

以学习型组织的创建 推进计划生育综合改革的深入发展

吕江洪^{1,2}, 黄宝凤²

(1. 河海大学 商学院, 江苏 南京 210098; 2. 南京人口管理干部学院, 江苏 南京 210042)

摘要: 计划生育综合改革无论从理念层次、组织层次, 还是运行层次都可以通过学习型组织的创建加以推动和发展。其具体方案已在镇江丹阳实施应用, 获得了一定的效果和启示。

关键词: 学习型组织; 计划生育; 综合改革

中图分类号: C923 **文献标识码:** A **文章编号:** 1000-4149(2006)03-0022-05

一、引言

为了贯彻落实《中共中央国务院关于加强人口与计划生育稳定低生育水平的决定》, 建立适应社会主义市场经济体制要求的人口与计划生育工作方式、管理体系和运行机制, 加快计划生育工作的“两个转变”, 为广大人民群众提供计划生育、生殖保健优质服务, 国家人口与计划生育委员会开展了计划生育综合改革试点工作。计划生育综合改革是计划生育工作进入新阶段的产物, 是整个社会经济发展的时代要求, 也是中国计划生育改革历史的继续和发展^[1]。

就如何推进综合改革, 各地积极探索、大胆创新, 因地制宜地提出了别具匠心的做法。对此我们也进行了一定的探索和研究, 提出和实施了“项目推进计划”, 以在计划生育系统创建学习型组织的项目推动计划生育综合改革取得成效。该项目是在党的十六大报告所提出的“形成全民学习、终身学习的学习型社会, 促进人的全面发展”的要求下^[2], 将国际上最先进的学习型组织管理理论和我国当前计生工作的新形势相结合, 提出计生系统干部向学习型个人发展, 计生系统中的各部门向学习型团队发展, 计生系统与相关协作单位向学习型组织发展的理论运用模式, 实现计生工作思路和工作方法的“两个转变”, 不断提高育龄群众对计生工作的满意度和计生工作的整体水平, 逐步达到综合改革的目的。

二、创建学习型组织与推进综合改革的关系

综合改革的推进是一项战略性的举措, 这一行动无论从理念层次、组织层次还是运行层次都可以通过学习型组织的创建加以推动和发展。

(一) 理念层次

综合改革的指导思想和目标是坚持以邓小平理论和江泽民同志关于“三个代表”重要思想为

收稿日期: 2005-09-20

基金项目: 美国霍普金斯大学 (Johns Hopkins University) 资助项目 (编号: 9792020/2184)。

作者简介: 吕江洪 (1975-), 女, 福建福州人, 河海大学商学院博士研究生, 南京人口管理干部学院讲师。主要研究方向为学习型组织, 人力资源管理, 人口与计划生育管理。

指针，着眼于全面贯彻落实中央《决定》精神，稳定低生育水平，提高出生人口素质，适应发展社会主义市场经济的要求，以建立和完善“依法管理、村（居）民自治、优质服务、政策推动、综合治理”的人口与计划生育工作管理机制为主线，以更好地满足育龄群众的基本需求为出发点和落脚点，推进人口与计划生育事业健康发展。通过综合改革，实现工作思路和工作方法的“两个转变”，使人口与计划生育事业真正成为造福于人民群众的事业。

而创建学习型组织是通过人口与计生系统内外部的行为学习过程，找准计划生育工作的切入点，切实为满足广大人民群众的需求服务。同时，该项目“理念创新”中的“在实践中学习和在学习中实践”、“心智模式与家庭健康的生产”、“系统思维”对提升新时期人口与计划生育工作者服务于群众的战略领导能力具有重要的意义^[3]。因此，学习型组织的创建符合综合改革的理念指导，可以说是战略与战术的关系。

（二）组织层次

计划生育综合改革是要为广大人民群众参与计划生育创造条件，同时必须是党政领导亲自抓的政府行为，需要相关部门的配合，才能营造一个有利于计划生育工作顺利进行的外部环境。

而学习型组织理论是高级的组织再造理论。一方面，学习型组织提倡组织的扁平化，创造沟通的渠道，促进信息的平等交流，克服了传统组织等级森严，运转效率低下，成员积极性不高的缺点。所以，它能通过行为学习的过程突出群众在人口与计划生育健康体系中的基础作用，实现工作重心的下移。另一方面，学习型组织的边界，建立在组织要素与外部环境要素互动关系的基础上，超越了传统的根据职能或部门划分的“法定”边界。由此，人口与计划生育组织的边界将被重新界定。例如，把教育、卫生、公安、商业等部门的反馈信息作为人口与计划生育决策的固定组成部分，而不是像以前那样只是作为参考，使人口与计划生育工作真正成为一项齐抓共管，综合治理的工作。

