

| 高等职业教育特色课程建设教材 |

企业文化

(与)

班组管理

雷振德 编著



中国出版集团公司
现代教育出版社

高等职业教育特色课程建设教材

企业文化与班组管理

雷振德 编著



中国出版集团公司
现代教育出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化与班组管理/雷振德编著. -- 北京: 现代教育出版社, 2017. 8

ISBN 978-7-5106-5660-6

I. ①企… II. ①雷… III. ①企业文化②企业管理—
班组管理 IV. ①F27

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 190508 号

企业文化与班组管理

策 划 庞 强 刘 媛
编 著 雷振德
责任编辑 刘小华
封面设计 宋晓璐·贝壳悦读

出版发行 现代教育出版社
地 址 北京市朝阳区安华里 504 号 E 座
邮 编 100011
电 话 (010) 64244927
传 真 (010) 64251256

印 刷 北京领先印刷有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 10.25
字 数 190 千字
版 次 2017 年 8 月第 1 版
印 次 2017 年 8 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5106-5660-6
定 价 26.00 元

版权所有 违者必究

| 内容简介 |

全书分6个专题,分别介绍了企业文化内涵、团队及团队精神的培养、企业班组及班组建设、班组长及班组管理的基本知识与主要技能、班组安全生产及安全意识的培养,以及中外知名企业的企业文化等。

本书可作为高职院校各专业企业文化与班组管理课程教材,也可以作为企业班组长培训教材。

本书编写组近几年围绕专业建设,综合各专业教学大纲的要求,在编写本教材时,重点考虑了以下几个主要点:课程内容由浅入深,循序渐进。

首先,从课程设计上从高职院校学生走进企业实际需要,以岗位群需要为原则,选择了企业文化、团队建设、班组管理与实务、安全管理,中间穿插企业文化建设的基本理论知识,注重实践理论,而是结合企业的实际情况,以问题探究的方式进行案例分析,力求把班组管理和企业文化的内容分配与技能要求介绍给学生,方便于巩固学习,每个专题后设置学生少量思考题。

其次,内容顺序上先安排生产安全知识,这部分是课程的重点,再安排班组管理部分,这部分是课程的重点,再安排走进企业班组入手,引导学生对班组管理、团队建设、安全管理、企业文化等知识。

| 前 言 |

本书是在进行高等职业教育课程改革的进程中，结合高职院校学生实际而编写的，适用于高职院校各专业学生的班组管理与企业文化课程教学，也可以作为企业班组长培训尤其是企业新员工培训的教材。

高等职业教育应构建与企业人才需要相适应的课程体系。企业欢迎什么样的员工，岗位需要什么样的技能，高职院校就要有针对性地开设什么样的特色课程。职业教育就是能力本位教育，即培养学生的职业能力，包括专业能力、方法能力和社会能力三要素。现在越来越多的企业在招聘毕业生时，更强调学生的社会能力，即学生适应社会、融入团队、与人相处、提升情商的能力。开设班组管理与企业文化课，可以帮助学生了解企业、认知企业文化、熟悉班组、掌握班组管理的知识与技能，培养学生的社会能力，为学生将来融入企业班组、成长为班组长、实现可持续发展打下基础。

根据本课程近几年的教学实践，综合各专任教师的教学意见，在编写本教材时，重点考虑了两个基本要素：课程内容选择和课程内容排序。

首先，内容选择上从高职院校学生走进企业实际出发，以实用与够用为原则，选择了企业文化、团队建设、班组管理与实务、安全管理、中外名优企业文化等六个专题内容；不空谈理论，而是结合企业的实际案例，以问题探究的方式进行个案分析，力求把班组管理和企业文化的相关知识与技能要点介绍给学生。为便于巩固学习，每个专题后还留给学生少量思考训练题。

其次，内容排序上先安排企业文化部分，这部分是课程的难点。再安排班组管理部分，这部分是课程的重点。主线是从走进企业班组入手，引导学生尝试班组管理、培养团队精神、参与安全管理，帮助学生认识企业文化、进一步解读中外名优企业文化。

