学习型组织构建研究

——以潞安集团煤炭运销总公司为例

闫 芳

(中北大学 经济与管理学院,太原 030051)

摘要:学习型组织理论的出现、发展和应用,给正在转型中的煤炭企业提供了新的思考。潞安集团是山西煤炭的龙头企业,构建学习型组织具有代表意义,文中对构建学习型组织进行了利弊分析,提出适合其系统的学习型组织模型,并提出构建此模型的关键所在。

关键词:学习型组织;潞安煤炭运销总公司;组织学习

中图分类号:F203.9 **文献标志码**:A **文章编号**:1671-1807(2011)10-0066-04

随着全球一体化和知识经济的高速发展,中国企业与世界接轨是一个必然的过程。在这样的环境下,世界排名前100家的企业中有40%在进行学习型组织的修炼,例如:美国微软公司、通用电气、因特尔公司、壳牌石油等。美国排名前25名的企业80%在建设学习型组织,同时对学习型组织理论的实践做出了重要贡献。中国正处于全面融入世界的转折时期,接受全球化思维洗礼,创建学习型组织,将世界主流的管理学理念与东方智慧完美融合,方能在日新月异的变局中泰然自处,不断超越自我。现阶段中国有些大型的企业已经引入学习型组织,并取得了一定的成效,例如联想、宝钢、海尔等等。山西的煤炭企业正处在转型的时期,但在国有大中型煤炭企业还没有企业真正的应用学习型组织,可见形势的紧迫。

1 学习型组织理论概述

对学习型组织的定义,不同的研究者看法不同,学习型组织最早是美国哈佛大学教授福瑞斯特1965年在《企业的新设计》一文首次提出,随后许多学者对此展开了研究。[1]

Nonaka用"知识创造公司"来描述学习型组织,指出知识创造型公司的特征是发明新知识不是一项专门的活动,它是行动的一种方式,是存在的一种方式,在其中,每个人都是知识的作者[2]。

Marquadt指出:系统的看,学习型组织是能够有力的进行集团学习,不断改善自身的搜集、管理与运用知识的能力,以获得成功的一种组织[3]。

P. Woolner认为,学习型组织就是把学习者与工作系统地、持续地结合起来,以支持组织在个人、工作团队及整个组织系统这三个不同的层次上的发展。

当然,学习型组织最权威的定义是彼得•圣吉所给出的:"学习型组织是这么一种组织,在一起合作的一群人他们的合作方式能让他们不断增强个体和团体的能力,并创造与他们内心深处的热望所一致的绩效。"[4]

各种管理方法其实可以实现良好配合使用,区别在于,学习型组织主要针对的是整个团队的共同愿景的实现。它不仅只是问题解决方法或处理具体事件的解药,它更针对于对人们有长期影响力的更深层次的理想和目标。学习型组织所倡导的改变主要是关于人们自身的改变,不仅仅是他们的行为层面的转变,更重要的是思维的改变。学习型组织与其他管理方法相比,融合了更多系统思考的方法,例如许多公司用学习型组织的方法进行全面质量管理。

所以,构建学习型组织与公司正在运用的其他管理方式或管理系统是不冲突的,无论运用什么管理方法都需要去学习、去应用、去开发出一套具有本公司特色的体系,只有这样管理的理论和管理的实践才能得到最大限度的发挥。

2 构建学习型组织的关键程序

在学习型组织构建宏观上的研究很多,但最权威的是彼得•圣吉的五项修炼,即:"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"。

2.1 自我超越

收稿日期:2011-07-07

作者简介:闫芳(1986—),女,山西寿阳人,中北大学技术经济与管理专业在读硕士研究生,研究方向:创新与创业管理。

自我超越是以不断厘清和加深个人的真正愿望为起点，集中精力、培养耐心，并客观地观察现实，它是突破极限的自我实现和技巧的精熟。只有实现自我超越的人，才会对生命和事业全身心的投入，不断地创造和超越，追求真正的、有效的、终身的学习。

2.2 改善心智模式

“心智模式”是根深蒂固于心中，它决定了我们如何认知周围的世界，影响着我们的行为。不能根据实际情况有效改善自己心智模式的人往往会由于固守不恰当的假设而导致好的构想不能实施，进而阻碍了组织的发展。因此，只有改善心智模式，个人和组织才可能有所创新。

