



高等院校经管专业“十三五”规划创新全媒体系列教材

企业文化

◎主编 胡春森 董倩文

Corporate Culture



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>



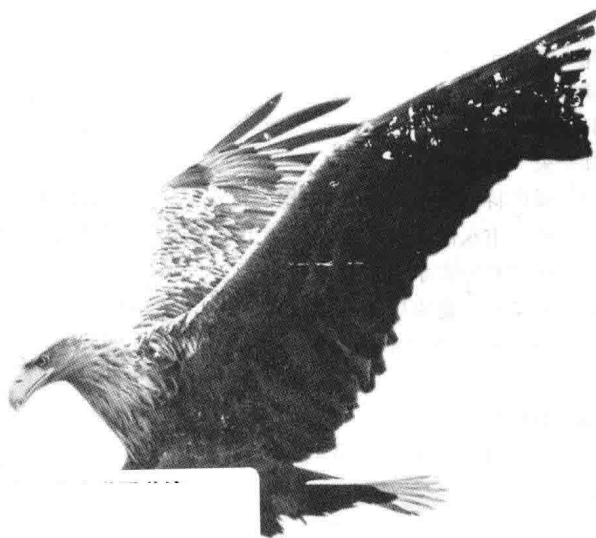
高等院校经管专业“十三五”规划创新全媒体系列教材

企业文化

Corporate Culture

◎主 编 胡春森 董倩文

◎副主编 杨宏兰



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

企业文化/胡春森,董倩文主编. —武汉:华中科技大学出版社,2018.6
ISBN 978-7-5680-3104-2

I. ①企… II. ①胡… ②董… III. ①企业文化 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 168279 号

企业文化

Qiye Wenhua

胡春森 董倩文 主编

策划编辑:曾 光

责任编辑:姚传浩

封面设计:抱 子

责任监印:朱 玢

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

电话:(027)81321913

武汉市东湖新技术开发区华工科技园

邮编:430223

录 排:华中科技大学惠友文印中心

印 刷:武汉华工鑫宏印务有限公司

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:17

字 数:434 千字

版 次:2018 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:40.00 元



华中出版

本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

▶▶▶ 序言

《企业文化》适合普通高等学校经济管理专业的在校学生和对企业文化建设感兴趣的读者学习。通过对本书的学习,读者可以掌握企业文化建设的基本知识,了解企业文化的发展历程,掌握建设企业文化的基本要点;通过分析本书的典型案例分析,掌握运用理论知识建设一个好的企业文化的能力。

随着市场竞争的加剧及全球市场的高度开放,企业文化被赋予了更为重要的意义。企业文化是企业的无形资产,是企业用之不竭的财富。树立具有自己特色的价值观体系是企业激烈竞争中获胜的必备因素。企业文化建设研究是企业培养核心竞争力的需要,是人才竞争和市场竞争的需要。企业文化建设在企业发展中具有极为重要的意义。

本书从管理学、经济学、组织行为学、哲学、文化学、心理学、社会学和系统论等方面论述了相关理论对企业文化及其建设的理论支持。从企业文化的原理和特征,企业文化的结构和功能,企业文化的运行平台、演化机制、运行路径等方面构建了企业文化理论分析框架。本书从企业精神文化、企业制度文化、企业行为文化和企业物质文化等方面分析了企业文化建设效果的评价要素,根据科学性、完备性、前瞻性、实践性原则,探讨了企业文化建设效果的诊断模型。

本书由湖北商贸学院胡春森、湖北大学董倩文任主编,武汉工程大学杨宏兰任副主编,并由杨宏兰和董倩文老师完成后期的文字校对工作。

本书的编撰完成还得到了湖北商贸学院领导及各位同事的大力指导和帮助,在这里也一并感谢!

编 者

2017年5月

第一章 企业文化是什么	(1)
第一节 企业文化的定义	(1)
第二节 企业文化的发展史	(40)
第三节 影响企业文化的因素	(44)
第四节 企业文化的作用	(48)
第二章 企业文化与企业竞争力	(52)
第一节 文化管理的时代	(52)
第二节 什么是文化竞争力	(58)
第三节 文化力的作用	(62)
第四节 文化是重要资本	(64)
第五节 什么是企业竞争力	(71)
第六节 企业文化与企业竞争力的关系	(75)
第三章 企业文化建设概述	(78)
第一节 企业文化建设的内涵	(78)
第二节 企业文化建设的目标	(86)
第三节 企业文化建设的宏观架构	(100)
第四章 企业文化的诊断	(104)
第一节 企业文化诊断的意义与特点	(104)
第二节 企业文化诊断的理论基础	(120)
第三节 东西方国家常用的企业文化测量维度	(125)
第五章 企业文化的设计	(131)
第一节 企业文化设计的原则	(131)
第二节 企业文化设计的主要方法	(133)
第三节 企业文化设计的关键程序	(135)
第四节 企业文化设计的基本技术	(140)
第六章 企业文化的实施	(172)
第一节 企业文化建设和规划	(172)
第二节 企业文化建设的领导机制	(179)

