

学习型组织 行动纲领

Learning In Action

A Guide to Putting the Learning Organization to Work

(美) 戴维 A. 加尔文 著
(David A. Garvin)

邱昭良 译



如果说经理人
只读一本关于学习
型组织创建方面的
书，本书是当之无
愧的首选。



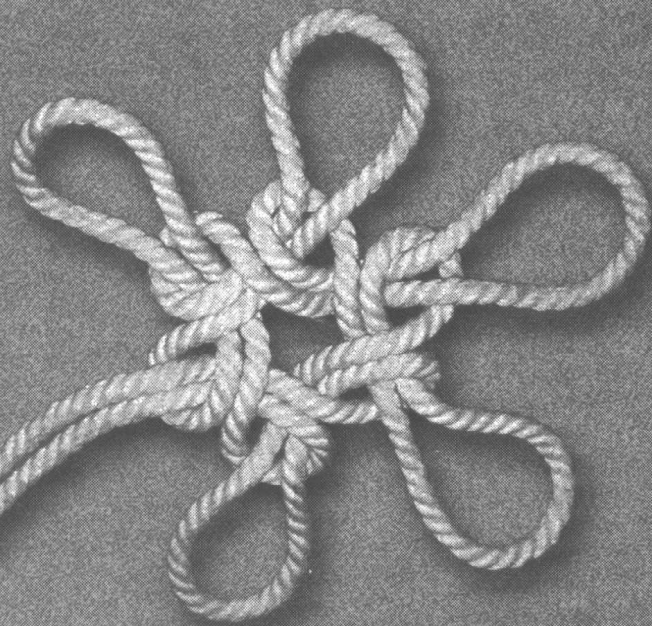
学习型组织 行动纲领

Learning In Action

A Guide to Putting the Learning Organization to Work

(美) 戴维 A. 加尔文 著
(David A. Garvin)

邱昭良 译



机械工业出版社
China Machine Press

David A. Garvin. Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work.

Copyright © 2000 by David A. Garvin.

EISBN: 1-57851-251-4

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback copyright © 2004 by China Machine Press/Huazhang Graphics, Inc.

Published by arrangement with Harvard Business School Press through Arts & Licensing International, Inc., USA.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Harvard Business School Press通过Arts & Licensing International, Inc., USA授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2002-6643

图书在版编目(CIP)数据

学习型组织行动纲领 / (美) 加尔文 (Garvin, D. A.) 著; 邱昭良译. --北京: 机械工业出版社, 2004.1

书名原文: Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work
ISBN 7-111-13170-3

I. 学 … II. ①加 … ②邱 … 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093243号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 李阳 师冬平 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004年1月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 15.25印张

定价: 36.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话:(010) 68326294

投稿热线电话:(010) 88379007

谨将本书

献给我的父母——他们教导我要热爱学习

献给我的妻子和女儿——她们督促我每天都要学习

译者序

从学习型组织的困惑说起

从1996年开始研究和实践学习型组织以来，我心中一直有一些困惑挥之不去：

困惑之一，理想与现实的鸿沟

学习型组织在很大程度上是一种理想，可能是希望组织永葆青春活力的终极学问——正是这种理想，它才散发出无穷的魅力；但也正是这种理想性，决定了它可能永远只是一种梦想。正如人类几千年以来一直渴求长生不老梦想一样，如何变成现实，是一个令人尴尬的问题。虽然很多学者提出了这样那样的理论，但真正能在实践中实施的少之又少；理想中的学习型组织固然令人神往，但现实的境况总是令人不满。任何一个企业都有这样那样的问题，一个问题解决了，另外一个问题又会冒出来。现实生活中，能符合理想的学习型组织标准的企业极为罕见，少数一些“长寿公司”或许可以被人贴上学习型组织的标签，但遗憾的是，它们并不是有意识地创建成为学习型组织，而更多地是一种本能的自然演进，是多种因素共同作用的结果。它们的成功在很大程度上是独一无二、不可复制的。因此，如果不能逾越理想与现实之间的鸿沟，学习型组织就可能只会“昙花一现”，无法获得长久的生命力。

