

QYWH

学习型企业文化探索

◎ 刘德言 编著

辽宁大学出版社

企业文化

学习型企业文化探索

◎ 刘德言 编著

辽宁大学出版社

QYWH

图书在版编目 (CIP) 数据

学习型企业文化探索/刘德言编著. 一沈阳: 辽宁大学出版社, 2009. 11
ISBN 978-7-5610-5945-6

I. ①学… II. ①刘… III. ①企业文化—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 211134 号

责任编辑: 韩行章
责任校对: 齐悦

封面设计: 邹本忠
徐澄玓

辽 宁 大 学 出 版 社

地址: 沈阳市皇姑区崇山中路 66 号 邮政编码: 110036

联系电话: 024-86864613 网址: <http://press.lnu.edu.cn>

电子邮件: lnupress@vip.163.com

沈阳市市政二公司印刷厂印刷 辽宁大学出版社发行

幅面尺寸: 148mm×210mm

印张: 7

字数: 185 千字

2009 年 11 月第 1 版

2009 年 11 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5610-5945-6

定价: 30.00 元

前 言

知识经济时代，一方面呼唤要加强现代企业文化的建设，一方面呼唤要进行学习型企业创建。那么，如何把创建学习型组织与企业文化建设结合起来？如何站在现代企业文化建设的高度进行学习型企业的创建，本书做了有益的探索和尝试。实际上，企业文化就是一种以价值观为核心，对全体员工进行企业意识教育的微观文化体系。大多数企业文化的形成是一定的大环境下自然选择的结果，少部分先进企业可以做到通过不断自我批判与变革意识，对文化进行自我塑造，进入到一种自由状态，从而形成一种“基业常青”的内部保证。企业的这一自我批判与变革的过程，有必要通过创建学习型组织的方式得以实现。所以，学习型企业文化建设应该成为新世纪企业管理创新的法宝。

学习型组织与企业文化建设都是科学与先进的管理手段，也是企业未来发展的重要保证，没有文化支持的企业干不成大事，不去创建学习型组织的企业很可能被时代所淘汰。因此，把创建学习型组织与企业文化建设有机地结合起来有着十分重要的意义。本书在对学习型企业文化探索上，有以下四个鲜明的特点：

第一，全面整合。本书对当今时代学习型组织的研究成果进行了全面整合，且较独占地勾勒出对学习型组织的全景式的理解，并将学习型组织的研究深入到学习型企业文化上。在众多论述学习型组织的著作中，关于学习型组织的研究和理解纷纭复

杂，本书在理论上力求精炼、概括、深入和透彻，将学习型组织理论以一种亲切和朴实的面孔展现在读者面前。

第二，实践第一。本书在实践篇中直接引入锦西天然气化工有限公司创建学习型组织实践经验的内容，包括建立企业愿景、团队学习和系统思考的全过程，在案例篇结合该企业在管理的各个方面的业绩进行了总结。使读者通过具体的案例更好地理解学习型企业文化的创建方法、路径及效果。

第三，视角独特。本书将创建学习型组织与企业文化建设有效地结合起来研究，是一个独特的视角，目前从这一新的视角研究企业文化建设的还不多。学习型企业文化是在企业文化建设中导入学习型组织的理论，引领和支撑企业成长为学习型企业的一种组织文化。学习型企业文化是对企业文化的创新性延伸和拓展，体现为人本管理的最高层次。

纵观全书，学习型组织的建设离不开理论的指导，但理论必须紧紧围绕具体的实践去展开并不断完善。个人和组织在日常工作中如何运用学习型组织理论搞好学习型企业文化建设是一项长期而艰巨的任务。成功的关键是将理论与实践结合起来，精心运用，大胆实践，努力塑造人们的行为。本书为将创建学习型企业文化深入持久地推进下去做出了努力，希望能对有志于学习型企业文化建设的企业界人士有所帮助。

刘卫言

2009年11月

目 录

上篇 理论篇	1
第一章 学习力与学习型组织	3
一、什么是学习力	3
二、什么是学习型组织	7
三、学习型组织的理念及特征	11
第二章 学习型企业文化	20
一、企业文化与学习型组织	20
二、学习型企业文化的内涵	24
三、学习型企业文化的特征	26
四、学习型企业文化的战略	29
五、学习型企业文化的主要内容	35
第三章 学习型企业文化的理论模型	39
一、彼得·圣吉模型	39
二、约翰·瑞定“第四种模型”	45
三、鲍尔·沃尔纳“五阶段模型”	49
四、大卫·加尔文“五类型模型”	51
五、佩德乐、波尔戴尔和柏歌恩“六个步骤”	54
六、柯莱恩和桑德斯“十个步骤”方法	57
七、柯莱恩、桑德斯“工作学习化，学习工作化” 模式	59
八、瓦特金斯和马席克“六大行为准则”	59

