

超越彼得圣吉：学习型组织推广运动新阶段的新解决方案

(胡继旋博士 2006 年 6 月 6 日在上海明德学习型组织研究所的谈话)

谢谢张所长的介绍。我首先声明，讲课谈不上。各位都是前辈了，我在这里只能算是青年，只是一起切磋一下。有一个基本的立场：不管是在国外也好，还是回到上海来也好，都不断了解到明德所在张老师的领导下，十几年了，兢兢业业地在国内推广学习型组织理念，我本人感到非常的敬佩。但是说完这个拍马屁的话以后呢，紧接着我就要引用一句毛主席语录，他的原话已经不记得了，大意是，“我们已经取得了很大的成绩，但是还不够”。今天我重点就是想谈明德所的“但是还不够”。在谈这个不足的时候呢，希望大家了解，我对大家的敬佩已经表达过了。所以我们要来探讨一下，学习型组织的推广的下一步在中国怎么走。

今天的内容的主要逻辑链是这样：首先，我想把彼得圣吉所属的学派在欧美事理学主流中的位置给大家一个基本的了解；他所依据的基本的方法，也就是系统动力学的思想体系的来龙去脉，以及这个思想体系的认识论上的缺陷；这个介绍完了以后，大家对“传统型”学习型组织理论在实践中遇到的困难，以及为什么会遇到这些困难，应该会有一个新的认识。然后，我会把国际上比较重要的几位学者，就是在学习型组织这个思路范围内的几位比较重要的大师点点名，为大家介绍一下。这个方向上比较重要的三个人：Beer, Pask, Ackoff，还有英国软系统学派的几个人，这几个人究竟有怎么样的贡献。然后，我们讨论“学习型组织”形态的演化，企业要做强做大的演化过程，有一个四维系统分析的思考工具和大家分享。以上都算背景知识，接下来就是相关的实用的技能，怎么样具体地去建立学习型组织的技能与方法。先是把国际上建导管理技术及建导师职业的兴起给大家做个介绍。这就联系上了我们稳泰公司的工作，即我们引进开发的 ToP®技术与稳泰建导™课程体系。最后给大家一个结论，也是我们要跟大家切磋的企业发展方向，就是转变企业文化氛围、优化企业组织结构、培训工作细节的优质操作方法。

1. 彼得圣吉所属的学派在欧美事理学主流中的位置

事理学，英文是 cybernetics。上世纪六十年代，中科院的一个小组，沿用钱学森的早期著作《工程控制论》的译法，翻译为控制论。但是这个中文词的翻译没有准确表达出这个概念的内涵，丢失了其中有关大脑认知机制的认识论内容。钱学森在晚年多次提议，整个系统科学体系叫事理学为好。后来他的几个学生在国内又提出了“事理、物理、人理”三理理论，但那与把 cybernetics 译为事理学不是一回事。我今天所提到的事理学呢，就是指 cybernetics，就是由 1943 年的两篇重要文献开创的并以维纳在 1948 年所写的《Cybernetics》所命名的这个学科。

右图是 2001 年，我和彼得圣吉在维也纳。在系统科学的学科领域中他算是我的师兄，我是 94 年底博士毕业的，他应该是 80 年代末毕业的。



他的老师 Jay Forrest 和我的老师们是一个辈分，所以我说他可以算师兄。但是他又在 1997 年跑到香港南怀瑾老师那里去学中国文化，那他又可算是我的师弟，因为我是 1986 年在美国拜南老师为师。他在学术界，就是事理学主流学术界，以二阶事理学与复杂系统研究为主的方向上他的贡献其实并不是很突出。他的最大的贡献是系统思考的普及工作。也就是《第五项修炼》这本书啊，是整个事理学领域发展这么多年来所出的第一本畅销书，过去没有人去搞科普，写畅销书。他是第一个。他的这本书中应用了他的师兄 George Richardson 的博士论文《社会系统中的反馈机制》中的观点，也继承了他老师的系统动力学思想，同时也综合进许多大师的思想，如 David Bohm 和 Chris Argyris 等人。Jay Forrest 最早的著作是《工业动

力学》，然后是《城市动力学》，最后是《世界动力学》，后来他的弟子们为罗马俱乐部作了《增长的极限》这个报告，首次把系统动力学方法作为系统思考的方法论和计算机使用工具推到了前台。所以 MIT 的这个系统动力学小组就开始在企业界有了名气了。但是作为事理学本身的发展脉络呢，他们这个学派是属于工程性、技术性很强的一个分支。请大家看一下附表，他们是事理学中比较老的一个思路，是属于工程系统论的一个学派。系统动力学本身是使用差分方程组建立模型再用计算机模拟的方法来捕捉现实世界中的千丝万缕的一些反馈关系。具体而言这个方法捕捉的主要就是三种重要的事理学现象，第一就是表达为正负反馈的循环因果关系，第二就是在信息传递过程当中的时间滞后以及这种滞后带来的各种动态后果，第三是复杂系统在整体上表现出来的反直觉行为。对这三个东西的把握构成了系统动力学的学术内涵。这三个方面可以处理很多我们所面对的工程系统。但是，1980 年代初，在杨通谊先生把《系统原理》翻译成中文以后，我们国内当时有一批年轻的系统理论专家，使用了复旦的王其藩老师从 MIT 带回来的 Micro Dynamo 的软件，我们用它作了中国的第一批系统动力学模型的研究。在研究的过程中，我们发现了这个方法本身的一些问题。当时最直接的一个问题就是，我们当时要建立计委的一个 5 年计划的经济系统模型，我们发现一个最大的问题是模型不能处理“上有政策，下有对策”这样一个极其普遍的现象。我们在这个系统的建模过程中面临两难境况，要么就认为这个现象不存在，视而不见，那我们的模型就可以做的很漂亮；要么这个软件就不能处理这种现象。这是我 86 年决定到美国作访问学者的一个初衷，就是感觉到当时的系统动力学方法是有问题的了。

现在请大家看一下附表

(见 http://www.wintopgroup.com/readings/articles/Comparative_Management.pdf)。这张表的左边是管理学的重要文献与著作，从 1911 年开始，一直排到 2001 年。大家可以看到《第五项修炼》，彼得圣吉，是 1990 年成书的。进了这个表的就是业界公认，影响力非常大的，阅读量也非常大的文献。右边是事理学整个学科的重要文献与著作。1912 年到 1929 年实际上是学科开始前的一些准备工作，其中很重要的一个是 Water Canon，他写了一本《躯体的智慧》，研究复杂系统的一个非常重要的奠基作。在这个基础上出现了以维纳为代表的事理学家群体。实际上这个学科是 1943 年的《行为、目的和目的论》及《神经网络行为当中概念形成的分析方法》两篇论文奠基的。这两篇文章一个讲了反馈机制的问题，一个讲了大脑的认知问题，后来就形成了这个学科的两个交融发展的系列。今天中国对于这个学科的介绍，非常遗憾，只有第一个系列，关于反馈机制的研究。50 年代钱学森带回来了工程控制论以后，60 年代于光远他们的一个小组翻译了维纳的原作《控制论》以后，在关于工程的这条线索上，中国介绍得非常多，并发展成由钱学森领导的整个系统工程运动。可是在第二条线上，同样是 1943 年开始的，关于大脑是怎么认知外部世界的，大脑是怎么工作的，这样的一条发展线，在咱们国内是完全空白。我在 86 年以国内的年轻系统专家的身份去美国学习，才发现，事理学文献中整整的一半，尤其是美国 50 年代末到 70 年代初的一大批在复杂系统方面的研究成果呢，我们国内是完全的一无所知。这个表做到 2001 年，最后一本书列的是 Maturana 的。在整个这个管理学和事理学的理论体系当中，彼得圣吉只是大海中的一滴。但是他的重大贡献，我在我们的网站上也提到了，就是，在这个领域当中，从来没有人去做普及工作，他是第一人。他把《第五项修炼》写成了畅销书，在工业界造成了巨大的影响，所有的人都开始思考系统思考这个概念了，这是他的大贡献。

