

科文西方工商管理经典文库·管理系列

SCIENCE
&
CULTURE
科文图书

“我很高兴地看到《第五项修炼教程》一书问世。这是一本奇书，一本非常令人振奋的书。那些寻求简单答案及快速解决的人最好寻求其他书。这本书既令人着迷又很重要。”

——《第五项修炼》作者彼得·圣吉
本书前言

张璨 译

THE POWER OF 第五项修炼教程 COLLABORATIVE LEADERSHIP

Bert Frydman · Iva Wilson · JoAnne Wyr

(美)伯特·弗雷德曼 / 艾瓦·威尔逊 / 乔安妮·维亚 著

经济日报出版社

科文(香港)出版有限公司

SCIENCE & CULTURE PUBLISHING HOUSE LTD.(H.K.)

科文西方工商管理经典文库·管理系列

第五项修炼教程

——学习型组织的应用

The Power of Collaborative Leadership
—Lessons for the Learning Organization

伯特·弗雷德曼(Bert Frydman)

[美] 艾瓦·威尔逊(Iva Wilson) 著

乔安妮·维亚(JoAnne Wyer)

张 璨 译

经济日报出版社
科文(香港)出版有限公司

1
著作权合同登记图字:01-2001-4581

图书在版编目(CIP)数据

第五项修炼教程:学习型组织的应用/(美)弗雷德曼,(美)威尔逊,(美)维亚著;张璨译.—北京:经济日报出版社,2002.2

ISBN 7-80127-937-9

I.第… II.①弗…②威…③维…④张… III.企业领导学
IV.F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 086232 号

The Power of Collaborative Leadership by Iva M. Wilson, Bert Frydman and JoAnne Wyer.

Copyright©2000 Reed Educational & Professional Publishing Ltd.

Originally published by Butterworth - Heinemann, a division of Educational Reed & Professional Publishing Ltd.

All rights reserved.

中文简体字版专有出版权©2002 属科文(香港)出版有限公司

经济日报出版社

评 论

《第五项修炼教程——学习型组织的应用》使彼得·圣吉的《第五项修炼》更有生机。对于那些认同圣吉的基本理念的人来说，这是本引人入胜的读物。它清晰地指出，置身于组织学习的过程是一段漫长而艰难的历程。它开阔了我的视野。

——唐·弗沃特，飞利浦国际

《第五项修炼教程——学习型组织的应用》一书带领我们超越了过程管理、全面质量管理甚至是变化型领导，迈向组织性学习。作者揭示了传统的单环学习和更有活力的双环学习之间的重要区别，后者能够震动一个公司或是一个社会的基础。

作者解释了来自于现实的组织性学习的领导者如何在组织范围内分权，而不是通过一个集中的官僚制度来集权。

《第五项修炼教程——学习型组织的应用》一书对管理研究来说，能起到激发思维的重要作用。每个组织

的领导者都应该阅读、思考、学习它。

——彼得·A·达比，

PG & E 公司高级副总裁，财务总监，司库长

在《第五项修炼教程——学习型组织的应用》一书中，伯特·弗雷德曼和艾瓦·威尔逊允许我们和他们一起，经历在大型的、高度结构化的组织里学习的过程，这些组织都面临着新的市场需求和快速的技术变革。这本书忠实、坦率地描述了他们个人的学习经历和面临的挑战，这些挑战是那些心胸开阔、勇于探索的人最终必须面对的。

《第五项修炼教程——学习型组织的应用》一书将教导组织领导者如何使用一些基本的信念和视角，从而使所有的雇员在办公室里释放他们的创造性，并肯定生命的价值。

——戴夫·莫尔斯，太平洋贝尔通讯有限公司副总裁，
客户销售服务部

《第五项修炼教程——学习型组织的应用》一书的格式完全合乎目的。正如组织性学习和人类动力学的观点一样，作者对他们自身经验的描绘，是引人入胜的。作为一个前任 CEO，我发现自己完全融入作者的讨论

