

管理大师系列之二

彼得·圣吉： 杰出企业不是突然变弱的

也许很多人或许并不知道彼得·圣吉，但一定知道畅销书《第五项修炼》，这本曾经风靡全球的《第五项修炼》影响了一代企业家，甚至在全世界范围内引发了一场创建学习型组织的管理浪潮。

《第五项修炼》出版后迅速席卷全球，被各个行业的大小企业所认同，一些国际知名企业，如壳牌石油、福特汽车、克莱斯勒、摩托罗拉、苹果电脑等都随即以“五项修炼”作为操作方法，在企业内建立起了学习型组织。

在中国，企业界把它看做是克服发展瓶颈的良方，而学习型组织的热潮在中国一浪高过一浪。

可以说，《第五项修炼》给组织管理带来了一个全新理念，而这些理念转化为实际管理制度与行为，就可能引起管理方式的大变革。

系统思考的价值

彼得·圣吉在研究中发现，要使企业茁壮成长，必须建立学习型组织，即将企业变成一种学习型组织，并使得组织内的人员全心投入学习，提升能力在本职岗位上获得成功。

在《第五项修炼》一书中，彼得·圣吉提出，企业应建立学习型组织，即面临变革剧烈的外在环境，组织应力求精简、扁平化、弹性因应、终生学习、不断自我组织再造，以维持竞争力。

“一个组织里最关键的学习单位是团队，并在学习中形成能够系统思考的‘组织思维’。而我们社会和自然的可持续发展，也将有赖于‘系统思考’的革命。”

彼得·圣吉指出，商业世界错综复杂，变化莫测，在这种竞争环境中，只是被动地对新情况做出反应，和真正去学习并创造学习的氛围是大不相同的。能够主动学习的公司并不多。根据他的经验，建立“学习型组织”最大的障碍是管理者害怕失去控制。他们觉得自己应该控制一切，应该告诉人们怎么做，应该照顾好其他人。其实经理人应该放手，让人们自己去做，给员工更多的自主权，这样才能在企业中形成学习氛围。

他解释说，我们会毫无道理地害怕许多事情，其实这种害怕并不合理，但这就是习惯。我们已经熟悉了一个系统，一个被掌控的系统。一旦掌控成了经理人的习惯，放弃这些习惯就令人非常害怕，经理人一直会处于失去控制的恐惧中而不能自拔。如何克服这种恐惧，就是一个学习的旅程。

创建学习型组织，一定与企业经营管理实际紧密结合，在此基础上，再进行必要的变革。

智库

唐崇健 价值观也是生产力

中国企业需要价值观，而很多企业没有自己的价值观，价值观是一个企业发展、扩张、走向世界的先决条件。如果价值观没有站在行业的高度，这个企业就不能征服行业的企业；如果价值观没有站在中国的高度，这个企业就不能征服中国的市场；如果一个企业的价值观没有站在世界的高度，他就不能征服世界的市场。一个企业如果没有良好的价值观，这个企业就无法和行业、市场、世界对话。中国企业需要价值观，价值观也是生产力。

黄鸣 理性看待“首富效应”

在投资的时候，一定要理性分析，不要跟风，做企业不能贪大，不能看到有人赚钱成首富了大家就一哄而上，要对行业负责、对消费者负责。做企业、做产品应该战战兢兢、如履薄冰，时刻将消费者利益放在第一位，这不是所谓的企业管理、经济问题，而是人伦道德问题，现在我国的各行各业在这方面都有严重的问题。



彼得·圣吉是美国麻省理工大学(MIT)斯隆管理学院资深教授，国际组织学习协会(SoL)创始人、主席，被誉为“学习型组织之父”，是当代最具影响力的管理大师。他的《第五项修炼——学习型组织的艺术与实践》被西方企业界誉为21世纪的企业管理圣经。

●今日的问题来自昨日的解。有些解决问题的方式，只是把问题从系统的一个部分推移到另一部分，当事者不能察觉，可能是因为系统中解决第一个问题者和承接新问题者经常不是同一人。

