

## 领导、管理能力的培养是英才重要的资质教育

熊晓东

### 内容提要

- 一、让未来的科学家、教育家、企业家从这里走出
- 二、谈自我超越
- 三、谈心智模式
- 四、谈共同愿景
- 五、谈团体学习
- 六、谈系统思考
- 七、“无疆界”——未来时代的领导、管理理念
  - 1、“无疆界”理论的诞生
  - 2、迈向“无疆界”的五个步骤
  - 3、“无疆界”世界的新策略
  - 4、“无疆界”领导管理中组织文化的作用
  - 5、变化和学习
  - 6、自我认识的重要性

# 领导、管理能力的培养是英才重要的资质教育

熊晓东

## 一、让未来的科学家、教育家、企业家从这里走出

东方明珠电视塔的屹立；南浦、杨浦大桥飞架浦江东西；地铁 1 号线、2 号线通车；人民广场、外滩的焕然一新；城市绿化地带的出现……上海的飞速发展预示着中国一个新的经济腾飞时代即将到来。这是一个绝妙的生存时代，从来也没有过这么多的机会让人们去探索、去完成从前根本无法做到的事情。我们的学生都将成为这个时代的一分子。如何才能成为这个时代的卓越人才呢？时代不仅需要我们的学生有扎实的基础科功底，强烈的责任心和历史使命感，高超的协调和合作能力，而且需要具有国际眼光和创新精神，具有强烈的现代先进的理论的意识 and 思想，特别是领导、管理能力的培养是英才重要的资质教育。

自 20 世纪 90 年代开始，中国人的生活中出现了一个新名词：“学习型组织理论”。经过一段时间的理论学习、探讨，眼下“学习型组织”、“学习型城市”等一类词已经超过概念传播的阶段，频频出现在电视荧屏、报刊杂志上，人们的语言交谈中，进入了家庭、企业、城市实践的实质性阶段。

学习型组织理论植基于不断省思我们心灵深处的真正愿望，强调尊重个人的愿望、理想、远景或目标，并建立团体的共同的愿望、理想、远景和目标；它植基于我们本有的创造性群体交谈能力，而使集体远比个体更有智慧；它植基于我们对人类系统概念化和建立共同了解的能力上；它植基于重视整体互动而非局部分析的思考方式。这是全球管理新趋势，许多西方的企业和学校已开始努力尝试这条新的途径。在全球竞争风潮之下，人们日益发觉企业或单位能否应用先进的

科学的管理理论是二十一世纪成功的关键。在过去，低廉的天然资源是一个国家经济发展的关键，而传统的管理系统也是被设计用来开发这些资源。然而，这个时代正离我们而去。充分发挥人们的创造力，现在已经成为管理努力的重心，即一切管理的思想和措施是在于发现和挖掘一切存在的和潜在的人的创造力。

对于中学生来说，学习这样的理论早不早呢？我们说对于南模九七届高三(4)班只占同龄人的1~2%这样比例的优秀生这一层次的学生来说一点也不早。我们组织这个理论学习的目的有两个：(1)在今日世界上，每一次经营管理思想的革命都会引发产业的大发展。管理是科学，建立崭新的、体系完整的管理理论，向管理要资源，向管理要质量已成为人们的共识。组织中学生学习世界最新管理理论——学习型组织理论，我们是要让当代中国的中学生了解世界、了解管理，懂得管理的创新是实现科技创新、教育创新的重要条件和根本保证，管理创新其意义和作用与科技、教育创新相等同。(2)中国新世纪的朝阳将由同时具有崇高的理想和实干精神的新一代科学家、教育家、企业家们高素质的专业人才以及广大劳动大军一起托起。从小学习先进理论，培养先进理论的意识，在他们今后的学习和事业中，具有“必须要有先进理论指导实践，必须在实践中总结、升华理论，使理论更先进”的强烈意识。从小学习先进理论，培养先进理论的意识，使我们的学生产生不断改变自己生活的强烈愿望，永远怀有一颗年轻的心，使我们的学生树立争做第一的观念，认识到自己的选择的价值和意义；使我们的学生具有向自己的智力、精力和忍耐力的极限挑战的勇气；使我们的学生积极地去学习相应的知识、技能和措施。

这是一个生机勃勃的世界，有那么多的人在思考，在探索，在不懈地追求。我们要教育我们的学生要象我们这一代一样那么的执着，那么的无悔，那么强烈

地渴望成功，渴望寻求人生价值。学习理论，实践理论，升华理论，创新理论。如果我们坚持从小做起，那么未来的科学家、教育家、企业家就必然从这里走出。

## 二、谈自我超越

自我超越是指突破极限的自我实现，不仅是指一个人的思想境界上，也包括一个人的技能、文化知识、人格素质修养等。高度自我超越的人具有共同的基本特质，即他们对自己所追求的愿望的景象所持观点和一般人不同，他们把自己追求的愿望的景象看作是一种对自己的召唤，驱使自己向前的动力。

自我超越的人永不停止学习。他们把超越自我看作是一个过程，一种学习，一种修炼，而不是终极。他们在实践中随时敏锐地警觉到自己的“无知”、“力量不足”和“成长极限”，但他们对这种发觉不是无可奈何，不是认命，而是奋起学习，磨练自己，他们以高度的自信心，弥补自己的无知和不足，向自己的极限挑战。

自我超越的人不断地追求成熟。他们能建立和坚持更高的价值观，愿意为比自己更大的目标而努力。他们不断地向自己提出要求：要有开阔的胸襟，要有创见和自主意志，要敢于不断努力地去追求事情的真相。他们不在意短期效益，不在意无意义的得和失，而专注于一般人无法追求的长远目标。他们对于追求思想、精神、人格层面所作的努力，远远超过物质发展上的需要。他们深深地懂得，人在精神的鼓舞下，才能挖掘自己的潜能，实现自身价值，才能最大程度体现一个人的潜能——新时代人类最宝贵的资源和财富的发挥。

自我超越的人深深地懂得超越自我是一个艰苦、困难的过程，它是以磨练自己的思想、意志为基础的。人们都有在长跑中出现极点前的艰难的体会，更何

况这是在生活之中，在没有尽头的日常生活之中。他们要经受不仅来自自身的各个方面的极限带来的困难，还要经受周围的各种无法避免的观念、思想等各种方面冲突带来的磨难。要克服这些困难，必须付出巨大的代价。

个人要提出自我超越，组织实际上也有一个自我超越的问题，一个是小我，一个是大我。组织的自我超越，一是向团体中的每一个成员提倡自我超越，一是向团体自身提出自我超越。

一个组织提倡自我超越，这个组织的人员会去主动地去进行个人学习，主动地去树立每个人奋斗的愿望景象，主动地去追求更高的目标。那么这个组织就是有生机的，这个组织充满着创造力，这个组织就具备了整体的自我超越必要条件。只有通过个人的学习，组织才能学习。虽然个人学习并不保证整个组织也在学习，但是没有个人学习，组织学习无从开始。过去曾经有过自上而下的发动组织学习，但常常这种学习只限于形式，仅仅是形式学习，没有落实到每一个人的真正的学习。个人的以自我超越激发的学习，是如饥如渴，学而致用，并且追求实效的学习。这种学习对个人，对组织的自我超越，才能发挥真正的作用。

一个组织提倡自我超越，这个组织的人员的作用力方向是一致的。就象战争中，不论是天上的飞机，地面上的坦克，还是随后的步兵，都是朝着同一个目标前进着，组织的合力就是所有人员的每一个分力的绝对值之和。我们要防止、力除和根治你攻球，他拦网，你射门，他挡道的现象。同一个组织内的成员相互关系是伙伴关系。那种在同一组织内利用矛盾，相互制约等等的管理方式已经随着时代的发展而淘汰。我们追求最有效的管理是去激发每一个成员的个人的能力的最大值，以及努力使整个组织的作用力是每个成员的作用力的绝对值之和。我们提倡个人和组织都要自我超越，其结果之一就根除了一个组织内部的互相防卫，

