

和君商学书系

赢在企业文化

企业文化建设路径方法与操作实务

邵学全◎编著

清华大学出版社





和君商学书系

赢在企业文化

企业文化建设路径方法与操作实务

邵学全◎编著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书从组织者的角度出发阐述企业文化建设,目的是汇集企业文化建设理论和实践精华,让企业文化建设更具有客观性和可操作性,让企业文化为企业基业长青产生持久的文化引领和支撑。为此,编者在组织材料时,特意精挑细选,尽量把最具有代表性的理论表述和实践心得写入本书,以展现企业文化建设工作者的集体智慧和群体水平。本书所涵盖的内容贴近时代企业文化气息前沿,可操作性强,是企业进行企业文化建设的人员和立志从事企业文化咨询的工作者难得的参考书。

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

赢在企业文化:企业文化建设路径方法与操作实务/邵学全编著. —北京:清华大学出版社,2015

(和君商学书系)

ISBN 978-7-302-40799-7

I. ①赢… II. ①邵… III. ①企业文化—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 152351 号

责任编辑:张 伟

封面设计:红杉林文化

责任校对:宋玉莲

责任印制:杨 艳

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:三河市中晟雅豪印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×230mm 印 张:19.5 字 数:337千字

版 次:2015年7月第1版 印 次:2015年7月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:49.00元



中央电视台的纪录片《大国崛起》揭示了西方九个国家的崛起秘密。公元1500年以来世界九个主要国家的发展史表明，继葡萄牙和西班牙之后的荷兰、英国、法国、德国、日本、俄罗斯以及美国，都有着相似的“成长秘密”：思想文化影响力、体制创新、学习与赶超、科技创新能力等。国家崛起，文化先行。文化决定体制，体制决定活力，活力产生竞争力，竞争力创造财富。这就是文化创造财富的秘籍！

爱因斯坦说过，科学技术只能告诉我们“是什么”，却不能解决“应当怎么做”。科学只能追问物质世界的客观规律，而不能给人以价值判断。价值判断需要另一个源泉——个人价值观，即由个人的文化体系来提供。显然，知识不同于文化，知识分子不等于文化分子，“知识分子不一定有文化”就是这个道理。个人只有通过文化底蕴的修养，才能利用专业技能在事业上有所作为。

对于企业来说，文化的力量同样突出。提高国际竞争力，关键是提高企业竞争力，而企业竞争的直接表现是产品竞争，但产品竞争的背后是文化竞争。日本企业之父涩泽荣一把自己的成功经验归结为“《论语》+算盘”，称义利合一是儒商的经营原则，一个企业家必须一手拿着《论语》，一手拿着算盘。他说，《论语》代表仁义、伦理、道德，而“算盘”当然是“精打细算”、“斤斤计较”的“利”的象征。他认为，要通过《论语》来提高商人的道德，使其明晓“君子爱财，取之有道”。不追求物质的进步和利益，人民、国家和社会都不会富庶，这无疑是一种灾难，但致富的道路上要遵循“仁义道德”和“正确的道理”，这样才能确保财富持续下去。有位著名的经济学家说过“经济发展的深层是文化，文化是根，经济是叶，根深方可叶茂”，可见企业文化对企业发展具有深远影响。要造就真正意义上的“世界级”企业，谋求永续发展，就要继承和弘扬优秀民族文化，借鉴和汲取优秀西方文化，建设我们自己的企业文化，提高企业的文化竞争力。

本书欠妥之处，请读者批评指正。

编者
2015年1月



第一篇 企业文化的概念

第一章 企业文化概述	3
第一节 企业文化的内涵	3
一、企业文化的演变	3
二、关于企业文化的定义	4
三、企业文化内涵	5
四、典型企业文化构成理论	7
五、企业文化的生长	8
六、企业文化的影响因素	10
七、在企业文化的生长过程中,企业家始终是引领者	10
第二节 企业的功能	11
一、企业文化的作用具有双重性	11
二、什么样的企业文化才是优秀的企业文化	12
三、卓越企业具有共同的价值认同	12
四、优秀的企业文化具有的功能和作用表现	12
五、企业文化与竞争优势	13
六、企业文化建设的作用	15
七、知名企业的企业文化建设实践证明	16
第三节 企业文化与品牌文化	18
一、企业文化与品牌文化的关系	18
二、我国企业对品牌文化和企业文化认识存在的误区	19
三、表里如一,品牌文化是企业文化的外延	19
第四节 企业文化与产品文化	21
一、企业文化与产品文化二者的关系	21
二、产品设计中的文化底蕴	22

