

迈向 学习型组织的 十个步骤

最新版

TEN STEPS TO A
LEARNING ORGANIZATION

〔美〕彼得·柯莱恩 伯纳德·桑德斯 著

任晶晶 袁东明 译

上海三联书店



· 最新版 ·

迈向学习型组织的十个步骤

〔美〕彼得·柯莱恩 伯纳德·桑德斯 著
任晶晶 袁东明 译

上海三联书店

图书在版编目(CIP)数据

迈向学习型组织的十个步骤 / (美)柯莱恩, (美)桑德斯著; 任晶晶, 袁东明译.
—上海: 上海三联书店, 2005. 6
ISBN 7-5426-2103-3

I. 迈... II. ①柯...②桑...③任...④袁... 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(2005)第067338号

迈向学习型组织的十个步骤

著 者/[美]彼得·柯莱恩 伯纳德·桑德斯

特约编辑/ 王有钧

责任编辑/ 冯 征

装帧设计/ 鲁继德

监 制/ 沈 鹰

责任校对/ 张大伟

出版发行/ 上海三联书店

(200031)中国上海市乌鲁木齐南路396弄10号

<http://www.sanlian.com>

E-mail: shsanlian@yahoo.com.cn

印 刷/华东师范大学印刷厂

版 次/2005年8月第1版

印 次/2005年8月第1次印刷

开 本/890×1240 1/32

字 数/200千字

印 张/12.5

印 数/1—5100

ISBN 7-5426-2103-3

F·430 定价:24.00元

最新版介绍

自本书五年前出版以来,我们很荣幸有机会帮助很多不同的组织,包括盈利和非盈利组织,来贯彻书中的一些原理。在公众见面会上,我们也跟各种不同的集团讨论过它的内涵。我们的书已被翻译成四种不同的语言,并听说在有些国家很受欢迎,这些国家的人们即使没有翻译本,他们也愿意用英文版学习。

广泛的传播和不断增长的兴趣使我们深信,为了发展高效能学习者的一种文化,建立学习型组织是一种可行和必要的途径。这样的转变使人们能够更好地调整自己,从而影响在组织中的价值观和生活质量。换句话说,我们所讨论的不是一种冲动或者失败。

用过这本书的很多人都曾经跟我们一起工作过。在这个过程中,很多惊人的结果都得到了证实。还有一些人阅读了本书后,用它来指导企业内部的改组。有些已取得了令人相当满意的成功,但我们并不知晓。

这些年,我们和很多不同的组织都一起工作过,我们也看到书中的很多原理被运用到不同的部门,包括企业、学校、政府机构、非盈利组织,甚至教室。在这个过程中,我们收集了很多新见解,现在都已加进了这个新版本中。不过本书的基本结构没有什么变化。在新版本中我们还添加了一些更有用的观点和活动,包

括关于学习型组织的新章节。这一章安排在本介绍之后。

评估工具

我们喜欢把读者的注意力吸引到一种特殊的变化上来：本书第一版最受欢迎的特征之一是第一步中的“学习型组织的评估”。响应读者的评论和要求，我们把这种评估进行扩展、精练和改善，使它成为一种独立的工具。书中的“评估”并不企图成为一种完美的工具，但新的“评估”能够让使用者在这十个步骤中的每一步都能更好地观察应对者的态度和实践。它也是一个独立步骤，是一种易于回答和评价的自我考核工具。这种工具从本书的出版商那里就可得到，如同“评估学习型组织工具指南”。

改良的更人性化的办公环境

其间，我们意识到第二版中的办公环境比第一版更易于被接受。全球的商业领导都承认，公司目标必须非常精确才能获得竞争利益，实现这种利益的最好途径就是经历这种文化转变，建立一种更机智有效的管理体系，因此这本书比以前具有更大的影响力。达到这个目标的最好方法，是让组织所有成员发现最好的学习方法并非是以前在学校学到的那种，而是每人应有自己独特的学习方式。事实上我们要建立学习型组织，首先必须要有一个领导者的组织，然后明示他们怎样去运行，并使组织作为一个整体去学习。

现在很多人都已意识到，信息时代已经过去，而关联型时代

作为一系列时代的最后一个阶段已经形成,它已从半个世纪以前的旧独裁组织发展成现代的、和谐运作的公共事业和改革机构,毕竟人类是商业的最终收获者和终点。长远来说,一个不受尊重的商业或其他中介不可能真正保持成功。真正全方位了解人性的人很快就发现能获得的利益大部分来自于各种各样所谓的人力资本、学习型资本或智力型资本。这种资本存在于公司员工的大脑中,他们集体运用大脑智慧建立起一个能够发挥每个人优势的系统,我们也可以通过这个系统发现商业中真正的、本质的焦点。

