1 学习型组织·第五项修炼

需要全本请访问 www.ertongbook.com

学习型组织

全人类的难题为何越处理越多？

处在企业顶端的经营者为何愈来愈难下判断？

在传统思维方式、组织形态被逐一推翻之际，如何才能重塑 21世纪的新组织？

美国《财富》杂志认为学习型组织将是未来最具竞争力的组织。

著名学者对学习型组织的定义

学习型组织是这样一种组织：在其中，大家得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，全力实现共同的抱负，以及不断一起学习如何共同学习。

——麻省理工大学史隆管理学院教授　彼得·圣吉

学习型组织是指善于获取、创造、传播知识，并以新知识、新见解为指导，勇于修正自己行为的一种组织。

——哈佛大学教授·加尔文

学习型组织是把学习共享系统组合起来，并通过不断学习来改革组织本身的组织。它的学习不仅导致了知识、信念、行动的变化，还增强了组织的革新能力和成长能力。

——乔治亚大学教授·沃特金斯

高级经理对学习型组织的定义

学习型 组织的第一个特性是学习在一个有序的组织中如何分配权力。我们必须学习如何分配权力，用组织的自我监督机制来取代外界强加的监督机制，用士气、价值观、愿景来取代官僚。

学习型组织的第二个特性是系统思考。我们所处的世界需要我们理解系统、理解相互间的联系，我们应该擅长于应用系统思考来科学地解决问题。

第三个特性是对话。虽然我们擅长于交谈，但一旦当我们面临冲突时，我们往往会有很多自我设防而给我们的交流带来很多麻烦。

第四个特性是自愿的伙伴关系。在未来的组织中,我们需要的是一种自愿的伙伴关系,而不是控制与被控制的关系。

——汉诺瓦保险公司首席执行官　威廉·欧白恩

第五项修炼

为什么在许多团体中，每个成员的智商都在一百二十以上，而整体智商却只有六十二？

为什么1970年名列美国《财富》杂志“500强”排行榜的公司，到了80年代却有三分之一已销声匿迹了呢？

企业组织的智障，妨碍了企业组织的学习及成长。

《第五项修炼》是21世纪的管理圣经。

《第五项修炼》一书是20世纪90年代美国麻省理工大学史隆管理学院彼得·圣吉博士在对数千个优秀企业进行深入、广泛调研之后提出的一套新颖的管理技术方法，是继“全面质量管理”、“生产流程重组”、“团体战略”之后出现的一套集大成的管理新模式。

《第五项修炼》作为研究成果,于1992年荣获世界企业协会最高荣誉——开拓者奖，以表彰其开拓管理新领域的学术贡献。

《第五项修炼》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五项内容的训练，帮助企业成为学习型组织，在企业内营造一种使尽可能多的、与组织有关联的人围绕该组织的发展自愿地进行共同学习的气氛。

“系统思考”是学习型组织的核心，它要求在研究处理事物时，应把所处理的事物看作一个系统，不仅要看到其中的组成部分，还要看到这些部分之间的相互作用，并以总体的角度把系统中的人、物、能量和信息加以处理和协调。按照系统思考的方法观察、分析、控制、管理、协调某一个事物时，不能只见“树木”不见“森林”，也不能只见“森林”不见“树木”，应该是既见树木又见森林，这对于组织的整体的可持续发展尤为重要。

“自我超越”是学习型组织的精神基础。它要求个人学习不断厘清并加深个人的真正愿望，集中精力，培养耐心，以自己真正向往的事情为起点，为自己的最高意愿而活着。组织群体对于学习的意愿和能力，植基于每一成员对于学习的意愿和能力。

