

企业管理新论

——用文化管理企业的探索

张志宇◎著

企业管理新论

——用文化管理企业的探索

张志宇 著



企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理新论：用文化管理企业的探索/张志宇著. —北京：企业管理出版社，
2015. 4

ISBN 978 - 7 - 5164 - 1036 - 3

I. ①企… II. ①张… 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 062534 号

书 名：企业管理新论：用文化管理企业的探索

作 者：张志宇

责任编辑：尤颖

书 号：ISBN 978 - 7 - 5164 - 1036 - 3

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：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816

编辑部 (010) 68456991

电子信箱：80147@sina.com

印 刷：香河闻泰印刷包装有限公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米 × 240 毫米 16 开本 17.25 印张 260 千字

版 次：2015 年 4 月第 1 版 2015 年 4 月第 1 次印刷

定 价：58.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

前言

自人类进入社会化大生产以来，国内外的专家学者及企业管理者对企业管理的理论和方法的研究和探索从未停止过。尤其是近年来，人们对企业文化的研究和关注热度持续升温，有关实践和探索层出不穷，但其系统理论和方法鲜有大的突破。企业文化仿佛是一个筐，研究者善于罗列一大堆大大小小的组合装进这个筐里。面对深刻变革的时代，如何把文化与管理紧密结合，使之由虚变实，即运用企业文化对企业进行有效的管理，是企业善变图新、追求持久性成功的重要课题。

大家知道，世界上的企业管理走过了家族式管理、经验管理、科学管理等路程。纵观世界 500 强企业和成功企业所采用的管理方法，无一不是文化管理。用文化管理企业不仅仅是行之有效的方法，也是企业发展的自由之路。

《企业管理新论——用文化管理企业的探索》在理论与实践的层面深入探讨了管理的真相——当代企业对文化管理的需求、文化管理在企业战略管理中的运用、文化管理在企业组织管理中的运用、企业的文化管理与营销管理、企业的文化管理与生产运营管理、企业的文化管理与企业伦理、企业的文化管理与危机管理、企业的文化管理与软实力建设等问题。

概括起来，本书具有以下特点：

一是理论的前沿性。探索用文化管理企业的理论，在目前的企业管理理论界看来，确是前沿的。由此看来，也具有创新性。从文化管理的历史演进看，企业管理走过家族管理、经验管理、科学管理，到今天企业管理的潮流和趋势就是文化管理，其前沿性不言而喻。

二是内容的实用性。在本书的九个章节中，每章都有案例评析，这就把理论与实践结合了起来，具有很强的实用性。在内容的阐述上，由浅入深、由表及里，没有用经院式的复杂语言系统进行论证，其实用性可见

一斑。

三是架构的系统性。全书每章节之间都具有系统的、内在的逻辑关系。第三章“文化管理在企业组织管理中的运用”就佐证了这一点。其中第一节是“企业的文化管理与人力资源管理”，第二节是“企业的文化管理与团队管理”，第三节是“企业的文化管理与素质管理”。在这里文化管理与人力资源管理、文化管理与团队管理、文化管理与素质管理在脉络上是一致的，即从人力到团队又到人的素质，这就具有了架构的系统性。

《企业管理新论——用文化管理企业的探索》的核心是探索和阐述企业管理的最新方法，是迄今为止国内较早公开出版的一部探讨如何运用文化管理企业的图书，是一部值得一读的著作。

张志宇

2015年1月25日于北京

第一章 管理的真相——当代企业对文化管理的需求	1
第一节 从文化建设到文化管理	3
第二节 企业的文化管理概貌	15
第三节 文化管理的历史演进	30

第二章 文化管理在企业战略管理中的运用	43
第一节 企业的文化管理与战略文化	45
第二节 企业的文化管理与决策管理	59

第三章 文化管理在企业组织管理中的运用	73
第一节 企业的文化管理与人力资源管理	75
第二节 企业的文化管理与团队管理	92
第三节 企业的文化管理与素质管理	104

第四章 企业的文化管理与营销管理	123
第一节 企业的文化管理与营销理念	125
第二节 企业的文化管理与营销策略	128
第三节 企业的文化管理与品牌营销	130
第四节 企业的文化管理与文化营销	133
第五节 企业的文化管理与营销之案例评析	135

