



企业文化

黎群 编著



清华大学出版社

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社

<http://press.bjtu.edu.cn>

企业文化

黎 群 编著

清华大学出版社
北京交通大学出版社

• 北京 •

内 容 简 介

本书共 10 章,第一章“企业文化概述”主要阐述企业文化的概念、结构、特征、功能等内容;第二章“企业理念文化”主要阐述企业理念文化体系及企业使命、愿景、价值观等核心理念;第三章“企业文化调研”介绍了企业文化调研的目的、主要内容和基本方法,重点论述了企业文化测评;第四章“企业新文化的导入”主要论述了企业文化形成的内在动因、机制及企业文化建设的主要环节;第五章“企业社会责任”阐述了企业社会责任的概念、内容,介绍了企业伦理、营销伦理和社会责任标准 SA8000;第六章“品牌文化”论述了品牌文化的概念、结构及品牌价值观等;第七章“企业并购重组中的文化整合”主要阐述了企业在并购重组过程中文化整合的策略及跨文化整合的模式;第八章“企业文化变革”介绍了企业文化变革的一般模式,重点论述了企业文化变革的方向;第九章“学习型组织”介绍了学习型组织的含义与特点,重点阐述了行动学习的过程与方法;第十章“企业文化建设评价”介绍了企业文化建设评价的意义、目的与内容,作为举例,重点论述了铁路安全文化建设评价体系的构建。

本书可作为高等院校研究生与 MBA 的企业文化课程专用教材,也可供经济管理专业的本科生作为教材使用,同时还适合企事业单位中高层管理人员、管理学者、政府公务员和其他对企业文化感兴趣的人员阅读参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

企业文化/黎群编著. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社, 2008.9
ISBN 978-7-81123-401-5

I. 企… II. 黎… III. 企业文化 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 141868 号

责任编辑:刘 洵

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京瑞达方舟印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印张:15.75 字数:390 千字

版 次:2008 年 9 月第 1 版 2008 年 9 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-81123-401-5/F·378

印 数:1~4 000 册 定价:26.00 元 出 学 大 学 青

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn.

前言

企业文化是指现阶段企业员工所普遍认同并自觉遵循的一系列理念和行为方式的总和，通常表现为企业的使命、愿景、价值观、行为准则、道德规范和沿袭的传统与习惯等。

企业文化客观地存在于每一个企业之中，理论和实践证明，优秀的企业文化将极大地促进企业的长远发展，反之则将削弱企业的组织功能。企业文化管理是指通过文化建设，形成一套适应企业发展战略的文化体系，并使广大员工认同企业所倡导的文化体系，形成共识，从而有效发挥文化的导向、激励、凝聚、约束等功能，以最大限度实现多层面自主管理的一种现代管理方式。

我国企业文化建设二十几年来的历程大致可以划分为以下三大阶段：20世纪80年代属于引入介绍期。20世纪80年代美国提出的企业文化理论传到中国，并很快得到了中国企业界和管理学界的认同和响应，掀起了第一次企业文化热潮。有没有优良的企业文化当时被作为企业达标升级的条件之一。20世纪90年代属于初步探索期。进入20世纪90年代后，我国已逐步告别短缺经济，市场竞争日趋激烈，产品同质化现象十分普遍，企业开始寻求差异化策略。一时间，许多企业纷纷模仿外资企业文化的一些形式，如热衷于搞文艺活动、喊口号、统一服装、统一标志，大多数企业还直接请广告公司等做CI形象设计，积极导入CIS等。21世纪以来至今属于蓬勃发展期。市场经济的深入发展和经济全球化背景下竞争格局的变化，使得加强企业文化建设受到我国越来越多企业的重视。一大批企业开始自觉进行文化建设，纷纷成立以总经理为首的企业文化建设委员会，并建立起企业文化职能部门，开始致力于完善企业文化体系，全面系统地推行企业文化建设。其中许多企业开始尝试企业文化测评，关注企业社会责任的建立，期望培育品牌文化，并着力创建学习型组织。另外，众多企业在实施发展战略的过程中常常面临并购重组中的文化整合、企业文化的变革、文化如何有效导入，以及企业文化建设如何评价等诸多新的问题。由此可见，进入21世纪以来国内企业文化建设的实践发展很快，企业界迫切需要相关理论的支持与指导。

为满足企业实践的热切需要，国内许多高校近年来也在陆续面向研究生、MBA、本科生等不同层面的学生开设企业文化的课程。作为一门新的学科，目前国内这方面的教材并不多见。

