

应用研究

学习型组织中的“学习主体”类型与案例研究

陈国权, 李赞斌

(清华大学经济管理学院, 北京 100084)

摘要: 通过对国际知名的、长盛不衰的学习型组织(摩托罗拉、惠普、通用电气等)深入的案例研究, 指出员工是学习型组织中真正的学习主体, 并提出了以“自愿式(voluntary)—要求式(required)”、“个人式(individual)—团队式(team)”两个维度所形成的四种“学习主体”类型(即 I-V 型, T-V 型, I-R 型, T-R 型)及其运作案例, 最后提出了影响组织选择这四种不同类型“学习主体”时的相关因素

关键词: 组织学习; 学习型组织; 学习主体

中图分类号: C936

文献标识码: A

文章编号: 1007-9807(2002)04-0051-10

0 引言

在当前企业所处复杂多变的环境下, 如何提升组织不断学习和自我更新的能力至关重要。为此, 自 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^[1,2]。人们从多个方面开展研究, 其中包括: 组织学习的内涵, 组织学习的层次(指单环学习、双环学习、三环学习等), 组织学习的过程, 组织学习的范围(指个人、团队、组织等), 组织学习的方法和工具, 组织学习的案例, 以及如何建立学习型组织等。

关于学习型组织的模型和本质, 文[3]曾经从过程的角度提出了一个由“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)组成的模型, 如图 1 所示。这个模型认为, 要使组织学习能够发生, 或者说要建立一个学习型组织, 组织的经营管理、制度和运作流程中就必须蕴涵这些过程和思想。“发现”是指组织不断发现外界

环境的变化、机遇和组织内部潜在的问题,“发明”是指组织不断进行经营理念、管理方式、产品和流程方面的创新, 以解决“发现”的问题, 适应、驾驭、甚至领先环境的变化。“选择”是指组织总能对不同的观点、方法、方案, 甚至员工本身进行选择, 让最好的东西(或人)被选出, 在组织中有机会保留下来。“执行”是指组织对选择出来的新想法能成功地进行实施, 让一切真正好的想法可操作。“推广”是指为了让学习从个人或团队水平扩展到组织水平, 组织采取措施使任何好的作法和经验传播到组织更广泛的范围。“反馈”是指组织建立一种评估和反思的机制, 以不断改进组织的运作方法、目标, 甚至学习过程和方法本身, 这样才能使组织学习成为一个从深度上不断改进、深入和循环的过程。“知识库”是指组织建立必要的知识积累, 不同知识之间相互转化、共享和核心知识的保护机制, 并与外部环境之间不断进行知识的交换, 使组织学习成为一个不断螺旋上升的过程。

然而, 一个组织怎样才能真正建立和实施模型中这些不同的过程呢? 由谁来实施? 即组织学习的主体是谁? 如何运作它? 这是组织学习和学

学习型组织研究中非常重要的问题 只有弄清它,才能了解如何真正引导企业向学习型组织迈进

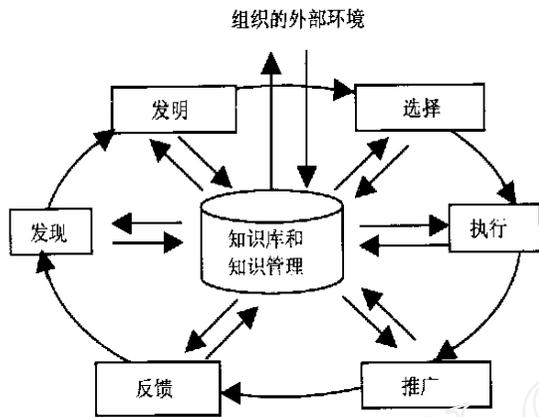


图1 学习型组织的过程模型——“6P-IB”模型^[3]

1 学习型组织中“学习主体”的四种类型

选取国际知名的、长盛不衰的学习型组织,包括摩托罗拉、惠普、通用电气等,对其进行了深入的案例调查,并研究很多有关的文献资料,试图从这些公司的管理实践中总结出一些规律——即在这样的公司里面,谁是真正的学习主体?以及组织是如何运作它们的?

研究表明,在这些公司中,员工是学习型组织中真正的“学习主体。”根据两个不同维度:“自愿式(voluntary)—要求式(required)”、“个人式(individual)—团队式(team)”,总结出四种“学习主体”类型(即 I-V 型, T-V 型, I-R 型, T-R 型),如图 2 所示

Motorola 的全面顾客满意团队 TCS (total customer satisfaction), TFE (teaming for excellence) 以及 HP 的 TQC (total quality control) 采用的就是 T-V 型(“自愿—团队”型)。这些项目都是要求以团队为单位进行,鼓励发挥团队合作的优势,但公司对员工没有硬性要求,员工是否参加团队完全是个人自愿的行为,公司只是提倡 T-R 型(“团队—要求”型),如 GE 的群策群力(即 workout)活动要求所有的成员必须参与,分成小组进行讨论,提出建议 GE 的六西格玛活动(6

Sigma) 则有两种类型,可以是 T-R 型(“团队—要求”型),也可以是 I-R 型(“个人—要求”型)。GE 要求每个员工必须参与 6 Sigma 质量行动,不过可以以团队的形式,也可以是以个人的形式 最后一种类型是 V-I 型(“个人—自愿”式),如 Motorola 的“我建议”(IR: I Recommend) 活动,HP 的“意见簿”(Idea Box) 活动,这些都是公司为员工设立的建议箱,是否要提建议完全是自愿的,并且以个人为单位,当然公司会采取相应的激励措施鼓励员工提出建议

