

STUDY

学习

■ 刘永中 主编

成功路上的加油站



[众行管理资讯研发中心编著]

Study!

Xue Xi

Cheng Gong Lu Shang De Jia You Zhan

员工基础素质学习方案丛书

广东省出版集团
广东经济出版社

STUDY

学习

■ 刘永中 主编

成功路上的加油站



[众行管理资讯研发中心编著]

Study!

Xue Xi

Cheng Gong Lu Shang De Jia You Zhan

员工基础素质学习方案丛书

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

学习成功路上的加油站 / 众行管理资讯研发中心编著,
—广州: 广东经济出版社, 2004.5
(员工基础素质学习方案丛书)
ISBN 7-80677-726-1

I. 学… II. 众… III. 学习方法 IV. G791

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 028449 号

出版 发 行 经 销 印 刷	广东经济出版社(广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼) 广东新华发行集团 广东出版技校河东彩印厂 (南海市盐步镇河东管理区)
开 本	889 毫米× 1230 毫米 1/32
印 张	4.75
字 数	99 000
版 次	2004 年 5 月第 1 版
印 次	2004 年 5 月第 1 次
印 数	1~6 000 册
书 号	ISBN 7-80677-726-1/F•1050
定 价	全套定价: 90.00 元 本册定价: 10.00 元

如发现印装质量有问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: <http://www.sun-book.com>

• 版权所有 翻版必究 •

学 习 目 标

“良驹能历险，耕田不如牛，坚车能载重，渡河不如舟。”在知识竞争日趋激烈的 21 世纪，每个员工都深切地感受到自己的不足之处，由此而激起了他们学习的欲望。

但是，仅仅个人的学习还不够，组织整体的学习尤为重要。在管理领域中，知识已经成为企业竞争力的源泉。哈佛大学的学者们认为，当前的企业管理已经进入第六阶段，即全球化和知识化阶段。在这个阶段，企业将进入新的形态——学习型组织。

在这本学习方案中，通过生动的语言，深入浅出地为你指出学习的全新概念，帮你找到更好的学习方式，提高你的学习效率。所谓“工欲善其事，必先利其器”，在这个到处充满着学习，也必须学习的环境中，如何先利“器”，请仔细阅读这本“利”书吧！

你需要明确本方案的学习目标：

- 了解学习的必要性。
- 企业与员工应该怎么学。
- 找到适合自己的高效学习方式。

序

一家著名的 IT 公司在面试时曾问了下面两个问题：为什么下水道的盖子是圆形的？请估计北京共有多少加油站？

很显然，考官的目的不是想知道应试者是否具有百科全书一样的知识，而是在考察应试者分析问题和解决问题的能力。比如，第一个问题可以从成本、安全、运输等方面去分析；第二个问题则可以根据北京的人口总数、人均汽车拥有量、每辆汽车的大概耗油量和大概的加油次数来分析，从而得出一个大概的加油站数目。你的答案不一定要跟标准答案一致，但是你的逻辑必须是严谨的，你的思路必须是清晰的。这些从应试者的大学毕业证书上看不出，在应试者的工作履历表上也体现不出，因为它反映的是应试者的综合素质。而应试者的素质是企业最想了解，但又最难了解的。

那么，什么是素质呢？我们可以用著名的冰山理论来解释。所谓冰山理论，即把一个人的全部才能看作一座冰山，浮在水面上的是他所拥有的知识、技能，这些可以通过各种学历证书、职业资格证书来证明，或者通过专业考试来验证。而潜在水面之下的东西，比如分析问题的能力、创新能力、团队合作精神、职业规范、职业操守、敬业精神、工作态度、服务意识等等，很难通过证书

学习，成功路上的加油站

或考试来验证，我们称这些东西为素质——企业员工的职业素质。

素质既然潜伏在水底，就看不见、摸不着，真的是神秘不可测吗？不对，我们认为素质虽然不能通过言语、证书来表现，但是可以通过行为来判断。比如：当你看到一个员工拍着胸脯对老板说：“老板，我很敬业。”时，你很难判断他是否敬业。但当你看到一个员工经常迟到早退，就容易判断出这名员工很不敬业。当你看到一家企业的墙上写着“以顾客为中心”的大幅标语时，很难判断这家企业的服务是否到位。但是当你看到这家企业的员工很有效地为顾客解决各种问题，很友好地处理顾客的各种投诉时，就容易判断出这家企业的服务意识很到位。

人们常常夸奖某人“训练有素”，企业家在说到著名跨国公司的员工时，也羡慕人家的员工“训练有素”。这说明“有素”是可以通过“训练”来得到的。我们出版的这套学习方案，就是希望通过一系列的训练方案来提高企业员工的素质。训练，首先是对观念的改变，只有观念改变了，才会有行动的变化。如果观念没有改变，那么行为上的变化就是假象，是骗人的行为。