本书的参编人员有：邹治伟、张咏德、陈茜、杨静、吴伶俐、罗路，在编写过程中孙晓斌、朱蓓蓓也提出了很多好的意见和建议，在此一并致谢。

由于时间仓促，加之水平有限，本书作为教材的不足之处显而易见，敬请广大读者批评指正。

摘要主要讲述班组管理概论，主要讲述班组管理的基本概念、班组的定义、班组的分类、班组的地位、班组的职能、班组的任务、班组的组成、班组的结构、班组的运行、班组的考核、班组的激励、班组的培训、班组的创新、班组的可持续发展。

第一章主要讲述班组管理概论，主要讲述班组管理的基本概念、班组的定义、班组的分类、班组的地位、班组的职能、班组的任务、班组的组成、班组的结构、班组的运行、班组的考核、班组的激励、班组的培训、班组的创新、班组的可持续发展。

第二章主要讲述班组的组成，主要讲述班组的组成原则、班组的组成结构、班组的组成要素、班组的组成程序、班组的组成方法、班组的组成效果、班组的组成评价、班组的组成改进、班组的组成创新、班组的组成可持续发展。

第三章主要讲述班组的结构，主要讲述班组的结构设计原则、班组的结构设计方法、班组的结构设计效果、班组的结构设计评价、班组的结构设计改进、班组的结构设计创新、班组的结构设计可持续发展。

第四章主要讲述班组的运行，主要讲述班组的运行原则、班组的运行方法、班组的运行效果、班组的运行评价、班组的运行改进、班组的运行创新、班组的运行可持续发展。

第五章主要讲述班组的考核，主要讲述班组的考核原则、班组的考核方法、班组的考核效果、班组的考核评价、班组的考核改进、班组的考核创新、班组的考核可持续发展。

第六章主要讲述班组的激励，主要讲述班组的激励原则、班组的激励方法、班组的激励效果、班组的激励评价、班组的激励改进、班组的激励创新、班组的激励可持续发展。

第七章主要讲述班组的培训，主要讲述班组的培训原则、班组的培训方法、班组的培训效果、班组的培训评价、班组的培训改进、班组的培训创新、班组的培训可持续发展。

第八章主要讲述班组的创新，主要讲述班组的创新原则、班组的创新方法、班组的创新效果、班组的创新评价、班组的创新改进、班组的创新创新、班组的创新可持续发展。

第九章主要讲述班组的可持续发展，主要讲述班组的可持续发展原则、班组的可持续发展方法、班组的可持续发展效果、班组的可持续发展评价、班组的可持续发展改进、班组的可持续发展创新、班组的可持续发展可持续发展。

第十章主要讲述班组的可持续发展，主要讲述班组的可持续发展原则、班组的可持续发展方法、班组的可持续发展效果、班组的可持续发展评价、班组的可持续发展改进、班组的可持续发展创新、班组的可持续发展可持续发展。

第十一章主要讲述班组的可持续发展，主要讲述班组的可持续发展原则、班组的可持续发展方法、班组的可持续发展效果、班组的可持续发展评价、班组的可持续发展改进、班组的可持续发展创新、班组的可持续发展可持续发展。

第一章 认识企业文化 | 目 录 |

第一章 认识企业文化	1
1.1 企业文化的基本概念	1
1.2 企业文化的四个层次	12
1.3 企业识别系统	16
1.4 班组文化建设	17
1.5 典型问题分析	21
第二章 培养团队精神	27
2.1 团队	27
2.2 团队沟通	31
2.3 团队合作	47
2.4 班组团队精神培养	49
第三章 走进企业班组	55
3.1 班组	55
3.2 班组建设	57
3.3 大型企业的“五型”班组建设	59
3.4 从基层做起	62
第四章 尝试班组管理	69
4.1 班组长	69
4.2 班组管理	73
4.3 班组管理的基本技能	75
4.4 班组管理的成功经验	93
4.5 班组管理个案分析	97

