



天翼—中欧教授管理系列丛书

世界杰出华人管理大师 21 世纪首本关于学习力的得力之作

学习力

—— 创新、推广和执行

[美国] 杨国安 大卫·欧瑞奇 著

许青天 插画



Learning Edge

华夏出版社

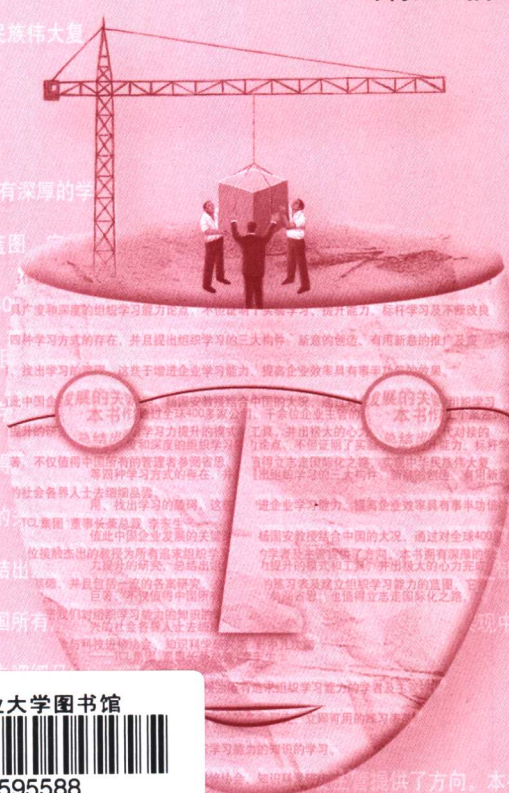
世界杰出华人管理大师 21 世纪首本关于学习力的得力之作

F272.9
64

学习力

—— 创新、推广和执行

[美国] 杨国安 大卫·欧瑞奇 著
许青天 插画



Learning Edge

北方工业大学图书馆



00595588

华夏出版社

本书作者透过全球400多家企业组织学习力提升的模式和工具，并出极大的心力完成这部与时代对接的巨著，不仅值得中国所有追求组织学习能力的学者及主管提供了方向。本书拥有深厚的学

——日本科学与科技进修协会、知识科学研究所 野中几太郎

图书在版编目(CIP)数据

学习力/(美)杨国安,(美)欧瑞奇著. —北京:华夏出版社,2004.12
(天翼——中欧教授管理系列丛书)

ISBN 7-5080-3664-6

I. 学… II. ①杨… ②欧… 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(2004)第 129671 号

学习力

[美]杨国安
[美]大卫·欧瑞奇 著

策 划: 陈小兰

责任编辑: 李雪飞

出 版: 华夏出版社

(北京东直门外香河园北里 4 号, 邮编: 100028, 电话: 64663331 转)

经 销: 新华书店

印 刷: 北京人卫印刷厂

规 格: 670×970

开 本: 16 开

印 张: 16.25

字 数: 130 千字

插 页: 2

版 次: 2005 年 1 月北京第 1 版

2005 年 7 月北京第 2 次印刷

定 价: 29.80 元

本版图书凡印刷、装订错误, 可及时向我社发行部调换

前 言

在我们与 CEO 和高层主管的交流和讨论中，我们不断听到同样的信息，就是企业现今面对的经营环境变化越来越快，竞争越来越激烈，不管是技术上的跃进、政府法令的改变、市场供需的变化、海内外竞争对手的冒出和客户需求的不断提高，等等，皆令企业不敢松懈。企业一方面必须不断强化自身竞争力，一方面又必须快速了解内外在环境的改变而实时应对。面对这样动荡的环境，组织学习力往往成为企业胜败的关键所在，这也是为什么组织学习力近年引起企业界广泛关注的重要原因。

可是企业界虽然普遍认为组织学习力与企业持续的成功或成长有密切关系，但每当 CEO 或管理团队尝试在自己公司建立学习力时，经常感觉到千头万绪，无从下手。究其原因有三：首先，目前学术界及企业界对学习力的定义众说纷云，缺乏一个基于广泛调研基础上的权威性定义；其次，很多组织学习力的书籍和文章都流于观念性的探讨，很少提出系统性和可操作性的工具和流程；再次，很多组织学习力的观点缺乏系统性的思考，未能充分考虑不同企业所处的行业特点、公司战略

