

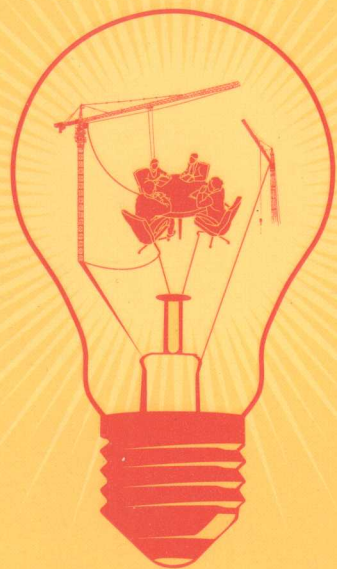
王银成



编著

创建 学习型企业

理论、方法与
实践



首都经济贸易大学出版社

Capital University of Economics and Business Press

C14004971

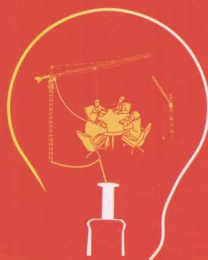
F272.9
434

创建
学习型企业
理论、方法与
实践

王银成



编著



 首都经济贸易大学出版社
Capital University of Economics and Business Press



北航

C1691944

F272.9

434

图书在版编目(CIP)数据

创建学习型企业/王银成编著. —北京:首都经济贸易大学出版社,2013.9
ISBN 978-7-5638-2120-4

I. ①创… II. ①王… III. ①企业文化—企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 145006 号

创建学习型企业

王银成 编著

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmcb.com>

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 河北三河长城印刷有限公司

开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16

字 数 280 千字

印 张 14.75

版 次 2013 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5638-2120-4/F·1210

定 价 36.00 元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究



北航

C1691944

前

言

III

Foreword

“我是谁？”“从哪里来？”“到哪里去？”这是人类面临的三个哲学终极命题。这也是我从事企业经营管理 30 余年来，萦绕在脑海中挥之不去的三个问题。企业究竟是什么？从企业的奋斗历程中，如何确定企业未来的发展方向？中华民族伟大复兴的“中国梦”需要凝聚中国企业的力量；打造基业长青的企业，是每一位企业家的祈盼。探索的心路历程，形成了撰写这本书的初衷。

一、从“企业是什么”谈起

人类发展的历史，经历了从农业经济、工业经济到知识经济的过程。在社会结构发生翻天覆地变化的同时，企业如同无形的手，创造出巨大能量推动着社会财富的急剧增长。在以土地、人口为发展命脉的农业经济时代，企业的发展与资源的投入成正比，物质系统至关重要。工业经济时代，劳动和资本成为社会发展的核心要素，代表了先进生产力的技术系统推动了企业的发展。当人类文明进入日新月异的知识经济时代，学习和创新才能成就企业的未来。

透过企业发展不同阶段的关键词，人们对企业有不同的诠释。从经济学角度看，企业是有效配置社会资源的组织；从政治学角度看，企业是一种经济权利组织；从管理学角度看，企业是满足客户需求的组织；等等。无论哪种解释，都离不开古典经济学理论中的一个基础假设，即追求利润是企业组织与其他组织的根本区别。当德鲁克意识到，就利润谈管理，企业就会陷入无法得到长久利润的困境时，他提出了一个著名的观点，“企业的目的是创造顾客。”这个答案显然比利润论高明，但也未解释清楚企业生存的终极目的。

21 世纪，人类社会在物质世界极大丰富的发展过程中，出现了环境污染、恐怖主义、信仰缺失、秩序错乱等诸多问题。企业要的是什么？要利润，要绩效，要基业常青，而归根结底，要的是人的幸福和全面发展。学习型组织理论就是从管理的角度，试图为全球、为人类、为企业寻求一条新的发展之路。自 1990 年彼得·圣吉出版学习型组织理论标志性书籍《第五项修炼》以来，创建学习型

组织成为中外管理学界最热门的话题之一。彼得·圣吉认为,面对全球化社会生态系统不断遭到破坏的趋势,要确立一种全新的世界观,从精神修炼入手,改变人的心灵世界,再造组织的无限生机,以解决流行的管理体系和人类社会发展模式难以为继的困境。

