



学习型组织研究

解读《第五项修炼》

严翊君 李 阳 姚尚建 唐亚敏 著

内蒙古人民出版社

严翊君 李 阳 著
姚尚建 唐亚敏

江苏工业学院图书馆
藏书章

《第五项修炼》

学习型组织研究

内蒙古人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

学习型组织研究/严翊君,李阳著,一呼和浩
特:内蒙古人民出版社,2003.12

ISBN 7-204-07029-1

I.学... II.①严...②李... III.学习型—组
织—研究—中国 IV.TP3-4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 113963 号

责任编辑:苏 华

封面设计:晓 刘

学 习 型 组 织 研 究

严翊君 李 阳 姚尚建 唐亚敏 著

内蒙古人民出版社出版发行

(呼和浩特市新城西街 20 号)

江苏南京陆军指挥学院印刷厂印刷

开本:850×1168mm 1/32 印张:9.5 字数:313 千字

2003 年 12 月第一版 2003 年 12 月第一次印刷

印数 1—1500 册

ISBN:7-204-07029-1/C·122 定价:26.00 元

目 录

导 言 学习型组织:快速变化时代的产物	(1)
一、快速变化:组织面临的环境	(2)
“十倍时速变化”	(2)
三大趋势	(3)
风险和机遇	(10)
二、严峻挑战:组织的兴衰存亡	(12)
对比强烈的数据	(12)
铁的规律	(16)
组织的学习智障	(19)
三、回应对策:学习型组织应运而生	(24)
学习型组织理念的提出	(25)
学习型组织理论的实践发展阶段	(26)
中国要成为人人皆学之邦	(29)

第一章 学习型组织的本质	(31)
第一节 现代管理的历史形态	(31)
一、科学管理	(31)
二、行为科学	(34)
三、信息文化管理	(36)
第二节 现代管理基础的变化和管理形态的超越	(38)
一、21 世纪管理基础的变化	(38)
二、对传统管理形态的超越	(44)
第三节 学习型组织的本质特征	(46)
一、学习:学习型组织的核心要素	(47)
二、扁平化:学习型组织的结构形态	(51)
三、平等自主:学习型组织的管理特质	(57)
四、不断创新:学习型组织的灵魂	(62)
五、持续发展:学习型组织的目标所在	(70)
第二章 学习型组织的学习力	(73)
第一节 核心能力:组织的生命力	(73)
一、组织的一般能力	(74)
二、组织的核心能力	(76)
三、核心能力是组织的生命力	(83)
第二节 学习力:组织的核心能力之源	(87)
一、学习力的涵义	(88)
二、学习力的结构	(88)

三、学习力是组织核心能力之源	(111)
第三节 提升学习力路径选择与评价体系	(115)
一、提升学习力的路径选择	(115)
二、学习力提升的评估体系	(117)
第三章 学习型组织的修炼(之一)——自我超越	(119)
第一节 突破极限的自我实现	(119)
一、突破极限	(120)
二、自我实现	(126)
第二节 自我超越的修炼	(132)
一、建立个人愿景	(133)
二、保持创造性张力	(141)
三、看清结构性冲突	(149)
四、运用潜意识	(153)
第四章 学习型组织的修炼(之二)——改善心智模式	(158)
第一节 心智模式及其构成	(158)
一、认知科学中的“心智模式”	(158)
二、心智模式与“3Q”	(160)
第二节 心智模式的特征与功能	(168)
一、心智模式的特征	(168)
二、心智模式的功能	(173)
第三节 心智模式的修炼和改善	(179)

一、检视心智模式	(180)
二、管理心智模式	(191)
 第五章 学习型组织的修炼(之三)——建立共同愿景	(197)
第一节 共同愿景:力量之源	(197)
一、共同愿景与组织的基本理念	(197)
二、创造力与驱动力之源	(203)
第二节 共同愿景的修炼	(210)
一、建立共同愿景的方式	(210)
二、共同愿景的修炼	(216)
三、共同愿景的认同	(221)
第三节 共同愿景和系统思考	(225)
一、对共同愿景夭折的反思	(225)
二、系统思考:开辟共同愿景的沃土	(230)
 第六章 学习型组织的修炼(之四)——团体学习	(231)
第一节 团体:最佳的学习单位	(231)
一、团体学习的必要性	(232)
二、个人学习与团体学习	(234)
第二节 团体学习的基本要求	(238)
一、如何获取高于个人智力的团体智力	(238)
二、学习如何创新又协调一致的行动	(239)
三、学习如何把成果扩散到其他团体	(241)