	T-V 型 例子: TCS/TFE (Motorola) TQC (HP)	T-R 型 例子: “群策群力”(GE) 6 Sigma (GE)
团队式 (team)		
	I-V 型 例子: IR (Motorola) Idea Box (HP)	I-R 型 例子: 6 Sigma (GE)
个人式 (individual)		
	自愿式 (voluntary)	要求式 (required)

图2 学习型组织中的“学习主体”类型

2 学习型组织中“学习主体”四种类型的案例研究

2.1 I-V 型(“个人—自愿”型)

I-V 型中最有代表性的是摩托罗拉的 IR 和惠普公司的 Idea Box,其目的是鼓励员工学习思考,收集他们对于企业经营管理各方面好的建议和想法,然后在企业范围内公布,并进行实施 其机制当然是以个人和自愿的方式为基础的 这是组织中非常重要的学习方式和创新来源

在天津摩托罗拉看到这样一个例子.某员工发现公司先前某产品的包装是这样进行的:

(1) 从国外进口的高级牛皮纸经过皱纸机的加工后,放在包装产品的纸箱里;

(2) 接着把泡沫塑料放在包装用的纸箱内作为填充物 该员工经过长期思索认为,这种包装方法使用泡沫塑料不利于环保,每次还要浪费很多废弃的纸夹和纸箱 因而提出了一条关于“经济环保填充物”的建议:引进国外帕克玛特纸膨切机,把废弃的纸夹和旧纸箱放在膨切机里切出蓬松柔

软的填充物,将其放在包装箱内,以代替泡沫塑料和牛皮纸。以前,每年使用泡沫塑料需3.12万元(RMB),使用进口牛皮纸需16.3万元,而现在使用的全是废弃的纸夹和旧纸箱,只是新买的纸板膨切机每年需2.26万元,因此一共可节约17.16万元。因此,引进纸板膨切机的优点是:(1)环保:因为以前使用的泡沫塑料不利于环保;(2)废物利用:把废弃的纸夹、纸箱利用起来,并且节约了其所占的空间;(3)大大节约了经济开支。最后,公司IR评委会给这一建议评了奖,并给出了下面的评语,张贴在公司宣传栏内被所有人看到。评语是:“看到这样一个IR,评委和许多同事们都为之拍案叫好,同时为之感动。谓之巧妙是由于这个IR在benchmark(标杆瞄准)的做法上又有创新。也就是我们常说的creativity。谓之感动是因为充分体现了一名员工的主人翁责任感,即ownership。‘公司的兴衰,你我的责任’;关键是我们是不是care。希望我们每一个同事都能在自己的岗位或身边遇到不尽完美的事情时,利用我们的智慧和资源,发扬主人翁责任感,将问题提出、跟踪并解决。公司和我们每个人都会因为你的建议而受益。”

这样的例子在这些优秀的外企还有很多。IR实际上就是大家都很熟悉的意见箱,听起来没什么新奇,一些国有企业中也有,但效果却相差很大。在一些国企中会发现,意见箱上布满灰尘,明显是无人管理、流于形式。这样久而久之,就会挫伤员工的积极性,并使员工对公司产生不信任的感觉。在这些优秀的外企,对于任何新的改革方案,一定会有专人去推行(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),因此笔者将这些总结为“PRC体系”。在摩托罗拉公司,为了使IR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。IR委员会每个月要评估一次员工的各种建议,每条建议必有回复,选出其中合理的建议及时执行。

2.2 T-V型(“团队—自愿”型)

T-V型是员工自发组成团队,主要利用业余时间在一起活动,探讨改善企业经营管理、提高质量和运作效率等方面的方法。最有代表性的是各种旨在提高质量的团队,如日本企业的质量圈

(quality circle, QC), 摩托罗拉的TCS和TFE, 惠普(HP)公司的TQC团队。研究发现, T-V是非常重要的组织学习方式和创新来源。不仅如此, T-V还可以加强同一部门员工之间特别是不同部门员工之间的沟通协作和相互学习,所提出的建议和办法更全面系统,而且由于团队人数多,创造性更大,可以解决更为复杂的问题。下面将主要介绍摩托罗拉的TCS和TFE,以及惠普的TQC。

2.2.1 摩托罗拉的TCS

摩托罗拉TCS团队活动及其竞赛的产生源于公司对6 Sigma质量目标(每百万产品中只有3.4个有缺陷)的追求。员工对TCS团队活动表现出极大的热情,每年的团队大赛都会展示出各种充满智慧的解决问题及提高质量的方案。TCS团队工作包括4道程序:

(1) 团队形成

公司的所有员工都有资格参加TCS团队,自愿参加。建议的团队人数在4~10人之间,团队自己为其命名。团队的形成在摩托罗拉是一件很自然的事情,每位员工都参加过TCS方面的培训。

(2) 团队活动

团队根据选题开展调查研究,一起讨论,并使用培训中学到的相关方法和工具进行分析。譬如,公司开设了参与式解决问题课程(participative problem-solving),一些管理人员、生产小组领导和项目负责人被选出作培训或担当辅助角色。另外公司还有数据建议部,他们会为TCS团队提供各种数据支持。

(3) 团队展示成果

团队可以选择参加竞赛,首先在自己的部门,然后在地区,根据地区竞赛的规模每个地区选出1~5个优胜队到公司总部参加决赛。当然也有的团队选择不参加比赛。不管团队是否要正式参加比赛,他们都要做一个非正式展示,与公司其他人员共同分享他们的知识和成果,并听取意见。团队聚在一起,展示或传发一些图片、案例、录像、报告等。这种聚会通常在午饭后备着一些小点心的咖啡厅里进行。展示活动允许任何有兴趣的员工来观看,不管他们是否是团队的成员,都可以来看每一个团队的活动,提问题和建议,并采纳一些可以用于自己工作中的想法。公司鼓励所有的员工去参加各种小组的展示活动。

(4) 评价团队成果

评委们对参赛团队的成果主要以 7 个方面来判断:

(a) 项目选择 (project selection). 项目应该与摩托罗拉的创新有关, 根据公司指定的顾客需求信息来进行, 且持续 3~ 12 个月.

