

<<第五项修炼变革篇（上）>>

图书基本信息

书名：<<第五项修炼变革篇（上）>>

13位ISBN编号：9787508627410

10位ISBN编号：7508627415

出版时间：2011-5

出版时间：中信出版社

作者：(美)彼得·圣吉//夏洛特·罗伯茨//理查德·罗斯//布莱恩·史密斯//乔治·罗思等|译者:王秋海

页数：327

译者：王秋海

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<第五项修炼变革篇（上）>>

### 前言

序言 在组织变革实践中促进管理创新 管理学作为一门独立的学科，主要是在20世纪发展起来的。就其发展轨迹来看，经历了从泰勒式的科学管理到以运筹学为代表的着重于数量分析的管理科学的阶段。

20世纪80年代以后，随着行为科学研究的深入以及企业组织变革的加剧，管理学也进入了一个全新的发展阶段——文化管理阶段。

重点是在组织内部建立共同的价值观，其中最具代表性的研究和实践之一便是学习型组织理论。

最早将学习型组织理论系统化、学理化，并赋予其强烈实践精神的是美国麻省理工学院管理学家彼得·圣吉博士。

1990年，他在自己的代表性著作《第五项修炼》中，首次对学习型组织理论进行了全面而深入的阐述。

1994年开始，彼得·圣吉等美国一些管理学家基于学习型组织建设的工具和方法在实践中的运用，又共同出版了《第五项修炼·实践篇——创建学习型组织的战略和方法》、《第五项修炼·变革篇——学习型组织如何面对持续发展的挑战》，以及后来的《学习型学校》、《第五项修炼·心灵篇》和最近的可持续发展篇《必要的革命》。

自去年开始，中信出版社开始陆续出版，形成中文版的学习型组织经典著作系列。

在《第五项修炼》之后的这些著作中，作者将关注的焦点从观念突破转向具体实践，并以集体智慧的结晶，描绘出创建学习型组织的战略、方法、工具及实践案例，从而使学习型组织理论具有了更强的实践性和可操作性，为包括企业在内的各类组织的可持续变革和管理创新提供了一种全新的思路与方法。

近年来，圣吉先生致力于可持续发展的大背景下组织变革的实践，着力探索未来的新型组织的发展，这在《必要的革命》一书中有丰富的描述。

管理作为管理者在多变的客观环境下设法运用各种资源来达到既定目标的各种活动和全部过程，既有科学的规律可循，又有艺术的运用之妙。

可以说，这两点在彼得·圣吉的系列著作中结合得恰到好处。

我这几年曾多次与彼得及其中国伙伴朋友见面，探讨这些理论和实践方法在中国的运用，既包括了组织变革与领导力发展的层面，特别是领导干部的能力建设培训，也包括如何与彼得创立的国际组织学习学会（SoL）和“索奥中国”（SoL China）及其国内外的合作伙伴，共同探讨针对不同领域的领导者的可持续发展跨界协作能力开发合作。

当前，随着我国进入十二五开局之年，中国的改革开放已经进入了一个关键的时期。

中国各级政府、各类企业和民间组织都面临巨大机遇和严峻挑战。

在这种背景下，对于国内各类组织，尤其是企业来说，加快改革步伐，加强管理变革创新已成为一条不可回避的选择和必由之路、振兴之路、制胜之路。

因此，学习型组织理论作为一个新兴的管理科学学派，在我国的深入实践和经验共享，对于促进国内各类组织，特别是迫切寻找改革思路与方法的企业，在管理方式的转变和管理水平的提升方面确实是非常及时和大有裨益的。

