



中国科学院规划教材

企业文化管理与实践

石 娟 编著



科学出版社



中国科学院规划教材

企业文化管理与实践

石 娟 编著

校级教材建设基金项目资助

科学出版社

北 京

内 容 简 介

企业文化是现代企业综合实力的体现。现代企业之间的竞争,已经不再仅仅是资金、技术、人才、策略的竞争,更是企业文化的竞争。企业要想在激烈的市场竞争中取胜,就必须用文化管企业,以文化兴企业。本书以问题导向理论,结合丰富的案例,详细阐明企业文化的内涵、结构、功能,论述了企业文化的测评、策划、实施及变革过程中的管理原理与管理方法,并针对企业文化与企业竞争力之间的关系及跨文化管理的基本问题进行了探讨分析。

本书适合 MBA 学生,经济管理专业的本科生、硕士生,企业的经理人员,政府和事业单位的管理人员,企业管理的教学科研人员,以及一切对企业管理感兴趣的人阅读。

图书在版编目(CIP)数据

企业文化管理与实践/石娟编著. —北京:科学出版社,2015.8

中国科学院规划教材

ISBN 978-7-03-045401-0

I. ①企… II. ①石… III. ①企业文化-企业管理-高等学校-教材
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 188585 号

责任编辑:张 凯/责任校对:张海燕
责任印制:霍 兵/封面设计:蓝正设计

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

文林印务有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2015年8月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2015年8月第一次印刷 印张:16 1/2

字数:392 000

定价:33.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

前 言

企业文化是一门综合运用管理学、社会学、文化学、人类学、心理学、传播学等学科理论与方法,将企业硬性管理与软性管理、理性控制与非理性控制相结合的新兴学科。企业文化是企业综合实力的体现,是一个企业文明程度的反映,也是知识形态的生产力转化为物质形态生产力的源泉,同时也是一项涉及社会、经济、员工日常生活,且与社会文化各个方面互相交叉、渗透的系统工程。现代企业之间的竞争,已经不再仅仅是资金、技术、人才、策略的竞争,更是企业文化的竞争。在公司面临新的形势、新的任务、新的机遇、新的挑战之时,要想在激烈的市场竞争中取胜,把企业做大做强,实现企业的跨越式发展,就必须树立“用文化管企业”“以文化兴企业”的理念。当前企业文化已渗透到以人为中心的社会生活的各个方面,影响着社会,影响着企业,影响着员工。因此,在实现科学管理的同时实行文化管理,是现代企业在激烈的市场竞争中立于不败之地的关键。

本教材采用“以问题导理论,一个理论、一个案例,以案例阐理论,以案例群覆盖知识面”的编写思路。同时,本教材注重案例研究,每一章开篇都有一个先导案例,引出每一章的研究内容,每一章结尾也有一个分析案例,有助于读者深化对企业文化理论和方法的理解和运用。通过大量的相关案例,详细阐明了企业文化的内涵、结构、功能,论述了企业文化的测评、策划、实施,以及变革过程中的管理原理与管理方法,探讨了企业文化与企业竞争力之间的关系,分析比较了跨文化管理的基本问题。我们希望这本教材既能反映当前研究水平,又能满足实际教学需要,同时也能对广大企业管理实际工作者的理论学习和实际工作需要有所裨益。

本教材涵盖了这门学科整个框架,较为全面地论述了各个主要部分的基本概念、理论和技术,有助于帮助读者建立一个对于企业文化的全面认识;本教材集中了企业文化研究领域的国内外最新的理论与实践研究成果,有助于读者进一步了解最新的研究成果和发展方向。因此,本教材具有较强的完整性和前沿性。

本教材由石娟副教授主编,参编者及撰写者还有刘珍、刘丽华、李海燕、李蕊、刘继峰、周伟军、王倩和李榕。其中,刘珍参与编写第一章、第二章,刘丽华参与编写第三章、第五章,李海燕参与编写第四章、第六章,李蕊参与编写第七章、第八章,刘继峰参与编写第九章、第十一章,周伟军参与编写第十章、第十二章,王倩、李榕参与编写案例。对以上参编人员的辛勤工作表示衷心感谢!同时对书中引用的文献和案例的作者和单位表示诚恳的谢意!

由于我们水平有限,教材中不妥之处在所难免,敬请各位专家、读者给予指正。

编者

2015年7月

目 录

第一章 企业文化概论	1
引例 什么是企业文化?	1
1.1 文化与企业文化	2
1.2 企业文化的概念及理论基础	5
案例分析:雅戈尔理念“装点人生”	13
第二章 企业文化的兴起与发展	16
引例 美的集团的企业文化	16
2.1 企业文化的兴起背景	16
2.2 企业文化的发展历程	20
案例分析:招商银行企业文化的兴起与演进	27
第三章 企业文化的构成	30
引例 宝洁公司的宗旨、核心价值与原则	30
3.1 企业文化的结构	31
3.2 企业文化的类型	39
3.3 企业文化的特征	46
案例分析:青岛啤酒的企业文化体系	47
第四章 企业文化的功能与机制	49
引例 青岛海景花园大酒店的企业文化魅力	49
4.1 企业文化的基本功能	50
4.2 企业文化的运作机制	54
案例分析:安然公司的倒闭与企业文化功能	61
第五章 企业文化与企业竞争力	64
引例 新奥集团的企业文化激励	64
5.1 企业文化与竞争优势	66
5.2 企业文化与企业战略	73
5.3 企业文化与组织学习	79
5.4 企业文化与技术创新	87
案例分析:阿里巴巴的核心竞争力——阿里巴巴文化	94
第六章 企业管理与企业文化	97
引例 西安杨森:文化是魂	97
6.1 企业领导与企业文化	98
6.2 员工行为、企业文化	102
6.3 组织环境与企业文化	106

