

# 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

## 學習型組織的五項修練

郭進隆 譯  
楊碩英 審訂

今天，在學習型組織的領域裏，有五項新技術正逐漸匯聚起來，使學習型組織蛻變成一項創新。雖然，它們的發展是分開的，但都緊密相關，對學習型組織之建立，每一項都不可或缺。我們稱這五項學習型組織的技能為五項修練。

### 第一項修練：自我超越 (Personal Mastery)

“自我超越”修練是學習不斷釐清並加深個人的真正願望，集中精力，培養耐心，並客觀地觀察現實。它是學習型組織的精神基礎。精熟“自我超越”的人，能夠不斷實現他們內心深處最想實現的願望。他們對生

命的態度就如同藝術家對藝術作品一般，全心投入、不斷創造和超越，是一種真正的終身“學習”。組織整體對於學習的意願與能力，植根於個別成員對於學習的意願與能力。

### 第二項修練：改善心智模式 (Improving Mental Models)

“心智模式”是根深柢固於心中，影響我們如何瞭解這個世界，以及如何採取行動的許多假設、成見，甚至圖象、印象。我們通常不易察覺自己的心智模式，以及它對行為的影響。在管理的許多決策模式中，決定

甚麼可以做或不可以做，也常是一種根深柢固的心智模式。如果你無法掌握市場的契機和推行組織中的興革，很可能是因為它們與我們心中隱藏的、強而有力的心智模式相抵觸。

## 第三項修練：建立共同願景 (Building Shared Vision)

如果有任何一項領導的理念，幾千年來一直能在組織中鼓舞人心，那是擁有一種能夠凝聚並堅持實現共同的“願景”——一種共同的願望、理想、遠景或目標——的能力。有了衷心渴望實現的目標，大家會努力學習、

追求卓越，不是因為他們被要求這樣做，而是因此衷心想要如此。共同願景的整合，涉及發掘共有“未來景象”的技術，它幫助組織培養成員主動而真誠的奉獻和投入，而非被動的遵從。

## 第四項修練：團隊學習 (Team Learning)

在一個管理團隊中，大家都認真參與，每個人的智商都在一百二十以上，何以集體的智商只有六十二？團隊學習的修練即在處理這種困境。然而我們知道團隊確實能夠共同學習；在運動、表演藝術、科學

界，甚至企業中，有不少驚人的實例顯示，團隊的集體智慧高於個人智慧，團隊擁有整體搭配的行動能力。當團隊真正在學習的時候，不僅團隊整體產生出色的成果，個別成員成長的速度也比其它的學習方式為快。

## 第五項修練：系統思考 (Systems Thinking)

當烏雲密布天色昏暗，我們便知道快要下雨了。我們也知道，在暴風雨過後，地面的流水將滲入好幾英里以外的地下水中，明日天空又要放晴。這一切的事件雖有時空差距，然而事實上它們都息息相關，且每次運行的模式相同，每個環節都相互影響，這些影響通常是隱匿而不易被察覺的。惟有對整體而不是對任何單獨部分深入地加以思考，你才能瞭解暴風雨於系統。

連，彼此影響著，這種影響往往要經年累月才完全展現出來。身為羣體中的一小部分，置身於其中而想要看清整體的變化，更是加倍困難。我們因而傾向於將焦點放在系統中某一片段，但總想不通為甚麼有些最根本的問題似乎從來得不到解決。經過五十年的發展，系統思考已發展出一套思考的架構，它既具備完整的知識體系，也擁有實用的工具，可幫助我們認清整個變化形態，並瞭解應如何有效掌握其變化，藉以開創新局。

企業和人類其它活動，也是一種“系統”，也都受到細微且息息相關的行動所牽

摘自彼得·聖吉的《第五項修練》