

MBA^{BE} PROFICIENT
IN TEN DAYS

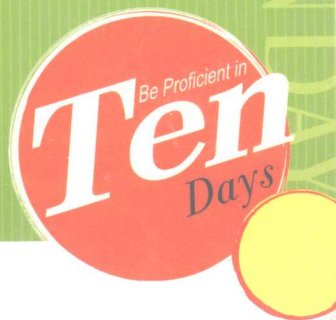
MBA BE PROFICIENT IN TEN DAYS

MBA 十日通

企业文化

张书珩 朱建 [编著]

世界顶级商学院认为：一个成功的管理者 应该是一个全才 至少应具备三种技能
即技术技能、人事技能和战略技能
他们也可以设立适当的企业目标
也能正确地处理企业管理过程中出现的各类问题
这就是MBA的最高目标



CORPORATE CULTURE

金城出版社

MBA BE PROFICIENT
IN TEN DAYS

F270
770

F270
770

MBA

企业文化十日通

Corporate Culture Be Proficient

张书珩 朱建 [编著]

金城出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化/张书珩, 朱建编著. - 北京: 金城出版社,
2005.5

(MBA 十日通)

ISBN 7-80084-694-6

I. 企… II. ①张… ②朱… III. 企业文化 - 研究
生 - 自学参考资料 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 025183 号

金城出版社 出版发行

(北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 100013)

电话: (发行部) 84254364 (总编室) 64228516

三河市铭浩彩色印装公司印刷

850×1168 毫米 1/32 印张: 140 字数: 3000 千字

2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-80084-694-6/F·51

定价: 350.00 元 (全十四册)

前 言

1942 年，美国曼哈顿工程动员了 315 万科技人员，耗资 20 亿美元，用时 3 年，制造了第一批原子弹。1961 年，美国阿波罗登月计划所制造的火箭有 560 万个零部件，飞船有 300 万个零部件，先后参加此项计划研制工作的有 400 万人、200 家公司、120 所大学，历时 11 年，耗资 300 亿美元。如果没有科学的管理方法，这是难以想像的。

曼哈顿工程技术总监奥本·海默教授说：“使科学技术充分发挥威力的是科学的组织管理。”阿波罗计划总负责人韦伯博士说：“我们没有一项别人没有的技术，我们的秘密就是科学的组织管理，管理创造了科学，管理创造了奇迹。”

管理不仅是企业发展的关键，而且是企业的一种无形的增效资源，企业不增加投资的前提下，通过科学管理，可以更合理的、更有效的利用人、财、物，来增加企业的经济效益，为社会提供更多的物质财富。

MBA 是工商管理硕士 (Master of Business Administration) 的简称，美国哈佛大学商学院于 1910 年设立此学位，用以培养专业的企业管理者，现在，全美 500 家最大企业的高层管理人员中，约有五分之一出自哈佛商学院，美国总统乔治·小布什即毕业于此。哈佛商学院培养出的管理人才在美国政商两界都有着举

足轻重的地位，甚至可以左右美国经济的发展方向，因而美国人将哈佛商学院称为美国商业的“西点军校”。

哈佛商学院拥有 2.5 亿美元的基金，比美国其他商学院的总和还多，年度预算 1 亿美元左右，其中专门用于教学研究的资金约为 3000 万美元。以雄厚的资金为后盾，哈佛商学院能够将最新信息和研究成果在最短时间内融入教学课程。1955 年，哈佛商学院首创以案例分析为主要内容的案例教学法，不久便风靡世界，现在已成为欧美各商学院的标准教学模式。案例教学法可以充分张扬学生的性格并紧密结合实际，可使学生得到很多的实践经验，但必须根据最新的经济政治等多方面信息及时编写扩充案例才能达到最佳的效果。数十年来，哈佛商学院每年均花费大量的人力、资金进行此项工作，时至今日，几十年的积累已经使其案例涵盖了经营管理的方方面面，并以此为基础形成了一个开放、全面、系统的教育模式。