第五章 企业的文化管理与生产运营管理	141
第一节 企业的文化管理与生产运营理念	143
第二节 企业的文化管理与生产运营机制	144
第三节 企业的文化管理与生产运营流程	146
第四节 企业的文化管理与生产运营之案例评析	148

第六章 企业的文化管理与企业伦理	151
第一节 企业伦理的观念创新与发展模式	153
第二节 企业经管的伦理文化	157
第三节 企业的社会责任与伦理文化	160
第四节 企业的素质与伦理	162
第五节 企业的道德与伦理	165
第六节 企业的文化管理与伦理之案例评析	169

第七章 企业的文化管理与危机管理	173
第一节 企业的文化管理与危机预防	175
第二节 企业的文化管理与危机应对	181
第三节 企业的文化管理与处理危机体系	185
第四节 企业的文化管理与危机管理之案例评析	190

第八章 企业的文化管理与软实力建设	195
第一节 企业的文化管理与企业文化	197
第二节 企业的文化管理与核心竞争力	213
第三节 企业的文化管理与知识管理	220
第四节 企业的文化管理与创新	233

第九章 企业的文化管理结论	249
第一节 企业的文化管理与文化跨越	251
第二节 企业的文化管理与文化持续	254
第三节 企业的文化管理与文化嬗变	256
第四节 企业的文化管理与文化融合	257
第五节 企业的文化管理与文化创新之案例评析	260

主要参考文献	262
--------	-----

第一章

管理的真相——当代企业对文化管理的需求

充分利用各种资源，对企业的生产经营活动进行的组织、计划、指挥、监督和调节等一系列职能的综合便是企业管理。企业管理是社会化大生产发展的客观要求和必然产物。其目的是提高企业的经济效益，达到预期的发展目标。从产生至今，企业管理大致可以分为三个发展阶段，即经验管理阶段、科学管理阶段、文化管理阶段。文化管理就是从文化的高度来管理企业，建立在科学管理的基础之上，是对科学管理的新发展，是管理适应现代社会经济发展大趋势的必然选择。

第一节 从文化建设到文化管理

一、虚与实的交融

企业文化，有人说它太虚，但它确实在潜移默化地影响着企业的员工；也有人说它实，但是却无法说出财务报表跟它有什么关系。企业文化本身并不是虚的，而是某些人把企业文化做成虚的了。广义的文化指人的主观意志对自然的改变。企业文化则是人的意志、行为和结果的连续统一体，是优化了的人的行为与结果，而不仅是一种理念。对企业文化的这一种属性的理解也是从企业现实中的许多教训中得出的。企业文化建设，就是在科学理论的指导下，通过管理思想的发展与创新，确立具有自己企业特性的、符合人性发展规律和企业运作规律的价值理念，并把这种理念转化为具体的工作行为和管理措施。与许多工作一样，企业文化建设不能光说不做或不重视结果，而要用结果来验证，这才是符合科学原则的企业文化系统。如不遵从这种科学规律，企业文化就不能产生效果，不能赢得全体员工的信任和主动参与；如果企业文化只成为领导在大会上喊的口号和对员工的要求，却不能从结果上造福于员工，这种企业文化就恰恰是我们所摒弃的糟粕。把企业文化做实，才能让企业文化建设这样一种新的管理理念和行为模式创造出应有的效益。企业文化如果不落到实处，那么它就是虚的。如果企业按照一定的方法和规则去执行与落实企业文化，那么企业文化就会由“虚”变“实”。

企业文化是经济与文化的有机结合体，文化可以为企业指引发展方

向、增强动力、提高经济效率并促进其发展。下面我们来进一步阐述企业文化与企业的文化管理。

企业文化是从事经济活动的组织形成的与企业物质层、制度层和精神层密切相关的企业意识形态。1980年，比尔·安伯纳西在《哈佛商业评论》上发表了《在经济衰退中进行管理》一文，初步奠定了企业文化学的基础。企业文化是一种微观的文化现象，是在特定的外部环境的影响下，通过企业全体职员的实践和创新所形成的整体价值观、道德观、行为准则和经营理念等的综合。不同的企业必然会有不同的企业理念，产生不同的企业文化。因此，企业文化的建设没有一个统一的模式，只有基本原则和基本方法。