本书力求体现如下三个特点。

① 反映学科前沿。企业文化是企业管理领域一门新兴的学科，本书注重跟踪学科前沿理论发展，反映出企业文化的新理论、新知识。本书同时吸收了许多作者近年来公开发表的期刊论文中的学术观点与科研项目研究的最新成果。

② 跟踪实践动态。本书结合新阶段企业文化建设实践的需要，编入了企业文化测评、企业新文化的导入、企业社会责任、品牌文化、企业文化整合、企业文化变革、行动学习、

企业文化建设评价等许多新的内容。

③ 体现案例教学的思想。本书选编了许多国内外企业文化的案例，便于学习参考和课堂教学使用。每章附有复习思考题，有助于理解课程知识和掌握课程的重点和难点。

本书在写作过程中参考了大量国内外学者的文献，在此谨向其作者深表谢意！

黎 群

2008年9月于北京交通大学红果园

目 录

第一章 企业文化概述	(1)
第一节 企业文化理论的产生与形成	(1)
第二节 企业文化的概念与基本结构	(4)
第三节 企业文化的基本特征	(15)
第四节 企业的功能	(17)
第五节 企业中的亚文化	(19)
第六节 企业文化建设的重要性	(22)
复习思考题	(27)
案例讨论: 迪斯尼的魔力	(27)
第二章 企业理念文化	(31)
第一节 企业理念文化体系	(31)
第二节 企业使命	(32)
第三节 企业共同愿景	(37)
第四节 企业价值观	(41)
第五节 企业精神	(48)
复习思考题	(50)
案例讨论: 联想的核心理念	(50)
第三章 企业文化调研	(54)
第一节 企业文化调研的目的和主要内容	(54)
第二节 企业文化调研的基本方法	(56)
第三节 企业文化测评	(59)
复习思考题	(74)
案例讨论: 对某培训中心的企业文化测评	(74)
第四章 企业新文化的导入	(77)
第一节 企业文化形成的内在动因	(77)
第二节 企业文化形成的机制	(80)
第三节 员工对新文化形成积极态度的过程	(87)
第四节 企业文化建设的主要环节	(89)
第五节 企业价值观的形成	(95)

复习思考题	(98)
案例讨论:松下电器公司的价值观教育	(98)
第五章 企业社会责任	(102)
第一节 企业社会责任的兴起	(102)
第二节 企业伦理	(107)
第三节 企业营销伦理	(111)
第四节 社会责任标准 SA8000	(117)
复习思考题	(120)
案例讨论:总裁的检讨	(120)
第六章 品牌文化	(123)
第一节 品牌文化概述	(123)
第二节 品牌文化的结构	(127)
第三节 品牌价值观	(131)
第四节 品牌文化与消费者行为的相互作用	(140)
复习思考题	(145)
案例讨论:麦当劳的品牌管理	(145)
第七章 企业并购重组中的文化整合	(148)
第一节 重组企业的文化重构	(148)
第二节 企业在并购重组过程中文化整合的策略	(151)
第三节 跨文化整合	(154)
第四节 跨文化整合的模式	(160)
复习思考题	(165)
案例讨论:华立的跨文化管理	(165)
第八章 企业文化变革	(168)
第一节 企业文化变革的一般模式	(169)
第二节 企业文化变革方向	(173)
第三节 企业文化变革的推进	(183)
复习思考题	(189)
案例讨论:IBM公司的文化变革	(189)
第九章 学习型组织	(194)
第一节 学习型组织的含义	(194)
第二节 学习型组织的特点	(198)
第三节 行动学习的兴起	(202)
第四节 行动学习的过程	(206)
第五节 行动学习的方法	(208)

复习思考题·····	(214)
案例讨论：华润置地（北京）股份有限公司的行动学习·····	(214)
第十章 企业文化建设评价 ·····	(219)
第一节 企业文化建设评价的意义与目的·····	(219)
第二节 企业文化建设评价的内容·····	(220)
第三节 企业文化建设评价举例·····	(224)
复习思考题·····	(240)
参考文献 ·····	(241)



第一章 企业文化概述

“企业文化”(Corporate Culture)和“组织文化”(Organizational Culture)这两个名词均来源于西方管理学界。西方学者倾向于使用“组织文化”，传到中国内地，国内的学者更青睐“企业文化”。事实上“组织文化”和“企业文化”基本上是可以混用的概念，因为多数组织文化研究的对象都是企业。本书主要使用“企业文化”的概念，但有时为了保证引文的准确性也同时使用“组织文化”的概念。