困惑之二，理论与实践的脱节

可以说，没有任何一项学问像学习型组织这样，面临着理论与实践之间的巨大脱节。很多理论听起来都对、读起来令人振奋，甚至有些书令人回味、“读你千遍也不厌倦”，但合上书本，如何将这些理论付诸实践，却像一个巨大的阴影挥之不去。

困惑之三，自然与人为的矛盾

一方面，我认为组织学习是组织的一项基本职能，它是组织内生的能力之一，也就是说，它是组织自然而然的一种行为；另一方面，人们又费尽心机，

渴望寻找到控制或管理组织学习的方法。事实证明，到现在为止，人们的大多数探索都是徒劳的。作为系统工程，组织学习要想发生，就必须具备很多条件；除非这些条件是组织内生的，如果单纯靠管理者来调控，可能很难达到。因此，如何顺应这种自然的本性，又能更加充分发挥它的效力，是一个高难度的平衡动作，犹如在高空中的钢丝上行走：过于自然，则可能放任自流；过于控制，则可能欲速不达。

困惑之四，分析与综合的悖论

对于一个复杂的系统，为了解释或了解清楚，人们倾向于将其拆分为不同的部分和步骤；然而，事实本身却是有机集成的，一旦拆分就可能永远无法探知系统的全貌，而且无法综合起来实现自然的功效。这似乎是一个无法调和的悖论。

寻找生活中的学习型组织

因此，我们要寻找“生活中”的学习型组织，而不是“真空中”理想的学习型组织。我们要还原学习型组织的本来面目：学习型组织并不是什么新奇的、虚无的事物，而是活生生的现实。

本书就是这种努力的成果之一。作者在本书中没有板起面孔来叙述一些大道理，或卖弄什么深奥的学问，而是深入剖析一些优秀企业的实际案例，尝试描绘了生活中的学习型组织。通过这些描述，作者希望我们了解，在生活中，学习型组织到底是什么样子、它们如何运作。难能可贵的是，这些案例既包括鼎鼎大名的老牌优秀企业，如施乐、通用电气，也有一些专业领域的后起之秀，如L.L.Bean；既有企业，也有像美国陆军那样的非营利性机构。作者基于大量的现场研究，在每一个案例中，都为我们提供了翔实的行动清单。可以说，每个案例就是一幅完整的合成图像，活生生地再现了学习如何发生和发展。

正如作者在前言中所述，本书具有四个特点：（1）全面整合。作者的目标是根植于多学科研究领域，用经理人员听得懂的语言，为大家提供一个广阔的、综合的视野。（2）实例丰富。作者引用了大量实例，有些进行了详细的案例研究，有些则给出了概要描述。（3）视角独特。作者认为，组织学习应该可以依靠一套精心设计的程序来进行实施和管理，但学习并不必然通过预定的流程而发生。我认为，这种思想是符合组织实际状况的，因而也是富有建设性的。（4）

实践导向。作者写这本书并不是为了学术目的，也没有停留在理念、原则、说教或描述上，而是面向具体的实务操作，有着很强的实践导向。每阐述一个关键的学习过程，都要加上所需的各种政策、项目和程序；每提到一种工具或技巧，都配之以一套如何在实际中加以应用的说明；每阐述一种适宜学习的心智模式或环境，都列出一系列支持性步骤与活动；每讨论一种推动学习的挑战，都给出具体的建议，以创造机会、分享知识、控制火候、把握进程。

通过这样的设计，读者不仅可以在书中找到自己的影子，而且可以按图索骥，指导自己的实践。事实上，这些就是真正的组织学习，它再自然不过，绝非什么玄妙的东西。可以说，本书第一次深入探讨了如何将组织学习与组织的日常工作相结合，为学习型组织从理论走向实践铺设了一座桥梁。

