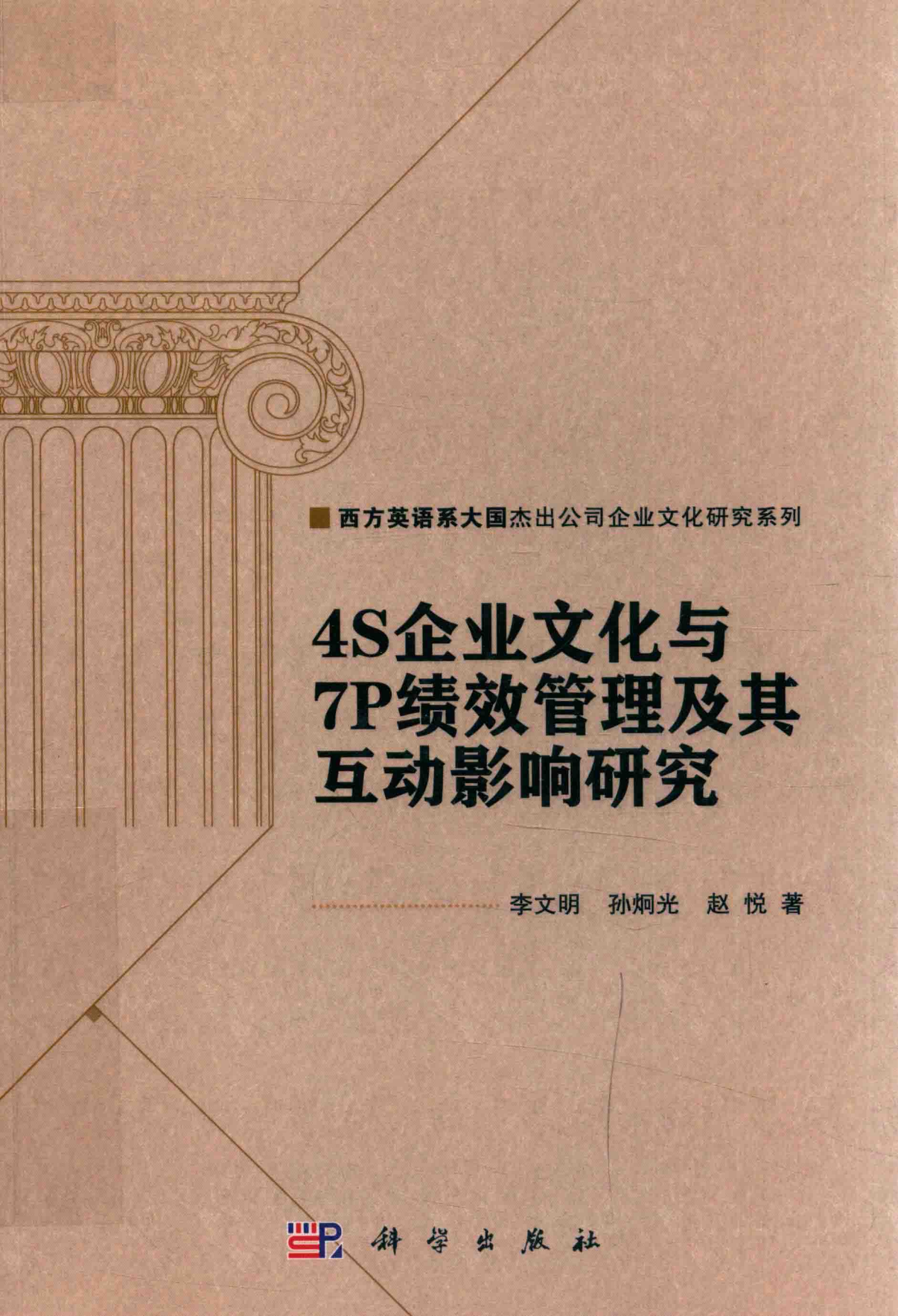




■ 西方英语系大国杰出公司企业文化研究系列

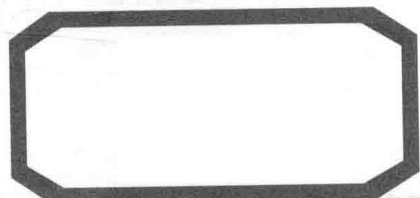
4S企业文化与 7P绩效管理及其 互动影响研究

李文明 孙炯光 赵悦 著



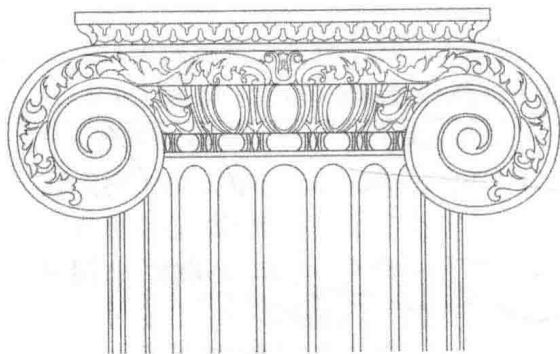
科学出版社

西方英语系大国杰出公司企业文化研究系列



4S企业文化与 7P绩效管理及其 互动影响研究

李文明 孙炯光 赵悦 著



科学出版社

北京

内 容 简 介

本书的重点在于研究企业文化与绩效管理的理论性与实用性内容以及两者之间的互动关系。针对企业文化本书建构了一个全新的理论框架和应用体系,借助这一 4S 体系,本书深度解析企业精神文化、表象文化、亚文化与在生成文化的内容及其相互之间的逻辑。针对绩效管理,本书建构了一个全新的 7P 绩效管理体系及其各个影响因素之间的辩证发展格局。此外,本书还在全面解析西方学者观点、剖析中国企业管理者认识的基础上有针对性地研究企业文化与绩效管理之间的互动影响机理及其相互之间的促进关系。本书在全面引用近百位西方学者观点的基础上建构理论与应用双分析框架,同时又借助近百家中西企业案例全面论证可以为大多数中国企业借鉴的针对企业文化与绩效管理的双向应用内容。

本书既适合研究中外企业的企业文化学者、从事具体企业运营的企业家及其中高层管理者阅读,还适合工商管理专业的硕士研究生和博士研究生阅读。

图书在版编目(CIP)数据

4S 企业文化与 7P 绩效管理及其互动影响研究/李文明,孙炯光,赵悦著. —北京:科学出版社,2018.7

(西方英语系大国杰出公司企业文化研究系列)

ISBN 978-7-03-057261-5

I. ①4… II. ①李… ②孙… ③赵… III. ①企业文化-关系-企业绩效-企业管理-研究-西方国家 IV. ①F279.1 ②F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 084379 号

责任编辑:陶 璇/责任校对:樊雅琼

责任印制:吴兆东/封面设计:无极书装

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>

北京虎彩文化传播有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2018 年 7 月第 一 版 开本:720×1000

2018 年 7 月第一次印刷 印张:15 1/2

字数:300 000

定价:108.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)



前 言

