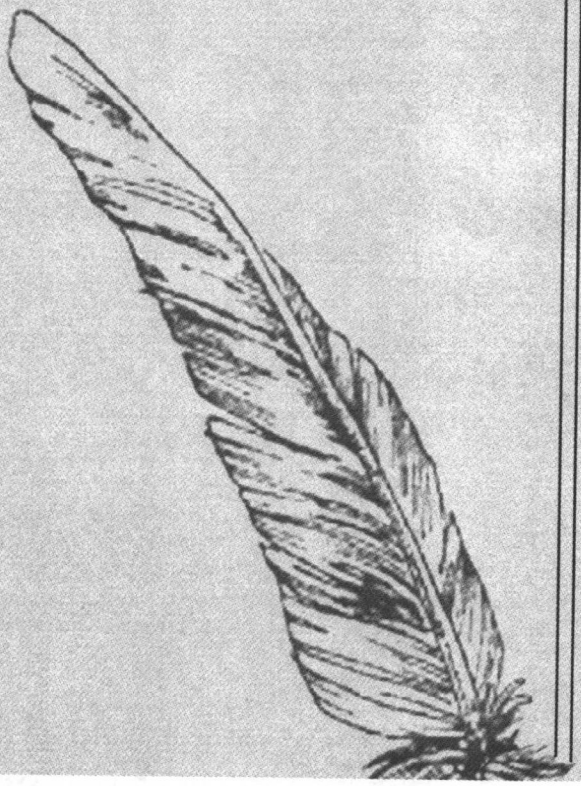
第1章

组织的学习



需要全本请访问 www.ertongbook.com

“曾有一段时间，企业经营的主要目的就是要创造利润和产品。而现在，成为一家有效的学习型组织是企业最优先重要的目的。这并不是说利润和产品不再重要，而是说如果没有持续的学习，也就不可能形成利润和产品。因此，现在产生了这样一种新的观点：做企业的关键就是学习——并因此产生了所有其他相关的观念。”

Harrison Owen：势成骑虎（Riding the Tiger）
瞬息万变的世界里的企业经营

无情的变革让人们没有喘息之机，因此，有效的组织学习已经成为企业维持生存的迫切需要。至少，它也是一种重要的竞争优势。用 Harrison Owen 的话来说就是：做企业的关键就是学习。在这一章中，我将探讨：为什么学习会变成现代企业如此重要的一种特质。我将解释学习究竟意味着什么，以及如何描述学习过程。

我将审视学习的基本要素——经验、评估、理解和应用——并描述组织要实现快速再造所需要的基本构成要素。我还将描述不同的学习模式和学习会遇到的障碍，学习的类型以及学习技巧和工具。

学习可能发生在三种不同的层面上：个人层面、团队层面以及组织层面。我将探讨它们之间是如何彼此关联的。我还将探讨反馈与学习之间的关系，以及我们应该如何管理变革。我们必须认真对待这些要素，只有这样我们才能更好的理解组织的学习。

一旦我们掌握了学习的基本原则——包括个人层面、团队层面和组织层面上的学习——我们就能知道如何支持组织中的学习，这就意味着在绩效、能力以及知识管理的帮助下来加强组织的效率。它们是组织学习的核心。它们彼此之间有部分的重合，但是也有各自不同的角色和领域。绩效管理的起点是工作和任

务，主要与个人有关。能力管理的起点是愿景和战略，焦点主要集中于组织层面。而知识管理则与组织的知识和经验有关，主要在团队层面上开展工作。图 1.1 对这些关系进行了描述。它们不是孤立存在的，相反，它们在某些领域内互相重叠。而且，它们都是学习过程必不可少的组成部分。

