



大型煤炭企业 文化力与能的评价研究

刘全顺◎著

DAXING MEITAN QIYE WENHUALI YU
NENG DE PINGJIA YANJIU



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

大型煤炭企业 文化力与能的评价研究

刘全顺 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目(CIP)数据

大型煤炭企业文化力与能的评价研究 / 刘全顺 著.

—北京:中国经济出版社,2007.4

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8050 - 1

I. 大... II. 刘... III. 煤炭工业—工业企业—企业文化—研究
IV. F407.216

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 052256 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 邓媛媛 (电话:13146884178 邮箱:editordeng@163.com)

责任印制: 石星岳

封面设计: 巢新强

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂

开 本: 880×1230 毫米 1/32

印张: 7.25 **字数:** 160 千字

版 次: 2007 年 4 月第 1 版

印次: 2007 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8050 - 1/F · 7050

定价: 15.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282



作者简介

刘全顺，男，1962年生，山东胶南人，博士，教授，现任山东工商学院院长、中青年学科带头人。1984年毕业于山东大学经济系，获经济学学士学位，同年参加工作；1989年毕业于南京大学法律系，获法律学士学位；2006年7月毕业于中国矿业大学（北京）管理科学与工程专业，获管理学博士学位。主要研究方向：经济学、法律、管理工程。主持完成国家经贸委《煤炭行业行政救济制度研究》、山东省科技厅软科学项目《山东省知识产权保护的现状与对策研究》、内蒙神东煤炭集团《神东煤炭公司企业文化战略研究》等省部级和横向课题10余项；出版《县域经济改革与发展》、《宏观调控法的理论与实践》等著作6部；在《管理科学学报》、《煤炭学报》等期刊上发表学术论文30余篇。

内容提要

本书根据目前企业文化研究现状及大型煤炭企业文化建设中存在的难点问题，在分析、评述前人研究成果的基础上，主要对大型煤炭企业文化管理模式及其运行机制进行了系统分析和探讨。阐述了企业文化的实质和特征；在分析了企业文化发展趋势和建设目标的前提下，构建了基于“7S”要素的大型煤炭企业文化管理模式；论证了文化管理模式运行机制；建立了基于熵理论的信息量度量理论模型，用于评价企业文化力与能；以神东煤炭公司为例，从观念、战略、结构、技术、人员、制度和安全七个方面详细论证了神东煤炭公司文化管理模式实施过程，并对神东煤炭公司文化管理的效果和其对企业长期经营业绩的影响做了分析，验证了基于“7S”要素的大型煤炭企业文化管理模式的可行性和有效性；最后，应用熵信息量评价模型和方法，对神东煤炭公司文化管理模式实施过程的复杂性进行了分析和评价。

内容简介

本书根据目前企业文化研究现状及大型煤炭企业文化建设中存在的难点问题，在分析、评述前人研究成果的基础上，主要对大型煤炭企业文化管理模式及其运行机制进行了系统分析和探讨。阐述了企业文化的实质和特征；在分析了企业文化发展趋势和建设目标的前提下，构建了基于“7S”要素的大型煤炭企业文化管理模式；论证了文化管理模式运行机制；建立了基于熵理论的信息量度量理论模型，用于评价企业文化力与能；以神东煤炭公司为例，从观念、战略、结构、技术、人员、制度和安全的七个方面详细论证了神东煤炭公司文化管理模式的实施过程，并对神东煤炭公司文化管理的效果及其对企业长期经营业绩的影响做了分析，验证了基于“7S”要素的大型煤炭企业文化管理模式的可行性和有效性；最后，应用熵信息量评价模型和方法，对神东煤炭公司文化管理模式实施过程的复杂性进行了分析和评价。

目 录

第一章 绪 论

第一节 研究背景	1
第二节 国内外研究现状与评述	3
一、国外企业文化研究状况	3
二、国内企业文化研究状况	8
第三节 大型煤炭企业文化研究的意义	12
第四节 研究内容及结构安排	14

第二章 企业文化的特征及实质分析

第一节 企业文化的特征分析	19
一、企业理论与企业管理理论的发展	19
二、不同理论与实践背景下的企业文化特征	25
第二节 企业文化的实质分析	28
一、作为文化的企业	28
二、“企业的”企业文化	31
本章小结	

第三章 大型煤炭企业文化管理模式

第一节 大型煤炭企业文化的发展趋势	38
第二节 大型煤炭企业文化的管理目标	42
第三节 基于“7S”要素的大型煤炭企业文化管理模式	47
一、大型煤炭企业文化管理模式的基本要求	47
二、大型煤炭企业文化管理模式的理论基础	50
三、大型煤炭企业文化管理模式的主要内容	55
第四节 大型煤炭企业文化管理模式的文化特征	66
本章小结	