第三节 团体学习的方式	(241)
一、深度汇谈	(242)
二、讨论	(242)
三、融合深度汇谈与讨论	(250)
第四节 团体学习的艺术	(253)
一、善用冲突	(253)
二、降低习惯性防卫	(255)
三、加强团体学习的演练	(258)
 第七章 学习型组织的修炼(之五)——系统思考	(263)
第一节 系统思考的涵义	(264)
一、何谓系统思考	(264)
二、系统思考的基本要求	(270)
第二节 系统思考的法则	(277)
一、今日的问题来自昨日的解决方案	(277)
二、欲速则不达	(280)
三、因与果在时空上并不紧密相联	(283)
四、看清系统背后的结构	(285)
五、寻找小而有效的高杠杆解	(287)
六、没有绝对的内外之分	(288)
第三节 系统思考的基本元件	(291)
一、反馈	(292)
二、动态性复杂	(293)

三、反馈回路图	(294)
第四节 系统思考的基模	(302)
一、成长上限	(303)
二、舍本逐末	(306)
 第八章 学习型组织的创建	 (312)
第一节 培育卓越的学习型领导	(312)
一、领导者面临的挑战	(313)
二、学习型领导者的角色定位	(323)
三、领导者的注意事项	(327)
四、学习型领导者的能力提升	(328)
第二节 打造高效的学习型团队	(330)
一、学习型团队的性质	(331)
二、学习型团队的组织构造和运作特点	(333)
三、建构高效的学习型团队	(337)
第三节 我国学习型组织建立的思路	(341)
一、制订可行的学习规划	(341)
二、学习型组织的学习系统建构	(345)
三、学习型组织的模型	(348)
四、我国学习型组织的构建策略——以企业为例	(352)
主要参考文献	(359)
后 记	(362)

导 言

学习型组织：快速变化时代的产物

2500 多年前,古希腊哲学家赫拉克利特说过:“一切皆流,无物常住”,“人不能两次踏进同一条河流”,“太阳每天都是新的”。此后,这三句话成了哲学殿堂的千古绝唱,世代流传。因为它揭示了一个最普遍的真理:事物是变化的。然而,人们对这一真理的认识,从来没有像今天这样深刻。人类进入 20 世纪 70 年代、尤其是进入 21 世纪以来,全球化、知识经济、结构调整,使世界经济变幻莫测,日新月异。“这个时代惟一不变的就是变化,谁对变化的反应更快,谁就掌握先机”,成了当今时代最响亮的话语。

然而,应对这一时代的变化并非是件容易的事。无知者不知变,知识陈旧者不会变,知识不丰者不善变。只有不断增进新的知识,才能以变应变,应对自如。有鉴于此,获取知识的学习成了人们的一种生活方式。联合国教科文组织在一份报告中指出:“处在今天逐渐复杂纷乱的世界,每个人以及所有的社区,都必须能够持续发展与使用各种不同的知识架构、价值体系、智力结构和技能。对于终身学习需要透过较为广泛的观点,赋予新的意义。学习不再只是一种仪式,也不仅是关联职业需要而已。”在新的时代,学习已经不局限于课堂教育,也不局限于文凭和学历,而更多的是形成独特的价值指向,成为每个人的生活方式。学习将有益于吸纳先

进文化,有益于借鉴世界文化;有益于弘扬民族文化,有益于继承传统文化;有益于改造落后文化,有益于抵制腐朽文化;有益于进行文化创新。于是,我们也更加清晰地认识到,我们迎来的是一个新的学习时代。

正是这样一个时代,学习型组织应运而生。

一、快速变化:组织面临的环境

“十倍时速变化”

