

彼得·圣吉学习型组织经典著作

彼得·圣吉

夏洛特·罗伯茨 理查德·罗斯

布莱恩·史密斯 乔治·罗思

阿特·克莱纳 著

王秋海 等 译 张成林 李晨晔 审校

第五项修炼 变革篇^上

学习型组织如何面对持续发展的挑战

The Challenges
to Sustaining Momentum
in Learning Organizations

The Dance of
Change

彼得·圣吉

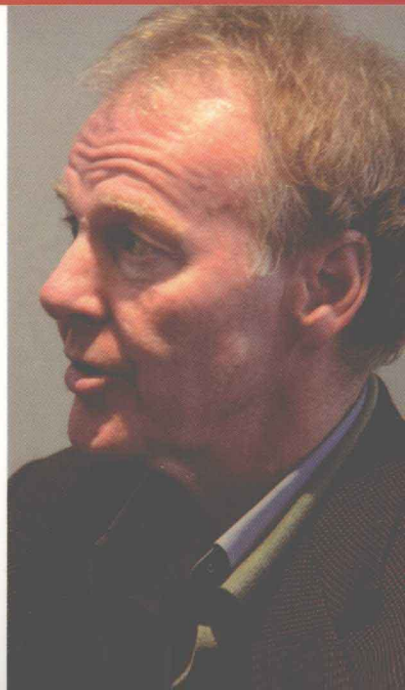
学习型组织理论之父 世界十大管理大师之一
20世纪对商业战略影响最大的24个伟大人物之一

《第五项修炼》实战参考书

学习型组织持续发展、深层变革的新启示
21世纪企业应对发展挑战所必需的技能
与方法



中信出版社·CHINACITICPRESS



第五项修炼 变革篇^上

学习型组织如何面对持续发展的挑战

彼得·圣吉

戴维·帕尔森 威廉·沙因

布鲁诺·比奈尔 乔治·贝纳

阿拉·艾哈迈德

王敬海 李 磊 姚建林 李耀辉 李俊

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

第五项修炼·变革篇(上)/(美)圣吉 (Senge, Peter. M.) 著;王秋海等译.—北京:中信出版社,2011.5

书名原文: The Dance of Change

ISBN 978-7-5086-2741-0

I. 第… II. ①圣… ②王… III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 053929 号

THE DANCE OF CHANGE by Peter Senge, Charlotte Roberts, Richard Ross, Bryan Smith, George Roth, and Art Kleiner

Copyright © 1999 by Peter Senge, Charlotte Roberts, Richard Ross, Bryan Smith, George Roth, and Art Kleiner

This edition arranged with THE MARSH AGENCY LTD through BIG APPLE TUTTLE-MORI AGENCY, LABUAN, MALAYSIA.

Simplified Chinese edition copyright © 2011 by China CITIC Press

All Rights Reserved.

本书仅限于中国大陆地区发行销售

第五项修炼·变革篇 (上)

DI-5 XIANG XIULIAN · BIANGE PIAN (SHANG)

著 者: [美] 彼得·圣吉 等

译 者: 王秋海 等

审 校: 张成林 李晨晔

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京京师印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 21.25 字 数: 305 千字

版 次: 2011年5月第1版 印 次: 2011年5月第1次印刷

京权图字: 01-2009-2659

书 号: ISBN 978-7-5086-2741-0/F·2295

定 价: 49.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849283

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84849000

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com



序 言

在组织变革实践中促进管理创新

管理学作为一门独立的学科，主要是在 20 世纪发展起来的。就其发展轨迹来看，经历了从泰勒式的科学管理到以运筹学为代表的着重于数量分析的管理科学的阶段。20 世纪 80 年代以后，随着行为科学研究的深入以及企业组织变革的加剧，管理学也进入了一个全新的发展阶段——文化管理阶段。重点是在组织内部建立共同的价值观，其中最具代表性的研究和实践之一便是学习型组织理论。

