引　　言

谈论变革

商业世界急需变化。如果近来管理领域的一些新趋势和时尚对我们有所启发的话，那就是管理世界正在不断变化。组织急切地寻找救生艇，从一种观点很快跳到另一种观点，到处搜寻银球（silver bullet ，意指最有效的方法）。同时，企业在某些地方尽管需要变革，尽管有坚实的证据支持变革，也还是寸步不让。这是很自相矛盾的。在这一点上，漫画“迪尔伯特”描述了这样一种公司环境：人们对隐蔽的致命威胁一无所知，这很可能导致他们的挫折和惨败，艾丽丝的茶会（Alice's tea party)也不再是例外，而成为惯例。这个卡通片的流行向人们传达了一个可怕的信息，即某种程度的疯狂可能是全球性的。

总而言之，这幅景象说明很多公司正处于转折点上——他们面临巨大变革的挑战，而他们自己也深陷于不协调和巨大的个人痛苦之中。

我们可以重建自己的组织让它们更有效率、更加健全，并且能够通过学习使之转型吗，或者这种想法只是白日梦？这种变革（transformation）到底需要什么？越来越多的商界人士开始问这些

需要全本请访问 www.ertongbook.com

问题，但是答案到底在哪里？

绝大多数管理书籍都是由知识渊博的学者或者咨询顾问写的。这些书提出新的理论或对商业问题提出新的解决办法。一般来说，他们很少以案例分析为基础，而且构成这些理论基础的许多假设并不清晰。下一步就是由商人（businesspeople）来验证这些理论是否有效。在这种模式下，商业组织从这些外部专家的智慧里受益匪浅，但同时也承担可能的风险和后果。

这些书燃起了人们的希望，帮助建立了愿景（vision，愿望的景象）并激起了人们的热情，但是它们却常常没能讨论组织变革所固有的巨大挑战。这是由它们的理论本质决定的。这些书描绘了新大陆，但是他们提供的航海工具未经测试，无法确定这些工具有何不足之处。他们通常不能指出概念本身的风险，以及踏上这种旅程的人将要经历的职业风险。

基于以上原因，我们认为解决方案不可能完全出自学者或咨询顾问。最终，问题的解决方案只可能来自商业环境内部的人，即那些愿意并且有足够的勇气面对这些问题的商界人士。

我们走向何方

艾瓦和伯特为了回应各自组织面临的需要和压力，都在寻找解决方案。他们都是富有经验的高级经理，都发现许多管理方案都在这样那样的方面存在漏洞，因而都试图寻找更好的方法。这种探索指引他们走向了一条被称之为“组织性学习”的道路，这是一种相对较新的管理概念。对我们来说，组织性学习（OL）代表着一种“建立和运用集体知识来解决问题和需要的过程。学习能够帮助组织持续提高、实现目标，获得新的可能性和能力。

学习能够触动员工的期望，激发他们的认同感，带来变革的能量。”[1]

正如故事本身以及对故事的反思所体现的，对于怎样实现组织性学习的潜能，还有很多东西要学习或遗忘。最关键的是我们要认识到组织性学习是一个历程，它不能被当作一个项目或者一件“事情”来对待，而后者的实施会自动实现一个短期的业绩。

早期希望

艾瓦是一家全球电器制造公司的美国分部的总裁，一位理想主义的工程师。作为一位拥有电子工程专业博士学位及 MBA 学位的技术专家，艾瓦曾参与了阴极射线管（cathode ray tubes，CRTs）的研究、开发及制造的许多工作。她最重要的贡献是在电子光学领域。她在大范围电磁透镜（Extended Field Lens）上拥有一项重要的专利，这项技术已在世界范围内被 CRTs 的不同的电子枪设计广泛采用。

当艾瓦开始了解组织性学习这一概念时，她看到了一种能够将技术的力量和组织成员的期望整合起来的新的、也可能是非常强有力的方法。艾瓦相信她能够通过组织性学习为公司创造一种有效的竞争战略。

