

## 第五项修炼（套装共5册）

作者：彼得·圣吉

第五项修炼（套装共5册）  
[美]彼得·圣吉等著

张成林等译  
中信出版集团

# 目录

[第五项修炼：学习型组织的艺术与实践](#)  
[第五项修炼：终身学习者](#)  
[必要的革命：深度学习与可持续创新](#)  
[第五项修炼：知行学校（套装全2册）](#)

# 第五项修炼：学习型组织的艺术与实践

[美]彼得·圣吉 著

张成林 译

中信出版社

# 目录

献给

推荐序

[2009年扩充修订版中文版序](#)

修订版序言

第一部分 [我们的行动如何才能创造和改变现实](#)

[第1章 从个人学习到组织学习的五项修炼](#)

[第2章 你的组织有学习障碍吗？](#)

[第3章 是系统的囚徒，还是我们自己思想的囚徒？](#)

第二部分 [第五项修炼：学习型组织如何看待世界的基石](#)

[第4章 第五项修炼的法则\[1\]](#)

[第5章 心灵的转变](#)

[第6章 把系统观点融入实践：掌握系统基本模式](#)

[第7章 是自我局限，还是自我持续地增长](#)

第三部分 [各项核心修炼：建设学习型组织](#)

[第8章 自我超越](#)

[第9章 心智模式](#)

[第10章 共同愿景](#)

[第11章 团队学习](#)

第四部分 [实践中的反思](#)

导读

[第12章 反思型文化的基础](#)

[第13章 学习型文化的推动力](#)

[第14章 战略思考与8种应用策略](#)

[第15章 领导的新工作](#)

[第16章 系统的公民](#)

[第17章 未来的前沿](#)

第五部分 [总结](#)

[第18章 不可分割的整体](#)

[附录1 五项学习修炼](#)

[附录2 系统基本模式](#)

[附录3 U型过程](#)

[2006年英文修订版致谢](#)

[译后记 学习型组织不是“学习型组织”](#)

版权页

献给戴安

# 推荐序

真正的学习型组织永远在路上

宋志平

中国建材集团有限公司董事长

中国企业改革与发展研究会会长

在诸多阅读过的管理学书籍中，我对彼得·圣吉教授在《第五项修炼》中提出的“学习型组织”情有独钟。在快速变化的市场环境中，在充分竞争的领域，仅仅依靠一两位优秀领导的经验是不够的，仅仅靠少数人学习也是不够的，而是整个团队都要学习。为此，我一直把建立学习型组织作为做企业的一个基本目标，在北京新型建材厂任厂长时，我提出“像办学校一样办企业”；在中国建材集团，我常对大家说的一句话就是“把时间用在学习上，把心思用在工作上”。建设学习型组织正是中国建材集团进入世500强的重要因素。

学习型组织理论并不只是要大家多读几本书，不只是讲学习或者培训什么科目，而是告诉我们如何通过系统的学习和交流互动，使组织更具活力和生命力，达到不断进取、自我更新、整体提高的目的。像企业里举办乒乓球赛等活动，其目的不仅是锻炼身体，更重要的是增加员工互动。美国管理学大师彼得·圣吉在《第五项修炼》中，归纳出学习型组织要进行的5项修炼：建立共同愿景、加强团队学习、实现自我超越、改变心智模式、进行系统思考。

共同愿景可以简单描述为“我们想创造什么”，是组织成员共同的愿望、共同的价值观。杰斯帕·昆德在《企业精神》一书中讲道，“在未来的公司内，只有信奉者生存的空间，却没有彷徨犹豫者立足的余地”。我非常认同这句话。一个企业团队应该是一群拥有共同愿景、对事业有着忠实信仰的人，不信奉企业价值观的人不在此列。共同愿景用共同的事业把大家联在一起，是学习型组织最强大的推动力。中国建材的愿景是建设具有全球竞争力的世界一流企业，打造创新能力、盈利能力、管控能力、国际市场竞争力、品牌知名度、企业美誉度这“6个世界一流”，这既是我们的战略目标，也是我们的共同愿景，这个愿景极具感召力，已经成为广大干部和员工奋斗与奉献的力量源泉。

