

学习型组织之路

——关于“学习型组织”的思考与探索

上海明德学习型组织研究所 主编

王 维 编著



上海三联书店

学习型组织之路

——关于“学习型组织”的思考与探索

上海明德学习型组织研究所 主编

王 维 编著

上海三联书店

图书在版编目(CIP)数据

学习型组织之路/上海明德学习组织研究所主编.

—上海:上海三联书店,2003.1

ISBN 7-5426-1751-6

I. 学... II. 上... III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 098186 号

学习型组织之路

编 著/王 维

策 划/朱美娜

责任编辑/王长兴

装帧设计/范峤青

监 制/朱美娜

责任校对/李士达

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/上海锦佳装璜印刷发展公司

版 次/2003 年 1 月第 1 次

印 次/2003 年 1 月第 1 次印刷

开 本/890×1240 1/32

字 数/200 千字

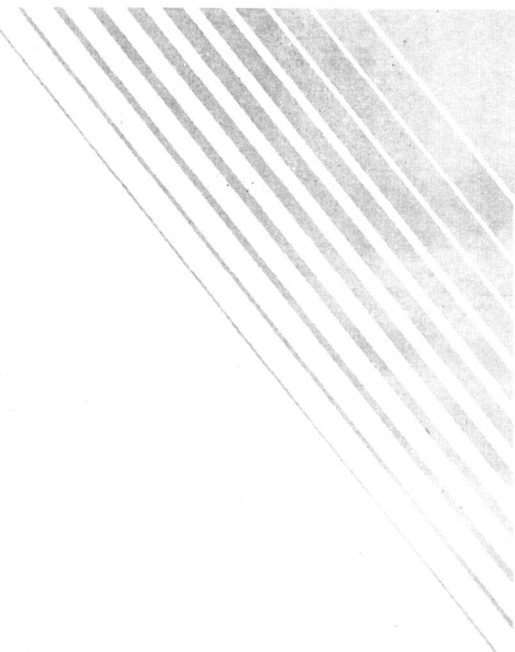
印 张/9.25

印 数/1—6100

ISBN 7-5426-1751-6
G·597 定价:20.00 元



XUEXIXING ZUZHI ZHI LU
GUANYU XUEXIXING ZUZHI DE
SIKAO YU TANSUO



作者简介

王维 男 中国社会科学院哲学研究所教授。

1939年5月出生于江苏省武进县。

1956~1959年在江苏苏州市省立苏州高级中学就读。

1959~1965年在北京大学地质地理系学习(六年制)

1965年进入中国科学院哲学社会科学部(后为中国社会科学院)哲学研究所工作。

1981~1983年在日本国东京大学理学部“科学史-科学哲学教研室”研修,主要研究科学哲学、科学思想史。

1990~1992年在日本早稻田大学社会科学研究所任外国人研究员,与该研究所所长峰岛旭雄教授、中日关系部主任依田嘉家教授进行“中日两国近代文化思想史的比较研究”。

主要著作有:《地球的形状——人类对它认识的历史》(1980)、《科学基础论》(1996)、《地学哲学对谈录》(1996)、《20世纪西方的马克思主义思潮》(1999)、《人 自然 可持续发展》(1999)和译著《坂田昌一科学哲学论文选》(1984)等。

学习型组织管理丛书编委会

首席顾问：潘承烈

顾问：（以姓氏笔划为序）

关壮民 汤佩铮 华贻芳

李君如 奚洁人

编委会主任：张声雄

副主任：朱煜善

编委：（以姓氏笔划为序）

王永福 王维 叶佐良

任远 杨子久 张胜生

金光照 周秉衡 赵幼华

姜善坤 姚国侃 夏维虹

徐韵发 黄健 童潇

戴洪德

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了“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,在中国企业家调查交流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》、《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。

为形成学习型社会扇动翅膀

《学习型组织管理丛书》总序

上海明德学习型组织研究所

热心于学习型社会和学习型组织研究与实践的人们欣喜地发现,党的十六大报告明确提出“形成全民学习、终身学习的学习型社会,促进人的全面发展。”虽然仅寥寥数语,但可谓言简意赅。