在信息化革命浪潮的席卷下,环境瞬息万变,企业面临着层出不穷的问题,解决这些动态复杂性问题,需要具备相应的能力。能力从哪里来?从学习中来。企业要求得生存,它的学习速度就必须大于或等于外部环境变化速度,必须比竞争对手学习得更快更好。通过真正有效的学习,形成最佳观点、最佳见解、最佳创意、最佳模式等企业必需的知识资源。而知识资源的生成,需要员工自觉性、积极性、主动性和主体性等心智因素催化,以及忠诚、正直、奉献等精神资源的激发。只有知识资源与精神资源的高度匹配与和谐互动,才能培育出组织整体强大的学习能力。

学习型组织理论之所以是一种管理理论,就是因为它基于“活出生命的意义”这样一种全新的世界观,寻求解决深层次管理问题的“根本解”。以系统思考为核心的“五项修炼”,把管理的目光投向了人的精神境界。它帮助员工树立“神圣的”工作观,激发出员工的勃勃生机和内在潜力。它把组织置于社会发展的大系统中,考量其生存的根本意义。

长期注重思想建设并以“全心全意为人民服务”为根本宗旨的中国共产党,在新世纪面临各种复杂考验的新挑战新形势下,以极大的政治智慧和崇高的奋斗理想,汲取了学习型组织理论精髓,为我所用。于2004年十六届四中全会提出“努力建设学习型政党”,2009年十七届四中全会部署“建设马克思主义学习型政党”的战略任务,2012年十八大提出“建设学习型、服务型、创新型的马克思主义执政党”。中国共产党成为全球首个持续推进学习型组织建设的政党。正如彼得·圣吉所言:“中国共产党能够藉此帮助广大人民理解这些挑战的整体状况和重大意义。”“我们需要新型的政党来帮助人民了解,若要坚持繁衍子孙后代,人类文明必须要进行变革。”^[1]

在这样的社会背景下,置身于历史发展的长河,看待企业的潮起潮落,思索“企业究竟是什么”?我们可能会得出一些不一样的答案。企业不只是股东利益的守护者,同时也应当是客户价值的创造者,是社会责任的担当者,是人类文明的推动者,是员工幸福的受托者。只有以系统思考的方式来剖析企业,才能真正回答“企业是什么”这个问题。

二、研究现状与意义

近年来,我国掀起了学习型组织研究的一波高潮。以中国期刊全文数据库

收录文献为例,2000年至2012年3月,以“组织学习”、“团队学习”、“个人学习”为关键词分别搜索到3297、800、141篇研究文献。这些研究不仅有很多论文发表,而且出版了一批有影响的专著;不仅有理论探讨,而且有大量的实证分析与案例研究,同时还出现了一些咨询公司专门辅助企业建设学习型组织。学习型组织建设成为企业适应新的竞争环境、寻求持续发展的自然选择。

然而,一方面,不少企业在建设学习型组织活动时将之简单地当作组织学习、培训、多做宣传活动,使得学习型组织建设表面化和形式化,走进了“伪学习型组织”的误区。另一方面,学习型组织理论这一西方管理学理论体系能否在中国企业生根落地仍是一个值得研究的问题。首先,学习型组织这套管理方法在理论上虽然比较成熟,但在实际应用方面还处于摸索阶段,不同的研究者提出不同的创建模型,实践效果有待检验。其次,中西方文化的差异对我国企业创建学习型组织提出了挑战。虽然彼得·圣吉在近几年的研究中融入了中国传统文化思想,但是这一整套理论体系的总结和提炼仍是植根于西方文化的基础上的。我国企业在创建学习型组织的过程中如何在借鉴国外先进做法的基础上形成自己的特色,应该针对哪些核心问题采取哪些对策,这些都是当前学习型企业创建过程中亟待解决的问题。因此,有必要深入系统地研究学习型企业建设体系,并且加强对不同类型企业学习实践经验的研究和分享,以促进共同提高。

