

创建学习型组织的 策略与方法

傅宗科 袁东明 / 编著

上海三联书店

在支撑江汽发展的诸多因素中，最核心的一条就是坚持不懈地致力于学习型组织的建设，坚持不懈地进行人力资源的开发和培养，让有限的人才发挥了最有效的作用。

——江淮汽车集团总裁 左延安

创建学习型企业为我们今天的跨越式发展提供了强大的动力，也为我们未来发展积蓄了巨大的能量。特别是系统思考在管理中的应用，取得了事半功倍的效果。

——山东莱钢集团总经理 李名岷

质量最好、成本最低——这是个人人都想要达到的愿景，问题在于，靠什么做到？怎样实现美好的愿景？彩虹当时想到的是：靠人才，高素质的人才。有一流人才就有一流企业。于是，彩虹引入了培训学习机制，致力于成为学习型组织，逐步提高员工的各项素质。

——陕西彩虹集团总裁 马金泉

许继电气作为一个学习型企业，她会在发展中不断完善自身的机能，在管理水平不断提升的情况下，各项费用的降低、生产效率的提高、市场开拓力度的加强必然带来业绩的提升。

——许继集团总裁 王纪年

为了使企业获得持续发展动力和智力支持,我们着力创建学习型企业。在全员持续学习的过程中,不断提高创新能力,国际学习型组织已把安彩作为中国首家创建学习型企业基地。

——河南安彩集团总裁 李留恩

21 世纪将是知识经济的时代,如何面对知识经济的挑战,企业除了实现制度化管理,更主要的一条就是要建设学习型组织,这一点我的体会特别深刻,最近几年中国企业有一种不好的现象,就是特别的短命。很多我们比较熟悉的企业在辉煌了三五年、七八年后,突然死亡,其原因除了体制、管理等因素外,就是缺乏持久的创新。

——中国杉杉集团总裁 郑永刚

一个企业,非常重要的一条,就是要有自己的企业文化。这个企业文化重要的在于所有员工的认同。保证认同在发展中一致,就需要形成一种“学习型组织”。这就是美国彼得·圣吉博士在《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》中所提出的 21 世纪的企业应该是学习型的组织。

——青岛海尔集团总裁 张瑞敏

前言

自 1994 年上海复旦大学教授杨通谊先生向国内各界人士推荐《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书开始,中国一步一步地迈上了通向学习型社会的道路。尽管这样一个人人都要求学习、人人都有能力和机会学习的学习型社会是令人向往的,但其路途却是漫长和痛苦的,尤其在要突破个人和组织的价值观念、文化理念时,更是需要一些有志之士能够牺牲自己的眼前利益,默默地去奉献、去推动这一理论的传播和运用。“金子总是会闪光的”,1995 年,傅宗科作为北京太极鸿达信息公司的总经理选择推广《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》作为人生目标。开始了为期十年的推广计划。继 1997 年上海市首先提出“要力争把上海建成适应新时代的学习型城市”后,北京、南京、大连、常州、青岛等一批城市相继提出创建学习型城市。江泽民同志在 2001 年亚太经合组织人力资源高峰会议上提出了要“构筑终身教育体系,创建学习型社会”的号召,党的十六大报告又进一步指出要“形成全民学习、终身学习的学习型社会,促进人的全面发展”。2004 年,国家九部委联合发文倡导“创建学习型企业,争创知识型员工”。至此,学习组织创建活动受到普遍重视,中国已有成千上万家企事业单位、数百个城市正在如火如荼地开展学习型组织创建

活动。

可以说,创建学习型组织的活动在中国受到了普遍的欢迎,很多组织都希望通过创建学习型组织来提升组织的学习能力,提高组织员工的综合素质,增强组织的核心竞争力,以谋求自身的可持续发展。然而,学习型组织毕竟是一套新型的组织管理方法,它对组织领导、员工、组织结构以及组织制度等的要求都是革命性的,很多组织在创建学习型组织过程中都感觉难以下手。尽管这套管理方法在理论上已经比较成熟,但在组织的实际应用方面仍处于摸索阶段,尤其是对于中国组织来说,这方面显得格外重要。因为学习型组织理论是西方学者总结和提炼出来的,它是否适合于中国组织是第一个值得研究和探讨的问题。我们知道,现代组织管理制度在美国推行已有一百多年,已具备了创建学习型组织的环境,而中国是否也已经具备创建学习型组织的条件呢;中国的文化与美国不同,那作为组织文化的核心,学习型组织的创建是否也应该有自己的特色;中国组织创建学习型组织,又应该从哪些方面入手,等等。这些问题是当前学习型组织理论研究中比较薄弱的部分,也正是本书所要解决的问题。

