

# 学习型组织

XUEXIXING

ZUZH

六朝松知 识管理文库  
东南大 学出版 社

»»»»»»»» 提升组织的学习力

姜伟东 叶宏伟★编著



# 学习型组织

XUEXIXING ZUZHI

六朝松知识管理文库

东南大学出版社

»»»»»»»»提升组织的学习力

姜伟东 叶宏伟★编著

## 图书在版编目(CIP)数据

学习型组织:提升组织的学习力/姜伟东,叶宏伟著.  
南京:东南大学出版社,2002.10  
(六朝松知识管理文库/杨治华,钱军主编)

ISBN 7-81089-022-0

I. 学... II. ①姜...②叶... 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(2002)第 081465 号

丛 书 名 六朝松知识管理文库  
书 名 学习型组织:提升组织的学习力  
编 著 者 姜伟东 叶宏伟  
出版发行 东南大学出版社  
社 址 南京市四牌楼2号 邮编 210096  
电 话 025-3792327 3792214(发行部)  
传 真 025-7711295(发行部) 3362442(办公室)  
经 销 新华书店  
印 刷 江苏兴化印刷厂  
开 本 880×1230 1/32 印张 12.25 字数 306千字  
版 次 2003年6月第1版 2003年6月第1次印刷  
印 数 1~3000  
定 价 120.00元(全6册)

## 促进管理文化的创新

中共江苏省委副书记 任彦申

近来,知识管理问题越来越得到国内企业界和学术界的重视。一些全国性和国际性的知识管理研讨会相继举行。北京、南京等地部分高校也陆续开设和准备开设知识管理方面的课程。知识管理不仅作为企业的一种管理文化变革和管理模式创新,得到了众多企业家认可,而且作为一门正在生长的很有希望的学科,得到不少专家学者的关注。

当今世界,科技革命日新月异,知识经济日渐崛起。科学技术作为第一生产力,正在广泛地深入到社会生活的各个领域,有力地改变着人们的学习方式、工作方式、生活方式和思维方式。“知识经济”这一概念的出现,把知识和经济紧紧地联系在一起。知识正逐渐取代金融资本和自然资源,成为一个国家最重要的战略资源,同时,也成为企业最重要的生产要素。企业的活力、竞争力和发展力,越来越取决于对知识的获取能力、存储能力、传播能力、运用能力、开发创新能力和组织管理能力。一个成功的企业,不仅要对人、财、物等有形资产实施有效的管理,而且必须对信息、知识、技术等无形资产实施有效的管理,形成有形资产和无形资产的有机结合、良性互动,以取得最大的综合效益。特别是对于那些高科技企业、软件企业和文化企业来说,知识资产的管理尤为重要。我们

的企业家、管理家、学问家，应当充分意识到知识经济对企业管理带来的新机遇、新挑战，以面向未来的眼光和与时俱进的精神，推动知识管理的实践应用和理论创新。

知识管理理论的价值，在于它可以成功地解释以技术创新、知识创新、制度创新和管理创新为基础的国家创新体系，能够为国民经济创造财富，并实现社会经济的可持续发展这一重要的知识经济现象。经济形态由农业经济向工业经济转变的主要管理特征，是由英国经济学家亚当·斯密首先提出的科学管理取代了早期的经验管理，而知识管理取代科学管理，则是由工业经济向知识经济转型的主要特征。积极研讨知识管理理论，实施知识管理战略，培养知识管理人才，将会有力地推动我国迈入知识社会的进程。

以知识的积累、交流和共享为原则的知识管理，不仅可应用于企业管理，对个人以及在政府运作、社会管理等领域，也都有着广泛的应用前景。对个人，知识管理意味着要终身学习；对组织，意味着要建立学习型组织；对国家，意味着要尊重知识，尊重人才，要“大兴学习之风”。诚如江总书记在为全国干部培训教材撰写的序言中所告诫我们的：“我们党历来重视全党的学习。在革命、建设、改革的重大转折关头，在面临新形势新任务的重要时刻，党总是把加强学习和教育干部的问题突出地提到全党面前。实践证明，党的事业的发展，党的建设的进步，党的干部队伍素质的提高，都同我们党重视学习、善于学习密不可分。这是我们党在八十年奋斗历程中取得的一条重要经验，必须始终加以坚持。”

知识管理是一门正在形成和发展中的学科，《六朝松知识管理文库》是南京大学、河海大学、南京邮电学院以及有关企业的中青年专家学者在这一研究领域的最新成果。《文库》共包括《知识管

