



# 企业文化与评价

QIYEWENHUAYUPINGJIA

华瑶 编著

企业文化一旦形成,就会对企业经营管理发挥重大的影响和制约作用。实践证明,优秀的企业文化有利于理顺企业内部关系,优化生产要素的组合;有利于充分调动员工的积极性;有利于全面提高企业素质,使企业富有生机与活力,增强企业的竞争力。

吉林人民出版社



# 企业文化与评价

华 瑶 编著

吉林人民出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

企业文化与评价/华瑶编著.— 长春:吉林人民出版社,2007.1  
ISBN 978-7-206-05204-0

I.企… II.华… III.企业文化—研究  
IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 162965 号

## 企业文化与评价

编 著:华 瑶

责任编辑:吴兰萍 封面设计:沈 赫

吉林人民出版社出版 发行(长春市人民大街 7548 号 邮政编码:130022)

印 刷:吉林市万隆印刷有限公司

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:22.25 字数:370 千字

标准书号:ISBN 978-7-206-05204-0

版 次:2007 年 1 月第 1 版 印 次:2007 年 1 月第 1 次印刷

印 数:1-1 000 册 定 价:38.00 元

---

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

## 前 言

在进入 21 世纪以后，文化越来越成为经济发展的战略资源，成为一个国家综合国力的重要组成部分，文化的矛盾与冲突也越来越成为国际竞争和冲突的焦点。一个国家和民族的强盛，既取决于它的经济实力，也取决于它的文化实力。

文化作用于企业生产经营就形成了企业文化。随着改革开放的深入和市场竞争的深化，对企业文化建设的要求越来越突出。人们已经意识到，企业文化建设关系到企业的兴衰成败。只有构建好企业文化，企业才能达到更高的发展境界。

什么是企业文化呢？企业文化就是指在一定的社会历史条件下，企业在物质生产过程中形成的具有企业特色的文化观念、文化形式和行为模式，以及与之相适应的制度和组织机构，它体现了企业及其成员的价值准则、经营哲学、精神道德、行为规范、共同信念及凝聚力。有的经济学家认为：所谓企业文化，就是企业信奉并付诸于实践的价值理念。

企业文化从内容上看它是反映企业现实运作过程的理念，是企业经营管理、战略选择在价值理念上的表现；从作用上看它注重于解决企业存在的现实问题，并用来规范企业及其员工的行为。

企业文化一旦形成，就会对企业经营管理发挥重大的影响和制约作用。实践证明，优秀的企业文化有利于理顺企业内部关系，优化生产要素的组合；有利于充分调动员工的积极性；有利于全面提高企业素质，使企业富有生机与活力，增强企业的竞争力。

企业文化建设是一个长期、艰巨、复杂的系统工程，是一个循序渐进、不断积累的过程。如何搞好企业文化建设，笔者认为需要做到以下几点：

### （一）提高对企业文化建设重要性的认识

提高对企业文化建设的认识，增强工作的主观能动性，对于企业文化建设十

分重要。我们要通过开展企业文化调研,举办企业文化知识讲座,组织企业文化学习研讨等专题活动,营造企业文化建设的良好氛围。

### (二) 加强对企业文化建设的领导

企业文化建设是企业发展战略的重要组成部分,应列入企业重要议事日程。能否实现企业文化建设的发展战略,关键在于领导,特别是企业主要领导人的观念意识在企业文化建设中起主导作用。推进企业文化建设,提高企业文化建设的战略地位,当前的主要问题在于提高企业主要领导人的文化觉悟。企业主要领导人应当是企业文化的倡导者、策划者和推动者。从一定意义上讲企业文化就是企业家文化,企业的经营理念就是企业家的经营理念。企业家的素质和决策力,以及对企业文化的整合能力、运作能力,将对企业的发展产生至关重要的影响。企业家应当成为复合型人才、创造型人才、学习型人才、国际型人才、道德型人才。只有具备这样的素质和能力,才能领导企业在激烈的市场竞争中不断取胜。

