

学习型组织系列教程
Learning Organization Course

5th practice
Open thinking of classical
story

第五项修炼

开放性思维经典故事

陈德中 / 编著

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

中国商业出版社

学习型组织系列教程

Learning Organization Course



5th practice
Open thinking of classical
story

第五项修炼

开放性思维经典故事

陈德中 / 编著

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。

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

学习型组织:第五项修炼开放性思维经典故事/陈德中
编著. - 北京:中国商业出版社. 2005. 6

ISBN 7 - 5044 - 5434 - 6

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 056603 号

责任编辑:张超美

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店总店北京发行所经销

北京中科印刷有限公司印制

*

787 × 1092 毫米 16 开 16 印张 260 千字
2005 年 7 月第 1 版 2005 年 7 月第 1 次印刷

定价:28.00 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

序

肖伯纳说：“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。”一个人学习，与两个人、三个人、几个人一起学习，效果是不一样的，后者能产生“集合效应”，达到“能量聚增”。



在创建学习型组织中，运用讲故事的方法，把深奥的理论与生动的故事结合在一起，能使学习者在浅显的道理中领悟到

理论的深奥，达到融会贯通、举一反三的效果。

通过编写《第五项修炼开放性思维经典故事》，使我进一步加深了对学习型组织理论的理解。我认为“第五项修炼”不仅是最前沿的管理理论之一，而且是一部东方古老哲学思想与西方先进管理理论相融合的人生教科书；又是企业通过组织学习，使组织与个人共同成长，达到共生共荣、持续创新的方法论。我把这些故事分成了六个部分：即自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团体学习、系统思考、持续创新。为了不给大家造成“自我设限”的镜框，故事的后面没有加任何启示，因为每个人对事物的认识和理解都不一样。彼得·圣吉说：“真正的学习，涉及人之所以为人此一意义的核心。透过学习，我们重新创造自我。透过学习，我们能够做到从未能做到的事情，重新认知这个世界及我们跟它的关系，以及扩展创造未来的能量。事实上你我心底都深深地渴望这种真正的学习。”

愿我们在创建学习型组织这个大家庭中，通过个人学习、团体学习、组织学习、相互学习、终身学习，达到心灵的交融、转换、提高，在工作中活出生命的意义

编著者

2005年2月18日

目 录

第一部分 自我超越

基本理念

认识你自己。我们每个人都有一座金矿，潜能是人类最大而又开发得最少的宝藏。

每个人都有无尽的潜能。1980 年世界著名的心理学家奥托发现：“一个人所发挥的能力，只占他全部能力的 4%”。

战胜你的弱点，开发无限潜能。

发现另一个自己。

克服惰性，走出自己的舒适区。

确立全新的自我。

三只青蛙	(3)	李阳的第一次演讲	(7)
跳蚤变“爬蚤”	(3)	毛遂自荐	(8)
石头是可以搬走的	(4)	青 春	(9)
潜力巨大	(4)	凡事当从自己做起	(9)
潜能无限	(5)	当代“保尔”张海迪	(10)
三只小钟	(5)	海伦·凯勒的故事	(10)
改变自己	(6)	中国的“海伦·凯勒”	(13)
山不过来我就过去	(6)	薛蕊云自我超越的故事	(18)
快乐地生活	(6)	打工皇后吴士宏的超越	(19)
只为今天	(7)	杨二车娜姆三次自我超	



越	(21)	否定自己、超越自己	(33)
给中国首富上课的18岁		意志决定成功	(33)
女孩	(22)	骆驼的优势	(34)
超越托夫勒	(25)	猫与爱情	(35)
穷和尚游南海	(26)	不回头看摔坏的瓦罐	(35)
积极的心态发挥潜能	(27)	珍珠与沙子	(36)
罗兰请教大师	(27)	拼抢速度快	(37)
在创造前沿选择突破点	(28)	IBM 奠基人托马斯的	
学会心灵解套	(28)	创业理念	(37)
永远都自命不凡	(28)	王安幼年养雀的失误	(38)
走出枯井	(29)	少年戴尔的“白日梦”	(38)
战胜自己改变自己	(30)	只有想不到的事,没	
东北虎斗不过小牛犊	(30)	有办不到的事	(39)
物竞天择、适者生存	(30)	执著万岁	(40)
反思自己、超越是非	(31)	五叩微软之门	(41)
敢于向自己挑战的人	(32)	有心人的信息管理	(42)

