

企業文化作為現代管
受到企業界、學術界乃至
泛關注和普遍重視。孫懷
《企業文化新探》，將人本
一理論。盛
研究會的

本
企業共
是企業
景、實
指導企
元素。企
去，給所有員工
使命表明企業存在的價值
麼，企業為什麼要存在和
業精神表明企業在面臨重
時，應該具備什麼樣的
對：核心價

孫懷祥◎著

企業文化建設新探

人民日報出版社

企业文化建设新探

孙怀祥

著



人民日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化建设新探 / 孙怀祥 著. — 北京: 人民日报出版社, 2007. 11
ISBN 978 — 7 — 80208 — 096 — 7

I . 企… II . 孙… III . 企业文化—研究成果—中国—当代 IV . K217.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 010819 号

书 名: 企业文化建设新探

著 者: 孙怀祥

责任编辑: 紫 藤

装帧设计: 孙梦成

出版发行: 人民日报出版社 (北京金台西路 2 号,
邮编: 100733)

经 销: 新华书店

印 刷: 北京青年政治学院印刷厂

开 本: 850×1168 1/32

字 数: 210 千

印 张: 8.5 插页: 2

印 数: 1—1000

版 次: 2007 年 11 月北京第 1 版第 1 次印刷

书 号: ISBN 978—7—80208—096—7

定 价: 25.80 元

序

企业文化作为现代管理科学理论，受到企业界、学术界乃至政府部门的广泛关注和普遍重视。孙怀祥先生的新著《企业文化新探》，将向读者系统阐述这一理论。盛邀之下，作为全国企业文化研究会的理事，我欣然作序。

本质上讲，企业的核心要素是企业共同的价值观。企业核心价值观就是企业在企业哲学的统率下，为追求愿景、实现使命而提炼出来并予以践行的指导企业上下形成共同行为模式的精神元素。企业愿景表明企业应该往哪里去，给所有员工一份希望和盼头；企业使命表明企业存在的价值和意义是什么，企业为什么要存在和持续成长；企业精神表明企业在面临重大事件或困难时，应该具备什么样的心理能量来面对；核心价值观表明企业应该具有什么样的做人做事的最高准则；经营理念表明企业在未来三五年中的经营战略、经营思路、业务模式、业务组合等等；管理理念则是企业在管理过程中所秉持的关于人

才、领导、制度、沟通、学习、创新、质量、服务等方面的基本理念或原则。愿景、使命、精神和核心价值观等核心理念是相对稳定的，不论企业未来如何发展，采取怎样的发展战略和经营思路，都是基本保持不变的；经营理念和管理理念相对于核心理念而言，则是相对变化的，根据企业的战略需求，可以进行适当的调整甚至变革。

愿景是普通公司与世界一流公司之间的差别之所在。共同愿景是一种文化理念，它唤起人们的希望，工作变成是在追求一项蕴含在企业的产品或服务之中比工作本身更高的目的。如苹果电脑、福特汽车等企业，他们的成功，最重要的是共同愿景所发挥的功能。亨利·福特想要使一般人、不仅是有钱人能拥有自己的汽车；苹果的创始人则希望电脑能让个人更具力量。这种更高的目的，根植于他们的企业文化当中，也使企业获得了成功。彼得·圣吉认为，“共同愿景是一个组织中各个成员发自内心的共同目标，是蕴藏在人们心中一股令人深受感召的力量。”愿景呼唤企业走向真实的伟大。一个高尚的愿景能够清晰地表明员工的希望和梦想，能够触及他们的心灵深处和精神世界，帮助他们看到并共同分享所做出的贡献。一个鼓舞人心的愿景是有生命的，她会让人们充满激情，忘掉自我。如果一个企业的愿景是引人瞩目的、令人兴奋的，企业员工就会认为他们的工作是有意义的、付出是值得的，而且会感到累并快乐着。

