


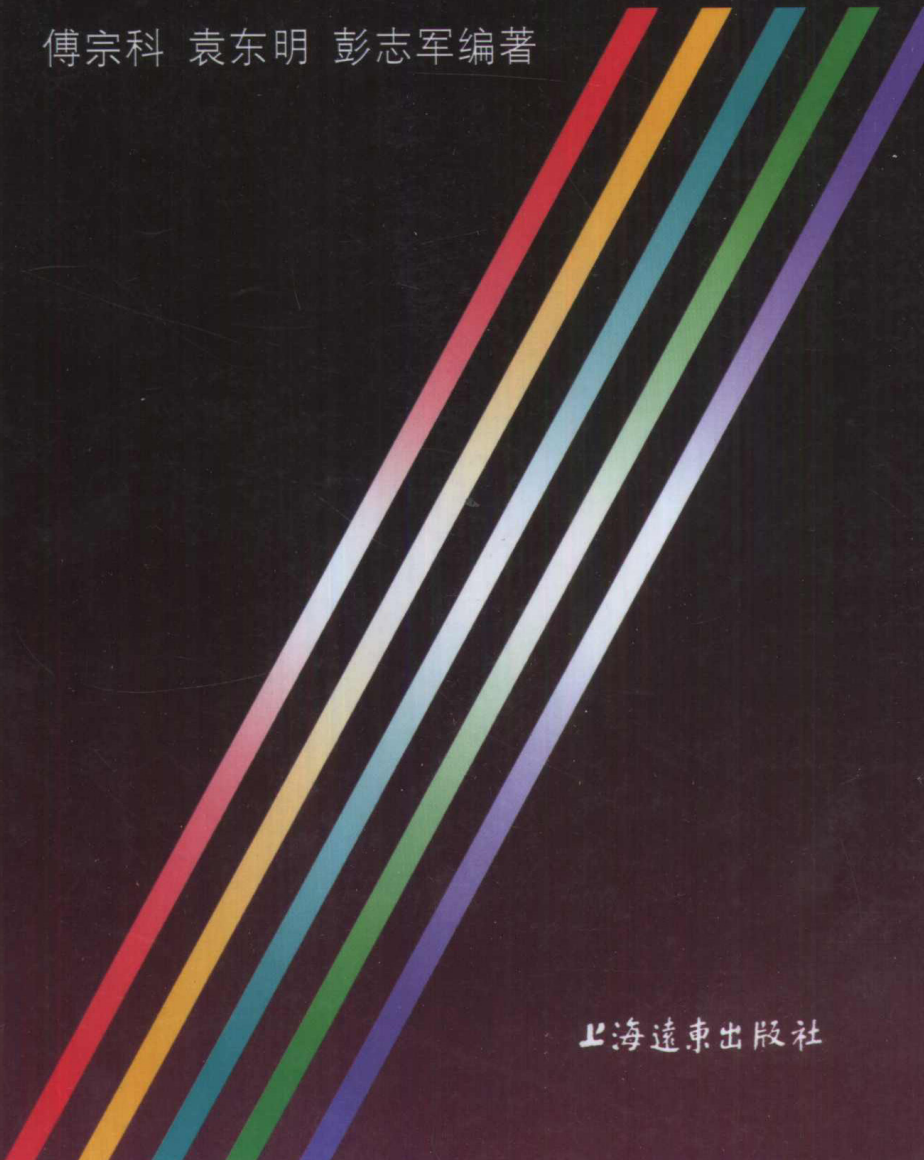


# 《第五项修炼》

# 管理法则



傅宗科 袁东明 彭志军编著



上海遠東出版社

588

《第五项修炼》

管理法則 T270  
T826

傅宗科 袁东明 彭志军编著

上海遠東出版社

## 《第五项修炼》管理法则

---

编 著 / 傅宗科 袁东明 彭志军

特约编辑 / 冯 征

责任编辑 / 匡志宏

装帧设计 / 叶 子

版式设计 / 叶 子

责任制作 / 晏恒全

责任校对 / 周国信

出 版 / 上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞路 357 号

[Http://www.ydbook.com](http://www.ydbook.com)

