

QIYEWENHUASHEJIYUJIAN SHE

QIYEWENHUASHEJIYUJIAN SHE

QIYEWENHUASHEJIYUJIAN SHE

QIYEWENHUASHEJIYUJIAN SHE



企业文化设计与建设

安世民 李 蕾 李 蕾 编著

兰州大学出版社

企业文化设计与建设

安世民 李 燕 李 蕾 编著

兰州大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业文化设计与建设/安世民, 李 蕾编著.
兰州: 兰州大学出版社, 2008. 4
ISBN 978-7-311-03073-5

I. 企... II. ①安... ②李... ③李... III. 企业文化—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 061219 号

责任编辑 敬兆林
封面设计 张友乾

书 名	企业文化设计与建设
编 著	安世民 李 蕾 李 蕾
出版发行	兰州大学出版社 (地址: 兰州市天水南路 222 号 730000)
电 话	0931-8912613(总编办公室) 0931-8617156(营销中心) 0931-8914298(读者服务部)
网 址	http://www.onbook.com.cn
电子信箱	press@onbook.com.cn
印 刷	兰州德辉印刷有限责任公司
开 本	880×1230 1/32
印 张	12.5
字 数	365 千字
版 次	2008 年 5 月第 1 版
印 次	2008 年 5 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-311-03073-5
定 价	22.00 元

(图书若有破损、缺页、掉页可随时与本社联系)

前 言

文化是一个充满无穷魅力的世界。人类创造了文化世界,文化世界也造就着一代又一代的人。文化又是一个十分丰富而复杂的范畴,很少有人能清晰、明确而简洁地阐述其定义。在选择性需求为主导的今天,文化已渗透到社会生活的各个领域与层次,并且在社会生活中占据着十分重要的地位。企业管理作为人类文明进步的产物,客观上表现为一种持久的文化现象。企业文化引入我国已有二十多年,曾引起全社会的重视与关注,但并未体现出五千年文明历史所承载的深厚文化积淀的内力。如今企业文化的研究成果层出不穷,但系统的、富有针对性和可行性的专著并不多见。这种现状无法适应市场经济时代企业竞争的需要,在一定程度上制约着我国企业市场竞争力的提高。走进书店书市,与众多的市场营销、企业策划、人力资源著作等相比,企业文化著作的稀少总让人感到心急心焦。为此,我们不避粗杂、不弃浅陋,想为企业文化研究做一番自己的努力,奉献赤诚于企业文化学说事业,以尽匹夫之责。我们认为,企业文化是一项系统的社会实践工程。从系统角度看,学科的体系要全面并逐步完善。但目前其学科体系较粗杂,开放有余、严谨不足。以影响较大的陈亭楠编著的《现代企业文化》为例,对企业文化的层次及结构把握并不清晰,把层次要素列入实务篇,且把营销文化单列为一篇,与理论篇、实务篇共同来架构全书就是明显的失误。此外,对营销文化的理论归纳、提炼严重欠缺;未涉及企业文化变革的研究也明显存在。但从整体看,该书内容充实,视野开阔,对企业文化战略等问题的研究很有特色,为我们研究企业文化起到了重要的启发和指导作用。我们无意求全责备,但该学习借鉴的就学习借鉴、该反对的就反对、该舍弃的就舍弃,是学术研究的基本态度。

与该书同年(2003年)出版的《企业文化建设》(清华版,张德主编),在学科体系的完整与系统化方面,就有突出的成就,不仅内容全面,也突出了企业文化的设计,并引入了企业文化的测量与评价,是一部难得的规范教材。虽然如此,但视野仍不够开阔,学科理论的梳理不够明晰。此时,我们站在专家的肩膀上从事这项工作,心中充满感激。

从实践工程的角度看,目前业已出版的大部分企业文化著作,理论成分过重,实证介绍和分析不足,且很少引入量化测评与研究。不少企业管理著作都对企业文化进行介绍,但深入、系统、有较强针对性且可行的成果非常少。对新成果的吸收和评介不够也是当前企业文化研究的一个重要缺陷。这种现状严重制约了企业文化对企业管理指导作用的发挥,也影响了企业管理者对企业文化的认识与把握,从而阻碍着我国企业文化建设的进程和实效。

