

新世纪工商管理精品教材
Elaborate Textbooks
on Business Administration in the New Century
省级优秀教材



An Introduction to Corporate Culture

企业文化概论

(第二版)

朱成全 主编

新世纪工商管理精品教材
Elaborate Textbooks
on Business Administration in the New Century
省级优秀教材



An Introduction to Corporate Culture

企业文化概论

(第二版)

朱成全 主编

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

· 大 连 ·

© 朱成全 2010

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化概论 / 朱成全主编. —2 版. —大连: 东北财经大学出版社, 2010. 1

新世纪工商管理精品教材

ISBN 978 - 7 - 81122 - 853 - 3

I. 企… II. 朱… III. 企业文化 - 高等学校 - 教材
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 226154 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm 字数: 333 千字 印张: 16 1/4 插页: 1
2010 年 1 月第 2 版 2010 年 1 月第 7 次印刷

责任编辑: 朱 艳

责任校对: 何 群

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 853 - 3

定价: 28.00 元



管理的科学性与艺术性

(丛书总序)

科学家爱因斯坦曾经发给艺术家卓别林这样一封生日贺电：“您的艺术作品誉满全球，您真不愧为一位伟大的艺术大师。”卓别林是这样回复爱因斯坦的：“您的相对论仅为世界上少数人懂得，您真是一位伟大的科学家。”前者“雅俗共赏”很伟大，后者“曲高和寡”也伟大，似乎有些矛盾，其实不然，这恰恰体现出“艺术性”与“科学性”的一致性。

对上述对话的一般理解是：科学往往为少数人所发现，“曲高和寡”；而艺术必须要让大多数人所接受，“雅俗共赏”。这当然是正确的，但这只是从一个角度看问题。如果再从另一角度分析，才能做到圆满理解，即科学虽然由少数人所发现，但却可以被多数人所掌握；而艺术虽然可为大多数人所接受，但却只能由少数人所创造。“科学性”与“艺术性”在哲理上是完全一致的。

对科学和艺术还要做进一步的分析。科学分科学发现和成果应用两个层面，艺术也分艺术创作和艺术欣赏两个层面。科学发现和艺术创作都比较难，而科学应用和艺术欣赏相对都比较容易。人们常说，“管理既是科学，又是艺术”，这里所说的“科学”多指“科学成果的应用”，而这里所说的“艺术”却多指“艺术的创造”。对于从事企业管理工作的人员来说，越高层的管理（如董事长和 CEO 的工作），艺术成分越多；越基层的管理（如部门经理或车间主任，甚至是现场调度或质量控制的工作），科学成分则越多。突出的例子是，美国演员出身的里根可以是一个胜任的国家总统，却难以当好一个企业工程师。企业和国家都是这样，越往高层，“外行领导内行”越普遍，而越往基层，专业技能越重要。当然，与此相应的一般的规律是：越是高层，“艺术创造”越重要；越是基层，“科学应用”越普遍。

对于工商管理教育而言，其课程体系中既有含科学成分较多的课程，也有含艺术成分较多的课程。前者主要有：“生产管理”，“物流与供应链管理”，“管理信息系统”，“会计学”等。后者主要有：“组织行为学”，“人力资源管理”，“企业文化与伦理”，“企业战略”，“公司组织设计”或“公司治理结构”，“企业、政府与社会”等。当然，也有的课程近乎是科学成分和艺术成分并重的，如“公司理财”，“数据、模型与预测”，“管理经济学”等。

我自己和很多从事工商管理教育的教授都有这样的体会，就是在教学过程中，科学成分越多，越适合课堂教学，也就越利于成规模培养；而艺术成分越多，则越适合个人感悟，也越适合于案例教学，从而只能侧重于个别指导或小组讨论。换个角度，对于工商管理的本科生或 MBA 学生，特别是 EMBA 的学生来说，前者主要

