

ZHIDUSHIYEZHONGDEQIYEWENHUA

制度视野中的 企业文化

◆ 阎世平 / 著

中国时代经济出版社

制度视野中的企业文化

阎世平 著

中国时代经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

制度视野中的企业文化/阎世平著. - 北京: 中国时代
经济出版社, 2003.5

ISBN 7-80169-428-7

I. 制… II. 阎… III. 企业文化—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 056160 号

制度视野中的企业文化

阎世平
著

出版者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010) 64066019 88361317
传 真	(010) 64065971
发行经销	各地新华书店经销
印 刷	北京振兴华印刷厂
开 本	880×1230 1/32
版 次	2003 年 5 月第 1 版
印 次	2003 年 5 月第 1 次印刷
印 张	10
字 数	270 千字
定 价	20.00 元
书 号	ISBN 7-80169-428-7/F·172

版权所有 侵权必究



作者简介

阎世平，男，广西全州人，1965年5月生，管理哲学博士、管理学博士后。现任广西大学商学院副教授，兼任中山大学中外管理研究中心研究员。主要从事企业文化、人才管理、人力资源开发与管理等领域的研究。近年来，在《财经科学》、《经济问题探索》、《上海企业》、《文化与哲学》（台湾）等学术杂志上发表论文30余篇。拟出版人才管理专著一部（《成人·识人·用人——刘劭人才管理思想研究》，中山大学出版社）。

目 录

第一章 导言	(1)
一、企业为什么要有文化	(1)
二、国外研究概况	(6)
三、中国企业文化的理论与实践	(15)
四、本书研究重点	(17)
五、本书研究方法	(18)
第二章 企业文化的共性与个性	(20)
一、“文化”探源	(20)
二、企业文化的含义	(31)
三、企业文化的基本结构	(41)
四、企业文化的共性	(47)
五、企业文化的个性差异	(72)
六、企业文化的意义	(94)
第三章 企业文化的执行与检视	(99)
一、制度与文化的关系	(100)
二、制度化的含义	(117)
三、制度化的必要性	(126)
四、制度化的本质	(144)
五、制度化的步骤	(174)

第四章 企业文化的整合与发展	(180)
一、塑造先进的价值理念	(180)
二、准确地进行文化诊断	(230)
三、促使变革由“知”到“行”	(244)
四、企业家与企业文化	(251)
第五章 企业文化的误区与创建学习型企业	(266)
一、企业文化发展中的种种误区	(266)
二、学习型企业的理论与实践	(273)
附录一：	(282)
附录二：	(297)
主要参考文献	(310)
后记	(314)

第一章 导 言

一、企业为什么要有文化？

文化就是指某个人类群体独特的生活方式或“生存式样”。因此，“生存式样”就成为衡量群体之间“文化”差别的尺度。从总体上看，这些“生存式样”包括价值观、风俗习惯、语言、制度甚至人造器物等等。企业也是由一群人共同形成的组织或群体，这个群体从它诞生的那一天起就有其独特的“生存式样”或“文化”。也就是说，企业与文化之间不存在谁先谁后的问题，作为企业员工“生存式样”的“文化”（即企业文化），将伴随企业的诞生而诞生，伴随企业的消亡而消亡。从语义上说，企业文化不存在“建立”或“构建”问题，但却存在着整合、规范和发展。在现代汉语词典里，“建立”就是指开始成立或开始产生；“构建”也就是建立，多用于抽象事物。建立、构建都包含着从无到有的意思，而企业文化则是企业的伴生物，只要建立了企业，就意味着在该企业的职工之间一定存在着某种“生存式样”或企业文化，因此，不需要在建立企业之后再来建立“文化”。这样，人们就会逻辑地提出以下问题：既然企业文化伴随着企业的产生而产生，迄今为止，企业的诞生至少

有五百多年^①，而为什么我们对企业文化的重视和研究只有短短的五十年^②呢？既然企业文化需要不断地整合、规范和发展，那么，这种整合、规范和发展的背景与目标各是什么？也就是说，企业在什么情况下必须进行企业文化的整合、规范和发展？企业又是以什么作为衡量企业文化整合、规范和发展成败的标准？进一步，在既定的外部环境下，不同企业之间是否存在某种文化共性？如果有，它又是什么？企业文化的个性或特色是什么？它有什么作用？受那些因素制约？在企业集团等企业联合组织中，是否存在所谓“同一”或“统一”的集团企业文化？如何正确地处理集团文化与子公司文化的关系？

