

Learning Skills
To be the Best Leader

中基层有学习力
队伍才有战斗力

带

初笑钢
编著

队 Lead
The Team

作为中基层领导者，谁不想自己的下属有完美的执行力？谁不想带领队伍永远跑在竞争对手前面？谁不想得到上司的认可、青睐和提拔？

中基层领导者学习力法则

要想达成上述目标，你就要提升自己的学习力。

伍

北京联合出版公司

带队伍

中基层领导者学习力法则

初笑钢◎编著

北京联合出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

带队伍：中基层领导者学习力法则/初笑钢编著. —北京：北京联合出版公司, 2012. 11

ISBN 978 - 7 - 5502 - 0968 - 8

I. ①带… II. ①初… III. ①企业领导学 IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 203953 号

带队伍：中基层领导者学习力法则

作 者：初笑钢

选题策划：北京时代光华图书有限公司

责任编辑：李 征

特约编辑：李艳玲 王晓旭

封面设计：柏拉图

版式设计：曾 放

责任校对：于海岩

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京雁林吉兆印刷有限公司印制 新华书店经销

字数 152 千字 787 毫米×1092 毫米 1/16 11.75 印张

2012 年 11 月第 1 版 2012 年 11 月第 1 次印刷

印数 1 - 10 000

ISBN 978 - 7 - 5502 - 0968 - 8

定价：29.80 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有,侵权必究

本书若有质量问题,请与本社图书销售中心联系调换。电话:010 - 82894445

01 提升自己的学习力

善于学习也是一种能力 / 003

学习力 vs 核心竞争力 / 007

学习力决定生存力 / 011

基于学习力的领导力提升 / 016

你是学习力强的领导者吗 / 020

02 成就学习型领导者

学习型领导者是这样的 / 027

学习型领导者必备的知识和技能 / 031

决策能力的开发与培养 / 037

计划当前，万事不难 / 040

做终身学习型领导者 / 043

危机感常在，通过学习超越自我 / 047

心智模式要改变 / 053

领导者要先做出样子 / 057

学会系统思考：用广角镜看世界 / 060

03 培育学习型员工

好领导必须是好老师 / 067

培训是一笔划得来的投资 / 070

培训方法得当，员工飞跃进步 / 075

帮助员工规划职业生涯 / 081

学习的目的是为了创新 / 087

要注重“学”，更要注重“习” / 092

终身学习，才能不贬值 / 095

为员工的学习服务 / 100

04 铸造学习型团队

学习型团队：沟通、共享、创新、适应 / 107

为团队营造良好的学习氛围 / 113

学习型团队是企业发展的根基 / 118

深度汇谈：群体互动式学习 / 122

头脑风暴法：思维在飓风中冲浪 / 127

标杆学习：向卓越看齐 / 130

六顶思考帽：都戴上会更好看 / 135

自主管理，无为而治 / 141

团队学习就是要实现“1 + 1 > 2” / 146

05 构建团队学习力蓝图

找出并克服学习的障碍 / 155

愿景是学习型团队的导航灯 / 159

构建团队学习力蓝图 / 164
把学习当成一种信仰 / 167
营造开放式的团队氛围 / 172
从“被动”学习到“主动”学习 / 176
永葆学习激情，让基业长青 / 179

01

提升自己的学习力

你是否有过因时间管理不好、思路不够清晰而被对手打败的经历？

你是否买过很多专业方面的管理书籍，但很多都没有读，或读过也发挥不了多少作用？

你是否看过很多书，也参加过很多培训班，但学来学去，最终发现自己还是原来的自己？

你是否花了大量精力和巨额培训费在员工身上，但似乎培训的转化率不高？

.....

