

第一章 学习与学习型组织

第一节 学习的定义与学习理论

一、学习的定义

学习最狭义的定义是“我们在学校里所从事的活动”，广义的学习定义则认为我们每个人都不停地“在学校里学习”，学习发生于任何时刻。因此，人们普遍接受的学习定义是：由于经验而发生的相对持久的行为改变。我们可以这样说，行为的变化表明了学习的发生，学习是行为的改变。

广义的学习定义表明，我们无法看到任何人的学习。我们能够看到变化正在发生，但这并不是学习本身。学习是一个理论上的概念，因而无法直接观察到。

在广义的学习定义中，还有以下几点需要说明：

第一，学习包含着变化。从组织的角度来看，这一点有利有弊。人们可以学会好的行为，但也可以学会不好的行为，如持有偏见或限制自己的产量。

第二，这种变化应该是相对持久的。暂时的变化可能仅仅是反射的结果，而不是学习的结果。因此，在学习方面需要把那些由于疲劳或适应性而导致的改变排除在外。

第三，我们的定义关注的是行为，只有行为活动出现了变化，学习才会发生。如果个体仅仅在思维或态度上发生了变化，而行为未发生相应变化，则不能称为学习。

第四，学习必须包含某种类型的经验。学习可以通过观察或直接经验得到，也可以通过间接经验得到（如通过阅读而获得），这其中关键的问题依然在于，这种经验是否导致了相对持久的行为变化。如果回答“是”，我们可以说学习发生了。

二、学习理论

关于学习的理论有许多，这里介绍三种比较有代表性的学习理论。

1. 经典条件反射理论

在经典条件反射理论方面的大量研究是 20 世纪初俄国生理学家伊万·巴甫洛夫进行的，他的研究主要是教会狗听到铃声后做出分泌唾液的反应。

经典条件反射是被动的。当某件事发生时，我们以某种特定的方式进行反应，它可以帮助我们解释一些简单的反射行为。然而，大多数行为，尤其是个体在组织中

的复杂行为，都是主动出现的而不是被诱导出来的，它们是主动自觉的而不是被动反射的。比如，员工准时上班，遇到困难寻找上司的帮助，在没人监督时可能会游手好闲等行为。要想进一步了解这些行为是如何习得的，还应该学习操作条件反射的知识。

2. 操作条件反射理论

与巴甫洛夫的经典条件反射相对照，哈佛大学心理学家斯金纳提出了操作条件反射的概念。操作条件反射理论认为行为是其结果的函数。人们通过学习获得他们想要的东西而逃避他们不想要的东西。操作行为指的是主动或习得的行为，而不是反射或先天的行为。该行为结果是否得到强化影响着这一行为的重复倾向。也就是说 强化物强化了行为 并增强了其重复的可能性。

斯金纳认为行为并不是由反射或先天决定的，而是后天习得的。他指出，在具体的行为之后创设令人满意的结果，会增加这种行为的频率。如果人们的行为得到了积极强化，则最有可能重复这种令人满足的行为。比如 如果奖励紧跟在恰当的反应之后 会最为有效。如果行为不被奖励或受到惩罚 则不太可能被重复。

3. 社会学习理论

个体不仅通过直接经验进行学习，还通过观察或听取发生在他人身上的事情而学习。比如，我们通过观察

榜样 如父母、教师、同伴、电影电视演员、上司等等 而学会了很多东西。这种认为我们可以通过观察和直接经验两种途径进行学习的观点称为社会学习理论。

社会学习理论是操作条件反射的扩展，也就是说，它也认为行为是结果的函数，但它同时还承认了观察学习的存在以及在学习过程中知觉的重要性。人们根据自己对客观结果的感知和定义做出反应，而不是根据客观结果本身做出反应。

