

TIPPO

突破

再造领导学习力

◎ 于和 著



中国
经济出版社

突 破

——再造领导学习力

于 和 著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

突破：再造领导学习力/于和著. —北京：中国经济出版社，2003.11

ISBN 7-5017-6093-4

I. 突... II. 于... III. 领导学—通俗读物
IV. C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 086389 号

突破——再造领导学习力

作 者：于 和

出版发行：中国经济出版社（100037·北京市西城区百万庄北街3号）

网 址：WWW.economyph.com

责任编辑：夏 冰

责任印制：张江虹

封面设计：北京华子图文设计公司

经 销：各地新华书店

承 印：人民文学印刷厂

开 本：850×1168 毫米 印 张：6 字 数：98 千字

版 次：2003 年 11 月第 1 版 印 次：2003 年 11 月第 1 次印刷

印 数：3000 册

书 号：ISBN 7-5017-6093-4/F·4908

定 价：14.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话：68359418 68319282

服务热线：68344225 68353507 68341876 68341879

68353624

作者序

本书是为领导者而作。它是一本关于领导者学习的书，更确切地说，它是一本关于领导者身临变革环境，通过提高学习力，突破自身局限，不断成长的书。

卓越的领导者是各类组织的稀缺资源。在变革时代，每个领导者都会不同程度地发现自己的实际能力素质和组织环境所要求的能力素质之间的差距，都可能碰到限制自身发展的“天花板”，对卓越的追求，必然要求领导者不断突破这个“天花板”，实现自我的变革和成长。

领导者如何才能够超越“彼得定律”的怪圈，让自我突破和变革成为习以为常的事情呢？唯一的方法就是持续地提高学习力。

实际上，学习在今天已经成为一个倍受关注而又充满歧义的词汇。领导者是成人群体中的一个特殊人群，面对学习我们可能会有来自自身经验的认识，诸如：

学习是为了增加知识面，获得职业证书、提高学历；学习就是学习系统的专业知识，完善自己的知识结构；学习就是坐在教室里，听老师讲课，学习效果主要取决于教师授课质量；学习与工作是对立的，工作太忙，抽不出时间学习；学习是个单向的吸取过程，学习是打基础，无法在学习中实现创新；学习需要由有关部门安排；学习就是学理论知识，学与用是分开的；学习只是个人的事情，很难实现组织学习

与经验共享；成人的学习能力下降了，学习主要是年轻学生的事情；学习是件很艰苦的事情，必须下大决心才能够进行；……。

不管上面提到的认识是否正确，实际上我们都不能回避如下的一些问题：学习对领导者意味着什么？领导学习力是指什么？如何提高领导学习力？当代的学习新概念与传统的学习概念有什么区别？领导学习过程有什么特点？如何才能促使真正意义的学习发生？领导学习的主要方式有哪些？什么样的学习方式真正有助于领导者实现自身的变革与成长？领导学习与组织学习的关系是什么等一系列问题。

本书在探讨和回答上述问题时，包含了如下一些基本假设：

领导学习是指能够有助于领导者个人或组织实现变革和成长的一系列有意识的活动。学习通过对知识、技能、态度、行为方式及心智模式的改造帮助人们实现变革；学习应该是新价值的创造的过程，是反思的过程，也是行动的过程。

领导学习是实现变革的途径。领导学习力是指领导者吸纳、整合、创造、利用、交流知识技能和自身修炼的能力，具体地讲，领导学习力包括快速吸纳新知识技能的能力、整合并处理知识信息的能力、进行深刻反思学习的能力、进行行动学习的能力、促进自我心智与行为变革的自我修炼的能力、推动组织团队学习、创新知识共享知识的能力。

领导实现自我变革有三个层面，一是现象和问题层面，二是行为表现层面，三是心智模式层面。领导变革是由内及

向外的过程，其中作为核心层面的心智模式的变革是最本质、最深刻的变革，行为层面的变革需要心智模式变化的支持。

心智模式的改变是对领导者的最大挑战，领导者实现心智模式和行为方式的转变是完全可能的，这主要取决于我们如何学习。如果我们的学习停留在表面上，就无法真正有效地实现或推进自己变革和成长。

