



普通高等教育『十一五』
国家级规划教材

苏万益 主编
葛道凯 陈解放 主审

现代企业文化 与职业道德



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

要容内

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

现代企业文化与职业道德

苏万益 主 编

吕玉芳 菅国坤 郑 哲 副主编

葛道凯 陈解放 主 审

现代企业文化与职业道德(第2版) 苏万益 主编 北京:高等教育出版社, 2008.4

ISBN 978-7-04-025291-8

①企业文化-高等学校-教材 ②职业道德-高等学校-教材 ③企业文化-职业道德-高等学校-教材 ④企业文化-职业道德-高等学校-教材 ⑤企业文化-职业道德-高等学校-教材

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第058748号

策 划 编 辑 王 冰 责任编辑 李 冰 封面设计 李 冰 版式设计 李 冰 文字编辑 李 冰 校对 李 冰 责任印制 李 冰

出版发行	高等教育出版社	社址	北京市西城区德胜大街1号	邮政编码	100011	总 机	010-82581000	经 销	蓝色畅想图书发行有限公司	印 刷	北京大方彩色印刷有限公司	开 本	787×1092 1/16	印 张	8.25	字 数	210 000	版 次	2008年4月第1次印刷	定 价	14.10元
网上订购	http://www.tandao.com	网上订购	http://www.tandao.com	网上订购	http://www.tandao.com	网上订购	http://www.tandao.com	网上订购	http://www.tandao.com	网上订购	http://www.tandao.com	网上订购	http://www.tandao.com	网上订购	http://www.tandao.com	网上订购	http://www.tandao.com	网上订购	http://www.tandao.com	网上订购	http://www.tandao.com



高等教育出版社

版权所有 侵权必究

邮 政 编 号 100013

内容提要

本书是普通高等教育“十一五”国家级规划教材,主要介绍了现代企业文化的基本知识、基础理论,企业文化和职业道德的关系,以及企业文化和职业道德培养等一系列理论和实践成果。本书的编写思路可以概括为“一个主旨、两项结合、模块编排、三方受益”。本书把现代企业文化作为一条主线,旨在培养学生的思维能力、实际运用能力和创新能力;同时将职业道德教育贯穿其中,作为课程的立足点,最终实现锻炼和提高学生的职业基本素质这一主旨。企业文化与职业道德是两个不同的范畴,如何构建阐释两者之间的有机联系,是本书编写的难点,同时亦是本书的创新点和特色之一。本书的另一个特色是综合性模块化编排,全书系统性强、结构清晰、层次分明,突出理论联系实际,强调核心知识点和案例学习相结合,同时各章节又相互独立、自成模块。本书更强调的是一种“修”与“养”的结合,化与育的并举,是一种德行内化和实践能力的全面提升。本书最后专门设计了一个学生实践内容,即每个学生针对专业实习实训,对工学结合的相关企业,进行调查评价研究,然后在教师的指导下共同完成一个综合报告,并提供给该企业。这样可以做到一举多得、三方受益。

本书适用于应用性、技能型人才培养的各类院校的学生职业素质教育教材和企业员工培训教材,也可供从事企业文化研究和职业素质教育工作的人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业文化与职业道德/苏万益主编. —北京:高等教育出版社, 2008.4

ISBN 978-7-04-022913-4

I. 现… II. 苏… III. ①企业文化-高等学校-教材 ②企业-职工-职业道德-高等学校-教材 IV. F270 F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 028748 号

策划编辑 王 冰 责任编辑 邓雁城 封面设计 张申申
版式设计 张 岚 责任校对 朱惠芳 责任印制 宋克学

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100011
总 机 010-58581000

经 销 蓝色畅想图书发行有限公司
印 刷 北京大容彩色印刷有限公司

开 本 787×1092 1/16
印 张 9.25
字 数 210 000

购书热线 010-58581118
免费咨询 800-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
畅想教育 <http://www.widedu.com>

版 次 2008 年 4 月第 1 版
印 次 2008 年 4 月第 1 次印刷
定 价 14.40 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 22913-00

当今世界,科学技术日新月异,知识经济方兴未艾,综合国力竞争日趋激烈,生产力发展取得重大突破,产业结构和劳动力结构已发生深刻变化。在这个大格局中,对劳动者的知识技能和基本素质的要求进一步提高,而传统的高等教育和职业教育都已无法满足这种新型人才培养的需要,所以,大力发展现代高等职业教育就成为必然选择,这是时代赋予我们光荣而艰巨的历史任务。现代高等职业教育作为高等教育的一个特别类型,同时作为职业教育的一个较高层次,它在我国现代国民教育体系中具有非常重要的地位,在我国加快推进社会主义现代化建设进程中具有不可替代的作用。随着我国走新型工业化道路、建设社会主义新农村和创新型国家对高技能人才要求的不断提高,现代高等职业教育既面临着极好的发展机遇,也面临着严峻的挑战。教育部屡次颁发的有关高等职业教育的一系列方针政策,正是我们迎接这场挑战的旗帜和指南。而如何坚持立德树人,全面贯彻党的教育方针,以服务为宗旨,以就业为导向,走产学结合发展道路,为全面建设小康社会、构建社会主义和谐社会作出应有的贡献,则一直是国内高等职业院校多年来不断探索和大力实践的重大课题。

