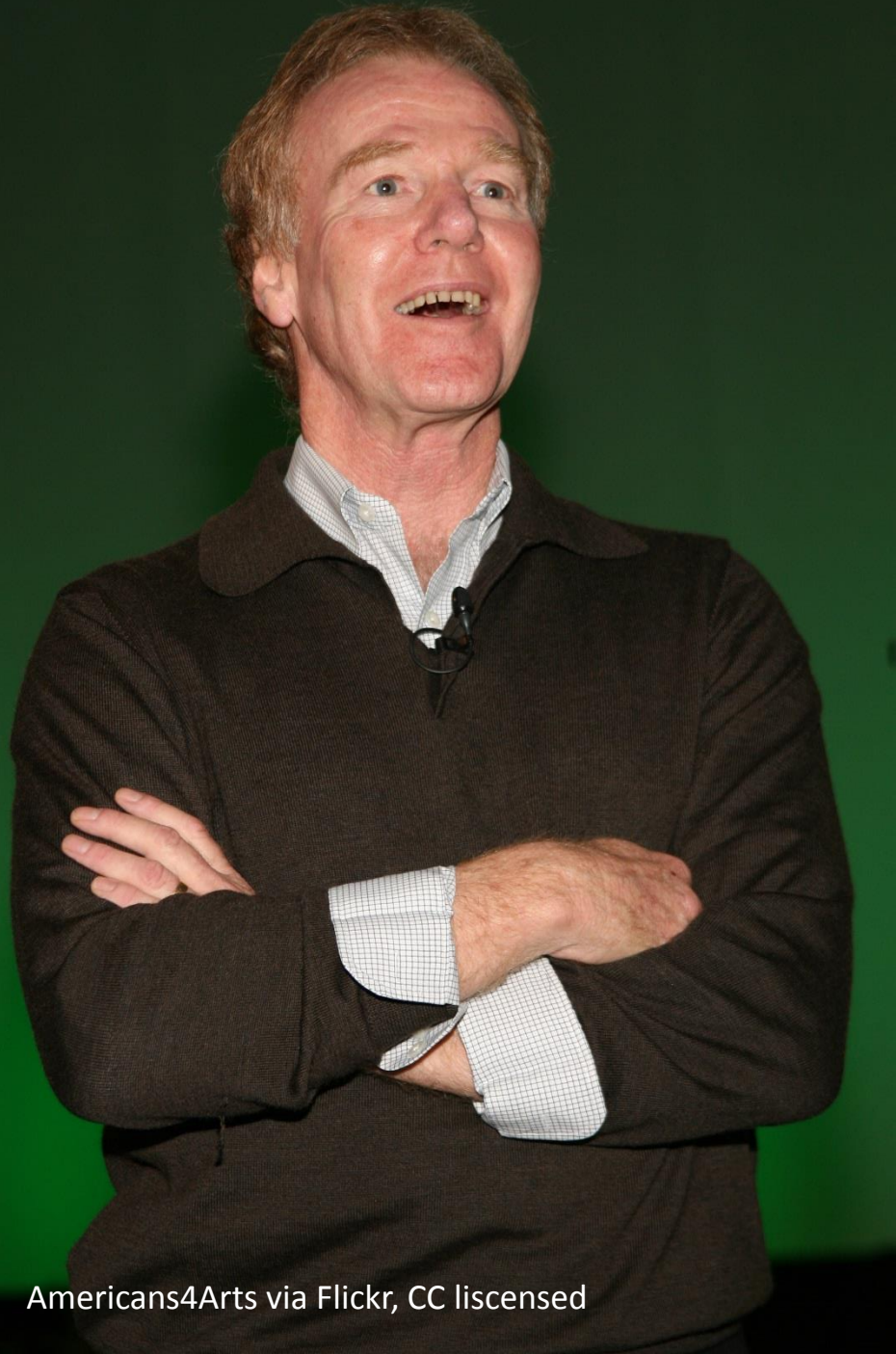


第五項修練 (The Fifth Discipline)

學習型組織的藝術和實務

導讀_張玉琦



彼得聖吉 (Peter M. Senge) ——想當太空人

1970年史丹佛大學航太與太空工程學士、
1978年麻省理工學院管理學博士

麻省理工學院組織學習中心主持人

第五項：系統思考
(Systems Thinking)

