

<<带队伍>>

图书基本信息

书名：<<带队伍>>

13位ISBN编号：9787550209688

10位ISBN编号：7550209685

出版时间：2012-11

出版单位：北京联合出版公司

作者：初笑钢

页数：182

字数：152000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<带队伍>>

### 内容概要

本书根植于作者多年的企业管理及培训经验，从学习力入手，将管理艺术融入实际工作，理论通俗易懂，论述鞭辟入里，案例精彩丰富，是中基层领导者提高学习力、带出学习型团队的实用读本。

教你理解学习力，增强自己的学习意识，快速成为学习型领导者。

教你发挥学习力，培养学习型员工，用知识的力量实现企业创新。

教你拓展学习力，铸造学习型组织，建设具有超强战斗力的团队。

## <<带队伍>>

### 作者简介

初笑钢领程智达（北京）管理咨询有限公司董事长，LMC资深讲师，加拿大多伦多大学罗德曼商学院MBA，“领导式管理”、“商业谈判”等品牌课程授证讲师；拥有超过16年企业高管的经验，5年管理咨询和培训经历。

他是典型的实战型专家，善于通过互动体验式的培训方式，通过课堂讨论、经验分享、现场教练等环节，使学员深入理解和掌握领导力的核心内容和基本要素。

著有《任正非的七种武器》。

## <<带队伍>>

### 书籍目录

#### 01提升自己的学习力

善于学习也是一种能力

学习力vs核心竞争力

学习力决定生存力

基于学习力的领导力提升

你是学习力强的领导者吗

#### 02成就学习型领导者

学习型领导者是这样的

学习型领导者必备知识和技能

决策能力的开发与培养

计划当前，万事不难

做终身学习型领导者

危机感常在，通过学习超越自我

心智模式要改变

领导者要先做出样子

学会系统思考：用广角镜看世界

#### 03培育学习型员工

领导必须是好老师

培训是一笔划得来的投资

培训方法得当，员工飞跃进步

帮助员工规划职业生涯

学习的目的是为了创新

要注重“学”，更要注重“习”

终身学习，才能不贬值

为员工的学习服好务

#### 04铸造学习型团队

学习型团队：沟通、共享、创新、适应

为团队营造良好的学习氛围

学习型团队是企业发展的根基

深度汇谈：群体互动式学习

头脑风暴法：思维在飓风中冲浪

标杆学习：向卓越看齐

六顶思考帽：都戴上会更好看

自主管理、无为而治

团队学习就是要实现“1+1>2”

#### 05构建团队学习力蓝图

找出并克服学习的障碍

愿景是学习型团队的导航灯

构建团队学习力蓝图

把学习当成一种信仰

营造开放式的团队氛围

从“被动”学习到“主动”学习

永葆学习激情，让基业长青

## &lt;&lt;带队伍&gt;&gt;

## 章节摘录

提升自己的学习力 善于学习也是一种能力 一场革命正在改变着你的生活和你的世界。

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

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

你孩子的世界不会与你的从前一样。

他们的未来，也依赖于他们一生中掌握新概念、不断学习适应的能力并作出新选择。

发达国家已经开始从工业社会向信息时代的飞跃。

在信息时代，人的智能和知识将作为社会主要资本不断代替机器人和厂房。

这个新时代充满残酷的替代选择。

对于那些拥有新知识的人来说，新时代意味着一个充满机遇的世界；对于那些没有新知识的人来说，新时代则意味着当旧工作消失、旧体制崩溃时，他们将面临失业、贫穷、绝望的前景……这段文字来自《学习的革命：通向21世纪的个人护照》一书，它是由美国教育学博士珍妮特·沃斯女士和新西兰记者戈登·德莱顿先生于1993年创作的。

这本在瑞典面市的书曾在世界范围内风靡一时。

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

据说，是这样一个细节让公司作出如此决策。

一名大学教授将《学习的革命：通向21世纪的个人护照》一书推荐给该公司董事长，董事长“阅罢，始而掩卷长思，继而拍案叫绝”，并且马上下令“公司人手一本，深入研究”。

公司进而郑重决定，“要让更多的人感受到这种震动”。

对于这本书的内容以及公司推广的最终效果，此处暂且不表。

我要说的是它的名字以及它所迎合的一种大趋势，它的名字很具吸引力，这是让某公司敢于砸入重金炒作的一个要素。

这本书很容易让我们联想到这样一个事实、这样一种趋势：在信息化时代，人类的学习正处于一场巨大的革命中。

这种革命正在给每一个组织和每一个人都带来挑战，不管是谁，也不管是哪个组织，如果不学习，不掌握正确的学习方法，那么，都将无力应对这种挑战。

学习，既是古老的又是新潮的。

说它古老，是因为人类从生命刚开始就要学观察、学说话、学走路、学做事。

早在两千多年前，孔子就说：“学而时习之，不亦说乎。”

