

学习型 企业文化

法可法

创

建

方
法

继《学习型企业文化理论与实践》之后,作者又提出学习型企业文化的10大理论、11个模型、100种方法、13大切入点。

王长根◆著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

学习型企业文化 创建方法

王长根 著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

学习型企业文化创建方法/王长根著. —北京: 企业管理出版社, 2005. 9
ISBN 7-80197-290-2

I. 学… II. 王… III. 企业文化—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 094113 号

书 名: 学习型企业文化创建方法

作 者: 王长根

责任编辑: 阎书会

书 号: ISBN 7-80197-290-2/F·291

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 (010) 68414643 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68428387

电子信箱: 80147@sina.cn zbs@emph.cn

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 155 毫米×225 毫米 23.25 印张 332 千字

版 次: 2005 年 10 月第 1 版 2005 年 10 月第 1 次印刷

印 数: 0001~5000 册

定 价: 38.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



王长根 中国学习型企业文化开拓者、世界文化研究院研究员、高级培训师、企业文化创新研修和推广专家、擅长企业文化和个性化管理模式策划与过程指导、曾任大型民企高级经理人，特大型国企创建学习型企业文化办公室副主任。

主要著作：《学习型企业文化理论与实践》

通联：Email: wcg59580@163.com

本书点睛

学习型企业文化具有特定的内涵：它倡导的企业文化不但具有传统企业文化的基本特征，而且特色鲜明，给企业以学习创新的昭示，洋溢着时代进步的气息。它的学习既不同于在学校的学习，不同于以学习知识为主的传统意义上的学习，也不同于西方学习型组织的没有特定内涵的一般意义上的“学”与“习”；学习型企业文化的学习是以中国特色社会主义理论为指导，以民族精神为核心，广泛汲取一切先进的科学文化思想和方法的创造性学习。

责任编辑/阎书会
封面设计/天朗书装

13311013521



走进学习型企业文化新时代

(自序)

知识经济和信息经济时代，企业文化最突出的特点是什么？回答是可以肯定的。新时代企业文化的最突出特点是“学习型”。学习型组织之所以能够很快“登陆”中国，为不少人接受，原因就在于它倡导的理念反映了时代的要求。

学习型企业文化理论不是单纯地受到了学习型组织的启发才得以创立。在我们中国，经过几十年国际竞争风云的考验和国内现代化建设的实践，绝大多数中国人已经认识到国际少数势力对中国发展虎视眈眈，“他们不会让中国顺利地强大起来，但中国必须强大起来”这句话，几乎成了关心中国发展之士的共识。同时，中国要想强大起来需要解决很多薄弱环节。一是增强民族凝聚力。我们一定要以国家的核心利益为重，振奋民族精神，维护安定团结大局，争取长期的平安和谐环境；二是实现科学管理。我们从宏观管理到微观管理，都属于粗放型的。国家要强大起来，必须实现从粗放管理向精细管理的转变。三是提高效率。我们整个国民经济和公共福利的投入产出比都比较低，消耗大，成本高，这集中表现在投资收益率上。有一组数据：1992年中国每投入100元可以为下一年度或者未来产出50元的GDP。到了2004年每投入100元，产出的GDP下降到20元左右。我们认为，出现落后现象源于我们的管理能力，其根源是我们的学习能力。



中国要实现强国梦必须学习，用虚怀若谷的心胸面对全世界，积极吸收一切先进文化，坚持继承民族文化的精华。两者缺一不可。不向世界学习就会封闭自己，“一国不过两国智”，集思才能广益，这是祖先的教诲，而且学习得要快，在学习新知识新经验上表现迟钝或有抵触心理，即使后来学习了，也不等于学习，因为世界的变化和知识更新太快了，及时学习取得的是发展能力，滞后学习得到的是贬了值的旧知识；民族传统是祖宗留下的中国根、中国心，根深才能叶茂，只有首先是中国人，才能成为优秀的世界人，所以，向世界学习是建立在中国人伦理本质上的学习。对于企业，就要树立为国家强盛做贡献的思想，不树立为国争光的自信心，不积极地学习借鉴先进的管理思想和方法，不迅速更新观念，弥补自己的差距，赶上并超过中外的先进企业，要么被竞争对手打倒，要么自己打倒自己；同时，企业经营管理扎根在民族文化和国情基础上才能成功，中外企业“笑到最后”的无数事实充分证明了这一点。

