

现代企业管理前沿问题研究丛书

学习型组织

XUEXIXING ZHUZHI

◎ 周德孚 殷建平 蔡桂其 编著



上海财经大学出版社

学习型组织

XUEXIXING ZUZHI

周德孚 殷建平 蔡桂其 编著

责任编辑 黄 勇

封面设计 周卫民

出 版	上海财经大学出版社 (上海市中山北一路 369 号 邮编 200083)
发 行	上海印刷十厂
印 刷	上海浦江装订厂
装 订	850mm×1168mm 1/32
开 本	9
印 张	225 千
字 数	1998 年 10 月第 1 版 1998 年 10 月第 1 次印刷
版 次	1—3 000
印 数	ISBN 7-81049-239-x/F·189
书 号	17.00 元
定 价	

《现代企业管理前沿问题研究丛书》

编纂委员会

主 编 颜光华

副主编 (以姓氏笔划为序)

张俊杰 周德孚 夏健明 贾砚林

郭秋杰 葛俊杰

编 委 (以姓氏笔划为序)

邓永成 朱 敏 刘正周 邱益中

张俊杰 张海涛 陈禹志 周德孚

林孟璋 欧进旺 夏健明 贾砚林

郭秋杰 殷建平 葛俊杰 蔡桂其

颜光华 颜寒松

总 序

随着世界经济和科学技术的迅猛发展,人类社会正在经历着由工业社会向信息社会过渡的大变革时代,作为国民经济细胞的企业,其所面临的时代背景和经营环境发生了巨大变化。为适应企业经营环境的变化和信息社会的到来,国外不少专家和学者密切注视当前世界企业管理出现的新动向,积极探索企业管理发展的一些前沿问题,并取得了一定的具有创建性的研究成果,诸如企业再造(重构)、学习型组织、团队精神、激励机制、情商等。对这些问题,国内的学术界陆续有些介绍和探讨,但深入系统的探索研究成果,迄今尚不多见。加之,我国正处在经济转型时期,经济体制改革与企业改革日益深化,为使企业改革同改组、改造、加强管理更有效地结合起来,正如邓小平所指出“必须大胆吸收和借鉴人类社会创造的一切文明成果,吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化生产规律的先进经营方式、管理方法”。我们联系中国经济发展水平和历史文化传统,探索研究当今世界企业管理发展的前沿问题,必将有助于推动决策的科学化与管理的现代化进程,促进我国企业管理科学化、现代化水平的提高和社会主义市场经济体制的建立。因此,编写这套《现代企业管理前沿问题研究丛书》具有重要的理论意义和现实意义。

这套丛书包括《企业再造》、《学习型组织》、《团队精神》、《管理激励》、《管理控制》、《管理制度创新》等。在这些分册中,既专门研

研究与系统介绍这些管理前沿问题的理论和方法,又深入探索其理论与方法在我国实践,旨在把我国企业管理的现实问题与探讨世界上企业管理模式的发展趋势联系在一起,为读者奉献一套具有科学性、创建性、理论性和实践性的丛书。

这套丛书各分册的编著者,都是企业管理专业方面的教授、专家、博士和博士研究生,其中有几位博士、博士研究生还是大型企业的董事长或总经理。在这支作者队伍中,有的长期从事企业管理的教学与科研工作,理论基础坚实系统,并掌握着较多的国内外最新研究成果的资料;有的较长期从事企业高层领导工作,他们不仅有扎实的专业理论基础和宽广的专门知识,而且有丰富的实践经验;有的是来自台湾攻读博士学位的研究生,他们分别在美国和日本取得企业管理方面的硕士学位,熟悉西方企业管理发展的新动向,掌握着较多的世界企业管理变革趋势的信息资料;在编委会中还有来自企业主管部门具有高级职称的专家,了解企业改革的状况和掌握国家的方针、政策以及深化企业改革的发展趋势。因此,在这样知识结构合理搭配的情况下,编写出的这套丛书,具有以下几个特点:

第一,广泛吸收国外专家、学者研究的新成果,并加以综合探索,形成比较完整系统的结构体系,把当今世界上最新的管理理论和管理技术,系统地介绍给国内的读者。

第二,瞄准企业管理理论发展的前沿问题,进行超前性的研究探索,有助读者更新观念、开拓视野、掌握当今世界企业管理发展的新动向。

第三,结合我国国情和深化企业改革的现实问题,深入探讨发达国家创建的管理前沿性理论在我国企业现代化管理中的应用。书中立论新颖,推广应用的步骤措施较具体,实践的实例典型,问题的剖析比较透彻,提出的设想和建议具有针对性和可操作性,对读者在实际工作中有参考和借鉴作用。它适合企业主管部门和企

事业单位作为指导企业改革的参考用书,也可作为高校和科研单位培训管理人才的教学参考资料。

这套丛书在撰写过程中,参阅了大量国内外有关文献资料,引用其中一些学术观点和借鉴一些研究成果及实例;丛书的出版得到了上海财经大学出版社的大力支持和帮助。我代表丛书编委会全体成员,在此谨向有关作者和出版社的领导,表示深切的谢意。

颜光华

1997年9月

前 言

企业组织的管理模式问题一直是管理理论研究的核心问题之一,而对未来企业组织模式的探索研究,又是当今世界管理理论发展的一个前沿问题。我们知道,从传统的以泰勒职能制为基础,适应传统经济分工理论的层级组织(也称官僚组织体系)到威廉·大内提出的适应企业文化环境的Z型组织,都是为了建立一个适应经济发展变化的企业组织形态。20世纪80年代以来,随着信息革命、知识经济时代进程的加快,企业面临着前所未有的竞争环境的变化,传统的组织模式和管理理念已越来越不适应这种环境,其突出表现就是许多在历史上曾名噪一时的大公司纷纷退出历史舞台。因此,研究企业组织如何适应新的知识经济环境,增强自身的竞争能力,延长组织寿命,成了全世界企业界和理论界关注的焦点。在这样的大背景下,以美国麻省理工学院教授彼得·圣吉为代表的西方管理学者,吸收东西方管理文化的精髓,提出了以“五项修炼”为基础的学习型组织理念,正是适应了这一时代的要求。在新的知识经济背景下,企业要持续发展,必须增强企业的整体能力,提高整体素质。也就是说,企业的发展不能再只靠像福特、斯隆、华生那样伟大的领导者一夫当关、运筹帷幄、指挥全局。未来真正出色的企业将是能够设法使各阶层人员全心投入并有能力不断学习的组织——学习型组织。正如《幸福》杂志指出的:“90年代最成功的公司将是那些属于学习型组织的公司。”

学习型组织理念一经提出,就受到广泛关注。彼得·圣吉的

《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》也成了管理学的经典之作,荣获1992年世界企业学会最高荣誉——开拓者奖,美国《商业周刊》极力将圣吉推崇为当代最杰出的新管理大师之一。企业界更是对学习型组织表现出浓厚的兴趣,美国的杜邦公司、英特尔公司、苹果电脑公司、联邦快递公司、加拿大皇家石油公司、汉诺威保险公司等大企业主动要求并赞助麻省理工学院成立有关创建学习型组织的学习中心,并要求麻省理工学院帮助自己的企业脱胎换骨,改造成“学习型企业”。目前,美国排名前25位的企业中,已有20家按照“学习型组织”模式改造自己;在世界排名前100位的企业中也已有40%按“学习型组织”模式进行彻底改造。我国在上海和北京也成立了相应的学习型组织推广中心或中国学习型企业促进会。

关于学习型组织的理论与实践,国外的学者做了大量的研究和探索,国内的学者也发表了一些介绍性或论述性的文章。但从目前的情况来看,国内对学习型企业进行系统介绍、研究和探讨的论著尚不多见。本书几位作者在掌握大量国内外资料的基础上,凭借自身的管理学理论功底和企业管理方面的实践经验,对学习型企业进行了较全面系统的研究,形成了这本著作,试图对学习型组织的理论与中国国情相结合,为开展中国企业的学习型组织的实践方面做一探索。