学习型组织理论自彼得·圣吉提出以来,已经有了非常大的发展。本书在对这些成果进行充分考察的基础上,重点研究组织创建、检验和评估学习型组织的方法。这对于发展学习型组织理论,指导中国组织创建学习型组织都是有重要意义的。本书共分九个部分。前面七个部分主要研究了创建学习型组织的方法,它涉及了学习型组织的七个方面:组织学习是学习型组织的起点,也是创建学习型组

织的基础,但它并不就等于学习型组织;领导者的角色转换是创建学习型组织的关键,在目前国内的环境下,学习型组织的缘起以至成功,离不开领导者最直接的倡导和参与;知识管理系统是学习型组织的支架,一个学习型组织,不仅能够学习显性知识,还能学习隐性知识,不仅能够传播知识,而且还能分享知识,而这一切都需要一个知识管理系统来保证;共同愿景是精神也是目的,任何一个团队之所以能够变革成一个真正的学习型组织,其成员必然是被一种共同的力量凝聚着的,正是由于他们怀抱着共同愿景,才使得他们有创建学习型组织的坚定信念;开放式组织文化是学习型组织的“软件”,变革学习型组织的组织文化,就是要构建以“崇尚组织学习”为起点,以“共同愿景”为核心的组织文化;未来情景企划是学习型组织的一个手段,它不仅能改善组织的心智模式,而且还能作为策划组织未来、重建组织策略的一项有力工具;创新是企业发展的灵魂,一个组织要想具有持续创新的能力,离不开一系列制度和工具的支持,但最重要的是应该让每个组织成员树立起系统思考的思维,使系统思考成为创新的动力。本书中,作者对这七个方面的问题均做了详细的探讨,并在此基础上提出了实际可行的操作方法,并选摘专栏文章供借鉴参考。

本书的后两个部分主要研究了创建学习型组织的行动计划,以及对学习型组织进行检验和评估的思路、方法与标准。创建学习型组织应该如何起步,每一阶段都需要做哪些工作,这些工作的顺序又如何,究竟怎样一个组织才能算是真正的学习型组织,目前的学习型组织建设又处在哪个阶段,之前的工作是否有效,这些问题,都需要有一个准确