第一节 企业文化理论的产生与形成

有企业和企业管理存在，就有企业文化存在。一般来说，这种企业文化属于自发形成的文化。真正把企业文化当成一门科学来对待，有意识地对它进行研究并运用于企业管理实践，是20世纪80年代以后的事情。

一、企业文化兴起的背景

理性主义一直是西方企业管理的基本准则。然而，这种理性主义管理在第二次世界大战后（尤其是在20世纪六七十年代）遇到了严峻的挑战。

首先，从当代西方学术思想发展来看，第二次世界大战以后，西方学术界的主要特征之一是注重人的主体性研究，致力于探求人的精神世界和行为表现，以弘扬人的价值和尊严。因此，以人为中心，强调研究人的精神、人的文化的企业文化理论正是现代西方人本主义学术思潮的一种表现。

其次，从世界经济范围来看，20世纪70年代末，日本经济实力的强大对美国乃至西欧经济形成了挑战。面对日本的汽车、录像机和其他许多产品压倒美国货，美国人感到非常困惑，美国大量的专家、学者和企业家纷纷到日本考察、研究，探索日本成功的奥秘。经过认真研究，他们发现成功的企业管理是日本经济迅速崛起的重要原因。日本企业的管理注重目标、信念、价值观和文化这类软性因素，美国企业则强调技术、设备、方法、规章、组织结构和财务分析等硬性因素；日本企业强调团体的作用，美国企业强调高层经理的作用；日本企业强调部门之间的协作，美国企业强调部门的专业化和分工；日本企业强调员工的稳定性和终身雇佣，美国的企业强调流动和解雇；日本企业强调工资与工龄成正比，美国企业强调工资与贡献成正比；日本企业强调对员工进行缓慢的评价和升迁，美国

企业强调快速的评价和提升,等等。

再次,从管理实践角度看,当代企业管理实践在许多方面都发生了巨大的变化,主要表现为:第一,人们在精神方面的需求不断增长,单纯依赖物质刺激已经不足以调动职工的积极性,需要一种新的管理理论和管理方式;第二,在西方国家,体力劳动者越来越少,脑力劳动者比例增大,这意味着“胡萝卜加大棒”(即重奖重罚)式的管理方法必然遭到广大劳动者的激烈反对;第三,现代生活节奏越来越快,人们的业余文化生活变得相对较少,因此要求工作本身能给人们提供精神补偿;第四,企业中管理人员的数量在下降,对“知识型员工”的管理更为宽松。“知识型员工”偏好软性约束,并要求积极参与企业管理。

综上所述,企业文化的兴起是当代学术思潮发展的必然结果,是美日经济竞争引起的管理模式比较的产物,更是对现代企业管理实践新动向的反映。

二、企业文化理论的产生

组织文化这一概念正式面世,是20世纪七八十年代的事情。1970年,美国波士顿大学组织行为学教授S. M. 戴维斯在其《比较管理——组织文化展望》一书中,率先提出组织文化这一概念。

美国企业文化研究的热潮,大体经历了以下3个阶段。

第一阶段的代表作是哈佛大学伏格尔教授的《日本名列第一》,影响很大。1980年7月,美国国家广播公司播出电视节目“日本能,为什么我们不能?”在美国引起强烈反响。这一阶段起到了动员和准备作用。

第二阶段是两国管理模式的比较研究,发表的论著较多,具有代表性的有1981年2月出版的斯坦福大学教授帕斯卡尔和哈佛大学教授阿索斯的著作《日本的管理艺术》,以及1981年4月出版的美国加利福尼亚大学美籍日裔教授威廉·大内的著作《Z理论——美国企业如何迎接日本的挑战》。《日本的管理艺术》一书提出了“7S”模式,即战略(Strategic)、结构(Structure)、制度(System)、人员(Staff)、作风(Style)、技能(Skills)、崇高目标(Superordinate Goals)。在7个S中,战略、结构、制度是硬性因素,其余4个是软性因素,7个S构成一个有骨骼、有血肉的有机系统。日本企业对一些软性因素,如人员、作风、崇高目标相当重视,这是日本组织文化的独到之处。作者强调,必须把硬性因素和软性因素结合起来,把硬性因素置于软性因素的控制之下。《Z理论——美国企业如何迎接日本的挑战》一书提出,必须把企业建设成为一种“Z型组织”,同时造就一种“Z型文化”。作者认为“Z型文化”就是“信任、微妙性和人与人之间的亲密性”。“这种组织文化的发展,可能部分地代替分布命令和对工人严密监督的官僚方法,从而既能提高劳动生产率,又能发展工作中的支持关系。”

