



张永全 贾兵 编著

学习型军队

XUE XI XING JUN DUI

郑必坚题



中国环境科学出版社

学习型军队

张永全 贾 兵 编著

中国环境科学出版社
· 北京 ·

图书在版编目(CIP)数据

学习型军队/张永全, 贾兵编著. —北京: 中国环境科学出版社, 2003. 6

ISBN 7-80163-609-0

I. 学… II. ①张… ②贾… III. 军队建设—研究
IV. E0

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 035901 号

- 书 名 学习型军队
编 著 张永全 贾 兵
责任编辑 贾卫列
出版发行 中国环境科学出版社
地 址 北京市海淀区普惠南里 14 号(100036)
电 话 (010)68164058
网 址 <http://www.cesp.com.cn>
电子信箱 cesp@sohu.com
经 销 各地新华书店经售
印 刷 北京中科印刷有限公司
版 次 2003 年 6 月第一版 2003 年 6 月第一次印刷
开 本 880×1230 1/32
印 张 8.75
字 数 170 千字
书 号 ISBN 7-80163-609-0/Z·075
定 价 18.00 元

序

当今世界，政治多极化和经济全球化的趋势在曲折中发展，科学技术突飞猛进，知识经济悄然来临，国际竞争日趋激烈。我国的发展也在加速工业化、城市化的同时面临知识经济、信息化的新冲击。在重要的历史关头，如何顺应历史潮流，抓住机遇，实现中华民族的伟大复兴，是摆在我国人民面前的一个重大历史课题。

在学术界，有人提出这样的观点：回顾人类文明的发展史，人类已经走过了采集文明、农业文明、工业文明时期，正在跨入知识文明新时代。在原始的采集文明时期，谁拥有了较为先进的工具，谁就可以获取较多的食物，在社会上占据较高的地位；到了农业文明时期，土地和劳动成了基本的生产要素，这个时期人类竞争的手段是尽可能地去攫取土地和获取劳动力；进入工业文明时期，除了土地和劳动之外，资本和企业家才能成为日趋重要的生产要素。在工业社会前期，资本使土地和劳动产生了剩余价值；在工业社会后期，企业家的才能可以使土地、劳动和资本产生的剩余价值倍乘化；而跨入了知识经济的门槛之后，创新思维、人力资本、劳动和物质资本成为新的基本生产要素，特别是创新思维，它能够使人力资本、劳动和物质资本形成的价值产生爆炸作用。定性地看，知识文明时期的四个基本生产要素中，无论是创新思维、人力资本还是劳动，其基本载体都是人，

也可以说,只有到了知识经济社会,人才真正摆脱了物质的奴隶地位成为生产力中最革命的因素。在知识文明时期,保持国家竞争力,人才的发现、培育和使用成为关键,难怪乎人们常说,21世纪的竞争是人才的竞争。这种看法,我认为还是颇有一些道理的。

中国如何实现民族中兴的大业,实现从农业文明到知识文明的跨越式发展,培育学习型个人和学习型家庭,创立学习型的组织、企业、政府和军队,形成学习型社区、学习型城市和学习型社会不失为一个良好的选择。创新是一个民族的灵魂,在知识经济时代,如何培育一个创新性的终身学习的个人成为提高国家综合竞争力的关键环节。但如果不能形成团队学习,缺乏团队学习的组织载体,持久的学习是不可想像的。中国人自古就有重视学习、重视教育的传统。可以说,没有重视学习的传统和制度,中国的历史就不会显现出如此绚丽、群星璀璨的画卷。但是,那时的学习只是个人的,是脱离广大劳苦群众的,学习的内容又比较陈旧、落后。我们应当继承中华民族的学习传统,同时又要跟上时代的步伐,像十六大报告要求的那样,“形成全民学习、终身学习的学习型社会,促进人的全面发展”。

一个能够肩负重要的历史使命、与时俱进的人,必然是善于学习的人;一个能够肩负重要的历史使命、与时俱进的组织,必然是善于学习的组织;一个能够肩负重要的历史使命、与时俱进的政府,必然是善于学习的政府;一个能够肩负重要的历史使命、与时俱进的军队,必然是善于学习的军队;一个能够肩负重要的历史使命、与时俱进的社会,必然

