

段万春 王鹏飞 仲崇峰 主编

企业文化 构建及评价 的



科学出版社

www.sciencep.com

F270
1003

企业文化的构建及评价

段万春 王鹏飞 仲崇峰 主编

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书由两部分组成:第一部分为理论部分,主要包括企业文化概述、企业文化冲突与整合及企业文化的作用机制,介绍了企业文化的理论渊源和企业在并购过程中的文化冲突与整合;第二部分是本书的重点和精髓,主要包括企业文化价值体系的构建、企业文化评价工具、企业文化评价模型和企业文化建设实施体系等内容,详细介绍了企业文化的构建与对企业文化科学准确评价的方法。

本书适合高等院校管理类专业的本科生和研究生使用,也可供企业管理者和相关研究人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

企业文化的构建及评价/段万春,王鹏飞,仲崇峰主编. —北京:科学出版社,2008

ISBN 978-7-03-021911-4

I. 企… II. ①段…②王…③仲… III. 企业文化—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 065447 号

责任编辑:赵静荣 李俊峰 苏雪莲 / 责任校对:陈玉凤

责任印制:张克忠 / 封面设计:耕者设计工作室

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

新蕾印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2008年6月第 一 版 开本:B5 (720×1000)

2008年6月第一次印刷 印张:9 1/4

印数:1—2 500

字数:158 000

定价:28.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换<新蕾>)

序

随着经济全球化步伐的加快,企业间的竞争进一步加剧,如何在激烈的竞争中取得竞争优势是中国企业必须考虑和回答的问题。企业生产和经营所必需的各项资源中,人是最重要的资源,而管理企业的有效方法是通过文化的暗示微妙地进行的。享有世界声誉的美国管理学家彼得·德鲁克认为“管理以文化为基础”。他在1974年出版的《管理——任务、责任、实践》一书中指出:管理并不是同文化无关的,即并不是自然世界的一个部分。管理是一种社会职能,因而既要承担社会责任,又要植根于文化之中。管理虽然是一门学科——一种系统化的并到处适用的知识,但同时也是一种“文化”。它不是一种超价值的科学,而是一种社会职能并植根于一种文化(一个社会)、一种价值传统、习惯和信念之中,植根于政府制度和社会制度之中。一方面,管理受到而且应该受到文化的影响;另一方面,管理和管理人员又影响文化和社会的形成。企业管理的风格、模式和差异,是由许多因素造成的,但文化背景是其最基本的要素之一。

在当今中国,许多具有一定规模的企业都非常热衷于企业文化建设。然而,这些企业在进行企业文化建设时,常常只是简单地悬挂几条标语或提几个口号,而对于如何将企业文化对企业管理的暗示功能有效地融入企业生产经营的各个环节,将文化的指导功能落实到企业生产经营的所有流程、部门和员工的行为规则中去,却常常被忽视。同时,理论界对于企业文化评价的研究还较少,而且研究成果的实用性相对而言差。因而尽管对一些企业的实证分析有力地证实了企业文化理论的重要性,但在企业的实践中还是难以显示其具体指导作用,结果是企业的管理者虽然理解企业文化的重要作用,却不知道如何培养、建设自己的企业文化,因为他们不了解本企业的企业文化,甚至不清楚本企业有没有企业文化。造成企业无法应用企业文化理论的主要原因是企业文化评价研究的滞后。段万春教授长期以来一直从事组织行为理论与人力资源管理的研究,并在这一领域取得了可喜可贺的成绩。《企业文化的构建及评价》一书作为联系理论与实践的一道桥梁,突破了企业应用企业文化理论的一个瓶颈。而建立起企业文化体系后,解决对企业文化的评价问题,将有助于企业文化的实践和推广,对增强我国企业的竞争力和促进企业的良性发

展也具有深刻的指导意义。

企业文化和评价作为企业文化理论与实践联系的桥梁,必将随着企业文化理论的不断发展和深入,日益显示出其重要性。

杨保建(教授、博士生导师)

