

组织学习管理

原献学／著
ZUZHIXUEXI
GUANLI

南海出版公司

图书在版编目(CIP)数据

组织学习管理/原献学著. —海口:南海出版公司,
2003.5

ISBN 7-5442-2481-3

I.组... II.原... 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(2003)第 039963 号

ZUZHI XUEXI GUANLI

组 织 学 习 管 理

著 者 原献学

责任编辑 廖思拍

出版发行 南海出版公司 电话:(0898)65350227

社 址 海口市蓝天路友利园大厦 B 座 3 楼 邮编:570203

电子信箱 nhcbgs@0898.net

经 销 新华书店

印 刷 海南师范学院印刷厂

开 本 850×1168 毫米 1/32

印 张 8.75

字 数 220 千

版 次 2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月第 1 次印刷

印 数 1~1000 册

书 号 ISBN 7-5442-2481-3

定 价 20.00 元

南海版图书 版权所有 盗版必究

本书获得

海南师范学院学术著作出版基金资助

序

江泽民主席曾在2001年5月亚太经合组织人力资源能力建设高峰会议上提出了“构筑终身教育体系,创建学习型社会”的主张,2002年11月又在党的十六大报告中为全党和全国人民指明了“全面建设小康社会”的奋斗目标之一——“形成全民学习、终身学习的学习型社会,促进人的全面发展”。江泽民同志这段论述是对已经到来的知识经济社会人的终身学习需要的高度概括,是对知识经济条件下民族创新动力的高度总结。

在知识经济社会里,管理科学的发展能够为管理者和咨询者提供什么方案,才能使他们足以应付知识社会对企业组织的挑战呢?最新的答案是:建立学习型组织!

“学习型组织”是上世纪90年代在管理学界产生的新的管理模式和管理理论,是未来组织发展和演变的基本模型。学习型组织及理论的出现是现代社会企业组织发展的必然产物,是知识经济时代组织的基本特征。学习型组织建立在两大基础之上,即以计算机和网络为技术基础的信息社会和为适应信息社会发展而知识化、学习化了的人。信息社会的财富增长依靠知识、信息;知识和信息的创造者是不断学习和创新的人,因此,由这两个因素构成的企业组织,成为知识经济社会的基本细胞,学习型组织的发展壮大必然带动整个社会的学习化,使传统社会向学习型社会迈进。

学习型组织的基本特征是对组织学习实施战略性管理。也就是说,把组织学习置于企业发展的战略地位,从学习中要生存,从学习中要发展。通过组织学习增强企业组织的竞争能力,因此,组织学习成为组织在竞争中生存发展的基础工程。虽然,作为“学习型组织”的主要标志和功能的“组织学习”,学术界对它开始研究的时间比较早。但是,应该讲,从功能的角度看,“组织学习”比

学习型组织的研究更复杂,因为,组织学习涉及学习的主体、机制、类型、过程、影响因素等方面的问题。上述这些问题只是在心理学的个体学习现象中得到过系统的研究。是否能够将心理学的学习理论直接运用于组织学习,学术界一直争论不休,到目前为止,还没有统一的结论。这就给组织学习的管理带来了困境。本书对组织学习的研究模型进行分类和定义,使我们明白了两类研究模型的差异和共性。这对进一步开展组织学习的研究很有帮助。

本书是我的博士论文的理论部分的扩充。把它们拿出付梓似乎早了一些,但是,我觉得在理论上进行梳理和探究是为下一步实证研究所进行的最好准备。我的博士论文的研究方向是学习型组织的组织学习,感谢我的导师——华东师范大学心理学系、著名管理心理学家俞文钊教授让我参加他主持的国家自然科学基金资助项目——《现代企业建立学习型组织的理论与方法研究》并对我选择的研究方向所给予的不断鼓励和悉心指导。

