



捷盟咨询思想丛书

付立红 著

企业文化就如同树木的“年轮”，年轮是树木生长的密码，企业文化是企业成长的密码。

生·长

〔企业文化建设全程解析〕



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

生·长

——企业文化建设全景解析

付立红 著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

生长:企业文化建设全景解析/付立红著. —北京:中国经济出版社,2007.4

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8008 - 2

I. 生… II. 付… III. 企业文化 - 研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 035084 号

责任编辑:衣丽伟

封面设计:阿 牛

生长:企业文化建设全景解析

付立红 著

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

邮政编码:100037

彩虹印刷集团印刷 新华书店经销

开本:787×1092毫米 1/16 21印张 320千字

2007年4月第1版 2007年4月第1次印刷

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8008 - 2/F · 7008

定价:39.00元

· 代序 ·

关于管理咨询业的几个问题

魏杰

在金猪年春节的前夕,捷盟咨询的几位创办者来清华看我,说他们要出一套企业管理丛书,想请我为他们的书做个序。我答应了他们的请求,在春节的几天休闲中,认真看了他们其中一本关于企业文化的书和两本管理文集的初稿,他们就企业文化的论述很好,既有实证,又有理论,而且体系化与案例化相结合,是一本好书,管理文集中也不乏许多好文章。对此,我这里就不再一一作以评价。我想就有关管理咨询业谈点想法,因而写下了如下的文字,代为序。

(一)

我1999年在清华大学经管学院给MBA开设了一门有关中国经济体制改革的课,当时在清华大学经管学院攻读工商管理硕士学位的何洋、付立红、罗先初、裴世永等人也是我开设的这门课的课堂上的学生,因而我们之间开始有了人们常说的师生关系。后来他们在清华学习的几年中,也曾就有关问题多次请教过我,同我做了一些深入的探讨,因而我们之间也就相互熟悉起来。他们几个从清华毕业后,创办了北京捷盟管理咨询公司,邀请我同清华经济管理学院的其他几位教授当顾问,因为有师生关系的原因,我答应了他们的邀请,但我基本上是“不问不顾”,有名无实,也就是平时我几乎从不参加他们的活动,只是他们碰到一些较难的理论问题而求教于我时,我才就有关问题,讲一些我的理解和认识,谈一些自己的想法,供他们参考,因而我为他们“付出”的并不多。但我从他们那里获得却很多,因为他们经常



能通过他们自己的内部资料将企业遇到的新问题及第一手的真实信息传递给我,我作为经济学研究者,需要有“第一手资料”,需要有与企业沟通的信息渠道。因此,实际上并不是我帮助他们,而是他们无意中支持了我的研究和教学活动。

我现在是清华大学的一名普通教授,既没有能使人进行权钱交易的“权力”,又没有能资助人们的经营活动的“财力”,更没有能帮助人们的从事业务活动的“话语权”,仅有一些可供人们参考的价值理念和思维,因而他们之所以愿意邀请我做顾问,这说明我对社会还是有些用的。现在社会上有一种对教授担任企业顾问的行为持指责性的意见,轻者则说这是不务正业,重者则说这是充当利益集团代表。实际上对于搞经济研究和教学的人来说,这种活动恰恰是有益于他们的研究与教学活动的,而且也是他们为社会贡献财富的一种重要方式,试想,经济学家如果将自己的关在房子中,“两耳不闻窗外事,一心只读圣贤书”,脱离实践,脱离实际,对现实经济生活没有切身的真实感受,如何搞好研究与教学?如何为社会贡献自己的才学?因此,不要把任何事情都归结为利益驱动,同追逐利益挂钩,学界的主流还是在追求报效社会,追求社会正义与公平,并不是只寻求自我利益满足的群体!从情意上讲,师生关系是终生性的特殊关系,师生之间的相互帮助和友爱是长存的,因而学生找老师,老师当然是义不容辞,在智力上支持学生。

(二)

管理咨询业是现代服务业的重要组成部分。随着经济的日益现代化和分工协作的深入发展,大量企业将会把自己的一些业务活动“外包”,让那些做得最好和最精的机构为自己进行良好的“低成本的高效服务”,而且企业也需要有外部专业机构就自身发展中的问题进行“诊断和治疗”,尤其是任何企业也都会遇到自身发展中自己难以正确解决的“疑难问题”,需要利用“外脑”,等等。总之,管理咨询业已经成为现代服务业中发展最为迅速的一个重要组成部分,它几乎涉及到企业发展中的各个方面,包括企业制度创新、企业战略创新、企业文化创新等诸多问题。当然,这些方面的内容还可细化,例如企业制度创新包括企业产权制度、公司治理等内容,企业战略创新包括市场战略创新、产业战略创新等内容,等等。从现实状况来看,企业

