

企业文化：企业生命常青的基石

企业文化建设



黎 群/编著

优秀的企业文化将极大地促进
企业的长远发展，反之则将削弱企业的组织功能



经济科学出版社

企业文化建设 100 问

黎 群/编著

经济科学出版社

责任编辑：张 力 闫建平

责任校对：徐领弟 董蔚挺

技术编辑：董永亨

企业文化建设 100 问

黎 群 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@public2.east.net.cn

北京中科印刷有限公司印刷

河北三佳集团装订厂装订

787×1092 16 开 27.25 印张 450000 字

2004 年 7 月第一版 2004 年 7 月第一次印刷

印数：0001—5000 册

ISBN 7-5058-4252-8/F·3529 定价：38.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

企业文化作为社会大文化的一个子系统，客观地存在于每一个企业之中。优秀的企业文化，将极大地促进企业的发展，反之则将削弱企业的组织功能。任何一个企业的文化都是与该企业的战略管理紧密相连的。我曾在 2003 年 9 月 5 日发表于《中国企业报》上的一篇接受采访的文章中谈到，企业文化支撑企业战略管理，一方面，企业文化是组织成员所共享的理念和行为方式，企业使命代表企业存在的根本目的和理由，是企业理念文化体系中的核心内容，企业使命引导着企业目标和企业战略的确立；另一方面，企业制定战略以后，企业文化由于其所具有的导向、激励和约束等独特功能，从而成为激发人们工作热情、统一群体成员意志和行为的实施战略的重要手段。

当今时代，我国已有越来越多的企业开始注重并自觉地进行企业文化建设，其中相当多的企业在文化建设过程中经常会遇到很多理论和实践方面的问题，如：究竟什么是企业文化；企业文化与企业形象的关系如何；企业文化和品牌的关系是什么；企业文化与企业战略管理的关系如何；企业文化如何与企业制度相协调；企业理念体系通常包括哪些主要内容；如何设计企业的核心价值观；企业文化建设的主要环节有哪些；如何将理念转化为行动；如何建立学习型组织；企业在并购重组过程中如何进行文化融合；如何有效进行人本管理；企业文化变革应如何推进；等等。

本书力图解答企业在文化建设过程中常常面临的重要理论和实务问题。全书共分为 7 篇：

第一篇“认识企业文化”，主要阐述企业文化的基本概念，说明企业文化与企业形象、品牌、战略等方面的关系。

第二篇至第四篇是根据企业文化建设的基本流程来安排的。第二篇“企业文化建设启动和调研”，说明如何构建企业文化建设委员会及其工作机构，如何开展企业文化调研等问题。

第三篇“既有文化的梳理与新文化要素的提出”，阐述企业理念体系通常包括哪些内容，如何定义企业使命、共同愿景、公司目标、企业价值观、企业精神、企业道德，如何设计员工行为规范等问题。

第四篇“企业文化的导入和实施”，主要说明企业文化规划的制定、企业文化手册的编制、公司文化中的传播网络、企业价值观的培育、企业氛围的营造、新的企业习俗与仪式的设计和培育以及如何建立学习型组织等问题。

第五篇“文化重组与跨文化管理”，阐述了企业在并购重组过程中如何进行文化融合，中外文化差异和文化冲突主要有哪些表现，如何加强跨文化管理等问题。

第六篇“企业文化变革”，指出了企业文化病的通常症状，企业文化变革的一般模式，分析了企业文化变革应如何推进等问题。

第七篇“进一步探究企业文化”，论述了企业文化的一些重要原理性的问题，如企业文化为什么具有独特功能，企业的生命周期性，如何有效进行人本管理等。

读者可按顺序阅读本书，也可根据需求和兴趣有选择性地阅读。书中相关问题基本是相临排放的，许多问题配备了相应的案例，并安排了两个企业文化建设的综合案例，非常便于读者理解和操作借鉴。

从问题选取、分篇，到具体内容写作和案例选用，本书始终注重应用性和可操作性，因此特别适合于企业领导者、各级管理者及在企业从事文化建设工作的相关人士阅读，同时本书也可供对企业文化感兴趣的各类人员参阅。

