

实践学习型组织的五项修炼

● 李相银

(暨南大学 企业发展研究所, 广东 广州 510630)

〔内容提要〕 学习型组织已成为当今社会生活中的一个热门话题, 学习型社会、学习型政府、学习型企业等概念经常被提及。然而, 关于如何进行学习型组织建设的问题, 理论界和实践领域尚没有一个明确而统一的认识。本文立足于实践, 从对学习型组织的本质的认识出发, 探讨了学习型组织理论中五项修炼的实践意义, 提出了一种以问题为导向并与深层学习循环互动的五项修炼实践模式。文章认为, 按照这一模式进行五项修炼的实践, 就可以使一个组织进入建设学习型组织的轨道。

〔关键词〕 学习型组织; 五项修炼; 深层学习循环; 实践

〔中图分类号〕C912.69 **〔文献标识码〕**A **〔文章编号〕**1003-3637(2004)03-0131-06

一、引言

学习型组织这一概念最先由“系统动力学”的创始人佛瑞斯特教授于1965年在其《企业的新设计》一文中提出。但此后的20年间, 学术界对于这一理论的研究并未引起足够的重视, 企业界也并未对这一理论进行有益的实践和探索。直到1990年, 彼得·圣吉出版了《第五项修炼》一书, 学习型组织才作为一种管理理论的创新, 在国内外引起了普遍的重视。该书提出学习型组织的创建主要通过自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习和系统思考五项修炼进行。此后不久, 麻省理工学院便成立了专门的学习型组织研究中心(OLC), 旨在通过与企业的合作, 从实践中研究建立学习型组织的有关问题。近20年的时间里, 彼得·圣吉的团队对将近4000家企业进行了详细研究, 对一批企业作了辅导, 积累了丰富的实践案例。

目前, 在美国排名前25家的企业中已有20家按照学习型组织模式进行了改造, 世界排名前100家企业中已有40%在按学习型组织模式进行改造。世界著名的微软公司, 创业不到20年, 股票市值超过美国三大汽车公司的总和, 《微软的秘密》一书总结了微软成功的七大秘诀, 其中重要的一条就是“创建学习型组织”。近年来, 我国学者也对学习型组织展开了研究, 比较有影响的有“组织学习鱼”模型(邱昭良, 2003)、张声雄教授提出的在中国建立学习型组织的六点建议^①等。国家教委于1996年5月正式发文(教成司[96]41号), 把“学习型企业”的内容列入了“人力资源开发理论与实践”培训班的教学计划, 1997年又把“学习型组织与五项修炼”列入成人高校校长资格培训教学内容, 并先后在上海的宝钢集团、中美施贵宝制造有限公司、大众汽车、东方航空、同济大学等几百家大中型企业、高等院校、政府机关进行了有系统思考理论与实务的培训。一些企业也在不同程度上对学习型组织理论进行了实践, 力图建立学习型组织。

人类进入21世纪, 随着新技术革命、尤其是信息技术的发展, “具有比竞争对手更快的学习力将是保持组织竞争优势的唯一来源”(Degeus, 1988; Dickson, 1992; Slater & Narv-

er, 1995), 这已成为人们普遍认同的准则。学习型组织势必以其所具有的强大生命力主宰21世纪的管理世界。如今, 学习型组织这一概念在我国社会经济生活中越来越多地被提及, 并由此展开了学习型社会、学习型政府、学习型企业等的创建活动。然而, 正如一些学者在2002年北京“首届学习型组织国际论坛”上所指出的, 学习型组织在中国仍然处于概念阶段, 创建学习型组织的五项修炼仍停留在口号上。人们对于五项修炼的理解还是模糊不清的, 只是似乎从学习型组织理论中懂得了学习的重要性。至于如何创建学习型组织的问题, 人们更是没有一个清晰而统一的认识。我们认为, 要使创建学习型组织的活动取得成效, 必须正确认识这样的几个问题: 一是学习型组织的本质含义; 二是五项修炼的实践意义; 三是五项修炼的实践方式。本文结合作者自己的学习和实践体会, 试图就以上问题展开探讨。

