

学习型组织资源库

THE LEARNING ORGANIZATION RESOURCE

第五项修炼

学习型组织的艺术与实务

彼得·圣吉 著

郭进隆 译 杨硕英 审校

THE ART & PRACTICE
OF THE LEARNING ORGANIZATION

上海三联书店

学习型组织资源库

第五项修炼

——学习型组织的艺术与实务

彼得·圣吉 著

郭进隆 译 杨硕英 审校

上海三联书店

图书在版编目(CIP)数据

第五项修炼:学习型组织的艺术与实务/(美)圣吉等著;
郭进隆译. —2版. —上海:上海三联书店,2002.8

ISBN 7-5426-1708-7

I. 第… II. ①圣… ②郭… III. 企业管理—管理
组织学 IV. F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 052071 号

第五项修炼——学习型组织的艺术与实务

著者/(美)彼得·圣吉

译者/郭进隆

审校/杨硕英

责任编辑/林耀琛 戴俊

监制/沈鹰

责任校对/张大伟

出版发行/上海三联书店

(200235) 中国上海市钦州南路 81 号

E-mail: sanlianc@online.sh.cn http://www.sanlianc.com

印刷/北京市朝阳区小红门印刷厂

版次/1998年7月第2版

印次/2002年8月第1次印刷

开本/787×1092毫米 1/16 字数/326千字 印张/24.75

印数/1—20000册

ISBN 7-5426-1708-7/F·359

定价/48.00元

The Fifth Discipline Copyright © 1995 by Peter Senge Chinese (Simplified Characters)
Trade Paperback copyright © 1998 by Shanghai SDX Joint Publishing Company (上海三
联书店) Published by arrangement with Doubleday through Arts & Licensing Interna-
tional, Inc., USA ALL RIGHTS RESERVED

中文版序：为人类找出一条新路

彼得·圣吉

我的朋友与工作伙伴杨硕英教授，在请我写这篇序文的时候，提供了以的方向。他说：“只要静坐冥思，想象有许多中国读者坐在你面前，想要听听你从内心深处所发出的肺腑之言，就这么简单。”当我静坐并思考硕英的建议时，下面这些话便自心中源源涌现。

我们刻意凸显个人意识，强调独立的志、个需求和个人的愿望。这种自我意识的演化愈来愈强，我们也愈来愈与他人以及上帝所创造万物区分。

重新观照整体

远古的人类并未把自己跟所处的世界加以区分。那时的人类所看见的世界是一个未被打破的整体，人与自然合而为一。但不知自何时起，我们学会了区分自己，视自己为分离的个体。我们刻意凸显个人意识，强调独立的意志、个人需求和个人的愿望。这种自我意识的演化愈来愈强，我们也愈来愈与他人以及上帝所创造的万物区分。这对人类的演进而言，是福，也是祸。

农业革命和后来的工业革命加深了专业化程度、加深了社会的分化，更加深了人类思想的割裂。到后来，我们不仅自外于自然，而且认为有权主宰自然。

如果不懂得区分“自我”与“环境”，人类无从发展出现在所有的智能，也不可能发展出科学分析方法，学会认识自然宇宙，更不用说创造出新世纪的科技文明了。

然而，这样的区分也演变成分割与孤立。农业革命和后来的工业革命加深了专业化程度、加深了社会的分化，更加深了人类思想的割裂。到后来，我们不仅自外于自然，而且认为有权主宰自然。今天，人类的文化自幼教导我们：自然世界是为了我们的利益而存在，它不过是等着我们去使用的一个自然储存的“资源”而已。

现在，我们正处于十字路口上。一方面，人类的文化告诉我们，我们走在正确的路上，只需继续向前迈进即可，人类原本生来就要征服自然的。然而，种种迹象显示，我们可能已快走到这条路的尽头了。

