

目 录

contents

企业培训模式

第一章 员工培训模式概览

第一节 传统培训模式	3
第二节 学习型组织模式	12
实用案例1	
TCL：小公司办事，大公司办人.....	22
实用案例2	
康师傅与统一：各具特色的培训模式	24
实用案例3	
摩托罗拉：十年树木，百年树人	26

第二章 培训模式一：超强训练

第一节 超级领导训练	31
------------------	----

第二节	决策能力培训	37
第三节	激励能力培训	43
第四节	领导者心理素质训练	48
	实用案例1	
	3M：最富创新精神的公司	59
	实用案例2	
	惠普：提防集权主义潜入，保持精简	63
	实用案例3	
	施乐：战胜官僚主义的迂回战术	65
	实用案例4	
	美国运通：雪片般的卡	67
	实用案例5	
	IBM：独一无二的培训方式	69
	实用案例6	
	“管理手段与纪律处分”培训课程教材	71

第三章 培训模式二：魔鬼训练

第一节	管理者素质训练	81
第二节	工作狂训练	96
	实用案例1	
	英特尔：只有“偏执狂”才能生存	102
	实用案例2	
	施乐：蝴蝶效应的实践者	107

第四章 培训模式三：终身培训

第一节	学习战略规划	113
-----	--------------	-----

第二节	工作就是培训	120
第三节	建立学习型组织	124
第四节	领导学习型组织	134
第五节	团队学习与提升	138
	实用案例1	
	英国源源公司：员工教育培训协议书	151
	实用案例2	
	山本重工：磨炼铸就人才	153
	实用案例3	
	松下：经营即教育	156
	实用案例4	
	IBM：终身教育	168
	实用案例5	
	微软：边干边学，言传身教	173
	实用案例6	
	中国人寿公司：全天候培训	175
	实用案例7	
	西门子：自己培训有用之才	177

第一章

员工培训模式概览

第一节

传统培训模式

一、系统型模式

自20世纪60年代起，系统培训模式的培训方法就已经开始形成。尽管引入相关规则对培训管理者来说具有重要价值，但也只能看作是半个指南。

1. 系统型模式的内涵

就培训在组织中所起的作用而言，最为重要、最为普遍的模式就属系统培训模式。一本标准术语词典将系统培训定义为：

“通过一系列符合逻辑的步骤，有计划地实施的培训。”在实践中，步骤的多少和具体细节会有差异，但通常包括以下几个方面：

- (1) 制定培训政策。
- (2) 确定培训需求。

- (3) 制定培训目标与计划。
- (4) 实施培训计划。
- (5) 对计划的实施进行评估、审核。

2. 系统型模式的发展

(1) 美国的系统型模式

在美国，这一方法来自于美国陆军针对教学体系设计所从事的工作。这类模式可分为五个阶段：分析培训需求；设计培训课程；制定培训课程；实施培训；评价培训。

(2) 英国系统型模式的发展

在英国，20世纪60年代末期，随着工业培训局的成立，这种模式以及由此衍变的许多变形模式得到了极大的促进，这也确切地反映出当时处于普遍的竞争压力下，人们对工作的合理性和效率的不断关注。此后，著名学者博伊代尔对这一模式做了系统研究。他提出了一个十个步骤的循环过程。许多文章和教材都对这一模式做了简介或引述。这一模式引入了一个从评价培训需求到进一步确定培训需求的环节。这样，整个过程就成为一个连续的过程。的确，大多数改进型模式都包含一个反馈环。英国人事管理学会(PM)推荐的教材中所介绍的计划性培训模式。从中可以看出，肯尼和瑞德的模式强调了对整个过程的各个阶段进行评价、反馈的重要性。

3. 系统型模式的共性

(1) 系统模式的两个共性特点

尽管细节会有所不同，但系统模式有两个共性特点。

培训应被看作是一系列连贯的步骤。

培训需求的确定可以在一个适当的阶段引入到培训循环中。

事实上，这些模式的提出，或是以对个人或组织的培训需要进行

全面调查为依据，或是以对组织既定的整体目标的理解为依据。当然，也包括以二者的结合为依据。

(2) 系统培训模式的价值与不足

系统培训模式的价值在于，它确实使培训者认识到有结构、有规则地从事培训的重要意义，最重要的是它强调了对培训活动实行有效评价的地位，以及它可以带给培训过程其他环节的益处。

系统培训模式显然还没有达到能够解决实施最佳培训的实际问题的程度。具体地讲，它并未表明培训职能在开发供应领先能力方面应该起到的积极作用，也没有考虑到将现代培训职能深植于组织的必要性，没有阐明它与培训实施中相关各方之间的关系。

二、过渡型模式

1. 过渡型模式概述

美国著名学者哈莉·泰勒的一篇关于系统型培训模式的文章提出了一个建设性的观点：如果将这一模式融于更广泛的企业战略规划中，就会使其得到进一步完善。

哈莉·泰勒对这一传统模式提出了广泛的批评意见，并提出了一个修正后的模式。他将这一模式称为过渡型模式。

泰勒认为，传统的系统培训模式完全是以他称之为战略管理的模式为基础的：“从组织面对的问题、威胁或机会等方面，对目前的环境状况作出分析后，由组织的高层管理者确定出总体目标。然后将其划分为可管理的职能性目标，以供职能部门的职能人员在各自的工作过程中遵照执行……因此，系统培训模式既反映了一般性的战略管理过程，又对这一过程起到了促进作用。”

他提出了支持这一模式的三个基本假设：培训在组织中可以看作是一种投资；需要有一个机制对彼此间的竞争性投资机会进行资源配置，而这一有效的机制就是战略计划；组织利益与待培训者利益具有高度的一致性。实际上，理论与实际之间是存在很大差异的。培训的决策并非都是理性选择的结果，有时往往是自然的显现。随后相继发表的论文也表明，培训与组织目标间也仅有很细微的关系。

随即，泰勒又发表了两篇针对这一模式的评论文章。在第一篇论文中，他对这一模式作了进一步修正和完善，以使其更接近实际。例如：组织中的培训曲线还可以提高；评价技术还可以改进。第二篇论文更是对那些基本假设提出了挑战：培训作为一种投资并不具代表性，因为人力资源投资在性质上不同于其他投资；战略管理模式并不具普遍性；在培训领域，组织与个人之间利益并非完全一致。

泰勒认为，这一模式已经逐步完善，可以用作职业培训手段。基于这一观点，泰勒试图对其可靠性进行验证。这一模式已被用于解释和预测培训行为，并成为培训人员的行动指南。泰勒最后得出结论：“……全面的评价应该是：尽管具有无可争议的简明性，并注重操作性，但系统培训模式本身已经不具备普遍意义。”

泰勒提出了一个新的模式，他称之为过渡型培训模式。他将其描述为公司战略和学习的双环路。内环是系统培训模式；外环是战略和学习。远景（期望设想）、使命（组织存在的意义）和价值（对前两者的易理解的解释），都必须在对目标的具体关注之前确定。

2. 过渡型模式的价值及不足

应当说，泰勒的过渡型模式虽具有一定的探索性，但却具有相当的启示意义。它保留了系统模式作为培训指南的诱人之处，同时又将培训放在了更广泛的企业背景之中；它揭示出，组织作为一个整体应

与其战略发展相适应。这一模式的弱点表现在两个方面。首先，泰勒提出的双环在严密程度上不足：内环是充实、清晰的，而外环则尚待完善，远不够理想。这表现为实际适用性差，在组织中很难界定它的存在。其二，这一模式没有为实践者提供一个操作性的指导，这一点作者本人也承认。他原本希望提出一个选择项，它应是一个更具创新性、更直观、又不太狭窄，且易于控制，并可预先规范的模式。

三、英国 国家培训奖 ’型模式

1. 英国 国家培训奖 ’型模式的提出

泰勒的模式是对系统培训模式的重新评价和完善(当然在应用方面具有较大的探索成分)。接下来要讨论的模式，也被认为是对系统培训模式的发展，但更具有操作性，这就是：最佳培训实施模式。它注重公司培训实施过程的政府介入，这一模式是在1987年英国 国家培训奖 ’大会上明确提出的。

2. 国家培训奖 ’型模式概述

英国 国家培训奖 ’计划的参赛者被告知，评委们要寻找的是那些证明培训对提高组织绩效确实起到重要作用的数据，而且要根据一个特征体系来考查参赛人员。这一体系对数据作系列性排列，并对培训作有效的评估，这一体系可用图11-1来说明。

该体系右侧是简化了的系统培训模式。培训与更广泛的组织战略之间有着某种程度的联系。这种联系表明：可以将培训系统看作是组织内部的一个独立分支。

培训成果可能包含一些界限并不十分明确的结果，英国 国家培训奖指南》在提及组织收益时，也不是十分严格，这表明尽管培训成果影响组织收益，但培训成果不一定就完全局限于那些原始项目，也可能

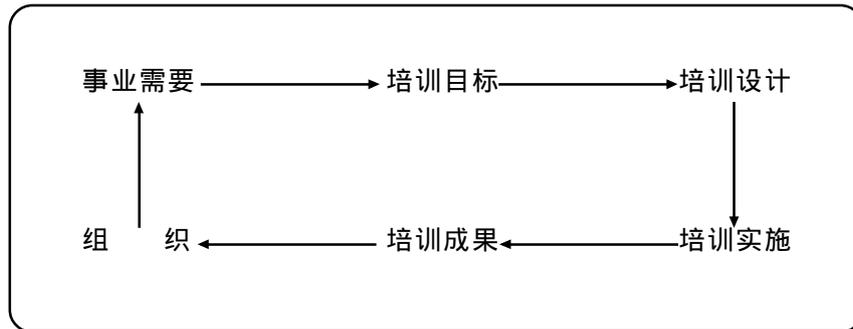


图 11-1 “国家培训奖”型模式

包含一些无法预见但却有价值的成果。从总体上说，该模式对系统模式相当认可，尤其认为：培训目标是组织战略要求的转换；这一转换是有效、一致的；培训是一个系统连续的过程；结果具有可考核性。

3“国家培训奖”模式的价值

无论如何，应该承认“国家培训奖”模式对促进英国各行业公司的培训效率是一种有价值且值得称道的尝试。可以说，赢得“国家培训奖”的那些公司代表了整个英国培训活动的最佳水平。可以看出，这一模式有许多突出特点：明确认识到将培训目标与组织需要相结合的重要性；培训活动并不仅仅是专业培训人员的事情。

四、咨询型模式

1. 咨询型模式的特点

咨询型模式是一种倍受推崇的模式。关键是要将一般性的咨询技能与咨询型模式相区分。前者是对所有人力资源职能的要求，而后者是有一定界限的，因为，如果把握不当，就会将培训职能孤立起来。

对于咨询型模式来说，最有说服力的案例要算是由桑德斯和霍德

威所提供的了。他们尤其醉心于咨询途径的研究：咨询意味着对你做什么，如何做，在哪里做，何时做等，以进行更好的控制。”尽管这种说法主要应用于组织的外部顾问，但也适用于内部顾问：“我们深信，尽管受到现有工作的限制，咨询仍然是培训者的未来工作方向。这种方向不仅可以提供组织所需要的灵活性和应对力，还能提高个人的满足感和能力。”

这些专家认为，内部顾问能够提出有针对性的解决问题的办法，而通常是外部顾问所获得和利用的知识、技能和经验仍然留在组织中，这样组织会从中受益。问题的解决是由经营运作和培训服务相结合来完成的。桑德斯和侯大卫对于采用这种方式工作的培训者的实际结果进行了集中分析，并提出了一些有价值的观点。

如果将培训者作为内部顾问的角色与目前培训全貌中的另外两个特点混为一谈，会使关于咨询型模式的讨论陷入困境。首先，无论是自愿的还是形势所迫，越来越多的人选择做顾问而不是做内部培训经理。这种角色的转变，在20世纪70年代“工业培训局”消失后，尤为突出。许多关于“咨询型培训”的文章都旨在体现顾问的需要，自然，也在肯定顾问角色的地位。

第二个特点较难辨识，但也更为重要。一个基本的区别是，内部培训人员或培训经理正常地提高顾问技能是一回事，对于来自组织外部的培训咨询输入进行管理是另一回事。也就是说：实施内部咨询服务和对外部的咨询输入进行管理是两个完全不同的过程。

2. 咨询型模式的价值及不足

要评价咨询型模式对确立最佳培训实践的价值，还要搞清提供咨询技能所产生的益处和咨询与组织的相关度的关系。

培训经理所需要的新技能将在后面讨论。但在这里，我们可以明

确地说，所有人力资源的职能人员都需要掌握一套新技能，即那些外部顾问所利用的技能。咨询过程可划分为几个阶段：获准进入；调查与分析；完成；退出。了解这些，有助于培训经理弄清不同培训项目的管理路径。

显然，如果把咨询模式看作是最佳培训实践的决定因素，那么将这一过程的最后阶段称为“退出”，反而使人们看到了这一模式的弱点。内部培训者是不存在退出的，前文提出了最佳培训的基本轮廓，其中提到要不断地提高技能，而且必须在整个组织贯穿这一关键职能。在这一水平上实施培训时，尽管培训人员的工作有其专业性和特殊性，培训专职人员必须尽可能地与经营领域的部门经理建立起合作伙伴关系。

咨询型模式对于培训人员提高技能极为有益，但对于组织内的有效培训实施来说，却不能算作一个非常适合的范例。

五、阿什里德模式

1. 阿什里德模式的提出

阿什里德管理学院的研究人员按等级水平将培训活动划分为三个阶段，尽管其研究内容的说明性要强于实效性。但这一阶梯形式的培训模式对于培训经理来说，却极具参考价值。

这一模式出自于1986年，由阿什里德管理研究课题组承担的一个极有分量的研究项目。该项目是由阿什里德管理学院和管理培训基金组织共同发起资助的。研究人员对英国的一些优秀公司进行了考查研究，并作了大量的文献检索。此外还对一些有代表性的经理作了详尽访谈。研究成果以《未来管理》为题发表，文章中很重要的一部分是关于培训与发展活动问题，并认为组织中的这类活动可按其等级水平分

为三个阶段：离散阶段；整合阶段；聚焦阶段。

2. 组织的三个阶段

在第一阶段，培训、培训与发展在组织中处于次要地位。组织对培训持放任态度，也不企望其回报。培训被看作是支出，而不是投资。20世纪80年代中期发表的一篇关于培训的重要文章《向满足挑战》，也认为这是当时大多数企业对培训的认识。随着培训与发展活动在组织中的加强，组织进入了整合阶段。培训与发展的组织化大大提高，与组织中各项活动过程的联系更加紧密。

然而，阿什里德模式认为，只有那些达到聚焦阶段的组织，其培训与发展效能的发挥才是最充分的。在这样的组织中，培训与发展已成为组织的内在机能，并且是一个完全连续的过程。受组织目标和个人需要的影响，人们开始从重视正式培训转向重视个人发展。部门经理和个人承担发展责任，而培训人员也担负起更多的职责，既是咨询者、协调人，又是变革的促进者。文章中达到这一阶段的组织被称为学习组织，在下文将对此作更多的讨论。

3. 阿什里德模式的价值及不足

阿什里德报告是一项很重要的研究，它不同于前面讨论过的任何模式。该成果认为，在英国目前培训发展处于不同的水平。该模式对从目前阶段向所期望的聚焦阶段的发展，提出了清晰的阶梯进程。三个阶段的描述作为一个培训和发展模式，使得组织可借此制定培训升级计划。

阿什里德模式提供了一个组织培训与发展的理想状态，但对此更多的是描述、说明，而不是给出其配方。它提供了一系列用以评估这一进程的有用指标，但并没有涉及确保这一进程的详细机制，尤其是没有为培训经理提供具体的操作指南，而这一指南是很难产生于组织中的。

第二节

学习型组织模式

近年来，“学习型组织”这一概念受到广泛的推崇。在组织的培训和发展领域更倍获认同。人们将其视为体现组织培训理想状态的代名词。

一、学习型组织模式的提出

美国的组织心理学家克里斯·阿吉利斯对这一概念的最初形成产生了很大影响。他的成果主要是研究如何开发公司内的个人潜力。在与唐纳德·斯科恩合著的一本书中，他提出了单轨和双轨组织学习的概念。该书作者认为，组织学习包括发现错误并加以改正。如果能够保持当前政策和目标的连贯性，这一过程就被称为单轨组织学习。但是，如果这种活动改变了组织的基本行为，这种组织就是实行了双轨

学习。这种学习必然包括向他人学习、开展讨论以及接受变革。组织通常是通过个人进行学习，因此，要鼓励适宜的学习气氛，以期通过共同努力促进组织的发展。

阿吉利斯和斯科恩的著作作为我们认识学习开拓了一个新视角。他们论述的是组织学习，而不是学习组织。但这一论述却有助于我们认识后者。美国学者和顾问大卫·科尔勃的一部论著也对学习理论，特别是学习组织的发展，产生了重要影响。科尔勃引用了学习周期概念：在第一阶段，学习者带着某种经验开始学习；第二阶段是对这种经验进行观察和思索；第三阶段，通过思索形成某些原则和概念；第四阶段则是通过复证最初的经验，或是通过在新环境下尝试这些原则，来检验这些原则和概念。这样就得出了一个新的经验（第一阶段重新开始），形成新的周期。一些学习组织的倡导者会提出这样的观点：个人在学习周期的习得经验同样适用于组织。那么，有一点很重要，那就是组织要给周期的第二阶段和第三阶段留有足够的运行空间，这两个阶段依次被称为“系统思索”和“抽象概念化”。

从个人学习向企业学习的概念性转变，对于学习组织的理解非常重要，它是拟人观的一种表现，即将人的贡献归因于非人格性的东西。这种转变在20世纪80年代初期就为彼得斯和沃特曼所接受。在《探索佳境》一书中，他们把学习组织描绘成一个非常有适应性，按照达尔文主义方式进化的组织：“公司在进行各种尝试，犯一些必须犯的~~错误~~，也就是说，公司在促使自身发生变化。适应性强的组织迅速学会摆脱那些无意义的变化，而对那些产生积极影响的变革进行重点研究。”

“学习型组织”仅仅是两个相关概念的简单组合吗？一个是说个人学习有利于组织的发展，一个说有了这样一个“学习型”组织环境，就能促进上述过程。如果是这样的话，它并没有给培训管理者带来什么

新东西，当然也不值得大书特书。然而专家们是将这一基本概念放在一个更为广泛的组织背景之下提出来的，这样“学习型组织”就成为一个极具意义的模式。

这一概念在美国学者彼得·圣吉的论著中得到充分利用。他的重要论著《第五项原则》的副标题为《学习组织的艺术与实践》。这是一个很深奥并常被误解的概念。例如书名的第五项原则并非指组织学习，而是指对一种系统方法的需求。

圣吉阐述了学习组织与传统的权威性的控制型组织之间的区别。前者是通过掌握某些原则而形成的，是将这一词的词义用于更广泛的意义上。在圣吉看来，一项原则是建立在某种基本理论上的一个实践主体。他认为，五个新的构成技术或原则在逐渐聚合来革新学习组织。这五项原则为：

1. 自我超越

自我超越即辨认什么对个人是重要的能力。

2. 团队学习

团队学习是基于“深度会谈”，是一个团体的所有成员，摊出心中的假设，而进入真正一起思考的能力。

3. 心智模式

心智模式是根深蒂固于心中，影响我们如何了解这个世界，以及如何采取行动的许多假设、成见、印象等。

4. 共同愿望

根据人们真正想要创造的东西，在一个集体中建立以此为目标的责任感的能力。

5. 系统思考

整理个项并寻求整体性结论的能力。

正是将其他几项原则紧密结合在一起，并形成一個理论与实践的整体，才产生第五项原则——系统思考。用圣吉的话说：“这一原则可以避免其他原则成为毫不相干的变革把戏，或寻求最新的组织变化的一种狂热行为。”圣吉关于团队学习的观点很有价值，但他的中心意思是：不能将这种活动孤立看待，必须以第五项原则为基础。因此，具有讽刺意味的是，被尊称为学习组织权威的人，应该更恰当地被看作这一概念的主要批评者，因为它常常被看作是与其他活动割裂开来的。因此，从某种意义上说，组织的领导者必须深刻领会这一概念，才能完整掌握圣吉的学习组织概念。这样就能形成一个重要的理论概念，但又具实践性的思想。

二、学习组织概念的扩展

前一部分已经提到了对这一概念的实践性扩展：阿什里德研究中心的学者们将学习型组织视为培训与发展的最高层次——聚焦阶段。正如《未来管理》中所说：“学习型组织可以理解为：在这种组织里学习不是局限于‘块状’的培训活动之中，学习成为一个连续的过程，在职学习尤成时尚。”

阿什里德研究组织的两位成员，瓦尔瑞·哈蒙德和埃德加·威尔以一种重要方式扩展了这一概念。他们认为，只有努力创造适合其发展的有利条件，而不是任其自然发展，学习组织才是有意义的。这就需要形成某些有助于系统思考的具体框架，而且具有集体精神的个人努力被给予了更高的重视。他们对这一概念作了如下阐述：

“‘学习组织’一词用来将人们组织起来以达到某个目标（不论大小），其条件是在始终寻找解决问题的更好办法。在学习组织中，人

们时刻关注通往目标实现的正确途径。学习组织始终把他们行动中的每一个细小环节都看作是一个整体行为，受大家一致看法的引导。”

“始终”和“不断”等词的使用，意味着这一概念的词义扩展。这表明，这些学者认为：学习组织绝不仅仅是一个高层次的培训组织，学习组织将学习看成是日常活动的中心，远远超越了狭义的商业活动的需求。

三、学习型组织模式的具体深入研究

除了以上提到的这些学者，很少有人再去尝试将学习作为一个组织性概念去研究。当然，对于学习型组织，人们普遍是向往的，也产生了一些关于学习型组织更有价值的研究，多着重于为其付诸实施提供建议，而不是沉湎于其抽象的哲学意义上的阐述。以下列举两例：

佩德勒、伯格恩和博德尔给学习企业下了一个定义。他们的定义更具广泛性：“学习企业是这样一个组织，它帮助其中所有成员的学习；同时‘不断使自身发生变革’”。同时他们的操作性指南和建议也非常具体和有价值。他们具体提出了学习企业的11个特点。这些特点归结到一起就是一个行动计划。

他们的研究成果如表11-1所示。

表 11-1 学习型企业的衡量尺度

<p>一、以战略为目标的学习阶段</p> <ol style="list-style-type: none">1. 公司定期评估并适度调整方针和战略。2. 学习过程融于政策和战略结构之中。3. 管理行为被看成是对经验的理性选择。4. 公司的经营计划在行动过程中形成和完善。5. 为保证计划的不断完善，要进行有目的小规模实验，并建立反馈回路。 <p>二、共同制定政策</p> <ol style="list-style-type: none">1. 公司的全体成员都参与政策和战略的制定。2. 股东对公司的政策有重要的影响。
--

(续)

3. 承认公开化的分歧，并在冲突中达成共识。
4. 公司政策体现所有成员的意志，而不仅仅是领导者的意志。
5. 对计划的讨论或争论常会产生有利于制定战略和政策的观点。

三、建立信息交流系统

1. 信息用于提高沟通效果，而不是用于奖励或处罚。
2. 依靠信息技术去建立数据中心和沟通联络系统，以帮助员工了解形势。
3. 任何时候，只要按一下键盘，就可以得到你所在领域或部门绩效的信息反馈。
4. 人们真正理解系统中变化的性质和意义，并依此理解得到信息。
5. 信息技术用于建立数据中心和信息通讯系统，有助于企业全体人员了解形势，并做出正确决定。

四、建立“学习”会计、控制系统

1. 建立“学习”的会计、预算和报告系统。
2. 每个成员都感到是对其资源负责的部门或单位的一部分。
3. 会计及财务人员既是记账者、统计者，又是顾问和建议者。
4. 控制系统的设计和运行以其使用者的需要为准。
5. 财务体系为部门和个人提供风险资本。

五、内部市场化

1. 部门间相互把对方看作供方和需方，通过协商，就质量、成本、交货等达成一致。
2. 每个部门致力于满足它的内部顾客，并始终清楚整个公司的需要。
3. 部门间自由、坦诚对话，既有竞争，又有相互帮助。
4. 管理人员的手段方式是沟通、谈判和订立合同，而不是实行严密的控制。
5. 部门、单位均能发挥他们的主观能动性。

六、弹性奖励机制

1. 对于奖励机制的基本认识和价值达成共识。
2. 对“奖励”的性质进行深入研究。
3. 对多种奖励系统研究、讨论和尝试。
4. 大家都参与确定奖励系统的性质和形式。
5. 灵活的工作模式使得人们做出不同贡献、获得不同奖励。

七、能动性的组织结构

1. 各职务、角色的设计具有弹性，为体验、发展和适应留有空间。
2. 评价体系为学习和发展服务，而不是为了奖励和处罚。

(续)

3. 尽管有规则和程序，但允许通过不断的评审和协商加以修改。
4. 各单位和部门被看成是动态设置，可以随形势的变化而增减。
5. 不断尝试新型结构。

八、哨兵式的组织成员

1. 所有工作人员都有责任对公司以外的信息进行收集、反馈和报告。
2. 公司的所有会议均应包含对经营环境进行研究的议程。
3. 定期会见顾客、供应商、社区成员等代表，以了解他们的需求。
4. 有相应的系统和程序负责收集、整理和分享从公司外部获得的信息。
5. 能定期收到关于经济、市场、技术发展、社会、政治事件和世界趋势等的信息，对这些信息内容将如何影响公司进行研究。

九、公司之间的学习

1. 定期与竞争对手磋商、交换看法和信息。
2. 公司人员与商业伙伴（包括供应商、顾客和竞争对手）进行接触。
3. 与供应商、顾客和股东共同学习。
4. 与供应商、顾客和竞争对手共同投资，以开发新的产品和服务。
5. 使用基准尺度，目的是向其他产业学习其最佳企业实践活动。

十、学习气氛

1. 如果在这里出现任何问题，可以从学习中得到帮助、支持和收益。
2. 人们专门抽出时间，对自己的实践活动提问、分析、讨论和学习。
3. 员工普遍抱着持续发展的态度，始终努力学习，不断提高。
4. 人与人之间的各种差异——青年和老人、男性和女人、黑人与白人等等被认识并被看作是学习和创造的基础。
5. 当你有问题时，完全可以正常地询问周围人，直到得到所需帮助或信息。

十一、所有人都有自我发展机会

1. 企业的所有成员都有自我发展预算——他们决定自己所需的培训和发展，以及所能负担的费用。
2. 整个公司在开发基础上有许多机会，材料和资源可以为学习所利用。
3. 股东可以利用自我发展资源。
4. 鼓励人们在正确的指导下，承担责任。
5. 评价和事业计划焦点集中在对个人学习需求的探索上。

曾经由英国广播公司等八家公司共同出资，以牛津大学为基地，一批职业心理学家进行了一项研究，旨在寻求一种组建学习型组织的

行之有效的方法。

这些企业合作的目的是：提供一些普遍适用的方法和手段。这些方法称为珀恩·肯德拉方法。

珀恩·肯德拉方法把学习组织看作一个有效周期。其中价值与目标相关，价值和目标又与前期行为、操作及结果相关联，而前期行为、操作及结果反过来又为组织增添了更大的价值。研究人员为学习组织所下的定义丝毫也不过分，即高度重视个人学习和组织学习，并将其看作能创造重要财富的一种机构。这种组织充分利用所有个人或集体潜在的学习和适应能力，以求实现和审查组织目标。这样做还满足了组织成员的需求，调动了他们的积极性。学习组织正在不断发现并排除学习的阻力，并为持续学习与发展提供强有力的结构性支持，创造一种持续学习和进步的氛围。

肯德拉方法的突出特点是：提出了建立协作小组，制定发展计划和适合不同层次的标准尺度的观点。其目的就是通过努力，最终形成学习组织。为此，还提出了十项关键性活动，具体内容如下：

1. 高层管理者重新审视学习这一概念。
2. 分析组织内部的学习环境。
3. 制定实施计划。
4. 重新审视培训和培训管理者在组织中的地位和作用。
5. 在组织的各部门配备有助于促进学习的管理人员。
6. 支持学习。
7. 提高所有员工的学习能力。
8. 开展团队学习。
9. 鼓励开放性学习。
10. 根据学习需要分配工作。

培训与发展研究会提供了一个应用这一方法的组织模式，如表11-2所示。

表11-2 学习型组织的特点

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 个人学习对组织发展的重要影响得到认同。2. 员工之间的相互影响和反馈促进团队学习。3. 鼓励创新，并允许失败。4. 在一个支持性环境中允许个人成长与发展，同时努力培养责任感。 |
|---|

四、学习型组织模式的应用问题

然而总的来说，“学习型组织”这一概念确实有些难以把握。表11-2显示出了它的某些特点。这些特点源于许多专家的评述，但对组织中的培训地位并不会产生大的影响。这种关于学习型组织的思想，只有在应用时才有价值，而且应该应用于对培训没有充分认识的组织。不同学者都从各自的角度对此作出过描述和概括，但还没有一部能全面体现这一概念的最佳著述。这一概念的含义存在于它的应用之中，尤其是在一个学习水平较低的组织中的应用。英国的学习理论专家彼得·霍尼提出了一个建立迷你型学习组织的简便方法，从中人们不难感到他的无奈。他说到：“不要等待尚未成熟的条件，否则你就要一直等待下去。如果高层管理者对学习组织的观点缺乏认同，那是不幸的，但不要绝望。可在你影响所及的范围内创建一个迷你型学习组织。如果这一组织能够持续下去，可以期望微小的渐进式变化经过日积月累，最终导致巨大的变革。”

