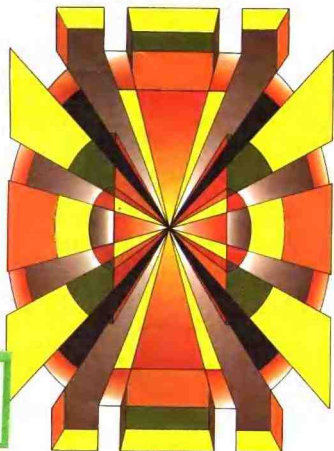


学习型组织与 现代管理

主编 徐韵发 张声雄



百家出版社

学习型组织与 modern 管理

主编 徐韵发 张声雄

百家出版社出版发行

上海中华印刷有限公司印刷

开本: 850×1168 1/32 印张 4.5 字数: 110 千字

1998 年 11 月第 1 版 1998 年 11 月第 1 次印刷

印数: 1—3000

ISBN 7·80576-917-6/F·87 定价: 10.00 元

主 编	徐韵发	张声雄		
副主编	余长国	凌培亮	王永福	王志财
编 委	孙迪鹏	周德孚	徐明龙	陆培康
	郑俊怀	张润生	曹怀仁	

序 言

上海市经济委员会副主任 翁征洋

企业管理历史的长河流淌到 90 年代,企业管理及其理论工作者创造了各种各样新的管理学理论。在林林总总的管理理论丛林中,主要的管理理论学派有:管理过程学派理论、经验学派理论、人类学派理论、社会系统学派理论、决策学派理论、数学学派理论、权变理论学派理论、经营管理学派理论、组织行为学派理论,等等。美国麻省理工斯隆管理学院教授彼得·圣吉在系统动力学基础上提出了学习型组织理论。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,充满活力与创造力,能持续开拓未来的组织,具有比竞争对手学习得更快更好的能力。简言之,它是一种“高柔性、扁平化、学习型的组织”,是一种善应变,能不断学习、创新、不断自我超越的组织,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,善于思索,能默契、能相互砥砺、切磋、共同发展。彼得·圣吉把发达的西方管理理论与东方文化相结合,向我们介绍了建立学习型组织的最新理念以及自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习、系统思考的五项修炼技术,其内涵的哲理是非常丰富的,我们当前开展关于学习型组织真谛及艺术的研究,对于提高自己的企业管理水平必将带来

很大的裨益，我们可以在探究中共享人类文明的最新成果。

关于“学习型组织与 modern 管理”的主题研究，我们要紧密结合经济发展的现状及企业改革的实践。

1. 改善心智模式，推动国企深化改革

国有企业在市场经济的大潮中，要走出困境，实现两个根本转变。首先应是观念上的转变，要改变长期来存在的“非此即彼”的定势思维，克服传统思维造成的种种智障。

比如在企业所有制问题上要改变一刀切的模式，从社会主义初级阶段的实际出发，实现投资多元化；在产业发展方向上要量力而行，扬长避短，有所为有所不为，形成合理的工业经济梯队，通过资产重组，实现战略性改组；在经济成本控制方面，改变大手大脚、花了算的陋习，学习邯钢倒逼成本法；在融资手段上要改变借款找银行的单一做法，实现多渠道多种手段的融资；在科研力量组合上，走借外脑、产学研一体化的道路，为虚拟企业的形成打下基础，改变封闭式的局面；在市场拓展方面要拓展思路，学会智力销售，引导市场，变同行单一的竞争为双赢的利益共享；在管理组织结构方面要从传统的直线职能制向扁平化、网络化方向发展。

2. 自我超越、提高企业创新能力

在深入学习十五大精神中，我们要积极探索新的学习方式，在激活企业方面多做文章。企业当前确实遇到了

许多困难和挑战,但这正是考验和锻炼我们的最好时机,我们应当树立必胜的信念,通过改革,实现跳跃性的发展。因此每个企业都必须有自己的共同愿景,勇于自我超越。现在国际上许多高增长企业,通过创建学习型组织取得了令人瞩目的成就,我国许多有见识的企业家也开始了创建学习型组织、提高管理效率的探索。他们为我们作出了榜样,我们将通过深入的研讨,走出各自的新路来。

创新是我们民族的灵魂,没有创新,就不可能自我超越。我们中华民族有五千多年的文明史,哲学思想博大精深,我们应当把这个文化宝库与现代管理艺术结合起来,形成有中国特色的管理理论。我们可以把《第五项修炼》作为学习现代管理的工具书,以提高管理创新的实务能力。

