

# 第五项修炼

## 学习型组织的艺术与实践

①

[美] 彼得·圣吉 (Peter Senge) 著 张成林 译

“有史以来最伟大的五部工商管理巨著之一。”

——《金融时报》

“学习型组织之父”彼得·圣吉畅销全球经典系列

信息化时代的第五项修炼——系统思考带来认知未来的全局思维  
开启内观自己和外观世界的全新方法

The Fifth

The Art & Practice of the Learning Organization

第五项修炼系列典藏版



# 第五项修炼

## 学习型组织的艺术与实践

[美] 彼得·圣吉 (Peter Senge) 著 张成林 译

The Fifth Discipline  
The Art & Practice of the Learning Organization

第五项修炼系列典藏版



## 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) 彼得·圣吉著；张成林译.--2版.--北京：中信出版社，2018.2

书名原文：THE FIFTH DISCIPLINE: The Art & Practice of the Learning Organization  
ISBN 978-7-5086-6905-2

I. ①第… II. ①彼… ②张… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ① F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 258184 号

THE FIFTH DISCIPLINE by Peter M. Senge

Copyright © 1990, 2006 by Peter M. Senge

Simplified Chinese translation copyright © 2017 by CITIC Press Corporation

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of the Crown

Publishing Group, a division of Random House LLC

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

## 第五项修炼——学习型组织的艺术与实践

著者：[美]彼得·圣吉

译者：张成林

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承印者：三河市西华印务有限公司

开本：880mm×1230mm 1/32

版次：2018年2月第2版

京权图字：01-2009-0848

书号：ISBN 978-7-5086-6905-2

定价：78.00元

印张：16 字数：435千字

印次：2018年2月第1次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

## 目 录

THE FIFTH DISCIPLINE

The Art & Practice of  
the Learning Organization

推荐序	宋志平	真正的学习型组织永远在路上	// 7
	秦 朔	解决问题需要回到整体, 回归根本	// 11
	成 甲	如何打造有超强能力的学习型组织	// 15
2009年扩充修订版中文版序			// 19
修订版序言			// 25

## 第一部分

### 我们的行动如何才能创造和改变现实

#### | 第 1 章 | 从个人学习到组织学习的五项修炼 // 003

从事一项修炼就意味着成为一个终身学习者 // 005

第五项修炼: 个人看待自己和世界的新方法 // 013

心灵的转变: 学习的深层含义 // 014

如何实践 // 016

#### | 第 2 章 | 你的组织有学习障碍吗? // 020

障碍 1 “我就是我的职位” // 021

障碍 2 “对手在外部” // 022

障碍 3 主动积极的幻觉 // 023

障碍 4 执着于短期事件 // 024

- 障碍 5 煮蛙寓言 // 026
- 障碍 6 试错法的错觉 // 027
- 障碍 7 管理团队的迷思 // 028
- 学习障碍与修炼 // 029

### | 第 3 章 | 是系统的囚徒，还是我们自己思想的囚徒？ // 031

- 消费生产和分销组织模拟实验：啤酒游戏 // 031
- 零售商 // 032
- 分销商 // 036
- 啤酒厂 // 041
- 系统结构影响行为模式 // 048
- 重新界定你的影响范围：如何改善在啤酒游戏中的表现 // 053
- 解决和改进问题取决于我们的思考方式 // 058

## 第二部分

### 第五项修炼：学习型组织如何看待世界的基石

### | 第 4 章 | 第五项修炼的法则 // 065

- 法则 1 今天的问题来自昨天的“解决方法” // 065
- 法则 2 你越使劲儿推，系统的反弹力越大 // 066
- 法则 3 情况变糟之前会先变好 // 068
- 法则 4 选择容易的办法往往会无功而返 // 069
- 法则 5 疗法可能比疾病更糟糕 // 069
- 法则 6 快即是慢 // 070
- 法则 7 因和果在时空中并不紧密相连 // 071
- 法则 8 微小的变革可能产生很大的成果——但最有效的杠杆常常最不易被发现 // 072
- 法则 9 鱼和熊掌可以兼得——但不是马上 // 074
- 法则 10 把大象切成两半得不到两头小象 // 075
- 法则 11 不去责怪 // 076

