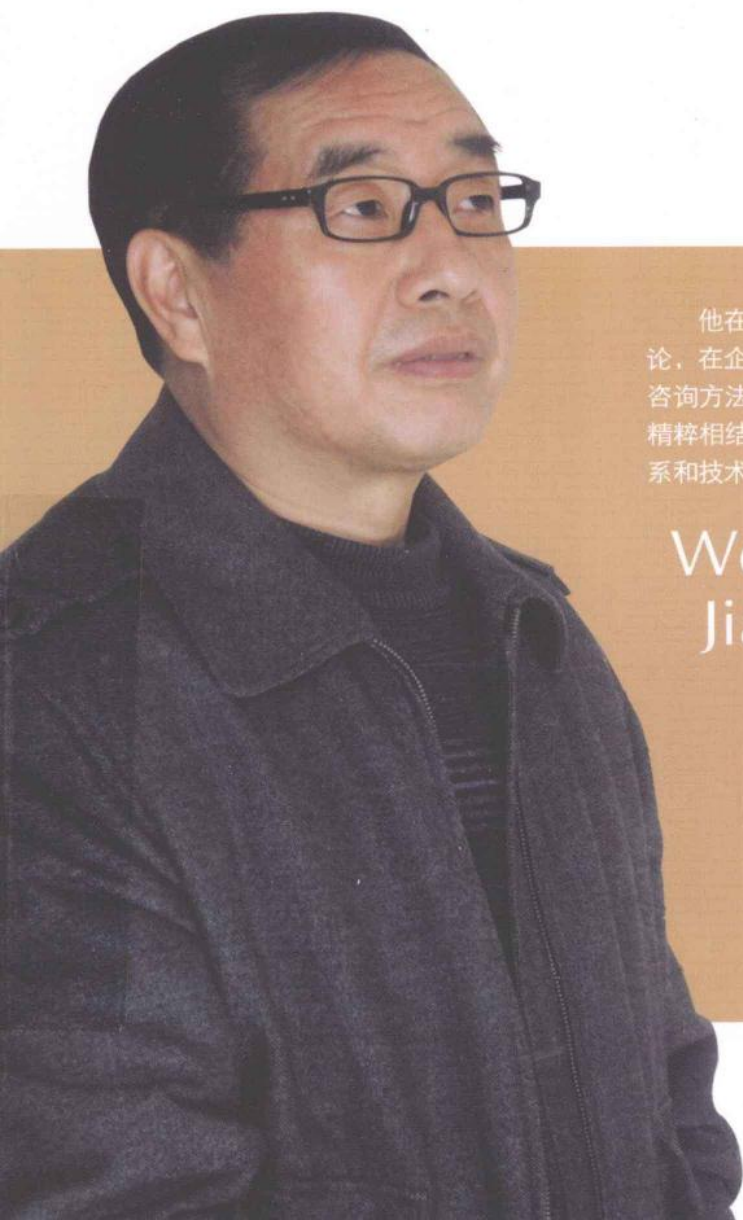


为企业文化建设

正本

舒化鲁◎著

——企业文化建设管理规范化理论和方法



他在企业管理咨询实践过程中研究企业管理理论，在企业管理理论研究过程中探索发展企业管理咨询方法。他把西方企业管理理论与中国传统文化精粹相结合，创建了他独树一帜的企业管理理论体系和技术方法体系。

