

天下文化

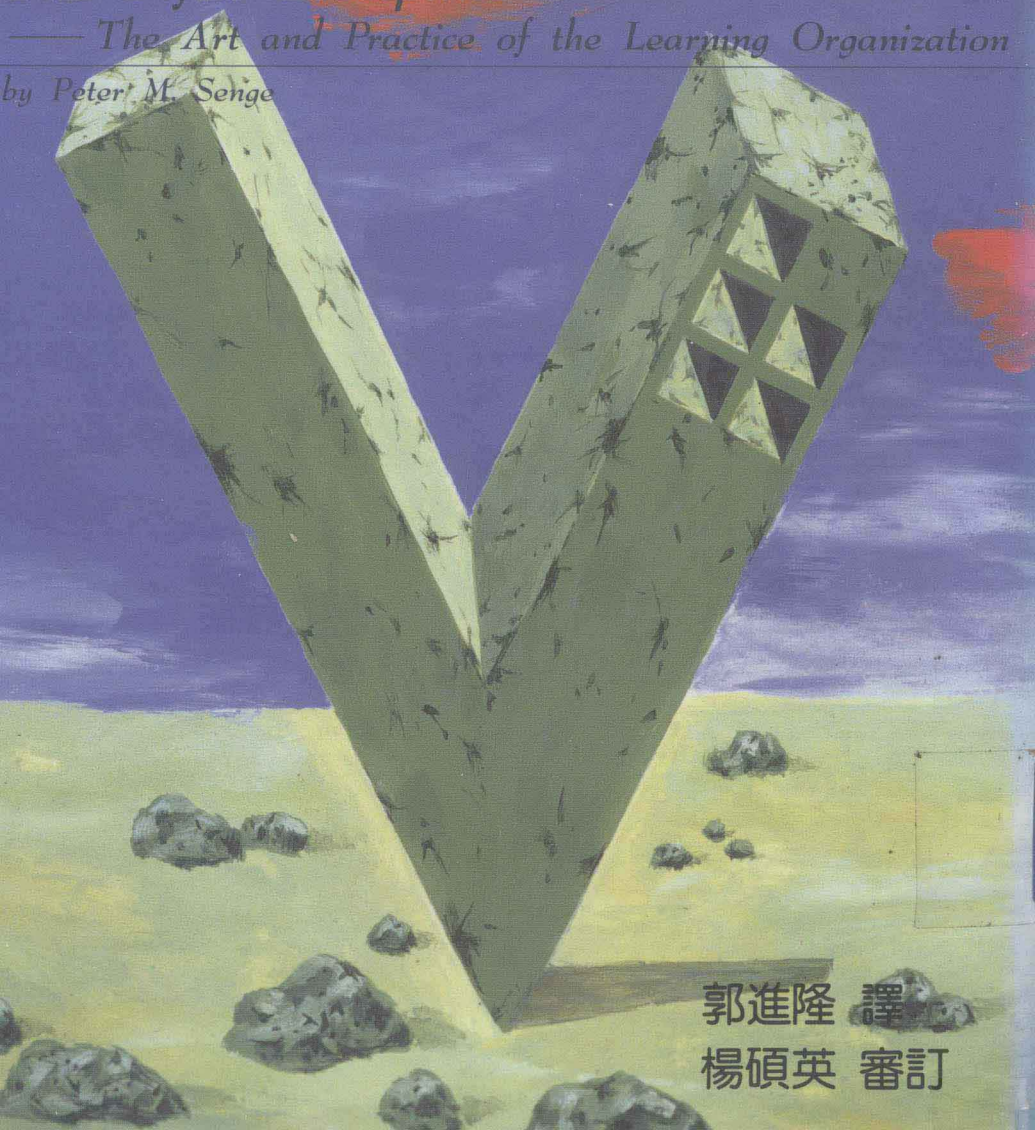
第五項修練

——學習型組織的藝術與實務

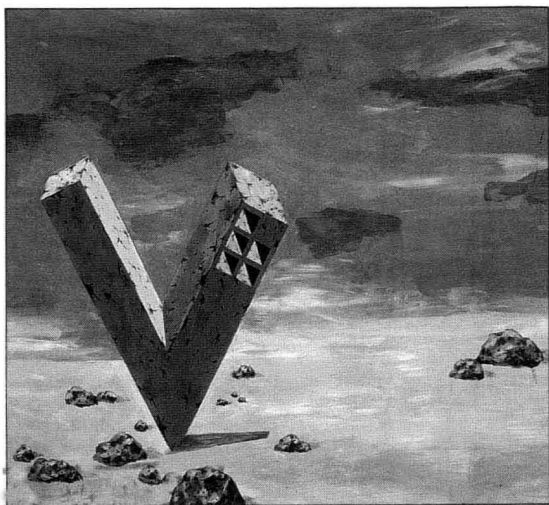
The Fifth Discipline

——*The Art and Practice of the Learning Organization*

by Peter M. Senge



郭進隆 譯
楊碩英 審訂



財經企管 ①①

封面設計 / 吳毓奇

第五項修練

——學習型組織的藝術與實務

彼得·聖吉 著 郭進隆 譯 楊碩英 審訂



第五項修練：學習型組織的藝術與實務 / 彼得·聖吉 (Peter M. Senge) 著；郭進隆譯。--
第一版。--臺北市：天下文化出版；[臺北縣三重市]：黎銘總經銷,1994[民83]
面；公分。-- (財經企管；111)
譯自：The fifth discipline: the art
and practice of the learning organization
ISBN 957-621-226-X (平裝)

1.組織 (管理)

494.2

83005051

財經企管①①

第五項修練——學習型組織的藝術與實務

原 著 / 彼得·聖吉

譯 者 / 郭進隆

編 輯 / 鄧嘉玲

美術編輯 / 李錦鳳

封面設計 / 吳毓奇

社 長 / 高希均

發行人 / 王力行

法律顧問 / 理律法律事務所陳長文律師、太穎國際法律事務所謝穎青律師

出版者 / 天下文化出版股份有限公司

地 址 / 台北市104松江路93巷1號2樓

電 話 / (02)506-4618

直接郵撥帳號 / 1326703-6號 天下文化出版股份有限公司

電腦排版 / 極翔企業有限公司

製版廠 / 利全美術製版印刷股份有限公司

印刷廠 / 崇寶彩藝印刷股份有限公司

裝訂廠 / 台興裝訂廠

登記證 / 局版台業字第2517號

總經銷 / 黎銘圖書有限公司 電話 / (02)981-8089

著作權所有·侵害必究

著作完成日期 / 1993年12月

出版日期 / 1994年7月15日第一版

1997年10月15日第一版第31次印行 (93,001-95,000本)

定價 / 500元

原著書名 / *The Fifth Discipline*——*The Art and Practice of the Learning Organization*