第二部分 改善心智模式

心智模式是根深蒂固于我们心中,并影响我们如何了解这个世界,以及如何采取行动的许多假设、成见、思维方式,甚至可以

是图像或印象。在认知科学中,这个名词一方面是指人们长期记

忆中隐含的关于世界的心灵地图,另一方面,也是指我们日常推理过程中一些短暂的理解。

心智模式的特点:

1. 根深蒂固,深植于每个人的心中。

2. 每个人的心智模式都有缺陷,人无完人,但自己往往毫无觉察,大多数人自我感觉良好。

3. 心智模式有时效性。

怎样才能改善心智模式呢?

第一,把镜子转向自己,是心智模式修炼的起步。学习发掘内心世界的图像,使这些图像浮上表面,并严加审视;

第二,有效地表达自己的想法;

第三,以开发的心灵容纳别人的想法。

疑人偷斧	(47)	笨 鸟	(50)
“猪”和“母猪”	(47)	“分居”与“同居”	(51)
以貌取人失之子羽	(47)	冲 突	(51)
看法不同	(48)	盲人摸象	(51)
智者与高僧	(48)	皇帝的新衣	(53)
三个人	(48)	天天都有好心情	(57)
逃犯的报答	(49)	空杯理论	(57)
猴子吃香蕉	(49)	人生的慧眼	(58)



拼 图	(58)	到底该把谁扔下去?	(71)
你是块什么石头	(59)	你应该带走谁?	(72)
把木梳卖给和尚	(59)	思科争的是人	(73)
雕琢与感恩	(60)	该出手时就出手	(73)
“变本加厉”的补救策略	(61)	安妮塔的激情	(75)
专注于细分市场	(62)	印第安人的狩猎哲学	(76)
坐飞机比长途车便宜	(62)	电梯里的镜子	(76)
摔跤了,不要欣赏砸的坑	(63)	与其观人猜度,不如自	
管钱者的心态	(64)	省己心	(77)
心态的力量	(65)	营销的逆向思维法	(77)
小鞋匠给大公司“上课”	(65)	不是广告,胜似广告	(78)
挂在商店里的轮胎	(67)	生意场不是法庭	(79)
茶杯茶壶争地位	(68)	给犯错误的员工一个	
一个秀才追求“真理”		机会	(80)
的遭遇	(69)	幽默带来效益	(81)
去做革命者的生意	(69)	跨文化管理怎能想当然?	(81)
小日本教训了美国佬	(70)		

第三部分 建立共同愿景



在人类群体活动中,很少有像共同愿景能激发出这样强大的力量。人们寻求建立共同愿景的理由之一,就是他们内心渴望能够归属于一项重要的任务、事业或使命。

对一个组织而言,在缺少愿景的情形下,充其量只会产生“适应型的学习”,只有当人们致力于实现某种他们深深关切的事情时,才会产生“创造型学习”。

如果没有共同愿景,就不会有学习型组织。

共同愿景是一个方向舵,能够使学习过程在遭遇混乱或阻力时,继续循正确的路径前进。

李素丽的故事	(85)	简单道理	(93)
光洁如新	(85)	“北上抗日,救亡图存”	(94)
斯巴达克斯	(86)	“同修仁德,济世养生”	(95)
谁去画伞	(86)	品质始终不变	(95)
王昭君的故事	(87)	人有千万,价值观也各	
把信带给加西亚	(88)	有不同	(95)
天下兴亡,我的责任	(88)	企业家的远虑与近忧	(96)
投诉就是命令	(89)	谷仓里的金表	(96)
使命	(90)	IBM 一位研发主任的管	
选择	(90)	理创新	(97)
邓亚萍的故事	(91)	收藏家的底价	(98)
安居乐业	(91)	梦想的力量	(99)
西天取经	(92)	时刻谨记自己的根本目标	(100)
五颗子弹	(92)	有目标追求方能直行万里	(101)
还有一只苹果	(93)	机会来自执著的追求	(101)



