



学习法

| 组织学习的六级台阶 |

钟国兴 杨永加 著

找到问题→小组研讨→自主学习→知识共享→深入研讨→突破操作

剖析中国组织的学习病
提升团队智商的孵化器

红旗出版社



学习法

组织学习的六级台阶

钟国兴 杨永加 著

红旗出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

链式学习法 / 钟国兴, 杨永加著.

—北京: 红旗出版社, 2012. 4

ISBN 978-7-5051-2152-2

I. ①链… II. ①钟… ②杨… III. ①学习方法—通俗读物

IV. ① G791—49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 059417 号

书 名: 链式学习法

著 者: 钟国兴 杨永加

出 品 人: 高海浩

责任校对: 王 娜 邱晶晶

总 监 制: 徐永新

封面设计: 红汇·一品

责任编辑: 李少军 汤中方

版式设计: 王 飞 高雅静

出版发行: 红旗出版社

地 址: 北京市沙滩北街2号

邮 编: 100727

编 辑 部: 010-51631884

E-mail: hongqi1608@126.com

发 行 部: 010-64024637

欢迎品牌图书项目合作

项 目 部: 010-84026619

印 刷: 北京天宇万达印刷有限公司

开 本: 787毫米×1092毫米

1/16

字 数: 196千字

印 张: 13.5

版 次: 2012年6月北京第1版

2012年6月北京第1次印刷

ISBN 978-7-5051-2152-2

定 价: 29.00元

版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换

导 言

寻找科学的学习模式

我们似乎很熟悉学习，但是否想过其实我们并不会学习？

我们以为只要学习就是好事，但是否知道某些学习是在浪费时间，是在折磨人？

我们天天在“大力推动”学习，是否知道如果推动的力量过大，只会适得其反，让人厌恶学习？

我们许多领导干部、老师、家长总是反反复复强调重视学习、端正学习态度，是否知道这其实可能是多余的废话？因为如果你用来促使人、推动人的方式，不能激发人的学习兴趣，那么这种促动又有什么意义呢？

简单化、灌输式、形式主义、运动化，是中国普遍的、严重的学习之病，这是和学习型社会、学习型组织实质背道而驰的。在这些让人厌腻学习的学习方式大行其道的情况下，搞出真正的学习型组织是不可能的，用它们来搞学习型组织简直就是天方夜谭。

当我们大讲特讲“学习型”三个字的时候，是否意识到其实所谓的“学习型”就是革简单化、灌输式、形式主义、运动化学习之命？因为这些是科学化学习的敌人。

这样的学习不能再重复下去了。为了改造它们，人们满腔热情地引进了五项修炼和行动学习法。但是五项修炼搞了一段时间，为几个

新词和新的修炼兴奋之后，是否发现这种来自外国的方法依然落入了中国形式主义的怪圈之中？在按照行动学习法训练一段时间，最初的兴奋消减之后，是否发现它的模式过于繁琐，很难适应和坚持，成为了另一种形式主义，又重新回归到了以往的“中国式”学习老路上去？

外国的方法和模式拿到中国就很快被“中国化”了，“中国化”其实是化成了形式主义。中国形式主义力量之强大，总是让我们瞠目结舌，让我们充满无奈。

为什么在国外非常有效的方式，引入到中国之后就被形式主义化，出现了“南橘北枳”现象？中国的形式主义之所以力量强大，不仅仅来自体制，还来自习惯。我们的学习习惯和西方的截然不同，而不同的学习习惯源自不同的学习文化。

那么什么是学习文化？要弄清什么是学习文化，首先要弄清楚什么是文化。文化是人类的信息活动，它的最深层是一种对某些信息默认的处理模式，对此本人借用电脑概念称之为“默认值”。例如，我们现在好多单位在搞廉政文化，但在许多单位里无论你搞多少廉政文化活动，大家都认为这是假的、毫无意义的表演，这是为什么？因为这个单位遇到提拔、评职称等“好事”，当事人要请客送红包，早已经被人们默认，那么腐败成为了默认值。在腐败不但成为官员的默认值，而且也成为了大家的默认值（如办事首先想到要送礼，甚至不考虑就这么做）的时候，腐败就是你单位的文化。深层文化是被默认的，被默认的才是深层文化，提口号、搞活动都只是建设文化的具体措施，至于这种措施是否与文化有关，还要看它是否能影响人们的默认值。

