



仁达方略
RAD CONSULTING

仁达方略管理文库·企业文化系列丛书

企业文化 诊断评估 理论与实务

THEORY AND OPERATION
OF CORPORATE CULTURE
MEASUREMENT & ASSESSMENT

王吉鹏 李明 著

中国发展出版社



仁达方略管理文库·企业文化系列丛书

企业文化 诊断评估 理论与实务

THEORY AND OPERATION
OF CORPORATE CULTURE
MEASUREMENT & ASSESSMENT

王吉鹏 李明 著

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化诊断评估理论与实务/王吉鹏, 李明著.
北京: 中国发展出版社, 2005. 12
ISBN 7-80087-896-1

I. 企… II. ①王…②李… III. 企业文化 - 研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 145429 号

书 名: 企业文化诊断评估理论与实务
著作责任者: 王吉鹏 李 明
出版发行: 中国发展出版社
(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)
标准书号: ISBN 7-80087-896-1 / F·543
经 销 者: 各地新华书店
印 刷 者: 北京宏伟双华印刷有限公司
开 本: 787 × 1092mm 1/16
印 张: 24.5
字 数: 300 千字
版 次: 2005 年 12 月第 1 版
印 次: 2005 年 12 月第 1 次印刷
印 数: 1—5000 册
定 价: 68.00 元

咨询电话: (010) 68990692 68990630
购书热线: (010) 68990682 68990686
网 址: <http://www.develpress.com.cn>
电子邮箱: fazhan@drc.gov.cn

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

作者简介

王吉鹏

中国权威的企业文化咨询机构——北京仁达方略管理咨询公司董事长，国内著名管理咨询专家。长期从事组织行为与企业文化实证研究与咨询实践，是国内极有影响力的企业文化实证研究与咨询专家，创建了企业文化全新的实证性的理论体系和建设方法，创建的企业文化起飞与落地模型解决了企业文化不能落地的尴尬。

服务过的企业有国家电网、中石油集团、中粮集团、中国航油集团、中国长城资产、华电国际、中华通信、中国五矿、中国航天科技集团、中国电子科技集团、中国铁路、中国土产畜产进出口总公司、蒙牛乳业、伊利股份、天桥投资、大庆油田、北京金融街、天鸿集团、泰康人寿、福临门、厦门国际信托、徐工集团、张家口卷烟厂、广西来宾西诺基发电公司、英美烟草等。

受聘为清华大学、北京大学、中国人民大学企业文化客座教授，担任多家管理媒体特约撰稿人，先后发表文章约200万字。主编、主笔的图书有《企业文化建设》、《企业文化的39个细节》、《价值观的起飞与落地》、《从思想到方法——学习型组织创建实务》、《企业文化理念体系构建实务》、《绩效管理》、《薪酬管理》、《职位评估》、《职位分析》等。

李明

中国人民大学统计学院经济学学士，北京大学光华管理学院MBA。仁达方略高级咨询顾问，知识管理中心总经理，中国企业文化诊断与评估中心执行主任，主要创始人之一，仁达方略企业文化诊断评估系统(CMAS)开发小组核心成员。

具有丰富的管理咨询实战经验，在战略评估、市场调研、企业文化的诊断与评估、企业文化理念提升、并购中的企业文化整合等方面都有独到之处。服务客户包括但不限于：宝洁公司、中国五矿集团公司、蒙牛乳业、华润啤酒、松下电工、华电国际电源开发有限公司、张家口卷烟厂、中石油大庆炼化公司、成都卷烟厂等。

仁达方略管理文库

企业文化系列丛书

《企业文化建设》

《企业文化的39个细节》

《企业文化理念体系构建实务》

《价值观的起飞与落地》

《企业文化推进系统》

人力资源系列

《职位分析》

《职位评估》

《薪酬管理》

《绩效管理》

学习型组织系列

《聚变的细胞——创建学习型组织的4个步骤》

《破茧的蝶蛹——诊断学习型组织的14个维度》

《蜕变的蝴蝶——推进学习型组织的4种路径》

组织运行案例研究丛书

仁达方略公司

电话：010-88420376/77/78

010-68712810

www.ren-manage.com

责任编辑：王祝平

封面设计：管 媛

序 一

我是农民子弟，少年时要头戴草帽，跟随爸爸挥汗如雨地锄草。少不更事，为了多锄几垄地，经常投机取巧，遇到难铲的地方就糊弄过去。每天收工前，老爸都要把我锄过的地再过一遍，只要发现有铲得不细的地方，立即动手弥补。老爸是个残废军人，是辽沈战役的英雄，我至今仍痛恨自己，因为我不守规则，连累老爸拖一条残腿在田里来回地折腾。我们的企业文化建设，很多是这样的半拉子工程，折腾的人多了去了。