Wei Qiye Wenhua
Jianshe Zhengben

 吉林大学出版社
JILIN UNIVERSITY PRESS

为企业文化建设

正本

舒化鲁◎著

——企业文化建设管理规范化理论和方法

图书在版编目 (CIP) 数据

为企业文化建设正本/舒化鲁著. —长春: 吉林大学出版社, 2010. 11

ISBN 978-7-5601-6667-4

I. ①为… II. ①舒… III. ①企业文化—研究

IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第229629号

书 名: 为企业文化建设正本——企业文化建设管理规范化理论和方法

作 者: 舒化鲁 著

责任编辑、责任校对: 刘子贵 卢 婵

吉林大学出版社出版、发行

开本: 787×1092毫米 1/16

印张: 18 字数: 320千字

ISBN 978-7-5601-6667-4

封面设计: 三鼎甲

北京嘉业印刷厂 印刷

2010年12月 第1版

2010年12月 第1次印刷

定价: 38.00元

版权所有 翻印必究

社址: 长春市明德路421号 邮编: 130021

发行部电话: 0431-88499826

网址: <http://www.jlup.com.cn>

E-mail: jlup@mail.jlu.edu.cn

文而未化不成文化 (代序)

企业文化早已成为时髦，可仅仅是时髦，远未起到企业文化的作用。大都是有“文”无“化”，“文”而未“化”，所以，为赶时髦而进行的企业文化建设，也就难有企业文化的建成。

还在2005年时，有一家很知名的企业老板找到笔者，想请笔者提供企业文化建设咨询服务。但在交流过程中发现，他所要建设的企业文化仅仅主要是为企业广告宣传提供系列的说辞，同时通过企业文化来提升企业品牌价值。就后者而言完全无可厚非，企业文化应该也必须是企业品牌的内核。没有企业文化作支撑，企业品牌也就仅仅是广告吹嘘留下的一片大话而已。而前者则无疑是全非了。把企业文化定义在为企业广告宣传提供系列的说辞，企业文化也就不免是“文”无“化”，“文”而未“化”。

许慎《说文解字》定义说：“文，错画也，象交文。”意思是说，文是交错的花纹，象纹理交叉的形状。“化，教行也。”意思是说，化就是教化，转变人心，感化改变人的行为。两字合成一词——文化——则是因文而化，以文化之。这就是通过“文”来改变转化人的价值观念、思维方式和行事习惯。人的价值观念、思维方式和行事习惯是要化的客体对象，“文”是达成“化”的手段、途径和方式。而现实的企业文化建设却只有“文”，没有“化”，或者说，有“文”而未达成“化”——改变转化人的价值观念、思维方式和行事习惯的目的。这正是企业文化的偏颇之所在。

在2009年，又有一个颇有影响的企业的领导人，找到笔者谈企业文化建设事宜。他告诉笔者说，他们公司已经完成了企业文化建设，只是公司愿景、公司使命、公司精神三句话拟得不令人满意，总让人感觉缺点什么，希望笔者，帮忙再拟三句话填上去，提升提升他们企业文化的品味和档次。并且说是一语两千金，

开价六万元。笔者一听，惊愕不已。在现实中人们所完成的企业文化建设也就是杜撰一些文采斑斓的言辞，之于是否还有“化”，则远不在他们考虑的范围之内。正因为如此，笔者感到应该为企业文化建设正本。

而近年来，又因为一些如日中天的企业文化很快变得暗淡无光，让人们对于企业文化推动促进企业持续稳定发展的功能作用开始怀疑了，甚至认为它仅仅是一块鸡肋。比如，蒙牛企业文化曾经秀透五湖四海，其形、其艳、其香让人如痴如醉，可三聚氰胺毒奶事件袭来，像沸水浇过一样，其形、其艳、其香都一去不复存在。又如东航企业文化，伴随着它的CIS形象，也曾经秀遍全世界，可它年复一年的蚀亏，退去了它企业文化光彩万千的颜色。又正是这些耀眼的企业文化光彩失色，书市上人们对于企业文化类图书开始变得冷漠，曾经畅销于市的企业文化图书，不再有人问津，尘封已经不足形容其现实，简直就是尘埋了。等等这些，让笔者惋惜不已。作为一个致力于管理学研究的学者，深感有义务有责任对企业文化建设的理论和方法作一些正本清源的探索。也正是这种义务和责任不断敲打笔者的心，迫使笔者不得不集中精力完成企业文化建设理论和方法正本清源的研究和探索。