（三）运行层次

综合改革是计划生育事业实现可持续发展难得的机遇。实现综合改革的方法很多，但有效的方法应当是便于操作且过程能够加以控制的。而创建学习型组织的运行方法正好满足综合改革的这一要求。我们将企业管理中的全面质量管理控制过程引入到人口与计生系统的学习型组织创建中，提出了PDCA循环的工作方法，同时运用成果发布会的形式控制学习成效。这样从工作方法和控制方法的创新两方面规范了综合改革的运行机制。

三、具体实施方案

（一）理念层次

1. 在实践中学习，在学习中实践

学习型组织理论认为，学习与实践不能分离。学习是工作的基础，因为学习能更好的指导实践。而实践本身也是一个学习的过程，因为实践能增强学习的针对性和应用性，因此两者相辅相成，融为一体。计划生育综合改革没有经验可以照搬，要边学习、边总结、边提高、边推广。因此，学习与实践相结合才能解决综合改革的实际问题，提高工作水平。

2. 心智模式与家庭健康的生产

每个人的行为都是由其心智模式决定的，树立“家庭是健康生产的基本单位”这一正确的心智模式是确保每位人口与计生工作者实现两个转变的基础。

3. 系统思维

系统思维是理解大人口思路中的复杂关系，找出问题背后的根本原因，用新的视野去观察现实世界的分析工具，有助于人口与计生工作者看清综合改革中的系统和结构的关系。

（二）组织层次

从组织维度看，计划生育机构学习型组织建立与发展的过程是一个由初级到高级，由点到面，由学习型个体到学习型团队，再到所有伙伴组织在内的学习型组织整体的渐进发展的系统过程（见图1）^[4]，这也是综合改革逐步深入发展的过程。在这一渐进过程中，每一阶段的学习都各有侧重点和努力方向。

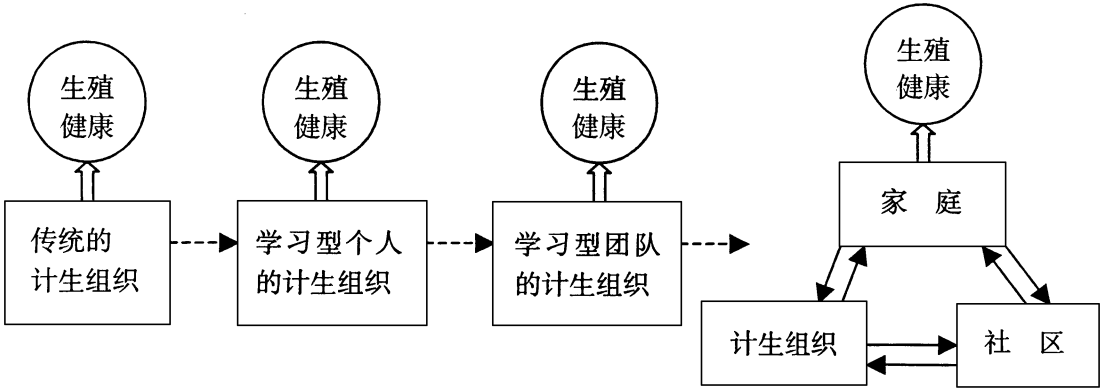


图1 学习型组织创建的渐进连续过程示意图

1. 学习型个人阶段

学习型组织的建立首先开始于个体的学习，个体的自我超越是创建学习型组织的基础。在计生组织中只有当相当数量的个体成为学习型个人时，学习型组织才能向下一阶段——团队学习发展。组织是由一群个体为了一个共同的目标而协调行动的集合体，因此个体是构成组织的基本细胞，没有个体的协调活动，组织将一事无成。同理没有个体的学习，学习型组织的建立和发展就缺少起点，其发展就不能继续。因而在构建学习型组织的起步阶段，组织要协助和帮助每位个体成员进行“自我超越”的修炼，使成员能不断认识到自己的愿景，并与组织愿景相融合，从而使其真心奉献于组织的发展。

这一阶段的学习型个体主要包括组成计划生育健康体系的三大部分（如图2所示）：计划生育机构、社区或乡镇（街道）、家庭。计划生育机构的个体组成指的是各级人口与计划生育委员会（局、办公室）的计划生育工作者、提供计划生育/生殖健康服务的计划生育服务站工作者。第二部分是社区或乡镇（街道）的计划生育工作者和计划生育服务站工作人员。第三部分家庭是整个健康体系的基本生产单位，在计划生育机构创建学习型组织的初级阶段可以选择育龄群众代表作为学习个体的组成部分。

