

天下文化

財經企管

第五項修練

II 實踐篇[Ⓣ]

——共創學習新經驗

The Fifth Discipline Fieldbook

Strategies and Tools for Building a Learning Organization

by Peter M. Senge

Art Kleiner

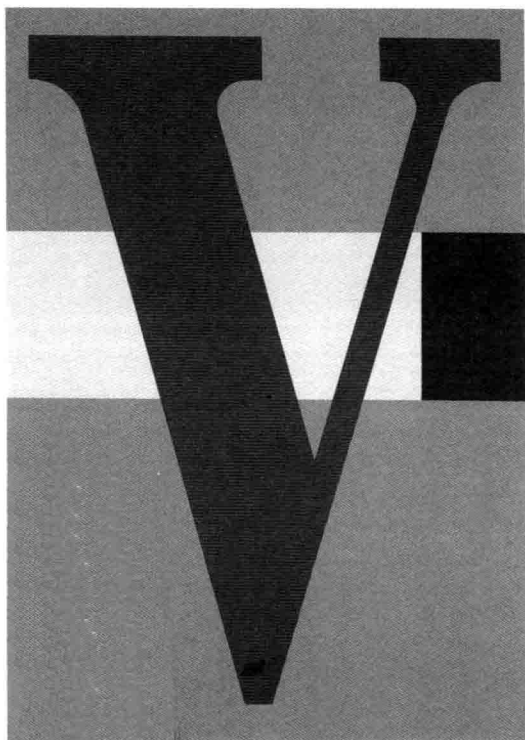
Charlotte Roberts

Richard B. Ross

Bryan J. Smith

齊若蘭 譯

財經企管 (126)



第五項修練II 實踐篇

①下

—— 共創學習新經驗

彼得·聖吉等 著 齊若蘭 譯

第五項修練Ⅱ 實踐篇(下)——共創學習新經驗 /
彼得·聖吉(Peter M. Senge)等著；齊若蘭譯
.--第一版.--臺北市：天下文化出版；[臺北
縣三重市]：黎銘總經銷,1995[民84]

面；公分.--(財經企管；125)

譯自：The fifth discipline fieldbook :
strategies and tools for building a learning
organization

ISBN 957-621-278-2 (平裝)

1.組織(管理)

494.2

84007394

財經企管⑮

第五項修練Ⅱ 實踐篇(下)——共創學習新經驗

原 著 / 彼得·聖吉等

譯 者 / 齊若蘭

責任編輯 / 齊若蘭(特約)、吳程遠

特約美編 / 楊美智

封面設計 / 陳俊良

社 長 / 高希均

發行人 / 王力行

法律顧問 / 理律法律事務所陳長文律師、太穎國際法律事務所謝穎青律師

出版者 / 天下文化出版股份有限公司

地 址 / 台北市104松江路93巷1號2樓

電 話 / (02)506-4618

直接郵撥帳號 / 1326703-6號 天下文化出版股份有限公司

電腦排版 / 極翔企業有限公司

製版廠 / 長城製版印刷股份有限公司

印刷廠 / 崇寶彩藝印刷股份有限公司

裝訂廠 / 台興裝訂廠

登記證 / 局版台業字第2517號

總經銷 / 黎銘圖書有限公司 電話 / (02)981-8089

著作權所有·侵害必究

著作完成日期 / 1995年4月

出版日期 / 1995年7月31日第一版

1997年9月20日第一版第12次印行(26,001-27,000本)

定價 / 460元

原著書名 / The Fifth Discipline Fieldbook

——Strategies and Tools for Building a Learning Organization

Copyright © 1994 by Peter M. Senge, Art Kliener, Charlotte Roberts, Richard B. Ross, and Bryan J. Smith

Published by arrangement with The Marsh Agency, England, acting in conjunction with The Spieler Agency, New York, U.S.A.

Translation copyright© 1995 by Commonwealth Publishing Co., Ltd.