为企业文化建设正本，主要是正三个方面的本：一是正企业文化真实内涵之本，以让人明确企业文化的本质特征；二是正企业文化内在构成之本，以让人明确企业文化内在构成的层次、要素和元素；三是正企业文化建设方法之本，以让人明了企业文化建设的具体操作方法。下面略作介绍。

一、正企业文化真实内涵之本。企业文化真实内涵模糊不清，企业文化建设的实施就只能是瞎人骑瞎马，乱撞一气。企业文化不仅仅是包括有标语口号和形象标志的“文”的存在，而且必须是对企业组织成员的思想行为能起到转化改造作用的“化”的存在，即对企业组织成员具有能化、已化的功能作用。明代哲学家、政治家、文学家、教育家王阳明的一个核心思想是“知行合一”。他说，“‘如好好色，如恶恶臭。’见好色属知，好好色属行。只见那好色时已自好了，不是见了后又立个心去好；闻恶臭属知，恶恶臭属行。只闻那恶臭已自恶了，不是闻了后别立个心去恶。”他的学生徐爱提出质疑说，“如今人尽有知得父当孝，兄当弟者，不能孝，不能弟，便是知与行分明两件。”他解释说，“此已被私欲隔断，不是知行的本体了。未有知而不可行者。知而不可行，只是未知。”可这种私欲相对于人并不是一种例外，而是一种普遍的存在。也正是这私欲的存在造成了企业文化之“文”与“化”的分隔，有“文”不等于“化”。人人都有私欲，仅仅知是不足以使之行的。文化的“文”与“化”是知和行的两个分野，

知对应于文，行对应于化，而要使文起能化和已化的作用，这“文”就不仅仅是告知意义上的“文”。所以，企业文化必须是知行合一的存在，企业标语口号和形象标志仅仅是“文”，要能化、已化，就必须是企业组织的共同价值观念、共同思维方式和共同行事习惯。“三个共同”作为一个整体，才能达成知行合一成为企业文化。企业文化真实内涵之本，就是企业组织的共同价值观念、共同思维方式和共同行事习惯。

二、正企业文化内在构成之本。企业文化如果是一个混沌的存在，就没有自主建设的可能，如果内在构成把握分解不当，也难有自主建设的方便和可能。但到目前为止，对于企业文化的内在构成研究，还仅仅有构成层次和要素的分解，没有构成元素的分析。并且层次和要素的分解还是支离不全，众说纷纭，难以为企业文化的自主建设起到支持作用。企业文化从构成的层次上分析，它可分解为核心层、理论层、实体层和表象层四个层次，及价值观念、伦理哲学、科学技术、生产方式、规章制度、伦理道德、风俗习惯、语言艺术和形象艺术等九个要素。而构成企业文化要素的则是承载有信息指令的复制因子，或者说复制因子就是构成企业文化的元素。不仅企业组织的共同价值观念、共同思维方式、共同行事习惯都是由复制因子构成的集合，就构成要素分析的九个要素也都是由复制因子构成的。所不同的仅仅是复制因子集合的方式，其构成元素都是同一内容。并且如果没有构成元素——复制因子的分析把握，企业文化建设的实施就只能是扑朔迷离的，企业文化的完善、发展和变革就是不可理解的，更是无法自主实施的。所以，可以说企业文化的复制因子分析是企业文化建设的核心理论。这就是企业文化内在构成之本。