为什么要写作《4S 企业文化与 7P 绩效管理及其互动影响研究》这本书呢？它缘于“西方英语系大国杰出公司企业文化研究系列”，是这个研究系列所规划的九本书当中的第一本，也是最为重要的一本。

为什么要做“西方英语系大国杰出公司企业文化研究系列”呢？这是因为以下原因。

中外企业几百年的发展实践证明，企业文化对于企业管理非常重要，其重要性已经得到了中外学者的充分肯定。

西方大国的杰出公司对企业文化管理非常重视，为此设计了众多的企业文化内容，并让它们发挥支持和支撑企业发展的重要作用，即便在“互联网+”、智能制造、商业模式不断变革的今天，这些内容也依然适用。

中国的企业对企业文化也很重视，多数成功的企业都有自己系统的企业文化设计，并且总结了很多成熟的企业文化管理经验。这些经验经过中国学者的提升，已经被他们建构成具有中国特点的企业文化管理模式。

但是也有一些中国企业，或不重视企业文化的作用，或不知道应该如何设计企业文化的内容，或不知道应该如何顺应时代的变迁而为自己的企业文化注入新的要素和理解。为了帮助这些企业认识企业文化的重要性，并在设计自己的企业文化时有更多的选择，有必要将西方英语系大国杰出公司的企业文化管理经验做一个系统化的介绍以供它们参考，同时也可以成为中国学界研究企业文化丰富成果的一个补充。

因为美国、英国、加拿大和澳大利亚都是以英语为母语的西方主要大国，它们的国家文化和企业文化有很多相通的地方。所以，笔者在美国做访问学者的时候确立了“西方英语系大国杰出公司企业文化研究系列”的课题，并收集到大量的相关学术文献和以上四个国家诸多杰出公司的企业文化资料，而且调研了多家美国公司，访谈了众多的学者和企业家。

基于这些文献、资料及调研与访谈所得，“西方英语系大国杰出公司企业文化研究系列”将建构一个系统的企业文化分析框架，并在此基础上深入研究美

国、英国、加拿大、澳大利亚 4 个国家 34 家杰出公司以及 28 家优秀中小企业的企业文化。根据这种构想,该研究系列从总体上可以分成两个部分,第一部分是企业文化的基础框架研究,第二部分是企业文化的实际应用研究。其中第二部分又可以分为两个方面:第一个方面研究西方英语系大国杰出公司也就是大型和超大型企业的企业文化;第二个方面研究西方英语系大国杰出公司中小企业的企业文化与商业模式。

“西方英语系大国杰出公司企业文化研究系列”的理论价值体现在第一部分也就是本书当中,本书梳理了中外近百位学者关于企业文化与绩效管理的研究文献,并基于企业文化和绩效管理的工作联动而建构了“4S 企业文化分析框架”。这个框架将企业文化的整体内容分成四个相互关联的部分,即表象文化(surface culture)或叫直感文化;精神文化(spiritual culture)或叫直验文化;亚文化(sub-culture)或叫直接文化;在生成文化(shaping culture)或叫直生文化。