在对学习型组织理论的多年研究和实践探索的基础上,我们对于学习型组织的理解是这样的:如果用一句话表达,学习型组织实际上就是具有强大的组织学习能力的组织。具体地讲,学习型组织是组织的领导者以及全体成员自觉地、精心地设计、构建和营造一种以人为本的管理环境,在这种环境当中,大量的学习行为得以发生,而这些学习行为使得组织作为一个整体能够敏锐地感知外部世界的变化,及时地识别组织中的问题,迅速地捕捉和传播知识,切实地应用和创造知识;使得组织作为一个系统整体能够卓有成效地解决从根本上制约其生存与发展中的动态复杂性问题,并由此形成一个持续创造新的知识、获得新的能力、不断适应环境、求得良性循环的组织。而要建设这样一个组织,需要做好三件事情:一是打造组织的知识体系,或者说知识运行与管理体系,目的是获得“知识珍品”,解决“能力”问题,其实质就是经营组织的“知识资本”;二是构建组织的人本管理环境,打造精神体系,目的是获得“精神珍品”,解决“意愿”问题,其实质就是经营组织的“精神资本”;三是培育组织的协同文化,打造行为体系,目的是获得“一体化”效应,解决“合力”问题,其实质就是经营组织的“社会资本”。这三件事情实际是三个工程,分别是基础工程、核心工程和整

合工程。这些理论思考贯穿于书中对创建学习型企业的基本思路 and 具体做法之中。如果说基业常青是企业家人梦寐以求的“果”，那么，三大资本就是我们必须要种好的“因”。只有从源头上、根本上种好、养好、育好这个“因”，企业才能修成正果。

三、主要内容

本书在学习型组织理论研究、企业案例分析以及人保财险学习型组织创建实践的基础上，对建设学习型企业的基本思路、总体构想、具体做法进行了深入研究。除理论思考外，本书更侧重方法应用与实效，从宏观方面提出了系统地创建学习型企业的整体思路、步骤和主要举措，以及在创建过程中应注意的问题。从微观方面，总结了团队学习的几种有效的工具和方法，并分析了学习型领导应具备的角色和品质。同时本书还对国内外优秀企业创建学习型组织的探索、实践经验进行了分析与总结，属于较强的实践导向研究。

全书共三部分，八章。

第一部分“理论与现状”，主要对学习型组织相关理论进行概述，对相关的学习型组织构建模型进行介绍，对我国目前创建学习型企业的现状进行分析。其中包括了第一章“学习型组织理论概述”，第二章“学习型组织典型模式——圣吉模式的五项修炼”，第三章“中国学习型企业创建现状及问题分析”。

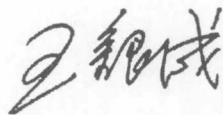
第二部分“举措与方法”，在理论思考的基础上，结合我国学习型企业创建实践，提出在中国创建学习型企业的整体思路、步骤和举措，同时介绍了组织学习的九大实用学习工具和方法，探讨了学习型企业中管理者如何提升领导力。这部分包括了第四章、第五章和第六章的内容。

第三部分“实践与探索”，介绍了国内外知名企业在创建学习型组织过程中的实践和探索，包括IBM、通用电气、3M、沃尔玛、微软、施乐、西门子、海尔、联想、TCL、北京移动等企业的案例。同时，对中国人民财产保险股份有限公司（以下简称“中国人保财险”）创建学习型企业的探索实践进行了分享。第三部分包括了第七章、第八章的内容。

本书的内容，在相当高程度上凝结着我所在的组织——中国人保财险广大管理者以及员工多年来的思考和实践，是集体智慧的结晶。在这里，我更多的是倡导者、推动者、观察者，当然也是思考者之一。我要衷心地感谢我所在的组织、我们强大的团队，以及我可敬的每一位同事对于学习型组织理论与实践的理解、感悟、信奉、探索、实践与创造。这里要特别感谢为本书的出版而积极参与和辛勤劳动的诸多同志：熊向清、高泓、许克峰、于珊、郭景阳、文健、李玲、崔蔚、周炯、周翠萍、陈永安、付长华、孙艳琨、陈扬、张亮亮、许乾、王佳君、于磊、叶

子乔等,感谢这些同志在本书的编著过程中给予珍贵支持。

真诚希望此书能够充实对学习型企业创建实践方面的研究,为我国企业在创建学习型组织上提供理论和实践上的参考,从而为更好地推动学习型组织研究和实践的持续健康发展,为促进国家经济建设与和谐社会做出一点微薄的贡献。同时,也盼望专家、学者以及各方面的人士提出宝贵意见,给予批评指正,与我们一起共同推动学习型组织理论研究和建设实践的繁荣与发展。



