

荣获英国国家教育培训奖

认

因为学习改变了一切!

THE LEARNING IMPERATIVE
Raising Performance In Organisations
By Improving Learning

知

有效学习与组织绩效

【英】 马克·伯恩斯 安迪·格里菲斯 /著 张梦溪 许赐安 /译
(Mark Burns) (Andy Griffith)

平

决定组织高度的，是学习力!

突破学习三大障碍——超负荷运转、低关系信任、认知偏差
六大学习品质——“焕然一新 (REFRESH)”

性

图书在版编目 (CIP) 数据

认知本性: 有效学习与组织绩效 / (英) 马克·伯恩斯, (英) 安迪·格里菲斯著; 张梦溪, 许赐安译. -- 北京: 中华工商联合出版社, 2021. 1

ISBN 978-7-5158-2990-6

I. ①认… II. ①马… ②安… ③张… ④许…
III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 090789 号

© Mark Burns and Andy Griffith 2018

This translation of *The Learning Imperative: Raising performance in organisations by improving learning* is published by arrangement with Crown House Publishing Limited.
All Rights Reserved.

The simplified Chinese translation rights arranged through Righttol Media (本书中文简体版权经由锐拓传媒取得
Email:copyright@righttol.com)

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2021-0722 号

认知本性: 有效学习与组织绩效

作者: [英] 马克·伯恩斯 (Mark Burns) 安迪·格里菲斯 (Andy Griffith)

译者: 张梦溪 许赐安

出品人: 李 梁

责任编辑: 于建廷 臧赞杰

装帧设计: 周 源

责任审读: 傅德华

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印刷: 三河市宏盛印务有限公司

版次: 2021 年 8 月第 1 版

印次: 2021 年 8 月第 1 次印刷

开本: 710mm × 1000 mm 1/16

字数: 200 千字

印张: 14

书号: ISBN 978-7-5158-2990-6

定价: 58.00 元

服务热线: 010-58301130-0 (前台)

销售热线: 010-58301132 (发行部)

010-58302977 (网络部)

010-58302837 (馆配部、新媒体部)

010-58302813 (团购部)

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座

19-20 层, 100044

Http: //www.chgslcbs.cn

投稿热线: 010-58302907 (总编室)

投稿邮箱: 1621239583@qq.com

工商联版图书

版权所有 盗版必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

The Learning Imperative

名人
点评

《认知本性》是一本知识性和趣味性兼具的读物，是永不过时的经典。对于那些对渐进式管理感兴趣的人来说，这本书应该始终被放在书架上。马克和安迪用深刻而现实的写作方法展现了我们工作的核心——他们提醒了我们，学习对于任何组织机构都是重要的。

史蒂夫·佩格拉姆 (Steve Pegram)

巴德尔娱乐 (Bardel Entertainment) 首席运营官

建立一个学习型的组织并不容易。正因为这样，《认知本性》应该是所有领导者必读的书。作者们通过深刻和实用的策略，分析了如何提高学习水平和在团队中达成明确共识的能力，并自始至终对此辅予以了发人深省的提问。

本书同时还认识到了未来会发生的诸多挑战，任何组织的绩效提高都无法发生在一夜之间。但是如果你毫无作为，绩效提高这件事就绝不可能发生！那么就从现在开始，把《认知本性》当作你不可或缺的行动指南吧。

斯图尔特·艾伦 (Stuart Allen)

迈尔十字小学 (Mile Cross Primary School) 校长

我通常对商业书籍并不感兴趣，因为它们对我来说过于学术化了；然

而，我却出乎意料地喜欢翻看《认知本性》这本书，并愿意遵循它提出的一些建议。

我发现人们已经意识到了一些事件和问题会阻碍团队和组织的学习和成长，它们都来自现实生活及工作环境相关的典型内容或个案研究。这些案例分析真的让人受益匪浅，因为它们能促使人们思考如何以不同的方式看待和处理问题，同时它们又让作者们所提供的工具和技术更容易被读者理解、记忆和运用。

