一、学习型组织理论与方法

1. 什么是学习型组织？

答：“学习型组织”最初的构想源自于电脑内存发明人、系统动力学创始人美国麻省理工学院佛睿斯特在1965年写的一篇文章“一种新型的公司设计”，他运用系统动力学的原理，非常具体地构想出未来企业的思想组织形态——层次扁平化、组织咨询化、系统开放化，逐渐由从属关系转向工作伙伴关系，不断学习，不断重新调整结构关系……

需要全本请访问 www.ertongbook.com

彼得·圣吉博士作为佛睿斯特的学生，继续以系统动力学为基础来研究如何建立一种更理想的组织。圣吉博士除了进一步融入更多整体动态搭配的细节性的技术外，还将一些新的创造性管理技术结合进来，发展出学习型组织的概念。在近 10 年中，对数千家企业进行研究，对一批企业作了辅导，发展出一套系统完整可操作性很强的企业管理方法，为未来组织描绘出了蓝图。

圣吉博士随后将他们的辅导与研究成果写成《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书，介绍如何创造“学习型组织”的五项修炼，通过一套修炼办法提供企业整体运作的“群体智力”，提高企业组织的竞争力。该书一出版即在西方产生极大的反响，彼得·圣吉也被誉为 90 年代新一代管理大师，未来最成功的企业将是“学习型组织”企业。

圣吉所希望建立的学习型组织是这样一个学习团体，它像个具有生命的有机体，无论前所未有的复杂、混沌、变化扑面而来，它总能灵活伸展，轮转向前。在这个团体中人们胸怀大志，心手相连，相互反省求真，脚踏实地，勇于挑战，不为眼前近利所诱，以远大的共同愿景，以整体搭配的双策与利动，充分发挥生命的潜力，大家得以不断突破自己的能力上限，创造真心向往、超乎寻常的结果，培养全新、前瞻而开阔的思考方式，全力实现共同的抱负，并不断一起学习如何共同学习，从而在真正的学习中体会

工作有真意，追求内心的成长与自我实现，并与周围世界产生一体感。

2. 学习型组织的内涵是什么？

答：学习型组织是一个不同凡响的，更适合人性的组织模式，它有着崇高而正确的核心价值、信念与使命，具有很强的生命力与实现梦想的共同力量，不断创新，持续蜕变。它首先是一个学习团体，其次是一种更适合人性的组织模式，最后它有共同的价值观和共同愿景，并具有很强的生命力。从学习型组织的这些定义中，我们可以归纳出学习型组织三个层次的内涵：

a) 层次扁平化。在学习型组织中，已不存在各种等级制度，员工之间由原来的彼此顺从关系转变为伙伴关系；

b 组织咨询化。整个组织就像一个咨询公司，员工之间彼此询问、学习，相互之间的关系非常和谐、非常融洽；

c) 系统开放化。组织本身形成了一个系统，而这个系统又只是社会系统的一部分，它能与社会有机地结合起来。

3. 学习型组织的真谛是什么？

答 真正学习意义的核心,是通过学习,重新创造自我，做到从未能做到的事情，重新认识这个世界及我们跟它的关系，以及扩展创造未来的能量。事实上我们都深深地渴望这种真正的学习，对组织而言，单从自身的适应与生存是不能满足这种学习的。尽管组织为适应与生存而学习是基本而必要的，但必须与开创性的学习结合起来，这样才能让大家在组织内由工作中活出生命的意义。

4.为什么学习型组织愈来愈受重视？

答 这有两方面的原因：一是由于处在剧烈而混沌的环境变化中，人们眼见许多世界级的顶尖企业转瞬间由盛而衰，甚至颓然倒闭。在传统的典范动摇之际，人们开始转而寻求新的典范；二是一些有志之士的内心觉醒，对传统组织中许多不合理、不满意或深感困惑的现象开始反思，并在《第五项修炼》一书中获得了一些解答与启发，从而使学习型组织管理方法日益受到重视。

5. 为什么学习型组织的应变能力特强？

答 在全球社会、经济、政治、观念变化愈来愈迅速而复杂的环境中，组织要能有效应变存活，实在是一件极其艰辛的事。当外部变化对我们产生冲击时，我们必须具备观察到环境变化的能力，尽力搜集周围许多变化所透露出的信息。但是要如何解读这些信息？如何及早辨认那些不确定的、却可能对组织产生致命威胁或巨大机会的迹象，而以“先见之明”付诸行动呢？

壳牌石油公司的情境企划方法是很值得参考的。就是要在应变的实际动作之前，先在大家的脑海中用“预测未来”这个方法强迫管理者去思考，在各种未来可能的情境下，企业应如何因应剧变，以弥补只对未来作单一决策的不足。经过不断的模拟演练与深度汇谈后，管理者逐渐产生所谓“对未来的记忆”，从而他们能够更清楚、也更容易改变自己对公司、市场、竞争者所保持的共同心智模式，同时也加快了组织整体的学习速度和学习成效，大大提高了组织的应变能力。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

