

学习型组织

第5项修炼

简明教程

陈德中 编著

现在世界500强企业的40%都在推行
学习型组织，都在研读《第五项修炼》。

倘若你有一个苹果，我也有一个苹果，
那么，你和我仍然是各有一个苹果。但是，
倘若，你有一种思想，我也有一种思想，而
我们彼此交流这些思想，那么，我们每个人
将各有两种思想。

——肖伯纳

学习型组织——第五项 修炼简明教程

陈德中 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

学习型组织: 第五项修炼简明教程/陈德中编著. —北京: 企业管理出版社, 2005. 6

ISBN 7 - 80197 - 266 - X

I. 学… II. 陈… 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 065585 号

书 名: 学习型组织——第五项修炼简明教程

作 者: 陈德中 编著

责任编辑: 田晓犁

书 号: ISBN 7 - 80197 - 266 - X/F · 267

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 (010) 68414643 发行部 (010) 68414644
编辑部 (010) 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 三河市欣欣印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 145 毫米×210 毫米 32 开本 7.25 印张 167 千字

版 次: 2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 0001 ~ 5000 册

定 价: 13.50 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

名人谈学习型组织

构筑终身教育体系，创建学习型社会。

形成全民学习、终身学习的学习型社会，促进人的全面发展。

—— 江泽民

创建学习型社会，首先要把我党建设成学习型政党。

—— 曾庆红

我们的企业要面向用户，面向过程，要进行组织上的大调整，变成扁平状的组织，再加上《第五项修炼》，变成学习型组织。

—— 人大副委员长 成思危

美国麻省理工学院圣吉教授提出的《第五项修炼》，已成为国内外管理学界与企业界的热门话题。

—— 中国企业联合会副理事长 潘承烈

国外现在很流行一本书，叫《第五项修炼》。该书

被称为“21世纪的管理教材”，几乎涵盖所有最先进的管理思想。实际这本书是对美国企业在80年代失败教训的总结。美国90年代的辉煌主要依靠数字技术、网络技术等的突破，但主要的是管理思想上的转变。

——《中外管理》杂志社社长 杨沛霆

一个企业非常重要的一条，就是要有自己的企业文化，这个企业文化重要的在于所有员工的认同。保证认同在发展中一致，就需要形成一种“学习型组织”。这就是美国彼得·圣吉博士在《第五项修炼》中所提出的21世纪的企业应该是学习型的组织。这个学习型组织不单向书本学习，也不单向市场学习，更多的是让大家在学习中保持目标一致，保证每个人的潜在能力得到发挥。

总之，始终能够使大家价值取向和目标一致的学习型组织是今后企业竞争的实力表现。

——海尔集团总裁 张瑞敏

前 言

《第五项修炼——学习型组织艺术与实务》(简称《第五项修炼》)这本书是美国麻省理工学院史隆管理学院博士彼得·圣吉和他的工作伙伴们,用10年工夫,通过对数千家企业的研究,并将研究成果辅导企业,从企业中积累成功案例,再汲取东西方文化的精髓融汇于书中的字里行间而撰写的一部力作。该书一出版即在西方产生极大的反响。彼得·圣吉也被誉为90年代新一代管理大师。

由于《第五项修炼》是美国人写的,中文译本又是台湾学者翻译的,译本中一些中文用词不太符合大陆读者的阅读习惯,所以在阅读上让我们普遍感到难以读懂。我在多年的企业实践和学习中,对学习型组织理论——第五项修炼管理方法做了专项研究,随之萌生一个愿望,欲将《第五项修炼》一书通俗化,写出简明读本。当时还给彼得·圣吉教授去过一封信。但由于忙于繁杂的企业管理工作,将此愿望一拖再拖,搁浅至今。今年4月我在撰写有关论文时,这股实现愿望的创作激情又燃烧起来,同时得到了傅宗科老师(国内最早传播学习型组织理论者之一)、杨树雨老师(中国传媒大学高等教育研究所所长、创建中国特色学习型企业研究课题组组长)、张亚军老师(清华燕园教育研究院副院长、学习型组织研究与推广中心主任)以及水利系统领导的

