

拥抱辉煌的六根魔杖：

企业规范化管理实施方案(四)

羽化强势企业文化

—— 自主构建企业文化的思路和方法

舒化鲁 著



YONGBAOHUIHUANG DE LIUGENMOZHANG

中国人民大学出版社

拥抱辉煌的六根魔杖：

企业规范化管理实施方案

YONGBAOHUIHUANGDELIUGENMOZHANG

拥抱经久辉煌 — 企业持续稳定发展的途径和方法

倍增组织效率 — 零管理层的企业组织架构与运行

培植企业凝聚力 — 企业激励机制建设的技术和方法

羽化强势企业文化 — 自主构建企业文化的思路和方法

ISBN 7-300-04512-X



9 787300 045122 >

ISBN 7-300-04512-X/F · 1385

全套定价：96.00元（共四册）

F279.23
S638-3

拥抱辉煌的六根魔杖：

企业规范化管理实施方案(四)

羽化强势企业文化

——自主构建企业文化的思路和方法

舒化鲁 著

-279.23
638-3

图书在版编目 (CIP) 数据

拥抱辉煌的六根魔杖：企业规范化管理实施方案（四）

羽化强势企业文化：自主构建企业文化的思路和方法/舒化鲁著.

北京：中国人民大学出版社，2003

ISBN 7-300-04512-X/F·1385

I. 拥…

II. 舒…

III. 企业管理—中国

IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 110437 号

拥抱辉煌的六根魔杖：企业规范化管理实施方案（四）

羽化强势企业文化

——自主构建企业文化的思路和方法

舒化鲁 著

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-62515351 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北涿州星河印刷厂

开 本 787×1092 毫米 1/16

版 次 2003 年 2 月第 1 版

印 张 12 插页 2

印 次 2003 年 2 月第 1 次印刷

2003 年 10 月第 2 次印刷

字 数 253 000

全套定价 96.00 元 (共四册)

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

引 论

企业文化是企业实施管理的一个重要工具，并且是效率最高的一个工具。任何一个企业的领导人都希望建成能推动自己企业快速稳定发展的强势企业文化。但是，企业文化的建设却总是让人捉摸不定。有心栽花花不发，无心插柳柳成荫。企业领导人所希望的，对企业发展有积极作用的企业文化，费尽心血最终也没能建立起来。相反，企业领导人所不希望看到的，对企业的存在和发展有梗阻影响的企业文化形成后，似乎改也改不了。并且到目前为止，研究企业文化的专著尽管汗牛充栋，但没有哪一本著述明确界定了企业文化建设实施的完整过程。企业想根据自己的实际自主选择企业文化的性质，并把所选择的企业文化现实地构建出来，常常不得要领。这种高效的管理工具，似乎成了企业领导人可望不可即的一种海市蜃楼。

企业文化不是一块橡皮泥，它更像一头倔犟的牛。我们也知道这头牛很有力，犁地的效率很高，但却没有人能够套住这头牛，驾驭这头牛，因此这头牛无法直接服务于人。企业文化，如果不能解决自主选择、自主建设的问题，无论它在企业管理中有多么高的效率，多么好的效果，都会像一头无法驾驭的犟牛一样，不能为人所用。因此，驾驭企业文化这头犟牛，让企业文化驯服地为企业领导人实施企业管理所用，是至关重要的。

企业文化包含有四个层次、九个因素、三个构成部分。如何对这九个因素进行自主构建，以及如何根据自己企业的实际选择企业文化、选择企业文化建设的途径，都是本书要解答的问题。

对企业文化的四个层次、九个因素的分析，笔者在他的《管理学新原理——卓越管理的理论和方法》一书中已作过分析介绍，在这里深化了这一探索。尤其是把企业文化的核心构成要素具体化为九种关系进行分析。尽管这九个关系的分析，有些企业在它们的企业文化建设实践中，现实地进行了探索，但其所涵盖的内容仍不完全，也没有人对它的内涵进行明确归纳和界定。而通过对作为企业文化核心要素的价值观念所包含的九个关系的归纳和界定，则可大大地提升企业文化选择和建设的自主性。

对于如何构建企业文化，在把企业文化分为内部管理模式、外部营销模式和外部合作模式三个构成部分的基础上，分成由内向外铺演、中间两分铺演和由外向内铺演三种途径进行分析，这是笔者对成功企业的企业文化建设实践的一种科学归纳和总结。