这个模式涉及心理学、社会学、统计学、金融学、情报学等多个学科的知识，涵盖了企业管理的各个方面，并能及时、有效地吸纳新内容、新元素，不断充实其内涵，它的主旨是使学习者形成正确的思维模式以提高其在经营过程中的实际操作能力，适应现代社会纷繁复杂的经济环境，是职业经理人、企业管理者学习管理方法积累管理经验的最佳学习模式。

法国管理学家斯蒂格利茨曾说：“对发展中国家来说，最重要的不是经济需要发展，而是管理需要发展。

……管理既是科学，又是艺术，一个管理大师，首先应当是一个科学家和艺术家，然后才是一个管理实践家。”现阶段，我国面临着经济增长和全球经济变化的巨大挑战，亟需提高综合管理水平。然而，合格的人才在我国还十分缺乏，为此我国必须向积累了一百多年经营管理经验的西方发达国家学习。

本丛书综合了十几个管理学流派的几十位管理学家的理论成果，并参考欧美各大商学院 MBA 教学体系编写，分为财务管理、核心竞争力、成功经理人、管理信息系统、激励理论、营销管理、项目管理、人力资源管理、企业文化、战略决策、领导理论、生产管理、目标管理、组织管理等十四册。每册均分为十章，各章相对独立而又前后连贯，以便读者能由浅入深，循序渐进，适合缺乏固定学习时间的职业经理人、企业管理者阅读。

企业作为一种以人与人的组合为基础的经营活动主体，其经营行为必然最终都要人格化，也就是说，企业是人格化的企业，企业的所有活动最终都要靠人来执行。本书主要讲授企业文化的概念，企业行为文化、企业精神以及企业文化的形成及保持，从而综合说明了企业的经营战略与人的价值选择的关系。

编者

2005 年 3 月

目 录

第一章 企业精神	(1)
一、企业文化在企业中的地位与作用	(4)
二、企业价值观层次	(9)
三、员工行为和企业价值观的统一	(13)
四、企业文化的兴起	(16)
第二章 企业行为文化	(25)
第三章 企业精神	(34)
一、企业精神中的企业经营哲学	(34)
二、精神化管理	(40)
第四章 品牌精神	(55)
一、品牌价值	(58)
二、品牌价值的高参与度	(71)
三、品牌定位	(80)
第五章 团体动力学	(145)
一、研究内容	(145)
二、力 场	(146)
三、团体目标	(147)

四、团体结构	(147)
五、团体的领导方式	(149)
六、团体的参与者	(149)
七、团体的规模	(150)
 第六章 员工培训	 (155)
一、员工培训	(155)
二、人员培训的内容及原则	(157)
三、人员培训和发展需求的确定	(164)
四、人员培训方案	(165)
五、培训方法与技术	(172)
六、培训效果的评估	(180)
 第七章 员工培训制度	 (184)
一、培训计划	(184)
二、实施办法	(190)
三、岗前培训规定	(193)
四、在职培训条例	(196)
五、培训管理制度	(213)
附：员工教育培训协议书	(214)
 第八章 员工培训管理制度	 (217)
一、新进员工培训内容	(217)
二、企业文化培训	(217)
三、基层人员教育培训课程提纲	(219)

四、员工教育培训制度	(221)
五、公司员工礼仪守则	(222)
第九章 员工培训管理表格	(225)
一、员工培训计划表	(225)
二、新进职员培训成果检测表	(226)
三、在职培训计划表	(227)
四、员工培训记录表	(228)
五、员工花名册	(229)
六、管理人员一览表	(230)
七、一般职员考核评分表	(231)
第十章 经典案例	(232)
一、世界食品安全的社会品牌计划	(232)
二、加拿大的政府品牌计划	(243)
三、汉肯企业的品牌战略	(255)
四、百威啤酒	(264)
五、“万宝路”的成名之路	(267)
六、丰田汽车公司的身教重于言教	(286)
七、索尼公司的“带头牛”策略	(290)
八、沃里科公司的“第二个春天”	(292)
九、思丹雷电气公司的日式管理	(297)

