

专访学习型组织之父彼得·圣吉 变成赚钱机器的公司最易破产



学习型组织之父彼得·圣吉再次来到中国。从2002年首次来华,彼得·圣吉便开始了对中国长达10年的关注。师从国学大师南怀瑾,管理大师彼得·圣吉融合东方与西方思维,不断修正与完善自身的管理理念。

23年前,《第五项修炼》风靡一时,连续三年登全美最畅销书榜首。彼得·圣吉在书中阐述了自己的学习型组织理论,企业可以通过“自我超越”“改善心智模式”“建立共同愿景”“团队学习”“系统思考”等五项内容“修炼”成为学习型企业。

“我要强调的学习是行动为主体,是付诸实践。”10月19日,彼得·圣吉在北大汇丰商学院深圳举办的“当‘机遇’遇上‘当务之急’”论坛上如是说。人们该如何理解“学习”,企业该如何“学习”?

上投摩根投资能力出众 中长期排名领先

今年以来市场结构性行情突出,股票投资主动管理能力在行业中保持领先的基金公司延续强劲势头。其中上投摩根凭借其长期以来的稳健发挥,稳居行业前列。据银河证券报告显示,自2011年10月底,截至9月30日,近两年上投摩根平均股票投资主动管理能力在全行业62家基金公司中位列第2。同时,银河数据显示,截至9月30日,过去连续八个季度中,上投摩根行业轮动和上投摩根双息平衡两只产品业绩排名每个季度均稳居同类产品的前1/2,展现出持续的盈利能力。

“我们是谁”比“我们做什么”更重要

“我们是谁”比“我们做什么”更重要。

我们公司运营的目的是什么?是为了将有限的资本投入,进行一个最大回报率的产出,对投资者有一个最大的回报,是一个公司的最终目的、根本目的、首要目的,这个叫公司的机器运营模式,为了获取最大利润的创造。

彼得·圣吉表示,大部分开公司的人,当被问到公司的目的是什么,公司为什么

而存在时,都会回答我们有我们的愿景,有我们的宗旨,我们也有很多花哨的词语让我们公司宣传起来更加好听。但实际上,被问到真正核心的价值观的时候,大部分人没有办法很好地回答。他们会直接说,我们在乎的只有一件事情,那就是公司的盈利状况。

一次课程实践中间,彼得·圣吉曾让7个管理者进行冥想,首先想着怎么停止,

接着是真正停止下来。“我们每个人都有自己的心智模式。如果把那个除掉,我们能看到什么?看到的東西就是你最重视的,你就要实现它。”思维停下来了以后你才能够真正地看周围到底是怎么回事,而不是被你自己的个人体验、野心或者欲望所控制。

彼得·圣吉认为,定位比盈利更为重要,需要被解答的问题是:我们是谁?我们为什

么存在?我们怎么样才让社会变得更好?“盈利对于一个公司的意义,就好像是氧气对于人的意义。利润很重要,如果不盈利,你就出局了。但是氧气不是目的,我觉得更重要的是要思考一下你为什么要呼吸?你需要氧气的目的是什么?”在彼得·圣吉看来,一味追求利润,将自己变成赚钱机器的公司最容易破产。只有清楚“我们是谁”,才不会轻易被时代抛弃。

企业长青的秘密在于对周边环境的敏感度总是非常高

大的企业能够存活多久?

这是壳牌曾经做过的一个研究,研究结果发现,《财富》500强公司,在过去200年中,大部分最成功的大公司寿命只有三四十年,曾经非常成功的公司其实平均寿命非常短。研究的另一发现是,18%的企业超过了200年的历史,这里面只有两家美国公司,宝洁和杜邦。

彼得·圣吉认为,这18%的公司虽然不一定像大公司

一样拥有人才、市场份额、技术等条件,但能够适应世界变化的环境,而很多组织并不能有效学习和成长。“存活不了太久的公司,是按照机器的方式来管理的。管理者最关心的事情是能赚多少钱,投资回报是多少。公司就像一个赚钱的机器一样。这个机器有输入,然后有产出,产出就是利润,输入就是经济资源、材料资源、原材料等,当然还有人力资源。”

“资源在英语里面就是‘一直保留着,站在那儿等待着被用的东西’,这些就是资源,所以‘人力资源’是个很奇怪的词。”一般人都会觉得大部分的企业是一个机器,就是让里边的主体受控、局面受控,管理者最害怕就是失去控制。彼得·圣吉表示,管理不能对待人像对待机器一样,应该意识到以人为本,给员工更多的机会和权力,才能创造一个有生命力的系统,在企业

中创造出学习的氛围。

这些繁荣了200年的公司有一个共同点:对周边环境的敏感度是非常高的。而运营这个公司的人,在彼得·圣吉的眼中,他们真真切切在乎周围的环境和社区,将自己置身其中,作为其中的一员来感受。随着生意的增长、繁荣,他们带来的影响会扩大到越来越多的人数上面,这个就影响到现在企业家的社会责任,这些是相关联的。

生活没有标准答案,真正的人生问题并没有正确与错误之分

怎么建立一个成功企业,有没有一个标准答案呢?