如今，越来越多的企业家认识到，现代企业的竞争已经深入到了文化层面，文化的竞争是更高的竞争。企业文化已经成为经济全球化后企业之间沟通、交流和合作的通用话语和文化基础。加强企业文化建设已经逐步被众多有远见的企业家列为企业发展战略和现代科学管理的重要内容。

相信本书的出版能给你有益的帮助和启迪，特别是在运用战略思维进行文化管理和人力资源管理过程中有效地提升管理水平，定会助你一臂之力。

新世纪新机遇，谁拥有文化优势，谁就拥有竞争优势。我坚信，一流的企业必定拥有优秀的企业文化，不重视企业文化的企业是没有核心竞争力的企业，不重视企业文化建设的企业经营者是缺乏远见的，美好的愿景要靠卓越的执行力，执行文化，是企业文化建设的关键，没有执行力就没有竞争力！

相信《企业文化建设新探》这本书能给大家更多的启示。

祝愿企业文化之花越开越鲜艳！

是为序。

张智信

2007年10月

目 录

序 言	(1)
第一节 企业文化的定义	(1)
第二节 企业文化的特点	(4)
第三节 中国企业文化的发展及误区	(8)
第四节 企业文化的基本结构	(12)
第五节 企业的功能	(15)
第六节 企业中的亚文化	(21)
第七节 关于团队	(24)
第八节 企业战略	(29)
第九节 企业文化战略成功关键在于战略文化合力	(33)
第十节 企业文化与企业思想政治工作的关系	(36)
第十一节 影响企业文化形成的因素	(41)
第十二节 建设企业文化的基本程序	(43)
第十三节 企业文化建设应遵循十项基本原则	(47)
第十四节 选择好企业文化咨询机构	(51)
第十五节 构造企业人愿景和价值观	(54)
第十六节 良好的企业形象依赖于优秀的企业文化	(59)
第十七节 构建企业共同愿景	(62)

第十八节	实施企业目标管理·····	(67)
第十九节	企业的价值观·····	(73)
第二十节	企业价值观是企业文化的核心·····	(76)
第二十一节	企业的核心价值观·····	(77)
第二十二节	企业精神·····	(81)
第二十三节	如何表达企业精神·····	(85)
第二十四节	企业伦理道德·····	(89)
第二十五节	伦理道德在企业经营管理中的作用·····	(93)
第二十六节	企业经营管理过程中存在的伦理道德问题·····	(95)
第二十七节	强化企业的伦理道德建设·····	(101)
第二十八节	建设客户导向的企业文化·····	(106)
第二十九节	企业文化创新成为重大战略的八大经济前提·····	(110)
第三十节	企业文化的形成机制·····	(114)
第三十一节	企业文化建设的主要环节·····	(116)
第三十二节	企业文化建设要向纵深发展·····	(120)
第三十三节	将理念转化为行动·····	(123)
第三十四节	企业文化的软着陆·····	(130)
第三十五节	企业文化诊断评估的基本观念·····	(134)
第三十六节	企业管理要文化不要武化·····	(138)
第三十七节	企业的执行文化·····	(141)
第三十八节	将优秀企业文化作为员工的待遇·····	(145)
第三十九节	信誉靠文化来传播·····	(147)
第四十节	对当前企业文化的批判·····	(150)
第四十一节	文化建设与变革中企业家的价值·····	(153)
第四十二节	学习型组织·····	(157)
第四十三节	企业如何建立学习型组织·····	(159)