团队学习不是团队成员学习成果的简单相加，团队学习必须由成员共同参与、共同完成，是成员互相配合、实现目标的过程。在中国建材集团，每年的1月份都是非常繁忙的，这个月是会议月、沟通月、思想月。整个月，我都会奔波于全国各地，参加重要子企业的年会。通过这种面对面的沟通交流、总结反思，整个团队统一了思想，加深了对企业新一年经营思路的理解，为全年工作奠定了思想基础。就这

样，原本生产经营的淡季变成了思想交流的旺季。团队内部的交流互动有助于提高组织质量，提高企业效益和价值。在中国建材集团，团队学习沟通是我们众志成城的重要秘诀。

自我超越源于对愿景的追求和对工作创新的追求。在组织中，有愿景的人才有可能去超越，既超越别人也超越自我。自我超越的人是不断学习，追求工作尽善尽美的人。凡事总想做到最好，这样的人才能超越自我，才有爆发力。自我超越之所以能持续实现，除了人的天赋外，根本原因是不断学习和实践，是一个“学习—实践—再学习—再实践—成功”的循环往复的过程。如何成为能够自我超越的人？我曾对年轻人说：要想强大，一要忠诚，忠诚于事业、忠诚于团队；二要勤奋，别人休息、娱乐时，你在工作、读书，只有比别人付出更多，才能比别人强大；三要有激情，甘于奉献，充满活力。我们要有崇高的人生理想和可敬的自我牺牲精神，在一生的奋斗过程中，不断超越自我。

心智模式就是常说的心理定势。改变心智模式就要由直线思维变为发散思维，考虑更多的因素和可能性。企业在制订战略、重组、定价等方面，都存在着心智模式的突破。拿建材行业来说，作为一家央企，我们要做行业排头兵，参与国际竞争，实现这个目标就要跨越企业分散、恶性竞争、集中度低等诸多屏障，以往的发展模式走不通，就必须换一种思路。在成长方式上，采取联合重组模式，而不是建新线，加增量；在盈利模式上，着眼于稳定价格，然后降低成本来取得效益；在竞争模式上，倡导包容性的理性竞合。这些心智模式的突破，引领了行业的思想变革，推动了企业的快速成长和建材市场的健康发展。

系统思考是相对于局部思考而言的，在学习型组织建设里是很难的修炼。进行系统思考要抓住三点：一是从局部思考扩展到全局思考；二是扩大思考范围；三是更新思考方式。在一个系统里，事物之间彼此关联，互相影响，虽然每个局部都是一个增量，但加起来却不一定是增量。所以从局部考虑问题看似正确，但放到系统里不一定对。这就要求企业认真观察环境的变化，系统地研究问题。

团队组织的质量，主要取决于组织不断学习和创新的能力。企业如何立于不败之地？答案就是建立学习型组织。一个好企业必定是一个学习型组织。学习型组织（learning organization）的英文原意并没有“型”或者“类”的含义，而是指“不断学习的组织”，真正的学习型组织并非一劳永逸，而是永远在路上。

解决问题需要回到整体，回归根本

秦朔

资深媒体人

彼得·圣吉被认为是继爱德华兹·戴明、彼德·德鲁克后又一位杰出的管理学大师。孔

子说过“七十从心所欲不逾矩”，即达到一种对问题的思考和认知非常自由，同时又不会逾规越矩的境界。彼得·圣吉正是如此。

他在《第五项修炼》开篇提出了一连串问题：空气是突然被污染的吗？水质是突然变坏的吗？为什么在一个组织中，个体智商可能达到120，组织的整体智商却只有62？为什么20世纪70年代财富500强的公司，短短10年后，三分之一都已消失？彼得·圣吉认为，所有这些问题，最终都是“学习”的问题。中国古语“学而时习之”“吾日三省吾身”代表了个人反省学习、不断超越自我的状态，学习型组织则不仅针对个体，还涉及一切组织、企业和国家。

