

Wuwei

学习力

没有学习力 就没有竞争力

(美) 史蒂芬·迪夫 (Stephen. Deff) 著 常 桦 译

未来最成功和最有竞争力的公司，
将是那些基于学习型组织的公司！

延边人民出版社

学 习 力

史蒂芬·迪夫 著
常 桦 译

延边人民出版社

责任编辑：许正勋

图书在版编目 (CIP) 数据

学习力/常桦编译. - 延吉:

延边人民出版社, 2003. 10

ISBN 7-80698-052-0

I. 学... II. 常... III. 企业管理-组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 083674 号

学 习 力

史蒂芬·迪夫 著

常 桦 译

出 版：延边人民出版社

发 行：延边人民出版社

印 刷：北京市铁成印刷厂

印 数：1-10000

开 本：880×1230mm 1/32

印 张：11

版 次：2003 年 9 月第 1 版

2003 年 9 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-80698-052-0/C. 4

定 价：23.80 元

中文版序

学习力很容易给人造成一种错觉，让人觉得这是一种谈论学习意识和学习方法的学习理论。其实它是在知识经济时代应运而生的一种管理理论。这种管理理论的执行者既不是人事部门，也不是教育部门，而是最高管理层的领导。学习力作为一项前沿的管理理论，已经渗透到社会的各个层面，正被越来越多的组织和企业、个人所接受和应用。

学习力管理理论不是一般的管理知识，也不是一般的管理技巧，而是当今最前沿的管理理论。学习力的创新之处，就在于它提出了新的认识论，又以此指导、整合、创新了管理方法。

理论发展的速度和人类发展的速度一样，越来越快。当今世界，大概每8个月就会产生一种新理论，但是真正对人类社会产生重大影响理论，100年来只有35种。如果我们把这35种理论按照时间和作用排序，就会发现：学习力管理理论是当今世界最前沿的管理

学习力 *Learning Capacity*

理论。著名学者罗宾斯在他的《组织行为学》的第七版中专题论述了学习力。他在书中讲到：20世纪80年代以来的管理可以分为如下三个台阶：

80年代，企业热衷于全面质量管理理论的应用；

90年代，企业热衷于企业再造理论；

90年代中期，企业开始积极推广学习力管理理论。

其实，学习力管理理论的提出时间早于企业再造理论，但是，它的应用却要晚一些。学习力管理理论的推广是因为许多企业在推行全面质量管理和企业再造理论的实践中相继失败，而学习力管理理论却使当今很多著名企业重新焕发了生命的活力。

而“学习力”最初的构想源自于佛睿斯特在1965年写的一篇文章——“一种新型的公司设计”，他运用系统动力学的原理，非常具体地构想出未来企业的思想组织形态——层次扁平化、组织咨讯化、系统开放化，企业人员逐渐由从属关系转向工作伙伴关系，并不断学习，不断重新调整结构关系。

彼得·圣吉作为佛睿斯特的学生，继续以组织系统动力学为基础来研究如何建立一种更理想的组织。圣吉博士除了进一步深入更多整体动态搭配的细节性的技术外，还将一些新的创造性管理技术结合起来，发展出一种新型的组织概念。在近10年中，他对数千家企业进行研究，对一批企业作了辅导，积累了不少成功的案例。

随后圣吉博士将他们的辅导与研究成果写成《第五项修炼——学习型组织的艺术与实物》一书，介绍创造“学习型组织”的五项修炼。它通过一套修炼办法提供给企业整体运作的“群体

智力”，提高企业组织的竞争力。该书一出版即在西方产生极大的反响，彼得·圣吉也被誉为新一代管理大师。未来最成功的企业将是“学习型组织”企业，它像是具有生命的机体，总能灵活伸展，轮转向前。

美国《幸福》杂志认为这种理论将是未来最具竞争力的理论。20世纪90年代初，杜邦、英特尔、苹果电脑、联邦快递、加拿大皇家石油、汉诺威保险公司等著名企业主动要求并赞助麻省理工学院成立学习型组织的学习中心，希望自己的企业能在麻省理工学习中心的辅导下，脱胎换骨成为“学习型组织”。著名的戴明博士及几位管理学界的大师也主动要求加入此项计划。

