

北清仁德管理咨询培训系列丛书

企业文化管理

张振宗 著

企业文化研究者的利器

企业文化学习者的良师

企业文化管理者的锦囊

企业文化咨询者的秘笈



中国言实出版社

北清仁德管理咨询培训系列丛书

企业文化管理

张振宗 著

中国言实出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

企业文化管理 / 张振宗著. -- 北京 : 中国言实出版社, 2014.5

ISBN 978-7-5171-0437-7

I. ①企… II. ①张… III. ①企业文化—企业管理

IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 041043 号

书名: 企业文化管理

著者: 张振宗

出版发行: 中国言实出版社

地址: 北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室 邮编 (100101)

编辑部: 北京市西城区百万庄路甲 16 号五层 邮编 (100037)

电话: 010-64924853 (总编室) 010-64924716 (发行部)

网址: www.zgyscbs.cn

E-mail: yanshicbs@126.com

北京旭丰源印刷技术有限公司印刷 各地新华书店经销

2014 年 5 月第 1 版 2014 年 5 月第 1 次印刷

720 毫米×1020 毫米 1/16 21.25 印张 357 千字

书号: ISBN 978-7-5171-0437-7

定价: 56.00 元

(版权所有 侵权必究)

序一

企业文化 畅想

企业文化是风
不知细叶谁裁出
二月春风见锋芒

企业文化是雨
随风潜入夜
润物细无响

企业文化是磁场
虽无形
力无疆

企业文化是灯
引航企业乘风破浪
引领员工价值导向

企业文化是太阳
照亮企业前进的大道
温暖员工奋斗的心房

企业文化是空气
看不见
摸不着
离不开
弥八方

企业文化是河床
企业如河
企业战略如河之流向
企业制度如河之堤坝
企业文化如河之底床

企业文化是人
企业理念文化是人之心脑
企业制度文化是人之身躯
企业行为文化是人之言行
企业物质文化是人之表装

企业文化是树
企业理念文化是树之根
企业制度文化是树之干
企业行为文化是树之枝
企业物质文化是树之叶
企业经管业绩是树之花果
愿企业文化之树苗壮成长

张振宗 抒于北大未名湖畔

序二

让企业化管理梦想成真

当今世界，日新月异，企业管理的理论与实践在飞速发展，企业化管理已经超越企业经验管理、科学管理、管理丛林的发展阶段而成为企业管理的最高阶段，并引领企业管理发展的未来趋势。

可是，不论是理论界，还是实践界抑或咨询界，关于企业化管理的争论一直不断，虽是百家争鸣、百花齐放，却也观点繁杂，缺乏权威的、系统的管理体系，给企业化管理的研究者、学习者、管理者和咨询者带来诸多的困惑，特别是企业文化如何落地成为最困难、最头疼的问题。有感于此，本人根据多年企业化管理的理论研究、实践经验和咨询心得，潜心思考、静心撰写，终成《企业化管理》一书。

本书具有如下特质：

深度创新：本书是一部创新著作，本书最大的特点就是创新，对于企业化管理之概念、内容、方法、工具、模型、体系等均有深度创新，并首创全面文化管理模式，原创力度在同类企业文化著作中名列前茅。

全面系统：本书是一部体系著作，本书在阐述企业文化总体情况的前提下，按照企业化管理时空模型，从时间上将企业化管理分为企业化建设、企业文化落实两个阶段进行阐述，从空间上将企业化管理分成企业理念文化、行为文化、制度文化、物质文化以及综合方面的建设与落实五个层面进行阐述，结

构严谨，逻辑性强，从而将全面系统的企业文化管理体系清晰地呈现给读者。

理论前瞻：本书是一部理论著作，本书涉猎、厘清、创立了企业文化管理的诸多理论观点，具有很强的前瞻性，可以弥补我国中高等学校、教育培训机构相关专业理论教学所使用教材的不足，也可以给予企业文化理论研究者、学习者、爱好者一定的参考和帮助。

实用可操：本书是一部实践著作，本书是在本人多年企业管理和企业文化管理咨询实践的基础上总结经验和心得而成，不务虚、只务实，书中很多管理的方法、方案拿来就用，具有很强的可操作性，是一本实实在在的操作工具书。