这似乎是一个很有价值的建议，但离圣吉提出的概念还有很大一段距离。

本章小结：

员工培训模式包括传统培训模式和学习型组织模式，系统培训模式可分为系统型模式、过渡型模式，英国 国家培训奖 型模式、咨询型模式及阿什里德模式，各个模式都有其特点及优、缺点。

学习型组织模式不同于传统培训模式，它包括五项新的构成技术即自我超越、团队学习、心智模式、共同愿望、系统思考。在学习型组织中学习成为一个连续的过程。学习型组织帮助其中所有学员的学习，同时不断使自身发生变革，使企业不断发展壮大。



实用案例 1

TCL：小公司办事，大公司办人

“企业的竞争就是管理观念的竞争、人才的竞争，要建立一个好的企业，首先要练好一支好的队伍。”对此李东生感触颇深。

下面是他一次培训班开学典礼上的讲话。

“环顾世界，包括中国，可以看到在各类经济活动中，在各类企业竞争中，人的因素是决定性的，因为观念必定还是人去创造的。但人的因素存在着个体的差异，因而培训在很大程度上就是使大家在整体的企业经营管理方面达成观念上的一致。这就需要办班搞培训，从而，一种再学习和再教育，很大程度上就是要结合我们的工作实际，把平时没有很系统地去想的那些东西，比较系统去想一想，去总结，去领会，这样我们就会有提高。同时，通过这样的学习班，从多方面研讨，去反思，这样的话，提高才是比较实在的。”

“员工培训在通讯这一块抓得稍微晚一点，但现在还来得及。有一个说法：‘小公司办事，大公司办人’。环顾国内外企业发展的历史，我看都是符合这个规律的。我这几年有机会经常到国外一些大公司去看，我首先感到我们和别人的差距是人的差距。当然硬件的差距大家比较容易看得出来。人家的生产系统、管理系统、工艺水平确实比我们先进很多。但有一条最重要的就是人的差异、人的观念的差异、经营水平的差异。这种差异，才是造成我们中国企业落后的根本原因。”

“员工的不断再教育、员工整体素质的提高，是促使企业发展的内在因素，也是近年来企业经营管理的一种潮流。国内外一些管理比较好的企业都非常重视员工的再教育。因为科学技术发展很快，随着信息时代的到来，整个企业的经营观念也变化得很快，如果员工在学校出来之后没有机会系统地再学习，我们的企业在若干年之后就不可避免地会落后。像韩国的乐金，它所有的一个管理人员都要定期按照不同的类别，回到自己企业的管理学院进行专题学习、研究。就算不说国外的企业，看国内和我们相关的电子企业，长虹，我专门到长虹去参观，当时倪润峰就安排我去参观了工厂，还看了管理学校（或者叫培训学校）。其实看长虹的生产线给我的印象不算太深，但它的培训学校给我印象很深，这个培训中心占地3万多平方米，而且环境相当好。我觉得一个厂能够拿出这样好的一块资源来进行员工再教育，有这样的眼光、这样的魄力，就能说明一个企业领导的眼光和水平，从这一点就能反证出为什么长虹在这几年的竞争中跑比别人快。”



实用案例 2

康师傅与统一：各具特色的培训模式

调查显示，中国的茶饮料市场份额中，康师傅占46.9%，统一占37.4%，两大品牌的市场份额达84.3%。康师傅占据茶饮料霸主地位，无疑是茶饮料市场最大的赢家；统一为市场渗透率增长第二的品牌。这两家来自台湾的企业各有何优劣势？谁是未来最后的赢家？它们在培训方面有何不同？

一、压力VS随和

总部设在中国大陆的顶新集团，四个老板有三个驻守内地，都不超过五十岁。面对年纪比较小的老板，康师傅底下来自四面八方的专业经理人若没冲劲与绩效，随时得卷铺盖走人，因此顶新的专业经理人很少有自信自己可以做到退休的机会。在天津的康师傅总部，一些员工还要上整天班，充电学习。相对来说，学习的压力更重一些。

统一企业则长期视员工如子弟，甚至欢迎员工介绍亲戚、同乡进到统一任职。从好的方面讲，这是统一人的向心力强，可以在统一安身立命，全力以赴；缺点是每天准时上下班，久而久之，是否会变成公务员文化？在这种相对随和的环境里成长起来的员工，学习的压力相对轻一点。

二、主管本土化VS员工本土化

现在康师傅各分部的厂长50%来自于大陆同仁，营业部的主管70%来自大陆同仁，财务主管达到50%。未来康师傅会进一步本土化。相对来说，它的本土化主要集中在“主管和经理”一层的人物，而在普通员工方面，尚不及统一。

统一讲究“人力资源本土化”，现在企业的中、基层主管，基本都是本地人。统一的人才本土化策略分两种。一是培训本土化员工；二是培训本地经理。统一在投资生产线上比较保守，康师傅则是快速布建生产线。

三、用人用尽VS内部提拔

用人用尽，两三年长处用尽，就得走人，因此顶新换人换得很快。不过顶新总裁室副总经理兼发言人滕鸿年指出，这不是顶新用人现实，而是每个人进一个公司，能不能适应一个公司，两三年就可以看出来。

滕鸿年也指出，在康师傅工作的第一、二年，绝对要为这个企业打拼。这也是学习的阶段，如果你有贡献，心理就会平衡。工作五年后，在职务上的发挥就有综合的指数可以评估，这也是一个升迁的关卡，如果升得上去，您就可以留下来。到了第八年可能又会遇到瓶颈，这时你要准备好接受考验。

统一的多数员工都是从基层提拔上来的。员工进入企业后，一般会被安排从事促销、市场推广等基层工作，与消费者面对面进行沟通。

作为台资企业，统一十分注重内部文化传承，多采用内部培养和内部晋升，对每个员工都有一套专门的培养计划。在统一看来，每个企业均有各自的企业文化和经营理念，而他们的企业用人理念是——拒绝“空降兵”。他们认为经常跳槽的“空降兵”与企业文化之间存在冲突，需要时间来衔接，这是一种企业管理时间及精力的浪费。



实用案例 3

摩托罗拉：十年树木，百年树人

一、加强员工培训的必要性

目前，摩托罗拉公司正处于事业的上升时代，在蜂窝式移动电话和无线寻呼装置的生产方面，摩托罗拉当仁不让，以产品高质量获得了良好的声誉和丰厚的效益。

在产品获得成功之后，摩托罗拉公司的领导者担心21世纪竞争对手可能会超上来，对产品质量的要求会越来越高。他们相信，在未来10年的商战中，最重要的武器是接受能力、适应能力和创新能力，而这一切根本的保证就是加强员工培训。

二、重视教育

对员工的培训无疑要投入大量财力物力。摩托罗拉公司向全体员工提供每年至少50小时培训，这在美国已属于较高的培训水准，但公司仍希望能在2010年时，将一培训时间增加2倍。美国训练与发展协会(ASTD)首席经济学家托尼·柯内维尔认为，这将使公司走上一条超常规发展道路，"意味着一年要花费8亿美元，相当于建一个大型芯片厂的费用。

摩托罗拉公司在将教育与公司的业务目标相结合方面做得尤为出色。最近从美国电报电话公司退休的主管教育和培训的副总裁唐纳德·康弗说，就教育与公司经营战略之间关系的紧密程度而言，摩托

罗拉公司做到比任何其他公司都好。

摩托罗拉公司还重视对公司以外人员的培训，并获得了收益。例如，在中国华中地区，公司为南京邮电学院学生开设教学课程，通过这一方式，公司可以发现有可能成为公司员工的人才，同时也给可能成为其客户的人以最新知识。

三、教育产生效益

重视员工教育给摩托罗拉公司带来了好处。20世纪90年代中期的一项调查表明，每1美元培训费可能在3年内实现50美元的生产效益。摩托罗拉公司认为，素质良好的公司员工已通过技术革新和节约操作为公司创造了60亿美元的财富。不仅如此，在奥斯汀新建的MOS—II芯片厂是世界上少数几家最精密的芯片制造厂，其电路的精细程度是头发的1/200，这样一家工厂一般要3~4年的准备才能开工，而摩托罗拉只用了18个月的时间。

第一章

培训模式一：超强训练

第一节

超级领导训练

一、实施“超级领导”七步骤

要成为一名超级领导者，需要一步一个脚印地走过一段挑战的旅程。实际上小亨利·西姆斯与查尔斯·C·曼兹已确定了7个具体的步骤：

1. 必须掌握自我领导艺术

自我领导包括一系列为提供个人目标和自我奖励而设计的涉及行为和认识两大方面的战略内容。

(1) 注重行为的战略内容

自我建立目标、自我监督、自我奖励及积极的自我批评；有了这些，自己还需加以实践或练习。

(2) 注重认识的战略内容

注重认识的战略内容包括通过各种更具个人激励特色的方法去履行职责的自我工作设计方案。树立个人的信心与责任心；树立个人的精神形象；经常进行“自我交谈”，形成积极思考的习惯与思维模式。

2. 为他人树立自我领导榜样

员工会看着那些身居要职的领导人员的一举一动。所以，重要的是领导者通过实际行动向员工表明其所作所为是符合他们愿望的。在处理事务的过程中，重要的是当事人的信誉与积极性。那些被大家认为信誉良好、待人真诚、业务能力强，而且能够通过行动公开、明确表达工作热情、富有革新精神及具自我领导能力的领导者，往往也拥有与其品质相同的员工。毕竟，百说不如一干。那些能够制定有效的自律战略计划、能够在本职工作中体现自己的志趣与特长而且养成积极思考习惯的自我导向和自我激励的领导者，能够成为也应该成为其员工学习的光辉榜样。

3. 鼓励员工实现自我目标

彼得·德鲁克很久前就指出，将事做好是不够的。取得成效的关键是做对事。“超级领导”的基本职能是帮助员工制定他们自己的目标，以使他们获取更大的业绩，提高他们自我领导的能力。“超级领导者”善于提拔那些努力使自己的目标令他人满意的目标导向型员工。这些目标既包括立竿见影的短期目标，也包括相当长期的工作与职业目标。一般地说，自定的目标对那些在完成任务之余还想挑战自己的人来说将产生更大的帮助作用。

4. 善于推广员工的积极思维方式

有两种积极思维方式：一种与如何看待问题有关；另一种则是自我设想。“超级领导者”善于帮助员工养成抓住机遇的习惯，善于提高员工从挑战中找出机会的能力，而不是使他们因害怕挑战有可能导致

为借口而原谅自己，而这种宽容自己的态度会降低我们对学习以及对改变自己生活和周围环境质量的信心，并使我们由此而养成遇事推卸责任的不良习性。具有积极影响力的领导者懂得如何管束自我，并懂得如何去追求自己的目标而不为狭隘的自我所支配。这些领导者对如何管理他人的自我也有一定的心得。

(3) 急躁

急躁意味着我们不愿意致力于各种事项的进展过程，不愿意为推进这些事项的发展而创造各种条件，而只想急于求成。但要想取得成果就必须付出时间和努力。急于求成只能毁掉或损害我们想要获取的成果。由于各种成果并非一蹴而就，所以急躁往往会使各种正在实施的项目中途夭折。

2. 领导者是好学者

富有成效的领导者知道，所有的业绩都是由众人完成的，都是领导者和众人携手完成的，都是通过众人才能得以完成的，都是为了众人的利益才有必要去完成的。领导者的职能就是通过与群众建立同盟关系，通过鼓励和联系群众，完成各种任务。领导是一种高级的沟通。

在对富有成效的领导者进行研究的的过程中发现，对富有成效的领导者进行界定的方法只有一种，而对领导者成果进行评估的方法也只有两种。即：富有成效的领导者只有通过自己的行为才能为众人所知；而众人也只有根据领导者获得的各种成果和领导努力促成的各种关系才能对领导者的行为进行评价。

我们通过领导者自己表现出的各种行为以及他人受到领导者的鼓励而采取的各种行动而得以熟悉领导者；尔后，我们又根据这些行为和行动所产生的各种成效以及所建立的各种关系来衡量领导者

的成功。

(1) 成果

成果主要取决于和来自于领导者既定的目标和方针。而人们则根据企业提供的服务和产品的质量以及领导者全面配合员工的工作从而为企业营造的工作环境来了解和评估领导者的成果。

(2) 关系

领导者为了不断取得和巩固自己所想获取的成果，他们就需要努力培养和促进员工的工作意愿、工作责任感和工作能力。领导者的这种努力是构成他们与员工间各种良好关系的主要基础。

领导者如果无法构建各种有意义的、牢固的和持久的关系，那他们就无法取得各种成果。富有成效的领导者的各种行为将有利于形成各种良好的关系，并有利于促进这种关系体系，使体系内部的人员能够取得各种有意义的、长期的成果。为获取这些成果，领导者情愿自己在途中犯错，也不愿让员工失望。

成功的领导者都具有高度的自知之明，同时也能深入地了解别人，所以他们能在实践中建立起各种良好的关系，并取得各种成果。对自己和对别人的透彻了解，使这些领导者具备了一种对手望尘莫及的、独到的战略眼光。同时，他们又雄心勃勃，斗志昂扬，因而战无不胜，而对手只能成为他们手下的败将。这种心领神会的能力也使得这些领导者对人的普遍本性具有更为深入、透彻的了解。而那些非分妄为、嫁祸于人、欺软怕硬、只顾眼前不顾将来的庸俗之辈，正因为缺乏这种了解自己本性和他人本性的能力而错误百出。

我们所有人都必须发挥自己的才智，全力以赴地创造各种业绩和建立各种良好关系，这是我们为再次振兴自己的组织和社会而作出贡献的必由之路。

第二节

决策能力培训

一、决策模型的重要性

一个企业家每天都在作各种各样的决策，很多决策是无意之间作出的，但是有些决策却完全不同，它们必须是有意识的，而且是需要技巧的决策。这就是非程序化决策与程序化决策。对于后者有许多问题需要考虑，比如，应该列入议事日程的事情是什么？应该分析的资料是什么？应该怎样分析？应该提出怎样的方案？应该与谁相联系？怎样说？说服不了的时候应该采取什么样的对策？这时候没有科学合理的决策模型是不行的。

决策模型分为两个部分：第一部分是不变因素的分析；第二部分是可变因素的分析。

1. 不变因素

不变因素又称为不可控因素。企业管理难以对这些因素产生影响，但这些因素却又反过来制约着管理的效果。在任何领域开创事业，都必须首先分析这类因素。比如首先必须分析竞争环境；对企业进行事业定位；分析主要竞争对手是谁；等等。不变因素主要有：

(1) 竞争环境

企业家有许多种问题需要考虑，如：最重要的竞争对手是谁？该公司的经营目标是什么？彼此双方各自的优劣势如何？如何考虑竞争对策？从何处选择突破口？等等。如果考虑到其他企业也可能参与进来，与我们共同争夺市场，就必须慎重推敲以下问题：

产品特色：自己公司的产品是否难以为别人所模仿？

专利：自己公司是否采取了申请诸如专利、著作权、商标权等有效法律措施，以阻止其他公司的简单模仿？

规模经济：与竞争对手相比，自己的公司是否具有规模、产量和单位产品成本等方面的优势？

资金需要：公司的开业成本和扩张成本是多少？它们能否形成制约竞争的要素呢？

流通渠道：是否通畅？现在拥有的渠道是否能有效地防止其他竞争对手的攻击？

顾客的忠诚度：在顾客忠诚度较高的领域，竞争对手是否不容易打进来？

政府规定：政府的某项规定是否有利于本公司的市场竞争？规定的修改或撤消会不会对公司产生负影响？等等。

(2) 公司的经营资源状况

与竞争对手相比，企业拥有的经营资源是否具有优势，是决定企

业在竞争中决胜的关键。为了作出正确的决策和判断，必须对企业的经营资源本身有足够的认识。必须找出自己的优势所在：是产品质量好？生产成本低？营销力量强？还是资金实力雄厚？同时还要反过来分析一下自己的弱点，看一看在产品、资金、人才或营销等方面，都有哪些方面比竞争对手差。

（3）公众对公司的期待

换句话说，就是自己的公司能为社会作出哪些贡献？如为国家创利税成绩、帮社会解决就业问题成绩、支持家乡投资等。公司也有可能受到社会的批评，如果自己生产假冒伪劣产品、自己的公司造成环境污染、或偷税漏税，社会舆论自然会对自己不利。自己必须了解舆论对公司经营的可能影响。

（4）企业的价值观

人价值观，企业也是这样。企业提倡的价值观会将经营导向何处？企业最重视的目标是长期发展、是利润、还是为员工提供一个稳定而合适的工作环境？企业对员工要求的是业绩、是诚实、还是对企业忠实等，都应作出具体的分析判断。在成功的企业，总存在着能使企业上下团结一致、协调行动的统一价值观体系。国际商用机器、苹果电脑、微软公司等，都是美国计算机界的成功典范，但他们的价值观却截然不同：国际商用机器公司强调的是整体的统一性思想；苹果电脑最崇尚每个员工创造性的发挥和生动活泼；而微软公司则以领导电脑界潮流为己任。实际上，任何企业都在努力使自己的价值体系明确化、突出化，并渗透到全体员工及社会中去。

2. 可变因素

决策模型的第二部分是可变因素，即企业可控因素。当以上所有不变因素分析明了之后，接下来就必须分析自己能控制的各种要素，

以便制定公司的经营方针，即使是那些已经在市场上占据较稳固地位的企业，那些经验老道的企业家，为了策划优秀的企业战略，作出正确决策，也必须重视这一问题。

(1) 营销方针分析

包括应该生产什么商品？如何确定顾客层次和范围？怎样判定价格？最好的流通渠道是什么？宣传促销手段是什么等等。

(2) 生产方针分析

包括生产规模应该有多大？什么才是最有效的制造工艺和流程？生产和流程设备应设在何处？如何采用高新技术？这些都是分析的主要项目。

(3) 财务方针分析

应该重点探讨公司的利润目标、毛利目标和投资目标、筹资方式、资金来源、资本结构等问题。

(4) 人力资源管理方针分析

包括企业需要怎样的人才？如何确定员工的报酬？是否全部以日薪支付？要不要采用奖金方式等等。

二、高瞻远瞩的决策

1. 界定营运范围

为了避免管理资源过于分散，一家公司的营运范围不能过于广阔。问题在于营运范围如何界定。哈佛商学院的名教授麦考·E·波特在讲述战略与决策课程时就营运界定提供了一个有趣的例子：有的洗衣粉制造商认为自己的营运是制造和销售性能优异的洗衣粉。可是只要想一想，就会知道没有人真的想要购买洗衣粉，顾客所要购买的是“清洁能力”。假设一家公司将其营运范围定为：使衣服干净。那么它就不会把自己局限在洗衣粉或其他化学方法的范围内，研究开发人

员就会在公司界定的营运范围中另寻其他使得衣物能够干净的办法，例如超声波这种物理方法。一家不沿着使用者“目标功能”主轴而对其营运加以界定的公司，就不会真正做到以顾客为主导。高瞻远瞩决策的第一步就是承认惟一能确保营运得到长期稳定的方式，也即从使用者目标功能的角度去界定营运范围，并据此将市场加以区别。

2. 构建一个策略性状况

营运范围一旦加以界定，下一个重要步骤就是确认在这一范围内发生作用的力量，并扼要地列述其中有关的因果关系。成功而又眼光远大的企业家，其所制定的决策既简单又自然。这不值得惊奇，因为决策只不过是一种行动计划，使一个公司能对抗营运环境中的各种阻碍，发挥最大的力量。

3. 面对关键性抉择

一旦替一个有创造性的事业观念制定了商业化策略，必然会有若干执行途径可循，因此也就会想要多方面去执行这个构想。但自己一定要抗拒这种诱惑，成功的企业都会小心谨慎地使用时间、金钱和人力这些稀少的管理资源，而不会将之投入过多的地方；他们一般都会一次就制服一个关键因素。追求创新性科技发展时，也会采用同一原则，尤其是管理资源有限时更是如此。逐渐成功的金科玉律是：把资金优先分配到最具关键性的领域中。把资源集中运用到所做的选择上，一个公司假如在所选定的领域中争取到优势，成功的比率也会大增。这就是成功和不成功的公司，差别越来越大的原因。

4. 实事求是地追求进军

时机是策略最重要的要素之一。一个公司尽管所选的目标明智，所制定的策略也正确，还是会被自己的资源和实力所限制。因此，成功的公司将根据本身条件而调整步伐。它们知道一步一步地进行是确

保成功的稳健方式；它们不会采取孤注一掷的急进方式，更不能急切地朝四面八方进军。它必须避免步子跨得太远。

5. 坚守基本

一个企业家如果能在决策中符合以上那些条件，就可以经营得很好。可是，一个有眼光的公司也会失败，因为其高级领导者忽视了该公司当初成功的基本原因：最初的目标细分市场以及其中的成功关键因素；或是最初营运目标所依据的假设。

高瞻远瞩地决策必须具备两个条件：对营运范围清楚地加以界定；清楚拟定一个渗透这个营运范围的策略。可是这还不够。有眼光的企业家还必须有效充分地分配其管理资源，脚踏实地一步一步执行其策略，并且坚持固守基本的假设。可是当这个世界改变时，他也会毫不迟疑地谋求改变。这些加在一起恰好就构成了那些哈佛骄子在实际工作中作出了高瞻远瞩决策的必要条件。这也是成功企业家必须持续满足的条件。

第三节

激励能力培训

一、工作丰富化

所谓工作丰富化指通过改进工作设想，丰富工作内容，赋予更多的尝试机会，来增加工作本身的刺激性和挑战性，使员工获得发挥聪明才智和取得个人成就的机会。从而一方面提高工作效率，另一方面增进员工的满足感。工作丰富化立足于满足成就感、创造欲、自我实现等高层次的心理需要，力求使员工从工作本身获得激励，而无需过多地依赖外在奖酬的刺激，因而对薪金、工作环境、组织机构等问题的关注程度相对较低。实践证明，实行工作丰富化可以比较稳定、持久地激发员工的工作积极性，因而具有良好的激励效果。

美国一家制造有限公司内部，实行岗位轮换制度，即员工在各部门间互换工作岗位，其好处很多。该公司认为，单一的工作天长日久

会令人厌倦，进而导致士气低落、质量下降，而岗位轮换制则可以避免这一情况，新的工种往往能重新唤起员工的工作热情。岗位轮换制使员工增加了对整个生产流程的全面了解。所以，当某道工序被省略掉了以后，原先在这个岗位上工作的员工也不致于被解聘，从而保证了员工的就业安全。另一方面，岗位轮换制度也使公司获益匪浅，员工轮换过的岗位越多，对整个生产过程的理解就越深，进而，这种理解又促进了各岗位、各部门之间的良好合作。

这家美国制造有限公司的管理人员同样也不例外，他们被经常调换到不同的部门去，一旦这些管理人员了解、掌握了整个生产过程，就能更好地与其他部门携手共进。对于一个企业来说，部门间的合作是至关重要的。

上述本田的美国制造有限公司的岗位轮换制度就是工作丰富化的一种方法。事实证明，公司实行这种制度得到了有力的报偿，本田的美国制造有限公司的员工外流量只占2%，这只是美国其他汽车制造商的一个零头。

在企业环境中，还可以采取以下措施来促进工作的丰富化：

1. 在决定诸如工作方法、工作秩序和作业速度等方面给员工以更大的自由。
2. 使每个员工对自己的工作负有明确的责任。
3. 使员工明确认识到自己的工作对企业整体发展的意义及所作的贡献。
4. 把工作的完成情况及时反馈给员工。

工作丰富化这种激励方法为西方发达国家的许多企业所采用，并且大多取得了良好的效果。这种内在的激励方法使许多企业效率更高，向心力更大，员工的积极性也更高。

但值得注意的是，工作丰富化的激励的作用是有限定条件的，其

效果大小往往因人及因情况而异。这是由于：首先，并非所有员工都具有丰富工作内容的心理需要。研究表明，技术水平较低的员工通常更加注重职业安定、增加工资、良好的人际关系、领导的关心等外部因素的满足。只有那些具有较高成就欲和自我实现需要的员工，才渴望通过丰富的工作内容来施展才华，展示个人价值。其次，并非所有工作都适宜丰富化。某些技术性、专业性较强的工种，流水线作业，严格受机器运转规律制约的劳动，以及频繁变换人员会严重影响效率的工作，都难以实现工作丰富化。因此，运用工作丰富化实施激励时，必须充分考虑员工的需求差异和工作性质的特点，切忌简单划一。

二、目标管理

美国著名学者彼得·德鲁克曾指出：“所谓现代企业的人力资源管理，及创造或建立一个健全的人力资源环境，使在这一环境中工作的任何人，安于工作，乐于工作，忠于工作；不但如此，而且非常心悦诚服自发自动地把潜力与智慧、劳力奉献出来。”

有人创造出了“目标管理”方法。其具体内容是：每年的年度计划，由员工自己提出，经过可行性论证后，再分解为每月的目标。这样一来，员工的达标就不是自上而下的硬性规定，因此工作积极性就会被最大限度地调动起来，上级的督促检查也就会有有的放矢，赏罚得当。目标，在心理学上通常称为“诱因”，在企业管理中，为员工设置适当的目标，就能激发人的动机，调动人的积极性。目标的社会意义越大，就越能激励人心，实现目标的可能性就越大，员工就会感到有奔头、有方向。就能激发人的正确动机，充分发挥人的智力效应，为企业创造更多的财富。

三、集团激励

“集团激励”是把企业收入公开，定期结算利润，年终再加总算。计算时请员工本人参与，让每个人都了解企业投下多少成本，应收回多少利润，哪些应归企业，哪些应按“目标管理”的达标情况分给员工。通过这样的参与分配，可以把一人的企业变成了每个员工自己的企业。企业的兴衰存亡关系到每个员工的切身利益，大家都在关心着事业，积极性自然也就十分高涨了。

四、各显神通的员工激励术

企业的成长与发展，需要每一个成员长期的协作努力。如何激发、调动组织成员的工作积极性，就成为组织的一个基本课题。成功的企业无不是调动人的专家，他们总能想出千奇百怪的招术来激发员工的工作热情。

1. 引进大公司的“鲶鱼”

美国一些大公司会定期引进一批“鲶鱼”，即聘用了一些精明强干、思想敏捷的年轻人，从而打破了公司的一潭死水的局面，调动了内部人员的积极性。

在用人方面，只要在组织中引进能干的人，谁都会感到紧张，一紧张，他自然会拼搏进取，由此一来，整个团体就会生机勃勃，充满了生机。

2. 非同一般的激励

国际商用机器公司的激励科技人员的创新欲望，促进创新成功的进程，在公司内部采取了一系列的别出新裁的激励创新人员的制度。该制度规定：对有创新成功经历者，不仅授予“国际商用机器会员资

格”，而且对获有这种资格的人，还给予提供5年的时间和必要的物质支持，从而使其有足够的时间和资金进行创新活动。

这是一种非同一般的激励制度，它对于那些优秀的创新者不仅是一种有效的报酬，一种强有力的促进剂，也是一种最经济的创新投资手段，它使创新者获取了实物形式的自主权。这种自主权主要表现在：

(1) 有选择自己可追求的设想的权利。一个人如果没有充分的时间和资金去追求自己的设想，他就不能自由地选择怎样行动，必须等待公司批准。

(2) 有犯错误的权利。没有自己的资金，一个人就要为自己的错误向别人负责，有了自己的资金，他就只须向自己负责。

(3) 有把由成功带来的财富向未来投资的权利。

(4) 有通过自己的勤奋获得利益的权利。

国际商用机器公司的精明之处在于，采用这种奖励一举数得。它既是创新者追求成功的心理得到满足，也是一种经济奖励，它还可以以此留住人才，并促使他们为公司的投资能得到偿还而更加努力地去进行新的创新。

第四节

领导者心理素质训练

领导活动是一种特殊的人类活动，领导者在领导实践中必然引出和产生特殊的心理现象。领导者在各方面的心理现象的综合，就是领导者所表现出来的经常的和稳定的心理素质。领导者的心理素质，关系到领导者的领导水平，影响到组织的发展，所以，研究领导者的心理及心理素质是非常有现实意义的。

一、优秀心理素质造就成功领导者

所谓领导者的心理素质，就是领导者在领导活动中所表现出来的心理现象的特点和个性。就其本质来说，它是人脑的机能，是客观存在的反映。它与领导者的社会角色和角色知觉是分不开的。

由于领导者在社会关系中所处的地位和社会活动的复杂性及特殊

性，决定了领导者的心理活动和心理个性的多样性。作为一个领导者，必须充分地认识到自己所扮演的社会角色和这个角色所需要的心理素质，自觉地使自己的心理和行为与所扮演的角色相符合。

领导者心理素质如何，直接关系到领导者事业的成败。所以，在领导活动中，必须全面考察领导者的心理素质。

1. 了解领导者心理素质状况有助于领导者选拔和聘用的科学性

瓦尔特·克拉克在哥伦比亚大学学工程时，就发现探索人类的心理功能十分有趣和引人入胜，于是他就放弃了工程学，改攻心理学。克拉克在玛西百货公司以及其他几个著名的公司担任人事员工时，心理测验已经发展到了崭新的时代，人们用这种测验方法为公司提供申请就业者的信息：申请者的智商、资质和个性。但是，在整个测验过程中，有些非常重要的东西却被忽视了。是什么东西呢？

克拉克就努力寻找这些丢失的因素。他想：“工程师能选择适当的部件，并把它安装到适当的位置上，以使机器能有效地发挥功能。我要给人们做的事也是这样：选择恰当的人担任恰当的工作。”

克拉克发现人们在工作中常常失败，然而心理测验却表明他们有神奇的智慧、资质和个性，这些足以让他们胜任工作。可是，为什么这些人还失败呢？克拉克的研究表明：因为人不是机器，人具有心理，人的成功和失败都是由于他的心理在发挥作用。不久以后，在西方选拔和选用领导者时，就开始把心理状况作为一项重要的参照标准。

