

QIYE WENHUA GUANLI LUOJI
JIYU QIYE LINGDAOREN
WENHUA GUANLILI SHIJIAO

企业文化 管理逻辑

基于企业领导人文化管理力视角

倪宏伟 著

经济科学出版社

QIYE WENHUA GUANLI LUOJI
JIYU QIYE LINGDAOREN
WENHUA GUANLILI SHIJIAO

企业文化 管理逻辑

基于企业领导人文化管理力视角

倪宏伟 著



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

企业化管理逻辑：基于企业领导人文化管理力视角 / 倪宏伟著. —北京：经济科学出版社，2010. 8
ISBN 978 - 7 - 5058 - 9711 - 3

I. 企… II. 倪… III. 企业文化 - 企业管理 - 研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 141635 号

责任编辑：杨 莉
责任校对：王肖楠 张长松
版式设计：高文悦
技术编辑：李长建

企业化管理逻辑

——基于企业领导人文化管理力视角

倪宏伟 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www. esp. com. cn

电子邮件：esp@ esp. com. cn

北京天宇星印刷厂印刷

华丰装订厂装订

787 × 1092 16 开 23 印张 370000 字

2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 9711 - 3 定价：39.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

序 一

阳春三月，一纸飞鸿送来了倪宏伟博士的新作《企业文化管理逻辑——基于企业领导人文化管理力视角》。该书从我国现实出发，提出国有企业如何认识企业文化，以及如何通过在“企业文化管理”与“企业文化建设”之间的选择性操作，推行“企业骨干文化”、“准企业文化”建设的方式，渐进式的改善企业管理，进行了一系列有益的探讨。

从理论角度，作者通过对企业文化管理逻辑理论渊源的梳理、企业文化管理与建设实践规律的总结、企业文化概念研究的问题分析，对企业文化的“元定义”进行了尝试性的界定，指出了企业文化的内在功能模式，提出了企业文化管理力及其构成分力（文化选择力、文化共识力、文化实践力）等一系列概念，得出了相应的结论性观点，并通过案例研究的形式对企业文化管理力的相关结论进行了实证分析。从而建立起了一种既能“化繁为简”，又能“由简到繁”的认知与实践企业文化的思维框架和实践模式，对解决我国企业文化实践中“概念难把握、管理难操作、效能难发挥”等现实问题提供有益的帮助与指导。

从实践角度，作者运用企业文化管理力的理论分析框架，对西方银行在此次金融危机中所存在的文化管理问题进行了较为系统而有新意的分析与概括。认为企业管理是沿着“文化统摄，战略引导，制度保障，执行有力”的逻辑，由上至下地进行管理链条式的传导的，企业文化的管理是根本的。作者强调，企业文化结构要素是思维模式与行为方式的集合体，其

思维模式的内核就是企业核心价值观，企业文化管理说到底是对企业核心价值观的选择、共识与运用的管理；企业文化最直接的作用就是运用你所选择的价值观去指导你的企业不断地解决其生存与发展过程中的种种绩效问题，以此促进企业的发展与进步。他考察了金融危机，认为企业对实现组织价值观的工具性价值观的认识与研究则明显不足，因此，企业既要以终极性价值观为指导去解决组织追求成功目标的“是什么、为什么”的问题；同时企业还要以工具性价值观为指导去解决实现组织目标的工具与手段的“好不好、怎么办”的问题。作者指出由于企业文化选择管理的偏颇会引发经营管理中的问题。

作者也对花旗银行“大至发展战略、小到服务形式都在不断进行创新”和汇丰的“强大的市场感知力和创造力”的文化初始选择进行了分析，认为企业文化选择要有利于有效认识企业发展的目的与手段的关系；有效认识企业卓越的经营业绩与卓越的企业伦理相结合的问题；认识金融创新的目的和金融创新风险的控制问题。他认为面对金融创新产品层出不穷、金融创新背景与创新机理日益复杂的年代，要达成其“在金融产品、金融服务、金融运作及金融管理等方面进行创新，不断寻求新的发展空间”的目的，就必须对金融创新文化的战略指导思想和战术创新手段，进行系统化思考、深入化认知与准确化校正，形成新的指导金融创新的理念。

