

CENTURY

21世纪普通高等院校系列规划教材

企业文化塑造的 理论与方法 (第二版)

Qiye Wenhua Suzao De
Lilun Yu Fangfa

编 著 陈丽琳



西南财经大学出版社

中国·成都

21世纪普通高等院校系列规划教材

企业文化塑造的 理论与方法 (第二版)

Qiyewenhua Suzao De
Lilun Yu Fangfa

编 著 陈丽琳



西南财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业文化塑造的理论与方法/陈丽琳编著. —2版. —成都:西南财经大学出版社, 2016. 2

ISBN 978 - 7 - 5504 - 2310 - 7

I. ①企… II. ①陈… III. ①企业文化—高等学校—教材

IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 025418 号

企业文化塑造的理论与方法(第二版)

陈丽琳 编著

责任编辑:邓克虎

封面设计:张姗姗

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://www.bookej.com
电子邮件	bookej@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028 - 87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	四川五洲彩印有限责任公司
成品尺寸	185mm × 260mm
印 张	19.25
字 数	340 千字
版 次	2016 年 2 月第 2 版
印 次	2016 年 2 月第 1 次印刷
印 数	1—2000 册
书 号	ISBN 978 - 7 - 5504 - 2310 - 7
定 价	39.80 元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
3. 本书封底无本社数码防伪标识,不得销售。

作者简介

陈丽琳，1956年10月生，四川成都人，1982年毕业于西华师范大学（原南充师范学院）。先后在高校任教，在企业做管理工作，在学校从事管理与教学工作，在经济类报纸杂志做过记者、编辑，为一些企业做过公关策划、CIS策划、企业文化与人力资源管理策划，也做过电视栏目的策划。现任西南民族大学管理学院人力资源管理系主任、教授、硕士研究生导师。教学与研究涉及人力资源开发与管理、企业文化、市场营销等领域。为中石油四川公司、中石化西南油气田等大中型国有企业和数家民营企业做过企业文化与人力资源管理的培训工作。有《企业文化的新视野》《世界杰出人物的关键时刻》等著作问世，参与编著著作多部。主编的教材《员工招聘与配置》已于2011年6月出版。有30多篇关于企业的通讯、报告文学、电视纪录片工作台本及小说、散文、诗词发表，有关于文化与管理的40余篇论文发表并多次获得省市级的奖项，还多次出席国际学术研讨会议并宣读论文。

内容提要

本书是一本高等院校本科与研究生层次使用的管理类专业课程的教材。

本书围绕企业文化塑造的有关理论和方法进行阐述。第一章介绍了现代企业中领导与员工的双向困惑，提出管理精细化的策略和措施以及企业文化的起源与学习企业文化的三大目标；第二章介绍企业文化的概念与特点；第三章介绍企业文化的正功能和负功能；第四章介绍企业文化的三层次、四层次与新四层次理论；第五章介绍行业视角、期待状态和实际运作中的企业文化类型；第六章至第九章介绍新四层次理论的具体内容；第十章介绍企业文化建设中的问题与塑造方法；第十一章阐述企业文化四层次结构要素设计；第十二章介绍企业家在企业文化塑造中的作用；第十三章介绍中国式企业文化建设和管理的有关方法；第十四章介绍跨文化管理产生的冲突、原因以及进行战略管理的方法。每章均有与知识点相关的问题案例与思考题。

本书也可以作为从事企业文化管理工作的有关人员或者在工商管理实践中需要提高领导能力的企业领导人和管理人员使用的工具书。

第二版前言

在世界经济充满变数的今天，企业的生存环境日益复杂，新技术、新法规、新标准不断涌现。怎样才能使组织更好地应对这种变化从而进行有效的管理，越过死亡陷阱到达成功的彼岸，这是呈现在管理者面前的一项重要任务。经过多年的探索，人们已经达成了共识：21 世纪是文化管理时代。企业文化就是企业的核心竞争力，是企业管理最重要的内容。