2.3 建立共同愿景

圣吉认为：“学习型组织的真谛在于建立一个组织共同的愿景”。它要求组织的全体成员拥有一个共有的目标、价值观与使命感，把大家凝聚在一起。为了实现大家衷心渴望实现的目标，而主动地去认真努力学习、追求卓越。它是指针对我们想创造的未来，以及我们希望据以达到的目标的原则和实践方法；发展出共同愿景，并且激起大家对共同愿景的承诺的奉献精神。建立共同愿景，可以为组织的学习提供目标和动力，对组织来说至关重要。

2.4 团队学习

学习型组织认为：团队学习是建立在“自我超越”及“共同愿景”修炼基础之上，发展团体成员整体搭配与实现共同目标能力的过程，是指转换对话及集体思考的技巧；让群体发展出超乎个人智慧总和的伟大知识和能力。团体学习的目的是萃取高于个人智力的团体智力和增进集体思维的敏感度，它强调“集体学习”和“实践性演练”。“团体学习”鼓励所有的成员自我发展，实现自己选择的目标和愿景，并塑造出一种资源共享的组织环境，促使团体既有创造性又有协调性的行动，以利成员在团队的帮助下共同提高，并扩散“团体学习”的成果。圣吉认为：“团体学习比个人学习更为重要”。团体学习是发挥集体智慧的最佳途径之一。团队学习可以提高整体搭配行动的能力。在团体中进行的讨论和深度会谈，可以让每个成员的想法开展自由交流，以发散性思维呈现一种兼容的状态，从而克服个人思维的局限性。

2.5 系统思考

系统思考是“五项修炼”中一项重要的、综合性的修炼，系统思考要求人们运用系统的观点看待组织的发展，即用一种系统的、整体的、互动的思维方法来代替机械的、片面的、静止的思维方式，使人们的视野可以由点到面、由局部到整体、由片面到全面的开阔起来。系统思考是一种心灵的转变，其本质意义在于训练一种“整体的”、“动态的”搭配能力，使我们可以纵观全局，掌握重点，以一种新的方式重新认识我们自己所处的世界。以系统思考的原理来考虑问题，不仅可以帮助我们认清组织的学习智障，扩大思考问题的时间范围和空间跨度，找出问题的本源和解决其最有效的杠杆点，还可以帮助我们认清各种客观对象（系统）的整体变化形态，了解应如何有效地掌握变化规律，以及如何有效地改变系统与自然及经济世界中最大的流程相调和，开创新的局面，有了系统的思维，创新的力量才能在整个系统发挥作用。

3 潞安集团煤炭运销总公司学习型组织构建案例分析

潞安煤炭运销总公司改制成立于 2001 年 3 月，为山西潞安集团下属的全资子公司，是一个以煤炭运销为基础，煤炭经营、新产品研发、物资贸易多元发展的专业化公司。总公司下辖综合经营部、运销公司、公路营销公司，煤质管理中心，洁净煤研究中心、营销信息战略研究中心，受集团公司委托管理潞安煤炭经销公司、郑安公司以及潞安国贸公司。作者经过对潞安集团进行了实地考察，认为潞安集团运销总公司具有创建学习型组织的硬件条件和内外部环境，当前潞安集团运销总公司发展良好并取得了较好的销售业绩，但更应该看到它存在的问题，以便及时控制及纠正。潞安集团运销总公司现在最缺乏的就是系统的学习型组织的构建与运行。弗瑞斯特曾说，21 世纪决定一个企业生死存亡的就是企业的组织学习力，要生存就要具备比你竞争对手更强的学习能力。[6] 在潞安集团运销总公司构建学习型组织是为在潞安集团构建学习型组织的前提和准备。它将做为一个试点，目的是为了提升企业的核心竞争力，使中国潞安的品牌走向国际。

3.1 组织学习现状分析

环境是一个企业生存的条件，它是指存在于企业（组织）之间的事物（物质、能量、信息）的总称。[6] 学习环境在运销公司中体现为硬件环境和软件环境。

运销公司为员工提供学习的硬件环境的第一渠道主要通过网络的资源共享来实现。运销公司创建了自己的网站，通过网站组织能快速了解相关的市场信息（包括煤炭、电力、冶金、房地产等）、公司的有关新闻、公司的文化、客户服务等信息。第二渠道就是公司员工的培训，运销公司的员工培训系统并不健全，并不是定时定期对员工进行培训，所以员工进步