正是在这一时代背景下,我们深入研究现代高等职业教育的培养目标、办学方针、教育规律、实施途径,注重人才培养模式的转变和教学内容、教学方法的改革,突出学生职业素质和实践能力的培养,把校企联合、工学结合作为高职教育人才培养模式创新的重要突破口,把满足社会和企业需求、保证较高的“客户”满意度、有利于学生(社会人和职业人)未来的职业发展和个人价值目标的充分实现,作为我们教学改革成败和教学质量优劣的标准。开发建设“现代企业文化与职业道德”课程正是在这一标准追求下的逻辑结果。企业文化是企业的灵魂所在,是企业长盛不衰的根本原因之一。企业文化蕴含着职业道德,职业道德是企业文化中的精华,是企业文化的基石,二者相互依存,相辅相成。企业文化是企业领导者和全体员工共同创造、形成、维护并遵循的一种有利于企业发展的共有的价值观念和行为规范。而职业道德则是任何一个职业人在某一先进的企业文化引领下,都必须遵守的行为规范。因此,我们培养的高素质高技能人才就必须了解和熟悉企业文化及其建设,就必须养成优良的职业道德,为企业乃至社会作出贡献,从而成就自我。基于此考虑,我们于2005年即开始研究开发“现代企业文化与职业道德”这门课程,组织编撰了校内讲义,并开始在济源职业技术学院高年级学生中开课讲授,该课程受到学生极大的欢迎,效果显著。通过普通高等教育“十一五”国家级规划教材立项,我们结合授课实践对讲义进行了修改完善,形成了本书。

本书的编写思路可以概括为“一个主旨、两项结合、模块编排、三方受益”。本书编写把现代企业文化作为一条主线,旨在培养学生的思维能力、实际运用能力和创新能力;同时将职业道德教育贯穿其中,作为课程的立足点,最终实现锻炼和提高学生的职业基本素质这一主旨。企业文化与职业道德是两个不同的范畴,如何构建、阐释两者之间的有机联系,是本书编写的难点,同时亦是本书的创新点和特色之一。本书的另一个特色当数综合性模块化编排,全书系统性强、结构清晰、层次分明,突出理论联系实际,强调核心知识点和案例学习相结合,同时各章节又相互独立、自成模块、可分可合、可先可后、可深可浅。这种风格,既便于教,也便于学,既便于“请进来”教,也便于“走出去”学,既便于讨论,也便于研究,这既符合教学规律,也符合认知规律。作为教材,本书更强调的是一种“修”与“养”的结合,化与育的并举,是一种德行内化和实践能力的全面提升。本书最后专门设计了一个学生实践内容,即每个学生针对专业实习实训,对工学结合的相关企业,进行调查评价研究,然后在教师的指导下共同完成一个综合报告,并提供给该企业。这样做一举多得、三方受益,学生可作为该课程的综合练习,获取一次实践训练;教师可作为该课程对学生的测评依据;企业可获得一个额外的研究成果。

本书由苏万益教授主编并统稿,吕玉芳副教授、菅国坤副教授、郑哲副教授任副主编。各章节编写人员如下:苏万益(前言)、孙德营(第一章)、菅国坤和张丽英(第二章)、郑哲(第三章)、李辉(第四章)、刘红旗(第五章)、高中和(第六章)、王长坤(第七章)、吕玉芳和白世星(第八章);张红克、孔红征、周迎春、张小波等参加了案例库的建设和部分文字编校工作;王仲英副教授和张丽英副教授始终参与了本项目的研究和编写大纲的研究制定工作。

本书在编写过程中,得到了中央广播电视大学校长、原教育部高教司副司长葛道凯教授的关心和指导,全国高职高专校长联席会议秘书长、上海第二工业大学陈解放研究员也提出了非常宝贵的建议,本书由他们担任主审。在此,编者对他们表示诚挚的敬意和感谢。黄河水利委员会主任李国英、河南省教育厅副厅长訾新建、黄河勘测规划设计有限公司总工程师路新景、河南豫光金铅股份有限公司董事长杨安国、河南济源钢铁(集团)有限公司董事长兼总经理李玉田、济源市清源实业有限公司董事长王志清等对本书的编写给予了大力支持,并提出了许多建设性意见;另外,在本书的编写和出版过程中,参考了大量文献资料 and 许多学者的研究成果;高等教育出版社相关同志给予了热心的帮助,在此一并致谢。

由于编者水平有限,经验不足,书中不妥和错误在所难免,敬请批评指正。

编者

2008年2月

目 录

第一章 企业文化概述 1

- 第一节 企业文化的内涵及其特征 1
- 第二节 企业文化的构成与功能 ... 4
- 第三节 企业文化的分类 9

第二章 企业文化与职业道德 14

- 第一节 企业文化与企业发展 14
- 第二节 职业道德与企业发展 17
- 第三节 企业文化与职业道德的关系 26

第三章 企业物质文化 32

- 第一节 企业物质文化概述 32
- 第二节 企业标识 35
- 第三节 企业环境和建筑物 38
- 第四节 企业的产品和服务 40
- 第五节 企业物质文化中的职业道德 44