第五节	制度文化在企业文化建设中的作用	23
一、	制度文化与企业文化的关系	23
二、	制度文化建设的方式方法	25
第六节	企业管理需要“软硬兼顾”	26
第二章	企业文化理论	29
第一节	企业文化理论的发展	29
第二节	企业文化与品牌建设	31
一、	企业文化与 CIS	31
二、	品牌战略与品牌建设	33
三、	企业品牌建设工作中的几点建议	37
第三章	世界企业文化简介和比较	38
第一节	美、欧、日企业文化简介和比较	38
第二节	中国企业文化发展历程和现状	39
一、	企业文化建设的三个高潮	40
二、	中国企业文化建设误区	42
三、	发展有中国特色的企业文化	44
第三节	中西文化的差异	45
一、	文化形成的渊源不同	46
二、	中国文化的合理内核与西方文化的理性成分	46
三、	中国文化的消极因素和西方文化的非理性方面	47
四、	在企业文化上的差异比较	48

第二篇 建设企业文化的路径方法

第四章	企业文化建设应遵循的一般规律	53
第一节	企业的企业战略对企业文化建设的影响和对策	53
一、	企业经营管理活动中,我国企业家对企业文化和战略 之间关系存在的认识误区	53
二、	企业战略和文化关系的论述	54
三、	把握好二者的关系为中国企业进行企业文化建设服务	58
第二节	企业的人力资源对企业文化建设的影响和对策	61
一、	企业文化与人力资源管理的渊源	62
二、	企业文化与人力资源管理存在的差异	63
三、	企业文化和人力资源管理在企业管理中的作用	64

四、发挥人力资源管理在企业文化建设过程中的积极作用,为企业早日实现文化管理保驾护航	68
第三节 政工工作对企业文化建设的影响和对策	69
一、“大政工”管理体系,为思政工作带来了新时代气息	70
二、企业文化和政治思想工作之间既有相似又有不同	70
三、政工工作在企业文化建设过程中所起的作用	72
第四节 中国企业企业文化建设应遵循的一般规律	73
一、中国企业的企业文化建设应做到准确定位、科学推进、助力企业发展	73
二、坚持“以人为本、注重市场规则”是企业文化建设的路径	74
三、不断强化合同信用管理和提升企业品牌形象	75
四、为企业发展创造和谐的文化氛围	75
五、认识企业文化的特性,确立经营“文化”的新视角	75
六、增强企业全体员工的共同行为能力	76
第五章 企业文化建设与企业的和谐发展	78
第一节 通过诊断评估来明确企业文化现状和建设方向	78
一、企业文化调研诊断的思路和方法	78
二、企业文化建设的原则	82
三、企业文化建设的方向	82
第二节 系统构建完整的企业文化体系	83
一、企业文化手册框架	83
二、企业文化培训教材框架	84
测试题	84
第三节 企业文化的落地	86
一、企业文化实施规划的指导思想	86
二、企业文化实施规划的主要目标	86
三、企业文化实施规划的要点提示	87
四、企业文化建设组织设置	91
五、企业文化建设三年实施规划	93
六、企业文化实施规划的监督与评价	95
第四节 企业文化建设与和谐企业	96
第五节 企业文化建设的两种模式	98
一、先虚后实型	98
二、先实后虚型	100

