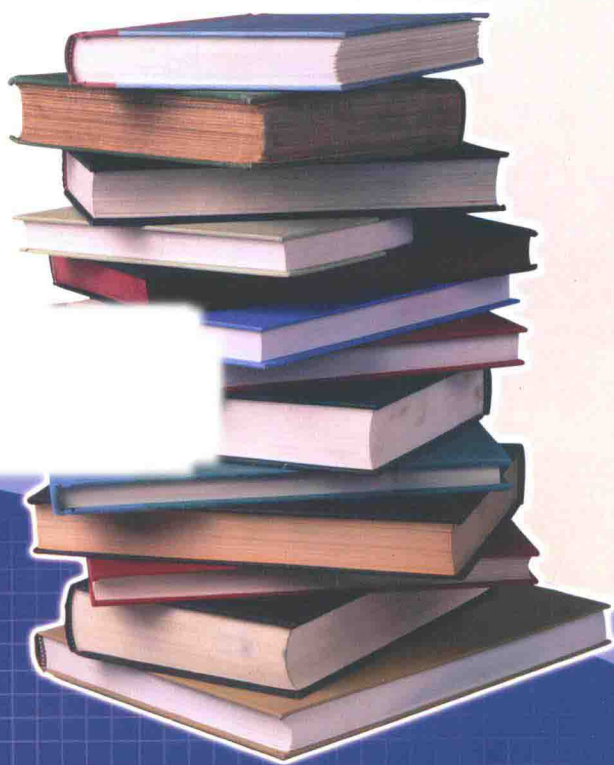


学习型组织建设 理论实务

XUEXIXING ZUZHJ JIANSHE LILUN SHIWU

王 强 汪秀英 编著

周银平 主审

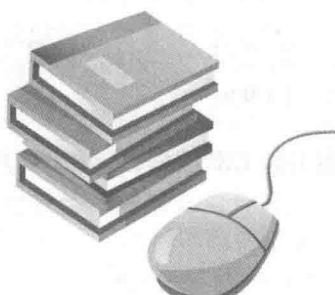


黄河水利出版社

知识改变命运 学习提升能力

学习型组织建设理论实务

编 著 王 强 汪秀英
主 审 周银平



黄河水利出版社

· 郑 州 ·

内 容 提 要

作者通过对传统组织的反思,提出学习力是改变组织和个人现状的力量源泉,指出没有学习力就没有领导力和执行力的理念。倡导在 21 世纪要有终身学习的思想,努力培养阅读习惯,树立团队学习意识,改善固有心智模式,在正确价值观指导下锻造系统思考能力,通过系统思考改变自己、改变组织而后改变社会。全书通过一个个鲜活的案例,表明学习贵在坚持、重在运用,每个人要有活到老、学到老的意识,把学习型个人、家庭、组织、政党建设好,继而建设美好的国家。

本书可供行政事业单位领导干部、企业领导团队、社会服务人群学习参考,也可作为行业职工培训、大专院校学生的教材。

图书在版编目(CIP)数据

学习型组织建设理论实务/王强,汪秀英编著. —郑州:
黄河水利出版社,2016. 1

ISBN 978 - 7 - 5509 - 1362 - 2

I. ①学… II. ①王… ②汪… III. ①组织管理学 -
研究 - 中国 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 016168 号

组稿编辑:王路平 电话:0371 - 66022212 E-mail:hhsllwlp@163.com

出版社:黄河水利出版社

地址:河南省郑州市顺河路黄委会综合楼 14 层 邮政编码:450003

发行单位:黄河水利出版社

发行部电话:0371 - 66026940、66020550、66028024、66022620(传真)

E-mail:hhslebs@126.com

承印单位:河南承创印务有限公司

开本:787 mm × 1 092 mm 1/16

印张:12.25

字数:280 千字

版次:2016 年 1 月第 1 版

印数:1—3 000

印次:2016 年 1 月第 1 次印刷

定价:26.00 元



前言

血脉传承靠繁衍,文化传承靠学习。

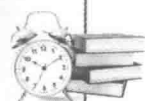
中国的历史长河繁星璀璨,五千年文化独冠全球。一个没有文化的民族是可悲的,一个有了厚重文化却不能传承的民族更是可悲的。读书和学习是文化传承的重要渠道和手段,读书不仅关乎个人的进步和前途,更关系到国家的命运和民族的兴衰。在中华民族齐心协力实现强国富民的梦想之时,我们更要打造学习型国家,营造时时可学、处处可学、人人可学的氛围,让楼高路宽的城市、稻香果甜的农村处处书声琅琅、纸墨飘香。

文化传承非一日之功,这决定了学习和读书需要韧性。“天子重英豪,文章教尔曹;万般皆下品,惟有读书高。”这个“高”就是不能带有功利性,要把读书和学习变成一种习惯,就像一日三餐和睡觉一样,长时间不吃不喝不睡就不行。读书习惯是培养出来的,是在努力做好事做好人的指导思想下培养的。一个人再天资聪慧,不持续学习,就像无源之水会逐渐干涸。宋代的江西金溪有个神童方仲永,五岁就会写才情俱佳的诗,于是他的父亲带他到处卖诗挣钱,不再让他读书学习,等到他十二三岁时,就与常人没有两样了。所以,持续地读书学习,才能持续地进步。书籍是力量的源泉,纵观对社会对历史有贡献的人物,无不“嗜读成癖”,马克思、毛泽东、习近平等都是善于在书中找到力量的人。