All rights reserved. Printed in Taiwan

ISBN : 957-621-278-2 (英文版ISBN : 0-385-47256-0)

書號 : CB125

作者簡介

彼得·聖吉 (Peter M. Senge)
享譽全球的新一代管理大師，多年來致力於推動「學習型組織」的觀念，為麻省理工學院組織學習中心主持人，波士頓創新顧問公司創辦人之一及《第五項修練》作者。

《第五項修練》於一九九二年榮獲世界企業學會最高榮譽的開拓者獎。

克萊納 (Art Kleiner)
專業作家及麻省理工學院組織學習中心編輯顧問。

羅柏茲 (Charlotte Roberts)
演說家、顧問、課程設計家及作家，在創新顧問公司主持高品質領導力的訓練，曾經輔導過各式各樣的組織。

羅斯 (Richard Ross)
臨床心理學家及組織顧問，為羅斯顧問公司 (Ross Partners) 資深合夥人。

史密斯 (Bryan J. Smith)
為加拿大創新顧問公司總裁，願景領導專家。

譯者簡介

齊若蘭

江西省德興縣人，台大外文系畢業，美國北卡羅萊納大學教堂山分校（University of North Carolina at Chapel Hill）新聞碩士。曾任好時年出版社翻譯、天下雜誌採訪編輯、發行人特別助理及研發組主編。翻譯作品有《麗秋表姊》（好時年出版社出版）、《日不落企業》、《實現創業的夢想》、《複雜》、《團隊出擊》（均為天下文化出版）。目前為自由撰稿人。

序

鳥一樣的翱翔

——能力導向的未來

殷允芃

近幾年來，世界各地的頂尖企業，颳起了一陣陣學習風。有關「學習」的書籍層出不窮，各種各樣的研習營也經常客滿。

如荷蘭和新加坡等以資訊靈敏、效率高、反應快著稱的政府，也不落企業之後，大力推行學習。

對時間就是金錢、以營利為主的企業，和以務實著稱的新加坡政府而言，為什麼甘願投入大量時間、大筆經費在教育培訓上？

學習熱的主因是，世界變化太過劇烈、太過快速，往往牽一髮而動全身，使人無法因應。春江水暖鴨先知，位於金字塔頂端的高階主管，往往感受更深。

眼見世上許多最頂尖的模範企業，最強勢的政權，最牢不可破的位階，都在一夕之間被顛覆、推翻，未來的不可知，成為學習最強大的動力。

「應變的根本之道是學習，」美國殼牌石油總裁卡洛，在他服務了三十年的公司險遭劇變浪潮滅頂時，終於悟出企業求生的基本法則。

「習」比「學」更重要

與以往偏重於知識、理念的獲得與理解的「學」不同，新的學習強調的是以培養能力為主

的「習」。

正如小鳥在起飛之前，需要不斷的揮振羽翼，不斷演練一樣，任何能力的培育，都需要不斷的練習。根據管理大師杜拉克的說法，昔日的文化科技大國——中國，為何在工業革命之後一落千丈，最重要的原因就是科舉取士，朝野重視的只是偏重腦力活動、理念說詞的「知識」，而遺忘了，甚至輕視需要不斷動手練習，才會習得的「能力」。

而最近的學習熱，除了強調能力之外，最大的突破就是學習的重點由製造物品的科學技術，轉向了去了解人與人之間的種種互動關係，以及人與人之間如何合作相處。

系統動力學的導師、發明電腦隨機存取記憶體的佛睿思特，認為科技的發展從工業革命以來，已經差不多到了極致，人類的挑戰不再是製造更多的硬體，反而是「人的體系」：人的思考、溝通、行為模式，以及人與人之間各種複雜而微妙的互動關係，才是二十一世紀猶待開拓的新境界，需要研究的新重點。

當科技打破疆域，大氣環境使全球一體共存，各類變化加速加劇，任何單一個人的影響

力與威力都相對渺小，即使居高位的領導人也包括在內。集思廣益、相濡以沫的團隊力量益形重要。

因此，企業生存的目的、價值和意義，要和每位成員的生命和工作目的、價值和意義，契合在一起，變成生命共同體。目的、價值和意義，這些柔性目標的重要性，超越了過去利潤、市場占有率等數據目標。

團隊學習重於個人學習

同時，企業也變成一種學習共同體——強調創造、互動的共生社羣。學習應變的單位不再是個人，而是團隊。企業致勝的關鍵不再是資源、資金，或技術，而是能快速學習應變的團隊和組織。在其中每個人的潛力、智慧都得以充分啓發運用，而由於溝通合作的默契與習慣都已養成，團隊集體的智慧與貢獻，產生的相乘效果，遠大於個人分別加起來的總和。