本书共分为十章。第一章介绍了学习型组织的起源与背景,指出学习型组织将是21世纪企业管理的新模式;第二章集成了国内外学者对学习型企业的主要研究成果,系统介绍了学习型组织的内涵、特征和真谛;第三章和第四章详细阐述了建立学习型组织的五项修炼,即自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团体学习和系统思考;第五章分析了传统组织向学习型组织转变过程中的种种障碍,并提出如何克服这些障碍从而顺利向学习型组织过渡;第六章探讨了学习型组织与中国传统文化的共通之处,并提出如何

在我国进一步重塑传统文化,推进学习型组织的建立;第七章探讨了我国企业建立学习型组织与加强企业文化建设的关系;第八章探讨了我国企业如何通过管理创新从而为企业向学习型组织过渡创造条件;第九章、第十章则介绍了国内外著名公司的学习型组织实践。本书是一本系统论述学习型组织理论和实践的著作,可作为企业建立学习型组织的理论指导书,也可作为高校管理专业研究生教学和企业高层管理者培训的教材,并可供有关研究工作者参考。

本书在撰写之前,丛书主编颜光华教授与本书第一作者周德孚共同商定了整体结构框架和各章撰写要求,其中第一、八章由周德孚撰写,第二、三、四、七章由殷建平撰写,第五、六、九、十章由蔡桂其撰写。本书初稿完成后,又经颜光华教授精心的审阅修订、总纂定稿。在本书写作过程中,编著者参阅和直接引用了一些国内外学者的研究成果(参考文献附在书后),在此谨向被引用文献的著作者表示真诚的谢意。对书中的不当之处,敬请学术界同仁和专家批评指正。

本书的写作得到了上海财经大学出版社的大力支持和帮助,以及其他一些领导和朋友的热情鼓励,在此一并向他们表示诚挚的感谢。

作 者

1998年7月

目 录

第一章 学习型组织的兴起	(1)
第一节 学习型组织——21 世纪管理的新模式	(1)
第二节 学习型组织的起源与背景	(3)
第三节 系统动力学与学习型组织	(10)
一、系统动力学的形成和发展	(10)
二、学习型组织与系统动力学的关系	(14)
第二章 学习型组织基本概念与构建模型	(19)
第一节 学习型组织的基本概念	(19)
一、学习型组织的含义	(19)
二、学习型组织的特征	(20)
第二节 学习型组织的几种构建模型	(24)
一、鲍尔·沃尔纳的五阶段模型	(24)
二、约翰·瑞定的“第四种”模型	(26)
三、彼得·圣吉模型	(29)
第三节 学习型组织的作用和意义	(31)
一、通过持续不断的学习,提高企业组织的竞争力	(31)
二、实现个人与工作的真正融合,使人们在组织中活出 生命的意义	(32)

第三章 学习型组织与五项修炼(一)	(35)
第一节 自我超越	(35)
一、自我超越及其基本特征	(35)
二、自我超越的修炼	(36)
三、自我超越在组织中的培养	(44)
第二节 改善心智模式	(45)
一、心智模式及其影响力	(45)
二、个人心智模式的检视	(46)
三、改善心智模式的修炼	(48)
四、成功运用心智模式的案例	(54)
第三节 建立共同愿景	(55)
一、共同愿景及其感召力	(55)
二、孕育无限创造力	(57)
三、建立共同愿景的修炼	(59)
四、建立共同愿景是一项永无止境的工作	(64)
第四节 团体学习	(65)
一、团体及其形成	(65)
二、团体学习及其作用	(66)
三、团体学习的三个面向	(67)
四、团体学习的修炼	(68)
五、克服习惯性防卫	(73)
六、团体学习的演练	(75)
第四章 学习型组织与五项修炼(二)	(77)
第一节 系统思考的基本概念	(77)
一、系统思考的含义	(77)
二、系统思考的学习方式	(80)
三、学习系统思考的注意事项	(82)