第六节	如何与企业文化咨询单位合作·····	100
第六章	不同阶段的企业文化建设原则、方法 ·····	103
第一节	不同阶段企业文化建设的原则·····	103
第二节	如何有效地进行企业文化建设·····	104
第三节	集团企业文化建设的方法·····	109
一、	文化的融合是兼并企业文化建设亟待解决的首要问题·····	109
二、	企业文化融合管理中的一些基本原则·····	110
三、	文化融合的步骤·····	111
四、	战略导向型企业文化是兼并重组后企业未来文化的 建设方向·····	112
五、	集团下属企业的企业文化建设·····	114
第四节	企业文化建设关键要体现高绩效·····	115
第五节	运用企业文化理论管理发展企业·····	118
一、	铸造特色企业精神是企业文化的核心内容·····	118
二、	提升职工队伍素质是企业文化建设的重要任务·····	118
三、	塑造良好的企业形象是企业文化建设的重要体现·····	118
四、	正确把握客观规律是企业文化建设的关键要素·····	119
第六节	企业文化的深植·····	120
一、	企业文化建设过程中,企业文化的落地只是企业 文化在企业生根发芽的第一步·····	121
二、	企业文化建设过程中企业文化的深植·····	122
三、	深植后的企业文化取得成功的具体表现·····	124
第七节	企业价值观的纠偏·····	125
一、	企业的价值观·····	125
二、	企业价值观偏离现象·····	127
三、	企业价值观出现偏离的原因·····	127
四、	做好企业价值观的纠偏·····	128
第七章	不同性质企业的企业文化建设 ·····	131
第一节	国有企业文化建设·····	131
一、	国有企业文化的发展历程·····	131
二、	国有企业文化建设现状及改进·····	132
三、	企业文化现阶段建设·····	133
四、	企业文化建设存在的主要问题·····	133

五、企业文化建设的改进建议	133
第二节 央企的企业文化和品牌建设	135
一、企业文化与品牌之间的关系	136
二、战略导向型企业文化是集团化央企的企业文化建设方向	136
三、央企品牌建设的步骤	138
第三节 民营企业文化建设	139
一、民营企业文化建设现状	139
二、民营企业成长过程中的企业文化建设及其对策	140
第四节 合资企业文化建设	142
一、合资企业文化的冲突及其解析	142
二、跨国经营中文化冲突产生的深层原因扼要分析	144
三、文化冲突对于跨国企业经营活动的影响	144
四、实行跨文化管理,促进企业文化的协调与融合	145
第五节 外资企业文化建设	146
第八章 不同行业的企业文化建设	149
第一节 商业银行的企业文化建设	149
一、对企业文化的认识还存在模糊性	149
二、商业银行企业文化建设的主要特征	150
三、建设商业银行企业文化应遵循的基本原则	150
四、建设有中国银行特色的企业文化	150
第二节 保健品企业的企业文化建设	152
一、三株——风雨中这点痛算什么	153
二、天年生物——健商文化传播者	154
三、王老吉企业文化建设的最高境界——创造快乐人生	155
第三节 烟草商业企业的企业文化建设	157
一、烟草商业企业的企业文化建设过程中出现的问题	157
二、建设烟草商业企业的企业文化面临的机遇	159
三、建设烟草商业企业文化的几点建议	160
第四节 烟草工业企业的企业文化建设	162
一、工业应侧重“品牌和生产”	163
二、工业应侧重“能力文化”	163
三、建设学习型企业文化	164
第五节 电力企业的企业文化建设	166
一、构筑电力企业文化体系是外部大环境的要求	166

二、构筑电力企业文化体系是企业自身发展的要求	167
三、电力行业的特征对企业文化的影响	168
四、电力行业企业文化建设的标准	168
五、电力行业企业文化建设步骤	168
第六节 钢铁企业的企业文化建设	169
一、钢铁企业文化建设存在的问题	169
二、钢铁企业文化建设对策	170
第七节 矿业企业的企业文化建设	172
一、中铝公司企业文化体系打造历程	174
二、中铝公司企业文化建设工作的完美结局	175
三、思考和启示	176
第八节 医疗企业的企业文化建设	176
一、医院文化建设工作的方式方法	177
二、思考和启示	179

第三篇 实现企业文化管理的方略

第九章 持续成功企业文化管理实战	183
第一节 企业文化管理走向	183
一、文化管理的意义	183
二、什么是文化管理	184
三、文化管理的作用	185
四、实现文化管理需要做好的工作	186
第二节 文化管理成就企业走向卓越	189
一、大多数企业不能长寿的主要原因	189
二、卓越公司持续成长的道与术	190
三、“义聚+利聚”立体激励机制是中国企业走向卓越的 核心动力	190
四、现阶段的中国企业做好“老臣”和“新人” 的融合机制至关重要	191
第三节 企业文化评估诊断指标体系设计	192
一、评估指标变量分析	192
二、定量指标体系	192
三、评估指标计算模型	193
第四节 企业文化适应性和测评工具	194