是善于学习的社会。作为领导这一切的中国共产党，必然要成为善于学习的政党，这样才能肩负重要的历史使命，与时俱进，代表中国先进生产力的发展要求，代表中国先进文化的发展方向，代表中国最广大人民的根本利益。

本书的编写，就是为实现上述构思所作的尝试与努力。我们相信，只要我们人人都树立终身学习的理念，投身到学习型的各种团队中去，善于用先进的理论和知识武装头脑，同时，讲究科学的学习方法，就一定能够把我们的国家建设得更加美好。

**中直机关工委常务副书记
伍绍祖**

目 录

第一章 学习型组织理论对建设学习型军队的借鉴	1
第一节 学习型组织的发展	1
第二节 学习型组织的内容	4
第三节 学习型组织建设的意义和建设的障碍	11
第四节 我国在组织学习上的不足和优势	22
第二章 与时俱进 塑造学习型军队	25
第一节 传统军队领导管理思想的历史追溯	25
第二节 学习型军队领导管理学的科学内涵	31
第三节 学习型军队领导管理学的基本内容	41
第四节 新形势下军队领导管理面临的主要 挑战	47
第五节 新形势下军队领导管理的重要原则	60
第六节 与时俱进 塑造学习型军队	81
第三章 深化改革 建立健全学习型军队的 管理体制	86
第一节 建立健全学习型军队管理体制的目的 和重要内容	86
第二节 学习型军队管理体制改革的原理	93
第三节 学习型军队的基本管理方法	104

第四节	学习型军队的管理依赖于科学决策	116
第四章	系统思考 实现学习型军队的科学决策	124
第一节	学习型军队领导决策的实质和特征	124
第二节	军事决策管理的三重属性	132
第三节	系统思考 实现军事管理的科学决策	136
第五章	以人为本 选拔人才 促进团队学习	151
第一节	人才是学习型军队的根基	151
第二节	任人惟贤 奠定团队学习基础	160
第三节	互动互联 促进团队学习	169
第六章	自我超越 建设学习型军队的创新体制	188
第一节	创新是学习型军队的本质要求	188
第二节	大力推进创新工作的开展	196
第三节	超越自我 铸造创新品格 建设创新体制	209
第七章	提高领导艺术 建立共同愿景	215
第一节	学习型军队领导管理方法与 艺术的内涵	215
第二节	建立共同愿景 必须提高领导艺术	230
第三节	学习型军队对领导者素质的要求	242
第四节	进一步提高学习型军队领导者素质	257
主要参考文献		267
编后记		268

第一章 学习型组织理论对建设学习型军队的借鉴

第一节 学习型组织的发展

一、学习型组织理论的兴起

从 20 世纪 60 年代开始,人们逐渐加强了对于组织学习和学习型组织的研究。特别是近十几年来,随着时代的进步、企业环境的剧变以及人们对于“学习理论”的研究深入,组织学习逐渐被推到了非常重要的位置上。1990 年随着《第五项修炼:学习型组织的艺术与实务》一书的出版,更是激起了全世界范围内对组织学习与学习型组织的研究热潮和实践运用。

组织学习,这一古老而重新焕发生命力的研究课题,不仅是企事业单位未来发展的方向,而且对正处在历史十字路口的广大企事业来说,更具有深远的现实意义。现在,西方对组织学习的研究正方兴未艾,仅仅是粗略统计,关于组织学习与学习型组织的文献在近年来呈直线增长态势,不仅有高水平的论文纷纷发表,而且一批有影响的专著也相继出版,不仅有理论探讨,而且有大量的实证分析与案例研究,同时出现了一些咨询公司专门辅助企业转变为学习型组织。不仅如此,与理论界相呼应的是,西方国家的大批优秀企业也纷纷表示了对学习型组织的兴趣,有的还积极推

进组织学习或导入学习型组织项目,如美国的福特汽车、通用电气、摩托罗拉、科宁、AT&T、联邦快递等公司,欧洲的赛恩斯钢铁、罗福、ABB 等公司,正朝着学习型组织的目标迈进,并取得了相当明显的成效。