第四章 经济学视角下的学习型企业文化	62
一、学习型企业文化研究的新视角——制度经济学 根源	62
二、囚徒困境与学习型组织	71
第五章 国学与学习型企业文化	75
一、老子的自然之道与无为之治	75
二、儒学与《第五项修炼》	81
三、孙子兵法与企业经营	85
中篇 实践篇	90
第六章 企业创建学习型文化过程中存在的问题	90
一、学习型企业文化建设还处于较低的阶段	91
二、企业管理水平较低,影响了学习型企业文化的 创建	93
三、对“学习”的理念认识模糊	95
四、缺乏切合实际的创建模式	97
五、未能建立共同愿景	98
第七章 学习型企业文化的一般创建过程	100
一、准备阶段	100
二、实施阶段	103
三、评估阶段	108
四、巩固、完善阶段	109
第八章 学习型企业文化建设的几个关键问题	113
一、培养学习型企业组织的领导	113
二、构建适合学习型企业文化的组织结构	118
三、建立学习型的和谐文化环境	120
第九章 锦西天然气化工公司创建学习型企业文化 讲座讲稿	125
一、企业愿景、企业战略、企业使命与核心价值观	125
二、企业愿景的作用	131

三、如何理解学习型组织的“五项修炼”	132
四、如何将创建“学习型企业”引向深入	139
五、企业文化建设与企业变革第一阶段	147
六、企业文化建设与企业变革的第二、三阶段	155
下篇 案例篇	160
第十章 锦西天然气化工公司创建学习型企业文化的 探索与实践	160
一、锦天化公司创建学习型企业文化的特点	160
二、以学习型企业文化推动领导班子建设	164
三、以市场为导向,以产、学、研为载体,全面 推动企业技术创新	169
四、搭建信息化网络平台,促进企业管理升级	175
五、用学习型企业文化指导企业人力资源管理	182
第十一章 某公司创建学习型企业文化方案	186
一、基本思路	186
二、工作目标	186
三、重点内容	188
四、保证措施	190
五、工作考评	191
六、学习型企业文化第一阶段创建规划	191
七、公司创建学习型企业文化考评标准	194
第十二章 微软公司学习型组织的构建	197
一、组建各种学习、工作团队,为员工创造学习 机会	197
二、促进学习与工作的融合,将员工的学习与 组织绩效联系起来	198
第十三章 丰田公司学习型组织的构建	201
一、找出根本原因,问5个“为什么”	204
二、通过7个步骤,切实可行地解决问题	204

三、通过责任、自我省思，企业不断地学习·····	204
四、方针管理·····	205
第十四章 IBM：电脑帝国的企业文化·····	207
一、第一条准则：必须尊重个人·····	208
二、第二条准则：为顾客服务·····	210
三、第三条准则：优异·····	210
主要参考文献·····	213

上篇 理论篇

进入 21 世纪后，社会经济的发展呈现出一些崭新的特征：人类社会已进入一个重视智力资源占有、配置和利用的知识经济时代；全球化是当今世界的一场革命，资金、技术、设备等都在全球范围内以前所未有的速度流动和转让，市场的国际化造就了竞争的国际化；信息技术给企业管理带来了一场深刻的变革，信息化正逐步深入生产、经营战略和组织人事等企业管理各个层面，信息时代的多变性、复杂性和快节奏确定了管理创新的主导地位；创新已成为管理的主旋律，企业要生存、要发展，首先必须适应这种新的客观环境。

世界著名的管理大师杰克·韦尔奇曾说过：“如果你想让列车再快 10 公里，只需加一加马力；而若想使车速增加一倍，你就必须更换铁轨了。”杰克·韦尔奇在这里所强调的是“文化上的改变”，与彼得·圣吉的学习型新知识经济时代的来临要求建立学习型企业不谋而合。优秀的企业文化是一个企业的灵魂，是企业发展的无尽动力。企业文化是全体员工共同的价值观念，它对全体员工有一种内在的号召力，能引导全体员工把个人的目标和理想拴系在企业同一的目标和信念上，使之朝着共同的方向努力。