案例分析：修身齐家立业助天下——郭广昌解析复星飞速发展的奥妙·····	110
第七章 企业文化的冲突与变革 ·····	112
引例 腾讯文化面对的冲突与挑战·····	112
7.1 企业文化的冲突·····	113
7.2 企业文化的变革·····	124
案例分析：海尔的 SBU·····	134
第八章 企业文化测评 ·····	136
引例 中国银行的企业文化测量·····	136
8.1 企业文化测评概述·····	137
8.2 企业文化测量·····	139
8.3 企业文化评价·····	142
案例分析：上海移动企业文化的测评与分析·····	147
第九章 企业文化设计 ·····	150
引例 大河钢厂的分配制度改革·····	150
9.1 企业文化的设计原则及途径·····	152
9.2 企业文化设计技术·····	158
9.3 企业文化三个层次的设计·····	169
案例分析：荣事达经营理念追踪·····	187
第十章 企业文化实施 ·····	192
引例 信心药业集团内部企业文化建设·····	192
10.1 企业文化实施过程·····	195
10.2 企业文化实施方法·····	210
案例分析：腓纶人的画与话·····	223
第十一章 中国企业的文化特征及发展 ·····	227
引例 海南航空——中国传统文化的典范·····	227
11.1 中国近代企业的文化传统·····	228
11.2 中国特色企业文化的特征及发展·····	230
案例分析：独特的美雪集团企业文化·····	234
第十二章 跨文化管理 ·····	237
引例 迪士尼为何兵败巴黎·····	237
12.1 文化差异·····	238
12.2 不同国家企业文化的差异·····	241
12.3 跨文化管理实践·····	247
案例分析：跨文化收购：联想并购 IBM PC 部门·····	248
参考文献 ·····	252

第一章 企业文化概论

引例 什么是企业文化？

如果我们今天赴美国做商务旅游，很可能会获得这样一项内容的安排：参观美国西雅图市著名的派克鱼市公司。

派克鱼市公司的创始人叫约翰·横山。到1986年，约翰·横山已经努力工作了20年，目标只有一个，就是使自己在西雅图的一个小鱼摊生意兴隆起来。可他就像许多小本生意人一样，一直维持着几个人的小公司，也谈不上什么成功。

约翰·横山再也按捺不住了，他想把生意扩大，便转向了渔业批发领域。可没想到，只一年的时间就几乎赔光了公司的老本。这时候，他真是走到了生死抉择的十字路口。

一天，一个朋友建议他赶紧请个咨询师。他咬咬牙，花钱，请几天指导咨询师看能不能拯救他的企业。咨询师吉姆每两周来公司组织大家开一次会，会上只做一件事情：激发大家的斗志。

吉姆帮助大家认识：“我们需要一个远大的目标，一个更大的策略。”终于，到了第三次会议时，约翰·横山明白了：“我们要成为举世闻名的企业”，“我们可以影响彼此的生活，影响顾客的生活！”

约翰·横山当然是百分之百地忠实于公司目标——要成为举世闻名的企业。但是，怎样才能使每一位员工都愿意为这不同寻常的目标而付出呢？大家能不能始终保持不竭的动力去创造举世闻名的奇迹呢？

可能许多企业老板这时候会花费很多时间去教给员工如何干好工作，却几乎不解释工作的重要目标是什么。但是在这里，当新员工加入公司时，从三个月的试用期开始就给他们提供分享“梦想”的机会——要举世闻名！这是一个融入公司文化的很重要的培训。

许多公司会把大量的时间花费在寻找最优秀、最聪明、最有天分的应聘者身上，但是在这里，约翰·横山所要寻找的就是“志同道合”的人，并帮助他们看到自己在工作中的发展机会。

约翰·横山每隔一周会与全体员工见一次面，一起共进晚餐，一起充分讨论“我们的目标”和怎样达到它。员工会踊跃地给出他们的见解、建议，从中，约翰·横山和管理者、员工一起来调节工作方式，大家始终保持着一致的奋斗目标。尽管这样的“聚会”要耗费人力物力，但是约翰·横山却把它看做坚持“我们的目标”的重要步骤。

一晃又过去20年了，那个小小的鱼摊今天已经大名鼎鼎，很多来到美国的旅游者都会极有兴致地去派克鱼市逛逛，领略那美妙的开刀和开心的传送号子，享受那激发活力的工作气氛。

企业文化是一个企业的灵魂。它的存在能引领企业走向更加广阔的未来，能使企业

有良好的工作氛围,能带动员工的激情和动力,保持企业的活力。小小的鱼摊如今能够大名鼎鼎,靠的就是优良的企业文化,并且要坚持不懈地做下去。一个企业的成功与否,和它自身所具有的文化有很大的关系。优秀的企业文化能为公司创造良好的企业环境,能为大家树立正确的价值观,能够带领公司人员一起共同奋进。

(资料来源:刘光明.企业文化案例[M].北京:经济管理出版社,2003.)