的步伐和领导比起来表现出速度较慢。第三渠道是公司的图书馆，图书馆在公司建立之初就成立了，但利用率一直很低，图书馆的藏书还是比较丰富的，但基本上都是崭新的，平时阅读的人比较少，大概只占公司员工的 5%，可见员工的学习热情并不高。通过对硬件环境的分析，笔者认为运销公司建立学习型组织的基本硬件环境是具备的，这是构建学习型组织的基础，通过组织的解冻、变革、冻结来实现运销总公司学习型组织的构建与运行。

运销公司学习的软件环境主要包括领导学习的能力（包括领导自身的自我学习力和带动员工学习的能力）、组织学习力、员工个人学习力和学习的氛围。首先，运销公司的高层领导的自我学习力是值得赞赏的，潞安集团在产品创新上取得的成绩和这一点息息相关。问题正出在高层领导带动员工学习的能力上，运销公司的高层领导的创新能力有明显的竞争优势，但其员工的学习力却很有限。其次，员工的个人学习力不强，公司大部分员工没有变被动学习为主动学习，而且没有针对提高工作效率的学习计划。最后，公司没有营造良好的学习氛围。学习软环境的现状如图 1 所示：完全呈倒金字塔状。

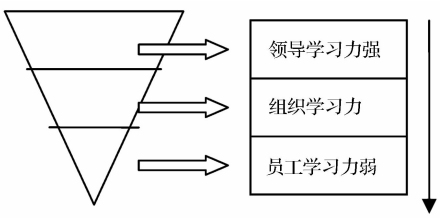

图 1　潞安运销总公司学习力层次分析

3.2　创建学习型组织的阻力分析

在运销公司创建学习型组织的试点属于组织的变革。任何企业的组织变革都不会是一帆风顺的，组织是一种人的集合、文化的集合，其变革以创新更会遇到各种复杂的因素的作用与影响。通过对其学习环境现状的分析，总结在潞安运销公司建立学习型组织的阻力。

习惯：运销的员工面对变革和创新，以惯常的方式作出反应的趋向会成为公司组织变革的阻力源。由图 1 现实可知员工的学习是被动的，如果在创建学习型组织的前期员工还不能变被动学习为主动学习，那对于实现创建是不可能的。

对未知的恐惧：在潞安这样的国有企业中，员工不喜欢不稳定。很多在外打拼的年轻人最后选择来这里都是因为国有企业的稳定。但组织的变革和创新就是以模糊和不确定性来代替已知的东西，这就会使运销的员工对陌生的学习型组织产生抵触。

结构的惯性：公司的组织结构，具有稳定性和惯性。当组织变革时，这些结构惯性就会成为 阻力因素。

有限的变革点：组织有一系列相互依赖的子系统组成，要变革某一子系统，也就要相应的变革其他子系统。因为一个公司是一个动态的运作体系，某子系统的单独变革是无效的。

群体惯性：群体形成以后也会具有一定的稳定性和惯性，在群体中，无论是正式组织还是非正式组织，即使群体的某些个人接受了变革，但群体可能成为抵制力量。[7]

3.3　创建学习型组织的动力分析

组织变革的动力，其实是一种压力，正是在这些压力的逼迫下，组织才能不断变革与创新。从这个意义上说，压力就是动力；组织变革面临的压力从积极的角度看就是促进变革的动力。

潞安煤炭运销公司所面临的动力因素总结如下：

竞争：山西是中国的煤炭大省，山西的大型煤矿有很多，例如：同煤、焦煤、阳煤、晋煤都是实力雄厚的煤炭集团，是潞安强劲的竞争对手。但这些大型的煤炭集团还没有应用学习型组织武装自己的企业，在潞安运销公司试点是很有竞争力的，也是潞安迈向新高度的强大动力之一。

