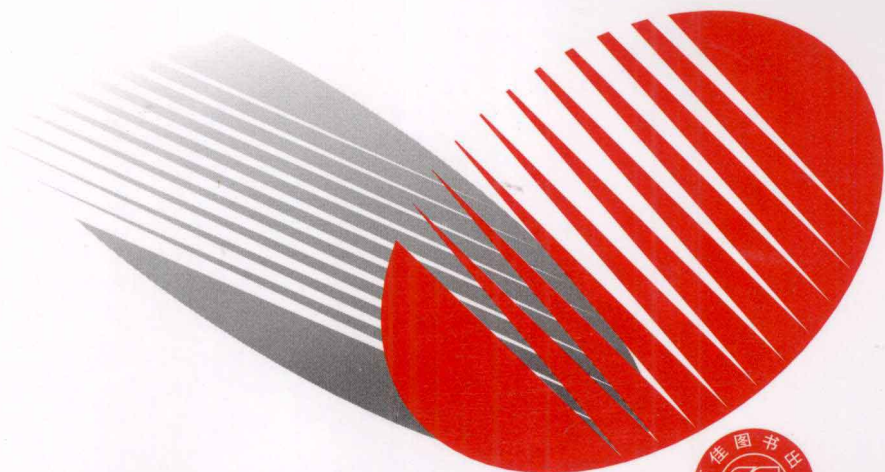


21世纪高职高专精品教材·工商管理类

企业文化基础

QIYE WENHUA JICHU

丁雯 陶金 吴嘉维 编著



东北财经大学出版社

Dongbei University of Finance & Economics Press

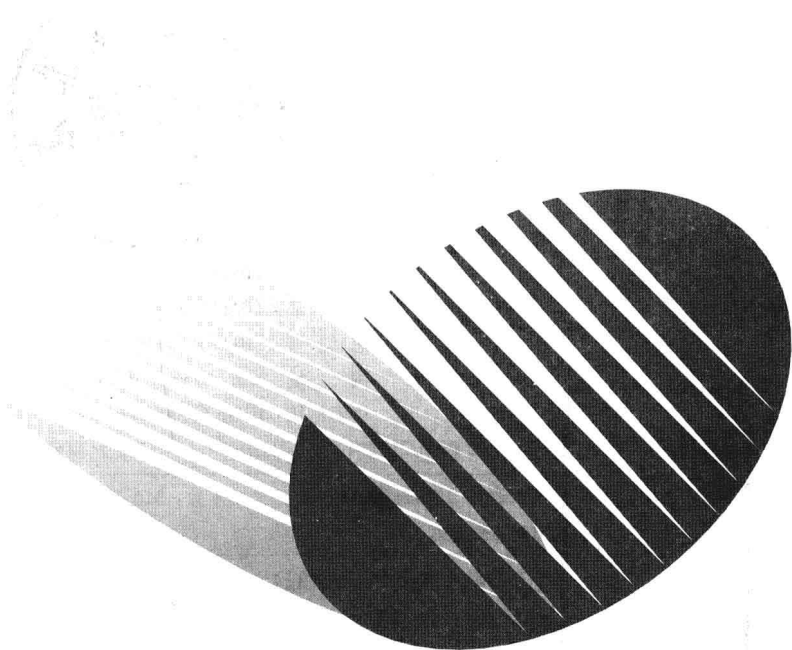


21世纪高职高专精品教材·工商管理类

企业文化基础

QIYE WENHUA JICHU

丁雯 陶金 吴嘉维 编著



FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press
大连

© 丁 雯 陶 金 吴嘉维 2011

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化基础 / 丁雯, 陶金, 吴嘉维编著. —大连: 东北财经大学出版社, 2011. 8

(21 世纪高职高专精品教材·工商管理类)

ISBN 978-7-5654-0498-6

I. 企… II. ①丁… ②陶… ③吴… III. 企业文化-高等职业教育-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 160686 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连天骄彩色印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm×240mm

