



“十二五”全国职工素质建设工程

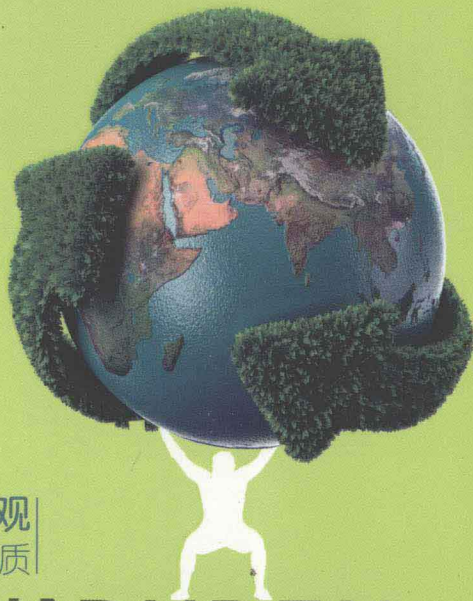
指定系列培训教材

全国职工素质建设工程领导小组办公室审定

企业文化

王成荣◎主编

职工读本



权威·规范·通俗·直观
全面提升一线职工整体素质

QIYEWENHUADUBEN

博采众多企业文化经典案例 汇集企业文化理论与实践精华

用企业精神汇聚员工凝聚力 打造企业核心竞争力

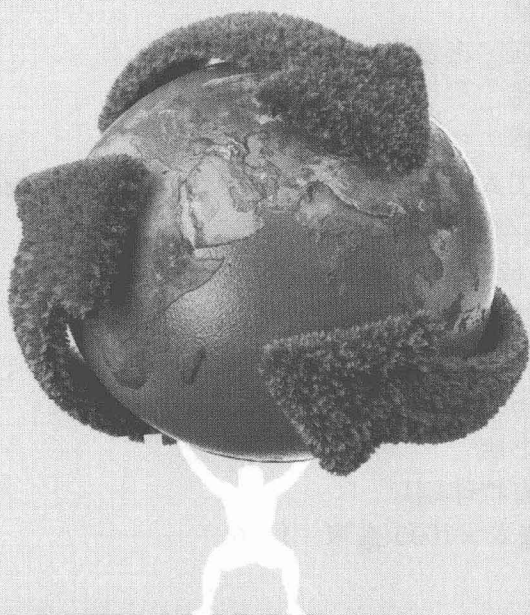


中国工人出版社

企业文化 职工读本

主 编 王成荣

编 著 王成荣 张 慧 尹颖汤 李彦芳



QIYEWENHUA DUBEN



中国工人出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化职工读本 / 王成荣主编. —北京: 中国工人出版社, 2012. 4

(“十二五”全国职工素质建设工程指定系列培训教材)

ISBN 978 - 7 - 5008 - 5157 - 8

I. ①企… II. ①王… III. ①企业文化 - 研究 IV.

①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 048662 号

企业文化职工读本

出 版 人 李庆堂

责任编辑 姚 远 李素素

责任校对 孙乃伟

责任印刷 杨向辉

出版发行 中国工人出版社 (北京市东城区鼓楼外大街 45 号 邮编: 100120)

网 址 <http://www.wp-china.com>

电 话 010 - 62350006 (总编室) 010 - 62382916 (职工教育分社)
010 - 82075964 (传真)

发行热线 010 - 62005996 82075964 (传真)

读者服务 010 - 62382916

经 销 各地书店

印 刷 北京睿特印刷厂

开 本 700 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 14

字 数 260 千

版 次 2012 年 4 月第 1 版 2012 年 4 月第 1 次印刷

定 价 28.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社读者服务部门联系更换
版权所有 侵权必究

前言

近几年来，伴随着中国市场经济的快速发展和企业制度的不断创新，企业文化在中国的影响越来越大，认同度日渐提高，它已经成为人们研究企业运行机理、探索企业成功秘密、构筑企业发展动力的一种不可或缺的管理理论，把它称为 20 世纪 80 年代以来最重要的管理学说和企业管理理论发展的第四个里程碑毫不为过。

