

《第五项修炼》进阶篇

国际知名学习型组织专家最新力作

第六项修炼

如何拓展21世纪核心领导力

吴兆颐 著

The 6th Discipline

人民出版社

《第五项修炼》进阶篇

国际知名学习型组织专家最新力作

第六项修炼

如何拓展21世纪核心领导力

吴兆颐 著

The 6th Discipline

人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

第六项修炼——如何拓展 21 世纪核心领导力/吴兆颐著. —北京:
人民出版社, 2004.10

ISBN 7-01-004632-8

I. 第… II. ①吴… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 112588 号

第六项修炼——如何拓展 21 世纪核心领导力

著作责任者: 吴兆颐 著

总 策 划: 许剑秋

责 任 编 辑: 吴玉萍

标 准 书 号: ISBN 7-01-004632-8

出 版 发 行: 人民出版社

地 址: 北京市朝阳区门内大街 166 号 100706

网 址: <http://www.peoplepress.net>

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 13.25 印张 116 千字

2004 年 11 月第 1 版 2004 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 26.00 元

版权所有, 不得翻印



吴兆颐教授

美国麻省大学教育管理学博士

国际SoL（组织学习学会）中国区的协作者

留美华人企业家协会教育中心主任

北京大学、清华大学、同济大学客座教授

北京信达思信息技术有限公司董事长

审编了《变革之舞》(Dance of Change)中文版

审编了《第五项修炼·实践篇》中文版

组织开发了学习型组织中文国际网

(www.SoLChina.org)

组织开发了知识与创新中文国际网

(www.KINSoLChina.com)

前 言

在世纪交迭的这些年里，我参加了多次国际聚会和论坛，有幸和教育界、企业界和政府机构的朋友和同行们就天下事交换意见。在议论到“我们向何处去？”时，大家无不为全球的和平安全、生态环境、能源短缺、疾病蔓延等问题担忧。我们自然也关心，谁在影响着国际社会的发展。环顾一些自诩为“世界领袖”的人物和某些大大小小的领导，他们的智慧、心态和所作所为实在让人无法恭维，其中不乏为了某些集团和一己私利而到处点火的丧心病狂者。

另一方面，我们又对一些普通人所做的维护国际团结和合作的努力深表赞赏。我遇到过一位美国妇女，他的丈夫是巴勒斯坦人。很多年来，她组织巴勒斯坦和以色列的青少年共同参加学习营，通过交谈和团队活动，促进双方的理解和信任。他们还讨论了如何摒弃民族和宗教的偏见，共同奋斗，创造一个安定团结、合作发展的新的中东局面。我十分佩服她作为一个普通美国妇女所表现出来的爱心、勇气和远见。我们常听到这样的“豪言壮语”：带领世界新潮流。而这位美国妇女却是真正的身体力行者。她难道不是起着领导、带头的作用吗？

于是，我们自然谈到了这样一个议题：“在新的世纪里，我们需要什么样的领导？他们要具备哪些素质和能力？”本书就是在这一背景下编写的。

本书将探讨以下涉及有关领导和领导核心能力的问题：

我们是不是应该重新审视对领导的看法？

在“全球化”和“知识经济”的时代，领导应该发展哪些核心能力？

如何“以人为本”，发挥人的创新精神？

在谈到市场竞争时，我们不应该忘掉我们从来没有像今天这样相互关联和依赖。协作、组成战略联盟和共同发展是我们时代的主旋律。

本书的体例和本人已出版的《如何创建学习型团队》和《如何创建学习型社区》类同：每章和每节都以思考问题开始，“带着问题学”，案例仍然是本书的重点之一，读者可补充自己熟悉的案例提供讨论，点评和归纳总结了有关人士和我本人的观点，工具和操练则是相互探询的工具。

