

中国企业文化研究会推荐教材

企业文化 内训 必读

朱松岭 徐思力 主编

- 通俗的讲解
- 丰富的案例
- 内训员培训必读
- 企业文化建设必备



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

中 国 企 企 企 企 研 企 会 推 会 教 材

企业文化 内训 必读

朱松岭 徐思力 主编



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

1 内容提要

本书从企业文化的基本知识入手,通过国内外大量的相关案例,详细介绍了企业文化建设概要、企业文化建设的战略工具、企业文化建设的项目模块、企业文化的发展和创新。从调研、理念、传播、培训四个方面论述了企业文化建设的实施步骤,对企业文化建设在实施和评估中的原则、主要方法及一般程序作了说明,并结合我国的实际,对企业文化建设与思想政治工作的联系作了剖析。

本书资料翔实可靠、内容丰富新颖,是目前从事企业文化建设的工作人员,特别是从事企业文化内部培训的内训员不可或缺的工具书,也可作为企业文化建设的培训教材及从事相关工作的人员的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

企业文化内训必读/朱松岭,徐思力主编. —北京:中国电力出版社,2006

ISBN 7-5083-4813-3

I. 企... II. ①朱... ②徐... III. 企业文化-基本知识
IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第107344号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路6号100014 <http://www.cepp.com.cn>)

航远印刷有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2006年11月第一版 2006年11月北京第一次印刷

850毫米×1168毫米 32开本 9印张 234千字

印数0001—3000册 定价19.80元

版权专有 翻印必究

(本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换)

企业文化内训必读

编写人员名单

主 编：朱松岭 徐思力

编写人员：郭子仪 程意真 李亚光 杨正青

王 伟 刘凤华

前 言

自从 20 世纪 80 年代企业文化这一概念从日本、美国引入中国大陆以来，经过中国经济体制的变革和加入 WTO 后国内外经营环境的变迁，我国企业越来越重视企业文化的建设与发展。企业文化是企业的灵魂，是企业经营的统帅，是企业行动的指南，是企业以价值观为核心的独特的文化管理模式，是推动企业发展的内在动力源泉。企业之间的竞争很大程度上是文化的竞争，因为企业文化具有目标导向、激励凝聚、纽带传动和影响辐射等作用。在知识经济时代，文化竞争力对企业竞争力的影响将越来越显著。

企业文化作为一种生活方式，是社会文化与企业长期以来形成的管理方式，是企业运营、企业兼并、企业拓展中所必需的。它包含着企业的价值观、最高目标、行为准则、管理制度、道德风尚等内容。世界上优秀的企业都重视企业文化建设，其中通用等公司的企业文化更是被列为企业文化界的经典案例被广泛学习和传播。

企业文化是企业发展的重要推动力，企业文化竞争力是企业竞争力的重要方面。企业竞争力的强弱，是企业在其竞争领域内和所有竞争对手比较的结果。我国企业通过各种方式探索企业文化建设的途径。这些企业在学习西方先进的企业文化管理经验时摸索出不少经验，并形成一定模式。在企业内部建立管理企业文化的有关部门，配置专门的内训人员从事公司企业文化建设就是其中的一种。

但是，内训员应掌握哪些企业文化的基本知识，应如何把握企业文化建设的流程，如何着手在本企业内部展开企业文化建设，其步骤如何操作等方面的专著至今尚未发现。为了利于企业内训员更好地从事其本职工作，把企业文化建设好，是本书的编写者所关注的问题之一。这个操作层面的问题对内训员来讲，可能比更多的理论阐述更为切实可用。

本书的主要编写者长期从事企业文化的咨询和企业文化工程建设，在企业文化建设方面摸索出一些方法和途径，这对于企业文化内训员来讲，不失为一种直接介入工作的经验。按照本书所阐述的企业文化工作方法，可以顺利地把基本的企业文化建设好，可以让企业焕发更大的活力，可以从文化管理的层面上提升企业的竞争力。

