

国家中小企业银河培训工程 推荐教材
全国中小企业经理人证书考试 指定教材
全国高等教育自学考试中小企业经营管理专业



企业文化塑造

刘戡戡 主 编



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

国家中小企业银河培训工程 推荐教材
全国中小企业经理人证书考试 指定教材
全国高等教育自学考试中小企业经营管理专业

企业文化塑造

刘彧彧 主编

工业和信息化部中小企业发展促进中心 组编
教育部考试中心
中国人民大学出版社
• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化塑造/刘彧彧主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2012. 6
ISBN 978-7-300-15918-8

I. ①企… II. ①刘… III. ①企业文化-研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 114605 号

国家中小企业银河培训工程 推荐教材
全国中小企业经理人证书考试 指定教材
全国高等教育自学考试中小企业经营管理专业
企业文化塑造
刘彧彧 主 编
Qiye Wenhua Suzao

出版发行	中国人民大学出版社	
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码 100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.lkao.com.cn (中国 1 考网)	
经 销	新华书店	
印 刷	北京市易丰印刷有限责任公司	
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次 2012 年 11 月第 1 版
印 张	16.25	印 次 2012 年 11 月第 1 次印刷
字 数	350 000	定 价 39.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

全国中小企业经理人证书考试
全国高等教育自学考试中小企业经营管理专业

教材编审委员会

主 任：朱宏任

副主任：郑 昕 秦志辉 戴家干 高德步 李金轩
刘军谊 许科敏 王建翔 狄 娜 贺耀敏
田 川 郑 红

成 员（按姓氏笔画为序）：

马胜利 王 莉 王 磊 王千里 王岩琴
王建民 王海林 韦向群 毛伟忠 叶定达
刘力群 刘世民 李 宏 吴义国 张 彦
张晓辉 陈 新 宋新力 罗英杰 周 丰
周 健 莫 郁 高松涛 黄殿文 童有好

总 编：秦志辉 李金轩

副总编：吴义国 张晓辉 王 莉 高松涛 罗英杰

编 委（按姓氏笔画为序）：

于 淼 王文潭 王其文 方 虹 冯丽云
成 栋 刘双舟 刘东明 刘彧彧 朱晓武
孙茂竹 杨 晶 李 智 李先国 何广文
沙 馨 张国钧 张晓鹏 陈文昌 郑 沛
赵书华 郝洪强 娄 梅 郭笑文 崔校宁
彭松建 葛建华 褚福灵 樊颖晖 檀文茹

编 务：万 里 邓 健 王庆丰 介庆庆 石 洋
张庆华 苗彦敏 骆金涛 姚滢滢 黄 薇

总 序

改革开放以来,我国中小企业发展迅猛,在繁荣经济、推动创新、扩大出口、吸纳就业等方面的贡献日益突出。目前,中小企业占全部企业总数的99%,创造的最终产品和服务价值约占国内生产总值的60%、上缴税收的50%,提供了80%左右的城镇就业岗位,正逐步成为推动中国经济社会发展的中坚力量。

党中央、国务院高度重视并把促进中小企业持续、健康发展作为我国的一项长期战略。为应对国际金融危机,国家采取了“保增长、扩内需、调结构、惠民生”的一揽子计划,在各项扶持政策措施的推动下,我国中小企业经受住了考验,开始由回升向好逐渐转向平稳较快发展,活力不断增强,经营状况明显好转。但同时也应该看到,我国中小企业发展面临的困难和不确定因素仍然很多。国际金融危机的深层次影响还没有完全消除,资源、环境及国内外市场竞争日趋激烈,技术进步和产业升级对中小企业科技创新提出了更高的要求。深入实施可持续发展战略,推动中小企业健康成长,提升中小企业经营管理者整体素质,提高中小企业市场竞争力,是我们新时期面临的重要课题。

