



《变革之舞》



上海明德学习型组织研究所

朱煜善 主编

导读



上海三联书店

《变革之舞》

导读

上海明德学习型组织研究所

朱煜善 主编



上海三联书店

图书在版编目 (C I P) 数据

《变革之舞》导读 / 朱煜善主编. — 上海: 上海三联书店, 2003.8

ISBN 7-5426-1833-4

I. 变… II. 朱… III. ①企业经济-经济体制改革-研究 ②变革之舞-学习参考资料 IV. F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 066096 号

《变革之舞》导读

主 编 / 朱煜善

策 划 / 上海明德学习型组织研究所

特约编辑 / 何俊士

装帧设计 / 徐 徐

监 制 / 朱美娜

责任校对 / 陶立新

出版发行 / 上海三联书店

(200235) 中国上海市钦州南路 81 号

http: // www.sanlianc.com

E-mail: sanlianc@online.sh.cn

印 刷 / 上海慧顿实业公司印刷部

版 次 / 2003 年 8 月第 1 版

印 次 / 2003 年 8 月第 1 次印刷

开 本 / 890×1240 1 / 32

字 数 / 150 千字

印 张 / 7.25

印 数 / 1-6100

ISBN 7-5426-1833-4

F·393 定价: 15.00 元

理论的传播者 实践的推进者

上海明德学习型组织研究所简介

上海明德学习型组织研究所成立于1996年,是我国较早研究并向全国积极推进“学习型组织”理论的学术研究和咨询机构。

研究所成立以来,先后在国内20余个省市和国家经贸委等部委及所属部门举办的培训班、研讨会上作了2100场有关“学习型组织”管理理论的讲学报告。近年来与有关单位合作举办了许多创建学习型组织高级研讨会。1998年1月,与上海市教委组织召开“上海市首届学习型组织学术研讨会”;同年4月,在国家经贸委支持下,参与策划召开了中国首次有15个省市、12个行业参加的“创建学习型企业研讨会”,并在会上发表了《学习型组织的基本理念及其在中国的发展》;1998年11月,在上海市经委和同济大学支持下,联合召开了“学习型组织与 modern 管理研讨会”;2000年6月,与中国企业集团促进会等单位,合作召开了“2000年学习型组织高层论坛”;2001年12月,在中国企业家调查系统和山东莱钢集团的支持下,在莱钢召开了“中国创建学习型企业调查结果发布暨创建经验交流会”;2001年12月、2002年6月,分别在中央党校《学习时报》主办的“中国首届创建学习型社会论坛”、“中国首届创建学习型城市论坛”上作专题报告。

研究所先后参与了对上海宝钢、江苏油田、内蒙古伊利集团、安徽江淮汽车、山东兖州矿业等大型企业,以及上海贝尔公司(外资企业)的培训与咨询工作,研究所还承担了中央党校、中国人民大学、上海市委党校、华东师范大学、上海大学、同济大学和教育部



成人高校校院长培训班有关“学习型组织”管理理论的教学任务,合作完成了《上海工业系统创建学习型企业研究》课题。研究所编著、翻译出版了《学习型组织的创建》、《创建中国特色的学习型社会》、《21 世纪管理模式》、《21 世纪学习型组织》、《学习型组织与 modern 管理》、《各国学者论学习型组织》、《〈第五项修炼〉导读》和《〈第五项修炼〉实践案例》等书,为推进“学习型组织”理论和实践作出了贡献。

上海明德学习型组织研究所成员曾多次赴德国、日本、新加坡、韩国、越南等考察与交流,被作为特邀代表参加国际管理学者协会联盟(IFSAM) '99 世界管理大会,发表论文《学习型组织的时代意义及在中国的发展》,并荣获(金质)贡献奖。



只要找到路 就不怕路遥远(自序)

朱煜善

《变革之舞》是彼得·圣吉和他们创建学习型组织事业的伙伴——一群长期从事深层组织变革工作的学者、专家和优秀的企业经营者们,在纵观 20 余年的实践经验之后,合作而成的一部巨著。