1.1 文化与企业文化

什么是企业文化?这是有关企业文化理论研究的逻辑起点。只要圆满地回答了这个问题,其他一系列问题的回答便有了基础。而要真正回答这个问题,先要对“什么是文化”给出一个答案。

1.1.1 文化的认知

“文化”一词源于古拉丁文 cultural,本意是“耕作”“培养”“教习”“开化”。“文化”的概念最早由英国人类学家爱德华·泰勒在1871年提出。他将文化定义为“包括知识、信仰、艺术、法律、道德、风俗以及作为一个社会成员所获得的能力与习惯的复杂整体”。在中国最早把“文”和“化”两字联系起来的是《易经》,“观乎人文,以化成天下”意思是圣人在考察人类社会文明的基础上,对其中优秀的部分加以中介和提炼,以教化民心,治理社会。

《辞海》中文化分为两个方面,广义上是指人类在社会历史发展过程中所创造的物质财富和精神财富的总和,特指社会意识形态,在阶级社会中,文化是阶级斗争的武器。一定文化(当做观念形态的文化)是一定社会的政治和经济的反映,又影响和作用于一定社会的政治和经济。狭义上是指意识形态所创造的精神财富,文化凝结在物质之中又游离于物质之外,是能够被传承的宗教、信仰、风俗习惯、道德情操、学术思想、文学艺术、科学技术、各种制度等。

文化哲学把文化结构区分为物质文化、制度文化、精神文化三个层面。物质文化实际是指人在物质生产活动中所创造的全部物质产品,以及创造这些物品的手段、工艺、方法等。制度文化是人为反映和确定一定的社会关系,并对这些关系进行整合和调控而建立的一整套规范体系。精神文化也称为观念文化,是以心理、观念、理论形态存在的文化。它包括两个部分,一是存在于人心中的文化心态、文化心理、文化观念、文化思想、文化信念等;二是已经理论化、对象化的思想理论体系,即客观化了的思想。

关于文化的区分,还有一种广为流传的“文化模式论”。克鲁克洪认为,克罗伯以同等的眼光看待历史、功能和心理学,划分出了三种文化模式,即全局性模式、类型性模式、总体性模式。文化的全局性模式指的是“文化特征之间的关系,它具有确定的连贯结构,执行着有效的功能,并且在历史进程中将这种作用持续保留下来。很显然,文化的全局性模式不囿于单一的文化,而是涉及横贯交错的文化”。文化的类型性模式指的是“一条路数,沿着它在人类事物的几种可能性过程中,选择出来或引导出来并紧紧扣住它不放,从而使这种事务得以确定和实现”,“每一种类型都必须预先有所限制,它

力主一种方式而排斥其他方式”。现代工业化世界的类型性模式包括机器（相对手工业操作而言）、信贷，以及大规模生产。文化的总体性模式，其概念类似于社会（或民族、制度等）的精神气质和时代精神。

在近期的文化研究中，对文化的区分出现了高雅文化、精英文化、通俗文化、大众文化、流行文化、产业文化、商业文化等新概念，并且迅速涌现出大量的专家学者和论著。此外，在各个学科领域内都有相应的文化概念，如政治文化、经济文化、企业文化、行政文化、管理文化、法律文化等。

文化定义现象反映文化对于人类及社会的密切关联度，不仅揭示了文化与人类社会进程的关系，而且还揭示了文化与人类社会整体的联系，这种联系涉及社会的各个层面和领域。同时，也揭示了文化对于每一个人的个人权利、利益、自由、生存状况的关注。

1.1.2 企业文化的认知

人们对文化概念、范围的认识，经历了一个从精神文化向社会文化、物质文化、经济文化、法律文化逐步发展的过程。当然，这个扩展过程是相互交叉的，并不是截然分开的。把经济活动和企业文化作为文化现象来研究，是当代文化学最新发展的标志。

“企业文化”作为专业术语，最初出自 20 世纪 80 年代初期的西方管理学界，在英语中由于其出现的场合不同而有几种不同的称谓：organizational culture（组织文化）、corporate culture（公司文化）、enterprise culture（企业文化）等。如同文化的定义一样，到目前为止，企业文化尚无公认的定义，自企业文化诞生之日起，专家学者就致力于企业文化概念的讨论和界定，提出种种表述。

威廉·大内认为，一个公司的文化由其传统和风气所构成。此外，文化还包含一个公司的价值观，如进取、守势、灵活性，即确定活动、意见和行为模式的价值观。

特雷斯·迪尔和阿伦·肯尼迪在《企业文化——现代企业的精神支柱》一书中，对企业文化阐述得更为具体，认为企业文化是由五个要素组成的系统，价值观、英雄人物、习俗仪式和文化网络是其四个必要要素，而企业环境则是形成企业文化唯一的而且又是最大的影响因素。

1985 年，埃德加·沙因出版了“为企业文化研究画上句号”的学术著作——《组织文化与领导》。在书中，埃德加·沙因把企业文化描述为“一套基本假设”，即“企业文化是企业（群体）在解决外在适应性与内部整合性问题时，习得的一组共享假定。因为它们运作得很好，而被视为有效，因此传授给新成员，作为遇到这些问题时，如何去知觉、思考及感觉的正确方法”。

