

新世纪
最新扩充修订版
增加100页
全新内容

第五项修炼

学习型组织的艺术与实践

彼得·圣吉◎著

The Fifth Discipline

The Art & Practice of
the Learning Organization

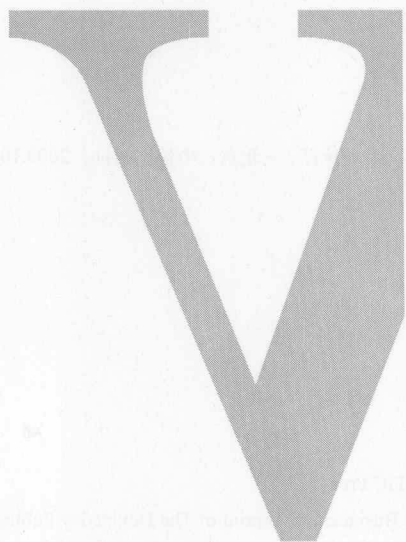
彼得·圣吉 被《商业周刊》评为世界十大管理大师之一

《第五项修炼》是有史以来最伟大的五部工商管理巨著之一。

—— 金融时报



中信出版社 CHINACITICPRESS



The Fifth Discipline

The Art & Practice of
the Learning Organization

第五项修炼

学习型组织的艺术与实践

彼得·圣吉◎著

张成林◎译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

第五项修炼: 学习型组织的艺术与实践 / (美) 圣吉著; 张成林译. —北京: 中信出版社, 2009.10

书名原文: The Fifth Discipline

ISBN 978-7-5086-1682-7

I. 第… II. ① 圣… ② 张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 157612 号

THE FIFTH DISCIPLINE by Peter M. Senge

Copyright © 1990, 2006 by Peter M. Senge

Simplified Chinese translation edition © 2009 by China CITIC Press

This translation published by arrangement with Doubleday Business, an imprint of The Doubleday Publishing Group, a division of Random House, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED.

第五项修炼——学习型组织的艺术与实践

DI WU XIANG XIULIAN

著 者: [美] 彼得·圣吉

译 者: 张成林

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 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 30.25 字 数: 425 千字

版 次: 2009 年 10 月第 1 版 印 次: 2009 年 10 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2009-0848

书 号: ISBN 978-7-5086-1682-7/F · 1739

定 价: 58.00 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。

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

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264033

THE FIFTH DISCIPLINE

The Art & Practice of
the Learning Organization

2009年全新扩充修订版中文版序

20世纪90年代,《第五项修炼》中文版刚面世时,我们生活在完全不同的世界里。当时中国仍处在工业经济空前快速发展的早期阶段,美国仍然是毫无疑问的世界领袖,而气候变化还只是学术会议上使用的科学术语。

今天,我们已经来到世界历史的转折点:一面是过去150年以来工业时代主导的经济与社会的变迁,另一面是刚刚萌动兴起、尚未冠名的新时代。新时代的主导变革力量已经不是意识形态,因为它完全出自所有人的需要。工业时代的扩张一直靠对自然资源的不可持续的攫取,并造成对传统生活方式的破坏,但这已经不可能再继续下去了。我们今天在使用一又三分之一个地球的资源,而且,按照目前的过度攫取资源的经济模式和扩张速度,局面还将迅速恶化。建设再生型经济的工作延缓越长,痛苦就会越大。工业增长和物质进步的好处,现在必须与社会福祉的综合需要相协调和平衡:在不断缩小的地球村里,人类间相互和谐相处,并与所有生命系统和谐相处,是我们的一项基本的生活需要。

