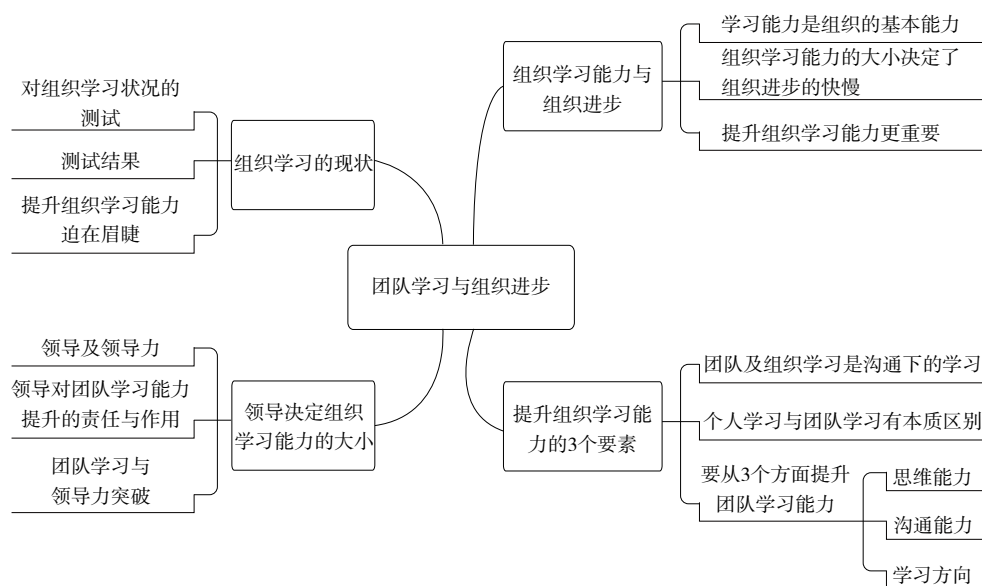


第一章 团队学习与组织进步



思维导图





团队学习能力不是团队成员学习能力的简单叠加，组织学习能力更不是组织成员学习能力的简单叠加。个人学习能力的核心是思维能力，而团队及组织学习能力的影响要素是团队及组织的思维能力、沟通能力及对学习目标的共识度。因此，从个人学习到团队学习发生了质的变化，用提升个人学习能力的方法不能有效地提升团队及组织学习能力。

学习能力是个人、组织或国家的一项基本能力，它决定了个人、组织或国家的不断进步和持续发展。组织要进步就是组织要向好的方向改变。组织要改变，必须通过了解现状、发现问题、分析问题、解决问题并付诸实施，才能得到组织转变的途径。而这个过程的每一步，组织必须通过学习才能获得。组织的学习能力越强，组织进步得就越快。组织的学习能力决定了组织的进步和不断发展的能力。

测试表明，我国各类组织的学习能力普遍较低，严重影响了组织的进步和发展，迫切需要大力提升组织学习能力。

开展有效的团队学习目的和作用是：提升组织学习能力，促进组织团队建设，培养组织先进文化，帮助组织解决问题，助力组织持续发展。

学习能力的核心是思维能力，思维是靠大脑来进行的。首先，一个团队或组织的大脑是其领导。其次，依照领导行为及团队学习的定义，组织团队学习就是一种领导行为。最后，团队学习中的组织、协调与沟通及对学习目标的共识也要靠领导来主导。所以，领导决定了团队或组织学习能力的大小，团队或组织的进步也主要由领导所决定。

组织学习的现状

一、对组织学习状况的测试

笔者对 60 多个干部培训班超过 3 000 名局处级领导干部进行了一项其所在组织团队学习状况的测试。这是一项包含 11 道题目的测试，每位学员根据自己所在组织的实际情况来打分，认为与题目所述情景符合的打 4 分、基本符合的打 3 分、基本不符合的打 2 分、不符合的打 1 分，最后将所有得分相加。题目如下：

- (1) 我的组织有清晰的、可实现的行动目标。
- (2) 组织中有明确且在使用的规则来处理成员间的关系。
- (3) 组织开会或研究问题时，每个人都积极参与，不是由少数人控制。
- (4) 组织开会或研究问题时，每个人都能坦诚相见，而不是隐瞒真实的想法。
- (5) 组织开会或研究问题时，大家能够互相听取并支持别人的意见。
- (6) 出现分歧时，大家能够互相尊重，就事论事而不是进行情绪化争吵。
- (7) 组织的重大决策通常是争取达成一致意见而不是简单地投票决定。
- (8) 开完会后，大家一般都感觉有收获并有明确的行动计划。
- (9) 我们的团队成员之间和谐融洽，而不是充满敌意。
- (10) 我们的会议每次都是精心策划、富有成效，而不是毫无章法、浪费时间。
- (11) 我们经常会停下来自我反省，并采取行动不断改进。

评判标准如下：

(1) 总分 ≥ 40 分。恭喜你，你在一个高绩效团队中。在这样的组织中，个人与组织都在不断地进步，这个组织是真正的学习型组织，这样的组织不超过 6%。

(2) 40分 > 总分 $\geq$ 33分。你在一个有一定氛围的团队中。这样的组织基本上可以达成组织目标，但是远非高绩效团队，20%~30%的组织是这样的组织。

(3) 33分 > 总分 $\geq$ 26分。你在一个一般规范的团队中。这样的组织数量最多，超过40%，其中规中矩，缺乏创新及动力，基本维持现状。

(4) 26分 > 总分 $\geq$ 20分。你在一个官僚习气较重的团队中。这样的组织数量在20%~30%，其内部潜规则较多，组织绩效水平较低。

(5) 总分 < 20分。你在一个士气低下、令人窒息的团队中。这样的组织数量不超过5%，如果是私营企业，基本生存不下去。

上述组织，除了第一类组织外，都不是学习型组织，其组织智商不高、组织学习能力普遍低下。

二、测试结果

在参加测试的60多个班中，每个班的得分在40分以上的学员是0~10%，综合下来这3000多个学员所在组织的组织学习能力普遍低下，能称得上是学习型组织的不超过6%，也就是说超过94%的组织不是高绩效的组织。