我还要感谢海南师范学院院长、博士生导师刘和忠教授,感谢他对我外出学习所给予的理解和支持,这本书的写作也是在他的热心关怀和鼓励下完成的。另外,我还要感谢海南师范学院毕光明教授在本书的出版方面所给予的支持和帮助。宁夏大学教育科学学院院长石文典博士在最后成书的过程中,不远万里热心提供我向他索取的资料,对此我也深表谢意。最后,感谢教育系的领导尤其是吴礼昌副主任在我外出学习时,承担了许多本该我承担的工作。没有他们的理解和具体的支持,这本书的完成是不可想象的。

作 者

2003年5月10日

目 录

第1章 学习型组织——管理的革命	1
1.1 学习型组织的出现	1
1.2 学习型组织产生的时代背景	5
1.3 学习型组织产生的社会人文背景	11
1.4 学习型组织的研究历史	17
1.5 学习型组织在中国的发展	21
第2章 学习型组织理论	26
2.1 学习型组织是组织理论发展的新阶段	27
2.2 基于知识获得的学习型组织	48
2.3 基于人本的学习型组织	58
第3章 学习型组织理论的发展与实践中的问题	66
3.1 学习型组织理论的发展——深度变革理论	67
3.2 学习型组织存在的智障及克服办法	80
第4章 组织学习的理论与方法	93
4.1 学习型组织与组织学习	93
4.2 组织学习研究回顾	102

4.3 组织学习的概念模型	116
4.4 组织学习的类型管理	131
第 5 章 组织学习研究的心理学模型	139
5.1 个体学习与学习理论	139
5.2 组织学习研究的心理学模型	147
第 6 章 组织学习研究的复杂性模型	165
6.1 复杂性科学与复杂性	165
6.2 组织学习研究的复杂性模型	173
第 7 章 组织学习动机研究	195
7.1 学习动机研究概述	195
7.2 组织学习动机的协调博弈理论	205
7.3 库珀 - 约翰模型对组织学习动机的含义	218
第 8 章 学习型组织的学习激励与管理	233
8.1 学习型组织的学习激励机制理论	234
8.2 学习型组织的学习制度激励机制设计	242
8.3 学习型组织的学习文化激励机制设计	254

第 1 章

学习型组织——管理的革命

企业组织管理模式一直是现代管理科学研究的核心问题之一。在这个领域中,研究者要解决的基本问题是,企业组织如何适应竞争激烈、变化莫测的环境,增强自身的竞争能力,延长组织寿命。这就是说,应如何建立一个适应经济发展变化的企业组织形态。回顾管理科学发展的历史,从传统的以泰勒(F·W·Taylor)职能制为基础、适应传统经济分工理论的层级组织模式,到威廉·大内(W. G. Ouchi)提出的适应企业文化环境的 Z 型组织理论,都是适应经济环境发生变化的需要而创立的组织模式。经济环境变化与组织结构形式,永远是如影随形、相互作用、共同进化的矛盾统一体。因此,我们可以说,学习型组织(learning organization)的出现就是 21 世纪组织模式的新发展,是组织适应知识经济时代的新形式。学习型组织是一种新的管理理念,是融合人本——组织管理理论的新阶段。21 世纪的管理实践将用这种理论与组织模式作指导,因而这是一场管理中的革命。

1.1 学习型组织的出现

随着 20 世纪 80 年代以来的信息革命和知识经济进程步伐的加快,现代企业面临着前所未有的剧烈变化的竞争环境。历史上许多著名的大公司纷纷被迫退出历史的舞台,组织生命延寿问题

变得更加突出和迫切。因此,传统的组织模式和管理理念已越来越不适应新的知识经济环境。时代呼唤着新的管理理论与组织模式。

20 世纪 90 年代,学习型组织理论首先出现在西方管理学界,它是当今最前沿的管理理论之一。学习型组织理论一经产生,立即引起了西方管理界乃至社会的广泛关注,其代表性著作——美国麻省理工斯隆管理学院教授彼得·圣吉(Peter. Senge)的名著《第五项修炼——学习型组织的理论与实务》(1990)(以下简称《第五项修炼》)——在美国一经出版,立即成为持久的畅销书。该书于 1992 年荣获世界企业学会(World Business Academy)最高荣誉的开拓者奖(Pathfinder Award),圣吉本人也于同年被美国《商业周刊》推崇为当代最杰出的新管理大师之一。

