

实践篇

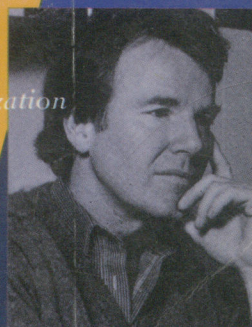
①

第五项修练

——思考、演练与超越

The Fifth Discipline Fieldbook

Strategies and Tools for Building a Learning Organization



eter M. Senge

Art Kleiner

Charlotte Roberts

Richard B. Ross

Sean J. Smith

吉兰 译

彼得·圣吉 著

实践篇

第五项修练

——思考、演练与超越

The Fifth Discipline Fieldbook

Strategies and Tools for Building a Learning Organization



by Peter M. Senge

Art Kleiner

Charlotte Roberts

Richard B. Ross

Bryan J. Smith

齐若兰 译

彼得·圣吉 著

责任编辑:常 青

封面设计:陈俊良

第五项修练 II 实践篇

彼得·圣吉 著 齐若兰 译

内蒙古人民出版社出版发行

(呼和浩特市新城西街 20 号)

各地新华书店经销 华美印刷厂印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 24 印张 字数:540 千字

1999 年 3 月第一版 1999 年 3 月第一次印刷

印数 1-5,000

ISBN 7-204-03161-X/(·533

(上、下册)定价:48.0 元

序

鸟一样的翱翔 ——能力导向的未来

殷允凡

近几年来，世界各地的顶尖企业，刮起一阵阵学习风。有关“学习”的书籍层出不穷，各种各样的研习营也经常客满。

如荷兰和新加坡等以资讯灵敏、效率高、反应快著称的政府，也不落企业之后，大力推行学习。

对时间就是金钱、以营利为主的企业，和以务实著称的新加坡政府而言，为什么甘愿投下大量时间、大笔经费在教育培训上？

学习热的主因是，世界变化太过剧烈、太过快速，往往牵一发而动全身，使盎无法因应。春江水暖鸭先知，位于金字塔顶端的高阶主管，往往感受更深。

眼见世上许多最顶尖的模范企业，最强势的政权，最牢不可破的位阶，都在一夕之间被颠覆、推翻，未来的不可知，成为学习最强大的动力。

“应变的根本之道是学习，”美国壳牌石油总裁卡洛，在他服务了三十年的公司险遭剧变浪潮灭顶时，终于悟出企业求生的基本法则。

“习”比“学”更重要

与以往偏重于知识、理念的获得与理解的“学”不同，新的学习强调的是以培养能力为主的“习”。

正如小鸟在起飞之前，需要不断的挥振羽翼，不断演练一样，任何能力的培育，都需要不断的练习。根据管理大师杜拉克的说法，昔日的文化科技大国——中国，为何在工业革命之后一落千丈，最重要的原因就是科举取士，朝野重视的只是偏重脑力活动、理念说词的“知识”，而遗忘了，甚至轻视需要不断动手练习，才会习得的“能力”。

而最近的学习热，除了强调能力之外，最大的突破就是学习的重点由制造物品的科学技术，转向了去了解人与人之间的种种互动关系，以及人与人之间如何合作相处。

系统动力学的导师、发明电脑随机存取记忆体的佛睿思特，认为科技的发展从工业革命以来，已经差不多到了极致，人类的挑战不再是制造更多的硬体，反而是“人的体系”：人的思考、沟通、行为模式，以及人与人之间各种复杂而微妙的互动关系，才是二十一世纪犹待开拓的新境界，需要研究的新重点。

当科技打破疆域，大气环境使全球一体共存，各类变化加速加剧，任何单一个人的影响力与威力都相对渺小，即使居高位的领导人也包括在内。集思广益、相濡以沫的团队力量益形重要。

因此，企业生存的目的、价值和意义，要和每位成员的生命和工作目的、价值和意义，契合在一起，变成生命共同体。目的、价值和意义，这些柔性目标的重要性，超越了过去利润、市场占有率等数据目标。

