

<<带着问题学>>

图书基本信息

书名：<<带着问题学>>

13位ISBN编号：9787506034906

10位ISBN编号：7506034905

出版时间：2009-7

出版时间：东方出版社

作者：钟国兴，林治波 著

页数：228

字数：224000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<带着问题学>>

前言

形式主义在窒息我们的学习，在浪费我们的学习资源1 2008年7月10日人民网发表了一篇报道，题目就是《当前干部学习动力堪忧，72.9%表示学习形式主义严重》。其实这篇报道的内容并不新鲜，它只是用抽样调查的统计数据证明了一个人所共知的事实：在我们社会的各种惊人浪费中，一项巨大的浪费就是学习资源的浪费！

岂止是机关，其实企业也不同程度地存在类似的问题。反思一下，我们有多少学习是人们在应付，做做样子而已？有多少学习是真正在学，而真正在学的又有多少对于组织发展是真正有效的，能够解决问题的？我估计，真正有效的学习也许不足整个学习的10%，甚至更低。

一方面是形式主义在窒息我们的学习，我们在浪费时代提供的越来越优越的学习资源；另一方面是信息化、全球化、高科技的脚步在不断加快，我们每个组织以及每一个人都不能不置身于每天都在迅速变化的、竞争激烈的环境之中。

形式主义窒息的不仅仅是学习，而是我们的个人、组织、社会的发展和活力；形式主义不仅仅是在浪费我们的学习资源，而且是在浪费我们的发展机遇！

经济全球化、信息网络化和科技高新化给我们带来了什么？美国学者弗里德曼用一句“世界是平的”来描述这个时代，但是这句话只是描述了一半，我还要补充一句话：发展是阶梯式的。

