



仁达方略管理文库
企业文化系列丛书

企业文化 热点问题

王吉鹏 ◎ 著

中国发展出版社



仁达方略管理文库
企业文化系列丛书

企业文化 热点问题

王吉鹏 ◎ 著

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化热点问题/王吉鹏. —北京: 中国发展出版社, 2006. 6
ISBN 7-80087-925-9

I. 企… II. 王… III. 企业文化—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 027963 号

书 名: 企业文化热点问题

著作责任者: 王吉鹏

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 7-80087-925-9/F · 563

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京市朝阳区小红门印刷厂

开 本: 700 × 980mm 1/16

印 张: 13.5

字 数: 150 千字

版 次: 2006 年 6 月第 1 版

印 次: 2006 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

咨询电话: (010) 68990692 68990622

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮箱: fazhan@drc.gov.cn

版权所有 · 翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

丛 书 序

仁达方略经过多年的理论探索和咨询实践，在组织行为领域创建了完整的实操性理论体系和成熟的咨询模型，特别是在发展战略、组织模式、战略性人力资源体系、价值观导向型企业文化方面，摸索出一套切合企业尤其是大型企业管理实际的方法，并且在咨询应用过程中经受住了实践的检验。我们同时也以咨询方案为桥梁，与企业建立了广泛的合作与伙伴关系，得到了肯定，获得了好评。这些评价让我们感到非常的荣幸，同时我们也获得了一种信心——我们的咨询实践与理论探索是有应用价值的，对企业管理水平的提高是有建设性的。受到这种信心的鼓舞，我们怀着热切的心情把它们整理成文字，结集出版，将我们的心得与成果拿出来与客户之外的更广大的同仁与朋友分享。

我们推出仁达方略管理文库的另一个目的是正本清源。众所周知，目前管理咨询市场鱼龙混杂，大量经不起推敲和考问的观点、理论以及不负责任的做法使得咨询服务的概念、衡量标准呈现出模糊、混乱甚至扭曲的状态。我们在客户沟通过程中经常要做的一项工作就是批驳管理界流传的“歪理邪说”，我们有时候也

称之为“打假”。

咨询公司的使命，就是传播思想、知识、技术与经验。仁达方略将咨询公司分为思想型、技术型和方法型三种。思想型咨询公司目前还只是存在于我们的理想当中。管理咨询主要是管理思想和技术应用于实践指导的服务过程，但是，实践同时也要作用于咨询本身，使之产生智慧结晶和理论升华，从而形成新的管理思想，可以说管理思想形成的过程就是新的管理大师产生的过程。就我国目前的国情而言，管理大师的诞生还有待时日，还需要多方的努力。技术型咨询公司的操作方式往往是流水线式的，即有一些标准化工具，并且在每个行业都使用这些标准化工具，咨询师习惯于用头脑中的框架去整理事物，用他们既成的模式来给企业开药方，并得出操作方案。但是，企业有自身的个性特点，咨询师“整理”过程中常常表现出格格不入，客户往往难以把他们的咨询成果转化为改善绩效的行动。技术型公司提供技术模板而不是解决方案，只有方法型公司是量体裁衣，每一套方案都是高度个性化的，是根据实际的需求量身定制的。它的成果表现形式是物化的产品，具有完善的系统性，是完整的可操作性的解决方案，而不是单纯的管理思想和管理技术，更不是建议或点子。同时，衡量服务质量的标准是成果的可操作性。对客户输出的不仅是理论，不仅是知识和技术，更注重的是提供实实在在的解决方案。

从作为企业管理者聘请管理咨询公司到创建咨询公司为企业提供管理咨询服务，我个人认为，优秀的咨询服务应该秉承科学

的管理思想，利用知识技能和经验为客户提供尽可能多的附加值，帮助客户解决面临的复杂问题。管理咨询公司的竞争优势来自不断的研究和开发，而研究与开发应该侧重于新的管理思想、方法和技巧，新的咨询方式、解决问题的手段与思路。仁达方略一直主张：管理咨询应以提供“可操作性的个性化解决方案”为核心，以“解决实际问题，提升管理水平，实现战略目标”为目的，以“量身定做”为手段，以“提升企业价值创造能力”为终极目标。

