



中信 管理经典

反思 第五项修炼

[英] 罗伯特·路易斯·弗勒德 著

RETHINKING
THE
FIFTH
DISCIPLINE

LEARNING
WITHIN
THE
UNKNOWNABLE

掌握系统思考
在不可知中学习



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE



反思



第五项修炼



RETHINKING THE FIFTH DISCIPLINE



LEARNING
WITHIN
THE
UNKNOWNABLE



掌握系统思考
在不可知中学习

[英] 罗伯特·路易斯·弗勒德 / 著
赵 恒 / 译

中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

MA299/01

图书在版编目 (CIP) 数据

反思第五项修炼 / [英] 弗勒德著; 赵恒译. —北京: 中信出版社, 2004.4

书名原文: Rethinking The Fifth Discipline: Learning within the Unknowable

ISBN 7-5086-0192-0

I. 反… II. ①弗… ②赵… III. 企业管理-组织管理学-研究 IV. F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第025845号

Rethinking The Fifth Discipline: Learning within the Unknowable by Robert Louis Flood

Copyright © 1999 by Robert Louis Flood

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2003 by CITIC Publishing House.

Authorised translation from English language edition published by Routledge, a member of the Taylor & Francis Group.

ALL RIGHTS RESERVED.

反思第五项修炼

FANSI DIWUXIANG XIULIAN

著 者: [英] 罗伯特·路易斯·弗勒德

译 者: 赵 恒

责任编辑: 王正文

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 15.75 字 数: 183千字

版 次: 2004年5月第1版 印 次: 2004年5月第1次印刷

京权图字: 01-2003-7666

书 号: ISBN 7-5086-0192-0/F · 714

定 价: 23.00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: 010-85322521

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

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

献 词

1997年的圣诞夜，我懂得了很多道理，其中有一条将伴我终生——脚踏实地做你想要做的事，不要只是想着要做什么。

——以此纪念我的母亲马乔里·弗勒德·尼·皮科克

致 谢

丹·库克的几条建议深深影响了本书对有关主题进行探讨的方式。

本书还得益于两家予以合作的企业。我想感谢迈克·杰克逊和诺尔马·罗姆，我曾与他们一起学习，一起分享快乐。我们一起工作时的点点滴滴常常成为新思路产生的源泉。

我要感谢英国北约克郡警察局提供机会，使我能够在20世纪90年代与他们一起工作，并能够公布有关研究结果。我尤其要感谢的是史蒂夫·格林，他为在约克分局进行的动态研究打开了大门，所以才有了本书主要的实例演示。我还需要感谢基思·卡伦、马尔科姆·福斯特、海伦·史密斯、罗杰·史密斯。

我要感谢劳特利奇（Routledge）出版社（尤其是斯图尔特·海）能够体谅我因为母亲去世而晚交书稿。同时感谢汤姆森国际图书公司（International Thomson Publishing）允许我根据自己在《国际商业管理百科全书之管理思考手册》（*IEBM Handbook Of Management Thinking*）的文章写成本书的第3、第4、第5、第7章，该书由马尔科姆·沃纳主编。我感谢约翰·威利父子公司允许我采用图4-1、6-1、6-2和6-3。图4-1是斯塔福

德·比尔的可持续系统模型的一个版本，它们曾出现在比尔在约翰·威利父子公司所出的多本著作中。图6-1、6-2、6-3是彼得·切克兰德及其同事们的流程图，在约翰·威利父子公司所出的多本书中，都可以找到。

我在此特别要感谢在贝弗利的橄榄球联欢会足球俱乐部（RUFC）参加星期日健身活动的朋友们（安德鲁、戴夫、埃迪、杰夫、马尔、托尼）；还有我们的1997届自动手枪班，他们是约克郡自动手枪决赛的获胜者（包括我的儿子罗斯）。

