

记者手记：自上世纪90年代彼得·圣吉的《第五项修炼：学习型组织的艺术和实务》出版以来，学习型组织在全球风靡一时，而在中国尤甚。“学习型组织”、“学习型政府”、“学习型政党”、“学习型城市”、“学习型干部”这些热门词汇大量见诸于国内的报刊网络，却似乎鲜少见诸于现实生活。

我们本次专访的邱昭良博士，自1995年开始研究学习型组织，著有《系统思考实践篇》、《学习型组织新实践》、《学习型组织新思维》等书，并翻译引进了《系统思考》、《情景规划》、《欣赏式探询》、《U型理论》等组织学习领域经典书籍，是国内知名的组织学习专家。本次访谈主要围绕以下三个话题展开：1. 什么才是学习型组织？2. 学习型组织如何落地深化？3. 学习型组织在中国的过去和未来。邱昭良博士指出，学习型组织在中国经历过“泛化”和“虚化”，现在开始进入比较理性的阶段，真正到了“落地”和“深化”的时候。

学习型组织如何落地深化？ ——访组织学习专家 邱昭良博士

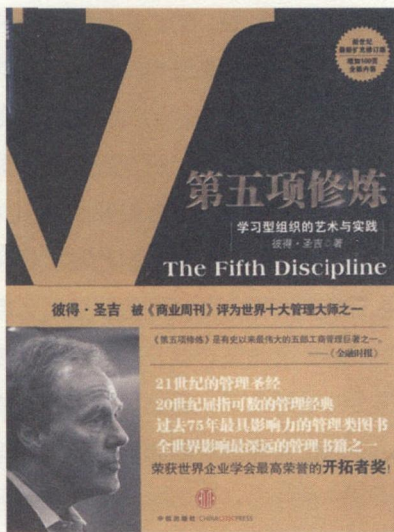
本刊记者 / 李禹磊



Q《中国人力资源开发》：组织学习这个学术领域是什么时候兴起的？彼得·圣吉（Peter M. Senge）在其发展过程中做出了什么贡献？

A 邱昭良：“组织学习”这个词产生于上个世纪三四十年代。到了上个世纪六十年代，阿吉里斯（Argyris）、休伯（Huber）这些大师写了很多文章和专著，奠定了组织学习领域的基础。阿吉里斯是公认的“组织学习之父”。

当时，学界的主要质疑是——组织能不能学习？因为组织是一个社会集合体，它没有大脑，很多人不相信组织也能学习。后来大家认识到，组织中的确存在着一些共有的记忆或者知识，可以不依托于组织中的个人而存在，这些知识可以被创造、传承、更新和应用，因此从某些角度去看，组织的确可以学习。



在最初阶段，对组织学习的研究大都停留在理论层面，大量研究也是从个人学习借鉴、推论过来的。到了七八十年代，更多的流派和学者加入到这个领域的研究中来，组织学习领域有了更多的成果和更快的发展。之后，在1990年，彼得·圣吉出版了商业畅销书《第五项修炼：学习型组织的艺术和实务》（以下简称《第五项修炼》），该书整合了组织行为学、系统动力学、社会心理学等流派的研究成果，并试图在实践和理论之间架设一座桥梁，迅速引起商业界的关注，带动社会上掀起了一股风靡全球的“学习型组织”浪潮。

遗憾的是，虽然《第五项修炼》提出了很好的方向与框架，但并没有给出如何建设学习型组织的具体行动路线，甚至对一些更为具体的操作建议也未涉及到。彼得·圣吉认为自我超越、心智模式、共同愿景、团队学习、系统思考这五项修炼都不可或缺，但是一项一项地修炼就能成

为学习型组织吗？怎么结合实际落实并应用这五项修炼？所以，后来彼得·圣吉及其研究团队结合了一些实践，又推出了《变革之舞》、《第五项修炼（实践篇）》、《学习型学校》等，尝试给出组织变革的路线图和行动测量，以弥补这一缺憾；再往后，他们还陆续推出了《第五项修炼（心灵篇）》以及《必要的革命》等。从上述角度看，彼得·圣吉一直在努力推动学习型组织的实践，但由于组织的复杂性，“落地”效果并不理想。