最早将学习型组织理论系统化、学说化，并赋予其强烈实践精神的是美国麻省理工学院管理学家彼得·圣吉博士。1990 年，他在自己的代表性著作《第五项修炼》中，首次对学习组织理论进行了全面而深入的阐述。1994 年开始，彼得·圣吉等美国一些管理学家基于学习型组织建设的工具和方法在实践中的运用，又共同出版了《第五项修炼·实践篇：创建学习型组织的战略和方法》、《第五项修炼·变革篇：学习型组织如何面对持续发展的挑战》，以及后来的《学习型学校》、《第五项修炼·心灵篇》和最近的可持续发展篇《必要的革命》。自去年开始，中信出版社开始陆续出版，形成中文版的学习型组织经典著作系列。

在《第五项修炼》之后的这些著作中，作者将关注的焦点从观念

突破转向具体实践，并以集体智慧的结晶，描绘出创建学习型组织的战略、方法、工具及实践案例，从而使学习型组织理论具有了更强的实践性和可操作性，为包括企业在内的各类组织的可持续变革和管理创新提供了一种全新的思路与方法。近年来，圣吉先生致力于可持续发展的大背景下组织变革的实践，着力探索未来的新型组织的发展，这在《必要的革命》一书中有丰富的描述。

管理作为管理者在多变的客观环境下设法运用各种资源来达到既定目标的各种活动和全部过程，既有科学的规律可循，又有艺术的运用之妙。可以说，这两点在彼得·圣吉的系列著作中结合得恰到好处。我这几年曾多次与彼得及其中国伙伴朋友见面，探讨这些理论和实践方法在中国的运用，既包括了组织变革与领导力发展的层面，特别是领导干部的能力建设培训，也包括如何与彼得创立的国际组织学习学会（SoL）和“索奥中国”（SoL China）及其国内外的合作伙伴，共同探讨针对不同领域的领导者的可持续发展跨界协作能力开发合作。

当前，随着我国进入“十二五”开局之年，中国的改革开放已经进入了一个关键的时期。中国各级政府、各类企业和民间组织都面临巨大机遇和严峻挑战。在这种背景下，对于国内各类组织，尤其是企业来说，加快改革步伐，加强管理变革创新已成为一条不可避免的选择和必由之路、振兴之路、制胜之路。因此，学习型组织理论作为一个新兴的管理科学学派，在我国的深入实践和经验共享，对于促进国内各类组织，特别是迫切寻找改革思路与方法的企业，在管理方式的转变和管理水平的提升方面确实是非常及时和大有裨益的。

这也正是中信出版社出版《第五项修炼·变革篇》等彼得·圣吉经典著作的最佳时机。

成思危

2011年3月24日于北京

（作者系原全国人大常委会副委员长）



2011年中文版审校说明



中国的组织正处在深化开放变革的关口，其独特的文化背景和历史现实，与本书作者作为当代西方组织管理专家所反思的西方管理文化变革的背景，有很大不同。

八九十年前共产国际的开放背景，催生了中国政治组织的文化变革，出现党派合作，最终完成了新中国的建立。近30年，全球化浪潮促进了中国企业组织的开放改革。中国组织管理的百年巨变映衬了延续几千年的古老民族，从百年衰落重新走向复兴的历史转折。未来数十年乃至数百年的复兴，必将带来新的中国发明和创造。这要求各类组织在团队沟通和社群精神文化层面，实现深度的开放和变革：要面对千年官本位文化泛滥带来的社群团队活力和沟通文化积淀的普遍干瘪状态；要对传统习惯和沿袭体制进行深入的开放变革的系统思考和重新设计，并把这作为变革能否持续深入的基础和先决条件；同时还必须继承民族优秀的人文传统，并与时俱进，整合世界优秀管理和沟通文化。显然，中国现代乃至未来的组织文化开放变革的深度和广度，在人类历史上都是空前的。

在本书成书的年代，西方的组织和社会一般都比较成熟稳定，变革也谨小慎微、按部就班，不像现代中国的组织一直都处于快速巨变的状况；这种情况今天也在很大程度上依然成立。由于这种文化历史

和现实的差异，本次审校改变了部分章节次序。为了强调对深度组织文化变革的反思和重新设计，我们把原书第四篇“重新设计与重新思考的挑战（I）”提前了，其第一章“治理”与原来的前两篇，即“开篇”和“变革起步面临的挑战”，一起放入上册。下册则以“重新设计与重新思考的挑战（II）”的第三章“战略与目标”作为开篇，然后是原来的第二章“传播”，最后是原书第三篇“持续变革的挑战”和“结束语”。

