
Building the Learning Organization

Achieving Strategic Advantage
through a Commitment to
Learning

第1章

学习型组织的兴起

过去 10 年里，经济、社会、科技迅猛发展，我们的工作环境也随之发生了显著的变化。这些变化来得这么快，再加上愈演愈烈的竞争，让那些在 20 世纪兴盛一时但是头脑简单的恐龙型组织透不过气来。适者生存，要活下来，只能变成学习能力最强的组织。（Kline&Saunders, 2010; Frappaolo, 2006）。

哈里森·欧文（Harrison Owen）在《骑虎难下：在变革世界中经营》（*Riding the Tiger: Doing Business in A Transforming World*, 1998）一书中写道：“曾经公司的首要任务就是制造产品、获取利润。现在它有了更重要的任务：转变成一个有效的学习型组织。这并不是说，利润和产品不再重要了，而是没有持续的学习，就无法产出利润和产品。”（p.1）如果一个组织不通过快速有效的学习来适应环境的持续变化，它将会消亡。

简言之，外部变化让组织要么适应它，要么灭亡。在 21 世纪里，只有那些能熟练驱动变革、让自己变得更加智慧的企业才会成功。行动学习先驱雷格·瑞文斯（Reginald Revans, 1983）说过：“内部学习必须等于或大于外部变化，否则企业就面临死亡。”企业只有具备更多的知识、更好的灵活性、更快的速度、更强大的实力和学习能力，才能更好地应对新环境、服务要求更高的客户、管理

更聪明的知识型员工。

学习型组织必然成功。能更快学习的组织将能更快适应环境，在全球范围取得显著的战略优势。学习型组织能够在组织的各个层面——员工、团队、系统——发挥出集体智慧。这种能力，再加上更好的组织状况、技术、知识管理、员工授权，能让组织把竞争对手远远甩在后面。

我们现在来看一下导致经济环境改变、工作场所改变、员工和客户改变，迫使企业持续学习或面临消亡的八大驱动力：

- (1) 全球化以及全球经济；
- (2) 技术和互联网；
- (3) 工作场所的巨大转变；
- (4) 顾客的影响力上升；
- (5) 知识和学习作为主要组织资产出现；
- (6) 员工的角色职责不断变化；
- (7) 工作场所的多元化和流动性；
- (8) 加剧的变革和不确定性。

企业必须理解并利用以上每种驱动力，才能转变成学习型组织。接下来，我们简要探讨一下每一个驱动力。

驱动力1：全球化与全球经济

我们已经进入全球化时代。我们变得越来越全球化，价值观和做事方式日渐趋同。越来越多的人在为跨国企业工作。全球化让我们强烈地体验到经济对比和社会差异，重新审视彼此的利益和承

诺，感受价值观和品位的碰撞，接受新的挑战 and 机遇。我们很容易就能与世界各地的人进行沟通，因为我们共享一门全球语言（英语）和一个全球通信媒介（电脑和互联网）。我们随处都能感受到市场的全球化。请思考以下数据。

2010 年，美国企业的海外投资额超过 4 万亿美元，雇用了超过 2 000 万名海外员工（Jackson, 2010）；超过 10 万家美国企业参与了价值超过 2 万亿美元的全球创投项目。例如，麦当劳在 120 个国家经营着 3 万家餐厅，每天服务超过 5 800 万人。可口可乐公司在日本的收益比美国还多。另外，美国音乐产业价值 300 亿美元的利润中有超过 70% 来自美国以外地区，电影票房也取决于全球观众的口味。

与此同时，有十分之一的美国制造业是外资企业并雇用了 400 万美国人。三菱美国是美国第四大出口商，丰田的汽车销量比任何一家美国汽车制造商都多。目前在美国的外国投资已经超过了 5 万亿美元。事实上，超过三分之一的美国经济增长得益于出口，它为超过 1 100 万美国人提供了就业机会。在 2010 年，美国各大学颁发的工程学、数学和经济学博士学位有超过一半授予了外国公民。

在全世界，越来越多公司（例如诺基亚、施乐、摩托罗拉、本田、三星、微软）的产品生产和销售都不在自己国家。比如，佳能公司有超过 70% 的员工不在日本工作。我们几乎无法判断一家公司是法国公司、日本公司、瑞典公司还是美国公司了。在很多海湾国家，外国员工数量比本国居民还多。