第三节	企业文化建设的组织基础	(180)
第四节	企业文化职能部门的人员保证	(182)
第五节	企业文化建设的组织运作	(186)
第六节	企业文化的实施艺术	(193)
第七章	企业文化的传播	(229)
第一节	企业文化传播的内涵	(229)
第二节	企业文化传播的要素	(232)
第三节	企业文化传播的条件与时机	(236)
第四节	企业文化传播的过程	(238)
第八章	中国的企业文化建设	(242)
第一节	中国传统文化的特色	(242)
第二节	中国企业文化建设的一般模式	(246)
第三节	领导与企业文化建设	(256)
参考文献		(266)

第一章 企业文化是什么

教学内容和教学目标

◆ 内容简介

1. 企业文化的含义
2. 企业文化的类型
3. 企业文化的特征与构成
4. 企业文化与企业思想政治工作
5. 企业文化与企业形象
6. 企业文化的发展历程
7. 企业文化的影响因素
8. 企业的功能

◆ 学习目标

1. 了解企业文化的概念和特点
2. 熟悉企业文化的类型
3. 理解企业文化的组成
4. 了解企业文化的发展历程
5. 理解企业的功能和作用

引入案例



第一节 企业文化的定义

一、企业文化的含义

企业文化的含义有两种。

第一种是狭义的理解,认为企业文化是意识形态范畴,仅仅包括组织的思想、意识、习惯、感情领域。例如,《Corporate Culture》(中译本名“企业文化”或“公司文化”)的两位作者,美国学者特雷斯·迪尔和阿伦·肯尼迪认为,组织的文化应该有别于组织的制度,它包括四个要素,即价值观、英雄人物、典礼仪式、文化网络。这四个要素的地位及作用分别是:价值观是企业文化

的核心;英雄人物是企业文化的具体体现者;典礼仪式是传输和强化企业文化的重要形式;文化网络是传播企业文化的通道。

第二种是广义的理解,认为企业文化是指企业在创业和发展过程中,所形成的物质文明和精神文明的总和,包括企业管理中的硬件与软件、外显文化与隐形文化(或表层文化与深层文化)两部分。这种观点认为企业文化既包括非物质文化、又包括物质文化。例如,企业中人员构成状况、生产资料状况、物质生产过程和物质成果特色、工厂的厂容厂貌等都是企业文化的重要内容。

二、企业文化的类型

由于民族、制度、地域、行业、发展阶段,以及外来文化、个人因素、企业传统因素等的综合影响,企业文化呈现出百花齐放的局面。为了深入地研究企业文化,对其恰当分类是必要的。

1. 特雷斯·迪尔与阿伦·肯尼迪的分类

1982年7月,美国哈佛大学教授特雷斯·迪尔和麦肯锡咨询公司顾问阿伦·肯尼迪出版了《Corporate Culture》一书。书中指出,企业文化的类型,取决于市场的两种因素:其一是企业经营活动的风险程度;其二是企业及其雇员工作绩效的反馈速度。由市场环境决定的四种企业文化类型分别是以下几种。

(1) 强悍型文化:这是所有企业文化中极度紧张的一种。这种企业文化恪守的是:要么一举成功,要么一无所获。因此,员工们敢于冒险,都想成就大事业。对所采取的行动是正确的与错误的,这种企业都能迅速地获得反馈。具有这类文化的企业往往处于投资风险较大的行业。

(2) 工作娱乐并重型文化:这种企业文化坚定拼命地干、痛快地玩的信念。职工很少承担风险,所有一切均可迅速获得反馈。

(3) 赌注型文化:这种企业文化适用于风险高、反馈慢的环境,企业所做的决策承担的风险很大,但却要在几年之后才能看到结果。其信念是注重未来、崇尚试验,相信好的构想一定要给予机会去尝试、发展。

(4) 按部就班型文化:这种企业文化常存在于风险低、资金回收慢的组织中,由于职工很难衡量他们所作所为的价值,因此,他们关心的只是“怎样做”,人人都在追求技术上的完美、工作上的有条不紊,极易产生官僚主义。