本书编写过程中，参阅和借鉴了很多专家、学者的研究成果，有些已经标明出处，但也难免有没有明确之处，作为企业文化建设的同行，都是为了我国企业能具有更强的竞争力，都是为了让我国的企业能够更快地步入到世界同行业的优秀企业之林。没有同行们的成果作为支撑，本书会黯然失色，我们对所有本书参阅成果的企业文化同行致以诚挚的谢意。

本书只是对企业文化内训模式的一种探索，加之编写时间短，书中有疏漏与不足之处，希望读者和业内人士批评指正。

编 者

2006年8月

目 录

前 言

第一章 企业文化的基本知识	1
第一节 企业、文化与企业文化	1
一、企业	1
二、文化	3
三、企业文化	3
四、文化和企业文化的关系	5
五、企业文化构成理论	7
第二节 国内外企业文化发展状况	10
一、国外企业文化概述	10
二、国内企业文化发展概述	11
第三节 全面掌握企业文化的组成要素	12
一、企业物质文化	13
二、企业行为和制度文化	16
三、企业精神文化	33
第二章 企业文化建设概要	46
第一节 企业文化建设的重要意义	46
一、企业文化存在的理由	46
二、当前我国对企业文化存在的误区	47
三、企业文化的功能	48
四、企业文化的重要性	50
五、我国当前企业文化建设中的问题	51
第二节 企业文化建设的主要内容	55
一、提炼企业经营理念是根本	55

二、转化为相应制度极关键	58
三、让理念故事化和故事理念化	59
四、以身作则让你离员工更近	60
第三节 企业文化建设的基本原则	62
一、以人为本原则	62
二、个性和共性相统一原则	63
三、表里一致，切忌形式主义	64
四、经济性原则	64
第四节 企业文化建设的主要方法	64
一、培育共同的价值观念	64
二、塑造企业精神	65
三、树立正确的经营哲学	66
四、建设各具特色的企业文化	66
第五节 企业文化建设的一般步骤	67
一、企业文化调查	67
二、企业文化设计	68
三、企业文化的实施	69
四、企业文化评估	69
第三章 企业文化建设的战略工具	71
第一节 企业识别战略(CI战略)	71
一、企业识别基本知识	71
二、企业识别计划的战略过程	76
三、企业识别战略计划的方法	77
四、企业识别战略计划的实施	78
五、企业识别设计的新内涵	80
第二节 顾客满意战略(CS战略)	82
一、顾客满意战略的基本知识	82
二、顾客满意战略的内涵	83
三、实施顾客满意战略的七项原则	85
四、企业顾客满意战略导入的基本程序	85
五、顾客满意战略与企业识别战略的比较	87

第三节 其他战略	91
一、FNT 战略	91
二、ISO 9000 战略	99

第四章 企业文化建设的项目模块 5S 示范 105

第一节 5S 简介	105
一、5S 的基本含义	105
二、5S 对企业管理的意义	106
三、5S 管理的基本手段及方法	108
四、5S 与企业文化	108

第二节 5S 活动的推进步骤	110
一、情报收集	110
二、5S 推进计划的确立	112
三、方针明确化	113
四、推进组织的确立	113
五、教育、宣传	114
六、实施	115
七、评价、表彰	116
八、标准化	117