热情鼓励和大力支持。我参阅了大量的文献资料，编写了《学习型组织——第五项修炼简明教程》（简称《教程》），终于今天得以出版。

《教程》试图树立和落实中央所倡导的科学发展观，在马克思主义哲学的指导下，结合中国古代道家文化、儒家思想、孙子兵法，对学习型组织的缘起、传播、涵义、核心内容、时代背景、国内外的的发展状况以及相关知识和名词解释，都进行了涉猎。本书重点阐述了每项修炼的主要理念是什么、为什么、如何修炼。又在每项修炼中插入三个小故事，使人们在趣味游戏中领略深奥的理论知识，起到举一反三的效果。

为了配合中央九部委开展的“创建学习型组织，争当知识型员工”的活动，供基层员工阅读理解的方便，我的这本《教程》应该在通俗普及《第五项修炼》所阐述的思想和在理解其内容上起到很好的作用。现在，世界500强企业的40%都在推行学习型组织，企业的CEO和员工都在读《第五项修炼》。我建议有理论功底的同学，在有条件的情况下还是要通读原著。通过学习第五项修炼管理方法，在企业、家庭、单位、团体中能够运用，在学习中不断升华，超越自我，快乐地工作，真正活出生命的意义，这是我最为企盼的。希望我的书能给大家带来快乐，带来进步，愿我们在共享中一起成长！

作者

2005年4月28日

《第五项修炼》

中文版序

为人类找出一条新路

(代本书序)

我的朋友与工作伙伴杨硕英教授，在请我写这篇序文的时候，提供了以下的方向。他说：“只要静坐冥思，想象有许多中国读者坐在你面前，想要听听你从内心深处所发出的肺腑之言，就这么简单。”当我静坐并思考硕英的建议时，下面这些话便自心中源源涌现。

重新观照整体

远古的人类并未把自己跟所处的世界加以区分。那时的人类所看见的世界是一个未被打破的整体，人与自然合而为一。但不知自何时起，我们学会了区分自己，视自己为分离的个体。我们刻意凸显个人意识，强调独立的意志、个人需求和个人的愿望。这种自我意识的演化愈来愈强，我们也愈来愈与他人以及上帝所创造的万物区分。这对人类的演进而言，是福，也是祸。

如果不懂得区分“自我”与“环境”，人类无从发展出现在所有的智能，也不可能发展出科学分析方法，学会认识自然宇宙，更不用说创造出20世纪的科技文明了。

然而，这样的区分也演变成分割与孤立。农业革命和后来的工业革命加深了专业化程度、加深了社会的分化，更加深了人类思想的割裂。到后来，我们不仅自外于自然，而且认为有权主宰自然。今天，人类的文化自幼教导我们：自然世界是为了我们的利益而存在的，它不过是等着我们去使用的一个自然储存的“资源”而已。

现在，我们正处于十字路口上。一方面，人类的文化告诉我们，我们走在正确的路上，只需继续向前迈进即可，人类原本生来就是要征服自然的。然而，种种迹象显示，我们可能已快走到这条路的尽头了。

我们学会了如何影响及改变环境，但没有想到，这样的影响力，已经严重到危及人类物种生存的程度。人类的自我意识已经膨胀到极点，认为“小我”和自然的祸福不相连属，竟至失去了那份对宇宙生命奥妙应有的敬畏感，也失掉了我们从属于某种比自我更大整体的那种感觉。

在西方世界，我们的社会组织已被分割得四分五裂。我们把生理的健康与心理和精神的的健康分割开来探讨，以至于人们虽然活得久些，但整体身心健康状况却每况愈下，所支付的社会成本也愈来愈高。学校的教育成为片断知识的传授和枯燥的学术性演练，最后竟发展到愈来愈和个人成长与真正的学习脱节，成效也愈来愈差。政府各部门不仅已被分割得各自为政，且被各利益团体的不同需求分割，变成一部老旧瘫痪、无法有效运作的机器。事实上，与现代管理系统有关的每一件事情，都根源于这种分割的思想上，这也无可避免地造成竞争。在企业里，行销部门与制造部门处于对立状态：第一线的管理人员对总公司管理当局怀有近乎憎恶的敌意；各部门的竞争更甚于跟同业的竞争。