“改善心智模式”是把镜子转向自身，审思自己究竟如何了解世界，采取何种假设、成见、图像、印象，并以开放的心灵容纳别人的想法。

“共同愿景”是真正值得长期献身的目标以及不断学习与创造的动力。这一训练发掘出共有的愿景，使组织成员对

需要全本请访问 www.ertongbook.com

组织产生归属感，成为有良好默契的工作伙伴。

“ 团体学习 ”由一个团体所有成员的‘ 深度汇谈 ’开始，每个人都摊出心中的假设，自由交流，以发现远较个人深入的见解。在现代组织中，学习的基本单位是团体，而不是个人。

2 学习型组织认知

理论精要

学习型组织是一个不同凡响的，更适合人性的组织模式，由伟大的学习团体形成的社群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。

——台湾中山大学管理学院教授　杨硕英

学习型组织内涵

从学习型组织的定义中，我们归纳出学习型组织三个层次的内涵：

- 层次扁平化

在学习组织中，员工之间由原来的彼此顺从关系转变成为工作伙伴关系，弱化了等级制度，从而使权力分散。

- 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，彼此学习，相互之间的关系非常和谐，非常融洽。

- 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。

建立学习型组织的理由

- 因为我们想要出色的表现；
- 为了提高我们产品或服务的质量；
- 为了我们的顾客；
- 为了获取竞争优势；
- 为了 有一个有活力、能合作的工作团体；
- 为了管理变革；
- 为了具有持续创新的能力；
- 为了真理；
- 为了寻找最佳的学习状态；
- 为了适应时代的变革；
- 我们的时代需要这样一个组织；
- 因为我们进入了知识经济的信息时代；
- 因为我们意识到工作伙伴之间的互相依赖；
- 因为我们想要这样一个组织。

学习型组织的特点

- 学习型组织是一个不断进行知识积累的团体；
- 学习型组织具有较强的应变能力；
- 学习型组织认为学习的目的是为了创造，是为了重新创造自我；
- 在学习型组织中，每个成员都有发展、成长或提升创新能力的空间；
- 学习型组织采取自主管理的工作方式，它使组织成员能边工作边学习，并使工作和学习紧密结合，做到“在工作中学习”和“在学习中工作”；
- 在学习型组织中，人们把彼此当成工作伙伴，无论地位高下，相互可以自由地质疑，大家在交谈和工作时都彼此尊重和信任；
- 在学习型组织中,形成一个大家共同的目标和共同的愿景；
- 学习型组织是一个开放系统，组织要素与外部环境要素之间是一种互动关系；
- 在学习型组织中，员工能明白组织中每个阶层所发生的事情，从而了解自己的行为如何影响到其他人；
- 系统观念、系统思考是学习型组织理论与方法的核心；

- 学习型组织以五项修炼作为基本的学习修炼方法。

学习型组织的行为

- 系统解决问题
  - ◎ 用系统原理思考问题；
  - ◎ 坚持数据和资料而不是假设；
  - ◎ 应用统计工具。
- 实践新的方法
  - ◎ 有一个确保新思想不断涌现的制度；
  - ◎ 鼓励风险精神；
  - ◎ 典型示范。
- 从自己的经验和过去的历史中学习
  - ◎ 能够意识到那些建设性失败的价值；
  - ◎ 把失败当作一种学习过程。
- 从别人的经验和实践中学习
  - ◎ 热情地借鉴；
  - ◎ 标杆战略；*

*标杆战略是不断揭示、分析，采纳与实施同行业内最佳管理实践的一项持续的调查研究和学习活动。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

◎ 对手又是盟友。

● 快速、有效地在整个组织中传播知识

◎ 报告；

◎ 教学；

◎ 个人间的交流；

◎ 训练；

◎ 信息共享。

学习型组织的评价

	传统类型的组织	学习型组织
组织文化	个人主义 成员之间相冲突 专权 封闭系统	集体主义、强调自我的社群本质 寻求合作、成员之间相互同化 分权 高度的参与式开放系统
组织价值观	个人价值观 最大或令人满意的利润 把职工看成是一种经济需要的手段	集体价值观、集体责任感 实现共同愿景、强调整体重要性 员工不是手段，只是目的，他们是为了自我实现进入组织的
组织生命力	生命周期短 不能适应环境的变化	生命周期长 较强的应变能力

