

# 企业文化建设概述

企 业 管 理 出 版 社

→冯亚 陈驰 编著

→Enterprise  
→Culture

# 企业文化建设概述

企 业 管 理 出 版 社

⇒冯亚 陈驰 编著

责任编辑:田晓犁

版式设计:冯 林

封面设计:蒋宏工作室

## 图书在版编目(CIP)数据

企业文化建设概述 / 冯亚 陈驰编著.

北京:企业管理出版社,2007.4

ISBN 978-7-50642-595-7

I.企... II.冯、陈... III.文化建设—概述—普及读物 IV.F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第046747号

---

书 名:企业文化建设概述

作 者:冯 亚 陈 驰

责任编辑:田晓犁

技术编辑:杜 敏

书 号:ISBN 978-7-50642-595-7/F·428

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路17号

邮 编:100044

网 址:<http://www.cec.org.cn/ch>

印 刷:北京华正印刷有限公司

经 销:新华书店

规 格:850毫米×1168毫米 32开本 14印张 180千字

版 次:2007年3月第1版 2007年3月第1次印刷

印 数:1~3000册

定 价:23.00元

---

# 目录 Contents

|     |                        |
|-----|------------------------|
| 002 | <b>第一讲 企业文化的涵义</b>     |
| 003 | 企业文化对内是一种向心力,对外是一面旗帜   |
| 004 | 企业文化是企业发展的一个基础、平台和重要保障 |
| 006 | 企业文化是企业理想与价值观的统一       |
| 007 | 企业文化内涵处于时刻变化和发展的过程中    |
| 007 | 企业文化是企业家的管理思路,不是时髦口号   |
| 012 | <b>第二讲 企业文化的特性</b>     |
| 014 | 企业文化不等同于其他文化           |
| 016 | 企业文化不等同于 CI 策划         |
| 017 | 企业文化不等同于思想政治工作         |
| 017 | 企业文化不是指企业经营文化产业        |
| 017 | 企业文化只能姓“企”,而不是别的       |
| 022 | <b>第三讲 企业文化的资源</b>     |
| 023 | 企业文化资源的分类              |
| 026 | 企业文化的外部资源              |
| 028 | 企业文化的内部资源              |
| 030 | 企业文化的核心资源              |
| 030 | 企业文化资源是企业实践的前沿观念       |
| 033 | <b>第四讲 企业文化的作用</b>     |
| 035 | 企业文化是企业的生存之本           |
| 036 | 企业文化对企业发展的导向作用         |
| 037 | 企业文化对企业振兴的激励作用         |
| 038 | 企业文化对团队建设的凝聚作用         |
| 038 | 企业文化对企业创新的推进作用         |
| 038 | 企业文化对企业行为的约束作用         |
| 042 | <b>第五讲 塑造企业需要的企业文化</b> |
| 044 | 企业精神                   |
| 046 | 企业健康                   |
| 047 | 企业使命                   |
| 049 | 企业愿景                   |
| 049 | 企业目标                   |

# 目录 Contents

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| <b>第六讲 企业文化建设的六大要素</b>  |     |
| 企业文化必须是制度的文化            | 052 |
| 企业文化必须是具有销售力的文化         | 053 |
| 企业文化必须是善于承担社会责任的文化      | 054 |
| 企业文化必须是学习型和开放型的文化       | 055 |
| 企业文化必须是执行力文化            | 056 |
| 企业文化必须是发展型文化            | 057 |
| <b>第七讲 企业文化建设的基本体系</b>  |     |
| 建立企业精神文化,确立价值理念系统       | 060 |
| 建立企业行为文化,确立行为规范系统       | 062 |
| 建立企业形象文化,确立品牌形象系统       | 063 |
| 企业形象文化的四大延伸内容           | 065 |
| <b>第八讲 企业文化建设的途径与方法</b> |     |
| 继承与发展相结合                | 072 |
| 借鉴与创新相结合                | 072 |
| 理论与实践相结合                | 073 |
| 抓住要点,突出重点               | 077 |
| 企业文化建设之实施步骤             | 079 |
| <b>第九讲 企业文化建设与企业品牌</b>  |     |
| 品牌文化,让消费者忠贞不渝的品牌战略      | 088 |
| 品牌文化,是顾客实现梦想的一种方式       | 090 |
| 表里如一,品牌文化是企业文化的外延       | 092 |
| 创建品牌文化的七大流程             | 093 |
| 对创建品牌文化意义的思考            | 099 |
| <b>第十讲 企业文化建设与绩效管理</b>  |     |
| 企业文化与绩效管理的关系            | 102 |
| 塑造绩效导向的企业文化             | 103 |
| 塑造无缝沟通的文化机制             | 104 |
| 全面理解企业的绩效管理             | 107 |
| 绩效管理在企业中的实施流程           | 111 |