在研究企业文化时，我国的许多学者对企业文化的定义与内涵也有自己的理解。

“企业文化作为一种亚文化，是属于组织文化的一个子概念，它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。”（胡正荣等，1995）

“企业文化是一种在从事经济活动的组织中形成的组织文化，它所包含的价值观念、

行为准则等意识形态和物质形态均被该组织成员共同认可。它与文教、科研、军事等组织的文化性质是不同的。”（刘光明，1999）

“企业文化是企业在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，并且表现为企业的总体风采和独特的风格模式。”（罗长海，2004）

“企业文化是指全体员工在企业创业和发展过程中，培育形成并共同遵循的最高目标、价值标准、基本信念及行为规范。它是组织观念形态、制度与行为，以及符号系统的复合体。”（张德和余玲艳，2007）

从以上国内外学者对企业文化的定义来看，他们的侧重点各有不同，涵盖面也不尽一致，有的强调企业文化是一个包含了信念、价值观、理想、最高目标、行为准则、传统、风气等的精神复合体；有的强调企业文化是将企业的物质财富和精神财富都包括在内的混合体。

那么究竟应如何理解企业文化呢？我们认为，企业文化是社会文化的一个子系统。企业通过自身生产经营的产品及服务，不仅反映出企业生产经营、组织和管理的特色，更反映出企业在生产经营活动中的战略目标、群体意识、价值观念和行为规范，它既是了解社会文明程度的一个窗口，又是社会当代文化的生长点。因此，在国内外学者观点的基础上我们给出如下定义：企业文化是指在一定的社会大文化环境影响下，企业在生产经营实践中逐步形成的，被全体员工认同并遵守的且带有本组织特点的使命、愿景、宗旨、精神、价值观和经营理念，以及这些理念在生产经营时间，管理制度、员工行为方式与企业对外形象中体现的总和。企业文化的本质是企业在一系列价值选择时进行价值排序的活动。

理解企业文化需要注意以下几个方面。

第一，企业文化具有时段性。文化总是相对于一定时间段而言的，我们所指的企业文化通常是现阶段的文化，而不是指企业过去的历史文化，也不是指将来企业可能形成的新文化。

第二，企业文化具有共识性。只有达成共识的要素才能称为企业文化，企业新提出的东西，如果没有达成共识，目前就不能称为企业文化，只能说是将来的共识。当然，企业文化只是相对的共识，即多数人的共识。

第三，企业文化具有范围性。文化总是相对于一定范围而言的，我们所指的企业文化通常是企业员工所普遍认同的部分。依据认同的范围不同，企业中的文化可以分为领导文化、中层管理者文化、基层管理者文化，或部门文化、分公司文化、子公司文化等。

第四，企业文化具有内化性。企业所倡导的理念和行为方式，一旦得到普遍认同，成为企业的文化，就必将被广大员工自觉遵循。

管理大师克雷格·R. 希克曼指出：“21世纪是文化管理的世纪，是文化制胜的世纪，每一个追求卓越的企业家，都必须学习文化管理。”我国著名管理学家、国家自然科学基金委员会管理科学部原主任成思危也认为：“如果说20世纪是由经验管理进化为科学管理的世纪，则可以说21世纪是由科学管理进化为文化管理的世纪。”在面临更加激烈的市场竞争环境时，科学技术可以学习，制度可以模仿，但是像企业全体员工内在

的追求这样的一种企业文化层面上的东西却是很难移植、很难模仿的。从这个意义上说,21 世纪企业的竞争也是企业文化的竞争。

企业文化的兴起,是 20 世纪末期这个历史时代的产物。进入 21 世纪,公司经营的国际化、世界经济文化的一体化,以及知识经济的兴起,这三大趋势孕育着“文化制胜”时代的来临。

1.2 企业文化的概念及理论基础

1995 年,华为公司的规模迅速扩大,面对一片大好的发展形势,公司总裁任正非慷慨激昂地写下了华为的“精神纲领”:秉承毛泽东搞“两弹一星”的气魄和决心,响应党中央科教兴国的伟大号召,跟随五中全会跨世纪的宏伟规划,在改革开放的基础上,独立自主、自力更生地建立和发展华为产品体系。学习老一辈革命家、专家团结一致、艰苦奋斗、奋发图强的精神,努力赶上和超过世界先进水平,以充分满足用户的最高需求。用建立在国家文化基础上的企业文化,黏合全体员工,集体奋斗,为伟大祖国的繁荣昌盛,为中华民族的振兴,为自己和家人的幸福而不懈努力。同年 9 月,华为公司围绕着“精神纲领”发起了“华为兴亡,我的责任”企业文化大讨论,当时视察过华为的上级领导对此称赞有加。可是任正非逐渐发现,干部员工常把企业文化这个词挂在嘴上,但到底企业文化是什么,谁也说不清。于是由宣传部出面组织了几次企业文化辩论会。辩论下来人们才发现,原来任正非赞同的观点往往与多数人不同。例如,有创业者提出“有福同享,有难同当”的观点,就被任正非批为封建意识。不少干部员工都很困惑。相信这件事对任正非的触动是巨大的,这也间接成为后来华为制定《华为基本法》的一个动因。

