

A NEW STUDY ON MODERN ENTERPRISE CULTURAL MANAGEMENT

现代企业文化管理新探

李锦望◎著

企业管理的思想启迪
企业文化理论与实践的荟萃



中国金融出版社

A NEW STUDY ON MODERN ENTERPRISE CULTURAL MANAGEMENT

现代企业文化管理新探

李锦望◎著

 中国金融出版社

责任编辑：仲 垣 张黎黎

责任校对：潘 洁

责任印制：陈晓川

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业化管理新探 (Xiandai Qiye Wenhua Guanli Xintan) / 李锦望著. —北京: 中国金融出版社, 2015. 5
ISBN 978 - 7 - 5049 - 7921 - 6

I. ①现… II. ①李… III. ①企业文化—企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 071720 号

出版

发行

中国金融出版社

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 保利达印务有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 21

字数 259 千

版次 2015 年 5 月第 1 版

印次 2015 年 5 月第 1 次印刷

定价 42.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 7921 - 6/F. 7481

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

序

李锦望博士的著作《现代企业文化管理新探》的出版，为中国企业文化研究领域增添了新的见解，为此我感到十分高兴。锦望毕业于南开大学，在中国建设银行总行公共关系与企业文化部任职，从事企业文化的研究、策划、实施等工作，至今已有 15 年时间了。10 年前，我们曾在北京大学光华管理学院我的办公室里共同讨论过建行银行文化要素体系的相关问题，那时锦望的一些观点和构思就颇有新意。

10 年来，锦望发表了不少文章，做过许多研究项目，现在新作又面世，集中了他的许多心得，看过之后，很让人欣慰。锦望做过基层银行行长，又在总行从事文化建设工作，对中国金融领域的文化生态有着深刻的理解，对基层文化机制有着亲身的感受。这次出版的著作，在企业文化管理的层次结构、公司治理与文化建设的不关系、员工价值观与价值观管理模型、“服务品牌”与人本文化的构建及影响等方面都有许多系统的见解，尤其对大型国有企业的文化建设，进行了多方面的分析，提出了问题和对策。这本著作和其中的案例都凝聚着他长期探索的心血，具有丰富的内涵和借鉴价值。

改革开放 30 多年来，许多企业领导人、学者、专家，包括锦望博士在内，在中国企业文化理论与实践上，有大量的建树和独到的贡献。20 世纪 80 年代初，在胡平部长主持的中国商业文化研讨会上，我提出了企业经营上的文化驱动力问题，讲了文化力的正驱动

和负驱动的作用。现在看来，当时的见解发掘得还是不够深刻。30多年来，国有企业改革问题一直是被重点关注的问题，党的十八届三中全会提出在下一步国有企业改革中推行混合所有制；最近，国有企业改革方案也在制订中，估计2015年上半年出台。国有企业的文化机制也是国有企业建设中不能回避的组成部分。国有企业文化不同于一般的企业文化。国有企业是政府造就的企业，国有企业的使命是履行政府职能，任何时候，总是带有政府理念和官僚机制。30多年了，无论怎么改，虽然程度和形式有变化，但这个本性却难以去除，除非把它变成民有企业。国有企业改革还在讨论的路上，国有企业文化机制还有许多值得研究的问题。

中国建设银行是一家卓有成就的金融机构，企业文化建设有声有色。通常我们看到，人们聚集在一个企业里工作，是因为人们认可它的使命、价值观、理念和目标，愿意约束自己的行为，遵守它的规则。企业文化就是要使这个群体协调一致地为企业服务，个人利益服从集体利益，服从集体利益的结果是能够实现个人利益，否则谁还愿意在这里长久工作。所以，企业文化要讲究运行功效，没有功效，再“好”的文化也没用。有的企业，其文化和经营是两张皮，文化是做给上级的，经营是做给客户的。文化“落地”始终是个问题。企业领导人对企业文化的设计和推动具有决定性的作用。凡是两张皮的、虚张声势的，都与领导人的价值理念有关。现在，互联网机制、虚拟企业、智能成果等，给企业包括金融机构都带来了不小的挑战。随着智慧产品、智慧流程、智慧企业、智慧城市、智慧地球等的兴起，企业要尽快适应这个趋势，早准备、早动手、早主动。对于互联网化或智能化的企业，其文化驱动力是什么状态、反映什么机制，这是个值得提前思考的问题。