发 行 / 新华书店上海发行所

上海远东出版社

制 版 / 上海杰申电脑排版有限公司

印 刷 / 昆山市亭林印刷有限责任公司

装 订 / 昆山市亭林印刷有限责任公司

版 次 / 2002 年 10 月第 1 版

印 次 / 2002 年 11 月第 2 次印刷

开 本 / 890 × 1240 1/32

字 数 / 126 千字

印 张 / 7.5

插 页 / 2

印 数 / 11 001—22 000

---

ISBN 7-80661-634-9

F · 144 定价: 16.80 元

# 企业之魂

## ——学习型组织·第五项修炼（代序）

人们面对着一个剧变中的新时代与新世界，它既充满着危机，也带来巨大的契机，这已是大多数当代人的共识。这个时代和世界有着两个鲜明的特点：一是传统的国界在一定程度上（如在经济上）正在越来越失去意义，世界在“缩小”，人与人、组织与组织、国与国的互相交往与渗透在扩大与深化，这些层次上的相互关系日益复杂，盘根错节，牵一发而动全身，掣单丝而撼全局；二是知识更新的加速与信息爆炸，特别是信息技术日新月异的发展，使它渗透到整个人类生活的一切角落中去。在这种形势下，各类组织，尤其是企业组织，应当进行什么样的自我调整与改造，才能适应这种迅猛的变化，以便能在新环境中有效的生存、竞争和发展呢？

回顾企业界近20年左右的历史，可以看到20世纪80年代初中期，掀起全球性的“全面质量管理（TQC）”热潮，继而80年代中期，又出现了“企业文化”和“企业形象”热，

90年代初，“企业再造”也曾风行一时，而近年来影响最深远最广泛的，当属“学习型组织·第五项修炼”了。

美国管理学泰斗杜拉克与组织心理学权威夏恩先后指出能适应未来需要的组织应是“以知识为基础的组织”，麻省理工学院彼得·圣吉博士于1990年发表的《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书，则开门见山地抓住了未来组织所应具备的最根本性的品质——学习，而且把这种研究带出了纯理论与概念的探索，进入了可操作性的实践领域，从而使其影响力大增，在学术界与企业界都造成了震撼。

应当指出，圣吉所说的学习，不能按一般的理解，以为它单纯指的是吸收新知识，获取新信息，以充实个人适应新环境；这里说的学习，首先不仅限于一个个单独的个体，而是集体的学习，即指“组织化的学习”；其次，此种学习所涉及的整个思维方式或心智模式的转变，已不限于学懂或学会某一领域的某一具体知识，而是深入到哲学的方法论层次；再则，这种学习要求改变人们多年来养成的思维习惯，必须下力气强制和约束自己进入新心智模式，破旧立新，摒弃陋习，以实现心灵的感悟；最后，这种学习应是持续不断的，长期终身的。

学习型组织的倡导者彼得·圣吉生于1948年，大学阶段学习航空工程，毕业后考入麻省理工学院，师从弗睿斯特

教授，获得博士学位后留校任教。弗雷斯特教授是内存的发明人，也是“系统动力学”的奠基人，他在1965年发表的一篇论文“一种新型的公司设计”，提出了学习型组织的概念。彼得·圣吉透彻领悟了导师深奥理论的要义，致力于使“系统动力学”的理论简单化、通俗化和可操作化，并与实践相结合，通过对4,000家企业的培训、研究，历十年之功提炼总结出一套信息化时代的企业管理方法。

彼得·圣吉的《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一经出版，反响强烈，连续三年荣登全美畅销书排行榜榜首。同时他在麻省理工学院建立了“学习型组织学习中心”，从20世纪80年代初，包括美国电报电话公司、摩托罗拉、福特汽车、壳牌石油、杜邦化工、微软、苹果电脑等一批大企业都曾在这里学习，并纷纷解囊资助他的研究。他的成果在短短的几年中，被译成二三十种文字，在全世界范围内掀起一阵阵学习热潮，因此被西方企管界誉为“21世纪的管理圣经”。

圣吉认为，学习本是人的天性，每个人天生就是积极而出色的学习者，只要看到人的绝大多数行为、知识和能力，并非天生的本能，而是后天学习得来的，便能相信这一论断了。学习本应是兴趣之源，在社会还处于贫困落后的情况下，人们所追求的主要是物质财富，工作是获得它们的手

