

学习型组织 知识问答 400 题

上海明德学习型组织研究所 组编

主编 张声雄 沈作松

上海三联书店



学习型组织 知识问答 400 题

上海明德学习型组织研究所 组编

主编 张声雄 沈作松

上海三联书店

图书在版编目(CIP)数据

学习型组织知识问答 400 题 / 张声雄, 沈作松编著.
上海: 上海三联书店, 2005. 5
ISBN 7-5426-2092-4

I. 学… II. ①张…②沈… III. 企业管理… 组织
管理学—问答 IV. F272.9-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 035628 号

学习型组织知识问答 400 题

编 者/张声雄 沈作松

特约编辑/姜善坤
装帧设计/康 城
监 制/朱美娜
责任校对/何 俊

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.sanlianc.com>

E-mail: shsanlianc@yahoo.com.cn

印 刷/上海惠顿实业公司印刷

版 次/2005 年 5 月第 1 版
印 次/2005 年 5 月第 2 次印刷
开 本/890×1240 1/32
字 数/200 千字
印 张/10
印 数/5001--8000

ISBN7-5426-2092-4/G·720

定价: 20.00 元

《学习型组织知识问答 400 题》

参与编写人员名单

王剑鸣 姚太和 金国军 鄢 焯
王传明 项 斌 李中祥 刘雪萍
张金红 罗 轩 王红瑛 汪 红
任宗智 桑跃进

序 一

张声雄

党的十六大提出了“形成全民学习、终身学习的学习型社会，促进人的全面发展”的号召，党的十六届四中全会又提出了建设“学习型政党”与“和谐社会”的目标，指明了党与国家建设的方向，为我国创建学习型组织形成学习型社会，营造了美好的氛围。

目前，在我国，不论企业、学校，还是家庭；不论政府、军队，还是监狱，正在掀起一股创建学习型组织的热潮。摩托罗拉大学主要创始人之一、马来西亚学习型组织协会(SOL)顾问普里姆·库玛(Prinm Kumar)在一次国际会议上说：“人们正在为世界塑造一个学习型组织的典型，这个典型一定是中国。日本对世界的贡献是‘TQM’(全面质量管理)；中国对世界的贡献将是‘LO’(学习型组织)”。

上海明德学习型组织研究所的一些学者，1992年参加一个国际会议，聆听了美国北伊利诺斯大学尼米教授作的学习型组织的报告，就开始收集资料，研究探索，宣传讲学。可是从1993年至1995年，一共只作24场报告，1320人次参加了听讲。而现在，仅2004年一年就举办了986场报告134868人次参加了听讲，遍及29个省市的企业、事业单位。可见创建学习型组织的活动已似春潮一般，汹涌澎湃，势不可挡。

鲁迅先生在去世前拿了一本书要身边的人好好看看，要谨防

与克服书中批评的“浅谈”的弊病。

我们在推进创建学习型组织的过程中,确实也看到有些地方、有些单位表现出来的浮躁、不求甚解、急于求成,甚至赶时髦、图虚名等问题。这是当今国内创建学习型组织过程中,应高度警惕的不良现象。

我们也看到了许多单位为了增强自己组织的学习力、创新力,为了让自己组织的成员能得到全面的发展,活出生命意义,为了让自己的组织为社会做出更多的奉献,而在学习、探索和研究学习型组织的理论与实践方法。湖北省荆州供电公司就是其中之一。他们编写的内部资料《创建学习型组织知识读本》为我们提供了很好的例证。他们认真学习钻研了大量有关学习型组织的专著,并针对企业创建学习型组织中遇到的必须弄清的问题,编写了这本书。

我和上海明德学习型组织研究所的学者们看到这本书后,喜出望外,觉得值得修订后正式出版,供热心创建学习型组织的人们分享。经研究所与荆州供电公司合作和努力,终于能使此书及早面世。培根说:“知识就是力量”。