梳理中美两国学者关于企业文化的前沿研究成果,然后基于企业应用的视角建构“4S 企业文化分析框架”,并且梳理四部分企业文化之间的关系,以及探究各个层次企业文化的细分内容是本书研究的学术创新之一;梳理中外学者相关绩效管理的研究成果,结合中国企业界提炼的应用性观点以建构“7P 绩效管理框架”,并且设计其运行原则和细节程序是本书研究的学术创新之二;把“4S 企业文化分析框架”置于和“7P 绩效管理框架”的对接当中,并且探索两者之间相互影响的机理、相互促进的方法及对应的内容设计是本书研究的学术创新之三。

这个研究系列的应用价值在于全面解读和深度剖析美国、英国、加拿大、澳大利亚 62 个杰出大公司和优秀中小企业的企业使命(mission)、企业宗旨(principle)、企业愿景(vision)、企业战略(strategy)、企业价值观(value)、企业理念(idea)、企业行为文化、企业家的经营管理思想,并从中梳理出企业文化各个要素的设计思路以及最具实战价值的企业文化内容,为“学界研究”和“企业应用”提供参考。作为此研究系列的一部分,本书当中也体现了这样的应用价值。

解构“西方英语系大国杰出公司企业文化研究系列”的具体目标,可以将其分为三个部分。

第一,建构企业文化管理的系统分析框架,并写作《4S 企业文化与 7P 绩效管理及其互动影响研究》。

第二,全面解析西方英语系大国之杰出公司的企业文化管理经验,并据此写作《美国杰出公司企业文化研究》、《英国杰出公司企业文化研究》、《加拿大杰出公司企业文化研究——基于加美英企业的比较》和《澳大利亚杰出公司企业文化研究——基于澳美英加企业的比较》。

第三,系统解读西方英语系大国优秀中小企业的企业文化与商业模式,并写

作《企业文化与商业模式研究——对话美国中小企业家》、《英国中小企业企业文化与商业模式研究》、《加拿大中小企业企业文化与商业模式研究》和《澳大利亚中小企业企业文化与商业模式研究》。

汇集这三个目标就是前面所说九本书的由来。在这九本书当中,《美国杰出公司企业文化研究》《英国杰出公司企业文化研究》《企业文化与商业模式研究——对话美国中小企业家》《加拿大杰出公司企业文化研究——基于加美英企业的比较》已经完成并已由科学出版社出版。

此外,写作本书还有一个原因。

笔者在2015年出版的《企业一体化管理系统》一书中建构了一个企业一体化管理的“系统”,该系统是以“企业定位”和“企业使命”为发展导向,以“战略谋划”与“战略运行”为发展支撑,以打造企业“核心能力”为运行主线,以“绩效管理”、“企业文化管理”、“人才管理”和“团队管理”为工作基础,结合传统文化价值观及先贤思想和现代企业管理理念与方法,通过以上多种管理形式的综合作用,不断消除企业发展短板,不断学习和超越对手,借助创新不断为企业发展提供永续动力,从而实现企业大发展、大成功的系统化管理运作方案。

为了更好地解读如何将“中国传统文化”有机地融入现代企业“一体化管理系统”,以及如何借助中国传统文化的思想管理好现代企业人才,笔者和高明作于2016年6月又出版了《六韬三略论管理》一书,以此书作为示范来分析中国传统文化在现代企业管理过程当中,尤其是在领导力培养和高层次人才管理方面的应用理念与使用方法,这是针对“人才管理子系统”的深化研究。在这之前,针对“战略谋划”、“战略运行”和“团队管理”三个子系统,笔者也分别于2008年和2015年出版了《战略评价》和《我国大型民营企业高层团队和谐整合研究》两本书。

为了进一步揭示“企业文化管理”与“绩效管理”这两个主要子系统对企业战略管理和企业整体管理的促进,以及揭示“企业文化管理”与“绩效管理”两者之间的关系,笔者在美访学期间首先确立了“4S企业文化与7P绩效管理及其互动影响研究”这个题目,然后在此基础上提出了“西方英语系大国杰出公司企业文化研究系列”的构想。

如前所述,“企业文化管理”与“绩效管理”是“企业一体化管理系统”的两个重要构成部分,它们是以“战略管理”为导向的企业管理战车上的两个轮子。因为它们的成熟水平在某种意义上可以反映一个企业管理的水平,所以对于任何企业而言这两项工作都是非常重要的。除此之外,“企业文化管理”与“绩效管理”之间还存在着相互影响和相互支持的关系,它们的有效互动不仅可以分别强化各自的管理功能,而且还会形成“1+1>2”的合力,在帮助彼此实现落地

