

基于学习型组织理论的核电站核安全文化建设探讨

黄昕,谭杰^①

(南华大学核能经济与管理研究中心,湖南衡阳421001)

[摘要] 文章以学习型组织理论为指导,以核安全文化建设为目标,系统阐述了学习型组织理论与核安全文化建设的内在联系,重点提出了核电站核安全文化建设的有效途径,为今后加强和改进核电站核安全文化建设提供了切实可行的方法。

[关键词] 学习型组织理论; 核电站; 核安全文化; 建设

[中图分类号] X946 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1673-0755(2011)04-0001-03

在日本福岛核电站发生严重的核泄漏事故之后,核安全问题已越来越受到各国政府和公众的高度重视。因此,核安全文化也更突显其重要性。核安全文化是存在于单位和个人中的种种特性和态度的总和,它建立一种超出一切之上的观念,即核电站的安全问题由于它的重要性要保证得到应有的重视^[1]。如何才能加强和改进我国核电站的核安全文化建设呢?笔者认为,以学习型组织理论为指导,以创建学习型组织为抓手,是核电站加强和改进核安全文化建设的一条行之有效的途径。

一 学习型组织理论的简述

学习型组织理论是20世纪90年代以来代表新世纪管理趋势的新型组织管理理论,是在信息社会、知识经济时代背景下催生的理论,也是顺应工业经济时代向知识经济时代发展的现代管理理论,融合了东西方管理思想的精华^[2]。

(一) 学习型组织理论的起源与发展

“学习型组织”最初的构想源自于系统动力学创始人、美国麻省理工学院佛睿斯特教授在1965年写的一篇文章《企业的新设计》中,他具体构想出层次扁平化、组织资讯化、系统开放化的新型组织形态,这就是学习型组织的最初构想^[3]。20世纪60年代以后,人们逐渐认识到事物是个整体,对事物的认识应从总体上去把握,在进行“分析”的时候要着重于“综合”。在这个思潮的推动下,更多的管理学家开始对学习型组织进行研究,1968年美国学者赫钦斯出版了《学习社会》一书,最早提出了“学习型组织”的概念。20世纪70年代初,联合国教科文组织明确提出了“创建学习型社会”目标。20世纪80年代初,麻省理工学院彼得·圣吉博士汇集了一群杰出企业家,以他的老师佛睿斯特1965年发表的论

文《企业的新设计》的构想为基础,融汇了系统动力学等几项理论、方法、工具,于1990年发表了《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》,并在书中首次将“学习型组织”理论化、系统化。

(二) 学习型组织的概念

彼得·圣吉在其1990年出版的《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书中将学习型组织描述为“一个不断进步和创新的组织,在其中,大家得以不断突破自己的能力上限,创造真心向往的结果,培养全新、前展而开阔的思维方式,全力实现共同的抱负,及不断一起学习如何共同学习。”^[3]此外,他还将学习型组织的真谛概括为三句话:一是能让全体成员活出生命意义的组织;二是全体成员能全身心投入并创造持续增长的学习力的组织;三是能通过自我扩展创造未来能量的组织。因此,基于彼得·圣吉对学习型组织的描述,可以将学习型组织描述为: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而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平的、符合人性的、能持续发展的组织。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,即可以发挥 $1+1>2$ 的效果。

(三) 学习型组织的特征

与其他组织相比较,学习型组织具有六个方面明显的特征:一是目的性,组织成员拥有一个共同的愿景,组织以共同愿景团结全体成员,这种共同愿望来源于员工个人愿景而又高于个人的愿景,是组织中所有员工的共同理想;二是持续性,学习型组织讲求持续不断地学习,强调学习是一种演进的过程,而不是终结状态,强调把学习和工作系统地、持续地结合起来;三是有效性,学习型组织不仅要求创造知识,获取知识,更要求将知识转化为成果,扎实有效地推动组织的改