加快中小企业人才培养和队伍建设,以教育提升中小企业从业人员的整体素质,是中小企业持续、健康发展的治本之策。为此,国家发展和改革委员会、工业和信息化部自2003年起开始实施国家中小企业银河培训工程(以下简称银河培训工程),2009年国务院出台了《关于进一步促进中小企业发展的若干意见》(国发〔2009〕36号),加大对各类中小企业人员的分层、分类培训。几年来,中央财政累计投入近1.8亿元,共完成30多万人次的免费集中培训、近50万人次的远程网络培训和110万人次的信息化培训,并带动各地投入专项资金,支持了约600万人次的培训。银河培训工程被中共中央组织部纳入《国家中长期人才发展规划纲要(2010—2020年)》,成为中小企业人员素质提升的重要途径。

工业和信息化部中小企业发展促进中心(以下简称中小企业中心)是工业和信息化部专门从事中小企业服务工作的直属单位,自2003年起承担了银河培训工程任务。几年来,中小企业中心不断创新培训模式,开展了中国中小企业竞争力讲堂、中国中小企业大讲堂、中国中小企业竞争力工程、中国中小企业健康成长计划等系列培训活动,免费为广大中小企业和地方经济建设提供智力服务和人才支持。截至2010年12月,在全国百余个城

市举办了千余期各类培训班，培训了数万名中小企业经营管理者和专业技术人员，帮助中小企业提升竞争力。

在此基础上，中小企业中心联合全国高等教育自学考试指导委员会和教育部考试中心，经过三年的充分调研和科学论证，决定在全国共同推出高等教育自学考试中小企业经营管理专业和中小企业经理人证书考试项目，借助国内知名院校专家、学者的智力优势，通过公正的国家权威考试，藉由政府的社会公信力，以直接和间接两种方式推动我国中小企业产业调整、管理升级与核心竞争力的形成，并为长期以来备受困扰的中小企业培训市场带来了一缕春风，其推出与发展必将对我国中小企业管理培训健康、快速、有序发展起到不可估量的作用。

课程规划和教材建设是证书考试项目的生命力。为此，中小企业中心组织业内专家、学者借鉴国外相关学科建设的经验和方法，首创一套经营管理组合课程，并以我国中小企业发展现状、阶段特征及其经营管理者的切实需求为基准编写了这套教材。本套教材实用性强，适用面广，涵盖了中小企业管理诸多方面。无论是处于创业、成长、成熟等不同阶段的中小企业经理人，还是处在不同管理岗位的中小企业经营管理者，都能通过本套教材全面系统地学习，掌握现代中小企业经营管理的基础知识和基本技能，具备管理不同发展阶段企业的能力和素质。

“企业靠管理，管理要人才，人才在培养。”在当今经济全球一体化进程中，加强中小企业人才队伍建设，实施人才强企战略，努力提高经营管理者素质，强化和提升中小企业的“造血功能”和竞争能力，是大势所趋。可以说，在 21 世纪的今天，管理者的素质将决定中小企业的竞争力。本套教材的推出，可谓适逢其时，不但充分发挥了政府公共财政的引导作用，而且为将来形成科学的培训服务体系打下了坚实的基础。

2011 年是“十二五”规划实施的开局之年，我国中小企业发展正处在转型升级的关键时期，也必将会进入一个快速发展的新阶段。在此，我谨向本套教材的作者、编者、组织者和所有参与国家中小企业教育培训工作的同志们致以诚挚的感谢，并希望本套教材在国家中小企业教育培训工作中发挥有益的作用，为新时期中小企业持续健康发展提供强有力的人才保障和智力支撑。



2011 年 5 月

目 录

第 1 篇 企业文化塑造的必要性

第 1 章 企业文化是企业的重要无形资产	3
1.1 企业竞争优势源于企业的无形资产管理	4
1.2 企业竞争优势源于企业的文化差异	6
第 2 章 企业文化是企业的灵魂所在	11
2.1 企业文化研究的心理学依据	12
2.2 企业文化是企业形象系统结构之魂	14

