

21 世纪工商管理特色教材

企业文化管理

CORPORATE CULTURE
MANAGEMENT (第2版)

张国梁 ◎ 主编

21



清华大学出版社

21 世纪工商管理特色教材

企业文化管理

(第2版)

CORPORATE CULTURE
MANAGEMENT

张国梁 ◎ 主编

清华大学出版社
北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

企业文化管理/张国梁主编. —2版. —北京:清华大学出版社,2014
(21世纪工商管理特色教材)

ISBN 978-7-302-36298-2

I. ①企… II. ①张… III. 企业文化—企业管理—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第075335号

责任编辑:刘志彬

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印装者:北京国马印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:14.75 字 数:336千字

版 次:2010年6月第1版 2014年5月第2版 印 次:2014年5月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:30.00元

产品编号:056376-01

编辑委员会

名誉主任 王众托

主 任 苏敬勤

副 主 任 李新然

成 员 (按姓氏笔画排列)

王延章 王雪华 王淑娟 刘晓冰

李延喜 李文立 仲秋雁 朱方伟

陈树文 党延忠 戴大双

协 调 张秋艳

总序

在管理教育和人才培养的各种制度中,工商管理硕士(MBA)制度是一项行之有效、富有成果的制度,它培养的是高质量的、处于领导地位的
职业工商管理人才。工商管理硕士教育传授的是面对实战的管理知识和管理经验,而不是侧重理论研究;注重复合型、综合型人才培养,重视能力培养。在发达国家其已经成为培养高级企业管理人才的主要方式。

我国正式开始引进工商管理硕士学位制度始于1984年。但是早在1980年,按照1979年邓小平同志访美期间向当时的美国总统卡特提出由美方派遣管理教育专家来华培训我国企业管理干部的要求,中国和美国两国政府成立了坐落在大连理工大学“中国工业科技管理大连培训中心”。在开始的几年内,办起了学制为8个月的厂长经理讲习班,其教学内容是按照MBA教育的框架“具体而微”地设计的,并开设了MBA教育中所有的核心课程。这种培训教育曾被认为是“袖珍型MBA”,这可以说是MBA理念引入我国的开始。

1984年开始,根据中美两国有关合作进行高级管理人员的第二个五年的协议,由中国的大连理工大学与美国布法罗纽约州立大学合作开办三年制的MBA班,这是对我国兴办MBA教育的一次试点。与此同时,培训中心将美国教授在大连讲学的记录整理出版了一套现代企业管理系列教材,原来共9种,后来扩展为13种,这套教材由企业管理出版社出版,发行超过百万册,填补了当时缺乏面向实际应用类型教材的空白,也为后来的MBA教材建设奠定了一个基础。

我国从1991年开始,正式开办MBA专业学位教育。在经过10多年的实践和摸索之后,中国的MBA教育已经进入一个新的发展时期,目前中国拥有MBA招生和培养资格的院校已经有100余所。这种专业学位的设置使我国的学位制度更趋完善,推动了我国高级专门人才培养的多样化,使学位制度进一步适应科学技术事业和经济建设发展的需要。MBA教育需要适合面对实战的管理知识和管理经验的教材。从1998年开始,作为培训中心依托单位的大连理工大学管理学院,就开始在原来培训班的

系列教材的基础上,吸收近期国内外管理理论和实践的发展成果,结合自己的教学经验,组织编写了 MBA 系列教材 18 种,由大连理工大学出版社出版,共印刷发行了 40 余万册,被许多院校的 MBA 教学和干部培训选用,受到广大读者的欢迎。2005 年,又出版了新的教材系列。

进入 21 世纪以来,国外的管理思想、理论与方法又有了发展。随着我国改革开放步伐的加快和经济建设的进展,在我们的管理实践中,在吸收消化国外先进管理的理论、方法的同时,针对我国在转型期的具体情况,探索具有中国特色的管理思想、方法,也得到很多的成果。目前我们已经可以像我国已故的哲学大师冯友兰教授所说的,从“跟着讲”发展到开始“接着讲”了。因此在管理教育中编写具有中国特色的教材,既有必要性,又有可能性。在 MBA 专业教育方面,我国在多年实践的基础上,也积累了许多经验。特别是由于 MBA 与学术型管理学硕士的培养目标、教学内容与方式有所不同,我国的各院校都注意在教学中引入了案例教学、角色扮演、模拟练习等新型教学活动,这样在我国自编的教材中就有可能选入符合国情的具体内容。