艾瓦：组织性学习对我来说，真正有意义的一点是它强调系统，强调任何事情都是彼此联系的。从技术的角度来看，我对系统动力学很熟悉。但组织性学习将系统动力学的方法应用于人类系统及商业系统。现在，突然有了一种方法，可以将我认为是严格的技术方法论的东西应用于所有其他系统：商业系统、组织系

统以及人力资源系统。那是很激动人心的。

这是组织性学习帮助我们创造商业业绩和个人业绩的好机会。这是一种全新的思考方式。在这之前，我认为人们创造了他们自己的环境，他们的生活是他们的行动创造的。如果他们不自己做事情——不努力学习和工作——就不会有好的结果。但是，组织性学习揭示了如果我们创建了一个共同的愿景（shared vision），可能会发生什么事。它也是与自我超越有关的。所有这一切为我们打开了一扇通往新世界的大门。

与艾瓦不同，伯特是电讯领域中的一位高级生产经理。他起初是一位维修线路的服务技师，从基层做起，逐步高升。在渴望了解这一行业的其他各方面情况的愿望驱使下，伯特担任了电信行业内的各种不同的管理职位，以拓展自己多方面的能力，包括工程、建设、新产品、采购和人事，他还挤出时间到大学里去任教。伯特介入组织性学习是在 1991 年，那时，他担任太平洋贝尔公司服务政策及质量方面的副总裁，负责有关太平洋贝尔公司核心的市场竞争服务战略创制的实施工作。伯特一直热衷于顾客服务，但由于种种原因，公司不能一直关注客户。伯特将组织性学习视为全面质量管理（TQM）工作的一项补充。他认为可以用组织性学习的方法，尤其是系统思考和模拟器的方法，来增进我们对客户服务中的各种关系及其相互依赖关系的认识。他认为人们如果理解了这种关系，客户服务自然会有所改善。

伯特：在了解组织性学习并听了圣吉的一席话之后，组织性学习对我们来说成了一个很自然的选择。我们一直在走质量之路

(the Quality road)，但我认为这种方法只会让我们改进那些没有存在必要的流程。一个一直存在的问题是：我们使用的流程是最好的方式吗 组织性学习为我们提供了检验流程是否有用的工具。

我的确对组织性学习充满了热情。我也对模拟器印象深刻，那是组织性学习工作的另一方面。模拟器提供了一个电脑的商业模型。我亲自经历了一次具体的模拟操作。这是个有利的工具，它奇迹般地展示了你如何通过改变变量来制造不同的结果。还有显著的一点是，如果你在现实的世界里做出同样的决策，公司会得到模拟器预测的结果。这个例子说明，模拟器能帮我们做更好的商业决策。它能够帮我们看到事物之间的联系，以及我们的行为可能带来的后果。

伯特和艾瓦都对组织性学习的潜能激动不已，他们着手运用自己所学到的东西。他们开始他们希望将是成功的组织性变革，将组织性学习的概念引进各自的公司。虽然他们所处的行为不同，关注的焦点不同，实行的战略不同，但他们都面临着不计其数的意想不到的障碍，一些是共同的，另一些是独特的。

实　　践

伯特：在我建立学习型组织的过程中发生了一件有趣的事。实际上，发生了许多有趣的事——我没有预期到的事。

艾瓦：我的历程中也充满了令人惊讶的事情以及新的问题。我不知道，我们两人在开始时是否理解了自己要实施的东西？书本是有帮助的，这一点毫无疑问。你可以从书中学到很多东西，但是真正的学习只会发生在你在一个真实的组织里、在真实的压