以及企业文化等因素，因而提出针对性的建议。

基于这些原因，几年前，我们决定与另外三位教授（玛莉安·范格林娜教授、托德·吉克教授和史蒂芬·纳森教授）共同进行一个大规模的研究，透过全球 400 多家公司、千余位企业主管的问卷调查，加上案例咨询研究，为要回答一个简单的问题：组织如何学习才能确保在动荡环境中制胜。在搜集资料并作了初步分析之后，我们极力想归纳出一个能让企业经理人轻易了解但又不失学术严谨的两全结论。最后，我们得到了“ $g \times g$ ”的表达式：组织学习力 = 创造新意的能力（Generating ideas） $\times$ 推广有用新意的能力（Generalizing ideas with impact）。此定义让我们能在繁纷复杂的经验与资料中保持清晰的焦点，并使整个研究得以整合。除此之外，我们还探究了对组织学习能力有严重危害的学习障碍。我们发现，纵使经营者能清楚地表达其企业的学习策略，甚至投入可观的资源，如果不能克服某些学习障碍，企业的学习能力仍难以建立。至目前为止，该研究可算是组织学习领域中最大、最完备的实证研究之一，研究成果已先后在美国、欧洲、南美洲和台湾地区等地方发表文章和书籍。

为了让中国大陆企业界的 CEO 和高层主管们也能分享我们对组织学习力的研究成果、思考观点和建立学习力的框架和工具，特别重新修订内容以强调其实用性，并增加更多案例，如中欧国际工商学院、通用电气等，以切实适合中国大陆企业面对的挑战。



当然，此书得以完成乃多人的努力、支持和鼓励所至。首先，我们再次衷心感谢与我们一起进行研究的玛莉安·范格林娜教授、托德·吉克教授和史蒂芬·纳森教授，这本书很多的

结论和观点都建立在我们共同研究的基础上，特别是史蒂芬·纳森教授对组织学习障碍的研究分析和建议，对本书第6章作出了重大贡献。此外，我们要特别感谢刘雪慰小姐，她对本书的整理工作作出了重大贡献，最后能成为一本深入浅出、容易阅读的著作实属不易。刘小姐对中欧国际工商学院和通用电气等新案例的编写也功不可没。天翼图书有限公司李月庆先生的鼓励是促成这本书在大陆出版的主要原因，他也是出版本书的主要策划人。最后，我们要感谢我们的家人，特别是杨国安要藉此机会对其太太（Jenny）、女儿（Priscilla）和儿子（Joshua）多年来在背后的配合和支持，没有他们的同意和愿意举家搬居上海，相信这本书也不会在大陆出版。

杨国安

于中国，香港

大卫·欧瑞奇

于美国，密歇根州，安娜堡



序 一

技术、市场、人力资源三方面的变动，强度愈来愈大、速度愈来愈快，使得企业的成长受到愈来愈严峻的挑战。很多企业发现，过去的经营模式和成功经验如今已不适用，企业保持原有的优势、创造新的竞争优势已成为重要的课题。在创造新竞争优势的过程中，如何推动创新，创新之后又如何普及并内化于组织之内，已成为企业新的核心竞争能力。在新核心竞争能力的形成过程中，由于策略的更新，资源就必须重新整合和重新部署，如何让所有人员学习新技能、新知识和放下旧包袱，都是企业组织学习的重点。以宏碁（Acer）为例，我们历经几度变革，成功、失败经验交错，除了策略的优劣是转型成败的重要因素之外，组织和人员的学习能力，更是能否落实变革策略的重要关键。

宏碁在 1980 年代以台湾为基地，生产的个人电脑行销全世界。到了 1990 年代，为满足需要及时效的关系，改以速食式营运模式，以台湾为中央厨房，提供主要零配件，另于世界各重要市场设立组装工厂，依当地客户需要进行组合，及时供应市场。2000 年以后，原料管理和全球运筹成为资讯硬体产

业的竞争利器，宏碁又转型为超分工整合的经营模式，与上下游合作厂商密切合作，追求最大的规模和时间效益，创造新的竞争优势。这三个阶段的重大变化，组织和人员的学习能力如果不足，是不会实现的。

我们也发现企业组织规模愈大，结构愈复杂，尤其国际化之后，又加上区域环境的差异，资源的整合和共识的形成就更加困难。此时，内部对成功典范的学习和复制是最有效的解决方案。组织内部成功范例的学习，在宏碁全球化过程中也扮演了重要的角色。

近年来，Acer 笔记本电脑在意大利市场上持续位居第一。在意大利市场上经营的杰出表现，先于泛欧各国复制成功，使 Acer 品牌笔记本电脑在西欧市场名列第一，Acer 个人电脑的总销售量也跃居欧州和全球市场第五名。2004 年起，宏碁开始将欧洲成功的经营模式推广到北美市场，不到一年的时间，营收已增加一倍，成效显著。现在这个成功模式也在大陆市场上积极推广，初步效果已经呈现，成果可期。