这个测试结果具有普遍性。因为这60多个班的3000多名学员分别来自体制内的各种组织，有中央国家机关和地方政府机关的公务员，有各类事业单位的管理干部，还有各类国企的领导干部，甚至还有一些规模以上的私营企业领导，几乎涵盖了国内所有类别的单位。

这个测试结果具有真实性。笔者在每次测试前都和学员强调，这个测试只是让学员了解所在组织团队学习的状况，并不要求学员将测试结果上交，也不会要求学员上交给自己的组织，因此他们可以放心参与测试。只是在测试后让得分在40分以上的学员举一下手，便于统计高绩效团队在全班的占比。

这个测试结果也辅证了西方的一些著名组织行为学专家对几千个组织管理团队测试结果：团队中个人的智商平均都在120分以上，而团队的平均智商却只有62分。

因此，通过这个测试，可以真实而明确地说明绝大部分组织的学习能力是低下的。

三、提升组织学习能力迫在眉睫

组织学习能力是一个组织进步发展的能力，也是组织发现错误、改正错误的能力，更是组织超越自我、不断创新的能力。

一个奇怪的现象是参加测试的学员都是本科以上学历的领导干部，其中有许多具备硕士学位甚至不乏博士学位，其个人学习能力是很强的，但是其组织学习能力却普遍低下，这说明团队及组织学习能力不是由其成员个人学习能力所决定的。这使我们必须搞明白影响团队及组织学习能力的要素是什么，是怎么起作用的，如何促进其提升。

在战争年代，中国共产党领导的人民武装，其成员大部分来自工农，却打败了装备精良、人员素质普遍高于自己的国民党军队。靠的是其成员对目标的高度共识（不是统一思想），官兵同心协力不怕牺牲，勇于面对和克服任何艰难险阻。虽然个人文化程度不高，但以毛泽东为首的领导的领导力却大大高于蒋介石为首的领导的领导力。如果说学习力是不断改正错误、持续进步的能力，那么中国共产党领导的军队的学习力远远高于国民党军队，由此可见组织学习力不是由个人学习力叠加而成，而是取决于领导的领导力。

而今我们的组织学习力普遍低下，与战争时期差得很远，根本原因是不能达成目标共识，也就是团队或组织学习的方向不一致。目标共识不是统一思想，统一思想是一种无效的管理行为，因为思想放在每个人的大脑中，是否统一无法判断，许多人为了保护自己而掩盖真实思想，而且统一思想可能造成思想僵化，不利于创新。目标共识是让组织成员真心实意地认可目标并竭尽全力为实现目标而奋斗。因此，组织的领导有责任和义务关注组织目标并将其成员统一到目标上而不是自己的思想上。2019年以来组织的“不忘初心，牢记使命”主题教育活动，本意是要聚焦目标而不是统一思想，有些地方变成形式主义，就是没有使广大干部真正共识其使命，只是统一思想喊空话，就不能真正凝聚力量朝着共同的目标努力。

组织学习能力还与组织成员沟通协调能力相关，尤其是组织领导的沟通协调能力对能否在组织中开展真正的团队及组织学习至关重要，但遗憾的是，组织

的领导们并没有意识到这一点。因为真正的团队及组织学习不是单纯在一起的学习，而是成员沟通下的学习。没有有效沟通就没有真正的团队或组织学习。目前大多数组织内的团队或组织学习恰恰是缺乏有效沟通，战争时期那种官兵一致、同甘共苦、齐心协力向着共同目标努力的情景很难看到了，我们的集体学习只是人在一起，而不是心在一起。这样的集体学习是不能增强组织学习能力的，也就成就不了学习型组织。

组织学习能力与组织进步

一、学习能力是组织的基本能力

关于学习，中国人与西方人的认识并不完全相同。一般认为，学习是通过阅读、听讲、观察、研究、实践等途径而获得知识、技能或认知的过程。简单地说，学习就是认知，这是西方人对学习的定义。中国人认为学习不仅是认知而且也是使用。孔子在《论语》开篇说道：“学而时习之，不亦说乎？”毛泽东在《中国革命战争的战略问题》中写道：“读书是学习，使用也是学习，而且是更重要的学习。”也就是说，西方人认为的学习只是中国人说的学，中国人认为的学习是学与习两种行为，而不是单单认知一种行为。因为对学习的认识不同，西方人关于学习的许多理念与做法直接嫁接到中国就不太适用。如行动学习，到中国就远没有获得在西方的成效。既然我们认为学习是学与习的结合体，所谓行动就是习，所以没有必要再强调行动，中国人的学习是包括了行动的。

既然学习是认知与使用（即行动），那么学习能力就是认知与使用的能力。简单地说，就是处理信息的能力，即运用科学的学习方法获取信息，加工和利用信息，分析和解决实际问题的一种个性特征，它是所有能力的基础。

学习能力是人类的一项基本能力。不论是对个人还是对组织、国家而言，它都是一项基本能力。美国著名历史学家、斯坦福大学历史学和古典文学教授伊恩·莫里斯（Ian Morris）在《西方将主宰多久：从历史的发展模式看世界的未来》中，追溯人类发展 50 000 年的考古史，用 4 个量化指标来衡量东西方实力的变化：获取能量的能力（生存能力）、城镇化的程度（管理能力）、处理信息的能力（学习能力）及发动战争的能力（竞争能力）。实际上，这 4 个能力就是一个组织或个体的基本能力。

这 4 个基本能力的关系，如图 1-1 所示。

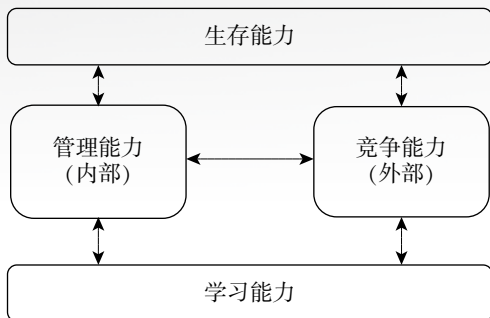


图 1-1 4 个基本能力的关系

学习能力是 4 个基本能力的基础，对内决定了组织管理能力的大小，对外决定了竞争与合作（竞合）能力的强弱，最终决定了组织或个体的生存能力。4 个基本能力之间都有相互作用与反作用，综合能力决定了组织或个体的发展能力。因此，学习能力不仅是个人基本能力的基础，也是组织甚至是国家基本能力的基础。