是依赖于学校和教师，后者则主要取决于个人的悟性。这也是“管理学院学得到”与“管理学院学不到”这两种说法都有道理的原因。这两种完全相反的观点（核心是企业家是否是学校培养出来的）的焦点就在于，各自过多地强调管理的“科学性”或“艺术性”，而忽略了二者间的一致性。事实上，管理学院或 MBA 学院只有处理好这二者间的关系，才有可能办出自己的特色。这一点在国内外已经得到充分证明。

说到这里，就可以很方便地解释为什么“文人”的子女容易继承，而真正的企业家却很难继承的道理了。其中的关键在于，“治学之道”的“规律性”（即“科学性”）较强，知识和经验可以潜移默化、耳濡目染地向子女传授和转达；而“经营之道”的“艺术性”较强，企业家的成功经验多具独特性，难以言传。学习所谓的“管理经验”必须经过“再创造”过程，光靠模仿是不行的。

总起来说，这套丛书对工商管理的“科学性”和“艺术性”都有所兼顾。作者多是具有多年工商管理教学经验和丰硕研究成果的教授，有的还曾到日本等国家的大学讲学。作者们按照简明、实用并具有一定前瞻性的要求，力求为读者提供一套富有特色的教材丛书。这套丛书虽然主要是针对工商管理专业本科生的，但也可以作为 MBA 学生和各类企业管理者的参考书。读者如果基本同意上述有关管理的“科学性”与“艺术性”的看法，那么如何正确地对待这套丛书就不必多絮了。

特以此为序。

于立

东北财经大学 MBA 学院院长
全国 MBA 教育指导委员会委员
国务院学位委员会学科评议组成员
东北财经大学产业组织与企业组织研究中心主任



第二版前言

企业文化最初产生于西方管理学界，是企业管理发展到一定阶段的产物。从历史上看，管理科学经历了四个阶段：古典管理理论阶段、行为科学管理理论阶段、管理丛林阶段和企业文化阶段。企业文化是管理理论发展的最新综合，其主要贡献在于其实现了组织目标与个人目标的统一、工作与生活的统一、管理与被管理的统一、约束与自由的统一、物质奖励与精神鼓励的统一等。

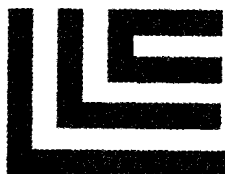
本书主要对企业文化的概念、要素、特性、作用，以及企业精神文化、企业制度文化、企业物质文化、企业形象设计、家族企业文化、企业文化的国际比较、企业文化建设等进行概述，旨在对企业文化有一个整体的把握。

本书的分工是：朱成全编写了第1章、第2章、第4章，且确定编写提纲、统改定稿。邹杨编写了第3章、第8章。任小军、仲晓天编写了第5章、第6章。邹杨、仲晓天编写了第7章。

本教材在编写过程中，吸取了国内外专家的科研成果（参见参考文献），在此深表感谢！本书的不足之处，诚望大家批评指正。

编 者

2010年1月



目 录

第1章 导 论	/ 1
学习目标	/ 1
1.1 企业文化的概念	/ 2
1.2 企业文化的要素	/ 8
1.3 企业文化的特性	/ 11
1.4 企业文化的作用	/ 16
1.5 企业文化的产生、内容的创新与发展	/ 19
1.6 企业文化境界说	/ 37
复习思考题	/ 38
第2章 企业精神文化	/ 40
学习目标	/ 40
2.1 企业哲学	/ 41
2.2 企业精神	/ 43
2.3 企业价值文化	/ 50
2.4 企业伦理文化	/ 59
2.5 企业审美意识	/ 66
2.6 企业思维	/ 76
2.7 企业作风、风貌	/ 77
复习思考题	/ 79
第3章 企业制度文化	/ 80
学习目标	/ 80
3.1 企业制度文化概述	/ 81
3.2 企业领导体制	/ 83
3.3 企业组织文化	/ 83
3.4 企业管理文化	/ 94
复习思考题	/ 98
第4章 企业物质文化	/ 100
学习目标	/ 100