总的来说，《认知本性》这本书切实可用、结构完善、充满见地，它绝对是我将会反复翻阅并用于参考的一本书。

马丁·赖利 (Martin Riley)

梅德韦社区医疗中心 (Medway Community Healthcare CIC) 总经理

《认知本性》这本书简单实用、通俗易懂、引人深思，它将趣闻轶事和案例实证相结合，表明了作者们在学习和个人发展领域中具有深厚的经验。

它会帮助所有的领导者在他们带领团队时取得最大的收获，与此同时，它也将使学习变得愉快和有趣。

迈克·麦克纳 (Mike McKenna)

希尔·迪金森律师事务所 (Hill Dickinson LLP) 律师兼合伙人

《认知本性》一书强调了在工作中不断学习的重要性，并为建立积极的学习文化提供了精细实用的指南。

本书有两大特色：大量易于消化的学术内容，简单易懂的写作风格。书中引用的真实案例提供了丰富的信息，它们能够促进读者进行反思和深入理解。每一章的内容架构也很棒，从主题概述开始，到简明地对各种信息娓娓

道来，最后以行动要点收尾。这样重点信息就能印刻在读者的脑海里。

如果你真的想通过在工作中的学习提高绩效水平，你一定能从《认知本性》这本书中找到实现这一目标的关键策略。

卢克·费希尔（Luke Fisher）

Steribottle 有限公司首席执行官

领导者的职责在于，他们要找寻新方法来鼓舞团队、激励员工和引领工作。《认知本性》以简明周到的方式提醒领导者，他们要了解自己对学习和发展的态度，并反思如何才能更高效地引领团队。

这本书清楚地说明了为什么学习和进步是必要的，阐明了如何帮助未来的领导者进步，同时还提供了非常有用的协助学习的分步指导。我特别喜欢每一章的清晰结构，作者在其中加入了和内容相关的有趣轶事，以及能阐明关键经验教训的案例分析。作者还在每一部分的结尾设置了思考提示，它们能对读者当下的观念提出挑战，并对重要的观点进行再次强调。

作为一个发展迅速的集团公司的一名高层管理人员，我看到过许多关于学习与发展为什么会失败和怎么失败的真实例子。在这个问题上，马克和安迪以有趣的方式捕捉到了培训设计不当所留下的隐患，以及对学习项目认真研究和计划后有效实施的方式。他们在编写《认知本性》一书时，将其打造成了一本知识性的实用指南。它展示了如何实施成功的学习计划，这将有助于让你的收益最大化。

马克·内文（Mark Nevin）

波特曼旅游集团（Portman Travel Group）首席财务官

《认知本性》对学习和发展领域中的理论和实践做了精彩而广泛的总结，

以令人信服的方式讲述了如何通过学习来提高公司绩效。我已经记住了书中的许多关键理念，我将会把它们运用到我的实际工作中。

马特·库尔斯 (Matt Cuhls)

再保险集团 (ReAssure Group) 首席执行官

马克在几年前给我们公司做过一些咨询。他提出的理念给了我们很大启发，也彻底改变了我学习设计的方法。他把当时和之后的所有想法放在了《认知本性》这本书中。

本书包含了有关如何通过有效学习来提高绩效的实践指导，通过对实际案例的研究、问题与反思以及辅助资料将这一话题与现实相结合。此外，作者分享的策略也非常简单明了、易于执行。你可能很难想象如果自己没有这些方法该怎么办。

无论你是一位管理者、领导者、培训者还是教师，《认知本性》这本书都将为你提供大量自我反思和成长的机会，这段学习之旅将把你带到哪里你可以拭目以待。

凯瑟琳·布莱克本 (Catherine Blackburn)

