

当代管理学前沿丛书

CONTEMPORARY MANAGEMENT SERIES

# 学习型组织：

主 编 陈佳贵  
副主编 黄速建

## 未来成功企业的模式

冯 奎 编著

广东经济出版社

当代管理学前沿丛书

CONTEMPORARY MANAGEMENT SERIES

# 学习型组织： 未来成功企业的模式

冯奎 编著

广东经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

学习型组织：未来成功企业的模式/冯奎编著. —广州：  
广东经济出版社，2000.10 (2002.5 重印)

(当代管理学前沿丛书/陈佳贵主编，黄速建副主编)

ISBN 7-80632-774-6

I. 学… II. 冯… III. 企业管理-模式-研究  
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 71347 号

|          |                               |
|----------|-------------------------------|
| 出版<br>发行 | 广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼) |
| 经销       | 广东新华发行集团股份有限公司                |
| 印刷       | 东莞新丰印刷有限公司 (东莞市凤岗镇天堂围乡)       |
| 开本       | 889 毫米×1194 毫米 1/32           |
| 印张       | 9.25 2 插页                     |
| 字数       | 232 000 字                     |
| 版次       | 2000 年 10 月第 1 版              |
| 印次       | 2002 年 5 月第 4 次               |
| 印数       | 11 001~13 000 册               |
| 书号       | ISBN 7-80632-774-6 / F·376    |
| 定价       | 全套定价：180.00 元 本册定价 18.00 元    |

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

销售热线：发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码：510100

(发行部地址：广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

• 版权所有 翻印必究 •

# 面向 21 世纪的企业管创新与发展

(代总序)

馬洪

对于近代管理学而言, 过去的 20 世纪是一个从幼稚到成熟发展的百年。虽然迄今为止仍有学者不承认独立的“管理”的存在, 但无法否认管理理论和实践的发展对 20 世纪人类文明和社会进步的重要意义。在新的世纪中, 管理学将面临更大的挑战, 也必将有更大的发展。如何顺应企业管理的发展趋势, 迎接新世纪的挑战, 是我国企业界和管理理论界面临的重大课题。

## 一、21 世纪企业管理发展的若干趋势

全面分析 21 世纪企业管理的发展趋势无疑是十分困难的, 但我们至少可以根据管理学自身发展的轨迹和环境发展变化的预测, 对企业管理发展的若干趋势进行判断。

(一) 现代信息技术的发展将给企业管理带来全方位的、革命性的影响。

随着现代信息技术的发展, 计算机的应用领域已拓展到政治、经济、文化、军事、科技等人类社会活动的各个方面。既然信息社会的到来对人类社会的各种活动都产生巨大影响, 那么, 首当其冲, 企业管理作为人类社会的重要的和基本的经济活动, 自然要面临着巨大的变革。从 1954 年美国通用电器公

司将电子计算机用于工资计算开创电子计算机辅助管理新纪元始，至今世界上 80% 的计算机是用于管理领域。尤其是现在企业管理的理论、思想和方法多是以现代化大生产的工业社会为背景产生的，显然信息社会给企业管理带来的变革一定是革命性的。而且这种革命性的变革是全方位的，涉及 20 世纪管理学所关注的所有主题：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的变革；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。

（二）以重视人在企业中的作用为核心，创新各类管理理论和实践，丰富“人本管理”的思想。

“人本管理”是与“以物为中心”的管理相对应的概念，它要求理解人、尊重人、充分发挥人的主动性和积极性。“人本管理”可分为五个层次：情感管理、民主管理、自主管理、人才管理和文化管理，具体包括这样一些主要内容：运用行为科学，重新塑造人际关系；增加人力资本，提高劳动力质量；改善劳动管理，充分利用劳动力资源；推行民主管理，提高劳动者的参与意识；建设企业文化，培育企业精神，等等。可以预见，在 21 世纪，社会的发展和进步，理解人、尊重人的价值观将会得到广泛认可，通过具体管理理论和实践的创新，上

