



国家人事部/中国企业联合会
全国现代管理领域专业技术人才知识更新工程

现代管理公需专修教材

企业文化塑造

—— 理论·实务·案例

现代管理领域知识更新教材编写委员会

MODEL ON

CORPORATE CULTURE



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

全国专业技术人才知识更新工程
现代管理公需专修教材

企业文化塑造

——理论·实务·案例

刘光明 / 主编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

企业文化塑造/刘光明主编. —北京: 经济管理出版社, 2007.4

ISBN 978-7-80207-905-2

I. 企... II. 刘... III. 企业文化—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 042544 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602

邮编: 100038

印刷: 世界知识印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 李今朝 张洪林

技术编辑: 杨 玲

责任校对: 龙 萧

787mm×1092mm/16

18 印张

415 千字

2007 年 5 月第 1 版

2007 年 5 月第 1 次印刷

定价: 38.00 元

书号: ISBN 978-7-80207-905-2/F·778

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

全国专业技术人才知识更新工程 现代管理公需教材专家委员会名单

名誉主任：袁宝华 陈锦华

主 任：张彦宁

执行主任：陈兰通

副 主 任：（按姓氏笔划排序）

孙树义	张国有	张瑞敏	邵 宁	陈光复	陈佳贵
郑海航	秦家铭	常德传	谢企华	鲁冠球	戴光前

委 员：（按姓氏笔划排序）

尹援平	王化成	王远枝	王基铭	刘冀生	刘明忠
刘海燕	孙文杰	朱继民	张维迎	张承耀	李京文
李建明	杨 杜	周放生	郑明身	曹明新	黄津孚
韩岫岚	魏 卓				

全国专业技术人才知识更新工程 现代管理领域教材编写委员会名单

名誉主任：陈兰通

主任：尹援平

副主任：于武

编委：(按姓氏笔划排列)

于启武	牛琦彬	王关义	王西麟	王鲁滨	王伟光
邓荣霖	冯丽云	刘冀生	刘光明	刘丽文	何 瑛
吴冬梅	汪 平	张承耀	张世贤	张映红	张晓文
李慧才	杜胜利	杜莹芬	苏景兰	杨世伟	沈志渔
远松山	周绍朋	周小虎	郑明身	郑文堂	姚福喜
荆学民	赵景华	赵树基	高 键	梁复鑫	黄津孚
黄如金					

前言

2006年3月,《中华人民共和国国民经济和社会发展第十一个五年规划纲要》中明确提出了实施“专业技术人才知识更新工程”的战略任务,国家人事部按照这一要求,以更新知识和提升能力为目的,针对全国专业技术人才在现代管理领域等重要专业技术领域,开展大规模的以知识更新为内容的继续教育活动。中国企业联合会作为牵头部门之一,负责现代管理领域专业技术人才知识更新的组织实施。

实施现代管理领域专业技术人才知识更新工程的重要一环是教材体系的建设。为此,中国企业联合会在国家人事部的指导下,组建了有代表性、权威性、专业性的由有关专家、学者、企业家组成的专家指导委员会和教材编写委员会。他们从我国专业技术和管理人员的实际需求出发,把握知识更新的特征,历时一年,完成了教材的设计、编写并形成了系列教材体系。

现代管理教材体系是由“全国现代管理领域专业技术人才知识更新工程”《教学指南》和《公需教材》、《公需专修教材》、《专修教材》、《参考教材》等四方面组成。它们之间既相对独立又相互依托,既独领一面又互为补充。《公需教材》是以企业管理理论体系为基础,将现代管理领域的前沿理论、技术、方法,按照系统要求认真筛选出24个章节科目,归纳在“新环境、新视野”、“新理论、新思维”、“新方法、新工具”三个模块之中,形成一本现代管理知识更新培训主教材。现代管理知识更新《公需专修教材》是针对跨行业的通用专业(岗位)的需求,对《现代管理公需教材》所列章节科目有选择地进行展开、细化和补充。教材内容以“新经验、新实践”为重点,理论和实践相结合,收入许多管理创新成果和国内外企业实践案例,突出实用性,对培养企业各专业管理岗位的专业技术人才有很强的针对性,为提升他们在管理方面的学习能力、创新能力和实践能力提供了方便之门和快捷通道。《公需教材》、《公需专修教材》是参加现代管理领域知识更新工程学员的必选教材。《现代管理知识更新公需专修教材》目前共有13册。