2013年6月

目

录

CONTENTS

第一部分 理论与现状

第一章 学习型组织理论概述	(2)
第一节 学习型组织理论的产生与发展	(2)
第二节 学习型组织的内涵	(8)
第三节 学习型组织构建模型	(14)
第二章 学习型组织典型模式——圣吉模式的五项修炼	(20)
第一节 自我超越	(20)
第二节 改善心智模式	(34)
第三节 建立共同愿景	(48)
第四节 团队学习	(55)
第五节 系统思考	(62)
第六节 五项修炼之间的关系	(68)
第三章 中国学习型企业创建现状及问题分析	(72)
第一节 中国学习型组织研究与实践现状	(72)
第二节 中国学习型企业创建过程中问题分析	(75)

第二部分 举措与方法

第四章 创建学习型企业的整体思路、步骤及举措	(81)
第一节 创建学习型企业整体思路与步骤	(81)
第二节 创建学习型企业过程中应注意的问题	(88)
第三节 创建学习型企业的具体举措	(91)

第五章 组织学习九种常用工具	(100)
第一节 标杆学习法	(100)
第二节 情景规划法	(102)
第三节 头脑风暴法	(106)
第四节 深度汇谈	(110)
第五节 反思学习法	(117)
第六节 系统思考基模	(118)
第七节 团队协作矩阵	(130)
第八节 双环学习法	(131)
第九节 因果环路法	(133)
第六章 学习型领导的三个角色与三种品质	(137)
第一节 服务者角色与奉献的品质	(138)
第二节 设计者角色与创新的品质	(145)
第三节 教练者角色与执着的品质	(148)
第三部分 实践与探索	
第七章 国内外企业创建学习型企业实践	(152)
第一节 国际大型企业的创新与变革实践	(152)
第二节 国内企业学习型组织发展与变革实践	(187)
第八章 中国人保财险创建学习型企业的探索与实践	(212)
第一节 创建思路	(212)
第二节 创建举措	(215)
第三节 几点启迪	(219)
参考文献	(221)

第一部分 理论与现状

“理论与现状”这一部分主要对学习型企业相关理论进行概述,介绍了常见的四个学习型组织构建模型,同时对我国目前创建学习型企业的现状进行了分析。

第一章

学习型组织理论概述

第一节 学习型组织理论的产生与发展

一、理论产生的时代背景

学习型组织的管理理念是 20 世纪 90 年代以来在管理理论与实践发展中发展起来的。这一理论的最初构想来源于麻省理工学院佛睿思特教授在 1965 年写的一篇文章《企业的新设计》。文中佛睿思特运用系统动力学的基本原理,具体地构想了未来企业的一些基本特征,包括组织结构扁平化、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。在此基础上,1990 年美国麻省理工大学教授彼得·圣吉出版了《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》。书中圣吉首次提出了“学习型组织”的概念,系统、细致地分析了学习型组织的内部结构和运作的规律,并为学习型组织构建了完整体系,认为通过系统思考等五项修炼,企业能够达到克服学习智障,提高学习能力的目的。这标志着学习型组织理论的正式诞生。该书荣获 1992 年世界企业学会最高荣誉——开拓者奖,美国《商业周刊》也把圣吉推崇为当代最杰出的新管理大师之一。

“学习型组织”这一新的组织管理模式引起了世界各国管理学者和企业家的重视和兴趣。1993 年哈佛大学的大卫·加文(David Garvin)教授在《哈佛商业评论》上发表关于组织学习的文章,就学习型组织的五种学习方式进行了详细阐述。1994 年圣吉与其工作伙伴推出《第五项修炼》的续集《实践篇》。1997 年曾任皇家壳牌集团公司董事的阿里·德赫斯(Arie de Geusr)出版了著作《长寿公司》,书中对传统观念提出挑战,从多角度探索了公司的生存之道,指出企业成功的基础在于不断学习。1999 年,日本野中郁次郎(Ikujiro Nonaka)教

授在其著作《知识创造型公司》中,对组织学习和知识进行了探讨,设计出一个使组织知识相互转换的模型。同年圣吉再次推出专著《变革之舞》,对限制组织成长的因素进行了深入研究,集中阐述和分析了发展学习型组织的十大挑战。美国《财富》杂志认为学习型组织将是未来最具竞争力的组织。20世纪90年代初,杜邦、英特尔、苹果电脑、联邦快递、加拿大皇家石油、汉诺瓦保险公司等著名企业主动要求并赞助麻省理工学院成立学习型组织的学习中心,希望自己的企业能在该学习中心的辅导下,脱胎换骨成为“学习型组织”。^[2]有调查数据显示,“美国排在前25位的企业中,已有20家按照学习型组织的模式改造自己,在世界排名前100位的企业中也有40家按照学习型组织模式进行了彻底改造”。^[3]