大连理工大学管理学院在从 20 世纪 80 年代就开始进行 MBA 试点以及近 20 年来进行 MBA 学位教育的基础上,决定重新编写一轮新的教材,总结过去的教学与培训经验,吸收国外的最新理论成就,使教材上升一个新的台阶。本次的教材系列包括“管理学”、“财务管理”、“技术管理”、“战略管理”、“管理决策方法”、“管理信息系统”、“营销管理”、“运营管理”、“企业法律环境”、“创业与企业成长”、“投资风险管理”、“项目管理”、“商业伦理”、“会计学”、“现代物流管理”、“项目投融资决策”、“企业知识管理”、“企业社会责任管理”、“创新与变革管理”、“企业文化”、“电子商务”、“人力资源管理”、“组织行为学”、“公司治理”、“管理经济学”、“管理沟通”共 26 种,涵盖了 MBA 基础课程、专业课程与部分新学科的内容,本轮教材的组织和撰写具有覆盖面广、关注到新的管理思想和方法、充分利用了自编案例等特点,反映了 MBA 教育的新进展。希望这个教材系列能为我国 MBA 教材添砖加瓦,为 MBA 教育作出应有的贡献。同时也希望这些教材能成为其他专业学位教育和各类管理干部培训的选用教材和参考资料,以及创业人士的有益读物。

衷心盼望采用这些教材的老师和学员在使用过程中对教材的不足之处多提宝贵意见,以便在下一轮修订过程中加以改进。让我们共同努力,把我国的 MBA 教育提高到一个新水平。

王众托

2010 年 2 月

第2版

前言

企业文化是一门综合运用管理学、社会学、文化学、人类学、心理学、传播学等多学科理论与方法,将企业硬性管理与软性管理、理性控制与非理性控制相结合的学科。

从发达国家中的卓越企业来看,现代企业之间的竞争,已经不再仅仅是资金、技术、人才、策略的竞争,更主要的是企业文化的竞争。世界500强企业的经验表明,企业出类拔萃的关键是具有优秀的企业文化,它们引人注目的技术创新、制度创新和管理创新根植于其优秀而独特的企业文化。在中国,越来越多的企业家也逐渐认识到开展企业文化建设的重要性。随着全球化和知识经济的发展,中国企业面临着更加激烈的高层次人才争夺和跨文化管理等一系列有待解决的问题,这更有赖于发挥企业文化的功能,特别是价值观、愿景、宗旨等文化要素的竞争优势,来吸引、培育、保留优秀员工,形成一股强大的凝聚力,为企业带来无形的、难以模仿的核心能力。在实现科学管理的同时努力实行文化管理,是中国企业能够在激烈的市场竞争中立于不败之地的关键。

我们编写的这本《企业文化管理》教材,立足于企业文化理论与实践前沿,吸收了国内外最新理论研究成果,并结合编者长期的实践经验,从企业文化的基本知识入手,通过大量的相关案例,详细阐明了企业文化的内涵、结构、功能,论述了企业文化的诊断、策划、实施以及变革过程中的管理原理与管理方法,探讨了企业文化与企业竞争力之间的关系,分析比较了跨文化管理的基本问题。我们希望这本教材既能反映当前研究水平,又能满足教学需要,同时又能对广大企业管理实际工作者的理论学习和实际工作需要有所裨益。

本教材的特点可以概括为:

(1) 完整性。本书基本涵盖了这门学科的整体框架,对其各个主要部分的基本概念、理论和技术,都予以论述,有助于帮助读者夯实理论根基,对企业文化有一个全面的认识。

(2) 前沿性。本书集中了企业文化研究领域的国内外最新的理论与

实践研究成果,有助于读者在掌握企业文化基础理论的基础上进一步了解最新的成果和发展动向。

(3) 应用导向性。以理论为基础,以实践为导向,本书介绍了一系列具有可操作性的企业文化诊断、策划、实施、变革的方法,从而使企业文化管理不流于理论空谈而具有更实用的技术性和操作性,以助实践工作者更加有效地解决现实问题,提高操作技能。

(4) 注重案例研究。本书兼具 MBA 案例教学的特色,每一章开篇都有一个先导案例,引出每一章的研究内容,每一章结尾也都有一个分析案例,有利于读者通过对案例的分析,深化对企业文化理论和方法的理解与运用。同时精选了一些国内外企业的典型案例,穿插在各个章节之中。

短短3年,本书第1版已经多次重印,受到广大读者的热烈欢迎。为了满足读者的迫切需要,我们经过补充、修订、完善,编写了第2版。与第1版相比,第2版有如下改进:

(1) 进一步丰富了内容体系,鉴于近几年中国大企业兼并重组活动十分活跃,增设了“企业并购中的文化整合”一章新内容;

(2) 跟踪学科前沿与实践动态,增加了“企业文化实施与人力资源管理”、“企业文化变革的方向”、“企业文化与企业社会责任”三节新内容;

(3) 对第1版的大部分案例进行了调整,并补充了很多新的案例,使案例更具有典型性和实效性;

(4) 删减了一些次要的内容,有助于读者抓住重点。

本书由张国梁教授组织编写。全书共分8章,各章执笔人分别是:田丽英(第1章、第2章)、郭金明(第3章、第4章)、张旭(第5章、第6章)、卢小君(第7章、第8章)。再版工作由张国梁和卢小君进行统稿和修订。

在本书的编写过程中,我们吸收和引用了国内外专家学者的大量观点和思想,在本书的最后部分我们将所引用的参考文献一一列出,在此对各位专家学者表示感谢。

编者
2014年1月

教学支持说明

尊敬的老师:

您好! 为方便教学, 我们为采用本书作为教材的老师提供教学辅助资源。鉴于部分资源仅提供给授课教师使用, 请您填写如下信息, 发电子邮件或传真给我们, 我们将会及时提供给您教学资源或使用说明。

(本表电子版下载地址: http://www.tup.com.cn/sub_press/3/)

课程信息

书 名			
作 者		书号 (ISBN)	
课程名称		学生人数	
学生类型	☐ 本科 ☐ 研究生 ☐ MBA/EMBA ☐ 在职培训		
本书作为	☐ 主要教材 ☐ 参考教材		

您的信息

学 校			
学 院		系/专业	
姓 名		职称/职务	
电 话		电子邮件	
通信地址		邮 编	
对本教材建议			
有何出版计划			

_____年____月____日



清华大学出版社

E-mail: tupfuwu@163.com

电话: 8610-62770175-4903/4506

地址: 北京市海淀区双清路学研大厦 B 座 506 室

网址: <http://www.tup.com.cn/>

传真: 8610-62775511

邮编: 100084

目录

第1章 企业文化的产生与发展 1

1.1 企业文化的内涵.....	1
1.1.1 什么是文化	1
1.1.2 什么是企业文化	2
1.1.3 正确理解企业文化	3
1.2 企业文化形成与发展的背景.....	4
1.2.1 企业文化的产生	5
1.2.2 文化管理的蓬勃发展	7
1.3 企业文化理论的发展.....	9
1.3.1 现代管理科学理论的演进	9
1.3.2 企业文化理论的发展历程.....	13
1.4 企业文化在中国的发展	17
1.4.1 中国企业文化理论的引进与发展.....	17
1.4.2 中国企业文化实践上的成功探索.....	19
分析案例.....	20
本章小结.....	21
复习思考题.....	22