一位领导者能否在工作中取得更大的成就，与他自身的心理素质有着直接的关系。研究领导者所应具备的优秀心理素质以及不良心理素质在工作中的影响，就是为了确定选拔企业领导者的心理素质上的

标准，以便把领导者心理素质的培养建立在科学的基础上。因此，在实际工作中，对领导者的心理素质进行测评并以此作为选拔的标准之一，是具有十分重要的意义的。

2. 领导者优秀心理素质可以提高领导者运用领导艺术的能力

领导者要实现领导者职能，需要运用一定的领导艺术，调动被领导者的积极性。这就需要运用领导者自身的权力影响和非权力影响，发挥领导者威信的作用，协调好人际关系。通过激励和沟通方法，使被领导者在心理上对领导者产生认同，获得对领导者的支持，从而调动被领导者的积极性。

所以，领导者应该是具有一定才能的人，但领导者不是完人，在认识上会产生偏激，在情感上会陷入误区，在意志上也会有不坚强和优柔寡断的时候，甚至还会产生一些不健康的心理现象。所以领导者非常有必要培养良好的心理素质，进行积极的自我控制，及时纠正不良的心理。

3. 领导者心理素质的和谐有助于领导团体的优化

领导活动的主体常常是群体，因此优化领导团体是十分重要的，而领导团体的心理结构的优化又是关键。每个人都具有不同的个性心理特点，当个体组合成群体时，心理矛盾、个性冲突常常会表现出来。这就要求领导团体成员之间要有一定的心理相容和性格互补，具备高水平的心理素质，创造一个宽松、和谐的心理氛围，从而提高领导工作效率。

二、领导者心理素质的完整构建

素质原属生理学的概念，是指人的先天生理特点，主要是感觉器

官和神经系统方面的特征。随着社会发展，素质这一概念的内涵不断发展，外延不断扩大，已被广泛地运用于各个学科各个领域。我们现在讲的领导者的心理素质，已经不仅仅是指生理学上的那些特征了，而且还包括领导者在一定先天秉赋的基础上，通过后天的实践和锻炼而形成的那些内在心理要素和基础性的条件。

所以，领导者的心理素质，一方面包括领导者先天的生理特征，即气质；另一方面包括领导者经过后天学习、锻炼和教育而形成的性格。

1. 领导者心理素质的生理因素——气质

气质是一个人比较典型的、稳定的心理特征，是人的心理活动的全部动力特点的总和。它是心理过程的速度、强度、稳定性及心理活动指向性的综合表现。气质是先天的，它依赖于一定的生理基础及神经系统类型。气质在童年时期表现得最为明显，但这并不意味着气质是绝对不变的，随着人的年龄的增长、外界条件的变化，以及生活方式、教育和活动的影响，特别是重大事件影响，都会引起气质的变化，使原来某些气质特点被其他一些气质特点所掩盖。

在领导者中，存在着各种不同类型的气质。按照传统心理学观点划分，人的气质有四种类型，即胆汁质、多血质、粘液质和抑郁质。

胆汁质属急躁型。这种气质的人最突出的特点是具有较强的兴奋性和较弱的抑制性。情绪易于激动，心境变化剧烈，反应迅速，行动敏捷，热情，性急，难以自制。

多血质属活泼型。这种气质的人敏捷好动，灵活性高，易于适应环境变化。精力旺盛，富有朝气，机智，能迅速认识和理解新事物。但注意力不稳定，情感和兴趣容易发生转移。

粘液质属安静型。这种气质的人缄默而沉静，灵活性差，反映比

较缓慢，抑制性较强，善于忍耐，情绪不易外露，不管如何变化，都能保持平衡。但容易有惰性，不够灵活，适应性差。

抑郁质属呆板而羞涩的类型。这种气质的人感情细腻，情感深刻而稳定，观察敏锐，做事小心谨慎。但行动迟缓，孤僻，腼腆，怯懦，刻板。

具有上述四种典型气质的领导者只是少数，大多数是混合型的，只不过某一气质在一个人身上表现得比较突出而已。人的气质无好坏之分，每一种气质，对领导者既有利又有弊，各种气质类型对领导工作的影响既有积极的一面，又有消极的一面。

(1)胆汁质的领导者的长处是热情、坦率、精力旺盛、工作主动性强、办事果断、工作效率较高；但短处是脾气暴躁、易发怒、工作不易深入，缺乏耐心。

(2)多血质的领导者的长处是思维活跃，富有创新精神，有较强的应变能力，能很好地处理人际关系；但缺点是工作兴趣易转移，情绪不稳定，不能从事艰苦的、时间较长的工作。

(3)粘液质的领导者的长处是沉着、冷静、坚韧、工作踏实、善于克服困难，在逆境中拼搏，自制力强；缺点是工作缺乏创造性，接受新事物比较慢，灵活性差，不适应当今竞争、多变的社会。

(4)抑郁质的领导者的长处是观察力较强，工作细致深入，思维缜密，认识问题、分析问题比较深刻；缺点是性格孤僻，不易联系群众，优柔寡断，决策缺乏果断性，感情脆弱，经不起大的打击。

气质只影响领导者智力活动方式，并不决定领导者活动的社会价值和成就高低。每种气质的人，都可以成为伟人和天才。以俄国作家为例，普希金有明显的胆汁质的特征，赫尔岑有明显的多血质的特征，克雷洛夫有明显的粘液质的特征，果戈里有明显的抑郁质特征。

因此，不论领导者的气质如何，首先要对自己的气质有所了解，

认识到自己所具有的气质的长处和短处，自觉地发展气质类型的优秀质量，限制某些消极的质量，做到“扬长避短”。历史上成功的领导者虽然气质各异，但他们都充分发挥了自身气质的优势，把自身气质的不利因素减到最低点，这是他们取得成功的重要一点，也是自我修养的重要内容。

作为领导者，不仅要对自身的气质有所了解，还要了解同事及员工所具有的不同气质。只有这样，在实际工作中才可以充分发挥员工的长处，使员工的潜能得到最大程度的发挥，调动起下属的工作热情和积极性，提高工作效率。

2. 领导者心理素质的实践因素——性格

性格是一个人对现实的、稳定的态度和习惯化了的行为方式。性格是经常性、习惯化了的态度和行为，一时的、偶然的态度和行为并不能代表一个人的性格。例如，某领导者一向处事认真、细致、严谨，但由于某种特殊的原因和在特殊的情境中，对某事的处理却表现得粗心大意，马马虎虎，我们不能因此就断定这位领导者的性格是粗心大意，这位领导者的性格仍然是认真、细致、严谨。

性格是一种十分复杂的心理现象，是一个多维结构。人的性格特点是他生活经历的反映和记录。一个领导者具有什么样的性格，是由他的生活条件、所受的教育、以及所从事的实践活动的性质决定的。

美国有人对一对孪生的女大学生进行了为期四年的观察。姐姐比妹妹好交际，比较果断、勇敢和主动。在谈话和回答问题时，总是姐姐先回答，妹妹表示赞同或作补充。后来，从他们的生活史上了解到，原来在他们小时候，由祖母作了决定，征得父母的同意，在她们之中认定一个是姐姐，另一个是妹妹。从童年起，就责成姐姐照管妹妹。姐姐要对妹妹的行为负责，做她的榜样，带头执行长辈委派任

务。这样一来，姐姐从小就形成了独立、主动、善交际、果断的性格，而妹妹却养成了追随姐姐，听从姐姐意见的习惯。可见，人的性格是后天形成的。

领导者的性格是可以改变。俗话说：江山易改，本性难移。这是指人的态度和行为的类型具有某种惰性，并不是说人的性格是不可以改变的。由于生活环境的多样性，人的性格始终在发生变化。俄国生理学家巴普洛夫说：“人是有统一的高度自我调节能力，能自我改进的一个系统。”领导者完全可以通过调节，形成良好的性格，克服消极的性格特征，即通过自我分析、自我控制、自我努力、自我鼓励、自我誓约、自我命令、自我禁止、自我监督等激发方式，完善自我的心理素质。

三、领导者心理戒律

在实际的领导活动中，领导者必须对自己的心理状况有清醒的认识，防止自己在工作中出现不健康的心理，而一旦出现又有能力加以克服。这样才能提升自己的心理素质。

1. 戒嫉妒

嫉妒是领导者心理的“毒瘤”。它是恐惧他人优于自己，愤怒他人优于自己，将别人的优越之处视为对自己的威胁，因而感到恐惧、愤怒的心理特征。由于嫉妒，于是借助于贬低甚至诽谤别人的手段，来摆脱恐惧和愤怒的困扰，以求得心理上的快慰。

历史上最有名的一桩嫉妒案，便是莫扎特之死。当年，莫扎特的音乐天才招来宫廷作曲家萨里埃王的嫉妒，他先是在莫扎特的事业上制造障碍，使莫扎特富有创造性的歌剧得不到捧场；继而又利用莫扎特的贫困对他进行身心的折磨，终使莫扎特身心交瘁，积劳成疾。莫

扎特的不幸，说明嫉妒心理一旦发展到失去理智的程度，后果是非常可怕的。

嫉妒是束缚人们手脚、阻碍人们发挥创造力的思想情绪。在实际的领导活动中，某些领导者不同程度地存在着嫉妒心理。

在实际生活中，领导者的嫉妒心理可以表现在多个方面：嫉妒别人在政治上的进步；嫉妒别人在学习上取得的好成绩；嫉妒别人某一方面的专长；嫉妒别人在生活上的优越；嫉妒别人在社交上活跃；嫉妒别人仪表上的出众；嫉妒别人恋爱婚姻上的成功……

领导者的嫉妒心理是一种卑劣的情绪。具有了嫉妒性格的领导者不仅会给自己的身心健康带来很大的损害，同时，嫉妒还会破坏人与人之间心理的相容性，极大损害工作群体，影响事业的发展。

2. 戒羞怯

羞怯心理是领导者前进道路上的绊脚石。心理学教授齐姆巴多指出：羞怯心理就是怕与人接触，它通常由自卑的感觉和害怕冒险造成。羞怯心理是一种疏远力，妨碍我们认识自己的全部潜能和享受与他人交往的乐趣。羞怯心理不是人生下来就有的，而往往是与人交往时经过某些特别的体验逐渐发展形成的。

领导者一旦有了羞怯心理，便会使自己不能真实地、客观地看待自己。这种不健康的心理容易使领导者封闭在个人的小圈子里，不敢在公开场合露面，害怕与他人交往，无暇顾及、关心别人，严重的还会引起抑郁、忧虑和孤僻。羞怯的领导者难以置身于亲密的场合，不能很好地从事与人充分接触的工作，它是领导者从事领导活动的一大天敌。

羞怯心理是人自身塑造的，自己的行为更加加深了这种感觉。就像所有的习惯一样，羞怯对于领导者而言，自然也是难以避免的。但

是，领导者一定要克服这种感觉，并打破害羞的习惯，调整好自己的心理状态。

3. 戒紧张

紧张是领导者失败的助长剂。所谓紧张，就是领导者受到某种压迫威胁时所作的心理反应，如自己生理健康、身体安全、心理宁静、事业的成功、自尊的维持等等受到干扰或阻碍时的一种心理状态。紧张程度较轻，往往可以自我控制，但过度的紧张，则会对某一特定的威胁作出强烈的反应。领导者一般有了紧张的心理，会严重影响领导活动。

随着现代社会节奏的加快和竞争的加剧，人们在精神上的紧张感也逐步增强，特别是作为领导者，工作比一般人更加繁忙和紧张，免不了产生紧张心理。

紧张会引起慌乱，扰乱领导者身体内部的平衡，并带来一系列的行为紊乱，思维、记忆、动作的准确性都会随着紧张程度的增加而降低，从而降低领导水准。

经常紧张的领导者，一般具有以下心理特征：

(1) “自我挫败”。艰苦的工作还未开场，他就先有了一种恐惧感，似乎失败就在等着自己。

(2) 过多注意别人对自己的评价，总是关心自我在别人心目中的形象。

(3) 过于自卑，对所从事的工作缺乏信心，临场难以建立起精神优势。

当紧张情绪出现时，一般可以采取以下方式缓解：

(1) 可以通过娱乐调节。在紧张的工作之余，欣赏一下优美抒情的轻音乐，这既是美的享受，又是一种很好的松懈方法。

(2)可以通过幽默来缓和紧张。假如你确实已经很紧张，您不妨说出自己的感受，嘲笑一下自己，以缓和自己的紧张情绪。

(3)如果领导者意识到自己容易紧张，在临场前，最好有意识地进行多次预演，以便使自己的语言流畅，临场情绪稳定。另外，如果领导者已经产生了紧张的情绪，最快的解决办法是——闭目片刻，做深呼吸。

4. 戒偏见

偏见是领导者的眼障。所谓偏见，是指领导者在对人和事进行认知过程中产生的偏差现象。领导者进行认知时常常会受到各种主客观因素影响，从而影响了领导者对人和事作出正确的认知和客观的评判。领导者一旦抱有偏见，就会妨碍领导工作。

领导者的偏见，具有以下心理特征：

(1)以有限或不正确的信息来源作为决策基础。领导者不亲自观察、不亲自了解情况，只凭汇报，或道听途说，从而产生偏见。

(2)先入为主，对人和事进行主观判断。根据首因效应理论，首先进入领导者头脑中的印象是很难改变的。

(3)刻板印象导致领导者以固定模式看待人或事。

(4)晕轮效应使得领导者不能全面地对人对事，如忽视自己所喜爱人的缺点，否定自己不喜欢人的优点。

所以，领导者必须在领导活动中克服自己的偏见心理，并积极预防偏见的产生：

(1)领导者平时应注意认真、仔细、全面地进行观察，经常深入基层，深入群众，掌握原始信息即第一手资料，避免由于信息上不准确、不客观而形成的偏见。

(2)领导者不要以自己的主观意志和兴趣爱好为转移，对人和事

的判断要尽量公正、客观。不应主观性地认识人和事，注意克服先入为主等知觉偏差。

(3) 领导者还要对偏见的特征和消极作用有深刻认识，从而自觉地预防偏见的产生。

领导者的偏见心理的产生当然也与领导者的个性心理有关。具有一定的观察力、辨别力、理智感、责任感，办事认真、仔细的领导者，就不容易产生偏见。而具有相反个性心理的领导者则容易导致偏见。因此，领导者只有不断地全面提高自己的综合素质才能减少偏见的产生。

本章小结：

培训模式之——超强训练，首先实施超级领导的七步骤为：掌握自我领导艺术；为他人树立自我领导榜样；鼓励员工实现自我目标；善于推广员工的积极思维方式；支持员工自我领导；协调众多创造性力量；形成自我领导文化。超级领导者应打破惧怕、自我的障碍，努力超越自我。其次是激励创新，成功的创新需要有创新精神，愿意向创新投入资源，运用恰当的创新方法，从事创新正确的组织类型。再次，决策能力对企业家来说非常重要，高瞻远瞩的决策关系企业的兴衰。然后激励能力培训包括工作丰富化、目标管理、集团激励及各显神通的员工激励术。最后，优秀心理素质造就成功领导者，领导者应了解自己及员工气质，扬长避短；应通过自我调节，形成良好的性格，并在工作中戒嫉妒、戒羞怯、戒紧张、戒偏见，不断提升自己的心理素质。



实用案例 1

3M：最富创新精神的公司

一、鼓励创新企业文化的形成

3M 的公司文化鼓励各种形式的创新、创造和突破。在 3M 新制定的大量管理条例中，15% 是有关研究方面的：不管给工程师分配的工作任务如何，鼓励他们花 15% 的时间用于研究自己喜欢的新项目。公司对这些自由研究时间没有任何管理纪律的限制，事实上对这 15% 的时间没有任何规章约束。这是公司的传统，这 15% 的时间可以由研究者自由使用。这个观点来自威廉·麦克耐特，他创造了现代的 3M 公司，并在该公司工作了 52 年，最终成为公司董事长，并于 1996 年退休。一个有关 3M 的故事是这样的：在 20 世纪 30 年代的一天，麦克耐特发现一个本应该生产砂纸的年轻的技术员理查德·德卢在试图发明一种叫做遮蔽胶带的东西，麦克耐特告诉德卢，遮蔽胶带不可能有用，他应该继续做自己的工作，但德卢坚持开发遮蔽胶带，最终他发明了一种后来成为 3M 公司最为成功的产品之一的产品。麦克耐特幸好不是那种非常以自我为中心的人，他宣称不再干涉 3M 的工程师和他们的观点。

由此产生的公司文化后来使 3M 成为世界上最富创新精神的公司之一。工程师被给予大量的自由和鼓励，他们知道自己是在一个管理层崇尚创新的公司里供职。这种文化花了很长时间才形成，并且自从 3M 从公司内部选拔领导者以来，一直没有被破坏。3M 不像其他公司那样，把它们的高级人才送到田园般的度假村以使他们不受干扰，而是

把研究人员集中在明尼苏达州的圣保罗公司总部，他们在那里可以了解公司的工作状况，参加论坛，同多年的朋友和同事交流思想。公司鼓励他们深入了解客户，不仅只依靠询问他们想要什么，而且要通过观察来破译顾客“没有表达出来的需求”，这是3M负责研究和开发的高级副总裁威廉·考思的话。3M思考和行动的方式比它的正式结构要重要得多。《财富》描述道：“在它的组织有序、AAA级、中西部风格的外表之下，这个地方是挺古怪的。”

那个古怪地方最成功的一部分是，允许研究者把15%的时间用于做自己的事情。记事贴就是1980年由一位工程师在自己的时间发明的。无法想像现在这个世界没有记事贴将会怎样。记事贴已经发展到有56种形状，18种颜色，27种尺寸以及20种香味。很多竞争者试图模仿这个产品，但都没有成功。

3M不会仅仅停留在开发一种新产品上，它会利用该产品来开发一个系列产品。因为3M有一个开放、学术的气氛，任何新观点都会渗入到公司的各个部门。1964年，公司的一个科学家罗杰·爱坡道恩利用他的15%的时间发明了一种能够使投影机聚焦影像和增加亮度的方法，他发明了一种用小型三维体表面做的塑料镜头盖。多年来，这项被称为缩微反折的新技术一直保持着有限的单一用途，但是，1970年时，3M发现它能够用于交通信号灯的聚光，从而使只有从特定方向过来的司机才可以看得到交通灯。从20世纪70年代到80年代，3M又发现了这种缩微反折技术在光学方面的许多用途，这种技术扩展到了其他领域，20世纪90年代它的用途空前膨胀。

现在微型三棱镜能够把大多数便携式电脑的屏幕亮度增强50%。新产品可以消耗较少能量，延长便携式电脑中的电池寿命。如果用于灯管中，灯光照程可达300英尺。这种所谓的反折技术还可以用来制造菱形花纹固定物，使身份证不易更改，以及用于计算机的鼠标垫

板。尽管有些困难，3M公司还是把这种缩微反折技术应用到磨料中，制造出了多用途磨料。每种级别都可以对不同的材料进行粗糙或细致的处理，这就是说，工人加工不同的砂石时无须更换砂纸了。1987年，在澳大利亚举行的美洲杯竞赛上，丹尼斯·欧考纳的产品试用结果令人失望。然后他把类似鲨鱼粗糙表皮的3M的一种塑料包在船体外壳上以后，的确很有用，它后来击败了竞争对手。美国选手在1996年的奥林匹克运动会上也想把同样的材料包在他们的赛艇的外壳上，但奥林匹克委员会拒绝他们这样做。3M公司预计，到21世纪初期，缩微反折产品的年销售收入将超过10亿美元。

二、继续加强创新

尽管作为创新者，3M已取得了很大成功，但公司决定从20世纪90年代起继续加强创新。它必须更加明确地加强大项目的研究与开发，以达到27%的资本回报率。衡量一个公司研究与开发是否成功的重要方法之一是“新产品销售率”——新产品销售收入占总收入的比率。前5年中，新产品销售收入的目标比率为25%；1993年起，3M公司决定用4年的时间将该目标提高到30%——然而在第二年就达到了这个水平。后来3M决定实行更加严格的目标，即其中的10%来自上一年开发的新产品的销售收入。另外一个重要指标是研究和开发开支占销售收入的比例——3M公司一直把该比率保持在7%这样一个较高的水平，即使在20世纪50年代业务萎缩时也没有削减开支。

但是3M也意识到，要想实现像公司副董事长罗纳德·米齐所说的“最富有创新精神的企业”的远景目标，必须更加坚持“以市场销售渠道和顾客为中心”。以前3M进行研究和开发并不是很正式。中央研究实验室主任托马斯·沃勒说：“你选择了一位勇士，他推动你前进。他会受感情因素影响，高层领导者过去也常常会为自己的主观意识所

驱使。”一项有300万美元销售潜力的项目，可能和一项1亿美元销售潜力的项目得到同样程度的重视。而且，随着公司渐渐走向成熟，开发和研究人员渐渐倾向于开发一些有市场增长潜力的产品，而且听取顾客和销售人员的建议作一些短期的改进。

1990年，3M开始一项“领先项目”，旨在选择和开发最有前途的，即至少有2000万美元销售潜力的项目。至1995年，3M已有了100个这样的项目，其中已经面市的项目的平均销售额为6000万美元。但是米齐说，有些分支机构并没有真正推进这项工程，或者没有重新配置资源到这个项目。因此，1995年3M重组时，它加强推进“领先项目”，目标是挖掘那些潜在销售收入为1000万到10亿美元的大型项目——这些项目可以真正改变竞争基础或者重新划分市场，并将它们放在最优先的位置。截至1996年底，3M已经确定了30项超先项目计划，其中2个已经投放市场。

同时，3M开始使研究和开发正规化，建立更大型的团队，运用更多的团队培训和各种技术，结果提高了质量。这些团队是全球化的，包括3M公司在世界各地建立的实验室。公司也加强与外界的合作，和惠普等公司合作，将贝塔里学院等非盈利研究机构的成果以许可证形式进行生产。

米齐说，领先项目“并没有将基础研究工作或科研重点项目排除在外，但它的确表明了哪些项目会产生与众不同的结果。我们并不期望100%的正确，但我可以保证，通过这个项目，结果的确可以比任何项目都同步进行要好得多”。3M至少有一半的研究和开发开支仍用于非领先项目。3M公司允许研究人员仍保有15%的自由时间，不受任何业绩和评估标准的束缚。我们可以看出，在3M公司，创造性跟以前一样受到重视。3M公司期望用这种方法来继续保持创新文化的生机，同时又使研究和开发工作更加以市场为导向。

衡量公司的研究和开发规模的一个较好的指标，是全部研究开发支出占总销售收入的比率，即该领域人员所称的研究和开发“集中度”。

惠普长期以来形成的政策，是把公司收入的73%花费在研究和开发支出上。在参与斯隆基金会研究后，惠普认识到，一项成功的开发项目其关键阶段是它的初始阶段，即产品定义阶段。这个阶段大约有10步，包括确保产品适应组织战略，满足顾客的需要，公司是否具有必要的技术等等。如果遗漏任何一步或者有任何一步实施不足，破坏水平就会随着项目的发展不断增加。为了避免这种风险，惠普把大量时间花费在研究客户群上，观察他们的所作所为。普拉特说：“这就像在研究文化人类学。”事实上，惠普的确聘请英国的文化人类学家，观察工作人员“如何使用惠普的机器设备。

为了评估决定阶段的质量，惠普还向参与项目开发的每个人员分发调查表，询问例如该项目对于达到本部门战略目标的重要性有多大这样的问题。得到的答案将有助于惠普了解开发什么产品有可能会产生效益。良好的定义将有助于消除普拉特所称的“缓慢的优雅”——即工程师在开发一项新产品时有不断增加其功能的趋向。在前10年当中，惠普还减少了“重新设计”的平均次数——即一项设计项目重新返工开发新版本的次数——从6~7次到现在的2次。

惠普鼓励创新，成效显著，尤其在许多新产品上，诸如个人电脑、工作站、服务器、打印机、科学医疗仪器及软件等等。在这些成功的背后隐藏的是对落于人后的极端恐惧。惠普宁愿拆卸旧产品来拼装新产品，也不愿让这些旧产品在竞争中被淘汰。



实用案例 3

施乐：战胜官僚主义的迂回战术

众所周知，成功的大型企业在开发最佳想法时往往显得无能为力。它们的官僚主义窒息了创新。有些公司力图通过支持企业创新精神等来消除官僚主义。从理论上说，创新是自由的。但在实施时，那些非独立的创新家很少能够摆脱公司官僚主义的束缚，因此，这种方法也往往没有结果。然而施乐公司却在这方面取得了成功。20世纪80年代末期，施乐公司看到许多来自它的帕洛阿尔托研究中心的观点被其他公司所利用，因为施乐没有看到这些观点的潜在能力。施乐的执行副总裁比尔·比尔勒说：“我们发明了激光打印机、局域网、个人电脑和鼠标，由我们的研究机构产生的这些产品的影响力是非常显著的。”但是只有像史蒂夫·乔布斯、比尔·盖茨这样的人真正地看到了它们的潜力，并且成功地开发了个人计算机和微软软件。后来出版了一部叫做《探索未来》的书，详细描述了施乐所丧失的机遇，首席执行官戴维·科恩斯把书重重地摔在公司的一位高级经理罗伯特·亚当斯的桌上，说：“我再也不愿意看到类似事件发生。”

亚当斯后来成为了施乐技术公司(XTV)的首席执行官。施乐技术公司成立于1989年，它结束了公司内官僚主义的迂回战术。该公司常设风险资本，把施乐公司中有发展前途的观点投入到新的生产企业。如果项目失败，来自施乐的管理人员或者研究人员并不保证能够回到原公司；但是如果项目成功，则可以得到20%的股份。施乐对该项目可

以实行控股，也可以让其上市。施乐技术公司总共新建了12家新生产企业，其中有2家已经上市。现在施乐技术公司被吸收进了公司的另一个新型开发分支机构，叫做施乐新企业公司。施乐现在打算在新建企业中都保留多数股份，但并不会让其丧失掉富于冒险的、没有官僚主义的施乐技术公司精神。

为了能够把好想法及时提供给领导者，施乐还成立了一个技术决策委员会，每个月召集技术工程师和研究开发人员，讨论新兴技术以及它们中哪些可能产生效益。比尔勒解释道：“那些经济效益上可行的项目将得到精心培育，如果它具有了吸引客户的能力，就移交给合适的部门去实施。”施乐还建立了一个旨在关注新产品组成结构的论坛，保证由施乐公司不同部门生产的产品结构能够兼容，而且可以让大家互相对话。大型客户想要一个全兼容系统，而不是打印机、扫描仪、复印机分别有不同结构的系统。



实用案例 4

美国运通：雪片般的卡

1993年末，美国运通已拥有11种卡（包括常规墨绿卡和各种金卡、白金卡、高级卡、公司卡以及学生卡，还有它的第一张信用卡）。到1996年末，美国运通拥有的卡达到了36种，包括和德尔塔公司的第一张联合品牌卡。美国运通不断地推出新品种的卡：ITT-喜来登及昆腾的联合品牌卡，在意大利和法国发行的白金卡，以及在香港和加拿大发行的信用卡。它还为黄金爱好者发行了一种特殊的卡，并且试制一种里面装有芯片的“智能公司卡”。除此之外，美国运通把自己的名字印在由其他公司发行的联合品牌卡上，包括法国汽车公司比亚乔和雪铁龙的信用卡。运通多年来一直拒绝通过银行来发行金融卡，但它力图打破威士卡章程，该章程禁止威士银行成员出售其他卡片。美国运通通过银行（它不是威士卡成员）发行了它在美国的第一张银行卡。

对此，美国运通公司的首席执行官哈维·高勒布解释道：“我们一直努力通过推出小型的业务卡、信用卡、公司卡和联合品牌卡等来发展其他业务，这虽然会损害我们的消费卡业务，但却能更好地服务于我们的客户和股东。”高勒布希望公司更快、更多地引进新卡。尽管美国运通发行的第一张周转信用卡于1994年成功地进入市场，公司却花费了大约18个月进行发行准备工作。高勒布认为这个速度太慢，他说：“我们的竞争对手在7个礼拜的时间内就克隆出了同样一张信用卡。”他希望美国运通的发行准备时间缩短至6~8个星期，或者说相

当于订购塑料卡的时间，使每年新增卡片达到15~20张。1996年，美国运通推出了14种新卡。这种创新的狂潮旨在阻止威士卡和万事达卡占领美国运通的市场份额。高勒布认为，银行应该加入美国运通网络，作为一种使自己的信用卡产品区别于其他如雪片般充斥市场的新银行卡”的方法。可以这样认为，美国运通这个名牌的雪片般的卡要比其他品牌好。

美国运通的信息技术是它能够迅速开发新产品的金钥匙。与其他公司不同，美国运通的经营方式为“闭环”——即它集发行、与交易商交易及结账为一体——因为它拥有其他公司所不具备的客户信息。美国运通建立了自己的数据仓库，从中获取数据，进行市场细分，寻找新的市场空当，决定发行何种卡，找到感兴趣的顾客群。为了更快地推出新卡，美国运通使用跨专业的团队，以便从开始时就所有的决策者都集中起来。运通仔细研究了决策过程，帮助团队达成最合适的交易，以最小的投资换取最大的利益。遵循该决策过程的经理人员能够得到更多的资金和更大的项目，否则就会受到严格审查。

为了得到更多的业务，美国运通突破了“闭环”的束缚，同其他合作者签订协议，允许他们发行美国运通卡，由他们自己处理同客户或交易商的关系。到1995年末，美国运通和8家外国银行合作，一共发展了50万个新成员，收取费用达10亿美元。但是这种“开环”式结构也使美国运通与客户的关系变得松散，而建立客户数据库对于区别于其他银行卡的信用卡具有重要的作用。