Q 《中国人力资源开发》：《第五项修炼》让学习型组织变得全球流行，学习型组织在中国的发展又如何呢？

A 邱昭良：从全球来看，学习型组织的实践最热门的就是在中国。我认为有三个原因，第一，中国人看到《第五项修炼》会觉得很熟悉，因为它跟中国的哲学是很相通的。西方主流哲学是还原主义，认为整体等于局部之和，每个部分研究清楚了，就等于把整体搞清楚了。在这方面，《第五项修炼》是有点反传统的。彼得·圣吉主张的整体论，跟东方哲学思想里相生相克、循环往复的系统观是相通的。哲学层面一旦相通，我们就比较容易接受。

第二，中国人传统价值观与精神基因中包含倡导学习的元素，我们相信通过学习可以改变自己的命运，也比较容易接受或认同通过组织的学习推动组织的成长。

第三，这也得益于中国社会各界的推动。《第五项修炼》是在1994年左右引入到中国的，之后民间有许多热心的人士和机构去推动、宣讲它的理念。在1998年，原国家主席江泽民在亚

太经合组织人力资源高峰会议上提出“构筑终身教育体系，创建学习型社会”的号召，之后国内掀起了第一波高潮，很多国企开始创建学习型组织。2003年底，由中华全国总工会牵头，中央9个部委联合发起了一个浩大的“创建学习型组织，争做知识型职工”活动，全国评先树优，各系统大力跟进、推动，掀起了创建学习型组织的第二波高潮。我当时预感到这样可能会形成泡沫，曾写文章提醒“警惕学习型组织在中国‘泛虚’（即‘泛化’和‘虚化’两种不良倾向）”。这么多年过去了，我觉得学习型组织在中国的实践，现在开始进入到了比较理性的状态，真正到了“落地”和“深化”的时候。

建设学习型组织之澄清认识

Q 《中国人力资源开发》：从实践来看，到底什么样的组织才可以叫做学习型组织呢？企业应该如何着手进行学习型组织建设？

A 邱昭良：很多人都会有类似的问题：什么样的组织才叫学习型组织？我个人认为，这个问题背后其实隐藏着一个深层次的假设，即学习型组织是具有某种形式或状态的组织，这其实是对“学习型组织”的认识误区之一。

说起来，这一误区的产生也有其原因。在1990年出版的《第五项修炼》里，彼得·圣吉把

自我超越、改善心智、系统思考、共同愿景、团队学习五种技术整合起来，认为这样的组织就叫学习型组织。后来，一些人又在此基础上进一步发挥，提出学习型组织是对传统官僚制组织的颠覆，是具备柔性化、自组织、扁平化等若干特征的组织，甚至是人类理想的终极组织。我认为，如果采取这样的定义方法，虽然可以吸引一波又一波的人们前赴后继、投身实践，但是这样的组织太过理想化了，就像“理想国”或“乌托邦”一样，让人感觉可望而不可及，也与组织的实际状况相去甚远，找不到从现状走向未来的路。这其实对实践是有害的。

在我看来，组织的类型、所处的阶段、面临的问题不同，建设学习型组织也有不同的切入点、路径及策略重点。所以，学习型组织本质上是一个组织持续变革的过程，不存在某种固定的模式、形态或特征。我把这样的定义方法称之为学习型组织的“波粒二象性”，并进一步把组织持续变革的过程细分为三个视角或机制，包括创新适变、社会互动以及知识管理。后面这三种机制也提供了介入（或干预）的视角或切入点。事实上，在我看来，无论从哪个角度切入，提升或改善相应机制的活跃水平，都是在创建学习型组织。所以，我呼吁大家，首先要认识到学习型组织是组织持续不断地提升能力、解决问题、改善绩效、实现组织目标的一种方法、一个过程，而不只是寄托着人们的美好愿望却虚无缥缈的“乌托邦”。只要每一个企业都能明确组织的现状是什么，组织的下一个目标是什么，然后再借助组织学习的三种介入视角及其相应的“落地”方法，帮助组织更好地实现预期的目标，这就是在