你争我夺，怀有敌意的内耗现象。

中国要站在世界的前列，中国的企业要赶超世界水平，中国的学校要办世界一流的教育，我们就必须大提特提自我超越。虽然我们只是一个班集体，只有几十个人，但是一切事情，都是从底层做起，从个人做起，士以天下责任为己任。我们每个人都懂这个道理，都愿意从点滴小事，从我做起。

要做到自我超越，有以下几点学习体会：

1、建立个人（或组织）的愿景（愿望的景象）。愿景不仅是一种目标，还带有一种人生价值的追求和人生终极目的的追求的含义，然而它并不抽象，很具体。一个高尚的人，生命中真正的喜悦，源自当你为一个自己认为至高无上的目标，献上无限心力，作出拼搏，奋斗的时候，这是一种自然的，发自内心的强大的力量。

2、保持创造性能力。由于每一个人树立了自己的愿景，然而愿景与现状当然有很大的距离，如何实现这个愿景，这时会产生一种动力，将你朝愿景方向推动，这就是创造性张力。创造性能力是可贵的，它能培养一个人的毅力与耐性。为什么我们称这是创造性的呢？因为一种超越，要克服种种障碍和阻力，而这种超越又是一件前人，至少是自己没有做过的事，就必须要去创造。真正有创造力的人，知道所有的创造都是通过重要限制而达成的，没有限制，没有障碍、阻力就没有创造。

3、认清结构性冲突。当你向着自己的目标移动的时候，创造性能力把你拉向要去的方向，但是也有一种力，我们称它为第二种力在把你拉回你原来的位置。这种力存在于我们作自我超越的任何时候，我们称这种系统为结构性冲突。它是一个各方力量互相冲突的结构，不一定是简单的正反两个方向，是一个很复杂的

各种作用力，在同时把我们拉向和拉离我们所要达到的愿景。特别是当我们越是要达到愿景的时候，第二种力就会越大，把你往相反方向拉，这第二种力包括自身的疲劳、自身的厌倦、焦虑、烦恼以及自身的缺乏信心等（这种力也称为情绪能力），当然还包括外界的障碍，来自周围的阻力，在你越向成功前进一步时，它会越来越大地阻止你成功。我们应该认识到，这种现象不是仅发生在你的身上，这是一种规律，全世界普遍存在的规律。我们要正确地处理好这第二种力，不能急躁，要有信心，要全神贯注地去攻克目标，同时去克服这些种种类型的阻力。当然这是意志的考验。这就是为什么事业成功的人总是具有过人的意志力的缘故。

4、诚实地面对事实真相。自我超越是一个复杂艰巨的过程，它不仅在思想层次上要自我超越，需要不断地改变观念，更新思想，而且在具体目标上也要不断变化，不断上升。因而我们要真实地面对这个过程中的每一个细节，每一个问题，并要认真地去解决。含含糊糊，装作不闻不问，或逃避真相，都是不行的。这是自欺欺人，其结果只有一个，你永远到不了所要达到的愿景。

5、运用潜意识。自我超越层次高的人最引人注目的一项特质是，他们在复杂交织的矛盾中，仍能从容地完成异常复杂的工作。一个人初学开车的时候，需要相当大的注意力，甚至要和你旁边的人说话都困难，但熟练以后，你几乎不需要在意识上专注，你一边交谈，一边开车，丝毫不觉吃力，这是你在学习中运用潜意识。我们要训练我们的潜意识，潜意识地处理各种问题，游刃有余，另外还要能潜意识地不断对准焦点，潜意识地确立新的奋斗目标等等。

我们把自我超越放在学习学习型组织理论的第一堂课，说明自我超越的重要性。事实上，一个中学生要学习学习型组织理论，本身就是在开始自我超越。我们向自己提出克服认知方式缺点部分，克服个性缺点部分，这是自我超越的一部

分。我们要在 I Q 的优势下，最大限度地发挥 E Q 作用，这也是自我超越的一部分。我们要夺取各级学科竞赛的名次，要向数学奥林匹克金牌冲刺.....这都是自我超越一个个部分。在实现自我超越时，建立个人和组织愿景，保持创造性能力，认清结构性冲突这三点极为重要，有了明确的愿景，就能产生巨大创造性能力，懂得了结构性冲突，就能理性地把握自己。

### 三、谈心智模式

心智模式是一个人思考问题的方式。一个人的心智模式的优劣对这个人的成才，事业的发展有极其重要的关系。

中国《列子》一书中有一个典型的故事。这个故事说有一个人丢了一把斧头，他怀疑是他的邻居偷的，便暗中观察他的行动，怎么看都觉得他的一举一动像是偷斧头的人，绝对错不了。后来他在自己家中找到了丢失的斧头，他再碰到这个邻居时，便怎么看也不像是会偷他斧头的人了。这个故事说明了这样一个道理，一个人在没有充分根据的情况下，依照自己的主观猜测，对事物作出判断，当然这种判断是错误的。当事实真相出现时，证明你的认识是错误的时候，你会觉得现实是残酷无情的，它并不给你任何面子，宣判了你的判断错误。

当一个厂长对自己的工厂作出错误决策从而导致经济亏损，这个厂长会觉得自己罪责难逃，无地自容，但银行的赤字不会因为你的忏悔而改为上亿的盈利。当一个企业的经理对自己的职员制订了不合情理的规章制度和目标要求从而职员积极性丧失，内部矛盾重重，工作质量迅速滑坡，这个经理会觉得自己的失误和过错，但企业的衰落和销声匿迹不会因为你的辩解而有所改观，职员早已心灰意冷，人心思走。当一个教师对自己的学生作不符合学生实际的教育教学从而班

级纪律混乱，成绩下降，冒不出人才，这个教师会觉得自己出了差错，竞赛场上的失败和名落孙山不会因为你的认错而扭转乾坤，出现奇迹。当我们学生对自己的学习目的性没有充分认识，艰巨性没有充分估计，规律性没有掌握，从而导致考试成绩不及格或竞赛失败，你会觉得着急心烦，但那大大的×不会因为你的无知而改为√，棋输全盘已成定局。从大到小，凡事种种都说明心智模式的重要。

优化心智模式必须做到四个真实。(1)我们必须真实地认识自己，要知道自己的长处是什么，短处是什么，优点是什么，缺点是什么，这是我们认识事物，分析问题的必要条件。(2)我们必须真实地面对问题，问题是大是小，是难是易，我们都要实事求是地作分析研究。(3)我们必须真实地面对在解决问题中出现的现象。出现什么问题，不能是白硬说红，是红硬说白，在这里权威，权力都没有用。因为这是事实，不然，只是自欺欺人，最终导致的是失败。因为别人不会来理睬你的权威和权力。(4)我们一定要从客观规律，事物本质联系作真实的分析，制订切实可行的方法和策略。

过去我们曾经过多的讲西方的缺点，对西方缺乏真实的分析，我们又过多的讲自己的优点，对我们自己也缺乏真实的分析，结果，人家经济上去了，高楼大厦树林般矗立，城市建设也快速前进，而我们依旧是几十年前的外滩，这是一个心智模式的问题。然而八十年代以来就不同了。邓小平理论思想提出了真实地对待实际问题，然后地铁有了，东方明珠树起来了，外滩面目全非了，高架桥日夜见长了，等等。上海十几年做了几十年甚至上百年的事。“姓资姓社的问题，不要再争了。”邓小平同志的这一句话，我铭刻心头。是啊，你在这里争来争去，人家都不管你争什么，人家忙着发展经济，亚洲的四小龙也都飞起来了。我们还是不要去争，一切要符合事实，符合规律，符合发展方向。邓小平理论思想优化

