

企业文化

企业文化
与
管理

QIYE WENHUA ZHI YU XING

白尊贤 著



湖南人民出版社

企业文化知与行

白尊贤 著

湖南人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业文化知与行 / 白尊贤著. —长沙: 湖南人民出版社, 2005.12

ISBN 7-5438-4249-1

I. 企... II. 白... III. 企业文化 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 154378 号

企业文化知与行

白尊贤 著

*

湖南人民出版社出版、发行

网址: <http://www.hnppp.com>

(长沙市营盘东路 3 号 邮编: 410005)

湖南省新华书店经销 岳阳市鑫容印刷有限公司印刷

2005 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 850mm×1168mm 1/32 印张: 10.25

字数: 240,000

ISBN 7-5438-4249-1

G·1016 定价: 28.50 元

序

董建同

企业文化是管理科学的题中之义。管理活动的历史,同人类本身的存在一样久远。政治、经济、文化,是人类社会生活的三大领域,因而也有人从政治人、经济人、文化人的角度来揭示人类自身的本质。2000 多年前,古希腊学者亚里士多德认为人是“政治的动物”,揭示了人类管理史上的政治人时代;200 多年前的英国学者亚当·斯密认为人是“经济的动物”,开启了人类管理史上的经济人时代;现在是 21 世纪,人们认识到人是文化的动物,我们进入了人类管理史上的“文化人”时代。尽管政治人的权力欲与经济人的财富欲,仍然扮演着重要的角色,但重要的是,如果没有文化的融合与会通作用,人类社会的管理将永远不可能超越权力与财富的追求而获得正义与高效和进步。因而 1998 年召开的世界文化政策促进发展政治会议指出:“发展可以最终的文化概念来定义,文化的繁荣是发展的最高目标,文化的创造性是人类进步的

源泉,文化多样性是人类最宝贵的财富,文化政策是发展政策的基本组成部分,未来世界的竞争将是文化生产力的竞争。”

企业是物质财富的创造者,市场经济的主体。加强企业文化的建设,对于健全企业功能,增强核心竞争力,使企业在市场上立于不败之地,在世界舞台上纵横驰骋,都具有重要的意义。企业文化是旗帜,具有导向功能;企业文化是磁石,具有凝聚功能;企业文化是睿智,具有指导功能;企业文化是规范,具有约束功能;企业文化是灵魂,具有融合功能;企业文化是形象,具有辐射功能。“金字塔的建造者不会是奴隶,应该是欢快的自由人。”瑞士钟表匠塔·布克早在1560年前作出的这项预言,埃及文物要于2003年予以证实。金字塔这么大的工程,各个环节衔接得那样天衣无缝,建造者必定是一批怀有虔诚之心的自由人。因为人的能力,惟有在身心和谐的情况下,才能发挥到最佳水平。萧伯纳讲:“构成我们学习最大障碍的是已知的东西而不是未知的东西。”美国谚语说:“只有看见别人看不见的那些人才能把不可能变为可能。”爱学习、有文化的企业,会步入这样一种境界:企业既是员工生存或致富的依托,更是他们精神上的家园。在这个家园里,文化建设既反映出现代企业运作的内在规律,同时还有助于员工平衡和爱惜自己的内心世界,推动他们去追求精神生活的制高点。在这样的氛围中,员工的聪明才智得到有效释放,企业就能够视人之未见、思人之未想、揭人之未然、创人之未造、谋人之未计、从人之未事、获人之未成,也才能更好地推动知识创新,打造民族品牌。

企业文化建设是一个系统工程、一项战略任务,要突出重点、统筹兼顾、循序渐进。当前要突出以下重点,一是理念建设。思为行之先。停滞落后源于思想僵化、理念陈旧,发展进步始于思想解放、理念更新。理念具有多元性、稀少性、重大性、全局性、指导性特点,是无形财富,比金钱更重要。麦当劳的服务理念是顾客永远

