

第三节 新型企业组织模式

【考点3】学习型组织

学习型组织是指通过营造整个组织的学习氛围、充分发挥成员的创造性思维能力而建立的一种有机的、高度柔性的、扁平的、人性化的以及能持续发展的组织。简言之，学习型组织是一种能不断学习、不断自我调适的组织。

（一）学习型组织的特征

- （1）组织成员具有共同的愿景
- （2）组织由多个创造性团体构成
- （3）扁平化的组织结构

学习型组织尽可能将决策权下放到离最高管理层或公司总部最远的地方，让基层单位拥有充分的自主决策权，并对其所产生的结果负责。

- （4）组织边界的重新界定
- （5）组织成员事业与生活的平衡
- （6）领导者的新角色

领导者可以是“设计师”“教师”。领导者主导组织发展理念的设计，同时协助下属提高对组织系统的理解能力，促进每一个人的进步和创新。

（二）学习型组织的学习模式

（1）适应性学习模式：

通过引进技术进行模仿创新，既可以降低技术开发风险，又可以降低市场开发风险，并据此取得和保持自身的竞争优势。

（2）发展性学习模式：

通过渐进创新，逐步提高所使用技术的性能标准，使企业的技术体系沿着既定的轨道发展。

（3）过渡性学习模式：

在新旧技术更替时期，企业为适应环境的重大变化，应将分析理解外部环境中与企业自身相关的重大事件和信息作为重要任务，探索战略性转变和系统重构的可能性。

（4）创新性学习模式：

创新性学习模式以全新性发明或采用新技术为突破点，进行系统性的重构，积极地对外部环境作出反应。

（三）学习型组织的修炼

（1）自我超越：

自我超越被认为是“学习型组织的精神基础”。善于自我超越的人，能够不断实现他们内心深处最想实现的愿望，他们对生命的态度是全心投入，不断创造和超越，是一种真正的“终身学习”。

（2）改善心智模式：

心智模式是深植于人们内心的各种图景、假设和故事，就像玻璃会扭曲人们的视野一样，心智模式决定了人们对世界的看法。此项修炼的核心任务就是要帮助人们看见挡在眼前的“玻璃”，创造出更适合人们自身发展的新心智模式。

（3）建立共同愿景：

共同愿景为组织成员的学习提供能量。在缺少共同愿景的情形下，组织内部充其量只会产生“适应型的学习”。只有当人们致力于实现他们深切关注的事情时，才会产生“创造型的学习”。

（4）团队学习：

它可以强化组织的各种能力，既包括组织的思考能力和行动能力，也包括组织的学习能力和应变能力。团队学习是一种最基本的修炼方式，也是最重要的修炼方式。

（5）系统思考：

系统思考强化其他各项修炼，并不断提醒人们“融合整体能得到大于各部分加总的效率”。

【单选题】通过引进技术进行模仿创新、并据此获得和保持自身竞争优势的企业组织的学习模式是（ ）。

- A. 适应性学习模式
- B. 发展性学习模式
- C. 过渡性学习模式
- D. 创新性学习模式

答案：A

解析：本题考查适应性学习模式。

【单选题】通常情况下，学习型组织的修炼基础是（ ）。

- A. 建立共同愿景
- B. 自我超越
- C. 团队学习
- D. 系统思考

答案：B

解析：本题考查学习型组织的五项修炼。第一项修炼：自我超越，被认为是“学习型组织的修炼基础”。

【考点4】平台型组织

（一）电子商务组织的形态

1. 前台：

前台由企业内部的众多小型、灵活的业务单元或项目团队组成，直接面向客户或用户，负责发现机会、快速决策、创新和交付。

2. 中台：

中台由企业搭建的技术中台、数据中台、业务中台组成，中台的主要作用是整合企业内部的共性资源（如研

发能力、客户数据、供应链资源），为前台各业务单元或项目团队提供标准化支撑，避免重复建设。

3. 后台：

后台由企业战略决策层、核心管理部门以及基础技术设施组成，为中台和前台提供战略方向、核心价值观、核心资源支持和风险管控。其职责是制定规则、设计激励机制、提供基础保障和服务，并维护平台的稳定与安全运行。

（二）平台型组织的特征

1. 前台敏捷化

前台为贴近市场的一线业务单元，能快速响应客户需求、捕捉市场痛点，聚焦场景化业务运营与价值变现，且以客户为核心导向。

2. 中台模块化

中台是“能力复用中心”，具有组件化、可复用、标准化等特点，它整合前台共性需求，沉淀技术、数据、业务等标准化能力模块，降低重复建设成本，同时以数据驱动赋能前台。

3. 后台集中化

作为战略保障的基础，后台负责统筹战略规划、核心资源、风险管控与合规规范，提供稳定的基础设施支撑，确保组织长期发展方向，具有统一管控、集中资源、规范制度的特点。

4. 协同高效化

平台型组织打破传统科层制垂直壁垒，形成“前台提需求、中台做支撑、后台保稳定”的闭环协同机制，实现资源的高效配置与全链路联动。

5. 适配生态化

平台型组织契合平台型企业多边市场属性，能支撑多主体的资源匹配与价值交换，为生态化运营提供组织基础。

6. 数字驱动化

平台型组织依托数字化平台整合全链路数据，通过数据分析反哺业务优化，适配平台型企业数据驱动的精细化运营需求。

【考点5】生态型组织

（一）生态型组织的构成

1. 核心引领主体：

拥有不可替代的关键技术、核心能力或稀缺资源等，承担着制定生态战略规则、搭建协同平台、整合核心资源的关键职责，负责把控生态的发展方向与整体秩序，保障生态内各主体的协同效率。

2. 生态伙伴群体：

这类主体依托自身独特的资源禀赋与核心能力，在生态中承担差异化角色，通过资源互补、能力协同深度参与价值共创，是生态价值创造的重要载体。

3. 数字基础设施

4. 协同治理机制

5. 价值传递网络

6. 共同愿景与文化：

通过“技术开放”“绿色低碳”“开放创新”等核心价值观，统一各主体的协同目标，强化生态认同感与凝聚力，为生态的长期稳定协作提供精神支撑。

（二）生态型组织的特点

1. 开放性与边界模糊化：

生态型组织打破了传统企业的物理边界与行业壁垒，通过开放接口、共享资源、合作创新等方式，吸引外部主体参与价值创造。组织边界不再固定，而是根据业务需求动态调整。

2. 共生性与利益共同体：

生态内各参与主体非竞争关系，而是“一荣俱荣、一损俱损”的共生关系，各主体依托自身核心能力承担特定角色，资源互补实现价值共创。

3. 自组织性与动态演化：

生态型组织不依赖单一主体的集中管控，而是通过制定共同规则与协同机制，实现各主体的自主协同与有序运行。同时，生态型组织能够根据市场变化、技术迭代自动调整结构与功能，具备自我优化、自我进化的能力。

4. 价值共创与多维变现：

价值创造突破单一企业局限，形成“1+1>2”的复合价值，核心主体与生态伙伴可通过技术授权、服务收费、流量变现等多元方式获利。

5. 数据驱动与智能协同：

生态型组织以数据为核心纽带，整合各参与主体各类型的数据，实现跨主体智能匹配与资源调度，提升生态整体运营效率和经济收益。

6. 抗风险能力强：

生态型组织通过多元化的主体布局与资源配置，能够有效分散单一业务或单一市场的风险。当某一环节出现波动时，其他主体可通过资源互补与协同调整，保障整个生态系统的稳定运行。