第2章 企业文化构成 23

2.1 企业文化的结构	24
2.1.1 精神文化.....	25
2.1.2 制度文化.....	29
2.1.3 行为文化.....	29
2.1.4 物质文化.....	31
2.1.5 企业文化各层次之间的关系.....	32
2.2 企业文化的类型	33
2.2.1 迪尔和肯尼迪的四种类型.....	33
2.2.2 卡迈隆和奎因的四种类型.....	34
2.2.3 科特和赫斯科特的三种类型.....	34
2.2.4 梅泽正和上野征洋的四种类型.....	37
2.3 企业文化的特征与功能	37
2.3.1 企业文化的特征.....	37

2.3.2 企业的功能	39
分析案例	41
本章小结	44
复习思考题	45
第3章 企业文化策划	46
3.1 企业文化诊断	47
3.1.1 企业文化诊断的步骤	47
3.1.2 企业文化诊断的工具	51
3.1.3 诊断结果应用	53
3.2 企业文化策划的内容	53
3.2.1 精神文化的策划	53
3.2.2 制度文化的策划	59
3.2.3 行为文化的策划	61
3.2.4 物质文化的策划	62
3.3 企业文化策划的技术	69
3.3.1 突出企业文化的民族性	69
3.3.2 锤炼企业文化的个性	70
3.3.3 从企业故事中提炼企业精神	71
分析案例	72
本章小结	74
复习思考题	74
第4章 企业文化实施	75
4.1 企业文化建设规划	76
4.1.1 规划的原则	76
4.1.2 规划产生的客观基础	77
4.1.3 规划的主要内容	78
4.2 企业文化实施的方法	80
4.2.1 领导垂范法	80
4.2.2 造就楷模法	82
4.2.3 员工培训法	84
4.2.4 宣传推广法	86
4.2.5 制度检查法	90
4.2.6 礼仪固化法	92
4.2.7 情境强化法	94
4.3 企业文化实施的保障	95
4.3.1 建立企业文化领导小组	95

4.3.2 构建企业文化工作机构	96
4.3.3 设立专项资金	97
4.3.4 企业文化建设动员	97
4.3.5 建立企业文化考评机制	98
4.4 企业文化实施与人力资源管理	98
4.4.1 企业文化贯穿人力资源管理	98
4.4.2 人力资源管理承载企业文化	99
分析案例	102
本章小结	106
复习思考题	107

第5章 企业文化变革

5.1 探究企业文化变革	109
5.1.1 企业文化变革的概念	109
5.1.2 企业文化变革的原因	110
5.1.3 企业文化变革的内容	112
5.2 企业文化变革的阻力	113
5.2.1 个体层面的阻力	113
5.2.2 组织层面的阻力	115
5.2.3 减少变革阻力的方法	116
5.3 企业文化变革的过程	117
5.3.1 变革的过程模式	117
5.3.2 诊断原有企业文化	119
5.3.3 企业文化变革方案	119
5.3.4 企业文化变革的实施	120
5.3.5 新企业文化的强化	123
5.4 企业文化变革的方向	124
5.4.1 企业生命周期与企业文化	124
5.4.2 企业生命周期各阶段的企业文化变革方向	125
分析案例	128
本章小结	131
复习思考题	132

第6章 企业文化与企业竞争力

6.1 企业文化与竞争优势	134
6.1.1 竞争优势的内涵	134
6.1.2 企业文化对竞争优势的影响	135
6.1.3 企业文化对经营绩效的影响	137

6.2 企业文化与企业战略	139
6.2.1 战略管理的内涵	139
6.2.2 企业文化对战略管理的影响	140
6.2.3 企业文化与战略模式的匹配	141
6.3 企业文化与组织学习	144
6.3.1 组织学习的内涵	144
6.3.2 企业文化对组织学习的影响	145
6.3.3 学习型文化的培育	146
6.4 企业文化与技术创新	151
6.4.1 技术创新的内涵	151
6.4.2 促进技术创新的文化因素	152
6.4.3 企业文化与技术创新的匹配	155
6.5 企业文化与企业社会责任	157
6.5.1 企业社会责任的内涵	157
6.5.2 企业文化与企业社会责任的关系	159
6.5.3 企业责任文化的塑造	160
分析案例	162
本章小结	167
复习思考题	168