云南省人大常委会副主任

目 录

序

第 1 章 企业文化概述	1
1.1 企业文化的兴起与发展	1
1.1.1 企业文化的理论渊源	1
1.1.2 企业文化的发展及趋势	4
1.2 企业文化的内涵及功能	8
1.2.1 企业文化的含义	8
1.2.2 企业文化的特点	11
1.2.3 企业的功能	12
1.3 企业文化的构成	14
1.3.1 企业文化的内容	14
1.3.2 企业的结构	16
1.4 国内外著名企业的企业文化研究	19
1.4.1 美国的企业文化	19
1.4.2 日本的企业文化	22
1.4.3 韩国的企业文化	23
1.4.4 中国企业文化的演变	24
第 2 章 企业文化冲突与整合	26
2.1 企业文化冲突产生的原因	26
2.2 企业文化冲突的具体表现形式	27
2.3 化解文化冲突的方法和措施	28
2.4 文化整合的含义及意义	29
2.5 企业文化整合的特点和原则	33
2.5.1 企业文化整合的特点	33
2.5.2 企业文化整合的原则	34
2.6 企业文化整合的模式	35
2.7 文化整合模式的选择过程	36
2.7.1 被收购企业文化整合模式的选择	36

2.7.2	并购企业文化整合模式的选择	37
2.7.3	一致性及文化整合模式的演进	39
2.8	我国企业文化整合存在的问题	40
2.9	文化整合的流程设计	42
2.9.1	学习阶段	42
2.9.2	传播阶段	44
2.9.3	变革阶段	47
第3章	企业文化的作用机制	52
3.1	企业文化对外的作用机制	52
3.1.1	企业文化对提升企业市场竞争力的作用机制	52
3.1.2	企业并购中的文化整合作用机制	53
3.2	企业文化对内的作用机制	54
3.2.1	企业文化在企业员工之间、上下级之间的作用机制	54
3.2.2	企业文化在信息沟通中的作用机制	56
3.2.3	企业文化在利益协调中的作用机制	56
第4章	企业文化价值体系的构建	58
4.1	企业文化价值体系构建的必要性	58
4.2	企业文化理论综述	59
4.2.1	企业文化实质	60
4.2.2	企业文化价值观理论	62
4.3	构建企业文化价值观体系	64
4.3.1	企业文化核心价值观的确立	64
4.3.2	企业文化价值观体系的构成要素	68
4.3.3	企业文化价值观体系的构建模型	82
第5章	企业文化评价工具及综合评价模型	85
5.1	企业文化评价的必要性和重要性	85
5.2	企业文化优劣的判断标准	86
5.2.1	企业文化的有效性是我们判断文化优劣的首要准则	86
5.2.2	优秀的企业文化必须与企业环境相适应	87
5.3	企业文化评价的构建原则	87
5.4	企业文化评价指标体系的设计	88
5.4.1	准则层指标的含义	89
5.4.2	中间层指标的含义	91

5.4.3 具体指标层的含义	93
5.5 企业文化评价方法的介绍	98
5.5.1 建立有关模糊集合	99
5.5.2 隶属度的确定	100
5.5.3 确定权重集及其方法介绍	101
5.5.4 综合评价模型	105
5.5.5 模糊矩阵的复合计算	106
5.5.6 将 B 转化为一个具体的数值 P , 对各个评价对象进行比较 和排序	107
5.6 评价模型的建立	107
5.6.1 建立有关模糊集合	107
5.6.2 隶属度和判断矩阵的确定	108
5.6.3 确定各项指标的权重	108
5.6.4 综合模糊评价模型的构建	112
第 6 章 企业文化建设实施体系	113
6.1 企业文化建设实施概述	113
6.1.1 企业文化建设实施的目的	113
6.1.2 企业文化建设实施的原则	113
6.1.3 实施企业文化管理的作用	113
6.1.4 实施企业文化管理的指导思想	114
6.2 企业文化实施的基本着力点	114
6.3 企业文化建设实施的误区	118
6.3.1 当前国内企业文化建设实施的误区	118
6.3.2 走入误区的原因探讨	120
6.3.3 相关建议	122
6.4 企业文化的具体实施	123
6.4.1 企业文化实施计划的制定	123
6.4.2 企业文化实施纲要	127
6.5 企业文化运行机制的设立	132
6.6 企业文化建设实施的保障体系	133
6.6.1 制度保障	133
6.6.2 组织保障	135
6.6.3 人员保障	136