作者还重新诠释了“企业文化管理”与“企业文化建设”之间的关系，以及认知这种关系对国有企业领导搞好企业文化建设的理论与实践意义。自然，领导者是企业文化的倡导者和管理者，领导者的价值观决定企业文化的基调，领导者的示范作用关系到企业文化建设的成败，领导者的观念创新推动企业文化的更新。他提出通过企业文化管理渐进式的改善企业管理，不受人员、层级、范围和时间的限制，通过对企业文化管理的思想与方法认同，在不同工作中加以运用，并对企业管理呈点滴的渐进式改善。而企业文化建设则更强调企业文化变革的具体过程操作以及企业文化建设所必需的“起飞”与“落地”的对应性要求，并负有对建立起一种具体的个性文化和推动企业进步目的的职责。这些都有所新意。

倪宏伟博士是我多年的同事和朋友，在我负责中国银行国际金融研究工作时期，他也在中国银行四川省行负责调研工作，以后他在第一线全面负责银行业务，是一位既了解金融理论，也熟悉银行实践的专家型干部。在业务前线的工作使他认识到企业文化建设和管理对我国企业管理和企业发展的重

要性，因而萌生了继续学习的想法，还真是利用业余时间先后攻读了西南财经大学经济学硕士，四川大学管理学博士；并结合学习和在管理中的体会和经验行文成书，实属不易。多年来我和倪宏伟博士在业务和研究方面都有很多接触，他勤奋好学，我也常鼓励他在实践中钻研，在理论中提升。大作新到，自然高兴，是为序。



2010年4月13日于北京^①

^① 朱民博士系中国人民银行副行长，国际货币基金组织（IMF）总裁特别顾问，中国国际金融学会常务副会长。

序 二

文化与管理的关系，著名管理学大师德鲁克说过，管理离不开文化，而企业领导、企业家又居于管理的核心地位，关于这个思想，我以前写的《现代企业家与企业文化》、《海豚式动力营销》、中国社会科学院研究生院教材《企业文化》等书中进行了系统的表述。

倪宏伟博士 10 多年来也潜心研究这个课题，如今他的《企业文化管理逻辑——基于企业领导人文化管理力视角》一书出版了，它凝聚了倪宏伟同志从自发到自觉的不断深化认知与实践企业文化的成果，并以其在国有商业银行两个地市级分行任行长期间的自身实践案例，来证明其企业文化管理逻辑研究的框架性结论，正如他本人所言，本专著具有研究岗位与研究区位的空间优势，以及在长期专注的特定研究领域去感悟企业文化实践习得的时间优势。他的求学之路从未停止理论与实践的紧密结合，从西南财经大学经济学硕士，到四川大学管理学博士，从中国银行全球调研专家网专家到中国银行乐山分行行长、中国注册企业文化管理师认证委员会委员，中国组织文化管理体系测评专家委员会委员，从中国企业文化促进会特邀研究员、中国注册高级企业文化管理师（CCO）、全国注册高级企业文化讲师，到中国暨亚洲注册高级品牌管理师（ABME），贯穿了他学习实践企业管理的全过程。