杜拉克说:“共享的知识才有力量”。

愿我们在不断创建学习型组织的过程中,不断分享彼此的经验和学习成果,不断把创建学习型组织的事业推向高处。

(作者为上海明德学习型组织研究所所长)

2005年3月29日

序 二

王远璋

“学习”是获取知识的唯一途径，也是人类进步的天梯和成长的动力。在人类社会悄然向知识经济社会自然演进的过程中，“学习”不再只是一种仪式，也不仅是基于生存的需要而已，它业已成为一种独特的价值取向，成为我们崇尚的一种生活方式。在当今中国，创建学习型社会已经由一种政治号召深化为一场波澜壮阔的社会实践，成为根植于我们内心的发展之方、治国之策与和谐之道。

电力工业是国民经济的基础产业，电力作为二次能源和国家能源的主体，牵动着国家能源战略乃至整个国家发展战略的全局。在电力供应形势持续紧张、电力供需矛盾突出，能源利用效率亟待提高，电力体制改革向纵深推进的新形势下，电网企业应当坚持怎样的发展观念、坚持走怎样的发展道路，方能不辱使命，是一个需要靠智慧、勇气和意志来持续廓清的课题。近年来，湖北省电力公司毅然决然地突破“管理丛林”的纷扰，顺势求变，以人为本，以学为要，着眼于促进管理理念、管理方法、管理流程和管理机制的变革，促进企业组织结构和组织功能的改善，增强企业的核心竞争力，不断提高电力供应能力和电力保障能力，将创建学习型企业作为企业发展战略的核心内容，强力推进。营造了浓厚的学习氛围、

管理理念和企业文化,犹如满眼春风,扑面而来;企业创新的工作犹如如雨后春笋,破土而出。企业因之获得了跨越式的长足发展。我们深切地体认到,学习型企业所构建的独特的学习规则,是一种可以持续地并可战略性加以运用的管理资源,它不仅会导致企业知识、信念、行动的变化,更重要的在于可以实现知识管理,从根本上增强企业的革新能力和成长动力。

在创建学习型企业的过程中,我们认识到,学习型组织理论的导入是最基础,也是最艰难的环节。为此,我们特邀上海明德学习型组织研究所的专家学者亲执教鞭,并成立了上海明德学习型组织研究所湖北电力分所,以其为基本的智力支持和思想宝库。同时,我们结合企业特点,依靠最基层的实际工作者,在理论本土化和行业化上做了艰苦细致的工作,涌现了一批精思熟虑、为我所用的研究成果。荆州供电公司组编的《创建学习型组织知识读本》就是其中最为突出的代表。

4

本书采用问答体例,博采众长,并结合编著者自己的实践和思考,通俗易懂地介绍了学习型组织理论的基本知识和操作实务。学习型组织理论内容丰富、义理宏深,编著者根据自己的理解,综合学习型组织理论的前沿研究成果,突出理论精髓,以“五项修炼”为主线索,既尊重原理,又异于成说,形成了新的理论架构,作了新的理论阐述。本书的形成有两种价值。一是理论价值,它为我们学习、研究学习型组织理论提供了一本通俗读物,一册在手,了然于胸。二是实践价值,编著者系统总结创建经验,进行创造性的理论探索,本身就是一次学习创新的生动实践,它昭示我们,只要真信、真学、真用,学习型组织理论就会转化为强大的精神动力和物质力量。

上海明德学习型组织研究所是我国推进学习型组织建设的中国中坚力量,也是我们真诚的良师益友。一直以来,该研究所的专家学

者敢为人先的远见卓识、学问报国的崇高理想、兼容并包的学术气质、水滴石穿的敬业精神、与时俱进的创新能力和襄持后学的宽阔胸襟给我们留下深刻的印象,使我们深受教益和鼓舞。上海三联书店是我国出版业长盛不衰的老字号,也是以格调高致、志虑忠纯、质量立命著称于世的出版劲旅。《学习型组织知识问答 400 题》能够得到上海明德学习型组织研究所和三联书店的一致肯定,并联合出版发行,对我们的学习创新是一种极大的奖掖和鞭策。此刻,我们既为该书的出版能够为创建学习型社会贡献微力而深感欣慰,也为该书可能存在的阙漏而忐忑不安。若是读者能够择善而从、积极扬弃,并能及时反馈,以使学问相长,我们就心满意足了。