6.6.4 经费保障	137
6.6.5 企业文化建设实施中应该注意的关键问题	137
参考文献	138
后记	140

第1章 企业文化概述

企业文化理论是20世纪七八十年代在西方兴起的一种新的管理理论。企业文化自20世纪90年代初传入我国,就引起了企业界和学术界的广泛注意和研究。要研究企业文化及企业文化建设,就有必要对有关企业文化的一些基本问题,如企业文化是如何兴起和发展的,它的内涵和特征有哪些及企业文化的构成等进行分析 and 界定。

1.1 企业文化的兴起与发展

1.1.1 企业文化的理论渊源

企业文化不同于管理学经典的理论和方法,也不同于古典管理理论之后著名的人际关系——行为科学的管理理论和方法。但是,从人类文化发展的角度来看,企业文化与管理学的发展有着密切的渊源关系。

1.1.1.1 管理科学的兴起与衰落

管理自古有之。在生产力低下、社会分工简单的时代,管理只体现在个体劳动者的工作经验中,还谈不上科学。随着生产力的发展,人类进入文明社会以后,管理科学才逐渐发展起来。

近二百年以来,人类历史所发生的巨变、创造的财富比过去一切时代创造的财富总和还要多。而面对迅猛发展的社会生产力,体现个别管理者经验的传统管理方式已显得束手无策,因而作为一门崭新的组织、协调、控制物质生产的科学,与“传统管理”相区别的、建立在科学基础上的“科学管理”便应运而生。正是在这个大环境下,美国人泰勒、福特、甘特等创立了“科学管理”,其目的在于提高工人的劳动生产率,这在当时的社会条件下,极大地推动了社会的发展。管理创建一百多年来,得到了极大的发展,运筹学等学科的出现、电子计算机的广泛应用,更促进了它的飞速发展。随着时代的变迁,传统管理科学在生产力巨大变革的潮流面前,已经显得越来越不适应时代的发展要求了。

首先,科学管理的骄傲——定额管理发生了危机。在越来越重视知识的今天,按照泰勒的“动作和时间”方法,可以测定体力劳动者,却无法测定脑力劳动者的“多余时间”,更无法制定“标准化”的思维方法。

其次,流水线上的工人已经有了更多的要求。一方面,高技术要求劳动者必须有高情感。在社会分工日益细化的今天,单调重复的劳动使劳动者感到身心疲惫;另一方面,今天的劳动者已不是泰勒时代的劳动者了,他们具有较高的文化水平,不会为了一个简单的工作程式而一辈子给资本家打工。如何在分工日益细化的今天,给流水线旁辛勤操作的劳动者带来乐趣,丰富其情感,这是信息时代带给管理者的新课题。

再次,官僚等级制已开始动摇。当前职工素质已有了很大提高,职工的构成发生了很大变化。职工的文化水平有了普遍提高,他们大多已具有较高的学历,知道如何正确处理工作中的细节,并反对过分束缚的上级本位制度,对工作环节有了强烈的参与感。

最后,集中划一的管理模式受到信息化、多元化的不断冲击。个别人和个别利益集团已很难长期控制信息,因而信息化的结果必然是管理模式多元化。

1.1.1.2 企业管理的新阶段

第二次世界大战后,日本作为战败国陷入了可怕的经济危机之中,为了从崩溃和萧条中挣脱出来,日本派遣了大量的有识之士去美国寻求解决之道。在认真考察美国企业的成功经验之后,几乎所有的日本人都一致认为日本不能照搬美国的管理模式,必须寻找自己的出路。最终,历来善于吸收外来文化的日本人,发现了一种管理模式,而这种管理模式就是矛盾重重的欧美模式的反面。

