

A. B. (RAMI) SHANI AND PETER DOCHERTY

修炼

构建持续发展的学习型组织

[英] A.B.(拉米) 沙尼 彼得·多切迪 / 著

锁 箭 毛剑梅 刘益汉 于志明 / 译

Learning by Design

**Building Sustainable
Organizations**



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

A. B. (RAMI) SHANI AND PETER DOCHERTY

修炼

构建持续发展的学习型组织

[英] A.B.(拉米) 沙尼 彼得·多切迪 / 著

锁 箭 毛剑梅 刘益汉 于志明 / 译

Learning by Design

**Building Sustainable
Organizations**

经济管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

修炼：构建持续发展的学习型组织/[美]沙尼等著；锁箭等译. —北京：经济管理出版社，2005

ISBN 7-80207-230-1

I. 修... II. ①沙... ②锁... 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 013806 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话：(010)51915602 邮编：100038

印刷：北京晨旭印刷厂

经销：新华书店

责任编辑：申桂萍

技术编辑：晓 成

责任校对：静 洁

787mm×1092mm/16

16.75 印张 256 千字

2005 年 6 月第 1 版

2005 年 6 月第 1 次印刷

定价：36.00 元

书号：ISBN 7-80207-230-1/F·219

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部

负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街2号

电话：(010) 68022974

邮编：100836

管理·组织·企业丛书

丛书编辑：约翰·斯多利

本丛书的主题、研究对象和读者涉及范围较广，旨在对有关人和组织的管理的研究做一详细的阐述。其以企业和管理专业的在校和已毕业的大学生为读者对象，作者均是来自包括组织心理学、组织社会学和产业经济学在内的各构成学科的一流学者。本丛书的特点之一是，这些学科的专家以一种非常易于理解的方式使其著作适宜于企业和管理专业的普通学生阅读。

已出版的书目

《人力资源管理：一种战略的引进》（第二版）

克里斯多夫·迈贝，格雷米·沙勒曼，约翰·斯多利 著

《变化中的管理发展方式》

安德鲁·托马逊，克里斯多夫·迈贝，约翰·斯多利

科林·格姆，鲍尔·爱勒斯 著

《战略与能力：持续的组织变革》

格雷米·沙勒曼，大卫·亚斯 著

《修炼：构建持续发展的学习型组织》

A. B. (拉米) 沙尼，彼得·多切迪 著

即将出版的书目

《激励与绩效》

大卫·格斯特 著

作者简介

A. B. (拉米) 沙尼是位于圣·路易斯·奥比斯波的加利福尼亚州立理工大学的教授，专门研究组织行为与变革。他还是瑞典斯德哥尔摩经济学院 FENIX 项目的客座教授。

彼得·多切迪是瑞典斯德哥尔摩皇家技术研究院的教授，专攻服务经营管理，同时还是斯德哥尔摩国家工作生涯研究院的资深研究员。

序 言

我常常对一些组织中的人们孜孜不倦的精神感到惊讶。对我而言，惊愕似乎会比牢记他们转述给我的问题更容易些：糟糕的市场绩效、竞争的压力、不胜任的领导、过多的管理规则、不讲理的顾客、徒劳的努力、政治性手腕、疲软的产品、运行失控、低效的资源配置、旧式的才能、劳资关系的冲突、产品责任、缺乏对未来的远见。这些问题和更多的问题减损了我们最重要的企业中的部分企业的成功。

人们为什么会不懈努力呢？对表面上无望的组织所患种种顽疾产生影响的，是人们在创造现有成就的奋斗过程中所付出的巨大努力。创办一个公司并不容易。度过歉收的早年，创造和改进产品与服务，与忠诚的顾客打造持久的关系，决定进入何种市场，开发领导才能。尔后，伴随组织变得更为强大，人们就需要付出更多的投入。随着组织的逐步发展，需要加深对市场理解，增强竞争意识，进行成功的变革，扩张进入新的地域，捍卫专利，精心设计劳工契约，与供应商达成更稳定的协议，设计新的组织章程，改善产品的质量与工作程序，建立信息系统。只是维持企业的正常经营就有许多要做的工作。

面临这些问题时的惊慌失措也许意味着放弃这些投入。况且，人们无法确信下一个组织将会有所改观。尽管一些组织优于另一些组织，至少在短时间是如此，但没有一个组织在任何时候或者永远都是完美的，绝对没有，它正说明了持之以恒的重要性。但不仅只是持之以恒就可以了，还要努力去使事情变得更好。

