

企业文化管理指南

职场新人必读

王险峰 主编

CORPORATE
CULTURE
ADMINISTRATION GUIDE

 江苏大学出版社
JIANGSU UNIVERSITY PRESS

企业文化管理指南

职场新人必读

王险峰 主编

 江苏大学出版社
JIANGSU UNIVERSITY PRESS
镇 江

图书在版编目(CIP)数据

企业文化管理指南:职场新人必读 / 王险峰主编
—镇江:江苏大学出版社,2014.8
ISBN 978-7-81130-804-4

I. ①企… II. ①王… III. ①企业文化—企业管理—
中等专业学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 189568 号

企业文化管理指南:职场新人必读

QIYE WENHUA GUANLI ZHINAN: ZHICHANG XINREN BIDU

主 编/王险峰

责任编辑/顾正彤 刘澍芃

出版发行/江苏大学出版社

地 址/江苏省镇江市梦溪园巷 30 号(邮编:212003)

电 话/0511-84446464(传真)

网 址/http://press. ujs. edu. cn

排 版/镇江文苑制版印刷有限责任公司

印 刷/丹阳市兴华印刷厂

经 销/江苏省新华书店

开 本/718 mm×1 000 mm 1/16

印 张/11.75

字 数/160 千字

版 次/2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

书 号/ISBN 978-7-81130-804-4

定 价/26.00 元

如有印装质量问题请与本社营销部联系(电话:0511-84440882)



前言

教育部、人力资源和社会保障部《关于加强中等职业学校校园文化建设的意见》(教职成〔2010〕8号)指出,校园文化是学校教育的重要组成部分,加强中等职业学校校园文化建设,对于贯彻落实党的教育方针、优化育人环境、促进中职学生全面发展具有十分重要的意义。中等职业学校校园文化建设要坚持育人为本的原则,坚持师生主体、校企共建的原则,坚持贴近社会、贴近职业、贴近学生的原则,坚持继承与创新相结合的原则。中等职业学校的校园文化建设,要积极推动优秀企业文化进校园,积极推进校企合作,引进和融合优秀企业文化,促使学生养成良好的职业道德和职业行为习惯,帮助学生顺利实现从学校到企业的跨越;要培养学生树立牢固的职业意识,提高学生适应未来工作环境的综合素质和职业能力。

江苏省武进中等专业学校作为国家中等职业教育改革发展示范学校建设单位,“校企融通的校园文化建设”是其特色项目之一。本书作为该项目的重要内容,旨在让学生了解企业员工的共同价值观和群体意识、企业员工的凝聚力等方面对企业的影响,了解企业文化在促进企业成长、壮大方面所起的不可替代的作用,了解一个优秀的

企业不但注重管理方面的技术,而且注重创设企业的文化氛围。我们期待本书能够给即将入职的毕业生们提供企业文化的指引,使其理解人的价值和职业道德的力量,从而更好地投身到工作中,爱岗敬业、成人成才。

企业文化的管理问题需要面对企业文化最基本的功能,即企业中人的组织问题,企业中各系统之间相互协调的问题,企业中人的心灵慰藉问题等。在本书写作过程中,我们走访了常州一些知名企业,如中天钢铁集团、武进建工集团、万豪花都酒店、常州公交集团、恒泰医药、顺风光电等,以帮助学生在中国文化背景下更好地理解企业的发展和管理问题。

本书具有三个方面的特点:一是对企业文化的认知更深入和系统化,即从基本的文化常识入手,分析了企业文化的理念、企业文化制度和企业文化视觉系统;不仅解释企业文化是什么,还研究运行中的企业文化,关注不同阶段、重大事件下的企业文化演进过程;不仅分析企业文化的要素和结构,还探索企业文化的内部影响和视觉机制,为系统认知企业文化奠定了基础。二是从更广阔的视角拓展企业文化的专题研究空间,即本书主要面向即将走上工作岗位的中职毕业生,把人本的理念与企业文化相结合可以帮助这些即将成为新员工的毕业生们理解和融入企业文化;从员工职业道德的角度,提出新员工应具备的职业道德和这些职业道德素质的培养方法。三是本土企业的实践发展丰富了本书的案例研究。在本书写作过程中,我们选择了六家与学校有密切合作的常州知名企业的企业文化建设作为案例,这些企业是常州各行业的经营领袖,涉及传统制造、建筑、交通、酒店、药业、光电等。建设具备行业特色、企业特色的企业文化,也是来自实践的特殊要求。