了人们的心智模式，改变了思维方式，结果发展国民经济，提高人民生活，目的达到了。

对于心智模式优化，有四点学习和实践的体会。

第一、去除认识问题的病根。为什么一些名师深受学生欢迎，教育质量高，教学成果显著，这是因为他们改变了长期以来支配着教育教学的传统观念，即只要教育教学上发生问题，都是学生的错的思想。他们开始寻找使其工作更符合事实规律的教育教学思路。例如，班级纪律不好，学生固然有责任，但是班级的榜样在哪里？纪律好的标准是什么？行为规范转变的氛围营造得怎么样？这些都是教师的责任。一味地批评学生，不解决问题，只会产生逆反心理，纪律越来越坏。树立了班级的榜样，规定了纪律措施，抑制了疯长的势头，在班级中大造特造行为规范转变的舆论，结果班级面目起了变化。在学科教学上，考试成绩不理想，学生固然有责任，但根子不在学生，根子在于我们对于各种班级学生的特点了解不够，因材施教没有经验，对即使是英才学生也必须加强双基教学缺乏认识。英才学生不需要基础知识吗？不是的。他们只是接受能力强一点，思维快一点，不能过高估计英才学生。不教书本哪来的系统知识？不做作业哪来的速度和命中率？我们改变了思路，对英才学生也要双基教学，强调教学必须循序见进。由于坚持双基教学不放松，教育质量明显上升了，再在这个基础上加强竞赛训练，竞赛也必然会出成果。所以教育问题，责任在教。由于去除了“教学上一出问题，都是学生不对”的认识上的病根，找到了根本的原因所在，教育出现了转机。否则，一出问题，责怪学生，不问自己。怪来怪去，得到的只是自己心理上的安慰，而教育教学丝毫没有半点进步。

我们的工厂企业有没有这种“一出问题，责任在工人”的认识病根呢？当然有。

如果我们的教师不把教学简单地看作仅是领取工资的一份工作，如果我们的厂长经理不把自己看作是凌驾于工人之上的领导，而把它看作是自己的事业在追求，把自己融于学生、工人之中，与学生，与工人荣辱与共，那么情况就大为改观了。当然这是另一层面上的心智模式的问题了。

第二、行动中的反思。拿现代中国英才教育的发展来看，1978年，中国科技大学少年班成立，一批15岁的少年进入大学进行本科学习，随后近十多所重点高校均设立了少年班，各地的重点中学也相继成立数学、理科特别班，一时间，英才教育迅速在中国大地展开。随着教育实验的进一步深入，一些问题也暴露出来：如少年大学生如何适应大学的学习和生活，英才学生的选拔和鉴定方法如何科学性，培养成材的毕业生如果留学海外造成人才外流，等等。是不是中国没有英才？是不是中国不应该搞英才教育？都不是。而是我们的英才教育才刚刚起步，教师对英才学生集中的班级教学缺乏经验，学校对于英才学生的班级管理、课程设置缺乏经验，对于英才学生的生理、心理成长的规律以及相应的思想道德教育也缺乏经验。不能因噎废食。我们要“摸着石头过河”，就是要在行动中不断地反思，探索一条最佳的方式，以完善中国英才教育的体系。一方面加强对英才学生道德、思想品质等方面的思想教育，使他们树立起正确的世界观、人生观、价值观，另一方面我们要设置合理的课程，加强理科学生的人文教育，以使他们成为德智体全面发展的人才，真正成为国家建设的栋梁之才。管理是动态的，创新是未知的，学会在行动中反思，是学习型组织运作过程中重要的一个环节。

第三、前进中不断探询。在数学教学过程中，对于进入高三的优秀生班和普通班，虽然他们都要参加高考，但是，在两类班级的教育教学问题上，并不能简单地认为反正高考卷子是一样的，现在两个班不必再用不同的进度，不同的教学了，可以省力一点了，同一张教案，同一个教法。例如，虽然教学的要求一样，但对于同样一个高难度的知识点，优秀生班，用较陡的坡度上去，这样大家感到有刺激性，同时，还可以提出一题多解，可以从多角度思考解法，来激发大家兴趣和热情，而对普通班，则用拉长坡度法，使学生上坡不觉吃力，同时讲清来龙去脉，让大家一边听一边练，学习得津津有味，最后再介绍各种思路，任凭同学选用，大家不觉压力过重。尽管如此，我们还经常在课堂上花几分钟的时间让两个班同学对目前数学教学谈谈自己的感受，是快是慢？是难是易？听取大家意见，再来修正教师的教学。这就叫做前进中不断地探询。把学生作为自己的伙伴，与学生共同商讨教学，产生巨大互动力，这是为什么需要不断探询的源由，这是一种良好的教学的心智模式。教师对两个班级的数学学习，任何一个时刻都是心中有底的，有把握的。

第四、良好的心智模式信条。为了让自己的教育教学有所依循，为自己拟订了一套改善自己心智模式的指导原则。这些原则目的在于自己制订教育教学目标，策略，实施计划时依据可以有多元化，产生最佳效果。以下是一个教师确定的属于自己的心智模式信条：

- 1、自己要认识到自己的认知事物时的心智模式是可以改善的，是可以继续优化的，是可以使自己教育教学能力进一步提高的，而不要认为自己的心智模式是完美无缺的。

- 2、不要把自己所偏好的心智模式强加在学生身上，应该由学生们自己的心

智模式来决定如何做，让学生知道老师在想什么，然后根据自己的特点，主动参与，这样能发挥最大的教育效果。

3、应该相信学生依自己的实际情况所做的决定，应对此有更强的信念，执行也更为有效。

4、要善于顺应环境的改变，不要认为自己的想法是对任何环境下都是适用的。□

5、要相信学生所能引发的动力和对新生事物的敏感程度，对教学的评价的客观程度都将会高于自己。

6、不要刻意追求学生之间对学习方法孰个更有效，追求对某个问题不同角度的感受上的看法一致。

7、教师的价值是以他对培养学生自己各自的最佳心智模式所作的贡献来作出衡量和评价。

不管对待什么事物，不管在什么阶段，我们的心智模式要紧紧抓住三点：即忠于事实，忠于真相，忠于规律。从大到国家的角度，企业的角度，小到我们一个集体的角度，来学习、研究心智模式的重要性，来探索一下我们做学生的怎样应该有优化心智模式的意识和怎样去优化我们自己的心智模式。

#### 四、谈共同愿景

共同愿景是团体内大家共同愿望的景象。它不是一个想法，而是在人们心中一股令人深受感召的力量。共同愿景是表明我们这个团体将一起要创造什么，是集体中人们所共同持有的意想和景象。共同愿景遍布在团体的各项活动之中，又把团体各种不同活动融汇起来。

刚开始时，可能只是被一个想法激发，然而一旦进而发展成感召团体全体成员的支持时，就不再是一个抽象的东西，人们开始把它看成是具体存在的，共同追求的景象，一幅美丽的图画。在人类群体活动中，很少有像共同愿景能激发出这样强大力量。

如果你我只是在心中个别持有相同的愿景，但彼此却不曾真诚地分享过对方的愿景，这并不算共同愿景。当人们真正共有愿景时，这个共同的愿景会紧紧地将他们结合起来。个人愿景的力量源自于一个人对愿景的深度关切，而共同愿景的力量是源自共同的关切。事实上，我们寻求建立共同愿景的理由之一，就是我们内心渴望能够归属于一项重要的任务、事业或使命。

下面谈谈对共同愿景学习和实践的体会。

第一、共同愿景是团体内每个成员发自内心的意愿。共同愿景的建立问题，对我们优秀生班集体来讲，是再适用不过的了。我们优秀生班集体所进行的是优秀生素质教育的实验，我们要探索优秀生的理想教育，优秀生的个性、个性发展教育，优秀生的爱国主义教育，优秀生的学科学习教育，科技学习教育等等。高中三年来，我们要逐步地明确这个奋斗目标，这是我们共同的奋斗目标，发自内心的追求目标，所以我们的班集体需要越来越紧密的团结，越来越具有战斗力。如果一个“愿景”是某个个人强加在集体之上，那么这仅是服从而已，不是真心地追求，如果一个共同愿景是集体中成员都真心追求的愿景，反映出每一个个人愿景，那么这样共同愿景就会使这个团体产生无限的推动力。共同的愿景激发了我们的斗志，激发了我们的精神，激发了我们的创造性学习。

由于这是每一个成员发自内心的意愿，在追求愿景过程中，即使有再大再多

的困难险阻，我们都会有勇气去克服。学习是艰难的又是辛苦的，但是有了共同愿景，我们将更可能发现思考上的盲点，放弃固守的看法，承认个人与组织存在的种种缺点，一起去追求完美，追求愿景实现的成功。