这也正是中信出版社出版《第五项修炼·变革篇》等彼得·圣吉经典著作的最佳时机。

成思危 2011年3月24日于北京 （作者系人大常委会原副委员长）

## <<第五项修炼变革篇（上）>>

### 内容概要

《第五项修炼》的开创性成果使彼得圣吉及其同事经常会被商业界同仁询问：“我们如何超越公司变革的初级阶段？

如何保持变革的势头？

”大家都知道，不学会改变自己的心态和行为惯例，公司和其他组织今天都无法成功发展。

但启动了变革计划的公司却发现，哪怕是最有希望的变革行动，虽然开始有些成功的经历，后来却无法转变或振兴整个组织，尽管并不缺乏资源和兴趣。

而令人信服的业务成果则可能无法长期持续。

这种情况正意味着：组织机构是有发育良好的、复杂的免疫排外系统的，其功效就是维持组织的现状

。应用有关领导力和持久成功变革的新理论，结合25年的学习型组织建设经验，本书的作者们在这里展示了如何加速推进成功的变革，以及如何克服能消弱变革势头的各种障碍。

本书是为组织机构中的各级经理人和领导者而做。

它告诉企业领导者如何共同认知，并准备应对深层变革必然给组织带来的最终总要面对的挑战，包括：恐惧和忧虑；跨越组织界限传播学习经验的需要；变得非常复杂的对创新行为的成功评估和测量；公司中变革“真信者”和不信者之间几乎无法回避的误解。

本书内容非常丰富，有大量的个人和团队练习，有负责实际工作的经理人和领导者对保持学习实践势头的深度阐释，有经历过充分实践检验的实际做法建议。

书中提供了实施学习和变革计划的内部知情者的视角，他们来自BP、杜邦、福特、通用电气、哈雷-戴维森、惠普、三菱电器、壳牌、丰田、美国陆军和施乐公司。

书中给一线经理、高管、内部网络领导者、教育工作者和其他努力在实践中推动变革的人们，提供了重要的建议。

## <<第五项修炼变革篇（上）>>

### 作者简介

彼得·圣吉（Peter Senge），麻省理工学院高级讲师，国际组织学习学会（SoL）和索奥中国（SoL China）的创始主席，麻省理工学院斯隆管理学院组织学习研究中心主任，波士顿创新伙伴咨询公司的创始合伙人，多部畅销书的作者或合著者，著有《第五项修炼》、《必要的革命》、《第五项修炼·心灵篇》、《第五项修炼·实践篇》、《第五项修炼·变革篇》等。

他被公认为管理创新领域的先驱者、理论家和著作家。

阿特·克莱纳（Art

Kleiner），专业作家，纽约大学教授，麻省理工学院组织学习研究中心顾问和编辑，《?端时代》作者，1996年布兹年度最佳商业类书籍奖决赛入选者。

夏洛特·罗伯茨（Charlotte

Roberts），作家、演讲家和企业高管的咨询顾问，是企业和社群组织建立学习型文化方面的专家。

乔治·洛斯（Geroge

Roth），麻省理工学院该项目的研究员。

里克·罗斯（Rick Ross），

国际管理咨询顾问，他把行动学习的方法运用于领导力开发和变革管理领域。

布莱恩·史密斯（Bryan

Smith），理特咨询公司副总裁，专注于战略实施、公司治理和可持续发展领域。

## <<第五项修炼变革篇（上）>>

### 书籍目录

序言 在组织变革实践中促进管理创新

2011年中文版审校说明

#### 第一篇 开篇

##### 第一章 明确方向

- 一、描绘组织变革的作战图
- 二、典型变革计划的生命周期
- 三、深层变革的领导力——建立领导力生态学
- 四、深层变革的挑战
- 五、怎样阅读本书

##### 第二章 生成深层变革

- 一、建立先导小组
- 二、深层变革的成长过程
- 三、对时间的再思考
- 四、前面的限制因素——用“增长极限”动力机制来有效应对深层变革的挑战

#### 第二篇 启动变革的挑战

##### 第三章 没有足够的时间

- 一、挑战：如何保证时间？
- 二、通用电气公司的文化变革——从“群策群力”到六希格玛的生产率和效率提升过程
- 三、创造时间的5种方式
- 四、最小限度干预——充分利用先导小组的有限时间
- 五、叫和不叫的狗——战略演练场
- 六、维护演练场
- 七、在实践中把工作和个人生活结合起来

##### 第四章 缺乏帮助（教练和支持）

- 一、挑战：谁支持变革？
- 二、从高尔夫球到马球——对领导者的教练与对教练的领导
- 三、核心教练队伍
- 四、摆脱泥潭乱局——自我反思团队如何帮你冲出反复陷入的僵局
- 五、导师和弟子都要遵守的守则
- 六、培养能力的策略
- 七、5种系统思考
- 八、变革领导者的“合气道”
- 九、音乐、倾听和自由——培养感觉能力的原则