榜样的影响是社会学习理论的核心。人们发现榜样对个体的影响方面包括以下四个过程：

(1)注意过程。只有当人们认识到榜样的重要特点时，才会向榜样学习。我们倾向于最受那些有吸引力、反复出现、我们认为重要或我们认为与自己相似的榜样的影响。

(2)保持过程。榜样的影响取决于当榜样不再真正出现时，个体对榜样活动的记忆程度。

(3)动力复制过程。个体通过观察榜样而看到一种新行为之后，观察必须要强化成行为。这一过程表明个体能够执行榜样活动。

(4)强化过程。如果提供了积极的诱因或奖励，将会激发个体从事榜样行为。人们对被强化的行为将会给予更多的注意 学习得更好 表现得更频繁。

第二节 个体学习与组织学习

以上所讨论的学习和学习理论是针对个人而言的。先有个体学习的概念，再有组织学习的概念。组织学习的概念是由个体学习的概念衍生而来的。所谓组织，是指两个或两个以上的人通过有计划的协作所组成的为达到共同目标的一个正式结构。现代社会正是由大到国家和国家集团，小到社区和家庭的千千万万个不同规模和类型的组织构成。不难理解，我们从小就在组织中学习，可是我们基本上不是在从事组织学习，更谈不上建立学习型组织。

每个人都在学习的组织却不能等同于组织学习。最明显的区别在于学习的主体不一样。组织学习是将组织这个整体作为学习主体看待的。正是做了这样的理解，我们才发展出类似“集体思维”和“团体智商”这样的概念。

简单地说，组织学习是指一种活动。对于组织学习这种活动，这里列举一些从内容、过程、结果等方面进行不同的描述：

——组织学习是指通过更先进的知识和更深入的理解来改善活动的过程。

——在处理信息的过程中，如果一个组织潜在的行

为发生了变化，我们就说这个组织是在学习。

——组织是通过将历史推论结果纳入常规行为的过程来学习的。

——组织学习是通过共享信息、知识和精神模式形成的……并建立在过去的知识经验即记忆的基础上。

最早提出组织学习概念的是美国哈佛大学教授阿吉瑞斯。1977年他在《哈佛商业评论》上发表《组织中的双环学习》一文，首次提出并初步定义了“组织学习”的概念。1978年他与舍恩合著的《组织学习：一种行动透视理论》一书正式界定了“组织学习”的概念，并划分了“组织学习”的类型。

适应性学习是组织学习的起步阶段。单环学习是这种学习的主要方式。单环学习只有单一的反馈环，当发生错误时，组织按照过去的常规和当前的政策、规范对错误进行修改。修改行为不触动组织规范本身，有关产品质量、销售额或工作绩效的规范等保持不变。这种学习是在一系列被承认和被理解的限制下进行的，这些限制反映了组织对其环境和自身的假定。

创造性学习是组织学习的发展阶段。这种学习能够对组织规范进行探索与重建。当组织在学习时，由于只注意效果而与规范本身产生冲突时，为了解决这种冲突，组织的管理者首先必须对冲突本身有所认识；其次，组织的管理者必须探索、寻求如何解决冲突；再次，他们的探索结果集中于重建组织规范，与这些规范相联系策略

和假定也需要重新制定；最后组织需要将这些重建的规范和假定等都植根在组织的映像和图景之中。这就意味着，在这样的组织中，组织成员已经培养起一种对组织本身批评的态度，并且组织成员具有意愿和能力改变以往既定的一系列规范。创造性学习充分体现了学习的本质意义。

第三节 学习型组织

一、学习型组织的定义

以上我们讨论了组织学习的过程、内容和结果。在对组织的具体分析中，我们看到，任何组织都在从事一定的组织学习活动，不管其是有意还是无意，学习的内容是多还是少。组织管理学家戴维·K·赫斯特把刚刚诞生的、小规模现代组织比作原始的“猎人社会”。他说处于这一时期的组织注重学习各种东西——学习掌握高难技术，学习对不同顾客的要求做出反应，学习筹措幼年企业发展所需的资金，等等。赫斯特把这个阶段的组织称为“非正规的学习型组织”。这样的比喻有助于我们了解组织学习与学习型组织的关系，组织学习活动发生在组织的各个层次、各个阶段。组织学习是一个组织成为学习型组织的必要条件。然而，“正规”的学习型组织还有其他许多素质要求。