2. 学习型团队阶段

当计生组织中学习型个人达到一定数量之后，由于学习型个人在不断学习和追求“自我超越”的过程中开放与互动，学习型组织的发展就进入第二阶段——团队层次，此时在组织中就会形成一个或多个学习型团队，这种建立在学习型个人基础上的学习型团队并非只是个体学习的简单叠加，而是在个体学习基础之上的整合和飞跃。团队是学习型组织的基本单位，是学习型组织的基本学习方式，是构建学习型组织的基础，缺少了团队学习，学习型组织的构建也就缺少基础。另外，团队学习也可以反过来增进个人的学习，促进更多的个人成为学习型个人。因为通过团队学习可以克服个人学习中的障碍，有利于建立人与人之间的相互信任、团结互助的工作关系和宽松的工作环境，有助于个人获得多方面的知识、技能和提高管理能力，并促进显性知识和隐性知识的共享与交流。因此在这一阶段，“心智模式”和“团队学习”的修炼非常重要。

计划生育学习型组织的创建到这一个阶段可以根据各种标准成立计划生育学习型团队（简称

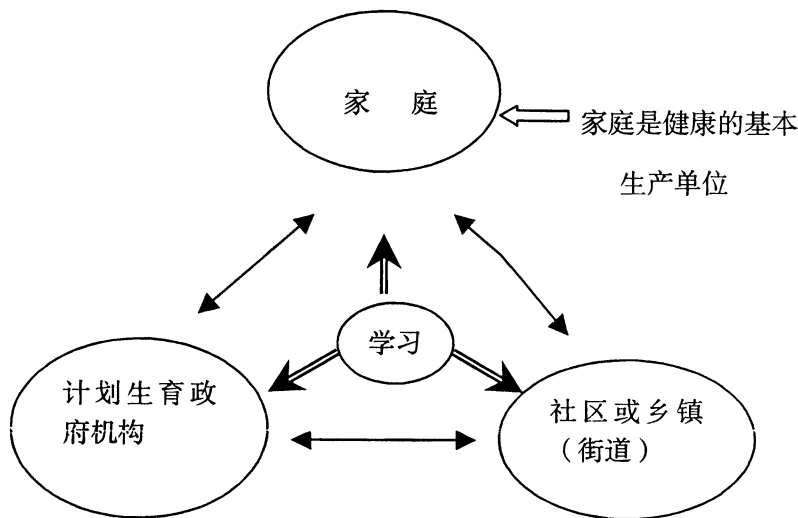


图2 计划生育健康体系

QCLT——Quality of Care Learning Team)。例如根据计划生育工作分工的不同成立计划生育宣传教育团队、“三结合”工作团队、计划生育优质服务团队，团队的成员来自相关工作内容所需的部门。或者根据计划生育工作特点的相似性成立团队，比如根据工作地点在同一个乡镇的特点成立了导士镇自我超越团队、根据宣传内容侧重点的一致性结成“婚育新风”联盟等等。值得注意的是，在健康体系中，“家庭是健康的基本生产单位”这种心智模式要求计划生育机构成立的每一个学习型团队中都应该有不同的育龄群众代表参与。

为保证以后运行机制的顺利进行，规范 QCLT 形成的原则和组建的步骤显得非常重要。QCLT 形成的三原则是：第一，每个优质服务学习型团队的成员应有相同或相近的工作背景，或相似的兴趣（育龄群众除外）；第二，每个优质服务学习型团队成员约为 4~8 人；第三，每个团队都应至少有一名育龄群众。同时，组建 QCLT 的四步骤是：首先招聘团队成员；然后推选团队协调人；接着为团队起一个响亮的名字并设计有吸引力的团队标识；最后设计一个为所有团队成员接受共同愿景。

3. 学习型组织阶段

当一个计划生育机构产生了众多的学习型团队，并且具有共同愿景的时候，这个机构的学习型组织就开始形成了。与传统组织相比，它的组织结构和组织机制都会发生深刻的变化。在组织结构上，由原来的纵向多层结构转变为平等交流的网状结构，这是一种自上而下、自下而上、平行交流的全方位变革模式。在组织机制上，突出以地方为主，将决策权向下层转移，尽可能地让下层的决策者直接面对自己的问题，并做出相应合理的决策，这种变革将使组织充满生命活力。在学习型团队的基础上要形成学习型组织，其“共同愿景”的修炼是必不可少的一项工作。在这一阶段，计划生育机构应在鼓励个人愿景的基础上描绘出组织发展的共同愿景。