第四十四节	以企业文化激活企业活力·····	(162)
第四十五节	企业文化不只是领导者的文化·····	(166)
第四十六节	文化管理重情感·····	(169)
第四十七节	精神激励有哪些方法·····	(173)
第四十八节	塑造诚信文化·····	(177)
第四十九节	企业文化融合对于企业并购重组意义重大·····	(184)
第五十节	企业并购过程中从文化漠视到文化整合·····	(189)
第五十一节	企业兼并中的文化重构·····	(194)
第五十二节	跨文化·····	(203)
第五十三节	重组企业如何建立有效的企业文化·····	(210)
第五十四节	如何加强跨文化管理·····	(215)
第五十五节	企业文化变革·····	(217)
第五十六节	各国的企业文化现状·····	(221)
第五十七节	企业文化变革之路·····	(228)
第五十八节	企业文化变革五要素·····	(236)
第五十九节	企业文化变革的阶段·····	(242)
第六十节	企业生命周期及战略应用·····	(244)
第六十一节	企业文化与企业制度的关系·····	(253)
第六十二节	如何有效进行人本管理·····	(257)
第六十三节	中国传统文化对现代企业文化建设的积极作用 ·····	(261)
第六十四节	现代企业主流文化的新特征·····	(263)

第一节 企业文化的定义

企业文化是指在一定的社会经济条件下通过社会实践所形成的并为全体成员遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则的总和，是一个企业或一个组织在自身发展过程中形成的以价值为核心的独特的文化管理模式。企业文化是社会文化与组织管理实践相融合的产物。企业文化是以人为本的管理哲学，是借助文化力量的管理方式，可以说企业文化是企业的灵魂。一个没有自己企业文化的企业其经营往往是随波逐流的，其员工也没有主人翁意识，这样的企业是长不了的。纵观国内外现代化企业管理已经从以物为中心的管理转向以人为中心的管理，从而越来越突出人在企业生存和发展中的作用和力量。

企业文化有广义和狭义两种理解。广义的企业文化是指企业所创造的具有自身特点的物质文化和精神文化；狭义的企业文化是企业所形成的具有自身个性的经营宗旨、价值观建和道德行为准则的综合。

企业文化还可以从七个方面来阐述定义。一是《辞源》对文化的解释是“文治和教化”，“文”是慢慢积累的意思，所以企业文化是无法一蹴而就的。二是企业文化是企业的个性：团体的共同信仰、价值观和行为。三是企业文化是象征的、整体的、惟一的、稳定的、难于改变的。四是企业文化既有有形

的部分，也有无形的部分，是由有意识学习与无意识学习组成的，不是书面的理想、愿景和使命，而是日常的实务、沟通和信仰。五是简单地说，它是在一个企业里事情如何做好。六是企业文化还可以看做一个循环、哲学表达价值，价值体现于行为上、行为说明哲学。七是企业文化也可以看作一个系统。

企业文化是在企业中寻求生存的竞争“原则”，是新员工要为企业所录用必须掌握的“内在规则”。

企业文化是社会文化体系中的一个有机的重要组成部分，它是民族文化和现代意识在企业内部的综合反映和表现，是民族文化和现代意识影响下形成的具有企业特点和群体意识以及这种意识产生的行为规范。

企业文化是为一个企业所信奉的主要价值观，是一种含义深远的价值观、神话、英雄人物标志的凝聚。

企业文化是在工作团体中逐步形成的规范。

企业文化是企业内通过物体布局所传达的感觉或气氛，以及企业成员与顾客或其他外界成员交往的方式。

企业文化是指导企业制定员工和顾客政策的宗旨。

企业文化就是传统氛围构成的公司文化，它意味着公司的价值观，诸如进取、守势或是灵活这些价值观构成公司员工活力、意见和行为的规范。管理人员身体力行，把这些规范灌输给员工并代代相传。

企业文化是指企业组织的基本信息，基本价值观核对企业内外环境的基本看法，是由企业的全体成员共同遵守和信仰的行为规范，价值体系，是指导人们从事工作的哲学观念。

企业文化就是在一个企业中形成的某种文化观念和历史文化传统，共同的价值准则、道德规范和生活信息，将各种内部力量统一于共同的指导思想和经营哲学之下，汇聚到一个共同的方