企业文化是一个多元的体系，因此，从不同的角度可以归纳出不同的特点：

一是差异性。不同的国家、社会、民族，其生活习俗、文化风格等必然会有差异，那么相应的企业文化也必然具有差异性。

二是发展性。社会是不断发展的，企业也需要不断的进步和发展，才能在激烈的社会和市场竞爭中生存下来。因此，相应的企业文化就不可能是墨守成规、一成不变的，企业需要与时俱进和不断补充完善的企业文化来促进发展。这里的“发展”包含：企业文化自身的发展和企业文化作为源动力帮助企业可持续发展两个层面。

笔者所在的北京握奇数据系统有限公司（以下简称握奇），是一家致力于打造安全信息环境的高科技企业。1994年，源于一个简单的想法——“为了社会信息化的安全”，握奇开始了对数据安全解决方案的不懈探索和执著追求。随着互联网的兴起和信息技术高速发展，人们对拥有自由的沟通、出行、购物、娱乐、工作、理财的期望越来越高。生活的便捷与舒适越来越离不开通讯、交通、支付、金融、计算机等网络。移动互联、身份认证和交易安全成为各种网络交互的核心。与此同时，握奇的企业文化也日渐清晰，并最终形成了“不断改善个人、组织在信息社会中的安全状况和方便程度”的公司使命；“让每个人和每个信息处理设备都拥有自己的可信计算环境”的公司愿景；“成为行业内最具有创新精神与创新能力的企业”的公司战略目标。这就是企业文化自身的发展。

握奇也随着其企业文化的不断深化和清晰而飞速发展。目前，握奇以

新加坡为国际业务总部，并拥有覆盖美国、法国、印度、韩国等 11 个国家和地区的海外分支机构，全系列产品 and 解决方案广泛应用到全球 50 多个国家和地区，成功服务于电信、金融、交通、政府、公共事业等领域、行业的客户，为数亿用户的身份认证与安全交易保驾护航。这就是企业的可持续发展。

三是相对稳定性。企业文化虽然需要与时俱进，但是文化的生成具有长期性的特点，它不会也不可能发生大幅度的改变。企业文化作为企业发展的灵魂，不会“朝令夕改”，不会因为企业领导人的变更和组织机构的调整而发生根本性的变化。

企业文化生命力源自于如何将其运用到实际的企业管理中。文化管理是企业发展的必经之路，是企业发展的新阶段。

“科学管理之父”弗雷德里克·泰勒认为：“管理就是确切地知道你要别人干什么，并使他用最好的方法去干。”管理企业最好的方法就是文化管理，它是企业发展的必然趋势。

文化建设指企业文化相关理念的形成、塑造、传播等的过程。文化建设重口号轻落实、重宣贯轻执行，突出在“建”字上，基于策划学、传播学的理论，被认为是企业文化的一种策划和传播，是一种泛文化。

文化管理是一种以人为本的管理模式，其本质就是以人为本，人的全面发展是其目标，经过共同价值观的培育，在企业内部营造出一种健康和谐的企业文化氛围，使企业员工能够融入企业，以自我约束取代被动管理，在实现企业价值最大化的同时实现个人价值的最大化。

在目前的企业管理阶段，企业文化建设已难以满足企业的需要，仅有企业文化建设还不够，企业文化需要进一步深化，已经到了必须对企业文化进行管理的阶段，即文化管理阶段，这也是企业管理的最高境界。企业的文化管理是一种全新的管理理论，以价值观管理为核心，辐射企业战略、人力资源、品牌等各方面，与企业的全体成员关系紧密。文化管理从探索企业成功的关键要素开始，分析和定位企业固有的关键核心价值观，然后通过相关的行为制度，贯彻于企业管理的各个方面，从而系统地解决企业发展中存在的核心问题。这是一个系统的工程，牵一发而动全身，但是文化管理一旦成功，就会迅速提升组织绩效，推动企业持续发展。

二、文化根植于管理

目前很多企业仍停留在文化建设阶段，文化理念体系也不是很科学，象征意义大于实际意义，没有进行文化管理，最后连文化理念体系也形同虚设了。文化建设大致包括调研诊断、方案设计、培训宣贯、具体实施（活动配合）等环节。企业文化最主要的是“不言而喻”：一是要清晰定义文化的核心——价值观，将企业文化的理念体系应用到管理实践中；二是要对企业文化进行诊断评估，抓住文化的本质和规律，结合自身的管理状况构建企业文化体系，找到企业文化建设的路径和方法，这样才能对企业进行有效的文化管理。