《大学》开篇语说:“大学之道,在明明德,在亲民,在止于至善”。先哲将“止于至善”作为最高原则和最终目标,意在引导人们立身行事务求尽善尽美,不留丝毫缺失和纰漏。高山仰止,景行行止;虽不能至,心向往之。我想,这也应当是我们创建学习型组织的目标和方向吧。

“吾生也有涯,而知也无涯”。我深望编著者能够敝帚自珍,学贯天人,兀兀前行。

(作者为湖北省电力公司总经理、党委书记)

2005 年 4 月于武汉东湖之滨

目 录

序一 张声雄

序二 王远璋

第一章 理论概述

1. 什么是学习? 1
2. 什么是学习力? 3
3. 什么是学习能力? 4
4. 学习能力的四大要素是什么? 4
5. 什么是组织学习? 5
6. 什么是组织学习力? 7
7. 组织学习的五种类型是什么? 7
8. 什么是学习型组织? 8
9. 学习型组织的内涵是什么? 10
10. 学习型组织的真谛是什么? 10
11. 学习型组织管理理论的性质是什么? 11
12. 学习型组织有哪四个层次? 11
13. 学习型组织与非学习型组织有何不同? 12
14. 学习型组织的基本特征有哪些? 13
15. 创建学习型组织会带来什么变化? 14
16. 为什么学习型组织愈来愈受重视? 14

17. 为什么学习型组织的应变能力特强?	14
18. 一个完整的学习流程有哪些内容?	15
19. $L \geq C$ 是什么意思?	16
20. 什么是工作学习化?	16
21. 什么是学习工作化?	17
22. 学习型组织的精简内容是什么?	17
23. 学习型组织扁平化管理的内容有哪些?	18
24. 有弹性是指什么?	18
25. 不断创新是指什么?	19
26. 善于学习的含义有哪些?	19
27. 自主管理是指什么?	20
28. 五项修炼有哪些内容?	20
29. 圣吉提出的五项修炼有何特色?	21
30. 五项修炼的微妙法则有哪些?	22
31. 什么是管理的最高境界?	24
32. 世界管理理论百年发展简史是什么?	24
33. 国外学习型组织研究经历了哪三个时期?	25
34. 学习型组织在中国发展历程是什么?	26
35. 国内学习型组织的发展展望有哪些?	27
36. 学习型组织这个新典范的未来发展如何?	27
37. 真正出色的企业是什么?	28
38. 在大部分失败的公司中,最主要的原因是什么?	28
39. 组织的学习智障有哪些?	28
40. 学习智障对组织来说是什么?	30
41. 治好学习智障的良方是什么?	30
42. 煮青蛙的故事告知我们什么?	30
43. 啤酒游戏的结果如何? 究竟是谁的错?	31

44. 怎样才能改善啤酒游戏的绩效? 31
45. 如何理解“愈用力推,系统反弹力量愈大”? 32
46. 请你用事实来说明“渐糟之前先渐好”的法则? 32
47. 你作为企业界人士是如何看待“欲速则不达”的法则
的? 33
48. 因与果在时空上并不紧密相连,你怎么理解? 33
49. 鱼和熊掌可以兼得吗? 34
50. 对于没有绝对的内外微妙法则,你是如何理解的? 34
51. 专注于个别事件有什么不好? 35
52. 您能说明局限思考的表现吗? 35
53. 归罪于外的表现是什么? 36
54. 二十一世纪的三个显著特点是什么? 36
55. 面对二十一世纪特点的措施是什么? 37