的回答和描绘,以便创建学习型组织的工作能够沿着正确的方向起步,并持续地前进。

傅宗科 袁东明

2005年3月

目 录

前言

1

第一章 学习型组织初步——组织学习

1

第一节 学习型组织和组织学习 /1

第二节 学习型组织的组织学习原则 /17

第三节 组织学习中的个人学习 /27

第四节 个人的自我管理式学习 /34

第五节 构建学习型教育与训练体系 /39

第二章 学习型组织领导——角色转换

45

第一节 学习型组织缘起:领导还是员工 /45

第二节 学习型组织领导角色转换 /48

第三节 学习型组织中领导与管理的分离 /57

第四节 学习型组织领导者的自我超越 /62

第三章 学习型组织支架——知识管理系统

69

第一节 知识经济时代的知识管理 /69

第二节 知识管理对创建学习型组织的启示 /80

第三节 知识管理系统工具 /83

第四节 建立与实施知识管理系统 /91

第四章 学习型组织凝聚力——共同愿景

95

第一节 共同愿景的内涵与类型 /95

第二节 提炼共同愿景的策略和步骤 /102

第三节 检讨、调整和实施组织的共同愿景 /108

第五章 学习型组织文化——开放式企业文化

115

第一节 组织文化是一种生产力 /115

第二节 变革学习型组织文化 /122

第三节 构建崇尚组织学习的组织文化体系 /133

第四节 构建以共同愿景为核心的组织文化体系 /140

第六章 学习型组织发展策略——未来情景企划

143

第一节 以未来情景改善心智模式 /143

第二节 以情景企划重建组织发展策略 /149

第三节 创建学习实验室 /152

第四节 以变应万变的经营策略 /155

第七章 学习型组织创新源泉——系统思考

161

第一节 创造组织内的系统思考环境 /161

第二节 构建组织创新体系 /176

第八章 学习型组织行动计划 179

- 第一节 创建学习型组织的若干基本准备 /179
- 第二节 创建学习型组织的四条路径和策略 /185
- 第三节 创建学习型组织的工作要点和优先级 /197

第九章 学习型组织评价体系 203

- 第一节 评价学习型组织的基本思路 /203
- 第二节 评价学习型组织的指标体系 /206

附录 创建学习型组织调查问卷设计 211

参考文献 217

后记 219

第一章 学习型组织初步——组织学习

第一节 学习型组织和组织学习

彼得·圣吉在《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》中曾说过：“学习智障对孩童来说是个悲剧，而对组织来说，学习智障却是致命的。”对于个人来说，学习不仅是天性，也是生命趣味盎然的源泉，而对于组织来说，学习作为组织的一项基本职能，是组织生存与发展的前提与基础，每个组织的成长过程本身就是一个持续的学习过程。可以毫不夸张地说，组织的每一项进步都是通过学习来实现的，开发一种新产品，引进一项新技术、新方法，或者改造组织的组织机构、推行新的管理制度等等，都需要组织更新原有知识，吸收或创造出新知识。因此，真正具有生命力的组织总是那些善于学习的组织。这在一个“十倍速”的信息社会里，显得尤为重要。

然而由于学习智障的原因，并不是每一个组织都能有效地学习。一个善于学习、并且真正在学习的组织，必须具备三个条件：(1) 能不断地获取外部知识，并在组织内迅速传递且不断地创造出新的知识；(2) 能不断通过学习来增

强组织自身能力;(3)学习能带来行为或绩效的改善。而对于一个真正的学习型组织来说,总是能够满足这些条件的。系统的开放化,使得组织能够不断地吸收外部知识;内部的知识共享系统使得知识能够在组织内畅通无阻地传播;成员之间有技巧的讨论、深度汇谈使得知识越来越清晰、越来越明了;外部知识迅速转化成内部知识,从而增强了组织能力;学习使得成员素质不断提升,从而组织素质不断提升,进一步使得组织行动和绩效能够持续得到改善。

传统的学习模式和学习型组织的学习模式在学习者角色、学习动机、学习内容、学习方式、学习形式、思考方式、教学方式、学习机会、学习团体、学习地点、学习资格和运用方式等各个方面都显著不同。表1-1比较了两者的差异。

表1-1 新旧学习模式比较

	传统的学习模式	学习型组织的学习模式
学习者角色	被动学习	主动学习
学习动机	外在激励	内在激励
学习内容	一致性较强	多样化分享
学习方式	单环学习	双环学习
学习形式	数字与语文	观念与感觉
思考方式	直线思考、局限思考	系统思考
教学方式	权威性、填鸭式	自主性、参与式
学习机会	机会有限,偏向主管	机会较多,着重每个学习者
学习团体	大班制	小组学习
学习地点	有时空及地点	依个人选择合适的时空地点
学习资格	重视考试与证照	强调终身学习与团队分享
运用方式	先学后用	即学即用

学习型组织并不仅仅是指组织的每一个成员都在各自学习,更重要的是指以提高团队核心竞争力的组织学习,这是一种组织员工之间有充分的互相交流、能产生可持续绩效的学习。当然,善于进行组织学习是学习型组织的首要条件,但有效的组织学习也只是学习型组织的必要条件,而不是充分条件,组织学习仅仅是学习型组织的第一步,学习型组织的目标也不仅仅是简单地进行组织学习。学习型组织不仅要改变组织学习的方式,更是要改变组织的思维方式,改善组织成员的心智模式,要通过组织学习提炼组织的共同愿景,要在集体学习和集体工作中开发组织成员最大的潜能等等。因此,学习型组织的组织学习是一项系统工程,它需要组织领导的大力支持,也需要全体成员的主动参与;需要核心部门的积极推进,也需要各职能部门的有效配合。