这一切只有一个原因，就是因为你还没有把握好有效学习的方向，没有掌握正确有效的学习方法！

如果方向不对、方法不对，不会学习的话，学习再努力也是白费！

善于学习也是一种能力

一场革命正在改变着你的生活和你的世界。

你是生活在新时代的第一代人，这个时代在一个差不多一切都会发生的纪元里提供了对未来无限的选择。

除非我们能够知道变化的范围，看到它们的潜力，并抓住机遇，我们每一个人才能作出选择，并在一生中持续不断地作出选择。

你孩子的世界不会与你的从前一样。他们的未来，也依赖于他们一生中掌握新概念、不断学习适应的能力并作出新选择。

发达国家已经开始从工业社会向信息时代的飞跃。在信息时代，人的智能和知识将作为社会主要资本不断代替机器和厂房。

这个新时代充满残酷的替代选择。对于那些拥有新知识的人来说，新时代意味着一个充满机遇的世界；对于那些没有新知识的人来说，新时代则意味着当旧工作消失、旧体制崩溃时，他们将面临失业、贫穷、绝望的前景……

这段文字来自《学习的革命：通向 21 世纪的个人护照》一书，它是由美国教育学博士珍妮特·沃斯女士和新西兰记者戈登·德莱顿先生于 1993 年创作的。这本在瑞典面市的书曾在世界范围内风靡一时。

1998年年底，中国市场给这两位作者送上了一份巨大无比的圣诞礼物——北京某公司宣称将出资1亿元用来推广《学习的革命：通向21世纪的个人护照》，并声称将在3个月内让销量达到1000万册。

据说，是这样一个细节让公司作出如此决策。

一名大学教授将《学习的革命：通向21世纪的个人护照》一书推荐给该公司董事长，董事长“阅罢，始而掩卷长思，继而拍案叫绝”，并且马上下令“公司人手一本，深入研究”。公司进而郑重决定，“要让更多的人感受到这种震动”。

对于这本书的内容以及公司推广的最终效果，此处暂且不表。我要说的是它的名字以及它所迎合的一种大趋势，它的名字很具吸引力，这是让某公司敢于砸入重金炒作的一个要素。

这本书很容易让我们联想到这样一个事实、这样一种趋势：在信息化时代，人类的学习正处于一场巨大的革命中。这种革命正在给每一个组织和每一个人都带来挑战，不管是谁，也不管是哪个组织，如果不学习，不掌握正确的学习方法，那么，都将无力应对这种挑战。

学习，既是古老的又是新潮的。说它古老，是因为人类从生命刚开始就要学观察、学说话、学走路、学做事。早在两千多年前，孔子就说：“学而时习之，不亦说乎。”说它新潮，是因为我们处在一个新事物、新知识、新经验层出不穷的时代。在科技、经济、文化高度发达的今天，我们不得不去重新认识、审视、思考学习的问题。

学习，如今早已不再是某个个体、某个群体的行为，它已经成了覆盖全社会所有个体、所有组织的一个命题。只有注重学习、善于学习的个体和组织，才能跟上时代的步伐，才能笑到最后。

众所周知，比尔·盖茨大学没毕业就踏上创业的征程，但这并不能阻碍他成为世界首富，因为他平时非常注重学习，学习各种前沿的专业知识和管理技能，不断地丰富自己。

无论是个人，还是组织，要想在当今时代和市场竞争中抢占先机，赢得主动权，就必须不断学习。不学习是万万不行的，但仅仅是一般性学习也不行，一定要切实提高自已的学习能力，要善于学习。

“学习力”一词最早是由美国学者福瑞斯特在 1965 年提出的。他运用系统动力学的原理，非常具体地勾勒出了未来企业的理想组织形态——层次扁平化、组织咨询化、系统开放化，并逐渐由以往的从属关系转向工作伙伴关系，通过不断学习来重新调整企业组织结构关系。

学习力是“一个人或一个企业、一个组织的学习动力、学习毅力、学习能力的综合体现”。

在我看来，学习力具体体现在以下三个方面：

第一，快速获取相关资讯和知识的能力。

当今社会，每一个人，无论是学生还是老师，无论是普通员工还是管理人员，每时每刻都受各种新资讯、新知识的冲击，每时每刻都面临新的变化。不管你是否愿意，你都要面对这种冲击，接受这种变化。

