

# 组织中的学习战略演化及其案例研究

于海波<sup>1</sup>,方俐洛<sup>1,2</sup>,凌文铨<sup>2,3</sup>

(1. 中国科学院心理研究所,北京 100101;

2. 广州大学社会心理学研究所,广州 510405;

3. 暨南大学人力资源管理研究所,广州 510632)

**摘要:**经济的全球化、商业环境的剧烈变化促使组织采取相应的学习战略来提高自身的学习能力。由于商业环境的不同、组织自身的条件各异,组织采取的学习战略会各不相同。文章讨论了一个组织内学习战略演化的三阶段模型,这三个阶段是:职工开发、逼近的商业需要、未知的商业开发。然后,对 Motorola 大学在公司内战略地位的变化历程进行了剖析。最后得出了一些有借鉴意义的经验和结论。

**关键词:**学习战略;探究;企业大学

中图分类号:B849:C93

文献标识码:A

## 0 引言

在经济全球化、信息化、竞争白热化的国际形势下,加入 WTO 后的中国企业如何生存发展,已经成为一个迫切需要解决的问题。国际成功企业的经验证明,组织学习能力的提高是最根本的途径。现在企业惟一的竞争优势就是比你的竞争对手学得更快<sup>[1][2]</sup>。

传统上,组织往往把学习和培训等同起来。大多数培训一直是为了提高个体在当前商业实践和技术进步的条件下所需要的知识和技能;而学习参考的是过去商业成功所建立起来的商业标准。这在商业环境变化速度中等程度的时候是合适的,但当环境变化更为剧烈的今天,过去绩效与未来成功的联系就变得不那么紧密了。

学习战略包括可以塑造组织现在和未来的任何活动。这不仅仅意味着要传播组织过去的成功经验,更为重要的是,需要对面临的商业挑战进行全面的思考,以便对商业活动进行重新定位。进一步讲,全面思考表明了我们的探究(inquiry)水平;如果前景难以预料,那么需要用另外一种不同的探究方法来开创新的未来。

现在,国内许多企业纷纷建立自己的企业大学、企业商学院或企业学习中心,其目的都是以这些机构的设置为依托来实施本企业的学习战略,提高本企业的学习能力,从而巩固和提升企业核心竞争力。那么,企业的学习战略到底从哪儿着手呢?下面仅对组织中的学习战略的演化过程加以讨论,并就 Motorola 大学的案例进行剖析,以便为我国企业制订合适的学习战略提供借鉴。

收稿日期:2003 - 11 - 27.

基金项目:中国科学院心理研究所知识创新项目“我国企业组织学习及其内部推动因素的研究”(2004,1 - 2006,1)和广东省社会科学基金项目“企业组织学习行为研究”(2004,6 - 2005,6)的一部分。

作者简介:于海波(1975 - ),男(汉),山东潍坊安丘市人,中国科学院心理研究所博士研究生;中国科学院心理研究所。研究方向为人力资源管理、组织行为学。

方俐洛(1940 - ),女(汉),中国科学院心理研究所研究员。

凌文铨(1941 - ),男(汉),暨南大学人力资源管理研究所教授,广州大学社会心理学研究所教授。

## 1 组织中的学习战略演化模型

表1对组织内学习战略的演化过程进行了概括,这个模型的前提是,随着组织环境的动荡性增加,学习战略的地位依次经过:(1)职工的开发;

(2)逼近的商业需要;(3)新的商业开发或商业的重新定位。这些阶段不是相互独立的,也不是相互排斥的。实际上,企业可能在每个阶段上都进行了一些活动了。这仅仅是想把现在组织中多样化的学习活动加以分类,以便在多样化的商业环境中去理解和应用它们。

表1 组织内学习战略演化模型<sup>[3]</sup>

	阶段	阶段	阶段
学习的战略目的	职工开发	逼近的商业需要	未知的商业开发
学习范围	在当前商业活动中提高个体的知识或技能	在当前商业活动中进行创新,以便实现商业目标	商业重新定位,以便引领行业进行重组
学习重点	内部系统、程序和观念	客户需求	不确定的市场潜力
组织环境的动荡性	低等到中等	中等到高等	高等到非常高

### 1.1 职工开发阶段

在这个阶段,组织所面临的外部环境是比较稳定的,因此,组织可以从稳定的环境和自身状况的分析中确定职工培训的需求,从而满足组织对环境的适应,完成即定目标。这时,学习战略是为了满足组织内部职工发展的需要而进行的,是为了让职工提高他们的工作知识和技能,改善他们的观念,以便在组织内部规则和程序上进一步提高效率。传统观点认为组织内部的学习是渗透在培训里面的。此观点的前提假设是,培训专家(或顾问)能够预测到组织所需要的知识和技能,以及某个部门需要什么样的培训。但是,在新的商业环境中,管理者面对的是没有确定答案的新问题。因此,现在的管理者需要的是学习解决问题的方法,而不是把已有的问题解决方法应用到对新问题的解决上。我国大多数企业中的大多数学习战略,尤其是培训这种正式的学习战略就处在这个阶段。

