

# 知识经济呼唤“学习型组织”

陆昌勤

张鼎昆

(中国科学院心理研究所, 北京 100101) (清华大学经管学院, 北京 100080)

**摘要:**世界经济正在进行结构性调整, 逐渐由工业经济向知识经济过渡。二十一世纪将是知识经济为主导的社会。知识经济的命脉是大量具有不断创新能力的知识型企业。而知识经济的七大特征决定了, 知识型企业要求得生存和发展, 就必须善于进行组织学习, 成为“学习型组织”。唯有如此, 才能提高获取知识和应用知识的能力, 才能比竞争对手以更快的速度推出各种新产品。而企业要成为“学习型组织”, 须经过一系列的修炼。

**关键词:**知识经济; 知识型企业; 组织学习; 学习型组织

## 1 前言

随着经济的全球化及由工业经济向知识经济的过渡, 组织赖以存在的环境发生了急速的变化。因此, 如何提高组织适应变化的能力就成为管理的中心任务。而组织适应变化能力的提高与组织学习(organizational learning, OL)休戚相关。所谓组织学习, 就是指“改变组织成员认知, 进而改善组织行为的全员学习过程”<sup>[1]</sup>。此概念最早是有阿吉里斯(Argyris & Schon)等人于70年代中期提出的<sup>[2]</sup>。因此, 阿吉里斯也被誉为“组织学习之父”<sup>[3]</sup>。自那以后, 有关组织学习的研究就逐渐深入。特别是近年来, 在美、英等经济发达国家, 组织学习已成为组织行为学研究的热点, 不但发展了比较系统的理论而且在实践上形成了一套行之有效的技术与方法, 并取得了令人信服的成效。而处于世纪之交的中国企业(或称为组织, 下同), 在面临国内经济结构调整、国企改革, 以及国外企业强有力竞争的双重压力下, 要有所作为, 就必须全面革新, 力争成为“学习型组织”(Learning organization)。唯有如此, 才能在二十一世纪实现中国经济腾飞及强国富民之目标。

## 2 “学习型组织”概述

“学习型组织”是组织学习研究在90年代的新发展。作为一种全新的管理理念, 其形成标志是美国麻省理工学院教授、著名管理学家彼得·圣吉(P. Senge)所著——《第五项修炼——学习型组织的艺术与务实》一书的出版。此书荣获了1992年世界企业学会最高奖——开拓者奖。随后, “学习型组织”的管理理念在世界范围内倍受关注。所谓“学习型组织”, 是指“通过培育使整个组织员工不断学习的组织气氛, 充分发挥员工的创新能力以创建一种有机的、高度柔性、扁平化的、充满人性的、能持续发展的组织”<sup>[4]</sup>。它具有以下几个主要特征:(1)组织员

工拥有一个共同的愿景(shared vision,即大家共同愿景的景象,或称“远景规划”);(2)组织由多个创造性团队组成;(3)善于不断学习;(4)组织结构是以“地方为主”的扁平化;(5)是自主管理的组织;(6)组织边界模糊;(7)员工事业与家庭平衡;(8)领导者扮演着设计师、教练和导师的角色<sup>[4]</sup>。

### 3 知识经济的特征要求企业成为“学习型组织”

世界经济正在发生结构性调整,逐渐由工业经济向知识经济过渡。二十一世纪将是知识经济占主导地位的社会。世界经济组织在《以知识为基础的经济》报告中给知识经济下的定义是:“所谓知识经济,是建立在知识和信息生产、分配和使用基础上的经济”<sup>[4]</sup>。现在,在经济发达国家,知识对经济增长的贡献率越来越高,高达50%左右,而我国则仍处于很低的水平。因此,在我国,面临知识经济的挑战就更为严峻。判断一个国家知识经济是否发达的标准就是看其是否拥有大量的知识型企业。没有知识型企业,知识经济就失去了赖以存在的基石。而知识型企业要生存、发展壮大,就必须不断学习,成为“学习型组织”。因为知识经济的特征决定了其所需要的企业必然是“学习型组织”。