团队学习重于个人学习

同时，企业也变成一种学习共同体——强调创造、互动的共生社群。学习应变的单位不再是个人，而是团队。企业致胜的关键不再是资源、资金，或技术，而是能快速学习应变的团队和组织。在其中每个人的潜力、智慧都得以充分启发运用，而由于沟通合作的默契与习惯都已养成，团队集体的智慧与贡献，产生的相乘效果，远大于个人分别加起来的总和。

而合作与沟通，不仅要透过言语的沟通，更是群体间不同心智模式、价值观念的相互了解、接纳与改善。

大力倡导学习型组织，以《第五项修练》一书掀起全球观念革命的管理新秀彼得·圣吉，在这部《第五项修练Ⅱ实践篇》中，特别强调的正是“习”的重要。他说：“我们对文化有一种天真的信念，以为只要我们宣布新的价值观，文化就会应声而改变，事实上，却只会带来冷嘲热讽。……但是，当‘经验’改变的时候，信仰和假设就会改变，文化也随之改变。”

整体思考、自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习等等，是圣吉提出的五项“学习修练”的重点。为了从“学”跨步到“习”，《第五项修练Ⅱ实践篇》更提出了许多可以实际演练，从做中学习的工具、方法、技巧和可参考的实例。

例如运用对话，甚至连意见分歧、立场敌对的南非团体，也因此找到共同的基础，携手改革南非教育。用情境企划、用电脑模拟，许多决策者，虽无法预测未来，却能对未来的各类系统变化，特别是复杂体系中环环相扣的互动影响（如全民健保、交通、环保），预作演练和准备。

乐队演奏、舞蹈表演、飞机驾驶，人人都知道要先不断练习才行，为什么牵涉到一群人的决策过程，却没有事先演练呢？圣

吉问。

能够像鸟一样翱翔，结伴成群，飞越蓝天，飞过朝阳，自动自发的追求向往。

擦亮蒙尘的心境，让这样的学习之乐重新飞翔，应该是大家共同的期望。

(作者为《天下杂志》发行人兼总编辑)

序

建立能应变的有机组织

罗益强

如果从企业经营的角度，放眼世界趋势。一方面大企业愈来愈多，另一方面世界变化的脚步也愈来愈快，两者极不协调。工业革命后强调大量生产、经济规模、降低成本，以发挥高度竞争力，因此企业愈来愈大，但是大企业的缺点是反应慢。在瞬息万变的世界中，企业既想力量大，又想反应快，如何管理两者间的冲突，是一大挑战。

其次，科技的发展愈来愈复杂。早期的企业领导人，自己是这一行技术专家中的佼佼者，在管理上也不成问题。未来的企业领导人想要自己一个人再扮演专家的角色，已经不是那么容易了。很容易产生知识上的落差，令组织脱节。这是为什么这几年许多像 IBM 这样的大公司，都出了问题，连飞利浦自己，也面临了很大的挑战。

不仅组织，个人也有很多改变。在现代社会里，马斯洛所说的需求最低层次：温饱和安全感，已经都不成问题。个人强调的是自由、自我想法的表达、实现和成就感，不附属于任何组织的个人工作者愈来愈多，单靠钱财和升迁，已经无法满足新一代年青人的需求，必须有新的做法。

因此，《第五项修练》作者圣吉博士的想法是，组织的每个基本单元，都是有机体。如何汇聚成集体力量，让组织也变成有机体——有自己的智慧和判断，能自我学习及调适，而因应外界变化的组织，这是个相当大的工程，因此他极力倡导“学习型组织”的观念。

看得到未来

在这方面，社会进展的脚步比企业快。在社区发展成熟，高度民主的社会中，政府扮演的角色愈来愈少，关于社会应该往哪个方向走，社区中每个人的意见形成了团体的意见，团体的意见再综合成大环境的意见。