一个企业绝不是一部纯粹经济学意义上的制造利润的机器，她也是一个有思想、有感情、有追求的生命肌体。她有事业成功的成就感和乐趣，也有经营失败的挫折感和沮丧；她有对物质财富的渴望，也有对人文与社会的关怀。企业生产有形产品与生产无形产品，创造物质财富与创造精神文化财富，本身就是一个过程。物质决定精神，精神推动物质，企业就是在二者的相互作用中不断成长，走向成熟与繁荣。因此，当企业的精神文化与创造物质财富的经营活动及发展目标相适应时，企业就呈现蓬勃生机，就有发展后劲；当企业的精神文化长期滞后于创造物质财富的经营活动及发展要求时，企业即使一时经营兴旺，但危机已经潜伏，衰败只是迟早的事。在全球经济一体化发展的时代，尤其是知识经济的快速跟进，文化力量已经成为同资本力量一样重要，甚至比资本力量更为重要的企业推动力。培养高素质的员工队伍，建设优秀的企业文化，成为现代企业谋求提高核心竞争力和“可持续”发展的根本途径。

企业文化作为专指以价值观念为核心的企业价值体系及由此决定的行为方式，渗透并体现在企业的一切经营管理活动中，构成企业的精神支柱、价值准则，形成企业的惯例、传统。企业文化不仅是企业领导者的文化，更是全体职工的文化；或者更准确地说企业领导者倡导下全体职工认同和践行的文化。企业不光是职工工作的场所，也是职工实现价值的舞台和精神的家园。企业职工是企业文化建设的主体，是企业文化的实践者、推动者和受益者，在企业文化形成与发展中发挥着巨大的作用。本书意在促使广大职工认识、了解企业文化，并积极参与企业文化建设，从而提高自身修养，增强责任感与使命感，提高团队意识与敬业精神，更好地参与企业经营管理，分享



企业发展的物质与精神成果。

本书主要是参照《企业文化学教程》（王成荣编著，中国人民大学出版社2009年版）一书的基本原理而编写的。全书共分七个部分：第一部分介绍企业文化的发展历程及企业文化的内涵；第二部分介绍企业文化体系的构成；第三部分介绍在企业文化建设中员工、模范、企业家的作用；第四部分介绍建设企业文化的程序；第五部分介绍工会在企业文化建设中的作用；第六部分介绍日本、美国、欧洲的企业文化特点及借鉴意义；第七部分介绍应倡导的员工行为以及顾客满意度与企业文化、品牌文化与企业文化的关系。该书主要作为企业在职职工培训教材和职业院校学生入职前培训教材使用，也可供广大社会读者参考。

王成荣

2012年3月



第一章 走“近”企业文化 / 1

本章要点 / 1

一、企业文化的轨迹 / 2

（一）企业文化的诞生 / 2

（二）企业文化在中国 / 4

二、企业文化是什么 / 8

（一）企业文化的内涵 / 8

（二）企业文化的构成及相互关系 / 12

三、没“文化”很可怕 / 13

（一）没有如果只有后果 / 14

（二）企业文化的作用 / 14

（三）文化与制度的关系 / 17

本章案例阅读 / 19

小结 / 21

阅读及讨论 / 22

思考与练习 / 23

第二章 走“进”企业文化 / 25

本章要点 / 25

一、共同的期许 / 26

（一）价值观的力量 / 26



- (二) 企业价值观的构成 / 28
- (三) 企业价值观的取向 / 30
- (四) 成功企业的共同价值观 / 31
- 二、企业精神的力量 / 33
 - (一) 企业精神与企业价值观的关系 / 33
 - (二) 先进企业的共同精神追求 / 34
 - (三) 企业精神的表达 / 36
- 三、没有规矩不成方圆 / 38
 - (一) 企业伦理道德——企业文化的无形道德 / 39
 - (二) 怎样建设企业伦理道德 / 42
- 四、光鲜的外表 / 46
 - (一) 何谓企业形象 / 46
 - (二) 企业形象的内容 / 48
 - (三) 树立鲜亮的企业形象 / 50
- 本章案例阅读 / 52
- 小结 / 55
- 阅读及讨论 / 56
- 思考与练习 / 56

第三章 谁来建设企业文化 / 59

- 本章要点 / 59
- 一、“你”很重要 / 60
 - (一) 企业文化建设的基本力量 / 60
 - (二) “以人为本”是企业文化的核心 / 62
- 二、向“他”学习 / 67
 - (一) 企业楷模 / 67
 - (二) 企业文化的中流砥柱 / 69
- 三、企业家的影响力 / 71
 - (一) 谁是企业家 / 71
 - (二) 企业家精神 / 72
 - (三) 企业家是企业文化的“旗手” / 77
- 本章案例阅读 / 82