|     |                            |
|-----|----------------------------|
| 116 | <b>第十一讲 企业文化建设与企业安全</b>    |
| 120 | 企业文化与安全管理的关系               |
| 121 | 安全文化建设的涵义与作用               |
| 123 | 企业安全文化建设的模式                |
| 127 | 企业安全文化建设的途径                |
|     | 企业安全文化建设的基石——班组安全文化建设      |
| 132 | <b>第十二讲 企业文化建设与基层团队</b>    |
| 137 | 基层团队建设的地位与作用               |
| 140 | 基层团队建设的途径和方法               |
| 144 | 民营企业的基层团队建设及思考             |
|     | 打造企业中流砥柱——基层团队管理队伍建设       |
| 150 | <b>第十三讲 企业文化建设与员工素质</b>    |
| 156 | 企业文化与员工素质的关系               |
| 162 | 基于胜任特征的员工素质测评              |
| 164 | 准确的企业员工素质结构分析              |
|     | 构建以素质为基础的人力资源系统            |
| 172 | <b>第十四讲 企业文化建设与培训机制</b>    |
| 176 | 提高认识,建立有效的企业培训机制           |
| 178 | 灵魂先行,搞好企业文化培训              |
| 182 | 联系实际,进行有效的营销培训             |
| 185 | 强化针对性,人力资源的差异化培训           |
|     | 绩效导向,教练式的培训系统              |
| 190 | <b>第十五讲 建设优秀企业文化概述</b>     |
| 193 | 建设优秀企业文化必须走出误区             |
|     | ——正确认识企业文化的深刻内涵            |
| 196 | 建设优秀企业文化必须内外结合             |
|     | ——既要聘请专家策划指导,更要发挥全体员工的聪明才智 |
| 199 | 建设优秀企业文化必须富有特色             |
|     | ——切忌千人一面、千口一腔              |
| 203 | 建设优秀企业文化必须突出重点             |
|     | ——精心塑造企业之“魂”               |
|     | 建设优秀企业文化必须面向未来             |
|     | ——与时俱进、不断创新                |

# 第一讲 企业文化的涵义

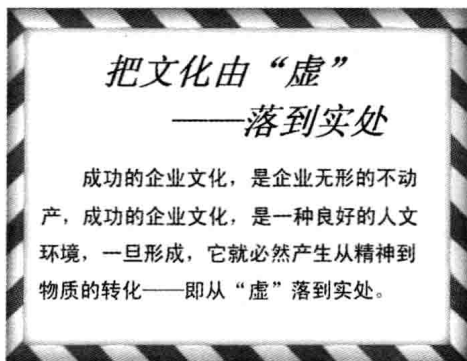


## 1、企业文化对内是一种向心力,对外是一面旗帜

有人说:社会是一个大舞台,看谁更精彩;还有人说:竞争是一套有氧健身操,能舒筋活络,谱写跳动的脉搏。我们想说的是,优秀的企业文化、独特的核心竞争力是企业的能量宝库,放飞激情,喜迎收获。

那么,应该如何来理解企业文化呢?企业文化的意义在于它充盈着整个企业的方方面面。它既是企业的灵魂和潜在生产力;又是企业生存和发展的动力;更是企业立足市场的源泉。

在现实生活中,我们每时每刻都在与企业文化打交道。当我们接触到一个企业时,这个企业中最明显、最不同寻常的现象、事物常常会引起我们的关注和兴趣。比如,你踏进一个企业,马上就能感觉到该企业所处的氛围,人们是如何彼此问候的,如何待人接物的,如何规划办公环境的等等,这样一些有声无声、有形无形的事物向你展现着企业文化,企业文化是如此深入的体现在每一个细微之处,甚至是那些容易被遗忘的角落。这说明,在整个经营领域里,企业文化无处不在。