述“人本管理”的内容将得到进一步丰富和发展。

### （三）无形资产管理成为现代企业管理的重要内容。

20 世纪初期，企业管理的重点是在企业内部，因此，减少费用，降低成本，提高质量，增加产量，一直是管理者关注的主要问题。20 世纪后期，产品日益丰富，竞争日趋激烈，企业生产出的产品是否能卖得出去成了企业经营管理的主要问题，由此营销地位日渐突出。但是，这种变化，仍然是将有形资产作为管理对象，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一直是 20 世纪企业管理的一些主要内容。但是，随着人类社会的进步，科学技术的不断发展，尤其是现代信息技术的日新月异，使得世界各国的经济增长越来越依靠知识、技能、人力资本和信息等无形资产的产生和应用，这使得每个国家都把加快科技进步、发展教育、保护知识产权、加强无形资产管理放在国民经济发展的位置。随着经济的发展，现代企业间的竞争日趋激烈，竞争致胜的关键已不再仅取决于先进的设备、厂房等有形资产，更多的是依靠知识产权、商誉等无形资产。现代企业重视无形资产管理、无形资产管理成为现代企业管理的重要内容也就理所当然。与之相适应，围绕无形资产管理进行创新也就成为现代企业管理创新的一种必然趋势。

（四）管理方法的创新更倾向于依靠计算机技术手段，解决决策问题和综合问题的管理方法将不断增多。

一般地说，科学是认识世界的工具，而技术则是改造世界的手段。计算机技术的产生和发展，已经且正在加速地改变我们这个世界。手段是服务于目的的，但有时如果没有相应的手段，人们就不可能去设想某种目的。对于企业管理手段而言，可以划分为人工手段和计算机技术手段。随着 21 世纪信息社

会的全面到来，计算机技术的迅速发展，现代企业的管理手段已经更多的是计算机了。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时管理者想象不到的管理目标。由于现代企业中管理方法的创新几乎都是与计算机管理手段的运用密切相关的，而且两者关系是如此之密切，以至于我们难以完全说清这种创新是管理方法还是管理技术或手段。可以预见，随着信息技术的不断发展，管理方法创新将与计算机技术手段密不可分。

由于决策管理在企业管理中的地位越来越重要，以及随着新的科学技术在生产领域的应用，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，影响企业经营状况的经营环境变得越来越难预见，使得决策日益复杂和困难。这就对决策管理方法提出了更高的要求。现代企业将适应这种要求，不断进行决策管理方法创新。在新的管理方法中，决策管理将占了很大的比重。另外，在信息社会，由于强调知识的“整合”、“集成”，所以，许多新的方法的出现，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。因而，解决综合性问题的管理方法创新将增多。

(五) 管理组织将呈现出追求网络化、扁平化、柔性化的发展趋势。

在全球化、市场化和信息化三大时代大潮的背景下，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将呈现出追求网络化、扁平化、柔性化的发展趋势。

长期以来，企业都是按照职能设立管理部门，按照管理幅度划分管理层，形成了金字塔型的管理组织结构。这种组织结构越来越不适应信息社会的要求，减少管理层次和管理职能部

门必将成为一种新的趋势，其结果是管理组织结构正在变“扁”变“瘦”，综合性管理部门的地位和作用更加突出，扁平化、网络性和组织结构将发展起来。组织结构的柔性是指在组织结构上不设置固定的和正式的组织，而代之以一些临时性的、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化和分权化的统一，稳定性和变革性的统一。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；另一个部分是为了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。

## 二、提高我国企业管理水平，迎接新世纪的挑战

建国以来，虽然经过曲折的发展历程，但从总体上看，我国国有企业管理水平是逐步提高的。我国企业管理现代化的进程呈现出两方面特点：一是与我国经济体制由传统的计划体制向社会主义市场体制转变相适应，呈现出市场化导向趋势，这表现在树立市场开拓的经营理念、制定市场导向的战略管理、经营机制的转换、组织结构的调整、以质量效益为中心的专业管理等全方位的管理创新和变革上；二是受信息技术的发展影响，我国国有企业管理创新和管理现代化的进程同样呈现信息化的趋势，这既表现为计算机管理手段在国有企业中被日趋广泛地使用，又表现为许多管理方法的创新都是与信息技术紧密结合的。虽然总体上我国国有企业管理现代化水平日益提高，

