中国社会科学院研究生院教材

刘光明 编著

企业文化

CORPORATE CULTURE

（第五版）

Fifth Edition

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

中国社会科学院研究生院教材

企业文化

第五版 Fifth Edition

刘光明 编著

CORPORATE CULTURE

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目（CIP）数据

企业文化/刘光明编著．—5版．—北京：经济管理出版社，2006
ISBN 7-80207-604-8

Ⅰ．企… Ⅱ．刘… Ⅲ．企业文化 Ⅳ．F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第079141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：北京晨旭印刷厂 经销：新华书店

责任编辑：金冠舍
技术编辑：蒋 方
责任校对：平 实

787mm×1092mm/16 29.75印张 453千字
2006年7月第5版 2006年7月第12次印刷
印数：93401—100000册 定价：40.00元
书号：ISBN 7-80207-604-8/F·520

·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

作者简介

刘光明，浙江杭州人。1995年获中国人民大学博士学位，中国社会科学院首届博士后。中国社会科学院工业经济研究所教授、研究员。现主要从事企业管理、企业信用、企业文化、企业形象、企业经营战略、品牌战略、市场营销等方面的研究。曾为荣事达、东方通信、雅戈尔、中国人民保险公司、中国农业银行、中国石油、中国电网等单位实施企业文化工程和企业CI，并到中南海为党和国家领导人讲企业文化和企业管理的课程。在布拉格第十届国际企业文化企业形象年会上获CI导入创新一等奖。主要著作有：《企业文化》（五版）、《现代企业文化》、《企业文化案例》、《集团公司文化》、《企业形象导入》（二版）、《中外企业文化案例》、《现代企业家和企业文化》、《经济活动伦理研究》、《经济运行与伦理》、《商业伦理学》、《沙孟海书学研究》、《中华古代家训》等。主要译著有：《海豚式动力营销》、《企业文化世界名著导读》等，发表论文300余篇。曾获“八五”、“九五”中国科学技术成果奖。

责任编辑：金冠舍
装帧设计：杨丰瑜

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

中国社会科学院研究生院
教材编审委员会

主　任　方克立

副主任　李茂生

委　员　（以姓氏笔画为序）

方克立　王怀宁　王家福　邓绍基
江蓝生　许振中　李传家　李茂生
李学勤　李培林　杨圣明　杨曾文
吴元迈　陈之骅　陈东琪　张文武
唐源昌　徐崇温　耿云志　韩延龙
韩岫岚　道　布　靳辉明　裘元伦
樊　纲

第五版前言

《企业文化》第五版今天出版了，它是在2004年2月第四版的基础上修订出版的。在第五版中，作者首次系统地提出：企业文化的核心是企业价值排序，即企业伦理。

第五版增加了以下三方面的内容：

第一，本书认为，当前的企业文化应当引入科学发展观（人本精神、人类发展指数、人文素质量化体系）、企业可持续发展（绿色生产、循环经济）等科学理念。

作为企业文化大师的沙因和阿马蒂亚·森在《联合国人类发展报告》中指出，“人类发展指数”应当包括人的期望寿命、教育度、人均收入、民主度、自由度，克服人身依附，全面反映普通人的处境和综合状况，因此，对传统的GDP、GMP应当进行革命性的变革。从这个意义上说，对传统企业文化的变革也迫在眉睫，也必须引入上述这些全新的理念。

作为社会经济发展微观层面的企业，它的发展不断影响着诸如能源、环境、社会公平、社会稳定等社会问题。因此在确立新的企业文化、新的企业发展理念时，应当区分单纯“增长”和“发展”之间的界限。它不仅包括经济增长，还包括社会状况的改善、体制的进步和人的全面发展。新企业文化观是一种“综合的发展观”。它注重人与人、人与环境、人与组织的关系，强调发展包括经济增长、政治民主、社会转型、文化变迁、自然协调、生态平衡方方面面。它应当是“以人为本”理念指导下的社会有机体、社会结构和人的全面发展。全面、协调的发展观至少包括生产力尺度、制度尺度、人的全面发展尺度等丰富的内容，它构成社会发展评价尺度体系的理论基础。企业是“社会和谐”的细胞，如果说“科学发展观”为我们社会的经济发展道路指明了方向的话，那么，“和谐发展”为企业目标的实现提出了更加具体的内容，为建立一个更加幸福、公正、和谐、节约和充满活力的社会提供了企业的价值取向。这一理念完全代表了当代中国企业的“共同利益”。因此，在北京举行的世界