4.1	企业生态文化	/ 101
4.2	企业环境与企业容貌	/ 109
4.3	企业工具文化	/ 113
4.4	企业管理物质文化体系	/ 114
4.5	企业产品文化	/ 115
4.6	企业广告文化	/ 117
	复习思考题	/ 123
第5章	企业形象设计	/ 125
	学习目标	/ 125
5.1	企业形象概述	/ 126
5.2	企业理念识别 (MI)	/ 138
5.3	企业行为识别 (BI)	/ 145
5.4	企业视觉识别 (VI)	/ 148
	复习思考题	/ 153
第6章	家族企业文化	/ 154
	学习目标	/ 154
6.1	家族企业概述	/ 155
6.2	家族企业的产权分析	/ 169
6.3	华人家族企业	/ 174
	复习思考题	/ 188
第7章	企业文化的国际比较	/ 189
	学习目标	/ 189
7.1	东西方企业文化概要	/ 190
7.2	企业文化中的宗教现象	/ 210
7.3	跨文化管理概述	/ 216
	复习思考题	/ 225
第8章	企业文化建设	/ 226
	学习目标	/ 226
8.1	企业文化建设的主体	/ 227
8.2	企业文化建设的基本原则	/ 231
8.3	企业文化建设的一般程序	/ 239
8.4	企业文化的评价	/ 247
	复习思考题	/ 251
	主要参考文献	/ 252

导 论

学习目标

企业文化最初产生于西方管理学界，是企业管理发展到一定阶段的产物。从历史上看，管理科学经历了四个阶段：古典管理理论阶段、行为科学管理理论阶段、管理丛林阶段和企业文化阶段。企业文化是管理理论发展的最新综合，其主要贡献在于其实现了组织目标与个人目标的统一、工作与生活的统一、管理与被管理的统一、约束与自由的统一、物质奖励与精神鼓励等的统一。特别是，企业文化正在把对人与对物的管理以及被西方历史传统分割开来的人的物质生活和精神生活，努力统一于企业管理之中。

1980年，美国《商业周报》首先提出了“corporate culture”的概念。在英语中，企业文化还有其他的称谓，如“enterprise culture”、“company culture”、“firm culture”、“organizational culture”。20世纪80年代中期，“corporate culture”被引进到中国。

通过本章的学习，掌握企业文化的概念、要素、特性、作用、内容的创新与发展。

1.1 企业文化的概念

1.1.1 文化的含义

在西方,“文化”一词源于拉丁文“cultura”、“cultum”、“colo”、“colere”“colui”等词。其意思是“to till the ground, to tend and care for”,即栽培、培养、驯养、耕种、照顾等,通俗地讲,就是通过人工劳作,将自然界的野生动植物加以驯化和培养,使之成为符合人类需要的品种。后来,其还包括个人的技能、人格、品德和心灵的“修炼”工夫,人际关系和友谊的培养,对诸神祇的关注、照顾、供养和膜拜,以及艺术、科学等。这就是说,其含义从原来的人对自然本身的照顾、驯化,逐渐引申为对人身本能状态的教化、培养和“修身”的工夫和活动,以及人与人关系的培养和照料活动。

在汉文里,“文化”本来是“文”和“化”的复合词,“文,错画也,修饰也”(《说文》),“化,教行也,变也”(《说文》),这就是说,“文化”的本意是经过人的修饰使事物发生变化,如一块天然的石头,未经磨制只能是一块天然的石头,一经磨制之后就成为了文物。“圣人之治天下也,先文德而后武力。凡武之兴,为不服也,文化不改,然后加诛。”(刘向:《说苑·指武》)这里的“文”是指文德,即现在所理解的社会伦理道德,“化”是指教化,即经教育而使人转化。因此,“文化”是指文德和教化,通俗地说,就是以伦理道德教导世人,使人们成为在思想、观念、言行和举止上合乎特定礼仪规范的人。晋束广微说的“文化内辑,武功外悠”也是这个意思。所以,中国古代所说的“文化”多指德治教化、典章文物、书籍文字等。