组织的潜力有多大？这是目前人们还不能确切回答的问题。近年来，风起云涌的创建学习型组织的浪潮提示人们不可低估组织的潜力。世界 500 强企业将创建学习型组织的精髓融入到管理

体系的各个方面，创造出一个又一个的商业奇迹。学习型组织已经在世界范围内兴起，实践证明，学习型组织是今后组织的发展方向和必然趋势。

管理创新是由经济发展、技术进步、竞争环境和需求转换而引发的，它是管理的灵魂，融合于管理的各个方面。在管理方式上，从以物为中心到以人为中心的革命，正是适应了人的主观能动性，使人的创新精神得以充分发挥。在组织机构上，柔性模式替代了刚性模式，学习型企业成为人们追求的理想模式。另外，管理制度创新已深入到产权制度及人事、工资、财务、生产管理各个方面。可以说，管理的真谛在于创新。21 世纪的管理是创新的管理，保持企业的管理创新能力是每一个企业都应认真思考的课题。

学习型组织建设的理论与实践，是管理科学领域的重大创新，在全世界范围内被广泛地采用。学习型组织属于企业文化的组成部分，是企业中的一种学习型文化的表现形式；学习型组织是企业文化建设的载体，是企业文化的传播、深入与升华的最好方法。所以说，一个在学习型组织建设上取得成效的企业，将逐渐形成优秀的企业文化体系。因为，只有通过先进的学习型组织对企业文化进行传播、深化和发展，才能将企业文化与学习型组织融合在一起，形成企业学习型文化，共同促进企业的快速发展。

研究学习型企业文化，需要从学习型组织出发，研究学习型组织的实质特征及发展路径。然后，聚焦在企业组织的文化视角上，研究企业中客观存在着的支持员工学习、合作和知识共享的软环境是如何形成的，从而深入探讨学习型企业文化的真谛。

第一章 学习力与学习型组织

一、什么是学习力

“学习力”一词最早出自于 1965 年美国人佛瑞斯特写的一篇文章。他运用系统动力学原理非常具体地构想出未来企业的思想组织形态——层次扁平化、组织信息化、系统开放化，逐渐从属关系转向工作伙伴关系，不断学习，不断重新调整结构关系。20 世纪 90 年代中期，学习力逐渐成为知识经济时代应运而生的一项前沿的管理理论，受到越来越多的企业管理者的重视和应用。学习力是什么？国外有学者释义为：“学习力即一个人学习动力、学习毅力、学习能力的总和。”它是人们获取知识、分享知识、使用知识和创造知识的能力；是动态衡量一个组织和个人综合素质和竞争力强弱的真正尺度。学习动力来源于学习目标、兴趣、动机，目标越大、兴趣越浓、动机越强，动力就越大，这是学习的动力源。学习毅力来源于学习精神、心理素质、智力、意志和价值观等，认识有多深、毅力有多强，学习就会有多持久，这是学习力的核心。学习能力来源于学习方法，主要包括阅读力、记忆力、理解力、判断力、学习效率等，是学习是否具有成效的关键。学习创新力来源于系统思考，包括观察力、分析力、评价力、应用力，是学习的最高境界。学习力的几大构成要素不是孤立存在的，而是相互叠加、互相促进、有机联系的整体，是人们自我学习、自我变革、自我超越、自我发展的螺旋式

上升的过程。即：学习的动力来源于学习的目标；学习的毅力反映了学习者的意志；学习的能力则来源于学习者掌握的知识及其在实践中的应用。

一个人、一个组织是否有很强的学习力，完全取决于这个人、这个组织是否有明确的奋斗目标、坚强的意志和丰富的理论知识以及大量的实践经验。

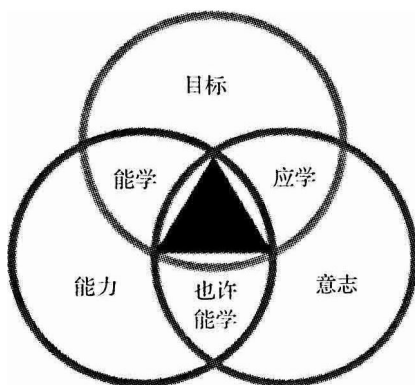


图 1-1 学习力模型

图 1-1 是学习力的模型。这个模型揭示了学习力和其三要素的内在联系。这个模型告诉我们，学习力是其三个要素的交集，只有同时具备了三要素，才能形成真正的学习力。

当你有了努力的目标，你只是具备了“应学”的动力；当你具备了丰富的理论和实践经验，你仅仅具有了“能学”的力量；而当你学习的意志很坚定的时候，你不过是有了“能学”的可能性。只有将三者合而为一，将三者集于一身，你才真正地拥有学习力。