21 世纪是乘着全球一体化的信息高速公路而向我们驰来的。它所带来的变化是任何时代所没有的。传统农业社会,“日出而作,日落而归,春播夏种,秋获冬储”,年年月月,周而复始,变化很慢,乃至人们可以对它的变化忽略不看。现代工业社会,由于机器大生产、便捷的交通、世界性市场,变化速度很快。但人们仍可以在这种快节奏中清晰地把握变化的规律。于是,建立统一的规则、制度、管理方式,以不变应万变。但是,进入知识经济时代,人们惊异地发现,由于信息爆炸、知识倍增,互联网络,生产全球化,不仅出现了“十倍时速变化”,而且变化是全方位的、复杂的、混沌的、扑朔迷离的。一件商品,今天还是抢手货,明天可能因为更高级的替代品出现,而身价陡跌;一个公司,一直在市场经济的角逐场上唱主角,可能会在人们意料不到中突然间宣布破产;一款技术创新,刚刚从实验室出炉,可能就面临着过时的危机……面对这样一种任何时代都难以出现的快速难测的变化,以不变的规则、制度、方式来应万变,已经行不通了。以变应变,成了当今时代的要求。

三大趋势

当前这种全方位、快速、复杂、混沌、扑朔迷离的变化,始作俑者是三大世界客观经济大趋势,即知识经济大趋势、经济全球化大趋势、经济结构调整大趋势。

1、知识经济大趋势

20世纪70年代以来,以数字化和网络化为特征的信息技术的飞速发展,正在使全球(尤其是工业化国家)经济增长方式发生着根本性的变化。一方面知识对传统产业的高度渗透,另一方面以机器为基础的新兴产业的崛起,这尤其体现在计算机、电子和航天等高技术产业和知识密集的服务业之中。这使今天的经济增长比以往任何时候都更加依赖于知识的生产、扩散和应用。知识作为蕴含在人力资源和技术中的重要成分,在经济发展中的作用越来越大。这些趋势显示,一个区别于农业经济、工业经济的新的经济形态正在开始兴起。1990年,联合国研究机构提出了“知识经济”的概念,认为这个新的经济形态就是“知识经济”。1996年经合组织在《以知识为基础的经济》一书中对这种“以知识为基础的经济”(The Knowledge-based Economy)作了明确定义,认为,所谓知识经济,是“以智力资源的占有、配置和知识(以科学技术为主)的生产、分配和使用(消费)为最重要因素的经济”。

经合组织在《技术、生产率和工作的创造》的报告中指出:今天,各种形式的知识在经济过程中起着关键的作用,无形资产投资的速度远快于对有形资产的投资,拥有更多知识的人获得更高报酬的工作,拥有更多知识的企业是市场的赢家,拥有更多知识的国家有着更高的产出。根据这一论述,知识经济以其独特的特征而区别于传统农业经济和工业经济。

(1) 知识成为重要战略资源

传统经济理论认为,在社会物质财富的创造过程中,资本发挥着关键性的作用,认为各种物质资本和货币资本是经济增长的决定性因素,因为,只要有了资本,没有土地可以买,没有劳动力也可以买,没有技术、没有机器设备同样可以买。而未把知识放在首位,或根本未提及知识的作用。但是,在知识经济时代,科技与管理知识技能已成为带动企业经济增长的最主要的动力。美国管理学权威德鲁克说:“在现代经济中,知识成为真正的资本与首要的财富。”托夫勒更是断言:“知识是敲开 21 世纪经济‘霸权’之门的钥匙。”“知识正在成为一切有形资源的最终替代,已经或正在改变工业组织、公司结构、商业竞争形式和内容,以及创造财富的途径。”正因为这样,工业经济时代的劳动生产率为知识生产率所取代。所谓知识生产率,即生产知识并把知识转化为技术、转化为产品的效率,而知识生产率取决于知识的开发与传播。

(2) 脑力劳动成为最重要劳动方式

由于知识成为最重要的战略资源和资本,由于信息产业的崛起和服务业的勃兴,体力劳动和脑力劳动在生产中的作用地位发生了喜剧性的变化。工业经济文明是以铁路、石油、发动机等资源为核心的动力文明,从而使人的体力得以延伸;知识经济文明是以表征知识资源的微处理器为依托的文明,从而使人的脑力得以延伸。在知识经济时代,人们主要是利用脑力,而不是像工业经济时代工厂的工人那样主要从事体力劳动。在美国,白领工人已经大大超过蓝领工人,现在又出现了专门从事高科技行业的金领工人。

