

中国大学出版社图书奖第二届优秀教材一等奖

企业文化

第2版

黎群 王莉 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>

中国出版集团 中国对外翻译出版公司 中国对外翻译出版公司

企业社会责任

中国出版集团 中国对外翻译出版公司

中国出版集团 中国对外翻译出版公司
中国出版集团 中国对外翻译出版公司
中国出版集团 中国对外翻译出版公司

中国大学出版社图书奖第二届优秀教材一等奖

企 业 文 化

(第 2 版)

黎 群 王 莉 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 12 章,第一章“企业文化概述”主要阐述企业文化的概念、基本结构、影响因素、基本特征、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,以及企业使命、企业愿景、企业价值观等核心理念;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、形成机制、企业文化与企业制度的关系及企业文化管理的主要环节;第五章“企业社会责任”阐述了企业社会责任的概念、主要内容,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模式和文化整合的策略;第八章“跨文化管理”概述了跨文化管理的相关理论及中外文化的差异,介绍了跨国并购中企业文化整合的主要模式等;第九章“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和企业价值观管理;第十章“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;第十一章“领导者与企业文化”阐述了领导者在企业文化管理中的角色,介绍了变革型领导者等;第十二章“企业文化建设评价”介绍了企业文化建设评价的目的与内容,并以中央企业企业文化建设评价和铁路安全文化建设评价体系的构建为例展开说明。

本书可作为高等院校本科生、研究生和 MBA 的专用教材或参考用书,也可供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,王莉编著. —2 版. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社,2012.3

ISBN 978-7-5121-0920-9

I. ①企… II. ①黎… ②王… III. ①企业文化 IV. ①.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 023830 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:北京市德美印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印张:22 字数:543 千字

版 次:2012 年 9 月第 2 版 2012 年 9 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-0920-9/F·981

印 数:1~4 000 册 定价:33.00 元

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

几乎每天我们都在与企业文化打着交道。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、管理模式、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，并使广大员工对企业所倡导的文化体系达成共识和产生认同，从而能够有效发挥文化的导向、激励、凝聚、约束等功能，以最大程度实现多层次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发展历程大致可以分为以下三个大的阶段。

20世纪80年代属于引入介绍期。80年代源于美国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。有没有优良的企业精神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的策略。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进行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企业文化建设，纷纷成立企业文化领导机构，并建立起企业文化职能部门，开始致力于构建企业文化体系，全面系统地推进企业文化建设。其中许多企业开始尝试企业文化测评，践行企业社会责任，培育品牌文化，创建学习型组织，并探索企业文化建设评价等。企业在实践过程中常常面临新文化如何有效导入、并购重组中如何进行文化整合、经济全球化过程中如何实施跨文化管理、企业的文化变革如何着手，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，国内部分高校近年来也在陆续面向本科生、研究生和MBA开设企业文化的课程。作为一门新的学科，目前国内这方面高质量的教材并不多见。

本书第1版于2008年出版后，被国内许多高校选定为正式教材，多次重印，受到读者的广泛欢迎。此次修订后的第2版力求继续体现如下三个特点。

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近年来作者发表在期刊论文上的学术观点与科研项目研究的新成果。

② 跟踪实践动态。本书结合新阶段企业化管理实践的需要,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、并购重组中的文化整合、跨文化管理、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 注重案例教学。本书选用了许多国内外企业文化的案例,便于学习参考。全书附有11个研讨案例,便于进行课堂案例讨论。此外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。

随着企业文化理论与实践的发展,在保持第1版特点的基础上,第2版对全书进行了修订,主要表现为:

① 进一步丰富了内容体系,增设了“跨文化管理”和“领导者与企业文化”两章新内容;

② 跟踪学科前沿与实践动态,增加了企业文化形成的影响因素、组织价值观量表(OCP)、企业文化与企业制度的关系、伦理回报、企业价值观管理、中央企业企业文化建设评价体系及应用等新内容,并完善了企业文化的定义;

③ 对第1版的许多案例进行了更新或替换,并补充了很多新的案例。

全书共分十二章,其中黎群编写了第一、二、三、四、五、六、七、九、十、十二章;王莉编写了第八、十一章。全书由黎群统稿。

本书在编写过程中得到了北京交通大学经济管理学院研究生陈洪涛、唐艳、李海燕、刘邦根、石中和、李林波、张海瑞、刘海燕、戴航、赵琼、李倩等同学的参与和协助,在此一并向他们表示衷心的感谢!

本书在写作过程中参考了大量国内外学者的文献,在此谨向这些作者们深表谢意!