《企业文化塑造的理论与方法》一书作为管理类专业本科生和研究生研习的教材，也被一些企业作为企业文化塑造的重要蓝本和参考资料，得到了学界和企业的好评。四川省社科院陈德述研究员评论道：“这部书不但有系统的理论，还有丰富的实践经验，是一部理论与实践相结合的优秀的教科书。”四川大学黎永泰教授评述说：“陈丽琳教授主编的《企业文化塑造的理论与方法》作为本科生与 MBA 大学通用教材，理论系统，有很强的综合性和创新性，又有很强的实践性，对于提高这门课程的知识性、理论性、实践性、操作性有很大帮助，为学生加深对组织文化的理解，对人力资源开发的推进以及帮助企业培养企业文化都是极好的指南。”不少公司的管理者学习了本书，听了笔者的课程后都纷纷表示非常实用，特别是用 DISC 理论去分析团队人员特质，以及用不同方式进行有效的文化管理已经引起一些公司高层的重视。MBA 的学员们认为通过学习本书对企业文化是如何起作用的已经有了较为深刻的认识。

本书所提供的理论范式和操作方法，对于企业文化理论和方法的学习者来说，是一些有用的信息。然而，随着时代的发展，企业文化的方法更加丰富多样，在一大批企业文化咨询机构的努力下，在企业文化塑造的工具开发方面有了更多的成绩。本书再版适应时代需要，注意了三个方面的调整：一是增加了对企业文化塑造更为有利的工具的介绍和方法更新；二是在附录里增添了方便学习研讨的案例；三是对一些过时的案例和说法进行了更新，对错漏进行了修正。

如今，在国家层面上，文化建设已经被提到很高的高度，大部分企业对于组织文化建设也已经有一定的认识。以前国有企业尤其是社会责任重的企业，如航空公司和一些事业类单位的文化建设主要是源于思想政治工作的需要，理论和方法也基

本雷同。但是，现在不少国有企业甚至国资委和很多事业单位已经开始用科学的组织文化建设的理论和方法来指导组织的文化建设了。这说明科学的组织文化管理理论与方法论已经开始在更多的层面上发挥效用。我们期待科学的企业文化理论能被更多的组织所用，能为更多的组织的文化建设贡献更大力量。

陈丽琳

2016年1月于成都

前言

企业文化落实——企业持续发展的动力

进入 21 世纪以来，随着我国经济的持续快速增长，企业文化建设的内外环境都发生了很大变化。以前很多管理者说起企业文化，就说“不要弄那些虚无缥缈的东西，把指标搞上去才是正理”。但是，随着经济的迅猛发展，各种不确定性因素不断增加，企业经营中不断出现的各种危机使人们不得不考虑深层次的问题；大量自主意识强、个性鲜明的知识型员工、“80 后”员工在企业中占有重要位置，管理由粗放到细化的时代已经到来。企业要增添持续发展的动力，必须提高内部管理的要求，必须重视企业文化的管理，必须在有效的内外沟通中提高企业的知名度、美誉度和文明度。

现在，老板们甚至很多的管理者们都会强调企业文化的重要性，纷纷要求塑造、重塑或者改造企业文化；新上任的企业掌门人急切需要知道企业如何以新的姿态、新的角色展示新的精神风貌，获得新的骄人业绩；企业中高层领导的后备力量——MBA 的求学者们也被企业期望能为本单位的企业文化建设出谋划策；求职大军的主力——大学毕业生们在艰难的求职路上也不断被要求了解企业文化，甚至在转正时被要求写出企业的文化要素与发展目标。企业文化对职场中人来说，似乎成了职业发展必不可少的重要工具。

因此，学习企业文化理论与塑造方法的有关知识，了解自己期望进入的企业或者欲谋求发展的企业的文化管理状况，掌握企业的文化规律，思考更上一个层次的企业文化内涵，为企业的文化管理出力献策等成为众多人的需要。通过对企业的价值观、发展目标的理解，人们可以寻找自己与求职企业或者所在企业核心价值观的契合之处，从而确定自己对企业的价值所在：是不是真正适应企业文化的员工？是不是企业需要聘用的人才？