在制度设计、战略选择、文化塑造等诸多方面,非常需要有管理咨询方面的业务服务。

管理咨询业是高难度的现代服务业,它需要从业骨干有高超的智慧和精湛的职业技术操作水平,是一种智慧含量较高的“智力活”。同时,它又是非常艰辛的“体力活”,因为任何一项管理咨询活动都需要非常辛苦而且系统深入的调研活动,需要“蹲守”于企业之中。因此,管理咨询业是脑力和体力劳动都很强的一种现代服务业。这就需要从业骨干有很高的职业修养和智力及体力的付出。说句老实话,我是不适合于干这种职业的。何洋他们几个开始干的时候,我很担心他们能否干成。这几年的实践表明,他们还是干得很好的。

管理咨询业作为现代服务业,是依据市场经济规则运作的,也就是管理咨询者与客户之间是一种利益交换活动,客户付出了成本,当然要获得收益,而且是和成本相对称的收益,因而管理咨询是一种利益刚性的市场交易活动,管理咨询公司没有高超的能力和水平是不可能生存下去的,客户的良好评价和认可是它存在的唯一标准。奥斯卡金像奖的首要标准是票房价值,有人说这是商业化标准,因而认为得奖的影片的艺术水平并不一定好,这种认识是错误的,试想,那么多的观众用自己的货币去买票看,也就是要支付看的成本,如果电影不好,观众会用自己的货币为它投票吗?管理咨询公司的生存也是同样道理,如果管理咨询公司不能给客户带来应有的收益,客户会支付成本吗?因而管理咨询公司生存的基础是市场评价,捷盟咨询公司能够生存了八年之久,这说明市场对它是认可的。

我曾经对捷盟咨询的创办者多次讲过,从事管理咨询业,两种思路:一种是将管理咨询业当成一种事业,这就要求从业者必须将客户利益放在第一位,将满足客户的需要作为首要任务,而要做到这一点,从业者就必须不断自我提升,自我积累,使自己的经验和智慧不断升华,因而从事管理咨询业是很辛苦的工作,处于超常的竞争的的压力之中;另一种是将管理咨询作为单纯的获取财富的手段,这种思路往往导致从业者目标短期化,不尊重客户的要求,甚至是“骗一个是一个,”其结果必然是自取消亡。我国的管理咨询公司之所以往往短命化,就是因为不少人并没有将它作为一种事业来办,而是目标短期化,所以“短命”的比较多。尤其是应该看到,管理咨询业需要



有团队的配合和力量,因而形成一个团队是很重要的,但是我们有的人则是往往缺乏团队精神,稍有成绩,就会“单干”,因而这也有损于管理咨询业的发展。

(三)

管理咨询业的内容很多,就企业的管理咨询来讲,涉及到的首先是企业制度安排。企业制度是企业赖以存在的体制基础,是企业及其构成机构的行为准则,是企业员工的行为规范,是企业高效发展的活力源泉,是企业有序化运行的体制框架,是企业经营活动的体制保证。企业制度包括六大内容:第一,企业产权制度,包括产权清晰、产权组织体系、产权顺畅流动等内容;第二,企业法人治理结构,包括对人力资本的激励及约束等内容;第三,企业组织结构,包括依据财产制度原则及经营需要原则所设置的各种组织机构的运作及相互关系等;第四,企业管理制度,包括企业管理模式选择及管理方法创新等;第五,企业人格化制度,包括人与人的相互关系及人与企业的相互关系的组合等;第六,企业契约制度,包括企业契约制度的内容及实现方式等。就我国的企业来看,国有企业的制度安排表现为企业制度转型,即从行政性企业转向现代公司制度,而民营企业制度安排则表现为企业制度升华,即从传统的家族式企业转向现代公司制度,因此,我国企业制度安排问题有其复杂和艰巨性,这对从事于这种业务活动的管理咨询公司是一种挑战,需要通过创新而完成自身的任务。