笔者还把企业员工发展管理并入了企业文化建设这个议题中进行了讨论。员工发展管理与企业文化建设是紧密相关的，企业文化的相应构成部分和相应要素的建设，虽然不能直接对应于企业员工的发展管理问题，但员工发展管理的实施却是企业文化建设工作的特定构成部分。在企业员工发展管理的四个内容中，有两个方面直接与作为企业文化核心要素的价值观念存在一种相互推进的关系，企业员工发展管理的十个方法中，有六个方法可直接起到对作为企业文化核心要素的价值观念的构建作用。

员工发展管理，主要是通过影响员工的意志目标方向和意志欲望的强度，来引导员工丰富自己的知识，提升自己的能力，使企业发展所需的人力资源能主要通过员工自我发展来实现。

员工发展管理的十个方法是：员工简历管理法、岗位关联轮换管理法、人力规划对应法、时尚营造法、价值强化法、竞赛竞技法、创业鼓励法、职业生涯设计法、金手铐控制法、目标强化法。

欧美企业的人力资源管理中有一些工作，包括员工职业生涯设计、人力规划等，都是属于员工发展管理的内容，但在欧美企业中仍没有自主意义上的员工发展管理。尽管员工发展管理也包含有员工职业生涯设计、人力规划这样一些内容，但员工职业生涯设计、人力规划远不等于员工发展管理。员工发展管理的内容要比员工职业生涯设计、人力规划丰富得多、广泛得多。

目录

1

- 企业文化的建设的思路 (1)
- 1-1 亚细亚兴在企业文化，败在企业文化 (1)
- 1-2 不良企业文化不可避免地要把企业推向死路 (7)
- 1-3 企业文化建设上的六大误区 (10)
- 1-4 企业文化建设不能一蹴而就——四个阶段工作 (14)

2

- 企业文化的构成要素及其形成 (20)
- 2-1 企业文化的四层次九要素构成模型 (21)
- 2-2 企业文化核心层的构成要素 (22)
- 2-3 企业价值观念形成的四条途径和四个阶段 (29)
- 2-4 企业文化理论层的构成要素 (32)
- 2-5 企业文化实体层的构成要素 (35)
- 2-6 企业文化表象层的构成要素 (39)
- 2-7 企业文化的内在结构分析模型 (41)
- 2-8 企业文化演绎构建的三条途径 (48)

3

企业文化的分类	(52)
3-1 引言	(53)
3-2 阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔的四分法分类	(53)
3-3 约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特的三分法分类	(55)
3-4 企业文化六分法分类的分析思路	(56)
3-5 无为出世型企业文化	(58)
3-6 物本交易型企业文化	(61)
3-7 权本等级型企业文化	(65)
3-8 人本企业文化的四个共性	(69)
3-9 诚信友爱型企业文化	(72)
3-10 民主平等型企业文化	(74)
3-11 公平竞争型企业文化	(75)

4

企业管理模式选择	(78)
4-1 企业管理模式的构成要素——管理方式	(79)
4-2 教诲人管理方式的内涵及实施技巧	(82)
4-3 激励人管理方式的内涵及实施技巧	(85)
4-4 约束人管理方式的内涵及实施技巧	(90)
4-5 管理方式的构筑离不开管理工具	(94)
4-6 没有最好的管理模式，只有最适宜的管理模式	(98)
4-7 管理模式选择的限制	(101)
4-8 六种企业文化所对应的管理方式分析	(106)

5

员工发展管理问题的提出	(113)
5-1 太阳神不神的才俊人事政策	(113)
5-2 新经济时代企业发展的两大瓶颈	(118)

- 5-3 企业发展与员工发展的关系 (121)
- 5-4 企业现有人力资源开发方式的局限 (123)
- 5-5 员工发展上的惰性与发展管理的必要性和可能性 (125)

6

- 员工发展管理的内容 (129)
- 6-1 引言 (129)
- 6-2 员工意志和欲望的发展管理 (130)
- 6-3 员工兴趣偏好的发展管理 (133)
- 6-4 员工知识技能的发展管理 (134)
- 6-5 员工事业的发展管理 (136)

7

- 员工发展管理的十个方法 (137)
- 7-1 引言 (138)
- 7-2 员工简历管理法 (138)
- 7-3 岗位关联轮换管理法 (143)
- 7-4 人力规划对应法 (146)
- 7-5 时尚营造法 (149)
- 7-6 价值强化法 (151)
- 7-7 比赛竞技法 (153)
- 7-8 创业鼓励法 (156)
- 7-9 员工职业生涯设计法 (159)
- 7-10 “金手铐”控制法 (162)
- 7-11 目标强化法 (165)