Copyright © 1990 by Peter M. Senge

Published by arrangement with Doubleday, a division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.

Translation copyright © 1994 by Commonwealth Publishing Co., Ltd.

All rights reserved. Printed in Taiwan

ISBN: 957-621-226-X (英文版ISBN:0-385-26094-6)

書號：CB111

The Fifth Discipline

—*The Art and Practice of the Learning Organization*

by Peter M. Senge

作者簡介

彼得·聖吉 (Peter M. Senge)

一九四七年出生於芝加哥，一九七〇年於史丹福大學完成航空及太空工程學士學位後，進入麻省理工史隆管理學院讀研究所，旋即被佛睿思特 (Jay Forrester) 教授的系統動力學整體動態搭配的管理新觀念所吸引；

一九七八年獲得博士學位後，至今十餘年來，他和麻省理工學院的一羣工作夥伴及企業界人士，孜孜不倦的致力於將系統動力學與組織學習、創造原理、認知科學、羣體深度對話與模擬演練遊戲融合，發展出一種人類夢寐以求的組織藍圖——在其中，人們得以由工作中活出生命的意義、實現共同願望的「學習型組織」。

「第五項修練」這部巨著便是他們研究成果的結晶。該書於一九九二年榮獲世界企業學會 (World Business Academy) 最高榮譽的開拓者獎 (Pathfinder Award)，以表彰其開拓管理新典範的卓越貢獻。美國商業週刊也於同年推崇他為當代最傑出的新管理大師之一。

他的理想，也感召了戴明 (Edwards Deming)、哈佛大學的阿吉瑞斯 (Chris Argyris)、麻省理工學院的雪恩 (Edgar Schein) 與熊鵬 (Donald Schon) 等大師級的前輩，以及一羣有崇高理想的企業家們，成為他所主持的麻省理工學院「組織學習中心」的工作夥伴，共同為學習型組織的發展而努力，並朝向建立全球性的組織學習中心網路 (包括台灣) 之目標邁進。