二、组织学习能力的大小决定了组织进步的快慢

学习能力决定了组织或个体能否持续发展。任何个体、组织在发展过程中，都会不同程度地犯各种各样的错误。他们都需要依靠学习来不断发现错误、分析错误和纠正错误。学习能力的大小决定了组织或个体发展的速度和质量，组织学习能力强弱决定了组织进步的快慢。因此，学习能力强的组织就是发现错误、分析错误和纠正错误快的组织，也是进步发展好和快的组织。

习近平总书记指出：“中国共产党人依靠学习走到今天，也必然要依靠学习走向未来。”重视学习、善于学习是中国共产党人的优良传统，被誉为“看家本领”和“制胜法宝”。历史已经证明，什么时候能够抓紧、抓好学习，中国革命、建设和改革事业就顺利发展。反之，就会出现错误和波折。

中国共产党从成立之日起，就依靠学习不断地发展壮大。只有通过学习，才能解决“人不通古今，马牛而襟裾”的本领恐慌症。毛泽东强调：有了学问，好比站在山上，可以看到很远很多东西。没有学问，如在暗沟里走路，摸索不着，那会苦煞人。为此，党的六届六中全会就提出要加强学习，建立学习制度。中共

中央专门成立了干部教育部，统一领导学习运动。在陕北，中国共产党创办了中央党校、抗日军政大学、陕北公学、鲁迅艺术学院等 30 多所学校来培养党政军各级领导干部。毛泽东、刘少奇等中央领导亲自给学员上课。

这种制度下的中国干部教育培训工作，在世界上具有鲜明的特点及独特的资源优势。早在革命战争年代，就为新中国成立作出了积极贡献。特别是中华人民共和国成立以来，培养造就了大批信念坚定、为民服务、勤政务实、敢于担当、清正廉洁的好干部，对推动学习型、服务型、创新型马克思主义执政党建设和学习型社会建设，推进国家治理体系和治理能力现代化，发挥了积极的作用，为不断夺取中国特色社会主义新胜利、实现中华民族伟大复兴的中国梦提供了思想政治保证、人才保证和智力支持。

三、提升组织学习能力更重要

但是一直以来，干部教育培训工作与党和国家的要求相比，还有较大的差距。归纳起来，就是培训需求还不能真正满足组织需要。培训内容的针对性与实效性不强。培训方式单调，教与学及学与学互动不足。培训资源没有充分发挥应有的作用。干部教育培训工作的目的，是通过培训引发学员主动反思自我、发现不足，促进学员发生思想与行为的改变，使个人与组织朝着组织的目标不断进步。因此，培训的价值在于是否发生改变。但是只是着眼于干部个人学习能力提升的传统培训模式，是不能有效地提高组织学习能力的。对于组织来讲，团队及组织学习能力的提升远远比成员个人学习能力提升更重要，组织培训必须将着眼点放到如何提升组织学习能力的方面上来。

由于普遍存在这样的认识误区，即只要将团队或组织成员的个人学习能力提升上去，团队或组织的学习能力就自然提高了。事实上并不是这样，因为决定团队或组织学习能力的要素不完全与决定个人学习能力的要素相同，成员个人学习能力的提升并不一定带来其所在团队或组织学习能力的提升。

提升组织学习能力的3个要素

为什么组织成员个人学习能力很高，但组织学习能力不高？因为个人学习与团队和组织学习有本质的差别，从个人学习上升到团队学习是质的转变。团队学习与组织学习没有本质差别，从团队学习上升到组织学习只是量的增加。因此，团队学习是个人学习上升到组织学习的重要节点，团队学习能力提升是组织学习能力提升的关键。

一、团队及组织学习是沟通下的学习

既然学习的定义是认知与使用，认知与使用都是通过思维来进行的，因此学习的核心是思维。个人学习是个人的思维活动，团队学习是团队成员沟通下合成的团队思维活动，组织学习是组织成员沟通下合成的组织思维活动。团队或组织的思维活动并不是其成员个人思维活动的简单数量相加，而是一个沿着团队与组织需要方向相互作用或加强或削弱的集体思维活动。

任何学习，不论是个人还是团队或组织，都是有目的的，也就是学习都是有方向的。个人学习的方向由个人默认，所以我们常常说学习要以问题为导向，这对个人学习来说还算符合逻辑，因为学习的目标已自我确定。但是对团队或组织学习来说，学习一定要以目标为导向，因为团队成员对学习目标常常不甚明确且没有达成共识。在团队目标不共识的条件下进行的团队学习是很难在一个方向上形成合力的。所以，个人学习与团队或组织学习最大的差别在于：个人学习只是个人的思维活动，只与个人的思维方式相关；团队或组织的学习不仅受其成员个人的思维方式影响，还受成员之间思维的相互作用和影响，而且还与团队学习的方向即目标相关。

美国学习型组织之父彼得·圣吉（Peter M. Senge）在他的成名作《第五项修炼——学习型组织的艺术与实践》中指出：团队学习就是发展团体成员整体协调

与实现共同目标能力的过程，“团队学习是协同校正的过程，是开发团队能力的过程，这种能力会创造团队成员真正想要的成果”。其核心是团队成员之间为了实现组织的共同目标并解决问题而进行的沟通与合作，核心要素是共同目标与沟通合作。扩展开来包含了5个要素，如图1-2所示。

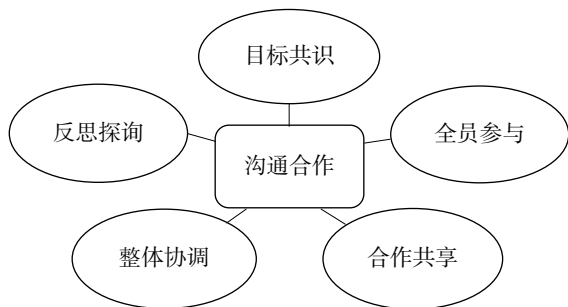


图 1-2 团队学习扩展要素模型

团队学习与个人学习最大的不同在于，团队学习是沟通下的学习。沟通需要互动，互动就是团队学习的应有之义。

有人认为，团队学习顾名思义就是团队成员在一起学习，如一起听课、听报告等。这样的学习常常因为走过场、形式主义而效果不佳，导致团队学习无用。这是一个非常普遍的认识误区，甚至很多搞培训的人也是这样想的：组织中每个人都在学习，这个组织就是在团队学习了。这个认识误区源于对团队学习的内涵不甚清楚。团队学习的核心是团队成员通过沟通与合作，解决影响组织生存与发展的问题，以最终实现组织的目标或愿景。因此，团队成员都在学习，但是没有沟通与合作，就不是团队学习，而只是团队成员一起进行的个人学习。这样的学习无法达到团队学习的目的，也不能发挥团队学习的作用。将大家一起学习等同于团队学习：①使个人学习和团队学习的目的难以分清，造成组织需求、岗位需求和个人需求难以厘清，甚至相互矛盾和不能兼顾。②认识不到个人学习和团队学习的主要区别。③不知道如何引导开展真正的团队学习。