有了学习和读书的习惯,还要选好书来读。现代社会是一个信息大爆炸的社会,各种书籍汗牛充栋,我们不可能每本书都读,只能选择益智修身的书来读,对工作和修身养性有帮助的书还要精读反复读。我们身边有的人出口成章、引经据典,里里外外透出儒雅气和书卷气;有的人说话磕磕巴巴,语无伦次,满嘴的烟酒气,浑身的粗俗气;有的人读黄书、读邪书,读时空穿越虚无缥缈的书,要么热衷于黄赌毒,要么就是虚头巴脑神经质。这些实际就是读不读书、读什么书的反差。

读书可以益智。学知识不一定长本事,但要想有本事必须学知识。不要把改变命运的转折,放在一个偶然的巧合或机缘上,只有丰厚的知识积淀,才能迸发出强劲的精神力量,催生出曼妙的通幽风景。跟书本学,向实践学,与众生学,勤练飞翔本领,夯实冲天根基,你能学到的知识变成了你不可分割的一部分,任谁也抢不去!

读书可以养心。茶余饭后,夜深人静,一册在手,书中找乐。用《汉书》下酒,用《史记》疗饥。隔着时空,看清照皱眉,观李白饮酒,与庄子梦蝶。选择了一本好书,就是选择了一个好友,在文字中穿行,丢掉浮躁,沉淀心性。西汉经学家刘向说:书犹药也,善读者



能医愚。

读书学习得来的知识要用于实际,这是读书学习的最终目的。有的人只知读死书,僵化教条,百无一用,有的人却用读书学习来指导人生,行知合一,改造世界,闯出一片天地。在实践中,我们还可以纠正书中的错误,补充和完善书中的知识。这是读书学习的高境界。

多读书读好书善读书,是习近平总书记对全党全国人民的要求,也是创建学习型社会、政党、组织、家庭、个人的要求。美国当代管理学大师彼得·圣吉,在研究管理学的前沿理论——学习型组织建设理论时,总结出学习型组织建设的五项要素:自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习、系统思考。五项要素中改善心智模式和团队学习两项,是一个人成为学习型的人、一个组织成为学习型组织的基础。自我超越、建立共同愿景两项,形成个人和组织向上的张力。如果组织中每个员工、每个团队都能不断自我超越,就有了向上的力量;如果组织有一个共同的愿景,大家都奔着这个共同愿景努力,就可以快速发展了。系统思考是学习型组织建设理论的核心要素。如果仅改善心智模式和团队学习,而不进行系统思考,就不能打好基础;自我超越和建立共同愿景这两项修炼如果不放在一个系统中来进行系统思考,就不可能产生向上的张力。

笔者在研读学习型组织建设理论时,认为心智模式对人的成长至关重要,这一因素影响组织的团结、家庭的幸福、社会的和谐,是个人心理健康的重要前提。不断修炼心智模式,可以使人幸福感上升,快乐观增强。笔者在编写拙作时,对学习、工作、生活中如何改善和修炼心智模式进行了探讨,提出改善心智的若干方法,力求通过一个个小故事给人以启迪,敲开心灵的窗户,洗涤心中的尘埃,让每一个人养成不断学习、不断思考的习惯,继而不断改善心智,不断进步,快乐生活。

本书由安徽水利水电职业技术学院王强和汪秀英共同编著。王强编写了第一、二、三、四、九、十章,汪秀英编写了第五、六、七、八章。全书由王强统稿,安徽水利水电职业技术学院党委书记周银平对此书进行了认真细致的审阅,提出了许多宝贵的意见和建议。

本书部分内容参考了张声雄主编的《第五项修炼导读》(上海三联书店出版)、中国水利行业职工教育协会组织编写的《学习型组织创建实务》(河海大学出版社出版)、赵磊编著的《领导干部必备的三大思维能力》(中共中央党校出版社出版)等著作,在此一并表示感谢!