第四章 企业行为文化 49

- 第一节 企业行为文化概述 49
- 第二节 企业人的行为与企业人际关系 51
- 第三节 企业行为文化建设 55
- 第四节 企业行为文化中的职业

道德 59

第五章 企业制度文化 67

- 第一节 企业制度文化概述 67
- 第二节 企业制度文化建设 71
- 第三节 企业制度文化中的职业道德 76

第六章 企业精神文化 81

- 第一节 企业精神文化概述 81
- 第二节 企业精神文化建设 90
- 第三节 企业精神文化中的职业道德 94

第七章 企业文化模式比较与跨

文化管理 102

- 第一节 企业文化模式 102
- 第二节 企业文化模式比较 106
- 第三节 企业跨文化管理 112

第八章 企业文化塑造与创新 121

- 第一节 企业文化的塑造 121
- 第二节 企业文化创新 124
- 第三节 企业自主创新 130

附录 企业文化实践指导 137

参考文献 139

1

第一章 企业文化概述

文化兴企

企业文化,对内,它是一个纲领,凝聚着全体员工的智慧与力量,展示着全体员工的精神与品格;对外,它是一面旗帜,昭示着企业的理念与追求,彰显着企业的精神与形象。

企业文化,对历史,它是总结与概括、提炼与升华;对现实,它是标准与规范、目标与追求;对未来,它是导向与引领、境界与愿景。

企业文化,是一种特殊的企业资本、社会资本。企业文化的本质是“聚力同心”。它是用健康向上、具有厚重积淀、独特品质和风格魅力的企业文化,统一思想、体认理念,凝聚力量、团结一心,同舟共济、追求卓越,以此推动企业快速持续发展。



劳动创造了人本身,人类通过劳动创造了文化,在企业的生产经营活动中形成了企业文化。企业文化随着企业的发展而发展,对企业健康成长、对企业经营业绩所起的作用越来越大,企业文化通过其完整的系统结构,发挥着导向、凝聚等功能,是企业发展的强大内在驱动力。优秀的企业文化是现代企业获得成功的重要因素和走向成熟的显著标志。

第一节 企业文化的内涵及其特征

一、企业文化的内涵

在谈企业文化的内涵之前,有必要先谈一下文化的内涵。

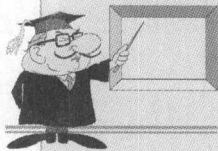
自从有了人类,就有了文化,人类从野蛮到文明,靠文化进步;从生物的人到社会的人靠文治教化;人的个性、气质、情操靠文化培养;人们思想的崇高与深邃靠文化的赋予;人们的人生观、价值观靠文化确立。可见,文化是一个内涵丰富、外延宽广的多维概念。

“文化”一词在我国古代已多有典籍记载,如《易经》中有:“文明以止,人文也。观乎天文,以察时变;观乎人文,以化成天下。”意思是以文明使人止于应有的分寸,这是人的文饰;观察天的文饰,以明察四季时序的变化;观察人的伦常秩序,以教化天下,达到移风易俗的目的。

在当代,对文化含义的认识涉及范围十分广阔,从政治、经济、艺术到科学、技术、教育、语言、习俗、宗教等等,几乎无所不包。文化是人类的一种生活方式,是人类在长期斗争中积累下来,并世代相传的关于如何适应环境、与自然作斗争、协调人类内部关系的行为模式。

它反映了人类对于物质世界和精神世界的全部认识,并且通过人类的道德、价值、知识、信仰、风格、习惯、才能等多方面表现出来,文化也是人类区别于其他生物的标志。

小资料



泰勒关于文化的定义

英国人类学家 E. B. 泰勒,是第一个在文化定义上具有重大影响的人。泰勒对文化所下的定义是经典性的,他在《原始文化》“关于文化的科学”一章中说:“文化或文明,就其广泛的民族学意义来讲,是一复合整体,包括知识、信仰、艺术、道德、法律、习俗以及作为一个社会成员的人所习得的其他一切能力和习惯。”

一般来说,文化的概念有广义和狭义之分,从广义上说,文化是人类社会历史实践过程中所创造的物质财富与精神财富的总和;从狭义上说,文化是社会的意识形态以及与之相适应的组织机构与制度。它是一种历史现象,每个社会都有与之相适应的文化,并随着社会物质生产的发展而发展。作为意识形态的文化,是一定社会的政治和经济的反映,反过来又作用于社会政治与经济。

通过分析可以看出,文化是人类改造自然、社会 and 人类自身的活动的成果,具有民族性和理论思维性,体现了人的精神风貌、心理状态、思维方式和价值取向等。文化具有其精神性、社会性、集合性、独特性及一致性、无形性、软约束性、相对稳定性等几个特征,其核心是人们的价值观念。

第二次世界大战后,日本经济迅速崛起,管理学家对日本企业的管理进行了研究,发现他们重视做人的工作,重视价值观问题。通过进一步研究,发现这样的管理方法背后存在着深厚的文化底蕴。这样,原本是单纯的管理方法研究转而变为企业支撑力的探讨。于是企业文化被明确地提出来了,并越来越受到世界管理界的重视。

企业文化是在一定的社会历史条件下,企业生产经营和管理活动中所创造的具有本企业特色的精神财富和物质形态的总和,它包括文化观念、价值观念、企业精神、道德规范、行为准则、历史传统、企业制度、文化环境、企业产品等,其中价值观是企业文化的核心。企业文化是从事经济活动组织内部的文化,它在企业发展中逐渐形成并得到企业所有成员认可。进一步讲,企业文化分为广义和狭义两种,广义的企业文化是指企业物质文化、行为文化、制度文化以及精神文化的总和;狭义的企业文化是指以企业价值观为核心的企业意识形态。

美国兰德公司的专家们花了 20 年的时间,跟踪了 500 家世界大公司,最后发现,其中历经百年而不衰的企业的一个共同特点是:它们不再以追求利润为唯一目标,还有超越利润的社会目标。具体地说,它们遵循以下三条原则:

第一,人的价值高于物的价值。卓越的企业总是把人的价值放在首位,物是第二位的。

第二,共同价值高于个人价值。共同协作高于独立单干,集体高于个人。卓越的企业所倡导的团体精神、团队文化,其本意就是倡导一种共同价值高于个人价值的企业价值观。

第三,社会价值高于利润价值、用户价值高于生产价值。卓越的公司总是把顾客满意原则作为企业价值观不可或缺的内容。

企业文化对于企业组织的作用是广泛而深刻的,它既对组织能力的形成起着关键的作用,也对组织能力的发挥起着关键性的作用,同时对组织面对环境变化和刺激的反应起着关键的作用。优秀的企业文化鼓励员工体现自我价值,勇于创新;优秀的企业文化对员工的道德标准、价值取向有着强烈的引导作用;优秀的企业文化起着凝聚人心的作用;一个具有优秀企业文化的组织,在与外界的交往中带有明显企业特色,并对外界产生辐射作用。

二、企业文化的形成与发展

1. 企业文化的形成

企业文化的诞生是从企业成立之日开始的,它的成长过程与企业的成长历程一样。它在一定的企业生态环境中生存、积累、发展和创新,慢慢形成了自己独特的结构,并逐渐稳定,这就形成了企业文化的模式(如图 1-1 所示)。



图 1-1 企业文化形成模型

企业文化随着企业的发展与成长,按照一定的规律性,在不断的吸收、规范、调整、扬弃的过程中,渐渐被规范化、制度化、合理化,最终形成被企业全体员工内化于心、外化于行的企业文化体系。

2. 企业文化的发展

企业文化建设有几个阶段:第一阶段是企业核心价值观口号阶段,这一阶段中员工对企业价值观知道但并没有完全认同;第二阶段是经过企业工作的推进,员工基本认同了企业的价值观,并已经把它作为共同精神准则;第三阶段是价值观指导着员工的行为,并已经成为人们工作的行为模式;第四阶段是价值观被员工内心全部接受,人们愿意为企业无私奉献,就是说企业的价值观已成为员工的信仰;第五阶段是员工对企业绝对忠诚。(如图 1-2 所示)

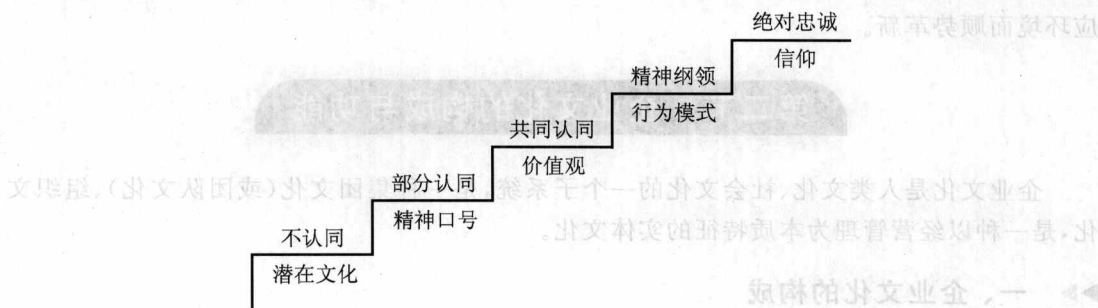


图 1-2 企业文化发展的阶梯模型

▶▶ 三、企业文化的特征

企业文化是一种既时尚又实用的企业管理方式,它已成为一股国际潮流,各个具体的企业文化各有不同,但也有一些共同的特征。

1. 历史性

历史性是一切社会事物的最基本属性之一。企业文化是历史的产物,必定带有历史的烙印,折射出大到一个时代,一个国家的一定时期,或者一个民族,小到一个地方区域的经济与文化特征。反过来,企业文化一旦形成,也在改造着企业所处的环境,因为企业毕竟是在时代前列的社会生活中最活跃的社会组织,信息交融与思想变革首先从企业发生。

2. 人本性

企业文化关注的中心在于对企业中人的因素的管理与激发,虽然如此做的最终目标在于企业价值的顺利实现,但这并不妨碍企业以开发人的潜能为切入点的管理模式为企业带来的巨大张力。当衣食等最基本的生存需求得到满足,人们又有了交流的需求、给予的需求、被尊重的需求、个人价值实现的需求等等,需要企业满足。企业文化是一种以人为本的文化,着力于以文化因素去挖掘企业的潜力,尊重和重视人的因素在企业发展中的作用。

3. 复杂性

世界上没有两片完全相同的树叶。每个企业都在特定的环境中生存与发展,所面临的历史阶段、发展程度以及本身固有的文化积淀都不相同。成功是不能复制的,企业文化也同样不能拷贝。把其他企业成功的企业文化照搬照抄,教条行事,最终只会害了企业。

4. 动态性

企业文化一旦形成,就具有在一定时期之内的相对稳定性。随着企业的发展以及企业生存环境的变化,企业文化也随之发生变革。优秀企业文化的发展态势呈螺旋式上升状,僵化的、落后的企业文化也在运动,只是企业内部的没有经过合理的梳理、整合与提炼的文化因素没有形成良性体系,各种文化因素的冲突正在进行量变的积累。一个优秀企业的文化体系建成之后,就会显示其对外部因素以及新生文化因子强大的吸收力、包容力与消化力,形成动态开放的系统。

5. 有机性

企业文化是一个整体有机系统,企业文化的各个构成要素以一定的结构形式排列,各个要素相对独立,各司其职。同时,企业文化又是一个系统工程,是一个严密有序的有机结合体,由企业内互相联系、互相依赖、互相作用的不同层次、不同部分结合而成,它又不断地适应环境而顺势革新。