当前,我们正处在世纪之交、知识经济即将到来的年代,我们的企业管理应当汲取异质文化的精髓,采取“洋为中用”的原则。应当指出的是在中国社会主义初级阶段,邓小平理论是一个系统思考的典范,其最大特点表现为思维方式的整体性和创造性,并且有广泛的实践性,是发展我国社会主义建设的强大思想武器。我们应当把创建学习型企业的过程,作为加深对邓小平理论理解的有益补充。我们将在创建学习型企业、深化企业改革的过程中,迎接新世纪的到来。

目 录

学习型组织与企业管理	上海大学	王振江(1)
上海明德学习型组织研究所		张声雄
学习是竞争力的源泉	宝钢产业发展有限公司	孙迪鹏(8)
创学习型企业 走持续发展道路		
.....	中美合资施贵宝制药有限公司	周德孚(12)
创建学习型企业与金星的发展		
.....	金星电视总厂 徐明龙	李 儒(22)
为了信谊的明天	上海信谊药业有限公司	陆培康(27)
怎样迈出创建学习型企业的第—步		
.....	内蒙古伊利实业(集团)有限公司	郑俊怀(35)
学习型学院的基本理论与实践	同济大学	凌培亮(40)
建立应变能力强的有机组织	长沙卷烟厂	汪小刚(46)
把创建学习型组织的活动与实际工作结合起来		
.....	内蒙古电力检修公司	张润生(52)
学习的革命	上海申井钢材加工有限公司	张 彪(58)
学习型组织与学习型组织的创建		
.....	上海经济管理干部学院	余长国(64)
组织学习与学习型组织的创建		
.....	华东师范大学	毛新勇(105)
迎接知识经济挑战 加快学习型组织创建		
.....	上海明德学习型组织研究所	戴洪德(115)
团队学习——现代企业管理的助推器		
.....	上海市经济委员会教育处	王志财(123)
学习型组织与连锁超市现代化管理		
.....	联华超市	曹怀仁(128)

学习型组织与企业管理

王振江 张声雄

一、学习型组织管理理论是一种什么性质的管理理论？

• 学习型组织管理理论是一种宏观的管理理论，它适用于各种组织。新加坡用它指导政府管理，提出要建成“学习型政府”；日本用它指导城市管理，提出要把大阪府建成“学习型城市”；我国同济大学把它用于指导学院管理，提出要把函授与继续教育学院建成一流的“学习型学院”；美国比尔·盖茨把它用于指导企业管理，努力把微软公司建成“学习型企业”。我国也出现了施贵宝、宝钢、伊利、实达、金星、信谊、联华、内蒙电力检修公司等一批正在努力创建“学习型企业”的单位。

• 学习型组织管理理论是国际共创、共识的现代管理理论。早在 70 年代初，联合国教科文组织就明确提出了创建“学习型社会”的目标。1990 年 9 月美国彼得·圣吉教授发表了《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》的论著；日本寺本义也等五位学者提出了“学习型组织——近未来型组织战略”的理论；韩国学者朴福仙提出了“用学习型组织的理念开发 21 世纪人力资源”的学说；我国学者在国家经贸委召开的大型研讨会上也结合我国国情提出了构成“学习型组织”的六大要素的观点和论述：

- (1) 拥有终身学习的理念和机制；
- (2) 建有多元回馈和开放的学习系统；

- (3) 形成学习共享与互动的组织氛围；
- (4) 具有实现共同愿景的不断增长的学习力；
- (5) 工作学习化使成员活出生命意义；
- (6) 学习工作化使组织不断创新发展。

• 学习型组织管理理论是顺应工业经济时代向知识经济时代发展的现代管理理论。当今，人们从知识经济时代来临的象征——“微软”的成功中，越来越清楚地认识到“知识”是社会经济发展的最重要的资源。而“知识”与其他资源不一样，是一种神圣的“怪物”，任凭权力再大、财富再多、武力再强，掠夺不到“知识”，“知识”只有一个渠道才能获得——就是“学习”。因此，在知识经济时代，一个人想成功，必须成为学习型的人；一个企业想成功必须努力建成“学习型企业”。

二、两种管理类型的比较

当今世界上所有的企业，不论遵循什么理论进行管理的，不外乎两种类型：一类是“等级权力控制型”；另一类是“非等级权力控制型”，即我们要研讨的“学习型企业”。

所谓“等级权力控制型”企业，它是以等级为基础，以权力为特征的，对上级负责的垂直型的纵向线性系统，它强调以“制度+控制”使人“更勤奋地工作”，达到企业产值、利润增高的目标。