(3) 知识产业成为支柱产业

按照联合国的分类,知识产业主要有信息科学技术、生命科学技术、新能源与可再生能源科学技术、新材料科学技术、空间科学技术、海洋科学技术、有益于环境的高科技和管理科学(软科学)技术。这个高科技群把基础研究、应用研究、开发研究、中间试验、产业化及规模经济技术统合为一个系统,直接服务于经济和社会发

展。必须特别强调,注入了一些高技术的传统技术并不就是高技术。按国际科技工业园区的规范,只有当高科技成分大大提高,超过 70% 时,传统才转变为高技术。

(4) 生产方式愈益非标准化

工业经济时代的生产方式是标准化、专业化和社会化,也就是大批量、单一产品。知识经济时代则是非标准化的生产方式。非标准化也叫柔性化、软式化,即小批量、多品种、同样也是高效率。应用计算机辅助制造,按事先编好的程序,在一条生产线上,每一个产品就是一个型号。从某种意义上说,标准多到“没标准”了,所以叫非标准化生产。同时,工业经济时代是集中化生产。以工厂为中心,把成百上万或成千上万的工人集中起来,形成规模或大规模的生产;而知识经济时代却是分散化生产。职工通过计算机网络,在家里或分散的小办公室指挥车间的运转。这是一种“家庭办公室”或“小办公室”的生产方式。

(5) 争夺杰出人才成为重要目标

由于人是知识和信息的最主要载体和最活跃的因素,是科技的发明者和应用者,因而在知识经济时代,随着体力劳动让位于脑力劳动,随着能力本位地位的确立,人才的多寡与质量的高低越来越成为决定企业、国家竞争成败的最为关键的因素。因而,争夺杰出人才,成为各个国家的企业和政府的重要目标。比如,英国人从纽约商业银行挖来一位管理人才,愿意出年薪 3.4 万英镑,超过原英国首相撒切尔夫人的年薪,还得另出 87.5 万英镑的转让费。西欧一家电子公司就曾出 200 万美元高薪去挖美国硅谷的一位研究 1024K 超大规模集成电路的专家,未如愿后,又用 3000 万美元把其所在的企业一起买下来。美国目前网罗的国际人才遍及 180 多个国家和地区,数量逾百万。在荣获诺贝尔科学奖的科学家中,有相当数量的美籍外国人。高科技人才密集的硅谷,外国科技人才就占半数以上。与上述趋势相适应的,便是猎头公司的出现和迅

速发展。猎头公司是本世纪初出现于美国的寻求高级人才的服务公司。1995年,仅在美国,其猎头行业的总利润就已经接近20亿美元,而这个数字是1970年的20倍。在欧洲,猎头业的总利润也以30%的年均速度增长,大大高于其他一些行业的增长水平。据统计,1994年全球猎头公司的总利润达到了35亿美元,其中世界最大的猎头公司的年收入增长率更是高达35-40%。猎头公司的迅速发展,说明当今世界争夺人才战越演越烈。

(6) 知识生产全方位渗透

知识生产和再生产将渗透和影响综合国力和社会生活的各个领域。知识的生产、再生产和应用,不仅加速了知识产业的发展,而且也引起农业、传统工业和服务业的巨大变革。目前,在发达国家的国民生产总值构成中,第一产业所占比重仅为3%左右。但是,就农业而言,随着生物工程的发展,特别是植物学和生物技术的渗透,将扩展到更广阔的领域,从而向人类提供更加丰富的农产品及其他产品。知识的生产 and 再生产及其广泛应用,不仅使传统制造业得到改造,延伸出许多新型制造业,而且将以更少的原材料和能源消耗或替代材料,生产出更多的产品。在20世纪80年代,经合组织国家的电子产业、石油化工和造船业的知识密集度分别增长了46%、83%和133%。据联合国工业发展组织1993年统计,世界总产值中有65%与微电子技术有关。目前,发达国家的制造业中高技术产品的生产和出口比重已接近1/3,80%以上的服务业采用了信息技术产品。

