

文章编号: 1003-207(2002)04-0086-09

# 学习型组织的过程模型、本质特征 和设计原则

陈国权

(清华大学经济管理学院, 北京 100084)

**摘要:** 本文提出了更系统完整的学习型组织的过程模型(6P-1B模型), 认为要使组织从整体上具有学习和自我更新的行为能力, 必须在组织的运作中具备发现、发明、选择、执行、推广、反馈六个过程以及知识库。基于该模型, 提出了学习型组织7个方面的设计原则。本文还提出了反映学习型组织本质特征的七大比喻, 即灵敏多波段收音机(发现)、人类大脑(发明)、筛子(选择)、军队(执行)、水中涟漪(推广)、飞机驾驶系统(反馈)、及水库(知识库), 目的是为了让人更加形象而深刻地理解学习型组织。

**关键词:** 组织学习; 学习型组织; 组织学习过程模型; 知识库; 知识管理

**中图分类号:** C 936      **文献标识码:** A

## 0 引言

在当前复杂多变环境下, 如何提升组织不断学习和自我更新的能力至关重要。20世纪90年代以来, 组织学习(organizational learning)和学习型组织(learning organization)一直受到西方学术界和企业界的广泛重视<sup>[1-10]</sup>, 而我国目前主要处在介绍西方观点的阶段, 实质性的研究和理论建树很少。西方尽管从多个方面开展研究, 但仍有下述问题没有得到很好回答: 1. 组织学习的内在机理是什么? 即组织学习在组织中到底是怎么发生的, 包括哪些重要的方面? 2. 如何根据组织学习的机理来进行组织设计, 以利于组织学习和学习型组织的理念在企业真正实施? 3. 学习型组织的本质特征到底是什么? 能否将“学习型组织”这样一个被很多人(尤其在在我国)认为是抽象的概念以更形象的方式进行描述, 以推动它在企业的有效实践? 本文将在企业实际案例调查和理论分析基础上深入探讨。

## 1 组织学习和学习型组织的内涵

关于组织学习和学习型组织的内涵, 笔者的观

点是:

组织学习是指组织通过不断创造、积累和利用知识资源, 努力改变或重新设计自身以适应不断变化的内外环境, 从而保持可持续竞争优势的过程。

学习型组织是指能够有意识、系统和持续地通过不断创造、积累和利用知识资源, 努力改变或重新设计自身以适应不断变化的内外环境, 从而保持可持续竞争优势的组织。

## 2 学习型组织的过程模型——“6P-1B”模型

根据上述定义, 笔者曾经提出一个组织学习的过程模型, 它由“发现”、“发明”、“执行”、“推广”、“反馈”、以及“知识库”组成<sup>[10]</sup>。然而, 根据对最新企业案例的研究和相关文献的分析, 笔者认为应该在原来模型的基础上, 即在“发明”和“执行”之间加入“选择”这一新的过程, 以更全面本质地反映组织学习。因此, 本文提出的更完整的组织学习和学习型组织的过程模型将是由“发现”、“发明”、“选择”、“执行”、“推广”、“反馈”这6个“阶段”(6P: 6 Processes)、以及1个“库”(1B: 1 Knowledge Base)组成的, 简称为“6P-1B”模型(图1)。

### 2.1 发现

组织进行学习的根本原因来自于它感受了内外环境的变化。然而, 现实世界中真实发生的变化被组织所认识并不总能自动实现, 它必须建立必要的流

收稿日期: 2001-04-28, 修改日期: 2002-02-05.

基金项目: 863计划基金项目(863-511-9844-001).

作者简介: 陈国权(1967-)年, 男(汉族), 湖南岳阳人, 清华大学经济管理学院教授, 博士, 研究方向: 组织与行为管理、组织学习与创新等.