### (三) 坚持以职工群众为主体

企业文化建设能否取得成功,决定性因素就是能否真正把广大职工群众发动起来。广大职工群众既是企业的主体,又是企业文化的实践者和创造者。我们发展企业文化,归根到底是为了最大限度地提高企业的经济效益,这也是职工群众的根本利益之所在。因此,必须依靠全体员工的积极参与,充分发挥员工在企业文化建设中的主体作用。

### (四) 建立严谨的企业文化运行机制

企业文化的策划与运作是一项既专业又系统的工程。有条件的企业最好请企业文化研究专家帮助进行咨询、策划和设计。要把企业文化建设纳入企业管理体系之中,建立一套与企业管理相适应的企业文化运行机制。为此要做到“三个落实”。一是领导落实。企业文化是现代管理文化,企业行政领导应当是企业文化建设的主管领导。但企业文化又是企业的综合文化,是物质文明与精神文明的结合,因而必须发挥组织的政治核心和领导作用,主要领导共同负责相互合作,这是搞好企业文化建设的关键。二是组织落实。建立以领导密切合作,工会、共青团参加的企业文化领导机构,结合企业的发展战略,规划并研究企业文化的方向性、战略性的重大问题,负责企业文化建设组织、协调、监督、检查等具体工作的实施。三是制度落实,企业文化建设是企业一项长期的任务,要在领导组织落实的基础上,加强制度建设,重点突出四项工作:(1)研究制定企业文化建

设的战略规划和年度计划；(2) 编制企业文化读本如“企业文化手册”，用以指导企业的文化活动；(3) 尽可能将企业文化活动定期化、制度化；(4) 检查考核评比，树立典型，总结经验，以利于企业文化建设深入持久地开展。

#### (五) 实行以人为本的文化管理

企业经营管理的主体是全体员工。企业必须依靠全体员工的智慧和力量，激发员工的工作积极性、创造性和团队协作的精神，实行“以人为本”的文化管理。我们要通过建立有效的员工培训机制、员工激励机制、坚持人性化的管理理念，培育和造就一支高素质的员工队伍。1. 建立完善的员工培训机制。2. 建立有效的激励机制。3. 坚持人性化的管理理念。文化管理更多的是强调人的内在约束，强化自我管理。由对人的“硬管理转移到对人的软管理”，是坚持以人为本的现代管理理念。在企业管理中要贯彻关心员工、爱护员工、尊重员工、理解员工、信任员工的理念，让员工切身感受到企业的关爱，产生热爱企业的深厚感情。通过人性化的管理在员工中建立起共同的理想目标和道德观念，使员工在观念上确立一种内在的自我约束、自我管理、自我控制的行为准则，更加自觉地规范自己的行为，创造性地做好自己的工作。

#### (六) 建设具有本企业特色的企业文化

企业文化建设对于不同的企业来说，既具有共性又具有个性。我们在塑造企业文化模式时，除了共性以外，还应该坚持本企业个性特征的原则，因为每个企业都有自己的独特的环境和各自不同的特点，不尽相同的基础条件、发展历程、文化传统、发展目标和经营管理方式，反映到企业文化上必然不尽相同，所以不能单纯模仿和照搬别人的企业文化。一定要结合本企业的性质、员工构成、文化传统、产品特色以及本企业的其他具体情况，来确定切实可行的发展规划，形成自己的价值观念和激励原则，从而塑造出具有本企业特色的企业文化模式。

我们深切地感受到中国企业和企业家对提高企业管理水平的强烈愿望和对先进管理理论的渴求，因此编写了此书，期望企业能大力提高整体素质，增强凝聚力和市场竞争力，为企业早日实现管理现代化发挥应有的现实指导作用。