实践表明,学习型组织管理理念能使组织在现代创新、竞争和快速发展的经济社会中,有着更强的生命力。回顾总结,我们认为促成学习型组织理论的产生,主要源于以下三个方面。

(一)知识经济的兴起

1996年世界经济合作与发展组织(OECD)的年度报告《以知识为基础的经济》宣告人类从此进入一个知识为基本要素的经济时代。知识经济是以知识为基础,以知识的创造、传播和使用为决定因素的经济。知识经济的繁荣不是直接依赖于资本、资源以及硬件的数量、规模和增量,而是更加依赖于知识的创新、传播和运用,即知识成为第一生产要素,知识生产力成为竞争力和经济发展的关键。据统计,OECD主要成员国的国内生产总值已有一半以上是以知识为基础的企业生产的。1970~1993年,发达国家高技术产业在制造业的份额和在出口贸易中的份额都大幅增长,如美国由25.9%和18.2%提高到37.3%和24.2%,日本由20.2%和16.04%提高到36.7%和22.2%。^[4]

知识要素的核心位置决定了学习的重要性。知识经济的特征是需要不断地学习分类编码的信息以及具备利用这种信息的能力。学习的一个基本特征是将隐性知识转化为显性知识,并且应用于实务中,进而发展出新的隐性知识。同时,个人与组织需要学习如何决定哪些知识应该遗忘以及哪些知识需要记忆及储存。因此,知识管理成为促进组织竞争力与永续发展的核心要素,促使组织发展成为学习型组织,为适应新科技而不断地调整管理模式、组织结构与技能。而20世纪90年代以来,以互联网技术为代表的信息技术革命使信息传递与共享成为可能,也使知识传播与创造的速度得到了极大的提高。计算机和网络与企业管理在更深的层次上加以融合,进而促进以扁平化、网络化为特征的全新组织形式的产生。

（二）竞争环境的变化

科技进步与全球化使现代产品的生命周期日益缩短,企业竞争愈演愈烈,企业所处的环境日益动荡和复杂。剧烈变化与不确定性带来空前的挑战,全球企业的平均寿命大大缩短。2010年民建中央专题调研报告《后危机时代中小企业转型与创新的调查与建议》指出,目前欧洲和日本企业平均寿命为12.5年、美国企业8.2年,我国中小企业平均寿命仅3.7年。大型企业相对中小企业较长,但也很难做到百年老店。据美国《财富》杂志报道,美国一般的跨国公司平均寿命为10~12年,世界500强企业平均寿命为40~42年,1000强企业平均寿命为30年,只有2%的企业存活达到50年。1970年名列《财富》杂志500强的公司,有1/3已经销声匿迹。1997年美国倒闭了83300多家企业,美国的高新企业只有10%活过5年。^[5]

企业的组织模式和管理方式与环境变化密切相关。在一定意义上,企业管理的基本问题就是选择适合的管理模式,通过对企业资源进行有效配置以适应变动的外部环境。而在竞争环境日益加剧的大趋势下,企业为了生存和发展,势必探索新的发展之路。一个有机体要想生存下来,其学习(L)的速度必须等于或大于其环境变化(C)的速度。^[6]与此同时,在知识经济时代,管理对象的重大变化使得过去建立在泰勒科学管理理论基础上的传统管理模式面临着转型的迫切任务。在这样的时代背景下,学习型组织理论应运而生。由于学习型组织理论适应时代发展的要求,因此迅速风靡世界。在世界排名前100家企业中,已有40%的企业正在建设学习型组织。日本要把大阪建成学习型城市。新加坡提出要建成学习型政府。我国在2001年5月,国家主席江泽民在亚太经合组织人力资源能力建设峰会上提出了五点主张,其中第二点主张就是“构筑终身教育体系,创造学习型社会”。建设学习型社会,要求社会所有组织都建成学习型组织,使学习成为每一个人的终身生活方式。