字数: 310 千字

印张: 15 3/4

2011 年 8 月第 1 版

2011 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑: 张爱华 曲以欢

责任校对: 那 欣

封面设计: 张智波

版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-0498-6

定价: 26.00 元

前言

企业文化是指在一定的社会历史条件下，通过社会实践所形成的并为全体成员遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则的总和，是一个企业或一个组织在自身发展过程中形成的以价值为核心的独特的文化管理模式。

尼采有一句经典的话：“当婴儿第一次站起来的时候，你会发现使他站起来的不是他的肢体，而是他的头脑。”一个企业要站起来，也必须依靠它的“脑体”——企业文化。企业是有形的，企业文化却是无形的，但正是这个无形的企业文化，很多时候却决定着一个企业的前途和成长空间。企业文化是企业的核心竞争力所在，是企业管理最重要的内容，卓有成效的企业文化管理实践能够在无形中为企业赢得竞争优势。

企业文化是知易行难，因此企业文化的关键是怎样做实、落地。《企业文化基础》既有对企业文化理论的研究与探讨，又有对企业文化建设的实践指导。

本书共分为9章，第1章给出了企业文化的基本概念、构成和发展历程，第2章到第5章则对企业文化的构成要素展开论述，第6章和第7章则讲述了企业文化的传播与创新，第8章是国内著名企业的文化分析，最后一章是跨文化管理。本书主要有以下三个特点：

1. 结构简洁、层次分明。本书把企业文化详细分解为精神文化、制度文化、行为文化和物质文化等四个层面，也就是从企业文化的内涵、企业文化的制度、企业文化的执行人表现以及企业文化的CI设计和宣传等方面展开论述，言简意赅、通俗易懂。

2. 理论与实践相结合，互相印证。本书在讲理论的同时，还穿插了许多经典案例。所选的案例，都具有鲜明的中国特色，内容求是、务实，可操作性强。理论与案例相互印证避免了理论讲述的空洞性和模糊感，使无形的企业文化的管理与建设有章可循。

3. 遵循“理论够用、突出技能”的原则，强调可操作性。力求在掌握一些基本理论的基础上，切实提高专业素养和专业能力。强调寓“理”于“景”，在每个章节中设置“小思考”、“相关链接”、“情境再现”、“案例分析”等，以“知识掌握+知识应用”的形式突出对企业文化的提炼和训练。

《企业文化基础》可作为高校工商管理专业及其他相关专业的教学用书，也可作为企事业单位各类经营管理人员和宣传教育人员的培训教材。

2 企业文化基础

本书由丁雯、陶金、吴嘉维和陈洁丹共同编写，丁雯拟定编写思路和框架，具体编写分工是：丁雯编写第1、2、5、8章；陶金编写第4和6章；吴嘉维编写第3和7章；陈洁丹编写第9章。全书由丁雯修改定稿。

在本书的编写过程中，我们参考和引用了国内外许多专家和学者的专著与论文，在此谨向他们表示深深的谢意。由于编者水平有限，加上时间仓促，书中错误和疏漏在所难免，敬请专家、学者和读者不吝指正。

编 者

2011年7月于广州

目 录

第 1 章	企业文化概述	1
	学习目标.....	1
	1.1 企业文化的内涵	1
	1.2 企业文化的构成要素	4
	1.3 企业的功能和文化类型	9
	1.4 中国企业的兴起和发展.....	15
	1.5 企业文化的建设和步骤.....	20
	知识掌握	26
	知识应用	26
第 2 章	企业精神文化	30
	学习目标	30
	2.1 企业价值观.....	31
	2.2 企业伦理道德.....	37
	2.3 企业家精神.....	43
	2.4 企业员工风貌.....	46
	2.5 企业精神的提炼.....	49
	知识掌握	55
	知识应用	56
第 3 章	企业制度文化	58
	学习目标	58
	3.1 企业领导体制.....	59
	3.2 企业组织结构.....	63
	3.3 企业管理制度.....	69