华 瑶

2006年5月于东北电力大学

# 目 录

## 第一篇 企业文化概念和发展

第一章 企业文化概念.....	( 3 )
1.1 文化与企业 .....	( 3 )
1.1.1 企业行为层次 .....	( 3 )
1.1.2 企业价值观层次 .....	( 4 )
1.1.3 员工行为和企业价值观的统一 .....	( 5 )
1.2 企业文化的研究对象 .....	( 6 )
1.3 企业文化 .....	( 7 )
第二章 企业文化发展阶段.....	(10)
2.1 管理丛林的决策理论学派 .....	(10)
2.1.1 决策理论需要克服的倾向 .....	(10)
2.1.2 决策理论的两个基本命题 .....	(11)
2.1.3 决策—管理文化的新发展 .....	(13)
2.2 企业文化的兴起 .....	(15)
2.2.1 新理论的崛起 .....	(15)
2.2.2 古典管理理论与企业文化 .....	(16)
2.2.3 对人的管理 .....	(18)
2.3 企业文化阶段 .....	(19)
2.3.1 杰出的企业有卓越的文化 .....	(19)

2.3.2	管理文化的核心 .....	(20)
2.3.3	7S 框架 .....	(21)
2.4	行为科学时代 .....	(23)
2.4.1	需求层次理论 .....	(23)
2.4.2	超 Y 理论和发展过程理论 .....	(25)
2.4.3	激励理论 .....	(25)
2.4.4	群体理论 .....	(27)
2.4.5	社会人假说 .....	(29)
2.4.6	X - Y 理论 .....	(30)
2.5	组织管理与文化 .....	(31)
2.5.1	影响企业人事工作的文化环境 .....	(31)
2.5.2	管理分析形式的文化现象 .....	(32)
2.5.3	管理人员的职能 .....	(36)
2.5.4	管理实践与企业文化 .....	(37)
2.5.5	管理需要调动人的积极性 .....	(38)
2.5.6	经济管理中的伦理文化 .....	(39)
2.5.7	如何调动人的积极性 .....	(41)
2.5.8	关于管理丛林时代 .....	(42)
<b>第三章</b>	<b>企业文化结构</b> .....	<b>(44)</b>
3.1	企业文化的精神层 .....	(44)
3.1.1	企业文化的精神层 .....	(44)
3.1.2	企业价值观 .....	(44)
3.1.3	企业经营哲学 .....	(46)
3.1.4	企业精神 .....	(47)
3.1.5	跨文化管理 .....	(49)
3.2	企业文化物质层 .....	(50)
3.2.1	现代意义的产品 .....	(50)
3.2.2	企业环境和企业容貌 .....	(51)
3.2.3	企业生产环境 .....	(52)



---

3.2.4	企业文化的物质层 .....	(52)
3.2.5	技术设备现代化与文明程度 .....	(52)
3.3	企业文化行为层 .....	(53)
3.3.1	企业员工群体行为 .....	(53)
3.3.2	企业模范人物的行为 .....	(54)
3.3.3	企业文化的行为层 .....	(55)
3.3.4	企业家行为 .....	(56)
3.4	企业文化制度层 .....	(61)
3.4.1	中国传统组织文化模式 .....	(61)
3.4.2	企业文化制度层 .....	(61)
3.4.3	企业制度文化的性质和范围 .....	(62)
3.4.4	企业组织机构的制度文化属性 .....	(64)
3.4.5	现代企业模式的树状结构 .....	(66)
3.4.6	企业领导体制的沿革 .....	(66)
<b>第四章</b>	<b>企业文化分类</b> .....	<b>(69)</b>
4.1	企业的广告文化 .....	(69)
4.1.1	广告策划设施与广告文化 .....	(69)
4.1.2	广告文化的传播 .....	(75)
4.2	企业的营销文化 .....	(78)
4.2.1	品牌战略与营销文化 .....	(78)
4.2.2	文化和营销 .....	(88)
4.3	企业文化的营造 .....	(91)
4.3.1	企业精神文化的营造 .....	(91)
4.3.2	企业物质文化的营造 .....	(95)
4.3.3	企业行为文化的营造 .....	(101)

