

学习型组织资源库

C936
851

第五项修炼 · 实践篇

——创建学习型组织的战略和方法

彼得·圣吉
阿特·克雷纳
夏洛特·罗伯茨
理查德·罗斯
布赖恩·史密斯

著

中国人民大学工商管理研修中心

组织翻译



A1055170

东方出版社

图书在版编目(CIP)数据

第五项修炼·实践篇:创建学习型组织的战略和方法/(美)圣吉等著;张兴等译.

—北京:东方出版社,2002

ISBN 7-5060-1599-4

I. 第…

II. ①圣… ②张…

III. 工商企业—企业管理

IV. F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 049169 号

第五项修炼·实践篇——创建学习型组织的战略和方法

原著/(美)彼得·圣吉等

翻译/张兴等

审校/吴兆颐等

责任编辑/侯俊智

出版发行/东方出版社(100706 北京朝阳门内大街 166 号) <http://01.peoplespace.net>

印刷/北京小红门印刷厂

经销/新华书店

2002 年 9 月第 1 版 2002 年 9 月北京第 1 次印刷

开本/787×1092 毫米 1/16 印张/41 字数/580 千字

印数/1—20000 册

ISBN 7-5060-1599-4/F·125

定价/68.00 元

原著书名/*The Fifth Discipline Fieldbook - Strategies and Tools for Building a Learning Organization*

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

著作权合同登记/图字:01-2002-1527 号

目 录

序一：在组织学习中促进管理创新 / 成思危	1
序二：一部管理学家和企业家的智慧结晶 / 纪宝成	3
序三：在实践中学习进步 在学习中生存发展 / 才让	5
序四：营造“创造性张力” 实现“自我超越” / 刘永好	9
导言：学习·实践·创新 / 吴兆颐	13
编辑说明	17
第一章 起步	1
1. “我看见你了”	3
2. 用学习换取知识	4
3. 怎样阅读此书	7
4. 为什么要花费精力建立学习型组织?	9
5. 为什么要建立学习型组织?(一位总裁的观点)	13
6. 继续前行	15
7. 学习型组织的核心概念	48

8. 学习之轮	60
9. 领导力场	67
10. 建立新关系	71
11. 寻找伙伴	76
12. 开始行动	79
 第二章 系统思考	 87
1. 系统思考的战略	89
2. 当你运用系统思考时,你可以期望得到……	93
3. 布朗尼的小羊羔:学习系统地看世界	96
4. 从讲故事开始	100
5. 系统思考语言:“环链”和环路”	119
6. 基模家谱	160
7. 系统侦探	162
8. 充实基模	174
9. 突破组织大堵塞的七个步骤	184
10. 走进电脑模拟世界	189
11. 系统思考与流程图:一种天然组合	201
12. 走向何方	208
 第三章 自我超越	 209
1. 实现自我超越的战略	211
2. 实现自我超越时你可以预期到……	216
3. 忠于事实	231
4. 选择的力量	237
5. 改革组织结构以鼓励自我超越	238
6. 贝克曼仪器	243
7. 内在自我超越	245

8. 走向何处?	251
第四章 心智模式	253
1. 运用心智模式的战略	255
2. 改善心智模式时你可以预期得到……	259
3. 推论阶梯	262
4. 兼顾探询与提出主张	273
5. 对话秘诀	281
6. 开场白该怎么说?	284
7. 解放自己,改善反思和探询的技巧	286
8. 创造情景	298
9. 壳牌石油公司的内部咨询	301
10. 双环路会计	309
11. 下一步怎么走	316
第五章 建立共同愿景	319
1. 建立共同愿景的战略	321
2. 建立共同愿景时你可以期望得到……	329
3. 规划企业的指导策略	331
4. 建立共同愿景的战略:如何开始	337
5. 致总裁的一封信	356
6. 如何协助领导人走出困境	362
7. 制定组织发展策略的优先顺序	376
8. 下一步该怎么走?	378
第六章 团队学习	381
1. 团队学习的战略	383

2. 你从团队学习中可以期望得到……	388
3. 深度会谈	390
4. 大熔炉	397
5. 深度会谈的安排	409
6. 技巧性讨论	422
7. 英特尔公司的技巧性讨论	430
8. 会后分析	439
9. 沉默	440
10. 重新架构团队关系	447
11. 建立一个认可每个人的独特性的组织	459
12. 发现学习风格的工具	464
13. 集聚多样化的人,追求共同的目标	467
14. 设计全公司范围的团队学习战略	473
15. 主管团队领导	480
16. 走向何方	486
 第七章 实践演练场	 487
1. 我们的质量计划失灵了	489
2. 跳出迷信统计的陷阱	497
3. 企业的环保主义	501
4. 以学习带动训练	507
5. 设计适合学习型组织的工作环境	512
6. 家族企业复杂的学习过程	514
7. 创建学习型报纸	517
8. 医疗保健组织变革之路	521
9. 教育	526
10. 政府也能学习	535
11. 致政策制定者的一封信	541