其次是企业战略选择。企业战略是决定企业经营活动成败的关键性因素,是企业实现自己的理性目标的前提条件,是企业长久地高效发展的重要基础,是企业充满活力的有效保证,是企业及其员工的行动纲领。企业战略包括六大内容:第一,企业产业战略,包括企业对产业的选择及企业产业结构的选择等;第二,企业市场战略,包括企业争夺市场份额的机制及企业对市场走势的判断等;第三,企业资金融通战略,包括资金融通的机制及资本经营方式等;第四,企业技术战略,包括企业技术创新方向的选择及技术创新资金的筹集等;第五,企业人力资源战略,包括基于人本的人力资源战略及基于利益冲动的人力资源战略等;第六,企业国际化战略,包括企业产品国际化及资本国际化等。由此可见,对企业战略的管理咨询,需要有各方面

的人员的配合,仅靠管理学出身的人是不行的,需要有经济学出身的人,乃至需要有相关技术方面出身的人才,只有有各种人才的有机配合才能完成,因此不能把管理咨询业作为管理学出身的人的事情,而是需要有团队的力量。

第三是企业文化塑造。企业文化是企业的灵魂,是实现企业制度和企业经营战略的重要保障,是企业制度创新与经营战略创新的理念基础,是企业活力的内在源泉,是企业行为规范的内在约束。企业文化包括四大内容:第一,经营性企业文化,包括内在诚信理念及能动性创新理念、多层次性品牌理念、有效竞争理念、自觉性法律理念、快速应变理念、比较优势理念等;第二,管理性企业文化,包括人本主义管理理念及有序化管理理念、权责利对称理念、高效率性管理理念、互动性管理理念、共享共担性理念等;第三,体制性企业文化,包括差别理念及契约理念、忠诚理念、团队精神理念、敬业进取理念等;第四,转型性企业文化,包括公平公正理念及和谐社会理念、新型工业化理念、科学城镇化理念等。

第四是企业社会定位。企业总是存在于一定的社会基础上的,因而企业必须要处理好同整个社会的各种关系,这是企业生存的社会基础,任何企业都必须处理好和社会的关系和承担应有的社会责任。可以说,企业能否处理好自己同社会的各种关系,既是企业能否生存的前提,也是企业是否具有竞争力的基础,因此,企业的社会定位是极为重要的。企业社会定位包括七大内容:第一,企业与政府的关系,包括企业如何处理与政府的关系和企业影响政府的轨道等;第二,企业与市场的关系,包括企业如何尊重市场和选择市场等;第三,企业与社会的关系,包括企业与社会各自责任及企业如何实现自己对社会的责任等;第四,企业与宏观经济的关系,包括企业如何分析和应对宏观经济对自己的影响和变化等;第五,企业与产业的关系,包括企业如何选择产业和产业如何选择企业等;第六,企业与社区的关系,包括企业如何选择社区和如何承担社区责任等;第七,企业与环境的关系,包括企业如何保护环境和如何治理环境等。

第五是企业哲学积淀。企业哲学是企业极为关键性的问题,其重要性无论怎么说都不过分,因为它涉及企业的命运,是企业生死攸关的根本性问题,企业的制度设置及所有经营行为,都最终来自于企业哲学,而且企业战



胜各种诱惑,战胜困难和战胜自己,都是依靠自己的哲学。企业哲学包括七大内容:第一,立身哲学,包括企业如何对待财富和如何对待诱惑、如何对待选择、如何对待环境等;第二,差别哲学,包括产品差别和服务差别及技术差别、成本差别、价格差别等;第三,资源哲学,包括创造资源和控制资源、组合资源、使用资源、配置资源等;第四,共赢哲学,包括与社会价值共赢及客户价值共赢、竞争价值共赢、发展价值共赢等;第五,生存哲学,包括生存基础的再造等;第六,危机哲学,包括反危机与危机管理等;第七,用人哲学,包括用人哲学的原则及用人中的辩证关系等。

第六是宏观经济判断。任何企业者都总是生存于一定的宏观经济条件下的,因而任何企业的发展都必须把握和了解宏观经济动向,通过把握宏观经济走势而调整自己的发展,这就是人们常说的政府与企业的“博弈”。政府通过把握宏观经济走势而调整宏观经济政策,而且对这种调整所带的企业行为要进行“预期”,当然企业也要对国家宏观经济政策走向进行“预期”,双方的合理预期会导致企业经营行为与宏观经济政策的和谐。因此,在企业的管理咨询工作中,有关宏观经济的问题,是一个重要内容,其中包括宏观经济体制变动、宏观经济流量变动,宏观经济政策变动等问题。

