道可道

学习型企业文化理论与实践

王长根◇著

Studying Type

Corporate Culture

Theory And Practice

中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

学习型企业文化
——理论与实践

王长根著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

学习型企业文化:理论与实践 / 王长根著. - 北京:中国经济出版社,2005.2

ISBN 7-5017-6480-8

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(2004)第 129753 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网　　址:WWW.economyph.com

责任编辑:汪　京(电话:010-64471644)

责任印制:常　毅

封面设计:谭雄军

经　　销:各地新华书店

承　　印:三河市华润印刷有限公司

开　　本:880mm × 1230mm 1 /32　　**印　张**:16.625 字　**数**:363 千字

版　　次:2005 年 2 月第 1 版　　**印　次**:2005 年 2 月第 1 次印刷

印　　数: 5000 册

书　　号:ISBN 7-5017-6480-8/G.1226　　**定　价**:30 .00 元

版权所有　盗版必究　　举报电话:68359418　68319282

服务热线: 68344225　68353507　68341876　68341879

读者服务部: 68346406　　地　址:北京西城区百万庄北街 3 号

序

企业文化作为当代最先进的企业管理理论，在20世纪的后20年，经过几个阶段的普及和实践高峰以后，总算在中国多数企业扎根了，也出现了一批优秀的企业文化建设先进企业，但好景不长，就在中国企业界掀起企业文化实践高潮的时候，彼得·圣吉在美国刮起了一股学习型组织旋风，这股旋风很快从加勒比刮向全世界，并很快在中国登陆。从1996年以后，中国理论界对学习型组织的研究逐渐热起来，在理论界的推动下，一些企业开始尝试学习型组织创建。2001年5月江泽民在上海亚太经合组织高峰会议上，提出“创建学习型社会”的主张后，中国学习型组织创建高潮迭起，一时间，学习型组织遍地开花，为数众多的企业不再提企业文化，而大谈学习型组织了，理论界苦心经营20年掀起的企业文化热，似乎就要烟消云散。

新世纪的前4年，企业文化在中国处于经受时间考验的阶段。在这个阶段，出现几种情况：第一种，彻底放弃企业文化，用学习型组织取而代之；第二种，用企业文化之名，行学习型组织之实；第三种，把创建学习型组织和建设企业文化并列起来，同时倡导，同时安排，同时检查；第四种，创建学习型组织的企业文化，即喊出创建学习型企业文化的口号，做创建学习型组织的工作。四种情况，实质内容是一样的，就是导入彼得·圣吉

"五项修炼"，创建学习型组织。

但随着时间的推移，企业文化的生命力逐渐旺盛起来。一些企业认为，无论企业创建学习型组织成功与否，都体现着一种文化，成功了，是学习型组织的企业文化，不成功，是创建学习型组织失败企业的企业文化；一些企业认为，在知识经济时代，企业应该重视学习，导入学习型组织，或导入其它企业管理理论，或自主创新一种理论，它建设的文化都应是突出"学习型"的企业文化；一些企业认为，中国企业创建学习型企业，应该有中国的学习型企业理论来指导，照搬西方的模式，针对性不强；一些企业认为，中国应有符合自己国情的企业文化理论，尤其在中央号召创建学习型社会的大环境下，中国迫切需要一个指导企业创建学习型企业文化的理论。

逐渐地，中国企业界分化出四种现象，第一种，要继续企业文化建设，不考虑创建学习型组织；第二种，要创建学习型组织；第三种，要创建学习型组织的企业文化；第四种，要创建有中国特色的学习型企业文化。

前三种现象的推进、发展和深入是有理论指导的。企业文化已经接近深入人心了，并且也有了中国化的成功案例供人们参考；学习型组织作为全世界共创共识的理论，整个理论体系在逐步成熟中，不管它是否适合中国国情。后一种，"要创建有中国特色的学习型企业文化"，从字面上透出的信息看是很有意义的，偌大一个东方大国，有几千年的文化积淀，而且是世界上唯一一个以马克思主义为指导的共产党国家，它的企业文化应该也必须区别于资本主义企业的企业文化，企业文化的"学习型"也应从本质上区别于西方"学习型组织"的"学习型"。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