小结 / 86

阅读及讨论 / 87

思考与练习 / 87

第四章 怎样建设企业文化 / 89

本章要点 / 89

一、寻找时机建“文化” / 90

(一) 最佳时机的选择 / 90

(二) 切入点的选择 / 93

二、循序渐进促“文化” / 95

(一) 企业文化的“盘点”与评价 / 96

(二) 企业文化理念的定格设计 / 98

(三) 企业文化的传播与实践 / 99

(四) 企业文化的完善与创新 / 103

三、四大体系保“文化” / 104

(一) 组织体系保证 / 104

(二) 物质体系保证 / 106

(三) 人才体系保证 / 107

(四) 行为体系保证 / 110

四、评价体系验“文化” / 112

(一) 评价方法 / 112

(二) 评价指标体系和评价模型 / 115

本章案例阅读 / 121

小结 / 124

阅读及讨论 / 124

思考与练习 / 125

第五章 工会参与建“文化” / 127

本章要点 / 127

一、工会工作与企业文化建设的内在联系 / 128

(一) 目标的一致性 / 128



(二) 原则的一致性 / 128

(三) 职能内容的一致性 / 128

(四) 方法方式的基本一致性 / 129

(五) 两者互相促进 / 129

二、工会参与建“文化”的必要性 / 129

(一) 工会参与建“文化”是由工会的性质和地位决定的 / 130

(二) 工会参与建“文化”是履行社会职能的要求 / 130

(三) 工会参与建“文化”是协调劳动关系、创建和谐企业的需要 / 131

三、工会参与建“文化”的原则 / 131

(一) 坚持围绕中心、服务大局的原则 / 131

(二) 坚持与时俱进、创新发展的原则 / 132

(三) 坚持聚心育人、以人为本的原则 / 132

(四) 坚持持之以恒、稳步推进的原则 / 133

(五) 积极协助主动配合的原则 / 133

四、工会参与建“文化”的途径 / 134

(一) 要把企业文化建设作为工会工作的一项重要内容 / 134

(二) 把培育企业精神作为推进企业文化建设的基本点 / 134

(三) 把提高职工素质作为推进企业文化建设的切入点 / 134

(四) 把增强企业凝聚力作为推进企业文化建设的着眼点 / 135

(五) 把营造和谐环境作为推进企业文化建设的落脚点 / 136

(六) 把构建民主管理和民主监督的机制作为推进企业文化建设的重要目标 / 136

五、职工参与建“文化” / 137

(一) 正确认识企业文化 / 137

(二) 积极认同企业文化 / 138

(三) 不断学习, 增强参与企业文化建设的能力 / 138

(四) 参与民主管理 / 139

(五) 拼搏进取, 提升参与企业文化建设的精神动力 / 140

(六) 规范行为, 做企业文化的维护者 / 141

本章案例阅读 / 141

小结 / 144

阅读及讨论 / 144

思考与练习 / 145

第六章 走出国门看“文化” / 147

本章要点 / 147

一、日本的企业文化 / 148

（一）日本企业文化的根基 / 148

（二）日本企业文化的特征 / 150

二、美国的企业文化 / 154

（一）美国民族文化的根基 / 154

（二）美国企业文化的特征 / 156

三、欧洲的企业文化 / 159

（一）欧洲文化根基 / 159

（二）欧洲企业文化的特征 / 160

四、日美欧企业文化比较 / 162

（一）以人为本 / 163

（二）极强的民族性 / 163

（三）管理与文化不可分割 / 163

本章案例阅读 / 164

小结 / 167

阅读及讨论 / 167

思考与练习 / 169

第七章 无处不在的企业文化 / 171

本章要点 / 171

一、我们应该这样做 / 172

（一）中华民族的文化特征 / 172

（二）对中国本土企业文化特征的展望 / 173

二、你的顾客满意了吗 / 178

（一）CS 与企业文化的关系 / 178

（二）CS 的基本内容 / 180

（三）顾客满意度调查与评估 / 182



三、品牌价值几何 / 185

（一）品牌的内涵与特征 / 185

（二）品牌文化的基本内容 / 189

（三）品牌文化的塑造 / 193

本章案例阅读 / 197

小结 / 200

阅读及讨论 / 201

思考与练习 / 202

附 录 / 203

附录一 企业精神的表达实例 / 204

附录二 企业对员工的社会责任 / 207

附录三 企业文化测量量表示例 / 208

第一章

走“近”企业文化

所有成功的企业人须有非常强烈的企业文化，用这个企业文化把所有人凝聚在一起。上百年的企业，不知道有多少东西都变化了，唯独它的企业精神百年不变，这非常能够说明问题。所以企业文化就是企业精神，企业精神就是企业灵魂，而这个灵魂如果是永远不衰，永远常青的，企业就永远存在。