6. 在众多的管理新论中，圣吉所提出的五项修炼有何特色？

答 五项修炼主要有三个特色：一是强调组织整体以及组织与外部整体的重要性；二是通过改变我们在组织中思考与互动的方式，来改变组织的活动；三是较其他管理新论更加完整，更加系统。当我们了解这些特色之后，就不难将五项修炼管理方法与其他管理理论互相搭配运用了，甚至可以在运用过程中有所创新。

7. 学习型组织的主要特点有哪些？

答 学习型组织是一个层次扁平化、组织咨询化、系统开放化的新型组织。所谓层次扁平化是指在学习型组织中，领导与员工之间的组织结构已经不再是以前的金字塔形式了，而是一种网状的、扁平的、富有弹性的组织结构，领导与员工可以直接对话、直接交流，大大减少了组织中的交易成本。组织咨询化是指整个组织就像一个咨询公司，员工之间彼此询问，彼此学习，相互之间的关系非常和谐，非常融洽，并且信息能够在组织中畅通无阻。系统开放化是指组织本身形成了一个系统，而这个系统又只是社会系统的一部分，它又能与社会有机地结合起来。

另外，学习型组织还具有以下一些特点：

①它是探讨个人及组织生命源泉的一种新型组织。

②它让我们看到个人及组织中几种潜在的巨大力量来源,它们都是最根本、最持久的,但却通常是最不明显的。

③掌握这些力量后，个人的生命空间就会变得很大，就能成为一个全神贯注于自己真正想做的事、又兼顾生命中最重要事情的‘学习者’”组织也因此脱胎换骨成为人们得以不断扩展创造未来的能量，培养全新、前瞻而开阔的思考方式，全力实现共同的愿景，并持续学习如何共同学习。

④ 学习型组织不限于企业组织，它小至家庭，大至跨国公司都可应用，只是彼得·圣吉把焦点放在企业组织上来探讨。

8. 学习型组织有哪五项修炼？

答 第一项修炼 自我超越 第二项修炼 改善心智模式；第三项修炼 建立共同愿景 第四项修炼 团体学习 第五项修炼 系统思考。

9. 您对国内学习型组织的发展有何展望？

答：一是要破除旧观念建立新观念。这需要有更多更

广泛的媒介，如报纸杂志、书籍、影视甚至漫画，来积极宣传和介绍学习型组织的观念。

二是不断引进国外一些企业和研究机构所发展出来的新知，如与麻省理工学院的组织学习中心合作为国内培养高级专业人才，并经常组织实地考察，甚至争取国内优秀企业参与他们的创新实施计划。

三是国内各企业应加快建立组织学习的基本架构，持续支持组织学习的策略、规章、专职机构和资源，抽调人力、培养人才、沟通渠道、组织研讨会等。

四是政府、社区、教育组织及非营利性事业单位，也可逐渐根据自己的行业特点，发展建立学习型组织中心，这样整个社会才有可能逐步迈向所谓学习型社会。

10. 您对学习型组织这个新典范的未来发展有何看法？

答：这个新典范将吸引更多的新思维以及东西方古老智慧的结晶，不断演进成一套更有效、更实用、更系统的管理方法。另外，除了圣吉博士之外，还将会有其他出色的领导者，后浪推前浪般地推动这个全球学习革命的浪潮。越来越多的中国企业也将投入到这股潮流中，共同为人类的未来开拓一条崭新的道路。

11. 21 世纪企业不能单靠伟大的领导者一夫当关、运筹帷幄和指挥全局,真正出色的企业将是什么？

答:21 世纪成功的企业将是能够设法使各阶层的人员全心投入，并有能力不断学习的组织。当世界变得更加息息相关、复杂多变时，企业的学习能力尤其要增强，只有通过不断地学习才能适应变局。所以说，在 21 世纪,企业惟一持久的竞争优势，就是具备比你的竞争对手学习得更快的能力。

12. 在大部分失败的公司中，管理者和组织没有认清面临的危机，提出正确的对策，其中最主要的原因是什么？

答 原因有很多,如企业管理制度、企业文化、人才培养、职工素质、资金短缺、国内外市场等等，但最主要的是学习智障问题。

13. 组织的学习智障有哪些？

答 在组织的学习中,一般有七项学习智障,它们分别

是：

① 局限思考。长久以来，我们被灌输固守本职的观念，这种观念如此牢固，以至于我们总是将自身与工作混淆在一起。当组织中的人只专注于自身职务上时，他们便不会对因所有职务互动而产生的结果有责任感，就算对结果表示失望，也不会觉察出为何如此，它与自己的本职又有什么关系等等。