这正是本书的目的所在。沙尼与多切迪在此书中所做的，就是要为读者提供一扇窗户来概览组织的学习行为和改进过程。我们将看到，一些人想方设法地来坚持不懈，但不仅仅是坚持不懈。我们将发现，一些人和组织努力地使事情变得更好。

而且，我们将看到，不同的人们，在不同的公司、不同的国家、不同的地方，探索着不同的方法来使事情变得更好。正是这些内容使本书令人兴奋并值得一读。这里所记录的经验的广度是非常惊人和空前的。阅读本书可以使人清晰地认识到，学习是人类固有的努力，不是现代学者为在纷繁冗杂的领域内寻找新的出路而做出的发明。这里所列举的来自欧洲、以色列以及北美的六个案例证明了：当人们聚集在组织之中，他们固有的学习动力便得以增强。

当作者引导我们体会这些案例时，我们认识到学习并不是线性的、可复制的，甚或是轻易地就能从一个组织或一个国家转移到另一个组织或国家。学习不是一项准则或程序，因而它当然也就没有满意的起点或终点。这里所提供案例的独特性非常引人入胜，亦即每一案例情形对人们观念的影响——特定环境下应该学习什么以及应当如何进行学习。一旦我们把人们连接起来，组成一个组织时，我们就不可能在人们如何选择职责范围内的学习这一问题上找到相似之处。当你阅读本书的时候，将会打动你的就是——组织中的学习无时无刻不在进行。你也许想像不到，学习场所突然成为学习这一事件的中心。每一件事情，从改善工作方法到建立新的 IT 基本设施，都成为学习的良机。

这些组织当中的人们到底是如何进行学习的？方法当然多种多样。在这些案例当中，你将会碰到一些常见的知识获取与交流的方式，诸如课程教育、电子学习、辅导教育以及在职学习。然而，你也会发现一些新颖的学习方法，如经验交流的专题讨论会、项目小组的对话以及并行的学习组织。

沙尼与多切迪在这里的工作已不仅仅是罗列这些案例和方法。他们企图（并成功地）发掘隐含的、引发学习并支撑组织持久力的组织设计要素。阅读本书时，你将会发现，组织中的学习行为既要求也构建了一种体系。如同其他的组织活动一样，为获取人们的关注，学习也必须与其他一些需优先考虑的事情展开竞争。而一旦获得了这种关注，则会产生一种履行责任。人们需要一些聚集的场所。他们需要简化信息收集和传播的工作。如果形式体制欲从中收益并有所变革，他们的努力必须为组织的形式体制所认可与支持。对学习所进行的种种投入必须能够被证明，学习的成效必须能够衡量。工作总是要做的。

作为个人，我们可以选择去学习也可以选择不去学习。我们可以学习一些对我们的未来具有重要意义的事物，或者是一些根本就无任何价值的事物。这是我

们自己的选择。在组织里，学习是一种协作行为。人们共同决定学习什么以及如何学习。尽管在组织中仍然存在这样的可能，即认为学习一些完全不相关的事物是对时间的浪费，这种可能已经被创造与引导协作的学习行为——体制的构建、共同的目标、安排与改进的措施以及其他一些组织设计特色——所大大地降低了。沙尼与多切迪揭示了组织的环境、组织的学习需求、组织的学习方式以及组织的学习体制之间的相互作用。他们提出对这些变量进行整合。而我认为，在阅读完这些案例之后，这种整合最终是不可避免的。

在组织中，学习过程与学习体制似乎是共同发展的。这里所研究的组织并没有使用组织学习顾问——他们将其最喜欢的学习方法强加给那些不幸的受害者。恰恰相反，这些组织，面临学习或衰败的挑战，设计了与其文化、能力以及目标相匹配的学习方式。此外它们还能干什么？它们怎样才能从学习中学习与受益更多？这些组织将它们的学习方法人格化，正如将一个组织人格化来反映个体的特性一样。它们中的每一个都找到了一种学习的方法，并且根据其独特的历史、战略和环境来持续地支持、奖赏和组织学习。在这一点上，我希望读者读完本书后收获的不仅是一种新的学习方法，或一种新的维系学习的组织设计，更确切的应是领会到组织学习是一个不断发展的进程。学习是自我促进的；它由组织所引发，并反过来构建了新的组织。

