

· · · 怎样做真正的学习型员工 · · ·

学习是一种态度，学习更是一种挑战。只有“下水”之后，先漂起来，再考虑速度和动作的问题。“学习型组织建设”，尤其是“学习型员工”的培养，就得有这种敢于“下水”的精神。



为什么要学习

· · · 牟家和 著 · · ·

工作就是愉快的带薪学习



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

··· 怎样做真正的学习型员工 ···



为什么要学习

····· 牟家和 著 ·····

工作就是愉快的带薪学习

图书在版编目 (CIP) 数据

为什么要学习 / 牟家和著. —北京: 经济管理出版社,
2006

ISBN 7-80207-589-0

I. 为... II. 牟... III. 企业管理 - 职工培训

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 042055 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京市科星印刷有限责任公司

经销: 新华书店

选题策划: 陆雅丽

责任编辑: 陆雅丽

技术编辑: 李小阳

责任校对: 陈亮

880mm×1230mm/32

6.5 印张

100 千字

2006 年 6 月第 1 版

2006 年 6 月第 1 次印刷

印数: 1-6000 册

定价: 19.80 元

书号: ISBN 7-80207-589-0/F·505

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前 言

2002年,离开“鲁花”决定进入咨询与培训这个行业,在此之前也和一些非常仰慕的专家讲师有过接触和交流,给了我们很多建议和指点,但刚刚开始的时候还是一片茫然,真想去北大纵横或其他咨询培训公司打几年工再回来创业。不过很快我们就有了客户的订单,但这却使我们更加神经紧张,生怕出现差错有违使命。也许,市场早就存在,并不是等你准备好了才有市场,你站在那里,就像被一种巨大的力量推动,有时可能是没有章法地向前滚动,当然你如有所准备自会潇洒漂亮一点,但却很少见有游刃有余的境界。

一晃四年,像上海通用、汉高乐泰、万华股份、本田汽车这样的优秀客户陆续签单,欣喜之余,也更加小心翼翼、战战兢兢。就跟创业时一样,市场早就存在,成就如何,考量的是你有多少准备。

经济持续增长带来企业的高速发展,企业招募人员不能等待一切培养好了才任用,人力资源工作者更多是寻找有潜质的人再给他搭建一个发挥才智的平台;很多管理者也不是培养好了才上岗,而是希望他们在工作中历练和成熟。同时,企业的高速发展,知识、技术的快速更新,都要求他们不断地学习和进步。

现代企业的组织也在发生变化,在人本管理的思想下,我们的领导从金字塔指挥者的高处移到倒金字塔的底部,变成管理者的资源提供者,而管理者们也演变成为一线员工的支持者,因为我们发现,一线员工人数最多、最接近市场、最接近客户,我们的领导和管

理者一下成为公司业务骨干的拉拉队,我们比以往任何时候都需要有高学习力的员工。

如今,几乎每个企业都在组织培训与学习,我们在为 500 多家企业主持和组织各种形式的培训活动和建设内部培训体系时,发现一个普遍现象,培训经常成为企业老板和培训经理最为关心的事,而其他员工只是被动的接受。企业要建设培训体系,创建学习型组织,首要的工作就是营造良好的学习氛围,解决为什么要学习的问题。企业建设培训体系时,至少要考虑六个方面的问题:

一、学习意愿,调动员工的学习意愿,营造学习氛围,并将个人学习和组织学习相结合。

二、培训与学习必须与组织战略和文化相契合,背离企业文化的培训像毒药一样,所以有些企业在选择培训内容时不够慎重,产生的后果非常严重,员工参加完培训对企业产生怨言甚至离职。

三、明确界定培训与学习的目标,分清是知识普及还是技能应用,知识普及要的是高屋建瓴和开拓思维,技能应用强调的是模拟练习和习惯养成。

四、整合资源,充分挖掘内部培训资源,可以先借用外部资源完善专项课题,再由内部讲师持续改进。

五、多种形式的运用,如各种会议的利用,多媒体教材和书籍等制式学习资源、主题活动设计、课题研究等。

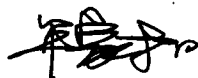
六、根据能力胜任模型构建培训体系,先考核评价,根据结果对应能力指标培训。同时,也应依受培训者的不同需求而考虑分层次、分阶段地组织。

