

国务院发展研究中心·中国企业联合会·清华大学 联合项目

中国式企业管理研究丛书

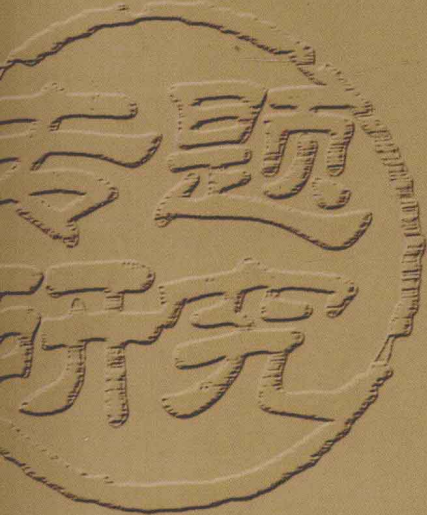
丛书主编 陈清泰 蒋黔贵 赵纯均
执行主编 胡新欣 陈小洪 杨 斌

企业文化管理

中国企业进化之道

祝慧烨 肖震东 李德洁 江静 编著

1
HZ BOOKS
华章经管



机械工业出版社
China Machine Press

Corporate Culture Management
The Law of Chinese
Corporation Evolution

企业文化管理

中国企业进化之道

祝慧焯 肖震东 李德洁 江静 编著

总 序

F
O
R
E
W
O
R
L
D

自 20 世纪 80 年代以来，中国这个西方世界眼中的“庞然大物”，高举改革、开放、稳定、发展的大旗，以不可思议的姿态和速度和平崛起，取得了举世瞩目的成就。“中国现象”，包括政治、经济、思想、文化等各方面的现象，引起了中外学界的高度关注，其中，最广泛、最直接的研究集中在经济领域。这是因为，在 20 世纪中叶以前，大国是以军事力量为手段，以地域征服、资源掠夺为标志的；而历史走进 20 世纪下半叶之后，大国则是以综合国力为基础，以技术引领、市场认同为标志了。

研究经济，离不开对企业的关注；中国经济的高速发展，与众多企业的成功崛起密不可分。如何诠释中国企业成功的“神话”？答案颇多：政策的支持、环境的改善、广阔的国内市场、廉价的劳动成本，等等。这些都是，但又不止这些。因为这些一般的经济因素，难以对中国很多产业中出现国际竞争力迅速提高甚至成为新兴领先者企业的现象做出较为全面、深入、具有足够说服力的解释。如果说在 20 世纪初，支撑美国工业化成功的是泰勒的科学管理和福特的标准化及流水线生产；而在第二次世界大战后日本崛起的过程中，扮演主要角色的企业则得益于丰田的看板管理和精益生产方式。那么，推动经济持续快速发展的中国企业，其担此大任的管理因素又是什么呢？

2005 年春节前，国务院发展研究中心、中国企业联合会、清华大学的有关同志共同商讨，提出了挖掘中国企业

成功奥秘的动议，提出从实证研究入手，系统总结提升改革开放以来我国企业管理的成功经验，进而创建中国式企业管理科学，以指导企业提高竞争力。

大家达成上述共识主要基于以下两点考虑：

一是中国要成为经济强国，必须同时有一批具有较高管理水平和国际竞争力的企业。改革开放以来，激烈竞争的市场环境和国外企业的强势冲击，造就了宝钢、华为、中远、海尔、联想、振华重工、万向等一批企业，它们汲取国际经验，结合国情和企业实际不断创新，取得了很大成功；但也有不少企业辉煌一时，昙花一现。而我们对中国的企业管理，在微观层面系统的、较长时间的实证数据和综合研究严重不足，缺乏对优秀企业成功奥妙、基本经验和管理模式的挖掘与剖析。基于案例研究的中国式管理课题，通过深入探究成功企业的成功之道，对它们的管理实践进行梳理、总结和理论提升，使之惠及众多企业，有助于冲破目前存在的“企业管理能力和水平还不适应企业的规模和经营模式，企业管理理论还落后于企业管理实践”的“瓶颈”，对普遍提高中国企业的管理水平和国际竞争力具有重要的意义。