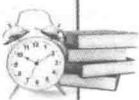
作者

2015年11月



目 录

前 言	
第一章 学习型组织建设理论浅释	(1)
一、组织的定义	(1)
二、传统组织的弊端	(2)
三、学习型组织的优势	(4)
四、学习型组织建设理论的发展历程	(6)
五、学习型组织建设理论的要点	(7)
六、学习型组织建设理论的性质	(8)
第二章 学习型组织建设的五项要素	(9)
一、自我超越	(9)
二、共同愿景	(15)
三、团队学习	(20)
四、改善心智	(23)
五、系统思考	(28)
第三章 学习型组织理论的内涵	(34)
一、学习力	(34)
二、快乐工作	(37)
三、创新	(41)
第四章 学习型组织的特征	(47)
一、精简与扁平化	(47)
二、工作学习互融	(51)
三、自主管理	(55)
第五章 学习改变命运	(59)
一、学习点亮前程	(59)
二、学习益智润德	(62)
三、学习贵在坚持	(68)
四、学习需讲方法	(72)



第六章 学习改善心智	(74)
一、成语中的心智	(74)
二、心魔形成智障	(84)
三、点赞阳光心态	(96)
四、改变心智的八种方法	(105)
第七章 学习与中国梦	(112)
一、国人学习现状	(112)
二、读书日的启示	(122)
三、读书成就伟人梦	(130)
四、阅读点亮中国梦	(143)
第八章 党和国家领导人对学习的论述	(150)
一、毛泽东谈学习	(150)
二、邓小平谈学习	(152)
三、江泽民谈学习	(153)
四、胡锦涛谈学习	(155)
五、习近平谈学习	(156)
第九章 创建学习型组织的路径	(160)
一、理念化是创建学习型组织的首要环节	(160)
二、制度化是创建学习型组织的重要环节	(164)
三、建设学习型组织基本任务	(168)
第十章 学习型组织建设案例	(172)
一、学习型团队案例	(172)
二、学习型个人案例	(177)
参考文献	(185)
后 记	(186)



第一章

学习型组织建设理论浅释

一、组织的定义

“组织”一词,在我国古代原指丝麻织成布帛的过程。

现代学者认为,组织是由两个以上的人,为实现共同的目标,以一定形式加以编制的集合体。这是组织的定义。

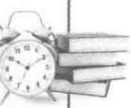
计划、组织、领导、控制、协调,是管理学中的职能要素。其中组织是进行科学管理、实现目标的重要载体。

人类进化的初期,拾果饱腹,围叶遮体,生存的能力和意识较差,人以个体的形态存在。劳动带来人类大脑的发育。随着母系社会的瓦解,父系社会的建立,家庭逐渐成为稳定的主体。围猎、耕种,家庭是统一行动的单元,父亲是家庭的主宰或指挥者,这可以说是组织的最初形态。

随着人类的活动越来越多样化,在与自然斗争、抗御外来人群入侵的过程中,一个家庭已不能承担所有工作,因此同一个家族下的几个甚至更多的家庭不自觉地团结起来,共同开展活动,族长是这个组织的头领,族规是这个组织的管理规范。家族这个组织的分工逐步明晰,活动的目的性越来越强,在活动中形成的经验教训凝结成了知识,尽管那时的知识传承是口口相传。

在幼发拉底河流域,考古学家发现公元前 5 000 多年前的闪米尔人,就以组织的形式进行分工管理了。这可能是人类最早的组织管理记载。

在世界文化遗产中,多国都发现先人遗留下来的护城墙、护城河、堡垒等自卫的工事,也发现弓弩、战车等军事设备,更发现金字塔、兵马俑等先进文化遗产。据史料记载,在我国的商代(公元前 17 世纪,约 3 000 年前),商王就统帅几十万军队展开作战。秦始皇修建万里长城,动用的土石方如筑成一条一米高一米宽的墙,可以绕地球 13 圈半。该项工程组织之严密,分工之细致,工程之恢弘,堪称世界之最。这中间的号令联络、后勤保障、长途运输等是如何完成的,质量是如何控制的,人员是如何调配的,至今依然是学者潜心研究的对象。



名闻遐迩的美国未来学家阿尔文·托夫勒,在1980年出版的著名的《第三次浪潮》一书中,对人类经历的三个阶段作了粗略划分。8000年以前,农业经济时代开始逐步兴起,犹如第一次浪潮横扫了野蛮的奴隶社会;1650年左右,随着工业的慢慢成型,工业经济像雷霆掀起的第二次浪潮,席卷全世界五大洲四大洋;1950年左右,以信息化为主体的第三次浪潮更以澎湃之势,改变着世界、国家、家庭和每个人。

阿尔文·托夫勒在1980年预见的互联网技术、工作家庭化、立体打印技术等,现在已基本实现。第三次浪潮的到来,不以人的意志为转移,标志着这个世界处于知识经济、信息化、现代化的变革中,过去稳如磐石的传统组织也开始表面老化、深层分裂,甚至土崩瓦解,一个生机勃勃的新型组织——学习型组织脱颖而出,学习型组织理论也迅速形成,并成为管理学界系统研究的前沿理论,很多人身体力行不断补充完善学习型组织理论,很多组织自开展学习型组织建设以来,组织肌体日益健康,组织活力日益迸发。

21世纪,学习与开展学习型组织建设成为全球一个重要话题,也成为你、我、他都需要为之实践的重要话题。

二、传统组织的弊端

组织设计的实质是对管理人员的管理劳动进行横向和纵向分工。组织的最高领导,因个人的精力和能力的因素,不可能什么事都管,必须配备若干个助手帮助他工作。因此,每个主管能够直接管理的下属的数量总是有限的,这个有限的数量就是管理幅度。