##### 第五章 脱离实际

- 一、挑战
- 二、伟世通公司的变革案例
- 三、“我们这样做究竟是为了什么？”——关于转化工作焦点规划的一些问题
- 四、低干涉和长视角——一位网络领导者看支持变革的业务缘由
- 五、松果策略——如何通过实验和行动阐明变革缘由
- 六、了解自己的价值——壳牌公司通往实际相关性之路
- 七、公开账簿管理
- 八、危机解决之后
- 九、历史图表

<<第五项修炼变革篇（上）>>

十、变革行动的4种未来

十一、落实相关性

第六章 言行一致

一、挑战

二、高层领导者的视角——实施和领导深层变革：1993～1998年壳牌公司案例

三、如何“言行一致”而又不失去平衡

四、“……作为南非第一批黑人工程师之一……”

五、“我们是怎样阻碍管理层工作的？”——能让你的老板“言行一致”的杠杆

六、高层领导者要作的反思

第三篇 重新设计与重新思考的挑战（ ）

第七章 治理

一、挑战

二、不同公司组成的社区

三、壳牌内部的相互依存关系

四、从控制欲到明晰度——埃利奥特·雅克的“责任等级制”案例

五、维萨公司——“混序”设计的实例

六、“学习型的股东……”——以及他们试图影响的公司……

七、运用文化审慎法

八、一面飞行，一面重新设计飞机——写给一位高层领导者的信

## &lt;&lt;第五项修炼变革篇（上）&gt;&gt;

## 章节摘录

三、深层变革的领导力 &mdash;&mdash;建立领导力生态学 彼得·圣吉 英雄式首席执行官的神话 &ldquo;只有在上级领导的指挥下，重大的变革才能发生。&rdquo; &ldquo;除非首席执行官参与，否则往前走是毫无意义的。&rdquo; &ldquo;没有高管层的&lsquo;认同&rsquo;，什么事情也不会发生。&rdquo;这种耳熟能详的说法，我们已经听过多少遍了？又有多少次我们就简单地把它们作为&ldquo;事情就该如此&rdquo;而默默接受了？大概已经很多次了。

然而我们有足够的理由挑战这些古老的、不言而喻的真理。

从最好的方面说，通过高管层的权力来推动大型组织进行变革的证据，是微乎其微的。

我们随处都可以听到首席执行官们需要&ldquo;改变&rdquo;他们的组织的说法，然而成功的持续改变的事例却寥寥无几。

此外，在如今&ldquo;向下授权的时代&rdquo;，让我们毫无条件地接受高管们的中心权力机制，难道不显得有点儿怪吗？

我们若是只依靠等级体系的权威，那又如何才能建立等级差别较少的组织呢？

实际上，无所不能的首席执行官的神话仅仅是深层文化偶像崇拜的一个特例，是对英雄式领导者的神话的深层信仰的表现。

根据这种流行信仰，领导者是为数不多的一些特殊人才，被赋予指挥别人和影响别人的能力。

他们之所以成为领导者，是因为他们身上具有独特的素质，即综合了技巧、抱负、远见和领袖魅力，同时还非常傲慢自恃。

他们能排除使别人裹足不前的障碍，他们可以带来伟大的创举。

这里的潜台词非常清楚：假如你也想与众不同，就最好成为这些特殊人物中的一分子。

在今天各种组织机构的世界里，这种把伟大的领导者理想化的现象，使我们没完没了地寻找着英雄人物，希望他们把我们从难以管理和缺乏竞争能力的机构中解救出来。

然而这种思维不正是现存机构普遍处于这种状态的主要原因吗？

这种不断寻求英雄式领导者的做法本身，难道不正是这样的关键因素吗？

它把我们的注意力引开，使我们无法建立更加理想的组织：在那里，领导权不仅仅属于上层，而是处于不同位置的很多人都可以共同参与领导；这样的组织才可以不断地适应环境，并进行自我重组，而这正是组织的本质。