打造“有中国特色的学习型企业文化”，很多企业翘首以待。一些企业因没有这样的理论指导自己企业创建“有鲜明特色的学习型企业文化”，而不得不暂时接受“学习型组织”，或用“学习型组织”理论来代替“学习型企业文化”理论。

王长根同志是长期从事基层企业文化研修与推广的专家，具有很深厚的理论功底和实践操作经验，他不但了解企业文化，也对学习型组织有很深的造诣，更是中国国情研究者、虔诚的爱国主义者和忠实的中国共产党人。他认为，中国企业文化的发展大势，是创建有鲜明民族文化个性特征的“学习型企业文化”。他说：“任何一个组织，都是在自我实践、自我反思和与其他民族的相互学习交流中，不断强大起来的，也都是坚持着永不动摇的‘以我为主’、‘师夷制夷’的原则，微观的企业建设，也同样需要坚持‘以我为主’、‘师夷制夷’的原则，“惟我独尊”或“全盘外化”的主张和做法都永远没有出路。”在这一信念的支配下，他开展了深入地研究学习型企业文化，完成了这本《学习型企业文化——理论与实践》。

《学习型企业文化——理论与实践》提出了很多独创性的思想，比如：

——学习核心论，提出了“学习是企业一切工作的核心”、“学习驱动战略”、差距驱动战略、变革驱动战略，主张确立“学习与创新”主导价值观，培育“不学习就死亡”企业精神等；

——道德与创新根基论，提出“学习型企业文化是中华民族传统文化和马克思社会主义意识形态基础上的企业管理理论，它立足于建设有中国鲜明个性的企业。这一有中国特色的理论和实践指南，有两个理论根基，一个是国家道德，一个是创

新精神。”主张培育“共赢、共享、共荣”企业道德和“想做事先做人，想成才先成人，做成事先培育科学精神与创新精神”；

——广泛学习论，提出“学习型组织的内容只是学习型企业文化所要学习内容的一点点，彼得·圣吉的学习型组织理论，更是这一点点中的一点点”，“这种企业文化所学习的内容，及它的‘学习型’所包含的意义，是对企业所需要的一切知识和文化的学习，……只要有‘争第一’的思想，就会有孜孜不倦学习一切需要自己学习的劲头”，主张“学习中华民族传统文化更加重要”；

——合理内核论，提出学习型组织理论的“创新与成长”、“向多方学习”和“团队学习”为学习型企业文化提供了合理内核，主张“进取精神、危机意识、差距意识是学习型企业文化的理论基石”；

——竞争因果论，提出“市场竞争意味着学习”，“是企业竞争的激烈程度达到了空前程度，为学习型企业文化的产生举行了一个有历史意义的奠基礼”，主张“在企业广泛引入竞争”；

——“机制决定一切”论，提出“存在决定意识，不同的制度强化不同的价值观；积极进步的企业人事制度培养积极的企业价值观；不公正公平的产权制度强化“平庸”的价值观，真正的按劳分配制度强化‘进取’的价值观”，主张“确立‘文化观念需要人力资源制度来支持’的思想”；

……

据我所知，在日常管理工作中，王长根是一位对事物颇有见解的人。1999 年度的全国重大典型、党的十六大代表、被誉为“新时期产业工人的楷模”的平煤集团工人张玮，就是王长根

在张玮所在厂任宣传科长的8年间，参与发掘、培养、宣传，并在全国选树起来的。

全国总工会的同志介绍说，工人张玮非常优秀。在市场经济时代，他能够经常拒高薪于门外，在顺境不自满，在逆境保亮节，以大局为重，承受常人无法承受的疾病折磨和精神压力，坚守国企生产一线技术岗位几十年，如果有人问张玮精神的价值是什么的话，张玮精神的价值就在这里。