四种企业文化类型的具体特征见表 1-1。

迪尔和肯尼迪对企业文化的划分方式,在现实中不可能有如此典型的企业。任何一个企业,往往是四种类型的混合。比如市场部是强悍型文化,生产部和销售部是工作娱乐并重型文化,研发部是赌注型文化,而会计部是按部就班型文化。

表 1-1 四种文化类型的具体特征

文化类型	特 征
强悍型文化	①强调工作的快节奏,让人感到极度的紧张; ②强调快速反馈,甚至不惜冒风险行事; ③奉行个人英雄主义,企业文化主体的代表一般是年轻者; ④强调追求最佳、最大和最杰出的超人境界; ⑤轻视合作,急功近利,不能容忍厚积薄发的稳健型的人; ⑥短期失利者没有生存的余地,因而人才流动率很高,难以形成企业必须有的凝聚力

续表

文化类型	特 征
工作娱乐 并重型文化	①工作环境轻松,员工彼此之间宽宏大量; ②员工思想极度活跃,很少有禁锢人的禁忌; ③强调员工坚韧不拔的毅力,并不强调让员工承担风险; ④强调顾客价值的优先性,以为顾客提供良好的服务和需求的满足为重点; ⑤强调集体行动,相互之间能友好相处; ⑥强调凭激情和直觉做事
赌注型文化	①强调鼓励员工冒险和创新; ②不提倡按部就班、循规蹈矩; ③强调用充分的信心来诱导自己的行为,彼此之间总是以信心来鼓励他人的行动; ④强调放眼未来,不拘于一时的得失,强调要对未来进行投资; ⑤发展波动相对较大
按部就班型文化	①强调安定,将降低风险和稳定放在首位; ②强调按科学规律办事,大事小事都是先建章、定规,后行事; ③重质量,轻速度,宁可牺牲发展,也要追求一种完美; ④拘于工作的每一个细节,但却可能忽视工作的方向; ⑤人们很少有激情,完全靠理性来支配自己的行动

2. 艾博斯的分类

艾波斯(Ebers)把企业文化类型分为:合法型文化、有效型文化、传统型文化、实用主义型文化(见表 1-2)。

表 1-2 Ebers 的企业文化分类表

类型 特征	合法型文化	有效型文化	传统型文化	实用型文化
组织内容	环境的规范和价值观	对绩效的需求	成员的价值观、信仰和传统	成员的(自我)利益
效度基础	信念	适当的绩效	亲和性	心理和法律的契约
焦点	外部支持;合法性	产出;专业知识;计划;控制	信用传统;长期的承诺	成就;奖励和贡献的公平分配
个人服从的基础	识别;一致产生的信念压力	社会和管理指令	内部化	结果的计算
行动的协调	名义调整	共同的目的	表演和联络的行为	内部锁定利益和战略行动
特征集合	公共机构环境;绩效难以知道	结构化相互依赖的集体;被监督;绩效容易知道	有稳定成员关系、长期的和密集交流的集体	通常是为了共同的利益或目的而将个人集结起来的小型混合团体

3. 康妮·格莱泽和芭芭拉·斯坦析格·斯马雷的分类

美国康妮·格莱泽与芭芭拉·斯坦伯格·斯马雷把企业文化分为鲨鱼型、鳐鱼型、海豚型。其中海豚型符合人性,是人心向往的管理哲学。它摒弃了旧的缺点,吸取其长处。也就是说,把男性的优势和女性的优势有机地结合起来。用脑和心来领导,以自信、宽容来运作。它完全摆脱了旧式过于性别化的管理方式,创立了无性别之分、刚柔结合、有血有肉的灵活方式。需要说明的是,并非所有女性都像鳐鱼优柔寡断,所有男性都像鲨鱼般冷酷无情,喜好操纵(见表 1-3)。