程、系统和能力来监测各种变化,尤其是发现各种对组织发展重要的预警或微弱的信号。组织只有通过

有意识、系统和持续的监测及分析活动,才能保持对内外环境变化的敏感性,从中认清各种挑战和机会。

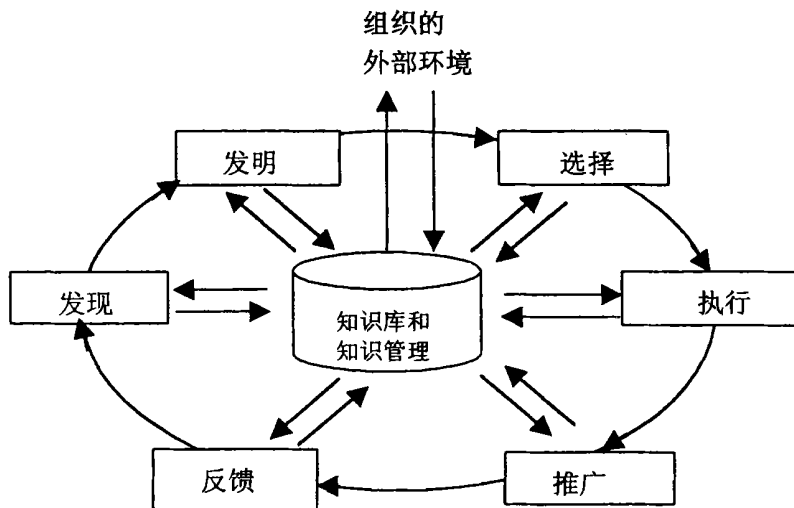


图1 学习型组织的过程模型——“6P-1B”模型

## 2.2 发明

组织发现了内外各种变化显然不够,它还必须能够提出新的方法来应付这些变化。阿里·德赫斯在《长寿公司》一书中指出,任何一个物种群体都必须有能力(或至少有潜力)发明新的行为,以新的行为方式来利用环境,这样整个物种才有可能适应环境变化而生存下来。对于组织而言,这意味着它必须建立自身的核心能力和相应系统,以不断开发新的产品服务、提出新的管理方法和竞争策略、持续改善组织的结构和流程、以及开发新的市场等。

## 2.3 选择

组织除了能针对环境变化提出新的做法外,还必须建立选拔机制,使它能从各种创新方案中选出最好的为组织所用。达尔文进化论认为,物种的进化都是环境选择的结果。同样,任何组织的发展进化也都是选择的结果。因此组织必须建立必要的流程和系统使其具备选择能力。譬如,组织从获得的大量信息中选择出对自己最有用的,从几个新产品方案中选出最佳,从几个候选人中选出最胜任合适人选,从几个决策方案中选出最有可能成功的方案。通过选择,组织才可能让最优秀的方法在组织中实施,使下一次创新建立在更高的起点上。

## 2.4 执行

显然,新选择出的方案和观点必须得以有效的实施才能真正使组织学习发生。然而,与“发现”类似,“执行”也不是自动的。有些组织不是提不出好的方法或主意,而是不能将这些好的方法或主意付

诸实施。能否将一个好的方法或主意真正有决心、有计划、有系统、可操作性、有始有终地付诸实施,这也许是好公司与不好公司的真正差别所在。因此,组织必须建立一定的方法、流程、系统和能力,使它能推进真正好的方法和措施。

## 2.5 推广

真正的组织学习来自于分享和推广。也就是说,个人学习要扩展到团队学习,团队学习要扩展到组织学习,甚至还要穿越组织的边界,扩展到其他相关组织,只有这样,才能使一个好的经验和做法传播到更广的领域。如美国施乐(Xerox)公司鼓励每一个产品维修服务人员在完成每一次用户的维修服务活动后,写下工作日志,记录维修过程中的主要问题和解决的方法。工作日志被放在公司的内部网络(Intranet)上,这样其他维修人员可以看到并从中学习,遇到类似问题时可以帮助解决。这样,个人的经验和知识得以在组织中传播。

## 2.6 反馈

完成上面五个阶段后,组织还需要对其结果进行评价以调整和改进组织的运作方法、目标,甚至学习过程和方法本身,使学习不断改进和深入,这就是反馈。反馈过程的结果又可使组织不断发现新的问题,从而进一步学习。没有反馈的学习是盲目的。即使有反馈,不同层次和程度的反馈也会对组织的学习产生重要影响。如阿吉瑞斯(Argyris)曾提出单环学习(single-loop learning)和双环学习(double-loop learning)的概念,指的就是不同层次和程度

的反馈。

## 2.7 知识库

组织学习的上述六个过程中都有知识的产生,只有建立一种积累知识的机制,组织学习才能不断向前发展。因此,组织需要建立必要的流程、方法和手段来积累和存贮各个阶段产生的知识到知识库(knowledge base 或 organizational memory)中,才能使学习成为一个不断上升的过程。另一方面,组织也要利用知识库中的知识作用于每一个阶段。组织知识库中的知识除来自内部外,有时也会直接来自于外部环境,也还会输出给外部环境(图1中“知识库”与“外部环境”之间是双箭头)。知识库的建立对组织学习是十分重要的。譬如,宝洁、摩托罗拉、惠普、联想公司等都建立了很方便的内部网(intranet)和数据库,这样可以将很多资料、文档和信息放在网络的数据库中,供更多人共享所用。相反,有一些成长很快的公司,它们有很好的经验,但由于整天忙着应付当前的市场和客户,很难有时间和人手将这些好的经验和知识整理并保存下来。这样它就很难从以前的经验和教训中来进一步学习。当然,组织在利用知识库中的知识进行“发现”、“发明”、“选择”、“执行”、“推广”和“反馈”的过程中必须注意的是,所用的知识库中的“知识”必须与当前的内外环境相匹配和适应。另外,还要让知识库中不同类型的知识之间相互转化,不同人共享知识,使知识真正流动起来。组织知识资源的多少不仅取决于知识的存量,还取决于知识流动的速度。最后,还需要对核心知识加以保护。总之,对知识的积累、转化、共享、保护、输入和输出是知识管理的基本职能。