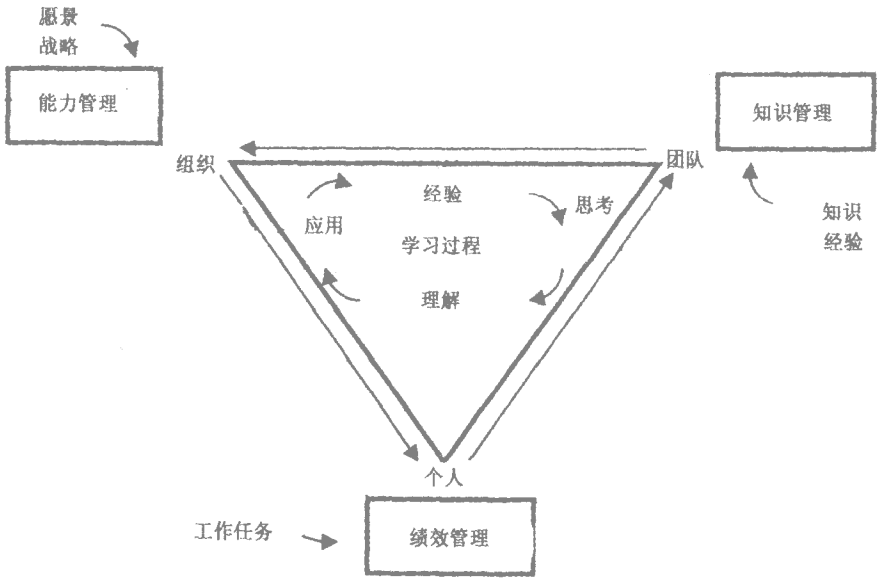


图 1.1　支撑组织学习的绩效、能力和知识管理

学习是一种竞争要素和生存方式

我们生活在一个惟有变化不变的残酷世界里。推动力——比如技术的种类——如此巨大，我们很难弄清楚究竟发生了什么。但是如果我们不去了解变革，我们也就无法对其加以控制。要想

对这种残酷的现实加以管理，我们就必须采取一种新的方法来对个人和组织加以分析。我们必须容忍越来越多的不安全和不确定性，这就要求我们所具备的柔性要到达一个新的层次。如果我们能够接受变革所带来的混乱，我们就能适应它，甚至“管理”它。虽然我们往往无法系统地了解变革，但是对其进行管理就意味着我们必须参与变革，认同变革，并控制变革。

变革因素

那么，究竟是什么在发生变化？知识的数量一直呈指数增长，人力资本的增长更为迅速。在过去的几年里，每隔五年，科学和技术知识的数量都会翻一番。技术变革是知识变革的主要原因。据估计，在未来的 10～20 年间，会出现更多的技术革新，其数量将超过有史以来技术革新的总和！全球化造成的冲击也随处可见。可以看到，我们正生活在一个不断缩小的“世界村”里。竞争比以往任何时候都要广泛和激烈，这意味着企业也要不断地进行变革。经济和政治环境也在不断地发生变革。这些变革都发生得十分迅速，而且难以预测。社会环境和条件也在发生变化。人们质疑现有的价值观，并重新对其进行估计。工作者的平均年龄有所增长，对能力的要求也越来越苛刻。工作中的压力也不可避免地迅速增长。事实上，这种情况造成的后果是，工作者的健康状况正在恶化。每天我们都要面对环境的压力，都要为自己的经济福利焦虑。而这些仅仅是我们每天要面对的变革中的一部分而已。

所有这些变化都对组织提出了很多要求。在一个相对稳定的竞争环境中，相对简单的、机械化的组织就可以取得成功。但是在一个瞬息万变的、不可预测的环境中，组织要想获得成功就必须不断地进行变革和再造——简而言之，组织必须不断地进行学

需要全本请访问 www.ertongbook.com

习。对于组织来说，学习变成了一种真正的竞争优势。学习为组织带来了很多新的挑战。如果组织不能够进行再造，缺乏实现创新所需要的变革速度、柔性和能力的话，组织将无法生存下来。