段，因而工作观是工具性的。而现在随着社会的发展，人们开始变得富足起来，基本的物质需要获得满足，便开始追求精神层面的满足，工作本身渐成目的，工作观也改为目的性的了。人们要充实和发展自己，实现自身价值，要活出意义来，这便涉及到学习。于是，学习被提高到与生命的意义相联系的高度上来了，学习已成为生活中至关重要的因素。然而，圣吉认为，自从西方工业化以来，尽管物质生产取得了长足的进步，但同时也带来严重的消极后果。这主要指由于工业化所具有的巨大分割力，使人们的自我与环境割离，导致自我意识的恶性膨胀，病态地追求个人物质利益，不再敬畏自然，反以为自己可以知道一切，无所不能，甚至以为自己主宰自然了。最严重的是人的思维方式变得只看事物片面的局部和单个孤立的事件，静态地去分析事件的直接原因，并轻率地据此做出反应，追求并相信简单的因果关系。工业化所遵循的高度标准化、细分化与专门化原则，使人们不再关注整体，忽略探究事件背后的系统结构，不以动态的观点去分析整个系统中各个关键因素间的互动关系。圣吉认为，这不仅是个人悲剧的种子，而且是致命的组织病毒。这种思维方式，不仅阻碍个人发展，还使组织无法发挥其成员的潜力。正当西方处于此两难境地时，学习型组织·第五项修炼管理方法应运而生。

圣吉之前的管理学者仍然是用西方传统的片断思考方式看待企业，将企业管理切割成各种功能管理，但是当一面镜子被分割后再拼合起来，还会恢复真实完整的原貌吗？圣吉的高明之处在于，他首先突破了原有方法论的模式，以系统思考代替机械思考，以整体思考代替片断思考，以动态思考代替静止思考，由于引入了全新的方法，彼得·圣吉就不是“头痛医头，脚痛医脚”地观察组织中的问题，而是直逼本源，试图通过一套修炼办法提升人类组织整体运作的“群体智力”。

彼得·圣吉认为，当世界更为息息相关且复杂多变时，只有加强学习能力，才能适应种种变化，未来真正出色的企业将是能够设法使企业各阶层人员全心投入，并有能力不断学习的企业，也就是“学习型组织”企业，未来唯一持久的优势是有能力比你的竞争对手学习得更快更好。

在彼得·圣吉“学习型组织·第五项修炼”管理方法中，最特殊的是“整体动态搭配”能力，其核心是强调系统思考。对企业而言，最最根本的是成长与稳定的搭配，这包括企业中个人与群体间的搭配，企业内部各部门之间的搭配，现在和未来活动与资源间的搭配，理想与现实间的搭配，左脑决策与右脑决策间的搭配，策略与文化间的搭配，规章与执行能力间的搭配等等。《第五项修炼》介绍的系统思考，就是



帮助人们了解动态复杂性问题背后的结构与变化，寻找解决问题效果较好的“杠杆点”。

“学习型组织·第五项修炼”管理方法贵在身体力行。它不但需要认真、刻苦与毅力，还需要有效的方法，否则，人的思维很容易不自觉地、习惯地走回头路。圣吉还强调伙伴关系，强调建立共同愿景下的团队学习。学习型组织·第五项修炼是一套完整的操作性很强、从理论到实践配套的管理新技术体系，五项修炼是“自我超越”、“改善心智模式”、“建立共同愿景”、“团体学习”、“系统思考”，这些技术其实就是五种方法，需要通过学习修炼才能掌握。

1994年，上海三联书店与台湾天下文化出版公司相继出版《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》，引起了企业管理界和教育培训部门的重视，上海复旦大学、台湾中山大学系统动力学研究室、台湾生产力中心、北京太极鸿达信息公司等致力于研究、推广和培训工作，其后有北京冠儒、上海明德、北洋咨询、中国人民大学工商管理研修中心、中国成人教育协会培训中心等一批机构开展培训。

进入新世纪后，创建学习型企业、家庭、社区、城市已成为普遍的需求，为了有利于推广普及这套信息化时代企业管理方法，让更多的组织更容易掌握运用这套方法，北京太极鸿达信息公司总经理傅宗科和他的同事在七年的研究、