表 1-3 康妮·格莱泽与芭芭拉·斯坦伯格·斯马雷的企业文化分类表

鲨鱼型	鳐鱼型	海豚型
缺乏同情心、傲慢、严厉	社会工作者型、重人缘	尊重下属、宽容、仁慈
君主式领导	不讲等级	蛛网式管理
疏远、与下属保持距离	与下属打成一片	与下属保持密切的关系
任务、成果至上	友谊、人情至上	成果与人并重
分析型	表达型	分析、表达型
极少授权	过度授权	必要时授权
强调竞争	回避竞争	强调合作
对新见解不感兴趣	缺乏主见	鼓励创新
培养员工的依赖性	融入员工之中	培养员工的独立性
只关心业绩	过度在意下属感受	业绩、下属感受并重
理性	直觉	理性加直觉
严肃、不幽默	好幽默	适度严肃、适度幽默
追求权力,甚至滥用	不喜欢权力,甚至误解	适度用权、适度放权
压抑下属的技能	过于依赖下属的技能	调度、善用下属的技能
强调、要求服从	重人缘	寻求尊敬
个人主义	寻求共识、缺乏独立性	重视共识、必要时独立行事
过于苛刻	多赞美、少批评	坦率、公平
独享工作计划和目标	缺乏明确的计划和目标	共享计划和目标
情绪化、反复无常	过于乐观	沉稳
过于自信	缺乏自信	自信
冷漠	热心	客观、敏感、关心
无视下属的要求	过于纵容	慎重对待下属的要求
只罚不赏	负面批评较少	赏罚分明
高度控制、操作	缺乏果断	公开、坦诚
用脑决策:理性	用心决策:感性	心脑并用:理性、感性并重
固执、心胸狭窄	听从下属	心胸宽广、听取下属意见
不接受批评	太关注批评	坦诚、勇于面对批评
令人畏惧	讨好人	鼓舞员工

续表

鲨鱼型	鳃神鱼型	海豚型
强调、要求忠诚	渴望忠诚	努力赢得忠诚
盛气凌人	被动	有主见
居高临下	朋友身份	领导身份

4. 基于管理方格理论的分类

布莱克和莫顿发展了领导风格的二维观点,在“关心人”和“关心生产”的基础上提出了管理方格理论。

管理方格与企业文化如图 1-1 所示,它在两个坐标轴上分别划分出 9 个等级,从而产生 81 种不同的领导类型。但是,管理方格理论主要强调的并不是产生的结果,而是领导者为了达到这些结果应考虑的主要因素。在管理方格中存在 81 种类型,布莱克和莫顿主要阐述了五种具有代表性的类型。我们不难发现不同的管理风格表现出不同的企业文化特征(见表 1-4)。

- (1) 贫乏型(1.1):领导者付出最小的努力完成工作。
- (2) 权威型(9.1):领导者只重视任务效果而不重视下属的发展和下属的士气。
- (3) 俱乐部型(1.9):领导者只注重支持和关怀下属而不关心任务效率。
- (4) 中庸型(5.5):领导者维持足够的任务效率和令人满意的士气。
- (5) 团队型(9.9):领导者通过协调和综合工作相关活动而提高任务效率与工作。这种类型的文化是理想的企业文化,由于充分地关心人,形成了良好的人际关系,上下左右同心同德,组成了亲密合作的团队,反过来有力地促进了生产经营活动。

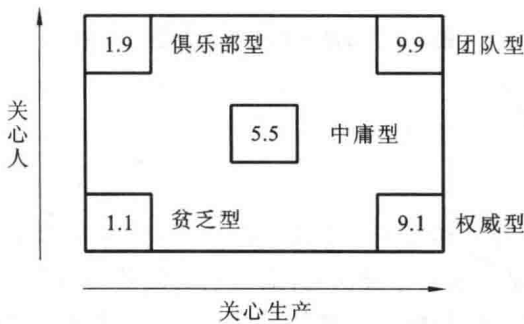


图 1-1 管理方格与企业文化

表 1-4 管理方格理论中五种类型的特征

权威型	团队型	俱乐部型	贫乏型	中庸型
工作导向	团队合作导向	关系导向	导向不清	稳定导向
以严为主	宽严相济	以宽为主	不负责任	注重平衡
效率第一	效率、公平并重	公平第一	得过且过	循序渐进
追求效益	和谐基础上追求卓越	放任自流	没有追求	和谐基础上争上游
很少授权	适当授权、兼顾民主	充分民主	放弃权力	适当授权
性恶论	性善论	性善论	人性假设不清	性善论

5. 梅泽正和上野征洋的分类

日本的梅泽正和上野征洋把企业文化类型分为：自我革新型、重视分析型、重视同感型、重视管理型。他们以行动基本方向与对待环境的态度为横纵坐标，把四种类型分别放入四个象限（见图 1-2）。

