

高职高专专业基础课教材新系

企业文化概论

QYWHGL

· 主编 孙 激 ·



武汉理工大学出版社

Wuhan University of Technology Press

高职高专专业基础课教材新系

企业文化概论

主 编 孙 澍

副主编 苏元华 钱小莉

参 编 方亚君 李 静 赵 娣

武汉理工大学出版社

内 容 提 要

本书在注重理论的系统性、完整性、创新性的同时,结合高职高专学生学习的特点,适当突出企业文化的实务性,特别强调实用性和可操作性。各章均安排了相关案例,用于学生课堂讨论、课后思考和练习,帮助学生认识和了解企业文化发展的现状,提高学生分析问题和解决问题的能力。

本书是一本面向 21 世纪高职高专学生的教材,亦可作为自学和继续教育用书,同时也是一本提升管理综合素质的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

企业文化概论/孙激主编. —武汉:武汉理工大学出版社,2010.9
(高职高专专业基础课教材新系)
ISBN 978-7-5629-3182-9

I. ①企… II. ①孙… III. ①企业文化 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 184742 号

出版发行:武汉理工大学出版社

地 址:武汉市洪山区珞狮路 122 号 邮编:430070

<http://www.techbook.com.cn> 理工图书网

印 刷 厂:湖北睿智印务有限公司

开 本:787×1092 1/16

印 张:9.75

字 数:243 千字

版 次:2010 年 9 月第 1 版

印 次:2010 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1—3000 册

定 价:16.00 元

凡使用本教材的教师,可通过 E-mail 索取教学参考资料。

E-mail: wutpcqx@163.com louyanfang2004@sina.com

本社购书热线电话:027-87394412 87383695 87384729 87397097(传真)

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请向出版社发行部调换。

前 言

一个民族的发展需要一种民族精神作为支撑,一个企业同样需要一种精神和文化理念来指导自己的运营和发展,给企业以准确的定位,从而有效规避市场和行业风险。如果没有企业理念的支撑,那么企业的一切经营活动就等于没有“灵魂”,就失去了方向,更谈不上发展。

企业文化是企业的灵魂和精神支柱,是企业管理科学理论与管理哲学理念的有机结合,它包含了企业的精神、宗旨、核心价值观、经营理念、最高目标、行为规范、形象标志、产品品牌与立业使命等基本内涵。它是企业生存的理由和目的,是企业判断是非善恶的标准。企业文化要解答的是:我们从哪里来?我们为什么存在?我们肩上的担子有多重?我们要到哪里去?我们怎样做才能使企业有前途、有核心竞争力,工作有效益,个人有发展?文化理念就像灯塔一样,始终为企业指明前进的方向,指导着企业的经营策略、管理作风、产品研发、薪酬体系等所有细节。

本书在注重理论的系统性、完整性、创新性的同时,结合高职高专学生学习的特点,适当突出企业文化的实务性,特别强调实用性和可操作性。各章均安排了相关案例,用于学生课堂讨论、课后思考和练习,帮助学生认识 and 了解企业文化发展的现状,提高学生分析问题和解决问题的能力。

本书由孙澍主编,对全书进行了统筹、修改和定稿;苏元华、钱小莉担任副主编;方亚君、李静、赵娣参编。具体分工如下:第一章,方亚君;第二章、第三章,钱小莉;第四章,苏元华;第五章、第七章,孙澍;第六章,赵娣;第八章,李静。

在本书编写过程中,我们参考了国内外许多企业文化研究者的著作,在此对有关作者表示衷心的感谢。

由于水平有限,书中不妥之处在所难免,恳请读者不吝赐教,以便进一步修订和完善。

编 者

2010年4月

目 录

第一章 绪论	(1)
■学习目的与要求	(1)
[引例] 生生不息的华为文化	(1)
第一节 企业文化的形成和发展	(2)
第二节 企业文化的特征和类型	(7)
■本章小结	(14)
■复习思考题	(14)
■案例分析 松下公司的用人观	(14)
第二章 企业文化的结构和功能	(16)
■学习目的与要求	(16)
[引例] 麦当劳:给每个员工足够的发展空间	(16)
第一节 企业文化的结构	(17)
第二节 企业的功能	(29)
■本章小结	(31)
■复习思考题	(31)
■案例分析 松下的“玻璃式经营”	(31)
第三章 企业文化的建设和影响因素	(33)
■学习目的与要求	(33)
[引例] 福特公司的服务行为规范	(33)
第一节 企业文化建设的主体、原则与程序	(34)
第二节 企业文化建设的内容	(41)
第三节 影响企业文化建设的环境因素	(51)
■本章小结	(53)
■复习思考题	(53)
■案例分析 TCL 的企业文化新说	(54)
第四章 企业文化与企业经营管理	(56)
■学习目的与要求	(56)
[引例] 企业文化推动惠普走向成功	(56)
第一节 企业文化对企业经营管理的影响	(57)
第二节 企业文化与企业经营业绩的关系	(64)