而圣吉的观念就是要让企业的民主化更彻底，主管不再扮演控制者的角色，而是新观念的传播者、教练、辅导者。重要的是如何经由教导，让组织中每个人都能有所发挥。主管自己也必须不断消化、吸收知识，累积经验，增加自己的附加价值。须导不再靠权威，而要靠影响力。但是，要采用这种领导方式，必须慢慢培养个人的成熟度，一步步的引导及授权，这部《实践篇》的重点就是提供了许多实际执行的例子，可以作为主管的参考。

要让个人智慧汇聚成组织智慧，对话是很重要的一环。所谓的对话，不只是电子邮件、报告、备忘录、开会等一般沟通方式，而是如何摊开每个人隐藏的思维，把真正的意见表达出来，同时也吸收别人的意见，成熟的得到共识。

大家对民主常常有个误解，以为举手表决就是民主。但是，单靠表决，组织中仍然充斥着各种冲突，经常暗中角力，反而抵消了团体的力量。这本书的许多对话技巧，鼓励大家把藏在心里的话说出来，不要口服心不服。

和过去许多管理观念比较，全面品管(TQC)强调的是在作业面作持续的改善，企业流程改造(reengineering)则针对大规模组织的问题痛下针砭，强调改善组织效率，让反应更快。圣吉的想法则超越了日常作业的层次，他主张发掘作业层次背后的思维层次来改造，强调要建立组织共享的愿景，要我们不但过眼前的日子，同时还要看到共同的未来。

由下而上的改变

台湾飞利浦公司自从在一九九一年得到戴明奖后，就不断思考，下一步应该要把整个企业变成有机的组织——也就是具备自我智慧、自我判断、自我学习能力，而且能累积经验的组织。这恰好和学习型组织的想法不谋而合。因此，圣吉博士在波士顿的研讨会以及来到新加坡和台湾演讲，飞利浦多位主管都曾参加，会后三位副总裁还亲自飞到麻省理工学院与圣吉博士及金姆博士(Dr. Daniel Kim)个别交换意见。我们目前的推动还处在改变心态和对话的阶段，听过的人觉得有意思，就开始找有兴趣的人来讨论。但是想法的发酵需要时间。

有些同仁提议我们可以像推动 TQC 一样，形成一个活动来推行，但是我不赞成。因为如果走“学习型组织”这条路，就是要让组织的智慧能发挥出来，如果还是走 TQC 那一套，就还是由上而下的做法。要建立学习型组织，一方面是组织的需要，一方面也必须是个人的需要，所以重要的是从自己做起，开始改变，同时腾出空间，让组织中的个人能发展，由下而上的发生改变。

同时不要忘了，任何正面的做法，都还是可能产生负面的反应。不要以为一旦开始往这个方向走，就欢腾不已。必须认清哪

些是情绪性反应，哪些是隐藏的路障，哪些是正常的方向，然后才能找到真正该走的方向。

《第五项修练》出版的时候，大家都觉得书中的观念很好，但是不太知道该如何落实。难能可贵的是，圣吉博士在麻省理工学院和企业合作，进行很多实验计划，发展出很多具体的方法，也累积了实际经验，而且进一步推出了这部《第五项修练Ⅱ实践篇》。

阅读本书，重要的不在于这些案例在执行上获得了多大的效益，而是要看从观念转为执行的过程中遇到了什么问题，可以和自己的经验相互印证。没有一种经验可以完全翻版，因此，阅读本书的读者必须先经过一个充分消化、吸收、变成自己智慧的过程，然后才开始执行。把本书当作参考，而不要当成标准答案。

重要的是，以学习来应变已是大势所趋，走得愈早的人愈有充分的时间慢慢演进（evolution），走得愈慢的人最后就只好采取革命性的变革（revolution）了。

（作者为台湾飞利浦公司总裁，本文由作者口述，齐若兰整理）

导读

学习型组织 Q&A

——专访杨硕英教授

问：什么是学习型组织？

答：圣吉所希望建立的学习型组织，是一种不同凡响，更适合人性的组织模式，由伟大的学习团队形成社群，有着崇高而正确的核心价值、信念与使命，具有强韧的生命力与实现梦想的共同力量，不断创新，持续蜕变。在其中，人们胸怀大志，心手相连，相互反省求真，脚踏实地，勇于挑战极限及过去的成功模式，不为眼前近利所诱，同时以令成员振奋的远大共同愿景，以及与整体动态搭配的政策与行动，充分发挥生命的潜能，创造超乎寻常的成果，从而由真正的学习中体悟工作的真义，追求心灵的成长与自我实现，并与周围的世界产生一体感。