总之,本模型认为,组织学习从“发现”变化和问题开始,进而“发明”解决的办法,对各种方法加以“选择”,“执行”新方法,并在更广的范围上“推广”,最后通过对全过程结果的“反馈”来进一步调整和改进。这六个阶段产生的知识以及外部环境的知识要流入组织的知识库,组织知识库中的知识又会对每个阶段产生影响,并输出到外部环境。一个组织要建立学习和自我更新的能力,就必须在它的经营流程、组织结构、管理制度、以及信息系统中蕴涵这七个方面的基本思想。该模型的特点是:

(1) 组织学习成为一个包含“发现”、“发明”、“选择”、“执行”、“推广”到“反馈”闭环过程,体现了组织学习永无止境的、持续改进的本质。

(2) 位于模型中心的“知识库”以及上述六个过程与“知识库”之间的互动,体现了组织学习不断积

累、螺旋上升的本质。该模型将“组织学习”和“知识管理”当今两个重要概念整合在一起,提高了本模型分析和解决组织学习和适应环境变化问题的能力。

(3) 该模型具有一定的适应性。图中从“发现”、“发明”、“选择”、“执行”、“推广”到“反馈”的箭头是单向的,而每个阶段与“知识库”之间的箭头则是双向的。这样,它就不会像多米洛骨牌那样,中间缺一个环节并不能使整个学习过程中止。由于每个阶段与“知识库”之间有双向箭头,因此在这个大闭环中就包含了许多小的闭环回路,可以体现不同组织或同一组织在不同阶段和环境的学习过程特征。因此模型可用于很多不同情况。

## 3 学习型组织的本质——关于学习型组织的7个比喻

“学习型组织”一直被很多人认为是抽象的概念,能否以更形象的方式进行描述,以推动“学习型组织”的实践呢?利用比喻(metaphor)对组织的本质进行探讨和研究是西方一些学者采用方法,它能使人们对组织及其现象的理解更形象和直观。本文的学习型组织过程模型,由发现、发明、选择、执行、推广、反馈和知识库组成,因此可以提出每个阶段的比喻,将这七个比喻综合起来就构成了学习型组织的全貌。

### 3.1 敏锐“发现”:学习型组织像“灵敏多波段收音机”

学习型组织就像是一个灵敏的多波段的收音机一样,总是能非常敏锐地得到各方面的信息,其中包括外界技术、市场、政策、顾客需求以及内部员工思想、满意度、以及内部运作管理方面的问题。这种“灵敏的多波段收音机”比喻反映了学习型组织有很多“触觉”,它能得到各方面的变化信息,这是其学习的基础。

### 3.2 创意“发明”:学习型组织像“人类大脑”

学习型组织也像人类的大脑一样,具有很强的思维、创造性地解决问题的能力。大脑之所以能具有思维创新能力,是因为它有很多神经细胞,之间有各种联结,不同神经细胞存储了不同的信息和知识,通过这些四通八达的联结,使各种信息和知识之间相互作用,从而产生新的火花(即知识)。大脑是一个信息和知识之间相互作用,产出新的信息和知识的系统。人类大脑还分左右脑,不仅具有传统的逻辑推理思维,还具有直觉和逆向等多种思维能力。学习型组织就像大脑一样,能够通过不同人在一起

交汇不同的信息和知识而产生碰撞,形成新的知识和观点,而且具备多种思维方式和创新能力。

### 3.3 不断“选择”;学习型组织像“筛子”

学习型组织就像筛子一样,总是能把各种事物中最优秀的在分选出来。大自然对物种选择的结果是留下了最优秀的物种,组织则是对各种新观点、方案或人的选择留下最好的。组织只有建立像筛子这样的选择机制,才能不断进行自我淘汰,选出优秀成分,去最好地满足外界环境的要求。

### 3.4 不折不扣的“执行”:学习型组织像“军队”

军队最大的特点是当接到命令时就会勇往直前,学习型组织在选择出最好方案后,也要像军队一样去不折不扣地实施这些新方案,即所谓“智欲圆,行欲方”。军队在作战前,要周密部署和制定详细计划,考虑一切需考虑的因素和后果,然后就会坚定信心,勇往直前,将方案贯彻实行。一个组织只有这样才能将学习中得到的好方案真正推行下去。

### 3.5 复制“推广”:学习型组织像“水中涟漪”

当一块石头投入水中时,水面上就会被激起层层涟漪,石头落入水中造成的震动会不断传播到更

远的地方。学习型组织也应该像涟漪一样,不断将组织中某处(如某个人、团队或部门)好的经验和做法,通过一定的方式传播到组织中各个有关的方面,甚至组织之间,因而使得学习产生最大的效益,也使得下一轮创新学习建立在更高的标准上,减少重复努力,充分利用组织资源。