持续的变革还对个人提出了很多要求。对于我们每个人来说，工作已经变成了一个不断学习的过程。Hammer 和 Champy（1993）对各种不同类型的变革进行了描述。下面列出了我们在工作中将会遇到的十种变革类型：

1. 工作单位的变革——从职能部门到流程团队。
2. 工作的变革——从简单的任务到多个维度的工作。
3. 人们所扮演角色的变革——从被控制到授权。
4. 工作准备的变革——从培训到教育。
5. 绩效和奖酬导向的变革——从能力导向到结果导向。
6. 领先标准的变革——从绩效到能力。
7. 价值观的变革——从防守到主动出击。
8. 管理者的变革——从监督者到指导者。
9. 组织结构的变革——从等级化到扁平化。
10. 执行官的变革——从计分者到领导者。

Marquardt 和 Berger（2001）则提出了另一份工作场所主要变革的清单。他们强调，在 21 世纪，商界中存在着八种居统治地位的驱动力：

1. 全球化和全球经济：我们已经进入了全球时代。
2. 计算机技术：技术更新的速度和影响不断升级。
3. 工作世界的剧烈转变：我们的工作方式也在不断的变化。
4. 消费者的力量和要求不断增长。
5. 员工所扮演的新角色及他们对组织的新期望：他们开始追寻工作更深层次的意义。
6. 知识和学习已经成为一个组织和一个国家最重要的资产。
7. 生物技术被公认为 21 世纪的主导力量。

8. 变革速度，我们正在经历从牛顿时代到混沌的量子时代的转化。

如果我们想要重温现代社会的变革种类，我们只需想想美国在 2001 年 9 月 11 日遭受的恐怖袭击，它让我们对地缘政治学的看法产生了深远影响。所谓动荡，就是指一种变革的速度和复杂性超过了人们的理解能力的状态。

学得比别人快

Arie de Geus 说，“保持公司竞争优势的惟一途径就是确保你的公司学得比别人快。”Arie de Geus 曾在壳牌公司工作过 38 年，他在三个大洲做过各种不同的工作。现在，他已是一位双鬓斑白的、举止优雅的老人，领取年金并周游世界各地，在各种不同的会议中进行演讲，其个人魅力及思想都令人难忘。在 20 世纪 80 年代早期，他担任壳牌全球计划组的协调者。这项工作证明了战略计划和组织学习之间存在着关联。这使他成为倡导学习型组织的先锋之一，随后，他开始对很多人鼓吹建立学习型组织的必要性。

在当前这个持续变革的狂潮里，学习是组织维持生存的首要条件。但是，今天的组织却往往非常短命。企业以惊人的速度建立，也以惊人的速度消失。甚至一些大型企业的寿命也很短。Arie de Geus 在他的《长寿公司》一书（1997）中提到，一个企业的平均寿命要比它所应该存活的年限短得多。他认为，企业之所以会死亡是因为它们的领导者只关注于产品和服务，只关注于赚取利润，而忽视了组织同时也是一个由人组成的社会团体，他们在其中工作并以此维持生计。

Arie de Geus 认为，长寿公司具有某种能够保证组织在多方面获得发展的特质。“它们知道自己是谁，它们清楚自己在这个世界上的地位，它们关注自己的财务状况，以便能够掌控自己的

未来。这些特性都反映在它们的经营模式上，这些企业在生长过程中不断地进行重组。长寿公司之所以要生产产品、提供服务是为了维持生存，正如我们中的大多数人工作都是为了生活。”长寿公司重人更胜于重财产。它们知道财产只是维持生命的一种途径。“对于它们来说，财产和利润就像是氧气；固然，它们对生命很重要，但是它们并不代表生命的意义。”