我想你们会乐于接受被作者所称作的 ba 能够促进学习，我知道我就已经接受了。我能听到重新录制的甲壳虫乐队的一首老歌……“你所需要的就是 ba。”事实上，组织需要 ba，但更多的是需要学习，这是沙尼与多切迪最终所要传达的信息。

学习需要有意识的努力，且越多而不是越少的努力付出能够使学习变得更好。沙尼与多切迪断言，组织需要精心筹划它们的学习方式以及它们对学习的维系。对学习付出自觉努力的组织不仅可以学到更多，它们也将做得更好。如果它们能够从学习中进行学习，它们将会把部分从学习中所获得的增加利润投资于学习机制和组织，来使持续的学习成为可能。它们将考虑组织的学习需要，来设计它们的人力资源开发政策。它们将任命理解和重视学习的首席执行官，并且它们将会抵制那些为短期利益而企图大量削减学习预算的人。它们对其雇员的学习能力进行投资，并构筑一种文化氛围——其间不仅允许雇员提出各种意见，也希望

他们能这么做。它们视工会为社会合作者——它们关注企业的持久力以及持久力对学习的需求。它们为对话、打破各种界限进行试验，并创建各种各样的学习场所。它们专注于第二序列的学习，从而不断提高它们的学习能力。

尽管听起来非常多，有必要重复的是，这些组织所做的一切都是凭借它们自己的努力。面对环境的需求，并借助于它们的员工对自己使命的直观感觉，我们注意到这些组织内的学习的必然。所有这些组织有可能做得更多，也可能做得更好；但这并不重要。重要的是它们做了对它们自己来说是正确的事情，而且对其中的一些案例来说，也许做了比它们领导所期待的还要多。任何情形中的学习都不只限于少数或单个的特定部门。学习是普遍的、共同的，且学习的范围是广泛的。

那些试图凭借自身的能力来影响其庞大的公司企业的领导们应该注意到：在许多他们试图向其员工灌输的价值标准中，学习也许是最容易播种的。作为工作的着手点，以及作为对困扰现代复杂型公司的其他许多问题的补救，领导者们须慎重考虑发出学习的号召。如同沙尼与多切迪所留意到的一样，在对待学习的问题上很少会产生争议。甚至连对立的一方也常常会赞同学习。人们重视对其贡献的认同，并相信学习对增强他们自己能力的远景利益。甚至连一些不属于正式组织的利益相关者也重视促进组织学习的机会，以使他们自身与组织之间的相互作用变得更好或是更容易。

从本书所得到的最精彩信息是，学习并不像我们所想像的那么困难或神秘。组织中的学习无时无刻不在进行。事实上，一旦学习已经发生，要想使其停止几乎是不可能的。相反，对学习的专注、计划以及投入都能够促进和改善学习。而且，加上支持学习活动的体制、政策和程序，学习可以更持久地进行。并不需要多长的时间就能领会到使命。就如本书所反映的那样，大多数组织已经在做对其自身来说大体上是正确的事情。在认识到了学习的好处之后，它们就会做得更多。学习创造成功，这一作用至少在本书的案例中增强了对学习的重视。

谁能质疑更多的组织学习的需要？最近的安然、世界通讯网络以及亚瑟·安德森等事件的发生，清晰地表明了对改进的需求。在你读完本书之后的几年时间，现在的一些案例也许将被淡忘，但其他的案例将会取而代之。一些引发变革和形成新的挑战的因素永远不会消失。组织学习的需求不会消退。

组织领导者面临的问题不是关于学习是否必需，而是如何来对其施加影响。不管是否有领导者的明确支持、资助以及关注，学习都会发生。学习可以被促进，或是被减缓，但永远是不可避免的。正如沙尼与多切迪所指出的那样，明智的行动方针可以使学习的努力与环境和组织的需求相适应。幸运的是，很多的组织学习是自然而然进行的。领导者所要做的是加深对这些的认识，阐明他们对学习的支持——作为一项解决方案，并且学习如何最有效地领导他们的组织学习。但愿这本书对那些迷茫的人们，以及对那些需要再次证实他们所推动的组织学习正处于正确的进程之中的人们能有所帮助。