第四部分 团体学习

团体学习,可以使团体智商远远大于个人智商。

在一个团体里,个人智商往往都在 120 以上,而整体智商却只有 62,以至造成三个诸葛亮,变成一个臭皮匠。

团体学习的过程,是发展团体成员整体搭配与实现共同目标能力的过程,其作用是发挥团体智慧,使学习力转化为现实生产力。

深度汇谈——每个人全部摊出心中的设想,真正一起思考。

团体学习的障碍:习惯性自我防卫。

团体学习的目标:取得更高层次的共识,即以大家提出的意见为基础,取其精华,集思广益,形成“向上发展型”共识。

组织学习,众多团体都变成了学习单位,并建立起整个组织一起学习的风气和标准,才会实现整个组织的组织学习,进而建成学习型组织这一管理模式。

分 粥	(105)	阿东的裤子	(111)
天堂与地狱	(105)	竹子的生存哲学	(111)
天鹅、梭子鱼和虾	(106)	五指辩论	(112)
知识共享能量骤增	(106)	回声的结局	(112)
田忌赛马	(106)	通天塔	(113)
瞎子背瘸子	(107)	两头鸟	(114)
负荆请罪	(107)	子贱放权	(114)
良种玉米	(108)	巨鹿决战	(115)
用人与吃相	(109)	及时复命	(115)
团队的整合	(110)	两位登月太空人的心态	(116)
管理团体的迷思	(110)	团队的力量	(117)

幸免于难的慨叹	(117)	收获	(131)
大湖的胸怀	(118)	争吵是低档次的竞争	(132)
小孩子跳伞	(118)	尊重经验才是捷径	(133)
林绍良 70 亿美元的企		管理就是沟通	(134)
业制度	(119)	将感情与应酬融会贯通	(135)
修练精英	(120)	投身于高质量的沟通	(135)
两个村庄	(128)	真诚的沟通才最有效	(136)
特别的融资方式	(129)	懂得“借力”才是真	
让合作方受益的物流		有“力”	(137)
公司	(130)	培训经营理念和企业	
松下与飞利浦斗争的		文化	(138)



第五部分 系统思考



系统思考将引导一条新路,使人由看片段到看森林。

从对现状作被动反应,转为创造未来。

从迷失在复杂的细节中,到掌握动态的均衡搭配。

系统思考让我们看见小而效果集中的高杠杆点。

运用系统思考的方法能产生以小博大的力量。

青蛙效应	(143)	细节决定成败	(153)
一举三得	(143)	气球的启示	(153)
你想到的?	(144)	鹬蚌相争,渔翁得利	(155)
把心径打开一毫米	(145)	徒劳无功	(155)
变“危”为“机”	(145)	死马的用处	(156)
城门失火殃及池鱼	(146)	寻求反馈、纠正错误	(156)
四孔变八孔	(147)	小事反映品质	(157)
三个螺栓	(147)	经验的错觉	(158)
五个为什么	(148)	联想创业从卖菜到夯土	(159)
地毯商人	(148)	韦尔奇的“深潜”管理	(160)
醉汉找钥匙	(149)	施振荣卖鸭蛋的追求	(160)
大墙的启示	(149)	霍英东的两个硬手	(161)
一根过热电线惹的祸	(150)	“世界塑料大王”王永庆	
蝴蝶效应	(150)	的竞争战略	(162)
人生的蝴蝶效应	(151)	一心想当拉链大王	(162)
求职面试小心迎“巧”成		没有“常识”的冠军	(164)
“拙”	(152)	米缸与老鼠	(164)