不过,在现代汉语中,“文化”较偏重于人们的精神活动和精神产品,因而,在一般中国人的观念中,农业耕种、驯化动物、植花养草等并不像西方人那样被视为“文化”的构成。

在对“文化”进行了语源学概念的追溯之后,再来转引较有权威的文化定义。

(1) 近代第一个在人类文化学中使用这一概念的人是著名人类学学者泰勒(美国)。他在其名著《原始文化》中提出了著名的“文化”定义。“文化或者文明就是由作为社会成员的人所获得的,包括知识、信念、艺术、道德法则、法律、风俗以及其他能力和习惯的复杂整体。就对其可以作一般原理的研究的意义上说,在不同社会中的文化条件是一个适于对人类思想和活动法则进行研究的主题。”^①

(2) 《苏联大百科全书》(1973)对文化作了广义与狭义的区分。广义的文化,“是社会和人在历史上一定的发展水平,它表现为人们进行生活和活动的种种类型和形式,以及人们所创造的物质和精神财富”;而狭义的文化,“仅指人们的

^① 转引自[苏]马文·哈里斯:《文化·人·自然——普通人类学导引》,顾建光、高云霞译,136页,杭州,浙江人民出版社,1992。

精神生活领域”。

(3)《大英百科全书》(1973—1974)将文化分为两类:一类是“一般性”的定义,是指“总体的人类社会遗产”;另一类是“多元的相对的”定义,包括一个集团的“语言、传统、习惯和制度”,包括有激励作用的思想、信仰和价值,以及它们在物质工具和制造工具中的体现。

(4)中国《辞海》一直沿用了广义与狭义的文化定义。文化“从广义来说,指人类社会历史实践中所创造的物质财富和精神财富的总和。从狭义来说,指社会的意识形态,以及与之相适应的制度和组织机构”。

此外,许多学者对文化提出了自己独特的见解。如克拉克洪和施特罗特贝克认为,文化是指共享的、普遍持有的一般信仰和价值,还可以指社会上主张教育目标应培养优秀人才的观念,包括意志、爱好和礼貌。威廉·A.哈维兰在《当代人类学》一书中指出:文化是一系列规范或准则。当社会成员按照它行动时,其所产生的行为应限于社会成员认为合适和可接受的变动范围之中。

总之,文化的含义多种多样,但其最基本的含义是一系列习俗、规范和准则的总和。文化起着规范、导向和推动人及社会发展的作用。

1.1.2 企业文化的内涵和外延

1) 国外学者关于企业文化的表述

(1)威廉·大内认为:“一个公司的文化由其传统和风气所构成。此外,文化还包含一个公司的价值观,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。经理们从雇员们的事例中提炼出这种模式,并把它传达给后代的工人。”^①

(2)特雷斯·E.迪尔和阿伦·A.肯尼迪认为,企业文化是由价值观、英雄人物、习俗仪式、文化网络和企业环境构成的,因此,理解企业文化的重要性,就是重视“运用价值观形成、塑造英雄人物、明确规定习俗和仪式并了解文化网络来培养其职工行为的一致性”。^②

(3)托马斯·J.彼得斯和小罗伯特·H.沃特曼在其《寻找优势——美国最成功公司的经验》中认为,企业文化是指一个企业的共同价值观与指导观念,是一种能使企业各个部分互相协调一致的传统,能给企业员工提供崇高的理想和大展宏图的机会。

(4)理查德·帕斯卡尔和安东尼·阿索斯认为:“企业管理不仅是一门学科,还应是一种文化,即有它自己的价值观、信仰、工具和语言的一种文化。”^③

(5)约翰·P.科特和詹姆斯·L.赫斯克特认为,企业文化“是指一个企业中

^① [美] 威廉·大内:《Z理论》,孙耀君、王祖融译,169页,北京,中国社会科学出版社,1984。

^② [美] 特雷斯·E.迪尔、阿伦·A.肯尼迪:《企业文化——现代企业的精神支柱》,唐铁军译,13~14页,上海,上海科学技术出版社,1989。

^③ [美] 理查德·帕斯卡尔、安东尼·阿索斯:《日本企业管理艺术》,陈今森译,200页,北京,中国科学技术翻译出版社,1984。

各个部门，至少是企业最高层管理者们所共同拥有的那些企业价值观念和经营实践。……是指企业中一个分部的各个职能部门或地处不同地理环境的部门所拥有的那种共通的文化现象”。^①