由于这是每一个成员发自内心的意愿，当你努力想达成愿景，但由于没有现成的经验，不知道怎样做才能通向成功，于是你会去勇敢地进行实验。一次、两次，即使实验受挫，你会主动地寻找对策，改变方向，收集资料，然后再实验。你不知道这次实验是否会成功，但你仍然会试，因为有一点你是清楚的，只有实验可以使你在不断的尝试与修正调整之中，一步步地接近目标。例如，上海市南洋模范中学九七届(4)班在拼搏本-硕-博联读班考试时，离联读班考只剩下一个月，大家对各大学到底考些什么心里都没有底。没有考纲，没有题型，没有复习要求，谁也说不清该圈出一个什么范围，加上几年来学校尚没有考取复旦、交大联读班的记录。棉队这样的考试，是力争取胜，还是任意放弃？不容置疑，是要力争胜利，而且只能是取得胜利，不能失败。他们作了三个方面的部署：1)全面地对数学、物理、英语高中三年的知识进行复习，并进行高考要求的模拟测试；2)进行数学微积分部分知识的教学；3)请大学有关老师来上课，对中学的知识进行必要的拓宽和加深。虽然，量比较大，竞争又激烈，这是最高水准的选拔赛，但是，他们提出的口号是向自己的智力、精力、能力的极限挑战。不做这一次的尝试，怎么能使学校打入联读班考试这一战场呢？最后，他们取得了成功。

由于这是每一个成员发自内心的意愿，个体与集体就密切相关，集体的凝聚力就空前地增大。集体内你攻球他拦网，你射门他挡道的现象减少了，甚至可以根除。集体外的拦网和挡道等等阻力，可以以集体的力量去对待，或饶道，或推开。我们研究凝聚力工程，集体的共同愿景是一个重要方面。为什么我们有的集

体那么团结，一是我们没时间去拦网，挡道。二是大家很清楚拦自己的伙伴干吗？有本事把整个集体搞沙锅内去，把企业的效益搞上去。我们集体的目标非常清楚——要让我们的集体领导潮流，我们集体的运作规则也非常清楚——为实现目标全力拼搏，成功后不在意个人成败，总结经验再接再厉。在这样的目标和规则下，我们集体的每一个成员都同舟共济了，那为实现目标过程中的紧张、冲动，那实现目标以后的激动、兴奋场面，是那么纯洁，那么可爱。所以为什么有的集体中你攻球他拦网，你射门他挡道现象非常严重。这是因为这个集体没有共同愿景，或者说他们的共同愿景只是领导的意志，而没有成为每一个成员的意愿。在没有共同的发自大家每一个内心的意愿的集体中，一个人不会感觉到其他人对他自己事业成功的重要性，也没有要把他人作为自己伙伴的欲求，甚至要妒忌和去破坏别人的成功。这种集体当然是落后的集体，这种集体不可能在充满竞争的现代社会中称雄的。我们眼前这样的集体还很多，这是我们落后的一面，我们应该要感觉到要改变这种状况的紧迫感，因为世界已进入 21 世纪，别的国家、别的集体在前进，他们不会因为你们落后，而原地踏步等我们一下，他们以他们的速度在前进，如果我们再不奋起直追，那么相差的距离就更大了。

第二、我们要鼓励个人愿景。共同愿景是从个人愿景汇聚而成的。借着汇集个人愿景获得能量，我们必须持续不断地鼓励成员发展自己的个人愿景。怎样把集体的共同愿景建立在每一个人员的利益之上，使共同愿景植根于个人愿景，又使集体的每一个成员的个人愿景与共同愿景保持一致，这是愿景的领导艺术。

鼓励个人愿景是以个人的“自我超越”为基础的，每一个自我超越的个人都具有个人的创造性张力，当集体的共同愿景发自每一个个人的内心时，即每一个人的个人愿景与共同愿景相一致时，集体中的每一个人都发挥着他的有效创造张

力，当这种创造性张力汇合起来时，就成为了集体的创造性张力。由于集体再会影响个人，集体中的每一个人由于集体的欣欣向荣会感到个人愿景成功性在加大，然后自信心加强，创造性张力也增加，所以形成了良性循环。共同愿景能产生远远高于各个人个人愿景所能产生的创造性张力。

我们鼓励个人愿景，一是指对于没有愿景意识的个人，指导他要树立个人愿景；二是指对于树立个人愿景有困难的个人，指导他如何去树立个人愿景；三是指对于个人愿景与集体愿景有偏差时，指导他如何调整修正自己的个人愿景，以努力与集体的共同愿景保持一致；四是为个人树立个人愿景，为实现个人愿景，实际上也是实现共同愿景创造条件，营造氛围，产生运作机制。

第三、正确处理集体中的个人。为什么我们的一些优秀集体，虽然经历南征北战，而且时间长达多年，但始终团结如一人，没有一宗相互之间妒忌、倾轧、拆台的现象和事件发生。这是由于集体的共同愿景深入人心的工作做得细致周到。共同愿景是大家的奋斗目标，这项工作是要靠每一个集体成员去完成。一个成员的成功，既是个人荣誉，也是集体荣誉，而更多的是集体荣誉。我们集体运作前的准备工作，尽可能完善地去做，我们也重视事后的经验总结，不论成功还是失败，以利再战。但我们从不过分地吹捧个人，也从追究个人失败的责任。有的成员业绩可能比其他成员少了些，这并不重要，重要的是他始终在这个集体之中，他维护了这个集体的团结与合作，增强了集体的团结、凝聚力，他依旧是有功的，他为这个集体永远在每一个成员心中留下纪念和怀念作出贡献是第一重要的。正因为我们每一个人有了这一点，所有这个集体才有战斗力，才能无往而不胜。

第四、确定共同愿景的几个准则。

1、作为集体的管理者来讲，集体的共同愿景导源于对愿景的真正热忱。他

自己必须全身心地投入和无私奉献。如果他自己不投入，就没有理由鼓励别人投入。强迫别人投入，顶多只产生形式上的同意和遵从。这是没有创造力的。

2、共同愿景的制定必须根据集体的利益，根据集体中每个人的利益，而不是根据管理者自己的利益或志愿。

3、对愿景的描述必须诚实、中肯，不可夸张好的面，而藏匿有问题的一面，必须是发自内心要去达到的目标。

4、要让集体中每一个人员有充足的时间来认识到个人愿景与共同愿景是一致的。

5、要让集体中每一个人员明确对于共同愿景，我们追求什么，以及如何去追求。

我们相信这样的集体、组织的共同愿景是如此让人难以抗拒，以致于没有人愿意放弃它。

## 五、谈团体学习

多数的团体里，成员各自向着朝向交错的目标努力，这是一种未经整体搭配的团体，许多个人的力量被相互抵消浪费掉，个人可能是非常地努力，但是他们的努力未能有效地转化为团体的力量。

当一个团体经过整体搭配以后，团体中的所有人员良好地发挥整体运作的功能，他们把自己努力奋斗调整到与团体方向一致，汇聚出共同的朝向，协调个别力量，使每个个别力量的抵消或浪费减少到最小，甚至为零，这时，整个团体发展就产生一种共鸣、共振或综效，就像凝聚成束的镭射光。

每一个团体都能从上述的前一个阶段转化为后一个阶段。怎么转化呢？——

团体学习。团体学习是发展团体成员整体搭配与实现共同目标能力的最有效的方法和途径。它是建立在发展共同愿景的基础上，当然也是建立在开展提倡自我超越的基础上。

有才能的团体是由有才能的个人所组成的，但是有才能的个人却不一定能组成有才能的团体。世界上不乏由有才能之士所组成的团体，有时也会有一时的共同目标，但是最终要么四分五裂，解散了之，要么昏昏沉沉混日子。原因何在？关键在于他们缺乏团体学习。

关于团体学习谈六点学习和实践体会。

第一、在讨论复杂的需要深思熟虑的议题时，团体必须学习如何概括提取出高于个人智力的团体智力。这说起来容易，但做起来难。组织中经常有一些强大的抵消和磨损力量，造成团体智慧倾向小于个别成员的才智。