全球金融市场每天 24 小时开放，商贸、金融、产品和服务领域都出现了各类全球性标准和规定。

技术的发展、电视的普及、全球贸易和日益便利的旅行，促进

了世界各地人们的交流。不管是在波士顿、曼谷，还是在布宜诺斯艾利斯，人们看相同的电影、阅读相同的杂志，跳相同的舞蹈。我们有共同的品位，都吃汉堡、比萨、墨西哥卷，穿牛仔裤，逛迪士尼乐园，听摇滚音乐和看电视。说英语的人越来越多，150多个国家近20亿人口把英语作为母语或第二语言。全球媒体、电脑和商务沟通都使用英语，它所携带的文化和社会价值观也同时得到传递。最后，每年搭乘各国飞机航班的乘客超过10亿。

全球经济反过来推动了跨国公司的组建，这些公司把整个世界作为自己的市场来运作。这些企业有着全面的整合能力，在跨国层面开展协作和竞争。跨国公司凸显出自身跨多个国家运营的能力。它们在全球获取人力资源、资本、技术、设施和原材料。它们对当地文化极其敏感，极其重视当地员工、客户和与之相适应的运作模式。当一家企业建立起全球企业文化、战略、组织结构，在全球运营和使用人才时，它就全球化了。

尽管一些行业（尤其是电信、电子和计算机、金融和银行、运输、汽车、制药、石油和生物技术行业）的全球化会先于其他行业，但是现在，所有行业都出现跨国公司了。顾客在购买需求，包括质量要求和价格承受能力，都日渐趋同，这带给企业全球化的巨大契机和压力。在本国规模最大、市场占有率第一已经不够了，企业不能只在本国竞争，需要走出去。全球化的思路和运作将会是企业 在 21 世纪生存和增长的关键。

驱动力2：技术和互联网

欢迎来到新工作场所，这里到处使用计算机、信息技术和远程培训。在1990年，阿尔文·托夫勒（Alvin Toffler）写道，离开

了计算机，发达的全球经济和技术先进的工作场所连半分钟都运转不了。现在可能只能运转 10 秒钟了。然而如今最好的计算机和 CAD/CAM 系统在两年后都会被淘汰掉。工作场所对技术进步和创新的要求越来越多。

我们已经在应用各种技术，比如智能手机、移动电话、云计算、光电工程、DVD、信息高速公路、局域网（LANs）、广域网（WANs）、群组软件、虚拟现实和虚拟教室等。工作场所中的电脑从大型机逐步升级成台式机、笔记本，然后到掌上电脑。企业运营在很多地方依靠计算机生成的自动功能和定制功能。这些技术帮助我们管理数据洪流，让我们能够学得更快，以推动组织应对飞快的变化。谁能够在全球经济中第一个得到信息、接触到客户、满足客户需求，谁就胜出。所以，技术确实可以是一个巨大优势。

技术对组织的影响

技术对组织、管理和学习的影响令人难以置信。而且它的影响才刚刚开始。新技术的兴起和应用会把工作世界彻底翻转。因为技术，组织会朝虚拟而非实体发展。因为技术，人们会与吉隆坡的客户有着更紧密的联系而不是和办公室另一头的同事。技术，而非工作本身，使学习变成了企业的重要任务，如佐波夫（Zuboff，1988）所说的那样，学习已经变成了“新的劳动形式”。

随着技术的发展，经理人越来越需要管理知识而非人员。技术改变了员工的学习内容、学习方式和学习目的。员工现在需要通过自主式学习来培训自己。工作场所中的学习不再以课堂授课形式，在固定时间和固定地点，为了未来某一天的需要而开展。相反，现在的学习根据具体需求，及时地在有需要的地方进行。技术已经使工作重组，接下来，它将迫使负责员工发展的管理人员创造

出更加灵活、快速的学习和绩效解决方案（Waddill & Marquardt, 2011）。

在我们居住的世界里，虚拟现实和互动多媒体技术将会变成家常便饭。云计算、智能手机和连接世界各地的无线网络是我们日常生活的一部分。人工智能技术（基于专家的系统、基于知识的系统、能理解人类和自然语言的用户界面、传感技术、基于知识的模拟技术）将会普及。智能辅导系统将以学习者为中心，按照他们自己制订的进度提供指导。个性化的数字助手、电信和网络技术的进步、群组软件、桌面视频会议和协作软件 / 群组系统技术在当今的工作场所中无处不在。