由于学习型组织管理理论是一种宏观的管理理论,它适用于各种组织,甚至可以说,社会中的各个领域都是它的适用范围。新加坡用它指导政府管理,提出要建成“学习型政府”;日本用它指导城市管理,提出要把大阪府建成“学习型城市”;我国同济大学把它用于指导学院管理,提出要把函授与继续教育学院建成一流的“学习型学院”;美国比尔·盖茨把它用于指导企业管理,努力把微软公司建成“学习型企业”。另外,我国的联想、施贵宝、宝钢、伊利、实达、金星、信谊、联华等一批公司正在努力建设成为“学习型企业”。

二、学习型组织的涵义

尽管对于组织学习的研究已有十几年的历史,但是人们并未对组织学习的概念形成统一的认识。虽然大多数学者承认组织学习是一个持续长期的过程,与知识的获取和绩效的提高有很大关系,但他们在其他一些重要问题上分歧依然很多。比如说,一些学者认为学习不能离开行为的改变,另一些则认为只要换一种新的思考方式就足够了;一些学者认为学习产生的机制是信息处理过程,而另一些学者则认为是共同的远景、组织惯例等等;一些学者认为组织学习是普通的平常事,另一些则认为组织学习存在缺陷,具有个性才是正常的等等。

从本质上来说,“组织学习”的概念实际上是借鉴引申于“个体学习”概念的。所以,大多数关于组织学习的论述都是基于这种类推。组织是由个体构成的,也只有组织的个体本身才能学习,因此,个体学习是组织学习重要的前提和基础。但是,组织不是个体的简单加总,组织学习也不可能是个体学习的简单累加。组织没有“大脑”,但它确实有记忆和认知系统,通过这些系统的功能,组织可以形成并保持特定的行为模式、思维准则、文化以及价值观等。组织也不可能只是被动地受个体学习过程的影响,它更可以主动地影响其成员的学习。因此,必须把个体视为一个组织这个有机系统的一部分,认识到个体学习与组织学习之间存在相互影响、相互制约的互动关系。

在这一点上,阿吉瑞斯和萧恩等学者深入地探讨了个体学习与组织学习的关系。他们认为,组织学习主要是具有共同思维模式的个体行为的结果,组织学习过程比个体学习过程更为复杂。那么,如何区分组织学习与组织中若干个体的学习呢?要确认一个组织在学习,必须同时满足以下三个条件:第一,能不断地获取知识,在组织内传递知识并不断地创造出新的知识;第二,能不断使组织自身能力得到增强;第三,能带来组织行为或绩效的改善。所以,组织学习是一个持续长期的过程,是组织通过各种途径和方式,不断地获取知识,在组织内传递知识并创造出新知识,以增强组织自身实力,带来行为或绩效改善的过程。

相类似地,对于“学习型组织”的定义,人们也是众说纷纭,仁者见仁,智者见智。如彼得·圣吉指出,学习型组

织是这样一种组织，“在其中，大家必须以不断突破自己的能力上限，创造真心向往的结果，培养全新、前瞻而开阔的思考方式，全力实现共同的目标，以及不断一起学习如何共同学习”。井口吕野中用“知识创造型公司”来描述学习型组织，他指出知识创造型公司的特征是“发明新知识不是一项专门的活动……它实际上是行动的一种方式，是存在的一种方式，在其中，每个人都是知识工作者”。派得乐等认为：“学习型公司是一种促使公司中的每一个成员都努力学习，并不断改革自身的组织。”加尔文指出：“学习型组织是指那种善于获取、创造、转移知识，并以新知识、新见解为指导，勇于修正自己行为的组织。”马恰德指出：“系统地看，学习型组织是能够有力地进行集体学习，不断改善自身收集、管理与运用知识的能力，以获得成功的一种组织。”而科姆则认为，几乎所有的组织都会学习，不管其是有意还是无意，就“学习型组织”而言，它是指那些有意识地激励组织学习，使自己的学习能力不断增强的组织，而非学习型组织则对组织学习听之任之，从而一步步削弱了自己的学习能力。