12. 建立学习型社区	544
第八章 新的领域	547
1. 把组织看成社区	549
2. 综合两个世界的精华	549
3. “自助晚餐”推动了社区建设	559
4. 自由择业、工作稳定和社区界限	561
5. 建立社区的操作原则	566
6. 微世界和学习实验室	570
7. 组织如何形成自己的理论	573
8. 使用微世界观念来促进求知探询	575
9. 现成微世界的购物指南	577
10. 自创管理飞行模拟器	583
11. 杜邦的生产游戏	590
12. 设计学习实验室并让它发挥作用	594
第九章 结束语	603
1. 致谢	605
2. 如何与《第五项修炼·实践篇》保持联系并获得 其他资源	609
3. 《第五项修炼·实践篇》撰稿人	613
附 录:	
1. 本书名词术语中英文对照表	617
2. 本书参考书目及作者中英文对照表	619

第一章

起 步

1. “我看见你了”

在南非纳塔耳北部的部落中，人们见面最常说的话是：“Sawu bona”，就像英语里的“hello”一样。它的字面意思是：“我看见你了”。如果你是部落的成员，你可以回答说“Sikhona”，意思是“我在这儿”。这段对话的次序很重要：在你看见我之前，我是不存在的。意思是，因为你看见我，我才得以存在。

这句话暗含了乌邦托精神的一部分，它代表了生活在非洲撒哈拉以南的土著居民所普遍具有的一种思维构架。乌邦托这个名词来源于祖鲁族的民间谚语：“Umuntu ngumuntu nagabantu”。这句话字面意思为：“一个人之所以为人，是因为有其他人”。如果你在这种观点的熏陶下长大，那么你具有身份是因为你被其他人看见——即是周围的人尊敬你，并承认你作为人存在。

过去几年中，南非的许多公司开始雇佣在部落中长大的管理者。乌邦托伦理观经常和那些公司的企业文化发生潜在的冲突。比如说，在办公室的大厅里，你因为专注工作，在经过某人时没有和他打招呼，这是很平常的。但是根据乌邦托伦理观，这比不敬还糟糕。这意味着你认为那人根本不存在。不久前，一个在乡村长大的内部顾问在一次会议后显得很难过，而在这次会议上似乎并没有什么特别的事情发生。原来，他是一个项目中的关键人物，但在会议讨论这个项目的时候，却没有提到他。后来有人问他为什么对此如此在意，他说：“你不明白。他们在谈这个项目的时候，没有提到我的名字，表示他们没有把我当人看待。”

我们对 sawu bona 意思的理解源于我们同路易斯·万·德·默维及其同事的谈话。

编写这本书的时候，我们追求的是乌邦托精神所蕴含的相互尊

敬和开放精神。这本书是“实践的积累”，使其成形并赋予其意义的是那些渴望并承诺要阅读此书的人，和那些致力于建构学习型组织的人。可以这样说，因为我们愿意看到彼此的本质，所以才能够激发彼此的潜能。因此，我们欢迎大家阅读此书并表示衷心的感谢。

我们看见你了。我们很高兴你在这儿。

2. 用学习换取知识

——实践篇的目的

本书是为渴望学习的人，特别是那些置身于丰富的组织生活中的读者们写的。这本书还针对那些在实现个人梦想的同时，又希望让组织更加有效运作的人。本书也是为管理者而作。管理者总是面对一大堆的问题，但他们厌倦了常规的思维方法。他们想知道：“我怎样才能把事情安排好？”你不能“安排”事情，至少不能总是这样。你可以运用理论、方法和工具，并在此过程中提高自己的能力。你可以找到并灌输新的指导思想。你还可以尝试重新设计组织的基础结构。如果你运用了以上方法，那就可以渐渐地发展起一个新型的组织。这种新型的组织可以应对今天的问题，把握今天的机遇，同时为明天做好准备。这是因为组织成员一直强调集体智慧和能力的提高。换句话说，你创造的是一个有学习能力的组织。

在过去的几年里，学习型组织这个概念变得越来越流行。《第五项修炼》作为本书的前身，已经为建立学习型组织奠定了理论基础。自从1990年这本书出版以来，我们和许多对建立学习型组织感兴趣的人交谈过。其中有很多人还不确定如何将理论付诸实践。