实用案例 5

IBM：独一无二的培训方式

小沃森成功地改变了IBM的状况——IBM的组织方式、IBM出售的技术、公司的实际面貌等。但是，小沃森知道，他面临的最艰巨的任务却是如何驾驭IBM这匹脱缰之马：随着IBM规模的迅速扩大，应该不断保持公司的凝聚力。最后，小沃森把沃森在管理IBM这个企业的40年里所遵循的宗旨归纳成为一组简单的格言：

要对每个员工体贴备至。

要不惜时间使客户满意。

要竭尽全力把事情做好。

小沃森认为，为了IBM的生存和成功，除了这些基本信念以外，IBM人必须愿意主动地改变IBM的一切。老沃森总是通过亲自走访员工，发表讲话和他个人的威信向员工传达他的思维方式。IBM人很熟悉老沃森的价值观念，他从不愿费大力去把他的价值观念搞成条条框框。但小沃森感到不得不改变这种状况，因为IBM的规模已比老沃森时期扩大了许多倍，还因为IBM每年都聘用千名员工，许多相对说来缺乏经验的IBM员工正在被提升到管理岗位。

对这些年轻的管理人员来说，最重要的不是学习其工作的专业或技术知识，而是学习对待其下属的适当方式。老沃森把这种日常接触称为：“下属和管理人员的关系”。IBM都依赖这种关系帮助维护员工个人的尊严，不管这个企业其他部门的结构如何只要员工和管理人员

彼此了解，工会在IBM就起不到什么作用。但是，小沃森知道，如果员工和管理人员的关系不密切，互不合作、互不信任的话，IBM公司迟早将会成为一个战场。

IBM是最早拥有自己的销售培训学校和技术培训学校的企业。刚开始的时候，学校的培训方法是不完善的，连一本关于怎把IBM人训练成优秀管理人员的教材都没有。

由推销人员走上助理经理的过程实在简单得令人吃惊。在提拔人才时，一个分部经理只须把一个推销人员叫到办公室，对他说：“现在正式提升你为助理经理。要管好你的手下，说话不要带脏字，要穿白衬衫黑西装。”小沃森决心改变这一现状。在威廉斯堡会议前后，小沃森批派IBM公司最有才华的销售经理之一——汤姆·克莱蒙斯负责人员培训。克莱蒙斯在一个乡间俱乐部办了一个培训班，最后，他把哈佛大学商学院讲课的实便原封不动地搬了过来。小沃森对此颇为不满。他把克莱斯叫到一旁，以他通常那种不讲策略的方式说：

“我希望你用IBM的管理方法对他们进行培训，让他们学会笑、做好销售和服务工作、看望生病的员工妻子并看看能否给予帮助、对员工家属进行慰问等。”

小沃森的这些要求，的确是任何一种教材中都没有谈到的问题。这是IBM多年以来逐渐形成的惯例。IBM的新经理们不仅要懂技术，还必须知道这些惯例。克莱蒙斯接受了小沃森的建议，改变了培训方法，用IBM独一无二的管理经验来培训IBM的高级管理人员，取得了很好的效果。最后，小沃森明文规定：如果没有接受过管理学校的培训，就不能在IBM从事管理工作。培训课程一般为2~6个星期。小沃森确保他自己或其他高级经理去看望每一批接受培训者，因为让他们看到他们在为谁工作是至关重要的。



实用案例 6

“管理手段与纪律处分”培训课程教材

一、管理手段

1. 偏差管理与目标管理

(1) 偏差管理/经验管理(MBE-Management By Exception/Experience)

采用这种管理方式，管理者只需将时间花在那些需要注意的范围。他将日常工作分派给下属，并亲自设立有关的程序，当超出规则的例外情形（即偏差）发生时，引起管理者的注意，并采取纠正行动。

评析：这种管理方式似乎时间花得较少，但群体合作性差，长官意志多，难以发挥员工的积极性，且由于较被动——发生问题后才采取行动，治疗为主，预防不足。所以事实上可能要花更多的精力。

(2) 目标管理(MBO-Management By Objective)

目标管理要求部门主管及其下属须经常地坐下来共同商议制定双方同意的目标，这些目标的实现，将会使整个部门的运作更有效率及更效益。

如果使目标管理有效实施，所有参加者必须定出清楚、具体及切实可行的目标，一经制定，实现目标的过程是由制定者双方，即部门主管及其下属共同监察。

评析：目标管理与偏差管理最大的不同点在于：“一人管”与“众人管”，监察效果自然不同——一人去发现问题还是众人去发现，可以

防微杜渐。它较尊重个性，注重发挥员工能动性，员工参与管理，参与制定目标，对目标有认同感，自觉性、积极性都更高，因而理便于管理。

由于目标管理的上述种种长处，它已被现代企业管理者普遍接受。

2. X-Y理论

(X-Y理论是美国哈佛大学教授道格拉斯·麦格雷戈先生于1957年11月在美国《管理评论》杂志上发表的。)

(1) X理论

其基本出发点是：

企业管理者负责把生产要素，即资金、材料、设备和人员组织起来，以实现企业的经济发展目标。

在企业人员和员工方面，管理工作就是指挥、激励、控制员工的行动，使他们服从组织需要的管理过程。

如管理者不在场，就会出现员工消极，甚至抵制的态度，管理者要采取说服、奖赏、处罚和控制的方式来指挥员工工作。

一般人都是天生的好逸恶劳，只要可能就逃避工作。

人们生来就是以自我为中心，对组织漠不关心。

人们缺乏进取心，不愿意承担责任，宁愿被别人领导。

人们天生反对变革，把安全看得高于一切。

评析：从上述观点出发，X理论所采用的领导方式有两种，一种是管理者在完成一项任务时，要采用的强硬的管理方法，包括强迫、威胁、监督、严格控制等手段。

X理论的另一种领导方式，便是采用松弛的管理和领导方法，包括采用随和态度，顺从员工的要求，以及一团和气的领导方式。

道格拉斯·麦格雷戈先生认为，以上X理论的两种管理和领导方

式，即从严格到松弛，都不是理想的，有很多不完善之处，过于苛刻、简单，忽视人的积极因素。

(2) Y理论

Y理论的基本出发点是：

企业管理者负责把企业的生产要素，即资金、材料、设备和人员组织起来，以实现企业的经济发展目标。（与X理论相同）

人们并非天生就对组织的要求和安排，采取消极和抵制的态度，如有，一般也是企业的遭遇造成的。（如经济不景、经营不善、无力顾及员工的福利和利益等。）

人们并非天生就厌恶工作，人们要求工作时间与休息的时间比例要合理。

外来的惩罚和威胁并非惟一或好的办法，要采取自我控制和指挥的工作方式。

企业的经济目标要与个人的报酬相关。

只要具备必要的条件，人们愿意接受工作，并承担工作责任。

多数人都有创造力，但需在一定条件下才能实现。

企业管理的基本任务便是管理及安排作业方法，充分发挥人的才干和智力。

根据Y理论提出的领导方式：

分责与授权，即目标管理。在企业管理中，就是经理领导下的管理人员的分权管理。

扩大工作范围和职责范围。

员工要参与制定部门的协调管理网络。

鼓励员工对自己的工作进行评估。

员工参与部门管理及发展目标的讨论。

评析：Y理论依靠整体合作，是一种民主的领导方式，由于十分尊

重人的作用，因此能够极大地调动和发挥每位员工的积极性和业务专长。因此被现代企业家普遍认同及采用。

X理论Y理论之间有相当的分歧。根据X理论，管理者以命令和管制来达到目的，权力是因对惩罚的恐惧而来的；另一方面，Y理论要依靠整体合作，互相信任，顾及他人的需要，工人对工作关心，明白达到目标后所得的报酬，和改善整个工作环境及在履行任务后得到的内在满足。

3. Z理论

美国工业顾问福特先生采用Y理论，并研究了X理论，更进一步提出了Z理论。其基本出发点是：

- (1) 有良好的工作环境，工作是自然的，也有自发性。
- (2) 外来管制视情况而定，如：

传教士的工作不需管制。（传教士不畏艰难传福音，靠的是信仰和精神，这在当代企业中被应用为敬业、精业、乐业、创业精神。）

军事活动要有强硬管制。（军事活动要求冲锋陷阵，生死攸关，铁的纪律，绝对服从，并完全剥夺个性。）

工商业务应有平衡管制，视具体情况而定。（这既肯定了Y理论，又采用了X理论之长处，提倡视具体情况实行平衡管制。）

(3) 企业中人员分为领导者和被领导者。领导者倘若能满足，或试图满足被领导者的需要，被领导者会更热心遵从领导。

(4) 因此，有领导潜能者便会脱颖而出，担当负责的职务。

(5) 未担当领导职务者也会承担及参与制定组织方针，人类的智慧和潜能因此而得到发挥。

评析：Z理论以Y理论为基础，也不完全否定X理论，而取其可取之处，因为在一个机构中，员工的行为都可以用X、Y、Z理论解释，管理者可据此采用不同领导方式，其中包括在必要时采用强硬态度或强

制手段。

4. 总结

管理者必须用正确的领导方式带动其所管理的下属，帮助员工在工作目标的实现过程中获得满足是非常重要的。它可从工作策划中使大家有团体的责任感，同时使每人都分配到一份适当的工作。

由于领导方式受多种因素影响，选择不同的领导方式将决定于这些因素。在军队里，“命令式”的领导无疑是最理想，在一间科学研究院，采取“共议式”或“征询式”的领导，当然又最适合，不同环境下当然应采用不同的领导方式。最差的管理者就是那些毫无领导方式、无能力团结员工及发挥员工的才智，既懦弱又不能作出决定的管理者。

其他环境因素，如时间的限制、决策的机密性，权力及能力范围的局限性、工作地点、问题的困难性等，都直接影响领导方式。

二、员工纪律处分

根据X理论产生的管理方式有两个极端，其一，强硬的管制，严格控制，权力来自员工对处罚的恐惧；其二，顺从员工意愿，实行放任、松弛的管理。无论哪一种都过于简单化，而不能有良好的效果。

Y理论讲求民主，互相信任，注意调动和发挥员工的积极性及其才能。但比较温和和民主，集中则较少，这虽然是管理层对待员工所应持有的基本的态度。如果完全采取Y理论，很多时候行不通，因为企业里不可能没有控制。

X理论与Y理论相结合形成了Z理论。Z理论视具体情况，在采用Y理论的同时，不完全抛弃X理论中有益的部分。当有人试图或故意破坏公司规则时，强硬的管理就要发挥作用，包括采用强制性、命令式，甚至军队式的管理，以保证公司或部门的正常运转，从而保护公司的利益。这也正是员工纪律处分存在的必要性。管理者此时应成为执法者。

1. 纪律处分内涵及作用

纪律处分是为了控制组织内部所发生的不良现象，其最终目的是为了矫正不良倾向，保持良好的工作表现。它是监察工作的一部分，存有协助纠正、回复正常工作标准的意向。

2. 纪律处分的目的

- (1) 医治公司内像癌症一般的组织弊病，避免扩散。
- (2) 改变员工不良的工作风气，避免重犯。
- (3) 帮助员工达到公司的要求。
- (4) 为大家建立一个准则，显示出什么行为是不可接受的，从而强调组织纪律的重要性，维持公司所制定的标准。
- (5) 提高组织的声誉。

3. 管理者的责任

- (1) 使员工确切知道要遵守纪律，并使他们明白处分的作用及必要性。
- (2) 清楚指示工作的要求及规则，以免员工犯错。
- (3) 以身作则，严守纪律，建立正确的工作态度和风气。

4. 找出犯错的根源

在处分员工前，必须找出犯错的根源所在，以求改进，避免重犯。

- (1) 分析员工犯错的原因是属于哪一种，如：

员工能力不能做到。

员工不想去做。

员工不知道要做。

员工故意这样做。

- (2) 根据上述问题的根源，采取解决方法，如：

原因A，属于管理问题，解决方法：培训员工，分配适量的工

作，重新制定工作标准和工作计划。

原因B、D，属于态度问题：查明因由，运用纪律约束及纪律处分，以改正不良的工作态度，并确立严明的奖罚制度。

原因C，属沟通问题：提供适当沟通机会，如工作会议，清楚指示工作程序及要求的标准。

5. 纪律处分的步骤

(1) 确定表现的差距：

清楚了解工作要求的标准及规则。

清楚了解下属的工作表现。

比较两者，从而找出具体化的表现差距。

(2) 收集证据：如犯错的日期、时间、发生时的情形、表现的差距等。

(3) 进行处分面谈：要让犯错者有辩白的机会，细心聆听，从中剖析事情的真相及背后的原因。并指出员工的错误，以及自己的感受和见解。

(4) 选择适当的处分方法：按照公司的规定给予适当的处分方法，如：口头警告、书面警告、扣除薪金或福利、停职、降职、解聘等。

6. 执行纪律处分的注意事项

(1) 在公司的规章制度面前人人平等，管理者应一视同仁。

(2) 当公司制度被触犯，应立刻照章执行纪律处分，保持纪律的延续性。

(3) 人人都要清楚制度及每个条例的内容、要求的表现标准，以及犯错的处罚方法。

(4) 执法者应保持客观公正，不能感情用事，特别在处分面谈中，应控制自己的情绪。

(5) 在处分面谈中，管理者要以诚恳、坦白的态度对待犯错者，以

证据为实。

(6) 执法者要视处分为改良行为表现的手段，所以着眼点不在于任何重罚员工，而把目的放在如何协助他们改善。

(7) 纪律处分不是被人观看的运动，不要大加宣扬，令员工难堪。

(8) 对重复或连续性的错误，应采取递增式的处罚方法。不过，在未实行前，首先要令犯错者知道重犯的后果，以示公平。另一方面，也要令犯错者知道，将工作表现改善之后会得到什么后果，让员工能权衡得失。

(9) 执法者要令犯错者知道，处分过后，若能改过，对将来并无不良影响。

7. 怎样减少处分

(1) 当员工工作效率有所提高时，应尽快给予肯定和表扬，以鼓励其再接再厉。

(2) 如果员工做事的方法不正确，应立刻告诉他们，并由管理者提供指导和帮助，将不良的表现改正过来。

(3) 奖罚分明，奖赏良好的表现。对不合规则的行为，则要警告或惩罚。

(4) 一定要使下属清楚明白公司的规章，懂得怎样去遵守纪律。

第三章

培训模式二：魔鬼训练

第一节

管理者素质训练

一、管理者心理素质训练

1. 管理者行为定位

针对管理者的行为所揭示的自我状态，可以将其分成三种模式：

(1) 童年自我

每个人都有特殊的童年情结。当一个表现出像他小时候似的感觉和经验时，其举止必是不成熟的。这样的管理者处于童年自我状态。

(2) 成年自我

当某位管理者是个关于理性思考且采取合理行为时，他就处于成年自我状态。他能够预估自己的行为所产生的结果，并控制它。

(3) 模仿自我

当管理者的行为举止看起来好像是在模仿谁时，他就处于模仿自

我状态中。一般来讲，人最容易模仿父母的态度、意见和偏见，并长期沿袭。

2. 交替使用状态

没有哪个管理者是纯粹地只用一种模式。总是在三种状态之间摇摆不定，一会儿成年状态，善于思考、精于策划；一会儿童年状态，情绪波动，任性而为；一会儿模仿状态，对别人过分注意，看重他人对自己的看法。总之这三种状态是随心理变化而变动着交替使用的。

3. 改变自己

自己当管理者时的自我状态是怎样的？假如是不合适的状态，自己该如何改变？

记住！好管理者同样犯错误，只是他们能吸取教训，不会一错再错罢了。

如果自己与某人搞不好，很可能是自己用错误状态在行使管理模式。你要明白，只要改变自己行为，不再自怨自艾，一切都可以好转。一时的沟通困难绝不表明长期的沟通困难。不要漠视别人，在他们需要信息和鼓励时提供给他们；要表现得注意力集中，善于控制情绪。不无端笑话、批评和无理训斥他人。

注意观察别人的行为模式：

- (1) 他们的行为语言。
- (2) 他们的说话方式。
- (3) 他们的说话语气。
- (4) 分析他们的自我状态。

然后根据心理分析将他们归类，找出真正的对策。特别要注意改变不好的管理者管理模式，采用好的管理模式。

对于模仿状态中的人，他们也常说：“我绝不会像父母一样地对

待别人！”结果却和父母当年的行为举止一模一样。他们必须随时注意自己的状态。

4. 管理者的态度

每个管理者都有若干权力控制他人，只有负起相当的责任才能胜任自己的角色。有些管理者的组织较有条理，有些则比较散漫，其正确与否，主要看管理者对自己和工作以及环境是否有正确的态度。

管理者态度可分为积极态度与消极态度。

(1) 积极态度

模仿状态下表现为教导、支持、不干涉。成年状态下表现为反应快，分析力强，判断准确，决策果断。童年状态下表现为合作、协调和富于创意。

(2) 消极态度

模仿状态下表现为偏见、自我保护、冷漠。成年状态表现为机械、公式化。童年状态表现为敌意、自责、注意力不集中。

5. 沟通的感觉

从管理者和他人的交往中，可以看出管理者的自我感觉是否良好，也能区分管理者对他人的感觉是否健康。这将界定管理者对他人的态度好坏，从而推导出管理者是不是成功的管理者。

(1) 自信的管理者

这种管理者是心理素质极佳的管理者。他们处事遵循了双赢原则，不认为别人的发展会危及自己的发展。他们对自己的事业充满信心，同样也承认他人有权利过得更好。

(2) 有优越感的管理者

这种管理者傲慢自大，竞争性太强，总认为自己的发展必须建立在别人的衰落之上。如果别人在同样领域有杰出表现，他们就认为危

及了自己的利益。

(3) 有自卑感的管理者

这种管理者总是跟自己过不去，压抑自己。老是觉得别人的成功是天意，而自己却注定有个不良的命运。他们容易陷入孤立和失意中，表现为冷漠和矜持。

(4) 虚无的管理者

这种管理者长期处于绝望之中，总觉得自己的事业不成功。至于别人的事业，在他看来，同样不怎么样。也就是说哪个人都没资格指望成功。他们觉得人是可笑的，一切努力都会枉然，前途是毫无希望的。

6. 对员工的态度

(1) 有信心的管理者任命有信心的员工，能够适时地鼓舞失意和焦虑的员工振作起来，发挥应有的潜力。对别人的自豪和优越状态，他们不会不舒服。就是和自己有矛盾的员工，只要是人才，他们照用不误。

(2) 有优越感的管理者专门挑选素质较弱、个性不强的员工，并且继续施加压力，让员工继续焦虑不堪、失意潦倒。他们认为一旦功成必须有万骨枯灭作铺垫。对于比自己还能干的员工，他们视之为叛徒，不清除不以为快。

(3) 有自卑感的管理者任用的员工都比较自负，常常的过来教导管理者。若员工有成就，他们会更加自卑和无助。若员工一样没有成就，他们又会觉得自己真倒霉，总是遇上一些不成气的家伙，一点也没有同命相怜的感觉。

(4) 虚无的管理者总是唉声叹气，看谁都不是理想人选，老早就判定一件事最终将失败。若他们找到虚无的员工，当然就更没希望了。

7. 注意员工的需要

(1) 员工需要指点，需要限制，需要被要求

并不是每个人都是自觉的。有信心管理者推动别人做事，但不会让他们感到压抑。

(2) 员工需要激励、宽容、关怀和照顾

有人生来就不被人关心和爱护。有信心管理者能体谅别人。特别为这些员工多费点心思，但不贬低他们。

(3) 员工需要独自休息、思考问题和独立自由的空间

适当地保持一点距离反而能增进工作效率。有信心管理者理解他们，乐意给他们一定的空间去独自成长。

(4) 员工需要鼓励、安抚、劝解和刺激的契机

员工需要得到别人的鼓励才敢实施内心的设想，需要耐心的安抚和劝解，才会停止争斗和不必要的执着；或者，需要有刺激的契机才能发挥创意。有信心管理者能够促成好的倾向发生。

好管理者永远知道双赢原则就是彼此都能满足需要。

8. 心理认同

心理认同可以表现在言语上，也可以表现在人体语言上。不管哪种表现都有好坏之分。其区分的尺度由友善和敌意来表示。

比如，微笑是好的认同，而皱眉就是不好的认同。

人人都需要心理认同。在得不到好的心理认同时，必然得到不好的心理认同。甚至，有了不好的心理认同，也比完全没有心理认同要好受些。

有些管理者到处进行心理认同，满以为这样必有好结果。他不明白这种随处可见的心理认同，别人接受起来心安理得，毫不感激，也不会用起劲的工作来回报。好的管理者懂得在极佳时刻才使用心理认

同，绝不随便认同人。

好管理者知道别人需要心理认同，而且知道有些人比别人更迫切地需要它，没有得到满足，他们的某方面就会退缩，不利于进行有效率的工作。

得不到心理认同的员工将变得越来越没有生机，缺乏创意，迟到、早退，或恶意服从，错误的事频频发生。如果是能力极强的人，在缺乏心理认同时，一定会毅然辞职，转投到可以给他心理认同的管理者旗下。

好管理者知道某种心理认同对某人特别有效。他们会慷慨地把这种认同给这位员工，促进工作效率的提高。

好管理者同样知道自己需要什么心理认同，并且知道自己做到了什么之后就会得到这种心理认同。

9. 管理者心理游戏

(1) 心理游戏

心理游戏发生在管理者和员工之间，经常是不知不觉间进行的。它是一种表面上很不错，而实际后果却糟透了的心理所促成的行为。这是由于只追求表面目标，维护短期好感而牺牲好的结局的行为模式。大多数管理者不等到游戏结束，是不知道彼此都在玩游戏的。一个管理者玩心理游戏过多，肯定不是个好管理者，他对员工的伤害是残酷的。特别是那些伤害他人之后依旧觉得很清白的管理者。

(2) 管理者心理游戏的根源

心理游戏有三个角色：迫害者、受害者、拯救者。三个角色之间的心理转换，决定了管理者的管理模式。

比如：独裁者式管理者常玩鸡蛋里挑骨头的心理游戏，扮演迫害者角色。他们挑剔别人的毛病，等着别人出错，然后给别人狠狠一

击。

管理者的三个角色是由童年引起的。受害者可以演变为两类：一是尽量减少冲突；二是正面和冲突作战。比如：战友式管理者就喜欢作战，当然，他们讲究公平决斗，而恶霸地主却不择手段地反击。

(3) 心理游戏规则

心理游戏有它的游戏规则。虽然，不是每一个玩心理游戏的都懂得这些规则。

某件事重复发生令某人不快。

这件事导致了什么后果。

游戏结束后感觉极其糟糕。

假如不断发生的某件事，令管理者和员工或其中一方感觉不妙，那就是心理游戏。

(4) 游戏进程

首先是启动游戏，吸引别人加入到游戏中来。比如管理者嘴上讲着一般的应酬话，动作上却给员工以其他暗示，若员工接受了暗示而有所表示，就表明游戏玩定了。

突然，游戏改变了。管理者突然的正经，令员工迷惑和惊慌，不知道他的心理游戏的真相了。若员工急于辩解时，管理者就掌握了教训员工的权利。

心理游戏的核心特征总是反复出现。乃至人们一次又一次玩同样的游戏，过后，连自己都纳闷：“怎么老是上这样的当！”

(5) 心理游戏的互补和迎合

玩游戏至少得有两个人，且管理者和员工都得为游戏的后果负责。令人惊异的是：双方都有互相配合、假装上当受骗的迎合倾向，也就是说双方的互补使游戏变得完整。

现在，我们来分析一个典型组合。

管理者从模仿的自我状态出发，给出一大堆建议，这些建议对员工并不实用，员工当然要拒绝。然而管理者还必须把此心理游戏继续玩下去，也就是：“你为什么不这样做……”员工刚好配合他说：“是的，不过……因为这因为那……”这是一个典型的模仿游戏，管理者不自觉地再现了童年时父母对自己要求的情形，而员工则扮演了小时候的他，这令管理者很感快活。因此会经常重复发生。但是，重复的结果，管理者放弃了努力，备感挫折，因为他的建议不被人接受。也就是说，笑到最后的却是员工，因为管理者掉入了他的陷阱，无形中被他贬低了管理者的权威。

（6）心理游戏的角色分析

心理游戏者总在受害者、迫害者、拯救者三个角色之间不断转换。

管理者碰到了某个难题，员工容易以拯救者的身份出现，若他丧失了帮忙后应得的好处，员工立即就变成受害者。他抱怨说：“工作是我做的，可功劳是管理者的。”

管理者也会先扮演迫害者角色，对员工大喊大叫，然后又转换成受害者角色，沮丧地抱怨：“为什么总是这样啊，到头来事情糟糕透顶，谁也不听我的。”

在同事之间，看见别人有困难，立刻就去热心地扮演拯救者是危险的，很多时候，好心不得好报。有人正在玩受害者游戏，束手无策的样子，好像很需要帮助。但是，他却突然变成迫害者，对拯救者咆哮：“我知道怎么做，别多管闲事。”

自以为是受害者的人会主动去寻找迫害者，以便印证心理的偏差。若迫害者乐意地在心理上给他一脚，认为可以满足他的需要，那就大错特错了。受害者通常不认为这是自找的烦恼，他会愤怒抱怨：“他怎么老是欺骗我！”而对你怀恨在心。受害者由于无法克服心理游

戏的障眼法，老是指望从外界获得救助，结果总不成功。这个心理游戏演下去，连拯救者也觉得自己变成了受害者。

一般来讲，有自卑感的管理者容易扮演受害者。他觉得自己很差劲，活该被迫害，但他并不期望迫害者，期望的是拯救者，他以为别人该负起拯救他的责任。他抱怨：“员工们老是不给我提主意！”

总之，扮演受害者的管理者，在期望拯救者时，往往得到的是迫害者。

(7) 心理游戏的结果

每一个心理游戏所产生的感觉都会收集起来，这样积累到一定程度，就会产生应有的结果。结果有好也有坏。长期积累好的感觉，结果也会好。反之，就收获恶果。

负面结果包括几种情绪：消沉、畏惧、固执、鄙夷、冷漠、恶意。这些情绪对工作的影响是可怕的。它们往往是不好的管理者导致的坏感觉积累而成的。

好管理者却可以放弃不快的感觉，专门积累真诚的、友善的、互助的好感觉。他珍惜这些感觉，觉得满足、欢乐、被认同、被欣赏，从而他们也尽力欣赏别人、认同别人、让别人也欢乐而满足。也就是遵循双赢原则，并善于动用心理游戏的积极一面。结果必然促进工作。

当人们积累心理游戏的感觉到一定程度时，它的后果会自然表露出来。

生气的感觉会引起大喊大叫、拍桌子、打巴掌，并认为这是他的权利，也认为这是理所当然的。发脾气成为心理游戏的恶性后果。

嫉妒的感觉会令人觉得有权利说别人坏话。

消沉的感觉让人觉得自己犯下一个不该犯的大错误，也许终身都后悔不已。

这些负面感觉一旦发泄，人反而会好起来。但发泄却使他人遭殃，周围的人被不良感觉感染，从而又用心理游戏来作怪，人又陷入各种有不好感觉的游戏怪圈之中，重复过去的错误。

二、管理者赚钱能力分析 with 培训

1. 独立型管理者

独立型管理者是非常阴沉的人，不善斟酌他人的心理，他们借钱给别人时，一定毫不客气地逼迫催讨，可以说是不折不扣的现实主义者。

这一类型的人不失为管理者的人选，然而一旦当上管理者，员工却会觉得很辛苦，因为他完全不理会对方的感觉，他的想法员工也难与其一致。所以说，这种类型的人独自一人创立公司较为适合，如此方为获取成功的捷径。

总之，这一类型的人，成功的关键在于避免偏颇的想法，并应知道过分的固执己见往往会被众人所弃，惟有致力于人际关系的畅通，才能获得助力和成功。

2. 援助型管理者

援助型管理者，个性优柔寡断，喜欢照顾他人，极易被人利用，也会因此招来伤害。做任何事情喜欢尝试新领域，惟因觉得自己能力不足，遂以‘办不到’来否定自己，表现出极端懦弱的一面。因此并不适于从事销售工作。虽具有忍耐力，但是因不相信自己的能力，不擅长发挥自己的长处。

不要梦想拥有大笔财富，按部就班地赚钱即可，但应多培养自己的想法与行动力，否则将成为为别人而活的傀儡，过着毫无意义的一生。

3. 独裁型管理者

他们喜欢搬弄一些大道理，不易采纳别人的意见，一心一意只想贯彻自己的想法、做法。

因此，当这一类型的人想要达到自己的野心时，便会不顾一切，甚至利用歪理蒙骗周围的人。事实上，他们这种爱说道理、与人辩论的个性如能朝正途发展，应可成为优秀的律师、议员、评论家。

这种人在创立公司时，应多方广纳意见，若能修正顽固自私的性格，成为成功的人物指日可待。

若能利用辩才无碍的特点，担任参谋也颇能发挥能力，惟若只靠自己的独断与偏见推行工作的话，或许会被扯后腿而不可收拾。

4. 战略型管理者

战略型管理者是追求理性的典型，不管别人如何“浇冷水”，对于自己想做的事都能勇往直前。虽然如此，他们也具有观察现实的眼光，所以不会有独断专行的情况发生。在观察、分析之后才能判断是其成功的重要关键。

这种类型的人在创设公司后，将可成为踏实稳健以及兼具果敢力与冷静判断力的经营者。倘若资金不足以成立公司，可以在销售方面发挥能力。

这种类型的人性格大致不错，颇受周围人士的喜爱。

5. 顾虑型管理者

顾虑型管理者的最大特征是，无论什么事都由自己积极做起，虽然在他们的中心，很想有一番作为，然而他们的行为却往往无法配合计划，推究其因，不外乎在行动之前先对事情加以批判之故。

