

# The Research of Creativity in Mainland Chinese Students' Organization in Taiwan in the View of Learning Organization Theory

—Association of Ningbo Students in Taiwan as the Example

Ji Ma

Education College, National Chengchi University, Taipei Taiwan  
Email: 85035941@qq.com

Received: Jan. 17<sup>th</sup>, 2018; accepted: Jan. 30<sup>th</sup>, 2018; published: Feb. 7<sup>th</sup>, 2018

---

## Abstract

As the increasing number of Mainland China students study in Taiwan, the organization of Mainland China students is dynamic: More students association in the name of city and province is establishing, while the schools' association limited by several issues, for example, appropriation, lack of innovation, poor management. The lack of creativity of organization is the important reason of the decline in schools' association. This paper is the first research in Mainland China students' association, which is also one of the very few reflections in foreign students' association. This research uses the example of Ningbo students' association, which is the "new power" of Mainland China students in the view of learning organization. The research describes the establishing and developing of the association to compare with the other Mainland China students' association, focus on their structure, activities, and analyze the innovation and the elements and condition of creativity. This research also reflects the creativity of organization developing and provides suggestion and reference for Mainland China student' association.

## Keywords

Mainland China Students, Ningbo Students' Association in Taiwan, Learning Organization, Case Study

---

# 学习型组织视阈下的赴台陆生社团创新力研究

—以宁波市赴台学历生联谊会为例

马 冀

台湾政治大学教育学院, 台湾 台北

Email: 85035941@qq.com

收稿日期: 2018年1月17日; 录用日期: 2018年1月30日; 发布日期: 2018年2月7日

## 摘要

随着陆生数量的增长,陆生社团也日渐活跃,近年来,地区性陆生联谊会开始纷纷建立,而同时学校性陆生联谊会的发展受到限制,面临着各种各样的问题。出现这些问题的其中一个重要原因就是创新力的缺乏。本研究以陆生社团中的新兴势力,地方性陆生联谊会中的典范代表,宁波市赴台学历生联谊会为例,在彼得·圣吉的学习型组织理论的视阈下,以个案的方式叙述宁波市联谊会的建立和发展,与传统陆生社团相比较,分析其中体现出来的创新力和促进组织创新力的元素、条件等。本研究还对在宁波市联谊会发展过程中的一些创新力要点进行了反思,为陆生社团的创新提供建议和参考。

## 关键词

陆生社团,宁波市联谊会,学习型组织,个案分析

Copyright © 2018 by author and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 研究背景和目的

### 1.1. 研究缘起和背景

自2011年台湾开放大陆学生赴台就读学位以来,陆生赴台数量连年增长,根据台湾大学校院招收大陆地区学生联合招生委员会之数据,台湾大专院校大陆学位生的总人数每年飞速增长,从2011年的928人,上升到2015年的7813人,至2016年,赴台陆生总数已达9327人[1]。同时,每年实际的招收人数也在增长,2015年达到2024人,2016年稍有回落,总体来说招生人数不断增加。

另一方面,赴台陆生对生活、社交有需求。他们发现在台湾并没有预想中的那样交一些台湾朋友,相反因为课业的关系,连和陆生之间的交流都挺少,如果没有联谊会的那些活动,在台湾就感觉孤身一人。这说明陆生在台的学习生活,需要陆生社团组织,特别是联谊会平台的支持,以帮助他们健康快乐地在台湾生活学习。

然而陆生社团组织的发展却出现了彼得·圣吉(Peter M. Senge)理论中的增长极限,发展状态逐渐放缓[2]。自从2011年大陆学生正式进入台湾就读之后,各个学校的陆生社团如雨后春笋般蓬勃萌发,但经过五年的发展,这些学校陆生的社团开始遇到了发展瓶颈,出现了各种问题,例如成员参与热情减退,活动形式单一、创新力不足,社团管理失调、经费运用不当、权力过于集中等等。正如一位陆生社团的会长告诉研究者的那样:“如果还是这样一成不变地运转下去,我想我们的陆生社,这一两年就会倒闭。”

宁波市作为赴台陆生的第一大市,赴台陆生人数一直是地级市中最多的。到2016年,宁波市赴台学历生总量已达到900人左右。服务人数如此庞大的陆生队伍,仅仅依靠各个陆生在校的陆生社团组织,已经无法满足陆生,特别是同乡之间的交流活动。宁波市赴台学历生联谊会在2016年7月成立,以同时服务政府和陆生为宗旨,汇集了一大批有理想有热情的青年宁波学生。宁波市联谊会一经成立,立刻在陆生圈中活跃起来,连续参与和举办了众多大型的活动,一跃成为陆生社团中重要的组成部分,甚至替