技术的发展还在持续加快，影响面持续扩大。要弄清楚它的应用潜能和未来方向真是伤脑筋的事。我们来看看技术已经发挥出来的威力。

数据传输已经高度可靠、随时随地、简单易用且负担得起。超导传输线的数据传输速度最高是光纤网络的 100 倍：一根线路每秒能传输 1 万亿字节的信息，足以在两分钟内将美国国会图书馆的全部内容发送完毕。

神经网络使计算机智能变得更加先进，它们利用联动“推理”，依靠模式化连接来储存信息，因此能够利用自己的逻辑来连续处理复杂的问题和指令。专家系统是人工智能的一个应用分支，它们开始通过模拟专家的思考流程来解决各种问题。

互联网是我们生活中新添的最神奇的变革技术之一。它的普及之快，是商业世界罕见的。20 世纪 80 年代早期，相互连接的电脑数量不到 1 000 台，今天这个数字超过了 20 亿台，而且越来越多的搜索在智能手机上完成。

内部网络正迅速迎头赶上，其用户的增加是电子商务的四倍，

几乎所有公司都有内部网络。随着内部网络站点的持续升级，新的应用功能也陆续出现。例如，参加由培训师主导的、有在线信息配合的远程实时培训，如今，所有企业都认同。在制定 IT 策略时，需要同时考虑内部网络和互联网。

一些新的高科技学习方案被称为“自书本发明以来最强大的学习工具”。有了虚拟现实，我们的大脑不再受外界干扰，可以专注于强大的感官刺激（源于一个声光矩阵），让想象力感受巨大的震撼。

技术作为产品的一部分和国民生产总值的一部分，它的比重正在加大。从航空航天到先进的工业系统、再到汽车领域都是这样。一辆汽车的价值近 30% 来自它的电子设备。计算机服务和电脑软件市场价值已经超过 9 000 亿美元，比 4 年前增长了 50%。信息技术预期将成为未来很多重要的产品、服务和流程的基础。

最新的技术进步是云计算，共享服务器能通过云计算为计算机和其他设备提供所需资源、软件和数据，就如同电网一样。云计算由广泛采用的虚拟化技术、自助式架构和效用计算自然演进而来。利用云计算，我们可以获取消费者的详细信息，而消费者却无须具备云知识或掌握云技术。

最后，大量技术应用到家庭和办公室，包括：

- 通过数字化和压缩技术把电视、电信和电脑一体化。
- 通过综合服务数字网线（ISDN）、光纤和蜂窝无线电设备，降低电信成本，提升服务的灵活性。
- 通过利用无线电通信和微型技术提升便携性（手机、相机、麦克风和高分辨率显示器）。
- 新型微芯片和先进软件带来更大的处理能力。

- 功能更强大且界面友好的软件，让个人能容易地制作和交流素材。

新技术的前景

高新技术的商品化为研发新一代信息交互产品提供了良机。例如，英国电信公司认为未来的便携电话可以安装在人的耳朵里。同样，在一只眼睛旁边安装一块放大镜，可以让人在聊天的同时快速浏览网络上的图片或数据。

未来的技术将能辨识我们的声音并且拓展我们的感官。它能模拟复杂的现象——天气模式、股市崩盘、环境危害，以任何人都承受得起的价格来解决问题并预测结果。计算机或计算机网络将变得越来越普及，因为它们会作为配件植入很多地方。在需要时，这些配件可以重新设置。计算将被描述成仿佛具有自然的复原能力和生物体的精致构造。过不了多久，通过一份详细的基因分析报告，医生就能帮助病人知道自己面临哪些健康风险（Venter, 2007）。

要预知技术对工作、员工和工作场所的影响，需要抓到和理解关于技术的新想法和新应用。这将帮助我们利用技术来加快工作场所中的学习速度和知识管理速度。在第7章，我们将讨论技术如何能够加快学习的速度和质量，同时帮助我们更好地管理知识。

驱动力3：工作场所的巨大转变

工作场所一直在经历巨大的转变。员工不再限制在办公室办公。企业相互合作，也相互竞争。顾客扮演监管者的角色，对服务做出规定。同事间合作紧密，但从来都不见面。企业的首席执行官