比尔·帕斯摩

纽约

2002年7月22日

前言

本书的最初想法，可以追溯到1992年春我们在斯德哥尔摩经济学院所主办的一个研讨会。这个研讨会的内容是关于组织学习与变革。论题源于两个不同的学科背景，在对工作场所附近的学习所进行的为期十年的独立研究之后——彼得专注于人的能力与企业发展，而拉米则专注于组织学习机制和行为研究方法——我们参与了一系列合作研究项目小组，其中一些研究项目包括了全球的其他同事。这些研究项目在三个大陆进行：欧洲、中东（以色列）和北美。本书就是围绕设计学习这一主题，对世界三个大陆的不同产业与服务部门中的一些成功的公司所进行的调查研究的成果。

本书对建立持续成长的、有竞争力的人类系统和组织提供最新的、尖端科技的知识。我们特别关注的是探索学习与企业持久力之间的相互关系与作用。关于工作情形中的学习，以及个体、团队、组织层次的学习方面的文献汗牛充栋。然而，尽管许多的组织和研究者扑向组织学习的潮流，该领域还是缺乏完善的框架和实用的实践模式。本书提出了这种所需的框架和一种实用的实践模式。利用该框架来分析不同产业与服务部门中六个公司内的组织学习。

本书的逻辑前提是：组织意欲优先考虑其人力资源的开发和充分利用，并同时获取最佳的、持续增长的企业绩效，就必须开发和实施全新的设计结构。在本书中，我们将设计理念引入到学习和持久力当中。这样，组织对具体的学习机制的设计与实施做出抉择，以适应它们的目标、文化以及经营环境。我们借助于“学习机制”这一术语来形容正式的战略、政策、体制、程序、管理体制、ICT系统、方法、工具以及行为标准，甚至还包括了实际的和虚拟的工作空间的设计——为促进和推动组织中正在进行的各种学习而构建。学习机制囊括了个体、团队以及组织层次的正式的和非正式的学习。

作为出发点，本书引用了阿盖里斯与苏恩、鲍德与盖里克、布谢与沙尼、科恩与斯普罗尔、克洛斯与以色列特、迪贝拉与内维斯、迪克逊、多切迪以及奈汉、摩因根和埃德蒙森、弗雷德兰德尔、盖文、胡伯、科尔布、利普习兹、弗雷德曼、玛奇、野中、帕斯摩、雷林、圣杰、舒恩等人最新的研究成果。我们的目标是要通过融合全球一些成功公司的实践和现有的知识体系，以一种全面的、跨学科的、行为导向的方式来提出个体、团队以及组织层次学习上的科学知识。正因为这样，我们提出了一个新的综合性的框架，其中心就是“学习机制”。我们折中的框架和所提出的应用模式的理论根源，可以从企业战略理论、公司的基于资源的观念、公司的行为理论、社会技术体系理论、组织设计理论、人与企业持续增长理论以及组织变革与发展理论中找到。

管理与组织研究的学生、大学教师以及高级管理人员可以发现，这本书对学习、调研、思考以及实践是颇有价值的。这本书建立在六个成功案例基础之上，可以作为行为模式、理论以及基准的参考，能使那些有兴趣的人们更好地理解工作场所中的学习，获得新的领会。此外，那些负责创建、培育和维系学习机制的人们可以从本书中找到思考和行为的方法，使其组织更有效地运转、获取进一步的成功。对于组织研究者，我们希望本书能推动对学习和设计中的学习的迫切需要的研究。

致 谢

如果没有相关公司可靠的研究合作，就不可能有这本书的问世，我们在过去的20年内对这些公司的设计学习的经历进行了深入的考察。首先，我们应该感谢比利时航空公司、奥斯特拉奇内卡、贝罗尔·诺贝尔工业、蓝十字保险、埃克森、通用电气、惠普、以美米尔斯造纸、佳布兹工业联合会、凯泽尔·伯玛内内特、摩托罗拉、普罗克特以及盖伯、萨伯公司、斯堪地业保险、沃尔沃汽车和联合医疗。关于这里所介绍的案例，我们应对这些公司中的成员表示特别的谢意，他们在当今紧张的工作情形之下慷慨地奉献出他们的时间来接受我们的访谈。