日本新的管理模式的特点可以被概括成一个“和”字和三个“支柱”。“和”指日本的企业重视和谐一致、团结协作。“三个支柱”作为“和”这一思想的具体化,是日本企业所普遍推行的“终身雇佣制”、“年功序列制”和“参与制”。日本人找到了适合本国的管理模式,使处于崩溃边缘的经济得以从废墟上奇迹般地复苏。在当代世界最大的富翁中,美国有60多名,日本有40多名。此外,日本已成为世界上最大的债权国。在高科技领域,日本的电器产品无论在数量还是在质量上已和美国不相上下,有的方面甚至已大大超越美国。

日本的奇迹引起了整个西方世界的震惊,西方管理学者在实地调查了日本的公司和企业后,不得不承认,日本之所以取得如此成功,一个重要原因是实行了一种与西方完全不同的管理方法。善于标新立异的美国人为日本的这

种管理方式起了一个响亮而具有时代感的名称——“企业文化”，于是，“企业文化”传遍了世界。

1.1.1.3 企业文化理论的产生

企业文化概念最早出现于美国，是美国的一些管理学家在总结日本管理经验之后提出来的。20世纪80年代初，日本经济持续多年的高速增长引起了全世界的瞩目，80年代后期，日本企业大量进入美国市场，抢走了美国企业在本土的市场份额。为了迎接日本企业的挑战，美国企业界开始研究日本企业的管理方式，企业文化理论就是这种研究的一项重大成果。1980年秋，美国《商业周刊》首先使用了“corporate culture”这一概念。而最早提出企业文化概念的是美国的管理学家威廉·大内。他于1981年出版了自己对日本企业的研究成果，书名为《Z理论——美国企业如何迎接日本的挑战》。在这本书里，他提出：日本企业成功的关键因素是它们独特的企业文化。这一观点引起了管理学界的广泛重视，吸引了更多的人从事企业文化的研究。在随后的两年时间里，美国又连续出版了三本有关企业文化的专著，连同威廉·大内的著作一起构成了所谓的“企业文化新潮四重奏”。帕斯卡尔和阿索斯合著的《日本的管理艺术》出版于1981年。在这本书里，作者更深入地阐述了日本企业所特有的企业文化。同年，特雷斯·迪尔与阿伦·肯尼迪合著的《企业文化》一书出版，在这本书里，作者以日本的经验为基础构建起了企业文化的理论框架。而托马斯·彼得斯和罗伯特·沃特曼于1982年出版的《追求卓越》一书，则开始运用企业文化的理论框架研究美国企业的成功经验。

日本企业和管理学界在美国企业文化理论研究的基础上，对日本企业管理的实践进行了系统的研究，认为企业文化是“静悄悄的企业革命”和“现代管理的成功之道”。东西方企业管理界的学者通过对20世纪70年代末、80年代初世界排名前500名的大企业进行研究后发现，这些企业到现在有近1/3已经破产或衰落，著名大企业的平均寿命不足四十年，大大低于人的平均寿命。这些大企业速亡的原因在很大程度上是由于没有培养和形成适合自身发展特点的企业文化。如美国管理学者汤姆·彼得斯和南希·奥斯汀在《寻求优势》中所说：“一个伟大组织能够长久生存下来，最主要的条件并非结构形式或管理技能，而是我们称之为信念的那种精神力量，以及这种信念对于组织全体成员所具有的感召力。”

由此可见，企业文化的理论最早出现于美国，而其作为一种主流的管理思想则最早出现于日本。作为管理哲学的企业文化，它是管理实践的结晶，又推

动了管理科学的发展,其基点是以人为本。它强调管理以人为中心,充分尊重员工的价值,重视人的需求的多样性,运用共同的价值观、信念、和谐的人际关系以及积极进取的企业精神等文化观念,来营造整体的企业人生,使管理从技术上升为艺术。