在这样的历史时刻,我相信《第五项修炼》描述的基本理念和能力开发,比以往任何时候都更重要。对正在崛起的全球领导者,如中国和印度,尤其如此。

一切都要从创新开始。应对当今的各种挑战,我们必须超越反应式解决问题的模式。我们所需要的创新的规模和深度都是前所未有的。我们需要一

个全新的能源系统、全新的交通系统和全新的教育系统。我们需要对工业时代“攫取—制造—废弃”的线性生产系统进行重新设计，转而模仿自然的循环生产系统。我们需要全新的农业系统：它能生产出健康的食品并促进农村社区和生态系统的健康。我们需要重新发现自我：作为人，而不是消费者，我们要生活得更好，就必须修炼身心，以加深对相互依赖性的体悟。目前我们还没有支撑这种创新的管理体系。这个时代的管理挑战，就是一个根本的转型：从基于攫取自然和社会资本、专门为私利而进行的创新，转向为滋养社会和生态的健康福祉的创新。

只有通过领导力开发，才能创立新的管理体系。各类组织和许多个人敢为人先的行动就是这种领导力的表现。世界各地的组织机构都在进行艰苦的努力，探索对这种领导力的培育之道。大多数走上领导岗位的人都经历过“适者生存”式的激烈竞争，都学会了如何有效地宣扬自己的观点，都学会了玩弄政治游戏，比如如何取悦老板。以这样的方式训练出来的人，如何能鼓励协作？如何能进行系统思考？又如何能为建设更健康的社会发挥必要的想象力？

首先，我们需要一种新的领导力模式，并把它与组织变革联系在一起。在第一版《第五项修炼》中我讲过，必须放弃旧观念，即领导人就是占据权位而自动出现的；必须拥抱领导的“新工作”，即作为设计师、老师和受托人的新工作。掌握这些新领域的工作技能，对占据高级职位的人至关重要。然而，学习型组织的决定性特征，是优秀的领导者广泛分布在组织的各个角落，而不是只处在高位。这个时代的决定性特征也与此类似，当前的危机不能只由处在等级体系高层的总统和总理们单独解决，而必须激发社会各个阶层人群中的集体智慧和才能，以及承诺和投入。简言之，新一代领导者的培养，与学习型组织和学习型社群的开发，是同一块硬币的两面：把新的领导力和新的组织文化有力地联系在一起的正反馈过程，将给未来的各种社会变革注入强大动力。

其次，我们必须重新发现古老文明中仍然保留的、有关领导力开发的传

统智慧。儒家传统认为，要成为领导者必须首先学会如何做人：“学而优则仕”。* 换句话说，理解领导力变革的第一步，就是领悟到我们的领导力必须通过修炼，通过我们大家都参与的修炼，才能实现。在修炼方面中国有各种各样丰富的历史传统，使这些传统具有生机活力的学习实践精神，是未来的变革要求的，必须重新激发。学习系统思考、实践对心智模式的反思，或进行自我超越的修炼，是没有捷径可走的。这些都需要终生的努力。

然而，当前的需要还是有一个重要的不同之处。大多数修炼传统都聚焦在个人身上，而建设真正的学习型文化所要求的修炼，除了个人方面以外，还必须有集体的方面。建设深度汇谈的容量能力 (capacity)**，即依靠集体智慧也同时生发集体智慧的、真正的共同思考和共同行动，必须在工作团队中培育；从最基层一直到最高层都是如此。同样，建立共同愿景的容量能力也不是个人的技能，它要求大家真正学会相互聆听，并且聆听正在通过我们大家身上发生和成长的东西。我的好朋友木村靖彦 (Yasuhiko Kimura) 在日本出家之后，曾去印度修学，并有了开悟的经历。他领悟到：“这个时代已经不再是个人修炼的时代，而是集体修炼的时代。”这是我们在世界各地学到的经验：要建设学习型组织，除了个人以外还必须有团队和更大的网络，来共同对实践和成长进行不断的投入。

回顾过去 20 年的历程，我对国际组织学习学会 (SoL) 这个全球社群中发生的理论和实践的持续演进，深有感触。这些经历都反映在我即将在中国出版的一系列著作里。继 1990 年《第五项修炼》问世之后，我们于 1994