因为在我们这个时代里，最主要的发展不是各种资源的量的扩张，而是它们不断地从低层级到高层级的创新和换代，是一个阶梯一个阶梯地往上攀登，也就是升级。

市场上的产品在不断升级，企业的设备、技术、人才、管理在升级，每一个人的能力在升级，连国家、政党也在升级。

我们搞现代化，我们要让人民生活从原来的贫穷状态到“基本小康”，然后又要达到“全面小康”，这不是在升级吗？

<<带着问题学>>

内容概要

问题是学习的第一动力，是学习型组织的起点。

没有问题的学习是死学习。

最大的问题是回避问题，最糟糕的组织是戴着面具、回避问题的组织。

一个组织的无能程度与其回避问题成正比。

学习就要摘掉面具，寻找问题，列出问题清单，并且从普通问题中寻找焦点问题，从焦点问题背后寻找症练点问题。

在研究问题中不断深化学习，在解决问题中实现组织的不断升级。

<<带着问题学>>

作者简介

钟国兴，中央党校教授，《学习时报》副总编辑。

中国学习型组织、学习型社会创建工作较早推动者，北京市海淀区、上海市闸北区、四川省乐山市等十余学习型城区和学习型城市顾问，上海“东方讲坛”最受欢迎讲师。

研究领域涉及管理学、经济学、哲学，出版有《升级才能生存》、《

<<带着问题学>>

书籍目录

序言 突破形式主义学习对话一 不学习就淘汰——升级 1.学习型组织为什么如此流行 2.你为什么批评彼得·圣吉 3.创建学习型组织遇到了问题 4.学习型组织有其特殊背景 5.学习型组织的实质是什么 6.对学习型组织的错误认识 7.升级是世纪性潮流 8.升级的方向是什么 9.发展是阶梯式的 10.不升级就是伪学习型组织对话二 仅仅领导者智慧不行——团队智商 1.团队智商过低必然导致失败 2.什么是团队智商 3.他们缺乏“团队智商” 4.中国的团队智商有多高 5.独断专行的领导人意味着什么 6.团队智商的高点和低谷 7.“短命基因”如何排除对话三 员工自主才能激活学习潜力——自由团队 1.国外成功的学习型组织是什么样的 2.行政团队不能作为学习的主体形式 3.学习的团队应该是自由团队 4.自由团队要有什么样的基本规则 5.自由团队同执行组织有何区别 6.学习能“大力推动”吗对话四 有执行力还要有团队智商——双型组织 1.管理学涌动两大潮流 2.执行力和团队智商的冲突 3.执行组织+自由团队的双型组织 4.完美的双螺旋结构 5.双型组织的形式和条件 6.自由团队对执行组织的精神影响对话五 突破看不见的障碍——摘掉面具 1.在传统组织中人们都戴着面具 2.面具化管理普遍存在 3.自欺欺人的面具效应 4.令人吃惊的裸面效应 5.怎样让人们摘下面具 6.谁在阻碍摘掉面具 7.主动摘面具是否会带来风险 8.领导层如何对待摘面具对话六 用什么保证学习效果——点式管理 1.怎样才能管理好学习 2.精准化是科技与管理的大趋势 3.中国和西方思维方式的不同特点 4.中国人应学习和训练点式思维 5.点式思维的基本特点 6.学会点式管理 7.中国式管理优势如何发挥对话七 先列出一个清单——问题点 1.用问题激活学习开启智慧 2.回避问题的原因是什么 3.最糟糕的组织和最糟糕的领导 4.怎样去寻找问题 5.基本原则和追问的问题 6.寻找问题点 7.排除非问题 8.揭破“伪问题” 9.对问题整理和归结 10.必须弄清问题关联 11.重整问题清单 12.问题不可能穷尽对话八 挖掘藏在背后的黑手——症结点 1.追问症结点 2.症结点的特征 3.多种层次的症结点 4.症结点背后的默认值 5.默认值产生的原因及其作用 6.让默认值见到阳光 7.分析默认值的对与错 8.默认值和文化的关系 9.在追问中学习 10.深入分析症结点 11.“屁股定律”会误导领导 12.领导者怎样面对症结点对话九 把列车开向哪里去——未来点 1.多变的时代需要准确预见未来 2.预见未来的方法 3.一个企业的典型案例 4.找到属于自己的未来点 5.寻找未来点要考虑什么 6.占领制高点 7.点亮未来点 8.寻找每个员工的未来点 9.如何突破自我模式对话十 明确步骤才能赢得明天——升级点 1.升级是一步一步的 2.如何确定升级点 3.让每个员工升级 4.设计个人的升级点 5.总经理是另一种总理 6.升级联盟和牛蛙策略 7.建立联盟应注意的问题 8.重组是升级的必由之路 9.重组的方向对话十一 解决问题要找到开关——突破点 1.用突破点来撬动世界 2.认识存在盲区 3.跳出原有的知识圈 4.跳出原有的思维圈 5.突破原有圈子的途径 6.“虚事做实、实事做虚”原则 7.时代理念的基本特征 8.寻找和确立适合本组织的时代理念 9.战略理念不等于时代理念 10.以战略理念整合无形资源 11.进行战略理念对照反思 12.理念经营应注意的问题 13.对突破点的跟进 14.“一点两面”的跟进模式 15.梯度推进原则 16.超前化原则 17.三角化原则对话十二 行动能力是终极能力——操作点 1.战略化和系统能力 2.不可忽略对操作的管理 3.寻找和确定操作点 4.从操作点到流程 5.每个人都要具备双重能力 6.进行贯通思维训练对话十三 时代急需新型管理——升级型组织 1.现代管理学的热点是升级 2.升级管理学给人什么 3.升级型组织特征 4.“智慧人联合体” 5.个人英雄时代结束了 6.领导要实现人格转换 7.创业成功的221法则 8.让每个人都具备成功者素质 9.警惕灭活机制 10.经营未来的管理人才库 11.未来人才是开放型的

<<带着问题学>>

章节摘录

对话一 不学习就淘汰——升级 1.学习型组织为什么如此流行 林治波： 彼得·圣吉是美国麻省理工大学斯隆学院高级讲师，但是他的学习型组织理论却走出国界，影响巨大，而且最大的影响似乎是在中国。

学习型组织这个提法为什么如此流行？

钟国兴： 原因是在当今的社会，学习已经不能仅仅看做是个人的行为了，而正在趋向社会化，而且必须社会化。

自然经济社会，甚至在大工业社会，你可能有几本书就可以自己来学习，但是在信息化、全球化的时代，这样的学习已经不够了。

这样学习到的知识可能已经被淘汰了。

另外，今天的知识来源更加丰富，知识门类的划分日益细化，甚至同一个学科的知识也已经多元化，一本书很难全部表达一个领域全部重要的知识，一个人也很难全部占有一个领域的知识。