第 2 篇 企业文化塑造的理论依据

第 3 章 企业文化塑造概述	21
3.1 什么是企业文化	21
3.2 国内外企业文化概述	25
3.3 企业文化塑造工作	29
第 4 章 企业文化塑造的系统框架	32
4.1 战略、结构与文化的互动关系	32
4.2 企业战略指导下的企业文化塑造	38

第 3 篇 企业文化塑造的运行机制

第 5 章 企业文化塑造流程管理	45
5.1 企业文化塑造的筹备阶段	47

5.2	企业文化塑造的实施阶段	49
5.3	企业文化塑造的维护阶段	49
第6章	企业文化现状诊断与分析	53
6.1	企业文化现状诊断	58
6.2	企业文化现状分析	64
第7章	企业文化现状的综合评价	75
7.1	企业文化现状的综合评价标准	77
7.2	企业文化现状的综合评价报告	81
第8章	企业文化塑造方案设计	85
8.1	企业文化理念层设计	88
8.2	企业文化制度层设计	93
8.3	企业文化行为层设计	96
8.4	企业文化物质层设计	101
8.5	撰写企业文化纲要	105
第9章	企业文化塑造方案实施	113
9.1	企业文化塑造方案的计划制定	115
9.2	企业文化塑造方案的实施方法	117
9.3	企业文化塑造方案的实施保障	120

第4篇 企业文化塑造的动态管理

第10章	基于文化动态模型的企业文化塑造的动态管理	127
10.1	企业文化动态模型	130
10.2	企业文化塑造的良性循环管理	135
第11章	基于企业生命周期的企业文化塑造的动态管理	144
11.1	企业生命周期与企业文化	147
11.2	企业生命周期各阶段的文化塑造管理	150

第5篇 企业文化塑造的策略选择

第12章	企业文化与人力资源管理契合策略	165
12.1	企业文化与人力资源管理的相关性	167
12.2	企业文化与人力资源管理契合模式	169
12.3	基于企业文化的选、用、育、留人策略	172
第13章	企业文化塑造的传播策略	182
13.1	企业文化传播的主体、客体及手段	186
13.2	企业文化传播的策略	197

第6篇 企业文化变革

第14章 企业文化变革的背景	209
14.1 企业文化势差	209
14.2 企业并购后文化的整合与融合	212
14.3 跨文化管理	215
第15章 企业文化变革的工具	218
15.1 企业成长中的文化塑造与文化变革	219
15.2 企业文化的价值提升与凝聚力形成	224
参考文献	234

附 企业文化塑造考试大纲

I. 课程性质与课程目标	241
II. 能力目标与实施要求	241
III. 考试内容与考核标准	243

第 1 篇

企业文化塑造的必要性



企业文化是企业的核心竞争力，是企业持续发展的重要力量源泉。核心竞争力的基本特征在于它是竞争对手难以模仿的、异质性的和有价值的能力，企业文化恰恰可以满足企业核心竞争力的这些基本特征。卓越的企业文化是企业基业常青的基础，这些基本上成为各企业的共识，对于企业文化的关注与研究是现代商业竞争和发展的必然。因此，企业文化的塑造也风生水起、方兴未艾。

第1章

企业文化是企业的重要无形资产

案例导入...

经理的苦恼^①

一位经理的案头放着许多关于企业文化的书籍，但他还是非常苦恼。他希望为他的企业塑造一个好的企业文化，能够激励员工勇往直前，并实现他们所肩负的使命。

对他来说，他也希望通过自己的领导方式改变传统的企业，并通过这种新型的文化激励员工，使他们沿着追求更大的成功迈进。但是，在这位经理看完了案头的所有书籍之后，还是非常地苦恼，还是不知道他的变革将如何着手，因为还有一系列的问题已经对他形成了一种桎梏。

