

GUANLI

俞文钊主编

管理

DE GEMING

的革命

上海教育出版社

创建
学习型组织的理论与方法

GUANLI

DE GEMING

俞文钊主编

丁桂凤

丁彪

吕晓俊

肖余春

原献学

编著

(以上按姓氏笔划排列)

上海教育出版社

管理

的革命

创建
学习型组织的理论与方法

图书在版编目(CIP)数据

管理的革命:创建学习型组织的理论与方法/俞文钊
主编. —上海:上海教育出版社, 2003. 10
ISBN 7-5320-9009-4

I. 管... II. 俞... 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094630号

管理的革命

——创建学习型组织的理论与方法

上海世纪出版集团 出版发行
上海教育出版社

易文网: www.ewen.cc

(上海永福路123号 邮编:200031)

各地新华书店经销 上海华成印刷装帧有限公司印刷

开本 890×1240 1/32 印张 14.25 插页 4 字数 373,000

2003年11月第1版 2003年11月第1次印刷

印数 1—5,000本

ISBN 7-5320-9009-4/G·8935 定价:(软精)25.00元

本书是作者承担的国家自然科学基金项目《现代企业建立学习型组织的理论与方法研究》(编号:70071010)课题的研究成果。

众所周知,学习型组织是信息社会、知识经济时代的产物。信息化社会与知识经济需要“学习型社会”、“学习型组织”、“学习型员工”、“学习型团队”、“学习型领导者”等。那么,如何才能创建或培养“学习型组织”、“学习型员工”、“学习型团队”、“学习型领导者”呢?读完本书后,相信在这方面就会给大家有益的启示。

本书是一项科研成果,在理论和方法的阐述上有一定的深度。但是为了吸引广大的读者,起到普及的作用,书中舍去了大量繁杂的数据处理,力求编成一本既有深度又为广大读者都能看懂的读物。

全书共分为八章。第一章为《学习型组织——管理的革命》,其中主要概述了学习型组织与五项修炼的主要内容,并配以大量的案例分析,使读者能领悟到,在现实的组织中是完全可以成功地创建学习型组织的。这一章中还对学习型组织的特点及它与传统组织的区别作了深刻而详尽的评价。此外,联系中国的文化背景,对学习型组织与五项修炼在我国的发展前景作出了展望。

第二章《学习型组织的理论基础与理论构架》系统地分析了学习型组织的理论基础,如系统动力学、学习理论等。更重要的是,本章创新地提出了“学习型组织是‘人本-组织’理论发展的新阶段”、“学习人”的人性假设以及“持续学习是学习型组织的文化核心”等新观点。这些新观点使学习型组织的理论基础和构架更丰富,更充实,加

深了人们对学习型组织的理解深度,用这些新观点可有力地指导创建现实中的学习型组织。

第三章至第五章为《培养学习型员工的理论与方法》、《创建学习型团队的理论与方法》、《培养学习型领导的理论与方法》。其中创新地提出了在培养学习型员工时,要强调自我管理、自主学习,并具体地告知实施员工自主学习策略训练的方法。在创建学习型团队的过程中,提出了学习型团队的特征、类型,发展阶段与影响团队效能的因素等。在本章中还用具体的案例分析阐明了为何要在企业中创建自我管理团队。在培养学习型领导的研究中,提出了学习型领导应有的新的角色要求与自主学习能力,以及提高企业领导者自主学习能力的培训途径。第六章《学习型组织中管理者与员工的心智模式》中除了介绍心智模式的内容与结构以及测量方法外,还创新地提出了存在着两种心智模式:个体员工的心智模式及团队的分享性心智模式。此外,通过具体的案例分析指出了组织内心智模式化的途径。

第七章介绍了《组织学习的理论与方法》。与学习型组织相对应的组织学习,其概念模型、类型管理究竟如何?二者之间的联系与区别何在?相关概念的辨析,有助于读者分清问题,理解学习型组织与组织学习相互之间的内在联系。

创建学习型组织并非易事,学习型组织的创建过程必然会遇到困难与智障,第八章《学习型组织理论的发展与实践中的问题》就是介绍学习型组织的创建中会遇到怎样的困难,以及克服困难的办法。彼得·圣吉在实践中也遇到了同样的问题,于是提出了“深度变革理论”,作为学习型组织理论的新发展,在本章中也作了系统介绍。