第7章 企业并购中的文化整合 169

7.1 文化整合	170
7.1.1 文化整合的内涵	170
7.1.2 文化整合的内容	171
7.1.3 文化整合的作用	172
7.2 文化整合的模式	173
7.2.1 五种文化整合模式	173
7.2.2 文化整合的模式选择	177
7.3 文化整合的过程	178
7.3.1 整合前阶段	178
7.3.2 整合进行阶段	179
7.3.3 整合后阶段	179
分析案例	180
本章小结	183
复习思考题	183

第8章 跨文化管理 184

8.1 文化差异	185
----------------	-----

8.1.1	文化差异的内涵·····	186
8.1.2	文化差异的影响·····	186
8.1.3	文化差异的识别维度·····	189
8.2	跨文化管理问题的方法·····	195
8.2.1	跨文化沟通·····	195
8.2.2	跨文化培训·····	197
8.3	中外企业管理模式比较·····	199
8.3.1	美国的文化特征及管理模式·····	200
8.3.2	日本的文化特征及管理模式·····	203
8.3.3	中国的文化特征及管理模式·····	206
	分析案例·····	211
	本章小结·····	215
	复习思考题·····	215

参考文献·····	217
-----------	-----

第 1 章

企业文化的产生与发展

学习目标

通过本章的学习,重点理解企业文化的内涵,掌握企业文化形成与发展的时代背景,以及企业文化的主要理论,了解企业文化理论和实践在我国发展的主要阶段。

先导案例

丰田汽车召回事件

2008年,当全世界的汽车老大——通用汽车饱受金融危机的困扰时,日本丰田汽车公司果断抓住机遇,迅速发展,在全球汽车销量上排到了第一。然而,自2009年9月以来,丰田召回850万辆汽车。

首席执行官丰田章男在美国国会众议院的听证会上说,安全问题曾经是丰田关注的头等大事,其次才是质量和规模。然而,过去10年来,丰田以成为全球最大汽车制造商为目标的盲目扩张,背离了公司长久以来以服务为宗旨的核心价值观,丢失了自身最宝贵的关注安全和质量的企业文化。而在此基础上所延伸出的行为和行动,造成了丰田汽车出现了严重的安全隐患,最终对其企业品牌和企业形象都造成了较大的冲击。

丰田章男在反思丰田汽车召回事件时指出:“过去3年中,丰田雇用了4万名员工,他们对于丰田的文化知之甚少。这个问题不会突然间暴露,但它类似一种代谢紊乱的疾病,当你发现时,已经为时太晚。”

1.1 企业文化的内涵

企业文化学说形成于20世纪80年代,对现代企业管理产生了深远影响。理解企业文化的内涵,应该首先了解“文化”的概念,进而再来具体分析企业文化的含义。

1.1.1 什么是文化

了解什么是“文化”,是研究企业文化的逻辑起点。

“文化”(culture)一词来源于拉丁文,原意有耕作、培养、教育、发展、尊重的意思。在

中国古代,“文化”一词最早出现在西汉时期刘向的《说苑》中,原文为:“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,文化被理解为文治教化。

自从19世纪后期现代文化学的诞生,人们对文化才从科学的角度有了全新的解释。泰勒在《原始文化》一书中说:“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取得的一切能力和习惯。”泰勒肯定文化是人后天的习得和创造,是一个有机的整体。但是他把文化仅仅局限于人的精神方面。随后,美国文化人类学家亨根斯、维莱等人对泰勒的定义进行了修正,把文化定义为:“是复杂体,包括实物、知识、信仰、艺术、道德、法律、风俗以及其余社会上习得的能力与习惯。”

《辞海》对“文化”的解释是:“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综合;从狭义来说,指社会的意识形态以及与之相适应的制度和组织结构。”