第一章 企业精神

应该说任何一个企业，在生产物质产品或提供某种服务的同时，也必然向外传播和扩散着企业的某些精神，使得顾客在得到企业的产品的同时，也能感受到从企业的产品或服务中焕发出的那种精神。这好比两个人见面，虽然我们很难直观地说出孰好孰劣，但我们却不能不承认从不同的人身上所迸发出的不同精神。企业不同，提供的产品和服务不同，企业精神也不同，这与不同的人具有不同的精神面貌一般无异。

开拓创新这是日本索尼公司的企业精神。索尼公司的前身是东京通信工业株式会社，创立之时，创始人井深大就说：“我们要凭着别的公司都无法超越的决心，创造我们独一无二的产品。”建立公司之初，索尼公司并没有象其他公司那样谱写一首公司之歌，但是他们确实有一首“信奉的纲领”，那就是“索尼精神”，他们说：“我们是开拓者，决不跟在人后，随波逐流……我们将始终是一个未知世界的开拓者。”为了开拓创新，他们付出了巨大的代价。为了研究和开发新产品，实现不断的创新，索尼公司将销售额的6%用于技术投资，牺牲了一些短期的利润和利益，他们一旦制定了新产品的开发目标，便义无反顾地投身其中，并设立“新产品将于某年某月某日试制成功”的信念。正是在这种精神和信念的支撑下，索尼公司的产品不

仅在国内独占鳌头，即使是在世界的同类市场上也备受称道。因此，早在1960年时，索尼公司的创始人井深大受到日本政府颁发的工业贡献奖。

相比之下，日本的另一家电气巨人——松下公司的企业精神则是另有风格。“产业报国、光明正大、和亲一致、奋斗向上、礼貌谦让、顺应同化、感恩报德”是该公司上上下下人人皆知的松下公司“七精神”。当松下公司成为世界最大的电器生产厂商的时候，创始人松下幸之助又提出了“饥饿精神”，让企业的员工经常对公司的产品、组织和风气感到不满，不断地对企业进行自我检查，精益求精，永不止步。

对于一个企业来说，到底怎么样的一种价值观念最为重要呢？

长期以来，许多企业家一直认为，企业当然是赚钱，利润自然是最重要的东西。在这种企业价值观的驱使下，许多企业家置员工的个人需要和利益而不顾，单纯地把职工当成赚钱的工具。在许多小型的企业中，在企业的创建之初，我们能常常看到这种现象。

可喜的是，如今，越来越多的企业家开始意识到，利润诚然对一个企业很重要，但是没有一种正确、积极向上的价值观支撑的企业是很难发展壮大的。下面，让我们来看看盛田昭夫在索尼公司的发展中是如何做的。

20世纪50年代初，索尼开始在美国市场上开拓晶体管收音机的销售，当地的一家厂商一下要求订货10万台，这对刚创业不久的索尼公司来说真是一笔不小的生意，相当于索尼公司全部资产的好几倍。然而主

管人盛田昭夫却不这么想，因为买主说：“我们‘希洛瓦’是本地的一个名字，用索尼的品牌，我们恐怕连一台都难以卖出。”当时，索尼公司也指示盛田昭夫：“接受订货，忘记索尼”。最终，盛田还是回绝了这笔令许多公司都喜出望外的生意，“有钱为什么不赚钱？放弃我们已拥有的优势不用，真是太无知可笑了！”买主十分诧异。“我要索尼的名字，没有索尼就永远不会有我们自己的历史。”这是盛田昭夫的价值观和理念。