我们首先推出来和读者见面的这套《仁达方略管理文库·企业文化系列丛书》共六本：《企业文化建设》、《学习型组织创建实务》、《企业文化理念体系构建实务》、《企业文化推进系统》、《企业文化诊断评估理论与实务》、《企业文化热点问题》。接下来，我们将陆续推出《人力资源管理》、《战略与发展模式》、《组织运行案例研究》系列丛书。

我本人一直致力于企业管理实践的研究，对于企业管理和运营当中经常遇到的问题和最迫切的渴求一直感同身受。我知道企业真正需要的不是鸿篇巨制、长篇大论，而是切合实际的、富有创造性的、可操作性强的解决方法。所以，我们决定利用书籍出版的形式，和大家分享仁达方略的理论最新研究和实践经验，同时为社会文明贡献自己微薄的力量。

为了完成此项工作，我的同事伍晋明、王轶、韩明泽、李明做了大量的事情；一些行业专家也为研究提供了大量的建设性意见；此外，丛书的写作和出版也得益于众多企业界的朋友的指点和交流，得益于与国内外学术界的交流，更多的则是得益于我们

咨询实践过程中客户的支持，感谢他们在企业管理实践过程中应用我们的研究成果、发展我们的成果和丰富我们的成果。在此，我和仁达方略全体同仁向他们表达深深的谢意。

王吉鹏

北京仁达方略管理咨询公司董事长

序 一

多年来，我和北京仁达方略管理咨询有限公司年轻的创始人王吉鹏一直有接触。他对企业文化的热忱和对企业文化研究的深入给我留下了深刻的印象。最近听他介绍仁达方略构建了完整的企业文化理论框架并准备结集出版的时候，我对他们这班年轻人在理论研究和实证方面取得的长足进步感到鼓舞。

道家讲“孤阴不生，独阳不长”，说的是做任何事情都要阴阳共济，虚实结合。企业文化和经营管理的关系也是这样，企业文化是“虚”的，经营管理是“实”的，企业要获得更大发展，就要虚实结合。我从20世纪80年代末开始倡导经济文化相结合的商业文化学，随后提出了文化和经济一体化以及文化力的概念。具体运用到企业经营实践，就是要让企业文化和企业管理经营结合到一起。企业界一直以来都存在企业文化和经营管理“两张皮”的问题，以价值观为核心的企业文化和以利润为目标的经营管理的矛盾大多未得到有效解决，从而限制企业的发展速度，削弱企业的发展后劲。现实当中，企业在经历了最初的经验管理、科学管理和战略管理后，正日益认识到企业最高层次的竞争已经不再是资金、技术、人员、策略的竞争，而是文化的竞争。谁塑造了优秀的文化，谁拥有了最优秀的经营理念并且转化为企业行为，谁就会成为市场竞争的优胜者。因此，文化管理正成为目前理论界和企业界争相研究和实践的热点，文化管理也成为企业管理的趋势。现在，企业管理咨询行业发展很快，企业文化咨询被一些咨询公司列为单独的一个咨询方向面向企业提供服务，而这正是把企业文化转化成看得见摸得着的生产

力的一种很好的方式。据我所知，王吉鹏和他的仁达方略公司是其中最早提供专业的企业文化建设咨询的公司之一。

然而，企业文化“看起来很美，说起来很甜，做起来很难”。究其原因，一是应该归结于文化和经营的分离——文化是文化，经营是经营。把文化看做玄而又玄、虚而又虚的东西，认为企业文化于企业经营管理，最多不过是个点缀。二是应该归结于企业文化在实际操作过程中缺乏具体手段。而仁达方略在企业文化建设的实际指导过程中，将之分解成维度要素，条分缕析，逐层提升，分步推进，使企业文化建设之路不再是雾里看花，企业文化建设终于“落地有术”了。