第五章 班组安全管理..... 102

5.1 安全生产 102

5.2 安全管理 105

5.3 班组安全教育的方法 112

5.4 安全管理文化 113

第六章 解读经典企业文化案例..... 118

6.1 美国企业文化 118

6.2 了解欧洲的企业文化 119

6.3 GE 公司与 GE 文化 120

6.4 美国快餐业的文化特点 123

6.5 苹果公司的企业文化 124

6.6 星巴克的企业文化 129

6.7 日本企业文化与松下、优衣库案例..... 132

6.8 中国儒家文化与企业文化 141

6.9 其他经典类型的企业文化 151

主要参考文献..... 154

第一章 认识企业文化

1.1 企业文化的基本概念

1. 什么是文化

要想对企业文化有正确的认知，首先要对文化有正确的认知。

文化一词起源于拉丁文的动词“colere”，意思是耕作土地，后引申为培养一个人的兴趣、精神和智能。文化概念是英国人类学家泰勒（Tylor）在1871年提出的。他将文化定义为“包括知识、信仰、艺术、法律、道德、风俗以及作为一个社会成员所获得的能力与习惯的复杂整体”。

《牛津现代辞典》对文化一词的解释是：人类能力的高度发展，借训练与经验而促成的身心的发展、锻炼、修养。《辞海》和《辞源》对文化这两个字给出的定义是：人类生存和繁衍的模式叫文化。

卢梭（Rousseau）在《社会契约论》一书中说：文化是风俗、习惯、特别是舆论。哈维兰（Haviland）在《当代人类学》一书中指出：文化是一系列规范或准则。美国人类学家拉尔夫林顿（Ralph Linton）认为，文化指的是任何社会的全部生活方式，没有无文化的社会，甚至没有无文化的个人。

可见，文化是一系列习俗、规范和准则的总和，起着规范、导向和推动社会发展的作用。文化无时不在、无时不有。

通常，文化可分为物质文化、行为文化和精神文化三种类型。物质文化是指人类创造的种种物质文明，包括建筑、工具、服饰、日常用品等，是一种可见的显性文化；行为文化和精神文化分别指风俗习惯、生活方式、社会制度以及思维方式、宗教信仰、审美情趣，它们属于不可见的隐性文化。

中华民族有五千年的文明史，必然形成中国的传统文化。不同民族的文化都蕴含着人类文明的成果。文明不同于文化。文化包含人类认识自然、改

造自然所产生的正面的成果和负面的成果，而文明只是指文化正面的成果。

文化是一个很时髦的词，生活中，我们时时处处可以听到，广义的文化是指人类创造的一切物质产品和精神产品的总和。而狭义的文化专指语言、文学、艺术及一切意识形态在内的精神产品。用简单通俗的语言来解释文化就是，文化就是一种气氛，一种习惯。

2. 文化的魅力

文化是我们人类在社会发展历程中所创造的物质财富和精神财富的总和。今天所讲的文化，特指精神层面的东西，包括哲学、艺术、科技、文化等等。文化对一个国家和企业有什么魅力呢？或者说是有什么影响呢？

（1）从国家（民族）的层面看文化的魅力

德国的文化特征——严谨认真。德国人追求的是一种完美，非常讲究认真，非常讲究逻辑分析，包括他们居家过日子，都是从小处计算。在处理很多问题的时候，都讲究逻辑分析、逻辑推理。笔者在德国学习的时候，确实感受到日耳曼民族是一个非常了不起的民族，这从本质上讲就是文化在起作用，就是崇尚严谨认真。他们的国民在公开场合是绝对不会说自己国家的坏话的，而且他们办事非常讲效率，具有高度的组织性和严密的纪律性。正是因为德国人的严谨认真，才成就其机械制造业、仪器、仪表世界第一的地位。