第二、在实现共同愿景过程中，团体必须学习如何统一出既具有创造力而又协调一致的行动。一个伟大的交响乐团的先决条件，当然是拥有才能出众的一个个音乐家，但是真正重要的是这些音乐家要知道怎样在一起演奏。一个世界超级球队的先决条件，当然要拥有一个球技精湛的运动员，但是真正重要的是这些球星要懂得怎样整体配合，彼此扬长补短。在一流的乐队和球队中，我们要创造这种既有自我发挥的时间或空间，而又能协调一致的运作。我们的团体要成为一流的团体，必须要具备这种全体成员运作上的默契：每一个人员都在尽情地作自我拼搏，但又会非常留意他人，而且人人都会采取互相配合的方式行动。

建设一个优秀班集体，也同样是这样的。我们要进行集体利益第一教育，团队精神教育，进行懂得协调的教育，在每一个同学各自努力学习的同时，学会合作，学会整体创造，使我们的集体产生不可阻挡的战斗力和战斗力。

第三、在团体学习中，必须重视氛围的作用。我们要营造一个歌颂正确的，批评抑止错误的的环境氛围。氛围是一种舆论，是一种无形的力量，她可以使正气抬头，使歪风邪气不敢露面，没有市场。在一个团体中，每一个人都有能量，有些人的能量偏偏不用在正道上，你要攻球，他来拦网，你要射门，他来挡道，他自知攻球射门不及他人，于是宣泄在拦网和挡道上，非但没有创造力，而且变成了阻力，这就要依靠氛围来钳制。你攻球，他拦网，争吵起来，没完没了。生活不象打球，打球已制定了规则，生活中并没有现成规则可循，谁是谁非？氛围就是应运而生的一种规则，它不但宣判拦网者、挡道者错，而且要想方设法抑止这种现象出现。氛围的作用还在于它能指导拦网挡道者转拦网挡道为攻球射门，化消极为积极。当然氛围的营造关键在于领导，领导的诚意、艺术和技能。

第四、团体学习中必须精于运用深度汇谈。深度汇谈与讨论是两种不同的团体交谈方面。深度汇谈是自由和有创造性地探究复杂而重要的议题，先暂停个人的主观思维，彼此用心聆听。讨论是提出不同看法，可以争论，为自己看法辩护。深度汇谈要求成员仔细听取别人的意见，特别是听出分歧是否来自观念上差异，思想层次上差异，落后的要自觉更新、前进，避免无谓的争论。许多意见不同是观念差，思想层次差，不改变观念，不提高思想层次，永远统一不起来。深度汇谈目的是超过任何个人的见解，它不是决定谈话中谁对谁错，谁赢谁输，而是在观念上达到团体更新，思想上达到团体前进。个人可以获得独自一人无法达到的见解或收效，这种以共同意义为基础的新心智开始呈现，大家不再以反对为主，也不是简单地互动，而是形成了一个能够不断发展于改变自己的从而使团体发展前进的共同意义的团体学习。

第五、团体学习中产生的人格精神和力量。经过深度汇谈的团体，成员之间逐渐地形成了一种独特的关系，彼此的伙伴关系，越来越亲密，彼此的信任程度也越来越深厚。我们对每一个成员独特性的观点，有了充分的了解，我们学会了如何详尽地表达自己的主张、思想，学会了如何耐心地和主动地去理解他人的意见，我们之间除了信任、理解，没有任何猜忌、防卫。每一位成员都知道这位管理者是尽心尽力的，全心全意的，他的任何一项措施，任何一条意见都是为了集体的建设，都是为了集体的成长，管理者也知道他的每一位成员都在为集体努力尽力，他们之间只有合作、友谊。这是什么道理？这是伟大的人格精神和人格力量的作用。人格精神和力量在我们集体中得到了培养和升华。

第六、团体中如果有拦网，有挡道，主要责任在谁？责任在领导。不要一味责怪拦网、挡道者。如果认为是拦网、挡道者损坏了集体，这是错误的认识方式。拦网挡道者的出现，是这个团体缺乏氛围的缘故，责任在氛围的营造者，即团体的管理者。建设一个优秀的集体，氛围是极其重要的。当然我们良好的氛围不仅要抑制拦网挡道现象出现，而且还要转拦网挡道为攻球、射门者。我们体会到一味责怪拦网、挡道者，结果拦网挡道者会越来越多，因为这是表象，不是本质。本质是要有正确的舆论，有系统的运作规则和机制，要把团体愿景建立在每一个成员利益上。拦网挡道是方向性错误的作用力，把它拨正，与团体方向一致，就好了。当然这里也有个人的道德、品质、素质问题，这也是团体学习需要解决的。

另外，如果一个团体的管理者本身也参与拦网、挡道，滋生事端，那这一类的团体就不在我们讨论的学习型组织范畴之内。

## 六、谈系统思考

当我们面对复杂问题时，总是习惯于将其分割成可以处理的片段来思考，然后加以整合。这种先分割再组合的思想是当代思潮的主流，对于许多复杂工作是非常恰当的，而且必须的。要不然我们怎么建造一幢高楼大厦呢？怎么建造一座大型桥梁呢？更怎么能完成像登陆月球这样复杂的计划呢？然而我们所面临的问题不都是这类工程问题，许多是社会综合问题，分割有时会使我们舍本逐末，避重就轻。许多被忽视的问题，它却在悄悄地变化着、发展着。例如：水质是突然恶化的吗？交通是突然拥挤的吗？健康是突然变差的吗？杰出的企业是突然转弱的吗？一所欣欣向荣的中学的教育教学是突然变得没有声息的吗？……这个缓慢渐变的过程发生的原因是什么呢？是我们在解决问题时缺乏系统思考的缘故。

当乌云密布，天色昏暗，我们便知道要下雨了。我们也知道暴风雨过后，地面的流水将渗入好几里以外的地下水中，大雨后必然天空又要放晴。冬天，连连地下着小雨，气温不降下来，说明有一场大雪来临，大雪过后，天空放晴，可是气温急剧下降，一个寒冷的好天，一场瑞雪，今年的农作物丰收有望。这一切的事件虽然有时空的差距，然而事实上它们都息息相关，并且每一次运行的模式几乎相同，每个环节都相互影响，这些影响通常是隐晦而不易被察觉的，唯有对整体，而不是对任何单独部分深入地加以思考，你才能够了解暴风雨的系统，下雪的系统。

企业、学校、班集体和人类其他活动，也是一种“系统”，也都受到细微且息息相关的行动所牵连，彼此影响着，这种影响往往要经年累月才完全展现出来。身为群体中的一小部分，置身其中而想要看清整体变化，更是加倍的困难。如果

我们只是把焦点放在系统中某一片段，就会发现有些最根本的问题似乎总得不到解决。系统思考提出一套思考问题的架构，它既具备完整的知识体系，也拥有实用的工具，可以帮助我们认清整个变化形态，并了解应如何有效地掌握变化，开创新局。

上海市南洋模范中学九七届(4)班班集体建设是一个很好的个例：

为什么九七届(4)班在高一时纪律搞不好，核心建立不起来，显然一些同学调皮捣蛋有责任，但根本原因是一场没有包括语文在内的直升考，把一批场独立认知方式者，包括极端场独立认知方式者集中在一起，班级中不同认知方式比例严重失调，场独立认知方式的缺点部分得不到有效的抑制，好似侧枝旁叶的疯长遮盖了主干的生长。于是进行场理论学习，让大家认识到场独立认知方式固然有学习数学和理工科的优势，但是这种认知方式的缺点部分是看问题有时较偏激。我们必须纠正认知方式中缺点部分，要全面看问题，要优化自己心智模式。同学们认识到自己认知方式的缺点，注意纠正了，行为规范自然好起来了。

为什么这个班高一时学习成绩上不去，数学竞赛名落孙山，仅仅是考前复习不够吗？根本原因是华而不实在班级中占上风，班级没有形成一个刻苦学习的良好氛围，于是老师没有一味责备同学，也没有只注重训练，而是把重点放在营造一个宁朴毋华刻苦学习的班级学习风气，树立刻苦学习的榜样。同学们意识到了根子所在，从病根上下苦功改变自己，结果班级学习迅速上升。