著名作家兼顾问吉姆·柯林斯(Jim Collins)提到过这种机制,在一种文化中使用这种机制能产生重要的变化^①。在实践中他改良了 W. 爱德华兹·戴明(W. Edwards Deming)的观察:当事情向坏的方向发展的时候,是系统出了故障而不是人的过错。机制是达成变化的工具,它们能在现存的系统内巧妙地产生或调用新的系统。当然,它们必须让人们参与组织的活动和组织的关注,只有这样才能产生系统变化。

通过运用激励变化的一系列机制来创建学习型组织是最好的途径。这些机制在本书中都能找到,因为我们所建议的活动犹如机制一样,都会产生新的系统,由此带来的文化变革将使组织更有效。大多数这类机制都是通过要求人们相互间形成更有效的关系来产生新系统。

在经济环境中,我们越来越多地要处理这种关系的转换。在许多不同的形势中,人力资源能产生实际的价值,这是本书强调人力价值的原因之一。如果一个公司所有员工一起努力工作并不断进步,人力资源就是公司最大的资产。现在这个观点已经得



到更广泛的认可。大家也普遍认可通力协作能清除竞争性的地方主义,某种程度上这种协作能提高员工的生活水平,他们会以更大的热情投入工作。

作者高度赞赏倾听所有有经验者的意见,这些人不但有运用十个步骤和运行机制的经验,还愿意跟我们分享他们创造学习型组织的经验。我们欢迎和接受读者更多的反馈及意见,这样我们能收集到更好的意见对本书进行改进,从而在未来给大家提供更好的版本。

应该从哪里开始?

1985年10月,一家美国大公司的两位经理邀请作者设计并提交一份质量管理的训练计划。因为我们拥有在一个变化的环境里采用变革的方法进行学习培训的经验,所以他们找到我们,并要求我们用统合学习(Integrative Learning)作为指导手段。

统合学习似乎特别适合这个目的,因为它旨在实现任何年龄段学习者内在的最大学习潜能,以及转变事物发生的条件,在某种程度上来说,这是对成功学习最大的支持。像速成学习、神经语言程序、系统思考、共同学习和暗示感应教学法一样,统合学习继承了教育方法论的传统。从1982年开始统合学习就一直在公立学校试行,结果变得越来越强大。事实证明不管是对市中心学校高风险的学生还是对郊区学校有学术天分的学生,统合学习都非常有效。到1985年,在每个年级每个科目的教学中都已经实行了这种学习方法。

改变学习方式的收获

同时,这家公司开始采用一种类似的、有显著成果的技巧。公司训练者戴维·米尔(David Meier)对贝尔大西洋公司运用了速成学习技巧,在对员工进行基本的客户服务代表培训中为公司节省了大量的时间和资金,这种节省产生的效果是惊人的。米尔和训练者玛丽·简·吉尔(Mary Jane Gill)证实员工的绩效也有显著提高。据公司主管介绍,新近一批接受培训的员工在很多方面都有改进,例如:自信心、解决问题的能力、无人监督情况下的工作能力、工作精确性和速度、提供完整信息、个人责任心、工作技能、利用参考资料等等方面^②。

我们相信在共同质量管理程序中也会取得同样好的结果。随着我们培训课程的进行,事实证明我们是正确的。所有的参与者一致认为,统合学习比单纯一门质量管理课程使他们受益更多。令大家激动的是课程的概念既简单又全面,在需要的时候可以自然而然地运用而不费吹灰之力,并且事实证明这种学习的效果具有持久性。这些参与者同时认为在不久的将来统合学习将会出现在任何领域的团体培训中。

虽然我们取得了这样的成绩,不幸的是,大公司都是以强权政治的方式经营,而此时我们的培训还处于一种较低的水平,我们此时跟他们合作难免会出错。最终大家认为我们所做的和可能要做的仅仅限于在公司内部相对很少的部门适用。在我们的培训程序进行了八个月后就陷入公司政治的困境中,最终被草率终止。

在本书的第一版中故事就到此为止了。然而新版本出版后不久,我们同事有一天碰巧遇到当初参加培训的一个人。她说:“在你们的书中我们找到了自己,我们明白你理解我们。如果知道我们现在仍沿用你们教我们的方法做事的话,你们或许会很高兴。即使没有任何支持,我们也依然偏爱这种方法。”听到这些,我们当时感到非常欣慰,毕竟在这三年里我们没有机会向别人明示统合学习能提高工作效率,但曾经的学习者却对此坚持不懈。