	3.4 企业管理制度设计.....	75
	知识掌握	80
	知识应用	80
第4章	企业行为文化	83
	学习目标	83
	4.1 企业家行为.....	84
	4.2 企业模范人物.....	91
	4.3 企业员工群体行为.....	93
	4.4 企业行为文化塑造.....	97
	知识掌握.....	107
	知识应用.....	107
第5章	企业物质文化.....	109
	学习目标.....	109
	5.1 企业环境与企业容貌	110
	5.2 企业产品文化	114
	5.3 企业广告文化	121
	5.4 企业工具文化	125
	5.5 企业物质文化设计	128
	知识掌握.....	134
	知识应用.....	135
第6章	企业文化传播.....	137
	学习目标.....	137
	6.1 企业文化传播概述	138
	6.2 企业文化传播的内容与范围	140
	6.3 企业文化传播的载体与手段	146
	6.4 企业文化传播的过程与时机	151
	6.5 企业文化传播的技巧与效应	156
	知识掌握.....	160
	知识应用.....	160

第 7 章	企业文化创新	164
	学习目标.....	164
	7.1 企业文化的变革	165
	7.2 企业文化的融合	173
	7.3 企业文化网络建设（报刊、网络）	178
	知识掌握.....	186
	知识应用.....	186
第 8 章	中国特色企业文化	188
	学习目标.....	188
	8.1 中国企业文化特点	189
	8.2 中国企业文化赏析	192
	8.3 中国企业文化面临的主要问题	208
	知识掌握.....	212
	知识应用.....	212
第 9 章	跨文化管理	216
	学习目标.....	216
	9.1 跨文化管理的内涵	217
	9.2 日本企业文化	219
	9.3 美国企业文化	226
	9.4 欧盟企业文化	232
	知识掌握.....	237
	知识应用.....	238
主要参考文献		240

第 1 章

企业文化概述

学习目标

在学习完本章之后，你应该能够：理解企业文化的内涵、不同类型企业文化的特征；掌握企业文化的构成要素、企业文化的功能；了解中国企业文化的兴起和发展；熟悉企业文化建设模式和步骤。

【引例】

海尔员工的画与话

“海尔员工的画与话”是海尔文化在发展过程中员工自发兴起的、用漫画方式表达员工所理解的海尔理念的一种群众性企业文化建设活动。这些生动、形象、易懂、可爱的漫画被粘贴在走廊、过道、办公室等地方，让员工耳濡目染、借鉴反思，很好地推动了企业理念的传播。这些形象的漫画还配有文字，比如“只有每个海尔人增值了，海尔才能增值”体现了海尔的人才观；“升级者胜，降级者亡”体现着海尔人的商业危机感。海尔这种员工参与企业文化建设的创新，被日本神户大学作为成功案例写入该校案例库。日本神户大学教授吉原英树对此评价说：“用漫画的形式诠释企业文化、企业经营理念，这在国际企业管理界还是一个创举。”

目前，海尔把来自全球不同国家和地区的海尔员工的漫画编纂成册，内容按海尔文化、战略、人才、服务等方面的理念分为九类。

资料来源 作者根据相关资料整理。

这一案例的启示：随着我国市场经济的发展和国际化进程的加快，国内的大、中、小型企业既面临着机遇又面临着挑战，并正在市场经济的摸爬滚打中一步步走向成熟和成功。这些成功企业的成功之处在于它们能够运用各自强大的企业文化来管理每个员工，让企业内每一个员工都能为办好企业而努力奋斗。

● 1.1 企业文化的内涵

管理是一种社会职能，与文化有关。美国管理学家彼得·德鲁克曾经指出，管

理以文化为基础。管理企业的有效方法是通过文化的暗示微妙地进行。

1.1.1 文化的内涵

据统计,有关“文化”的各种不同的定义至少有二百多种。

“文化”一词最早指培养、种植、栽培或耕种,以后引申出文雅、修养、高尚的含义。文化首先是用来指“心灵的某种状态或习惯”,与人类完善的思想具有密切的关系。到19世纪末,文化开始意指“一种物质上、知识上和精神上的整体生活方式”。著名人类学学者泰勒这样给文化定义:“文化或者文明就是由作为社会成员的人所获得的,包括知识、信念、艺术、道德法则、法律、风俗以及其他能力和习惯的复杂整体。”

中国最早“文化”的概念是“文治和教化”的意思。就词源而言,汉语“文化”一词最早出现于刘向《说苑·指武篇》:“圣人之治天下,先文德而后武力。凡武之兴,为不服也;文化不改,然后加诛。”在古汉语中,文化就是以伦理道德教导世人,使人“发乎情止于礼”的意思。