企业的竞争最终是学习力的竞争。

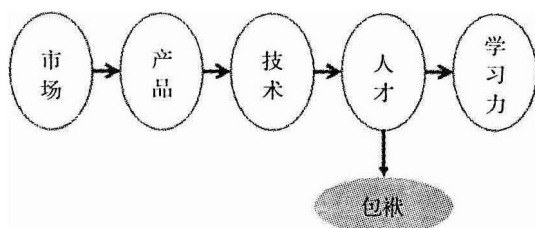


图 1-2 学习力——企业竞争最终的决定力

图 1-2 反映了一种递进关系。一直以来，我们都认为企业的市场竞争实质上是产品的竞争，产品的竞争其实就是技术的竞争，而技术的竞争一定要归结到人才的竞争上。所以，我们从前总是将企业的竞争最终归结到人才的竞争上。但是，最新的学习型组织理论告诉我们，企业的竞争最终一定是学习力的竞争。

因为，人才是有时间性的。你只能保证自己今天是人才，却无法保证明天的你依然是一个人才。复旦大学原校长杨福家教授指出，今天的大学生从大学毕业刚走出校门的那一天起，他四年来所学的知识已经有 50% 老化掉了。当今世界，知识老化的速度和世界变化的速度一样，越来越快。所以，为了使你在明天依然是一个货真价实的人才，一定要有学习力作为你的后盾。

每一个人才背后，一定要有很强学习力作为支撑物。如果你的学习力每况愈下，那你很可能从一个“人才”变成你的企业乃至社会的一个“包袱”。人才其实是一个动态的概念，它不是一成不变的，不是永恒的。它需要不断地晋级，不断地发展，只有人才的学习力不断地加强，不断地提高，才能保证人才的先进性，这样的人才才是信息时代的人才，才是真正意义上的人才。

所以，人才竞争的背后隐藏着学习力的竞争。对企业来说，尤其如此。企业一定要努力建立自己的学习型组织，只有这样的组织才能使企业在未来的竞争中居于不败之地。企业要致力于提高整个企业组织的素质，要努力修炼成为学习型组织，这样才能

从根本上提升企业的竞争力。

不论是聪明的企业领导还是聪明的家长，对你的员工、对你的子女重视的不应仅仅是文凭上的学历，更重要的是他是否具有足够强的学习力。

学习力大于学历。有一个故事：一个博士分到一家研究所，成为学历最高的一个人。有一天，他到单位后面的小池塘去钓鱼，正好正、副所长在他的一左一右，也在钓鱼。他从内心里看不起这两个学历低的本科生。一会儿，所长放下钓竿，伸伸懒腰，蹭一蹭一蹭从水面上如飞地走到对面上厕所。博士眼睛睁得都快掉下来了。水上漂？不会吧？这可是一个池塘啊！所长上完厕所回来的时候，同样也是蹭蹭蹭地从水上漂回来了。过一阵，副所长也站起来，走几步，蹭蹭蹭地漂过水面上厕所。这下子博士更是差点昏倒：不会吧，到了一个江湖高手集中的地方？怎么回事？博士又不好去问，自己是博士哪！博士也内急了。这个池塘两边有围墙，要到对面厕所非得绕十分钟的路，而回单位上又太远，怎么办？博士不愿意去问两位所长，憋了半天，也只好起身往水里跨：我就不信本科生能过的水面，我博士不能过。只听“咚”的一声，博士栽到了水里。两位所长将他拉了出来，问他为什么要下水。博士说：“为什么你们可以走过去呢？”两所长相视一笑：“这池塘里有两排木桩子，由于这两天下雨涨水正好在水面下。我们都知道这木桩的位置，所以可以踩着桩子过去。你怎么不问一声呢？”这个故事以一种幽默的方式说出了学习力大于学历的事实，给我们的启示是要提高自己的学习力。学历代表过去，只有学习力才能代表将来。学习力是指一个人的学习能力，包括对已经学过的知识的运用能力以及不断提高自己的能力。在目前这个日新月异的时代，知识的更新换代加快，如果不重视学习和学习能力，再高的学历也将被社会所淘汰。