**第二篇 企业文化与企业管理**

<b>第五章 企业文化与管理文化</b> .....	(113)
5.1 企业文化与管理文化 .....	(113)
5.1.1 管理文化模式 .....	(113)
5.1.2 人文管理 .....	(120)
5.1.3 人本管理 .....	(123)
5.2 企业文化与环境文化 .....	(129)
5.2.1 企业发展和环境质量 .....	(129)
5.2.2 企业发展和人文精神 .....	(132)
<b>第六章 企业文化与企业形象</b> .....	(135)
6.1 企业文化与企业形象的理念识别 .....	(135)
6.1.1 企业理念的实施 .....	(135)
6.1.2 从功能看二者的关系 .....	(137)
6.1.3 理念识别的民族性问题 .....	(139)
6.1.4 企业理念创意 .....	(140)
6.1.5 企业理念的分类 .....	(141)
6.1.6 从定义看二者之间的关系 .....	(142)
6.2 企业文化与视觉识别 .....	(144)
6.2.1 视觉识别系统概念 .....	(144)
6.2.2 视觉系统识别设计 .....	(159)
<b>第七章 CI 战略</b> .....	(177)
7.1 CI 概述 .....	(177)
7.1.1 与民族文化相结合的原则 .....	(177)
7.1.2 CI 定义 .....	(179)
7.1.3 CI 规范管理制度 .....	(182)
7.1.4 设计开发委托书/指名设计竞赛方式 .....	(183)

7.1.5	设计开发委托书的制作	(184)
7.1.6	CI设计与开发方式	(186)
7.1.7	CI系统的功能	(186)
7.1.8	CI系统的构成	(189)
7.1.9	CI系统的特点	(191)
7.1.10	CI应用设计规定	(193)
7.1.11	标准化原则	(193)
7.1.12	三种利益统一的原则	(193)
7.1.13	顺应时代发展潮流的原则	(194)
7.2	战略过程	(196)
7.2.1	CI引入的契机	(196)
7.2.2	CI战略的基本步骤	(200)
7.2.3	CI战略的架构	(204)
7.2.4	CI效果的测试	(208)
7.3	CI传播	(210)
7.3.1	大众传播	(210)
7.3.2	人际传播	(213)
7.3.3	传播媒介	(216)
7.3.4	传播过程模式	(221)
7.4	CI设计	(224)
7.4.1	企业形象调查	(224)
7.4.2	CI创意方法	(243)
7.4.3	企业理念的创立和营造	(256)

### 第三篇 企业文化评价

第八章	企业文化评价指标的选择方法	(269)
8.1	目前企业绩效考核现状	(269)
8.2	形成上述状况的原因	(270)
8.3	企业战略目标分解的重要工具——平衡记分卡	(272)

8.3.1	平衡记分卡的简介 .....	(272)
8.3.2	平衡记分卡的四个维度 .....	(273)
8.3.3	平衡记分卡各维度间的关系 .....	(274)
8.3.4	平衡记分卡的运作流程 .....	(274)
8.4	KPI——企业考核指标体系的构建工具 .....	(276)
8.4.1	KPI 简介 .....	(276)
8.4.2	如何构建 KPI 考核体系 .....	(278)
8.4.3	如何推行 KPI 考核体系 .....	(279)
<b>第九章</b>	<b>企业文化评价指标的确定</b> .....	<b>(281)</b>
9.1	企业文化评价的目的 .....	(281)
9.2	构建评价指标的一些问题 .....	(282)
9.2.1	评价指标体系应当具备的基本功能 .....	(282)
9.2.2	建立评价指标体系的原则 .....	(283)
9.2.3	建立评价指标体系的难点 .....	(284)
9.2.4	建立评价指标体系的构想 .....	(285)
9.3	评价指标的选择 .....	(285)
9.3.1	表层物质文化要素 .....	(286)
9.3.2	浅层行为文化要素 .....	(288)
9.3.3	中层制度文化要素 .....	(290)
9.3.4	深层精神文化要素 .....	(291)
9.4	企业文化评价指标体系结构 .....	(293)
<b>第十章</b>	<b>企业文化评价方法及应用</b> .....	<b>(296)</b>
10.1	模糊数学知识简介 .....	(296)
10.1.1	模糊集合的概念 .....	(296)
10.1.2	模糊集合的表示方法 .....	(298)
10.1.3	模糊集合的运算及性质 .....	(299)
10.2	模糊综合评判 .....	(300)
10.2.1	问题的提出 .....	(300)