综上所述，我认为这是一本值得细细品味和珍藏的好书，是学习型组织行动的指南。因此，在翻译和阅读这本书的过程中，我受益匪浅。

第五个困惑

尽管如此，本书也不是完美的，它只是一个非常好的探索，要想解开我以上所述的四个困惑，我们还有很长的路要走。学习型组织的研究与实践领域如同浩瀚的宇宙，深邃莫测、一片洪荒。但我坚信：只要找到路，就不怕路远！何况，本书作者的努力为我们深入实践提供了很好的帮助，犹如交给了我们一束指引我们在黑暗中前行的火把。当然，仅是阅读这本书中所述的案例，可能还是无法引导你走向学习型组织。正如同世界上没有两片完全相同的叶子，世界上同样没有两个完全相同的组织。你要走的路，只有你亲自去开拓。这是谁也无法替代的工作。尤其对于我们中国企业而言，各方面条件还不成熟与规范，企业参与市场竞争、规范内部管理，都面临着很大的困难。创建学习型组织更如同“蜀道难，难于上青天”。这也正是萦绕在我心头的第五个困惑，即：

困惑之五，中国与世界的差异

我们既有着悠久的历史积淀和独特的深厚文化底蕴，同时又缺乏足够的市场化运作经验，因此，中国企业所面临的问题及其解决方式都应该与西方企业有着很大差别。但不幸的是，优秀的中国企业创建学习型组织的实践凤毛麟角，真正总结出来有分量的案例更是罕见。一方面，我们不能关起门来，凭空想像或创造出中国企业学习型组织的道路来，因此，我们要虚心学习西方优秀企业

的先进经验，不能盲目排斥国际上的最佳实践；另一方面，我们又不能将西方发达国家优秀企业的实践照搬过来，套用在中国企业身上，需要充分考虑中国企业（甚至是你所在的某个特定组织）的具体情况，创造性地加以吸收、借鉴、修改或完善。当然，如何把握这个度、如何进行创造性的运用和改造，都是一个艰巨的课题。这也是我不能完全解决的一个问题。

因此，当我凭着推动中国企业创建学习型组织的满腔热情，将这本书翻译推荐给大家时，我内心里渴望你能帮我解决这些困惑。因为只有去探索，才能找到答案。只站在游泳池边学习和讨论，是永远也学不会游泳的。历史不可假设，未来不可预测。惟有行动，才有力量。在实践这些方法的过程中，你会品味到痛苦、困惑、抑或喜悦……无论是什么，我愿意与你一起分享。

最后，要说明的是，由于本人水平有限，书中可能还有很多错误或疏漏，也期待着你的批评指正。让我们一起努力，推动学习型组织在中国的研究与实践，提升中国企业的竞争力，最终使中华民族屹立于世界的东方！

邱昭良

前 言

到现在为止，组织学习的价值已经广为人知。经理人员将知识视为组织的关键资产，并以它们为杠杆，为组织营造持久的竞争优势。他们促进组织的最佳实践得到迅速而广泛地传播，期望以此获得高生产率和高成长性，他们珍视富有创造性和创新性的想法与思想，并认为这是企业在不断变化的市场中制胜的必备因素。基于以上原因，在当今时代，几乎没有任何一个管理者轻视组织学习的重要性，即使他们不是真心认可，至少也会在口头上支持。

然而，与学习型组织在理念上被广泛接受形成鲜明对比的是，很多企业创建学习型组织的历程举步维艰。学习型组织在理论上是成立的，但现实生活中真正的学习型组织却极为罕见。很多致力于创建学习型组织的领导者发现，说起来容易，做起来难，组织学习不仅难以启动，更难维持。造成这种现象的原因，很大程度上是因为缺乏实践指南。过去对这个方面的讨论很少或几乎没有涉及到具体的实施细节，而这又是非常棘手的。虽然有人给出了令人信服的通过学习制胜的案例，也描绘了令人动心的组织学习的理想景象，但依然有很多问题没有答案，尤其是一些操作性或涉及到行动的问题。例如，作为管理者，我该如何开始学习？为了引导组织学习，我个人需要做些什么？到底要经历哪些过程？我需要掌握哪些工具和技巧？每一种方法需要在何时、如何加以应用？我如何知道自己的组织何时才能成为一个真正的学习型组织？