国有企业的文化建设、互联网机制带来的文化挑战等只是众多问题中的两个。锦望带着问题，博学而明理，笃行以致远，坚持不

懈十几年，积极探索企业文化的机理，在许多方面做了认真的研究。知之者不如好之者，好之者不如乐之者。锦望就是这样一位知之者、好之者、乐之者。我相信他能继续观察分析，潜心探索研究，深化自己，惠及企业，推动进步。因为和锦望的交往，又看到他出书，由衷地高兴，写了一些自己的感受。同时，对国有企业和金融机构在文化建设上需要面对的文化机制问题，谈了一些看法，算作我们大家共同关注的事情，放在书的前面，权作为序，以求教于大家。

张国有

2014 年 11 月 6 日

目 录

001 ■ 前言

025 ■ 第一部分 企业文化基因与企业价值观 探寻

025 ■ 现代企业管理的文化基因及其源流探析

048 ■ 健全公司治理是企业价值观的最高体现

058 ■ 欧美企业核心价值观的构建及其启示

070 ■ 企业核心价值观的选择、认同与确立

084 ■ 培育和践行企业核心价值观的实证分析

094 ■ 核心价值观“人企合一”的转化机制

101 ■ 企业文化是企业生存之本与发展之源

114 ■ 国有企业内在文化冲突分析及其对策

125 ■ 第二部分 构建人本文化与服务文化的 实践探索

125 ■ 推进人本文化建设的实践与思考

136 ■ 实施人本管理的几个重要问题

164 ■ 金融服务文化建设存在的主要问题及
对策

173 ■ “以客户为中心”是服务文化建设的
核心

182 ■ 践行“以客户为中心”是改进服务
质量与效率的关键

191	■	构建“以客户为中心”的服务文化管理体系
201	■	打造和推广服务品牌的基本经验与做法
225	■	第三部分 企业文化管理相关问题及案例
225	■	推进企业文化落地生根的途径、方法与机制
239	■	新时期企业实施人性化管理的几个重要问题
251	■	培育金融创新文化建设的思考与建议
262	■	扭曲的价值观颠覆了华尔街神话
270	■	文化管理案例一：“向党工作站”
278	■	文化管理案例二：“何晓工作法”
287	■	文化管理案例三：“零文化管理模式”
303	■	文化管理案例四：“精细高效经营管理系统”
308	■	文化管理案例五：“合规文化管理体系”
317	■	参考文献
322	■	后记

前 言

——中国企业文化 30 年的发展思考

现代企业文化管理理论，使企业开始将自身全部活动回归于“人”，完成了由“人是工具”向“人是目的”的历史性转变。

20 世纪 80 年代中期，中国实行改革开放不久，作为现代企业管理理论的企业文化就被引入中国。那时的中国，严格地说还没有真正的现代企业，基本都是政企一体的国有企业，民营企业才刚刚萌芽。国有企业在高度计划经济体制统管下，普遍经营困难，或严重亏损，或濒临倒闭，上下都在急于寻找突破困境的出路。国家主管企业的领导曾带领大批企业家分赴日本、美国等发达国家的知名企业取经，学习企业管理经验，并引入了全面质量管理、成本绩效管理等现代企业管理方法。但是由于国有企业产权不清、政企不分、责任主体不明、没有自主经营权等制度性缺陷，这些现代企业的先进管理理论和方法自然水土不服，无法发挥科学管理的效果。在此背景下，产生于日本企业并被美国管理学家们总结提炼的企业文化管理理论，自然也受到了中国企业的热情追捧，并且在以后的 30 多年里，随着中国企业产权制度改革的不断深化和融入全球化步伐的不断加快，这种追捧的热度始终不减，仍如火如荼，方兴未艾。



