

面向21世纪的文化战略丛书

企业文化变革战略

CORPORATE CULTURE CHANGE STRATEGY

主编 梁绍东 赵大士



 科学技术文献出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业文化变革战略/龚绍东 赵大士主编.北京:科学技术文献出版社,1999.1

(面向 21 世纪的文化战略丛书)

ISBN 7-5023-3213-8

I. 企… II. ①龚… ②赵… III. 企业文化-发展战略-研究-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 33995 号

出 版 者:科学技术文献出版社

地 址:北京市复兴路 15 号(公主坟)中国科学技术信息研究所
大楼 B 段/100038

发行部电话:68514009

门市部电话:(010)68515544-2172

传 真:(010)68514035

责任编辑:李 洁

责任校对:李正德

责任出版:周永京

发 行 者:新华书店北京发行所

印 刷 者:北京金特印刷厂

版(印)次:1999 年 1 月第 1 版 1999 年 1 月第 1 次印刷

开 本:850×1168 32 开

字 数:263 千

印 张:10.625

印 数:1—3000 册

定 价:18.00 元

© 版权所有 违法必究

购买本社图书,凡字迹不清、缺页、倒页、脱页者,本社发行部负责调换。

(京)新登字 130 号

内 容 简 介

本书从企业文化的基本概念出发,针对中国企业文化的现状,提出了中国企业文化复兴问题,并进一步强调企业文化复兴应该从企业文化变革开始。

本书主要介绍国内外关于企业文化、企业文化战略、企业文化变革战略的基本概念、内涵、方法和模式及其操作。

科学技术文献出版社 向广大读者致意

科学技术文献出版社成立于 1973 年,国家科学技术部主管,主要出版科技政策、科技管理、信息科学、农业、医学、电子技术、实用技术、培训教材、教辅读物等图书。

我们的所有努力,都是为了使您增长知识和才干。

面向 21 世纪的文化战略丛书

编辑委员会

策划 龚绍东 左 静

主编 龚绍东

编委 (按姓氏笔划排列)

卫绍生 左 宁 左 静

何大明 李宏强 赵大士

龚绍东 黄玉婕 曹 明

前 言

“企业文化”曾是本世纪 80 年代发达国家企业界和企业管理研究领域的一大热门论题,80 年代后期至 90 年代初也曾在中国热过一阵。十多年来有关企业文化的理论学说,为现代企业管理科学体系增添了新的内容,丰富和健全企业管理科学体系的系统结构。如今,企业文化热潮已经过去。然而,在 20 世纪将要结束,21 世纪即将开始这样一个特殊时期,全球的政治、经济、文化正发生着急剧变化,社会生活中的一切事物都在变化着,企业也不可避免地受此影响而变化。企业必须适应社会的变化,企业文化则必须适应企业的变化,尤其是要适应企业重大的战略性的变化。从 20 世纪末到 21 世纪初,中国企业都将处在社会转型和改革时期,与此相应的企业文化也必须为适应这种转型和改革而变革和重建。也即必须实施企业文化的变革与重建战略。这事关企业在 21 世纪的生存和发展。可惜,不少企业忙于应付转型与改革带来的生存问题,并未把企业文化的变革和重建放在企业战略的重要位置上。这将使企业面临文化不适应的冲突,甚至面临企业文化衰退的危机。

最令人担忧的问题就在于不少企业领导者和管理者并未清醒地意识到这一点。我作为一个经济文化和企业经营战略、文化战略的研究者,在为一些企业提供经营管理咨询研究时,总感到这个问题的严重性。那些总经理或厂长们向我咨询最多的是市场营销