(6) 彼德斯·沃特曼指出，员工作出不同凡响的贡献，从而也就产生有高度价值的目标感。这种目标感来自对生产、产品的热爱，提高质量、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，这就是企业文化。

(7) IBM 公司董事华生认为企业文化就是企业哲学，最重要的是对每个人的尊重。

(8) 霍恩斯认为，企业文化是在工作团队中逐步形成的规范。

简言之，国外学者对企业文化的理解，有以下几个相同点：①企业文化是以人为中心的企业管理方式，强调要把企业建成一种人人都具有社会使命感和责任感的命运共同体。②企业的核心是共有的价值观。价值观是企业兴旺发达的原动力。

2) 国内学者对企业文化的理解

国内学者对企业文化的观点很多，其中有代表性的有：

(1) “价值理念说”。它认为，企业文化是企业信奉并付诸实践的价值理念。从形式上来看，它属于人的思想范畴的概念。从内容上来看，它反映企业行为的价值理念。从性质上来看，它属于付诸实践的价值理念。从属性上来看，它属于企业性质的价值理念。从作用上来看，它属于规范企业行为的价值理念。

(2) “精神现象说”。它认为，企业文化是企业活动过程中的精神现象，即企业以价值观念为核心的思维方式和行为方式。

(3) “总和说”。它认为，企业文化是企业中物质文化和精神文化的总和。前者指厂房设施、原材料、产品等；后者指以人的精神世界为依托的各种文化现象，以及企业制度、行为方式等。

(4) “广义狭义特色说”。它认为，广义的企业文化是指企业在经营过程中所创造的具有本企业特色的物质财富和精神财富的总和；狭义的企业文化是指企业在发展过程中形成的具有企业特色的思想意识、价值观和行为习惯，其核心是企业的价值观。

(5) “精神、制度、形象三层次说”。它认为，企业文化可以分为三个层次：企业精神（包括共同理念、经营哲学、群体意识、道德观念和行为规范等）、企业制度（包括企业战略、经营机制、管理模式、组织机构、法制手段和营销体质等）和企业形象（包括企业的品牌、信誉、风俗、厂容、厂貌、技术和设施等）。

(6) “总和与核心说”。它认为，广义的企业文化是指企业物质文化、行为文化、制度文化、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，包括在企业中形成的文化观念、历史传统、共同价值观念、道德规范、

^① [美] 约翰·P. 科特、詹姆斯·L. 赫斯克特：《企业文化与经营业绩》，李晓涛译，6 页、29 页，北京，华夏出版社，1997。

行为准则。

(7) “音像、楷模、仪式、价值四层次说”。它认为,企业文化是指企业员工所特有的集体精神面貌,大体上包括音像(如企业内部的活动、企业标志、制服等)、楷模(如企业创始人和关键技术发明人等)、仪式(如纪念会、庆功会、表彰会等)和价值四个层次。

在给企业文化下定义时,有的国内学者从物质载体去考察,有的从精神内容去考察,有的从物质载体与精神内容相统一的角度去考察,有的从功能性作用去考察。但企业文化是企业中物质文化和精神文化的总和,这是一个基本公认的定义。

总之,企业文化有广义与狭义之分。广义的企业文化是指企业在经营过程中所创造的具有自身特色的物质财富和精神财富的总和,即企业物质文化、行为文化、制度文化、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。