经过三年多的研究积累,我们在本书中,以“建设基础”、“设计先行”、“建设为重”、“诊断评估”四大板块构建理论体系,试图紧扣文化的特质、突出企业文化学科体系的独特性和内容的丰富性。在“建设基础”篇,以理论基础、社会文化基础和时代特征为分支,简要、系统地介绍企业管理理论的成果及发展状况;系统阐述我国社会文化的重要内容及特质;全面把握体制转轨、法制健全、经济全球化、信息与文化时代的特征。在“设计先行”篇,从设计原则、要义与艺术要求出发,逐一论述观念层与制度层各构成要素的设计要领、步骤与方法。在“建设为重”篇,从企业领导是关键出发,详细论述企业文化实施的组织基础、建设计划及各项具体实施过程的特点和要求,阐述了企业文化变革与创新的机制、过程及具体创新途径的选择,并对当代中国企业文化建设进行全面回顾与评价,同时也归纳了企业文化建设中存在的问题及解决的办法。在“诊断评估”篇,从企业文化诊断评估的基本理论出发,系统介绍诊断评估的抽样技术、问卷与量表的编制与分析方法、诊断评估的过程与技巧;重点阐述综合诊断评估工具和专项诊断评估工具及其应用,针对企业文化的主要成分逐一设计调查问卷和评估工具,并对企业文化考核的主要环节进行了重点分析。

本书力求突出以下特点:一是体系严谨而又完整。从建设基础出

发,设计先行、建设为重。严格以学科独立的研究对象为中心,紧紧围绕文化的特质来构建学科体系,并突出内容的丰富性。二是针对性强,可行性高。文化不是坐而论道、玄而又玄的东西,而是实践性很强的起而行之的科学与艺术。在设计与建设部分,我们分门别类地逐一借鉴、归纳与论述每一环节的要求、过程与设施特点,试图对企业文化建设能起到切实的指导作用。三是视野开阔,突出时代特征。企业文化建设作为一项复杂的社会系统工程,与社会生活每一方面都会发生千丝万缕的联系,没有开阔的视野就不能把握好文化的特征与功能。当今是变革的时代,科学技术的迅猛发展、经济可持续发展与全球化都会作用于企业文化建设,而把握时代特征,实现时代精神是建设企业文化的基本要求。因此,本书每一部分都充分借鉴、吸收目前业已取得的研究成果。四是注重实证与量化研究。虽然我们所处地域企业实践的丰富性不高,但仍深入观察本地企业文化建设的实际状况,并认真分析国内外企业文化建设的案例,同时引入较系统的量化方法研究企业文化的诊断与评估,使企业文化诊断评估手段更加丰富、可行,这也是本书的主要追求之一。五是客观而富有勇气。平和的心态、客观冷静的思考是理论研究的心理素质要求。我们地处西北,观念和思维方法的更新较为滞后,也许我们思考的内容可能已经落后、也可能不成熟,但我们有勇气说出自己的思考和研究结果,对与错让实践来检验。比如:在企业文化学说的介绍、中国企业文化建设面面观等部分,我们进行了大胆的评价,如实地表达了自己的看法,以期抛砖引玉。

由于我们的积累有限,客观结果未必能实现自己预定的目标。因此,本书瑕疵在所难免,恳请各位专家学者、同仁和实践工作者提出宝贵意见,以帮助我们进步,我们将不胜感激!

安世民

2007年12月6日

目 录

第一篇 建设基础	(1)
第 1 章 理论基础	(1)
1.1 了解企业管理理论的发展历史	(1)
1.1.1 古典管理理论阶段	(1)
1.1.2 行为科学时代	(3)
1.1.3 管理丛林阶段	(5)
1.1.4 企业文化时代	(10)
1.2 企业文化的结构与类型	(13)
1.2.1 内涵	(13)
1.2.2 类型	(18)
1.3 影响因素	(24)
1.3.1 民族文化因素	(24)
1.3.2 制度文化因素	(25)
1.3.3 外来文化因素	(25)
1.3.4 企业传统因素	(27)
1.3.5 个人文化因素	(28)
1.3.6 行业文化因素	(29)
1.3.7 企业发展的阶段因素	(29)
1.3.8 地域文化因素	(30)
1.4 企业文化建设学说	(31)
1.4.1 影响企业管理的文化四指标说	(31)
1.4.2 企业文化五因素说	(32)
1.4.3 “象征性经理人”命题	(33)
1.4.4 企业竞争力说	(33)
1.4.5 企业灵魂说	(35)

