

学习型组织资源库
THE LEARNING ORGANIZATION RESOURCE

[美] 彼得·圣吉 等著 王秋海 等译

变革篇

第五项修炼

THE FIFTH DISCIPLINE FIELD BOOK

学习型组织持续发展面临的挑战

THE CHALLENGES TO SUSTAINING
MOMENTUM IN LEARNING ORGANIZATIONS

東方出版社

学习型组织资源库
THE LEARNING ORGANIZATION RESOURCE

[美] 彼得·圣吉 等著 王秋海 等译

变革篇

第五项修炼

THE FIFTH DISCIPLINE FIELD BOOK

学习型组织持续发展面临的挑战

THE CHALLENGES TO SUSTAINING
MOMENTUM IN LEARNING ORGANIZATIONS

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

第五项修炼·变革篇/ (美) 彼得·圣吉等 著; 王秋海等 译.
—北京: 东方出版社, 2001. 10
ISBN 978-7-5060-1535-6

I. 第... II. ①圣... ②王... III. 企业经济—经济体制改革—研究
IV. F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001)、第 071226 号

原著书名/**The Dance of Change**

— *The Challenges To Sustaining Momentum in Learning*

Organizations copyright © 1999 by Peter M. Senge, Art Kleiner,
Charlotte Robelts, Richard B. Ross, and Bryan J. Smith

本书版权由安德鲁伯格国际有限公司代理
中文简体字版由 Berrett-Koehler Publishers 授权出版
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记/图字: 01-2001-2236 号

第五项修炼·变革篇

原 著	(美) 彼得·圣吉等
翻 译	王秋海 苗争芝 张秀珍 宋洁 王茂林
审 校	吴兆颐等
责任编辑	姬利
出 版	东方出版社
发 行	东方出版社 东方音像电子出版社
地 址	北京市东城区朝阳门内大街 166 号
邮 编	100706
印 刷	北京智力达印刷有限公司
经 销	新华书店
版 次	2001 年 11 月第 1 版 2006 年 8 月第 2 版
印 次	2006 年 8 月第 1 次印刷
开 本	787 × 1092 毫米 1/16
印 张	30.875
字 数	580 千字
书 号	ISBN 978-7-5060-1535-6
定 价	65.00 元
发行电话	(010) 65257256 65230553

版权所有, 违者必究

本书观点并不代表本社立场

如入宝山

□杨硕英

这是我期待已久的一本书。

这本书是圣吉他们一群长期共同从事深层组织变革工作的学者、顾问与企业实务工作者，累积过去二十几年宝贵的经验与教训，合为而成的巨著。在这进入21世纪波涛汹涌而持续变革成为必然的年代里，在这大多数重大变革行动不是在一开始就滞留难行，就是或虎头蛇尾、或半途而废、或一败涂地、甚或功亏一篑的惨况中，圣吉他们这本《变革之舞》，读起来有“如入宝山”之感。

我在中国台湾推动学习型组织这么多年，有时推动得非常顺利，有时却越推阻力越大。看了本书之后，才了解了有许多阻力是由于当初推动时所得到的助力产生的。由于不了解深层的原因，所以颇感困惑。

举个例子来说，我曾经辅导过一个不算小的企业。由于公司领导对于学习型组织有强烈的憧憬，对辅导活动全力支持，所以一开始就推动得非常顺利。该公司的许多主管也受到鼓舞，努力学习五项修炼，并兴致勃勃地在公司中推动，觉得很有收获。然而两年多后越推越累，最后不得不停止下来。

当初也检讨、分析了许多原因，其中包括了时间不够这个因素，也包括了不够投入或某些主管唱反调等因素。看了本书第三章所论述的“时间不够的挑战”之后我才恍然大悟地认识到，时间才是最主要的限制因素，其他都是由此而出的问题，不是根本原因。这是由于公司许多其他业务所需要的时间，被学习方案挪用了；初期影响不大，但是由于成效不错而启动了滚雪球的正环，使得推动的行动如火如荼地展开，以致到后来挪用时间越来越多，牵动时间限制的负环力量，越推反作用力越大，自然难以为继。