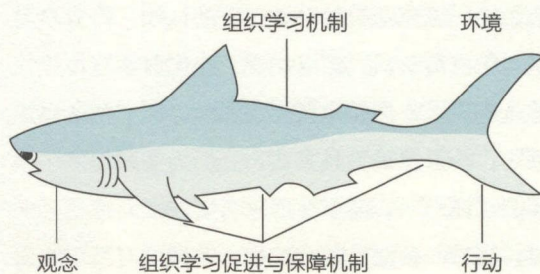
学习型组织本质上是一个组织持续变革的过程，不存在某种固定的模式、形态或特征。

创建学习型组织。这是一种更为务实而有价值的观点，完全没有必要搞得很玄。

除此之外，在企业实践中，人们对学习型组织还有其他一些认识误区，这些都会对学习型组织的建设产生不良的影响（见下表）。

那么，具体来说，如何建设学习型组织呢？基于对联想等企业的案例研究以及理论整合，我曾于1998年提出创建学习型组织的系统生态方

法——“组织学习鱼”模式。这是指导企业学习型组织建设实践的行动框架。



学习型组织的认识误区

第一，把学习型组织理解成仅仅是个人的学习或教育培训。事实上，学习型组织的真谛是组织发展，而不是个人学习的简单累加。即使组织中的每个人都在学习，整个组织也未必是学习型组织。只有组织行为上的变革，才是学习型组织的真正检验标准。

第二，把学习型组织当作跟工作无关的另外一项工作，与企业的经营管理脱节，各级业务领导不参与，而只是让工会、党委、人力资源部或行政管理部门来负责。这样容易导致学习型组织脱离实际，形成“两张皮”。

第三，把创建学习型组织当作阶段性的项目，像“搞运动”一样，简单划分几个阶段，而不是将创建学习型组织视为一个持续的学习、创新、变革的过程。

第四，把创建活动等同于上级领导布置的“政治任务”或母公司的硬性要求，没有发自内心地理解学习型组织对于企业发展的价值和战略意义，时间一长，将蜕变为形式主义。

第五，把学习型组织等同于“五项修炼”。由于学习型组织理念在中国的传播主要是伴随着《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》这本书的出版，很多人容易产生这样的误解。但实际上，学习型组织理论已经发展出许多研究与应用成果，“五项修炼”只是其中一个典型代表而已。

第六，把创建学习型组织活动“模式化”或“脸谱化”。每个组织都是独一无二的，创建学习型组织不存在固定的模式或路径，而制定评价标准更需要精心筹划，不能仅仅关注于表象或形式。

近年来,为了防范学习型组织“泛虚”,我提出了一个学习型组织“落地”的模型,拿人作为隐喻,首先是大脑要有正确的认知,即对学习型组织澄清认识、达成共识,走出对学习型组织的认识误区;然后是要立足实际,以“两条腿走路”,一条腿是工具方法,它们为实践提供了具体的“抓手”,便于在理论与实践之间搭建起桥梁,另外一条腿是整合应用,即把学习型组织建设和企业的日常经营、管理、运作整合起来。