2 企业文化设计与建设

1.4.6	长效管理说	(35)
1.4.7	企业的人格化说	(36)
1.4.8	《第五项修炼》	(37)
1.5	企业文化与企业人	(39)
1.5.1	人性的矛盾	(39)
1.5.2	企业人	(40)
1.5.3	企业文化与员工素质	(41)
1.5.4	企业文化与企业人力资源开发和管理	(42)
1.6	企业生命周期与企业文化	(43)
1.6.1	企业诞生阶段与企业文化	(43)
1.6.2	企业发展、成熟阶段与企业文化	(44)
1.6.3	企业衰退阶段与企业文化	(44)
	习题	(45)
第2章	社会文化基础	(46)
2.1	中国文化的基本内容	(46)
2.1.1	主流文化:儒家思想	(46)
2.1.2	释道精神	(52)
2.1.3	宗法家族制	(57)
2.2	中华文化的特质	(58)
2.2.1	天人合一	(58)
2.2.2	中华一统	(60)
2.2.3	民为邦本	(63)
2.2.4	重义轻利	(64)
2.2.5	平均平等	(65)
2.2.6	贵和持中	(66)
2.2.7	群体至上	(69)
2.2.8	舍生取义	(70)
2.2.9	正直道行	(72)
2.2.10	自强不息	(73)
	习题	(74)

第3章 时代特征	(75)
3.1 经济体制转轨	(75)
3.1.1 竞争与互利观念深入人心	(75)
3.1.2 市场配置与政府配置的矛盾	(76)
3.1.3 区域经济发展不平衡	(77)
3.1.4 收入差距逐步拉大	(78)
3.1.5 管理专业化刚刚起步	(79)
3.2 平等法制	(81)
3.2.1 法制逐步健全与执法不严并存	(81)
3.2.2 法与权、钱、情的斗争	(82)
3.2.3 社会生活成本较高	(84)
3.2.4 反腐败力度逐步加大	(84)
3.2.5 构建和谐社会成为共识	(85)
3.3 经济全球化	(86)
3.3.1 信息技术迅猛发展是基础	(87)
3.3.2 金融手段科学化	(87)
3.3.3 市场经济的客观成果	(87)
3.3.4 美英等发达国家的积极推动	(88)
3.4 信息时代	(89)
3.4.1 知识大爆炸	(89)
3.4.2 沟通极大丰富化	(90)
3.4.3 知识资本迅速升值	(91)
3.4.4 创新成为市场竞争的基本途径	(92)
3.5 文化时代	(93)
3.5.1 文化居于社会中心地位	(93)
3.5.2 文化是产业的决定因素	(93)
3.5.3 精神消费成为行为的出发点和归宿	(94)
习题	(96)
第二篇 设计先行	(97)
第4章 企业文化设计的原则与观念	(97)

4.1 设计原则	(97)
4.1.1 个性原则	(97)
4.1.2 社会性原则	(98)
4.1.3 历史性原则	(98)
4.1.4 前瞻性原则	(98)
4.1.5 一致性原则	(99)
4.1.6 可操作性原则	(99)
4.2 关键环节	(100)
4.2.1 扬弃传统	(100)
4.2.2 升华现实	(106)
4.2.3 把握未来	(108)
4.3 设计艺术	(109)
4.3.1 全方位观念整合	(110)
4.3.2 准确定位共同价值观	(111)
4.3.3 个性化语言概括	(111)
4.3.4 科学总结行为规范	(112)
习题	(113)
第5章 观念层设计	(114)
5.1 企业目标与愿景设计	(114)
5.1.1 环境分析是基础	(115)
5.1.2 最高目标的吸引力与可行性	(115)
5.1.3 合理的目标体系	(116)
5.2 核心价值观设计是关键	(117)
5.2.1 掌握影响因素	(118)
5.2.2 与企业最高目标相吻合	(119)
5.2.3 与社会价值观相适应	(119)
5.2.4 以企业家价值观为主导	(120)
5.2.5 与员工价值观相适应	(121)
5.3 企业哲学设计	(122)
5.3.1 以企业哲学的来源为基础	(122)

5.3.2	重视对员工世界观的规范	(123)
5.3.3	体现企业价值观	(124)
5.3.4	服务企业目标的实现	(125)
5.4	企业经营理念设计	(127)
5.4.1	科学提炼企业宗旨	(127)
5.4.2	合理确定企业经营姿势	(128)
5.4.3	凝练经营行为规范	(128)
5.4.4	清晰化、条理化的表述	(129)
5.5	企业精神设计	(130)
5.5.1	体现时代精神	(131)
5.5.2	体现企业目标与共同价值观	(132)
5.5.3	以弘扬正气、开拓创新为核心	(133)
5.5.4	以爱岗敬业、团结协作为基础	(134)
5.6	企业道德设计	(135)
5.6.1	与社会公德相吻合	(135)
5.6.2	与民族优秀传统文化传统相一致	(137)
5.6.3	突出本行业道德特点	(137)
5.6.4	与家庭美德相得益彰	(138)
5.6.5	上下互动、切实可行	(139)
5.7	企业作风设计	(139)
5.7.1	准确把握企业风气	(140)
5.7.2	从实际环境出发确定特色	(140)
5.7.3	突出企业领导的作用	(141)
5.7.4	务实、求真、高效	(142)
习题		(143)
第 6 章	企业制度层设计	(144)
6.1	规章制度的设计	(144)
6.1.1	设计原则	(145)
6.1.2	工作制度设计	(148)
6.1.3	责任制度设计是基石	(160)