代了晚一步成立的浙江省联谊会，成为闽台会和粤台会的合作伙伴。在众多陆生社团发展不顺、创新力不足的时候，宁波市赴台学历生联谊会如何激发整个社团的创新力，以赋予社团更多的活力，更好的服务陆生，值得作为一个典型例子来看待。

## 1.2. 研究目的、方法和问题

本研究的研究目的是以宁波市陆生联谊会为例，展现新兴陆生社团的发展过程，总结陆生社团在创新中的得失，为其他陆生社团和留学生社团提供经验教训。

在本研究中，研究方法将会是个案研究、行动研究和质性研究的综合。首先，在选择资料时，本研究以宁波市赴台学历生联谊会的发展作为个案，以质性研究的叙述方法进行展现，将联谊会从诞生开始到现在为止的组织构架和生活方式等展现出来，同时，本研究将追踪联谊会的发展状况，为联谊会提供反思和改进，在行动研究的循环中推进联谊会继续发展。

本研究的研究问题是：在学习型组织视阈下如何激发陆生社团的创新力？

## 2. 文献综述

### 2.1. 创新力

关于创新力的定义，Sternberg 认为创新力指的是创造新奇想法的可能，它是合适于任务且高质量的[3]。这种定义的关注点主要在于：1) 想法是新奇的独特的；2) 要适合任务且高质量。詹志禹综合前人的论述，同样也认为有创造性的产品需要是新颖独特同时也要有价值能解决问题[4]。

要获得创新力，詹志禹认为，增强内在动机，善于发现问题，用于尝试、不怕错误、不怕失败，注重内在成长，善于掌握评判标准和规则，善于沟通和传播[5]，这几方面的能力和特质，可以让学生更好地获得创造力。就具体操作而言，培养学生的创造力，华耀军则指出，创造性使用教材，推进教学内容和课程体系的改革，激发兴趣，强化实践，培养科学精神非常重要[6]。另外的一些学者与教师，也提出了培养学生创新力的重要成分，例如培养反省认知，培养观察能力、质疑能力和想象能力，改进社会理念、师资课程的建设，建立产学合作的平台等[7] [8] [9]。

### 2.2. 学习型组织

一般而言创新力主要针对个体，然而在随着时代的发展，创新力理论被越来越多地用于指导组织和团队创新力。其中最为知名的就是彼得·圣吉的学习型组织理论，他提出传统管理体系的基本要素和问题，指出将组织作为一个整体，通过自我思考、共同愿景、心智模式和团队学习来建立学习型组织

彼得·圣吉在他的《第五项修炼——学习型组织的艺术与实践》中指出当前流行管理体系存在八个基本要素，同时也是基本的问题[2]：

- 1) 依赖测量考评体系来进行管理。
- 2) 以服从为基调来进行组织文化构建。
- 3) 唯结果论。
- 4) 重视解决技术问题，忽略了发散性系统问题。
- 5) 组织同质化情况严重，多样性和异质被视为是问题。
- 6) 过度重视可预测性和可操控性，认为管理就是控制，强调管理的过程为：计划、组织和控制三步走。
- 7) 组织内部过度竞争，互不信任。
- 8) 组织整体缺失。

这八种要素，影响了一个组织创新力的发展，因此彼得·圣吉提出了围绕系统思考的五大修炼。

1) 系统思考。系统思考主要强调心灵的转变，它需要将组织看成一个整体，看清各种相互关联结构，而不是线性的因果线，同时需要看清各种变化的过程模式，而不是静态的“快照图像”[2]。另外，彼得圣吉还强调把组织看成生命系统，这样可以帮助组织领导者和成员感悟团队，产生更大系统的学习和进化。同时，组织不必习惯于“必须有人控制的心态”，抛弃机器时代的思考方法，转变为将组织培养成更倾向于把自己看做是人类社区[2]，他的思路 and 复杂调试系统理论不谋而合，认为系统摇摆与混沌边缘，混沌产生创新，而秩序产生稳定，因此作为组织，要不断地从松散和混沌中呈现秩序，而非单一地强加秩序[10]。

2) 自我超越。这种超越包括全身心的投入，不断证明和巩固自己的愿景[2]。组织应当鼓励成员保持信念，拥有使命感，让成员弄清楚自己到底想要什么。只有每一个成员，都达到自我超越的程度，能够明确自己前进的方向，整个组织才能成拥有成为学习行组织基石。

3) 心智模式。心智模式指的是对世界理解的方法和阐释行为模式的假设[2]。很多新的规划和规则总是得不到实施，就是因为旧的心智模式的进行了阻挠。心智模式需要主动展示自己真正的思维方式，并且相互交流沟通，从个人开始，把整个组织的心智模式改变成能够适应不断变化的环境和需求的模式，也就是所谓的学习。