在企业文化中,企业价值观、企业使命和企业精神是三个经常互用和误用的概念。一般说来,美国人喜欢用“使命”,欧洲人喜欢用“价值观”,而中国企业经常用“企业精神”一词。在我国,大陆的企业经常使用“企业精神”一词来表达企业的目标价值观,在台湾地区,则经常使用“管理哲学”一词。在台湾,“管理哲学”相当于美国人所谓的“企业文化”和日本人所说的“经营理念”或“经营哲学”。

企业精神文化在整个企业文化体系中处于核心地位,是制度文化、行为文化、物质文化之源,是指企业在生产经营过程中,受一定的社会环境氛围、时代精神以及企业发展战略等影响所形成的一种“精神文化”。它包括企业价值观以及与之相关的企业使命、企业经营哲学、企业精神、企业宗旨、企业作风、管理风格等。它是与企业形象中企业理念识别系统相对应的。

企业制度文化是指企业中的各项“正式制度”,是企业精神文化的具体化。企业的精神文化必须转化为具有操作性的正式制度与规范,才能被广大员工接受。如果企业的制度与规范违背企业的精神文化,那么企业就会陷入“知行不一”的病态文化之中。企业的行为规范大体上可以分为两大部分:对内行为规范与对外行为规范。对内行为规范,使企业的价值观理念得到员工的认同,以创造一个和谐的有凝聚力的内部经营环境。对外行为规范,通过一系列对外的行为,使企业的形象得到社会公众的认同,以创造一个理想的外部经营环境。企业行为规范不同于企业规章制度的地方在于:前者是对员工的“应然要求”,只是希望员工“应当如此”,目的在于唤醒员工的主体自觉性;后者是对员工的“必然要求”,强制员工“必须如此”。可见,企业制度文化已深深影响了企业的行为文化。

企业行为文化是以人的行为为形态的企业文化的形式,包括两个方面内容:一是为规范员工行为而制定的“行为规范”,二是员工的具体行为所折射出的“文化”。它包括企业家行为、企业模范人物行为、企业普通员工行为等。一般说来,企业员工行为规范的内容大体上包含以下内容:仪容仪表、岗位纪律、工作程序、待人接物、环卫安全、素质修养等。成功的企业家都是以创新和“做正确的事”

为首要任务，总是把其主要精力用在考虑企业未来的发展上。如果一个企业家总是拘泥于具体的细节，缺乏战略眼光，企业就可能在“错误的事情”上疲于奔命。企业模范人物大多是在各自的岗位上作出了突出的成绩而被推举出来的优秀分子，是企业价值观的综合表现。企业模范人物的行为是全体员工的努力方向，其示范作用对于营造良好的企业文化氛围具有重要的作用。企业员工的群体行为，尤其是一线生产工人的行为，往往反映了企业整体的精神风貌和企业文化的现实状况。通常所说的重塑企业文化，从根本上说就是重塑员工的行为。企业行为文化是与企业形象中企业行为识别系统相对应的。

企业物质文化是由企业人创造的产品和各种物质设施构成的器物文化，主要包括以下内容：一是企业的生态文化。二是企业生产的产品和所提供的服务。三是企业的生产环境、企业建筑、企业广告、产品包装与设计等。企业物质文化是与企业视觉识别系统相对应的。

由上可见，企业制度文化是企业精神文化的具体化。企业制度文化影响着企业行为文化。企业行为文化也反映了企业的精神风貌。企业物质文化是企业精神文化、企业制度文化、企业行为文化的具体表现。企业精神文化在整个企业文化体系中处于核心地位。简言之，从逻辑上来看，它们之间的关系是：企业精神文化→企业制度文化→企业行为文化→企业物质文化。

1.1.3 迪尔和肯尼迪的“企业文化的类型”说

特雷斯·E. 迪尔和阿伦·A. 肯尼迪在其《企业文化——现代企业的精神支柱》中将企业文化分为以下几个种类：

1) 强文化与弱文化

这里的强文化是指企业的文化有内聚力，每个员工都知道企业目标，且为实现这些目标而能通力合作和工作。强文化是企业制胜之道。他们认为，日本人成功的主要原因就是由于其具有一种有持续能力的、可在全国范围内维护一个非常强大且有凝聚力的文化。日本的企业文化是一种强文化。弱文化是指企业的文化支离破碎，员工分成不同派别而各有其自己的动机。整个企业如同一盘散沙，内耗重重、士气低落、人心涣散。