所谓“学习型”企业，它是以共同愿景为基础，以团队学习为特征的对顾客负责的扁平化的横向网络系统，它强调以“学习+激励”，不但使人勤奋工作，而且尤为注意使人“更聪明地工作”，它以增强企业的学习力为核心，提高群体智商，使员工活出生命意义，自我超越，不断创新，达到企业财富速增、服务超值的目标。

两类企业对比分析：

• 世界级顶尖企业效益对比——学习型企业极大地胜过等级权力控制型企业。

我们以 1991~1997 年连续 4 年入围“世界 500 强”的前 16 名企业,按学习型与等级权力控制型分别排序,各取前 3 名进行企业效益对比,结果如下表所示:

企业类型	学习型企业	等级权力控制型	比较倍数
比较内容	前三名	企业前三名	
利税之和 (1991~1997)	717.353 亿美元	20.561 亿美元	35 倍
销售利润率	1.25%	0.11%	39 倍

以上比较表明,不论利润绝对数还是销售利润率,学习型企业都比等级权力控制型企业高出 30 多倍,正如美国麻省理工学院和《财星》杂志指出的那样:90 年代成功的企业是构建成为学习型组织的企业。

• 为什么学习型企业优于等级权力控制型企业?

等级权力控制型管理在工业经济时代前期发挥了有效的作用,它对生产、工作的有序进行和有效指挥具有积极意义。但是在工业经济后期,尤其是进入信息时代、知识经济时代后,这种管理模式越来越不能适应企业在科技迅速发展、市场瞬息万变的形势下竞争取胜的需求。企业家、经济学家和管理学家们都在寻求一种更有效的能顺应时代发展需要的管理模式,学习型组织管理理论,就是在这样的大背景下产生的。

两种类型的管理,我们仅从两方面作以下简要的比较:

1. 领导者与被领导者的作用

	等级权力控制型企业	学习型企业
领导者	思考 (主动、易盲目)	思考

被领导者	行 动 (被动、易消极)	思 考 行 动 (上下互动、主动、明瞭、积极)
结 果	领导有现成答案 ↓ 被动、等待 ↓ 低效、低质	没有人有现成答案 ↓ 主动、创造 ↓ 高效、高质

2. 管理重心与创造力

	等级权力控制型企业	学习型企业
管理思想	强调集中控制 ↓ 管理重心上移	强调基层为主 ↓ 管理重心下移
管理结果	有人在遥控我们 ↓ 侵蚀学习力、创造力	命运在自己手中 ↓ 增强学习力、创造力

学习型组织管理理论强调企业的领导者主要精力应当好三个角色：一是优良系统的设计师；二是共同愿景的仆人；三是好教练；强调企业员工要依靠团队学习和共同愿景自我引导，使整个企业成为充满学习力和创造力的系统，这样才能不断自我超越，不断向极限挑战，从而不断取得新的辉煌。

三、怎样创建学习型企业？

彼得·圣吉提出了“五项修炼”：

第一项修炼：自我超越；

第二项修炼：改善心智模式；

第三项修炼：建立共同愿景；

第四项修炼：团队学习；

第五项修炼：系统思考。

瓦特金斯与马席克提出了“六项必要行动”：

- (1) 创造不断学习的机会；
- (2) 促进探讨和对话；
- (3) 鼓励共同合作和团队学习；
- (4) 建立学习及学习共享系统；
- (5) 促使成员迈向共同愿景；
- (6) 使组织与环境相结合。

我国上海的施贵宝、宝钢，内蒙的伊利集团、电力检修公司等都探索了一条适合中国国情和自己企业的创建学习型企业的思路，我们经过学习探讨、调查研究，对如何创建学习型企业提出以下六点意见：

1. 以更新观念为先导

社会的变革，首先在于人们观念的变革。企业从等级权力控制型改变为学习型，美国的企业家称它是一次脱胎换骨的改造，台湾企业家称作是触及心灵变革的痛苦过程。

创建学习型企业，决不能靠行政命令来推行，观念不更新，一切皆空。只有通过宣传、学习与推进，使广大企业员工、尤其是企业领导人从中悟到学习型组织的真谛，认识到不改变旧观念已不能适应时代的变革与发展，只有从观念上彻底更新，才可能满腔热情，全身心投入，与其他员工同心协力共创学习型企业，使企业走向更加辉煌。