本书共七章。第一章:企业文化认知;第二章:企业文化理念;第三章:企业文化制度;第四章:企业文化视觉系统;第五章:企业文化与人本精神;第六章:中国特色的企业文化建设;第七章:企业文化与职业道德。

在本书的撰写过程中,我们得到了许多参与过企业文化管理的企业界朋友的帮助,分享了他们在实践中一些有价值的发现,同时,许多同行也为我们提供了宝贵的经验,他们建设性的意见已体现在本书的相关章节中。

本书由王险峰担任主编,管效诚、吴伟锋担任副主编,杨志豪、王道林、李玉平、王国栋、宋联可等参与了编写。江苏大学的王邦兆教授审阅了全书,王国栋和宋联可老师审阅了部分内容。在此一并致谢。

由于时间仓促,编写人员水平有限,书中难免有不足之处,敬请读者提出宝贵意见,以便我们予以更正并不断完善。

编者

2014 年 5 月



前言 /001

第一章 企业文化认知 /001

第一节 企业文化发展历程 /002

第二节 企业文化基本认知 /010

第三节 企业文化分层与分类 /022

本章复习思考题 /027

案例:跟随企业生长的文化才影响深远 /027

案例思考题 /032

第二章 企业文化理念 /033

第一节 企业文化理念层 /034

第二节 企业精神 /040

第三节 企业核心价值观 /043

第四节 企业愿景 /050

第五节 企业使命 /052

第六节 企业文化理念的设计 /053

本章复习思考题 /063

案例:潜心打造公交文化 真诚创造优质服务 /063

案例思考题 /067

第三章 企业文化制度 /069

第一节 企业文化行为层 /070

第二节 企业风俗的形成 /076

第三节 员工行为规范 /082

本章复习思考题 /090

案例：规范行为制度 完善酒店服务 /090

案例思考题 /093

第四章 企业文化视觉系统 /095

第一节 企业文化视觉层 /096

第二节 VI 设计 /103

第三节 视觉识别(VI)手册 /110

本章复习思考题 /117

案例：打造系统化视觉 不断完善企业形象 /118

案例思考题 /122

第五章 企业文化与人本精神 /123

第一节 文化是纲、员工是体 /124

第二节 人本精神的文化分析 /126

第三节 新员工如何融入企业文化 /130

本章复习思考题 /135

案例：坚持“以人为本” 促进企业发展 /135

案例思考题 /138

第六章 中国特色的企业文化建设 /139

第一节 中国传统文化的精髓与糟粕 /140

第二节 中国企业文化的改革与创新 /143

第三节 如何认识中国特色企业文化 /149

第四节 如何建设中国特色企业文化 /155

本章复习思考题 /159

案例:传承“福”文化 泰泽百姓家 /159

案例思考题 /162

第七章 企业文化与职业道德 /163

第一节 新员工应培养的职业道德 /164

第二节 培养职业道德的方法和要求 /171

本章复习思考题 /173

案例:近在手边的幸福——“最美妈妈”吴菊萍的职业
人生 /173

案例思考题 /176

参考文献 /177

企业文化发展历程

企业文化基本认知

企业文化分层与分类

案例：跟随企业生长的文化才影响深远

第一节 企业文化发展历程

企业文化以其独到的视角,戴着神秘的“面纱”于20世纪80年代初开始传入我国,掀起了一阵“早产”的热潮,当时我们对其认知还处于朦胧、幼稚时期,经过十余年的理论和实践之间的磨合、碰撞,企业文化又走入低谷。新时期、新机遇、新发展,摔倒之后执着地爬起,企业文化理论与实践经过不懈的努力终于迎来它的春天。

一、企业文化初探

20世纪80年代初期,日本以仅占世界总面积0.25%、区区37万平方公里的陆地国土面积,以占世界人口2.7%共计1.18亿国民,创造了高达10300亿美元的生产总值,占世界生产总值的8.6%,成为世界经济第二大国,直接挑战美国。