学习型组织的创建,其实质就是组织的创新和持续创新。而变革是创新的前提。21 世纪将是波涛汹涌而持续变革的年代。而变革决不是一蹴而就,特别是在推进深度变革的前进道路上,会遇到各种意想不到的挑战,将是十分艰难曲折的。以至于在变革到关键时刻会觉得举步维艰,有时不得不进三步退两步,蹒跚地前进。有些组织则会因在挑战面前停步不前。正因为此,作者给他的书起了一个《变革之舞》的书名,意即以创建学习型组织为主线的这场变革,类似于跳双人舞那样,有进有退、退退进进,这是极其形象生动的。

《变革之舞》在书中列举了企业在推行组织变革、重组和创建学习型组织过程中将面临的十大挑战以及如何对付挑战和应对挑战的策略、方法。我十分感谢中国人民大学工商管理研修中心在 2002 年 9 月举办了首届学习型组织国际论坛,并邀请了彼得·圣吉博士与会作了主题演讲。特别是这次会议还以图表形式概括了十大挑战的心智模式和应对策略。对于我们创建学习型组织、学习型社会,推动组织的变革将起着积极的引导作用。

见下表。



阶段	挑 战	心智模式	战 略
起 步 的 挑 战	1. 没有足够的时间 先对小组对他们自己的时间和 优先做的事情缺乏灵活性和控制	“我们没有足够的时间来做这种事!” ■ 时间的灵活性 ■ 可用的时间	■ 综合各种改革活动 ■ 集中精力安排时间 ■ 相信别人可以恰当分配自己的时间;重视没有安排的时间 ■ 培养消除繁忙工作的能力 ■ 对政治权术说“不” ■ 对不重要的要求说“不” ■ 时间方面的试验
	2. 无人帮助(外 协助和支持) 需要有连贯性、一致性和有见识的 培训指导和支持	“没有人帮助我们!” “我们不知道该做什么!” 限制: ■ 可以获得的援助	■ 尽早筹划寻求帮助 ■ 培养教练的能力 ■ 寻找合作伙伴 ■ 将训练融入一线管理 ■ 关于寻求帮助的态度
	3. 脱离实际 缺乏一个清晰、吸引人的促进业务的理由	“这件事根本不相关!” 限制:(影响使命) ■ 业务清晰度 ■ 个人关联度	■ 在核心领导中树立战略意识 ■ 在先导小组中明确提出相关性的问题 ■ 让先导小组的成员了解更多的信息 ■ 把培训和企业成果紧密相连 ■ 坦率地询问那些让某些人“着迷”的观点 ■ 反复思考相关性
	4. 言行一致 所鼓吹的价值观念和行动之间产生差距,尤其是那些倡导变革的人,从而造成易受攻击性和缺乏思考性	“他们言行不一致!” 限制: ■ 管理层的价值与目标的清晰度和信任度; ■ 反思和对话的安全感	■ 制订与组织的“生活质量”相符合的目标和观念 ■ 通过行动,而不是宣传建立组织观念和目标的可信度 ■ 不要单独行动——与合作伙伴一起努力 ■ 培养承受压力的耐心 ■ 培养更强的组织意识 ■ 仔细考虑你对人们的看法 ■ 留出谈论个人价值的空间 ■ 培养对老板的耐心 ■ 练习交际手腕