“经常的情况是，我们在学习，但实际上学习并没有真正的发生”。真正意义的学习是在深刻反思反省和积极行动中发生的。

领导学习过程的基本特征自我导向式、问题导向式、能力与绩效导向式、经验参与及共享式。

经验学习仍然是领导学习的最基本方法。学习本质上是个体的事情，它以个人经验为基础，只有经过自己行为验证的东西才会真正成（同化）为自己的一部分。所有的学习都必须与个人的经验相结合，只有与个人经验相契合的东西才会被吸纳，只有自己找出的结论才可能被真正接受，否则，学习只能是停留在表面，从这个意义上说，观念是无法灌输的。

“思中学”和“做中学”的结合是最好的学习方式，它们也是所有学习方法的基础。领导学习的主要方式是“反思学习+行动学习+团队学习”。

从亲验的问题出发，探寻我们的行为和行为背后的动机，进一步地探寻动机背后的根源是什么，并将我们探寻的结果加以理性的提升和应用，这种探究式的学习，我们称之为

为反思学习；无论怎样强调反思学习在学习中的地位都不过分，这是领导者必须掌握的学习理念和学习方法。

“习”比“学”更重要。“行动学习”这个词的出现已经有50年的历史，但在今天我们才真正感受到它对我们成长的价值。行动学习小组形式多样，但基本原理是一样的。它是一个在小组成员帮助下，面对自己的问题，进行反思和行为修炼的过程。正如反思学习将行动纳入其学习基本过程一样。行动学习也将反思看作是一个重要的学习过程和方法。它们反映了学习的共同本质，只是强调的方面不同而已。

团体学习是以个体学习为基础的，如果团体中的个体没有在学习，团体就不可能在学习。团体学习是组织学习的基本单元，它的意义在于：营造出一种开放的氛围，为个体经验的传播、知识创造和共享创造条件，有助于拓宽个人的思维，发现盲点，相互激励，使思维更具活力和创造性；有助于行动学习的实施，相互砥砺督促，团体学习方法的基础仍然是反思学习与行动学习。

推进组织学习是领导者的责任，同时，在推进组织学习和发展过程中，领导者自身也获得学习和发展的。

以上的假设，通过六部分内容加以展开。为了帮助我们理解什么是新学习，本书在第一部分通过列表对新学习与传统学习的基本理念进行了比较；同时，本书专门对自我断言技术、反思学习、行动学习、团队学习等学习方法的原理、操作方式、步骤等做了许多实用性的介绍，它们能够帮助我们在实际应用反思学习和行动学习过程中理解当代学习的核心意义。

作者在研究当代领导学习的过程中，发现在学习领域中存在着认识歧义和在实践中把学习庸俗化的现象是相关联的。所以，本书在吸取当代学习理论、教育学及心理学等领域研究成果的基础上，结合变革发展的实际，对新学习进行了新的探索，并力图将这些介绍和研究变成一种普通读者能够接受的常识化观念，尤其注意将理论与实际操作方法相结合。作者希望为领导者提供的是一本可以放在床头细细品味的学习理念和方法的指南，使领导者能够体会到真正的学习意味着什么，从而获得真正有益于我们成长的东西。

在本书的写作过程中，北京师范大学成人教育学院学院的毛亚庆教授提供了第三篇第四部分、第四篇第一部分的（部分）内容。在整个书稿的形成过程中，中国高级人事管理官员培训中心的王文才教授、姚雪主任、陈燕楠副主任，清华大学职业经理人培训中心的姜荣国教授等提出了很好的建议及多方面的热情支持，在此作者深表谢意。

于 和 识于北京南苑

二〇〇年仲秋

目 录

作者序	(1)
-----------	-----

第一篇 学会学习是领导者的生存方式

一、寻找领导者的生存坐标	(2)
--------------------	-----

(一) 变革与学习的时代	(2)
--------------------	-----

(二) 领导者的生存坐标	(4)
--------------------	-----

(三) 学习是领导者的一种生存方式	(7)
-------------------------	-----

二、新领导世界观与新领导力	(11)
---------------------	------

(一) 新领导世界观	(11)
------------------	------

(二) 领导能力素质新要求	(15)
---------------------	------

三、领导学习的新概念	(23)
------------------	------

(一) 突破头上的“天花板”	(23)
----------------------	------

(二) 领导者的学习意味着变革与成长	(24)
--------------------------	------

(三) 领导学习新概念	(28)
-------------------	------

第二篇 学习与变革的机理

一、变革的机理与模型	(34)
------------------	------

(一) 变革为什么这么困难	(34)
---------------------	------

(二) 实现变革的假设	(36)
-------------------	------

二、由内及外的原则——三个层面变革

的分析 (37)

