

文章编号:1005-9679(2018)04-0006-04

# 学习型组织的思维逻辑

范青鑫

(芝加哥大学 哈里斯公共政策学院, IL60637)

**摘要:** 彼得·圣吉的《第五项修炼》和学习型组织理论管理者尽知。通过对管理大师思维的剖析,发现了圣吉学习型组织理论背后的心智模式,本质上是从两对“二维坐标思维”：“个人—团队”和“内在一外在”维度出发,从而演绎出学习型组织的五项修炼。“二维坐标思维”作为一种简单但有效的思维工具,值得掌握和学习。我们不仅要学大师的结论,更要学习大师的思维,这样才能触类旁通。

**关键词:** 学习型组织;思维逻辑

**中图分类号:** C 93      **文献标志码:** A

## Underlying Thinking Model of the Learning Organization

FAN Qingli

(The University of Chicago, Harris School of Public Policy, IL 60637, America)

**Abstract:** The theory of learning organization proposed by Peter Senge in *The Fifth Discipline* is known to all. This paper analysis the way of thinking from this great mind and discovers the underlying mental model behind Senge's theory of learning organization. We find that the five disciplines are deduced using a two-dimensional coordinate thinking model, where we have “individual-team” on one dimension and “internal-external” on the other. The two-dimensional coordinate thinking model could be a simple yet highly effective thinking tool that is worth learning and mastering. To truly appreciate the great minds, we must understand not only their conclusions but their ways of thinking as well.

**Key words:** learning organization; thinking model

### 1 命题的提出:永远的学习型组织

1990年,《第五项修炼——学习型组织的艺术与实践》(*The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*)出版后,连续多年荣登全美最畅销书榜榜首,被誉为“21世纪的管理圣经”。在二十多年中,被译成二三十种文字,在全世界引发了一场创建学习型组织的管理浪潮。该书的作者,美国麻省理工学院的彼得·圣吉(Peter M. Senge)被《商业周刊》列为“十大管理大师之

一”,被誉为继彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)之后最具影响力的管理大师,被称为“学习型组织理论之父”。

《第五项修炼》出版后还被各个行业的大小企业所认同,一些国际知名企业,如壳牌石油、克莱斯勒、摩托罗拉、苹果电脑等都随即以“五项修炼”作为操作方法,在企业内建立起了学习型组织。可以说,《第五项修炼》给组织管理带来了一个全新理念,而这些理念转化为实际管理制度与行为,引发了管理方式的大变革。

收稿日期:2018-06-04

基金项目:国家社科重大项目(15ZDA063);上海外国语大学校级重大科研项目(2013114ZD001)阶段成果。

作者简介:范青鑫(1994—),男,上海人,芝加哥大学哈里斯公共政策学院硕士,研究方向:公共政策,E-mail: lilifan1994@hotmail.com。

《第五项修炼》认为,一个企业唯一持久的竞争优势,就是比你的竞争对手学习得更快的能力(Senge,1990)。一个组织要像一个有机体那样,能够智能地不断发现问题、解决问题,组织才能基业长青。正是在这个意义上,可以说,学习型组织理论永远不会过时。

但是,读完《第五项修炼》,人们不禁要问,为什么学习型组织的修炼是五项,而不是四项或六项?五项之间是什么关系?彼得·圣吉是如何思考的?如何得出的?这在书中都没有作出明确交代。本文试对大师的思维方式作一剖析。我们不仅要学大师的结论,更要学习大师的思维。让我们先从大师的学习型组织的内容分析开始。

## 2 学习型组织五项修炼要点分析

学习型组织理论认为,企业持续发展的源泉是提高企业的整体竞争优势,提高整体竞争能力,未来真正出色的企业是使全体员工全心投入并善于学习、持续学习的组织——学习型组织。通过酿造学习型组织的工作氛围和企业文化,引领不断学习、不断进步、不断调整的新观念,从而使组织更具有长盛不衰的生命力,圣吉提出了学习型组织的修炼有以下五项:

(1)第一项修炼:自我超越(Personal Mastery)。这项修炼的精髓在于清楚地认识到愿景和现实的差距,产生“创造性张力”;并通过对其真相的承诺,认清结构性冲突,集中注意力到自己希望得到的内在成果上。自我超越的修炼就是客观地观察现实,不断理清并不断加深个人的真正愿望,集中精力,培养耐心,注重行动。能够自我超越的人,他们对待生命的态度就好像雕刻家一样,全心投入,不断地创新和超越,是一种真正的学习。

(2)第二项修炼:改善心智模式(Improving Mental Models)。心智模式是决定我们对世界的理解方法和行为方式的那些根深蒂固的假设、归纳,甚至就是图像画面或形象等,通常不易察觉。所有新的管理理念或方法都会踢到心智模式这块隐在暗处的顽石:通常在刹那间决定什么可以做或不可以做,这就是心智模式在发挥着作用。改善心智模式要求我们把自己工作的组织看成学习的场所,把自己工作的组织看作是转向自己的镜子,学习发掘内心世界的潜在能力,使这些能力浮在表面,严加审视,并以开放的心灵容纳别人的想法。不论是在为人还是

在管理方面,如果心智模式不能改变以适应现实和需要,就会阻碍发展和进步。

(3)第三项修炼:建立共同愿景(Building Shared Vision)。共同愿景是组织中人们所共同持有的意象或景象,它创造出众人是一体的感觉,并遍布组织全面的活动,而使各种不同的活动融会起来。建立共同愿景,就是要整合个人愿景,转化为能够鼓舞组织的共同愿景。共同愿景对学习组织是至关重要的,因为它为学习提供了焦点与能量。它会改变成员与组织间的关系,不再是“他们的公司”,而是“我们的公司”。如果没有共同愿景,就不会有学习型组织。

(4)第四项修炼:团体学习(Team Learning)。团体的集体智慧高于个人智慧,团体拥有整体搭配的行动能力。当团体真正在学习的时候,不仅团体整体产生出色的成果,个别成员成长的速度也比其他的学习方式为快。团体学习的修炼从“深度汇谈”(dialogue)开始:一个团体的所有成员,摊出心中的假设,进入真正一起思考的能力,让想法自由交流,以发现远较个人深入的见解。以有创造性的方式察觉别人的智慧,并使其浮现,学习的速度便能大增。在现代组织中,学习的基本单位是团体而不是个人,这显得非常重要。

(5)第五项修炼:系统思考(Systems Thinking)。系统思考就是寻求问题的真正原因。企业和人类的其他活动一样,也是一种系统,也都受到细微且息息相关的行动所牵连,彼此影响着。因此,必须进行系统思考修炼,避免“只见树木不见森林”。系统思考的修炼是建立学习型组织最重要的修炼。圣吉同时认为系统思考也需要有“建立共同愿景”“改善心智模式”“团队学习”与“自我超越”四项修炼来发挥其潜力。第五项修炼高于其他四项修炼。少了系统思考,就无法探究各项修炼之间如何互动。

## 3 彼得·圣吉的思维方法

至此,我们似乎发现了大师学习型组织五项修炼的一个思维逻辑:学习型组织的第五项修炼与其他四项修炼之间的关系——第五项修炼高于其他四项,在进行前四项修炼时都要与这第五项修炼联系起来,才会发挥作用。那么,其他四项修炼之间是什么关系?还有,为什么学习型组织的修炼总共是五项,而不是四项或六项的问题还没有解决。关于五项修炼的关系,在《第五项修炼》书中“五角尖塔说”

(图 1, 见圣吉, 1999, 第 307 页)。显然, 一个简单的五棱锥体不能解渴。虽然圣吉在每个修炼中用的都是基于系统动力学的“系统基模”的分析, 但更深入的研究发现, 圣吉五项修炼的关系是一个二维思维逻辑(图 2)。