30 多年来，企业文化理论在我国得到了普及。从 20 世纪 80 年代中期，国内学者译介帕斯卡尔和阿索斯的《日本的管理艺术》、威廉·大内的《Z 理论》、迪尔和肯尼迪的《公司文化》、彼得斯和沃特曼的《成功之路》四本企业文化理论奠基著作之后，国内一些重点高校的管理学也开始将企业文化理论纳入管理学教材，一些专家学者转向企业文化管理理论的传播与研究，陆续出版了许多著述，包括张国有教授、张德教授、贾春峰教授、孟凡驰教授、高立胜教授、刘光明研究员、齐善鸿教授、王成荣教授、罗长海教授等。同时，传播企业文化理论与实践的刊物也相继出版，包括《企业文化》、《中外企业文化》、《现代企业文化》、《中国企业文化》等，给企业管理人员和职能部门人员学习研究和宣传交流搭建了有效平台，提供了很好的帮助。

多年来，企业文化理论界对国内知名企业进行了大量的案例研究。20 世纪 90 年代后期，随着国有企业现代企业制度改革的深入推进，科学管理作为四要素之一，得到了广泛的认知认同。这一时期，大量的民营企业家们鉴于许多民营企业亏损倒闭而难以可持续发展的教训，也开始重视企业文化理论与实践。进入 21 世纪，一些学者从文化管理的视角，对成功企业和失败企业进行案例研究，例如对海尔、联想、同仁堂、华为、宝钢、蒙牛、阿里巴巴、海底捞及巨人、太阳神、健力宝、康佳等案例进行了研究。从文化视角对成功与失败企业的案例进行研究，可以更为深刻地解剖分析企业文化基因、运行机理、成长规律和企业生长周期，对启发企业家认识文化管理的本质、掌握文化管理的规律、提高文化管理的艺术都具有重

要的推动作用。从 1911 年美国管理学家泰勒的《科学管理原理》问世后，管理学界对科学管理（即制度管理）——将人作为机器生产组成部分的做法进行了大量的探索研究，从第二次世界大战前的管理学家乔治·埃尔顿·梅奥主持的著名的霍桑实验，到第二次世界大战后企业管理理论丛林阶段，产生了大量创新成果，涌现了许多企业管理学派，包括人类行为学派、管理过程学派、经验学派、社会系统学派、决策理论学派、需求理论学派、激励理论学派等，每个学派又包含若干理论。到后来，又出现了学习型组织、人力资源管理、领导力、六西格玛管理、平衡记分卡管理等理论、模式、模型。所有这些理论研究都是围绕着“人性管理”展开的，即如何最大限度地张扬人性之善，最大限度地抑制人性之恶，培育员工敬业忠诚，激发员工创造活力，增强企业竞争力，实现企业可持续发展。

多年来，随着我国由计划经济向市场经济转型，改革开放不断深化，企业融入全球化竞争的步伐日益加快，因此，推动了企业管理从文化自发向文化自觉的转变。从 20 世纪 80 年代末开始，国内一些企业尝试导入企业识别系统（CIS），开始认识和了解企业文化的精神文化、制度文化、行为文化、物质文化的基本结构，进而模仿国外企业来尝试构建自己的愿景、使命、核心价值观、精神、理念、作风、口号等文化要素体系。特别是有的企业开始将企业文化管理的核心和灵魂——以人为本的思想精髓引入企业管理，并且根据企业所在行业特点和自身特色，在专项文化——责任文化、服务文化、安全文化、风险文化、质量文化、绩效文化、创新文化等建设上取得了很多成果。其中海尔、联想、宝钢、华为、建行等企业都具有较强的文化自觉意识，积极开展文化建设，实施文化管理，走在了同行业的前列，开启了中国企业文化管理的先声。随着我国企业治理结构、经营规模、综合竞争力的不断发展，特别是融入全球化的竞争潮流，内外市场环境和生存竞争压力对企业管理水平要求越来越

