

757

F-270
C459

管理从学习开始

陈 菁 戴永良 徐若鸿 编著

中国经济出版社

.....

图书在版编目 (CIP) 数据

管理从学习开始/陈菁等 编著. —北京: 中国经济出版社, 2002. 1

ISBN 7-5017-5446-2

I. 管… I. 陈… III. 企业管理 N. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 089277 号

.....

责任编辑: 聂无逸 (手机: 13701326619)

管理从学习开始

陈 菁 戴永良 徐若鸿 编著

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

邮编: 100037

各地新华书店经销

北京明十三陵印刷厂

*

850×1168 毫米 11.875 印张 280 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-5017-5446-2/F. 4376

定价: 25.00 元

目 录

第一章 学习——管理的真谛

- 第一节 “学习”——新世纪的企业宝典……………(1)
- 第二节 《学习的革命》风暴……………(8)
- 第三节 做超一流的企业家就必须不断的学习 (13)

第二章 为有效管理而学习

- 第一节 专业人员是怎样逃避学习的……………(16)
- 第二节 管理人员逃避学习的原因……………(20)
- 第三节 打破戒备性思考的定式……………(25)
- 第四节 理解管理者的思维……………(30)
- 第五节 管理者的学习类型……………(34)
- 第六节 学习接受新的观念……………(40)
- 第七节 寻找最佳的学习状态……………(49)

第三章 为创新管理而学习

- 第一节 学习——硅谷创新的源泉……………(66)
- 第二节 微软的学习思路……………(70)
- 第三节 通用的学习之路……………(74)
- 第四节 戴尔的创新思维模式……………(94)

第四章 为未来管理而学习

- 第一节 为未来而竞争…………… (99)
- 第二节 重新理解未来的竞争优势…………… (106)
- 第三节 未来的企业文化…………… (116)
- 第四节 预见未来的能力…………… (133)
- 第五节 如何开创未来——白手起家的艺术… (146)
- 第六节 观时而行,依势而动——如何在变化中
竞争…………… (154)
- 第七节 超越竞争——博弈论重塑商业游戏
规则…………… (168)
- 第八节 在变化中快速学习…………… (182)

第五章 为管理眼界而学习

- 第一节 CEO的一般领导方式…………… (190)
- 第二节 将将之道——高级经理的教练角色… (205)
- 第三节 向董事会授权…………… (212)
- 第四节 实用主义管理…………… (220)
- 第五节 专业技能管理…………… (233)
- 第六节 知识管理…………… (243)

第六章 为团队管理而学习

- 第一节 团队为什么要学习…………… (250)
- 第二节 学习性团队的五大实践…………… (257)
- 第三节 修炼始到金…………… (269)
- 第四节 善用团队中人与人之间的冲突…………… (274)
- 第五节 团队的心智模式——智人疑邻和底特
律的汽车…………… (280)
- 第六节 无坚不摧的团队力量——塑造共同的

愿景.....	(288)
第七节 领导的新角色.....	(297)
第七章 为网络管理而学习	
第一节 橙子、盈动和汤姆的成功.....	(309)
第二节 理解互联网络的价值.....	(312)
第三节 信息技术的文化基础.....	(321)
第四节 网络企业领导和创新管理.....	(327)
第五节 网络化管理.....	(338)
第八章 学习效果的测评	
第一节 绩效评估概述.....	(353)
第二节 学习型组织的评估.....	(358)
第三节 平衡记分法.....	(362)
第四节 绩效评估的双重性.....	(369)

第一章 学习——管理的真谛

第一节 “学习”，新世纪的企业宝典

“抛弃那些陈旧的领导观念吧！九十年代最成功的公司，将是那些建基于学习型组织的公司。”

一、学习是一种做企业的理念

《财富》杂志曾经指出：“抛弃那些陈旧的领导观念吧！九十年代最成功的公司，将是那些建基于学习型组织的公司。”壳牌石油公司企划主任德格说：“推一持久的竞争优势，或许是具备比你的竞争对手学习得更快的能力。”当世界更息息相关、复杂多变时，学习能力也更要增强，才能适应变局。企业不能只靠像福特、史隆或华生那样伟大的领导者一夫当关、运筹帷幄和指挥全局。未来真正出色的企业，将是能够设法使各阶层人员全心投入，并有能力不断学习组织。