价值观是企业文化的核心，企业规章制度是企业文化建设的外显形式，企业的产品和服务质量是企业文化建设的物质载体。

随着经济全球化和知识经济的发展，企业文化建设越来越受到企业界的广泛重视，并在广大企业家群体中形成共识：企业文化建设对于一个企业来说不是可有可无的装饰品，而是树立企业形象，密切企业与社会、员工之间的关系，提高员工综合素质，促进企业可持续发展的重要手段。企业文化建设能够使企业目标和员工个人目标最大限度地结合起来，可以在企业组织内部形成基本统一的思想意识和行为准则，并渗透到企业的全部生产、经营和管理活动中，通过软科学的方法，实现对企业的宏观管理和调控，从而更好地完成企业的各项任务，实现企业所肩负的使命。

美国《财富》杂志曾指出，没有强大的企业文化，没有卓越的企业价值观、企业精神和企业哲学信仰，再高明的管理战略也无法成功。可见，企业文化多么重要，因此，我们要高度重视企业文化建设，尤其是建设优秀的企业文化，只有这样，我们才能不断地增强企业的竞争力，才能在经济全球化的严峻形势下永远立于不败之地。

企业文化建设的目的在于促进企业经营管理战略的调整，满足企业战略发展的客观需要；建立健全企业经营管理实践理论，完善企业的各项规章制度。实施以人为本的管理创新和技术创新，不断改善企业资源配置方式，实现企业内外资源的有机优化与整合；不断通过知识与思维创新，提供满足客户和社会需要的卓越产品、服务和环境，以赢得持久信赖，实现企业、员工、社会、经销商及用户持续、协调、统一的发展，实现以企业

文化促进企业的发展，建立有团队精神的学习型组织。

在企业文化建设的过程中要遵循一系列的指导思想与基本原则。坚持以人为本的管理思想，积极探索新形势下企业文化建设的规律，构建符合时代需要、符合现代企业制度需要、符合企业个性化需要的文化体系，为增强企业核心竞争能力、提高企业经济和社会双重效益创造良好的文化氛围和强大的力量源泉。

以人为本的原则。企业文化模式必须以人为中心，充分反映人的思想文化意识，通过企业全体人员的积极参与，发挥首创精神，企业才能有生命力，企业文化才能健康发展。

讲求实效的原则。进行企业文化建设，要切合企业实际，符合企业定位，一切从实际出发，不搞形式主义，必须制定切实可行的企业文化建设方案，借助必要的载体和抓手，建立规范的内部管控体系和相应的激励约束机制，逐步建立起完善的企业文化体系。

系统运作的原则。企业文化在很大程度上表现为企业家（群体）文化，在一定意义上，企业文化是企业家理念的升华，企业家是企业文化的倡导者、缔造者、推行者，不仅其个人的理念要领先于他人，更重要的是能把领先的理念转化为企业的理念、企业的体制、企业的规则。

追求卓越的原则。塑造企业文化，必须坚持卓越的原则，使企业和员工始终感到总有一股追求卓越的激情在激励着他们，激动人心的目标一个接一个地出现，即使是在其他企业都满足于自身的成果的时候，我们的企业仍能保持创新上的不满足，崇尚革新，与时俱进，不懈地追求完美和第一，从而促进企业文化的健康发展。

文化管理和企业文化建设是有机结合的，既有联系，又有区别；既可以相互促进，相得益彰，又不能相互取代。正确认识企业文化建设和文化管理的关系，对于加强企业精神文明建设、推动企业的改革与发展有着重要的作用。企业文化建设为开创思想政治工作新局面、更好地为生产经营服务提供了条件，同时随着企业思想政治工作的改革与加强，也必将对企业文化建设起到巨大的推动作用。在文化管理中处理好虚与实、讲与做、精神与利益的关系，发挥文化管理的针对性、科学性和实效性，为经济工作和企业发展创造良好的局面。

加强对经营管理者培育，以此带动企业文化建设。企业文化建设是

有关企业生存发展的全局性、整体性、长远性、综合性的工作，企业经营管理者特别是主要领导人起着非常重要的作用。企业中的重要经营管理者，不仅应当是企业文化的设计者、倡导者、组织者，还应当是模范的实践者，更应当是企业文化的直接体现者。领导者应该率先垂范，以自己的良好行为为企业文化树立形象，同时特别需要以自己的新思想、新观念、新思维、新的价值取向来倡导和配置企业文化。