任务的基础上成为企业战略目标实现的两大主要推动力。

可是,“企业文化”到底应该包括哪些方面的主要内容,“绩效管理”具体应该包括哪些方面的工作程序,“企业文化管理”如何与“绩效管理”相互影响,“绩效管理”与“企业文化管理”如何相互促进,这些都是学者和企业界们非常关心的问题,它们同时也是本书的研究重点。为了深入解读这些问题,笔者首先对企业文化的相关内容进行了深入的研究并建构了“4S”企业文化框架,然后又全面分析了绩效管理的过程并构建了“7P”绩效管理体系,之后以“4S”企业文化体系与“7P”绩效管理框架的互动为基础,分别研究了“企业文化管理”对“绩效管理”的影响和支持,以及“绩效管理”对“企业文化管理”的支持和影响。

基于以上研究体系的安排,本书共设计了四章,具体内容如下。

第1章,企业文化的4S结构与管理路径。在这一章里,笔者通过对比分析中美学者观点和中国企业界的看法,首先梳理出了关于企业文化的“内涵界定”与“理论基础”;分析了企业文化对“企业管理”的一般性影响及其对“战略管理”和“绩效管理”的特殊作用;评述了美国学者对于企业文化内容的“分层研究”、“分类研究”、“具体研究”和“影响因素研究”的成果,并在此基础上提出了对于这些内容的观点和看法。其次在以上研究的支持下建构了“4S”企业文化体系,并借助收集到的41个西方杰出企业的企业文化资料以及笔者帮助建构的几个中国企业的企业文化信息,深入地解读了以下几点:①企业文化之“表象文化”及其三个具体的分类即物质表象文化、制度表象文化和行为表象文化的主要内容;②企业文化之“精神文化”及其所包括的六大要素,即企业使命、企业宗旨、企业愿景、核心价值观、企业精神和企业理念及其相互之间的区别;③企业文化之“亚文化”及其更加明确的细分标准;④企业文化之“在生成文化”及其三个内容来源,并在此基础上深入分析了它们之间的互动关系。最后,在以上研究的基础上,该章提出了在具体开展企业文化管理工作时应该遵循的主动管理原则、高层主导原则、专门管理原则、系统管理原则、应用性原则和特异性原则,并设计了企业文化管理工作的十步推进程序:①提炼已有亚文化;②分析影响企业发展的外部因素;③在企业家的主导下系统提出精神文化;④对亚文化进行再设计;⑤基于精神文化的需要设计物质表象文化;⑥设计制度表象文化;⑦催生行为表象文化;⑧关联绩效管理;⑨时刻关注在生成文化;⑩定期审视和调整企业文化。

第2章,绩效管理及其7P框架。该章首先介绍了西方学者对绩效管理提出的“11个看法”,并对这些看法分别做出了解读;之后介绍了中国学者的观点和中国企业界对于绩效管理的“四种认识”,并对这些认识进行了深入的解析;继而在这两者的基础上提出了本书对于“绩效管理”的独特界定方法。其次经过系统

分析西方学者的观点和中国企业界的认识以后,全面地提炼了绩效管理的六个作用:①绩效管理可以帮助员工个人实现“绩效目标”和“发展目标”;②绩效管理可以帮助不同类型的团队组织实现“绩效目标”和“成长目标”;③绩效管理可以帮助企业组织有序且高效地运转;④绩效管理是企业战略得以实现的基础;⑤绩效管理是企业竞争优势的来源和保证;⑥绩效管理是企业文化管理工作得以顺利开展的强力支撑。再次研究了组织绩效的内容以及企业绩效管理的过程,并在此基础上全面地建构了“7P”绩效管理框架,具体如下:①P1:绩效领导体系与管理架构的设计;②P2:绩效协商与运行方案的确定;③P3:绩效支持与绩效实施;④P4:绩效评估与绩效改进;⑤P5:绩效考核与绩效评价;⑥P6:绩效反馈与绩效申诉;⑦P7:绩效应用与绩效反思,并在此基础上深入地分析了每个“P”之下更加细分的二级指标,即“Pxx”的内容。最后提出了高效地开展绩效管理工作应该坚持的全面参与原则、系统性原则、开放沟通原则、公开性与客观性原则、差别性与统一性相结合的原则;设计了如何高效地开展绩效管理工作的方法,也就是要按照“7P”框架的设计有序地推进工作,并在这个工作的推进过程中不断地完善细节;以及提出了为更好地开展绩效管理工作应该制定的15个方面的辅助性政策:①人才培养计划;②人员培训计划;③人员晋升计划;④人才分类计划;⑤人员奖励和激励计划;⑥人员分类岗位说明;⑦福利浮动管理计划;⑧人员内部流动与调整计划;⑨人员沟通管理规范;⑩人员申诉制度;⑪人员管理体系与权限分配计划;⑫全员参与创意创新的体系设计及管理方案;⑬人员的信息化管理规定;⑭团队绩效管理计划;⑮企业内部创业计划。

