



企业文化管理

逯进祥

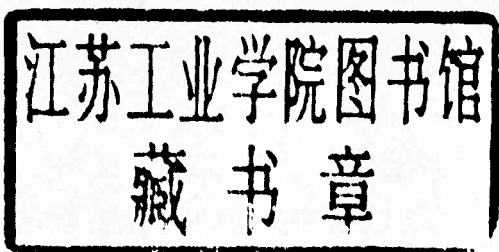
company



中国文史出版社

企业文化管理

逯进祥



中国文史出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业文化管理 / 逯进祥著. —北京: 中国文史出版社,
2008.7

ISBN 978-7-5034-2217-1

I.企… II.逯… III.企业文化—企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 113621 号

责任编辑:曾小丹 马合省

封面设计:燕亚娟

出版发行:中国文史出版社

社 址:北京市西城区太平桥大街 23 号 邮编:100811

印 装:濮阳日报社印刷厂

经 销:新华书店

开 本:850×1168 1/32

印 张:6.625

插 页:2

字 数:120 千字

版 次:2008 年 7 月第 1 版

印 次:2008 年 7 月第 1 次印刷

定 价:22.00 元

文史版图书如有印、装错误,工厂负责退换。

序 言

企业文化是企业的灵魂,是企业核心竞争力的组成部分,是企业生存发展的重要资源和基本保证。企业文化建设的过程,其本质就是企业发现和解决自身在独特环境和条件下生存与发展问题的过程。面对新世纪市场经济的大潮,谁拥有文化优势,谁就拥有竞争优势、效益优势和发展优势。

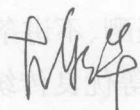
中原油田在三十年发展的历程中,一直致力于企业文化建设,在发扬光大石油石化优良传统上,初步形成了具有自身特色的“中原石油文化”。会战初期,来自大庆、胜利、玉门、江汉、河南、长庆等地的石油建设者们汇集中原,开始了东濮石油会战。他们不为名、不为利、不计时间、不计报酬、不讲条件,发扬“铁人精神”和“三老四严、四个一样”等优良传统,艰苦奋斗,拼搏创业,“有条件要上,没有条件创造条件也要上”,一心为了早日拿下大油田,“甩掉中国贫油国的帽子”,在很短的时间内使文留、濮城、文明寨等一大批油田先后投入生产,原油产量大幅上升。

伴随着改革管理体制、转换经营机制的企业改革,中原人又提出“为生存而超越”的企业精神,在这种精神指引

下,中原人先后开辟了非洲、中东、南美、中亚等国际大市场,打出了中原的赫赫威名,创造了良好的效益。

新时期,在“爱我中华、振兴石化”的企业精神指导下,中原人围绕“一三四四二”的工作思路,突出“创业、创新、创效”的新理念,明确了“规范、诚信、高效”的经营准则,贯彻以人为本的理念和科学发展观,既立足现实,又着眼未来;既遵循文化建设的规律,又努力开拓创新;使企业文化和企业发展战略和谐统一,企业领导和员工价值观念和和谐统一,企业发展与员工发展和谐统一,企业文化优势与竞争优势和谐统一。勤奋的中原人在新时期正以新的理念创造更大的辉煌。

作者长期工作在生产一线,十分注重学习。工作之余编写整理了近二十年来有关企业文化方面的资料,结合工作实践,汇编成册,希望广大企业管理人员有所借鉴。



序言	左新华 (1)
导言	(1)
第一章 企业文化	(2)
第一节 企业文化的概念	(2)
第二节 西方对企业文化内涵理解的演变	(7)
第三节 企业文化的价值	(11)
第四节 对企业文化本质的辩证认识	(16)
第五节 企业文化学说的属性	(20)
第二章 企业文化的渊源	(29)
第一节 企业文化理论的渊源	(29)
第二节 企业文化的作用机制	(34)
第三节 企业文化在企业管理中的地位	(35)
第四节 日本企业文化的渊源	(37)
第三章 儒家文化对我国企业文化的影响	(44)
第一节 儒家文化与现代企业管理	(44)
第二节 传统诚信伦理与现代企业诚信文化建设	(50)
第三节 儒家精神与新鲁商的崛起	(57)