二是中国的市场环境和企业发展路径与国外企业有很大差异，照搬国外的一套不能解决中国企业管理的全部问题。提出“中国式企业管理”这一命题，旨在探求国外先进的科学管理理论在资源配置和合理组织生产力方面的普适性，与中国的传统文化和经济体制的特殊性在实践中怎样实现有效的融合，诠释企业成功的管理内涵，在此基础上研究建立中国式企业管理理论。可以说，这是历史赋予中国管理学界的特殊任务，也是不容推卸的责任。伟大的时代应当产生创新的理论，“中国式企业管理”的研究成果，不仅应体现中国国情和特色，能在理论上概括中国式管理的基本构架和特点，反映中国企业成功的经验；而且要用国际通用的学术语言进行描述和概括，以期最终能得到国际理解和认可。

这一创意提出后，很快得到国务院领导的支持，并由发改委、财政部通过国资委立项实施，名称确定为“中国式企业管理科学基础研究”。项目2006年开始启动，研究内容包括：中国式企业管理背景研究、中国企业成功之道之企业案例研究、企业管理专题研究、中国式企业管理理论研

究等，最终目标是提出适应中国经济转型和崛起的“中国式企业管理”模式和理论，形成旨在促进和提高中国企业管理水平的纲要性的企业管理指导政策。

研究工作已历时4年，由国务院发展研究中心企业研究所、中企联管理现代化工作委员会和清华大学经济管理学院3家机构组织了中国人民大学、对外经济贸易大学、浙江大学、华中科技大学、南开大学、华东理工大学、华南理工大学、山东大学、长江商学院等多所院校的上百位专家学者参与了研究。项目开展了历史传承、管理输入、改革开放等3个背景专题研究，宝钢、中兴通讯、新希望、振华重工、用友、大庆油田、青岛港、五粮液、联想、万向、招商银行、神华、云南白药等30多家国内成功企业的案例研究以及战略管理、创业管理、技术进步与研发管理、组织与企业管理制度、公司治理、企业文化、市场营销与品牌、人力资源、生产与供应链管理等9个专题研究，为课题总报告的理论总结打下实证研究的基础。

截至目前，研究取得的进展主要表现在以下几个方面。

1. 科学合理的研究框架及内容，为我们提供了大量、宝贵的第一手和最新的研究成果

在前人研究成果的基础上，“中国式企业管理科学基础研究”的研究框架及内容，确定为管理背景、企业案例、管理专题及中国式企业管理理论研究等四个方面，四方面相辅相成、相互印证，组成一体。

背景研究着重分析中国企业生存发展的环境，特别是改革开放以来体制和市场环境变化对企业管理的冲击、启迪和提升，深入探求产生中国式管理理念的历史文化根基以及西方管理思想和方法对我国企业管理的广泛影响。背景认知是形成成功案例和管理研究的重要基础，本身亦有独立的价值。案例研究主要是选择有代表性的样本企业进行全景式案例研究。样本企业的选取原则是：业绩业内领先，长期稳定增长；在国内、国际市场上具有较强竞争力；有相对较大的资产规模和较强的实力；管理水平较高；注重社会责任。通过一批个案研究，挖掘企业成功之道，对成功原因、机理以及影响因素进行综合分析，既独立形成研究成果，也为管理专

题研究提供重要依据。管理专题研究的任务是归纳比较案例研究结论的共性及特点，在9个不同领域内总结出相应的管理经验。理论研究则是在上述三项研究的基础上，对企业成功之道及若干专题进行综合的、有一定理论深度的总结、提炼，使之条理化、系统化，提出带有规律性的结论，总结出中国企业在管理实践中创新地使用各种管理思想、方法和手段的一般规律，初步创建体现中国企业管理特色的、具有丰富内涵的管理理论体系。

上述研究成果将以“中国式企业管理研究”丛书为载体，陆续与读者见面，大家共同分享经验，共同探求管理奥秘。

2. 基于管理二重性的“中国式企业管理”