* 原文 “to become a leader, you must first become a human being”，意为：“要成为领导者，你必须首先要成为人。”译文内容出自《论语·子张》：“子夏曰：仕而优则学，学而优则仕。”“学”，本是“修学”，是学礼、学做人，是为人之学、做人之学，即儒家修身、立德之“内圣之学”，或“大学”。详见第 15 章“‘领导’是什么意思”一节。——译者注

** capacity 一词有容量、容积、能力等意思。容量能力建设，capacity building，一般译为能力建设。在此它指组织团队在有相对稳定边界和安全感的“容器”(container)之内，进行深度汇谈和各项学习修炼，达成集体凝聚力和开放性的智能生命活力，包含理解力、包容力、行动力和变革力。特别见第 11 章“团队学习的修炼”一节。——译者注

年出版了《第五项修炼实践篇》，它主要针对在日常管理和领导工作中如何融入学习型组织的实践，以及如何应对其中的实际问题和挑战。5年以后又出版了第二本实践篇，即《变革之舞》，它主要针对保持深层变革势头的过程中会反复出现的挑战，介绍了成功的领导者在应对这些挑战时所使用的策略和方法。2000年出版的《学习型学校》(*Schools That Learn*)描述了教育工作者如何应用这些原理和工具，使学校超越工业时代“组装线”的模式。2004年出版的《体悟当下》(*Presence*)一书探讨的是比较微妙而又略有不同的问题：为什么在建设学习型组织的工作中都使用同样的基本工具和方法，有些经理人做出了出色的成绩，而另外一些经理人却收获甚微？我们采访了数百名“实践大师”（其中有好几位也给增订版《第五项修炼》中“实践中的反思”部分贡献了内容），还有认知科学家、物理学家和创造过程专家。我们得出的结论是：领导力的本质不在简单的行动和目标，而在一种更微妙的身心状态，它使领导者与现实有更深层的连通，能够“感知并促生正在呈现的东西”。最新一本书《必要的革命》，又回到了描述基本工具和核心理念在面对前述“可持续发展”挑战中的应用。

在这个过程中，由于《第五项修炼》在中国的畅销，我有机会了解当代中国，也了解传统中国文化，并开始感知正在那里呈现的未来。

南怀瑾大师讲到，我们正在进入“新认知科学”的时代，必须对人类如何观察世界有新的理解，对观察结果所进一步产生的行为有新的理解。假如我们把世界看成是“自然资源”，我们就会去掠夺。假如我们把世界分成“中国人和外国人”（或美国人和其他国家的人），我们就会以防卫和保护自身利益的心态行事。假如我们把世界看成是外在的“物体”，我们就会去摆布和操控。这里，古代修炼传统、现代科学和管理创新有可能整合。新的认知科学可能把对人类意识的知性理解与修炼身心意识的感性过程结合起来，进而整合科学知识和精神修炼。这会成为东方文化和西方文化的真正的沟通桥梁，而且是通过个人和集体两方面的修炼实践完成的。最终我们需要的不是书籍和科学刊物，也不是冥想静修营，而是影响社会的组织机构平日进行

的转化工作。这包括在企业界、教育界、卫生医疗和公共管理领域去创造活的组织，去滋养人的生命，去丰富社区生活乃至自然界的生命。

过去十年间我曾听中国朋友讲，《第五项修炼》的理念与“我们的传统的思考方法非常和谐一致”。对我个人来说，这是个很让我欣慰并富有启发性的经历。但在中国，理论和实践之间有一定的差距。因此，核心任务是把传统中国文化对系统世界观和个人修炼的理解，转变为在真实的组织环境中的实践。

为了与中国的组织机构合作，共同创造新的管理体系和培育新领导力，我的中国同事和合作伙伴新近筹划和创建了索奥中国这个平台，并且为这部《第五项修炼》全新扩充修订版的中文翻译出版发挥了重要作用。全球社会正处于关键历史关口，索奥中国只是建设东西方管理文化沟通桥梁的一小步，目的是推进集体学习修炼和创新的实践。