学习型企业文化具有特定的内涵。它倡导的企业文化不但具有传统企业文化的基本特征，而且特色鲜明，给企业以学习创新的昭示，洋溢着时代进步的气息；它的学习既不同于在学校的学习，不同于以学习知识为主的传统意义上的学习，也不同于西方学习型组织的没有特定内涵的一般意义上的“学”与“习”；学习型企业文化的学习是“以中国特色社会主义理论为指导，以民族精神为核心，广泛汲取一切先进的科学文化思想和方法的创造性学习。”几年来，一些人极力在中国传播学习型组织，一些人传播“五项修炼”还昏了头，他们的口号是“不搞‘五项修炼’就建不成学习型组织。”学习型组织作为世界共建共创的理论，它的基本原理是进步的，但对于中国来说，离开社会主义科学理论指导的学习型组织是有悖国情的。



近年来，不少企业提出了创建学习型企业文化的口号，而建立了个性鲜明的企业文化模式、走出一条中国特色学习型企业文化道路的企业几乎没有。很多企业最终还是走了“学习型组织”的套路，甚至投入到“五项修炼”的游戏之中。究其原因，却是因为没有学习型企业文化理论指导而出现的无奈。

“企业有期盼，有探索，学术界为什么没有理论成果问世？”学习型企业文化理论就是在这样的背景和疑问下创立的。我们带着问题进行了长达数年的艰苦研究，提出了一系列新观点新思想，界定了学习型企业文化与企业文化，学习型企业文化与学习型组织，学习型企业文化与其他科学理论，学习型企业文化与国家现代化建设，学习型企业文化与时代精神、民族传统等的关系，使企业文化的时代个性突出出来，把企业文化推进到了学习型企业文化新阶段。

2004年8月，我的《学习型企业文化理论与实践》结稿，2005年2月由中国经济出版社出版；现在，我的《学习型企业文化创建方法》又由企业管理出版社出版，是非常欣慰的。

学习型企业文化理论，是中国学术界在对中国学习型社会、学习型政党等的“学习型”进行定位的时候，首先为中国的企业文化定了位：既然建设学习型中国，中国企业的学习型企业文化建设，惟一的出路应该是创建中国特色的学习型企业文化。

这本书是解决创建学习型企业文化方法论的书，书中有很多关于方法论的新的理论思想。这些理论思想都是从方法论的角度提出的。

首先是提出了学习型企业文化的十大理论，即学习核心论、道德与创新根基论、广泛学习论、先进理论指导论、扬弃论、合理内核论、竞争因果论、机制决定一切论、特色文



化论、共建共创论。

其次，提出了强化产业报国的道理精神，学习环境就是道德环境，坚定壮大公有经济信念，员工实践“产业报国”是做到“成才报国”，最好的激励是建立一个惟一的评价奖励标准。

再次，总结提出了十一个基本创建流程，精细管理没有固定的模式，评价一个企业创建成效的标准不是让它与其他企业作横向比较，而是看它在原来基础上所做努力的大小，是否做到了天天在进步。

第四，提出了中国企业和员工进步的独特方程式：（体制决定制度） $X +$ （制度决定机制） $X =$ 领导推进企业和员工发展（ X 代表领导心理）。意思是说，企业领导心理具有放大和缩小的功能，企业的兴衰和员工的命运，全决定于领导的心理。并且给出了一个结论：企业不是管理出来的，而是领导出来的；管理是生产力，领导是首要生产力。

第五，最重要的是提出了一个论断：“学习型企业文化”必将取代传统企业文化。

学习型企业文化是从实际出发的文化。第一个实际是国情。这种文化有利于加强中国共产党的执政地位，有利于坚持中国特色的社会主义原则，有利于发扬优秀民族文化，即学习型企业文化思想性是社会主义和集体主义的，它的价值观是体现“三个代表”重要思想的。第二个实际是变化了的形势。时代变了，环境变了，人的追求也变了，企业竞争更加激烈了。过去，企业赢利就叫成功，现在，人与自然之间和谐相处、国与国之间和谐相处、人与人之间和谐相处被摆在首要位置，衡量成功标准，不是看其索取，而是看其给予，从物质产品和道德伦理产品两个方面同时对人类有多大贡献。过去，评价一个人的成功，是看官有多大，俸禄有多高，现在要看其对社会的贡献，是否有正义感，是否能