第3章,4S企业文化对绩效管理的影响。该章首先分析了企业文化对于绩效管理的影响作用,其次基于西方学者的研究成果分析了企业文化影响绩效管理的三个内在机理:①不同的企业文化类型会带给企业绩效管理不同的影响;②企业文化通过影响个人的绩效能力从而影响其绩效水平;③企业文化通过影响个人的绩效表现从而影响整个组织的绩效产出。之后,进一步界定了企业文化与绩效管理的双向互动关系,并在此基础上,深入地研究了“4S”企业文化体系各个层次对绩效管理各个环节的不同影响表现,借助“概念剖析”、“场景再现”、“情景模拟”和“案例分析”等方法,分别研究了如下内容:①“物质表象文化”对于绩效管理的影响;②“制度表象文化”对于绩效管理的影响;③“行为表象文化”对于绩效管理的影响;④“精神文化”六大要素对于绩效管理的影响;⑤“亚文化”及其更加明确的基础性理念体系对于绩效管理工作的促进;⑥“在生成文化”及其三个不同的类别对于绩效管理的影响机理和具体的影响机制。

第4章,7P绩效管理对企业文化的促进。该章首先分析了绩效管理在以下两个

方面对企业文化的影响和促进的工作机制：第一个机制是绩效管理的各个工作环节，也就是“7P”绩效管理的24个工作细节可以催生众多的企业文化内容；第二个机制是企业绩效管理的具体工作内容可以帮助企业文化实现落地的目标。针对第一个机制进行的研究是重点，为此笔者详细地分析了如下内容：①绩效领导与管理体系的设计以及绩效管理方案的设计可以催生的企业文化内容，它们主要是集体领导、团队协同、大局优先、组织统一、谋划意识、强调合作、注重品质、善于分析、迅速决策、规则导向、团队合作、注重高水平的和建设性的冲突、共享信息自由等。②绩效协商、绩效目标的确定、绩效计划的制订和绩效指标的设计可以催生的企业文化内容，它们分别是与员工平等沟通、注重公平参与、强调多方合作、全面公正、群策群力、务实坦诚、注重执行、看重细节、目标导向、成就导向和行动导向等。③绩效支持、绩效实施、绩效沟通、绩效培训、绩效训练、绩效教练可以催生的企业文化内容，它们分别是高效地执行、精准地执行、强调创新、强调敬业、强调共赢、顾客导向、相互关心、雷厉风行、公平、公正、配合、协同、严谨、尊重、做事认真、目标坚定和积极进取等。④绩效评估和绩效改进可以催生的企业文化内容，它们分别是过程管理、追求卓越、不断进取、追求进步、力争更好、知不足而改、知耻而后勇、允许犯错和宽容等。⑤个人绩效考核、团队组织绩效考核、企业整体绩效评价可以催生的企业文化内容，它们分别是认真做事、敬业爱岗、踏实肯干、团队管理和包容等。⑥绩效反馈、绩效讨论和绩效申诉可以催生的企业文化内容，它们分别是平等交流、及时互动、坦诚相待、面向未来、气正、气顺和及时解决问题等。⑦绩效奖罚、绩效应用、绩效反思和绩效提升可以催生的企业文化内容，它们分别是客观奖励、公正处罚、重视学习、关注细节、有的放矢、能者上、庸者让，以及“布非式”员工文化（BUFFET：beneficial、useful、feeling、facilitate、energetic、team），即有利于员工、有益于组织、充满感情、使更容易、充满活力和团队优先。

本书的研究内容从总体上可以分成两个部分，第一部分包括第1章和第2章，研究的重点在于其“理论价值”的体现，其主要目标就是深入地分析“企业文化管理”与“绩效管理”的内涵界定、作用机理、内容构成、影响因素、坚持原则、发展路径等。这一部分的研究力争在理论上有所创新，希望借助这种创新可以帮助学界和企业界对“企业文化管理”和“绩效管理”有一个比较全面的，也比较新颖的解读。

第二部分包括第3章和第4章，研究的重点在于其“应用价值”的体现，其主要目标就是帮助企业探讨实际运作的方法和路径，也就是要帮助企业实现两个管理任务：①企业文化如何帮助绩效管理工作高效地实施；②绩效管理工作如何确保企业文化管理工作顺利地推进。

第二部分的研究以第一部分的研究为基础，也就是要在“4S”企业文化体系

与“7P”绩效管理框架的基础上,深入探讨这两者之间互动影响的机理和机制。

本书的特点具体体现在以下七个方面。

(1) 笔者在美国查阅了大量关于企业文化管理与绩效管理的最新学术文献,并与美国多位研究这个领域的专家进行了广泛的交流,借由这些文献的研究结果以及与专家交流所获得的认识系统地建构了本书的理论研究基础。

(2) 笔者在互联网上广泛地参考了众多中国职业经理人针对企业文化和绩效管理提出的比较前沿和实用的看法,同时吸收了在美国访谈的多位杰出企业家针对这个问题提出的观点,借助这些中国职业经理人的看法和美国企业家们提出的观点推导了本书的应用研究框架。