1. 基于知识角度的学习型组织定义

工业经济时代工作不过是命令与执行，知识经济时代工作的性质将以知识与学习为标志。一般地，知识的概念可以用“5W1H”来描述，即：“知道是什么(know-what)”、“知道为什么(know-why)”、“知道怎么做(know-how)”、“知道是谁(know-who)”、“知道什么时间(know-when)”、“知道什么地点(know-where)”。

从知识的角度给学习型组织下的定义有多种表述，哈佛商学院教授戴维·A·加尔文的定义是：“学习型组织是一个能熟练地创造、获取和传递知识的组织，同时也要善于修正自身的行为以适应新的知识和见解。”

2. 基于五项修炼的学习型组织定义

美国麻省理工学院教授彼得·圣吉博士关于学习型组织的研究不是描绘学习型组织如何获得和利用知识，而是告诉人们如何才能塑造一个学习型组织。

彼得·圣吉以他的老师佛睿斯特 1965 年发表的一篇著名的《企业的新设计》论文为基础，在 20 世纪 80 年代初，汇聚了一群杰出的企业家至麻省理工学院，精心研究，融合了其他几项出色的理论、方法与工具，发展出自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习和系统思考五项修炼的学习型组织模型。

基于该模型，可以对学习型组织作如下定义：“所谓

学习型组织，是指通过培养弥漫于整个组织的学习气氛，充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平化的、符合人性的、能持续发展的组织。这种组织具有持续学习的能力，具有高于个人绩效总和的综合绩效。”

这里简要说明一下组织的有机性与柔性的概念：

有机的组织，工作多运用多功能、跨等级的团队来进行（组织正规化程度较低，信息自由流动，不仅有横向的，还有纵向的双向沟通），员工参与决策程度较高，即分权化。

组织的柔性是指在组织结构上不设置固定的和正式的组织，而代之以一些临时性的、以任务为导向的团队式组织。借助组织结构的柔性化，可以实现企业组织集权化和分权化的统一，稳定性和变革性的统一。

二、学习型组织的特征

建立在彼得·圣吉提出的五项修炼的基础上，许多学者对学习型组织的主要特征进行了概括。一般地，我们可以认为学习型组织具有如下八大特征：

1. 组织成员拥有一个共同的愿景

组织的共同愿景，来源于员工个人的愿景而又高于个人的愿景。它是组织中所有员工共同愿望的景象，是他们的共同理想。它能使不同个性的人凝聚在一起，朝

着组织共同的目标前进。

2. 组织由多个创造性团队组成

在学习型组织中，团队是最基本的学习单位，组织所有目标都是直接或间接地通过团队努力来达到的。

3. 善于不断学习

这是学习型组织的本质特征。一是强调“终身学习”即组织中的成员均能养成终身学习的习惯，才能形成组织良好的学习氛围，促使其成员在工作情景中不断地学习；二是强调“全员学习”即组织中的决策层、管理层、操作层都要全身心投入学习；三是强调“全过程学习”，即：学习必须贯彻于组织系统运行的整个过程之中；四是强调“团体学习”即不但重视个人学习和个人智力的开发，更强调组织成员的合作学习和群体智力的开发。学习型组织通过保持学习的能力，及时铲除发展道路上的障碍，不断突破组织成长的极限，从而保持持续发展的态势。

4. “地方为主”的扁平式结构

传统的企业组织，通常其内部组织机构示意图是金字塔型的，从最上面的决策层到最下面的操作层，中间隔着许多层次。这样的体制，机构重叠，效率不高，且容易产生官僚主义。决策层与操作层不能直接互通信息，不能

互相学习 不利于建立“整体互动思考模式”不能使企业协调地高效运转。而学习型组织转变了企业组织的组织结构，它尽最大可能将决策权下放到离最高管理层或公司总部最远的地方，即决策权往组织机构的下层移动，让最下层单位拥有充分的自决权，并对产生的结果负责，从而形成以“地方为主”的扁平化组织结构。

5. 自主管理

学习型组织理论认为，“自主管理”是使组织成员能边工作边学习，并使工作和学习紧密结合的方法。通过自主管理，可由组织成员自己发现工作中的问题，自己选择伙伴组成团队，自己选定改革进取的目标，自己进行现状调查 自己分析原因 自己制定对策 自己组织实施 自己检查效果，自己评定总结。团队成员在“自主管理”的过程中，能形成共同愿景，能以开放求实的心态互相切磋，不断学习新知识，不断进行创新，从而增强组织快速应变、创造未来的能量。