总之,管理咨询业就企业的要求来说,是多方面的,几乎涉及到企业各个方面的问题和活动,这就需要管理咨询公司不断提升和发展。我国的管理咨询业虽然已有了一定的发展,但离需要还有很远的距离,因而捷盟咨询也需要更进一步努力,切不可因为有了一定的成绩而骄傲,要更上一层楼。这是希望,也是企盼。

2007年金猪春节期间



目 录

综 述

一、研究企业文化,首先要理解什么是“文化”	2
1. “文化”解字	2
2. 文化的力量	2
3. 文化与管理	4
二、为什么提出“文化生长”	4
1. 面对企业文化,企业家们彷徨起来	4
2. 写作的冲动	5
三、初探企业文化建设的本质和规律	5
1. 十年树木——“年轮”对本书构思的启迪	5
2. 树木成长对企业文化建设的启发	6
四、本书的主要内容	7
1. 企业文化之源	7
2. 目标文化之生	7
3. 目标文化之长	8
4. 企业文化之实	8

第一篇 源

第一章 企业文化理论的前世今生	11
一、企业文化理论源自对经营业绩的拷问和对科学管理的反思	11



二、企业文化理论的发展催生了以人为本的“文化管理”	13
第二章 企业文化生于人的本性	15
一、人性本恶,自利他律,企业文化建设就是要压制恶根	15
二、人性本善,自律利他,企业文化建设就是要浇灌善花	17
三、人性本常,趋利避害,企业文化建设就是要以人为本	18
第三章 企业文化长于企业理性	22
一、企业创立起步于非理性,企业文化基因孕育	23
二、企业成长壮大于理性,企业文化体系渐成	23
三、企业基业长青于超理性,企业文化成为无形的核心竞争力	24
第四章 理性认识和建设企业文化	26
一、企业文化真面目	26
二、企业文化与企业管理是硬币的两面,不可分离	28
三、企业文化是企业无形的核心竞争力	29
四、产品品牌文化与企业文化远不是一回事	30
五、企业文化与思想政治工作不能相互替代	31
六、企业集团母子文化建设	32
七、企业文化的建设——企业家	36
八、企业文化的融合——职业经理人	38
九、真正的企业文化建设——忘我	40

第二篇 生

第五章 企业文化环境	47
一、外部环境	48
1. 中国传统文化	48
2. 社会文化	49
3. 地域文化	51
4. 外来文化	53
5. 行业文化	55
二、内部环境	56

1. 企业发展历程	56
2. 企业战略	58
3. 企业制度	58
4. 企业领导人	60
5. 员工素质	61
第六章 企业文化基因	63
一、概述	63
1. 文化基因	63
2. 企业文化基因	64
二、成功企业的优秀企业文化基因	65
三、失败企业的不良企业文化基因	67
四、企业文化基因探寻方法	69
1. 研究文化环境,寻找企业文化基因	69
2. 解析企业现有价值观,提取企业文化基因	73
第七章 企业文化评估	74
一、企业文化评估的必要性	74
1. 企业创建目标文化的需要	74
2. 价值观深入人心的需要	74
3. 企业文化成长的需要	75
二、企业文化评估的原则	75
1. 定性与定量相结合,客观性原则	75
2. 共性与个性相结合,重个性原则	75
三、企业文化评估分析方法	76
1. 企业使命与战略目标分析	78
2. 企业价值观共享度评估	79
3. 企业文化特征评估	81
4. 企业文化类型与价值观匹配度评估	92
5. 企业领导者角色分析	93
6. 企业员工工作满意度评估	95
第八章 企业文化创生	98
一、企业文化定位	98

二、企业价值观创生	102
1. 创生原则	102
2. 创生方法	103
3. 创生内容	104
三、企业文化体系创建	108
1. 创建原则	109
2. 创建内容	110
3. 创建模式	116

第三篇 长

第九章 企业文化成长法则	125
一、以提升管理为中心	125
二、抓住两个关键	127
1. 领导先行	127
2. 战略落实	128
三、统筹三个阶段	128
1. 全面普及阶段	129
2. 深化推进阶段	130
3. 巩固提高阶段	130
四、突破四个环节	131
1. 内化于心	131
2. 渗透于制	131
3. 外化于行	132
4. 固化于物	133
第十章 领导先行	134
一、领导人以文修身	134
1. 领导人需要修炼智商、情商和德商	135
2. 通过学习、思考和实践提升自身素质	140
二、领导人以文治企	146