阶段	挑战	心智模式	战略
持续的变革的挑战	5. 恐惧与忧虑 由先导小组成员之间的公开性和坦诚而引起	“我自己安全吗？我会不会受到攻击？” “我称职吗？我合格吗？” “我信任自己吗？我信任别人吗？”“这种做法是一” 限制： ■ 心理安全感和信任感 ■ 个人和集体的开放能力	■ 从小事做起，积蓄力量，再对付大问题 ■ 不要“正面攻击” ■ 树立公开交流的榜样 ■ 不同意见是一种财富 ■ 利用失败来促进学习 ■ 应尽可能保证参加先导小组及其变革活动，是自愿的，而非强迫的 ■ 技巧亦很重要 ■ 作为管理者，应该让人们清楚组织的改革构想与组织的现状 ■ 不要蛮干 ■ 记住并提醒人们，恐惧与忧虑是对学习过程的不确定性的正常反应
	■ 6 评估与测量 你们的变革活动和组织评估成果方法之间的差距	“这些东西是不会见效的！” 限制： ■ 隐含的时限 ■ 现行测量的标准	■ 要正确看待深层变革中的“滞延”现象 ■ 与高层领导人建立协作关系，共同探讨该如何看待别人的评价 ■ 要善于发现进步，正确评估进步 ■ 做出评估，培养自己的评估能力，这对一个改革倡导者来说非常重要
	7. 真正相信变革的人进行深入的改革的倾向给别造成威胁，并给自己带来一种受围心态	“我们的方法是正确的！” “他们不理解我们！” “我简直不知道这些人在做什么。” “他们的行为简直像异教徒！” 限制： ■ 文化的弹性 ■ 参与能力	■ 成为“双重文化人” ■ 指导 ■ 培养先导小组的能力，从一开始就让组织参与进来 ■ 培养公开反思 ■ 对于个人变化的顾虑，应该予以尊重 ■ 你没必要说服人们 ■ 有意识的使用语言 ■ 为超凡价值打下基础 ■ 在核心领导中树立战略意识 ■ 在先导小组中明确提出相关性的问题 ■ 让先导小组的成员了解更多的信息 ■ 把培训和企业成果紧密相连 ■ 坦率地询问那些让某些人“着迷”的观点 ■ 反复思考相关性



阶段	挑 战	心智模式	战 略
重新设计与重新思考的挑战	8. 治理 随着先小组影响着范围的大,如何在符合和情多现任权力和结构况下获得更需进行改革所合法的自主权?	“谁来管这件事?” “他们不会放弃权利的!” 限制: ■ 地区性组织在把握相互依存关系(一体方面)的能力 ■ 对独立进行自治理的内容忍度	■ 先导小组的策略 ■ 注意自己的权限,当越权时要讲究策略 ■ 从企业成果的角度陈述变革方案 ■ 把高层管理者优先考虑的事项作为团队创造性思考的一部分 ■ 如果能得到上级的批准,可以与不同业务、不同领域的团队一起试验 ■ 高层领导人的策略一开始就要树立指导思想 ■ 建立特定的结构,防范“权利主义倾向” ■ 审慎的部署新规章制度 ■ 永远不要低估复杂环境中微小变革产生的影响力——如果变革是“正确”的 ■ 做好长期工作的准备,不要单枪匹马一个人干
	9. 传播 如何让整个组的组织(及其外部)学习到深度变革活动的经验?需要采用何种使企业避免“无限重复工作”?	“我们一直重复这种劳动!” 限制: ■ 欣赏不同世界观的能力 ■ 社区建设的基础结构 ■ 传播创新实践的能力	■ 要重视关系网络领导人作为新思想的载体以及培训者的价值,并使他们的工作合法化 ■ 给现有的实践团体以明确的关注 ■ 更宽松地披露革新信息 ■ 把“整个系统”的人员集中在一起 ■ 为内部信息交换提供更有效的媒介 ■ 培养“理解性探究”:其他人可能不像看起来那样不可思议 ■ 把研究作为高层经理责任的一部分 ■ 培养经理们,尤其是一线经理进行研究的能力 ■ 记住所有的边界都不是一成不变的
	10. 战略与目标。 一个组织机构应该怎么做才能不断发展,适应世界的变化?如何才能使来自先导小组的目标的想法更广泛地、更深刻地影响思想方式?	“我们将如何去?我们在这里做什么?” 限制: ■ 重新思考和集体能力	■ 用情景规划的思考方式来考察盲点和研究未料及事件的信号 ■ 用思考远景规划与探索组织目标结合起来 ■ 把服务精神作为公司的行为准则和实践 ■ 使全体员工不断参与制定公司的战略与目标 ■ 揭示和检测现行战略背后的设想 ■ 注重培养更好的战略思考和理论思考能力 ■ 学会关注可能出现机遇的微妙变化



科学的理论将有效地指导实践,我们上海明德学习型组织研究所的伙伴们,正努力使学习型组织理论与中国的实际相结合,并逐步实现本土化。已经出版了一本具中国特色的《创建中国特色的学习型社会》的书籍,我们认为中国特色的学习型社会是一项宏伟的系统工程,路途很长,也很艰苦。但是,只要我们遵循党的十六大所指引的方向,以“三个代表”重要思想为指导,只要找到路,坚持一步一个脚印地走下去,就不怕路遥远。我们的社会就会变得越来越美好。