海尔的企业格言中,有两句话道出了海尔人的心声:“把别人视为绝对办不到的事情办成,把别人认为非常简单的事持之以恒的办下去。”这两句话给人们留下了非常深刻的印象,这就是海尔企业文化的精髓,体现了海尔公司永远创新、永远进取的企业精神,以及谦虚务实的企业风貌。

微软公司在招聘员工的时候,曾经用了一句这样的广告语:“你喜欢自由自在、手拿可乐、边听音乐的工作环境吗?”无疑,这对于正四处求职的人们来



说具有莫大的诱惑,这也正昭示了微软公司独特的企业文化。

企业文化是发展的、进步的,无所不在的。一条条规范企业与员工行为的制度是一种企业文化;一次次感恩社会的捐赠活动是一种企业文化;一套套代表整体形象识别系统的标牌是一种企业文化;一系列以人为本、体恤员工的保障机制也同是一种企业文化。

在这样的企业文化统领下,企业将是一个充满温情、充满人性的大家庭;员工团队将是一个具有凝聚力、向心力的集体;管理层将是一个具有亲和力和英明决策的领导班子!整个团队上下紧紧地拧在一起,就是一道闪电,一束火绳,甚至就是整个太阳,整片天空。用心灵结成的铜墙铁壁,固若金汤;与先进的文化精神携手并肩,我们就能笑傲江湖、屹立群雄,真正做到别人无法取代。

因此,企业文化对内是一种向心力,对外就是企业团队的一面旗帜。

## 2、企业文化是企业发展的一个基础、平台和重要保障

企业文化不是蹦蹦跳跳的娱乐活动,企业文化是一种价值观念,属于社会意识范畴。管理社会依靠法律管理,但法律也有失效的时候,当法律失效时,靠什么维持社会秩序?靠社会道德。管理企业主要靠管理制度,但再好的管理制度也会有失效的时候,当管理制度失效时靠什么管理企业?靠企业文化。社会法律是与社会道德相对应的,企业管理是与企业文化相对应的。因此,对企业的管理,不能仅完善管理制度,而且还要注重企业文化的建设,注重企业文化的塑造与变革。

新经济时代的到来,对企业的员工管理提出更高的要求:我们在充分注意员工行为管理的同时,还必须充分注意对员工的头脑管理,也就是思想管理,或者还可以称之为文化管理。因为今天的员工思想意识活跃,我们更多的是要求员工用头脑去工作,创造性地工作,只有这样,企业才会有强大的竞争力。

要达到这一目标,除了不断优化的组织结构,不断完善的各种规章制度外,良好的企业文化也是营造企业核心竞争优势必不可少的基本要素。

因而企业文化不是一种工具,至少说不是一种可以拿过来就用,立即就能解决问题的工具,不应该过分功利、狭隘地认识它。实际上,企业文化是企业发展的一个基础,是一个平台,这个平台决定着企业及企业人员经济生活和社会生活所表现出来的行为特征以及群体素质,它是一个恒久的、不间断的塑造与变革过程,是现代企业可持续发展的重要保障。

### 3、企业文化是企业理想与价值观的统一

有关“企业文化”的确切定义,众说纷纭,莫衷一是。

1981年到1982年,美国企业管理理论界接连出版了四本畅销书:著名的比较管理学者威廉·大内的《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》;丹佛大学教授巴斯克与哈佛大学教授艾索斯合著的《日本的管理艺术》;美国企业管理咨询顾问托马斯·彼得斯与小罗伯·沃特曼合著的《寻找优势——美国最佳公司的经验教训》,麦金赛管理咨询公司顾问阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔合著的《企业文化——企业生活中的礼仪》。这四本书,在国外企业文化领域,具有权威性和代表性。