6. 组织的边界将被重新界定

学习型组织的边界之界定，建立在组织要素与外部环境要素互动关系的基础上，将超越根据职能或部门划分的“法定”边界。

7. 员工家庭与事业的平衡

学习型组织将努力使员工丰富的家庭生活与充实的

工作生活两者相得益彰。

8. 领导者的新角色

在学习型组织中，领导者是设计师、仆人和教师。领导者的设计工作是一个对组织要素进行整合的过程，它不只是设计组织的结构和组织政策、策略，更重要的是设计组织发展的基本理念；领导者的仆人角色表现在他对愿景的使命感，他自愿地接受愿景的召唤，领导者作为教师的首要任务是界定真实情况，协助人们对真实情况进行正确、深刻的把握，提高他们对组织系统的了解能力，促进每一个人的学习。

关于学习型企业，有的学者把其特点简要概括为六点：①精简；②扁平化；③有弹性；④不断自我创造；⑤善于学习；⑥自主管理。

彼得·圣吉提出的五项修炼，明确地揭示了学习型组织的真谛。即：学习一方面是为了求得企业的生存与发展，使企业组织具备不断改进的能力，提高企业组织的竞争力；另一方面学习更是为了实现个人与工作的真正融合，使人们在组织内由工作体现出生命的意义。

三、学习型组织与中国传统文化

学习型组织的理念与中国传统文化有着很深的渊源关系。圣吉一直致力于将东西方古老智慧的结晶和最新的管理科学融合。他对老子的领导哲学尤为推崇；而他

所提出的五项修炼,有许多与儒、释、道三家思想又非常相近。

中国传统文化博大精深、源远流长。从历史上讲,中国文化经历了三次大的发展:一是中国文化的独立发展,以先秦诸子百家为代表;二是佛法东渐后,中国文化与印度文化交融,以宋明理学为最高成就;三是近、现代国门洞开,中西文化互相交融,这一过程仍在继续。中国传统文化层面丰富、异彩纷呈,其哲学源头皆可溯至先秦诸子百家,但就大的体系而言,公认的有儒、释、道三大家的文化体系,而其文化特征可概括为“道、德、仁、义、礼、信”等,对管理影响至深的则是儒家和道家思想。

1. 儒家思想的文化特征

儒家思想发端于春秋末年的孔子,经过孟子、程颢、程颐、朱熹、陆象山、王阳明等人的继承和发展,内涵丰富,特色独具。从汉武帝独尊儒术之后,儒学被历代统治阶级所推崇。因而儒家管理思想在整个社会经济管理意识和管理行为中一直占据主导地位,积淀十分深厚,影响特别远大。儒家文化学说是一个相当庞大的体系,就其对管理方面的影响来说,其核心内容主要表现在以下几个方面:

(1)以人为本 讲究仁爱之心。

(2)以德为主 强调个人品质 强调人格理念 强调价值取向。

- (3) 修身意识 强调人为。
- (4) 强调中庸 讲究秩序 以“和”、“整体”为原则。

2. 道家思想的文化特征

除儒家思想以外，道家思想是中国传统文化的重要组成部分。道家思想对中国从古至今的政治、科技、文化、艺术等方面都有着深刻的影响。李约瑟指出：“道家有一套复杂而微妙的概念。”它是中国后来产生的一切科学思想的基础。”从文化源流看，道家思想与其他哲学流派合流，甚至互用、互补，中国历代统治者的治国之术，多是“内用黄老，外示儒术”。