技术进步：学习型组织能带来员工创新的热情，主动研究与自己工作相关的技术，这样的技术进步能推动公司各个子系统的运营，实现高质量快速发展。

价值观的变化：现在公司注入了很多年轻高质量的新鲜血液，这些新的血液带来了公司价值观的变化，这些变化将有利于公司学习型组织的创建。

3.4　学习型组织模型构建

本文为潞安运销总公司设计的学习型组织是一个非实体的组织系统。它主要通过运销公司内部构建 E-learning 组织来实现，组织的模型图如图 2 所示。图中的 6 个数字分别是运销总公司的 6 个主要的部门。这 6 个部门中的每个部门相互监督彼此的学习情况，并给出互评，每季度要评出最佳学习部门。

本文所创建的学习型组织的模型像一张纵横交错的网，它可以打破层级组织的部门界限，呈现更加灵活多变的组织形式，公司可以根据需要随时组建跨职能、跨部门的团队合作。这样的学习型组织以自我管理为基本的单元，以人员为网点的组织构架。本文通过和其他的组织形式做出对比后，得出采用 E-

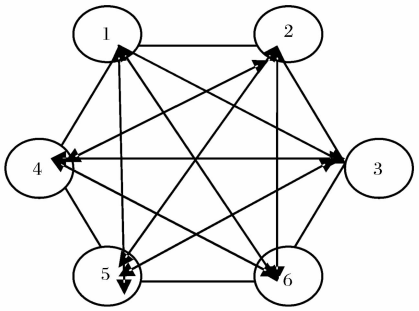

图 2　潞安运销总公司学习型组织模型

1:运销公司 2:公路公司 3:煤质中心

4:战略中心 5:综合经营部 6:洁净煤中心

learning 的手段最为合理,而且不影响实体组织结构的运行,两者达到同时运行的状态。

1) 以 E-learning 为代表的网络式能更好的适应现代瞬息万变的市场环境,这样的学习型组织才能更好的满足组织的创新要求,更快的应变能力使企业能长期存活。

2) E-learning 的组织形式更符合学习型组织扁平化,灵活化,弹性化的特点。

3) E-learning 的组织形式更有助于跨部门,跨团队之间的交流,有助于组织各部分的良性循环。

4) E-learning 的组织形式高度分权的特征能调动每一位员工的积极性,使员工真正在参与组织管理与决策,这也是提高员工综合能力的最好的方式。以上模型可以很好的与非正式组织结合在一起,非正式组织在企业管理中起着非常重要的作用。

3.5　学习型组织构建——执行五项修炼领导是关键

经过对公司学习力系统的分析,面对市场上是企业之间激烈的竞争,领导者不但要提升自身的学习力,更重要的是要提升整个企业系统的学习能力和组织团队的效率。一个企业不是光有高学习力的领导就可以的,领导者要带头从自我超越、改变心智模式提升组织学习的能力,学会运用科学方法建立共同愿景,不仅提高自身的学习能力,更要营造良好的团队学习氛围,建立组织学习的激励机制,形成全员学习的系统氛围。因此领导者提高自主学习力的同时要建立完整的的组织学习激励机制,并引导员工自主学习,使每一位员工都清楚的明白自主学习是组织保持竞争力的关键,这也是修炼的基石。

学习型组织是能持续发展的组织,领导者要为公司做长期的学习规划,这个规划要有持续发展的空间,而不是"一锤子买卖"。因为很多领导者为了追求政绩,新的领导上任不会继承或延续上一届领导的政策或科学的学习力提升的方式,他认为这还是别人的成绩,这样就导致一些好的属于学习型组织的创建基础会随着领导的更换而消失,这便是笔者所给出的一锤子买卖的概念。领导者要转变对一个企业持续发展会形成很大阻力的思维。例如:前任领导为了提升组织的学习力为组织设立了定期培训的计划,但新的领导上任后,就把这个培训计划给撤销了,在国有企业中这是一种通病。领导者要提升组织的学习力,进而创建学习型组织,要转变自身的角色甚至还要转变一些旧有的观念。不能认为我是老板,所以你必须按我说的办,必须发挥系统思考的力量,集体的智慧远高于个人,不能认为自己是领导就自大。这一点决定学习型组织的构建是否成功,领导角色的转变是系统思考实现的关键。

4　结论

学习型组织构建在中国现在处于初级阶段,在很多方面还处于探索和研究的阶段,任何一种理论都不能直接拿来操作,只有找到和企业的联合点,找到适合本企业的正确的方式和方法才能对企业的发展起到积极的作用。本文以潞安集团运销总公司为案例,通过构建网络结构的学习型组织来促进运销总公司系统的良好循环,从而进一步促进集团更好的发展。鉴于对该公司的调查分析,具备构建学习型组织的硬件环境和软件环境,本文根据实际情况和可行性提出了采用以 E—Learning 为主的网络学习型组织构建方式,配合以学习组织构建因素分析,得出新的适合运销总公司的学习型组织构建的模型,填补了学习型组织在大型煤炭企业运用的空白。

参考文献

[1]圣吉. 第五项修炼—学习型组织持续发展面临的挑战[M]. 北京:东方出版社,2006:22－29.