② 归罪于外。归罪于外其实是局限思考的副产品，是以片断的方式来看外在世界的结果。如果只专注在自己的职务上，我们便看不见自身行动的影响到底怎样延伸到职务范围之外。当有些行动的影响回过头来伤害到自己，我们还会误认为这些新问题是由外部引起的，而且我们不仅限于指责组织内的同仁，甚至还会指责组织以外的因素。

③ 缺乏整体思考的主动积极性。真正具有前瞻性的积极行动，除了要有正面的想法之外，还必须以整体思考的方法与工具和立意极佳的构想，深思熟虑，并通过模拟我们的构想，去发现那些平时不能被轻易觉察的后果。

④专注于个别事件。在人类进化的过程中，我们已经养成了以片片段段、专注于事件的习惯来处理周围的问题，而且对每一个事件，都认为有明显的原因。如果人们的思考充斥着短期事件，那么创造性的学习在一个组织之中便难以持续 如果我们专注于个别事件，最多就只能在事件发生之前加以预测，作出最佳的反应，而仍然无法学会

如何创造。

⑤ 对于缓缓而来的致命威胁习而不察。对于来自外部环境的激烈变化，我们往往能够作出及时和准确的反应，以适应变化，而针对一些缓慢、渐进和细微的外部变化，却总是不能察觉。然而，事实上往往是这些没有被组织察觉的缓慢变化使组织致命。要学习看出那些缓慢、渐进的变化过程，必须放慢我们认知变化的步调，并特别注意那些细微以及不太寻常的变化。

⑥ 从经验中学习的错觉。直接的经验是我们最强有力的学习方法,自幼我们就透过经验来吃、爬、走和沟通。对于组织来说，能够从过去或者别人的经验中学习，当然是最好的，但对于许多对未来有很大重要影响的决定，我们却无从学习。如果硬着要套用经验，那么就可能起到相反的效果。

⑦ 管理团体的故障。一群有智慧、经验和专业能力的人所组成的团体，通常把时间花在争权夺利，或避免任何使自己失去颜面的事发生，他们总是设法压制不同的意见，妥协于令大家都不非常满意的共同决定，以维持一个组织团结和谐的外貌，这样就无法让每个人摊出隐藏的假设与经验背后的差异，使整个团体无法真正学习。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

14. 学习智障对组织来说是什么？

答 对组织来说,学习智障是致命的,是企业生死存亡的重要原因。大部分的组织学习能力不佳都是有其来由的，组织的设计和管理方式、人们定义工作的方式、员工被教育与互动的方式，这些都是基本的学习智障。而且组织愈是努力尝试解决问题，却往往因努力的方向不对，而使得长期的后果反而愈糟。

15. 您能说明局限思考的表现吗？

答：我们长久以来被灌输固守本职的观念，这种观念导致将自身跟工作混淆。多数人认为自己对于整体只有很小或毫无影响能力，他们在自己的工作岗位上埋头苦干，结果把自己的责任局限于职务范围之内。当一般人被问起如何维生时，大多数人都是叙述他们天天在做的工作，而不会扩大范围去说明他们企业的目标是什么。有些工人常常会说“我是个车工,我怎能做其他工作？”

16. 归罪于外的表现是什么？

答 当事情出了问题,我们往往归罪于外界,这种倾向

在组织中最为明显。营销部门责怪制造部门 制造部门责怪工程部门，工程部门又回头责怪营销部门。

归罪于外，是以片段的方式来看外在世界。如果只专注于自己的职务，我们便看不见自身行动的影响到底如何延伸到职务范围以外。当有些行动的影响回过头来伤害到自己时,我们还误认为这些新问题是由外部引起的。以美国的人民航空为例,原本经营极度成功,曾被誉为企业新典范的人民航空公司,在它营业的最后一年,曾大幅降低机票价格来增强竞争力，并买下边境航空公司。这些积极行动背后的假设，便是认为敌人在外面，意图通过打击竞争者，来使自己起死回生。然而最后行动没有一项能使该公司改变愈来愈严重的亏损，或改变它服务品质的核心问题。

“内”和“外”总是相对的，当我们扩大“系统”的范围时,原先的‘外’就成了‘内’。所以当我们归罪于外时，已将“系统”切割，而永远无法认清那些存在于“内”与“外”互动关系中的许多问题及其解决之道。