难能可贵的是，仁达方略一直致力于企业文化的实证研究，有系统的理论体系，有完整的咨询模型，甚至于还创造性地开发出企业文化推进系统，付诸企业生产和管理的实践，切切实实促使文化力转化为生产力。他们坚持源于实践又指导实践的原则，真正懂得企业的成长规律，将先进的管理理论、企业理念落到企业管理和运行的实处。我真心地希望他们能够把这种“坚持”坚持到底，真心地希望他们这种讲究责任、讲究务实的公司能够被越来越多的人和企业接受，那意味着我们的企业走向成熟，咨询市场走向规范。

最后，我要说的是，文化不光是文化人的文化，更需要广大企业管理者长期地大力实践和推动。特别重要的是，企业文化需要中国化。作为文化和经济一体化不遗余力的鼓吹者，看到后辈如仁达方略公司的一班年轻人以勤勉的工作实践推动企业文化理论的发展，使之在企业经营乃至经济发展过程中发挥实际作用，使文化力在社会经济生活中绽放异彩，非常欣慰，是以欣然命笔作此序。

胡 平

中国商业文化研究会会长、中国企业文化研究会理事长

序 二

国内咨询行业近年来得到了很大的发展。这是市场经济发展的需求，是企业发展的需求。

人们把目前存在的咨询机构分成三类：一类称为“学院派”，主要是以国内大专院校的学者、专家以及学生为基础的团队，他们长于理念和系统，充当了管理知识和管理理念的“传教士”。一类称为“洋派”，主要是进入到中国的外国咨询公司，也包括被称为“海归派”的归国留学人员。他们秉承西方的管理理念和方法，有成熟的业务模式。一类称为“实战派”，主要是由具有管理实践经验同时又具有管理知识的团队组成。他们更了解企业实际，讲求实用性和可操作性。客观地说，这三派各有所长，各有所短。中国咨询业的发展之路，可能是三者在发挥自己优势的基础上又互相学习而形成的一种融合。

本书作者所在的北京仁达方略管理咨询公司应该属于“实战派”这一类的咨询机构。用该公司总经理王吉鹏的话说，就是他们“懂得企业，了解企业，知道企业和管理者最着急最搓火的是什么”。当然，所谓“实战”，并不是只讲实战，不讲理论，而是着力根据实际的需要去运用理论和构筑方案。他们认为，管理咨询存在思想、技术和方法这样三个层面，位于最高的是思想，管理咨询是管理思想和技术应用于实践的指导和服务的过程。同时，在咨询服务的过程中又会产生思想和理论的提升。也就是我们平常说的，理论来自实践又指导实践。

我想这或许就是他们之所以写这部著作的原因。世界上许多著名的管理

思想和管理学著作，也常常是通过大量的实践总结出来的。麦肯锡的彼得·托马斯在《追求卓越》中提出企业文化的理论，彼得·圣吉在《第五项修炼》中提出学习型组织的理论，都是如此。

企业管理是科学加艺术。在企业管理学当中，当然必须讲一些普遍适用的原则和道理，但任何企业在自己的实践当中，都不可能只靠照搬这些原则和道理就能够取得成功，它还必须结合自己的实际解决自己的特殊问题，因此案例就有可能成为他们在实际操作中的重要参考。从另一方面说，管理学必须是经常注意总结和运用实践证明的那些有用的东西，才可能得到企业的承认，才会让企业觉得有用、解渴，自身才能得到丰富和发展。这是管理学发展的道路，其实也是管理咨询业发展的道路。

仁达方略这样做了，这是值得肯定、值得提倡的事情。于是欣然命笔作序。

艾 丰

中国工业经济联合会副会长、中国发展研究院院长

目 录

前 言	1
-----------	---

专题 1 困局：企业文化究竟能不能建设

第 1 章 企业文化的两条路	5
✎ 纯粹型企业文化和应用型企业文化	5
✎ 两条路合二为一的途径	7
第 2 章 企业文化存在与企业文化建设	9
✎ 企业文化建设是投资还是成本	9
✎ 企业文化究竟能不能建设	10