我不认识张玮，但我景仰张玮，中国需要张玮精神。我认识王长根也等于认识了张玮。在王长根身上，我看到了张玮的精神。

王长根把张玮钻研技术的执著劲头，把张玮热爱企业的忠诚品质，把张玮干一行专一行的敬业精神，用在了他的工作上，用在了他的理论研究上，用在了他为企业为社会做贡献上。

王长根精神和他宣传的典型，以及他敬佩的英雄和事业上的伙伴，都应是道德高尚的人，如果不是这样，他不会有如此深厚的道德积淀和民族心声，写不出这本宏篇巨帙。

《学习型企业文化——理论与实践》填补了我国企业文化理论研究的空白，开了学习型企业文化理论的先河。它的意义不仅在于为我国企业贡献了一个创建学习型企业文化的理论武器，拨开了中国企业创建“有中国特色的学习型企业文化”前进路上的雾瘴，更重要的是它给中国理论界和企业实践界一个启示，通过本书的问世，必将带来一个较大范围的“学习型企业文化”理论研究热，企业创建“学习型企业文化”热。

这本书的价值还在于它很好地贯彻从实际出发的思想路线，站在中国国情和中国文化、中国企业素质和中国企业面对

新的时代、激烈的竞争环境等现实的基点上，提出了一系列企业文化建设的观点和理念。中国企业的强大，依赖外国文化和外国管理模式是愚蠢的。中国企业的前途，甚至说中国的前途，在于中国企业管理理论的发展，管理企业和管理国家是一个道理，形不成自己的管理理论，谈不上管理能力。有一位领袖人物说过，“理论上的成熟是一个党一个国家成熟的标志。”企业管理同样如此。

王长根最近说过这样一句话：“学习型企业文化是中国走向世界强国途中，亿万企业人渴望企业发展，社会祥和，国家强盛的共同思考。”我们中国企业人和理论工作者，都应自觉培养独立思考的能力和为国争光的品质，在自己平凡的岗位上，做出不平凡的成绩来，尤其要有创新中国企业管理、为建立中国企业自己的企业管理理论做点事情。

屈剑峰

2004 年 12 月 8 日于北京

目 录

第一章 学习型企业文化产生的时代背景 …… (1)
一、21 世纪前后的社会和经济发生巨大变化 …… (1)
二、新世纪、新时代对社会的影响 …… (10)
三、企业生存探索催生了学习型组织的产生 …… (17)
四、“学习型”创建之风席卷世界 …… (24)

第二章 学习型企业文化的奠基礼 …… (28)
一、市场竞争意味着学习 …… (28)
二、市场竞争形势将对企业文化产生深远影响 … (35)
三、科技发展推动学习型企业文化的建立 …… (38)
四、企业内部条件对企业文化的属性
有重大影响 …… (43)
五、学习型企业文化在企业的萌芽 …… (45)

第三章 学习型企业文化理论基础 …… (52)
一、学习型企业文化实践与理论现状 …… (52)
二、学习型组织理论为学习型企业文化提供了
合理内核 …… (65)
三、进取精神、危机意识、差距意识是学习型

企业文化的理论基石 …… (69)
四、学习型企业文化理论模式 …… (80)
五、学习型企业文化的品质和特征 …… (99)

第四章 学习型企业文化的两个根基 …… (103)
一、企业创新根基的主要内容 …… (105)
二、企业道德根基的主要内容 …… (119)
三、努力建设有传统道德的企业 …… (125)
四、要不断解决职业道德建设中的问题 …… (133)
五、国外道德教育管窥 …… (137)

第五章 学习型企业文化观念系统 …… (139)
一、学习型企业文化的目标 …… (139)
二、学习型企业文化战略 …… (171)
三、故事诠释的学习型价值观念 …… (183)