助手也不可能大包大揽所有事务,又要配备下属帮助工作,以此类推,直到有人直接从事具体事务。由此形成从最高管理者到具体业务者之间的不同管理层次。

现代的人们习惯把工业经济时代的组织叫作传统组织,这个组织经过多年的运转,已存在很多弊端。

传统组织的弊端之一是,管理层级越来越多,决策迟缓,行动笨重。在工业经济时代刚到来时,掌握先进技术的大公司,拥有先进的生产线和遍布各地的销售网络,公司越大利润越多,很多人成为生产线上的一员,大公司乃至跨国公司是人们生存的保障。于是大公司纷纷开设分公司、子公司,母公司日益庞大,员工越来越多。董事长一个人管理不了,设立董事局,董事长摇身一变成了董事局主席;总经理顾头不顾尾,配置了若干副总经理;副总经理管生产总厂,生产总厂管分厂,分厂再管分厂。人们习惯大公司的存在,习惯了在生产线上工作,甘心在生产线上受一个萝卜一个坑的约束,也习惯了生产线外的管理者的管理。生产者越多,管理者也越多,公司的级别越来越多,一级管一级,大公司如同穿上一层一层厚厚的盔甲,决策越来越迟缓,行动越来越笨重。

传统组织的弊端之二是,人浮于事,效率低下。传统组织具有细化劳动分工、提倡统一指挥原则、权责相适应、管理幅度小、横向配合需要反复协调等特征。在相当长的时间里,这些特征在传统组织运行中发挥了积极的作用。但随着互联网等高科技的运用,过去因人设岗没有能力只有关系的人,不适应社会的发展,不适应岗位发展的需要。有些人“八点上班九点到,一个小时拉屎尿,一个小时看书报,一个小时慢腾腾地干点活”,传统组织知识老化、效率低下等弊端日益明显。

传统组织的弊端之三是,官本位易产生官僚主义,组织行为易紊乱。传统组织最大的特征是集权和讲究等级,等级高的给等级低的发指示,造成等级内的官员对上负责的多,对下负责的少。传统组织管理层级多、信息传递慢、决策环节复杂,需要通过制度+控制才能缓慢运转。传统组织理论认为:组织制定和实行的规章、制度越多,组织越正规。在这正规的组织里,等级观念强的领导者高高在上,领导者被认为是万能的决策者,下属任何事都要向他们请示,他们也似乎可以给出任何答案。领导者常常是坐在办公室里想当然地下命令,于是也就想当然地等待结果。被领导者只负责被动地执行,好的想法和干法很难得到尊重,长此以往,被领导者的主观能动性越来越低下。这样的组织体制谁嘴大谁说了算,组织行为紊乱,轻者导致工作的低质、低效,重者产生官僚和腐败。

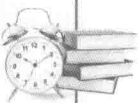


这是典型的组织行为紊乱图,烧饭的小和尚不能根据他做饭的实际情况,决定吃斋用勺还是用筷,要高高在上的方丈拿主意。方丈阿弥陀佛,用勺吧,结果小和尚烧的是面条,用勺子吃面条吃得大家很辛苦

传统组织的弊端之四是,上下难同心,工作难推动。很多传统组织的领导不能率先垂范,以身作则,造成上梁不正下梁歪,形式主义成风;上级乱作为不作为,下级骗上级胡作为,造成一级糊一级;很多单位形成上推下不动工作难主动,下推上不动工作很被动的局面。只有上下一起动工作才生动。传统组织的弊端亟待改革。

传统组织的弊端之五是,易拉帮结派,形成团团伙伙的小山头。传统组织里面会有很多非正式组织,老乡、同学、战友、亲戚等会不自觉地形成小圈圈。当单位的人事调整、改革、利益分配触动了他们的利益时,他们往往会站在组织的对立面,枪打出头鸟,靠想象造谣、中伤、诽谤领导和实干者。领导与女同事走在一起,传出来的是领导与某某关系不正常;领导家来个人,传开的是某某给领导送礼;领导与部下谈谈心,门外传的是他们密谋要整人。造谣、中伤、诽谤的目的是抵触改革,形成改革发展的绊马索,让一心为单位发展的人陷入他们制造的舆论旋涡。小圈圈、山头主义横行的结果是,干的不如看的、看的不如捣蛋的,时间一长单位就没有了正气。

传统组织的弊端之六是,管理重心上移。传统的等级权力控制型组织在管理思想上强调集中控制,这样的管理思想往往会造成管理的重心无形上移,也就是容易出现类似局长插足处长的工作,处长插足科长的工作等情况。这种管理重心不断上移的结果就是各



级被领导者始终感到自己在被遥控,始终感到自己只是别人手中的一个傀儡,始终觉得自己的想法无法得到尊重和重视。长此以往,组织的学习力就会慢慢被侵蚀,慢慢下降,创造力更会渐渐枯萎。