尽管人们对“组织学习”和“学习型组织”的认识差异依然存在，但是，更多的是开始寻求对“学习型组织”的一种共同理念，并试图去实践它。

第二节 学习型组织的内容

人们越来越普遍地赞同彼得·圣吉的观点，认为在学习型组织的领域里，有五项新技术正逐渐被汇聚起来，成为学习型组织建设不可缺少的重要组成部分，可以把这五项

学习型组织的技术称为五项修炼。

一、自我超越——第一项修炼

“自我超越”的修炼，是学习型组织的精神基础，是指学习不断理清并加深个人的真正愿景，集中精力，培养耐心，并客观地观察现实。任何一个精熟“自我超越”的人，都能够不断实现在他们内心深处最想实现的愿望，他们对于生命的态度就如同艺术家对于艺术作品一般，全心投入、不断创造和超越，这是一种真正的终身“学习”。

个体学习是组织学习的前提和基础，也就是说，组织整体对于学习的意愿与能力，是基于每个个别成员对于学习的意愿与能力的。尽管如此，几乎没有任何一个组织鼓励他们的成员以这种方式成长。甚至有人还说：“企业的员工大多很聪明，受过良好的教育，充满活力，全心全力渴望出人头地。然而他们到了 30 多岁时，通常只有很少的可以平步青云，其余大多数人都已经失去了开始时所拥有的企图心、使命感与兴奋感，对于工作，他们只投入少许精力，心灵几乎完全不在工作上。”更令人惊讶的是，对于个人而言，通常也只有少数的成年人可以做到努力发展本身、超越自我。事实上，“自我超越”的修炼，是以厘清对我们真心向往的事情为起点，让我们为自己的最高愿景而活的。

二、改善心智模式——第二项修炼

“心智模式”根深蒂固于人们心中，它影响着人们如何了解这个世界，以及如何采取行动的许多假设、成见，甚至是图像、印象。人们通常不易察觉自己的心智模式以及它对行为所产生的影响。例如，对于常说笑话的人，可能认为这

个人乐观豁达；对于不修边幅的人，可能觉得这个人并不在乎别人的想法。在管理的许多决策模式之中，决定什么可以做或不可以做，也通常是一种根深蒂固的心智模式。例如，如果无法掌握市场的契机和推行组织中的变革，这就很可能是因为它们与人们心中隐藏的、强而有力的、潜在的心智模式相抵触。

从西方一些企业的实例，就可以知道心智模式的影响力了。美国的壳牌石油公司是第一家了解加速组织学习好处的大企业。他们发现，隐藏的心智模式影响既深而广，尤其是当其成为共有的心智模式时。壳牌石油公司之所以能成功地度过 1970 年和 20 世纪 80 年代石油危机所带来的巨大冲击，主要应归功于他们善于学习如何浮现管理者的心智模式，并加以改善，这就导致壳牌石油公司从 20 世纪 70 年代初期的在行业内的末座，上升到了 80 年代末最强的一家。曾经担任壳牌石油公司企划主任的德格总结到：“要在变动的企业环境中持续调适与成长，需要依赖组织化的学习，这是管理团队改变对公司、市场与竞争者的共有心智模式的过程。因此我们把企划看成学习的过程，而把公司整体企划看作组织化的学习过程。”

更多地审视自己，是心智模式修炼的起步。由此以来，人们学习发掘内心世界的图像，使这些图像浮上表面，并严加审视。心智模式修炼还包括进行一种有学习效果的、兼顾质疑与表达的交谈能力——有效地表达自己的想法，并以开放的心灵容纳别人的想法。

三、建立共同愿景——第三项修炼

如果有任何一项领导的理念，几千年来一直能在组织

中鼓舞人心，那就是拥有一种能够凝聚并坚持实现共同愿景的能力。一个缺少全体衷心共有的目标、价值观与使命的组织，必定难成大器。拍立得公司以“立即摄影”、IBM公司以“服务”、苹果电脑公司以“提供大众强大的计算能力”、福特汽车公司以“提供大众公共运输”为组织共同努力的最高目标，这些组织都在设法以共同的愿景把大家凝聚在一起。从根本原因上来说，有了衷心渴望实现的目标，大家会努力学习、追求卓越，不是因为他们被要求这样做，而是因为衷心想要这样做。