无论何事都喜欢加以批判和衡量得失，结果却因考虑太多而使事情无法顺利进展，遂对自己的运气感到自卑，而形成恶性循环，以致

性格上，他们毫无偏颇之处，极易与人配合，不会被团体所排斥。

他们看似毫无特殊之处，却因生活能力强，颇能胜任工薪族的角色，而充分发挥自己的能力，与其发展自己的事业，不如成为团体中安分守己的一分子。

与这种人交往之初，多数人总会以为他们太平凡了，然而在日常的接触中，却能逐渐发现其内敛的才华，从而看出他们的优点。

这种类型的人的缺点是不够风趣，故应设法培养活泼的性格和积累丰富的词汇，以培养人际关系。

9. 稳健型管理者

稳健型管理者属于可塑性极高的类型，若能接受能力开发训练，可发挥出其潜在的能力，成为一个精力充沛的人。

这一类型的管理者秉性善良，从不用严厉的眼光看人，往往给人一种与世无争、没有责任心的感觉。优点是不会背后批评或恶意中伤他人，所以人际关系较佳。

他们也常流露懒散的习性，甚至陷入堕落而不自知，所以经常自我反省是很重要的一环。

10. 平凡型管理者

这种类型的人非常多，外表看似平凡，并无任何突出的个性，可说是朴实的典型，然而这并不表示他们对于事业或工作全无自觉之心，相反地，不管遇到什么工作，他们都会做到尽善尽美。

但是他们对于本身该做什么似乎不感兴趣，这种消极的性格，也使他们的自信心不足，这是最大缺点所在。一旦心情略微低落，极易陷入低潮，倘若无法重拾信心，便有一蹶不振的危险。

对于赚钱一事，他们不会过于执着，即使贫穷也会乐观面对，绝不因此苦恼。

若要出人头地，首先应了解自己的理想是什么，然后拟定明确的步骤，积极向前迈进。

11. 梦想型管理者

这种类型的人完全缺乏理性，所以较不具现实性，他们经常追逐抓不住的梦幻，且以艺术家自居，但实际上并不尽然。因他们不易接受别人的意见，所以有时会得到‘骄傲’的评价。

又因缺乏耐性，对于事业的经营不易获得成功，须引导至正确的方向，才能发挥实力。

若担任经营者，易因缺乏判断力，无法作合理的分析，即令误导至错误的方向也不自觉；而当业绩下降时，会将责任推诿于员工，因此人缘不佳。总之，若想获得成功，需与周围人、事充分调和。

12. 闯荡型管理者

这种类型的人具有随心所欲的个性，他们缺少忍耐，但有独特的想像，最适合于运用灵感与点子的职业。

可惜因为持续力不够，容易中途放弃，所以不易成功，又因他喜新厌旧，不愿重复同样的工作，所以只要脑中想到一件事时，如果不立即付诸实行，会令他们很难受。

再者，这种人不易顺从别人的意见，因此在周围人的眼中，属于既顽固又任性的典型。

这种类型的人以从事工作周期短的工作较为适合，若能开拓事业更佳。

13. 和平型管理者

和平型管理者为爱好和平、不喜欢与人竞争的典型，身为公司员工时，能与同事和睦相处，即使担任管理者，对于员工的错误也较能宽容。由于他们从不主动引发争执、纠纷，所以人际关系极佳。

由于他们不愿树敌，受人委托也不会加以拒绝，所以极易掉入陷阱。可充分发挥其深谙人情世故、擅长交际的特质。

14. 艺术型管理者

艺术型管理者颇带孩子气，具有自由的心灵，但因得意而受骗的情形也极常发生。他们的灵感很丰富，兼具有特殊的才能，适于可尽情发挥能力的职业。

假设投身为一名推销员，他们也能利用本身的想法、灵感或独特方法，促进业绩提高；再加上适当的伙伴给予资助，成功的可能性非常高。

由于他们颇具孩子气，喜欢迫使别人接受自己的想法，因此占有欲极强，因此便无法与周围的人取得和谐的关系，间接造成工作的阻力。

而在经营事业方面，由于对金钱有太大的执着心，因此应慎重考虑是否适合再行动。

15. 自卑型管理者

自卑型管理者心中经常存着不满与怨言，并不断地将压力累积下来。

他们最介意别人的看法，所以较难随心所欲地行动。又因他们对于权威总有一种莫名的恐惧感，纵使自己不曾犯错，也会满口附和别人。对于某些人来说，这种性格的人是易于“利用”的好人。

这一类型者的行动几乎都由心中所盘据的自卑感而来，虽然明知自己的缺点，但却一直无法抹去心中的阴影，如此压力累积的结果，易使性格变得益发消沉，所以，并不适合居于领导地位，若能退而求其次，可在团体中好好把握“第二交椅”的地位而胜任愉快。

第二节

工作狂训练

一、工作欲望

工作欲望的旺盛与否，决定着工作效率和工作积极性。每一位员工，特别是通过魔鬼训练的人，都应该具有此欲望。可以想像，一个不想工作的人，自然是做不好工作的人。

工作狂从来就能以工作满足自己。他们也知道工作欲望也有高潮和低潮，没有谁能够永远保持旺盛的体力。所以，要让工作欲望持续不断地得到满足，必须有关键的自我调节步骤。

二、制定目标

制定切实可行的工作目标是必须的。没有目标就像划进大海的孤舟，四野茫茫，没有归途，也没有方向，不知道自己在干什么。

对于工作来说，更可怕的是，员工可以因此推拉搪塞，做事不讲效益，不讲进度，工作懒散，永远觉得没有前途。从而积极性连连受挫，不知道该怎样做。麻烦越积越多，最后大家都无法解决时，只有让工作崩溃。

三、保持体能

魔鬼训练虽然放弃了很多过分偏激的体能观点和训练方法，但并非彻底否定体能的重要性。有关体能的精华训练依旧保持下来。

至今，体能等于意志的观点依旧有人支持。每年的严寒冬季，有识的日本人都把自己的子女送到魔鬼营，接受严酷的意志训练。于是，让世界目瞪口呆的事发生了，那些儿童同样赤身裸体站在原野上接受风雪的洗礼。

魔鬼训练对劳累持这样的看法：从来没有劳累而死的人，只有因害怕劳累而死的人。

事实上，要想持续不断地满足工作欲望，就得持续不断地工作。而持续不断的工作没有强大的体能和意志作后盾是不可能的。

要想在工作中取得最高成就，也就是说要成为更高层次的工作狂，在体力和精力上也要比其他人强。每一个事业都需要充满战斗力、能按自己的信念生活下去的、光明磊落的工作狂。

对生活充满欢乐和精力充沛是紧密相连的。试想，一个终日忧心忡忡的人能够精力充沛吗？显然不能，因为他的精力都空耗在和自己作对方面去了，而没有用在工作上。

四、增强信心

每一位工作狂都是对自己的工作充满信心的人。信心的来源是多

方面的，是一种心理力量和心理后果。

1. 对工作技能的熟悉程度

一个对自己的工作技能满有把握、掌握着熟练而高超的业务技术的工作狂，必然对自己的工作充满信心。

2. 意志和体能的强大

一个有足够体能和精力、再加上不屈意志的人必是信心十足的人。

3. 双赢原则

这是信心的最美好来源和体现的原则。它表明一个人不仅在工作中追求自我完善，同时也帮助别人自我完善，让信心缔结成一个团体力量。

五、请走直线

在工作时，人人都应是工作狂，全神贯注于效率，只考虑生产更多、更好、更实用的物质或精神产品。不要让那种“安于现状，不求发挥潜能的习惯”控制自己。

魔鬼营是个处处考虑效率的地方。它的营盘中的道路都是笔直的，且画满了直线，去和来都有规定的路线，大家合理地走在最佳捷径上。有一回，一位接受“请走直线”训练的人，大胆违抗不得踩踏花园的规定穿过了花园，其理由就是这条线是最有效率的直线。结果，花园为效率让了步，一条新的直线贯穿而过。

人们被告之，如果自己在每条直线上比在弯路上多节约出1秒钟，一生下来，自己也许会多获得半条生命，相当于多在人世活了半辈子。

学员们也将接受这样的训练：他们测量自己的脚步间距，计算步子，用最省力的办法步行上课。他们也将习惯于穿不系鞋带的靴子，以节省系扣时间。节省时间是非常划算的，人生不过是一串串的时间而已。

每一位新的魔鬼训练接受者，都得长时间地去搬运砖头，一来锻炼体能，二来训练提高效率的能力。他们被告之：“每次弯腰取砖时，都得抬起自己的身躯，所有这一切不过是为一块砖而已。难道你们愿意为一块砖浪费更多的力气、消耗更多的体能吗？请开动脑筋，提高效率。过去取一次砖需要18个动作，如果你能削减到5个动作，你们就可以去接受更新的训练了。”

六、争取权力

这样，争取权力就成为办公室的成就手段，如果你注定一生的大部分时光将在办公室里度过，您就必须争取权力，以便充分发挥自己的能力，充分展示自己的个性。

表面上看，权力是领导层给予的，因为他们一步步把自己提拔起来。但从实质上看，权力是自己给自己的，是靠自己的能力去求得的。

那么，如何有效地获得权力呢？

首先，必须清楚地看清自己的形势，以及正确的评价自己的能力。看清自己的形势，就是要了解对手，任何一个办公室都不是孤立的，不会只有自己一个人想谋取升迁，当然，也许惟一独霸一间办公室的人是处于权力最高位的人。既然存在着对手，就必须一争高下，才能够脱颖而出，也就是说，充分地了解他人，要知彼。而评价自己的能力就是知己。能够做到知己知彼的人，必然能够获胜。

其次，须了解办公室的权力结构。俗语说：“麻雀虽小，五脏俱全”。就是说一个组织内部不管规模大小，要保持正常运转，它的重要机构必然是齐全的。要研究它，就像面对解剖图一样研究它的众多办公室。一般来说，组织内部都呈金字塔形。第一级是领导，第二级是各办公室主管，这一级的主管以财务、业务、后勤三大部分为主，第三级为员工，当然员工中又分无数等级。看清了组织结构，还要分析各部分权力运作的方向，即了解下级是通过哪几个渠道通向权力尖端的。

第三，权力，还得自己去争取。靠什么去争取？靠能力，能力的大小是决定升与不升的真正准尺。人们在行为上，喜欢跟着自信而坚定向前的人向前。

如果靠其他方法就算获得了升迁，一旦自己依靠的东西不再有存在的条件时，自己的地位就会摇摇欲坠。所以，一个人如试图在办公室里升迁就得精通业务，熟悉技术，这一点可不能存侥幸走捷径。

本章小结：

培训模式之——魔鬼训练，它包括管理者素质训练和工作狂训练。首先管理者素质训练，它包括心理素质训练和管理者赚钱能力分析。前者主要内容有管理者行为定位，交替使用状态，改变自我，管理者的态度，沟通的感觉，对员工的态度，注意员工的需要，心理认同及管理者心理游戏等九个方面。而关于后者，由于管理者的类型有独立型、授助型、独裁型、战略型等，各种类型的管理者都有其优点和不足，应扬长避短，才能成为成功的管理者。其次工作狂训练，它的内容主要有工作欲望、制定目标、保持体能、增强信心、请走最有效率的直线、争了权力等六项。

通过魔鬼训练管理者的素质和能力得到提高，员工以更充沛的精力积极主动地进行高效率工作，从而增强企业的团队精神和创新精神，使企业充满活力，不断发展壮大。



实用案例 1

英特尔：只有“偏执狂”才能生存

一位Intel的员工描述Intel人的个性：比较急进，有主动进攻的意识。或许人们会感觉在芯片市场，Intel是一个没有对手的公司，没有必要那么辛苦地去制造竞争气氛，企业文化就是CEO文化，这种文化的形成和葛鲁夫的个性关系紧密。偏执狂讲的就是危机感。

一、新员工的培训

Intel的新员工培训(new employee orientation)基本上不涉及技术方面的内容，在开始的课程中可能会告诉员工薪金的情况和Intel公司的基本情况，这个过程有一个星期，是封闭式培训，也叫新员工整体培训。培训的课程包括Intel的成立过程，整个公司的架构，很大部分是讲Intel的文化，五天课程可能有两三天在讲Intel的文化，详细介绍Intel的方向是什么，战略是什么。

Intel还给员工安排了一个执行层和员工的对话ESM (executive staff member)，称为new hire forum, Intel从总部派两个副总裁级别的人来跟新员工见面对话。一般这样的会是在新员工在Intel工作6~9个月后，这些高级副总裁来回答他们的一些问题。

Intel管理新员工的经理还会从公司拿到一套资料，这套资料里非常明确地告诉经理每个月教新员工干什么事件，Intel要求经理对新员工是一对一对的指导，第一次经理和新员工一对一交流的内容是什

么，第二培训是什么，都写得很清楚。经理对新员工每个人的情况都有记录，保证每人新员工得到相同的对待。培训是每个经理主要的内容，在经理行为的评估里，30%看他们在管理员工方面的表现。

Intel从来不要培训奖励员工的方式，培训是根据工作的要求来进行，不能够因为他们工作好，就给他们一个星期的假期。

Intel在新员工培训方面有明确的预算，而其他培训基本上是根据需要进行，没有明确的预算。

二、经理的培训

Intel的经理一般要经过三个阶段的培训，这三个阶段，一是managing intel，这项培训主要介绍经理在Intel的一些做事的流程和制度，让经理们对管理层的事情有更多的了解；接下来主要是managing task circle-Training管理任务周期培训，这个培训过程是告诉管理者如何去进行管理，是对管理业务技能的训练；最后进行managing the people如何管人的培训，这是Intel培训中非常重视的一点，Intel认为经理必须要有很好的沟通技能和发展员工的能力。

对经理进行的培训周期有五个环节，第一步是制定工作目标；第二步是完成计划；第三步是怎么帮助别人共同解决问题；第四步是对员工如何实施管理；第五步是对业绩好的员工将如何去强调和激励。这是整个经理培训的模式，每个人通过这样的五个步骤，会成为一个高素质的经理。

三、培养接班人

Intel除了给一般经理的培训，还有给高级经理的培训。更加进一步的高级培训，则主要是针对未来领导的，称之为经理加速项目(MAP, Manager Accelerate Program)。这是Intel培养下一代领导人

的特殊培训项目，参加培训的人是6~8位比较杰出的经理。Intel对那些正在担任要职的经理的发展情况进行跟踪，看他现在是什么水平，他未来如果担任某个职位，他可能需要什么水平，Intel怎样通过培训将他们带到这个水平。Intel有许多为他们量身定做的课程，例如送他们去读MBA，让他们去海外工作，公司还专门有更加高级的管理人员做Mentor（师傅）带这些接班人工作，给他们安排一特别对话，来训练他们的领导才能，还有一些特殊项目（special program），主要是针对战略管理的。这些人接受了这样的培训，如果他们不会有太大的出入，基本上会是未来的接班人。

四、利用公司发展个人

培训和发展员工能力的项目是不一样的，他们的区别是：培训主要针对现在职业中需要的技能，进行明确的训练；发展是对员工未来职业的能力准备，培训的内容比较注重基础和长远。

Intel公司文化里的一个特色是一对一的沟通，每个经理和他的下属都有一定期的谈话，大概每个月进行一次，谈话内容由员工来定，而不是由经理来定。很多员工利用这些时间和他们的经理谈个人发展，例如两年三年有什么计划，员工会向自己的经理提出来，员工可能会有几个选择方向，需要多种技能培训，员工在和经理面谈时提出来。

五、自己培训自己

Intel的培训力量基本上是自己内部的经理。

Intel培训时候，大部分时间是自己的运作经理来做培训教师。例如市场经理、销售经理，总裁都是讲课的高手，通过讲课，和员工分享职业经验。有很少一些销售的培训课程请外面的培训公司来做，但

是80%的课程是Intel自己来做的。Intel的培训课程，绝大多数是自己开发的。Intel大学专门开发培训课程。

Intel大学开设的管理性或是技术性的课程，都让参加培训者感到不轻松，这些课程都由公司的经理担任讲师。Intel认为由员工之间相互传授是最佳的学习方式。Intel大学通过开设的管理课程有计划性管理(MBP)、建设性对抗、绩效评估、高效率会议、参与式决策及情景管理。

1. 计划性管理

“计划性管理”(MBP)是Intel以结果为导向的企业文化的核心，主要目的是教导员工如何以可以计量的方式确定目标和评论结果的标准。

2. 建设性对抗

“建设性对抗”是Intel独特的沟通技巧，大学专门培训了这种风险极高的交流方式。建设性对抗能够时时刻刻保持正确的心态，一切都以事实和数据作为基石，对事不对人不会有所偏颇而流于个人攻击。这是一个普通的沟通技巧。

3. 指导绩效评估

绩效评估是一项非常重要的管理过程，而且是一把双刃剑，评估是否公正需要有非常科学的评估工具和合理的评估流程。Intel要求经理不但要评估下属的绩效，还要能够适时地给予建议和指正，以让员工及时改时。一个好的经理要能明确地指出不良的例证，也要能明辩优良的表现。

4. 高效率会议

“高效率会议”这门课程，传授的是如何把会开得有效率的方法，如何明确会议的目的和会议的主体。首先，在会议进行之前，要先把讨论的大纲送给与会的人做参考，让他们了解会议的目的，除此之

外，要找合适的人参加会议，会议最后要用10分钟时间做总结，让每个人知道会议的结论。开始会议是一门大学问，而且是一个公司日常管理中最常见的沟通方式，会议的效率直接反映了组织的效率。

5. 参与式决策

“参与式决策”课程的目的是要为决策的流程做一个明确的定义，要求管理者能够分辨出需要决策的事项。

6. 情景管理

“情景管理”中的重点是如何在不同的情景中采用不同的管理手段。

这些都是Intel的基础管理课程。在Intel大学为期一周的课程中，同时参加的有来自第一线的工作人员，也有中级和高级主管。这不只是一个传授学习的场所，同时也是让这些来自不同部门的学员之间互相建立起感情。



实用案例 2

施乐：蝴蝶效应的实践者

一、蝴蝶效应概述

某天中午，一只年幼的雌性蝴蝶在香港宁静的天空中翱翔，快速地振动着翅膀。蝴蝶翅膀搅动起来的微弱气流在遇到其他力量时便开始增强，逐渐形成了一种气候，结果导致密西西比河流域在当年夏季发生了一场灾害。

一只蝴蝶振动翅膀可能引发一连串的事件，从而在几个月后对几千英里以外的地方产生重大影响。这种理论叫做蝴蝶效应，是新混沌科学中较富有诗意的内容之一。虽然大家怀疑，我们是否有足够的气象学家对此作最终的论证，但这种理论以某一定的逻辑性吸引着像我和其他一些毕生从事因果关系研究的人。

不仅如此，蝴蝶效应还说明了一些与我们的讨论有关的思想；

第一，一点小小的变化甚至可以在一个庞大的系统内引起巨大的反响。

第二，变化的结果是难以预测的（只消问问任何一个气象预报员便知）。

第三，也是最重要的，不论其是否意识到，个体都有巨大的能力来引起变化。

个体的转化能力，亦即蝴蝶效应，是任何从事青年工作的人，从教育家、教练到家庭教师和家长都必须高度重视的现象，而对那些从

事培养潜力很大的天才学生的人士而言，则尤为重要。

第一个问题当然是我们如何界定天才。或是温斯顿·邱吉尔，或是阿尔伯特·爱因斯坦，或是彼埃尔·特鲁多他们当年在课堂上都表现平庸，但显然都是天才。

我们的经济、政治和文化生活的质量在很大程度上都依赖天才蝴蝶们的贡献。在一个以知识分子为主要经济力量的时代里，思想和具有思想的人是舞台上的主角。我们都希望能直接地亲眼看到更多的人和他们的思想在地平线上升起。

因此我的第一个希望是在界定天才时，不妨把面定得宽松，我们的工作不是培养少数“精英”，而是在大量的学生中鼓励创造和成绩。

我认为，在当今时代，我们需要用新的途径来培养和指导我们的孩子，特别是那些天才儿童，他们的技能和创造力都是我们损失不起的。

二、“蝴蝶效应”运用于培养员工

施乐公司是一个例子。这恐怕是世界上惟一的一家公司名称成了日常用语中的动词。我们常可听到“请帮我把这xerox一下”。即使复印机是其他公司制造的也如此。

照相复制技术本来就是本公司的专利，也是本公司的对外形象。但在80年代初，世界发生了变化。我们的在市场上销售的复印机减少了一半。尤其是日本人正在以与我们相同的售价推销他们的产品。

显然地，我们得重新安排公司的生产。我们在生产中采用了新技术，我们改变了传统的内容经营，向用户提供整套的文件处理设备，帮助用户重新规划他们的工作。这样做的效果很好。施乐公司在市场上再次取得突出地位，成功地渡过去了衰退期。

在重新设计公司的过程中，我们不仅考虑产品和服务，而且还要

注意到工作人员。一方面，我们摆脱了金字塔式的管理机构，这种人们熟悉的方块结构像鸽笼一样把人员分成许多效率不高的等级。我们的愿望是鼓励蝴蝶出现。

我们采用了一种分子经营模式：一些规模不大的员工小组按照特定的项目集合在一起，并根据需要不断重新组合。我们尽可能使用最优秀的人才来承担业务项目，而不管他们头衔和资历如何。

这种流动模式，许多人感到难以适应，尤其是那些从小学起便习惯于鸽笼式舒适生活的人更感困难。但是，不论是施乐公司的分子模式，还是其他先进公司的自导工作组，这种有机组合的形式都是企业发展的一种有效途径。我们寻求蝴蝶来推进企业的改造。

家长和教师有责任帮助青年人掌握新技能和新方法，使他们不仅能适应这种新环境，还能推动公司充分发挥其竞争能力。我们集体的经济前景就靠这个。

当人们谈及技能时，往往认识字和算数开始。但是保证儿童能读会写的因素远不止此，在施乐公司，我们要求人们具备信息技术的基本知识，即使用计算机和先进的电讯手段的最起码能力。

提高读写和计算能力只是当今企业所需的最基本技能，我们还极其需要能发现问题和解决问题的人才。许多人可以做到前者，但两者兼备的人却很少。当然，解决问题的关键是广泛的知识面。在这方面，我还要回到新兴的工程师，或者说是能驾驭计算机的哲学家这一模式上来。这种人看问题能超越狭窄的专业范围，他们懂得在二次方程和十四诗的抑扬格五音步诗行之间有着十分现实的人间联系。

在我看来，解决人才问题是最大的挑战之一。对有特殊才能的儿童来说，常常容易任其自然，而不注意发展那些会帮助他们取得成功的因素。我认为，最理想的办法是鼓励均衡发展，甚至要求均衡发展，以便机遇之门开得更大。

说过技能之后，让我们简单谈谈，需要向孩子们 不仅是明显的天才儿童)灌输什么样的观念，才能保证他们成功。

最重要的是要让他们建立起自信心。一个人有了建立在扎实的基本技能基础上的自信，就有可能成为企业所需要的那种闯将，那种不怕提出新的更佳方案、以敢为天下先的勇气参与竞争的人。

在由知识推动的经济中，自信意味着愿意支持新思想，并且在一旦发现现实不如理想那么美好时，还能以愉快的心情继续进取，此外，自信能使人从不同角度进行坚持不懈的试验，自信使人能经受住来自同行的批评，与持不同意见的人共处。自信使人在集体中乐于与他人合作，愿与他人共担责任和分享荣誉，相信个人对集体的贡献终将得到承认。

简单地说，自信使人在鸽笼之外感到轻松自如，在不断变化的环境中作出贡献。缺少自信，最有才能的人也会在黑暗中摸索，他的才能可能永远不会为人所充分认识。

我详细地谈了鸽笼问题，公司如何消灭鸽笼现象，寻求能适应多变环境的优秀人才……寻求通过出主意改造企业的蝴蝶。

在青年身上培养技术专业知识和自信心的教学才有资格称为名符其实的教育。请让我最后再说一句。教育事业关系重大，谁也不能指望哪个部门可以承担其全部任务，加拿大施乐公司以及千百个大大小小的其他公司确实愿意在职能范围内保证向教育家提供最有效的支持，因为教育的产品是我们建设优良企业所必需的资源。

但是，不仅如此，我们与教育部门还有着直接的利害关系，因为我们是纳税人、公民和家长。换句话说，你们可以依靠我们帮助让更多的蝴蝶振翅飞翔。

第四章

培训模式三：终身培训

第一节

学习战略规划

一、构成学习战略的六项任务

我们已制定出一项高级管理机构的学习战略，其中包括六项关键任务和一项实用程序。六项任务是：

1. 结合您的长期竞争战略制定出学习战略目标。
2. 对战略知识进行评估，确定知识换代周期。
3. 确定支持学习战略的组织结构。
4. 将学习纳入聘用合同并作为职务提升考核内容。
5. 确定本企业文化中的基本学习模式、方式和认识；决定应抛弃哪些谬见和应把哪些新模式融入组织文化。
6. 审定本企业内部培训计划和学习网络的效率和质量，确定赶超竞争对手的基准点。

二、制定学习战略目标

一个企业的领导在制定学习战略时应当提出这样的问题：“我们公司究竟要学习什么？”这个问题是广泛讨论公司面临的各种挑战和对经营环境进行评估的内容之一。从学习的角度制定运营战略意味着管理人员必须要确保全体员工都能知道和理解在本组织内和整个行业内究竟会发生什么事。使员工们准备好应付变革是一项不能拖延的大事。

当安东·吉查德想把卡赛诺集团由一家地方超级市场经营公司变成欧洲联盟的一家主要经营者时，他为自己的集团确立了学习目标，并为实现此目标建立了培训所。当丹尼斯·卢瑟想使美国联邦麦肯教育所成为全体员工和犯人的学习场所时，他制定了以创立职业开发项目和促进信任为目的的管理目标。在美国布林克家庭保安公司内，执行委员会的成员们为了选定经营和学习机会经常相互提出异议。

但是，不管怎样做，学习目标最终要反映在您的战略计划中。这样做有一大优点：参加学习的人们可以帮助制定战略目标。

三、评估战略知识的价值

除非能确定出自己企业的特殊知识或专有技术的价值，否则您就很难填写学习的价目标签。

当美国光谱物理扫描仪公司想重新调整自己的加工过程和员工技能补偿政策时，它确立了工厂各项工作的相对价值。想要在工作中有所长进，您就必须掌握较复杂的工作，如机械手操作等。工作复杂程度是以熟练掌握该项工作所需的时间来认定的。高度熟练的和掌握多种技能的劳动力是实现公司竞争战略的基本力量，基于这一认识，公司设计出各种认定知识价值的方法，然后又实行了各种鼓励措施，用

以指导工人自觉进行学习，掌握各种技艺，并使各种技艺保持先进水平。

有关集团公司的例子说明，在公司的“分离”过程中，集团内的各公司，经营单位和各部门均可外延购买这个“分离”公司。

四、确定最佳学习结构

组织结构的变化异常迅速，已成为管理文化中受到密切关注的焦点。创造一个学习型远不像绘制一张组织结构图那样简单。

我们已经看到一些学习组织利用混合职能组或专业组来创造工作机动性，例如瑞士饭店主管的网络管理体制就是这样做的，太阳公司推行在“同一个蓝天”下工作的哲学使一切有作为的管理人员都能成为企业家的做法也许是最有创造力的。再比如恰特—戴广告代理公司把公司总部转变成一个类似于大学那样的结构。以及鲍依格斯为了指导工人工作而创造的内部优秀熟练建筑工人等级制。

每个企业都不相同，因此，必须找到与自身企业文化，人力资源和经营战略相适应的最佳组织形式。沃特金斯和马西克在他们合作撰写的论学习型的著作中把“雕塑”组织比喻成是对一块石头进行雕凿，要一直到显现出合乎艺术家想象的艺术形象时为止。应当对企业不断地“精雕细刻”，直到在正常的工作过程中能够显现出日常学习的潜力为止。

五、签订学习合同

管理机构应当把对员工的学习要求纳入对工作的要求中，并将这些要求与奖金和职务提升挂钩。在这一方面美国光谱物理扫描仪公司已为我们树立了榜样。该公司制定的按技艺付酬计划要求员工通过同

事之间相互交叉培训来掌握核心制造技艺，对掌握这种技艺的熟练程度要进行确认，工资、升级和职务都与学习挂钩。

雷卡米公司的内部职业中心帮助员工管理自己的职业发展和在公司内寻求各种机会。北京瑞士饭店的中国员工可以谈判达成“公正的协议”，根据此协议对中国员工进行有益的培训，作为回报，员工在规定期限前应一直留在岗位工作。

签订合同的优点是能确切地了解合同双方期望什么样的个人学习战略。对管理者来说，优点是能更有效地规划组织学习。

六、确定学习模式

高级管理人员的一项日益繁重的责任是推动组织变革。因此，确认哪种方式和看法在组织文化中占支配地位，以及评价占统治地位的方式和看法是否与新战略协调就显得十分重要。它们起推动作用还是起阻碍作用？在很多情况下，新的工作方式要求本企业的员工抛弃他们目前认为是正规的工作模式。典型的事例是卡赛诺公司是如何改变了先前的模式，即那种围绕“夫妻店”建立起来的强有力的集权领导机构的模式，以及它是如何引进了欧洲超级市场连锁伙伴关系模式。凯瑟琳·亚历山大是如何为在校学习有困难的少年改造了课堂学习，并用一种使学生作为企业家进行学习的模式来代替课堂学习。而最有戏剧性的模式也许就是丹尼斯·卢瑟在麦肯监狱的所作所为，也就是他把一个惩罚的环境改造成个人进步的场所那种模式。