第四項：團隊學習
(Team Learning)

未來最成功的團隊將會
是學習型組織，
因為唯一能長久依靠的
優勢，就是比你的競爭
對手學習的更快

第一項：自我超越
(Personal Mastery)

第三項：建立共同
願景 (Building
Shared Vision)

第二項：改善心智模式
(Improving Mental Models)

組織的7項學習障礙

1. 侷限思考：只對自己的職務負責
2. 歸罪於外：從外部找錯誤的原因
3. 缺乏整體思考：沒有思考行動對整體的影響
4. 專注於個別事件：媒體的頭條新聞
5. 煮青蛙的故事：對緩慢的致命威脅習而不察
6. 從經驗學習的錯覺：無法看出長期循環
7. 管理階層的迷思：避免探究威脅



第一項修練：自我超越

不斷釐清願景與現況，
讓兩者之間的差距形成創造性的張力
看清橫亘其中的結構性衝突，
並誠實面對真相

第二項修練：心智模式

心智模式是一種簡化的假設，
隱藏在人們的心中，不易被察覺和檢視
我們必須持續辨認、反思與挑戰
我們既有的假設，



第三項修練：共同願景



共同願景最簡單的說法：
我們想要創造什麼。

心理學家馬斯洛曾說：
在特別傑出的團體裡，任務與本身已無法分開，
當個人已經強烈認同這個任務時，定義這個人
的自我，必須將他的任務包含在內。

第四項修練：團隊學習

深度匯談

- 懸掛假設，檢驗而不是防衛
- 視彼此為工作夥伴，把階級放在門外
- 探尋自己看法背後的深層假設

第五項修練：系統思考

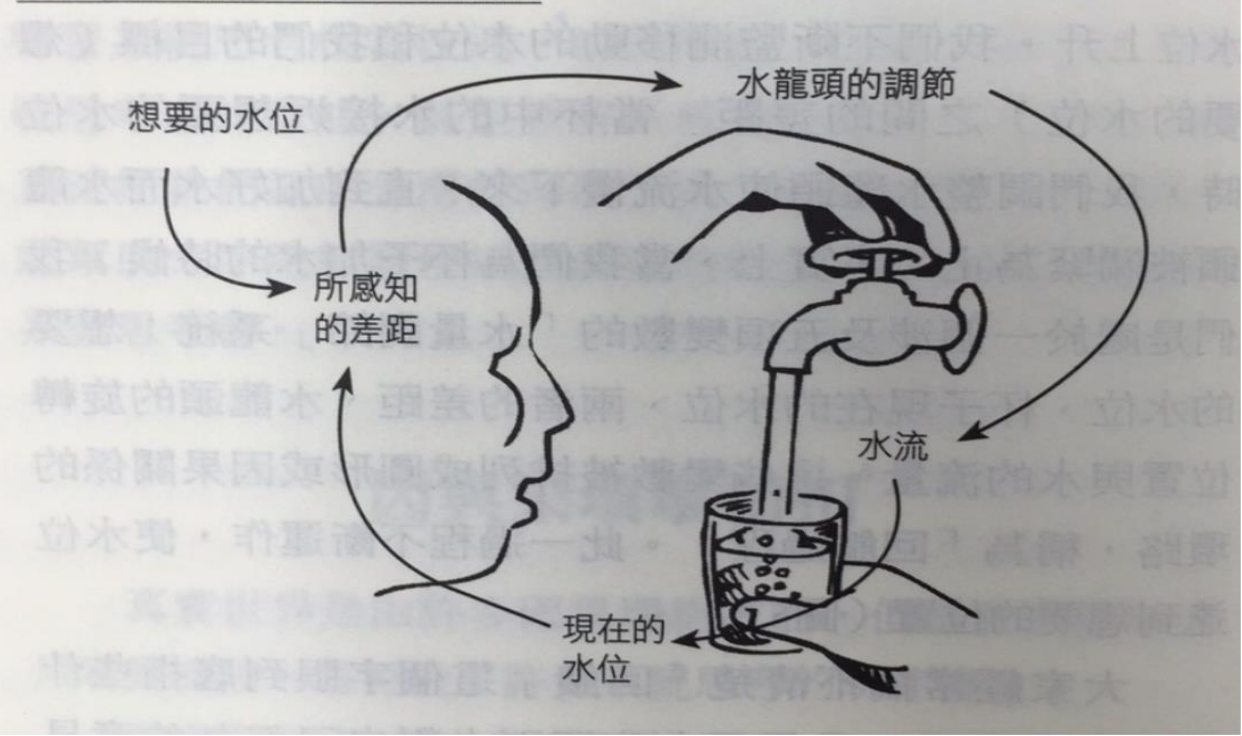
系統思考是從片段看到整體的能力，
掌握結構層次的洞察力，才能重新
設計我們做決定的方式。