《企业文化塑造》一书是《公需专修教材》系列教材之一。本教材是为了满足企业管理人员学习企业文化及其建设的相关知识的迫切需要而编写的。本书结合国内外企业文化发展的新趋势，融入企业文化最新、最前沿的理论和实践成果，从企业和企业家的视角细致讲解了现代企业文化建设与创新、企业跨文化管理、企业文化的营造与实施、企业家与企业文化、企业文化与循环经济等热点现实问题，并收集了大量企业文化建设实践案例和习题，供读者参考借鉴。希望本书对促进我国企业文化的发展创新，从而大大增强我国企业的核心竞争力，起到积极的推动作用。

《公需专修教材》在编写过程中，组织者和编写人员广泛征求了不同行业、企业的意见，经过了教材编写委员会和科研院所专家学者等多方面的评估审核。期待着这套教材能够为知识更新工程实施，为建设一支宏大的、高素质的管理人才队伍起到积极的、应有的作用。

全国专业技术人才知识更新工程
现代管理领域教材编写委员会
2007年3月8日

目 录

第一章 引论：当前国内外企业文化发展的新趋势	1
本章提示	1
章首案例	1
第一节 国内企业文化发展的新趋势	2
一、企业文化与企业信誉在企业生命体中的地位	2
二、如何创建知识经济时代的企业文化	5
三、现代企业文化的发展与创新	7
第二节 当前国际上企业文化领域的发展趋势	10
一、企业需要花最长的时间来建立企业声誉	11
二、建立并维护企业声誉	12
三、诚信是商业的永恒法则	14
第三节 企业文化与企业的生存发展	16
一、企业文化与企业指南	17
二、企业文化与企业生存	19
三、企业文化与企业发展	22
本章案例	26
思考题	29
答案要点	29
参考文献	30
第二章 企业文化、科学发展观与终极目标	31
本章提示	31
章首案例	31
第一节 企业文化与企业发展的终极目标	32
一、企业发展目标讨论	32
二、企业文化和企业家	37
第二节 知识经济时代如何建设企业文化	40
一、现代企业文化的创新	40



二、如何建设现代企业文化	43
三、企业文化的操作系统	46
第三节 企业文化的发展与创新	50
一、企业文化、生态伦理与可持续发展	51
二、环境伦理、企业伦理与发展循环经济	53
三、环境伦理与企业终身学习	54
本章案例	55
思考题	57
答案要点	58
参考文献	58
第三章 目前中国企业文化建设所处的阶段	59
本章提示	59
章首案例	59
第一节 管理文化与伦理	61
一、管理三阶段的演进	61
二、人性论的经济伦理和企业的伦理价值	63
三、伦理缺失的警钟	64
第二节 企业伦理与诚信文化	65
一、企业伦理与信用危机	66
二、商品生产中的企业伦理和企业信用	68
三、商业信用价值链	69
第三节 企业商誉和企业信用	72
一、对企业商誉、企业信用的价值判断	72
二、企业商誉和信用文化	73
三、企业商誉和市场秩序	74
本章案例	76
思考题	80
答案要点	80
参考文献	82
第四章 国际企业文化——以世界 500 强为例	83
本章提示	83
章首案例	83
第一节 以人为本	85
一、人——企业的根本	85
二、颠扑不破的真理	86
三、人是第一要素	86



