

建设学习型组织是项非常困难的、长期的工作。主要原因是学习型组织强调变革，而诸多企业缺少变革的内在动力。

切莫盲目构建学习型组织

文 / 郑伟 谭辉

关键词 : 学习型组织 组织变革 管理体系 共同愿景 企业发展要素

一、学习型组织存在的弊端

1990年代初，一场建设学习型组织的热潮在全世界兴起。时至今日，已经有大量的企业投入了大量的精力和资源，努力使自己成为学习型组织或向这样的组织靠近。

尽管学习型组织已经成为众多企业普遍接受的管理理念，但是在轰轰烈烈的建设学习型组织、学习型社区乃至学习型世界的浪潮中，一些人还只是借用了学习型组织这个概念。从目前建设学习型组织的实践看，有的企业在建设学习型组织的过程中还存在一些误区。

1. 缺乏建设学习型组织的人性基础

一般认为，人具有天生爱学习的本性，而这是我们有可能建设学习型组织的人性基础。人类获取文化知识的欲望来自生存和更好生活的渴望，渴望越强烈，其学习的动力就越大。当一个人没有学到文化时，文化对他就是“身外之物”。为了生存或生存得更好，就要使文化变成“身上之物”，因此，学习对人来讲是不管喜欢与否、不管主动与否都得从事的活动。

学习型组织中的“学习”，是

以改变人和组织为目的的学习，这未必能为所有人接受，一旦否定了“人是爱学习的”这个假设，则建设学习型组织就失去了人性根基，其后一切论述、实践都将成为无本之木、无源之水。

2. 缺乏建设学习型组织的动力

一般认为，建设学习型组织的动机来自于管理理念创新、组织变革等方面的需求。当一种管理模式、一种企业氛围主宰企业多年，而企业又没有在业界脱颖而出时，有志向通过变革实现突破的企业家一定会考虑到管理理念创新，以寻求更好的发展模式。但是，如果把变革需求和学习型组织建设看成因果关系，那一定得假设学习型组织能够为企业发展释疑解惑、指明方向、提供方法，这却是不一定的。

3. 缺乏对建设学习型组织的阻力的理解

建设学习型组织的阻力主要来自传统管理体制，其特点包括层级制组织结构、以制度为核心的管控体系以及激励约束机制等。

当前，虽然没有学习型组织的准确定义，但普遍认同学习型组织

应该具有小型自治团队、权力下移、领导角色转变等主要特征。但传统的管理体制与学习型组织的要求是不相容的。如果想要建设学习型组织，则必须先搬掉挡在路上的传统管理体制这块石头，否则很难达到理想的效果。

4. 缺乏对学习型组织的特征描述

与企业管理创新的成功实践相比，学习型组织目前还仅仅是一个无形的、虚拟的概念。能否通过建设学习型组织实现组织变革，能否用学习型组织替代与工业经济时代相适应的组织形式，能否把学习型组织作为管理创新的推进剂，能否证明学习型组织比其他类型的组织更有优势等，还有待实践检验。

5. 缺乏判断学习效果的标准

在决定要建设学习型组织之前，还需要制定若干标准，以判定学习效果。由于学习型组织概念中的学习不是指知识的增加，因此，就很难对这种学习进行考核。

对个人学习来讲，其成果是内心的转变，这种转变是不能量化的；对于团队学习来讲，其成果主要是增加合作、配合的能力，也是不能量化的；对于组织学习来讲，其主要成果是创造力的提升，也不能量