中国传统文化与新未来

就我的了解，中国传统文化的演进途径与西方文化略有不同。中国的传统文化中，仍然保留了那些以生命一体的观点来了解的、万事万物运行的法则，以及对于奥妙的宇宙万有本源所体悟出极高明、精微而深广的古老智慧结晶。在西方文化中，我们倾向于看见的则是由一件件事物所组成的世界；我们深信简单的因果关系，不停地寻找能够解释一切的答案。

因此当中国社会进入现代世界经济体系的时候，特别令我们注目。在全世界都拭目以待的情况下，相信中国必定戒慎恐惧地期许自己，千万别重蹈西方人所犯下的错误。工业化的力量也是强大的分割力量，随着工业的进步，分割在西方以加速的步调演进，并不意外。农业革命时播下的分割种子，在烟囱、工厂和传统工业管理的气候中，步调更加快了。

看着中国的进展，我们自然会想问，中国会不会步工业社会的后尘？物质愈富足，就愈惟我独尊，傲视于自然秩序之上？会不会牺牲社会来发展经济？会不会变成另外一个不择手段的剥夺自然、以非永续性及危害后代的方式发展的社会？或者中国会找出一条新路？

这些问题的答案，至少部分可在中国所发展的主要管理体制中找到解答。因为管理体制将决定企业、政府和教育机构的特质。而这些机构的特质将会塑造未来社会的形貌。现代社群的精神生活，与其所处的许多大机构的精神生活息息相关。而我们跟自然的关系和谐与否，与我们所处的许多大机构能否跟自然和谐相处，同样也密不可分。

因此，能把这本书献给有心为人类寻找一条新路的中国领

导者与管理者，我内心深感惶恐与荣幸。我相信《第五项修炼》这本书中所介绍的原理和技术，可以提供这样一条途径的初始架构。它植基于不断省思我们心灵深处的真正愿望，强调尊重个人愿景（本书将经常用到这个词，它的含义是：一种共同的愿望、理想、远景或目标），并建立共有愿景；它植基于我们本有的创造性群体交谈能力，而使集体远比个体更有智慧；它植基于我们对人类系统概念化和建立共同了解的能力上；它植基于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。

全球管理新趋势

现在，许多西方的企业及学校已开始努力尝试这条途径。全世界在管理上也正在酝酿一个新趋势，这个趋势是由全球竞争所带动的。在全球的竞争风潮之下，人们日益发觉21世纪的成功关键，与19世纪和20世纪的成功关键有很大的不同。在过去，低廉的天然资源是一个国家经济发展的关键，而传统的管理系统也是被设计用来开发这些资源的。然而，这样的时代正离我们而去，发挥人们的创造力现在已经成为管理努力的重心。然而更重要的是，有些领导者与管理者已经开始深切地体验到，我们一定能找出对策来化解那些根源于不断分割所产生的组织病毒，它使许多组织充斥着你争我夺、互相防卫的内部竞争，以及勾心斗角、玩弄手段的政治游戏，它只会消耗人们大量的精力，不断打击人们的工作意愿，使组织永远不可能建立伟大企业所必须的根基。

在我撰写《第五项修炼》的时候，深觉自己从许多睿智的前辈获益太多，无以回报。每当有人问起：“你花了多少时间写

这本书？”我常常回答说：“只花了几年，但这完全是因为有了先前一些杰出的思想家努力了百年的成果。”这并非夸张，这本书是以一些不凡的人毕生的成果为基础的。其中麻省理工学院佛睿思特（Jay Forrester）（我的恩师），他是“随机存取记忆体”（RAM, random access memory）的发明人，也是建造第一部通用型数位电脑的领导人，他所发展的“系统动力学”（system dynamics），对了解人类动态性复杂系统，提供了全面性的研究方法；阿吉瑞斯（Chris Argyris）是研究管理团体及其障碍的世界权威；鲍姆（David Bohm）是当代最重要的量子物理学家之一，他在群体“深度汇谈”（dialogue）方面的研究卓著，后来终身致力于探索思想意念与真实之间的关系；弗利慈（Robert Fritz）是一位极有才华的音乐家与作曲家，也对于创造过程具有独到而深入的见解；基佛（Charles Kiefer）和许多其他组织变革的专家，他们的成果已经开始显示如何凭借人们的梦想，而非畏惧，而使大家自行产生变革。

