

21世纪普通高等院校系列规划教材

# QIYE WENHUA SUZAO DE LILUN YU FANGFA

## 企业文化塑造的 理论与方法

陈丽琳 编著



西南财经大学出版社  
Southwestern University of Finance & Economics Press

# 企业文化塑造的 理论与方法

---

陈丽琳 编著



西南财经大学出版社  
Southwestern University of Finance & Economics Press

## 图书在版编目(CIP)数据

企业文化塑造的理论与方法/陈丽琳编著. —成都:西南财经大学出版社,2011.8

ISBN 978 - 7 - 5504 - 0406 - 9

I. ①企… II. ①陈… III. ①企业文化—高等学校—教材  
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 169839 号

## 企业文化塑造的理论与方法

陈丽琳 编著

责任编辑:魏 佳

封面设计:杨红鹰

责任印制:封俊川

|      |                                                           |
|------|-----------------------------------------------------------|
| 出版发行 | 西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)                                |
| 网 址  | <a href="http://www.bookcj.com">http://www.bookcj.com</a> |
| 电子邮件 | bookcj@foxmail.com                                        |
| 邮政编码 | 610074                                                    |
| 电 话  | 028 - 87353785 87352368                                   |
| 印 刷  | 四川森林印务有限责任公司                                              |
| 成品尺寸 | 185mm × 260mm                                             |
| 印 张  | 17.25                                                     |
| 字 数  | 385 千字                                                    |
| 版 次  | 2011 年 8 月第 1 版                                           |
| 印 次  | 2011 年 8 月第 1 次印刷                                         |
| 印 数  | 1—2000 册                                                  |
| 书 号  | ISBN 978 - 7 - 5504 - 0406 - 9                            |
| 定 价  | 33.80 元                                                   |

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
3. 本书封底无本社数码防伪标志,不得销售。

# 内容提要

本书是一本高等院校本科与研究生层次使用的管理类专业课程的教材。

本书围绕企业文化塑造的有关理论和方法进行阐述。第一章介绍了现代企业中领导与员工的双向困惑，提出管理精细化的策略和措施以及企业文化的起源与学习企业文化的三大目标；第二章介绍企业文化的概念与特点；第三章介绍企业文化的正功能和负功能；第四章介绍企业文化的三层次、四层次与新四层次理论；第五章介绍行业视角、期待状态和实际运作中的企业文化类型；第六章至第九章介绍新四层次理论的具体内容；第十章介绍企业文化建设中的问题与塑造方法；第十一章阐述企业文化四层次结构要素设计；第十二章介绍企业家在企业文化塑造中的作用；第十三章介绍中国式企业文化建设和管理的有关方法；第十四章介绍跨文化管理产生的冲突、原因以及进行战略管理的方法。每章均有与知识点相关的问题案例与思考题。

本书也可以作为从事企业文化管理工作的有关人员或者在工商管理实践中需要提高领导能力的企业领导人和管理人员使用的工具书。

# 前言

## 企业文化落实——企业持续发展的动力

进入 21 世纪以来，随着我国经济持续快速增长，企业文化建设的内外环境都发生了很大变化。以前很多管理者说起企业文化，就说“不要弄那些虚无缥缈的东西，把指标搞上去才是正理”。但是，随着经济的迅猛发展，各种不确定性因素不断增加，企业经营中不断出现的各种危机使人们不得不考虑深层次的问题；大量自主意识强、个性鲜明的知识型员工、80 后员工在企业中占有重要位置，管理由粗放到细化的时代已经到来。企业要增添持续发展的动力，必须提高内部管理的要求，必须重视企业文化的管理，必须在有效的内外沟通中提高企业的知名度、美誉度和文明度。

现在，老板们，甚至很多的管理者们都会强调企业文化的重要性，纷纷要求塑造、重塑或者改造企业文化；新上任的企业掌门人急切需要知道企业如何以新的姿态新的角色展示新的精神风貌，获得新的骄人业绩；企业中高层领导的后备力量——MBA 的求学者们也被企业期望能为本单位的企业文化建设出谋划策；求职大军的主力——大学毕业生们在艰难的求职路上也不断被要求了解企业文化，甚至在转正时被要求写出企业的文化要素与发展目标。企业文化对职场中人来说，似乎成了职业发展必不可少的重要工具了。

