

# 如何引导孩子自主学习

原创 王德生 发现教育智慧 2020-08-15 19:45

整理：华小明 刘华杰

说明：此文为互动讨论记录，括号内是学员的发言。

今晚的主题是德鲁克的管理哲学：

## 目标管理和自我控制

大家说说德鲁克的

1.目标管理

2.自我控制

还缺少什么呢？

（绩效评估）

不是的。

靠绩效评估是无法使人做到自我控制的，

因为一个人是无法依靠自己做到自我控制的。

（上司引导？）

一定要有上司的什么呢？

（同在）

对！

而且这种同在必须是无痕的，

否则就不是自我控制，

是命令下的监控。

德鲁克的管理学的缺陷就是把人预设太好了，

他忘记了人的罪性和人性的弱点，

这是他的管理学的理想化。

在美国还适用，

到了中国就不行了，

所以必须加上一个视角：上级的无痕同在。

（就是说德鲁克的管理学重点研究

目标管理-权威视角

自我控制-控制视角

而缺失上司同在-同在视角？）

对！

（想起以前一位年长同事挂在嘴边说的，每当我说西方哪里哪里好，  
他就说“西方的东西好是好，但中国不一样，要考虑国情”

里面好像也有简单的提到“同在”，即“上司要求”。

管理者必须要了解和懂得，

就绩效而言，企业的目标对他有什么要求，

这位管理者的上司也必须知道，应该要求和期望他做出什么贡献，  
并据此来评价他的绩效。

如果没有达到这些要求，管理者就是误导了，  
他们的努力也将付诸东流，有劳无获。）

这是目标。

（应该是目标的分布视角，管理者的目标与企业组织的目标的关系）

今晚的三视角智慧分析内容简介：

### 1.行为三视角

### 2.管理27宫格

### 3.目标管理

### 4.自我控制

### 5.如何实现孩子学习的目标管理和自我控制呢？

今晚我们重点解决：如何引导孩子进行目标管理和自我控制呢？

二

## **目标管理与自我控制之道——三个石匠的启示**

(此部分内容是学习材料，来源于网络，作者不详。)

### **(一) 三个石匠的启示**

三个石匠的故事最早出现在美国的管理大师彼得·德鲁克于1954年出版的《管理的实践》一书中。

故事说：有人问三个石匠在做什么。

第一个石匠说：“我在养家糊口”。

第二个石匠一边敲打石块一边说：“我在做全国最好的石匠活”。

第三个石匠仰望天空，目光炯炯有神，说：“我在建造一座大教堂。”

十年之后，第一个石匠手艺毫无长进，被老板炒了鱿鱼；

第二个虽然勉强保住了自己的饭碗，但只是普普通通的泥水匠；

第三个石匠却成了著名的建筑师。

下面我们来分析一下，到底谁是真正的管理者？

首先，我们要明确管理是什么？

管理是组织为了达到个人无法实现的目标，通过各项职能活动，合理分配、协调相关资源的过程。

从这个定义中我们可以看出管理者不是一个自己埋头苦干的人，也不仅仅是实现自己既定目标的人，而是需要有一定远见，并能切实协调好组织内部之间关系的人。

既然，现在我们已经明确我们需要的管理者究竟是什么样的人，

那么就让我们一起回过头来看看三个石匠中，谁才是我们需要的管理者。

第一个石匠，他的目标是“养家糊口”。首先他的目标是从自身利益出发的，且不够有远见，虽然在当今社会“养家糊口”也并不那么容易，但我们现在需要的是管理者，一个心里有组织利益而非个人利益的人。

第二个石匠，他想做“全国做好的石匠活”，从他的这个目标来看，拥有一定的远见，但有点抽象，不够具体；什么叫“最好”？今天我在这里说，我要成为“广西大学最好的学生”，我该如何做？门门功课考90以上？发表论文数量大且质量高？多才多艺？.....

它没有一个具体的标准去衡量这个“最好”；其次，其次，他目标的出发点还是在为自己考虑，而不是为组织考虑，作为一个石匠要“做全国最好的石匠活”无可厚非，但对于组织而言，它希望的是它内部的石匠们为组织建造出全国数一数二的石质建筑，这就是二者的差别。

现在来看看第三个石匠，他的目标是“建造一座大教堂”，这个目标首先具有远见；其次，他所提出的目标十分具体——“大教堂”，这就证明他清楚的知道自己将要做什么样的事；再次，他的目标是与组织的目标最相吻合的，并且这个目标对于他自己也是具有很大的挑战力的，也是他个人愿意为之奋斗，这样，个人目标与组织的目标就相结合了；