马克思和恩格斯在 1845 年写的《德意志意识形态》一文中对人的发展,作过精辟的论述:

- 人们为了能够“创造历史”,必须能够生活。
- 人创造环境,同样环境也创造人。

• 把我们所描绘的整个发展过程看做是“人”的发展过程,而且他们用这个“人”来代替过去每一历史时代中的人,并把他描绘成历史的动力。

• 在共产主义社会里,任何人没有特定的活动范围,每个人都可以在任何部门内发展,社会调节着整个生产,……

• 无论为了使这种共产主义意识普遍地产生还是为了达到目的本身,都必须使人们普遍地发生变化,这种变化只有在实际运动中,在革命中才有可能实现……,只有在革命中才能抛掉自己身上的一切陈旧的肮脏东西,才能成为社会的新基础。

1848 年马克思和恩格斯在《共产党宣言》第二部分最后,又一次地强调,“每个人的自由发展是一切人的自由发展的条件。”

把“形成全民学习、终身学习的学习型社会,促进人的全面发展”作为全面建设小康社会的一个重要内容,是具有时代意义的战略目标,是对马克思主义理论的新发展。

上海明德学习型组织研究所是我国较早研究并向全国积极推

2 学习型组织之路

进学习型组织管理理念的学术研究和咨询机构,并在国际管理学者协会联盟(1FSAM)'99世界管理大会上,发表了《学习型组织的时代意义及在中国的发展》论文,向世界介绍了学习型组织理念知识在中国的体认概况。进入新世纪后,“学习型组织”热进一步升温,理论研究方兴未艾,彼得·圣吉的《第五项修炼》中译本及由本所编著的《第五项修炼导读》,出现供不应求的热销。同时,创建学习型组织的单位不断涌现,如宝钢股份、云南电力、兖州矿业(集团)、上海金山电信局、浦发银行闸北支行、施贵宝制药公司、上海隧道公司、联华超市、江苏油田、山东莱钢、内蒙伊利集团、同济大学函授与继续教育学院以及上海市、大庆市、吉林市、青岛市、大连市、苏州市、常州市等。

正如我国目前的“小康”还是“低水平的、不全面的、发展很不平衡的”,同样,学习型组织的研究和实践也如此。但我们充满信心:在新的世纪,学习型组织一定会在中国出现新的局面,取得新的突破,获得新的成果。所以,我们编著了《学习型组织管理丛书》:《学习型组织之路》、《造就组织学习力》、《社会文化发展的第四台阶——学习型社会》和《学习化生存》四本论著,将由上海三联书店陆续出版,以飨读者。我们将持久致力于学习型组织的研究和实践。

党的十六大报告对学习型社会的论述是置于“全面建设小康社会的奋斗目标”之中的。如果说“全面建设小康社会”是一大系统,那末“形成学习型社会”就是其分支,反映了其地位与作用的凸现。学习型组织管理理论中有个“蝴蝶效应”。这原是一气象术语:美国气象专家经过研究认为,南半球某地的一只蝴蝶偶尔扇动一下翅膀所引起的微弱气流,几星期后可变成席卷北半球某地的一场龙卷风。我们所做的一切,也是微薄的,如果能像一只蝴蝶扇动一下翅膀,发生效应,能促进学习型社会、学习型组织的更大发展,我们于愿足矣!

他山之石,如何攻玉?