在我国,虽然学习型组织理论引入比较晚,但是,学习型组织在我国的传播速度和范围却是惊人的。我们从《第五项修炼》中文版的热卖中可窥一斑,该书从 1998 年第一版第一次印刷至今,已经印刷 20 次,印数已经超过 21 万册。

理论源于实践,同时理论又反过来指导实践。在管理学界,无论是中国还是外国,以“学习型组织”为名的各类咨询与培训机构和培训网站也相继建成并红红火火地开展着业务。美国乃至世界数以千计的知名企业家,纷纷慕名涌入麻省理工学院学习中心接受学习型组织理论培训。据统计,美国目前排名前 100 家企业中,已经有 40% 的企业在按学习型组织模式进行组织改造。微软公司取得惊人成就的秘密之一,就是创建学习型组织。我国的宝钢、伊利等数以百计的企事业单位,也从运用圣吉五项修炼理论而建立学习型组织的实践中取得了显著成效。

学习型组织理论的影响也已经超越了管理学界辐射到整个社会。各种以“学习型”打头的名称,例如,“学习型社会”、“学习型

城市”、“学习型社区”、“学习型学校”等等,也纷纷出现在各种传媒中。可以说,“学习”已经成为我们这个时代的特色之一,创建“学习型组织”活动是“学习时代”的集中体现,而“学习型组织理论”则是推动“学习时代”前进方向的指南。

2001年5月,国家主席江泽民在亚太经合组织人力资源能力建设高峰会议上提出了“构筑终身教育体系,创建学习型社会”的主张后,到2001年年底全国已有40多个城市提出了创建“学习型城市”的目标。2002年11月,江泽民同志在党的十六大报告中为全党和全国人民指明了“全面建设小康社会”的奋斗目标。其中小康社会的精神文明建设的目标就是“形成全民学习、终身学习的学习型社会,促进人的全面发展”。江泽民同志这段论述是对知识经济社会,人的学习以及学习能力成为核心能力现实的高度概括,是对知识经济条件下民族创新动力的高度总结。我们相信这一号召将进一步推动我国各类学习型组织的建设。

尽管各类学习型组织在一些基本方面有所侧重,但是,都具有以下两个方面的功能:第一,组织具有对内外部知识和信息的获得和分享能力,使组织能对外部世界的变化迅速做出反应;第二,通过对组织内部结构调整,营造更好的人际关系,建立更多的信任、公开、尊重,使雇员固有的才华和热情得到持续地释放。通过这种组织努力,使现代组织的寿命得以延长,公司的效益更大。

美国学习型组织研究者沃特金斯(K. E. Watkins)和马席克(V. J. Marsick)教授认为,“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。学习是持续性地并可以战略性地加以运用的过程,而且可以统一到工作或者跟工作同时进展。学习不仅导致知识、信念、行动的变化,还增强了组织的革新能力和成长能力。因此我们可以把学习型组织定义为是把学习共享系统组合起来的组

织。”

彼得·圣吉构建的学习型组织是充满人本主义色彩的学习型组织理论。他认为学习型组织的真谛是让组织成员在组织内从工作中活出生命的意义。创建学习型组织的具体途径是通过五项组织能力的培养(他称为修炼)来实现。具体说就是:①个人通过实现人性中的自我超越(Personal Mastery)需要,来达到为自己的最高理想而生存的境界;②个人通过改善心智模式(Improving Mental Models)以开放心态悦纳革新的想法;③组织通过建立共同愿景(Building Shared Vision),把全体成员凝聚在一个共同目标、价值观和使命感之下,努力学习,追求个人和组织的卓越发展;④培育团队学习(Team Learning)能力,激发群体而不仅仅是个人的智慧,使成员成长的速度比其他任何学习方式更快;⑤培养人们的系统思考(Systems Thinking)能力,学会从局部到整体、从静态到动态,从现象到本质的思维方式,从而强化其他四项能力,整合组织的内部力量为一体,持续成功地应对现代技术环境和人文环境对组织的各种挑战。总之,他强调通过组织学习来重新创造组织成员的自我概念。通过学习,组织成员能够做到以前从未想到或从未做到的事情,能够重新认识他周围的外部世界和与它们的关系,从而创造和扩展个人及组织的能量。因此,彼得·圣吉的“学习”目的,不仅仅停留在组织结构的重建,而在于从根本上促使学习者“心灵的根本转变”。这就是说,只有组织成员的“人性”发生了根本改变,学习型组织才算真正建立起来。