但与发达国家的管理现代化水平相比还存在较大的差距。面对新世纪，要提高我国企业管理水平，应注意以下几方面问题。

（一）把握 21 世纪企业管理的发展趋势，加快推进我国企业管理现代化进程。

我国国有企业经过 20 年的改革，虽然取得了巨大的成就，但也存在重视改革、忽视管理，重视制度创新、忽视管理创新的问题，出现了某些方面“管理滑坡”的现象，这不仅导致我国企业管理水平与国外现代化管理水平的差距扩大，而且成为我国国有企业经济效益下降、亏损面和亏损额增加的重要原因之一。有关部门对亏损国有企业的调查表明，政策性亏损和宏观经济变动引起的亏损约各占 10%，而因经营管理不善引起的亏损占 80% 左右。因而，现在的当务之急是把握世界范围的现代企业管理的发展趋势，结合我国实际情况探索建立符合我国国情的新的企业管理模式，提高我国企业管理现代化水平，缩小与发达国家的差距，从而增强国有企业竞争力，提高国有企业的经济效益，促进国有企业的改革与发展。

（二）处理好提高企业管理水平与国有企业改革、建立现代企业制度的关系。

企业管理创新与企业改革是互相依存的，必须协调推进。一方面，企业改革的方向是建立“产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度。股份制改造只能为转换企业经营机制提供前提条件。是否能建立起规范化的现代企业制度，形成健全的企业经营机制，还必须依靠企业自身继续努力，加强企业管理，进行管理创新，形成一套科学的管理制度，提高企业管理的现代化水平。因此，在进行国有企业改革过程中，还必须提高管理水平，创新出与社会主义市场经济相适应的管理制度和管理结构，这既包括建立起科学的高效率的法人治理结构，也包括根据现代企业制度的要求改革企业内部

的管理组织结构，建立现代化的各类专业管理制度。另一方面，企业改革能为推进企业管理创新和管理现代化提供良好的企业制度基础，增加推动力。要提高企业管理现代化水平，必须深化企业改革，建立现代企业制度。

### （三）处理好提高管理水平与技术进步的关系。

企业技术创新为管理创新提供了物质技术条件，形成了相应的技术能力保障机制，而企业管理创新是企业技术创新活动的组织管理方面的保证，形成了相应的组织管理能力保障机制。企业具有多高的技术水平，就需要多高的管理水平，而高水平的管理，又需要高水平的技术支撑。进行管理创新、推进管理现代化必须与技术创新、技术进步结合起来，同步进行，统筹考虑。过去，有的企业只注重引进先进技术设备，不注意掌握创新现代化的管理方法，结果影响了先进技术设备性能的发 挥，造成损失和浪费。这种教训应该吸取。

（四）加强企业管理基础工作是提高企业管理水平、迎接新世纪挑战的必然要求。

任何新的管理思想的贯彻、管理方法和管理手段的采用，都要求有良好的管理基础工作来支撑。在新的世纪，在全球化的竞争背景下，更要求企业具有良好的管理基础工作。但是当前许多企业对管理基础工作有所忽视，造成我国企业管理基础工作出现滑坡。机械工业部 1995 年组织的调查表明，机械工业有 55% 的企业的基础管理工作在某些方面出现滑坡。上海市前几年对 1771 个工业企业的调查也说明了这一点：被调查的企业中，有比较健全的原材料消耗定额的企业只占 61%；有比较健全的劳动工时定额的企业占 74.4%；有比较完整的原始纪录的企业占 37%；有比较健全的计量验收制度的企业仅占 26.8%；实行全面经济核算的企业更是稀少，仅占到 17.6%。辽宁省和北京市的调查同样反映出这一点。在这种情