●渐糟之前先渐好。不良后果延时产生前的短暂改善假象常使我们错估决策的有效性。

●显而易见的解往往无效。不寻求真正的原因，而固执地推动熟悉的解决方案，不可能产生根本改善。

●对策可能比问题更糟。舍本逐末，干预产生的短期改善可能导致长期依赖，任何长期解决方案必须增强系统肩负自己担子的能力。

●寻找小而有效的高杠杆解。以小而专注的行动，产生重大、持久的改善。观察变化的全程，而非以静态方式，或固定点的思考。

●鱼与熊掌可以兼得。许多看似进退两难的矛盾(如低成本与高品质)往往是由于我们以静态片段的方式思考造成的印象，以动态流程思考，深入洞察变化，往往可以找到同时改善两者的“杠杆解”。

●没有绝对的内外。解决之道有时隐藏于你(内)与你所归罪的外部原因之间的互动和整体系统之中。

彼得·圣吉认为，一个组织里最关键的学习单位是团队，并在学习中形成能够系统思考的“组织思维”。而我们社会和自然的可持续发展，也将有赖于“系统思考”的革命。

在新书《必要的革命》中，彼得·圣吉把系统思考做了进一步延展，越来越强调我们每个人、每个组织与外部系统的关系——如果不能在系统思考中进行深刻而全面的“必要革命”，那

无论是每个组织，还是我们的社会和自然，其发展都必定是不可持续的。

在《必要的革命》一书中，彼得·圣吉认为，所谓“必要的革命”就是可持续发展的革命。而进行可持续发展变革的根源，恰恰在于今天很多企业没有理解系统观念。“现在各个企业的发展，必须与整个社会和环境的融合、可持续发展联系在一起。当然，各个行业的特点也决定了必须采取不同的方式

所以大部分得了热症，急功近利，甚至部分人高烧不退，最后马不停蹄直奔毁灭终点。

秦合刚 价格战打出来的高成本

价格战在市场经济下的正当性可以从经济学的始祖亚当·斯密那段关于“看不见的手”的论述中找到答案：每个人都力图用好他的资本，使其产出能实现最大的价值。一般来说，企业通过竞争性的市场价格来达到社会效益最大化。而中国的乳制品市场的价格战正是沿着这样的逻辑走向了危机：消费者无法判断乳品的内在质量，所以更多的是根据价格因素选择产品，价格低到一定程度之后，则只有“次品”才能在市场中生存下来，甚至从次品转变为伪劣产品或有害产品，最终在曝出严重后果之后产生信任危机，导致行业萎缩。

徐浩然 品牌是企业的根本战略

品牌是一个企业的根本战略，企业定位这个概念最早也是来自于品牌。设定企业战略，最重要的战略就是定位。品牌不是产品产生后再去找

去进行变革。现在，食品行业处于变革的领先地位。”

身为“学习型组织”的教父级人物，彼得·圣吉一直修炼不辍，除了身体的苦修，他对东方的佛学修炼深有研究，曾多次拜访国学大师南怀瑾探讨系统思考和自我超越之道。

领导的终结

罗马不是一天建成的，杰出的企业也不是突然变弱的。彼得·圣吉认为，企业最大的问题就是对“渐变”的问题习而不察。

温水煮青蛙的故事可谓家喻户晓，而对于很多企业来说，这不过是一则停留在耳边的笑谈，仿佛离自己很远。

事实上，这些公司的最终失败，常常是源自对缓缓而来的致命威胁视而不察。圣吉不厌其烦地告诫那些企业，要学习看出缓慢、渐进的过程，必须放慢我们认知变化的步调，并注意那些细微以及不太寻常的变化。

“群体智力”是彼得·圣吉一直关注的焦点问题。他曾提出过一个非常著名的疑问：一个组织中的每个个体，其智商达到120以上，但为什么这个组织的整体智商却可能只有62。在彼得·圣吉看来，这完全是因为组织中存在着“学习的智障”。学习智障具体表现出企业组织里的成员都喜欢“局限思考”，缺乏整体思考的主动积极，“管理团队”的迷思等。

虽然学习的智障看上去无处不在，但有一点还是让圣吉比较欣慰，那就是这种智障并非天生；作为一种后天的症结，一个企业或组织完全有理由、有能力对其进行消解。当然，学习智障的根本方法还在于学习。

