

系统思考是五项修炼中最重要的一项修炼，是学习型组织的基石。今天，系统思考比以往任何时候都更重要，因为我们面对复杂局面的压力越来越大。

——彼得·圣吉，《第五项修炼》

“第五项修炼”中国践行录

系统思考实践篇

超越“思维导图”、“六顶思考帽”和“金字塔原理”的全新思维方法

Systems 邱昭良◎著
THINKING
In ACTION



系统思考实践篇

Systems 邱昭良◎著
THINKING
In ACTION

图书在版编目 (CIP) 数据

系统思考实践篇 / 邱昭良著.
北京: 中国人民大学出版社, 2009
ISBN 978-7-300-11413-2

- I. 系…
- II. 邱…
- III. 系统思维 - 研究
- IV. N94

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 212474 号

系统思考实践篇

邱昭良 著

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京京北印刷有限公司		
规 格	170 mm × 250 mm 16 开本	版 次	2009 年 12 月第 1 版
印 张	20 插页 2	印 次	2009 年 12 月第 1 次印刷
字 数	364 000	定 价	52.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

知行合一的修炼

在头皮下植入芯片，或者在脑后安装插孔，一旦连线成功，你的思维便可以在虚拟的世界里风驰电掣，无所不能……

这是《黑客帝国》的场景，也是人类对于大脑潜能的想象最直观的表达。抽象一点呢，比如像“大脑先生”托尼·巴赞的思维导图，用类似大脑的线条连接知识链，让人脑的记忆功能以火箭的速度提升。或者像英国人爱德华·博诺那样，用六顶颜色各异的帽子（思考帽）把人的各种情绪分开，找到团队合作的制胜法宝。涉及个人培养呢，就学习芭芭拉·明托发现的“金字塔原理”，把自己杂乱无章的思路梳理成型，用最容易接受的方式表达出来。

无论哪种，都是在大脑里面做文章，都是对思维方式进行革命。

彼得·圣吉的“五项修炼”也是如此。如果说有什么不同的话，大概是前人更注重大脑潜力的发掘，而他却更多地着眼于心灵的转变对行为的影响。他提出的“系统思考”观念，不仅是对人为切割的外部世界做整体的还原，更是对生活、工作、社会等等具体事务的理论指导。“系统思考”必须运用于实践中，才能发挥它的巨大威力。

将看起来复杂的公式实施于工作的每个简单细节，将貌似枯燥的理论在生活中进行有趣的实践。这就是“第五项修炼”的研究者，本书作者邱昭良博士所做的。通过他的亲身实践，所体会出的“系统思考”，与单纯的概念和理论完全不同。

就如同邱博士在文中屡屡提及的一句诗所讲的那样：“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。”

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

- ★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
- ★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？
- ★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？
- ★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

老 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

老 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

老 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作和生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。

业绩的增长



一张电影票

职位的晋升



一顿麦当劳

工资的晋级



一次打车费

更好的生活条件



两公斤肉



名家推荐

本书堪称实践“大学之道”的“葵花宝典”——不仅从“修身”、“齐家”、“治国”、“平天下”四个层面，以系统思考的方法探究了隐藏于人们日常工作生活之中的事物的本末、始终、先后，有助于人们“格物致知”，从而有效地应对各种复杂性的挑战，作出睿智的决策，而且处处彰显“明德”，使人弃旧图新（“亲民”），有助于人们顺应系统的规律，以“至善”为立足点、行动原则和最终归宿，促进和谐社会建设与可持续发展。我认为，每一个决策者都应该认真阅读本书。

（台湾）中央大学教授 宋铠

虽然系统思考是由现代系统动力学所生成的创新思维工具，其中却隐含了古老东方哲学的智慧。因此，我希望它能实现传统与现代、西方思维与中国智慧的交相辉映，产生共鸣，进一步地在中国甚至世界发扬光大，造福人类。

在当今全球日益复杂多变的政治、经济、多元文化的格局下，我们愈发需要掌握系统思考能力，方能洞悉诡异变幻背后隐藏的结构，透视变化的规律和演进的态势，实践睿智决策。不仅可以运筹帷幄、决胜千里，而且更能有效把握成功的品格与关键，掌握全局的思考与行动，藉着可持续发展的原则，驾驭复杂性的挑战。