从落魄雨衣商到尿布大王	(165)	“龟兔赛跑”的“现代版”	(169)
摩托罗拉的中国“芯”	(165)	不经意间最露本质	(170)
把日本文化搬到飞机上	(167)	好运是琢磨出来的	(170)
好的飞行管理感受	(167)	比尔一定会来	(171)
制度要考虑外部环境的		金点子最值钱,官架子令	
变化	(168)	人厌恶	(172)



第六部分 持续创新

当任何一项创新步入雏形阶段时,也就是各项要素聚集成新的整体,以寻求最大综合效应的时刻。学习型组织便位于这样的阶段。

超越组织内政治文化,形成“参与式”和“反思式”两种开放形式。

无为而为的有机管理,让每个人在工作与学习中活出生命的意义。

领导的新角色:设计师、教练、仆人。

员工的新面孔:在工作与学习中不断蜕变、扬弃,成为另一个自己。

组织通过“脱胎换骨”的改变,使个人与组织共同成长,形成共生共荣、持续创新的新型组织。

工作和教育的分界概念已完全改变,在知识经济时代,教育不会停止在你获得的最后一个文凭时,终身学习将是必然的。

敞开办公室	(177)	杯子外面的世界	(184)
自我管理	(177)	出卖原始的村庄	(184)
“6”字的效应	(177)	破车广告获奇效	(185)
虚掩着的门	(178)	“一滴智慧”造就石油	
资源整合	(179)	大王	(185)
一加一大于二	(180)	哥伦布立蛋	(186)
蓝丝带的魔力	(181)	灵机一动才起死回生	(186)
农民父亲的力量	(182)	给糖哲学	(187)
学无止境	(183)	扁鹊的医术	(188)

同花顺理论	(189)	从卖“万金油”到“南洋	
鸚 鵡	(190)	报王”的传奇	(208)
没有后背的椅子	(190)	知了的翅膀	(209)
走动式管理	(191)	“康师傅”在大陆的“偶	
鸭子只有一条腿	(192)	然”转机	(209)
应万变的能力	(192)	楚灵王让臣子束腰	(210)
没有吃完的牛排	(193)	李晓华：中国的哈默？	(211)
船的故事	(193)	GE：“每天发现一个	
能做十分你做几分	(194)	好主意！”	(211)
坚持的故事	(194)	借总统一句话垄断了	
山木培训发单的故事	(195)	酿酒业	(213)
诚实可贵	(195)	斯沃琪重振瑞士钟表	(213)
自己心中无障碍	(196)	横店立志做“草包”	(215)
许国泰的魔球理论	(199)	杨志远歪打正着	(215)
两年内读了四千本书		你是不是总能发现问	
的人	(200)	题？	(216)
比尔·盖茨招聘员工的		迪斯尼学会卖“米老鼠”	(217)
故事	(200)	福特，大规模工业化生	
独特企业文化创意带来		产的缔造者	(217)
奇效	(201)	宝洁从白香皂创新开业	(218)
“工作狂人”土光敏夫	(202)	景泰蓝大王陈玉书	(219)
葛洛夫：“英特尔一直		领导者的快速应变理念	(220)
在创业”	(203)	靠信息综合发财之路	(221)
默克公司的“善举”与		制度必须从我做起	(223)
“回报”	(204)	“规则”必须是合理的	(224)
奔驰汽车百年活力揭秘	(205)	人情味与诚实的魅力	(225)
迪斯尼乐园诞生记	(206)	“要的是比自己强的人	
穷人也能成为金融大王	(207)	为我工作”	(225)



重在抓事物的本质	(226)	总裁“兼职”门童	(231)
领导的“核心业务”就是“用人”	(227)	“为部下服务”养成习惯	(232)
驾驭人才贵在悉其短长	(227)	“人性”背后的惊人差异	(232)
用人贵在合理组合	(228)	领导者要学会保护员工的积极性	(233)
与其“空降”，不如“内提”	(228)	《每天进步一点点》从平凡到卓越	(233)
IBM 让员工自己做决策	(229)	后记	(238)
重视企业家自身的素质	(230)	参考文献	(240)
授权带来的效益	(231)		

第一部分



自我超越