全球企业正在形成一个共同学习的社会。各行各业中由一家独霸的局面，例如 IBM、柯达、宝洁、施乐等已不再独领风骚。美国与欧洲的公司师法日本公司、而日本公司又师法韩国和欧洲的公司。同时意大利、澳洲、新加坡的公司现在都有很大的改善，并且产生全球性的影响力。

二、学习型组织的真谛

许多人被问起,作为团体一分子的经验是什么时,最引人深思的回答是:觉得自己属于一个比自我强大的事物的感觉,也就是大伙儿心手相连,共创未来的那种经验。对他们来说,作为真正伟大团体一分子的体验,是他们一生中最突出、生命力完全发挥的一段岁月。有些人竟其余生,希望寻求重温此种经历。

在过去数百年来的西方文化中,有一个字很少被使用,但却可表达学习型组织的精神,这个字是 metanoia, 希腊文这个字的意思是心灵意念的根本改变,一种“超觉”的经验。在早期基督徒的传统中,这个字特指醒悟而直接觉知至高无上的、属于上帝的事物。在天主教的经论中,这个字被翻译成“体悟生命的真义”。

掌握 metanoia 的意义,等于掌握“学习”的更深层的意义,因为最高境界的学习就是心灵的根本转变。然而学习在目前的用法上已经失去了它的核心意义。在日常用语上,学习的基本含义是吸收知识,或者是获得信息,然而这和真正的学习还有好大一段距离。

真正的学习,涉及人之所以为人的意义。透过学习,我们重新创造自我。透过学习,我们能够做到从未能做到的事情,重新认知这个世界及我们跟它的关系,以及扩展创造未来的能量。事实上你我心底都深深地渴望这种真正的学习。

对于学习型组织来说,单是适应与生存是不能满足它的。组织为适应与生存而学习,这只是学习的最基本的目标,更理想的状况是开创性的学习,为未来而学习,才能让大家在组织内由工作中活出生命的意义。

目前,有些组织已扮演拓荒先锋的角色,朝这条路上走去。但学习型组织的领域,仍然大部分有待开垦。我们衷心地期望

这本书能加快开垦的速度。

三、学习的八大理念

1. 学习的革命是与信息革命并行的一场革命

当前这场全球性的大变革,实际上有相互作用的两个方面:信息技术革命和学习革命。学习革命不仅是顺应和驾驭信息技术革命的方法,而且是信息技术革命的源头!学习的革命是我们每个人自己的革命,是革我们自己的命。我们通过新的学习革命好了自己的命,就是掌握了自己的命运,也掌握了时代脉搏。看不到与信息革命并行的终身学习革命,就难以深刻理解这场大变革的实质,也无法找到解决问题的钥匙。

2. 学习的变革比技术的变革更重要

这个观念也是全新的。首先,当今技术发展的趋势是,更新的速度日益加快,高新技术不断涌现。在此趋势下,我们传统的学习方式就显露出它的弊端,很难跟得上技术进步的脚步,很难掌握日新月异的技术。任何技术,都需要人来掌握和运用;没有适当的人的掌握和运用,技术就难以变成现实的生产力和财富。所以首先必须变革学习。其次,技术的本质在于不断创新,这一点在当今社会尤其明显。比起现成的技术,人们更为关心创新的动力和创新的源头,而动力和源头恰恰来自学习。学习是动态的技术:“今天的学习就是明天的技术”,这已成为时代的共识。我们只有通过不断的、高效的、终身的学习,才能跻身技术前沿,保持技术的优势。

不过,技术经常凌驾于为人类服务这一目的之上,造成对人类普遍和长远利益的危害,例如战争、环境污染等。人类要想有效地驾驭技术、主宰技术,就要有超越技术的能力,这些能力通常被认为是人格、道德、生命的智慧和全球意识。传统的学习并不培养、也培养不出超越技术的能力,所以多数人无力主宰技