在本书的写作过程中，北京交通大学经济管理学院研究生陈洪涛同学参与了案例的整理和校稿等大量工作，在此谨向她表示衷心的感谢！

在本书的策划、构思和写作过程中，得到了北京交通大学经济管理学院徐丽娟副教授、中国企业文化研究会副秘书长和特邀研究员华锐老师的热情帮助，北京交通大学经济管理学院研究生唐艳、袁程琳、张海霞等同学参与了部分案例的整理和校稿等工作，在此一并向他们表示由衷的谢意！

本书在写作过程中参考了大量国内外学者的文献，在此谨向这些作

者们深表谢意!

我热切期望本书能为中国企业的文化建设奉献一份力量,并衷心祝愿我国企业通过自觉的文化建设,能涌现出一大批具有鲜明文化个性和深厚文化底蕴的企业,并坚定地迈向他们的基业长青之路。

黎 群

2004 年 4 月于北京交通大学红果园

目 录

第一篇 认识企业文化

1. 什么是企业文化?	(3)
案例 1 诺世全公司的文化	(6)
2. 企业文化具有哪些基本特征?	(11)
3. 企业文化通常存在哪些误区?	(15)
4. 企业文化的基本结构是什么?	(17)
5. 企业的功能有哪些?	(22)
6. 什么是企业中的亚文化?	(25)
案例 2 山西省电力公司的班组文化	(27)
7. 什么是团队?	(28)
8. 企业文化与企业的关系如何?	(33)
案例 3 迪斯尼的魔力	(35)
9. 企业文化和品牌的关系是什么?	(39)
案例 4 麦当劳的品牌管理	(43)
10. 企业文化与企业战略管理的关系如何?	(46)
案例 5 埃克森公司失败的并购	(49)
11. 企业文化与企业战略的适应形式有哪些?	(50)
案例 6 康佳的战略转型带来文化转型	(53)
12. 企业文化与企业思想政治工作的关系是什么?	(56)
13. 影响企业文化形成的因素主要有哪些?	(58)
14. 建设企业文化的基本程序有哪些?	(62)

第二篇 企业文化建设启动和调研

- 15. 如何构建企业文化委员会? (69)
- 16. 如何构建企业文化的工作机构? (71)
- 17. 如何进行企业文化建设的准备和动员工作? (73)
- 18. 如何开展企业文化调研? (75)
- 19. 企业文化调研的基本方法有哪些? (79)

第三篇 既有文化的梳理与新文化要素的提出

目

录

- 20. 企业文化建设的基本原则有哪些? (85)
- 21. 企业文化建设为什么要符合战略性要求? (87)
 - 案例 7 IBM 公司的八条原则 (88)
- 22. 企业理念体系通常包括哪些主要内容? (90)
 - 案例 8 联想的使命、远景和核心价值观 (91)
 - 案例 9 联想集团的人才观 (94)
- 23. 如何定义企业使命? (95)
 - 案例 10 国内外一些著名企业的企业使命 (102)
- 24. 如何构建企业的共同愿景? (103)
 - 案例 11 昆明供电局的共同愿景 (106)
- 25. 如何构建企业目标? (109)
 - 案例 12 惠普公司的目标 (112)
- 26. 什么是企业的价值观? (113)
 - 案例 13 强生公司的信条 (119)
 - 案例 14 微软公司的价值观 (120)
- 27. 为什么说企业价值观是企业文化的核心? (121)
- 28. 如何设计企业的核心价值观? (124)
 - 案例 15 金蝶国际软件集团的核心价值观 (126)
- 29. 如何设计企业精神? (127)
- 30. 如何表达企业精神? (130)
 - 案例 16 TCL 的企业精神 (133)
- 31. 什么是企业伦理道德? (134)