(1) 自我革新型：适应市场变化，重视竞争与挑战，不断自我变革。

(2) 重视分析型：重视企业发展的各种因素，生产效率、管理效率被立为大政方针。

(3) 重视同感型：重视市场地位的稳定和客户满意度，回避风险、重视安稳。

(4) 重视管理型：注重企业内部规范，以及与竞争对手之间的关系协调，重视风险回避和安稳地位。

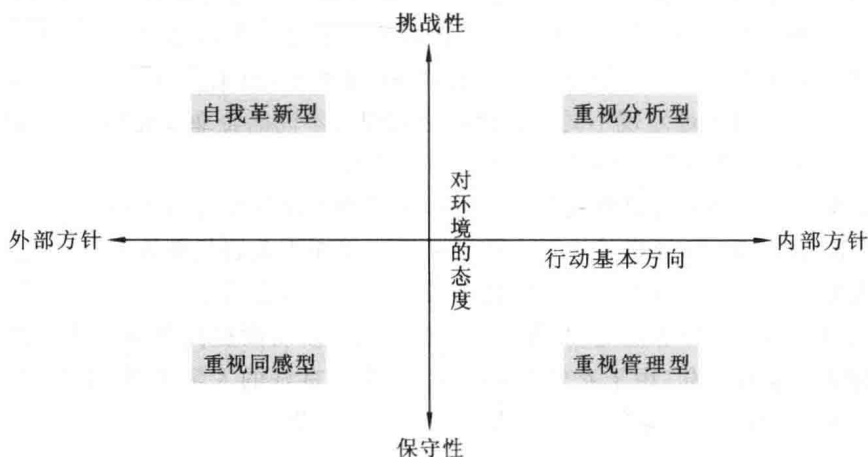


图 1-2 梅泽正和上野征洋的分类图

三、企业文化的特征

(一) 范围性

文化具有范围性，文化总是相对于一定范围而言。我们所指的企业文化通常是企业成员所普遍认同的部分。如果只是企业领导层认同，那么它只能称为领导文化；如果只是企业中某个部门中的普通员工认同，那么它只能称为该部门的文化。依据认同的范围不同，企业中的文化通常可以分为领导者文化、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、企业文化等。

(二) 实践性

每个企业的文化都是在长期实践的基础上，通过有目的的实践活动有意识地培养起来的。离开了企业的实践，就不可能有企业文化。企业的实践是企业文化产生发展以及不断丰富的源泉。实践性的含义还在于企业文化不是空洞的口号，而是要付诸实践的价值观和信仰体系。不结合企业实际的文化，只是一种文化形式；不能够指导企业实践的文化，只是一种文化理念；不能够与企业实际有机结合起来的文化，肯定是没有生命力的文化。这一点是担负着企业文化建设重要使命的管理者要特别注意的。有些企业文化没有生命力，发挥作用不突出的重要原因之一是与企业的实践脱离。

（三）目的性

企业文化具有鲜明的目的性,要紧紧围绕企业自身,为其终极目标服务。这是因为:第一,企业文化与该企业生存发展同生死、共存亡;第二,企业文化的形成与实践的主体是该企业的员工,员工的切身利益与企业盈利程度息息相关。因此,不利于企业发展的文化在企业里无立足之地,纵使有外来文化的干扰,也没有太多的影响。当然,当具体的某个企业目的与社会发展目标相悖时,企业的目的性就必须做出适当的调整和修改。例如,企业文化必须适应环境文化,企业分配制度要适应于现行国家推行的分配体制的总格局等。

（四）社会性

企业植根于社会,属于社会经济活动的一个细胞。企业文化属于社会文化的一个组成部分并且与社会文化紧密相连,它们之间相互产生影响。企业文化有自己独特的个性,但在社会大文化背景下,处于绝对的从属地位,脱离社会文化的企业文化没有生存的可能,与社会文化背道而驰的企业文化必然遭到取缔。

（五）普遍性与差异性

有企业就有企业文化,这是不以人的意志为转移的客观规律。企业作为法人,就具有拟人性,不仅表现在承担民事权利义务与责任这个主要方面,还表现在自己的经营思想、经营理念、组织形式、管理制度和经营目标等方面。企业文化的这些内容对企业都具有运用的普遍性,但对于不同的企业来说,企业文化具有差异,甚至千差万别。差别在于不同的企业文化用不同的方式、方法来凝聚企业;差别还在于企业处于不同行业、生产不同产品、针对不同服务对象等,因此不同企业具有不同的企业文化。

（六）可塑性

企业从整体和长远的利益出发,积极倡导新价值观念、新道德观念和行为规范,使企业文化不断更新,这是可塑性的表现之一。那么企业文化的个性除具有行业特点外,往往与企业领导人的个性特点及本人素质休戚相关,甚至从某种意义上来说,企业领导者的特点就是企业精神的一个象征。由于企业领导是不断变化的,所以这也影响着企业文化的不断变化,这是可塑性的另一个表现。

（七）共识性

企业文化代表企业共同的价值判断和价值取向,即多数员工的共识。当然,共识通常是相对而言的。在现实生活中,通常很难想象一个企业所有员工都只有一种思想、一个判断。由于人的素质参差不齐,人的追求呈现多元化,人的观念更是复杂多样,因此,企业文化通常只能是相对的共识,即多数人的共识。