一个企业短暂的辉煌并不能说明其有足以制胜的竞争力，反而会让人心生悲哀。学习力才是企业的生命之根，企业一定要精

心培植自己的根，让自己的根越来越深厚、越来越坚强，只有这样，才能在以后可能遭遇的种种风雨中挺立不倒。小孩子学习也是这样，只有摆正了学习态度，只有从内心真正认识到了学习的重要性，他才可能坚持不懈地去努力，才可能获得成功。

企业要明确学习力的重要性。虽然我国有一些企业一直在这方面做得很好，比如一些优秀的国营企业、一些优秀的三资企业和一些优秀的民营企业。他们很重视培养自己的学习力，经常不定期地开展各类学习活动。但是，从总体上来说，我国还有更多的企业需要正视自己组织的学习力，需要建立有效的学习型组织来提升自己的学习力。

在 1999 年世界管理大会上有位学者提出了树根理论，他把企业比作一棵大树，树上果实累累，有很多好的产品、好的成果，有很大的产值和丰厚的利润。这时很可能许多人都陶醉了，沾沾自喜，却没有人看看这棵树的根怎么样。根是什么？就是学习力，这才真正是一个企业的生命力之根、竞争力之根。如果大树的根烂了，那么眼前再好的美景也将是昙花一现，很快会烟消云散的。因此，一个企业短暂的辉煌并不能说明其有足以制胜的竞争力。企业只有具备很强的学习力才能具有真正的竞争力，才能在以后可能遭遇的种种风雨中挺立不倒、茁壮成长。

二、什么是学习型组织

（一）学习型组织的缘起

学习型组织最初的构想源于美国麻省理工大学佛瑞斯特教授。他是一位杰出的技术专家，是 20 世纪 50 年代早期世界第一部通用电脑“旋风”创制小组的领导者。他开创的系统动力学是提供研究人类动态性复杂的方法。所谓动态性复杂，就是将万事万物看成是在动态的、不断变化的过程之中，仿佛是永不止息之

流。1956年，佛瑞斯特以他在自动控制中学到的信息反馈原理研究通用电气公司的存货问题时有了惊人的发现，从此致力于研究企业内部各种信息与决策所形成的互动结构究竟是如何影响各项活动的，并回过头来影响决策本身的起伏变化的形态。佛瑞斯特既不做预测，也不单看趋势，而是深入地思考复杂变化背后的本质——整体动态运作的基本机制。他提出的系统动力学与目前自然科学中最新发展的混沌理论和复杂理论所阐述的概念，在某些方面具有相通之处。1965年，他发表了一篇题为《企业的新设计》的论文，运用系统动力学原理，非常具体地构想出未来企业组织的理想形态——层次扁平化、组织信息化、系统开放化，逐渐由从属关系转向工作伙伴关系，不断学习，不断重新调整结构关系。

彼得·圣吉是学习型组织理论的奠基人。作为佛瑞斯特的学生，他一直致力于研究以系统动力学为基础的更理想的组织。1970年在斯坦福大学获得航空及太空工程学士学位后，彼得·圣吉进入麻省理工大学斯隆管理学院攻读博士学位，师从佛瑞斯特，研究包括系统动力学与组织学习、创造理论、认识科学等多学科的融合，发展出一种全新的组织概念。他用了近十年的时间对数千家企业进行研究和案例分析，于1990年完成其代表作《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》。他指出：现代企业所欠缺的就是系统思考的能力，它是一种整体动态的搭配能力，因为缺乏它而使得许多组织无法有效学习。之所以会如此，正是因为现代组织分工、负责的方式将组织切割，而使人们的行动与其结果时空上相距较远。当不需要为自己的行动的结果负责时，人们就不会去修正自己的行为，也就无法有效地学习。

《第五项修炼》提供了一套使传统企业转变成学习型企业的方法，使企业通过学习提升整体运作“群体智力”和持续的创新能力，成为不断创造未来的组织，从而避免了企业“夭折”和“短寿”。该书问世后获得了很高的评价，被赞誉为“一扇重新看