当时我们也察觉了时间不够；想不出什么有效对策；而在圣吉他们这

本书中，竟整理出不少如何有效精简时间及创造时间的方法可供参考。

除了上面这个例子外，我还有一些其他辅导企业时的经验和教训，也都可以从这本书中得到印证与启发，读之实有相见恨晚之叹！

随手翻阅《变革之舞》，常被书中许多观点、分析或实例所震撼。许多我们以为已经熟悉的有关组织变革的观点或作法，这时都受到了严格的挑战，而必须重新省思。之所以会如此，原因很多。但我认为最主要的是，圣吉他们改变了基本的思考方式；少用传统管理学机械式的角度来看问题，而是法自然之道，多从生物学有机式的角度来看组织的变革过程。在《第五项修炼》中，圣吉所强调的系统思考，由于本身就属于生态学有机式的观点，所以它的“成长上限”系统基模，就自然成为思考组织变革的主要动态结构了。《变革之舞》整本书也依循“成长上限”这个基模，分启动、持续转型以及重新设计与思考三个组织深度变革的阶段而展开。整本书也为“成长上限”这个基模列举了一系列最生动、完整而深入的应用实例。

在此，我想非常简略地将圣吉的三本书之间的关系介绍一下。在《第五项修炼》中，圣吉描绘了学习型组织这个愿景以及所需具备的五项学习修炼。在《第五项修炼·实践篇》中，圣吉写了篇《向前看》，介绍了一个三角形。在此，五项修炼属于方法工具的这个角，另外还有两个角：指导方针及创新的基本结构。也就是说，光是五项修炼并不足以建立推动学习型组织的策略性架构。这篇文章有些部分非常深奥难读，圣吉也在多次的研讨会中反复介绍这个三角形。一方面显示他对这个三角形的重视，另一方面也显示它很不容易说清楚。虽然难读，我还是建议各位读者，把我所认为在“实践篇”中最重要的一篇文章反复研读，思考其中的精义。

在《变革之舞》这本书中，圣吉他们以生态学的观点，描绘组织实际推动深度变革时如何启动以及如何克服随后各个阶段中可能遇到的各种挑战。此时，就更需要务实的五项修炼基础以及完整搭配的前述三角形策略性架构。否则，不是变革缺乏深度，就是失去方向或事倍功半。

本书可介绍的精彩片段实在很多，在此如果被迫只能挑个重点介绍的话，又如果您目前是在启动变革的阶段的话，我建议您先将第二章“开展深层变革”的第二节“深层变革的成长过程”中，有关组织深层变革的五个基本要点铭记于心。这是因为我的研究团队过去一年多来对于组织如何启动变革方面做了几项深入的研究，都印证了这几个要点的重要性。我自己如果多年前早些知悉这些要点，或许也就可以少走一些冤枉路了。

二〇〇一年八月六日

（作者系中国台湾“中山大学”管理学院“系统思考与组织学习”研究室主任）

提升变革的能力

□潘承烈

改革开放后的中国，以巨大的变化震惊着世界，这使我们民族有了重新复兴和发展的希望。加入 WTO 显示了我们以更大的勇气迎接全球经济一体化的挑战，我们明白当今世界是处在一个巨大的、复杂的、相互密切影响的变局之中。为了提高我们民族应变能力，让我们不迷失在变革之中，从而开创伟大民族的未来，江泽民同志提出了“创建学习型社会”的号召。通过提升全民族和全社会的学习能力，激发出我们民族生生不息创造的热情。

正值这个时刻，彼得·圣吉先生继《第五项修炼》这本书后，应时推出了《变革之舞》这部新著。《第五项修炼》是为了指导创建学习型组织为目的，它的历史功绩已为全球许多伟大的企业和组织的成功所证实。世界 500 强企业中有许多企业以它为指导，创建了学习型组织。而《变革之舞》则汇集了美国和世界上许多管理大师和优秀企业家，在近十几年推行企业的组织变革、重组和创建学习型组织中，所面临的挑战、产生的困惑、取得的成功和失败，他们的思考和探索。他们总结出深度的挑战和变革的成长过程。

这本书，不是一本指导“行为变化”的急功近利的小册子，而是熟练地运用系统思考的能力，观察、分析的成果。通过帮助我们改善我们基本的思考方式和引动方式，通过提升我们组织的自学能力，从而改善我们组织内部、组织之间和组织与外界的互动关系，使我们对变化的世界能从容

应对，互相推动，创造我们的未来。

我十分感谢中国人民大学工商管理研修中心将这本好书在需要它的时间，送到我们面前。我相信它对我们创建学习型组织、学习型社会，对推动组织的变革将有积极的意义。

二〇〇一年十月

（作者系中国企业联合会副理事长）



持续变革，创新之路

□吴兆颐

在新旧世纪交替之际，彼得·圣吉和他的合作伙伴继《第五项修炼》之后，又推出了从深层次探讨持续性变革与学习型组织的力作——《变革之舞》。

《变革之舞》试图解答当前组织革新面临的巨大挑战：为什么组织的变革和创新发展到一定阶段往往停滞不前？据统计，70%左右的企业改革和再造工程甚至以失败告终。

变革的本质

作者首先从自然界生物成长的过程说起。他指出，自然界的任何生物都是通过促进生长过程和抑制生长过程的相互作用而不断发展的。

例如，种子吸收水分和养料生根发芽，但能成长到什么程度则取决于一系列限制因素的影响，如水分、养料是否充足，温度、光照是否适合，根系和其他植物之间的空间有多大以及是否有虫害，等等。