学习型组织是在总结了新的经济社会环境中企业组织创新实践后产生的。它同时反过来又强烈地影响着企业组织的创新活动。壳牌石油、福特汽车、克莱斯勒、摩托罗拉、微软等国际性大公司,都纷纷加入到彼得·圣吉的“建立学习型组织”运动中去,使得学习型组织理论与实践的互动进一步深化。学习型组织这一新

型组织模式将进一步向广度和深度推广,其理论实质也将进一步伴随实践的发展而发展。在学习型组织真正出现 10 多年后的今天,在我国学习型组织实践和理论刚刚起步时期,探索学习型组织实践和理论产生的历史根源和真谛,对于我们明确进一步发展方向,显然具有重要的意义。

1.2 学习型组织产生的时代背景

发端于 20 世纪 80 年代以来的新技术革命浪潮,以其不可阻挡之势叩开了新世纪的大门。知识经济时代悄然来临。21 世纪将是个什么样的世纪?未来学家们作了种种预测,但诸说归一,那将是一个“知识的世纪”。

历史上,任何一个管理理论的出现,都是它所处的那个时代社会经济现实需要的反映,即那个时代期望的、一个适应经济发展变化的企业组织形态的成熟的理性总结。以泰勒(F·W·Taylor 1856~1915)为代表的传统科学管理理论是建立在亚当·斯密(Adam Smith)的劳动分工理论基础上的。这个理论在人类工业经济前期,对社会和经济的发展曾发挥过巨大的作用。它的特点在于,强调职能分工,条块分割,强调“金字塔”式的等级权力控制型的工业组织结构。

进入 20 世纪后,企业管理仍然在科学管理的方向上前进。管理关注的主要问题是在企业内部如何减少费用,降低成本,提高质量,增加产量。这种情况持续到 20 世纪后期,由于技术的提高,产品日益丰富,竞争日趋激烈,使得企业经营管理的主要问题,转变为产品是否能卖得出去,因此,营销地位日渐突出。显然,企业管理重心的这种移动和变化,仍然是围绕企业有形资产管理展开的,管理对象本身没有发生根本转移。所以,对原材料采购、储存、使

用的管理,在制品的管理、产成品的管理、产品销售的管理,以及对机器设备的管理等,简言之,对物的管理一直是 20 世纪企业管理理论和实践的主要内容。因此,科学管理理论主要关注以劳动分工为基础的工作体系所产生的物质资源变化,它反映了工业经济时代的特点。

工业经济大约经历了 300 年,随着科学技术尤其是以计算机为技术特征的信息技术日新月异地迅速发展,使得世界各国的经济增长越来越依靠无形资产——知识的产生和应用。工业经济被以不断创新的知识技术为主要基础发展起来的知识经济所取代。知识和信息的生产、存储、使用及消费的效率,直接决定着企业的生存。

与传统管理理论相比,现代管理学关注的是组织学习(organizational learning)能力以及由此产生的信息和知识资源的根本变革。这种变革对科学管理理论和实践提出了严峻的挑战。人力资源管理(Human Resources Management)由过去不显眼的地位,开始上升为企业战略管理的重要组成部分。这是由于计算机辅助生产系统、现实虚拟、专家系统以及国际互联网等高新技术的广泛运用,使得企业能够向顾客提供高质量产品和服务的同时,也要求劳动者具有更为迅速地处理、加工与完成工作的能力。社会劳动生产力构成和技术环境的根本变化,决定了现代企业管理的重心发生了根本的转移。