企业文化是一门科学，有其规律性，我们很多人或没有意识到或不愿正视或把握不住这些规律，比如，很多企业越过了企业文化诊断评估阶段，直接“开始”企业文化建设或再造，结果事倍功半。

缺少规则意识仅仅指人们对规则不了解是不确切的，规则意识的缺乏在于人们普通的行为是否在按照正确的规则行事。如果是的话就会自然而然形成规则意识；如果不是，大家按照“潜规则”行事，那么那些人人尽知的正确的规则就会被抛弃。西方有一句名言：法律不是写在纸上，而是表现在人们生活中的。

一个在日本的中国留学生，课余为日本餐馆洗盘子以赚取学费。日本的餐饮业有一个不成文的行规，即餐

馆的盘子必须用水洗上七遍。洗盘子的工作是按件计酬的，这位留学生计上心头，洗盘子时少洗一两遍。果然，劳动效率便大大提高，工钱自然也迅速增加。一起洗盘子的日本学生向他请教技巧。他毫不避讳，说：“你看，洗了七遍的盘子和洗了五遍的有什么区别吗？少洗两次嘛。”日本学生无语，渐渐便与他疏远了。餐馆老板偶尔抽查一下盘子清洗的情况。一次抽查中，老板用专用的试纸测出盘子清洗程度不够并责问我们这位留学生时，他振振有词：“洗五遍和洗七遍不是一样保持了盘子的清洁吗？”老板只是淡淡地说：“你是一个不诚实的人，请你离开。”为了生计，他又到另一家餐馆应聘洗盘子。这位老板打量了他半天，才说：“你就是那位只洗五遍盘子的中国留学生吧。对不起，我们不需要！”第二家、第三家……他屡屡碰壁。不仅如此，他的房东不久也要求他退房，原因是他的“名声”对其他住户（多为留学生）的工作产生了不良影响。他就读的学校也专门找他谈话，希望他能转到其他学校去，因为他影响了学校的生源……万般无奈，他只好收拾行李搬到了另一座城市，一切重新开始。他痛心疾首地告诫准备到日本留学的中国学生：“在日本洗盘子，一定要洗七遍呀！”

我们不禁悚然动容！

企业文化诊断评估是建设企业文化的第一步，这是规律，不能越过这一步就是规则。我们不缺乏规则，缺乏的是不折不扣地贯彻规则的决心和行动。

王吉鹏

2005年11月

序 二

企业文化在公司中无处不在，这是事实。无论喜欢与否，任何情况下我们都得面对它。我们所做的就是发挥它的积极作用。随着现代管理思想的广泛传播，企业文化的建设与管理在中国越来越受到企业的重视，企业文化建设逐渐被越来越多的企业肯定和开展。

但是，长期以来，在我国企业文化建设与管理实践中，对于企业文化一直存有“看起来很美，说起来很甜，做起来很难”的说法。究其原因，一是应该归结于文化和经营的分离——文化是文化，经营是经营，把文化看作玄而又玄、虚而又虚的东西，认为企业文化于企业经营管理，最多不过是个点缀；二是应该归结于企业文化在实际操作过程中缺乏具体手段。很多企业在企业文化建设和企业文化管理中都或多或少地遇到了下面这些问题：

- 如何使企业文化真正融入到企业的经营管理实践中去？
- 如何建设落到实处的企业文化？
- 如何准确地挖掘企业传统文化的优秀因子？
- 当现有的企业文化不能支撑企业战略发展时，如何变革企业文化？
- 当两家企业兼并或重组后，如何实现企业文化的

融合、化解冲突？

企业文化是一个动态的概念，在进行企业文化管理过程中，我们首先要对现有的企业文化进行定期的诊断、评价和测量，使之量化，从而准确呈现现有企业文化的特征，比较现实与期望的差异，比较本企业与全行业的差异，衡量企业文化创新、变革的方向与企业长期发展战略的适应性。测量、评价以及再测量、再评价，对于制定企业文化建设的战略与策略起着重要的作用；一年一次的企业文化综合诊断评估对加强和改善企业文化管理工作也有积极的意义。

本书在综合人类学、社会学、管理学、组织行为学、组织心理学、现代西方经济学对组织行为和人的行为的研究方法和研究成果基础上，着重介绍企业文化诊断评估的基本概念、基本理论和操作实务。