为什么这个班刚开始凝聚不起来？是不是几个经常惹事生非的同学破坏了班级的凝聚力和团结。这些同学的性格缺点固然要改变，但根子不在这里，根子在于班级里个人没有树立个人愿景，班集体没有树立共同愿景。于是我们重点跟大家谈目标、理想。一个有了全体人员衷心共有的目标、价值观与使命的组织，

才会有凝聚力，才会懂得合作的重要。数学竞赛小组活动开展起来，计算机小组活动开展起来，科技兴趣小组活动开展起来，联谊活动、辩论比赛活动开展起来，大家积极地参与，又努力地把它们做好。班集体就在个人愿景的树立，并转化为共同愿景的过程之中，变得空前的团结友爱。

系统思考概念是新的，工具是新的，然而其基本观点都是非常浅显的，即要求我们整体看问题，抓住事物变化规律本质，对症下药。

为什么我们把“系统思考”放在“自我超越”、“改善心智模式”、“建立共同愿景”、“团体学习”之后来谈呢？因为它是整合其他各项修炼成一体的理论与实务，没有系统思考，就无法探究各项修炼之间如何互动。系统思考强化其他每一项修炼，并不断地提醒我们，融合整体能得到大于各部分加总的效力。

如果缺少系统思考，我们的愿景将仅仅停止在对未来不着边际的描述，而对各方力量如何整合运用，缺乏深刻的理解。这就是为什么九七届(4)班有要进行人格素质实验的良好愿望，却无法凝聚班集体，无法具有战斗力，一时无法扭转濒临解散的实际命运。片段思考只使我们衷心地相信愿望终将会实现，却无法帮助我们探究隐藏在它背后的系统结构运作的巨大力量。

但是系统思考，也需要有建立共同愿景，改善心智模式，团体学习与自我超越四项修炼来发挥它的潜力。建立共同愿景，培养成员对团体的长期承诺；改善心智模式专注于以开放的方式，改正我们认知方面的缺失；团体学习是发展团体力量，使团体力量超过个人力量的总和；自我超越则是不断反照个人对周围影响的一面镜子。

系统思考可以使我们了解学习型组织理论最重要的部分，也就是以一种新的方式使我们重新认识自己与所处的世界：一种心灵的转变，从将自己看作与世界

分开，转变为与世界连结，从将问题看作是由“外面”某些人或事所引起的，转变为看到自己的行动如何造成了问题。学习型组织由系统思考将五项修炼整合在一起，其灵魂是使人们不断发现自己如何造成目前的处境，以及如何能够加以改变，产生新的突破，新的飞跃。

人们对系统思考非常感兴趣。这是为什么呢？因为系统思考使人们看清不论怎么复杂的问题它们表象背后或内在的实质。

有许多孩子初中时学习成绩不甚理想，家长不管三七二十一，帮孩子请家教，有的是给数外物化门门学科一个家教，到了初三毕业时，更是家教车轮战，孩子在这般强刺激下固然也有“长进”，高中或许也考上了重点高中，可是一进高中，马上原形毕露，不会听课，不会记笔记，不会作业，不会考前复习，成绩恢复老样，跟不上班级队伍。许多孩子初中时学习不理想，多数是不懂事，没有良好学习习惯造成的，我们应该从根子上着手，学习目的性教育，良好学习习惯培养教育，不要心急，可以慢慢来，一旦孩子懂事了，想学习了，那他从自己内心底里激发出来的动力就大了。中学的这些知识是完全可以学好的。孩子一旦有了明确的学习目的，有了良好学习习惯，高中学习就不用操心了，大学那更可以放心了。

九七届(4)班一开始是那么令人头痛，常规的教育教学方法都使用了，却仍然丝毫未变。行为规范不堪入目，早自修那三人一堆，四人一帮地讲闲话，满地的纸屑，那破损的七另八落壁橱门歪斜着，学习风气也十分糟糕，时行学校里装潇洒，不看书，不做作业，回去“用功”，平时无所谓，考前“搏一记”，考试还有作弊的劣根，集体观念十分淡薄，集体活动无人问津，搞募捐许多人装聋作哑。然而，系统思考帮助他们认清了这些教育难题的真正症结所在，并帮助他们制定了有效的措施，使面貌焕然一新。

我们把系统思考概括成以下几点：

- 1、观察一连串的变化过程，而不是片段的，一件件的个别事件。
- 2、寻找事物发展变化相互关系的一个环路，从部分看环路，从环路再看部分。
- 3、深究环状因果的互动关系，而不是线段式的因果关系。
- 4、重视在事物变化发展过程中，人的作用。
- 5、环路的螺旋状上升，我们要着眼于创造未来。

系统思考是一门科学，这里再介绍一下系统思考中关于“系统基模”这一概念。系统思考最重要、最有用的地方是以系统的洞察力，能看出一再重复发生的结构型态。系统基模揭示了繁乱复杂的现象背后一种单纯的规律性。就如数学中，系统基模是一个数学公式，或数学定理，而面临的问题是一道道数学应用题。

系统基模中有“成长上限”。例如一个高科技企业因推出新产品的能力而成长迅速，当新产品成长，收入随之成长，使得科研预算、工程与研究人員等全部相应增加，最后导致技术部门日益庞大复杂，以至难以管理，工程师们花在研究上时间少了，结果造成产品开发的时间拉长，新产品推出速度下降。

基模二：“舍本逐末”，上文的学生请家教的例子，就是舍本逐末的典型例子。

另外还有“目标侵蚀”、“恶性竞争”等等许多系统基模。

系统思考的艺术在于能看清复杂而微妙的事物的结构本质。学会了系统思考，在人们对片段段的事件而被迫不断作出反应之际，你却在一旁丝毫不慌乱且胸有成竹。因为你看清了全貌，理清了环路，把握住了因果，吃准了系统基模，一切便在掌心之中。

五项修炼是学习型组织理论的核心内容。如何将五项修炼运用于企业管理、组织建设，现代化科学技术——电脑模拟系统——微世界的研究将学习型组织理论的发展又推向了一个高峰。

于微世界的几个问题：

第一、什么是微世界学习？人类透过经验直接学习的效果最好。当我们在学习开车，学习弹琴等时，一面行动，一面观察自己的行动的后果而作调整。但是这样边做边学，只有在自己行动得到反馈快速并且明确的情况下才有效。然而我们在一个复杂系统中行动的时候，行动的后果往往既不直接，也不清楚，这些后果在时间上空间上常与我们相距很远，这导致从经验学习的困难，于是我们提出了微世界学习。

微世界学习能够使管理者与管理团体开始从实验中学学习最重要的整体性课题。微世界的特点之一，是可以压缩时间与空间于一个实验状态之中，因此虽然在真实世界中，我们的决定所产生的后果是发生在将来，但是在微世界中可以直接看到结果。电脑是微世界学习最好的工具，它使复杂的团体互动变化整合起来成为可能，让人们在电脑中，塑造自己的愿景，提出实现愿景的策略与政策，然后揭露可能出现的问题，如何检验，如何改善自己的心智模式。电脑成为一个管理全过程的演练场，人们可以在电脑前面，共同学习，深度汇谈，制订策略。

第二、微世界与真实世界怎么整合？微世界独特的功能在于显示隐藏的假设，尤其是存在关键政策背后的这些假设。它可以发现这些假设不一致与不完整的部分，并发展新的，更整体的假说，来改善真实系统。这种在微世界中的学习，如果能更仔细地设计到真实世界之中，以测试在微世界中得到的很清楚的认识，并在真实世界实验之后，管理者们可设计更好的微世界。

微世界研究问题有诸多优点。在微世界里，行动的步调可以放慢或加速。横跨许多年的现象可被压缩，使决策的长期后果看得很清楚。微世界是扩大管理者认知的时间窗口，使他们对自己的决策以造成那些非常缓慢的渐进的组织与企业内的变动，以及快速的人际互动与思维的过程，都有很高的并且非常敏锐的知觉。