——海尔集团 张瑞敏

本章要点

1. 了解企业文化的发展轨迹。
2. 明确企业文化发展的几个阶段。
3. 掌握企业文化的作用。
4. 重点掌握企业文化体系的构成及各部分的地位。



一、企业文化的轨迹

企业文化，无论你认为它是存在的还是不存在的，都深深地影响着企业的发展、员工的行为，或是为企业带来利润，或是阻碍企业前行。

企业文化带着神秘的面纱于 20 世纪 80 年代初传入我国，为我国企业带来了清新的气息，影响了众多企业的管理模式。我们一起来揭开企业文化这神秘的面纱，探寻它发展的轨迹……

（一）企业文化的诞生

企业文化的诞生与二战后全球经济与文化互动的发展趋势、企业管理思想的演进及实践的新变化紧密相连，追根溯源，关于企业文化的形成，必须从日本经济的崛起和美国的反思谈起。

日本是个岛国，国土面积狭小，国内资源缺乏，作为第二次世界大战的战败国，政治、经济、文化都受到严重打击。就是这样一个经济基础几乎为零的国家，到了 20 世纪六七十年代，发生了令人震惊的变化，经济突飞猛进，一跃进入发达国家的行列。特别是到了 20 世纪 80 年代，日本已经在世界工业技术的许多领域处于领先地位。

比如：

在摩托车生产方面令英国黯然失色；

在汽车生产方面胜过了德国和美国；

在手表、照相机和光学仪器的生产方面超过了传统强国瑞士和德国；

结束了美国在钢铁、造船、钢琴、拉链和消费电子方面的统治地位。

人们惊呼：“桃太郎”生吞了“山姆大叔”！

这么一个资源匮乏的国家，使西方各国在与其产品的竞争中越来越被动，不得不实行贸易保护主义。这其中的原因何在？

1. 日本企业的成功，缘于企业文化的优势

日本经济的成功无疑与日本政府强有力的工业政策，重视技术引进和产品出口，重视教育投入有直接关系。但从崛起源头我们发现，日本经济增长源于企业的活力和竞争力，这种活力和竞争力依赖于独特的管理模式。日本的企业管理模式不同于西方讲究科学，注重效率，习惯于“依靠组织机构和正规制度”，推崇独断而富有个人主义色彩的领导方式和迷恋于注重近期效果的分析技术的理性管理模式，而是更多地强调软性要素的作用，即推崇信念

和情感的力量，着眼于人的管理。1979年，美国哈佛大学东亚研究所所长埃兹拉·F. 沃格尔指出，日本与美国管理模式的不同，源于两个国家不同的文化传统和价值观。1980年7月，美国国家广播公司制作了“日本能，为什么我们不能”的电视专题节目，他们分析了美、日企业管理的差异，找到了日本企业文化上的优势，把日本的成功归因于日本人对企业的忠诚及团体意识、企业对员工的关怀和重视等精神文化因素。美国掀起了研究日本的热潮，众多学者从比较的角度，揭示了日本企业管理的经验，并提出应向日本企业学习。

在日本企业中，企业把每个成员都作为有思想、有感情的人来对待，尊重每个人，着眼于上下级之间、同事之间情感上的相互沟通，使每个成员对企业都有一种强烈的归属感，对集体都有一种强烈的责任感。日本企业的成功表明，着眼于人的管理，着眼于人的情感的协调，着眼于人与人之间的微妙关系，它不是普遍理性标准，它是灵性主义的。这种灵性主义的管理避免了理性主义带来的普遍划一的僵滞和情感的损伤，有着理性主义管理所无法产生的凝聚效应，为企业管理和企业发展展现了一种新的天地。可以说，日本经济的成功和企业管理的成功，为企业文化学说的诞生提供了最直接的实践依据。