这就是看待企业的一种角度——将它们视为一种有生命的有机物。但是我们也可以将它们看成是一种机器，将它们看成是赚钱的工具。而作为一个有生命的有机物，组织是系统化的、复合的，其存在的意义更为持久。它是一种人性化的经营实体，它为人们提供谋生和实现理念的机会。将来，成功的长寿组织将按照生物模式运转，学习和再造将不仅仅是一种短期的竞争要素，而成为组织维持生存的前提条件。

诺基亚——不断进行再造的组织

诺基亚是芬兰企业的一个代表，它通过持续的重组过程来维持生存。1865 年，诺基亚在坦佩雷建立，到 2000 年为止，它已经度过了 135 年的岁月。其创建者是一个叫 Fredrik Idestam 的芬兰采矿工程师。诺基亚在创建初期制造木片和木材、纸张和化学纸浆，还涉足电力。后来，芬兰橡胶工厂（1898 年创建于赫尔辛基）参与了企业的经营，于是产品的种类扩展到了橡胶套鞋、橡胶靴以及汽车和自行车轮胎。创建于 1912 年的芬兰电缆工厂也成为了诺基亚的另一个支柱，它专营钢丝和电话线及电缆。

1966 年，诺基亚进行了业务重组，诺基亚有限公司、芬兰橡胶工厂和芬兰电缆工厂合并在一起。合并后，电缆业务成为该公司最为重要的分支。电缆部的一个小小的电子部门很快就成长为一个大的分支。随着时间的流逝，出现了很多新的部门，比如

电信部、IT 部、工业自动化和消费电器部。到 20 世纪 70 年代为止，诺基亚已经成长为一家大型公司。它成为一家多方贸易企业,生产各种各样的产品,小到婴儿尿片,大到核电厂的控制系统。

20 世纪 80 年代，诺基亚的很多分支开始寻求新的增长机会，尤其是诺基亚的电子部。该公司的战略是要成为一家技术型的欧洲企业。诺基亚的手机、通讯网络产品、电视和计算机很快就在欧洲占据了一席之地。到 20 世纪 80 年代底为止，这家规模日渐宏大的公司在电子市场上的销售额已经增长至全公司净销售额的 60%。在 20 世纪 90 年代，诺基亚所经营的业务已经扩展到了全世界范围。正是在这种情况下，诺基亚决定将精力集中于核心领域，开始逐步放弃大部分与通讯无关的其他分支业务。在新千年的开始，诺基亚已经成为一家纯粹的全球性通讯企业。图 1.2 显示了诺基亚在过去几十年内经历的重组过程。

诺基亚在 20 世纪 90 年代后半期所取得的成功非同寻常。年复一年的，它不断取得卓越成就，市场价值与日俱增。诺基亚之所以能够取得这一成功，该公司的历史功不可没，而且毫无疑问，持续不断的学习和再造也扮演了至关重要的角色。让我们看看近年来针对这一国际性通讯企业的各种评论（Kulkki 和 Kosonen，1999）：

- 快速成长和动荡；
- 参与激烈竞争的同时与竞争者合作；
- 积极探索新的经营可能（市场创新战略）；
- 产品生命周期极短；
- 标准化程度极高，以技术为导向进行竞争；
- 适时决策的重要性；
- 迅速将创新思想市场化的能力。