17. 缺乏整体思考的主动积极性是什么意思？

答 主动积极解决问题,是不应一再拖延,而必须有所行动，并在问题扩大成为危机之前加以解决问题，它被看成是消极被动的解毒剂。

缺乏整体思考的主动积极性，是说采取主动积极的行

动常能解决问题 但是在处理复杂问题,尤其是‘ 动态复杂问题 ” 时，常常适得其反。真正具有前瞻性的积极行动，除了正面的想法之外，还必须以整体思考的方法与工具和立意极佳的构想，深思熟虑，细密量化，才有可能发现那些我们极其不易觉察的后果。举例说，一家保险公司的副总裁发表演说，正式宣布该公司将扩大自有法务人员的阵容，使公司有能力承办更多的案子，而不再庭外和解或向外聘请律师，以减少营运成本。经大家系统思考和模拟结果显示，出人意料的是总成本反而增加了。

18. 专注于个别事件有什么不好 ？

答 专注在个别事件上,似乎是人类进化过程所养成的一种习性。然而令人忧虑的是,今天对我们组织和社会生存的主要威胁 ,并非出自突然的事件 ,而是由缓慢、渐进、无法察觉的过程所形成的。例如军备竞赛、环境的恶化、设计或产品质量下降，都是缓慢形成的。如果人们的思考充斥着短期事件，那么创造性的学习在一个组织之中便难以持续。如果我们专注于事件，最多只能够在事件发生之前加以预测，作出最佳的反应，而仍然无法学会如何创造。

19. 煮青蛙的故事告知我们什么？

答 在系统研究中,我们发觉导致许多公司失败的原因，常常是对于缓慢而来的致命威胁视而不见。要学习看出缓慢、渐近的过程,必须放慢我们认知变化的步调,并特别注意那些细微以及不太寻常的变化。而我们的头脑习惯于较快的频率,因此很难察觉较慢的频率。除非我们学习放慢速度，察觉构成最大威胁的渐进过程，否则无法避免被煮青蛙的命运。

20. 从经验中学习要注意的错觉是什么？

答：最强有力的学习出自直接的经验。自幼我们通过直接尝试学习吃、爬、走和沟通，采取某个行动之后，先看看行动的后果，再采取新的行动。但如果我们不再观察到自己行动所产生的后果怎么办？如果我们行动的后果要停一段时间才发生，或是发生在不直接相关的部门，我们如何从经验中学习？从经验中学习有其时空极限，因为任何行动在时空上都有其有效范围，在此范围内我们可以评估行动是否有效 当我们行动的后果超出了这个时空的范围时，就不可能直接从经验中学习。

组织的学习，能从经验中学习当然是最好的，但是对

于许多重要决定的后果，我们无从学习。如研发部门所作决定的影响，首当其冲的是销售与制造。新生产设备与流程的投资，影响品质与交货的可靠性，可能长达几年或更久，就难以尝试从经验中学习。

21. 管理团体的迷思表现在哪里？

答 所谓“管理团体”,通常是不同部门的一群有智慧、经验和专业能力的人所组成的团体。有这批人在一起，理论上应该能将组织跨功能的复杂问题理出头绪。

管理团体真的能克服组织的学习智障吗？不是的。管理团体常把时间花在争权夺利，或避免任何使自己失去颜面的事发生，同时佯装每个人都在为团体的共同目标而努力，维持一个组织团结和谐的外貌。为了符合这样的团体形象,他们设法压制不同意见,保守的人甚至避免公然谈及这些歧见，而共同的决定更是七折八扣下的妥协，反映每一个人勉强能接受的或是某一个人强加于群体的决定。如有不一致，通常是以责备、两极化的意见呈现出来，而无法让每个人摊出隐藏的假设与经验背后的差异，使整个团体能够学习。

目前团体学习效果不佳的原因,是因为大部分的管理者害怕在团体中互相追根究底的质疑求真所带来的威胁，最后形成“熟练的无能”——团体中充满了许多擅于避免

真正学习的人。

22. 治好学习智障的良方是什么？

答：要治理智障，首先必须努力辨认我们所面临着的学习智障。由于学习智障常常被湮没在喧嚣的日常事件当中难以发现，因此努力认清这些智障对于治理和克服它们是最基本的。其次，要学习和掌握五项修炼。学习型组织的五项修炼是治理学习智障的良方，我们通常可以通过自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团体学习和系统思考等方法来克服学习智障。

23. 啤酒游戏的结果如何？究竟是谁的错？

答：结果是开始每个角色的订购量都不断增加，然后再陡然下降，最终导致制造商的破产。这种变化形态，从零售商到制造商，愈往上愈放大，订购数量愈大，跌得也愈厉害，最后制造商遭遇到重大的危机，就一直以近似于零的生产量直至游戏结束。

在整个游戏中，既不是零售商，也不是批发商和制造商的错，而是这样一个生产配销系统波动的结果，这就是所谓的“结构影响行为”。在人类系统中，我们总是只专注于自己的决定，而忽略了自己的决定对其他人有什么影

需要全本请访问 www.ertongbook.com