为什么我们的员工不能更积极些？为什么他们总是犯同样的错误？为什么他们不去考虑如何把工作做得更好？

为什么他们不能完成更多的销售额？

为什么没人为解决问题出些主意？

为什么人们嘴上说打算去做某事，实际却并不兑现？

为什么他们不在工作中付出更多的努力？

为什么一些中层管理者不仅承担了自己的工作，还要承担他人的工作？

为什么我们的管理者只顾保护自己的地盘，而不是为实现目标而携手努力？

经理为了摆脱这些问题给他带来的困惑，他每天都必须花大量的时间去做一些企业变革的事，以此实现他的梦想，让自己做事的效率得到不断提高。

但是，他收效甚微！

在其他董事会成员及属下看来，他已经做得很好了，无论是企业的发展还是个人生活都有了一个不错的开端，而且发展得也很顺利。但经理还是觉得非常困惑，他还是摆脱不

^① 资料来源：刘恒亮：《构建企业文化就这么简单》，北京，中国华侨出版社，2006。

了长时间地思考：如何使自己的组织获得成功？

为了回避这个问题给他带来的困惑，他经常安慰自己说一切都很顺利。可他心里明白，如果要达到公司既定的远景目标，就应该通过杜绝上述问题产生的根源改变企业的组织结构、管理者和团队员工。让企业员工对他们自己以及他们的组织感到更满意，让所有团队成员主动地行动起来响应公司的远景目标。

有时，当经理偶尔鼓起勇气正视这个问题的时候，就会发现在他的远景目标中，还是缺乏一种组织乃是生气勃勃、充满活力、助人成长的场所，人们在此确立和实现挑战性的目标，并为获得自己的成功而承担责任。

经理希望员工能够自动自发地去发挥自己的创造性，不断提高自身素质，为企业的成长做出实质性的工作。他也希望他的员工能够参与到富有建设性的争论之中，开诚布公地说出自己的想法，使领导与员工之间的沟通在组织中蔚然成风。

经理也希望他的员工能够积极主动，抓住每一个属于自己或组织的机会，并独立解决问题，能够为自己努力创新并以创造性的方法开发产品和发展经营而深感自豪。

经理也希望他的员工能够不找任何借口，在工作中树立起“把信送到加细亚”的一种信念。

经理更希望他的员工能够预测不同选择或替代方案可能产生的结果，通过分析做出决策，使团队成员在工作中发挥出自己的最大潜能，并在此过程中获得成功。但这只是经理的希望，他要把希望变成现实，为了这个愿景，他投入了很多的精力。结果，收效甚微。为此，经理感到非常苦恼！

“也许……”经理想，“这其中的奥妙太神奇了，根本不能靠我的智慧就能解决，我太需要解决这些问题了。”

本章内容

从当前我国许多企业的文化现状及其管理的现状来看，关注企业文化力、推动企业成长是十分必要的。本章从分析中国中小企业文化及管理现状入手，从所存在的问题中获得启示，指出根据中国中小企业的生存环境，探讨企业文化管理的理论思想及操作方法，来指导中小企业文化管理实践是亟待解决的问题。通过介绍企业可持续成长的系统动力存在形式，了解企业文化作为无形资产的重要构成，对企业竞争优势获得具有重要作用。

1.1 企业竞争优势源于企业的无形资产管理

一个企业的文化不仅是凝聚员工长期驻留并贡献其聪明才智的动力，更是让企业在激烈竞争中立于不败之地的支柱。企业文化不是来自外在的规划与设计，而是内生的，是在多年的发展中逐步形成的，但企业文化又不是一成不变的，面对社会的激烈竞争必须不断为企业文化注入新的内涵！那么，如何去培育和凝集这样的文化呢？首先需要对企业文化竞争力进行理性思考。

1.1.1 我国中小企业文化的发展现状

从我国中小企业文化的发展现状来看，只能说尚处于较底层次，“企业文化战略”没

有得到应有的重视,企业文化的培养缺乏系统理论的指导,企业文化大多是传统文化在企业中的缩影,从总体上看我国中小企业文化存在较多缺陷与错误现象,常见错误有:

1. 文化荒芜现象

通常表现为企业有十分系统和严明的各种规章制度。这些制度规定了员工必须怎样做和不能怎样做,但没有明确的文化理念和价值倡导,疏于对员工的教育与培训。此类现象多产生于工业制造企业,产生的原因多数是因为领导人本身素质不高,或对企业文化缺乏认识。这样的企业通常活力不够,死气沉沉,缺乏忧患意识,严重者可能产生离心现象。

2. 文化愚民现象

此类现象常见于那些领导人专权或者经营出现问题的企业。表现为领导人极端强调某种文化价值观念,推广教育手段过激。它产生的原因多数是因为领导人希望在企业内部实现个人崇拜或者希望掩盖某种事实真相。该类企业通常易产生盲目崇拜或者对领导人噤若寒蝉的情况。

3. 文化理想现象

它常见于那些有年轻人作为创业主体力量的新兴企业。表现症状为这些企业会提出一些不切实际的远大抱负和文化理想,其倡导的理念中会有种超出企业范围、改造世界的使命感。“大而空”的口号使人们可望而不可及;宏伟、统一的崇高目标往往缺乏实实在在的客观基础。此类现象产生的原因多数是因为领导人具有过于远大的人生理想和缺乏务实的工作精神。该类企业员工表现多数都激昂澎湃,但可能忽略了眼前的险恶形势和今天该干什么。

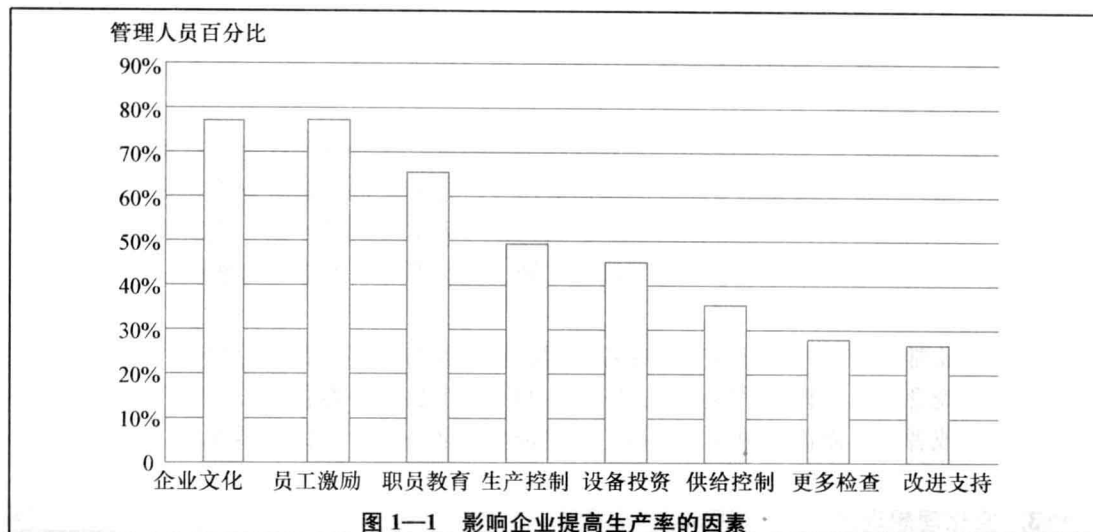
另外,许多企业的企业文化抑制了人的个性,在企业中只重视人的“集体性”,抹杀了人的想象力和创造力,小生产观念下产生的“集体主义”,难以形成企业的内聚力。

现在的竞争异常激烈,优胜劣汰成为游戏的新规则,我国中小企业的企业文化建设现在如不奋起直追,在竞争中失败将在所难免。所以,全新的企业文化的塑造与变革工程是我国中小企业的一项时不我待的重大课题。