所以，在我看来，第三个石匠是三个石匠中最适合做管理者的。

在德鲁克看来，第三个石匠也是最好的管理者。

因为他能将自己的活动和工作与组织整体绩效联系在一起，

也就是他总能从组织整体绩效的出发，思考自己的工作，

以对组织整体绩效的贡献来看待自己的工作。

而前两者都没有达到这样的境界。

通过讲这个故事，德鲁克真正想说的是下面的话：“麻烦的正是第二个石匠。技艺是必不可少的，没有技艺，任何工作都不可能获得生机。……技艺在企业中必须得到鼓励，但是，它必须与整个企业的需要联系在一起。”

德鲁克担心企业对技艺的强调会导致“管理人员不再以他对企业的贡献来衡量他的业绩，而只是以他自己的专业技艺标准来衡量他的业绩”，

尤其是“正在发生的技术变革将极大地加剧这种危险。在企业中工作的受过高等教育的专家的数字必将惊人地增长，因而对这些专家的技艺水平的要求也将大为提高，将技艺或功能作为目的本身的倾向也将随之比今日明显。”

德鲁克提醒管理者永远不要忘记企业存在的理由和为之奋斗的目标，不要因为沉湎于追逐高深的理论和技艺，而忘记了这些手段要实现的目的，更不能允许将手段等同于目的。

德鲁克认为，追求利润不是管理决策的原因，而是对管理决策有效性的检验。

企业存在的目的必须“在企业之外去寻找.....在社会中寻找，因为企业是社会的一个器官”。

“对经营目的只有一个站得住的定义：即造就顾客。” “.....社会把能生成财富的资源委托给企业的目的，就是要满足顾客的需要”，这正是德鲁克思想的出发点。

然而，我认为，对于三个石匠的故事，仅仅分析到这里是远远不够的。

我们似乎只关注了“目标管理”，即三个石匠的目标哪一个最符合管理者的目标。

在我看来，这是管理学家要解决的问题。

作为哲学专业的学生，我们从管理哲学的视角来看三个石匠的故事，不仅要关心谁的目标制定的更为恰当，更要关注作为一个管理者

如何使自己为企业制定的目标付诸实践。

即如何激励员工去遵循、信仰这个共同的目标，

进而把企业目标作为个人目标为之奋斗、自我控制。

我认为，这是个很哲学的问题，也是目标管理与自我控制中很难解决的问题。

试想，第三个石匠，即使他制定的目标很好，十分的符合企业的发展方向，

但，第三个石匠却只会“纸上谈兵”，没有把目标付诸实践的能力。

从这个意义上而言，他也不是管理者的人选，充其量，只能成为为管理者提供“金点子”的人。

**看来难点在如何实现“自我控制”上。**

管理者需要具备的不仅仅是“志存高远”的视角，

还需要有“始于足下”的实践能力。

作为管理者，从管理哲学视角来看管理，需要思考的是什么？

首先，制定一个切实可行、且有一定挑战力的目标是十分重要的。

其次，如何去实现这个目标，才是管理哲学要讨论的重点。

第三个石匠要做的工作，最艰巨的任务在于如何调动第一、第二个石匠的积极性？

如何激励他们使自己的目标与组织的目标相一致？

如何实现员工的“自我控制”？

我认为，这是管理者要不断追问自己的一个问题，而这个问题是充满哲学意义的。

我们学习哲学，有助于我们拥有一个和一般的管理学家不一样的视角，

我们从他们看似简单的问题入手不断的追问、反思。

事实上，很多时候，人会在那里失败？会在那里“栽跟头”？就是在一些看似简单，并且你认为你知道，但实际你并不知道的问题上出纰漏，而且往往这些看似不起眼的问题，却带给一个企业致命的伤害。

我认为，这就是我们需要重新反思并引起重视的问题。

## **（二）目标管理与自我控制之道**

德鲁克认为，“目标管理与自我控制”完全可以被称为一种管理哲学。为此，德鲁克也被世人尊称为20世纪最具影响力的管理哲学思想家。“目标”这个管理名词是德鲁克所发明的，因此，“目标管理之父”也就非德鲁克莫属。

目标管理的核心是：

建立一个企业内的目标体系，全体员工各司其职、各尽其能，推进组织目标的达成。



在一个企业的目标体系中，总经理的目标、部门经理的目标、车间主任的目标是各不相同的，但他们的目标都和企业整体目标息息相关。

企业整体目标的实现，有赖于各个部门的目标顺利实现。

而各个部门的目标的顺利实现又不得不依赖于各个部门员工的自我控制。

只有当各个部门的员工把企业的事看成是自己的事，把企业的目标看成自己的目标，把企业的未来看成是自己的未来时，企业的整体目标才能得以实现。

所以，从某种意义上讲，目标管理离不开自我控制。

首先，我们需要明确管理与自我控制究竟是什么？

《管理的实践》中写道，“目标管理是以相信人的积极性和能力为基础的。”

“目标管理通过诱导启发职工自觉地去干，其最大特征是通过激发员工的生产潜能，提高员工效率来促进企业整体目标的实现。”

.....