第二章 自我超越

56. 何谓自我超越? 38
57. 为什么要自我超越? 39
58. 自我超越追求的目标是什么? 39
59. 自我超越的理论假设是什么? 39
60. 高度自我超越的人具有哪些共同的基本特点? 40
61. 自我超越修炼由哪几部分构成? 41
62. 自我超越有哪些障碍? 42
63. 自我修炼的基础工作有哪些方面? 43
64. 什么是个人愿景? 43
65. 如何建立个人愿景? 44
66. 愿景与上层目标有什么不同? 45
67. 社会能影响个人的愿景吗? 46

- 68. 如何找出自己最想要的价值观? 46
- 69. 人有哪些 20 种弱点? 48
- 70. 人有哪些 10 种有力的情绪? 49
- 71. 如何认清愿景和目标的障碍? 51
- 72. 什么叫创造性张力? 51
- 73. 创造性张力对我们有什么作用? 52
- 74. 创造性张力是自我超越的核心原理吗? 52
- 75. 什么叫创造性压力? 53
- 76. 有什么方法来消除创造性压力? 54
- 77. 情绪张力与创造性张力的特点是什么? 54
- 78. 何谓结构性冲突? 56
- 79. 如何看清结构性冲突? 56
- 80. 对付“结构性冲突”的策略有哪些? 57
- 81. 处理“结构性冲突”的最佳策略是什么? 58
- 82. 潜意识有什么作用? 58
- 83. 培养潜意识最重要的是要与什么相结合? 59
- 84. “契约”与“盟约”有什么不同? 60
- 85. 负面的愿景与正面的愿景有什么不同? 60
- 86. 自我超越修炼与系统思考哪些方面有关? 61
- 87. 系统思考在哪些方面彰显了自我超越? 61
- 88. 系统思考是整合理性与直觉的关键吗? 62
- 89. 系统思考的一项重大贡献是什么? 62
- 90. “自我超越”层次高的人,是如何着手整合理性与直觉的? 62
- 91. 如何看清自己跟周边世界是一体的? 63
- 92. 领导者对于培养自我超越能做些什么? 63
- 93. 个体自我超越修炼的内容有哪些? 64

94. 企业自我超越,如何培养赚钱之道? 65

第三章 心智模式

95. 何谓心智模式? 66
96. 心智模式有什么特点? 67
97. 心智模式有明显的个性特征吗? 67
98. 心智模式有哪4大顽石? 67
99. 不良的心智模式会影响组织的学习吗? 68
100. 为什么说心智模式的修炼是最艰难的修炼? 68
101. 一个人的心智模式是怎样形成的? 69
102. 影响心智模式的形成与改变的要素是什么? 69
103. 心智模式能影响人们的思想吗? 70
104. 心智模式在形成过程中,一般要经过哪些典型步骤?
..... 70
105. 心智模式如何影响我们的行动? 71
106. 为什么心智模式对人们的所作所为有这么大的影响
力? 71
107. 人的性格分为哪几大类? 各类性格的优缺点是什
么? 72
108. 人的性格和心智模式是可以改变的吗? 74
109. 四大思维陷阱与对策是什么? 74
110. 壳牌石油成为一个实验心智模式的绝佳环境,它有哪
些特点? 74
111. 情境企划的主要内容是什么? 76
112. 情境企划的主要步骤有哪些? 77
113. 未来情境企划和预测控制有什么区别? 78
114. 企划的关键问题是什么? 79