但是,组织的这种学习战略是过去稳定外部环境的产物,主要是表现为知识和技能的传授,而且这种学习战略反映了组织比较固化的学习态度,其结果是不适应日益动荡的环境变化。当然,在组织内部的某些部门的某个时刻,这种培训也是必要的;如新职工的岗前培训以及为了新上项目而进行的知识技能培训基本上是这样观念的产物。

### 1.2 逼近的商业需要阶段

随着组织面临的外部环境的动荡性的增加,仅仅通过分析环境和即定目标来确定需要培训的知识技能的学习战略已经不适应了。此时,组织需要在了解客户需求的基础上在商业活动和适应外部环境中进行创新,能够跳出既有的规范和观念,从而适应比较动荡的外部环境。因此,组织中的学习战略是为了满足当时商业发展的需要、为了满足客户的需求而进行创新。许多组织都有正式的学习活动,以便应对所面临的具体商业挑战。这时,可以通过行动学习(action learning)的方法,使管理者在教育环境下创设一个挑战:这个教育环境不仅像真实的工作环境,而且也提供一些可测量的商业和个体财务指标,从而在根本上改变对成功学习的理解。这个方法的关键是对组织战略的认同和实施,企业根据他们的愿景和战略来确定主要的商业挑战,然后把这些问题作为学习活动的起点。这样,学习便成了一个不断提高和创新的过程,而学习的起点是企业商业目标的每一个挑战。我国许多发展比较好的企业中的学习战略达到了这个阶段。

组织的这种学习战略反映了组织为了适应比较动荡的外部环境而进行的自身行为的调整,反映了组织对客户需求的重视,表现为信息的来源进一步扩展,主要视角从内部转到了外部,因为比较动荡的外部环境使环境分析变得越来越不准确和不太可能,这时需要的是根据职工对环境变化

(特别是客户需求)和组织愿景的理解,来进行适当的创新,从而使组织适应比较动荡的外部环境,实现当前的商业目标。

### 1.3 未知的商业开发阶段

随着组织所处外部商业环境动荡性的进一步加剧,组织对环境的分析和预测能力进一步受到阻碍。因此,组织为了在未来的商业环境中立于不败之地,为了适应动荡性很高的外部环境,为了挖掘潜在的市场,需要进行商业重新定位以便引领整个行业进行重组,从而使本组织能够在动荡的环境中保持竞争优势。受组织重大变革需要的驱动,一些著名的跨国公司现在把学习作为一个重新构筑他们商业领域的途径。这种学习战略已经超越原来那种先理解当前环境、然后建立某种可以带来新事物愿景的范畴,它已经成为理解别人所学并进行集体探究的过程。这种集体探究的目标是企业的共同愿景,而这种学习活动孕育着新的发展潜力,并且开始作为超越现状的探究过程。这些活动不仅仅是为了满足现在的商业需要,他们也创造了商业转型时期新的发展机会。IBM 向服务主导型公司(尤其是电子商务业务)的转型就体现了这种学习战略<sup>[4]</sup>。我国的海尔集团现在正在进行的与流程再造相适应的“市场链”建设也体现了这种超前的学习战略<sup>[5]</sup>。

这种学习战略是深深扎根于当今动荡的外部环境,而这种学习战略已经不仅仅是把视角由组织内部转向外部那么简单了,而是又把眼光从现在转到了未来,针对的是组织未来的发展潜力,表现为新知识的产生和创造并加以应用。因此,这才是组织学习能力真正发生质变的开始,只有具备这样学习战略和态度的组织才会有很强的学习能力,能够在动荡的竞争环境中持续的立于不败之地,这也就是许多实践者和学者所倡导和追求的组织惟一持续的竞争优势。但它需要的是整个组织所有人的参与和能力激发,仅仅依靠部分职工或上层管理者是无法很好的实施这种学习战略的,它是对组织每个细胞力量的整合。

## 2 对 Motorola 大学的分析<sup>[3][6]</sup>

在 20 世纪 70 年代, Motorola 公司也有自己传统的职工开发活动,其中主要是培训。到了 80

年代,公司决定建立独立于企业人力资源部的企业大学——Motorola 培训和教育中心。Motorola 大学并不是为了代替公司培训活动的角色,当时培训仍然是企业人力资源领域的一个部门,而大学承担了解决当时即时商业问题的责任。大学不仅仅是为了教育职工成为变革的代理人,它也强调对职工进行再培训并对工作进行重新界定。这是非常难的,因为很少有人懂得如何成为变革的代理人。

