

# 学习型组织理论对现代图书馆管理的启示\*

潘松华

(盐城工学院 图书馆 江苏 盐城 224003)

摘 要 通过对有关“学习型组织理论”的阐述,分析了该理论对建设现代化图书馆诸方面的启示和借鉴作用,指出建立并完善学习型图书馆组织,是保证图书馆可持续发展的战略抉择。

关键词 学习型组织;图书馆;科学管理

中图分类号 G251

文献标识码 A

文章编号 1008-509X(2003)02-0052-02

“学习型组织是某个组织在发展改革中而产生的一种新型的组织模式,它是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、扁平化的、符合人性的、能持续发展的组织<sup>[1]p.8)</sup>。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。作为学习型组织,它们具有以下共同特征:长久的改革意识,及时反馈和修正系统行为的机制,学习责任分配到个人、团队和整个组织的各个层次,学习者个人注重自我成长与学习能力的开发,自治的管理方式与有效的团队协作,全体员工的共同使命感等。如何创建学习型组织,国内外学者已提出了许多模式及思路,但专家们普遍认为彼得·圣吉提出的“五项修炼”是整合得比较好的创建学习型组织的艺术与实务,从国内先行企业在创建学习型企业的过程中也感到圣吉的“五项修炼”的可操作性较强、易于借鉴、易于推广,而这一理论是否对建立学习型图书馆组织具有参考价值,有待于我们的进一步研究、探索。

## 一、彼得·圣吉的五项修炼理论

美国麻省理工大学教授、著名管理学家彼得·圣吉对企业组织作了大量的研究以后发现,在许多团体中,每个成员的智商都在120以上,而团体的整体智商却只有62,原因是这些团体遭受着一系列学习障碍,使组织被一种看不见的巨大力量所侵蚀,从而在市场竞争中丧失了机遇。如何使这些学习不力的组织变为学习型组织,使之保持优势,并得到创新的发展?圣吉对此开出一个“处方”,在他的那本连续三年名列美国畅销书金榜的《第五项修炼——学习型组织的理论与实务》一书中提出了“自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团体学习、系统思考<sup>[2]p.1)</sup>这五项修炼理论。

“自我超越”是学习型组织的精神基础。具有这一修炼的人,是能够不断理清并加深个人的真正愿望,集中精力、培养耐心并客观地观察事实,不断地创造与超越并精熟自我超越的人,他们对生命的态度如同艺术家对艺术作

品一般,全心投入,不断创造和超越,而整个组织的学习意愿和能力,则建立在每个员工的学习意愿与能力之上。“改善心智模式”是学习型组织的基本要求。修炼者把镜子转向自我,发掘内心世界的图象,使这些经过严加审视的图象浮上表面,能有效地表达自己的想法,并以开放的心灵容纳别人的想法。“建立共同愿景”是学习型组织的主要环节,就是持续不断地鼓励成员发展自己的个人愿景并将个人的愿景整合为组织的共同愿景,使组织内部的损耗和浪费减少至最小,发出一种共鸣或综合效应,使组织成员为了中心目标努力学习、追求卓越。“团体学习”是学习型组织的具体措施。这一理论认为,在现代组织中,团体学习非常重要,这是因为现代组织的基本单位就是工作团体。因此,学习的基本单位也应由个人变为团体。只有组织拥有众多的会学习的团体,才可能发展成为善于学习的组织。“系统思考”是学习型组织的灵魂,也是五项修炼中的核心技能。系统思考的修炼就是要求人们能综观全局,形成系统思维模式,使人们能思考影响我们的诸种因素之间的关系,而不是把这些因素隔离开来,它可以融合其他各项修炼成一体,融合整体可得到大于各部份总和的效果。

总之,彼得·圣吉的学习型组织理论为人类的各类组织提供了这样一条途径:它植基于不断省思我们心灵深处的真正愿望,强调尊重个人愿景,并建立共同愿景;它植基于我们本有的创造性群体交谈能力,而使集体比个体更有智慧;它植基于我们对人类系统概念和建立共同了解的能力上;它植基于重视整体互动而非局部分析的思考方式”。圣吉指出的组织发展途径是一条在本质上与传统组织的发展完全不同的途径。