广义的文化认为,文化是人类在社会历史发展过程中所创造的物质和精神财富的总和。它包括物质文化、制度文化和心理文化三个方面。物质文化是指人类创造的种种物质文明,包括交通工具、服饰、日常用品等,是一种可见的显性文化;制度文化和心理文化分别指生活制度、家庭制度、社会制度以及思维方式、宗教信仰、审美情趣等,它们属于不可见的隐性文化,包括文学、哲学、政治等方面内容。狭义的文化是指人们普遍的社会习惯,如衣食住行、风俗习惯、生活方式、行为规范等。

【相关链接 1—1】

海尔集团总裁张瑞敏将中华民族的优秀文化运用于企业经营管理,他说:“《老子》帮助我确立企业经营发展的大局观;《论语》培育我威武不能屈,贫贱不能移,勇于进取,刚健有为的浩然正气;《孙子》帮助我形成具体的管理方法和企业竞争谋略。”张瑞敏早年迷恋我国的传统文化,这给他创业提供了重要的精神支持。

1.1.2 企业文化的含义

了解了文化的基本定义,就不难想象一个企业要实现自身的发展、达成既定的目标,首先就是要建立和完善一个与社会各个领域相符合和贯通的文化系统平台,这就是企业文化。

华为总裁任正非说:“物质资源终会枯竭,唯有文化才能生生不息。一个高新技术企业,不能没有文化,只有文化才能支撑它持续发展,华为的文化就是奋斗文化。”

海尔集团总裁张瑞敏说:“企业发展的灵魂是企业文化,企业的核心是价值观,有什么样价值观,就有什么样的规章制度和行为规范,这又保证了物质文化的不断增长。”

阿里巴巴董事局主席马云说:“外界看我们,是阿里巴巴网站,是淘宝,但只

有我们自己知道，我们的核心竞争力是我们的价值观。”企业文化和价值观正是阿里巴巴保持快速稳健发展的关键因素。

比较普遍的企业文化定义是：“企业文化是在一定的社会历史条件下，企业生产经营和管理活动中所创造的具有本企业特色的精神财富和物质形态。它包括文化观念、价值观念、企业精神、道德规范、行为准则、历史传统、企业制度、文化环境、企业产品等。其中价值观念是企业文化的核心。”企业文化是在企业发展过程中逐渐积累形成的，渗透于企业的各个领域和全部时空。企业文化是企业的灵魂，是企业的精神支柱。简单来讲，就是在一个企业里把事情如何做好——正确认识“什么是对的，什么是错的”、“什么事该做，什么事不该做”。有时它更体现在细节之中，比如员工间的谈话、员工间的关系、员工工作的方式。任何企业都拥有自己的文化，它在潜移默化中影响着员工言行、处事风格。

应该从这样几个方面认识企业文化：

(1) 企业文化是企业在解决生存和发展问题的过程中形成的基本游戏规则，所以始终会以“解决问题”作为宗旨。

(2) 企业文化是被大家认为有效的并共享，同时共同遵循和自觉维护的。

(3) 企业文化是习得的。

(4) 企业文化是维系企业持续发展的。

(5) 企业文化集中反映了企业的关键价值。

(6) 企业文化是一个动态管理过程，在发展中形成，并在发展中丰富和变化。

【案例分析1—1】

被喻为经营之神的松下幸之助谈到自己对企业的管理时，曾有过这样一段话：“当员工100人时，我必须站在员工前面以身作则，发号施令；当员工1000人时，我必须站在员工中间，协调各方，相互配合，努力工作；当员工10000人时，我只有站在员工后面，双手合十，以虔诚之心祈求他们万众一心，众志成城。”

问题：松下幸之助的话说明了什么问题？

分析提示：企业规模较小时，企业管理者亲力亲为，带领员工冲锋在前，发挥模范带头作用就行了。到了中等规模时，企业管理者要善于管理，用严格的制度进行约束，加上强硬的手段就可以使企业正常运行。当企业规模非常庞大时，就要祈求员工万众一心、自发拼搏。这里需要全体员工有一种共同的信仰、一种共同的价值观，这是一种无穷的力量。这种力量来自于管理者的魅力，来自于一种伟大的思想影响力、一种高度升华的精神力量，而这种精神力量，就是优秀的企业文化！