第三阶段,可以说是深入改革的研究,主要目标是重建与美国文化相匹配的经营哲学和工作组织,以恢复美国的经济活力和对日本企业的竞争力。主要代表作有1982年7月由哈佛大学教授迪尔(Deal)和麦肯锡咨询公司顾问肯尼迪(Kennedy)合著的《公司文化》,以及1982年10月由麦肯锡咨询公司顾问彼得斯和沃特曼合著的《追求卓越》。在《公司文化》一书中,作者把公司文化的构成归纳为五大要素,即价值观、英雄人物、文

化礼仪、文化网络及公司环境,其中价值观是核心要素。该书认为,正是这些非技术性、非经济的因素,对企业成功与否起着一种主要作用。《追求卓越》的作者认为,纯粹以理性主义为指南,会使企业变得片面狭隘、僵化呆滞,无法适应市场竞争需要。为此,他们总结了成功企业的八项管理原则:行动迅速、接近顾客、创业精神、扬长避短、发挥员工积极性、依靠价值观的精神力量、精简机构、宽严相济。他们研究的美国许多家优秀创新型企业彻底实施了上述原则,因而取得了惊人的成就。

上述第二阶段和第三阶段出版的四本畅销著作,被称为企业文化的“新潮四重奏”。这四本书的出版,标志着企业文化理论的诞生。

三、企业文化理论在我国的引入和文化建设实践发展

我国企业文化建设二十几年来的历程大致可以划分为以下三大阶段。

1. 引入介绍期

20世纪80年代属于引入介绍期。20世纪80年代美国提出的企业文化理论传到中国,并很快得到了中国企业界和管理学界的认同和响应,掀起了第一次企业文化热潮。有没有优良的企业文化当时被作为企业达标升级的条件之一。

2. 初步探索期

20世纪90年代属于初步探索期。进入20世纪90年代后,我国已逐步告别短缺经济,市场竞争日趋激烈,产品同质化现象十分普遍,企业开始寻求差异化策略。一时间,许多企业纷纷模仿外资企业文化的一些形式,如热衷于搞文艺活动、喊口号、统一服装、统一标志,大多数企业还直接请广告公司等做CI形象设计,积极导入CIS等。

3. 蓬勃发展期

21世纪以来属于蓬勃发展期。市场经济的深入发展和经济全球化背景下竞争格局的变化,使得加强企业文化建设受到我国越来越多企业的重视。一大批企业开始自觉进行文化建设,不少企业成立了以总经理为首的企业文化建设委员会,并建立了企业文化职能部门,开始致力于完善企业文化体系,全面系统地推行企业文化建设。

20多年来中国企业文化建设取得了一系列可喜的成绩,主要表现在:①企业文化建设的广度显著增大。越来越多的企业开始认识到企业文化是企业持续发展的重要力量源泉之一,众多的企业家开始重视企业文化建设,各地区、各行业、不同所有制、不同规模的企业纷纷着手加强企业文化建设,制定企业文化战略,实施企业文化工程。②企业文化建设开始由表及里深入发展。许多企业开始从战略高度认识到转变企业经营理念的重要性,把企业文化建设与企业改革和加强管理相结合,努力改变计划经济体制下形成的思维模式和经营方式,逐步树立与市场经济体制相适应的价值观,提炼和培育出具有时代气息和自身特色的价值理念。③涌现出一大批先进的企业文化示范企业。如海尔、联想、同仁堂、西安杨森等企业在自身发展的过程中逐步培育和积淀了各具特色的企业文化,这些先进企业的文化具有很好的辐射作用,有效带动了其他企业的文化建设。

第二节 企业文化的概念与基本结构

一、企业文化的概念

1. 企业文化现象无处不在

每时每刻，我们都在与企业文化打着交道。当我们接触到其他企业时，这些企业中最明显、最不同寻常的特质常常会引起我们的关注和兴趣，如索尼公司、松下公司员工对公司和企业产品的热忱，微软公司异乎于传统的经营方式等。而当我们身居其中，企业文化现象又时隐时现，难于察觉。只有当我们有意实施一些与企业文化的核心价值观念和标准相抵触的新策略时，才可能真切感受到企业文化那实实在在的力量。