（三）组织成员工作观的变化

知识经济时代,员工是知识资本产权的拥有者,这令员工与组织间关系的确立和维持不再完全取决于组织一方,组织与员工间相互依赖相互合作的关系已成为现代企业社会的常态。组织要有效保有员工并激发他们的工作积极性,需要深入了解员工对于工作的态度。当今企业和个人除了面临新的竞争环境必须加强学习外,还有更深层次的社会动力。随着时代变迁,组织成员的工作观从以前的“工具性”工作观(工作为达到目的的手段),转变为较为注重“精神层面”的工作观。尤其是知识员工属于典型的异质群体(文化层次高、思想活跃、个性鲜明、思想独立),具有复杂的需求结构(侧重职业承诺、自我发展和自

我实现),他们更加关注对工作“内在价值”的寻求。这种工作观的改变,客观上要求企业设计出更能满足员工多种需要的工作条件与工作方式,提高工作中的满足度。西方国家从20世纪70年代开始提倡一种提高工作生活质量的“工作内容再设计、工作内容丰富化”活动,就是要提高工作的即时满足度,体现工作本身的价值。

二、理论基础

(一)经济学理论的发展

20世纪50年代后期,经济学家在对新经济增长学的理论研究发现,技术因素、知识进步因素以及人力资本对于经济增长的贡献非常大。60年代,经济学家阿罗(Arrow)在《干中学的经济意义》中指出目前的劳动生产率和过去的活动措施之间存在着一种正向联系,劳动者通过干中学从生产过程中获得经验,从经验中学习,并对知识加以证实和改善。经济学家对企业层次上的学习曲线进行了大量实证研究,这些现象与“干中学”所产生的效应是相关的。杜屯(Dutton)和托马斯(Thomas)对200多项有关学习的研究进行了归纳总结,指出大多数企业的学习率为80%,即当产量增加一倍时,成本下降20%。干中学和学习曲线的学习模型在生产率增长分析中同样得到广泛利用,经济学家把学习也作为解释生产率增长的变量之一。^[7]经济学的理论研究表明,知识积累和学习是导致技术变革,构成经济增长和生产率增长的重要原动力。而学习型组织理论与发展经济学和产业经济学的理论思想是一致的,只是宏观和微观的差别,它将组织知识的发展和组织学习的效应作为单个企业进步的源泉和动力。在一定程度上,经济学中关于学习与知识的研究成果同样是学习型组织产生的理论基础。

(二)认知科学的发展

认知科学的发展是学习型组织产生的重要理论基础。学习的概念始于心理学的研究。传统认知主义认为学习意味着个人通过吸收新的经验更精确地描述世界。系统认知观点认为认知学习是一个能够改变世界的创造性活动。人作为认知学习过程中的主体是有其积极作用的,他们不仅仅因为某种事物的存在或其存在的必然方式才感知和认识事物,人现有的知识存量和知识结构对其当前的学习活动起着决定性作用。学习实质上就是赋予未知环境以意义,学习的目的在于通过改变自身来与发生变化了的环境相适应。组织学习的障碍在很大程度上是由于企业作为一个学习整体无法感知外界环境的变化,无法洞悉事物变化的真正原因而造成的。学习型组织理论继承了现代认知心理学的

理论成果,提出了以系统思考为基础进行组织修炼,改变以往的思考和学习方式,克服组织的学习智障,通过真正的开创性的学习使企业重新认识外部世界以及与它的关系,并使企业的每一名员工都能从工作和学习中完善自我。

(三)管理学理论的发展

1. 学习型组织理论是管理理论在新时代的创新发展

传统管理模式是建立在亚当·斯密(Adam Smith)的分工理论以及泰勒(F. W. Taylor)的科学管理的基础上。传统管理模式下,组织结构是按职能分工、条块分割的金字塔式的等级权力控制型的组织结构,这种结构在工业经济前期曾起过巨大作用。但随着市场竞争加剧,这种传统组织和管理理念愈来愈不适应知识经济时代的需要,尤其自20世纪90年代开始,信息网络技术的巨大发展大大促进了全球一体化的进程,使资金、技术、设备等在全球范围内以前所未有的速度流动和转让。市场的国际化导致了竞争的国际化,使得企业生存能力取决于它是不是能跟得上这种外界大环境变化的规模与变化的速度。传统的企业内部“金字塔式”的管理显然已无法适应这种变化。为解决这些问题,国际企业界与学术界都普遍认识到必须把企业原来金字塔形的组织结构扁平化、信息化,形成以任务或合同为对象的有关职能专业人员的组合,形成多个创造型团体,并使这种团体成为最基本的组织学习单位。组织所有的目标都是直接或间接地通过团体作战来达到,组织的结构转变为“地方为主”的组织结构扁平化的思想,正是学习型组织管理理念中组织结构的主要思想。更重要的是,以知识的组织学习和创造为核心的学习型组织能够在快速剧烈变化的、以知识的生产和传播为主要的价值创造方式的知识经济环境中不断创新、顺应时势、持续发展。