具体来讲,学习型组织的组织学习作为一个系统架构,必须包含个人的自我超越、组织的共同愿景提炼、组织的结构和流程再造,以及学习型组织评价体系等多个环节,我们将它归纳为三个阶段。

第一阶段是为创造变革的环境阶段,主要包含两个环节:厘清个人愿景和提炼组织共同愿景。只有当个人和组织能够清楚地认识到自己真正的愿景时,他们才会主动要求变革,才会有变革的方向。在这里,我们将个人愿景和组织共同愿景界定为厘清和提炼,而并非传统意义上所谓的“建立”,这是因为无论个人愿景,还是组织的共同愿景,都是长期存在的,并非从某个阶段或某个时刻才建立起来的,它们平时之所以不能为我们所知,主要是由于它们存

在于我们的潜意识之中,又混杂于各种短期或长期目标之间,因此,只有通过厘清和提炼才能让它们清晰地呈现出来。

第二阶段是为未来设计组织阶段,主要环节包括未来情景企划、设立组织绩效目标、重建组织策略、重建组织结构、涉及组织共享系统和决策系统、设计个人成长计划、设计组织奖励体系、设计组织教育与训练体系等多个环节,融合了自我超越、改善心智模式、系统思考等多项创建学习型组织的必备要素。共同愿景是学习型组织未来的发展方向,围绕这一方向,并以组织学习的形式来设计组织架构,显然是创建学习型组织的正确途径。在这里,我们一再需要强调的是这种组织架构设计必须以组织学习的形式推进,而不是一种充满长官意识的计划执行或高层的宣言。这样,不仅组织中希望变革的员工能够参与进来,而且其他所有员工都能够像工作伙伴那样自由地为组织设计摊开自己的心智模式,提出自己真实的想法。

第三阶段是更深层次的变革策划阶段。创建学习型组织是一个动态过程,是一个与组织存在相联系的过程,我们并不能说“我们已经是学习型组织了”,“我们已经不再需要变革了”等诸如此类的话。尽管我们可以发展出一套标准来界定一个自诩为学习型组织的团队是否真正成为了学习型组织,但我们却始终无法给这些团队颁发学习型组织证书,因为创建学习型组织永远只是一个阶段性的过程,永远需要根据我们的愿景而不断地变革、不断地提高。因此,在这一阶段不管是个人还是组织都应该完成两个任务,首先是对创建学习型组织过程中的阶段性工作进行评估,明确

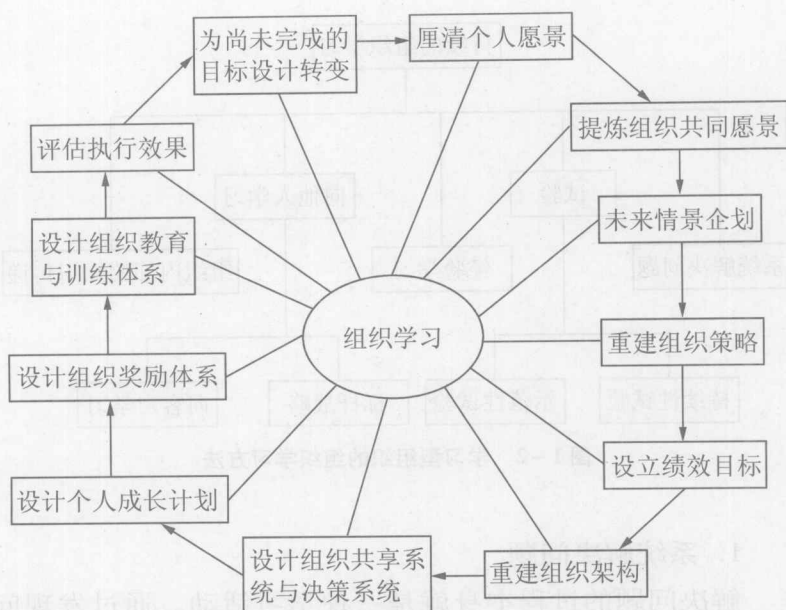


图 1-1 学习型组织的组织学习架构

我们已取得的成绩和工作的不足之处,然后由经验教训,结合我们的愿景,以及尚未完成的目标设计下一步创建学习型组织的阶段性工作。

由于学习型组织的组织学习是一个系统架构,而并不是传统意义上的组织学习,因此其学习方法也就不再像集体培训、集体学习这样简单了,而应该采取多元化、多方位、多层次的学习方法,并且在学习过程中需要融合个人和组织思维方式的转变、心智模式的改善、愿景的驱动等其他各项修炼。图 1-2 归纳了作为一个需要持续性组织学习的学习型组织的各种组织学习方法,包括系统解决问题、试验、经验学习、向他人学习,以及组织内部的知识传递。下面我们对此一一加以介绍。

