

《学习实验室》由彼得·圣吉
亲自参与并做关键概念导入

第五项修炼实操手册 ——学习实验室

包蔚然 编著



上海三联书店

《学习实验室》由彼得·圣吉
亲自参与并做关键概念导入

第五项修炼实操手册 ——学习实验室

包蔚然 编著



上海三联书店

图书在版编目(CIP)数据

第五项修炼实操手册——学习型实验室/包蔚然编.
—上海:上海三联书店,2005.5
ISBN 7-5426-2093-2

I.第… II.包… 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(2005)第 035827 号

第五项修炼实操手册
——学习型实验室

编 著/包蔚然

责任编辑/项纯丹
装帧设计/范峤青
责任制作/朱美娜
责任校对/沈 燕

出版发行/上海三联书店

(200031) 中国上海市乌鲁木齐南路 396 弄 10 号

<http://www.sanlianc.com>

E-mail: shsanlian@yahoo.com.cn

印 刷/上海惠顿实业公司印刷

版 次/2005 年 5 月第 1 版
印 次/2005 年 5 月第 1 次印刷
开 本/890×1240 1/32
字 数/150 千字
印 张/8.5
印 数/1—5000

ISBN7-5426-2093-2
G·721 定价 20.00 元



上海明德学习型组织研究所重点推荐书



彼得·圣吉(Peter Senge)

学习型组织创始人,世界级管理大师

“……如何建立一套有中国特色的管理模式,是基于中国最本质的文化精髓和中国悠久的传统。”



罗伯特·汉宁(Robert Hanning)

迪欧歌总裁、学习型组织资深顾问

“……所有的学习都应该根据组织所面临的具体项目和挑战为起点,不能为了学习而学习。”

大卫·马新(Dave Marcing)

英特尔公司前高级副总裁

“……13年前,已有的对待问题和解决问题的方法不再使我们能完成目标,直到我们运用了这种‘学习实验室’的工具和方法,才看到了巨大的成效。”



弗雷德·西蒙(Fred Simon)

福特汽车公司前高级副总裁

“……福特突破极限,在已有的产品质量目标上提高了百分之三十,这是第一个非常能证实学习实验室的可衡量结果的案例。”

如何使用本书

本书所介绍的“学习实验室”，缘起于“学习型组织”理论在企业实践中的著名成功案例——彼得·圣吉^① (Peter Senge)和戴明^② (Edward Demming)合作主持的福特公司“林肯大陆”汽车项目，该项目第一次证明了“五项修炼”在组织实践中所产生的巨大功效。

“学习实验室”是一套系统化的方法，来帮助学习并练习学习型组织的核心方法和工具。参加“学习实验室”的人就像实验室里工作的科学家一样，在工作中使用并练习公认的科学方法，学会通过与他人合作而实现梦想。

“学习实验室”(包括音像教材和培训手册)由彼得·圣吉亲自参与制作并作关键概念导入。“学习实验室”作为一套培训方法曾获得美国“人力资源发展项目设计金奖”、“加拿大年度学习设计最佳奖”等多项奖。经过二十年的不断更新完善，已被 30 多个国家和地区、二十多个行业、数千家企业所采用。

我们将在本书中和大家分享团队“学习实验室”的方法。我们将讨论一些概念、方法和技能，你能运用这

CTIS

如何使用本书

① 彼得·圣吉是世界级管理大师，被誉为“学习型组织之父”。

② 爱德华·戴明是世界级管理大师，被誉为“质量之父”。

些概念、方法和技能帮助你的团队真正成长为“学习型组织”。在接下来的章节中,你将看到国际学习型组织一流的专家访谈;还会看到一些来源于生活的情景再现,帮助你深入浅出地了解和学习型组织相关的概念、方法和技能是如何在工作和生活中运用的。

但是,要想真正达到你们所期望的效果,最重要的动力来自于你自己,和你所在的团队。请记住这个团队学习的基本原则。你和你的团队是学习的最重要的资源。我们无法更多地强调它的重要性。

CTIS

如何使用本书

为了方便你的阅读,本书除了为你介绍有关“学习型组织”的核心理论和有效工具之外,还特别设置了“圣吉语录”、“情景再现”、“案例点评”、“思考园”、“名家专访”等专栏,现在就这几个专栏为你做个介绍。对于这些专栏我们也做了格式上的处理以方便大家检索与查阅。