本书的目标就是为这些问题提供答案，并且为管理者在推动组织学习、创建学习型组织的过程中，提供有效的帮助。本书具有以下四个鲜明的特点：第一，全面整合。在对组织学习进行研究的过程中，我涉猎了很多领域，诸如人类学、认知科学、经济学、教育学、工程学、管理学、组织理论、哲学、政治学和心理学，并且以此勾勒出我对组织学习全景图的理解。我的目标是根植于学术领域，为组织学习提供一个广阔的、综合的视野。书中引用的很多证据对

实践都具有重要的参考价值，而它们以前从未被集中在一起，或者因为没有被“翻译”成经理人员能够听得懂的语言而不为人所知。通过这些研究成果集中在一起进行分析，我发现了组织学习的各种驱动因素、成败攸关的各种实务做法，以及管理者和员工必须采取的行为。

第二，实例丰富。本书引用了大量的实例，它们分为两种形式：详细的案例研究和简要概述。本书对很多组织富有成效的学习过程进行了详细描述，包括施乐（Xerox）、L.L. Bean、美国陆军（the U.S. Army）、通用电气（GE）、Timken以及Allegheny Ludlum Steel等。它们都是基于大量的现场研究，提供了很多引用、提示与技巧、指令以及标明“做什么、不做什么”的行动清单。每一个案例就是一幅完整的合成图像，活生生地再现了学习如何发生和发展。同样，本书紧扣主题需要，引用了大量简要概述的实例，它们不试图展示一个完整的学习故事，而是希望揭示一些特别有效的程序或政策，或是指出一些可以轻易避免的错误。这些简要描述的实例作为详细案例的补充，扩大了本书涉及的范围，也显示了学习如何在更广泛的范围内加以运用。在这些简要描述实例中，包括第一银行（Banc One）、波音（Boeing）、英国石油（British Petroleum）、康宁（Corning）、迪斯尼（Disney）、爱默生电气（Emerson Electric）、英特尔（Intel）、微软（Microsoft）、摩托罗拉（Motorola）、耐克（Nike）、百事（Pepsi）、塔吉特（Target）、时代集团人寿保险（Time Life）、沃尔玛（Wal-Mart）等知名公司，也有其他一些不太为人所知的公司。

第三，视角独特。我认为，从本质上讲，组织学习应该能够依靠一套精心设计的程序来进行实施和管理。这些程序不能是人们“放任自流”或随机发生的，它们可以也应该被管理。当然，这并不意味着我认为学习可以通过计划或系统的分析就会发生。运气显然也起着重要作用，然而，我们不能坐等好运气上门，我们的重点应该放在通过精心设计的过程与程序来改善学习的广度、深度和速度，以此增加成功几率。学习在很大程度上是一门艺术，但即使是再好的艺术家，在艺术方面也不是完美的，也需要持续改进技艺，追求更高境界。

第四，实践导向。本书面向具体的实务操作，具有很强的实践导向。这也许才是本书最重要的特色。过去在组织学习研究领域，很多著作停留在原则、理念或教条般的说教上，很多经理人员已经对此感到厌烦了，他们更加关注那些能够直接加以应用并产生效果的话题。就像本书引用的一位高层管理者所说的那样，

他们不关心什么理论，他们只想把事情搞掂。在本书中，我们每阐述一个关键的学习过程，都要加上所需的各种具体的政策、项目和程序；每提到一种工具或技巧，都配之以一套如何在实际中加以应用的说明；每阐述一种适宜学习的心智模式或环境，都列出一系列支持性步骤与活动；每讨论一种推动学习的挑战，都给出具体的建议，以创造机会、分享知识、控制火候、把握进程。