三、正企业文化建设方法之本。正了企业文化真实内涵和内在构成这两个本，这第三个本就容易正了。企业文化真实内涵和企业文化内在构成决定了企业文化建设的方法。但到目前为止，企业文化建设的方法大都停留在企业宗旨、企业愿景、企业使命、企业理念、企业精神、企业口号等等的归纳、整理、提炼上，也就是说仅仅是作“文”的功夫，没有作“化”的努力，因而知行分隔，企业文化有名无其实。即使有的企业加入一些艺术化的表现，有了自己的典礼仪式、歌曲故事，但仍没改变知行分隔的现实。典礼仪式、歌曲故事如果不能体现为企业组织的共同价值观念、共同思维方式、共同行事习惯，不能促使企业组织的共同价值观念、共同思维方式、共同行事习惯的形成，它也就仅仅是一个“文”的告知，知行就仍然是分隔不相关联的。由此就不难理解众多企业的企业文化建设只有投入，没有产出的原因了。要建成知行合一基础上的企业文化，使

企业文化成为能起到推动促进企业持续稳定发展作用的基因密码，企业文化建设必须分为四个阶段实施完成，即：规划阶段，把企业文化建设的目标模式选择设计出来，为企业文化建设确定蓝图；备料阶段，按照企业文化的构成层次、构成要素和构成元素，把企业文化建设所需原料、构件创构出来，完成企业文化建设的方案文本；实施阶段，把企业文化建设的方案文本运用于企业组织运行过程之中，融合企业文化集合与企业组织运行过程，使企业文化起到基因密码的作用；完善阶段，把企业文化分为内部管理、外部营销和商务合作三个模块进行梳理，以使之能随着企业的不断发展而不断优化完善，保障企业文化对于企业发展的经久而稳定的推动促进作用。这就是企业文化建设方法之本。

全书分为八章：第一章是对企业文化真实内涵和内在构成两个内容的正本。第二章则是对企业文化作用于人的行为选择方式，发挥管理作用的机理过程的探索。讨论的是在承认人的私欲合理性的前提下，知行合一如何实现的问题。第三章用两个典型的案例，一是蒙牛，二是东航，说明知行分隔的企业文化建设失败的原因。第四章分析讨论了企业文化建设没有达成预期目标的三个方面的原因，即：一是在建设实施方式上的方向失迷；二是理论混乱，包括企业文化内涵定义混乱、内在构成分析混乱和模式分类分析混乱；三是企业文化建设实施四个阶段上的工作偷工减料原因，并在此顺便简要地分析了国内外有代表性的学者研究结论所存在的偏颇。第五章到第八章分别是对企业文化建设实施工作的正本，四章分别对应于企业文化建设设计、备料、实施、完善四个阶段的工作内容和实施方法作了系统的讨论和探索。

作者

二零一零年十月于北京大运河畔

目 录

第1章 企业文化的内在构成关系	1
1. 企业文化内在构成的“三个共同”	2
2. 企业文化“三个共同”之间的关系	9
3. 企业文化“三个共同”与共同情感情绪的关系	13
4. 文化构成元素——复制因子	17
5. 两个、三个……十个复制因子也构不成文化	23
6. 复制因子成为企业文化集合构成元素的条件	28
7. 文化发展演变的过程	37
第2章 企业文化的内在作用机制	43
1. 人的三类行为	44
2. 人的行为选择机制	53
3. 文化在人的行为选择过程中发挥作用的条件	59
4. 企业文化发挥管理作用的三条途径	64
第3章 不是企业文化的作用虚化	70
1. 让人着迷的蒙牛企业文化理念体系	71
2. 蒙牛企业文化没有起到拯救蒙牛的作用	75
3. 美丽动听的东航企业文化理念体系	80
4. 东航企业文化精彩标榜无法填满东航的蚀亏	85
5. 企业文化建设首先必须大声疾呼	90
6. 企业文化建设不能仅仅靠大声疾呼	94