案例丰富：本书是一部咨询著作，本书吸纳了丰富的案例，有大企业案例，也有中小企业案例，有国内企业案例，也有国外企业案例，其中很多的案例是本人亲力亲为的咨询案例，其余的案例也是经过本人根据咨询经验斟酌再三、觉得对于读者具有很强实用价值而选用的案例，只要细心品读这些案例，各类读者均可从中获益。

可以说，本书是企业文化研究者、学习者、管理者和咨询者的必备参考资料，是让企业文化管理梦想成真的专著！同时，本书对政府机构、事业单位、社会团体等组织文化的研究、学习、管理、咨询同样具有重要的借鉴意义。

祝愿广大读者朋友以此书为翅膀，放飞梦想，实现梦想！

张振宗

contents

目录

第一章 企业文化概述.	1
第一节 企业文化的内涵	1
一、文化的内涵 / 1	
二、企业文化的内涵 / 2	
第二节 企业文化的结构	4
一、企业理念文化 / 5	
二、企业行为文化 / 5	
三、企业制度文化 / 6	
四、企业物质文化 / 7	
第三节 企业文化的特征	8
一、科学性与人文性的统一 / 8	
二、理论性与实践性的统一 / 8	
三、传承性与创新性的统一 / 8	
四、个性与共性的统一 / 9	
五、无形与有形的统一 / 9	
第四节 企业文化的分类	10
一、国外企业文化的分类 / 10	
二、国内企业文化的分类 / 11	
第五节 企业文化的功能	13

一、导向功能 / 13	
二、推动功能 / 14	
三、凝聚功能 / 14	
四、辐射功能 / 14	
五、激励功能 / 14	
六、约束功能 / 15	
第六节 企业文化的影响因素	16
一、企业文化的外部影响因素 / 16	
二、企业文化的内部影响因素 / 20	
第七节 企业文化的十大关系	22
一、企业文化与企业软实力的关系 / 22	
二、企业文化与企业哲学的关系 / 22	
三、企业文化与企业道德的关系 / 23	
四、企业文化与企业家文化的关系 / 23	
五、企业文化与企业战略的关系 / 24	
六、企业文化与企业制度的关系 / 24	
七、企业文化与企业政治思想教育的关系 / 24	
八、企业文化与 CIS 的关系 / 25	
九、企业文化与企业经营业绩的关系 / 26	
十、企业文化与企业管理的关系 / 27	
第八节 企业文化管理的地位、作用和方法	28
一、企业文化管理的地位 / 28	
二、企业文化管理的作用 / 28	
三、企业文化管理的方法 / 30	

第二章 “文”——企业文化建设 33

第一节 企业文化建设概述	33
一、企业文化建设的动因 / 33	
二、企业文化建设的原则 / 34	
三、企业文化建设的时机 / 35	
四、企业文化建设的准备 / 37	
第二节 “文”于心——企业理念文化建设	70
一、企业理念文化建设的内容 / 70	
二、企业理念文化建设的方法 / 76	
三、企业理念文化建设的方案 / 99	
第三节 “文”于行——企业行为文化建设	103
一、企业行为文化建设的内容 / 103	
二、企业行为文化建设的方法 / 105	
三、企业行为文化建设的方案 / 121	
第四节 “文”于制——企业制度文化建设	123
一、企业制度文化建设的内容 / 123	
二、企业制度文化建设的方法 / 134	
三、企业制度文化建设的方案 / 138	
第五节 “文”于物——企业物质文化建设	141
一、企业物质文化建设的内容 / 141	
二、企业物质文化建设的方法 / 146	
三、企业物质文化建设的方案 / 160	
第六节 企业文化建设的综合内容、方法和方案	164
一、企业文化建设的综合内容 / 164	
二、企业文化建设的综合方法 / 171	
三、企业文化建设的综合方案 / 184	