因此，学习企业文化理论与塑造方法的有关知识，了解自己期望进入的企业或者欲谋求发展的企业的文化管理状况，掌握企业的文化规律，思考更上一个层次的企业文化内涵，为企业的文化管理出力献策等成为众多人的需要。通过对企业的价值观、发展目标的理解，人们可以寻找自己与求职企业或者所在企业核心价值观的契合之处，从而确定自己对企业的价值所在：是否是真正适应企业的员工？是否是企业需要聘用的人才？

在这样的历史条件下，作者编写本书就有了新的任务和责任，需要新的视野下，去寻找企业真正需要的东西，去探索职场中人需要了解与学习的企业文化内容。

经过调查，作者认为，随着企业文化理论研究的深入和企业文化建设实践的深化，目前对企业来说重要的不是要不要实施企业文化的问题，也不是企业文化能否导入的问题，而是企业文化怎样落实的问题。因此，本书重点探讨了以下问题：

一、在近几年调研的基础上，重点探讨了企业文化落实的问题

为了研究企业文化管理的执行力问题，作者对一些企业的企业文化建设情况开展

了调查,经过对调查资料的分析,作者认为:在现代企业环境中,企业文化精神、制度和物质三层次结构理论显得过于粗疏和难以执行。企业在塑造与建设企业文化的过程中,必须根据实际的运作情况,进一步细化并落实企业文化,提高企业文化的执行力。

因此,作者进一步深化了四层次的企业文化塑造理论,对文化建设的程序与方法做了较详尽的介绍。这无论对需要专家介入设计的企业还是自行设计建设企业文化的企业,都将有实质性的帮助;对需要设计企业文化方案的职场中人,也提供了很好的工具。期待这些方法和步骤的介绍,对企业文化的落实能有更好的帮助,在为企业获得持续发展的动力方面,提供一些有益的帮助。

## 二、根据企业文化塑造中的问题,对企业文化四层次结构的要素做了设计

从众多企业的企业文化建设的实践状况看,企业文化的建设和发展是很不平衡的,有的企业起步早,已经有很不错的文化声誉,但仍需要在社会发展中不断深化和发展;有的企业上层热、中层温、基层冷,重要的文化理念难以落实,行为和理念“两张皮”;有的企业的文化管理片面追求外在的形象包装、内部活动的丰富多彩等有形的内容,忽视企业精神的塑造;有的企业对企业文化建设虽有所认识,甚至有比较强烈的愿望,但仍然是由自发的文化在支配企业的运作;还有的企业没有文化管理的意识,企业运作完全凭领导人的头脑风暴或者借鉴别人的形式,“今天一个口号,明天一条标语”,完全不考虑是否适应企业的需要,没有真正把企业文化建设同企业管理有机地结合起来。

为此,作者认真探索了企业文化的结构要素,并对四层次理论的文化建设要素进行了设计说明,尤其对企业文化的网络和企业文化目标落实的关键性问题提供了工具性的介绍。希望对已经形成较好文化声誉的企业在文化更新方面提供新的角度;对文化建设需要落实的企业提供一些新的工具;对需要进行企业文化全面塑造的企业提供基本的可用的资料;也为企业文化的理论研究与实践提供新思路。

## 三、根据现代企业面临的新问题,扩展了一些企业文化研究的内容

多年来,企业文化的研究者和实践者们已经做了大量的工作,企业文化的研究更加趋向于社会层面和心理层面。作者融合了相关研究成果,以求更贴切地反映新的研究成果。例如,把DISC理论引入企业文化建设和管理中,希望在企业管理的精细化、寻求企业员工对企业有更多认同的、形成向上的企业文化力方面更有效用。此外,还根据很多企业都在其他省市或者国外设立分公司或分支机构面临的问题,进行了跨文化管理的探讨。

## 四、章首案例与思考讨论题的设计为学习者们提供更贴切的帮助

本书为学习者设计了章首案例,使大家可以带着问题进行有关知识的学习和研讨;

在章末设计了思考与探索题，让大家可以进一步思考有关的知识点，或者进行相关的研究。本书可以作为管理类本科与研究生以及 MBA 学员学习企业文化课程的教材，也可以作为企业管理人员和企业文化管理工作进行企业文化管理的工具书。