现在西方对学习力的研究方兴未艾。据粗略统计，近年来关于组织学习与学习力的文献呈直线增长态势，不仅有很多论文发表，而且出版了一批有影响的专著；不仅有理论探讨，而且有大量的实证分析与案例研究，并且出现了一些咨询公司专门辅助企业转变为学习型组织。与理论界相呼应，大批优秀企业也纷纷表示了对学习型组织的兴趣，有的还积极推进组织学习或导入学习型组织项目，如美国的福特汽车、通用电气、摩托罗拉、科宁、AT&T、联邦快递、欧洲赛恩斯钢铁、罗福、ABB等，正朝此目标迈进，并取得了明显成效。在美国排名前25位的企业中，80%都采用了学习型组织管理理论。

所以，无论是从时间还是从作用来看，学习力管理理论都是当今世界最前沿的管理理论之一。

没有学习力的企业就没有竞争力，注定不会长久，他们必然在激烈的竞争环境中败下阵来。只有那些建立起了学习型组织的企业

学习力 *Learning Capacity*

才能长久发展，基业长青。

在《学习力》一书即将付梓出版之际，我希望本书能为蓬勃发展的经济注入一份新的活力，也祝愿中国的企业界的领导者们能够将企业再开创一个新的阶段。

祝你们好运!!

史蒂芬·迪夫 (Stephen. Deff)

2003 年

目 录

中文版序	(1)
第一章 学习，永远学习	(1)
一、学习：生命的源泉	(6)
二、福特公司的学习计划	(12)
三、学习在英特尔	(14)
第二章 跨越国界的学习先锋	(17)
一、三星：网罗全球化经理	(23)
二、本田：跨越国界学习	(24)
三、新航：化繁为简	(24)
四、波音：让管理者在实践中学习	(25)
五、麦肯锡：有效的知识管理	(27)

六、通用：培养优秀的经理人	(33)
第三章 学习，就是培养不断变革的能力	(45)
一、学习型组织的缘起	(49)
二、学习是成长的一种方式	(51)
三、打破壁垒的心态	(52)
四、实现自助餐式的学习	(56)
五、建立终身学习的习惯	(58)
六、全面品质学习	(68)
七、知识管理与组织学习	(71)
(一) 知识管理是新时代的必然要求	(71)
(二) 知识管理的基本职能	(73)
(三) 企业知识库的组成与要求	(74)
(四) 知识管理与组织学习的关系	(76)
八、与学习大师面对面	(78)
第四章 学习与适者生存	(91)
一、学习是适应全球化竞争的需要	(96)
(一) 增强职业学习的力度	(98)
(二) 适应全球竞争需要	(99)
(三) 进行学习体系的设计	(100)
二、学习型组织的真实面	(103)
(一) 对学习的错误理解	(103)
(二) 落实组织学习	(105)

(三) 启动个人的自我拓展	(109)
三、建立学习型组织	(116)
(一) 为组织学习的时代已过去	(117)
(二) 成长性学习	(118)
(三) 管理者的新工作	(119)
(四) 创造性张力	(120)
(五) 管理者新目标	(121)
四、学习型组织的管理者	(128)
(一) 职能部门的管理者	(129)
(二) 执行管理者	(129)
(三) 内部联络员	(131)
五、开展修炼的组织	(133)
(一) 学习与团队学习	(134)
(二) 团队学习的组织	(141)
(三) 克服团队学习中的障碍	(149)
第五章 点燃学习的火花	(157)
一、在变革的旅程中学习	(161)
(一) 变革是自然状态	(161)
(二) 在变革的旅程中推进学习	(162)
(三) 与时俱进 终生学习	(162)
(四) 即知即行 适者生存	(164)
二、学习是成长的一种方式	(165)
(一) 制订学习战略目标	(166)

