
Building the Learning Organization

Achieving Strategic Advantage
through a Commitment to
Learning

第2章

学习型组织模型

目前，大部分企业已经意识到成为学习型组织的重要性。它们必须学得更快更好，否则只能消亡。但是，真正的挑战是：怎么学？一些企业寻求快速简单的方法；另一些则只专注于企业变革和学习的某些方面，比如获得新技能或新技术。这样走捷径的结果是，它们大都以惨烈的失败告终。因为它们没有意识到在全公司发起并保持学习是极其复杂的挑战，也没有对构成学习型组织的各种内在结构要素进行细致分析并落到实处。

根据笔者过去 25 年来对数百家学习型组织的研究经验，如果企业没有理解并发展以下全部五个子系统，组织学习就无法开展，更不用说长期保持了。这五个子系统是：学习、组织、人员、知识和技术（见图 2-1）。这五个子系统是维持企业不断学习并确保企业成功的必要结构因素。

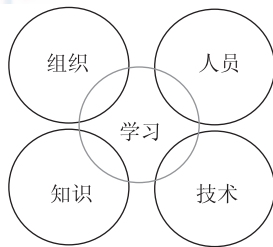


图 2-1 学习型组织模型

学习的提高和加强离不开组织、人员、知识和技术子系统，而学习也反过来贯穿于这四个子系统中。要建立和保持组织学习及组织生产力，这些子系统是不可或缺的。它们相互关联，相辅相成。

如果任何一个子系统过于薄弱或完全缺失的话，那么其他子系统的表现也会大打折扣。

学习子系统

学习是学习型组织的核心子系统。学习在个人、团队和组织层面展开，利用系统思考、心智模式、自我超越、自主学习以及深度会谈等技能，可以最大限度地发挥组织学习的效果。学习子系统描述的是，在哪些层次的学习和哪些类型的学习对组织学习能起到关键作用，以及组织需要什么样的技能（见图 2-2）。

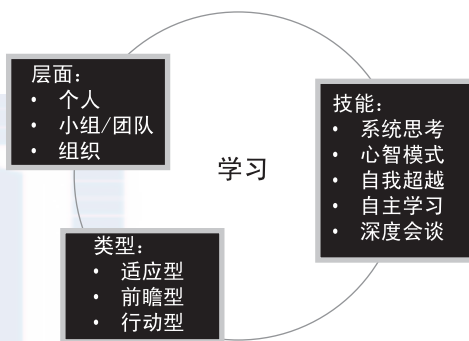


图 2-2 学习子系统

学习的层次

在学习型组织里，有三个截然不同但却紧密关联的学习层次：

- 个人层面的学习，是指通过自学、上课及观察，提升技能、洞察力、知识、态度和价值观。
- 小组或团队层面的学习，是指团队通过集体活动，提升知识、技能和能力。
- 组织层面的学习，是指组织通过把握机会持续改善，提升知识水平和生产能力。

学习的类型

有三种学习方法或方式对学习型组织尤为重要且十分有用，虽然它们各不相同，但又有相似且相辅相成之处。

- 适应型学习：通过回顾过往经验以改善未来行动时，我们在进行适应型学习。
- 前瞻型学习：通过展望各种可能的前景，找出最佳的未来机遇及行动方案，避免负面的结果与经历，我们在进行前瞻型学习。这种学习是从想象到行动再到反思。
- 行动型学习：通过解决问题在行动中边干边学，这种学习由个人或者团队围绕某个问题作反思性探究。

组织学习的技能

要开展组织学习，充分发挥它的效能，需要五大关键技能。

- 系统思考：一种概念化框架，通过这一框架我们可以把复杂的模式清晰地描述出来，并决定如何有效地改变它。
- 心智模式：影响我们世界观和行为的根深蒂固的假设。例如，我们对学习、工作和爱国主义的思考方式影响着我们与他人开展学习、工作或爱国主义活动时的互动与行为。
- 自我超越：指在某一学科或技能领域达到较高的水平。这需要终身学习，以掌握更高水平的专业知识或技能，或者在完成任务或履行职责时有卓越的表现。
- 自主学习：指自觉自愿地成为一名学习者。自主学习的要素包括：了解自身的学习方式，能够确定自身的需求和评估自