造福一方百姓，带出德才兼备的队伍和好的风气。第三个实际是企业文化状况。企业文化的哲学思想很丰富，但对知识经济时代的企业建设指导性不强，要想适应时代发展的需要，企业文化一要突出学习特征，二要强调道德的根基作用，指导企业把学习力和道德力竞争放在企业建设的重要议事日程，既给人类生产优质的物质产品，又为人类“生产”有知识、有道德的人。

《信任——社会道德与繁荣的创造》指出：经济活动无法脱离经济伦理和企业道德的文化背景，无法离开国家宏观政策和企业经营管理的价值导向。学习型企业文化就是从这样的实际和规律出发，不断增强企业的改进能力，提高企业竞争力，保证社会主义物质利益关系在企业全面贯彻的文化。

中国企业建设要坚持从实际出发，推进企业走向学习型企业文化新时代。这是时代的要求，也是企业生存的方式。外国资本无论多么强大，管理手段多么健全，只有最终接受中国学习型企业文化理论才能取得在中国经营的成功。本土化，就是接受“龙”的思想，学习中国的文化，实现强大资本与中国特色的结合。中国企业必须认清国情，从传统走向现代，接受新思想、新方法、新文化；再从现代走向传统，做学习型、创新型、民族型的有鲜明时代特征的现代企业。

王长根

2005年5月18日 于上海



目 录

序言 走进学习型企业文化新时代

第一章 给理论一个准确的定位

- 一、怎样理解学习型企业文化 (1)
- 二、掌握学习型企业文化的十大理论 (7)
- 三、要有正确的创建策略 (19)

第二章 给良知一个崇高的道德

- 一、强化产业报国道德精神 (21)
- 二、让信用成为企业的生命 (28)
- 三、建立一个公平正义的环境 (34)
- 四、营造一个良好的学习环境 (39)

第三章 给观念一个彻底的更新

- 一、以观念创新为前提 (45)
- 二、确立“四种意识” (58)
- 三、转换领导方式 (60)
- 四、走个性化的创建道路 (63)



- 五、处理好十大关系 (66)
- 六、解决学习问题 (73)
- 七、让员工崇尚创造 (77)
- 八、坚持以人的发展为中心 (80)
- 九、确立“敢为世界先”的境界 (82)
- 十、树立终身学习理念 (86)

第四章 给价值观一个坚实的支撑

- 一、建立一个引导企业前进的目标 (89)
- 二、建立一个精简的价值观体系 (92)
- 三、制定一个连环式的执行计划 (97)
- 四、建立一个惟一的评价标准 (103)

第五章 给创建一个有力的保证

- 一、请为员工做示范 (113)
- 二、党组织必须是学习型的 (119)
- 三、创造良好心理环境 (123)
- 四、构建终身教育体系 (126)
- 五、建立有效运行机制 (130)
- 六、CRM 助推创建的深入 (134)
- 七、适度的行政推动 (135)
- 八、建设企业商学院 (136)

第六章 给组织一个科学的流程

- 一、集思广益形成思路 (139)
- 二、确定创建的原则 (143)
- 三、描摹企业的组织结构 (145)



四、十一个基本创建流程 (147)

第七章 给过程一个具体的指导

- 一、精心培育学习载体 (158)
- 二、建立员工职业生涯规划 (162)
- 三、有的放矢 (170)
- 四、反思改进并举 (173)
- 五、开展意志和素质的演练活动 (177)
- 六、做到改革创建同步 (180)
- 七、请外部专家作辅导 (182)
- 八、充分利用网络资源 (183)
- 九、开展有针对性的培训 (187)
- 十、构造创建氛围 (190)
- 十一、案例启发 (196)
- 十二、创建延伸 (199)

第八章 给管理一个不断的创新

- 一、战略管理 (203)
- 二、知识管理 (206)
- 三、情感管理 (211)
- 四、互动管理 (214)

第九章 给素质一个经常的升华

- 一、培养灵活的应变能力 (220)
- 二、在实践中锤炼机制 (221)
- 三、诚信是企业发展的第一要件 (227)
- 四、站在品牌资产的高度经营企业 (232)



- 五、在竞争中学习竞争 (239)
- 六、在实践中升华企业使命 (248)