如今,在中国的很多企业里,人们在各种场合频繁地使用“企业文化”这个概念,看起来人们对于企业文化的认识水平似乎提高了,但通过实践接触,我们发现人们经常在谈企业文化,可要想说出个究竟来,对于很多人来说还是很困难的。而且,在听到人们对企业文化的描述之后,我们意识到很多人理解的企业文化就是一个大箩筐,什么都可以往里装。有人说企业文化就是宣传栏里贴的口号标语,有人说企业文化就是思想政治工作,也有人说企业文化就是企业搞的文娱活动,还有人说企业文化就是老板的想法……

事实上,企业文化研究领域已经涌现了一批有影响力的理论成果,研究者从心理学、管理学、经济学、社会学、人类学、伦理学等不同的角度开展研究,这些研究呈现出多种视角、不同的假设、多样的研究方法,也存在语言系统不对接等问题。

1.2.1 企业文化的基本内涵

企业文化是指企业成员共享的价值观体系和行为规范,它们是一个企业具有独特性的关键特征。来自组织行为学和企业文化学方面的研究成果表明,以下几个方面的特征是企业文化的基本内涵所在。

(1) 创新与冒险:企业在多大程度上鼓励员工创新和冒险。

(2) 注意细节：企业在多大程度上期望员工做事缜密、善于分析、注意小节。

(3) 结果定向：企业管理者在多大程度上将注意力集中于结果而不是强调实现这些结果的手段与过程。

(4) 人际导向：管理决策在多大程度上考虑到结果对企业员工的影响。

(5) 团队导向：企业在多大程度上是以团队而不是以个人来组织企业活动的。

(6) 进取心：企业员工的进取心和竞争性如何。

(7) 稳定性：企业组织活动重视维持现状还是重视成长的程度。以上每一个方面都表现出一个从低到高的连续带。从这七个方面来评价企业组织，就能得到企业文化的有机构成图。企业员工应有的行为方式都建立在这幅有机构成图上。

1.2.2 企业文化理念体系

魏杰教授在《企业文化塑造——企业生命常青藤》中指出，“企业信奉和倡导，并在实践中真正实行的价值理念，就是企业文化”。企业文化的本质内容是反映企业行为和企业性质的价值理念，而且是那些付诸实践并规范企业行为的价值理念。这些价值理念是企业制度创新和经营战略实施的重要思想基础。依照企业文化的作用范围，他将企业文化理念划分为三大类，即经营性企业文化理念、管理性企业文化理念和体制性企业文化理念，并因此构建出一套独特的企业文化理念体系。

1. 经营性企业文化理念

“所谓经营性企业文化，就是指在企业经营活动中员工应该具有的价值理念。由于企业经营活动实际上就是企业与其外部所发生的业务关系，因而经营性企业文化也可以看成是企业处理它与外部的关系时，员工所持有的价值观念。”经营性企业文化理念包括内在性诚信理念、主动性市场理念、能动性创新理念、自觉性法律理念、理性化双赢理念、有效性竞争理念、可持续发展理念、快速性应变理念、比较优势理念、开放性拓展理念、预警性反危机理念、全方位性经营理念、多层次性品牌理念 13 条重要理念。

内在性诚信理念是最基本的经营性企业文化理念，是指企业内在的自觉遵守诚信的原则，完全以诚信的理念指导自己的企业经营活动，视诚信理念为自己的行为准则和信条。这一企业文化理念要求企业在现实的企业经营过程中做到：以契约为基础的诚信，即企业必须信守自己的承诺，按承诺办事；信息非对称条件下的诚信，即企业在拥有信息优势地位的情况下也能坚守诚信理念，完全考虑当事者利益的诚信。诚信是企业经营的基本准则，也是企业最大的无形资产。海尔公司正是在“首先卖信誉，其次卖产品”的诚信理念指导下，从一家街道企业做成了国内外著名的家电企业。韩国现代集团的创始者郑永周把“信用就是财产，有信用就有一切”作为经营企业的座右铭，坚信“一个企业、一个人，事业受挫，可以爬起来再干，还有复兴的机会，而一旦名誉扫地，丧失信用，那就永远翻不了身”。可口可乐公司的总经理曾经说，假使某一天可口可乐公司的所有厂房全部被毁坏，他们也可以在第二天以品牌的信誉在国际金融市场上筹到足够的资金重建一个新的可口可乐公司。

主动性市场理念和能动性市场理念主要是对企业经营活动行为的规范，与其说是企业经营文化理念，不如说是企业经营策略和方法，它们都具有规范企业经营行为的意

义。主动性市场理念要求企业内在有尊重市场和开拓市场的冲动,积极主动地将市场维护和市场拓展确立为重要的企业经营行为,尊重市场经济的内在原则,通过价格、质量、品牌和服务等机制来实现企业的经营目标。能动性创新理念强调企业应具有强烈的内在性创新冲动,并通过各种制度设计将创新理念转化成一种基本的企业经营行为。能动性创新理念是经营性企业文化的一个极其重要的内容。成功企业的一个重要动力就是不断根据企业经营环境的变化进行大胆创新。