第六章 学习型企业文化学习的内容 …… (210)
一、学习型组织的内容只是学习型企业文化
所要学习内容的一点点 …… (210)
二、学习中华民族传统文化更加重要 …… (213)
三、学习型企业文化需要学习、借鉴、扬弃的
主要内容 …… (216)

第七章 学习型企业文化的三个体现 …… (230)
一、三个体现溶于学习的三个阶段 …… (230)
二、学习是企业领导的必需品 …… (232)

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

三、学习是员工的必需品 …… (238)
四、学习是企业的必需品 …… (253)

第八章 学习型企业文化的机制 …… (262)
一、机制决定一切来自对实践的总结 …… (262)
二、确立“文化观念需要人力资源制度
来支持”的思想 …… (273)
三、建立整体联动的企业机制 …… (276)

第九章 学习型企业文化的生命周期 …… (308)
一、学习型企业文化是一种理念 …… (308)
二、学习型企业文化的生命周期 …… (316)
三、不能把学习型企业文化当成一种时尚 …… (325)

第十章 学习型企业文化创建方法 …… (330)
一、不断解决认识性问题 …… (330)
二、不断解决操作实践问题 …… (348)
三、不断解决企业积习 …… (380)
四、不断解决深入问题 …… (407)

第十一章 学习型企业文化创建秘籍 …… (409)
一、创立自己的企业文化理论 …… (409)
二、确立创建学习型企业文化的方向、
思路和目标 …… (422)
三、整合企业管理 …… (426)
四、承认落后 …… (438)

五、与员工达成对共同愿景的默契 …… (442)

第十二章 学习型企业文化的误区 …… (447)

一、几个概念关系上的误区 …… (447)

二、认识上的误区 …… (452)

三、实践上的误区 …… (457)

第十三章 附件 …… (468)

附一、学习型企业文化理论参考模型 …… (468)

附二、学习型企业文化让他们绝处逢生
——来自平煤集团建材公司的报告 …… (496)

附三、某集团公司道德建设指导意见 …… (508)

后记 …… (517)

第一章 学习型企业文化产生的时代背景

我们的企业处在什么样的时代？这个时代对人类社会的影响有多大？有一个叫朱明生的医生这样说："学习，是人类认识自然和社会、不断完善和发展自我的必由之路。无论一个人、一个团体，还是一个民族、一个社会，只有不断学习，才能获得新知，增长才干，跟上时代的步伐。"

一、21 世纪前后的社会和经济发生巨大变化

21 世纪前后，由于竞争的加剧和科技的快速发展，企业所处的环境发生了巨大变化，与上世纪 90 年代以前的环境情况比，都有了不同的特征。

1. 21 世纪的基本特征

当今时代是一个怎样的时代，有综合与类比两种表述方法。综合表述方法说，21 世纪是新技术新经济迅猛发展的世纪，是全球经济一体化的世纪。类比表述方法说，21 世纪是互联网世纪，数字化世纪，知识经济世纪，信息经济世纪，计算机世纪，语音通信世纪，虚拟现实技术世纪，电子商务世纪，生物工程世纪，宇宙空间世纪，机器人世纪，科技创新世纪，终身教育世纪，"学习型"组织世纪，人造"人"世纪，经济全球化世纪，光世纪，生态文明世纪，硅能源世纪，大媒体世纪，世界多级化

世纪，十倍速世纪。

在21世纪，不管是创业、守业，不管是观念创新还是学习提高，都要先把时代背景即时代的基本特征搞清楚，因为时代背景是社会发展的大方向，大趋势，把握了时代趋势，才会因应得当，大展宏图。

关于21世纪的基本特征，有多种多样的概括，如：

——经济全球化，信息网络化，社会知识化（科学技术更新换代的速度会更快，信息量的增长速度也会更快）；

——节奏快、信息量大、注重个性；

——速度、多变、危机。

——社会信息化、知识经济化（新世纪将促使维特性学习方式向创新性学习方式转变）。

——数字化、网络化、信息化（21世纪将是一个以网络为核心的信息时代，数字化是以信息技术为核心的电子技术发展的必然，是迈向成长的通行证，随着时代的发展，人类的生存环境将变得越来越数字化）；