耐斯特公司 (Next plc) 北区学习与发展主管

《认知本性》这本书适用于想激励自己团队成长和提高工作绩效的每一个人。作者非常清楚地指出了学习是这一过程的核心——如果你能以正确的方式学习，其他的收获都将随之而来。但他们也承认，这并不一定是一个简单（或直接）的过程。当遇到困难的时候，我们难道没有问过这样的问题吗——有没有人跟我们境地相同？是不是其他人觉得这是一件很容易的事，只有我们步履维艰？《认知本性》将帮助你直面这类问题。本书的一个假设

前提是，在一个工作高效的团队里，成员们必须具有“愿意学习的心态”，并且这会让你思考该如何培养和维持这种心态。

如果你愿意反思，并且能诚实地面对自己，这本书将会为你带来最好的效果。你现在是什么状态？你想要达到什么目标？你将如何实现这些目标？反思并不一定是一个简单的过程，有时它也会变得深刻而犀利！但作者会通过一系列真实的例子来指导你完成整个反思过程，这些例子能帮助你理解和运用所学的知识，鼓励你思考自己做事的原因和方式、如何成功做出改变，以及如何帮助其他人学习。

《认知本性》也是一本具有人文关怀的读物。作者在书中承认，在人们的工作之外还有自己的生活，每个领导者、每个人所处的团队以及生活背景都不尽相同。这本书希望你能对自己的工作进行一些思考，但绝不会要求你把所有的空闲时间都花在工作上！

妮基·凯泽博士（Dr Niki Kaiser）

圣母高中（Notre Dame High School）诺里奇研究学校网络研究主管

The Learning Imperative

序言

我是一个学习狂。我喜欢发现新事物带来的快感，喜欢学习新东西的挑战。

我的妻子对我与日俱增的业余爱好感到“绝望”——跑步、骑行、自行车山地越野、帆船、摄影、皮划艇，等等。随着我的爱好越来越多，我们家的车库里也不可避免地堆起了各种装备。

我的职业生涯似乎也遵循着类似的模式。在领导几个地理教学部门顺利通过英国教育标准局的考查后，我转行成为毕马威会计师事务所（KPMG）的一名会计师，负责企业重组的“黑魔法”。然后，我去了位列富时 100 指数（FTSE 100）的一家软件厂商，担任了多个职位，其中也包括一些国际性的岗位。快速了解自己的职责对于有效融入已有团队来说至关重要。目前，我正在一家行业领头羊的住房协会的执行团队里工作，致力于应对人们正面临的住房危机。

如果你是一位像我这样的学习者，在读完马克和安迪撰写的这本书后可能会恍然大悟，真正了解到批判性学习对组织成功的重要性。本书的标题“认知本性”聚焦于“学习”。当然，万事皆可学习，但千万不要被学习所愚弄：这本书不仅涉及“学习”，还讲述了如何进行团队运作，如何引领和创造文化，以使任何部门都能获得杰出的成果。总的来说，这是一本关

于“高绩效”的书。我在阅读的时候想起了曾经在英国皇家空军“红箭”飞行表演队（Red Arrows）训练的时光。如何才能建立和维护一支能够以每小时几百千米的速度进行特技飞行表演的世界一流团队？其关注重点一定是能帮助个人和团队共同进步的技术和方法。

多年来，我所领悟到的是，在关注系统、科技和投资之前，我们首先应该关注到“人”。只有了解了人们的工作技能和能力，将他们分配到合适的任务中，才能获得丰硕成果。但仅仅做到这些，你可能连领导能力的一半乐趣都没有享受到。拥有领导能力的真正乐趣在于发现人才和机会，帮助人才成长和输送人才。

没有什么比目睹员工获得发展、晋升到更高的职位抑或承担更大的项目、以你未曾想到的方式取得卓越成就，更加令人激动了——所有这一切都是因为你付出了时间、能力帮助他们学习并释放出他们自身的潜能。