在这样一个知识信息对社会的发展起决定性作用的时代，谁拥有快速获取所需资讯和知识的能力，谁就有能力学习得更快更好；谁的学习力更强，谁才能获得持久的竞争优势，谁才能在不断出现的变化中保持清醒冷静的头脑，占得先机，掌握竞争的主动权。因此，学习力的首要表现就是获取资讯和知识的能力。

第二，适应时代发展要求，适时更新观念。

任何一个与所处时代脱节的人，无论是超前还是滞后，其人生走向往往都是悲剧性的。所谓“凡夫转境不转心，圣人转心不转境”，也就是说，与其抱怨环境，不如改变自己对于环境的看法，让自己适应环境，拿出积极的态度。

归根结底一句话：智者顺时而谋，愚者逆时而动。

然而，观念是在人的头脑中形成的支配其行为的巨大精神力量。莎

士比亚说：“事情的好与坏，只在于你如何看待。”社会时时刻刻发生着变化，陈旧的思想观念往往就是阻碍我们进步的最大敌人。因此，就要求我们要时刻转变思维和观念，尤其是一些传统的思维和观念，只有如此，我们才能顺应时代的发展。

第三，具备创新思维能力。

当今社会对于创新能力的推崇已经到了前所未有的高度，因为创新是知识经济的本质特征，也是支撑一个组织、一个个体核心竞争力的关键所在。科技需要创新，文化需要创新，体制需要创新，机制需要创新，工作方式需要创新，管理模式也需要创新……

这是一个无处不需要创新的时代。只有善于用新的视角观察问题，用创新的思维分析解决现实生活和工作中的各种复杂问题与矛盾，才能在生活和工作中崭露头角，直至胜出。

可以毫不夸张地说，学习力就是一种生产力，它是创造一切物质和精神财富的原动力。提高学习力，关键是要发掘学习的潜能，把这种潜能当做一种稀缺资源进行整合，从而提升一个个体、一个组织乃至一个民族的学习力。

对于身处企业的中基层管理者来说，提升自己的学习力似乎显得更加迫切。

科技信息的快速发展，要求企业要能随时作出快速反应。在围绕产品、市场、人才、资源的激烈竞争中，企业管理者的前瞻性日益成为一个重要的竞争砝码。新的思想、概念、工具层出不穷，这就要求管理者时刻保持开放的态度去广泛地学习。与此同时，整个企业也要逐渐向开放的学习型组织转变。

由于环境的变化越来越快，学习已成为 21 世纪的生存概念。有管理学家预言，持续的学习和改革将成为未来管理者的一项重要任务。未来唯一持久的竞争优势，或许是具备比你的竞争对手学习得更快的能力。

一份调查资料证明了这种趋势：那些世界 500 强跨国公司的 CEO，平均每周要翻阅大概 30 本杂志或者图书，每个月要翻阅 100 多本杂志、图书，一年翻阅的数量则是 1000 本以上。“要想人前显贵，必须人后受罪”，没有人能够随随便便成功，包括那些看上去风光无比的跨国公司领袖和知名管理者，因此，我们没有理由不学习。

世界上任何一所大学都没有开设过董事长、总裁、经理专业，能够坐上这些位置的人，无不经过虔诚的学习，无不经过无数次的实践，且他们的学习力比较突出，并能够把学习力转换为领导能力。

管理者只有通过学习，才能学会借势和顺势。在学习力提升的过程中，才能让自己的思维方式、处事能力跟着水涨船高。

学习，也许改变不了我们的起点，却有可能改变我们的终点。

学习力，对我们来说也许还是一种全新的概念，却是我们不得不具备的一种能力！

学习力 vs 核心竞争力

在韩国，有一家专门生产塑料合成树脂的中小企业，该企业虽然不怎么为人所知，但是在合成树脂精密制造领域里，拥有多项领先世界的核心技术，是日本和韩国众多知名树脂研究科技公司的合作伙伴，负责树脂产品的开发、制造、供货，其技术能力由此可见一斑。