鉴于以上原因，笔者对团队学习的定义：团队学习是沟通下的学习，是发展团体成员整体协调与实现共同目标能力的过程，本书强调沟通下的学习。

团队学习达成目的做法：通过开展有效的团队学习，建立开放的、持续改进与创新的组织文化。在团队学习中构建分享、反思、行动（反馈）三个学习机制，并使用系统、科学、同步三种思维方式，针对组织真实的问题加以解决，同时提升组织成员胜任工作的能力，促进个人与组织的持续进步，最终提升组织的核心竞争力（见图 1-3）。

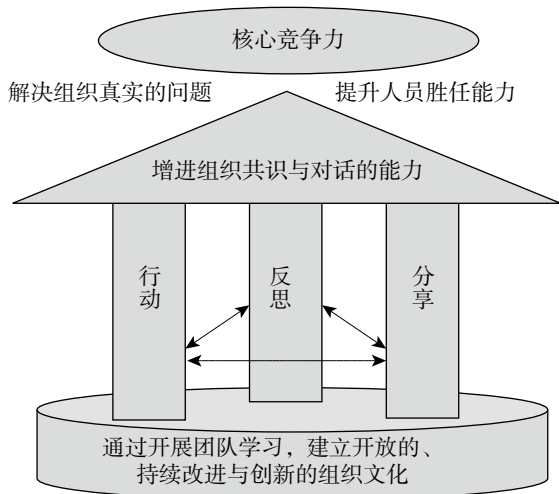


图 1-3 团队学习的目的

团队学习不仅是培训教育理念，更重要的是管理理念。首先，团队学习的目的是提高组织绩效水平，管理的目的也是提高组织绩效水平，所以，团队学习是一种管理方法。其次，团队学习反映了团队成员之间的关系，管理的一个重要职能就是沟通、协调各种关系，尤其是组织内部成员之间的关系，因此，团队学习是实现协调职能的一种管理途径。再次，团队学习还是一种组织行为，符合组织行为的特征和性质，管理的主要内容之一就是对组织行为的管理，因此，团队学习是管理的一个主要对象。最后，团队学习是一种行为过程，组织管理

工作从来都是对组织的每一个过程实施全程管理，所以，团队学习也是过程管理的一部分。

树立团队学习是一种管理理念的观念，对于达到培训预期的效果、提升组织学习能力及提升组织领导的领导力具有重要意义。

对于干部培训而言：①回到了原点，看清了干部培训的主要目的和任务。干部培训是一种组织培训，培训的目的首先要满足组织需求，同时满足干部岗位需求和个人需求，开展团队学习就是直接满足组织需求，而只有满足了组织需求的培训效果才有保证。②以管理理念看待干部培训，要求以一种全局与系统的视角组织每一次培训，系统设计每一个培训项目，将个人学习放入团队学习的框架中，使之成为有机整体，达到既开发团队智慧又促进个人学习的目标。③以管理理念组织团队学习，用管理学的规律、法则、方法促进团队学习，进而激发个人学习，使培训工作真正达到预期的目的与效果。

对于提升组织学习能力而言：团队学习不仅是一种学习方法，还是一种工作方法。团队学习是团队共商、智慧共聚、问题共解、成员共进的新型学习和工作方法。通过悬挂假设、反思与探询、技巧性研讨的方法，针对团队学习障碍，运用系统思维、科学思维及同步思维，依据不同的学习条件，灵活使用相关思维工具，设计运作组织有效的团队学习，有效提升组织学习能力。

对于提升领导的领导力而言：①学习能力的大小反映了组织领导领导力的大小，组织学习能力主要是由组织领导决定的。②组织领导的领导核心工作是带队伍，即团队或组织建设，团队建设离不开有效的团队学习，团队只有真正学习起来才能建设起来。③领导个人的领导力大小是有局限的，有效的团队学习可以突破个人能力限制，不断提升领导的领导力。

二、个人学习与团队学习有本质区别

对中国人来说，个人的平均学习能力在世界上名列前茅。英国阿尔斯特大学心理学教授查德·林恩 2003 年在研究了全球代表不同人口的 60 个经济体的国民智商后，曾得出这样的结论：世界范围内智商最高的人群分布在东亚，包括中国、日本、韩国、新加坡等国家，平均智商为 105 分。其次是分布在欧洲、

美国、加拿大、澳大利亚和新西兰的人群，平均智商为 100 分。南亚、西亚、北非和大部分拉美国家的国民平均智商是 85 分。平均智商最低的地区是非洲撒哈拉沙漠以南地区和加勒比地区，上述地区国民的平均智商为 70 分。智商水平是衡量一个人学习能力最主要的指标，智商越高学习能力越强。这个研究说明了中国人，尤其是作为中国人的精英人群之一——领导干部，其个人的学习能力是非常强的。

研究证明，组织的学习能力远远低于组织成员个人学习能力之和。20 世纪 80 年代，彼得·圣吉通过对企业组织的大量研究，发现在许多团队中，其成员的平均智商都在 120 分以上，而团队的整体智商却只有 62 分。中国有一句俗语：“三个臭皮匠顶个诸葛亮。”而现实情况是三个诸葛亮合成一个臭皮匠。社会上存在大量的“臭皮匠团队”，组织的智商普遍很低，组织的学习能力普遍很差。