● 关于企业与企业文化

我们今天所讲的企业，已经不是计划经济时所定义的企业。国际上通行的企业定义是：企业是指各种生产要素所有者为了追求自身利益，通过契约方式而组成的经济组织。不同的生产要素所有者之所以要共同组成企业，是因为在现代“组织的社会”里，他们单凭自身的力量无法实现个人目标（包括经济目标和非经济目标），他们必须要加入到某个企业或组织，通过企业或组织目标的实现来最后实现个人的目标。因此，企业目标能否实现或能够在多大程度

① 历史上出现的企业形式大致有四种：个人业主制企业、合伙制企业、合作制企业和现代公司。个人业主制的最初形态是工业作坊和工场，大约产生于十四五世纪。合伙制、合作制是现代公司的“雏形阶段”。这种“雏形公司”源于中世纪欧洲大陆地中海沿岸的海上贸易，由家族营业团体、船舶共有和康枚达的经济组织演变而来。

② 企业文化的研究源于20世纪70年代的美国和日本。我国自20世纪80年代引入企业文化理论。企业文化一词是从英语 Corporation culture 翻译而来，字面翻译应为“公司文化”，因为当时中国有许多所谓的行政性公司，为避免误解，故采用“企业文化”的译法。

上被实现将直接决定个人目标的实现程度，而企业目标的实现与市场环境及内部管理密切相关。这就是说，企业是个适应性组织，它要随着外部环境的变化不断地调整自己，否则，它就会被市场淘汰。与此相应，企业的“生存式样”也将随之而发生变化。即是说，企业家应该根据企业发展战略和外部环境变化的要求及时地整合、变革和发展企业文化，以保持企业的青春与活力。虽然不同企业之间有不同的“生存式样”，但是在社会经济发展的同一历史时期，企业之间在“生存式样”方面又存在着或多或少的共性。例如，在 20 世纪 80 年代以前，中国经济属于严重的短缺经济，卖方市场占据主导地位，企业在与顾客的博弈中处于绝对优势地位，即便是质次价高的劣质产品也成为市场的宠儿，不愁销路。由此，不少企业的管理者和员工形成了懒散的工作作风和无忧无虑的生活习惯，缺乏危机意识和竞争意识。由于潜意识中存在着一一种优越感，他们在与顾客打交道时常常无意间流露出傲慢和无理的心态，漠视顾客的行为经常发生，而像电信、电力、铁路等垄断部门则更是不把百姓的利益放在眼里。在大多数企业中普遍存在的这种“生存式样”，显然是一种以企业为核心的“企业本位文化”，它是短缺经济的必然结果。今天，市场形势发生了相反的变化，买方市场的竞争格局全面形成，企业之间的竞争异常激烈，企业若仍然固守陈年的黄历，就注定要走向失败。于是，有眼光的企业家开始探索企业新的“生存式样”，探索凝聚员工、“取悦”顾客的文化力量。这种文化力量来自哪里呢？它首先来自外部环境的压力，来自顾客的压力，来自竞争对手的压力，其次才是企业家的引导和教育。其实，企业家之所以要在企业中发展一种新“文化”，也是由外部环境使然。如果没有了环境、顾客和竞争对手的压力，没有了“生存”的危机，企业家和员工也就都失去了变革原有“文化”的动力。因

此，从宏观上看，一定历史时期的企业文化是企业与市场博弈的结果，卖方市场导致企业本位文化，买方市场催生顾客本位文化。只有在买方市场环境下，企业才感觉到竞争的压力，才会重视企业文化的作用。

● 关于企业文化的整合、规范和发展

“整”是整体、整理；“合”是协调、组合。《汉语大词典》把“整合”解释为：通过整顿、协调重新组合。文化整合通常是针对彼此相互关联但在文化上又存在很大差异的不同群体而言，指的是不同文化之间相互吸收、融化、调和而趋于一体化的过程。企业文化整合，就是根据完整性、系统性和有序性原则将企业的文化资源进行整理，以达到最优化的效果。“规”是指规则、规矩、规定、规程等，“范”是指典范、规范、范本、范例。规范就是约定俗成或明文规定的标准，就是指按照企业所倡导的价值理念设计规范员工行为的准则。文化发展就是指企业根据内外部环境的变化设计文化“理想态”并促使其转化为“现在态”的过程。