由于这些原因，当今社会的学习不能是个人孤立式，也不能是简单灌输——接受式的学习，而应该是人们之间互动式的学习，是每一个人平等、主动参与式的学习，是一种社会化的学习。

当今社会生产生活都社会化了，学习怎么可能不社会化呢？

社会化学习时代，需要各种正式、非正式的学习组织，因此学习型组织应运而生，而且受到人们高度重视。

林治波： 究竟什么是学习型组织？

国内外给出的解释非常多。

在有的人看来，重视学习的组织就是学习型组织；而有的人认为，符合《第五项修炼》的才是学习型组织，等等。

我想听听，你对学习型组织是怎么定义的？

钟国兴： 简单地说，学习型组织是通过学习不断升级的组织。

信息化、全球化时代，任何组织都要不断在竞争中自我提升，从低层次达到高层次，否则就无法生存，更不可能在竞争中形成和保持优势。

这种从低层次到高层次的过程称为升级。

升级是全面的，企业的产品、技术、形象、经营、管理乃至整个组织无不需要升级，每一个员工的素质、能力、境界当然也要升级。

机关也是这样，必须不断地、全面地升级。

要升级就要学习，只有学习才能创新，才能从低层次到高层次，学习是升级的重要途径，因此也就必须创建学习型组织。

林治波： 在美国《第五项修炼》曾被有的书评称为“21世纪的管理圣经”，而且风靡世界，在中国畅销多年。

在你看来，这本书最大的成功之处是什么？

钟国兴： 《第五项修炼》一书，提出的“五项修炼”是：自我超越、改善心智模式、共同愿景、团队学习、系统思考。

书名之所以叫做《第五项修炼》，是因为彼得·圣吉认为列在第五项的系统思考是贯穿于其他四项之中的，是灵魂，因此需要特别加以强调。

但并不是只有系统思考才是重要的，应该整体理解五项修炼之间的关系，在这种基础上理解系统思考，反过来在系统思考基础上理解五项修炼之间的关系。

《第五项修炼》一书出版之后在许多国家都成为了畅销书。

这本书最成功之处是传播了“学习型组织”这一理念，从而形成了一股创建学习型组织的世界性潮流，这是其巨大贡献。

2.你为什么批评彼得·圣吉 林治波： 据我所知，中国传播学习型组织的许多人，都公开讲《第五项修炼》是学习型组织的判断标准，也就是说符合它的就是学习型组织，否则就不是。但是你对彼得·圣吉的《第五项修炼》却持一种批评态度，据说这甚至引起了海外学术界的反响，例

<<带着问题学>>

如加拿大大不列颠哥伦比亚大学教授罗杰·布施尔的关注，他专门来函询问：“你为什么批评彼得·圣吉？”

钟国兴：确有此事。

罗杰·布施尔教授（中文名字：博学）是加拿大的著名学习型组织专家，并且多次来中国讲学，对中国学习型组织创建和发展非常关注。

他看到我的《升级才能生存》一书之后，专门委托助手黄燕女士发来邮件，询问二十多个问题，其中一个问题就是：“你为什么批评彼得·圣吉？”

事实上，我对彼得·圣吉的确有尖锐的批评，但是也有鲜明的肯定。

彼得·圣吉的《第五项修炼》第一次系统地阐述了关于学习型组织的主张，而且提出了“五项修炼”这一修炼模式。

《第五项修炼》对于学习型组织理论是一个开创性的贡献。

有许多传播《第五项修炼》的人，在回答什么是学习型组织问题的时候，总是回答：做到第五项修炼的组织就是学习型组织。

这种回答是错误的，至少并不完全正确。

因为学习型组织是信息化、全球化时代的产物，彼得·圣吉应时代的要求比较系统地阐述了他关于学习型组织的观点，他给出的只不过是关于学习型组织的一家之言或者一种初步的模式。

事实上，在他的前后，西方有许多学者，例如佛瑞斯特、阿吉瑞斯、托夫勒等都在研究和倡导组织化学习。

而“五项修炼”模式并没有把组织化学习的最重要成果都包括进来。

例如佛瑞斯特的“三化”，即“扁平化、咨询化、开放化”，将未来的学习型组织的结构在一定程度上表达出来，这却无法为“五项修炼”模式所包容。

学习型组织提出的时间并不很长，而且学习型组织的创建特别是发展，应该是没有终结的，《第五项修炼》提供的只是一种初步的而不是完善的模式，这种模式肯定是需要发展、修正和完善的，甚至可能会被淘汰，怎么能把它当做唯一的模式呢？

