

# 学习型组织系列课程

## 项目背景

二十一世纪的企业，正面临着各种复杂多变的管理和发展的新课题，市场及客户的需求变化、竞争对手的压力，社会价值观的多元化、员工发展的新要求、组织和团队文化的建设等等，对传统的管理模式带来了极大的挑战。

英国著名领导学专家约翰·阿代尔曾说：“战略领导人职责的根本特征是对整体负责，为整体行事。”这种能力概括地说，就是领导人应具备的为整体行事的能力；关于整个组织所在的系统而并非局部和细节，才能够在复杂的外部环境中应对不断变化的格局，不断提升自我和团队发展，以获取持续的成功。

学习型组织（Learning Organization），是美国学者彼得·圣吉（Peter M. Senge）在《第五项修炼》（The Fifth Discipline）一书中提出的管理观念；学习型组织是一种有机的、高度柔性的、扁平化的、符合人性的、能持续发展的、具有持续学习能力的组织。成为学习型组织的途径有五种，即自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团体学习、系统思考（即五项修炼），其中以系统思考为核心。

团队学习对当今组织和企业来说也有着前所未有的重要性。几乎所有的重要决策，现在都是由团队来完成。有时是由团队直接做决策，有时是需要团队把个人决策变成行动。而人们各不相同的心智模式根深蒂固的惯性力量，会把最杰出的系统思考智慧淹没。它还可能阻碍学习，甚至把整个公司乃至整个产业禁锢在过时的习惯做法上。但因为心智模式往往是无声无息地潜藏在我们意识之下，所以一般很难被测试或检验。

团队学习是一项集体修炼，尽管它包含个人技能和理解力。因此，如果说作为个人的“我”掌握了团队学习的修炼方法，是毫无意义的。这项修炼远远超出一般意义上的团队训练，它甚至不止于建立更密切的人际关系。这项修炼会激发更多根本性的变革，并且将在整个组织中得到长期应用。

## 项目特色

**形式丰富**：结合理论学习、话题讨论、互动体验和游戏教学等多种形式复合设计组成；

**案例落地**：以与教育相关的真实案例贯穿学习，从理论高度落地真实生活，更易掌握；

**系统渐进**：短时多次持续进行；螺旋式上升的教学设计，从知识到能力全面提升；

**翻转课堂**：教是最好的学，以输出带动输入，也为影响更多学生学习五项修炼创造结构。

## 项目时长

系列课程共 10 期，每期 3 小时；

每班建议人数 40 人以内（确保体验性和翻转课堂参与度）。

## 课程目录

第一课 五项修炼初探

第二课 体验式学习——从“啤酒游戏”感受动态性复杂

第三课 系统思考的工具——因果环路图

第四课 系统思考的工具——系统基模

第五课 翻转课堂——用系统思考剖析问题

第六课 心智模式探秘

第七课 体验式学习——用“辩护”和“探询”改善沟通

第八课 体验式学习——从“人生之河”了解自我

第九课 意愿与动力——引领自己的旅程

第十课 翻转课堂——我与五项修炼

# 课程内容

## 第一课 五项修炼初探

### 第一部分 破冰&导入 学习的发生

### 第二部分 什么是五项修炼

什么是学习型组织

个人学习 VS 组织学习

从真实案例与事件看五项修炼

### 第三部分 系统的冰山

问题背后的问题

区分“事件”、“趋势”、“结构”

愿景、心智模式与系统思考的关系

案例分析：看见事件的冰山

### 第四部分 行动学习

互动研讨与汇谈

作业

## 第二课 体验式学习——从“啤酒游戏”感受动态性复杂

啤酒游戏，是 1960 年代，MIT 的 Sloan 管理学院所发展出来的一种类似「大富翁」的策略游戏。这是彼得·圣吉为“组织修炼”而设计的一个角色模拟项目。过往参与过这个游戏的体验者各种年龄、国籍、行业背景都有，有些人甚至早就经手这类的产/配销系统业务，然而，每次玩这个游戏，相同的危机还是一再发生，得到的悲惨结果也几乎一样。这个游戏的体验使参与者们深刻感知局限思考的弊端——无法看到自己的行动如何影响他人。并意识到进行系统化思考的重要性。