美国的文化特征——包容务实。应该说是包容成就了美国的辉煌，如果没有包容性，美国不会成为当今最为强大的国家。大家都知道，两三百年前，美国是一个由英国、法国、西班牙、葡萄牙等国家占领的殖民地国家，由于殖民色彩非常重，所以到了南北战争和西部开发的时候，他们很多地方都被一些国家作为永久居留地聚集下来。移民国家有一种丰富的文化多样性，即使在一个城市，比如说旧金山，有多个国家的民族居住，有韩国城、日本城等等，他们相处得非常好，在美国，只要一个人有技术有能力，就可以在那里生存和发展，所以欧洲一些顶尖的学生包括国内的学生，都可以在那里通过竞争得到发展，因而近百年来，美国始终保持着科技、经济、军事、文化的巅峰。同时美国人很务实，没有利益的事情是不会做的，包括美国出兵伊拉克、阿富汗等，都是出于战略利益考虑的。

英国的文化特征——刻板绅士。英国人办事很教条，做什么事都是一板一眼的去做，绝对不会越过界限去办事情，而且很讲究风度，通过贵族、皇室等称谓来体现尊严和档次。他们喜欢惟我独尊，很典型的例子，就是当时

在组建欧元区的时候，英国不愿意加入欧共体，觉得英镑是世界上最坚挺的货币，这也体现了英国人刻板传统的绅士风度。

法国的文化特征——开放浪漫。以巴黎为例，巴黎号称花之都、服装之都，法国人非常浪漫，不论在生活上还是文化圈，很多艺术品牌和服装服饰，在世界上都是叫得响的，足见法国人的浪漫、风情万种、不拘一格。当然和德国相比，法国在严谨和组织上还存在差距，二战期间，法国人经营了一年三个月的马其诺防线，在一个星期内即被德国摧毁。

意大利人的文化特征——崇尚自由，以自我为中心。因此表现在企业文化上组织纪律性比较差，企业组织的结构化程度低。但由于绝大多数的企业属于中小企业，组织松散对企业的影响并不是太突出。

非洲有关国家的文化特征——安于现状。非洲的国家给笔者的印象是发展不足，但发展不足的背后是什么呢？龙永图在一次报告说，中国是援助非洲最多的国家，非洲好多国家包括种植业、基础设施都是中国援助的，其中有一个国家，我们帮他们发展种植业，当地人感到很不习惯，他们说：“我们平时饿了就爬上树吃点果子，现在搞种植业太麻烦！”不思进取的民族惰性可见一斑。除了发达国家对非洲的殖民掠夺外，不思进取的文化也是造成非洲落后的重要原因。

所以我们得出这样的结论：文化决定了国家的文明程度，先进的文化必然带来一个国家的发展，落后的文化必然造成一个国家的衰败。

(2) 从企业的层面来看文化的魅力

讲两个案例来阐述这个问题。首先来看韩国的浦项。韩国浦项有一个非常著名的“右向右”精神，当时笔者没有到韩国的时候不知道什么叫“右向右”精神。韩国浦项是在1968年筹建，1973年正式投产。当时韩国是一个非常落后的农业国家，被日本人统治了37年，这样的国家要建设一个现代化钢铁企业，对韩国来说是一件不可思议的事情。当时的韩国总统委托朴俊泰先生做浦项的首任长官，当朴先生在国会上申请做浦项这个项目，很多议员觉得难以做到，认为我们这样一个落后的农业国家，怎么能够建设一个钢铁企业呢？所以国会说没有钱，不同意做这个项目，而朴俊泰说：“我们虽然是一个农业国家，但是我们要把国家振兴起来，首先要振兴钢铁业，要以钢铁来报国，以钢铁来兴国。”当国会看到朴俊泰先生非常有民族气节，就答应把日本人的战争赔款拿出2/5的额度给朴俊泰筹建浦项。建厂之初，朴俊泰和他的同事们站在海边，全部向右边看齐，要大家面向大海宣誓，一定要建成韩国的浦项，如果浦项建得不好，那么就愧对国民，因为这笔钱是用