1.1.2 用事实说话——企业调查数据

新经济时代的到来对企业的员工管理提出了更高的要求:在充分注重员工行为管理的同时,还必须充分注重对员工的头脑管理,也就是思想管理,或者还可以称之为文化管理。因为今天的员工思想意识活跃,管理者更多的是要求员工用头脑去工作,创造性地工作,只有这样,企业才会有强大的竞争力。要达到这一目标,除了不断优化的组织结构、不断完善的各种规章制度外,良好的企业文化也是营造企业核心竞争优势必不可少的基本要素。

对企业管理人员的一项调查显示(见图1—1),在回答“影响企业提高生产率的因素有哪些”的问题时,统计结果为:有82%的管理人员都认为,企业文化和员工激励这两项是影响企业提高生产率的首要因素。因此,对企业文化的管理成为企业管理者们面临的重要问题。



1.1.3 企业文化是企业无形资产的重要组成部分

事实表明，对于源自企业独特的文化内涵所营造的良好生态环境，以及由此而凝结的企业无形资产，由于中小企业对其管理缺乏科学有效的方式，致使许多企业在成长阶段就消亡了。企业文化是企业无形资产的重要构成，因此系统地研究企业文化资产对企业竞争优势形成的作用，以及对其加以科学管理，具有现实意义。

企业资产从形态上划分，可以分为有形资产和无形资产。无形资产有很多类型（见表 1—1），不同类型的无形资产对于企业的重要性是不同的。按照核心竞争力理论，要实现持续竞争优势，必须具备核心竞争力。核心竞争力的一个重要特征就是难以模仿性（Prahalad & Hamel, 1990），而企业的无形资产恰恰具有这一特征。比如，企业文化是企业长期积累而成，就很难被竞争对手模仿和剽窃。

表 1—1

无形资产类别

1. 企业声誉	7. 供应商知识
2. 产品声誉	8. 分销商知识
3. 员工业务知识	9. 公共知识
4. 企业文化	10. 合同
5. 社会网络	11. 专利
6. 数据库	12. 商业秘密

1.2 企业竞争优势源于企业的文化差异

1.2.1 持续竞争优势来源

企业要想获得持续竞争优势，必须能够持续地向目标市场中的大部分顾客提供符合他们需求特征的产品或服务，并且应该让顾客能够最大化“感受到的价值/承担的成本”这

一比率。关于如何能够获得这种持续竞争优势,学术界往往存在两种观点:一种观点认为,持续竞争优势来源于企业对于无形资产或资产的管理;另一种观点认为,持续竞争优势来源于企业自身的能力差异。

1. 持续竞争优势来源于企业对于无形资产或资产的管理

每一个成功的企业都具有这样一个特征:它们能够认识到在每一项运作的背后,都蕴藏着一种正向的或逆向的学习过程,来加强或者削弱员工的业务知识、企业文化等无形资产。如果采取正确的战略选择,那么就有利于增强企业的无形资产,从而提高企业的核心竞争力。获得持续竞争优势的途径是对企业拥有的资产(包括有形的和无形的资产)的管理,并且勾画出这样三个阶段:首先,通过对以往成功或失败的总结来区分出同企业持续竞争力相关的资产;其次,选择出同未来市场有关的资产;最后,采取措施来加强或充实这些资产。

2. 持续竞争优势来源于企业自身的能力差异

导致企业获得持续竞争优势的原因是企业四方面能力的差异(见表1—2):(1)功能差异,指企业在运作方面的差异,比如不同的工艺流程和业务知识等。(2)位置差异,指企业因在市场中的不同地位(比如,是垄断地位还是完全竞争地位等)而拥有的那些资源。(3)文化差异(cultural),指企业文化的差异,比如员工统一的行为取向以及企业的价值目标等。(4)规则差异(regulatory),指企业由于拥有专利权、商业秘密、合同等而具有的差异。正是由于这些方面的差异或者其中的某些差异,使得某个企业能够相比其他企业而言获得持续竞争优势。