《企业文化管理逻辑——基于企业领导人文化管理力视角》一书的主要创新体现在以下几方面：

一、作者通过对企业文化管理逻辑理论渊源的梳理、企业

文化管理与建设实践规律的总结、企业文化概念研究的问题分析，首先对企业文化的“元定义”进行了尝试性的界定，即企业文化是在有效选择提升组织效能的核心价值体系基础上，所形成的共同性思维模式、习惯性行为方式和整体性企业形象。并且提出了企业文化的内在功能模式，既是人们通常意义上所指的“文化的道德结构要素与内在功能模式”，更是“文化的知识结构要素与内在功能模式”和“文化的智慧结构要素与内在功能模式”的新观点。由于终极价值观和结果性价值观本质上是指导企业和员工“如何做人”的知识及其行动指南；工具性价值观和过程性价值观本质上是指导企业和员工“如何做事”的知识及其行动指南。因此，以文化人就等于以文化德，以文化智，以文化形，以文化果，企业文化功能的本质既是“治心”，又是“育智”，“治心”在于转变态度，“育智”在于提高能力。而且，企业文化管理既要以科学理性的思维方式来强化对结果性或终极性价值观的认知与选择，又要以技术理性思维方式来完成对过程性或工具性价值观的认知与选择，这样才能使你所选择的核心理念具有完整地解决企业绩效问题的价值观指导作用。

在此基础上，作者首次提出了企业文化管理力及其文化选择力、文化共识力、文化实践力等构成分力的一系列概念，得出了相应的结论性观点，并通过案例研究的形式对企业文化管理力的相关结论进行了实证分析。亦即：企业文化管理力是企业文化管理逻辑的力的表达方式，它是通过企业文化管理逻辑内在机理的作用，促使人们行为按照由此决定的企业文化管理机制的要求，所产生的趋同于企业文化管理目的的一种文化力量。而企业文化管理逻辑是对企业的文化选择、文化共识和文化实践所进行的集合性管理，企业文化管理逻辑的构成机理，决定着企业文化管理力的作用机制是：以有效的文化选择力为前提，以整体的文化共识力为纽带，以持续的文化实践力为落脚点，通过企业文化管理力的对象化作用与物质化运动，最终转化为企业的物质性与精神性的生产力成果。从力的三要素角度观察该企业文化管理力：企业文化管理力的方向是由文化选择力来决定的，文化选择力体现着企业文化管理力的系统思考属性和企业文化的领导效应；企业文化管理力的大小是由文化共识力来决定的，文化共识力则体现着企业文化管理力的态度调整属性和企业文化的管理效应；企业文化管理力的作用点是由文化实践力来决定的，文化实践力就体现着企业文化管理力解决问题的属性和企业文化的经济效应。

我以为通过企业化管理力及其文化选择力、文化共识力、文化实践力等构成分力等一系列概念的架构，作者建立起了一种既能“化繁为简”，又能“由简到繁”的认知与实践企业文化的思维框架和实践模式，很有可能成为解决我国企业文化实践中“概念难把握、管理难操作、效能难发挥”等现实问题的突破口，并提供有益的帮助与指导。

二、作者重新诠释了“企业化管理”与“企业文化建设”之间的关系，以及认知这种关系对国有企业领导搞好企业文化建设的理论与实践意义。美国学者约翰·P. 科特和詹姆斯·L. 赫斯克特早就在《企业文化与经营业绩》一书中指出过：“企业文化是一个企业中各个部门，至少是企业高层管理者们所共同拥有的那些企业价值观念和经营实践。所谓‘部门文化’是指企业中的一个部分的各个职能部门或地处不同地理环境的部门所拥有的那种共通的文化现象。”作为企业文化富有影响力的经典定义之一，早已看到了企业文化有“理想模式”（即企业中各个部门所共同拥有的企业价值观念和经营实践）、“准企业文化”（即企业中一些部门所拥有的那种共通的文化现象）和“企业精英文化”（即至少是企业高层管理者们所共同拥有的那些企业价值观念和经营实践）之间的区别，其中包含着分层次管理和“先有后完善”的管理的企业文化培育理念。也就是说，即便是在企业化管理效果的显现周期常常大于国企领导人的任职期限的情况下，也能够“在企业化管理”与“企业文化建设”之间进行选择性的操作，以推行“企业骨干文化”、“准企业文化”建设的方式，去渐进式地改善企业管理，从而摆脱企业文化建设的窘境。因为，企业化管理的理念与方法的运用范围比较广泛，不一定要受到企业文化培育的“理想模式”的制约，也不受应用人员、层级、范围和时间的限制，只要对企业化管理的思想与方法有一点点认同，就可以在不同工作中加以运用，并对企业管理呈点滴的渐进式改善。而企业文化建设则不同，它更强调企业文化变革的具体过程操作以及企业文化建设所必需的“起飞”与“落地”的对应性要求，并负有对建立起一种具体的个性文化和推动企业进步目的的职责。所以，当国企领导人一时难以越过企业文化建设的“整体文化共识与文化习性转变”这一高难度的门槛时，可以通过分层面、有重点地运用企业化管理的理念与方法，去推进企业整体文化建设，并非不能达到用文化管理来提高企业的管理品位与竞争层次的目的。这也不失为国有企业领导人提高企业管理品位的有效选择，而放弃在企业主管位置上用企业化管理去推动企业发展的机遇，才是职业生涯