(一) 从改变孩子的学习说起 (37)

(二) 所有的变革自内部起 (41)

三、自我变革的要素分析 (42)

(一) 现象层次 (43)

(二) 行为方式层次 (43)

(三) 心智模式层次 (48)

第三篇 领导学习过程

一、真正的学习发生意味着什么 (60)

(一) 经验学习圈告诉我们什么 (60)

(二) 关于双循环学习模型 (65)

二、学习的同化过程与内部化 (67)

(一) 同化过程 (67)

(二) 学习的内部化 (68)

三、学习风格 (70)

(一) 了解人的个体差异性 (70)

(二) 四种类型的学习风格 (71)

四、领导学习过程的特点 (81)

(一) 自我导向的学习 (82)

(二) 经验参与及经验共享式学习 (85)

(三) 以问题为中心的学习 (90)

(四) 以提高绩效增长能力为目的的学习 (94)

(五) “做中学”使学习变得快乐容易	(96)
--------------------------	------

第四篇 突破领导学习的障碍

一、我们还能学习吗	(100)
二、我们在关注什么	(104)
(一) 领导者面对的困难	(104)
(二) 什么是“网状激活系统”	(106)
(三) 时间矩阵	(108)
三、我们有纳入障碍吗	(112)
(一) 思维定势与盲点	(113)
(二) 两视图的启示	(115)
(三) 扩大我们的地图	(117)
四、自我的突破	(120)
(一) 超越舒适区	(120)
(二) 自我断言的技术	(123)

第五篇 领导学习方法

一、反思学习	(132)
(一) 反思学习的步骤	(132)
(二) 一个典型的反思学习案例	(134)
二、行动学习法	(140)
(一) 什么是行动学习法	(140)
(二) 行动学习的方法	(144)

第六篇 领导与组织的学习

一、关于组织的学习	(150)
(一) 学习型组织的提出	(150)
(二) 促进组织学习和创新是领导的责任	(152)
二、组织学习的智障	(153)
(一) 系统思维的障碍	(153)
(二) 习惯性防御	(155)
三、发展组织学习	(157)
(一) 建立共同愿景	(157)
(二) 营造团队学习的氛围	(159)
(三) 系统思考和系统解决问题	(161)
(四) 对假设的质疑	(164)
(五) 深度汇谈与组织共识	(166)
(六) 向他人学习	(167)
(七) 从过去的经验中学习	(169)
(八) 建立开放的组织信息沟通渠道	(169)
四、工作学习化与学习工作化	(170)
主要参考书籍	(173)

第一篇

学会学习是领导者的生存方式

唯一持久的竞争优势，或许是具备比你的竞争对手学习得更快的能力

——壳牌石油公司企划总监德格

一、寻找领导者的生存坐标

(一) 变革与学习的时代

我们正处在一个变革的时代。这个变革是以信息技术为主导的一系列高新技术革命、知识经济发展、经济全球化及管理变革为基本内容的。这一变革正在以前所未有的冲击力，改变着我们这个社会的整体面貌。

我们正身处快速变革的知识经济时代。21世纪是学习的世纪，谁学得快，谁将赢得竞争的优势。

阿尔温·托夫勒在他的《权力的转移》一书中提出了决定社会的三种力量即暴力、金钱与知识，他认为农业社会是以暴力为主导的社会，工业社会是以资本为主导的社会，在今天，已经来临的信息社会则是以知识为主导的。知识使老的权威体系瓦解。尊崇并追求知识技术与创新成为我们这个时代的主流价值观。

知识经济是一种智力经济，在知识经济时代，智力资源成为组织的第一资源，财富和权力的分配取决于拥有的信息、知识和智力及合理开发利用的能力。智力资源的多寡、开发利用程度