### 2.1 Motorola 大学使命的转变:从知识的传播到知识的产生

20 世纪 80 年代期间, Motorola 大学因解决了许多即时的商业问题而确立了公司对企业大学的信心。教育和商业战略之间的联系是主要目标,不管这种联系会降低成本、改善产品质量、还是能促进新产品的开发。但是,随着全球市场的形成和整个行业的重组,竞争优势的含义发生了变化,商业、顾客和竞争者之间的界限模糊了。在这个不确定、变动剧烈的商业环境下, Motorola 大学注重提出那些没有答案的问题, Motorola 大学的角色是提高企业内部的探究水平,而这需要通过与客户、专家和行业代表等进行多样化的深度访谈(dialogue)来实现。

最近几年, Motorola 大学的任务主要是新的商业发展活动,而不是传统的教育程序。另一项任务是创建新的机构来开发教育传播系统。表面看来,这好像是为了支持大学本身而进行的教育活动,但是这有两方面的意义:一是在教育程序中运用 Motorola 技术;二是用这种技术开发新的市场。 Motorola 大学正在通过这个机构来开发全球化的 Motorola 技术市场。

不断变化环境下新的商业发展,并不是传统意义上的理解。 Motorola 大学不仅仅是为企业流程服务,而且还特别关注知识的产生。 Motorola 大学的主要目的是提高企业产生新的心智模式和思维方式的能力,而它们有助于对不确定环境下市场的理解。由于商业环境的参照框架已经改变,因此如果一个组织要引领行业,那么管理者就必须拥有产生新心智模式的工具。而心智模式或思维方式来自于对环境的探究、来自于超越组织界限的深度访谈、来自于在理解环境时对各种观点的协调能力。对 Motorola 大学来讲,一个挑战

就是如何服务组织内外的顾客;企业大学已经被作为企业提供内外部服务的一个竞争优势,而这也导致了从传统的教育程序到探究的转变。

随着商业环境的变化,学习战略发生了改变,而其中的关键是 Motorola 大学角色的变化:成为企业变革的代理者。更为有趣的是, Motorola 大学的探究已经接近于传统的学术性大学的观念。传统的大学已经扩展了它们的课程,以便使课程更具实用性和职业取向性;但是企业学习的观念,却是向更加传统的学术性大学的模式发展。Motorola 大学正在创设一种接近于传统大学的研究范式,但它是以企业里面的学习为基础的。当企业的探究重点放在顾客确定条件下的未来状况时,或者把重点放在不确定的市场时,必须在企业内部发展一系列的技能以便与动荡的环境相适应。1995年, Motorola 大学的马来西亚研讨会就是一次知识共享的学术研讨会。

Motorola 大学使命的转变正好体现了 Motorola 学习战略,从满足职工开发和逼近商业需要的知识传播阶段,发展到产生知识的挖掘市场潜力、商业重新定位的阶段。其中又表明了 Motorola 大学的三个学习原则。

## 2.2 Motorola 大学的学习原则

第一个原则是,从整个企业来讲,学习与变革是相互伴随的开始, Motorola 大学的培训并没有对商业运作产生多大影响。职工们对变革进行抱怨,因为他们并不理解为什么这样做。最终,企业不得不让职工知道,不愿意变革被看作是绩效不好,公司也不得不把变革的义务或变革的共同责任在全组织中进行宣传。在 Motorola,有一个根深蒂固的观念是,变革必须从高层开始;现在已经不再把变革看作是为了少数人的利益而让其他人来变革,而是把变革看作是为了整个企业的利益所采取的集体探究行动。

第二个原则是,职工参与问题解决却不知道如何解决问题时,创新就更有可能发生当变革影响到整个组织时,任何人都需要参与到变革中去,发挥各自的作用。高层管理者为组织的战略方向负责,但是他们被排斥在日常事物之外,因此不对实现目标的具体变革措施进行过多规定。

第三个原则是,把组织中的单一视角与超越组织的广阔视角相协调即使在 Motorola 这样的

大企业中,学习也要探究,否则其内部交流也会变得很单调。为了避免短期利益的倾向,有必要在企业战略目标的范围内,进行超越组织界限的对话(dialogue),以便大家坦诚交流。在 Motorola, 高级管理者需要的不是关注战略是什么,而是要关注组织所处的环境怎样。

## 3 经验与结论

Motorola 大学的成功并不意味着所有企业都需要建立他们自己的大学或类似的学习机构。但需要的是一种能确保组织层进行学习的战略,而不是仅仅把成员的集体知识在整个组织中加以扩散。而所谓的组织层的学习是指组织在内外环境变化的过程中,能有效地不断调整自己的战略、组织结构、甚至是组织文化;当然这些组织层面的学习是离不开组织学习中的个体学习、集体层面的学习、知识的开发和利用五个方面,也就是要充分发组织学习的作用,而一个组织的组织学习能力的提高才是组织学习战略的目标。<sup>[7]</sup>