第三章 “化”——企业文化落实 191

第一节 企业文化落实概述	191
一、企业文化落实的动因 / 191	
二、企业文化落实的原则 / 193	
三、企业文化落实的时机 / 194	
四、企业文化落实的准备 / 194	
第二节 “化”于心——企业理念文化落实	196
一、企业理念文化落实的内容 / 196	
二、企业理念文化落实的方法 / 197	
三、企业理念文化落实的方案 / 200	
第三节 “化”于行——企业行为文化落实	201
一、企业行为文化落实的内容 / 201	
二、企业行为文化落实的方法 / 204	
三、企业行为文化落实的方案 / 215	
第四节 “化”于制——企业制度文化落实	217
一、企业制度文化落实的内容 / 217	
二、企业制度文化落实的方法 / 220	
三、企业制度文化落实的方案 / 232	
第五节 “化”于物——企业物质文化落实	235
一、企业物质文化落实的内容 / 235	
二、企业物质文化落实的方法 / 245	
三、企业物质文化落实的方案 / 264	
第六节 企业文化落实的综合内容、方法和方案	271
一、企业文化落实的综合内容 / 271	
二、企业文化落实的综合方法 / 288	
三、企业文化落实的综合方案 / 322	

第一章

企业文化概述

导读：本章主要概述企业文化的内涵、结构、特征、分类、功能、影响因素、十大关系以及企业文化管理的地位、作用和方法等内容。

第一节 企业文化的内涵

企业文化属于文化的亚文化，了解文化的内涵，有助于了解和把握企业文化的内涵。

一、文化的内涵

我国很早就出现了文化的概念。《易经》曰：“观乎人文，以化成天下。”这大概是中国人阐述文化的开始，这里的“文”是指现象和规律，“化”是指教化、感化、化成。但“文”与“化”并没有结合在一起使用。“文化”一词最早在一起使用出现在西汉时期刘向的《说苑》中：“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。”这里的文化是指文治和教化。

南朝时代的文学家王融在《曲水诗序》中讲：“设神理以景俗，敷文化以柔之”，这里的文化是指封建王朝所施的文治和教化的总称。

近代的梁启超在《什么是文化》中讲：“文化者，人类心能所开释出来之有价值的共业也。”

胡适在《我们对于西洋近代文明的态度》中讲：“文化是一种文明所形成的生活方式。”

《辞海》对“文化”的解释是这样的：“从广义来说，指人类社会历史实践过程中所创造的物质财富和精神财富的总和。从狭义来说，是

指社会的意识形态，以及与之相适应的制度和组织机构。”

“文化”一词在欧洲第一次独立使用是在 18 世纪的法国。法国启蒙思想家认为，文化是指通过教育能够获得的良好风度以及文学、艺术和科学方面的修养。

《牛津现代词典》对“文化”的解释是这样的：“人类能力的高度发展，藉训练与经验而促成的身心的发展、锻炼、修养，或曰人类社会智力发展的证据、文明，如艺术、科学等。”

美国文化人类学家爱德华·泰勒认为，文化是一个复杂的总体，包括知识、信仰、艺术、道德、法律、风俗，以及人类在社会里所获得的一切能力与习惯。

《美国传统词典》对“文化”的解释是这样的：“人类群体或民族世代相传的行为模式、艺术、宗教信仰、群体组织和其他一切人类生产活动、思维活动的本质特征的总和。”

总之，对于文化的内涵，古今中外说法不一。笔者认为，文化有广义和狭义之分，广义的文化是指人类在社会实践中创造的物质财富和精神财富的总和，狭义的文化是指人类在一定物质资料基础上创造的精神财富的总和。

二、企业文化的内涵

“企业文化”作为专业术语，最初来自 20 世纪 80 年代初的西方管理学界，在英语中由于它出现的场合不同而有不同的称谓，如 enterprise culture（企业文化）、corporate culture（公司文化）、organizational culture（组织文化）等。

自从企业文化诞生以来，国内外专家学者对其进行了多种多样的讨论，但对企业文化的定义或内涵到目前为止还没有统一的说法。

1. 国外一些专家观点

威廉·大内认为：“公司文化包括一整套象征、仪式和神话。它们把公司的价值观和信念传输给雇员。这些仪式给那些原本就稀少而且抽象的概念添上血肉，赋予它们生命力，从而能够对雇员产生意义和影响。”

特雷斯·E·迪尔和阿伦·A·肯尼迪认为：“企业文化是由价值观、神话、英雄和象征凝聚而成的，这些价值观、神话、英雄和象征对公司的员工具有重大意义。”