第四节	用儒家文化丰富企业危机管理理论	(64)
第四章	企业文化的变革	(69)
第一节	我国企业文化发展新特点	(69)
第二节	企业文化的指标战略与变革	(74)
第三节	国企思想政治工作与企业文化	(78)
第五章	企业文化管理	(85)
第一节	企业文化与企业生存	(85)
第二节	企业文化管理与企业文化建设	(87)
第三节	企业文化管理与价值管理	(97)
第四节	企业的核心价值	(100)
第五节	企业文化管理考核	(108)
第六节	基于文化核心的企业绩效管理	(116)
第七节	品牌文化与品牌建设	(124)
第八节	当代企业的人力资源管理	(151)
第六章	企业的社会责任	(165)
第一节	企业的社会责任	(165)
第二节	企业的需要与社会责任	(175)
第三节	企业社会责任与企业竞争优势	(178)
第四节	企业社会责任的边界、价值与实现途径 ..	(183)
第五节	节能减排下的中国企业的社会责任 ..	(191)

导言

杰克韦尔奇曾经说：“健康向上的企业文化是一个企业战无不胜的动力之源。”企业文化是企业管理的非经济因素，是以企业价值观为核心的企业意识形态，是企业核心竞争力的软件，是企业的战略性资源，它不仅能创造价值，更是全球化竞争、经营的利器，它日益成为决定企业兴衰的关键因素。IBM 公司、微软公司、蒙牛集团、海尔集团、阿里巴巴公司等优秀企业的成功，无不印证文化制胜方略的正确性。未来学家预测：二十一世纪将是一个文化冲击的世纪。因此，企业的文化力将成为未来企业的第一生产力。

我国著名经济学家于光远指出：“国家的富强靠经济，经济的繁荣靠企业，企业的兴旺靠管理，管理的关键在文化。”可以说二十一世纪是企业靠文化取胜的时代。

中国的企业文化建设已经走过了二十多年的历程。二十多年来，企业文化建设为企业提高管理水平，增强竞争力，履行社会责任，开辟了一条崭新的途径。

第一章 企业文化

第一节 企业文化的概念

企业文化是指企业在市场经济的实践中,逐步形成的为全体员工所认同和遵守并带有本企业特色的价值观念、经营准则、经营作风、企业精神、道德规范、发展目标的总和。

企业文化是企业发展过程中形成的文化观念、历史传统、共同价值观念、道德规范、行为准则等企业的意识形态。企业领导者把文化的变化人的功能应用于企业,以解决现代企业管理中的问题,便产生了企业文化。企业管理理论和企业文化管理理论都追求效益,但前者为追求效益而把人当作客体,后者为追求效益把文化概念自觉应用于企业,把具有丰富创造性的人作为管理理论的中心。

一、企业文化的定义

自上世纪八十年代以后,“企业文化”才开始被我国的理论界与企业界所关注,并逐渐升温,因为那个时候我国企业真正开始了从垄断走向竞争。1984年海尔公司的张

瑞敏在企业亏损一百四十七万元的情况下,首先提出文化先行、企业理念先行,为中国企业界进行企业文化建设注入了强心剂,从此,中国企业逐渐开始关注“企业文化”这个名词,至今已经有二十多年的历史了。然而,在我国企业逐渐探索的这二十多年中,企业文化建设成功的案例却并不多,比较国外企业几十年近百年的企业文化探讨和建设历史,我国企业的企业文化建设才刚刚开始。

企业文化是企业在经营活动中形成的经营理念、经营目的、经营方针、价值观念、经营行为、社会责任、经营形象等的总和,是企业个性化的根本体现,它是企业生存、竞争、发展的灵魂。如果把一个企业比作人,那么,如果只有财富,没有积极向上的精神和良好的文化氛围,这个企业就会萎靡不振,当然绝不可能成为一流企业。要建设企业文化,首先应该清楚什么是企业文化。

让我们先来看看企业文化的定义。关于企业文化的定义,国内外的学者有各种不同的表述,据统计,国内外关于企业文化的定义大概有一百八十多种,也就是说,几乎每个管理学家都有企业文化的定义。我国学者魏杰在《企业文化塑造——企业生命常青藤》中这样总结企业文化的定义:“所谓企业文化就是企业信奉并付诸于实践的价值理念,也就是说,企业信奉和倡导并在实践中真正实行的价值理念。”分析定义我们可以看出,企业文化现象都是以人为载体的现象,而不是以物质为中心的现象,由一个企

业的全体成员共同接受,普遍享用,而不是企业某些人特有,并且是企业发展过程中逐渐积累形成的。

二、企业文化的构成

我国学者魏杰对企业文化的内涵从几个角度进行了阐释,这是目前国内关于企业文化内涵最全面的解释。

1. 从形式上看是属于思想范畴的概念

企业文化属于人的思想范畴,是人的价值理念。这种价值理念和社会道德属于同一范畴。我们要治理社会,首先要依法治国,人们要遵守法律,但是完善的法律也有失效的时候。法律失效了靠什么约束?靠社会道德,所以既要依法治国,同时也要以德治国。管理企业也是一样,首先依靠企业制度,但制度再完善也会有失效的时候,企业制度失效了靠什么约束?靠文化约束。