### 3.6 不断“反馈”:学习型组织像“飞机驾驶系统”

飞机的驾驶系统能够不断显示飞行的各种参数给驾驶员,使他们能根据要到达的目标,不断调整飞行参数,使飞机不断接近目标(这类似于单环学习)。然而当飞机遇到突发情况(如天气不好、前方机场大雪不能降落)需要在新的地方降落时,它就要调整其最终目标,改变飞行路线,使其向新的目标前进(这类似于双环学习)。可见,真正的学习型组织能不断给组织提供组织运作情况的各种信息,人们根据这些信息进行调整,使运作的结果符合既定目标(单环学习),或者调整目标本身,使其适应于环境变化(双环学习)。

### 3.7 沉淀“知识”:学习型组织像“水库”

周围的河流、山川、天上的雨雪不断地汇入水

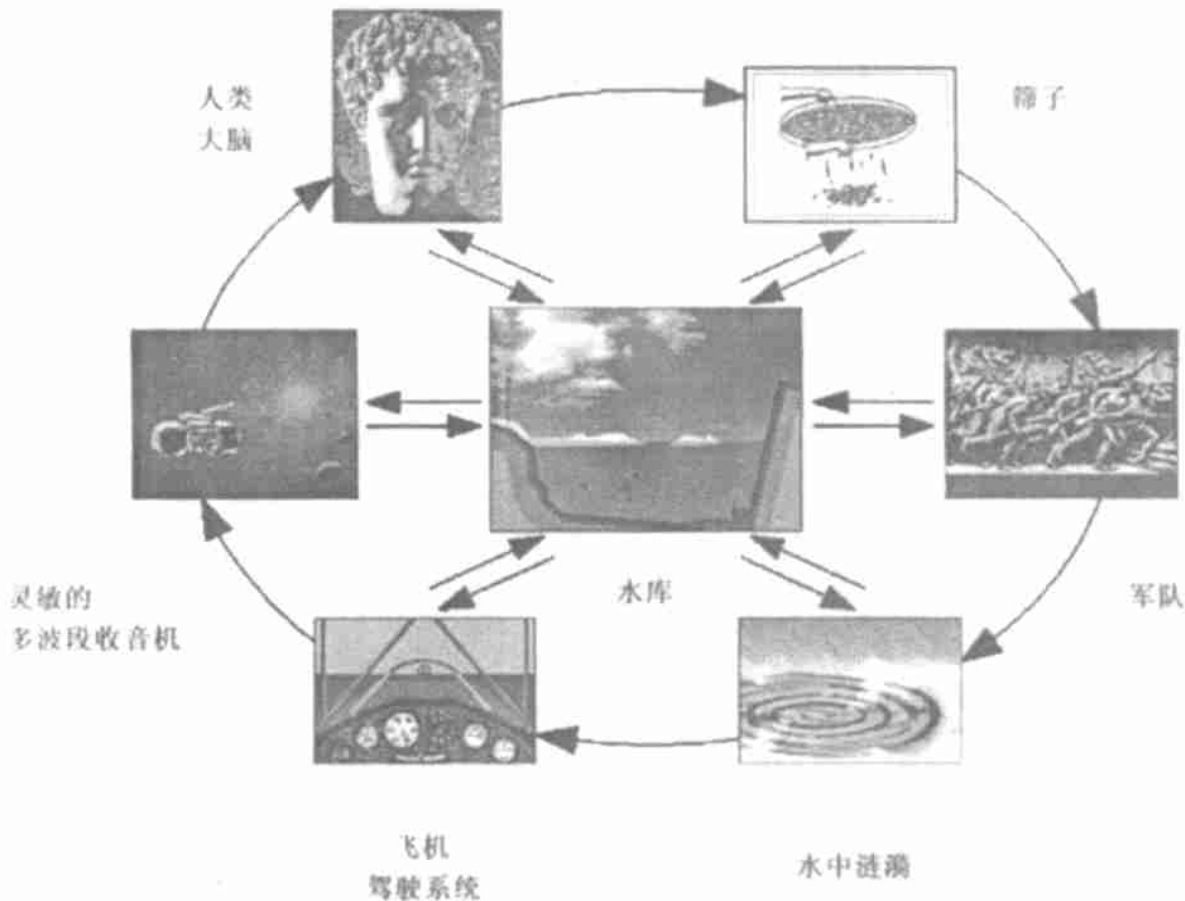


图 2 反映学习型组织本质特征的 7 种比喻(metaphor)

库,使水源得以积累和存储,变得越来越大。水库中生活了大量的生物(如鱼类和植物),它们共享这些水源和养分。在干旱的时候,水库中的水也会流出为其他地方灌溉。为了防止水库中水的流失,我们还必须对水源加以保护,建立大坝,并防止过度使用。另外,水库中的水在不同天气、季节情况下还会以气态、液态、固态(冰)几种形式存在,并不断相互变化,发挥着水不同的功能,并使周围呈现出不同的美丽景致。真正的学习型组织也就像一个充满生命力的水库一样,具有存储、输入、输出、共享、保护知识,并让不同形式知识之间相互转化的功能,最终为组织的生存发展和自我更新提供充足的知识源泉。