第三、微世界有哪些优点呢？(1)作系统性选择：微世界里管理者能够得知自己的行动对于系统中其他遥远的部分的影响，帮助他们认识在真实生活中这样遥远的后果，作出系统性的选择(2)控制变因：微世界可以向管理者提供哪些是问题的干扰变数，以便让管理者在实际状况并未提供控制情况下，去控制变因(3)从实验中学习：团体采用新的策略和学习技能可以在微世界中进行实验，甚至无数次地重复实验，以便让管理者在微世界中学习，修改策略和改善技术(4)停下来反思，让管理者在微世界中，在实验中，停下来反思、讨论，这在真实世界中有时往往做不到。

学习型组织理论给了我们一扇打开的可以看到外面世界的窗。

有些企业管理者始终对自己的管理想法，模式以为很不错的，认为那么多年来一直这样也不是很好吗？很适合“中国国情”的，对一些新思想，新理论不以为然。

我们清楚地记得许多片子描述清末人民起义反抗外国侵略者的故事，这些起义队伍中不乏有那些精通中国武术的英雄好汉，大侠，但是面对洋人的枪炮，那场面简直是惨不忍睹。这说明什么？说明武功确是中国传统之宝，但武术已不能在现代战争中取胜，中国需要拥有属于自己的枪炮！

中国的各行各业的管理也是如此。我们要了解世界，我们要学习他们先进的经验，我们要拥有自己的科学的先进的管理理论。为什么中国打入世界 500 强

的大型企业还不是世界的前列，我们一定要好好思考，急起直追。

我们每一个人民百姓要目光放远一点，目标放大一点，不要仅有小我，要使小我与大我保持一致，要加强学习，提高自身素养。我们要从整体的利益来思考自己的作用力方向是否正确？基点是否正确？运用五项理论来修炼自己，使自己思想境界不断地升华。

我们每一个企业管理者要看到，企业向管理要效益时代已经到来。管理出人才，管理出效益，管理创未来。我们一定要找出对策来化解那些根源于陈旧思想意识所产生的组织病毒，因为这些病毒使许多组织充斥着你争我夺、互相防卫的内部竞争，以及勾心斗角，玩弄手段的政治游戏，它只会消耗人们大量的精力，不断打击人们的工作意愿，使组织永远不可能建立伟大企业所必须的根基，永远处在周而复始的恶性循环之中。我们一定要丢弃个人得失，加强修炼，更新观念，升华思想境界，在学习他人经验中，建立我们自己的先进的科学的管理理论。

21 世纪将是一个学习的时代。未来唯一持久的优势，是看谁有能力比自己的竞争对手学习得更快，更好。

让我们运用学习型组织理论的五项修炼，去开拓那一大片尚未被发掘的，个人与组织，个人与社会，组织与社会的成长空间。

让我们齐心协力去创造一个学习型的组织，一起超越自我，一起优化心智模式，一起团体学习，一起进行系统思考，营造一个良好的组织氛围，创造一个良好的运作机制，在复杂的细节、矛盾中，不迷失方向，掌握好动态的均衡搭配，去产生搏大的组织力量，从而使我们的组织，我们的国家屹立于世界之巅。

七、“无疆界”——未来时代的领导、管理理念

## 1、“无疆界”理论的诞生

企业或组织高层再也无法忽视必须面对的第一个事实是：领导能力与拥有的权力并非成正比。第二个事实是所有“城墙”或“界线”对生产力没有任何帮助，必须寻找最具有生产力的先进关系。

“城墙”“界线”已阻碍了生产力的发展，如今，城墙日趋倒塌，界线也逐渐模糊，已是大势所趋。我们越来越清楚地认识到，平时保护我们的城墙，结果同时也会限制我们的行动，局限我们的理解力，降低我们与外在世界的关连，我们必须克服束缚我们前进的阻力，迅猛地向前发展。

只有了解其象征意义与洞悉其趋势者，才能主导未来；只有能接受“无疆界”观念的人，才能担当新世纪领导者。

## 2、迈向“无疆界”的五个步骤

未来的企业、组织、团体所面临的挑战将是由内部的运作转移到与其他组织的共同合作，正当我们试图想要将这个理念清楚说明的时候，“无疆界”一词成为我们可以沿用、发展的一个概念。

“无疆界”意思是指建造一个具有发展性的组织，而且是一个基于合作关系、深具凝聚力的社会群体。“无疆界”一词就像是在战场上动员所有官兵的口号一样。只有当我们对于疆界内外每一个人、组织和世界都产生关心之后，才能成为整个社会网络的一份子，进而在充满不确定的世界里掌握确定的方向。

迈向“无疆界”的五个步骤：

① 为历险做准备。你若想要懂得超越自己所熟悉的领域，其实着并不容易，因此你动身出发之前，你要拥有足够的勇气才能踏上这趟文化、知识及领导力之旅。我们要勇敢、热情地检查目前所在的环境，才能决定目的地。这个过程中，我们不可能完全地冷静，因为未来是属于肯冒险、有胆识，充满热情的领导人，我们必须发自内心地，满腔热情地去努力，才能取得成就。

② 相信伙伴。只要我们跨越城墙，就可以看见想要的未来，而且可以将这样的愿景呈现在有进取心的人面前。对于一个管理者、领导者来说，你组织内的所有伙伴对你都是那么地重要，你眼中的伙伴一个个都是聪明的，充满干劲，值得信赖的人。他们每一个人都是你组织中最重要，最宝贵的策略资产。贬低自己的员工，是最无头脑的管理者，除非他要毁掉这个组织。

③ 维持组织的秩序。我们要将自己的组织屹立与世界之最，一定要先确定自己的组织井然有序。我们要将自己的组织历史审视一番，再审视现在所处景况，肯定自己目前的相关性和发展性。审视目前的任务，绩效和成果，还对未来的愿景。整体组织的价值观和精神是进行改革的基础。

④ 挑战过去的教条。我们已经重新审视过未来的任务。未来的任务需要未来式的运作方式去实现。我们要挑战过去的行事方法和管理理念。所有在过去曾经有用而与未来无关的政策、作法都要舍弃，将限制我们的行动的桎梏粉碎，才能成功通向未来。

⑤ 及时广泛沟通。一旦统领与管理作了修正，以任务与远见作为驱动力，以弹性的架构和基础建设为基础，限制我们已久的城墙就能一一击垮。假如在这个过程中产生了迟疑，即带领全体员工和整个组织跨越原先的城墙，抵达需要全新合作，全新领导方式的社群过程有困难，就需要及时广泛地沟通。

### 3、“无疆界”世界的新策略

① 领导、管理者必须依据组织的核心价值观和目标，而非由传统范畴来定义组织的内部与外部。例如一流大学的招聘教师，已不强求要求在该大学工作的教师将人事关系转过来，只要用一个合同将双方意愿确定下来，方式却可以多样。这种变通的方式实际上就是朝着“无疆界”的一个进步。因为一流大学认识到他们的核心价值观和目标是要出世界一流的科研成果，为什么一定要人事关系转过来才开始工作呢？搭建舞台，创设条件，以失业吸引人才，同样具有凝聚力。世界各地的科学家为寻找合适伙伴迅速地飞到一起，为人类科学、技术、知识进步共同努力。人事关系不在一起，可是人在一起。他们有一种引以为骄傲的归属感，他们觉得他们的生活工作很有意义，他们在工作中了解伙伴，与伙伴合作，分享彼此的信念和灵感，这就是 21 世纪“无疆界”理念下核心价值观和目的目标的重要作用和意义。

② 领导、管理者应将员工的热忱与凝聚力建筑在自由选择的基础上，而非以控制或威胁为手段。世界一流的实验室，你的任务是选择符合实验室要求的研究人员，一旦选择确定，你现在所需要建立的机制是必须能让员工自愿对组织付出，而组织也必须赋予他们更多的自治空间，胁迫或控制是行不通的，他们有时一周可能只工作四天，三天用于休假，但他们会准时或提前完成研究计划。