**3.1 知识经济是以知识和信息的生产、扩散和应用为基础,以知识、无形资产和知识型劳动者为核心生产要素** 因此,知识将成为创造财富的主体,于是,获取知识和应用知识的能力将成为企业提高竞争力的关键。而这种能力只有通过持续不断的学习来保证。美国学者维娜·艾莉在《知识进化》一书中用两个简单的方程式来区分知识经济时代和以前时代人们对待知识的不同态度:以前只是“保存”知识,而今天必须使知识“倍增”。她说:“信息时代之前的方程式是‘知识=力量——所以保存它。’”“现在,新的方程式是:‘知识=能力——所以共享并使它倍增’。这是新的知识社会的经济现实”<sup>[6]</sup>。从目前发展的态势来看,已经可以作出这样的判断:二十一世纪的企业竞争只能是企业学习的竞争,是企业“知识能力”的竞争,也就是“学习型组织”之间的竞争。

**3.2 产业结构是知识型产业、高技术产业;成功的企业是创新、柔性、知识生产型企业** 美国经济在20世纪90年代连续7年高速增长。1998年,尽管受亚洲金融风暴的冲击,但仍一枝独秀。其根本原因是高新技术企业不断发展。最近三年,高新技术产业在美国国内生产总值的增长中占27%,而传统的汽车业只占4%。1997年,美国国内生产总值增长率的33%来源于信息和技术部门。知识型、高技术型企业的典型特征就是其掌握有核心能力,并且使竞争者不能很快地模仿。而核心能力的建构,唯有通过创新才能实现。创新的实质就是学习的过程。可以断言:没有组织学习就不可能建构其核心能力并发展其核心能力。一个企业一旦掌握了一系列适当的核心能力,它就能够比竞争对手以更快的速度推出各种各样的新产品。当佳能(Canon)抢占施乐(Xerox)市场地位时,还是一家不起眼的小公司,主要业务是照相机,没有复印机。但其通过利用比对方更为先进的镜头设计,佳能在照相机和摄影机市场上不断取胜,同时也在复印机市场上不断壮大。知识经济的杰出代表比尔·盖茨(B. Gates)创建的微软公司之所以取得了巨大成就,其秘密正是在于创建“学习型组织”。

**3.3 组织是合作伙伴关系、并行关系、网络结构,不断进行组织创新** 许多学者指出,由于知识经济时代信息化和网络化带来的沟通便利,使传统的直线制、等级制、金字塔式的组织开始向扁平化、松散、柔性的组织结构转化。保罗·麦耶斯分析认为:“直线制组织结构过于专制

和过于依赖规则,因而不能激励和运用产生创新和关心的智慧。创造力及其相关的其他因素需要交往、个人责任以及灵活的思考和行动。由于直线组织结构的规则抑制了创新和关心,因而也抑制了现代工作<sup>[7]</sup>。网络化和柔性决定了组织的决策应尽可能由低层做出。依靠技术手段、丰富的信息足以使知识型员工完全不必再依靠上层管理人员的指示,可以作出自己的判断,对意外的变化不断地反应,养成及时根据可预期变化的意外结果迅速进行调整的能力,敢于创新。既然创新是知识经济发展的根本动力。那么,创新需要什么样的组织形式和制度保证呢?保罗·麦耶斯说:“创新活动最可能在下述组织中成长,它们强调多样性的错综结构和文化,组织内外的多种结构联系、领域交叉、员工的集体荣誉和对人才的信任、合作和团队工作等。能产生更多创新的组织,具有用多种方式连结人们的复杂结构。这种结构在战略导向上鼓励人们去‘做你所需要的’,而并不把他们限制在工作的范围之内”<sup>[7]</sup>。