本书使读者对企业文化及其诊断评估有一个精确的概念，我们认为这些概念的解析对于认识和理解企业文化、对于成功完成企业文化诊断评估工作是至关重要的；与此同时，我们对于如何进行企业文化诊断评估的一些具体的操作程序、关键步骤、注意事项、所需技能等等做了详细的介绍，使本书既具有理论性又具有对实践工作的指导性。企业文化诊断评估研究及实践是一项具有挑战性的工作，而这项工作对于促进企业的持续健康发展有着重要的意义，我们愿意与读者共同迎接这一挑战，分享来自于这项挑战的激情与乐趣。

李 明

2005 年 11 月于北京

目 录

第一编 企业文化诊断评估基本观念与基本理论

第一章 企业文化诊断评估概论	(3)
第一节 关于企业文化	(4)
第二节 企业文化诊断评估的基本观念	(23)
附录：企业文化牢固程度自查问卷	(32)
第二章 企业文化研究回顾	(35)
第一节 国外企业文化研究的历史回顾	(36)
第二节 企业文化研究在我国的进展	(58)
第三节 企业文化诊断与评估的研究与探索	(61)
第四节 企业文化的基本研究方法	(63)
第三章 企业文化诊断评估的基本专业术语	(69)
第一节 几个基本概念	(69)
第二节 关于抽样	(74)
第四章 问卷与量表的编制及分析方法	(77)
第一节 问卷与量表的差异	(77)
第二节 问卷编制的方法	(79)
第三节 量表编制的方法	(84)
附录一：社会学方法发展史与方法论	(97)
附录二：社会学与人类学田野工作	(104)

第五章 企业文化诊断评估中的抽样技术	(112)
第一节 基本抽样方法	(112)
第二节 样本量的计算	(116)
第三节 抽样技术应用	(118)
第六章 企业文化诊断评估过程与技巧	(124)
第一节 问卷调查	(124)
第二节 文件回顾与分析	(126)
第三节 深度访谈与现场调查	(128)
第四节 诊断分析与撰写评估报告	(130)

第二编 企业文化诊断评估工具

第七章 企业文化诊断评估工具开发的基础	(141)
第一节 对企业认识的转变	(141)
第二节 个人动机与企业意识	(147)
第三节 企业文化与管理职能	(165)
第八章 企业文化综合诊断评估工具	(169)
第一节 领导者企业文化倾向评估问卷	(170)
第二节 Denison 组织文化模型	(193)
第三节 Chatman 企业价值观 OCP 量表	(202)
第四节 探索企业文化形态的四种测试方法	(204)
第五节 仁达方略企业文化综合诊断评估系统	(223)
第九章 企业文化专项诊断评估工具	(230)
第一节 企业文化年度自我评估问卷	(231)
第二节 员工工作价值调查问卷	(235)
第三节 员工满意度评估问卷	(236)
第四节 工作满意度调查	(244)
第五节 工作描述指数评估	(247)

第六节	薪酬满意度调查问卷	(250)
第七节	团队价值观评估工具	(261)
第八节	组织气氛调查问卷	(264)
第九节	激励型组织调查表	(272)
第十节	基本组织类型评估	(275)
第十章	兼并与重组中的企业文化审慎调查	(292)
第一节	兼并与重组中的文化冲击与整合原则	(300)
第二节	企业文化尽职调查	(304)
第三节	文化审慎法	(311)
附录一:	关于企业并购策略与文化整合的讨论	(316)
附录二:	企业文化对企业并购的冲击	(327)
第十一章	企业化管理考核	(336)
第一节	价值观的考核	(337)
第二节	文化定位考核	(344)

第三编 案 例

第十二章	中国石油行业企业文化综合研究报告	(349)
第十三章	中国电力行业企业文化综合研究报告	(359)
第十四章	中国房地产行业企业文化综合研究报告	(369)
参考文献		(381)

第一编 企业文化诊断评估

基本观念与基本理论

如果你不能量化某些事物，你就无法准确的描述它；
如果你不能准确地描述它，你就无法深刻地理解它；
如果你不能深刻地理解它，你就无法很好地控制它；
如果你不能很好地控制它，你就无法适时地改进它。

——仁达方略 李 明

企业文化诊断与评估系统是用来评估企业文化现况的一套系统性方法和工具。我们将利用各类型的数据和图表，将抽象的企业文化具体化，以看得见的方式来探讨企业文化的形态，以及公司所存在的问题，寻找企业文化导入的有效路径。

文化评估是企业文化建设的重要环节，没有良好的诊断，便无从真正了解企业现状，也无法准确把握企业文化的脉络和内在的真实。

第一章 企业文化诊断评估概论

文化至关重要，因为它是强大的、潜在的并且经常是无意识的一组力量，它决定了个人和集体的行为、感知方式、思维模式和价值观。企业文化特别重要，因为文化要素决定了战略、目标和运营模式。