(b) 团队工作 (teamwork). 团队工作包括从项目选择到实施的全过程. 鼓励顾客和/或供应商的参与, 所有团队成员都应该对项目研究的全过程有所贡献.

(c) 分析方法 (analysis techniques). 使用的分析方法应当是合适的分析程序. 团队要能据此分析出根本原因, 明确得出解决方法, 并且反映出对分析工具的创新使用.

(d) 改进措施 (remedies). 团队必须实施其提出的对质量问题的改进措施. 改进措施与分析方法要保持一致. 有创见的解决方法将特别受到评委的关注.

(e) 结果 (results). 团队工作的结果将与其最初定的目标进行比较, 目标实现的程度由评委们来打分.

(f) 制度化 (institutionalization). 团队必须将其所作的改进制度化. 公司鼓励团队采用来自别的团队的好方法, 并将自己的成功经验在整个公司传播.

(g) 演讲 (presentation). 演讲必须清楚简洁, 并利用简单易懂的图表. 在整个演讲过程中, 听众应能容易地跟上其思路.

(5) 竞赛时间

部门和地区一级的竞赛在每年秋季举行, 公司总部一级的竞赛安排在其后.

(6) 给员工的回报

为了完成团队的项目, 很多团队的成员在一年里要投入 400 小时左右的个人休息时间. 事实上, 获胜并没有太多的物质奖励, 只有一些纪念品 (包括奖牌、T 恤衫、无线电话和夹克衫). 然而参加竞赛本身是一个充满成就感的过程, 因为能成为竞赛的一分子, 就被视为是一个好的机会甚至是一种特权, 一种自身成长和职业能力成长的机会. 在摩托罗拉所有的团队都被视为获胜者. 对于这些团队的成员来说, 能够出国到摩托罗拉的总部与最高管理层面面对面交谈, 与他们合影, 所取得

的成就能够被认可, 这些本身就是一种巨大的激励和回报.

TCS 获奖团队的一个例子: 在 1998 年的 TCS 团队竞赛中, 名为 ROOTS 的团队代表中国天津呼机生产厂参赛并获得钻石奖. ROOTS 以他们在扩大天津本地生产的呼机所需零部件供应能力上所取得的成果赢得了评委的认可. 作为采购部门, 他们提出了 3 个基本策略帮助发展 63 个地方供应商: 为已经存在的供应商提供‘跨部门’支持; 重新部署中国的高技术供应商; 发现和发展新的地区供应商. 这些措施大大缩短了采购时间和总运行时间.

2.2.2 摩托罗拉的 TFE

摩托罗拉在 TCS 团队取得了巨大成功, 但近年来发现, TCS 团队更多的是由同一部门内的员工组成的, 而要更快地实现 6 Sigma 质量目标, 需要加强不同部门之间的合作. 因此, 摩托罗拉推出了 TFE, 鼓励不同部门员工之间组成团队. TFE 工作目标是每人每天都要使自己的顾客完全满意, 每个面临问题的小组都应使用十四步法. TFE 的操作方法与 TCS 有很大的相似性, 这里只重点介绍一下 TFE 小组的十四步法, 包括:

(1) 小组规章

这是指团队成员在一起确定下列内容: 明确会议结构、例会长短、议程和目标; 确定小组成员角色, 包括领队、记录、秘书、档案管理、一般成员; 制定基本规则, 包括出勤、解决问题方式、工作分配.

(2) 选择课题

课题的选择围绕着提高产量、节约成本、缩短周期和提高质量的目标, 对生产方式、程序等进行改进.

(3) 确立顾客

通过小组集思广益确定客户是谁, 是个人还是团队, 谁将受益, 谁直接被提供服务, 客户是否只有一个.

(4) 顾客需求

了解客户对此计划的支持程度和他们的需求. 设立目标以满足顾客的需求, 把重点放在客户重视的选项上, 让客户对团队的表现提供反馈.

(5) 目前状况

弄清目前情况和程序.



(6) 设立目标

收集数据,分析,确定范畴,建立基准,设立切实可行的目标

(7) 原因分析

从目前的状况分析,研究并讨论工作程序,找出疑点和应采取的步骤,改进工作流程图

(8) 要因分析

讨论主要的起决定性的原因:辨别真伪,找到真正的原因,列图并集中讨论三四个主要原因

(9) 多选方案

重新回顾原因分析,集思广益,群策群力,列出各种可能的方案

(10) 作出决定

从分析问题到解决问题;遇到复杂的选项时,分析问题过程较明朗时,用加权打分;以多数通过为原则

(11) 采取行动

这是最重要的一步,将想法变成行动。要有具体时间表、全部任务说明、负责人、截止时间,并进行全程跟踪

(12) 成果评估

与设立的目标比较,改进并修正目标,不断跟踪,取得更多新成果

(13) 标准化

通过评审,申请专利并实施,制作成手册、板报或软件

(14) 标准化推广

告诉所有人,分享团队的成果,通过会议、录像、E-MAIL、网站、小组展示、参观访问、电话沟通等

2.2.3 惠普的TQC

在惠普公司,当某个部门的业绩或业务量没有达到预期要求时,就会成立一个TQC小组,通过TQC的各种理论和方法来分析问题,从不同环节来解决问题。TQC大会(TQC convention)是公司组织各部门不同TQC项目进行的比赛,其评判的标准是项目对业务水平提高的改进程度,以及该项目分享给大家的经验