观念的更新，全靠积极参加变革与变革过程中的学习。

2. 以现代企业制度“十六字方针”中的“管理科学”为接口

党的十五大重申要按照“产权清晰，权责明确，政企分开，管理科学”的要求，建立现代企业制度。我们现在研究推行“学习型组织

管理”，不是又要求另一套什么东西，而是为“十六字方针”中的“管理科学”提供一个科学的管理理论，为了把现代企业制度建好。

在“’97世界管理大会”上，管理专家明确指出：“学习型组织——未来成功企业的模式”。MIT与美国《财星》杂志认为：90年代后成功企业是学习型组织模式的企业。

我们决不要把建立现代企业制度仅看作是执行一项政府的行政指令，而要把建立现代企业制度的过程，看作是一个学习过程，即运用学习型组织的理念建立现代企业制度，才能建立得更好。

3. 以创建组织学习环境为基础

创建学习型企业，必须努力建立一个有利于组织学习的环境。包括学习网络与学习设施为主的硬件建设和学习激励机制为主的软件建设。为企业在个人学习、团队学习、组织学习三个层面上都提供良好的条件，使企业员工具有能安心学习、善于学习和乐于学习的氛围与环境。

4. 以“五项修炼”为抓手

如何创建学习型企业，国外、国内学者已提出了许多模型（如沃尔纳模型、瑞定第四种模型、微软四原则模型和圣吉模型等）与许多思路（如柯莱恩与桑德斯提出的“迈向学习型组织的十个步骤”、瓦肯思与马席克提出的“学习型组织的六项必要行动”等）。但专家们普遍认为彼得·圣吉提出的“五项修炼”是整合得比较好的创建学习型组织的艺术与实务，从国内先行企业在创建学习型企业的过程中也感到“五项修炼”的可操作性较强，易于借鉴。因此我们建议可以把“五项修炼”作为初创阶段的抓手。

5. 以“稳健推进”为原则

学习型企业的创建，强调企业内在学习力和创造力的提高。我们在开展创建学习型企业活动中，一定要稳扎稳打，步步为营，坚

持“稳健推进”的原则，决不搞“一阵风”，决不搞形式主义。真正能使企业增强活力，使经济发展，这才是我们的唯一目的。

6. 以“中国特色”为主导思想

国外许多著名学者、企业在研究学习型组织理论和创建学习型企业的过程中，十分注意吸取中国的民族文化的精萃。彼得·圣吉在他的名著《第五项修炼》中整段地录用了我国老子有关“管理四层次”的论述，并把老子的“无为而治”思想视为管理的最高层次。

比尔·盖茨曾认真细读《孙子兵法》，并据此写出了“微软的经营之道”，他在把微软创建成学习型企业的过程中，明确提出了“通过自我批评学习”的微软组织学习的第一理念。

日本企业在大力推行学习型组织强调的“地方（基层）为主”的管理思想时，积极吸取《鞍钢宪法》中“两参一改三结合”中“工人参加管理”的理念，改变为“自我管理”，在企业中广泛开展。

我们中国企业在创建学习型企业时，在吸取国外企业管理先进经验的同时，更应紧密结合中国的国情，吸取我国传统文化中的精华，继承马克思主义、毛泽东思想，以邓小平理论为指导，建立起适应中国社会政治、经济发展需要的“学习型组织”理论体系，创建出一大批在中国大地上能行之有效的，在国际市场中具有强大竞争力的，即所谓具有中国特色的学习型企业，这应是我们开展这项工作的指导思想。

学习是竞争力的源泉

孙 迪 鹏

国营企业面临着市场经济的巨大压力和严峻挑战。因此国营企业都急需解决这样一个课题，就是如何摆脱困境，抓住机遇，迎接挑战，在社会主义市场经济的康庄大道上健康地发展。

一、市场经济需要学习

从1949年开始一直到党的十四届三中全会，我们走了四十多年计划经济的道路。党的十五大更加明确了中国经济发展要走市场经济的道路。在这几十年中，如果打个比喻，水缸装着青蛙的是国有企业，水温是计划经济，国营企业这些“青蛙”大部分煮得跳不出来了。现在我们看到不少国有企业关、停、并、转就像是“煮死的青蛙”。这40多年，在这样的体制下“煮死了这么多的青蛙”。还没有煮死的，应该想办法跳出来，能不能跳出来呢？就看他愿意不愿意学习。在锅里煮那么长时间，跳出来是不容易的。明确提出对国有企业改革是1984年的十二届三中全会。十多年来，一些“青蛙”不但没有跳出来，而且已经被煮死了。我想整个国家有一个体制改革的任务外，对企业来讲，应该向已经跳出来的企业学习。这深刻教训告诫我们：企业必须学习。