6 企业文化设计与建设

6.1.4 规范化管理是实质	(162)
6.2 员工行为规范设计	(163)
6.2.1 明确主要内容	(164)
6.2.2 遵循科学原理	(168)
6.2.3 准确界定制度弹性	(170)
6.3 管理模式设计	(171)
6.3.1 明确影响因素	(171)
6.3.2 遵循基本原则	(172)
6.3.3 以企业共同价值观为标准	(173)
6.3.4 与企业制度相适应	(174)
6.3.5 因地制宜、不断完善	(174)
6.4 企业风俗设计	(175)
6.4.1 分析企业风俗影响因素	(175)
6.4.2 与社会民俗相结合	(176)
6.4.3 合理确定企业仪式、典礼	(177)
6.4.4 培育自身良好风俗	(177)
习题	(180)
第三篇 建设为重	(182)
第7章 企业领导是关键	(182)
7.1 领导者是企业文化的缔造者、示范者与管理者	(182)
7.1.1 领导者是企业文化的缔造者	(182)
7.1.2 领导者是企业文化的倡导者和管理者	(183)
7.1.3 领导者是企业文化的决定者和示范者	(184)
7.2 领导者的价值观:企业文化的基调	(184)
7.2.1 价值观:企业文化的核心	(185)
7.2.2 价值观体现企业文化的个性	(185)
7.2.3 企业家的价值取向与文化品位决定企业文化的 基调	(188)
7.3 领导者的观念创新推动企业文化不断更新	(188)
7.3.1 领导者素质是形成优秀企业文化的决定性	

因素	(189)
7.3.2 开阔胸襟与视野是建设开放企业文化的心理基础	(191)
7.3.3 领导者素质的不断提高是企业文化更新的原动力	(191)
习题	(193)
第8章 企业文化的实施	(194)
8.1 企业文化建设的组织基础	(194)
8.1.1 领导挂帅	(194)
8.1.2 纳入正常职能管理	(196)
8.1.3 建立传播网络	(197)
8.1.4 拨出专项资金	(198)
8.1.5 营造建设氛围	(198)
8.2 科学制定建设计划	(199)
8.2.1 全员培训,统一认识	(199)
8.2.2 制定实施原则	(200)
8.2.3 确立实施流程	(202)
8.2.4 立足现实、兼顾长远	(202)
8.3 价值观工程	(203)
8.3.1 愿景	(204)
8.3.2 经营理念	(205)
8.3.3 道德与作风	(206)
8.4 行为工程	(207)
8.4.1 认识企业历史	(207)
8.4.2 针对现实行为	(208)
8.4.3 团队建设是核心	(208)
8.5 凝聚力工程	(209)
8.5.1 健全民主机制	(209)
8.5.2 开展文化活动	(210)
8.5.3 宣传模范人物	(210)

8 企业文化设计与建设

8.5.4	领导以身示范	(211)
8.5.5	规范奖惩措施	(211)
8.6	企业形象工程	(211)
8.6.1	领导形象	(212)
8.6.2	员工形象	(212)
8.6.3	产品形象	(213)
8.6.4	服务形象	(213)
8.7	实施企业文化建设考核	(214)
8.7.1	考核的必要性	(214)
8.7.2	考核制度化	(215)
8.7.3	考核全员化	(216)
8.8	注重建设艺术	(217)
8.8.1	领导的行动与示范艺术	(217)
8.8.2	强化情景艺术	(219)
8.8.3	“观念—故事—规范”三部曲	(220)
8.8.4	虚实结合、软硬并举	(221)
8.8.5	培养高尚人格	(222)
习题		(224)
第9章	企业文化变革与创新	(225)
9.1	企业文化冲突	(225)
9.1.1	企业文化的负积累	(226)
9.1.2	冲突的必然性与多源性	(227)
9.1.3	冲突形式的多样性与多层次性	(227)
9.2	变革的原因	(228)
9.2.1	社会原因	(228)
9.2.2	企业经营危机	(230)
9.2.3	企业主文化与次文化的冲突	(230)
9.2.4	群体文化与个体文化的冲突	(231)
9.3	变革的内容	(233)
9.3.1	企业价值观的变革	(233)