1985年,国外企业文化学再掀高潮,又推出四本更具影响力的著作:莫尔·刘易斯的《组织文化》、基尔曼·萨克斯顿的《赢得公司文化的控制》、谢恩的《终止文化与领导》以及托马斯·彼得斯的《赢得优势——领导艺术的较量》。

其主要观点是:

企业文化就是传统气氛构成的公司文化,它意味着公司的价值观,诸如进取、守成或是灵活——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。

——威廉·大内

企业管理不仅是一门学科,还应是一种文化,即企业有一种包括自己价值观,信仰和信誉的一种特定的文化。

——巴斯克、艾索斯

其共同特征——以人为中心 命运共同体 共有价值观



国内较有影响的流行观点有以下几种:

企业文化是一种从事经济活动的组织之中形成的组织文化。它包含的价值观念、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。

——刘光明《企业文化》

企业文化是企业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。

——罗长海《企业文化学》

企业文化是一种文化现象,是在传统管理出现很多失效情况下的一种新思维,它将引导的是企业的一场新的文明运动!企业管理也将由此进行彻底的反思,并走出一条新的管理道路。

——齐善鸿《新时代企业文明运动》

企业文化是一种微观经营管理文化,是一个企业在长期经营实践中所凝结、积淀起来的一种文化氛围、价值观念、精神力量、经营境界和广大员工所认同的道德规范和行为方式。

——贾春峰《文化力启动经济力》

所谓企业文化,就是企业信奉并付诸于实践的价值理念。也就是说,企业信奉和倡导,并在企业运作的实践中真正实行的价值理念。

——魏杰《企业文化塑造——企业生命常青藤》

关键词——信奉 价值理念 实践 价值理念实践化

根据我们从事企业文化研究和企业文化管理咨询的实践,我们认为大家普遍认同的一个提法是:

企业文化是企业生存和发展过程中逐渐沉积下来,用来指导企业经营决策行为,为企业员工认同并纳入社会评价范畴的理想和价值观。

因此,企业文化至少包含以下几个方面:

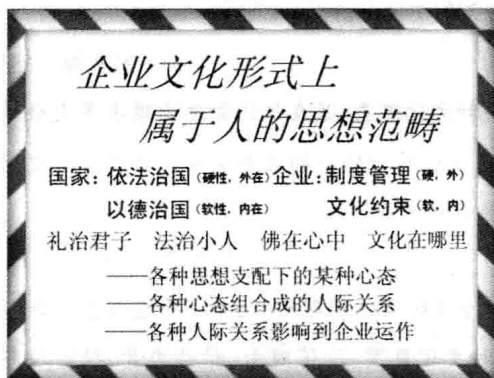
**A、**它是一个不断更新和完善的过程,是时刻处在变化之中的;

**B、**企业文化需要密切联系市场,为市场服务,最终要变现为企业的产品销售力;

C、企业文化的生命力最终由员工和社会共同赋予、约束,并需要获得尽可能广泛的认同感;

D、企业文化的终极目标是形成科学的理想和价值观。

——这个定义抓住了企业文化的主要特征,较为全面,言简意深,内涵丰富,外延广阔。

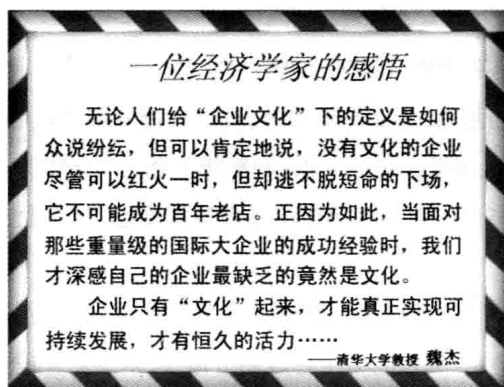


#### 4、企业文化内涵处于时刻变化和发展的过程中

从计划经济向市场经济的成功过渡,从供不应求到供过于求的转变,随着社会经济的不断发展和人们生活水平的提高,人们的生活需求和心理期待越来越现实化、具体化。怎么说?好比以前在乡下,赶路只是想穿草鞋还是打赤脚;如今通车了,情况不同了,要考虑坐车还是走路,甚至还会想着怎样合理换车办更多的事情。