在惠普,TQC作为一种广泛开展的团队活动形式,其目的在于不断提高产品及服务质量,降低成本,提高企业竞争力。TQC小组活动是凝结团队智慧,不断进行学习的过程。早期的TQC项目

主要是围绕产品的改进,但随着TQC的深入开展,人们开始认识到它可以被应用到管理部门。惠普对于管理部门的经理进行了大量TQC方法的培训。目前,惠普几乎所有的部门都有TQC小组,公司几乎每个人都知道如何从头去组织一个TQC小组然后解决问题,提高质量已被视为员工工作的一部分。TQC不仅被当作一个项目,而且被视为一个持续的过程,一种工作方式

2.2.4 小结:对我国企业的启示

摩托罗拉的TCS、TFE以及惠普的TQC,是世界各大公司中以团队为单位开展组织学习和创新的成功典范。在我国,团队的概念还是一个新兴的名词,在实际工作中真正能够运用团队来解决企业问题,增强企业凝聚力的企业还为数不多,因此这些优秀公司的做法值得借鉴

首先这些公司把建立员工团队作为发现并创造性地解决企业问题、促进组织学习和自我更新的重要途径。员工工作在生产第一线,很多生产中的问题都是他们最先发现。然而由于传统企业中固有的角色定义,工人只负责生产,至于发现和解决问题是管理层的责任。这影响了员工的积极性,抑制了其聪明才智的发挥,也使企业失去了最好的信息和创造力的来源

当然,我国有些企业也有班组竞赛,但很多情况都只是在比谁工作得更努力(积极性),而不是更有智慧(创造性)。由于受到固有的角色分配观念的限制,对员工的授权很少,加上没有形成一套行之有效的操作方法,收效并不很好。上述公司的团队活动有明确的执行程序,团队的组成、团队的工作程序、团队的展示和成果的评判都有详细具体的说明,并配有辅助人员及资金支持,这些为员工开展团队工作提供了很方便的条件。任何新概念和项目的提出都会配有详细具体的执行程序,说了就要做,这是西方公司的特点。有人说,美国人不很聪明,所以他们要把工作程序写得清楚,这样才能很好地工作。相信这句话是有些道理的,中国人在很多比智力的场合都比他们厉害。然而,我们不得不承认也许正是因为这种规范的工作程序却帮助他们的企业取得了成功“行胜于言”,如果中国的企业家们都能够领悟古人的教诲,相信我们的企业会有更大的发展

这些公司将团队竞赛进行推广的做法也很值

得我们学习。它们鼓励其他公司从他们的成功经验中学习。1996年,摩托罗拉把TCS竞赛延伸到它在中国地区的供应商,供应商也可来参与摩托罗拉的竞赛活动。通过参加这样的比赛,很多供应商对质量管理有了更明确的认识,并懂得如何利用团队的力量推动公司的发展。一个大公司的发展离不开供应商和销售商,供应商和销售商的产品或服务质量的改善,在一定程度上也会帮助公司形成一个良好的供销链,最终对公司的发展有重要促进作用。

2.3 I-R型(“个人—要求”型)

前面提到,GE的6 Sigma活动可以以两种方式进行,可以是T-R型(“团队—要求”型),也可以是I-R型(“个人—要求”型)。这里就将它放在这里的I-R型中讨论。

2.3.1 概况

GE要求每个员工必须参与6 Sigma质量活动,可以以团队的形式,也可以是以个人的形式。1996年,总裁韦尔奇宣布GE将要开始6 Sigma行动,并预期将在4年之内使GE成为一个6 Sigma公司。在项目开始的第1年,员工没有很重视这个新项目。面对这种情况,韦尔奇意识到他必须要让员工非常确切地知道这个项目是怎么回事。更重要的是,他要让员工知道在这场行动中要扮演什么角色。于是,他开始亲自推动这个计划,在各种开会中谈论它,并分发名为“目标和旅程”的小册子给每个员工。这个小册子只有6页,简要介绍了6 Sigma小册子的内容传达的一个重要信息就是,GE将投入巨大的资源和时间开展该项目,作为GE员工,要么进行这个项目,要么离开。1997年5月,韦尔奇发布了推动6 Sigma培训的指令,严格要求所有GE员工必须参加6 Sigma及其培训,并且有明确的时间要求。6 Sigma项目就这样在GE如火如荼地展开了。

为了实施6 Sigma,GE提出了对员工的各种要求:重新接受各种有关培训,能了解并应用6 Sigma的工具,能利用数据对自己的工作作决策,能清楚地了解自己的工作是如何影响业务度和客户的,发挥优势,应用最佳的作业方式以及将指导别人已成为每个人的自觉行动,清楚地了解自己的职责与责任。它要求所有人员,包括市场营销人员和勤杂工都采用像工程师那样的思维和行为

方式。所有的工序,包括电话应答,或装配飞机,都要按照6 Sigma的要求,出现误差的可能性都要缩小到百万分之3.4以下,达到99.9997%的精确度。质量管理不再是那种目标不清,只是笼统地说质量有所改善的实践,而是根据顾客的要求来确定具体可操作可量化的管理活动。对顾客特别有帮助的项目就会受到高度重视。在GE,6 Sigma的实施由经过严格培训的被称为“黑带大师(master black belt, MBB)”和“黑带(black belt, BB)”的员工来带领和指导,他们时刻活跃于各种项目中,努力消除一切误差(“黑带”这一术语借用于空手道,意味着大量的意念和实践训练)。训练“黑带”要花费4个月的时间,但要成为一名精通各种分析工具,如Pareto分析图、 χ^2 图、时间策划图、简化设计试验等统计工具以及一种叫做“数据统计分析”的计算机软件的“黑带大师”,得花费两年的时间。要获得正式认可的资格,“黑带大师”还必须主持20个获得预定可节省效益的项目。在GE公司里,还有一支“绿带(green belt, GB)”队伍,他们业余时间参加质量控制项目,正常情况下做各自的本职工作。