500强财富论坛中，胡锦涛主席提出：坚持以科学发展观统领经济社会发展全局，企业必须以先进的企业文化统领企业的全面发展。和谐社会是人类文明的最高理想，而在人类文明的演进历程中，不同的历史时期和不同的文化类型对于和谐社会的理解各不相同。在当前如何克服信用危机、拜金主义带来的局限和弊端成为建构和谐政治社会观的阻碍和困境，以民主、法治和正义作为实现个人利益和共同利益统一的现实途径，无疑为解决这一难题并从而实现和谐社会的理想提供了有效的解决之道。马克思的社会冲突理论是建立在社会实践与生产理论、社会交换与社会结构理论基础之上的。社会冲突表面上是人们在社会交换中一种对抗性行为和关系，但其根源是人们在社会生活中的地位不平等。国家虽然是阶级矛盾的产物，但同时也是一个民族在生产劳动中、在生存和发展中构成的以经济、政治和文化形式表现出来的相互依存关系。意识形态的凝聚既可以靠国家和暴力机器的维护，也可以依靠大众意识的认同和承认。“以人为本”是新社会发展观和新企业文化的哲学解释，也是新社会发展观和新企业文化的重要原则和基本要求。马克思强调共产主义是“自由人的联合体”，“在那里，每个人的发展是一切人的自由发展的条件”，而党的十六届三中全会关于“以人为本”的科学发展观的提出，则是在当代条件下对新企业文化的理论创新。哲学的归宿在于人，现实的人是马克思主义哲学的出发点，自由而全面发展的人是马克思哲学思想的目标和归宿。“以人为本”不仅是当今中国企业和社会的一种发展战略，而且赋予当下企业文化以全新的意蕴和根据。“以人为本”的思维方式要求我们在认识和解决一切（经济的或社会的）问题时，都要同与人（人的本质、需要、使命、尊严、权利）的利害关系联系起来，把是否对人有利作为一切企业活动的根本出发点、最高评价尺度和最终归宿。

第二，本书指出，企业贯彻绿色生产、循环经济和可持续发展是当前企业重要的社会责任。

20世纪60年代，正当工业国家陶醉于战后经济的快速增长时，来自西方不同国家的约30位企业家和学者聚集在罗马，共同探讨了关系全人类发展前途的人口、资源、粮食、环境等一系列带根本性的问题，并对原有经济发展模式提出了质疑。这批人士的聚会后来被称为“罗马俱乐部”。罗马俱乐部是一个非正式的国际协会，被称为“无形的学院”。其宗旨是要促进人们对全球系统各部分——经济的、自然的、政治的、社会的组成部分的认识，促进制定新政策和行动。经过努力，罗马俱乐部的研究小组考察了最终决定和限制我们星