是对的;顾客有了错怎么办,请看第一条。美国西点军校的校训是:“没有任何借口。”树立这样的理念,离成功就不远了。二是品牌建设。品牌是制造商、经销商加在商品上的标志。品牌的一半是文化,品牌的要义,在于它能够满足人们对生命高层次的追求,在于它独特的品质、服务和文化品位,在于它鲜明而极具个性的经营哲学和文化气质。品牌中的文化,是结晶在产品和服务中的经营观、价值观、审美观等观念形态和行为方式的总和。三是能力建设。亚当·斯密说:“一个国家的发展,主要取决于其劳动者所掌握的技能熟练程度和判断力的高低。”知识是暂时的,能力是长久的。重要的不是获得知识,而是发展思维能力。对企业来说,学习力、谋划力、预测力、创造力、执行力、营销力等是至关重要的,企业文化建设要为企业综合能力服务。四是道德建设。北京的同仁堂制药企业,无论是赚还是亏,都信守“品位虽贵,必不敢减物力;炮制虽繁,必不敢省人工”。有些企业缺乏经济道德观念,在交易活动中失信于人,给他人和社会造成损害,最终也害了自己。现代市场经济,呼唤新型的企业伦理观。靠制售假冒伪劣产品、盗版侵权、污染环境来牟利,只能得逞一时,而公众对企业的信任,才是企业长盛不衰的法宝。五是制度建设。文化的实质是人化。道德伦理能够引导企业成员对自己的行为和相互关系进行自我调节,但道德调节不具有强制性。因此,在企业文化建设中,应把道德教育、政策感化和制度规范结合起来。制度安排更具有长远意义。六是网络建设。世界银行推出一个新概念:“未来的国家将不以发达不发达来划分,而是以联网不联网来区别。”英国首相警告企业家:“要么上网,要么下台。”托夫勒早就预言:“谁掌握了信息,谁控制了网络,谁就掌握控制了未来。”我国现有网民数,已超过了上亿人,其势头正在加快。网络的零距离、无条件、鲜活等特点,具有较强的吸引力。在这种情况下,如何弘扬主旋律、守住

主阵地,我们面临着极大的挑战。建设企业文化,做人的工作,离不开网络,要善于运用和发挥网络的功能和作用。

发展企业文化,需要处理好以下关系:(1)继承和创新。太阳每天都是新的,太阳底下没有新事物。唯一不变的是不断的变化。企业文化建设要不断创新,才有生命力。但创新离不开继承,“创新是旧元素的组合”。传统文化有很深的底蕴,发展企业文化必须注意这个因素。企业文化建设,还要注意和思想政治工作、党的建设相结合,这是我们的光荣传统、政治优势。(2)本土和全球。就是要处理好国情和世情的关系,既要学习借鉴,又不机械照搬。我们的企业文化并不完全是从西方管理理念复过来的。西方人也讲以人为本,实际上是以利润为本,我们是要提升人的价值,解放人,实现人的全面发展。我们处在社会主义初级阶段,是一个穷国。企业文化的理念、信念、内容、形式,都不能忘了这个基本国情。(3)务虚和务实。就是要处理好文化和经济、软件和硬件的关系,把企业文化建设落到实处。经济的作用是动力性的,而文化的作用是方向性的。不能排除利益驱动作为企业成长的动力,但物欲的主题未必总是成功的唯一标识,至少它并不一定天然地导向文明进步的目标。把解决思想问题与解决实际问题结合起来,恐怕才是制胜之道。建设企业文化,既要抓先进理念、现代观念、文化产品和开发制作,也要重视活动场所、展示平台、重要设施的配套安排,使之相得益彰。(4)共性和个性。企业文化要有鲜明的个性,这种个性买不来、偷不走。市场讲统一,文化求个性。企业文化是一个包括了理想、信念、价值观、目标指向、行为准则、传统、风气等内容的复合体,以及在这个复合体中潜藏和体现出来的一种精神力量。企业文化的很多要素是共性,但在建设过程应有自己的特色,形成鲜明的个性。个性化的产品,往往能为顾客提供特殊的价值,因而也具有了不可替代性。个性化的品牌形象,往往

能使产品在同类产品中脱颖而出,成为万绿丛中的一点红。“学人者生,似人者死。”有个性才能与众不同,才能实现超越。有志者当在这方面狠下功夫。

白尊贤同志编著的《企业文化知与行》一书,提出了一系列企业文化建设的重大命题,诸如企业的文化内涵、意义、建设等,从各个侧面作了充分的研究和详尽的阐述。该书最大的特点是有理论、有实践,有议论、有案例,联系了湖南实际,借鉴了他山之石,内容充实,视野开阔,富有创意,实用性强。这对于推动企业文化的建设,促进企业走向世界市场,无疑具有积极的意义。希望该书的出版,能引发更多的探索和研究,为建设中国特色的企业文化献智出力。

