

# 《学习型组织简明教程》

## 图书基本信息

书名：《学习型组织简明教程》

13位ISBN编号：9787312014314

10位ISBN编号：7312014313

出版时间：2002-1

出版社：张永涛 中国科学技术大学出版社 (2002-01出版)

作者：张永涛

页数：211

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu111.com](http://www.tushu111.com)

# 《学习型组织简明教程》

## 前言

# 《学习型组织简明教程》

## 内容概要

《学习型组织简明教程》是一本介绍管理学前沿理论学习型组织与五项修炼理论与实务的简明教程。  
《学习型组织简明教程》共分九章，较为系统、简明地介绍了个体学习、组织学习与学习型组织的一些基本概念和基本理论。

# 《学习型组织简明教程》

## 作者简介

张永涛(1962~)，安徽省六安市人，马钢(集团)控股有限公司职工大学副校长，著有《学习型组织简明教程》等。

# 《学习型组织简明教程》

## 书籍目录

序前言第一章 学习与学习型组织第一节 学习的定义与学习理论一、学习的定义二、学习理论第二节 个体学习与组织学习第三节 学习型组织一、学习型组织的定义二、学习型组织的特征三、学习型组织与中国传统文化四、学习型组织与企业文化建设思考题案例 联邦快递(Federal Express)：创意与创新第二章 系统思考及其法则第一节 组织学习的智障一、企业的短命现象二、组织学习的七大智障三、以修炼克服“智障”第二节 系统与系统思考一、系统的概念与本质二、系统思考的管理观念三、第五项修炼：系统思考——见树又见林第三节 系统思考的法则思考题第三章 系统思考的语言与基模第一节 系统思考的语言与基模一、复杂问题的类型二、系统思考的语言第二节 系统思考语言的基本元件第三节 系统基模第四节 系统基模应用举例一、人民航空——组织创新的拓荒者二、解开人民航空之谜思考题第四章 自我超越——实现心灵深处的渴望第一节 学习型组织的人性观一、经济人与X理论假设二、社会人和Y理论假设 三、复杂人和超Y理论假设 四、“自我超越的人”的假设……

## 章节摘录

第三章 系统思考的语言与基模第一节 系统思考的语言与基模一、复杂问题的类型复杂问题有两种类型，一种是包含许多变数的“细节性复杂”，如烹饪时按食谱加入许多调味料、依照说明书组合一部机器等。另一种是“动态性复杂”，如军备竞赛、两家公司为市场占有率打广告战等，动态性复杂中的因果关系微妙，而且对其干预的结果，在一段时间中并不明显。许多企业管理方面复杂深奥的预测与分析工具，以及洋洋洒洒的策略规划，常常无法在企业经营上有真正突破性贡献，原因就在于这些方法只能用来处理细节性复杂而无法处理动态性复杂。当相同的行动在短期和长期有相当不同的结果，其中必定牵涉了动态性复杂。如果同样的行动，在自己这一部分所引起的效应，与系统中另一部分所形成的结果相差悬殊，也必定是因为具有动态性复杂的关系。当理所当然的对策产生不合理的后果，你的系统必定具有动态性复杂。只要想想，任何企业必须花许多人力才能制造一些成品，要花许多个星期才能研拟出新的促销办法，要花许多个月才能训练好新进人员，以及要花许多年来发展新产品、培养管理人才、建立品质声望，而且所有这些过程不断地在互动，其动态复杂可想而知。在大多数的管理情况中，真正的杠杆解在于了解动态性复杂，而非细节性复杂。如何在快速销售成长与扩充产能之间谋得平衡，是一个动态的问题。如何搭配价格、产品（或服务）品质、设计与控制库存，成为有利润的组合，以产生有利的市场地位，是一个动态的问题。改善品质、降低总成本，使顾客满意，以取得持久的竞争优势，更是个动态的问题。很不幸的是，大多数所谓的“系统分析”着重于细节性复杂，而不是动态性复杂。许多系统模拟也是如此。如果我们关注的只是细节性复杂，研究其中数以千计的变数和复杂细节，实际上只会分散我们的注意力，而看不见那些主要的互动关系及其变化形态。然而可悲的是，对大多数的人而言，系统思考的意思就是“以复杂对付复杂”，他们往往想出更加复杂的方法来处理复杂的问题。事实上，这和真正的系统思考正好相反。