1.2.1 社会财富由有形资产向无形资产转移

在知识经济社会里,社会财富的源泉由有形因素向无形资产——知识和人的学习能力转移。有形资产指土地、资本、普通劳动力等生产要素,它们曾经是而且现在仍然是许多物质生产部门社会财富增殖的主要贡献者。但是知识经济的出现,正逐渐改变

这种传统。生产率的提高不再产生于知识密集型工作流程上的任务分工,而是源于组织在解决问题过程中,寻找解决方案时的知识一体化、综合化和新观念的开发能力中。人的学习和学习能力以及由此创造的知识,充当了物质资源变化的强大推进器。无论是知识的创新,还是高科技成果的应用,知识再次超越资本成为价值增值的主要源泉。企业间的竞争致胜的关键已不再只取决于企业先进的设备、厂房等有形资产,而是更多地依靠知识产权、信誉、员工具有的显性和隐性的知识技能、经验及学习能力、学习速度等无形资产。

例如,奎因(Quinn, 1992)认为,具有有效公司战略的企业组织越来越依靠智力资源的开发和部署,而不再仅仅依靠物质资产管理。当一个公司越来越关心自身及供应商的内部知识和服务技能时,人们就会发现,该公司管理已经开始偏离传统对财务和物质资产的监督和管理,而将管理重心移向对人的技能和知识管理,移向公司和供应商的智力管理。卡普兰和诺顿(Kaplan, Norton, 1996)研究了业绩评判标准,认为传统的财务指标已不足以说明商业成功,在信息社会中,公司要获得成功,必须投资于智力资本,必须在传统的财务结果之外寻找新的成功指标。斯韦比(Sveiby, 1997)认为,知识密集型组织要想取得成功,就必须摆脱工业时代依靠有形资产增值的精神束缚,着眼于企业的无形资产,并使之达到增值的目标。

综上所述,无形资产管理成为现代企业管理的重要内容。正如圣吉所说,“学习是惟一的取之不尽的可以再生的资源。竞争对手可以获得其他资源:资本、劳力、原材料,乃至技术和知识(比如他们可以把你的人挖走),但是没有人能够购买、复制或者消除一个组织的学习能力。”组织的学习能力,作为无形资产中最重要的因素,被提到了管理的最高地位。劳动者作为无形资产的最重

要的创造者和拥有者,被当代管理科学提到了从未有过的历史高度。人们有理由相信,随着经济全球化加剧,在无形资产方面的竞争也更加激烈。这种趋势使得每个国家都会进一步把加快科技进步、发展教育、开发人力资源和组织学习能力、保护知识产权、加强无形资产管理置于国民经济发展中的重要位置。

1.2.2 管理的组织结构发展趋势

管理的组织结构呈现网络化、扁平化、柔性化的发展趋势。在“3化”(全球化、市场化和信息化)和“3C”(变化日新月异——Change;竞争白热化——Competition;顾客为主导——Customer)的时代大潮下,组织每天应对日趋复杂的全球经济问题,知识已经成为竞争和成功的宠儿,组织环境一方面呈现出复杂多变的发展趋势,另一方面又为组织对付这种趋势提供了一定的技术工具。这使得管理组织创新呈现出追求网络化、扁平化、柔性化的发展趋势。

金字塔型的组织结构是适应工业经济的管理模式。企业按照职能设立管理部门,按照管理幅度划分管理层。这种组织结构既不适应信息快速变化的企业环境要求,也不适应知识生产、交换的个性化和创造性心理环境。因此,减少管理层次和管理职能部门,使组织结构形态“扁平化”,便于组织成员知识交流的通畅快捷,使个人的默会知识(tacit knowledge)容易在团队中传递转化为组织成员共享的明晰知识(explicit knowledge),从而适应变化的环境。知识的这种接收、生产、传播、使用的性质,决定了管理组织结构的人性化趋势——“扁平”的综合性管理部门的地位和作用更加突出,扁平化、网络性组织结构将进一步发展起来。

