

与官员谈 学习型领导

● 孙章 丁宇澄 著

● 广西人民出版社



——天堂与地狱
——「大谋」即战略
——南郭先生与「黑箱」
——先王之制与「容错」
——飞机之王与「系统」
——构建学习型组织
——工作结构
——学习
——乐趣
——「三角形」
——制度创新

XUEXIXING LINGDAO

与官员 学习型领导

● 孙章 丁宇澄 著

谈



广西人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

与官员谈学习型领导/孙章等著. —南宁:广西人民出版社, 2003.1

ISBN 7-219-04596-4

I. 与... II. 孙... III. 领导人员—修养
IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 074967 号

策 划	温六零	韦向克
责任编辑	韦向克	周 莉
责任校对	陈红燕	高 健

与官员谈学习型领导

孙 章 丁宇澄 著

广西人民出版社出版

(邮政编码:530028)

南宁市桂春路6号)

850毫米×1168毫米 1/32

9.5印张 127千字

广西新华书店发行

广西地质印刷厂印刷

2003年1月第1版

2003年1月第1次印刷

ISBN 7-219-04596-4/D·655

定价:19.60元

序

经过全党和全国各族人民的努力，我国胜利实现了现代化建设“三步走”战略的第一步、第二步目标。在 21 世纪第一次召开的党的代表大会，提出了第三步目标：全面建设小康社会。这是鼓舞人心的成绩和鼓舞人心的目标。可以预计，21 世纪将是中华民族复兴的世纪。江泽民同志代表中国共产党十五届中央委员会在党的十六次代表大会上所作的报告中，总结了十三年来建设中国特色社会主义的十大基本经验，其第一条就讲了不断推进理论创新问题。对创新他还作了如下阐述：“创新是一个民族进步的灵

魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力，也是一个政党永葆生机的源泉。”又说：“实践基础上的理论创新是社会发展和变革的先导。通过理论创新推动制度创新、科技创新、文化创新以及其他各方面的创新，不断在实践中探索前进，永不自满，永不懈怠，这是我们要长期坚持的治党治国之道。”治党、治国需要创新精神，各行各业的建设和发展都需要创新精神。创新，是一种时代精神。

要创新就需要不断学习。中国人民历来是重视和崇尚读书学习的，只不过在不同的时代，倡导的学习内容和学习方法各有不同。改革开放以来，对党政领导干部要求不仅要学政治，更要学经济、科技、管理、法律等知识；对专业人员则要求不断更新专业知识，同时涉猎其他相关的文化知识。其目的就是要求大家在自己的岗位上，有所发现、有所发明、有所发展、有所前进，作出创新的成绩。人们都知道，上世纪计算机和信息技术的飞速发展，带领人类走进21世纪，知识经济已初见端倪。为了适应知识更新周期的日益缩短，为了追赶高新技术的发展潮头，为了创造国家自主知识产权，以应对世界性竞争的挑战，以实现中华民族的伟大复兴，我们正在致力于促进教育的大众化和教育终身化，并致力于创建学习型的社会。

学习型的社会是由众多的学习型企业、学习型组织、学习型机关、学习型社区等组合而成的。而作为学习型企业、学习型组织、学习型机关、学习型社区的领导者首先必定是学习型的领导。只有领导者切实感受到不学习必定落伍，而落伍必定导致事业的萎缩和失败，并且自己身体力行地加以倡导，才能激发学习的毅力和热情，促进领导者和属下员工学习互动，向着共同的目标，在工作中加以应用和发展，才能构筑起企业、组织、机关、社区的学习型平台。因此，倡导和造就企业、组织、机关、社区的领导者成为学习型领导者，是时代的迫切需要。

令我感到十分高兴的是《与官员谈学习型领导》一书的出版，我将它视为是对创建学习型社会的一个积极响应行动。同济大学教授孙章和清华大学博士生丁宇澄是有心人，在借鉴国外“学习型组织”理论的基础上，融合中西，贯通古今，对“学习型领导”作了专题的理论探索，是很有意义的，值得肯定。本书虽定名为《与官员谈学习型领导》，但从书中的内容可以看到，它不仅仅是以官员作为阅读需求对象的，对企业的管理者、对组织的领导者、对社区的管理者也都有很好的学习和参考价值。