而合作與溝通，不僅要透過言語的溝通，更是羣體間不同心智模式、價值觀念的相互了解、接納與改善。

大力倡導學習型組織，以《第五項修練》一書掀起全球觀念革命的管理新秀彼得·聖吉，在這部《第五項修練 II 實踐篇》中，特別強調的正是「習」的重要。他說：「我們對文化有一種天真的信念，以為只要我們宣布新的價值觀，文化就會應聲而改變，事實上，卻只會帶來冷嘲熱諷。……但是，當『經驗』改變的時候，信仰和假設就會改變，文化也隨之改變。」

整體思考、自我超越、改善心智模式、建立共同願景、團隊學習等等，是聖吉提出的五項「學習修練」的重點。爲了從「學」跨步到「習」，《第五項修練Ⅱ實踐篇》更提出了許多可以實際演練，從做中學習的工具、方法、技巧和可參考的實例。

例如運用對話，甚至連意見分歧、立場敵對的南非團體，也因此找到共同的基礎，攜手改革南非教育。用情境企畫、用電腦模擬，許多決策者，雖無法預測未來，卻能對未來的各類系統變化，特別是複雜體系中環環相扣的互動影響（如全民健保、交通、環保），預作演練和準備。

樂隊演奏、舞蹈表演、飛機駕駛，人人都知道要先不斷練習才行，爲什麼牽涉到一羣人的決策過程，卻沒有事先演練呢？聖吉問。

能夠像鳥一樣翱翔，結伴成羣，飛越藍天，飛過朝陽，自動自發的追求嚮往。

擦亮蒙塵的心境，讓這樣的學習之樂重新飛翔，應該是大家共同的期望。

（作者為《天下雜誌》發行人兼總編輯）

序

建立能應變的有機組織

羅益強

如果從企業經營的角度，放眼世界趨勢。一方面大企業愈來愈多，另一方面世界變化的腳步也愈來愈快，兩者極不協調。工業革命後強調大量生產、經濟規模、降低成本，以發揮高度競爭力，因此企業愈來愈大，但是大企業的缺點是反應慢。在瞬息萬變的世界中，企業既想力量大，又想反應快，如何管理兩者間的衝突，是一大挑戰。

其次，科技的發展愈來愈複雜。早期的企業領導人，自己是這一行技術專家中的佼佼者，在管理上也不成問題。未來的企業領導人想要自己一個人再扮演專家的角色，已經不是那麼容易了。很容易產生知識上的落差，令組織脫節。這是為什麼這幾年許多像IBM這樣的大公司，都出了問題，連飛利浦自己，也面臨了很大的挑戰。

不僅組織，個人也有很多改變。在現代社會裡，馬斯洛所說的需求最低層次：溫飽和安全感，已經都不成問題。個人強調的是自由、自我想法的表達、實現和成就感，不附屬於任

何組織的個人工作者愈來愈多，單靠錢財和升遷，已經無法滿足新一代年青人的需求，必須有新的做法。

因此，《第五項修練》作者聖吉博士的想法是，組織的每個基本單元，都是有機體。如何匯聚成集體力量，讓組織也變成有機體——有自己的智慧和判斷，能自我學習及調適，而因應外界變化的組織，這是個相當大的工程，因此他極力倡導「學習型組織」的觀念。

看得到未來

在這方面，社會進展的腳步比企業快。在社區發展成熟，高度民主的社會中，政府扮演的角色愈來愈少，關於社會應該往哪個方向走，社區中每個人的意見形成了團體的意見，團體的意見再綜合成大環境的意見。

而聖吉的觀念就是要讓企業的民主化更徹底，主管不再扮演控制者的角色，而是新觀念的傳播者、教練、輔導者。重要的是如何經由教導，讓組織中每個人都能有所發揮。主管自己也必須不斷消化、吸收知識，累積經驗，增加自己的附加價值。領導不再靠權威，而要靠影響力。但是，要採用這種領導方式，必須慢慢培養個人的成熟度，一步步的引導及授權，這部《實踐篇》的重點就是提供了許多實際執行的例子，可以作為主管的參考。