第五章 调研 企业文化建设步骤之一 123

第一节 企业文化的调查	123
一、企业文化调查的内容	123
二、企业文化调查的步骤	125
三、企业文化调查意义	126

第二节 企业文化问卷设计及分析	133
一、企业文化调查问卷	133
二、企业文化分析	135

第三节 企业文化调研报告	141
一、企业文化优势评估	141
二、企业文化的劣势评估	145
三、主体定位和设计原则	148

四、文化评估	152
第六章 理念案 企业文化建设步骤之二	156
第一节 企业文化理念案内容	156
一、管理理念（管理思想）	156
二、市场理念（对市场竞争的观点和看法）	157
三、安全观（对安全生产所持的观点和态度）	158
四、服务理念（对内对外服务的观点和看法）	158
五、效益理念（对企业经济效益和社会效益的态度）	159
六、人才理念（选人用人的标准）	161
七、学习理念（建立学习型组织的观点）	162
八、创新理念（对创新的观点和看法）	163
九、科研理念（对科研建设的看法）	164
十、分配理念（对分配所持的观点）	165
第二节 企业文化理念案提升过程	168
一、企业文化的总体目标	168
二、企业文化的阶段性目标	169
第三节 企业文化理念案提升的相关知识	171
一、企业文化理念案提升的基本原则	171
二、企业文化理念案提升的主要途径	172
三、企业文化理念案提升的培训教育	172
四、企业文化理念案提升的形式和载体	173
第七章 传播案—— 企业文化建设步骤之三	177
第一节 企业文化传播案的相关知识	177
一、企业文化传播的定义	177
二、企业文化传播的对象	177
三、企业文化传播的作用	178
四、企业文化传播的手段	178
第八章 培训案 企业文化建设步骤之四	184
第一节 企业文化培训案内容	184

一、企业文化培训案的含义	184
二、企业文化培训案的必要性	184
三、企业文化培训的宗旨	185
四、企业文化培训体系	185
五、企业文化培训体系的规划	186
第二节 企业文化培训案的程序	188
第三节 企业文化培训案的相关知识	192
一、企业文化培训的原则	192
二、企业文化培训组织	193
三、培训教育的考核	196
第九章 提升与反思 —— 企业文化建设的实施与评估	198
第一节 企业文化建设实施与评估概述	198
一、企业文化建设实施的必备要素	198
二、企业文化评估概要	204
第二节 企业文化实施的原则和主要方法	210
一、企业文化实施必须遵循的主要原则	210
二、企业文化实施的主要方法	211
第三节 企业文化实施的一般程序	213
一、企业精神的传达和表现	213
二、制度层的表达	215
三、行为层的表达	218
四、物质层的表达	223
第四节 企业文化实施工作中的注意事项	226
一、培训计划的时间统筹	226
二、培训课时的长度掌握	227
三、培训的频率	227
四、参加培训的对象	227
五、培训形式的灵活多样性	228
六、充分利用各种工作中的机会对员工渗透企业文化培训	228
第五节 中国企业文化建设的现状	229

第十章 可持续发展 ——企业文化的发展和创新的	233
第一节 企业文化发展理论概要	233
一、企业文化发展理论	234
二、现代企业文化的发展趋势	236
第二节 企业文化的生成和发展	238
一、企业文化的生成	238
二、企业文化的发展	242
三、企业文化的创新	243
第三节 企业文化战略	249
一、企业文化战略概要	249
二、现代企业文化战略的基本观念	250
三、企业文化战略的实施	252
第十一章 关联建设	257
第一节 企业文化与学习型组织的关系	257
一、学习型组织简介	258
二、学习型组织企业文化的塑造	258
第二节 企业文化与思想政治工作	265
一、企业文化和思想政治工作的关系	265
二、企业文化建设与思想政治工作结合的原则	267
三、企业文化和“八荣八耻”	271
参考文献	275

第一节 企业、文化与企业文化

一、企业

企业是现代经济活动的主体，是市场经济中独立的经济实体。企业应有效地利用自身的各种生产要素（包括人员、生产设备、工具、资金等），通过合理的管理（物流、信息流和资金流的协调），向客户提供满意的产品并获得足够多的利润；是“人、财、物、技术、信息、关系”等聚合起来的一种社会组织形态。

随着社会、经济发展形势的变化，企业的内涵和概念，无论从形态还是本质上看，都有了很多变化。因此，如果要较全面地概括现代意义上的企业内涵，应包含以下几方面。

◆ 企业是一个契约性组织。这是传统企业概念所强调的定义。

◆ 企业是一个市场性组织。随着企业越来越市场化，过去，企业作为契约性组织由上级负责；现在，企业是市场性组织，人对市场负责，市场化程度的高低决定了企业盈利能力的高低。

◆ 企业是学习型组织。过去认为企业是制造产品的，现在看来，企业是制造思想的。企业内部有两条价值链：一是意识形态价值链，由信息和知识到能力，再到思想；二是物质形态价值链。