我们同胞们的屈辱和血泪换来的，如果建得不好，我们全部向右转跳到海里自尽。这就是浦项著名的“右向右”精神，一直被员工广为流传。后来经过五年时间，经历了国有化、私有化、股份制改造，到目前浦项年粗钢产量达到 3500 万吨，年利润达 65 亿美元，有 2600 万吨钢材出口世界各地，所以说韩国浦项的崛起，给我们一个很深的启示：办一个企业，必须要有一种文化、一种精神来催生我们的管理者 and 建设者，只有让他们在成长发展中与企业和国家的命运联系在一起，这个企业才能办得好。透过浦项的成功，我们看到韩国的发展感到不可思议，因为韩国国土只有 10 多万平方公里，资源缺乏，人口只有 3000 多万人，而它的八大公司在世界上全部进入前十名。足以见得民族精神、企业精神在推动一个国家和企业的发展中有着非常重要的作用。

其次是中国的海尔集团崛起的秘诀。海尔是我们耳熟能详的一个非常优秀的企业，这个企业也是世界 500 强，是民营企业中影响最大的一个企业。海尔的文化也是很值得研究的一个现象，海尔有一个著名的理念，就是创建一个企业容易，但是创建一个先进的企业文化是一件非常难的事。下面举一个海尔电器和红星电器在重组过程中文化移植的案例。当时在青岛有一个红星电器厂，有职工 3500 人，海尔将近 4000 多人，这两个企业当时在青岛甚至是全国是齐名的，基本上生产的都是家用电器。随着市场经济的逐步深入，红星电器厂的弊端就显露出来，到 1995 年亏损 1 个亿，而且资不抵债。在这种情况下，青岛市作出了一个重要决定，由海尔电器厂兼并红星电器厂。当时张瑞敏总裁觉得首先要把海尔的文化输入到红星去，即把海尔的 80% 对 20% 的责任理念输入到红星。这个理念的要素是中层干部虽然是少数，但是身为关键的少数，承担着企业 80% 的责任，而职工是多数，是非关键的多数，他们只承担企业 20% 的责任，所以管理者要用 80% 的责任带好 20% 的责任。两个企业重组后，海尔就把文化移植过去，很快就产生了效果。当初红星电器生产的电冰箱漏检，张瑞敏知道这个事后亲自过问这件事，询问怎么会漏检？因为漏检意味着不合格产品流入市场，有可能影响海尔集团的声誉，后来，就对质检员罚款 50 元。这件事到了海尔派驻红星的总经理那里，总经理当即表态：“我作为这边的总经理，没有履行好 80% 的责任，我主动认罚 200 元。”副总经理也认为：“我是专门管质量检验的，作为战线领导也有责任，自罚 300 元。”后来这件事情在海尔集团产生了巨大反响，员工们纷纷讨论 80% 和 20% 的责任问题。文化融合以后，海尔集团的责任感都非常鲜明，红星电器 3 个月就扭亏，5 个月以后成为一个赢利企

业。这个事例告诉我们，重组不仅是资产的融合，更是管理、理念、文化的融合，没有这些融合，企业不可能真正的融合。

3. 什么是企业文化

任何一个领域都会有其文化。企业文化是文化大系统中的—个子系统，是社会文化中的一种亚文化。企业在发展过程中，在生产、经营、管理实践中逐步形成的、占据主导地位的、并为全体员工认同和恪守的共同价值观念和行为规范，就是企业文化。作为一个企业，应当有共同的事业追求目标，大家为之而拼搏奋斗；应当有共同的是非标准和共同的做事原则，大家用它来指导每一天的工作。

国家的强大在于经济，经济的繁荣在于企业，而企业的发展在于管理，管理的优劣在于文化。优秀的企业造就优秀的企业文化，而优秀的企业文化，无疑造就一个优秀的成功企业。世界五百强企业之所以强，就在于这些企业在不断地优化自己的企业文化。现在，企业缺少的往往不是产品，不是技术，也不是人力资源。真正缺少的是一种文化、一种凝聚力和一种团队精神。未来最具有竞争力的企业，就是有文化的企业。或者说企业之间的竞争归根到底实际上是企业文化的竞争。