(3) 本书深度分析了美国世界排名前 100 当中 10 家大公司的企业文化,并用来佐证“4S”企业文化体系及其所包含的内容。这 10 家企业分别是埃克森美孚石油公司 (Exxon Mobil Corporation)、雪佛龙公司 (Chevron Corporation)、威瑞森电信 (Verizon)、摩根大通 (JP Morgan Chase & Co)、波音公司 (The Boeing Company)、美国银行 (Bank of America)、马拉松原油公司 (Marathon Oil Company)、花旗集团 (Citi Group)、富国银行 (Wells Fargo) 和宝洁公司 (Procter & Gamble, 简称 P&G) (这些公司的英语名称及其中文译法取自福布斯世界五百强企业排行榜的榜单,下面几个国家的企业也是如此)。

(4) 本书研究了世界五百强当中 10 家英国杰出公司,以此来拓展企业文化的延伸性内容,这 10 家公司分别是英国石油公司 (BP)、乐购 (Tesco)、汇丰银行控股公司 (HSBC Holdings Plc)、联合利华 (Unilever)、南苏格兰电力公司 (Scottish & Southern Energy)、英国森特理克集团 (Centrica PLC)、力拓集团 (Rio Tinto Group)、苏格兰皇家银行集团 (The Royal Bank of Scotland Group PLC)、金巴斯集团 (Compass Group) 和 BAE 系统公司 (BAE Systems Plc)。此外,笔者还分别研究了澳大利亚进入世界五百强的 7 家公司以及加拿大进入世界五百强的 7 家公司,这些公司分别是必和必拓 (BHP Billiton Ltd)、西农集团 (Wesfarmers Limited)、伍尔沃斯公司 (Wool Worths)、澳洲联邦银行 (Commonwealth Bank of Australia)、西太平洋银行 (WestPac Banking Corporation)、澳新银行集团 (ANZ Bank) 和澳大利亚电信 (Telstra),以及加拿大乔治威斯頓公司 (George Weston)、加拿大鲍尔集团 (Power Corporation of Canada)、加拿大皇家银行 (Royal Bank of Canada)、Couche-Tard 公司 (Alimentation Couche-Tard)、森科能源公司 (Suncor Energy Inc)、麦格纳国际 (Magna International Inc) 和 Enbridge 公司 (Enbridge Inc)。对这些世界级杰出公司的研究,丰富了本书对于企业文化内涵的界定以及对于绩效管理体系建设的理解。

(5) 本书非常重视在理论上建构企业文化与绩效管理的应用体系,而

不是一般性地为了工作而提出工作的方法，但同时本书的研究重点又不是着意去建构一个理论框架，而是要为中国企业的企业文化管理与绩效管理工作提出可操作的对策和建议。事实上，本书的联合作者之一孙炯光先生自身就是一位深谙此道的企业家。

（6）本书融入很多中国传统文化的内容以及诸子百家经典著作当中的论述，重点选用和分析了兵家、法家、儒家和道家的诸多思想。这样做的目的是帮助中国的企业家更加容易地理解和更加方便地接受本书当中提出的许多观点，而不是认为这又是一个向西方学习的产物。事实上，写作本书的目的绝对不是学习西方，而是要在中国与以美国为代表的西方大国的企业文化融合当中，寻找可以全面帮助中国企业建构有益于中国企业发展的企业文化管理与绩效管理的体系和路径。

（7）本书综合使用了“专家学者访谈”“企业家访谈”“理论分析”“文献分析”“案例分析”“故事推导分析”“概念剖析”“场景再现”“情景模拟”“对比分析”等研究方法。之所以这样做，就是要使看似很学术的著作具备更多的可读性。

在本书的研究过程当中得到了众多美国朋友的帮助，在此要对他们表示真心的感谢。

目 录

第 1 章	企业文化的 4S 结构与管理路径	1
1.1	中美两国的企业文化观	2
1.2	企业文化的作用	13
1.3	美国学者对企业文化内容的研究	23
1.4	企业文化的 4S 结构	33
1.5	企业文化管理的原则与路径	58
第 2 章	绩效管理及其 7P 框架	73
2.1	什么是绩效管理	74
2.2	绩效管理的作用	83
2.3	组织绩效的内容	91
2.4	企业绩效管理的过程	94
2.5	如何高效地开展绩效管理的工作	102
2.6	企业绩效管理的辅助性政策	124
第 3 章	4S 企业文化对绩效管理的影响	129
3.1	企业文化对绩效管理的影响作用	130
3.2	企业文化影响绩效管理的内在机理	135
3.3	企业文化与绩效管理是双向选择的关系	139
3.4	企业文化 4S 体系对绩效管理的全面影响	142
第 4 章	7P 绩效管理对企业文化的促进	181
4.1	绩效管理的各个工作环节可以催生众多的企业文化内容	182
4.2	绩效领导与管理体系及总体方案的设计和企业文化的相关内容	186
4.3	绩效协商与绩效计划和企业文化	190
4.4	绩效支持与绩效实施和企业文化	196
4.5	绩效评估与绩效改进和企业文化	207
4.6	绩效考核与绩效评价和企业文化	211