索尼公司的前身东京通信工业株式会社成立之初，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，创造我们自己独一无二的产品。”后来盛田昭夫回忆说：“建立公司之初，我们并没有写一首公司之歌，但是我们确实有一个我们信奉的纲领，称为‘索尼精神’。首先，我们说索尼是开拓者，它决不跟在人后，随波逐流。公司将‘始终是一个未知世界的开拓者’。”

2. 企业被文化所围绕但文化常会被忽略

不管你是否注意，文化其实就在你的身边。不同的企业有着不同的文化。比如，当你进入不同的企业，你就能“感觉到”该企业的氛围，人们是如何彼此打招呼的，或他们是如何看待你的。人们谈论的事，或人们保持沉默的事，办公室的设备、布告栏及许许多多不出声的暗示都能向你展示企业的文化。

我们经常由于一些原因而忽略了文化的存在。首先，我们往往不会觉察到文化，这是由于文化已经如此深地扎根于人们日常的工作与生活之中。我们的信念、价值观和行为方式已经变得极其内在，以至于文化过程也变得令我们毫无察觉。

第二，文化的组成部分难以捉摸。假定我们要求人们对其企业文化进行描述，即便是从那些来自相同文化氛围的人，你获得的回答也可能相去甚远，因为人们关注的方面各不相同。

第三，往往只有在我们所习惯的事物发生变化时，当我们遇到了不同于我们所习惯的事物时，才会深刻地注意到文化的存在。事实上，我们常常期望其他人也有与我们相似的风俗习惯和文化意识，而在他们并不具备这些东西时，我们会感到奇怪。如果你在一家企业工作了一段时间，然后又调往另一家企业，或者如果你们的公司有了一次并购经历，你对其间的文化差异就会具有深刻体验。

3. 目前企业文化尚无统一定义

企业文化又称公司文化，这个名词的出现始于20世纪80年代初。一种新的概念和理论在形成过程中，往往会发生众说纷纭的现象，企业文化也不例外。

迪尔和肯尼迪在《公司文化》一书中指出，企业文化是由5个因素组成的系统，其中，价值观、英雄人物、习俗仪式和文化网络，是它的4个必要的因素，而企业环境则是

形成企业文化的最大的影响因素。

威廉·大内认为,企业的传统和氛围产生一个企业的企业文化。企业文化表明企业的风格,如激进、保守、迅速等,这些风格是企业中行为、言论、活动的固定模式。管理人员以自己为榜样把这个固定模式传输给一代又一代的企业员工。

爱德加·沙因(Edgar H. Schein)认为,从企业的各层面上来说,文化就是根本的思维方式——企业在适应外部环境和内部整合过程中独创、发现和发展而来的思维方式,这种思维方式被证明是行之有效的,因而被作为正确的思维方式传输给新的成员,以使其在适应外部环境和内部整合过程中自觉运用这种思维方式去观察问题、思考问题、感受事物。沙因把文化分为3个层面,如图1-1所示。

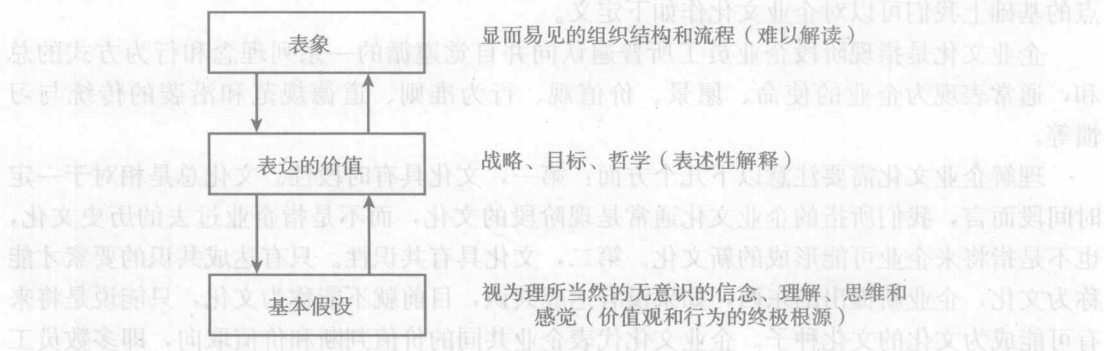


图 1-1 文化的层次

约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特在其《企业文化与经营业绩》一书中指出,企业文化通常代表一系列相互依存的价值观念和行为方式的总和。这些价值观念、行为方式往往为一个企业全体员工所共有,往往是通过较长的时间积淀、存留下来的。