● 关于企业文化的共性与个性

哲学上，共性与个性，一般与个别是相互联系不可分割的。一方面，任何一般都不能脱离个别而存在，只能存在于个别之中；另一方面，任何个别都包含着一般。共性与个性，一般与个别是事物矛盾的两个方面，二者相互联系，又相互区别，任何一般都是个别的一部分或一方面，或本质；任何一般只能大致地包括个别，任何个别都不能完全包括在一般之中。企业文化作为一种管理现象，它的共性和个性各是什么？如果企业文化没有共性，那么，我们从事企业文化理论研究就毫无意义，如果企业文化没有个性，企业的

“文化”就不可能发挥作用。在研究中，我们发现，企业文化的共性是与一定时期的社会市场环境相联系的，在卖方市场下，企业普遍遵循“企业本位文化”，在买方市场下，企业普遍遵循“顾客本位文化”。为了实现“顾客本位文化”，企业往往以创新为文化变革的动力和目标。企业文化的个性体现企业在“文化”方面的特色和差异，这种特色和差异主要由以下因素决定：产业特性与民族特质的差异、企业组织形式的发展变化、企业本身的管理优势与劣势、管理风格等等。

● 关于集团文化与子公司文化

从实践来看，企业集团的文化整合不外乎以下三种方式：吸纳式、渗透式、分离式。吸纳式文化整合是指集团公司（或核心企业）强迫各个成员企业完全放弃原有的文化，全盘接受集团公司的文化。这种整合完全否定了成员企业文化的作用，把集团公司文化看成是“放之四海而皆准”的真理，要求成员企业与集团公司实现文化“同一”。渗透式文化整合是把集团内各成员企业的文化有机地融合起来，形成一种新文化，然后在集团范围内强行推销这种文化，力求在集团内形成“统一”的文化。分离式文化整合，顾名思义，是指保持各个成员企业的文化独立性，或者说，集团公司与成员企业之间只保持产权或契约联结纽带，不进行文化整合。这三种文化整合模式，要么过分强调“同一”和“统一”，使成员企业丧失文化活力，要么放任自流，使成员企业失去文化联结。笔者以为，我们在对企业集团进行文化整合时应该坚持“和而不同”的指导原则，具体来说，体现在两个方面：和合创新与互通互动互补。

“和”就意味着承认差异，肯定不同事物之间并育并行、不害不悖的关系。这就告诉我们，集团在整合集团内的企业文化时

要充分肯定各个成员企业的优秀文化和特色文化，同时，在吸收各个成员企业优秀文化的基础上构建一个具有很大的包容性和普适性的文化纲要或文化体系。对于成员企业来说，集团公司的文化纲要或文化体系是企业的文化“宪法”，一切文化建设和文化创新活动都不能违背“宪法”的精神，但同时又不能以“宪法”本身来代替自己的文化，否则，文化就会失去特色和力量。然而，集团公司毕竟是集团公司，成员企业毕竟是成员企业，它们既彼此密切相关，又互相明显区别。相关，表明可以互通、互动、互补；相异，表明应该互通、互动和互补。

二、国外研究概况

任何企业都存在企业文化，企业文化随着企业的存续而存续，然而，企业文化理论研究却大大滞后于企业文化实践。企业文化研究始于 20 世纪 70 年代末、80 年代初，促成人们研究企业文化的直接动因是日本经济的突飞猛进与美国经济的相对停滞。第二次世界大战后，日本经济恢复很快，特别是在 20 世纪 60~70 年代，日本的钢铁、电器、汽车产品在世界的影 响越来越大，而同期美国的经济发 展则相对缓慢。到 20 世纪 70 年代末，日本的人均 GDP 已经达到 8940 美元，1980 年实现的 GDP 达到了 10396 亿美元，相当于同期美国 GDP 的 40%。日本的崛起令美国人不安，许多美国学者开始研究日本企业成功的奥秘。他们发现，日本企业特有的“企业文化”是日本企业成功的关键因素。早期的企业文化研究有四本代表作，它们是：威廉·大内的《Z 理论——美国企业如何迎接日本的挑战》，帕斯卡尔和阿索斯合著的《日本企业管理艺术》，迪尔与肯尼迪合著的《企业文化》以及彼得斯与沃特曼合著的《追