道家文化，公推老子、庄子及其著作为代表。其核心和精华是朴素辩证法。其中，对立统一、运动发展的观点是中国传统文化的精要所在。其特征是：

- (1) 把握事物的本质规律。
- (2) 有无相生的思维方式。
- (3) 价值判断的非绝对性。

3. 中国传统文化与学习型组织的共通之处

根据对中国传统文化特征的分析，中国传统文化包含了许多十分有益的内核，这些内核正是学习型组织所要推崇的。它们至少在以下四个方面是共通的。

- (1) 中国传统文化与学习型组织均重视人的因素。中国文化的首要特征是，以人为本，而学习型组织也

是强调以人为核心。

(2) 中国传统文化与学习型组织均注重学习、不断修炼。

注重学习、不断修炼是学习型组织的主旨，也是中国传统文化的精要。以人为本，强调人的因素，但并不只是把人作为一种生产要素，而是真正把人作为主体，强调其内心的修炼、超越、升华，这一点是学习型组织与中国传统文化不约而同之处。

(3) 中国传统文化与学习型组织均重视团体和协作。

学习型组织认为组织的竞争力的提高关键在于团体智慧的提高。为什么个人的智商在 120 分以上，而整个组织的智商只有 60，原因在于传统的组织只是把团体看成一些个体的简单组合，而没有真正发挥整体组织团队学习的威力，因此，学习型组织特别强调团队学习的修炼。要不断通过演练“学”而时习之，提高团队学习的技巧，提高整个组织的智商。中国传统文化视人为团体的一分子，人不能脱离团体而独立存在；注重整体间人与人的交往，注重团结，重视和谐，团体的成员必须有团结精神，能热爱祖国，以共谋团体成功。

(4) 中国传统文化与学习型组织均注重自然之“道”，要求遵循系统法则行事。

学习型组织的观念认为，工业革命以来，人类分制自我与孤立自我的力量愈演愈烈，农业革命和后来的工业革命加深了专业化程度，加深社会的分化，更加深了人类

思想的割裂。以致于我们不仅置外于自然，而且认为有权主宰自然。而这种孤立人与自然，逆自然之“道”的道路已经走到了尽头，根治当今世界种种弊端的良方是学习型组织提出的“系统思考”法则。即要把握自然之本、人本身之本，从事物的本原出发，把人与自然融为一体，不要再分割人本身了。这种注重自然之“道”的理念，确实始终是中国传统文化的根，中国传统文化确实是注重“道”的思想的。人不能逆“道”而行，必须顺应自然。效法“自然”，效法“自然”的管理是管理的最高境界。

四、学习型组织与企业文化建设

1. 企业文化的定义

文化通常是指人民群众在社会历史实践过程中所创造的物质财富和精神财富的总和。它是一种历史现象，每一个社会都有与其相适应的文化，并随着社会物质生产的发展而发展。

企业文化主要指企业的指导思想、经营理念和工作作风，包括价值观念、行为准则、道德规范、文化传统、风俗习惯、典礼仪式、管理制度以及企业形象。它既包括思想和精神方面的内容，也包括社会心理、技能、方法和企业自我成长的特殊方式等各种因素。

2. 企业文化的要素

(1) 共同价值观。

共同价值观是指企业组织或群体成员分享着同一价值观念。价值观是任何一种企业文化的基石。它作为企业哲学的精髓，使企业所有的员工有一种奔向共同愿景的意识，也给他们的日常行为提供了指导方针。

(2) 行为规范。

规范是指企业群体所确立的行为标准。它们可以由组织正式规定，也可以是非正式形成的。企业组织为了做到别具特色，需要规范自己的行为，影响组织的决策与行动。企业组织的高层管理就是要开发与培育企业的文化，按照所期望的方式影响组织成员的行为。

(3) 形象与形象性活动。

形象是指可以表达某种含义的媒介物的客体或事件。文化形象是表达有关基本文化与哲理的含义。在企业组织中，形象也用来表示组织的共同信念、价值与理想。在企业组织里，常被采用的形象与形象性活动有：一是组织的创造人与最初的企业使命。组织创造人个人的风格与经历可以形成极好的象征；二是现代化的角色。利用现代化的形象，改变企业组织原有的形象；三是形象性活动。企业的管理人员利用大量的时间从事某种可以影响文化的活动，改变或提高企业的形象；四是重新设计组织机构或部分组织机构。为了改变或加强企业成员共享的价值观，企业可以根据形象的需要，设立专门的销售服务或产品开发部门，或在特殊的市场上设置专门的机构，扩大影响。