第三节 企业文化在企业经营管理中的正反作用力	(69)
■本章小结	(71)
■复习思考题	(71)
■案例分析 强力型企业文化与 IBM 公司	(72)
第五章 企业文化与企业形象	(73)
■学习目的与要求	(73)
[引例] 永丰纸业企业文化的系统性	(73)
第一节 企业文化与企业形象的理念识别	(74)
第二节 企业文化与企业形象的行为识别	(80)
第三节 企业文化与企业形象的视觉识别	(87)
第四节 企业形象评估系统	(93)
■本章小结	(96)
■复习思考题	(97)
■案例分析 狮子湖集团“企业形象与企业文化”策划	(97)
第六章 企业文化与品牌文化	(99)
■学习目的与要求	(99)
[引例] 源远流长的古井文化	(99)
第一节 品牌与品牌文化	(100)
第二节 企业文化与品牌文化的关系	(108)
■本章小结	(111)
■复习思考题	(112)
■案例分析 五叶神行销案例:以文化打造个性化烟草品牌	(112)
第七章 企业文化与中国传统文化	(114)
■学习目的与要求	(114)
[引例] 赛意法的企业文化——People! People! People!	(114)
第一节 中国传统文化的含义和基本精神	(115)
第二节 中国传统文化中的管理思想	(119)
第三节 中国传统文化对企业文化建设的影响	(122)
■本章小结	(125)
■复习思考题	(125)
■案例分析 历经沧桑而永葆青春的同仁堂	(126)
第八章 企业文化评价	(127)
■学习目的与要求	(127)
[引例] SH 移动通信有限责任公司的企业文化评价	(127)

第一节 企业文化评价概述.....	(129)
第二节 企业文化评价的指标体系.....	(132)
第三节 企业文化评价体系的评价内容.....	(137)
第四节 企业文化评价的实施.....	(140)
■本章小结.....	(142)
■复习思考题.....	(142)
■案例分析 构建与内涵型企业文化相适应的评价指标体系.....	(143)
参考文献	(145)

第一章

绪 论

学习目的与要求

- 了解企业文化的形成和发展。
- 基本掌握企业文化的概念。
- 重点掌握企业文化的特征。
- 重点掌握企业文化的类型。

引 例

生生不息的华为文化

华为成立于1988年。经过10年的艰苦创业,华为建立了良好的组织体系和技术网络,市场覆盖全国,并延伸到中国香港地区、欧洲、中亚。公司现有员工3000余人,其中研究开发人员1200余人。在发展过程中,华为一直坚持以“爱祖国、爱人民、爱公司”为主导的企业文化,发展民族通信产业,连续3年获得深圳市高科技企业综合排名第一,1995年获得中国电子百强企业第26名。1996年产值达26亿元,1997年已超过50亿元,到1999年已达到120亿元左右。

目前,华为在大容量数字交换机、商业网、智能网、用户接入网、SDH光传输、无线接入、图像多媒体通讯、宽带通讯、高频开关电源、监控工程、集成电路等通信领域的相关技术上,形成一系列突破,研制了众多拳头产品。1996年交换机产量达到250万线,1997年达400万线(含出口)。华为的无线通讯、智能网设备和SDH光传输系统正在大批量装备我国的通信网。华为不仅在经济领域取得了巨大发展,而且形成了强有力的企业文化。因为华为人深知,文化资源生生不息,在企业物质资源十分有限的情况下,只有靠文化资源,靠精神和文化的力量,才能战胜困难,获得发展。

一、民族文化、政治文化、企业文化

华为人认为,企业文化离不开民族文化与政治文化,中国的政治文化就是社会主义文化,华为人把共产党的最低纲领分解为可操作的标准来约束和发展企业高中层管理者,以高中层管理者的行为带动全体员工的进步。华为管理层在号召员工向雷锋、焦裕禄学习的同时,又奉行决不让“雷锋”吃亏的原则,坚持以物质文明巩固精神文明,以精神文明促进物质文明来形成千百个“雷锋”成长且源远流长的政策。华为人把实现先辈的繁荣梦想、民族的振兴希望、时代的革新精神作为义不容辞的责任,从而铸造华为人的品格。华为人坚持宏伟抱负的牵引原则、实事求是的科学原则和艰苦奋斗的工作原则,使政治文化、经济文

化、民族文化与企业文化融为一体。

二、双重利益驱动

华为坚持为祖国昌盛、民族振兴、家庭幸福而努力奋斗的双重利益驱动原则。这是因为,没有为国家的个人奉献精神,就会变成自私自利的小人。随着现代高科技的发展,决定了必须坚持集体奋斗,才能结成一个团结的集体,企业才具有竞争力。同样,没有促成自己体面生活的物质欲望,没有以劳动来实现欲望的理想,就会因循守旧,故步自封,进而滋生懒惰。因此,华为提倡欲望驱动、正派手段,使群体形成蓬勃向上、励精图治的风尚。

三、同甘共苦,荣辱与共

团结协作、集体奋斗是华为企业文化之魂。成功是集体努力的结果,失败是集体的责任,不将成绩归于个人,也不把失败视为个人的责任,一切都由集体来共担,“官兵”一律同甘苦,除了工作岗位的差异外,华为人的高层领导不设专车,吃饭、看病一样排队,付同样的费用。在工作和生活中,上下平等,不平等的部分已用工资形式体现了。华为无人享受特权,大家同甘共苦,人人平等,集体奋斗,任何个人的利益都必须服从集体的利益,将个人努力融入集体奋斗之中。自强不息,荣辱与共,胜则举杯同庆,败则拼死相救的团结协作精神,在华为得到了充分体现。