另一个成功的组织学习的案例发生在马来西亚。宏碁自 1985 年起，就在台湾成功地建立了电脑连锁店“宏碁资讯广场”，提供客户单点完全服务，解决个人电脑用户所有的问题。这个客户服务系统，使宏碁在台湾个人电脑市场上，长年保持龙头地位。宏碁在马来西亚也沿用类似的做法，作用于各地的销售据点，为客户提供完整服务，创造客户价值，使得宏碁的品牌在马来西亚广受客户肯定，宏碁在马来西亚的营运也持续成功并获利。

我觉得，企业经营必须经常面对环境变化的挑战。若安于过去的成功，不能自我反省和自我挑战，组织就不能提供机会



让内部同仁体验不同的创见，并进一步把内部成功经验有效地推广到其他部门或其他地区，成为公司整体新的经营模式，那么，企业很难在全球竞争市场上保持屹立不坠。

今年年底，本人从宏碁退休之后，将致力于经验的传承和知识的分享。“融通智慧，共创价值”是我今后努力贡献的指标，尤其是华人企业的创业传导、企业转型和变革、企业体制改善、竞争力提升，等等，更是我努力的重点；当然，著书立传也是方法之一。标杆学院杨国安院长和另一位世界级管理专家合著的《学习力》一书所举揭的几个重要原则和收集的许多真实案例，正是宏碁历次变革的写照，于我心有戚戚焉。这本书的前期版本自2001年3月首次在台湾出版，就立刻造成轰动，而且荣独年度企业管理类金书奖的最高荣誉，成为产学界组织学习的典范之作。三年之后，杨院长又加入他对大陆企业的观察和研究，使得内容更为丰富，对华人企业的分析和建议也更贴切。相信对于许多面临转型和变革挑战的企业，将是最有用、最珍贵的参考资讯。

宏碁集团董事长

施振荣

2004年10月22日



序 二

经济全球化不再仅仅是一种趋势，而已经是摆在我们每个人面前的活生生的现实。在这个现实面前，中国已经成为实际意义上的国际化市场，中国的企业，不管是走出去，还是在本土，都将不可避免地国际化市场上与世界级企业同台竞技。

在全球竞争的浪潮中，我们日益发现中国企业的成功关键较以前有很大不同，我们以前能靠效率、速度和成本控制以及本土市场营销取得成功，中国企业的管理系统大都围绕这样的关键要素而设计的，但是，这样的时代正离我们而去。这些区域化的竞争优势，已不足以支撑我们去角逐全球市场；在全球范围内的产业价值链整合、提高核心技术能力和积累自主知识产权、培育全球业务系统和管理能力已成为我们未来取胜的关键。面对这些在市场经济环境下进行跨国竞争已达百年的世界级企业，中国企业还有不小的差距。谁能尽快弥补这些差距，缩短与世界级企业的差距，谁就能在经济全球化中赢得机会，获得生存和发展。

这是一个漫长而艰辛的过程，是一个从跟随者到挑战者，从学习到超越的过程。我们只能“后发效应”，在经过长时间

的合作与学习、掌握核心技能后，再对市场领先者发起挑战，以最终获胜。也就是说，未来的竞争都将基于组织和个人的学习能力而带来的专业化竞争。

值此中国企业发展的关键时期，师夷长技以制夷！杨国安教授结合中国的国情，通过对全球 400 多家企业组织学习力提升的研究，总结出组织学习力提升的模式和工具，并付出极大的心力完成这部与时代对接的巨著，不仅值得中国所有的管理者参阅省思，也值得立志走国际化之路，实现中华民族伟大复兴的社会各界人士去细细品尝。愿这本书能燃起中国企业更高的理想，塑造中国企业全球化的核心竞争能力，使更多的中国企业走向国际，成为世界级企业，从经济大国走向经济强国！

TCL 集团董事长兼总裁 李东生

2004 年 10 月 28 日



CONTENTS



目 录

前 言 / 1

序 一 / 4

序 二 / 7

第 1 章 组织学习:从理论到实际 / 1

为何重视学习:“波涛汹涌”的经营环境 / 7

究竟什么是组织学习? / 12

组织学习的三项构件 / 15

付诸行动:推动组织学习 / 18

本书结构 / 24

第 2 章 组织学习新解:四大学习方式 / 27

学习型组织简史 / 32

组织学习的定义和定位 / 34

1. 学习型组织不仅重视学习,还要达到目标 / 34
2. 组织学习与个人学习有关,但不只局限于个人学习 / 36
3. 学习来自于许多小失败 / 37
4. 学习通常依循一套可预测的流程 / 38
5. 组织学习的两大来源:亲身体验或借镜他人 / 38