黎 群

2012年8月于北京交通大学红果园

应中国当代语文教学专业委员会教研中心教研员、兰州爱德英语学校及严权英语学校顾问吴吉祥和原《甘肃教育》主编、现《甘肃职业与成人教育》总编辑冯国荣两位老师之邀，为他们的著作《生成作文原理》作序。我虽是个老教育工作者，但主要是从事教育行政管理工作，对作文教学涉及不多，研究也不深，一时不知从何落笔。经与两位著作人一番恳谈，又翻阅了一遍该作手稿，不觉心有灵犀，更感写这个序很有意义，遂决定以著作人所谈和书之要略撮举分述，以之为“序”。

●教材是育人的根本

学校的根本任务是培养人才，而科学、合理的教材则是实现人才培养目标的重要载体。这是因为，学校关于人才培养的一切措施最终都要落实在每一门课程的具体教材上，并通过高水平的教学工作来实现。所以教材才是教育教学的核心与灵魂，是实现人才培养目标和保证人才培养质量的最根本要素。从这个角度来看，不妨可以说，我国先后进行的八次课程改革，尤其是从2001年开始的国家基础教育课程改革，无一不是基于这一理念的。上述推理倘若合理，那么作文教学长期效率低下就不难理解了。

●作文教学举步维艰

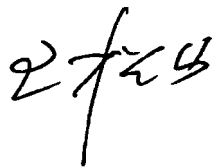
众所周知，作文在语文教学中历来处于核心地位，作文水平几乎成为人们衡量一个学生语文能力的唯一标准。然而长期以来，作文教学始终没有真正建立起一个独立而系统的教材体系，只是作为语文学科的附庸，依附于语文教学的单元练习之中，任由语文教师根据自己的教学需要随意安排，或依据单元练习及课后练习题的要求进行零敲碎打的写作活动。由于没有独立的作文教学时间，没有完整的作文教学体系和系统的写作教材，更没有提供明确具体的操作方法，教师自己也不得要领，只好以范文为例，引导学生走一条“从仿到作”的茫然长路，让学生自己去从范文中苦苦琢磨作家的写作手法，结果造成了作文课耗时多、效率低，甚至进退维谷的困境。

是，生成作文的核心原理不仅适用于写作，亦适用于阅读分析，且能使两者互为表里、相得益彰；而交流讲座则引起各地强烈反响，为不少学者所瞩目。陕西省特级教师刘德惠先生认为：“生成作文把少儿心理发展与作文过程融为一体，使教学过程简洁明晰，易教易学，效果显著，不但适用于中小学语文课的作文教学，也适用于其他学科的学习。”全国劳模、陕西省人大代表、陕西省特级教师、汉中师范附小校长张玉对生成作文的评价是：“融多种学科为一体，准确系统地将阅读与作文有机结合，并赋予较强的操作性。如果我们的老师按此训练学生，必将使学生在观察认识、接受消化和表述见解诸方面养成自觉意识，达到相当高度。”陕西西乡县三中的全体语文教师还特意写信建议说：“我们迫切希望有系统教材问世，为我国作文教学大业奠定新的里程碑！”四川省特级教师、万源市中心学校校长李显蜀也寄来一封热情洋溢的信件说：“生成作文深深吸引着我们，神奇地拨动着每一个人的心弦，是那样叫人陶醉，那样令人神往。作文教学改革的金光大道终于展现在我们面前，作文教学的哥德巴赫猜想也终于有了答案。我们愿成为这一教学方法的忠实信徒。”甘肃省合水县教育局干脆将生成作文誉为“新的教育生产力”，并写信给甘肃省教科所推荐此项科研成果。2000年这项研究成果经甘肃省教委组织的专家组鉴定通过，被列为“九五”教育科研成果。专家组鉴定意见摘要如下：“选题富有时代感、针对性和前瞻性。研究的逻辑思维清楚，主攻方向明确”；“研究着眼于改革，着眼于教学观念和手段的转变，着眼于可持续发展和质量效益”；“所构建的原理、定理和范式有序，实施过程简洁明晰、环环相扣，步步深入”；“既有理论的高度，又立足于教学实践，是理论和实践相结合的产物”；“将教学目标、内容与方式统一起来，既便于操作，又便于控制，易教易学”；“研究有较高的创新价值和一定的学术价值，对基础作文的教学实践和未来发展有一定的导向和推动作用，是甘肃省内乃至全国作文教改方面有新意的成果之一，某些方面填补了作文教学的空白，开创了作文教学的新领域。”

●成果问世

实验结果、讲座反响、专家首肯以及被列为“九五”教育科研成果的种种事实都在一定程度上表明了这项研究是颇有意义的。两位研究者也

家长辅导，可望赢得更多的读者。当然，作为一本创新之作，难免会有值得深化和商榷之处，尤其是其中的命名是否完全合理都需要进一步推敲，所以希望作者能更广泛地倾听读者的意见，加以修改，使其更加完善，以期能打破“作文难”的困境，为开创作文教学的新局面作出积极贡献。