我深感自己必须努力学习，才能跟上时代步伐。我期

望所有领导者都投身到学习中去，并能组织和带动属下的员工学习，共同构筑学习型的平台。学习能改变今天，学习能创造更美好的明天。

吴启迪

2002年11月28日

写于同济园

引言

“工作—学习—创新”圆舞曲

——学习型领导的主旋律

人类社会进入 21 世纪，知识经济初见端倪。知识经济的到来，对管理思想产生了极大的冲击。以往被看做关键性生产要素的土地、资本、自然资源，甚至技术本身都变为次要因素；真正的关键要素就是人的创新能力。如何培育这种创新能力，已经成为管理的首要任务。面对这一巨大的冲击，我们想在简要回顾 20 世纪管理思想精华的基础上，展望 21 世纪管理思想的新发展。

在知识经济时代，身为领导者，如果不懂得鼓励员工创新，与员工

共享创新成果，那么他所领导的团体也就不具有竞争力，其生存就会有问题，更不用说发展了。因此，如何鼓励和善用员工的创意，将是 21 世纪领导者的一项重要工程。

在当代社会里，组织的成员和组织本身都需要学习才能赶上时代变化的脚步。美国管理学家巴斯克（Richard Pascale）在《有竞争力的管理》一书中指出：“没有什么比成功更容易失败。”他还做了个统计，1985 年被《财富》杂志列入世界 500 强的大企业中，到 1990 年已有 143 家退出。为了在竞争中取胜，从 20 世纪 90 年代初开始，美国的企业掀起了学习的高潮。《组织的学习》一书的作者阿吉瑞斯（Chris Argyris）在《哈佛企业管理评论》上发表文章指出：“20 世纪 90 年代的商业环境越来越艰难，任何公司要想成功，必须先解决一个根本的难题，那就是，市场上的成功越来越依赖于学习。但大多数人都不知道怎样去学习。更麻烦的是，往往我们认为在组织中最懂得学习的人，结果并不怎么会学习。”

经过 15 年的集体探索，1990 年美国麻省理工学院“组织学习中心”主任彼得·圣吉（Peter Senge）出版了他的著作《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》，彼得·圣吉因提出学习型组织而成了著名人物。虽然，学习型组织这一名词已被大量运用，但很多人并没有真正了解它。彼得·圣吉因此解释说：“简单地说，学习型组织就是

一群不断提高能力、创造未来的人。”不言而喻，学习型组织中的领导者一定是学习型领导。

身为学习型领导，一定要注意创新文化的养成。领导者必须让员工确认团体的目标、价值观和共同理想，为此就要对员工不断地进行教育培训与创造力开发。真正的改革需要动员组织内每个成员全心投入。一个企业、一个事业单位，每一个团体都是一个大舞台，领导者必须能够让全体员工依共同的旋律起舞，这个旋律就是“工作—学习—创新”三步舞曲。工作—学习—创新—工作……周而复始，以至无穷。

当今世界上，企业已成为社会生产力的载体。企业发展与管理学发展有着互动关系，因此在本书所讨论的课题中，背后都有着党政领导与企业家两位主角。

甘地说过：“要改变世界必须从改变自身开始。”美国著名领导学专家、担任过总统顾问和辛辛那提大学校长的贝尼斯（Warren Bennis）提出：“领导者应该通过学习使自己成为一个全新的人。”他还认为，领导学“在学校是学不到的，他们必须自己学习”。贝尼斯在对90位领导者进行了著名的调查研究后写道：“他们最重视的还是学习意愿。因为所有领导者都懂得这样一个浅显的道理——学习就意味着创造力的提高。”总之，领导的基础是学习，而且主要是从实践中学习。人们只能在水里学会游泳。

改革开放以来,党中央提出用邓小平理论武装全党,大力倡导讲学习、讲政治、讲正气,这对于提高全党的思想政治水平,顺利完成党的各项任务起到了巨大的推动作用。

江泽民同志曾指出:“政治多极化和经济全球化在曲折中发展,科技进步突飞猛进,综合国力竞争日趋激烈。我国已经进入全面建设小康社会、加快推进社会主义现代化的新的发展阶段,各方面的任务繁重而艰巨。面对国内外的新形势,我们党要始终代表中国先进生产力的发展要求,代表中国先进文化的前进方向,代表中国最广大人民的根本利益,带领全国各族人民实现继续推进现代化建设、完成祖国统一大业、维护世界和平与促进共同发展的历史任务,就必须全面提高各级领导干部的理论素养、知识水平、业务本领和领导能力。因此,切实抓好全党特别是领导干部的学习,比以往任何时候都更为重要、更为迫切了。全党同志必须自觉地坚持学习,加强学习,改善学习,做到学习、学习、再学习,实践、实践、再实践。”(江泽民:《全国干部培训教材·序言》,摘自 2002.4.22《人民日报》)