## 二、五项修炼理论对图书馆现代化管理与发展的启示

彼得·圣吉所提到的五项修炼是一种心灵的转变,一个人思维模式的改变,一个组织的系统变革。“对于一个组织、一个部门、一个地区乃至对于一个国家的发展而言,

\* 收稿日期 2003-03-18

作者简介 潘松华(1960-),男,盐城工学院副研究馆员,研究方向:人力资源管理、情报开发与利用。

学习型组织理论的运用具有划时代的意义<sup>〔3〕p.14</sup>。虽然图书馆的管理工作不可能全部照搬五项修炼的整个模式,但是,五项修炼所倡导的一些思想无疑给图书馆的改革与发展,对现代图书馆的管理提供了有益的借鉴作用。把图书馆建立成为学习型组织既是时代的要求,也是图书馆界的必然抉择。什么是学习型图书馆组织?借助于上述“修炼理论”,我们可以定义为:“学习型图书馆组织就是能够不断进行创新、不断自我加压以向新的目标奋斗、不断建立并完善共同的追求、不断进行团队的学习、不断进行战略的系统的思考的组织”<sup>〔1〕p.8</sup>。21世纪图书馆的发展,预示其物理建设正在弱化,而信息资源建设将不断加强,强大的资源优势将逐步凸现,图书馆诸关系中藏与用的关系已经引申为资源建设与服务中心的关系,资源基础为社会化学习服务成为图书馆发展的定位,个性化信息推送服务将成为图书馆服务的方向。建立学习型社会是图书馆界不可推卸的共同责任,而图书馆自身首先应当成为学习型组织。学习型图书馆组织应当在图书馆的工作中形成“工作学习化,学习工作化”的氛围。这就是人们常说的“在工作中学习,在学习中工作”。它不但使人勤奋工作与学习,而且注意使人更聪明地工作与学习,努力实现自我的不断超越和不断的创新,从而使每个图书馆都成为在信息资源、服务水平和服务能力等方面逐步增长的团体,不断适应信息化社会的发展要求,不断适应学习化社会的发展要求,走上可持续发展的道路。学习型组织理论所给予我们的启示,正是构建学习型图书馆组织的理论基础。

启示一、改善馆员的心智模式,以实现馆员的自我超越

在图书馆的管理中,经常有许多好的构想无法付诸实施,这是因为它和人们心中已有的,对于周围世界如何运作的看法和行为相抵触。例如,图书馆管理的民主化难以摊开,这与领导者长期形成的“专制”心智模式有关;资源共享“难以实施,这与馆员已形成的“封闭式服务”心智模式有关;服务承诺“难以贯彻,这与馆员的“服务行业低人一等”心智模式有关。如何将心中的心智模式推开,并加以检验和改善,有助于改变馆员心目中的对于周围世界如何运作的已有看法,在图书馆进行培训和科研活动是最好的方法之一。

图书馆的发展需要高素质的馆员队伍,高素质的馆员队伍从何而来呢?一方面需要靠严格挑选,另一方面需要靠加强培训,对现有馆员的培训尤其迫切。圣吉的五项修炼思想,无疑为图书馆的培训提供了这样一条新的思路,对馆员的培训工作,应把业务培训和素质培训有机结合起来,其中,以素质培训为主。图书馆的培训应该由馆长亲自主抓,图书馆应有常设培训机构,并制定相应的培训制度,把培训与馆员的绩效评价、技术职务的晋升、奖励惩处等挂钩。从培训方法上看,要做到“四个结合”,即:“普遍提高与重点培养相结合,学历继续教育与非学历教育相结合,在职培训与脱岗培训相结合,专业知识培训与相关知识培训相结合”。从培训内容上看,重点是素质培训,主要是对馆员的敬业精神、意志品德、工作态度、工作作风和业务能力进行培训,尤其是以图书馆全心全意为读者服务的宗旨、馆员的思维方法作为一个重要方面,培训的终点应当是人,而不仅仅是技术本身,克服和避免一提培训就是现代化技术培训的错误思路 and 做法;从培训原则上看,应讲究实用性、实效性和针对性。培训工作应建立在科学的职务分析的基础上,将个人愿景、工作要求和实际情况有机结合,差什么培训什么,缺什么补什么。培