继《第五项修炼·实践篇》之后，本书是指导学习型组织建设实际操作的第二本手册。与前者一样，本书也常常被称为“实践篇”或“实战篇”（fieldbook），也是比理论性较强的《第五项修炼》更合适的学习实践入门书，这一点作者曾在各种场合反复强调过。为此，我们对这次中信出版社中文新版的结构编排和文字表达风格，在2002/2006年老版中文翻译文字的基础上作了不少变动。由于原书篇幅较大，此次分成上下两册，是为了读者在实际工作中使用更方便，可以轻松携带和随时翻阅，并像作者建议的那样，“让本书成为你自己的书”，“从任何地方读起”，并在书中留出的空白处做记录、批注和练习。

最后，为了与本系列丛书风格统一，我们根据中信出版社2009年的《第五项修炼》（新世纪最新扩充修订版）和《必要的革命》以及2010年的《第五项修炼·心灵篇》和2011年的《第五项修炼·实践篇》，对本书的专门术语和文字表述方式作了校正调整。

作为索奥中国与中信出版社战略合作的一部分，本书和《第五项修炼·实践篇》中文新版的审校工作得到了策划编辑王冬军一如既往的指导和帮助；另外，索奥中国团队的叶东靖帮助整理准备了全书电子版原译稿的格式，陈红仍一如既往地做了大量沟通管理工作，我们在此深表谢意。

张成林 李晨晔

2011年4月



序言 在组织变革实践中促进管理创新	VII
2011 年中文版审校说明	IX

第一篇 开 篇

第一章 明确方向

一、描绘组织变革的作战图	3
二、典型变革计划的生命周期	6
三、深层变革的领导力——建立领导力生态学	11
四、深层变革的挑战	24
五、怎样阅读本书	38

第二章 生成深层变革

一、建立先导小组	43
二、深层变革的成长过程	46
三、对时间的再思考	64
四、前面的限制因素——用“增长极限”动力机制来有效 应对深层变革的挑战	67

第二篇 启动变革的挑战

第三章 没有足够的时间

- | | |
|--|-----|
| 一、挑战：如何保证时间？ | 75 |
| 二、通用电气公司的文化变革——从“群策群力”到六
希格玛的生产率和效率提升过程 | 83 |
| 三、创造时间的5种方式 | 93 |
| 四、最小限度干预——充分利用先导小组的有限时间 | 97 |
| 五、叫和不叫的狗——战略演练场 | 99 |
| 六、维护演练场 | 104 |
| 七、在实践中把工作和个人生活结合起来 | 109 |

第四章 缺乏帮助（教练和支持）

- | | |
|-----------------------------------|-----|
| 一、挑战：谁支持变革？ | 118 |
| 二、从高尔夫球到马球——对领导者的教练与对教练的领导 | 123 |
| 三、核心教练队伍 | 127 |
| 四、摆脱泥潭乱局——自我反思团队如何帮你冲出反复
陷入的僵局 | 137 |
| 五、导师和弟子都要遵守的守则 | 147 |
| 六、培养能力的策略 | 153 |
| 七、5种系统思考 | 157 |
| 八、变革领导者的“合气道” | 171 |
| 九、音乐、倾听和自由——培养感觉能力的原则 | 175 |

第五章 脱离实际

- | | |
|--------------|-----|
| 一、挑战 | 183 |
| 二、伟世通公司的变革案例 | 188 |

三、“我们这样做究竟是为了什么？”——关于转化工作 焦点规划的一些问题	191
四、低干涉和长视角——一位网络领导者看支持变革的 业务缘由	192
五、松果策略——如何通过实验和行动阐明变革缘由	199
六、了解自己的价值——壳牌公司通往实际相关性之路	202
七、公开账簿管理	208
八、危机解决之后	210
九、历史图表	213
十、变革行动的4种未来	214
十一、落实相关性	218