譯者簡介

郭進隆

國立政治大學政治研究所碩士、美國南卡羅萊納州國際商業管理研究所研究。有多年企業管理實務經驗，現正潛心研究系統思考。

審訂者簡介

楊碩英

一九八二年獲美國維州理工大學土木工程研究所博士，並留在該校教授運輸管理及系統動力學。一九八四年返台，於國立中山大學企業管理系所任副教授迄今，多年來一直致力於不斷開發管理學、創意思考及系統動力學方面的課程；曾獲中山大學第一屆傑出教學獎。由於深受彼得·聖吉的理想感召，一九九一於中山大學成立「系統思考與組織學習研究室」，現正培育一羣有潛力的研究生，在台灣推介這方面的管理新知。該研究室目前在「管理學習實驗室」的研究成果斐然，深受國際系統動力學界的重視。

序

一 扇重新看世界的窗

趙耀東

人類的歷史於本世紀最後的十餘年中，起了巨大的變化——象徵世界兩極化的柏林圍牆於一九八九年倒了，東歐共產政權隨後一一坍塌；其變化的速度和程度，都是前所未有的。政治上，由兩大強權領導的民主和集權對壘的局勢不再。於全球各地崛起的區域性經濟組織，如歐洲聯盟、北美自由貿易協定、亞太經合組織等，突破既有國界的限制，代替傳統政治勢力，成爲主導世局的力量。全球環境的變遷，更加深了人類命運與共的一體感；全球溫室效應不斷升高，工業國家排放的大量廢氣與熱帶雨林的濫伐，更加重了臭氧層的破壞程度。面對即將來臨的、人類命運更緊密相連的二十一世紀時，我們絕不能如上個世紀末般，以消極抗議、頹廢，或一場大戰來解決問題。人類除了攜手共同迎接這個無常的變局之外，再沒有其他籌碼可擲了。

再看看國內情勢，自解嚴以來，我們雖欣見政治更民主、人心更開放，然而社會也因失序而亂象叢生、是非不分、物質掛帥、投機取巧，隨取隨棄的速食文化侵蝕了中國傳統勤奮踏實的美德。而台灣的未來，又與瞬息萬變的國際局勢糾纏密結，要解決問題，必然要將台灣置於整個全球的格局，有系統的思考問題。至今，似乎我們已走到一個不得不反思傳統與尋找新未來的關鍵時刻。

超越混沌、走出雜亂

這樣一個亂與變的局面，是危機，也是轉機。三年前，在中鋼公司即將歡度二十歲生日時，有鑒於企業必須要有因應變局的能力方能生存，我於是提出在企業內創造一個「混沌」的環境，讓員工能從其中培養出迎接變局與創造的能力，今讀聖吉博士所著「第五項修練」——系統思考的概念，深覺它便是一個提供在亂中超越混沌、走出雜亂、迎接新時代的指引。它將引導人，由看片段，到重新觀照整體；由看事件，到看變化背後的結構；以及由靜態的分析變因，到看見其間的互動，進而尋得一種動態的平衡。

就企業而言，值此轉型的時刻，要聯合上、中、下游產業，以求生存並創造最大利基。而對中小企業占百分之九十以上的台灣企業而言，由於土地、勞力等過去輕易可取得的比較優勢已不在，走向國際化已是惟一的生路，因此如何使產業升級，提高國際市場的競爭優勢

是刻不容緩的課題。再將企業置於整體人類活動來看，它原就是社會運作下所產生的一種機制；正如聖吉所言，企業家是當今最有力量改變世界，創造公平正義社會的一羣。當面對飢餓、貧窮、環境迫害、道德淪喪等人類生存的危機時，企業家當有捨我其誰的擔當。

就政府部門而言，在積極參與國際社會活動時，於政策之制訂，更應有系統思考。舉例而言，在主客觀環境改變之下，國內的勞力密集產業外移，成爲不可避免的情況，政府應如何規畫一套具體而微的對外投資政策？而爲防止產業外移時造成國內產業空洞化的危機，國內投資環境的改善應如何同時兼顧？在爭取參加G A T T等國際組織時，國內弱勢團體的利益應如何照顧？此外，在鼓勵企業發展時之補貼或低利融資等優惠政策，是否會造成社會資源分配之扭曲，或需要更大的社會成本去彌補？這些都需要政府各部門間拋棄本位主義、建立共識，才能減少著力之磨損，並尋得真正有效的、而不是挖東牆補西牆的根本解決之道。

自省與再出發

當世界大勢分合遞嬗，亞洲已然又躍上國際舞台時，讀聖吉博士此書，尤讓人憂喜參半。喜的是，系統思考的精神竟與許多古老的中國思想不謀而合；憂的是，這些思想與智慧，經過清末以來的西化與反傳統運動，至今已被棄之如敝屣。這些二十世紀的思想家，憂心忡忡的想爲人類尋找的出路，是一種自心靈徹底的革新，啓開一扇重新看世界的窗。有感