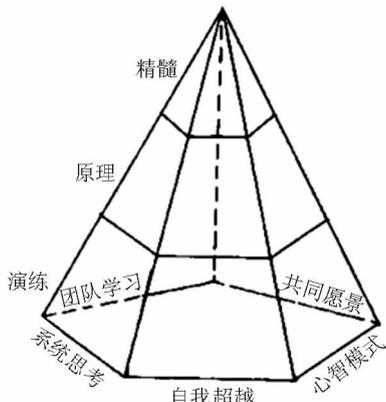


图 1 五项修炼五角尖塔



图 2 学习型组织五项修炼的二维思维逻辑图

(1)横轴:“个人—团队”维度。组织由单独的个体组成, 所以锻造学习型组织必须要从个体和团队两个层面来入手, 这就构成了二维中的一维。其中, 心智模式、组织愿景分别是个体、组织的灵魂。个体要发现自己的心智模式, 组织要提出自己的发展愿景, 心智、愿景本身是个体学习、组织学习的重要内容。

(2)纵轴:“内在一外在”维度。一个学习型组织的建立需要外在努力和内在建设的两相配合, 只有内在建设(如想法和思维)而无外在努力(实际行动), 学习型组织的建立会流于空想; 只有外在努力(盲目行动)却无内核(想法和思维等)支撑, 学习型组织的建立终会流于形式。于是, 内在和外在两个层面构成了第二维。个体的心智模式需要外化并自我超越, 不然思维会僵化; 组织愿景也需要外化并通过团队学习, 深入人心, 这样才能引领员工的行为。

(3)核心圆点:系统思考贯穿始终。居于中间的系统思考, 贯穿于每个层面每个维度中。通过两维坐标的建立, 学习型组织的建设有了指导思想。经过学习型组织的五项修炼, 能把组织中的单独个体变成训练有素的系统公民。系统公民在学习型组织中能不断进步, 推动变革的发生。

这样, 学习型组织五项修炼的完整逻辑是: 系统思考是学习型组织的基石(居中); 其他四项修炼包括自我超越、心智模式, 共同愿景与团队学习处于四方, 分别遵循“个人—团队”“内在一外在”两维坐标。这样, 《第五项修炼》便深入哲学的方法论层次, 强调以企业全员学习与创新精神为目标, 在共同愿景下进行长期而终身的团队学习:

——从“改善心智模式”到“自我超越”。“改善心智模式”是个人层面的内在修炼。反思实践是心智模式修炼的精髓。不断反思我们所说的和我们所做的之间的差距, 并通过“左手拦”等方法让自己的心智模式浮出水面。只有这样, 才能在团体沟通中实现探索和宣扬的平衡。“自我超越”是个人层面的外在修炼, 如果组织的领导者缺乏建立共同的愿景和共有心智模式, 以指导其下各阶层决策者的能力, 鼓励人们各自追求愿望只会增加组织的困扰, 以及管理阶层维持凝聚力的负担。

——从“塑造共同愿景”到“团队学习”。“塑造共同愿景”是团队层面的内在修炼。如果团队拥有共同的愿景, 那么, 团队中的每个人都会为了这个愿景而努力。没有真心渴望的目标, 那么维持现状的心态就会压倒一切。共同愿景能够帮助建立支配一切的总目标。建立共同愿景需要先激励个人愿景, 再不断集合成共同愿景。从报名加入到承诺投入, 通过具体行动, 不断把共同愿景根植于指导性理念之中。“团队学习”是团队层面的外在修炼。通过“深度汇谈”“悬挂假设”, 放下“习惯性防卫”, 对质疑和评论保持开放和欢迎的姿态, 通过不断的演练, 建立起健康的团队学习习惯和行为。这样, 在深度汇谈中每个人都能获得超过自己思想数倍的思想。思想是可以传递的, 不同方向的思想能够使人们变得更加聪明。