向。

企业文化是经济意义和文化意义的混合，即指在企业界形成的价值观念、行为准则在人群中和社会上发生了文化的影响。它不是指知识修养，而是指人们对知识的态度；不是利润，而是对利润的心理；不是人际关系，而是人际关系所体现的处世为人的哲学。企业文化是一种渗透在企业的一切活动之中的东西，它是企业的美德所在。

企业文化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。

第二节 企业文化的特点

经济全球化、知识经济和可持续发展成为当今人类社会发展的三大主题。在充分认识时代背景、深入考察以信息化为基础的新经济之后,不难发现,无论是基本的价值观念,还是具体的行为准则,新时代企业文化都将在很大程度上不同于工业经济中传统企业文化模式。新时代企业文化至少有以下几个特点。

一、速度文化

这个世界上充满着变化,“一个公司的成败取决于其适应变化的能力”。这就意味着“速度就是一切”。传统竞争因素的重要性在不断减弱,而新的竞争越来越表现为时间竞争。新经济中的现代企业已没有决策大小的问题,只有速度快慢的问题。因此,培育起一种重视速度的企业文化成为当务之急。

首先,企业速度文化的精髓在于发现最终消费者。新时代市场竞争的焦点不再集中于谁的科技更优良,谁的规模更强大,谁的资本最雄厚,而是要看谁最先发现最终消费者,并能最先满足最终消费者的需求。这里并不是说企业可以忽视发展科技,而是要把技术研发看成是工具、手段,满足消费者的需求才是目的。首先要明确目的,然后为达到目的,应该“不择手段”。

其次,企业速度文化强调的不仅是使用数字化工具改造企业旧有的管理和运行流程,或创造崭新的管理和运行流程,更重要的是要营造出充分发挥知识和智能效率的企业文化氛围,在快速

变动的商业环境中提供企业员工最快速的反应机制，让员工充分发挥潜力，主动掌握不断流动的信息所透露出的商机。

二、创新文化

在信息化背景下，创新的作用得到空前强化，并升华成一种社会主题。创新变成了企业的生命源泉，在剧烈变动的时代，成功者往往是那些突破传统游戏规则，敢于大胆创新，不畏风险的人，敢改变游戏规则的人也就是在思维模式上能迅速改变的人。从这个意义上讲，回顾我们发展经济的历程，为什么我们在第二产业屡屡踏空就因为我们习惯于用工业文明，用过去的确定性来对付未来的不确定性。在信息文明中，“明天意味着重大事件”。未来既然似乎不可预测，是充满不确定性的，那么怎么让它确定呢？答案应是自然人或者法人这个经济活动主体本身的创新意识和创新活动。新时代的企业自上而下，每个毛孔都必须充满着创新，通过自身主体创新确定性来对付明天的不确定性。

一些最新的研究表明，成功的世界级领先企业，“更多地是由超越现实的抱负和在低投入产出中表现出的创造性来维系的，很少是由工业的文化或制度的承袭而维系成一体”。因此如果要解释索尼、本田或雅马哈公司的成功，真正应当研究的是它们在善用资源方面的特点，而不是管理方面的特点。

三、虚拟文化

经济全球化和知识经济时代的典型产物就是虚拟，就是与信息紧密挂钩的高智能性知识密集型产品和产业。企业经营的虚拟化表现在两个方面：其一，利用高信息技术手段，在全球范围内通过软性操作系统整合优势资源，既增加企业运行的效率和活力，又避免工业经济时代常规运行中的硬设施投入，从而降低了企业运行成本；其二，只需要保持对市场变化的高度

敏感性和研发设计能力，而不必将自己的主要精力耗费在低价值产出和常规的普通工业生产中，后者完全可以通过国际分工体系由订货或合营方式来成。由此可见，企业虚拟文化的要旨在于具有灵活、柔性、合作、共享、快速反应、高效输出等素质。康柏、耐克、可口可乐等美国公司就是虚拟经营的典范，它们不断地制造概念，通过概念来进行市场扩张。此外，我们还应该意识到，在新经济中，企业大小的重要性在减少，因为进入虚拟市场的门槛很低。任何个人都能够通过网络与大企业同样好地向全球市场提供非物质产品，而既不需要自己拥有生产设备，也不需要拥有销售网络。