建设学习型组织之工具方法

Q《中国人力资源开发》：掌握适当的方法工具的确很重要。根据您的经验，在建设学习型组织过程中，有哪些具体的方法或工具？企业应该如何选择适合自己的方法工具？

A 邱昭良：的确，根据我对很多企业建设学习型组织的辅导经验，企业要创建学习型组织，在行动之前，不仅需要全面调研、系统分析、精心规划、找准切入点，而且需要找对方

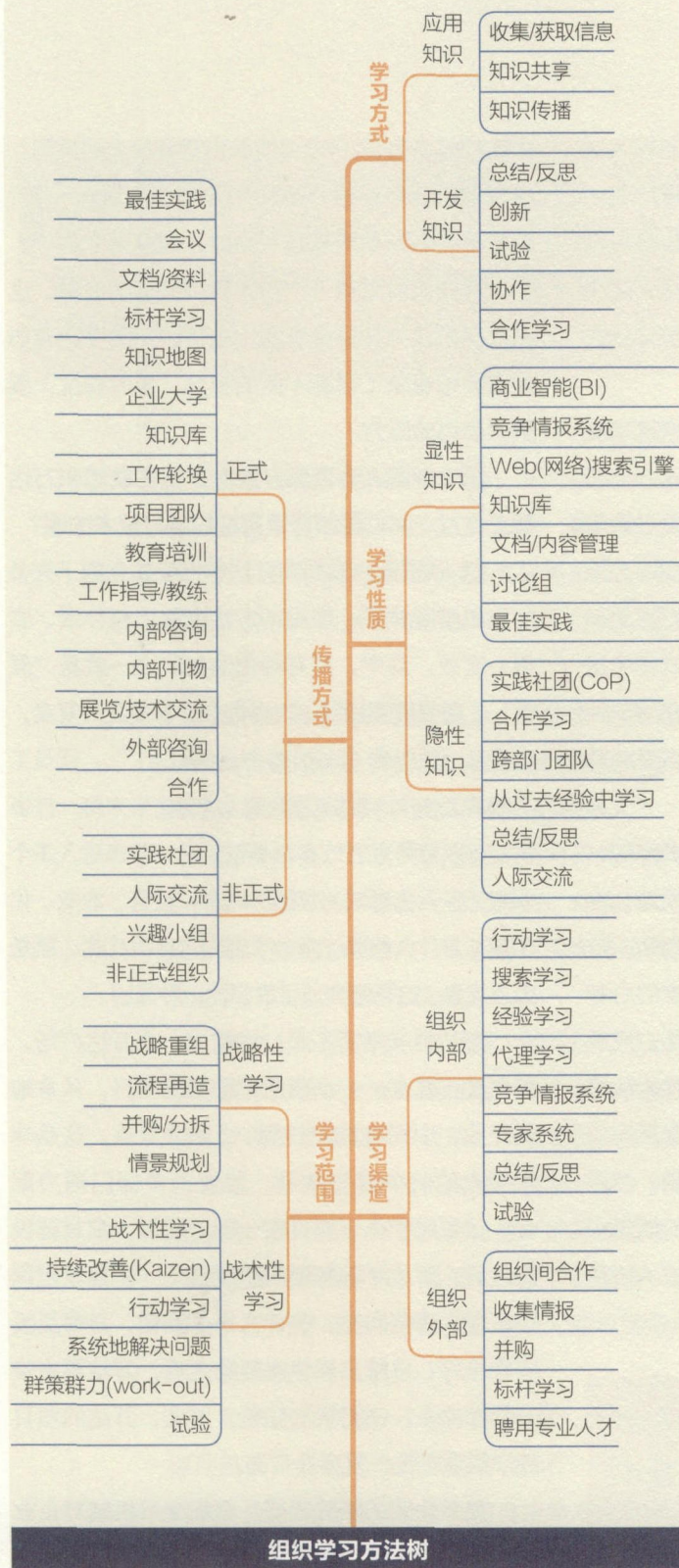
法、用好工具。正如孔子所说，“工欲善其事，必先利其器”；荀子也曾说过，“君子性非异也，善假于物也”。要想有效地干任何一件事情都要善用方法，建设学习型组织更是如此。

在这方面，很多优秀企业的实践也是最佳的注脚。例如，现在大家都在谈“创新”，但正如管理学家哈默所说，对于大多数企业而言，创新只是停留在口头上，没有落实到行动中。创新似乎是一个“黑箱子”，让人无法把握；很多企业在创新方面的投资也变成了“黑洞”。但是，3M、西门子等公司成功地发明了管理创新的方法，如15%法则、“3i体系”等，IDEO（编者注：一家总部在美国的知名设计公司）则在新产品开发中建立了一套行之有效的协同创新方法，从而使得这家公司在创新方面成绩斐然。

现实的情况是，很多企业在创建学习型组织的过程中，不知道、不会用、用不好相应的方法与工具，导致很多创建学习型组织的努力停留在喊口号或宣讲一下理念、理论的层次，无法落到实处，无法深入下去。如果不能解决这一问题，突破这一瓶颈，将导致创建学习型组织的实践“夭折”。

为了帮助企业找到最适合自己的方法工具，我提出过一个“组织学习方法树”体系，从5个维度对种类繁多的组织学习方法进行分类。这种分类方法可使大家对组织学习方法有一个总体的了解，并可以根据实际需要灵活地加以组合使用。