(作者为湖南省社科联主席、湖南省企业思想政治工作研究会会长、湖南省企业文化建设协会会长、中共湖南省委常委、省委组织部部长)

2005年7月23日于长沙

目 录

第一章	企业文化基本内涵	(1)
第一节	企业文化的概念及特征	(1)
第二节	企业文化的基本属性	(10)
第三节	企业文化的内容	(16)
第四节	企业文化的层次	(18)
第五节	企业的功能的作用	(21)
第二章	企业文化的重要意义	(33)
第一节	企业文化是构筑企业竞争力的关键因素	(33)
第二节	企业的竞争发展需要文化	(34)
第三节	构建具有中国特色企业文化	(36)
第四节	塑造企业形象	(44)
第五节	名牌文化战略	(46)
第六节	创建学习型组织	(51)
第三章	企业文化建设	(56)
第一节	建设企业文化的基本原则	(56)
第二节	建设企业文化的基本程序	(64)
第三节	企业文化建设的基本方式与方法	(70)
第四章	国外企业文化建设经验和借鉴	(77)
第一节	日本的企业文化	(77)

第二节 美国的企业文化	(85)
第三节 欧洲国家的企业文化	(92)
第四节 不同国家企业文化的综合比较与借鉴	(97)
第五章 中外企业文化案例	(105)
一、诺基亚:以价值观引领企业发展	(105)
二、IBM:建立沟通的特别通道	(114)
三、摩托罗拉:全球文化战略	(122)
四、朗讯:落到实处的行为	(129)
五、索尼:人本文化的奇迹	(139)
六、奔驰:企业形象重于一切	(147)
七、海尔:不断追求创新	(154)
八、联想:打造诚信公平	(167)
九、大庆:构建与时俱进的文化体系	(179)
一〇、同仁堂:在继承与创新中发展	(189)
一一、玉柴:追求企业经营的最高境界	(199)
一二、中兴:企业的制胜之道	(207)
一三、TCL:“三为”理念的成功实践	(221)
一四、远大:创导精英文化	(232)
一五、湘财:人本立正,承诺是金	(246)
一六、华天:在购并重组中整合再造	(256)
一七、江麓机械:构建营销文化,增强竞争实力	(263)
一八、涟钢:引领企业发展的航向标	(269)
一九、长炼:追求卓越争创一流	(276)
二〇、巴陵石化:居危思进标杆管理	(287)

二一、泰格林纸：创新机制提高执行力	(293)
二二、华能岳阳电厂：以核心理念构筑企业文化大厦	(305)
主要参考文献	(312)
后 记	(313)

第一章 企业文化基本内涵

第一节 企业文化的概念及特征

一、文化概念的界定

(一)文化的定义

了解什么是“文化”，弄清其基本内涵，是研究企业文化的逻辑起点。

“文化”(Culture)一词来源于拉丁文，原意有耕作、培养、教育、发展的意思；在中国古代，文化是指“文治教化”。自从19世纪后期现代文化学诞生，人们对文化才从学科的角度有了全新的解释。但是由于流派众多，对文化概念的界定仍然见仁见智。现代文化学的奠基人E. B. 泰勒在《原始文化》(1887)一书中说：“文化是一个复杂的总体，包括知识、信仰、艺术、道德、法律、风俗，以及人类在社会里所取得的一切能力与习惯。”《韦氏大词典》(第三版)认为文化的适用范围首先是“指人类行为及其具体化于思想、言论、行动和制品方面的产物的总体模式。它的形成与存在依赖于人类通过使用工具、语言和抽象思维体系而进行学习和传授知识的能力”。其次是“指在某一种族、宗教和社会组织中，其传统

的独特结构所含有的惯常群体、职业或专业、性别、年龄阶层或社会等级的典型行为或标准化社会特征的综合”。英国《柯林斯英语词典》的“文化”定义,列出了两条,一是“指相传的思想、信念、价值、知识的总体,它构成社会活动的共同基础”。二是“指具有共同传统的某一类人的活动与思想的总体,其传统在成员间传播并得到加强”。中国《辞海》对文化的释义是:“从广义来说,是指人类社会历史实践过程中所创造的物质财富和精神财富的总和;从狭义来说,是指社会的意识形态以及与之相适应的制度和组织结构。”