说它新潮，是因为我们处在一个新事物、新知识、新经验层出不穷的时代。

在科技、经济、文化高度发达的今天，我们不得不去重新认识、审视、思考学习的问题。

学习，如今早已不再是某个个体、某个群体的行为，它已经成了覆盖全社会所有个体、所有组织的一个命题。

只有注重学习、善于学习的个体和组织，才能跟上时代的步伐，才能笑到最后。

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

无论是个人，还是组织，要想在当今时代和市场竞争中抢占先机，赢得主动权，就必须不断学习。

不学习是万万不行的，但仅仅是一般性学习也不行，一定要切实提高自已的学习能力，要善于学习。

“学习力”一词最早是由美国学者福瑞斯特在1965年提出的。

他运用系统动力学的原理，非常具体地勾勒出了未来企业的理想组织形态——层次扁平化、组织咨询化、系统开放化，并逐渐由以往的从属关系转向工作伙伴关系，通过不断学习来重新调整企业组织结构关系。

## &lt;&lt;带队伍&gt;&gt;

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

在我看来，学习力具体体现在以下三个方面：第一，快速获取相关资讯和知识的能力。

当今社会，每一个人，无论是学生还是老师，无论是普通员工还是管理人员，每时每刻都受各种新资讯、新知识的冲击，每时每刻都面临新的变化。

不管你是否愿意，你都要面对这种冲击，接受这种变化。

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

因此，学习力的首要表现就是获取资讯和知识的能力。

第二，适应时代发展要求，适时更新观念。

任何一个与所处时代脱节的人，无论是超前还是滞后，其人生走向往往都是悲剧性的。

所谓“凡夫转境不转心，圣人转心不转境”，也就是说，与其抱怨环境，不如改变自己对于环境的看法，让自己适应环境，拿出积极的态度。

归根结底一句话：智者顺时而谋，愚者逆时而动。

然而，观念是在人的头脑中形成的支配其行为的巨大精神力量。

莎士比亚说：“事情的好与坏，只在于你如何看待。”

社会时时刻刻发生着变化，陈旧的思想观念往往就是阻碍我们进步的最大敌人。

因此，就要求我们要时刻转变思维和观念，尤其是一些传统的思维和观念，只有如此，我们才能顺应时代的发展。

第三，具备创新思维能力。

当今社会对于创新能力的推崇已经到了前所未有的高度，因为创新是知识经济的本质特征，也是支撑一个组织、一个个体核心竞争力的关键所在。

科技需要创新，文化需要创新，体制需要创新，机制需要创新，工作方式需要创新，管理模式也需要创新……这是一个无处不需要创新的时代。

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

可以毫不夸张地说，学习力就是一种生产力，它是创造一切物质和精神财富的原动力。

提高学习力，关键是要发掘学习的潜能，把这种潜能当做一种稀缺资源进行整合，从而提升一个个体、一个组织乃至一个民族的学习力。

对于身处企业的中基层管理者来说，提升自己的学习力似乎显得更加迫切。

科技信息的快速发展，要求企业要能随时作出快速反应。

在围绕产品、市场、人才、资源的激烈竞争中，企业管理者的前瞻性日益成为一个重要的竞争砝码。

新的思想、概念、工具层出不穷，这就要求管理者时刻保持开放的态度去广泛地学习。

与此同时，整个企业也要逐渐向开放的学习型组织转变。

由于环境的变化越来越快，学习已成为21世纪的生存概念。

有管理学家预言，持续的学习和改革将成为未来管理者的一项重要任务。

未来唯一持久的竞争优势，或许是具备比你的竞争对手学习得更快的能力。

一份调查资料证明了这种趋势：那些世界500强跨国公司的CEO，平均每周要翻阅大概30本杂志或者图书，每个月要翻阅100多本杂志、图书，一年翻阅的数量则是1000本以上。

“要想人前显贵，必须人后受罪”，没有人能够随随便便成功，包括那些看上去风光无比的跨国公司领袖和知名管理者，因此，我们没有理由不学习。

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

管理者只有通过学习，才能学会借势和顺势。

在学习力提升的过程中，才能让自己的思维方式、处事能力跟着水涨船高。

学习，也许改变不了我们的起点，却有可能改变我们的终点。

学习力，对我们来说也许还是一种全新的概念，却是我们不得不具备的一种能力！

## &lt;&lt;带队伍&gt;&gt;

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

2011年，我随国内的一个企业家考察团对这家公司进行访问。

其间，一位企业家半开玩笑地问该企业的老板：“如果我们把这些照片公开，岂不是泄露了贵公司的机密？”