[收稿日期] 2011-05-17

[作者简介] 黄昕(1968-),男,湖南衡阳人,南华大学核能经济与管理研究中心教授。

^①南华大学政治与公共管理学院硕士研究生。

变;四是自主性,通过自我管理,组织成员可以自己发现工作中的问题,自己分析原因,自己制定对策,自己组织实施,自己检查效果,自己评估总结;五是开放性,组织成员彼此接纳,坦诚相见,相互信任,相互学习,分享所得的信息及结论;六是系统性,学习型组织用系统的思考和整体观看待问题并解决问题,更全面地分析组织内部和外部的环境,增加组织对于外部环境挑战的能力,促进组织的持续发展和创新。

(四) 学习型组织的五项修炼

彼得·圣吉在《第五项修炼——学习型组织的艺术与务实》一书中还提出了构建学习型组织的五种技术手段,他称之为五项修炼,即自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团体学习和系统思考^[3]。自我超越:是指一个不断突破现有水准的自我实现,也是学习型组织的精神基础;改善心智模式:即要求组织检查和修正以往以局部或静态思考的方式为主的心智模式,向注重互动关系与动态变化的思考方式为主的共同心智模式转变;共同愿景:是指大家共同愿望的景象,也是组织中人们所共同持有的意象或景象,它是在人们心中一股令人深受感召的力量;团队学习:是指发展团队成员相互配合实现共同目标的能力的学习活动及过程;系统思考:即强调思考的全面性、关联性和动态性,要求从表面现象中洞察到变化背后的本质,从静态的结果中逆向探求问题的真正原因,进而找到问题的解决方案。

二 学习型组织理论与核安全文化建设之间的内在联系

学习型组织理论的内涵与核安全文化的内在要求具有高度的一致性,这不仅对提高核安全文化的建设水平具有极大的推动作用,对确保核电站取得持续进步的安全业绩更具有重要的现实意义。

(一) 实现自我超越是核安全文化持续改进的内在动力

核安全文化强调对安全工作永远不能满足于现状,对技术、管理、人因方面的不足要进行持续的改进,确保核安全的水平提升到一个新的阶段,这就要求核电站的领导干部和员工应具备实现自我超越的强烈愿望,这也是创建学习型组织的第一修炼,即要求核电站员工以更高的目标、更勤奋地学习、更深的责任感、更主动的态度去对待工作,这样才能充分激发他们不断发现和改进技术、管理、人因失误等方面的强烈愿望,才能确保核安全文化不断超越现有的水平。

(二) 改善心智模式是核安全文化经验反馈的重要前提

经验反馈是核安全文化建设的重要手段,顺畅的、成功的经验反馈往往需要核电站的员工敞开心扉,敢于坦白自己的教训,勇于接纳别人的经验。因此,这就需要核电站的领导干部和员工不断改善心智模式,这也是创建学习型组织的第二修炼。即要求他们必须学会有效地表达自己对改进工作的设想,勤于思考、勇于发言,同时还必须学会开放心灵,勇于承认自己的失误,容纳别人的不同意见和建议,才能在核电站内营造浓厚的经验反馈氛围,促进核安全文化的不断改进。

(三) 建立共同愿景是核安全文化长远发展的根本举措

实现长远发展是核安全文化建设的根本要求,这就需要在核电站内建立共同愿景,即要求核电站领导干部把核电站

员工的个人愿景、团队愿景、组织愿景的共同表征与核电站的长远发展目标、景象、价值观、使命感进行高度的融合,创造出众人一体的感觉,在人们心中形成一种深受感召的力量,从而引发员工的价值认同和个人响应,为全体人员指明努力的方向,调动全体人员的积极性与创造性,为确保核电站实现持久、安全、高效发电作出积极的贡献,最终实现核安全文化的长远、健康发展。

