

343

F270
W1442

文化塑造

企业生命常青藤

■ 魏 杰 / 著

经营性企业文化

管理性企业文化

体制性企业文化

中国发展出版社
DEVELOPMENT

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化塑造：企业生命常青藤/魏杰著. —北京：
中国发展出版社，2002.7

ISBN 7-80087-588-1

I. 企 ... II. 魏 ... III. 企业文化-研究

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 044364 号

中国发展出版社出版发行

(北京市西城区赵登禹路金果胡同 8 号)

邮政编码：100035 电话：66180781

E-mail: fazhan @ drc.gov.cn

北京新华印刷厂印刷 各地新华书店经销

2002 年 7 月第 1 版 2002 年 7 月第 1 次印刷

开本：1/32 880 × 1230mm 印张：15

字数：298 千字 印数：1—15000 册

定价：36.00 元

本社图书如有印装差错，可向发行部调换

目 录

导 论 1

一、企业文化的内在含义 4

①对企业文化的内在含义的各种理解 4

1. 企业文化是企业的识别系统 4

2. 企业文化是包装企业的方法 5

3. 企业文化是企业的思维系统 6

4. 企业文化是企业的文化活动 6

5. 企业文化是人类的优秀文化成果 7

6. 企业文化是企业的形象设计 7

7. 企业文化是企业产品的文化品位 8

8. 企业文化是纯粹的文化理念 8

②对企业文化的内在含义存在不同理解的原因 9

1. 研究企业文化的时间太短了 9



2. 在从国外引进中出现了差异	10
3. 研究人员的基础不同	10
③ 企业文化的真正含义	12
1. 企业文化从形式上看是属于思想范畴的概念	12
2. 企业文化从内容上看是反映企业行为的价值理念	13
3. 企业文化从性质上看是属于付诸于实践的价值理念	13
4. 企业文化从属性上看是属于企业性质的价值理念	14
5. 企业文化从作用上看是属于规范企业行为的价值 理念	15
二、企业文化在企业中的地位与作用	17
① 企业文化是企业的灵魂	17
② 企业文化是实现企业制度与企业经营战略的重要 思想保障	18
③ 企业文化是企业制度创新与经营战略创新的理念 基础	19
④ 企业文化是企业活力的内在源泉	20
⑤ 企业文化是企业行为规范的内在约束	21
三、企业文化的社会基础	25
① 生产力发展状况	26
② 经济制度状况	26
③ 宏观经济状况	27



④国际化状况	28
⑤民族文化状况	29
⑥政治体制状况	30
1. 政府的廉洁程度	30
2. 政府的信用程度	31
3. 政府的效率程度	31
4. 政府的法治性	32
5. 政府的公正程度	32
6. 政府干预经济的程度	33
⑦社会文化状况	33
 四、企业文化的企业特性	 35
①企业文化具有企业特殊性的原因	35
1. 企业的制度安排和战略选择的不同	35
2. 企业家的文化不同导致了企业文化的不同	36
3. 企业的不同发展阶段使得企业文化是不同的	36
4. 企业的存在基础有着很大的差异	37
②企业文化是不能照搬的	37
③企业文化是发展和变化的	38
④企业文化是要解决企业的问题的价值理念	39
⑤企业文化要处理好企业共性与特殊性的问题	39
 五、企业文化的塑造	 41
①企业文化制度化	41



②企业文化实践化	42
③企业文化教育化	42
④企业文化奖惩化	43
⑤企业文化系统化	43
六、企业文化的内容	45
①经营性企业文化	45
②管理性企业文化	46
③体制性企业文化	46

经营性企业文化

47

一、内在性诚信理念	50
①诚信理念是企业兴旺发达的基础	51
②坚持全方位的诚信理念	52
1. 以契约为基础的诚信	52
2. 信息非对称条件下的诚信	53
3. 完全考虑当事者利益的诚信	54
③诚信是企业经营的基本准则	56
④诚信是企业最大的无形资产	57
⑤企业要有效地贯彻诚信理念	58
1. 承诺	58

2. 真实	58
3. 公正	59
4. 守法	60
5. 公平	60
二、主动性市场理念	62
①注重摆正企业与市场的相互关系	63
②注重市场经济的内在原则	64
1. 资源配置的市场中心化原则	64
2. 互利性的等价交换原则	65
3. 资源主体的自主性原则	65
4. 反垄断的自由竞争原则	66
5. 崇尚优势的优胜劣汰原则	66
6. 机会均等的公平公正原则	67
7. 以契约为基础的信用原则	67
8. 维系有序性的法治原则	68
9. 以利益为形式的市场经济道德原则	68
10. 强调比较优势的开放原则	69
③注重把握争夺市场的有效方法	69
1. 价格机制	70
2. 质量机制	70
3. 效用机制	70
4. 品牌机制	71
5. 资源机制	71