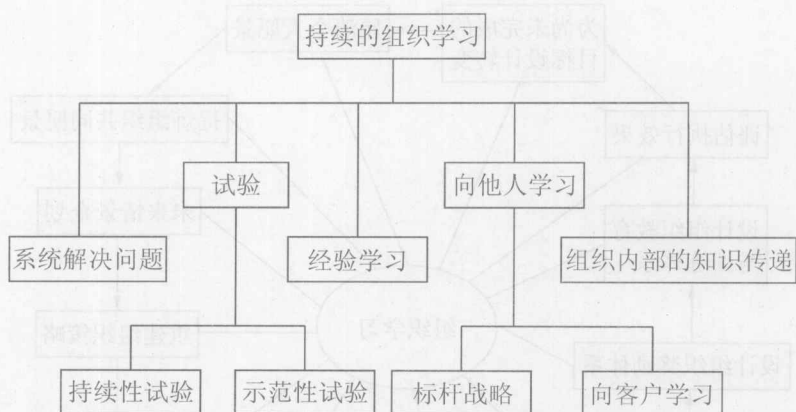


图 1-2 学习型组织的组织学习方法

1. 系统解决问题

解决问题的过程本身就是一种学习活动。通过发现问题,对问题进行分析,最后把问题圆满解决,不仅可以在这个过程中学习到新的知识、方法、技能,而且可以提高个人处理问题的能力。因此,通过发现问题、解决问题来学习不仅是一种行之有效的学习方法,也是一项重要的学习活动。

所谓系统解决问题,主要是指利用科学的方法收集数据,系统分析问题产生的原因,把握不同因素之间的联系,并从中找出解决问题的高杠杆解的过程。所谓高杠杆解,指的是能最有效解决问题的方案,一个小小的改变,就会引起持续而重大的改善。然而,在复杂系统中,寻找高杠杆解并不是轻而易举的,没有简单的规则可循,必须采用科学的思维模式、实用的工具与方法,才能提高找到它的机率。例如,系统解决问题要求采用科学的方法,而不是凭主观猜测来诊断问题;要求以科学、客观的数据,而不是以假设作为

制定决策的依据;要求利用科学统计方法处理数据,得出结论。因此,系统解决问题最突出的特点在于它不仅要求组织员工掌握必要的方法与技巧,而且需要组织员工养成良好的思维习惯,即在观察、分析问题的过程中,避免简单、随意的反应,要尽量收集需要的数据资料,并利用科学的方法进行分析和深入思考,避免盲目和片面,力求透过事物的表象揭示其深层次的原因和各种可能的结果。系统解决问题是一种重要的组织学习活动,它能把理论与实践结合起来,把学与用结合起来,在用中学,并学以致用。

2. 试验

试验也是一种重要的组织学习方式,它与解决问题是两种互为补充的学习方式。如果说解决问题主要是为了应付当前困难的话,那么试验主要是面向未来,为了把握机会、拓展空间而展开的创造和检验新知识的活动。试验可分为两种类型:持续性试验与示范性试验。

(1) 持续性试验。由一系列持续的小试验所组成,逐渐积累组织所需的知识。这类试验的意义集中体现在“持续”二字上,必须使一系列试验有一个清晰的战略指导,能满足组织发展的需要,而不是东一锤子,西一榔头,没有明确的目标。这也是实施这类试验的精髓与难点所在。事实上,许多组织都曾组织过不止一次的试验,但真正做到“持续”的却并不多见。

成功的持续性试验必须具备以下几项条件:首先,组织必须确保不断产生新的构思。这一方面有赖于员工的广泛参与,另一方面也要善于从组织外引进智力。其次,要在组