组织开展的变革活动也一样。变革就是促进变革过程和抑制变革过程之间的相互作用。《变革之舞》描述的正是事物在发展过程中，促进因素（强化因素）和抑制因素是怎样你进我退、此长彼消的。因此，要使变革、创新活动保持增长的势头，就必须了解哪些是促进发展的因素，并不断激发这些因素；另一方面，要认清和分析哪些是限制发展的因素，并找出恰当的方法来克服这些抑制因素带来的负面影响。

变革中领导的地位和作用

《变革之舞》对组织的领导及其作用重新下了定义。

传统的观念认为，领导即主管，是“英雄”，是“救星”，有远见卓识和彻底改造企业的能力。变革和创新只要依靠这些掌握实权的人即可实现。

彼得·圣吉提出，迷信“英雄型”领导已给很多企业带来困难，并使企业为寻找“救世主”付出了惨重的代价。变革的成功归根结底依靠的是组织集体的创新能力。

作者认为，领导不是只意味着地位、权力，它的真正含意是“创造性的张力”，是具备带领社团塑造更好未来的一种能力。领导者是设计师、指挥者，更是不断学习、一心为组织发展服务的开拓者。就具体组织而言，三个层次的领导都非常重要：地方一线领导、关系网络领导和高层领导。他们互相配合、协调，才能保证组织深层变革的顺利进行。

变革的促进因素（强化因素）

彼得·圣吉指出，至少有三种基本的促进因素（强化因素）相互作用，可促进组织的革新：

（1）强化个人成果，即把变革、创新活动和个人的努力紧密结合起来，使改革活动和个人的成就、利益相一致；

（2）建立一个有责任心员工组成的网络，彼此联系，互相帮助；

（3）不断改善企业的业绩。

深层变革要求投入时间、精力和各种资源，而所有成功的重大变革活动都具有以下的特点：

（1）与实际的工作目标和过程紧密相连；

（2）与不断改善企业业绩紧密相连；

（3）实现目标的行动决策人的积极参与；

（4）在行动与反思间中保持平衡，一面咨询，一面实验；

（5）给人们充分时间进行思考和反思，不要迫使人们匆忙作出决定；

（6）旨在提高人们系统思考和解决问题的能力；

（7）把重点放在如何学习，即提高学习能力上，特别是组织整体的学习能力。

变革面临的十大挑战

彼得·圣吉和其他作者研究和总结了各种企业的变革创新小组进行的

活动和经验，指出各级组织开展深层变革活动面临着十大挑战：

(1) 无暇顾及

参与变革和创新的小组和个人得不到充分时间对变革中产生的重大问题思考并反复实践。革新小组无法控制自己的时间，缺少灵活性。

(2) 缺乏帮助

领导和有关方面没有给予创新变革者必要的指导和支持。革新小组缺乏系统的培训、辅导和必要的帮助。

(3) 毫不相干

“这种改革究竟为了达到什么目的？”。很多人看不到变革活动对实际工作起到什么积极作用。

(4) 言行不一

领导和管理者所倡导的价值观念和他们自己的实际行动格格不入。

(5) 焦虑恐惧

由于革新小组开诚布公地提出问题，引起冲突；相互间又缺乏信任。改革者担心这样下去会影响互相之间的关系，也开始考虑到自己的地位和前途。

(6) 此路不通

组织系统没有采取恰当的方法来评估和测量变革所取得的进步；甚至对改革已取得的成果作出负面的评价，以致得出这样的结论：“这样做行不通。”