术,只能做技术的奴隶。通过学习革命,我们要改变这种状况,要让技术更好地为人性的健康成长服务。

3. 学习是人的全面的终身的成长

时代的变化往往要带来概念变化。人们对同样一件事情,过去是那样看的,现在要这样看。对于学习的含义,我们习惯了把它跟教科书、教室、教师、死记硬背和考试联系在一起。现在,我们的思想要有一个大的解放、大的飞跃,要从原来的表象、原来的集体无意识中挣脱出来。正像《学习的革命》的作者在前言中提出的那样:“在此我们并非只谈论增进学术知识的教育,我们谈论的是个人成长、生活技能和学会学习。”《学习的革命》的视野十分广阔,从世界的变化看学习,从学习的变化看人生。不论是关于“四个层面的学习”、“学习的三重目的”,还是对学习内容、学习方法和学习时空的讨论,都以一种“大学习观”即“习社会观”和“终身学习观”一以贯之。学习,应该是人的成长过程。不仅是知识技能的成长,而且是身心各方面的成长;不仅是在学校、在教室的成长,而且是整个人生的随时随处的成长。

说起学习,我们每个人都会有一肚子的感慨,一肚子的辛酸。学习,就像歌里唱的那样,既是天堂,又是地狱。它跟我们的欢乐和成功联系在一起,也融合着我们的悲哀和屈辱。可惜的是,对于大多数人来说,负面的体验,失败的阴影,大大超过了成功的感受。更可悲的是,上一代人这样过来了,下一代人似乎还得这样过来。我们似乎毫无办法。《北京晚报》今年4月3日登出了整整一大版《一个学生的呼喊》,小标题很醒目:“她(他)是一个爱学习的学生,可是她(他)为什么不爱上学?为什么一看见作业就觉得恶心?”一个“爱学习而不爱上学”的高中学生,带着她的无法逃避的矛盾,代表她的同龄人,向社会喊出了自己的心里话,喊出了对学校教育和学习的极大不满。文章在京城引起了很大反响。这种事情,最容易掏我们的心窝子,最容易勾起人

们敏感的神经。

学习扮演了这么一个不幸的角色，真是历史的悲哀和嘲讽！现在，历史在转折中让我们看清了来时的路。那真是一个历史的愚昧。我们都成了牺牲品。幸运的是，我们已经开始转折了，我们通过瞻望未来而认识了昨天。我们不会第二次趟入昨天的河。即使我们想那样做也不可能。因为时代变了，学习的社会基础和各方面的条件变了。纵然变化有快有慢，但变化是不可逆转的。假如我们能早一点看清学习的真相，我们就能早一点从失败的阴影中走出，享受无比惬意的阳光。

4. 每个人都有适合自己的学习类型

这是相当一部分学习失败者的福音。我们本来有很好的天赋，在适当的学习中我们能发挥得很好，很漂亮。可是，学校教育只相信、青睐和依靠某一部分人，如视觉学习者和听觉学习者的天赋，极少考虑占百分之三十左右的动觉和触觉学习者的天赋。这样后者就天然地成了“课堂里失败的主要人选”。这种情况，好像事先预备好了一个框框，适合我框框的你就高高兴兴进来，不适合的你就老老实实走开，免得自讨没趣。当我们明白人有七种、也许更多的智力中心，有由不同智力组合成的不同学习类型时，我们应该开始欢呼！

这个观念不仅是学习处境不利的人的福音，其实也使那些表面上学得不错、实际上越学越偏、深受其害的学习者获得解放。所有的学习类型，都是各种智力运用的和谐组合。没有和谐的组合，就没有学习类型可言。所以，在育目的学校教育中，即使视觉学习者或听觉学习者，他们的智力的运用也是偏狭的。他们并不是受益者，而同样是失败者。

真正的科学，能为历史的冤案平反昭雪，能消除人的“原罪”。这就是解放，这就是革命。掌握了这一个观念，我们不再会说自己天生有什么问题，我们应该追究给予我们的学习方式有