4) 共同愿景。共同愿景就是组织不断追求的未来图景[2]。共同愿景对组织影响深远，能够帮助组织凝聚成员，消除误差。这种愿景不是由领导人指派的，也不是由成员服从作为基础的。共同愿景需要组织中的成员保持互相之间的连通性，不断交流和反思，不断除去蒙在愿景上的锈迹。组织应当鼓励个人愿景，平等对待每一个人，互相合作而不是追求意见一致，借此来产生共同愿景[11]。根据彼得·圣吉的看法，愿景不是愿景宣言，应当从系统思考出发进行生成，而非线性思考。

5) 团队学习。团队学习是团队的协同校正(alignment)。团队学习有三个关键，分别是深入理解思考复杂问题、创新协调的行动、对其他团队起作用[2]。团队学习需要深度讨论和交流，然而却容易被“习惯性防卫”影响。习惯性防卫表现为迂回、回避质疑、害怕失败、顺从权威等，而要消除习惯性防卫，则需要进一步增强沟通，提升工作的满意度，明确领导的角色等[12]。团队学习也需要演练，在实战和演练中不断反复，商讨，深度思考，反思，面对冲突和质疑，避免习惯性防卫，才能真正达到团队学习的境界。

### 3. 从无到有，从有到新——宁波市赴台学历生联谊会的成长记

#### 3.1. 组建之新

2016年7月，为了更好地服务宁波市赴台陆生，在和宁波市台湾办公室商议之后，由宁波市赴台学生代表发起，宁波市台办协助，由宁波市共青团、宁波市教育局以及各区台办指导，成立宁波市赴台学历生联谊会。

和一般学历生联谊会不同，由于在组建之初就和政府机构做出了足够的联结，宁波联谊会的服务对象不再仅仅是学生，而是寻求成为政府和学生中间的桥梁。联谊会既要向宁波学生提供服务，例如组织游玩，开展公益活动，促进相互交流，提供应急联络和保障等等，同时也向宁波市政府台湾办公室提供行前培训讲座，活动协办等服务。借此，宁波市联谊会能获得政府更多的支持和指导，获得更多的合作资源。2016年，联谊会帮助海曙区和鄞州区进行了区域赴台湾就读学历生辅导会，会长为学弟学妹们讲述了在台湾的学习经历，提供了需要注意的学习生活建议。同时，在辅导会后，联谊会会长还为家长们解答了一系列他们所关心的问题，包括政治、安全、生活开销、转学和毕业等等问题，让原本互动性不强，宣导性较强的辅导会，变得更加贴近学生和家人的需求，也让组织辅导会的台办非常满意。

在组建之初，联谊会的人员构成颇为复杂，由于时间紧迫第一届的大多数核心成员由各联谊会的骨干抽调兼任组成。彼得·圣吉(2009)认为，在挑选成员时，组织应当针对组织愿景的加入，自己先加入、

直接了当，不夸大不隐藏、让对方选择[2]。以此作为理念，宁波市联谊会的招新策略并不完全依靠制式的推荐，在吸收组织成员时，联谊会不断通过口碑相传和平台推送，接收彼此了解，在某一方面有特长，并且自愿加入的同学。

### 3.2. 构架之新

彼得圣吉认为，系统结构影响行为，因此在联谊会建立之初，组织架构的设定就尤为重要[2]。一般来说陆生联谊会的结构有两种，第一种是部门制(见图 1)，即将联谊会分为一个个部门，如组织部、外联部等，这些部门由会长和副会长领导，各部门有分管部长，在活动中各司其职，井然有序。第二种则借鉴了台湾学生社团的活动方式，和部门制相对，可以称为召集制(见图 2)，以总召集人为首，由召集人确认其助手为副召集人，然后寻找策划、组织、美宣、文选等，形成一个小团体开展工作。

2016 年暑假，当联谊会刚刚形成之时，就有创新的天然条件。由于区联谊会的干部以抽调或是兼任的方式加入市联谊会，核心成员的数量要比一般联谊会多。市联谊会有会长一人，副会长 4 人，副秘书长 4 人。在经过讨论之后，大家首先确定了在核心成员圈不选择会长领导副会长，副会长领导秘书长这样的层层传递，而是选择内阁圆桌会议的方式来领导组织。虽然各有分工，但是在决定组织走向和活动的時候，还是以九人的核心团队组成内阁，以讨论的方式决定。

确认了内阁圆桌会议之后，联谊会依然是按照传统的部门制进行分工的。然而在之后的工作中，内阁成员逐渐发现了部门制运行的问题，各部门之间交流不够，活动以层层推进的方式进行，效率较低，