在准备这本书期间，诺尔马·罗姆伸出了她的友谊之手，这正发生在我生命中最艰难的时段。一如往常，曼迪和罗斯总是能够让我在漩涡中平静下来，从忧郁中走出来，重新抖擞精神。

罗伯特·路易斯·弗勒德

写于英国东约克郡达宁顿（Dunnington）

1998年10月



在当代，所有组织所处的信息矩阵都呈现出高度的复杂性。曾几何时，传统的管理战略于今天已经力有不逮。如不了解和实施最前沿的管理战略，商业组织、政府机构、非营利组织的生机都将会遭到严重的挫伤。而要使组织的行为有效且长远，就必须采用系统思考的方法。

美国学者圣吉的“第五项修炼”就是一种关于系统思考的管理理论，其目的在于帮助组织感觉并重视与整体的联系。

然而，本书的作者认为，圣吉的系统思考过于狭隘。作者认为，在貌似难以捉摸的复杂性之下，存在一种潜在的秩序或者说简单性。使用系统思考的各种工具可以了解这种秩序。作者试图运用开放系统理论、组织控制论等对圣吉的理论进行补充和修正，从而增强我们应付复杂世界的能力，最终达到对不可管理的事物实施管理，对不可组织的事物进行组织，对不可知的事物加以了解。

作者对系统思考的核心方法做了根本性的改进，使这一领域的研究获得了关键性的进展。无论对于战略规划者、组织变革代理人、咨询顾问，还是对于学习研究管理、商业、行政的学生来说，本书都具有重要意义。

11/29/01



罗伯特·路易斯·弗勒德，生于英国伦敦，是应用系统思考方面公认的国际权威，1985年获得系统科学方面的哲学博士学位，曾创办过《系统实践和动态研究》杂志。由于对管理领域的杰出贡献，1997年他被授予科学博士（经济学）奖。其著作《超越全面质量管理》曾获“1993年MCA管理类最佳书籍”提名。

责任编辑 王正文

封面设计  工作室·袁泽铭

经销 中信联合发行有限公司

目 录 C O N T E N T S

致 谢

第1章 内容简介 ··· 1

第一部分

第2章 圣吉的《第五项修炼》··· 15

学习型的人 /15

系统思考，系统动力学 /16

自我超越 /23

心智模式 /25

共同愿景 /27

团体学习 /28

开放与地方化 /30

评论 /31

第3章 贝塔朗菲的开放系统理论··· 35

开创型的人 /35

开放系统理论 /35

与“组织与管理”的关联性 /36

一般系统论 /38

关于人的系统观点 /39

系统学科的出现 /40

第4章 比尔的组织控制论··· 43

递归型的人 43

控制论 /44

	活性系统模型	147
	团体趋同	152
	控制论走红	154
第5章	阿可夫的互动规划	55
	规划型的人	155
	寓言与风凉话	155
	运筹学	156
	互动规划	158
	环状组织	161
	柔和的转向	163
第6章	切克兰德的软系统方法	65
	激情型和结构型的人	165
	行动研究	166
	解释性系统理论	168
	软系统方法学	169
	软思想家的硬道理	173
第7章	丘奇曼的批判性系统思考	75
	道德型的人	175
	运筹学	176
	批判性系统思考	177
	人们的良知	180
第8章	回顾圣吉的《第五项修炼》	83
	清点存货	183
	给予力量	183
	共同点和相似点	184
	系统思考的两个中心问题	186
	对第一部分的反思	190