**| 第 5 章 | 心灵的转变 // 077**

- 重新看世界 // 077
- 观察因果循环 // 083
- 正负反馈和延迟：系统思考的积木块 // 089
- 正反馈：发现微小变化是如何增长的 // 090
- 负反馈：发现稳定因素和抵制的来源 // 094
- 延迟：事情会发生的……等时候一到 // 099

**| 第 6 章 | 把系统观点融入实践：掌握系统基本模式 // 103**

- 基本模式 1 增长极限 // 105
- 基本模式 2 转移负担 // 114

**| 第 7 章 | 是自我局限，还是自我持续地增长 // 125**

- 当我们制造自己的“市场局限”时 // 125
- 既见树木，也见森林 // 135

**第三部分****各项核心修炼：建设学习型组织****| 第 8 章 | 自我超越 // 141**

- 学习型组织的精神 // 141
- 超越和精通 // 143
- “我们为什么需要它” // 145
- 抵制的声音 // 147
- 自我超越的修炼 // 148
- 自我超越与第五项修炼 // 171
- 看清我们与世界的联系 // 173
- 在组织中培养自我超越 // 176

## | 第9章 | 心智模式 // 179

- 最好的想法为什么会失败? // 179
- 孵化新的商业世界观 // 183
- 在实践中进行心智模式的修炼 // 187
- 把学习实践制度化 // 191
- 工具和技能 // 192
- 心智模式的修炼 // 193
- 协调一致重要吗? // 205
- 心智模式与第五项修炼 // 207

## | 第10章 | 共同愿景 // 209

- 共同的关怀 // 209
- 共同愿景为什么关系重大? // 211
- 建立共同愿景的修炼 // 215
- 愿景的推广: 加入、顺从和投入 // 221
- 共同愿景与第五项修炼 // 229

## | 第11章 | 团队学习 // 236

- 协同校正的智慧潜力 // 236
- 团队学习的修炼: 让团队智商超过个人智商 // 241
- 学会如何“演练”: 深度汇谈 // 264
- 团队学习与第五项修炼 // 271