我已经把我们对英雄式首席执行官的迷恋看做是一个文化成瘾（cultural addiction）的类型。

我们由于面临着进行重大改革的实际需要，便选择英雄式领导者，而不是在整个组织范围之内寻找和发展领导能力。

一个新的英雄式首席执行官从天而降，把新的生命注入正在遭受不幸的组织中。

今天典型的做法是，新的领导者能降低成本（通常指的是人力）、促进生产力和利润增长。

但这种改善并不能维持长久。

领导者许多远大的战略设想从来没有被付诸实施；恰恰相反，人们还在固守旧习。

处在一线的人头脑里产生不出新的想法，因为他们非常惧怕冒尖。

创造新产品和新方法的能量没有被释放出来，去满足客户的需求，因为人们都在忙着进行相互竞争，以便取悦自己的老板。

新的危机迟早又将出现，然后大家开始寻找新的英雄式领导者。

事实上，英雄式领导者的神话制造出一种从上层强加下来的戏剧性变化的恶性循环，而组织整体却降低了领导能力，最终导致新的危机，然而也招来了更多的英雄式领导者。

对英雄式领导者顶礼膜拜，是组织机构维持现状、避免变革的一种安全做法。

其实，为了达到这一目标，实在想不出比这更好的策略了。

从长远来看，我们所有人付出的代价将是无法估计的：企业在一个一个的危机中蹒跚行走，持续不断地给这些企业的成员带来压力，长期平庸的（往好里说）财务表现，以及微妙的、无处不在的固执看

## &lt;&lt;第五项修炼变革篇（上）&gt;&gt;

法，即“普通人”是没有能力进行改革的。

在商界，这种陷入恶性循环的倾向还蔓延到投资集团。

投资者要求在短期内改善财务表现的压力，使人们更加卖力地寻找更加咄咄逼人的高管。

于是可以促进短期成效的新的英雄式领导者出现了。

然而他们的策略往往不是发展集体进行创新的能力，因而就会阻碍长期的投资，反而确保了长期的财务业绩平平。

反过来，这一做法又招致了来自投资者方面的更大压力，于是更多的英雄式领导者又相继出现。

换句话说，投资集团与这种领导者正令人难以置信地合谋保证着一种体系的存在，这种体系从长远的角度来看破坏了财富的创造。

对高管领导力的不同看法 现在请考虑一组不同的说法：“假如仅依靠高层推动，就不会产生什么重大的变革。

“从公司总部发出来的首席执行官宣言和计划，最容易导致玩世不恭的态度，而且还会干扰每个人真正去进行变革的努力。

“高层领导者的认同无法代替真正的献身精神和组织中各层次的学习能力。

事实上，倘若管理权力运用不当，还可能使这种献身精神和能力无法发展。

“这些观点不仅能在一个企业的底层听到，而且一些取得了持续成功的企业高管们也认同。

“当我就任首席执行官时，壳牌石油公司的菲尔·卡罗尔（Phil Carroll）说，每个人都觉得“菲尔将告诉我们该做什么”。

但感谢上帝，我根本就没有现成的答案。

假如我有的话，肯定会酿成灾难。

“哈雷·戴维森的董事长里奇·蒂尔林克（Rich Teerlink）也说：“任何认为首席执行官可以驾驭这种变革的想法都是错误的。

“福特汽车公司伟世通（Visteon）自动系统的前总裁查尔斯·苏拉克（Charles Szulak）说：“在一个有82 000名职工的组织里进行重大的改革，光靠上面的一小部分是是不可能的。

“这些高管们对高层领导力的看法如此谦卑，完全有他们的理由。

首先，他们知道人们已经对“每月精品”（flavor of the month）的管理时尚抱有怀疑的态度，特别是那些在大型企业中的人。

其次，他们完全明白顺从和承诺投入之间的根本差别。

“承诺投入”（commitment）一词已经变得很时髦，因为人们普遍认为“高度投入”的工作环境富有创造力，此外大概也因为许多经理在命令人们“顺从”管理层的指示时，心里感到很不舒服。

然而最简单的事实却是，大多数由管理层驱动的变革并不需要承诺投入的精神，它们的核心是顺从。

人们要么服从新的重组安排，要么——他们知道，自己将和老板作对。

聪明的高级经理们都知道，当命令从上往下传达时，人们很难从命令指示中发现愿景，所以他们在行使自己的权力地位时，便非常小心谨慎，因为他们希望员工能超越顺从，培养其他方面的素质。

