



# 第五项修炼

—— 学习型组织的  
艺术与实务

[美] 彼得·圣吉 著

郭进隆 译

杨硕英 审校



上海三联书店

# 第五项修炼

学习型组织的艺术与实务

[美] 彼得·圣吉 著

郭进隆 译

杨硕英 审校



上海三联书店

## 第五项修炼——学习型组织的艺术与实务

---

---

著 者 / [美]彼得·圣吉

译 者 / 郭进隆

审 校 / 杨硕英

责任编辑 / 林耀琛

装帧设计 / 桑吉芳

监 制 / 沈 鹰

责任校对 / 杨子耘 李京生

出版发行 / 上海三联书店

(200031) 中国上海市乌鲁木齐南路396弄10号

<http://www.sanlianc.com>

E-mail / [shsanlian@yahoo.com.cn](mailto:shsanlian@yahoo.com.cn)

印 刷 / 江苏东张印刷有限公司

版 次 / 1998年7月第2版

印 次 / 2004年11月第38次印刷

开 本 / 890×1240 1/32

字 数 / 326千字

印 张 / 14.25

印 数 / 518501 - 538500

---

---

ISBN7 - 5426 - 0831 - 2

F·222 定价:28.00元

**The Fifth Discipline**

**Copyright © 1995 by Peter Senge**

**Chinese (Simplified Characters) Trade Paperback copyright © 1998 by**

**Shanghai SDX Joint Publishing Company (上海三联书店)**

**Published by arrangement with Doubleday**

**through Arts & Licensing International, Inc., USA**

**ALL RIGHTS RESERVED**

# 北京太极鸿达信息公司

## 北京双赢会企业管理咨询公司

处在竞争极其激烈的年代，获取持久生命力的渴望，无论对企业还是政府，都变得愈加迫切。通过系统进行五项修炼，成为学习型组织，将有助于您实现长盛不衰的发展梦想。

发达国家的企业和政府在寻求可持续生存之路的探索中，已经把强化学习型组织的训练作为应对未来挑战的重要的战略选择。而在中国能否遵循这些近乎公理的原则去行动，并有其合乎预期的成效，国内一家民营科技企业以不懈的努力与追求，昭示了这项工作大有可为的广阔前景。

北京太极鸿达信息公司、北京双赢会企业管理咨询公司是专业致力于第五项修炼在中国推广普及的公司，总经理傅宗科先生在其：“一生之中要作一、二件有益于时代的事”的愿景引下，1995年受到台湾中山大学杨硕英教授赐教培训，又获作者彼得·圣吉博士指导，选择讲授《第五项修炼——学习型组织艺术与实务》作为服务社会的一件大事，计划用十年时间致力于在中国企业培训、推广、普及，祈望使中国20%的企业接触第五项修炼管理方法，深信如果有2%的中国企业实践应用这套现代企业管理方法，其竞争力将大幅提高。

自1995年8月以来，傅宗科带领他的团队孜孜不倦致力于学习型组织·五项修炼管理培训的研究、宣传、培训、推广工作。1996年9月至今，在北京每月一期的“学习型组织·五项修炼”企业管理研习班，已经持续举办了7年。2002年后公司将到全国各地合作举办学习型组织企业管理宣讲课和企业内训课，为创建学习型企业提供策划、咨询、辅导。

■ 主要服务项目：■ 举办学习型组织企业管理讲座，时间半天、一天。

■ 举办学习型组织·五项修炼企业管理研习班，时间三天。

■ 为企业创建学习型组织活动提供实施方案。

■ 为企业或地方城市创建学习型组织提供策划咨询服务。

■ 地址：(100873)北京市中关村南大街北京友谊宾馆雅园 63633 室

■ 电话：010-62883596、62873271、68498888-63633、13901256895

■ 网址：[www.bjtjhd.cncom.net](http://www.bjtjhd.cncom.net)

Email: [fu.zk@263.net](mailto:fu.zk@263.net)

赵耀东

# 序

## 一扇重新看世界的窗

人类的历史于本世纪最后的十余年中,起了巨大的变化——象征世界两极化的柏林围墙于 1989 年倒了,东欧各国政权的变化速度和程度,都是前所未有的。政治上,由两大强权领导的民主和集权对垒的局势不再。于全球各地崛起的区域性经济组织,如欧洲联盟、北美自由贸易协定、亚太经合组织等,突破既有国界的限制,代替传统政治势力,成为主导世局的力量。全球环境的变迁,更加深了人类命运与共的一体感;全球温室效应不断升高,工业国家排放的大量废气与热带雨林的滥伐,更加重了臭氧层的破坏程度。面对人类命运更紧密相连的 21 世纪时,我们绝不能如上个世纪末般,以消极抗议、颓废,或一场大战来解决问题。人类除了携手共同迎接这个无常的变局之外,再没有其他筹码可掷了。

再看看台湾的情势,自解严以来,我们虽欣见政治更民主、人

心更开放,然而社会也因失序而乱象丛生、是非不分、物质挂帅、投机取巧,随取随弃的速食文化侵蚀了中国传统勤奋踏实的美德。今天我们已走到一个不得不反思传统与寻找新未来的关键时刻。