2. 系统动力学思想体系的认识论缺陷

在彼得圣吉的书中，大家可以看到由反馈环构成的一些基本模块，看到系统基模，那都是基于系统动力学的思想体系。在人类系统思考认识目前达到的六个层次当中，他是处在三楼的阶段。我现在把系统思维这个概念比喻为一座大楼。进这个楼之前，我们没有系统思考。我们想问题都是线性的、单因素的、只有一个原因的。进到系统思考的大楼以后，每一层楼代表不同程度



的认知层次，它们是循序渐进的。

一楼：多因素清单 / 系统边界

进来了以后先是一楼，一楼的系统方法，英文叫 Laundry List Thinking，就是洗衣房的洗衣清单，或者是 shopping list，买东西清单。看问题能够多因素看的时候，你就进入了一楼的思考，但是你选出哪些是你关心的问题的相关因素的过程中又隐含着对一个对你的系统的边界的界定。

二楼：EXCEL 表格 / MindMap 心智图 / 树结构

二楼的系统就比一楼的复杂了，可以用 Microsoft 的 EXCEL 软件所代表的一种电子试算表的方式来表达，也就是把很多相互有联系的变量统统用数学公式串在一起，可以构成一个非常复杂的表格。如果有谁是做会计的或审计的或预算的可以知道，一个复杂的电子试算表可以有非常多页，其中许多变量都串在一起，牵一发而动全身，有一个变量一动，就有很多其他的变量会受到影响。这是从数字上来表达，用 EXCEL 表。

同一个层次还有一种表达就是用心智图的方式，邱昭良他们的网站上就非常喜欢用，就是把一个具有复杂因素的问题象画一颗树一样，一点一点展开，从树干到树枝，再到树叶，很多需要考虑的因素，你都这张图来把握住。这个在数学上或是拓扑学上讲，是一个树结构。

当人们可以用这样的系统思考的方法来研究他所面对的复杂对象的时候，我们就说，他处在系统思考的二楼的水平。但是二楼有一个很大的问题，就是不能处理循环因果关系。这个循环因果关系说起来很抽象，但是我们每天都会实实在在地遇到。就好像你往一个杯子里倒水，这样一个小小的动作，就是一个反馈系统，反馈系统就是原因与结果之间的循环关系。我的眼睛观察水位，然后控制我的手往杯子里倒水。水的水位信号又反过来到我的眼睛，构成了一个闭环。这样的闭环系统用 EXCEL 表、Mind mapping 都无法表达了，因为它不再是树结构，它有环状的结构。

三楼：System Dynamics / 循环因果结构 / 网结构 / 差分方程

系统动力学就是在三楼上，对复杂系统的认识更进一步。它使用计算机求解差分方程作为内核，然后用很容易理解的一个图形化的用户接口来帮助大家对复杂系统的循环因果的结构进行把握。所以这个结构抽象出来看是网络状的，一圈一圈的，大家都见过很多这样的图，《第五项修炼》中的系统基模都是。这个图里面可以表达反馈，也可以表达时滞。彼得圣吉著名的啤酒游戏揭示的是什么呢？就是循环系统当中的时间滞后会造成系统的震荡。这个啤酒销售系统出了问题，环节中谁的错都不是，问题是出在结构上。通过对复杂系统的计算机模拟来找出解决问题的方法，就是系统动力学所处的水平。我们说这个是在三楼的水平。

可是，我刚刚就提到，我们 80 年代在中国做经济系统模型的时候，这个方法论还不能解决我们面临的现实问题，从方法到现实中间还有距离。后来到了西方学习了欧美事理学的主流就发现后面还有四楼、五楼和六楼，还有更高层次的系统思考。

四楼：非简单机 / 正交双闭环结构 / 双递归

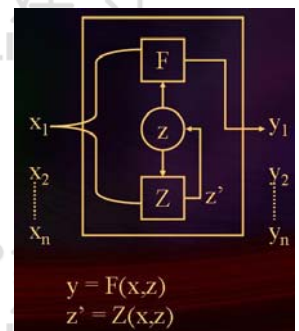
四楼的系统思维是在循环因果结构的基础上增加了一个非简单机的概念，而且系统中出现了正交的双闭环结构。所有的高级动物的神经系统都有一种正交双闭环结构。这两个概念目前看来是没有办法用系统动力学来模拟，我同一些同行讨论，有人认为能模拟出来，但我还没看到这方面的工作，也许是个博士论文的好题目。

我先来说一下非简单机器，而要说明这个就要先说明什么是简单机器，在事理学里面这个概念叫做 trivial machine。凡是一个自然规律也好，一个转换机制也好，只要是能够表达为一个传递函数，把输入变量 x 确定地转为输出函数 y ，并且在数学上可以用 $y = f(x)$ 这样的表达式的所有的系统，包括像汽车、飞机、所有的人造机械，都可以称之为简单机器。因为它的特征是：

- ◆ 综合决定论的
- ◆ 其行为方式是独立于历史的
- ◆ 可分析决定
- ◆ 可预测

简单地说，凡是给定某种确定的输入就一定能得到某个确定的输出的机器，都是简单机器。我们人类都很喜欢简单机器，因为很好用，为我所用很方便。比如开汽车的时候，输入一个踩油门的动作，车子总能输出向前跑的结果。如果哪天不是这样了，那就是出问题了，车子变得非简单了。

非简单机器，除了传递函数 f 之外，它内部还有一个内部状态，可以是一个记忆，可以是历史经验的累积，也可以是学习的能力。除 f 之外，还有一个 z 函数。它是把历史上的输入经过内部的这个 z 函数转化为内部的状态。所以这种机器必须要用一个递归方程组来描述。见右图。具有这样结构的机器，事理学的大师海因茨·冯·福尔斯特称之为非简单机器。它是决定论的，但是它不独立于历史。也就是说，上一次，机器对输入 x_1 产生了 y_1 这样一个反应的话，下一次可就不一定了。它可能会产生另外一个反应，这个传递函数会变。对这个机器，海因茨·冯·福尔斯特在 60 年代作了复杂的数学推理，结果如下表：



对于一个有一个双值输出和 1-4 个双值输入的非简单机而言， Z 代表有效内部状态的数量， N_D 代表可能的驱动函数数量， N_S 代表可能的状态函数的数量。它们之间的关系是：

n	Z	N_D	N_S
1	4	256	65536
2	16	2×10^{10}	6×10^{76}
3	256	10^{500}	$300 \times 10^{4 \times 10^3}$
4	65536	$300 \times 10^{4 \times 10^3}$	$1600 \times 10^{7 \times 10^4}$

本表引自“Self-Organization and Management of Social Systems”，主编 H. Ulrich，Springer-Verlag 出版社 1984 年出版

如果有数学高手，可以来切磋他的推理过程，这里我们先留着。

所以这种非简单机器是不可预测的，因为它的可能性太大了。这个机器就揭示了人类创造性的来源。人脑就是一个非简单机器。我们很多很糟糕的教育，就是把人脑这样一个创造性的非简单机器修理成为一个只会背诵标准答案的简单机器。你问小孩子 $2+2=?$ 小孩子说等于绿颜色，你就说错，那么一个非简单的行为就被你修理成了简单行为。这个例子也许有些极端，但去年有个真实的例子，就是考试题中问孩子，雪化了以后是什么？标准答案说，雪化了以后是水。孩子回答雪化了以后是春天，就被打了一个大叉叉。这就是把非简单机器的人脑强行地改造成简单机器中齿轮和螺丝钉的一种现象。