四、“华为基本法”

从1996年初开始,公司开展了《华为基本法》的起草活动。《华为基本法》总结、提升了公司成功的管理经验,确定华为二次创业的观念、战略、方针和基本政策,构筑公司未来发展的宏伟架构。华为依照国际标准建设公司管理系统,不遗余力地进行人力资源的开发与利用,强化内部管理,致力于制度创新,优化公司形象,极力拓展市场,建立具有华为特色的企业文化。

思考

1. 华为企业文化具体表现在哪些方面?
2. 为什么说华为的发展离不开其企业文化?

第一节 企业文化的形成和发展

随着改革开放和社会主义市场经济的不断发展,企业文化越来越受到企业界和学术界的广泛关注和重视。人们逐渐意识到企业文化已成为企业核心竞争力的重要因素。发达国家的先进经验表明,企业文化建设是市场经济和企业自身发展的坚实基础,是企业增强国际竞争力的有力保障。纵观世界发达国家企业的发展历程,都有其独特的企业文化作为基础。在当代社会,随着中国经济的不断发展,企业日益成为社会生产中最具活力的单位和细胞,在加入WTO的宏观背景下,中国现代企业文化的进步和发展,不仅关系到企业自身的生存、发展,而且对于推进中国特色的社会主义市场经济发展,全面建设小康社会和中华民族的伟大复兴都有着重大而长远的意义。

一、企业文化在国外的形成和发展

企业文化作为一种新的管理理论产生于20世纪70—80年代。当时科学技术迅猛发展,市场逐步呈现全球化倾向,企业间的竞争日趋激烈,企业内部环境也在发生微妙的变化,

员工的文化素质、生活水平、参与管理的意识和能力不断提高。在这种形势下,以往过分偏重理性、刚性的管理模式的缺陷日益明显。许多美国学者看到,从 20 世纪 50 年代以来,日本经济发展迅猛,到了 70 年代,美国企业受到来自日本的挑战。美国人对造成日本经济发展的“奇迹”惊叹不已,渴望学到日本成功的秘诀,重振美国雄风。于是在 20 世纪 70—80 年代,掀起了一场日美管理比较研究热,这个热潮催生了企业文化理论。

日本的企业文化是日本企业创造的,但不是日本人自己发现的。企业文化概念及其理论,是美国学者在 20 世纪 80 年代初期提出来的。当时,国际上出现了一股“企业文化”(Corporate Culture)或者称为公司文化的热潮。为什么企业文化的热潮会在这个时期兴起?它的影响怎样?这是研究企业文化首先需要弄清楚的问题。

第二次世界大战粉碎了日本“并吞中国、侵略世界”的野心。战后的日本作为战败国,政治、经济元气大伤,许多城市在战争中被夷为一片废墟,国民经济遭到严重破坏。1945 年,日本国民年平均收入只有 20 美元。但经过短短的二三十年,即到了 20 世纪 70 年代后,它居然治愈了战争创伤,赶上并超过了一个又一个西方发达国家,而成为仅次于美国的世界第二大经济强国。特别是在 20 世纪 70 年代初期的石油危机中,其他工业发达国家都受到冲击,通货膨胀,生产率低下,并导致了成千上万家企业的破产和国内市场的萎缩。而资源贫乏的日本,在激烈而错综复杂的国际竞争中不仅安然度过了这次危机,并保持了一个很低的通货膨胀率,还创造了连续高速增长的经济奇迹。这不能不引起人们的高度重视。同时,日本汽车和电子消费品等像潮水般涌入国际市场,素以经济实力强大闻名世界的美国尝到了竞争失利的苦头。这一严峻事实使美国朝野震惊不已。美国许多管理学者、专家纷纷到日本一些优秀企业进行考察,研究日本企业的“管理魔术”。他们在实地考察中发现日本工人对企业的参与意识和忠诚度以及企业的劳动管理技术和建议制度等都是一流的,进而比较详尽地研究了日本企业管理的特点,发现在经营得最成功的企业里,居第一位的并不是所谓的“硬件”,而是“软件”——企业文化。正是企业文化使日本企业产生了一种凝聚力和向心力。

日本经济腾飞的奥秘被发现了,美国企业界人士意识到美国企业管理落后的根本原因,是顽固守旧的管理戒条,企业管理者缺乏一种深层的管理思想。为了重振美国经济的雄风,迎接日本的挑战,美国的许多学者不约而同地就企业与文化的关系著书立说。