1.1.3 优秀企业文化的特征

1) 以人为本

文化应以人为载体，人是文化生成与承载的第一要素，企业文化是一种以人为本的文化，着力于以文化因素去挖掘企业的潜力。企业文化中的人不仅仅是指企业家、管理者，也体现企业的全体员工。企业文化建设中要强调关心人、尊重人、理

解人和信任人。企业团体意识的形成，首先是企业的全体成员有共同的价值观念、有一致的奋斗目标，才能形成向心力，成为一个具有战斗力的整体。

2) 表里一致

企业文化属意识形态的范畴，但它又要通过企业或员工的行为和外部形态表现出来，这就容易形成表里不一致的现象。建设企业文化必须首先从员工的思想观念入手，树立正确的价值观念和哲学思想，在此基础上形成企业精神和企业形象等，防止搞形式主义、言行不一。形式主义不仅不能建设好企业文化，而且是对企业文化概念的歪曲。

3) 注重个性

企业文化本来就是在本身组织发展的历史过程中形成的。每个企业都有自己的历史传统和经营特点，企业文化建设要充分利用这一点，建设具有自己特色的文化。企业有了自己的特色，而且被顾客所公认，才能在企业之林中独树一帜，才有竞争的优势。

4) 不断创新

一个企业的文化一旦形成，就具有在一定时期之内的相对稳定性，但随着企业的发展以及企业生存环境的变化，企业文化也要不断发展。有一种说法叫做“呈螺旋式上升状”，这其实是一种理想状态下优秀的企业文化的发展态势。一个优秀的企业文化体系对外部因素以及新生文化因子都具有强大的吸收力、包容力与消化力。

● 1.2 企业文化的构成要素

1.2.1 企业精神文化

企业精神文化是企业在生产经营中形成的一种企业意识和文化观念，是一种意识形态的深层企业文化。我们可以从三个方面来理解：①由企业的精神力量形成的一种文化优势；②由企业的文化心理积淀的一种群体意识；③企业文化中的核心文化。企业精神文化的主要内容包括：

1) 企业哲学

企业哲学，即企业的经营哲学，是对企业全部行为的一种根本指导。企业哲学的根本问题是企业中人与物、人与经济规律的关系问题。

2) 企业价值观

企业价值观是指企业及其员工的价值取向，是指企业在追求经营成功过程中所推崇的基本信念和奉行的目标。从哲学上说，价值观是关于对象对主体有用性的一种观念。企业价值观是企业全体或多数员工一致赞同的关于企业意义的终极判断。企业价值观是企业文化的核心。

3) 企业精神

企业精神是现代意识与企业个性结合的一种群体意识。“现代意识”是现代社

会意识、市场意识、质量意识、信念意识、效益意识、文明意识、道德意识等汇集而成的一种综合意识。“企业个性”包括企业的价值观念、发展目标、服务方针和经营特色等。

4) 企业道德

企业道德是调整企业之间、员工之间关系的行为规范的总和。它是一种内在的价值观念，一种企业意识。一方面，企业道德是企业经营管理理论与实践的一种必然产物；另一方面，从企业经营管理活动特点来看，企业道德又是人们在实践中求生存、求发展的主体性的强烈表现。企业道德的一般本质是一种企业意识，而它的特殊本质则表现在它区别于其他企业意识的内在特质上。

5) 企业风貌

企业风貌是企业员工从事生产经营和处理相互之间关系所表现的外部行为特征，具体可表现为企业风格、风气、传统和习惯等。一个企业是否具有良好的风貌，对企业员工的工作追求、干劲、凝聚力、创造力以及整体形象都有直接影响。

企业哲学、企业价值观、企业精神、企业道德、企业风貌是企业精神文化的主要内容，它们相辅相成、互相促进。其中企业哲学是微观世界观和方法论，企业价值观是核心，企业精神是灵魂，企业道德是规范，企业风貌是氛围，这些要素彼此构成一个整体。