一个有效的学习战略,应当包括组织任何单位对未知进行集体探究这一过程。其中最重要的是要发挥单位中每个成员的潜力,发挥由成员组成的集体智慧的力量,也就是要让单位中的成员进行自由、双向、真诚的交互作用;而且这种交互作用既包括信息和知识的交流和扩散,更重要的是在人与人之间的交互作用中激发每个人头脑中的内隐知识(implicit knowledge:指那些只能意会不能言传,但却真实地存在于人的头脑中的那些知识,这些知识往往是那些经过常年的实践和联系而内化的知识),而这种内隐知识的开发对于一个人、乃至一个单位的创新来讲是至关重要的。

一个有效的学习战略必须为组织创设一个知识管理系统,一种可以挖掘边缘知识的方法。从许多意义上讲,组织知识与物理发明是相似的,对新知识的编码、储存、扩散和回忆是信息革命带来的主要挑战。知识管理系统没有必要把其他的组织管理系统分成几个系统,但需要的是对组织进行重大重构。

一个有效的学习战略也需要重视与其他组织的伙伴关系。也就是说,一个组织不能单独进行学习,共同学习可以产生大于单个组织学习效果

的更大效果。在环境非常不确定的时候,即使是那些非常有经验的学习型组织,也会发现共同学习的价值,最近 Motorola 和 GE 等进行教育上的合作。

一个有效的学习战略需要与其组织环境相适应,认为一个战略会适合于任何条件是错误的。一些流行的战略适合某些企业,但是作为其他企业的学习目标甚至可能是错误的。在一个确定的环境中,参照已有的管理模式可以为管理者提供各方面的信息,并以此为基础来进行学习和改进,这也会是有效的。但是在市场动荡的环境中,管理者常常发现他们并不能真正理解他们所处的环境,因此需要一种新的方法来建立一个新的理解框架。而有助于理解新环境的探究和分析方法,对于处于不确定环境中的人来讲是最有用的。对于市场动荡性越来越大的企业来讲,这些方法是组织必须具备的能力。一个合适的学习战略是,开发那些在环境不确定时能提出问题的知识发现者,他们会提出新思想并寻求最好的思想。

总之,变革是一个连续的过程,它既不能太快也不能受到限制。而变革过程中最重要的是发展适宜的学习战略,以便帮助组织满足不断变化的商业环境的挑战。本文中的这个学习战略演化模型,为我国企业适应不同商业环境而确定相应的

学习战略提供了一个参照框架。但并不是说,这个演化模型为组织提供了一个未来蓝图,它只是为企业在确定自己的学习战略时提供可借鉴的方向,也就是说,所有组织都要提高其集体探究水平。这一点对于还没有完全长大、正在探索本企业学习战略的多数中国企业来讲尤为重要。

## 参考文献:

- [1] Geus, A P de. Planning as Learning [J]. Harvard business review. 1988: March - April: 70 - 74.
- [2] Senge P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization [M]. Doubleday Currency, New York, 1990.
- [3] Baidwin T T, Camden D, Wiggenhorn W. The evolution of learning strategies in organizations: from employee development to business redefinition [J]. Academy of management executive, 1997, 11(4): 47 - 58.
- [4] 郭士纳(美). 谁说大象不能跳舞[M]? 中信出版社, 北京, 2003, 175 - 189.
- [5] 颜建军, 胡泳. 海尔中国造[M]. 海南出版社, 海口, 2002, 123 - 131.
- [6] Wiggenhorn W. Motorola university: when training becomes an education [J]. Harvard business review. 1990, 69, 71 - 83.
- [7] 于海波, 方俐洛, 凌文铨. 组织学习整合理论模型[J]. 心理科学进展, 2004, 12(2): 246 - 255.

## The evolution of learning strategies in organizations and a case study

Yu Hai - bo<sup>1</sup>, Fang Li - luo<sup>1, 2</sup>, Ling Wen - quan<sup>2, 3</sup>

(1. Psychology Institute of Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101;

2. Institute of Social Psychology, Guangzhou University, Guangzhou 510405;

3. Institute of Human Resource Management, Jinan University, Guangzhou, 510632, China)

**Abstract:** Global economy and the high speed of business environment change motivate organizations to take some learning strategies to improve their learning capacities. With the difference of their business environment and themselves, their learning strategies are different. The article depicts a model of learning strategies evolution which includes three stages, which are employee development, imminent business needs, and unknown business development. Then the article analyzes the strategy role of Motorola university in Motorola. At last, the article provides some suggestions and conclusions.

**Key words:** learning strategy; inquiry; company university