一些大型企业不能进行组织变革，原因很简单，因为它们收集起来的是各个部门的各式各样的模式，或者说公司的高级执行经理们的想法也各不相同。

这样的公司不能确定出一个统一的战略方向。这就是为什么说采

用什么模式是主管要关心的问题。

在一个企业内说服别人接受一种新模式既是一个对个人表现行为的信任问题，也是一个向别人传授一种新工作方法的问题。以组织理论中常用的网络模式为例，如果确实想让员工们懂得怎样才能从网络了解上级的工作，就必须给他们一定的时间去探究什么是网络这个谜。这需要花费时间，而且是一个属于课堂教学才能真正解决的问题。一些新看法和行为战略化也许需要更多的心理学的方法，但是人们还是需要一种组织系统，使他们能及时地了解某些全新的东西，同时还需要一定的时间，以便将这些新东西融入自己的行动。

七、审定企业的学习

如果不能对企业的学习作出评价，就很难改进这种学习。某些测定质量的技术，如工作最低标准的确定，失败根源的分析等，都可用来自审定学习。审定工作也可根据学习活动的具体内容灵活进行。正如有一个组织监视在办公室聚会的人员，看他们是否在进行非正式的交流活动。

许多企业都试图用自己的方法审定各自的学习制度，确定战略学习目标并向各工作小组通报有关组织更新和人员变更的信息。摩托罗拉公司的培训和各单位的管理人员都系统地评定学习参加者的满意度、学习深度和各工作岗位推广应用技艺的情况。前文提到的雷卡米公司和光谱物理扫描仪公司主要依靠管理人员和员工来评价每个人的学习和确定主要的学习需求。一些独立的非营利组织，如芝加哥学习规律研究中心，加利福尼亚学习研究所和麻省理工学院学习评估中心都正在研究对学习的评定方法和确定各种类型学习计划的基准点。

审定能够测定出学习的许多情况，甚至可以测定出“满意度”，如

质量审定已经开始测定“顾客满意度”，但与此同时，许多学习过程却不能列入日益受到重视的学习审定范围之内。许多投入大量资金来改变运营和文化的全球性大公司都存在这种情况。当杰克·韦尔奇接任管理通用电气公司时，他就拒绝回答他究竟向通用电气公司的克罗托维尔管理学习中心投入了多少资金的问题。飞利浦公司的简·蒂姆在谈到他的雄心勃勃的“百人大队”工程时只愿意说，为了改变自己的企业这是值得的。这些主管避免讨论这些问题是为了把注意力集中到自己的学习计划设想上。不管怎么说，韦尔奇和蒂姆都设立了一个小组专门监视自己公司在世界各地的部门是否真正地在实行变革。

八、学习行动的程序

实施学习战略是一件值得称赞的事业。自主定向工作组，全面质量监督组织和作业过程改革组也是值得称赞的事业，但这些事业本身的发展永无止境。这些事业的支撑点以及评定这些事业成功与否的依据，就是该企业在市场上不断取得的成就。为了证明对某项学习战略投入大量时间和资金是正当的，为了赢得对学习战略持续不断的支持，一定要有富有意义的成果。学习领导者要使学习与本企业的统一战略协调一致，并要以达到工作目标的结果来证实一点：离开有效的学习要实现全球战略是不可能的。

实施学习行动从建立各部门领导跨部门作业委员会开始，委员会成员经历10个月的“启蒙期”。在此期间，领导们访问其他公司，阅读材料，进行调研，出席各种会议，相互交流，并与最高管理人员交流学习心得。

启蒙期结束后，他们都认识到任何变革都应体现出下列四项原则：

第四章 培训模式三：终身培训

1. 小组的注意力应盯住紧迫的、令人感兴趣的、能改进工作的机会。
2. 打算尽早尽快取得成功，最好先培训公司的每名员工。
3. 培训要迎合小组成员的需要和他们的近期目标。
4. 不要狂热，不要提口号，不要公开宣布战略，不要为开始某项计划而搞一些华而不实的事，借此来避开一些冷嘲热讽的人和持怀疑态度的人的反对。

第二节

工作就是培训

一、忙碌是育才之母

“您有没有培训人才？”

通常，您如果如此询问管理人时，他们常会回答：“虽然明知育才是一件重要的事情，但是因为太忙，一直没有办法做到。”

然而，我认为这种想法是错误的。培训人才跟忙不忙根本不相冲突。

那么回答的人，大概认为离开工作场所的培训才是培育，所以才会因为工作太忙，而无法做培训的工作。而这种人可能常会有“培育——培训——学校”这样的联想。事实上，培训就是要在工作中培训人才，是要利用工作，而让对方的能力或态度有所进步。

例如，如果工作很多，就与员工共同分担职责，让员工尝试没有

经历过的工作。那么，他们在做这个工作时，就可学到新事物、培养出新的能力。如此，让员工分担不会经历过的业务，不仅是一项工作，同时也可培训人才。简单地说，工作就是培训。

根据经验，工作场所越忙碌，则其员工的能力越强，而且进步得越快。在这种工作环境里，虽然工作多、人数少，但是为了能以少数人来处理所有的事，自然就会想出各种方法，甚至也会改良工作的方式。同时，因为时间少的缘故，处理事情的速度自然就会增快，并且需要大家互助协力，因此也能提高团队精神。所以，忙碌是育才之母。

因为工作就是育才，所以，除了工作之外，育才根本不需要特别花费时间，因此，因忙碌而无法育才的想法是错误的。

简单地说，最重要的问题是您是否重视人才，并利用一切的机会来使员工进步？如果认为顺利地完成任务就算完成了责任，便无法使工作变成育才。

所以，工作包括“为工作而工作”和“结果也能育才的工作”这两部分。

二、工作是最好的教材

一般来说，真正懂得育才的人却会巧妙地以员工的工作当作教材，使他用心地去思考。不懂得培育人才的人，根本不会想到把工作当成员工的教材，只是关心要尽快地把工作处理掉而已。

如果前者是“教材型”，则后者就可以说是“处理型”。而员工成长的速度，取决于您平时是否有“把所有工作都变成育才教材”的观念。如果您有这种观念，员工就非常有利；如果您没有这种观念，员工就会吃亏很大。

虽然刚开始时，教材型的指导比处理型需要多花一点时间，但是，以后再发生同样事情时，就能节省很多时间。有员工的人的确很忙碌，但是只要懂得处理工作的秘诀，就能轻松愉快地工作。这个秘诀就是“提高员工的能力”。

一个好的管理人，对员工来说是很重要的。即使一个能力很差的员工，若能遇到充分将工作当作教材的管理人，那么他的工作能力就会快速地增加。

三、员工不是工作手段

培训员工或新进人员，一定要同时注意到两件事。第一是工作方面，不仅要正确地处理，也要注意提高业绩；另外则是有关人际方面，要创造出信赖员工，并使员工信赖的相互关系，让员工产生效命的意愿。

领导者不管在工作或人际方面，都要同样地努力才行，因这两项是缺一不可的。并非为了有效率地工作，就可以牺牲人员。有这种想法的公司，任何人都不能放心地工作。要知道，员工并非工作的手段。

有人才有公司，也因为有人才公司才能存在。

对有不良习惯的员工，不给予明确的提示，反而在背后抱怨，并想尽方法把他推往别的部门。有这种想法的人，就是把员工当成工作的手段，这种人是没有资格管理他人的。

但是，人总是会有较偏重工作的倾向。因为在实际的情形中，工作方面能以数量表现出成果，所以容易因受到上司的压力而拼命地工作。至于人员部分，因为别人不容易明确地了解，所以常常被忽视。

而工作上真正的业绩，是由全体员工能力的总和，及发挥潜力的

程度而决定的。所以，如果没有十足的工作意愿，业绩当然不会好，更无法培育人才。即使业绩有所成长，也必是短期性的成长而已，很难持续久远。

应该特别注重人员方面的问题。工作和人员这两方面的比例，理论上虽然是各占50%，但事实上，人们都很容易偏重工作方面，所以，应该以人占60%，工作占40%的比例而努力，则结果就会恰到好处。

第三节

建立学习型组织

一、适应性学习与生长性学习

学习型组织过去流行的观点着重于增加适应性。随着变化的加剧，标准也在变化。《幸福》杂志认为：“90年代最成功的企业将是所谓的学习型组织，一种充满适应性的企业。”赛耳的研究也表明，传统权威式的官僚层级组织对商业环境的变化反应太慢，以至不再能生存。这样的例子已经很多。

然而，增加适应性仅仅是向学习型组织演化的第一步。儿童对学习渴望的脉搏要远远强于对环境变化进行有效反应与适应的渴望。学习的脉搏，从其内心，便是一种生长的、扩展自身能力的驱动力。这就是学习型组织对有关创造的生长性学习，与有关模仿的适应性学习同样重视的原因。

在日本的全面质量运动就表现出从适应性学习到生长性学习的演化。全面质量运动着重于持续改进与反馈，形成建造学习型组织的第一步。但日本厂商将对消费者的服务的观点也包含进来。在全面质量的早期，焦点是“符合标准”，使产品可靠，这样设计者需要使它完成厂家对消费者承诺的功能。接着焦点又对准“符合需要”，更好地理解消费者的所需并提供产品以符合这些需要。现在，领先的厂商正寻求“弄懂与切中消费者未来的需要”——消费者确实需要但从未体验或想过的要求。

生长性学习不像适应性学习，他需要重新看待世界的眼光，不管是否理解消费者或懂得更好地经营业务。多年来，美国制造厂商思考对发明强化控制的竞争优势，鼓励小批量生产，坚持生产预测。但无论如何努力，他们常被完全不同对待制造业挑战的日本厂商所击败。日本厂商建造起相互信任的供应商网络，重新建设物理生产过程以节省材料预选、生产、过程存量中的时间——以更高的水准降低成本，增强顾客信任。

正如波士顿顾问集团乔治·斯套克所发现的，日本人发现了生产中明查的迟延，因为他们将订单过程、生产计划、材料预选、生产、分配等整合成一个系统。“歪曲系统的是时间”，斯套克发现在事件与反应之间有多重迟延；“这些歪曲通过系统，产生败坏、浪费和无效。”生长性学习需要审查控制事件的系统。当我们失败于掌握系统性的困难来源时，我们就会加重病症，而不是消除延迟的原因。我们最好能做的是适应性学习。

二、领导新工作

荷诺保险公司总裁威廉·奥本利道：“我在全世界与人谈论学习

型组织，反应经常是积极的”。“如果这种组织被广泛选择，那么为什么人们不能创造这种组织呢？我认为原因在于领导力。人们还不能真正理解建造这种组织所需的能力。”

我们传统观念上的领导是指明方向、做关键决策、武装队伍的特种人并深深植根于一个个人化和非系统化世界的视角。特别在西方，领导是英雄是在危机时代崛起的伟人。只要这种观念还流行，他们就仍然专注于短期事件和充满个人魅力的英雄，而不重视系统化的力量与集体的智慧。

学习型组织中的领导专注于下属与更重要的工作。在学习型组织中，领导的目标极大地不同于个人魅力型的决策者。领导是设计师、教师与管家。这些目标需要新的技能：创建共享远景的能力；挑战原有思考方式的能力；以及强化系统化模式思考的能力。总之，学习型组织中的领导负责建造人们在其中能持续地扩展能力并开拓未来的组织，也就是说，领导负责学习。

三、整合的法则

学习型组织中的领导力从创造性的张力开始。创造型张力来自于清楚地明白我们将要去哪儿，我们的“远景”，以及区分我们现在在哪儿，我们“目前的现实”。两者之间产生一种自然的张力。

创造性张力可以通过两种基本方法解决：一是向远景提升现实，另一种是向现实压低远景。个人、团体与组织在学习怎样在创造性张力中工作时，也会学到怎样使用张力所产生的能量向远景提升现实。

创造性张力的法则很久前就被领袖们发现了。马丁·路德·金曾说：“苏格拉底认为在头脑中创造一种张力是必要的，这样个人就能从神话及半真实中得到提升……所以我们需要在社会中创造一种张

力，使人从先验与种族主义的黑暗底层升上来。”

没有远景就没有创造性张力。创造性张力不能从目前的现实中单独产生。所有世界上分析都不能产生远景。有许多人适合于领导却失败了，就是因为他们试图用分析来代替远景。他们以为如果人理解现状，他们肯定就会有改变的动机。然而他们失望地发现人们“抵制”个人或组织对现实的改变。他们从未抓住的是从描述一幅图画中产生的改变现实的能量，在这幅图画中人们会发现许多对自己来说比现状更重要的东西。

但创造性张力也不能独自从远景中产生。它同样也需要现实精确的描绘。例如马丁·路德·金有一个梦想，他持续地奋斗以改变种族主义耻辱的状况。没有理解现状的远景仅仅是白日梦而不是创造。创造性张力的法则表明：对现状精确的描绘与对未来渴望美景的刻画同样重要。

通过创造性张力进行领导不同于解决难题。在解决难题中，改变的能量来自于从一个非渴望的现实中挣脱。而用创造性张力，改变的能量来自我们想要开创的远景及其并列的现实。两者的差别虽小，但结果却大相径庭。许多人与组织认为他们想要改变仅仅是因为他们的的问题已经恶化得非解决不可了。这样工作一段时间后，只要问题的压力稍有松懈，变革过程就会像蒸气一样蒸发到问题的解决，变革也就无影无踪了。而应用创造性张力，动机便是深奥的。这种差别也折射出适应性学习与生长性学习之间的区别。

四、领导新角色

1. 领导是设计师

想象一下您的组织是一群海员，您是一位领导，这时您的目标是

什么？

我用这个问题问过许多管理者。最普通的回答，毫不惊奇的是“船长”；也有人回答：“领航员，指示方向”；另外一些人则回答：“轮机长，实际上控制着方向”；或“工程师，提供能量”；或“社团主席，保证每个人登记、工作及沟通。”这些都是规范下领导的目标，还有一个比这些都重要的，却常常不为人所留意。

这个被忽视的领导目标便是轮船的设计师。没有人能比设计师更有影响力。例如船长说“右转30°”当设计师将舵设计成仅能转向港口，或需要6小时才能转向右舷，会有什么情况？在一个差劲设计的组织上领导往往是劳而无功。

设计的功能，或一些人称为“社会建筑”的，几乎是不可见的，它们经常隐藏在场景后面。今天呈现的结果是过去所为的结果，而今天的工作又远远地在未来获益。那些渴望在控制，或获取名声，或简单地要成为行动的中心的“领导者”会发现平静的设计工作对他们毫无吸引力。

但是什么参人组织设计中了呢？美国荷诺顿公司的奥诺利认为：“组织设计迷失于搬弄框架与线条。组织设计第一步任务是集中设计追求的运作创意、远景及人们愿意生存的核心价值。”几乎没有什么领导艺术比组织追求与核心价值对组织更有冲击力。

1982年，美国庄臣公司发现自己正处于一个灾难的境地。由于几处死亡案例，它的最畅销的药品泰莱诺尔被别人利用不正当手段影响了。公司立即的反应便是从所有商店货架上回收泰莱诺尔，毁去3100万胶囊，虽然经测试它们是安全的。这样损失虽然巨大，但没有别的行动能保证公司的信誉。庄臣的权威始于向40年前的总裁罗伯特·约翰逊，在现代工业刚开始时他便意识到公司：第一，为消费者服务；第二，为员工和管理人员服务；第三，为社区服务；最后，为

股东服务。

如果运作创意是领导设计的第一任务，那么指导创意进入经营决策的政策、战略及结构就是设计任务的第二步。领导理论家菲利浦·舒尔尼克称政策与结构为“追求目标的第一象征”。简·福莱斯特认为：“指导决策的政策制定必须从决策中分离出来。否则，短期压力就会篡改政策。”

传统上，像舒尔尼克和福莱斯特都倾向于把政策制定与应用认为是公司中少数高层主管的工作，但这种看法正在变化。复杂的商业环境与学习型组织都要求各层员工对这第二步设计任务更敏感。亨利·明兹伯格认为战略是比“表现”更缺少在组织中抽象地完成与应用的理性计划。成功企业“聪明的战略”来自于持续地学习变化的商业情况，是对所盼望的与可能的两者平衡的结果。关键并不在于战略正确与否，而是预测战略的思考。毛森与密切夫认为：个人行动的选择仅是政策制定者部分的要求，更重要的是将复杂性结合创意形成概念与世界观的要求。

在切合的政策后面，战略与结构是有效的学习过程，它们是学习型组织中第三个关键设计任务。这并不解决高层主管的战略责任。实际上，这依靠并扩展这种责任。现在，高层主管不仅对保证组织有一个前瞻的战略与政策负责，而且还要保证实施过程的持续改进。

20世纪70年代早期，壳牌是石油公司“七姐妹”中最小的，而今天，壳牌与艾克森一争雌雄，在规模与财务上争夺霸主地位。壳牌的上升是从迷乱中开始的。早在1971年，壳牌的“集团计划”委员们在伦敦开始预测世界石油市场的巨大变化。然而，要试图说服管理者改变已经形成20多年的老思路，让他们认识到世界石油供求将有稳步的增长是件几乎不可能的事。不管成千上万的分析与艺术化的表现，壳牌的计划者意识到在皮尔·威克的词汇中，他们“已失败于许多壳牌组

织的变革行动。”进程也就在那儿结束，混乱并不会给予企业计划以全新观点的审视。

他们反思这场失败，计划者对他们基本任务的观点变化了：“我们不再将我们的任务看作是将未来5年或10年经营环境变化的观点文化化，我们的目标在于决策者的思考模式上。”只有在计划者重新抓住他们的基本任务是强化学习而不是制定计划时，他们的创见才开始发挥作用。起动的工具是“场景分析”，计划者鼓励经营经理思考在不同的可能场景下如何在未来进行管理。管理者是否绝对信任计划者的场景无关紧要，重要的是让他们置身于应用。通过这一方式，壳牌的计划者指导管理者做好思考方式从低价油到高价油，从稳定环境到不稳定环境的变化。结果是明显的，随后OPEC成为现实，油价升高，壳牌迅速地适应了当地经营公司控制增加的局面（增加了在新的政策环境下的策划力），建起大量储备，开发非OPEC的来源。他的竞争者很慢才采取这些行动。

壳牌的计划者已经找到设计机构学习过程的杠杆作用。原计划指导者德高斯说：“管理团队改变了对他们公司、市场及竞争者的共有的思维方式”。从那时起，“计划是学习”成为壳牌的座右铭；“集团计划”也连续开发出多种能整合成计划过程的新学习工具。

2. 领导是教师

领导的第一职责在于定义现实。许多有水平的领导并非说说而已，而是真正让员工赢得对现实更精确、更有创见力以及更能发挥威力的观察。

“领导是教师”并不意味着领导的工作就是教人们“纠正”对现实观察的权威专家。相反，却是帮助组织中的每一个人，包括他自己，获得对现实更有创见的观察。这其实也与现在流行观点“领导是教练”，

是指挥官，或是促进者等相通。在学习型组织中，开发员工思维方式的美德与系统视野的影响使教师这一职能得以更长远的发展。

教师这一领导职能起始于使人们对重大问题的启蒙开智。没有人会在头脑中产生组织、市场或技术的状况。在我们头脑中产生的是假设。这些关于世界运行的思维图像会对我们解决问题、抓住机会、分清行动阶段以及选择等产生明显的影响。

思维方式是如此重要的一个原因在于它们大都是不言而喻的。密切夫对通用研究发现：“在美国，轿车是地位的象征，因此风格要比质量更为重要。”底特律的汽车制造者却不认为“我们有一种轿车就是风格的思维方式。”也没有几位实际管理者会当众公称所有的轿车都是风格。只要这种观点还没有表达出来，那就鲜有挑战其有效或形成更精确假设的可能。

但运用思维方式时必须超越对隐含假设的揭示。在大多数组织、大多数人眼中，“现实”意味着必然出生的压力，必然反应的危机，或必须接受的限制。作为教师的领导帮助员工重建对现实的观察，让他们看到情况或事件之外难题的根本——然后再让他们发现冲刺未来的可能。

领导能从三个层次影响员工对现实的看法：事件、行为模式以及系统结构。

- (1) 事件(反应性的)。
- (2) 行为模式(责任性的)。
- (3) 系统结构(生长性的)。

这样，关键的问题就变为领导在哪儿专注于他们自己与组织的观察点。

当代社会关注于事件。媒介强化这种角度，尤其是短期的，富有戏剧性的事件。

一般来说，三种层次的解释同样正确。但他们的用处却不同。事件解释——谁对谁做了什么——给予主持者以针对变化反应的位置。行为模式的解释针对体现长远趋势和评估他们的应用。它们至少建议我们怎样对变化的条件进行反应。结构性的解释是最有力的，只有它们说明下层行为的原因才能变革行为模式。

大多数当前机构的领导专注于事件与行为模式，在这种影响下，他们的组织行动也是类似的。这就是为什么当前的组织充满反应，或责任——却缺乏生长。换句话说，学习型组织的领导重视所有层级，尤其重视系统结构，同样地，他们也教会组织中所有的人们类似地行动。

3. 领导是管家

这是领导力最精妙的任务。不像设计师与教师的任务，这几乎是一种态度，一种学习型组织本质的态度。

管家力已长久地被认为是领导力的一部分，但其来源却不为人所熟稔。而罗伯特·格林里夫最切实地解释了何谓管家力。在他的著作《仆人领导》一书中，格林里夫认为 仆人领导首先是作为仆人……从一个人想服务这种自然的感觉开始，服务第一。这种意识上的选择给予一个人领导的期望。这种人与发号施令为第一的领导截然不同，也许是因为要获得非同寻常权力的驱动与获得实质上的所有之间的区别。”

参与学习型组织的领导自然而然会感到巨大追求中一部分是在组织之外的。这些有部分是商业运作的变比，不是从一种有价值的慈善的目的，而是从一种自信——自己的努力将使组织更有生命力，比传统组织抓住更高水平的组织成功与个人满足。这种管家的感觉正如乔治·本纳德所言：“这是生命中诚挚的欢乐，为一个您认为充满力量

第四章 培训模式三：终身培训

的目标而努力的存在、自然的存在，摆脱了狂热、自私、疾病及抱怨这个世界并不为您带来幸福的灰暗。”

第四节

领导学习型组织

在学习型组织中有两类领导者，他们大致与两种职位相一致：

第一，职能部门的领导者。这类领导者能够通过组织中意义重大的实验性活动来检验新获取的学习能力是否具有提高业绩的作用。

第二，执行领导者。他们支持职能领导者，创造各种基本的学习条件，并且在与学习型组织文化相关的各种准则和行为的逐渐改善过程中，自始至终以身作则地领导部下。

一、职能部门领导者

如果没有尽职的职能部门的领导者（指对具体任务负有重大的职责，主要负责“基层事务”的人们），那么任何工作都将难以展开。他们领导某一功能齐全的部门，并有足够的自主权进行具有积极意义的

改革。

实际上，他们营造的次文化也有可能与主流文化大相径庭。为了有助于开展组织的实验性活动，他们必须正视那些重大的、反复发生的问题和来自事务方面的挑战。

职能部门的领导者的主要作用是支持开展重大的实践活动。如果没有一系列利用新的学习经验去获取成绩的实践活动，我们就无法判断加强学习的能力是否只是一种吸引人的构想，或者它是否能够真正带来新的面貌。

实际上，没有职能部门管理人员的领导，就不会有巨大的进步，而许多单独由首席执行官负责的实践活动并没有产生巨大的影响力。

二、执行领导者

当我们将对职能部门的领导者所领导下的实践活动充满热忱时，经常会忽视高层领导者所起的必要的和互补的作用。实际上，职能部门的领导者从那些能够作为教师、管家和设计师的高层领导者那里获益匪浅。

在内部联络员的协调下，高层领导者能够帮助富有革新精神的职能部门的领导者与其他志同道合的人员合作共事。他们也起着一种辅导员的作用——帮助职能部门的领导者仔细思考与理解上层的不同观点，并与其他人员交流自己的想法。

在组织的学习过程中，对执行领导者的有效管理表示赞赏时也会产生一些偏差，因为我们认为，高层领导者是关键决策的制定者，是地位显要、最有实权的人士。毫无疑问，尽管有些关键决策是由高层领导者作出的，但是只靠决策是无法改变组织文化的，而且决策的作用力产生不了新的学习经验。

当高层领导者像教师、管家和设计师那样领导下属时，他们就能充分发挥自身应有的作用，这种作用要比那些依附权力、强调等级的领导者所提出的模式更灵活，更能统帅整个组织。

富有成效的高层领导者通过以下三种方法营造学习环境：

1. 宣传导向性构想

导向性构想与口号、最新的流行词语不同，这种构想是多年逐渐形成的，它们反映了一个组织的历史、传统和这一组织的长期成长过程、长期对机遇的把握。

导向性构想的作用力源自想象力和志向共同激发而成的积极性。对这种作用力的认识已经成为优秀领导者的品质标志。

2. 关注学习的基础条件

高层领导者越来越相信，在当今瞬息万变、相互依存程度越来越强的世界中，学习对机会的把握有着极为重要的作用。“在AT&T，我们有着许多制定决策的基础条件；AT&T公司的总裁鲍伯·艾伦说道：“我们所缺乏的是学习的基础条件。”

近几年许多首席执行官开始悲叹到：“我们无法从自己身上学到东西”；我们根本难以开展重大的革新；我们善于向竞争对手学习，而不善于向自己的员工学习”。然而，这些首席执行官很少发现，他们可能正在构划着自己将来的工作。当我们不再悲叹而去思索时，我们就会发现某些问题：为什么新的成功经验要在各种组织中推广？为了在理论上证实这些革新的作用及其成功的原因，谁应该对这些革新活动进行研究？为了使人们能够沿着成功的革新者的足迹前进，在哪里可以找到各种学习过程？

3. 界定自己的“活动领地”

最主要的是，高层领导者要看到，他们必须改造自己；要看到，

过去许多使他们得以成功的方法和技能能够灵活地包容在学习过程中。他们是强有力的、能说会道的改革鼓吹者，但他们经常不善于琢磨自己的想法，或不善于坦露自己尚欠周到之处。

“ 渐渐地，我已开始明白自己作为首席执行官的一种全新的模式，”壳牌石油公司的菲尔·卡罗尔说；“ 我真正的任务是成为组织的生态学家——将公司看作是一种活生生的机体，并看作是更大体系中的一个子系统。只有这样，我们在目标规划中才能真正考虑股东的利益，我们才能为员工营造有效的工作环境，并为公司建立一种具有整体意义的社会目标。 ”

高层领导者要达到这种思维、价值观和行为上的转变决非易事。“ 这种游戏的名称就叫 放弃权势 ”卡罗尔说道；“ 即使对某些 开明的高层领导者而言，做到放弃权势也是很难的。 ”

第五节

团队学习与提升

一、团队与团队学习

团队在组织中的地位与作用是组织理论中十分重要的组成部分，并在近年来的研究中得到更多的重视。为分析团队学习的特征，有必要先就团队本身作简要的分析。

1. 团队及其基本特征

首先，什么是团队？团队的基本特征是什么？

按照J. R. 凯泽恩贝奇和D·K·史密斯的定义，团队由少数的人组成，这些人具有相互补充的技能，为达到共同的目的和绩效目标，他们使用同样的方法，他们相互之间承担责任。

具体说来，所谓“少数”，是指每个团队的人数从2个到25个人不等；所谓“相互补充的技能”主要包括三个方面：技术或功能的专长，

解决问题的和制定决策的技能，以及处理人际关系的技能；所谓“共同的目的和绩效目标”，是指在团队中，共同目的可使得团队具有较好的状态和动力机制，而特定的绩效目标是共同目的的重要组成部分；“同样的方法”指团队需要发展出一种共同的实现其目的的手段；最后，“相互之间承担责任”，其核心是对于构成团队基础的两个关键方面，作出承诺：承担义务与相互信任”。

根据上述定义，凯泽恩贝奇和史密斯认为应注重团队的基本结构。他们用三角形结构来表示团队的基本结构，这样一种基本结构包括技能、使命和承担责任三个主要方面。

事实上，凯泽恩贝奇和史密斯的定义反映了他们对于团队运作有效性的看法。可以说，一个能够有效运作的团队必须有一个良好的结构，而这种结构主要就体现在上述的三个方面。从另一角度来说，这三个方面也反映出了团队的基本特征。实际上，如果与单个的个人相比，其主要的不同即在于团队所具有的共同性与交互性。

(1) 共同性

共同性——团队由若干个成员所组成，每个成员或许有各自不同的目的，也要接受不同的考核，但作为一个整体，他们必须有共同的目的、共同的绩效目标，而且应发展出共同的达到目的的手段。共同目的高于成员的个人目的，在这方面，个人应完全服从于团队。如果将整个组织看做一个团队，那么，共同愿景与个人愿景之间的关系也就是这样一种关系：共同愿景高于个人愿景；个人愿景应服从于共同愿景。

(2) 交互性

交互性——在一个团队中，每个成员都发挥作用，但个人的作用不能单独产生效应，而必须与团队的其他成员通过交互作用，才能形成一种合力，获得团队的总体绩效。因此，团队的良好结构是具有互

补技能的结构，同时还必须在团队成员之间建立起承诺，形成相互信任和相互承担义务的关系。团队成员的相互信任和相互承担义务对于团队成员的交互作用是必不可少的前提，没有这样一种前提，团队成员的交互作用将是很难取得成效的。

2. 团队学习的基本特征

对组织修炼来说，团队学习是最基本的形式。团队学习与个人的学习相比，虽然有许多共同的特征，但是也必然有其不同之处。同时，在明确了团队学习的特性之后，才有可能更好地来把握它。至少可从以下几个方面来探讨团队学习的特性。