求卓越》。国外学者对企业文化的研究大致可以分为三类：其一是侧重对企业文化进行定性化描述；其二是侧重对企业文化进行定量分析；其三是侧重对企业文化进行系统分析。

● 定性化描述

美国早期的企业文化研究者侧重于对企业文化进行定性研究，他们通过现场观察、访谈等方法，对企业文化的概念、意义和功能进行了全面总结。

1981年4月，美籍日裔学者威廉·大内出版了《Z理论——美国企业如何迎接日本的挑战》一书。作者在分析了美国占多数的A（America）型组织和日本类型的J（Japan）型组织后，提出了自己设计的“Z型组织”模式（理论）。其内容包括：实行终身雇佣制，相对缓慢的长期考核和逐步提升制度，“非专业”人才培养制度，集体决策制度，平等主义原则等等。大内指出，Z型组织必须要有Z型文化作保证。一个公司的文化由其传统、风气、价值观所构成，如进取精神、人与人之间的相互信任关系、员工对公司的认同和关心等。总之，在Z型文化下，企业直接关心的是人而不是物，企业要通过被关心的人去关注物或产品^①。

1982年初，帕斯卡尔和阿索斯合著的《日本企业管理艺术》一书出版，当时，美国各大报纸对该书给予了很高的评价。作者将日本松下电器公司与美国国际电话电报公司进行比较研究，发现两家公司在战略、结构、体制这三个“硬件S”方面并没有明显的差别，但松下电器公司在技巧、作风、人员和最高目标四个“软件

^① 威廉·大内著：《Z理论——美国企业如何迎接日本的挑战》，中国社会科学出版社，1984年版。

S”方面享有得天独厚的优势。日本企业的成功在于他们能够成功地将企业家的奋斗目标转化为全体职工的奋斗目标，在于他们“有处理模棱两可、不肯定性、不完善性事物和维持良好的人际关系的本领”。最后，作者引用彼得·德鲁克的话说，企业管理不仅仅包括培训职工和制定纪律，还包括它本身的价值观、信仰、工具和语言。美国企业管理水平下降的根本原因在于自身管理文化的狭隘性，因此，在企业管理中只强调一个或两个S是不够的，必须使七个S协调一致^①。

美国学者迪尔与肯尼迪在对80多家企业进行调查之后，于1981年7月出版了《企业文化——企业生存的习俗与礼仪》^②一书。该书出版后引起很大反响，被评为20世纪80年代最有影响的管理学专著之一。作者认为，企业文化是企业成功的重要因素，企业文化包括企业环境、价值观、英雄人物、仪式和典礼以及文化网络，其中价值观是企业文化的核心。从实践看，作者认为，企业文化类型有：硬汉文化、努力工作—尽情享受文化、赌博文化和过程文化。

美国人彼得斯和沃特曼合著的《追求卓越》（又译《成功之路》）于1982年10月出版，两位作者访问了美国最优秀的六十余家企业，得出的结论是：无论是哪个行业的优秀企业，都是依靠企业文化来维系员工的心，优秀企业文化并非日本所独有，美国企业也有优秀的企业文化。美国优秀企业的文化或者说“美国最佳企业的秘诀”，包括：（1）崇尚行动——去干、去弄、去试。（2）贴近

① 参阅帕斯卡尔和阿索斯合著：《日本企业管理艺术》，新疆人民出版社，1988年版。

② 本书中译本很多，翻译后的中文书名也不尽相同，如黎红雷将该书翻译为《美国企业文化》，本书作者参考黎译本。

顾客——从顾客那里得到有关产品的最好的想法。(3) 自主创新——不限制员工的创造力，支持有实际意义的冒险，支持员工试着去做一些事。(4) 以人促产——人是企业最大的资产和财富。(5) 价值驱动——一个组织的基本哲学思想对组织的作用最大。(6) 不离本行——不能接下你不知如何操作的生意，不要盲目多元化。(7) 精兵简政——机构要精简，不要采用复杂的矩阵结构。(8) 宽严并济——优秀企业既是集权又是分权的^①。

米勒在《美国企业精神》一书中指出，美国企业界逐渐出现一种新的企业文化。新的企业文化的产生是因为创造和接纳了新的价值观、新的眼光和新的精神。全书分两部分，在第一部分，作者指出，美国企业要想建立具有竞争优势的新企业文化，就必须遵循八项基本价值观。它们是：目标原则，卓越原则，共识原则，一体原则，绩效原则，实证原则，亲密原则，正直原则。在第二部分，作者探讨了改变企业文化的策略与战术。他认为改变企业文化的策略有：首先，对企业文化进行确认，包括确认目前的企业文化是什么？未来的企业文化应该是什么？其次，确认企业文化的影响因素如企业内外部环境变化。改变企业文化的战术（方法）包括高层领导发动与持之以恒地坚持、巩固文化变革的成果^②。