在学习文化的默认值上，西方和中国截然相反在何处？主要在于几点：西方学习习惯先找问题，明确问题再学习，而中国一说学习就

习惯先找书或文件，按指定书本去学习；西方学习是学习者带着问题自主学，而中国则是围绕书本集中进行行政化学习；西方学习注重研讨，而中国学习注重灌输；西方学习的目的是创新和解决问题，而中国的学习目的是统一思想和服从。前者是人家的默认值以及相应习惯，后者是我们的默认值以及相应习惯。

如果学习文化上的默认值相同，那么殊途可以同归，也就是学习方法不同但是效果可以相近；但是如果学习文化上的默认值不同，那么就会同途殊归，用同样的学习方法，却取得完全不同的效果。五项修炼和行动学习法就是这样，它们被移植到中国土地上，仍然可能结出形式主义之果。

西方的学习方法之所以到了中国也会结出形式主义之果，是因为我们移植了大树，却没能移植土壤，这个土壤就是学习文化的默认值。值得特别指出的是，所谓默认值，就是人们遇到问题就习惯如此这般对待，往往不需要思考也不需要说明，因此更不需要理论探讨。天天理论上大讲特讲、反复强调的，一般都是没有做到的，至少不是默认和习惯的，否则就不需要这样强调了。

行动学习法由于提出已经 60 余年，当时西方学习文化还没有转型，其方法中学习是从任务（即项目）出发的，没有强调从找问题开始，但是该方法强调，为更好地完成任务，要围绕问题进行研讨和最终解决问题。到了西方学习文化转型基本完成之后，在《第五项修炼》之中，就没有关于学习一定要先找问题、进行研讨等的强调和论述。这不是人家不重视问题，而是在人家那里这些已经是常识和习惯，不再是什么问题，所以不需要讲。但是中国就不一样了，缺乏这些基本的现代学习文化的常识和习惯，是十分严重的问题。所以，我们没有这种常识和习惯，拿来人家的具体方法直接用，又怎么会有真正像学习型组织的学习？怎么会有好的学习效果？

学习文化其实比学习方法更重要。要想改造中国的学习，必须从改造学习文化开始，必须从人家的先进学习文化中找到关键性的东西，找到人家的默认值，这些东西可能在人家那里完全习以为常、不需言说，但在中国却是稀有之物，必须百倍珍惜。找到这样的文化默认值，再取人家科学的学习方法的精华，两者相结合，直指中国学习的问题，才能治好中国的学习之病。

先进的学习文化的默认值和科学的学习方法的精华相结合，最后应该形成什么样的学习模式？我经过十余年对学习组织以及学习型党组织问题的探索，提出了“链式学习”。从找问题开始，围绕问题来研讨、学习，最后实现创新和操作，把学习变为一个带着问题学的过程。这是综合国外先进学习文化和科学学习方法，针对中国的学习问题，概括出来的一个包括六个环节的基本学习模式。

2010年3月，我将这一模式以《“学习型”的核心模式：链式学习》为题发表在《学习时报》上，这篇文章引起了出乎预料的反响。包括《光明日报》、《求是》杂志、《解放军报》、人民网、央视网以及大多省级党报党刊和网站，均予推荐、评介和报道。从媒体报道了解到，大量单位在推广和实践链式学习法。这些反响说明一个重要问题：人们对于科学的、实用的学习方法普遍地怀有一种渴望。

当然，改造中国的学习是一件高难度的事情，简单化、灌输式、形式主义和运动化的学习方式泛滥背后有体制的原因，因此并不能仅仅靠一种学习方法去改变。但是，因为体制的原因就认同这种学习方式而无所作为，绝不是一个有责任感的人的选择。我深深地记得，2011年我到一单位去考察座谈时，一个推动学习型组织建设的干部，因为我一句话而流下泪水，哽咽说不出话。在场的许多人都差点随之落泪，因为他们经历了许多困难而一直坚持下来。君不见在学习型组织和学习型社会建设中，有多少致力于改造学习的仁人志士，都

在各自的岗位上呼吁、力争和奋斗，这是一股日益壮大的革新力量，是学习革命真正的希望。许多看来不可能的事情，最后成为可能，就是因为有人这样不懈努力。我们没有更高的位势去改变产生诸多弊端的学习方式的体制，那么就一起去努力一点一点地改变学习方式吧，即使这种努力会遇到许多阻力，即使这种努力有时会付诸东流，但是从整个社会来说是终究会有效果的，只要努力。何况，只有努力了，对于这个国家和这个党尽力了，我们才会心安！