第二部分

概念 /95

第9章 走向系统思考 ··· 97

引言 /97

启蒙运动 /97

还原论 /98

灵性 /100

系统思考的本质 /101

在谜团和超越之间 /102

第10章 问题、解决方案、正常组织生活的终结 ··· 103

引言 /103

从因果要素到系统觉察 /105

“问题”的“问题” /108

“难题”的“难题” /108

“窘境”的“窘境” /109

第11章 认真对付复杂性 ··· 111

引言 /111

回顾两个中心问题 /113

界限判断 /114

第12章 深化系统理解 ··· 117

第13章 窗口1：流程系统 ··· 121

流程是什么 /121

流程图 /122

改进组织效率和可靠性 /124

改进战略的类别 /124

改进流程的战略 /125

讨论 /126

第14章	窗口2：结构系统 . . .	129
	结构是什么	/129
	改进效用	/129
	诊断和设计	/130
	改进结构的战略	/131
	讨论	/132
第15章	窗口3：意义系统 . . .	135
	意义是什么	/135
	协议意味着什么	/136
	改进意义性	/137
	改进意义的战略	/138
	讨论	/140
第16章	窗口4：知识-权力系统 . . .	143
	知识-权力是什么	/143
	为什么要引入知识-权力问题	/144
	引入知识-权力问题	/145
	改进公平性	/146
	改进公平性的战略	/147
	讨论	/149
第17章	棱镜思维 . . .	151
	引言	/151
	棱镜思维是什么	/151
	创造性和变革	/152
	方法	/157
第18章	组织学习和变革 . . .	159
	引言	/159
	情境描述法学习	/160
	改进	/162
	过程综述	/162

	对过程的图解说明	/163
	过程的内部说明	/166
	走向评估	/171
	附录18-1: 个人学习和变革	/172
第19章	系统评估	· · · 175
	引言	/175
	格式化评估和总结性评估	/175
	对改进的测评	/176
	测评理论	/177
	测评标尺	/177
	实际测评标准	/179
	民意调查	/181
	人种史	/183
	记录分析	/183
	综合测量和可恢复性	/184
	评估过程	/184
	一个容易忽略的问题	/187
	附录19-1: 测评标尺的逻辑特征	/188
第20章	工具型行动和试验型行动	· · · 189
	实例演示	/191
第21章	英国约克市的区域警务负责制	· · · 193
	引言	/193
	关于可恢复性的说明	/194
	约克市警察局出现的难题	/195
	项目的主要事件	/196

对项目的最初思考	/200
领导层的审议	/205
筹划指导委员会参与团体学习	/210
普通警员们建立共同愿景	/212
评估区域警务负责制的实施	/214
我作为研究者的角色	/223
问问你自己这些问题	/225
附录21-1：一线人员调查问卷	/226
附录21-2：巡官调查表	/229
附录21-3：民意调查结果	/230
第22章 对于系统思考的感想和要点总结 . . .	235

第1章 内容简介

在当代，无论对于何种组织，要想获得高效、长远的发展都绝非易事。对于商业企业来说，竞争已成为全球现象。对政府机构来说，公共责任和财政监管的弦越绷越紧。对非营利组织来说，宗旨和身份常常被混淆。对于所有形态的组织来说，它们所处的信息矩阵（information matrix）呈现出令人惊愕的复杂性。而且，消费者有了强烈的维权意识。在许多组织的日程表上，性别、种族、残障等方面的社会问题也屡屡出现。以上种种以及诸多其他因素，推动了组织的剧变；什么叫做恰当的管理（从组织管理人员到他们最终支持的种种做法）也随之发生了改变。

正如布伦达·古尔利（Brenda Gourley）在本书封底所说，世界已变得极其复杂和不确定。曾几何时，前一代人的传统管理战略在今天已是力有不逮。要在当前的时代生存并发展，不但需要了解最前沿的管理战略，而且需要掌握实施这些战略的技能和本领。做不到这些，组织的生机将遭受沉重打击。商业组织可能将生意拱手让给竞争对手，政府机构可能陷入停滞，非营利组织可能悄无声息地消失。无论组织还是个人，要使自己的做法有效且长远，都可以从当代管理战略中获取有益的指导。对系统思考