需要全本请访问 www.ertongbook.com

力下实践组织性学习的过程中。

伯特：那就是你认识到有多少东西需要改变的时候——但是，我们对如何改变它们所知甚少。

艾瓦：你会认识到用过去的老办法思考会让你遇到很多的困境——

伯特：组织本身会猛烈地来抵制你的好主意和好意图。你会遇到一个基本的问题：你在多大深度上认同这项工作？你会面对这些困境并从中学习吗？

心智脆弱的人做不了组织变革的工作，伯特和艾瓦也不例外。他们遇到了许多对变革典型的反应。比如说，组织里的人常会持有“这个方案也将过去”的态度。他们常常看见领导者出去参加培训，几个星期后回来当作笑话讲，人们不指望新的行为会持续很长时间。如果领导坚持组织性学习的工作，组织中正在经历这个学习历程的人就有可能感到无所适从，因为他们领导的行为现在变得很难预测。当充满活力的新领导突然开始询问他们的意见时，那些已习惯了命令一控制型环境的人们会深感困惑。他们很可能不相信这突如其来的转变，从而进行抵制，他们甚至不愿意更多地介入决策过程，因为他们已习惯了命令和控制的环境，并且感觉自在。组织成员在开始从事组织性学习时，可能会经历一段茫然无序的转变过程。即使是大有裨益的转变也会让人困惑，因为它们破坏了预期。

这些就是组织性学习的领导者将要面对的问题和可能会经历的事情。而且，将一个企业转变为学习型组织，还会遇到一系列独特的挑战，因为通往学习型组织的历程，需要我们穿过一片没

有图标的新大陆。

英雄，异教徒，还是先知？

伯特和艾瓦为什么会遇到这些困境？原因之一在于组织性学习自身。伯特和艾瓦都是在麻省理工学院彼得·圣吉的新作《第五项修炼：学习型组织的艺术与实务》（The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, 1990）中认识组织性学习的。第五项修炼是理论、哲学、好的商业灵感的强有力的综合，它还描述了一系列能够在组织中运用以增进学习的工具和方法。但在认识到组织性学习的承诺之前，圣吉警告说，我们需要放弃以前的错觉。“本书中所提供的工具和观点是让我们彻底粉粹那种认为世界是由相互分离、互不相连的力量所创造的这一错觉的，”圣吉在《第五项修炼》的第一页写到，“只有放弃这一错觉，我们才可以构建学习型组织。”

组织领导者和那些愿当变革代理人的人们——他们将学习型组织视为一项有逻辑的实际的目标——起初也许不会将自己视为“错觉的毁灭者”或公司的“异教徒”，但事实上别人也许是这么看他们的。他们必须预料到这种可能性，以及其他许多令人惊异之事，并且对此有所准备。

现实是——这很有讽刺意味——这些理想主义的人会面临风险，因为不幸的是，圣吉的提到的错觉与主导商界的世界观密切相关。我们生活的这个世界有一个特点，即对事物的思考正在减少，人们乐于将事物分解成一个个的部分来看待，而不是看作一个整体。我们倾向于将思想和感情进行分解，通常通过一个来衡量另一个，仿佛它们彼此不相容。我们有种强烈的二分法的趋

势，将观点和人物彼此对立，而不去寻求理解它们是如何与自身和彼此相联系的。我们倾向于认为原因和结果之间的关系简单又显而易见，而不是去探究其间的这种复杂性。

当我们开始从物理学及其他学科领域的开拓性工作中有所学习的时候，当前西方世界观的这些方面不足以体现所有的现实。而且，完全依赖这些观念会创造一个充满错觉的现实，这一现实又产生有可能是错误的甚至是有害的信仰及行为。“样式”（paradigm）这个词被频繁地滥用，但这丝毫没有损害它的真实。商界沉浸在一种它自己创造出的样式之中。从许多方面看来，这种体制的基础是已经过时的世界观。因此，它对有些事情得心应手，有些却拙于应对。

思维和行为的方式，以及它们带来的对现实的错觉，是横在我们面前的难以逾越的鸿沟。组织性学习可以帮助我们探索这些思维及行动方式如何既限制了我们在传统的商业观念下创造结果，也限制了我们在更大的意义上创造我们真正想要的结果的能力。采用组织性学习让我们开始远离这些不恰当的信仰、主张、假设和行为。我们也可以开始用学习的动力过程来替代它们，而不是用其他僵化而顽固的观念。