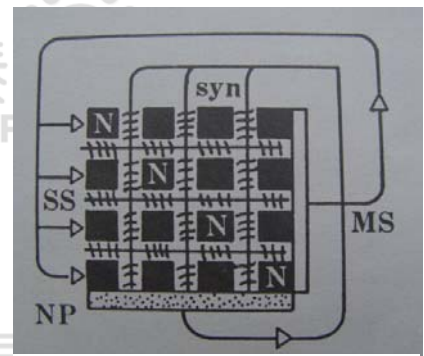
我们在同行中也在进行这种讨论。我的观点是系统动力学无法模拟这样非简单机器，有人说可以。那么我就说，你把这个模型建出来我们看。这个在 Internet 上正在讨论着呢，还没有结论。

现在再来看看正交双闭环结构。

这是一个三分钟的电影，把大脑里的东西什么样子放大给大家看。这是神经网络，我们大脑外面包着的这层皮中内有乾坤。这是神经网络的计算机模拟模型。在神经元的一根线和另外一根线的接头处，叫突触，中间有个空缝，这个空缝是泡在一种充满了化学物质的液体里面的。所以我们脑子里面的神经网络不是直接接通的，看见没有？中间有个缝。这个缝里面名堂很多。现在这个片子告诉的是说，我们平时的思维活动就是电信号，在这个线路里面，神经元细胞之间跳来跳去。140 个亿这样的细胞在我们每个人的脑袋里。据说小时候生下来有 200 亿，然后长大就死掉很多，成年人有 140 个亿，好歹都有 100 个亿以上。这些神经元细胞之间通过一个化学的过程再连接起来。现在这里模拟的是化学物质从细胞的一端释放跳到另一端，中间它要经过的我们身体里面的这锅汤，我们的体液，是被另一个系统控制的，就是我们的内分泌系统。这个内分泌系统决定着汤是什么味道，是什么浓度，决定着电信号能不能被通过、怎样才能通过。也就是相当于红绿灯那样的，如果说我们身体的电信号相当于汽车那样开的话。那这样一个东西到底有什么奥妙呢？

切到静态的图上来看，我要说的就是说这些都是千丝万缕的神经元细胞，互相之间这么连着，连着的这里有道缝，这个缝叫 Synapse，它相当于一个感觉细胞。这个 Synapse 之间，刚刚的动画

表达的就是，这个电信号过来的以后，它在这便边释放出化学物质。化学物质跳跃过缝隙作用到下一个细胞。好，那么这个化学物质就决定着它跳得过来跳不过来，多大的强度的时候跳过来。这个化学物质呢是由人脑的这个位置的脑下垂体它在负责释放，比方说你现在很高兴，就释放了一种高兴的佐料，很忧郁，就释放了一种忧郁的佐料，你的佐料释放到体液当中，到了这个地方，它决定着你的信号怎么走。那这样的一个系统怎样去表达它呢？Heinz Von Foester 用了这样一个图，就是



冯福尔斯特模型：双封闭结构

它有两个环路。这个是运动细胞层，就是我们做的所有的动作，包括我们说话，我们声带的运动。通过环境，外部环境，重新回到我们的感官。刚刚说的倒茶，我的手在倒水，倒的情况怎么样了，回到我的感官，我的眼睛看着水满了，这是第一个闭环。第二个闭环就是从脑下垂体那个地方开始，它在不断释放着各种各样的内分泌的化学物质。这些化学物质把整个神经元的网络泡了起来，决定着此时此刻的情绪、心态、感受甚至直觉——决定着我的神经系统的运转方式，决定着那些传递函数中的参数甚至结构。所以这两个闭环是两个互相嵌套着的、正交的递归函数。每一个 $t+1$ 的行为取决于在 t 时刻的上两个状态，那么每一个闭环都有它自己的作用机制。这个呢，Heinz Von Foester 把它称为双闭环结构, double closure。这两个闭环运行的本征态揭示了概念的形成和各种学习型行为的内在机制。

这两个例子解释了什么是非简单机器和正交双闭环结构。这个就是告诉大家，从系统动力学之外，还有这样的一些空间可以去研究的。

五楼：学习系统 / 内模型 / 规则 / 假说 / 目的

五楼才是真正学习系统。当我们说一个系统具有了学习行为，一个人具有了学习行为，或是一个组织具有了学习行为的时候，到底是什么意思？核心是系统里面包含了内模型的现象，就是系统在它内部要建立一个关于外部世界的模型。它具有了行为规则的现象，也可以归纳为对外部世界具有了假说的现象，而且这个系统往往带有很强的目的性。像这样的系统，也是系统动力学不

太好表达的。

六楼：建模者（观察 / 研究 / 行动者）与主流模型的互动 / 互塑造，建构主义与二阶事理学到了目前最高的认识，考虑的是建模的人，也就是观察者、研究者、行动者这四个身份的人与主流模型的互动。对世界的认识反过来改造着世界，你改造世界的时候也改造了自己。这样的一种观察者与被观察系统之间的互动的讨论，今天被称为二阶事理学，second order cybernetics，在哲学上叫做建构主义，constructivism。

今天的时间关系，五楼六楼我没机会多说了，只在四楼举了两个例子。一到三楼的概念是国内系统科学界已经知道的，包括中科院系统所，包括去年请我去介绍冯弗尔斯特的的大连的王众托院士他们，他们差不多都在这个位置，搞了很多社会运用的试点项目，努力之大值得尊重，实效如何值得总结。但是从四楼以上，我没看到国内的成果。缺少的就是我才说的那第二根发展线索，即对大脑认知系统的研究。这条线为什么缺，我有一个猜想是被套上了唯心主义的标签而不予翻译、不予介绍，实际上，这完全不是科学的态度。

3. “传统型”学习型组织理论在实践中的困难

回过头来说我们的学习型组织的运动，在网络上查到的批评大概有这么一些：

- ◆ “虚化”，“形式化”，“搞运动”，“贴标签”
- ◆ “雷声大雨点小”，“虎头蛇尾”

我认为这些都是表象，之所以出现这些现象，是因为我们在推广过程中，我们缺少具体实施的工具与方法。也就是说，当我们在推广学习型方法这样一个理念的时候，如果我们大家都认同了它的原则，那紧接着的一个问题就是我们怎么做？怎么做的具体方法彼得圣吉给得很少。后来他的追随者写的这几本书，《变革之舞》、《第五项修炼实践篇》等，收集了很多案例，在案例当中做了很多方法的摸索。但是我仍然认为他们缺少系统性的、把一个传统性组织转变成学习型组织的、落到实处的、切实可行的方法和工具。

彼得圣吉本人对从四楼到六楼的东西不很熟悉，所以大家会从他的书里面感受到一种困惑，因为他企图用三楼的方法来解决五楼和六楼的问题。他说到的心智模式、共同愿景的建立，都是五楼六楼的问题。但他的方法论只有反馈系统的系统基模这样的模式，显然就是不够了，有点力不从心了。