见证他人进步是一种十分美妙的体验，如果你把相同的想法和精力应用到整个团队、部门或者企业中，将会怎么样？如果你将学习的观念应用到组织机构的文化中，又会怎样呢？如果每个人都能取得显著的个人发展，又会产生怎样的结果呢？在本书中，马克和安迪提供了能帮助你在组织中培养积极学习文化的工具和方法，这对于任何人来说都是无价之宝。

马特·福里斯特（Matt Forrest）

Home Group 业务发展执行总监

The Learning Imperative 导言

这是一本关于如何在组织中形成高质量学习能力的读物——学习可以提高工作绩效、增加工作动力、推动个人成长。以这个主题写一本书的想法已经在我们心中萌芽很久了，但一次偶然的清晨茶歇才促使我们将其付诸实践。与我们交谈的是一群曾经合作共事的中层管理者。他们是一个富有激情的团队，但他们组织的绩效表现令他们感到步履维艰。

在享用咖啡的时候，其中一个人探过身子，低语道：“是不是其他地方也像我们这里一样糟糕？我的意思是，在面临持续的变化和递增的压力时，一个组织如何才能茁壮成长呢？”

我们停下来思索该如何回答他的问题。不可否认，这个团队承受了巨大的外部压力，他们存在如此问题情有可原。但是在过去的两周时间里，我们和两个有着非常相似境遇的组织一起工作，尽管面临同样压力，但它们却获得了蓬勃发展。我们正在考虑如何回答才能不让对方尴尬。我们的犹豫和面部表情出卖了我们。在了解了情况后，他们很好奇：“我们无计可施。他们的做法有什么不同吗？我还以为所有公司都会面临差不多的情况。”

本书就在试图回答这个问题：“他们做的到底有什么不同？”我们相信，那些想要了解是否存在更好工作方式的人，都会很想知道这个问题的答案。

在过去十年里，我们与世界各地的许多组织保持着紧密的合作。我们的

首要任务是为员工设计能帮助提升工作绩效的高质量学习方案。起初，我们的大部分合作都是直接与员工一起进行的。然而一段时间之后，我们开始越来越多地与领导者共事，帮助他们为团队制订更具影响力的学习方案。

通过这项工作，我们获得了许多关于为什么有些组织能够发展壮大而有些则不能的真知灼见。我们能够近距离地观察组织中的学习情况，因此分析出了确保有效学习的关键因素，以及滞缓学习发展的障碍。

此外，这项工作还让我们接触了热情的领导者们，他们与我们分享了他们在为提高团队学习表现时所面临的实际挑战。作为研究的一部分，我们还采访了许多在提高组织学习效果方面给我们留下过深刻印象的人。从这些访谈中，我们收集到一系列的个案和实例，并将它们应用到实际工作中。

我们清楚地意识到了现代组织中领导者工作所面临的巨大压力。这似乎是政府部门、企业和第三方机构的共同点。因此，为了给你一本简明扼要、清晰实用的手册，我们努力将理论和学术性的参考资料减少到了最低限度。而对于那些想要进一步探索的人来说，在每一章节的末尾都有一些问题与思考。

如何使用本书

我们将本书分成了三个部分，用以在帮助团队制订具有高影响力的学习方案时提供循序渐进的指导。

第一部分

第一章阐述了为什么创建和维护一个学习型团队需要成为每个领导者工作议程中高度优先的事项。本章旨在帮助你理解为什么学习是任何团队或组织长远发展成功的核心。

第二章探讨了建立学习型团队的第一步。这一章提供了一个易于使用

的框架结构，它能帮助你准确地定位团队的起点，以及确定需要达成的学习目标——向愿意学习和高绩效表现的位置靠近。使用这个框架结构，可以确保学习的安排能针对团队中每个人特定的发展需求。

第二部分

第二部分的章节旨在帮助你在团队中建立或维持开放学习的心态。这是通过建立三个关键性的基础来实现的：处理信息的能力、强大的关系信任和准确的自我认知。这些基础促进了那些习惯于反思、好奇和接受反馈的个人的发展。为了完成这整个过程，本书提供了对拒绝学习心态进行诊断的工具，给出了旨在确保团队建立积极学习文化的策略。