本书分为三部分。第一部分包括第1章和第2章，阐述了学习型组织的基本要素和主要过程，是介绍性的，为下面的讨论打下基础。在第1章中，我们首先将个体学习和组织学习进行了比较，然后给出了学习型组织的准确定义，一些评估组织学习进程的简易测验，以及一些简单而有效的问题，经理人员可以据此确定如何开始将组织学习提上公司的议事日程。第2章描述了每一个学习过程的基本步骤，即获取、解释和运用知识，并逐一分析了各自所面临的挑战。第2章也介绍了“无学习能力”（learning disabilities）的概念，也就是妨碍高效学习的偏差和错误，并给出了有效克服这些障碍的建议。最后总结了适宜学习的环境所具备的特征，给出了一些有助于建立学习环境的政策和项目的实例。

第二部分由第3章、第4章和第5章组成，讨论了学习的不同模式或过程。虽然每一个学习过程都包括获取、解释和运用信息这样一些基本相同的步骤，但它们各自组合的方式不同。每一种学习过程都有从不同方面得到的数据做支撑，同样也给出了各自面临的一些挑战。第3章讨论了情报，这是运用人类智力收集和解释存在于组织以外的信息的过程。面谈和观察是这种学习过程常用的技巧。第4章讨论了经验，这是通过行动来积累知识的过程。事后回顾和行为学习法是这类学习常见的例子。第5章讨论了试验，这是通过调整不同的变量或状况变化而得到推论的过程。原型法、探索性设计以及竞争理论测试是这类学习常见的例子。在每一章中，首先描述这类学习的基本特征，接着讨论所需的支持性条件和成功的基本步骤，并给出几种不同的变化或可选方法，每一种主要的可选方法都有实践中的案例加以详细阐述。

以上三章结合起来构成了组织学习的一套完整的流程。可以说，只要通晓了这些流程，就完全可以着手创建学习型组织。由于每一种流程有着不同的导向，因此它们之间相互配合得很好。情报收集瞄准的是现在，它确保组织获得现有可用的信息；经验学习瞄准的是过去，它确保组织从已经发生的活动中汲取教训；而试验则瞄准未来，它确保组织向前看，尝试新的设计或理论以验证

它们的有效性。过去、现在和未来——全面而完整，无出其右。

本书最后一部分由第6章组成，其重点又从组织转向了个人。它描述了那些致力于创建学习型组织的经理人员所面临的挑战。他们个人如何在下属中激发质询、倡导辩论，鼓励深层次思考？本章给出了几种答案。首先是高层管理者可以创办和支持“学习论坛”——旨在促进学习的诸如系统审计、用户大会等活动或事件；然后我们讨论了建立适宜的环境和氛围的重要性，这种环境既要鼓励人们敢于迎接挑战和尝试，又要考虑到分权、协作与安全，领导者要善于在二者之间维持平衡，我们给出了一些可行的方法。特别需要注意的是，要最有效地运用提问、倾听和反馈技巧，它们是领导者激发和引导讨论的主要工具。第6章最后讨论了领导者自身如何成为一名更好的学习者的问题。也就是说，如果想建立学习型组织，领导者自身也必须变得更加开放，善于倾听和接受不同的观点；更加具有自知之明，看到自己的短处；更加善于处理原始的、未过滤和加工的数据，否则，他们将不能领导别人进行学习。

纵览全书，我们坚持一种简单的前提，即学习型组织要靠很多具体的实践细节所组成。启发人们心智的隐喻和宏伟的主题曲固然重要，但它们远不如个人和组织如何在日常工作中进行学习的知识更实用。成功的关键是把握细节，同时精心运用一些“杠杆”来塑造人们的行为。本书为经理人员揭示了他们如何能够运用这种理解，将创建学习型组织深入持久地推进下去，并让学习型组织运转起来。