——美国麻省理工学院教授 沙因

回眸过去的一个世纪，风云变幻，动人心魄。企业，技术，产品，人物……一浪推动一浪，一波盖过一波，波澜壮阔，蔚为壮观。当然，其中最活跃、最精彩、最有生命力的，还是人物。社会发展的历史，归根到底是人的历史。

知识经济时代的到来，使社会运行方式和人们的生活方式发生了翻天覆地的变化，而商品经济的发展与竞争全球化正在加速这一变化。这种变革深深影响了原有社会的经济、政治及文化结构，同时也在改变着人们原有的思想观念，使人们由对物质的崇敬转向对人的充分尊重，从而更重视个人的主体性发挥与能力的发展。体现在管理上，知识时代引发了一场极其深刻的管理革命，企业管理开始从科学管理向文化管理过渡。文化管理的特点是以人为中心进行管理，以对人的管理为出发点，培育共同价值观，实质在于调动人的自觉性和积极性、主动性和创造性，最大限度地挖掘企业中人的潜力，激发人的潜能。

管理是一项宏伟的工作，企业文化管理是一项更伟大的工

作，卓越的企业文化管理是一项最伟大的工作！时代步伐，浩浩荡荡，文化管理是 21 世纪最佳的企业管理方式，是企业竞争力的源泉所在，世界知名企业都在积极向文化管理过渡。

第一节 关于企业文化

关于什么是企业文化，人们早已不再陌生，然而，对企业的概念和内涵的理解却千差万别，在介绍企业文化诊断评估的理论和实务之前，有必要对企业的概念、内涵、结构和层次作一番梳理。

◇ 企业的概念与内涵

关于文化的定义，人类学家、民族学家、社会学家以及组织行为学家等都从自己的学术角度对文化进行了不同的诠释和理解，据统计，目前学术界有关文化的定义有四五百种之多，归结起来可以分为偏重于“文明”和偏重于“文化”的。两个概念常常相互关联却从来不是完全等值的。前者概括物质的与可见层面的特征，后者侧重精神的及不可见层面的特征，二者相辅相成。在欧洲语言中，这两个词从拉丁语语源上有明显的区别。“文化”来自乡间，起源于农民的世界，它的本意是指培植耕作自然作物，这一含义至今尚有残留，隐喻为“价值观的培育过程”，引申为个人修养、社会知识、艺术作品和一定时代的社会生活等。而“文明”一词起源于城市，来自公民的都市世界。“文化”与“文明”这两个概念在整个 19 世纪和平共处，经常相互替代，没有人从根本上加以区别。不过 20 世纪初，他们第一次产生了尖锐的冲突。有关的权威论

述见于奥斯瓦尔德·斯宾格勒的《西方的没落》。该书 1918 年 6 月在德国出版。

斯宾格勒解释了他所谓的文化，“我看到的并不是凭空杜撰的唯一的线性历史，而是若干伟大的文化所上演的历史戏剧，每一种文化都带着原始的力量从本土的土壤中生长起来，并终其一生牢牢固守于此。每一种文化都在自己的形象里打上自己的资源（即人民）的烙印，每一种文化都有自己的理念、自己的激情、自己的生活、意愿、感受以及死亡。这些真切的色彩、光线、运动是理智的目光仍未发现的。这些文化、民族、语言、真理、神址和景观就像像树和石松及其花朵和枝叶一样繁盛、衰老。每一种文化都有自我表现的新的可能性，它们产生、成熟、衰落，然后一去不复返……这些文化——纯化的生活精髓——像田野中的花朵一样无目的的生长，它们如同植物和动物，属于歌德的生机勃勃的自然，而不属于牛顿那个死气沉沉的自然。”

“文化学之父”泰勒说：“所谓文化或文明乃是指知识、信仰、艺术、道德、法律、习俗以及包括作为社会成员的个人而获得的其他任何能力、习惯在内的一种综合体。”

《大英百科全书》（1973～1974 年）将文化概念分为两类。第一类是“一般性”的定义，将文化等同于“总体的人类社会遗产”；第二类是“多元的、相对的”文化概念，即“文化是一种来源于历史的生活结构的体系，这种体系往往为集团成员所共有”，它包括这一集团的“语言、传统、习俗和制度，包括有激励作用的思想、信仰和价值，以及在物质工具和制造工具中的体现”。

美国人类学家克拉克洪和凯利把文化看作是“历史创造出的、清晰和不清晰、理性、非理性和不理性的所有生活图式，这种图式在任何给定的时间都作为一种人类行为的潜在指导