#### 4 基于学习型组织过程模型(6P-1B模型)的组织设计原则

下面将基于6P-1B模型,提出学习型组织的设计原则。

##### 4.1 基于“发现”阶段的设计原则

(1)危机意识。组织如果没有危机意识,就不会主动去关注内外环境的各种变化,这对于过去曾取得成功的企业更是如此。西方学者指出,组织学习的“智障”(organizational learning disability)之一就是“能力陷阱”(competency traps),是指由于企业过去的成功导致盲目的自信,使组织脱离未来的变化,学习能力下降。如曾声明显赫的巨人集团、山东秦池酒厂、石家庄造纸厂、沈阳飞龙等。阿吉里斯曾指出,教会聪明人如何学习是最难的。人们常说“失败是成功之母”,而实际上“成功也是失败之母”。为了避免成功之后的失败,组织必须建立一定的危机意识。2001年一本《谁动了我的奶酪?》只所以在中国流行一阵,主要是因为它通过一个寓言故事,说明在当今社会人们建立危机和变化意识的重要性。日本一些企业,通过人为地引入混乱(Chaos)来增强员工的危机感。我国小天鹅公司倡导“末日管理”的理念,也是要建立危机意识。荷兰壳牌石油公司在上世纪70年代石油危机之前提出了情景企画(Scenario planning)的作法,它假设遇到原油涨价等不利情况,管理层和员工一起思考公司该如何应对管理,最后提出了一系列应对措施。后来,石油危机果然爆发,原油价格上涨,由于公司事先有考虑,因而成功地度过了危机。

(2)共同愿景。如果说危机意识是使组织学习的“推”的力量,那么共同愿景就是“拉”的力量。组织只有建立了超越现状的愿景之后,它才会更主动

和有创造性地去学习和创新,关注外界的变化。20世纪初,福特提出要让每一个美国家庭都买得起汽车的理念,使他发明了流水生产线,开创了大规模生产方式。而当今,戴尔提出要让每一个人都得到其个性化PC机的愿景,使他开创了大规模定制生产模式。圣吉在特别强调共同愿景(shared vision)对组织学习的作用,指出:“有了衷心渴望实现的目标,大家会努力学习,追求卓越,不是因为他们被要求这样做,而是因为衷心想要如此。”他还说:“如果企业只是将学习型组织当成是业绩最佳的方法和手段,那就错了。而应该是通过学习型组织,让员工能得到成长。”所以,让员工学习最好的方法是要让其意识到学习对自身发展成长,乃至生活的重要意义。

(3)组织聆听和分析(organizational listening & analyzing)。有了危机意识和共同愿景,组织还必须建立各种“聆听”的手段。聆听的对象包括:顾客、供应商、竞争对手、员工、本行业发展、相关甚至不相关行业的发展情况、国家政策、全球政治经济环境等。此外,组织还必须建立必要的方法和工具分析这些信息,从中发现变化的趋势和实质性问题。

##### 4.2 基于“发明”阶段的设计原则

(1)创新意识。组织的领导和员工必须具有创新意识、变化和发展的眼光,才会不拘限于传统的、甚至曾经取得过成功的方法。任何产品、服务、和经营管理上好的经验,都是一定环境和条件下的产物,而环境和条件总是变化的,因此企业在这些方面需要持续改进。

(2)创新思维。提高领导和员工的创新能力需要给他们相应的培训,使其转变思维模式、掌握如下创新的思维方法。第一,逆向思考。逆向思考是指用一种反传统的方式来提出新的方法。譬如,戴尔在创立自己的计算机公司时,抛弃了传统上人们创立公司时必须建立层层销售渠道的观念,而建立了直接面对顾客的直销模式。海尔集团生产的洗衣机卖给四川的农民朋友,他们在用其洗衣服之余,还用来洗一些农产品(如土豆等),还责怪洗衣机洗土豆的效果不好。海尔针对这种可能被一般企业认为是“无理的”顾客意见,从中看到了新的市场机会,开发洗土豆的机器,受到农民朋友欢迎。第二,系统思考。一般人看问题总是片面和局部的,难免头疼医头,脚疼医脚,得到的是治标而不治本的方法。圣吉提出的系统思考(system thinking)有助于人们找到真正解决问题根本和创新的方法。第三,辩证思维。辩证思维可以让我们看到事物都有其对立面,对立

双方会相互转化,就像《易经》里面的阴阳八卦图一样。这样从事物的反面来思考能使人找到解决问题的新方法。

(3) 全员参与——利用所有人的智慧。经典组织理论认为,决策与执行是分离的。决策层负责提出新方案,普通员工负责执行,这种观点将创新的主体定为管理层而非员工,显然是错误的。实际上在很多情况下,真正对顾客的需要和具体生产运作情况了解的人往往是一线员工,他们对这些问题真正具有发言权。真正的学习型组织应该是全员参与的。20世纪80年代在日本兴起的全面质量管理(TQM)、90年代美国摩托罗拉公司的TCS团队、通用电气的6 $\Sigma$ 和群策群力活动,都是利用所有人的智慧创新的案例。