从以上可以看出,文化是一个内涵深邃、外延宽广的概念,既有广义与狭义之分,也有宏观与微观之别。从广义去理解,人类有史以来,凡是与人的思想、行为及人工制品相联系的都是文化;从狭义去理解,又特指精神产品及行为方式。从宏观上看,文化可以指民族的、宗教的、社会的;从微观上看,它又可以指社会中的某一特定群体。从不同的角度看都有各自的道理。

(二) 企业文化概念的界定

关于企业文化的概念,学界有多种观点。笔者认为,准确地界定企业文化,应该从微观的角度去界定,因为企业只是一个社会的细胞,企业文化只能是一种微观的文化。但是,企业文化到底以广义的文化为基础还是以狭义的文化为基础,就值得研究了。既然文化有广义和狭义之分,那么严格地讲,企业文化作为一种微观文化现象,依据全息理论,无疑也应有广义企业文化和狭义企业文化之别。从广义来说,它既包括一个企业的物质文化,即有形的“显文化”或“硬文化”,也包括一个企业的精神文化,即无形的“隐文化”或“软文化”,如生产经营的环境、设备和产品,企业的组织结构和各种规章制度,企业的经营管理哲学、经营风格,群体内部相互沟通的方式、相互制约的规范,企业员工的共同价值观念、历史

传统、生活习惯、办事准则,等等。也正因为对企业文化涉及范围理解的差异,在企业文化学界出现了不同的流派,有人认为企业文化应包括物质文化、技术文化、经营文化、管理文化、服务文化、福利文化、文娱活动文化、环境文化等若干分支;也有人把企业文化定位在精神和行为方式层面。中国文化学家庞朴认为:企业文化即“企业人化”。可以说,目前中国理论界对企业文化的理解众说纷纭,莫衷一是。

我们认为,企业文化作为管理范畴的一个概念,不可能面面俱到,只能以企业的精神文化为研究对象,如定义过宽,不利于问题研究的深入。因此我们对企业文化作如下表述:企业文化是指在一定的社会大文化环境影响下,经过企业领导者的长期倡导和全体员工的积极认同、实践与创新所形成的整体价值观念、信仰追求、道德规范、行为准则、经营特色、管理风格以及传统的习惯的总和。

二、企业文化的特征

企业文化是个多元的体系,从不同的层面或角度观察,可以概括出企业文化的本质特征和从属特征。

(一) 企业文化的本质特征

1. 个性。不同的社会、不同的民族、不同的地区的不同企业,其文化风格各有不同,即使两个企业在环境、设施设备、管理组织、制度手段上可能十分相近甚至一致,在文化上也会呈现出不同的特色和魅力。这是由企业生存的社会、地理、经济等外部环境,以及企业所处行业的特殊性、自身经营管理特点、企业家素养风范和员工的整体素质等内在条件决定的。当然,由于企业作为市场经济和文明社会的产物,其文化中体现着市场经济的一般规律,渗透着人类文明的共同意识,抽象掉企业文化的个性特点,不同企业

的文化也具有很多共同性。就其内容来讲,不仅一个地区、一个行业的企业文化具有相同的地方,一个国家内的企业文化,如美国企业文化、日本企业文化、中国企业文化等由于受各自社会经济发展状况和民族文化的共同影响,也呈现共同性,存在着共有的企业文化模式,甚至世界各国的企业,由于遵从共同的经济规律和人类行为规律,由于相互比较、交流、借鉴,各自的企业文化也含有相同的因素。在企业文化的研究和实践中,大力倡导共性文化固然是重要的,但由于社会大文化环境的作用,共性文化的培育和传播相对容易;而体现着一定共性的个性文化的培育和传播相对较难,个性文化一旦形成就会产生巨大感召力、凝聚力和对外的辐射力,是企业文化的魅力和生命力之所在。

2. 共识性。企业文化无疑是共同的价值判断和价值取向,即多数员工的“共识”。优秀的企业文化特别强调集团和群体思想,追求“一体化”,反对用“个识”强加于企业全体员工身上,用别人的意识取代整体意识。当然,“共识”是由“个识”抽象而成的,“共识”是相对而言。“一体化”也是企业文化追求的目标,在现实生活中,不可能想像一个企业,几百名、几千名甚至上万名员工都会像机器一样,只有一种理想、一个判断。人的素质参差不齐,人的需要、追求异彩纷呈,人的观念更是复杂多样,因此,企业文化只能追求相对的“共识”,即多数人的“共识”。这种“共识”开始往往比较集中地体现在企业少数代表人物身上(如企业的英雄、模范、标兵等)。因为任何一种积极的企业文化的形成,总是以少数人具有的先进思想意识(如王进喜的“铁人”精神、张秉贵的“一团火”精神等)为起点向外发散,通过领导者的积极倡导和身体力行,使之渗透在企业每一个员工的行为、每件产品的制造过程、经营管理的每一个环节之中,进而逐渐成为多数人的“共识”的。尤其是当企业全员的“共识”在某些方面总体处于消极落后状态时,