什么问题。我们可以从自己的特点出发，去选择更适合自己的教育，选择更恰当的学习方式。

5. 学会怎样学习是最主要的科目

当学习内容是一个恒定的东西，没有太大变化的时候，也许我们注意不到“怎样学习”的问题。学习就学习呗，哪里需要问“怎样学习”的问题。可是，当学习内容忽然间有了巨大变化、变化到你完全不适应时，你就会反思：哎，我这样学下去行吗？有没有更好的方法？有了更好的方法，你的学习就事半功倍，甚至可以以一当十。终身学要求我们的把学习方法摆到“最主要的科目”上。你在学校里学的东西，不能对付一辈子。你必须时时刻刻处在学习状态。这样，也要求我们学会怎样学习，掌握学习的方法。

“授人以鱼，不如授人以渔”。我们的教育，现在更多的还只是教内容，教教材，很少提供好的方法。所以，人们在学校里学习效率低下，而一离开学校就更不知道怎么继续学习了。我们在学习上一方面是畸形发展，另一方面造成了巨大的浪费——人的时间、人的生命的浪费。

6. 我们的身体具有创造学习奇迹的潜能

“多重智力中心”理论和大脑潜能理论，都昭示我们，在我们身体里，有的是学习的潜在能力，简直无穷无尽。每个人都有神通，“每个人都是亟待发展的天才”。要相信我们自己的身体，要把身体里的神秘的力量发挥出来。要认识大脑，运用大脑，那是一个亟待开发的宝库；另一个是大脑以外的身体的其它能力。

人的存在本身，就是大自然最大的奇迹。创造学习奇迹，无非是把人身体里所具有的奇迹显露出来罢了。我们常常惊叹于许多动物的神奇本事，例如，老鹰能在几千米的高空上看清地面的猎物；蚂蚁能举起自己体重 100 倍的物体；有一种仅半毫米的虫，能承受比大气压高 6000 倍的压力，能在零下 253 摄氏、零上

151 摄氏度的温度范围内生存。但是,动物的这些本事,跟人比起来,不过是小巫见大巫。我们经常听到,哪里哪里又出了什么神童,能背多少多少唐诗,能记住圆周率的小数点后面多少位数字。我觉得,这其实是每一个正常的儿童都力所能及的小手段。关键在于是否有必要那么做。我们的许多潜能,正是在扭曲地运用中丧失的。只要我们自由地和谐地发挥身体的智慧,我们在学习上就是无所不能。如果要惊奇,还是惊奇我们自己的好。

7. 运用更多的感官学习

传统学习,主要用的是视觉和听觉感官,其它的感官基本上在睡觉。大自然赐予我们那么多的感觉器官,为的是全面感受世界的丰富性,而我们却那么吝惜,吝惜自己,又吝惜世界。我们把本来敞开的与世界沟通的门窗都关上了。我们不会用牙齿、不会用舌头、不会用鼻子、不会用手、不会用脚学习。我们的感官越来越迟钝,我们越来越远离感性,变成了干瘪抽象的“理性人”。因此,恢复感性的权威,恢复感官的完整性,对于学习革命至关重要。要“尽量运用不只一个感官进行学习。”“无论如何强调调动所有感官的必要性都不为过。”要说学习方法,这是最主要的方法。我们只要记住这一条,我们就有取之不尽的好方法。

8. 体育运动提供了最好的学习模式

我们经常说现在的学习比较片面,没有发挥身体的全部潜力,那怎么样才算发挥身体的全面潜力呢?体育运动给我们提供了榜样,体育运动的八条要素,比如梦想、目标、激情、体脑结合、目标视觉化、个别指导、珍视错误、重视行动等,都是我们的学习所缺乏的要素。不要说别的,就是简单地把这些要素贯彻到学习中去,我们也能有巨大的收获。从大学习观看,体育本身就是一种最好的学习。在我们的身体里,蕴藏着全部感觉、认识、情感、意志、审美和交往的秘密。只有通过身体的锻炼和运

动,才能使它们获得较为均衡的发展,不至于此消彼长。

第二节 《学习的革命》风暴

第三节

——科利华引爆中国图书发行市场全程追踪

一、“风乍起”

1998年3月,科利华的总裁宋朝弟偶遇《学习的革命》,顿感不错,于是他手下千名员工也就人手一册了。据他本人讲,这或许是他出身于教师的缘故。“大脑不是一个等待填充的容器,而是一支需要点燃的火把”,在后来的阅读过程中,类似这样的话把他和他的员工打动了,为何不让更多的人燃烧起来呢?