是兼职的，门卫却是全职的。企业如果有总部，总部员工只占员工总数的 1% 还不到。

20 世纪 80 年代，企业开展质量管理，90 年代，企业开展流程再造，21 世纪，巨变又发生了。企业已经从注重减少瑕疵产品，优化业务流程，转向追求全新的工作方式，以应对川流不息的变革。在全新的工作方式下，日常工作被重新规划、设计，或者重组以提高绩效。将工作切成小块的做法即将终结。相反，员工将形成团队，从始至终负责关键的业务流程。企业如果不能跟上变革步伐，快速调整工作方式，就不得不将关键工作流程从头开始推倒重来。

基于核心竞争力的组织架构

企业必将专注于其擅长的业务，并以此为中心进行架构。因此，企业将以核心竞争力为基础，而不是以产品或者市场为基础进行架构，并将次要的工作分配给临时工或者合同工。企业组织架构的发展应该以自治团队和战略联盟为轴心。以战略联盟为轴心的组织会是虚拟组织——由独立公司、供应商和消费者组成的临时网络，甚至是由信息技术连接起来的竞争对手，它们共享技能，平摊成本，并交叉进入对方的市场。举一个例子，产品制造商可能依靠产品设计机构做推销。

前面描述的信息技术进步正在提供更快速的数据传输、更大的存储空间、更为强大的计算机处理能力以及更加清晰但却又更错综复杂的用户关系。这些创新将会让分权组织获得更多的控制权，同时确保信息流通畅，从而给本地管理者实质性的决策权。因为这种技术，企业将会变成群聚组织或者是无固定结构的组织。组织里的人员分散在各地（往往在家里办公），员工们因为特定的项目，通过

电子设备聚集在一起，工作结束以后，则将项目组解散。越来越多的组织的架构会变成由尽可能少的全职员工为核心，然后聘用独立的专业人士为核心小组提供支持。

随着越来越多的企业意识到关键资源并非资金、人员或者设备，而是知识、信息和想法，它们看待组织的角度开始更新。世界各地的企业开始采用新的架构，创建一体化组织，建立全球网络，精简总部办公室。企业开始变得更具有流动性，不断改变其规模、形态和设置。

共同进化和虚拟模型

看待组织的新角度基于共同进化概念：通过与直接竞争对手、客户以及供应商合作，一个企业可以开拓出新业务、新市场和新产业。企业必须看到自己是大环境——商业生态系统的一部分，在这个生态系统里，企业不是单打独斗，而是和众多参与者共同发展。共同进化与传统的竞争概念不同。在竞争关系中，企业只利用其自身的资源，不会借力于他人来发展自己。在全球市场中，企业应该充分利用其他参与者来获得能力、创新和资金。这样“集大成”的企业将有可能成为世界级的竞争者，用更快的速度、更强大的动力、更尖端的科技，牢牢抓住转瞬即逝的机会。

20世纪20年代，皮埃尔·杜邦（Pierre DuPont）和阿尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）提出了用来管理复杂大型企业的分权原则，这是一次重大的企业结构创新。下一个创新可能就是虚拟公司了。虚拟公司既没有总部办公室，也没有组织结构图；没有层级制度也没有垂直管理。不同公司的工作团队在一起做工作，完成任务后解散。

表 1-1 总结了如何从传统的官僚式结构向网络式结构转变。

表 1-1 组织结构转变

组织维度	过去	现在
关键任务	体力劳动	脑力劳动
关系	上下级关系	平等关系
等级	多	少
结构	职能型	跨部门团队
界限	固定	灵活
竞争驱动力	垂直整合	外包和联盟
管理风格	独裁式	参与型
文化	顺从	承诺和结果
人员	单一	多样
战略重点	效率	创新

驱动力4：顾客的影响力上升

客户将对企业战略与运营方式的设定产生更大的影响。客户——而并非员工——将成为领导层的关注点，企业的头等大事。在全世界，消费者将会不断推高质量、多样性、定制化服务、便利性、时间以及创新等方面的标准。他们也将加快企业向海外市场拓展的步伐。企业别无选择，必须在世界各地吸引客户、招聘雇员、搜罗资源、吸纳新技术、找寻新市场和合作伙伴。

对质量的新要求、不断变化的品位和全球时尚，以及越来越短的产品生命周期，正迫使企业建立新的全球合作伙伴关系和联盟。新兴的小众市场、各种新兴产业、放松管制、对市场份额的争夺、本土企业的激烈角逐，使得企业要想生存，就得国际化。