理:用知识建设现代企业》、《核心竞争力:知识管理战略与实践》、《竞争情报:挖掘企业的知识资源》、《学习型组织:提升组织的学习力》、《知识分类:以文献分类为中心》和《知识管理案例》六种。作者的构成,有的是工商管理专业人员,有的是图书情报专业人员,有的是企业管理人员。编者的意图,是为了拓展知识管理的研究空间和研究视角,促进理论与实践的紧密结合。虽然《文库》还存在体系不够完善、文字不够练达等遗憾,但洋洋 200 万言大体体现了我国学术界对知识管理研究的前沿成果,可供高校信息管理、工商管理的学习者学习,亦是企业技术人员和管理人员的案头必备之书,也可供科研院所、高等院校、图书馆、新闻出版等文化单位的管理者参考。

相信《六朝松知识管理文库》的出版,能够为知识管理学科的发展起到一定的建设作用。

2002 年 10 月

## 提升组织的学习力

### （自序）

记得在南京大学百年校庆的庆典上，邂逅了作为信息管理系校友代表的同窗好友钱军先生，那时他正着手为东南大学出版社策划一套关于知识管理的学术丛书，并约我写一本关于学习型组织的书。我在国有特大型企业工作多年，深感在知识经济时代企业加强知识管理和组织学习，创建学习型组织的重要性，于是与叶宏伟先生合作编写了这本《学习型组织——提升组织的学习力》。

毫无疑问，随着科学技术的迅猛发展，人类的知识不断进化，知识经济已经初露端倪。为了应对知识经济的挑战，人们的学习热情不断高涨，学习方式正在变化，终生学习成为人们的生存方式，学习化社会成为人们的共同愿景。在这样的形势下，最成功的组织将是学习型组织，组织学习受到越来越多的关注，学习型组织成为人们共同的追求。

什么是学习型组织？不同的学者有不同的答案。有的人从哲学的角度去认识，有的人从文化的角度来理解，有的人从管理的角度下定义。尽管是盲人摸象，但摸着的肯定都是象。事实上，不同的企业可以有不同的理解，学习型组织应当存在多种模式。但是它们有一些共同的特征，而且与传统组织相比，显示了无比的优越性。

学习型组织的基础是组织学习。所谓组织学习，就是组织发

现和纠正错误的过程,或者说是组织获取、分享、存储、使用和创新知识的过程。学习是组织的一项基本职能,任何组织都有自己的学习机制和学习系统。创建学习型组织的目标,就是要提升组织的学习力,强化组织的学习机制,建立一个持续改进的组织学习系统。

学习型组织的细胞是个人学习。在知识经济时代,组织员工往往有着十分强烈的职业发展需求,有着非常迫切的个人学习欲望。员工学习的目的,就是要完善知识结构,增强职业能力,更新思想观念,实现自我超越。而员工学习的效果,很大程度上取决于各自的学习模式。只有克服学习障碍,遵循学习规则,加强自我修炼,提高学习能力,才能有效改善个人成功商数。

学习型组织的关键是团队学习。团队是企业成功的主要方式,也是组织学习的最佳单位。从某种意义上说,个人学习可能与组织无关,而团队学习则不可或缺。团队学习是将个人学习演变为组织学习、将个人知识整合为组织知识的关键。分析团队学习的影响因素,加强深度汇谈,善于处理冲突,战胜心理防卫,充分利用会议技巧,可以促进团队学习的进程,改善团队学习的效果。

学习型组织的核心思想是行为学习。行为学习强调在工作中学习,通过学习来改进工作。行为学习包括行为研究、行为反思、行为科学三大技术,在实践中有许多具体的方法。在岗培训作为一种非正式手段,可以真正“通过工作而学习”;不断试错、善于向失败学习,才能真正变“失败为成功之母”;利用组织学习史,可以“让经验成为真正的老师”。

标杆学习是组织学习的最佳利器之一。通过模仿竞争对手或行业翘楚的先进经验,一般可以取得事半功倍的学习效果。标杆



学习的类型多种多样,标杆学习的流程也不尽相同。只要在标杆学习中遵守行为规则,认准学习目标,透过持续改善,就能增强组织的竞争优势。

电子学习是学习型组织新近兴起的重要学习方式。电脑网络的发展,正在使人们的学习方式发生根本的变化。电子学习可以突破传统学习的时空障碍,提供多元化学习方式,扩大知识分享范围,提高组织学习绩效。当然,企业在导入电子学习系统时,必须结合自身实际,进行学习资源整合。