《学习的革命》首入中国并不是科利华所为,而是由上海三联书店于1997年8月从国外引进发行的,发行自始至终情况良好,短短时间内连续9次印刷,发行25万册之多。但当科利华与上海三联书店联手推出《学习的革命》(修订版)时,上海三联书店的总编辑陈保平也惊住了,要知道,这是出版发行史上从未有过的事呀!但惊讶之后他还是被科利华人的勇气和魄力感动了,决定与科利华合作。但他表示,已出版的500万册和将要出版的500万册,上海三联书店只负责出版发行,促销和广告均由科利华负责,费用由科利华承担。科利华总裁宋朝弟还信心百倍地宣布:“100天内,发行目标1000万册。”这件事,被有些媒体称为1998年仅次于克林顿和萨达姆较量事件后的第二号

新闻。

二、“促销风暴”

12月8日,对每一位科利华人是一个极其特殊的日子,当晚中央电视台黄金时间播出了《学习的革命》的广告,科利华人的欣喜和渴盼之情犹如刚在一片沃土上播撒下一粒希望的种子。在黄金时间段为一本书做广告,这在中央电视台的广告史上恐怕尚属首次。

12月9日,科利华在北京梅地亚宾隆重召开《学习的革命》新闻发布会,20余名中外记者云集于此。集团执行总裁薛建国向社会各界郑重宣布:全国30个中心城市不日将举行大型展览活动,整个推广活动的广告宣传投入将达5000万元。

12月12日,北京中国革命军事博物馆广场上,万头攒动,人们争相抢购《学习的革命》一书。馆内更是摩肩接踵,家长带着孩子在展示牌前驻足仔细阅读,有些孩子掏出本,拿出笔,或者蹲,或立,认真记录着。有的家长干脆半蹲半跪在地上,把后背记孩子垫着写字。感人场面随处可见。与此同时,全国近30个重点城市,也展开了展示活动。据统计,该书仅当天就售出25万册之多,创下了畅销书单日发行量之量。

三、“情寄学习”

一本书的销量能达360万,这是一个非常可观的数字。一些媒体认为,这本书的价值其实并不大,之所以畅销纯粹是商业恶炒、读者盲从的结果。事实上,一本书能够畅销的原因往往是多方面的,对《学习的革命》来说,商业炒作的的作用的确不可否认,为了一本书而投入1亿元的广告宣传费,在世界上也罕见。没有这种大规模的宣传,当然不会有这么多人知道这本书,购买这本书。但像一切普通商品一样,再炒作也首先得人们需要它,否则

只能是赔本赚吆喝。作为一个商家,他不可能不知道这一点。随着著名导演谢晋友情出演的广告片在中央电视台特 A 黄金时段的播出,全国人民开始睁大眼睛。爱热闹的新闻界也抓住了这一亿元、一本书、一千万册大做文章。确实,这条消息蕴涵了太多的第一,但是,它最应该引起人们关注的还是:这是一场历史上代价最小的革命。

学习的当量

革命是一个庄重的词,它是指事物发生根本的变化,不可以擅用。但是,正如这本书的书名——《学习的革命》,推广这本书,促成的是中国学习的革命,而革命的成果就是——人本身的解放。

未来教育专家桑新民指出,这本书“拨动了时代的旋律”;教育学博士陈建翔也认为,这是“召唤新世纪的讯号”。可惜,专家的意见并未引起人们充分的重视。在新闻发布会上,记者们无一例外地对“销售一千万册,这是天文数字”之类的新闻要素感兴趣。对谢晋那句语重心长的话“读这本书,可以帮助我们改变孩子的一生”也熟视无睹。

其实,这本书并不是仅仅用来教育孩子的。该书的副题:“通向 21 世纪的个人护照”,这里的个人,理当包括社会上所有的成员。

没有护照,我们无法入境;没有《学习的革命》,我们无法进入 21 世纪。面对急剧变化的社会,我们已经深刻地感受到了我们在工业文明中养成的生产方式、思维方式与现在的信息文明形成了尖锐的冲突,怎么办?唯有学习,而且是建立在信息文明基础上的学习。由过去单纯地学习知识,掌握技能,转向对人内部能量的开发。这样,人的大脑就不再是需要填充知识的容器,而是等待点燃的火把。