潘承烈

“他山之石,可以攻玉”语出《诗经·小雅·鹤鸣》,是说别的山上的石头可以用来做琢磨玉器的砺石。此话常用来指借鉴参考别人的好经验、好做法,“为我所用”,来解决自己的需要和问题。

此话只说明有了他山之石,便有用以“攻玉”的可能性;但不等于必然能用来达到攻玉的目的。要真正实现“攻玉”,还有一个如何加以具体实现的问题。就是说,有了“他山之石”要进行“攻玉”,不仅是“可以”,更要解决“如何”攻玉的途径或方法问题。

这不是在玩概念游戏。今天讨论这个问题,更有它的现实意义。

改革开放二十多年来,我们的社会经济状况发生了翻天覆地的变化。对广大企业来说,其内外经营环境更发生了、而且仍在继续发生着巨大而深刻的变革,这是以往前所未有的。也正因为原来自己已有的经历、经验、知识、判断,已远远应对不了不断变化的新情况、新挑战。怎样对付这一新的局面?越来越多的人日益意识到,不断学习、学习、再学习,以补充自己的知识,提高自己的水平与能力,是最为重要而迫切的途径之一。可是要使学习收效,又涉及到一个怎样学习才能有所悟、有所得的方法问题。掌握正确的学习方法,与只凭自己主观随意地去学,其效果会有天壤之别。因此,“勤于”学习还要“善于”学习,才能通过学习真正收益。

以往大学学习主要是靠各人的“悟性”。但是学习和学习方法本身更是一门科学,人们要是掌握了学习与学习方法的科学规律,学习起来就定能有事半功倍之效。

2 学习型组织之路

上世纪九十年代初美国麻省理工学院教授彼得·圣吉推出的《第五项修炼》一书,系统地提出了如何掌握好进行学习的客观规律,把人们对如何学习一向停留在《仁者见仁,智者见智》的感性认识,上升到带有普遍意义的理性阶段,而且不仅针对个人如何学习,更进一步推广到怎样把学习融于一个团队、群体,形成“学习型组织”。而学习型组织的形成,对一个团队、一个群体、一个企业提高其整体素质、凝聚力、竞争力,应对挑战与持续发展的能力,都有着意想不到的巨大作用与魔力。

这就是为什么《第五项修炼》的问世,引起了国际企业界与管理界的高度重视与关注。

作者详细阐述了自我超越、心智模式、共同愿景、团队学习的方方面面,进而达到系统思考的境界。实质上此书为世人提出了正确的思维方式的科学化,使人面对形形色色的问题和现象,不是就事论事地停留在表面的感知,而要进一步探索其来龙去脉,改变那种只见树木、不见森林的片面性思维方式,而要做到知其然,还要知其所以然,这样才能从更深层次上去理解问题的出现,从而把握治本之道。

彼得·圣吉的学术背景曾致身于系统动力学(Systems Dynamics)的研究。他的这部著作,正是在一定程度上反映了他这一学术背景在学习问题上的引伸。因此书中一些地方体现其在这方面的阐述有时看来有点深奥,不像另一位管理大师彼得·德鲁克的著作那样深入浅出,通俗易懂。

所幸中国社会科学院哲学研究所资深研究员王维同志在深入研究《第五项修炼》原著基础上,根据他自己的理解,结合中国实际,现在编著了这本《学习型组织之路》。这是一件很有意义的工作,也是一本很有价值的论著,它可说是中国化了的《第五项修炼》,读起来自然更为亲切。

近几年,随着国内外环境的变化,尤其在我国入世后,与国际经济接轨的要求更为紧迫,面对国际上强大的竞争对手,如何加强学习,已使国人感到这是日益紧迫的当务之急。

因此,加强学习已成为各级组织的共同目标。组建学习型城市、学习型社区,尤其是企业构筑学习型组织,正在不断扩展起来。这是一个前所未有的可喜现象,也是对付日益严峻的国际挑战的现实需要。

学习,当然首先要学习国内外先进的理论和经验,这样才能有效地缩短自己与先进水平的差距。在科学技术领域,可以采取“拿来主义”,进行跳跃式发展。但涉及人文科学,涉及经营管理方面,却不能全盘照搬、照抄别人的成功经验,即使像《第五项修炼》作者从大量实践中提炼出来的几条形成学习型组织的规律,要使之在自己的实践中奏效,也还有一个使这些规律本地化的过程,即要结合自己的实际去进一步加以再思考,使之具体适用于自己当时当地的现实情况与要求。