球增长的基本因素，并出版了一份研究成果——《增长的极限》（The Limits to Growth）。《增长的极限》是由美国麻省理工学院丹尼斯·米都斯（Dennis L. Meadows）教授等撰写的，是他们集体研究的第一个重要成果。其主导思想从该书的副书名“罗马俱乐部关于人类困境的报告”上一目了然。全书分为“指数增长的本质”、“指数增长的极限”、“世界系统中的增长”、“技术和增长的极限”、“全球均衡状态”五章，从人口、农业生产、自然资源、工业生产和环境污染等几个方面阐述了人类发展过程中，尤其是产业革命以来，经济增长模式给地球和人类自身带来的毁灭性的灾难。书中以各种数据和图表有力地证明了传统的经济发展模式不但使人类与自然处于尖锐的矛盾之中，并将会继续不断遭到自然的报复。该书还指出，“改变这种增长趋势和建立稳定的生态和经济的条件，以支撑遥远未来是可能的”，而且，“为达到这种结果而开始工作得愈快，他们成功的可能性就愈大”。“零增长”是罗马俱乐部发展观的核心。这项耗资25万美元的研究最后得出地球是有限的，人类必须自觉地抑制增长，否则随之而来的将是人类社会的崩溃这一结论。这篇报告发表后，立刻引起了爆炸性的反响。这一理论又被称为“零增长”理论。自从罗马俱乐部的报告提出“零增长”理论以后，越来越多的人开始认真思考全球范围内的长期发展问题。人们认识到，当今世界发达国家的生产和生活模式是无法也不能推广的。在这个模式下，少数人消耗大部分资源，而大多数人则实际上被剥夺了发展的机会。如果全球人口都按这种模式生产和生活，人类社会将在很短的时间内耗尽一切不可更新的资源，同时使污染达到前所未有的程度，自己也将迅速走向灭亡。根据这样的认识，人们开始重视发展的持续性，希望能找到一条持续发展的道路。严重的资源和环境问题引起了各国人民和政府的重视。通过国际社会的共同努力，在确定新的发展目标、开发新的清洁能源和保护生态环境等方面已经取得了重大成就。尽管前进的道路上还有许多困难，只要坚持可持续发展的战略，就能克服这些困难，战胜新的挑战。人类社会在可持续发展的道路上已经迈出了最初的几步，人们必将沿着这条道路走下去。1987年联合国世界环境与发展委员会提出了一个报告，题为《我们共同的前途》，报告中设计了一个“可持续发展”的模式。1992年，联合国“环境与发展大会”又通过了一个“可持续发展战略”。目前，“可持续发展”一词不仅成了世界各国政府、公众、各行各业专家学者关注的焦点问题，而且也成为企业界探讨企业发展和企业文化的热点问题。

我们的企业和新企业文化肩负着怎样的社会责任？新企业文化要求所有的

企业确立全新的绿色生产的理念，这不仅要求企业生产的产品本身的质量要符合环境、卫生和健康标准，而且在工厂选址、产品研发、工艺设计、生产流程、物流处理、产品使用、废弃物回收的全过程都要符合环境标准，既不会造成污染，也不会破坏环境。因为绿色是象征生命的颜色，代表着充满生机的大自然，所以公众就把这类与大自然相协调的产品统称为绿色产品。绿色产品提醒消费者，购买商品时不仅要考虑商品的质量和价格，还应当考虑有关的环境问题，这就使生产厂家在生产过程中注意保护环境，减少对环境的污染和破坏，使对环境有害的产品逐渐退出市场。许多国家的政府和公众为保护环境采取了一系列行动，使人类社会进入了以“保护环境，崇尚自然，促进可持续发展”为核心的“绿色时代”。荷兰率先征收“碳素税”，以二氧化碳的排放量为征税对象，谁排出的二氧化碳多，谁就要多交税。法国环境部长发起了一场“绿点”标志运动，要求生产厂商保证对商品使用后留下的包装进行适当处理，避免人们将这些包装物直接扔到垃圾箱里去。最引人注目的是“绿色和平组织”，十分积极地宣传和提倡保护环境运动。瑞典的孩子们则将出售废品的钱筹集在一起，购买了中美洲哥斯达黎加一片面积达 6.5 万公顷的原始森林，严加保护，不准任何人破坏。这些举动表明，民众团体保护环境的行动已经跨越了国界。可持续发展战略的核心是经济发展与保护资源、保护生态环境的协调一致，让人类子孙后代能够享有充分的资源和良好的自然环境。可持续发展是一个长期的战略目标，需要人类世世代代的共同奋斗。现在是从传统增长到可持续发展的转变时期，因而最近几代人的努力是成功的关键。

生物圈是指地球表面的一层：底部在太平洋最深处，大约为海平面以下 11 千米；顶部大约在大气层距地面 18 千米的地方，总共不到 30 千米。这里有水、空气、土壤和阳光，温度比较适中，能够维持生命。生物圈是人类生存和活动的基地，它不仅构成人们生活的环境，还是资源的主要来源。人类要在地球上生存和发展，就必须保护好生物圈，珍惜现有的各种资源，充分利用生态系统的相互作用，让资源能够有效地循环使用。自从 1970 年联合国教科文组织通过了“人与生物圈计划”以来，已有 100 多个国家和地区参加了这项计划。20 多年来，先后有 10000 多名科学家直接参加了研究工作，研究课题数超过 1000 项。世界各国建立的具有不同代表性的生物圈保护区已经有 200 多个，形成了一个全球性的生物圈保护网。计划的实施，将增进人类对整个生物圈的了解，加强对各种区域生态结构和功能的系统研究，帮助预测人类活动将如何影响生物圈和资源，而生物圈和资源的变化又对人类产生什么样的影响。