# 第四部分 实践中的反思

## | 导 读 |

## | 第12章 | 反思型文化的基础 // 280

- 建立深度交流的反思型文化 // 280

人的成长 // 284

把组织看成生命系统 // 289

### | 第 13 章 | 学习型文化的推动力 // 295

不同的变革方式 // 296

建设适应性组织 // 298

业绩与幸福感是动力来源 // 304

### | 第 14 章 | 战略思考与 8 种应用策略 // 307

用战略眼光思考和行动 // 307

策略 1 学习与工作的结合 // 311

策略 2 从现有条件和人力出发 // 318

策略 3 学会双向交流的文化能力 // 321

策略 4 建立演练场 // 325

策略 5 与核心业务联系起来 // 328

策略 6 建设学习型社区 // 332

策略 7 与“对手”协作 // 335

策略 8 开发学习型基础设施 // 338

创造现实而非贴标签 // 341

### | 第 15 章 | 领导的新工作 // 343

领导即设计师 // 347

领导即老师 // 356

领导即受托人 // 361

### | 第 16 章 | 系统的公民 // 370

看清系统 // 372

实践系统 // 378

面向未来的教育 // 391



| 第 17 章 | 未来的前沿 // 393

| 发现并运用自然的模式 // 394

| 新型领导者 // 397

## 第五部分 总 结

| 第 18 章 | 不可分割的整体 // 409

| 附录 1 | 五项学习修炼 // 413

| 附录 2 | 系统基本模式 // 419

| 附录 3 | U 型过程 // 433

| 注 释 | // 437

| 2006 年英文修订版致谢 | // 463

| 译后记 | 学习型组织不是“学习型组织” // 466

## 第一部分

# 我们的行动如何才能创造和 改变现实

## THE FIFTH DISCIPLINE

The Art & Practice of  
the Learning Organization



## | 第1章 |

### 从个人学习到组织学习的五项修炼

从很小的时候起，我们接受的教育就是如何拆解问题、如何拆分世界。这样做显然会使复杂的任务和课题变得更容易些，但是，我们却在无形中为此付出了巨大代价。我们丧失了对更大的整体的内在领悟能力，再也看不清我们采取的行动所带来的各种后果。而当我们试图“考虑大局”的时候，我们总要在脑子里重新组装那些拆分出来的部件，给它们编组列单。然而，正如物理学家戴维·波姆（David Bohm）所说，这种做法是徒劳无益的——就好比试图通过重新拼起来的碎镜子来观察真实的映像。所以在一段时间之后，我们便干脆完全放弃了对整体的关注。

本书中所描述的工具和理念就是为了破除这种幻象，即认为世界创生于分立的、互不相干的力量的幻象。一旦放弃了这个幻象，就是另外一番天地：我们便能建设“学习型组织”——那里，人们为了创造自己真心渴望的成绩而持续拓展能力；那里，各种开阔的新思想得到培育；那里，集体的热望得到释放；那里，人们不断地学习如何共同学习。

由于世界的联系变得更加紧密，商业活动更加复杂多变，因而工作就必须更加“富有学习性”。在过去，组织中只要有一个像福特、斯隆（Sloan）、沃森（Watson）或盖茨那样的人去学习就够了，一切靠上面的人弄明白，其他人只需要听从“战略大师”的指挥，这种情况已经一去不复返了。真正能在未来获得成功的组织，将是那些发现有效途径去激励人们真心投入，并开发各级人员的学习能力的组织。

学习型组织之所以可能，是因为在内心深处我们都是学习者。婴儿不需要人教就知道怎么学习。实际上，婴儿不需要人教任何东西，他们天生就是好奇的、优秀的学习者——学走路、说话，以及基本独立地照料自己——管好自己的事。学习型组织之所以可能，是因为我们不仅有学习的天性，而且热爱学习。我们大多数人都曾经是某个优秀团队的一员，在团队中大家以不同寻常的方式共同做事——彼此间相互信任，取长补短；大家有着共同的目标，它比每个人的个人目标更大；并且团队最终取得了优异的成绩。我曾见过许多有过这种深刻团队经历的人，他们或来自体育界、演艺界，或来自工商界。其中有很多人表示，他们在后来的生活中一直想找回那种经历。这些人曾经经历的正是学习型组织。他们所经历的那些优秀的团队并不是从一开始就出色——它是“学会”了如何做出优异的成绩。

甚至可以说，全球范围的工商业社区都在学习如何共同学习，都在变成学习型社区。过去，很多产业都只被一个企业主导，这个企业在行业中占据毫无争议的领袖地位，像IBM、柯达、富士施乐。但在今天，每个产业中都有数十个优秀的公司，制造业更是如此。中国、马来西亚和巴西的创新者牵动了美国、欧洲和日本的公司；韩国人和印度人反过来又牵动了中国、马来西亚和巴西的公司。意大利、澳大利亚和新加坡的公司完成了引人注目的改进，随后这些企业就产生了世界范围的影响。

工业社会的进化还产生了另一种对建设学习型组织的需求，从某种意义上说这是更深层的需求。大多数物质生活富足的人逐渐改变了对工

作的价值取向：从一种丹尼尔·扬克洛维奇（Daniel Yankelovich）所说的“工具主义”工作观，即把工作当作达到目标的手段，到一种更“神圣的”工作观，即寻找工作的“内在”利益。<sup>1</sup>“我们大多数人现在每周只需要工作到周二下午，就能挣到我们的祖父辈每周工作六天才能挣到的钱，”汉诺瓦保险公司（Hanover Insurance）首席执行官奥布赖恩说，“只有当我们把组织机构建设成超越对食物、住房的需要，超越从属关系的组织，建设成符合人们更高志向的组织，管理中的动荡纷扰才会消失。”