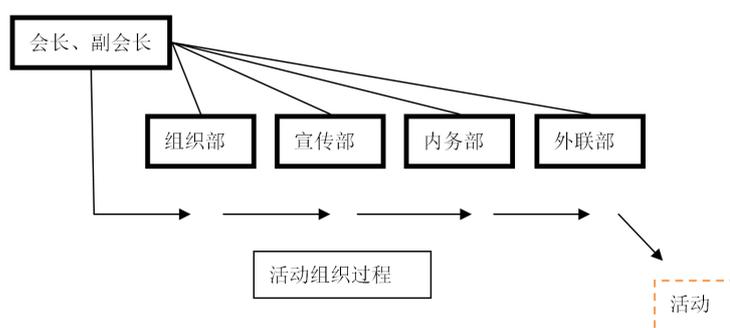


Figure 1. The structure of department structure in Mainland China students association in Taiwan

图 1. 部门制陆联会的系统结构

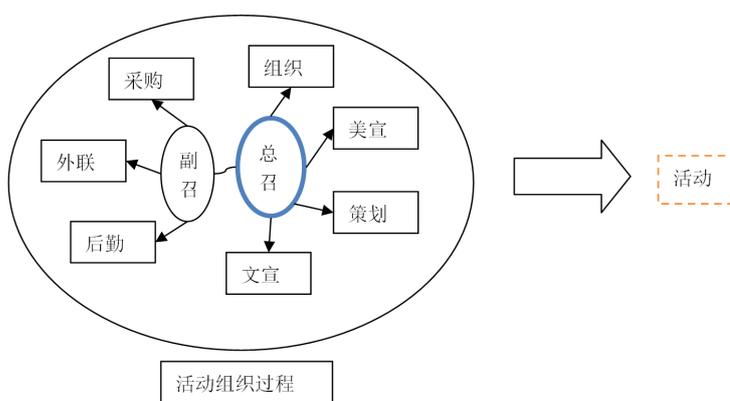


Figure 2. The convener system of Mainland China students association in Taiwan

图 2. 召集制的系统结构

往往出现对接不畅。因此，在之后的一次会议中，内阁的一位成员提出，学习鄞州区联谊会使用的召集制，因为那种方式效率更高。也有成员指出，召集制过于松散，由于其单线联系的特征，会导致做事的人过于集中，久而久之，其他成员会边缘化。于是内阁经过讨论，大致确定了一种结合召集制和部门制的模式，召集制还是用部门制稳定结构，用召集制打破结构，达到混乱和秩序的动态平衡。

宁波市陆联会在举办活动时，会首先寻找总召集人，这个总召集人大多数时候是由组织部的成员担任，但也可以是其他部门的成员。接下来总召集人可以根据自己的需要，从各个部门寻求支援，联谊会的各个部门更像是一个人才和资源的储备仓库，而非管理部门(见图3)。总召需要什么，就向特定部门去寻找资源，部门会提供当前最有效的选择。同时，为了增加部门之间的流动和灵活性，联谊会制定了借调制度，可以让一个部门在人手不充足的时候，向其他部门借调成员，缓解忙不过来的情况。这种考虑，参考的是彼得圣吉所说的把大象切成两半得不到两头小象法则，必须要考虑组织内部的互动因素，而不必考虑有限的组织边界[2]。

之所以看起来很复杂，是因为彼得圣吉提出快就是慢的法则，认为越是容易的办法，越是会无功而返。会长一人来管理全会，看起来效率很高，但由于学生组织的特殊性，常常会顾此失彼，容易造成“光杆司令”的现象，召集制也是同理。而由于内阁圆桌会议的结构设置，使得宁波市联谊会的决策和安排，最大程度上避免了“一言堂”的出现，让组织的核心能够在讨论和交流中稳步前进。同时，召集制和部门制的结合，既保证了组织架构的稳定，让成员能够各司其职，提供组织运行所需要的资源，又充分发挥了召集制的活力，让活动的举办更加顺畅。再辅以借调制度，让组织内部的人员能够按需流动，为组织的活力和创新力提供保障。

### 3.3. 活动之新

彼得圣吉强调要重新界定组织的影响范围[2]，这一点在宁波市联谊会的活动理念上得到了清楚的展示，不仅仅在宁波学生范围内做活动，联谊会积极联合其他地市联谊会，陆生平台和台湾青年团体，并寻求各方的战略合作伙伴关系。

联谊会内阁圆桌会议认为，宁波市联谊会服务的对象是宁波市赴台陆生，但不能被束缚在这个圈里。由于组织力量强大，成员兴趣意愿强烈、能力出色，宁波市联谊会在重新界定自己的影响范围之后，主动将影响范围扩大，开始寻找友会共同举办活动(见表1)。另外，由于宁波市赴台陆生众多，许多宁波联谊会的工作人员，在台湾各大高校陆联会任职，例如政治大学陆联会副会长，文化大学陆联会会长，中兴大学陆联会会长等，使得宁波市联谊会可以轻松联结到这些学校的联谊会，来进行交流和互动。