(4) 团队工作与团队学习。团队工作是由不同部门和专业背景的人在一起工作,不同观点在一起碰撞会激发新的观点。因此,现在很多企业在新产品开发中都采用跨部门团队方式来代替传统的部门间串行开发方式。跨部门团队开发方式能够在产品开发一开始就全面系统地吸收各部门的经验、观点,全面考虑产品整个生命周期中的所有因素,使产品的创新程度和上市速度都大大提高。Nonaka等在《创造知识的公司》中,特别强调团队组织对创造新知识的作用。圣吉的《第五项修炼》一书中,也特别强调了团队学习(team learning)的重要性,提出了成员间通过深度汇谈(dialogue)取代传统的讨论(discussion)对创新的意义。

(5) 自由度和自主权。要使组织中的个人或团队有创造性,必须给他们一定的自由度和自主权。自由度意味着不要对他们的工作给予过多的规定和限制,即所谓“最少的说明原则”(minimum specs)。其中思想是,系统必须具备一定的“空间”,以利于创新。然而,在现实中,许多组织的管理有界定过多和过度控制的趋势,而不是集中精力于需要指定的“重要的变量”,而让其它变量自己去寻找各自的形式。自治(autonomy)主要是指得到一定程度的授权,从而自我决策,以利于创新。

(6) 激励制度和企业文化。企业要建立一定的制度来鼓励创新,对创新有贡献的员工要有回报,要重视员工知识和信息的价值。企业文化中要有一种崇尚创新、容忍失败的气氛。

#### 4.3 基于“选择”阶段的设计原则

(1) 组织系统的冗余性(redundancy)。要使一个系统具有选择能力,首先必须使其有选择的可能。

组织系统必须具有一定程度的冗余性(redundancy)——即过剩的能力,才能为创新特别是选择提供机会和可能。没有冗余,整个系统就会静止、僵化。系统理论家Fred Emery提出了系统有两种类型的冗余,一种是部件冗余(redundancy of parts),一种是功能冗余(redundancy of functions)。在部件冗余的组织中,每一个部件被设计成特定的功能,但会加入一些额外的部件,目的是为了随时替换不能正常运作的部件。功能冗余的设计方法不是把多余的部件加到一个系统中,而是把额外的功能加到各个部件中,从而每个部件可以执行更广范围的功能。

(2) 合适的多样性(requisite variety)。但组织系统冗余到什么程度算合适呢?人们认为,系统的冗余程度必须与外界的不确定性之间保持一致。也就是,当外界不确定性很大时,内部可选择的也要更多。合适的多样性(requisite variety)的原则最早是由Ashby提出的。他指出,任何一个自组织系统的内部多样性必须与环境的多样性和复杂度相匹配,以应付外部环境的挑战。

(3) 开放系统。建立可选择方案除要建立合适的组织内部的冗余性外,关键是要形成开放系统,让外部的信息、知识、人员有机会进入,譬如,企业的招聘不应该是完全对内的,还应该对外开放,让内外人共同竞争。

(4) 人力资源制度。在员工招聘和选拔方面,企业要建立公开招聘的标准和程序,从广泛的来源中挑选员工。在员工考核和提升方面,企业要建立员工考核的标准、制度和程序,以对其绩效进行了解,作为奖励和提升的依据。在提拔时,要从社会各界公开招聘,保持一定淘汰率和新员工的进入率,这样能使整个系统保持活力。在评比和比赛方面,企业要开展各种评比活动,从中选拔优秀员工;还要开展比赛制度,从中选出各种最佳方案。

(5) 经营决策制度。企业在经营决策中要建立必要的选择制度和程序才能真正做到总能将最好的方案、技术等挑选出来。为此,企业各级各部门的决策(包括经营方向决策、市场决策、新产品方案决策、人事制度决策、供应商选择等)流程中均应体现选择的思想。

#### 4.4 基于“执行”阶段的设计原则

(1) 领导的决心。企业领导必须对看准的方案有坚定不移实施的决心。古话“智欲圆,行欲方”意指,变革之前考虑要周全,而周密思考形成的方案实施时则一定要果断、坚持不懈。我国企业领导有时

往往会由于各种顾虑而使新的制度不能够彻底地实施。

(2) 管理层与员工的沟通。新的方法和制度需要得到员工的充分理解和支持。领导必须做大量细致的发动和沟通工作,充分听取各方建议。古人云:“上下同欲者胜”,就是这个道理。

(3) 具体可操作的方法。变革措施的成功实施需要具体可操作的方法。首先目标要具体、有阶段性、实施结果便于检查和测量,这样才能保证实施按正确的步骤进行。譬如,爱立信公司实施“计划和发展谈话(Planning and Development Discussion: PDD)”过程中,专门制订了具体详细的操作指南,上级与下级关于第二年的目标、所需支持及考核方式等方面的沟通谈话过程的全部要点都清晰地列出来,每个经理人员根据这个指南就知道该怎么做。