在柯达公司培训学习型领导

1989年位于纽约罗彻斯特的柯达制造公司主管罗恩·海德克(Ron Heidke)聘请了彼得·克莱恩(Peter Kline)和统合学习国家研究院的几个助手,包括劳伦斯·马特尔(Laurence Martel)、拉里·范·艾腾(Larry Van Etten)、希瑞尔·克莱恩(Syril Kline)。他们的任务是把统合学习作为首要的指导方法,对一群25岁左右的管理者进行培训,向他们传授制造业资源规划课程(简称MRPII)。我们称这个新的团队为学习型领导。

这个计划取得了惊人的成功,在本书中也做了相当详尽的描述。海德克先生对此是这样概括的:

如今企业都想方设法提高自身竞争力,很显然,为了企业未来的竞争力,改革企业文化、增强员工的工作能力绝对是关键因素。在我们期望事情像我们需要的那样发展时,我们必须承认对员工的培训和教育是我们必须要克服的首要障碍。如今我们正面临一个巨大的教育挑战,我们把它看作检验统合学习是否真的有效的好时机。因此我们建立了一个团队进行培训,用这些学

习技能改进他们的学习过程。我们开始教授员工关于 MRPII 的所有知识,并且获得了成功。

能够加快学习和工作速度的任何工具和方法都是成功的必备要素。这就是统合学习的重要性所在,它使管理者获得提高学习效率的机会。为了理解统合学习的效能,管理者把它应用于工作中,使这种学习方法能更好地发挥公司的周期性优势、降低成本、提高员工工作能力。这些就是统合学习的价值所在。

项目小组负责人多格·惠特菲尔德(Doug Whitfield)估计截至这个项目前半期,这种学习方法第一年就给柯达公司节省了至少一千万美元的费用,甚至更多。另外,员工士气和工作环境所发生的有目共睹的转变也使海德克先生和柯达其他管理者震惊,这些都是涉及公司未来成功的关键性因素。

海德克先生这样写道:有趣的事情是,家是我们与家人一起娱乐的地方,所以很难把家变成工作场所。而工作场所是一个严肃的地方,我们必须集中精力做事。工作场所有严格的纪律,有必须遵循的程序,必须遵守的规则,不能随心所欲。然而,这种工作场所不具有竞争力。未来的工作场所能让人感觉在家里一样,在那里大家一起愉快地工作,共同分享一切,这种工作场所才具有竞争力。大家在那里工作互相坦诚相待,齐心协力,共同享受成功。那是一种成功的融合。

其间,在明尼阿波利斯市,一家大公司聘请伯纳德·桑德斯设计并传授一种涵盖全公司的信息系统。桑德斯与在统合学习进行培训的助手一起对这个公司大约 250 名雇员进行课程培训,再次获得巨大成功,效果甚至超过了我们的预期。

需要全面的改变

取得这些成就至少部分要归功于统合学习。统合学习不但大大提高了公司培训发展的效率,而且在这些采用统合学习的组织内部,自然而然地产生了文化变革。

组织的文化变革毕竟是有限的。我们不断激励那些新学员,建立一种祥和、愉悦、高生产力的工作场所是完全可能的。然而,在很多案例中,由于旧的管理模式和自我吹嘘的集团行为,破坏了很多新学员对我们的信任和期望,我们的很多激励有时起不到应有的作用。

在品质培训过程中,尽管我们已经把导致品质恶化的影响降到最低,但我们依然要为此担负责任。这个时候我们意识到,为了培养和保护这种企业文化,我们需要更多的努力。这些似乎是在运用统合学习进行培训发展过程中自然而然就萌生的思想。

大约在那时,我们就拜读过彼得·圣吉(Peter Senge)的那本具有广泛影响力的名著《第五项修炼》^③,这本书发扬了学习型组织的理念。准确地说,受此书指导我们觉得必须实行统合学习,这种学习方法可以巩固和增加我们在公司培训领域所取得的利益。

我们所缺少的

众所周知,统合学习提供了一种对任何组织都适用的最基本的工具。但我们已经坚信我们还需要做更多的。要创建学习型

组织,我们缺少能清晰刻画一系列过程的步骤:不管员工是什么职位,有什么背景,这一系列步骤都能在每一阶层的员工中发展并维持一种惬意的工作环境,能唤醒并刺激组织中所有成员的学习潜能和学习兴趣,并且最终为了最大化组织的利益而推动新的学习。