影响个人学习能力的主要因素是个人的思维能力，但是影响团队与组织学习能力的主要因素是团队与组织的思维能力，合成的集体思维能力不仅是成员个人思维能力的叠加，还包括其成员之间的协调沟通能力及对学习目的的共识度即学习的方向。因此，影响个人学习能力的核心要素是 1 个，而影响团队与组织学习能力的核心要素是 3 个。从 1 个到 3 个要素是一种本质的区别。也就是说，团队或组织中个人学习能力强不能必然导致团队或组织学习能力强。

为什么团队成员个人学习能力很强，而由他们组成的团队的学习能力却普遍低下呢？因为团队学习能力不等于团队成员个人学习能力之和，用数学来表示，即

$$S_{\text{团}} \neq \sum S_{\text{个}}$$

研究表明，团队学习能力的大小是成员沟通力与学习力乘积之矢量和，即

$$\vec{S}_{\text{团}} = \sum C \cdot \vec{S}_{\text{个}}$$

其中， $S_{\text{团}}$ ——团队学习力、 $S_{\text{个}}$ ——个人学习力、 C ——沟通力系数。用矢

量代表学习方向是符合其物理意义的。

从上面的公式可以看出，决定团队学习能力大小的有 3 个要素：个人学习力、沟通力和学习方向，其中个人学习力即个人思维力。要想提升团队学习能力，不仅要提升个人学习力，还要提升个人与团队的沟通协调能力，并保证个人学习方向与团队学习方向一致。团队成员只有对学习目标达成共识才能使学习方向一致。

德国科学家瑞格尔曼的拉绳实验告诉我们：在群体组织中，并不必然得出 $1+1>2$ 的结果。实验是将参与测试者分成 4 组，每组人数分别为 1 人、2 人、3 人和 8 人。瑞格尔曼要求各组用尽全力拉绳，同时用灵敏的测力器分别测量拉力。测量的结果有些出人意料：2 人组的拉力只为 2 人单独拉绳时拉力总和的 95%，3 人组的拉力只是 3 人单独拉绳时拉力总和的 85%，而 8 人组的拉力则降到 8 人单独拉绳时拉力总和的 49%。也就是说，合力取决于每个人出力的大小、方向及成员之间的协同能力。

为什么说团队学习与组织学习只是量的增加而非质的改变呢？因为，团队是组织的基本单位，团队学习是组织学习的基本单元。团队学习是指团队成员沟通下的学习。组织学习（用 $S_{\text{组}}$ 表示组织学习力）是指组织内部各个成员、团队、部门沟通下的学习，及与组织相关外部成员、团队、部门、组织沟通下的学习，即

$$\vec{S}_{\text{组}} = \sum C_1 \cdot \vec{S}_{\text{团}} + \sum C_2 \cdot \vec{S}_{\text{个}}$$

从上式可以看出，团队学习是提升组织学习能力的关键，只要将团队学习能力提高了，组织学习能力就可以获得提高。

三、要从 3 个方面提升团队学习能力

团队学习能力不是团队成员个人学习能力的简单叠加，因为影响个人学习能力的要素是思维能力。影响团队与组织学习能力的核心要素是 3 个：思维能力、成员及部门的沟通协调能力、成员及部门对学习目的的共识度（即学习方向），如图 1-4 所示。

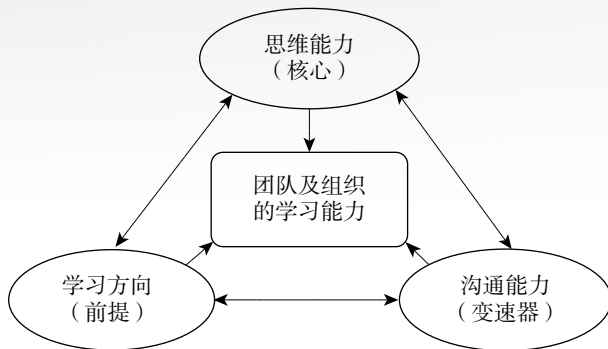


图 1-4 影响团队与组织学习能力的 3 个核心要素

要素 1：思维能力是所有学习能力的核心

广义地讲，学习的目的是认识世界和改造世界。无论是认识世界还是改造世界，都是依靠人类的思维能力来想明白世界是什么、为什么和如何形成的，也就是说思维力就是发现问题、分析问题及解决问题的能力。简单地说，思维就是想，思维方式就是怎么想，思维能力就是想得是否有效。先进的思维方式使我们能够更好地、更有效地认识世界和改造世界。

迄今为止，人类找到了两种具有普遍意义的（即在哲学层面上）、先进的思维方式，它们就是系统思维和科学思维。

所谓系统思维，就是把认识对象作为系统，从系统和要素、要素和要素、系统和环境的相互联系、相互作用中综合地考察认识对象的一种思维方法。系统是一个概念，反映了人们对事物的认识论，即系统是由两个或两个以上的元素相结合的有机整体，系统的整体不等于局部的简单相加。这一概念揭示了客观世界的本质属性，有无限丰富的内涵和外延。系统思维作为一种普遍的方法论，是迄今为止人类所掌握的最高级思维方式之一，它能极大地简化人们对事物的认知，给我们带来整体观。《易经》中有最古老的系统思维方法，建立了最早的模型与演绎方法，这是我们中国人的文化精髓及对人类认识世界、改造世界的巨大贡献。中国人的系统思维，是使中华文明绵延五千年不间断的根本原因之一。

所谓科学思维，就是求真的思维，追求的是相对真理。基本的方法是界定一个系统，确定边界、初始条件或理论假设，然后用严密的逻辑推导或千百万次的仿真实验，得出事物运动的规律。应该特别注意的是，边界、初始条件或理论假设，一般是大家公认的，但可能不是完全正确的，而且边界或初始条件会随着事物的发展发生改变，因此，科学思维得到的真理是相对的。科学思维作为一种普遍的方法论，和系统思维一样，也是迄今为止人类所掌握的高级思维方式之一，它精准地得到了一定条件下事物运动的规律。如果说系统思维是人类认识事物的望远镜，那么科学思维就是显微镜，它能告知世界的真相。科学思维源于西方人的分割思维，核心是逻辑思维。正是科学思维产生了近代科学，又因为科学才产生了工业革命，这使西方从大约 200 年前超越了东方，并延续到今天。这种思维方式源于西方，我们中国人普遍缺乏科学思维，尤其在社科及人文领域更为缺乏。这使得我们的社会管理相对粗放，效能不高。对社会的精英层，尤其是各级领导干部进行科学思维的培训，是实现国家富强、民族复兴的迫切需要。