1981年,美国对日本的贸易逆差达历史最高纪录——180亿美元,占美国贸易赤字总额的45%。1965年,销售量雄踞世界之首的美国IBM公司(International Business Machine Corporation)以转让计算机制造技术为条件,获准在日本制造并销售IBM计算机,从而打开了日本市场。然而,好景不长,IBM很快被富士、三菱等日本电器从日本市场上赶了出去。不仅如此,IBM在香港的市场被富士以低于IBM 50%的价格夺走。同样,美国接连失去了菲律宾、马来西亚、泰国、新加坡等国的市场。美国在东亚节节败退。屡遭失败的美国终于扯下“贸易自由”的“面纱”,联合其欧洲伙伴筑起了贸易壁垒,对日本实行经济制裁。然而,日本人巧妙地用资本输出替代了产品出口,在美国及其贸易伙伴的土地上开起了高挂“太阳旗”的日本

工厂。

日本咄咄逼人的挑战,引起了美国社会的震惊。里根政府商务部长助理克莱德·普雷斯托茨惊呼:“美国的时代已经结束了,本世纪发生的最大事件是日本以超级大国的姿态出现在世界上。”人们在震惊之余,不禁思考:是什么力量促使日本经济持续、高速增长?日本靠什么实现了经济崛起?日本经济凭什么对美国乃至西欧经济形成了挑战?

日本是个小小岛国,资源贫乏,既没有煤,也没有石油,并且火山、地震等自然灾害连绵不断;日本是个后起的工业国家,资本积累几乎等于零;日本的科学技术一度落后,既没有像中国一样辉煌灿烂的古代文化,也没有像欧洲那样的现代科学技术;日本是个战败国,二战后饱受战争创伤,既要担负巨额赔款,又长期遭受美军占领,其政治、经济和文化发展都曾丧失独立性。在这样的条件下,日本经济竟然用了不足 20 年的时间崛起了,简直不可思议!

20 世纪 70 年代开始,有些美国学者就已经把眼光投向日本,旨在探究日本成功的奥秘,寻求美国屡屡输给日本的原因。20 世纪 70 年代末 80 年代初,美国学术界出现了“日本热”,被卷入的不仅有管理学者,还有社会学、心理学、文化人类学等诸多学科的学者。他们不远万里,远渡重洋,来到这个东亚岛国,为重振美国经济取经寻宝。

在这种形势下,人们渐渐注意到日美企业管理模式的不同,从而发现:理性化管理缺乏灵活性,不利于人们发挥创造性、坚定与企业长期共存的信念,只有塑造一种有利于创新和将价值与心理因素整合的文化,才能真正对企业长期经营业绩的提高和企业的发展起到潜在的、至关重要的作用。

美国学者经过精心的比较、探究,终于发现日本经济崛起的真正原因是基于两国明显差异化的企业文化。

二、企业文化研究的兴起

1981 年,美国加利福尼亚大学美籍日裔教授威廉·大内

(William Ouchi)出版了他的专著《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》(*Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*),该书分析了企业管理与文化的关系,提出了“Z型文化”“Z型组织”等概念,认为企业的控制机制是完全被文化所包容的。1982年,特雷斯·迪尔(Terrence E. Deal)和艾兰·肯尼迪(Allan A. Kennedy)出版了《企业文化》(*Corporate Culture*)一书,他们提出,杰出而成功的大公司大都有强有力的企业文化,还提出企业文化的要素有五项:(1) 企业环境;(2) 价值观;(3) 英雄;(4) 仪式;(5) 文化网络。其中,价值观是核心要素。该书还提出了企业文化的分析方法,应当运用管理咨询的方法,先从表面开始,逐步深入观察公司的无意识行为。同年,美国著名管理专家托马斯·彼得斯(Thomas J. Peters)与小罗伯特·沃特曼(Robert H. Waterman, Jr)合著《寻求优势——美国最成功公司的经验》(*In Search of Excellence—Lessons from America's Best-Run Companies*),研究并总结了三家优秀的革新型公司的管理,发现这些公司都以公司文化为动力、方向和控制手段,因而取得了惊人的成就,这就是企业文化的力量。这三本著作加上理查德·帕斯卡尔(Richard Tanner Pascale)与安东尼·阿索斯(Anthony G. Athos)合著的《日本的管理艺术》(*The Art of Japanese Management*)被合称为企业文化研究的四重奏,这标志着企业文化研究的兴起。