中的真正遗憾。

我认为倪宏伟同志的上述观点的现实针对性强，对国有企业“非产权式的领导”如何认识企业文化，以及如何通过在“企业文化管理”与“企业文化建设”之间的选择性操作，以推行“企业骨干文化”、“准企业文化”建设的方式，去渐进式地改善企业管理，从而摆脱企业文化建设的窘境，提供了有益的帮助与指导。

三、运用企业文化管理力的理论分析框架，作者对西方银行在此次金融危机中所存在的文化管理问题进行了较为系统而有新意的分析与概括。他认为，企业管理从大的模块上讲，是沿着“文化统摄，战略引导，制度保障，执行有力”的逻辑，由上至下地进行管理链条式的传导的。在这四大管理模块中，对企业文化的管理是根本的。

首先，企业文化管理说到底是对企业核心价值观的选择、共识与运用的管理；企业文化最直接的作用就是运用你所选择的价值观去指导你的企业不断地解决其生存与发展过程中的种种绩效问题，以此促进企业的发展与进步。而企业绩效问题的一般模式表现为“是什么、为什么、好不好、怎么办”；价值观二分法认为：不同行为类型是由不同的价值观类型所引导的，企业价值观应当是结果性价值观和过程性价值观的统一，才能增强企业解决内部与外部的适应性问题的能力。因此，企业既要以终极性价值观为指导去解决组织追求成功目标的“是什么、为什么”的问题，亦即运用科学理性的思维去探索企业如何“正确地做事”的问题；同时企业还要以工具性价值观为指导去解决实现组织目标的工具与手段的“好不好、怎么办”的问题，亦即运用技术理性的思维去探索企业如何“做正确的事”的问题。然而，金融危机的残酷事实表明，人们仅“对与目标相关的商业价值观的讨论固然兴趣依然”，但对如何实现着组织价值观的工具性价值观的认识与研究则明显不足。不少国际一流银行的创新文化的选择，既对创新文化的终极性价值观的认知与选择还缺乏有关银行生存层面的创新与功利问题的根本性思考；他们又对创新文化的工具性价值观的认识与选择有偏差，面对金融创新产品层出不穷、金融创新背景与创新机理日益复杂的年代，要达成其“在金融产品、金融服务、金融运作及金融管理等方面进行创新，不断寻求新的发展空间”的目的，就必须对金融创新文化的战略指导思想和战术创新手段，进行系统化思考、深入化认知与准确化校正。