企业的文化管理路子还很长，需要做的事情还很多。但是，从提升企业核心竞争力的高度进一步提高认识，加强企业文化建设的落实；理清思路，制定规划，统筹安排，协调发展，引领先进企业文化在企业中发挥主导作用，从而获得企业持续稳定发展的动力是企业必须思考的事情。职场中的人们也需要更多的智慧弄清楚企业真正的文化倾向，寻求自己对企业文化的高度认同，以求得自己的目标与企业的目标协同发展，让自己成为企业愿景的一个要素。总之，真正实现员工与企业的双赢，是企业文化管理的最好境界。

21 世纪是知识经济的时代，是全球竞争的时代。知识经济的重要特点是学习与创新。谁拥有文化优势，谁就拥有竞争优势、效益优势和发展优势。在这种时代里，能成功的公司将是采用新企业文化和新文化营销策略的公司；在这种时代里，能成功的人士一定是掌握了文化武器和能引领组织形成良好文化的功臣。前通用电气首席执行官韦尔奇曾说，最终的竞争优势在于一个企业的学习能力以及将其迅速转化为行动的能力。企业是这样，企业中人何尝不是这样！期待着《企业文化塑造的理论与方法》一书的出版能为企业以及企业中人提供更有用的资讯，为企业的持续稳定发展尽一份力量。

陈丽琳

2011 年 4 月 12 日于成都

# 目 录

|                             |      |
|-----------------------------|------|
| <b>第一章 企业文化引论</b> .....     | (1)  |
| 章首案例：企业文化是大公司才需要的吗？ .....   | (1)  |
| 第一节 新时代的管理需要借助文化力 .....     | (1)  |
| 第二节 企业文化的起源与发展 .....        | (8)  |
| 第三节 学习探讨企业文化的目标 .....       | (15) |
| 思考题 .....                   | (16) |
| <b>第二章 企业文化的概念与特点</b> ..... | (17) |
| 章首案例：别具一格的文化个性 .....        | (17) |
| 第一节 企业文化的概念 .....           | (18) |
| 第二节 企业文化的一般特点 .....         | (22) |
| 第三节 新经济时代企业文化的突出特征 .....    | (27) |
| 思考题 .....                   | (30) |
| <b>第三章 企业文化管理的功能</b> .....  | (31) |
| 章首案例：著名的丰田模式怎么了？ .....      | (31) |
| 第一节 企业文化的正功能 .....          | (32) |
| 第二节 企业文化的负功能 .....          | (37) |
| 思考题 .....                   | (39) |
| <b>第四章 企业文化的结构层次</b> .....  | (40) |
| 章首案例：结石娃娃的悲剧 .....          | (40) |
| 第一节 三层次结构理论 .....           | (41) |
| 第二节 四层次结构理论 .....           | (44) |
| 第三节 新四层次的塑造理论及应用 .....      | (45) |
| 思考题 .....                   | (50) |
| <b>第五章 企业文化的类型</b> .....    | (51) |
| 章首案例：谁应该被淘汰？ .....          | (51) |



|                                |              |
|--------------------------------|--------------|
| 第一节 行业视角的企业文化类型 .....          | (51)         |
| 第二节 期待状态的企业文化类型 .....          | (54)         |
| 第三节 运作中的企业文化类型 .....           | (57)         |
| 思考题 .....                      | (65)         |
| <b>第六章 企业文化的思想内涵 .....</b>     | <b>(66)</b>  |
| 章首案例：非主流企业文化案例 .....           | (66)         |
| 第一节 企业哲学 .....                 | (67)         |
| 第二节 企业的经营理念 .....              | (74)         |
| 第三节 企业精神 .....                 | (76)         |
| 思考题 .....                      | (84)         |
| <b>第七章 企业文化的信息网络 .....</b>     | <b>(85)</b>  |
| 章首案例：戴尔的开放式信息网络 .....          | (85)         |
| 第一节 企业文化信息的含义与特点 .....         | (86)         |
| 第二节 企业文化信息网络的构成 .....          | (87)         |
| 第三节 企业文化信息网络的管理制度 .....        | (90)         |
| 第四节 企业文化信息网络中存在的问题与解决办法 .....  | (93)         |
| 思考题 .....                      | (97)         |
| <b>第八章 企业文化的行为规范 .....</b>     | <b>(98)</b>  |
| 章首案例：广泛影响行为与政策的三条准则 .....      | (98)         |
| 第一节 企业行为规范概述 .....             | (99)         |
| 第二节 企业的整体行为 .....              | (100)        |
| 第三节 企业的组织内部行为 .....            | (101)        |
| 第四节 企业员工个体行为 .....             | (103)        |
| 思考题 .....                      | (104)        |
| <b>第九章 企业文化展示的企业形象 .....</b>   | <b>(105)</b> |
| 章首案例：由企业的 LOGO 看其企业文化的缺失 ..... | (105)        |
| 第一节 企业形象概述 .....               | (106)        |
| 第二节 企业形象的外部表现 .....            | (108)        |

