

CHUANGJIAN XUEXIXINGZUZH
SHIJIANZHINAN

创建 学习型组织 实践指南

范爱民 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

CHUANGJIAN XUEXIXINGZUZH
SHIJIANZHINAN

创建 学习型组织 实践指南

范爱民 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

创建学习型组织实践指南/范爱民编著. —北京: 北京大学出版社, 2004. 5

ISBN 7-301-06995-2

I. 创… II. 范… 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 (2004) 第 013591 号

书 名: 创建学习型组织实践指南

著作责任者: 范爱民 编著

责任编辑: 董淑娟 林君秀

标准书号: ISBN 7-301-06995-2/F·0791

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 17.5 印张 228 千字

2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 1—10000 册

定 价: 35.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究

现在，学习型组织已经发展成为当代最前沿的管理理论之一，是企业培训最热门、最急需的课程。1/3以上的全球财富500强企业都已经应用彼得·圣吉的管理方法和工具，着手建立学习型组织。国内各界也掀起了研究与实践学习型组织的高潮，政府、企业、社区、学校、工会等各级各类组织都纷纷投入到这场热潮之中。

然而，正如彼得·圣吉本人所言，学习型组织仅仅完成了理论发明，其实践创新还处于初期摸索阶段。究竟如何创建学习型组织，学习型组织理论如何中国化，这依然是困扰国内众多企业与机构的问题。

作为学习型组织理论的实践者与受益者，范爱民先生融合个人多年研究心得，整合世界最新实践成果，为有志于创建学习型组织的机构和个人奉上了《创建学习型组织实践指南》这一具有实践参考价值的读本，希望能对您或您所在的组织开展创建活动有所助益。

◆ 《共同愿景——创建学习型组织培训教程》

◆ 《创建学习型组织实践指南》

.....

本书从彼得·圣吉的“学习型组织-五项修炼”理论出发，详细介绍了自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习、系统思考等五项修炼的操作步骤，并将其分解成若干个技能点。全书简明、活泼，读者将在轻松的阅读过程中掌握创建学习型组织的途径、方法，既有助于个人学习能力和素质的提高，也有助于组织核心竞争力的提升。

策划：北京时代光华图书有限公司

 JIANG HONG WORKSPACE DESIGN STUDIO
装帧设计/蒋宏工作室·清水
www.jianghong.com Tel: 010-82070001
专为思想做包装的机构

前 言

“学习型组织——五项修炼”是当代管理大师彼得·圣吉推出的一套完整的新型企业管理方法，被称为“21 世纪的管理圣经”，已成为当前最具影响力的概念和理论，国际管理界推出了创建学习型组织的战略举措。

目前，尽管不少读者对学习型组织的理论与方法已不陌生，不少组织也正尝试创建学习型组织，但由于有关学习型组织的书并不多，且大多缺少可操作性，因而企业迫切需要一本能指导其具体操作的书。本书可谓应运而生，全书紧扣五项修炼分为五章，从全新的角度诠释了五项修炼的方法，对学习型组织的创建进行了系统的构筑。

第一章为追求自我超越，即学习如何不断强化个人的真正意愿，集中精力，培养耐心，并客观地观察现实，这是学习型组织的精神基础。第二章介绍了学习型组织的第二项修炼，即改善心智模式。这项修炼可以帮助我们学习如何发掘内心世界的图像，使这些图像浮在表面，并严加审视。它还包括进行一种有学习效果的、兼顾质疑与表达的交谈能力——有效地表达自己的想法，并以开放的心胸容纳别人的想法。接下来的第三章介绍如何建立真实的共同愿景。“共同愿景”是组织成员真正值得长期献身的目标以及不断学习与创造的动力。第四章介绍了如何推进团队学习。“团队学习”由一个团队所有成员的“深度汇谈”开始，每个人都摊出心中的假设，自由交流，进而形成真正一起思考的能力。“深度汇谈”的修炼也包括通过学习找出有碍学习的互动模式。

最后一章即锻炼“系统思考”，是创建学习型组织的第五项修炼。

“系统思考”是学习型组织的核心，它要求我们在研究处理事物时，把所处理的事物看做一个系统，不仅要看到其中的组成部分，还要看到这些部分之间的相互作用，并从总体的角度把系统中的人、物、能量和信息加以处理和协调，这对于组织协调和可持续发展尤为重要。

在五项修炼中，系统思考是整合其他各项修炼于一体的理论与实务，它强化了其他每一项修炼，少了系统思考，就无法探究各项修炼之间的互动。同时，系统思考只有和其他四项修炼相配合，才能发挥它的潜力。