杰克琳·谢瑞顿和詹姆斯·L·斯特恩认为：“企业文化通常指的是

企业的环境或个性，以及它的方方面面。它是‘我们在这儿的办事方式’，连同其自身的特性，它很像一个人的个性。”

埃德加·沙因认为：“企业文化是企业（群体）在解决外在适应性与内部整合性问题时，习得的一组共享假定。因为它们运作得好，而被视为有效，因此传授给新成员，作为遇到这些问题时，如何去知觉、思考及感觉的正确方法。”

2. 国内一些专家观点

胡正荣认为：“企业文化作为一种亚文化，是属于组织文化的一个子概念，它是在一定的社会历史条件下，企业生产经营和管理活动中所创造的基本企业特色的精神财富和物质形态。它包括文化观念、价值观念、企业精神、道德规范、行为准则、历史传统、企业制度、文化环境、企业产品等。其中价值观是企业文化的核心。”

刘志迎认为：“企业文化是一个经济意义与文化意义的混合体，是企业中形成的价值观念、行为准则，包括企业对内的文化理念传播与沟通，也包括企业对社会文化的影响。”

刘光明认为：“企业文化是指在一定企业中形成的某种文化观念和歷史传统，共同的价值准则、道德规范和企业意识形态。简而言之，可称为企业宗教。”

罗长海认为：“企业文化是指企业在各种活动及其结果中，所努力贯彻并实际体现出来的以文明取胜的群体竞争意识，并且表现为企业的总体风采和独特的风格模式。”

王成荣认为：“企业文化是指在一定的社会大文化环境影响下，经过企业领导者的长期倡导和全体员工的积极认同、实践与创新所形成的整体价值观念、信仰追求、道德规范、行为准则、经营特色、管理风格以及传统和习惯的总和。”

张德认为：“企业文化是指全体员工在企业创业和发展过程中，培育形成并共同遵循的最高目标、价值标准、基本信念及行为规范。它是组织观念形态、制度与行为，以及符号系统的复合体。”

魏杰认为：“企业文化是企业经营者长期倡导、为广大员工认同接受并自觉付诸实践的价值理念和行为规范。”

笔者认为：“企业文化是企业在经营管理过程中形成、倡导的，被大多数企业人员普遍认同接受并自觉遵循实践的价值理念、行为方式、规章制度和物质表现的总和。”



第二节 企业文化的结构

对于企业文化的结构层次，国内外有多种划分方法，从二层次结构、三层次结构到四层次结构、六层次结构，都有论述。其中，以四层次结构论述者居多。在四层次结构的论述中，又有两种不同派别：一种认为，企业文化从里向外依次是精神文化、行为文化、制度文化、物质文化；另一种认为，企业文化从里向外依次是精神文化、制度文化、行为文化、物质文化。而企业文化三层次结构划分法，就是将企业文化四层次结构划分法中的制度文化与行为文化合二为一，或叫制度文化，或叫行为文化。

考虑到企业文化结构三层次与四层次划分法的实际情况、制度文化与行为文化既有区别又有紧密联系的特点以及企业实际需求等因素，笔者将企业文化结构的划分法创造性地确定为三层次四分法，即，企业文化有三个层次：最里层、中间层和最外层；企业文化有四个分类：理念文化、行为文化、制度文化和物质文化；企业文化的最里层是理念文化，中间层包括行为文化和制度文化，最外层是物质文化，如图 1-1。