我们要以有意义的方式变革组织，这意味这种变革要与外部世界及其运行方式的变革相一致。物理学的突破、我们对大体制的复杂关系的清醒认识，以及经济空前的全球化趋势都与我们的机构和组织密切相关。这要求商业组织重新审视自己的道德标准，重新思考自己对个人、社区及自然环境的健康及幸福所负有的责任。我们正开始了解这些联系是什么，以及如何应付他们。我们越来越强烈地觉得，我们必须做出反应。

为了创造性地面对现在和将来，我们需要理解这项工作的内容，以及它为什么与我们以前做过的任何工作都有所不同。这是为什么我们的学习项目达不到预期的另一个原因。咨询专家和学者克墨斯·阿吉瑞斯（Chris Argyris）以及哈佛商学院的詹姆斯·B.科南特教授（James B. Conant）观察到了一种模式，这种模式揭示了商人是如何实施诸如 TQM、扁平化组织、流程再造以及管理授权这样的组织变革的。

模式的一开始，我们对这些组织变革（像授权或者流程再造）进行描述，这些新观点通常独具慧眼，有理论的支持，而且有成功的实践故事。所有这一切给了我们希望，让我们继续前行。然而几乎是不可避免的，我们会将这些主意变成一项固定的东西——我们会将它压缩成一套我们自认为可以理解的程序。执行这套程序时，似乎有一种半宗教的意味。管理者锁定这套程序，因为他们渴求解决长期存在的一些问题，他们对专家让他们处理复杂性（或者共谋制造问题）的建议深感厌倦。一旦管理者首肯，花车效应（bandwagon effect）随之而来，然后抵制和习惯性防卫也会出现。高层对下面人的抵制很沮丧。随后就是理想的破灭和犬儒哲学（cynicism）的滋生。人们开始说，“我们已经试过了！”于是变革停止了。当下一次的变革再次出现时，所有这一切又会重演。[2]

总而言之，我们会将好的主意转变为组织中“固定的东西”，这是因为我们的存在、行动及思维方式深深地根植于机械的、简化的世界观中。我们也会因这种自动反应，而将组织性学习视为一项例行公事，而非一个生动的过程。“工具”这个词（像组织性学习的工具和方法）也是危险的，它让我们专注于修枝补节，

而不是对生动的整体产生概念。

变革困难的第三个原因是：作为组织的变革领导者，我们很可能低估了我们自己学习的需要。为了与组织性学习相一致，我们个人还必须从事一个深入复杂的学习过程。很多事情正在发生变化，我们并不完全了解这些变化的程度及意义，我们必须承认我们不知道，可能也没有能力知道。我们必须放弃现有的知识赋予我们的安全感，学会在得不出即时的答案时质疑、提问，或是暂时搁置问题。我们必须鼓励多样化，以创造一种宽松的气氛，来激发新的观点，挑战旧的观点。我们必须使自己能够接受一种深入的，甚至可能有危险的学习形式。我们要敢于质疑自己的策略和最基本的假设。我们要展现自己脆弱的一面，而不是滴水不漏地采取习惯性防卫。我们每一个人必须再次学习什么是学习，不是流于表面，而是深入地学。我们也必须学会遗忘以前的知识。而且，我们不能做一个孤独的英雄，而是要在集体中同其他同样致力于学习的人协同合作。协同蕴含着最惊人的力量，这就是历程。组织性学习的过程就是要将协同领导的力量落到实处。

组织性学习不成功还有其他原因吗？也许我们应该实现考虑到失败，因为不确定的情况下，失败是极有教育意义的。组织性学习不是例行公事。它不是也不应该是例行公事——那对学习领导者来说是成问题的。组织性学习，以及更具协同性的领导，获得回报的潜能巨大，但我们没有明确的道路可走。这是一项历程，我们将经历明显的失败。

因此，要想有效地领导学习，我们要认识到，仅仅在公司的日常事务中作小小的改动是不够的。要想转变成一个学习型组织，我们需要对公司的存在方式做重大的转变，并且开发出接收