一、企业文化适应性“四度一体”标准	195
二、工具一：企业文化适应性“三步”测评工具	197
三、新员工入职后，企业文化适应性考核方案	200
四、工具二：企业文化适应性“四度”测评工具	202
第五节 企业文化的评估	207
一、企业文化落地(内部)的三个阶段	208
二、企业文化落地(外部)的条件	208
三、企业文化评估的指标	208
四、企业文化评估的方法	209
五、企业文化评估问卷	209
第六节 文化管理让老板变成企业家	216
一、区分老板与企业家的不同	216
二、企业文化与企业家	218
第十章 企业文化建设管理制度	220
第一节 企业文化管理制度	220
一、范围	220
二、职责	220
三、企业文化建设管理制度细则	220
四、公司企业文化实施规划的监督与评价	222
第二节 企业文化培训考核制度	224
一、目的	224
二、适用范围	224
三、工作职责划分	224
四、培训流程	225
五、培训成果的呈报	225
六、培训的评估	225
七、附则	225
第三节 从企业言行判断企业文化力	226
一、企业文化力	226
二、企业的“言”	227
三、企业的“行”	227
四、企业的“言”与“行”不统一现象和带来的危害	228
五、如何做到企业“言”与“行”的统一	229
六、强大的文化力表现	233

第十一章 集团公司管控下的分子文化建设	234
第一节 分子文化建设	234
一、企业文化建设的指导思想	234
二、功能文化、分子公司文化建设框架构建	235
第二节 集团文化的管理办法	238
一、企业文化建设组织设置和职责	238
二、企业文化建设工作的开展	240
三、企业文化建设效果的评价	241
第三节 廉洁文化建设	243
一、廉洁文化与廉政文化之间的关系	243
二、国有企业廉洁文化建设	244
第四节 执行力文化建设	247
一、执行力和执行文化的内涵	247
二、企业执行力不强的表现和原因	248
三、构建企业执行力文化应秉持的态度	248
四、构建企业执行力文化的关键	249
五、建设有效的执行力文化	249
第五节 跨区域企业的文化管理	250
一、跨文化起冲突的主要原因	251
二、跨文化管理基本步骤	252
三、采取适当的文化整合融合策略	252

第四篇 建设企业文化的经典案例

第十二章 国内外企业文化塑造经典案例	257
第一节 通用电气的企业文化塑造	257
一、通用电气公司简介	257
二、通用电气对文化的诠释	257
第二节 海尔集团的企业文化塑造	262
一、海尔集团的市场观	262
二、海尔集团的质量观	263
三、海尔集团的竞争观	263
四、海尔集团的出口观	264
五、海尔集团的资本观	264
六、海尔集团的创新观	265

七、海尔集团的人才观	265
第十三章 国内外企业文化创新经典案例	267
第一节 英特尔公司的企业文化创新	267
一、摩尔定律催人创新	267
二、公司文化的六项准则	268
三、推进制度和旧组织文化的革新	269
第二节 海信集团的管理创新机制	272
一、实施大型企业集团的发展战略	272
二、建立管理与技术创新体系	273
三、培养管理与技术创新人才	274
第十四章 企业文化文化力经典案例	276
第一节 北京三元集团成功收编三鹿集团的关键因素是文化力	276
一、中国乳制品业两匹黑马的成长和竞技	276
二、“三聚氰胺事件”袭来,北京三元集团成功“逐鹿”	277
三、三鹿集团的破产是三鹿企业文化的破产	278
四、河北三元需要打造“融合”的企业文化	282
第二节 打造银行和谐文化	283
一、建设和谐企业文化的重要意义	284
二、我行未来和谐企业文化建设总体方案	285
结束语 商海沉浮,企业文化成就企业基业长青	293
参考文献	296