这位老板不以为然地反问道：“泄露一张照片、一份设计图，就算是泄露了公司的机密，这种企业还有竞争力可谈吗？”

你尽管随便照、随便看，因为，我的核心竞争力都在我的专家们的头脑里，你是拿不走的。

该企业的老板为什么敢这么说？

因为该企业的竞争力不是在设计图上，它的竞争力潜藏在专家级员工的头脑中。

这种企业无疑是具有核心竞争力的，因为它有一批学习能力超强的专家型员工。

专家型的员工是企业的无价之宝，因为他们头脑里有企业最需要的东西，这些东西融合在一起便形成了企业的核心竞争力。

1990年，美国管理学家普拉哈拉德和哈默尔在《哈佛商业评论》上发表的《公司的核心竞争力》中，首次提出了核心竞争力的概念。

在他们看来，核心竞争力就是指组织中积累的学习能力，特别是如何协调不同生产技能和集成多种技术流派的学习能力，它是组织内部知识的汇总，特别是关于如何协调不同的技能和融合多种技术的汇总。

一直以来，很多人都认可这样的观点：企业竞争主要表现为产品或者服务的竞争，产品竞争实质就是技术和创新能力的竞争，而技术竞争本质上又是人才的竞争。

如果进一步深挖，从学习型组织理论与民营企业创建学习型组织的经验和教训来看，人才竞争的背后其实是企业学习力的竞争。

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

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

中国海洋石油总公司前董事长傅成玉认为：“有远大志向的公司必然是善于学习的公司。”

中国海洋石油总公司始终以努力建设一家具有高度社会责任感、受人尊敬的国际一流能源公司为不懈追求的战略目标。

为此，我们自觉与国际一流能源公司对比，努力学习、深入探索，结合公司自身特点，积极探寻行业发展规律、市场经济规律、企业管理规律，走出了一条‘市场化运作、专业化发展、差异化竞争、集团化管理’的独具特色的发展之路。

中国航空工业集团公司作为一家高精尖企业，更是注重学习力，该集团董事长林左鸣这样说：“广大干部职工应牢固树立在学中干、在干中学的观念，自觉把岗位当平台、把工作当课堂，立足本职求知、瞄着所需学习，善于带着问题学习，把学习的过程当作推进工作、提高能力的过程，努力做到学以致用、用以促学。”

正是由于学习力的提高，中国航空工业集团公司才能够在较短的时间内研制出具有完全自主知识产权的第三代战斗机（歼10），大大缩短了与美、欧等发达国家和地区在这一领域的差距。

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

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

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

之所以如此定论，是因为人才是有时间性的，我们或许能保证自己今天是人才，却无法保证明天的自己依然是人才。

## &lt;&lt;带队伍&gt;&gt;

一个刚走出校门的大学生，他所掌握的知识50%的已经老化。

可见，每一个人才背后，务必有很强的学习力作支撑。

如果你的学习力乏善可陈，那么你可能从一个抢手的管理人才变成一个无人问津的社会包袱。

在以学习力为主题的培训课程中，我经常跟学员分享“树根理论”：如果将一个管理者、一个组织比作一棵大树，那么学习力就是大树的根，就是一个人、一个组织、一个企业的生命之根。

一个企业、一个管理者短暂的辉煌并不能说明其具有足以制胜的竞争力。

学习力才是一个管理者、一个组织、一个企业、一个国家的竞争力之源，生命力之根。

一个企业只有具有学习力，才会真正具有竞争力和创造力。

学习力是最核心的竞争力。

因此，管理者一定要精心培育自己的根，让自己的根长得越来越深厚，越来越坚固。

只有这样，才能在以后可能遭遇的种种风雨中屹立不倒。

在现实企业环境中，在激烈的竞争中，很多中基层领导者对自己的职位诚惶诚恐、不能安眠，担心朝不保夕。

因为，职位已经不再受地域或国界的限制，每个人随时都面临着来自世界各个角落的竞争。

而领导们对于下属最有效的恐吓手段之一便是：“你不行，你不敢，那没关系，因为外面等着做的人多得是。”