学习型组织的保证在领导。学习型组织的领导包括高层领导、部门领导和团队领导。领导角色的工作重点从原来的指挥和命令,转移到提供条件和充分授权。领导者首先必须是学习者,然后必须是设计者、指导者、促进者、服务者和评估者。管理未必就是领导,管理者必须更新观念,转变职能,从一般意义上的管理者变为真正意义上的领导者。

学习型组织的土壤是文化。组织文化具有激励、约束、凝聚、导向、辐射等多种功能。学习型组织的文化,强调共同愿景,突出团队精神,反对个人至上,鼓励真诚合作,尊重知识,尊重人才,崇尚创新,宽容失败,强调组织与环境的协调,保持工作与家庭的平衡。通过建设学习型文化,完善企业生态系统,实现组织可持续发展。

创建学习型组织是知识经济时代企业生存发展的必然选择。对于如何创建学习型组织,国内外许多学者进行了一些理论探讨,众多知名企业也进行了各自的实践探索。创建学习型组织既没有固定统一的模式,也没有一成不变的程序。不同类型的组织,必须结合自己的实际情况,按照学习型组织的理念,走出一条属于自己

的创建之路。

创建学习型组织的成效必须进行科学合理的评估。学习型组织的评估必须突破传统的单纯考核财务指标的绩效评估办法,从面向历史到面向未来,从考察短期到兼顾长期,从注重结果到注重流程,从着眼控制到强化激励。平衡记分卡、学习曲线、成熟度矩阵等是评估组织学习的有效工具,学习型组织的评估必须综合多种因素、采用多种工具、进行系统评估。

本书的第九章、第十章由叶宏伟先生执笔,其余各章由姜伟东先生起草,钱军先生对全书进行了统稿和修改。书中内容参考和吸收了部分国内外学者的最新研究成果。由于作者水平有限,书中有些观点未必成熟,错漏之处在所难免,敬请广大读者批评指正。