彼得·圣吉指出，学习型组织是从组织领导人的头脑中开始的。学习型组织需要有头脑的领导，他要能理解学习型组织，并能够帮助其他人获得成功。

彼得·圣吉认为，“领导力”这个词本身可能也有问题，西方的领导力这种模式已经带来了工业文明物质的发达，但这种工业文明在取得成就的同时，破坏了生态及传统文化。

如果继续认为必须有新领袖来解决过去遗留的问题，这实际上还是过去的旧思维。其实我们现在可能真正需要的是领导的终结。

实际上每个人都应该有主动发挥领导力的意识，但是过去的思想观念妨碍了我们。彼得·圣吉认为，领导力里有一方面是跟职位、职权有关系的。另一方面，发挥领导力的行动，每个人都可以发挥的。“领导者重要的是设计师”。

销售，而是在企业、产品创立之初就要做的一个整体战略规划。我为谁设计商品？我为谁提供服务？我要怎么满足消费者的需求？诸如此类问题在企业成立之初，产品生产之初就要清晰回答。所以你的产品线、价格定位、渠道，包括你的包装设计，这一切都是品牌的开始。品牌就是在市场当中找产品的差异化，而不光是品牌设计的差异化，不光是品牌传播的差异化。

姜明 一流计划一流实现

要想把一流的计划蓝图变成一流的结果现实，我们必须敬畏目标坚决不改，专注目标坚决兑现。目标是常量，其他都是变量。开弓没有回头箭。目标一旦确定，就意味着必须严格执行，坚决实现！企业要坚决杜绝遇到困难就任意改目标、就随意后退后撤的现象。专注目标坚决兑现。从目标签字确认的那一刻起，每一个人都要争分夺秒，只争朝夕，全身心、全力、全情、全时投入到目标实现中；都要以实现目标为最高准则，把目标实现当做自己的品牌、形象、声誉、面子，做一个重诺讲信的人。

资讯

“6·15 国际创业节”将在京举办

从6·15国际创业节启动新闻发布会上获悉，6·15国际创业节暨第五届中国(国际)品牌招商·创业投资展览会定于2013年6月15日—16日在北京国贸国际会展中心举行。据了解，本届创业节将完全打破传统博览会办展模式，切实从创业投资群体的需求出发，围绕创业构建六大主题，本届创业节将汇集300多家海内外参展品牌，并为创业投资群体提供一条龙全面创业服务，必将成为创业投资群体的狂欢盛会。

“国学与商道”论坛暨“雨晨公益堂”启动

日前，在京举行的一场名为全新视阈，完美嬗变——“国学与商道”论坛暨“雨晨公益堂”项目启动仪式上，企业管理者们就专门针对国学文化当中的“信”，即诚信，“从食品安全看企业诚信”的角度展开了讨论。就目前熟知的“药你命”、“瘦肉精”等食品安全现象进行分析，大家纷纷指出，相关生产企业应当遵守基本诚信，遵循商业道德伦理，不能丢弃企业的社会责任。

第七届中国质量信用论坛5月召开

由中国产品质量协会主办的“第七届中国质量信用论坛”将于5月在北京召开。以中国十七冶集团有限公司董事长王建国为首的中国质量信用先进企业及个人将亮相论坛颁奖典礼。获得该奖项的还有上海泓阳机械有限公司总经理魏昱进、北京恒聚化工集团有限责任公司董事长郭文礼、锦州天鹤焊材股份有限公司董事长王伟波、山东齐隆化工股份有限公司董事长郝守增、深圳优普泰服装科技有限公司总经理吴银及哈尔滨圣融自控元件制造有限公司总经理裴玉兴等。

361° 发起买一善一公益活动

4月1日，由361°与中国扶贫基金会联合发起“One cares One 买一善一”公益项目在京正式启动。该项目是国内首个“基于先期调研—率先利用数据库—确知受捐群体具体所需—专门定制捐赠物资”的“消费性”模式公益项目，其帮助对象主要为中国广大贫困地区严重缺鞋的小学生。消费者每购买一双361°指定的单皮鞋，就同步以消费者的名义向受捐助的贫困小学生捐出一双童鞋，形成消费性和可持续性并重的“买捐”公益模式。