第六章 言行一致

一、挑战	221
二、高层领导者的视角——实施和领导深层变革： 1993~1998年壳牌公司案例	231
三、如何“言行一致”而又不失去平衡	243
四、“……作为南非第一批黑人工程师之一……”	250
五、“我们是怎样阻碍管理层工作的？”——能让你的 老板“言行一致”的杠杆	258
六、高层领导者要作的反思	260

第三篇 重新设计与重新思考的挑战（I）

第七章 治理

一、挑战	273
二、不同公司组成的社区	292


三、壳牌内部的相互依存关系	295
四、从控制欲到明晰度——埃利奥特·雅克的“责任等级制”案例	300
五、维萨公司——“混序”设计的实例	303
六、“学习型的股东……”——以及他们试图影响的公司……	308
七、运用文化审慎法	313
八、一面飞行，一面重新设计飞机——写给一位高层领导者的信	315



The
Dance of
Change

第一篇

开 篇



第一章 明确方向

一、描绘组织变革的作战图

让我们向前瞻望 20~30 年。会不会有人觉得未来的 20 年不会像过去的 20 年那样动荡不安？考虑到在技术、生物、医学、社会价值观、人口、环境和国际关系领域将产生预期的种种变化，人类面临的又将是怎样一个世界？这一点谁也说不上，但有一点却是确定无疑的：不断的挑战将给我们共同应对挑战的能力带来沉重的负担。若不对我们的企业进行重新思考，我们便无法从目前的窘境中摆脱出来。目前的窘境是：越来越严重的动荡造成了越来越大的压力；日益增长的分化和内部的竞争；人们更辛苦地工作，却不去学着如何更巧妙地工作；任何个人和组织都无法解决的日益增多的难题。假如你是一个组织的领导者，或可能处在任何层次的、对这些挑战极为关注的人，那么你就面临着一项艰巨的任务。实际上，你正在进行着一项伟大的探索、冒险、发现和改革的事业，但却没有任何全方位的地图作为参

考和指引。

其实，在人类历史的大部分进程中，勇敢的探险家们在踏上发现世界的征途时，也是没有完整地图的。例如欧洲文艺复兴时期使用的“海图”只是手绘的地图，基本上是在从前旅行家匆匆记下来的笔记的基础上制作出来的。这些手绘地图描绘着小径和海岸线一带具体的道路，除了能提供大致的方向外，谁也不指望从中还能获得更多的东西。当时的海洋和陆地一样充满着险情，环境也不断变化。暗涌和风向变化多端，8月还历历在目的植被，到第二年的3月可能就荡然无存了。暴风雨改变着沙洲和浅滩的轮廓。

然而，无论这些地图和向导图多么不完整，它们却一直被人类视为最宝贵的物品，人们用嫉妒的心态守住它们，常常觉得它们比金子还要贵重。16世纪的探险家斐迪南德·马甘兰（Ferdinand Magellan）成功地镇压了一次船上的暴动，而暴动的原因就是他一直把地图藏着不让人看到。这样，别人离开他便寸步难行，船开往何方只有他才知晓。即便在今天卫星定位和手机普及的时代，水手和捕鱼船队仍旧把从家人和朋友那里流传下来的手制的海图，视为最珍贵的财物。

毋庸讳言，早期的地图制造者把那些海图和笔记搜集整理成书本和文档，从而改变了历史。他们当中有些人，如16世纪西班牙皇家宫廷任命的“引航少校”（pilot major）阿美利哥·韦斯普奇（Amerigo Vespucci）本身就是探险家。在塞维尔（Seville，西班牙西南部海港城市——译注），韦斯普奇挂出了一幅巨大的地图，驶入港口的海员都把他们发现的路途情况标画在这张图上（不太受人们喜欢的地图出版商不得不贿赂海员和廷臣，要么就不断地给他们提供酒水）。韦斯普奇的努力没有白费：有一段时间，人们把发现“美洲”的荣誉归功于他；直到今天，西半球仍是以他的名字命名的。

然然后来，韦斯普奇那个时代又出现了一个重要的地图绘制者。他所作出的贡献就不仅仅只是给历史增加了一个名字而已了。这个叫格拉德斯·墨卡托（Gerardus Mercator）的佛兰芒数学家，以系统的方式将不同的数据组织起来，把地球绘制成完整的形象。墨卡托制出