**3.4 管理信息化、网络化、个性化、适应性和创新性的** 管理的信息化、网络化要求组织具有快速的反应能力,也既有很强的适应性。通过系统研究,人们发现导致多数企业失败的原因是对缓慢而来的致命威胁习而不察。《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书中有一则煮青蛙的故事可以说明以上情况。为什么会出现这样的情况呢?因为青蛙内部感应生存威胁的器官,只能感应出环境中激烈的变化,而对缓慢、渐进的变化则反应不太强烈。类似的情况也发生在美国的汽车产业。在60年代,美国汽车占有绝大部分北美市场。1962年日本汽车在美国的市场占有率低于4%,美国汽车商根本未把日本车看作威胁。1967年日本汽车的占有率接近10%时,威胁也不曾被正视。1974年日本车占有率接近15%时,美国汽车商仍悠然自在。直到80年代,日本车占有率接近21%时,美国三大汽车商才有所察觉。而到了1989年日本车的市场占有率已达到30%时,美国才开始惊呼美国车这只青蛙将来是否有力气从热水中爬出来<sup>[8]</sup>。而“学习型组织”是能及时发现不大寻常变化的最佳组织。管理的个性化与创新性是相辅相成的。只有个性化才具有创新性,而创新性又必然是个性化的。某一管理模式被认为可以普遍适用的时代早已结束了,新的时代要求组织根据自己的特点,根据现代管理的基本原则来创造性地形成自己的管理特色。如青岛海尔集团的“管理借力论”,即以人为本,不断调动人的积极性,提高人的素质。海尔集团总裁张瑞敏说:“人的管理,以及人的素质的提高,这是一个永远的题目。不论做什么事,假如一个人有抵触情绪,派上10个人去管他也没用。海尔在管理上的最高目标是要达到全员自我管理,进入自觉状态,而不是非常严格地执行哪种制度”。海尔管理的创新就在于其立足于以人为本。而这也正是“学习型组织”的核心所在。张瑞敏也因此被美国著名的《商业周刊》杂志评为“亚洲五十位风云人物”。

**3.5 生产特征是信息化、网络化、虚拟化、分散型、及时型;产品智能化、特色化、艺术化,以知识为基础;技术数字化、智能化、可视化** 生产的网络化、虚拟化淡化了企业与外界的界限,淡化了卖主、顾客和竞争对手之间的区别。这就要求企业不但要进行自我学习,而且还要向其他企业学习,同时还要向顾客学习。而分散、及时则要求企业不但要激发员工个体学习,而且还要激发团队学习。这五个方面的学习正是组织学习的全部。产品、技术的智能化只有通过人去实现。人不仅是知识经济化的中介和凝聚,更是知识经济化发展的无穷动力。因此,开发人力资本显得尤为重要。而人力资本的积累和增值只有通过学习才能实现。“学习型组织”必然是全员学习的组织,其组织员工善于进行终身学习。

**3.6 知识型劳动者就业率高** 知识经济时代,企业中知识型员工将占主导地位。因此,员

工的知识结构将成为制约企业发展的重要因素。同时,知识翻新的速度加快,现已达到每5年翻一番,将来可能会更快。这就必然要求员工不断学习并善于学习。尽管个体学习是组织学习的基石,但组织学习反过来也会促进个体学习。因为“学习型组织”的良好组织气氛和组织文化能够激发个体的学习热情,并为个体学习创造条件和提供反馈。一理存在多个“学习型组织”,整个社会就有可能成为“学习型社会”。而在我国,人力资源的知识层次不合理,文盲、半文盲较多。企业职工中初中以下文化程度高达68%;全国7000万青工中,达到高级工的仅占3%。因此,加大教育和科研的投入势在必行。人力资本理论的创始人舒尔茨说:“人口质量和知识投资在很大程度上决定了人类未来的前景”<sup>[9]</sup>。这对我们是一个忠告。软件第二大国印度获得成功的主要原因就是其拥有仅次于美国的第二大英语科技人才以及先进完备的高等教育体制。

**3.7 市场全球化,变化快,非中介的,网络化** 市场的全球化带来的必然结果是跨国或国际企业的涌现。而国际企业要求得生存、发展就必须成为“学习型组织”。因为只有这样,才能善于学习,从而避免文化的冲突,在本国企业总部的意愿与所在国当地的条件之间取得协调平衡。同时由于面对全球性的竞争,企业必须善于不断学习,才能比竞争对手学得更快更好,从容应对急速变化的市场。此外,由于市场的全球化、网络化,许多企业创建了知识联盟(knowledge links),使自己能够获得其他组织的技能和能力,并且可以与其他组织合作创造新的能力。如80年代开始创建的GM和IBM知识联盟。这实质上是组织学习的过程。市场的全球化导致了90年代的兼并风潮,而兼并要想获得成功,兼并企业必须互相学习,达成协调。