我的老师安斯图是按照另外一种方法来总结的，见下表。

事理学发展的三阶段

	工程事理学（40、50年代）	生物事理学（60、70年代）	社会事理学（80、90年代）
认识论	知识是关于现实的照片	知识是大脑功能的涌现	知识是服务于目的的建构
核心关注点	理论对现实的解释能力 复杂系统研究、福里斯特的工业动力学、城市动力学、世界模型，观察者隐藏在幕后	观察者成为科学的对象 我们怎么观察外部世界，我们的知识究竟是怎么建立的，哪些是假象，哪些是可信的	参与的技术及支持理论 人已经不再是观察者了，是行动者，行动就需要参与，所以需要参与的技术
解释功能	复杂系统的运转机制	个体如何建构出“现实”	如何创建维持改变社会
关键假设	科学理论可以解释自然事理与过程	关于知识的知识来自神经生理学	社会参与者只接受有利目的的观念
重要后果	科学知识可以改造自然	建构主义导致宽容社会	改变观念系统改变世界

4. Beer, Pask, Ackoff 和英国软系统学派

Stafford Beer (1926-2002)

英国人，后移居加拿大。比尔的重要著作有

- 《事理学（控制论）与管理》(Cybernetics and Management, 1959)
- 《决策与控制》(Decision and Control, 1966)
- 《管理科学》(Management Science, 1968)
- 《公司的大脑》(Brain of the Firm, 1972)
- 《企业的核心》(Heart of the Enterprise, 1979)
- 《为组织系统作诊断》(Diagnosing the System for Organizations, 1985)



他过世后，他十几年的工作伙伴 Allena 同意和我们合作，在中国寻找有兴趣的同仁翻译介绍他的思想。我们目前也在企业介绍推广他的“活系统模型”。



Gordon Pask 1928-1996

英国人。这个人也是个天才，听他讲座或大会发言的话，所有的人都只听懂 10%。而这 10% 的知识听懂了以后，所有的人都非常激动，认为非常精彩。大家就会说，如果那 90% 没有听懂的也能像这 10% 这么好，那这个家伙真的不得了。他的核心体系是“对话理论”，以及这个理论后面所跟着的整个学派。对他最大的批评就是，他是对话理论的创始人，可是他在和别人对话的时候却如此艰难，别人听不懂。他当然认为这不是他的问题，而是你们大家的问题。反正我听他的课是一点都听不懂，这当然也和我那时刚刚到国外英文有问题有关系。最后是要看他的东西，使劲儿啃。他的掌门学生是我的一位老师，对话理论也就是我自己后来做的达理学理论的一个理论来源。这个人横跨了很多学科，心理学、认知科学、教育技术、人工智能、语言学、戏剧艺术、软件工程、事理学等学科。50 年代，他做了世界上第一个具有人工智能的打字机，当时还是那种老式的机械的。英国学派也认为他应该是事理学学派的创始人。但公正地讲，事理学还是在美国创立的。他是 60 年代到美国去做访问学者，和事理学后来的发展有了很深的关系。



罗素艾珂夫 (Russell Ackoff 1919-)

美国人，原来是宾州大学“社会系统科学”系主持人，当时非常有名，叫 SSS – Social System Science。他的重大贡献是创立了“互动式规划”及整整一个学派。在网站上搜索他的名字及学科，都会搜出很多内容来。他一共有 21 本管理学与系统科学著作，在最近三联书店要出的“20 世纪 50 位管理学大师”一书中，他名列第一位，这当然也和他的名字是以 A 开头的有关。他现在是稳泰公司的顾问。我们已经和三联签了约，准备把他的精华集翻译成中文，介绍给国内。

英国软系统学派

丘奇曼 C. W. Churchman，已经去世了，他是 Ackoff 的好朋友。他在欧洲带了一批学生，所搞的东西叫做“战略假设显化测评法 (SAST)”，Strategy Assumption Surfacing and Testing。这是一个值得注意的方法。尤里奇 W. Ulrich，搞了一个“评判启发式系统方法 (CSH)”，Critical System Heuristics。切克兰德 P. Checkland，“软系统方法论 (SSM)”，Soft System Methodology”。

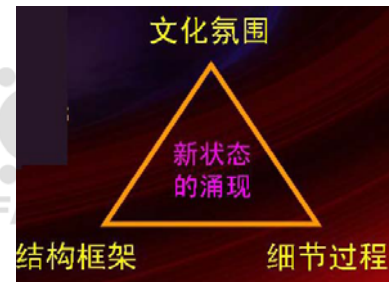
这几位以及前面提到的三位大师，他们的东西都和学习型组织以及我后面要讲到的建导技术密切相关。这里有一本中文的书，《反思第五项修炼》，作者是 Robert Flood。我刚刚提到的几个人，他在书中都提到了，但该书的缺点是翻译得非常糟糕。因为我本人对书中介绍的几个人的东西可以说是了若指掌，但是我看这

本中文书还是看得糊里糊涂。译者对学科内容的把握是有问题的。同样是这个人，和 Hull University 的商学院院长 Michael Jackson 还合写了另外一本书，较为清楚。华南理工大学有一位教授去他那里做访问学者，大概把这本书带回来了，现在带着一群博士生在翻译这本书。这本书如果出来的话可能会好一些。

以上就是和学习型组织怎么运用的具体的方法有关的六个人的情况。

5. “学习型组织”形态演化的四维系统分析

我们现在基本认为（这里的我们指稳泰公司及包括 Ackoff 在内的一个顾问班子），一个组织、一个企业要有好的发展，它的三个方面的工作都必须到位，就是系统的三个维度，第四维是时间维，那上面也有东西可以讨论。可用几何表达的三个维度，一个就是系统的结构，第二是系统中的“文化”，第三个是系统中的运行细节，也就是做事的方法。这三方是互相依赖的，缺了对任何两方的关注而只对一方做改善是注定要失败的。这就解释了我们中国今天有很多企业在咨询的帮助下做了很多 ERP、BPR 都失败了，做了很多六西格玛也都失败了，如果光去推行企业文化的建设，另外两维的改进没做到位也失败了。这个四维系统理论解释了他们为什么会失败。因为任何一个复杂系统，这三方面的东西是互相扣在一起的，少了一个，另外两个就会垮掉。所以文化的优化、过程的优化和机构的优化，这三管齐下才能使企业或组织有好的发展。这是我们的主要观点。



具体的说，文化优化包括员工心态、行为方式、组织智能→组织内共识到位等；结构优化包括的是 BPR、ERP、扁平化、权责利→单兵素质与制度到位；过程优化包括 5S/6S、TQM、ISO、6 SIGMA →细节过程优化到位。我们根据《中国商人最容易犯的 100 个错误》这本书作了一个统计，其中文化类的错误占 34%，战略结构类的错误占 23%，细节流程类的错误占 14%，这三个是组织类的错误。当然还有企业家的基础素质错误，占 28%。这也印证了我们的观点，企业作强，要做组织的三维优化，三管齐下，组织才能有好的发展。

企业是一个复杂系统，其中任何一个业绩改善，都要在时间上来呈现。根据四维系统论，组织的改进必须把三个基础都改了，才有可能真正实现系统优化的可能性。

过程优化和结构优化，国内很多企业都很重视，也有很多的咨询公司在做了。我们稳泰公司所专注的就是文化优化。实际上，我们在“建导培训”的标签下做的实际是组织中的“原创力管理”——组织中的“原创力”的释放、引导与整合，我们叫“稳泰三力（群体激活力、同步协作力、目标制导力）”的培养。在这一点上，我们和学习型组织运动及行动学习是一致的。

6. 建导管理技术及建导师职业的兴起

要推广学习型组织和行动学习都需要有人，这就涉及到了我们所推广的建导技术，是国际上在 80 年代以后兴起的一个潮流，建导管理技术不断地冒出来，此起彼伏，并出现了一个专门的职业，叫 facilitator，我们翻成建导。这个概念的翻译经过了和 facilitation 资深组织近半年的切磋，最后定位在“建设性地引导”上。我们的合作伙伴是美国团队文化建导组织（Institute of Cultural Affairs），是一家跨国的非盈利机构。