第四章 大型煤炭企业文化管理模式的运行机制

第一节 大型煤炭企业文化管理应树立的员工意识	73
第二节 大型煤炭企业文化管理模式的运行目的	75
第三节 大型煤炭企业文化管理模式的培育机制	76
第四节 大型煤炭企业文化管理模式的实施体系	81
第五节 大型煤炭企业文化管理模式的具体措施	83
本章小结	

第五章 大型煤炭企业文化力与能的评价

第一节 企业文化力与信息力分析	93
一、企业文化力	93
二、企业力场与信息力	95
第二节 企业文化力度量尺度的基本模型	96
一、关于企业文化力的评价尺度	96
二、熵作为评价的尺度	97
三、熵的分布函数	98

第三节 企业文化力能评价的基本模型	99
一、企业文化力能的度量模型	101
二、多维空间文化力能模型	105
三、综合算法的广义模型	109
第四节 在大型煤炭企业文化力与能评价中的应用	111
本章小结	
第六章 神东煤炭公司文化管理模式的实施	
第一节 观念变革	116
一、对企业认识的转变	117
二、对企业社会责任认识的转变	120
三、对企业与员工之间关系认识的转变	121
第二节 人力资源管理与开发	123
一、人力资源管理与开发的基本理念	124
二、人力资源管理与开发的基本方针	126
三、人力资源管理与开发的基本措施	127
第三节 技术路线与技术创新	132
一、煤炭企业的技术特性	133
二、技术路线	134
三、技术创新	135
第四节 安全文化	138
一、安全文化	139
二、安全哲学	140
三、安全理念	142
四、安全文化管理	144
第五节 战略、结构与制度管理	148
一、企业战略	148

二、治理结构与组织结构	158
三、公司制度	162
本章小结	

第七章 神东煤炭公司文化管理的复杂性分析及评价

第一节 神东煤炭公司文化管理的创新性及复杂性分析	170
第二节 神东煤炭公司文化管理的还原性分析	173
一、神东煤炭公司文化管理的观念创新	173
二、神东煤炭公司文化管理的技术创新	176
三、神东煤炭公司文化管理的管理创新	178
四、神东煤炭公司文化管理的实施效果	180
第三节 神东煤炭公司文化管理的复杂性评价模型	183
一、创新系统的结构复杂性信息量评价熵函数模型的建立	183
二、各复杂性评价要素的熵信息量模型	185
三、多维空间复杂性信息评价模型	189
第四节 神东煤炭公司文化管理的复杂性评价结果	192
一、各复杂性分量的信息量计算	192
二、系统整体统一复杂信息量的计算	197
三、神东煤炭公司文化管理模式实施过程复杂性评价	198
本章小结	

第八章 结论与展望

参考文献

后 记

第一章 绪 论

● 本章导读

本章详细总结和归纳了企业文化的国内外研究状况、发展趋势和存在的问题；讨论了大型煤炭企业进行文化管理的重要意义；以及本研究的目标、研究方案、研究内容和本书的结构安排。

第一节 研究背景

人类的管理过程从经验管理开始，到近代的科学管理，再到现代的文化管理，可以说每一步都是飞跃，尤其是文化管理，是构建人与企业、人与社会、人与自然和谐发展的唯一途径。可以说，一国的富强靠经济，经济的繁荣靠企业，企业的兴旺靠管理，管理的关键在文化。

企业文化是20世纪80年代在美国兴起的一种新的企业管理理论，在20年中得到了迅速发展。目前，我国的企业文化管理已经出现从局部向系统，从自发向自觉，从表层向深层，从传统向现代的转变。企业管理从以物为中心的管理向以人为中心的管理转

变,从传统管理向文化管理升级,可以说,中国企业正开始迈向文化管理新阶段^[1]。2005年12月全国企业文化建设工作年会在北京召开,本着“以人为本、和谐发展”的宗旨,大会讨论通过了《中国企业文化建设发展规划纲要》。规划以“以人为本,铸造和谐;诚信为基,创新为魂;打造特色,彰显个性;积极引导,逐步推进”的指导方针,力争到2020年前,科学地确立起企业文化建设的发展目标,构建起完整的中国企业文化体系。