第4章 企业文化作用难实的原因	98
1. 企业文化建设的方向失准	99
2. 企业文化内涵定义混乱	105
3. 企业文化的分类混乱	108
4. 企业文化构成理论的混乱	112
5. 企业文化建设工作偷工减料	118
第5章 企业文化建设的目标模式	123
1. 可供备选的七种企业文化模式	125
2. 可供备选的七种企业文化模式的功能作用	135
3. 七种企业文化模式被选的前提条件	139
4. 企业文化建设目标模式选择方法	145
5. 企业文化建设的目标模式选择方法	152
6. 企业文化建设目标模式的设计完善	157
第6章 企业文化的要素集合构建	165
1. 企业文化的内部结构分解	166
2. 企业文化的核心层构建	170
3. 企业文化的理论层构建	182
4. 企业文化实体层的构建	187
5. 企业文化表象层的构建	202
第7章 企业文化建设的落地实施	208
1. 企业文化建设落地实施的理论思路	209
2. 企业文化集合与企业组织运行驱动信息的关系	212
3. 企业文化建设落地实施与企业规范化管理实施的关系	217
4. 企业文化建设落地实施的内容	223
5. 企业文化建设落地实施的管控	231

第8章 企业文化建设的与时俱进	239
1. 企业文化建设与企业文化管理的关系	240
2. 企业文化管理的三个模块	244
3. 内部管理模块的管理实施	247
4. 外部营销模块的管理实施	258
4. 商务合作模块的管理实施	264
参考书目	274



第 1 章

企业文化的内在构成关系

阅前思考

1. 企业文化与CIS是什么关系?
2. 企业文化的本质内涵是什么?
3. 企业文化的“三个共同”与共同情感情绪是什么关系?
4. 企业文化内部构成中包括哪些层次和要素?
5. 企业文化构成的元素是什么?
6. 企业文化的发展和变革是如何实现的?

80年代初，美国哈佛大学教授特雷斯·迪尔和麦肯锡咨询公司顾问阿伦·肯尼迪出版了《企业文化——企业生存的习俗和礼仪》一书，很快引起广泛的响应，并成为最畅销的管理学论著之一，还被评为上世纪80年代最有影响的10本管理学专著之一。研究企业文化的著述也因此一发不可收拾，论文、专著真正是汗牛充栋。企业文化，由此成为企业老板和管理人员高度重视的一个管理工具。随着中国社会经济的对外开放，西方管理学理论的进入和普及，企业文化也成为国内企业界的热门话题，很多企业投入巨大的人力、物力、财力进行企业文化建设。

但他们的企业文化，就是几句响亮而雷同的口号，煽情而无实的文章，漂亮而牵强的标志，统一而别扭的制服，高亢而乏味的歌曲，庄重而忸怩的仪式……

他们也有人因此而自豪。可究竟何为企业文化？究竟为何要构建企业文化？企业文化是由什么构成的？其内在关系是怎样的？很少人作过系统探索，也很少有人能完整而准确地做出回答。

1. 企业文化内在构成的“三个共同”

从上世纪末叶开始，企业形象识别系统（以下简称CIS）走红成了热门话题，因而很多人把它与企业文化联系起来了，甚至把二者混为一谈。这就更加模糊了企业文化的真实内涵。

（1）什么是企业文化？什么是CIS？

CIS是Corporate Identity System的缩写，意思是企业形象识别系统，是由统一的企业理念、行为规范、视觉形象三大要素构成。统一的企业理念（Mind Identity，简称MI），是企业的经营宗旨、经营方针和价值观念的总和；统一的行为规范（Behaviour Identity，简称BI），是企业管理规章制度和员工行为准则的总和；统一的视觉形象（Visual Identity，简称VI），是企业基本要素（企业名称、标志、标准字、标准色、造型等）和应用要素（产品造型、办公用品、服装、招牌、交通工具等）的全部视觉形象的总和。它所寻求的目标就是形象识别，把企业与其他企业区别开来，以在客户和社会公众心中确立一个与人不同的映像，避免在客户行为选择时发生混淆。

