

Domestic the
本土化 *Fifth Discipline*
第五項修練
圖像系統思考

單向的直線思路已不通了，
該走進圖像系統思考的世界，
讓自己先馳得點、永續成長。

行銷管理顧問 黃學誠◎著
學習型組織專業講師



優品 17

本土化第五項修練

著者：黃學誠

主編：羅煥耿

責任編輯：黃敏華

編輯：羅煥耿、翟瑾荃

美術編輯：林逸敏、鍾愛蕾

發行人：簡玉芬 負責人：簡泰雄

出版者：世茂出版社

登記證：新聞局登記局版臺省業字第 564 號

地址：台北縣新店市民生路 19 號 5 樓

TEL：(02)22183277

FAX：(02)22183239

劃撥：07503007・世茂出版社帳戶

電腦排版：辰皓電腦排版公司

印刷：長紅印製企業有限公司

初版一刷：2000 年（民 89）5 月

合法授權・翻印必究

定價 200 元

・本書若有缺頁、破損請寄回更換・

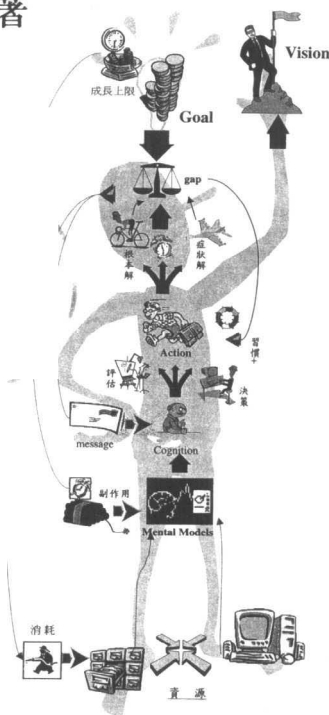
Printed in Taiwan

本土化

第五項修練



黃學誠◎著



序

在二年多前的一個偶然的機會裡與友人參加一次讀書會中，認識了林老師（金根），當時的印象並不十分強烈，只是一位學問很好的老師了！然而，又有機會再遇到老師且有了深入的談論時，才發現老師除了真的學問十分的淵博外，他所研究發展的「赫羅圖像學習法」的功能及對世人的學習效果上幫助頗大，更重要的是，這一套學習方法是源自於中國的思考方式，本就是屬於我們民族的資產；也就是這樣的一股腦兒的栽入圖像學習的研究中。

而在市場上常聽許多客戶驕傲的說「我們公司早已用學習型的組織在RUN（運作）了」，總是讓我質疑，姑且不去討論什麼是「學習型的組織」的定義與否！然而在《第五項修練》（彼得·聖吉，Peter

M. Senge) 中曾提及，系統思考是學習型組織中五項修練的核心，也就是說要真正做到學習型組織的運作的前提是要先改變思維。因為，如果您的主管或是員工還是不脫離傳統的直線思維，那又如何能真正看到實際的問題與找出好的解決方案呢？那用任何的組織模式，其實結果早已顯現了。同樣地，「組織再造」近年不斷地在被提出，但是又有多少的企業能做到，或是又有多少的企業已經在進行了，其實再造與改變是截然不同的。

我們常常看到一個偉大的計劃在開始的時候似乎很完美，也有很好的開始，但是幾個月後，甚至一年過後，成效不彰。所以只有放棄或改變計劃（例如鉸公司——衛星大哥大的美夢計劃）；其實往往不是計劃本身的不好，而是執行的「人」決定成敗最大的變數。我們的社會與企業也常常會有一些流行名詞，例如「風險管理」、「危機處理」、「企業改造」、「組織變革」……，而往往卻也真的只是名詞

而已（看視企業是否跟得上時代的潮流），再過來就成了「歷史名詞」。因為新的名詞又產生了！不久前某報紙曾報導一篇亞洲的學生只會考試，不會思考，歸咎於我們的教育只能培養出有效率、又服從的學生，卻將思考工作交給老師或是老闆。其實亞洲人怎麼不會思考，只是在社會制度與經濟競爭上，許多的價值觀已被扭曲。使得我們汲汲於眼前的利益、效果，而不太願意對事物深耕。