许多同事参与了对问题的探索。在我们共享和思索我们的经验时，他们帮助我们形成与再塑我们对工作场所周围学习的领会。拉米应该感谢：凯斯西部保护区大学联系并不断地推进有关组织学习的各种讨论会——福兰克·福雷德兰德、比尔·帕斯摩、大卫·考尔伯以及吉维斯·布谢；加利福尼亚州立理工大学的支持与联谊体系——迈克·斯特宾斯、吉姆·赛纳，以及达夫·比奇。PMO团体于1991~1992年——拉米在斯德哥尔摩经济学院为期一年的休假内，鼓励并资助了我们对设计中的学习的最初调研，斯德哥尔摩——托布乔恩·斯特杰恩伯格、彼得·多切迪、本特·斯戴恩以及简·洛斯特德。欧盟的“组织创新”研究项目提供给本特·斯戴恩、鲍尔·利尔兰克和哈维·考勒德尼为期五年的组织合作。

米兰政治经济研究所的朋友们——马利安诺·科索、杰安卢卡·斯皮纳、罗伯托·凡甘迪和埃米里奥·巴特礼基——于2000~2001年期间邀请拉米和他们一起共度假期，并在他努力撰写本书不同章节的时候自愿为其留意和提供各种信息。来自巴黎埃克尔德斯·迈恩斯的阿曼德·哈切尔和阿尔伯特·大卫心甘情愿地冒着风险就行为研究和设计学习进行了会谈实践。维恩·伯斯、埃里克·古德

曼、亨利克·拉森、菲尔·米维斯、肯·穆雷尔、龙·伯瑟尔、彼得·雷森、彼得·索雷森、格雷切恩·斯普雷特泽、比尔·托波特以及克里斯·沃里等，在当选为管理学会组织发展与变革理事会成员的五年共同经历中，贡献了艰苦的合作工作和乐趣。本特·斯戴恩、尼克拉斯·安德尔、福莱明·诺格雷恩、亚历山大·哈切尔、霍斯特·哈特、斯文·凯莱恩、彼得·多切迪、安德雷斯·维尔、亚历山大·斯戴雷以及马兹·英格沃尔参与了权威项目的持续学习与试验，并在瑞典 FENIX 项目中进行了各种不同学习机制的实践。在以色列，特别要感谢特拉维夫大学雷堪纳迪企业管理研究生院的道夫·埃登和阿斯亚·帕奇在过去七个夏季里对学习试验所提供的持续支持。此外，感谢约拉姆·米特基和威克特·福雷德曼在拉宾研究院对探讨学习机制的鼓励。

彼得对“学习”的最初兴趣，由瑞典工作环境基金会有关“新技术、工作组织和管理”计划所激发，这是一项自 1982 年起至 1987 年止、为期六年的研究计划，包含了大约 50 个研究项目。这给予其与其他同事一起合作的机会，如托斯特恩·布约克曼、简·福斯林、斯文·阿克·霍特、福莱明·诺格雷恩以及托布约恩·斯特杰恩伯格。此计划的一个主要的收获就是认识到了学习的重要性，而紧接着就是 1990~1996 年的学习型组织计划，它涵盖了 30 个以上的研究项目。该计划提供了与安格里卡·迪尔舒曼恩、伯·埃里克·埃爾斯特洛姆、波·海德伯格以及阿维德·罗夫伯格一起合作的机会。在斯德哥尔摩经济学院 IMIT 的工作期间，得到了与尼克拉斯·安德尔、汉斯·布约尔森、斯文·阿克·霍特、约根·杉德伯格、拉米·沙尼、本特·斯戴恩以及托布约恩·斯特杰恩伯格进行紧密合作的机会。在国家劳动生活研究院和皇家技术研究院对组织发展与学习，以及持久的工作体系进行研究的过程中，与托马斯·巴克斯特洛姆、摩尼卡·布杰罗夫、玛丽安内·多斯、简·福斯林、汤姆·哈格斯特洛姆、马林·基拉、英格爾·索德尔伯格以及雷纳·维尔姆森等人紧密地展开了工作。

在欧洲各地开展的各项研究项目过程中，来自不同学科、不同国家的同事们进行了密切的合作。在与欧洲工作与社会研究中心就技术与工作中的学习所进行的欧洲技术网络框架计划过程中，我们与雷蒙德·皮尔·波丁、卢德格尔·戴特迈尔、杰克·霍根、克里斯特·马金、巴利·奈汉、托马斯·斯达尔、马西摩·托马西尼以及戴尼·维杰格特等人进行了长期的合作。在有关能力发展的里昂纳