四、“待人、用人和育人”方法	87
五、精神激励	88
第二节 企业文化与经营哲学	89
一、经营理念	89
二、企业的运作理念	90
三、人才的培育	91
第三节 学习型组织理论与企业文化	91
一、学习的重要性	92
二、企业伦理——组织生命之源	92
三、企业理念的表现——共同愿景	93
第四节 “企业再造”与企业文化	96
一、生存的关键——企业再造的原因	96
二、再造的发展过程	97
三、信息技术的进步促进“再造工程”的发展	99
第五节 企业文化与经营业绩	102
一、背景与观念的变化过程	102
二、执著的终生学习	104
三、企业再造的根本——文化转变	106
四、企业文化的实证分析	107
本章案例	107
思考题	114
答案要点	114
参考文献	115
第五章 跨文化管理	117
本章提示	117
章首案例	117
第一节 认识并应对文化差异	119
一、文化整合与文化类型	119
二、提高跨文化能力	121
三、不同文化可能导致理解歧义	122
四、了解不同习俗与社会价值观	123
第二节 文化背景与企业文化	123
一、社会价值观影响企业文化	123
二、做好兼并重组中的跨文化管理	124
三、跨文化管理的理性思考	125
第三节 企业文化再造和跨文化管理的提升	127
一、跨文化管理中的企业文化再造	127



二、用跨文化管理促进企业跨越式发展	130
三、强化执行力以实施跨文化管理	133
本章案例	137
思考题	141
答案要点	142
参考文献	143
第六章 如何营造企业文化	145
本章提示	145
章首案例	145
第一节 企业物质文化建设	146
一、品质文化——企业生存的根本	147
二、“Design”（技术美学）——产品的技术之美	147
三、顾客愉悦原则——服务文化	149
第二节 企业行为文化建设	151
一、行为规范——企业运营的前提	151
二、确立管理机制，规范人际关系	152
三、策划并规范企业的公共关系	152
四、如何规范企业服务	153
第三节 企业的精神文化建设	155
一、以人为本	156
二、参与、协作与奉献	157
三、经营哲学——以市场为导向	159
第四节 环境因素在企业文化建设中的影响和作用	160
一、外在环境	160
二、内在环境	161
本章案例	162
思考题	166
答案要点	166
参考文献	167
第七章 如何实施 CI 操作系统	169
本章提示	169
章首案例	169
第一节 企业理念的塑造	171
一、企业文化的不同表述	171
二、企业文化的功能	173
三、企业理念的分类	173

四、独特的理念塑造	174
五、企业理念的个性化实施	175
六、企业理念的实施方法	176
七、理念塑造的民族性问题	177
第二节 企业文化与 BI 塑造	178
一、企业文化的规范和导向作用	178
二、怎样塑造 BI	180
三、用 BI 规范管理	181
四、绩效控制与目标管理	182
五、BI 操作	183
六、BI 如何提高企业知名度	184
七、BI 与服务	185
第三节 企业文化与 VI 塑造	187
一、关于 VI 的几个概念	187
二、视觉创意	190
三、创意原则	193
四、具体实施	194
第四节 通过 CIS 提升竞争力	196
一、CIS 与信息增值	196
二、可信赖的形象	198
三、导入的核心	199
第五节 如何建立评价体系	201
一、现状与问题	201
二、建立评价体系	203
三、人文指标量化体系的组织实施	208
本章案例	208
思考题	210
答案要点	210
参考文献	211
第八章 企业家与企业文化	213
本章提示	213
章首案例	213
第一节 企业文化到底有没有用	215
一、企业文化是需要专业学习的	215
二、培育重知识和文化的氛围	218
三、卓越的企业家尊重知识和文化	220
四、承担风险与挑战	222