一个成熟的培训体系不仅要求各要素协调配置,还要求每一个

环节环环相扣,涵盖整个企业,满足企业各方的需要,使培训成为企业管理的一个组成部分,而不仅仅是一系列讲座或类似的孤立活动。培训体系要以领导人为支撑,以企业文化为“轴”,以制度为“鞭策”,促进企业管理者协调配置各方面资源,正如一个陀螺,要保持它的平稳运转,就必须不断地抽打它,给它持续加力。企业培训的最高境界应该是从培训走向自觉学习,使“陀螺”成为一个自我调整、自我强化、自我完善、会自转的、活的有机系统,使整个企业从优秀走向卓越。

在工作中学习,在学习中工作,在全国上下积极响应“创建学习型组织”、“争做知识型员工”、“培养学习型员工”的活动背景下,我们期望通过《为什么要学习》这本书,为企业营造良好的学习氛围贡献一点微薄的力量,并以此来响应国家开展的“争创”活动:“创建学习型组织,为职工创造更好的学习机会,倡导员工树立终身学习的理念,提高学习能力,营造尊重知识、尊重劳动、尊重人才、尊重创新的社会环境,形成全员学习、团队学习、工作学习化、学习工作化的氛围和机制,培养更多的学习型员工,造就一支有理想、有道德、有文化、有纪律的员工队伍。”

我们真切地希望《为什么要学习》能对您的学习与组织学习有所裨益!



2006年5月

序 篇

南山和北山是相邻的两座山，山上各有一座大庙。两座山之间有一条小河，河水清冽甘甜，它养活着两座山上的和尚。

两个小和尚分别住在南山和北山上，他们都是新来的小和尚。主持给他们分配的第一项工作就是在每天的清早到山下的河里挑水。他们天天在河边相见，渐渐地熟悉起来。后来，每天挑水的时候他们就坐在河边的石头上聊一会天。久而久之，就成了朋友。两个都还是烂漫的孩子，他们一起在河边玩，打水漂，挖草根；一起说家乡门口的果园和山上的桃花；一起抱怨庙里的清规戒律，嘲笑他们因偷吃肉酒而被惩罚的师叔。也喜欢彼此夸耀自己庙里的方丈是如何了不得，说他们的学问是如何高深，说他们是如何有威望，不仅可以把寺院管理得井井有条，而且修炼极深，可以一眼看透事物的真相。

就这样，五年不知不觉就过去了，他们都长大了。有一天南山的和尚没有下山来挑水，北山的和尚心想：“他大概睡过头了吧，这样日复一日的下山挑水也确实够无聊的了。我们都这样过了五年了。”他摇摇头，没太在意。叹了口气，就挑水上山去了。

整整一个月北山的和尚都没有见到他的朋友，他有点着急了。他想他的朋友大概是病了，他要去看看他。于是他就向主持请了一天假到南山去了。

南山很高，他走了半天才看见庙门。天近晌午了，他就先坐在一

棵大树下歇息，远远看见一个和尚正在菜园子里浇菜，很像他的朋友，就走近前去看。一看没错，正是他的朋友。他觉得很不解，就好奇地问道：“你已经一个月没下山挑水了，我以为你病了，原来你被派来种菜了。可是我也没有看见你们庙里的其他的人下山挑水，难道你们庙里的和尚都不用喝水了吗？还有，你怎么还会有水浇菜呢？”

朋友把他带到后院，指着一口井跟他说：“那次我就跟你说，要是我们每天做完功课都用点时间挖一口井的话，我们就不用每天都下山挑水了。你却嫌麻烦，说每天挑水就挺好的了。这五年来，我不管多忙，每天都坚持挖这口井，现在终于挖出水了。”

北山的和尚回来之后就有点惭愧，但转念一想：“用五年来挖一口井不是太麻烦了吗？我才不会花这么长时间去挖它呢！再说，他把井挖好以后，也只被分配去菜园子种菜，与挑水的工作不还是一样无趣吗？”

于是，北山的和尚继续他的工作，每天到山下挑水。只是现在河边就只剩他一个人了，他把水桶装满，一个人坐在水边的石头上歇息的时候会觉得有些寂寞，但很快就习惯了。

就这样又过了五十年。北山的和尚已经老了，挑不动水了，他被主持分配去做了个扫地僧。每当他回忆往事的时候，他总是想起他的小时候：家境贫困，揭不开锅，父母养不起那么多的孩子了，不得已才送他上山做了和尚。他觉得自己的命运真是不好。他常常想起他的朋友，想起他们一起在河边挑水聊天的情景。他想：“他也是一个命运与自己相似的人呢。”他决定上南山看看他的朋友，一起聊聊小时候的事情，一起回忆一下刚来寺院时的那一段烂漫的时光。他想：“那时候我们那么小，还怀有那么多的希望，常常可以想到美