在多次协办和联合主办活动之后，宁波市联谊会逐渐界定了自己组织的影响范围(见图4)。依托宁波市四个相对独立的区联谊会：鄞州、海曙、镇海、北仑，联合六大重要合作伙伴：梦想家工作室、中华

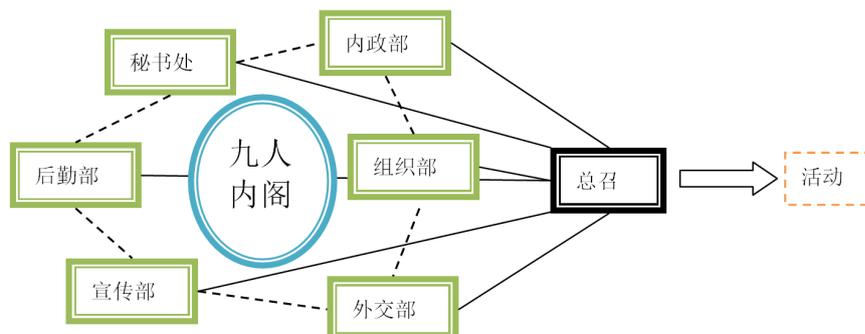
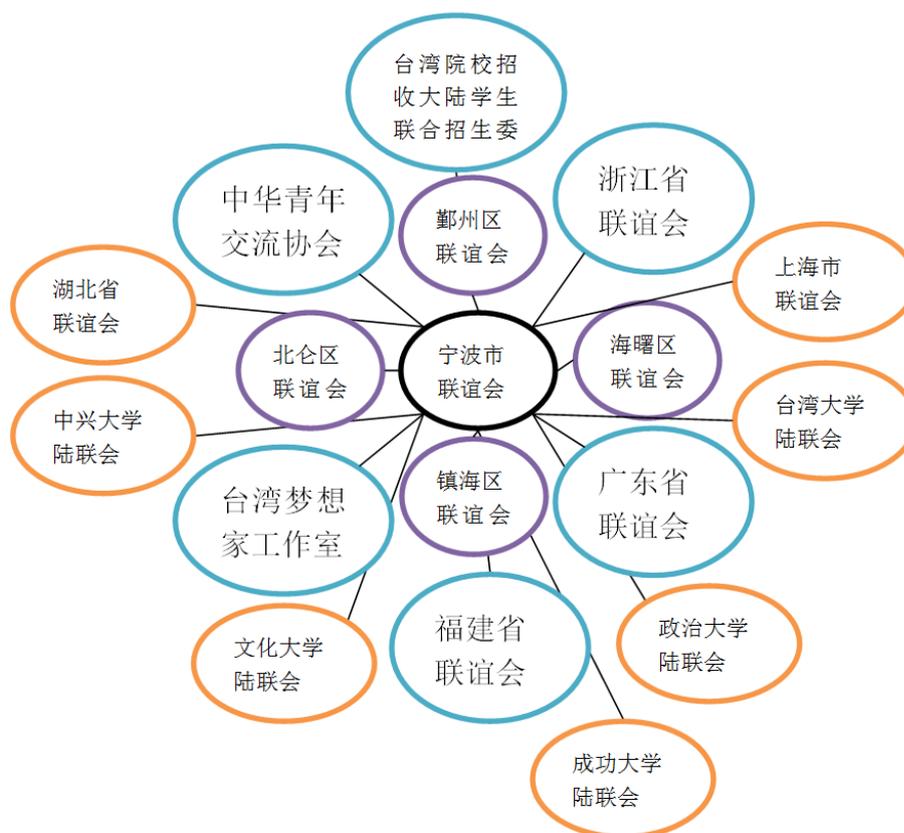


Figure 3. The structure and running example of Association of Ningbo students in Taiwan  
图3. 宁波市赴台学历生联谊会组织架构和运行示意

**Table 1.** The activities of Ningbo  
**表 1.** 宁波赴台学联会主办、协办之活动

时间\地点	联谊会角色	活动	主办方	参与者
2016 年暑假\宁波	主办	会徽征集大赛	宁波市联谊会	宁波市赴台陆生
2016 年 9 月\淡水	协办	中秋烤肉聚会	海曙区联谊会	宁波市赴台陆生
2016 年 10 月\台北、台中、台南	主办	各校负责人见面会	宁波市联谊会	宁波市赴台陆生
2016 年 10 月\台北	共同主办	四地联谊	湖北省陆联会 上海市陆联会 闽台会 宁波市联谊会	湖北、上海、福建、 宁波四地赴台陆生
2016 年 12 月\台中	主办	联谊会台中分会成立 暨冬至团圆活动	宁波市陆联会	宁波市台中地区赴 台
2016 年 12 月\台南	协办	冬至团圆活动	台湾梦想家工作室 (陆生平台)	全台陆生
2017 年 3 月\台中	协办	申请台湾研究所分享会	台湾院校招收大陆学生 联合招生委员会 台湾中兴大学	台中地区陆生
2017 年 5 月\全台	联合主办	两岸青年孝亲酷跑活动	台湾梦想家工作室 中华青年交流协会 宁波市联谊会	台湾地区赴台陆生 大陆地区赴陆台生 和大陆学生