己的能力，以及将企业目标同学习需求相联系。

- 深度会谈：在人们之间进行深度倾听与交流。这需要能对不明朗的事情进行自由、创新的探索，能搁置自己的想法用心聆听他人，以及知道什么样的团队互动会促进或破坏学习。例如，防御在团队或组织学习中屡见不鲜。如果不能发现它或者忽略它，就会破坏学习；如果用创意方式让它现形，可以加速学习进程。深度会谈是在工作场中联结员工、发明创造、协调学习与行动的至关重要的方法。

组织子系统

组织是学习的主体，又是学习发生的场所。这一子系统由愿景、文化、战略和结构四个维度组成（见图 2-3）。

- 愿景：涵盖一家公司的期望、目标和未来方向。它是企业的形象，在内部建立并传递至外部。学习型组织的文化支持公司不断发展

它的愿景，通过学习不断创造全新优化的产品与服务。

- 文化：涵盖企业的价值、信念、习惯、仪式与常规。它有助于塑造员工的行为和观点。学习型组织的企业文化视学习为企业成功的重要因素，学习被习惯性地整合在各种职能活动中。它的内涵丰富而具有适应性，员工之间的关系被加强，团队合作、自主管理、授权和经验共享等价值观得到激发。这与封闭、僵硬、官僚的组织形成对比。

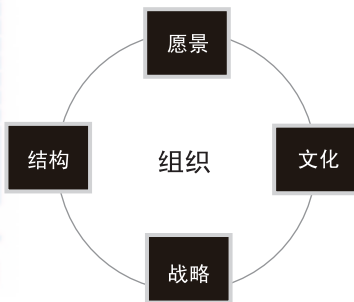


图 2-3 组织子系统

- **战略**：企业为了实现愿景和目标所采取的行动计划、方法论、策略和实施步骤。学习型组织的战略让获取、转移和应用学习贯穿公司全部经营活动。
- **结构**：公司的部门、层级和设置。学习型组织的结构扁平高效、不受限制，员工之间容易接触，信息通畅，各单位职责清晰，内外部合作顺畅。

人员子系统

学习型组织的人员子系统包括管理人员、员工、顾客、业务伙伴、供应商、销售渠道和当地社区（见图 2-4）。每个人群对学习型组织来说都是十分宝贵的，应该通过授权等方式支持他们学习。

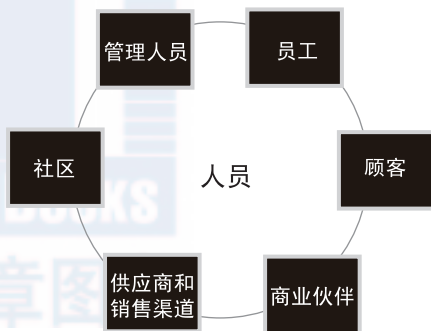


图 2-4 人员子系统

- **管理人员**：他们扮演着教练、导师和榜样的角色。他们的主要责任是为身边的人创造并提升学习机会。
- **员工**：公司期望他们学习，授权他们规划自己未来的能力发展、付诸行动、承担风险并解决问题。
- **顾客**：通过明确需求、接受培训等方式参与学习。
- **业务伙伴**：通过共享技能和知识从学习中受益。
- **供应商和销售渠道**：在参与培训项目的同时也为培训做出贡献。

- 社区：社会团体、教育机构、经济单位相互提供学习机会，共享学习资源。

知识子系统

学习型组织的知识子系统管理着企业已经习得或创造的知识。它包含了知识的获取、创造、储存、分析和数据挖掘、转移和传播以及应用和验证（见图 2-5）。

这六个方面并非按照先后顺序独立存在，它们同时存在且相互关联。信息通过多种渠道在不同时间段进行分配。知识管理会一直受制于感知过滤，伴随所有主动型或是回应型的活动。知识管理是建立学习型组织的核心。成功的学习型组织会运用技术通过以下六个步骤对知识进行系统的梳理：