管理与技术和资本不同，管理不仅具有生产力的性质，还体现为一定的生产关系，因此具有明显的二重性。涉及生产要素合理配置和生产经营组织的部分，理论科学的意义比较强，具有普适性；涉及生产关系，如在经济制度、所有制结构以及法律、民族、文化、道德等上层建筑和意识形态方面，却体现出强烈的特殊性。因此，管理存在着明显的地域、民族和文化的差异。历史上，理性的官僚科层组织产生于德国，创新的变革理论产生于美国，强调精神力量的企业文化和严格精细的管理风格则产生于日本。这不是一种偶然，其中包含着地域、历史与民族特色的必然。

发达国家工业化期间积累的管理科学是全人类的财富，中国企业正不遗余力地从中汲取营养。中国有悠久的历史文化，中国企业——无论是国有企业还是民营企业，发展的路径与国外企业有很大的不同，改革和发展过程中所遇到的矛盾、困惑以及破解的办法，几乎全部标注了明显的中国特色，无不体现了中国传统文化和国情的现实规定性。

管理的二重性决定了“中国式企业管理”的存在。它存在于将管理的一般原理与中国实际结合而取得成功的企业之中，企业管理理论、方法的普适性与理念的特殊性有机融合，往往是企业竞争力和成功的关键所在。

3. 改革开放后中国的企业管理是沿着“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的轨迹前进的

改革开放后，企业外部环境迅速变化，基于计划经济体制的管理理

念、管理方式已经成为提高企业效率和活力的桎梏，新的管理理念、管理方法需要建立，中国企业的管理面临脱胎换骨的变革。面对经济体制转轨的大势，众多企业管理者既兴奋不已，又茫然不知所措。

1978年10月，受国务院指派，袁宝华同志曾率领马洪、邓力群、孙尚清等人组成高级代表团赴日本考察经济管理。考察期间代表团发现，中国工业企业1976~1978年所面临的情形与日本企业1945~1950年非常相似，同样处于恢复生产和经济快速发展的起步阶段。整顿企业管理、转变管理理念、以现代化管理改造传统管理势在必行。代表团认为，日本的文化传统与我国有许多相似之处，学习日本企业的管理经验可以成为中国企业改善管理的重要途径。进入20世纪80年代，学习日本的企业管理就成了中国企业走向现代化管理的起步阶梯，现场管理、全面质量管理、价值工程、看板管理等管理方法迅速传入中国，令很多企业管理者耳目一新，纷纷效法。

1983年，时任国家经委常务副主任的袁宝华在广泛调查研究的基础上，适时提出了“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的改造传统企业管理的思路，后来被确认为“十六字方针”。这一方针为当时以及后来的企业管理者明确了思路，把中国的企业管理引向了既要接受历史传承、又要提炼创新，既要引进学习、又要结合国情和不丧失自我的道路。自此，企业以适应市场、提高效率为目标的管理改进和管理创新活动逐渐活跃，形成了学习企业管理、研究企业管理的热潮。

回顾近30年来企业发展的历史可以发现，中国的企业管理正是沿着“十六字方针”的轨迹不断取得进步的，“十六字方针”在实践中被进一步确立；很多企业遵从“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的道路，获得了很大的成功。

4. 中国企业成功之道的初步发现

清华大学经济管理学院承担了“中国式企业管理科学基础研究”理论研究部分总报告的撰写工作。该报告以战略和组织为中心，从企业经营多个维度的综合管理的视角，总结了中国企业在30多年来取得的成功经验，概括为“中的精神、变的策略、强的领袖、家的组织、和的环境、学的创

新、搏的营销、苛的运营、融的文化”。

以上多个角度的初步梳理并没有完全涵盖项目研究的各个方面，但是透过这些共性总结，仍可以一窥中国企业的成功之道：有着很浓厚的中国哲学色彩的“中的精神”，为了适应环境而高度权变的战略，以品德、魅力和愿景凝聚团队的杰出企业领袖，富有中国家庭色彩的组织控制，以共赢的政企关系、和睦的行业氛围和正面的公众形象为代表的和谐环境，以标杆模仿与整合再造相结合的创新路径，全神贯注、全力以赴的营销努力，在严格基础上精细、高效的运营管理以及在管理理念和方法上古今、中外、个人与团队的有效融合，等等。这是我国企业成长的共同财富。