1.2.2 企业制度文化

企业制度文化是企业在长期的生产、经营和管理实践中形成的一种文化特征和文化现象，是企业文化中人与物、人与企业运营制度的中介和结合，是一种约束企业和员工行为的规范性文化。企业制度文化强调的是在企业生产经营活动中应建立一种广大员工能够自我管理、自我约束的制度机制，这种制度机制使广大员工的生产积极性和自觉能动性不断得以充分发挥。

企业制度文化主要包括三个方面的内容，分别是企业领导体制、企业组织结构和企业管理制度。

1) 企业领导体制

企业领导体制是企业领导方式、领导结构、领导制度的总称，其中主要是领导制度。在企业制度文化中，领导体制影响着企业组织结构的设置，制约着企业管理的各个方面。企业领导体制是企业制度文化的核心内容。一个好的领导体制，可使企业管理者形成一致的目标和产生强烈的动机，并可在员工中产生较强的号召力和影响力。

2) 企业组织机构

企业组织机构是指企业为了有效实现目标而建立的内部各组成部分及其关系。不同的企业文化有着不同的组织机构。企业目标、内外部环境、员工素质、领导体制等都会对企业的组织机构产生影响。组织机构形式的选择，必须有利于企业目标的实现。

3) 企业管理制度

企业管理制度是企业为实现目标,在生产经营管理实践活动中制定的各种带有强制性义务并能保障一定权利的各项规定或条例,包括企业的人事制度、生产管理制度、民主管理制度等。企业管理制度是实现企业目标的有力措施和手段。它作为员工行为规范的模式,能使员工个人的活动得以合理进行,同时又成为维护员工共同利益的一种强制手段。

企业领导体制的产生、发展、变化,是企业发展的必然结果,也是文化进步的产物。企业组织结构是企业文化的载体。企业管理制度是企业在进行生产经营管理时所制定的、起规范保证作用的各项规定或条例。

1.2.3 企业行为文化

企业行为文化即企业文化的行为层,是指企业员工在企业经营、教育宣传、人际关系活动、文体体育活动中产生的文化现象。它是企业经营作风、精神风貌、人际关系等的动态体现,也是企业精神、企业价值观等的折射。企业行为文化包括企业家行为、模范人物行为、员工群体行为、企业员工行为等。

1) 企业家行为

企业家是理念体系的建立者,企业家高瞻远瞩,敏锐地洞察企业内外的变化,为企业也为自己设计长远的战略和目标;企业家将自己的理念、战略和目标反复向员工传播,形成巨大的文化力量;企业家艺术化地处理员工与工作、雇主与雇员、稳定与变革、求实与创新、所有权与经营权、经营权与管理权、集权与分权等关系;企业家公正地行使企业规章制度的“执法”权力,并且在识人、用人、激励人等方面学高为师、身正为范;企业家与员工保持良好的人际关系,关心、爱护员工及其家庭,并且在企业之外广交朋友,为企业争取必要的资源。在一定层面上,企业家的价值观代表了一个企业的价值观。

【小思考 1—1】

谈谈你对企业文化就是老板文化的看法

“没有张瑞敏就没有海尔”、“没有柳传志就没有联想”,这样的字眼在媒体上频频出现。企业文化就是老板(企业家)文化,变成一种颇为流行的说法。有人曾经打了这么一个比喻,一只老虎率领一群绵羊,可以打败由一只绵羊率领的一群老虎。同理,在市场经济条件下,由一位优秀老板率领的一群普通员工,也完全可以打败由一位平庸的领导者率领的一群优秀员工。在激烈的市场竞争中,老板在企业的生存发展尤其在企业的文化建设中发挥着领头羊的关键作用。

提示:企业家总是处于企业核心的地位,这决定了其个人意志、精神、道德、风格等文化因素在企业中备受瞩目,更易于得到员工的广泛认同和传播,并形成自觉追随,以至于企业的最高目标和宗旨、价值观、作风、传统习惯、行为规范和规章制度等都深深地打上了企业家的个人烙印。企业文化实际上是企业家从老板文化出发,在企业管理中不断地从实践上升到理性认识,创新发展更高层次的文化,并以其指导企业管理的文化现象。