领导们的这种观念尽管让人很不舒服，但我们无法逃避，如果我们没有真本事，很有可能就会被别人替代。

这是一个残酷的事实，尤其是在当今竞争激烈的职业环境中，劳动力是远远供过于求的。

但这并不意味着我们扭转不了这种不利局面，我们完全可以通过努力来打造自己的职业安全度。

其中，一个最有效的办法便是增强自己的不可替代性。

让自己变得不可替代，这样才是具有核心竞争力的。

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

当然，管理专家不是空想出来的，而是依赖于日常工作中一点一滴的学习、积累与实干，不仅要肯学习，还要会学习，具备较强的学习力。

我们可从以下三个方面加以努力。

第一，善于接受新的知识。

找出本行业中最优秀的管理者，想办法结识他们，向他们讨教经验。

此外，要时刻关注行业最新、最前沿的知识，并尽可能去留意业内的相关信息，多看相关书籍、报纸、杂志。

这样，通过日积月累，我们就能够逐渐利用这些经验、知识将自己也打造为行业中的专业人士。

第二，了解自己的优势。

兴趣是最好的老师，尽管人们常说勤能补拙，但是如果能在一开始就往自己最擅长、最感兴趣的方向去努力的话，又何必花费大量时间和精力去“补拙”呢？

正确的做法应该是，将少数时间花在改正缺点上，真正的重点是强化自己的优势，这样才能打造出非凡的竞争力。

第三，敢于提出一些愚蠢的问题。

任何人都可能一开始就是专家，中间都有一个学习与提高的过程。

在我们成为管理专家的过程中，要勇敢提出“蠢”问题。

提出的问题不同，得到的答案也会大不相同。

“你不觉得把所有的MP3文件储存在像是随身听的装置里，很酷吗？”

”由此产生了iPod。

其实，问题只要有助于我们的成熟和成长，就不算“蠢”。

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

学习力决定生存力 面对日新月异的新知识和技能，你是否常常感到力不从心？



## &lt;&lt;带队伍&gt;&gt;

面对海量信息，你是否觉得自己掌握信息、筛选信息的能力越来越差？

你是否有过因无法掌握全面信息而导致决策失误，给企业造成了巨大损失的经历？

你是否有过因时间管理不好、思路不够清晰而被对手打败的经历？

..... 如果你的回答是肯定的，说明你需要充电、需要学习了，否则，你的生存能力将会削弱，如果任其发展下去，甚至会职位不保。

就像罗曼·罗兰所说的，“成年人逐渐被时代淘汰的原因，不是年龄的增长，而是学习热忱的减退”。

狮子和羚羊的故事我们都知道。

非洲大草原上，夕阳渐渐落下。

一头狮子在暗自沉思：“明天早晨当太阳升起时，我要飞快奔跑，以追上跑得最快的羚羊。

”与此同时，一只羚羊也在思考：“明天早晨当太阳升起时，我要飞速奔跑，以逃脱跑得最快的狮子的追捕。

”故事的启发意义在于：无论我们是狮子还是羚羊，每当太阳升起时，我们要做的就是奔跑！

无论是组织还是个人，无论我们处在什么行业，都要不断地提升自己的学习力。

只有这样，才能不断提高自己的生存力、竞争力，才能游刃有余地面对管理实践中的各种挑战。

彼得·德鲁克说：“在人类历史上，还很少有什么事比管理学的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。

”而面对迅猛发展的管理学，身处管理一线的管理者只有不断地“学”和“习”，才能跟上时代的步伐，才能更好地带领队伍，才不至于被淘汰。

毛泽东同志曾经谈过“本领恐慌”，如今，本领恐慌已经在很多人身上得到了应验，而这种恐慌心理又促使他们通过不断学习来充实自己。

“学会学习等于学会生存，学习能力等于竞争能力”，这种理念成了企业管理界的共识。

华丰是我的一个朋友，他是某家大型机械生产企业的产品经理，平时，千头万绪的工作常常使他分身乏术，但有一件事他再忙也不会取消或者推迟，那就是学习。

从2008年开始，他每年都会挤出一个月左右的时间赴北大光华管理学院“充电”。

自公司涉足海外市场之后，他又报名参加了清华的国际经理人专业高级研修班。

他说：“在当今市场竞争日益激烈的时代，唯一持久的竞争力是你比对手学得更快更好，这样你才能更好地生存下去！

”“我读MBA可不是为了赶时髦，也不是单纯为了拿文凭，而是切切实实感受到了生存压力，是想真正学点新知识，开阔一下视野，提升自己的管理能力，以跟上企业日新月异的发展步伐。

”一名销售经理也如是说。

这两名管理者的亲身感悟很有代表性，它喊出了很大一部分管理者内心的呼声，因为这是一个“脑袋决定钱袋”的时代，只有不断学习、终生学习的人，才能在未来赢得更多发展良机，才能更好地生存下去。