(四) 开展团队学习是核安全文化整体提升的有效途径

核电站运行是一个复杂的系统性工作,不是以个人行为为主的创意工作,而是靠群体的力量和智慧来操纵电厂的运行系统,电厂运行需要的是群体作战、群体配合的高素质团队。因此,这就需要在核电站内倡导团队学习,即发展团队成员相互配合实现共同目标的能力的学习活动及过程。团队学习的意义在于可以使团队智商远远大于个人智商,即发挥 $1+1>2$ 的效果,还可以使团队具有创造性的同时又产生协调一致的行动,使团队学习的成果扩散到其它团队乃至整个组织,从而实现核安全文化的整体提升^[4]。

(五) 学会系统思考是核安全文化着眼全局的内在要求

核电站是一个复杂而又高度集成的复杂系统,牵一发而动全身,一个小小的隐患或者操作失误,产生的后果可能是多方面和多层次的^[5]。因此,这就要求核电站的领导干部和员工在工作中学会系统思考,这也是五项修炼的核心和归宿,即要求他们在工作中学会整体思考防止分割思考,学会动态思考防止静态思考,学会本质思考防止表面思考,这样才能培养他们的全局观念,促使他们把息息相关的工作联系起来,从而实现核安全文化着眼全局的本质要求。

三 基于学习型组织理论,加强和改进核安全文化建设的有效途径

正因为学习型组织理论的“五项修炼”与核安全文化具有如此紧密的联系,因此,核电站必须以学习型组织理论为指导,通过加强学习型组织建设,全面推进核安全文化上水平、上台阶。

(一) 以实现自我超越为动力,激发核电站员工的内在潜力

自我超越是建设学习型组织的基础,也是推动核安全文化建设的关键一步,只有核电站每个领导干部和员工都具备实现自我超越的强烈愿望,核电站才能实现持续的安全运行和跨越性的发展。为了实现这一目标,首先需要核电站员工建立个人“愿景”,找到自己目标与现实目标中的差距,以激励自己实现自我超越。其次,核电站还要重视标杆学习,定期将安全生产各主要领域的业绩同核电站内部其他优秀个人和班组以及国内其他核电兄弟单位的优秀个人和班组进行对比,寻找差距,树立改进目标,从而深入挖掘员工的驱动力。例如,我国大亚湾核电站就极为重视标杆学习,每年都将安全生产各主要领域的业绩与 WANO、EDF、EXELON 等国际先进指标以及秦山核电站等国内兄弟单位进行对比,寻找差距,树立改进目标^{[6][12]}。最后,针对自己的不足,需要坚持不懈的学习,不断积累人因失误和管理缺陷方面的经验,才能提升自己的综合能力,为实现自我超越积蓄力量。

(二) 以改善心智模式为先导,营造浓厚的经验反馈氛围。心智模式深植于每个人的心中,根深蒂固。心智模式直接影响人们的思想、行动,影响组织的学习,旧的心智模式不改变,就不会产生新的创造力,经验反馈就会遇到阻碍。因此,在核电站,首先要通过各种有效的学习,改善心智模式,提高认识,消除智障,使员工学会开放心灵,学会有效表达自己的想法和容纳别人的意见,培养健康的心理品格,摆脱传统心智模式的桎梏。其次,广大员工要养成相互交流的工作习惯,即员工必须敞开自己的心扉,善于正确表达自己的思想观点,让别人了解到你心中的真正想法,并以开放的心态容纳别人的批评和意见。例如,秦山核电站就已建立了“质疑的工作态度、审慎的工作方法、认真的工前会议、清晰的沟通表达、细致的自我检查、严格的遵守程序”六个期望的工作制度,来改善员工的心智模式^{[6][123]}。最后,要在核电站设立经验反馈科,针对核电站出现的人因失误和设备故障,及时分析出问题的根本原因,制定合理的纠正方案,并逐步改进落实。