由此可见,企业文化是和社会道德一样,都是一种内在价值理念,都是一种内在约束。即人们在思想理念上的自我约束,因而都是对外在约束的一种补充,只不过社会道德是对社会有作用,而企业文化是对企业有作用,它们发生作用的领域不同而已。所以从形式上看,企业文化是属于思想范畴的概念。正因为如此,企业文化是极为重要的。例如:财务制度失效了,但是一个人如果有不是我的钱就不拿的价值理念,他也不会拿不是他自己的钱。相反,如果一个人有着不拿白不拿的价值理念,那么财务制

度一旦失效,他就会去犯错误。

2. 从内容上看是反映企业行为的价值理念

企业文化在内容上是对企业的现实运行过程的反映,具体讲,就是企业的制度安排以及企业的战略选择在人的价值理念上的反映。或者说,企业的所有的相关活动,都会反映到人的价值理念上,从而形成了企业文化。

由此可见,从内容上讲,企业文化是与企业的活动有关的价值理念,而不是别的方面的价值理念,它是反映了企业现实运行过程的全部活动的价值理念,是企业制度安排和战略选择在人的价值理念上的反映。例如:一个企业如果在制度安排上要拉开人的收入差距,那么这个企业在企业文化上就应该有等级差别的理念;一个企业要在经营战略上扩大自己的经营,那么这个企业就要在企业文化上有诚信的理念。

3. 从性质上看是属于付诸实践的价值理念

价值理念实际上可以分为两大类,一类就是信奉和倡导的价值理念,一类就是必须付诸实践的价值理念。企业文化既属于企业信奉和倡导的价值理念,又属于必须付诸实践的价值理念。企业文化真正地约束员工的行为,是真正地在企业运行过程中起作用的价值理念。

因此,我们在谈到企业文化的时候,就应该明白,它其实已经对企业发生作用了。企业文化没有付诸实践就失去了它应有的作用,就是一纸空文。

4. 从属性上看是属于企业性质的价值理念

文化可以说是与物质相对应的范畴,因而文化的内容是极其丰富的。也就是说,对于价值理念来说,如果从其拥有的主体上划分类别,可以分为自然人的价值理念、民族的价值理念、国家的价值理念、法人的价值理念和企业的价值理念,而企业文化则是属于企业的价值理念,是企业的灵魂。

5. 从作用上看是属于规范企业行为的价值理念

企业文化作为企业的价值理念,是对企业真正发挥作用的價值理念,能够对企业的行为以及员工行为起到非常好的规范作用。例如:企业文化中关于责、权、利对称性的管理理念,规范着员工的责权利关系;企业中的共享、共担理念,规范着企业与员工在风险承担及利益享受上的相互关系。

总之,企业文化的核心是企业的价值理念。其核心要素是企业共同的价值观念。

三、企业文化构成理论

根据“同心说”将企业文化的构成分为三个层面:

1. 精神文化层

企业精神文化的构成包括:企业核心价值观、企业精神、企业哲学、企业伦理、企业道德等。

2. 制度文化层

制度文化包括企业的各种规章制度以及这些规章制

度所遵循的理念,包括:人力资源理念、营销理念、生产理念等。

3. 物质文化层

企业物质文化的构成包括:厂容、企业标识、厂歌、文化传播网络。

企业的精神层为企业的物质层和制度层提供思想基础,是企业文化的核心,制度层约束和规范精神层和物质层的建设;而企业的物质层为制度层和精神层提供物质基础,是企业文化的载体和外在表现。

三者互相作用,共同形成企业文化的全部内容,这种指导思想反映到企业管理中,就有了人们称之为企业文化的种种观念。

第二节 西方对企业文化内涵理解的演变

从企业文化理论的诞生至今已有二十多年的历史,西方关于企业文化内涵的理解也在不断扩展。1981年2月,斯坦福大学教授理查德·帕斯卡尔和哈佛大学教授安东尼·阿索斯在《日本企业的管理艺术》一书中并没有明确给出企业文化的定义,而是通过对日美企业的对比提出了著名的“7S管理模式”,即策略、结构、制度、人员、作风、技巧和共同价值观。前三项为硬性因素,后四项为软性因素。他们认为,企业管理不仅是一门学科,还应是一种文