(二) 确定最佳学习结构	(167)
(三) 确定学习模式和方法	(168)
(四) 确定行动的程序	(170)
三、工作就是最好的学习	(172)
(一) 培训是育才的捷径	(172)
(二) 工作是最好的教材	(173)
(三) 员工不是工作的手段	(175)
(四) 集中目标 强化训练	(176)
第六章 创造适宜学习的环境	(179)
一、重新认识企业	(183)
(一) 学习型组织是如何发展的	(183)
(二) 为培训而认识学习	(185)
(三) 员工培训战略	(187)
二、培训是一种艺术	(188)
(一) 如何才能培训好员工	(188)
(二) 重视员工成长的潜力	(191)
(三) 匆匆忙忙的方法不可取	(192)
(四) 培训给企业永远的生命	(194)
三、成功培训的条件	(195)
(一) 消除障碍	(195)
(二) 促进积极的态度	(196)
(三) 学员中心的指导	(196)
(四) 实际性指导	(196)

(五) 充分利用学习器官	(196)
(六) 灵活运用成功感	(196)
(七) 反复练习	(197)
四、培训计划	(197)
(一) 在合作中学习	(199)
(二) 从公司角度识别需要	(200)
(三) 从个人角度识别学习	(202)
(四) 确立学习远景	(202)
五、员工培训步骤	(208)
(一) 企业情况介绍	(208)
(二) 确认培训需要	(209)
(三) 规划培训工作	(209)
(四) 培训的实施	(211)
(五) 评价培训工作	(213)
(六) 有效培训的具体步骤	(213)
第七章 走向自我学习的旅途	(215)
一、高新技术促学习	(221)
(一) 信息技术的培训	(221)
(二) 适应新技术体系的培训	(222)
(三) 管理技能的培训	(223)
(四) 视听技术的正面效应	(225)
(五) 视听技术的负面效应	(229)
二、建立现代化教学系统势在必行	(231)

学习力 *Learning Capacity*

(一) 建立现代化教学系统的必要性	(231)
(二) 现代化教学系统的组成模式	(234)
(三) 与面对面教学的联系	(235)
三、培训的新方式	(235)
(一) 定制学习课程的风潮	(235)
(二) 对真实项目的学习行动	(236)
(三) 向学习系统发展	(237)
(四) 远程学习	(238)
四、培训外延的新发展	(239)
(一) 个人需要的自我发展规划	(239)
(二) 高级管理者的个人发展	(239)
五、培训的新目标	(240)
(一) 为裁员做好准备	(240)
(二) 小企业的学习日益高涨	(241)
六、自我商务培训	(241)
(一) 迎接学习化浪潮	(242)
(二) 私人商务教练的兴起	(243)
第八章 激发学习的无限潜能	(251)
一、企业内部专业培训者的角色	(257)
(一) 熟悉学习理论及运用的专家	(258)
(二) 培训行政业务人员	(260)
(三) 企业内部的顾问	(261)
二、专业培训者的开发	(262)

(一) 公司外部培训资源的运用	(263)
(二) 公司内部培训	(263)
(三) 培训者的职业生涯规划	(264)
三、培训师	(267)
(一) 培训师的类型	(267)
(二) 了解培训师的途径	(268)
(三) 寻求卓越型培训师	(269)
(四) 培养企业内部的培训师	(269)
四、信息的传播者	(270)
(一) 语言表达能力	(271)
(二) 倾听意见能力	(272)
(三) 调动学员积极性的能力	(273)
五、培训与人力资源管理相结合	(274)
(一) 与公司目标结合	(275)
(二) 与人力资源管理的结合	(277)
(三) 与生涯规划结合	(278)
六、起用外部顾问	(279)
(一) 起用顾问的目的	(279)
(二) 变化的促进者	(281)
(三) 选择顾问	(282)
(四) 机会与威胁	(284)
第九章 组织学习的反思	(287)
一、首席执行官的反思	(291)

学习力 *Learning Capacity*

(一) 永不终止的自我培训	(293)
(二) 准备反思自己	(295)
(三) 写出你的生活阅历	(295)
(四) 评价自我	(302)
(五) 全面审视自我	(306)
(六) 树立目标解决它们	(309)
二、真正的学习大师	(315)
(一) 深厚的涵养	(315)
(二) 启发员工创意的才能	(317)
(三) 几分侠气	(319)
(四) 获得老板信任	(320)
(五) 规划能力	(322)
(六) 决断力	(323)
(七) 成熟	(325)
(八) 消除员工不安的能力	(326)
(九) 要有让人利用的资本	(328)
(十) 从不合理中发现道理	(329)

第一章

学习，永远学习