1981 年,美国加利福尼亚大学日裔美籍管理学教授威廉·大内出版了他的专著《Z 理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》;同年,美国斯坦福大学教授查理德·帕斯卡尔和哈佛大学教授安东尼·阿索斯合著的《日本企业管理艺术》一书出版;同年下半年,美国哈佛大学教授特雷斯·迪尔和麦金赛咨询公司顾问阿伦·肯尼迪合著的《企业文化》一书出版;1982 年,美国著名管理专家托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼合著的《探索企业成功之路——美国优秀公司的管理经验》一书出版。这 4 本专著以其特有的角度、全新的思路、丰富的例证以及精辟独到的见解,阐述了文化在企业运行中的作用,促使人们对企业文化理论进行新的探索。其中《企业文化》一书的问世,标志着企业文化理论的诞生。它不仅明确提出了企业文化的概念,而且从理论上对企业文化的要素、功能、重塑等问题给以全面论述,从而初步形成了西方企业文化的理论框架。由于企业文化的角度新颖、内容独特、效果显著,所以它一出现便立即为理论界和企业界所瞩目。由上可知,企业文化是孕育于 20 世纪 70 年代末,形成于 80 年代初,在发达国家兴起的以人为中心的企业管理的新理论或新学科。

当然,它也是需要进一步发展、充实、完善的新学科。

西方国家,尤其是美国开始应对日本经济挑战。阿伦·肯尼迪和特雷斯·迪尔经过数十家美国公司调查研究后得出了结论:在美国企业中,强烈的文化几乎总是取得持续成功的驱动力量。因此,使美国企业摆脱困境的答案不是模仿日本人,也不是依赖数字分析和“科学”管理工作,而是应该回到历史上曾造就了许多伟大的美国公司的独创性观念和设想中去,塑造出强烈的企业文化。由上可知,日本经济腾飞的奥秘在于他们重视企业文化的建设。正是由于这一认识的深化和普及,美国等发达国家相继掀起了一股研究企业文化的热潮。

由于日本企业成功的实践,西方企业界自20世纪80年代以来,就围绕着如何提高人的素质、调动人的积极性,为企业寻求不断的发展动力作了比较系统、深入的研究。这是因为,一方面,生产力的高度发展引起生产、经营组织发生很大的变更,导致人在生产经营中地位的提高,企业员工的自主意识增强,独立创造机会增多,每个个体对经济组织的影响力、作用力空前提高。另一方面,由于竞争日益激烈,迫使企业具有更高的整体协调性,因而要求企业所有员工个人的行为都要符合企业发展的需要。上述两方面的变化,客观上都要求企业经营者的管理方式必须从“以物为中心”转到“以人中心”上来。西方国家许多成功的企业,正是靠企业文化达到了调动企业员工积极性的目的。企业文化之所以成为现代企业管理科学的新学科及其发展的新阶段,正是现代管理科学几十年间合乎逻辑发展的必然结果。

二、企业文化在我国的传播和现状

企业文化作为一种现代企业管理理论、管理思想和管理方式,从20世纪80年代初传入我国,至今走过了20多年的历程。这20多年是企业文化从初期传入到引起关注、到广受重视、到日益普及的20多年,是企业文化从不被认识甚至遭受质疑和冷落到逐步被广泛接受、认同和实践并在理论研究、实践活动、教育培训等方面取得丰硕成果的20多年,也是我国企业文化建设在曲折中前进、在矛盾中发展的20多年。

(一) 企业文化在我国发展的历程

纵观企业文化建设在我国的20多年历程,大致可划分为三个阶段:

1. 认知阶段(20世纪80年代初—1991年)

企业文化理论于1984年前后在改革开放大潮中传入我国,并很快受到我国学术界和企业界的关注。从此开始至1991年是我国企业文化建设的第一个阶段。这一时期的历史背景是:以“放权让利”为核心的企业改革得到大力推进,长期困于体制束缚的国有企业的经营自主权得到增强,对现代管理理论、管理思想、管理方式方法的渴求日益强烈。在这种背景下,企业文化理论从传入之初即受到部分学术界人士和部分企业的敏锐关注。围绕“企业文化理论在中国是否适用”、“中国企业有无必要进行企业文化建设”等关键问题,学术界展开了广泛、深入的讨论,积极推动企业文化理论在我国的传播,并取得了一批理论研究和实践成果。部分大型国有企业如一汽、二汽等比较早地接受了企业文化理论并率先进行了积极实践。在学术界深入研讨和企业界自觉实践的双向推动下,我国企业文化建设在起步之初即呈现出良好的开端。

2. 普及阶段(1992—1999年)

1992—1999年是企业文化在我国重新受到重视并且日益深入普及的时期。这是我国

企业文化建设的第二个阶段。企业文化的蓬勃发展根源于这一时期的三个重要历史背景：第一，1992年邓小平同志南方谈话的发表和随后召开的中共十四大上社会主义市场经济体制改革目标的确立，使诞生于市场经济社会、适应于市场经济体制的企业文化理论的地位得以确立；第二，在中共十四大、十四届三中全会、十四届五中全会的政治文件中正式提出了企业文化建设的问题，使企业文化建设受到高度重视；第三，20世纪90年代后期中央提出建设有中国特色社会主义文化，实现有中国特色社会主义经济、政治、文化全面发展的目标，为加强企业文化建设提供了宏观指导。这三个方面的背景将我国企业文化建设推进到一个全新的阶段。

3. 深入阶段(2000年至今)