化。因此，除了学习型组织在组织结构、领导职责等方面的变化可以被感知外，学习型组织的所有变化都不可度量，即不可考核。

既然在建设学习型组织过程中会有那么多的改变，就一定会需要一些标准来判断的状况。否则，得不到真正的变化，建设学习型组织只能是走形式，做表面文章。

二、对学习型组织的正确解读

1. 不能硬性建设学习型组织

建设学习型组织的初衷是希望组织能够放弃根深蒂固的思想方法、行为习惯、运作方式等，重新塑造管理体系、重新定位企业的使命和价值观。

尽管建设学习型组织的概念被普遍接受，但人们也逐渐意识到，建设学习型组织是项非常困难的工作，是项长期的工作。主要原因是学习型组织强调变革，而诸多企业缺少变革的内在动力。世界上很多实现了变革的公司，都是内在推动力作用的结果，而不是为了变革而通过某种形式去实现的，都不是突发奇想地搬来一套方法来改造公司，或硬是通过反思来实现的。

相对于优秀公司的管理创新，目前一些组织开展的学习活动还仅停留在外表，即停留在知识的获取上，而没有或很少触及人的内心的改变，因而这不是学习型组织概念中所提及的“学习”。例如，组织培训企业管理、领导力、执行力、团队建设、时间管理、财务管理、经济学、会计学、哲学、国学、时事等知识，学习诸如管理体系、框架、模式、技巧、艺术方面的知识等。

到目前为止，人们对学习型组

织的认识大多还处在概念阶段，还没有找到建设学习型组织的确切的方法和标准。同时，对于与建设学习型组织相关的诸多问题，也还没有完全描述清楚，还处于探索之中。在没有理性指导下的学习，一般不会达到预期的效果。因此就不应该硬性建设学习型组织。

2. 如何有效构建学习型组织

可以肯定，学习型组织绝对不是集体读书、看报的组织，也绝不是任何知识都学的组织。学习型组织的真正含义是改变，至少包括改变个人和团队的愿景而形成共识愿景、改变组织结构及决策权力的配置、改变管理者角色、改变团队协作模式、改变人与人、团队与团队之间的沟通方式、改变个人思维方式等。

首先，从个人学习角度看，个人学习的目的应该是自我完善、自我精湛或成为你自己、超越你自己。其次，从团队学习角度看，团队学习的目的是为了增加团队的沟通协



由以上三种不同的学习目的可见，组织学习的目的与团队学习、个人学习的目的是不同的，因此，所采取的方法也可能是不同的。一些企业组织在建设学习型组织时，选择了一种简便通用的做法，即给每个员工买同样的书让他们去读，或者请来各类专家给大家上一堂公共课，并把这些作为建设学习型组织的举措，显然是隔靴搔痒。

3. 应在理性指导下开展学习活动

建设学习型组织的初衷虽好，但由于诸多要素，如特征、标准、方法、人性基础、动力、阻力等的意义还不十分明确，使好多学习偏离了方向，也使一部分组织在没有明确方向时，就盲目跟风。在知识爆炸的时代，学习对于企业、企业家和员工都十分重要，关键是如何学习，怎样组织学习，如何才能确保学习效果。这些问题不搞清楚，一味强调学习，一味追求学习了就好，则可能适得其反，不仅会浪费时间、消耗精力，还可能使企业走

可以肯定，学习型组织绝对不是集体读书、看报的组织，也绝不是任何知识都学的组织。学习型组织的真正含义是改变。

调、整体合作和共享能力。团队学习需要敞开心扉、深度交流，因此，其学习方法肯定不同于个人学习的方法。再次，组织学习的目的包括建立创造性思维方式、增强对外部环境的适应能力、增强创新能力、改变领导职能、改善组织结构等。

到追求形式主义的道路上去。在企业管理创新中，最重要的是要强调实用，而不是华丽。因此，如果我们愿意推动组织学习的话，则不论我们以什么方式学习，都不能脱离提高创新能力、倡导人性化管理等精神实质。

三、超越学习型组织的企业发展要素

学习型组织不仅可以帮助企业走向成功，而且决定了企业的整体竞争能力。即便我们认可这种判断，也不能忽略其他能够促进企业发展的、超越了学习型组织的因素对企业发展的促进作用，因为取得成功之路不可能只有学习型组织建设这一条。