企业文化研究在20世纪80年代出现了两种方法的派别,一派是以美国麻省理工学院的埃德加·沙因(Edgar H. Schein)为代表的定性化研究,他们对企业文化的概念和深层结构进行了系统的探讨,也曾提出进行现场观察、现场访谈,以及评估企业文化的步骤等,但是,由于这种方法难以进行客观的测量,在探讨组织文化与组织行为和组织效益的关系时,难以进行比较研究,因而受到批评。另一派是以密歇根大学工商管理学院的罗伯特·奎恩(Robert E. Quinn)为代表的量化研究,他们认为组织文化可以通过一定的特征和不同的维度进行研究,因此,他们提出了一些关于组织文化的模型,这些模

型可以用于组织文化的测量、评估和调查。但是,这种被归为现象学的方法,只能研究组织文化的表层,而不能深入到组织文化的深层意义和结构中去。

1984年,罗伯特·奎恩和肯伯雷(Kimberly)将罗伯特·奎恩提出的用于分析组织内部冲突与竞争紧张性的竞争价值理论模型扩展到对组织文化的测查,以探查组织文化的深层结构和与组织的价值、领导、决策、组织发展策略有关的基本假设。该理论模型有两个主要维度:一是反映竞争需要的维度,即变化与稳定性;二是产生冲突的维度,即组织内部管理与外部环境。在这两个维度的交互作用下,出现了四种类型的组织文化:群体性文化、发展型文化、理性化文化和官僚式文化。竞争价值理论模型为后来组织文化的测量、评估和调查提供了重要的理论基础。

20世纪90年代,随着企业文化的普及,企业组织越来越意识到规范的组织文化对企业组织发展的重要意义,并在此基础上,以企业文化为基础来塑造企业形象。因此,企业文化研究在20世纪80年代理论探讨的基础上,由理论研究向应用研究和量化研究方面迅猛发展,企业文化研究出现了四个走向:一是企业文化基本理论的深入研究;二是企业文化与企业效益和企业发展的应用研究;三是关于企业文化测量的研究;四是关于企业文化的调查和评估的研究。迄今为止,有关企业文化的专著约有60多部,论文分布在十几种管理学和心理学期刊中,企业文化的研究在20世纪八九十年代已经成为管理学、组织行为学和工业组织心理学研究的一个热点,20世纪八九十年代也被称为管理的企业文化时代。

20世纪90年代,西方企业面临着更为激烈的竞争和挑战,因此,企业文化的理论研究从对企业文化的概念和结构的探讨,发展到企业对文化在管理过程中发生作用的内在机制的研究,如:企业文化与组织气氛(Schneider,1990)、企业文化与人力资源管理(Author K. O. yeung,1991)、企业文化与企业环境(Myles A. Hassell,1998)、企业文化与企业创新(Oden Birgitta,1997)等。

1990年,本杰明·施耐德(Benjamin Schneider)出版了他的专著《组织气氛与文化》(*Organizational Climate and Culture*),其中提出了一个关于社会文化、组织文化、组织气氛与管理过程、员工的工作态度、工作行为和组织效益的关系的模型。在这个模型中,组织文化通过影响人力资源管理实践、组织气氛,进而影响员工的工作态度、工作行为以及对组织的奉献精神,最终影响组织的生产效益。其中,人力资源管理对组织效益也有着直接的影响。

1990年,海尔特·霍夫斯泰德(Geert Hofstede)及其同事将他提出的民族工作文化的四个特征(权力范围、个人主义—集体主义、男性化—女性化和不确定性回避)扩展到对组织文化的研究,通过定性和定量结合的方法增加了几个附加维度,构成了一个企业文化研究量表。

1997年,埃德加·沙因的《组织文化与领导》(*Organizational Culture and Leadership*)第二版出版,在这一版中,埃德加·沙因增加了在组织发展各个阶段如何培育、塑造组织文化,组织主要领导如何应用文化规则领导组织达成组织目标,完成组织使命等内容,他还研究了组织中的亚文化。1999年,埃德加·沙因与沃瑞·本尼斯(Warren G. Bennis)出版了他们的专著《企业文化生存指南》(*The Corporate Culture Survival Guide*),该书用大量的案例说明了在企业发展的不同阶段企业文化的发展变化过程。

1999年,特雷斯·迪尔和艾兰·肯尼迪再次合作,出版了《新企业文化》(*The New Corporate Culture*),在这本书中,他们认为稳定的企业文化很重要,他们探寻了企业领导在使企业保持竞争力和满足工人作为人的需求之间维持平衡的途径。他们认为,企业经理和企业领导所面临的挑战是:建立和谐的企业运行机制,汲取著名创新型公司的经验,激励员工,提高企业经营业绩,迎接21世纪的挑战。