企业文化是社会文化与企业管理实践相融合的产物。企业文化是指在一定的社会历史条件下,企业在长期的生产经营实践中,所创造和形成的具有本企业特色的精神和某些物化的精神。它包括价值观念、历史传统、行为准则、道德规范、文化素质以及蕴含在企业制度、企业形象、企业产品之中的文化。企业文化是企业发展的深层推动力,是企业提升竞争力的无形力量和资本,是企业整合资源、提高市场份额的重要利器。过去和现在的世界500强企业的实践都表明:拥有优秀而独特的企业文化是它们位列500强而闻名于世的根本原因。因此,21世纪企业间的竞争,从根本上来说是文化的竞争,加强企业文化管理是企业的永恒主题。但是,在相当长的时期内,企业文化被认为仅仅是精神性的,其形态不断变化,领域难以界定,可操作性不强,使人们对其科学性、规范性提出了种种质疑,这使得我们要认识到,企业文化的研究要紧密地与管理科学结合,借助科学方法,把握规律,与企业战略、企业制度规范、组织与治理结构、人力资源管理相结合,干预组织流程,实现企业文化的成功落地。同时,用新的企业文化理论、方法和模式指导企业管理工作,使企业管理实践真正成为企业文化管理的“主战场”,将企业文化植入企业管理流程与管理模式,改变企业原有的生产经

营方式, 引发组织变革, 实现企业文化管理的新境界。

国有企业是社会主义性质的企业, 国有企业文化现象是客观存在的, 是社会文化在一定程度上的缩影, 也是社会经济发展在企业中的文化表现形式, 体现着社会文化。国有企业, 特别是大型企业, 其文化管理, 关键在于突出特色, 紧密联系实际, 跟上时代步伐, 体现现代企业制度的要求。煤炭企业文化是指导和约束煤炭企业整体行为以及员工行为的价值理念。但由于煤炭行业受各种因素的影响, 众多煤炭企业文化建设和发展相对缓慢, 严重阻碍了煤炭企业的综合发展, 所以, 大型国有煤炭企业(简称大型煤炭企业)应加快企业文化管理, 以适应竞争日趋激烈的市场经济的需要。

因此, 为寻求一种将企业文化与企业具体管理运作紧密结合的模式, 提高企业经营管理绩效和促进企业健康发展, 本著作在对企业文化进行一般理论研究的基础上, 构建现代化的基于“7S”要素的大型煤炭企业文化管理模式, 并以神东煤炭公司作为研究个案, 对“7S”模式进行实证研究。这项研究无论对于丰富和发展我国的企业文化理论, 还是对指导煤炭企业的文化管理, 都具有十分重要的意义。

第二节 国内外研究现状与评述

一、国外企业文化研究状况

现代企业文化的研究, 源于20世纪80年代初美国管理学界对东西方成功企业的特征研究, 由此企业管理跃升到文化管理。

1980年秋,美国《商业周刊》首先提出了企业文化概念。学者郭莲^[2]对美国学者克罗特和克拉克洪在《文化:一个概念定义的考评》一书中搜集的166条企业文化定义进行了分析和分类,对国内外学者最有影响和最具代表性的企业文化定义的分类有“总和说”、“同心圆说”和“精神现象说”^[3]。1984年,美国麻省理工学院教授爱德加·沙因(Edgar. H. Schin)发表了“对企业文化的新认识”一文,1985年又出版了其专著《企业文化与领导》(Organizational Culture and Leadership),对企业文化的概念和理论进行了系统的阐述,为大多数研究者所接受,爱德加·沙因也因此成为企业文化研究的权威。爱德加·沙因认为企业文化是指在一定的社会经济条件下,通过社会实践所形成的并为全体成员遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则的总和,是一个企业或一个组织在自身发展过程中形成的以价值为核心的独特的文化管理模式。企业文化是社会文化与组织管理实践相融合的产物^[4]。

80年代初,威廉·大内的《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》、特雷斯·迪尔和艾兰·肯尼迪的《企业文化》、托马斯·彼德斯和罗伯特·沃特曼的《寻求优势——美国最成功公司的管理经验》、理查德·帕斯卡尔和安东尼·阿索斯的《日本企业管理艺术》被称为企业文化研究的四重奏,标志着企业文化的兴起。

学者草原^[4]认为,80年代国外企业文化研究以探讨基本理论为主,进入90年代以来,企业文化研究出现了四个走向:一是企业文化基本理论的深入研究;二是企业文化与企业效益和企业发展的应用研究;三是关于企业文化测量的研究;四是关于企