案例 1：松下幸之助理解企业文化

松下幸之助形容企业文化在企业无处不在、无时不有说：“到一个企业，只要几秒钟的接触，从接待人员、办公室、车间的工作神态、情绪和秩序，就可以捕捉到一种精神，一种气氛，一种感染人心的力量，这就是‘企业文化’。因为‘企业文化’离不开企业形象，它们共同体现在生产、管理、经营的全过程，每一个环节都会体现出来。从企业的理念、企业的精神、企业的战略、企业的追求、企业的管理方式、企业员工的风貌和管理的风格等方面都可以看到。它体现在每一个环节，每一个角落，让我们看到是一种什么样的形象和文化在背后影响着我们的实际生产经营活动。”

企业文化离不开民族文化这一根基，离不开地方文化、社区文化这一土壤。但企业文化又不同于民族文化，也不同于地方文化，亦不同于社区文化，企业文化是企业特有的文化。它们之间的区别表现为：

► 空间不同。

狭义的民族文化指在一国内，以一个个具体的民族为空间，同一民族不管是聚居于一地，还是分散在各地，其文化有其共同性，构成该民族的文

化,如侗族文化、苗族文化。广义的民族文化指全球范围内的国家空间,不同的国家代表着不同的民族文化,如中华民族文化,显然是指炎黄子孙这一民族特有的文化。地方文化与社区文化均以地域为空间,但地方文化的空间可大可小,大到世界范围内的东方文化、西方文化之分,小到某一地区、某一城市的文化之分,如楚文化,岭南文化。企业文化的空间是企业,跨国公司的企业文化空间是跨国界的,它涉及东西方文化的碰撞与整合。民族文化、地方文化、社区文化都具有地缘性,企业文化不具有地缘性特征。

◆内涵不同。

民族文化从全球范围讲,不仅涵盖传统、习俗的内容,而且涵盖政治、经济、宗教等各方面的内容。地方文化是一个地方纯文化方面的总结,如文化传统、文化习俗、文化观念、文化特色等。社区文化是具有共同价值取向、关系密切、同一区域的社会群体形成的文化。企业文化源于经济,首先是一种经济文化,因为企业是一个营利性的组织实体。企业文化以企业的经营为载体,侧重于文化的软性管理,是企业哲学、企业经营战略、企业价值观、企业精神等的概括。因此,企业文化又是一种管理文化。

4. 企业文化的兴起与发展

企业文化的由来是从现代管理科学的发展演变开始的,企业文化的演变是时代和社会进步的一种产物,在现代管理学上,经过4个阶段。

第一阶段(1900~1930)“古典管理”,其理念和方法是把管理科学建设得如同机械学那样精准,把人看成机械一样实行严密的管理。在当时由粗放式管理向精细管理转变时,确实促进了企业的发展,但是随着时间的推移,这种把人当成机器来看待的管理模式缺乏人本精神,到了20世纪30年代后逐渐淘汰。

从1769年世界上第一家工厂问世起,企业文化便随之产生了。企业文化的产生不是以人的意志为转移的,它随企业的产生而产生,又随企业的消亡而消亡。但是作为一种有意识的企业实践,则起始于第二次世界大战后的日本;作为一种企业管理理论体系,则创建于20世纪80年代初的美国。

第二阶段(1930~1960)“行为科学管理”,把心理学和社会学的研究成果引入企业管理。这个阶段强调以人的心理和行为活动为对象,施加一定的管理,弊端就是把人作为企业人,没有和社会交流沟通结合起来。

二战后,日本作为战败国,经济崩溃。到70年代,日本经济出乎意料地高速增长,国民生产总值跃居世界第三。许多学者开始对日本企业的管理

进行研究, 结果发现 50 年代日本开始引进美国的管理方法, 非常注重对人的管理, 最大限度地发挥每个人的才能, 并使每个人的才能全部地朝着有利于达到公司的目标的方向发展, 形成了具有极强凝聚力的集体价值观的“企业文化”。