此外,自觉性法律理念则是指企业在经营活动中非常注重守法经营,并且自觉地利用法律来维护自己的利益。理性化双赢理念强调企业要把自己的赢利行为建立在客户的赢利也能随之而发展的基础上,既主动地考虑自己的利益,同时也主动地考虑客户的利益;理性化双赢理念是实现企业可持续发展的重要理念,也是推动企业不断创新的重要动力。有效性竞争理念要求企业不要将自己利益的获得建立在危害社会或危害竞争对手的基础上,而是要建立在能够提供较高的产品质量、最低的价格和优质的服务之上,建立比较优势的竞争、理性的自由竞争和规范性竞争。可持续发展理念要求企业在安排自己的经营活动时必须非常认真地考虑企业的未来发展问题,认真处理好企业的生存、赢利和长期发展的关系,处理好机会和扩张与能力的组合关系。快速性应变理念强调企业要根据外部环境的变化,如技术的变化、市场的变化、消费主体的观念的变化,以及产业政策、宏观经济环境等的变化,及时快速地调整自己的经营活动。比较优势理念就是指企业在经营活动中通过强调自己的比较优势而获得竞争力的理念,它是与专业化分工和协作的企业经营环境相关联的,是对企业能动性创新理念的一个重要补充。开放性拓展理念强调企业在经营活动中必须注重合理分工,注重产品和资本的全面开放,以及观念、胸怀和体制等方面的全面开放。

预警性反危机理念也是企业经营活动中一个极其重要的价值理念,是经营性企业文化的重要组成部分,它要求企业随时关注自己的潜在危机,并在危机没有发生之前就能够通过组织措施、体制性安排、各种外部力量等加以防范。全方位性经营理念要求企业家要重视生产经营,同时也要重视资本经营,将生产经营和资本经营同时纳入企业的经营活动范围之中。因为生产经营是资本经营的基础,而资本经营是生产扩张的重要杠杆。海尔公司就是在生产经营的基础上通过吃“休克鱼”的方式推进资本经营,而实现企业经营规模和创新实力的快速提升的。多层次性品牌理念就是指企业应注重通过各种层次的品牌来实现自己的经营目标。品牌是企业无形资产的最主要表现形式,是企业信用的标志,也是企业经营活动的最为重要的经营手段。品牌理念是经营性企业文化中一个重要的价值理念,一个企业只有在长期的经营活动中坚持品牌意识,才可能获得持续的成功和辉煌的成就。

2. 管理性企业文化理念

“所谓管理性企业文化,就是指在企业管理活动中应具有的价值理念”,主要用于协调企业管理过程中的各种关系和矛盾。具体包括责权利对称性管理理念、人本主义管理理念、高效率性管理理念、互动性管理理念、员工主体自觉性管理理念、理性化管理理念、有序化管理理念、共享共担性管理理念等。

责权利对称性管理理念强调在企业的整个管理过程中必须使权责利有效地结合起

来,并使之具有对称性。责任既包括每个人在企业应该做的事,也包含其未做好契约所规定的应该做的事而必须担当的损失;权力是企业赋予每一位员工的基本要求权和其在工作权;利益则是企业中每个人通过自己的努力而得到的物质上和精神上的回报。责权利对称性管理理念体现了机会公平原则,为实现以责任为中心的制度创新提供了重要的理念基础。

人本主义管理理念是以人本主义哲学为基础的、具体体现在企业的日常管理活动中的一种管理理念,具体包括尊重员工的人格、遵守共同认可的契约规则、重视柔性管理、关心员工的发展等。

高效率性管理理念等则表达是更具体的企业管理原则,其中高效率性管理理念要求企业在进行管理时注意管理收益和管理成本的有效结合,并权衡管理的成本和收益,以提高企业的管理效率。互动性管理理念强调企业在管理过程中必须重视企业管理者和被管理者之间的互动性,实现管理者素质提高和被管理者能力增长的有效结合。员工主体自觉性管理理念要求企业在管理过程中要重视员工外在约束与主体自觉性的有机结合,切实提高员工的主体自觉性。理性化管理理念一方面要求企业要坚持管理现代化的方向,积极地吸收现代管理思想,采用现代组织管理体制和管理手段;另一方面必须考虑企业的适应性。有序化管理理念强调的是企业的管理目标与管理手段的有效结合问题,具体包括技术、质量、成本、服务方式、地域拓展和经营方式等与各类有序化管理手段的结合问题。

此外,共享共担性管理理念要求企业在管理过程中要做到利益上共享、风险上共担,并通过各种制度设计将它们量化到员工身上。这一文化理念实际上也是一个企业制度设计的原则。一个企业只有在制度设计和具体的管理活动中体现利益共享和风险共担的管理理念和实践原则,才有可能形成一种众志成城的企业文化氛围。

3. 体制性企业文化理念

体制性企业文化是在企业的制度安排中应具有的价值理念,具体包括契约理念、共赢平台理念、内在融合理念、忠诚理念、团队精神理念、敬业进取理念、效率唯一性理念、生产力中心理念、等级差别理念、制度至上理念等。体制性企业文化是维系企业制度存在和进行制度创新的思想基础,对企业的制度运转具有定向和激励作用。

契约理念是指当事者之间具有的共同承诺和认可,并且当事者能自觉执行承诺和认可的价值理念,它要求在企业制度的设计中体现契约原则,同时员工必须以契约原则来对待企业制度。契约理念是体制性企业文化核心理念,它是企业制度创新赖以实现的理念基础,也是处理企业各种关系的基本准则。