要讓個人智慧匯聚成組織智慧，對話是很重要的一環。所謂的對話，不只是電子郵件、報告、備忘錄、開會等一般溝通方式，而是如何攤開每個人隱藏的思維，把真正的意見表達

出來，同時也吸收別人的意見，成熟的得到共識。

大家對民主常常有個誤解，以為舉手表決就是民主。但是，單靠表決，組織中仍然充斥著各種衝突，經常暗中角力，反而抵消了團體的力量。這本書的許多對話技巧，鼓勵大家把藏在心裡的話說出來，不要口服心不服。

和過去許多管理觀念比較，全面品管（TQC）強調的是在作業面作持續的改善，企業流程改造（reengineering）則針對大規模組織的問題痛下針砭，強調改善組織效率，讓反應更快。聖吉的想法則超越了日常作業的層次，他主張發掘作業層次背後的思維層次來改造，強調要建立組織共享的願景，要我們不但過眼前的日子，同時還要看到共同的未來。

由下而上的改變

台灣飛利浦公司自從在一九九一年得到戴明獎後，就不斷思考，下一步應該要把整個企業變成有機的組織——也就是具備自我智慧、自我判斷、自我學習能力，而且能累積經驗的組織。這恰好和學習型組織的想法不謀而合。因此，聖吉博士在波士頓的研討會以及來到新加坡和台灣演講，飛利浦多位主管都曾參加，會後三位副總裁還親自飛到麻省理工學院與聖吉博士及金姆博士（Dr. Daniel Kim）個別交換意見。我們目前的推動還處在改變心態和對話的階段，聽過的人覺得有意思，就開始找有興趣的人來討論。但是想法的發酵需要時間。

有些同仁提議我們可以像推動TQC一樣，形成一個活動來推行，但是我不贊成。因為

如果走「學習型組織」這條路，就是要讓組織的智慧能發揮出來，如果還是走TQC那一套，就還是由上而下的做法。要建立學習型組織，一方面是組織的需要，一方面也必須是個人的需要，所以重要的是從自己做起，開始改變，同時騰出空間，讓組織中的個人能發展，由下而上的發生改變。

同時不要忘了，任何正面的做法，都還是可能產生負面的反應。不要以為一旦開始往這個方向走，就歡騰不已。必須認清哪些是情緒性反應，哪些是隱藏的路障，哪些是正常的方向，然後才能找到真正該走的方向。

《第五項修練》出版的時候，大家都覺得書中的觀念很好，但是不太知道該如何落實。難能可貴的是，聖吉博士在麻省理工學院和企業合作，進行很多實驗計畫，發展出很多具體的方法，也累積了實際經驗，而且進一步推出了這部《第五項修練II實踐篇》。

閱讀本書，重要的不在於這些案例在執行上獲得了多大的效益，而是要看從觀念轉為執行的過程中遇到了什麼問題，可以和自己的經驗相互印證。沒有一種經驗可以完全翻版，因此，閱讀本書的讀者必須先經過一個充分消化、吸收、變成自己智慧的過程，然後才開始執行。把本書當作參考，而不要當成標準答案。

重要的是，以學習來應變已是大勢所趨，走得愈早的人愈有充分的時間慢慢演進（evolution），走得愈慢的人最後就只好採取革命性的變革（revolution）了。

（作者為台灣飛利浦公司總裁，本文由作者口述，齊若蘭整理）

導讀

學習型組織 Q & A

——專訪楊碩英教授

問：什麼是學習型組織？

答：聖吉所希望建立的學習型組織，是一種不同凡響，更適合人性的組織模式，由偉大的學習團隊形成社羣，有著崇高而正確的核心價值、信念與使命，具有強韌的生命力與實現夢想的共同力量，不斷創新，持續蛻變。在其中，人們胸懷大志，心手相連，相互反省求真，腳踏實地，勇於挑戰極限及過去的成功模式，不為眼前近利所誘，同時以令成員振奮的遠大共同願景，以及與整體動態搭配的政策與行動，充分發揮生命的潛能，創造超乎尋常的成果，從而由真正的學習中體悟工作的真義，追求心靈的成長與自我實現，並與周遭的世界產生一體感。