学习型组织的管理理论在系统动力学基础上,继承了20世纪80年代以来企业组织管理的各种创新思想:如查利斯·阿吉瑞斯(Chris Argyris)管理团体及其障碍研究成果、戴维·鲍姆(David Bohm)群体“深度汇谈”研究成果、罗伯特·弗利兹(Robert Fritz)对于创造过程的见解等一批杰出管理思想家的出色理论、方法与工具,并融入当代终身教育思想,把学习作为企业生命的源泉,形成现代企业组织变革和更新的最佳模式。^[8]其主要贡献是方法论的突破,即系统思考代替机械思考、整体思考代替分段思考、动态思考代替静止思考。该理论认为,如果通过“五项修炼”来构建学习型组织,那么组织将获得整体运作的“群体智力”,从而获得生存和发展的竞争优势。可以说,学习型组织是一种精神文化观念与柔性化管理相结合的组织,它具有“生产”新知识、新理念、新思维的功能,目的是运用这些思维成果,解决现实组织变革的各种难题。

20 世纪 90 年代以来学习型组织得到了较快的发展,先后形成了一系列模式。比较典型的有约翰·瑞定的“第四种”模型,鲍尔·沃尔纳的“五阶段”模式,迈克尔·马奎特的“学习型组织系统”模式,彼得·圣吉的“圣吉模型”等。

2. 学习型组织理论是人本管理理论不断发展的产物

管理自初步形成理论体系以来,已经历一个世纪的演变。综观从科学管理到现代各管理理论,所有理论的产生根源都基本建立在对组织中人性假定的基础上。

以泰罗为代表的古典管理理论假定工人是受利益驱动的“经济人”。在此假设下,企业管理的核心问题就是如何用经济手段来调动工人的积极性以达到提高生产率的目的。显然,古典管理理论对人的心理因素考虑很少,对企业的学习过程和知识积累都没有涉及。

20 世纪 30 年代的霍桑实验表明,企业员工不单纯是“经济人”,而更是具有社会需求的“社会人”。对人性的重新认识推动了行为科学理论的发展。“社会人”的假定和相应管理方案的提出使企业管理者开始认识到员工是企业内具有重要意义的资源。

以西蒙为创始人的决策学派认为企业中所有人员都在进行决策,只是决策领域不同,而管理就是决策,因此员工被假定为“管理人”。同时,决策学派结合马斯洛需求层次论,又提出“自我实现人”的假设。基于员工有自我管理和自我实现的需求,则在管理理念和管理方式上要求企业能够创造良好的组织体系和环境氛围,以使员工发挥潜力,实现价值。管理人和自我实现人的假定以及相应的管理模式,是对企业中人的管理、人的价值的一种更为全面的认识。

20 世纪 90 年代产生的学习型组织理论把对人性的认识提升到一个更高的层次。《第五项修炼》中文版译者杨硕英指出,彼得·圣吉希望建立的学习型组织,是一种不同凡响、更适合人性的组织模式,组织中的员工被看做是寻求“自我超越的人”。学习型组织中员工相互学习、挑战极限、反思历史,以共同愿景,激励员工充分发挥其潜能,在真正的学习中领悟工作的意义,追求心灵的成长与自我实现。我们认为,学习型组织是可以让员工从工作和学习中获得生命意义、焕发生命价值的组织模式,它的管理方式和手段是建立在“以人为本”的假设上。

沿着管理理论发展的轨迹,我们可以看到,管理理论对人性的认识经历了从非人本管理到人本管理的初、中、高级阶段,基于不同的人性假设并相应地产生了各类管理模式和组织形态。当把人视为经济人时,企业的管理方式处于非人本管理阶段,企业员工与土地、资金等生产资源一样被当做生产工具来使用。