共赢平台理念等一些体制性文化理念概括的是更具体的企业制度设计的原则。共赢平台理念是指各种生产要素只有在企业这个平台上才能共同实现自己的利益,同时企业这个平台也只有在各种生产要素的维护和扩大中才能发挥自己的平台作用,才能使各种生产要素的利益实现共赢。内在融合理念要求在企业制度设计中贯彻内在融合的原则,以内在融合理念界定企业内部的各种各样的关系,把内在融合作为构建企业制度的重要准则,同时要求任何当事人从内在融合的角度来看待企业制度,对待所有当事人。忠诚理念要求企业制度建立在相互忠诚的基础之上,并要求任何当事人以忠诚原则对待企业

制度,对待所有的当事人,把整个行为都建立在忠诚的基础上。团队精神理念要求在企业制度的设计及贯彻中充分发挥团队的作用,体现团队精神的理念,还要求所有企业员工确立团队合作的行为准则。敬业进取理念强调在企业制度设计和创新中,必须充分促使当事人最大限度地发挥自己的作用,强化敬业进取的精神,同时要求任何当事人勤奋努力、敬业进取。效率唯一性理念要求创新必须以企业制度设计效率为中心,把效率的提高作为企业制度设计和创新的出发点和基础,同时要求企业员工也以效率理念看待企业制度,依照企业制度的要求最大限度地提高自己的效率。生产力中心理念强调企业制度设计与创新必须能够保证生产力的有效发展,必须以生产力的有效发展为基础和出发点,同时还要求企业员工以生产力为中心的理念看待企业制度。等级差别理念强调人本主义与效率原则的有机统一,是体制性企业文化的重要组成部分;等级差别理念是公平原则的重要体现,企业的制度设计和创新要承认并体现等级差别的理念。

特别地,制度至上理念强调企业制度的权威性和强制性,要求将企业制度作为考察和规范企业员工行为的依据和准则。企业制度是企业活力与可持续发展的最根本的保证,制度至上理念是体制性企业文化的重要组成部分,它不仅要求任何员工都要有制度至上的理念,而且要求企业管理者和投资者也要有制度至上的理念,企业制度是任何人都不能违反的,企业的任何人都不能用自己的特殊地位来损害企业制度,企业制度约束着企业的所有人。企业的任何员工必须忠于企业制度。

魏杰教授结合我国企业成长的现实问题概括总结的这套企业文化理念体系,对于我国企业的文化建设、规范经营和制度建设具有重要的指导价值。但是,我们必须认识到,企业的文化设计不可能千人一面,也不可能包罗万象,因而必须根据企业的具体情况有所侧重、有所选择。唯有如此,企业文化才能真正发挥动力源的作用,引导和激励企业员工为实现企业的发展愿景努力奉献和不断创新。

1.2.3 企业文化的理论基础

1. 管理学

今天的企业文化主要是在管理学范畴内展开研究和实践,并且已成为管理学科里最具发展前景的一个研究领域。从另一个角度来看,管理学为企业文化的发展提供了一个广阔的平台,事实上也是它本身就孕育着发现企业文化的必然性,管理学科的一系列成果为企业文化的发现和发展提供了丰富的理论依据。

1) 管理思想

管理思想是认识企业文化的重要前提和基础。一方面,企业文化本身就代表着一种管理思想,只有把握住管理思想的演进脉络,才能从本质上准确理解企业文化发现和发展的规律和特点。事实上,企业文化的现象及对企业文化的呼吁早已蕴涵在管理思想的演进中。例如,科学管理思想中就曾呼吁心理革命,提出了企业文化所关注的话题,“科学管理的实质是一切企业或机构中的工人们的一次完全的思想革命——也就是这些工人,在对待他们的工作责任,对待他们的同事,对待他们的雇主态度的一次完全的思想革命。同时,也是管理方面的工长、厂长、雇主、董事会,在对他们的同事、他们的工人和对所有的日常工作问题责任上的一次完全的思想革命。没有工人与管理人员双方

在思想上的一次完全的革命,科学管理就不会存在。这个伟大的心理革命就是科学管理的实质”。以演进的视角解读管理思想,有助于梳理相关认识和观点的发展逻辑,从而更好地理解企业文化的应有之义。另一方面,不同的管理思想对于文化与管理、对于管理中人的地位及人的精神世界的认识是不同的,也对应着相应的管理模式。企业文化本身也是在探讨这些问题,在不同的环境和特定的背景下以文化的视角分析或变革管理模式,从某种意义上说,也是在选择和创建特定的管理思想及其指导下的管理模式。

2) 人性假设

管理学中对于人性假设的相关理论,为企业文化提供了基础性的理论前提。企业文化关注组织中的人及其价值观和行为方式,人性假设是解释企业文化现象的前提条件。不同的人性假设,决定了对组织中人的不同认识。例如,人际关系学派中的“社会人”假设,强调除了物质利益外,还有社会和心理因素的存在,它们也影响人的工作积极性。正是承认了这种社会和心理因素的存在,人们才更加关注组织中人的价值观和行为方式的影响因素和影响机制。为企业文化的提出奠定了理论基础。人性假设是企业文化理论的基本前提,它直接决定了以何种观点和方式,去解释和应用企业文化现象。这种认识的不断深化,为发展和丰富企业文化理论提供了可能的基础。