但很多企业的CIS设计仅仅是在VI上作一些文章，也就是设计一个形象标志，甚至这个形象标志与企业所需要的经营理论和行为规范的要求也丝毫无相

关。即使设计了理念识别（MI）系统，也不过是找了几个好听词语进行的自我装饰，远远不是其经营理念的总结和概括。也许企业形象识别系统从提出这个概念一开始就是一个错误，因为这个概念把企业关注点定位在外在的形象上，而把内在的经营理念当成附属物。因此补充的MI和BI，无论怎么完善，都难以把它与企业文化相提并论。说到底，CIS设计也就是企业的一种自我涂脂抹粉，自我装点门面。

（2）何为企业文化？

对企业文化研究的专家学者不计其数，每个人都有自己的定义，因而企业文化定义有两百多种，但都没有把内涵准确全面地界定出来。根据笔者的研究，其内涵可简单地概括为“三个共同”，即：共同价值观念、共同思维方式和共同行事习惯。也就是说，企业文化是企业组织成员在特有价值观念达成共识基础上的共同思维方式和行事习惯的总和。这“三个共同”是从企业文化的内涵或本质做出的界定。就其内在结构分析，这“三个共同”又是体现在四个层次、九个要素的构成中，如图1-1所示。在此仅仅作一简要介绍，后面再专章讨论：

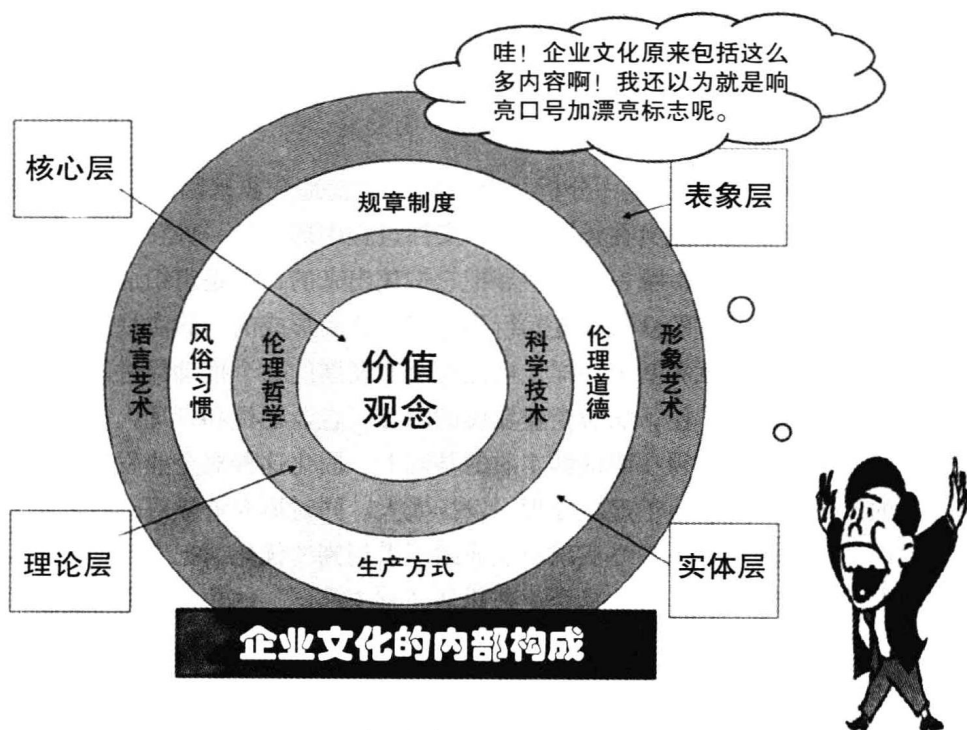


图1-1 企业文化内在构成层次和要素示意图

- A. 核心层：一个构成要素，即价值观念。它是共同价值观念的存在。
- B. 理论层：两个构成要素，即伦理哲学、科学技术。它是共同思维方式的存在。
- C. 实体层：四个构成要素，即生产方式、规章制度、伦理道德、风俗习惯。它是行事习惯的现在存在和未来存在。
- D. 表象层：两个构成要素，即形象艺术、语言艺术。它是“三个存在”的艺术表现。

