

# 陈春花：我反对向失败学习

管理的常识 百家号 07-3107:59

丰田、索尼、IBM、华为、三星……优秀的企业必然有一套科学的管理体系，进行学习型组织的构建，也是当今很多企业向这些优秀标杆看齐的办法。然而，这之中却存在诸多误区。

如何学习、构建学习型组织？本文将从6个方面告诉你答案。



对于所有成功的企业而言，设定标杆企业并全力学习是其成功的关键要素之一，我们可以举出无数的例子：

GE 公司的观念革命要求 GE 全员「全力以赴」向丰田学习；当三星以索尼为神，仰视 10 年之后，索尼说三星是神，需要仰视；华为用了 10 年的时间请 IBM 来带着他们学习，今天的华为成为领域内全球领先的企业。

## 01

### 学习是今天的潮流

今天的潮流是学习，很多企业也在大张旗鼓地进行学习型组织的构建，这是好的潮流，也是令人欣喜和高行动。

但是，如何学习、如何构建学习型组织是很多企业没有搞清楚的事情，以我自己粗浅的认识来说，我认为企业学习的最好方法是「标杆学习法」。

选定一个标杆企业，全面、全力地学习，毫不怀疑地学习，不打折扣地学习，就会看到效果。

看这几年的文章，我们都很清楚知道中国企业与世界第一流的企业之间有非常大的距离，我们也承认无论是在技术上、管理上还是品牌上都有很大的差距，所以就有很多人认为别人的东西我们学不到，更有人会认为，这些差距很难消除，中国企业有中国企业的问题，不能够向一流的企业学习。

我想具有这样想法的人，一定是没有好好了解中国企业 40 年的变化的原因，中国企业 40 年的历程其实正是学习的历程。

我们学习日本企业的 5S 管理，学习美国企业对于技术的独特偏好，我们学习跨国企业的全球化能力，我们学习品牌企业如何打造品牌，我们学习人力资源的优秀做法，我们学习一切我们认为有用的东西。

中国企业这 40 在学习中获得了进步，在我自己总结中国企业撬动世界价值的四个杠杆中，一个杠杆就是「学习」，但是，当我们认真去了解和分析中国企业的学习时，我们还需要在如何真正获得企业学习的能力上，做出更大的改善和提升。

中国企业的学习常常带有自己浓重的色彩，比如：自己喜欢的部分就学，不喜欢的部分就不学；自己能够做到的部分就学，做不到的部分就不学；形式上学习，并没有关心根本的内容；更多的是学习概念和知识，没有学习规律和体系等。

因为很多企业是这样去学习的，所以学到的只是形式而已。



## 6 个方法，重新定位企业学习

也许是基于这样的认识，我觉得中国企业的学习需要重新定位，它包含以下几个方面。

### 1. 以实用为导向，学以致用

企业的学习是一个运用的过程，它不是为学习而学习，是为运用而学习，所以企业的学习需要以实用为导向，学以致用。

2003 年，很多中国企业开始进行「企业再造」的学习。

看到一大批中国企业纷纷在进行流程再造，纷纷开始大幅度地调整系统和软硬件的建设，我感到很无奈，因为进行流程再造、引进信息系统等全新的管理手段和管理理论，需要企业具备一些条件，并不是所有的企业都可以进行这样的改造，结果很多企业得出结论说：ERP 不好用。

其实不是系统的问题，而是学习过于激进了，不符合企业的基本情况，所以这样的学习不是以实用为导向，自然得不到运用的效果。

### 2. 以结果为导向的学习方法

企业的学习是寻求结果的学习，它不是学习理论而是学习方法。

企业不同于其他组织的特性就是：企业以绩效说话。

如果企业不能够盈利，那么不管它学习到什么程度都是无意义的。

这就像有些企业向「标杆企业」学习管理制度的建立，拥有了完整的管理制度却没有形成企业自身的运营能力，结果制度没有问题，企业却出现了一大堆问题。

很多企业不断地建立制度，甚至照抄先进企业的制度文本，但是这样做一点意义都没有，企业所要学习的应是这些先进企业摸索出来的一套行之有效的方法，比如海尔的体现在它的「相马不如赛马」的方法上的用人机制，美的体现在它的组织形式的事业部制。

### 3. 以品质为导向，向优点学习

在观察华为公司快速成长的 30 年的历程的时候，有一个地方让我非常感兴趣，那就是华为公司所倡导的「标杆学习法」，华为公司要求向其他企业学习，

向同行学习，向同事学习，正是这种彻底的学习使得华为公司成为最具竞争力和最具价值的企业。

学习是一个不断寻找优点、不断提升品质的过程，有人提出向失败学习、向挫折学习，我对此基本上是持相反意见的，我觉得学习需要向先进学习，需要向成功学习，需要向优点学习。

学习本身是为了提升品质而为之，品质的获得需要在学习过程中不断地调整自己，尤其是参照先进来调整自己的标准，参照优秀来调整自己的标准，这样才会得到品质的提升。



#### 4. 要有开放的心态

对于中国企业所表现出来的学习热情，我是非常欣喜的，但是看到中国企业的学习质量，我又感到非常难过，当我看到很多企业把学习看作一种形式的时候，我更加难过。

很多企业在学的过程中会找出学习对象的不足，会探讨自身的做法的依据，甚至学习的取舍标准也是企业自身的主观判断，而没有用客观事实作依据。结果，一方面我们的企业在学习，另一方面我们的企业更加坚定了自己的企业习惯。

我并不认为企业自己的习惯就一定不好，但是当我们学习的时候，是要忘记自己的，是要把身心放开，以接纳所有。

同时我们还需要知道，开放意味着吸收与辐射，我们很多企业可以吸收，但是不会也不愿辐射，不能够辐射的企业事实上是不具有开放的心态，当然也就不可能真正地学到东西。

## 5. 带着问题学

企业学习需要带着问题学，如果只是学习而没有问题作为基本的出发点，那么这样的学习不是真正的企业学习。

很多人总是学习的是一套，实际运用的是一套，总是把企业的问题放在企业里面去思考，不愿意也不会把企业的问题放在学习中去思考。

但是如果不能够解决问题，企业的学习便是无效的，所以必须带着问题去学。

## 6. 要学习规律

我是一个大学教师，我感到最可怕的是，每次为企业的管理人员讲课，他们都很高兴地告诉我说：「我知道如何跟大家讲解这个概念了。」

我更为担心的是管理人员都已经变成「教授级别」的人了，人人都很会讲，制作 PPT 文件的水平也越来越高，对于管理概念非常热衷，可以说是管理概念层出不穷，让下属应接不暇，甚至根本无法搞懂这些概念的最基本的含义。

很多经理人热衷学习管理知识，更多的经理人已经接受过 MBA、EMBA 或者类似课程的系统知识的培训，但是更多学习过系统知识的经理人反而不知道该如何做事，更加可怕的是学习这些管理知识之后的经理人除了会寻找企业的问题外，并不会解决问题，最终企业会认为这些管理学院教出来的学生不好用。

概念和知识固然重要，但是知识和概念只是管理所需要的能力的一部分基础，而且这部分基础所发挥的作用取决于管理者自身对知识和概念的应用。

换个角度说，如果管理者自己没有能力发挥知识和概念的作用，知识和概念本身就是没有用的。

因此，我坚持企业学习的内容是规律，而不是知识和概念。

只有掌握规律才能够带领企业走向成功，对于规律的把握也是衡量一个管理者能力的标准，而当拥有了管理的能力后，自然也就能够运用知识和概念了。