在《企业文化的评估与管理》一书中，作者斯坦雷·戴维斯认为，企业文化就是员工共有的信念和价值观的形式。员工的信念包括主导信念与日常信念。主导信念是指组织或社会的整体价值观、理念。主导信念又有两种类型：一是对外的关于怎样做生意的信念；二是对内的如何管理和怎样引导组织的信念。指导一个公司的

① 参阅彼得斯与沃特曼合著：《追求卓越》，中央编译出版社，2001年版。

② 参阅劳伦斯·米勒著：《美国企业精神——未来企业经营的八大原则》，（香港）长河出版社，1984年版。

主导信念，最适宜的数目是三条，最多不超过四条。如果有五条或五条以上的信条，人们将只记住其中的三条，而且不同的人往往记住不同的三条。日常信念是职工在企业内所遵循的行为规范，即职工为人处事的方式方法。如果一个公司是健康的，那么它的日常信念应该从主导信念中自然地涌流出来。当员工对主导信念深信不疑并按照主导信念的要求来做时，通过他们的日常行为就能够看出企业文化的全貌。主导信念表明什么东西最重要，日常信念或日常行为告诉人们事情是如何进行的。他还进一步指出了企业文化建设中的十大误区，他们是：虎头蛇尾，口惠而心不至，媚上综合症，玩世不恭，急于求成，本抑末张，纸上谈兵，有名无实，打击不同^①。

● 定量化分析^②

1984年，奎恩（Robert. quinn）和肯伯雷（Kimberly）将奎恩提出的用于分析组织内部冲突与竞争紧张性的竞争价值理论模型扩展到对组织文化的测查，以探查组织文化的深层结构和与组织的价值、领导、决策、组织发展策略有关的基本假设。该理论模型有两个主要维度：一是反映竞争需要的维度，即变化与稳定性；另

① 参阅斯坦雷·戴维斯著：《企业文化的评估与管理》，高等教育出版社，1991年版。

② 赵琼认为，“企业文化研究在八十年代就出现了两种方法的派别，一派是以美国麻省理工学院的沙因教授（Edgar H. Schein）为代表的定性化研究，他们对企业文化的概念和深层结构进行了系统的探讨，也曾提出进行现场观察、现场访谈以及对企业文化评估的步骤等，但是，由于这种方法难以进行客观的测量，在探讨组织文化与组织行为和组织效益的关系时，难以进行比较研究，因而受到批评。另一派是以密西根大学工商管理学院的奎恩教授（Robert Quinn）为代表的定量化研究，他们认为组织文化可以通过一定的特征和不同的维度进行研究，因此，他们提出了一些关于组织文化的模型，这些模型可以用于组织文化的测量、评估和诊断。但是，这种方法被归为现象学的方法，认为只是研究组织文化的表层，而不能深入到组织文化的深层意义和结构。”参阅赵琼著：《国外企业文化研究进展》一文，第2页。

一个是产生冲突的维度，即组织内部管理与外部环境。在这两个维度的交互作用下，出现了四种类型的组织文化：群体性文化、发展型文化、理性化文化和官僚式文化。竞争价值理论模型，为后来组织文化的测量、评估和诊断提供了重要的理论基础。

1990年，霍夫斯帝德（Hofstede）及其同事将他提出的民族工作文化的四个特征（权力范围、个人主义—集体主义、男性化—女性化和不确定性回避）扩展到对组织文化的研究，通过定性和定量结合的方法增加了几个附加维度，构成了一个企业文化研究量表。

1991年，英国的JAI出版公司出版的《组织变革与发展》（Research in Organizational Change and Development）第5卷刊出了五篇关于组织文化的论文，其中，有关企业文化测量的论文有三篇：（1）密西根大学工商管理学院的Daniel R. Denison and Gretchen M. Spreitzer撰写的“组织文化和组织发展：竞争价值的方法”（organizational culture and organizational development competitive values approach），主要介绍了竞争价值框架，描述在此框架下所定义的四种主要的文化指向，目的在于探讨竞争价值模型对于研究组织文化的用途；（2）克罗拉多大学工商研究生院的Raymond F. Zammuto和华盛顿美国医学院学会的Jack Y. Krakower撰写了“组织文化的定量研究和定性研究”（Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture），他们用聚类分析的方法提供了混合研究的范例；（3）密西根大学工商管理学院的Robert E. Quinn and Gretchen M. Spreitzer撰写的“竞争价值文化量表的心理测验和关于组织文化对生活质量影响的分析”（The Psychometrics of The Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life），表明不同文化类型与生活质量之间的密切关系。