◆ 企业是一个有自身内生文化的组织。把企业文化称为一种资本，企业也就被称为一种经营方式。企业要想成为具有自身内生文化的组织，必须在核心价值观等理念体系上形成统一。

◆ 企业是一个虚拟的组织。现在大家都讲虚拟生产，虚拟营销，虚拟运输，虚拟分配，一切都虚拟化了，可以说，虚拟企

业是未来企业的一种重要发展模式。

◆ 企业是一个无边界的组织。过去认为企业是有边界的，后来发展了，企业成为无边界的，再后来，企业既有边界又无边界，边界模糊，一切都模糊化了。现在看来，一个企业边界，按照边际成本乘以边际收益来看，许多企业边际成本小于边际收益，或者边际成本为零。边际收益不变，那么边际成本、边际收益递增的规律发挥主导作用，即边界可以无限大，这对于企业的运作意义是很大的。

◆ 企业是一个系统性的组织。现在的企业分成两条线：第一条线是产品和服务，第二条线是使企业具有持续竞争力的保障系统。一般讲，国外成功的大企业都是系统化运作的，讲究系统性。

◆ 企业是网络化组织。价值链组织对于一个企业来说还不够，他不一定形成一个圈环。成为网络组织，使企业成为链主，企业和网主企业就要对价值链的运作整合，这样企业就可以成为一个联合体。对于中国企业来讲，该融入这个网络，融入更大的价值网络、更多的价值网络。

◆ 企业是全球性组织。过去，企业根据木桶理论决定于最短的那根，怎么提高利润，把最短的那根补齐，企业总在经营劣势。现在新木桶理论出现了，也就是说，短的那一块不做了，就做最擅长的那一块，每个企业都经营优势，就像每个人都做自己最感兴趣的事一样，成本很低，效率很高。由木桶理论发展到新木桶理论，每个企业根据全球定位，你做一段，我做一段，全球集成，融入全球化过程中，最终的企业就是全球化组织。

◆ 企业是体系性的组织。最终把企业打成一个体系，也就是让平凡的人做出不平凡的事。具体到一个人很平凡，但成为一个体系就很厉害。通过打造这个体系，使管理达到最高境界，即没有管理；使战略达到最高境界，即没有战略。就像高速公路一样。

二、文化

文化，她伴随着人类的诞生、成长和发展，从远古社会蹒跚而来，时至今日已蔚为壮观。中国的文化概念最早见于《易经》。《易·卦》说：“文明以止，人文也。关乎天文，以察时变；关乎人文，以化成天下。”这句话的意思是文明使人止于应有的分际，这是人的文饰。观察天的文饰，以明察四季时序的变化；观察人的伦常秩序，以教化天下，达到转移风俗的目的。这里所说的文化，基本含义是文治教化。刘向在《说苑·指武》中说：“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。”这里的文化也是指文治教化。

从中华民族的角度看，中国的文化具有自己的特点。中国传统文化的特点很多，最主要的有以下三个特点：

- ◆“天地者，生之本也”，具有农耕型文化特点。
- ◆“先祖者，类之本也”，具有血缘纽带的伦理型特点。
- ◆“君师者，治之本也”，具有君师合一的内圣外王型文化特点。

三、企业文化

所谓企业文化，“就是企业成员所培养的共同规范、共同信仰和共同追求，它具有强大的心理激发力、精神感召力和能量透放力，并弥漫于企业文化群体之间，犹如一道无形的力量，把每个个体的力量整合起来，维系、主导并昭示着企业中的所有成员，引领他们朝着既定的目标去奋斗”。

对于企业文化的概念，应该包括以下五个方面的内容：

- ◆企业文化从形式上看是属于思想范畴的概念。企业文化属于人的思想范畴，是人的价值理念。这种价值理念和社会道德属于同一种范畴。我们提出治理社会，首先提出要依法治国，人们要遵守法律，但是完善的法律也有失效的时候。法律失效了靠什么约束？靠社会道德。所以，既要依法治国，同时也要以德治国。管理企业也是一样的，首先依靠企业制度，但制度再完善也会有失效的时候，企业制度失效了靠什么约束？靠文化约束。