彼得·圣吉非常推崇中国文化，他认为西方人解决问题，大多是用片断式的、静止的、机械的、拼接零件式的方法，而东方“天人合一”的思想则提倡人和世界是一个统一体。所以，《第五项修炼》提出的系统思考模式旨在为人类打开一个新局面，活出生命的意义，让生命生机盎然。彼得·圣吉希望利用系统化方法让组织愿景同个人愿景真正地融为一体。

我在1996年前后初读《第五项修炼》时写过书评，2017年又应《总裁读书会》邀请做了一期节目，重新阅读这本书，发现经过几次修订，内容有了很多变化。之所以有变化，是因为学习型组织不仅是理论，更重要的是实践。彼得·圣吉于1990年在麻省理工学院斯隆管理学院成立了一个组织学习中心，当时就有很多美国知名大型企业在那里学习，包括苹果公司。彼得·圣吉由此积累了丰富的案例，又通过案例反馈到理论中，不断充实，所以就有了后面的迭代作品。

回到开头说到的污染等一连串问题，彼得·圣吉认为，是人与世界的关系出了问题。我们是怎么看待周围的世界的？我们称其为自然资源，其实是把它当成了一个可利用的东西，实际上是把我和外部环境分割开了。而在中国传统智慧中，两者是不可分割的，即“天人合一”。为什么个人智商很高，组织智商很低？本书称其为“组织智障”，即组织的智能出现了问题，根本原因也是分割。组织里的每个人心中都有很多假设，但没有深度对话，没有通过对话找到共同愿景，所以形不成“一”，而是各怀心事，无法凝聚。

最近几年，全球出现了一些“黑天鹅”事件，目前是一个充满变局和不确定性的环境。现在读《第五项修炼》，对我们有着特别的意义。

为什么彼得·圣吉能写出这样一本书？我认为有两个原因。第一，他是一个跨界型人才。他毕业于斯坦福大学理工专业，善于用系统观点观察一项发明创造，比如最早的商业航空飞机是由5项关键技术构建的，这即是“五项修炼”最初的思考雏形。他一直保持着系统思考，同时又有跨界思维。第二，后来他在斯隆管理学院学习时，发现几乎每一个大型公司的领导者都有应对外部变化的正面案例和反面教训。比如他在书中提到荷兰皇家壳牌公司从1971年就开始运用情景学习方法，来研究应对未



来外部形势变化的战略，设定多情景预案，进行预演。其中一个准备就是企业投资和文化的多元化。当时壳牌石油已经在100多个国家和地区开展业务，后来石油输出国组织欧佩克（OPEC）诞生，油价和储量剧烈变化，而壳牌公司却从世界七大石油公司中最弱小者上升到与埃克森（Exxon）并肩称雄的地位，就是因为通过情景学习，进行了多元化投资，分散了风险。

所谓“五项修炼”，第一是自我超越。即我们每个人在组织中是否能为自身的最高愿望而存在，为自己真心向往的生活方式而工作，这是自我超越最重要的方向。彼得·圣吉认为，组织的成长基于个人的成长，而个人的成长基于内心的向往，并经由日常工作去实现。现在很多企业层级问题严重，组织中新的成员、新的声音和不同的意见不能被听见；同时也有一些优秀的公司会创造场景，让组织里最基层的员工感受到他们在组织中的意义。比如顺丰控股在深交所重组更名上市时，邀请了当年送快递被无辜殴打的一名员工去敲钟。创造这一场景的目的其实是让每个人在组织中都能感到被尊重，并得到关怀，每个人被视作完全平等的一员。所以，一定要在组织中创造自我超越的环境：让新的声音能够被听到，让不同的声音能够被听到，让提出不同意见的人能够被包容，让个人能够在组织中释放真实自我。