全球通信和市场营销使得消费者了解到更多的产品和服务。而全球性竞争也为消费者提供了更加多样化、高质量的选择。这两股力量相加，又催生出新的消费需求和偏好。现在，消费者能够选择符合他们标准的产品和服务：

- 成本：什么是最便宜的、最经济的。
- 质量：达到甚至超过预期。
- 时间：能尽可能快地获得。
- 服务：舒心、周到、现成，产品易修易更换。
- 创新：新颖，超乎想象。
- 定制化服务：量身定做，满足特定需要。

客户获取以及使用信息的能力越来越强；客户之间的联系也变得日益紧密，他们理解自己的文化，并且为自己的背景感到自豪。

简言之，在这个消费者拥有选择权和绝对力量的世界里，企业必须接受并适应这个惊人的新现实——提供拙劣服务，很快会让企业而非顾客尝到苦头。（Fornell，2007）

驱动力5：知识和学习作为主要组织资产出现

技术和全球化已经带来了知识型经济。目前，知识工作者的数量已远远超过产业工人数量，比例达到了4：1。劳动力已经从“体力”生产转变为“脑力”生产。持续的学习和知识为创造财富提供了重要的原材料，同时也是企业和个人能力发展的源泉。

各国的财富将越来越取决于知识型的高科技产业，比如生物科技、医疗、环境产品和服务、旅游及酒店、通信、电脑软件及应用、金融服务以及娱乐等行业。这些都是竞争力极强的全球化产业。在竞争中，哪怕只是在创新和知识方面保持几个月的领先优势，都关系到企业的生存。信息——经人脑处理后转变为知识，然后经过整合，再转化成智慧——突然之间变成了世界上最重要的资

源。知识将在未来世界扮演重要的角色，而过去，占据此等地位的是人力、矿产和能源。

知识的重要性

知识已然成为企业越来越重要的组成部分，其重要性已经超过了资金、市场地位、技术或者其他企业资产。人们把知识看作是企业经营过程中用到的主要资源。一个企业的传统、文化、技术、运营、系统以及生产流程无不以知识和专门技能为基础。想要通过提高雇员能力来实施各种改善，从而为客户和消费者提供高质量服务的话，知识是其中不可或缺的一个因素。产品和服务更新需要知识，改变系统和结构需要知识，沟通问题的解决方案也需要知识。在这个新知识经济时代，形形色色的企业里的每一个员工，不论级别，都将面临挑战，他们要开拓知识，为他们的新想法承担责任，尽可能地追求更高的知识高度。而领导者的职责将是创造一个能让员工提升知识并付诸行动的环境。

世界的每一个角落都在不断创造知识，全球的知识量每两到三年就能翻一番。体现科学知识不断增长的一个指标是科学期刊的发展速度。世界上最古老的两本科学期刊诞生于17世纪中期。到1750年，科学期刊数量上升至10种，到1800年，数量大约是100种。如今，期刊数量已经超过10万种。

脑力正成为企业最宝贵的财富，它为企业在市场上创造了竞争优势。要能找到它并且利用它，对我们来说是一个挑战。如托马斯·斯图尔特（Thomas Stewart，1991）在20多年前所说，脑力对于商业来讲正变得越来越重要。每一个企业都越来越依赖知识——专利、加工、管理技能、技术、客户及供应商信息和经验。企业所拥有的这些知识可以用来创造差异化优势。换句话说，“企

业里每个人的知识总和赋予你在市场上的竞争优势”。

新的经济并不存在于技术之中，既不在微型芯片中也不在全球通信网络中，而是在人类的大脑中。琼康克（Junkunc，2009）曾指出专业知识是创业活动成功的核心要素。

工作即学习

工作和学习现在越来越一体化了。佐波夫在其 1988 年的经典之作《智能机器时代》中写道，“定义学习的行为和定义高效的行为是同一种行为，两者之间完全一样。学习是富有成效的活动的核心。简单来说，学习就是一种新形式的劳动”。因为新的全球经济以知识和创新为基础，所以工作和学习便出现了融合。当你在做脑力工作时，你就会学习。因此，如果你想有效地完成脑力工作，那你必须时刻保持学习。学习已经变成了一种伴随一生的挑战，也变成了一个持续一生的过程。