2) 模范人物行为

模范人物使企业的价值观人格化,他们是企业员工学习的榜样,他们的行为常常被企业员工作为效仿的行为规范。企业的模范行为可以分为企业模范个体的行为和企业模范群体的行为两类。企业模范个体的行为标准是卓越地体现企业价值观和企业精神的某个方面。一个企业中所有的模范人物的集合体构成企业的模范群体,卓越的模范群体必须是完整的企业精神的化身,是企业价值观的综合体现。企业模范群体的行为是企业模范个体典型行为的提升,具有全面性,因此在各方面都应当成为企业所有员工的行为规范。

【相关链接1—2】

在我国,企业中的劳动模范人物称谓很多,有的称“劳动模范”,有的称“先进工作者”、“五一劳动奖章获得者”,还有的称“新长征突击手”、“革新能手”、“三八红旗手”、“学雷锋标兵”等。

3) 员工群体行为

员工群体行为是指企业文化经过长期的积累后,员工形成的认同、接受、习惯等群体意识和不需要制度约束、自觉自愿、习惯性的群体行为。经过提炼升华形成的企业文化,应当通过各种途径和手段力求使该文化深入人心。员工群体行为决定了企业整体的精神风貌和企业文明的程度等,员工群体行为的塑造是企业文化建设的重要组成部分。

企业在运营过程中,企业领导行为、模范人物行为以及员工群体行为都应有一定的规范。在规范的制定和履行中,就会形成一定的企业行为文化。例如,在企业管理行为中,就会产生出企业的社会责任,企业对消费者的责任、企业对内部成员的责任、企业经营者同企业所有者之间的责任、企业在各种具体经营中所必须承担的责任等问题。承担这些责任就必须有一定的行为规范加以保证。

企业行为文化建设的好坏,直接关系到企业员工工作积极性的发挥,关系到企业经营生产活动的开展,关系到整个企业未来的发展方向。企业行为文化集中反映了企业的经营作风、企业的经营目标、员工的文化素质、员工的精神面貌等,直接影响着企业经营业务的开展和经营活动的成效。

1.2.4 企业物质文化

企业物质文化是由企业员工创造的产品和各种物质设施等构成的器物文化,是一种以物质为形态的表层企业文化,是企业行为文化和企业精神文化的显现和外化结晶。优秀的企业文化是通过重视产品的开发、服务的质量、产品的信誉,以及组织的生产环境、生活环境、文化设施等物质现象来体现的。企业物质文化的主要内容包括:

1) 企业容貌

企业容貌是企业物质文化的表征,是体现企业个性化的标志。它包括企业标志和企业布局等。

(1) 企业标志。企业标志包括企业的名称和象征物。在企业形象识别要素中,

首先要考虑的就是企业名称。企业象征物是一种反映企业文化的人工制作物，可以制成动物、植物或其他造型，一般矗立在企业中最醒目易见的地方，或厂门、礼堂，或宾馆大堂、商店进门处等。

(2) 企业布局。企业布局是指企业的内外空间设计。一个企业的绿化、厂房造型、各车间的布局、各种交通布局等，都应给人以一种“花园式企业”的感觉。

【相关链接 1—3】

海尔的办公大楼

海尔办公大楼从外观看是一幢四方形的建筑物，但从大楼里面看则是圆形的，这体现了海尔形象识别标志的内涵。海尔的形象识别标志称为方圆标志，意即“思方行圆”，它是由纵横 36 个圆形组成的，第一行第一列是个“方块”，其余全是圆点。“方块”放在阵中的排头表示以它为基础向纵深发展，它在这里代表了海尔的思想、理念、文化，它是一个中心，它指导着周边圆点的组合，体现了“思方行圆”的思想，即是在工作中要将原则和灵活性有机地结合起来，以达到预定的目标和效果，同时也有发展无止境的寓意。海尔办公大楼的外围四周有四根红色的柱子，这和标志中的红色标准色及圆点是相一致的。