建导的工作是在文化领域，关于文化可以找到 160 种定义。我们给出第 161 种定义，就是：“化”，潜移默化，同化，催化，进化，文而化之为之文化，“文化”就是能够有“化”之作用的“文”。那么这个“文”是什么？

从何而来？为何能“化”？

文化的覆盖面很宽，小至家庭，大到团伙、帮会、企业、政党、民族、跨国共同体，都需要一个能化之文。文化的内涵包括价值、使命、方向、战略、方法、程序、作风和态度。我们发现，这里面只有共识这个概念才是建立文化的抓手。如果没有共识的话，那么你那个文化就是虚的、假的；没有共识，就没有很好的组织。所以说，共识是组织的空气、水和阳光。纪律是铁，盲从是铜，洗脑是银，共识是金。从共识中开发出来的集体智慧，才是智中之智。

所有的组织都是需要共识的。从经济组织体，如生意、公司、跨国公司、WTO，到政治组织体，如帮会、结社、政党、国家、联合国，到文化组织体，如沙龙、流派、意识形态、大同体，每个层次都有共识形成的问题。但中国的国情就是“Vision Rich, Method Poor”，缺少建立有效共识的方法。比如说，我们开一个会，可能都没有一个很好的方法。孙中山当年最推崇的就是《怎样开会》，因为在任何一个群体中都会有开会的需要，都有达成共识的需要。形成共识的方法有很多种，从原始的暴力打压—服从拳头、神仙皇帝—迷信威权、领袖魅力—崇拜盲从、酋长议事—大哥拍板，到后来的议会民主—服从多数，以及我们要介绍的**建导技术—集思广益**。

回到学习型组织的学习这两个字到底是什么意思？在个人的层面，学习就是新概念的**形成**——“知”；和新技能的**掌握**——“行”。知、行，陶行知这个名字，我觉得是学习型组织的真谛。学习的习字，被张声雄老师比喻为有两支翅膀在飞，行而知之要比孔夫子说的学而知之更为先进。今天中国有很多大学生毕业了以后还是学而不知，其实是他还没有行动。在组织的层面，相对于个人的“知”或“概念形成”，就是组织中**共识的形成**，因为如果不是大家的共识的话，那只是个人领导、个别人的概念而已，并不构成真正属于组织的概念。相对于个人的“行”或“技能养成”，在组织层面就是一种操作方法的普及应用。方法和技能是不是能够运用娴熟，个人和组织都要看是否可以更有效地达到自己的目的。

如果研究一下现代中国企业与各类组织中的情况，那么可以发现这样一些共性的问题：

- ② 一把手不得不什么都要管，否则企业容易出乱子；
- ② 不同部门之间沟通不够，协调不足，互推责任，执行力弱；
- ② 虽然开会多但效率低，花费时间长，难有好的结果；
- ② 管理班子心不齐，力不聚，肚皮官司，经常扯皮；
- ② 下级管理人员和员工缺少和上层领导的对话机会；
- ② 中下层领导与员工不能分担企业发展所面临的挑战和压力；
- ② 部门经理是从业务能手提拔，缺少建立共识的知识和技能。

这些问题看上去虽小，而且司空见惯，非常普遍，但它们引发了一系列导致中国企业失败的直观原因。最近有些书，如《大败局》等，描写中国企业的失败。但是分析起来，也就是下面这些直观原因：

- ◆ 对市场环境和竞争格局变化缺乏充分的认识和分析
 - ◆ 盲目追逐市场热点，企业投资过度多元化
 - ◆ 缺乏明确的、切合实际的战略目标
 - ◆ 缺乏持续的长远发展规划，变化频繁(尤其在高层人事变动时)
 - ◆ 发展战略流于纸面形式，没有切实有效的行动计划和目标分解
 - ◆ 经营决策盲目性大，缺乏科学的论证体系
 - ◆ 公司治理缺少监督和管理控制功能
 - ◆ 企业最高层领导难以了解下属经营单位的真实业绩
 - ◆ 组织机构的建设不能快速响应业务发展的需要
- } 战略方面的问题
- } 内部管理机制的问题

- ◆ 组织内的部门功能界定不明确，导致职责权不对称
- ◆ 部门臃肿，福利庞大，能干的人不多，管理费用高居不下
- ◆ 人治多于法治，管理靠本能和个人直觉，制度建设滞后
- ◆ 企业难以吸引和留住人才
- ◆ 员工缺乏工作热情，人心涣散
- ◆ 收入分配不是与承担的责任/岗位要求以及工作业绩挂钩
- ◆ 缺乏对人才的长期培养机制，员工难以看到事业发展前景
- ◆ 人才的选拔、任命、晋升缺乏科学依据，主观因素太大
- ◆ 缺乏具有凝聚力的企业文化，崇尚形式主义

文化建设的问题

中国民营企业的平均寿命根据上一次的统计，只有 2.9 年，平均死得很快，而且绝大部份死于“自杀”而非市场竞争中的“他杀”。组织的自杀就是内斗与内耗，根源于文化方面的问题。而要把这些问题解决，回顾我前面提到的 6 个人，要从彼得圣吉的学习型组织理念中延伸出来，在方法论上、理论上，我们有大量导师的支持，我们首次在中国提出来要把现有组织中的独断式领导力转化为圆桌领导力。独断式的领导力在面对信息量不大、情况简单、质量要求不高的情况下是可以独自处理很多事情的。但是在今天的社会，员工的素质已经提高很多，各种情况错综复杂，企业对创新的要求也越来越多，单凭独断式的领导已经不够了，必要要向圆桌式领导力转化。在这个过程中，要引进建导的概念、原理和方法。建导与领导有一定的关系，但不是领导，是建设性的引导。掌握这个技术的人，可以是领导，也可以不是领导，他服务于团队，帮助团队建立共识，获得结果。这其中要涉及到一些技能和方法，这就是建导。具体落实到实处，就是一套课程，我们简称为圆桌领导力课程。

圆桌这个词是从哈佛大学的戴维·珀金斯教授那里借来的，他写了一本书叫 *King Arthur's Roundtable*。圆桌表明的是亚瑟王在古老的英格兰就已经认识到需要集体的领导，需要团队的智慧，不能靠他一个脑袋想问题了。其核心观点就是要使用参与式的决策。

“参与式决策比专制式决策更为进步，它体现了更好的知识管理，同时让组织表现出更积极的行为。”

—— 戴维·珀金斯

我认为，参与不但是能够体现更好的知识管理，更重要的是能够实现组织中的“原创力”的释放、引导与整合，对参与的管理可以称为“原创力管理。”要解决前面所说的中国企业中出现的那些问题，我们认为需要的是“广泛参与、共识培育和持续改善”，在组织中建立稳泰三力——群体激活力、同步协作力和目标制领导力，就是要把所有人的积极性都用某种方法调动起来，朝同一个方向努力，并且能够不断纠正目标中的偏差。那么怎么才能做到呢？就需要在企业中引入一批高效的培训课程，实行领导风格的转换，把演讲式/命令式的领导方式转化为对话式的和参与式的。这个其实就是彼得圣吉推行第五项修炼想达到的境界，他只是没有找到具体怎么去做的方法。大家一起讨论、共同决定、协作行动，这些都是他所提倡的。为什么参与这么重要？因为只有参与才能全体上下共同做到好的决定和计划。策略如果实施不了，再好的策略也不是策略。但是要实施的话，所有的基层干部都要能了解这个决策，这就需要用到建导的技术。