两种思维方式缺一不可，相互补充，同时使用可以使我们的思维能力获得极大的提高（见表 1-1）。系统思维与科学思维的根本区别在于：系统思维是一种忽略边界条件（或称初始条件、前提条件、假设条件）的认识论，而科学思维是界定边界条件的认识论。从这个意义上说，系统思维是宏观整体认识视角，而科学思维是微观局部认识视角。这里的宏观与微观并不是指研究对象物理意义上的大小，而是一种抽象表述。例如，西方的宏观经济学与微观经济学都是科学，有前提假设，其中的宏观与微观都是指事物的大小，与我们讲的宏观与微观不同。另外，系统思维与系统论不同，系统论是将系统思维科学化，是一门具体的科学学科，它是研究特定系统下的系统性规律，是有边界条件的。

表 1-1 系统思维与科学思维缺一不可

项 目	本质特征	核心特性	认识视角	认识工具	根本区别
系统思维	整体性	联系性	宏观	望远镜	忽略边界
科学思维	真实性	逻辑性	微观	显微镜	界定边界

值得一提的是，学习系统思维和科学思维的思维方式，并不是让我们去学系统学或是某一种科学学科，而是要学习系统思维和科学思维普遍的方法论，建立起系统思维和科学思维的世界观，以指导我们的思想及行为，更好地学习、工作和生活。这两种方法论不仅要让我们的精英层补课并掌握，还应该从小学起，作为中小学的必修课，以提升中国人的思维能力。

要素 2：沟通能力是团队及组织学习能力的变速器

团队及组织学习是沟通下的学习，团队及组织沟通能力的大小决定其学习能力的强弱，所以沟通能力是团队及组织学习能力的变速器。

沟通能力就是与他人进行有效的沟通信息的能力。构成沟通能力有两个因素：其一是思维是否清晰，能否有效地收集信息，并作出有逻辑的分析和判断。其二是表达是否准确，能否贴切地表达出自己的思维过程和结果（见图 1-5）。与表达相比，思维更重要，没有思维的基础，再好的语言表达技巧，也不可能得到期望的沟通结果。

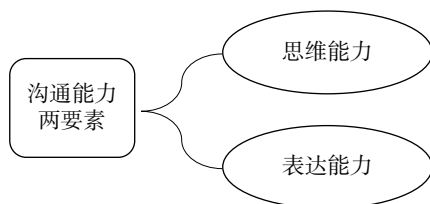


图 1-5 影响沟通能力的两个要素

既然影响沟通能力的两个要素是思维与表达，那么，沟通就有两个层面，即思维的交流和语言的交流。一般人只重视语言的交流，但如果不了解对方的思维，那么你讲得再清楚，也难以达到沟通的目的。所以，沟通能力强，有个重要的前提，就是能实时把握对方的思维，提前作出反应，使彼此的交流从语言层面上升到思维层面。

因此，在团队学习时，首先要创建思维交流顺畅的环境，再提供语言交流顺畅的条件，这样才能提高团队成员的沟通能力。

先考虑影响团队思维交流顺畅的主要因素：①思维的方向是否一致，即学习的目标是否达成共识，如果团队成员的学习目标没有形成共识，那么思维的方向就不一致，沟通起来就困难。②团队成员个人的思维能力差别不应该太大，如果差别太大，思维能力差的人将难以理解思维能力强的人的思想，这样也会造成沟通困难。③某些团队成员由于心理防卫而不愿意暴露其真实思想，使别人难以了解其意图，这也会造成沟通失败。

再考虑影响团队语言交流顺畅的主要因素：①团队成员必须使用相同的语言，特别是相同的思维工具、专业术语及思维逻辑。②团队成员个人的语言表达能力也影响沟通水平。

综上所述，我们在开展团队及组织学习时，必须针对以上各影响要素：①使组织成员在学习目标上形成共识。②用好的思维方式提升成员的思维能力。③创建相对安全的学习氛围，使人可以讲真话。④提前设计团队学习的组织形式，使成员可以在高效的学习环境下有效沟通。⑤提升成员的专业水平及表达能力。

要素 3：学习方向一致是团队及组织学习有效的前提

学习方向是指学习目标，个人学习的学习目标是默认的。但是团队或组织学习时，学习目标并不能自动获得所有成员的确认，学习目标不明确或达不成共识，会造成学习方向不一致，因为团队学习能力是在沟通能力作用下个人学习能力的矢量和，成员学习方向的不一致，弱化了团队学习，造成 $1+1<2$ 的结果。因此，在开展团队或组织学习时，首要任务是明确学习目标，并达成共识，即将成员的学习方向调整到团队或组织的学习方向上来。所以说，团队及组织学习有效的前提是学习方向要一致。

在现实社会中，大量的组织都忽视了这个前提条件，默认为学习方向是一致的，

直接从问题出发进行学习。为了解决问题而解决问题，而不是为了达成目标而解决问题。殊不知有可能要解决的问题，根本就不是真正的问题。

什么是组织真正的问题？答案是组织的目标与现状的差距，如图 1-6 所示。例如，我国在 2008 年金融危机时的经济发展目标是“保 8”，即保持经济发展速度在 8% 以上。在这个目标下产生的问题，与 2019 年制定的保持在 6%~6.5% 的经济发展目标所产生的问题，是完全不同的。目标不一样，问题就不一样，对策也不一样。以大家耳熟能详的《西游记》取经团队为例，更能说明这个问题，如果将西天取经这个目标改变了，那么在取经路上遭遇的九九八十一难就不存在了。目标改变了，组织的问题也会改变。

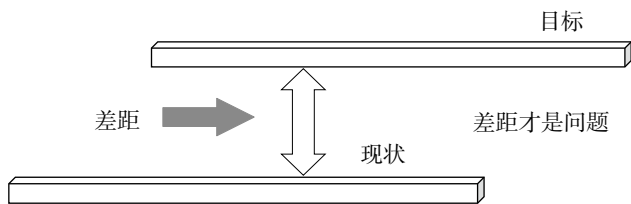


图 1-6 真正的问题

从问题出发，可能问题根本不是团队或组织真正的问题。它可能是个人问题，或是局部问题，或是问题的原因，又或是由于以前解决的历史问题而产生的问题。简单地从问题出发可能导致我们不能系统地、科学地解决组织的真实问题。