虚拟的另外一个含义，是创造消费、“购买消费”。在全球生产普遍供大于求的形势下，人们的消费越来越超市化，传统的消费概念已经经过发现消费、创造消费，从有限消费转变为无限消费，就成为虚拟经营的重要内容。这里，时间是商品，感情是商品，文化的差异是商品，品味是商品。你能打动消费者，把他的时间买下来，把他的文化品味买下来，新的文化商机就出现了。

四、学习文化

毫无疑问，崇尚知识将成为新时代的基本素质和要求。在经济全球化、信息爆炸、科技飞速发展的时代背景下，企业持续运行期限或生命周期受到最严厉的挑战，只有通过培养整个企业组织的学习能力、速度和意愿，在学习中不断实现企业变革、开发新的企业资源和市场，才能应对这样的挑战。

学习给企业带来利益和机会。知识的积累只有学习，创新的起点在于学习，环境的适应依赖学习，应变的能力来自学习，这就需要一种重视学习、善于学习的文化氛围，因而企业不再是一个终身雇佣的组织，而是一个“终身学习的组织”。现代企业只能作为一个不断学习的组织，才能够“善于创造、寻求及转换知

识，同时能根据新的知识与领悟而调整行为”，正所谓终身学习，永续经营。

五、融合文化

新时代还有一个相当关键的东西，就是融合。经济全球化、导致竞争的内涵发生变化，竞争中的合作，使企业必须不断融合多元文化。同时，经济全球化也为企业文化的融合铺平了道路，让身处这个时代的企业成为跨文化的人类群体组织。通过全球化把各种稀缺要素集中在自己手里，通过全球性合作实现最佳优势互补，所以90年代以来才会出现世界上越来越大的各种兼并和战略联盟，以获得信息、人才和其他稀缺资源。实际上，企业融合文化应当是多元文化、合作文化和共享文化的集合。多元优于一元，合作大于竞争，共享胜过独占，企业有了包容性的融合文化，就能突破看似有限的市场空间和社会结构实现优势互补和资源重组，在更为广泛的程度上成双赢或多赢的商业运作。

孙怀祥 著

第三节 中国企业文化的发展及误区

早在五十年代,在我国的一些大型国有企业中,就有自己独具特色的经营理念,如鞍钢宪法、大庆铁人精神等,当时虽未冠之以企业文化的概念,但实际上发挥着企业文化的价值功能和整合功能。后来,随着人们对精神激励作用的客观认识和对物质激励手段的运用,人们迅速从精神控制的桎梏中觉醒起来,这些“企业文化”也由于未能适应时代的变化而逐渐衰落了。从八十年代末到九十年代初,随着我国改革开放的进一步深入,在引进外资,引进国外先进技术和管理的进程中,企业文化作为一种管理模式又被引入我国的企业中。一时间,许多企业都风起云涌地搞起了企业文化,在全国掀起了企业文化的热潮。有些企业模仿外资企业管理和企业文化的一些形式,如热衷于搞文艺活动、喊口号、统一服装、统一标志,有些企业还直接请广告公司做CI形象设计,认为这样就是塑造企业文化。固然这些都是塑造企业文化的一般做法,但是,由于多数企业忽略了在这些形式下面的内涵和基础,因此就给人一种误导,似乎企业文化就是企业开展的文化活动或企业形象设计。直到九十年代中期,中国的企业文化热才逐渐降温,许多在当时企业文化热中涌现出来的明星企业也纷纷星辰坠落。这是什么原因呢?其实,在此期间,也曾有学者对企业文化建设过程中出现的问题表示过担忧,他们提出了企业文化理论与实践、企业文化建设的误区等问题,但是,这些问