我们学会了如何影响及改变环境，但没有想到，这样的影响力，已经严重危及到人类物种生存的程度。人类的自我意识已经膨胀到极点，认为“小我”的福祉和周遭及自然的祸福不相连属，竟至失去了那份对宇宙生命奥妙应有的敬畏感，也失掉了我们从属于某种比自我更大整体的那种感觉。

在西方世界，我们的社会组织已被分割得四分五裂。我们把生理的健康与心理的和精神的的健康分割开来探讨，以至于人们虽然活得久些，但整体身心健康状况却每况愈下，所支付的社会成本也愈来愈高。学校的教育成为片断知识的传授，和枯燥的学术性演练，最后竟发展到愈来愈和个人成长与真正的学习脱节，成效也愈来愈差。政府各

部门不仅已被分割得各自为政，且被各利益团体的不同需求分割，变成一部老旧瘫痪、无法有效运作的机器。事实上，与现代管理系统有关的每一件事情，都根源于这种分割的思想上，这也无可避免地造成竞争。在企业里，行销部门与制造部门处于对立状态；第一线的管理人员对总公司管理当局怀有近乎憎恶的敌意；各部门的竞争更甚于跟同业的竞争。

你们会不会牺牲社会来发展经济？你们会不会变成另外一个不择手段的剥削自然、以非永续性及危害后代的方式发展的社会？

中国传统文化与新未来

就我的了解，中国传统文化的演进途径与西方文化略有不同。你们的传统文化中，仍然保留了那些以生命一体的观点来了解的、万事万物运行的法则，以及对于奥妙的宇宙万有本源所体悟出极高明、精微而深广的古老智慧结晶。在西方文化中，我们倾向于看见的则是由一件件事物所组成的世界；我们深信简单的因果关系，不停的寻找能够解释一切的答案。

因此当中国社会进入现代世界经济体系的时候，特别令我们注目。在全世界都拭目以待的情况下，相信你们必定戒慎恐惧地期许自己，千万别重蹈西方人所犯下的错误。工业化的力量也是强大的分割力量；随着工业的进步，分割在西方以加速的步调演进，并不意外。农业革命时播下的分割种子，在烟囱、工厂和传统工业管理的气候中，步调更加快了。

看着你们的进展，我们自然会想问，你们会不会步工

4 第五项修炼

管理体制将决定企业、政府和教育机构的特质。而这些机构的特质将会塑造未来社会的形貌。

我相信《第五项修炼》这本书中所介绍的原理和技术，可以提供这样一条途径的初始架构。它是一条在本质上与西方工业发展完全不同的途径。

业社会的后尘?物质愈富足,就愈惟我独尊,傲视于自然秩序之上?你们会不会牺牲社会来发展经济?你们会不会变成另外一个不择手段的剽窃自然、以非永续性及危害后代的方式发展的社会?或者,你们会找出一条新路?

这些问题的答案,至少部分可在中国所发展的主要管理体制中找到解答。因为管理体制将决定企业、政府和教育机构的特质。而这些机构的特质将会塑造未来社会的形貌。现代社群的精神生活,与其所处的许多大机构的精神生活息息相关。而我们跟自然的关系和谐与否,与我们所处的许多大机构能否跟自然和谐相处,同样也密不可分。

因此,能把这本书献给有心为人类寻找一条新路的中国领导者与管理者,我内心深感惶恐与荣幸。我相信《第五项修炼》这本书中所介绍的原理和技术,可以提供这样一条途径的初始架构。它植基于不断省思我们心灵深处的真正愿望,强调尊重个人愿景(本书将经常用到这个词,它的含义是:一种共同的愿望、理想、远景或目标),并建立共有愿景;它植基于我们本有的创造性群体交谈能力,而使集体远比个体更有智慧;它植基于我们对人类系统概念化和建立共同了解的能力上;它植基于重视整体互动而非局部分析的思考方式;它是一条在本质上与西方工业发展完全不同的途径。