其次，对企业文化选择的管理就是对文化建构的有效性、文化发展的有

效性和文化运用的有效性所进行的管理；对企业文化思维模式的不断深化的认识与选择过程，就是对解决问题的方式、方法的不断创新思维与选择的过程，使其更能切合实际地指导企业解决发展过程中的种种绩效问题。在此次金融危机中，花旗、汇丰等银行既对追求卓越文化的终极性价值观的认识与选择有偏差，存在着如何有效地根本性认知追求卓越的“度”而避免堕入经营贪婪的问题。同时又对追求卓越文化的工具性价值观的认识与选择有偏差，企业管理是一个多方面问题与多方面复杂联系的系统工程，这些问题之间往往在客观上存在着相互的矛盾性。这也就决定了用于指导企业管理的文化选择，也会呈现出非单一性选择和矛盾性选择的结果。花旗、汇丰等银行的“以创新追求卓越”的文化与其“国际化特征谨慎的态度”的文化之间，就缺乏系统文化思考下的兼容性。企业文化是企业的宪法，企业宪法中不明确的问题，肯定会带来制度与制度、行为与行为之间的矛盾，要增强卓越文化可操作性，就应当在系统思考基础上，进行相应的卓越文化的阐释性与实践性的再选择。可见，行为背后是思维，结果背后是理念。金融企业管理方式的变革就是要强化企业文化管理方式的变革，对文化的持续性选择应当遵循系统性价值取向、问题性价值取向、竞争性价值取向和价值观二分性取向，才能使其文化价值理念具有完整地指导与解决以创新去追求卓越过程中的绩效问题的作用。



2010年3月于北京^①

^① 刘光明博士系中国社会科学院工业经济研究所研究员、教授、博士生导师，中国社会科学院《企业文化》研究生教材主编。

目 录

第一章 导 论

第一节 问题的提出	2
一、我国企业文化建设存在的问题	2
二、解决企业文化问题的重要意义	11
第二节 解决思路	14
一、研究重点	15
二、研究方法	20

第二章 企业文化理论与实践文献回顾

第一节 文化基本观点	26
一、文化的内涵	27
二、文化的属性	29
三、文化的功能	31
第二节 企业文化理论	32
一、企业文化概念与要素	34
二、企业文化功能与特征	49
三、文化力与企业文化力	52
第三节 企业文化实践	59
一、企业文化管理	60
二、企业文化建设	64

三、企业文化机制	67
四、企业领导与文化	72

第三章 企业文化管理逻辑及其力的形式

第一节 企业文化管理逻辑的理论渊源	76
一、企业文化实践的可操作要领	77
二、企业文化管理逻辑渊源线索	78
第二节 企业文化管理逻辑的实践依据	85
一、企业文化管理的实践规律	85
二、企业文化建设的实践规律	90
三、企业文化机制的实践规律	94
第三节 企业文化管理逻辑的理论依据	96
一、企业文化概念研究问题分析	96
二、企业文化的“元定义”界定	105
三、企业文化的“元定义”解析	111
第四节 企业文化管理力的理论概括	119
一、企业文化管理逻辑的结论	120
二、企业文化管理力内涵界定	121
三、企业文化管理力构成分析	123
四、企业文化管理力的存在逻辑	128
五、文化管理力与文化力的关系	133

第四章 企业文化选择力及其领导效应

第一节 企业文化选择力的认知逻辑	139
一、企业文化选择力的概念构成	139
二、企业文化选择力的管理魅力	149
第二节 企业文化选择力的实践要义	152
一、文化理念建构的初始性选择	152
二、文化理念发展的持续性选择	163
三、文化理念运用的智慧性选择	166

第三节 企业文化选择的理性认识能力	173
一、文化选择的根本性认识要义	175
二、文化选择的系统性认识要义	184
三、文化选择的深化性认识要义	191
第四节 企业文化选择的综合思维能力	204
一、绩效增长与知识问题	205
二、知识问题与选择知识	208
三、选择知识与选择思维	210
四、选择思维与知识背景	222
第五节 企业文化选择的行动抉择能力	226
一、解决问题与文化运用的智慧性选择	227
二、解决问题的行动抉择及其作用范围	232