2.3.2 实施步骤

6 Sigma项目的实施步骤为:

- (1) 确定一个6 Sigma项目。
- (2) 确定质量关键要素(critical to quality, CTQ),是指产品或业务流程中对于客户满意度起根本作用的方面。

(3) 开始6 Sigma的进程——MAIC四步法。

MAIC四步法包括以下四个过程:(a)测量(M:measure):先找出影响CTQ的关键内部流程,然后测量与CTQ相关的缺陷(defects)。所谓缺陷就是CTQ与顾客要求质量的偏差。当黑带(BB)能够成功地为一个关键流程测量质量缺陷时这个过程就结束了。(b)分析(A:analyze):想办法去了解缺陷产生的原因。这个阶段需要用头脑风暴法、统计工具等来发现造成缺陷的主要变量(variable)。当明确了造成流程偏离(variation)的变量之后,这个过程就结束了。(c)改进(Improve):确认关键的变量,然后量化这些变量对CTQ的影响。确定关键变量的最大可接受范围以保证测量系统能够测量关键变量的偏离。最后,修改流程以便它始终在可接受范围内。(d)控制(C:

control): 使用一些工具如 SPC 等确保修改的流程能让关键变量停留在最大可接受范围内。控制是非常重要的一个阶段。在 6 Sigma 开展以前, 流程也被修改而且收到一定效果, 但问题就是不能保持, 原因是没有足够的控制手段。而 6 Sigma 的优越之处正是能够使流程的修改稳定下来。GE 质量项目要经过 6~12 个月的稽核, 之后每 6 个月稽核一次, 以保持很高的质量标准。

2.3.3 成果

实施 6 Sigma 的一个很好案例是一家叫卡姆科的加拿大家电公司, GE 占有其 51% 的股份。该公司花了一年的时间, 运用传统的手段, 想找到一种方法解决因炉灶面坚硬度差而导致大量废品的问题。据卡姆科公司的“黑带大师”克里斯·米切尔说:“在装配过程中, 我们试过好几种方法, 这些方法一开始似乎很有道理, 但最后都经不起试验, 还使我们蒙受了不小经济损失。”接着“绿带”道·马丁化了 8 个月的时间运用 6 Sigma 来解决这个问题。他和同事们采用“实验设计”试验了 10 种不同原因的组别, 用 14 种方法进行了试验。待计算机得出结果后, 马丁采用“主效图分析”和“图形分析”确诊出了误差的根源——在搪瓷烧结的烤箱中, 悬挂零件的方式有误, 还有炉灶正反两面搪瓷比例不当。通过严密控制这些过程, 他们每年节省了 50 万美元并大大地提高了产品质量。

在我国还有一个很好的例子。1998 年初, GE 塑料部(GEP)在中国最大的客户之一柯达(上海)有限公司, 要求降低生产成本即降低原材料聚碳酸酯的价格。按照它的要求, GEP 要么大幅降价使柯达能够维持同竞争对手同样的价格, 要么柯达将另寻供应商。是维持原价失去柯达这个重要客户, 还是按照他们的要求大幅降价? 看起来似乎无路可退, 但这决不是 6 Sigma 的解决之道。GEP 上海的员工意识到 GEP 面临的困境, 想起了刚刚接受的 6 Sigma 培训。在用 6 Sigma 的方法对这个问题进行重新分析后, 他们又与柯达的员工进行面谈, 最后发现客户问题的关键(CTQ)并不是聚碳酸酯的价格, 而是闪光灯罩和相机框架等零件的成本。他们坚信运用 6 Sigma 可以找到最好的解决办法。他们说服了上海柯达的管理层在柯达内部就这个问题成立 6 Sigma 项目, 并组织了一支由 GEP 上海应用发展中心的两个工程师和

柯达的三个技术人员组成的质量小组, 在黑带大师的 DMA IC 系统方法论的引导下, 质量小组收集并分析了柯达上海工厂的生产历史记录, 制定明确的改进目标, 运用 FMEA、Fishbone 等工具筛选出影响成品率的主要因素(熔料温度、模温等), 然后实施相应的实验设计, 最终将闪光灯罩的成品率从 90% 增加到 97% 以上。同时, 根据实验设计对模具也作了相应的改造。将零件注塑的成型周期从 36s 减至 30s 以内。再以改进后的工艺连续生产, 并且进行数月的质量跟踪, 产品质量完全达到预期要求(3.8 Sigma)。整个 DMA IC 过程持续了 4 个月, 为柯达公司 1998 年全年节省 23 万美元的生产成本, 预计至 2001 年共可节省 130 万美元, 这样 GEP 在不降低产品价格的基础上, 维持并巩固了同上海柯达的合作关系, 同时赢得了柯达公司高级管理层的认可。柯达公司以此为契机, 进一步开展更广泛的全面质量运动。这个绿带项目因其出色的经济效益获 1998 年度柯达大中国区首席质量奖, 在 GE 内部也荣获 GEP 大中国区 TEE 竞赛的铜奖。