二千多年前我们古人说过:“橘生淮南则为桔,生于淮北则为枳。叶徒相似,其实味不同。所以然者何?水土异也。”(《晏子春秋》)

因此任何人家的好经验、好做法,要使之在自己土地上生根发芽,开花结果,就决不能直接生搬硬套,而要国情、民情,甚至自己的厂情出发,加以“加工改造”,才能适应自己的“水土”,使之结出甜的“橘”,而不是苦的“枳”。

因此,学习不是最终目的,重要的是通过学习、更需要进行思考,要从自己实际出发,对学习的东西进行举一反三,触类旁通思考,从而使你“悟”出一些新的道理,新的思路,对处理和解决你面对的具体问题能有自己可行的方案,这才说明你从学习中真正有了收获。孔子在 2500 年前就说过:“学而不思则罔,思而不学则殆。”(《论语·为政》)

所以如果你只学习而不思考,那学到的只会是一堆死资料,实际上你什么也没有得到。反之,如果你勤于思考,却没有系统学习的知识与理论作为基础,则也可能只是脱离实际的胡思乱想。

他山之石要用来攻玉,重要的正是要掌握如何正确地去攻玉的学习方法问题。

4 学习型组织之路

在我们学习《第五项修炼》的时候,恐怕同样也有“如何攻玉”的问题。

(2002 年 9 月 11 日)

序

回顾整个人类社会,不难看出它是从野蛮过渡到文明、从无序走向有序的。20 世纪的人类社会,正处于前进途中的十字路口上,是一个混沌的世纪。如何走出“混沌”?这是一个摆在人类面前必须作出抉择的问题。

早年,曾读到过一则故事,说的是西方有一牧师,正在为第二天的“布道”不知要讲些什么内容而犯愁。这时,偏偏他的那位不懂事的儿子又在一旁吵个不休,弄得他好不烦恼。为了使孩子安静下来,牧师急中生智,随手从旧杂志上撕下一张五颜六色的世界地图,又将它扯成几十个小碎片,让小孩到隔壁房间去拼接,并说好拼对后会有奖励。牧师的初衷是想以此换来较长时间的安静,让他能充分地思考和准备。那知孩子出去也就几分钟,就高兴地把拼接好的地图拿回来请奖了。牧师大吃一惊,因为小孩根本还没有关于世界地图方面的知识,怎么会这么快就拼好了呢?小孩很自豪地说:这太简单了!你瞧,地图的背面是一张人像,我只要拼出人像,正面的地图自然也就拼正确了。牧师当然为自己儿子的聪明所激动,自不待言。更现实的是,他冥思苦想不得要领的布道内容,也由孩子送上门来了。“如果一个人是完整的,那么世界也就会是正确的。”一个多么动人多么深刻的主题啊,这实在是道出了人生的真谛。牧师第二天的这番布道,至今传为美谈。

是的,从一种新的有机整体的哲学观来看待世界和人,我们会感到人类与世界是融为一体的:世界和人类是密不可分的。世界若不包含于人之中,人类便不完整;同样人类若不包含于世界之中,世界也是不正确的。人类正是由“不完整”而一步一步、无比艰难曲折地走向“完整”的。与此同时,世界才得以从无数的错误中逐步“正确”起来。一部人类史,不妨说,它就是由黑暗走向光明、