案例 17 总裁的检讨	(137)
32. 企业伦理道德建设应遵循哪些基本原则?	(139)
33. 如何设计企业道德?	(140)
34. 企业理念的开发途径有哪些?	(142)
35. 生动表达企业理念通常有什么技巧?	(144)
36. 员工行为规范设计应遵循哪些基本原则?	(147)
案例 18 大众交通(集团)公司员工行为规范	(149)

第四篇 企业文化的导入和实施

37. 企业文化的形成机制是什么?	(155)
38. 企业文化建设的主要环节有哪些?	(157)
39. 如何制定企业文化规划?	(161)
案例 19 上海市电信公司企业文化三年规划	(163)
40. 如何编制企业文化手册?	(166)
案例 20 上海南汇电信企业文化手册	(168)
41. 企业文化传播的基本过程如何?	(169)
42. 企业文化的传播网络通常有哪些主要形式?	(172)
43. 企业文化对内传播通道主要有哪些?	(174)
44. 企业文化的外部传播渠道有哪些?	(176)
45. 如何建设企业文化正式传播网络?	(178)
案例 21 《万科》周刊	(180)
46. 如何管理和运用非正式文化网络?	(181)
47. 企业价值观是如何形成的?	(185)
48. 如何培养现代企业价值观?	(189)
案例 22 松下电器公司的价值观教育	(193)
49. 如何将理念转化为行动?	(196)
案例 23 优秀公司如何将理念转化为行为	(199)
50. 公司制度文化演进应遵循哪些原则?	(200)
51. 如何保持制度制定与文化理念的一致性?	(203)
52. 如何建设新型的企业伦理道德?	(205)
53. 如何在经营实践中贯彻商业伦理的基本原则?	(207)
案例 24 荣事达企业竞争自律宣言	(210)

54. 什么是企业文化氛围?	(214)
案例 25 在海外感受海尔的文化氛围	(216)
55. 如何营造企业精神氛围?	(218)
案例 26 海尔发挥大众传媒的优势	(221)
56. 如何营造企业物质环境氛围?	(222)
案例 27 知名企业切换品牌标识	(223)
57. 企业文化习俗与仪式的作用和形式有哪些?	(226)
58. 如何设计和培育新的企业习俗与仪式?	(229)
案例 28 某公司典仪风俗设计	(231)
59. 企业文化节日有什么功能和特点?	(233)
案例 29 企业文化节日示例	(235)
60. 企业领导在企业文化建设中的角色有哪些?	(236)
案例 30 柳传志与联想	(240)
案例 31 山姆与沃尔玛的幽默文化	(245)
61. 企业文化领袖具有哪些重要特征?	(247)
案例 32 张瑞敏与海尔	(249)
案例 33 微软公司的精神领袖	(255)
62. 如何培育企业楷模?	(256)
案例 34 同仁堂培育英雄人物	(258)
63. 什么是学习型组织?	(259)
案例 35 红星家具集团的学习型组织建设	(263)
64. 学习型组织中领导者的新角色是什么?	(268)
案例 36 红星家具集团的领导人角色	(269)
65. 企业如何建立学习型组织?	(273)
案例 37 Rover 如何构建学习型组织	(277)
66. 如何培育团队精神?	(280)
案例 38 TCL 如何培育团队精神	(283)
67. 如何加强团队建设?	(284)
68. 如何强化企业的凝聚机制?	(288)
69. 如何实施情感管理?	(291)
案例 39 海尔的“三心”原则	(293)
70. 精神激励有哪些方法?	(295)
案例 40 海尔的精神激励	(297)

71. 如何塑造诚信文化? (298)
- 案例 41 安利: 诚信是最好的广告 (300)
- 案例 42 危机中的诚信 (302)

第五篇 文化重组与跨文化管理

72. 为什么说只有文化融合才是真正意义上的并购? (307)
- 案例 43 小天鹅公司的文化重组 (309)
73. 企业在并购重组过程中如何进行文化融合? (312)
- 案例 44 海尔并购红星电器厂 (315)
74. 重组企业的文化重构应注重哪些方面? (316)
- 案例 45 思科并购中的文化整合 (319)
75. 什么是跨文化问题? (321)
76. 中外文化差异和文化冲突主要有哪些表现? (323)
77. 如何加强跨文化管理? (326)
- 案例 46 华立的跨文化管理 (328)