|             |                              |              |
|-------------|------------------------------|--------------|
| 第三节         | 企业形象的内部展示 .....              | (112)        |
| 第四节         | 企业形象的塑造 .....                | (114)        |
| 思考题         | .....                        | (117)        |
| <b>第十章</b>  | <b>企业文化建设中的问题与塑造方法 .....</b> | <b>(118)</b> |
| 章首案例:       | 松下, 经营之神的文化塑造 .....          | (118)        |
| 第一节         | 企业文化建设中的问题 .....             | (120)        |
| 第二节         | 企业文化塑造的基础程序与方法 .....         | (123)        |
| 第三节         | 企业文化建设的评估 .....              | (143)        |
| 第四节         | 企业文化更新 .....                 | (147)        |
| 思考题         | .....                        | (150)        |
| <b>第十一章</b> | <b>企业文化四层次结构要素设计 .....</b>   | <b>(151)</b> |
| 章首案例:       | 企业文化方案为什么流产? .....           | (151)        |
| 第一节         | 企业文化的思想内涵设计 .....            | (151)        |
| 第二节         | 企业文化的信息网路设计 .....            | (156)        |
| 第三节         | 企业文化的行为规范设计 .....            | (160)        |
| 第四节         | 企业文化的形象设计 .....              | (163)        |
| 思考题         | .....                        | (165)        |
| <b>第十二章</b> | <b>企业家在企业文化塑造中的作用 .....</b>  | <b>(166)</b> |
| 章首案例:       | 企业家的作为决定企业的不同命运 .....        | (166)        |
| 第一节         | 企业家是企业文化建设的第一主体 .....        | (167)        |
| 第二节         | 企业家是企业文化发展与变革的核心 .....       | (170)        |
| 第三节         | 企业形象是企业家形象的彰显 .....          | (172)        |
| 第四节         | 企业家文化与企业文化的联系与区别 .....       | (174)        |
| 思考题         | .....                        | (176)        |
| <b>第十三章</b> | <b>中国式企业文化的建设和管理 .....</b>   | <b>(177)</b> |
| 章首案例:       | 生生不息的华为文化 .....              | (177)        |
| 第一节         | 吸取西方企业文化的精华 .....            | (178)        |
| 第二节         | 吸收东方企业文化的精华 .....            | (189)        |

|             |                       |       |
|-------------|-----------------------|-------|
| 第三节         | 吸收中国优秀管理文化精髓 .....    | (199) |
| 第四节         | 塑造有中国特色的优秀企业文化 .....  | (210) |
| 思考题         | .....                 | (227) |
| <b>第十四章</b> | <b>跨文化管理</b> .....    | (229) |
| 章首案例：       | 广州标致解体的原因——文化差异 ..... | (229) |
| 第一节         | 跨文化管理概述 .....         | (230) |
| 第二节         | 跨文化管理中出现文化冲突的原因 ..... | (235) |
| 第三节         | 跨文化管理的战略与方法 .....     | (239) |
| 思考题         | .....                 | (248) |
| <b>附录</b>   | .....                 | (249) |
| <b>参考文献</b> | .....                 | (257) |
| <b>后记</b>   | .....                 | (260) |

# 第一章 企业文化引论

## 章首案例：企业文化是大公司才需要的吗？

有人讲了这样一个故事：两个好朋友同时创业，几年后其中一个人的公司已经小有名气，而另外一家还是举步维艰。于是后面这家公司的老板就问他的朋友说：“我们是同时创业，我们的条件和机会差不多，为什么你发展得那么快，我到现在还是那么艰难呢？”

他的朋友并没有做正面回答，反而问了他三个问题：“你的公司有没有足以令员工激动并愿意与你共进退的发展目标？你有没有将你的思路与价值观与你的员工分享？你有没有经常刻意去创造一种让员工充满激情的工作氛围？”听完朋友的问题，这个老板陷入沉思之中：公司发展这么多年，自己一直忙于业务发展，怎么会有时间来考虑这些问题？这些东西不是大公司才需要的吗？<sup>①</sup>