为此，系统思考是创造领导力的基石，是每一位优秀决策者与团队学

习的核心能力。本书为打造卓越领导与团队提供了易懂的介绍、实用的方法与实践指南，无论对个人、团队、家庭、学校、企业还是社会组织，都具有重要的参考意义与价值。

美国生成创造领导力研究中心 孟庆俊

系统思考不只是学术领域的切磋砥砺，更是实实在在而活生生地存在于我们的现实生活中，而且每天都会发生影响且主导了我们行为的深层次结构。如今欣见昭良兄撰述的《系统思考实践篇》一书，浅显易懂、深入浅出，为社会上关心未来发展或自我成长的有心人，提供了非常实用的工具书，相信在不久的将来会有许多社会上的精英份子，必定是受惠于此书而改变了观念，进而培养出系统思考的能力，甚至改变社会的结构，创造我们美好的大同世界。

台湾羽白国际管理顾问公司总经理 刘兆岩

在长期对企业家成长的研究和教育工作中，我特别关注企业家的学习和创新能力的提升。希望本书在帮助企业家重视并提高系统思考等方面有所贡献。

中国企业家调查系统秘书长 李兰

众所周知，五项修炼的发明是汇集了无数人实验、研究以及分析所得的成果。系统思考则是其核心的“第五项修炼”。系统思考提供了一种新的“语言”，以重新建构我们的思考方式。在创建学习型组织的实践中，由于缺乏具体的方法和结合实际的应用指导，人们（尤其是初学者）很难掌握这一门“新的语言”。我相信并期待《系统思考实践篇》这本书能以通俗易懂的方式，帮助读者掌握系统思考的基本方法与工具，提升解决动态复杂性问题的技能。

鲁南中联水泥有限公司人力资源部经理 孙作新

东方人的智慧中蕴涵着系统思考的理念，借助本书中提供的应对复杂问题的有效方法与工具，我们作为一家民营企业，能够发现并驱动“成长引擎”，制定科学的决策，克服“成长上限”，实现快速健康的成长。我认为，系统思考是每一位企业家都应该学习并掌握的“法宝”。

北京东方道途信息技术有限责任公司总经理 孙冰

作者简介

邱昭良

管理学博士，学习型组织研修中心·中国学习型组织网创始人，北京学而管理咨询有限公司首席顾问，中国学习型组织促进联盟主席、首席专家，国际组织学习协会会员，美国项目管理协会会员、认证项目管理专业人士（PMP），中国人民大学培训学院特聘教授。

邱昭良先生 1995—1998 年攻读管理学硕士期间，师从我国著名管理学家陈炳富教授，毕业论文《迈向学习型组织》广获好评；2001 年起师从全国人大副委员长成思危教授、南开大学商学院院长李维安教授，攻读管理学博士学位，毕业论文《网络组织学习机制研究》得到彼得·圣吉的指导，获得很高评价。

1998 年起在联想集团多个部门工作，曾任联想集团人力资源部经理、ERP 项目总监助理、信息服务事业部电子商务处经理、服务器网络事业部高级经理、联想投资公司咨询经理等；2007—2009 年，任东方道迩集团公司首席运营官，负责公司管理体系的建设和运营管理，有广泛而深入的企业运作与管理实务经验。

2005 年创办北京学而管理咨询有限公司，从事学习型组织、知识管理、组织发展领域的培训与咨询服务；曾为中石化、中国航天、中国移动、中国电信、中国银行、中国工商银行、国家电网、首钢、中粮、联想、康佳、创维、江淮汽车、中建国际、北京市工商局、北京团市委、高等教育出版社、中联水泥、兖矿集团、空军某厂等数百家企事业单位提供组织学习、知识管理、系统思考、信息化建设、管理能力提升等方面的咨询与培训服务。

著有《学习型组织新思维：创建学习型组织的系统生态方法》、《企业

信息化的真谛》、《系统思考实践篇》，译著包括《创建学习型组织五要素》、《学习型组织行动纲领》、《系统思考》、《情景规划》、《欣赏式探询》等，并在国内专业报刊杂志上发表相关论文 50 多篇。

近年来，原创性的应用研究成果包括“创建学习型组织的系统生态方法——‘组织学习鱼’模式”（1998）、“知识管理成熟度评估”（2004）、“组织学习工具与方法树”（2004）、个体学习的“钻石模型”（2004）、“深化学习型组织创建的整合应用模式”（2005）、“愿景与价值观管理体系”（2005）、“学习型组织评估体系”（2005）、“团队学习模型”（2005）、“‘学习教练’培养与认证体系”（2005）、“网络组织学习机制”（2006）、“行动学习项目管理体系”（2006）、“创新引擎”（2007）、“提升组织创新能力的‘创新快车道’”（2007）、“组织创新能力评价体系”（2007）等 20 余项。