研究成果将为合理利用和保护生物圈资源，保存遗传基因的多样化，以及改善人类与环境的关系提供科学依据。在新一轮的人与生物圈计划中，我们的企业和新企业文化肩负着巨大的社会责任。

企业是发展循环经济的主体，应当加强企业循环经济模式的探索。一是在相关企业间推行循环经济模式，即企业在提供产品的同时，将生产过程中产生的副产品以及废弃物、有害物提供给相关企业作为再生产的原料，使各企业间形成梯次开发的良好格局，形成无废弃物生产的企业群体。二是在企业内部推行循环经济模式，即以减量化、再利用、再循环为原则，通过技术创新和管理创新探索企业层面的集约型增长模式。例如，开发和完善资源循环利用的技术和工艺，实现资源循环利用；建立废弃资源的回收和供应体制，开发废弃物再利用技术，实现废弃物资源化；建立生态工艺，实现资源的循环利用和多层次利用。作为发展循环经济的主体的企业，应在发展循环经济中追求经济利益，树立良好的社会形象。要实现这个目标，实施循环经济和企业的可持续发展，关键在于理念的变革、文化的变革、企业文化先行。

第三，在当前，我们的企业和新企业文化肩负着一项重大的社会责任，即坚持企业信用和企业诚信。

作为一个生命体的企业如同一个人一样，一个人如果失去了诚信，那么，他在这个世界上是很难立足的，而失去诚信后还想获得成功，那就更是天方夜谭了，企业也是如此。

1998年经济学诺贝尔奖得主阿马蒂亚·森说过，系统偏离自利行为的方向——责任、荣誉、诚信——都是取得个人和集体成就的极为重要的因素，如果我们正确理解亚当·斯密，那么无论是在伦理学，还是在经济学中都会深信诚信品格的力量，都不会出现对自利行为的狭隘理解，以及对这一解释的支持和倡导。使比尔·盖茨引以自豪的是，他不止一次地强调微软以诚信为根本，养成诚信的企业品格，即使一时不能获得成功，也必须诚实守信，宁可失去全部财产也要保持人格尊严，因为企业品格就是财富的源泉，诚信是微软最重要的资本。

诚信决定成败，如果你想学习如何与客户和同事建立牢固而良好的关系，诚信是与客户建立恒久关系的基础。对于那些有志于成为成功企业家、管理精英、营销大师和想成就自己事业目标的人来说，诚信尤为重要。美国第一任总统华盛顿说过：我希望我将具有足够的坚定性和美德，但是在人类的所有品格中，唯有诚信是最值得称颂的第一美德，因为诚信会使我们内心坦然，去成就

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

自己伟大的事业。因此，我认为最令人羡慕的称号是：一个诚实的人。杰克·韦尔奇的名言是：我并没有把企业利润放在首位，却总是能够赢得非凡的利润。这说明诚信、品牌、核心竞争力是一条价值链：有诚信才有品牌，才有竞争力。诚信是品牌和企业竞争力的基础。在客户经济时代，诚信是链主。以诚信面对客户、服务客户，这是企业制胜的法宝。管理者应当认识到公司行为对社会的影响。他们必须考虑一定的行为是否有可能促进公众的利益，有利于社会基本信仰的进步。因此，在当前诚信是企业最大的社会责任。

作者　刘光明

2006 年 6 月于北京西坝河

第四版前言

《企业文化》第四版今天出版了，它在第三版的基础上经过不断修订，并增加了近年来企业文化发展的最新内容。这些内容包括：新时期实施企业文化的意义究竟何在？集团公司的企业文化如何整合？企业兼并、企业重组过程中企业文化如何整合？民营企业、私营企业如何进行企业文化建设？企业文化及企业形象的群体和个体设计如何进行实际的操作？欧美的企业文化对我们的企业有何借鉴意义和如何借鉴？