四、企业文化的构成

由于企业文化既有作为文化现象的内涵又有作为管理手段的内涵,所以对企业文化结构的认识势必存在差异性。

从文化的角度来分析,一般认为企业文化分为三部分:一是精神文化部分;二是制度文化部分;三是物化部分(物化部分有人认为亦可把其分为行为文化和器物文化)。从管理的角度来分析,一般认为企业文化内容可分为显性内容和隐性内容,其中企业文化的隐性内容是企业文化的根本,它主要包括企业精神、企业哲学、企业价值观、道德规范等。这些内容是企业长期的

生产经营活动中形成的,存在于企业成员的观念中,对企业的生产经营活动有直接的影响。企业文化的显性内容是指企业的精神以物化产品和精神性行为为表现形式的,能为人们直接感觉到的内容,包括企业设施、企业形象、企业经营之道等。

综合学术界的各种观点,本书认为企业文化的结构应包括精神文化、制度文化、行为文化和物质文化,如图 1-3 所示。

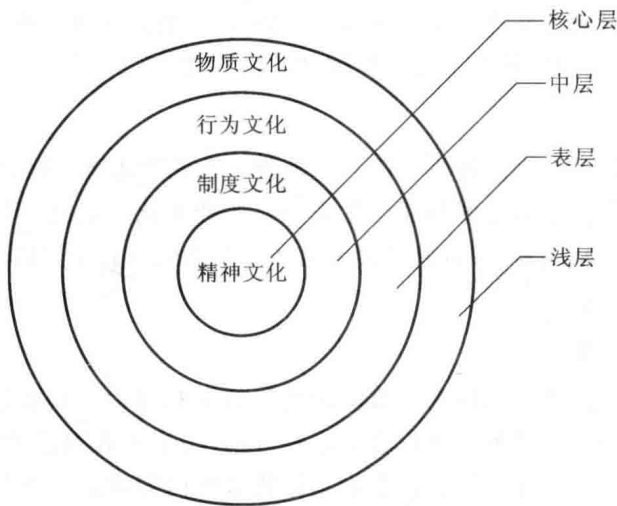


图 1-3 企业文化结构示意图

（一）精神文化

精神文化是现代企业文化核心层,指企业在生产经营中形成的独具本企业特征的意识形态和文化观念,它包括企业价值观、企业宗旨、企业愿景、企业精神和企业伦理等。由于精神文化具有企业的本质特点,故往往由企业在多年的运营过程中逐步形成。

1. 企业价值观

价值观是价值主体在长期的工作和生活中形成的对价值客体总的根本性看法,是一个长期形成的价值观念体系,具有鲜明的评判特征。不管对价值观怎样划分,价值观一旦形成,就成为人们立身处世的抉择依据。企业价值观就是指导企业有意识、有目的地选择某种行为去实现物质产品和精神产品的满足,去判定某种行为的好坏、对错,以及是否具有价值或价值大小的总的看法和根本观点。

企业价值观包括两个方面:一是核心价值观,核心价值观是长期稳定、不能轻易改变的;二是附属价值观,如企业的经营理念、管理理念等,要不断调整以适应环境的变迁。例如,海尔的价值观如下。

- (1) 企业核心价值观:敬业报国,追求卓越。
- (2) 质量理念:优秀的产品是优秀的人才干出来的;有缺陷的产品是废品。
- (3) 服务理念:用户永远是对的;把用户的烦恼降到零。
- (4) 营销理念:首先卖信誉,其次卖产品。
- (5) 创新理念:以观念创新为先导、以战略创新为基础、以组织创新为保障、以技术创新为手段、以市场创新为目标。
- (6) 兼并理念:吃休克鱼,用文化激活休克鱼。

(7) 人才理念:人人是人才,赛马不相马。

(8) 研发理念:用户的难题就是我们研发的课题;要干就干最好的。

(9) 市场理念:只有淡季的思想,没有淡季的市场;市场唯一不变的法则永远是永远在变。

企业价值观是企业成员用来判断、区分事物好与坏、对与错的标准。它作为企业人员所共享的群体价值观念,是企业文化的磐石,也是企业真正得以成功的精髓。企业价值观的决定影响着企业存在的意义和目的,为企业的生存和发展提供基本方向和行动指南,它决定企业的战略决策、制度安排、管理特色和经营风格、企业成员的行为取向,是维系企业运行的纽带。

比如,在福州沃尔玛,一进商场如果你想买什么东西而不知道在哪里,只要你开口问任何一个服务员,她(他)只有一句话“跟我来”,把你带你所需要买的物品的地方,而不像有的超市紧紧给你指一个方向。在福州沃尔玛,它有四条退货原则。