链式学习法有六个环节，这六个环节是一环一环递进的，不断循环的。但是每一次循环都是一个进步，是升级到新的层次上。六个环节中的每一个环节，就像一个台阶，经过六个台阶，就如同登上了一个新的楼层。所以我们给这本书取了一个形象的名字：“六级台阶”。

链式学习法是一种学习模式，它是在对国外和国内科学的学习模式、学习方法的概括基础上的创新，因此和五项修炼、行动学习法等方法不是相互排斥的、对立的，而是相互支持的，完全可以相互参照来理解。另外，它也不是唯一科学的方法，科学的学习方法应该有许多种概括方式。而且，除了这种对于基本学习模式的概括之外，我们认为在学习过程中，各个单位甚至每一位学习者，都可以用自己的语言进行概括，把学习方式方法通过这样的概括和表达变得熟悉、生动，便于理解和运用，即使方式方法是同样的，表述也可以多种多样。有时候在学习实践过程中，一些单位和学习者并不是在基本学习模式上创新，而是在某个环节上进行了方式方法的概括和表述，同样是值得肯定和珍视的。

另外，学习方法有大方法，其实还可以有许多小方法。小方法有时候也很重要，因为它们更能针对具体的问题。这就如同中医的成方之外，有时治病还需要偏方，而且往往偏方能够治大病。例如广西柳州等地提出的“白板面前人人平等”、“三分钟汇报法”、“一张纸工作

法”等，对破除形式主义、推动科学学习就很有效果。在链式学习法这样基本的学习模式之中、之外，我们还需要无尽的创新。创新才能赋予学习型组织和学习型党组织以勃勃生机。

学习型组织许多问题值得深入研究，它在实践中更是丰富多样的。衷心希望致力于学习型组织建设的朋友们阅读此书之后，能够提供本地区本单位链式学习方面具体、生动的案例，以便我们进一步深入研究参考。

学习型组织是以信息化、全球化和高新技术为背景的，因此这个大潮现在只是刚刚开始，它将永远伴随着人类的未来。推动学习方式方法的变革，这是真正面向未来的事业。相信会有越来越多的人理解科学的学习方式方法，坚定地加入到这一事业中来。我还是要重复这句话：改造中国的学习吧，为这个国家和党尽力了，我们才会心安！

钟国兴

2012年4月27日

于中央党校南院

导 言 寻找科学的学习模式

第1章 学习方式落后了吗——信息化时代的学习转型

- 一、我们可能还不会学习 / 002
- 二、不会学习的原因在于把学习简单化 / 004
- 三、信息化时代组织凭借什么生存 / 005
- 四、信息化时代组织怎样才能升级 / 007
- 五、学习的三个阶段 / 010
- 六、信息化时代学习的六大转型 / 011
- 七、什么是学习型组织 / 014
- 八、创建学习型组织的五个阶段 / 016

第2章 组织学习为何缺少实效——传统学习的弊端

- 一、运动式学习 / 021
- 二、灌输式学习 / 023
- 三、盲从式学习 / 024
- 四、形式化学习 / 026
- 五、简单化学习 / 028
- 六、个体化学习 / 030

第3章 建立科学的学习模式——链式学习法

- 一、国内外组织学习理论关于学习模式的要素 / 034
- 二、什么是科学的学习模式 / 039
- 三、链式学习的六个环节 / 042
- 四、中国需要自己的科学学习模式 / 043

第4章 链式学习的第一环节——找到问题

- 一、问题是学习的第一动力 / 047
- 二、用问题激活学习 / 049
- 三、怎样寻找问题 / 051
- 四、全面寻找问题 / 054
- 五、列出问题清单 / 057
- 六、排除非问题 / 059
- 七、揭破伪问题 / 060
- 八、找到焦点问题 / 062
- 九、重整问题清单 / 064
- 十、建立裸面共识 / 065

第5章 链式学习的第二环节——小组研讨

- 一、围绕问题建立自由团队 / 069
- 二、订立团队“宪法” / 072
- 三、倾听之后争论 / 075
- 四、层层剥葱式研讨 / 078
- 五、找问题的症结点 / 081
- 六、画出问题树 / 084
- 七、建立深度共识 / 086
- 八、求同存异，建立问题档案 / 089