关于企业文化的意义，本书指出，它一方面是为了保证企业的生存，使企业组织具备不断改进的能力，提高企业组织的竞争力；另一方面，是为了实现个人职业生涯与企业总体目标的真正融合，使人们在工作中体会生命的意义，使员工个体得到全面发展，同时使企业整体得到可持续发展。只有致力于人的发展的企业文化，才能锻造强大的企业。长期以来，人们认为，公司的目的是非常清晰的，就是利润、回报。新古典经济学理论认为，公司存在的目标是投资回报最大化，主流经济学都持这一观点。但现在已有很多人开始反思，作为企业的目标到底是什么？是不是就是投资回报最大化？有人说，这太可怕了，是不是为此就可以不择手段？投资回报就像氧气一样，没有不行，但只注意呼吸，那就没有生命的意义，不是说利润不重要，这是不言自明的，世界上没有不想盈利的企业，重要的是，在价值选择中，如何进行价值排序，应当把什么放在首位。

集团公司的企业文化如何整合？企业兼并、企业重组过程中企业文化如何整合？民营企业、私营企业如何进行企业文化建设？企业的价值排序问题不解决，企业迟早会陷入困境，大量的企业实践证明了这一点。这是一个层层递进的序列：第一层是企业文化，如果没有企业文化，就不能保持百年不衰；第二层是企业的价值观。但只认识到这一点是远远不够的。再进一步深入下去人们会发现，最内在的是企业伦理即正确的价值排序，它是企业生存和生命的本质。如果企业没有认识到这一点，它最终将失去竞争力。企业购并，是一项经

常性的企业活动。企业在购并前的理由“看上去挺美”，而购并后企业的绩效能否达到预期目标？科尔尼管理顾问有限公司调查了欧美和亚洲的115个购并案例（交易额均超过10亿美元），指出了企业购并后整合成功的关键所在。近年来，企业兼并和收购的惊人速度引起了世界范围内的广泛关注。传统的婚礼进行曲突然间成为全球首席执行官们决策时的主旋律。仅1999年，购并总值就超过2.3万亿美元。许多新的购并发生在欧洲，那里的首席执行官们急于以新出炉的欧元投资于潜在的商机。而在美国，每年将近200家价值为10亿美元（或更高）的企业被收购。

当两家企业决定踏上并购的“红地毯”时，往往是受提高股价的愿望所驱使。但是，到底有多少购并真正增加了股东的财富？科尔尼公司的一项调查表明，无论目标多么远大，仅有42%的购并为股东带来了实际回报，而58%的购并损害了股东的利益。在购并的三年后，新企业的利润率平均降低了10个百分点。在购并后的四年内，有50%的企业联盟（在美国）被认为是失败的。

不过，对于一些企业来说，购并是创造股价的强大工具，有时股东的财富平均增长25%。高额的回报属于那些能够进行几乎完美的购并整合的机构。这些机构具有相似的特征，采用相似的策略：它们都有过购并经历，被购并的企业规模较小而且业务与它们相同或相近；这些企业的首席执行官们行动迅速，很早就做出整合决策，并将决策传达给员工和股东；他们的计划直接而灵活；他们目标清晰，眼光远大。

企业重组和兼并成败的关键是消除文化障碍——任何新组建的企业必须认识到，其人员来自不同的企业文化——文化冲突总会存在。无论购并伙伴属于相关行业还是来自不同的行业，情况都是如此。

要想把文化冲突的影响降至最低限度，就需要建立起一种共同的文化，而非选择其中一种文化。问题的焦点不应放在两种文化有多大的差异上，而应权衡长期保留这些差异的利弊得失。经理必须在文化整合与企业对一定自主权的需要这两者之间寻求平衡。

本书提出的一个新观点是：应当把企业社会责任作为新时期企业文化整合和再造的重要内容。“企业社会责任”的概念起源于欧洲，现在西方社会在对企业进行业绩评估时，已经将企业社会责任作为一项重要指标。企业的社会责任要解决的一个主要问题，是资本与公众的矛盾和企业与消费者的矛盾。要搞清洁生产、减少污染、保护环境，就要减少利润。生产优质产品，不欺骗顾客，也存在着与消费者争利的问题。企业是否诚实地为顾客服务，是否提供优