8

- 员工发展管理规范化的标准和实施程序 (167)
- 8-1 引言 (167)
- 8-2 员工发展管理目标选择阶段的工作 (168)
- 8-3 选择实施方法, 组织实施阶段的工作 (171)

8-4 完善员工发展管理规范阶段的工作	(173)
参考文献	(175)
后 记	(182)

插图目录

1.图1—1	神仙不能保佑企业发财	(5)
2.图1—2	企业文化建设仅有口号形式没有用	(8)
3.图1—3	企业文化建设的四个阶段工作	(15)
4.图2—1	企业文化的构成分析模型	(21)
5.图2—2	企业价值观念的九大内容	(23)
6.图2—3	企业价值观念形成之路	(30)
7.图2—4	没有理, 怎么论	(33)
8.图2—5	制度没有公认的价值观念根据, 执行起来就困难	(36)
9.图2—6	企业文化的三个构成部分	(42)
10.图2—7	企业文化的结构形成模型	(44)
11.图2—8	企业文化由内向外演绎的构建途径	(49)
12.图2—9	企业文化由营销模式两分演绎的构建途径	(50)
13.图2—10	企业文化由外向内演绎的构建途径	(51)
14.图3—1	不同企业文化对人的价值认同程度	(57)
15.图3—2	物本交易型企业文化	(64)
16.图3—3	权本等级型企业文化	(67)
17.图3—4	人本企业文化的四个共有特征	(70)
18.图4—1	六种管理方式, 给人六种感触	(81)
19.图4—2	人在四种情况下不免做傻事	(83)
20.图4—3	约束不一定是坏事	(91)
21.图4—4	世界上没有最好吃的, 也没有最好的管理模式	(99)
22.图4—5	物本交易型企业文化的管理方式作用机理	(107)
23.图4—6	权本等级型企业文化的管理方式作用机理	(108)
24.图4—7	诚信友爱型企业文化的管理方式作用机理	(109)

25.图4—8	民主平等型企业文化的管理方式作用机理	(111)
26.图4—9	公平竞争型企业文化的管理方式作用机理	(112)
27.图5—1	猎头行业与报业的密谋	(115)
28.图5—2	企业发展的两大瓶颈	(119)
29.图5—3	我们彼此是相互依存的	(122)
30.图5—4	员工发展上的四大惰性	(127)
31.图6—1	人的意志欲望会随时尚变化而改变	(131)
32.图6—2	事业发展管理的思考	(135)
33.图7—1	兴趣偏好的改变	(144)
34.图7—2	员工意志的强化	(152)
35.图7—3	龟、蝎“金手铐”管理法论坛	(163)
36.图8—1	员工的四项发展管理	(169)

1.

企业文化建设的思路

本章提要

1. 亚细亚兴在企业文化，败在企业文化：亚细亚靠企业文化创造了辉煌；亚细亚辉煌早逝的表层原因；亚细亚辉煌早逝的根本原因：企业文化的五个问题。

2. 不良企业文化不可避免地要把企业推向死路：企业文化在性质上有良莠之分；不良企业早晚会把企业推向死路；企业文化性质判断的五个标准。

3. 企业文化建设上的六大误区：企业文化全能论；企业文化形式论；企业文化性质上的神秘论；企业文化建设上的策划论；企业文化内涵上的文明论；企业文化构成上的格言论。

4. 企业文化建设不能一蹴而就——四个阶段工作：企业价值观念的归纳、整理、完善阶段；企业文化类型的选择确立阶段；企业文化构成要素的构建阶段；企业文化由价值观念向外演绎推进阶段。

1-1 亚细亚兴在企业文化，败在企业文化

郑州亚细亚的辉煌，来也匆匆，去也匆匆，给我们留下的可思考的东西很多，但最重

要的却是它的企业文化。笔者在此略作分析，作为企业文化建设规范化的引子。

一、亚细亚靠企业文化创造了辉煌

郑州亚细亚是我国最早自主进行企业文化建设的企业之一。它靠企业文化建设，创造了我国商业企业发展史上的奇迹。它直接依靠企业文化的力量，在我国中原大地的郑州这个商场林立的地方脱颖而出，在很短的时间内发展成为名声响亮、业务覆盖我国东南西北、跨地区的特大型商业企业集团。总经理王遂舟曾雄心勃勃，要和日本当时商业企业的第一品牌——八佰伴在中国的赛特一争高低。它的成功使它被业界冠上了“野太阳”的美名。