企业文化“三个共同”的内涵，加上“四个层次、九个要素”的“三个存在”方式构成，就概括性地揭示了企业文化的真实内涵和体系特征。

企业文化除了表象层的两个构成要素——形象艺术、语言艺术之外，都看不见，摸不着。但这并不能说它不存在，就没有作用。生物体的DNA能看得见、摸得着吗？不能，但它决定了动物种属和个体的特征和形态，以及智力状况等重大差别。是老鼠，还是人，不过就是作为基因的DNA不同，甚至不同的程度还不到10%。可就是这不到10%的基因的不同，让老鼠与人有天壤之别。决定企业的特征和形态，以及发展的现实和未来的也是基因，只不过不是由蛋白质构成的基因，而是由企业文化元素构成的基因。或者说，企业基因就是企业文化。它虽然看不见，摸不到，无迹可寻，但是却可以感知到，并且无处不在。

（3）何为企业文化建设？

我们先从潜规则入手作一分析。潜规则，它就是企业基因的一个构成链片断。潜规则是企业组织成员在长期合作、交往过程中形成的一种独特文化内容。只不过这种文化并不是由哪一个人主导把它构建出来的，而是组织成员在相互交往中不自主地沿袭已有的众人重复的行为选择方式而形成的。而潜规则对于企业组织而言所起的作用就和基因一样，可能是企业发展的一个推动促进的力量，也可能是只起破坏阻碍作用，妨碍企业发展的陋习。企业老板和管理人员所要却是前者，所以他们也就必须在明确其本质的基础上，固化这种对企业发展有推动促进作用的潜规则，并且给予显化处理，发扬光大。同时摒弃清除对企业发展只起破坏阻碍作用的潜规则，最终实现对企业组织潜规则的优化，把它导向能推动促进企业发展的轨道上来。这就是企业文化从“三个共同”的角度定义的企业文化建设。

企业文化建设对于企业来说，就如改变生物体的基因密码一样，是对企业文化构成要素的元素进行重构重组的系统工程。实现了对企业文化构成要素和元

素的重构重组，并且重构重组工程的目标就是构建一种能全面推动促进企业持续稳定发展的强势企业文化。这也就通过企业基因工程实现了对企业文化的优化和改良。

所以，企业文化建设也就是重组改良企业的基因，自主地让已经形成且不利于企业发展的企业的基因发生裂变，重新构造出能推动促进企业持续稳定发展的企业基因。企业文化建设的过程，也就是对企业“三个共同”的系统化、优良化的过程。系统化强调根据企业发展的需要，把企业“三个共同”的内容进行梳理、完善，让保障企业持续稳定发展所需的“三个共同”都“共”起来。优良化强调把企业文化对企业持续稳定发展的推动促进功能作用的形成放在首位，并让每一个共同都能起到这一作用。这也就要求在归纳、整理、提炼企业价值观念的基础上，严格根据企业文化构成的四个层次、九个要素，一层一层地向外演绎构建出理论层、实体层和表象层。其过程不能有任何形式的投机取巧，否则，就不足以把企业文化这个管理工具打造出来。

曾经有一种“文化衫”，背后印有“All kiss me”的字样，有的女孩还很得意地穿在身上风光，招摇过市。可有哪个不识相的男人敢上去吻这个女孩？没有。谁都知道，“All kiss me”不是对你献吻的邀请，而仅仅是装饰。甚至这些女孩根本不知“All kiss me”是什么意思，并且她也没有义务和理由要接受其信息内容对自己的行为约束。

在衣服上印上具有特定意义的文字或图案，仅仅是“文化”化的装饰，以表达现代人的张扬个性，吸引眼球。它不能体现为“三个共同”，什么“化”的文化也不是企业文化。

（4）没有“三个共同”，就没有企业文化

“三个共同”是企业文化内涵中三个不可或缺的构成部分。企业文化建设的终极目标，也就是要构建出这“三个共同”，让企业组织成员的心之所想、情之所系、爱之所发、行之所动都保持一致，上下同欲、步调一致。