中。我只希望当我在领导自己的公司时，我会从这本书中充分受益，而且我深信别的许多领导者会有同感。

我愿意向那些对组织性学习感兴趣，或是正在考虑将组织性学习的概念引进工作环境的人们，强力推荐这本书。《第五项修炼教程——学习型组织的应用》一书将成为组织性学习策略的经典书籍，现代商业组织中所有致力于提高生活质量和工作质量的人都会从中受益。

——彼得·梅·班克，ERIM 国际有限公司前总裁和首席执行官，
密歇根大学工程学院前任院长

这本书是每个经理人的故事。两个已经经历了所有训练——组织重建、过程重组、分权和全面质量管理——的高级经理将读者带入全面交流中。他们认为在今天的社会里必须变革，他们思考组织性学习是否是必经之路。他们在实践中尝试，并从中学到了很多。读者也会有同感的。

——阿里·德吉尔斯，《充满活力的公司》一书作者

如果你像我一样，相信组织学习是建立和维持一个成功的组织所必不可少的，那么你就必须要读读这本书。弗雷德曼、威尔逊和维亚针对建立组织性学习环境的挑战，提供了一个富有洞察力的见解。他们亲临其境，他们的经历是真实的。现在他们已经为更多的组织

提供机会来加入这个历程，即通向一个能让人们创造未来的环境的历程。

——理查·铁灵，哈利-戴维斯公司前任主席和首席执行官

《第五项修炼教程——学习型组织的应用》一书提供了一个特别机会，让读者“参加”同当今前沿的组织探索者的富有思考性的交谈。这些探索者学习的过程及其在实践中的整合，都呈现在读者面前。

——大卫·马修，英特尔公司网络通讯集团副总裁和首席运营官

《第五项修炼教程——学习型组织的应用》一书不同于那些通常以一个人勇敢面对失败最终走向成功的故事来招揽读者的读物。如何面对现实，去追求理想主义的抱负？这本书提供了丰富的视角。通过透彻的考虑和坦诚的对话，作者对个人及组织的学习中应注意的事项提供了有价值的观点。对于所有组织变革的领导者来说，这本书是必读之物。

——丹尼尔·H·吉姆，组织性学习协会的创建者，麻省理工学院组织学习中心的创建者之一，佩格丝交通公司发言人

《第五项修炼教程——学习型组织的应用》为这类事情提供了一种方法，即如何在传统公司组织结构的所有层次上的员工之间进行授权，以激发创造性。因此，

它有可能使公司组织结构产生革命性变化。读《第五项修炼教程——学习型组织的应用》一书，不是领会学习模型的结束，而是探索无限机会的开始，即公开的创造性的表达（在组织内和组织周围）有助于摆脱束缚。

——米歇尔·丁·克尼，

ATC 公司（飞利浦电子的一个分支）行政副总裁

《第五项修炼教程——学习型组织的应用》一书真正的力量，在于艾瓦和伯特，两位组织性学习观念的最早采用者，同读者之间交谈的坦率。艾瓦和伯特完全忠实于实际情况——通过对挑战逼真的描述，提供有价值的历程，使学习性组织的领导者变得更有效率。

——肯尼斯·W·弗里曼，探索诊断公司主席和首席执行官

当两个非常成功的高级商业经理热衷于同一个学术理论，并且在两个不同的组织里采用它，会发生什么事情？在这两个领导者分享他们进行组织文化变革的经历时，任何对组织学习、系统变革或是领导艺术的新理念有兴趣的人，都会从这种坦诚的对话中发现许多可供思考的东西。