(1) 团队学习不同于个人学习的最重要的特征是其交互作用的特性。对个人学习来说，人们外界接收输入，经过大脑的联合作用，再向外界输出其反应；对团队来说，如果将其作为一个整体看待，同样可以从团队的外界接受输入，并向外界输出其反应，但在将输入转变为输出的过程中，就不仅仅是个人大脑的联合作用，而且需要组织成员之间的交互作用。组织成员的交互作用是一个过程，在这个过程中，每个成员又经历着一个个人的学习过程。此时，每个成员从其他成员那里接受输入，经过他自己的大脑联合作用，又将反应输出给其他成员。在这样一种交互作用中，各个成员的学习效果是相互强化而不是相互减弱的。尤其当集中于某个论题的时候，这种强化效应就更为有效。“头脑风暴法”是最典型的例子。

(2) 从团队的共同性出发，团队学习的另一重要特征是：作为学习过程的输出是一种共同的输出，学习的成果是团队成员共同获得的。

由于学习过程中存在连续的交互作用，尽管我们能够分辨出某些思想是出自于某个成员，但总的说来，通过这一过程所形成的想法应属于团队全体。我们不妨将此称为共同输出特征。值得注意的是，作

为团队学习的共同输出的未必是所有成员一致赞同的意见，却可能是几种不同的意见，或对于某个问题的几种不同的解决方法。

(3) 团队学习可以比个人学习具有强化动机的特征。

一般来说，团队学习当然是集中进行的，并具有比较明确的学习目的，或有比较清楚的讨论内容，因此，就比较容易强化每个成员的学习动机，激发起成员的学习兴趣。

交互作用特性、共同输出特性和强化动机特性使得团队学习的修炼对于学习型组织的建立，对于组织素质的提升具有十分重要的意义。

团队学习是发展团体成员整体搭配与实现共同目标能力的过程。它是建立在发展‘共同愿景’这一项修炼上。它也建立在‘自我超越’上，因为有才能的团体是由有才能的个人所组成的。但是只有共同愿景和才能还不够；世界上不乏由有才能之士所组成的团体，其成员虽然暂时共有个愿景，却无法共同学习。从团队学习特性的角度来看，共同愿景和自我超越的愿望都更有利于学习动机的强化，反过来，共同愿景和个人愿景的产生可以通过团队学习获得更充分的结果，而团队学习这种形式又可进一步强化共同愿景和自我超越的愿望。而从交互作用特性出发，团队学习同样有利于组织心智模式的改善，有利于组织成员之间的融合和组织凝聚力的提高。

二、团队学习形式

团队学习的一般形式是交谈，但交谈本身却仍可能有不同的类型。圣吉将学习型组织的团队学习形式称为深度汇谈，以区别于交谈的另一种主要类型——讨论。讨论是在一般组织中非常普遍地采用的一种方式。组织内部与组织外部，经常举行各种会议，除了主题发

言，会议的基本形式就是讨论。通过讨论，我们达成各种决议，组织的各项决策也往往在经过了集体讨论之后才得以产生。因此，对于讨论这种方式，我们已经十分熟悉。但深度汇谈却在根本上与讨论有着极大的不同。

对于深度汇谈这种形式的意义，美国学者艾萨克斯指出：深度汇谈并不仅是改革组织、促进沟通、建立共识、或解决问题的技巧而已。深度汇谈所根据的原则是：无论观念或执行，其实都和核心的共同意义紧密相连。在深度汇谈的过程中，人们学会如何集体思考。不只是分析共同问题，或是获得共同的新知识，而是集体认识到所有的思维、情绪和行动都不属于个人，而是属于全体所有。由此可以说，深度汇谈的方式充分地发展了团队学习的所有特性，将团队学习的优越性发挥到淋漓尽致。对于组织修炼来说，深度汇谈具有远远超过讨论的功能与作用，因而是团队学习这项修炼的最主要的形式。但是讨论的形式并不能就此抛弃，一个团体如果要能拥有持续开创性学习的能力，这两种交谈都很重要，但是两者必须配合使用，以产生综效，才具有威力。

而另一学者罗斯将交谈的形式作了更细致的划分，共划分为四种不同的形式。从最传统的“针锋相对的辩论”到“深度汇谈”，中间还可能有“客套的讨论”和“有技巧的讨论”两种形式。其中“客套的讨论”比较接近于最传统的辩论，而“有技巧的讨论”则较接近于“深度汇谈”。

1. 客套的讨论

对于传统的辩论及客套的讨论，我们都在实践中司空见惯。从进行的目的来说，辩论者的基本目的显然是要取胜于对方。近年来，从国际大专辩论赛到国内高校之间的辩论赛，以及一些电视台所举办的辩论赛，我们已经看到了各种层次、各种论题的辩论赛。许多辩手们

在唇枪舌剑中表现出严密的逻辑思维能力、渊博的学识和敏捷的反应，这种辩论对于能力的培养无疑是大有裨益的。辩论赛还造就了许多明星，有的辩论队在国际大专辩论赛中取得的胜利也为祖国赢得了荣誉。除了正式的比赛之外，我们在其他场合也经常可以看到激烈的或比较温和的辩论。

2. 有技巧的讨论

至于客套的讨论，一般是为了解决某个问题，或作出某项决策。它比较接近于圣吉所区分的一般讨论形式。

所谓“有技巧的讨论”是在学习型组织的发展中，学者们创造出来的区别于传统的讨论、同时又不同于深度汇谈的一种形式。按罗斯所说，深度汇谈与有技巧的讨论的主要差别在于其目的。在有技巧的讨论中，团队想要有某种结果，可能是作成决策、达成协议、或界定优先次序。在这个过程中，团队可能探讨了新的问题，在成员间建立了更深一层的共同意义，但是他们的本意还包括整合思考。而另一方面，深度汇谈的目的则是探究、发现和洞察。从上述界定中，我们不难看到，从目的的角度，“有技巧的讨论”与客套的讨论并无本质的区别。

但是，“有技巧的讨论”毕竟是作为学习型组织的一种可行的讨论方式，它既不同于深度汇谈，也不同于客套的讨论。对学习型组织来说，客套的讨论已经是过于传统的形式，它几乎完全不可能去探究隐藏在参与讨论者心中的心智模式，而讨论的参与者相互之间也完全是一种“客套的”关系。但“有技巧的讨论”应该已经部分地融合了深度汇谈的技巧和设计。另一方面，“有技巧的讨论”的重心是放在实际的、明确的任务上的。也就是说，“有技巧的讨论”是与组织中的日常活动和日常的决策较紧密地相联系的。

三、克服团队学习的障碍

“无论在知识上、情感上、社会层面或精神层面，团队学习也是最具挑战性的修炼。”于是罗伯茨告诫道：“在您想清楚团队学习的涵义，并且决定要往下走之前，不要随随便便就展开这项修炼。”从上述讨论中，我们已经充分领略到团队学习的困难，在团队学习的过程中，似乎处处充满着危机，处处都有暗礁。与其他修炼相比，组织中团队学习的修炼可能会遇到更多的障碍，具有更大的难度。

1. 团队学习的障碍

(1) 悬挂“假设”的障碍

“悬挂”假设是团队学习过程中十分重要的一环。“悬挂”假设的目的之一，是让每一位参与者能够真正地参与，不仅听取其他人的假设，也把自己深藏在内心的假设“悬挂”出来，以便团队中的其他人进行质疑和探究。对团队学习来说，它并不要求其成员放弃自己的立场，但也不允许有人强迫别人采纳自己的立场，同时并不希望有人坐在会场中静默不语，不把自己的真正想法与团队中的其他人交流。

“悬挂”假设是十分不容易的，它或许是团队学习的首要障碍。所谓假设，实际上涉及您的心智模式，涉及隐藏在您内心深处的信念与价值观，以及您对其他人的看法。我们经常用“城府很深”来形容那些比较善于将自己的真实想法或真实的信念、价值观等隐藏起来的人，对这些人来说，“悬挂”假设可能意味着改变其固有的对待外部世界的态度，改变其固有的对人际关系的处理方式，意味着改变其心智模式中十分重要的组成部分。但即使是对那些城府并不很深的人，要他们把自己的“心灵地图”完全地“悬挂”在众人面前，也着实需要极大的勇气。

由此可见，“悬挂”假设需要心智模式的一定程度的改变，而组织

心智模式的完善也需要团队学习作为一种基本的修炼形式，因此，“悬挂”假设在组织修炼中是一个十分关键的环节。如果我们能够突破这个环节，那么组织修炼就可能进入一种良性循环：通过坦诚的交流与探询，可以加强团队成员之间的了解与信任，而深入的了解和坚定的信任可进一步破除团队学习的障碍。但如果这个环节不能够被突破的话，我们就会在第一个危机面前败下阵来，使得团队学习无法继续深入，而团队成员之间就变得更加“客气”，却不能进行真正的交流。

(2) 伙伴关系难以建立

如鲍姆所说，在组织内部进行深度汇谈是极不容易的，主要是由于组织中存在的层级体系会使得伙伴关系难以建立。但是，组织层级体系是客观存在的，无法避开。那么“那些掌握权力的人真能和员工平起平坐吗？”如前所述，如果汇谈要达到想要达到的深度，参与者之间就必须保持一种平等的关系，作为领导者的个人也要与其员工同样地将假设“悬挂”出来，并让其他人完全平等地加以探究。如果领导者本来就是高高在上，对下属从来就是以领导者的面目出现的话，很难想象他们能够在团队学习中与下属建立伙伴关系。即使平时就有比较融洽的气氛，虽然比较有利于伙伴关系的建立，但毕竟“悬挂”假设对每个人都不是一件容易的事，对领导者更多了一重障碍。

(3) 习惯性防卫

所谓习惯性防卫，是指一种根深蒂固的人类习性，是人们用来保护自己或他人避免因说出真正的想法而陷入尴尬或受威胁的境地。习惯性防卫在我们最深层的假设四周形成一层保护的壳，保卫我们免于遭受痛苦，但是也使我们无从知道痛苦的真正原因。而根据阿吉瑞斯的研究，根本问题是，我们惧怕暴露出我们想法背后的思维。对许多人来说，暴露心中真正的想法是一种威胁，因为我们害怕别人会发现它的错误。特别是，有些想法涉及到我们心灵深处的价值观，而许多

人从来就是把其真正的价值观深深地隐藏起来不愿意加以暴露的，或者是用漂亮的言词加以掩饰的，因此要“悬挂”出来就更令人难堪。

可以说，习惯性防卫是人们心智模式的一个方面。由此可见，改善心智模式对于开展团队学习的修炼具有重要意义。

(4) 组织内的隐形墙

交互性是团队的基本特征之一，并由此产生团队学习的主要特征之一——交互作用的特性。团队学习的有效性在很大程度上取决于学习过程中这种交互作用是否充分。如果在团队学习过程中，各个成员都带有习惯性防卫的习性的话，成员之间就无法开展真正的讨论，更不用说进行深度汇谈了。不仅如此，团队学习中的这种气氛与组织内部的日常气氛有着密切的联系。一方面，团队学习中的习惯性防卫往往产生于组织内部日常的习惯性防卫；另一方面，团队学习中的这种气氛更会感染到组织的日常生活之中。在这种情况下，团队内部及组织内部就会形成许多隐形的墙壁。于是，团队学习的修炼就无法进行。

(5) 来自管理者的障碍——“熟练的无能”

阿吉瑞斯发现，目前大多数组织中的团队学习并未取得好的效果，其基本原因在于组织的管理者。因为大部分的管理者害怕，在团体中互相追根究底的质疑求真所带来的威胁。学校训练使我们害怕承认自己不知道答案；大多数的公司只奖励擅于提出主张的人，而不奖励深入质疑复杂问题的人。纵使我们觉得没有把握，为了保护自己，也不会露出无知的样子，结果任何对潜在威胁的探究都被堵死了。最后形成阿吉瑞斯称的“熟练的无能”——团体中充满了许多擅于避免真正学习的人。

我们可以看到，团队学习的主要障碍可能来自管理者。事实上，团队学习的各个环节都可能造成管理者难堪的局面，都对管理者的心

智模式——包括其核心的价值观——形成最大的冲击。恐怕正是这个原因，使得罗伯茨如此告诫：“不要随随便便就展开这项修炼”。但团队学习是组织修炼的最基本形式，如果团队学习无法进行，相对说来，其他的修炼就比较困难。因此，我们还是应采取各种方法来克服各种障碍，来推进团队学习的修炼，特别是需要管理者树立坚定的信念，敢下最大的决心。

2. 团队领导：有效突破的对策

克服团队学习的障碍可能有各种方法，例如我们曾经提出的，团队学习可以选择那些与组织决策密切相关、较少敏感性的题目作为修炼初期的突破口。

作为美国创新顾问公司的创办人兼董事长，基弗特别注重组织高层管理团队的辅导工作，因此对团队领导情有独钟。团队领导可能是克服团队学习障碍的一种有效对策。

团队领导或集体领导是近十几年来组织管理方式转变的重大趋势。集体领导较常见的形式是组成总裁办公室或总经理办公室，所谓办公室，实际上是由4~9人组成的决策小组。目前在通用电气公司、戴顿-赫得逊公司和宝丽来公司等已经采取了这种结构。另一方面，即使是没有采取这种正式结构的公司，大多数也已经改变了一人独揽大权的做法，而是由共享权力的一群人共同来制定决策，协调计划的执行，并分别承担本来由总裁一个人承担的责任。

基弗指出，团队领导方式的崛起主要有两大原因。第一，当今的世界变化剧烈，组织所面临的问题日益复杂，问题的解决往往需要多方面的知识与技能，以至于几乎没有任何一个人有足够的才智和博学来处理这种复杂问题；第二，在于组织管理方式本身的变比。“主管和主管都重新思考自己在设定宏观愿景和策略上的角色，并且容许员

工拥有更多规划和执行的权力。在一个经过影响力来领导的组织中，当人们看到高阶主管真的愿意与员工共享愿景，并且身体力行时，他们会心悦诚服。但是，当他们看不到这样的承诺和一致的言行时，他们的信心和承诺也会动摇。”

作为一个团队来管理组织与传统的管理方式相比有重大的改变，因此在许多方面要求管理者自身有重大的改变。在团队领导中，有不少方面与团队学习有着类似的特点。“精通团队领导也就意味着要精通更广泛而复杂的学习过程，而且比组织中其他团队面对更困难的学习环境。”

基弗列举了作为团队领导所必须学习的几项技能。

(1) 建立共同愿景

团队领导必须了解如何让整个组织参与并集体创造出组织的共同愿景。这也是建立学习型组织的首要步骤，应与个人的自我超越紧密地结合起来。

(2) 评估组织状况

作为领导，必须对组织内部的状况十分了解，因此要对组织内部的信息交流方式进行设计，改变原有的不合理的方式，建立新的、更容易进行沟通的方式。

(3) 把策略制定变为一种学习活动

它可以是一种“有技巧的讨论”，在某些情况下，它更可以是一次真正的团队学习。

(4) 组织策略

主管团队须定期地来讨论各种涉及组织内部管理的各种策略，如奖励制度、信息系统、招聘制度、绩效的评估制度等等。

(5) 组织变革

作为领导的团队，必须善于进行组织变革。与传统领导不同的

是，团队领导在进行组织变革的时候，要运用团队学习的方法，把组织成员的积极性调动起来，让组织成员都能够给予衷心的支持并积极地参与。

作为一种领导方式，团队领导与传统的领导有着许多的不同之处，但对团队学习的修炼来说，团队领导可能是一种更为有利的方式。一方面，团队领导本身就是一个团队，在集体领导的过程中，他们常常需要以团队学习的方式来进行交流与讨论，来制定组织的策略。因此，对领导层来说，他们就比较容易接受团队学习的形式，并更容易做到身体力行，突破管理者自身的障碍。另一方面，当领导作为一个团队，本身对团队学习比较熟悉之后，将有利于在整个组织中推进团队学习的修炼，而领导层的团队学习也将为整个组织的团队学习树立榜样。

关键是，团队学习的主要障碍来自管理者，而团队领导有利于首先在领导层开展团队学习的修炼。因此，团队领导应该是突破团队学习障碍的有效方式。

本章小结：

培训模式之一——终身培训，它包括学习战略规划、工作就是培训、建立学习型组织、领导学习型组织及团队学习与提升五部分。首先，学习战略规划，它包括制定学习战略目标、评估战略知识的价值、确定最佳学习结构、签订学习合同、确定学习模式、审定组织学习及学习行动程序七部分。其次，要在工作中培训人才，将工作当作员工的教材。再次，建立适应性学习和生和生长性学习并重，领导负责学习，领导担负设计师、教师及管家三重角色的学习型组织。然后学习型组织领导者有职能部门的领导者和执行领导者两类，他们各自有其特定职能和任务，并发挥着不同的作用。最后是团队有交互作用、共同输出及强化动机的特性使得团队学习的修炼对于学习型组织的建立及组织素质的提升升意义重大，团队学习的主要形式是“有技巧的讨论”。团队学习有很多障碍，而团队领导是突破团队学习障碍的有效方式。



实用案例 1

英国源源公司：员工教育培训协议书

为了提高员工基本素质及职业技能，公司鼓励并支持员工参加职业培训。为确保员工圆满完成培训学业，并按时返回公司工作，公司与受训员工订立如下协议：

1. 公司同意该员工赴瑞士洛桑管理学院学习二年，学习期自2002年5月10日至2004年5月9日，实计为期二年。
2. 受训员工应按公司指定或与公司约定的学校及专业就学。如需要变更，应事先及时通知公司，并得到公司的批准。否则，以旷工论处。
3. 受训员工学习时间，计入工作时间之内，按连续工龄累计。
4. 受训期间的工资视情况按原工资的100%支付；奖金按通常支付额的50%支付。在晋级或工资办法修订时，受训员工作为在册人员处理。社会保险、劳动保险，原则上按有关规定作为在册人员处理。受训员工受训期内不享年度休假。
5. 受训期间医药费用按在职人员对待。但由于本人过失或不正当行为而致病（伤）者除外。当受训人员患有不能继续学业的疾病时，应接受公司指令，终止学习，返回公司，并依有关规定处理。
6. 受训员工在学习期间，必须每职责365天（即每年7月10日前）向公司人事部书面报告学习情况，并附学校有在成绩等记录。
7. 受训员工应自觉遵守培训校方的各项规定与要求。凡因违规违

纪受到校方处分的，公司将追加惩处，视同在本公司内的严重过失。

8. 参训员工的学费由本人承担40000元，由公司承担40000元。

9. 参训员工辞职，其工龄在一年以内则需和公司交纳公司负担部分的全部培训费用；二年以内向公司交纳公司负担培训费用的40%，三年以内交纳20%；三年后则可免交培训费用；因违纪被公司辞退的员工亦照此办理。

10. 在培训期间，参训员工接受公司交付的调查或出差，差旅费按员工差旅费规则支付。

11. 培训结束，参训员工应及时返回并向公司报到。

12. 为确保上述协议规定的执行，参训员工应在就学前向公司交付人民币(大写)叁万元(小写)30000元作为保证金。参训员工如有逾期不归，参训期从事超越学习范围的业余活动或擅自更改培训方向与内容等行为，若涉及法律责任，由该员工自负，与本公司无关，其保证金归公司所有。参训员工圆满完成学业，无任何违反上述规定的行为，按时返回，在向人事部报到后半月内，公司退还保证金。参训员工若未通过结业考试，公司将从其保证金中扣除与本次培训相关费用(含学杂费、书费、调研费、实习费、上机费、住宿费、交通费等)后，退还其保证金余额。

13. 参训员工在学习期间成绩优异，有杰出表现，公司将视情况给予奖励。

××公司(签章)：

2002年4月25日

参训员工签字：

2002年4月25日



实用案例 2

山本重工：磨炼铸就人才

今天经营研究委员会正式成立，同时举行第一次会议，大家都能够来参加，可以说是很好的开始。

首先，我要说明本委员会产生的动机和目的，我想大家都知道，过去各公司往来的机会较少，不能够经常互相研究、互相检讨、互相观摩，对于个别性的问题和困难，也是各凭本身的知识去摸索改进和解决的办法，这是很浪费人力、物力、财力的。因为个人的聪明才智总是有限的，即使是圣贤先哲，也不可能是万能的，俗话说：“他山之石，可以攻玉”，如果我们各公司之间，能够彼此多一些了解，互相合作，集思广益，就可以收到事半功倍的效果，这是我们经营研究委员会成立的动机。

企业规模愈大，管理愈困难，如果没有严密的组织和分层负责的管理制度，作为规范一切人、事、财、物运用的准绳，据以彻底执行，其前途是非常危险的。

一个负责企业管理的人就要以超然而客观的立场，冷静地观察每一个人，找出他的优点和缺点，协助他发扬优点，改正缺点，正因为人各有其长短，身为主管的人也不例外，所以也需要能虚心接受下属的建议，同时要把所管理的人组织起来，彼此取长、补短，这样才能发挥力量，促进企业发展。

大体来说，任何正常人的智慧和能力是不相上下的，不过因为各

人出身环境的不同，才会造成经验和观念程度上的差别，但是这种程度上的差别，如有客观的培养和主观的努力互相配合就会逐渐统一起来。所以，一个担任管理负责的人，必然要懂得如何用人。所谓如何用人，就是选拔适当的人，培养他的知识和经验，这样新进人员才能有出头的机会，做主管的人多了一批替自己分忧分劳的帮手，对个人来讲，是一种精神上的慰藉。对企业来讲，增加了有能力的生力军，担当管理工作，就奠定了企业的经营基础。

说到培养新人，谁都有认为是很重要的，可是临到自己头上的时候，大多数人都没有认真去做。

我们应该回想自己当初接手一件新的工作的时候，自己也会有惶恐不安的感觉，不知自己能否胜任，所以怀着诚惶诚恐的态度，小心翼翼地在摸索努力。结果，渐渐因熟练而能够胜任，反而觉得别人是外行，不如自己。这是因为对别人的基本能力学识平常少注意、少了解，而没有信心，因此恐怕别人做不好，所以不敢放手让别人去试试。结果弄得苦了自己，而有能力的人才，也不能被发掘出来。

我想大家都有这种经验，这也正说明人才是靠工作磨炼而培养出来的。因此，我认为，我们必须想办法建立完善的制度规章，作为实施分层负责的依据，从工作中培养新进人员，让有能力的人都能显露出来，发挥所长。

经营企业，绝不能只看眼前一时的利害，必须放远眼光，长期打算，培养企业的生长力，因此我们必须认清一点，办企业不像买奖券，虽然二者的目的都是赚钱。买奖券固然有中奖的机会，中奖了固然高兴，可是不能保证买了就一定中。中与不中，不决定的本身的努力，完全决定在运气好坏。

可是办企业则不然，不能像中了奖券一样，今年能赚钱就满足了，必须年年都能赚钱，这样企业才能继续投资，不断生长，不断发

展，不断进步。否则，如果有一天我们不赚钱，而别人却能赚钱，其结果别人进步比我们快，我们就要被别人淘汰。

综合大家的意见，一致认为设立本会研究建立制度、培养人才是非常必要的，今天，希望大家能进一步深入研究，做好本会的工作。我觉得人的观念信心对于事业的成败有着重大的关系。如果观念进步，看法正确，信心坚定，就一定能获成功。希望大家不但要能了解这一点，同时要用进步的观念、正确的看法和坚定的信心，去影响所属员工，培养他们也能树立进步的观念、正确的看法和坚定的信心。

山本重工企业团体发展到现在刚好20岁，20岁当然还算很年轻，但是我们大家都是40岁以上的人，不能算年轻了，我们可以用经验和智慧来指导年轻人如何努力学习，却没有办法和青年人一样实干硬干，所以我希望大家赶快运用自己的经验和智慧，来研究一套完整的方案，建立体制，加强管理，来培养一批批的新进人才，逐渐把责任交付他们去担当。因此，我热切要求大家坦诚交换意见，沟通了解，集思广益，取长补短，更希望大家群策群力，合作无间，达成经营研究委员会的使命和目标。



实用案例 3

松下：经营即教育

一、每个人都是人事部经理

在我刚进公司时，人事单位并没有专人负责，办事员的人事由秘书课掌管，工作现场员工的人事由厂长负责，再委由事务人员办理。

最近，职能的划分较细、人事、财务、营业等，都成了职能的专家，大家的观念也多认为，员工的教育必须由教育训练中心来执行。

当时，财务经理站在财务经理的立场、厂长站在厂长的立场，来执行人事经理的任务，现场的班长也站在班长的立场来执行人事经理的职责。如此，站在各自的立场自为人事经理的观念，至今应该还是非常重要的。

二、实习店员教育的梗概

当时，有个实习店员制度，历经三级、二级、一级，大致到了20岁可以升格为候补店员。在实习店员期间，原则上强迫住宿，成为候补店员时才准许通勤。那时候有个“元服仪式”（成人典礼），由公司赠送西装庆祝。通过此仪式，让当事人自觉到自己是一个独立的人，使其对人生充满希望。

在我刚入公司时，月薪是30元，其中扣掉15元的住宿食费，剩下15元，其中5元强迫储蓄，真正到达自己手中的只有10元。

当时物价相当便宜，一个月有10元的话，在酒摊子喝喝玩玩已是

非常充足了。因此，一个月如果不能存5元的话，大概是玩得太多或是把金钱花在不好的事情上。我认为使我们年轻人储蓄，其本身也是一种教育。

三、经营即教育的实态

经营即教育——即是通过工作实施教育。松下电器迄今尚在执行这个观念。从外面聘请老师来教导也是一种教育的方法，但那只是其中的一部分，大部分还是必须通过工作来学习。

在我刚入公司时，似乎没有使用过“教育”这个名词。而是由较高阶级的人或同级的前辈自己做给您看，一旦犯错时就会饱受叱责，然后才逐渐从咆哮声中，对工作熟悉起来。这是一面工作一面教导的方法。这个观念，目前还是没有多大的改变。

四、善待物品

进入公司后，公司严厉地要求“要善待物品（产品、材料、其他消耗品等）”。所谓善待物品，就是要了解物品的价值，仔细了解物品的机能、价钱或完成前的整个工程。对于物品，在其完成的过程要注入人的血汗和精神。即是“使物品栩栩如生”的教导方式。

对于仓库、办公室要整理得有条不紊，将物品随便丢放，好像垃圾时，无法使物品显示生气。亦即通过整理、整顿让我们领悟善待物品的教导方式。

在我从事秘书的工作时，每当中元或岁末，都要代理松下本人或秘书课长送中元、岁礼等。

有时候我带礼去拜谒东京的当事人。松下幸之助先生会顺便提到“您是不是第一次到东京呢？有空的话绕道到东京分店去看看吧！”“仔细看看分店的仓库”，就是要看看仓库中是否有剩下很多什么物

品，或是有没有好好地整理、整顿，回来向他报告。

还有，当时分店中有一个整理部长，专门处理不良品等从顾客手中退回的相关产品。松下幸之助吩咐我“把库存日报表拿来看看”；“仔细看看整理部门的垃圾箱丢弃的是什么东西”。

对于沏茶或打扫灰尘的十七、八岁年轻小伙子，松下幸之助总认为“这小家伙现在虽然在沏茶，但是无论如何一定要把他调教成可以独当一面的男人”，现在回想起来才知其用心良苦。

五、抱着商品睡觉

“抱着制好的商品睡觉”，抱着睡看看，就可了解其商品的真正好坏。像这种事情，经常听前辈们对我谈起。为了使物品与自己的心互相感应，抱着睡看看，这种心情意味着对于产品的重视。

六、库存的管理

有关库存的问题，我也绞尽脑汁苦想过很多对策，但是仓库这种地方，尤其在事业部门说来，似乎体力的劳动多于头脑的使用。通常，一般人对于筋骨劳力型的人比较不重视。而有重视身着西装面对办公桌者的倾向。但是，经营面的不良结果经常都出现在仓库中。这种事情在我担任营业所所长和事业部经理时，也曾经验过，并且，我长久以来，一直从事财务稽查的工作，对此有相当的了解。

类似事情在一般的家庭中也是一样，厨房、壁柜杂乱无章的家庭，绝不会好到那里去。为甄选员工，到家庭做面谈访问时，门槛擦得干净、厨房的饭锅擦得雪亮的家庭所成长的小孩就是整整齐齐的。毕竟，对外物的整理、整顿，也就是整理整顿自己的心灵。

在公司经营上也是同样的道理，即使说经营教育不是一件容易的工作，然而，若能将“善待物品”这四个字在各个场所彻底运用，其本

身就是很好的经营教育，但是这种貌不惊人的事情却往往被我们疏忽了。

七、对仓库的工作寄予关心

在仓库工作的人经常认为，仓库的工作是非常费事而辛劳的工作。薪水低而工作最为辛苦，并且所负责的又是非常重要的商品出货工作。但最令他们不满的是，办公室的人对他们的事情不太关心。

因此，如果其他部门的人能关心仓库的工作，对他们表示感谢并予以鼓励的话，会给他们带来勇气，激起他们的干劲。组织的全体人员都应该具有这种意识。

若能如此，则仓库的事务就不再是仓库经理个人的事务，营业部经理、生产部经理、企业部经理、技术部经理也都息息相关。因此，大家到仓库去了解自己竭尽心力所制造的商品，是否栩栩如生的保存在仓库中，这也是一件非常有意义的事。

有关这点，我也拟过各种仓库的对策，年轻时在福冈营业所的时代曾经完成“物品管理八原则”，每天早上由有关人员朗读这些内容，期能照章实施。

当时，在仓库中有很多日本通运的员工在搬运商品，我也要求他们和松下电器的员工一样的，在早会时一起朗读，期能彻底实行这些原则。并且，我自己也一定在上午、下午、下班后巡视仓库，观察其实行状况。

物品管理八原则（在每天早会，全体朗读、誓言实行）：

1. 物品即是金钱——物品具有生命。
2. 物品和传票必须一起运作——传票和交易实况必须相符。
3. 盘点存货必须以现物中心主义来进行——不可以账簿余额为标准。

4. 物品的进出必须以先入先出法来实施——使物品的流通合理化。
5. 盘点存货必须兼做数量和品质的检点——不良品、滞销品、废品。
6. 妥善地利用空间——保管架、通路等的应用。
7. 把规定的物品放置在规定的地方——任何人看了皆可了解。
8. 遵守自己的责任领域——对清洁、整理、搬运等问题的顾虑。