组织结构的柔性化是指在组织结构上不设置固定的和正式的组织,代之以一些临时性、以任务为导向的团队式组织。借助组织

结构的柔性化,可以实现企业组织集权和分权的统一,稳定和变革的统一。例如,可以把一个企业的组织结构分为两个组成部分。一个部分是为了完成组织的一些经常性任务而建立的组织结构,这部分组织结构比较稳定,是组织结构的基本组成部分。另一个部分是为完成一些临时性的任务而成立的组织机构,是组织结构的补充部分。如各种项目小组、临时工和咨询专家等。又如,一些大企业为了提高自己的组织结构弹性,在组织结构上把核算单位划小,让基层组织有更大的自主权和主动性。通过划小经营单位,提高了组织结构的弹性,这也是组织结构柔性化的一种表现形式。

1.2.3 技术现代化推动管理功能技术现代化

社会技术的现代化推动了管理功能技术的现代化,使通过组织学习提高管理创新成为可能。随着现代信息技术日新月异地发展,计算机和网络技术已经和正在加速地改变我们这个世界,改变人类社会活动的各个方面,也包括作为人类社会重要和基本的经济活动的管理方面。1954年美国通用电器公司将电子计算机用于工资计算,开创了电子计算机辅助管理的新纪元。今天,世界上80%的计算机和网络技术是用于管理领域的。计算机手段在现代企业管理中的广泛运用,创新了大量的管理方法,从而实现了没有计算机和网络技术时,管理者想都想不到的管理目标。目前,由于现代企业中管理方法的创新与计算机管理手段的运用如此密切,以致于我们很难完全说清这种创新的产物是管理方法还是管理技术。

信息社会给企业管理功能带来的全方位和革命性变革,已经渗透到20世纪管理学所关注的几乎所有领域,如管理与管理者,领导、组织与人事、效率,市场与顾客,竞争与战略,管理创新与组织变革,大公司组织结构和管理的全球化等。莫顿(Morton M. S.

Scott)的研究表明,这种变革至少可以归结为六个方面:①信息社会给企业生产、管理活动的方式带来了根本性的变革;②信息技术将企业组织内外的各种经营管理职能、机制有机地结合起来;③信息社会的到来会改变许多方面产业的竞争格局和态势;④信息社会给企业带来了新的、战略性的机遇,促使企业对其使命和活动进行反思;⑤为了成功地运用信息技术,必须进行组织结构和管理变革;⑥对企业管理的重大挑战是如何改造企业,使其有效地运用信息技术,适应信息社会,在全球竞争中立于不败之地。

我们在这里不能不提到决策管理功能的变革。传统的决策主要依靠企业领导和领导集体,但是,随着高新科技在生产领域的应用,企业生产规模不断扩大,影响企业生产的因素越来越多。市场竞争激烈程度的加强,使得企业经营环境变得越来越难以预见,企业决策日益复杂和困难,这给企业领导和领导集体决策加大了难度。但是,这种困难不能丝毫降低企业决策功能的质量,而且其地位反而更加重要。这种状况,对决策管理方法和技术提出了更高的要求。现代企业决策技术适应了这种要求,依靠计算机技术,如模拟技术,不断进行决策管理方法创新,因此,现代企业决策成为企业竞争力的重要部分。由于决策创新强调知识的“整合”、“集成”,所以,许多新的管理方法的出现,都不是为了解决某一个专业管理的问题,而是为了解决企业生产经营过程中的一系列问题或一些综合性的问题。AD 公司总裁 Ray Stata 认为,美国工业竞争力的问题源于创新率下降,而这种下降主要是由于管理创新的缺乏而非产品或技术创新,所以,他主张通过组织学习提高管理创新是增强竞争力的关键。