业文化的诊断和评估的研究。企业文化研究在 80 年代和 90 年代已经成为管理学、组织行为学和工业心理学研究的热点，这个时期也被称为管理的企业文化时代。

我国学者韩文辉与吴威威^[5]（2000）对国外企业文化理论主要流派进行了梳理，列举了主要的几种流派：①霍夫斯坦特（G·Hofstede）的文化四指标说^[6]。他得出的结论是：管理不是处理具体的东西，而是处理对人有意义的“信号”。这种信号是在家庭、学校、社会等文化背景下形成的，因此文化渗透于管理和组织的全过程。②特雷斯·E·迪尔和阿伦·A·肯尼迪的企业文化五因素、四类型说^[7]。迪尔和肯尼迪的企业文化五因素说认为，企业文化是由企业环境、价值观、英雄、习俗和仪式、文化网络五个因素所组成，五因素作用各异，揭示了企业文化建设的历程。迪尔和肯尼迪把西方企业文化分为四种类型，即强人文化、“拼命干、尽情玩”文化、攻坚文化、过程文化，论述了各种文化的特征。③威廉·大内（William Ouchi）的 Z 理论^[8]。威廉·大内指出，为了建立“Z 型组织”，必须倡导一种“Z 型文化”。这种文化深刻揭示了经济与社会、管理与文化的内在联系，而且从案例分析和实际操作的角度，提出了企业文化的概念，从而为企业文化的理论发展奠定了基础。④理查德·帕斯卡尔（Pascak）和安东尼·阿索斯（Achos）的“麦肯锡 7S 框架”^[9]，即战略、结构、制度、人员、技能、作风、目标七个要素，这七个要素是相互关联而决不是孤立的，任何企业的成功，都必须紧紧抓住这七个要素，他们把日本企业管理方式提高到一种艺术的高度来认识，并以此来深刻反思美国企业管理中的失误。⑤托马斯·J·彼得斯和小罗伯特·H·沃特曼的革新性文化八种品质

说^[10]。彼得斯和沃特曼在“7S”管理框架基础上，提出革新性文化的根本标志，是它所具有的八种品质：第一，贵在行动；第二，紧靠顾客和用户；第三，鼓励革新，容忍失败；第四，以人促产；第五，深入现场，以价值观为动力；第六，不离本行；第七，精兵简政；第八，张弛有度，善于处理矛盾。

在20世纪企业文化研究中，很多西方学者非常重视对企业管理模式的研究^[11]。美国学者理查德·帕斯卡尔和安东尼·阿索斯在《日本企业管理艺术》一书中比较分析了美国企业管理模式和日本企业管理模式，他们认为，日本的成功秘诀应归于两方面，即理性的管理面与管理的艺术面（或硬性的“S”和软性的“S”）。美国的管理模式只有3个硬性的“S”，称为理性的管理面，它们是战略（Strategy）、结构（Structure）和制度（System）。而日本的管理模式在“3S”基础上增加了软性的“S”，即管理的艺术面。它们是技巧（Skill）、人员（Staff）、最高目标（Supreme Goal）和作风（Style）。他们认为，在“7S”模式中起关键作用的是软性的“S”，即企业文化。另一名美籍日本学者威廉·大内在《Z理论》（Theory Z）一书中指出，日本的管理模式属于J型（Japanese Model），是一种接近理想的企业模式。而美国的管理模式存在着两种类型：A型（American Model）和Z型。A型模式实质上是一种人际关系淡漠的模式，而Z型却是一种接近J型的企业模式。值得注意的是，大内所说的Z型模式的字母Z，是英文字母中的最后一个，而A型中的字母A，却是英文字母中的第一个。他实际上暗示着企业模式是一个从A到Z（From A to Z）的渐进和不断完善的过程（中间包括J型）。因此，他的结论是美国企业模式的发展方向是从A到Z。

不过他认为 Z 模式和 Z 理论的核心是 Z 型文化，也就是 Z 理论文化，也就是 Z 理论文化价值观。美国学者布拉福（Bradford）和柯亨（Cohen）在《追求卓越的管理》一书中，对过去的管理理论和管理模式进行了严厉的批判，认为所谓的“理性模式”和“行为模式”最严重的缺陷是忽视人才的培育，从而提出了“育才型管理模式”。他们认为这种模式完全不同于泰罗、韦伯等人的“理性模式”，也不同于行为学派的“正式组织与非正式组织模式”。育才型模式是现代组织的一种新模式，其构成要素是：（1）建立共同负责的组织（团队）；（2）发掘、培养个人的才干；（3）建立共同的价值观。他们的结论是，育才型管理模式是适应现代企业的新管理模式，其中中心思想是：培植下属是提高绩效的关键，且能使企业和个人迈向“卓越的境界”。另两名美国学者希克曼（Hickman）和施乐尔（Silor）在《创造卓越》一书中也提出了一种新的管理模式，即战略——文化结合型模式，力图将硬管理（管理的理性面）和软管理（管理的艺术面）结合起来。他们认为，上个世纪八十年代人们面对的是一个变动的新时代，卓越的基础在于战略与文化的配合，而企业文化是新时代企业领导人的工具，凭借企业文化精心拟定战略就能把它变成具体的绩效。他们当时是从新的角度讲企业战略与企业文化的结合。

关于企业文化建设成果的评估方法的研究还不多见，有关专著还未见出版，但从 1997 年开始在因特网上的讨论比较热烈，主要是关于企业文化评估维度和方法的问题。

企业文化的兴起导致了西方企业界一场意义深刻的革命。从管理理论角度来看，面对现代企业生产经营社会化程度的提高，