在接受了顾问彼得·凯斯特鲍姆(Peter Koestenbaum)的建议之后,我们决定发展一种包含十个步骤的程序来创建学习型组织。彼得·圣吉的《第五项修炼》倡导“系统思考”,同时这一点也被 W. 爱德华·戴明大力支持,我们就从评估“系统思考”的最初阶段开始我们的步骤。

人人都要参与

最近几年,全国范围的品质管理程序失败事件日益引起大家的关注。据很多分析家的分析数据显示,这些程序中至少百分之五十是不成功的,根本不应该实行,而仅仅只有大约百分之二十能够完全达到预期的目标。

当品质的概念被大家更好地理解,并且组织高层的管理完全承诺应用它的时候,就会产生惊人的结果。这种品质组织的模式真实地证明了我们走的道路值得继续探索。但在很多案例中仍旧缺少内部的理解和承诺,而在一个组织里,为确保品质成为完整的企业文化的一部分,这些是必须具备的。如果组织能恰当地运用统合学习,它就能提供这些缺少的部分。

约翰·耐斯贝特(John Naisbitt)在他的著作《大趋势》^④中提供了一条线索来解释为什么这些经常被遗漏的部分是绝对关键

的要素。他强调随着技术水平变得逐渐复杂,灵敏地对待人类的需要也在增加。他称这种现象为“高技术—高接触”。早期人类对技术的出现抱着恐惧的态度,他们认为技术的出现意味着个人自由和创造力将面对灰暗的未来,并且有人预言随着日益增长的自动化技术,人类将成为被能量机器所控制的纯粹的齿轮。约翰的观点跟这种人类早期的恐惧是背道而驰的。

历史已经证明了这一切。苏维埃共和国走到了尽头,工业化国家发现他们在实现工业自动化过程中需要员工具有更好的教育水平,甚至很多组织发现由于机器操作太复杂而不能被少数的管理者掌握,他们必须依靠大批员工才能做出明智的抉择。因此人类的自由和责任实际上随着技术水平提高而增加了。这种发展表明人类的发展需要一种重要的新形式的管理方法。

科学管理能否运行的原因

在二十世纪前半叶,由佛瑞得列克·泰勒(Frederick Taylor)发展起来的科学管理方法对生产发展做出了巨大的贡献。但是,随着生产的发展,员工的数量不能在机器工业的生产线上无限制的增加,他们需要会思考并且能解决问题,是否具有创造能力成为公司雇用员工首要考虑的要素。这样一来,古老的学校教育思想就逐渐变得过时了。管理者不能再依靠武力方式进行管理,相反他们必须转变成为教师、教练和协作者的角色进行管理。在工作场所尽情发挥人类自由、责任和智慧的新时代已经到来了。

这个舞台很明显是为学习型组织而搭建的。旧的管理模式就像能量金字塔,上升到最顶端的就是个别全能的 CEO。这种旧

的管理模式正屈从于新的动力学,要求做到职权共享、团队协作、扁平化组织、同级评审。考虑到这种转变,我们意识到为了确保这种组织转变的成功,大家需要具备一种新的合作理念。

如果你正在管理一个“血汗工厂”或者一条旧模式的生产线,这可能不是种好方式,但是它有助于更好地安排员工并让他们工作更舒适些。然而,随着高科技工业的发展,这样的态度会阻碍并且大大减少工作的有效性。

现在我们需要的是—种系统,使整个组织在考虑到所有成员的创造力和独特性的条件下正常运行。这个系统给了组织新的思考和交流的工具,并且刺激他们在组织面对挑战时采取一种戏剧化的方式来对待。

这些就是十个步骤所要描述的。它所创建的模式不仅仅是一种管理方式,也是一种文化的转变。例如,当一个组织中绝大多数人对所谓的共同愿景没有任何概念的时候,我们承认这时发展共同愿景是没有任何意义的。然而,当一种更聪明、更仁慈的学习方式被采用,人们用这种新方法学着进行彼此联系的时候,大家就开始了共同愿景的理解。

从头开始学习

我们建议学习型组织在学习的时候要注意我们在本书中列出的十个步骤的顺序。如果你一章章顺次读下来,你就能很清楚地了解这个过程,你们组织中很多人或许就已经掌握了这十个步骤中的一些,甚至大多数原则。里面没有什么不可思议或者内部的秘密,事实上如果真有什么秘密的话,这个程序就不可能有效