系統思考的微妙法則

- 今日的問題來自昨日的解
- 愈用力推，反彈愈大
- 漸漸變糟之前會先變好
- 顯而易見的解往往無效
- 對策可能比問題更糟
- 欲速則不達
- 因果在時空上不緊密相連
- 尋找小而有效的高槓桿解
- 魚與熊掌可以兼得
- 不可分割的整體性
- 沒有絕對的內外



圖5.3：注滿一杯水的系統思考圖



如何描述這個動作？

想要的水位

水龍頭的調節

水流

系統圖動態環路的思考方式，打破了過去線段的思考方式

所感知的差距

現在的水位

系統思考語言的3個基本元件

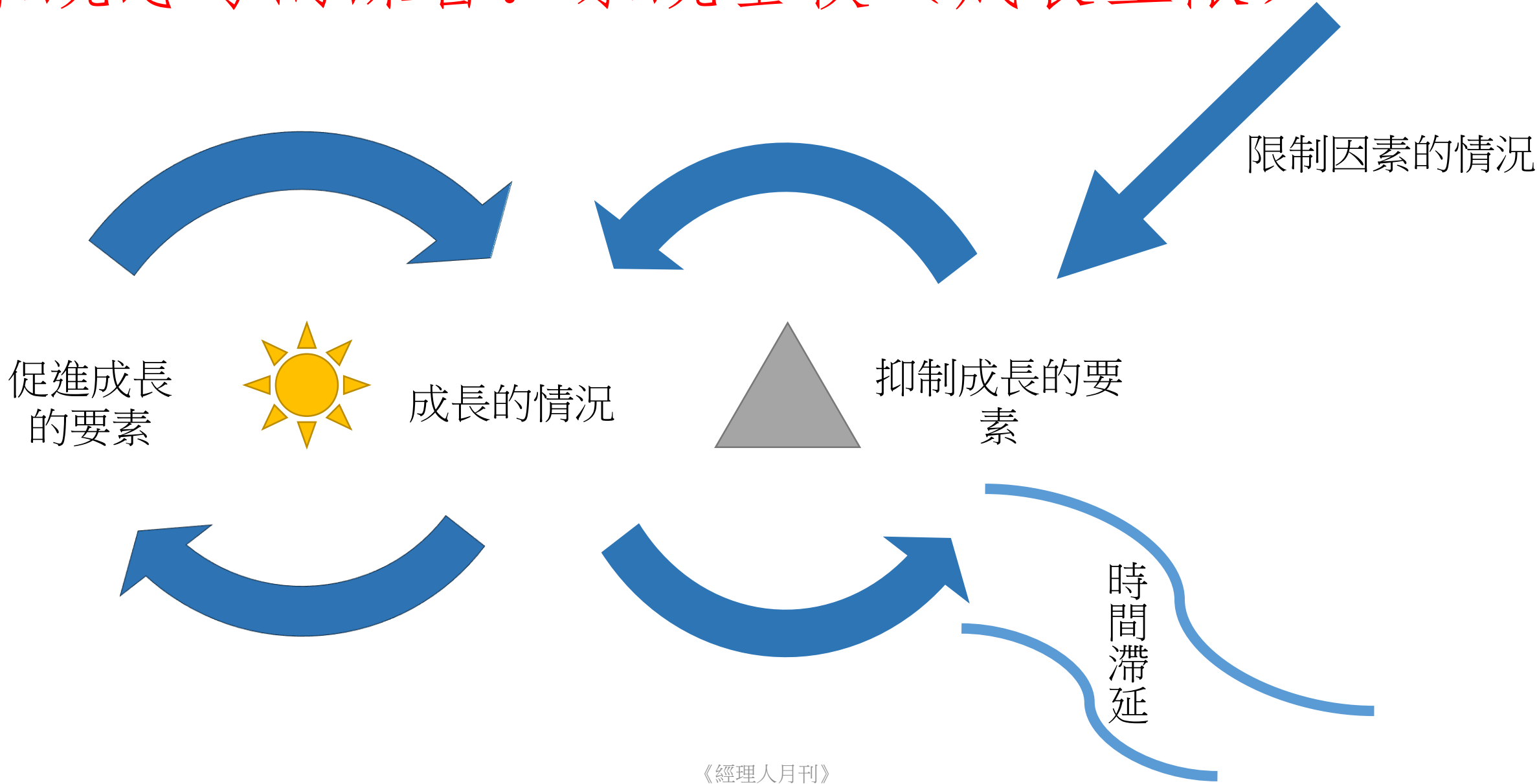
1. 增強環路：雪球效應/畢馬龍效應
2. 調節環路：依照溫度穿衣服/組織變革
3. 時間滯延：蓮蓬頭的熱水/時基競爭