信息并将其转化为知识和智慧和新方法。而且，组织的转变还必须和组织成员的个人转变结合起来，他们缺一不可。当我们认识到分权比抓住权力不放更有效率时，这对领导艺术有重大的意义。我们坚持走组织性学习的道路，就是在促成一项深远的变化。当然，我们可以努力破坏学习。我们也可以用这样一种方式来执行它，使它成为一种短期时行的管理时尚，但是这会让我们自己感到失望。而且，个人的转变需要深入复杂的学习——一种与集体中其他学习的人们共同协作才最有效率的学习。对于绝大多数商业人士来说，这是一项新的实践。

伯特：艾瓦和我比较我们的学习故事时，发现了许多相同的经历。事情并没有像我们计划或期望的那样发生。

艾瓦：我们期望能改变别人，令人吃惊的是，结果我们发觉自己要改变。我们必须学习。我已渐渐认识到我们为什么必须进行更多的这种形式的学习，尽管这种学习有时是很痛苦的。

深入学习的经历正在改变人们的期望—— 尤其是那些在当前的商业环境下塑造的期望。一个人如果选择生活在学习中，他最基本的假设就要面临挑战。比如说，伯特和艾瓦一开始期望改变其他人——毕竟，这是领导者所扮演的角色，不是吗？但很快，他们认识到这种努力的最重要结果是他们开始认识到什么是真正的学习。在变革的过程中，伯特和艾瓦也学到许多有关组织、组织文化、变革和抵制力量的本质，以及有关他们自己的许多东西。他们学到了反思的价值，很多商界人士都不具备这种能力。此外，他们还学到了在一个既促进学习又很安全的地方进行反思

需要全本请访问 www.ertongbook.com

的价值。

边 走 边 学

当愿景已经形成，理论已经出现，推动组织性学习这一工作最终落到一些人身上，他们能在组织性学习中看到自己公司的潜能。那些接受学习型组织历程挑战的人将经历种种矛盾。在更深入地介入组织性学习之后，他们会发现过去曾指导他们成功的“尝试一证明”（tried - and - true） 法现在有可能导致他们的失败。

因此，商人需要支持来面对挑战，这种支持可能是愿景，但通向愿景的道路尚不明朗。组织性学习是一个渐渐形成的过程。换句话说，我们仍在学习什么是共同学习，以及怎样在组织环境中推出关键的学习。关于组织性学习有很多思潮，有一些实证主义的研究，一些事实的证明，还有许多敏锐的哲学，但是连接今天商业现实和愿景之间的桥梁尚未建成。虽然一些要素已被确定——例如圣吉提出的五项修炼——但是桥梁的蓝图尚未画出。也没有一种证明了的建筑式样和万无一失的方法，能够用来化解所有的怀疑、分歧和敌视。

组织性学习要想发扬光大，就要有更多的协作。我们必须建立更坦诚的伙伴关系。理论设计者和理论测试者之间必须更多地公平分享责任和信任，必须创造更多机会进行真正的深度会谈。在进行深度会谈之前，我们必须更多地聆听别人的声音。商业人士需要分享他们的故事。从当事人自己的观点来描述组织变革的故事真是太少了。这些故事也需要被放入一个大环境里，这样别人才能从中学习。为这一目的，伯特，艾瓦和我并肩作战，写了

这本书，将我们的声音汇合在一起，汇集了理想主义者、现实主义者以及一个学习分析见证人的视角。希望这本书能帮助我们向认识协同领导的力量迈出坚实的一步。

本书的组织结构如下：

第一部分 愿 景

- 伯特和艾瓦描述了圣吉的组织性学习的工作如何吸引他们的注意，以及这两位高级执行官为什么会深深认同这项工作。
- 他们描述了自己为什么会将组织性学习视为商业组织的另一项演进步骤，这种判断是在回顾了重组、全面质量管理、流程再造以及裁员等策略之后做出的。
- 他们提出了广泛采用组织性学习的一些观点。他们承认障碍，并讨论为什么要做许多工作才能使组织性学习被普遍接受。
- 在第一部分结束的时候，我们鼓励读者维持现实和愿景之间的张力，在我们的愿景中，学习将在组织中占据显著的地位。