## 超越混沌、走出杂乱

这样一个乱与变的局面,是危机,也是转机。三年前,在台湾中钢公司即将欢度二十岁生日时,有鉴于企业必须要有因应变局的能力方能生存,我于是提出在企业内创造一个“混沌”的环境,让员工能从其中培养出迎接变局与创造的能力,今读圣吉博士所著《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》,深觉它便是一个提供在乱中超越混沌、走出杂乱、迎接新时代的指引。它将引导人,由看片段,到重新观照整体;由看事件,到看变化背后的结构;以及由静态的分析变因,到看见其间的互动,进而寻得一种动态的平衡。

就企业而言,值此转型的时刻,要联合上、中、下游产业,以求生存并创造最大利益。而对中小企业占百分之九十以上的台湾企业而言,由于土地、劳力等过去轻易可取得的比较优势已不存在,走向国际化已是唯一的生路,因此如何使产业升级,提高国际市场的竞争优势是刻不容缓的课题。再将企业置于整体人类活动来看,它原就是社会运作下所产生的一种机制;正如圣吉所言,企业家是当今最有力量改变世界,创造公平正义社会的一群。当面对饥饿、贫穷、环境迫害、道德沦丧等人类生存的危机时,企业家当有舍我其谁的担当。

就台湾而言,在积极参与国际社会活动时,于政策之制订,更应有系统思考。举例而言,在主客观环境改变之下,岛内的劳力密集产业外移,成为不可避免的情况,因此应如何规划一套具体而微

的对外投资政策？而为防止产业外移时造成岛内产业空洞化的危机，岛内投资环境的改善应如何同时兼顾？在争取参加 GATT 等国际组织时，岛内弱势团体的利益应如何照顾？此外，在鼓励企业发展时之补贴或低利融资等优惠政策，是否会造成社会资源分配之扭曲，或需要更大的社会成本去弥补？这些都需要各部门间抛弃本位主义、建立共识，才能减少着力之磨损，并寻得真正有效的、而不是挖东墙补西墙的根本解决之道。

### 自省与再出发

当世界大势分合递嬗，亚洲已然又跃上国际舞台时，读圣吉博士此书，尤让人忧喜参半。喜的是，系统思考的精神竟与许多古老的中国思想不谋而合；忧的是，这些思想与智慧，经过清末以来的西化与反传统运动，至今已被弃之如敝屣。这些 20 世纪的思想家，忧心忡忡的想为人类寻找的出路，是一种自心灵彻底的革新，启开一扇重新看世界的窗。有感于此书中的观念精湛而将对人类有关键性的影响，本人曾力荐天下文化出版公司出版此书。今此书即将付梓，衷心希望藉此书之出，让我们重拾中国古老的智慧，回到人之所以为人的起点，重新建立自省的能力，如此方能在变局中泰然自处，并崭获生机。



杨通谊

# 序

## 伟大的时代先驱

美国麻省理工史隆管理学院最先进的“系统思考、学习型组织”管理科学新技术,通过“五项修炼”及其工具,不断学习,提高企业组织的竞争力,并采用电脑模拟系统,使网络时代的新企业能立于不败之地。

新兴的系统思考、学习型组织是以“系统动力学”为核心的。系统动力学导源于控制论(cybernetics),它的创始人是维纳博士(Dr. Norbert Wiener),他是笔者30年代在麻省理工学院读书时的著名数学教授。控制论名词来自希腊语,原意为“驾驶者”,它指引出由工程技术转向管理技术的门径。

系统动力学的创始人是佛睿思特教授。在他的指导下,他的学生圣吉博士以十年时间发展出系统思考、学习型组织的理论与实务,并写出这本名著。财富杂志(*Fortune*)的报导曾指出:美国麻

省理工史隆管理学院致力探讨的管理科学新技术,将是未来最具竞争力的管理技术。

通常一个企业的系统分析,须包含结构和政策对行为产生什么影响的研究。令人惊异的是:企业赖以解决问题的政策,往往就是产生困境的原因。如果只对现象做正面的进攻,而其内在原因依然存在,最后必然以失败告终。反之,当企业设计是着力于驱除问题的原因,而不是仅注意现象,必然会脱颖而出。根据上述经验,佛睿思特教授最近提出下个世纪“企业经营和社会系统”的新典范。值得高兴的是,系统动力学的使用范围正在逐渐扩展中。相信通过本书最先进的管理技术,在 21 世纪初,或许第二个十年内,某些先进国家,便会出现这样的“社会系统”。到那时,甚至在教育方面也都会运用系统动力学了。

本书现由上海三联书店以中文翻译出版。圣吉博士曾函邀参加翻译工作,囿于时间,未克如愿,深为遗憾。谨叙数言,以示渊源而附骥尾。

(本文作者为上海复旦大学管理学院教授、  
美国麻省理工学院终身荣誉院士)

[美]彼得·圣吉

## 中文版序

为人类找出一条新路

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,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”的福祉和周遭及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的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。你们的传统文化中，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，不停的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，相信你们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。

看着你们的进展，我们自然会想问，你们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？你们会不会牺牲社会来发展经济？你们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，你们会找出一条新路？

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。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。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;弗利兹(*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。

杨硕英

## 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,在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。它不只是一本管理新论而已。

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,但却常是最不明显的。当掌握这些力量,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 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，融合了其它几项出色的理论、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) 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，只是圣吉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。