圣吉语录

如果你对“学习型组织”的概念和原理感兴趣,你可以关注这个专栏。彼得·圣吉是“学习型组织”理论的创始人,也是一位被公认的世界级管理大师。在本书各个章节里的“圣吉语录”中,彼得·圣吉对“学习型组织”的关键概念进行了导入和讲解,可以帮助你更准确更深入地理解“学习型组织”。



思考园

“思考园”是为了配合大家更好地理解 and 掌握书中的关键理念与学习点并练习使用相关工具。

CTIS

如何使用本书



名家专访

在本书的最后,我们首次出版了作者对全球范围内四位“学习型组织”的顶级专家的采访。按照采访的先后次序,他们是“学习型组织”创始人彼得·圣吉;福特汽车(Ford)的前高级经理弗雷德·西蒙(Fred Simon);英特尔(Intel)前高级副总裁大卫·马新(David Marcig);以及二十五年来一直从事“学习型组织”研究开发工作的资深咨询师罗伯特·汉宁(Robert Hanning)。

在这次专访中,彼得·圣吉不仅就“学习型组织”的起源、概念和本质作了精辟的解答,并对全球工业化进程作了深刻地剖析。在采访的最后,彼得·圣吉谈到了他认为中国目前所面临的一个特殊机遇,并且指出了中国对发展自己有特色的经营管理模式而不是西方的模式的重要性和必要性。

这部分内容非常实用,尤其对于那些想在自己的团队中引入“学习实验室”、建设“学习型组织”的人来说会有柳暗花明的效果。

总之,这是一本非常有实际意义的书,在阅读的过程中你也许经常会停下来微笑、大笑或者掩卷深思,因为你会惊异地发现,书中讲述的困境以及解决困境后的美好前景正是你正在经历以及渴望实现的。在认真读完全书之后,你也许会和我们一样有豁然开朗、拨云见日的心情,又或者你还有很多疑惑想要解答,没关系,学习之旅永远不会结束。

CTIS

如何使用本书

当你翻开这本书时，我们就一起开始了一段充满乐趣的学习之旅。所有愿意提升自己，进而改善周围世界的人都将成为我们的旅伴。在这次旅程中，你将会惊喜地发现，我们自己和身处的团队，还潜藏着如此巨大的能量，它们强劲而且持久，但以前却从未被我们发觉。这次旅程，将真正改变我们的命运。

目 录

如何使用本书	(1)
第一章 “学习型组织”与变革	(1)
1.1 企业需要什么?	(3)
1.2 企业如何选择?	(6)
1.3 全新的选择:“学习型组织”	(9)
1.4 “学习型组织”在国际上的发展	(15)
1.5 “学习型组织”在中国	(18)
第二章 “学习型组织”核心学习力	(19)
2.1 什么是“学习型组织”?	(21)
2.2 “学习型组织”理论和其他管理理论的区别··	(24)
2.3 实现梦想的最好路径	(26)
2.4 缺一不可的五项核心修炼	(28)
第三章 核心学习力-高效交流	(31)
3.1 介绍心智模式	(33)

CTIS

目

录

第四章 核心学习力-高效交流工具篇(1) ... (45)

4.1 心智模式工具篇：“左手栏” (47)

4.2 小结 (82)

第五章 核心学习力-高效交流工具篇(2) ... (85)

5.1 心智模式工具篇：“推论的阶梯”

与“主张与探询” (87)

5.2 小结 (105)

CTIS

目

第六章 核心学习力-系统思考 (107)

6.1 系统的世界 (109)

6.2 系统的特点 (112)

6.3 从线性思考到系统思考 (115)

6.4 系统的构成 (117)

录

第七章 核心学习力-系统思考工具篇 ... (119)

7.1 系统思考与组织运营 (121)

7.2 系统思考与系统基模 (128)

7.3 系统思考与共同愿景 (143)

7.4 系统思考与心智模式 (150)

7.5 成为一个系统思考者 (154)

第八章 核心学习力-热望(1)	(157)
8.1 共同愿景	(159)
第九章 核心学习力-热望(2)	(185)
9.1 自我超越	(187)
第十章 使用工具	(205)
10.1 系统思考、心智模式与共同愿景	(207)
10.2 新的思维方式	(211)
10.3 团队任务协作矩阵	(215)
第十一章 “名家专访”	(221)
彼得·圣吉(Peter Senge)专访	(223)
弗雷德·西蒙(Fred Simon)专访	(233)
大卫·马新(David Marcing)专访	(238)
罗伯特·汉宁(Robert Hanning)专访	(248)