柔性的企业文化要想深入每个员工的内心从而对其产生巨大的推动力，就必须来自于每个员工的内心，经过提炼，使得每个员工不仅可以深刻理解企业文化的内涵，而且可以严格按照这一理念进行日常工作。

柔性的企业文化具有开放性、动态性的特点，伴随企业的发展和内外环境的变化，企业的文化也需要与时俱进，需要采用开放式的眼光从每个员工身上甚至外界吸取新的养分。

柔性企业文化绝非简单、空洞的企业口号，而是一种深入人心的精神、理念。

柔性企业文化必须体现“人本化”的管理精神，企业文化的要义体现“以人为本”。

企业的柔性化管理主要是针对“人”的柔性化管理：在管理过程中尊重人的个性化、采用教练的方式代替监督和干预方式、

建立多样化的激励措施来代替惩罚措施、注重员工的自我管理。

然而，要很好的拿捏其中的奥妙又是一件是很具有艺术性且充满挑战的工作。

由此看来，目标管理与自我控制在实际操作中是需要管理者具有一定的管理技能和人格魅力的。

这也就是为什么很多的企业家或管理者不是没有读过德鲁克的著作，不是不懂“目标管理和自我控制”。

而是，他们在实践的过程中，由于个人的能力的差异或者方式方法的灵活运用与否而导致或成功，或失败；并且可以看出，失败的是多数，成功的是少数。

这样看来，有关“目标管理与自我控制”在企业中的具体运用还是任重而道远。

在我看来，管理者和领导者尤其要注意的是，不要让管理“千篇一律化”，

要根据自己企业内部和外部的状况、

员工的知识和技能以及积极性状况来具体的探索和形成属于

自己企业特有的“目标管理与自我控制”之道。

### 三

大家谈谈什么叫做目标管理呢？

比如孩子的学习目标管理到底是什么意思呢？

（自主学习，可以自己合理安排自己的时间并付诸有效的行动以此阶段性完成目标）

（就是制定目标，执行目标和激发主体的行动动力。）

（学生的学习主动设置切实可行并有挑战的任务，在一定时间内完成。愿意为此付出努力。）

目标一词有几千年了，  
可是目标管理却是德鲁克发明的，  
它一定有自己独特的含义。

### **大家读完了德鲁克的三个石匠的故事吗？**

（感觉目标管理涉及的方面很多）  
（光有目标还不行，  
可能只有想法没有具体落实的目标。  
这时，如何落实执行目标就很重要）  
孩子或者员工的学习和工作，今日都是同类性质，  
是什么工作性质？