2) “企业文化的四类型”说

(1) 硬汉文化

硬汉文化是强人文化，它所鼓励的人经常冒大风险，且其行为不论对或错，都很快得到反馈。这种文化形成于高风险、快反馈的企业，如建筑、广告、影视、出版、体育等。

硬汉文化的特点是：①崇尚个人明星、英雄。②机遇最重要。③迷信仪式。

硬汉文化对人的要求是：坚强、乐观、强烈的进取心、寻找山峰并征服它的牢固信念。

硬汉文化的优点是：能适应高风险、快反馈环境，视承担风险为美德。其缺点

是：短期行为压倒一切，而常常把企业精神置于脑后，也无法做长期投资。

(2) “努力工作、尽情享乐”文化

这种文化是“拼命干、尽情玩”的文化。它所鼓励的员工喜欢采取低风险、快反馈的方式而取得成功。它形成于房地产、汽车等行业。

这种文化的特点是：①工作数量扮演着极为重要的角色。②崇尚优胜群体。③着迷于有刺激性的活动。

这种文化对人的要求是：工作时拼命干，玩乐时尽情玩，对人友好，善于交际，发现需要并满足之。

这种文化类型的优点是：行动迅速，适合于完成工作量极大的工作。其缺点是：缺乏思考和敏感，常常使胜利者自我陶醉而变得愚蠢，忘记了今天的成功可能会导致明天的失败。

(3) 长期赌注文化

长期赌注文化是赌博文化、攻坚文化。它形成于风险大、反馈慢的企业，如石油开采、航空航天行业。

这种文化类型的特征是：①崇尚创造美好的未来。②权威、技术能力、逻辑和条理性扮演着重要角色。③以企业例会为主要仪式，决策自上而下，不能容忍不成熟的行为。

这种文化类型对人的要求是：凡事须深思熟虑，再三权衡利弊，一旦下定决心，就不能轻易改变。

这种文化类型的优点是：完全适应于高风险、慢反馈的环境，往往会导致高质量的发明和重大的科技突破。其缺点是：有时慢得可怕，缺乏激情。

(4) 过程文化

过程文化是“官僚文化”。它形成于风险小、反馈慢的企业，如银行、保险、电力。

这种文化的特征是：①崇尚过程的细节，严格按程序办事。②小事扮演着重要角色，喜欢小题大做。③仪式体现着严格的等级观念。

这种文化对人的要求是：遵纪守法，谨慎周到。

这种文化的优点是：有利于稳定。其缺点是过于保守。

这四种企业文化类型如图 1—1 所示。

1.1.4 “企业文化的五类型”说

日本学习院大学教授河野丰弘在迪尔和肯尼迪观点的启发下，在其所著的《改造企业文化——如何使企业展现活力》^①一书中提出了划分企业文化类型的三种标准：(1) 采取的行动是革新的、积极的，还是保守的、消极的；(2) 分析的，还是直觉的；(3) 上下的距离如何。

^① [日] 河野丰弘：《改造企业文化——如何使企业展现活力》，彭德中译，台湾，远流出版公司，1980。

慢

(结果产生的速度)

快

图 1—1 企业文化类型

他认为，企业文化可以分为五种类型：（1）有活力的企业文化。其特点是重视革新，新的构想不断产生。成员所信奉的价值观是命运共同体，尊重个性、革新。（2）追随独裁者、有活力的文化。所信奉的价值观是组织导向、追随领导者。（3）官僚的企业文化。其特征是重视手续、规则。所信奉的价值观是部门和程序导向。（4）僵化的企业文化。其特征是习惯性，对创造性、生产性不感兴趣。所信奉的价值观是利己主义、自我保全、安全第一。（5）追随独裁者、僵化的企业文化。其特征是吹拍逢迎、只图己身的安全，不做新的事情。成员所信奉的价值观是利己主义、追随领导者、安全第一。