不同企业的企业文化内涵不同,同一企业在不同历史时期也会有着不同的企业文化。如鄂尔多斯的目标是“温暖全世界”衣被天下,格兰仕的目标是“世界工厂”。如果将毛泽东开辟的根据地看作企业的话,我们能够清楚地看出,随着企业的不断壮大,其企业文化的内涵也在随之改变。井冈山时期,企业的目标是“星星之火”的生存;长征延安时期,是寻求区域突破和抢占重点市场;西柏坡时期,则是“燎原”式的品牌拓展和扩张;抗战后期和解放战争,则呈现出明显的强势品牌打压追随品牌的品牌地位巩固特征;建国后到现在,共和国已经走上了品牌国际化和不断增强美誉度的康庄大道了。

一句话,企业文化要随着企业的发展而不断进行新的塑造与变革。



企业发展的不同阶段,会呈现不同的企业文化特质:

**创业期**——规模小,自发性,不成熟,扁平式经验管理,突出理想主义;

**成长期**——渐成型,不够强,不够壮,急需补充营养、凝聚内力,弘扬奉献精神;

**成熟期**——规模大,自觉性,规范性,立体化管理,强调现实主义……

传统的商业化管理,其本质特征是以物为中心,以全面追求利润最大化为目标,忽视人的因素,在管理上着迷于铁的纪律、绝对服从和至高无上的权威。这里,劳资之间变成了纯粹的雇用与被雇用关系。著名学者杨振宁说:“21世纪企业的竞争是人才与科技的竞争,是中国超越发达国家的主战场”。企业文化绝对不是片面的发掘职工体力,更重要的是发掘职工的智力资源,更注重于人的因素。况且,企业文化理论的本质特征是倡导以人为中心的人本管理哲学,反对“见物不见人”的纯理性管理思想,主张将培育进步的企业文化和发挥人的主体作用作为企业管理的主导环节。所以,企业不能再受传统商业文化的束缚,在企业文化建设中,要把精力投向人,大力加强“人”的建设。

## 5、企业文化是企业家的管理思路,不是时髦口号

企业文化,作为一种管理理论,自引进中国以来,一直是学界与企业界关注的一个主题。20多年过去了,一批中国本土企业伴随改革开放与社会主义

市场经济发展而成长壮大,并形成了各自的企业文化,成为推动企业战略发展的有效管理工具。

但是,无论是在学界,还是企业界,目前对“企业文化”涵义,仍存很深的误解,并在误解的基础上,随己所需进行评论,搞宣传的认为它至关重要,搞营销的认为它一无是处。这些认识,都影响了企业文化作为一种管理理论的有效性,有必要站在中国企业管理实践需要角度上,对企业文化的涵义重新做一总结。

从管理学的发展过程来看,美国企业管理在20世纪初到20世纪60年代,已经形成了健全、成熟的科学管理制度体系,对企业管理中主要涉及物的要素的生产运作管理、财务管理、人事管理(将人看作产生成本的物)等,已经实现了制度化。在与日本经济的竞争中,美国认识到企业管理要重视人在各种生产要素中的特殊作用,必须研究如何发挥人在企业之间竞争中的突出作用。

为了实现这一目的,能否激发员工的创造性,便成为关系到企业兴衰成败的关键。正是从此意义上,美国管理学界通过借鉴日本企业管理的成功经验,研究人的价值观等软要素在企业管理中的作用,目的是通过提高人的活力,促进其他物质资源要素的配置效率与效益,这是企业文化理论在美国兴起的背景。自此之后,美国的管理学理论,从科学管理阶段发展到了文化管理阶段。这种管理理论的转变,反映在企业管理实践中,是从向压缩成本要效益,转向把技术创新作为企业发展成长的发动机,这也是美国坚持大力发展国民教育体系与“知识经济”兴起的经济管理动因。