最近幾年來，企業界發生了許多的變化，很多大公司發生了嚴重的問題，甚至從高峰跌至谷底；許多資訊小公司漸漸冒出頭來挾著強大的威脅挑戰大公司，公營企業民營化，併購案更是層出不窮。上班族也深深的感受到天下沒有所謂的鐵飯碗，工作是隨時都有可能被取代，公司隨時可能皆會有所變動。尤其在面臨千禧年的衝擊，已經有許多的高階人員都是裁員下的犧牲者了。市場的年輕化在資訊業裡特別的明顯。若是還抱著駝鳥心態，認為這種悲劇不會發生在自己的身

上，可真的需要運氣了！

「危機意識」使得人產生不安全感，了解到自己的不足，感受到競爭的威脅，自己再不改變、再不學習，下一波誰敢說一定不是你或我？！

「我沒有時間……」是阻礙學習的合理化藉口，沒有時間因為總是在同樣的困擾中打轉，報表問題、收支問題、業績目標、專案企劃……其實若願意花點時間試著以不同的方式去處理，「改變」經常會帶給人們驚喜，現在沒有時間，日後也許要用更多的時間來填補現在的沒有時間。改變其實並不難，難的是心中對改變的畏懼。

試著找找看你是否有下列的特質，這些是不畏懼改變而勇於接受挑戰者的特性：

◆真正關心自己的工作與工作目標。

◆希望在工作上有很好的表現。

◆願意與任何相關人員交換意見，以便在過程與行動中更易達成目標。

◆資訊的不斷收集與實驗。

◆留一大段思考空間給自己與別人，充分的給予別人無壓力的發言機會。

◆擴大個人與群體的功能。

◆不會間斷學習，再學習。

學習是一個終身的過程。並非「我們已經是一個學習型組織」即以此為滿。「學」是知識的累積，「習」是不斷的練習。因而，一家公司不可能達到永恆的卓越，它必須持續不斷的學習，並提供一個良好的學習環境給員工，以永精進。

也因此，我們開始推廣系統思考的課程，更重要的是感謝林老師的支持，將《第五項修練》此書的精華整合其一個完整的圖像思考架

構，讓我們學習者更能瞭解此書的精髓及彼得·聖吉努力心血的研究成果來與世人分享。所以，希望藉此書的推廣，能讓一般人很容易的走入彼得·聖吉的書中以及更能應用其原理發揮在工作和生活之中；當然，另一期許是希望讓企管界能再深入瞭解中華的文化資產是有多豐富，是值得後人好好的研究發揚其優點，更進一步將西方的優點融入其間，創造出更美的文化與眾人分享。

在寫書期間，因工作的繁忙及時效的督促，在其內容如有不周詳之處，望請各先進前輩見諒，也請多多的指教，不勝感激。

前言

在一九九四年由天下文化引進翻譯出版的《第五項修練：學習型組織的藝術與實務》（The Fifth Discipline Fieldbook）一書為台灣及全球管理界掀起一股「組織學習」的熱潮，驟然「組織學習」一詞成為管理的熱門詞語，不但是美國頂尖的企業如聯邦快捷、奇異、英代爾等大型公司，在努力於「學習型組織」建立，且在台灣近五、六年來《第五項修練》一書也一直高居各書店排行榜而不下，可一窺它的威力了；繼而又在九五年推出《第五項修練實踐篇》上下兩集共兩本，以個案和練習來補充前書的高度偏向概念性，以及今年四月（九九九年）再出《The dance of change》第三本書（目前國內尚無翻譯本）彙整其組織發展所遇到的問題做一明確的系統分析及詮釋。《第五項修

練》此書曾於一九九二年榮獲世界企業學會最高榮譽的開拓獎。

在介紹此書內容前，讓我們先來瞭解此作者享譽全球新一代的管理大師彼得·聖吉的簡介，紅髮、碧眼、現年五十四歲，一九七八年畢業於美國麻省理工學院系統動力學博士學位，現為麻省理工學院組織學習中心的主持人，波士頓創新顧問公司的創辦人之一，對系統動力學理論先驅佛睿思特有很深的影響，相信系統思考能幫助人們瞭解複雜體系中每一個系統環環相扣的互動關係。

《第五項修練》一書是在描述有五項修練，彼此及整體之間的關聯互動，透過第五項修練——系統思考的系統基模來將另四項修練緊密的結合為一的學習型組織，藉以發揮個人及組織最大的功能；其五項修練內容是：第一項修練：自我超越（Personnel Mastery），第二項修練：改善心智模式（Improving Mental Models），第三項修練：建立共同願景（Building Shared Vision），第四項修練：團隊學習（Team