由愚昧走向文明、由混沌走向有序,最终通向“完整”的漫长而又充满灾难的发展史。

人是以制造工具向“完整”迈出了第一步的。但在洪荒年代,人类必须首先设法保护自己,要为实现营养、居住、生存和生育的完整作艰苦斗争。在渐渐地懂得了如何取火、如何驯养动物和如何种植植物等自主生存方式后,人类开始了对世界的主宰。不消说,那时文明的曙光还刚刚出露,部落之间相互残酷虐杀、互相俘虏以食,人类无所谓完整不完整,世界也根本谈不上所谓正确不正确。随着工具的改进和思维能力的发达,人类的生存和发展空间明显地扩大了,人类越来越成为物质世界主宰的同时,却越来越成为追逐物质世界的奴隶。物质丰富了,精神却堕落了。人类为了交换之需制造了金钱,但金钱竟成了能够撕裂人类灵魂的魔鬼。诚如哲学家雅可布·尼德曼所说:“金钱纯粹是一种世俗的力量,反映了人的低级本质。脱离了精神追求,金钱便成为控制不住的野火。我们具有挑战性的任务是把金钱带回它在生活中原有的位置……这个位置是第二位的。”即使是在今日,社会的进步、科技的发展、经济的增长和人们的物质生活已经超越了过去任何时代,但人与人之间出现的尔虞我诈、两面三刀,乃至以盗窃、抢劫、掠夺和公开的霸占钱财为乐趣的咄咄怪事,还是层出不穷。进步中的人类又再度回到那不堪回首的蛮荒岁月。在权力控制一切的时代,人的大脑及其思维方式更无法进入良性运行的轨道;人的个性被窒息,得不到正常的发育,还是那样残缺不全。人依然不是完整的,又如何来谈世界的正确呢!对物质至上主义和拜金主义的批判以及对生活内在质量特别是精神文明的强调,在促使人的完整方面是非常有价值的。

如果你相信世界除了斗争哲学之外,也还有某些高尚的、令人敬畏的情感的话,那么也就能真正去理解人类的优势应寓于合作之中。合作,只有合作,人类才得以与动物相揖别,才有资格去谈论世界如何得以正确。离开大大小小的合作,根本不可能出现人类社会的进步繁荣。但合作始终是人类最大的难题。工业化迫使

人们去合作,但最终竟成了分割人类的利剑。社会不公所导致的难以避免的暴力革命,高举起了正义的旗帜,但恰恰正是这面旗帜,不慎把人引向了以简单去对待复杂的、又一种不“完整”状态。人很难清醒地去摆脱一时的痛快所带来的久远的痛苦。从方法到习惯,从动作到机制,战争时代所留下的简单化的影子至今仍几乎无处不在。但人毕竟是复杂的,如何使复杂的人走向合作,最终还得依靠必要的、复杂的努力。人类的精英一直在为人类的合作绞尽脑汁。曾有人设计并试验过“全民皆兵”,实质是把全国变成一个大兵营,让所有人都成为一切行动都听从于一个人指挥的战士。这当然是再简单不过了,不合作也得合作!一个人的完整取代了所有人的完整。但这里有一个实际问题无法解决,即“世界会因此而正确吗?”更深层的理论问题就更复杂了:“人类究竟是应该往前走,还是应当倒退回只有一人完整的酋长部落?”毫无疑问,这样的设计和试验只能以悲壮的失败告终。因为强扭的瓜终究不会是甜的。事实上,除非是生死攸关的战争状态,否则,一切高居于人群之上、从外部依靠权力去指示人群朝一个目标行动的任何企图都是不会成功的。即使是战争,当年希特勒和戈培尔不能不说是努力,他们统治下的日尔曼人也是够合作的了,最终又是如何?灰飞烟灭!现在的日尔曼人,照样要走文明之路。人毕竟有一副能思维的大脑,这个大脑要实现“完整”,这是一切问题的根本。

所以,问题还得回到人的大脑。我们的命题是:应该让人通过其大脑的思维自愿走向合作。这当然是十分复杂的事。因为自愿合作是一个人灵魂振动的结果,它依靠内在的动力。任何外部的说教、培训和教育,能够帮助人增长内力,但最终还是要通过人自身的领悟和学习,才能萌生不竭的动力。

人类自进入 20 世纪以来,东西方不少学者从理论到实践,总结、研究、探索出许多行之有效的措施。现在最为流行的一个模式,就是要创造一种“学习型组织”,让组织中的人通过学习深切感到:要生存、要发展,就必须不断实现“自我超越”。“自我超越”应该成为人人无法遏止的强烈欲望。接下来,为了善于与人相处、与