在这里，我可以举一个例子，很多企业都有打卡制度，企业也严格要求员工上班不许迟到，结果我们就经常看到上班前的 5 分钟或 10 分钟里，很多员工发足狂奔、百米冲刺，在最后关头刷卡成功。然后呢，慢条斯理地去冲茶倒水吃早餐了。很显然，这些行为是一种假象，它并没有达到企业的目的：有效地利用上班

时间，而是企业打卡铁律下的一种对策。最后行为上的改变要养成习惯，就像 5S 中的最后一个 S——素养，只有养成了好的习惯，我们才可以说某人“素质高”，我们才可以说某人“训练有素”了。

就像爱情之于人类，员工素质对于企业来说也是一个永恒的话题。希望这套企业员工基础素质学习方案能起到一个抛砖引玉的作用，引起大家对这个话题更深入的讨论，我们也希望能与大家分享讨论的结果。如有任何意见与我们交流，请电邮 info@gecprogram.com 或登陆网站 www.gecprogram.com。

众行管理资讯研发中心

2004 年 3 月

目 录

第一章 备受关注的学习

1.1 你为什么要学习	2
1.2 学习什么	19
1.3 为学习付酬	31

第二章 你怎样学习

2.1 企业怎样学习	40
2.2 企业怎样帮助员工学习	46
2.3 员工怎样有效地学习	64

第三章 高效的学习方法

3.1 学习金三角	94
3.2 找到最佳的学习方式	119
3.3 E-learning	125

第一章

备受关注的学习

1.1 你为什么要学习

■ 你的老板要学习

设法保持员工们的最佳工作状态，是企业家一直在做的工作，开发利用员工们的知识，是所有领导者通常充当的角色。一流的企业家总是注意培养人才，重视学习，不仅如此，他们同样注重自身知识的丰富。然而，信息时代的到来，知识体系年年更新，专业化越来越快，管理模式不断创新，不掌握最前沿的资讯，企业得不到发展。要成为一个有竞争力的大企业，无可选择地必须以信息为基础，这使得企业领导者们必须不断学习、不断创新，在他们看来，没有什么比学习知识更重要的了。

韦尔奇多次被评为“全球最受尊敬的经理人”，在业界有着“永不停息的革新者”名声。打破旧框框似乎已经成为韦尔奇十几年来领导通用的一种模式，正是凭着这种不断学习的精神，才使通用越来越壮大。

韦尔奇认为通用电气的许多传统作业方法和工作程序已经落后过时，成了阻碍公司发展的因素，因此他在全公司掀起了寻求最佳作业的活动。

寻求最佳作业，就是在全世界范围内学习和引进其他公司的设计、制造、营销和管理方面的最优秀的工作方法和经验，提高通用电气的工作效率。为此，公司的业务发展部开始查询各种资料，征求本公司高层管理人员的意见，列出了二十几家值得学习和考察的公司。

奇异培训中心，在韦尔奇任执行总裁之前，只是公司用来对那些没升上官的人聊表慰意、送去充电的地方。当韦尔奇掌权后，将此培训中心的地位大大提高，变成公司重要干部的培训之地。奇异公司每年花费不止亿万。他的这种重视学习的管理模式，为企业界留下了很好的典范。

■ 不了解就做不好管理

毋庸置疑，知识体系更新越来越快，专业分工也越来越细，没有人能够在各个领域都是内行、专家。作为管理者更要面临这样的挑战——领导比自己更专业的员工。这需要管理者不断学习新的知识。

IT 界的管理者们对这种趋势的认识尤为深刻。他们觉察到，即使脱离技术工作而只从事管理工作两年，就会使你落后于“潮流”——新知识的发展速度越来越快，你需要不断地并且快速地

学习，成功路上的加油站

学习更新了的知识。

这一点在其他领域也一样，例如，工程师和研究人员的管理者们发现，虽然他们知道所有员工工作的大概情况，但他们处理细节问题的能力却在担任管理工作的短短几年里不断降低。

管理人员会在这种情况下作出两种反应：

- 坚持让下属详细解释一切细节。
- 在自己尽力了解所有的新知识的前提下，将决策权交给下

属。

对于管理者来说，如果你对工作没有起码的认识与了解，要求下属解释细节是徒劳的，这增加了管理者及下属双方的工作强度，并且，你会因为对工作把握得不太透彻而感到不安，再下放权力更增添了这种不安的情绪，你将紧紧把握住它，这个时候，你就只是一个为了制定决策而制定决策的“领导空架子”。但如果作为管理者，尽力使自己了解工作中的相关知识，将决策权交给实际工作者时，就不会因为对工作内容不了解感到无所适从，能够有效下放权力减少工作负担而又不会导致失控。

其实你每天都在“管理”某方面比你知识丰富的人：

- 请医生看病。
- 请维修人员修理门窗。
- 请老师教育孩子。
- 享受餐饮服务。
- 请技术人员制作网站。
- 请工人装修房屋。
- 请设计师设计发型。

这些专业人员在某些方面比我们知识丰富。实际上，我们都有这种经历，就是在利用我们不懂的知识时，将决策权交给别人，需注意的是，将权力出让他人的前提是我们对这些专业人员的工作内容已经有了足够的了解，有自己的评判工作效果的标准。