全书凸现实用性和可操作性，内容要点化、步骤化，并力求体现人性、互动的风格，“范例”精准，“实践练习”别具匠心。相信本书的出版能够满足越来越多的单位创建学习型组织的需要。

值得指出的是，学习型组织作为一种新型的管理理论，它不仅适用于企业，也适用于我们所置身的许多组织（如家庭、社区、机关、城市以及村组等），学习型社会的形成将有赖于学习型组织管理理念的运用。

未来最成功的组织将是“学习型组织”，只有创建为学习型组织，才能充分发挥人力资本和知识资本的作用，有源源不断的创新，才能具备快速应变市场的能力，实现企业的永续经营与可持续发展。让我们携起手来，共同打造适应时代要求的学习型组织！

目 录

CONTENTS

第一章

如何追求自我超越..... 1

◎ 技能点 1: 如何理清个人的真正愿景 2

◎ 技能点 2: 如何找出自己最想要的价值观 8

◎ 技能点 3: 如何保持并强化创造性张力 12

◎ 技能点 4: 如何强化自己的优点 19

◎ 技能点 5: 如何处理个人成长的结构冲突 22

◎ 技能点 6: 如何修炼和提升潜意识 29

◎ 技能点 7: 如何推动组织成员自我超越 35

◎ 技能点 8: 如何突破自我超越的障碍 41

第二章

如何改善心智模式..... 45

◎ 技能点 1: 如何理解“心智模式”这个概念 46

◎ 技能点 2: 如何改善个人的心智模式 50

◎ 技能点 3: 如何改善组织的心智模式 54

◎ 技能点 4: 如何克服“跳跃式推论” 59

◎ 技能点 5: 如何进行“左手栏”练习 64

◎ 技能点 6: 如何兼顾探询与提出主张 70

第三章

- ◎ 技能点 7: 如何把握相互探询应遵循的准则 76
- ◎ 技能点 8: 如何管理组织的心智模式 80
- ◎ 技能点 9: 如何进行未来情景企划 85
- ◎ 技能点 10: 如何把握制定心智模式信条的步骤 90
- ◎ 技能点 11: 如何辨识组织学习智障 93
- 如何建立共同愿景 99

- ◎ 技能点 1: 如何做好建立共同愿景前的准备 100
- ◎ 技能点 2: 如何掌握建立共同愿景的修炼技巧 105
- ◎ 技能点 3: 如何将个人愿景融入组织愿景 110
- ◎ 技能点 4: 如何引导投入与奉献 116
- ◎ 技能点 5: 如何掌握建立共同愿景的策略 119
- ◎ 技能点 6: 如何实现无为而治的有机管理 125
- ◎ 技能点 7: 如何制定组织发展策略的优先顺序 129
- ◎ 技能点 8: 如何防止共同愿景的天折 133
- ◎ 技能点 9: 如何通过反省改进共同愿景 138

第四章

- 如何推进团队学习 142
- ◎ 技能点 1: 如何把握团队学习的关键因素 143
- ◎ 技能点 2: 如何进行有效的深度汇谈 147
- ◎ 技能点 3: 如何进行深度汇谈演练 154
- ◎ 技能点 4: 如何掌握讨论技巧 161
- ◎ 技能点 5: 如何克服习惯性防卫 164
- ◎ 技能点 6: 如何进行团队学习的修炼 171

第五章

◎ 技能点 7: 如何营造有利于团队学习的文化	176
如何锻炼系统思考	181
◎ 技能点 1: 如何理解系统思考的微妙法则	182
◎ 技能点 2: 如何超越系统结构看问题	190
◎ 技能点 3: 如何突破非线性思考的障碍	193
◎ 技能点 4: 如何描绘系统运作的流程图	198
◎ 技能点 5: 如何整体把握系统语言的构成	202
◎ 技能点 6: 如何综合考察组织系统的运作	207
◎ 技能点 7: 如何应用“反应迟缓”基模	211
◎ 技能点 8: 如何应用“成长上限”基模	214
◎ 技能点 9: 如何应用“舍本逐末”基模	220
◎ 技能点 10: 如何应用“目标侵蚀”基模	227
◎ 技能点 11: 如何应用“恶性竞争”基模	230
◎ 技能点 12: 如何应用“富者越富”基模	233
◎ 技能点 13: 如何应用“共同悲剧”基模	236
◎ 技能点 14: 如何应用“饮鸩止渴”基模	239
◎ 技能点 15: 如何应用“成长与投资不足”基模	241
◎ 技能点 16: 如何应用“就事论事”基模	246
◎ 技能点 17: 如何应用“弄巧成拙”基模	249
◎ 技能点 18: 如何突破组织大堵塞	255
◎ 技能点 19: 如何掌握“五项修炼”的进阶	258
向您推荐	263