第十章 给员工一个团队的学习

- 一、推进团队学习 (252)
- 二、以个体学习为基点 (257)
- 三、创建学习先导小组 (260)
- 四、解决企业的学习问题 (263)
- 五、建立共同愿景 (268)
- 六、教人学会学习 (272)
- 七、鼓励自我指导式学习 (275)
- 八、抓重点环节的学习 (277)
- 九、创建企业学习中心 (280)
- 十、培养企业学习顾问 (284)

第十一章 给企业一个精细的管理

- 一、精细管理提升了中国企业的管理理念 (287)
- 二、充分认识推行精细管理的重要意义 (290)
- 三、精细管理没有固定的模式 (293)
- 四、精细管理重在细化每一个人的责权利 (299)
- 五、精细管理的重点是培养管理者的精细化素质 (306)
- 六、让精细管理无处不在 (308)

第十二章 给创造一个及时的激励

- 一、企业激励存在的问题 (314)
- 二、实现有效激励的方法 (326)
- 三、奖励学习 (333)



第十三章 给企业文化一个学习型的提升

- 一、对企业文化的再认识之一
——企业文化的产生和形成是日美等国学习、反思的结果 (338)
- 二、对企业文化的再认识之二
——企业文化倡导学习、思考、创新、发展 (344)
- 三、对企业文化的再认识之三
——企业文化就是与时俱进的理论 (348)
- 四、“学习型企业文化”必将取代传统企业文化 (351)



第一章

给理论一个准确的定位

——我们需要学习，但更需要把学来的东西融入中国的“土壤”，更需要在学习的基础上创新。如果我们心甘情愿地当一辈子小学生，把自己束缚在学习别人的框框中，我们也就永远不可能长大。

“没有革命的理论，就没有革命的行动。”做任何工作，办任何事情，都应该先把这个要做的事情是什么、为什么做、怎样做搞清楚，糊糊涂涂或“以其昏昏，使人昭昭”，是不可能把事情办好的。创建学习型企业文化工程巨大，理论性、实践性都很强，我们必须把创建建立在理论清醒的基础上。

一、怎样理解学习型企业文化

学习型企业文化对于每一个中国企业人来说，都是新概念。我们几个好朋友在一起探讨学习型企业文化的时候，大家就说，我们必须给大家一个正确的概念解释，若不然，大家一定会问：不是学习型组织吗？怎么成了学习型企业文化了！



（一）什么是学习型企业文化？

如果从“文化”的定义有一百多种之说，以此来推演学习型企业文化的定义，应该有很多，我们在这里给出的学习型企业文化的几种定义，是几个大体的轮廓。

1. 逻辑定义：学习型企业文化是企业全员以今天为起点，以差距为动力，形成了不断学习、不断创新和终身学习的文化品质，把企业发展建立在不断完善自己、提高自己、赶超先进、适应时代的前提下，加快实现伟大目标的企业文化。

2. 属性定义：学习型企业文化是企业在经营管理过程中，为保持自己的活力与竞争优势，而不断培养起来的学习创新意识，包括学习吸收先进思想和管理方法意识，反思、纠正和防范自己犯重复性错误的意识，提高自己领导管理潮流、产业产品潮流、竞争趋向潮流能力的意识。

3. 方法性定义：学习型企业文化是指企业把学习作为生存和发展的手段，确立了学习驱动、差距驱动、变革驱动三大战略，建立了“不学习就死亡”价值体系，确立了技能为本、竞争光荣、思考有价、创新实惠的经营机制，形成了崇尚知识、学习吃香、终身学习、争当第一的氛围。

4. 比较性定义：学习型企业文化是企业文化的重要分支，是企业文化理论体系中惟一个形成了独立理论体系的企业文化理论；它是信息时代和知识经济时代的企业文化新理论。

5. 排他性定义：学习型企业文化是从中国国情出发，以比较科学为研究工具，通过对中国国情和文化，尤其是对大量企业进行长期观察与研究后，所创立的指导中国企业管理进步、核心竞争力增强的新理论，是标准的“中国造”。

6. 评价性定义：学习型企业文化是当代中国最前沿最先进的企业管理理论，是中国企业在国家经济体制转型、企业管理转变、生存发展环境出现变化时期，指导企业强身健体、立于不败之地的世界观和方法论。

7. 要素性定义：学习型企业文化是由若干观念要素（也可以叫精神要素）和学习理念、三大驱动战略组成的企业价值观体系。