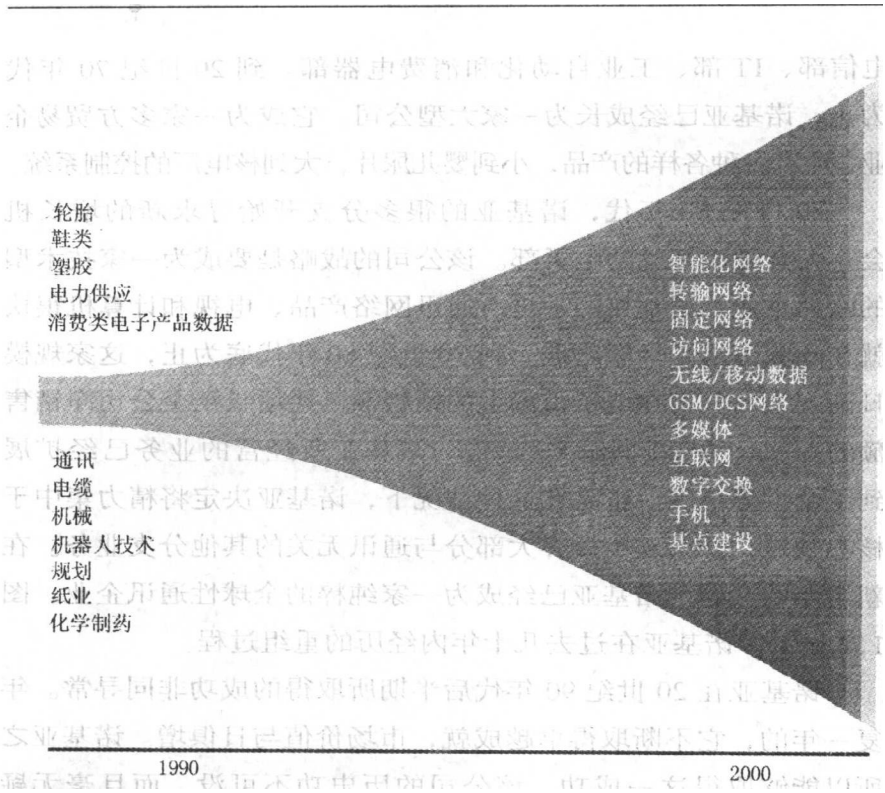


图 1.2　诺基亚从多样化企业到通讯企业的重组过程

要在这样一个市场上生存运作，企业就必须能屈能伸，同时还必须持续不断地在个人、团队和组织层面上进行学习。

1992 年，诺基亚开始在 Jorma Ollila 的领导下朝着全球性通讯企业的方向前进。当时，诺基亚在战略上的雄心壮志可以用四个词来概括——全球化、集中精力、通讯和附加价值。很快，这个新的运作模式就得到了员工的认可，并成为企业新的驱动力。诺基亚在转型和全球化进程上获得了极大的成功。所有这一切都来自于那些年轻的、雄心勃勃的、虽然缺乏经验但却技术过硬的员工，诺基亚让他们担负重任，直面挑战。

同时，这也决定了诺基亚当前的运作模式：它强调个人和顾

客，非常重视顾客和员工的满意度，在强大的成就感驱动下不断进行学习。正是这些特质使诺基亚成为世界上学得最快的学习型组织之一。

什么是学习？

我们可以从很多种角度来界定学习。它是变化、发展、成长和成熟。它是一个连续的过程。学习的一部分是以目标为导向的，需要进行积极的计划，而学习的另一部分则是偶然的、不可预测的。学习是选择性的——新的信息通过先前的经验得到过滤。总的来说，学习需要我们花费时间去思考和进行评估。在学习过程中，那些独特的经验（这些经验可能来自于个人、团队和组织）得到了分析和评价。人们将它们与先前的经验进行比较，并将其放在一个更为宽泛的参照框架下进行研究。所有这些活动的目的都是为了创建一个新的经营模式。

学习的定义

我们这样定义学习：学习是一个过程，在这一过程中，个人将所有对他/她的行为产生影响的新的知识、技能、态度、经验和相互联系集中在一起。

这一定义包含了以下几个要素：

- 学习是一个受到认知（智能）、情感（情绪）和精神活动领域影响的过程。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

●单个的解释通常产生于知识的获得或是其他学习的目标。学习不是机械的，相反，它通过经验来塑造意义。

●学习不仅仅是知识的采集——技能、态度、感觉以及价值都与新知识具有至少同等重要的地位。通常，信息在学习过程中的作用被过分夸大了。它的确是学习的一个主要部分，但是并不是学习过程的全部。