中国在过去30年里发生了巨变。我认为，今天是中国未来发展的新转折点，中国在未来30年将成为真正系统性的学习型管理体系的共同创造者。这一新的转变无疑将要改变中国，也将改变世界。索奥中国的同事和伙伴致力于为这一转变贡献微薄之力。许多人在大学课堂中学习《第五项修炼》，我感到很高兴，但我们需要在管理企业的日常工作中进行系统思考的实践、自我超越的实践、建立共同愿景的实践、深度汇谈的实践和反思心智模式的实践。这样，我们就不仅在学习如何建设学习型组织，而且学习建设学习型社群和学习型社会。我认为，只有通过这些实践，才能找出培育社会和生态的健康与福祉之路。

彼得·圣吉

2009年7月20日，马萨诸塞



THE FIFTH DISCIPLINE

The Art & Practice of
the Learning Organization

修订版序言

流行的管理体系

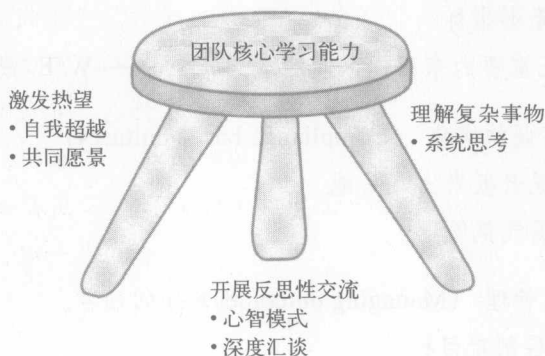
1990年春，《第五项修炼》英文第一版的写作和编辑工作刚刚完成后不久，出版在即。双日出版社（Doubleday）的编辑问我，希望让谁为该书写评语。由于是首次出版作品，我当时还没有考虑过这个问题。思考一段时间以后，我感到只有一个人是我最盼望的，那就是在世界范围内备受敬仰的质量管理革命的先驱爱德华·戴明（W. Edwards Deming）博士。我知道，对于管理实践的影响没有人能比过他。但我从未和戴明谋过面。我当时怀疑，要是一个不知名的作者写信给戴明，提出这样一个请求，让他给自己并不熟悉的领域的新书写评语，恐怕不会得到正面回应。很幸运的是，通过在福特公司的朋友，书稿副本还是送给他了。几星期之后，我在家里惊喜地收到一封来信。

打开信一看，里面有戴明博士的一小段文字。我在读第一行字时不禁屏住了呼吸。我在厚达400页的书里绞尽脑汁要说明的内容，他竟然用一句话就表达了。我暗想，这真是不可思议，一位年事这么高的人（戴明当时已经有90岁），思路竟然如此清晰明快。当我把他的评语作为整体来思考时，我逐渐开始意识到，他所展示的，其实是更深层的关联和更伟大的工作任务，而在此之前我还并没有理解到这些：

流行的管理体系很摧残人。人与生俱来的，是激情和固有的内在动机、自重、尊严、好奇心和学习的快乐。而摧毁这些的外力从幼儿学步时就陆续出现了，如万圣节最佳服饰奖、学校的分数、金色五角星等等，类似的东西一直持续到大学。在职场，人群、团队、小组被分出等级，位居前列的获得奖励，落在后面的受到惩罚。目标管理、配额、奖金、商业计划，这些加在一起，一步步地加深这种损害——一种尚未得知也不可得知损害。