荣宝斋举办蔡祥麟诗书合璧展

百年老店荣宝斋2011年、2012年连续两年举办“蔡祥麟诗书合璧展”之后，再度于今年3月13日至19日举办“蔡祥麟诗书合璧展”。这已是荣宝斋为书法家、诗人蔡祥麟三度举办个展。前两年展览得到了业内外广泛好评，为收藏界提供了更新、更高的艺术品市场价值思考。其主要作品如“昆仑赋”、“咏物八首”、“撒马坝速记”等被认为是长期收藏的关注焦点。据有关专家透露，此次展出的蔡祥麟书法作品从内容到书法艺术较前两届又有了新的可观价值。

“美丽中国健康行”发布会在京召开

近日，“美丽中国健康行”暨桑乐金全国“治未病”工程新闻发布会在北京钓鱼台国宾馆隆重召开。“美丽中国健康行”是在“美丽中国”和“中国梦”的背景下开办的。本项“治未病”工程的特点是突出利用中科院的远红外技术和其它核心科技对人体的理疗和养生功效来实现对现代慢性疾病的预防和辅助性治疗。让亚健康群体、中老年群体恢复体能，身体充满活力，从而远离疾病，达到健康、美丽和长寿的目的。此次新闻发布会由中国保健协会和安徽桑乐金家庭健康产业研究院联合主办。

第三届“青年恒好”活动启动

近日，由KAB全国推广办公室、恒源祥(集团)有限公司共同发起的第三届“青年恒好”大学生公益创业方案征集活动在北京启动。第三届“青年恒好”活动的主题是“中国梦”。除了对公益创业计划书进行征集，有针对性地征集“时尚编织吧”创业计划书，对大学生的创意编织进行展示外，还通过在校内开展童装设计作品的征集展示活动，激发大学生创意思维，培养大学生创新意识，提升大学生创业技能。长期以来，恒源祥一直致力于通过“青年恒好”项目的开展，帮助更多的青年实现自己的创业梦想。

中铁四局项目经理自编“安全八荣八耻”

中铁四局四公司职业项目经理兼合肥铁路枢纽南环四分部项目经理刘承良自编了“安全八荣八耻”，并在四公司第一次编印《安全管理手册》，目前该《手册》已在全公司被推广。他所管理的项目也获得了中国建筑业协会2008年度国家级“AAA级安全文明诚信工地”、天津市“文明施工示范工地”、天津市地铁总公司“文明工地标杆单位”等称号，他本人也被评为天津市“优秀项目经理”。刘承良还主持编制了《架子队管理文件及台账汇编》、《质量保证体系文件汇编》、《安全保证体系文件汇编》、《党群工作文件汇编》等管理制度，结合项目的实际，把公司及业主的管理要求细化。南环四分部承建的工程主要有承建了包河大道特大桥、跨庐州大道、徽州大道框架中桥、合肥南站站场土石方及站场高架桥、经开区特大桥、动车走行线及合肥动车运用所等工程；此外，还有合福蚌联络线金寨路特大桥、包河大道特大桥等工程，项目总造价20亿元左右。(刘松)

二十冶高级工程师获优秀建造师称号

中国二十冶集团有限公司高级工程师、国家一级建造师、福建宝钢德盛回转窑建筑工程和冷轧DRAP不锈钢带工程项目经理高云凤日前荣获第四届优秀建造师称号。高云凤理论知识扎实、实践经验丰富，对建筑事业的热爱和不懈的追求，用超前的逻辑思维、敢为人先的胆识、严谨的管理手段与平和的人格魅力赢得了集团公司领导信任与员工的敬佩。高云凤历任宝钢1420轧工程技术员，南京汽车联合厂房工程、浦东远纺公司星火厂东西厂区工程工程师，乍嘉苏高速公路及同段桥梁工程二级专业项目副总，呼和浩特至何林段一级公路工程、张江高科园区日月光标准厂房工程及宁波建龙工程二级专业项目经理、宝钢1880热轧工程一级项目经理、宝钢特钢钛镍工程项目经理，常州中天热轧工程项目经理到现任福建宝钢德盛工程项目经理，一步一个脚印地工作着，在工程造价、市场营销和工程项目管理等方面均有很深的认识和独到的见解，成为企业的中坚。(刘松)