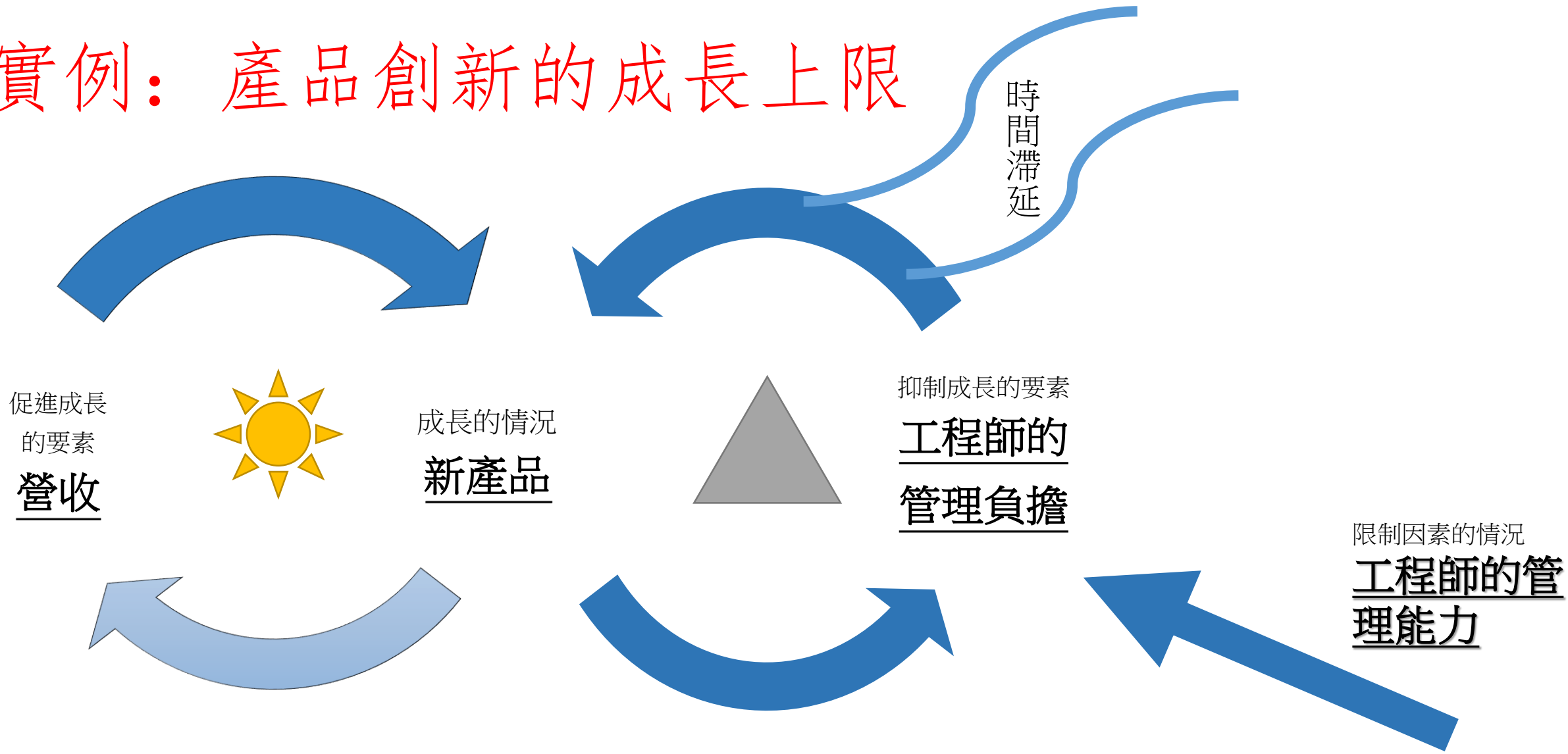
Clint! Put some
clothes on!