(三) 以建立共同愿景为引领,形成核电站员工的价值追求。

共同愿景具有强烈的凝聚力和号召力,共同愿景的实现必将依靠全体员工的真诚奉献和意志的整合。为此,首先,核电站的领导者要勇于承担责任,要有整合个人愿望、设计和发展未来共同景象的技术和能力,并最终把广大员工的个人愿景转化为核电站的共同愿景。例如,我国大亚湾核电站在全面贯彻落实“安全第一、预防为主”的生产方针前提下,就已建立了“成为世界一流的专业核电运营企业”的共同远景目标^{[6][123]}。其次,围绕这一共同愿景,要广泛深入的开展宣传、教育和培训工作,正确引导核电员工的思想理念和价值观念,努力使广大员工支持和认同这一共同愿景,并参与其中。最后,需要建立激励机制,由于核电站共同愿景的实现是一项庞杂、有难度的系统工程,所以要通过激励机制来鼓舞广大员工开拓进取,求实创新,使广大员工紧密团结起来并把维护核电站安全视作为人类谋福、为国家争光、为核工业争气的重要实践,通过一系列的激励措施,最终让广大员工坚信共同愿景这个宏伟目标一定能够实现。

(四) 以强化团队学习为依托,使核电站员工养成良好的学习习惯。

团队学习是建设学习型组织的基本方式,也是提升员工核安全素养的有效途径。为此,首先,在核电站创设适应团队学习的新机制,开展多级安全文化培训活动,使管理者、管理岗位人员、技术岗位人员、新进员工接受各有侧重的核安全文化培训,提高各类人员的安全文化素养。其次,在搞好多级培训的同时,适时开展以现实需求为导向、以专业技能提升为重点的在岗培训。通过切身事情的“现身说法”,让大家保持警觉,加深对核安全的认识、确保生产活动可控有序地进行,这既是深化团队学习的客观需要,也是提升团队学习实效性的必然选择。例如,大亚湾核电站对于电站重要的技术专题,如18个月换料、新技术规范学习等,就专门设计全体生产线员工轮班的学习课程^{[6][123]}。最后,还应以班组为

基本单位开展日常安全学习,保持团队学习的渗透性,把团队学习贯穿于日常工作中,努力营造在工作中学习、在学习工作中工作的浓厚氛围^[7]。只有这样,才能增强员工的学习力,激发员工的创造力,持续推进核安全文化建设。

(五) 以倡导系统思考为抓手,强化核电站员工的全局观念。

系统思考是建设学习型组织的基石,也是五项修炼的核心。在核电站,每一位员工都是按专业分工,定岗值班,每一位成员都有自己习用的直线式思维模式,都只专注于系统的不同部分,缺乏系统的思考。因此,首先,核电站员工应该有放眼整个核电站的视野,用整体、动态的眼光,把事物放在过程、结构和更大的范围中去认识,把核电站息息相关的工作联系起来,而不应专注于自身的职务,不能只考虑部门利益和自身立场。其次,在日常工作中,要运用系统的、整体的、辩证的观点去分析问题和认识问题,捋清问题发生的浅层及深层原因及问题存在的表现形式和所产生的后果,找出问题的难点和症结所在,进而找出解决问题的方法或措施,达到解决问题的目的。例如,大亚湾核电站在防范人因失效工作的系统中引入和推行STAR方法,即遇到问题(异常)时,停下来(STOP—S),想一想(Think—T),再行动(Action—A),完成工作后,进行检查(Review—R)^{[6][123]}。最后,还必须对每一个员工进行核安全全面知识与综合技能的培训,进行交叉岗位业务学习,让大家熟悉核电站的各个子系统,激励员工一专多能,努力培养复合型的生产技术人员和管理人员。只有这样才能培养员工系统思考的能力,提升“核安全文化”的辐射力。

总之,核电站安全问题由于它的重要性要保证得到应有的重视,这就需要持续推进核安全文化建设,其中一条行之有效的途径就是在核电站内创建学习型组织,而创建学习型组织是一种新型的管理模式和一项全新的系统工程,这就需要核电站领导干部和广大员工的共同努力,不断改善思维模式和管理体制,始终以学习型组织的思考方法与管理理念来促进核安全文化的持续改进,从而有效提升核安全文化的辐射力,使核电站保持良好的安全运行业绩。