八、加速经营的回转

对于物品，松下幸之助和各个管理人员经常提到同样的比喻“早上，在电线店里的电线，黄昏时，成了电器店面所销售的收音机的配线，经营就是要朝此迈进”。暂且不谈究竟如何使材料的回转率加速的问题，这的确是个很好的比喻。若能这么做的话，做生意根本就不需一毛钱，也就是说，完全不需运转资金。

经常会听到这样的叱责：“您们这些家伙就是违反了原则，才使得材料成本提高，使得管理费用提高，以致无利润可言，您们根本把物品的珍贵性、生命性忘得一干二净，根本不了解电线的时候具有生命，收音机的时候也同样具有生命。”

九、账簿外资产的管理

这是有关会计上的问题，公司中有很多已经摊提折旧完的物品，就是所谓的账簿外资产。消耗品等也大致是属于这一类。

譬如手套等，买100双也会全部消耗完。严格地说，这些东西没有库存的是不行的，税务机关是否严格到这种地步我们不谈。因为这些东西即使没消耗完，在库存账上没有登录，很容易随便地丢在仓库各个角落。机械和工具也是一样地，在折旧完后，没有登在库存账上，

所以也经常丢弃一旁而不顾。

松下电器，对于这些账簿外物品的管理非常严格。各个工厂，在每一个物品的样本上都标示了购入价格，意欲使每个员工具有成本意识，使其善待每个物品。

人类可以阅读文章，可以思考，也可以根据上司的命令采取行动。

但是，物品不会说话，也不会自己行动。因此，必须有个可以管理物品的组织体制，在此组织中造就员工对人、事、物的应有态度，我想这就是所谓的“经营即教育”。从这点再深入考虑的话，可以联想到很多经营合理化的问题。

十、借款的去路

以下谈到有关金钱的教育问题，这是我从秘书的工作转变为会计后的事。当时的松下电器，要从银行借款时，不只要公司代表人的印章，并且要松下幸之助的个人保证。

有一次，为了借入100万元的期票，受命到松下幸之助家去取松下本人的保证印章（松下个人的印鉴是由松下夫人保管），我当时毫不知情，以为很快就可帮我盖下这个章，这时她问道：“这100万元是干什么用的？”“不知道。”“您不了解这100万元做何使用，却要我盖章？您知道盖章是什么意思吗？”我被责备了一顿。她说：“立刻打电话问看看。”我即刻打了电话，上司才告诉我：“那是为了增产干电池所需的运转资金，所主（指松下本人）也了解的，随后我再向他说明。”我传达了这些话后，她说：“那我就了解了。”然后，才盖下他的印章。

总之，从这件事看来，我所做的并不是做为一个独当一面的员工所应该有的做事方法。像这样子，没有做任何说明就要求上司盖章的作法，上司当然也会讨厌，并且，即使上司没有要求我们说明，自己

也应该提出说明。这次的经验使我觉得非常羞耻。

松下夫人是井植先生的姐姐，被松下幸之助先生锻炼得比男人更有主张、更为坚强，做起事情来一板一眼。之后，我培养了遇到不了解的问题时就追根究底的特性，就是那个时候所得到的启示。

十一、现金回收与现金支付

松下电器从以前，尤其是1965年以前，商品的货款是以现金回收为原则。大公司一次采购几十亿的场所例外，在一般销售店的商品货款，是以每月20日结算，月末回收现金为原则。并且，因为要以现金回收商品货款，生产商品所购入的物品也必须以现金支付。在这个原则下，对各个承包工厂或其他的采购对象，购入货款的支付是在15日结算，月底支付现金。

但是，在购入几十亿物品的场合，或是必须长期库存的场合，有时也会以二个月的期票支付。大致说来，买入的东西是以现金支付为原则。因而，为了实行现金支付，不回收现金的话，资金的流动势必难以平衡。这个观念贯彻整个公司的营运。现金支付、现金回收是相辅相成的，是因是果就像是鸡先或蛋先的问题一样。

要得到的，要求迅速；要付出的，拖拖拉拉，这种诈欺式的经营，不能成为真正的经营。所谓经营是种循环，为了改善循环，支付购入货款也是自然循环的一部分。这就是教育，一面实际地执行，一面使大家去思考这个问题，此作法是非常重要的。

十二、从有始有终的工作感觉生存的意义

人类具有执行各种工作的能力，因此，对人而言，最幸运的事，无非是通过工作将自己的能力做彻底地发挥，而不是精于打算盘就一辈子与算盘为伍。必须从事各种事情，增加责任的幅度，让各种

能力显现，这么一来，不但本人可以感觉到生存的意义，对公司也会产生更多的贡献。

因此，不能把人运用在单纯的作业上，必须不断地考虑如何使员工从有始有终的工作上感受到生存的意义，并借以培养下属的能力。

人们只从事单纯性的作业是无法满足的，毕竟必须自己从有始有终的工作，或是从plan、do、see的工作循环中，才能感受到生存的意义。个人的能力不同，也许有些人无法完成循环中的每项工作，那又另当别论，大致说来，用人应该朝着这个方向进行。

我刚入公司时是个30元月薪的实习店员，但是当时在工作上总是觉得非常振奋。有时，星期天和在银行里上班的一些朋友聚会聊天时，才知道他们做的是一些单调的工作。西装笔挺的，对工作却露出不太高兴的神态。我虽然穿着便服，却非常以自己的工作为荣。自己感觉到“我已经在工作了！”因此自觉得非常有生存的意义，有这种感觉的伙伴，在松下电器想必很多，希望以后也会如此。

十三、女性员工的教育

最近因为女性员工急剧地增加，女性员工的教育也变得相当重要。女性员工的教育，在任何公司，大体上都是男的总务课长或总务经理在负责。

但是，实际的工作并不是由这些总务课长或总务经理来指示，而是听从先进公司的资深女性员工的说明。因此，实际上女性员工的教育是由前辈来教育后辈，松下电器原本也没注意到此点，在我当训练部门经理时，才为了符合实际的需要而改变。

无论如何，女性员工皆有趋于保守化的倾向，如果让先进公司的老员工负起指导新进女性员工的责任时，对于后进员工的教育会产生自觉并鼓起精神，更富责任感。并且，女孩子有女孩子中独特的气

氛，有些层面也不是男孩子可以轻易触及的。

在松下电器，目前有4000名左右的女办事员，女性的势力相当大，因此女性员工的教育非常重要。从这点而言，女性员工的教育应考虑由先进的员工来指导后进员工。

十四、事务不是目的

在执行事务时，我们应该深刻体认 事务不是目的，事务只不过是达成目的的手段而已。”

在营业上使用传票，是为了管理债权、正确地把商品送到对方手中的一个手段，而营业的存在是为了便宜地生产良好的产品，使顾客得到满足。因此传票的发行，其本身只不过是个手段，会计和人事也同样的手段。

但是，如果分工做一件事的话，目的和手段会变得更形复杂。尤其是办事员在做一件事时，往往会把它想成是目的。10人、20人的少数人员的场合或许不致如此，但增加到50、100人时，管理者的注意力就无法面面俱到。十年以前必要的事情，也许目前已全然失去其必要性，办事员却仍辛勤不懈地进行的例子经常可见。这是因为不知其目的缘故，做事情的人不知做事的目的，即无工作的乐趣可言。这是实际上触目可及的情形。

最重要的事是，自己对于自己正在执行的工作是否能了解其目的，这点最清楚的应该是自己。因此身为课长或经理的人必须自问，下属的员工是否了解工作的目的？在工作时是否了解目的和手段的区别？即使认识目的和手段的区别，而不认识自己所做的事务对于达成目的所提供的贡献的话，也一定会引起很多怨言的。

有时候，上司听了下属的问题后，因为没有采取直接的回应，底下的人还是会如丈二金刚摸不出头绪。若说这是自己应该思考的问

题，在公司小的时候尚可能，但是当组织扩大的时候，确实有很多事情是第一线的人所无法触及了解的。这就是为什么需要教育的原因。我从年轻的时代就一直在被教育，从那些被教育的经验中，我可以体会到这些事情。

十五、工作的标准化

在实施教育的场合，最重要的是要以自己怕工作为中心，将上下、前后左右的其他关系人或与部门的关系图示出来，使之文字化，让第三者也能了解。我想，这个训练是非常重要的。在松下电器，是将此做为“工作的标准化”来实施。

近代经营社的山田宏先生，在评价松下电器时，曾经提到以下一段话。

“松下的员工在接待客人后，隔天一定会召开有关接待之事的反省会，将其结果记录下来。把接待的优点、缺点、下次应该在注意的事项，经过整理后，留在记录上。”

这不只在接待客人的场合如此，譬如，在总公司举办经营方针发表会等的场合，事后也一定会集合有关人员，以主任委员为中心，实施各种检讨，并留下记录。

这些内容就成了一次工作的标准化内容。总之，以自己的工作为中心，将上下、前后左右的其他关系人和部门的关系图示出来，文字化之后使之标准化。并且，将标准化的内容经过“试行错误”的程序不断地予以改正。

我们有时到承包工厂或销售公司教导品质管理的作法、成本管理的作法、工程管理的作法、VA、VE……等新的管理技术，经常会发现有很多人只了解其理论，实际上做起来则又束手无策。

看了工厂，发现有很多闲置的机器。问总经理有关机器的使用

率，一问三不知。只知道机器的使用率若能达到100%时，会赚更多的钱。如果机器的开动率只有55%的话，另外的45%就是损失。一个公司若有这样的机器三台、五台的话，对公司的整体经营会有什么不良的影响？等，有关这方面的管理完全不知。

有些工厂的负责人会说：“我们这个工厂是个小工厂，坐在这里也可了解工厂的全部运作……”，这种人往往对于具体的问题一窍不通。

有些很大的公司的主管，参加PHP座谈会，听了我的话之后，通过PHP，想委托我做公司的诊断，至今已有很多公司前来询问，其中大多数的情况是因为缺乏管理规章。部门经理改变的话，做事的方法也必须随之改变。

于是我告诉他们必须订定管理规章，将我的观念大致做了一些说明。我等待他们的成果，但是一个月过去了，还是没有下文。这是要使工作标准化，必须从平常就不断训练的证据。

所谓经营，就是要累积前辈们所执行的工作。其不是只有文字化就可达成，而必须稍加思量。

PHP研究会也不是一开始想干就干，而是将松下幸之助所说的话经过仔细的整理后才完成的。从我当实习店员的时代，松下幸之助所说的话就曾编成一本“一字一话”的书。像这样子，将经营者的一字一句整理出来，累积成对经营的观念。这种积少成多的作法，对任何一个公司都是非常重要的。

谈到经营教育，其最重要的事乃是把“为了使工作合理化，如何对人与物、人与人、人与组织、其他关系的日常活动下工夫？”“为什么失败？”“为什么成功？”等，直率地记录下来。

前些日子，我曾对公司的班长谈到，像齐藤茂吉这么有名的作曲家（出版五十八卷全集），其出版的全集中，有八卷是由齐藤茂吉的备

忘录编撰而成的。虽然是些歌曲的备忘录，但是像他那样忙碌的人还会留有这么多的备忘录，实在是令人钦佩。

对人们而言，最重要的并不是从更多的薪水中获得满足。身为一个经营者，应该对下属，对组织全体发号命令，将各个人的行动累积起来。只有累积这些行动，才能真正地把它保存成具有生命的东西。这就是公司的财产，是强化企业的经营能力的根本。学习并非大不了的事，重要的是要创造自己的行动。整理成功和失败的原因和结果，是非常重要的事。

以上所述，大体上是我对于创业时代的有关经营即教育的感想。



实用案例 4

IBM：终身教育

IBM是信息产业中屈指可数的超级公司之一。在“第三次浪潮”席卷全球的当今时代，所谓的“巨人”已不再以体积上的重厚长大为主要特征，反而走了“无穷小”的道路，甚至无形无影，有人称此为从“物”到“人”，从“身”到“心”的一场革命。在这场史无前例的革命中行先一步的IBM，被光荣地冠之以“教育产业”的桂冠。她的一切教育活动似乎要渗透到员工的血液里去。彻底地将公司的方针灌输到人们的心时，影响和改造员工的个性和气质，使员工的举手投足都体现出作为一个IBM人的风采。

一、IBM的教育特征

IBM的教育特征在于，不论是现职人员，还是临近退休的员工，甚至连已经离开公司的人也作为教育对象。这个世界上不计其数的企业中，恐怕是绝无仅有的创举吧？当然，对于临近退休的员工或是已离开公司的员工，所进行的教育主要是一向修养和知识方面的教育，而不是人事管理或加强销售方面的教育。其目的是让这些离了休的员工或是辞职了的员工，无论走到哪儿，都以他出色的风采、才能、气质得到这样的评价：“此人不愧曾是IBM的人，各方面都很能干”。IBM就象一位慈爱而又严厉的母亲，总希望从她怀抱中走出去的女儿们能在世界各地受到青睐。而这样的结果，又促使IBM在世界上的知名度更

大更高。

二、IBM教育运动的内容

IBM的员工教育运动，主要包括下列内容：

任何一名员工，他跨进IBM公司的第一件事，就是必须接受新员工入厂教育。新员工教育内容广泛，花样繁多，涉及IBM各类工种的大致概况，要求员工对IBM的生产、设备、销售、管理都有一个大致的了解。这种新员工入厂教育规定期为三个月。

三个月后，员工开始上班，成为一名IBM公司的成员。事实上，处于这种状态的员工不能彻底地称得上是IBM人。打个比方吧，您获得居留权，成为了美利坚合众国公民，但您的文化背景、血统关系依然貌合神离，不能融入美国。所以，员工在进入IBM后，第一年到第三年，公司都会对他进行一种称之为“入厂教育”的再教育，为造就真正的IBM人逐步加工。即员工只要跨进了IBM公司的大门，他就必须不断地接受IBM的各种教育活动。这种教育活动级别不一，层层推进，绵绵无期。

因此，五年后，有能力的员工又再接受特殊的骨干员工教育。在这五年里，除了这些约定俗成的教育活动外，在平时工作中，还要随时参加种种讨论会、学习会、演讲会等。利用这一切机会，进行潜移默化论的教育，使员工成为一个真正杰出的IBM人。所以那些认为参加过IBM规定的教育活动后，就不再有任何进修的看法，是完全错误的。并且，IBM还把各位员工所接受进修的教育记录，全部存储在自家生产的电子计算机中，使人事部门能够一目了然。

假定人事部门决定举办一次进修教育活动，制定好各种章程安排后，就编制出未接受进修的人员一览表，送给各部门负责人传阅。负责人仔细看后，了解到本部门中还有哪些人未接受哪种进修，接着就

有针对性地把骨干员工们一一找来，交待他们：

现在，您们把手头的工作安排一下，去接受进修，进一步完善自己、提高自己。”在这种以骨干员工为成员的进修活动中，教育内容侧重于人事管理，特别是对有趋向做管理工作的员工，重点进行“人事管理”教育。

优秀员工进入公司八九年后，又要参加“候补管理教育”。而且，当他成为管理者的时候，或者已经做了几年管理者，甚至有一定管理经验后，仍要再一次接受进修。日本的IBM曾经统计过，它一年中参加教育的员工达数百批，平均一年有14000名员工接受进修。为了接受各种各样的进修，每位员工每年要牺牲7~20天的工作量。这与中国“磨刀不误砍柴工的道理有异曲同工之妙”。

IBM总部还规定，世界各国的IBM，每年都要派一定数量的人员出国进修。这是一种具有国际规模的教育，各国的IBM人互取所长，以补所短，交流经验，吸取精华，以促使IBM的更加庞大繁荣、兴旺发达。仍以日本IBM为例，它每年出国进修的人员在约有6000人。IBM在世界各地都有分公司，若以日本IBM员工交流总规模有多大就可想象的到了。有时，IBM总部召集世界各国的IBM部门负责人聚在一起，进行富有国际色彩的教育进修。

IBM认为，通过对员工的反复教育，不仅可以提高IBM员工的才干、能力，也可以使员工具备作为一般市民的修养。IBM认为，如果IBM的员工被评为优秀市民，这本身就是对IBM公司的高度评价，其结果也与公司事业的发展相联系。所以，说穿了IBM如此重视员工教育运动，实际上也是采用的一种变相的、另一种意义上的公关手段，或是销售手段。通过优秀员工变为优秀市民的途径，把IBM公司的牌子打出去，把IBM的声名传播到世界各地。

IBM的员工教育是以公司全体人员为对象的，比如新入公司的员工

教育、管理者进修和一般修养，这些工作都由人事教育进修部门负责；在营业、技术开放及生产等部门所举办的以员工、顾客和经济界人士为对象的常年进修、学习会，则由各部门所属的几名负责进修的人负责办理。在其他企业中，进修部门由于脱离本企业的生产销售经营，往往被评为可有可无的意见，不受重视。

托马斯·沃森一世曾经如是说：“要想在这个世界出人头地，就必须去加快资金流动，去大把花钱。”他的这种思想贯穿于他的生活领域、经营领域、管理领域。教育部门的投资也是如此。进修部门的IBM各部门中是个颇有名气的部门，谁都以能进入进修部门为荣。IBM有时花在这种进修部门的进修费用，甚至可能超过一个小市镇的中型企业的全年销售金额。

更为奇特的是，IBM公司为了鼓励员工业余自学，规定：凡是在国内各种学校里学习与IBM有关的技术、操作、设计要领的员工，公司为承担75%的学费。只要员工能获得证书，公司一定当面付清。另一点是留学人员也支付其工资。既然艺多不压身，又能报销大部分费用，何不努力学习，扩大自己的知识面呢？于是员工纷纷寻求各种机会学习，以提高自身的修养。

IBM之所以能在世界各地掀起狂风暴雨般的蓝色巨浪，建立震惊世界的蓝色帝国，是因为它时刻在思索，在思索中建立理论，并用理论来指导实践。他要求在从事一项工作之前，必须从理论上说服对方。”IBM的进修教育工作也是如此，没有理论根据的教育是不可思议的，必须有能说服对方的理论体系。IBM的教育进修与单纯的员工教育的根本宗旨是不同的。IBM之所以被称为教育产业，是因为通过进修教育使IBM的员工素质得到提高，从而使IBM的事业更加发扬光大。

三、IBM的使命 培训优秀人才”

老沃森告诉他的经理们：“教育的目的和实质是为了造就人才。世界上有哪一个企业能够不依靠各个领域的人才却跻身于尖端企业中，并且能长久不衰呢？恐怕还没有这样的成功实例吧！观察历史上的各种企业以及当今世界上的我如牛毛的企业，它们的成功，都是因为倚重人才、依靠人才；它们失败，最重要的原因也是“树倒猢猻散”，人才各自飞了。正是这样，为了企业的发展而培养必要的优秀人才，所有的企业都无一例外地要对此倾注全力、耗尽心血。拥有优秀人才是公司立足于世的支点，顺理成章地，“培养优秀人才”就是公司至高无上的使命”。



实用案例 5

微软：边干边学，言传身教

对于如何教育和引导加入微软的新员工这个问题，随着公司产品的多样性和复杂性变得越来越棘手。微软试图聘用能自学业务的人员，而不愿在培训项目、正规条例和流程，或详细的产品记录上大量投资。

如：人们通过交谈或边看代码边使用产品来交流产品设计知识；新员工注意观察有经验人员的工作，每个人通过“试错法”来学习，同时，微软还通过熟练员工来教育新员工，这些熟练员工有组长、某些领域的专家以及正式指定的指导教师，他们除了本职工作还要担负起教导新员工的工作。这种方法使得大家学得有权学习并自己决定学什么和不学什么，使得他们在公司里的作用灵活机动。例如，对于程序经理的培训：刚开始时，新员工的任务可能是一个单纯的特性，并且在直到完成为止的这段时间内，都会有人对您进行密切地指导。随后，当这种工作已做得相当熟练之后，便会在更大的特性组中从事类似的工作，但指导会少得多。一段时间之后，受训者会拥有一个小项目或一个大项目的一部分。同时，程序经理还可以受到一些正规的培训，包括一个供选修的为期三周的培训项目。

另外，微软还不定期举行“蓝碟”午餐会，届时会有经验丰富的程序经理介绍他们自己的经验。又譬如，假设您是一个被微软录用的新开发员，那么在头几天里，您会与经理们以及来自其他专业部门的高

级人员见面，您会听到有关开发周期的一个方向性简介，然后开发经理会立即派给您一个单独的任务或者让您与特性小组一起工作。您可能被介绍给愿意当指导教师的高级开发员。一般来讲，您开始会从事相对容易的特性编码工作，这种工作需要一周左右时间并且与其他特性关联甚少，并且高级人员（特性组长、领域专家、指导教师）随即非常仔细地检查您编写的代码。当然在这个过程中，您可以犯错误。当您从事完一项新的工作之后，就会有最好的专家来检查，并告诉你怎样编会有更好一些，这样您就会在边干边学和不断纠正错误的过程中受到良好的培训。

在微软，对于客户支持工程的培训也是十分重要的。这主要是因为，顾客不仅仅是购买微软的产品，他们还要享受到微软的优质售后服务。所以，训练有素的客户支持工程师对保持公司良好的形象和提高为顾客服务的能力是至关重要的。客户支持工程师虽不必像开发员那样有必备的职业教育，但他们必须有关于微软产品如何工作的广博知识，并且实际上要在某种产品上具有专业知识。新的客户支持工程师在分专业之前，接受3~4周培训。培训从基本的系统产品MS-DOS和Windows开始，同时他们还接受交际技巧等方面的一般性训练。作为定向培训的一部分，他们还接电话，与导师一道工作（每位技术员有一位导师）。在他们被分配处理客户的电话之前负责答复客户来信。工作确定之后，每个员工每年还要接受大约20小时再培训。“通过边干边学和言传身教培训新员工”这一方法可谓微软独道之处。

正是由于这一培训方法，使得微软作为一个作战团体，不断积累知识，培育出一代比一代更出色的作战精英。



实用案例 6

中国人寿公司：全天候培训

一、无处不在的培训

中国人寿的培训讲师并不是专职的，他们一般都是从优秀的业务员中提拔上来。讲师的任务不光是给员工进行培训，而且如果新员工在跟客户的交流中遇到困难还要以身作则，协助新员工一同解决。

身为培训讲师，不光业务能力要过硬，其沟通能力和领导能力更要比普通业务员强。所以在中国人寿没有一个培训讲师是可以永远站在这个位置说话的，只要不适应市场，不适应公司的发展了，随时可能下课。

二、无时不在的培训

中国人寿保险重庆分公司南岸拓展部处经理李芳就是一个很典型的例子。

李芳刚加入公司时，公司培训部的讲师对这些新来的同事进行必要的素质培训，主要包括道德培训和职业技能培训。而在工作逐渐做出成绩后，李芳就从一个最基础的业务员成长为一个小组长，这时的培训就不光是职业技能的培训了，还要加入一些管理能力的培训。因为职务上了一个台阶，不光要自己能干好本职工作，还要带领手下的员工一块打拼。

这时的培训就会加入一些管理能力的培训。比如如何控制时间、

如何控制工作进度、如何控制整个团队的平衡等等。做到更高层的职务，还有机会与同业的优秀精英交流，大家共同交流在行业中的经验和心得，这都是非常必要的。

三、随时随地培训还体现在一个中国人寿的公司文化上

因为培训讲师不是终生制，如果效果不理想是随时可能下课的，而评考一个讲师是否合格的关键就是看大家对他所授课内容的接受程度。培训讲师每天8个小时都在公司，接触市场的机会就会比当业务员时少许多，所以更要注重与员工的沟通，甚至有时还要陪同他们一块去拜访客户，以便取得正确的市场信息，为自己培训积累经验。

四、业绩不是最重要

保险是一个弱肉强食的市场，有一分业绩才有一分奖金，多劳多得的原则在保险业体现得非常清楚，但业绩并不是中国人寿最看重的。在中国人寿看来，人品远比业绩重要，是最重要的。

因为业务可以一步一步来，经常有业务员一个月都没跑到一单业务，每当碰到这个时候，业务员的主管都不会催促和教训，反而是安慰。因为中国人寿认为，虽然业绩很重要，但有一个良好的职业操守更重要，如果把业务员逼急了，说不定反而会起到一些不好的作用。

王飞就是一个很典型的例子。王飞是今年9月份才加入中国人寿的，在加入之前对保险有一些偏见和不理解。“以前我认为保险公司是骗人的公司，所以我才想到保险公司来一看究竟。”王飞如是说。

但是短短一个星期的培训过后，让王飞的思想来了一个180度大转弯。“我现在才明白为什么业务员之间的差别这么大。培训太重要了，在中国人寿，讲得最多的是我们要有良好的职业操守，做事要凭良心，不能两只眼睛只看钱。”



实用案例 7

西门子：自己培训有用之才

一、工欲善其事，必先利其器

企业要想在激烈的竞争中夺取胜利，必须既有科学的管理和高科技人员，又要有训练有素的员工队伍。因此，多年来西门子公司注重科研开发的同时，始终坚持对公司的员工进行严格系统的技术培训。迄今为止，技术培训已经形成一个有机系统，包括一般培训、专门培训和继续培训。一般培训是普遍性的；专门培训是为西门子公司专业生产而进行的特殊培训，只适用于西门子公司；继续培训是针对在职员工的知识更新和适应新技术开发的需要而设置的。

历史悠久、声誉卓著的西门子公司，主张造就优秀的人才。“自己培养人才”是西门子公司发展的最成功的办法。为了培养自己的人才，公司自始至终不遗余力对员工进行培训。

早在1847年，西门子公司成立时，公司创办人之一约翰·哈尔斯克就录用了第一位学徒，将自己多年积累的机械制造技艺传授给他。1871年，西门子公司在柏林的工厂中第一次设立了“学徒角”，由经验丰富的技师专职培训工作，每人负责一年之内把20~30名刚入厂的青年培养成为专业工人。这实际是现代企业培训制度的雏型。此后，西门子公司在1903年建立了第一个徒工实习工厂，1910年以后，公司为商业培训人员开设了包括正规课程在内的技术培训。早期的培训是在车间进行，后来有了专门的学校和教师，接受过很多培训的人员，在

公司中有着广泛的发展晋升机会，女员工的培训也同样进行。1939年，西门子培训了第一位女电子助理工程师，这在当时是前所未有的事情。女工程师、女绘图员们在公司中同样接受培训，担任要职。

此外，公司经常举办现代理论讲座，借以将员工从职业训练学校学到的知识加以提炼。现在每年有近万人在西门子公司接受技术和工业培训。公司为技术培训配置了最先进的设备，这些设备为专业技术水平的提高创造了优越的条件。

二、设立在职员工继续培训项目

电子和电机工程的急速发展以及不断开发新市场的需要，都要求在职员工更新知识。为此，公司设立了在职员工的继续培训项目，以使这些工作人员的知识与技能与日俱增，在职人员也有再进学校学习的机会。继续教育的内容广泛：即有技术、功能取向、管理、社会政治经济等方面的，又有启发创新和创业管理的新领域。课程内容每年都有20%以上要重新修订适应技术进步需要。除了专业高级培训外，公司还在1950年设置了科学管理培训课程。在几个星期的课程设计中，全面介绍了公司的情况和现代工业管理中存在的一般性问题，并听取大家意见。继续教育旨在提高公司员工的技能和素质，为西门子公司长期业绩及竞争能力做好准备。

三、建立西门子“学生园”

建立西门子“学生园”的目的在于给学生们的专业学习予以资助，并传授给他们更充足的实际经验和专业方面的高级知识。公司提供特别资助给那些在工程科学、自然科学以及创业管理等主课学习中高水平的学生。凡被吸收的学生园的学生，都是一些基础课程成绩出色的人，或是作为工厂学生和实习生工具成绩良好的人。国内外大约共有

1000名学生属于此范围。特别资助包括购置专业文献、必要的经济性资助、推荐攻读学位。此外，学生们还能参加学术座谈和考察、访问活动，使他们能从国内外的各种专业实践深入了解西门子。对那些属于学生园的人，如果在他们结束高校学习后，又要在大学中继续从事科学研究的人，仍然以得公司提供的“博士园”资助。当然，西门子欢迎这些享受资助的高材生最后能成为西门子公司员工，但这并不是法定的要求，一切都依照学生本人的意愿。

四、高投入培养高效人才

西门子为培养高级人才，从来是不惜工本和一切代价的。

一个企业的存在和继续发展只能依靠管理人员和广大员工不断取得新生产水平，而这种能力只能通过终生不倦的学习来取得。西门子公司就为员工提供这种终生培训。从第一个学徒诞生到现在，已近两百年，在此期间，西门子公司先后对12万名以上的年轻人进行了严格的培训，仅2001年一年就有万余名学徒工接受近百种不同的职业训练，公司为此支付费用达数亿马克。随着时代的变迁，员工除了要掌握基础知识和专业技能之外，还要接受增强独立性、创造性和协作能力方面的训练，有的甚至还要上社会教育学等课程，目的是使他们以“批判的态度研究社会环境问题，并形成自己的看法”。

西门子公司主管人事的董事格哈德·屈内先生，在纪念西门子职业培训100周年大会上指出：培训和继续教育的质量对企业在国际上竞争地位起着越来越重要的作用。没有对培养工作人员的管理人员的投资，在其他领域的投资也不会有成果。西门子之所以不遗余力地自己培养人才是因为公司领导层深知：教育和培训可以被认为是对人力资本的投资，同其他投资一样，包含有成本，但也同样有收益。而且这种投资的收益率比其他投资可以多出几倍。