2000年至今是我国企业文化建设的第三个阶段。这一时期的典型特征是外在环境的变化对我国企业文化建设提出了更新的课题和更高的要求，企业文化建设的深入以及层次和水平的提升成为这一时期面临的日益迫切的任务。深入开展企业文化建设的基本背景在于：其一，实践“三个代表”重要思想，对我国企业文化建设提出了更高的要求，企业文化作为先进文化重要的生长点和落实途径之一，加强建设和提升层次就显得异常必要。其二，应对经济全球化挑战的要求。经济全球化将促进我国经济和管理日益深入地参与到全球经济的统一循环之中，促进我国企业日益直接地参与同国外企业的竞争与合作之中。加强企业文化建设，培育核心竞争能力就显得异常重要。其三，市场经济的深入发展，使企业自主经营的力度空前加大，企业家要有全面的文化自觉，才能肩负起独立经营企业的重任。

来自西方的企业文化理论，为什么会在我国引起如此广泛的关注呢？企业文化作为现代企业管理的新思路、新观念、新方式涌入中国管理界和企业界，绝不是偶然的，是企业发展的实践需要企业文化，或者说企业文化的兴起正是企业发展客观需要的反映。

(1)它适应了建设有中国特色社会主义的需要。建设有中国特色的社会主义这一总任务，需要人们寻求中国式的现代化途径和方式。而企业文化为企业走向现代化、实现管理现代化，提供了科学的理论和方法。中国管理界和企业界提出建设有中国特色社会主义的企业文化，既可以用来表达现代化的企业管理方式，又可以用来表达现代企业管理的文化特征。因此，在推进现代企业制度建设的基础上，全面加强企业科学管理，搞好企业文化建设，对于实现建设有中国特色社会主义这个总任务是至关重要的。

(2)它适应了中国现代企业管理发展的需要。半个世纪以前，当欧美各国正大力推行“泰罗制”、强调科学管理的时候，中国民族资产阶级的企业家们却已经认识到文化在企业管理中的作用，大力倡导企业精神。例如，民族企业家卢作孚倡导的“民生精神”、宋棐卿倡导的“东亚精神”等，都曾为本企业创造出显赫的业绩。他们创造的独具特色的企业文化，其成功的实践远在日本企业家创造“松下文化”、“丰田精神”之前。新中国成立后，鞍山钢铁公司有“爱厂如家”的孟泰精神，大庆油田有“三老四严、四个一样”的铁人精神等。改革开放以来，开始感觉到的是技术落后问题，于是便引进各种先进技术和设备。之后，又感觉到了经济管理落后问题，于是又引进西方各种管理理论。但是，随着经济体制改革的深化，人们逐步认识到中国企业的改革和发展之所以举步维艰，除了经济因素之外，还有人的心理因素和文化因素。特别是越来越多的中国企业家认识到，管理并不是一种纯经济性的行为问题，而是一个企业的文化问题。在企业经营管理中，仅仅依靠计划、组织、机构等“硬性”的管理手段，已不足以使企业在市场竞争中取得长久的优势地位，必须建设具有中国特色的企业文

化,把管理中的硬件与软件有机地结合起来,才能有效地提高劳动生产率。由此可见,企业文化是适应了现代企业管理发展的需要。

(3)它适应了实行严格、科学的管理与发挥职工积极性的需要。管理是一切工作的基础,是企业永恒的主题。社会主义的企业管理,必须体现职工的主人翁地位。如何关心和尊重职工,充分调动职工的生产积极性,这是提高企业活力和管理效能的关键。这就要求建立一种管理思想,使企业管理着眼于提高企业的整体素质,调整有形管理和职工之间的矛盾,使严格的科学管理为充分发挥职工生产积极性、主动性和创造性服务。现在,管理落后、纪律松弛、事故频发、秩序混乱是制约企业改革和发展的一个突出问题,是带有普遍性的,必须坚决加以转变。造成这种情况的原因当然很多,但人们逐渐认识到其重要原因之一,是缺乏强有力的、健全的企业文化。一个没有强有力的、健全的企业文化的企业,绝不可能成为一个团结拼搏、奋发向上的群体。只有建设强有力的、健全的企业文化,把严格科学管理和发挥职工积极性结合起来,才能解决企业面临的困境。显而易见,企业文化的管理思想,正是适应了这种要求而被中国企业界和管理界所重视的。

(4)它适应了企业外部环境发展的需要。企业的外部环境具有日益开放的性质,企业经营的国际化趋势日益增强,国内外市场竞争和企业兼并日益激烈,使各个企业在激烈的市场竞争中为了谋求生存和发展,不得不重视形成和发展有自己特色的企业文化,以便立于不败之地。这也是中国企业家重视企业文化建设的一个重要原因,是企业文化理论一经介绍到中国,便受到企业界和广大职工热烈欢迎和普遍关注的根本原因。

(二) 企业文化在我国发展的现状

我国企业文化建设经过 20 多年的发展,取得了一系列的理论和实践成果。

(1)企业文化组织广泛建立。继 1988 年中国企业文化研究会成立之后,我国各地相继建立了专业性的企业文化组织,各个行业和部分企业也建立了企业文化组织。各地区、各行业和部分企业的专业性企业文化组织的建立,极大地推动和促进了我国企业文化建设事业的发展。