知识经济的这些特征,使企业面临着前所未有的环境变化,对企业的发展构成了严重的挑战,同时也赋予了空前未有的发展机遇。

2、经济全球化大趋势

经济全球化是由于世界各国或各地区相继取消或放松对商品、服务、资本、信息、技术等方面国际流动的管制,各国或地区之

间的经济相互联系和相互依赖日益加深,导致全球范围内各种要素价格逐步趋同的经济现象。

从表现形式来看,经济全球化主要表现为国际贸易自由化、生产和经营跨国化、以及金融一体化趋势。从根本上说,经济全球化是生产力发展的结果。一方面,各个国家或各地区的科学技术发展水平、生产要素余缺程度不同,特别是信息技术、生物和生命工程、新能源技术等高科技的发展,客观上要求加强全球经济技术合作;另一方面,社会化大生产提供了大量的产品和服务,一个国家或地区的市场空间,日益显得相对狭小,要求超越国界进行商品交换,满足不同的需求。因此,社会化大生产条件下,一个国家必须把本国的生产和消费置于全球性的联系中,才能取得更大的经济效益,更好地满足本国人民的需要。因此,经济全球化是社会化大生产和商品经济发展的必然要求。现代交通、通信的迅速发展,则为经济全球化的发展提供了可能。同时,冷战的结束使各国之间进行经济合作的政治性障碍削弱,中国、前苏联、东欧国家和许多发展中国家市场经济体制的改革,使全球经济合作的经济体制障碍大大减少,这些都为经济全球化的发展提供了有利的条件

经济全球化历史进程,在 21 世纪将进一步加快。其趋势主要表现为:

(1) 金融业在全球经济生活中的作用举足轻重

随着经济全球化的发展,国际金融市场已不再局限于国际贸易和国际投资活动,而是日趋独立;证券市场在全球资源配置所起的支配作用得到进一步的加强;金融业的全球化正在导致财富在全球的重新分配;国际货币体系正在走向多极化。

(2) 国际贸易将有力地推动经济全球化和地区经济一体化

可以预计,随着全球贸易自由化的继续向前推进,21 世纪各大洲的地区经济一体化合作将再上一个新台阶,向各类的区域共同市场方向发展。

(3) 跨国公司将持续推动企业的跨国兼并浪潮

跨国公司在全球化的舞台上,扮演了世界生产组织者的角色,同时也伴随全球化进程迅速壮大。20世纪90年代以来,跨国企业兼并、收购数量之多,规模之大,都超过了历史纪录。企业的兼并特别是跨国兼并在21世纪仍将继续下去,而且随着发展中国家经济的发展,发展中国家之间、发达国家与发展中国家之间的企业兼并也会越来越多。

(4) 高科技和知识经济的发展对经济全球化影响趋向加速和加大

技术发明、创新及其转移和普及时间的缩短,使得科技转化为生产力的速度加快。从电能发明到建立第一座电站用了285年,电话发明到应用为56年,无线电通讯是35年,真空管是31年,电视是12年,雷达是10年,集成电路是7年,原子弹是6年,晶体管是5年,激光器是1年。从产品技术更新来说,速度也在加快。比如汽车,美国通用公司新型车从开发到推向市场,只需要15个月,而几年以前是45个月。不仅产品技术创新和发明周期缩短,技术转移也加快了。据研究,30年来,第一产业硬技术转移周期从平均10年缩短为4年,第二产业从5年降低为2年,第三产业的硬技术和软技术从平均2年降低为0.5年,而信息技术从过去的平均1年缩短为2个月。创新、发明和产品技术更新以及技术转移时间的不断缩短,对全球经济发展带来了革命性的变化。

3、经济结构调整大趋势

20世纪90年代以来,全球产业结构开始了新一轮调整。经济结构大调整是顺应科技进步和经济全球化作出的战略性选择。这种为适应数字经济、知识经济时代的到来而进行的战略性选择,对于新世纪世界经济发展及其全球竞争,必将产生重大而深远的影响。

这一轮经济结构调整的内容:一是产业重心由第二产业向第