## 第一节 新时代的管理需要借助文化力

### 一、现代企业中领导与员工的双向困惑与思考

#### 1. 企业领导人与员工的困惑

当今世界，企业之间的竞争已经白热化，企业领导人都期待着企业这艘战舰能乘风破浪、勇往直前，然而，不少的企业领导人却被两大问题所困扰，这就是企业的动力与效率的问题：为什么我们的企业文化没有达到我们想要的效果？我提出的企业目标为什么无法实现？为什么我期望的文化氛围不能形成？为什么企业没有活力？为什么员工没精打采？怎样才能让员工把工作做到位？企业领导人何时才能从繁重的事务中挣脱出来？不搞绩效员工做一天和尚撞一天钟，一搞绩效大家又你争我夺，失去了和谐？工资增加了，福利增长了，为什么看不到效率？做企业危机多，风险大，遇到风浪的时候，有多少人还在我身边？怎样才能凝聚人心？怎样才能增添企业的力量？

这一连串的“为什么”是企业领导人的困惑，也是制约企业发展的关键问题。

在企业领导人对企业中的很多现象困惑不解的时候，员工们也很郁闷：我在企业

<sup>①</sup> 案例来源：叶芄. 文化：不应漏掉的一环. 企业文化，2007（1）.

图什么，就为了一个饭碗？我凭什么为企业卖命？我的未来在哪里？我的出路在何方？我的苦闷谁了解？我的需要谁知道？

这些困扰员工的问题闷在员工的心里，如果长期得不到解决，久而久之，企业自然失去了活力，企业的发展之路也将变得困难重重。

2010年的职场中有两个热词——“橡皮人”和“裸辞”，就展现了现代企业中员工很无奈的两个现象；而“富士康”的“14连跳”更是让人触目惊心！我们的企业怎么了？我们的员工怎么了？

## 2. 关于困惑的思考

### (1) 关注自我的思维方式导致以自我为中心的行为方式

关注自我，是目前多数人的思维习惯。当一个人进入青春期以后，就开始了关注自我的历程。每一个人都是一个宇宙。人们不断地成长，不断地获得知识与经验，不断地获得成功的体念，于是不断地强调以自我为中心的意识。然而，我们有关自我的需要，却在一个需要关注他人和现实情景才能成功的社会里生存并且寻求发展。当我们在一个复杂的社会中，在一个充满挑战的企业环境里，由于现实与头脑中信息的不对称和不完全，我们常常不容易得到我们想要的成功。如果我们只是耗费着自我宇宙里的信息和资源，漠视他人和现实中的各种客观因素，生活在我们自己的世界里，一旦现实与期望的差距超过一定界限，我们轻则懊恼、郁闷，心情不爽；重则颓丧、埋怨所有的人对不起自己，与所处环境格格不入，最后甚至发展到厌世。

那么，作为企业领导人和管理者，作为企业的员工，各自在不同的场景中都有不同的困惑和苦恼，有不同的期望和要求。然而，大家都在探索：我们能为企业做些什么才能让我们获得想要的成功呢？

显然，我们不仅要关注自我言行的舒适度，还要有关他人的思维方式和行为方式；不仅要关注自己已有的知识和经验，还要关注现实情境下的特殊境况；不仅要关注现在的生存状况，还应该关注未来的发展。这样才能够将自我与他人、与企业、与社会融为一体，才能将现在与未来形成有机联合，才能形成适宜于社会与企业的行为模式，才能用天赋的创造力去构筑自己美好的宇宙世界，才能一步一步走向自己期望的未来，才能使我们的生命显示出非凡的意义。

### (2) 突破物质领域的限制，进入文化管理的领域

要解决以上难题，企业领导必须突破非物质领域的管理，对不能直接创造利润的精神领域的管理产生浓厚的兴趣，学会文化管理。这是有相当难度的事情。但是，正因为有难度，才能激起真正的管理者的挑战欲望，才能促使管理者去攀登。只有不断地攀登，才能形成高度，有高度才有视野，视野开阔了，就可能有更好的观念。大家都知道，观念决定思路，思路决定出路，出路决定命运。

从一般的意义上讲，企业文化是指以企业价值观为核心的企业意识形态，是企业长期的稳定的一贯的思维方式与行为方式。用文化作为根本手段进行管理就是精神领域的管理，就是企业文化的管理。