现在, 对于韦尔奇在 GE 实施 6 Sigma 所取得的成绩, 已几乎没有人持怀疑态度。1996 年, 也就是 GE 开展 6 Sigma 运动的第 2 年, GE 从与质量相关的节约中得到大约 2 亿美元的收益。1997 年, 当 6 Sigma 质量标准深入到 GE 的各项营业活动中以后, GE 的营业利润率就突破了当时被认为是高不可及的 15% 的大关, 接近 16%。到 1998 年, GE 已为实施 6 Sigma 质量标准投入了 10 多亿美元, 它所产生的财务方面的回报已进入几何级数增长阶段: 1998 年公司扣除同年所作投资后还节余 7.5 亿多美元, GE 的营业利润率创记录升至 16.7%, 比 1997 年提高一个百分点。1999 年, GE 的年度销售收入、利润和现金流量都创历史新高, 6 Sigma 给公司带来了 20 亿美元的收益。韦尔奇说:“GE 在 1999 年两位数增长速度再次表明公司的全球化、6 Sigma 质量标准和电子商务战略措施给公司带来的巨大效益。”

2.3.4 对组织文化的影响

6 Sigma 最深远的影响应该是对公司文化的重新打造。6 Sigma 是 GE 全公司范围内采取的积极行动, 韦尔奇说“这是公司历史上采取的最重要的行动”, 已经成为公司文化的一部分。为了实施

6 Sigma, GE 提出了对领导的要求: 所有领导都要积极地参与 6 Sigma 的指导/训练计划, 明确地制订和传达对绩效与成果的要求, 以身作则(他们受过培训并使用这些工具), 积极地发现并表彰令人满意的行为和成绩, 鼓励和支持专门技术的培训和在职学习, 明确地规定职责与责任。为了实施 6 Sigma, GE 提出了相应的组织机构要求: 明确流程并指定具体负责这些流程的机构部门, 6 Sigma 的度量与业务的度量相结合, 这些数据左右整个部门的决策, 建立相应数据库并使每人都可以查阅, 建立能改进流程和优化作业的明确而简单的程序, 使有关 6 Sigma 的信息和知识能既快又方便地获得, 健全系统以确保改进的流程始终处于控制状态, 各机构部门以客户的满意程度为重心, 定期向各级员工传达业务的前景、目标和进展, 采取主动而不是被动的工作态度(即战略而不是战术)。为了实施 6 Sigma, GE 还提供给员工关于 6 Sigma 的一个非常珍贵的工具——6 Sigma 质量教练。这是一个网络指导程序, 为那些想要学习 6 Sigma 方法和相关工具的人提供支持。质量教练软件还被卖给其他公司。当人们登陆他们的 6 Sigma 项目时, 软件会计算有关费用。

GE 认为自己是“一个不断学习、不断传授经验的组织”, 韦尔奇常说“在这个企业文化的深处有一种共识, 那就是, 企业最终的竞争优势在于它学习知识、并迅速将知识付诸实践的能力”, “今天, 最重要的假设是: 某个地方某个人有个好主意, 我们就一定要去发现这个人是谁, 学到他的好主意, 并迅速将它付诸实践”, “从人类精神中流露出的创造力是永无止境的, 你所要做的只是去挖掘那口智慧之井。我不喜欢用‘效率’这个词来描述它, 它应该被称之为‘创造力’”, “一个经理的工作就象是一手施肥一手浇水。我们要把每一个员工都看成是一朵花。把你的工作看成是建一座花园”, “你要让员工觉得自己很棒, 让她们成长”。从这些充满个性的言语中, 你能感受到 GE 的学习主体是每一个员工, 领导的责任就是向他们说明开展某项活动(如 6 Sigma)的意义和必要性, 给予充分的包括人、财、物、培训等各方面的大力支持, 然后让员工充分施展其创造力。当然, 为了在员工的学习创新和公司的发展两者获得双赢, GE 对员工的学习都是直接面向工作的, 而且学习的

过程以及成果都是可测量的, 再加上公司建立了很好的奖惩制度, 这些因素综合起来就使得 6 Sigma 项目取得了巨大成功, 已经成为 GE 工作方式的一部分。

2.4 T-R 型(“团队—要求”型)

在 T-R 型(“团队—要求”型)中, GE 的群策群力(workout)活动是最好的代表。它要求所有的员工必须参与, 分成小组进行讨论, 给企业提出建议。

2.4.1 群策群力的提出

韦尔奇担任 GE 总裁后, 通过裁员、重组等方式对 GE 进行了大刀阔斧的改革。这些显得有些无情的措施取得了可观的成果, GE 资产负债表上的数字越来越令人满意。然而, 对于留下来的员工来说, 这些改革使他们对自己的前途感到了恐惧。他们迫切需要一种安全感, 需要被重视, 需要公司在意他们的存在, 关心他们的想法, 从而自信地工作。

韦尔奇不愿意采用传统的做法, 即给员工终身工作的保证, 他认为正是这种做法曾经给 GE 留下了很多无用的人。他认为, 要想调动员工的积极性就必须给他们创造新的动力。于是韦尔奇发起了群策群力项目, 其本质就是要给员工授权, 让员工觉得他们是公司的主人, 这是世界上的公司中第一次把公司所有员工都包括在内的授权做法。韦尔奇认为员工是最接近生产和客户的人, 对于日常的生产流程和流程他们知道的绝对不比他们的上级少。因此, 如果能够改掉公司的官僚主义作风, 给员工一个宽松的环境, 让他们能够坦率地对其上级说出他们的想法, 指出工作中的问题, 必然能够大大改善公司的状况, 带来更好的收益。韦尔奇认为, 业务的不断发展是员工工作安全的最好保障。