越高，企业对欧洲、美国、日本企业管理模式、手段、工具和方法不断学习借鉴，取得了长足进步，但是，在企业文化管理创造性探索方面仍很少有新的突破，除了海尔的“人单合一”模式具有重大管理创新意义之外，我国在企业管理理论、管理模式、管理模型的创新上，尚未有被世界管理学界和企业界公认的成果。由于我国实施公司改革，建立现代企业制度比较晚，企业对科学管理的研究和实践都不够，仍处在学习模仿制度管理的初级阶段，还难以创造出属于自己的管理理论和模式，也就是说，还没有进入基于完善的制度管理的文化管理阶段。我国企业对于实施文化管理比较陌生，将企业文化管理等同于思想政治工作和精神文明创建，陷入了认识和实践误区，致使我国企业管理的整体水平不高，导致企业大而不强、大而低效。

多年来，专业社团和管理咨询机构积极传播企业文化。中国企业联合会、中国企业文化研究会、中国企业文化促进会等专业社团，以及大量管理咨询公司，通过开展课题研究和专题培训、组织年会及峰会、提供诊断咨询、创建示范基地、出版刊物等活动，持续推进企业文化理论知识的普及和实践探索，大量国有企业和民营企业高管人员参与研讨、探索和实践，充分发挥了专业社团和管理咨询机构在理论启蒙、理念传播、经验交流、成果推广方面的重要作用。但是在企业管理理论创新、实验成果突破、模式和模型创建等方面，仍然没有取得为国际管理学界和企业界公认的理论或实践成果。

二

为何我国管理学界和企业界在文化管理上缺乏自主知识产权的理论和实验创新成果？这里有深刻的历史文化背景，以及市场经济

发展和企业管理现状等深层原因。

我国历史文化以儒家文化为主流，兼之释道文化。儒家文化最高价值目标是“修身、齐家、治国、平天下”，现世功利，倡导“学而优则仕”的价值追求，积淀了2000多年一直难以撼动而现在仍难以清除的“官本位”文化。又由于西汉时汉武帝采纳董仲舒“罢黜百家，独尊儒术”的建议，扼杀了思想、学术的自由发展；之后历代统治者仿效此种做法，并根据维护“家天下”的需要，将儒学为我所用，不断曲意注解儒家经典；到隋唐时期，又设计建立了科举制度，意在打破门第等级，延揽天下人才，但由于将“致仕”作为读书人的唯一“正途”，从而堵死了读书人从事科技研究、探索大自然奥秘，或投身商业、追求财富的道路。科举制度发展到明清时，朝廷为了维护专制统治，进一步将儒家经典“四书”、“五经”思想僵化、教条化和八股化，从道德操守、价值追求、制度规范上，把全国的读书人压缩到一个狭小空间——埋头故纸堆，潜心“小学”音韵文字考据，并歧视压制那些潜心探索研究自然科学和工程技术的人，使之沦为鼓捣奇技淫巧并低人几等的“末流”，从而窒息了整个民族的生机活力，使一代代知识精英群体的文化基因中丧失了唯理哲学和工具理性；加之封建专制制度对具有“自由之思想，独立之精神”的知识精英实施残酷的“文字狱”，诛灭九族，消灭肉体，从而扼杀了整个国家的创新人才和创新精神，“官本位”意识、创新精神缺失、国民性奴化、唯理哲学短缺等贻害至今。有关中外科学发展巨大差距形成原因的研究文献很多，此处不再赘述。

从市场经济现状来看，由于法治经济和信用经济尚未形成，市场生态环境还不够健康，个别领域甚至出现不断恶化的情况。一些国有企业在很多领域仍然处于垄断地位，民营企业在一定程度上仍然受到歧视或拓展空间被挤压，市场主体之间还没有形成完全的充分的公平竞争。有的国有企业生存发展并非靠的是科学管理和持续