总之,在本书中既有前人的研究成果,更主要的是有在作者组织下课题组成员的勤奋努力所获得的创新成果。

本书作为向国家自然科学基金会与广大读者的汇报内容之一,希望其出版后能得到更多的反馈意见。

参加本书撰写者:第一、二章为俞文钊、吕晓俊、原献学,第三章为丁桂凤,第四章为肖余春,第五章为丁彪,第六章为吕晓俊,第七、

八章为原献学。

李成彦同志参加了全书后期的组织与出版工作。

全书由我总策划、总编与主审。

本书获得上海教育出版社的支持得以出版,特此感谢。

华东师大博士生导师、教授

国家自然科学基金项目“现代企业建立学习型
组织的理论与方法研究”课题组组长 俞文钊

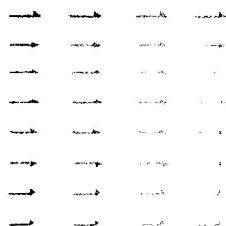
于华东师大 2003 年 3 月

目录

1	前言
1	第一章 学习型组织——管理的革命
	——学习型组织与五项修炼概述
3	第一节 学习型组织概述
13	第二节 五项修炼的内涵及操作方法
37	第三节 创建学习型组织的案例分析
43	第四节 学习型组织评价
50	第五节 学习型组织产生的时代与社会文化背景
58	第六节 学习型组织与五项修炼在我国的发展前景
63	本章小结
65	第二章 学习型组织的理论
68	第一节 系统动力学与学习型组织
69	第二节 学习理论与学习型组织
74	第三节 学习型组织是“人本-组织”理论发展的新阶段
85	第四节 学习型组织与“学习人”的人性假设
92	第五节 学习型组织与组织文化建设
	——学习型组织中的持续学习是组织文化建设的重要内容
107	本章小结

109	第三章 培养学习型员工的理论与方法
111	第一节 员工的自我管理
124	第二节 员工自主学习的基本理论
143	第三节 员工自主学习动机的激发与维持
157	第四节 员工自主学习策略训练
173	本章小结
175	第四章 创建学习型团队的理论与方法
177	第一节 个体学习与组织学习
182	第二节 团队与学习型团队
192	第三节 学习型团队的基本特征和类型
201	第四节 学习型团队的发展阶段和影响团队效能的因素
213	第五节 学习型团队的学习方式和深度会谈技术
223	第六节 学习型自我管理团队及其在企业中的应用
231	第七节 虚拟现实技术在学习型团队管理与培训中的应用
240	第八节 创建学习型团队的案例分析
250	本章小结
253	第五章 培养学习型领导的理论与方法
255	第一节 学习型组织中领导者的作用
263	第二节 学习型领导的角色要求
271	第三节 学习型领导的自主学习能力
294	第四节 提高企业领导者自主学习能力的培训途径
307	本章小结
309	第六章 学习型组织中管理者与员工的心智模式
311	第一节 组织内心智模式研究的时代意义

317	第二节	心智模式的内容与结构
337	第三节	心智模式的研究与测量方法
346	第四节	影响心智模式的个人和组织因素
357	第五节	心智模式和员工应对方式及工作态度的关系
361	第六节	组织内心智模式的优化
365	第七节	管理者与员工心智模式的案例分析
367		本章小结
369		第七章 组织学习的理论与方法
371	第一节	组织学习研究回顾
384	第二节	组织学习的概念模型
398	第三节	组织学习的类型管理
404	第四节	相关概念辨析
412		本章小结
415		第八章 学习型组织理论的发展与实践中的问题
418	第一节	学习型组织理论的发展 ——深度变革理论
430	第二节	学习型组织存在的智障及克服办法
440		本章小结
441		参考文献



第一章 学习型组织——管理的革命

——学习型组织与五项修炼概述

→ → →

→ → →

→ → →

→ → →

→ → →

→ → →

→ → →

→ → →

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;或者说,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新组织模式。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”管理理论的新发展。21 世纪的管理实践将用这种理论与组织模式作指导,这是一场管理中的革命。

第一节 学习型组织概述

一、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的加快,现代企业面临着前所未有的变化剧烈的竞争环境。许多在历史上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)——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。我们可从《第五项修炼——学习型组织的理论与实务》中文版的热卖中窥见一斑。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,无论中国还是外国,以“学习型组织”为名的各类的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。数以千计的美国乃至世界知名企业家,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,江泽民同志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学者沃特金斯(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。学习是持续性的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把学习共享系统组合起来的组织”。

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进,学习型组织的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 多年的今天,在我国学习型组织实践和理论刚刚起步时期(国内有关学习型组织理论的研究比西方晚了 20 年),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。

二、学习型组织的研究历史

(一) 福瑞斯特的系统动力学与学习型组织

回顾历史,“学习型组织”这一概念是美国麻省理工学院(MIT)系统动力学创始人——福瑞斯特(Jay W. Forrester)教授,在 1965 年《企业的新设计》一文中首先提出来的。他运用系统动力学的原理,构想出了学习型组织的一些基本特征。例如,组织结构扁平化、组织信息化、组织更具开放性、组织不断学习、不断调整组织内部的结构关系等等。其后,大批有关学习型组织及组织学习的论著相继问世,其中,以他的学生彼得·圣吉的《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》(1990)为最著名。