“物竞天择，适者生存”不仅是自然界，而且也是人类社会生存的一个基本定律。

一个人的生存环境和工作状态取决于其自身的竞争力，也就是面对变革与激烈的外部竞争，能否战胜竞争对手的竞争力，这种竞争力在很大程度上来自于人的学习力。

在这个竞争无处不在的时代，资源的相对匮乏导致了人们之间激烈的生存竞争，而学习是起源于人与不断变化的环境的互动之中，是人类主动获取经验和知识以增进对环境（及竞争对手）的了解和应对能力，以期在生存竞争中胜出的行为。

如今环境急剧变化竞争越来越激烈，更强的学习能力意味着环境中的个体或组织能够更快更好地适应环境、应对对手，也意味着个体或组织在生存竞争中胜出的可能性更大。

当然，眼下的生存竞争早已不再是“不是你死就是我活”的赤裸裸的生与死的竞争，而是为了追求更美好的生活以及更大的自我实现而产生的竞争。

但是，如果我们只是感觉到生存的威胁已经不存在了，就松懈下来疏于学习的话，那么“温水煮青蛙”的故事迟早会发生在我们身上。

永远不要以为“我今日身处管理者的位置上，明日我的地位将依然稳固”，因为后来的挑战者是层出不穷的，他们无时无刻不在觊觎着我们的位置，稍有不慎，我们就可能被他们替代。

## &lt;&lt;带队伍&gt;&gt;

在企业界，纵观那些关于商业成败的耳熟能详的案例，终场胜者往往不是开场时财雄势大的主角，改变历史进程的往往是后发制人的弱小力量，它从一个不起眼的局部开始发起挑战。

1970年，15岁的比尔·盖茨写了一封《致爱好者的公开信》，宣称计算机软件将会是一个巨大的商业市场，计算机爱好者们不应该在不获得原作者同意的情况下随意复制电脑程序。

当时，计算机界由于受到黑客文化影响，因此认为创意与知识应该被共享。

比尔·盖茨随后创办了世界上最成功的企业之一——微软公司，并逐渐将软件产业化。

1998年9月，在加利福尼亚的一个车库里，谢尔盖·布林和拉里·佩奇从家人、朋友和投资者处募集了100万美元组建了Google公司。

比尔·盖茨肯定没有关注这个默默无闻的后来者与竞争者。

如今，Google已经成了互联网时代一家毋庸置疑的伟大公司。

“长江后浪推前浪”，后来的挑战者是层出不穷的。

对于已经具备看似“牢不可破”地位的先行者、既得利益者而言，后来者的挑战往往具有无与伦比的威胁力，就像如家之于锦江之星，微软之于IBM，Google之于微软一样。

作为管理者，我们每时每刻都会面对来自后来者的挑战，我们所要做的就是通过持续不断的学习来巩固自己的地位。

“你永远不能休息，否则你将永远休息”，这是对所有管理者的一个警示。

谈到学习，很多管理者都会理解为学习书本知识，这其实是一个很大的误区。

因为我们需要学习的不仅仅是明晰知识（或称显性知识），更多的是默会知识（或称隐性知识）。

后者是领导者进行日常管理和竞争的最主要知识和武器，需要领导者通过不断地学习来领会和掌握，并在不断地运用和实践中予以巩固。

作为中基层领导者，要做到“四个学会”。

第一，学会生存。

不管在何种管理岗位上，也不管领导者是内部提拔上去的，还是外部空降而来的，首先要学会生存下去，学会去适应现在的环境，融入环境，进而去影响、改变环境。

在这个过程中，管理者要逐渐摸索出一条最合适的管理方法，它既不完全等同于自己以往的经验，也不是完全不顾自己的实际而去一味迎合现有环境，它应该是一种自身和大多数下属都认可的方法，否则，注定会失败。

第二，学会沟通。

中基层管理者上有领导，下有员工，左右有同级，外部要面对顾客和公众，要想在自己的管理岗位上游刃有余，就必须充分发挥自己的沟通能力。

不会沟通，就胜任不了管理者。

管理者需要学会通过沟通来为自己营造一个良好的工作环境。

第三，学会学习。

企业文化理论之父埃德加·沙因说：“未来的文盲不再是不认识字的人，而是没有学会怎样学习的人。”

谈到这一点，很多管理者往往不以为然，他们会说：“从小到大，我大部分时间都是在学习中度过的，该怎样学习还用你来教吗？”