此外，现在持这种价值观的人许多都处在领导岗位。我遇到越来越多的组织领导人，尽管还是少数，但他们都感到，由于工作的社会性，作为组织社会活动的工作场所的性质，正经历着一种深刻的演变；而他们则是这种演变的部分参与者。“我们为什么不能在职场做让人满意的工作？”赫尔曼-米勒公司（Herman Miller）前总裁爱德华·西蒙（Edward Simon）曾提出这样的质问。我现在经常能听到这种质疑的声音。联合国前秘书长科菲·安南在创建“全球契约”（Global Compact）项目时，曾邀请世界各地的企业来建设学习型社区，以提高劳动者权益以及社会与环境责任等方面的全球标准。

也许，建设学习型组织的最主要原因是，我们直到现在才开始理解这样的组织所必须具备的各种能力。在很长一段时间里，建设学习型组织的努力就好像在黑暗中摸索，我们只能逐步理解建设这种组织的路径、技巧和各类知识。学习型组织与传统靠权威专制的“控制型组织”的根本区别，就在于它对某几项基本训练功夫的熟练掌握。这就是为什么“学习型组织的各项修炼”至关重要的原因。

## 从事一项修炼就意味着成为一个终身学习者

1903年12月的一个寒冷而晴朗的早上，北卡罗来纳州基蒂霍克镇的

莱特兄弟用一架并不结实的飞行器证实了动力飞行是可能的，并由此发明了飞机。但是，面向普通大众的商业航空服务，直到30多年后才出现。

当一个想法在实验室中被验证为可行的时候，工程师们会说：一个新概念被“发明”了。但概念发明以后，还要在有实用价值的成本范围内，以一定的规模进行可靠的复制，它才能成为一项“创新”。如果那个创新概念足够重要，比如电话、电脑或商用飞机，那它就是一项“基础创新”——它会创造一个新产业，或者改变某个现有的产业。在这个意义上，学习型组织已经被发明了，但还没有成为一项“创新”。

在工程领域，当一个概念从发明向创新转变时，会有很多不同的“构件技术”得到整合。从不同的研究领域分别开发出来的一些构件，逐步成为一个技术集合，它们对各自的成功应用互为关键。而在这个技术集合形成之前，那个概念虽然在实验室可行，但不会达到它在实践中的潜力。<sup>2</sup>

莱特兄弟证明了动力飞行是可能的，但直到1935年麦道公司推出DC-3型飞机，才标志着商业航空时代的开端。DC-3型飞机是首款在经济和空气动力学领域都很成功的机型，而在此前的30年间（孵化基础创新一般需要这么长时间），无数次商业飞行实验都失败了。就像学习型组织早期的实验一样，早期的飞机并不可靠，也没有获得适当规模上的成本效益。

DC-3型飞机第一次把五项关键的构件技术成功地整合在一起。这包括：可变螺距螺旋桨、可伸缩起落架、一种称为“单体壳”的轻型铸造机身、星型气冷发动机和机翼襟翼。DC-3的成功需要五项技术的全部：这意味着五项技术缺一不可——仅有四项还不够。波音公司1934年推出的247型飞机，拥有除机翼襟翼以外的其他四项技术。但波音的工程师们发现，这种没有襟翼的飞机在起飞和降落时很不稳定，为此他们不得不缩小发动机的尺寸。

今天，我认为有五项新的构件技术正在逐步集中到学习型组织创新

过程中。虽然是分别开发的，但就像任何技术集合一样，我认为它们中的每一项都将成为其他各项成功运用的关键。每一项技术对于从事真正“学习型”的、能持续开拓能力以实现自己最高理想的组织建设工作，都至关重要。这五项技术是：