可以看出,文化是一个内涵深邃、外延宽广的概念,既有广义与狭义之分,也有宏观与微观之别。从广义去理解,人类有史以来,凡是与人的思想、行为及人工制品相联系的都是文化;从狭义去理解,文化特指精神产品及行为方式。从宏观上看,文化的范畴包括民族文化、宗教文化、社会文化;从微观上看,它又可以指社会中的某一特定群体所共享的文化,如社区文化、家庭文化。

1.1.2 什么是企业文化

人们对文化概念、范围的认识,经历了一个从精神文化向社会文化、物质文化、经济文化、法律文化逐步发展的过程。当然,这个扩展过程是相互交叉的,并不是截然分开的。把经济活动和企业文化作为文化现象来研究,是当代文化学最新发展的标志。

“企业文化”作为专业术语,最初出自20世纪80年代初期的西方管理学界,在英语中由于其出现的场合不同而有几种不同的称谓:organizational culture(组织文化)、corporate culture(公司文化)、enterprise culture(企业文化)等。如同文化的定义一样,到目前为止,企业文化尚无公认的定义,自企业文化诞生之日起,专家学者们就致力于企业文化概念的讨论和界定,提出种种表述。

威廉·大内认为,一个公司的文化由其传统和风气所构成。此外,文化还包含一个公司的价值观,如进取、守势、灵活性,即确定活动、意见和行为模式的价值观。

特雷斯·迪尔和阿伦·肯尼迪在《企业文化》一书中,对企业文化阐述得更为具体,认为企业文化是由5个方面的要素组成的系统。其中价值观、英雄人物、习俗仪式和文化网络是其四个必要要素,而企业环境则是形成企业文化唯一的而且又是最大的影响因素。

1985年,埃德加·沙因出版了《组织文化与领导》。在书中,沙因把企业文化描述为“一套基本假设”,即“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。因为它们运作得很好,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”。

在研究企业文化时,我国的许多学者对企业文化的定义与内涵也有自己的理解。

“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具有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。”(胡正荣,1995)

“企业文化是一种在从事经济活动的组织中形成的组织文化,它所包含的价值观念、行为准则等意识形态和物质形态均为该组织成员所共同认可。它与文教、科研、军事等组织的文化性质是不同的。”(刘光明,1999)

“企业文化是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。”(罗长海,2003)

“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。”(张德,2007)

从以上国内外学者给企业文化所作的定义来看,他们的侧重点各有不同,涵盖面也不尽一致,既有强调企业文化是一个包含了信念、价值观、理想、最高目标、行为准则、传统、风气等的精神复合体;也有强调企业文化是将企业的物质财富和精神财富统统包括在内的混合体。

1.1.3 正确理解企业文化

那么究竟应如何理解企业文化呢?我们认为,企业文化是社会文化的一个子系统。企业通过自身生产经营的产品及服务,不仅反映出企业的生产经营、组织和管理特色,更反映出企业在生产经营活动中的战略目标、群体意识、价值观念和行为规范,它既是了解社会文明程度的一个窗口,又是社会当代文化的生长点。因此,在国内外学者观点的基础上我们作如下定义:

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共同认可、实践与创新所形成的具有本企业特色的整体价值观念、道德规范、经营哲学、企业制度、行为准则、管理风格以及历史传统的综合。

理解企业文化需要注意以下几个方面:

第一,企业文化具有时段性。文化总是相对于一定时间段而言,我们所指的企业文化通常是现阶段的文化,而不是指企业过去的历史文化,也不是指将来企业可能形成的新文化。

第二,企业文化具有共识性。只有达成共识的要素才能称为企业文化,企业新提出的东西,如果没有达成共识,目前就不能称为企业文化,只能说是将来的共识。当然,企业文化只是相对的共识,即多数人的共识。

第三,企业文化具有范围性。文化总是相对于一定范围而言,我们所指的企业文化通常是企业员工所普遍认同的部分。依据认同的范围不同,企业中的文化可以分为领导文化、中层管理者文化、基层管理者文化,或部门文化、分公司文化、子公司文化等。

第四,企业文化具有内化性。企业所倡导的理念和行为方式一旦得到普遍的认同,成为企业的文化,就必将得到广大员工的自觉遵循。