策略和广告宣传策略,他们极少谈企业文化,有的甚至不知企业文化是什么,以为不过是那些文体活动、文化教育之类的事。有个深陷困境的国家名牌大型酒厂的厂长,说得直白简洁:“别的啥也不用你管,你就给我们出几个能重新启动市场、打开市场的好点子,能造成轰动效果的广告宣传高招就行。”当我为这个酒厂策划设计了一个能解决困扰企业的两大难题——资金(贷款)和市场的“商企联盟”网络营销法,并主持制订了全套(包括全国、省、市、县)的市场营销战略实施方案之后,市场开始启动,经销商争相与酒厂签定“商企联盟”合约,预付货款源源不断地流进了酒厂,国内、省内市场形势很好,众多经销商急等新产品入市。然而,到了酒厂承诺的供货期限,酒厂竟因为生产原料和包装材料不足,眼看销售旺季已到,延误20多天,供不了货。我真不敢相信,这个曾红遍全国的名酒厂在事关企业生存的关键时候,经营管理竟然出现这种不可挽回的重大疏漏。我明白了,这个大酒厂真有点病得不轻。那么,这个酒厂的病根在哪里?有多年企业管理实践经验的赵大士同志一语刺中病根:“企业风气坏了,经营管理就乱套了”。正是如此!没有资金,货卖不出去时只会发愁不会想办法解决。有了资金、市场的大量订货,却因为一点利益或者权力尊严,各部门互相扯皮、互相推诿,拖着不办,企业管理职能部门成了官僚机构。滥用权力却不履行职责,全然不顾企业的死活。我把这种病状划入“国企病”之列。那么这个酒厂的病该如何治?“企业风气坏了”,就是指企业文化衰落败坏了。要想根治这个酒厂的病,就要从企业文化变革和重建入手,这才是治本的良方。

这个事例并非个别现象,而是具有较普遍的意义。这就使我认识到企业面对社会改革首先要变革的是企业文化,即从精神理念到组织制度的变革。企业内在的变革是企业改革的根本保证,必须作为企业改革的一个重要战略。而企业的领导者和管理者们应该重视企业文化战略及其变革。我想为总经理或厂长们推荐几

本有关企业文化战略和企业文化变革方面的书,却发现有关企业文化的书不少,而专论企业文化战略与变革的书竟找不到。于是,我就想到了应该为企业领导者和管理者编著一部有关企业文化变革战略的书,或许对当今中国的文化变革与重建有所帮助。我和赵大士决定合作编著这部《企业文化变革战略》,并对这个选题进行了广泛而深入的讨论。我们确定了三条编撰原则:第一,本书的阅读对象定位于企业领导者和管理者;第二,本书主旨不是理论建树而是实践应用;第三,本书注重的不是自成一派的独创学说,而是采撷众家学说之精华的理论集成和知识重组。我们别无所求,只希望这部集成和组合了国内外优秀专家学者和理论学说精华之作,有助于我国的企业领导者和管理者全面了解、把握、借鉴进而实施企业文化变革战略,有助于在世纪之交开始实现中国的文化复兴。

龚绍东

1998年9月

目 录

引论 中国企业的文化复兴	(1)
一、被忽略的文化	(1)
二、堪忧的国有企业病	(2)
三、中国企业正经历着一场文化震荡	(3)
四、中国企业的文化复兴	(6)

第一篇 企业文化

第一章 企业文化概述	(13)
一、概说企业文化	(13)
二、企业文化的含义	(20)
三、企业文化的定义	(23)
四、企业文化的特征	(27)
五、企业文化的性质	(29)
六、企业的文化的结构	(31)
七、企业文化的内容	(32)
八、企业的文化的功能	(33)
第二章 企业文化与企业精神	(37)
一、企业精神:企业文化的支柱	(37)
二、价值原则:企业精神的内核	(39)
三、中国特色的企业精神	(49)
第三章 企业文化的类型(I)	(52)
一、硬汉胆识型文化	(53)

二、勤奋活跃型文化·····	(54)
三、孤注一掷型文化·····	(57)
四、按部就班型文化·····	(59)
五、四种类型文化的差异·····	(62)
第四章 企业文化的类型(Ⅱ) ·····	(65)
一、强力型文化·····	(65)
二、策略合理型文化·····	(71)
三、灵活适应型文化·····	(80)
四、病态企业文化的产生与本质特征·····	(91)
五、企业文化适应市场竞争的实证范例·····	(99)