化,即企业有一种包括自己价值观、信仰和语言的特定文化。1981年4月出版的《Z理论》一书作者威廉·大内认为:“一个公司的文化由其传统和风气构成。此外还包括一个公司的价值观,如进取性、守势、灵活性——即确定活动、意见和行动模式的价值观。”只有在雇员之间、上下级之间建立起普遍的信任,只有按工人之间的微妙关系组成效率最高的搭档,企业里建立了亲密关系,才能提高企业生产效率。1982年7月出版的《企业文化》一书的作者特雷斯·狄尔和阿伦·肯尼迪在书中明确提出,企业文化是“用以规范企业人多数情况下行为的一个强有力的不成文规则体系”,而且他们还提出来企业文化的五个构成要素,即企业环境、价值观、习惯仪式、文化网络和英雄人物。在这五个要素中,他们认为企业环境是形成企业文化唯一的且是最重要的影响因素,企业管理者应该利用文化网络培育企业价值观,巩固企业信念,增强企业凝聚力。另一本企业文化奠基之作是1982年出版的托马斯·J·彼得斯和小罗伯特·H·沃特曼的《成功之路——美国最佳经营企业的经验》(中文译为《寻求优势》或《追求卓越》),作者在书中批评美国企业管理中过分强调分析、控制和决策而不重视人的因素。他们通过对四十三家优秀公司的调查分析,提出优秀公司的八种文化品质。他们认为,所谓企业文化包含为数不多的几个基本原则,就是文中所列优秀公司所具有的八种品质,其核心是企业价值观和传统作风。

美国学者对企业文化的理解限定在对企业文化的“软性”理解上,即企业文化是以企业核心价值观为核心的一种管理氛围和管理观念。这与国内对企业文化的狭义理解相似。从此,西方对企业文化概念的理解,基本上被定格在企业文化理论形成之初对企业文化理解的思路之下。1987年,德国慕尼黑大学教授E·海能出版了《企业文化——理论和实践的展望》。他在书中提出,所谓企业文化就是有关企业的、通过象征传播的共同价值观念和行为规范。他认为,观察企业文化应该同时进行“双面观察”,一方面要考察企业文化的思想体系,即企业的共同价值观念和行为规范;另一方面要考察企业文化的媒介,即象征性行动和象征性作品。他认为,企业文化是企业经济学的研究对象,从企业经济学的角度来进行研究,就必须把企业文化概念限定为有关企业的价值观念和行为规范,它们是组织成员共同的思想体系。1989年,美国企业文化专家沙因出版了《企业文化与领导》,他在书中指出:“文化是指由一些基本假设所构成的模式,这些假设是由某个团体在探索解决对外部环境的适应和内部的结合问题这一过程中所发现、创造和形成的。”这种模式的内涵是“由相同的经历和知识所产生的共同的思想、感情和价值观——就是我们最终所指的文化”。西方学者关于企业文化内涵的狭义理解一直延续到20世纪末。1997年,美国管理协会出版了《企业文化:排除企业成功的潜在障碍》。该书概括了企

业文化定义——企业文化通常是指企业的环境或个性以及它所有的方方面面,具体内容包括企业员工所共有的观念、价值取向以及行为等外在表现形式;由管理作风和管理观念构成的管理氛围;由现存的管理制度和管理程序构成的管理氛围;书面和非书面形式的标准和程序。

至此,西方对企业文化的理解已从较为狭义的角度拓展为较为宽泛的理解,已注意到企业制度和管理程序对企业文化的影响,也就是把制度纳入企业文化的视野,由此开始了对企业文化内涵理解的转向。1999年,特瑞斯·迪尔和阿伦·肯尼迪再次合作,出版了《新企业文化》。在这本书中,他们认为稳定的企业文化很重要,企业经理和企业领导所面临的挑战是建立和谐的企业运行机制,激励员工和提高企业经营业绩。从这里可以看出他们对企业文化的理解已经有较大的变化,这与他们在最初的《企业文化》里面的理解有较大的不同。2001年,美国萨帝·高尔基在《管理发展》杂志上发表了《把企业文化作为一种竞争优势来培育》一文,作者认为,一种强有力的文化一定与员工的价值观紧密联系在一起,而且也一定与企业管理的氛围相一致。尽管企业的初创时期是创建一种能获得员工认同的强有力文化的最好时机,但改变现存文化也是可能的。要改变现存的文化最好通过全方位的管理来实现。这里作者强调的是全方位的管理以实现企业文化的变革。2005年美国得克萨斯州大学管理学院的卡尔·杰佛瑞教