的高低决定着企业面向未来的竞争优势。知识、技术、思维方式及其学习与创新的能力成为这个时代最有价值的东西，它将成为我们未来发展的主导力量。

人类文明发展的速度是越来越快，当代信息技术的发展，使人类社会文明发展的速度以惊人的方式扩展。人类知识总量的增长速度越来越快，人类科学技术转变为生产力的速度发展得越来越快，人类知识更新速度也在迅猛发展；“科学技术是第一生产力”在今天变得尤为突出。

近30年的信息总量，已经超过人类从古至今信息量的总和，并且这种信息倍增的周期将会越来越短。计算机技术作为这个时代最具典型性的新技术，其发展代表了知识技术进步的某个侧面。早在20世纪50年代，就有一个叫摩尔的人说过一句名言：计算机的CPU的集成度每隔18个月就可能提高一倍。在当时很多人认为这是摩尔先生的一句戏言，不想历经40多年以后，这一定理居然仍未被打破。比尔·盖茨将摩尔的意思解释成为一句人们熟悉的话“记住，我们的产品或我们的行业只有18个月的寿命”。

同时，知识衰老周期也越来越短，国家教育部经过调查研究，发现目前知识衰老的周期已由1993年时统计的7年变为了2年。也就是说，你在大学一年级学的东西可能在四年级时就已经用不上了。

人们无法想像照此发展下去，世界的局面将会是什么样；农业与小手工业时代，一项手艺，

可以吃用一生；工业时代，一张大学文凭，可以走遍天下，享用一生；信息时代则告诉我们，仅凭文凭、技能与知识等都不足以为你的职业生涯提供最大的保证，你必须不断地学习，不断地更新自己的思维方式，更新自己的知识，不断发展自己的技能，尤其是你必须懂得如何学习。

（二）领导者的生存坐标

要深刻理解我们的时代，就要真正理解

“变化越来越快！”

“联系越来越密切！”

“对我们的要求越来越高！”

这三句话的真正含义。

我们每天都面临着变化，我们的组织、观念、思想方法，必须随环境的变化而变化，我们有一种被驱赶的感觉，想要超越这种被驱赶的被动感觉，使我们能够不断适应外部变化，唯一的办法就是必须使我们内部的变化速度等于或者超过外部变化速度：

$C_{in}（内部变化）\geq C_{out}（外部变化）$

要做到这一点，就必须学习、学习、不间断地学习。而且最重要的是学会学习，即学会处理日益膨胀的信息，学会新的学习方法，更新思维方式，并能够按照发展要求和个人特性重构或整合知识信息、快速学习知识。新的学习力就是这种创造、定向和整合知识的能力，它是我们心智

的、行为的全面革命，而不仅仅是狭隘的传统意义的学习知识技能。

100多年前，达尔文提出了“适者生存”的生物进化原理，今天，我们的领导者这一特殊群体也正面对一个生存竞争的环境，当代领导者面临的最大挑战是他们处于一个高速变革的时代，由于近20年世界科技、管理的变化快于我们学习教育培训的发展，相当多的40岁以上的领导者已经形成的意识形态、思维方式与学习能力都是20~30年前的教育环境和社会环境框架的产物，相对于今天快速发展的环境所要求的状态，表现了更多的不适应，很多20世纪40~60年代出生的领导者正面对着要么勉强成为一个顺应变革的人，要么被淘汰出局的危机，他们中只有为数甚少的人群能够真正做到与时俱进，超越变革，获得引领变革的资格；对新生代领导者来说，这种不适应的困境将随着学习发展、变革实践、教育体系的适应性改革与普及而有所缓解。下面是一个领导学习力与变革发展速度关系的坐标，我们会是在坐标的什么位置呢？（见下页图表）

从这个图表可以看出：在外部变化速度较低阶段引领者和适应者比例很高，落伍者相对较少，因为它对学习力的要求相对较低，随着外部变化速度增加，虽然适应者始终还是主流，但引领者的人数在减少，落伍者的数量无疑在增加。虽然我们暂时还无法对此进行量化分析，但这个图表反映了变革发展速度与学习力之间的关系。