2003年7月



目 录

只要找到路 就不怕路远(自序)	(1)
-----------------------	-----

第一章 明确方向	(1)
第二章 开展深层变革	(13)
第三章 没有足够的时间	(25)
第四章 无人帮助	(36)
第五章 脱离实际	(44)
第六章 言行一致	(53)
第七章 恐惧与忧虑	(65)
第八章 评估与测量	(91)
第九章 真正相信和不相信变革的	(105)
第十章 治 理	(111)
第十一章 传 播	(118)
第十二章 战略与目标	(131)

附 录:

参考材料之一	
变革管理	(147)
参考材料之二	
信息技术,过程创新和学习型组织	(167)
参考材料之三	
国资委确定国资管理体制改革的六大重点	(190)



参考材料之四

上海宝钢集团公司大力推进体制改革和机制创新 (192)

参考材料之五

企业的学习革命 (200)

参考材料之六

知识经济与管理变革 (207)

编后记 (220)



第一章 明确方向

[导读提示]

用“生态学”的观点观察与思考变革

[本章亮语]

- 人们更辛苦地工作,却不去学着如何更巧妙地工作。
- 大多数变革努力都以失败告终。……全面质量管理措施中,有 2/3 的尝试“由于没有产生出预期的效果而全部下马”。……再造工程的失败率为 70%左右。

问题的根源在于我们最根本的思维方式。

- 要求我们多一些生物学角度,少一些机械的角度,对持续性变革加以思考。

● 自然界中所有的生物都是通过生长的促进因素和抑制过程的相互作用成长起来的。

- 我们领导应着重了解那些使变革减速或停止的限制因素。

● 我们非常善于指挥他人进行变革,但在改变自己方面却不尽如人意。

● 没有任何一种生长是不会遇到抑制因素的。而我们却没有对这种限制因素予以足够的注意。这就是许多学习活动最终没能保持持续势头的原因所在。也是许多其他的变革行动没能持续下去的原因。

需要一种真正的探索精神,即对抑制性力量的真正的好奇心。

大多数由管理层驱动的变革并不需要投入的精神。它们的核心是屈从。



● 深度改革,必须改变人们的思考方式、信仰和看待世界的方法,仅仅通过服从,即使是可能的话,也将是很困难的。

● 一种价值只有在自愿选择的基础上才能称其为一种价值。

● 人们并不反对变革;他们反对的是被人牵着鼻子去改变。

改变战略、结构和体系是不够的,除非它们赖以产生的思维方式也发生变化。

● 领导艺术就是远见。

● 我们应该把重心放在领导群体方面,而不是英雄型的领导人。

● 领导是“走在前面的人”,是真心执著于深刻变革,相信自我和献身于组织的人。

● 我们明白,一个未来公司所拥有的惟一的竞争优势,就是他们的经理们与其竞争对手相比,学习速度更快。

● 我们的行为是由一个最根本的核心信仰所支配的:一个组织不断地从所有源泉学习的欲望和能力——以及迅速把这种学习转换成行动的做法——是它最终的竞争优势。

● 学习是惟一的取之不尽的可以再生的资源。

● 竞争对手可以获得其他资源:资本、劳力、原材料,乃至技术和知识(比如他们可以把你的人挖走),但是没有人能够购买、复制或者消除一个组织的学习能力。

● 一项学习和变革计划越庞大,挑战似乎也就越强大。

● 假如要把(组织学习的)豪言壮语变成现实的话,就要有关键的激励因素,比如新的补偿和评估机制。

● 怎么知道自己是否正做出成绩?天下没有十全十美的战略,所以对所有的行动都需要不断地进行评估。

● 为了使组织朝更好的方向变化,你必须给人们提供改变他们的思索和互动方式的机会。

[本章主题]

本章主要论述了创建学习型组织的三个关键问题:

一、怎样认识和指导变革?

