

## 小知识

### 学习型组织·第五项修炼

1991年的一天，一位年近90高龄、大名鼎鼎的美国老人，打电话给另一位默默无闻、当时年仅40出头的美国人，诚恳地表示要向他学习。这位老人就是曾为战后日本经济复苏立下汗马功劳，并被称为当代最杰出的管理科学大师的戴明(Deming)。而那位默默无闻的中年人是美国麻省理工学院的教授彼得·圣吉(Peter Senge)博士。戴明所要学的，就是圣吉博士当时创立的“学习型组织·第五项修炼”理论。

“学习型组织·第五项修炼”是圣吉博士提出的一种新的管理科学理论。它是在总结以往理论的基础上，并通过对4000多家企业的调研而创立的一种具有巨大创新意义的理论。由于其创新价值，并由于其已在无数美国企业中得到了成功的应用，如今愈来愈引起理论界及企业界的浓厚兴趣，并被喻为“朝向21世纪的管理圣经”。这套穷十年之功而创立的理论，如今已使彼得·圣吉赢得了世界性的声誉，他也因此被称为“新一代的管理大师”。

彼得·圣吉在研究中发现，在许多团体或组织中，每个成员的智商都在120以上，而整体智商却只有60；他同时还发现，1970年名列美国《财富》杂志“500强”排行榜的大公司，到了80年代已有1/3销声匿迹。这些不寻常的现象引起了他的思考。通过深入研究，他发现，是“组织智障”妨碍了组织的学习和成长，并最终导致组织的衰败。组织智障，顾名思义，指的是组织或团体在学习及思维方面存在的障碍。这种障碍最明显地表现在：组织缺乏一种系统思考的能力。在思维中，人类总是习惯于将问题加以分解，把世界拆成片断来理解，但是无形中，我们付出了巨大的代价——全然失掉对整体的连属感，也不了解自身行动所带来的一连串的后果。这个障碍对组织来说是致命的，许许多多的企业因此走向衰落。圣吉认为，要使企业茁壮成长，必须建立学习型组织，即将企业变成一种学习型的组织，以此来克服组织智障。从理论上说，学习型组织是可能的，因为每个人都是天生的学习者。学习不仅是人的天性，也是生命趣味盎然的源泉。当一个组织成为学习型组织之后，它就能够在学习中不断地健康成长，并能在成长的过程中自如地应对各种复杂的局面。因此，未来真正杰出的企业，将是能够设法使各阶层人员全心投入，并有能力不断学习的学习组织。

如何建立学习型组织？圣吉认为，前提是进行如下5项修炼：第一项修炼，自我超越。即学习不断厘清并加深个人的真正愿望，集中精力，培养耐心，并客观地观察现实。它是学习型组织的精神基础。第二项修炼，改善心智模式。心智模式是根深蒂固于心中，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，甚或图像、印象等。第三项修炼，建立共同愿景。共同愿景指的是一个组织中各个成员发自内心的共同目标。在一个团体内整合共同愿景，涉及发掘共有“未来景象”的技术，它帮助组织培养其成员主动而真诚地奉献和投入，而非被动地遵从。第四项修炼，团队学习。团队的智慧总是高于个人的智慧。当团队真正在学习的时候，不仅团队能产生出色的效果，其个别成员的成长速度也比其他的学习方式为快。团队的学习从“深度汇谈”开始，其中包括找出有碍学习的互动模式。第五项修炼，系统思考。企业和

人类的其它活动一样，也是一种系统，也都受到细微且息息相关的行动所牵连，彼此影响着，因此必须进行系统思考的修炼。

系统思考的修炼是建立学习型组织最重要的修炼，因为如上所述，组织智障最集中的表现是缺乏系统思考的能力。彼得\*圣吉博士及其同仁们经过多年的潜心研究，发展出一套思考的构架，它既具有完整的知识体系，也拥有实用的工具。

圣吉提出了系统思考语言的3个基本元件：不断增强的回馈、反复调节的回馈及时间滞延。圣吉用这几个基本元件，提出了系统思考的若干基模——成长上限、舍本逐末、反应迟缓的调节环路、目标侵蚀、成长与投资不足、恶性竞争等。在每个模式中，圣吉都描述了其基本状况、早期警讯及管理方针。这些基模在企业中具有普遍的适用性。许多企业应用这些基模检视并调整其发展状况，并取得了极大的成功。

圣吉等人十分重视第五项修炼，并认为它高于其它四项修炼。他认为系统思考是整合其它各项修炼成一体的理论与实务，防止组织在真正实践时，将各项修炼列为互不相干的名目或一时流行的时尚。少了系统思考，就无法探究各项修炼之间如何互动。系统思考强化其它每一项修炼，并不断地提醒我们：融合整体能得到大于各部分加总的效力。当然，彼得同时认为系统思考也需要有“建立共同愿景”、“改善心智模式”、“团队学习”与“自我超越”四项修炼来发挥其潜力。圣吉等研究者们还就五项修炼之间的融合提出了一系列的指导原则。

彼得\*圣吉博士的理论利用了杰\*弗瑞思特(Jay Forrester)的系统动力学理论，并将其与组织学习、创造原理、认知科学等相融合。其不同于前人管理理论的一个重大创新之处在于，它涉及的是方法上的突破，即以系统思考代替机械思考，以整体思考代替片面思考，以动态思考代替静止思考。由于这种全新的方法，彼得\*圣吉就不是“头痛医头，脚痛医脚”地观察组织中的问题，而是直逼本源，试图通过这一套修炼来提升人类组织整体运作的的能力。

彼得\*圣吉的理论对目前处于转轨过程中的中国企业具有十分重要的指导作用，并具有极强的实用性。特别值得一提的是，这套理论及操作技巧在西方的许多著名企业中，如微软公司、苹果公司、荷兰皇家石油公司，以及中国的首钢集团、小鸭集团、海尔集团等，都得到了很好的应用，并取得良好的效果。

(泰鸿)

出版日期：2000年4月1日