6. 服务机制	71
7. 客户机制	72
8. 文化机制	72
9. 技术机制	72
10. 销售机制	73
④注重爱护市场	73
⑤注重市场的潜在需求	75
⑥注重创造市场	77
 三、能动性创新理念	 79
①创新是企业经营的基础	79
②企业创新的内容	81
③企业创新的层次	82
④创新的基础是思维创新	83
⑤创新来自于实践的需要	85
⑥注重创新的投入	86
⑦尊重和激励创新	88
 四、自觉性法律理念	 90
①经营活动必须以法律为基础	90
②企业应该全面地掌握法律	92
③企业应该有效地利用法律	94
④企业应该充分地运用法律	96



⑤企业应该清楚法律成本	97
五、全方位性经营理念	100
①生产经营是资本经营的基础	100
②必须注重资本经营	102
③要充分利用资本经营的多种方式	103
④充分利用资本经营的各种手段	105
⑤要有良好的资本经营策略	107
⑥要创造资本经营能够顺利进行的有利条件	109
六、理性化双赢理念	111
①双赢理念是企业长远利益的根本所在	111
②双赢理念是推动企业自身提升的动力	113
③双赢理念是推动企业利益与消费者主体地位有效 结合的重要保证	115
④实行双赢理念的基础是创新	118
七、有效性竞争理念	121
①有效性竞争是指依靠自我而提升自己的竞争力	121
②有效竞争是比较优势的竞争	123
③有效性竞争是指反垄断的自由竞争	125
④有效性竞争是指理性竞争	126
⑤有效性竞争是规范性竞争	129



八、可持续发展理念	131
①各种目标的有效组合	131
②能力与机会的有效组合	133
③能力与扩张的有效组合	135
④能力与产业战略选择的有效组合	136
⑤当前利益与长远利益的有效组合	138
九、快速性应变理念	141
①随着技术发展而快速应变	141
②随着市场变化而快速应变	142
③随着观念变化而快速应变	144
④随着竞争对手的变化而快速应变	146
⑤随着产业变化而快速应变	147
⑥随着宏观经济变化而快速应变	148
十、多层次性品牌理念	152
①注重品牌的极端重要性	152
②注重创造品牌	154
③注重充分利用品牌	156
④注重提升品牌的品级	157
⑤注重维持品牌的含金量	160



十一、预警性反危机理念	162
①关注危机的各种形式	162
②注重反危机的组织建设	164
③注重对危机的体制性防范	166
④注重反危机的资金力量的储备	167
⑤注重寻求社会力量的支持	168
⑥注重运用外部力量防危机	169
⑦注重企业快速发展与稳健经营的有效结合	170
十二、比较优势理念	174
①比较优势是企业具有竞争力的基础	175
②比较优势是企业进行资本经营的前提	176
③注重全方位地创造比较优势	178
④注重增强企业优势与企业个性特色的有效结合	180
十三、开放性拓展理念	182
①开放性拓展理念强调要注重国际分工	182
②开放性拓展理念强调要注重产品与资本的全面开放	184
③开放性拓展理念强调要注重全面开放	186
④开放性拓展理念要求企业注重构建全面开放的 基础	188