第三部分

本书的最后一个部分提供了为他人设计和引导有效学习项目的分步指南。无论你是打算规划一小时的训练课程还是更长时间的多个课程项目，这个部分都能帮助你来保证团队所参加的学习项目是具有吸引力和适当挑战性的，而且最重要的是，这些学习项目能够提高团队成员的工作绩效表现。

无论你是一位经验丰富的领导者，还是刚刚开始担任领导者的职务，我们都相信这本实用的实践手册将为你提供有用的想法和灵感，帮助你提高团队的参与度，并对他们自身的学习产生有力影响。这种学习不仅仅让你的团队得到持续发展，满足未来所需，而且能使每一个同事都感受到被重视。这就是我们所倡导的“认知本性”。

第一部分

变：学习解决一切团队问题

003 第一章 学习的重要性

004 本章节中包含了什么？

004 我们所说的“学习型团队”是什么意思？

005 学习是在什么情况下发生的？

006 为什么说学习型团队至关重要而不是聊胜于无？

007 提高工作质量

009 抱持人人皆可学习和成长的信念

010 学习动机是“粘合剂”

011 培养好奇心

012 我们愿意投入学习中，不是吗？

018 总结

020 第二章 学习—绩效模型

020 本章节中包含了什么？

- 021 设计不当的学习方式有什么潜在影响？
- 023 预备，瞄准，开火：建立一个连贯学习计划的重要性
- 023 我们现在置身何处？
- 024 高绩效者—低绩效者
- 030 愿意学习—拒绝学习
- 032 人的自我——学习的刹车踏板
- 033 你的团队起点是什么？
- 037 下一步是什么？

第二部分

破：三击粉碎学习障碍

- 048 第三章 超负荷运转
- 049 本章节中包含了什么？
- 049 我们所说的超负荷运转是什么？
- 050 为什么超负荷运转会成为学习的阻碍？
- 051 超负荷运转的主要成因是什么？
- 057 减轻超负荷运转的策略

- 074 第四章 低关系信任
- 075 本章节中包含了什么？
- 076 我们所说的关系型信任是什么？
- 077 为什么低关系信任会成为学习的障碍？
- 080 对他人的高度个体尊重
- 087 对他人的高度职业尊重
- 092 领导力榜样的重要性

098	第五章 认知偏差
099	此章节中包含了什么?
099	认知偏差的类型
101	认知偏差 1: 高估工作表现
102	认知偏差 2: 高估学习开放性
106	认知偏差 3: 低估工作表现
107	认知偏差 4: 对潜力的低估
111	缩小认知偏差的策略
112	自我反馈
122	他人反馈
131	树立 REFRESH 的榜样

第三部分

立: 设计有效的学习方案

140	第六章 反向计划
140	此章节中包含了什么?
141	“反向计划”是什么意思?
142	第一步: 定义 KASH 目标
147	第二步: 确定学习者的 KASH 基础
159	第七章 建立明确的共识
160	此章节中包含了什么?
160	“明确的共识”是什么意思?
163	“我—我们—你”三阶段模型
165	学习的第一阶段: “我”
174	学习的第二阶段: “我们”

181	第八章 学习的最后阶段：“你”	181
181	尝试“多做一点”	181
182	此章节中包含了什么？	182
183	为什么“你”这一阶段如此重要？	183
192	让“你”这一阶段更有效的 KASH 因素	192
195	学习永远不会太晚	195
197	结论	197
199	附录一 反馈调查	199
203	附录二 学习项目计划表	203
205	致谢	205

第一部分

变：学习解决一切团队问题

THE LEARNING IMPERATIVE

RAISING
PERFORMANCE
IN ORGANISATIONS
BY IMPROVING LEARNING