二、系统思考的语言真实世界是由许多因果环组成的，但是我们却往往只看到线段，这扼杀了许多系统思考的萌芽机会。我们的语言是使我们的思考支离破碎的原因之一。语言塑造了认知——我们所看见的取决于我们想看见什么。“主语—谓语—宾语”的语言结构，偏向线段式的观点。如果要看整个系统的相互关联，我们便需要相互关联的语言，即一种以环状相连的语言，我们称之为系统思考的语言。系统思考的语言在面对动态性复杂的问题与策略性的选择时，都很重要，尤其是当个人、社团或组织需要超越个别事件来看影响变化的背后力量的时候。系统思考的语言是由三个基本元件建立起来的一一不断增强的回馈、反复调节的回馈和时间滞延，就像句子是由名词与动词建立起来的一样。一旦我们学会这些构成元件，我们便能够开始建构许多“系统故事”。在系统思考中，“回馈”是指任何影响力的反复回流，是一种循环不息的“动环”。在系统思考中，每一影响既是因又是果，没有什么事情只受到一个方向的影响。为了描述和使用系统图，我们先熟悉以下的规定和规律：(1)在环路图中，“同”表示改变的方向相同，“反”表示改变的方向相反。(2)增强环路均以“滚雪球”的图形来表示。(3)调节环路均以“天平”的图形来表示。(4)时间滞延以两条平行的横杠来表示。(5)如循环路绕一圈，“反”字符号的总数为零或偶数，则此环路为增强环路。(6)如循环路绕一圈，“反”字符号的总数为奇数，则此环路为调节环路。

第二节 系统思考语言的基本元件任何一种模型，都有作为它的基础的“元件”。如果把系统基模比作是基本句子或常被重复讲述的简单故事，那么“增强的回馈”、“调节的回馈”和“时间的滞延”则是系统思考的名词与动词。元件1 不断增强的回馈——雪球效应不断增强的回馈被喻为成长的引擎。不论何时，只要事情是在一直成长的状态下，我们便可确定有一个不断增强的回馈在动作。我们常听到的语汇，如“滚雪球效应”、“连锁反应”、“恶性循环”、“贫者愈贫，富者愈富”都是不断增强的回馈。图3.1是由好的口碑引起增加销售的增强环路。让我们循着环路描述其不断增强的过程：“对一个好产品而言，更多的销售等于有更多满意的顾客，等于有更好的口碑。这将带动更多的销售和比以前传播更广的口碑……另一方面，如果产品有缺陷，良性循环会转变为恶性循环：满意的顾客减少，好的口碑减少，销售量于是减少，好的口碑于是更少，销售便更为减少。”

【例】飞龙集团的兴衰。沈阳飞龙集团的总裁姜伟透露：飞龙起步之时，真正秘诀有两个：“一是广告轰炸，二是(销售人员的)人海会战。”前者利用的是广告不断增强的回馈，后者利用是口碑不断增强的回馈，二者在原理上是一样的。1990年初，飞龙集团几个刚刚上市的新产品，出现大量的积压、销路不畅的罕见局面，企业账面所剩无几。如图3.2所示。姜伟解决问题的方案就是增加广告投入，以广告投入赢得市场和利润，反过来再追加广告投入。数据显示：1991年，飞龙集团投入广告费120万元，获利400万元；1992年广告投入1000万元，获利6000万元；1993年广告投入8000万元，获利2亿元。不