我期望本书将引起人们对新时代领导的关心，并在各个领域不断发展领导能力，培养学习型、知识型和创新型的新型领导。

吴兆颐

2004年8月8日于北京

“五项修炼”补遗：新时期的领导

与领导艺术

1990年,彼得·圣吉的《第五项修炼》问世,在自我超越、共同愿景、心智模式(思维模式)、团队学习四个领域之上,又提出了系统思考这一新的命题,即第五项修炼。系统思考提供观念上的框架,强调要有系统总体的观念,通过事物的总体环境和部分之间的内在联系来理解客观事物和现象。

“五项修炼”涉及到个人的修为,如超越自我,建立个人愿景,改善心智模式;也讨论通过学习提高集体的能力,如团队学习、建立共同愿景和改进整个组织系统的运作和业绩。

“五项修炼”中也提到了学习型组织对于领导的挑战,讨论了领导要扮演的新的角色。过去领导独断专行的领导风格不再行得通,现代领导者本质的功能应该将其工作重点放在文化建设上。在学习型组织中,领导要扮演设计者、教师与服务员三个关键角色。但是,“五项修炼”对于知识经济时代的领导作用和领导艺术并未详细探讨。很多专家和学者提出,现在应该深入研究新时期的领导特点,并称之为“第六项修炼”或“第六领域的探讨”。

传统的管理学专家和学者认为:

- ◆ 领导是“在某种情况下,通过信息沟通过程所实现出来的一种为了完成某个目标或某些目标的人际影响

力。”(R·坦南鲍姆、I·R·韦斯勒与 F·麻沙瑞克,《领导和组织》)

- ◆ “领导是一种统治形式,其下属或多或少地愿意接受另一个人(或集团)的指挥和控制。”(科·杨,《社会心理学手册》,1964)
- ◆ “领导是促使下属按照所要求的方式活动的过程。”(华·G·本尼斯)
- ◆ “领导是一个组织起来的集团为确立目标和实现目标所进行的活动施加影响的过程。”(拉尔夫·M·斯托第尔,《领导、成员、组织》)
- ◆ “领导即有效的影响。”(克·阿克利斯,《领导、学识、改变现状》)
- ◆ “领导是一种说服他人热心于追求一定目标的能力。”(K·台维斯)
- ◆ “领导是影响力,是影响人们心甘情愿地和满怀热情地为实现群体目标而努力的艺术或过程。”(哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克,《管理学》)
- ◆ “领导是每个人的事情。”(詹姆斯·M·库泽斯)
- ◆ “领导就是愿景。”(彼得·杜拉克)
- ◆ “领导好比仆人。”(罗伯特·格林力夫)

这些定义和观点有一定的道理,但不能全面、准确地反映新时期即知识经济时代领导特征和作用。

在知识经济时代,领导的首要任务是和社会的可持续性发展相联系的。这是一种新型的领导:知识型、创新型和学习

型的领导,他们能带领人们从事深层改革与创新,促进社会和人的全面发展。

新时期的领导作用表现在以下几个方面:

- ◆ 是组织的设计者,领导要能够和组织的员工一起,描绘一个共同的愿景。组织是一个开放的系统,决策、执行、反馈等各个环节是互动的,领导者要能够根据组织的内外部的环境、信息的互动和反馈,通过知识管理来设计组织的未来。
- ◆ 是指导员和辅导员。知识经济时代的领导者对员工不再是统治者,而是指导他们,充当教练员的角色,共享知识,共同通过实践推动变革和创新。
- ◆ 是网络型的协作者。领导通过外部和内部的知识网络和关系网络和合作伙伴组成战略联盟,更好地完成组织的目标。
- ◆ 是服务者。领导要为利益相关者、客户、合作伙伴和自己的员工服务,不断为客户和员工创造新的价值。他们尊重员工,也获得员工的尊重和信任。
- ◆ 是学习者。领导要带头学习新的知识,并应用新的知识促进组织的发展。领导要通过学习型组织推动员工和组织的学习,提高组织持续发展的能力。

总之,本书是从社会可持续性发展、知识经济的发展和学习型组织的角度来讨论新时期领导的涵义、特征及其所起的作用,意图在这“第六个领域的修为”展开深入的探讨。



前言

“五项修炼”补遗：新时期的领导与领导艺术

第一章 重新审视领导与领导力

概述 (3)