对于这几位前辈，我能想象得到的最好的回报方式，就是将他们的成果介绍给中国。你们的学习，也将使我们大家更进一步地学习。

彼得·圣吉*

* 彼得·圣吉：美国麻省理工学院史隆管理学院博士

《第五项修炼》

中文版导读

再造组织的无限生机

这是一本不寻常的书，值得有心改变自己，并进而改善周围世界的人一读再读。关心人类群体危机及展望未来的书似乎愈来愈多，这真是令人欣喜的现象。然而人类群体危机最根本的症结何在？《第五项修炼》这本书指出，由于我们片段而局部的思考方式及由其所产生的行动，它造成了目前切割而破碎的世界，使我们丧失了群己的一体感。这本书虽然还是在起步阶段，然而它不只是一本管理新论，它所提出的整体互动思考方式及修炼方法，已为人类的未来指出了一条新路。

这是一本探讨个人及组织生命的书。它让我们看到个人及组织中几种潜藏着的巨大力量来源——它们是最根本、最持久，但却是最不明显的。当掌握了这些力量，个人的生命空间会变得很大，如此方能成为一个全神贯注于自己真正想做的事、又兼顾生命中最重要事情的“学习者”；组织也因此脱胎换骨成为“学习型组织”——在其中，人们得以不断扩展创造未来的能量，培养全新、前瞻而开阔的思考方式，全力实现共同的愿望，并持续学习如何共同学习。否则个人只有被这些巨大的力量所困，而组织则产生了书中所描述的各种令人困惑的“组织学习智障”，即使目前最成功的企业也不例外。书中所探讨的问题，其实不限于企

业组织，小至家庭、大至全球的问题，都具有类似的组织学习智障。这本书只是把焦点放在企业组织上来探讨。

趋势之外

作者彼得·圣吉在20世纪80年代初，汇集一群有崇高理想的杰出企业家至麻省理工学院，以他的老师佛睿思特（Jay Forrester）教授1965年一篇论文《企业的新设计》（A New Corporate Design）的构想为基础，融合了其他几项出色的理论、方法与工具，而发展出学习型组织的蓝图。以观察社会趋势备受全球瞩目的“2000年大趋势”（Megatrends 2000）的作者奈思比（John Naisbitt），几年前在读到那篇论文时，惊叹佛睿思特竟能在那么早以前就正确地预知未来企业必须如何改造，并视佛睿思特的构想为重新改造企业的最佳蓝本。

其实佛睿思特既不做预测，也不单看趋势，而是深入思考复杂变化背后的本质——整体动态运作的基本机制。他所使用的是一套他自己发展出来的方法——系统动力学（system dynamics）。它和自然科学界目前最尖端、深奥而热门的混沌理论（chaos theory）及复杂性科学（science of complexity）所探讨的相同，只是圣古书中所谈的更为平易，且与你我生命、生活及工作上，以及人类目前所面临根本而重大的困境直接相关。

成长的极限

基于对人类前途的关怀，1968年由各国精英组成的罗马俱乐部（The Club of Rome），决定探讨人类目前及未来的困境。结果

他们发现问题复杂交错，根本无法思考。最后佛睿恩特以五个重要因素，建立了系统动力电脑模拟的“世界模式”（World Model），方完成所托。《成长的极限》（The Limits To Growth）这本探讨人类困境的未来学巨著，就是佛睿恩特的弟子们将他的研究成果，以通俗的方式改写而成的。佛睿恩特也应用他的方法，在20多年前就预知美国经济将于90年代中期跌入谷底，而与美国在经济上往来密切的其他国家，亦将相继下跌。佛氏并不比经济学家更懂经济学，而是深入思考经济变化背后的本质，尤其是其中有一项叫做时间滞延（time delay）的因素，它是造成许多波动最主要的原因之一，详读本书第三章便可了解它。

佛氏及其门生开始思索，如何教人学会整体运作本质的全新思考方式，以提升人类组织整体运作的“群体智力”。圣吉在这方面的最大贡献，是把艰深的系统动力学简化成人人易学的系统思考，并将其在企业组织中实践及推广。佛氏则由中小学教育着手。