郑州亚细亚的企业标志为一轮象征着热情奔放、奋发向上、光芒四射的“太阳”。“野太阳”喷薄升起，一下子照亮了中国大地。中央电视台还专门以此为主线拍摄了一部六集的电视记录片——《商战》。总经理王遂舟由此红遍大江南北，先后被选为第三届全国十大青年，第八届全国人大代表，并成为当时最耀眼的企业明星。

郑州亚细亚的成功可用王遂舟提出的口号来概括，“功夫在酒菜外，特色在礼仪中”。即通过企业文化，而不是一般意义上的商业经营来发展企业。

郑州亚细亚在企业文化建设上所做的工作包括：

■ 商场营业员统一着装，用标准的普通话、规范的礼节接待顾客，见到顾客先鞠躬，后问好。

■ 高度尊重顾客，不准对顾客说一个“不”字。

■ 严格实行“三声”服务：迎接顾客有招呼声，接待中有介绍声，顾客离去时有送别声。

■ 营业结束时，所有商场员工都停下手头一切工作，立正目送顾客走出商场。

■ 商场大厅大门口有当时闻所未闻的迎宾小姐，大厅内不仅有公关小姐与顾客联络沟通，而且还有歌舞演员登台演出。中厅设有琴台，每半小时就演出一次。

■ 每天清晨，商场大门口有仪仗队升国旗，奏国歌，并为围观的顾客做队列表演。

亚细亚就是靠这种企业文化形式，一下红遍了神州大地，成为中国商业企业中最耀眼的新星。政府接待中央领导、外省来宾，甚至外国访问团，都要把亚细亚作为河南的一个亮点，安排专程参观。亚细亚在郑州获得成功之后，以迅猛的势头，以同一模式很快在我国各地开张了它的大型连锁商厦。东到上海，西到成都，北到北京，南到海南等地，都有亚细亚的连锁商厦，并且每个商厦都颇具规模，店面小则1万平方米，大则几万平方米，成了中国地地道道的第一商业连锁帝国。

二、亚细亚辉煌早逝的表层原因

可惜亚细亚的辉煌太短暂了，甚至让想看到亚细亚辉煌的人还没来得及多看一眼就消失了。在海口开办的海南亚细亚大酒店，惨淡经营10个月，率先倒下。河南省内南阳亚细亚、濮阳亚细亚、漯河亚细亚、开封亚细亚当年开业，当年出现巨额亏损。广州仟村百货一开业就遇到内部管理上的矛盾，南移的郑州亚细亚企业文化水土不服，遭到员工罢工抵制，加之当地竞争对手的联手围攻，使广州仟村百货还没吃过“满月”酒就陷入困境。

到1997年，亚细亚集团的灾难出现了多米诺骨牌效应，成都仟村百货、开封亚细亚、濮阳亚细亚、广州仟村百货、上海仟村百货相继关门停业。1998年，西安亚细亚易手，郑州亚细亚五彩购物广场关门，成都九眼桥仟村百货商厦停业，北京仟村百货广场收摊。1999年初，北京仟村百货关门，郑州亚细亚五彩广场复业一个月后又默默地关上大门。到2000年7月，亚细亚彻底走上了不归之路，宣布破产。

亚细亚集团真是辉煌来得匆匆，破产也来得匆匆。辉煌是来自于亚细亚的企业文化，可惜，并没有人知道，其破产也是源自于亚细亚的企业文化，这一点很少为人论及。郑州市商委主任认为亚细亚由兴到衰，有四个原因，但没有把企业文化作为一个原因。他所归纳的四个原因是：

■ 战略决策失误。在省内脱离实际开分店，省内四家亚细亚分店，开业后从来没有景气过，因为所开商厦超过了当地的消费水平。

■ 不公平竞争。旧的习惯势力和不平等使商业同行不能公平地对待亚细亚，使之在全国各地的连锁店屡屡受挫。

■ 企业内部缺乏必要的管理。企业经营一直追求轰动效应，不计成本。

■ 企业负担过重。政府向企业摊派名目繁多的收费，增加了企业的经营负担，压得企业喘不过气来。^①

不仅郑州市商委主任没有意识到亚细亚的企业文化给亚细亚带来了灾难性后果，甚至后来参与亚细亚兴衰问题讨论的专家，也很少有人从企业文化的角度进行分析。更多的人只是看到亚细亚企业文化给它带来的辉煌，并没有深究这种辉煌背后隐藏的危机。