全球管理新趋势

现在,许多西方的企业及学校已开始努力尝试这条途

径。全世界在管理上也正在酝酿一个新趋势，这个趋势是由全球竞争所带动的。在全球的竞争风潮之下，人们日益发觉 21 世纪的成功关键，与 19 世纪和 20 世纪的成功关键有很大的不同。在过去，低廉的天然资源是一个国家经济发展的关键，而传统的管理系统也是被设计用来开发这些资源。然而，这样的时代正离我们而去，发挥人们的创造力现在已经成为管理努力的重心。然而更重要的是，有些领导者与管理者已经开始深切地体验到，我们一定能找出对策来化解那些根源于不断分割所产生的组织病毒，它使许多组织充斥着你争我夺、互相防卫的内部竞争，以及勾心斗角、玩弄手段的政治游戏，它只会消耗人们大量的精力，不断打击人们的工作意愿，使组织永远不可能建立伟大企业所必须的根基。

在我撰写《第五项修炼》的时候，深觉自己从许多睿智的前辈获益太多，无以回报。每当有人问起：“你花了多少时间写这本书？”我常常回答说：“只花了几年，但这完全是因为有了先前一些杰出的思想家努力了百年的成果。”这并非夸张，这本书是以一些不凡的人毕生的成果为基础。其中麻省理工学院佛睿思特(Jay Forrester)(我的恩师)，他是“随机存取记忆体”(RAM, random access memory)的发明人，也是建造第一部通用型数位电脑的领导人，他所发展的“系统动力学”(system dynamics)，对了解人类动态性复杂系统，提供了全面性的研究方法；阿吉瑞斯(Chris Argyris)是研究管理团体及其障碍的世界权威；鲍姆(David Bohm)是当代最重要的量子物理学家之一，他在群体“深度汇谈”(dialogue)方面的研究卓著，后来终身致力于

在我撰写《第五项修炼》的时候，深觉自己从许多睿智的前辈获益太多，无以回报。每当有人问起：“你花了多少时间写这本书？”我常常回答说：“只花了几年，但这完全是因为有了先前一些杰出的思想家努力了百年的成果。”

探索思想意念与真实之间的关系；弗利兹(Robert Fritz)是一位极有才华的音乐家与作曲家，也对于创造过程具有独到而深入的见解；基佛(Charles Kiefer)和许多其他组织变革的专家，他们的成果已经开始显示如何凭借人们的梦想，而非畏惧，而使大家自行产生变革。

对于这几位前辈，我能想象得到的最好的回报方式，就是将他们的成果介绍给中国。你们的学习，也将使我们大家更进一步地学习。

序一：伟大的时代先驱

杨通谊

美国麻省理工史隆管理学院最先进的“系统思考、学习型组织”管理科学新技术，通过“五项修炼”及其工具，不断学习，提高企业组织的竞争力，并采用电脑模拟系统，使网络时代的新企业能立于不败之地。

新兴的系统思考、学习型组织是以“系统动力学”为核心的。系统动力学导源于控制论(cybernetics)，它的创始人是维纳博士(Dr. Norbert Wiener)，他是笔者30年代在麻省理工学院读书时的著名数学教授。控制论名词来自希腊语，原意为“驾驶者”，它指引出由工程技术转向管理技术的门径。

系统动力学的创始人是佛睿思特教授。在他的指导下，他的学生圣吉博士以十年时间发展出系统思考、学习型组织的理论与实务，并写出这本名著。财富杂志(Fortune)的报道曾指出：美国麻省理工史隆管理学院致力探讨的管理科学新技术，将是未来最具竞争力的管理技术。

通常一个企业的系统分析，须包含结构和政策对行为产生什么影响的研究。令人惊异的是：企业赖以解决问题的政策，往往就是产生困境的原因。如果只对现象做正面的进攻，而其内在原因依然存在，最后必然以失败告终。反之，当企业设计是着力于驱除问题的原因，而不是仅注意现象，必然会脱颖而出。根据上述经验，佛睿思特教授提出 21 世纪“企业经营和社会系统”的新典范。值得高兴的是，系统动力学的使用范围正在逐渐扩展中。相信通过本书最先进的管理技术，在 21 世纪初，或许第二个十年内，某些先进国家，便会出现这样的“社会系统”。到那时，甚至在教育方面也都会运用系统动力学了。