附录

第一章

如何追求自我超越

“自我超越”的修炼是学习不断理清并加深个人的真正愿望，集中精力，培养耐心，并客观地观察现实过程；实现自我超越需要通过建立发自个人内心的“愿景”，保持创造性张力，还需要看清“结构性冲突”——它是一个各方力量相互冲突的结构，会把我们拉向和拉离所想要的目标，并运用潜意识，悟出生命的终极目标。自我超越的精髓是学习如何在生命中发掘和延续创造性张力。

技能点 1 如何理清个人的真正愿景

主题词 学习型组织创建·自我超越·理清个人愿景

适用情景 当要理清并加深个人发自内心的愿景时，查看此技能。



技能描述

个人愿景是一个人最关心的、最热切渴望达成的事情，它是一个特定的结果，一种期望的未来或意象，然而，对愿景模糊的理解或误解，会造成行动的盲目，对我们每个人来说，关键的不是如何建立愿景，而是如何理清个人的真正愿景。理清个人真正愿景，要注意以下三点内容：

◆ 专注于“结果”，而非“手段”

其实，愿景就是对一种实现新的结果的陈述，学会分清手段和结果，以结果为导向，把注意力集中在“愿景”上，集中在我们想要的“结果”上，而非次要的目的，并一开始就专注于结果，是一种正向积极的、创造性导向的思维方式。

在创造导向的思维过程中，创造过程是逐渐呈现的，创造过程始终为

创造结果所用，而手段、过程是随机应变的，有条件会上，没有条件也会上，实现愿景的方法就可能会逐渐被找到和浮现，“条件”和“可能”在过程中会被不断发现和创造出来，拉动我们不断超越，达成结果。

日常生活中，大多数人的愿景意识都比较微弱，当被问起想要什么时，我们往往会提到眼前想要摆脱的一些事情，譬如，想换一个更好的工作，想迁居到环境较佳的地区等等，然而，这些只是适应或解决问题



提醒您

“自我超越”是对一个人真正心之所向的“愿景”不断重新聚焦、不断自我增强的过程。

的副产品，是负面的愿景，它们只能让我们摆脱眼前的困扰，而无益于超越自我，要理清个人真正愿景，必须专注于“结果”。如果一味专注于“手段”，而非“结果”，会使我们的愿景逐渐消逝。

◆ 不要把“愿景”与竞争混淆

有人认为，促使我们不断发展、壮大的不正是强硬的竞争对手吗？没错，竞争对手既是一种挑战，又是相互促进的一种动力，竞争确实能作为设定愿景及其衡量尺度的一个有效方式，但竞争的目的实现后，接下来的愿景又是什么呢？愿景不是让我们与别人竞争，愿景是内在的而不是相对的，它是我们渴望得到某种事情的内在价值。相对的愿景，在短期内或许是适当的，但它很少引导我们产生伟大的成就。竞争能让竞争双方的潜力发挥到极致，但在竞争过后，在“愿景”达成或没达成以后，是“上层目标”吸引我们奋勇前行，驱策我们设定新的“愿景”，开始新的超越。而我们常说要战胜竞争对手，目的是为了激发自我动力，而事实上，我们真正需要战胜的不是竞争对手，而是我们自己。如果我们战胜了自己，实现了自我超越，我们才有可能超越别人。如果我们的注意力完全转向竞争对手，我们将会失去自我，疲惫不堪，而离我们所要的越来越远。

◆ 要有上层目标的概念

上面的内容谈到了“上层目标”，为什么要谈上层目标？因为上层目标与个人愿景相似，都是个人内心所希望达到的结果，但上层目标比较广泛，属于方向性的；而愿景则是一个特定的结果、一种期望的未来景象或意象；上层目标是抽象的，愿景却是具体的。譬如，上层目标是“提升探究宇宙的能力”，其愿景则是“在21世纪初实现载人航天飞行”；上层目标是挑战极限，愿景则是“打破1千米/3分钟的纪录”。

同时，愿景与上层目标又是相辅相成的，愿景有上层目标的支持会更有持久力和方向感，在达到愿景以后，上层目标会吸引我们更上一层楼，驱使我们设定新的愿景。而上层目标若是有了愿景，则能体现得更具体，容易衡量、描绘与沟通，能够落实。如果我们欠缺上层目标的概