第六篇 企业文化变革

78. 什么是企业文化变革? (335)
- 案例 47 福特与通用公司的文化变革 (336)
79. 企业文化病的症状通常有哪些? (337)
80. 为什么病态企业文化难以迅速变革? (340)
81. 企业文化变革的一般模式是什么? (341)
82. 实施文化变革的要点通常有哪些? (344)
- 案例 48 福特公司如何进行文化变革 (347)
83. 如何消除企业文化变革中的障碍? (350)
84. 企业文化变革应如何推进? (355)
- 案例 49 M 公司成功的文化变革 (360)
85. 为什么说企业文化冲突过程就是企业文化变革的过程? (366)

第七篇 进一步探究企业文化

86. 为什么说企业文化具有独特的激励功能?	(371)
87. 为什么说企业文化具有独特的导向功能?	(372)
88. 为什么说企业文化具有独特的约束功能?	(373)
89. 企业是否也存在生命周期性?	(375)
90. 企业成长与老化的本质是什么?	(377)
91. 企业生命周期中创新精神是如何演变的?	(380)
92. 企业文化是如何产生的?	(382)
93. 什么是文化积累?	(384)
94. 企业文化与企业制度的关系是什么?	(386)
95. 为什么说群体规范能有效控制人们的行为?	(389)
96. 企业伦理应注重遵从哪些主要原理?	(390)
97. 如何有效进行人本管理?	(392)
案例 50 惠普公司以人为本	(394)
98. 中国传统文化对现代企业文化建设的积极作用 有哪些表现?	(396)
99. 现代企业主流文化将突出哪些新的特征?	(400)
100. 为什么说迈向知识经济时代企业文化尤显重要?	(403)
综合案例 1 荆门热电厂如何建设企业文化	(404)
综合案例 2 三九医药贸易有限公司的文化创新	(409)
参考文献	(417)

第一篇

认识企业文化

企业文化又称公司文化 (Corporate Culture)，这个名词的出现始于 20 世纪 80 年代初。直至今日，人们对于企业文化本身的认识等，仍存在一定的差异，而企业文化与企业战略管理、企业形象、企业品牌等又紧密相关。

1. 什么是企业文化?

企业文化现象无处不在

每时每刻，我们都在与企业文化打着交道。当我们接触到其他企业时，这些企业中最明显、最不同寻常的特质常常会引起我们的关注和兴趣，如索尼公司、松下公司员工们对公司和企业产品的热忱，微软公司异乎传统的经营方式等。而当我们身居其中，企业文化现象又时隐时现，难于察觉。只有当我们有意实施一些与企业文化的核心价值观念和标准相抵触的新策略时，我们才可能真切感受到企业文化那实实在在的力量。

索尼公司的前身东京通信工业株式会社成立之初，创始人井深大就说：“我们要凭着别的公司都无法超越的决心，创造我们自己独一无二的产品。”后来盛田昭夫回忆说：“建立公司之初，我们并没有写一首公司之歌，但是我们确实有一个我们信奉的纲领，称之为‘索尼精神’。首先，我们说索尼是开拓者，它绝不跟在人后，随波逐流。公司将‘始终是一个未知世界的开拓者’。”

企业被文化所围绕但文化常会被忽略

不管你是否注意，文化其实就在你的身边。不同的企业有着不同的文化。比如，当你进入不同的企业，你就能“感觉到”该企业所处的氛围，人们是如何彼此打招呼的，或他们是如何看待你的。人们谈论的事，或人们保持沉默的事，办公室的设备、布告栏以及许许多多不出声的暗示都能向你展示公司的文化。

我们经常由于一些原因而忽略了文化的存在。第一，我们往往不会觉察到文化，这是由于文化已经如此深地扎根其中。我们的信念、价值观和行为方式已经变得极其的内在，以致文化过程也变得令我们毫无察觉。