**Figure 4.** The influence circle of Association of Ningbo students in Taiwan  
**图 4.** 宁波市联谊会的影响圈

青年交流协会、闽台会、粤台会和联招会，联结区域内重要的其他友会。这种合作并不仅仅是单方面的，别的组织和社团也会主动寻找与宁波市联谊会合作。这种模式，改变了原本各校陆联会仅仅关注本校陆生的局面，推动了陆生社团发展向多角度多渠道合作的模式转变。

虽然宁波市联谊会的活动丰富，影响范围广，但联谊会并不着急组织活动。根据彼得圣吉的论述，组织的运作在得到结果和发现问题时会有延迟，因此组织的活动搞得过火反而适得其反[2]。在成立第一个学期之后，宁波市联谊会并没有因为之前活动的如火如荼而成为螳螂。相反，新年过后的第二个学期的前两个月，联谊会根据团队和经费的状况，以出人力协助和经费赞助的方式，协办台中的申研分享会、联合主办两岸青年孝亲酷跑活动，组织的大部分部门都处于“巡航速度”运作。重视成员自身的节奏，给大家充分的休息时间，为接下来的活动积蓄能量。同时，组织内部也开始慢慢暴露和反省上学期活动中的一些问题，例如经费使用太快，组织内交流不够等，于是才有了之后的一系列改变，例如新人池设定，经费重新预算，扩大组织内交流等，会在下文“成长之新”部分中描绘。

除了组织外的活动组织，宁波市联谊会在组织活动建设方面也十分重视创新。上文中提到不良的组织管理理念主要使用控制，而彼得圣吉则提出不去责怪原则，讲究用讨论和交流来促进组织管理和发展。在这种思想指导下，2017年2月，宁波市联谊会正式上线 **Ithought**，在微信号中建立组织反馈平台。所有宁波市的赴台陆生以及联谊会的工作人员都可以通过该系统向联谊会提出。**Ithought** 中的第一条建议是：“组织活动时希望能够寻找一些比较好吃的餐厅”，这条建议也在后面的活动中被重点思考。用反馈来打通组织脉络，这种内部反馈系统能够帮助联谊会及时消化吸收建议和意见，为之后的活动组织及运行提供指导。同时，反馈系统也让组织内部的所有成员感受到自己在组织内部的受重视程度，让所有工作人员知道他们的建议对组织运行和发展的重要性，人人都能够参与到组织管理和创新中去。

与别的团体的积极合作成为联谊会的正反馈，促进联谊会的发展，扩大影响力；而内部的反馈机制、讨论文化和适当的沉寂延迟，则成为联谊会的负反馈，帮助联谊会进一步反思，防范错误，改正缺点，缓解压力。这两者的结合，为宁波市联谊会的健康发展提供了保障，同时也让宁波市联谊会保持良好的活力和创新力。

### 3.4. 成长之新

在前文中，提到部分联谊会，特别是学校的陆生联谊会，已经达到了系统增长的极限，想要做出更多增长，就势必要突破瓶颈。对于突破这种瓶颈的方法，彼得圣吉提出，应对系统增长极限，不要强行推动增长，要消除限制增长的因素。我们发现，目前陆生联谊会发展和活动的限制内部因素大致有：经费、新老交替、领导权力、内部交流。由于外部因素通常是陆生联谊会没有力量改变的，因此在此只讨论内部限制因素的消除。

对此，宁波市联谊会的应对是，经费使用更加自主，创造条件培养新人、严格限制领导权力，多参与多交流。

经费一直都是陆生联谊会的重要限制，与一般的联谊会不同，宁波市联谊会的经费不取自会员费，也不像学校联谊会那样有高校本身的支持。但是学校的陆生联谊会的经费使用限制很大，首先就是经费额度不足，且校际差别巨大，例如某知名公立学校陆联会一年的经费约为八万新台币，而另外一所知名学校的迎新费用就达到十四万新台币。宁波市联谊会的经费来自于宁波市台湾企业和其他企业的赞助，相对于其他地市的联谊会，经费较为充足(几大地区性联谊会均没有经费支持)。而在使用方面，大部分学校联谊会的经费使用较为死板，需要根据学期的规划来办，没有计划就没有经费，也不能随意更改，因为在一般学校性的陆联会情况下，学校是陆联会的管理单位，所以在经费使用方面，作为从属，陆联会并不能完全发挥组织的主体性。而宁波市联谊会的经费使用，可以在计划之外进行灵活变化，经费的余