在新经济时代，学习是工作中的一个重要组成部分。无论是设计新的多媒体应用的软件工程师、负责统筹规划的银行经理、评估客户市场的咨询师、创立新公司的创业者，还是在社区大学建立起实验课题的助教，都是如此。我们现在正处于知识工作者的时代。在 21 世纪的初期，美国四分之三的工作岗位都需要创造或处理知识。知识工作者已经发现，持续学习已不仅仅是求职的前提，而是一种主要工作形式。在 21 世纪，学习的确已经成为一种新形式的劳动。

驱动力6：员工的角色职责不断变化

随着社会从工业时代迈进知识时代，岗位要求也在发生变化。在我们当前所处的知识时代中，生产所涉及的脑力劳动比体力劳动

多。员工在过去需要重复性技能，而现在需要知道如何处理突发和意外状况；过去依赖于记忆力和事实，而现在靠自发性和创造性；从规避风险变成承担风险；从注重政策和流程转变为注重搭建与他人的合作。

因此，劳动力在发生急剧变化。在 2010 年，美国所有就业岗位中有 85% 都来自知识和服务行业。这些工作中有很多要求都远高于过去的技能水平，在制造业以及以资源为基础领域尤为如此。在 21 世纪，人们只有通过接受再培训达到更高标准，才能保住现有的工作。

未来的企业将会有越来越多的知识型工作者，不仅在高级管理层如此，员工的各个级别都会如此。在全新的后工业社会，知识不仅仅是伴随土地、劳动力和资本等传统生产因素的又一个资源，它也是唯一一个有意义的资源。由于经济以知识为基础，因此知识工作者就是最重要的资产。在未来的成功组织中（那些提供高价值的组织），只有一类资产会随着其应用而变得越来越有价值，这就是人们的知识技能。机器会逐渐磨损，原料会耗竭，专利和版权会过期，品牌也会失去其吸引力，与这些不同的是，员工通过学习所获得的知识见解实际上会随着其使用和实践而越来越有价值。

高价值企业的关键资产都不是有形资产，而是联系特定需求与解决方案的技能，以及企业过去的成就所带来的名誉。制造业与服务直接的区别正变得越来越小。信息经济的真正影响是把各种各样的工作变得越来越相似（Castro, Atkinson & Ezell, 2010）。

知识工作者最吸引人的一面是他们事实上拥有生产工具，而且他们可以随时将它们带走。因此，经理们不得不用各种手段吸引、激励知识工作者，奖励、表彰并留住他们，给他们提供培训和教育以提高他们的水平，而且这个关系中最本末倒置的是经理们要服务知识工作者，让他们感到满意。组织必须提供能让知识工作者运用

知识的组织结构。具体来说，组织必须为他们提供与其他知识工作者交流的机会，因为正是通过与同事的对话和交流，他们才能提高和改进他们的想法。

临时员工

经济摇摆不定，很多公司仍在犹豫是否要增加永久岗位的数量，因此临时员工的雇用数量和比例在过去两年间出现了大幅增长。根据美国短工供应协会（ASA）的数据，2009年9月到2010年9月之间，短工的数量增长了23.4%，这是美国劳动统计局自1991年开始跟踪临时雇用的数据以来最高的年度增长。目前，有220万人从事临时工作，而只有2%的人在同一家公司获得了全职工作。美国短工供应协会的主席兼首席执行官理查德·沃开斯特（Richard Wahlquist）先生说，仅2010年就增加了40.4万个临时工作岗位，11月的临时工资总额增长了19%。与此数据相对应的是美国劳动统计局的最新报告显示，美国全国新增工作岗位为3.9万个。

美国劳动统计局估计，人才服务公司的岗位将以每年高达5%的速度增长。通信、计算机、重工业和银行领域的企业有最大的短工需求。很多公司都把短工招聘纳入了招聘流程和整体人力资源政策。临时工让企业更加灵活——虽然它牺牲了员工忠诚度和知识保留。

远程办公的员工

一项由思杰在线（Citrix Online）在2009年完成的调查发现，23%的美国员工定期在办公室以外的地方上班，而且这个数字预计在2016年前会骤升至43%。远程办公能让公司减少办公空间，雇用无法前来办公室上班的关键人才，同时减少由于使用汽车带来的空气污染。本地电话公司现在都提供综合数字网（ISDN）线路来