“中国式企业管理科学基础研究”是从实证研究入手，以案例调研为基础的，案例调研更适合于发现假说；作为互补，项目涵盖的一批成功企业的样本以及长期数据的实证研究成为验证假说的有效手段。而检验这些中国式管理规律是否具有更为普遍性的意义，则不仅有待于在多数的中国企业中观察到这些经验落地开花，更有待于中国企业在更广阔的国际市场竞争中赢得更大的成功，更多的中国企业家和中国品牌受到更多和持续的尊重。尽管管理科学的理论框架在美国产生，但我们对于中国企业进行深入研究，一定会成为扩大理论领域、使理论更具普遍性或者产生创造性发现的重要机会。对于正在进行现代化建设的中国，我们期许这些研究和总结的成果，能够为大家提供思考和实践的广阔空间，启迪今天，影响未来。

我们有理由相信：既从西方管理理论中汲取丰富营养，又闪烁中国人独特智慧的中国式管理理论和模式将渐行渐成；以众多成功企业的丰富实践支撑的中国式企业管理，一定可以在我国乃至世界的经济发展中大放异彩。

陈清泰 蒋黔贵 赵纯均

前言

P r e f a c e

虽然管理学界学派林立，人们对企业管理的认识日渐深入，然而管理者们却困惑不减：好像哪种理论都有点道理，但实施起来却又不是完全那么管用。有人甚至认为，管理无所谓好坏，只有结果才能证明其合理性。

管理既是科学，也是艺术，管理需要哲学。企业生产要素不仅是机器和材料，更重要的是人，管理归根到底指向人，指向人心。而人有思想、有感情，管理的关键在于激发人的积极性，发挥人的潜能，增进信任与协作，从而提高组织的效率。德鲁克甚至提出，要把80%的精力放在处理人的问题上。

传统管理理论通常建立在“理性人”的假设之上，重视物质激励和刚性约束。随着企业文化理论的兴起，管理学者逐渐发现“软因素”，即文化对人的影响更加深刻。因此，要提高企业的管理水平，必须加强企业文化建设。

在当今中国，企业已再无法采取强硬的手段来驯服员工，企业最好的资产是人，对经营者来说，产品是靠员工生产的，而员工的“生产”只能靠企业文化来生产。

围绕制度建设和文化建设，当下中国的企业管理可以简单地分为两条线索，即管理技术应用与企业文化提升。先进技术与信息工程把管理哲学体现为管理科学，文化管

理借此不断取得发展，实际上也是管理哲学物质形态和意识形态的协调，并由此展现出了“中国式管理”的范式。

一般来说，企业文化管理强调：人的价值高于物的价值，精神管理重于物理管理，组织目标高于个人目标，内在约束大于外在约束。文化管理的核心是价值观管理，企业文化难就难在价值观认同这一关键因素。简单来说，企业文化建设就是价值观组织化，企业人价值观如何达到“同与和”。所谓企业意识、职业道德、职业态度、职业素质、职业能力等，无不与此相关，这也是企业人力资本增值、企业人员心智模式改善、个体修炼与战略思维获得的主要途径。

企业文化建设一般有四个重要节点：一是“知”，让员工认知感受文化，认识到什么应该，什么不应该；二是“信”，让员工认同企业倡导的价值观；三是“行”，行为受价值观支配，继而从行动养成习惯，坚持企业核心价值；四是“创”，员工的心智模式改善了，思考问题的角度变了，能从本质上学会如何面对工作中层出不穷的问题以及从源头上思考解决问题的方法，从而由内而外地改变行为模式，开发出“对”的潜能。

企业文化培育企业人做人做事的方式，有人说是企业文化生存，这暗含了内在责任和企业价值理想。价值观深植使企业员工在复杂的情形下，即使没有上级的指令，依然能够以“对”的方式处理问题，因为企业价值观是他们的内在动力和约束。企业管理要达到更高境界，价值观管理将成为中国企业管理升级的必然选择。当然，对于基础管理薄弱的企业来说，如果没有好的制度规范，直接用简单的“文治”、“德治”，也是无法成功的。