更要善于从中发现积极的因子——“个识”，通过精心培植，使之成长壮大，形成“共识”，进而带动整体企业文化的进步与创新。应该说，这是企业文化理论和实践探索的重点。优秀的企业文化是由“个识”发展到“共识”的，这是规律。

3. 非强制性。这是针对企业文化的作用而言的。企业文化不是强制人们遵守的规章制度和纪律，而是强调文化上的“认同”，强调人的自主意识和主动性，也就是通过启发人的自觉意识达到自控和自律，因此，这种文化是具有非强制性的。当然，非强制性之中也包含有某种“强制”，即软性约束。对于少数人来讲，一种主流文化一旦发挥作用，即使他们并未产生认同或共识，也同样受这种主流文化氛围、风俗、习惯等非正式规则的约束。违背这种主流文化的言行是要受到舆论谴责或制度惩罚的。所以，威廉·大内说，这种文化可以部分地代替发布命令和对工人进行严密监督的专门方法，从而既能提高劳动生产率，又能发展工作中的支持关系。“非强制性”是针对对企业文化产生认同的人员而言；“强制性”是针对对企业文化未产生认同的人员而言。可见，企业文化与传统管理对人的调节方式不同，传统管理主要是外在的、硬性的制度调节，企业文化主要是内在的文化自律与软性的文化引导。

4. 相对稳定性。文化的生成呈现长期性，文化的作用具有延绵性。一种积极的企业文化，尤其是居核心地位的价值观念的形成往往需要很长时间，需要先进人物的楷模作用，需要一些引发事件，需要领导的耐心倡导和培育等。根据全息理论，企业文化作为“亚文化”同样具有文化的一般属性。一旦形成，它就会成为企业发展的灵魂，不会朝令夕改，不会因为企业产品的更新、组织机构的调整和领导人的更换而发生根本性的变化，它会长期在企业中发挥作用。当然，稳定性是相对的，根据企业内外经济条件和社会文化的发展变化，企业文化也应不断地得到调整、完善和升华。尤

其是当整个社会处于大变革和大发展、企业制度和内部经营管理发生剧烈变动的时期,企业文化必须也必然通过新旧观念的冲突而发生大的变革,从而适应新的环境、条件和组织目标。“适者生存,优胜劣汰”,企业文化是在不断适应新的环境中得以进步并充满生机和活力的。

(二)企业文化的从属特征

用辩证的观点分析企业文化,具有以下从属特征:

1. 无形性与有形性相统一。企业文化的内核中包含着各种价值因素、信念因素、道德因素、心理因素等,是作为一种文化心态和一种氛围存在于特定的人群之中的,因此,它具有无形事物的特征。无形的价值因素、信念因素、道德因素、心理因素等通过各种有形的载体,如人的行为方式、企业的各种规章制度、经营政策、企业生产经营的过程、商品的运动等体现出来。人们往往是通过有形的事物去观察、分析、研究和培植企业内在的文化的。无形性是指内容而言,有形性是指形式和载体而言。因此,企业文化是内容与形式、载体的统一。

2. 抽象性与具体性相统一。企业文化所追求的基本经营理念和管理哲学往往是概念性的。优秀的企业文化往往引导大家追求卓越,追求成效,追求创新,但内涵清晰而目标模糊,它不像企业的计划、产品标准、规章制度、管理规范那样明确具体,它只给人们提供一种指导思想,一种行为规则,它不会告诉人们每个问题用什么具体方式和方法处理,它只会告诉人们应根据什么样的指导思想去处理每个具体问题,因此,它是一种抽象性的概念。但是,企业文化又是具体的,它是由各种具体的观念、习俗、习惯、传统等浓缩、凝结、升华而成。企业员工的每一具体言行都在不同的角度具体体现着企业文化,同时也感受企业着文化的导向、激励和制约作用,尽管这种作用是微妙的、暗示性的,但在多数情况下,决定着人