第三阶段 (1960~1980) “管理丛林”, 把系统论、控制论、信息论、计算机科学的新成果应用到企业管理中来, 以解决企业在多变环境中求生存和发展的问題。存在的不足就是重物轻人, 过分依赖机器设备, 忽视人的管理, 同时过于依赖定量分析, 缺乏对人的文化习俗的认识, 使得员工难以接受。

第四阶段 (1980 至今) “企业文化”, 随着企业管理不断深化, 把文化学的研究成果应用到管理中来, 充分发挥文化的熏陶、感染作用。1981 年到 1982 年, 美国企业管理理论界接连出版了四本畅销书: 《Z 理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》《日本的管理艺术》《寻找优势——美国最佳公司的经验教训》和《企业文化——企业生活中的礼仪》。这四本书的出版, 标志着 80 年代风靡全球的“企业文化”新潮的兴起。

1985 年, 波浪汹涌的“企业文化”再掀新的热潮。其标志是四本更具影响力的书的出版: 《组织文化》《赢得公司文化的控制》《组织文化与领导》和《赢得优势——领导艺术的较量》。这四本书的出版, 标志着企业文化的发展以及不断成熟。

中国正式提出“企业文化”这一概念是在 1986 年。1993 年中国共产党第十四届三中全会通过的《关于建立社会主义市场经济体制的若干问题的决定》中明确提出: “加强企业文化建设, 培育优良的职业道德, 树立敬业爱厂、遵法守信、开拓创新的精神。”标志着中国企业文化进入重要发展阶段。随着对外开放的扩大, 企业文化随之兴起发展壮大。

由此可见, 企业文化并不神秘, 它是社会进步和企业管理进步发展的必然结果。

企业文化是当今最新的管理形式。企业文化管理是从传统管理对人的体能挖掘转到对人精神的开发, 这是管理学认识的飞跃。

5. 企业文化的基本特性

► 人本性。企业文化的人本性, 是指人是企业文化的主体即广大职工是企业文化的主体, 在企业的人、机、料、法、环五大生产要素中, 人是起决定作用的。企业文化最重要、最直接的功能就是对人的价值观、精神、道德等的引导和开发。

案例 2: 如果您不吸烟, 空气会更清新

众所周知, 吸烟有害健康, 随着社会的不断进步和人类文明程度的不断提高, 公共场所纷纷打出了“禁止吸烟”“无烟商场”等标牌, 但一直以来, 无论哪一种禁烟的图标和文字, 从来都没有真正触动过一个企业文化大师, 直到有一天, 他在一家公司里看到了这样一块标牌, 上面写的是“如果您不吸烟, 空气会更清新”, 就是这样一句话, 让他立刻有了一种从未有过的舒爽感觉, 如同清晨的花香从他的面前拂过, 经久难忘。

同样是一块提醒人们不要在公共场所吸烟的标牌, 但是这块标牌的效果是完全不同的。它不仅向人们传递了公共场所不能吸烟的信息, 更为重要的是通过这块标牌, 人们能够深深感受到这家企业浓厚的人情味和以人为本的管理风格。

很多管理者对企业文化难以理解, 更不懂得如何将企业理念渗透到企业的经营管理活动中去, 其实, 从某种角度上来说, 企业文化就是企业管理中最人性化的东西, 而这种人性化的东西, 通过企业的管理方式、经营作风、规章制度、文体活动、广告宣传甚至是企业的每一个行为, 都能体现出来。企业的人性化管理是一个系统工程, 首先, 企业必须树立以人为本的企业理念, 只有树立这种理念, 企业的人性化管理才会“为有源头活水来”; 其次, 这种人性化的东西更重要的是要体现于企业的管理制度中, 同时还要通过企业宣传、企业行为等各种细节现出来, 就像这家公司所做的一样, 甚至将一种人本管理的思想通过一块标牌表现得淋漓尽致, 让人感受到企业文化的魅力。