(2)企业文化理论研究不断深入。我国先后出版了几百部企业文化理论专著,关于企业文化的各类理论文章更是屡见报刊。据不完全统计,1988—1991 年三年时间,国内报刊杂志上刊载的有关企业文化的文章达 250 余篇;翻译和编著的有关企业文化著作达 20 余种;省市以上单位举办的有关企业文化的研讨会 15 个;举办以企业文化为主题的讲习班和讲座 40 余期。而且,中央和有些省市相继成立了企业文化理论和应用研究课题组。有些课题,已经形成初步成果,被决策机关所采纳。2004 年 7 月,国务院国资委在大庆召开了首次“中央企业企业文化建设研讨交流会”,这次企业文化工作专题会议紧密结合中央企业的实际,总结交流了中央企业企业文化建设工作的经验,现场参观学习了中石油在大庆的企业开展企业文化建设的做法,研究探讨了企业文化建设工作的有关问题,讨论修改了《国务院国资委党委关于加强中央企业企业文化建设的指导意见》(简称《指导意见》),对中央企业当前和今后一段时期企业文化建设工作进行了部署,目的是动员广大干部职工积极投身企业文化建设,不断提高企业管理和精神文明建设的水平,进一步提升中央企业的核心竞争力,做强做大中央企业。2004 年 12 月 13 日,国资委又在京西宾馆召开会议,结合落实中央十六届四中全会精神,对企业文化建设又提出了新的要求。企业文化随着理论上认识的进一步成熟,伴随着实践的一步步完善,终于进入一个新的发展时期。2005 年 3 月 26 日,国资委

下发了 62 号文件《关于加强中央企业企业文化建设的指导意见》，要求中央企业“力争用三年的时间，基本建立起适应世界经济发展趋势和我国社会主义市场经济发展要求，遵循文化发展规律，符合企业发展战略，反映企业特色的企业文化体系。”《指导意见》7000 多字，分四大部分、十八条，分别涉及企业文化建设的重要意义、指导思想、总体目标与基本内容，组织实施的思路、规划、步骤与文化载体及队伍建设，基本要求，文化建设的领导机制、运行机制等内容。该文件从开始起草到正式颁布耗时近一年。经过深入的调研，形成初步意见后广泛征求了企业、专家和有关部门的意见，经过大大小小 10 多次修改才定稿。《指导意见》对企业文化进行了科学的定义，从根本上突破了以往对企业文化存在的种种狭隘而片面的认识，将企业文化的地位真正上升到人本管理理论的高度，并视之为企业的灵魂。定义中提到的归属感、积极性、创造性，分别揭示出先进企业文化具有的凝聚、激励与创新的功能，全面对应了企业人本管理的三大重要方面。伴随着 2005 年国资委 62 号文件的出台，企业文化理论界、咨询界和实业界掀起一轮新的企业文化热潮。北京交通大学首开全日制企业文化硕士班，开高校之先河；企业文化师被正式确认国家认可的从业资格，国内关于企业文化师的培训如雨后春笋般地快速发展起来；国内相关刊物和文章更是百花齐放、百花斗艳；国内企业特别是国有企业先后出台企业或集团企业文化发展指导性意见，如中石化、中石油、北兵器集团等分别出台相应的文件，全国各地国资、民营企业自主或聘请专业机构纷纷打造自己独具特色的企业文化；国内咨询界无论是京派的学院、社团，还是南派的广州、深圳，东到沪宁，西到川渝，纷纷投身于火热的企业文化大潮！

今天，企业文化理论研究正呈现出从直接引进国外理论向在学习国外理论的基础上结合我国实际进行创新性研究的方向发展的趋势；企业文化理论研究同我国企业文化建设实践结合更加紧密；理论研究从单学科研究向多学科、跨学科研究方向发展。

企业文化实践活动方兴未艾。一些优秀企业几乎是在企业文化理论传入我国的第一时期便敏锐地加以关注，并迅速创造性地学习和运用到企业经营管理的具体实践中，在企业界发挥了重要的带头示范作用。今天被视为我国企业界骄傲的旗帜企业如海尔集团、联想集团无不是企业文化理论的实践典范，“海尔文化激活休克鱼”的实践甚至被收入哈佛商学院的案例库。今天，我国越来越多的企业正在优秀企业的示范和带动下日益广泛、深入、全面、主动地参与到企业文化实践活动中来，企业文化实践正不断普及和深化，并带动了事业单位的文化实践。

总之，企业文化于 20 世纪 80 年代开始传入我国，受到我国企业界和理论界的高度重视，企业文化在理论研究和建设实践两个方面都有相当的发展。在理论研究方面出版了一批专著、论文，还出版了一批介绍企业文化的报刊、杂志，从理论到实践进行了广泛的介绍和讨论。在全国，有很大一批企业进行了企业文化建设，并取得了显著的成效。

第二节 企业文化的特征和类型

一、企业文化的概念、特征

（一）文化的含义

我们可以从广义和狭义两个方面来理解文化的概念。广义的文化是指人类在社会历史

实践过程中所创造的物质财富和精神财富的总和。它包括三个方面的内容:

(1)器物性文化。它是指在人类历史长河中经过人类加工、制作和改造的一切人造物,如中国的长城、运河、天安门城楼、故宫等。凡是经过人类加工制造并印有人类智慧烙印的一切东西,均属于器物性文化。

(2)制度性文化。它是指人类在一定历史条件下制定的一系列行为规范,包括两个方面:一是强制性较强的行为规范,如法律、纪律、章程、规则以及方针、政策等;二是强制性较弱的行为规范,如风俗、习惯、禁忌、道德等。

(3)观念性文化。它是指作为一定社会经济、政治状况的反映观念形态的文化,如哲学、法律、文学、艺术、道德、宗教等。

上述三者是互相联系、密不可分的。

狭义的文化是指人类在一定物质基础上所创造的精神财富的总和。它包括哲学、法律、文化、艺术、科学、价值观念、各种制度以及风俗习惯等。

(二)企业文化的定义

美国当代著名的企业管理学家、企业文化概念的创立者之一托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼认为:“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的全体成员所具有的感召力。”他们对优秀的公司文化推崇备至、大力倡导:“成绩卓著的公司能够创造一种内容丰富、道德高尚而且为大家接受的文化准则,一种紧密相连的环境结构,使职工做出不同凡响的贡献,从而也就产生有高度价值的目标感。这种目标感来自对产品的热爱、提供高质量服务的愿望和鼓励革新以及对每个人的贡献给予承认和荣誉。”

Z理论的创始人、日裔美籍管理学教授威廉·大内把企业文化明确为:“一个公司的文化由其传统和风气所构成。这种公司文化包括一整套象征、仪式和神话。它们把公司的价值观和信念传输给雇员们。这些仪式给那些原本就稀少而又抽象的概念添上血肉,赋予它们以生命力。”

美国学者泰伦斯·狄尔和爱伦·肯尼迪把企业文化界定为:“企业文化由价值观、神话、英雄和象征凝聚而成,这些价值观、神话、英雄和象征对公司的员工具有重大的意义。”

总之,企业文化是人类文化、社会文化和经济文化的子文化,是一种集团文化(或团队、团体文化),一种组织文化(组织存续与扩张的文化),一种以经营与管理为本质特征的实体文化。它内含着企业精神、企业灵魂、企业价值观、企业经营思想、企业管理哲学、企业行为规范与准则,又为企业文化共同体成员所接纳、共识,形成一种群体意识,成为企业文化共同体的共同信仰、共同追求、共同约束和统一准则。

(三)企业文化的特征

1. 传统企业文化的四个特征

(1) 企业文化的核心是组织价值观

任何一个组织总是要把自己认为最有价值的对象作为本组织追求的最高目标、最高理想或最高宗旨,一旦这种最高目标和基本信念成为统一本组织成员行为的共同价值观,就会构成组织内部强烈的凝聚力和整合力,成为组织成员共同遵守的行动指南。因此,组织价值观制约和支配着组织的宗旨、信念、行为规范和追求目的。从这个意义上来说,组织价值观是企业文化的核心。

(2) 企业文化的中心是以人为主体的以人为本文化

人是整个组织中最宝贵的资源和财富,也是组织活动的中心。因此,组织只有充分重视人的价值,最大限度地尊重人、关心人、依靠人、理解人、凝聚人、培养人和造就人,充分调动人的积极性,发挥人的主观能动性,努力提高组织全体成员的社会责任感和使命感,使组织和成员成为真正的命运共同体和利益共同体,才能不断增强组织的内在活力,尽快实现组织的既定目标。

(3) 企业文化的管理方式以软性管理为主

企业文化是以一种文化的形式出现的现代管理方式。也就是说,它通过柔性的、非刚性的文化引导,建立起组织内部合作、友爱、奋进的文化心理环境,协调和谐的人群氛围,自动地调节组织成员的心态和行动,并将对这种文化氛围的心理认同逐渐内化为组织成员的主体文化,使组织的共同目标转化为成员的自觉行动,使群体产生最大的协同合力。事实证明,这种由软性管理所产生的协同力比组织的刚性管理制度有着更为强烈的控制力和持久力。

(4) 企业文化的重要任务是增强群体凝聚力

组织中的成员来自五湖四海,不同的风俗习惯、文化传统、工作态度、行为方式、目的愿望等,都会导致成员之间的摩擦、排斥、对立、冲突乃至对抗,这就往往不利于组织目标的顺利实现。而企业文化通过建立共同的价值观和寻找观念共同点,不断强化组织成员之间的合作、信任和团结,使之产生亲近感、信任感和归属感,实现文化的认同和融合,在达成共识的基础上,使组织具有一种巨大的向心力和凝聚力。

2. 新时代企业文化的六个基本特征

随着知识经济时代的来临,科学技术突飞猛进,信息革命和网络经济使市场呈现全球化,经济全球化、自主创新、可持续发展越来越成为大家关注的热点。在充分认识时代背景、深入考察以信息化为基础的新经济之后,不难发现,无论是基本的价值观念,还是具体的行为准则,新时代企业文化都将在很大程度上不同于传统企业文化。