第二篇 企业文化战略

第五章 企业文化战略要义 ·····	(111)
一、战略与企业文化·····	(111)
二、企业文化战略的指导思想·····	(112)
三、企业文化战略的特点·····	(114)
四、企业文化战略的地位和作用·····	(116)
五、企业文化战略的目标·····	(118)
六、企业文化战略的重点·····	(119)
七、企业文化战略的内容·····	(122)
八、企业文化战略的功能·····	(123)
九、企业文化战略的措施·····	(124)
第六章 企业文化战略基本原则 ·····	(127)
一、环境原则·····	(127)
二、系统原则·····	(130)
三、个性原则·····	(134)
四、博采原则·····	(137)
五、韧性原则·····	(140)

六、渐进原则	(142)
七、强化原则	(145)
八、示范原则	(147)
第七章 企业文化战略与企业经营战略	(149)
一、企业文化战略与企业经营战略的关系	(149)
二、企业文化战略与企业经营战略的适应形式	(150)
三、企业文化战略和经营战略的相关理论模式	(153)
第八章 企业文化战略的决策者和领导者	(161)
一、领导文化	(161)
二、企业领导在企业文化战略中的角色	(164)
三、领导行为方式的类型辨析	(174)
四、领导者文化素质的结构分析	(177)

第三篇 企业文化变革战略

第九章 中国企业文化面临着变革的抉择	(189)
一、中国传统企业文化的特征	(189)
二、中国企业文化变革的难点	(192)
三、中国企业文化变革的基本条件	(198)
四、抉择的结论	(201)
第十章 探究企业文化的变革	(202)
一、企业文化变革动因假说	(202)
二、假说辨析	(205)
三、生长着的企业文化	(209)
四、企业文化的选择	(214)
五、企业文化冲突:文化新陈代谢的表现	(216)
第十一章 变革:重塑企业文化	(219)
一、变革的障碍	(219)
二、变革的时机	(221)

三、变革的管理	(223)
四、变革的成功范例	(226)
五、变革成功的要素	(231)
第十二章 诊断企业文化	(234)
一、外部诊断	(234)
二、内部诊断	(238)
三、企业文化病的症状	(239)
四、企业文化困境的标志	(241)
第十三章 企业文化变革战略实施要点	(244)
一、作出决策	(245)
二、制定计划	(245)
三、取得共识	(246)
四、人人参与	(246)
五、建立团队	(247)
六、运用模式	(247)
七、新的观念与行为	(247)
八、坚持不懈	(250)
九、传统文化向团队文化转变	(251)
十、转变管理风格	(255)
十一、中层管理者有权变革	(257)
十二、从传统型员工向团队型员工转变	(258)
十三、文化的监控和巩固	(259)
十四、克服深层文化障碍	(260)
第十四章 一套成功的企业文化变革模式	(263)
一、变革模式的 6 个组成部分	(264)
二、文化变革模式的运用	(268)
第十五章 企业文化变革策略	(278)
一、企业文化变革策略分类	(278)

二、文化的确认策略	(279)
三、文化策略的选择	(282)
四、确认文化变革的因素	(287)
第十六章 企业文化变革战术	(298)
一、思想发动	(298)
二、强化行动	(306)
第十七章 重组企业的文化重构	(313)
一、重构价值观	(314)
二、重构行为规范	(315)
三、重构文化仪式	(317)
主要参考文献	(320)

引 论

中国企业的文化复兴

我们每个人每时每刻都生活在文化之中。人类的进化和发展史就是人类的文化创造和发展史。人类所创造的文化就像一个巨大而无形的网络。这个网络是立体多维的,是无所不在的,人类注定逃不出自己创造的这个文化巨网。那么,这个被称作“文化”的到底是什么?