额完全归组织自由支配，例如“两岸孝亲酷跑”活动的经费，就是联谊会上学期的经费结余。经费使用，只要使用得当，不会出现限制。

在领导权力方面，尽管大部分学校联谊会使用选举制来选出会长，但是由于没有限制，会长在当选之后依然会出现专断独行、刚愎自用的情况，甚至利用职位为自己谋利，严重阻碍了部分陆联会的健康发展。为了限制会长权力，宁波联谊会不但采取圆桌会议制，以讨论的方式决定组织走向，而且还在组织建立两个月之后，制定了专门限制会长权力的规则，并写入内阁办公室工作手册，其中包括明确责任，端正态度，改善观念和文责机制等，例如：

1-1 本联谊会采用内阁负责制，而非会长一人负责制，会长需要承担协调、管理、监督、提议等责任。

1-4 切忌一言堂，善于听取内阁成员、本会工作人员和本会普通成员的意见和建议，从谏如流，不得因为意见和建议嫉恨、报复。

1-5 注意与其他人交谈时的态度，避免以指责、批评的语气进行交谈，绝对禁止谩骂。禁止以“为了你好”和“为了组织考虑”等理由，强加功利化价值观于部员。

1-7 无论会长年龄如何、资历如何，都应以真理、人格和工作态度来赢得部员的尊重，所有人都需要被尊重，而赢得尊敬需要努力。

5-1 如会长有以下状况之一，包括：不遵守国家法律、贪污、受贿、严重欺压本会成员、无故辱骂指责本会成员、以工作为由向男女会员意图不轨、利用职务之便为私人牟利(不仅仅为钱财)等行为，会长当引咎辞职，若一意孤行，由三名内阁成员或者十五位工作人员联名，有秘书处负责牵头收集材料，向全会弹劾会长。

.....

(节选自：《宁波市赴台学历生联谊会会长-内阁办公室工作手册》)

另外一个限制，也是所有组织都会遇到的限制，就是新老交替。部分陆联会由于新老交替跟不上，或者新人的能力不足，导致组织日渐衰落。某陆联会的同学告诉研究者，他们的陆联会甚至到了没人愿意做会长的地步，另外一位陆联会的负责人则抱怨说：“今年的新生，要么不愿意成为陆联会的工作人员，有意愿的同学们之中，能力强的也很少”，这位负责人开玩笑地说，“是不是有点像中学老师们习惯说的，真是一届不如一届了”。在宁波市联谊会的理念中，新人的能力是次要的，重要的是动机意愿，认为能力可以依靠组织来进行培养。宁波市联谊会的活动多样，且根据自己的实力扩大了影响范围，为陆生在台的学习生活贡献力量，然而，在组织活动的时候却非常注意锻炼新人。在分配日常任务和突发需求时，内阁组一直强调要给新人机会，这样新人才能够成长。2017年5月，联谊会内阁讨论了关于“新人池”的设定，即在新成员加入组织的第一年，不安排分部门，而是放入新人池，在有活动和任务需求的时候，可以自荐和由部门委托进行活动组织和完成任务。这个新设定，不仅给了新成员自我展示的空间，也让新人不受过多部门框架的约束。等到一年之后，再根据每个人的特质和表现进行部门划分。再加上上文中提到的，对选择新人的理念，能够保证宁波市联谊会在新老交替中始终保持组织的创新能力和活力。

当然，宁波市联谊会的发展并不是一帆风顺的。组织的发展过程中，也出现了例如领导层和普通成员之间的脱节，特别是在2017年上半年的沉寂期时，有同学反映，不知道其他部门在做什么，更不知道整个联谊会在做些什么，互相之间没有交流。原本宁波市联谊会会有两个微信群，一个是内阁成员加秘书处的部分工作人员共14人的决策群，一个是全体工作人员的44人群。内阁经过商议反思，认为应当让全体成员知道组织的发展状况和讨论很重要。因此，联谊会内阁决定把所有的事情讨论，都放到台面上来，在全体工作人员群众讨论活动安排和组织发展等事宜，让更多的人知道。当然，这么做实际上有一点风险，即组织发展过程中的错误也会明明白白地让所有人知道，若没有心智模式和愿景的支持，也会

有可能影响组织的发展。

#### 4. 反思和总结

在短短的不到一年的组建和发展过程中，宁波市联谊会进行了很多针对学习型组织的创新力培养工作。无论是在组织设立上，还是在活动开展上，的确在组织构架、活动开展和组织成长中，创造了让组织创新力进步的条件。组织建立和发展过程中有关创新力的要素，可以得到一些体会和反思。