[2]NONAKA TAKEUCHI. The Knowledge Creating Company [J]. Harvard Business Review,1991(11－12):125－127.

[3]ARGYRIS C,SCHON DA. Organizational Learning:A Theory of Action Perspective[M]. Reading,MA:Addison-Wesley,1978:12－14.

[4]圣吉. 第五项修炼－学习型组织的艺术与实务[M]. 上海:上海三联出版社,2001:43－45.

[5]张声雄. 学习型组织的创建—世界 500 强管理利器[M]. 上海科技普及出版社,2000:82－84.

[6]陈国权,马萌. 组织学习的模型、案例与实施方法研究[J]. 中国管理科学,2001,9(4):65－74.

[7]马奎特. 创建学习型组织五要素——学习型组织实战系列[M]. 北京:机械工业出版社,2003:34－44.

(下转第 72 页)

关行业工程建设项目提供多方位、全过程的智力服务和技术服务，设计的产品获得客户的好评，使很多国内、国外客户慕名而来，并和生产、制造企业等建立和保持多种形式的合作，他们看重的就是设计院这个“品牌”。在客户心理，设计院设计的产品能让人信得过，这在林产工业设计领域是值得称道的。五年来，通过贯标，设计人员精心设计，硕果累累，取得了骄人的成绩，共获得全国优秀工程咨询成果奖 8 项；全国林业优秀工程咨询成果奖 22 项；国家林业局优秀工程勘察设计奖 3 项。

3.3 高质量产品，为设计院带来经济效益的增长

优良的品质，周到的服务，专业的设计，为设计院的经济增长带来大的突破，生产经营状况保持良好增势，2010 年比 2007 年年均增长 67%；林产工业板块不仅保持了木材加工、林化等传统业务的开展，还充分利用现有力量，拓展造林规划、林板一体化等项目；工程项目总承包也取得了重大进展；民用建筑板块产值创下历史新高，而且积累了涉外项目的设计和管理经验。林业板块还适时调整战略，在原有业务基础上，拓展了国家湿地公园、森林城市总体规划等不同类型的林业项目，业务范围呈现多元化趋势，由于成果出色，就有了市场和回头客，并能带来商机和丰厚的利润。

“优质、高效、创新、守信”，是设计院在产品质量、工作效率、技术水平和服务质量的方针和宗旨，是对质量工作的追求和努力方向；深入开展贯标工作，持续改进，是管理人员和全体工程技术人员的神圣使命。

参考文献

[1]中国林业产业重大问题调研组．2010 年中国林业产业重大问题调查研究报告[M]．北京：中国林业出版社，2011.

[2]王巨波．推进全面质量管理为企业发展注入活力[J]．中国质量，2009(4).

The Benefits of Doing a Good Job of Quality Management System of Forest Products Industry Design

ZHANG Dong

(Planning and Design lnstitute of Forest Products lndustry，State Forestry Administration，Beijing 100010，China)

Abstract: After passing ISO9001 quality management system authentication, the planning and design institute of forest products industry had achieved obvious effect on implementing overall work of quality management system, based on which strengthening quality management could gain obvious effect and economic benefit were analysed.)

Key words: design of forest products industry；quality management system; economic benefit

(上接第 69 页)

Construction of Learning Organization for Example of Luan Coal Transportation and Marketing Corporation

YAN Fang

(School of Economics and Management，North university of China, Taiyuan 030051，China)

Abstract: The emergence of learning organization theory, development and application provide a new way of thinking to the development of enterprises . Lu An Group is a leading enterprise in building a learning organization representative of significance. In this paper，its advantages and disadvantages of learning organization were analyzed. Made for its system of learning organization model, and the key to build the model of organization.

Key words: learning organization；Luan coal transportation and marketing corporation；organization learning