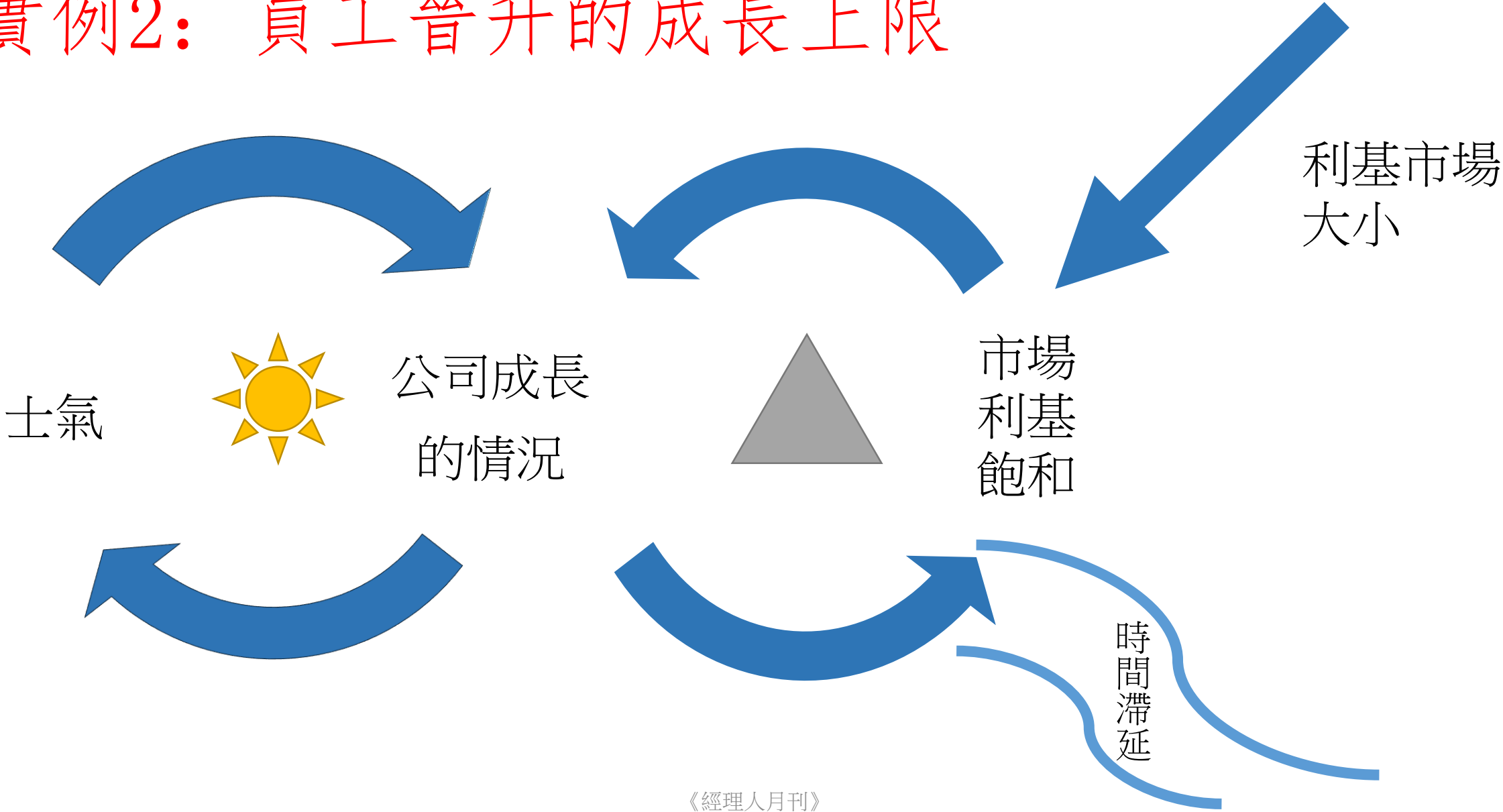
系統思考的練習：系統基模（成長上限）