表 1—2

四个类型的能力差异及其对应的资源能力差异

功能型	文化型	位置型	规则型
员工业务知识	学习能力	商誉	合同
供应商业务知识	对质量的感知	社会网络	经营执照
分销商业务知识	—	数据库	商业秘密
公共知识	—	—	专利

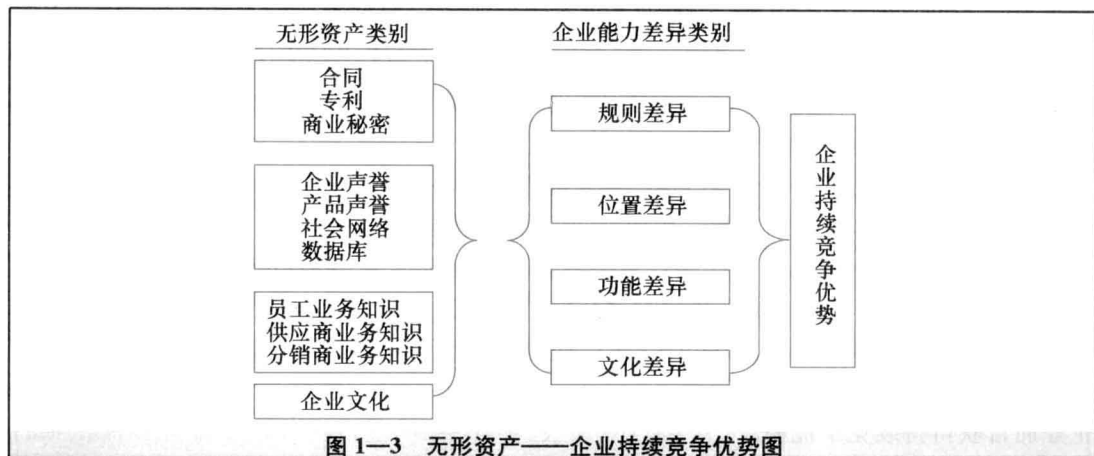
1.2.2 企业的文化差异

综合以上两种观点,发展出了一个综合模型(见图1—2)。事实上能力差异和无形资产是一致的,也就是说企业拥有的无形资产的差异实际上就是企业的能力的差异。如果从依靠的对象划分,那么功能差异、文化差异以及位置差异中的商誉、社会网络事实上都是和企业成员的行为相联系,而位置差异中的数据库和规则差异则不与企业成员的行为相联系。同时,从技术层面来讲,功能差异和文化差异比另外两个差异更具有技术性。



由于多数研究主要还是探讨无形资产作为一个整体性概念是如何对企业实现持续竞争优势产生作用的,而对于具体的每一种无形资产产生的作用却涉及不多,而且对于各个无形资产类别之间的重要性比较也缺乏研究。因此研究具体的无形资产对企业保持持续竞争优势的贡献大小非常必要。

基于以往的研究成果,形成下面的模型,用来阐述无形资产、企业能力和企业持久竞争优势的关系。在模型中,四种类型的无形资产导致企业能够在四个方面产生能力差异,这些能力差异能够保证企业获得持续竞争优势(如图1—3所示)。



通过上述分析表明,无形资产对于企业实现其持续竞争优势十分重要,而且不同类型的无形资产所产生的作用也有高下之分,而企业文化会促使企业形成市场竞争中的文化差异,从而获得了竞争优势。因此,企业需要通过文化塑造与管理,来保持企业的竞争优势,在市场竞争中取得可持续成长。

理论思考

1. 我国中小企业文化的发展现状。
2. 企业文化对提高企业生产率的影响。
3. 企业持续竞争优势的来源。
4. 企业的文化差异与企业持续竞争优势。

【实训案例】

戴尔公司的文化^①

戴尔公司是时年19岁的迈克·戴尔于1984年成立的,当时的注册资本只有1 000美

^① 资料来源:参见李桂荣、秦立莉:《企业文化变革之路——通用电器公司和戴尔公司企业文化变革的企迪》,见企业文明网,2006-04-09。