——学会用生态学的观点思考问题:注意对阻碍变革的抑制



因素的研究

二、创建学习型组织,由谁领导?

——由以下三种人组成的“领导群”

1. 基层领导;
2. “关系网络领导”;
3. 高层领导。

三、正确处理创建过程中会遇到的各种挑战

——作者提出了在发动阶段、持续阶段和深入阶段可能会遇到的“十项挑战”

——“十项挑战”也是本书第三章至第十二章的章目

[本章要点]

本章共五节。

第一节 描绘组织变革之图

阐述了以下三个问题:

一、目前企业面临四大挑战

1. 越来越严重的动荡造成了越来越大的压力;
2. 日益增长的分化和内部的竞争;
3. 人们更辛苦地工作,却不去学着如何更巧妙地工作;
4. 任何个人和组织都无法解决的日益增多的失控问题。

二、人们努力寻找组织变革的不同目标,如:

1. 建立“加速型的”、“智能型的”组织;
2. 建立“创新的”、“转换型的”公司;
3. 尝试进行全面质量管理、企业再造程序、无边界管理、战略联盟和情景规划;
4. 建立学习型组织。

三、组织变革的目标虽然不同,但是追求的目的是相同的

1. 都想对外部世界的变化迅速作出反应,并且以创造的思维思考未来;



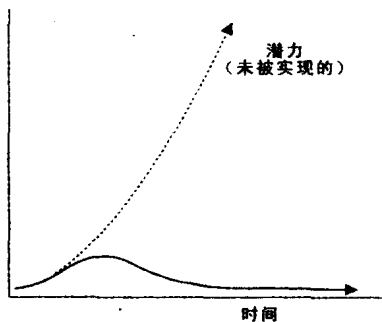
2. 都想建立更好的人事关系,少一些勾心斗角,建立更多的信任和公开性;
3. 都希望释放出雇员具有的才华和热情;
4. 都希望释放真诚接近他们的客户。

第二节 典型变革活动的生命周期

本节主要讲了以下两个问题:

一、大多数变革努力都以失败告终

1. 在所调查的几百家企业进行的全面质量管理措施中,有2/3的尝试“由于没有产生出预期的效果而全部下马”;
2. 再造工程的失败率为70%左右;
3. 大多数变革行动都与生命的周期相似,酷似下图。



二、为什么进行持续的重大变革如此难以实现

1. 我们需要更多地从生物学家而不是从管理者的角度进行思考。



● 以上曲线并不是组织变革的努力所特有的,任何自然界中生长又突然夭折的事物亦是如此。

● 生物的数量也以同样的模式生长:先是速度很快,一段时间后便开始减速。

● 自然界中所有的生物都是通过生长的促进因素和抑制过

程的相互作用成长起来的。

● 生物界告诉我们领导应该着重了解那些使变革减速或停止的限制因素,并且设法对付这些因素。

● 需要一种真正的探索精神,即对抑制性力量的真正的好奇心。

2. 大多变革倡导者,都把重点放在他们希望获得的改革上,却意识不到学习能力的重要性。

● 这就等于想让植物成长,却不去学习了解和消除阻止植物成长的抑制性因素。

● 他们的首创精神从一开始就注定无法取得预期的效果——除非把建立学习能力变成变革战略的组成部分。

● 开发学习能力可创造出强有力的促进生长程序,这是大多数“学习型组织工作”的重心。但在自然界中,没有任何一种生长是不会遇到抑制因素的。而我们都没有对这种限制因素予以足够的注意,从中学习研究对付的策略。这就是许多变革行动最终没能持续下去的原因所在。

第三节 领导的深层变革——建立领导生态学

本节主要讲了以下四个问题:

一、英雄型总经理的神话

1. 无所不能的总经理的神话是深层文化偶像崇拜的表现。

● 使我们没完没了地寻找着英雄领导人。

● 这种思维不正是现存机构所面临的关键问题吗?

● 它把我们的注意力引开,使我们无法建立更加理想的组织。

● 我们不是在整个组织之内寻找和发展领导能力,而且把精力集中于寻找英雄型领导人。

● 对英雄型领导人进行顶礼膜拜是维持反对变革机构的一种稳操胜券的做法。