问：为什么学习型组织的概念愈来愈受重视？

答：基本上是由于外在环境变化实在太剧烈而混沌，人们眼见许多世界级的顶尖企业转瞬间由盛而衰，甚至颓然倒下。在传统的典范动摇之际，人们开始转向寻求新的典范。目前像企业流程再造、策略雄心等管理新论，也和学习型组织的概念和理论一样，在传统典范不太有效时，才有机会受到重视。

另一方面也是因为一些有志之士内心的觉醒，对于传统组织中许多不合理、不满意、或深感困惑的现象开始反思，却在《第五项修练了》这本书获得了一些解答与启发，而使学习型组织的概念日益受到重视。

问：为什么学习型组织的应变能力特强？

答：在今后全球社会、经济、政治、观念全面变动愈来愈迅速而复杂的环境中，组织要能有效应变存活，实在是极艰辛的事。当外部变化对我们产生冲击时，我们必须具备侦测环境变化的能力，尽力搜集周围许多变化所透露出的讯息。但是，要如何解读这些讯息？如何及早辨认那些不显着、不确定，却可能对组织产生致命威胁或巨大机会的迹象，而以“先见之明”付诸行动？

本书中介绍的壳牌石油为了研究心智模式而发展出的情境企划方法，是很值得参考的。基本上，情境企划就是要在应变的实际动作之前，先在大家的脑海中“预演未来”。这个方法强迫管理者去思考，在各种未来可能的情境下，企业应如何因应剧变，以弥补只对未来作单一假设的不足。经过不断的模拟演练与深度汇谈后，管理者逐渐产生所谓“对未来的记忆”，更清楚、也更能改变他们对公司、市场、竞争者所抱持的共同心智模式，从而加速组织整体的学习速度。

问：请以简明扼要的架构，帮助大家认识《第五项修练》及这部《第五项修练Ⅱ实践篇》大概的轮廓？

答：要在变化快速而复杂的环境中，迈向学习型组织，必须以五项修练不断提升两套基本能力：应变的能力，以及实现内心远大愿望、自创未来的能力。前者以“改善心智模式”、“团队

学习”与“系统思考”为主，后者则以“自我超越”和“建立共同愿景”为主。虽然两套能力都同样重要，但是就学习型组织而言，前者只是后者的必要条件。就好比人并不只是为了生存而生存，应该是为了更高的目的而生存。

问：《第五项修练》与《第五项修练Ⅱ实践篇》之间的关联为何？

答：《第五项修练》是基础篇，全面体检传统组织，辨认重重的组织学习智障，并提出治疗智障的五项学习修练及其理论和方法，说明各项修练缺一不可的必要性，以及彼此间的搭配关系。

圣吉倡导学习型组织的这个构想本身，就是个崇高的愿景。《第五项修练》出书以来，引起广大回响。包括已过世的管理大师戴明在内的各领域杰出学者与抱持崇高理想的企业领袖，都纷纷投入这项产学合作的创新而艰巨的工程。就如同《第五项修练》于九章结尾中季伯伦比拟愿景的诗一般，圣吉等人的愿景如同孩童般有了自己的生命，不断地向前发展。《第五项修练Ⅱ实践篇》就是此愿景新生命的展现，里面增加了圣吉他们进一步的研究成果，也融汇了更多实用的方法和工具，以及许多组织实践的实例与心得。这套《实践篇》的编排非常有创意，它继续向前发展茁壮，未来还会向全球读者展示最新的实验结果。