第6章 链式学习的第三环节——自主学习

- 一、学习必须自主 / 092
- 二、列出自己的问题清单 / 095
- 三、列出需要学习的全部知识点 / 096
- 四、概念学习 / 098
- 五、方法学习 / 100
- 六、案例学习 / 102

- 七、知识重组 / 104
- 八、质疑是必要的学习态度 / 105
- 九、建立升级共识 / 107

第7章 链式学习的第四环节——知识共享

- 一、假设共享了每个人的知识 / 111
- 二、以开放的心态“讲学习” / 113
- 三、设计和选择交流平台 / 115
- 四、欣赏别人的知识和感悟 / 117
- 五、讲出自己学习的精彩 / 119
- 六、对话、质询、辩论和点评 / 120
- 七、反思、启发和感想 / 124
- 八、建立开放共识 / 125

第8章 链式学习的第五环节——深入研讨

- 一、议论而不研究问题是常见弊端 / 128
- 二、寻找问题背后的问题 / 130
- 三、研讨时代趋势与本组织的关系 / 131
- 四、找到组织的未来点和关键词 / 133
- 五、结合未来点研究问题 / 137
- 六、研讨解决问题的路径 / 138
- 七、确定升级点 / 139
- 八、结合组织未来点、升级点思考员工个人发展 / 141
- 九、建立战略共识 / 144

第9章 链式学习的第六环节——突破操作

- 一、“预决策团队”的质询 / 148
- 二、把方案引入决策 / 150
- 三、进行任务分解和组织设计 / 151

- 四、形成系统的实施计划书 / 154
- 五、明确实施的操作点和操作规范 / 156
- 六、分析需要的条件和预见问题 / 159
- 七、制定系列预防问题方案 / 161
- 八、建立行动共识 / 162

第 10 章 相关理念——组织升级的系统解决方案

- 一、链式学习法和升级生存法 / 167
- 二、链式学习法和团队智商 / 170
- 三、链式学习法和双型组织 / 171
- 四、链式学习法和点式管理 / 175

第 11 章 链式学习与其他方法——五项修炼和行动学习

- 一、学习型组织是组织学习的新名称 / 178
- 二、五项修炼的历史贡献 / 179
- 三、五项修炼的不足 / 183
- 四、五项修炼什么地方不适合中国 / 186
- 五、行动学习法的一般步骤及其贡献 / 187
- 六、行动学习法的不足及其在中国遇到的问题 / 189
- 七、中国的病要吃中国的药 / 191
- 八、链式学习是否可以改进 / 194

附 录 部分开展链式学习的单位 / 197

后 记 / 199

致读者 / 200

1 捷式 学习法
JIANXINSHIXUEXIFAHU

学习方式落后了吗

——信息化时代的学习转型

- ★ 我们可能还不会学习
 - ★ 学习不是简单地“注水”
 - ★ 信息化时代组织凭借什么生存
 - ★ 信息化时代组织怎样才能升级
 - ★ 学习的三个阶段是不断升级的过程
 - ★ 信息化时代学习需要实现哪些转型
 - ★ 什么是学习型组织
 - ★ 创建学习型组织分为哪几个阶段

我们生活的 21 世纪是一个快节奏、充满激烈竞争的世纪。在这个世纪，各种科学技术飞速进步，特别是信息技术的长足发展和广泛应用，使纷繁复杂和浩如烟海的信息随着我们的手指在键盘上飞舞，瞬间传到世界的每一个角落。在这样一个时代，我们每时每刻都生活在全新的世界中，没有任何现成的模式和方法能够解决明天可能遇到的问题，甚至连明天我们可能会遇到什么问题，谁也无从真正知晓。

在这样一个充满着不确定性的时代，组织和个人的生存发展既面临难得的跨越式发展机遇，也面临着时刻被淘汰的威胁。面对如此巨大的竞争压力，组织和个人只有通过不断学习，实现能力升级，才有生存发展的机遇和空间。

一、我们可能还不会学习

一直以来，人们习惯地认为学习是人的天性，人人都会学习，诸如小孩学说话、学走路等，都是自然而然的事情，很少有人将学习当成一个问题来研究。因此古往今来，说到学习就是讲学习的重要性，告诉人们学习如何如何重要，不学习就会如何如何糟糕。对学习的要求就是学习者要如何如何刻苦，似乎只要肯下工夫、肯耗时间，什么问题都能解决，像悬梁刺股、凿壁借光之类的典故就是这样教育人们的。相反，如果学习效果不理想，往往认为是因为学习者对学习的重要性理解不够，所以不努力、不刻苦。