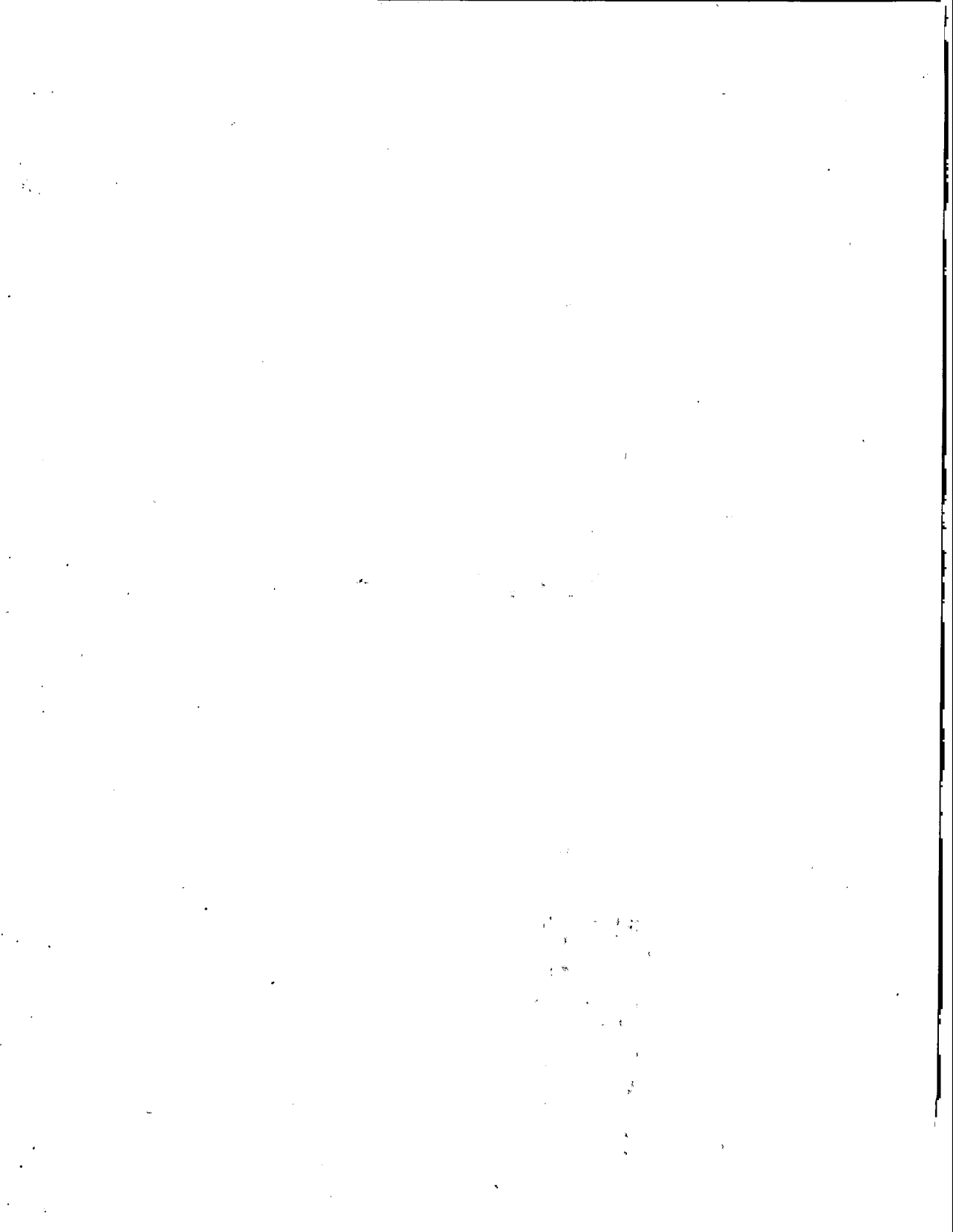
## 目 录

---

10.2.2	模糊综合评判的基本方法和步骤	(300)
10.2.3	多级模糊综合评判	(305)
10.3	权重的确定方法	(315)
10.3.1	专家调查法	(315)
10.3.2	层次分析法 (AHP 法)	(318)
10.3.3	模糊层次分析法 (FAHP 法)	(321)
10.4	指标隶属度的确定方法	(323)
10.4.1	定性指标的量化与赋值	(323)
10.4.2	定量指标的无量纲处理	(324)
10.5	建立评价模型	(326)
10.5.1	模糊综合评判	(326)
10.5.2	灰色关联度的计算	(328)
10.5.3	灰色评价模型	(328)
10.6	评价模型的应用	(330)
10.6.1	指标权重的确定	(330)
10.6.2	指标隶属度的确定	(334)
10.6.3	进行综合评判	(335)
10.7	企业文化的优劣排序	(337)
	主要参考文献	(339)