#### 4 “学习型组织”的修炼

既然“学习型组织”对知识经济是如此之重要,那么如何建构“学习型组织”?即“学习型组织”如何修炼。彼得·圣吉总结出“学习型组织”的五项修炼:①自我超越。自我超越是个体终身学习的过程,表现为不断创造和超越自我,是组织学习的前提;②改善心智模式。心智模式是人们对周围世界的看法。心智模式不仅影响人们的认知,更重要的是影响人们的行为。因此,只有改变个体及组织的心智模式,才能打破组织的护御机制;③建立共同愿景。共同愿景是组织中人们所共同持有的意象和景象。它在组织中会创造一体感;④团队学习。团队学习是发展团队成员整体搭配与实现共同目标能力的过程;⑤系统思考。系统思考是五项修炼的核心,即以系统而非片段的方法来观察分析事物。系统思考的精髓在于转换思考方式,帮助人们认清整个变化形态,并了解如何有效地掌握变化,开创新局面<sup>[8]</sup>。埃斯帕乔(R. Espejo, 1993)在彼得·圣吉研究的基础上,增加了第六项修炼,即高效的结构<sup>[10]</sup>。因为进行五项修炼还不足以使组织进行变革或解决问题,必须要考虑到组织的“细节复杂性”,即组织结构。这种组织结构能给予个体提出问题和实施变革的有效工作空间。不管是五项修炼还是六项修炼都不是修炼的全部,还有待发展。正如彼得·圣吉所言“也许我们将会有一两项从其他不曾想到的地方出现从而产生一种我们今日尚不能理解的全新修炼”<sup>[8]</sup>。

#### 5 结束语

综上所述,知识经济的特征决定了企业必须要善于进行组织学习,要成为“学习型组织”。组织学习研究在西方已有二十多年的历史,形成了较为系统的理论和实效的学习技术。但在

中国,组织学习研究还未引起管理学界的高度重视。这与中国现实的需求不相吻合。我国政府倡导“科教兴国”,并大力发展高新技术企业。高新技术企业的核心就是创新。而重新的实质就是不断学习的过程。因此,组织学习研究在我国具有很重要的现实意义。

### 参考文献:

- [1] 陆昌勤,凌文铨,方俐洛.“组织学习”(待发表)。
- [2] C. Argyris & D. Schin. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison - Wesley, 1978.
- [3] R. M. Fulmer & J. B. Keys, *A Conversation with C. Argyris: the Father of Organizational Learning*. *Organizational Dynamics*, 1998, 26(4)21 - 32.
- [4] 周得孚等.《学习型组织》,上海:上海财经大学出版社,1998年版。
- [5] 经合组织报告:《以知识为基础的经济》(1996).北京:机械工业出版社,1997年版。
- [6] [美]维娜·艾莉.《知识的进化》,珠海:珠海出版社,1998年版。
- [7] [美]保罗·麦耶斯.《知识管理与组织设计》,珠海:珠海出版社,1998年版。
- [8] [美]彼得·圣吉.《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》,上海:上海三联书店1994年版。
- [9] 西奥多·舒尔茨.《人力投资——人口质量经济学》,北京:华夏出版社1990年版。
- [10] R. Espejo & W. Schuhmann, ect (1996), *Organizational Transformation and Learning: a Cybernetic Approach to Management*. Chichester: Wiley, 147 - 221.

## Knowledge Economy Calls "Learning Organization"

Lu Changqing

(Institute of Psychology, CAS, Beijing 100101)

Zhang Dingkun

(School of Economics & Management, Tsinghua Univ, Beijing 100084)

**Abstract:** The global economy is carrying out structural regulation and transforming from industrial economy to knowledge economy. The key of knowledge economy is a great number of knowledge-type firms with constant innovation ability. The characters of knowledge economy decides that knowledge-type firms want to exist and develop, they must practise organizational learning and become "learning organization", then can improve the ability to acquire and apply knowledge, and push forward various new products.

**Keywords:** knowledge economy; knowledge-type firm; organizational learning; learning organization