(7) 傲慢孤立

组织系统中的其他人员对变革创新小组抱有抵触情绪，甚至拒绝合作，使革新小组陷入孤立无援的境地。

(8) 无人负责

革新者要求更多的自主权，而管理层却担心分权会造成混乱和分裂，结果会形成“各行其事、无人负责”的局面。

(9) 原地踏步

组织系统未能及时将变革的状况及时公布，广为传播，以致变革取得的成果无法推广，企业总体还是按常规运作，毫无进展。

(10) 走向何方

企业和组织如何建立战略目标？企业向何处发展？企业有哪些新的责任？如何提高全体员工的生活质量等等。

如何对待挑战

彼得·圣吉在谈到挑战时指出，挑战并不一定是令人感到紧张恐惧的

事物，它只是意味着“对自然界体系生长的外界条件进行的调节。”正如历史学家阿诺德·汤因比所说：文明是通过其创造性的发展而存在的；这种发展是对新的、大型的挑战所作的回应。因此，挑战也是“通过集中注意力、利用理解力和创造力作出改进的一种机遇。”

彼得·圣吉还利用了我们中国人对待危机的传统观念：福兮祸之所倚，祸兮福之所伏。

应付挑战的战略和方法

作者在书中详细地逐一讨论了每一个挑战的特点和解决的方法。每一章涉及一个主题，遵循着下列的模式展开：

- (1) 挑战
- (2) 挑战后潜在的问题
- (3) 应付挑战的战略
- (4) 解决问题的具体方法
- (5) 案例
- (6) 实际操作

以第三章“没有足够的时间”为例：

第一部分讨论管理者日常财务繁忙，没有时间对变革、创新进行思索、规划、协调和培训。然后作者提出了应付这一挑战的战略，如“综合改革活动”、“集中统一安排时间”、“灵活掌握时间”、“取消不必要的工作”，等等。

接着作者重点分析了美国通用电气公司采用的方法，即1989年开始启用的“排除法”，即把不必要的、多余的“工作”从系统中排除出去，把人们从官僚作风中解放出来，有更多的时间参与改进生产率的工作。这一系统的改造包括最佳选择矩阵、最佳经营方法、设计新的程序图、加速改革的步骤、制定创新战略计划、帮助客户和提供额外优质服务、六个希格玛的质量保证程序，最后归纳到建立综合的学习程序。

本书的另一作者还讨论了“创造时间的五种方式。”

最后一部分是实际操练：战略演练场和管理演练场，对团队活动进行操练，包括角色扮演、指导和相互咨询并取得反馈。

如何学习《变革之舞》

作者在“怎样读这本书”时提出“可从任何地方开始，可从任何地方切入。”在读书过程中记笔记，作眉批，写下自己的看法，并设计自己的下一步改革行动。同时，作者强调使用练习进行实践并把其他人引入学习

过程。本书的另一特点是附有大量的图表和标记，用来说明变革活动和各项挑战涉及的各项组成部分之间的相互关系，如正反环路图等，这些图表对理解本书内容有很大的帮助。

我认为，我们学习《变革之舞》可考虑采取以下一些步骤：

(1) 《变革之舞》是《第五项修炼》的继续和发展，因此有必要熟悉《第五项修炼》的主要内容。此外，《变革时代的领导——彼得·德鲁克和彼得·圣吉对话录》、《第五项修炼·实践篇》、彼得·德鲁克的《二十一世纪的管理思想》都是关于组织变革、创新的重要参考书，可重点阅读，把多种问题和观点联系起来进行分析。

(2) 了解当前组织变革的大环境，特别是中国加入 WTO 后面临哪些问题，如何调整组织和企业的战略目标。

(3) 研究中国企业和其他组织面临的挑战及其特点，讨论战略方针、改革的措施和衡量改革进展的标准等。

(4) 建立学习和变革创新小组，即先导小组。正如彼得·圣吉所说，通过小组的活动把概念变为能力，把理论变为实践。

不断提高学习能力

21 世纪企业面临的总体环境是：竞争与相互依赖并存。企业要持续发展和取得竞争优势取决于四方面的因素：

(1) 企业是否能以最快的速度、最短的时间从内部或外部的资源中学习新的知识，更新知识，获取必要的信息。

(2) 企业所有的员工，特别是各级领导是否善于不断提高自己的学习能力。

按照《变革之舞》作者所下定义，“学习能力”是指个人、团队和更大的社区所具备的技巧和能力，帮助人们有效地学习，并取得确实重要的学习成果，学习能力不是强加给学习者的。首先，“学习者要有学习的愿望”；此外，领导要带头把企业办成“学习型的组织”，系统地结合日常工作和周围发生的事情学习，并不断寻求解决问题，进行变革、创新的新途径。