从美国企业管理理论的发展过程看,文化管理不是要替代科学管理,而是继经验管理、科学管理后的一个新的管理发展阶段。其含义,是从人的心理和行为特点入手,培养企业组织的共同情感、共同价值,形成组织自身的文化;从组织整体的存在和发展角度,去研究和吸收各种管理方法,进而形成统一的管理风格;把企业管理的软要素作为企业管理的中心环节,以文化引导为根本手段,通过企业价值观培育、管理制度推进,以激发职工的自觉行为为目的,全面提升管理效率的独特的管理思想和管理方式。

在我国企业文化研究领域,人们一般能够坚持广义文化观,即认为企业文化包括精神文化、物质文化、制度文化三个层次。但是一旦进入一个具体企业的企业文化建设过程中,往往就会倒向“狭义文化观”,表现是:不去研究企业内部员工的价值观现状与群体心理,只考虑如何草拟一个观念性的企业文化手册,重视时髦管理口号,为了“文化”而“文化”,看不到文化如何能够转变成企业的生产率,这也就是制度与文化两张皮的根本原因。

因此,我们认为,企业家与高管人员,必须将企业文化上升为文化管理,作为一种管理理论来看待,从企业管理的宏观视角,分析、看待管理制度建设与人的价值观念之间相互影响的关系。充分认识到,企业文化,是以研究人类群体行为为目的的社会学与管理学需要处理的问题,而不能把企业文化当作一个纯粹文化的问题。那样,就会将企业文化仅仅看作是企业宣传部门的事情,企业文化建设就会走入死胡同。文化不是目的,管理才是目的。能否以企业文化建设促进企业管理的效率与效益,是区别不同企业家管理功力的一个问题。

企业文化就如一把水果刀,在小孩子手里可能成为自残的工具,对武功高手而言却会成为克敌制胜的利器。

企业文化是企业家的管理思路,不是时髦口号!

正因如此,企业文化管理对中国企业管理才具有特殊的涵义。

任何一种管理理论,其目的都是提高企业自身的管理有效性,文化管理也需要解决这个问题。对管理有效性的分析,可以从效率与效益两个角度进行。

从功能上讲,企业文化一般分为“内部功能”与“外部功能”两大部分。

所谓企业文化的内部功能,就是通过凝聚员工士气实现“上下同心”,降低企业科学管理制度内的阻力,提升企业管理的效率。企业文化管理要求以价值观建设促进企业管理的规范化与制度化,而中国文化是一种不同于西方个人主义文化的群体主义文化。这种文化价值观与相应的民族文化心理,影响到西方企业科学管理制度在中国的效力。所以,在学习西方科学管理制度时,必须重视员工的民族文化心理与各代人价值观的变化,通过创新与再造,

实现管理制度的“洋为中用”。

其次,中国企业管理水平与西方企业有很大差距,是企业文化管理对中国企业具有特殊含义的另一原因。与西方发达国家企业的情况不同,绝大多数中国企业尚未经过科学管理阶段的充分发展,即使是海尔、联想、TCL、中国移动等知名企业,在市场经济中的成长也只有 20 几年。企业作为以盈利性为目的的组织,制度建设与员工遵守的关系,是任何规模的企业在建章立制与管理规范化过程中都要面对的问题,对于中国企业来说,文化管理的目的不是要代替科学管理,而是为尽快实现企业管理科学化服务。

所谓企业文化的外部功能,是指通过产品形象及员工行为展现出来的风气,建立起企业与用户为主的利益相关者的良好社会关系,树立企业形象,并获得用户对该品牌的忠诚,实现企业经营所追求的效益,保证企业的永续经营。这就要求必须将企业文化的内部功能与外部功能同时考虑,也是柯林斯在《基业长青》一书中要表达的含义。在企业文化外部功能实现上,这种文化心理的特殊性则体现在中国市场上的一些特有的现象,如保健品经济、短信经济、礼品经济规模巨大。

总之,企业文化是企业家的管理思路,它要求企业领导者必须坚持广义文化观,防止走向狭义文化观的死胡同;是继科学管理之后的一种管理理论,不是局限于管理员工精神的口号标语;是中国企业实现科学管理、做大做强的必经之路,而不是企业的装饰品或时髦口号。



## 第二讲 企业文化的特性