突破非线性思考

为什么系统思考如此重要，而缺乏它会导致组织学习的智障？原来当我们面对复杂问题时，总是习惯于将其分割成可以处理的片段来思考，然后加以整合。这种先分割再组合的思想是当代思潮的主流，对于许多复杂工作是非常恰当的，而且必须，要不然人类怎能完成像登陆月球这样复杂的计划。然而在另一方面，分割却使我们丧失了更深入观察整体形成的要素——组成分子之间整体的互动关系，以及其所形成的复杂现象——即使只是两三个变数，就可以复杂到不可思议的地步，圣吉将之命名为

“动态性复杂”。有时它会抵消个人或群体改善问题的所有努力，它会“诱使”我们舍本逐末、避重就轻、愈治愈糟、一再犯错，甚至兴奋而努力地制造共同的悲剧。

怎么会这样？因为大部分的动态性复杂都是处于缓慢渐变的过程，极不易察觉，即使察觉了，不是为时已晚，就是不知如何有效处理。想想看，水质是突然恶化的吗？交通是突然拥堵的吗？健康是突然变差的吗？婚姻是突然变糟的吗？孩子都是突然变坏的吗？我们的社会是突然变得如此乱的吗？国家是突然变弱的吗？全球生态是突然恶化的吗？杰出的企业是突然转弱的吗？……而对我们威胁最大的，偏偏多属于这种缓慢渐变的过程，大部分人却要等到它爆发成“重大事件”时才会处理。

大风暴的背后

而如果再加上整体互动中，令人难以捉摸的、相互增强或抑制的非线性关系与时间滞延，便会产生更令人困惑的现象：例如一个局部决策的小改变，却使其他看似不相干的部分产生巨大的风暴。货币理论权威、经济学诺贝尔奖得主傅利曼（Milton Friedman），在他的新作《货币灾难》（Money Mischief）中提到，1934年美国罗斯福总统一项小小的购银法案，导致中国在1946年至1949年间5400万倍的通货膨胀。其他又如柏林围墙倒塌，或洛杉矶大暴动这类“突发性的事件”，或令人困扰的各种暴起暴跌现象，或成功之后的快速崩溃，或总是矫枉过正，或长期的不稳定等，都是同样的情况，其背后滋长的过程是长期而缓慢的。总之，它使我们以为是在改善问题，实则却往往是在制造问题而不自知，即使我们的用意是良善的，个体潜能已充分发挥，团体内

也合作无间，仍没有用。然而，我们何曾学习过如何有效处理这类问题的方法？

更重要的是，圣吉将系统思考发展成一种自我的修炼，坚持这种修炼，能使我们看见自身的行动与外部力量之间愈来愈多的新连结，而逐渐扩大与周遭的一体感。这也是我们今日最迫切需要的“第六伦”。

解体与再造

因此愈来愈多的人，包括品管大师戴明（Edwards Deming），不仅视此书为管理中最具突破性的著作之一，并开始将其视为影响人类未来千百年命运不可或缺的基础之一。尤其是在这个全球各种组织与机构，迟早将要解体，全面重新设计、根本改造，以及价值观空前分歧而混淆的关键时代。戴明也和许多著名的学者及企业家一般，由《第五项修炼》的读者，进而成为圣吉的工作伙伴。戴明的一位弟子曾告诉我说，戴明在过世前，逢人就推荐一定要好好读这本难得一见的好书。

除了整体运作这种最大的力量之外，圣吉书中还介绍了另外一项极大的力量——一种为了实现心底深处真正愿望的巨大而持久的力量，书中具体地描述了个人产生这股力量的方法，以及组织建立“共同愿景”的实际做法。

还有一种力量我们或可称之为“求真的力量”——一在组织中不断相互以检验彼此最根本的假设，来追究问题的真相。它是用一种非常特殊而看起来很“危险”的技术来沟通，以穿透团体中人与人之间那些虚伪而令人无奈、沮丧，甚至于导致误解、敌视、交相指责的“隐形墙”，进而产生一股巨大的力量，使团体