①共同价值观念的三层内涵

所谓价值观念，简单地说，是一个人对于事物的是与非、美与丑、善与恶判断标准的界定。它直接是指导人们行为选择的依据。价值观念在这里回答了三个方面（如图1-2所示）的问题：

- A. 什么是应该的，必须选择的？什么是不应该的，必须扬弃的？这是选择与否的问题。



图1-2 企业价值观念的完整内涵示意图

- B. 什么是重要的，有重大价值的？什么是不重要的，没有价值的？这是选择的优先顺序问题。
- C. 什么是可敬的，值得尊重的？什么是可鄙的，不值得尊重的？这是情感导向的问题。

著名诗人裴多菲“生命诚可贵，爱情价更高。若为自由故，二者皆可抛”的诗句就包含了价值观念的完整内涵：他强调生命、爱情和自由都是必须选择的；强调相比生命，爱情应该优先选择，相比爱情，自由应该优先选择。并且他还隐含着把自由看得重过爱情和生命的人才可敬的情感，诗人所爱的就是为了自由而不惜牺牲生命的人。

1928年3月20日清晨，汉口余记里刑场，反动的桂系军阀即将在这里杀害忠诚的共产主义战士夏明翰。在最后时刻，刽子手问夏明翰，“你还有什么遗言吗？”夏明翰高声说：“有，拿纸笔来！”于是就有了“砍头不要紧，只要主义真。杀了夏明翰，还有后来人”这令所有仁人志士都会热血沸腾的诗句。这诗中

就包括了共产党人对于前列三个问题的回答。正义（主义真）和生命（头）都是应该选择的价值，但正义更重要（砍头不要紧），我（夏明翰）的行为是值得尊重的，“后来人”会效法。

共同价值观念，简单地说，是指在一个组织中，人们在对一定事物判断的标准上，形成的共同的善恶取舍标准。

②共同思维方式的三层内涵

所谓思维方式，简单地说就是人们思考问题的特有路径和模式。人与动物不同，其行为不是本能驱动的，而主要是由他的意识驱动的。当他感知到一个事物发生变化时，他就会思考这事物变化对他的影响，他应该采取何种措施办法应对的问题。这从特定意识感知到行为选择的过程，也就是思考的过程。而这种思考往往总有一个相对稳定的路径和模式，即：

- A. 从什么角度思考？回答我所感知和面对的事物变化，应该从什么角度来分析评价和判断的问题，寻求的目的和目标是什么的问题。
- B. 站在什么立场上思考？回答自我现在的处境是怎样的，所感知和面对的事物变化对我现在的处境有什么影响的问题。
- C. 如何思考？回答我应该怎样应对所感知和面对事物的已有变化和可能变化的问题。

共同思维方式，则是从社会群体的范围定义的。从家庭到工作单位、生活社区、家乡民族、国家地区、人类世界，各自分别体现为不同层次的社会展开，这不同层次的社会所共有的思维方式，就是这个层次上的社会共同思维方式。相对他个人而言，也就是以他个人为圆心展开的社会范围内共有的思维方式。企业的共同思维方式仅仅是他从工作单位整体这个层次界定的社会范围内共有的思维方式。

③共同行事习惯的三层内涵

所谓行事习惯，简单地说，就是人们不加详细思考就进入行为过程的一种固有活动模式。它是人们在以往的行为活动过程中对一些已有过的行为活动方式方法，通过不断检验确定的行为方式方法。从心理学分析，它是一种非完全意识行为，行为主体没有作深思熟虑的思考判断，就选择按照已有过的特定行事方式行动，并仅仅是一种已有过的行事方式的重复。

共同行事习惯，也就是在社会组织内部形成的在其生活、工作、学习过程中对于人物关系和人际关系处理上因循而动的固有活动模式。共同行事习惯的内涵有三个方面：