其实，很多人真的不知道该如何去学习。

在信息爆炸的当今时代，面对海量的信息、新知识和新技能，如何进行有选择、有目的、有针对性的学习，是一项颇具挑战性的工作。

我们应该针对自己当前的岗位和工作中遇到的实际问题进行分析，看自己欠缺哪些方面的知识和技能，进而进行相应的学习，这样才有事半功倍的效果。

第四，学会专业知识。

这里所说的专业知识，包含两个层次：其一，与所在管理部门相关的专业知识。

比如，财务主管，应该学习财会方面的专业知识；生产经理，应该学习生产管理方面的专业知识；市场经理，应该学习市场推广和营销方面的专业知识；等等。

其二，相应的管理技能，主要指团队建设、人员管理等方面的知识。

## &lt;&lt;带队伍&gt;&gt;

具备了相应管理职能部门的专业知识，只是给了我们一个进入管理岗位的敲门砖，精通管理技能才能真正胜任。

基于学习力的领导力提升 领导力大师沃伦·本尼斯说：“领导力就像美，它难以定义，但当你看到时，你就知道。

”其实，领导力就好比是爱情，人人都知道它的存在，却很难有人说得清楚它究竟是什么。究竟应该如何有效地培养和提升自己的领导力，令大多数领导者感到困惑。

出色领导力的实现是一个漫长的积累过程，而不是一朝一夕之功。就像任何一个横空出世的奇迹都是长期积累的结果一样，领导力的培养也不是瞬间就能完成的。

在这个过程中，我们不仅需要有意地培养自我管理的能力，还需要不断地学习沟通技巧、情景领导等管理方法。

首先，要树立正确的价值观，不断强化自身的使命感；其次，每天坚持不懈地学习，不断地积累经验；最后，要有奉献精神，积极地为他人作出贡献，以达成业绩目标。

简单地说，领导力积累的过程，就是一个学习的过程。

对于领导力和学习力之间的关联，中欧领导行为实验中心与美国创造性领导力中心（亚洲）曾在2007年联合进行了一项调查研究，他们对100位企业管理者进行了访谈，并根据访谈内容归纳出了领导力提升的8个关键词：变、冲、危、磨、挫、拓、学习和楷模。

在访谈中，有不少被访者反复提到了“不断学习”的重要性。

在他们眼中，学习能够更新自己的知识，提升领导力。

学习不仅仅是参加培训班，而且还包括自学、阅读和工作中的项目执行等。

比如，看了一本有指导意义的书、负责一个特别试验项目、设计年度财务培训课程、负责财务数据分析项目，等等，实际上都是在学习。

面对快速变化的市场环境，领导者们常常发现，原有的所“知”所“能”已然不够用，只有不断学习、更新知识、提升领导力，才能与时俱进。

领导力很大一部分来自于领导者自身的非权力性影响力（也称为非强制性影响力），它主要来源于领导者个人的人格魅力，来源于领导者与被领导者之间的相互感召和相互信赖。

这种非权力的影响力通常是深远而持久的。

构成非权力性影响力的因素主要有：品格因素、才能因素、知识因素、情感因素。

学习是成就领导者非权力影响力的一个有效途径，为什么？

用苏格拉底的话说就是：“在任何情况下，人们总是愿意服从那些他们认为最棒的人。”

” 什么是最棒的人？

苏格拉底认为，当人们有病的时候最容易服从于医生，在轮船上服从于领航员，在农场里则服从于农场主，因为这些人都是各自领域里最有技能的人，都是所在领域里的专家。

同样的道理，中基层领导者身处管理阶层，理应具备一些不同于寻常员工的能力，我们可以是管理专家、市场专家，也可是策划专家、财务专家、营销专家……总之我们要有能够拿得出手的东西。

“专家”的称号不是凭空得来的，而是通过长期学习积累得来的。

要想无愧于领导者的称号，要想揽下管理这个“瓷器活”，就应该有拿手的“金刚钻”，否则，我们难以服众，难以在员工中树立自己的权威和影响力。

1997年亚洲金融风暴来临时，平安保险公司的董事长马明哲说：“去年的马明哲领导不了今年的平安。

”马明哲的言外之意就是只有通过不断的学习，自己才能与时俱进，永葆领导力。

他对自身学习能力的描述给了艰难奋进中的员工极大的鼓舞，同时也道出了领导者要不断学习，以适应瞬息万变的市场的道理。

“停止管理，学会领导！”

”这是现代管理学之父彼得·德鲁克对广大领导者的呼吁。

提高领导力几乎是所有中基层领导者的梦想和需求，但是，在“如何修炼伟大的领导力”这个问题上，并没有简单而标准的答案。

我们主要通过以下三方面来简单地分析和探讨一下。

## &lt;&lt;带队伍&gt;&gt;

学而时习之 两千多年前，孔子说：“学而时习之，不亦说乎。”