第二节 企业文化的构成与功能

企业文化是人类文化、社会文化的一个子系统,是一种集团文化(或团队文化)、组织文化,是一种以经营管理为本质特征的实体文化。

▶▶ 一、企业文化的构成

企业文化是由企业环境、价值观、企业英雄、习俗和仪式、文化网络五个要素所构成的,

这五个要素各自的作用是不同的。企业文化系统通过各要素间相互作用,成长为真正的文化。

1. 企业环境

企业环境并不是指企业的内部环境,而是指企业经营所处的极为广阔的社会和业务环境,包括市场、顾客、竞争者、政府、技术等状况。企业环境是形成企业文化唯一而且又是最大的影响要素,而企业文化则是企业在这种环境中为了获得成功所必须采取的全部策略的体现。严格地说,这种作为企业文化影响要素的企业环境,并不能视作企业文化的组成要素,它是在企业文化系统之外的东西。

2. 价值观

价值观是指一个组织的基本概念和信仰,它以具体的词语给职工规定出成功之路,并在组织内制定出成功的标准,而不是个别人评价是非曲直的准则。企业价值观是企业文化的核心或基石,一个企业的价值观越鲜明,其信念越强烈,就越能增强企业的凝聚力,使大家的力量都集中到企业目标上来;企业的价值观越含糊,其信念越薄弱,企业的凝聚力就越差。

凯特皮勒拖拉机公司把价值观表示为“无时和无处不有的服务”,通用电气公司将其表示为“进步乃是我们最重要的产品”,杜邦化学公司将其表示为“通过化学使美好的生活变得更美好”,罗斯住宅公司将其表示为“为人们创造最美好的环境”,丹纳公司(汽车零部件制造商)将其表示为“凡人创造生产率”,大陆银行将其表示为“寻求最佳的途径”,西尔斯公司(批发商)将其表示为“价廉物美”。

3. 企业英雄

在具有优秀企业文化的企业中,最受人敬重的是那些集中体现了企业价值观的企业模范人物,也就是我们所谓的英雄。英雄是企业力量的化身,是强势文化的主角,没有英雄人物的企业文化是不完备的文化,是难以传播和传递的文化。企业英雄包括共生英雄和情势英雄,与企业一起成长和成熟的企业家和初创时期的人员往往被称为共生英雄,情势英雄大都是从实践中涌现出来的、被职工推选出来的普通人。他们在各自的岗位上做出了突出的成绩和贡献,因此成为企业的模范。

英雄是企业价值观的化身,是人们所公认的最佳行为和组织力量的集中体现,因而是企业文化的支柱和希望;英雄有着不可动摇的个性和作风,英雄所做的事情是人人想做而不敢做的,因而是每个遇到困难的人都想依靠的对象;英雄的行为虽然超乎寻常,但离常人并不遥远,往往向人们显示成功是人们力所能及的,因此英雄可以使人们在个人追求与企业目标之间找到一种现实的联系;英雄通过在整个组织内传播责任感来鼓励雇员,其鼓舞作用不会随着英雄本人的去世而消失。

4. 习俗与仪式

习俗与仪式是在企业各种日常活动中经常反复出现、人人知晓而又没有明文规定的东西,它们是有形地表现出来而程式化了的并显示内聚力程度的文化要素。

习俗就是企业的风俗习惯。习俗类型有:游戏(开玩笑、逗趣、即兴表演、策略判定等),它的价值是能缓和人们之间的紧张气氛,可鼓励创新活动;聚餐(友谊午餐、啤酒聚会),其价值是加强上下层、横向之间的联系和了解。如维克特公司,每星期随机从公司中挑选几名职

员去饭店轮流与总裁或副总裁见面聚餐,称为友谊午餐;训人,这种教训人的习俗,是教育青年人懂得自己的聪明才智要与对这块土地的熟悉程度相配,要承认那些在公司里呆了很长时间的人所做的贡献与聪明才智。

仪式是会议、奖励、庆典等在一定文化背景下人们可以普遍接受的方式,和习惯紧密相连的程序。企业需要各种各样的仪式来传播和维护企业文化,将隐形的企业文化通过有形的物质形态表现出来,积极强化企业习俗和礼仪等各项行为,同时充分挖掘和发挥内部员工的积极性,为企业注入活力,如年度庆典、年终奖励等等。

5. 文化网络

文化网络是指企业中虚体性的文化传播。建设良好的企业文化环境,建立良好的劳动条件、劳动保护、娱乐休息环境以及文化设施,活跃职工业余文化生活,丰富多彩的文化活动对非建制型传播渠道有好处。因为公司的本质是人类社区,员工也存在社交的要求。保持融洽的团队关系能够引发共同的友爱之情以及对组织的整体的认同感。海尔习惯用集体活动酿造团队气氛,每年的大小运动会、赴各地的文化传播队、与各地新闻媒介合办的大小活动、CEO与员工一起庆贺生日等,通过这些形式都能有效地传播和维护企业文化,提升集体奋斗取胜的精神,培养员工的团队意识。

文化网络是传播消息的非正式渠道,管理者必须灵活地掌握它,充分认识到它的重要性。强文化企业成功地通过开发文化网络,加强了管理者与职工的联系,形象地灌输了企业的价值观,巩固了组织的基本信念,提高了英雄的象征性价值,扩大了人际交流,增强了友谊和内部凝聚力。

沃尔玛百货有限公司是全球最大的世界性连锁企业之一,主要涉足零售业。

企业环境:外部:大众对百货零售的潜在需求,是其迅速成长的前提,它注重品质、低价优质、良好服务的作风使其赢得了良好的公众形象;内部:尊重每一个员工。非常注重领导与员工之间的关系,注重发挥每一位员工的特长,让大家为企业出谋划策,使企业利润与员工收入直接挂钩,调动员工积极性。对员工的尊重和关爱,建立了融洽的企业氛围。