第一篇

企业文化的概念

第一节 企业文化的内涵

什么是文化?《说文解字》云:“文,错画也,象交文。”“错画”就是交错刻画的意思。因此,“文”的本意是文身,由花纹引申为文字或文辞。“化”字是一个象形字,“教行也”,在甲骨文中,“化”字是左右两个背对着的人。“教行于上,则化成于下。上匕之而下从之谓之化,化行而匕废矣。”通俗地讲,就是上行下效,让下属照着上司的做法去做的过程就是“化”。因此,“化”就是教化,让人们向被要求和被希望的方向发展。

我国古代统治者用“文化”来管理百姓、治理社会。我们认为:文化是一种经过主观创造而达到客观存在的人类活动过程,是历史传统和习惯的沉淀。简单地说,文化就是人类的生存方式,凡有人类的地方就有文化。

文化的核心是价值观。价值观是指一个人对周围客观事物的是非曲直、好坏善恶的评价标准。人们对各种事物,如金钱、地位、友谊、荣辱、幸福、诚实、自尊等,都有自己的评价标准,在心目中都有好坏、轻重、主次之分。这种轻重、主次的排列构成了个人的价值观体系。企业的价值观不是指对“钱”的认识,是企业“人生观”、“世界观”,是一个体系。

当今世界是多变的时代,未来竞争难以预知。今天不生活在未来,明天就生活在过去。我们靠什么延续成功?企业怎样实现“百年老店”、基业长青?靠领先的技术?靠先进的管理?靠雄厚的资本?靠聘用优秀的人才?靠品牌?……

经过经济学家们多年的研究和推理,他们发现:企业战略、企业文化、企业制度是企业长期健康发展必须要解决的三大问题。

一、企业文化的演变

“企业文化”这个名词出现于20世纪80年代初。国内外学者对于企业文化的研究数不胜数,但是在研究角度和关注重点的不同影响下,对企业文化的定义存在一定的差异。

阿伦·肯尼迪与特伦斯·迪尔合著的《企业文化》一书,提出构建企业文化的五要素是:①企业环境,对企业文化的形成和发展具有关键影响的因素;②价值观,组织的基本思想和信念,本身形成了企业的核心;③英雄人物,把企业价值观人格化且为职工提供了具体的楷模;④礼节和仪式,向组织成员表明对他们所期望的行为模式;⑤文化网络,组织内部主要的联系手段,即企业价值观和英雄人物传奇的“运载工具”。

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,管理人员以自己为榜样把企业中行为、言论、活动的固定模式形成的风格传输给一代又一代的企业员工。

20世纪80年代以后,“企业文化”才开始为我国的理论界与企业界关注,并逐渐升温,因为那个时候我国企业开始真正从计划经济走向市场经济。1984年海尔集团的张瑞敏在企业亏损147万元的情况下,首先提出文化先行、企业理念先行,为中国企业界进行企业文化建设注入了强心针。中国企业逐渐开始关注“企业文化”这个名词,至今已经有近二十年的历史了。然而,在我国企业逐渐探索的这20年中,企业文化建设成功的案例并不多,比较国外企业几十年甚至近百年的企业文化探讨和建设历史来说,我国的企业文化建设还刚刚开始。

二、关于企业文化的定义

关于企业文化的定义,国内外学者有各种不同的表述。据统计,国内外关于企业文化的定义大概有180多种。

罗宾斯在《管理学》一书中是这样定义企业文化的:企业文化是组织成员共有的价值和信念体系,这一体系在很大程度上决定了组织成员的行为。“价值和信念”分开来讲,价值观是组织成员在成长过程中形成的,而信念则有可能是后天受环境影响而形成的。一个组织成员对企业文化的认知程度基于其已有的价值观和对企业价值观的认可程度。这个认可程度越高,也就越能融入企业文化中。

我国学者魏杰在《企业文化塑造——企业生命常青藤》一书中这样总结企业文化的定义:“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实践中真正实行的价值理念。”通过分析定义我们可以看出,企业文化现象是以人为载体的现象,而不是以物质为中心的现象,由一个企业的全体成员共同接受,普遍享用,而不是为企业某些人特有,并且是在企业发展过程中逐渐积累形成的。

中国社会科学院工业经济研究所研究员韩岫岚认为:“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