第二，文化的组成部分难以捉摸。假定我们要求人们对企业文化进

行描述，即便是从那些来自相同文化氛围的人，你获得的回答也可能会相去甚远，因为人们关注的方面各不相同。

第三，往往只有在我们所习惯的事物发生变化时，当我们遇到了不同于我们所习惯的事物时，我们才会深刻地注意到文化的存在。事实上，我们常常期望其他人也有与我们相似的风俗习惯和文化意识，而在他们并不具备这些东西时，我们会感到奇怪。如果你在一家企业工作了一段时间，然后又调往另一家企业，或者如果你们的公司有了一次并购经历，你对其间的文化差异就会具有深刻体验。

目前企业文化尚无统一定义

企业文化又称公司文化。这个名词的出现始于 20 世纪 80 年代初。一种新的概念和理论在形成过程中，往往会发生众说纷纭的现象，企业文化也不例外。

迪尔和肯尼迪在《公司文化》一书中指出，企业文化是由五个因素组成的系统，其中，价值观、英雄人物、习俗仪式和文化网络，是它的四个必要的因素，而企业环境则是形成企业文化的最大的影响因素。

威廉·大内认为，企业的传统和氛围产生一个企业的企业文化。企业文化表明企业的风格，如激进、保守、迅速等，这些风格是企业中行为、言论、活动的固定模式。管理人员以自己为榜样把这个固定模式传输给一代又一代的企业员工。

爱德加·沙因认为，从企业的各层面上来说，文化就是根本的思维方式——企业在适应外部环境和内部融合过程中独创、发现和发展而来的思维方式，这种思维方式被证明是行之有效的，因而被作为正确的思维方式传输给新的成员，以使其在适应外部环境和内部融合过程中自觉运用这种思维方式去观察问题、思考问题、感受事物。

约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特在其《企业文化与经营业绩》中指出，企业文化通常代表一系列相互依存的价值观念和行为方式的总和。这些价值观念、行为方式往往为一个企业全体员工所共有，往往是通过较长的时间积淀、存留下来的。

迈克尔·茨威尔在其著作《创造基于能力的企业文化》中谈到，从经营活动的角度来说，企业文化是组织的生活方式，它由员工“世代”相传。通常包含以下内容：我们是谁，我们的信念是什么，我们应该做什

么, 如何去做。大多数人并不意识到企业文化的存在, 只有当我们接触到不同的文化, 才能感到自己文化的存在。企业文化可以被定义为在组织的各个层次得到体现和传播, 并被传递至下一代员工的组织的运作方式, 其中包括组织成员共同拥有的一整套信念、行为方式、价值观、目标、技术和实践。

杰克琳·谢瑞顿和詹姆斯·斯特恩在《企业文化: 排除企业成功的潜在障碍》中指出, 企业文化通常指的是企业的环境或个性, 以及它所有的方方面面。它是“我们在这儿的办事方式”, 连同其自身的特征, 它很像一个人的个性。更确切地说, 我们可将企业文化分成四个方面: (1) 企业员工所共有的观念、价值取向以及行为等外在表现形式。(2) 由管理作风和管理观念(管理者说的话、做的事、奖励的行为)构成的管理氛围。(3) 由现存的管理制度和管理程序构成的管理氛围。(4) 书面和非书面形式的标准和程序。

查尔斯·希尔和盖洛斯·琼斯认为, 企业文化是企业中人们共同拥有的特有的价值观和行为准则的聚合, 这些价值观和行为准则构成企业中人们之间和它们与企业外各利益方之间交往的方式。

如何理解企业文化

那么究竟应如何理解企业文化? 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特色、组织特色和管理特色等, 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, 我们可以对企业文化作如下定义:

企业文化是指现阶段企业员工所普遍认同并自觉遵循的一系列理念和行为方式的总和, 通常表现为企业的使命、愿景、价值观、行为准则、道德规范和沿袭的传统与习惯等。

理解企业文化需要注意以下几个方面:

第一, 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, 只有达成共识的要素才能称为文化。企业新提出的东西, 如