第五章 企业文化共识力及其管理效应

第一节 企业文化共识力的认知逻辑	239
一、企业文化共识力概念构成	241
二、企业文化共识力的内生性	246
第二节 企业文化共识力的实践要义	251
一、文化共识力的认知性“同心共理”论	251
二、文化共识力的情感性“通情达理”论	264
三、文化共识力的环境性“融境入理”论	275

第六章 企业文化实践力及其经济效应

第一节 企业文化实践力的认知逻辑	284
一、企业文化实践力的概念释义	285
二、企业领导人文化实践作用点	287
第二节 企业文化实践力的培育要义	292
一、文化实践的个体习性力与“觉行育能”论	293
二、文化实践的整体形象力与“展形聚誉”论	303
三、文化实践的企业品牌力与“品牌烙印”论	312

第七章 结 语

一、主要创新与重点结论.....	321
二、未来展望与后续研究.....	324
企业化管理逻辑案例研究索引.....	326
参考文献.....	328
附录 专家评语.....	344
后 记.....	348

我国经济转型过程中的“继发性”企业文化建设，还存在着“概念难把握、管理难操作、效能难发挥”三大问题。而把握好企业文化管理逻辑，找到一种“清晰明了，化繁为简”的认知与实践企业文化的思维框架和实践模式，不失为有效解决上述问题的突破口。

第一章 导 论

企业文化管理理论是 20 世纪 80 年代初从国外引进的“舶来品”，在此之前，我国企业由于其体制与机制的原因，几乎没有“原发性”的现代企业文化建设，尽管“鞍钢宪法”曾被日本借鉴并运用到现代企业文化管理的范畴，但我国当时并未由此上升为企业文化管理理论。自 1978 年实行经济转型以来，我国的国有企业和相继诞生的民营企业在 20 世纪 80 年代中后期，相继展开了“继发性”的企业文化建设。

第一节 问题的提出

综观我国改革开放 30 年来的经济转型过程，国有企业基本上是在垄断主义条件下成长起来的企业，民营企业则大多是在机会主义条件下成长起来的企业（彭剑锋，2005），中国企业家的大部分都“经历过借助于广泛的关系网络获取资源的阶段”。^① 因此，“从某种意义上讲，这些企业都是产品成功型企业，也就是凭借企业家的胆略和敏锐抓住中国经济发展过程中的某个机遇、某个产品、某个项目、某种稀缺资源使企业迅速做大，但这种靠单一产品、单一稀缺资源、政策机遇的成功并不等于企业的成功，更谈不上企业的持续成功。许多企业一夜之间成名，但很快成为‘流星’企业。企业做不大、活不长，已成为许多企业的通病。”因为，“这些企业的领导人大多是在未完成对本企业系统的文化与战略思考的情况下，幸运地发展到今天的。面对当今新的形势和竞争环境，中国企业所面临的一个基本问题就是持续性发展的问题，在这一带有共性问题的背后，其实是企业文化层面的问题。”^②

一、我国企业文化建设存在的问题

尽管企业文化理论引入中国已近 30 年，而且也越来越受到中国企业界的广泛关注和重视，特别是近年来形成了新一轮的“企业文化热”，企业文化已经成为企业生存与发展的原则和资源，以及构建企业核心竞争力的重要因素。不少企业都希望通过运用企业文化来促进企业的发展与进步，但由于多方面因素的影响，我国经济转型过程中的“继发性”企业文化建设，还存在着“概念难把握、实践难操作、管理效能难发挥”三大问题。

（一）企业文化概念难把握

烟草中国网等多个网站上均转载了一篇题为《操作“企业文化”的妙诀》的文章，作者颇有趣味地说：“许多企业家都被搞糊涂了，媒体一会倡导 CI（企业形象识别系统）战略，一会建议大搞企业文化，两件事情都十

^① 帅萍、赵晓敏：《企业文化管理实施分析》，《华东经济管理》2007 年第 1 期。

^② 彭剑锋：《企业文化与中国企业面临的十大问题》，《中外企业文化》2005 年第 9 期。