二、学习型组织的本质

人们大多认为, 创建学习型组织是靠自上而下的培训班和学习班实现的, 创建学习型组织的活动仍然停留在办培训班、研讨会的层面。在谈到学习型组织时, 人们的第一反应通常是“学习”二字, 能马上意识到学习的重要性, 当然也会联想到“组织”的概念, 那也只是认为要进行组织学习, 也就是在一个组织内大家要一起学习, 以期促进整个组织的进步。事实上, 学术界对于学习型组织的认识也是存在较大差异的。现有学习型组织的研究除了以五项修炼为体系的圣吉流派以外, 还有一个不妨称之为组织学习的流派。组织学习源于阿吉瑞斯教授和薛恩的组织学习理论, 其《组织学习》一书对组织学习和学习型组织做出了解释, 阿吉瑞斯后来又分别发表了《组织中的双回路学习》(1977)、《熟练的无能》(1986)和《教聪明人如何学习》(1991)等有关文章^②, 为组织学习的理论研究做出了较大贡献。这一流派对于学习型组织的理解实际上主要集中于将组织建设成为善于“学知识”的组织, 如戈文定义学习型组织为“善于创造、获取、传递知识, 并不断地相应挑战自己的行为以反映新知识、新观点的组织”(Garvin, 1993), 威廉·金趋向于赞成定义学习型组织

为“能够创造、获取、交流信息和知识，并由此改变自身行为，产生、改善组织绩效的组织”(William R. King, 2001)。

这表明，人们对学习型组织的理解，主要还是对学习的理解，而且对学习的理解大多只停留在吸收知识、获取信息上。这无疑也是学习型组织的含义之一，然而正如彼得·圣吉所指出的，这和真正的学习还有好大一段距离。圣吉流派对学习型组织中“学习”的理解超越了传统意义上的学习。圣吉认为，真正的学习，涉及人之所以为人这一意义的核心。这应该是说，学习型组织中所谓的学习，是与人生的意义联系在一起的。在这样的组织里，“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^③”。圣吉在论述学习型组织的真谛时提到，作为伟大团体一分子，最引入深思的经验是：觉得自己属于一个比自我强大的事物的感觉，也就是大家心手相连，共创未来的那种经验。对这样的人来说，作为真正伟大团体一分子的体验，是他们一生中最突出、生命力完全发挥的一段岁月。这一点对理解学习型组织是非常关键的，它关系到我们对学习型组织的根本性认识。

由此我们认为，对学习型组织的理解应把握两点：第一，学习型组织的学习目的是要使人们体验出生命的意义。这种体验固然可以通过知识的学习获得，但这并不是唯一的途径。一个人也许文化水平并不高，是否意味着这些人的人生都没有了意义，或者一定要学习了很多的知识才能有意义呢？显然不是这样。人生的意义从某种程度上讲就是一种快乐感，是一种体验而已，每一个阶层的人有每一个阶层的快乐。因此，学习的深层含义是要去学习如何获取这种体验；第二，学习型组织的组织力量可以使生命的意义得到升华。我们每一个人都存在于一定的组织之中，而组织是由许多人一起所构成的一种关系集合体，更准确地说是一个系统。在学习型组织系统中，人们有着共同的真心追求，有着强烈的一体感，彼此高度信任和心悦诚服地投入，在各尽所能的同时不断挑战自己的能力极限，并主动调适自己在组织中所处的关系以发挥出最大效能。整个组织在这样的运动状态下从量变到质变，不断走向更高级的生命体，组织中的个体也因此而使自己的人生意义得到一次又一次的升华，这种升华是任何一个个体所不能单独实现的。

在创建学习型组织的实践中，人们把创建活动与知识培训简单地等同起来，显然是有失偏颇的，这不是学习型组织的真正含义。简单说来，学习型组织的真正含义是要通过组织的力量获取对人生意义的体验。学习型组织理论同时也指出，一个伟大的团队很少一开始就是伟大的，需要花时间使人们逐渐意识到作为一个整体在工作。所以，学习型组织的本质是要不断推进如图1所示的深层学习循环^④。

这一循环原则上可以从任何一处开始，并且是一种不断深入的循环过程。例如，掌握了一定的技巧和能力后，人们的认识和感知也将得到发展；当人们习惯于以不同的方式看待这个世界时，就会产生新的态度和信念；有了新的态度和信念，人们就会进一步促成新技巧和能力的培养……如此反