万方数据

训工作应注意全面培训,全过程培训,全员培训,并把培训工作与个人的自觉学习有机结合起来。

学习型组织的实质就是创新,是学习、管理和工作方式方法的创新,而最根本的创新就是心智模式的改变。而创新的落实就是要开展科学研究,科研的过程就是创新的过程,也是馆员高层次的培训与提高的过程。要将创新的认识、创新思路、创新的方法贯穿于整个科研进程中,在科研过程中,我们应该首先对科研意识进行创新,针对热点问题、针对关键问题,以解决问题为出发点,而不能为科研而科研。从研究者本身来看,研究者应注重改善自己的知识结构,不断完善已形成的固定思维模式;从研究目的来看,通过科研不仅达到改善自己的心智模式,也帮助馆内的其他成员,改善他们的心智模式;从研究形式上来看,应讲究研究的多渠道、多样化,并注重团体学习和团体研究;从研究的内容上来看,应着重研究各种图书馆背后的“人”的因素;从操作程序来看,每个图书馆(一般是指具有一定规模的图书馆如高校图书馆、地市级以上的公共图书馆等)都应该设立科研机构,健全科研制度,保障科研信息资料供应,落实科研经费,确定科研课题,走科研与文献信息服务相结合,科研为文献信息服务而服务之路。

启示二、改进管理模式,以建立图书馆的“共同愿景”

“目标”和“愿景”都是指组织最终所要达到的目的,而愿景更具人性化,其内涵更比目标丰富,它包括了目标、价值观、使命感等要素。同时,还分为组织大愿景、团队小愿景、个人愿景等层次。目前,在图书馆中普遍实施的目标管理中存在着层次性不够和不能充分照顾到个人目标不足的弊端。我们往往重视的是馆领导层层下达目标,部主任、馆员被动接受目标,领导督促部主任(馆员)执行目标,馆员被动接受督促和检查。这种情况看起来似乎层次性非常突出、清楚,但问题是馆员接受目标任务后,是否心甘情愿去做,还是被迫去做,甚至抵触?如果是被迫甚至抵触,那么,上层目标最终还是上层目标,馆领导个人愿景最终还是领导者的个人愿景,并不是整个图书馆的共同愿景,更无法形成馆员的自觉行动。如何解决这个矛盾,圣吉思想给我们的思路是:了解馆员的个人愿景(目标)→尊重馆员的个人愿景(目标)→引导馆员的个人愿景(目标)→使馆员的个人愿景(目标)逐渐靠近图书馆整体组织愿景(目标)并与之融合→形成图书馆共同的组织愿景。作为馆领导,应当规划馆员的发展生涯,鼓励馆员不断认清自己内心深处对个人愿望和对组织的愿望,在充分调查研究的基础上,充分了解馆员的发展意向,增强馆员的使命感和责任意识,引导馆员树立正确的人生观和价值观,透彻了解每个馆员的发展意向与图书馆整个组织意向之间的异同处,并整合馆员的意向,尽量实现馆员的目标与图书馆整体目标的统一,在图书馆整体目标的指导之下,协助馆员为达到其发展愿景做出循序渐进的计划。在实施目标管理的过程中,应该注意两方面工作,一方面是加强“组织目标—个人目标—组织目标”之间的融合,另一方面也应注意“个人目标—组织目标—个人目标—组织目标”之间的协调,从而建立现代化图书馆目标管理的科学体系、内容和程序。

启示三、加强团体学习,增强队伍的集体凝聚力

圣吉所提到的自我超越和改善心智模式,是从团体的角度来分析的。要实现此目的,就是要靠团体学习来完成。就图书馆这一团体而言,形成图书馆团体学习风气往往显得比较困难,这一方面是由于团体学习的基础是个人

学习,另一方面是由于读者工作的实际需要,馆员大多数情况是分散的个体劳动,这就客观上使得团体学习在图书馆特别是大型的图书馆当中较难开展。为此,我们在图书馆团体学习方面应该一是解放思想,二是建立组织,三是开展交流活动。在解放思想方面,馆员应该克服文人相轻的狭隘世界观,进行坦诚的“真诚交谈”、“克服习惯性防卫”;在组织建设方面,一方面应该加强各个部室、专题小组等组织的团体学习,另外一方面提倡——交谈,在可能的业务学习时间内,让个人志趣相投、研究方向相关、遇到问题相似的馆员有机会进行深度交谈,做到正式团体学习与非正式团体学习有机溶合,在开展交流方面,应该丰富各类团体学习活动。诸如组织各类谈心活动可增进馆员了解,举办或参加各种竞赛可加强友谊,同时又培养竞争意识,进行各类业务专题讨论活动可增强部(室)小组凝聚力和改善其学习风气。通过团体学习,每一位馆员都应当敢于深入剖析自己在工作中的不足,敢于在大家面前暴露自己的缺点,大家互帮互学共同提高,从而形成集体凝聚力。