在这样的历史条件下，笔者编写本书就有了新的任务和责任，需要新的视野下，去寻找企业真正需要的东西，去探索职场中人需要了解与学习的企业文化内容。

目 录

第一章 企业文化引论 1

章首案例：企业文化是大公司才需要的吗？ 1

第一节 新时代的管理需要借助文化力 2

第二节 企业文化的起源与发展 9

第三节 学习探讨企业文化的目标 17

思考题 18

第二章 企业文化的概念与特点 19

章首案例：别具一格的文化个性 19

第一节 企业文化的概念 20

第二节 企业文化的一般特点 25

第三节 新经济时代企业文化的突出特征 30

思考题 33

第三章 企业文化管理的功能 34

章首案例：著名的丰田模式怎么了？ 34

第一节 企业文化的正功能 35

第二节 企业文化的负功能 41

思考题 43

第四章 企业文化的结构层次	44
章首案例：结石娃娃的悲剧	44
第一节 三层次结构理论	45
第二节 四层次结构理论	49
第三节 新四层次的塑造理论及应用	50
思考题	55
第五章 企业文化的类型	57
章首案例：谁应该被淘汰？	57
第一节 行业视角的企业文化类型	58
第二节 期待状态的企业文化类型	60
第三节 运作中的企业文化类型	63
思考题	72
第六章 企业文化的思想内涵	73
章首案例：非主流企业文化案例	73
第一节 企业哲学	74
第二节 企业的经营理念	81
第三节 企业精神	84
思考题	92
第七章 企业文化的信息网络	94
章首案例：戴尔的开放式信息网络	94
第一节 企业文化信息的含义与特点	95
第二节 企业文化信息网络的构成	96
第三节 企业文化信息网络的管理制度	100

第四节 企业文化信息网络中存在的问题与解决办法	103
思考题	107

第八章 企业文化的行为规范 108

章首案例：广泛影响行为与政策的三条准则	108
第一节 企业行为规范概述	109
第二节 企业的整体行为	111
第三节 企业的组织内部行为	112
第四节 企业员工个体行为	114
思考题	115

第九章 企业文化展示的企业形象 116

章首案例：由企业的 LOGO 看其企业文化的缺失	116
第一节 企业形象概述	117
第二节 企业形象的外部表现	120
第三节 企业形象的内部展示	125
第四节 企业形象的塑造	127
思考题	130

第十章 企业文化建设中的问题与塑造方法 131

章首案例：松下，经营之神的文化塑造	131
第一节 企业文化建设中的问题	133
第二节 企业文化塑造的基础程序与方法	137
第三节 企业文化建设的评估	158
第四节 企业文化更新	162
思考题	166

第十一章 企业文化四层次结构要素设计 167

章首案例：企业文化方案为什么流产？	167
第一节 企业文化的思想内涵设计	168
第二节 企业文化的信息网络设计	173
第三节 企业文化的行为规范设计	177
第四节 企业文化的形象设计	181
思考题	183

第十二章 企业家在企业文化塑造中的作用 184

章首案例：企业家的作为决定企业的不同命运	184
第一节 企业家是企业文化建设的第一主体	185
第二节 企业家是企业文化发展与变革的核心	189
第三节 企业形象是企业家形象的彰显	191
第四节 企业家文化与企业文化的联系与区别	193
思考题	195

第十三章 中国式企业文化的建设和管理 196

章首案例：生生不息的华为文化	196
第一节 吸收西方企业文化的精华	197
第二节 吸收东方企业文化的精华	209
第三节 吸收中国优秀管理文化精髓	220
第四节 塑造有中国特色的优秀企业文化	233
思考题	251

第十四章 跨文化管理 252

章首案例：广州标致解体的原因——文化差异	252
----------------------	-----

第一节	跨文化管理概述	253
第二节	跨文化管理中出现文化冲突的原因	259
第三节	跨文化管理的战略与方法	263
思考题		273
附录		274
参考文献		286
后记		290

第一章 企业文化引论

● 章首案例：企业文化是大公司才需要的吗？

有人讲了这样一个故事：两个好朋友同时创业，几年后其中一个人的公司已经小有名气，而另外一家还是举步维艰。于是后面这家公司的老板就问他的朋友：“我们是同时创业的，我们的条件和机会差不多，为什么你发展得那么快，我到现在还是那么艰难呢？”

他的朋友并没有做正面回答，反而问了他三个问题：“你的公司有没有足以令员工激动并愿意与你共进退的发展目标？你有没有将你的思路与价值观跟你的员工分享？你有没有经常刻意去创造一种让员工充满激情的工作氛围？”听完朋友的问题，这个老板陷入沉思之中：公司发展这么多年，自己一直忙于业务发展，怎么会有时间来考虑这些问题？这些东西不是大公司才需要的吗？^①

① 叶芄. 文化：不应漏掉的一环 [J]. 企业文化, 2007 (1).