③ 领导、管理者必须接受一个事实：领导实力与权力的运用是成反比的。只有共同合作和全心努力才能产生最顶尖、最具创意的工作表现。领导力不是由权力或架构所赋予的。如果员工在自由选择之后，决定追随你的领导，那时由于你的学识、才华、人格魅力的缘故，这是你才是一个真正的领导者、管理者。领

导者的用人和职工晋升，完全是任人唯贤，看工作业绩。而不是只要听话，拉帮结派。职工不必担忧提升，因为专心工作，产生绩效，自然会提升。所有有能力的人会各自调整脚步，共同合作，为产生最大绩效努力奋斗。

④ 领导、管理者必须深刻认识到，传统的界线正在瓦解，而且这种趋势会不断加快。一个教师的教学效果，不是校长说了算的，社会自有公论。一个教师的教科研成果，也不是校长说了算的，各级学术机构，会有公正评价。国家刊物一刊登，他的理论、观点就被全国同行了解、接受、运用；世界刊物一刊登，他的名字和思想立即被全世界熟悉、认识。所以今日的校长，已不再是权力的象征，而是要努力使自己站在教育教学、教育科研的最前列，领导教育的潮流。

#### 4、“无疆界”领导、管理中组织文化的作用

美国第 41 届总统乔治·布什，在海湾战争后美国光荣胜利的气氛中开始连任的竞选活动。他的胜选机率应该很大，因为他是战争英雄，耶鲁大学毕业生荣誉学会会员，更是一位不折不扣的公务员，而他的对手却只是一个贫穷州的州长，而且还有人对他发出不名誉的指控。但是布什最后还是输给了对手比尔·克林顿。

布什的问题出在哪里？James Carrille，资深政治、经济学家，评论说，布什不懂得美国人需要什么，美国人需要金钱，因为当时美国经济不景气，美国人民需要钱。权力，并不能使在任总统布什连任。

许多人与布什犯一样的错误，太看重权力，强调组织架构重整，将它看作绩效的关键，然而他们忽视了最显而易见的问题，真正的重点是企业文化，组织文化。

在很多组织中，企业文化（指价值观、对职工态度、做事方法等）早已深深

地融合在管理之中，它是成功的关键。一个企业的兴旺发达，企业文化有很大作用，一个政策的贯彻落实程度，企业文化也起着极其关键作用。

江泽民同志“三个代表”的思想对先进文化有重要的论述，并把坚持什么样的文化方向，推动建设什么样的文化提高到是一个政党在思想上、精神上的一面旗帜的高度。

现代科学技术迅猛发展，Internet 的诞生孕育了网络文化，网络文化与学校文化有机地结合在一起，这是传统城墙倒塌之后诞生的一种新型的文化，它让人们可以看到一个真实的教育，人们真实的思想。

网络时代告诉我们：(1)“无疆界”时代，网络文化将无保留地揭示每个企业、学校的组织文化，这里，企业、学校管理者的权力起不到任何作用；(2)通过网络文化人们可以较全面地知道组织文化的进程，领导、管理者的组织整合随之而来；(3)脱离组织文化搞组织重整是错误的，希望靠权力整顿（命令、惩罚等）来达到组织成长、发展的目的是错误的策略；(4)应该通过组织整合推动、建设、发展先进组织文化，从而保证组织的健康发展。

我们可以给组织领导、管理者以下几点告知：

(1) 你有特殊的组织文化，以及能与你分享相同观点的核心员工吗？如果没有，你就应该考虑要去寻找。

(2) 你必须着手培养组织文化。找出你的组织在目标与方式上的特色，建立一群真正相信组织使命的员工，将组织内部与外部所引发的挑战视为工作的目标，使组织在奋斗中更具有凝聚力，更具有坚定的力量。

(3) 不断地考虑自己组织文化的发展，组织整合仅是为了更好地发展组织文化。组织的兴旺发达依靠的组织文化，而不是组织整合。

(4) 你的组织文化不仅是你的组织期望的目标，也应该是所有员工所期望的目标，那么，这样的组织文化是成功的组织文化。

## 5、变化和学习

随着经济和社会的发展，人类的生活出现了巨大的改变。由于公共卫生、营养、医疗的进步，提高人们的健康品质，延长了人们的平均寿命；由于生产力的提高，创造了更多的财富，缩短了工作的时间，使人们可以由每一周六天工作日改为五天。享有更多的闲暇；由于资讯发达，教育普及，提升了人们需要的层次，也提高了从事生产活动与经营现代化生活必须的知识与技术水准。

迅速变化成了当今世界最大的特征，不管是国际形势、政治体制、经济结构、社会组织、宗教信仰、人际关系、休闲活动、生活方式，无不日新月异。一切由偏狭变而开阔，由简单变而复杂，由封闭变而解放，由僵化变而弹性，由单一变而多元。

迅速变化使我们的知识、经验已不能再适合与今天或明天，更不能适合于未来，因而我们向自己提出要进行四种学习。

① 学习认知。要求一个人能以谦虚的精神、宽容的态度，去学习更为广泛的知识，能区分偏见与事实，表象与真实，对重大事情能有整体的看法。

② 学习做事。学习的目的不是为了学习新知，获得知识，而是要会以最少的资源耗费、劳动时间去有系统、有层次、有方法地做有意义的事情。

③ 学习共同生活。人生活在集体之中，不能只追求自己的私利，要学习与他人沟通，交换经验，相互勉励支持，多为他人着想。一起度过危机，共同追求未来。

④ 学习发展。人往高处走，一个目标实现了，又要追求新的人生目标，永无止境。人要不断修正自己，使自己不断完善，去实现自我超越。

## 6、认识自我的重要性

① 超脱既有的属性限制。每个人都有属于自己的性别、家庭出身、阶级背景、性样、学历、地域、职业、种族、国籍和以往的经历经验等。这些属性限制了每个人的观念、态度、判断、价值和作为。新时代要求我们要超过这些既有属性的限制，才能进入一种崭新的境界。

② 胸怀纯洁的动机。一个称职的管理者、领导者，不但要知识丰富，才华出众，还要承担道德上的责任，要公平、依据真理，毫不利己的原则行事。要坚持正义，藐视权威，不搞宗派主义，不感情用事，要对社会，对历史，对人类有一种忠诚情怀。

③ 集思广益。每个人在解释自己的观点之前，一定要先了解对方的想法。敞开心胸地听取对方的观点。然后非常有诚意地让对方了解自己的看法，让自己丰富的看法，卓有成效的见解得以落实与发挥。集思广益是极其重要的，即使是反对自己的，也要认真对待，要知道自己不是神，而是人。有人反对，有人谏言，才能让自己三省深思，不致刚愎自用，才能让自己远离错误与罪恶。

没有管理就没有社会。西方发达国家把科学、技术和管理者看成支撑现代社会的三大支柱。我们中央领导对管理科学给予了足够的重视。江泽民总书记，朱镕基总理多次指出管理科学和管理教育的重要性。

我们必须加强对管理科学、管理教育的重视，我们要迎头赶上，一方面我们不能墨守成规，拒绝接受国外先进理论和方法，一方面我们又不能照搬国外一套，

简单地移植。我们要在学习国外的先进管理理论和理念的基础上，结合中国自己的国情，创建中国自己的管理理念和管理科学。

领导、管理能力的培养是英才教育重要的资质教育。“学习型组织理论”“无疆界理论”向我们展示了一个崭新的世界，一个未来的世界。本教材不是管理学教材，这里仅向同学们介绍世界上部分最新的管理理论和管理理念。学习型组织理论提出的五项修炼，无疆界理论以及其他的一些理论和技能，都使我们的组织、企业能进行最科学和最先进的工作。这绝非是一种偶然的成功，这是许多年来，美国的科学家们通过几代人的努力逐步发展而成的。然而我们应该意识到，这些理论并不是终极，不正是微世界理论、电脑模拟系统的迅猛发展使学习型组织理论更显威力吗？这些理论肯定还会发展，并且学习型组织理论、无疆界理论近是管理科学上作用最大的理论，那么其他的科技领域呢？肯定也会有无穷无尽的发展点出现新的理论。让我们努力地学习理论、运用理论、发展理论，并创造出更多的新理论，也让我们通过管理科学的学习，使自己具备杰出的领导、管理组织的能力。