(1) 企业文化的创新性

市场经济是竞争经济,对竞争而言,不创新,即失败(死亡)。要让企业能持续健康地发展,必须不断创新。优秀企业与后进企业的差距,关键在于创新能力的差距。

先哲老子曾说:“胜人者力,自胜者强。”孙子曰:“不可胜在己,可胜在人。”只有首先“自胜”,才能“胜人”。企业最大的敌人,不是竞争对手,而是自己。只有认识自我,才能战胜自我;只有战胜自我,才能战胜一切。这就要求我们不断超越自我。英国前首相丘吉尔曾说:要进步就必须要求变,要完美就更须不断求变。科技迅猛发展和经济全球一体化的浪潮令企业经营环境一夕数变。为了在严酷的竞争中追求生存发展,进而谋取安身立命之地,企业只有不断随势而变,适应外界变化的环境。

在信息化背景下,创新的作用得到空前强化,并升华成一种社会主题。创新变成了企业的生命源泉,在剧烈变动的时代,成功者往往是那些突破传统游戏规则,敢于大胆创新,不畏风险的人。敢改变游戏规则的人也就是在思维模式上能迅速改变的人。当创新成为一项组织例行功能后,意味着组织具备了创新的文化,也具备了竞争对手无法抄袭的竞争优势。

中国经济正处于发展的关键期,倡导“自主创新”是关乎国家发展强盛之大计,已成为上下之共识。“十一五”规划中指出“把增强自主创新能力作为科学技术发展的战略基点和调

整产业结构、转变增长方式的中心环节,大力提高原始创新能力、集成创新能力和引进、消化、吸收、再创新能力”,而企业的自主创新则构成了国家自主创新最重要的微观基础。

(2) 企业文化的速度性

这个世界上充满着变化,“一个公司的成败取决于其适应变化的能力”。这就意味着“速度就是一切”。传统竞争因素的重要性在不断减弱,而新的竞争越来越表现为时间竞争。新经济中的现代企业已没有决策大小的问题,只有速度快慢的问题。无怪乎美国思科公司信奉的企业信条是:“在未来的商场中,不再是大吃小,而是快吃慢。”

首先,企业速度文化的精髓在于发现最终消费者,并能最先满足最终消费者的需求。其次,企业速度文化强调的不仅是流程再造,或创造崭新的管理和运行流程,更重要的是要营造出充分发挥知识和智能效率的企业文化氛围,在快速变动的商业环境中提供企业员工最快速的反应机制,让员工充分发挥潜力,主动掌握不断流动的信息所透露出的商机。

在高度市场化的社会,如果想站在潮头,开放和迅速必不可少。比如微软公司借助于大众传媒,使整个世界都在了解比尔·盖茨的思想和观念,公司在聆听市场的同时也被市场捕捉。

(3) 企业文化的虚拟性

科学技术的进步、信息网络技术的飞速发展推动着经济全球化的进程。产品生命周期的缩短、用户需求的多样化,使得传统的企业生产经营模式难以适应这种变化。企业必须在以多变和不确定及全球化趋向为特征的市场环境中寻求生存和发展的机会,因此产生了一种动态的组织机制——虚拟组织,它使企业能够集中面对以时间为基础的转瞬即逝的市场机会。

《商业周刊》在1993年2月8日的封面报道中把虚拟企业定义为一种新的组织形式,它运用技术手段把人员、资产、创意动态地联系在一起。通俗地讲,虚拟组织指两个以上的独立的实体,为迅速向市场提供产品和服务,在一定时间内结成的动态联盟。它不具有法人资格,也没有固定的组织层次和内部命令系统,而是一种开放的组织结构,因此可以在拥有充分信息的条件下,从众多的组织中通过竞争招标或自由选择等方式精选出合作伙伴,迅速形成各专业领域中的独特优势,实现对外部资源的整合利用,从而以强大的结构成本优势和机动性完成单个企业难以承担的市场功能。

虚拟企业是以信息技术为基础,以动态合作的形式去谋求迅速响应市场机遇(即市场需求)的竞争优势。也就是说,虚拟企业是利用信息技术动员各种优势资源临时聚集成为事业共同体,实现以更快的速度,提供更具竞争力[即有更好的质量(q)、更低的价格(c)、更佳的服务(s)、更符合环保要求(e)]的产品或服务,从而去夺取竞争的胜利。因此,虚拟企业的本质是以实现机遇为目标的合作竞争型的生产组织形式。

同时需要关注的是:一个企业文化的形成需要相当长的一段时间,并且需要企业员工达成共识、一致努力才会发挥作用。而虚拟企业存在的短期性以及员工工作地方的分散性和成员的复杂性,使其企业文化形成比传统企业要困难。

(4) 企业文化的学习性

毫无疑问,崇尚知识将成为新时代的基本素质和要求。在经济全球化、信息爆炸、科技飞速发展的时代背景下,企业持续运行期限或生命周期受到严峻挑战,只有通过培养整个企业组织的学习能力、速度和意愿,在学习中不断实现企业变革、开发新的企业资源 and 市场,才