念，就无法了解真正的愿景。真正成熟的人不在意短期效益，他们能专注于一般人无法追求的长远目标，时刻牢记追求的远大目标是什么，不被当前过程迷惑，客观地接受现状，敏锐地警觉自己的无知、力量不足和成长极限。



小看板

生命中真正的喜悦，源自当您为一个自己认为至高无上的目标献上无限心力的时候。它是一种自然的、发自内心的强大力量；而不是狭隘地局限于一隅，终日埋怨世界未能给您快乐。

——萧伯纳

为了个人和团队具有持续学习的热情和动力，就要不断地激励人们去想象未来，不断地问一个问题：未来我将会成为一个什么样的人？我将拥有什么样的职业水平和生活水平？我们组织未来是一个什么样的组织？我们的组织对社会的贡献是什么？组织会为其成员提供什么样的工作和生活？想像这些问题，追求这些问题的答案，就是在培养个人和组织的一种积极的思考问题的方式，永远朝向未来，使组织成员具有一种永不消失的激情，一种持续朝向未来的动力。

牢记要点

要理清并加深个人的真正愿景，要注意以下三点：

- ⇒ 专注于“结果”，而非“手段”
- ⇒ 不要把“愿景”与竞争混淆
- ⇒ 要有“上层目标”的概念



一位女士的目标是晋升到组织阶层的某个层次。当她自问：“成为资深副总将带给我什么？”她发现回答是：“同事的尊敬”或“行动中的自我实现”。虽然她可能仍然热切期望升上副总的职位，但她在看清一个她所渴望的更为深层的结果后，便可以开始追求她的真正“愿景”，她最终发现她的真正“愿景”与她位于组织阶层的位置无关。事实上，目标是为了达成一项更重要结果的、必要的中间步骤。如果没有理清我们真正寻求的结果，可能在达到预定目标时，会发现更高的职位仍无法称心如意。因此，我们要专注“结果”，而非“手段”，不要把“愿景”与竞争混淆，同时要有“上层目标”的概念。



实践练习

下面的练习可以帮助您理清并加深自己的个人愿景。记住：您一定要诚实回答。

步骤一：想像实现愿景后的情景

（放松身体，开始回答以下问题）

1. 假如您得到了深深渴望获得的成果，那么这到底是什么样的情景，您怎样来形容它？

 _____

2. 您的感觉如何？这种感觉是否是您真正想要的？

 _____

步骤二：形容个人愿景

我们知道“愿景”是具体的，它有多方面的构成，包括自我形象、有形财产、家庭、健康、人际关系、工作、个人休闲、社群等等，它是我们心中真正愿望的一部分。

现在，想像您正在实现一生最热切渴望达成的愿望，这些愿望会是什么样子呢？请您把它们分别写下来（请您回顾在您八岁时、高中毕业时、大学毕业时、参加工作后以及现在的个人愿景，其中哪些愿景实现了，哪些没有实现，原因是什么）。

1. 自我形象：假如您可以变成您向往的那种人，您会有哪些特征？	
2. 人际关系：您愿意与朋友、家庭和其他人保持哪种类型的关系？	
3. 工作：您理想的职业或工作环境是什么？您设想您的努力会产生什么样的影响？	
4. 个人追求：在个人学习、旅游、阅读或其他活动领域中，您愿意有哪些创造？	
5. 有形资产：您希望拥有哪些物质财富？	

6. 其他：在您生活的其他方面，您还有什么想做的事情？	
-----------------------------	--

步骤三：检视并弄清愿景

逐步检视您写的由个人愿景组成的清单，理清愿景的每个方面，从而找出最接近您内心深处的层面。

1. 如果您现在就可以实现愿景，您会接受它吗？	
2. 假定您现在就实现了愿景，这愿景能为您带来什么？	
3. 您接受了它之后的感觉是怎样的？	

回答这些问题时，自己需要获得的东西，自己需要改变的地方就显现出来。将他们一一列出，然后根据自己的价值判断，分出轻重缓急。这样，自己就清楚，愿景该如何确立了。在确立自己的愿景时一定要具体、明确。毫不含糊。例如：“把增加收入”含糊的说法，变成：“我要将年收入从4万增加到6万。”把“更加关心父母”，变成“不仅是增加给他们的经济帮助，还要从精神上多加关心，将看望父母的次数从×次增加到×次，并要多谈心。”不要说加强身体锻炼，而要把锻炼的方式、次数等都描述清楚……