创新，而是靠政策倾斜或行业垄断。私人财产权的保护在法律制度上还不够健全，人们还缺乏稳定的心理预期，特别是自觉承担社会责任、忠诚敬业、勤俭节约、一心一意追求创新和利润最大化的企业家精神，还没有培育起来。因此，对于一些企业来说，提高企业管理水平和全力实施创新的外在压力与内在动力都不足，鲜有企业管理自主创新成果出现也就不足为奇了。

目前来看，我国企业的文化管理水平总体上还不高，根本原因是存在以下认识、实践误区和盲区。

（一）从国有企业的上级主管部门领导到一些企业高管人员，还没有充分认识到企业文化就是企业管理，是跟管理人员相伴而生的天职，仍然把企业文化与思想政治工作、文明建设归为同类，既混淆了二者的基本属性，又弱化了探索企业科学管理的创新意识。

从世界企业的发展历史来看，企业管理已由经验管理、科学管理（制度管理）阶段发展到文化管理阶段，即由以“物”（资本、机器、厂房、价值、利润等）为核心的管理发展到以“人”（员工、客户、股东、社会公众等）为核心的管理。企业文化属于管理学范畴，只适用于企业，第一属性是管理，文化是其第二属性，离开企业管理的文化不是企业文化。企业文化与思想政治工作迥然不同。企业文化的管理属性和本质决定了它是与企业管理人员的基本职能相伴而生的。只要是企业管理人员，就必须自觉履行这一职能，它是管理岗位的本质内涵。所以从这个角度说，企业文化就是“一把手”文化并不为过，因为“一把手”承担着第一责任，他的地位、身份、职权、责任决定了企业核心价值观的选择与践行——企业文化的核心和灵魂。美国著名学者沙因在《企业文化与领导》中指出：“领导者所要做的唯一重要的事情就是创造和管理文化，最重要的才能就是影响文化的能力。”因此，那种仅强调“一把手”政治责任、经济责任、环境责任、社会责任，

而忽视或削弱其文化责任的做法，在认识上是错误的，在实践上也是十分有害的。正是普遍存在上述认识误区与实践盲区，才导致了将企业化管理视为宣传、工会、团委等非业务部门的事，致使以人为核心的文化管理被扭曲化、抽象化、娱乐化和边缘化。

没有将“人”作为管理核心的直接后果，就是在管理的价值排序上，或首选利润，或首选产值，或首选风险，或首选制度等，这就是目前我国绝大多数企业的管理水平仍然仅仅停留在“制度管理”阶段的重要原因。人类社会历史发展反复证明，“管人要管思想”。思想就是价值理念。企业管理没有抓住“人”这一关键要素，将价值观管理排除在管理范围之外，从而使各项政策、制度、机制、流程、产品、技术、信息等缺乏明确的价值取向和精神灵魂，即文化“软”管理与制度“硬”约束不相匹配，价值理念与业务经营不能实现“灵”与“肉”的统一，致使难以实现“人企合一”的共同发展，这是目前一些企业管理的致命缺陷。其结果必然导致企业在价值理念和精神心灵层面上出现真空，使世俗功利化的“官本位”意识、“潜规则”思维、“自私贪欲”心理、“无责任担当”行为甚至违法乱纪行为——这些直接影响企业健康发展的恶性文化基因，无法在企业“道德精神”的文化层面上得到有效制约和消解，永远不可能实现“上下同欲”。因此，“道”之不存，“器”之必失。

为什么多数企业管理人员缺乏自觉的文化管理意识呢？由于国有企业经历了长期的高度集中的计划经济体制，而这种体制制度下的企业不需要也不必要研究和探索科学管理，而是注重运用思想、道德与精神的手段管理员工，特别强调中央和上级的路线方针政策在企业的贯彻执行，因而做好思想政治工作就成为确保这些路线方针政策在企业贯彻落实的首要任务。直至目前，国有企业虽然完成了产权制度改革，建立了现代企业制度，并且不断吸收和借鉴全球先进的企业管理思想及管理模式，但是思想政治工作仍然作为优良