(4) PRC 体系。企业对于任何新的改革方案,一定要有专人去推行(Push),对有功人员要奖励(Reward),对该方案最后的成功实施要庆祝(Celebration),笔者将此总结为“PRC 体系”。在摩托罗拉公司,为了使 IR(我建议)制度能顺利开展,公司专门设立了 IR 委员会,由企业工会及部分员工组成,作为专门的机构来推动这一工作(P),他们每个月要评估一次员工反映的各种建议,每条建议必有回复,对提了好建议的员工要给予奖励(R),适当的时候还要庆祝 IR 制度所取得的成绩(C)。

(5) 变革的进程。变革有两种进程。一种是连续改进,类似全面质量管理(TQM),另一种是一步到位、进行彻底和全方位的变革,类似企业流程重构(BPR)。连续改进的优点是:过程可控、风险小、员工能事先看到变革的成果,从而能更加支持变革。从组织学习的角度来看,这种方式更合适。

(6) 外部力量。变革有时需要引入外部的专家,他们作为局外人站在中立的角度看问题,可能会对组织的变革提出一些合理的意见。

(7) 改变员工的组成。如果变革会影响到组织中绝大多数人的利益,那是很难进行的。在这种情况下,就应该先引进一些支持变革的人,打破员工的平衡,这样才能使得有更多的人支持变革,使其成为现实。

(8) 目标集中。企业的资源和能力是有限的,因此它在某个时期需要集中在某个重要的变革上,这样才有可能取得成功。否则,如果同时进行的变革太多,就会导致精力分散,降低变革效果。

(9) 多维度系统规划。好的变革是多维度系统

规划的结果。其中最重要的三个维度分别是战略维度(strategic design lens)、政治维度(political lens)和文化维度(cultural lens)。从战略维度看,变革必须符合企业内外部环境的变化及相应的总体战略考虑,组织结构和各方面的制度都必须能相互配合来支持变革;从政治维度看,组织是由不同利益相关者(stakeholder)组成的,变革会带来他们之间利益和权力的变化,因此变革时要考虑如何来平衡各方面的利益和权力关系;从文化维度看,变革的成功实施需要企业文化的转变和支持。

(10) 使组织系统处于“混沌的边缘”(edge of chaos)。越灵活的组织越能适应持续的变革,组织必须保持一种适应变革的准备状态,组织设计不能过于刚性。复杂性科学理论指出,让系统处于“混沌的边缘”(edge of chaos),能使系统以最快的速度响应外界的变化。研究表明,人类的嗅觉系统和免疫系统都是处在混沌的边缘,因而能对各种气味、各种病毒细胞产生快速的反应。因此,保持组织系统的灵活性,让其处在混乱的边缘是非常重要的。

#### 4.5 基于“推广”阶段的设计原则

(1) 分享意识。组织要建立分享意识,让知识在组织中扩散,提高利用率和规模效应,减少不必要的重要,防止错误一犯再犯。因此,建立一个崇尚分享经验、交流、取长补短、相互学习的企业文化是十分重要的。

(2) 激励制度。组织必须建立激励制度来鼓励个人将自己的经验和知识与其他人分享,部门将自己的知识为整个组织分享,这是推广阶段的“动力源”。

(3) 扩散机制。第一,文档化:将个人知识和经验总结成文档,放在内部网或刊物上,或形成报告。第二,制度化:将个人知识和经验融入制度和流程,将知识和经验固化。第三,人际交流:通过正式或非正式方法,建立人际网络,让人们在一起交流和分享。

#### 4.6 基于“反馈”阶段的设计原则

(1) 反思意识。组织要建立反思意识,经常“回过头来看一看”,而不是“一竿子插到底”。只有不断地进行回顾总结,批评和自我批评,才能不断地反思过去,得以改进和提高。

(2) 信息收集、分析和传递。要进行反馈,首先要建立必要的制度、方法和程序,收集每一次活动实施结果的信息,分析数据,并反馈给有关的人或部门。方法有:360 绩效评价系统,顾客评价系统,项

目事后评估系统,军队的 AAR(After Action Review)系统等。

(3) 建立不同程度的反馈调节机制。得到上述信息后,企业要对经营管理相关方面进行相应的调节和改变。根据程度的不同,可以采用单环反馈调节、双环反馈调节、甚至更深程度的反馈调节。如,单环调节是将组织运作的结果与既定目标和规范进行比较,并调整运作,使其适合目标和规范。双环调节是反思目标和规范本身,加以调整使其适应环境变化。

#### 4.7 基于“知识库”的设计原则

(1) 知识的保留。组织必须建立必要的制度、方法、流程,尽量让员工的知识和经验能保留下来。因此可以鼓励从事技术、销售,生产和服务等各方面的员工写工作日志。另外,企业的各种会议纪要和文件都要很好保留,形成文档。