2. 美国人的反思——重视文化的力量是优秀公司的共同经验

对日本咄咄逼人的气势，震惊之余，美国人不得不开始对自身的管理模式进行了反省与经验总结。

第二次世界大战使得美国的实力大增。到1945年，美国占有资本主义世界工业产量的60%，占对外贸易总量的32.5%以及黄金储备总量的59%，以压倒性的经济优势，处于世界经济中心的地位。到20世纪60年代中期，美国又率先成功地实现了向服务型经济的转型，在科学技术、国际金融和贸易等方面处于绝对领先地位。20世纪70年代后的美国，虽然仍是世界三大经济中心之一，但相对实力下降。特别是在企业管理方面，不少美国企业过分拘泥于以理性主义为基石的“科学管理”思想路线，过分依赖解析的、定量的方法，只相信复杂的结构、明确的分工、周密的计划、严格的规章制度和自上而下的控制手段，相信大规模生产和理性的、科学的手段能够带来生产率；忽视人的因素，尤其是忽视团队精神培养等非理性手段的作用。这种管理压抑人性，抑制企业的活力，致使他们在与欧洲、日本和新兴工业化国家和地区的竞争中，逐渐丧失了优势。

结果表明，美国经济增长速度低于日本的原因，不是科学技术不发达，



也不是财力、物力缺乏，而是因为美国的管理没有日本好。在进一步进行了管理学方面的比较研究之后，专家们发现，美国倾向于战略计划、组织机构、规章制度等方面的硬件管理，缺乏对人的重视，因而管理僵化，阻碍了企业活力的发挥。管理原因也还只是表象，背后的真正原因是文化差异。日本经济的崛起，是因为在日本企业内部有一种巨大的精神因素在起作用，这就是日本的企业文化、企业精神。

特雷斯·迪尔、阿伦·肯尼迪所说：“今天，每个人似乎都在抱怨美国企业生产率的下降，各个行业中的弊端比比皆是，令人沮丧。许多书刊宣称日本的管理做法是解决美国工业状况最佳的可行方案，但我们不敢苟同。我们并不认为答案是要模仿日本人，同样也不同意解决的方法必须依靠‘科学’管理工具……相反，我们认为答案是将美国看做‘苹果馅饼’（apple pie）……我们应该切记：是人在推动企业的发展。同时，我们还要重温一些以往的教训，即文化是怎样把人团聚在一起，并使他们的日常生活充满着意义和目的的。”^① 在一方面反省管理思想的历史，反省美国企业的不足，另一方面也在大量实证研究的基础上，总结出若干优秀公司的管理经验，发现人是最根本的力量，文化和价值观比起管理组织制度、管理技术与方法更起作用。

美国也不乏优秀的公司，重视文化的力量是这些优秀公司的共同经验。如托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼在总结了美国43家优秀公司的成功做法后，发现企业与企业之间的管理风格不同，而决定不同管理风格的恰恰是优秀的公司文化。劳伦斯·米勒认为，一个组织很像一个有机体，它的机能和构造更像它的身体，而坚持一套固定信念、追求崇高的目标而非短期的利益，是它的灵魂。未来将是全球竞争的时代，能成功的公司，将是采用新企业文化的公司。管理学者们发现一个共同信念：人是企业内最重要的资源，使人生生不息地运作的动力，则是上下一致的共同价值观。

由此，总结美国优秀公司经验的学者与推崇日本企业管理模式的学者，在研究上殊途同归，在相互争论中找到或者说揭示了企业管理的共同规律：人是管理的主体，必须靠文化凝聚力量，实现管理软性要素与硬性要素的结合。

（二）企业文化在中国

企业文化学说在中国备受推崇，得以迅速传播与发展，最主要的动力来

^① [美] 特雷斯·迪尔；阿伦·肯尼迪，《企业文化——现代企业精神支柱》，上海科学技术文献出版社，1989年版，第4~5页。

自于经济体制改革与企业制度创新,文化的反思与觉醒,学术界的推动,企业界的实践探索;同时也与政界的充分肯定和新闻界的积极倡导分不开。

在对其认知还处于朦胧幼稚时期,掀起了一阵热潮,经过十余年的理论和实践之间的磨合、碰撞,又步入漫漫低谷。新时期、新机遇、新发展,摔倒之后又执著爬起,不懈的坚持终于迎来企业文化理论与实践的春天。

1. 此时“无形”胜“有形”