# 第一篇

## 企业文化概念和发展



## 第一章 企业文化概念

本章主要介绍企业文化的概念，首先介绍了文化与企业的关系，包括企业行为层次、企业价值观层次、员工行为和企业价值观的统一，其次介绍了企业文化的研究对象，最后引出企业文化是一种从事经济活动的组织之中形成的组织文化。它所包含的价值观念、行为准则等意识形态和物质形态均为该组织成员所共同认可。它与文教、科研、军事等组织的文化性质是不同的。现在关于企业文化的概念有许多不同的认识和表达，在此一一列举。

### 1.1 文化与企业

作为企业意识和组织的基本价值观，能促使企业员工相互交流信息，解释日常发生的现象基本概念和假设。如果把人性问题、人的行为模式的基本假设作为文化的本质，把价值观与行为当作文化本质的表现形式，那么我们可以用图 1.1 来进行说明：

图中 1、2、3 项分别是人的行为、人的意识的高级阶段和无形的、潜意识的基本假设。

#### 1.1.1 企业行为层次

文化最明显的层次是它是人为的事物和创造物。在企业中，它表现为企业行为，企业的产品（企业产品是企业行为、企业生产的物化形态）。这些现象是可以观察到的，但并不是很容易解释清楚的。被称为“符号学”的文化分析方法，通过搜集足够的有关人们怎样进行信息交流，以使别人了解公开行为所包含的文



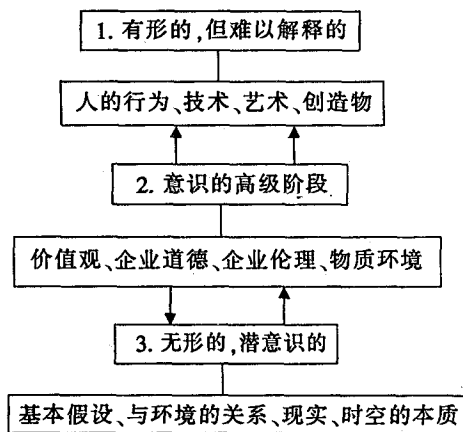


图 1.1 企业意识和组织的基本价值观层次图

化意义。一个人如果有很长一段时间生活在一种文化，或一种文化环境之中，那么就有可能逐步了解这些行为的文化含义。人们还可以分析核心价值观，这些价值观作为日常行为准则供企业员工指导自身的行为。

文化知识、行为选择、处世哲学最能反映某个人的基本价值观。当一个团体面临一项新的工作和一个新问题时，第一个提出的解决方案只能是试验性的，因为对决定什么是实际的和真实的还没有共同的基础。团体中的个人成员对于现实的本质和怎样处理这种事物充满了信心，并基于这种信心提出解决方法，这个成员可能认为自己提出的方法是基于事实的信念和原则。但是，团体（我们这里指的是企业共同体），只有共同努力获得成功以后，才能产生同样的信心。如果一种提案产生了较好的作用，团体对它的成功也有了共识，那么，这种价值观就逐步开始上升到信念和最后到假设的认识转变过程。这种转变过程只有在提出的方法持续产生作用——如企业决策者的决策行为得到检验是正确的时候，企业员工才会忘掉自己原来的不信任。不断强化这种观念，就逐渐形成了无意识状态或潜意识状态，这是行为层的文化现象。

### 1.1.2 企业价值观层次

企业价值观也是分层次的。一般来说其实现层次是不断由低向高攀升的。每一个企业都有自己的价值目标，价值目标有高有低，有其不同的层次性，有的以