第二节 企业家机制	224
一、机制创新	224
二、声誉机制	225
三、声誉激励和制度约束	227
第三节 企业家声誉机制与企业家队伍建设	229
一、声誉机制对企业家队伍的影响	230
二、企业家声誉的“质量”分析	230
三、建立企业家市场	231
本章案例	234
思考题	237
答案要点	237
参考文献	237
第九章 企业文化与循环经济	239
本章提示	239
章首案例	239
第一节 可持续发展与人文精神	242
一、环境危机与循环经济	242
二、循环经济与清洁生产	243
三、循环经济与历史人文精神回溯	247
第二节 循环经济与企业可持续发展	250
一、企业在发展循环经济中的作用	250
二、世界环境与发展组织的建议	252
三、提高企业的循环经济意识	254
四、发展循环经济，建设节约型企业	255
第三节 普及环保意识，走可持续发展之路	259
一、实施“3R 原则”为经济活动的行为准则	259
二、轻工、建材、机械电子企业的环保	260
三、国外经验借鉴	261
本章案例	262
思考题	265
答案要点	265
参考文献	266
主要参考文献	267
后 记	273

第一章 引论：当前国内外企业文化发展的新趋势

● 本章提示

介绍当前国内外企业文化发展的一个重大新趋势：企业声誉与企业信用理论研究已经逐渐成为企业文化研究的深层课题，它直接影响企业的生存发展和国家经济的发展，从世界 500 强的正反案例——沃尔玛、通用电器、Google、安然、世界通信等企业都说明了这一点。本章还将介绍“知识经济”时代企业文化的创新和新趋势。

● 章首案例

江苏电力

江苏电力公司（Jiangsu Electric Power Company）是华东电网有限公司的子公司，主要经营、管理、建设江苏省域电网，承担促进全省电力资源优化配置的任务。公司下辖 13 个市（地级）供电公司、63 个县（区）供电公司等分公司，同时还管理与电力有关的设计、施工、修建、科研等单位。公司共有员工 52244 人，总资产超过千亿元。

江苏电力公司近年来狠抓企业文化与企业声誉建设，把企业文化、企业声誉、企业诚信建设落到实处，落实到服务电力客户、服务社会发展中去，在精神文明建设等各项工作中成绩显著，公司荣获了国家电力（电网）公司双文明单位、江苏省文明行业、全国用户满意企业、中国企业文化建设特殊贡献单位等称号。2006 年，在全国十运会保电工作中，被江苏省委、省政府授予“十运会承办工作集体一等功”。在江苏省统计局城调队完成的 2006 年电力客户第三方满意度调查中，公司客户满意率达 99.1%。

江苏电力公司把企业文化、企业声誉、企业诚信作为企业和谐文化建设的核心内容，并把它具体化：一是倡导简单和谐的人际关系。企业内部同事之间，与政府、客户、新闻媒介、发电企业、供货厂商等之间，都注意人际关系尽量简单、简约、简化，在纷繁复杂的社会关系中要有冷静从容、淡泊平和的心态，明辨是非，光明磊落，做到有所为、有所不为，力戒唯利是图、趋炎附势，要时时处处注意维护和谐局面。二是树立竞争进取的人生态度。适应市场经济的新形势和公司发展面临的新变化，从公司化运营的角度思考问题，树立强烈的事业心和责任感，增强竞争意识，弘扬果敢硬朗、求真务实的工作作风，积极进取，奋发有为。三是严守忠诚感恩的为人准则。要忠诚于公司，忠诚于事业，对国家、对企业、对家人及朋友怀抱感恩之心，树立良好的从业心



态和奉献精神，竭诚地、兢兢业业地为企业作出贡献。四是培育齐心协力的团队精神。要增强大局意识、协作精神和服务精神，尊重个人的兴趣和成就，在内部形成舒畅、融洽的气氛，增强全体成员的向心力、凝聚力，实现个体利益和整体利益的统一，保证企业的高效运作。

公司认为，企业诚信始于客户需求，终于客户满意，从客户需求出发，做到服务理念追求真诚，服务内容追求规范，服务形象追求品牌，服务品质追求一流。以客户满意、政府放心为服务工作的目标和归宿，服务党和国家的工作大局，服务发电企业，服务电力客户，服务社会发展。