[参考文献]

- [1] 匡志海. 核电厂安全文化[M]. 北京: 原子能出版社, 2010: 6-7.
- [2] 向春年. 基于学习型组织下的教师专业化发展[J]. 河南职业技术学院学报, 2008(5): 38-40.
- [3] [美]彼得·圣吉. 第五项修炼——学习型组织的艺术与实务[M]. 郭进隆译, 杨硕英审校. 上海: 上海三联书店, 1996: 9.
- [4] 李京喜, 任欧. 从组织和个体文化角度谈谈核安全文化[J]. 核安全, 2005(3): 43-46.
- [5] 张力. 核安全文化的发展与应用[J]. 核动力工程, 1995(10): 443-446.

(下转第28页)

家庭背景、性别、天资、地区与行业差别等自己无法把握的因素所提供的机会不平等而造成的不公平。二是竞争体制上的不公平。目前的市场经济体制还不够完善,旧体制遗留的一些因素仍一定程度干扰市场作用的发挥,造成许多不平等竞争现象。一些部门、行业甚至个别社会成员能通过垄断经营获得高额垄断利润,即使是那些非自然垄断部门也几乎能实现如同自然垄断部门一样的垄断。三是竞争机制上的不公平。亦即由于市场机制缺陷所引发的社会不公平问题。

四 结语

“包容性增长”是一个全新的时代命题,付诸实施不可能一蹴而就,还需一系列配套措施,需要遏制一些既得利益群体、加强立法和执法,需要大胆地创新机制,需要探索改革的尖兵和勇士。从“藏富于国”到“还利于民”目标的提出,意

味着国家已将完善收入分配格局提升到更重要的战略高度,而从长远来看,这是促进社会公平正义、缩小区域差距,提高国家发展质量的战略转变,也是今后国家经济持续健康发展内生力的最原始的助推点。

[参考文献]

- [1] 唐学鹏. 包容性增长将是未来中国梦[N]. 21 世纪经济报道, 2010-10-14(2).
- [2] 林毅夫. 以共享式增长促进社会和谐[M]. 北京: 中国计划出版社, 2007: 5.
- [3] 唐 钧. 包容性增长: 一个全新的时代命题[N]. 人民日报, 2010-10-14(13).

Analysis of the “Inclusive Growth” Concept in “the Twelfth Five-year-plan”

JIANG Guang-ju

(Hunan Changsha 410208)

Abstract: The “inclusive growth” including economic, politics, culture, society, ecology and other aspects. The growing and other aspects should coordinate with each other, and harmonious sustainable and scientific; with the develop of economy, the wealth should be fairly distributed, the gap between rich and poor should be narrowed down, and all the people can benefit from it at the same time. This paper tries to interpret and understand the concept of “including growth” in order to promote the economic and social changes in china.

Key words: inclusive growth; transformation; comprehensive coordination; shared; homogeneous quality and equality

(上接第 3 页)

- [6] 卢长申. 大亚湾核安全文化建设[M]. 北京: 原子能出版社, 2009.
- [7] 中国第一汽车集团公司. 强化五大体系推进学习型组织建设长远发展[J]. 中国职工教育, 2008(7): 30-31.

A Probe into Nuclear Safety Culture Construction in Nuclear Power Station Based on the Theory of Learning Organization

HUANG Xin, TAN Jie

(University of South China, Hengyang 421001, China)

Abstract: Under the guidance of learning organization theory and the goal of nuclear safety culture construction, this paper systematically discuss internal relations between learning organization theory and nuclear safety culture construction, and then presents several important ways of nuclear safety culture construction. It provides some feasible means for strengthening and improving nuclear safety culture in nuclear power station in the future.

Key words: learning organization theory; nuclear power station; nuclear safety culture; construction