我国的企业文化研究,始于20世纪80年代中后期,最初仅仅是对国外一些企业文化研究成果的翻译。从1986年起,一些专家、学者开始向企业介绍企业文化理论,帮助企业建设企业内部文化。在随后举行的一系列全国性企业发展研讨会上,企业文化引起了更广泛的关注。1988年11月中国企业文化研究会在北京宣告成立,此后,山东等省市相继成立了企业文化研究机构,中国管理科学研究院也成立了企业文化研究室,掀起了第一次企业文化热潮。20世纪90年代初开始,党和政府高度重视对企业文化的研究,“加强企业文化建设”等提法,在全国人民代表大会报告、政府工作报告和有关文件中频频出现,党中央和国务院组织了若干次有关企业文化的大规模调研,大大推动了企业文化的发展。人们清醒地认识到,企业文化已成为社会文化的一个重要组成部分,成为经济改革的推进器。21世纪初,国内企业文化研究呈现方兴未艾之势,并取得了丰硕的研究成果,一大批企业文化研究专著、论文纷纷出版和发表,企业文化研讨会、论坛接踵而至,从而形成了新一轮企业文化研究热潮。

我国的企业文化研究,主要集中在对企业文化概念的界定、构成要素的设定阶段,同时涉及了企业文化的意义、企业文化与人文管理等方面。目前,我国企业文化的研究范围开始从宏观环境转向微观组织,从国有独资及国有控股企业,扩展到非公有经济实体甚至虚拟企业的企业文化;研究对象从对企业内员工个体研究转变为对员工整体的研究,从单纯的研究企业形象开始深入到研究企业审美文化和“知识资本”的人才要素;研究方法开始从定性描述转向定量分析,从案例分析转向各种实证模型的建立,等等。毋庸置疑,企业文化研究在理论和实践上,都取得了一定的成绩。然而,与国外企业文化研究的进展相比,我们的企业文化研究还处于初级阶段,存在很大差距。认真审视和反思我国的企业文化研究现状,对于企业文化的理论研究和实践应用具有重要意义。

1.1.2 企业文化的发展及趋势

中国加入世界贸易组织(WTO)后,通过企业文化建设、企业理念的营造来增强企业的核心竞争力,引起我国企业界越来越多人士的关注,因为企业不

仅面临国内企业的竞争,还要和国际跨国公司进行竞争。

美国著名管理学家沙因指出:在企业发展的不同阶段,企业文化再造是推动企业前进的源动力,企业文化是核心竞争力。有人说高新科技是企业的核心竞争力,也有人说企业制度是企业的核心竞争力,后来理论界形成了这样一种共识——企业的核心竞争力是最难模仿的能力。

科技可以学,制度可以模仿,但像企业全体员工内在的追求这样的一种企业文化、企业伦理层面的东西却是很难移植、很难模仿的。从这个意义上说,企业理念才是最终意义上的第一核心竞争力。而企业伦理、企业信用、企业商誉是企业不可或缺的基本要素,如果说一个企业开始就是以圈钱为其核心价值观,把消费者的利益抛在一边,那么这个企业是不可能长久维持的。21世纪企业的竞争也是企业文化的竞争,它将面临全新的变革。

1.1.2.1 企业文化演进:变革与挑战

1. 合作与双赢

“协作竞争、结盟取胜、双赢模式”是美国著名的麦肯锡咨询公司提出的21世纪企业发展的新战略。这是适应新经济需要的网络型战略,其特点是优势企业抱成一团,目的是为了把竞争对手挤垮,或者使对手实力受创。自20世纪80年代以来,这种战略从形式到内容,都发生了巨大变化,结盟、兼并、接管的事例层出不穷。近三年来,世界上有3.2万家公司进行了联盟。这给企业文化发展提出了新的要求,即企业重组后企业文化怎样融合的问题。因为在企业联合、兼并的过程中,不能只从经济和财力方面考虑问题,更要注重文化方面的差异。一般来说,各个企业都有各自的文化特征,创业历史、发展目标、经营理念、所处环境、队伍素质等各有不同,所形成的企业文化也必然各具特色、互有差异。如果没有企业文化的融合,就会再现“貌合神离,形连心不连”的现象。所以,只有做到取长补短、扬优避劣、达成共识,形成“结盟取胜、双赢模式”型的企业文化,企业才更具生命力、凝聚力和竞争力。

