组织的概念有很大的帮助。毕竟,对于人类社会来说,学习型组织还是一个新生事物,学者们对其进行研究也仅仅十几年的时间,加之这一新生事物的复杂性程度可能远远超出人们的想像,因此要给出一个精确的定义还有待于人们对这种新型组织形式的进一步理解。本文为了研究方便,在综合以上观点的基础上,给出以下学习型组织的概念:

学习型组织就是组织建立一定的结构和战略,以促进和最大化组织学习,使组织各要素协调发展,并能持续地适应环境变化的组织。

2. 关于学习型组织特征的研究

圣吉所称的学习型组织与德鲁克提出的信息型组织、野中郁次郎提出的知识创新型企业等概念是有所区别的。德鲁克的信息型组织是指那些雇用更多知识员工的新型企业,这些企业更多地从事知识的加工和处理,信息技术是管理这类企业的关键^[20]。野中郁次郎则对此提出了不同的看法,他认为知识创新并不是对客观信息进行简单的加工处理,而是发掘员工头脑中潜在的想法、直觉和灵感,开发这类知识通常需要采取标语、隐喻和象征等“软”形式^[54]。可以看出,德鲁克强调知识型企业管理中的“技术”因素,而野中