本书由上海三联书店以中文翻译出版。圣吉博士曾函邀参加翻译工作，囿于时间，未克如愿，深为遗憾。谨叙数言，以示渊源而附骥尾。

(本文作者为上海复旦大学管理学院教授、
美国麻省理工学院终身荣誉院士)

序二：学习——21 世纪企业生存之道

任志宽

当社会学家、人类学家、管理学家、企业家聚在一起，讨论什么是 20 世纪人类的最大的悲剧？得出这样的结论：最大的悲剧不是两次世界大战、不是自然环境被破坏而引起的自然灾害、不是癌和艾滋病肆虐人类，而是人类对自身的价值和潜力认识不够，对自身开发不够，对人类自身潜力在资源浪费。在过去的世纪里，廉价的天然资源是一个国家经济发展的关键。在工业时代，人只是作为生产工具，只作为简单劳动力来对待，传统的管理系统主要设计用来控制和管理生产资源和劳动力，然而随着 20 世纪过去，这样的时代正离我们而去，21 世纪是一个以知识产业为核心的世纪，发挥人的聪明才智，发挥人的创造力已经成为企业战略考虑的核心问题，也是企业管理理论研究的重点。

21 世纪是乘着全球一体化的信息高速公路而向我们驶

来的。当人们进入信息高速公路看世界时，视野忽然开阔，思路忽然清晰。我们发现，在过去被分割、被封闭的世界里，地区、国家、组织以及各学术领域，人们的视野被限制、人们的思维被割裂，由此导致人们不能搞清本为一体的世界的内在运行规律，即不能用系统思考的方式来认清系统运动规律。这是导致企业内部不和谐、充满越演越烈的争斗和恶性分裂原因之一。

企业的竞争越是激烈和残酷，企业的变化也就越剧烈。人们几乎再也看不到企业的生长、发展、繁荣、停止、衰亡的过程，大多数企业很难完成它的开创期，便即生即灭。即使是进入世界 500 强的跨国企业，仅在十数年之间，其中就有 1/3 悄无声影。越是面临严重的挑战，世界的企业界，特别是那些跨国的大企业，则越来越多地产生了困惑。这些困惑正是对现代管理理论的挑战，对企业家的挑战。

美国的管理学大师彼得·圣吉和一些管理学学者、卓越的企业家共同努力数年，著成的《第五项修炼》一书，以崭新的意识为惶惶寻求出路的理论界、企业界以及所有的组织甚至全人类提出了一条新的管理思路，因而被称为“21 世纪的管理圣经”。其宗旨是：将组织变成一个具有生命的有机体，面对任何复杂的外界变化，能灵活伸展，能随变而变。其核心观点是学习：组织的个人和企业一起学习，组织在个人通过学习完成不断自我超越的基础上，进行团队学习，从而使组织变成学习型组织。一旦企业或任何组织走上了学习型组织之路，它便成了具有生命的有

机体，它便具有系统思考能力，从而具备了创造无限生机的能力，随变而变的能力，适应现在并能预控和创造未来的能力。

这种观点不是作者个人独出心裁，它是人类智者的共同认识。人类已经走完了工业产业的时代，在 21 世纪，人类已进入知识的时代，信息的时代。信息高速公路使世界各地的人们获取信息和知识的速度几乎是瞬间即得。谁先获取信息，谁先获取领先知识，谁先获取了竞争的优势。20 世纪，国家的竞争、企业的竞争是围绕天然资源的开发而展开的，而 21 世纪的竞争，是围绕着知识资源的竞争而展开的，也就是获取知识能力的竞争——学习能力的竞争。

