

项目管理中的圣吉学习型组织建设 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_65601.htm “一切活动皆项目”理论早已深入人心了，在这样的一个大的环境下，作为一名从事项目管理的人来说，怎么样把自己团队建设得更有竞争力和向心力以及凝聚力是摆在每个项目经理面前的首要任务。怎么样在有限的资源范围内完成既定的工作目标才是我们向往和追求的。当然要完成这样的目标是可以通过各种各样的途径，今天我们所讨论的主要是从组建学习型项目团队入手。企业组织的管理模式问题一直是管理理论研究的核心问题之一，而对未来企业组织模式的探索研究，又是当今世界管理理论发展的一个前沿问题。从传统的以泰勒职能制为基础，适应传统经济分工理论的层级组织到威廉大内提出的适应企业文化环境的Z型组织，都是为了建立一个适应经济发展变化的企业组织形态。20世纪80年代以来，随着信息革命、知识经济时代进程的加快，企业面临着前所未有的竞争环境的变化，传统的组织模式和管理理念已越来越不适应环境，其突出表现就是许多在历史上曾名噪一时的大公司纷纷退出历史舞台。因此，研究企业组织如何适应新的知识经济环境，增强自身的竞争能力，延长组织寿命，成为世界企业界和理论界关注的焦点。在这样的大背景下，以美国麻省理工学院教授彼得圣吉（Peter M. Senge）为代表的西方学者，吸收东西方管理文化的精髓，提出了以“五项修炼”为基础的学习型组织理念。彼得圣吉1947年出生于芝加哥，1970年在斯坦福大学获航空及太空工程学士学位，之后进入麻省理工

学院斯隆管理学院攻读博士学位，师从佛睿恩特（Jay Forrester）教授，研究系统动力学整体动态搭配的管理理念；1978年获得博士学位后，圣吉留在斯隆，继续致力于将系统动力学与组织学习、创造原理、认知科学、群体深度对话与模拟演练游戏融合，从发展出“学习型组织”理论。作为他们研究成果的结晶，圣吉的代表作《第五项修炼学习型组织的艺术与实务》于1990年在美国出版，该书于1992年荣获世界企业学会（World Business Academy）最高荣誉的开拓者奖（Pathfinder Award），圣吉本人也于同年被美国《商业周刊》推崇为当代最杰出的新管理大师之一。学习型组织理论认为，在新的经济背景下，企业要持续发展，必须增强企业的整体能力，提高整体素质；也就是说，企业的发展不能再只靠像福特、斯隆、沃森那样伟大的领导者一夫当关、运筹帷幄、指挥全局，未来真正出色的企业将是能够设法使各阶层人员全心投入并有能力不断学习的组织学习型组织。如果给学习型组织简单地下一个定义，所谓学习型组织，是指通过培养弥漫于整个组织的学习气氛、充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平的、符合人性的、能持续发展的组织。这种组织具有持续学习的能力，具有高于个人绩效总和的综合绩效。学习型组织具有下面的几个特征：1．组织成员拥有一个共同的愿景 组织的共同愿景（Shared Vision），来源于员工个人的愿景而又高于个人的愿景。它是组织中所有员工共同愿望的景象，是他们的共同理想。它能使不同个性的人凝聚在一起，朝着组织共同的目标前进。2．组织由多个创造性个体组成。在学习型组织中，团体是最基本的学习单位，团体本身应理解为彼此

需要他人配合的一。群人。组织的所有目标都是直接或间接地通过团体的努力来达到的。

3. 善于不断学习。这是学习型组织的本质特征。所谓“善于不断学习”，主要有四点含义：一是强调“终身学习”。即组织中的成员均应养成终身学习的习惯，这样才能形成组织良好的学习气氛，促使其成员在工作中不断学习。二是强调“全员学习”。即企业组织的决策层、管理层、操作层都要全心投入学习，尤其是经营管理决策层，他们是决定企业发展方向和命运的重要阶层，因而更需要学习。三是强调“全过程学习”。即学习必须贯彻于组织系统运行的整个过程之中。约翰瑞定（J. Redding）提出了一种被称为“第四种模型”的学习型组织理论。他认为，任何企业的运行都包括准备、计划、推行三个阶段，而学习型企业不应该是先学习然后进行准备、计划、推行，不要把学习与工作分割开，应强调边学习边准备、边学习边计划、边学习边推行。四是强调“团体学习”。即不但重视个人学习和个人智力的开发，更强调组织成员的合作学习和群体智力（组织智力）的开发。学习型组织通过保持学习的能力，及时铲除发展道路上的障碍，不断突破组织成长的极限，从而保持持续发展的态势。

4. “地方为主”的扁平式结构 传统的企业组织通常是金字塔式的，学习型组织的组织结构则是扁平的，即从最上面的一决策层到最下面的操作层，中间相隔层次极少。它尽最大可能将决策权向组织结构的下层移一动，让最下层单位拥有充分的自决权，并对产生的结果负责，从而形成以“地方为主”的扁平化组织结构。例如，美国通用电器公司目前的管理层次已由9层减少为4层。只有这样的体制，才能保证上下级的不断沟通，下层才能直接

体会到上层的决策思想和智慧光辉，上层也能亲自了解到下层的动态，吸取第一线的营养。只有这样，企业内部才能形成互相理解、互相学习、整体互动思考、协调合作的群体才能产生巨大的、持久的创造力。

5. 自主管理

学习型组织理论认为，“自主管理”是使组织成员能边工作边学习并使工作和学习紧密结合的。方法。通过自主管理，可由组织成员自己发现工作中的问题，自己选择伙伴组成团队，自己选定改革，进取的目标，自己进行现状调查，自己分析原因，自己制定对策，自己组织实施，自己检查效果，自己评定总结。团队成员在“自主管理”的过程中，能形成共同愿景，能以开放求实的心态互相切磋，不断学习新知识，不断进行创新，从而增加组织快速应变、创造未来的能量。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com