管理性企业文化

191

一、责权利对称性管理理念..... 194

①有效的管理要求责权利具有对称性..... 194

②责权利对称是员工最基本的权利..... 198

③责权利对称性管理是处理责权利的唯一准则..... 199

④责权利对称性管理体现了机会公平..... 201

⑤以责任为中心来设计权力和利益..... 203

⑥奖惩是实现责权利对称性管理的最主要的手段..... 205

二、高效率性管理理念..... 208

①管理也是一种生产要素..... 208

②管理中也存在成本和收益的对比关系..... 210

③选择最佳的管理方式要适应企业的具体情况..... 212

1. 企业管理的现代化要与中国传统文化相结合..... 213

2. 企业管理的现代化要与企业自身的具体情况相结合..... 214

3. 对管理成本和管理收益的分析也要结合企业的具体情况..... 216

④不同的管理方式的管理成本不同..... 217

⑤要注意管理理念同企业体制的统一..... 220

三、共享共担性管理理念	222
①企业的风险和收益与员工自然人的风险和收益	223
1. 企业的风险与收益	223
2. 员工自然人的风险和收益	225
②企业的风险和收益要量化到个人	229
③企业风险和收益量化到个人, 有利于提高员工的 积极性	231
④将企业的风险和收益量化到个人, 使企业成为员工 的共同品	233
⑤利益共享、风险共担理念在体制中的体现	235
四、互动性管理理念	238
①管理是管理者和被管理者的统一	239
1. 管理者素质的提高将会影响到企业管理的效率	239
2. 被管理者能力的增长也会影响到企业管理的效率	242
②管理者与被管理者素质的相互提高	244
1. 管理过程的本身就是是一个互动的过程	244
2. 互动性管理理念对管理者与被管理者的要求	246
③实现管理者与被管理者互动性发展的方式	248
1. 互动性培训	249
2. 以毒攻毒	251
3. 内部选拔	252

五、员工主体自觉性管理理念	255
①员工外在约束与主体自觉性的有机结合	256
1. 几种人性假设	256
2. 员工外在约束与主体自觉性的有效结合	258
3. 我国企业员工主体自觉性的现实状况	260
②员工主体自觉性的源泉	262
1. 员工主体自觉性来源于认同感	263
2. 提高员工主体自觉性的难点	265
③提升员工主体自觉性的方式	267
1. 提高人力资本主体自觉性	267
2. 提高普通员工主体自觉性	270
六、人本主义管理理念	273
①尊重人格	276
1. 管理是工作管理	277
2. 管理中应当相互尊重	277
3. 管理中应当加强沟通	278
②管理制度与人本主义的结合点是契约规则	278
③突出柔性管理	281
1. 目标管理	282
2. 提高工作吸引力	283
④关心员工发展的双赢策略	284
1. 改善员工的工作环境	284



2. 关心员工生活	285
3. 注重员工职业技能的提高	286

七、理性化管理理念

291

①坚持管理现代化的方向

291

1. 管理思想现代化	293
2. 管理组织现代化	295
3. 管理方法现代化	296
4. 管理手段现代化	297
5. 管理人才现代化	298

②管理现代化必须考虑企业的适应性

299

1. 社会环境	300
2. 思想观念	301
3. 企业发展水平	301
4. 经验积累	302
5. 财力支持	303

③理性化管理的基本原则

304

1. 稳妥性原则	304
2. 分步骤原则	305
3. 与企业体制相适应原则	306
4. 消化吸收与创新提高相结合原则	307

八、有序化管理理念

308

①技术与有序化管理

310

②质量与有序化管理	312
③成本与有序化管理	314
④服务方式与有序化管理	317
⑤地域拓展与有序化管理	319
⑥经营方式与有序化管理	321

体制性企业文化 325

一、契约理念 329

- ①契约理念是当事者在价值理念上的共同认可
和承诺 329
 - 1. 契约理念的内在含义 330
 - 2. 契约理念的表现形式 331
- ②契约理念是企业制度的最主要表现形式和存在
基础 332
- ③契约理念是处理企业的各种关系的准则 333
 - 1. 契约理念是企业各种生产要素在实现组合中必须
要拥有的价值理念 333
 - 2. 契约理念是企业内部的各种组织机构在运行的过程
中必须要坚持的理念 334
 - 3. 契约理念是企业内部分工协作原则发挥作用的价
值理念的保证 334

4. 契约理念是企业有序化运行和高效发展的重要保证	335
5. 契约理念是企业制度安排的极其重要的价值理念	336
6. 契约理念是企业人格化最为基础的内在性的价值理念	336
7. 契约理念是企业调整自己同外部关系的最基本的理念	337
④ 契约理念体现在企业制度的各个方面	338
1. 企业与个人之间要有契约理念	338
2. 各种产权要素之间要有契约理念	339
3. 各个组织机构间要有契约理念	340
4. 各个岗位之间要有契约理念	341
5. 企业与外部的关系之间要有契约理念	341
⑤ 全面贯彻契约理念	342
1. 在契约制度的制定中要有契约理念	343
2. 在契约制度的实现中必须具有契约理念	344
二、共赢平台理念	347
① 任何利益主体只有在企业中才能实现自我	348
② 共赢平台理念是构造企业制度的基础	350
③ 企业需要当事者全方位的关爱	352
④ 企业收益的分配要注重各种利益主体的利益	355
⑤ 共赢与平台的内在统一	357
1. 任何利益主体的个体利益都能够得以提升	358