专题 2 迷雾：企业文化建设应以何为导向

第 3 章 企业文化的 3 种导向	15
✎ 战略导向型企业文化	15
✎ 市场导向型企业文化	17
✎ 绩效导向型企业文化	19

专题 3 路径：如何将企业文化融入企业经营实践

第 4 章 企业家文化还是企业家群体文化	23
----------------------------	----

✎ 企业家文化是一个误区	23
✎ 企业家群体文化的形成	25
第5章 探寻企业文化建设的路径	28
✎ 企业文化建设的误区	28
✎ 企业文化建设的深层次问题	32
✎ 企业文化建设的路径	36

专题4 关系：企业文化 VS 企业管理

第6章 企业文化与战略管理	41
✎ 先有战略还是先有文化	41
✎ 什么样的企业文化能够引领战略	42
✎ 如何以企业文化引领企业战略	43
第7章 企业文化与人力资源管理	47
✎ 两者的交叉点：以人为本	47
✎ 企业文化是人力资源管理的导向	48
✎ 人力资源管理是企业文化的完善手段	49
第8章 企业文化与品牌管理	51
✎ 企业文化和品牌文化的差异	51
✎ 品牌推广中要不要推广企业文化	53
第9章 企业文化与学习型组织	56
✎ 企业文化与学习型组织的关系	56
✎ 如何创建学习型文化	57

专题5 诊断：如何测量你的企业文化

第10章 企业文化诊断评估理论与工具	73
✎ 企业文化诊断评估理论的形成	73

✎ 企业文化诊断与评估工具介绍	77
第 11 章 仁达方略的企业文化诊断评估系统	79
✎ CMAS 模型介绍	80
✎ CMAS 模型的运用	83

专题 6 宣言：如何挖掘企业传统文化的优秀因子

第 12 章 战略导向型企业文化理念体系	87
✎ 使命与愿景	87
✎ 企业精神与价值观	92
✎ 运营理念	99
第 13 章 如何提炼企业文化理念体系	103
✎ 企业文化理念体系提炼的误区	103
✎ 企业文化理念体系提炼的方法	105
✎ 企业文化理念体系的确定	108
附：企业如何思考和构建安全文化体系	111

专题 7 落地：如何将企业文化落到实处

第 14 章 企业文化的传播渠道	119
✎ 组织符号体系与企业文化传播	119
✎ 企业文化传播的形式	120
第 15 章 企业文化推进系统	122
✎ 由内向外的企业文化推进	122
✎ 企业文化推进的原则	124
✎ 企业文化推进的过程	126
第 16 章 企业文化的落地	137
✎ 企业文化落地理论背景	137
✎ 企业文化如何落地	139

附：企业行为规范体系的构建和撰写	146
------------------------	-----

专题8 整合：企业文化如何在碰撞中实现融合

第17章 并购中的企业文化融合	153
✎ 并购的最大症结在于企业文化	154
✎ 文化融合的基本概念和命题	155
✎ 企业文化融合的原则和方法	158
第18章 如何破解跨文化冲突	162
✎ 跨文化沟通的几个主要研究层面	162
✎ 文化差异对跨文化沟通的影响机制	165

专题9 破冰：企业文化建设实践难题解决之道

第19章 中小企业如何建设企业文化	173
✎ 中小企业需要企业文化吗	173
✎ 中小企业文化建设的误区	175
✎ 中小企业如何建设企业文化	180
第20章 大型企业如何建设企业文化生态	184
✎ 企业文化生态概念的提出	184
✎ 构建企业文化生态的意义	186
✎ 企业的心与企业文化生态建设	188
附 录 国外企业文化研究进展与理论评述	191
✎ 国外企业文化研究的历史背景和总体情况	191
✎ 国外企业文化最新理论成果评述	194
✎ 对我国企业文化研究的启示	198
参考文献	200