况下，加强管理基础工作的关系就更为必要。

(五) 要注意处理好管理创新与学习借鉴国外现代化管理思想、方法的关系。

对于国外出现的新的管理思想、管理方法我们应该进行了解，开展研究，有选择性地学习和借鉴，但是绝不能盲目照搬。这一方面因为我们的企业和国外的企业在许多方面都存在着差距，我们的社会主义市场经济体制还没有完全建立起来，我国企业正处在转换机制，构造市场经济主体的时候，而国外的企业是完全自主经营的经济实体，在成熟的市场经济环境中经营和发展；另一方面因为各个国家的文化背景不同。管理与自然科学不同，自然科学中的一项发明、一个定理都可以通用，而管理本身具有二重性，既涉及生产力的管理，又涉及生产关系的管理。后者受体制、文化的影响很大，必须与本国的国情相结合。因此，必须处理好学习、借鉴和创新的关系，把国外的新管理思想、管理方法与我国企业的实际情况结合起来进行管理创新，创新出适合我国国情的新管理方法。

基于上述认识，广东经济出版社推出《当代管理学前沿》丛书，这是一件好事情。相信该套丛书的出版将对我国管理学理论创新和企业管理实践的发展具有重要意义。

2000年9月7日

(马洪：国务院发展研究中心名誉主任)

**《当代管理学前沿丛书》编委会**

**主 编 陈佳贵**

**副主编 黄速建**

**编委 (以姓氏笔划为序)**

**毛世屏 丘克军 陈佳贵 罗仲伟**

**郑新业 黄速建 黄群慧 高 闯**

# 目 录

## 面向21 世纪的企业管理创新

与发展（代总序） ..... 马洪（1）

## 导 论 学习型组织理论概述

个体学习、组织学习和学习型组织这三个概念存在着内在联系，需要进行辨析。不少学者从“知识”的角度认识学习型组织，这些看法颇具价值；当然，对于学习型组织研究最深入的还数彼得·圣吉，他提出了著名的“五项修炼”的学习型组织模型。笔者最后提出学习型组织的一个特点：实现学习与工作的融合。

|                     |      |
|---------------------|------|
| 一、从个体学习到学习型组织 ..... | （4）  |
| （一）个体学习与组织学习 .....  | （4）  |
| （二）组织学习与学习型组织 ..... | （6）  |
| 二、知识视野的学习型组织 .....  | （9）  |
| 三、圣吉对学习型组织的研究 ..... | （14） |
| 四、实现学习与工作的整合 .....  | （21） |
| （一）学习与工作的分离 .....   | （21） |
| （二）系统培训 .....       | （23） |

(三) 向学习型组织过渡 ..... (25)

## 第一章 激活学习型组织的细胞

员工是组织的细胞。如何看待员工，即对人性持有何种假设，这是管理学讨论的一个基本出发点。学习型组织理论提出“自我超越的人”的假设，不同于以往对人的基本假设。鼓励员工自我超越，这意味着管理者与员工的关系将要作出新的调整：组织的共同创造者开始出现。

|                      |      |
|----------------------|------|
| 一、“自我超越的人”的假设 .....  | (32) |
| (一) 检视人性的假设 .....    | (32) |
| (二) 学习型组织的人性观 .....  | (37) |
| 二、自我超越的修炼 .....      | (44) |
| (一) 在组织中实现自我超越 ..... | (44) |
| (二) 自我超越的途径 .....    | (45) |
| 三、管理者与员工关系的新格局 ..... | (51) |
| (一) 组织与员工的新契约 .....  | (51) |
| (二) 从雇员到共同创造者 .....  | (53) |

## 第二章 构建学习型组织的团队

团队是从工作群体发展而来的，团队是学习型组织的基本工作单位和学习单位。团队学习的基本方法包括特别会议制度、讨论、深度会谈等等。团队学习和群体决策技术有联系，又有区别，从两者的比较中可以更清楚地看出团队学习的意义。

|                 |      |
|-----------------|------|
| 一、工作群体与团队 ..... | (58) |
| (一) 团队的形成 ..... | (58) |
| (二) 团队的绩效 ..... | (61) |