4.7 绩效反馈与绩效申诉和企业文化	217
4.8 绩效应用与绩效反思和企业文化	220
参考文献	228

第1章 企业文化的4S结构 与管理路径

企业文化对于企业管理是十分重要的，美国知名大公司富国银行的总裁约翰·斯坦普夫（John Stumpf）曾经说过，“我一直相信企业文化是企业成功的最为重要的部分，在富国银行我们强调企业文化已经有160年的历史了，在它的引导下我们可以共同工作并努力为顾客服务。企业文化就是对我们企业使命和企业价值观的正确理解，它天然地可以帮助你深刻地认知你需要做什么，它可以帮助你每天面对工作时会保有一个清楚的认识和清晰的方向”。

根据约翰·斯坦普夫的言论可知，企业文化对于企业管理确实重要，可是其中的原因是什么？企业文化的主要内容是“企业使命”和“企业价值观”，但是除此之外还有什么其他方面的界定和要求？再者，企业文化会受到哪些因素的影响？又会对企业管理过程当中的哪些因素产生影响？企业文化的结构包括哪些方面的层次？它们的建构路径如何？诸如此类的问题，不仅引起了学者们的研究兴趣，而且还普遍受到了企业家们的重视和关切。

首先，本章梳理了中美学者和中国企业界对这些问题的各种看法，并在此基础上分别进行了评述和解读。其次，基于这种中美学界和企业界对接的分析，本章又进一步拓展了对企业文化内涵的理解，并深入分析了企业文化在企业管理过程中应该发挥的作用。再次，基于理论与实务相结合的推导过程，本章提出了一个全新的企业文化建构方法，即“4S企业文化构成法”（或叫“四直构成法”），并在全面分析中国与美国、英国和加拿大等国企业相关企业文化案例的基础上深入解析了企业文化各个层次应该包括的内容、关键要点及四个层次企业文化之间的互动关系。最后，本章在前面研究的基础上，有针对性地提出了企业文化管理的主要原则，并设计了企业文化管理的一种发展路径。

在本章的研究过程当中，笔者除参考了近百位中外学者的观点以外，还分析了美国、英国、加拿大和澳大利亚4个国家34家位列福布斯世界500强排行榜上的杰出公司，并在美国当地调研了7家中小企业。

其中,作为分析案例的美国杰出公司有 10 家,它们分别是埃克森美孚石油公司、雪佛龙公司、威瑞森电信、摩根大通、波音公司、美国银行、马拉松原油公司、花旗集团、富国银行和宝洁公司。

所选择的英国杰出公司也是 10 家,即英国石油公司、乐购、汇丰银行控股公司、联合利华、南苏格兰电力、英国森特理克集团、力拓集团、苏格兰皇家银行集团、金巴斯集团、BAE 系统公司。

所选择的澳大利亚杰出公司有 7 家,即必和必拓、西农、澳大利亚伍尔沃斯公司、澳洲联邦银行、西太平洋银行、澳新银行集团、澳大利亚电信。

所选择的加拿大杰出公司有 7 家,它们分别是加拿大乔治威斯顿公司、加拿大鲍尔集团、加拿大皇家银行、Couche-Tard 公司、森科能源公司、麦格纳国际和 Enbridge 公司。

进行实地调研的 7 家美国中小企业分别是 Othot 公司、美食公园餐饮公司(Eat'n park)、JJ GUMBERG 公司、Campos 公司、路桥资本公司(Bridgeway Capital Company)、国际维度发展公司(DDI)和双 H 房地产服务公司(HowardHanna)。

1.1 中美两国的企业文化观

“只要有企业存在的地方就一定会有企业文化产生”,也就是说,作为组织文化的一种类型,企业文化是与企业组织相伴而生的,它们一刻也未曾脱离。

如果沿着历史的视角往前追溯的话,中国几千年来的店铺经营虽然不是严格意义上的企业管理,但是每家店铺也都有它自己的经营理念和持续发展的指导思想,它们所秉持的“童叟无欺”“货真价实”“诚信经营”等经营原则,也可以看作企业文化的雏形,并且是建构百年老字号品牌的关键和基础。

回头再看现代企业管理,几乎没有一家成功的企业会少了企业文化的支撑。在本书所研究的数十家美国、英国、加拿大和澳大利亚的知名企业当中,在其网站的主页上都能找到大量的关于企业文化描述的内容,而且企业文化还是各个企业区别于其他企业的重要标志。

事实上,在中国古代就有针对企业文化的研究,只不过那时的研究重点不是如何谋利,而是如何管理一个团队以成就组织的事业。而真正意义上的企业文化研究是近四十年的事情,其理论的源头大多出自美国。美国学者对企业文化的研究由来已久,研究的领域十分广泛,研究的成果也十分丰富。

1.1.1 美国学者对企业文化的看法

虽然企业文化在美国企业的发展过程当中已经存在了两百年以上的历史,但是如果具体到特定研究的时间点上,则是始于20世纪80年代。从那时起,学者们对于“什么是企业文化”“为什么需要企业文化”“企业文化与企业组织是一种什么样的关系”等一系列的问题展开了全面和深入的探讨,并提出了很多富有价值的看法。