2011 年，我随国内的一个企业家考察团对这家公司进行访问。其间，一位企业家半开玩笑地问该企业的老板：“如果我们把这些照片公开，岂不是泄露了贵公司的机密？”

这位老板不以为然地反问道：“泄露一张照片、一份设计图，就算是

泄露了公司的机密，这种企业还有竞争力可谈吗？你尽管随便照、随便看，因为，我的核心竞争力都在我的专家们的头脑里，你是拿不走的。”

该企业的老板为什么敢这么说？因为该企业的竞争力不是在设计图上，它的竞争力潜藏在专家级员工的头脑中。

这种企业无疑是具有核心竞争力的，因为它有一批学习能力超强的专家型员工。专家型的员工是企业的无价之宝，因为他们头脑里有企业最需要的东西，这些东西融合在一起便形成了企业的核心竞争力。

1990年，美国管理学家普拉哈拉德和哈默尔在《哈佛商业评论》上发表的《公司的核心竞争力》中，首次提出了核心竞争力的概念。在他们看来，核心竞争力就是指组织中积累的学习能力，特别是如何协调不同生产技能和集成多种技术流派的学习能力，它是组织内部知识的汇总，特别是关于如何协调不同的技能和融合多种技术的汇总。

一直以来，很多人都认可这样的观点：企业竞争主要表现为产品或者服务的竞争，产品竞争实质就是技术和创新能力的竞争，而技术竞争本质上又是人才的竞争。如果进一步深挖，从学习型组织理论与民营企业创建学习型组织的经验和教训来看，人才竞争的背后其实是企业学习力的竞争。

有“全球第一CEO”之称的杰克·韦尔奇说：“最终的竞争优势有赖于一个组织的学习能力。”

在给一些企业讲课的过程中，我经常向学员们灌输“学习力就是核心竞争力”这一理念。目前，这一理念得到了越来越多的人的认同。

中国海洋石油总公司前董事长傅成玉认为：“有远大志向的公司必然是善于学习的公司。中国海洋石油总公司始终以努力建设一家具有高度社会责任感、受人尊敬的国际一流能源公司为不懈追求的战略目标。为此，我们自觉与国际一流能源公司对比，努力学习、深入探索，结合公

司自身特点，积极探寻行业发展规律、市场经济规律、企业管理规律，走出了一条‘市场化运作、专业化发展、差异化竞争、集团化管理’的独具特色的发展之路。”

中国航空工业集团公司作为一家高精尖企业，更是注重学习力，该集团董事长林左鸣这样说：“广大干部职工应牢固树立在学中干、在干中学的观念，自觉把岗位当平台、把工作当课堂，立足本职求知、瞄着所需学习，善于带着问题学习，把学习的过程当作推进工作、提高能力的过程，努力做到学以致用、用以促学。正是由于学习力的提高，中国航空工业集团公司才能够在较短的时间内研制出具有完全自主知识产权的第三代战斗机（歼10），大大缩短了与美、欧等发达国家和地区在这一领域的差距。”

在中粮集团前董事会主席宁高宁眼里，组织学习则是这样的：“我们所说的学习，不仅是被动学，更是主动学；不仅是个人学，更是团队学；不仅看到现在，更要思考过去和未来；不仅着眼于企业，更着眼于行业 and 全社会；不仅是丰富大脑，更是净化心灵。”