1) 联谊会需要有足够的力量来进行发展和创新，因此围绕着这个核心，从领导层和新成员的选拔，都需要不断汲取力量。选择成员的标准首先应当是喜欢参与到联谊会活动中，其次才是工作能力。因为工作能力可以锻炼和培养，而就目前的情况而言，联谊会可以做到保持或者让原有的内在动机更强烈，但并不能有效做到将比较差的内在动机提升。

这种力量不但来自于成员的数量和质量，还依仗于一些外部条件，例如经费的支持，组织的主体地位。单这种支持并不意味着用物质鼓励成员，而是让整个组织在举办各项活动时无后顾之忧，不会捉襟见肘。

2) 给予每个人充分的反馈权利，无论是核心成员还是普通成员，都有充分反馈的权利。内阁制的制定和 *Ithought* 的设置，都保证了联谊会内部广开言路。然而，在这种条件下也存在重口难调的风险，让活动开展和组织发展不知所措。但这种时候，组织内部要有足够的心胸来接受不完美，借此一步一步督促联谊会进步。

3) 激发组织的创造力，当你把组织看成一个整体，也不必单打独斗，善于和其他组织合作，能够更加开拓本组织的视野和思维方式，站在巨人的肩膀上或是和友会携手前进，能发挥出更多的能量，有助于团队的创新。

4) 并不是所有改变都能获得想要的成效，但整个组织需要在改变中不断反思，让组织不断处于更新的状态。功利主义的结果论并不适合陆生联谊会这样性质的组织，因此要明确陆联会成立的意义和目的，即更好地发展服务范围内的陆生，包括学习、生活、安全和成长。

5) 宁波市联谊会在学习型组织理论框架下，有三点较为薄弱，可以成为今后工作的重点。其一，在组织建立之初，联谊会对价值的重视多于愿景，因此在组织运行过程中，更多地看到了如何发挥组织的作用，而对组织的前途缺少规划和理念。对此，可以在今后的过程中，建立起组织的愿景：服务、交流、学习、锻炼。其二，联谊会尚未能注意团队的学习和商讨，特别是彼得圣吉提到的避免习惯性防卫，开诚布公地叙述自己的推理过程，减少领导权威，增加有效交流<sup>[2]</sup>。联谊会可以在寒暑假组织讨论和交流活动，让大家开诚布公地进行探讨，特别是每个人的思维方式，其中真正的理念，才能让联谊会的内部动力更加完善。第三，由于上两点的的原因，组织的心智模式没有能够进行足够的融合和改变，作为五项修炼中很重要的一环，这一点对于联谊会的发展尤其重要。

对于陆生社团组织而言，在当前的环境和条件下，社会环境和两岸关系给予的，既是挑战又是机遇，无论是学校陆联会还是地方性陆联会，都需要让组织向更有利于长远发展的学习型组织转变，努力在组织构架、活动开展、组织成员等方面创造让创新力发生的条件，组织只有不断创新，才能维持活力，让组织发挥更大的作用，也才能达到组织创建的最终最重要的目的，让所有陆生在台湾的生活学习，能够轻松快乐，美满地完成学业。

#### 参考文献 (References)

- [1] 台湾大学校院招收大陆地区学生联合招生委员会. 2017 年数据[EB/OL]. <http://rusen.stust.edu.tw/cpx/index.html>, 2017-12-28.

- 
- [2] 彼得·圣吉. 第五项修炼——学习型组织的艺术与实践[M]. 张成林, 译. 北京: 中信出版社, 2009.
- [3] Sternberg, R.J. (2001). What Is the Common Thread of Creativity? *American Psychologist*, **56**, 360-362.
- [4] 詹志禹. 人类的创造力从何而来[J]. 科学人杂志, 2005(45): 38-41.
- [5] 詹志禹. 影响创造力的相关因素——从小学教育环境与脉络来考量[J]. 学生辅导, 2002, 79(3): 32-47.
- [6] 华耀军. 如何培养高职学生创新力[J]. 北方经贸, 2011(12): 154-155.
- [7] 李云祥, 宋铁桥, 李军. 对学生创新能力培养的探索[J]. 职教论坛, 2004(4): 4-5.
- [8] 朱祥. 谈学生创新能力的培养[J]. 职教论坛, 2004(8): 26.
- [9] 徐遵, 鲁爱民. “产学研合作”平台对培养学生创新能力的作用[J]. 职教论坛, 2011(8): 70-72.
- [10] 秦梦群, 黄贞裕. 教育行政研究方法论[M]. 台北: 五南图书出版公司, 2014.
- [11] 牛继舜. 共同愿景的建立方法探析[J]. 现代管理科学, 2005(4): 35-36.
- [12] 熊燕. 团队学习中习惯性防卫研究[D]: [硕士学位论文]. 上海: 华东师范大学, 2006.

#### 知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>  
下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2331-799X, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>  
左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱: [ces@hanspub.org](mailto:ces@hanspub.org)