## 《学习型组织简明教程》

断增强的回馈不一定都让人欢欣鼓舞。飞龙集团后来出现失误，也是不断增强的回馈带来的结果。当飞龙的产品热销时，公司的产品质量得不到保证，结果另一个方向上不断增强的口碑出现了。有人评价飞龙的保健品药效不高，导致人们购买减少；购买减少，使得人们对这种药的疑心更大，对其负面评价更甚。最终使得飞龙产品在市场积压严重。1994年飞龙集团原定的宏伟计划——销售额达到17个亿，利润实现5个亿——成为泡影。可见，由增强环路所造成的行为会加速成长或加速衰退。不过，增强环路不会单独一直运作下去，最后一定会遭遇到极限，使成长减缓或停止，或转变方式，或反转方向。

## 媒体关注与评论

序在全球化、市场化和信息化三大时代大潮的背景下，企业组织的环境一方面呈现出复杂多变的发展趋势，另一方面组织应付这种不确定性的能力大大提高。这使得管理组织创新呈现出追求网络化、扁平化、柔性化的发展趋势。20世纪80年代以来，作为企业组织新形态之一、被誉为“未来成功企业模式”的“学习型组织”非常引人注目，特别是美国麻省理工学院教授彼得·圣吉博士《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》的广泛传播，使得创建“学习型企业”、“学习型社会”、“学习型家庭”、“学习型城市”、“学习型政府”、“学习型国家”等各种“学习型组织”，成为国内外管理与实践的热点。彼得·圣吉博士在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。从此，国内外许多知名企业纷纷结合本企业实际积极进行了创建学习型组织的探索与实践，并取得了很大的成功。美国的杜邦、英特尔、苹果电脑、联邦快递，加拿大皇家石油、汉诺威保险公司等大企业主动要求并赞助麻省理工学院成立有关创建“学习型组织”的学习中心，并要求麻省理工学院帮助自己的企业脱胎换骨，改造成“学习型企业”。我国的联想集团、海尔集团，冶金行业的宝钢集团、莱钢炼钢厂，安徽江淮汽车集团等企业都已经在按照学习型组织的理念进行管理创新，走在我国企业创建学习型组织的前列。马钢现正处在加快发展的关键时期。“十五”期间，马钢发展将贯彻“做强钢铁主业，发展非钢产业，建立现代企业制度”的战略方针，通过结构调整，增强企业经济实力和提高经济效益，重塑上市公司形象。为实现结构调整的战略目标，我们必须清醒地认识到：随着我国加入WTO，国内钢铁行业产业结构和产品结构调整步伐明显加快，企业间的联合与重组正成为一种新的发展趋势，钢铁市场竞争更加激烈。学习型组织理论认为，企业竞争归根到底是学习力的竞争。所谓学习力是指学习动力、学习毅力和学习能力三要素的交集。而进行五项修炼、创建学习型组织就是要使企业的学习力得以持续提升。作为大型国际上市公司的马钢，其生存和发展必须适应外界环境的急剧变化，全面提升学习力，不断增强应变能力和创新能力。所以，我们应当顺应时代的发展趋势和潮流，用学习型组织的理念改造传统企业，改变传统的管理模式，激发员工的创造力，增强竞争优势，把马钢培育成具有国际竞争力的大企业集团，使马钢在激烈的市场竞争中求得生存和持续发展。为了稳步推进马钢学习型组织的创建活动，本着先试点、后推广的原则，公司决定以球团厂、材料供销公司为试点单位，分准备、学习、运用、评价四个阶段进行学习型组织的创建试点工作。为此，公司成立了有关部门和试点单位组成的试点工作协调指导组以及创建学习型组织理论研究组。理论研究组认真学习研究了学习型组织的理论与实务，并于2001年秋为试点单位培训了64名创建学习型组织骨干。本书就是作者在马钢首期“学习型组织与五项修炼研修班”授课教案的基础上编写而成，相信它的出版将为学习型组织理念和基本知识在马钢的普及发挥重要作用。我们深知，创建学习型组织是一项复杂而富有挑战性的工作，然而，“只要找到路，就不怕路远。”……



# 《学习型组织简明教程》

## 编辑推荐

《学习型组织简明教程》以企业管理干部、高校管理类专业学生为主要读者对象，亦可供相关专业大学生、研究生选做教学参考书。

# 《学习型组织简明教程》

## 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:[www.tushu111.com](http://www.tushu111.com)