系统思考 (systems thinking)。当乌云密布、天色昏暗、树叶微微飘卷的时候，我们就知道快要下雨了。我们还知道，一场暴风雨的雨水将会进入数英里之外的地下水系统，而明天的天空又要放晴。这些事件发生在距离相对很远的时空里，但它们都以同一个模式相互关联。每一个事件都对其他事件产生影响，而这种影响通常是隐藏在我们视觉观察之外的。只有通过仔细考虑这个模式的整体，而不仅仅是其中的某个部分，你才能理解暴风雨系统。

商业以及其他人类活动也是一种系统。这些活动也是由一系列相互关联的行动所组成的无形网络编织在一起，但这些活动之间的相互影响，常常需要很多年的时间才能完全显现出来。由于我们自己“身在此山中”，要看清整个系统演变的模式便是难上加难了。因此，我们总是把注意力集中在为系统的各个孤立组成部分拍摄快照上，然后纳闷为什么我们最深层的问题总是得不到解决。系统思考是一个概念框架，一个知识体系，一个在过去 50 年里开发出来的工具系列，它的功能是让各类系统模式全部清晰可见，并且帮助我们认识如何有效地改变这些模式。

虽然这些是新工具，但其背后的基本世界观，却可以很容易地靠直觉来把握：实验表明，年轻的孩子们可以很快学会系统思考。

自我超越 (personal mastery)。“超越” (mastery) 一词或许带有获取对人或物的支配和控制的含义，但它也可以表达一种特殊的精通和熟练程度，例如一位技术精湛的手艺人对于陶器或编织品的造诣。在自我超越方面修养水平高的人，能够始终如一地为实现他们内心深处最关心的成果而努力，实际上，他们对待自己的生活，就像艺术家对待一件艺术品一样。他们之所以能这么做，是因为他们对自己的终身学习过程有



全身心的投入。

自我超越是不断澄清和加深我们的个人愿景的修炼，是持续集中我们的能量、增强我们的毅力，并客观地观察现实的修炼。因而，它是学习型组织的重要基石——或者说是学习型组织的精神基础。一个组织在学习方面的信念和能力，不会超过组织成员在这方面的信念和能力。这项修炼的根基在于东方和西方的精神传统，当然也存在于世俗生活传统中。

但是，很少有组织机构鼓励他们的成员以这种方式成长发展。这样做的结果是令巨大的资源处于未开发状态：“刚进公司的时候人人都聪明伶俐，受过良好的教育，精力充沛，浑身充满干劲儿，并渴望做出突出的成绩，”汉诺瓦的奥布赖恩说：“而当这些人到30岁时，却只有少数人进入了职场快速发展通道，其余的就在周末‘花自己的时间’做自己想做的事了。他们没了信念，也没了使命感，职业生涯开始时的激情也消失了。我们只得到他们很少的精力，至于他们的心灵，我们根本就得不到。”

而且，只有少得令人吃惊的成年人能够严谨地努力实践自我超越的修炼。如果你去问人们对自己的生活有什么追求，大多数成年人经常会首先提到他们不想要的东西，他们会说，“我想让丈母娘（或婆婆）搬出去”，或者“我希望我的腰疼病好起来”。在自我超越的修炼中，我们一开始就要弄清楚，在我们为实现自己最高理想而生活的过程中，哪些是真正重要的东西。

在这里，我最关心的是个人学习与组织学习的关系，以及个人和组织的相互承诺和信念，还有由学习者组成的企业和事业机构所具有的特殊精神风貌。

心智模式（mental models）。心智模式是决定我们对世界的理解方法和行为方式的那些根深蒂固的假设、归纳，甚至是图像、画面或形象。我们通常不能察觉自己的心智模式以及它对自己行为的影响。例如，我们看到某个同事着装优雅，就暗想“她是乡村俱乐部会员”。而如果有