复。这同时表明，真正的学习，涉及到心灵的转换或根本转变^⑤，而且是一个不断深化、永无止境的过程。

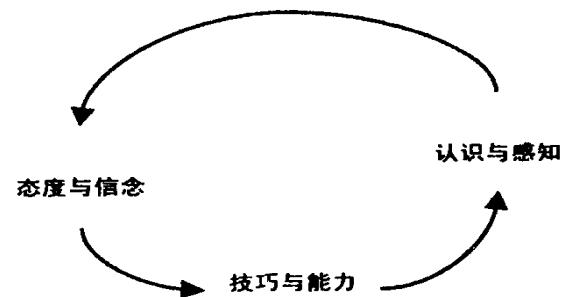


图 1：深层学习循环

三、五项修炼的实践意义

根据学习型组织理论，深层学习循环可由五项基本学习修炼来推动。关于五项修炼，人们谈论了很多，但似乎仍让人难以理解和掌握。因此，在深入讨论五项修炼如何推动深层学习循环之前，有必要对其实践意义进行逐一探讨。

1. 团队学习的修炼：有效沟通

从字面上理解，团队学习似乎就是大家一同学习。这不错，问题是学什么。圣吉指出，在一个管理团队中，大家都认真参与，每个人的智商都在一百二十以上，何以集体的智商只有六十二？团队学习的修炼即在处理这种困境。这表明，团队学习是要建立团结合作的团队关系，就是在团队成员彼此完全了解对方想法的基础上，通过一种完善的协调和整体的感觉，加强队伍以新的协作方式进行思考和行动的能力^⑥。由此可见，团队学习的重点不是学习新知识，而是要相互学习，学习如何一起相处和合作，知识的学习也只有在这样的前提下进行才能发挥更大的作用。而要使一个团队实现愉快而卓有成效的合作，就要进行有效沟通。没有有效的沟通，不仅谈不上合作，而且会使组织涣散，甚至引起冲突。

在沟通的过程中，沟通者对沟通对象应作出三点基本假设：(1)人是有思想的。这是说，对于任何一个问题，每个人都有每个人的想法，你不能要求别人跟你想得一样，更不能把你的想法强加于人。别人的想法是一种客观存在，必须首先承认这种客观存在；(2)人是有感情的。每个人都有受到别人尊重的心理需要，不只是你需要受到别人的尊重。不能做到尊重别人，就不可能有好的沟通效果。要尊重别人的想法，更要尊重别人的人格，以营造一个良好的沟通氛围；(3)人是讲道理的。常常听到抱怨说某某人不讲道理，这在我们看来，尽管不排除有极个别不讲道理的人，但通常情况下是你没有把道理讲清楚。在与人沟通之前，应把所要沟通的问题研究得尽量透彻一些，同时学会分析不同意见或僵局产生的根源。加强对这三点假设的认识，就有可能形成相互学习的态度，进而取得好的沟通效果。

2. 心智模式的修炼：虚心检讨

心智模式是深藏于人们头脑中的对世界的基本看法或

假设,这种看法或假设是如何形成的,往往自己也说不清楚,因而是根深蒂固的。心智模式使我们接受与我们的假设相一致的信息,拒绝不一致的信息;接受与我们的看法相同的观点,拒绝不同的观点。人们通常就是在这样的“过滤”中失去了对世界的真实看法,并且在一个组织内每个人的看法都不一样,这常常是组织产生问题的根源。如果不检讨和改善我们的心智模式,就很难有所创新和容纳不同观点。为此,要创建学习型组织,就要学会虚心检讨,不断改善自己的心智模式。

当然,心智模式表现在方方面面,而且其形成具有历史性和隐蔽性,检讨和改善起来自然就相当困难。但是,对于一个有志创建学习型组织的组织来说,不能因此而不进行心智模式的修炼。在创建学习型组织的初期,组织内的每个人都有自己的心智模式,对问题都有着各自不同的看法。为了有效地调解分歧,我们认为,心智模式的修炼可以通过建立“从效果出发”的认识来实现。讲求从效果出发意味着,当人们对某一个问题的看法产生分歧时,不要一味地固执己见,也不要只是追究责任或责备别人,而是要把镜子转向自己,学会讲“这是我的错”,多从自身上找原因,从内部找原因。根据系统的观点,任何问题的发生都是可以从系统内部找到原因的,也只有这样的原因才是系统自身可以控制和解决的。抓住这样的原因并加以解决,才能取得所期望的效果。通过反复地强化这种认识,不断调适自己的心态,最终形成一种良好的心智模式。建立了这样的心智模式,很多的问题都能迎刃而解了。