质的服务和产品，这都关系到企业的精神和文化。打假不仅要依靠政府的力量，更要依靠企业自身的努力，发挥商会的作用。

当前，世界企业的文化正从反映性文化向预防性文化转变。新的战略伙伴关系的建立和相互利益群体的形成，大大超过了先前的公司慈善事业的范围。企业与社会的关系完全是互动的伙伴关系，这是世界大趋势。企业界越来越认识到，实现可持续发展的基本条件，是把社会元素纳入到企业的考虑当中去。企业的成功标准已超过了财务报告的定义，已上升到与社会分享成果的标准。各国都在不断提供企业履行社会责任的成功案例。SA8000（Social Accountability 8000 的英文简称）即“社会责任标准”，它可以提高一个企业对现存的和潜在的劳动者的吸引力，而 HR 就以此为基础展开活动，利用 SA8000 的过程有其纯经济意义上的价值，加强对员工的培训，就会得到更为健康的伙伴和更忠诚的员工。拥有更健康的伙伴意味着对员工的投资，可以得到更高的生产效率和士气的回报。调查发现：人们会更加了解自己的工作，保持更好的培训水平并成为更合格的员工。人们肯定趋向选择那些更有道德的、按人权约定行事的公司，他们会为此感到骄傲。过去，只有公众团体、订约人和购买者关心社会责任问题。现在，HR 人也在关心，因为许多 SA8000 问题就属于 HR 领域——制定法定最低工资限额、保证工作安全等。业内人士认为，SA8000 有三种成本——评估现有状况、制定系统原则和程序、控制和记录所需的时间成本；补救措施；第三类认证审查和不断进行的控制和监督审查。SA8000 以一致的标准制定了下列领域内的最低要求：童工：企业必须按照法律控制最低年龄、少年工，学校实习、工作时间和安全工作范围。强制雇佣：企业不得进行或支持使用强制劳工或在雇佣中使用诱饵或要求抵押金，企业必须允许员工轮班后离开并允许员工辞职。健康与安全：企业必须提供安全健康的工作环境、对事故伤害的防护、健康安全教育、卫生清洁维持设备和常备饮用水。组织工会的自由和集体谈判权：企业尊重全体人员组成和参加所选工会并集体谈判的权利。差别待遇：企业不得因种族、社会地位、国籍、伤残、性别、生育倾向、会员资格或政治派系等原因存在歧视。惩罚措施：不允许物质惩罚、精神和肉体上的压制和言词辱骂。工作时间：企业必须遵守相应法规，员工一周工作时间不得超过 60 小时，加班必须是自愿的，员工一周至少有一天的假期。报酬：工资必须达到法定和行业规定的最低限额，并在满足基本要求外有剩余收入。雇主须提供津贴、处理和扣除额，不得以虚假的培训计划规避劳动法。管理体系：企业必须制定一个对外公开的政策，承诺遵守相关法律和其他规定；保证

进行管理的总结回顾，选定企业代表监督实行计划和实施控制，选择同样满足SA8000的供应商，确定表达意见的途径并采取纠正措施，公开与审查员的联系，提供实用的检验方法，并出示支持的证明文件和记录。SA8000价值在于，如果它应用在全球企业而不是那些以美国为总部的企业身上，它就提供了一种关于这个问题的标准或纲领。法律程序可以纠正大多数弊病，但这是一种解决和阻止问题的较柔的途径。许多有识之士指出，SA8000将在未来流行，因为企业希望表明他们改善工作环境和劳动条件的意愿。这个标准体系几乎在全世界都受到赞扬，因为它规定了一些别的体系避开的问题。SA8000和与这个标准相配套的第三类独立认证过程，意味着消费机关不再需要单独制定自己的对供应商要求和对供应商进行基本的监督审查。这些益处能节约很多成本，远远超过认证本身的费用。现在许多企业对SA8000采取“等待和观望”的态度。不少人相信SA8000是正确的，而且基本上可有效控制成本，比各个企业各自行动好多了。