启示四、加强系统思考,以实现图书馆工作的整合  
彼得·圣吉认为系统思考最重要,一个人或一个组织的事业成败都与能否进行系统思考有关。圣吉认为,要达到改善心智模式和形成团队学习这两项目标,必须以修炼为基础,视自我超越和建立共同愿景为动力,视系统思考为核心。系统思考思想对于图书馆工作具有十分重要的意义。按照唯物辩证法的认识论观点看,系统思考一是要防止静止的思考,注意动态的思考;二是要防止割裂的思考,注意整体的思考;三是要防止表面的思考,注意本质的思考。例如,在图书馆管理工作中,馆领导应树立系统的图书馆管理观,在管理中既要考虑图书馆的历史、现状和未来,又要考虑图书馆的内部、外部因素。从图书馆的内部看,部门与部门之间,多各个工序之间均有着千丝万缕的联系,无论考虑哪方面工作,均应充分考虑到其整体性和互动性。要针对现代信息技术在图书馆不断应用的情况,针对读者需求不断变化的情况,对图书馆业务流程进行重组,以实现人力资源的最佳配置;从图书馆的外部看,它面临着与上级部门的沟通和许多相关部门的协调,面临着与其他类似部门与行业的竞争,承担着为“三个文明”建设服

参考文献:

[1] 盛小平,肖碧云.建立 21 世纪的学习型图书馆[J].图书馆建设,2003(1):8-10.  
[2] 张声雄.第五项修炼[M].上海:上海三联书店,2001.  
[3] 张声雄.学习型组织的时代意义及在中国的发展[J].理论探讨,2000(1):14-15.

## On the Relationship Between the Theory Learning Organization and the Management of Modern Library

PAN Song-hua

(Library of Yancheng Institute of Technology, Jiangsu Yancheng 224003, China)

**Abstract** By expounding the theory of learning organization, the author analyses its positive influence upon the management of modern library. Establishing and perfecting learning library organization is a strategic choice to ensure the continuous development of the library.

**Keywords** learning organization; library; scientific management

务的重任。因此,必须对图书馆进行系统思考,既要把各项修炼作为整体的、动态的、并抓住本质问题来思考和组织,同时也要在不断变化的内外环境的情况下,把图书馆作为一个整体进行全面的、变化的、本质的思考和运作。

启示五、构建学习型组织,以实现图书馆的可持续发展  
21 世纪的人,不应仅仅是泰罗和法约尔看成的“经济人”、梅奥看成的“社会人”、马斯洛看成的“自我实现”的人、麦格雷戈提出的 X-Y 理论以及此后的超理论看成的“复杂的人”,也不应仅仅是 20 世纪 70 年代戴维斯对组织文化的研究中强调的“组织的人”。21 世纪的人应该是“学习型的人”,而人的学习和发展的,就需要学习型组织。早在 20 世纪 70 年代初,联合国教科文组织就明确提出创造“学习型社会”目标。2002 年,中国共产党也把建立“学习型社会”的目标写进“十六大报告”之中。图书馆自古以来就有“知识宝库”、“知识殿堂”、“精神圣地”等美誉,与其他各种终生学习的机构相比,由于其丰富的、得天独厚的资源优势,可以满足广大人民群众多层次、多样化的需求,而这种优势是其他任何终生学习机构都是无法比拟的,而图书馆作为社会实施终身教育主要机构,本身首先且理所当然应当是一个学习型组织。学习型图书馆不仅是学习型社会的有机组成部分,而且在构建学习型社会中起着不可替代的作用。作为学习型的图书馆组织,应该与传统意义上图书馆有所不同,根据圣吉五项修炼的思想方法,结合 21 世纪的时代特征,我们认为,在建设现代化图书馆的进程中,构建与现代化图书馆发展相适应的学习型组织模式是实践学习化社会的思想、提升图书馆效能、建设现代化图书馆的重要前提和基础。现有的图书馆组织管理应不断吸收新的管理思想,将图书馆创建成为新型的学习型组织。

总之,图书馆要通过创建学习型组织,培养能够系统思考,不断自我超越,不断改善心智模式,积极参与组织学习,能在共同愿景下努力发展的馆员。使全体馆员以共同愿景为基础,以增强学习为核心,以“学习+激励”为动力和以团队学习为特征,不仅使每位馆员勤奋工作与学习,而且更注意使人更聪明地工作与学习,努力实现自我超越和不断创新,从而求得图书馆整体的、长远的可持续发展。