（知识工作者）

对！

其实不管是哪种工作，  
一个人的行为三视角总是一样的。

就是，

行为的目标

行为的执行

行为的激励

就是做什么，怎么做，为何做。

（嗯，what,how,why）

那么目标管理就是  
这个做什么的内容如何界定，  
孩子学习，如何设定目标，谁来设定，如何计划活动。

你们的孩子的学习目标由谁设定呢？

（家长或者老师。不是孩子自己）

这个就不是德鲁克的目标管理，  
这个和传统企业的目标一样是自上而下的。  
中国国家的发展计划是不是也是这样啊？

这个叫做计划经济，  
学生叫做计划学习。

有何不好呢？

（没有内在动力！）

不是的。

（没有激励？）

（学习目标常常是不是切合孩子的兴趣的水平？）

（把孩子当机器看，只得乖乖听上面安排，孩子会很被动，反正不是我自己想学的，学得好学不好都无所谓。）

这个是作业绩效管理，不是知识工作的绩效管理。

（嗯，不符合知识工作者的特性）

因为目标是完成多少数学题，

写完哪些作文，

读完哪些书。

德鲁克的目标管理是什么呢？

第一个是目标由谁设定呢？

（学生自己设置目标。）

第二个就是目标的内容从何而来呢？

看看管理学27宫格吧

（由知识工作者-管理者围绕企业的目标而制定各个部门的目标）

孩子的学习目标内容从何而来呢？

我们要告诉孩子如何制定正确的学习目标，

目标不再是完成多少作业。

使命到愿景，愿景具体化为目标，

目标之间还有统筹优化。

那么如何才能得到孩子正确的学习目标呢？

这个和家庭的九宫格也是息息相关的，

与个人的九宫格相关的。

（从个人使命入手？）

对！

刚才我吃饭我问我儿子，

怎样才能使学习成为你的目标管理和自我控制呢？

就是怎样他才会去主动制定学习目标呢？

他说，首先要有趣。

有吸引力，

才会去接受挑战。

我又问，

你以前不喜欢有些东西，

可是现在突然喜欢了，

为何呢？

他说因为他成为了我的一个使命。

喜欢就是爱上。

原来孩子也是有使命的。

他会把哪些东西作为使命呢？

就是在他的眼里是真善美的东西。

他要追求这些，

就要提高核心竞争力，

扩大生命场，

建立对使命的信望爱。

这种信望爱就能推动他主动去寻找意象，设定目标，进行优化

然后进行抉择，进行执行，坚持，

同时激励和评估自己的行为绩效。

#### 四

那么孩子眼中的真善美的东西是什么呢？

（和家庭父母有关）

孩子出生就是类比学习，

所以孩子眼中真善美的东西一般就是父母眼中真善美的东西。

你的孩子不喜欢学习是谁的错误啊？

要深刻反思，尽量悔改。

你要反思自己认为是真善美的（事物），是如何影响孩子的真善美选择的。

德鲁克是目标管理就是把员工变成管理者，

自愿设定自己的绩效目标，并且和整个企业的绩效目标一致。

那么类比推理，

孩子为何会学习父母，喜欢父母认为是真善美的东西呢？

为何会学习父母的使命，核心竞争力，生命场呢？

为何孩子会学习父母呢？

（为孩子们在场就那么大）

不是的。

这里有深刻的道理。

孩子和家庭，

就像职员和企业一样。

基督徒的使命和耶稣基督的使命是不是一样啊？

一样的道理。



孩子生活在家庭里面，

他为何学习父母呢？

即使不好，为何也学呢？

（父母是孩子的管理者和带领者）

（他接触最多的是父母吧）

都不是的。

你们思考职员和企业吧，

你们看到的是表面。

一个人要幸福地存在于一个组织里面， 他需要几种感觉啊？

存在感，

成就感，

荣誉感或者价值感，

三种感觉。

孩子生活在家庭里，

是不是也要这三种感觉啊？

这三种感觉的欲望会驱使他在家庭这个组织如何行动呢？

（学习！学他的父母）

他为何要学习父母呢？

因为他觉得父母的使命核心竞争力生命场，

就是这个家庭的使命核心竞争力生命场。

（归属感：找共性，学共性。）

所以他如果学习父母的，是不是就能对家庭做出贡献啊？

（不太明白，那为什么不好的也要学习呢？）

（明白，他要通过学习，融入进家庭的使命核心竞争力生命场吗）

对！

他要获得存在感，

他要做出贡献，

他要有一样的成就感。

所以他不管好坏，

统统学习。

职员在企业，是不是一样啊？

所以如何建立孩子自主的学习目标管理呢？

大家找到方法了吗？

（有家庭整体目标，孩子参与）

对！

家庭应该有九宫格健康生命。

孩子是职员，也是家庭绩效的贡献者。

你们真的把孩子看成家庭使命完成的贡献者吗？

你们有家庭年终总结吗？

有把孩子算进入吗？

（从来没有过）

（有和孩子一起开家庭会议，但都是分享各自的，没有家庭整体概念。）

孩子学习努力，成绩好，对家庭的使命有何贡献呢？

你们基本上把孩子从家庭里面消除了。

家庭的使命是为社会提供人力资源，

孩子的成长就是人才的成长，

所以孩子学习也是为了家庭。

这是一个非常重要的视角。

不能忘记！

（难怪父母都希望孩子找份好工作）

你们是不是都觉得孩子应该为自己读书？

（我们不让孩子参与家庭使命贡献，却希望孩子成为家庭提供的人力资源，  
所以孩子不听我们的）

对！家庭就是练兵场！

这是完全错误的！

这和自信一模一样，

为了自己读书，有持久动力吗？

（当自己的目标达到了就没有目标了）

对！

所以很多人早早就休息了。

德鲁克写书到死之前，95岁。

我们呢？

（读到大学就迷茫了）

今天只能完成孩子学习目标管理的小部分。

我们估计需要三次，

才能讲完目标管理和自我控制。

## 五

（可是C学校的孩子从小就知道为何读书，还是没有动力。）

真的知道吗？

喊口号的！

我要你们读德鲁克的目标管理和自我控制的目的是什么呢？

你们知道吗？

（类比用于教育）

对！

用于孩子。

（有学习者问，企业与家庭的不同之处也很大，

两者哪些地方不可类比呢？）

使命不一样，

一个是经济使命，

一个是教育使命。

核心竞争力也不一样，

生命场也不一样的，

管理的基本要素几乎一样的。

其实先类比得到什么再说，

不要试图完全认识二者，

这是做学问的大毛病！

如果你的出发点是想要知道哪些可以类比，

哪些不能类比，

就是试图完全知道两个事物，  
自身就是目标错误。  
我一般只考虑类比，  
这样就能聚焦，  
因为无论哪种推理，都不能给我确信的结论。  
(开拓思路先，再修正。)

对！

就像有人学三视角智慧一样。  
如果你一开始就要定性三视角，  
就是一种错误的学习目标。