以下是其中最具代表性的一些观点。

(1) Hall (1993) 和 Peteraf (1993) 认为,“企业文化的内容主要涉及企业组织的信仰、理念、价值观及组织成员的态度和行为,它们是企业竞争优势的有价值的来源”。

(2) Deshpandé 和 Webster (1989) 认为,“企业文化是组织成员共享的价值观和信仰,这些价值观和信仰不仅为组织的功能提供洞察力,而且还为组织的行为提供规范和准则”。

(3) Martins 和 Terblanche (2003) 认为,“企业文化是本组织的雇员所采用的主要理念的总和。这些理念在组织的过去运作良好,在人们之间通过人的相互作用传播,在整个组织中被采纳并认为是有效的”。

(4) Daniel 认为,“企业文化是一个组织内的共同价值观、规范和信仰的两个层次的集合。在表面上它是明确的文化,体现为正式的组织结构和沟通。在表面之下,管理层和员工认为真正重要的是隐性文化”。

(5) Smircich (1983) 定义企业文化,认为“它是把企业成员聚集到企业组织当中的黏合剂。它表达了一个组织成员的社会理想、价值观和信仰。这些价值观、信仰模式表现在象征性的活动如神话、仪式、故事、传说和专业的语言等方面”。

(6) Schein (1986) 认为,“企业文化是广泛被组织成员所学习和接受的共享的理念模式,它被用来解决企业的外部适应和内部整合问题,这已经被认为是相当有效的,正因为它们被认为是相当有效的,因此,也会被新的成员以正确的方式来看待、认同和感受”。

1.1.2 对美国学者企业文化观的评价与思考

Hall (1993) 和 Peteraf (1993) 所论述的关于企业文化的观点虽然不长,但是却说出了企业文化的两个重要方面,一方面介绍了企业文化的主要内容;另一

方面指出了企业文化的重要作用。从企业文化内容的角度看,按照中国学者的视角分析后,企业文化的主要内容又包括了两个方面:一方面是企业文化之“精神文化”,即信仰、理念和价值观,这是企业文化的主体构成;另一方面是企业文化之“行为文化”,即组织成员的态度和行为,这是精神文化外化生成的表现形式。而他们所强调的企业文化的作用可以概括为一个方面,即“企业文化是企业竞争优势的有价值的来源”。

Deshpandé 和 Webster (1989) 对企业文化内容的看法与 Hall 和 Peteraf 的观点是一致的,他们代表着绝大多数美国学者对企业文化内容的相同认知,即组织成员共享的价值观和信仰是企业文化的主要内容。此外他们认为,以价值观和信仰为代表的企业文化不仅可以为组织的功能提供洞察力,而且还可以为组织的行为提供规范和准则。这一句话如果从哲学的角度理解,前面所说的洞察力应该是一种认识论,或者说是一种高明的认识方法,看清世界,然后才能改造世界;后面所说的规范和准则其实是真正的方法论,它在精神上引领企业员工行动的同时,在实践上也会帮助企业系统化地规范员工的行为,如果这种规范与企业管理过程当中的绩效管理相结合就具有了强制性的力量。

综合以上四位学者的观点可以强化一个重要的结论,即大多数美国学者认为企业文化的主要内容包括两个方面:一个方面是以理念、信仰、价值观为代表的企业精神文化;另外一个方面是以员工的行为准则和行为规范为代表的企业行为文化。这种看法不但与西方英语系大国杰出公司的现实企业管理相一致,而且也与中国企业管理过程当中多数企业的企业文化的表现形式基本相吻合。

分析 Martins 和 Terblanche (2003) 的观点可知,他们十分精炼地概括了企业文化的定义及其特点。

首先,从企业文化定义的角度看,他们认为“企业文化是本组织的雇员所采用的主要理念的总和”。这一定义内容虽然简短,但内涵却很丰富,结合其中的四个关键词,可以延展性地去解读企业文化到底是什么:第一个关键词是“本组织”,它说明企业文化是一个企业组织内生的思想和理念,满足该企业组织的特定要求,具备企业组织的专属特点,并且这种内生的思想和理念只适用于“本组织”而不适用于“它组织”。第二个关键词是“雇员”,这个“雇员”指的是企业全体成员,也就是说,企业文化在一个企业组织当中具有普适性的指导作用,它不是为某一个人设定的,也不是为某一个群体设定的,它是为整个企业组织的所有成员设定的。第三个关键词是“主要理念”,对于这个关键词可以从两个方面进行理解:第一,它是企业组织的主体思想和重要理念,而不是个别人的思想,也不是那些不重要的理念;第二,它是思想和理念,而不是其他的刚性规定。第四个关键词是“总和”,也就是说,企业文化是一个企业组织主要理念的综合体,即如果把指导各个方面工作的主要理念汇总到一起,那就是企业文化。