了第一张世界地图，他把相同的南北、东西平行线置放在一个网络之中。不仅是欧洲和“西印度群岛”，而且凡是有人居住的大陆都能放进地图里。毫无疑问，墨卡托地图的比例是扭曲的：格陵兰岛看上去几乎和非洲一样大（原因是在一个平面地图上投影上了一个立体的图面），而且他把地球 2/3 的地盘都放在了赤道之上，这是不加掩饰的欧洲中心论的观点。但墨卡托的构架使地图绘制员渐渐把许多探险旅行家的描述，融入一个地球的图画里。这个网络框架开启了科学绘制地图的新时代。

我们作为这本书的作者，也同样希望建立一个简单和系统的方法，把组织变革探索者们所讲述的各种不同的故事系统地组织起来，融进一个连贯的整体。

初看起来，寻求在组织中进行变革的人，脑海里似乎都有不同的目标。有些人希望建立的组织是“加速型的”、“具有远见的”，或者是“智能型的”；另一些人希望建立“创新型的”、“有生命活力的”、“适应型的”，或者“有转化力的”公司。他们尝试着进行全面质量管理、企业再造程序、“无边界”、战略联盟或者情景规划。许多人希望利用这本书的前身（《第五项修炼》和《第五项修炼·实践篇》），建立“学习型组织”。尽管这些叫法不同，但他们的大部分努力却是由共同的热望和追求所驱使的。他们都想对外部世界的变化迅速作出反应，并且以创造性的思维思考未来。他们想建立更好的人事关系，少一些钩心斗角，建立更深的信任和公开度。他们希望释放出雇员固有的才华和热情，希望更真诚地接近客户。通过所有这些，他们在努力塑造自己的命运，从而取得长远的财务上的成功。

当前的管理书籍充满了实际的建议和忠告，但它们缺少一种将各种不同洞见有效组织起来的方法。正像早期的海图一样，它们只能使人们沿着已经被人探索出的小道行走，而不能把他们指引到一个更加宽广的领域。本书下述内容提供了另一种框架，一个简单的“网格”。毫无疑问，这个方法也有缺陷。一些不完整的地方，犹如墨卡托的欧洲中心论一样，只能在几年之后才能表现出来，正如我们的假设通常

都是在一段时间之后才能暴露出其缺点一样。还有一些缺陷是这种方法的框架本身所固有的局限性，类似于被扭曲的格陵兰岛。而且这种绘制新地图的努力将带来多大程度的成功，也不可能说清楚。然而，若没有更好的地图，组织变革的努力要想持续不断地进行下去，就是不可能的。每次新尝试就都是第一个吃螃蟹。

因此我们希望，在一段时间之后，《第五项修炼·变革篇》的框架将能提供一个出发点，使我们每一个深切关注建立新型组织的人，都参与到共同构建知识的尝试中，渐渐制作出更好的地图，并建立更健康的组织。

二、典型变革计划的生命周期

彼得·圣吉

大多数变革努力都以失败告终。20世纪90年代初期曾有过两次独立的研究，其中一项研究成果由阿瑟·D·利特尔完成并出版，另外一项由麦肯锡公司完成。这两项研究都发现，在所调查的几百家企业进行的全面质量管理措施中，有2/3的尝试“由于没有产生预期的效果而全部下马”。再造工程的情况也好不到哪去；有几篇文章，包括一些由再造工程创始人写的，提到再造工程的失败率为70%左右。哈佛大学的约翰·科特（John Kotter）对100家企业中由上层管理者领导的“企业改造”尝试进行了研究，得出结论说有一半以上在起步时就夭折了。他发现有一些企业做得“非常成功”，也有一些“非常失败”，大多数则“……处于中间状态，明显地接近于标尺的底端”。很明显，企业在持续不断地进行重大变革中，没有留下出色的记录。学校、医疗保健单位、政府组织以及非营利机构，也没有在这方面表现出不错的迹象。

即使不知道这些统计数字，我们中的大多数人都都从亲身体验中知道，变革的计划必然会失败。高管层总是弄出“每月精品”的花