6. 组织学习的两大方向:开发新领域以及利用既有
机会 / 40

组织学习新解:四种学习方式 / 42

第一种学习方式:实验学习 / 45

第二种学习方式:提升能力 / 45

第三种学习方式:标杆学习 / 46

第四种学习方式:不断改良 / 48

组织学习类型:殊途不同归 / 49

第3章 组织学习力建构模型:三项构件 / 53

第一项构件:创造有影响力的新意 / 56

第二项构件:推广、应用有影响力的新意 / 61

原则一:要推广新意必须先认识到界线的存在,而且

要清楚了解界线在哪里 / 63

原则二:所推广的新意要与公司战略有关 / 65

原则三:推广、应用新意时应采用权变思维 / 66

原则四:新意推广过程必须制度化 / 67

原则五:所推广、应用的新意必须具影响力 / 68

第三项构件:找出并克服学习障碍 / 68

障碍一:视障(Blindness) / 69

障碍二:简单化(Simplemindedness) / 69

障碍三:同质化(Homogeneity) / 69

障碍四:耦合过紧(Tight Coupling) / 70

障碍五:组织瘫痪(Organizational Paralysis) / 71

障碍六:偏差学习(Superstitious Learning) / 71

障碍七:扩散力不强(Diffusion Deficiency) / 72



结论:组织学习整体模式 / 75

第4章 创造新意的策略 / 79

问卷调查结果:实验学习者业绩较佳 / 84

战略和文化如何影响企业学习方式 / 85

学习方式如何影响企业经营业绩 / 88

创造新意的最佳典范 / 91

3M:如假包换的实验者 / 91

惠普公司的视讯部:革新只在一夕间 / 95

摩托罗拉:建立自我教育的学校 / 98

阿尔卡特·贝尔:摘下伸手可及的果实 / 102

结论:企业如何创造有用的新意 / 107

第5章 推广、应用新意的法则 / 109

三星电子的故事:一个标杆学习者如何推广新意 / 113

为柔性制造系统创造新意 / 115

学以致用 / 118

三星电子与推广、应用新意的五大原则 / 121

推广、应用新意的锦囊 / 123

工具一:创造推广新意的文化 / 124

工具二:围绕着推广新意设置奖励 / 126

工具三:围绕着推广新意设计工作方式 / 129

工具四:围绕着推广新意建立信息系统 / 130

工具五:培养积极推广新意的领袖 / 133

工具六:建立学习矩阵以找出推广新意的途径 / 135

结论:经验与知识分享乃关键所在 / 138



第6章 找出组织学习的障碍 / 139

问卷调查结果:七项基本学习障碍 / 144

创造新意的障碍 / 145

推广、应用新意的障碍 / 145

现实中的组织学习障碍 / 149

三星电子:正视理想与现实的差距 / 150

健康维护系统案例:好创意的悲惨结局 / 153

结论:企业如何克服学习障碍 / 157

第7章 基业常青之道——通用电气的学习力 / 161

通用电气公司如何创造新意? / 165

克罗顿维尔——提升能力的引擎 / 165

“张力目标”——实验学习的催化剂 / 167

设立标杆——无羞地抄袭好点子 / 169

群策群力和六西格玛——不断改进 / 170

通用电气公司如何推广新意? / 172

率先垂范的领导层 / 173

从上到下的学习文化 / 174

通用电气的管理运作系统 / 175

第8章 学习创造的奇迹——中欧国际工商学院 / 179

第一阶段——起步 / 182

“中欧构想” / 182

“拿来主义” / 185

“敢为天下先” / 188



“学习平台” / 189

“鼓励轮岗” / 190

第二阶段——发展 / 190

“加高” / 191

“加固” / 192

“加深” / 192

“加宽” / 192

第三阶段——逐鹿全球 / 193

“把教授留下来” / 193

“把科研搞上去” / 194

“强强联手” / 194

“校友互动” / 195

第9章 建立组织学习力的蓝图 / 197

步骤一：评估建立组织学习力的必要性 / 203

1. 学习力对企业成功的重要性何在？ / 203

2. 我们需要创造与推广的重要新意是什么？ / 205

步骤二：检视目前及未来的学习力 / 206

1. 检视创造新意的能力(练习 9.2) / 206

2. 检视推广、应用新意的能力(练习 9.3) / 208

3. 检视组织学习障碍的程度(练习 9.4) / 209

步骤三：找出增进学习力的方法 / 211

学习架构的组成部分 / 212

找出合适的管理工具 / 219

步骤四：行动起来，建立学习力 / 227



第 10 章 学习型组织日志 / 231

学习方式影响经营业绩 / 237

建立基础学习力的三项构件 / 240

如何发展学习力：一家公司的日志 / 241