2) 企业环境

企业环境是企业物质文化的一种外在表征，体现了企业物质文化个性特点。我们所说的企业环境一般包括工作环境和生活环境两个部分。

(1) 工作环境。优化企业工作环境，为劳动者提供良好的劳动氛围，这是企业重视人的情绪、人的需求、人的激励等的体现。

(2) 生活环境。企业的生活环境包括企业员工的居住、休息、娱乐等客观条件和服务设施，也包括企业员工本身及其子女的学习条件。

【案例分析 1—2】

惠普之道

惠普把良好的工作环境看作留住人才的关键。惠普的管理者认为，良好的办公环境一方面能提高员工的工作效率，另一方面能确保员工的身心健康。惠普倡导“以人为本”的办公设计理念。如对办公桌椅是否符合“人性”和“健康”原则进行严格检查，以期最大限度地满足员工的要求。惠普还在每天上下午设立专门的休息时间，员工可以通过听音乐来调节身心，或者利用健身房、按摩椅“释放自己”。惠普遵奉这样一个原则：“相信任何人都会追求完美，只要给予适合的环境，他们一定会成功。”这就是著名的“惠普之道”。

资料来源 作者根据相关资料整理。

问题：“惠普之道”体现了惠普什么样的企业文化？

分析提示：用惠普公司总裁普莱特先生的话来说，惠普文化的核心是经久不变的价值观，即一套坚定的信念：信任和尊重个人；追求卓越的成就与贡献；在经营活动中坚持诚实与正直；依靠团队精神来达到我们的目标；鼓励灵活性和创造性。惠普对工作和生活环境的安排正是这种文化的体现。

3) 技术、设备

企业的技术、设备是企业进行生产经营活动的物质基础，是企业形成物质文化的保证。企业技术、设备的发展水平决定企业的竞争力。新技术、新设备、新材料、新工艺、新产品的开发和应用，生产过程的机械化、自动化、电算化等都直接关系到企业物质文化发展的水平及其对企业精神文化发展的影响程度。

4) 企业产品

企业产品（包括生产的产品和提供的服务）是企业生产经营的最终成果，是企业物质文化的首要内容。企业文化范畴所说的产品文化包含三层内容：一是产品的整体形象；二是产品的质量文化；三是产品设计中的文化因素。美国哈佛大学教授罗伯特曾说过：“企业以前是价格竞争，当今是质量竞争，今后是工业设计竞争。”市场竞争的发展已经完全证明了这一点。

【相关链接 1—4】

奔驰公司的品质文化

德国的企业对产品质量的要求非常严格，他们重视每一个细节的完美，不允许产品的任何一个细节存在缺陷。奔驰汽车是高质量、高档次、高地位的象征，它不仅已成为社会名流必备的工具，甚至许多国家都采用奔驰汽车作为外交用车的标准车辆，“奔驰”已成了名副其实的名牌。奔驰有如此的品牌号召力，真正的法宝是它的高质量。质量是取胜的关键。

奔驰公司要求全体员工精耕细作、一丝不苟，严把质量关。奔驰车座位的纺织面料所用的羊毛是从新西兰进口的，粗细在 23~25 微米之间（细的用于高档车，柔软舒适；粗的用于中低档车，结实耐用），纺织时还要加进一定比例的中国真丝和印度羊绒。皮面座位要选用上好的公牛皮，所以从养牛开始就注意防止外伤和寄生虫。

加工鞣制一张 6 平方米的牛皮，能用的不到一半，肚皮太薄、颈皮太皱、腿皮太窄的一律除去，制作染色工艺十分考究，最后座椅制成后，还要用红外线照射灯把皱纹熨平。奔驰公司有一个 126 亩的试车场，每年拿出 100 辆新车进行破坏性试验，以时速 35 英里的车速撞击坚固的混凝土厚墙，以检验前座的安全性。

奔驰公司在全世界各大洲设有专门的质量检测中心，有大批质检人员和高性能的检测设备，每年抽查上万辆奔驰车。这些措施使奔驰名冠全球，使奔驰的“品质文化”深入人心。

资料来源 作者根据相关资料整理。

● 1.3 企业文化的功能和类型

1.3.1 企业文化的功能

企业文化对于企业的生存发展之作用是毋庸置疑的。对企业文化功能进行归纳，大致有以下几个方面：