人们都会说“我想建一个学习型组织”,但彼得·圣吉关注的是背后的原因:为什么?你为什么建立一个学习型组织?你有没有意识到人们会常犯很多错误?要建立一个文化,这个文化要接受那些尝试新事

物的人,那些会犯错误的人。彼得·圣吉认为,随着时间的推移和年岁的增长,人们对于学习的必经之路——犯错误的态度会不由自主地改变,进而影响人们行动和实践。

“小孩通过摔跤、摔倒慢慢学习走路,慢慢学习稳步走路,慢慢学习加快速度,这

是很自然的事情。如果我们把同样的这个人放到五六岁到了该上学的时候,同样学走路的那个孩子,他会怎么面对他现在犯的错误的呢?如果他犯同样的错误,他会很难受,走路都走不好的错误,会让他受不了。”

彼得·圣吉不断将学习和学校、培训等概念区分开

来。“生活中重要的事情都是没有标准答案的。很抱歉。学校的规则对我们生活是没有意义的,真正的人生问题并没有正确与错误之分。”而要在企业内部形成一个学习型组织的氛围,就必须有宽容的企业文化,让内部的员工有一个良好的平台进行会谈与分享。

■对话彼得·圣吉

能把人的工作做好,你的组织和企业就做好了

记者:您对中国传统文化了解非常深,这对您研究管理理论是否有影响?

彼得·圣吉:我会学习比如孔孟之道,来加深我对组织管理的理解。这对我来说是一个受益匪浅的学习过程。我更好地学习以和为本、凡事适度。每个国家都有传统,那是长期以来存在的,必然有它存在的价值。

我们在学习型组织的过程中,应更多想一想深层次的心智发展、开发或者追求。我们能把人的工作做好,你的组织和企业就做好了;我们能够助人成长,你的企业一定能健康成长,所以我觉得助人成长和助企业成长是同一种哲学背景。

记者:您认为优秀的管理者需要具有什么特质?

彼得·圣吉:我所敬仰的或者敬佩的很成功的管理

者,我认为他们都是有力量的、不断发展和自我改进的机体,都是以人为本的。

记者:如果只有一件事情能和中国读者分享,那会是什么?

彼得·圣吉:第一个出现在我脑海里的,是关于社会企业家。这是全球化趋势,我不知道这个在中国的进展如何,但这可能是中国当下最需要听到的。

记者:企业如何建立学习型组织?

彼得·圣吉:我本身是一个工程师,如果你当工程师,你会了解工具的重要性,实践来完成工作的重要性。很长时间一直存在的一个非常简单的模型——核心学习模式,在这之中,你会看到学习能力是如何植入的。

第一个就是比较重要的,我们称之为激情或者叫

热望。你怎么样将你的激情和热望植入进去?一般来说一个企业或者是某一个行业里面的人,我们希望能够共同的分享,拥有共同的志向,或者是共同的追求方向。我们应该有这样一个程序,能够给到各位最大限度的一个平台,一起来商量、商谈,我们可能共享的执着或者热情,或者是灵感的方向。

第二个是深度会谈,人们进行顺畅的表达。很多的团队在做会谈的时候,是一个非常浅层次的、肤浅的对话。稍微一交流,就会发现矛盾,一旦有矛盾的激化,大家就开始发脾气发火,最后这个会谈就没有办法进行下去,这对于一个企业来说是有致命伤害的。

最后一点代表了一个更宽广的领域,是理解复杂事物的能力。你应该了解每个

相对独立个体或者事物之间的复杂性。这个价值链是怎样一个过程,这中间每一个环节、每一个步骤,或者每一个部分,它充当的作用是什么?在一个组织里,它如何影响到这中间的文化,文化又如何影响到组织的生存?如果我们在谈某一个公司或者是企业的时候,我们怎么样把这个图景扩得更大,用更全局的观点看待整个问题。

如果我们将时间画一个维度,是永远。那你走得越远你就会发现你有越长的路要走,学龄前的小孩,他们学习的核心动力和能力是什么?这个答案我们可以冥想一下。那这句话是非常重要的,我们一直在学习过程中。所以你会发现,如果我们将时间的维度画为永远的话,你每一个具体阶段都是在学习。余玥 南都供稿