在农业产业时代，个人仅有农耕技能就能对付一生，在工业产业时代，个人依靠技术和一定的专业知识也能对付一辈子；而在知识时代，知识迅速更新，个人必须具有终身学习的能力，才有可能不被淘汰。从更深层次来讲，一个人的能力如果离开学习，就无从谈起，更不用说什么创造力了。因此，有人说学习是通向 21 世纪的个人护照是有一定道理的。

对学习有明确的认识，想学是第一步，然而想学并不等于能学。学习是存有障碍的，环境的障碍还不是关键，关键的是存于个人和组织内部的障碍，被称之为智障。彼得·圣吉先生说，对于个人而言，学习智障是个悲剧，但是对于组织来讲，具有学习智障是致命的。企业，特别是大企业学习智障是导致其本身迅速衰老、死亡的原因。

《第五项修炼》帮助人们重建一种新的看问题的方

式，从习惯看世界、看环境、看别人，改变到向里看、看自己、看自己的内心；从看局部，到看全局、看系统。从而能看到存在与内的智障，寻求到克服它们的可能。

《第五项修炼》的成功和杰出之处不仅在于它的理论，而在于它的可操作性和对实践的有效指导性。它可能帮助你在弄清为什么的前提下，懂得如何提升自己的能力；自我开发、自我超越的能力；改善心智、提高认知的能力；团队学习和团队建设的能力；系统思考、掌握未来的能力。

五年前，人大研修中心开始进行学习型组织的研究和推广，几年来中国企业进行学习型组织建设取得了很大成就，值此《第五项修炼》再版之际，彼得·圣吉先生应我中心之邀出席“首届学习型组织国际论坛”，相信，中国企业必将受益于学习型组织理论的进一步推广。

二〇〇二年八月二十二日

(本文作者为中国人民大学工商管理研修中心主任)

导读：再造组织的无限生机

杨硕英

这是一本不寻常的书，值得有心改变自己，并进而改善周围世界的人一读再读。

关心人类群体危机及展望未来的书似乎愈来愈多，这真是令人欣喜的现象；然而人类群体危机最根本的症结何在？《第五项修炼》这本书指出，在于我们片段而局部的思考方式，及由其所产生的行动；它造成了目前切割而破碎的世界，使我们丧失了群己的一体感。这本书虽然还是在起步阶段，然而所提出的整体互动思考方式及修炼方法，已为人类的未来指出了一条新路。它不只是一本管理新论而已。

这是一本探讨个人及组织生命的书；它让我们看到个人及组织中几种潜藏着的巨大力量来源——它们是最根本、最持久，但却常是最不明显的。当掌握这些力量，个人的生命空间会变得很大，如此方能成为一个全神贯注于

自己真正想做的事、又兼顾生命中最重要事情的“学习者”；组织也因此脱胎换骨成为“学习型组织”——在其中，人们得以不断扩展创造未来的能量，培养全新、前瞻而开阔的思考方式，全力实现共同的愿望，并持续学习如何共同学习。否则个人只有被这些巨大的力量所困，而组织则产生了书中所描述的各种令人困惑的“组织学习智障”，即使目前最成功的企业也不例外。书中所探讨的问题，其实不限于企业组织，小至家庭，大至全球的问题，都具有类似的组织学习智障。这本书只是把焦点放在企业组织上来探讨。

趋势之外

作者彼得·圣吉在 80 年代初，汇集一群有崇高理想的杰出企业家至麻省理工学院，以他的老师佛睿思特 (Jay Forrester) 教授 1965 年一篇论文《企业的新设计》(②A New Corporate Design②) 的构想为基础，融合了其他几项出色的理论、方法与工具，而发展出学习型组织的蓝图。以观察社会趋势备受全球瞩目的《2000 年大趋势》(Megatrends 2000) 作者奈思比 (John Naisbitt)，几年前在读到那篇论文时，惊叹佛睿思特竟能在那么早以前，就正确地预知未来企业必须如何改造，并视佛睿思特的构想为重新改造企业的最佳蓝本。

其实佛睿思特既不做预测，也不单看趋势，而是深入思考复杂变化背后的本质——整体动态运作的基本机制。