“这主意很棒，”他们说，“但是我们星期一上午干什么？我们应该采取什么步骤将一种系统意识灌输给团队成员？我们怎样将新型的技能及实践方式和其他的组织发展努力结合起来，比如全面质

《第五项修炼：学习型组织的艺术与实践》，彼得·圣吉，纽约：Currency Doubleday, 1990

量管理的社会技术系统或自主管理团队？我们怎么才能跨越重重障碍，迈向集体学习的目标？我们如何确定学习型组织的类型？我们又怎么开始？”

没有一个人能回答以上所有的问题。但是答案是有的。答案来自于人们在不同环境中不断学习而积累的经验。我们中的很多人极富潜力，他们正在逐渐形成一个全球性的社区。在这方面，读者应该是这些人中的先行者。他们中有的人正在创建学习型组织的最前沿进行探索，有的人却在确定范围，尝试新的组织实践的理念。在此过程中他们或许正在创造一种新型的文明。

如果能够把这本书编成一本阐述学习型组织的诊断法和实践技巧的权威著作就再好不过了，就像《建筑绘图标准》和《内科医生参考》这样的书一样。但是建筑师、医生以及从事其他行业的人所运用的工具和方法都是经过几千年发展而来的。管理学科，尤其是学习型组织的管理，相比之下要年轻得多。一本成熟的工具书要得以出版，还要经过多年的检验。

但是，我们现在应该出版一本“实践篇”，对实践中的记录、反思和练习作出总结。这本书是我们希望编撰的系列丛书中的第一部。它包括了67个作者的172篇文章，描述了许多有效的工具、方法、故事、思考和指导思想，还有练习和参考资料。书中的很多文章非常实用，可以帮助你解决具体的问题。也有很多文章发人深省，目的是帮你有效地改变习惯思维和反应。

书中没有给出“十大”学习型组织的例子——没有优秀的学习型公司，也没有出色得让人人都想效仿的标准模范组织。相反，我们相信学习型组织只是存在于经验和想象中的一种愿景。在历史上，实行现代化专业管理的组织从没有像今天这样大力鼓励成员放宽眼界，走出组织，寻找观念和支持。由于今天任何组织都没有足够的资源凭自己的力量完成所有的实验，所以管理者们急切地希望知道彼此的企图、成果和思想。那些发展并交流这些信息的人不仅仅是在讨论学习型组织，他们把学习型组织当作实验和创造的跳板。他们每做一次努力，就为学习型组织的整体形象平添一分色彩。

学习型组织的图象越细致越清晰，我们就越容易有效地实现

它。既然这个美好的梦想要通过人们的对话交流来实现，那么“全心投入的社团”成员之间的相互关系就具有战略性意义。我们希望这本书能让这个社团更加强大。

五项修炼

学习型组织的工作核心基于五项“学习修炼”——终身学习实践的计划。

■ 自我超越——通过学习扩展自身的能力，从而获取最理想的结果，创造一种组织环境，激励组织成员发展自我，追求自己选择的目标。

■ 心智模式——对自己头脑中的世界图象进行思考，并不断地加以改进，使其变得更清晰。看看它如何影响我们的行为和决定。

■ 共同愿景——集体成员共同勾勒出为之奋斗的将来，确定原则和指导方法，从而在集体中建立起一种奉献精神。

■ 团队学习——改变交谈和集体思考的技巧，从而发展出超出成员才能总和的集体智慧和能力。

■ 系统思考——对影响系统行为的力量和相互关系进行思考的方式，也是用以描述和理解这种力量和关系的语言。这一项修炼让我们知道如何更有效地改变系统，如何行动才能和世界的自然及经济发展的过程保持一致。

要进行一项修炼就得成为不断进步的终身学习者，一项修炼不仅仅是“一门研究主题”。它是技术的合成体，是以某种理论或对世界的理解为基础的。只有研究它并掌握它，才能将它付诸实践。当你越来越熟练的时候，你的洞察能力也提高了。你会逐渐形成新的世界观。例如，一旦你掌握了团队学习或系统思考，你很难会像以前在办公室那样损公肥私。

有的人对于某项修炼有天赋，但是天赋并不是熟练掌握的关

键。很多人很有艺术天分，但从来没有创作出有影响的作品。这是因为他们没有坚持终身学习，磨砺和发展他们的天分。在组织里，我们相信对一项事业贡献得最多的人是那些为自己坚持进行这些修炼的人——扩展自身的能力，树立并追求梦想，思考、探索、构建集体能力，并且理解系统的意义。