## 二、现代企业的生产要素

古典经济学认为，任何生产都必须具备劳动、资本和土地三要素，现代人把它归结为人、财、物。但是，是否拥有这些企业就能生存与发展呢？回答是否定的。那么，是否拥有高学历、高职称、高能力的人才就一定成功呢？回答是不一定！在本章的卷首案例中，两家创业时情况相近的企业最后却出现了不同的结局，为什么？

要解决企业领导人的困惑和员工的郁闷，企业领导人应该关注自己的思维方式，要思考：我的出发点在哪里？我的心在哪里？我有怎样的思维习惯和行为习惯？员工的行为方式背后又有怎样的思维方式呢？他们的心又在哪里？

显然，现代企业的生产要素早已不是简单的人、财、物了。那么，还有哪些是决定企业发展的生产要素呢？

如何用活现有的资金，如何让现有的人才发挥出最大的积极性，使企业获得最好的效益，这就是问题的关键，而这个关键就是管理。所以，管理作为现代企业最重要的因素应该是没有疑义的。然而，管理中还有哪些是影响企业发展的关键因素呢？从1988年开始，哈佛商学院把“当代影响企业发展业绩的重要因素”作为重要课题，通过对世界各国企业的长期分析研究，得出的结论是：“一个企业本身特定的管理文化，即企业文化，是当代社会影响企业本身业绩的深层重要原因”。

从一般的意义上说，决定两家企业竞争结果的主要因素是人的意识、观念、素质。这些决定了企业的最高目标、价值取向、经营理念、管理原则、战略战术等重要的管理要素。这样的管理与管理中员工通过企业环境、经营行为、工作态度（情感）、方法技巧等所作的回应（在现代管理中，这种管理以及回应氛围足以影响企业的成败），二者形成了普遍的、稳定的、一贯的行为方式。这就构成了企业文化。

因此，在现代企业中，如果说企业文化是企业的一种生产要素，也是非常合宜的。

## 三、企业文化的管理是精神层面的管理

根据四川大学教授黎永泰先生的研究，企业运作有四个层面。第一个层面：在物质层面上运作。其要素是成本、现金、实物，与自然的物理化学运动非常接近，记录着增加、减少和改变。企业人员只知做事，没有目标和期盼。这样的企业没有灵魂支配，处于必然王国阶段，受盲目性支配，如流水一般。因此，没有国家保护的民营企业平均寿命为3.2年，常常如昙花一现。第二个层面：在商业层面上运作。企业与员工是机会主义者，有商标，有一定的商誉，有营销手段，重视“勾兑”。企业与政府、银行、税务等一些部门的官员情感“勾兑”，关系联络，相互提供方便，使一些经营者和官员走上腐败之路。同时，经营者也转移了对经营管理本身下功夫的方向，民营企业自身造血功能日益弱化。这类企业的运作策略是酒色赌毒，使用雕虫小技，精明而无远大抱负。第三个层面：在社会层面上运作。这样的企业仍然在必然王国中，但企业已开始思考担负的社会责任，企业的基础是什么，凭什么在社会生存。企业会深思熟虑与各方面的关系，要造福一方，要有社会地位。第四个层面：在精神层面上运作。要运作好物质，首先要运作好精神，在物质层面上真正优秀，必须在精神层面上优秀。

20 世纪最伟大的 CEO 杰克·韦尔奇说，我们不是为了活着，而是为了生活；不是为了工作，而是为了事业；不是为了成功，而是为了伟大。这在思想上达到了一个非常的高度，一般人难以企及。但在企业文化的角度，让企业文化成为管理思想、管理制度和管理方法，是可以由必然王国到自由王国的。把企业提高到精神层面上运作，用精神力量支配物质力量的管理战略就是企业文化的管理。

#### 四、借助文化力，为企业的发展增添羽翼

有学者说，给定了文化的、意识形态的、观念的和知识的因素后，人们的行为受到他们“心灵结构（Mental Structure）”的影响。这种“心灵结构”反映在企业中就是企业文化在企业内形成的一定思维框架和评价参照体系，它成为一种集体无意识机制，促进和制约着管理活动的开展，而且保证企业发展的连贯性。这种心灵结构形成了一种独特的群体意识，一种独特的文化力量。企业要借助这样的心灵结构形成向上的促进组织发展的文化力，就应该建立以人为本的企业文化。