无疑，盛田把企业知名度和品牌看得比利润更重要、更有价值。在后来的回忆中，盛田还常常说道：“这是我一生中最英明的一次决策。”20世纪后半叶以来，越来越多的企业家开始意识到，我们不应该目光短浅的把利润当作企业最有价值的东西。日本的松下幸之助说：“如果公司没有把促进社会繁荣当作目标，而只是为了赚钱而经营，那就毫无意义了，我们应该力求为社会、为职工提供最优质的服务，这样，企业的生存和发展才有动力、才有意义。”

一人有文化底蕴的企业就像一个有文化素质的人一样，必然会在自己的言行中表现出自己良好的文化、良好的素质，这就是我们通常所说的行为模式，对企业来说就是CI（Corperation identity）中的BI（Behaviour identity）。

有这样一个例子。在一个电烤箱的推广活动会上，参观者蜂拥而至。当该企业的展示小姐在示范操作时，围观的一位顾客提出疑问：“广告上说一分钟就够了，现在看起来，好像挺麻烦的嘛！”而负责示范的操作小

姐却不以为然地说：“那只是广告呀！”结果，简单的一句回答却让观者颇为失望，因为他们有种上当受骗的味道，现在看起来产品还挺好的，谁知道买回去会出现什么情况呢？

由此可见，企业的言行规范，亦即企业员工所呈现出的言行规范与企业的形象息息相关。在这一方面，IBM的创始人老渥深深有体会，他在自己以前的推销生涯中深谙企业员工言行规范对企业的影响。因此，IBM对销售人员的征聘和要求十分严格，他们总是甄选那些仪态言行出色的人员，也从不让未经训练或训练未完成的销售人员过早地为客户服务。

一、企业文化在企业中的地位与作用

企业作为一种以人与人的组合为基础的经营活
主体，其经营行为必然最终都要人格化，也就是说，企业是人格化的企业，企业的所有活动最终都要靠人来执行。正是因为如此，所以企业的制度安排，企业的经营战略的选择，最终都必然会体现在人的价值理念中，也就是以企业文化的形式表现出来。如上所述，我们这里所讲的企业论，就其形式来讲，它是属于人的思想范畴，是指人的价值理念；而就其内容来讲，则是企业制度与企业经营战略在人的理念上的反映，是从内在上约束和激励人的价值理念。因此，企业文化是一个涉及到企业能否高效发展的极其重要的问题。

一般来说，企业文化的重要性，主要表现在这样

几个要点：

(一) 企业文化是企业的灵魂

任何企业都会倡导自己所信奉的价值理念，而且要求自己所倡导的价值理念成为员工的价值理念，并且在实践中将自己所倡导的价值理念认真实施，从而使自己所信奉的价值理念成为指导企业及其员工的灵魂。也就是说，企业文化实际上是指导企业及其员工的一种价值理念，这种价值理念体现在每个员工的意识上，当然最终就成为指导员工行为的一种思想，因而企业文化最终作为企业的灵魂而存在。

从现实状况来看，任何一个企业所倡导的企业文化，恰恰就是这个企业在制度安排以及经营战略选择上对人的价值理念的一种要求，也就是要求人们在价值理念上能够认同企业制度安排及企业战略选择，并以符合企业制度安排及战略选择的价值理念指导自己的行为，因而企业文化实际上是作为企业的灵魂而存在。例如，有一家名牌企业信奉顾客就是上帝的原则，坚持诚信理念，因而当企业生产出质量上无把握的产品后，就自动毁掉了这些产品，使企业及员工都在利益上遭受相当的损失，从而强制性地使所有员工都必须具有诚信理念。

(二) 企业文化是实现企业制度与企业经营战略的重要思想保障

企业实际上是人的组合体，而人又是有思想的，

任何人的行为都会受到自身思想的指导和约束，因此，企业文化作为每个企业员工的一种价值理念存在，当然就会对企业员工的行为发生应有的作用。需要指出的是，对人的约束往往有两种，一种是外在的约束，例如法律及制度等；另一种是内在约束，例如作为价值理念的社会道德及企业文化等。因此，企业文化是一种内在约束，也就是说，企业文化是企业员工的行为准则，从而会对企业发生重要的作用，这种作用既包括激发企业活力的作用，也包括约束企业行为的作用。