3. 怎样阅读此书

可从任何地方开始，可随意浏览

本书的设计是为了方便读者以随意的方式阅读。比如说本书用前后对照的方式告诉读者前后文中有意义的关联。你可以从你感兴趣的地方开始阅读。比如说以下这些地方：

- “为什么要花费精力建立学习型组织？”——本书的好处：第 9 页、第 13 页。
- “继续前行”——彼得·圣吉的文章提出了设计学习型组织的战略性框架：第 15 页。
- “定义学习型组织”——确定想要建立的组织类型的个人练习：第 50 页。
- “设计学习型组织：第一阶段”——团队起步工作练习：第 53 页。
- “开始行动”——不同组织的入门途径：第 79 页。

让本书成为自己的书

在每页书上做标记。在页边空白处写下书中练习的答案。绘图——自由想象。记下你已经试过的答案，和你准备尝试的想法。经

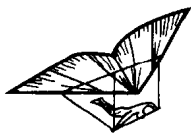
过一段时间的积累，你的实践笔记将成为有效经验的记录，而且是你设计下一个行动方案的工具。

付诸行动

比起单纯的阅读来说，做练习和学技巧是一种不同的学习经历。如果你觉得“那个我已经知道了”，那么就问问自己：在实践中，你使用这些技巧和方法了吗？如果没有，我们建议你试一试那些看起来有用的练习和技巧。

页边上的图示

为了让你能更加轻松地浏览本书，我们在页边空白处加上图示，以注明内容的不同类型：



个人练习：一种单独进行的练习——目的是为了加深理解、提高能力，在你的个人经历里找到例子，为你指定方向，或让你发出恍然大悟的感叹。



团队练习：共同工作的人们进行的团队练习，有时由辅导者或团队领导来指导进行。



指导思想：一项原则（或一套原则），从中我们可以找到行为的哲学依据。



基本结构：组织结构设计的创新，这影响着权威、结构、信息流通和资源配置。

理论和方法：技巧以及赋予这些技巧力量的理论基础。



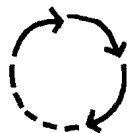
嘉宾留言：特邀作者的发言。我们请每一位特邀作者在本书中就其工作中的某个问题发表意见，并谈一谈处理这个问题的的心得。



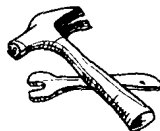
词汇部分：帮助我们了解所用词汇的来源，以及我们现在应该如何使用它们。在“管理”这个学科领域，精确掌握单词的意思非常重要。如今在这个领域里，很多术语的用法都很不严谨。



系统故事：有关系统原型以及系统思考运用的故事。



工具箱：实用策略和技巧。



参考资料：我们推荐的有价值的书籍、文章和录影带。



4. 为什么要花费精力 建立学习型组织？



为什么要建立学习型组织？为什么要不断尝试去理解并改变我们的思考和行为方式？

因为我们需要卓越的表现

在西方，管理的本质似乎是将领导层的构思交由下级人员去执行。松下幸之助创立了一家由他的名字命名的创新型公司。他认为这就是西方在经济上永远赶不上日本的主要原因。

松下幸之助在 1989 年去世。他对过去西方管理的评论也许是对的。至少在过去的几年里，我们所知的大多数组织都在努力达到他所描述的管理要求。管理者对此的说法各有不同。有的说他们想建立高效率的组织，或是为了在竞争中取得优势。有的谈到全面质量管理、快速周期系统、自主管理工作团队、被授权的组织、提高创新能力和生产力、寻找核心竞争力，或者（就像我们所谈的一样）建立学习型组织。不管他们怎么说，都是在描述同一根本目的的不同侧面：将组织中每个成员的个人发展和优秀的经济表现结合起来。

为了提高质量

在过去的几年里，我们最重大的一项发现就是看到为建立学习型组织所做的工作和“全面质量管理”运动紧密地结合起来。我们多次发现严格进行质量管理的组织都热衷于“学习的修炼”。

为了顾客

加拿大的施乐公司通过电信网络监督已售复印机的质量。如果一台机器运转不正常，技术员将免费为顾客更换一台新机器——而且通常是在机器的使用者还没有发现具体问题之前。据施乐公司市场部的人员估计，顾客的感谢和口碑要相当于价值数百万元广告的作用，可以将商品推销给最可能成为顾客的人们。

要提供这项服务，施乐公司需要的不仅仅是竞争力。它必须将公司所有的职员团结到一起，为同一个目标奋斗——包括营销、研发、技术、顾客服务、后勤、销售、采购及会计等各项工作的