1. 以身作则,率先垂范	146
2. 知行合一,言传身教	147
3. 提升个人魅力	148
4. 完善领导方式	150
第十一章 企业文化要渗透到战略活动中去	154
一、“可持续发展”理念的落实	154
1. 滚动投资发展	154
2. 进行长远业务布局	155
二、“打造核心能力”理念的落实	156
1. 基于长远战略,形成产业远见	156
2. 提高相关的技能	157
三、“顾客导向”理念的落实	158
1. 从内部资源导向向顾客导向转移	158
2. 从竞争对手导向向顾客导向转移	158
四、“创新”理念的落实	161
1. 打破组织的官僚体系	161
2. 构建和谐的组织氛围	162
3. 建立明确、有效的激励制度	162
4. 企业要宽容创新失误	163
第十二章 内化于心	164
一、让员工接受企业文化	164
1. 体验法	165
2. 交流法	167
3. 解读法	168
4. 反思法	169
二、让员工认同企业文化	170
1. 重视心理正强化	171
2. 利用典型示范方法	172
第十三章 企业文化要体现在人力资源管理中	174
一、人力资源规划	174
二、薪酬管理	178



1. 岗位工资要体现公平文化	178
2. 绩效工资要体现激励文化	179
3. 宽带薪酬体现人性化	182
三、绩效考核	183
1. 目的是为了员工和企业的发展	183
2. 体现员工与企业、绩效考核主体和客体的双赢文化	184
3. 过程中体现良好的沟通文化	184
四、晋升管理	186
1. 晋升过程要体现公开、公平、公正的文化	186
2. 晋升结果要体现用人理念	187
3. 晋升通道要实现多元化	187
五、招聘体系	188
1. 让认同企业文化的人才进入企业	188
2. 招聘应届大学毕业生是降低文化冲突的有效方法	189
3. 招聘方式和招聘途径要与企业文化相匹配	189
六、培训体系	190
1. 可以塑造良好的企业文化	190
2. 要落实以人为本的文化	190
3. 要塑造企业的品牌文化	191
第十四章 企业文化要渗透到制度中	192
一、“对比渗透”——文化理念融入制度	193
1. 诊断现有制度,提出制度修订意见	194
2. 修订现有制度,与文化导向一致	200
3. 执行新的制度,及时纠正偏差	201
二、“实践渗透”——文化理念演进为制度	202
1. 深入思考,大胆提出理念	202
2. 精心策划,推出震撼事件	202
3. 持续推进,构建管理机制	203
第十五章 营造文化成长的环境和氛围	204
一、构建文化传播载体——文化成长的土壤	204
1. 企业文化传播载体的类型	204

2. 建设企业文化传播载体的原则	206
3. 建设企业文化传播载体的方法	207
二、创建学习型组织——文化成长中吸取营养的过程	213
1. 树立和强化主动学习的价值观	213
2. 创建有利于员工学习的人文环境	213
3. 建立鼓励学习的组织机制	214
三、丰富文化成长氛围——保持文化成长的合理温度	214
四、案例介绍:Google 的企业文化氛围建设	216
第十六章 员工行为职业化	219
一、中国企业职业化水平低下	219
1. 领导不职业	220
2. 员工不职业	221
二、中国传统落后思想制约中国企业职业化进程	222
三、加快职业化改造,推进企业文化成长	223
1. 领导职业化,思想先行	224
2. 员工职业化,行为先行	224

第四篇 实

第十七章 文化创造企业	239
一、优秀的企业文化创造优异的经营业绩	239
二、优秀的企业文化创造基业长青的企业	244
三、优秀的企业文化创造跨越性发展	247
第十八章 文化助力社会	250
一、企业文化推动中国商业文明	250
1. 商业文明的重要基石——诚信	251
2. 商业文明的重要标志——规范	253
3. 优秀的企业文化推动中国的商业文明	254
二、企业文化优化政府文化	256

三、优秀的企业文化修正社会风气	257
四、优秀的企业文化完善国民性格	262

附录：捷盟企业文化案例精选

五同文化引领同仁堂连锁经营——同仁堂连锁文化建设	273
文化成就广厦超常规发展——广厦控股企业文化建设	282
三能文化创造戈壁奇迹——靖电企业文化建设	293
弘扬井冈山精神、传承红色文化——吉安烟草企业文化建设掠影	298
“安全盾文化”打造本质安全型煤矿——平煤天安十矿安全文化建设	303
实华和谐之道——企业家文化与企业文化的思辨	308
参考文献	316
后记	318