在江苏电力公司看来，企业诚信、企业和谐、企业的可持续发展与科学发展观是统一的，因此必须紧紧围绕“一强三优”战略目标，服务于资源节约型和环境友好型社会建设。坚持把安全生产放在首要位置，进一步提高电网管理现代化水平；坚持科学发展，规划建设坚强的江苏电网；坚持管理创新，提升集约化经营能力；坚持“四个服务”宗旨，塑造真诚规范的服务形象；坚持稳妥有序，进一步深化改革；坚持以人为本，构建和谐企业，为江苏富民强省、“两个率先”目标作出了新的贡献。

第一节 国内企业文化发展的新趋势

江苏电力公司的企业文化实践告诉我们：企业诚信、企业信誉和企业文化是企业生命的基因，它从根本上影响企业的生存和发展，也是当前企业文化发展的新趋势。

一、企业文化与企业信誉在企业生命体中的地位

1. “信用”的概念

“信用”最早是和“契约”相联系的。《拿破仑法典》（即《法国民法典》）在第1101条规定：“契约为一种合意，依此合意，一人或数人对于其他一人或数人负担给付、作为或不作为的债务。”在以后的一些法律文献中，对契约（或合同、合约、协议等）的解释都包含有这个意思。

从法律层面看，信用包括三个方面：第一，客观诚信——罗马法把客观诚信概括为要物；契约（信托、寄托、质押、使用借贷），即有关物方面的；第二，主观诚信——合意契约（买卖、互易、租赁、委任、合伙），即人际方面的；第三，裁判（诚信）——中介、裁判者、第三方的诚信。

黑格尔在《法哲学原理》中说：“法律是诚信的外在的规定性；诚信是法律的内在的规定性。”孟德斯鸠在《论法的精神》中说：“法律是诚信的权力支柱；诚信是法律的精神支柱。”法律是靠军队、警察、监狱等政府权力支撑的，不诚信超过一定的度（欺诈）就要用法律制裁，诚信是靠道德、伦理、习俗等约定俗成支撑的，是立法的原理和依据。国家和社会的管理依靠两种规范性文化，两者缺一不可。



法律和道德同属规范文化，没有绝对的孰轻孰重，诚信既要依靠法律、法规、制度去约束，又要依靠道德、伦理、习俗去规范，任何社会都是如此。

2. 信用、财富与企业生命周期

诚信与财富如同名和利一样具有可转换性。欧美大财团只要有毕加索、凡高的画作收藏存入银行就可任其贷款，这说明毕加索、凡高画作的经济价值可转换为信用，即代表该公司的信用。企业的诚信、企业声誉，是企业的一种特别重要的、恒久的财富，它向消费者传达的是最有价值的信息。产品质量固然重要，但它只有通过长期经验才能得到证明。在这种情况下，人们就会从市场中看到企业信誉的重要性。这种诚信和声誉往往给企业带来巨大的、源源不断的财富。

我们可以把企业诚信作为企业伦理的核心，它在企业生命中的地位可以通过企业生命的基本模型来说明：

企业 DNA 的双螺旋长链为两条基本链，一条链为资本链（Capital 链），一条为劳动力链（Labor 链），资本和劳动力是企业组织的基本要素，其市场中通过资本市场、劳动力市场获得（即企业基因）。

企业 DNA 理论认为企业家、企业的机制、企业信用、企业伦理、文化背景是企业的生命要素，它们排列在内侧。

以上企业生命的五个要素：企业家、企业的机制、企业信用、企业伦理、文化背景把资本链和劳动力链连接起来。

由于排列方式的无限，就构成了成千上万个不同的企业，即企业具有广泛的多样性，同时由于其具备生命特征，所以企业具有不同的生命周期。

我们可以把企业核心竞争力理解为三个层面：

第一层面，我们称它为产品层的竞争力，包括六大要素：服务、质量、成本、营销、技术、生产能力。

第二层面，我们称它为支撑平台的竞争力，包括七大要素：结构（各经营管理要素组成的平台）、机制（运行机制）、规模、发展战略、资源、关系（企业人、事、物、环境、关系资源）、制度（产权制度、运转轨道、工具），也叫制度层的竞争力。