2. 学习型组织

20世纪末最成功的企业是学习型组织,它不仅仅被视为业绩最佳、竞争力最强、生命力最强、最具活力的组织,更重要的是,它使人们在学习的过程中,逐渐在心灵上潜移默化,使生命的意义得以升华。随着知识经济的到来,企业组织向扁平式的灵活方向发展,管理的核心为发挥人的主观能动性,实现

从线性思维到系统思维和创造性思维的转变,对个人及企业的知识水平提出了更高的要求。新经济环境下最成功的企业仍然是学习型组织,学习型组织在企业文化建设中将进一步受到关注。但是,要注意学习过程中个人和团体的搭配问题,不同搭配状况会对企业产生不同的结果:个人及团体都不断学习并搭配良好,会对企业产生一股强大的发展动力,推动企业的迅猛发展;个人及团体都不断学习但是搭配不好、“个性”太强,反而不利于企业的发展。

3. 忠诚度第一

价值观是企业文化的核心。企业要努力培育员工“生死与共”的价值观,增强企业全体员工的主人翁意识,使员工能与企业同呼吸、同成长、同发展、共生死,做到企业精神与企业价值观的人格化,实现“人企合一”。我国诸多成功的企业文化建设都是中国企业文化建设的典范。公司对员工的工作不断给予鼓励,使他们对工作经常保持较高的忠诚度。

4. 以人为本

商业化管理的本质特征是以物为中心,以全面追求利润最大化为目标,忽视人的因素,在管理上执迷于铁的纪律、绝对服从和至高无上的权威。这里,劳资之间变成纯粹的雇佣与被雇佣关系。著名学者杨振宁说:“21 世纪企业的竞争是人才与科技的竞争,是中国超越发达国家的主战场。”企业文化绝对不是片面地发掘职工体力,更重要的是发掘职工的智力资源,更注重人的因素。况且,企业文化理论的本质特征是倡导以人为中心的人本管理哲学,反对“见物不见人”的理性管理思想,主张将培育进步的企业文化和发挥人的主体作用作为企业管理的主导环节。所以,企业不能再受商业化的束缚,在企业文化建设中,要大力加强“人”的建设。

1.1.2.2 企业文化发展的趋势

1. 文化管理:大势所趋

在未来的知识经济社会里,知识是企业的终极资源和自身价值增值的源泉,企业之间的竞争将不再是精良机器和雄厚财力的较量,而是企业间知识和脑力的对抗。人才对经济的作用将比以往任何时候都更加显著、更加重要。杜拉克在其 1999 年新著的《21 世纪的管理挑战》中指出,怎样提高知识工作者的生产力,怎样对知识工作者进行管理,是企业在 21 世纪面对的最大挑战。

知识工作的特点是看不见、摸不着,其劳动强度和质量在更大程度上取决于人的自觉性和责任感。在无形的知识工作面前,泰勒的时间和动作研究已无用武之地。对知识工作者,应该充分调动他们的工作积极性,引导和利用他们自我实现的需要,以内激为主,以自我控制为辅。相对于经验管理的人治,在知识经济时代,应该采用科学的管理方法,即文化管理的办法,而不是以往的法治。

2. 企业文化战略:顺应时势走出误区

在全球经济一体化和知识经济的背景下,构筑在物质资本上的企业竞争优势将会被削弱,企业之间的竞争将在核心能力的基础上展开。按照库姆斯的定义:“核心能力是指企业的技术能力以及将技术能力予以有效结合的组织能力。”这里的组织能力并不仅仅指企业的制度能力,也包括企业文化。由于文化是独特的,并且,由于文化不易被人轻易占有、转移或模仿,常常扮演着更重要的角色。很多国家和地区都想建立自己的“硅谷”,但都难以如愿,其原因在于“硅谷”的创新氛围是独一无二的。企业文化要与企业自身的经营特点相结合。每个企业都有别于其他企业,因而其文化建设也不应该雷同。企业文化建设要贴合企业自身的经营实践,包括行业特点、公司战略以及当地的风土人情等因素。一些企业对“企业文化理论”望文生义,误将“文化活动”当作企业文化建设。把企业文化的枝节当作企业文化的根本,颠倒主次。其最典型的表现是把文娱活动等等同于企业文化,以为搞一些文化体育活动、赞助一次演唱会或体育比赛就是开展企业文化建设。