为了更好地帮助企业用好方法与工具，我们还开发了“组织学习工具箱”，可以为企业提供专业的诊断分析、甄选定制以及使用培训、跟踪辅导等服务。



建设学习型组织之整合应用

Q《中国人力资源开发》：能否再进一步解释一下什么叫“整合应用”？怎样通过学习型组织建设的“整合应用”来帮助企业发展？

A 邱昭良：“整合应用”是我首创并提出的，指的是不要脱离开企业的经营与管理，孤立地来搞学习型组织建设，而是要将其有机地“嵌入”或融入企业的各项职能或工作之中。

根据我的总结，组织学习在企业中的“整合应用”有三种表现：第一，跟战略变革、战略转型结合起来；第二，跟流程改进、高效运营结合起来；第三，跟素质提升、人才培养结合起来。

比如说，组织学习可以配合公司的战略转型，帮助公司高层达成共识、转变思维模式，从而使组织能够创造更好的未来。几年前我曾帮一家民营企业建设学习型组织，我在给公司高管的一次培训中，给他们每人发了一张白纸，让他们写下来“十年之后，你认为这家公司会发展成什么样”。结果呢？高管班子近二十个人，有十几种不同的看法，几乎每个人看法都不一样。有人说十年以后我们能做到五千万，有人说要做到十个亿；有人说十年以后我们会进军什么行业，有人说十年以后我们还专注于这个领域。这就是很多企业的现状，如果大家心都不往一块想，劲儿能往一块使吗？

所以，我就使用“大墙会议”等方法，带着他们做共同愿景的深度汇谈，让大家摊出内心里面的真实想法。你之所以说做到十个亿，内心里肯定有一个假设，达到什么样的条件才能达到十个亿；你说只能做到五千万，你肯定认为有一些

限制。让大家把背后的假设说出来，一起深入交流，不仅能增进彼此的了解，更可以集思广益。最后你可能发现，原来设想五千万，是没意识到有那么多潜在的资源可用，只要善加利用，完全能做到五亿或者十亿。这就是一个团队整体达成共识、形成合力的过程。

再举个例子，2005年左右，我为一家区域性房地产公司辅导学习型组织建设。当时这家公司只做区域市场的住宅业务，公司未来能发展到多大，有哪些风险，其实取决于政府的宏观调控等一系列不确定性因素。于是，我们使用了情景规划技术，让他们试想，未来十年，当地或者中国的房地产市场，到底会有几种可能性；在每一种可能性中，公司目前的战略与业务组合会受到什么样的影响。

管理者心中一般都有很多假设、很多经验，导致面对问题时容易进行线性思考，惯性地认为现在这样，明年就一定会怎样。情景规划技术能引导人们设想多种可能性，可以让管理者的心智变得更加柔性，可以去接纳更多的可能性，激发创新。在这家房地产公司中，我引导高管团队思考政策层面的不确定因素是什么，消费者层面的不确定因素是什么，再构建出不同的情景；然后再看目前的战略在A、B、C、D等不同的情景中会怎么样。结果大家发现，当时的战略在A情景

情景规划技术能引导人们设想多种可能性，可以让管理者的心智变得更加柔性，可以去接纳更多的可能性，激发创新。

中比较好，但是在C、D情景中都有很大的风险，所以他们开始对单一的业务结构进行反思，进行两手准备，开始增加自有物业，发展商业地产。后来，当政府对房地产调控越来越紧的时候，这家公司的住宅业务受到很大的挤压，但是自有物业给公司带来了源源不断的租金，很大程度上缓解了公司的压力。

Q 《中国人力资源开发》：您在联想和万达都工作过，它们是如何运用组织学习技术的呢？

A 邱昭良：联想和万达都已经建立起了完备的组织学习体系，使用的方法也都比较朴素、实用、有效。其中，最有特色的方法之一就是“复盘”。联想做完任何一件事情之后都要及时复盘，这就是“做中学（Learning by Doing）”，让员工不断从工作中、经验中学习，从而使未来每一件事情都可以做得更有效率。举例来说，联想进入多个非相关多元化领域，包括房地产、投资、农业、化工等，为什么能够一步一个脚印走得很扎实，就是因为复盘，这已经变成了联想的一种基因。