学习型组织的学习观

- 学习不仅是学知识，更是学习运用知识的能力。
- 学习就是提升创新的能力，学习的变革比技术的变革更重要。
- 学习应着眼于未来情景，着眼于组织学习，着眼于团体精神。
- 在工作中学习，在学习中工作。
- 学习的过程就是心灵互动的过程。
- 学习是要活出生命的意义，是每个人全面的终生的成长。
- 个人要学习应变，团体更应学习应变。

学习型组织中的领导者

在学习型组织中，管理人员要有新的作用。学习型组织的领导有着不少任务，这些任务是由他们对情况的看法而产生的。这些任务的完成，需要正确的分析，必须与愿景和需求相适应。

在学习型组织中，领导者是设计师、仆人和教师。他们负责建立学习型 组织，能够让其他人具备不断了解复杂性、

厘清愿景和改善共同心智模式的能力，领导者要对组织的学习负责，要整合所有的学习修炼。

在学习型组织中，必须通过教师和领导者的观察力，把组织构建好并进行引导。通过他们的观察，组织就可以不断改进。也就是说，组织应是强有力的组织，在与目标的关系上明确现在处的位置，指明要达到目标应怎样学习，指明应当怎样改变才能走好这一旅程。

如何建立学习型组织

学习型组织是 21 世纪的组织，它从组织素质的各个环节对传统组织进行了质的改造，使得在这样一个组织中，人们胸怀大志，心手相连，相互反省求真，脚踏实地，勇于挑战极限及过去的成功模式，不为眼前近利所诱，同时以令成员振奋的远大共同愿景，以及与整体动能相搭配的政策与行动，充分发挥生命的潜能，创造超乎寻常的成果，从而从真正的学习中体会工作的真意，追求心里的成长与自我实现，并与周围的世界产生一体感。

学习型组织的建立应根据以下几个步骤逐步展开：

- 首先要检验你所在的组织是怎样一个组织；
- 认清建立学习型组织的障碍；

- 构建一个适宜组织学习的组织架构；
- 在组织内营造学习和组织学习的氛围；
- 学习和整合五项修炼。

组织的学习智障

在实际工作与生活中，学习型组织往往很难建立起来，这主要是因为在我们的学习思维中，存在着很多建立学习型组织的智障。这些智障不仅妨碍了我们创建学习型组织，而且也是我们进行有效地组织学习的一大桎梏。

- 局限思考；
- 归罪于外，不追究自身的原因；
- 缺乏整体思考的主动积极性；
- 专注于个别事件、短期事件；
- 煮青蛙的故事，不能察觉来自渐进变化的威胁；
- 经验学习的错觉；
- 管理团体的迷思。

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，以致我们总是将自身与工作混淆在一起。多数人认为自己对于整体只有很小或毫无影响力，他们往往在自己的岗位上埋头苦干，而只把自己的责任局限于本职范围之内。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。

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时，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。

“内”和“外”总是相对的，当我们扩大“系统”的范围时，原先的“外”就变成了“内”，所以，当我们将问题归罪于外时，我们已将“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。

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。然而，在现代的企业或社会中，生存的主要威胁并非出自突发的事件，而是由缓慢、渐进、无法察觉的过程所形成。例如环境的恶化、产品品质的下降、顾客群的减少等等，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。

煮青蛙的故事

如果你把一只青蛙放进沸水中，它会立刻试着跳出。但是如果你把青蛙放进温水中，不去惊吓它，它将呆着不动。现在，如果你慢慢加温，当温度从华氏 70 度升到 80 度，青蛙仍显得若无其事，甚至自得其乐。可悲的是，当温度慢慢上升时，青蛙将变得愈来愈虚弱，最后无法动弹。虽然没有

需要全本请访问 www.ertongbook.com