1998 年创办的“学习型组织研修中心”是一个开放的、非营利性实践社群（community of practice），以“致力于推动学习型组织在中国的研究与实践”为宗旨。旗下的中国学习型组织网（CKO 网），作为全球第一个专注于学习型组织的中文网站，现有核心会员 200 余名，注册会员超过 16 000 多人；汇聚了大陆、香港、台湾以及海外研究与实践学习型组织的多位专业人士，已发展成为最有活力、最有影响力的中文学习型组织实践社群。

专长领域：组织学习（学习型组织）、知识管理、组织发展、系统思考、业务流程管理、企业信息化建设、项目管理。

网 址：<http://www.cko.com.cn>（中国学习型组织网）

电子邮件：info@cko.com.cn

电 话：010 - 8282 7120

推荐序一

系统思考为什么重要

中国社会科学院研究员 金吾伦

邱昭良博士以他多年的刻苦学习和钻研，长期的思考历练和培训咨询经验，终于写出了摆在读者面前的这本《系统思考实践篇》，它有助于读者学习和掌握系统思考的基本方法与工具，并且能供读者在实际中得到应用。

本书由认识、驾驭、践行三部分组成，循序渐进地引导读者进入了系统思考这个旨趣宏大而内容丰富的知识宝库，一如探宝者可以顺利进入富有宝藏的宝地之中。

我认识邱博士已有十年之久。他是成思危教授的博士生。成思危教授虽长期身居高位，但他非常重视学习型组织，对学习型组织有着深刻而独到的理解和认识。他曾经在全国软科学大会上作过关于学习型组织的报告。名师出高徒，邱博士对学习型组织有着相当深入的理解和把握，《实践篇》就是最好的体现。

彼得·圣吉提出的“学习型组织”的基本内容是“五项修炼”，其中的“第五项修炼”是系统思考，其他四项修炼分别是：自我超越；改善心智模式；建立共同愿景和团队学习。系统思考在其中起着提纲挈领的作用，它能使其余四项修炼连结并互动，以期达到融合整体，使整体大于各项修炼之和的效应，以发挥整体的潜力。

圣吉在《第五项修炼》中强调系统思考的重要性，说：“系统思考可以使我们了解学习型组织最重要的部分，也就是以一种新的方式使我们重新认识自己与所处的世界：一种心灵的转变，从将自己看做与世界分开，转变为与世界连结；

从将问题看做是由‘外面’某些人或事所引起的，转变为看到自己的行动如何造成问题。学习型组织是促使一个人不断发现自己如何造成目前的处境，以及如何能够加以改变的地方。”（《第五项修炼》，上海三联书店，1998年，第12~13页）圣吉认为，当我们在管理实践中面临种种难题，以至于陷入恶性循环而愈救愈糟时，“系统思考能帮助我们认清这些难题的症结所在”（第16页）。用系统思考的方法看问题，我们会发现，世界是一个不可分割的整体，地球也是一个不可分割的整体，以至我们每个人也都是不可分割的整体。（同上书，第428~429页）由此可见，系统思考是圣吉学习型组织理论与实践的核心与灵魂。掌握了系统思考这把钥匙，就能开启学习型组织的大门。我以为，这就是邱博士抓住系统思考的原因，也是本书的意义所在。

据我所知，圣吉的整体观近年来又有了进一步的发展，尤其是他在《修炼的轨迹——人、组织和社会深层变革的探索》（*Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organization and Society*）一书中所阐述的两个重点：一个是学习型组织的策略性思考与行动蓝图，另一个是U型理论。

为了要深入地理解所有这些重要问题，我们都必须以系统思考为基础。要整体地把握它们，我们更要深刻理解系统的结构与特性、系统思考的原理与精髓，否则我们就难以应对我们所面临的复杂性难题。

邱昭良博士的这本书就是要告诉我们如何运用系统思考这一利器，更深入地理解学习型组织理论和实务，以及与此相关的许多问题。在这个意义上，我认为邱昭良博士的这本书是引导我们进入学习型组织和学习型社会这个广阔世界的入门向导。