7. ToP®技术与稳泰建导™课程体系

只有参与型群体才有可能成为学习型组织，即使是像军队这样高度统一的组织中，也会使用参与方法。美国的军队在战役以后，也会有一次“AAR (After Action Review)”会议，所有的干部和士兵会坐在一起研讨上一次行动的过程。所谓学习型组织就是在组织中有了建导高手。“建导”就是在组织的各种活动中处处建立“共识”。

建导是前沿，因为中英文字典中还没有这个词的翻译。建导又是基础，应为我们每天都要用。建导师的角色是“使容易的人”，基本功就是沟通。建导沟通不是一般意义上的沟通，而是有方法工具的，可以学得会的。建导在组织中的活动情况见下图：



目前国际上在组织中运用于组织变革的主要建导工具共有 18 种：

- 探索会议（1960）
- 未来探索（1982）
- ToP®参与技术（1984）
- 战略论坛（1987）
- 参与式设计讲习班（1971）
- 工作现场持续改善（1986）
- 快速全面参与法（1992）
- 全系统方法（1994）
- 选择未来（1969）
- 现实模拟（1975）
- 组织建导会（1978）
- 全规模变革（1982）
- 深度会谈建导（1985）
- 开放空间技术（1985）
- 赞赏式探询（1987）
- PCIR会议模式（1991）
- 天才思考法（1993）
- 现实战略变革（1994）
- Search Conference
- Future Search
- Technology of Participation®
- Strategic Forum
- Participative Design Workshop
- Gemba Kaizen®
- Fast-Cycle Full-Participation
- Whole System Approach™
- Preferred Futuring™
- SimuReal
- Organization Workshop
- Whole-Scale Change™
- Dialogue
- Open Space Techonology
- Appreciative Inquiry
- PCIR Conference Model®
- Think Like a Genius®
- Real Time Strategic Change™

上面括号里的年代是方法成形期，这些方法与工具目前都掌握在形形色色的咨询公司和培训公司手里，有些已经非常普及，有些我们还是刚刚听到。比如说彼得圣吉提到的深度会谈，Dialogue，有点像我们以前的谈心活动，一帮一，一对红。在这批方法当中，我们做了筛选，从 1984 年成形的由 ICA 创立的 Technology of Participation®参与技术，结合 Gemba Kaizen®持续改善技术，构成了我们今天在中国推广的课程的主要内容。

ToP ®技术是由美国团队文化建导组织在 1966-1986 年区间从实践中开发,又称为参与型领导技术或团队共识形成技术, 1989 年成书（《成于众志》）出版后,成为欧美及 30 多个国家流行的一种主流的建导技术,大量企业精英、政府官员和非营利领导者学习了这项技术。近年来，ToP ®建导技术成为各优秀公司建立

强大团队核心竞争力的秘密武器。秘密武器这个说法当然有些夸张，它的真正含义就是这个方法在别人那里已经成为司空见惯，不认为是什了。他们从中学起就学习运用这一类的方法，在公司里日常就这样用了。中国的管理专家们注意了很多先进的管理理论，但是没有注意到他们的团队合作能力是用这样的方法一天一天建立起来的。在中国，这类方法仍然是个巨大的空缺。

ToP®技术的核心方法有三个：

聚焦式谈话法：最高效地利用时间，达到群体沟通的效果

共识形成技术：聚集群体的智慧，形成得到大家认可并能够执行的决定

群体合作计划：从群体的承诺中制定出详细的行动时间表和个人责任

我们的培训就是教会学员怎么具体运用这些方法。

使用这些方法的知名公司列举如下：

- ◆ 麦当劳 - 销售额上涨了 10 -20%
- ◆ 休斯 - 生产力指数达到 110%
- ◆ 太阳化工 - 销售额半年上升了 40%
- ◆ Nichii - 客户信任度从第 37 位提高到第 15 位
- ◆ 摩托罗拉和福特 - 成功改革
- ◆ 波音 - 400% 的投资回报
- ◆ 3M - 参与方法已溶入企业文化
- ◆ GE - 《群策群力》是“制胜秘诀”

我们同美国团队文化建导组织(ICA)和国际建导师行业协会(IAF)合作，针对中国国情特点和中国企业的需求，在美国 ToP®技术的基础上，开发出稳泰建导《圆桌领导力》培训课程，是一种新型的领导艺术和一套对应的参与式管理方法，其特点是通过提升组织中的集体智能和团队协作而提高组织的效能与效率。我们的课程是围绕着组织中的基本活动模式来设计的：

1. 沟通模式（是否有效果、有效率）
2. 共识形成模式（是否还是梁山泊式的）
3. 改进模式（是自生自灭还是持续改进）
4. 行动计划模式（是否该升级了）
 - ⊗ 是否老板一言九鼎
 - ⊗ 是否专家谋于密室
 - ⊗ 是否上级吹风下面揣摩
5. 战略形成模式（是否有更有用的形式）
 - ⊗ 拍：拍脑袋提出，拍胸脯下决心，拍大腿后悔
 - ⊗ 问：三顾茅芦，高人指点
 - ⊗ 请：名家麦肯锡，仍然在中国创出一批失败记录

稳泰建导技能的培训可对组织发展的各个方面都起到作用，它不是针对某一项业务专业能力的培训，但却可以帮助个人在各项专业能力上得到提升，帮助组织在整体效率上得到提高。建导培训的主要应用在以下这些方面：

- ◆ 改善沟通
- ◆ 跨部门沟通与合作
- ◆ 提高决策执行力度
- ◆ 领导力与变革管理

- ◆ 创新能力
- ◆ 增加凝聚力
- ◆ 企业文化变革
- ◆ 为股东增值

说到课程的教学方法，这个我要回顾一下成年人的学习方法，在座诸位都是学习的专家。如果单靠阅读的话，学习效果是 10%；如果单靠听的话，学习效率是 20%，今天是在听我说，所以只有 20%的效率；如果一边看一个电影在学习，学习效率可以达到 50%；如果又听又说，自己还出去讲，那么学习效率可以达到 70%；但是最好的学习效果是去说还要去做，学习效果可以达到 90%。如果一个培训课程让学员去做某些东西，在上完课以后，才有可能不仅仅是感动一番而已，他才能够有一个行为上的改变。所以好的培训课程有 AMA（American Management Association）的质量标准，还有 ASTD（国际培训师协会）的质量标准。对一个好的培训课的要求一定是从又说又做的这个方面来考核，绝对不能只是一个做讲座的形式。滔滔不绝的方法可以是一个好的讲座，但绝对不是好的培训课，它可以用来扫盲，但不能拿来做真正的能力培训用。所以我们的培训课程的特点是：

- ◆ 所有模块均由两位建导培训师授课。小班教学，每班学员不超过 20 人。确保人人有演练机会
- ◆ 课程演示及讲解，让学员充分了解方法的原理
- ◆ 互动参与及课程练习，使学员在培训中就能够有机会使用所学方法
- ◆ 课程点评与及时反馈，强化学习效果
- ◆ 培训案例结合企业具体情况，解决实际问题
- ◆ 体验式教学，建导方法贯穿课程始终，使学员能够触类旁通，举一反三，更好地对方法加以运用
- ◆ 详细的在后续工作中使用的具体方法步骤手册