多·达·芬奇计划里，彼得与彼得·克雷赛、古斯皮·德拉·罗莎、米歇尔·克莱赫、米歇尔·库恩、丹聂拉·雷曼恩以及克里斯多夫·乌尔斯达德等人共同进行了关于人力资源开发战略关系和管理人员与工会之间的关系的课题研究。克里斯多夫在本书所提供的几个案例中发挥了重要的作用。欧洲工作与技术协会提供了与帕雷·巴恩克、弗朗西斯科·加里巴尔德、福利索·赫托格以及彼得·托特迪尔等人进行密切合作的机会。

我们俩都要感谢 SALTSA 工作组织有关可持续的工作体系的项目计划，这使我们与波·伯格斯特洛姆、摩尼卡·布雷德恩斯觉、彼得·布罗德内尔、彼得·克雷赛、福兰斯·凡·埃杰纳登、居安·拉摩恩·费格拉、简·福斯林、鲍博·汉克、阿曼德·哈切尔、安玛睿·霍尔斯伯、查罗兹·克拉伏特、米歇尔·库尔曼恩、费力佩·雷菲伯夫雷、曼福雷德·摩尔达西尔、詹姆斯·赛纳以及米歇尔斯特宾斯等人之间建立起了相互交流的网络。

我们也应该相互感谢。这本书是我们共同努力的成果，如果没有我们经验、精力的交融和我们共同的坚持，本书也是无法完成的。

本书的工作以及该领域的工作，得到了瑞典工作环境基金和欧洲里昂纳多·达·芬奇计划所提供的资助。我们要对这些研究筹资机构表示谢意，同样也要感谢加利福尼亚州立理工大学、斯德哥尔摩经济学院 FENIX 项目中心、斯德哥尔摩的国家工作生涯研究院、米兰政治经济研究所以及斯德哥尔摩的皇家技术研究所等机构对我们工作的支持。特别要感谢斯德哥尔摩经济学院的安尼塔·索德尔伯格—卡尔森，他常有的乐观主义、不懈的耐心和积极的支持，对我们的工作产生了极大的启发，并使我们的工作质量得到了提高。

最后，深深感谢我们的家人，我们的夫人——埃莱恩和埃丽莎伯斯，以及我们的孩子们——塔丽亚、利亚特、莱奥拉、诺埃雷、埃利诺和埃德华——对他们给予我们的支持，以及他们对我们实现他们所能接受的工作——生活平衡的缓慢的学习曲线所表现的难以置信的耐心。希望我们已经做到了这一点。

目 录

插图一览.....	(1)
表格一览.....	(1)
作者简介.....	(1)
序言.....	(1)
前言.....	(1)
致谢.....	(1)
第一章 设计学习的紧迫性.....	(1)
新管理与学习.....	(2)
组织学习.....	(3)
管理学习:设计的地位	(4)
本书的纲要.....	(8)
参考文献	(10)
第二章 竞争战略、可持续性与学习.....	(15)
战略、学习与绩效.....	(16)
持续性和学习	(20)
学习机制——关键环节	(21)
参考文献	(30)
第三章 个体的能力开发、学习与绩效.....	(39)
个体能力开发的历史观	(40)
金融部门的新近发展	(42)
商业银行	(44)
开发能力:将学习融于工作.....	(54)

讨论与课业	(58)
学习机制	(60)
参考文献	(63)
第四章 建立关注业务的团队	(69)
团队层次的学习	(70)
汽车制造公司(AMC)的综合生产(IP)队	(72)
AMC 的资源与能力	(73)
AMC 的战略	(76)
综合生产团队:关注微观情形中的学习	(83)
思考与课业	(89)
学习要件、学习设计内容和学习机制	(92)
参考文献	(95)
第五章 变革与学习	(99)
组织的变革	(100)
一个公共事业机构成为电信服务有限公司(TCS)	(101)
重建管理层与工会之间的关系	(103)
向学习型组织转变	(105)
不同业务单位应用学习战略的例子	(108)
讨论	(120)
学习要件、设计内容及机制	(124)
参考文献	(125)
第六章 开发过程、学习和竞争力	(127)
作为一个开发过程的质量	(128)
作为一种开发过程的持续改进	(129)
作为开发过程的员工参与和团队工作	(130)
米尔斯造纸公司	(131)
反思与教训	(140)
含义与结论	(144)
参考文献	(146)