我相信，它的意义正在于此。

推荐序二

系统思考的尝试

江淮汽车集团有限公司 JAC 大学校长 康易成

有幸得昭良博士邀请为其专著《系统思考实践篇》作序，并提前拜读了他的大作，深感振奋，欣然受命。自 1996 年邂逅彼得·圣吉博士的《第五项修炼》之后，相关书籍琳琅满目，种类繁多，或多或少都有些接触，像昭良博士这本书这样易懂、易学、贴近实际并充满睿智的专著实在不多。

江淮汽车在学习型组织建设方面深入实践的十年中，我们尝试着把系统思考的理论融会到战略规划和制度设计之中，精心打造并维持企业发展的“成长引擎”，突破了一个又一个成长的瓶颈，在变革中不断实现超越。我们深切地体会到学习型组织理论的精髓就是“系统思考”。全面地、整体地、动态地、连续地思考问题，既是一种能力，更是一种智慧。

系统思考是纵观全局、看清事件背后的结构及要素之间的互动关系，并主动地“建构”和“解构”的思维能力。对相同的现象，不同的人有不同的见解和观点，有人熟视无睹，有人却看到了其中隐藏的商机和变化的规律。在波诡云谲的市场经济大潮中，唯有练就一双洞察商潮、洞悉商情的慧眼，才能把若隐若现的暗礁、不期而遇的风浪看得清清楚楚，从而把握变幻无穷的市场风云。如何在纷繁复杂的事件背后抽丝拨茧地理出简单的结构，引导我们做出正确的决定？系统思考正是帮助我们走向成功的睿智的“慧眼”。

正如彼得·圣吉博士所言，“系统思考是一项非常自然的修炼，但是我们很多人没有得到进一步培育，正如，假如我们从来不去玩一种乐器，我们的音乐

才能就没有机会得到发挥。”昭良博士的这本《系统思考实践篇》为我们在修炼“系统思考”能力的征途中，提供了思考和实践的锦囊。

这本书既简明扼要地阐明了系统思考的精髓、原理与原则，更循序渐进地介绍了系统循环图、系统基模、系统动力学软件建模等方法 and 工具，便于人们跨越理论与实践的鸿沟。更难能可贵的是，昭良博士在本书中从个人生活与职业发展、团队与项目管理、企业经营与管理、社会事务与生态等四个层面，结合大量实际案例，探讨了如何在实际工作中应用系统思考，并分享了他的研究与实践心得，是一本难得的帮助您缜密思考、有效决策、迈向成功的指导工具和育成指南。

目录 CONTENTS

推荐序一 系统思考为什么重要 / IX

中国社会科学院研究员 金吾伦

推荐序二 系统思考的尝试 / XI

江淮汽车集团有限公司 JAC 大学校长 康易成

前言 / 1

第一部分 认识系统思考

第1章 发现系统思考 / 13

从庖丁解牛说起 / 14

“见树又见林”的艺术 / 15

“系统思考缺乏症” / 16

系统思考的价值 / 17

第2章 系统思考的精髓与原理 / 29

倒一杯水的哲理 / 30

何谓系统思考 / 37

心灵的转变 / 38

“六要六不要” / 45

第3章 学会系统思考 / 48

第五项修炼 / 49

实践的五个阶段 / 52

系统思考有法可依 / 53

打开工具箱 / 55

第二部分 驾驭系统思考

第4章 系统循环图 / 65

- 何谓回路 / 66
- 增强回路 / 70
- 调节回路 / 74
- 时间滞延 / 78
- 系统循环图的用处 / 83
- 教你绘制合格的系统循环图 / 85

第5章 系统基模 / 95

- 系统基模的价值 / 96
- 系统基模家谱解构 / 96
- 以推动成长为基础的系统基模 / 98
- 以解决问题为基础的系统基模 / 112
- 系统基模警示牌 / 123

第6章 系统动力学建模 / 127

- 为什么要学习系统动力学建模 / 128
- 系统动力学建模基础 / 129
- 一步一步教你软件建模 / 132
- 加速系统思考：以 Vensim PLE 软件为例 / 136
- 建模备忘录 / 151

第三部分 践行系统思考

第7章 你也可以破茧成蝶 / 155

- 个人学习：从学钢琴说起 / 156
- 教育子女：“直升机父母”的忧虑 / 162
- 职业发展：晋升的“玻璃天花板” / 165
- 工作与家庭的矛盾：寻找平衡点 / 166
- 人际关系：恋爱变奏曲 / 168
- 生活中的决策：失眠与减肥 / 170