同步传输语音、数据和视频，这使得远程办公更加便捷。美国运通旅游服务公司的核心销售团队有 240 名员工，全都在家办公。安永 (Ernst & Young) 实行了“旅馆式办公”政策，每 10 个人通过预约分享一张设备齐全的办公桌。在过去 3 年里，这家会计师事务所节省了大约 200 万平方英尺的办公室，每年节省大约 2 500 万美元。

21 世纪的理想工作场所

21 世纪的理想工作场所是什么样的？美国智睿咨询有限公司 (Development Dimensions International) 在最近的调查中发现，人们希望拥有下面这样的工作场所：

- 领导者通过倾听员工并与员工进行沟通来建立一个相互信任的环境。他们引导员工学习，巩固绩效表现，做持续改善。领导者和员工一起确立工作目标、期望和责任。领导者将企业愿景和价值观清晰地传递给员工，帮助他们做出正确的决策。
- 员工控制资源，选择工作方式，制定工作日程。每个人都能通过同级、下属和客户的反馈衡量自己的绩效和进步。员工在工作中主动负责，通过有效的培训及时地掌握技能。
- 鼓励承担风险，并把错误当作是学习的机会。选拔晋升、奖励表彰、薪酬等制度以及信息管理都与之匹配，以鼓励员工承担风险。

驱动力 7：工作场所的多元化和流动性

全球的劳动力正变得越来越多样和越来越流动。公司研发中心

的物理学家可能来自英国或印度的大学，也可能来自普林斯顿大学或麻省理工学院。在全世界的研究中心里，一位生化学家的母语可能是德语、印度语或日语。美国的医院每天都在都柏林和马尼拉打广告招聘护士。

公司越来越多地跨越国界寻找他们需要的技能。全球劳动力供应和需求之间日益拉大的差距推动了员工这种迁移的趋势。地球上大多数的技术劳动力和非技术劳动力都在发展中国家。然而大多数待遇优厚、高技术性的工作都在发达国家的各大城市里。

在众多学者中，弗里德曼（Friedman，2005）和莱克（Reich，2010）叙述了全球化和技术是如何改变工作世界并影响工作方式，进而带动工作场所发生诸多改变的：

- 迁移：随着人们（特别是接受过良好教育的年轻人）从农村涌入城市，世界各地都在发生着大量的人口迁移。比如，有数百万的中国农民搬进了城市，在不到 20 年的时间里将像深圳这样的小村子变成了有几百万人口的城市。
- 劳动力竞争：发达国家将会依赖甚至争夺外国工作者。最近出现了一个有趣的现象，很多在美国和欧洲工作的来自发展中国家的员工开始返回他们自己的国家工作，他们中的很多人回到了中国和印度。
- 生产率提高：像日本和瑞典这样缺少劳动力和外来移民的国家正被迫大力提升劳动生产率，从而避免经济增长放缓。将工作外包给其他国家的需求也在日益增加。
- 标准化：在世界各地，假期时间、工作安全和员工权利等劳动规章方面都出台了标准。
- 陷入欲望不断膨胀和工资停滞不前的困境：莱克描述了中产

阶级是如何一步一步陷入困境的。首先，妇女加入劳动大军，给家庭带来第二份收入。接着，丈夫和妻子都开始加班加点，变成“双薪无性”家庭。最后，家庭陷入债务之中。从这个意义上讲，膨胀的欲望助长了信贷泡沫。

那些劳动人口增长缓慢，但是服务业工作岗位持续增加的国家（如加拿大、德国和美国）成了吸引移民的磁石。那些人才培养速度快于其经济对人才吸收速度的国家（如阿根廷、埃及和菲律宾）将会持续输出人口。

劳动力的全球化和迁移，使越来越多的来自不同文化背景、拥有各自习俗、价值观、信仰和做事方法的人们需要在一起工作，企业需要培养自身能力来管理这样的工作场所。

驱动力8：加剧的变革和混沌

近三个世纪以来，这个世界以及所有工作场所都是依据牛顿物理学构建的：我们遵循因果原理，未来有可预见性和确定性，整体和局部有清楚的分别，现实是可以观察到的现象。牛顿物理学的核心是量化决定论、线性思考和未来可控性——总之，这是一个不会发生快速或意外变化的世界。