迈克尔·茨威尔在其著作《创造基于能力的企业文化》中谈到,从经营活动的角度来说,企业文化是组织的生活方式,它由员工“世代”相传。通常包含以下内容:我们是谁,我们的信念是什么,我们应该做什么,如何去做。大多数人并不会意识到企业的存在,只有当我们接触到不同的文化,才能感到自己文化的存在。企业文化可以被定义为在组织的各个层次得到体现和传播,并被传递至下一代员工的组织的运作方式,其中包括组织成员共同拥有的一整套信念、行为方式、价值观、目标、技术和实践。

杰克琳·谢瑞顿和詹姆斯·斯特恩在《企业文化:排除企业成功的潜在障碍》中指出,企业文化通常指的是企业的环境或个性,以及它所有的方方面面。它是“我们在这儿的办事方式”,连同其自身的特征,它很像一个人的个性。更确切地说,我们可将企业文化分成四个方面:①企业员工所共有的观念、价值取向及行为等外在表现形式;②由管理作风和管理观念(管理者说的话、做的事、奖励的行为)构成的管理氛围;③由现存的管理制度和管理程序构成的管理氛围;④书面和非书面形式的标准和程序。

查尔斯·希尔和盖洛斯·琼斯认为,企业文化是企业中人们共同拥有的特有的价值观和行为准则的聚合,这些价值观和行为准则构成企业中人们之间和与企业外各利益方之间交往的方式。

清华大学教授张德认为,企业文化是指企业全体员工在长期的创业和发展过程中培育形成,并共同遵守的最高目标、价值标准、基本信念及行为规范。

上海德村文化研究所所长曹世潮先生认为,文化是特定人群当下普遍自觉的观念和方式系统。

4. 正确理解企业文化

那么究竟应如何理解企业文化呢?我们认为,企业文化是社会文化的一个子系统。企业通过自身生产经营的产品及服务,不仅反映出企业的生产经营特色、组织特色和管理特色等,更反映出企业在生产经营活动中的战略目标、群体意识、价值观念和行为规范,它既是了解社会文明程度的一个窗口,又是社会当代文化的生长点。因此,在国内外学者观点的基础上我们可以对企业文化作如下定义。

企业文化是指现阶段企业员工所普遍认同并自觉遵循的一系列理念和行为方式的总和,通常表现为企业的使命、愿景、价值观、行为准则、道德规范和沿袭的传统与习惯等。

理解企业文化需要注意以下几个方面:第一,文化具有时段性。文化总是相对于一定时间段而言,我们所指的企业文化通常是现阶段的文化,而不是指企业过去的历史文化,也不是指将来企业可能形成的新文化。第二,文化具有共识性。只有达成共识的要素才能称为文化,企业新提出的东西,如果没有达成共识,目前就不能称为文化,只能说是将来有可能成为文化的文化种子。企业文化代表企业共同的价值判断和价值取向,即多数员工的共识。当然,共识通常是相对而言的。在现实生活中,通常很难想像一个企业的所有员工都只有一种思想、一个判断。由于人的素质参差不齐,人的追求呈现多元化,人的观念更是复杂多样,因此,企业文化通常只能是相对的共识,即多数人的共识。第三,文化具有范围性。文化总是相对于一定范围而言,我们所指的企业文化通常是企业员工所普遍认同的部分。如果只是企业领导层认同,那么它只能称为领导文化;如果只是企业中某个部门中的员工普遍认同,那么它只能称为该部门的文化。依据认同的范围不同,企业中的文化通常可以分为领导文化、中层管理者文化、基层管理者文化,或部门文化、分公司文化、子公司文化、企业文化等。第四,文化具有内在性。企业所倡导的理念和行为方式一旦得到普遍的认同,成为企业的文化,就必将得到广大员工的自觉遵循。

5. 企业文化管理

企业文化管理是指通过文化建设,形成一套适应企业发展战略的文化体系,并使广大员工认同企业所倡导的文化体系,形成共识,从而有效发挥文化的导向、激励、凝聚、约束等功能,以最大限度实现多层面自主管理的一种现代管理方式。

企业文化管理主张尽可能通过文化来对企业的生产经营活动进行管理,从过去强调命令和服从的传统企业管理,上升到注重企业文化的驱动性、影响性和激励性的现代企业管理。企业文化管理是一种行之有效的人本管理模式,它把人放在企业文化的背景中,在尊重人的自主意识的前提下,强调只有企业员工认同组织所倡导的价值理念时,才能更多依靠员工的自我指导、自我控制,并通过员工的自律行为来发挥人力资源的最大作用,从而降低企业内部不必要的管理成本。