115. 如何去除组织阶层的病根? 79
116. 什么是“开放和分权”? 什么是“实际贡献”? 80
117. 成功人士心智模式的“三点要求”是什么? 80
118. 传统权威组织的信条与学习型组织的信条有什么不
同? 80
119. 如何改善心智模式的修炼 81
120. 如何管理组织的心智模式? 81
121. 改善自己的心智模式, 要怎样做才算是进行沟通?
..... 82
122. 把心智模式与系统思考融合在一起, 对个人、对企业
的重要表现在哪里? 82
123. 汉诺瓦公司的内部董事会是个什么样的组织? 83
124. 内部董事会架构在较正式的报告关系上有什么好处?
..... 84
125. 什么是组织的心智模式信条? 制定心智模式信条的
步骤有哪些? 84
126. 汉诺瓦公司的心智模式信条有哪几条? 85
127. 个人成功要素的等式是什么? 85
128. 何谓智商? 86
129. 何谓情商? 86
130. 何谓逆境商? 86
131. 何谓学习商? 87
132. 衡量一个人情商高低标志的 10 项内容是什么? ... 87
133. 如何改变个人心智模式? 88
134. 什么是改变心智模式的五大技术? 89
135. 学习技巧可以划分为哪两种类别? 89
136. 反思的学习技巧一般用在什么场合? 89

137. 探询的学习技巧是什么? 90
138. 学习反思与探询的技巧有哪四方面的内容? 90
139. 什么是跳跃式的推论? 90
140. 要怎样才能显现跳跃式的推论? 91
141. “左手栏”是怎么回事? 如何练习“左手栏”? 91
142. 练习“左手栏”的效果如何? 93
143. 纯粹辩护的预期结果是什么? 93
144. 采取探询与辩护合并运用,其效果如何? 94
145. 在辩护你的看法时,你应牢记什么准则? 94
146. 概括性的想法是由什么推论产生的? 95
147. 在探询他人的看法时,你应牢记什么准则? 95
148. 在练习兼顾探询与辩护这项修炼的过程中,当你陷入僵局时,应牢记什么准则? 95
149. 当你或他人对表达看法,或实验其他替代方案犹豫不决时,应牢记什么准则? 96
150. 练习兼顾探询与辩护技巧,最关键的问题是什么?
..... 96
151. 拥护的理论与使用的理论有什么不同,以及两者之间的差距在哪里? 96
152. 如何面对拥护的理论与使用的理论之间的差距?
..... 97
153. 心智模式与系统思考是什么样的关系? 98
154. 融合系统思考与心智模式所得到的好处是什么? 99

第四章 共同愿景

155. 共同愿景的含义是什么? 100
156. 共同愿景对学习组织有什么重要性? 101

157. 建立共同愿景具有什么作用? 101
158. 建立共同愿景的五个台阶是什么? 102
159. 在共同愿景的修炼中,为什么说个人愿景是基础?
..... 103
160. 共同愿景对于组织来说有哪些意义? 103
161. 共同愿景孕育无限的创造力,它表现在哪些方面?
..... 104
162. 共同愿景的强大驱动力表现在哪些方面? 105
163. 什么是“愿景宣言”? 105
164. 建立共同愿景要从哪些方面进行培养修炼? 107
165. 共同愿景的构想是通过哪些方面提出来的? 107
166. 为什么要鼓励个人愿景? 107
167. 如何鼓励个人愿景? 108
168. 如何塑造整体图像? 108
169. 为什么由高层宣示的愿景常常令人感到失望? ... 109
170. 为什么说由领导者提出和少数人认同的共同愿
景,员工就不可能为“愿景”而努力奋斗? 109
171. 愿景不能从高层发散出来吗? 110
172. 用心聆听有什么好处? 110
173. 建立共同愿景的策略分哪几个阶段? 111
174. 在发布阶段应注意哪些问题? 112
175. 在宣传沟通阶段要做些什么工作? 112
176. 在反馈咨询阶段要做哪些调查工作? 112
177. 在建立共同愿景的推进实施阶段,领导者的行动应表
现在什么方面? 113
178. 组织应如何测定组织成员对愿景的认同呢? 113
179. 组织员工对共同愿景的支持程度有几个层次? ... 114