|                                                                                                                                             |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 二、团队学习的方式 .....                                                                                                                             | (63)  |
| (一) 团队学习的不同方式 .....                                                                                                                         | (63)  |
| (二) 团队学习的过程 .....                                                                                                                           | (72)  |
| 三、团队学习与群体决策技术的比较 .....                                                                                                                      | (76)  |
| (一) 群体决策的若干方法 .....                                                                                                                         | (76)  |
| (二) 团队学习的意义 .....                                                                                                                           | (78)  |
| 四、微软：团队学习的典型 .....                                                                                                                          | (82)  |
| <b>第三章 检视学习型组织的心智</b>                                                                                                                       |       |
| <i>心智模式影响人们如何看待问题和采取行动。在组织中，心智模式具有多方面的体现。对心智模式进行检视，是学习型组织的重要工作。检视心智模式具有困难，学习型组织理论提出了检视组织心智模式的若干技术。本章最后专门针对大公司的特点，指出诊治大公司的心智模式具有特别重要的意义。</i> |       |
| 一、组织的心智模式 .....                                                                                                                             | (92)  |
| (一) 心智模式 .....                                                                                                                              | (92)  |
| (二) 团体与组织的心智模式 .....                                                                                                                        | (94)  |
| (三) 心智模式的体现 .....                                                                                                                           | (97)  |
| 二、检视组织的心智模式 .....                                                                                                                           | (102) |
| (一) 检视的困难性 .....                                                                                                                            | (102) |
| (二) 检视的技术 .....                                                                                                                             | (104) |
| (三) 检视心智模式的工作机制 .....                                                                                                                       | (108) |
| 三、诊治大公司的心智模式 .....                                                                                                                          | (111) |

## 第四章 锁定学习型组织的共同愿景

建立共同愿景是学习型组织的一项修炼。共同愿景对于企业的转型和维持现状都具有重要意义。如何建立共同愿景？管理者不能简单地采取“高层宣示”的做法，而应该具有耐心，并掌握一定的技巧。

- 一、共同愿景及其描述 ..... (120)
- 二、建立共同愿景的意义 ..... (124)
  - (一) 转型企业的愿景分析 ..... (124)
  - (二) 维持现状企业的愿景分析 ..... (126)
- 三、共同愿景的修炼..... (129)
  - (一) 鼓励个人愿景 ..... (129)
  - (二) 改进高层做法 ..... (129)
  - (三) 学习聆听他人 ..... (132)
  - (四) 融入企业理念 ..... (133)
- 四、共同愿景夭折的原因 ..... (135)
  - (一) 缺乏协同的能力 ..... (135)
  - (二) 创造性张力消失 ..... (135)
  - (三) 关注的时间不够 ..... (136)
  - (四) 开辟出新的愿景 ..... (136)

## 第五章 把握学习型组织的核心

锻炼系统思考能力是创建学习型组织的核心工作。学习型组织的系统思考分成三个层次：事件层次、行为变化层次、系统结构层次。系统基模的运用是学习型组织系统思考的重要创造。本章最后分析为什么系统思考在学习型组织中处于核心位置。

|                        |       |
|------------------------|-------|
| 一、系统思考的管理观念 .....      | (140) |
| (一) 系统的概念 .....        | (140) |
| (二) 系统思考的管理观念 .....    | (142) |
| 二、学习型组织的系统思考 .....     | (145) |
| (一) 学习型组织系统思考的基础 ..... | (145) |
| (二) 学习型组织系统思考的层次 ..... | (147) |
| 三、学习型组织系统思考的工具 .....   | (152) |
| (一) 系统基模的基础 .....      | (152) |
| (二) 系统基模举例 .....       | (155) |
| 四、系统思考在学习型组织的位置 .....  | (161) |
| (一) 系统思考的核心作用 .....    | (161) |
| (二) 学习型组织的整合 .....     | (164) |

## 第六章 描摹学习型组织的结构

组织行为和组织结构是组织的统一体。本章提出学习型组织不同于以往横向或纵向的组织结构，它是一次质的变化。典型的学习型组织表现为网状结构、以地方为主的扁平结构，且在管理实践中不断变化，将运作与学习融为一体。

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 一、学习型组织结构的演进 .....   | (168) |
| (一) 基本的组织结构 .....    | (168) |
| (二) 学习型组织的网状结构 ..... | (172) |
| 二、以地方为主的扁平式结构 .....  | (175) |
| (一) 地方为主的含义 .....    | (175) |
| (二) 对领导观念的冲击 .....   | (179) |
| (三) 形成平等交流的网络 .....  | (182) |