3. 系统思考的修炼:看清整体

系统思考是一门“看清整体”的艺术,它被认为是五项修炼的基石。系统思考可以使我们敏锐地觉知属于整体的微妙“搭配”,就是那份搭配的不同,使许多生命系统呈现自己特有的风貌^⑦。然而,由于这样的搭配过于复杂,在现实中,人们往往只能看到片断,看不到整体,于是便形成了就事论事的思考方式(见图2)。

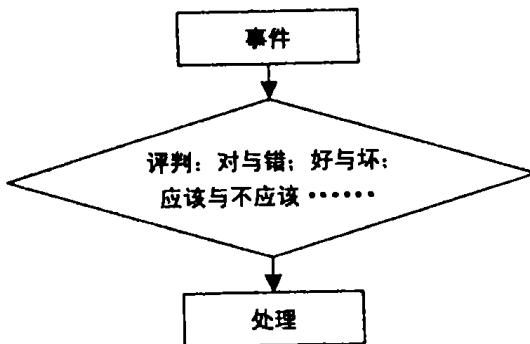


图2:就事论事的思考方式

当遇到某种事件时,人们往往习惯于用自己既有的评判标准对这一事件作出对与错、好与坏、应该与不应该等的评判,并据此作出处理。这样处理的结果,由于没有抓住问题的根源,自然就只能是治标不治本,同样的问题会一而再、再而三地反复出现,这往往是一些企业或组织为什么总有解决

不完的问题的重要原因。要知道,任何问题都不是孤立地存在的,也不是静止的,而是存在于一个动态的问题结构之中。要从根本上解决问题,就必须先找出这种结构,把握问题结构的动态性复杂而非细节性复杂^⑧,也就是那些主要的互动关系及其变化形态,因为从根本上解决问题的真正“杠杆解”存在于动态性复杂之中。系统思考的修炼就是要我们学会看到问题的全貌,纵观全局把握重点,以寻求问题的根本解。因此,在实践中,我们应坚决地反对就事论事,反对头痛医头、脚痛医脚,学会追根求源,学会看清问题的整体。

4. 自我超越的修炼:极力看远

每个人都有一种能明确意识到的强烈愿望,这种强烈的愿望往往是与眼前的事情联系在一起的,比如我想拿到比赛的冠军,我想找到一份好的工作,我想我的上司赶快调走等,但这些可能不是你真正想要的。其实,每个人同时又有一系列朦胧的愿望,这些愿望常常被认为“太遥远了”,很容易遭到自己的怀疑、否定和放弃。然而,这也许就是你真正想要的。自我超越的修炼就是要使人们尽力看远一些,理清自己真心向往的结果,站在将来看现在,并通过与真实现状对比所形成的差距,产生一种缩小这种差距的创造性张力,不断挑战自己的能力上限。自我超越的意义在于以创造而不是反应的观点,来面对自己的生活和生命,也就是学习如何在生命中产生和延续创造性张力。

综合学习型组织理论的观点,一个真正有创造力的人具有如下特质:把个人的真心追求看成是一种召唤和驱使人向前的使命,而不仅仅是一种美好的构想;把真实的现状看作是盟友而不是敌人,学会如何认清以及运用那些影响变革的力量而不是抗拒这些力量;会敏锐地警觉自己的无知、无力和成长极限,但却绝不动摇高度的自信;充分认识到过程的重要性,不断学习如何实现生命中真正想要达成的结果的能力。个人的真心追求也许一辈子也无法实现,但是这并不重要,重要的是它能激发出人们的斗志,使人们心悦诚服地为之付出,因为那是你真正想要做的事情。当人们在做自己真正想做的事情时,会投入无限的热忱,享受这种投入的过程所带来的快乐。正如有人所指出的,生命中真正的喜悦,源自当你为一个自己认为至高无上的目标献上无限心力的时候。它是一种自然的、发自内心的强大力量,而不是狭隘地局限于一隅,终日埋怨世界未能给你快乐^⑨。

5. 共同愿景的修炼:共同聚焦

如果每个人都能去追求自己真心向往的结果,就可以使每个人各自产生出无限的创造力。可是,在组织内,每个人的真心追求往往是不一致的,这种不一致可能导致组织中的人们离心离德,人心涣散,甚至勾心斗角。这样的组织必然是缺乏生命力的,最终会走向灭亡。即使有幸不灭亡,也一定是步履艰难的。共同愿景的修炼,就是要使人们在极力看远的同时,把焦点聚集在同一个地方,也就是把个人的追求转变为大家共同的追求,从而把个人创造力转化为协同力。由于个人的真心追求往往是超出现实的一种较为远大的理想,这种理想一般需要依靠组织的力量来实现。或者说,依靠组织力量通常要比依靠个人力量所能达成的理想要远大