价值观:顾客永远是对的。沃尔玛所有的员工都知道两条原则:第一条,顾客永远是对的。第二条,如果顾客有错,请参照第一条。两条要求:“太阳下山”和“十英尺态度”。“太阳下山”是指每个员工都必须在太阳下山之前完成自己当天的任务,而且,如果顾客提出要求,也必须在太阳下山之前满足顾客;“十英尺态度”是指,当顾客走进员工10英尺的范围内时,员工就必须主动地询问顾客有什么要求,而且说话时必须注视顾客的眼睛。

企业英雄:各分公司办公室里都挂有创始人的巨幅照片,总部和各个商店橱窗中,都悬挂着先进员工的照片,对特别优秀的管理人员,授予“山姆·沃顿企业家”称号。

典礼仪式:以WAL-MART的每个字母打头,编了一整套口号,内容是鼓励员工时刻争取第一。公司每次召开股东大会、区域经理会议和其他重要会议时,都要高呼这些口号,并配有动作,以振奋精神,鼓舞士气。

文化网络:沃尔玛在全球的四千多家分店,尤其是会员店,突出而集中地反映了沃尔玛的个性风格和企业文化精髓,它是沃尔玛强大的外部传播网络。

二、企业文化的功能

企业文化作为一种新的管理方式,不仅强化了传统管理方式的一些功能,而且还具有很多传统管理方式不能完全替代的功能。

1. 导向功能

企业文化能对企业整体和企业每个成员的价值取向及行为取向起引导作用,具体表现在两个方面:一是对企业成员个体的思想行为起导向作用;二是对企业整体的价值取向和行为起导向作用。这是因为一个企业的企业文化一旦形成,它就建立起了自身系统的价值和规范标准,如果企业成员在价值和行为取向上与企业文化的系统标准产生悖逆现象,企业文化会将其纠正并将之引导到企业的价值观和规范标准上来。

大庆精神具有鲜明而坚定的企业群体价值取向和价值追求,四十年来,一直引导着大庆石油职工坚定地进行勘探、开发、建设的实践,极大地推动了生产力的发展。大庆人的“铁人精神”、“人拉肩扛精神”、“革命加拼命精神”、“硬骨头精神”都蕴含着大庆人无比坚定的革命意志和理想信念。大庆精神的发展经历由个体行为发展到群众行为,由个体意识到群体意识的扩展,使个人的行为、理想和信念,通过艰苦的实践与大庆的发展目标结合起来,将人们引导到正确的方向上来。

2. 凝聚功能

企业文化的凝聚功能是指当一种价值观被企业员工共同认可后,它就会成为一种黏合力,从各个方面把其成员聚合起来,从而产生一种巨大的向心力和凝聚力。在特定的文化氛围之下,全体员工通过自己的切身感受,产生出对本职工作的自豪感和使命感,对本企业的企业目标、准则和观念的认同感和归属感,使员工把自己的思想、感情、行为与整个企业联系起来,从而使企业产生了强大的向心力和凝聚力,发挥出整体优势。

新疆新能源股份有限公司是我国规模最大的从事太阳能开发和利用的高新技术企业。公司提出了“工作即生活”、“让工作充满生活情趣,让企业充满家庭温暖”的主张。在公司食堂建成前,为解决公司机关和下属各厂员工的一日三餐问题,公司分别与周边的四五家环境卫生条件和饭菜质量都较好的汉餐馆和清真饭店签订协议,方便了员工的用餐;对离家远的员工,公司提供集体宿舍,并在每一套宿舍里配备了沐浴器、彩电和饮水机等生活设施,为员工营造了一个舒适的居住环境,解决了部分成家员工的住房问题,为他们解决了后顾之忧。公司关心每一个普通员工,员工过生日有生日补助,就餐有伙食补助,加班有津贴或享受轮休。公司还每年定期对员工进行一次身体检查,使得员工切实感受到公司的关怀。

3. 激励功能

在企业文化创造的尊重人、理解人、关心人的氛围中,激发和调动全体成员的积极性和创造性,团结在一起为实现企业目标而拼搏。企业文化具有使企业成员从内心产生一种高昂情绪和奋发进取精神的效应。企业文化把尊重人作为中心内容,以人的管理为中心。企业文化给员工多重需要的满足,激励其不断进取。所以,积极向上的思想观念及行为准则,

会形成强烈的使命感、持久的驱动力,成为员工自我激励的一把标尺。

海尔不仅仅有严格管理,而且很注重用物质、精神等手段激励员工。一个女工叫高云燕,是总装车间普通操作工,负责在钻机前给每个冰箱门体的两端钻4个精密度极高的孔。但在操作时,却由于放置门体的工作台相隔而影响了加工的质量和效率。高云燕琢磨着在钻机前放面镜子,利用折射一试,效果绝佳。海尔立即支持立了一面1平方米的镜子,命名为“云燕镜子”,并书写在镜子上面。不但激励了高云燕,还作为一个榜样激励着全体职工主人翁的创造精神。

4. 约束功能

企业文化对企业员工的思想、心理和行为具有约束和规范作用。通过企业文化所带来的制度文化和道德规范,员工们自觉接受文化的规范和约束,按照企业价值观的指导进行自我管理和控制,使其符合企业价值观念和企业发展的需要。企业文化的约束不是制度式的硬约束,而是一种软约束,这种约束产生于企业的企业文化氛围、群体行为准则和道德规范。群体意识、社会舆论、共同的习俗和风尚等精神文化内容,会造成强大的使个体行为从众化的群体心理压力和动力,使企业成员产生心理共鸣,继而达到行为的自我控制。