这句话是很有讲究的。

“学而时习之”这五个字为今天的领导者总结出了学习的两大真谛：其一，学习不能离开实践。孔子要学生学的，不仅包括诗书，还包括礼、乐、射、御以及为人、治国之道。

这是面向人生、面向社会的“学”，其目的就是要付诸实践。

“习”有温习、复习的意思，但更重要的是实习、实践。

钱穆说：“孔门之学，皆由真修实践来。”

同样道理，领导者也应在实践中学习。

其二，实践要适时。

“学而时习之”中的“时”，指的是“在适当的时候”去实践。

这说明，如果学习后在适当的时候去付诸实践，就能达到学习的目的；否则，就是盲目实践，是不会带来好结果的。

善于学习者敢于颠覆自己 现在，很多领导者都非常依赖经验进行管理。

的确，拥有丰富的经验可以省去很多花在探索上的时间和精力，能够迅速让自己进入工作状态，少走弯路。

然而，经验有时也会成为扼杀领导者不断学习的一个武器。

一个有着丰富经验的领导者，也许可以省去适应时间，直接走向工作的正轨。

但是经验有时也会使其思想僵化，缺乏创新能力。

领导者如果只依赖经验，久而久之，胜任力会下降。

经验并不能代表一切，经验更不等同于管理能力。

经验，往往只是意味着时间、数量上的叠加，但时间和数量并不能代表质量。

一个有20年工作经验的领导者，与一个只有2年工作经验的新人相比，前者处理问题的能力并不就是后者的10倍，有时甚至能否强过后者都不好说，因为很可能他的20年工作经验只是在重复自己的开始，并没有任何提升。

经验等于能力的想法，很多时候并不一定是对的。

因此，在对经验和学习新知识、新技能的态度上，领导者应该有一种不破不立的颠覆精神，这样才能永葆进取心和学习力，让领导力得以提升。

督促员工学习 领导者是一个部门、一个团队的负责人，除了要提升自己的学习力外，还要督促员工学习，这样才能提升团队的整体战斗力。

《三字经》说得好：“人不学，不知义；少不学，老何为？”

领导者要让员工意识到，如果他们不能与时俱进，不能通过学习充实自己，那么他们很可能从人才变成企业乃至社会的包袱。

学习是每个人发展进步的阶梯。

人之所以面临危机，是因为已有的知识结构无法应对新的挑战，而通过学习则能改变这种状况。

员工当然也有这种学习上的需求。

美国著名的管理咨询顾问公司盖洛普公司，曾经就员工对自己的工作环境和场所的要求进行了一次广泛的调查。

经过分析总结，他们得出了员工的12条基本需求，其中两条是：在过去的6个月里，有人和我谈过我的进步；去年，我在工作中得到了学习和成长的机会。

你是学习力强的领导者吗 古时候，有个人想学一种别人都没有的技术。

于是，他到一个传说懂得屠龙之技的人那里去学习屠龙的本领。

他散尽了家里的资产，花了整整三年时间，终于把屠龙的技术学到手。

当他得意扬扬地回到家时，才突然想起来这世间根本就没有龙可杀。

这则小典故告诉我们，不管学习什么，首先要把握好方向，要结合现实需要，而不能刻意追求一些子虚乌有的东西。

领导者要围绕自己的专业及工作要求来学习，以形成自己的独特专业优势。

“活到老，学到老”，在当今社会，知识在以极快的速度更新着，作为领导者，如果我们的思维

## &lt;&lt;带队伍&gt;&gt;

停留在原地，如果我们不把视野放得更远一些，如果我们不以正确的方式努力学习……就会在竞争中被淘汰，就不可能往前再迈进一步。

朋友的公司中，有两个年轻人同时被提拔为部门主管，一个是名牌大学管理专业毕业的小张，另一个是普通大学毕业的小赵。

小张虽然在大学及工作中储备了丰富的知识与经验，也能按部就班地执行工作任务，但是好像过于自信，不喜欢征询别人的建议；而小赵似乎觉得自己的学历背景不够好，很有压力，每天仔细地观察别人如何完成工作，并经常征求领导的意见和建议。

有一次，我的朋友有事加班到晚上10点，正要离开办公室，看到小赵还在，就问他很晚了怎么还没走。

小赵告诉我的朋友，他觉得自己对管理工作有些吃力，便每天晚上在国外网站查找些学习资料，以提高自己的管理水平。

朋友点了点头，还给他推荐了两个不错的专业网站，就离开了公司。

一年过后，这两个年轻主管的工作能力的差别显露出来：小张和刚入公司时一样，没有太多的提高；而公司交给小赵的任务，他总能又快又好地完成，他带领的团队工作业绩明显好于小张的工作团队。