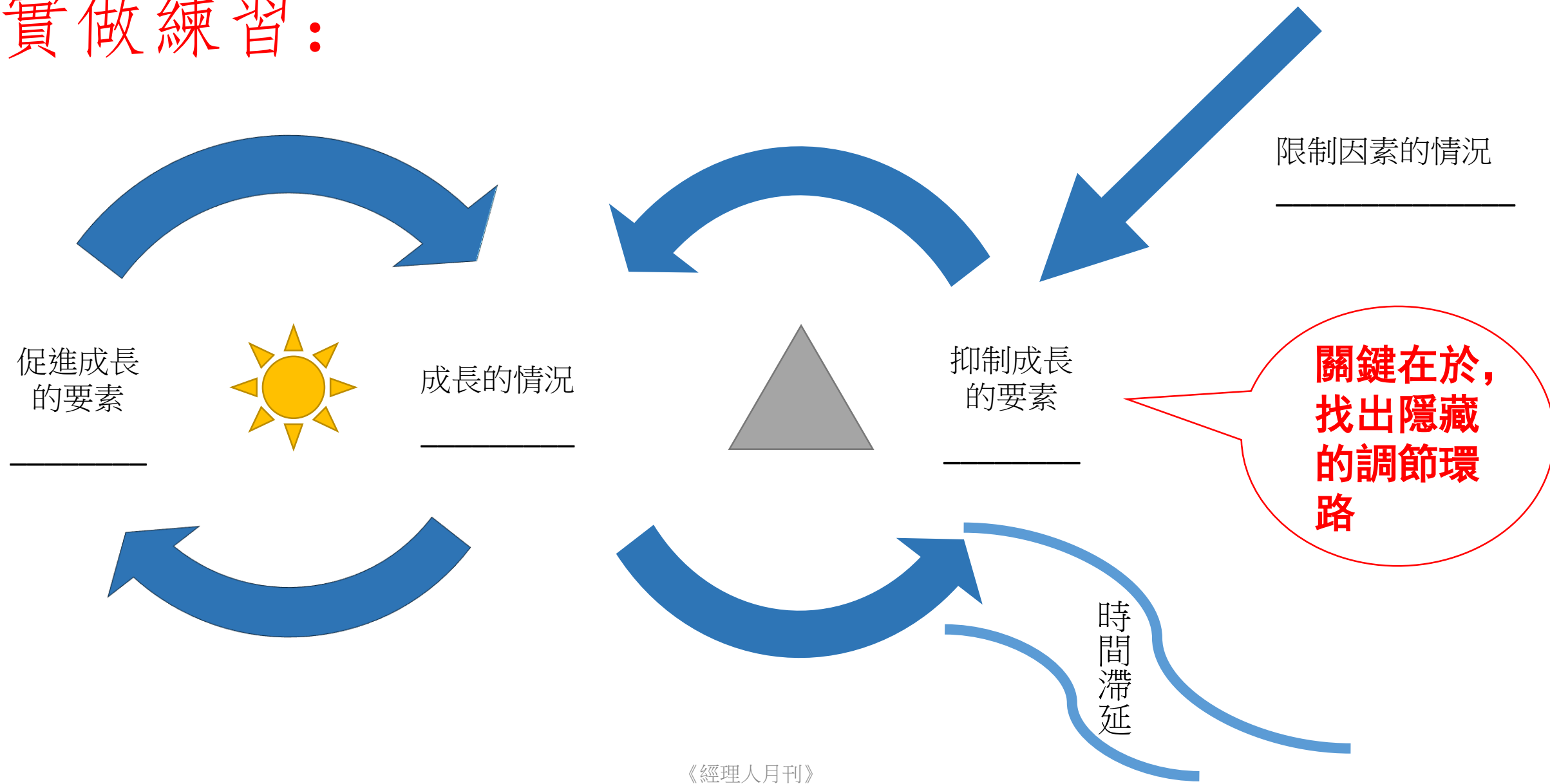
實例：產品創新的成長上限




實例2：員工晉升的成長上限



實做練習：





THE END