近15年来,美国《财富》杂志每年都邀请8000余名高级管理者、非执行董事及金融分析家对年销售额在5亿美元以上的300家企业作企业信用和企业业绩相关度的评估和研究。评估的内容包括管理质量、产品或服务的质量、创新能力、希望长期投资的价值、金融状况的可靠性、吸引开发并留住人才的能力、对社区和环境的责任、企业商誉和企业信用带来的企业形象状况。如果一个企业从上到下,从里到外都能够遵纪守法,强化规章制度的约束力,时刻把企业的社会责任和公司荣誉看得高于一切,愿意把自己企业的社会声誉做成信用资产,那么,它就必然是一个有诚信的企业。

5. 调节优化功能

企业文化能起到优化精简组织机构、简化管理过程的作用,也可以优化经营决策。它始终把企业的价值观看作是引导企业经营决策的最终依据和衡量决策方案优劣的最终尺度。另外在企业文化的作用下,全体成员间有共同的价值观,有共同的语言,互相信任、理解,能进行充分的交流,在工作中形成良好的人际关系等等。

TCL国际电工公司对各个层面的负责人提出如下要求:对下属多问、多说、多教;要任人唯贤;简化管理程序;个人利益服从公司利益;不轻信谣言;要以顾客为导向,不要死套规章制度。还提倡:在工作场所,不论年龄长幼、职位高低,称呼男员工为先生,称呼女员工为小姐,非工作时间人人平等,可直呼其名。

6. 品牌功能

企业文化和企业经济实力是构成企业品牌形象的两大基本要素,它们是相辅相成的。企业品牌展示一个企业的形象,企业形象是企业经济实力和企业文化内涵的综合体现。评估一个企业的经济实力如何,主要看企业的规模、效益、资本积累、竞争力和市场占有率等。

企业文化(软件)与企业的经济实力(硬件)具有紧密关联性,无论是世界著名的跨国公司,还是国内知名的企业集团,都具有独特的企业文化和强大的经济实力。品牌的价值是时间的积累,也是企业文化的积累,是企业长期经营与管理积累的价值所在。

“假如可口可乐的工厂一把大火烧掉,全世界第二天各大媒体的头版头条一定是银行争相给可口可乐贷款。”这是可口可乐人最津津乐道的一句话。事实上,可口可乐这个假设包含着一个深刻的营销学原理,那就是“品牌价值与企业安全系数成正比”,一个企业的品牌价值越高、影响力越大,这个企业生存的安全系数越高。

7. 辐射功能

企业是社会的细胞,企业文化不仅在企业内部发挥作用,对本企业职工发挥影响,而且也会通过各种渠道(宣传、交往等)对社会产生影响。企业文化的传播对树立企业在公众中的形象很有帮助,对全社会的精神文明建设和社会风气的根本好转,将产生积极的影响和促进作用。

1984年,二十多岁的王玉锁闯入商海,经过十余年创业,他已经是跨地区、跨行业的新奥集团的董事长兼总裁。在事业发展壮大过程中,王玉锁始终坚持“义利并举”,为改善生活环境,促进社会 and 经济发展作出了卓越的贡献,投资兴建新奥小学,出资捐助大学生读书,斥资设立讲教基金,出资百万成立新奥女子足球俱乐部,以上一系列行动,对树立企业形象起到了积极作用。

上述企业文化的几个功能,在实际中不是单项地表现出来,而是综合地、整体地产生作用。在不同的企业中,其功能的表现重点不同。

第三节 企业文化的分类

对于企业文化,可以从各种不同的角度去研究、划分,从而就有许多不同的企业文化类型。现就几种主要的类型分述如下。

一、按市场角度分类

企业文化的类型,取决于企业经营活动的风险程度和企业业绩效益的反馈速度。由市场环境决定的四种文化类型是:

1. 强人文化

强人文化形成于高风险、快反馈的企业,如建筑、整容、广告、影视、出版、体育运动等方面的企业。这类企业有点类似于外科手术和警察工作,风险很大,绩效反馈极快。如拍一部电影或出一套世界性丛书,要冒耗资数千万美元的风险,是否卖座或畅销在一年内就一目了然。

“强人文化”对人的要求是:必须坚强、乐观,保持强烈的进取心,树立“寻找山峰并征服它”的牢固信念。否则,就不可能大胆地和别人(包括比自己职位高的人)竞争,不可能迅速决策和承担可能很快就被证明是失误的,从而也就不可能在这类企业中立足。

强人文化的特征是崇尚个人明星、机遇扮演重要角色、把仪式变成迷信。强人文化的优点,是能够适应高风险、快反馈的环境,以承担风险为美德,勇于竞争,对过失不追究并承认其价值,从而不断推动行业前进。其缺点是,短期行为压倒一切;争当个人明星,置企业精神于脑后;把仪式变成迷信;培养向错误学习的倾向;容忍暴躁易怒行为导致不成熟。

2. “拼命干、尽情玩”文化

这种文化形成于风险极小、反馈极快的企业,如房地产经纪公司、计算机公司、汽车批发商、大众消费公司等。这些行业生产与销售的好坏,很快就能知道,但真正的风险并不大。就生产来说,由于有足够的核查和平衡手段,出了差错可以纠正;就销售来说,因产品是必需品,一次销售不佳并不损害大局,只要多到顾客中去走走,多打打电话,销售量总可以上去。