##### 1. 建设以人为本的企业文化

以人为本的企业文化强调以人为中心的管理，指在管理过程中以人为出发点和中心，围绕着激发和调动人的主动性、积极性、创造性展开的，以实现人与企业共同发展的一系列管理活动。

以人为本的企业文化的基本理念是尊重人、理解人、关心人、依靠人、发展人和服务人。其基本原则是重视人的需要；培养员工、鼓励员工去实现自身的发展需要；组织设计以人为中心，让员工与企业协同发展。其特点是通过组织为员工创造一个人性化的工作环境来充分发挥员工的主动性、积极性和创造性，以最大限度挖掘员工的潜能，从而更好地实现个人目标和组织目标的契合。

以人为本的企业文化是构建知识型员工自我激励机制的基础，是有力的环境保障。以人为本的企业文化建设对于知识型员工和 80 后自主意识特别强的员工具有重要作用。

##### 2. DISC 理论是现代企业文化管理的重要工具

中国现代著名思想家梁漱溟说，人类不是渺小，是悲惨。因为无法深深地进入自己，对自己提出方法，所以悲惨。美国的著名管理顾问史蒂芬·布朗在《经理人常犯的十三项错误》中把一视同仁的管理方式列为致命错误的第五项。现代企业管理中，要从粗放式管理到精细化管理，必须认真深入地了解自己，也要很好地了解他人。

##### （1）DISC 是一种“人类行为语言”

DISC 的理论基础为美国心理学家威廉·莫尔顿·马斯顿博士在 20 世纪 20 年代的研究成果，20 世纪 90 年代以后开始用于管理领域。马斯顿博士是研究人类行为的著名学者，他的研究方向，有别于弗洛伊德和荣格所专注的人类异常行为，DISC 研究的是可辨别的正常的人类行为。这是一种个人行为模式系统，是处理团队中的冲突、亲子教育，因需要而表现为行动的系统。

在日常生活中，我们发现，很多公司决策者的性格决定了高层管理者的个性。如果决策者是一个行事果断、注重效率的人，他就会认为这些个性在领导工作中很重要。

他可能就会把个性谨慎、注重人际关系的员工视为懒惰、效率低的人。如果决策者的性格稳重，凡事注重分析，三思而后行，就会认为这些个性很重要，就会将步调很快、经常有新的想法的员工视为不可靠的人。渐渐地，公司高层主管就会具有这样或者那样的相同的行为模式。其实，在一个团体中，在不同的情况下，需要不同的行为模式。采用一视同仁的管理方式的经理人常常在管理中有挫败感，而且还想不通为什么。相反，成功的经理人看重下属的个性差异，清楚他们的优缺点，采取因人而异的管理策略。

## （2）DISC 的步调与优先顺序

①步调。每个人都按内在马达在运作，有的人高速运转，有的人徐缓前进。这些特点并没有好坏之分，只是不同而已。

步调快的人常常显得外向、主动、好胜、有主见、果断、兴趣广泛、能说善道。他们倾向于快速做决定，喜欢冒险，充满自信；他们以行动为标记，闲不下来，果敢敢言，给人以强有力的第一印象；他们精力充沛，做任何事情都很迅速，同时容易对慢性子的人失去耐性。

步调慢的人常常表现出内向、审慎、被动、回应的特征。他们或者性格含蓄、稳重（典型代表：中老年男性），或者文静、害羞（典型代表：年轻女性）。他们看重秩序和安全，不愿意冒险，因而有些优柔寡断；他们警觉，不喜欢意料之外的变化和惊喜；他们协作能力强，关注细节，善于聆听、发问；他们常常保留自己的意见，点到为止，听多，说少。他们的座右铭：值得做，就认真做；他们的口头禅：别着急，慢慢来。

②优先顺序。这是人们内在的罗盘，是行动背后的动机，指引人们行为的方向。

任务导向的人表现出理性、独立、冷静、掌控的特征。他们理性、偏重事实、防范性强、精打细算，愿意订计划，并照计划行事；他们拘谨，喜欢单独行事，因为这样能照自己的意思行事；他们不会单凭感觉做决定，而是依据事实与有关数据做决策；他们的话题多倾向于工作与任务，较少论及个人私事，不喜欢闲聊；他们体贴和关注他人较少，除非因需要而改变。在人际关系上，他们有强烈的私人领域意识，不喜欢彼此近距离接触，警惕性过强，所以，初认识时，往往给人以冷淡、不热情的印象。