Learning) 及第五項修練：系統思考 (Systems Thinking)，其中又以「系統思考」是學習型組織中五項修練的核心；它訓練的重心是如何突破傳統的直線思考的時空範圍，以了解問題所在與全方位的思考，即見樹，更見森林。更以動態的眼光與思維把握全局。了解系統產生之變化及其背後的整體互動體系，有效地掌握變化，開創新局面，系統思考已發展出一套思考的架構，已具備了完整的知識管理體系與可實用的工具。

雖然第五項修練一直是管理界流行的說題及實踐的目標，但是相信大多數曾經讀過此書的讀者一定都會有一個共同的感覺，就是整本書所詳盡的內容十分豐富，但是在描述五項修練彼此之間的關係脈絡連結時，又似乎讓人十分難以瞭解它們之間的連結關係能再更明確一些；其原因是第五項修練是集大成的一書，結合了麻省理工學院系統動力學在各種層次應用的心得，以系統的角度來看組織的發展和管

理，並不是一本「創作」。所以，聖吉在該書一篇感謝的話（翻譯本未納入這個部分和注釋）中，一開頭就說：「我在撰寫本書的時候，我常覺得自己比較像是一個記者，而不是一個作者。」這本書融進了許多人的東西，包括漢諾瓦保險與殼牌石油等作為學習型組織實驗基礎兩家公司的例子，以及其他相關的著作、學說、軟體，都只是片段提到；無怪乎許多人覺得這本書相當難以了解。

在系統思考的過程中，是以系統的觀念來思索問題點在那裡？還是以思考的觀念來應用系統，思索問題點的學習方式？那一種方式會比較好，對我本身並沒有去設定其範圍。對以往學習系統思考（第五項修練）的人們來說，如果您沒有以「系統」的角度來思考問題及應用發揮系統基模的功能，那在學習的過程中是倍加艱辛的，例如在我們的例子當中曾有「一個缺乏耐心的父母遇上一個學習緩慢的子女時是如何的處理？轉換成『系統』的語言時，就是當一個快的系統遇上

一個慢的系統時，你應該要注意……」試問學習者又如何知道及應用於生活之中，有那些是快的系統或是慢的系統呢？如果你本身有「系統學」的知識背景，可能在生活的應用上就駕輕就熟了，但您遇到問題時，是否也是在尋求那一個系統基模來解決此問題或是那個比較接近此狀況的處理？但是事務的複雜性一旦提高的時候，那在應用上是否就稍微困惑些了？更何況那些沒有「系統」概念的學習者，在學習系統思考的困難程度就可想而知了。

然而圖像系統思考則是以「思考」的角度來應用系統的觀念，在對問題的癥結點上處理就比較靈活，再加上圖像的整合功能已經將十二個系統基模的架構整合為一個思考架構，透過每一個人對「思考」問題的角度、經驗、專業程度的不同，所應用出來的系統基模皆有所不同，但是對問題點的本身只會更加的清楚，這也就是圖像系統思考的最大優勢；以「思考」來出發，透過系統的架構來應用，依個人不同

的背景及經歷，所分析及思考的問題皆會有所不同，但是對學習者本身原先的思考方式，只會更加的有幫助及更加的多角度來思索問題的層面；所以，不論是什麼背景的人，在學習圖像系統思考的過程中皆能協助學習者開拓更多的思索層面，這就是何謂「強者恆強」的圖像思考，發揮的空間視個人能力而定的思考學習法。

也因此，我們藉由圖像學習法的方式，將五項修練重要的精華及要素的部分，整合為一張系統架構性強且為一個新的思考方法的圖像思維，帶您走進圖像的世界，引領您進入彼得·聖吉的五項修練之中，告訴您系統思考的重要性。更重要的是在現今資訊快速變動的時代中，如何突破既有的制式思考模式及跳脫傳統的束縛，來全觀的思考個人或企業內外的問題點及機會點，以及在此一個新世紀裡去追尋個人或市場的先驅和領先者，就看您是否能先改變您的思維方式了。

目錄

序／3

前言／9

第一章 何謂圖像

◆ 圖像特色／27

◆ 結語／30

19

第二章 圖像系統思考

◆ 何謂系統／35

◆ 系統是有結構的環路／37

33