►社会性。企业文化的社会性, 是指每一个企业都处于社会之中, 社会文化无时不对企业发生重要影响。社会意识形态、社会价值观念、社会行为准则、社会文化心理、社会人际关系、社会道德规范等等, 无不影响于企业。到“丰田村”工作的员工, 往往都以有“丰田精神”而自豪, 使他们的观念、行为、文化更加紧密地联结为一个整体, 企业文化必然是社会性的。

►过程性。企业文化的过程性, 是指企业文化是随着企业的生产经营活动的发展, 经过企业领导和员工不断培育逐步形成的, 有一个形成的过程。某种价值观和行为准则能不能成为企业的企业文化, 关键取决于这种价值观和行为准则能否被“大多数员工”所认同和恪守。那种不被“大多数员工”认同和恪守的价值观和行为准则, 是长久不了的, 只能昙花一现。

在西方, 企业文化往往被称作“公司文化”或“老板文化”, 因为企业的创始人或老板的世界观和处事风格, 常作为一种行为准则, 在企业中推行并被大多数职工认同。如, 日本松下电器公司提出的“光明正大”“亲和一

致”“礼节谦让”等精神，就是源自于该公司的创始人松下幸之助。

例如，松下公司的创始人松下幸之助先生是佛教信徒，在松下公司创办之初，整个公司的企业文化洋溢着浓厚的佛教文化。松下幸之助先生把佛教思想贯穿于他的企业经营之中，他认为：佛教可以拯救人类心灵，让人类有救世的大慈大悲之心。消除贫困就是人类的事业，而生产就是企业的使命。此时松下公司的企业文化就是松下幸之助先生的佛教文化。松下公司的管理层用佛的诚心来领导、指引员工；每年的新年在佛堂里祈祷企业这一年的五谷丰登、祈祷佛祖保佑企业、员工一切顺利，这种修佛的思想被应用到企业日常管理的各个角落。而松下公司的员工也用佛教的忠诚来对待企业，心甘情愿地拼命工作，创造了松下公司的奇迹。

“老板文化”是企业文化的灵魂。有人问张瑞敏，在海尔文化的形成和建设过程中他担当了什么角色？张瑞敏回答说担当了两个角色：一个是设计师，一个是牧师。也就是说，在企业文化建设过程中，企业家要设计企业文化的主导思想和建设方案；当然，还要对所提倡的文化精神进行大力的宣传、鼓动和灌输。张瑞敏喜欢研究毛泽东，钻研老子、孔子和孙子，同时善于借鉴西方优秀企业家的管理智慧，在不断的学习与感悟中形成了自己独特的思想文化。譬如他的“激活休克鱼”思想、“赛马不相马”思想、“东方亮了，再亮西方”的思想等，都独具一格。正是张瑞敏在海尔发展过程运筹帷幄的思想谋略，指引着海尔健康强劲的发展。

在一定意义上，企业家是企业文化的化身，企业文化是在企业家相关思想的基础上形成的。企业家是企业文化的倡导者、塑造者、组织者、支持者。

案例 3：没有文化支撑的公司会议

一个企业文化大师在为一家公司提供企业文化咨询服务的过程中，参加了这家公司的一次工作会议，会议室有好几排座位，会议开始前，员工们陆续来开会，有趣的一幕出现了，来得早的员工专挑后排不起眼的位置座，直到公司老总要求他们都坐到前排来。整个会议完全是老总一个人在唱独角戏，除了几位经理偶尔只有只言片语外，其他人没有一个发言。后来有人向企业文化大师透露，不是员工不想发言，而是这家公司从来不喜欢听反对的意见，员工说了也是白说。

员工不愿意接近领导，更不愿意发表个人意见，这就是这家公司的工作气氛，通过这种现象我们可以看出，这家公司缺乏亲和力和向心力，更缺少自由沟通的氛围。造成这种现象的原因，还是这家公司的企业文化出了问题，员工不愿意接近领导，是因为公司的等级观念严重，而员工不愿发表意