三、企业文化研究热潮

企业文化作为一门科学的人本管理理论,作为现代企业管理的

一个科学阶段,传入中国已经 20 多年了。从最初的引进、启蒙,到质问、裂变,再到整合、本土化,着实走过了一段不平凡的历程。

1. 中国大陆第一次企业文化研究热潮

中国社会科学院研究员李庆善的研究认为,“企业文化”一词,从 1984 年陆续见诸于我国报刊杂志,其中多数文章把企业文化作为一种新的管理方法进行极其简单地介绍。到 1988 年,企业文化研究热潮已经成为出现在中华大地上的若干热潮之一。掀起这股研究热潮的除了企业界之外,还有从事管理学、文化学、社会学和心理学的各界人员。据不完全统计,1988 年至 1991 年三年间,国内报刊杂志上刊载的有关企业文化的文章达 250 余篇;翻译和编著的有关企业文化的著作达 20 余种;省市以上单位举办的有关企业文化的研讨会 15 个;举办企业文化为主题的讲习班和讲座 40 余期。中央和有些省市相继成立了企业文化理论和应用研究机构。有些课题,已经形成初步成果,被决策机关所采纳。

随着时间的推移,1992 年至 1999 年是企业文化在我国重新受到重视并且日益深入发展的时期,历史的发展使中国企业文化建设迎来了自己的春天。这一时期,我国企业文化建设主要有以下几个特点。

(1) 企业文化理论研究不断深入。企业文化理论研究呈现出从直接引进国外理论向在学习国外理论的基础上结合我国实际进行创新性研究、向企业文化理论研究同我国企业文化建设实践更加紧密结合的方向发展;从单学科研究向多学科、跨学科研究方向发展的趋势。

(2) 企业文化实践活动方兴未艾。一些优秀企业几乎是在企业文化理论传入我国的第一时间就敏锐地对其加以关注,并迅速、创造性地学习和运用到企业经营管理的具体实践中,在企业界发挥了重要的带头示范作用。如今,被视为我国企业界骄傲的旗帜企业如海尔集团、联想集团等,无不是企业文化理论的实践典范,“海尔文化激活休克鱼”的实践甚至被收入哈佛研究院的案例库。今天,我国

越来越多的企业正在优秀企业的示范和带动下日益广泛、深入、全面、主动地参与到企业文化实践活动中来,企业文化实践正在不断普及和深化,并带动了许多事业单位的文化实践。

(3) 企业文化组织广泛建立。我国各地、各个行业和部分企业相继建立了专业性的企业文化组织。各地区、各行业和各部门企业的专业性企业文化组织的建立,极大地推动和促进了我国企业文化建设事业的发展。

(4) 企业文化教育培训广泛开展。经过不懈努力,现今北京大学、清华大学、中国人民大学等部分高等院校已经开设了企业文化课程;以各地企业文化组织为主体所开展的企业文化专业培训体系日益展开;以海尔、联想为代表的一批优秀企业的内部企业文化教育培训活动开展得有声有色;社会各个层次、各种类别的企业文化教育培训正在大规模地展开。

(5) 涌现出了一支企业文化建设的生力军。在理论界、企业界和全国各级各类的企业文化社团组织中,涌现出大批百折不挠、意志坚定的企业文化推动者,他们为我国企业文化传播、开展作出了重要贡献。

2. 新时期我国企业文化建设新浪潮

2004年7月,国务院国资委在大庆召开了首次“中央企业‘企业文化建设’研讨交流会”,这次企业文化工作专题会议紧密结合中央企业的实际,总结交流了中央企业“企业文化建设”工作的经验,现场参观学习了中石油在大庆的企业开展企业文化建设的做法,研究探讨了企业文化建设工作的有关问题,讨论修改了《国务院国资委党委关于加强中央企业企业文化建设的指导意见》,对中央企业当前和今后一段时期企业文化建设工作进行了部署,目的是动员广大干部职工积极投身企业文化建设,不断提高企业管理和精神文明建设的水平,进一步提升中央企业的核心竞争力,做强、做大中央企业。2004年12月13日,国资委又在京西宾馆召开会议,结合落实中央十六届四中全会精神,对企业文化建设又提出了新的要求。随着理