(1) 如果顾客没有收据——微笑,给顾客退货或退款。

(2) 如果你拿不准沃尔玛是否出售这样的商品——微笑,给顾客退货款。

(3) 如果商品售出超过一个月——微笑,给顾客退货或退款。

(4) 如果你怀疑商品曾被不恰当地使用过——微笑,给顾客退货或退款。

这就是沃尔玛,宁可收回一件不满意的商品,也不愿失去一个顾客。沃尔玛门庭若市的后面是它的核心价值观——对顾客忠诚。

2. 企业宗旨

企业宗旨是关于企业存在的目的或对社会发展的某一方面应做出的贡献的陈述,有时也称为企业使命。企业宗旨应该包含以下含义。

(1) 企业宗旨实际上就是企业存在的原因或者理由,也就是说,是企业生存目的的定位。无论这种原因或者理由是“提供某种产品或者服务”,还是“满足某种需要”或者“承担某个不可或缺的责任”,如果一个企业找不到合理的原因或者存在的原因连自己都不明确,或者连自己都不能有效说服,也许可以说这个企业“已经没有存在的必要了”。

(2) 企业宗旨为企业确立了一个经营的基本指导思想、原则、方向、经营哲学等,它不是企业具体的战略目标,不一定表述为文字,但影响经营者的决策和思维。这中间包含了企业经营的哲学定位、价值观凸显以及企业的形象定位,我们经营的指导思想是什么?我们如何认识我们的事业?我们如何看待和评价市场、顾客、员工、伙伴和对手?等。

(3) 企业宗旨是企业生产经营的形象定位。企业宗旨中关于企业经营思想的行为准则的陈述,有利于企业树立一个特别的、个性的、不同于其他竞争对手的企业形象。诸如“我们是一个愿意承担责任的企业”“我们是一个健康成长的企业”“我们是一个在技术上卓有成就的企业”等。良好的社会形象是企业宝贵的无形财产。以下是一些企业的企业宗旨的实例。

案例1-1

曾经业务多元化的万科从1994年开始,致力于将多元化转型专业化的道路。王石用一句话——“中国城市住宅开发商、上市蓝筹、受尊敬的企业”,就把万科是什么、行业地位、客户口碑说得一清二楚,把万科的企业宗旨明确了。

案例1-2

2000年前后,随着企业的成熟和规模的发展,微软公司重新也是更精确地表达了自己的使

命:创造优秀的软件,不仅使人们的工作更有效益,而且使人们的生活更有乐趣。从这个精准的企业宗旨阐述中可以看出,微软只做软件,是一家“不制造计算机的计算机公司”,微软认为“乐趣”与“效益”同样会给企业带来机会。

案例1-3

企业宗旨足以影响一个企业的成败。彼得·德鲁克基金会主席、著名领导力大师弗兰西斯女士认为:一个强有力的组织必须要靠使命驱动。企业的使命不仅回答企业是做什么的,更重要的是回答为什么做。崇高、明确、富有感召力的使命不仅为企业指明了方向,而且使企业的每一位成员明确了工作的真正意义,激发出内心深处的动机。

3. 企业愿景

愿景这一概念是美国管理大师彼得·圣吉提出的。他在《第五项修炼》中提出构建学习型组织的修炼方法之一就是构筑共同愿景。

何谓愿景?愿即意愿,有待实现的愿望;景即景象,具体生动的图景。愿景是主体对自己想要实现目标的刻画。愿景有时也被称为远景,但是两者略有区别。愿景带有所向往的前景之意,而远景更侧重于长远目标之意。

共同愿景是组织中人们所由衷向往、共同分享的意愿和景象,它能激发起内部成员强大的精神动力。

企业愿景就是企业全体人员内心真正向往的关于企业的未来蓝图,是激励每个成员努力追求和奋斗的企业目标。相对于企业核心价值观中所涉及的终极目标而言,企业愿景更清晰和具体,有更多量化的成分,也融入了更强烈的竞争意识。例如:

- (1) 微软:让世界上每一台电脑都因为微软而转动;
- (2) 波音:领导航空工业,永为航空工业的先驱;
- (3) 海尔:中国的世界名牌,进入全球 500 强。

心有多大,舞台就有多大。一个企业能成为什么样的组织取决于所描绘的企业愿景,目标影响未来所能达到的高度,企业愿景可以鼓舞人心,激励斗志。尽管目标是“争取第一”,并不一定能实现,但如果企业的目标只是“保持中等”,那几乎可以肯定与第一无缘。此所谓:“取法乎上,仅得其中;取法乎中,仅得其下。”