於此書中的觀念精湛而將對人類有關鍵性的影響，本人曾力薦天下文化出版公司出版此書。今此書即將付梓，衷心希望藉此書之出，讓我們重拾中國古老的智慧，回到人之所以為人的起點，重新建立自省的能力，如此方能在變局中泰然自處，並斬獲生機。

（本文作者現為總統府國策顧問）

序

偉大的時代先驅

楊通誼

美國麻省理工史隆管理學院最先進的「系統思考、學習型組織」管理科學新技術，通過「五項修練」及其工具，不斷學習，提高企業組織的競爭力，並採用電腦模擬系統，使網路時代的新企業能立於不敗之地。

新興的系統思考、學習型組織是以「系統動力學」為核心的。系統動力學導源於控制論（cybernetics），它的創始人是維納博士（Dr. Norbert Wiener），他是筆者三〇年代在麻省理工學院讀書時的著名數學教授。控制論名詞來自希臘語，原意為「駕駛者」，它指引出由工程技術轉向管理技術的門徑。

系統動力學的創始人是佛睿思特教授。在他的指導下，他的學生聖吉博士以十年時間發展出系統思考、學習型組織的理論與實務，並寫出這本名著。財星雜誌（Fortune）的報導

曾指出：美國麻省理工史隆管理學院致力探討的管理科學新技術，將是未來最具競爭力的管理技術。

通常一個企業的系统分析，須包含結構和政策對行為產生什麼影響的研究。令人驚異的是：企業賴以解決問題的政策，往往就是產生困境的原因。如果只對現象做正面的進攻，而其內在原因依然存在，最後必然以失敗告終。反之，當企業設計是著力於驅除問題的原因，而不是僅注意現象，必然會脫穎而出。根據上述經驗，佛睿思特教授最近提出下個世紀「企業經營和社會系統」的新典範。值得高興的是，系統動力學的使用範圍正在逐漸擴展中。相信通過本書最先進的管理技術，在二十一世紀初，或許第二個十年內，某些先進國家，便會出現這樣的「社會系統」。到那時，甚至在教育方面也都會運用系統動力學了。

本書現由天下文化出版公司以中文翻譯出版。聖吉博士曾函邀參加翻譯工作，囿於時間，未克如願，深為遺憾。謹叙數言，以示淵源而附驥尾。

（本文作者為上海復旦大學管理學院教授、美國麻省理工學院
終身榮譽院士、現在中國大陸推廣系統動力學）

中文版序——

爲人類找出一條新路

彼得·聖吉

我的朋友與工作夥伴楊碩英教授，在請我寫這篇序文的時候，提供了以下的方向。他說：「只要靜坐冥思，想像有許多中國讀者坐在你面前，想要聽聽你從內心深處所發出的肺腑之言，就這麼簡單。」當我靜坐並思考碩英的建議時，下面這些話便自心中源源湧現。

重新觀照整體

遠古的人類並未把自己跟所處的世界加以區分。那時的人類所看見的世界是一個未被打破的整體，人與自然合而爲一。但不知自何時起，我們學會了區分自己，視自己爲分離的個體。我們刻意凸顯個人意識，強調獨立的意志、個人需求和個人的願望。這種自我意識的演化愈來愈強，我們也愈來愈與他人以及上帝所創造的萬物區分。這對人類的演進而言，是

福，也是禍。

如果不懂得區分「自我」與「環境」，人類無從發展出現在所有的智能，也不可能發展出科學分析方法，學會認識自然宇宙，更不用說創造出二十世紀的科技文明了。

然而，這樣的區分也演變成分割與孤立。農業革命和後來的工業革命加深了專業化程度、加深了社會的分化，更加深了人類思想的割裂。到後來，我們不僅自外於自然，而且認為有權主宰自然。今天，人類的文化自幼教導我們：自然世界是為我們的利益而存在，它不過是等著我們去使用的一個自然儲存的「資源」而已。

現在，我們正處於十字路口上。一方面，人類的文化告訴我們，我們走在正確的路上，只需繼續向前邁進即可，人類原本生來就要征服自然的。然而，種種跡象顯示，我們可能已快走到這條路的盡頭了。

我們學會了如何影響及改變環境，但沒有想到，這樣的影響力，已經嚴重到危及人類物種生存的程度。人類的自我意識已經膨脹到極點，認為「小我」的福祉和周遭及自然的禍福不相連屬，竟至失去了那份對宇宙生命奧妙應有的敬畏感，也失掉了我們從屬於某種比自我更大整體的那種感覺。