这一阶段是新中国成立时到20世纪80年代初。这段时期,虽然还没有企业文化这个提法,但是不等于没有企业文化。那时的企业文化是和整个国家的文化紧密相连的。英雄辈出、榜样的力量是新中国刚成立时企业文化的突出特点,口号多、口号响也是这个时期的特色之一。此时“无形”胜“有形”,在企业中,模范人物是企业的中坚力量,不仅是企业员工学习的榜样,更是企业价值观的人格化、具体化。从大庆的“铁人”王进喜的“宁肯少活20年,拼命也要拿下大油田”的忘我拼搏精神到老英雄孟泰的“为鞍钢谱写的一曲自力更生的凯歌”的创业精神,都是那个时期企业文化的具体写照。

“宁可少活20年,拼命也要拿下大油田”

1960年春,我国发现大庆油田,一场规模空前的石油大会战随即在大庆展开。王进喜从西北的玉门油田率领1205钻井队赶来,加入了这场石油大会战。

没有公路,车辆不足,王进喜带领全队靠人拉肩扛,把钻井设备运到工地,以“宁可少活20年,拼命也要拿下大油田”的顽强意志和冲天干劲,苦干5天5夜,打出了大庆第一口喷油井。随后的10个月,王进喜率领1205钻井队和1202钻井队,在极端困苦的情况下,双双达到了年进尺10万米的奇迹。

钻井砸伤了脚,他拄着双拐指挥;油井发生井喷,他奋不顾身跳进泥浆池,用身体搅拌重晶石粉,被人们誉为“铁人”。

(案例来源: <http://chinaneast.xinhuanet.com>)

这个时期,作为企业文化核心的企业精神同国家的政治精神是高度一致的,正因为这样,企业可以空前地团结起职工,创造出一个个生产建设的奇迹。著名的长春第一汽车制造厂,就是工人们只用了3年时间在一片荒地上建设起来的,这个建设速度在当时的物质条件下不能不说是一个奇迹。

2. 博采众家之长

这一阶段是20世纪80年代初期到90年代初期。这一阶段以“引进、传播与评介”为主,大量介绍西方企业文化的研究成果,介绍国外企业文化成



功的经验。尤其是对《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》《日本企业管理艺术》《企业文化——现代企业精神支柱》《成功之路——美国最佳管理企业的经验》等企业文化奠基之作的理论观点介绍评述甚多；对日本松下、索尼，美国IBM、可口可乐、麦当劳等著名企业的文化推崇有加。这对人们提高对企业文化的认识，明确企业文化在企业改革和管理升级中的地位，推动企业文化学说在中国的传播与发展起到了重要作用。

在20世纪80年代初期，在上海电机厂产生了“争分夺秒、全心全意为客户服务”的“扁担电机精神”、在北京汽车厂产生了“不等不靠”的“二次创业精神”大牛股，这些企业精神的复苏是改革开放新时期我国企业文化复苏的号角。在这些精神的鼓舞下，全国涌现出了很多新时期的生产标兵和榜样。

3. 学习中锤炼

20世纪90年代初期到21世纪初期。这一阶段以“比较、特色研究”为主，形成一大批中国自己的研究成果。1992年邓小平南方谈话和中共十四大以后，由于在理论上明确了建设有中国特色的社会主义、建立社会主义市场经济体制的目标，明确了发展生产力这一根本指导思想，因此企业文化理论研究进入了繁荣时期，经济学、管理学、文化学等很多领域的学者把目光聚焦在这里，积极进行优秀企业的个案分析和中外企业文化的比较研究，在中国特色的企业文化研究上也倾注了不少精力，取得了不少研究成果。学术界普遍认为，从社会文化的背景上看，国外研究企业文化问题是从美日企业管理模式的比较开始的，而日本企业管理的成功很大程度上归于它的优秀企业文化；日本企业文化的根在中国，日本企业借鉴了中国儒家思想和鞍钢“两参一改三结合”^①等企业管理经验。因此，我们在学习国外企业文化特别是日本企业文化时，越来越感到我们自身具有较大的文化优势，更应该很好地利用这种优势去构塑具有中国特色的企业文化。企业文化理论研究的深入，提出了越来越多的课题，理论研究的半径也随之扩大，研究和探索的潮流呈方兴未艾之势。

4. 付出就有收获

这一阶段是进入21世纪以后，以“理论推广、特色案例研究”为主，企业文化教材、案例成果大量出现。随着理论界和企业界对企业文化学说的关

^① “两参”为干部参加劳动、工人参加管理；“一改”为改革不合理的规章制度；“三结合”为干部、工人和技术人员三结合。