后来我得知，戴明早就停止使用“全面质量管理”（Total Quality Management）一词，包括其缩写“TQM”和“TQ”，因为他认为，这些词汇已经成为一些工具和技巧的肤浅的标签。他所说的“对流行管理体系的变革”这一真正的工作，却是那些只追求短期业绩改进的经理人所忽视的。他认为，这种变革呼唤的是一种在当代组织机构中尚未被开发的“深刻的认知”（profound knowledge）。对TQM的一般理解中，只包含这种深刻的认知里的一个元素，即“变易理论”（theory of variation，一种统计学理论和方法）。而其他三个元素，让我惊异的是，几乎可以直接与五项修炼对应：“理解系统”，“认知的理论”（theory of knowledge，心智模式的重要性），以及“心理学”，特别是“内在动机”（intrinsic motivation，个人愿景和真心热望的重要性）。

从戴明这些“深刻的认知”元素里，逐渐发展出了对五项修炼的最简洁的，也是今天最广泛使用的表述。这一表述在第一版书成书时还尚未清晰成形。五项修炼是指五条路线（理论和方法），用来开发三种核心学习能力：激发热望（aspiration），开展反思性交流（reflective conversation），理解复杂事物（complexity）。基于第一版书中的一个理念，即组织的基本学习单元是工作团队（为完成任务而互相需要的人群），我们进而把这些能力称为“团队核心学习力”（core learning capabilities），并用“三条腿的板凳”来形象地表述其各自的重要性——只要其中一条腿不在，板凳就立不起来。



对我来说，更为重要的是戴明的如下观点，即一种流行的“管理体系”主导了现代组织机构，并特别把职场和学校深层联系在一起。他常说，“如果不改变我们流行的教育体系，就绝不可能改变流行的管理体系。这两者其实是一个体系。”就我所知，他对职场和学校两者关联的洞悉是独到的。

我认为，戴明是晚年才意识到这一点的。部分原因是，他总想弄明白为什么很少有经理人按他的理解去真正实施质量管理。他意识到，是人们的习惯使然——这些习惯在社会组织生活的经历中形成，因而最深刻地影响了人们思考问题和处世为人的方式方法，使之根深蒂固。如他所说，“老板与下属的关系，就和老师与学生的关系一样。”老师指定目标，学生朝向那个目标行事。老师有答案，学生努力工作寻找那个答案。只有当老师告诉了学生，学生才知道自己成功了。年仅 10 岁的学生就都知道如何在学校里出人头地，就都知道如何取悦老师——这门“课程”将继续贯穿他们日后全部的职场生涯，一种“取悦老板而忽视改进客户服务系统”的生涯。1993 年戴明去世以后，我花了好几年时间思考并与同事探讨这个问题：戴明所指的流行管理体系究竟包括什么。现在逐步归纳成八个基本要素：¹

- 依赖测量考评的管理 (Management by measurement)
——关注短期业绩考核指标

——排斥无形指标

(真正重要的东西你只能测量到3%。——W. E. 戴明)

- 以服从为基调的文化 (Compliance-based cultures)
 - 靠取悦老板来出人头地
 - 靠恐惧气氛管理
- 围绕结果的管理 (Managing outcomes)
 - 管理层制定目标
 - 人们被迫承担完成管理层目标的责任 (也不管在现有体系和程序内这是否可能)
- “正确答案”对比“错误答案” (“Right answers” vs. “wrong answers”)
 - 重视解决技术问题
 - 忽视发散性 (系统) 问题
- 同质化 (Uniformity)
 - 多样性被视为问题, 需要解决掉
 - 用肤浅的协议来抑制冲突
- 可预测性和可操控性 (Predictability and controllability)
 - 管理就是控制
 - “管理的神圣三一”是计划、组织和控制
- 过度竞争与互不信任 (Excessive competitiveness and distrust)
 - 人与人的竞争是实现所要求的业绩的必要条件
 - 没有人们的相互竞争就没有创新
 - (我们已经被竞争给出卖了。——W. E. 戴明)

- 整体的缺失 (Loss of the whole)

- 肢解分离和碎片化 (Fragmentation)