●各种经验——包括新的和旧的——都很重要。我们先前具有的经验越多，我们就越容易从新的经验中学习。事实上，在很多事情上，我们要想真正的了解它们，就必须具有丰富的人生经验——即体验过不同类型的工作。

●我们在日常学习中就能够很明显地看到外界联系的重要意义。通常，最迅捷的学习和获得各种信息的方式就是借助于一个广泛的、运作良好的外界联系网络。

●真正的学习应该包括应用，通常，这意味着在学习的过程中，一些事情会发生改变；学习可能会使运作模式和思维方式发生变化。这些变化可能发生在思维、感觉或是行为层面上。

学习的阶梯

学习可能发生在很多层面上（见图 1.3）。但是在我们开始研究我们知道什么之前，我们首先必须认识到我们不知道什么。从某种角度来讲，认识到自己不知道什么是学习新东西的前提条件。

最基本的层面——“知晓”是与知识的获得相关的。通常，传统的学校学习都停留在这一层面上。沿着阶梯上行，理解意味着学习资料真正被全部吸收了。这将对个人的态度和感觉产生影

响。与知晓或是记忆相比，理解通常需要一个相对长的思考时间。下一步——应用——意味着我们能够真正将所学的应用于实际并成功地加以实施。这就意味着，在知晓和理解层面，我们已经驾轻就熟了。最后的层面是开发，意即将我们已经掌握的行为模式进行重组。真正的学习包括所有这些层面。

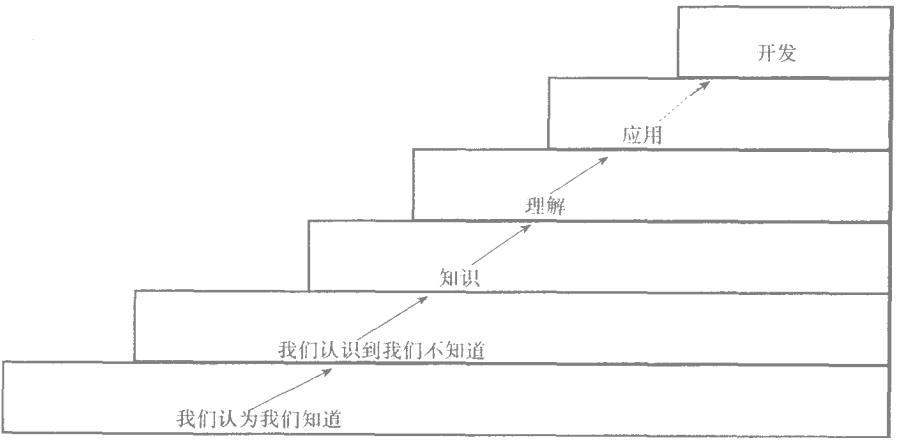


图 1.3　学习的阶梯

学习的类型

有四种不同的学习类型：反馈学习、预测学习、行为学习和变化学习。它们之间并不是此消彼长的关系，相反，它们可以和平共处。反馈学习就是指个人或是组织从经验和对经验的评价中进行学习。我们在面对某种情境时会以某种方式作出反应，并产生某种后果。之后，我们会对我们的工作方法和后果进行评价，并以此得出结论，决定以后如何去做。这种学习可能会对我们的思维和工作模式产生影响。

预测学习就是指我们试图预测未来，从而选择一种更好的工作方式首先，我们考虑未来会发生什么事件，之后我们就对未来的行为进行规划。我们实施计划，观察它是否与最终的情况相适应，并据此评价它的有效性。最终，这种评估过程就形成了一种学习类型。