企业文化管理旨在建立一套适应公司发展战略的文化体系,以这一套具有适应性的文

化体系贯穿、整理、提升和完善企业的管理制度和行为规范,使之体现出这种适应性文化的要求。同时必须用这种文化塑造员工的思想,使他们为这种文化所指引,深刻认同这种文化,成为这种文化的自觉执行者和推动者,从而使企业的市场行为一致化、自觉化,企业内部管理行为有机化,从整体上提高企业的竞争力。

要迈向知识经济时代,企业化管理势在必行。知识经济将成为 21 世纪的主导型经济形态,知识经济的发展依赖于智力资源潜能的发挥。知识经济所依赖的知识和智慧不同于传统经济所依赖的土地、劳工与资本等资源,它们是深藏在人们头脑中的资源。知识和智慧的分享都是无法捉摸的活动,上级无法监督,也无法强迫,只有让员工自愿合作,他们才会贡献知识和智慧。优秀企业文化的重要特点是重视人的价值,正确认识员工在企业中的地位和作用,激发员工的整体意识,从根本上调动员工的积极性和创造性。通过文化建设所营造的积极向上的思想观念及行为准则,可以形成强烈的使命感和持久的驱动力。因此,企业化管理能够充分挖掘智力资源的潜能。

大规模的公司和服务行业更需要文化管理。金字塔式的垂直管理是 20 世纪大部分公司管理的主要方法,它解决了公司的控制问题。近 20 年来,由于垂直管理对大规模公司的失效,出现了管理扁平化的趋势,但是控制力却随之相应减弱,这表明传统的管理方法已经不能适应大规模公司的管理要求。若依靠垂直管理系统进行控制性管理,控制的目的达到了,但是员工的积极性、主动性、创造性得不到充分发挥,公司对市场的灵活应变能力也会逐渐丧失;采用扁平化管理,又显得管理幅度过大,运营效率降低。日本松下公司前总裁松下幸之助管理企业的方略为:员工百人,我身先士卒;员工千人,我督察管理;员工万人,我唯有祈祷。事实上松下幸之助是用文化来实施管理,他制定了文化规则并结合各种管理力量促使广大员工将这些规则变成为自己内在的自觉。因此庞大的公司就被有效地管理起来了。

文化管理不仅可以运用于规模大、员工多的企业的经营管理,还可以满足服务行业所面临的广阔、流动性高、以单体服务为主(员工与客户往往一对一服务)等独特的要求。因为第一,文化规则提供了一整套价值观念系统,弥补了公司制度管理很难完备的不足;第二,文化的导入和形成过程就是员工对文化规则变不自觉为自觉的过程。通过文化建设,员工清楚地知道了工作的价值和意义,知道了自己的使命,知道了应该追求什么和以什么为满足。广大员工不仅明了为什么这么干,怎么干,而且还愿意干和乐意好好干,这就有效解决了服务业分散作业难以监督控制的问题。

案例 诺世全公司的文化

“好,你为什么想到诺世全公司工作?”面试官问。

“因为我的朋友罗拉告诉我说,这里是她工作过的最好的地方。”罗伯特回答说,“她滔滔不绝地谈论和最优秀的人共事,成为精英中的精英,真是乐趣无穷。她几乎像是替你们传道的传教士。她骄傲地自称是诺世全的员工。而且,她得到很好的报酬。她 8 年前从库房做起,现在升为商店经理。她才 29 岁。她告诉我,大家在这里赚的钱,比其他商店的销售员多多了。她说在商场工作最优秀的店员,一年可以赚到 8 万美元以上。”

“对,你在这里工作,的确会比在其他百货公司赚更多的钱。我们的销售人员赚的钱,

通常是全美国零售业员工平均薪资的两倍，很多人赚得更多。但是，当然不是每个人都具有成为诺世全企业家庭成员所需要的真正素质。”面试官解释说，“我们会精挑细选，很多人过不了关，你必须在每一个层次都证明自己够资格，不然就得离开。”

“是，我听说有一半新进人员一年后就离开了。”

“差不多是这样。不喜欢有压力、不喜欢勤奋工作、不相信我们的制度和价值观的人，都会离开的。但是，如果你有驱动力、首创精神，还有最重要的是，有成效，有服务顾客的能力，你就会做得很好。问题的关键是诺世全是否适合你，如果不适合，你很可能会痛恨这里，输得很惨，然后离开。”

“我有资格应征什么职位？”

“和其他新进人员一样，你要从最底层做起，在库房和商场工作。”