2011年7月于兰州

王松山：兰州市人，曾任西北师大、兰州大学党委书记，甘肃省教育委员会主任，从事教育工作四十余年。

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 企业文化形成的影响因素	(17)
第四节 企业文化的基本特征	(19)
第五节 企业的功能	(21)
第六节 企业文化管理的重要性	(23)
复习思考题	(29)
案例讨论：迪斯尼的魔力	(29)
第二章 企业理念文化	(35)
第一节 企业理念文化体系	(35)
第二节 企业使命	(40)
第三节 企业愿景	(45)
第四节 企业价值观	(48)
第五节 企业精神	(55)
复习思考题	(57)
案例讨论：中色非洲矿业有限公司的理念文化	(57)
第三章 企业文化调研	(62)
第一节 企业文化调研的目的和主要内容	(62)
第二节 企业文化调研的基本方法	(64)
第三节 企业文化测评	(67)
复习思考题	(83)
案例讨论：对某培训中心的企业文化测评	(83)
第四章 企业新文化的导入	(86)
第一节 企业文化形成的内在动因	(86)
第二节 企业文化形成的机制	(89)
第三节 企业文化与企业制度	(96)
第四节 员工对新文化形成积极态度的过程	(98)
第五节 企业文化管理的主要环节.....	(100)

复习思考题·····	(108)
案例讨论：中粮集团的文化管理·····	(108)
第五章 企业社会责任 ·····	(116)
第一节 企业社会责任的兴起·····	(116)
第二节 企业伦理·····	(123)
第三节 企业营销伦理·····	(129)
第四节 社会责任标准 SA8000 ·····	(136)
复习思考题·····	(138)
案例讨论：三鹿奶粉事件·····	(139)
第六章 品牌文化 ·····	(141)
第一节 品牌文化概述·····	(141)
第二节 品牌文化的结构·····	(145)
第三节 品牌价值观·····	(149)
第四节 品牌文化与消费者行为的相互作用·····	(158)
复习思考题·····	(163)
案例讨论：麦当劳的品牌管理·····	(163)
第七章 企业并购重组中的文化整合 ·····	(166)
第一节 重组企业的文化重构·····	(166)
第二节 企业在并购重组过程中文化整合的模式·····	(171)
第三节 企业在并购重组过程中文化整合的策略·····	(172)
复习思考题·····	(174)
案例讨论：武汉钢铁集团在联合重组过程中的文化融合·····	(175)
第八章 跨文化管理 ·····	(177)
第一节 跨文化整合·····	(177)
第二节 跨文化管理的相关理论·····	(181)
第三节 中外文化的差异·····	(187)
第四节 跨国并购中企业文化整合的主要模式·····	(195)
第五节 跨文化管理实践·····	(197)
复习思考题·····	(203)
案例讨论：联想集团的文化管理·····	(203)
第九章 企业文化变革 ·····	(210)
第一节 企业文化变革概述·····	(211)
第二节 企业文化变革的一般模式·····	(215)
第三节 企业文化变革方向·····	(221)
第四节 企业文化变革的推进·····	(232)

第五节 企业价值观管理·····	(238)
复习思考题·····	(245)
案例讨论：IBM 公司的文化变革·····	(245)
第十章 学习型组织 ·····	(251)
第一节 学习型组织的含义·····	(251)
第二节 学习型组织的特点·····	(255)
第三节 行动学习的兴起·····	(260)
第四节 行动学习的过程·····	(264)
第五节 行动学习的方法·····	(267)
复习思考题·····	(273)
案例讨论：华润置地（北京）股份有限公司的行动学习实践·····	(273)
第十一章 领导者与企业文化 ·····	(279)
第一节 领导者在企业文化管理中的角色·····	(279)
第二节 领导者与人本管理·····	(286)
第三节 变革型领导者·····	(290)
复习思考题·····	(298)
案例讨论：阿里巴巴创始人马云的魔咒·····	(298)
第十二章 企业文化建设评价 ·····	(303)
第一节 企业文化建设评价的意义与目的·····	(303)
第二节 企业文化建设评价的内容·····	(304)
第三节 企业文化建设评价举例·····	(307)
复习思考题·····	(339)
参考文献 ·····	(340)



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、企业文化兴起的历史背景

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》一书中提出了“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》一书中提出,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(Diener)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”。这四本著作的出版,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,纷纷成立企业文化领导机构,并建立了企业文化职能部门,开始致力于构建企业文化体系,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。例如，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。

其次，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。

再次，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。

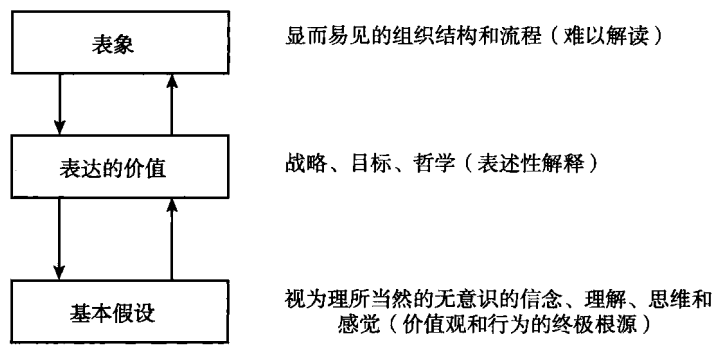


图 1-1 文化的层次

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文化的存在，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》一书中指出，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 4 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他们与企业外各利益方之间交往的方式。