福瑞斯特(Jay W. Forrester)是美国麻省理工学院(MIT)教授、系统动力学的创立者、彼得·圣吉(Peter M. Senge)的老师、学习型组织概念的最早提出者。他从小生长在一个大畜牧场,接触变化无常的商业事务、经济势力和农产品市场。后来在奈勃拉斯加大学学习电气工程,这个专业使他最充分地发展应用了动态分析方法。第二次世界大战期间,他是开发工程控制系统的先驱,在 MIT,他领导研制了第一台数字计算机,并把旋风(Whirl Wind)计算机引进到其开发的北美空中防御系统半自动地面防空警备体系(SAGE)中。这个项目为他提供了管理巨型企业,协调很多大公司和军事部门的经验,并提供了企业领导和军事发展的政治方面的经验。从 1956 年起,他参加 MIT 管理学院工作后,上述各年龄阶段的经验对他创立系统动力学都有很大的帮助。他的第一篇关于这方面的研究论文是《工业动力学——对于决策者的一项重要突破》。

系统动力学出现在美国麻省理工学院是有其历史渊源的。麻省

理工学院的学者们在 20 世纪 30 年代创立了控制论,40 年代创立了信息论。因此,福瑞斯特在 50 年代取得了综合控制论、信息论等学科成果的条件下,开发出系统动力学理论是顺理成章的事情。

系统动力学(System Dynamics)是面向各经济系统和社会系统的复杂性并以系统结构、自动控制和信息传递等知识为基础的一项系统管理的新概念和方法,也是一门在信息反馈控制理论、决策理论、仿真技术和电子计算机应用的基础上发展起来的边缘学科。

系统动力学发现了复杂系统的许多普遍特征,例如,首先,企业大部分困难是由内部引起的。可是存在一种不可抵挡的错误倾向是把麻烦归咎于企业的外部力量。第二,人们所采取的、通常被认为有效的办法,常常恰是正在遭遇的问题的原因。第三,正是社会系统的动态反馈结构的特性,把人们引向采取无效的甚至反作用的行为。第四,人们在作出局部决策时的理由十分清楚——他们知道什么信息是有用的,怎样用这些信息来决定活动。但是,人们常常不能正确认识那些已知的局部活动之间复杂的相互作用的结果,将会产生什么样的整体组织行为。运用系统动力学的理论和方法,就能使我们明白这些违反常规的理解以及产生的原因。

在系统动力学的诸多研究领域中,系统思考(Systems Thinking)方面的研究和发展,在 20 世纪 80 年代日渐受到重视,尤其是它在组织学习(Organizational Learning)方面的应用更成为人们关注的焦点。麻省理工斯隆学院圣吉等人对该领域进行了 10 年的努力研究,以“系统思考”为核心理念,对企业组织发展的理论和实践做出了创造性的贡献。1990 年出版的《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》就是“系统思考”这一系统动力学的核心思想演变的结晶。圣吉创造性的工作使系统动力学的影响超出了传统学术界,在美国企业界造成很大的轰动。

(二) 彼得·圣吉的《第五项修炼》与学习型组织

1. 问题的提出

美国著名的《财富》杂志报导:20 世纪 70 年代被该杂志列为全

球 500 家大企业排行榜的公司,到了 80 年代已有三分之一消声匿迹,自 80 年代起每年有 30 家企业从英雄榜上淘汰。据报道,现代公司的平均寿命只有 40 年,比人的寿命还要短。

为什么会出现这一现象呢?据分析,一个人才荟萃的组织并不必然是一个具有最强竞争力的组织,所有组织成员的高学历也不能保证企业经营的成功。比如,在一些组织中,组织成员个人的智商较高(在 120 以上),但整个组织的智商却很低(只有 62 分)。这说明,组织的智障妨碍了组织的学习与成长,整个组织被一种看不见的巨大力量所侵蚀,甚至吞没了。

这一切说明,现代组织中仅有个人素质的提高也还是不够的,还需要积极提升组织的素质,只有组织具有高素质,人才才能在组织中充分发挥其个人竞争力。

那么,如何才能提升整个组织的素质呢?那就是要建立一种新型的组 织——学习型组织。《财富》杂志指出,要抛弃那些陈旧的领导观念,90 年代最成功的企业组织将是那些基于学习型组织的公司。壳牌石油公司(Royal Dutch/Shell)企划主任德格(Arie De Geus)认为,唯一持久的竞争优势,或许是具备比你的竞争对手学习得更快的能力。

系统阐明学习型组织内涵的主要人物是彼德·圣吉(Peter M. Senge)。他认为,使我们朝向学习型组织迈进的,还有其他更深层的社会动力,这种变化也是工业社会演进的一部分。

2. 彼德·圣吉及其《第五项修炼》

彼德·圣吉原就读于史坦福大学,主修工程。1978 年获麻省理工学院动力系博士,后任该院组织学习中心主任。他创办了美国著名的波士顿创新顾问公司,又称彼德新领导力训练中心。

20 世纪 90 年代初出版《第五项修炼》(学习型组织的艺术与实务)。1994 年又推出《第五项修炼》的续集,英文名为 The Fifth Discipline Fieldbook——Strategies and Tools for Building Organization。时隔一年台湾天下文化出版社分上、下册出版了中译本《第五