如果将你和你的下属换位思考时，作为一名管理者，你会对业务不精的领导满意吗？答案是否定的。即使他放权给你，即使他向你学习，即使你发自内心地尊重他，你也会觉得上司和你不是一个“同一战壕”的人，而是一个战壕外的旁观者。

纯粹的管理人员与员工之间存在的隔阂是无法忽略的。这对管理者行使管理职权也存在障碍。管理，管理，就是了解下属，利用下属，创造条件让下属为你服务，最好能做成朋友。但是，成为朋友是有基础的，没有工作中的共同语言，哪里会成为工作

学习，成功路上的加油站

中的朋友？

管理人员应该用新的知识、新的信息、新的本事来奠定管理的优势，而不是无穷尽地研究如何在专业劣势中实现管理。好像在一个枯井里淘水，可能确实淘出一些，但更多的是沙子。

■ 竞争的压力

1. 超越竞争——企业要学习

为什么在许多团体中，每个成员的智商都在 120 以上，而整体智商却只有 62？为什么 1970 年名列《财富》杂志“五百大企业”排行榜的公司，到了 20 世纪 80 年代却有 1/3 已经销声匿迹？

有一组统计数字表明：

80%的企业寿命只有 3 年，10%的企业寿命只有 8 年，只有 2%的企业寿命能达到 40 年以上。

数字是残酷的，中国企业的事实更加残酷。巨人、飞龙、三株、太阳神、爱多……短命的企业行列每年都在升级。

这是因为企业在激烈的竞争环境当中，没有更好的成长与进步，从而遭到淘汰的命运。公司真正的重点是竞争未来的机遇。

从企业来说，一个企业如果不学习一些新的东西，就不能适应快速竞争的脚步。解决某种问题，引进某项产品，重新设计一个流程等等，都要求我们去观察这个变化的世界，并采取相应的行动，如果不去学习，企业以及我们个人都只会重复过去旧的步骤；改变只停留在表面上，那么所取得的进步不是偶然的，就是暂时的。

有关专家设计了下面的小测验，用来考察一个企业的未来规划以及自身学习的能力。

1. 高级管理者关于学习的观点与你们的竞争者相比如何？

- A. 传统的也是不灵敏的。
- B. 有特色的又是有远见的。

2. 哪个业务问题更好地吸引了高级管理人员的注意力？

- A. 重建核心流程。
- B. 重建核心战略。

3. 你们公司是否有固定的培训资金？

- A. 没有。
- B. 有用于培训的资金。
- C. 有用于培训出色员工的奖励。

4. 是什么确定你们转换议程？
 - A. 我们的竞争者。
 - B. 我们的远见。
5. 你们公司设置的培训课程是什么？
 - A. 随机的。
 - B. 系统的。
6. 你们公司为哪些人设置了培训课程？
 - A. 普通员工。
 - B. 员工和管理者。
7. 你们采取何种方式为员工进行培训？
 - A. 由上司对下属进行培训。
 - B. 由专门的培训机构里的培训人员对员工进行培训。
 - C. 请顾问公司为员工量身订做培训课程。
8. 你们公司建立优势努力的重点是什么？
 - A. 多数情况下追赶。
 - B. 多数情况下领先。
9. 你们的会议通常是？
 - A. 上司下达任务指示。
 - B. 头脑风暴，大家一起参加讨论，找到最佳解决问题的方案。
10. 你的公司总是？
 - A. 向大公司学习。
 - B. 向公司以外的其它公司学习。

优秀的企业能在竞争中站稳脚跟，实现“百年大业”，正是基于这种不断学习的精神。通用是在这种“好学精神”的带领下走到了今天。“好学精神”认为，别的人，别的地方，会有更好的方法，只要谁有好主意，通用就快速地学到它，并将它付诸实践。

通用的学习之路

韦尔奇认为，谦虚地从周围的事物中不断学习，并且以尽可能快的速度吸收学到的东西是企业从根本上强大的原因。GE 行动规范的核心就是学习文化。

GE 有的职员发现，新西兰的家电生产商实行了缩短商品周期的“快速反应”方法，就迅速运用到 GE 所拥有的加拿大家电业务中去。GE 家用电器公司原先从接受订货到发货需要 8 周，现在缩短到 3.5 周，平均库存减少了 50%。

同时，GE 还向美国最大的零售连锁店沃尔玛学习了“QMI”制度。QMI 是指针对不能听到顾客呼声的管理人员，每周的星期五，由在第一线的营业人员直接汇报的制度。其目的不是为了得到策略上的解决，而是快速地反馈顾客的意见。GE 认为尽管沃尔玛是一家大公司，却具有像中小企业那样的反应速度。由于实行了 QMI，全体公司职员都能够直接关注市场，对顾客的需求很敏感。