按照这种逻辑，当孩子学习成绩不理想的时候，家长和老师不是反思教学的方法问题，不是帮助孩子发现学习中存在的方法问题，更不要说改进教学方法和帮助孩子改善学习方法，而往往是家长和老师一起上阵，给孩子大谈特谈学习的重要性，要求孩子必须刻苦努力。更有甚者，对孩子严厉批评指责，因此让孩子背上沉重的精神负担，甚至对孩子拳脚相加，让他们身心备受伤害。结果是孩子的学习越来越糟糕，老师对孩子进一步批评指责，家长则进一步打骂，如此恶性循环，于是可怜的孩子们的学习兴趣就逐渐被毁掉了。

组织学习也是如此。有些单位的领导，看到了单位员工素质能力已经不能适应时代和工作的需要，急需学习提高，因而心急如焚、痛心疾首，就认为员工对于学习的重要性认识得不够，于是大会小会总是大谈特谈学习的重要性，甚至还进行轰轰烈烈的专门“动员”、“启动”，苦口婆心、语重心长地如学生家长一般，要求单位员工重视学习、努力学习，为此还请了不少专家名家来作报告和办讲座谈学习重要性。但是这样的单位尽管在学习上搞了许多名堂，折腾员工学这学那，但员工们只是疲于应付、装装样子而已，真正认真学习的员工依然寥寥无几，更不用说什么提高员工整体素质能力和改进工作方法了。于是领导也很苦闷，自己高度重视，大力推动，像学习这样既有利于员工成长也有利于单位发展的好事，员工为什么就是不积极响应、真正进入状态呢？

无论是孩子的教育问题，还是单位员工的学习问题，之所以劳而无功，其根源就在于一直存在我们头脑中的错误观念：

第一，学习就是看书读报，人人都会；

第二，学习只要刻苦用功就行；

第三，学习不好，肯定是态度问题，下的工夫不够；

第四，抓学习，就是讲学习的重要性，让大家重视学习，端正态度。

这是我们世代延续的一种极为错误的观念。这种观念害得不知多少人、多少代人为学习而痛苦，为学习而受伤，把学习视为畏途，不知多少老师和领导为督促别人学习而苦恼而无奈。

二、不会学习的原因在于把学习简单化

这几乎是我们世代代的一种不言而喻的观念：学习就是将书本上写的东西装进自己的脑子里，老师的作用就是帮助学习者把这些东西装进脑子里，家长和领导的作用就是督促学习者把这些东西主动装进脑子里。

在这种关系中，学习者就像是一个小水缸，书本及其所承载的知识是一个大水缸，老师就是水龙头，小水缸被搬到水龙头下，水龙头就开始往里面注入水。这样的操作过程看起来似乎很简单。

但问题是人并不是一个简单的水缸，学习是人的一种精神活动，这种精神活动的一个重要前提就是兴趣，如果有兴趣学习者就会如饥似渴，如果没有兴趣就会一滴水也装不进去。当老师不厌其烦地进行学习重要性的说教，把知识当做水一样灌输给学习者的时候，结果基本上是扼杀了他们的学习兴趣，使学习者处于一种兴味索然甚至反感的拒斥状态。在学习者处于“被学习”状态时，就像水缸自动地盖上了盖子，拒绝接受你的灌输，那么你的水龙头流出的水就是一种无意义的浪费。

中国学习的问题从根本上说并不在学习者，而在于持学习简单化观念的家长、老师和领导，在于后者只是把学习的问题归结为学习态度和是否用功。正因为这样，形成了一种恶性循环：家长、老师和领导反复讲学习的重要性，要求学习者用功，而学习者极端厌烦这些说教，厌烦强迫式的学习，学习的兴趣和积极性进一步被伤害。越是说教越是强迫，学习者就越是受伤害，越是不爱学习。

怎样才能改变这种说教和学习的恶性循环状态？

第一，学习推动者自己要彻底反思，反思这种说教和强迫究竟有什么效果，为什么没有效果，为什么有那么大的负面效果？通过这种反思，弄清楚学习不好的问题主要不在于学习者自身，而在于学习推动者观念存在问题。

第二，学习推动者要弄清楚，学习其实是一件需要科学方法的事情，并不