- 局部的创新不能得到广泛传播

今天，“质量管理革命”对大多数经理人来说，大概就像 20 世纪 90 年代初流行的学习型组织时尚一样，早已成为历史，早已与眼下的前沿挑战没什么关系了。但是，这是因为我们已经成功完成了戴明所提倡的变革呢，还只是已经放弃了而已？仔细考虑以上这张列表中的内容，我不能不说，今天，大多数组织仍旧遭受着那些弊病的折磨，而要转化这些深层的思想顽疾和根深蒂固的行为习惯，所需要的就不只是几年的时间，而是数代人的努力。我们多数人或许真的要问一个非常明显的问题：“这种管理体系可能会大规模改变吗？”要回答这样的有关未来的深层问题，我们必须仔细地研究当下。

变流交错碰撞的时代

在《第五项修炼》英文第一版问世后的 15 年里，世界发生了巨变。各个经济体都变得更加全球化，企业也因而更加全球化了。在全球市场上竞争的企业，面对着残酷的成本和业绩的压力。人们可用于思考和反思的时间变得更少，或者完全没有了。许多企业对人的发展的资源投入也更加稀少。但是，除了正在加速变化的步伐，我们还有更多值得思考的事。工商业发展的全球化提高了很多人的物质生活水平，但同时也带来了很大的副作用，包括一系列社会和环境可持续性问题的。遗憾的是，金融资本的增加往往总是以损害社会资本和自然资本为代价。贫富差距在许多国家都在不断扩大。而总是伴随着工业开发的地方性环境污染压力，现在则正在演变为更大范围内的问题，如全球变暖和气候不稳定。因而，当全球工业增长的提倡者高调宣扬其好处时，世界各地的

人们却在用非暴力甚至暴力的方式抗议其对传统生活方式的破坏——很多企业
在描绘自己的战略蓝图时，已经开始密切注意着这一氛围的改变。

与此同时，世界各国各地区的群体间的相互联系产生了比以往任何时候
都更加广泛的相互了解。今天的时代出现了前所未有的文化碰撞，还经常
出现跨文化的相互学习，而产生真正有创意和活力的“跨文明深度汇谈”的
前景，是我们对未来的深切希望。世界各地的青年正在建立前所未有的联系
网络。我们现代世界观的支柱——西方科学的前沿领域，正在揭示着一个相
互依存和不断流动变化的活的世界。说来也奇怪，这样的世界与土著文化及
原始本土文化竟如此相似，而在这样的世界中我们可能会 [如宇宙学家布赖
恩·斯威姆 (Brian Swimme) 所说的] 重新找到“一个在宇宙中有意义的位置”。
另外，如下所述，15年前只有少数几个先驱者从事的组织学习的实践，
现在已经更加深入并得到了推广。

简言之，当今是各种影响力戏剧性碰撞的时代。一些事情在好转，另一
些在恶化，此消彼长。20世纪90年代中期，捷克前总统瓦斯拉夫·哈维尔
(Vaclav Havel) 在美国国会演讲时，对这一危局时代作出了绝好的总结：

今天，许多事情预示着，我们正处于一个转折时期：有些东西
正在消亡过程中，另一些东西正在经历着分娩的痛苦。好像一些东
西在垮下去、在腐朽、在耗尽自己，而另外一些东西，虽然尚不明
晰，却正在从废墟中产生。

哈维尔所说的分娩中的“另一些东西”的形态，以及它所要求的管理和
领导技能，在今天，就像在10年前他演讲的时候一样，仍旧模糊不清。

这些相互碰撞的影响力也在组织机构中发生作用，并造成一种环境条
件，那里比以往任何时候都更需要，也更有可能产生学习的能力。当然，这
种环境对于学习能力的建设也形成了更大的挑战。一方面，企业要建设不断
适应现实变化的能力，这一任务很清楚地要求有新的思考方法和运营方式。
可持续发展的各种挑战，包括在很大程度上是这个时代典型的组织学习的挑