传统和重要手段，持续得到强化，甚至成为一些管理人员引以为荣的特长特点和资历资本，久而久之，就形成了固定的思维方式和惯性，所以将企业文化等同于思想政治工作就很正常了。诚然，思想政治工作的核心也是人，这一点跟文化管理有着一致性，但是二者的本质属性则不同，文化管理作为企业的内生要素，是现代企业产生 240 多年来，企业管理理论的最新发展阶段，包含各种理论、模型、模式、工具和手段，但是思想政治工作则不能像企业管理理论一样，不断进行理论体系、工具模型、管理模式的变革与创新，而只能在手段、形式、方式方法这些方面进行改进。值得指出的是，思想政治工作、精神文明建设长期以来是国家意识形态的大政方针，具有强大的行政号召力、推动力和影响力，特别是在国有企业，这项工作作为企业主要领导人“一岗双责”中的“一责”，受到上级主管部门的重视，而企业文化则只有管理属性，完全没有政治工作和精神文明建设所拥有的政治属性、政治地位和政治优势。因此，若从企业领导人员的政治责任角度考量，更加重视政治工作和精神文明建设也就理所当然了。

此外，还有一个很重要的问题，也是一个有争议的问题，即企业文化是“一把手”文化。持此观点的人认为，企业“一把手”是发展战略、价值理念和经营管理决策的主要责任人，其基本思路、价值取向、制度设计和行为选择直接影响着企业发展方向。可见，“一把手”的职责定位决定了企业的核心价值观。从本质上说，企业文化是“一把手”文化并不为过，符合企业管理实际，GE、IBM、微软、海尔、华为、联想等企业都是如此。持反对意见的人则认为，企业文化是企业固有的，任何企业都有一定的文化，只是存在优与劣、先进与落后之分。强调“一把手”文化，既不利于建设健康可持续发展的企业文化，又不利于调动企业各级管理人员的积极性。众所周知，国有企业的“一把手”经常调整，有的企业每来一任新

领导，就会提出一套新的价值理念，致使企业化管理缺乏连续性。后一种观点似乎有道理，但是深入分析就会发现，这里以纠正一种倾向却引发了另一种倾向，即“一把手”不是第一责任人，就意味着没有责任人。

这一问题的产生，不是因为坚持了企业文化是“一把手”文化的观点，而是因为有的企业领导者对于文化管理的本质和规律的认识、把握、实践未能到位，未能真正履行文化管理责任。企业文化管理要保持生机活力，就必须不断创新，需要适时调整、充实和提升文化要素体系，只要企业使命和核心价值观保持相对稳定，其他文化要素，包括发展战略、愿景目标、经营理念、宣传口号等都要根据企业发展的不同阶段和市场变化适时作出调整。2001年华为开始向国际市场进发时，发现1996年制定的旨在提高组织能力的《华为基本法》与西方规范化文化理念相冲突，便果断叫停；海尔也在不同的发展阶段，适时调整愿景目标和相关理念。一家企业对文化要素重新建构，或进行调整、充实和提高，并没有错。问题的核心是，是否在保留优秀文化要素基础上进行调整和发展，调整是否适时。如果是未经深入调查研究，在不当时机彻底抛弃既有的企业文化要素体系而另起炉灶，再搞一套新的体系，那么就容易引起员工对该企业文化认知认同的混乱，从而涣散企业凝聚力。因此，“一把手”的文化自觉和善于实施文化管理才是最重要的。只要具备了这一点，不管调整谁做“一把手”，文化管理都会在高水平管理的轨道上运行和发展。从这个角度上讲，回避和弱化“一把手”对于企业文化管理与文化积淀的决定性地位、作用和责任，更不利于企业的可持续发展。

（二）将企业文化管理与发展战略、经营管理、业务发展之间“灵”与“肉”的关系割裂开来，常常表述为“围绕战略”、“服务中心”、“结合业务”、“支持发展”等，矮化、浅化和扭曲了企业文