第一，“做人”是最高管理理念。尽管学习型组织也会涉及做人问题，也会触及人生价值和意义问题，但这个意义通常指的是开发自我、拓展自我、把握自我、重新认识自我、再造自我、重新认识世界、增强创新能力等，没有涉及到以“德”、“爱”为宗旨的做人以及做人与做事的关系。当今的卓越企业和带领企业发展的企业家们都具有一种崇高的使命感和价值观，都有一种超越利润的目标追求。例如，把人文价值融入产品之中、为社会做贡献、让员工与公司共发展、为员工创造更多的工作和发展机会等。卓越企业的成功经验已经显示，企业的发展离不开崇高的使命感和价值观的指引。从这个角度看企业经营，“人本思想”是最高管理理念。

第二，伟大的企业家和管理者都有一个坚实的心理功底。这些企业家们把在未成年之前从父母、老师那里学来的做人准则应用于企业管理之中，使之成为企业发展的即通俗易懂又淳朴实用的指导纲领。同时，从失败的企业教训看，企业的掌门人没有从内心去践行从小所接受的德育，甚至有些企业家因见

利忘义而断送了企业。

第三，企业发展很大程度上靠的是企业家精神。作为企业家应该具有敏锐的市场意识，有锐意进取的精神。同时，企业家要具有很强的冒险精神和风险控制能力。不论什么类型的企业，其发展离不开企业家的精神和力量，这也是为什么大家都知道企业家在做什么，但自己却成不了企业家的道理。

第四，游戏规则比制度更有魅力。当今管理创新的发展趋势是放弃“管控”的管理理念和“完善制度”的做法，使管理脱离“法治”的框框，走上人性化管理的道路。在这种管理理念的发展过程中，企业的制度将越来越少，员工的自由度将越来越大；统一的成份将越来越少，有特性、个性的成份将越来越多；受控的东西将越来越少，自主决策

的东西将越来越多。由此可以预言，今后的管理将有可能朝着没有共同愿景、没有共同价值观、不需要共同学习、不需要整个组织共同行动的方向发展，将向着“心不往一处想，但劲却能往一处使”的方向发展，向着小团队自我管理、自主决策、八仙过海各显神通的管理模式发展。优秀企业的实践表明，如果能去除约束员工行为的各种框框，员工的创造力、想象力将得以发挥，他们的主动性、投入度等将大幅度提高。

参考文献

[1] 彼得·圣吉《第五项修炼》，中信出版社，2009。

[2] 郑伟、郑春岐：《有负众望的五项修炼》，企业管理，2012年第9期。

作者单位 郑伟 对外经贸大学

谭辉 英国伦敦大学

· 点滴 · 放大价值

一个小规模食品公司的新品辣酱即将上市，老板想做个宣传广告，他本想在这座城市的某个热闹的步行街租一个显眼的广告牌，让所有从这里走过的人一下子都能注意到它，从此认识他们的新品辣酱。但是他询问价格后发现市中心广告位的价格远远高出他的想象，小企业承担不起这天价的广告费。

然而小老板并没有失望，仍是不停打探、寻找，于他挑选了一个地理位置不那么优越的十字路口，车辆虽川流不息，但遗憾的是，路人行色匆匆，眼睛只顾盯着红绿灯和疾驰的车辆。在这里做广告很难保证有很好的效果。由于价格较低，小老板租了下来。

旧广告很快撤了下来，员工们以为第二天就能看到他们的辣酱广告了。然而，第二天，员工们看到广告牌上面赫然写着：“好位置，当然只等贵客。此广告位招租，全年八十八万。”

天价招牌的冲击力似乎毋庸置疑，每个从这里路过的人似乎都不自觉地停住脚步看上一眼。口耳相传，渐渐地，很多人都知道了这个十字路口上有个贵得离谱的广告位虚席以待……

一个月后，新品辣酱的广告登了上去。

员工这才明白了老总的心计，新品辣酱的市场迅速打开，因为那“全年八十八万”的广告价格早已家喻户晓，辣酱也成了这座城市的知名品牌。

(钱磊)