● 第一节 新时代的管理需要借助文化力

一、现代企业中领导与员工的双向困惑与思考

1. 企业领导人与员工的困惑

当今世界，企业之间的竞争已经白热化，企业领导人都期待着企业这艘战舰能乘风破浪、勇往直前，然而，不少的企业领导人却被两大问题困扰着，这就是企业的动力与效率的问题：为什么我们的企业文化没有达到自己想要的效果？我提出的企业目标为什么无法实现？为什么我期望的文化氛围不能形成？为什么企业没有活力？为什么员工没精打采？怎样才能让员工把工作做到位？企业领导人何时才能从繁重的事务中挣脱出来？不搞绩效，员工做一天和尚撞一天钟，一搞绩效，大家又你争我夺，失去了和谐？工资增加了，福利增长了，为什么看不到效率？做企业危机多，风险大，遇到风浪的时候，有多少人还在我身边？怎样才能凝聚人心？怎样才能增添企业的力量？这一连串的“为什么”是企业领导人的困惑，也是制约企业发展的关键问题。

在企业领导人对企业中的很多现象困惑不解的时候，员工们也很郁闷：我在企业图什么，就为了一个饭碗？我凭什么为企业卖命？我的未来在哪里？我的出路在何方？我的苦闷谁了解？我的需要谁知道？这些困扰员工的问题闷在员工的心里，如果长期得不到解决，久而久之，企业自然失去了活力，企业的发展之路也将变得困难重重。

2010年的职场中有两个热词——“橡皮人”和“裸辞”，就展现了现代企业中让员工很无奈的两个现象；而“富士康”的“14连跳”更是让人触目惊心！我们的企业怎么了？我们的员工怎么了？

2. 关于困惑的思考

(1) 关注自我的思维方式导致以自我为中心的行为方式

关注自我，是目前多数人的思维习惯。当一个人进入青春期以后，就开始了关注自我的历程。每一个人都是一个宇宙。人们不断地成长，不断地获得知识与经验，不断地获得成功的体念，于是不断地强调以自我为中心的意识。然而，我们有关关注自我的需要，却在一个需要关注他人和现实情景才能成功的社会里生存并且寻求发展。当我们在一个复杂的社会中，在一个充满挑战的企业环境里，由于现实与头脑中信息的不对称和不完全，我们常常不容易得到自己想要的成功。如果我们只是耗费着自我宇宙里的信息和资源，漠视他人和现实中的各种客观因素，生活在自己的世界里，一旦现实与期望的差距超过一定界限，我们轻则懊恼、郁闷，心情不爽；重则颓丧、埋怨所有的人对不起自己，与所处环境格格不入，最后甚至发展到厌世。

作为企业的领导人和管理者，作为企业的员工，各自在不同的场景中都有不同的困惑和苦恼，有不同的期望和要求。然而，大家都在探索：我们能为企业做些什么才能获得想要的成功呢？

显然，我们不仅要关注自我言行的舒适度，还要关注他人的思维方式和行为方式；不仅要关注自己已有的知识和经验，还要关注现实情境下的特殊境况；不仅要关注现在的生存状况，还应该关注未来的发展。这样才能够将自我与他人、与企业、与社会融为一体，才能将现在与未来形成有机联合，才能形成适宜于社会与企业的行为模式，才能用天赋的创造力去构筑自己美好的宇宙世界，才能一步一步走向自己期望的未来，才能使生命显示出非凡的意义。

(2) 突破物质领域的限制，进入文化管理的领域

要解决以上难题，企业的领导必须突破对物质领域的管理习惯，对不能直接创造利润的精神领域的管理产生浓厚的兴趣，学会文化管理。这是有相当难度的事情。但是，就因为有困难，才能激起真正的管理者的挑战欲望，才能促使管理者去攀登。只有不断地攀登，才能形成高度；有高度，才有视野；视野开阔了，就可能有更好的观念。观念决定思路，思路决定出路，出路决定命运，已经成为人们的共识。

从一般的意义上讲，企业文化是指以企业价值观为核心的企业意识形态，是企业长期的稳定的一贯的思维方式与行为方式。用文化作为根本手段进行管理就是精神领域的管理，就是企业文化的管理。