江泽民同志所作的《序言》,站在历史和时代的高度,精辟概括了我们党重视学习的历史经验,深刻论述了新形势下加强学习的重要性和紧迫性,并向全党发出了“坚持学习、加强学习、改善学习”的号召。我们谨以此书献给坚持学习、加强学习、改善学习的各级领导同志。

目 录

从管理走向领导	1
管理者永恒的追求	3
“天堂与地狱”——如何配置资源	3
“口吃是因为舌头跟不上聪明脑袋 的速度”——如何激励	7
管理者的新任务	20
法约尔的经典管理职能	20
现代管理的特性	23
管理的“7S”架构	35
领导与管理的比较	38
领导者制定目标，管理者提高效率	38
领导善用软权力，管理依靠硬权力	41
领导者举重若轻，管理者举轻若重	44

同中求异：领导管理对照表	45
领导从管理中脱颖而出	50
战略规划	51
“大谋”即战略	51
战略规划的特性与要件	57
战略目标——战略规划的核心 ...	59
战略目标的展开	63
非常规决策	69
决策的分类及步骤	70
风险决策	83
追踪决策	91
应急决策	95
培养和造就干部	99
现代领导者的人才观	99
最激动人心的任务	103
善于选用干部	105
授权	110
驾驭全局	117
社会动力学模型	118
控制：有目的的调节活动	119
反馈与前馈	127
“白箱”与“黑箱”	134

学习型组织	136
组织	136
组织三要素：目标、协作和信息	136
组织机构的设计原则	138
协作	150
“烽火连三月，家书抵万金” ——信息	156
学习型组织的兴起	160
学习型组织的特征	163
培训和创新是工作的组成部分	163
学习型组织五要素	165
“政通人和”新解	170
 学习型领导	178
系统思考	179
21 世纪是非线性世纪	179
结构的馈赠性	183
南郭处士吹竽与系统的“容错”	185
何谓“优化”	187
面向未来	189

没有科学的预见就没有正确的领导	
.....	190
“月晕而风，础润而雨”	
——事物是可预测的	193
预测方法	195
开拓创新	205
推动历史前进的是理论创新	206
“先王之制，不宜则废之”	
——制度创新	215
“一招鲜，吃遍天”	
——特色发展	224
 学习的改善	 228
增强学习力、优化学习结构	228
飞机型能力结构	228
图钉型知识结构	231
从维持性学习到创造性学习	235
构建“工作—学习—乐趣”三角形	
.....	237
像磁铁那样吸取有用信息	243
提高集体智商的团体学习	248

创造力开发	252
创造与创新	253
科学发现—技术发明—经济发展:	
创造三部曲	253
创造过程与潜意识	256
“忽如一夜春风来, 千树万树	
梨花开” ——灵感.....	258
创造力	263
创造性思维能力的培养	266
求异思维或逆向思维	268
“思维体操”	269
形象思维	271
养成寻找多种答案的习惯	275
发散性思维与收敛性思维的统一	
.....	277
相对宽松的创造环境与创新文化	
.....	280
参考文献	285
后 记.....	287

从管理走向领导

- 在 20 世纪管理学的百年发展过程中有两个目标并存：一是优化配置资源，以实现低投入高产出；二是激励，以调动人的积极性、激发人的创造性。这两个目标如同铁路上两根平行的钢轨伸向远方，是管理者永恒的追求。

从人类的历史长河看，虽然简单的管理活动与人类的生产活动同样历史悠久，人类的祖先为了战胜恶劣的自然条件，在狩猎活动中往往需要临时组织起来，这样就会涉及简单的分工合作、猎物分配等管理问题，然而，管理思想的产生和发展的历史是十分短暂的。只是到了现代，管理学才被认为是一门科学和一个专业。因此，它是一门相对年轻的科学。尽管人们把生活在 2500 年前的孙子