一个计划生育机构自身修炼为学习型组织不是其学习的完结，而只是其学习过程中的一个过渡，它还要和与之协作的组织机构共同学习，形成学习型组织链/网络，使组织链/网络中的所有组织培育出共同愿景，相互协调，共享知识与信息，从而共同发展。所以与计划生育机构协作的教育、卫生、民政、公安部门、妇联甚至商业部门都将成为组织链/网络中的学习成员。因此组织链/网络中的每个成员进行“系统思考”的修炼就必不可少。这些组织链上的成员共同持久的学习才有助于计划生育机构形成一个完整意义上的学习型组织。

(三) 运行层次

1. 工作方法

要顺利地通过上述每一阶段的学习，需要采取科学的方法。我们建议采用美国质量管理专家戴明提出的 PDCA 循环（见图 3）作为创建计划生育学习型组织的工作方法。

(1) P (Plan): 计划。通过分析共同愿景与现实之间的差距，发现问题；用系统思维的方法找出问题背后的原因；根据“最短板原理”制定出解决问题的行动计划。团队成员在确定问题时就要求通过实践获得（也即从群众中来），这种以群众为本的理念成为工作的出发点，能够使计划生育工作者提高战略领导能力。

(2) D (Do): 执行。以团队学习的方式执行行动计划。

(3) C (Check): 检查。以包容错误的心态总结计划执行的结果。

(4) A (Action): 处理。以持续改进的策略推广取得的成果或解决新的问题。

2. 控制方法

项目主要是通过每一周期的成果发布会控制学习成效。周期为三个月或半年。形式是由各组自报成果，并在成果发布会上宣读、介绍或展示，经评委选出获奖成果，加以表彰。成功的改革和经验加以推广，失败的试验和教训作为学习的素材并成为下一周期活动的主题。

四、效果与启示

创建学习型组织的项目由美国霍普金斯大学公共卫生学院、南京人口学院和镇江市人口与计划生育委员会共同合作，自 2003 年 6 月在镇江丹阳市开始实施，计划周期三年。至今已取得了初步的阶段性成果。突出表现在：

1. 关注群众：QCLT 密切关注群众的需求。在已完成的三次成果汇报会上，群众享有了优先的发言权，提高了他们参与计划生育工作的积极性。

2. 全员参与：许多 QCLT 的活动开展离不开内外部多部门的密切配合，加强了政府部门之间，以及政府部门和非政府组织的联系。

3. 持续改进：不同团队的创新经验在成果汇报会上加以交流，将经验由局部向整体推广，起到了单个项目活动对整个综合改革推进的潜移默化的渐进影响效果。

参考文献:

[1] 于学军，陆杰华，刘鸿雁．计划生育综合改革理论与实践的思考 [J] ．人口与计划生育，2001，(4) ．
[2] 江泽民．全国建设小康社会开创中国特色社会主义事业新局面——在中国共产党第十六次全国代表大会上的报告 [Z] ．北京：人民出版社，2002．
[3] Senge P M．The Fifth Discipline——The Art & Practice of The Learning Organization [M] ．USA: Doubleday a division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., 1990
[4] 黄宝凤．创建学习型组织的组织发展过程，南京人口管理干部学院学报 [J] ，2004，(4) ．

[责任编辑 童玉芬]

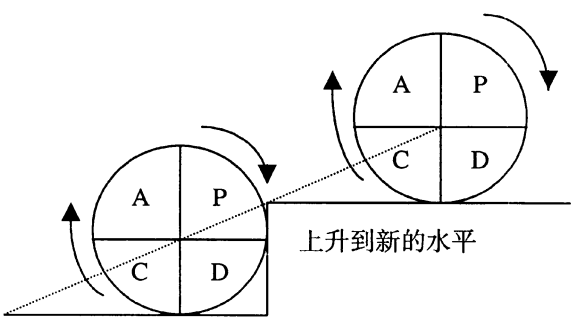


图 3 PDCA 循环的阶梯式上升

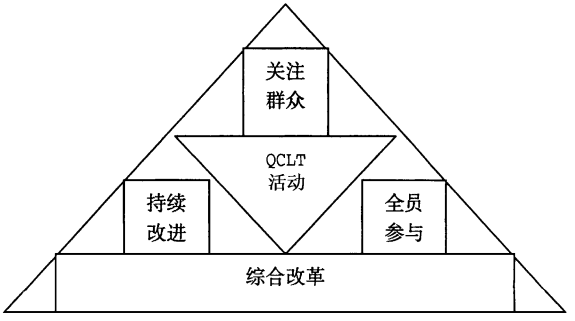


图 4 以学习型组织的创建推进综合改革的发展