所以，团队或组织学习是要在目标达成共识的基础上，然后聚焦主要和亟待解决的问题去加以解决。因此，团队或组织学习是以目标为导向的，而不是以问题为导向的。现实中，我们可能首先发现了问题，但是不能直接就思考解决方法，而是要先回到原点，找到初衷，对标组织目标，确认是不是组织真正的问题，之后才寻找产生问题的原因并加以解决。“不忘初心，牢记使命”主题教育活动非常符合这一原则，“不忘初心”就是回到原点，“牢记使命”就是组织目标达成一致，这是以目标为导向的学习。

领导决定组织学习能力的大小

说到学习，普遍认为是个人的事情，与团队或组织的领导关系不大，这是因为将团队或组织学习看成了大家在一起的学习。人在一起，而思想没有沟通的学习是大家在一起的个人学习，而不是真正的团队或组织学习。这种学习与个人相关，与领导关系确实不大，对组织的作用也不是很大。我们将真正的团队或组织学习定义为成员沟通下的学习，这样的学习就与领导密不可分。我们从领导及领导力的概念出发，可以发现开展真正的团队学习是一种有效的领导行为。通过进一步分析领导对团队或组织学习能力提升的职责与作用，以及团队学习对领导力的反作用，可以说明团队及组织的学习能力是由其领导决定的，也就是说，组织进步取决于领导。

一、领导及领导力

在证明领导对其团队或组织学习能力起决定性作用之前，有必要明确领导及领导力是什么及与团队学习的关系。

1. 真正的团队学习是一种领导行为

领导是在一定的条件下，指引和影响个人或组织，实现某种目标的行为过程。其中，把实施指引和影响的人称为领导，把接受指引和影响的人称为被领导，一定的条件是指所处的环境因素。领导的本质是人与人之间的互动过程。

(1) 要把“领导”与“领导者”区别开来。在英语里，“领导(lead)”与“领导者(leader)”是两个不同的单词。在汉语里，“领导”既是名词又是动词，既把领导者称为领导，也把领导者的行为称为领导。实际上领导者是实施领导行为的人，而领导则是领导者实施领导行为的过程。领导行为是关键，正是领导行为造就了领导者。凡是实施了领导行为的人(即便他不是上级指派的“领导者”)都是真正意义上的领导者。换句话说，处于“领导者”岗位上的人的行为并非一

定属于领导行为，而处于非“领导者”岗位上的人的行为也并非都不属于领导行为。“一个新来的司局长充其量只是单位的‘头’，他能否变成‘领导者’取决于他的所作所为和被领导者对其所作所为的感觉”，这句话说明了领导者和领导的本质和内在联系，及领导者对被领导者的影响。

(2) 领导行为是一种动态过程。这个过程由 3 个相关的因素构成，即领导、被领导和组织环境。其中，领导是起主导作用的因素，被领导者、组织环境是影响领导有效性的重要因素。领导行为是由这 3 个因素组成的复合函数，用公式表示为

$$\text{领导行为} = f(\text{领导, 被领导者, 组织环境})$$

因此，研究领导行为时，必须充分考虑各种因素的作用及相互关系。在这里，特别强调的是领导的本质是人与人之间的互动过程，互动即沟通，因此领导的灵魂是沟通。

(3) 领导是有目标的活动。领导行为的目标是领导指引和影响被领导者实现团体或组织的目标。

团队学习是沟通下的学习，团队学习的灵魂是沟通；团队学习又是发展团体成员整体协调与实现共同目标能力的过程，团队学习是以目标为导向的活动。从这两点可以看出团队学习与领导行为的一致性，真正的团队学习就是一种领导行为。

2. 团队学习能力是领导力的体现

领导力的定义十分繁多，各种定义都包含了 3 个要素：影响他人的过程、领导的行为特征和环境条件对领导行为的影响。因此，我们可以这样定义领导力 (leadership)：一定的条件下，领导影响追随者实现目标的能力及过程。

领导力的核心是影响他人的能力，即影响力。这种影响力是领导依据环境条件通过一系列的领导行为来作用的，这些领导行为体现了个人的性格特征、能力素质及价值观。有西方学者通过对数以千计卓越领导的实践进行研究发现，每位卓越领导的性格特征各不相同，但却有 5 种共同的行为特征：以身作则、共启愿景、挑战现状、使众人行、激励人心。为此，他们构建了卓越领导行为模型，

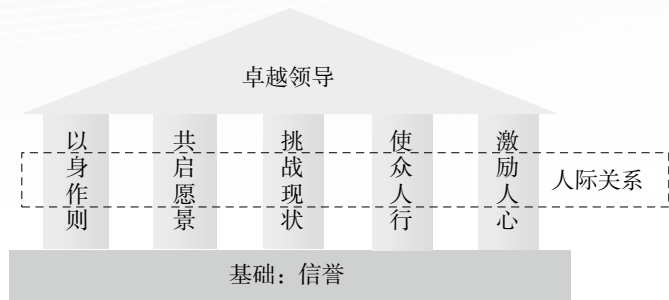


图 1-7 卓越领导五个习惯行为

如图 1-7 所示。

这 5 种行为特征彰显了卓越领导的影响力。以身作则就是通过领导个人的参与及行动，为自己赢得领导的权力和尊重，因为人们首先追随领导个人，然后才是事业。共启愿景就是领导能够抓住某种未来具有吸引力的机会和梦想，同时相信并有能力去实现它，而且能激活他人也相信并能实现它。挑战现状就是找出现状与梦想的差距，也就是问题，通过学习和实践解决这些问题，学习和实践不仅是领导的个人行为，更是领导引导其团队成员进行的组织行为，也就是团队学习与实践。使众人行就是领导在团队或组织中能够建立起信任与合作的氛围，通过有效授权使所有人有条不紊地向着目标奋进。实践证明这种信任与合作关系只有在目标达成高度共识的条件下才可以建立，所以开展真正的团队学习是建立这种关系的有效手段。激励人心就是领导要鼓励其追随者持续前行，将表扬成员的贡献当成领导工作的一部分，要从行动上把奖励与业绩联系起来，并保证让所有人看到。