讲求企业文化建设的方法和途径。企业文化不是无源之水、无本之木，它必须通过一定的物质实体和手段在生产经营实践中表现出来，也就是企业文化必定有载体。企业文化载体是企业文化的表层现象，虽不等于企业文化，但有重要作用。企业文化载体在企业文化建设中具有举足轻重的作用，是企业文化的重要组成部分。

三、文化管理的内核

文化管理的核心是以人为本的管理，管理的对象完全从“物”转向“人”，通过共同价值观的培育，在企业内部营造一种健康和谐的文化氛围，使全体员工的身心能够融入企业，变被动管理为自我约束，在实现社会价值最大化的同时，实现个人价值的最大化。文化管理是人本管理的最高层次，通过企业文化的培育来实现文化管理模式提升，使员工形成共同的价值观和行为规范，进而成为“企业人”。实行以人为本的管理，不是宣传或说教，也不是形式上的变革，更不是追求时髦，而是实实在在的管理宗旨、管理战略、管理重心、管理方法、管理策略的转变，即摆脱传统的以物为本的管理模式，向更高级的管理阶段——以人为本的管理新阶段跃进。企业文化管理把“以人为本”理念作为核心，其内涵和外延不能局限于企业内部。在某种意义上，企业实行顾客满意战略，开展顾客关系管理，是更加重要的内涵和外延，这是决定企业持续生存与发展的关键所在。

企业的文化管理层阶可以分为三个层面：物质层、制度层和精神层。这三个层面不是相互独立的，而是有机结合的。

企业的文化管理的物质层也可以被看作企业的物质文化，是企业的物化形象的外在表现，是由企业职工创造的产品和各种物质设施等构成的器物文化，是一种以物质形态为主要研究对象的表层企业文化。

企业生产的产品和提供的服务是企业生产经营的成果，是企业物质文化的首要内容。其次是企业创造的企业建筑、企业广告、产品包装与设计等人们可以直接感受、看到的，都是企业物质文化的主要内容。在某种意义上，企业的文化管理的物质层是文化管理中的浅层基础文化。

企业的旗帜、服装、商标标志等都可以归结到文化管理层阶中的物质层。例如，IBM的标志是由公司名称中的 International（国际的）、Business（商业的）、Machine（机器的）三个英文单词的首字母组成的。

企业的文化管理的制度层也叫企业的制度文化，主要覆盖企业组织机构、企业领导体制和企业管理制度三个方面。企业组织结构是企业文化赖以生存的载体，有正式组织结构和非正式组织结构之分。企业领导体制的产生、发展和变化，是企业生产发展的必然产物，也是文化进步的结果。企业在进行生产经营管理时制定的企业管理制度，主要是起规范作用。上述三者，构成企业的制度文化。

在企业中，企业制度文化是人与物、人与企业运营制度的结合部分，它不仅是人的意识与观念的反映，也是由一定物的形式所承载。同时，企业制度文化具有媒介性，表现在它是精神和物质的媒介。制度文化是适应物质文化的固定形式，同时也是塑造精神文化的主要机制和载体。正是因为制度文化具有媒介的固定、传递功能，所以它对企业文化建设具有极其重要的作用。

企业制度文化作为企业文化的重要组成部分，是塑造企业精神文化的根基。企业精神所倡导的所有行为准则，都必须以制度为保证，通过企业制度的建设来规范企业成员的行为，使企业精神转化成企业成员的自觉行动。制度文化是企业精神文化的基础和载体，同时又可以反作用于企业精神文化。相应的企业制度的建立，会帮助人们树立新的价值观念，为新的精神文化奠定基础。

精神层是物质层和制度层的思想内涵，是企业文化的核心和灵魂。相对于物质层和制度层来说，企业文化管理的精神层是一种更深层次的文化现象，在整个企业文化管理系统中处于核心地位。

精神层是企业在生产经营过程中，受特定的社会文化背景、意识形态的长期影响形成的一种精神成果和文化观念，包括企业精神、企业道德、企业价值观念、企业经营哲学、企业风貌等内容，构成了企业的意识形