問：為什麼學習型組織的概念愈來愈受重視？

答：基本上是由於外在環境變化實在太劇烈而混沌，人們眼見許多世界級的頂尖企業轉瞬間由盛而衰，甚至頹然倒下。在傳統的典範動搖之際，人們開始轉而尋求新的典範。目前像企業流程再造、策略雄心等管理新論，也和學習型組織的概念和理論一樣，在傳統典範不太有效時，才有機會受到重視。

另一方面也是因為一些有志之士內心的覺醒，對於傳統組織中許多不合理、不滿意、或深感困惑的現象開始反思，卻在《第五項修練》這本書獲得了一些解答與啟發，而使學習型組織的概念日益受到重視。

問：爲什麼學習型組織的應變能力特強？

答：在今後全球社會、經濟、政治、觀念全面變動愈來愈迅速而複雜的環境中，組織要能有效應變存活，實在是極艱辛的事。當外部變化對我們產生衝擊時，我們必須具備偵測環境變化的能力，盡力蒐集周遭許多變化所透露出的訊息。但是，要如何解讀這些訊息？如何及早辨認那些不顯著、不確定，卻可能對組織產生致命威脅或巨大機會的跡象，而以「先見之明」付諸行動？

本書中介紹的殼牌石油爲了研究心智模式而發展出的情境企畫方法，是很值得參考的。基本上，情境企畫就是要在應變的實際動作之前，先在大家的腦海中「預演未來」。這個方法強迫管理者去思考，在各種未來可能的情境下，企業應如何因應劇變，以彌補只對未來作

單一假設的不足。經過不斷的模擬演練與深度匯談後，管理者逐漸產生所謂「對未來的記憶」，更清楚、也更能改變他們對公司、市場、競爭者所抱持的共同心智模式，從而加速組織整體的學習速度。

問：請以簡明扼要的架構，帮助大家認識《第五項修練》及這部《第五項修練Ⅱ實踐篇》大概的輪廓？

答：要在變化快速而複雜的環境中，邁向學習型組織，必須以五項修練不斷提升兩套基本能力：應變的能力，以及實現內心遠大願望、自創未來的能力。前者以「改善心智模式」、「團隊學習」與「系統思考」為主，後者則以「自我超越」和「建立共同願景」為主。雖然兩套能力都同樣重要，但是就學習型組織而言，前者只是後者的必要條件。就好比人並不只是為了生存而生存，應該是為了更高的目的而生存。

問：《第五項修練》與《第五項修練Ⅱ實踐篇》之間的關聯為何？

答：《第五項修練》是基礎篇，全面體檢傳統組織，辨認重重的組織學習智障，並提出治療智障的五項學習修練及其理論和方法，說明各項修練缺一不可的必要性，以及彼此間的搭配關係。

聖吉倡導學習型組織的這個構想本身，就是個崇高的願景。《第五項修練》出書以來，引

起廣大迴響。包括已過世的管理大師戴明在內的各領域傑出學者與抱持崇高理想的企業領袖，都紛紛投入這項產學合作的創新而艱鉅的工程。就如同《第五項修練》十九章結尾中季伯倫比擬願景的詩一般，聖吉等人的願景如同孩童般有了自己的生命，不斷地向前發展。《第五項修練II實踐篇》就是此願景新生命的展現，裡面增加了聖吉他們進一步的研究成果，也融匯了更多實用的方法和工具，以及許多組織實踐的實例與心得。這套《實踐篇》的編排非常有創意，它繼續向前發展茁壯，未來還會向全球讀者展示最新的實驗結果。

問：在眾多的管理新論中，聖吉所提出的五項修練有何特色？

答：我覺得第一項特色是強調整體的重要性，第二項特色是更為根本。如果我們對組織中的活動追根究柢，不難發現基本上皆與我們思考與互動的方式有關。目前正值許多被視為理所當然的管理典範接二連三出問題之際，聖吉他們的創新研究乃從根本入手，改變我們在組織中思考與互動的方式，從而改變組織的活動。細究每項修練，均可發現這項特色。

了解了五項修練的特色之後，就不難將它們與其他管理理論及傳統管理功能互補，搭配運用，甚至創新。例如運用改善心智模式的技巧，克萊斯勒汽車重新攤開檢驗傳統管理會計系統中，數字背後的層層假設，不僅改善了會計系統的績效，同時還改善了克萊斯勒的企業文化。

聖吉的五項修練另外一個特色，就是較其他管理新論更完整。例如當一個企業不管用任