第二是心智模式，即我们看待世界、看待对方、看待彼此的框架。这个框架是我们看问题的角度，包含了我们的信念、思考方法和立场，并且这个立场与我们以往的经验也是高度关联的。

比如腾讯最早是由5个人创办的，创始人马化腾非常清晰地意识到要用一个好的团队来代替一个人的领导，这是腾讯的模式，也体现了马化腾的谦卑和节制。有这样心智模式的公司就容易获得成长。心智模式的不同，也会使整个公司的架构、战略和格局大有不同。所以，一个企业创始人的心智模式决定了这个企业能走多远。在某种意义上，公司的天花板不一定是能力的天花板，但一定是心智模式的天花板；你的能力不一定很强，但是可以通过改造、引进新的人才来提高。

第三是团队学习。很多优秀的公司都会用各种各样的方法进行团队建设，而团队学习离不开共同愿景，这就是第四项修炼。通过团队学习，最终让整个组织找到既能把每个人的努力和奉献包容其中，又能超越个人目标之上的共同愿景。很多公司往往会混淆目标和共同愿景。目标通常是一些短期的考核指标，这会让人觉得公司和我的关系只是围绕着冰冷的KPI（关键绩效指标）；KPI当然重要，但我为什么要完成这样的KPI，这个KPI背后有哪些东西是可以激发我内心动力的？对于共同愿景的探讨反而比较少。阿里巴巴在创立之初有三个共同愿景：第一，未来有一天能跻身世界十大网站；第二，“让天下没有难做的生意”，服务小企业；第三，成为一家百年老店。提出这样的共同愿景，核心不是财务数字，它真正的核心是，我要让外部的世界因为我的存在，而有正向的改善，有长久的价值。共同愿景其实是在打造整个组织共同努力的长期激励氛围。

最后的第五项修炼，也是作者认为最重要的一项修炼，就是系统思考。我们今天的世界、环境和组织往往都是割裂的，我们所处的是一个整体，但这个整体往往会被简单化的思维割断，变成了线性、片断、局部的观念。而学习型组织对我们的启发是，要解决一个问题，需要回归本源，找到背后的真正动因，然后从这个动因出发，经由一整套的修炼方法和技巧，一步步解决，系统攻坚、超越前进。

总之，学习型组织的很多观点对于我们如何能够回到整体、回到根本、回到真心有很大的启发。希望这本书能够对我们每个人的工作、生活和学习都有所帮助。

2017年12月

## 如何打造有超强能力的学习型组织

成甲

《好好学习：个人知识管理精进指南》作者

罗辑思维得到APP节目说书人

北京京都风景生态旅游规划设计院常务副院长

《第五项修炼》是一本极其经典的管理学著作，被《金融时报》称为有史以来最伟大的5部工商巨著之一，被《哈佛商业评论》称为过去75年最具影响力的管理类图书。在这本书中，作者明确提出了“学习型组织”的管理理念，以及如何通过五项修炼来打造一个有超强学习力的学习型组织。

他认为，一个组织能够拥有长期竞争力，关键在于他们有比竞争对手更快、更好的学习力。那何谓学习型组织呢？和通常公司组织培训、学习新业务、新知识不同，学习型组织是指组织中的每个人都充满了学习的热情和能力，并能在合作的过程中不断地互相启发，同时这个组织在创新和试错中又能够不断地自我成长和进化。

要打造学习型组织，需要了解三个问题：

### 一、关于五项修炼

1.自我超越。从个人角度而言，自我超越是指要有不断超越自己能力的愿望，有热情和动力去好好学习。从安于现状到自我超越的转变，就是我们要修炼的第一项能力。

2.心智模式。每个人对世界都有一些固定的想法、观点以及思考问题的方式。人之所以每次采取相同的行动，背后的原因就是因为我们的心智模式没有发生变化。所以，如果你想要精进自己的行为，提升自己的能力，其实真正要改变的是你的心智

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《第五项修炼（套装共5册）》彼得·圣吉 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/462.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