不知是否是受《西游记》的影响,中国的组织里有部分领导热衷于当唐僧,把手下人当孙悟空看待,喜欢给手下人戴金箍,拿着晋职晋级涨工资的条件作为紧箍咒,高度控制手下人,你要不听话不按上级的意图办事,一是找机会给你挪挪位子,二是让你坐坐冷板凳。再不听话,就要小心头上的乌纱了。

有人形容传统组织用的是“屋顶管理学说”,员工到组织工作场所上班,领取薪水,组织提供许多资源,让员工在里面成长,组织替员工遮风挡雨,组织逢年过节想尽办法给员工发福利,千方百计办幼儿园、建员工宿舍,解决员工生活难题,员工生活得滋润自在。但缺点是这样的组织不允许员工高过设立的屋顶,领导拿着很多资源,不是领导喜欢的人不会给你灌溉浇水,有时还会把你的根剪断,让你枯萎凋谢。

传统组织的弊端如浊气,污染着单位的风气。

人类社会要进步,必须改革和破除一些固有的观念和条条框框。新思想必然迸发智慧的光芒,新知识必然打开未知的枷锁,新技术同样必然推动人们生活的改变。于是,人们寻求新的管理方式,寻找新的管理革新。学习+激励的学习型组织建设理论从学者提出,到领导者实践,再到全世界的广泛认同,短短时间就风靡世界。美国的通用电气、微软等一批新兴企业率先开展学习型组织建设,企业迅速发展壮大,产品市场占有率长时间稳居第一。美国的公务员、企业的老总,带头学习新知识,阅读经典文献,通过提高学习力,继而提高决策力、执行力。中国的宝钢、联想、海尔等企业也大力开展学习型组织建设,企业市场竞争力日益强大,实现了组织和员工的双发展。

三、学习型组织的优势

学习型组织拥有终身学习的理念和机制;建有多元回馈和开放的学习系统;形成知识共享与互动的组织氛围;具有实现共同愿景的不断增长的学习力;工作学习化使员工活出生命的意义,学习工作化使组织不断创新。因此,学习型组织的优势十分明显。

学习型组织的优势之一是,领导者与被领导者的全面有效的沟通。学习型组织中间层级少,是扁平化的体制。与传统组织相比,领导虽然也身居高位,也要负责思考决策,但是他们不会拍脑袋臆想答案,而是在自己进行认真而全面的思考的同时,广泛调研,充分征求职工意见和建议,通过上下互动来推动被领导者进行有创造力的思考,让被领导者的思考和自己的思考彼此推动、相互激发,这样就使被领导者的行动越来越有效,也使领导者的决策越来越完善。

全球市场占有率高达97%的惠普公司,在创建学习型组织时,提出“四个任何”的企业文化,即任何人在任何时间就任何事可以约谈任何领导。此举把职工置于高高的主人翁地位,夜半三更职工也可就一度电、一张纸、一个可能不成熟的建议和批评,敲开领导家的门,领导会热情地洗耳恭听,即使部下的言语过激也无关紧要,因为他们的心跳动在一起,都想把单位发展好。

学习型组织的优势之二是,管理重心下移。传统组织的领导好越俎代庖,上级领导干预过程中的腐败行为也越来越多。党的“十八大”之后的“打老虎拍苍蝇”行动中的一些案件,很多就是领导干了不该干的事,谋取私利的结果。

而学习型组织则强调管理以基层为主,强调管理重心的下移。因为,一个聪明的领导其实就是一个善于授权的领导,越是善于授权的领导越是聪明的领导。作为领导,一定不能事无巨细,事事亲力亲为。但是,领导一定要认真把握单位宏观的战略决策,绝不能有丝毫疏漏。管理重心的下移会使组织的各级领导都感觉到命运掌握在自己的手中,这样会提高组织的学习力,增强组织的创造力。

学习型组织的优势之三是,把“屋顶管理学说”变为“土壤管理学说”。学习型组织给员工提供营养丰富的土壤,员工在肥沃的土壤里可以尽量扎下深根,汲取营养,成长壮大。领导看你有前途,对组织发展有利,还会主动给你施肥浇灌,除草灭虫,让你继续长高,绝不会因为你“说话冲、长得丑、看你不爽”而给你穿小鞋。因此,学习型组织是和谐快乐、利于人才成长的环境。

我国是一个善于学习的国度。老一代无产阶级革命家毛泽东、邓小平,一直把学习作为治国安邦的头等大事;江泽民、胡锦涛在担任国家主席和党的总书记期间,分别提出要创建学习型国家、学习型社会、学习型政党;习近平总书记倡导工作之余回归家庭以书为伴,以读好书建设自己的精神家园,养成终身学习的习惯,并发表了关于学习的一系列重要论断论述。

随着高等教育大众化进程的不断加快,中国民众的学习能力不断增强,知识改变命运、学习成就未来已成为 13 亿中国人的共识。

阅读点亮梦想,学习提升能力,正成为中国梦实现征途中的信念。

学习型组织的优势之四是,具有正确的价值观。世界观、人生观、价值观是人生的总开关。人,有什么样的价值观就有什么样的人生路,组织也一样,有什么样的价值观就有什么样的组织文化。