CTIS

目

录

第一章

“学习型组织”与变革

Learning Organisation &

Change Management

“学习型组织”所介绍的原理和技术,可以为寻找新路的中国领导者与管理者提供一个初始构架,它将敦促我们不断省思彼此心灵深处的真正愿望,强调尊重个人愿景,并建立共有愿景,充分挖掘原本根植于每个人内心深处创造性群体交谈能力,使集体远比个体更有智慧,并在建立共同了解的能力上,提倡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。

在新经济时代,企业内部的变化速度如果慢于外部的变化速度,则必将导致失败。因此,避免死亡的唯一出路就是变革。

CTIS

“企业改变战略、结构和体系是不够的,还必须得改变赖以生存的思维方式”。

——彼得·圣吉

“以学习来塑造组织的变革能力,其本质在于将组织建成一个不断自我更新、自我创造,自我适应的组织,而且和外界变化同步。”

——彼得·圣吉

1.1 企业需要什么?

前不久在一次管理论坛上看到了这样一组数据:

“在许多团体中,每个成员的智商都在 120 以上,而整体智商却只有 62;

1970 年进入《财富》杂志五百强排名的公司,到了八十年代却有 1/3 已经销声匿迹;

在美国,高新科技公司有五年以上寿命的只占总数的 10%;

美国每年新生企业五十万家,第一年倒闭 40%,第五年倒闭 80%,到第十年存活下来的仅剩 4%;

中国国有企业平均每年有 30%走向亏损;中关村现有企业六千多家,每年新生 60%,每年倒闭 60%,活过八年的不到 3%。”

其中的大部分数据在彼得·圣吉的《第五项修炼——“学习型组织”的艺术与实务》^①中也有谈到。这不禁让

CTIS

第一章

「学习型组织」与变革

① 上海三联书店,1992 年版。

CTIS

第一章
「学习型组织」与变革

我们思考:是什么决定着组织的生存与发展?又是什么妨碍着组织的学习和成长,使它被一种看不见的巨大力量侵蚀、甚至吞没?

在这些数字的背后,呈现的是现代经济沙场上永远不变的竞争主题。

我们知道,在大英博物馆,几百卷百科全书的信息可以在五秒钟的时间内发到任何一个网站的服务器上,这样的传播速度,意味着知识的迅速翻番膨胀。工业经济三百年把人类知识五千年的总和增加了一倍,而在知识经济时代,每五年知识就会翻番。知识的迅速更新,从另外一个角度来阐述,就是知识在迅速地折旧,因此学习对于一个企业来说,变得史无前例的重要。

比尔·盖茨曾经在《未来时速》一书中说,八十年代注重的是企业的质量;九十年代注重的是企业再设计;而二十一世纪头十年则注重速度。新经济时代快得让人几乎跟不上变化。

那么,新经济时代到底是什么?对企业来说又意味着什么呢?

※ 资信爆炸 世界管理学大师彼得·圣吉曾经说过,新经济时代的最大特点就是资信爆炸,资信是如此的丰富,丰富得让我们目不暇接,甚至不知道如何应付。电脑和全球互联网的出现,塑造了地球的新生活,你可以在瞬间完成与全球任何一个地方的互动。

※ **蝴蝶效应**^① 新经济时代的第二个特点就是人与人之间的关系被史无前例地拉近了。人类生活的各个方面相互影响,蝴蝶效应在政治、经济,以及社会各个领域频发,变化使得各种能量迅速扩大,给我们带来了巨大的挑战。

※ **摩尔定律** 新经济时代的第三个特点则是快速,在这个注重速度的时代,知识被快速的传递着,刚刚兴起的东西可能会在瞬间被淘汰,摩尔定律则在每行每业泛滥开来。

新经济时代,企业的生命越来越短,组织内部的变化速度慢于外部变化速度所导致的失败似乎已经不可逆转。因此,避免死亡的唯一出路就是进行变革。

CTIS

第一章 「学习型组织」与变革

① “蝴蝶效应”最早出现在混沌理论学说中 - 佛罗里达的暴风,是由于北京的一只蝴蝶翅膀挥动了一下而引起的