认为只有按照《第五项修炼》来做的组织才是学习型组织，这等于宣告《第五项修炼》提供的是学习型组织的唯一、不可改变的模式，学习型组织是不需要发展、创新的，这种僵化的观念本身就是和真正的学习型组织的观念相冲突的。

对于学习型组织，我们既要承认《第五项修炼》重大的、创造性的贡献，又要破除对它的顶礼膜拜式的迷信，应该在学习《第五项修炼》和把握学习型组织实质的基础上，寻求学习型组织更有效的模式，不断实现学习型组织理论和模式的创新。

林治波：在你看来，《第五项修炼》只是关于学习型组织的一种说法，而且是初级说法，我同意这样的看法。

我认为，一种理论刚刚出现不可能完善，肯定存在它的不足之处，关于这个问题，愿闻其详。

钟国兴：《第五项修炼》不足之处很明显，而且不能说不严重，这就是它没有提供一种新的组织模式。

它没有告诉我们学习型组织应该是具有什么样架构的组织。

《第五项修炼》提供了由五项修炼组成的学习方面的“修炼”模式，这种模式将使学习方面的训练规范化、系统化了，这是一个重大进步。

但是，我们能够从自我超越、改善心智模式、共同愿景、团队学习、系统思考这五项修炼中找到一种新的组织模式吗？

没有。

它们只是提供了五种“修炼”方式。

“修炼”方式和组织模式有什么区别？

修炼方式是无需组织结构实质性改变，通过培训、训练和活动就可以做到的，而提供组织模式则是指一个组织在组成结构上发生的新变化。

这两者有根本不同。

实际上，在彼得·圣吉之前他的老师佛瑞斯特提出的“扁平化、咨询化、开放化”，却是有些新的组

<<带着问题学>>

织模式的味道，但是这并不是《第五项修炼》中所重点强调的，同这本书没有太大关系。

应该说，《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书，担了学习型组织之名，也因此产生了巨大影响，但是在组织模式上还缺乏实实在在的探索和创新，这是它最大的不足。

它强调“学习型组织”，但给出的组织却只有“修炼”，而没有组织结构。

也就是说，这本书给出的组织并没有“型”，有肉无骨。

因此按照“五项修炼”可以进行学习“修炼”，却建立不起来真正有“型”的新组织。

正因为这样，它不能改变原有组织结构，也无法在原有组织的常规运行中找到一个实实在在的有效接口，因为它同原有组织结构无法充分融合在一起，以至于许多企业或机关在进行一段时间“五项修炼”之后，就发现无法深入下去，也感到很难持久地坚持下去。

林治波：我认为，和各种管理理论、管理模式一样，学习型组织理论运用到地方，必然有一个本地化的问题，在中国则有一个中国化的问题。

但是中国化并不仅仅等于符合中国的文化传统，而最首要的是针对中国的实际问题，去寻找解决办法。

在这种前提下，已有的理论如果能够解决问题，当然不要轻易改造，但是如果已有的理论在某些方面不适用，而中国传统的某些东西适用，当然要加以综合。

还有一种情况是现有的理论和传统的东西都不能解决问题，那么就需要理论创新，这就不止是中国化的问题，而是理论发展的问题。

钟国兴：学习型组织理论确有中国化的问题。

例如《第五项修炼》中彼得·圣吉不仅赞赏中国传统文化，而且在他的书中特别强调的系统思考，其表达图示非常像中国的阴阳五行相生相克图，只是比后者简单一些罢了。

他用一个若干项互相关联的环来分析事物的关系，因此可以形象地称他所倡导的系统思考为“环式思维”。

这种环式思维是针对西方人的由此及彼的线性思维的，因为这相对于线性思维确实是一种提高，但是相对于中国人的思维传统就未必是提高了，至少并不是什么新鲜、独到的东西。

中国人思维的主要缺点是什么？

在我看来，是过于模糊、散漫、大而化之和浮于表面，我们是要着重解决这些问题，而这些问题并不是环式思维可以改变和提高的。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>