2.4.2 群策群力的目标

长远目标包括: 减少官僚做法; 改进组织流程; 给员工授权; 减少垂直界限; 打破组织内部的边界; 与客户发展正式的联盟或非正式的关系; 发展其他组织外部关系。

具体目标则是: 在公司范围内扩大争论; 从 GE 去除‘老板元素’(boss element); 重新定义管理; 管理者必须倾听员工的想法; 员工有权(实际上是责任)对于问题提出他们自己的想法, 老板不

再是决策制定的垄断者;使 GE 有更好的工作秩序,员工生产力更高,使流程简单清晰;不再浪费时间和精力;改变 GE 过去很长时间都背负很多不必要的无用的包袱的状况

总的来说,要通过“群策群力”在公司建立一种新的文化:无边界行为(boundaryless behavior);鼓励员工在做事的时候迅速、简洁并充满自信;不拘礼节和追求公开,期望每一个员工都能与他人交流想法,彼此学习

2.4.3 群策群力的实施

韦尔奇要求 GE 每一个人都要参加群策群力活动,它分为3个阶段:会前的准备阶段,研讨会的进行阶段,会后的跟踪阶段。活动进行的两个基本原则:员工面对面地向他们的上司提出建议,上司最好当场给员工答复

(1) 准备阶段

要做的工作是:确定做群策群力的部门或业务单位;给参加的员工发信(请贴),说明此次群策群力的主题、会议时间、会议地点;决定参会的衣着形式(一般情况为便服,减少员工与管理者的差异)。

(2) 研讨会进行

研讨会通常持续3天,在外面某饭店进行,通常为40~50人。会议设有一个主持人,负责打破可能的僵局,保证群策群力会议顺利进行,并鼓励与会者自由坦率的说出他们的想法。(a)第1天:由部门领导和一些高级管理人员介绍某项业务,说明优劣势,解释它与GE整体战略的关系。然后领导们都离开会场,让员工自由讨论。主持人把员工分为4个小组,每组有8~12个人。每组要围绕主题充分讨论,但主持人会让各组讨论的具体问题不重复,而且讨论不跑题。(b)第2天:各小组汇集到一块,交流彼此讨论的内容。然后各小组准备对领导的演讲。(c)第3天:第3天的最后几个小时,领导们重新出现,群策群力会议到达高潮。此时员工向领导提出他们的想法和计划,领导必须对于这些计划给予正面回答。或者当场就同意,或者不同意,或者要求更多的信息而推迟做出决策(但即使这样,领导必须授权一个小组搜集信息,在一个月内做出答复)。事实上,领导通常会当场同意了员工4/5的计划。领导的答复如此之快也从另一个侧面证明了公司中存在着问题需要

改进

(3) 跟踪计划执行情况

指定一个人把所有的计划放到一个备忘录中,其中包括管理层采取的措施,以检查计划是否被实施。备忘录通常有4页,被及时分发给群策群力所有与会者,他们要确定备忘录的内容是不是与会上说的一致。每一条建议旁边都注有一个参与群策群力会议者的名字,这个人负责跟踪建议的执行。领导也会通知与会者建议的执行情况。每个建议都包含行动条款,有时甚至有3个条款,每个行动条款都要有日期规定。各部门领导会承担跟踪每一条建议,确保按期完成

2.4.4 群策群力的成果

群策群力的成功给GE带来了3个重要方面的收益:生产力提高,减掉了不必要的任务,员工觉得自由和满意。1999年,韦尔奇感觉到尽管群策群力在GE仍然很有作用,但是原来的官僚主义有抬头之势。于是他提出GE需要以互联网为工具,再一次清理和简化公司的组织和流程。于是GE于1999年9月开始了被韦尔奇称为90天闪电战的新群策群力项目。

3 学习型组织中“学习主体”类型选择时要考虑的因素

以上分析了4种“学习主体”类型。现在的问题是,企业应该如何来进行选择呢?为此,本文提出了影响企业选择“学习主体”类型的几种因素,如图3a和3b所示

图3a认为,组织对学习的迫切性、领导的影响力、员工成就需要程度和组织文化的不同决定了组织对员工参与要求的不同。如果组织对学习和解决某些问题的迫切性高,而且企业领导的影响力、威信、个人魅力大,员工成就需要程度较小,并且组织文化趋向独裁式,那么则适合于采用“要求”型,反之则适合于采用“自愿”型。GE在实行6 Sigma质量行动时,由于员工调查的结果清楚地反映出在GE实行质量行动的紧迫性,同时韦尔奇又是一个非常具影响力和个人魅力的领导,所以GE就选择了“要求”型的“学习主体”来实施6 Sigma,对群策群力也是如此。而Motorola的IR、

TCS、TFE 和 HP 的 Idea Box、TQC 则是细水长流的工作,组织的迫切性相对而言小一些,而且这

两家公司比较崇尚民主式的文化,因此就选择了“自愿”型的“创新主体”