学习型组织和传统组织不仅有着不同的组织架构,而且也有着不同的组织价值观,就像一个年轻人和一个老年人一样,所经历的环境不一样,价值观也不一样。一个组织从传统型的组织架构向学习型的组织架构转变中,组织的核心价值观不变,但是被赋予了新的含义。学习型组织共有的价值观可以概括为“知识、人本、团队、绩效、系统和社会责任感”。

学习型组织崇尚知识。只要对组织文化进行大致的研究,就会发现几乎所有的组织价值观里都会有“科技、技术、创新”等字眼,这说明每个组织都认识到知识的重要性。管理学大师德鲁克认为,组织所拥有的、且独特独特的资源就是知识。其他资源如资金或设备,并不具有任何独特性,能产生组织独特性和作为组织独特性资源的是它运用各种知识的能力。学习型组织的重大特点就是把各种知识整合起来,通过组织成员的沟通学习,转化为组织发展的重要资源,继而实现组织的目标。

学习型组织注重人性,以人为本。知识决定了组织的独特性,也决定了组织的生存与发展,但知识必须以人为载体,通过人的劳动才能把知识转化为生产力,推动组织发展。在传统组织中,组织成员仅是单独的个体,是和原材料没有太大差别的劳动力,没有主动性和积极性。现代管理者越来越认识到,人是最宝贵的资源。人力资源专家研究发现,个



人在工作中发挥的潜能只有 20%，尚有 80% 的能力没有得到充分运用。如果能对员工的工作环境进行优化，注重开发员工自我实现的愿望，将促进员工能力发挥到最大化。学习型组织将人看作为组织的核心要素，认为组织的发展不在于物质的丰足，而在于有没有合适的人。要让合适的人做合适的事，让优秀的人做更合适的事。

学习型组织关注团队的价值。学习型组织关注知识的获取、分享和转化，不管是组织外学习，还是组织内学习，学习型组织都更加关注团队的价值，组织的管理者应该是造钟师而不应该是报时人。组织要以人为本，依靠组织成员的创新力和创造力，但不是依赖于个人，受制于个人。组织的发展更依赖于一个结构合理、运作和谐的团队。一方面尊重个性，注重个人的创造力，另一方面要保证个人的发展不损害组织的均衡发展，平衡组织和个人发展的协调性。同时，组织的共同愿景与成员的个人愿景一致，可使成员朝着组织既定的方向自由发挥自己的能量。

学习型组织的动力是不断追求绩效。把传统组织转化为学习型组织，其实就是为了通过学习达到优化组织结构和增强组织竞争力的目的。但组织中的个体不可能主动、无偿地把自己的知识与别人分享，也不会主动去获取知识，所以学习型组织注重知识在成员之间交流，激励成员主动学习，实现知识共享。

学习型组织强调社会责任感。学习型组织注重从系统外吸取新知识，反思自己的行为，关注社会的发展，通过组织的努力为社会做出贡献，给大众带来幸福和快乐。

造福于社会，促进人类的和谐发展，是学习型组织的核心价值观。

四、学习型组织建设理论的发展历程

1965 年，联合国科教文组织在巴黎召开会议，蓝格朗提出“终身教育”的提案，这是其后联合国大力发展教育的基本理念。1968 年美国学者赫钦斯出版了《学习型社会》一书，从通才的角度说明学习型社会的重要性，提出学习型社会是实现终身学习的基础。1972 年，联合国教科文组织向各国提出了“向学习型社会前进”的口号。

1977 年阿吉瑞斯在《哈佛商业评论》上发表了《组织中的双环学习》论文，首次提出“组织学习”的概念，并于 1978 年与舍恩合著《组织学习：一种行动透视理论》，详细并正式界定了“组织学习”的概念，同时也对“组织学习”类型进行了划分。他们认为学习可以划分为三种类型：适应性学习、单环学习及创造性学习，并提出创造性学习是组织学习的发展阶段，这种学习方式能对组织规范进行探索与重建。

从 20 世纪 90 年代开始，管理学界提出学习型社会需要许许多多学习型组织作为基石，学习型组织一词随即成为社会上的热词，企业界出现了推广和研究学习型组织的热潮，并逐渐风靡全球。美国的杜邦、英特尔、苹果电脑、联邦快递等世界一流企业，纷纷建立了学习型组织。初步统计，美国排名前 25 名的企业，已有 20 家按照学习型组织的模式改造了自己。已经成为时代标志的著名的微软公司，其成功的秘诀就是倾心建立学习型组织，通过不断的反思、学习、共享使企业产品与效益始终傲视群雄。

1994 年，随着美国麻省理工学院教授彼得·圣吉所著《第五项修炼》一书的出版，学习型组织建设理论发展到了一个新高度。该书的出版引起了人们对学习型组织更为广泛

的兴趣、研究与实践,圣吉教授在其阐述的学习型组织理论中,完整地提出了组织发展的最高目的,是“双层二元”的原则,即在个人价值得以体现的同时,也使组织绩效大幅度地提高,组织发展的同时促进职工个人的发展。他提出的五项修炼组织模型的开创性工作,为学习型组织的研究提供了一个坚实的基础。