万达也非常了不起，每建成一个万达广场，都要进行复盘。一个商业广场建设项目，从拿到到开业，中间有12个过程、318个节点，这是非常庞大的一个管控体系，需要很多部门通力配合，但有时候也可能百密一疏。所以，项目建设完之后，万达学院都要组织复盘——在建设过程中出现了哪些问题，为什么出了问题，是哪里没有管控好？总结出规律或经验之后，万达再去修补管控体系，使其更加完善。因此，万达的项目建设周期很快，效率非常高。

很多企业的经验表明，组织学习机制对企业的业务发展、管理能力和效率的提高乃至人才

总有一个临界点或拐点，靠企业家一个人不一定能很准确地决策和判断了，或者即使他看到了方向，也没有办法让大家认可并协调众力去实现这个愿景。在我看来，在组织已经不能够简单地依靠领导者个人的推动来实现组织发展的时候，导入学习型组织可能获得最大的杠杆作用。

开发都有帮助。所以，我认为，学习型组织从战略层面到运营层面，再到人才培养、素质提升这些方面，都可以帮到组织更快更好地成长，只不过企业要根据重点和策略选择一种对自身来说最有利的方法。

Q《中国人力资源开发》：企业发展到什么阶段或者遇到什么样的契机，这个时候投入精力来建设学习型组织建设获得的杠杆作用最大？

A 邱昭良：以前有人曾说，学习型组织建设是锦上添花的事，都是一些大型的、有钱、有闲或者知识密集型企业，才愿意花钱去建设学习型组织。对此，我并不认同。

事实上，在任何一个时刻，都可以利用组织学习来帮助组织发展，哪怕是一个小吃店，也可以从建设学习型组织中获益。只不过是，在越大的公司，主动设计学习机制的痕迹越明显，复杂度越高；在一些小型团队里，更多地是通过领导人的号召或言传身教，通过工作会、讨论会、读书会、定期学习分享等形式，有意无意地就形成了一些组织学习机制。

如果企业家是一个很好的学习者，他能够把握住机会，并且把他的想法顺利推行下去，这个时候，企业家还可以靠个人的自主学习来带动组织的发展。但是，总有一个临界点或拐点，靠企

业家一个人不一定能很准确地决策和判断了，或者即使他看到了方向，也没有办法让大家认可并协调众力去实现这个愿景。在我看来，在组织已经不能够简单地依靠领导者个人的推动来实现组织发展的时候，导入学习型组织可能获得最大的杠杆作用。

学习型组织未来的发展趋势

Q《中国人力资源开发》：在您看来，学习型组织建设在中国的发展会有哪些趋势？

A 邱昭良：综合国内外很多企业建设学习型组织的经验，我觉得，学习型组织建设开始趋于理性，总体而言呈现出几个明显的趋势，我称之为“四化”，这是我看到的学习型组织在中国未来发展的方向。

1. 渐进式体系化

我始终相信，创建学习型组织是一项复杂的系统工程，不能指望“一招鲜”。无论是哪一家成功地推进了学习型组织实践的企业，都不会只用一种方法。但是，体系化并不意味着可以一步到位，而是应该结合实际、循序渐进。

举例来说，中国创建学习型组织的典范——

组织学习既然要实现嵌入化，就不能全靠正式学习，而是要把正式学习和非正式学习组合起来。研究表明，对于成人而言，多数知识是在工作中而不是在教室或正式的培训项目中学到的。因此，与正式学习相比，非正式学习在学习体系中应该占有更大的比重。

江淮汽车，伴随着企业的成长，先后实施了好几种方法，并没有因为用了后一种方法就把前一种方法完全抛弃。

1996年，江淮开始创建学习型组织，那时候江淮的管理比较粗放，职工素质较低，所以先抓员工的“品格教育”，教育员工要尽责、主动、诚实、感恩等等，每个月重点宣传一种品格。这样坚持了好几年，大家具备了基本的职业素养，为公司长久健康地发展打下了坚实的基础。之后，又发现专业、技术能力不够了，江淮就推了“40+4”的措施——员工每周工作40个小时，再利用业余时间集中学习4小时。