战，也都有同样的要求。另外，组织机构也有更宽的联系网络，传统管理的等级体系也在因此弱化，从而给不断培育学习力、创新力和适应力等新型的能力建设，留出了潜在发展空间。另一方面，传统管理体系的机能障碍，致使许多组织机构陷入连续不断的救火状态，而没有时间和精力从事创新工作。这种混乱和癫狂状态，还阻碍了以价值观为基础的管理文化建设，并为个人攫取权力和财富的机会主义行为，打开了方便之门。

前沿的声音

双日出版社邀我修订完成新版的《第五项修炼》时，我先是觉得犹豫，但很快就感到很兴奋。过去15年里，我最高兴的一件事，是结识了无数有才华的组织学习的实践者，包括经理人、中小学校长、社区组织者、警长、企业家、社会公益活动家、军官和教师。他们能够用各种富有想象力的方法，去学习和应用五项修炼，有些人甚至从未听说或者研读过我的第一版著作。其中有几位，如阿里·德赫斯（Arie de Geus）和不久前去世的比尔·奥布赖恩（Bill O'Brien），我曾在第一版书中突出描写过。从那以后，国际组织学习学会（SoL, Society for Organizational Learning）在全世界的发展使我有机会接触到几百位这样的实践者。他们用各自独特的方式，开创了基于仁爱而不是恐惧气氛的、鼓励好奇心而不是固执“正确”答案的、有学习氛围而不是强调操控性的非正统的管理体系。于是，我便能借修订再版的机会，和他们当中的许多人交谈。

那些访谈和交流，促使我对第一版书中的很多文字进行了修改，并写出了新章节，即第四部分——“实践中的反思”。优秀实践者们如何激发变革，如何创造性地应对保持变革势头的挑战，对这些问题的访谈给了我新的领悟。除了许多企业的成功案例以外，人们还把组织学习的原则和工具，应用到一系列全新的领域，而我们当中很少有人能在15年前想象到这些可能

性：从发展更为环保的企业和产业，到解决诸如团伙暴力等社会问题、学校系统的变革、促进经济开发、改善全球食品生产以及摆脱贫困。在所有这些领域，开放、反思、深度交流、自我超越和共同愿景给变革注入了特有的能量，而对各种问题的系统性起因的理解，则成为关键环节。

访谈还明晰了把第一版内容含蓄地贯穿在一起的几个核心理念。

- 有些共同工作的模式要远比流行管理体系更让人满意，并且更富有成效。如同一位高管在反思她第一次学习实践时所说：“单是把大家的互相交谈”作为重新思考他们的组织结构的一种方法，“……就成为我职业生涯中最有趣的工作经历，而那次交谈中所生成的想法，15年后还在为公司创造竞争优势。”
- 组织机构的运行方式是由我们的工作方式、思考方式和人际互动方式产生的。未来变革的要求不仅针对我们的组织机构，还存在于我们自身。一位有20年工作经验的来自企业的组织学习项目实践者说：“关键时刻是当大家意识到，学习型组织的工作就是关于我们每个人的——自我超越是核心。如果你把各项变革中的自我超越这一项做好，其余都自然会做好。”
- 学习型组织建设没有终极目标或形态，只有终生学习实践的过程。“这项工作要求有极大的耐性和毅力，”一位国际NGO（非政府组织）总裁说，“但我坚信我们的成果是更具可持续性的，因为我们参与其中的人员已经真正成长起来了。这项工作还让我们有了进行这种不间断的学习实践过程的准备。我们在学习、成长和应对更大的系统性挑战的进程中，并没有感到越来越轻松。”

我深信，流行的管理体系的核心问题是致力于使一切趋于平庸。它迫使

人们越来越辛苦地工作，以弥补一种缺失，即人们在一起共同工作处于最佳状态时所特有的精神和集体智慧的缺失。这一点戴明看得很清楚，我现在也深信不疑。而数量不断增加的一群领导者也都相信这一点——这些领导者正致力于组织机构的成长，致力于使它们在面对即将进入我们生活的这个世界的非同寻常的挑战和潜力时，能够作出贡献，能够兴旺发达。