1996年,欧盟主席雅克·德洛尔自任主席,召集15个国家的专家成立“国际21世纪教育委员会”,该委员会用三年的时间研究完成了《教育——财富蕴藏其中》的研究报告。报告认为:教育是人的发展和社会发展的主要途径,教育本身就是社会发展的首要推动力,教育不再单纯地为了谋生,而是为了社会的和谐发展。

2001年全世界掀起了实践学习型组织理论的高潮。世界500强的许多公司都在试图建立公司长久的学习架构。之后,由于各方面的原因,更因为实践学习型组织理论是一项长久的战略安排,很多人和企业经历了热热闹闹的启动之后,发现很难入手或很难深入持久地开展下去,学习型组织建设渐渐地从“热潮”趋于“理智”。这是一种回复理性、回归本色的表现。

传统组织吃的是大锅饭,喝的是大锅水,绩效考核难以刺激职工不用扬鞭自奋蹄。有的单位“二爷不听大爷叫,小鬼在后瞎胡闹”,组织的绩效每况愈下,员工也难以得到发展,甚至怨声载道,纷纷跳槽。

但坚持开展学习型组织建设的单位出现了“五多五少”现象,即:协调的多了,冲突的少了;奉献的多了,计较的少了;理解的多了,埋怨的少了;文明的多了,粗俗的少了;爱单位的多了,唯己的少了。表明学习型组织将以一种更为成熟的姿态,使组织具备可持续发展的旺盛生命力。这种现象正是和谐社会的表象,与深入实践社会主义核心价值观殊途同归。因而,在我国开展创建学习型组织建设,现实意义重大。

学习型组织建设理论在实践中必将不断发展和深入人心。

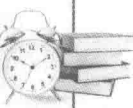
五、学习型组织建设理论的要点

由于彼得·圣吉对学习型组织建设理论研究的突出贡献,现在理论界一般以彼得圣吉提出的五项修炼作为学习型组织的基本框架。

为了对学习型组织有更好的理解,我们首先要对学习的方式有一定的认识。学习型组织建设理论认为,个人迈入社会之前的教育是课堂里的正规教育,走上社会后不断参加的各类培训是非正规教育,还有一种学习方式是随时随地学习的终身学习。社会将以个人的需要,提供多渠道、多时空的学习机会和方式,这也是当前社会重视能力不重视学历的原因,也是各类培训学校如雨后春笋般出现的原因所在。

学习一般有三种类型:个人学习、团队学习和组织学习,这三种方式是递进式的,能量的冲击波是无限放大的。个人学习是基础,团队学习是保障,而组织学习是创建学习型组织目标最终实现的途径。另外,学习型组织对人性的假设是“自我超越人”,区别于以往的经济人、社会人、复杂人、工具人等人性假设,其最大的特点是把组织成员看作不断成长的、可以通过学习而不断提高的健康分子,体现了对人的尊重。

彼得·圣吉认为学习型组织建设有五项要素、三个真谛、三个特征。其中五项要素又



被称为五项修炼,即自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习及系统思考。

学习型组织建设是一种艺术,是一种调动人的潜能的艺术,是一种启发人、开拓人智慧的艺术,可以加深对人力资源开发的力度,可以把个人和组织的目标有机地结合起来,通过提高学习力、倡导快乐工作、强调创新,达到组织和社会的共同发展。

六、学习型组织建设理论的性质

(一)学习型组织建设理论是管理学的前沿理论

近百年来,管理学产生了 35 种理论,泰勒的科学管理理论、法约尔的组织管理理论、梅奥的人际管理理论、马斯洛的需要层次理论等都是大家熟悉的管理学理论,但诞生于 1990 年的学习型组织理论是管理学中最前沿的理论。世界上一大批企业、部分国家在推行学习型组织建设过程中受益匪浅,使得该理论很快风靡世界。

(二)学习型组织建设理论是认识论

解决矛盾处理问题,方法很重要,没有正确的方法做不成事。方法从哪里来?处理紧急事情等领导来下指示?此路不通;临时翻书本,找专家?显然更无可能,方法只能依赖我们自己大脑的思考和平时经验的积累。

我们在学校课堂,学到的是书本知识,书本知识是前人的经验积累,教给我们的都是前人处理事情的方法。走进新华书店,琳琅满目的书架上堆放的会计学书籍教我们如何做账,营销学书籍教给我们的是如何卖东西,我们学到的依然是做事的方法。但学习型组织建设理论,教给我们的却是认识论,与方法论相比,认识论是第一位的。认识不到自己的差距,就不可能产生自我超越的冲动;认识不到心智中的缺陷,就难有自觉修炼改善心智的可能;没有共创美好未来的认识,就没有齐心协力的行动;没有时时反思的团队学习,就没有动态的全面的系统思考。因此,学习型组织建设理论,就像核心价值观、人生观、世界观一样,是认识论,是指导我们前进的行动指南。