令人惊奇的是，小赵还提出了很多改善公司、创造效益的好点子。

作为领导，谁都会提拔有上进心且能为公司作出大贡献的人。

不久后，我的朋友就将小赵的工资提高了一个档次，尽管同属于主管人员，但他的收入已经高出了小张一大截，而且还成为部门总监的重点培养对象。

无疑，小赵是一个学习力强的年轻人，尽管他的起点没有小张高，但他在管理实践中通过学习提升了自己的工作能力和管理水平。

可见，学习可以改变命运，只有学习力强的人，才能更好地走下去，才能笑到最后。

最具学习力的领导者形象 领导者都希望自己有较强的学习力，事实究竟是不是这样？

学习力强的领导者，大多具备一些与众不同的个人特质： 他们有适应现代社会、生活的观念和行为习惯； 他们思维开阔，愿意接受社会变革，能够兼顾到不同的观点； 他们对个人的能力充满信心，坚信“没有做不到，只有想不到”； 他们经常反思过去，展望未来； 他们有良好的沟通与表达能力； 他们有正确的自我观念，能接受社会对自己评价的不同观点，并在实践中不断地改进自己，提升心理素质。

究竟应该如何学习 前文分享过“四个学会”：学会生存，学会沟通，学会学习，学会专业知识。

如果要区分“四个学会”的轻重缓急，那么我认为“学会学习”是先决条件，是决定学习结果和水平的重要因素，应该被放在最优先的地位。

那么，我们究竟应该学习什么？

又应该如何学习呢？

第一，要有勇于挑战自我的意识。

善于学习的领导者，他们能够用开放的态度广泛地学习，对外部有效信息能够时刻保持高度敏感，善于接受外部的信息、知识、资源和变化。

而在部门内部，他们又能够建立开放的机制，认真听取员工的建议，从中汲取精华，取长补短。

管理者还需要有自我超越的意识。

具有自我超越意识的领导者，才能敏锐地警觉自己力量的不足和成长的极限。

他们力图突破这种极限，不断地发展自身，因而有了不断学习的内在动力。

第二，广泛地借助各种渠道进行学习。

学习的途径有很多，读书、看报、听讲座是很直接的学习途径。

在工作中，向新情况、新问题、新环境学习，不失为领导者提高学习力的重要途径。

“三人行，必有我师”，我们要向他人学习。

比如，向本行业德高望重的前辈、竞争对手中的佼佼者、形形色色的客户、身边的同事等学习。

尽管其他人走过的路我们很难再去复制，但成功的经验和失败的教训可以帮助学习型领导者少走很多

## <<带队伍>>

弯路。

第三，对学到的东西进行系统思考。

领导者要成为一个杂家，人、财、物等方面的知识都是管理者需要了解的。

我们很难明确地说哪些是学习中的重“点”，我们要找的是一个侧重面。

可以说，任何知识都不能被当成一个“点”，领导者应该锻炼自己的系统思维能力，在系统思考中深入学习，增强全局观念和工作上的系统性，减少和避免片面。

这一点后文会作详细分析。

第四，做到学习化生存。

所谓学习化生存，是指不仅要学习，而且要使学习完完全全地融入到生活、工作，融入到人生的每时每刻，“全时空学习”，做到生活学习化、工作学习化、生存学习化。

## <<带队伍>>

### 媒体关注与评论

我在加拿大认识Kevin（初笑钢的英文名），至今已经二十多年了。他从当外交官到学习MBA课程，从在跨国企业任职到去国内民营企业打拼，始终充满着激情。他的学习力和领导力是我一直推崇的。

——英国石油（BP）集团中国法律总监 许向民学习力是个人和组织成长的基础，这本书是作者通过提升个人及组织学习能力，成功带领团队的经验总结。

——中国前驻外高级外交官 厉声教学习能力是一个团队具备高效执行能力的保障。本书分享了作者多年学习及带团队的实战经验，将对提升组织的效率起到有益的作用。

——领程智达（北京）管理咨询有限公司培训运营总监 孙静

## <<带队伍>>

### 编辑推荐

企业要在激烈地市场竞争中立于不败之地，领导者需要的不仅仅是勇往直前的勇气，更重要的是拥有持续学习的能力。

学习力的本质是竞争力，因此提升学习力就是提升竞争力。

当企业发展到一定规模以后，要逐步壮大，要取得更好的发展，需要企业领导者具有学习力，从而提高团队的竞争力。

作为中基层领导者，谁都想得到上司的认可、青睐与提拔；谁都想下属有完美的执行力；谁都想带领队伍跑在竞争对手之前。

高级培训师初笑钢最新力作，提升企业中基层管理者学习力，增强团队竞争力。

论述鞭辟入里，案例丰富，将学习力理论娓娓道来，不落俗套。



版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>