——德·霍克，维萨国际公司创建者和名誉首席执行官，

《混沌时代的诞生》一书作者

一本非常有用和具有洞察力的书！听这两个组织性学习理论的实践者讲述他们自己如何检验——并且从中学习——这一理论的经历是引人入胜的。

——菲尔·卡罗尔，氟石公司主席和首席执行官

读《第五项修炼教程——学习型组织的应用》一书，就像穿越生命的河流——一旦企业和个人都发现了组织性学习的力量，就不会害怕漩涡。这本书介绍的学习经历，为组织性学习理论提供了全面的实例，它将设计高绩效的组织和质量的人际关系。该书是给下一代人的礼物。

——肯·贝克，密歇根环境调查协会负责人和首席执行官

多么刺激和有挑战性！作者在下列问题带给读者新的视角：如何领导一个组织，如何团结员工，以及如何通过增强人们的归宿感获得回报。他们提供给勇于创新的领导者们一个新的工具，像彼得·圣吉在此之前曾做过的那样。你也许不会认同作者的所有观点，但我肯定，在读了这本书后，你将成为一个更好的领导者。

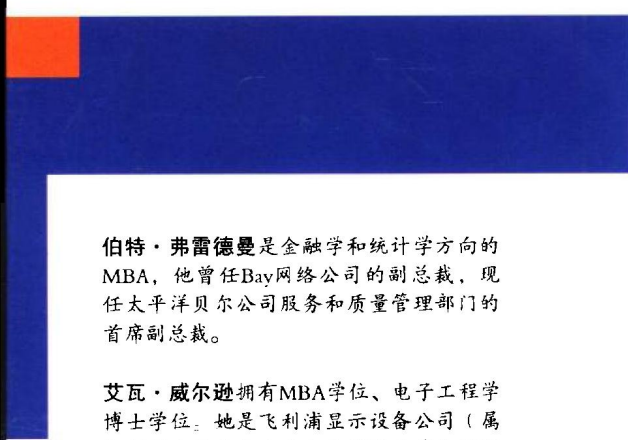
——克利夫顿·L·史密斯，

科宁·阿萨哈视频产品公司总裁和首席执行官

在《第五项修炼教程——学习型组织的应用》一书

中，作者以极大的勇气敞开他们的心胸。他们都在学习历程中遇到了疑虑、不确定性、失望和沮丧，但最终从如此丰富和多变的经历中得到成长。读者得到无价的经验，同时，对于任何努力通过组织性学习将组织带到新的绩效水平的商业经理人来说，不必重新经历这一切。

——马库斯·马加哈斯，飞利浦电子拉丁美洲区首席执行官



伯特·弗雷德曼是金融学和统计学方向的MBA，他曾任Bay网络公司的副总裁，现任太平洋贝尔公司服务和质量管理部門的首席副总裁。

艾瓦·威尔逊拥有MBA学位、电子工程学博士学位。她是飞利浦显示设备公司（属飞利浦电子北美公司）的前任总裁和组织型学习协会（Society for Organization Learning, SOL）的首任主席。

乔安妮·维亚是传播学博士，组织型学习协会研究员，著有多部作品。

策划编辑：科文图书·单靖华
责任编辑：齐平

管理类新书➡

- 《管理悖论》
- 《管理咨询》
- 《绩效管理》
- 《员工激励》
- 《管理宗师》
- 《别忘了，我们都是人》
- 《美国女经理人的管理策略》
- 《第五项修炼教程》
- 《项目风险管理》
- 《供应商关系管理》
- 《现代企业管理表格》
- 《成功的管理者》
- 《卓越的组织》

目 录

译者序	张 璨 (I)
前 言	彼得·圣吉 (III)
作者序	乔安妮·维亚 (XI)
引 言 谈论变革	(1)
第一部分 愿景	(16)
第一章 前提和承诺	(18)
学习型组织：一个实践者的愿景	(18)
组织性学习的五项修炼	(19)
觉醒	(21)
旅行的道路	(28)
有不同的路吗？	(39)
第二章 两难困境	(44)
三种附加的观点	(49)
当前的现实	(55)
测量的问题	(62)
十字路口	(66)