得多。要知道,个人的力量总是有限的,集体的力量可以成就个人无法实现的抱负。更重要的是,人们借助集体的力量,得以不断突破自己的能力上限,从而获得共同成长的极大快乐。这表明,每个人都有进行共同聚焦的必要性。

当然,共同的追求必须建立在个人追求的基础上,使之成为既是“我的”也是“我们的”,而不是由外部强加的。外部强加的愿景,由于不是发自内心的,只能导致屈从。只有发自内心的共同愿景,才能创造出众人一体的感觉,才能产生出内在的感召力,才能激发出新的思考与行动方式。为此,在进行共同聚焦时,组织中的领导人特别要履行好学习型组织理论所指出的三项新职责:教师、设计师和仆人。作为教师,要极力鼓励个人愿景,并促使他们分享彼此的愿景,通过引导试图逐步形成组织的共同愿景;作为设计师,要努力从实际出发,从保持适度的组织创造性张力出发,设计好组织发挥出创造力的结构;作为仆人,要高度地忠于组织的共同愿景,并持之以恒地为之真心奉献,为组织中的成员做出表率。

四、实践五项修炼的一种模式

之所以说是“一种模式”,是因为人们对于如何开展五项修炼有着不同的认识,并且事实上也存在着多种不同的方式。比如,关于五项修炼到底应先从哪一项修炼开始及其先后次序的问题就有一些不同的看法,这些看法都有各自的道理。在此,为了避开对类似问题的争论,不妨把这里所要探讨的实践模式看成是诸多模式中的一种。

1. 实践五项修炼的循环

显然,五项修炼不是一次完成的,而是一种终身的学习修炼。虽然学习型组织理论并没有对五项修炼之间的关系作出过多的讨论,理论上讲可以从任何一项修炼开始或同时进行,但我们认为,从实践的过程来看,五项修炼需要依照某种逻辑展开。

首先是团队学习的修炼。在一个组织群体内,人们最先需要的是彼此之间的沟通。如果不能实现沟通,相互间的学习和合作就很难开展。通过沟通,人们彼此了解各自的不同想法、情感特点和思维过程,并通过相互学习形成团队学习的氛围;其次是心智模式的修炼。在通过有效沟通增进彼此了解的基础上,人们就可以针对彼此之间的差异,开始检讨自己,立足于从效果出发去寻求产生差异的原因,通过自我调适,尤其是心态的自我调适寻求缩小差异的办法;第三,系统思考的修炼。通过虚心检讨,人们都能从效果出发去认识彼此的差异,就可以渐渐地看到整体,学习和实践系统思考的方法,学习透过现象看本质,抓住重点驾驭全局,而不是就事论事地看事物;第四,自我超越的修炼。同任何事物一样,一个组织是处在发展变化之中的,组织中的成员也在发展变化。这就要求我们每一个人不仅要能正确地看待眼前的事情,更要看得远一些。通过某种更远大的追求,激发自己的创造力,不断挑战自己的能力上限,实现自我超越;最后是共同愿景的修炼。对于一个组织而言,当人们都向远处看时,最理想的状态是大家都能看到一块,这样可以把个人的创造力聚集在一起,形成巨大的协同力,每个人在这种力量的作用下共同取得比个人努力更大的成长。

可以看出,以上修炼过程遵循由个体到整体、由近及远的逻辑。这种逻辑也许不是唯一的,但应该说是较为有效的选择之一,尤其对于一个刚刚导入五项修炼进行学习型组织建设的组织而言是符合实际的。在学习型组织建设的初期,人们对学习型组织本身缺乏了解,甚至彼此之间也缺乏足够的了解,从团队学习开始是必要的。然后,依次通过心智模式、系统思考、自我超越和共同愿景的修炼,把人们的思想逐步引向整体和长远。这一过程还可以循环进行:共同愿景的修炼使人们有了共同的追求,从而能促进更有效的团队学习;更有效的团队学习增进了更深入的了解,促使人们更深刻地检讨心智模式;更深刻的心智模式检讨使人们彼此更加接近,有利于人们更深层次地进行系统思考;更深层次的系统思考使人们能更好地把握事物发展的规律,实现进一步的自我超越;进一步的自我超越就会大大地增加共同聚焦的机会,并使共同愿景的图像更加清晰……。