(systemic thinking) 的应用大概就是一种重要战略。

随着彼得·圣吉 (Peter Senge) 关于学习型组织的著作《第五项修炼》(*The Fifth Discipline*) 的出版, 系统思考在20世纪90年代形成气候。据彼得·德鲁克 (Peter Drucker) 讲, 学习型组织就是未来组织的概念。实际上, 学习型组织在不断拓展其创造未来自我的能力。圣吉认为, 五项修炼为学习型组织提供了基础。第五项修炼就是系统思考, 它为其他四项修炼提供基础, 因此也成为整个学习型组织的基础。系统思考帮助我们感觉并重视与更大整体的联系。只有通过观照我们作为其中一部分的整体, 我们才能真正理解自己。通过系统思考的修炼, 我们就能够看清楚, 我们的行动与他人的行动在行为方式是密切相关的, 不是独立的事件。

然而, 圣吉陷入了一系列虽然重要, 但却近乎狭隘的系统思考, 这被称为系统动力学 (system dynamics)。关于自然领域和社会领域系统性特点的叙述有很多, 比如复杂性理论 (complexity theory)、开放系统理论 (open systems theory)、组织控制论 (organisational cybernetics)、互动规划 (interactive planning)、软系统方法 (soft systems approach)、批判性系统思考 (critical systemic thinking)。各种理论见仁见智, 都见识非凡。它们结合在一起形成的力量, 增强了我们应付这个异常复杂世界的能力。

本书还对复杂性理论予以了特别关注, 就像圣吉的研究成果一样, 复杂性理论在20世纪90年代开始引人注目。它提供了令人振奋的全新机会, 使我们可能有办法理解自然领域和社会领域而且像圣吉的理论一样, 复杂性理论首先承认事物间相互关联的性质以及突现 (emergence), 即整体大于其各部分之和。然而, 它承认一种叫做自发性自组织 (spontaneous self-organisation) 的特殊形式的出现。至于到底什么导致了自发性自组织的产生, 如果这一点有可能被了解的话, 那么它也是非常困难的, 至少对人类而言是这样。

复杂性理论将世界看做是一个包含许许多多相互关系的整体,

这些关系表现在自发性自组织的发生过程中。这些相互关系和自发性自组织范围广大、具有动态特征，这意味着我们只能掌握一些东西——那些在时空中对我们来说存在于本地的事物。时空中的“本地”是指“我们周围紧邻的事物”（不是一个地理学概念）和“在不久的将来”。用浅显的话说，我们对周围发生的事情认识有限，而且对于下一步将发生什么，我们的了解能力也有限。

因此，系统思考遇到战略规划者叙述方式的问题，这些人从全球角度思考，认为能够有计划地创造更美好的未来。他们惯于用虚构的笔调写报告。他们的长期方案实现的可能性，不会高于电影《星际迷航》（*Star Trek*）展现的情景——我们都知道会发生，但是好像又极不可能。所以非常需要对“组织与管理”的概念进行澄清，使之更清晰、恰当。

圣吉的《第五项修炼》和复杂性理论都暗示（如果不算是全面阐释的话）在貌似难以捉摸的复杂性之下，存在一种潜在的秩序或者说简单性。使用系统思考的各种工具可了解这种秩序。然而，我们无法了解所有影响我们的东西，无法知道事物发展时将要发生的一切情况。我们总是要面临不确定性。

如果《第五项修炼》和复杂性理论对不确定性有发言权，那么我们思考和探讨“组织与管理”的方式就会改变。我们将在明确认识以下3种悖论的基础上行动：

- 我们不会竭力追求对事物高高在上的管理，但我们将对不可管理的事物实施管理。
- 我们不会竭力组织出整体，但我们将对不可组织的事物进行组织。
- 我们不会自然而然就了解事物，但我们将对不可知的事物加以了解。

本书分为两大部分。第一部分对《第五项修炼》的最新发展进行了阐述。这部分回顾了彼得·圣吉关于学习型组织的研究成果，而且为使之明确化，还对比了其他五位主要系统思想家的概