人际导向的人表现为感性、注重关系、轻松、亲切、扶助的特征。他们倾向于弹性运用时间，显得随和、热情又反应灵敏；他们乐于与人交谈，关怀他人，帮助他人；他们有风度，倾向于不拘小节；他们对别人的感觉以及别人对自己的看法，都相当敏感；他们常常以主观和感情丰富的词句分享自己的感受，喜怒形于色，因而容易被了解。

团队中很多冲突出现在步调与优先顺序上。了解不同人的步调和优先顺序，并且理解人与人的不同特质，有利于建立和谐向上的企业文化氛围。

## （3）DISC 各型的人格特质

马斯顿博士按照步调和优先顺序把人分为典型的四个性格类型和非典型性的若干个类型。每个类型都有自己独特的优势，也有自己明显的不足。每种类型都有自己在人际与任务方面的心理需要与独特的充电方法，也有自己改变与调整的方式。



①D (Dominance) 型——任务导向型。他们有强烈的自信心，显示出勇敢、独立、实干、思考、果断的特质。他们的优点是重视任务的完成，因而脚踏实地，善于制订计划；他们有领导欲望：积极争权，乐于发号施令；他们自信好胜：喜欢挑战，不易灰心，喜爱运动；他们直率、坦白：说话单刀直入，直奔主题。他们的相对缺点是容易自满，欠缺耐性，攻击性强，固执任性，鲁莽和变通性差。他们常常直言不讳，不顾及别人的感受；他们快速而仓促地做决定，又常常改变规则与程序，却疏于与人磋商。

D 型人要求听命行事，下属的意见与自己相左或者反复解释时，都会被当做对他的不尊敬。在 D 型人引导的公司里，容易形成独断专行、一言堂的文化氛围，员工的积极性不易得到发挥。尤其是在团队建设初期，大部分成员主要关注的是作为个体是否适合这个团体并被接受，个人需要是否可以得到满足，这样的文化氛围不易使团队形成积极乐观向上的企业文化氛围。D 型员工的需要得到满足，将对任务完成的效率产生积极的影响，对拼搏、向上，重视效率的文化倾向起到积极的作用。

②I (Influence) 型——人际导向型。I 型人的优点是热诚、乐观、善于沟通、想象力丰富，以及关注人际关系。他们热情乐观，不易被困难压倒；他们能言善道，能表达有意义与有趣的事物；他们渴望被接纳与赞美。I 型人的相对缺点是情绪化、不切实际、做事杂乱无章、随性、不守规矩。

I 型人常常是正式团体和非正式团体的意见领袖，对团队文化的形成和导向起到关键的作用。

③S (Steadiness) 型——稳定型。S 型人的特征是稳定、忠诚、配合、乐于助人。他们有团队精神，易被领导；他们稳定，喜爱老朋友，偏爱熟悉的环境；他们优柔寡断，没有主见，需要被引导；他们乐于助人，充满怜悯的心，容易被人所控制。

S 型的人在团队中是扶助者和支持者，保护这类人的积极性对形成和谐有序的文化氛围以及文化变革有重要作用。

④C (Corrector) 型——谨慎型。C 型人的特点是善于分析、警觉敏感、高标准、责任心强。他们谨守高标准，虽然不是所有的人都需要高标准；他们做事情注重方式方法，一旦形成模式，更改困难；他们善于分析，注重细节，又容易挑剔；他们警觉，易多疑，不合群；他们愿意负责任，又容易忧虑太多；他们具有个人的高标准，又容易形成完美主义；他们敏感，具有直觉力，但是又容易被批评所伤。

C 型人看重标准，谨守标准，利用他们的优势和长处对完成任务实现目标有利。同时，他们的积极性被保护有利于团队形成求实舒畅的文化氛围。

#### (4) DISC 各型人的不同需要

DISC 各型人的充电方式不同，显示出人们的不同需要。对 D 型人来说，体能运动，尤其是竞技性运动可能是休闲的最佳途径；人们的尊崇和完成任务以后的快感、成就感可能是他们的内在的真正需要。对 I 型人来说，与人交流、赞美与肯定是他们的内在需要，因此，喜怒哀乐让他讲出来，在沟通中得到满足是保护他们积极性的最好方法。对 S 型的人来说，一段时间的繁忙过后，给他们以休闲的时间，让他们一个人发呆或者看电视、打游戏都可以让他们恢复疲劳；给目标、很好地引导是保护他们积