学习的第二种类型是行为学习。行为学习作为一种学习方式，最初，是由 Reg Revans 提出来的。他是提出学习型组织概念的最重要的先驱者之一。早在 50 年前，他就率先阐述了这一理念，并在其后的几年中，不断完善这一理论。 Revans 说，没有行为就没有学习，同样，没有学习就没有行为。他借助于一个实际中的问题来阐明这一观点。一群人对一个本质问题进行评价，探讨要想解决这个问题他们必须知道些什么，并拿出解决方案来。这群人可能成分复杂，可能有很多人并不了解问题的具体情况。之后，他们实施这一计划，并评估由此产生的后果。我们将行为学习分成两部分——首先，这群人提出解决方案，接着，他们将其应用于实际。

学习的第四种类型是变化学习。它意味着用决策树的方法来分析事物，从各个方面就我们的行为目的提出疑问。通常，这将彻底颠覆我们的思维方式，并带来巨大的变化。通常，典型的决策过程会对当前的行为模式所规定的标准进行纠正。所谓的单向学习只能够纠正现存的行为模式框架下的标准。但是双向学习中的评估过程并不仅仅针对行为本身，同时还针对潜在的行为模式。渐渐的，我们对自己的行为模式提出挑战，并在必要的时候改变它们。

今天，动荡的环境要求我们进行预测学习和变化学习。我们必须不断质疑旧的行为模式，寻找新的行为模式。所有的学习都要求我们花费时间去思考，这是我们必须做好的一件事，在竞争激流中我们必须时刻谨记这一点。预测和变化学习能够产生更为

复合化的解决方案，因此也就更需要花费时间。

学习过程

既然学习是如此重要的一个过程，我们就应该了解学习过程是如何发生的，并知道不同的人是如何进行学习的。认真对待学习过程及其不同的方式能够产生独特的效果。也许最著名的学习过程模型就是 Kolb 模型，本文所要描述的也正是这一模型。该模型认为，学习是一个过程，在这一过程中，人们通过经验的转化来创造知识。这一过程与实践经验紧密联系在一起，并假设学习者已经具备某些工作经验或类似的经验，并可以据此来对自己的行为活动进行评价。学习者是否具有开发自己的动机也十分重要，因为动机——学习的愿望——是所有学习的起点。没有这一点，学习就无法真正实现。 Kolb 模型成功地描述了一个成年人的学习过程。图 1.4 对这一学习过程的基本模型进行了描述。

一切源自于经验，源自于我们从经验中学习的愿望。学习的愿望是某种好奇心或渴望的体现，是学习的原始素材。我们还必须花时间思考，花时间去斟酌，可能还要花时间去获取与经验相关的知识。这样，我们就能获得不同的视角，看到事实的各个层面，并将其转化为知识；接着，我们将再一次对其进行领会和理解。在这一阶段，我们通常会有一种“顿悟感”，觉得茅塞顿开。每一个经历过从知晓到理解阶段的人都知道，这两者之间存在着多么大的差异。

通过经验学习还包括一个抽象的概念化过程。这一思考过程实现了知识的再生，并用其来对经验作出解释。下一个阶段是应用。经过了彻底理解和吸收的知识被应用于实践，并在不同的场合得到验证。在应用阶段，知识得到了扩展和深化。