去年我们来的时候，只给大家介绍了《圆桌领导力》一门课程，今年我们迅猛发展，发展出了下面这样一批方法论的课程：

200. 管理人员基础建导技能入门 Facilitation Skills for Managers
201. 提高沟通能力与效率的建导技术 Highly-Effective Communication Tools
202. 快速建立优质共识的建导技术 Fast and Quality Consensus Workshop
203. 获得执行承诺与持续改善的建导技术 Facilitation Skills for Continuous Improvement and Commitment to Action
204. 团体参与式战略规划的建导技术 Facilitating Participatory Strategic Planning
205. 事理学建导工具：复杂问题的解决方案 Cybernetic and Systematic Problem Solving for Complex Issues
206. 达理学建导工具：高难形势的沟通共赢 Win-win Solutions through Communicatics in Challenging Conflicts
207. 建导型系统辅佐教练技术 Facilitative Systemic Coaching for Excellence
208. 企业结构优化与企业文化创新 Organizational Optimization & Corporate Culture Innovation
209. 圆桌领导力的非营利组织与政府部门简化版（3 天）Roundtable Leadership for NGO&GOV Organizations

前面的 5 门课及最后 1 门课都已经开发完成，后面的还在开发中。真正学会这些方法的话，我们认为学习型组织的操作方法才有路数了，可以有动作、工具了。《圆桌领导力》系列课（200-204）是我们的主课，我们还做了一个压缩版，专门为非营利组织和政府部门准备的。

同时我们把课程演化为实战篇的工作坊，也是说当一个企业来不及学习方法的时候，一上来就有一个火烧火燎的要解决的问题，它要开一个会，用一、两天的时间来作出一个成果来。这个时候，我们用建导的方法帮助他们做工作坊，帮助它解决一个问题，而不是教授方法，但是他们可以在做的过程中体会到这个方法。

- ◆ 建导型竞争对策与短板诊断工作坊
- ◆ 建导型企业执行力提升工作坊
- ◆ 参与式企业愿景规划工作坊
- ◆ 参与式内部战略规划工作坊
- ◆ 建导型企业文化改进与创新工作坊
- ◆ 建导型合作伙伴关系绩效改进研讨会
- ◆ 参与式流程改进与成本控制工作坊
- ◆ 参与式销售业绩改进工作坊
- ◆ 建导型企业人才发展对策研讨会
- ◆ 建导型新产品研发行动计划工作坊
- ◆ 稳泰新增市场切入及成长策略研讨会
- ◆ 稳泰企业组织结构优化分析
- ◆ 蓝海战略集体工作坊
- ◆ 建立配合企业发展战略的内训系统工作坊

方法篇和实战篇构成我们的课程体系，核心就是沟通、化解冲突、建立愿景、找出战略、明确长短期计划、明确项目的步骤和责任这些很具体的工作。

《圆桌领导力》核心课程共 8 天，每 2 天为一个模块。我们的客户最好的评价就是“这是在中欧商学院也学不到的实用方法”。我们的课程开发团队成员中有 ICA 与 IAF 的成员，也有资深的咨询公司顾问，都是在组织发展领域的一线实践的高手，所以我们做的东西超越名牌商学院毫不奇怪。如果不上我们的课，只看我们翻译的丛书，也可以看出一些道道。华东师大的本科生用这套丛书做教材来上课，主要关注建导方法在教学中的应用，也取得了很有意义得成果。

今天的介绍，从理论一直到这些务实的事情，就是这样一些情况与大家交流。

我们的课上会用到一个工具，就是群体思考墙，把群体的智慧都集中在墙上来整理。我们教的就是这样一个工作流程。我们这些课程不光在国内教，也在欧洲教。这是去年年底在维也纳做工作坊的情况。

总结下来就是引入这个培训的七大价值，和在座各位有关的就是“真正创建学习型组织的工具”。

今天我在这里是抛砖引玉，还有一些时间希望听听大家的意见和评论。

听众甲：今天听了你这个很感兴趣。我原来没有来以前，没有想到过这个，建导。把建导这样一种思路和方法引入学习型组织，这个接入点是什么，你今天的一些归纳，有些概念，那个三角形概念，文化、结构，过程，尤其是这个共识形成的过程。对创建学习型组织怎么搞的话，这个结构图还是有用的。

听众乙：您画的这个三角形我觉得特别好。把美国的东西和本土相结合，就是文化、过程和结构吧。您觉得这个三角形和彼得圣吉在实践篇中的一个三角形（行动理论）有什么不同？

胡继旋：他那个三角比较随意。我这个三角是从哪儿来的？是从对人体系统的剖析来的。这三角本来是一个整体，要理解一个复杂系统，从三道门进去：第一道门，你看他的结构；要理解人体的话，你的结构就是骨头架子。然后就是你的神经系统，中医的话还有经络。所有的框架、结构、网络、定位，这是最老的系统思维的方式。非系统思考就看不到结构了。系统思考才能看到结构，有了结构才有整体大于部分的总和。所以看到结构是第一步。第二步呢是从很多工程系统中强调的细节流程、操作流程。包括在人体里面细胞新城代谢，这是一个很微观的过程，还有每一个功能器官，它们的具体运作机制。一个好的系统必须

有高质量的微观过程。德国人可以造出奔驰车来，日本人可以造出丰田车来，是因为他们学会了对细节的高度关注。我们在没有学会掌握这么细的微观过程之前，我们造出来的车都是会哗啦哗啦响的。所以细节这个部分是掌握一个好的系统的第二个切入点。它关注的是微观，结构关注的是宏观。第三个维度就是我们讲的文化维度。在人体里面，这个所谓的文化就是我们的内分泌系统的体液系统。由你的脑下垂体所控制的那锅汤里面是什么味儿，推导到组织中就是文化，看不见摸不着，但是你能体验。你不能说拿个文化我看看，但是你能体验到。

听众乙：相对于结构的宏观和细节的微观来说，它是...？

胡继旋：他是中观的。它连接微观和宏观，同时它又无处不在。最关键一点，它是一个慢过程。结构里面跑的东西是一个大的东西，比如说一个重大决策，或者要做什么大的行动，一旦决定，这个动作是很快的，层层下达。而文化不可能这么快，它是一个慢慢地积累积淀的过程，要大家慢慢地感受的。认识也是这样，需要时间来达成。一个人学习新概念都需要时间，记英文单词都需要时间，那一个组织来建立一种共识就更需要时间。所以文化跨在宏观的结构和微观的细节之间，是一个中观的概念，是一个无处不在的概念。你通过文化也能把握系统。我们为什么力推这一块呢？因为那两块做的事有很多人在做了。做流程的、做战略规划的都大把的公司在做。但是做文化的，尤其是有具体操作方法来帮助文化建设的公司就很少，所以我们选在这个点上。总体上我们建议是三管齐下，但具体的方法我们聚焦在这一块。

张声雄：我们大家都一起来思考一下。胡博士这次是第二次来。我也很坦率地跟大家说，他很热心，给我发了 email，希望能把这些思想和大家分享，还专门给我写了封信，今天写信不容易的，现在的人不太愿意写信，他专门给我写了信。最近还给我发了建导简报。这里面能看到他的热心。他是很看好我们研究所。他很谦虚。我在国外学习过，也倡导过一段自己在推行的东西。他这个是非常好的东西，又很执着地来一次两次地推，不管你接受不接受我都不要紧，因为他心里很清楚。我为什么没有给他很快的回音？因为我不知道我们研究所会接受到什么程度。尽管我是所长，我还是想用圆桌会议的方法来做事情，不是简单的所长定了就好了。所以我很高兴，我们有个学术部，学术部的主任王炜同志，我就把你的信交给他了，让他去处理。而且我采用这个圆桌会议的方法，我没有指令说你一定要办这个，只是说你认为好就把他请来，不好就不请。我内心的没有跟他说。我内心想的是把你请来我再听一次，至少再听一次。后来他说是准备这次请过来。（胡：你们用了个互动式决策。）我们所老同志比较多，我们的思维方式也在这个学习的过程中改变自己怎么来接受新的东西，怎么才能得到一些好的东西。人很容易有一种逆反心理，特别是我们老同志，在搞这个学习型组织，learning organization，只按着我们的思路来搞，凡是跟我有不同的，我很容易排斥。一感到好了以后又很容易积极，马上拿来给我。其实这都不现实。真的好的东西也不会很简单给你；很简单就给你的东西也不会是特别好的东西。就是这样一种情况。