第一，在改革中必须学会系统思考。市场经济是个体系，不仅有经济的问题，还有政治的问题、法律的问题、文化的问题、教育的问题等等，不是你想跳出来就能跳出来。作为国家来讲要建立社会主义市场经济体系，作为企业来讲，要把计划经济的操作方式改为

市场经济的操作。公司一定要在观念上学会系统思考,否则就事论事,将一事无成。作为企业领导人,系统地思考改革中的问题,然后分步实施,抓住每一个关键,逐步来解决系统的问题,不然改革是不会成功的,最终企业就会被煮死。所以,系统思考在改革中十分重要。

第二,改变心智模式需要学习,四十多年的计划经济,使我们大部分员工心智模式已经变态,这个变态表现为,没有饭碗找政府、找工会、找领导,而不是找市场、更不会找自己。企业领导怎样把员工几十年形成的心智模式改变过来,这是国营企业成功的关键问题,这也是企业党组织在改革发展中的一个重要课题。

第三,人才不天天学习,在市场竞争中就会被淘汰,这是我们公司去年通过生产经营的实践,结合学习《第五项修炼》的一个体会。有些人才几年前来公司时是公司所需要的人才,今天,他不是人才了。问题出在他不是天天在学习。我们体会到公司能不能在市场竞争中取得胜利,是靠人才在市场竞争的实践中坚持学习,市场竞争是学习力的竞争。

第四,我们学习的主要内容是学习市场的变化,这个变化要在整个系统中得到灵敏的反映,如果是一个快要煮死的“青蛙”就会毫无反映,我们应该按照市场的变化不断地进行重组,整个干部队伍也要按市场的需要进行重组。我们公司每年大致有3至5名总经理级干部进行重组。所谓重组,就是请他更换岗位。过去我们在人事问题上,感到非常累。现在,通过学习和市场经济的实践,推行无级调整,已经习以为常。对干部队伍不进行重组,对组织机构不进行重组。那么,整个公司就会被社会重组。

二、学习要有成效,必须改变学风

国营企业的学习,是根据上级布置学什么,下面组织就坐下来学习,读一遍,议一议就结束。这种学习形式,几十年来,在我们的

国营企业是习以为常的。这样的学习其实在煮你的青蛙。我想，学习一定要自己有渴望、有要求。不是上级布置你学习就学习，如果靠布置，你应付一下，写个汇报小结，这种学习，是毫无价值的学习。把学习当作一种痛苦的事，那么，你已经处在很危险的边缘上了。就最近学习党的十五大的报告来讲，我们要求下属各个合资联营公司和国有公司的总经理要很好地组织员工进行学习。我们已经组织了多次学习研讨会。中国 12 亿人，从 1949 年到 1997 年，经过将近五十年，终于找到了一条国家公有制发展的道路，这是对马克思主义的重大发展，如果一个总经理听人家念一遍两遍，自己居然没有看过，我想，你领导的企业可能会失败。为了在市场竞争中实现两个转变并能取得成功，我们必须改变学风，提高学习的自觉性。我们对《第五项修炼》这本在管理上的经典著作，我们要求每个总经理都要认真学习。这个学习主要以自学为主，然后组织研讨。我们已经组织了几次深入的研讨。为了不受 BP 机等通讯工具的干扰，我们选择了一个不受通讯干扰的地方。接待我们的总经理对我们说，我们从来没有接待过像你们这样来这里学习到深夜的公司员工，这样的学习研讨，是出自内心的驱动，是自己感到不足，感觉到快要被煮死了的危机感，有这样的心情来组织学习，我想效果是一定会有的。学习的目的，要针对解决公司面临的问题，领导必须做好引导，只有在竞争的实践中学习，才能全面提高人才队伍、管理队伍的素质。为了改变学风，我们已在根本上采取了措施。为什么有的国有企业的学风得不到改变，究其原因：不好好学习，有时也可以升官、可以委以重任。我们公司现在改变这种情况，加强对干部考核的力度。衡量干部主要有三条标准：一是经营业绩、利润指标完成了没有；二是令行禁止，在市场经济条件下我们必须授权给他，但是还必须要有控制的手段和办法。主要看他是不是遵守国家地方的法律法规，企业的规章制度；三是学习，自己的学习和领导的群体的学习成果。在我们公司，有的企业去年好，今年不好，今年好，明年不一定好的现象不少，要使公司年年有进步和发展，