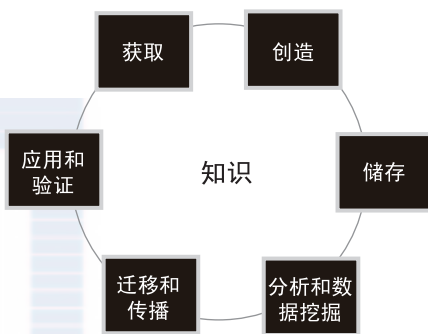


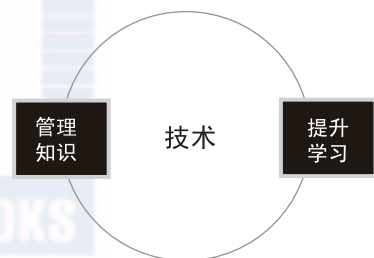
图 2-5 知识子系统

- 获取：获取是收集企业内外部现有数据和信息的过程。
- 创造：通过艰辛的创新、深入细致的研究等多种过程产生出新知识。通过复杂的归纳整理发现已有知识间的新联系、新结合，这样也可以产生新知识。
- 储存：是指对企业的宝贵知识进行编码和保存，以方便员工在任何时间、任何地点轻松获取知识。
- 分析和数据挖掘：涉及数据分析、重组、验证和盘点的方法。企业通过数据挖掘，发现数据的含义。

- 转移和传播：是指信息和知识在企业内通过纸质文件、电子设备和员工交流等方式进行有目的或无目的的移动。
- 应用和验证：指组织成员对知识的使用和评估。通过对企业的丰富知识和经验的持续循环利用和创造性运用可实现这一目的。

技术子系统

技术子系统由一体化的技术支持网络和工具组成，用于获取和交换信息。它包含人们进行合作、指导与协调时所使用的技术流程、系统和结构以及其他知识技能。它还包括电子工具和各类先进的学习方法，如计算机模拟、多方会议、多方合作。这些技术为我们开辟出了知识高速公路。



技术子系统的两个主要应用是管理知识和提升学习（见图 2-6）。

- 管理知识的技术：是指在企业内及全世界范围内收集、编码、储存和传播信息的计算机技术。
- 提升学习的技术：包括视频、音频和电脑多媒体培训的运用，旨在传授和发展知识与技能。

学习型组织的特点

学习型组织拥有推动企业成功的强大力量。这样的企业有什么

样的特点呢？

首先，学习是由整个组织共同完成的，组织好像有一个大脑。员工知道持续学习对企业当前及未来成功的重要性。学习是一个持续的过程，是达到目标的策略，与工作平行开展和相互结合。企业重视创造力和创造性学习，发展核心竞争力以创造出新产品和新服务，全面应用系统思考，重视灵活性和弹性。这样的企业在持续变化的环境中不断适应、更新，重新焕发活力的能力。

我们将在第5章中看到关于一种鼓励、奖励并加快个人和团队学习的企业氛围。以创新的方式搭建的员工网络就像一个社会群体，存在于企业内外。这个网络接纳变革和意外惊喜，甚至失败也被看作是学习的良机。每个人都追求品质和持续改善。追求、反思和概念化思维贯穿各种日常活动。人们可以自由获取对企业成功至关重要的信息和数据资源。

理解并整合本模型五个子系统的企业将拥有强大的能力达成以下几点：

- 更轻松地预测和适应各种环境影响。
- 加快新产品、新服务和新生产流程的开发速度。
- 变得更善于从竞争对手和合作者那里学到知识。
- 加快企业内部的知识传输。
- 更有效地从失败中吸取经验教训。
- 更好地利用各层次人才。
- 缩短落实战略变革所需的时间。
- 促进企业各个领域不断改善。
- 吸引最优秀的人才。
- 提高员工的责任感和创造力。

学习必须与基本的业务需求挂钩，与经理、顾客、合作伙伴以及股东的期望挂钩。衡量学习效果的方法不是计算课程的数量和出勤率，而是评估经营业绩。学习影响着企业各项活动的结果，比如人才招聘、渠道管理、提升领导力、缩短生产周期、加快新品上市的速度、兼并与收购、风险管理法律合规，以及留住雇员和顾客并提高他们的满意度（Manville，2001）。只有全面构建五个子系统，企业才能克服困难取得成果。

本书后面的章节将阐述学习型组织模型的五个子系统的具体内容、原理、应用以及最佳实践。这五个子系统相互联结，构建出一个牢固的结构，确保组织开展学习并取得成功。现在，让我们来逐一探究这些子系统，开始设计并建立我们自己的学习型组织。