深度改革，必须改变人们的思考方式、信念和看世界的方法，仅仅通过顺从，即使这是可能的，也将非常困难。

退休的汉诺瓦保险公司首席执行官比尔·奥布莱恩（Bill O'Brien）曾领导建立以价值为基础环境的变革。

回顾过去的20年，他说：“对管理层施加压力，希望他们“驾驭”文化变革的人，不明白一个道理——价值只有在自愿选择时才能称其为价值。

“最后，善于思考的高管们都知道，许多高层的管理行动不仅没有效果，而且常常使事情变得更糟。

这不仅表现在为了短期财务收益，而引起大家的恐惧和内部竞争，还表现在许多试图改进组织效率的管理尝试中。

比如哈佛的克里斯·阿基里斯（Chris Argyris）就曾告诉我们，改进内部沟通的一些方法，如雇员调查、焦点小组和360度绩效反馈等，管理层只是让员工以不记名的方式“告诉管理层出现了



## <<第五项修炼变革篇（上）>>

什么问题”；而不必为改进工作承担任何责任。

然而这种反馈的做法却微妙地加深了大家的成见，即管理层是问题的根源，而且只有管理层才有权力解决问题。

假如高管层的权力实际上是有限的，那么为什么组织中的人仍继续认为只有高层才能推动变革呢？

正如阿基里斯所指出的，这一观点让我们所有人仍旧把变革是否能产生的责任，推到最高层身上。

它在某种程度上削弱了授权的概念，但如果真正的目标就是保持现状，那这倒也是个很方便的策略。

此外，变革也分为不同的类型，有一些，比如重组或创建新的企业战略，就只能通过最高管理层才能实现。

这种上层推动的变革对我们大多数人都不陌生，但它不能减弱恐惧和不信任感，不能激发出想象力和创造力，也无法在组织内提高思考的质量。

当人们把由上层推动的改革和深刻变革混为一谈时，就容易将最高管理层的能力夸大。

这种混乱无疑也固执地存在于一些高级经理的头脑之中。

最后，我们根本就没有什么方法来摆脱对英雄式领袖神话的文化执迷。

特别是在美国，这似乎是我们文化DNA特征的一部分。

这本书的目标之一，就是试图对这样的策略方法展开讨论。

……

## <<第五项修炼变革篇（上）>>

### 媒体关注与评论

在关于如何驱动你的组织进行积极的变革方面，你能在这本书中找到比其他任何地方更多的实用观念。

本书堪称是一座建议的聚宝盆，它能将你的组织变成一个真正值得人们为之工作的地方。

——加里·哈默尔（Gary Hamel） 世界一流的战略大师，《竞争大未来》（Competing for the Future）共同作者 这是一本非凡之作。

与彼得·圣吉以及公司共舞，激励我们学习新的步骤，并获得全新的洞察力。

有关变革指导的极具煽动性的、切实可行的设计安排和演示，一如其内容一样熠熠生辉。

——弗朗西丝·赫塞尔本（Frances Hesselbein） 美国著名领导力专家、总统自由勋章获得者、美国女童子军前CEO 彼得·圣吉关于成长和繁荣发展的阐释，对今天的商业领袖有强烈的吸引力。

——《财富》杂志 彼得·圣吉提倡的学习型组织理念催生了一场职场的革命，而他的著作的重要性随着时间的推移还在不断提升，而不是降低。

随着企业越来越全球化，克服进行必要的组织变革时所面临的心理障碍的需要也在增加。

——《现代管理》杂志（Management Today） 这是一本里程碑式的著作。

——《基督教世纪》杂志（Christian Century） 学习型组织理论作为一个新兴的管理科学学派，在我国的深入实践和经验共享，对于促进国内各类组织，特别是迫切寻找改革思路与方法的企业，在管理方式的转变和管理水平的提升方面确是非常及时和大有裨益的。

——成思危，人大常委会原副委员长

<<第五项修炼变革篇（上）>>

编辑推荐

《第五项修炼》实战参考书 学习型组织持续发展、深层变革的新思路及有益启示 建设应  
对21世纪企业发展所面临的挑战所必须的个人和组织技能的方法。

<<第五项修炼变革篇（上）>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>