这种文化对人的要求就是:干的时候拼命干,玩的时候尽情玩,对人友好,善于交际,树立“发现需要并满足它”的牢固信念。

“拼命干、尽情玩”文化的特征是:注重工作数量、崇尚优胜群体、着迷于更有刺激性的活动,如汽车竞赛会、每周啤酒聚会、各种年会等,这些仪式化了的的活动,充满了既不担忧也不迷信的气氛。

3. 攻坚文化

攻坚文化形成于风险大、反馈慢的企业,如石油开采、航空航天方面的企业,往往一个项目就得投资几百万美元甚至几亿美元,但需要几年的时间去开发、研究和试验,才能判断其是否可行。

攻坚文化对人的要求是:凡事应该仔细权衡和深思熟虑,一旦下定决心,就不要轻易改变初衷,而要坚定并善于自我导向,即使在没有或几乎没有反馈的情况下也仍然具有实现远大志向的精力和韧性。

攻坚文化的特征是:崇尚创造美好的未来;权威、技术能力、逻辑和条理性扮演重要角色;在长期得不到反馈的情况下,那些曾经证明自己是正确的权威,自然赢得了很多人的尊敬,成为困难时期的心理支持;逻辑和技术能力,是说服人们去创造未来的力量;以企业例行会议为主要仪式,决策自上而下进行,不能容忍不成熟的行为。

攻坚文化的优点是:完全适应于高风险、慢反馈的环境,可导致高质量的发明和重大的科学突破,从而推动国民经济向前发展。缺点是:有时慢得可怕,缺乏激情。

4. 过程文化

过程文化形成于风险小、反馈慢的企业,如银行、保险公司、金融服务组织、公共事业公司以及受到严格控制的药品公司等。这类企业所进行的任何一笔交易,都不太可能使公司破产,而这里的员工几乎得不到任何反馈,他们写的备忘录和报告似乎消失得无影无踪。

过程文化对人的要求是:遵纪守法,谨慎周到。

过程文化的特征是:崇尚过程和细节,严格按程序办事而不过问其在现实世界中的意义;小事扮演重要角色,一个电话、一段新闻摘录、一份部门首脑的近期备忘录,都会小题大做;仪式体现严格的等级观念,连办公设施也严格按照一个人的等级升迁而及时调换,而不会早一天或晚一天调换。

过程文化的优点是:有利于稳定,缺点是过于保守。

以上四种文化类型的划分是理论上进行规范的结果。任何一个企业不会完全属于某一个类型,往往是四种类型的混合:市场部门是强人文化,销售部门和生产部门是“拼命干、尽

情玩”文化,研究和发展部门是攻坚文化,会计部门则是过程文化。就强文化企业来说,它们往往善于将这四种文化类型中的最优因素艺术地融为一体,因此,当环境因素不可避免地发生变化时,这些企业仍然能够正常地运转,甚至取得更大的绩效。

►► 二、按发育状态分类

从发育状态上,可以把企业文化划分为成长型文化、成熟型文化和衰退型文化。

1. 成长型文化

成长型文化是一种年轻的、充满活力的企业文化类型。企业文化的发育状态一般是和企业发展状态相适应的。在企业创业时期、企业经营迅速发展时期,企业中各种文化相互抗衡,表现出新文化不断上升的态势,在内外经营环境的作用下,企业被注入了很多新的观念、新的意识和新的精神,如勇于创新、竞争和积极开拓进取等。此时企业的盈利状况呈现一种日益上升的趋势,前景看好,所以,新文化对员工表现出很大的吸引力和感召力。但是由于成长型企业文化所面对的外部市场环境急剧变化,企业内部人员、结构、制度以及经营模式尚未定型,因此这种文化类型是不稳定的,如果不善于引导和培育也会出现偏差。

2. 成熟型文化

成熟型文化是一种个性突出而且相对稳定的企业文化类型。一般来讲,企业发展进入成熟期,经营规模稳定,人员流动率降低,内部管理运行状态良好,企业与社会公众的关系也调试到了正常状态,与之相适应的企业文化也进入了稳定状态,并且经过企业长时期文化的冲突与整合,个性特征也越来越鲜明,企业的主导文化已经深入人心,形成了诸多的非正式规则和强烈的文化氛围,此时企业的规章制度顺理成章,政令畅通无阻,企业文化的发展进入了黄金时期。但是,成熟型的企业文化具有某种惯性和惰性,往往阻碍企业文化的进步。

3. 衰退型文化

衰退型企业文化是一种不合时宜、阻碍企业进步的企业文化类型。企业文化从成长到成熟再到衰退是必然的,衰退型的企业文化意味着已经不适应企业进一步发展的需要,急需全面变革和更新。企业发展到一定阶段,当市场发生渐变或突变时,传统的经营方式和管理方式面临着巨大的挑战,而与传统的市场及经营管理方式相适应的企业文化也就成为衰退型企业文化。这种文化如果不能随着企业环境的变化积极地进行创新,就可能成为企业发展的最大障碍,或导致企业走下坡路直至被市场淘汰。

►► 三、按企业文化的结构分类

企业文化内容是丰富而广泛的,各因素之间互相联系,互相渗透,互相牵制,相互关系复杂,从层次结构上去研究,可以概括为四个层次(见图1-3)。

1. 企业物质文化

企业物质文化是企业文化的最表层部分,是形成制度层和精神层的条件,主要指厂容厂貌小环境、产品的外观包装、企业技术设备特征等以及员工和典型人物的形象等方面。它是一种以物质为形态的静态表层企业文化,是企业行为文化和企业精神文化的显现和外化结晶。