3) 组织行为学

管理学中与企业文化关系最密切的是组织行为学,其相关理论和方法的应用为企业文化的迅猛发展奠定了坚实的基础。组织行为学创始于20世纪40年代末,它主要是对有关工作环境中个人与群体的行为进行分析和解释。组织行为学的理论基础来源十分广泛,它融合社会科学、自然科学和人文科学这三大类科学中所有相关领域的研究成果,将原来分散在管理学、心理学和社会学等学科里研究人类行为的部分联系在一起,在管理学领域树立了跨学科研究的典范。企业文化学需要整合相关学科的理论和方法为己所用。组织行为学的发展模式对跨领域研究企业文化的发展具有借鉴意义。并且,组织行为学的多学科理论基础也几乎都是企业文化研究的理论基础。从这个意义上说,管理学中与企业文化学最类似的学科是组织行为学,这种相似性给后起的企业文化提供了许多借鉴。

组织行为学不仅为企业文化的理论体系提供了重要概念和变量,还在研究主旨、研究方法和话语体系等方面对企业文化的发展产生了较大影响。组织行为学早期对组织气氛、心理契约、组织认同、工作生活质量等主题的探讨,以及近些年来对灵修等现象的关注,都对企业文化的发现和发展有较大影响。

2. 心理学

心理学发展历经100余年,是一门研究心理现象发生、发展及其规律的科学。根据研究的目的,人们将心理学分为理论心理学和应用心理学两大类。其中,与企业文化研究关系密切的是理论心理学中的分支——社会心理学,以及应用心理学中的分支——管理心理学。社会心理学是心理学和社会学之间的一门交叉学科,是研究个体和群体的社会心理现象的心理分支,它包括个体社会心理现象和群体社会心理现象;管理心理学则是研究管理活动中的心理活动规律的科学,它以组织中的人作为特定的研究对象,重点在于对共同经营管理目标的人的系统研究,以提高效率并调动人们的积极性。

心理学是研究人的因素的重要基础学科，它为相关学科提供了独特的视角、理论体系、方法和工具，从而帮助人们研究相对抽象的人类心理现象（思想），以及思想与行为之间的运作机制等。组织行为学的产生与发展，就得益于心理学在这方面的贡献。从这个角度上来说，心理学已经通过组织行为学间接地影响到企业文化研究的发展。现今一些企业文化研究带有一定的心理学色彩，这也正体现了心理学的基础性地位。企业文化研究个体和组织的价值观，而心理学（特别是社会心理学）恰好可以为其提供一套相对成熟的理论体系和研究范式。虽然，人类学、社会学等学科也都探讨价值观，但心理学所进行的实证研究和量表测量更符合人们对科学研究的预期。心理学研究中所积累的丰富的价值观研究文献，以及其所形成的研究范式奠定了企业文化价值观研究的基础。并且，心理学框架下更多的研究主题，如工作动机、工作态度、工作知觉等，正逐渐融入企业文化研究领域。

3. 文化人类学

人类学是研究人类的科学。它可以分为体质人类学、考古人类学和文化人类学。这门学科历史悠久，其思想可以追溯到古希腊时期。其中，体质人类学研究人类本身的体质，主要研究人类起源、人种和人体形态等内容。考古人类学通过对人类活动的遗迹来了解和复原人类的活动，了解人类与其生活环境所构成的关系。研究人与文化的科学，在美国被称为文化人类学，在英国被称为社会人类学，在德国和俄国被称为民族学。新中国成立后，曾将其称为民族学，现在则更多使用文化人类学的称谓。

从某种意义上看，企业文化可以说是文化人类学在组织管理领域应用产生的理论成果。文化人类学对组织行为学的发展有着积极的影响，特别是在对人类社会行为、人与文化关系等方面的探讨上；相对于对组织行为学的影响，文化人类学对于企业文化有着更为直接的影响。作为“研究人类社会中的行为、信仰、习惯和社会组织的学科”，文化人类学更直接地探查到人类深层的信仰及相应的行为和习惯，这恰是企业文化有别于其他学科的研究对象。文化人类学的学者认为，不同社会（族群）的人具有不同的行为模式，他们注重考察不同民族文化的共性与特性，并研究它们的形成过程。催生企业文化的那场美日管理比较研究就具有浓厚的文化人类学痕迹（曾仕强，2012）。此外，今天的跨文化管理研究基本上传承了文化人类学的衣钵，甚至可以说是管理学中的“文化人类学”。

文化人类学对企业文化的影响并不仅仅局限在研究对象和研究视角方面，还拓展到相关理论的准备方面。例如，文化人类学的学者对于文化模式价值取向的归纳，就为后来组织文化研究中涉及的价值规划奠定了基础。Kluckhohn 和 Strodtbeck（1965）提出人性、自然、人际关系、结果和过程、时间、空间作为理解文化差异的六个维度，在后来沙因（1985）提出的文化维度中就可以找到影响的痕迹。

文化人类学对企业文化最深刻的影响体现在方法论或研究范式方面。文化人类学存在诸多学派，如法国社会学学派、英国功能主义学派，以及文化与人格学派、新进化论学派、结构主义学派、象征人类学学派、解释人类学学派等。这些学派的差异使企业文化研究呈现不同的研究范式。例如，英国功能主义学派将文化理解为组织的变量，这种变量有助于激励组织成员产生认同感，减少组织的协调需要等。在这种研究范式下，研