1.2 企业文化的要素

1.2.1 “五要素说”

特雷斯·E. 迪尔和阿伦·A. 肯尼迪认为,企业文化有以下五个要素组成:

1) 企业环境

这是指企业的性质、经营方向、外部环境、社会形象、与外界的联系等方面。特别是，由于产品、竞争者、顾客、技术、政府关系等条件不同，在市场上又面临着不同的状况，因此，每个企业的运行环境是一个企业成功的重要条件。而企业成功离不开企业文化，所以，企业环境又是塑造企业文化的重要条件。

2) 价值观

这是指企业内部成员对某个事件或某种行为好与坏、善与恶、正确与错误等一致的认识。特别是，它很明确地对员工说明“成功”的定义：“如果你这么做，你就会成功。”因此，统一的价值观是企业内部成员选择自己行为的标准。

3) 英雄人物

这是指企业文化的核心人物或企业文化的人格化。他的作用就在于其给企业中其他员工提供可供仿效的榜样, 对企业文化的形成和强化起着极为重要的作用。他的标准是: (1) 他是企业价值观的人格化, 是全体员工所公认的最佳行为和组织力量的集中体现。(2) 他有着不可动摇的个性和作风, 他所做的事是人人想做而不敢做的事, 因此, 他是每个遇到困难的人都想依靠的对象。(3) 他的行为超乎寻常, 但离凡人并不遥远, 是可以模仿和学习的。(4) 他是通过在整个组织内传播责任感来鼓励雇员, 其作风并不会因他的去世而消失。

4) 典礼与文化仪式

这不仅是指企业内部的有系统、有计划的日常例行事务, 即世俗中的仪式, 而且是指企业内部的各种表彰、奖励活动, 聚会以及文娱活动等, 即世俗中的典礼。它可以把企业中所发生的某些事情戏剧化和形象化, 来生动地宣传和体现本企业的价值观, 使企业文化“寓教于乐”之中。

5) 文化网络

这是指企业内部以故事、小道消息、机密、猜测等形式来传播消息的非正式渠道。它往往是由某种非正式的组织 and 人群等构成。它所传递出的信息往往能反映出职工的愿望和心声。

1.2.2 “八要素说”

托马斯·J. 彼得斯和小罗伯特·H. 沃特曼在其《寻求优势——美国最成功公司的经验》一书中提出了革命性文化的八种要素:

(1) 贵在行动。强调“组织的流动性”, 提倡“企业实验精神”。具体地说, 管理人员经常走出办公室搞“巡视管理”、“周游式管理”、“看得见的管理”。这就是说, 在无拘无束、随随便便的气氛中与各类人员广泛接触、交流信息、研讨问题。它既能促进人们采取更多的行动、进行更多的实验、学习更多的东西, 又能更好地保持联系。出色的企业贵在行动, 也就是它们愿意尝试去做。

(2) 紧靠顾客。主要表现在对服务的执著, 对质量的执著, 开拓合适的市场和倾听用户的意见。特别是把售后服务当成法宝。如果有顾客回来要求服务, 就应当把事情办得尽善尽美。对用户的每一条意见都给予迅速的答复。高级管理人员可以越过中层而直接同那些负责回答用户来信的下级专业人员定期碰头。经常开展巡回上门服务和短期现场服务。一旦产品在用户使用过程中出了问题, 就立即派出专家去帮助处理。这是因为出色的企业是靠用户和市场来驱动的, 而不是靠技术来驱动的。

(3) 鼓励革新、容忍失败。过分集中和正规化往往会扼杀创造性。大企业如果丧失了革新精神, 就会走向僵化。要提倡创新、试验、进取、自主, 打破常规, 培养和支持革新迷。出色企业有对革新起促进作用的信息沟通制度, 其结构安排就是从创造革新的闯将们出发的, 尤其是它有时故意使体制设计得有些“漏洞”, 使