好的事情，尽管没有也不可能做到。”

于是他又去了一趟南山。南山很高，以他的年龄，爬这座山已经非常不容易了。一路上他看见很多年轻的和尚在练功劳作，这使他觉得，生命在世代不停地周转繁衍，而自己就要退出来了，他想这也许算是一种解脱吧。“这样的日子也确实没意思，生命是容易被这样消耗掉的。”

到了庙门跟前，他先去菜园子里找他的朋友，没见着。他想自己的朋友是不是已经过世了。他向那个浇园子的和尚打听他的朋友。和尚回答说：“你是找我们方丈吗？到禅房去吧。”他连忙摇头解释说自己不找方丈。他想自己的朋友大概真是过世了，这些年幼的和尚都记不住他了。他忽然觉得非常伤感，在人的一生中，为了生存要做多少繁重无聊的工作啊。和尚尚且如此，就更不要说红尘中的人了。

他想还是去看看朋友的坟吧。于是他就向一个年老的和尚打听，老和尚把他引进了方丈的禅房。方丈是一个清癯的老和尚，精神矍铄。须发眉宇间都有股俊拔超脱的仙气，安静得很，慈祥得很。看得久了，又觉得像个孩子，能感觉到他那天真的情趣和烂漫的希望。北山的和尚吃了一惊，眼前的方丈正是那个和他一起在河边打水漂、挖草根的孩子。

方丈热情地接待了他的朋友。端水沏茶之后，他们一起谈论起这五十年来生活。方丈细细点数了自己五十年来做过的每一件事情：挑水、种菜、扫地、擦洗桌椅、读书念经。每一件事情经他说起都是那么亲切，那么有趣，他把那些事情慢慢把玩，回忆并且摆放整齐。从他略显愉快的叙述中，你可以发现他喜爱这些事情。他说：

“有太多的事情值得我们去学习。用心去学，一切都会变得自然起来，然后我们也会因此而快乐起来。”

在他心里自己是幸运的。从小没有东西吃的时候他可以在寺庙里安下身来，然后长大，并且学习了很多很多的东西。他感谢一切事物，感谢每一件细小的工作，并从中体悟出快乐。当他体会到学习是快乐的事情以后，便觉得以前的自己是那么浅薄，而学习又正好可以弥补他的浅薄。他读完藏经阁里的所有的书，便从他亲历过的每一件细微的事情中，看清楚世间的一切。

后来他渐渐得道，师兄弟都非常敬佩他，师父就把方丈之位传给了他。

他们还说起了那段挑水的日子，北山的和尚不住地叹息。那些愿望、那些烂漫的日子都仿佛隔了久远的年代，落满灰尘了，他讲述起来都更像是在说别人的事情了。多年以后，他早已被生活弄得倦怠不堪了。南山的和尚却记得真切，在他这么多年的学习以后，生活在他的面前开始愈加地清晰明了，他觉得每一件细小的事情都能使他成长、使他快乐。

正是不断学习，不断的体悟让他得以圆满，得以均衡。

北山的和尚回到庙里，对许多小和尚说起了这件事情。每次说完就一遍遍地嘱咐他们一定要好好学习，并且要喜欢学习。小和尚听完后都会若有所思地坐一阵子，然后扬起小脸问道：“那么，师父，什么是学习？我们又为什么要学习呢？”

目 录

前言 1

序篇 1

第一章 工作就是愉快的带薪学习

学习就是苦练飞翔 /3

工作是最直接的学习 /11

拿着老板的钱学习 /25

学习的几种基本方式 /33

利用工作中每一次“充电”的机会 /41

第二章 学习就是一种工作能力

学习的本意在于改变,改变的目的在于实现 /53

学习能让你得到什么 /55

物竞天择,适者生存 /70

学习的四个层次 /79

学会学习的四件法宝 /91

学习提升工作能力 /102

第三章 用什么样的心态学习

- 知识的圆球效应 /115
- 学习的六种心态 /117
- 学习的四种观念 /130
- 树立终身学习的理念 /135
- 培养随时学习的意识 /145
- 怀着感恩之心学习 /152

第四章 学习创造圆满的人生

- “金陀螺”学习型组织模型与飞轮效应 /165
- 学习是为了快乐地工作 /170
- 学习创造圆满的人生 /178
- 制定个人学习计划 /183

第一章 工作就是愉快的带薪学习

这是一个学习决定命运的时代,无论对个人,还是对企业,学习如同一日三餐,万万省不得。在这个时代,成功的员工需要解决的问题是:成为符合企业需要的人才,把办公室与教室合二为一。