——信息化、全球化的地球村；

——把人作为发展的中心，科技更加迅速发展，社会全面进入信息与知识经济时代；

——国际化的社会、信息化的社会、学习化的社会；

——学习改变命运，知识创造未来；

——数字化的世界、知识化的时代、学习化的社会（这是一个终身学习的新世纪。国际21世纪教育委员会向联合国科教文组织提交的报告《学习——内在的财富》中指出："终身教育概念看来是进入21世纪的一把钥匙"，应"把终身教育放在社

会的中心位置”。在知识经济时代，人是社会的主体，终身学习将成为人的自我完善、自我发展的必然要求；人只有终身受教育才能适应不断进化着的社会。终身教育、终身学习构成知识社会的基础。知识和学习把人们联系在一起，增强了人与人之间的相互依赖，增强了人与社会、人与自然的联系。人们形成自身的知识生产能力至关重要。时代所需要的人是那种能“学会学习”，从获取现代知识向开发求知能力转变的人。学习将成为人们生活的需要和一种生活方式。社会将根据个人的需要，随时提供多渠道、多时空、多媒体的学习机会和方式。人们工作的过程将会变成一个学习的过程，社会组成的各个单元应当是一个学习型组织。人的一生将无法区分“学习阶段”和“工作阶段”，社会强调终身教育、终身学习的新理念。组织成员通过不断学习，组合成学习共享系统，把学习力转化为创造力，进而转化为生产力）。

——科学技术突飞猛进、知识经济初见端倪、国际竞争日趋激烈（江泽民同志在北大建校一百周年大会上，把21世纪的特征概括为三个方面）。

21世纪还有一个重要特征是各种发明发现层出不穷，新科技、新产品日新月异，新知识呈“爆炸性”增长。（最近30年产生的知识总量等于过去2000年知识总量之和，有的未来学家推测，到2050年，知识总量将是现在的100倍，社会发展变化的速度大大超出人们想象力。）

2. 新时代的经济特征

人类社会已经经历了自然经济、农业经济、工业经济三个漫长的时代。如何称谓以后的经济呢？目前，发达资本主义国家

大多已走过了工业社会阶段。这些国家的工业在国民经济中所占的比重，在达到过百分之八十至九十的高峰之后，现在已下降到不足三分之一，已步入后工业社会。从现在的发展趋势看，国民经济在工业化之后必将走向信息化。如果说20世纪是工业经济时代，而迎接我们的21世纪必将是一个极富挑战性且充满机遇的新经济时代。在到来不久的这个新时代，诸多迹象表明，知识的重要性被提高到一个新的高度，甚至一些学者将21世纪称为“知识经济时代”、“新经济时代”或“第三次浪潮”。

经济学家认为，全球经济已经进入第三次工业革命时代。这场工业革命包括微电子、生物科技、电脑、通讯、机器人和新物质等六种科技的发展与互动。这六大元素从根本上改变了创造财富的游戏规则。在新一轮的工业革命中，将形成全球型经济。

就像工业革命改变了18世纪农业社会的生活一样，第三次浪潮正在改造着世界，创造着未来。如果说，是铁器开辟了农业文明的沃土，是蒸汽机牵动了工业文明的列车，那么，今天的经济将把我们推上知识、信息、创造的新潮头。

美国著名未来学家约翰·奈斯比特早在1983年就大胆预言：“我们已经进入了一个以创造和分配信息为基础的经济社会。”“在工业社会里，战略资源是资本；……但是在我们新社会，……战略资源是信息。它不是唯一的资源，但却是最重要的资源。”

人们正处在从工业经济向知识经济转变的过程中。

知识经济条件下的现代企业，不同于工业经济时代的传统企业。传统经济学理论都提到，土地、劳动力和资本是发展、扩

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com