(3) 能否加强“组织（整体）学习”。

“组织（整体）学习”区别于“个人学习”的一个重要方面是，它根据组织的特点，就组织的价值、知识系统进行反思，从事变革、创新，建立新的程序和开展新的实践。

“组织学习”是在“个人学习”和“团队学习”的基础上，采用互动、相互咨询、反馈等方法，使“组织学习”的效果无论在数量上和质量上都

要大大超过个人学习效果的总和。

“组织学习”把个人发展、公司发展目标和社会需要有机结合起来。

(4) 能否以最快的速度，在最短的时间内把学习的新知识和获取的新的信息应用于企业的变革和创新，迅速不断提高企业的业绩，以适应市场和客户的需要。

《变革之舞》是彼得·圣吉和其他多名学者的集体著作，它既阐述了深层变革的特点及探讨了持续变革和学习性组织发展面临的挑战，更进一步分析了挑战的性质和应对措施，是一部基本案例分析的理论联系实际的“实战参考书”，它将为我国组织改革，特别是企业改革提供新的思路和有益的启示。

二〇〇一年十月

(作者系中国人民大学工商管理研修中心研究员)

译者说明

本书在编译过程中有下列问题，特向读者说明：

一、本书姓名译名较多，但均按照我国姓名译名惯例进行翻译，并主要参考《英语姓名译名手册》（新华社译名资料组编，商务印书馆出版）及《常用英语姓名手册》（高东明、马涛主编，石油大学出版社出版）。

二、本书有一些较特殊的管理类名词术语，为便于读者理解，特编制“本书管理类名词术语中英文对照表”，参见书后附录一。

三、本书涉及到的公司和各类组织的名称较多，均按我国惯例进行翻译，并编制了“本书公司及组织名称中英文对照表”，参见书后附录二。

四、本书所列的一些国外参考书较多，只做书名及作者翻译，出版单位及相关信息不做翻译，仅供参考。为了方便读者进一步查阅，特编制“本书参考书名及作者中英文对照表”，见书后附录三。

目录

Content

001	▶ 序一 如入宝山 / 杨硕英
003	▶ 序二 提升变革的能力 / 潘承烈
005	▶ 导言 持续变革,创新之路 / 吴兆颐
011	译者说明
001	▶ 第一篇 开 篇
003	▶ 第一章 明确方向
004	1. 描绘组织变革之图
006	2. 典型变革活动的生命周期
010	3. 领导的深层变革 ——建立领导生态学
018	4. 深层变革的挑战
028	5. 怎样读这本书
033	▶ 第二章 开展深层变革
034	1. 建立先导小组
036	2. 深层变革的成长过程
049	3. 对时间的再思考
051	4. 前进中的限制因素 ——利用“成长限制”的动力机制有效地迎接深层变革 中的挑战

055	▶	第二篇 变革起步面临的挑战
057	▶	第三章 没有足够的时间
058		1. 挑战
063		2. 通用电气公司的文化革新 ——从“排除法”至 6 个希格马—生产率和提高效率的演变过程
070		3. 创造时间的五种方式
073		4. 最小限度干预 ——充分利用先导小组的有限时间
074		5. 叫着的狗和不叫的狗 ——战略演练场
077		6. 管理演练场
081		7. 在实践中把工作和个人生活结合起来
087	▶	第四章 无人帮助(训练和支持)
088		1. 挑战
091		2. 从高尔夫球到马球 ——对领导者的培训与对教练的领导
094		3. 核心教练队伍
101		4. 摆脱混乱局面 ——反思小组如何帮助你冲出反复陷入的僵局
108		5. 指导者守则…… ——接受指导者也可参照执行
112		6. 培养能力的策略
115		7. 五种系统思考
125		8. 变革领导者的“合气道”
127		9. 音乐、倾听和自由 ——培养感觉原则
133	▶	第五章 脱离实际
134		1. 挑战

138	2. 维斯顿变革案例
139	3. “我们这样做究竟是为了什么?” ——关于规划变革重点的一些疑问
140	4. 实践探索和长远观察 ——一位网络领导人关于支持变革原因的观点
145	5. 松果策略
148	6. 了解自己的价值 ——壳牌石油公司通往相关性之路
151	7. 公开账簿管理
153	8. 危机之后
155	9. 历史图表
156	10. 变革活动的四种未来
159	11. 实行相互联系
161	► 第六章 言行一致
162	1. 挑战
169	2. 高层领导人的见解 ——……根据壳牌石油公司在 1993~1998 年实施和领导的重大变革
178	3. 如何“言行一致”而又不失去平衡
182	4. “……作为南非的第一批黑人工程师之一……”
188	5. “我们是怎样阻碍管理层工作的?” ——让你的老板“实现诺言”的益处
189	6. 为一位高层领导所做的反思
197	► 第三篇 持续变革的挑战
199	► 第七章 恐惧与忧虑
200	1. 挑战
207	2. 灰色印记