戴维 A. 加尔文

1999年12月

致 谢

在写作本书的过程中，我也学到了很多，并且得到了很多教师的指教，为此深表谢意！

首先，把我最诚挚的谢意献给那些同意接受访谈、耐心解释、提供数据甚至是原始资料的企业管理者和军队领导。他们是项目中真正的英雄，因为他们展现了对学习的热切，并率先垂范，为创建学习型组织提供了活生生的范例。所有与我交谈的人都真诚相待、乐意合作，准确完整地讲述了他们自己的故事。没有他们的帮助，本书将不会存在。

同样的帮助还来自我在哈佛商学院的同事们，他们为本书早期的手稿提供了富有远见的评注。我要感谢Robert Burgelman、Roland Christensen、Michael Cusumano、Donald Hambrick、Morten Hansen、Gary Klein、Michael Roberto以及Michael Tushman，他们使我对学习型组织的认识更加深入。他们提出了一些敏锐的问题，促使我更加深入地思考各种概念和框架；也为我提供相关的文献和实例，确保我的论点紧密相关、清晰相连。在他们的帮助下，最终呈现在广大读者面前的这本书与初稿相比有了显著改善。

本书中很多具体的实例最早见于两套哈佛商学院的录像制品：《让学习型组织运作起来》(*Putting the Learning Organization to Work*)以及《更聪明地工作》(*Working Smarter*)。很多人参与了这两套产品的开发，我为我们之间的密切合作深表欣慰。特别要感谢哈佛商学院录像制品公司的William Brennan和Jane Heifetz，David Grubin制片公司的Ed Gray，River-Run Media公司的Joe Blatt，以及导演Thomas Ott和Eric Stange，感谢他们对这两套制品的巨大贡献。

还有很多人对我们的项目提供了帮助与支持。编辑Marjorie Williams为本书源源不断地提出了很多好建议，这些建议和她给予我的帮助都是无价之宝。我的研究助理Artemis March、Janet Simpson、Donald Sull以及Jonathan West协助

进行研究，并撰写了贯穿于本书中的案例。在合作过程中，他们积极主动，富有见地。我的秘书**Andrea Truax**进行文字和图表录入，并进行了反复修改，她的细心工作确保本书终稿简练精美、完美无暇。文字处理中心的**Aimee Hamel**几次出手相助，使我的字处理程序能够按照需要进行工作。

当然，像通常那样，最大的贡献来自我的家庭。我的父母教会我珍惜和热爱学习，也正是由于他们的很多指点，才引导我进入当前的研究领域；我的妻子**Lynn**也以同样的爱心倾听与引导，她是我灵感的源泉；我的女儿**Diana**和**Cynthia**为我展示了学习的真正意义，她们给我的研究以依据，并每天教给我很多新的东西。他们五个人也是实践中学习的最佳体现，谨将本书献给他们。

目 录

译者序
前言
致谢

第一部分 基础篇

| | |
|-------------------------------|----|
| 第 1 章 从个体学习到组织学习 | 2 |
| 实践中学习 | 4 |
| 学习型组织 | 7 |
| 快速判定标准 | 10 |
| 迈出第一步 | 12 |
| 第 2 章 学习过程 | 15 |
| 学习阶段 | 16 |
| 学习能力缺陷 | 23 |
| 支持学习的环境 | 28 |

第二部分 学习类型篇

| | |
|-----------------------|----|
| 第 3 章 情报 | 38 |
| 收集情报 | 38 |
| 搜索 | 40 |

| | |
|-----------------------|------------|
| 调研 | 50 |
| 观察 | 64 |
| 第 4 章 经验 | 76 |
| 学习和经验曲线 | 78 |
| 反思与回顾 | 83 |
| 体验式学习 | 98 |
| 第 5 章 实验 | 117 |
| 实验类型 | 119 |
| 探索 | 121 |
| 假设检验 | 139 |

第三部分 领导挑战篇

| | |
|-------------------------|------------|
| 第 6 章 领导学习 | 156 |
| 教与学 | 157 |
| 创造机会 | 159 |
| 创设氛围 | 165 |
| 引导讨论 | 173 |
| 从组织学习到个人学习 | 180 |
| 注释 | 186 |

第一部分

基础篇