9.3.2	企业制度和风俗的变革	(233)
9.3.3	企业物质层的变革	(234)
9.4	企业文化创新的基本途径	(235)
9.4.1	企业经营战略的调整	(235)
9.4.2	企业价值观的完善	(236)
9.4.3	企业领导的更替	(237)
9.4.4	企业经营状态的变化	(238)
9.4.5	学习与借鉴	(239)
9.4.6	企业产品与服务的创新	(240)
9.4.7	企业管理流程的再造	(241)
9.4.8	社会主流文化的变革	(242)
习题		(243)
第10章	当代中国企业文化建设	(244)
10.1	当代中国企业文化建设面面观	(244)
10.1.1	企业管理创新的基本途径	(244)
10.1.2	企业文化建设高潮迭起	(249)
10.1.3	大型企业文化建设成绩斐然	(253)
10.1.4	中小型企业文化建设已经起步	(256)
10.1.5	说得多做得少	(262)
10.1.6	领导重视不够	(263)
10.2	社会改革深化与价值观更新	(263)
10.2.1	政企分开到了关键阶段	(263)
10.2.2	企业改制初见成效	(264)
10.2.3	经营观念转变基本到位,向管理要效益与管理 创新	(264)
10.3	开放时代的中西文化融合	(266)
10.3.1	西方企业方法大量引进	(266)
10.3.2	正确对待外来文化的原则	(266)
10.3.3	扬长避短、创新超越	(268)
10.4	当代中国企业文化建设的一般模式	(268)

10.4.1	企业思想政治工作与企业文化建设的交叉与融合	(269)
10.4.2	新旧价值观更替时期	(272)
10.4.3	积极文化与消极文化冲突频频	(272)
10.4.4	观念更新任重道远	(273)
10.5	当代中国企业文化建设的误区	(275)
10.5.1	文化无用论	(275)
10.5.2	形式而已观	(276)
10.5.3	领导无暇说	(277)
10.5.4	狭隘观念论	(278)
10.5.5	狭隘形象论	(278)
10.5.6	虚事虚做说	(278)
10.5.7	家族传统论	(279)
	习题	(280)
第四篇	诊断评估	(281)
第11章	企业文化诊断评估的基本理论	(281)
11.1	企业文化诊断概论	(281)
11.1.1	如何认识企业文化	(281)
11.1.2	为什么企业文化可以量化	(283)
11.1.3	基本专业术语	(283)
11.2	问卷设计与量表编制	(286)
11.2.1	问卷与量表的差异	(286)
11.2.2	问卷的设计	(287)
11.2.3	量表的编制	(293)
11.3	企业文化诊断评估的抽样技术	(299)
11.3.1	基本抽样方法	(299)
11.3.2	样本量的计算	(302)
11.3.3	抽样技术应用	(302)
11.4	企业文化诊断评估过程与技巧	(305)
11.4.1	问卷调查	(305)

11.4.2	文件回顾与分析·····	(306)
11.4.3	深度访谈与现场调查·····	(307)
11.4.4	诊断分析与评估报告撰写·····	(309)
	习题·····	(312)
第 12 章	企业文化诊断评估工具 ·····	(313)
12.1	综合诊断评估工具·····	(313)
12.1.1	领导者企业文化倾向评估问卷·····	(313)
12.1.2	Denison 组织文化模型 ·····	(322)
12.1.3	Chatman 企业价值 OCP 量表 ·····	(328)
12.1.4	仁达方略企业文化综合诊断评估系统·····	(330)
12.1.5	其他的企业文化测评·····	(333)
12.2	专项诊断评估工具·····	(335)
12.2.1	企业文化年度自评问卷·····	(335)
12.2.2	员工工作价值调查问卷·····	(338)
12.2.3	员工满意度评估问卷·····	(341)
12.2.4	组织承诺量表·····	(350)
12.2.5	工作满意度调查 ·····	(353)
12.2.6	工作描述指数评估·····	(356)
12.2.7	薪酬满意度调查问卷·····	(360)
12.2.8	团队价值观评估工具·····	(362)
12.2.9	组织内部氛围测评·····	(364)
12.2.10	激励型组织调查表 ·····	(366)
12.3	企业文化管理考核·····	(370)
12.3.1	企业文化与价值观·····	(370)
12.3.2	价值观的考核·····	(371)
12.3.3	文化定位考核·····	(374)
	习题·····	(375)
	参考文献·····	(376)
	后记·····	(379)