姜伟东  
2003年5月

## 六朝松知识管理文库

### 编委：

丁捷	丁琴兰	王振羽	卢冬梅
叶宏伟	陈亮	杨大章	杨秀彬
杨海平	封龙	钱钢	钱晓华
凌爱宝	徐雁	黄新	董宁文

### 主编：

杨治华 钱军

### 策划：

芦薪 青轩

### 装帧：

书衣坊 朱赢椿

# 目 录

总 序 促进管理文化的创新 /1

自 序 提升组织的学习力 /1

## 第一章 学习型组织的起源

第一节 知识经济的来临 /2

第二节 学习方式的革命 /9

第三节 终身学习的热潮 /17

第四节 学习化社会的愿景 /22

## 第二章 学习型组织的概念

第一节 学习型组织的定义 /30

第二节 学习型组织的学习 /42

第三节 学习型组织的模型 /48

第四节 学习型组织的优势 /57

## 第三章 组织学习

第一节 组织学习的概念系统 /65

第二节 组织学习的系统观 /74

## 第四章 个人学习

第一节 个人发展与学习需求 /86

第二节 员工学习目标 /93

第三节 成人学习原则 /103

第四节 员工自主学习 /112

## 第五章 团队学习

第一节 工作团队的兴起 /122

第二节 团队学习的魅力 /128

第三节 团队学习的修炼 /134

第四节 团队学习的演练场 /144

## 第六章 行为学习

第一节 三大行为技术 /154

第二节 工作与学习相结合 /168

第三节 组织学习史 /178

## 第七章 标杆学习

第一节 标杆学习的起源与内涵 /189

第二节 标杆学习的类型 /199

第三节 标杆学习的流程 /210

## 第八章 电子学习

第一节 电子学习的浪潮 /235

第二节 电子学习的架构 /241

第三节 电子学习的导入 /245

## 第九章 学习型组织的领导

第一节 韦尔奇的“深潜”观及其启示 /259

第二节 学习型领导 /263

**第十章 组织创新文化**

- 第一节 企业文化是成功的保证 /274
- 第二节 推动知识共享 /278

**第十一章 学习型组织的创建**

- 第一节 如何创建学习型组织 /289
- 第二节 国外企业创建学习型组织的成功案例 /304
- 第三节 我国创建学习型组织的实践探索 /313

**第十二章 学习型组织的评估**

- 第一节 平衡记分卡 /329
- 第二节 学习曲线 /335
- 第三节 成熟度矩阵 /343
- 第四节 学习型组织的系统评估 /353

**附录 1** 加拿大管理与发展中心设计的“学习型组织记分卡” /364

**附录 2** 美国培训与发展学会设计的“学习型组织轮廓” /367

**附录 3** 组织学习调查表 /370

**附录 4** 学习策略自我评估 /372

**跋 《六朝松知识管理文库》策划记** /374

2001/10/14

## 第一章

# 学习型组织的起源

人类已经进入 21 世纪,社会经济正逐步从工业经济时代迈向知识经济时代。知识已经成为最重要的生产要素和经济增长的主要资源,职工智力正成为企业最重要的资本和企业发展的根本动力。知识经济时代创造社会财富的主体将是知识工作者,21 世纪最成功的组织将是学习型组织。知识是企业竞争力之源,学习是企业竞争力之基。市场竞争从本质上来说,是人才的竞争,是知识的竞争,是学习速度和学习力的竞争。要想在日趋激烈的竞争中立于不败之地,唯一持久的优势就是要有比竞争对手学得更快、学得更好的能力。随着知识社会的来临,产业结构从劳动密集型和资本密集型逐步向知识密集型升级,这种发展趋势必然带来对劳动者知识、能力和素质的要求越来越高。劳动者为了谋求个人的发展,同时也是为了应对结构性失业的威胁,就必须不断学习、终身学习。整个社会正在从学历型社会向学习型社会转变,学习已经成为 21 世纪个人与组织生存的方式。

## 第一节 知识经济的来临

### 一、知识的进化

20世纪40年代以来,由于以信息技术、生物技术为代表的新兴技术的飞跃发展,把人类带进了一个全新的时代。科学技术的新成果、新理论和新应用,令人眼花缭乱,应接不暇。科学、技术与社会的相互作用,使得人类知识总量空前增长,并呈现出以下三个特点:

一是知识量的递增速度越来越快。人类的知识在19世纪大约每隔50年翻一番。在20世纪初每30年翻一番,到50年代每10年翻一番,到70年代每5年翻一番,到90年代大约每3年翻一番。根据IBM实验室的研究,在1980年—1990年这10年间,人类创造的知识相当于此前1000年所创造的知识的总和,但是在1990年—2000年这10年间,人类创造的知识比此前的10年又翻了一番。

二是知识的老化周期越来越短。随着新知识、新技术、新发明、新创造日新月异地迅速增长,以及从发明到应用的周期日益缩短,使得知识老化速度越来越快。据调查,18世纪知识老化周期为80—90年,19世纪到20世纪初知识老化周期为30年,近50年缩短为15年,目前进一步缩短为5—10年。专业知识的老化速度比专业知识的汲取速度快得多,一个人在大学所学到的知识,工作后仍然有效的剩下不足10%。所以福特汽车公司的CEO罗斯



(Louis Ross)说：“知识像牛奶，每罐牛奶都有保鲜期。一个工程学位只有三年的保鲜期。如果你不能不断更新你的知识，你的个人价值会不断下降。”

三是知识横移的趋势越来越强。当代科学技术发展的趋势是综合。各种新型科学、边缘科学，无不综合了传统的各类专业知识。从事这些领域的研究人员，单凭过去那种单向深入的研究方法很难奏效，必须以多学科的方法，进行横向的立体研究。科技领域中的一些新发明、新发现、新突破，往往是“外行”将他的专业理论知识引到一个新领域所创造的成果。科学技术综合、交叉发展，对综合性人才的需求愈来愈高。

人类知识数量的不断扩大，促使知识的本质发生了根本的变化。知识的进化使得知识成为一种独特的生产要素，“成为生产力、竞争力和经济成就的关键因素”(Druck, 1984)。知识已不仅仅是过去的符号，不再是一种“物质生产工具”，知识已成为实践的方法、创造意识的工具，一种独自运行的客观事物和现象。16世纪的英国科学家培根有一句名言：“知识就是力量”，而今知识已经成为改变世界的主导力量。

## 二、知识经济的由来

20世纪中期以来，随着知识的进化和知识价值的革命，使得经济增长方式发生了根本性的转变，一种新的经济形态逐渐产生。一些发达国家特别是美国的经济学家、社会学家、管理学家、政治家等，各自以其职业敏锐感注视着这种新经济形态和社会形态的到来。

早在1959年，美国管理大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)在《明天的里程碑》中就预言知识工作者将成为社会劳动力的主体。