第二节 系统思考法则	(83)
一、今日的问题来自于昨日的解	(83)
二、越用力推则系统反弹力越大	(84)
三、恶化之前常先好转	(85)
四、显而易见的解往往无效	(86)
五、权宜之计的对策可能比问题更糟	(86)
六、欲速则不达	(87)
七、因与果在时空上并不紧密相连	(87)
八、寻找小而有效的杠杆解	(88)
九、鱼与熊掌可以兼得	(88)
十、系统具有整体性而不可分割	(89)
十一、不可绝对归罪于外	(90)
第三节 系统基模	(91)
一、系统基模 I —— 时延性调节过程	(92)
二、系统基模 II —— 越治越糟	(96)
三、系统基模 III —— “共同的悲剧”	(101)
第四节 系统思考与四项核心修炼	(107)
一、系统思考与自我超越	(107)
二、系统思考与心智模式	(110)
三、系统思考与共同愿景	(112)
四、系统思考与团体学习	(113)
五、五项修炼的整合	(116)
第五章 传统组织向学习型组织转变	(118)
第一节 建立开放的组织环境	(118)
一、以共同愿景反思传统组织	(119)
二、从参与式开放走向反思式开放	(121)
第二节 克服组织学习障碍	(122)

一、本位主义	(123)
二、过分强调“外在敌人”	(123)
三、不当地“主动解决问题”	(124)
四、完全凭经验学习	(125)
五、专注于个别事件	(126)
六、习而不察	(126)
第三节 建立学习型组织机制	(128)
一、建立扁平化组织	(128)
二、以企业策划作为组织的学习机制	(130)
三、建立学习实验室	(131)
四、管理演练场	(132)
五、建立学习型组织文化	(133)
第四节 掌握学习的规律	(133)
一、创造学习的时间	(134)
二、启动学习之轮	(135)
三、找到合适的起跑点	(138)
第五节 发挥领导立场	(141)
一、领导者必须是设计者	(142)
二、领导者必须是教师	(145)
三、领导者必须是“仆人”	(147)
 第六章 学习型组织与中国传统文化	(148)
第一节 中国传统文化的特征	(148)
一、儒家思想的文化特征	(149)
二、道家思想的文化特征	(152)
第二节 中国传统文化与学习型组织的共通之处	(153)
一、中国传统文化与学习型组织均重视人的因素	(154)

二、中国传统文化与学习型组织均注重学习、不断修炼	(155)
三、中国传统文化与学习型组织均重视团体和协作 ...	(156)
四、中国传统文化与学习型组织均注重自然之“道”,要求 遵循系统法则行事	(157)
第三节 重塑传统文化,推进学习型组织	(157)
 第七章 学习型组织与企业文化建设	(162)
第一节 建立企业共同的价值观	(162)
一、企业价值观的作用	(162)
二、确定企业价值观的基本原则	(165)
三、企业价值观的培育	(169)
第二节 培养团队协作精神	(171)
一、学习型组织与团队协作精神	(171)
二、学习和借鉴日本企业培养团队协作精神的做法 ...	(172)
三、中国企业团队协作精神的培养	(176)
第三节 加强员工素质培训	(178)
一、西方企业普遍重视员工队伍素质培训	(178)
二、中国企业的员工素质现状	(181)
三、加强中国企业员工的素质培训	(182)
第四节 鼓励员工个人自觉学习	(184)
一、克服学习障碍	(185)
二、自我上进	(190)
三、生涯学习	(192)
 第八章 学习型组织与企业管理创新	(196)
第一节 企业创新和管理创新	(196)
一、创新与管理创新	(196)