这样, 学习型组织的核心, 即是一个组织能像一个有机体那样, 能够不断地发现问题、解决问题(Daft, 2000)。其核心命题是: 将组织的人力资本不断向组织资本转化, 组织资本不断激活人力资本; 隐性知识不断向显性知识转化, 显性知识不断激活隐

性知识。在这个意义上,所谓管理的作用,即是从人力资本到组织资本、从隐性知识到显性知识的作为;所谓领导的作用,即是从组织资本再到人力资本的激活、从显性知识再到隐性知识的激活(范微,2007; Fan,2010)。

## 4 笛卡尔二维坐标万能思维的触类旁通

通过对管理大师彼得·圣吉以及第五项修炼理论的剖析,我们发现了彼得·圣吉学习型组织理论背后的心智模式,本质上是两对“二维坐标思维”：“个人—团队”和“内在一外在”维度。

无独有偶,通过应用二维坐标分析方法,我们还尝试分析了波特所提出的三个著名的企业战略分析工具(一般战略、五力模型、价值链)以及韦尔奇和GE公司解决“做什么”“叫谁做”以及“如何做”等企业面临基本命题的方法,无一例外均显现出“两维坐标”的思维模式(范微,2009;2011)。

这些都是典型的笛卡尔思维。法国哲学家、数学家笛卡尔受屋顶角上一只拉着丝的蜘蛛的启发,发明了直角坐标系。我们在日常碰到问题时,如果没有思路,不妨可以试着从两个角度去思考,就会有四个解决方案出现。因为几乎任何事务都是相对于其他事务而存在的,所以建立相关感觉最简单的方式就是逻辑交叉,以两个交叉的因素为起点,便产生了能更清楚地由它们的极端所定义四个象限。

一般而言,人们看待问题往往有三个度:广度、深度、角度。思维能不能创新,不在于广度和深度,而在于角度。所以,决定“大师”地位的,往往也是看问题的角度。不同的问题选择适合它的角度,就能找到合适的答案。我们在解决一个复杂问题的时候,也可以尝试着从不同的角度去思考,找到适合解决这个问题的两维坐标。如果行不通,再换两个其他的维度。一般来说,所找到的两个维度越“独特”,解决方案可能就越“创新”;所找到的两个维度

越“简单”,解决方案可能就越“大道”。这两个维度没有所谓的正确与不正确的差异,只有思维角度的高明与不高明之分。

## 5 结论

彼得·圣吉背后的思维模式本质上是“二维坐标思维”:从两个维度去总结现象,从而获得四个象限的分类结果,再以此作为思维的衍生,进一步获得更具体的解决方案——学习型组织的五项修炼应运而生。无论对于管理者还是研究者,思维的角度都至关重要。一个独特的角度对于发现和解决问题都有非常显著的影响。“二维坐标思维”作为一种简单但有效的思维工具,值得掌握和学习。我们不仅要学大师的结论,更要学习大师的思维,这样才能触类旁通。

### 参考文献:

- [1] Daft(2000), Management, Horcourt College Publishers.
- [2] ZHENG F. A new rramework of knowledge management based on the interaction between human capital and organizational capital[J]. Managing Knowledge for Global and Collaborative Innovations, 2010(1).
- [3] Senge, Peter M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday. , pp1.
- [4] 彼得·圣吉. 第五项修炼——学习型组织的艺术与实践[M]. 郭进隆,译. 上海:上海三联书店,1999:307.
- [5] 范微. 管理学:人力资本与组织资本的互动[M]. 上海:上海外语教育出版社,2007.
- [6] 范微. 人力资本与组织资本互动的管理学体系[J]. 经济管理,2007(3).
- [7] 范微. 向杰克·韦尔奇学“二维思维”[J]. 上海管理科学,2011(3).
- [8] 范微. 向迈克尔·波特学“二维思维”[J]. 中欧商业评论,2009(8).