推广、培训的基础上，编写了《〈第五项修炼〉管理法则》一书，希望对所有组织开展创建学习型组织活动有所帮助。

余凯城 傅宗科

2002年9月

# 目 录

企业之魂（代序） 1

1 学习型组织·第五项修炼 1

2 学习型组织认知 7

    理论精要 8

        学习型组织内涵 8

        建立学习型组织的理由 9

        学习型组织的特点 10

        学习型组织的行为 11

        学习型组织的评价 12

        学习型组织的学习观 13

        学习型组织中的领导者 13

        如何建立学习型组织 14

        组织的学习智障 15

        学习和整合五项修炼 19

    自我检查 21

        评价我们自己是否是一个学习者 21

评价我们的组织 22

检验你所在的组织 24

### 改善之道 26

设计适合学习的工作环境 26

为你的学习型组织下定义 28

## 3 系统思考 31

### 理论精要 32

为什么要进行系统思考 32

实现心灵的转换 36

以简驭繁的智慧 38

系统思考语言 39

系统基模之一：成长上限 40

系统基模之二：舍本逐末 42

系统基模之三：恶性竞争 43

系统基模之四：目标侵蚀 44

系统基模之五：共同悲剧 46

系统基模之六：富者越富 48

系统基模之七：饮鸩止渴 49

### 自我检查 51

你和你的组织有系统思考的思维吗 51

**改善之道** 53

“为什么”思考法 53

实践系统基模 55

解决你自己的问题 59

破解组织的纠结问题 63

**4 自我超越** 65

**理论精要** 66

高度自我超越的特征 66

个人愿景与上层目标 67

个人愿景与价值观 69

自我超越的障碍 70

自我超越的两项基本准备 71

自我超越的修炼方法 72

自我超越与组织 79

组织如何培养自我超越 80

**自我检查** 82

厘清价值观 82

厘清个人愿景 84

检视个人愿景 86

**改善之道** 88

消除情绪张力 激发创造性张力 88

了解自己 强化优点 90

领导者的自我超越 92

## 5 心智模式 95

### 理论精要 96

心智模式的存在与表现 97

组织的心智模式 97

改善个人的心智模式 99

心智模式修炼 100

管理组织的心智模式 107

未来情景企划 108

心智模式与系统思考 109

### 自我检查 111

检视个人的心智模式 111

检视组织的心智模式 112

### 改善之道 114

左手栏示范 114

兼顾主张与探询的准则 115

心智模式信条 119

## 6 共同愿景 123

### 理论精要 124

建立共同愿景的理由 124

共同愿景的要素、内容、特点和意义 125

愿景宣言 129

建立共同愿景的修炼技巧 131

建立共同愿景的策略 134

个人对共同愿景的态度 136

个人融入共同愿景的策略 137

投入与奉献的准则 138

共同愿景夭折分析 139

### 自我检查 141

检视你心目中的组织 141

测试员工的共同愿景 142

测试个人对共同愿景的支持程度 144

### 改善之道 146

使命宣言——共同愿景的前奏 146

共同愿景的设计 149

反省自我 不断调整 151

## 7 团体学习 155

### 理论精要 156

整体搭配的奥秘 157

团体是学习的最佳单位 158

团体学习基本原理 159

团体学习的形式 160

有技巧的讨论 161

有效深度汇谈的基本条件 161

深度汇谈的要素、过程、原则和技巧 163

团体学习的障碍 167

团体学习修炼 169

### 自我检查 171

如何看清自己 171

你的组织有哪几种团体学习形式 172

### 改善之道 175

聆听的艺术 175

有技巧的讨论 176

深度汇谈演练 178



8 进入学习型组织时代	183
<b>理论精要</b>	184
掌握修炼的境界	184
从哪一步开始	191
下一步该怎么走	192
超越办公室政治	193
无为而治的有机管理	194
工作与家庭之间如何平衡发展	196
学习型组织的微世界	197
微世界加速了组织学习	199
<b>自我修炼</b>	202
领导层如何认知学习型组织	202
<b>改善之道</b>	205
设计学习型组织的第一步	205
营造组织学习文化	208
完成组织的策略重建	212
编后记	215