事实上，在这些注重学习力的学者和企业管理者背后潜藏着这样一条逻辑：国家、地区、企业的竞争—人才的竞争—学习力的竞争。

作为中基层领导者，我们是否具有核心竞争力要看我们是不是企业需要的管理人才，是不是具备一流的学习能力。

之所以如此定论，是因为人才是有时间性的，我们或许能保证自己今天是人才，却无法保证明天的自己依然是人才。一个刚走出校门的大学生，他所掌握的知识50%的已经老化。可见，每一个人才背后，务必有很强学习力作支撑。如果你的学习力乏善可陈，那么你很可能从一个抢手的管理人才变成一个无人问津的社会包袱。

在以学习力为主题的培训课程中，我经常跟学员分享“树根理论”：如果将一个管理者、一个组织比作一棵大树，那么学习力就是大树的

根，就是一个人、一个组织的生命之根。一个企业、一个管理者短暂的辉煌并不能说明其具有足以制胜的竞争力。学习力才是一个管理者、一个组织、一个企业、一个国家的竞争力之源，生命力之根。一个企业只有具有学习力，才会真正具有竞争力和创造力。学习力是最核心的竞争力。

因此，管理者一定要精心培育自己的根，让自己的根长得越来越深厚，越来越坚固。只有这样，才能在以后可能遭遇的种种风雨中屹立不倒。

在现实企业环境中，在激烈的竞争中，很多中基层领导者对自己的职位诚惶诚恐、不能安眠，担心朝不保夕。因为，职位已经不再受地域或国界的限制，每个人随时都面临着来自世界各个角落的竞争。而领导们对于下属最有效的恐吓手段之一便是：“你不行，你不敢，那没关系，因为外面等着做的人多得是。”

领导们的这种观念尽管让人很不舒服，但我们无法逃避，如果我们没有真本事，很有可能就会被别人替代。这是一个残酷的事实，尤其是在当今竞争激烈的职业环境中，劳动力是远远供过于求的。

但这并不意味着我们扭转不了这种不利局面，我们完全可以通过努力来打造自己的职业安全度。其中，一个最有效的办法便是增强自己的不可替代性。让自己变得不可替代，这样才是具有核心竞争力的。

“纵有家产万贯，不如绝活在身”，不过，让自己变得不可替代，不是一件轻松的事，我们需要通过持续不断的学习来成就自己的绝活，让自己变成管理专家，这样才能长久地立于不败之地。

当然，管理专家不是空想出来的，而是依赖于日常工作中一点一滴的学习、积累与实干，不仅要肯学习，还要会学习，具备较强的学习力。我们可从以下三个方面加以努力。

第一，善于接受新的知识。找出本行业中最优秀的管理者，想办法

结识他们；向他们讨教经验。此外，要时刻关注行业最新、最前沿的知识，并尽可能去留意业内的相关信息，多看相关书籍、报纸、杂志。这样，通过日积月累，我们就能够逐渐利用这些经验、知识将自己也打造为行业中的专业人士。

第二，了解自己的优势。兴趣是最好的老师，尽管人们常说勤能补拙，但是如果能在一开始就往自己最擅长、最感兴趣的方向去努力的话，又何必花费大量时间和精力去“补拙”呢？正确的做法应该是，将少数时间花在改正缺点上，真正的重点是强化自己的优势，这样才能打造出非凡的竞争力。

第三，敢于提出一些愚蠢的问题。任何人都不可能一开始就是专家，中间都有一个学习与提高的过程。在我们成为管理专家的过程中，要勇敢提出“蠢”问题。提出的问题不同，得到的答案也会大不相同。“你不觉得把所有的 MP3 文件储存在像是随身听的装置里，很酷吗？”由此产生了 iPod。其实，问题只要有助于我们的成熟和成长，就不算“蠢”。

我们只要时刻注意去加强自己的专业知识、专业素养，那成为专家级管理者就只是个时间问题了。

学习力决定生存力

面对日新月异的新知识和技能，你是否常常感到力不从心？

面对海量信息，你是否觉得自己掌握信息、筛选信息的能力越来越差？

你是否有过因无法掌握全面信息而导致决策失误，给企业造成了巨大损失的经历？