第二章

学习型组织建设的五项要素

彼得·圣吉教授认为自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习及系统思考,是学习型组织建设的五项要素,要刻苦修炼、长期修炼、自觉修炼才能实现。他的理论阐述得到管理学界的广泛认可。

彼得·圣吉教授给学习型组织下了较为精准的定义。所谓的“学习型”组织,是以共同愿景为基础,以团队学习为特征,对社会负责的、扁平化的横向网络系统。学习+激励是组织的永动源。

彼得·圣吉认为,五项要素中自我超越、建立共同愿景,形成了个人和组织向上的张力,如果组织中每个员工、每个团队都能不断自我超越,就有了向上的力量,而且这个力量是正向无限的;改善心智模式和团队学习,是一个人成为学习型的人、一个组织成为学习型组织的基础;共同愿景是团结组织成员的具体目标,如果组织有一个共同的愿景,大家都奔着这个共同愿景努力,就可以快速发展了。系统思考是学习型组织建设理论的核心要素、动力源,仅改善心智模式和团队学习而不进行系统思考就不能打好基础,自我超越和建立共同愿景这两项修炼如果不放在一个系统中来进行系统思考,就不可能产生向上的张力。

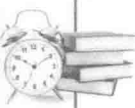
一、自我超越

(一)什么是自我超越

自我超越是指突破极限的自我实现,或技巧的精熟。

无论是弗洛伊德的“本我、自我、超我”,还是马斯洛的“自我实现”理论,都是对“自我”及“超越”提供的独特认识。当人经过反思的阵痛认清自己后,都会对自己提出新的更高的要求,就是如何超越现在的“我”,要让明天的“我”不同于今天的“我”,这是否定之否定的上升,是人的内心超越,是由精神层面到社会层面价值实现的途径。

自我超越是一项关注个人成长的修炼。具有自我超越意识的人,能够认知其自身真



正的愿望,并为实现此愿望不断扩展其能力。自我超越强调的是自我的进步与发展。

自我超越是个人成长中的学习修炼,是对一个人真正心之所想的愿景的不断聚焦、不断自我增强的过程。自我超越是克服内外困难,以自我的最高目标为轴心创造性地生存,目的在于挖掘个人的最大潜能。

(二) 自我超越的特征

高度的自我超越应具有以下特征:永不停止学习,有非常清晰的个人愿景,正视现实,学会心灵的自我安慰。

活到老学到老,对一切都兴趣盎然,是不断自我超越的人的外在表现。自觉锻炼自己的毅力和耐力对实现自我超越十分重要,愿景和现实之间的差距不会使他们气馁或妥协,反而会激发他们的斗志,产生无限的能量。

长时间简单重复的劳动带来工作的惰性,长时间不学习将失去破茧重生的锐气,长时间的安逸舒适会失去肌肉的力量。人们在一个相对宽松舒适的生活、工作环境里,慢慢会患上四肢麻痹症状,对外界的变化不适应,对外界变化带来的刺激更不适应,甚至抵触。这是一种既得利益的维护,也是“小富即安、不富也安”的心态。这种维护和心安理得,是阻止个人和组织发展的最大障碍。

世界发展正处在风雷激荡的时代,新技术、新科技、新理念层出不穷,不自我超越或不敢自我否定,就要被淘汰,甚至走上灭亡的不归之路,这是科技的力量,更是《第三次浪潮》一书中描绘的画面。

出版于1980年的《第三次浪潮》一书,作者阿尔文·托夫勒科学地预计了互联网将改变世界:相隔万里的两个人实时互见通话,3D打印机将让产品设计更加个性化,商品出售不再依赖商店,等等,这些现在都成为现实。

笔者曾是一位电视工作者,20世纪80年代送电视新闻都是送摄像磁带,90年代电视画面就可通过微波远距离传送,21世纪的现在每个人都可拿一部手机拍摄立即上网传播。上世纪认为不可能的诸多事,让高科技变成了现实。高科技带来的超越改变了世界,也改变了每一个人,敢于自我超越的人在这个时代逐浪潮头。有资料表明,苹果的乔布斯、微软的比尔·盖茨、日本软银的孙正义、阿里巴巴的马云,都是读《第三次浪潮》时得到启发,先后主攻移动通信设备、电脑软件、互联网技术、物联网销售等技术及方法,成为一代风云人物。

(三) 创造性张力与情绪张力

开展自我超越的修炼,首先要建立个人的愿景,这个愿景是内心的主动选择而非被动接受。愿景与现实之间的差距就叫创造性张力,它是改变现实实现愿景的核心动力和正能量。它能培养我们的毅力和耐性,使我们在人生旅途上披荆斩棘、勇往直前,也可以时时告诫我们改变命运的是我们自己,改变是主动地挑战,不是被动地等待。

在自我超越的征途上,不是一马平川,而是沟壑交错、河湖纵横,人们在发挥创造性张力的同时,也会产生焦躁、悲观、疑虑、气馁甚至绝望的感觉,这种创造性张力的负面情绪,称之为“情绪张力”。当创造性张力大于情绪张力时,人们就在前进。当情绪张力接近或