正是因为企业文化作为员工的价值理念存在，而员工又会受到自身价值理念的作用，所以企业文化能够使员工自觉主动地执行企业制度，贯彻企业经营战略，因而企业文化是实现企业制度与企业经营战略的思想保证。从现实状况来看，凡是企业制度安排及企业战略能够顺利实施的企业，实际上都有一整套良好的企业文化，企业文化发挥着重要的作用。例如海尔这样的企业，就是因为有一整套企业文化，因而能够快速而高效地发展。

(三) 企业文化是企业制度创新与经营战略创新的理念基础

也就是说，虽然企业员工的价值理念往往要受到企业制度和企业的战略的约束，也就是员工的价值理念要体现企业制度的要求和企业经营战略的要求，因而企业文化是企业制度和企业的战略的要求在员工价

值理念上的反映，但是反过来，企业文化也会对企业制度的安排以及企业经营战略的选择有一种反作用，因为人是有思想的，人的价值理念支配人的选择及行为。

正是因为如此，所以企业文化的创新，必然会带来员工价值理念的创新，而这种价值理念的创新，又会推动企业制度的创新和经营战略的创新。由此可见，企业文化在企业制度的创新和经营战略的创新上，是具有非常重要的意义的。例如，海尔之所以能够在制度安排及战略选择上有创新，就是因为有一整套完整的企业文化，企业文化带动了企业制度安排及战略选择的创新，因而海尔案例是以企业文化为题目进入哈佛案例库的。

（四）企业文化是企业活力的内在源泉

企业活力最终来自于人，也就是来自于人的积极性，只有人的积极性被调动起来了，那么才能使企业最终充满活力。而人的积极性的调动，则往往又要受到人的价值理念的支配。也就是说，只有人在价值理念上愿意去干某件事的时候，那么才会有内在的积极性，如果人对某件事在价值理念上不认同，那么即使是强迫他去干，最终也不一定会干好。他虽然会被动地执行命令去干这件事，但他并没有内在的积极性，因而不一定会干好，因为他在干这件事的过程中并没有自己内在的活力。所以，要让企业中的每一个人能够积极地去从事某项活动，那么就要首先让他在价值

理念上认同这件事。

正是因为如此，所以企业文化作为员工所信奉的价值理念，必然就会直接涉及到企业的活力，作为企业活力的内在源泉而存在。我认识一个企业的一位销售人员，他经常来北京开拓客户，我发现他在业务活动中非常勤快和尽量节约消费费用，我问他为什么这样，他告诉我说，企业好了我们大家都好，企业不好了大家日子都难过，所以能多干点就多干点，在钱上能多省就多省点。我发现这个销售人员之所以如此，原来是企业与员工的利益共享、风险共担的价值理念在起作用，即企业文化在起作用。

（五）企业文化是企业行为规范的内在约束

也就是说，在企业运营过程中，所有员工的行为都应该规范，而规范的最主要准则，就是要求员工能够很好地遵守和贯彻企业的制度安排及企业的经营战略，有自我约束的内在要求。因此，所有员工的行为规范，都来自于企业制度的安排，以及企业经营战略的选择。但是如前面所讲的，人是有思想的，人的行为受思想的支配，思想是人的内在约束，因而对于人在企业运行过程中的规范，应该要有一种内在的约束才行，这种内在约束就是指企业文化，即：当一个只有在思想上觉得自己应该去如何干的时候，那么他才能形成内在约束。也就是说，当人在价值理念上对企业制度安排和企业经营战略的选择能够认可的时候，那么企业制度安排和企业战略选择就作为一种价值理