二、管理创新的含义	(199)
第二节 建立学习型组织需要管理创新	(200)
一、创新是有效管理的源泉	(200)
二、管理创新是建立学习型组织的客观需要	(201)
三、管理创新的案例分析	(205)
第三节 管理创新领域	(211)
一、经营思路方面	(211)
二、组织机构方面	(212)
三、管理方式方法方面	(212)
四、管理模式方面	(213)
五、管理制度方面	(213)
第九章 国外学习型组织的实践	(215)
第一节 创建学习型组织	
——微软公司的实践	(215)
一、系统地从过去和当前的研究项目与产品更新	
换代中学习	(216)
二、通过数量化测量标准的信息反馈进行学习	(218)
三、以“客户支持”为依据进行学习	(219)
四、促进各产品组之间的联系,实现资源共享,交流	
学习	(222)
第二节 全面学习革命	
——学习型组织在西尔斯公司的应用	(223)
一、建立共同愿景	(223)
二、开展团队学习	(225)
三、不要“明星”工厂	(226)
四、同舟共济	(227)

第三节	改变心灵地图	
	——学习型组织在壳牌石油公司中的应用·····	(228)
	一、壳牌石油公司应用学习型组织理念的概况·····	(228)
	二、改变心灵地图的四个阶段·····	(229)
第四节	以训练改造文化	
	——学习型组织在伍马克公司的应用·····	(233)
	一、伍马克公司应用学习型组织理念的概况·····	(233)
	二、改造公司文化的训练阶段·····	(235)
第五节	掌握命运	
	——通用电气公司学习型组织的实践经验·····	(238)
	一、组织转型,创建学习型组织的新体制·····	(239)
	二、观念转变,进行学习型组织的五项修炼·····	(240)
第十章	我国学习型组织的探索·····	(244)
第一节	上海施贵宝公司的追求·····	(244)
	一、上海施贵宝公司的企业文化建设·····	(245)
	二、努力进行五项修炼,创建学习型企业·····	(246)
第二节	上海宝山钢铁公司的实践·····	(249)
	一、追求卓越,自我超越,明确“三高一流”的战略目标	
	·····	(250)
	二、提倡参与意识,进行自主管理·····	(251)
	三、自主管理活动的推进·····	(254)
第三节	海尔集团的探索·····	(255)
	一、建立共同目标,培育共同愿景·····	(256)
	二、自我超越,不断否定自己,创造市场·····	(257)
	三、管理借力,上下同心,以人为本·····	(258)
第四节	台湾的学习型组织热·····	(259)
参考文献	·····	(262)

第一章 学习型组织的兴起

第一节 学习型组织——21 世纪管理的新模式

21 世纪即将来临。在新世纪即将到来之际,世界经济、政治、文化等各个领域都发生了许多重大的变化,改革或变革已成为时代的主旋律,信息全球化、文化交融化趋势加剧,知识经济的时代已经到来。如何使新世纪的管理更好地适应这些变化趋势? 21 世纪的管理应该有哪些新的特征? 近些年来国际上管理学的理论界和实践界都在进行着新的探索。

学习型组织(Learning Organization)的管理理念,正是 90 年代以来,在管理理论和实践中发展起来的一种全新的、被认为是新世纪管理新模式的理念。美国麻省理工大学教授、著名管理学家彼得·圣吉(P. M. Senge)的《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》也成为管理学界的经典之作。在该书中,圣吉在系统、细致地分析了学习型组织的内部结构和运作的规律后认为:学习型组织是 21 世纪全球企业组织和管理方式的新趋势。该书震惊了许多管理学家,荣获了 1992 年世界企业学会最高荣誉——开拓者奖,美国《商业周刊》也把圣吉推崇为当代最杰出的新管理大师之一。经西方众多企业实践表明,这种管理理念能使企业组织在现代创新、竞争和快速发展的经济社会中,有着更强的生命力。它充满活力和创造精神,管理者胸怀远大,企业员工勤奋工作而精神愉快且健康,使企业能够在竞争的风浪中长期稳定而高速地发展。这是许多