由此可见，企业文化和社会道德一样，都是一种内在价值理念，一种内在约束，即人们在思想理念上的自我约束，因而都是对外在约束的一种补充，只不过社会道德是对社会有作用，而企业文化是对企业有作用，它们发生作用的领域不同而已。所以，从形式上看，企业文化是属于思想范畴的概念。正因为如此，企业文化是极为重要的。例如：财务制度失效了，一个人如果有不是我的钱就不拿的价值理念，那么即使企业制度对他没有了约束，他也不会拿不属于他的钱；相反，如果一个人有不拿白不拿的价值理念，那么财务制度一旦失效，他就会犯错误。

◆ 企业文化从内容上看是反映企业行为的价值理念。企业文化在内容上是对企业的现实运行过程的反映。具体讲，就是企业的制度安排，以及企业的战略选择在人的价值理念上的反映。或者说，企业的所有的相关活动，都会反映到人的价值理念上，从而形成了企业文化。

由此可见，从内容上讲，企业文化是与企业的活动有关的价值理念，而不是其他方面的价值理念，它反映了企业现实运行过程的全部活动的价值理念，是企业制度安排和战略选择在人的价值理念上的反映。例如：- 一个企业如果在制度安排上要拉开人的收入差距，那么这个企业在企业文化上就应该有等级差别的理念；- 一个企业要在经营战略上扩大自己的经营，那么这个企业就要在企业文化上有诚信的理念等。总之，企业文化在内容上看是反映企业行为的价值理念。

◆ 企业文化从性质上看是属于付诸于实践的价值理念。价值理念实际上可以分为两大类，一类是信奉和倡导的价值理念，一类是必须付诸实践的价值理念。企业文化既属于企业信奉和倡导的价值理念，又属于必须付诸实践的价值理念。企业文化真正地约束员工的行为，是真正地在企业运行过程中起作用的价值理念。

因此，我们在谈到企业文化的时候就应该明白，它其实已经对企业发生作用了。企业文化没有付诸实践就失去了它应有的作

用，就是一纸空文。

◆ 企业文化从属性上看是属于企业性质的价值理念。文化可以说是与物质相对应的范畴，因而文化的内容是极其丰富的。也就是说，对于价值理念来说，如果从其拥有的主体上划分类别的话，可以分为自然人的价值理念、民族的价值理念、国家的价值理念、法人的价值理念和企业的价值理念，而企业文化则是属于企业的价值理念，是企业的灵魂。

◆ 企业文化从作用上看是属于规范企业行为的价值理念。企业文化作为企业的价值理念，是对企业真正发挥作用的價值理念，企业文化对企业的行为以及员工的行为起到非常好的规范作用。例如：企业文化中关于责、权、利对称性管理理念，规范着员工的责权利关系；企业中的共享、共担理念，规范着企业与员工在风险承担及利益享受上的相互关系。

四、文化和企业文化的关系

我们在讨论企业文化之前讨论文化和企业，意在了解文化、中华民族文化对企业文化的影响，进而更为深刻地理解企业文化。

企业文化是长年累月孕育而成的，决不是一蹴而就的，我国的企业文化更是要建立在几千年古老传统文化的基础之上。我国的传统文化不是消极封闭的系统，是一个以儒教为核心，兼容道教、佛教的开放性系统，具有兼容性。我国优秀传统文化部分对现代化建设起到不可低估的积极作用，以儒教为中心的我国传统文化在亚洲地区经济发展中的巨大推动作用是其最好明证。建设中国特色的企业文化不能置身于国情之外，必须把中华民族优秀传统文化同市场经济发展规律相结合，借鉴和吸收外国企业文化建设的有益经验，使企业文化建设能够沿着健康轨道发展。

现代商业的竞争，从某种意义上说是企业形象的竞争，其实质是企业文化的竞争。著名经济学家于光远认为，经济发展的深层次是文化。文化是根，经济是叶，根深才能叶茂。越来越多的企业家已认识到高品位高层次的企业文化，正成为企业生存立足