本书粗略梳理了中国企业文化沿革的基本脉络，尤其是近年来中国企业文化的阶段特征与创新发展的。本书阐述了企业文化的属性、特征和功能作用，展示了中国式企业文化的实践和案例，归纳了中国企业文化建设的特点亮点、方法路径，概括出了十种建设模式、五大专项文化，从中不难

看出中国企业文化的演化、中国企业管理的演进和企业进化的基本历程与趋势。

本书还提到了中国企业文化建设存在的问题和矛盾，并指出了下一步的重点和方向，对中国企业的文化建设和文化管理有较大的参考价值，给研究工作提供了有益的案例。本书侧重中国企业的文化建设与实践，阐述了企业文化的内涵、分类和重要作用，企业文化管理的方法、途径。本书选用的案例，具有较好的代表性，易于学习和推广，有助于深入思考和实战操作。

特别感谢中国石油、中航工业、中航科工、中国移动、国网公司、中国建行、中粮、海尔、联想、华为、万科、娃哈哈、同仁堂、全聚德、万向集团、李锦记、远东控股、平安保险、胜利油田、扬子石化、上海移动、北京移动、潞安集团、伊利集团、开滦集团、泰德集团、汾酒集团、金隅集团、燕山石化、天津港集团、华天酒店集团、阳光保险、杭钢集团、陕鼓集团、昆钢集团、长庆石化、金威啤酒、葵花药业、上汽集团、辽河油田等中国本土优秀企业对本专题研究的参与付出，尤其要感谢柳传志、张瑞敏、王建宙、林左鸣、陈峰、王立新、张大本、于汝民、蒋锡培、张文学、蒋卫平、叶旭全、印建安、关彦斌、陈纪明、张维功、李世中、张跃、李洪国、谢文彦、张喜文、卢显忠等企业家长对本专题研究的大力支持和智慧贡献。感谢胡新欣、王雪莉的教益，感谢张文涛、张文彬的协助。王吉伟、陈西、蓝传仿、王克毅、陈翰洲对本专题亦有贡献。

“中国式企业管理科学基础研究”项目

中国式企业管理研究丛书编委会

“企业文化”专题研究组成员

总序

前言

第1章 引言..... 1

课题研究背景和意义 1

背景 1

意义 2

课题研究的结构内容 3

课题研究的主要方法 5

第2章 企业文化总论 6

企业文化的属性、特征及其功能作用 9

企业文化的本质 9

企业文化的基本特性 11

企业文化的独特功能 12

中国企业文化的发展脉络及主要动因 14

新中国成立初期到20世纪70年代后期

——中国企业文化的萌芽 14

改革开放初期到 20 世纪 90 年代末——中国企业文化的发展	
兴起	17
21 世纪初期至今——中国企业文化的大发展	21
第 3 章 中国式企业文化实践与典型案例	24
中国企业文化发展的新特点	25
不同类型的企业各行变革提升之道	25
新时期有共性的企业文化发展之路	29
企业文化与时俱进, 内涵更加丰富	36
企业文化建设走向制度化、系统化	42
现阶段企业文化建设的主要特征	48
企业文化的中国式实践——典型企业案例解析	55
一、基因传承型企业文化	56
[案例] 全聚德: 建设有时代特色的“老字号”企业文化	59
二、战略支持型企业文化	65
[案例] 广州钢铁创建战略支持型企业文化	66
三、绩效导向型企业文化	73
[案例] 深圳金威啤酒打造绩效导向型企业文化	76
四、基于核心能力培育的企业文化	80
[案例] 联想企业文化现象与启示	81
五、企业家精神牵引企业文化建设	88
[案例] “葵花现象”与“葵花文化”	92
六、以“人本”为核心的企业文化	96
[案例] 中国移动北京公司构建以“人本”为核心的企业文化	99
七、重心下移的企业文化建设	105
[案例] 以区站为重点的辽河油田企业文化建设	106