“40+4”又坚持了好几年。然后发现，光是个人层面上的学习不够了，他们开始引入“团队学习实验室”的方法。这有点像行动学习，也有点像GE的群策群力。每个部门都要申报“团队学习实验室”的课题，通过标杆学习、内部讨论，设计出一套方案，最终既解决了这个问题，也实现了团队的提升。

这个例子表明，在企业发展的不同阶段，遇到的问题或挑战是不同的。江淮先提高职业率，接着提高专业率，然后提高协同率，这是一个自然过渡的过程。这里面没有“一招鲜”，而是要随着企业不断的前进，不断地找到最适合自己的方法。

2. 嵌入化

我有时候说，忘掉学习型组织的标签，不

要提学习型组织建设，而是把学习融入到工作之中。我近年推的复盘、行动学习，包括现在HR领域比较热的绩效改进技术，都是把学习跟工作紧密结合起来，从工作出发，分析差距，然后设计改进措施。

2003年，我曾主持翻译过一套组织学习丛书，其中有一本叫《英国石油公司组织学习最佳实践》，介绍了英国石油公司如何把组织学习融入到项目的运作过程中去，包括“做前学”（Learning Before Doing）、“做中学”（Learning By Doing）和“做后学”（Learning After Doing）几大环节，融合了专家黄页、实践社团、行动后反思等方法；方法其实很简单，但这是一个完整的闭环体系，可以把组织过去的经验，无论是显性知识还是隐性知识，完全无缝对接到项目运作之中。一直到现在，我都觉得这个案例是组织学习的典范。

3. 混合化

组织学习既然要实现嵌入化，就不能全靠正式学习，而是要把正式学习和非正式学习组合起来。研究表明，对于成人而言，多数知识是在工作中而不是在教室或正式的培训项目中学到的。因此，与正式学习相比，非正式学习在学习体系中应该占有更大的比重。

可以利用实践社团的方法把非正式学习激活。实践社团（Community of Practice，简称

CoP)是一种很好的促进隐性知识传播共享以及知识创新的机制。简单来讲,就是有共同实践的一群人,结成一个非正式的组织,在这个社团中问答、求助、交流,不断地共享最佳实践。举例来说,淘宝大学就建立了很多CoP小组,有以发展业务为核心的,也有以发展知识为核心的,有面向解决特定问题的,也有传播最佳实践和知识的,名目繁多,如移动互联网实践社团、产品运营实践社团、市场分析实践社团等。

混合化不仅包括正式学习和非正式学习的组合,还包括线上、线下的两种交互媒体和交互方式的结合。顺应80后、90后这些“新人类”的喜好和新技术的发展,我们未来要综合利用线上的E-learning、直播课堂、移动学习,包括最新的MOOC(大规模开放在线课程)以及“翻转课堂”技术等,以及线下的面授和导师辅导等方法。

4. 生态化

学习型组织未来的发展目标是这样一种理想状态:学习无所不在,任何时候,只要你需要,马上就能够很方便地得到你想要的知识,帮助你达成目标、解决问题、提升绩效。

企业要做到这一点,除了利用新技术,很重要的一点是必须关注绩效支持,把学习、支持嵌入到工作流程之中去,让员工能够随时随地、方便及时地得到他完成任务所需要的知识和经验。

举个例子,在你修理发动机的过程中,如果发现某个地方有问题,但你之前没有遇到过,这时,你不用离开工作现场到培训教室里去学习三天,也不用翻查一本很厚的原理性书籍,而是可以把照片和问题描述上传到公司的内部网或实践社团讨论区,马上就会有专家或同行给你会诊;只要几秒钟的时间,你就知道问题在哪里以及应该如何去解决。这就是绩效支持。如果你只需要一滴水,那就不应给你一桶水,你得到的是及时、快捷而且刚刚好的支持。

在这样一种无缝的“工作学习生态圈”中,你感觉不出你在学习,学习已经达到了“随风潜入夜、润物细无声”的状态了,而且形成了体系,并以多种多样的形式,嵌入公司运作与管理之中。这是我心目中的学习型组织建设的适宜状态。

如果你只需要一滴水,那就不应给你一桶水,你得到的是及时、快捷而且刚刚好的支持。