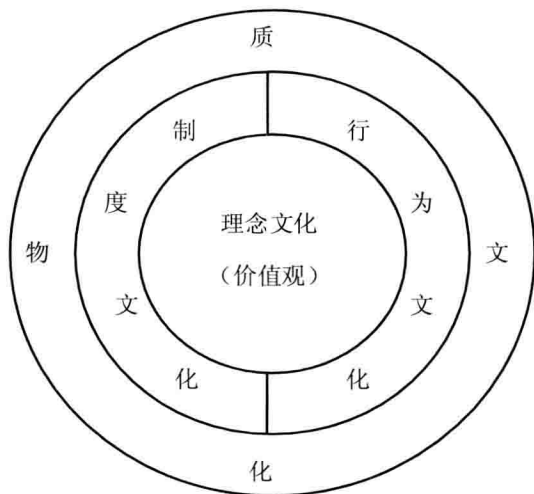


图 1-1 企业文化的结构

资料来源：笔者原创

企业的理念文化、行为文化、制度文化和物质文化是相互影响、相互作用的，共同构成了企业文化体系或系统。

一、企业理念文化

根据企业文化的内涵，我们可以导出企业理念文化的内涵，即企业理念文化就是企业在经营管理过程中形成、倡导的，被大多数企业人员普遍认同接受并自觉遵循实践的价值理念。

企业理念文化也叫企业精神文化，是企业意识形态的总和，包括企业文化定位、核心理念、基本理念等内容，其中核心理念是企业理念文化的核心内容，而核心价值观又是核心理念中的核心，因此核心价值观是企业理念文化核心的核心。

企业理念文化是企业文化的核心和精髓，是企业健康成长的思想支撑点和精神动力。企业理念文化的形成一般需要较长的时间，但一旦形成，就具有相对的稳定性。与企业行为文化、制度文化和物质文化相比，企业理念文化的稳定性最强。

企业理念文化在企业文化结构中是决定性因素，它决定着企业行为文化、制度文化和物质文化的变化和发展，同时也是企业行为文化、制度文化和物质文化的总结和升华。

企业理念文化具有隐形的特征，它通过企业行为文化、制度文化和物质文化体现出来，而企业行为文化、制度文化和物质文化反过来也会影响企业理念文化的发展。

二、企业行为文化

根据企业文化的内涵，我们可以导出企业行为文化的内涵，即企业行为文化就是企业在经营管理过程中形成、倡导的，被大多数企业人员普遍认同接受并自觉遵循实践的行为方式。行为方式也是一种文化现象，行为是有规律的，对企业行为规律的研究可以称之为企业行为文化。企业行为文化的内容非常多，包含企业所有的行为方式。

企业行为文化受企业理念文化的制约，是企业理念文化转变为行为方式的表现。企业理念文化也可称为企业价值观，企业行为方式与企业价值观的关系通常有以下三种情况：

1. 企业价值观与企业行为方式一致

企业价值观包含的相信和趋向的肯定因素达到极致，就会形成企业人员的信仰，信仰是价值观坚定不移的状态。在信仰的支配下，企业人员就会产生坚定不移的行为，行为与价值观会表现出高度的一致性。这是企业文化追求的最高境界。

2. 一种企业价值观表现为多种企业行为方式

一种价值观，可以表现为多种行为方式，其中每一种行为方式与价值观同样具有一致性。比如，同样是为了表达结婚时的幸福与快乐，有的人采用中国古典抬轿、穿红色唐装的方式，有的人采用西式穿白色婚纱的方式，有的人采用不办婚礼、旅行结婚的方式……同样，一种企业价值观也可以表现为多种企业的行为方式。

3. 企业价值观与企业行为方式不一致

企业价值观与企业行为有时会不一致，其原因主要有两种：一是企业价值观不符合企业的实际情况，企业人员不认同、不接受甚至排斥这种价值观，在行为方式上表现为与价值观不一样，这时企业文化重在价值理念的建设；二是企业价值观符合企业的实际情况，但企业人员不愿意认同、不愿意接受甚至排斥这种价值观，在行为方式上仍然表现为与价值观不一样，这时企业文化重在价值理念的落实。

企业行为文化与企业制度文化的关系也较为紧密，有的企业行为文化的内容可以归入企业制度文化中，只是企业行为文化的激励性较企业制度文化强，企业行为文化的强制性和约束力较企业制度文化弱。企业行为文化影响着企业制度文化的完善与改进。

企业行为文化也影响着企业物质文化，企业物质文化的发展要靠企业人员的行为去推动。

三、企业制度文化

根据企业文化的内涵，我们可以导出企业制度文化的内涵，即企业制度文化是企业经营管理过程中形成、倡导的，被大多数企业人员普遍认同接受并自觉遵循实践的规章制度等强制性规范文化（此处的企业文化是广义上的，即企业文化包括企业制度，本书在没有特别说明时的企业文化都是广义上的）。

企业制度文化既包括制度形式，也包括与之相适应的文化意识和文化