在西方世界，我們的社會組織已被分割得四分五裂。我們把生理的健康與心理的和精神的健康分割開來探討，以致於人們雖然活得久些，但整體身心健康狀況卻每下愈況，所支付

的社會成本也愈來愈高。學校的教育成爲片斷知識的傳授，和枯燥的學術性演練，最後竟發展到愈來愈和個人成長與真正的學習脫節，成效也愈來愈差。政府各部門不僅已被分割得各自爲政，且被各利益團體的不同需求分割，變成一部老舊癱瘓、無法有效運作的機器。事實上，與現代管理系統有關的每一件事情，都根源於這種分割的思想，這也無可避免的造成競爭。在企業裏，行銷部門與製造部門處於對立狀態；第一線的管理人員對總公司管理當局懷有近乎憎惡的敵意；各部門的競爭更甚於跟同業的競爭。

中國傳統文化與新未來

就我的了解，中國傳統文化的演進途徑與西方文化略有不同。你們的傳統文化中，仍然保留了那些以生命一體的觀點來了解的、萬事萬物運行的法則，以及對於奧妙的宇宙萬有本源所體悟出極高明、精微而深廣的古老智慧結晶。在西方文化中，我們傾向於看見的則是由一件件事物所組成的世界；我們深信簡單的因果關係，不停的尋找能夠解釋一切的答案。

因此當中國社會進入現代世界經濟體系的時候，特別令我們注目。在全世界都拭目以待的情況下，相信你們必定戒慎恐懼的期許自己，千萬別重蹈西方人所犯下的錯誤。工業化的力量也是強大的分割力量；隨著工業的進步，分割在西方以加速的步調演進，並不意外。農業革命時播下的分割種子，在煙囪、工廠和傳統工業管理的氣候中，步調更加快了。

看著你們的進展，我們自然會想問，你們會不會步入工業社會的後塵？物質愈富足，就愈惟我獨尊，傲視於自然秩序之上？你們會不會犧牲社會來發展經濟？你們會不會變成另外一個不擇手段的剽竊自然、以非永續性及危害後代的方式發展的社會？或者，你們會找出一條新路？

這些問題的答案，至少部分可在中國所發展的主要管理體制中找到解答。因為管理體制將決定企業、政府和教育機構的特質。而這些機構的特質將會塑造未來社會的形貌。現代社會羣的精神生活，與其所處的許多大機構的精神生活息息相關。而我們跟自然的關係和諧與否，與我們所處的許多大機構能否跟自然和諧相處，同樣也密不可分。

因此，能把這本書獻給有心為人類尋找一條新路的中國領導者與管理者，我內心深感惶恐與榮幸。我相信「第五項修練」這本書中所介紹的原理和技術，可以提供這樣一條途徑的初始架構。它植基於不斷省思我們心靈深處的真正願望，強調尊重個人願景（願景及遠景），並建立共有願景；它植基於我們本有的創造性羣體交談能力，而使集體遠比個體更有智慧；它植基於我們對人類系統概念化和建立共同了解的能力上；它植基於重視整體互動而非局部分析的思考方式；它是一條在本質上與西方工業發展完全不同的途徑。

全球管理新趨勢

現在，許多西方的企業及學校已開始努力嘗試這條途徑。全世界在管理上也正在醞釀一個新趨勢，這個趨勢是由全球競爭所帶動的。在全球的競爭風潮之下，人們日益發覺二十一世紀的成功關鍵，與十九世紀和二十世紀的成功關鍵有很大的不同。在過去，低廉的天然資源是一個國家經濟發展的關鍵，而傳統的管理系統也是被設計用來開發這些資源。然而，這樣的時代正離我們而去，發揮人們的創造力現在已經成爲管理努力的重心。然而更重要的是，有些領導者與管理者已經開始深切的體認到，我們一定能找出對策來化解那些根源於不斷分割所產生的組織病毒，它使許多組織充斥著你爭我奪、互相防衛的內部競爭，以及勾心鬥角、玩弄手段的政治遊戲，它只會消耗人們大量的精力，不斷打擊人們的工作意願，使組織永遠不可能建立偉大企業所必須的根基。

在我撰寫第五項修練的時候，深覺自己從許多睿智的前輩獲益太多，無以回報。每當有人問起：「你花了多少時間寫這本書？」我常常回答說：「只花了幾年，但這完全是因爲有了先前一些傑出的思想家努力了百年的成果。」這並非誇張，這本書是以一些不凡的人畢生的成果爲基礎。其中麻省理工學院佛睿斯特（Jay Forrester）（我的恩師），他是「隨機存取記憶體」（RAM，random access memory）的發明人，也是建造第一部通用型數位電腦