### **第一部分 游戏体验**

游戏背景及规则介绍

分角色游戏体验

团队分数汇总

### **第二部分 复盘及学习**

啤酒游戏中的系统冰山

线性思考 VS 系统思考

细节性复杂 VS 动态性复杂

结构影响行为：权力结构、利益结构、人性结构与文化结构

认识时间滞延

啤酒游戏与真实世界的相同与不同

反思与收获

## 第三课 系统思考的工具——因果环路图

### **第一部分 破冰&导入 教育话题面面观**

### **第二部分 环形思考的三步骤**

- 1) 界定边界
- 2) 寻找要素
- 3) 建立联系

### **第三部分 系统思考的工具箱**

五个组件

两个基本环路：增强环路 & 调节环路

环路绘制练习

时间滞延

#### 第四部分 用系统环路分析生活事件

小组环路绘制 & 讲解点评

作业

## 第四课 系统思考的工具——系统基模

### 第一部分 翻转课堂：作业分享 & 讨论

#### 第二部分 系统基模

- 1) 成长上限
- 2) 饮鸩止渴
- 3) 舍本逐末
- 4) 富者越富

案例练习

#### 第三部分 经典案例分析

- 惩罚还是奖励？——什么叫“结构影响行为”
- 改变从哪里开始？——系统环路的启动和破解
- 一分耕耘≠一分收获——“时间滞延”的存在
- 提前为未来铺路——打破“成长上限”
- 为什么问题越解决越严重——“饮鸩止渴”的灾难
- 资源如何分配——什么叫“富者愈富穷者愈穷”

#### 第四部分 用系统环路分析生活事件

小组环路绘制 & 讲解点评

作业

## 第五课 翻转课堂——用系统思考剖析问题

### 第一部分 破冰&导入

### 第二部分 翻转课堂

每人 10 分钟主题分享

每小组互评

讲师点评

### 第三部分 阶段汇谈

## 第六课 心智模式探秘

### **第一部分 破冰：看见不同的心智模式**

- 互动：艰难的选择
- 故事：真相有时在少数人这里

### **第二部分 心智模式的概念和形成**

- 心智模式的概念
- 心智模式的形成
- 心智模式与系统思考的关联

### **第三部分 推论阶梯**

- 推论阶梯的概念及过程
  - ◇ 练习：描绘具体事件的推论阶梯
- 爬上推论阶梯及走下推论阶梯

推论阶梯的运用及转变

作业

## 第七课 体验式学习——用“辩护”和“探询”改善沟通

### **第一部分 破冰&导入**

### **第二部分 辩论赛**

感受观点与观点的碰撞

复盘&讨论：你说服对方了吗？

你还记得对方的观点和细节吗？

为什么我们无法达成共识？

### **第三部分 体验汇谈**

汇谈的目的

汇谈守则

发声/聆听/尊重/暂缓

汇谈感受分享

作业

## 第八课 体验式学习——从“人生之河”了解自我

想想你个人的历史，你会发现：你生命中每件事情的发生，让你此刻在这里。你出生在什么地方，你的父母亲和朋友是怎样的人，你在哪里读书，你说什么语言，父母经营的家庭气氛，如滴水穿石般影响到你往后的人机互动。从过去到现在，所做的每个选择，把你带到这里。每件事都引导你来到你的现况。

人生这条路充满了困难和挑战，也有很多爱与幸福的时光。不管过去所面临的，今后要面对的，在我们接受这些挑战的过程中，真正的力量与目的感会由中而生。

### **第一部分 人生之河活动体验**

绘制自己的人生之河

回忆&标注重要事件

对未来的画面畅想

### **第二部分 洞察自我**

厘清我的核心价值观（澄清自己真正做到的价值观有哪些）

洞察高低起伏的故事带给自己的改变成长

### **第三部分 复盘 & 学习**

如何启动个人愿景

什么是自我超越？

## 第九课 意愿与动力——引领自己的旅程

### 第一部分 破冰&导入

图片讲述你的故事

### 第二部分 工作清单

肯定工作的价值，清晰背后的动力

自我价值观梳理练习

向内问询：5个 WHY

### 第三部分 二人咖啡馆

两人一组，聆听和探询练习

练习问坦诚、开放的问题

练习表达真实的想法

内在天赋 VS 外在表现

探询：使命 VS 愿景 VS 价值观

## 第十课 翻转课堂——我与五项修炼

### **第一部分 破冰&导入**

### **第二部分 翻转课堂**

每人 10 分钟主题分享

每小组互评

讲师点评

### **第三部分 阶段成果汇展**