学习就是苦练飞翔

什么是学习？本书就从小和尚的那个问题开始。

关于这个问题，我总是会首先想到两个小故事，两个故事都来自庄子。这也许会令人奇怪，因为大家都知道庄子的一句话：“吾生也有崖，而知也无崖，以有崖随无崖，殆矣！”这与我的主题似乎有些背道而驰。我们在这里且不论它的消极与否，庄子这样说有他自己另外的关怀。我们在这里提起他的两个故事，取其境界，为的是论说的方便。

两个故事分别是“庖丁解牛”和“轮扁斫轮”，大家可能都非常熟悉。我把这两位伟大的匠人对自己技艺的陈述分别抄在下面。

“始臣之解牛之时，所见无非牛者；三年之后，未尝见全牛也。方今之时，臣以神遇而不以目视，官知止而神欲行。依乎天理，批大郤，导大窾，因其固然，技经肯綮之未尝，而况大辄乎！”

这是庖丁的话，意思是这样的：“开始我宰牛的时候，眼里所看到的就仅仅是一头完整的牛；三年以后，就不会再见到整头的牛了。现在，我凭精神和牛体接触，不用眼睛去看，视觉停止了而精神在活动。依照牛的生理上的天然

结构，击入牛体筋骨相接的缝隙，顺着骨节间的空处进刀，依照牛体本来的构造。筋脉经络相连的地方和筋骨结合的地方，尚且不会拿刀碰到，更何况大骨头呢！”

“斫轮，徐则甘而不固，疾则苦而不入，不徐不疾，得之于手而应于心，口不能言，有数存乎其间。臣不能以喻臣之子，臣之子亦不能受之于臣，是以行年七十而老斫轮。”

这是轮扁的话，意思是这样的：“砍削木材制作轮子，榫头做得过于宽缓，就会松动而不牢固，做得太紧了，又会滞涩而难以进入。我却可以做得不宽不紧，并且做的时候得心应手。口里说不出来，但其中自有度数分寸在。我不能明白地告诉我的儿子，我儿子也不能从我这里得到做轮子的经验和方法，所以我已七十岁了，还在独自做车轮。”

这两个人的境界与我们在开篇故事里提到的南山的和尚有点接近，他们都是通过自己的体悟达到了很高的境界。顺应自然物理的规律，从而可以随心所欲地把事情做到最好。孔子也说过类似的话，即：“年七十，从心所欲，不逾矩。”

可见，这确实是一种很高的境界。不管我们是工作还是学习，不管我们从事哪种行业，这两个匠人的境界是我们每个人都希望达到的。那么，怎样才能达到这种境界呢？

在辽阔的亚马逊平原上，生活着一种叫做雕鹰的雄鹰，



它有“飞行之王”的称号。它的飞行时间之长、速度之快、动作之敏捷,都堪称鹰中之最,小动物一旦被它发现,一般都很难以逃脱。

但你知道那壮丽的飞翔背后的故事吗?

当一只幼鹰出生后,还没有过几天舒服的日子,就要经受母亲近似残酷的训练,在母鹰的帮助下,幼鹰不要多久就能独自飞翔,但这只是第一步,因为这种飞翔只比爬行稍微好一点。幼鹰需要成百上千次的训练,否则,就得不到母亲口中的食物。第二步,母鹰把幼鹰带到高处,树边或悬崖上,把它们摔下去,许多幼鹰因胆怯而被母亲活活摔死。但母鹰不会因此而停止对它们的训练。母鹰深知:不经过这样的训练,幼鹰们就不能飞上高远的蓝天,即使能,也会因为难以捕捉到食物而被饿死。第三步则充满着残酷和恐怖,那些没有被摔死的,能胜利飞翔的幼鹰将面临着最后的,也是最关键、最艰难的考验,它们那正在成长的翅膀会被母鹰残忍地折断大部分骨骼,并且会再次被从高处推下,很多幼鹰就是在这时成为飞翔的悲壮的祭品,但母鹰同样不会停止这“血淋淋”的训练,它眼中虽然有痛苦的泪水,同时却也在构筑着孩子们生命的蓝天。

也有动了恻隐之心的猎人,偷偷地把一些还没有来得及被折断翅膀的幼鹰带回家里喂养。但后来猎人发现这些雏鹰至多飞到房屋那么高便要落下来。那两米多长的翅膀于它已成为累赘。

原来,母鹰有没有折断幼鹰翅膀中的大部分骨骼,是决