在牛顿学说的观念里，人们为他们认为可预测的世界做复杂规划。他们不断寻找更好的方法来客观地认识世界。这种机械论和简化论的思考和行为方式主宰了人们的生活，尽管阿尔伯特·爱因斯坦（Albert Einstein）和其他研究量子物理学的科学家早在20世纪就否定了这一观念。玛格丽特·惠特利（Margaret Wheatley, 2001）确定地写道：这种陈旧、遭人反驳的观念在如今的世界里

“使我们所有人都寸步难行”。

量子物理在亚原子层面解读世界，它仔细研究离散事件背后的复杂模式。量子物理发现，宇宙及宇宙中的每一个物体都是一个真空空间，里面充满了宇宙基本物质，以不同的场和运动形式存在。因此，现实是由物体间的关系及观察者与物体之间的关系决定的。量子宇宙由一个充满关系的环境构成，里面不仅有物体，还有混沌和过程。量子物理处理的是波和全息图，图上的意外多于可预测性。

在理解量子物理时，企业意识到它们无法确切地对任何东西做预测，而且混沌是现实的一部分。这迫使我们改变思考方式、解决问题的方式以及我们处理秩序与变革、自治与控制、结构性与柔性，以及计划与变化之间的对立关系。

学习型组织的兴起

爱因斯坦曾经写道：“不改变制造问题时的思维就无法解决问题，我们必须学着重新去看这个世界。”本章描述的八个因素已经使工作场所发生了巨大改变，过去的庞大组织无法应对或处理新的挑战。正如爱因斯坦所警告的那样：我们无法用在过去的组织中奏效的结构、观念或知识来解决新问题。

如今，越来越多的组织人员开始意识到过去的知识、战略、领导力和技术将无法带来明日世界的成功。显而易见的是，如果企业想要在一个充斥着并购、技术飞跃、社会变革以及白热化竞争的环境中成功运作的话，它们必须加强企业学习能力（Garvin, 2003）。所以，新型的学习型组织的出现只是个时间问题（Kline & Saunders, 2010）。

众多企业都意识到，如果想要在这个新世界取得并保持竞争优势的话，它们需要发展更高水平的学习能力，更好更快地从成败得

失中汲取经验。它们需要不断地改变自己，使内部所有个人和团队都能大幅提升适应力和生产力。只有通过提升学习能力，他们才能避免恐龙灭绝般的噩运。

20世纪90年代初，一些企业开始成为学习型组织，如美国的康宁、联邦快递、福特汽车、通用电气和摩托罗拉，欧洲的ABB、诺基亚和希尔内斯钢铁，还有亚洲的三星和新加坡航空等。这些公司看到，在全公司所有系统内开展的学习带来了产品和服务的诸多改善，学习不仅是最佳的生存之道，更是最佳的成功之道。

就像许多进化过程昙花一现那样，一些公司未能实现长期的变革。它们没有做好充分准备放弃它们现有的规模和成功所带来的安全感，没能全面系统地转变成新型的学习型组织。它们选择了更加中庸、安全的改变，比如质量圈或企业再造，因此只获得了学习所能带来的部分好处。

成就学习型组织的驱动力

幸运的是，导致业务环境变化的主要因素正是催生学习型组织的驱动力。例如，竞争和技术因素使一家企业变得更加扁平而无缝隙，从而通过减少内部过滤加快知识流动。更大流动性和更多选择的技术员工迫使企业对他们授权以提升效率。客户的期望和偏好推动公司不断地学习让客户满意的新方法。计算机和通信促进了信息流通，消除了距离和时间隔阂。不断快速拔高的技能要求让员工必须一直保持学习状态。他们没有时间等着别人给他们做培训。能够抓住这些驱动力，并能将它们系统地加以整合的企业，将能取得进步和进入组织生命周期的下一阶段——学习型组织。

学习加快了员工胜任新工作的速度，因此能支持更好的人力资本部署。对此，我们现在有了一个新指标“入职胜任时间”（Time

to Competence)。学习是发展专业能力的基础，伴随着人力资本的增长，企业将能驱动更多创新，提供更高水平的服务，获得更大的利润。学习是企业能够适应各类市场和竞争环境中的大量不连续性，并在其中确保生存的关键（Manville，2001）。

经验和研究表明，如果企业在其成为学习型组织的过程中考虑五个独特的子系统（学习、组织、人员、知识、技术）的话，它们将会更快、更顺利地实现目标。在没有这五个子系统的情况下尝试成为学习型组织，将会是勉为其难和令人沮丧的体验。