四、科利华的“学习”情结

一个前教师的教育情怀

经过多年的努力，宋朝弟在别人都不看好的教育软件领域走出了一派亮丽的风景，并成为这一领域没有争议的“龙头老大”。翻开科利华的大事记，会发现科利华从1991年成立开始就一直围绕教育这条主线在运转。从最早的“CSC校长办公系统”到“CSC电脑家庭教师”，再到CSC赴美夏令营的开办，以及今天推出《学习的革命》、网上书店的筹办、网上学校的设想，无不与教育有关，可谓对教书育人情有独钟。在一般人眼中看来教育是由政府负责的公益性事业。而宋朝弟却把它当作了产业来经营。当初科利华投入教育软件开发时，除了宋朝弟外没有一个人同意，谁也看不出这里有多大的生存空间。宋朝弟满心欢喜地与101中学校长谈了一个下午校长办公系统该怎么做后，临走时校长告诉他说：“不着急，五年以后再做吧。”但宋朝弟用创造性的营销手法第二年就打开了局面。他针对当时学校缺乏硬件的情况，打出买软件送硬件的广告，一下卖了1000多套。一举打开并占领广这一市场。使科利华成名的“CSC电脑家庭教师”也是在同样的情况下起步的。1993年12月，宋朝弟突然来了做一套家庭教育软件的灵感，拿到公司讨论的结果是行不通。宋朝弟力排众议，坚持做了下来，并在营销策略上采取了大规模试用和“上大学保险”的方法，硬是把家庭教育软件这一新鲜玩意儿推向了家庭。宋朝弟回忆说，当初要不是他坚持下来，今天也许就没有家教这个软件。

宋朝弟和他的“量子思维”

说到科利华，不能不谈其总裁宋朝弟和他的“量子思维”，所谓量子经营观的核心就是：创新与学习的观念大于一切。西方哲人有言：“给我一个支点，我能把地球撬动！”对于经营教育软

件的科利华集团和具有跳跃思维的总裁宋朝弟来说,则是“给我一个支点,我能把中国教育软件市场启动!”在知识经济日益迫近中国、国人日益需求一场教育思想方法革命的今天,《学习的革命》一书,便成为科利华公司启动中国教育软件市场的支点。至于中国教育软件市场容量究竟有多大,1000个亿?10万个亿?谁也说不清楚。而科利华投入1个亿,以小搏大,以至于图书的销售收入所占比重小得可以忽略不计。量子思维的经营霸术之高超可佩可叹。

有人说过,科利华的成功并不足以反映宋朝弟的成就。他的影响弥漫于整个软件行业。他提出的令很多人震惊的“量子理论”是使自己具有比科利华现在的成功更具有影响力的原因。

在执行总裁薛建国那里,我们听到了对量子经营观的完整阐述:IT行业生产的是精神产品,与传统工业的物质产品有着本质的不同。著名科学家罗杰·彭罗斯在《皇帝的新脑》中把精神现象归结为量子世界的产物,具有不可测性、非因果性、跳跃性。在这一领域里很多标准和规律不是既定的,是可以由人来规定的,总之未来是开放的,结果可以多种多样。世界改变了,必须有新的世界观来适应。薛建国说:“量子经营观是宋总经过大胆探索,在基本把握信息世界规律的基础上提出来的。尽管谁也不知道未来企业的经营模式,但目前看来我们认为自己的模式是基本符合软件行业的实际情况的。”量子经营观的核心就是:创新与学习的观念大于一切。宋朝弟说:“在观念、思想、方法、行动四个要素中,我们把行动看得最弱,因为在信息社会中,你不需要‘动’很多,关键是要在正确观念指导下,产生一种思想。思想具体化以后,想出一些办法。真正要做,就是几个动作的问题。因此,在我们的企业中,观念的灌输是最重要的前提和基础。观念通了,具体事情好商量。不管多大的工作量,只是一个人力和时间的问题,总能实现。”