第二部分 历程	(69)
第三章 指南针	(73)
作为解释框架的行为科学	(74)
为什么需要深度组织性学习？	(76)
与模式 I 决裂	(84)
深度组织性学习愿景：对领导者的意义	(85)
第四章 一个现实主义者的道路：伯特的历程	(90)
背景：双重压力	(91)
可以做到什么地步的愿景	(95)
历程重新开始	(98)
第二次尝试：一个重要的成功	(106)
寻找策略：推广的挑战	(110)
第三次尝试：失败的整合	(115)
第四次尝试：直言不讳	(116)
第五章 总结伯特的故事	(123)
组织的学习系统	(124)
策略：明确变革的源泉	(130)
学习和局限	(133)
学习和领导艺术	(138)
从伯特的故事中学习	(141)
第六章 一个理想主义者的航行：艾瓦的学习历程	(144)
背景	(145)
转变战略	(147)
展望未来	(154)

转变的精髓	(156)
组织性学习：一个激进的新行为	(157)
第七章 总结艾瓦的历程	(180)
组织的情况	(181)
唤醒期望	(184)
局限的变革理论	(187)
处理抵制	(188)
相关性：深度会谈的两分法	(189)
让更大的系统参与	(195)
个人变革和组织变革：关键的联系	(197)
在两个系统间搭建桥梁	(201)
第八章 双环：我们学到了什么？	(205)
道路的分歧	(207)
关键的相似点和区别点	(219)
第三部分 领导艺术	(226)
第九章 领导艺术研究	(228)
第一项学习：组织性学习的领导者是现实的理想主义者	(230)
第二项学习：价值观念的向心性	(235)
第三项学习：组织性学习的领导者是杰出的战略者和策划者	(240)
第四项学习：组织性学习领导艺术的实质是有技巧地授权	(245)
第五项学习：组织性学习的领导者是学习的公仆	(250)

第六项学习：组织性学习的领导者本身也是学习者	(252)
第七项学习：道路并不惟一	(254)
第十章 关于领导艺术的反思	(261)
学习的领导艺术：一场辩论	(265)
在两个世界之间维持平衡	(270)
领导艺术、反思和行动	(281)
失败：领导者面临的学习前沿	(285)
第四部分 绘图	(294)
第十一章 可改写的地图	(296)
第一阶段：发起一个学习历程	(296)
时间：一个准备的问题	(304)
学习的入口	(311)
领导者准备好了吗？	(315)
设计可以修改的地图	(327)
第二阶段：为学习历程绘制地图	(328)
第三阶段：开始历程	(338)
第四阶段：在历程中	(341)
第五阶段：历程的界标	(342)
第十二章 呼吁行动	(350)
词汇表	(359)
答 谢	(364)

引言

谈论变革

商业世界急需变化。如果近来管理领域的一些新趋势和时尚对我们有所启发的话，那就是管理世界正在不断变化。组织急切地寻找救生艇，从一种观点很快跳到另一种观点，到处搜寻银球（silver bullet，意指最有效的方法）。同时，企业在某些地方尽管需要变革，尽管有坚实的证据支持变革，也还是寸步不让。这是很自相矛盾的。在这一点上，漫画“迪尔伯特”描述了这样一种公司环境：人们对隐蔽的致命威胁一无所知，这很可能导致他们的挫折和惨败，艾丽丝的茶会（Alice's tea party）也不再是例外，而成为惯例。这个卡通片的流行向人们传达了一个可怕的信息，即某种程度的疯狂可能是全球性的。

总而言之，这幅景象说明很多公司正处于转折点上——他们面临巨大变革的挑战，而他们自己也深陷于不协调和巨大的个人痛苦之中。

我们可以重建自己的组织让它们更有效率、更加健全，并且能够通过学习使之转型吗，或者这种想法只是白日梦？这种变革（transformation）到底需要什么？越来越多的商界人士开始问这些