许多企业容易陷入“形象设计”的企业文化误区。当前,企业形象的设计、产品的包装被认为是企业提高竞争力的良策,这导致许多企业不惜重金、邀请策划人对公司进行整体形象设计,并通过各种传媒进行宣传,大造声势。但企业文化建设要结合行业的特点,不同行业的关键成功要素不尽相同。比如,IT企业强调创新,钢铁企业关注成本,金融企业讲究信誉,而餐馆旅舍则以服务取胜,总之企业文化要适合行业的特点。如果一家大型钢铁企业要进军IT业,它原本的高层次分明、军事化管理的文化模式就难以领导高知识水平的员工,也无法适应IT行业的快速与弹性。如果它不在文化上作出相应转变,那么过去的成功就可能导致现在的失败。

企业文化要与公司战略一致。如果企业采取成本领先战略,也许就需要在企业中提倡一种“抠门”文化。相反,如果实行差异化,如“创新制胜”战略,那么就要形成一种重视研发、鼓励创新的文化氛围,把科技人员放在中心地

位。另外,如果企业青睐兼并的扩张道路,那么它的文化应该是能够支持这种战略的开放式文化。由于文化是长期积淀形成的,企业文化建设不能脱离自己的发展历史,也不能指望一蹴而就。一些企业让宣传部门或公共部门制定一个实施方案,列出几条企业理念、规章制度,编印成册,人手一份。实质上,这种缺乏深入研究的抽象化理念,使企业成员熟视无睹,结果收效甚微。还有一些企业的领导希望自己任期内成绩卓著,于是“急于求成”、“虎头蛇尾”;在企业文化建设中,也采取突击战术。在刚开始建设时,轰轰烈烈,兴师动众,开研讨会、聘专家、成立研究会、制定企业文化纲领,不久就偃旗息鼓,没有任何后续行动。

1.2 企业文化的内涵及功能

1.2.1 企业文化的含义

企业文化以“文化”为名称,必然与文化有着一定的相关性,因此,在理解企业文化的含义之前,我们应先了解“文化”的含义。

文化伴随着人类的出现而产生。然而人类对文化的认识,却有着一个漫长的过程,它是随着人类历史发展而不断深化和丰富的。

在西方,文化(culture)一词源于拉丁语 cultura,而 cultura 则源于 cultus, cultus 是 colere 的过去分词形式。colere(colore)的基本含义是“耕种、培育;修饰、打扮;敬仰、崇拜、祭祀”。到了中世纪,人们开始区分精神文化和物质文化。文化在古汉语中也是早已有之的词汇。《易经》中说:“文明以止,人文也。观乎天文,已察时变;观乎人文,以化成天下。”西汉以后,“文”“化”合成一个词,如在《文选·补之诗》中称“文化内辑,武功外悠”,在《说苑·指武》中有“文化不改,然后加诛”,其主要意思与天成和自然相对,与没有经过教化的质朴、野蛮相对。《牛津现代辞典》给文化的定义是“人类能力的高度发展,借训练与经验而促成的身心的发展、锻炼、修养”。

18 世纪德国启蒙思想家赫尔德尔在他的名著《人类历史哲学概要》中给文化定位过三个基本特征:首先,文化是一种社会生活模式,它是一个统一的、同质的概念,无论作为整体还是社会生活的方方面面,人的一言一行都成为文化毋庸置疑的组成部分;其次,文化总是一个民族的文化,用赫尔德尔的话说,它代表了一个民族的精华;再次,文化有明确的边界,它作为一个区域的文化,总是明显区别于其他区域的文化。迄今为止,这三个特征一般被认为是关于