八、集团文化管控	111
[案例] 北京金隅集团一主多元的拳头文化管理模式	114
九、跨国经营与跨文化管理	119
[案例] 上汽集团：本土文化与外来文化的融合	122
十、新型企业文化管理模式	126
[案例] 泰德文化：“三位一体”的文化管理模式	127
企业专项文化建设	132
一、创新文化	132
[案例] 长庆石化以创新文化缔造企业竞争优势	137
二、和谐文化	144
[案例] 蒙牛精心培育和谐文化基因	147
三、服务文化	149
[案例] 华天文化：用“心”服务，创造精致生活	152
四、品牌文化	161
[案例] 海尔品牌文化的国际化路线	165
五、安全文化	168
[案例] 攀钢特色的企业安全文化	172
第4章 面向未来的中国企业文化	176
中国企业文化建设存在的问题和误区	176
中国企业文化建设存在的问题	177
中国企业文化建设存在的误区	183
中国企业文化建设的基本策略	187
把握企业文化发展的先进方向	187
建设高素质的企业家队伍	188
消化吸收中外优秀文化的精髓	190

完善机制建设	193
促进文化全面渗透	195
中国企业文化建设关注的重点	199
企业分项文化建设	199
集团文化管控与文化整合	202
从制度管理迈向文化管理	204
参考文献	207

第1章 引 言

|| 课题研究背景和意义 ||

自从西方企业文化理论与实践方法传入我国以后，企业文化理论研究和实践管理就不断取得新的进展和突破，有相当多的企业已从最初的孕育形成阶段进入到了落地践行和提炼升华的阶段。这些企业不仅对企业文化的内涵和精神实质有了更深刻的认识，而且在企业核心价值观、企业精神、经营理念、体系构建、运行管理以及诊断、评估等方面积累了丰富的实践经验，形成了各具特色的企业文化，并成为我国企业在市场经济条件下按照现代企业制度要求进行管理变革的成功“范式”。我们通过持续跟踪调查和研究发现，目前我国企业文化建设正在进行着从表层向深层、由自发向自觉、从局部向系统、从传统到现代的转变。总体而言，我国企业文化建设已步入逐渐成熟的发展阶段。

背景

当今时代，文化在综合国力竞争中的地位和作用越来越突出、越来越重要，并成为推动社会生产力发展的重要力量。胡锦涛同志指出：“要实现我国社会主义现代化建设和中华民族伟大

复兴的宏伟目标，必须大力加强文化建设，坚持用社会主义先进文化引领全国各族人民奋勇前进。发展社会主义先进文化，是建设中国特色社会主义的应有之义，是马克思主义政党思想精神上的旗帜，是推动我国经济社会发展的必然要求，是实现中华民族伟大复兴的显著标志。”“文化是人类在社会实践中获得的能力和创造的结果。”在未来的市场竞争中，文化力的竞争必将成为企业竞争的关键所在，文化资源必将成为企业发展最经济和最有价值的战略资源。谁拥有文化优势，谁就拥有竞争优势和发展优势。不重视企业文化，企业注定不会走得太远。

当前，我国经济发展的一个重要目标是加快经济发展方式的转变，不断增强可持续发展能力。为了适应这一转变，越来越多的企业开始把企业文化建设作为企业发展的制高点和企业能力建设的基础工程，各地区、各行业、不同所有制和不同规模的企业都在着手制定企业文化发展战略，实施企业文化工程，构建适应市场经济发展规律和符合先进文化发展方向的企业文化体系。企业文化建设已成为企业深化改革、加快发展和应对经济全球化挑战的迫切需要，它不仅是企业提高管理水平、增强凝聚力和打造企业核心竞争力的战略举措，而且也是发展社会主义先进文化、构建和谐社会的重要组成部分。

意义

本课题拟在吸收已有案例研究成果的基础上，汇集我国企业文化领域取得的最新成果、前沿理论，并通过对一些典型企业的深入调研，探寻中国现代企业文化建设的形成与发展的背景、基本脉络、共性特征和具有普遍适用性的经验与方法，特别是在 30 多年改革开放的大背景下，企业文化建设对企业持续健康发展所发挥的特殊而重要的作用。本研究成果将与中国式企业管理的其他专题相呼应，为今后中国企业文化理论研究和企业实践提供有益的分析视角与理论指导。