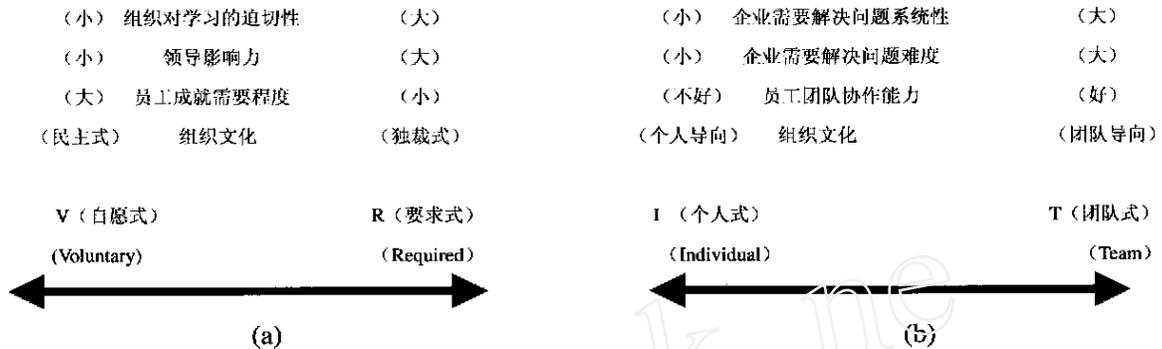


图3 影响组织选择“学习主体”类型的因素

图3b认为,企业需要解决问题的系统性程度(指这一问题的解决需要各部门相互依赖和协作程度),企业需要解决问题的难度,员工团队协作能力大小,组织文化的不同决定了组织对“个人”和“团队”方式的不同选择。如果组织需要解决问题的系统性程度大,需要解决问题的难度大,员工团队协作能力强,组织文化以团队导向为主,那么组织就会倾向于采用“团队”型。反之,则适合于采用“个人”型。Motorola的TCS、TFE、HP的TQC活动,由于解决质量问题一般涉及到的部门较多,需要集思广益,而且这些公司的文化是团队导向的,员工的团队协作能力强,因此它们就采用了“团队”型的“学习主体”。GE在实行群策群力活动时,由于公司的主要想法是发动所有员工聚集在一起对管理层提出各种建议,因此也采用以部门为基础的“团队”型“学习主体”。而Motorola的IR和HP的Idea Box则是对其“团队”形式质量活动的补充,员工以个人形式对各种身边的小问题发表建议,因此采用了“个人”型的“学习主体”。

图3所示的选择因素还只是本文一个初步的想法,目的是为中国企业在考虑选择组织中“学习主体”的类型时,提供一些参考。我们将作进一步的研究。

4 结论

对国际知名的、长盛不衰的学习型组织(摩托罗拉、惠普、通用电气等)深入的案例研究表明,员工才是学习型组织中真正的“学习主体”,是他们通过自身的学习创新产生了新的知识,并将这些知识用于实践,为公司不断创造价值。根据“自愿式(voluntary)—要求式(required)”、“个人式(individual)—团队式(team)”两个维度,本文提出了四种“学习主体”类型(即I-V型, T-V型, I-R型, T-R型)。最后还提出了影响组织选择这四种不同类型“学习主体”时的相关因素,为企业选择其自身“学习主体”类型时提供参考。关于这些方面,还需今后进一步的研究。

参考文献

[1] 陈国权,马萌. 组织学习:现状与展望[J]. 中国管理科学, 1999, 8(1): 67- 74

[2] 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

[3] 陈国权. 学习型组织的过程模型、设计原则与本质特征[J]. 中国管理科学, 2002, 3

[4] Cobbe G B. Growing total quality into a management process[J]. Business Quarterly, Spring 1993, 57(3): 96- 101

(下转第 67 页)

Organizational career management and its effects on employees' behavior: An empirical study on Chinese enterprises

LONG Li-rong^{1,2}, FANGLi-luo³, LING Wen-quan⁴

1. Department of Psychology, Central China Normal University, Wuhan 430079, China;

2. School of Management, Huazhong University of Science & Technology, Wuhan 430074, China;

3. Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101, China;

4. Institute of HRM, Jinan University, Guangzhou 510043, China

Abstract On the basis of the in-depth interview with the faculty related to HRM department and the open questionnaire to the employees in different kinds of enterprises, the primary questionnaire on organizational career management was created. Pilot study was completed by 177 managers, technicians, or MBA students. The results indicated that the items of pilot questionnaire were acceptable after item analysis. From then on, another 410 managers or technicians from 12 companies were accepted the questionnaire, the results indicate that the questionnaire is consisted of four components, which are justice, training, self recognition, and communication of job information using exploratory factor analysis with the method of principal component extraction and varimax rotation. The organizational career management has significant effects on the organizational commitment, job involvement, job performance, and career satisfaction using confirmatory factor analysis.

Key words: organizational; career; management

(上接第 60 页)

- [5] Sheridan J H. 'Super Bowl' builds teamwork[J]. Industry Week, 1998, Oct, 19: 20- 28
- [6] Sheridan J H. Teamwork grows roots in China[J]. Industry Week, 1998, Oct, 19: 26- 27
- [7] Klaus L A. Motorola brings Fairy Tales to Life[J]. Quality Progress, 1997, 30(6): 25- 28
- [8] Koonce R. The motorola story: An interview [J]. Training and Development, 1997, (8): 26- 27
- [9] Rucker R. Maintaining market leadership through learning[J]. Supervision, 1999, (9): 3- 6
- [10] Ross W. Successful meetings[M]. Esprit de corps, Philadelphia, 1994 48- 58
- [11] Zell D. Changing by design: Organizational innovation at Hewlett-Packard[M]. Ithaca and London, Cornell University Press, 1997
- [12] Slater R. The GE way field book[M]. New York: McGraw-Hill, 1999

Studies on "learning entity" in learning organization: Types and case studies

CHEN Guo-quan, LI Zan-bin

School of Economics & Management, Tsinghua University, Beijing 100084, China

Abstract Based on the case studies in the famous enduring international learning organization such as Motorola, Hewlett Packard, and General Electric, we found that employee is the real learning entity (LE). Two dimensions have been put forward to classify different types of LE. One is "voluntary or required", the other is "individual or team". According to the dimensions, four different types of LEs have been obtained such as FV, T-V, FR, T-R. Also, some factors which could influence the choice of different types of LEs have also been put forward.

Key words: organizational learning; learning organization; learning entity