2. 五项修炼循环与深层学习循环的互动

我们认为,五项修炼既是一种学习修炼,也是创建命运共同体的修炼。通过五项修炼的不断深入,在组织内努力追求一种“和谐愉悦、志同道合”的境界。“和谐”描绘的是一种外在的协调;“愉悦”表达的是一种内在的快乐感受;“志同”表明的是一种共同的追求;“道合”体现的是一种一致性的思考和行动方式。在这样的境界下工作和生活,就有可能达成学习型组织所描述的“活出生命的意义”的境况。由此看来,我们可以把五项修炼循环理解为主循环,深层学习循环在每一项修炼中推进。也就是说,五项修炼循环带动深层学习循环,深层学习循环反过来促进每一项修炼的不断深化;深化了的每一项修炼进一步推动由五项修炼组成的主循环;主循环促进“和谐愉悦、志同道合”局面的形成。这表明,五项修炼循环与深层学习循环可以形成一种互动的关系;五项修炼循环推动深层学习循环,深层学习循环深化五项修炼循环。

对于这种互动关系的认识,可以使人们更深刻地理解五项修炼和深层学习循环,从而为实践指明方向。需要特别指出的是,在实践中,深层学习循环除了有必要与五项修炼建立一种对应关系外,其本身也应有具体的含义。否则,深层学习循环无从开展。由图1可知,它是由技巧与能力、认识与感知、态度与信念组成的。根据我们的认识和前文的分析,从某种程度上讲,我们可以把每一项修炼对应的深层学习循环的实践要点归纳列表如下:

表1:五项修炼对应的深层学习循环要点

五项修炼	深层学习循环	技巧与能力	认识与感知	态度与信念
团队学习	有效沟通	人是有思想有感情和讲道理的	相互学习	
心智模式	虚心检讨	努力地从效果出发去认识问题	调适心态	
系统思考	看清整体	坚决地反对就事论事地看事物	追根求源	
自我超越	极力看远	正确地认识差距而形成创造力	挑战极限	
共同愿景	共同聚焦	把个人创造力转变成为协同力	共享成长	

表1表明,与团队学习修炼对应的深层学习循环,以“有效沟通”作为基本技巧与能力,通过不断的沟通,加深对“人

是有思想有感情和讲道理的”这一观念的认识与感知,在这样的认识和感知下,人们就会逐步树立“相互学习”的态度与信念,就会逐渐形成浓厚的团队学习氛围;与心智模式修炼对应的深层学习循环,以“虚心检讨”作为基本技巧与能力,通过学会检讨自己,加强对“努力地从效果出发去认识问题”这一观念的认识和感知,习惯于从效果出发认识问题以后,人们就会各自形成“调适心态”的态度和信念,有了这样的态度和信念,就有可能使组织内的人们形成一致性的心智模式;与系统思考修炼对应的深层学习循环,通过学习训练“看清整体”的技巧与能力,强化对“坚决地反对就事论事地看事物”的认识与感知,不就事论事地看事物了,就意味着确立了“追根求源”的态度和信念,就会进行系统思考了;与自我超越修炼对应的深层学习循环,通过运用“极力看远”的技巧和能力,去感悟对“正确地认识差距而形成创造力”的认识与感知,真正地认识到差距就是创造力的源泉以后,就会坚定“挑战极限”的态度和信念,不断地实现自我超越;与共同愿景修炼对应的深层学习循环,通过培养“共同聚焦”的技巧和能力,让人们充分认识和感知“把个人创造力转变成为协同力”的必要性和重要性,逐步建立“共享成长”的态度与信念,为实现组织的共同愿景真心奉献。

3. 以现实问题启动双重循环

由以上分析可知,要创建学习型组织,就要不断地进行五项修炼。五项修炼可以推进深层学习循环的不断深入,深层学习循环又能促进五项修炼的强化,并通过五项修炼之间的循环使五项修炼得到加强。然而,双重循环又如何启动呢?我们认为,这可以从现实问题开始。现实问题是进行学习的最好素材,它既是我们所要所关心的问题,也使我们的学习有了实际内容而不至于抽象和枯燥乏味。