问：在众多的管理新论中，圣吉所提出的五项修练有何特色？

答：我觉得第一项特色是强调整体的重要性，第二项特色是更为根本。如果我们对组织中的活动追根究底，不难发现基本上皆与我们思考与互动的方式有关。目前正值许多被视为理所当然

的管理典范接二连三出问题之际，圣吉他们的创新研究乃从根本入手，改变我们在组织中思考与互动的方式，从而改变组织的活动。细究每项修练，均可发现这项特色。

了解了五项修练的特色之后，就不难将它们与其他管理理论及传统管理功能互补，搭配运用，甚至创新。例如运用改善心智模式的技巧，克莱斯勒汽车重新摊开检验传统管理会计系统中，数字背后的层层假设，不仅改善了会计系统的绩效，同时还改善了克莱斯勒的企业文化。

圣吉的五项修练另外一个特色，就是较其他管理新论更完整。例如当一个企业不管用任何管理理论而快速成长时，若欠缺系统思考整体动态的智慧，都很可能会失速而出问题。

问：您觉得国内学习型组织的发展有何展望？

答：由于学习型组织的发展系典范转移，其过程庞大、复杂而艰巨。圣吉他们在麻省理工学院拥有世界一流的学者所组成的组织学习中心，十余家相关的杰出顾问公司，美国顶尖大企业赞助及参与实验五项修练，以及不断研究创新的风气，都是我们在国内难以望其项背的。不过圣吉他们也是一代接着一代，走了四十多年，只要我们脚踏实地认真迈进，一定会做出成绩。

若要长期全面推广，最重要的还是破除旧观念与建立新观念，因此需要有更广的媒介，例如报章杂志、书籍、影视，甚至漫画，来积极推展。另一方面，应不断引进麻省理工学院发展出来的新知，委托他们培养高级专业人才，经常组团考察，甚至争取国内优良企业参与他们的实验创新计划。

当各种人才培养成熟之时，形成的网路将是整个社会发展组织学习的核心。

至于企业所需努力的，基本上是如何创造组织学习的基本架

构，也就是足以持续支持组织学习的策略、规章、专责机构和资源，以及交流管道、研讨会等。

其他如教育组织、政府、社区及非营利事业，也可仿效这种做法，逐渐发展学习型组织中心。如此一来，整个社会才有可能逐步迈向所谓的学习型社会。

问：您对于学习型组织这个新兴范的未来发展，有何看法？

答：我相信这个新典范所形成的清流，将吸收更多的新思维以及东西方古老智慧的结晶，不断演进。除了圣吉之外，还会有其他出色的领导老，后浪推前浪地推动这个全球学习革命的浪潮。诚愿愈来愈多分享此愿景的中国人，投入这股清流，共同为人类的未来，开拓一条新路。

（受访者为中山大学企管系所副教授、本文由齐若兰整理）

关于作者

“学习型组织先生”与他的伙伴们

美国《财星》杂志 (**Fortune**)称他为改造企业的“十字军”和“学习型组织”先生,《商业周刊》(**Business Week**)把他列为九〇年代全美最具影响力的管理大师之一,他则称自己为“理想主义的务实者”。

红发、碧眼、四十八岁的彼得·圣吉,言谈举止温和亲切,丝毫不摆架子,不像个精明干练的企管顾问,反倒像个率真的研究生。

近几年来,他在全球掀起一股学习的热潮。不但美国顶尖企业如福特、联邦快递、英代尔、**AT&T** 等都在他的辅导下,致力于建立“学习型组织”,南非、荷兰、新加坡、台湾也纷纷邀请他演讲,探究以共同学习来因应变局之道。甚至连加拿大的报社和美国的公立学校,都希望藉着他所提倡的各种“学习修练”,脱胎换骨。

圣吉的核心思想是,面对瞬息万变、错综复杂的世界,必须藉着个人自我改造和集体学习,才能找出一条新路。而系统思考、自我超越、心智模式、团队学习和共同愿景就是学习型组织的核心修练。