二、现代企业的生产要素

古典经济学认为，任何生产都必须具备劳动、资本和土地三要素，现代人把它归结为人、财、物。但是，是否拥有这些企业就能生存与发展呢？回答是否定的。那么，是否拥有高学历、高职称、高能力的人才就一定能成功呢？回答是不一定！在本章的卷首案例中，两家创业时情况相近的企业最后却出现了不同的结局，为什么？

要解决企业领导人的困惑和员工的郁闷，企业领导人应该关注自己的思维方式，要思考：我的出发点在哪里？我的心在哪里？我有怎样的思维习惯和行为习惯？员工的行为方式背后又有怎样的思维方式呢？他们的心又在哪里？

显然，现代企业的生产要素早已不是简单的人、财、物了。那么，还有哪些是决定企业发展的生产要素呢？

如何用活现有的资金，如何让现有的人才发挥出最大的积极性，使企业获得最好的效益，这就是问题的关键，而这个关键就是管理。所以，管理作为现代企业最重要的因素应该是没有疑义的。然而，管理中还有哪些是影响企业发展的关键因素呢？从1988年开始，哈佛商学院把“当代影响企业发展业绩的重要因素”作为重要课题，通过对世界各国企业的长期分析研究，得出的结论是：“一个企业本身特

定的管理文化，即企业文化，是当代社会影响企业本身业绩的深层重要原因。”

从一般的意义上说，决定两家企业竞争结果的主要因素是人的意识、观念、素质。这些决定了企业的最高目标、价值取向、经营理念、管理原则、战略战术等重要的管理要素。这样的管理与管理中员工通过企业环境、经营行为、工作态度（情感）、方法技巧等所作的回应（在现代管理中，这种管理以及回应氛围足以影响企业的成败），二者形成了普遍的、稳定的、一贯的行为方式。这就构成了企业文化。

因此，在现代企业中，如果说企业文化是企业的一种生产要素，也是非常合适的。

三、企业文化的管理是精神层面的管理

根据四川大学教授黎永泰先生的研究，企业运作有四个层面。第一个层面：在物质层面上运作。其要素是成本、现金、实物，与自然的物理化学运动非常接近，记录着增加、减少和改变。企业人员只知做事，没有目标和期盼。这样的企业没有灵魂，处于必然王国阶段，受盲目性支配，如流水一般。因此，没有国家保护的民营企业平均寿命为3.2年，常常如昙花一现。第二个层面：在商业层面上运作。企业与员工是机会主义者，有商标，有一定的商誉，有营销手段，重视“勾兑”。企业与政府、银行、税务等一些部门的官员情感“勾兑”、关系联络，相互提供方便，使一些经营者和官员走上贪污腐败之路。同时，经营者也转移了对经营管理本身下功夫的方向，民营企业自身造血功能日益弱化。这类企业的运作策略是酒色赌毒，善于使用雕虫小技，看似精明而无远大抱负。第三个层面：在社会层面上运作。这样的企业仍然在必然王国中，但企业已开始思考所担负的社会责任、企业的基础是什么、凭什么在社会生存。企业会深思熟虑与各方面的关系，想要造福一方，追求社会地位。第四个层面：在精神层面上运作。要运作好物质，首先要运作好精神。想在物质层面上真正优秀，就必须先在精神层面上优秀。

20世纪最伟大的CEO杰克·韦尔奇说，我们不是为了活着，而是为了生活；不是为了工作，而是为了事业；不是为了成功，而是为了伟大。这在思想上达到了一个非常的高度，一般人难以企及。但在企业文化的角度，让企业文化成为管理思想、管理制度和管理方法，是可以由必然王国到自由王国的。把企业提高到精神层面上运作，用精神力量支配物质力量的管理战略就是企业文化的管理。

四、借助文化力，为企业的发展增添羽翼

有学者说，给定了文化的、意识形态的、观念的和知识的因素后，人们的行为就会受到他们“心灵结构（Mental Structure）”的影响。这种“心灵结构”反映在企业中就是企业文化在企业内形成的一定思维框架和评价参照体系。它成为一种集体无意识机制，促进和制约着管理活动的开展，而且保证企业发展的连贯性。这种