每当人们遇到一个问题时,就可以启动五项修炼循环和深层学习循环,比如,某两个部门之间发生冲突时,就可以启动团队学习的深层学习循环,进行有效沟通,在沟通中假设人是有思想、有感情和讲道理的,承认想法的差异性,尊重对方的感情,并极力地摆事实、讲道理,是可以使问题得到解决的;如果问题得不到解决,还可以启动心智模式的深层学习循环,通过虚心检讨自己,调适各自的心态,努力从效果出发来看彼此的冲突,有可能使问题得到解决;如果问题仍得不到解决,还可以启动其他几项修炼的深层学习循环。通过双重循环的共同作用,最终总有可能使问题得到解决。

在现实中,人们经常会遇到各种各样的问题。这意味着,人们可以反复地启动双重循环。当人们习惯于运用双重循环去认识现实问题时,五项修炼的实践就开始了,人们就进入了创建学习型组织的轨道。要特别指出的是,学习是一个终身的过程,学习型组织的创建也是一个过程而不是一种状态,你永远不能说“我们已经是一个学习型组织”^⑩。

五、小结

彼得·圣吉指出,学习型组织或许就是我们改善人类社会复杂系统的杠杆解^⑪,我们对此深有同感。我们认为,学习型组织是企业管理的最高境界,一个学习型企业将是极具竞争力的企业。有人甚至把《第五项修炼》誉为“21

世纪的管理圣经”^⑫,它问世后不久便以革命性的创新价值,获得了1992年世界企业学会最高荣誉的开拓者奖。可见,学习和实践五项修炼并借此创建学习型组织具有极其重要的现实意义。

本文从探讨学习型组织的本质出发,从实践的角度阐述了我们对五项修炼的理解,并在此基础上总结出实践五项修炼的一种模式。这种模式也许不是最科学的,却具有一定的现实指导意义。为直观起见,我们可以把这一模式用一张图来表述(见图3)。

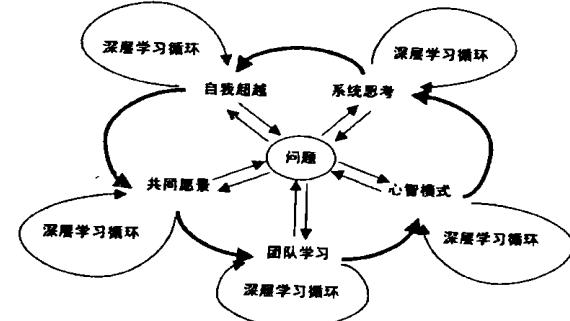


图3: 实践五项修炼的一种模式

事实上,这是一个以问题为导向并与深层学习循环互动的五项修炼实践模式。该模式的基本思想是:以现实中的问题为起点展开五项修炼,每项修炼推动深层学习循环并由此使该项修炼得到深化,深化了的学习修炼又通过五项修炼循环得到强化,强化了的学习修炼促进现实问题的解决。此外,从图3中不难看出,从问题出发,经过五项修炼循环和深层学习循环,再回到问题,存在有多重循环回路,共同促进五项修炼的深入和现实问题的解决。人们可以不断地将这一模式移植到每一个所遇到的现实问题上,一个组织就这样进入到学习型组织的建设之中。

近年来,我们在多个企业开展了学习型组织的辅导和创建活动,取得了可喜的成效。一进入到企业,就可以看到“和谐愉悦,志同道合”的大幅标语牌,车间里悬挂着由表1中的内容构成的制作精美的五幅标语,用以时时提醒员工学习和运用。现在,员工们都能在工作与生活中开始运用这些思路和语言去谈论现实中的问题了,企业也在大力地推动有效沟通、提倡虚心检讨、学习看清整体、鼓励极力看远和促进共同聚焦。

注 释:

①参见张声雄编著:《学习型组织的创建》,上海科学普及出版社,2000年,第174~178页。

②这些文章收录于Argyris, C., On learning organization, Blackwell, USA, 1999年。

③⑤⑦⑧⑨⑩⑪彼得·圣吉:《第五项修炼》,上海三联书店,1998年第2版,第2、14、74、77~80、174、11、425页。

④⑥参见彼得·圣吉等:《第五项修炼·实践篇》,东方出版社,2002年,第17~21、384页。

⑫参见傅宗科、彭志军、袁东明:《〈第五项修炼〉300问》代前言,上海三联书店,2002年。

参考文献:

1. Argyris, C. , On Learning Organization, Blackwell, USA, 1999.
2. Degeus, A. P. , Planning as Learning, Harvard Business Review, vol. 66, 1988, pp. 70- 74.
3. Dickson, P. R. , Toward a General Theory of Competitive Rationality, Journal of Marketing, vol. 56, 1992, pp. 69- 83.
4. Garvin, D. A. , Building a Learning Organization, Harvard Business Review, 71 (4), 1993, 78- 91.
5. Huber, G. P. , Organizational Learning: the Contributing Processes and the Literatures, Organizational Science, 2 (1), 1991, pp. 88- 115.
6. John Redding, Training & Development, Aug97, Vol. 51 Issue8, p61- 67.
7. Lewis Rhodes, From Mental Models to Monday Morning: Building infrastructures for school change from the bottom up, <http://www.fifthdiscipline.com>.
8. Slater, S. & Narver, J. , Market Orientation and the Learning Organization, Journal of Marketing, vol. 59, no. 3, 1995, pp. 63- 74.
9. Watkins, K. & Marsick, V. , Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change, San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
10. William R. King, Information Systems Management, Winter2001, V01. 18 Issue 1, p12- 20.
11. 彼得·圣吉著:《第五项修炼》,上海三联书店,2001年。
12. 彼得·圣吉等著:《第五项修炼·实践篇》,东方出版社,2002年。
13. 彼得·圣吉等著:《变革之舞》,东方出版社,2001年。
14. 冯奎编著:《学习型组织:未来成功企业的模式》,广东经济出版社,2000年。
15. 弗雷德曼[美]、威尔逊[美]、维亚[美]著:《第五项修炼教程——学习型组织的应用》,经济日报出版社,2002年。
16. 傅宗科、彭志军、袁东明编:《〈第五项修炼〉300问》,上海三联书店,2002年。
17. 邱昭良著:《学习型组织新思维 创建学习型组织的系统生态方法》,机械工业出版社,2003年。
18. 上海明德学习型组织研究所编著:《第五项修炼导读》,上海三联书店,2001年。
19. 上海明德学习型组织研究所编著:《第五项修炼实践案例》,上海三联书店,2002年。
20. 张钢著:《企业组织创新研究》,科学出版社,2000年。
21. 张声雄编著:《学习型组织的创建》,上海科学普及出版社,2001年。
22. 周德孚、殷建平、蔡桂齐编著:《学习型组织》,上海财经大学出版社,1998年。

责任编辑: 罗哲; 校对: 竹君

(上接第179页)省级政府的政策意图的实现又离不开基层政府。所以,省级政府一方面要加强对基层政府的行政领导,并且应将农信社的经营情况作为当地基层政府领导业绩的一个重要考核指标;另一方面也需要采取多种激励机制来协调与基层政府之间的关系。

(三)省级政府要进行多种管理手段的探索与创新。省级政府管理意图的实现需要多种管理手段。而目前省级政府最熟悉的、可用的管理手段主要是行政手段,这是远远不能满足管理要求的。省级政府可以向中央争取一些地方性的、操作性强的经济手段。另外,要形成一种省级政府与银监会互动的管理机制,使省级政府管理意图也可以通过银监会来表达。此外,省级政府还应充分调动农信社自身的积极性,使农信社增强服务于地方经济的自觉性,增强风险管理意识。

(四)省级政府要引进、培养高级金融管理干部。金融的专业性很强,且农信社的情况又相当复杂,省级政府要切实履行好管理职责,就必须设法引进有实践经验的高级金融管理干部。中央政府及有关部门应予以积极支持和协助。此外,银监会应积极为省级政府及时培训金融管理的专业人

才。

(五)多渠道解决农信社历史包袱,使管理工作早日走向正轨。首先,省级政府要领导信用社严格清查资产,追讨旧债。特别是要及时追回基层政府对农信社的欠款。其次,省级政府要引导农信社充分运用国家给予的三项扶持政策和灵活的利率政策,增强农信社的经营活力,使亏损的信用社早日扭亏为盈,增强农信社自身处理不良资产的能力。此外,省级政府要合理利用央行的专项再贷款和专项中央银行票据化解不良资产。

参考文献:

- 1.《农信社改革:中央没有甩包袱——访银监会合作金融机构监管部主任张功平》,《经济时报》,2003年9月23日。
- 2.《农信社管理权下放后的几个问题》,《中国经济时报》,2003年9月26日。
- 3.《南轲、刘明康谈省级政府、省级管理机构和银监会在农村合作金融方面的工作职责》,《金融时报》,2003年11月25日。
- 4.国务院:《深化农信社改革试点方案》(国发2003 15号)。

责任编辑: 罗哲; 校对: 亚中