三、亚细亚辉煌早逝的根本原因：企业文化的五个问题

一般人都不會相信，创造辉煌的原因也会成为衰败的原因。其他影响企业发展的因素

^① 参见中国企业杂志社：《失败英雄》，219~220页，北京，中国经济出版社，2001。

不可能如此，但企业文化却可能这样。

在亚细亚的企业文化中，明显存在着五个问题，也就是说，亚细亚的企业文化，是一种有问题的企业文化。并且正是企业文化的这些问题把亚细亚推上了绝路。

1. 企业文化有形式没有内容

亚细亚把企业文化等同于富丽堂皇的企业文化形式。一谈企业文化就是歌舞艺术，外加一些政治装饰，忽视了在这些形式下必须有的内涵。客户也希望企业别出心裁地创造一些让人激动的热闹场面，但他们更需要的是从企业得到实惠。迎宾小姐、礼仪小姐、仪仗队，对于客户来说，只是表面功夫，没有实质性的作用，这些东西不能给客户带来实实在在的需求满足。亚细亚一到广州开业就受到当地客户的冷落，并不完全是当地业界竞争对手的封杀所致，主要的原因在于商业企业文化在南国广州已相对成熟，客户更务实，明白属于歪把式的富丽堂皇的企业文化形式，最终得由他们掏腰包为之买单。

2. 企业文化中包含的价值观念严重不协调

在亚细亚，为了一时取悦于客户，献尽媚态。这种献媚不是对客户的一种尊重，而是一种邀宠。它是对尊重人、重视人性的价值观念的扭曲，而不是严格意义上的尊重客户、信任客户。在亚细亚领导层心中，并没有尊重人的价值观念，而仅仅是标新立异，别出心裁。在它的企业文化中，远没有把尊重人的理念明确下来，贯彻下去。亚细亚对企业员工的约束简直到了残酷的地步，广州仟村百货就受到员工对这种管理模式的抵制，使之开业就从内部发生危机。同时，亚细亚对合作伙伴则是变换手法进行欺骗，用上海仟村百货总经理的话说，“商厦总经理学会了骗钱，配货总经理学会了骗货。”

亚细亚的两位最高领导人晋野和王遂舟更是变幻手腕欺骗社会、欺骗他人。他们两人都有几个身份证，在不同的地方用不同的身份证注册公司，用假验资证明、假股份侵占其他股东的利益。

客户、员工、股东、合作伙伴都是人，他们的利益同样都需要给予重视，他们的人格也同样需要给予尊重。更关键的是要重视客户这个上帝，最终得有股东和合作伙伴提供“香纸”、“祭品”，由员工去敬奉，否则，这个上帝就成了不值钱的泥菩萨。海南亚细亚大酒店开业不到10个月就草草关门，就是因为客户对服务质量和饭菜质量不满。服务小姐上菜慢，并且屡屡上错桌。上给食客的饭菜马马虎虎，有高价格，没高质量。王遂舟甚至还认为毛病仍在“公关不到位，形象不饱满”上。他们只是绞尽脑汁策划歪点子吸引顾客，没有想到要实实在在地为顾客的需求提供满足。

3. 企业文化中腐朽垃圾堆积

亚细亚企业文化在漂亮的外部形式下，掩盖着让人唾弃的企业文化垃圾。企业经营没有请过管理顾问、法律顾问，除了一个谋士提供营销点子外，就是一个在亚细亚享有无上地位的风水大师。

亚细亚的每一家仟村百货开业，都要请这位大师看风水，择吉日。1996年初，上海仟村百货本已定下了开业日期，请帖已发至政府官员、银行领导、新闻记者以及当地名流手中。但大师说这个日子不吉利，要往后推，于是筹备人员赶忙收回请帖，托词改期。北京仟村百货开业前，大师说广场上旗杆的位置不对，要移。王遂舟马上下令把水泥旗墩扒掉，按大师指点的方位挪位。

任人惟亲也是亚细亚企业文化中的一种垃圾。企业膨胀很快，从来没有人想到要找懂经营、会管理的人来从事经营管理。甚至发展企业，也只是想通过建店布点来安排自己的亲信。所以有人夸张地说，“与王遂舟做邻居就可以发大财。”海南亚细亚大酒店就由王遂舟的哥哥主管，北京仟村百货由王遂舟的表亲主管。

在一个企业，如果这类企业文化垃圾充斥，经济实力再强，也会从里面腐烂，最后倒闭。



图1—1 神仙不能保佑企业发财