运行。但是纵观一些典型的组织，大家对我们所倡导的原则和实践活动的理解，以及掌握的传播范围广泛但分布不均。一些人仍旧不能积极地对待他们的工作（这是我们在第一个步骤和第二个步骤中所要解决的一个问题），而另外一些人却是经验丰富、有效系统思考者（第九个步骤）。

然而，我们想强调这本书讲述的不是个人的进化，而是作为整体的组织的进化。我们建议大家从第一个步骤开始，在组织正式需要进行第二个步骤之前，必须确保组织中的每一个人已经达到在那一个步骤的目的。因此我们建议要有秩序地推行这些步骤，随着你们的进程一步步运行。一些组织为了体现自己的独特性和满足需要，会特别设计一些方法，你们可以采纳这些方法，这样有助于帮助你们确定整个组织在每一个步骤上到底达到什么程度。

尽管如此，你们也可以不沿用这种方式，至少在最初开始的时候。我们在书中列举了各种活动、训练和哲学理念，即使大家不是依次进行这十个步骤，它们仍然具有普遍适用性。例如，在你读完我们这本书之后，我们没有理由向你解释，为什么你们不能把第七步骤中的一个训练拿到你计划指导的训练程序来应用。除了本书中我们特别列举说明某个训练需要某些背景和准备之外，打乱次序使用我们在书中提供的这些训练是不会出现任何问题的。

学习型组织的出现

我们期望读完此书的读者最初的反应是把这些原则运用到

自己身上,并尝试着把一些训练用在自身练习或者培训项目中。顺便说一下,在你向一个训练团队推荐某事之前先自己尝试一下是很好的想法。

最终,我们认为读者会得出这样的结论,这十个步骤的程序应该按照我们提供的顺序依次开展,这样组织中每个人才能完全了解每一个步骤的内涵。以这种方式,根据每人不同的水平开始学习,然后根据整个团队的水平向前推进,在整个程序达到内部化、规范化、固定化的水平后,整个系统就很好地组织起来,在这个系统中每个人都将以一致的方式参与活动。这是创建学习型组织最可靠的途径。学习型组织是一种与个人学习不同的主动学习的组织,在组织学习的同时也可以进行个人学习。

关于这些实施步骤的经验大都来自于我们在统合学习班应用的一些程序,当然,这本书的内容并非仅仅是关于统合学习。希望我们对书中的概念进行解释的读者应该先看看彼得·柯莱恩的《平凡的天才》这本书^⑤。在现在这本书中,我们主要是回答企业和其他组织在追求变革过程中出现的很多问题。

工作学习化

我们相信在美国的工商业企业中,无效率导致的损失是巨大的。很多这种无效率来自不适当的培训过程,其中夹杂着滋生不满和怨恨的企业文化。

最有效率的个人通常也是生活最幸福的。然而这并非一成不变的真理,任何工作和事业都要有回报,这才是根本。没有回报的工作通常用一种我们称之为“脑力对抗”的方式组织起来。

这种工作不能很好地适应人类大脑的思维方式。同样的工作通常能转变成另外一种完全不同的样子,我们称之为“学习化(brain-compatible)”。当我们学着用这种方式思考问题的时候,我们就会发现人类能够运用自己的智慧调整组织的行为,这样每个人都有机会发挥自己的专长。我们相信如果这样的工作方式被采用,就没有什么事我们办不到了。

我们设想建立一种组织,这个组织能考虑到人们的需求,弥补他们的不足。正如人们可以根据工程环境改造设计物的物理结构,人类的身体也可以进行改造,我们设想出了学习型组织,它的组成完全适应人类心理学,整个组织同心协力就能达到共同富裕的目标。

有助于学习的十六条原则

在学习型组织中,“学习化”的工作场所是怎么样的?这是我们经常听到的一个问题,在我们思考创造和维持这种场所必须的条件过程中,我们也常常问自己这个问题。在探索过程中我们发展出一系列的原则,这些原则可以作为本书所讲述内容的基础。一旦组织在较高水平上接受了这些原则,就必须深入到员工的内部信念体系中,从而成为组织文化和结构所固有的东西,最终达到这样的程度就不需要更深入的讨论了。

1. 预先准备好针对每个层次的人的培训理念,便于自我指导。正规教育的结果通常都是学而无用,因为我们需要在各种现实条件下的知识,这样,一个组织,尤其是制造业企业,就可以扭转这种趋势使企业受益。人们在学习过程中自我帮助,相互