联合国秘书长安南作为麻省理工大学斯隆管理学院的毕业生和沙因的学生，对企业文化有着特殊的情结，在达沃斯经济论坛上，他特别强调了企业的社会责任，他指出，阿马蒂亚·森（Amartya Sen）的《以自由看待发展》中概述的一些重要思想和研究成果在实践中已经发挥了重大作用，同时指出了经济学、企业管理理论、企业发展理论、企业文化乃至国家发展理论和哲学的结合的重要性。它帮助人们摆正手段与目的的关系。企业的发展目标是什么？阿马蒂亚·森帮助设计了联合国自1990年以来每年发表的《人类发展报告》以及用于其中的“人类发展指数”，涵盖了期望寿命、教育程度、实际收入状况、生活质量，以及企业社会责任等指标，以全面反映人的处境的综合状况和企业的发展目标。“他的著作已经对发展的理论和实践造成革命性的变化。联合国、发达国家、发展中国家，以及卓越的企业，极大地受益于他的智慧和真知灼见。”①

安南出席庆祝斯隆管理学院成立50周年大会，他在致辞时特别感谢了一位教过他的老师，就是埃德加—沙因（Edgar Schin）。安南回忆起他毕业后被

① 瑞典皇家科学院也对阿马蒂亚·森作了极高的评价：称他是“经济学的良心”——（1）他遵循了亚当·斯密在《国富论》中关于自由市场机制的经济学原理；（2）遵循了亚当·斯密在《道德情操论》中的伦理关怀。瑞典皇家科学院评价《以自由看待发展》一书时指出：“本书具有鲜明的‘斯密主义’特征”。是为生活在最底层人民说话的民本主义的经济学家——关注弱势群体。

联合国派在非洲工作，要处理很多跨文化和文化融合上的棘手问题，就跑回斯隆请沙因教授出任咨询顾问，结果问题就解决了。斯隆有几百位教授，单单沙因的名字这时候被提到。沙因在大众意义上的知名，是他创造的“沙因文化模型”，也有人叫做“剥洋葱”模型。学习过组织行为学或者读过《管理学》的人，都知道这个模型。沙因认为，文化由以下三个相互作用的层次组成：最外层是物质层，是可以观察到的组织结构和组织过程等；中间一层是支持性价值观，包括了战略、目标、质量意识、指导哲学等；而最里头的内核，则是基本的潜意识假定，是组织成员潜意识的一些信仰、知觉、思想、感觉等。如果一个MBA没听过沙因这三层，大概就算是白花了学费。他于1985年出版、1992年第二版的《组织文化与领导》一书，是组织文化领域的基石之作。20世纪80年代中期，组织文化问题正引起社会上极其浓厚的兴趣，人们发现，文化不只是一个可以用来解释许多组织现象的概念，它还可以为领导者所用，来创造一个更为有效的组织。但是，一旦实践中的经理们发现文化的运用并不像他们原本想像的那么容易，组织文化就陷入到像是股流行风潮面临消逝衰退的危险中。沙因的研究依赖于实证研究与临床经验，因而给人以一种学术上坚实可靠、实务中又可行有效的感觉。他在该书中，重点解剖了许多企业案例，而他本人与这些企业几乎是共同生活了十年以上。他所投入的许多努力，把文化这个很难定义、很难分析与测量，也很难处理的概念，如庖丁解牛般清楚地展现出来。后来多如牛毛的组织文化研究，大都受到沙因这个原创性研究的影响。沙因擅长于企业咨询，在一次论坛上，另一个系的一位教授大讲研究文化的人都在走误区，没什么学术价值，这话被沙因听到了，觉得有必要写本书。沙因让人们看到，不只是列成表格、画出曲线的文章才算是科学。1949年，沙因在斯坦福大学取得社会心理学硕士学位，1952年，在哈佛大学取得博士学位，此后一直任职于斯隆学院。我们学习企业文化就应当学习沙因的这种学风，要注重实践而不要仅仅沉迷于制作数学模型。

如何借鉴欧美等发达国家的企业文化？建立心理契约是创造基于能力的企业文化的基础，虽然心理契约不是有形的，但却发挥着有形契约的作用。企业清楚地了解每个员工的需求和发展愿望，并尽量予以满足；而员工也为企业的发展全力奉献，因为他们相信企业能满足他们的需求与愿望。

心理契约的内涵与意义在于员工心理状态与其相应行为之间的决定关系，而员工的行为质量直接决定了其工作绩效。心理契约的主体是员工在企业中的心理状态，其基本衡量指标是工作满意度、工作参与和组织承诺。由于员工之

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com