第三层面，我们称它为最基础和核心的竞争力，包括九大要素：企业信用、企业理念、企业价值观、企业特色（差异化战略）、人才（综合素质）、信息、品牌、声誉、企业伦理。

诚信是企业竞争力的基础。企业诚信、品牌、企业声誉、核心竞争力是一条价值链：有诚信才有企业品牌，有品牌才有企业声誉，才有竞争力。特别是在客户经济时代，诚信是链主，必须以诚信面对客户、服务客户。企业诚信和企业竞争力是互动关系，企业诚信是持久的竞争力。比如，比尔·盖茨曾说：微软以诚信为根本，应养成诚信的企业品格，因为企业品格就是财富的源泉，诚信是企业最重要的资本。

3. 企业伦理的发展

企业伦理大致经历了三个阶段：第一阶段是产生期即 20 世纪 60~70 年代；第二阶



段是发展期即 80~90 年代；第三阶段是新发展期即指 1990 年到现在。《企业伦理宪章》的实施最早出现在美国，它的形成与公众和实业界对企业伦理的重视密切相关。1962 年，美国政府公布了《关于企业诚信伦理及相应行动的声明》。1974 年 11 月，在美国堪萨斯大学召开了第一届企业诚信伦理研讨会，这次大会的论文和会议记录后来被汇编成书出版，书名为《企业诚信伦理、自由经营和古典政策》，这次会议标志着企业诚信伦理的正式产生。国外企业诚信伦理的三大特点：

特点一：企业诚信从学校教育入手，所有申请 MBA 的学生，都必须写一篇企业诚信伦理方面的文章，而且“管理决策与企业诚信伦理价值”这门课已成为新生的必修课程。

特点二：企业诚信伦理与企业经营活动相互渗透。随着企业诚信伦理在西方的迅速发展，西方企业界也逐渐把企业诚信伦理应用于实践，有 80% 的企业将企业诚信伦理与企业的日常经营活动相结合。

特点三：强调实践，比如《幸福》杂志上排名前 1000 家的企业中，有 93% 的企业有成文的《企业伦理宪章》、《企业诚信伦理准则》，并以此来规范员工的行为。

1995 年，美国企业诚信伦理研究机构已达 300 多个，企业诚信伦理方面的刊物有 14 种，企业诚信伦理方面的教材和专著有 1000 多种。

4. 信息经济时代催生新企业伦理

人们感到超越物质的大量需求是以信息、知识为核心的精神需求，是信息、知识和技术密集型的信息产品。满足心理需求高于产品的实用性。

Internet 正在彻底地改变着人们的的生活方式、工作方式和思维方式，改变着企业的意识形态。

(1) 信息经济时代的企业结构是知识和技术密集型的。传统的企业结构是劳动密集型或资本密集型的，而新兴信息企业结构是知识和技术密集型的；新的管理方法既要求职工自身的知识化，同时又要求领导的人性化，使职工得到更自由和更全面的发展。企业管理上的民主、透明、公正、信用将成为企业诚信的首要规范。

(2) 信息经济时代的产业结构是低耗高效型的。企业诚信要求企业实施高标准的绿色经济和清洁生产。这些以新兴科学知识和高技术为基础的尖端信息产业群，具有高效率、高增长、高效益和低污染、低能耗、低消耗的新特点。因此，绿色生产即全程控制成为企业诚信的主要规范。摩托罗拉、索爱、诺基亚都把绿色生产作为企业的经营理念。

(3) 信息经济时代的体制结构是小型化和分散化的。企业诚信要求企业的生产适应个性化经济：对客户负责，满足客户的需求。小型分散化的水平网络式的管理体制将代替集中、庞大而又互相牵制的传统金字塔形的体制结构，小公司、小工厂等横向扁平化组织将代替大公司、大工厂等纵向组织。诚信的内涵在发生变化：金字塔形组织把服从命令作为诚信，横向扁平化组织把平等协作作为诚信。

(4) 信息经济时代的消费结构将是多样化的。企业诚信要求生产的多样化。传统工业生产是大规模的集中性生产，产品单一、规范化，虽然成套生产，但是品种少、规模