(2) 知识的共享。有两种方法。第一,提取复制法。这是将存在于员工个人的知识以某种方式提取出来,加以复制为他所用。一是将员工的知识和经验形成文档,二是将知识和经验融入经营管理运作流程中。Anderson 和 Xerox 公司均采用此法。第二,人际传递法。这是指通过建立人与人之间的联系和交流来共享知识。还可以建立专家和专长目录,并让员工知道,这样他们就可以在必要时迅速找到交流的对象。McKinsey 和 BCG 公司采用此方法。

(3) 知识的保护。另外还要对核心知识加以保护,这其中包括核心的产品技术、制造技术、客户资源和关系网等,不能因为某些员工的离开而丧失或被带走。

(4) 知识的转化。知识包括显性知识(tacit knowledge)和隐性知识(explicit knowledge)两种,其间有四种转化方式:一、隐性到隐性(社会化:Socialization)。方法有:师傅带徒弟制度,跨部门团队工作方式,正式和非正式小组和交流,鼓励开放信任和学习的文化氛围,内部网和电子邮件系统等。二、隐性到显性(外在化:Externalization)。组织需要将员工的隐性知识(如经验和诀窍等)显性化、明确化和具体化,变成可以让更多的人操作和掌握的东西。譬如将经验转化为具体的产品设计参数或工艺流程等。三、显性到显性(合并:Combination)。组织需要先具备分析(分解)能力,将复杂问题(如开发新产品)分解为不同方面,从各方面寻找解决问题办法,然后通过系统整合,将不同方面的方法整合起来(如

形成一个完整的新产品开发方案)。四、显性到隐性(内在化:Internalization)。组织需要具备归纳能力,能从实际的操作和案例中归纳出新的观点,将具体的东西上升为概念、理念、理论。

(5) 知识的输入和输出。组织需从外部输入知识,也要将创造的知识输出给外部以创造价值。知识的输入或输出的形式主要有:产品和服务、培训课程、管理输出(指组织将其管理模式和经验通过派自己的管理人员到其它组织进行管理工作的方式进行输出)、参观和学习。

## 5 总结

本文提出的学习型组织的过程(6P-1B)模型认为,要使组织从整体上具有学习和自我更新能力,就必须在它的经营流程、组织结构、管理制度、以及信息系统中蕴涵发现、发明、选择、执行、推行、反馈以及知识库这七个方面的基本思想和方法。基于该模型,提出了学习型组织7个大方面的设计原则,以及反映学习型组织本质特征的七大比喻,其目的是为了人们更加形象而深刻的认清学习型组织的本质特征,真正内涵和设计方法。希望这些模型和观点,能为提升组织的学习能力,真正建立学习型组织提供理论依据和手段。

#### 参考文献:

- [1] Goh S C. Toward a Learning Organization: The Strategic Building Block [J]. *Sam Advanced Management Journal*, 1998, Spring: 15- 22
- [2] Dodgson M. Organizational Learning: A Review of Some Literatures [J]. *Organization Studies*, 1993: 25- 34
- [3] Nason S W. Organizational Learning: Disabilities: an International Perspective [D]. USA: University of South California, 1997.
- [4] Nevis E C, Gould J M. Understanding Organization as Learning Systems, 1997, <http://www.sol-ne.org/>.
- [5] Edmondson, Moingeon. Organizational Learning and Competitive Advantage [M]. New York: Mc Graw - Hill, 1997: 1- 10
- [6] Senge P M, Learning Organizations [M]. USA: Art & Licensing International, Inc. 1995: 1- 32
- [7] Wishart N A, Elam J J, Robey D. Redrawing the portrait of a learning organization: Inside Knight - Ridder, Inc. [J]. *Academy of Management Executive*, 1996, 10(1): 45 - 60
- [8] Nonaka I, Takeuchi H. The Knowledge- Creating Company [M]. New York: Oxford University Press, 1995: 1- 50.



- [9] 陈国权, 马萌. 组织学习——现状与展望[J]. 中国管理科学, 2000, 8(1): 67- 74.
- [10] 陈国权, 马萌. 组织学习的过程模型研究[J]. 管理科学学报, 2000, 3(3): 15- 23.

## Studies on the Process Model, Design Principles and Nature of Learning Organization

CHEN Guo quan

(The School of Economics & Management, Tsinghua University, Beijing 100084, China)

**Abstract:** The systematic process model (6P- 1B model) of learning organization has been put forward in this paper. From the perspective model, an organization should embed six processes such as discovery, invention, selection, execution, generalization, and feedback, as well as knowledge base in the organizational operation, in order to make it behave with the characteristics of learning and self-renewal. Based on the 6P- 1B model, some design principles for learning organization and seven metaphors to describe it have been put forward. It is hoped that the above model and points could be served as useful base and instrument for people to better understand and implement learning organization.

**Key words:** organizational learning; learning organization; process model of organizational learning; knowledge base; knowledge management