前 言

企业文化是企业在生产经营实践中逐步形成的，并为全体员工所认同和遵守的，带有本组织特点的使命、愿景、宗旨、精神、价值观和经营理念（或经营哲学），以及这些理念在生产经营实践、管理制度、员工行为方式与企业对外形象中的体现的总和。概括起来，就是企业和企业人的思想和行为。

企业文化作为一种理论予以提出，是二十世纪 70 年代末 80 年代初的事情。第二次世界大战后，日本经济迅速崛起，令世人刮目相看。究其原因，当然少不了美国的大力扶持，但是其他同样受到帮助的国家为什么没有出现日本这样的经济奇迹呢？于是，一些管理学家对日本企业的管理进行研究，结果发现日本的管理重视做人的工作，重视价值观问题。通过进一步研究发现，在这样的管理方法背后却存在着深厚的文化底蕴。这样，原本是单纯的管理方法研究转而变为企业支撑力的探讨。由此，企业文化被明确的提了出来，并越来越受到全球管理界的重视。

可以说，企业文化是一种既时尚又古典的企业管理方式。说它时尚，是因为企业文化作为一种管理思想被提出，被研究，被应用推广，也不过二十多年的时间。尤其对我国的企业来说，长期以来政治生活在企业管理中占据了重要的位置，在社会主义市场经济环境下进行的企业文化建设自然属于新生事物。说它古典，是因为企业文化作为企业中不可缺少的管理因素，是自企业诞生以来就存在的，并且伴随着企业的积累与发展而沉积发展，只不过企业文化这种说法被放在企业管理的高度予以系统地提出与研究历时不长而已。

今天，企业文化作为企业生存与发展必需的管理方式已经在理论界与企

业界达成了共识。但是，关于企业文化的若干热点问题的认识还比较混乱，很多问题都没有形成明确的理论体系和方法，理论界和实践界还有很多误区需要纠正。例如，有人说，企业文化是企业的一项资源；有人说，企业文化是企业的一整套制度；也有人说，企业文化是企业制度之外的所有文化现象的总和——可谓仁者见仁，智者见智。本书的出版意义正是要对这些热点问题进行深入探索。

全书共分为9个专题。这9个专题基本上囊括了企业文化领域典型的热点问题，包括企业文化究竟能不能建设，企业文化建设应以何为导向，如何将企业文化融入企业经营实践中，企业文化与企业管理的关系，如何诊断与评估企业文化，如何形成企业文化理念体系，如何将企业文化落到实处，如何实现企业文化的融合，以及如何解决企业文化建设的实践难题。这些问题一直是理论界争论不休的问题，也是困扰企业文化建设实践的难题。很多人都试图探索这些问题的答案，但是效果并不明显。

本书对这些问题都给予了明确的回答，并提供了相应的方法和工具。我们希望能起到抛砖引玉的作用，由此使得中国的企业文化建设和研究更加深入。

写书是件艰苦的活，我们说的是写，不是编，不是剪刀加浆糊，更不是网络时代的 Ctrl + C（复制）和 Ctrl + V（粘贴）。

在本书写作进程中，中国咨询企业的第一次著作权官司也正在审理中，我们深刻地体会到了原创者的愤怒。没日没夜辛苦得出的结论，就这样被别人剽窃，一转眼竟然出现在别人的所谓“专著”中，就像是自己辛苦拉扯大的孩子，一转眼竟然成了别人的一样，那种心痛和愤怒是无法用言语来表达的。更可恨的是，一些占据了位置的所谓权威和专家，只要是攀上点关系，就可以不问青红皂白地为这样的“专著”作序或作评推荐，其造成的影响和流毒恐怕比所谓的“专著”本身更广泛更长远吧，因为没有他们的大名，所谓的“专著”恐怕逃不过自娱自乐的命运。中国企业管理研究历来缺少自己的创建，或许与他们是密不可分的吧。在夜深人静的时候，不知道他们会不会有点脸红？

尽管如此，我们对自己选择实实在在的写作、实实在在的研究并不后悔，因为无论怎样，我们都已经为中国企业文化的研究贡献了自己的微薄之力。