虽然这样，可许多领导者从未尝试将个人的愿景，转化为能够鼓舞组织的共同愿景。共同的愿景也常以一个伟大的领袖为中心，或激发自一件共同的危机。但是，如果有选择的余地，大多数的人会选择追求更高的目标，而并非只暂时解决危机。组织所缺少的，是将个人的愿景整合为共同愿景的修炼，也就是说缺少一套引导学习的原则。共同愿景的整合，涉及发掘共有“未来景象”的技术，而不是一本按部执行的手册，它可以帮助组织培养成员主动而真诚地奉献和投入，而非被动的遵从。领导者在精熟此项修炼的过程中，会得到同样的教训：一味试图主导共同愿景（无论多么的有善意）会产生反效果。

四、团队学习——第四项修炼

在一个管理团队中，大家都认真参与，每个人的智商都在一百二十以上，那么为什么集体的智商却仅仅只有六十二左右呢？可以说，团队学习的修炼就在于处理这种困境。在运动、表演艺术界、科学界，甚至企业中，都有不少惊人

的实例显示，团队拥有整体搭配的行动能力，团队的集体智慧高于个人的智慧。当团队真正在学习的时候，不仅个别成员成长的速度也比其他的学习方式为快，而团队整体也会产生出色的成果。

团队学习的修炼从“深度汇谈”开始。“深度汇谈”是一个团队的所有成员，摊出心中的假设，而进入真正一起思考的能力。希腊文中“深度汇谈”是指在群体中让想法自由交流，从而发现远比个人深入的见解。有趣的是，“深度汇谈”在许多“原始”文化中仍然保存，例如美洲的印第安人，但是在现代社会中则几乎已完全丧失。今天，人们重新发现“深度汇谈”的原理与技巧，并使它更适合现代的需要。“深度汇谈”的修炼，也包括学习找出有碍学习的互动模式。例如，“自我防卫”的模式往往根植于团队的互动中，如果能以有创造性的方式察觉它，并使其浮现，学习的速度便能大增；若未察觉，则会妨碍组织学习。团队学习之所以非常重要，是因为在现代组织中，学习的基本单位是团队而不是个人。除非团队能够学习，否则，组织也就无法学习。

五、系统思考——第五项修炼

我们知道许多事件虽有时空的差距，但是，事实上它们都息息相关。而且，每个环节都相互影响，这些影响通常是隐匿而不易被察觉的；惟有对整体而不是对任何单独部分深入地加以思考，才能够更加深入地了解整个事件。

企业和人类其他活动一样，也是一种“系统”，彼此相互影响，但这种影响往往要经过很长一段时间才能完全展现出来。作为群体中的一小部分，置身其中而想要看清整体

变化，更是加倍的困难，正如同“要识庐山真面目，只缘身在此山中”。我们因而倾向于将焦点放在系统中某一片段，但总想不通为什么有些最根本的问题似乎从来得不到解决。经过几十年的发展，“系统思考”已发展出一套思考的架构，它既具备完整的知识体系，也拥有实用的工具，可帮助我们认清整个变化形态，并了解应如何有效地掌握变化，开创全新的局面。

系统思考是整合其他各项修炼成一体的理论与实务，少了系统思考，就无法探究各项修炼之间如何互动。系统思考还能强化其他每一项修炼，融合整体能得到大于各部分加总的效力。如果缺少系统思考，我们的愿景将对各方力量如何整合运用，缺乏深刻的理解而止于对未来不着边际的描述，这就是为什么许多在近年抢搭“愿景列车”的企业，发觉单有描绘的美景无法扭转实际命运。片段思考常使人们衷心相信愿望终将实现，却无法帮助我们探究隐藏在它背后的系统结构运作的巨大力量。但是“系统思考”也需要有“建立共同愿景”、“改善心智模式”、“团队学习”与“自我超越”四项修炼来发挥它的潜力。“建立共同愿景”可以培养成员对团队的长期承诺。“改善心智模式”专注于以开放的方式，体认我们认知方面的缺失，“团队学习”是发展团队力量，使团队力量超乎个人力量加总的技术。而“自我超越”则是不断反照个人对周围影响的一面镜子；缺少“自我超越”的修炼，人们也可能陷入“压力—反应”式的结构困境。

其实，系统思考还可以使我们了解学习型组织最重要