① 领导的深层含义 (4)

思考问题 (4)

实例 (4)

点评与归纳 (6)

工具与操练 (7)

② 网络型的领导 (8)

思考问题 (8)

实例 (8)

点评与归纳 (9)

工具与操练 (10)

③ 全球化背景下的相互关联性 (11)

思考问题 (11)

实例 (12)

点评与归纳 (14)

工具与操练 (16)



第二章 培养学习型、知识型和创新型的领导

概述	(21)
① 新的学习理念和模式	(22)
思考问题	(22)
实例	(22)
点评与归纳	(23)
工具与操练	(24)
② 提高学习能力	(26)
思考问题	(26)
实例	(26)
点评与归纳	(28)
工具与操练	(29)
③ 学习型领导的特征	(30)
思考问题	(30)
实例	(31)
点评与归纳	(33)
工具与操练	(34)
④ 社会行动与应用型学习	(35)
思考问题	(35)
实例	(35)



点评与归纳	(37)
工具与操练	(38)
⑤ 创建学习型组织	(40)
思考问题	(40)
实例	(40)
点评与归纳	(46)
工具与操练	(47)
 第三章 领导的魅力和品格	
概述	(51)
① “英雄型”领导的误区	(52)
思考问题	(52)
实例	(52)
点评与归纳	(53)
工具与操练	(54)
 ② 人格魅力和品格	(55)
思考问题	(55)
实例	(55)
点评与归纳	(56)
工具与操练	(56)



第四章 建立组织的愿景和战略

概述 (61)

① 什么是愿景 (62)

思考问题 (62)

实例 (62)

点评与归纳 (63)

工具与操练 (65)

② 创造性的张力 (65)

思考问题 (65)

实例 (66)

点评与归纳 (69)

工具与操练 (71)

第五章 动态的“人的管理”

概述 (75)

① 从“人事”到“人力资源” (76)

思考问题 (76)

实例 (76)

点评与归纳 (78)

工具与操练 (79)



② “人”的开发和管理	(80)
思考问题	(80)
实例	(80)
点评与归纳	(82)
工具与操练	(82)

第六章 协作与沟通

概述	(87)
----	------

① 建立战略联盟	(88)
思考问题	(88)
实例	(88)
点评与归纳	(91)
工具与操练	(93)

② 倾听和探询	(95)
思考问题	(95)
实例	(95)
点评与归纳	(96)
工具与操练	(97)

第七章 领导和促进组织的变革

概述	(103)
----	-------



① 组织变革的必然性	(104)
思考问题	(104)
实例	(104)
点评与归纳	(105)
工具与操练	(106)
② 变革的促进因素	(106)
思考问题	(106)
实例	(107)
点评与归纳	(109)
工具与操练	(110)
③ 变革面临的挑战	(112)
思考问题	(112)
实例	(112)
点评与归纳	(115)
工具与操练	(118)
④ 变革与绩效	(119)
思考问题	(119)
实例	(120)
点评与归纳	(123)
工具与操练	(123)



第八章 创新：从观念到创新系统的建立

概述 (127)

① 创新的含义 (128)

思考问题 (128)

实例 (128)

点评与归纳 (130)

工具与操练 (131)

② 创新的过程和步骤 (132)

思考问题 (132)

实例 (132)

点评与归纳 (135)

工具与操练 (136)

第九章 知识的创造与知识管理

概述 (141)

① 知识管理的内涵 (142)

思考问题 (142)

实例 (143)

点评与归纳 (146)

工具与操练 (151)



② 知识管理的步骤和工具	(152)
思考问题	(152)
实例	(153)
点评与归纳	(158)
工具与操练	(158)

第十章 危机意识与风险管理

概述	(163)
① 危机发生的原因	(164)
思考问题	(164)
实例	(164)
点评与归纳	(165)
工具与操练	(166)
② 危机的种类和特点	(167)
思考问题	(167)
实例	(167)
点评与归纳	(169)
工具与操练	(171)
③ 危机管理的过程	(172)
思考问题	(172)
实例	(172)