今天我听了以后第一个感觉是，胡博士的立足点比较高。我们真做事业做学问，不是就看到自己的这块蛋糕，这不行。你应该站到很高的高度上看这个问题。今天至少胡博士带领我们看了一下世界上还有这么多的论述和方法，还有的看法是六楼的。当然这不是说你都要一定接受这些观点，但是至少告诉了你这么一个视野。当时我们做学习型组织，作为我来讲，我至少和袁保华编了一本书，因为我是门外汉，我是学无线电的，不是学这个专业的。（胡：我也是学无线电的，所以知道传递函数。）还有呢胡博士视野比较宽，把各种学者的一些论述用很短时间让你略知一二。第三呢，我听了这个建导技术倡导的东西呢，这种方法、观念、思路和管理理念，我觉得很好。因为我觉得这确实和学习型中的管理理念很多是一致的。给你一个感觉，人类一定是往前发展的，一定是从独裁到民主，一定从权力型的变成参与型的，等等。第四个呢，我觉得方法比较新。我们在推进当中，基层很需要具体做的方法，包括你刚才讲的 18 种方法也好，你们翻译的这套书中的 100 种会话方法也好，方法比较细。总结起来就是立点比较高，视野比较广，观念比较好，方法比较新。

我们人生的过程当中，天空中始终有花飞过来飞过去，很多人也就这么看着，自己不去种，仅仅是“好花好花”，很多的人生就这么去掉了。我们研究所到今天也是一个过程，起点仅仅是参加了某一次会议，这个会议上有人讲了一个学习型组织，这是 1992 年。我们的心态当时不是简单地看一下，而是问我该怎么做？所以呢我们就想我们该怎么做。作为胡博士来讲，他也不是简单宣传一下。明德所只有老同志，能决定做到这个份上也不错。很多人对我们也就只有赞赏而已。我们有些老朋友，职位也很高，也就是赞赏而已。您呢，是一次两次的来和我们接触，您是已经在采取行动。所以我在想我们应该采取什么行动？我是这样想，一个人的人生能够成功，事业走到高处，要始终想着下一步。我的行动是什么？所以刚才我在听着也一直在想这个问题，下一步怎么办？一个办法就是我们鼓鼓掌，胡博士讲得很好，中午我请你吃个饭，bye-bye。还有一种呢，下次再来给我们讲一次，讲完以后大家再鼓鼓掌，然后 bye-bye 再找下一次。第三种呢，既然两个都是好东西，学习型组织不管它是在三楼还是四楼，反正都在楼上。（胡：对，都在这一个楼里。）我们就看怎么来合作，因为有很多共同的东西。这才是我们要思考的。还有呢，我们也有很多人来找我们合作，一个月至少一次两次的。但常常是你好我好大家好，没有具体的行动。所以我在想，我们合作第一步做什么？我们来做一件事，我们一起来合作，策划一个建导的学习班，时间、内容，和市场部策划起来。很多人一生就这么听听就过去了。我们市场部能不能做这个事情？这个三年我们平均培训了 32 万多人，2556 场。向这 32 万多人宣传这个建导。

听众丙：你讲的三管齐下，企业的文化与学习型组织是密不可分的。我是从企业出来的，有个问题，就是感觉到学习型组织理念都很好，接受了，到最后呢，好像讲完课，差不多就这样了。具体在管理方面，特别是与有些细节、过程传授的技术相比，在有些方面，它还是虚一点。所以到后来就好像贴了标签，你搞了几年，搞到后来就不了了之。开始的时候请张所长一讲，这个好，理念很新，学习，人类要学习。基本上就停留在这里。到后来，有了团队的概念，怎么建立共同愿景，怎么改善心态，方法就没有了。个人的领导的意识强不强就决定了效果。你前面讲的问题啊，都是真实的写照。要深入地传授学习型，好像是要解决方法、工具。这几年张所长就一直在考虑明德所怎么样解决方法和工具的问题，而且形成了一些个性化的特色。刚刚讲做了几十万人，基本上都是在讲课过程中明德所用了很多案例，创建过程中的许多企业是怎么创建的，让人感到好像很有启发。我刚刚听了你讲的建导方面的一些具体工作方法呢，我感到我们两家如果能够资源整合，优势互补，联合起来办个班，以两家名义，强强联合。

听众丁：胡博士，我听了你的这个讲座，有这样的想法。我听了以后，想法是 T+新。所谓的 T 呢，所长也讲了，一横是宽度，一竖呢是深度。宽度、深度和新意。我个人的体会。我感觉到你这个名称，建导这个字，导是无可否认的，建这个字，改个字更好，叫“创导”。创新型国家，现在正好赶上时髦，正好一个潮流。建设性，实际上是一个创新型。这个是非常重要的问题。因为你切合潮流、切合实际，才能推广。（胡：建导方法强调的是做建导的人的相对于群体的中立性，“创”是原创力，是交给群体来完成的，相信群体能完成的。）我们学习型组织也好，你建导理论也好，都是一种管理的思潮，而思潮往往有生命周期。为什么这个道理呢？你看，这么多的管理学到今天为止，都是波浪式前进，螺旋式上升。事物不断地向前发展，任何理论任何东西也有阶段性的发展，所以我感到你这个东西是对学习型组织的进一步发展。学习型组织是第一个台阶的话，你是上了第二个台阶。因此我的看法，是不是有第一层台阶第二层台阶？肯定有的。你前面讲的小孩子考试的例子很好，雪化了是什么？简单机器的标准答案是水，小孩子是非简单机器，回答说是春天，就错了。我们中国人往往是标准的太多了，太固定了，使得人在这个框框里面跳不出去。我们以前为什么是这样？讲共性太多，讲抽象性太多，讲个性、特殊性太少。外国正好倒过来，他是讲个性和特殊性，所以他发展。那么今天我们国家讲创新型，关于这个共性和抽象性，如果不破坏掉...毛泽东都讲，一种观点要反复讲，日日讲，时时讲，天天讲，使每个人都知道，是一种统一的模式，这个对人的危害很大。以前我们毕业是什么？一切听从祖国分配，理工科，文科，都是革命的需要，不讲究个性...（胡：大系统的需要牺牲了个性。）是呀。这个个性的问题在国外，人家创新多呀。（胡：所以你

的代价就是没有创新。)哎,思路问题。(胡:几十年来都跟在别人后面。)中国人是非常聪明的一个民族。所以怎样来搞这一步啊倒是非常重要的...你的创导,有这几本书,复旦大学出版社出版的,能够有一个系统性。中国人很讲究这一套,这个系统性。我们这个学习型组织呢,到高层那里,人家就觉得你这个是零打碎敲的,今天讲了这个,明天又讲那个,使人家捉摸不定。实际上来讲,学习型组织,人家把握不住。我们这里的一些书,人家有这样一些感觉。怎样变为一种系统性的,有本教材的?起码有种阶段性的教材啊。(胡:我们可以搞一个针对学习型组织的教材。)

(录音到此中断。此次讨论大约持续三小时)