第二部分 历 程

- 我们提供了一个解释伯特和艾瓦历程的框架。组织性学习是由该领域中的一些主要的思想家提出的。我们介绍了阿吉瑞斯的思想，因为我们认为他的双环学习理论对个人和组织都非常重要（也非常困难）。
- 伯特和艾瓦将和我们分享他们的学习历程。作为读者，你将体验现实主义者和理想主义者在其各自道路上都经历到的差距、易变和斗争。
- 我们总结伯特和艾瓦的历程。
- 基于阿吉瑞斯双环学习的精神，伯特和艾瓦分享了他们后来从历程中学到的东西。我们希望将双环学习做成模型，希望

我们集体的反思会对你有所启发。

第三部分　领导艺术

- 我们分享从四位领导者（壳牌石油公司的菲力·卡罗尔，汉诺威保险公司的比尔·奥布赖恩，海力公司的理查·铁灵及英特尔公司的大卫·马松）身上学到的有关领导领导艺术的东西。这四位领导者都是早期的实践者，现在仍致力于将组织性学习运用于他们的工作。
- 然后，伯特和艾瓦反思了他们共同的领导经历，并提供了一个可能的框架，来思考如何从传统的命令－控制的领导方式转变为一种通过学习的过程而发展而来的领导方式。

第四部分　制　图

- 对于你如何规划自己的地图，我们提供一些思考。基于作者和我们采访的其他组织性学习的领导者的共同经验，我们描绘了一种绘制地图的方法。
- 伯特和艾瓦分享了他们的推理，并建议了一些要关注的问题。当他们行进于这条充满惊奇、困难而对未来具有重大意义的令人激动的经验之路上，他们发现了这些问题，并认为这些问题很重要。

正如你可能预料到的那样，我们以号召大家行动来结束本书。我们既号召现实主义者又号召理想主义者。无论你的方式是自我兴趣还是觉醒，是科学还是哲学，所有的道路似乎都会聚于学习上，学习是通往可能实现的未来的最基本模式。学习是一种方式，因为一些尚不明朗的原因，商业组织面临着严酷的考验。请你加入到我们中来吧。

注　释

1. Steve J. Gill, *The Manager's Pocket Guide to Organizational Learning* (Amherst MA: HRD Press, 2000) p.x.
2. Chris Argyris, *On Organizational Learning*, Second Edition (Oxford, UK: Black well Publishers, Inc., 1999) p.51.

第一部分

愿　　景

当你从事组织性学习时，你应该意识到以下几点：

1. 对我们来说，追随组织改革（organizational transformation）的目标不仅是理智的、可取的，也是必需的；

2. 组织性学习领域的知识，给组织的正面改革带来巨大承诺（promise）.

学习型组织的愿景令人赞叹，因为它坚持一个双向的承诺。它既承诺通过集体规模上不断提高的学习，带来更大的竞争效率，又承诺提供一个更加诚实的、肯定个人价值的、有活力的工作场所。

支持组织性学习承诺的是一个前提，那就是，最终更大的竞争效率和工作场所的变革是同时实现的，两者不可分割，缺一不可 。

同时，与实现组织性学习承诺的方式有关，还有一个更深层的寓意。组织性学习似乎要求不去理会许多旧有的规则。具体地说，用通常那些修补和调整的方式，我们没有改变组织。通过组织的结构重建（restructuring）、重组（reorganizing）、组织再造

(reengineering)、裁员(downsizing)等方式，我们不能创造学习型组织。我们不排除这些选择，但是要超越它们。操纵和控制是要改变的，代之以一种新的观点，即我们做艰辛的工作，试图改变我们自己和我们从属的团队，以此来变革组织。这种观点很简单但容易被误解。

困难随之而生，因为我们尚未准确知道该如何变革我们自己。我们仍然在摸索中，只有一部分道路是明朗的。而且，没有一条道路是放之四海而皆准的。这是个高度个人化的历程，然而也是个集体的历程——我们一起在路上，探索着，寻找道路。从某种意义上说，我们自己就是历程。

需要全本请访问 www.ertongbook.com