企业核心价值观、企业宗旨与企业愿景这三者从本质上是一致的(见图 1-4),彼得·圣吉指

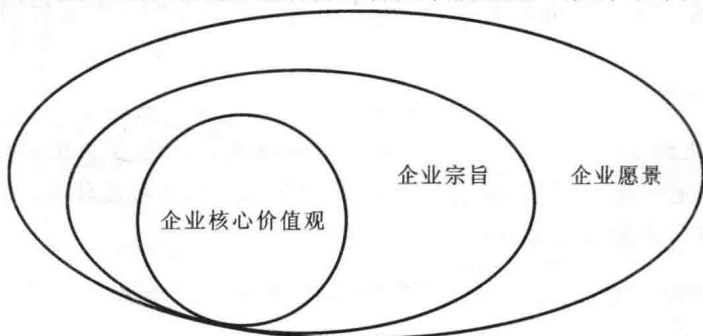


图 1-4 企业核心价值观、企业宗旨与企业愿景三者的关系

出:愿景若是与人们每日信守的价值观不一致,不仅无法激发真正的热忱,而且可能因挫败、失望而对愿景抱以嘲讽的态度。企业价值观是企业向愿景迈进时,全体成员必须认同的观念和必须自觉遵守的行为准则,是企业愿景得以追求和实现的思想保证。企业宗旨是在界定了企业愿景概念的基础上,进而把企业宗旨具体地定义到回答企业所进行的经营活动的这个范围或层次。也就是说,企业宗旨只具体表达企业社会中的经济身份或角色,包括在社会领域里,该企业是分工做什么的,在哪些经济领域里为社会做贡献。企业愿景包括企业宗旨,企业宗旨是企业愿景中具体说明企业经济活动和行为的理念,如果要分开来表述企业愿景和企业宗旨,企业愿景里就应不再表达企业经济行为的领域和目标,以免重复或矛盾。

4. 企业精神

企业精神是企业整体价值观体系的支配和滋养下,在长期经营管理者精心培养而逐渐形成的,是全体成员共同意志、彼此共鸣的内心态度、意志状况、思想境界和理想追求。企业精神是企业文化的重要组成部分,是企业文化发展到一定阶段的产物。企业精神与企业价值观存在着十分密切的联系:企业精神是在价值观支配指导下精心培育的,企业价值观是企业精神形成、塑造的基础和源泉。同时,二者也有明显的区别:价值是一种关系范畴,先进的价值观是以正确反映这种关系为前提的,价值观更强调人们认知活动的理性一面;而精神是一种状态范畴,描述的是员工的主观精神面貌,它更强调人们基于一定认知基础上,在实践行动中表现出来的情绪、心态、意志等精神状况。

国内外的许多成功企业都有自己独特的企业精神。

(1) 本田株式会社(以下简称“本田”)企业精神:追求技术与人的结合,而不仅仅是生产摩托车。人要有创造性,绝不模仿别人;要有世界性,不拘泥于狭窄地域;要有接受性,增强相互之间的理解。

(2) 松下企业精神:生产报国、光明正大、团结一致、力争上游、文明礼貌、顺应潮流、报恩报德。

(3) 北京同仁堂的企业精神:同修仁德,济世养生。

(4) 三一集团的企业精神:自强不息,产业报国。

企业精神渗透于企业生产经营活动的各个环节之中,它能给人以理想和信念,给人以鼓舞和荣誉,也给人以引导和约束。企业精神的实践过程即是一种员工共同意识的信念化过程,其信念化的结果,会大大提高员工主动承担责任和修正个人行为的自觉性,从而主动地关注企业的前途,维护企业的声誉,自觉为企业贡献自己的力量。企业精神是企业进步的推动力量,是企业永不枯竭的“能源”。

5. 企业伦理

企业伦理,又称为企业道德,是指人类社会依据对自然、社会 and 个人的认识,以是非、善恶为标准,调整人与社会关系的行为规范和准则。

在当今时代,如果企业只追求利润而不考虑企业伦理,则企业的经营活动会越来越为社会所不容,必定会被时代淘汰。也就是说,如果在企业经营活动中没有必要的伦理观指导,经营本身也就不能成功。树立企业伦理的观念,体现了重视企业经营活动中人与社会要素的理念。例如,美国曼维尔公司曾经销售过一种名为弗莱克斯Ⅱ型板材的产品,这是一种水泥建筑板材,这种新产品在安装后开始出现裂缝。该公司最后决定建立一个特别工作组,与在125个销售处购买过这种产品的580个客户联系,花了2000万美元为客户调换板材,并且不管这些板材是否出