大部分研究领导力的学者从影响力来研究，这就涉及领导者的个人特质，但是这些特质很难衡量。于是，大家发现能够衡量领导力大小的指标是领导实现组织目标的结果，为此西方领导力学者发现了 1 个有效的领导力公式为

$$\text{领导力} = \text{特质} \times \text{结果}$$

因此，领导在行动之前，应学习了解产生好的结果的前人所具有的特质。而在行动产生了结果之后，应反思是什么特质造成这样的结果。整个过程都是不断认识、实践、反思、再实践的学习过程，在其中不断地提升领导力。这个学习过

程不仅是领导个人学习的过程，而且是带领团队一起学习的过程，在不断地对标过程中，团队学习能力不断提升，这种提升体现了领导力的提升。

二、领导对团队学习能力提升的责任与作用

社会上普遍认为团队和组织的学习能力是由团队成员个人的学习能力决定的，因此和其领导没有直接联系，这是关于团队学习一个极大的认识误区。从团队和组织学习的定义及影响团队和组织学习能力的3个要素来看，领导对团队及组织学习能力的提升起决定性的作用，并有不可推卸的责任。

1. 团队和组织的基本能力由其领导决定

任何团队或组织都有生存、竞合、管理、学习四大基本能力，其中学习能力是基础。

根据享誉西方的领导力和人际关系大师约翰·麦克斯韦尔（John C.Maxwell）所著的《领导力21法则》中的盖子法则可知，领导力是个人及团队办事成效的盖子，如果领导能力强，盖子就高，反之，团队的发展潜力便会受到限制。也就是说，领导力的大小决定了团队或组织的基本能力大小。正如约翰·麦克斯韦尔所指出的那样：“凡事之兴衰成败皆系于领导！”学习能力是基本能力之一，领导也就决定了团队或组织的学习能力。

2. 团队学习的3个要素也由领导决定

团队学习的3个要素几乎都是由领导决定的。

（1）领导是一个团队或组织的大脑，学习能力就是思维能力，思维是由大脑来支配的，从这个角度来讲，领导的思维决定了组织的思维，因此也决定了组织的学习能力。成员的个人思维力也必须由领导的引导才能对组织发挥作用。如果没有好领导，成员个人的学习思维能力再强也无用武之地。

（2）团队学习中的沟通与协调也是由领导组织进行的。一次团队或组织学习的议题、目的、时间、地点和人员等因素都是由领导决定的，领导需要协调这些关系。

（3）团队的学习方向即目标是由领导决定的。领导不仅要确立目标，而且要通过团队学习使大家对目标达成共识。

从以上三方面来看，团队或组织的领导对其学习能力提升有着不可推卸的责任，领导是其团队或组织学习能力的第一责任人。

3. 团队或组织学习能力是由领导的领导力决定的

领导个人的学习能力不能决定团队或组织的学习能力，团队或组织学习能力的提升远不是领导把自身的学习能力或其成员个人学习能力提升了就可以的事情，团队或组织学习能力是由其领导力决定的。

领导的责任是什么？归结起来，领导主要干两件事：定目标和带队伍。正如毛泽东所指出的：“领导的责任，归结起来，主要是出主意、用干部两件事。”

领导出的主意是大主意，是战略，是方向，是目标。主意的好坏决定了组织的兴衰。如果用主意作为团队学习的目标，领导让其成员能否共识这个目标体现了其领导力的强弱。

领导用干部就是带队伍，带队伍主要指两方面：思想及行动。思想上是指意愿，即团队或组织成员是否愿意追随其领导，与领导提出的目标形成共识，并主动积极地去行动。行动上是指能力，即团队或组织成员能否将领导的战略或目标变成现实。因此，领导带队伍的任务就是使成员心甘情愿地追随领导，认同和明确领导的战略意图，将战略意图转化为可执行的工作流程、路径和方法，并积极主动地去落实，最终达成目标。领导通过团队学习的沟通职能，可以有效地统一学习方向，并用系统、科学、同步思维方法，制定可执行的工作流程、路径和方法。这样既完成了带队伍的任务又提升了团队或组织的学习能力。

三、团队学习与领导力突破

团队学习与领导力突破说的是团队学习对领导力的反作用，表现在以下4个方面。

1. 对领导决策的作用

团队学习对领导决策的作用，不是说团队学习可以代替领导决策，而是可以帮助领导决策。①决策前的广泛征求意见可以通过团队学习进行，有效的团队学习可以获得团队成员真实的想法。②团队学习打开了领导决策的思路，通过集思广益可以扩展领导决策的高度、深度及广度，避免或少犯由于局限思维造成的

主观主义错误。③团队学习可以提高领导决策的科学化、系统化水平。

2. 对共识目标的作用

团队学习对共识目标的作用由团队学习的内涵决定。团队学习的前提是要使成员对学习目标达成共识，即大家的学习方向要一致，否则就会削弱甚至破坏团队学习。所以只要开展了真正有效的团队学习，就可以有效地促进成员对组织目标的共识，对于组织的发展和进步起到决定性的作用。

3. 对团队建设的作用

团队建设最有效的手段是团队学习。真正的团队是建立在共同目标并充分沟通协调基础上的，而不是挂在墙上的标语和嘴上的口号，是成员心在一起而不是仅仅人在一起，是命运共同体而不是貌合神离的团伙。只有真正的团队学习才能将团队建设起来。团队学习是因，团队建设是果，离开了团队学习的团队建设就是无源之水、无本之木。

4. 对沟通协调的作用

团队学习对沟通协调的作用是由团队学习的定义和内涵决定的。团队学习是沟通下的学习，沟通是团队学习的应有之义。团队及组织能够开展真正有效的团队学习，就能够使组织的成员及部门有效沟通，提高个人与组织的沟通能力，促进组织高效地运营和发展。



结语

团队及组织学习与个人学习截然不同，有本质区别。团队及组织学习能力由思维力、沟通力及学习方向3个因素决定，而不是像个人学习能力只受思维力决定。组织领导的领导力决定了组织学习能力的大小，要将提升组织学习能力与提升组织领导的领导力结合起来，作为一项基础性、战略性的工作来抓。组织学习能力是组织的四大基本能力的基础，决定了组织的进步与发展。目前，各类组织的学习能力普遍较低，严重制约组织的快速发展和进步，提升组织学习能力迫在眉睫。