“可是我有学士学位，是学生会优秀会员，华盛顿大学的毕业生，其他公司会让我从见习经理开始干起的。”

“在这里可不行。每一个人都得从底层工作做起。布鲁斯、吉姆、约翰三位先生——这三位升到董事长的诺氏三兄弟——全都从卖场干起。布鲁斯先生喜欢提醒我们，说他和他的兄弟们都是在鞋子部门，从坐在顾客前面的小板凳上卖鞋子往上爬的。这是我们牢记在心的事实和象征性的职位。你在这里有很多作业上的自由，没有人会指导你的每一个动作，你唯一的限制是自己的表现能力（当然，要在诺世全风范的限制范围内）。但是，如果你不愿意尽一切方法让顾客满意，例如，亲自送一套西装到他的旅馆客房去、跪着试鞋子合不合顾客脚、在顾客故意捣蛋时强迫自己微笑，那么你不属于这儿。没有人告诉你你要成为顾客服务英雄，这只是一种期望而已。”

罗伯特接受了诺世全的工作。他对于加入一个特殊团体、对于他要工作的地方，都深感兴奋。收到个人化的名片，而不是得到一块名牌，使他深感骄傲。公司发的资料把诺世全的“公司结构”画成倒金字塔形，使他感觉自己越发的重要。

顾客

销售及销售支援人员

部门经理

店经理

商品制作商、采购人员

董事会

他也收到了一份诺世全公司的员工手册，手册只是一张5寸×8寸的卡片。全部文字如下：

开头几个月，罗伯特全心投入，成为很多员工自称的“诺家帮”的忠贞成员。他发现自己花很多时间在店里工作、参加诺家帮的聚会，或是和诺家帮的其他成员交往，这些人成为他的支持团体。他听到数十个有关服务顾客的英雄事迹：有一个诺家帮的人，替一位

欢迎加入诺世全公司

我们很高兴你加入我们的公司

我们的第一要务是提供

杰出的顾客服务

请你定出高标准的个人和事业目标，

我们对你达成目标的能力深具信心。

诺世全的规定

运用你良好的

判断力应付所有状况。

除此之外无其他规定。

有任何问题，请勿迟疑，

随时问你部门经理、

店经理或分区总经理。

当天下午要开会的顾客烫新买的衬衫；一位诺家帮的人高兴地帮助一个顾客，把在梅西百货买的东西做好礼品包装；有个诺家帮的人在冬天里，在顾客快买好东西时，帮顾客先去热车；有个诺家帮的人，替一位年长的顾客亲手织一条围巾；有一位诺家帮的人在最后一刻，把宴会服送到心急如焚的女主人手里；甚至有一个诺家帮的人，为了一组轮胎防滑链退钱给顾客，事实上，诺世全并不卖轮胎防滑链。诺世全的店员彼此会写便条给别人，罗伯特也知道这种便条叫做“表扬信”，表扬信加上顾客的来信和员工写给顾客的道谢函，会决定哪家店能得到当月最佳服务奖。

顾客来信至为重要。他的经理向他解释说：“顾客来信在这家公司里真的非常重要。你无论如何绝对不希望收到一封不好的信，那样就是真正的罪过了。但是，道谢函会协助你成为‘顾客服务之星’，你以为学生会优秀会员很了不起，但是，成为顾客服务之星，呀，那才是真的了不起。诺世全三兄弟之一会亲自和你握手，你的照片会挂在墙上。你也会得到奖金和折扣，成为人上人，而且如果你赢得生产力竞赛，你会成为‘百胜冠军’，公司会发给你特制的名片，给你 33% 的商品折扣，只有绝对优秀的人才能成为百胜冠军的。”

“怎样才能成为百胜冠军呢？”罗伯特问道。

她解释说：“很简单，你定下很高的销售目标，然后超目标就行了。”然后她问道：“对了，你今天的销售目标是多少？”

大家谈来谈去，总是谈到销售目标、成效和成就。罗伯特注意到在员工办公室的墙上贴了不少“警句”，例如，“列出每天必须做的事情！”、“列出目标，定出先后次序！”或者“别让我失望！”、“力争上游，做个百胜冠军，追求高难度目标！”

他很快就知道计算每小时销售额是多么重要！他的经理解释说：“要是超过自定的每小时销售额目标，你可以得到净销售额 10% 的佣金，如果没有超过，你只能得到基本的每小时薪资，而且，如果你的每小时销售额很高，就能在比较好的时段上班，有比较好的