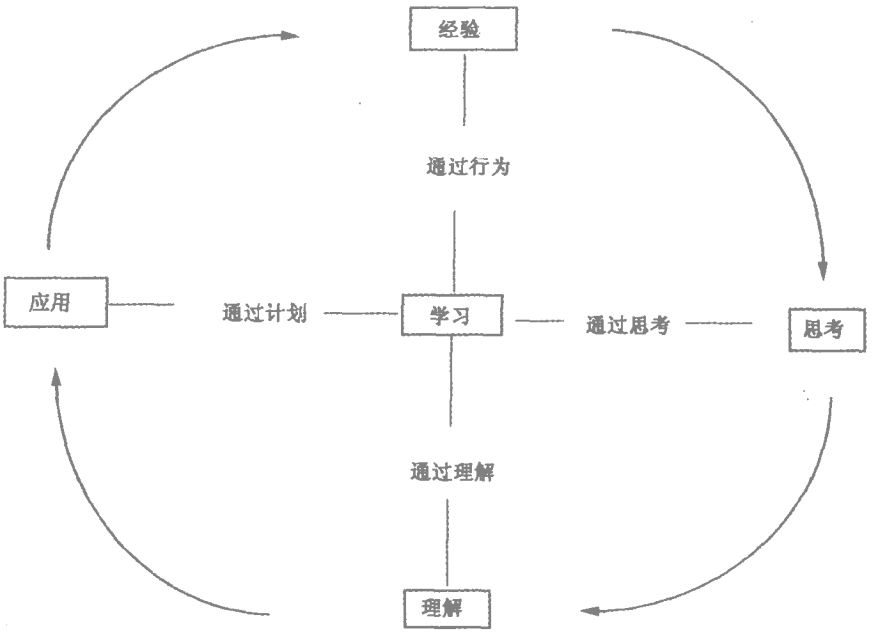


图1.4　学习过程的基本模型

很重要的一点是，我们必须明白学习过程包括所有这些阶段。我们不仅要在行动中学习，还要在理解中学习，不仅要通过知识的获得学习，还要通过知识的扩展学习。我们通过做事来获取经验，并在评估阶段将这些经验转化为知识。稍后，这种知识将在理解阶段得到加工。而在应用阶段，这种知识得到了进一步的延伸。整个学习过程应该有所规划，以便囊括以上所有阶段。

贯穿这些阶段、支撑整个学习过程的是四大要素。第一，我们必须具备学习新事物的愿望，即学习动机。第二，我们必须具有某种本能的理解力、内在的成功潜力以及先前所具备的理解经验。第三，我们必须有勇气去进行试验。第四，在学习过程中，

从某种程度上来讲，“保留文件证明”是很有好处的。这意味着我们必须将学到的东西记住、写下来，或是将它们保存在某种数据库里。这样我们就能够确保在下一次遇到同样问题的时候可以将学到的东西派上用场。图 1.5 描述了这些要素。

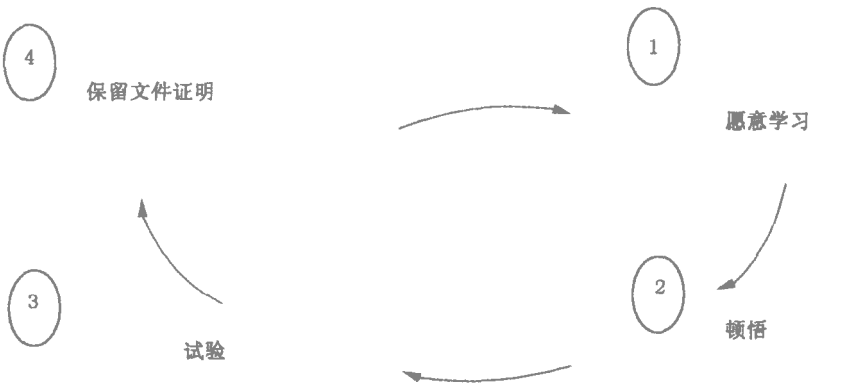


图 1.5　支撑学习过程的要素

同时，我们还必须明白，学习不是一个机械的过程，相反，它是一个非常复杂的创造性过程。先前的经验和态度会对学习产生至关重要的影响。学习不仅仅意味着新信息的采集，因为我们观察到的所有东西都必然要经过以前经验的过滤。有时，先前的经验和态度会成为学习的最大障碍。图 1.6 表明了先前的经验是如何对学习过程产生影响的。

我们在观察世界时，都是从自己独特的角度出发的。我们根据自己的思维过程和独特的参照系建立起一套分析框架，所有这些都会对我们的行为活动和学习方式产生重要的影响。从出生的时候起，我们就开始用一种独特的方式来处理所接触到的东西，这种方式会伴随我们终老——尽管有时候我们并没有明确地意识

需要全本请访问 www.ertongbook.com