《辞海》是这样解释“文化”的:“从广义来说,指人类社会历史实践过程中所创造的物质财富和精神财富的总和。从狭义来说,指社会的意识形态,以及与之相适应的制度和组织机构”。

《美国传统词典》是这样阐释“文化”的:“人类群体或民族世代相传的行为模式、艺术、宗教信仰、群体组织和其他一切人类生产活动、思维活动的本质特征的总和。”

我们还可以这样理解:文化与人类共生,与地球共存。是由人类创造、享用,并在一定范围和程度上制约人类的事物。

一、被忽略的文化

无所不在的文化影响着我们的个人生活和职业生活的方方面

面。我们可以忽略它的存在,却无法逃避它而存在。然而,中国当代社会生活逐渐加快的节奏和浮躁繁乱,使人们常常忽略了文化(指狭义概念)的存在。人们被生存利害所迫,往往顾不上考虑文化(包括个人的文化和群体的文化)。不论这种个人文化和群体文化是否已经过时,已经衰落,是否已经不自觉地悄然发生了变迁,人们都顾不上考虑。人们对个人文化和群体文化已经冷漠到了麻木的地步。这不能责备个人的冷漠和麻木。中国社会文化形态正处在从政治文化中心向经济文化中心转轨时期,新的社会文化正处于变革和形成状态。新旧文化的交替总会产生文化的冲突,这就使个人文化甚至群体文化也不可避免地陷入这种冲突之中。在新旧交替的文化冲突中,不少无所适从的个人就选择了自我麻木。这种自我麻木如果从个人生活延伸到职业生活中,必将给群体文化造成负面影响。而在群体中文化被忽略,或者是缺乏新文化质的补充,将使这个群体的文化萎缩和衰落。当今,中国许多陷入困境的国有企业的文化或许就出现了这种令人担忧的状况。这是否是被人们所忽略的文化对人们的报复?

二、堪忧的国有企业病

随着中国经济改革的深化,社会主义市场经济的全面展开,许多适应不了市场竞争的国有企业逐步陷入困境,到1998年,全国国有企业明亏暗亏的比例惊人,甚至连中国500家最大企业中也有10%的亏损面,中国的国有企业怎么了?病了!

国有企业的不良状况早已成为各大传媒的热门话题,从中央到地方,各种研究机构的专家学者都在对国有企业进行研究、分析、诊断。各级政府和专家学者为“国企病”诊断出一系列病症,从“大锅饭”直到“重复建设”也开出了不少中西结合的治病良方,从“责任制”直到“股份制”、“兼并”。然而,国有企业的病症依然存在并且还在发展,经营业绩下滑和低迷的困境态势仍未改变并趋向

恶化。国有企业职工埋怨领导或缺乏经营管理能力,或瞎折腾,或腐败;企业领导埋怨国家和地方政府或给钱少,或不放权,或不给政策,或金融紧缩,或市场环境不好(恶性竞争,假冒伪劣产品),或职工劳动生产率低,重复建设等等。难道说,国有企业现状真的仅仅是钱、权、职工、市场、政策重复建设和腐败的问题吗?根据我国企业的现状,可以设想出只去单纯解决这些问题所出现的结果:给了钱乱花(重复建设、瞎折腾);给了权乱用;职工只想多得实惠,不想多干活;政策宽松无边,企业无法无天;市场不好销,降价打广告;抓走一个腐败分子并不能防止再孳生一个。凡此种种问题用头痛医头、脚痛医脚的办法绝无根治希望。由此,我们在思考这样一个问题:国有企业这些繁杂疑难病症都仅仅是单独的病因吗?人的机体患病的病因可能是不同的病菌或病毒,而企业所患的病症及其病因就不那么简单,不是什么仪器可以化验检查出来的。会不会有一个导致这些病症持续发作又难以治愈的总病因呢?如果能诊断出这个总病因,就能找到根治“国企病”的方法。也许,在短时间里很难把“国企病”的总病因确定无疑地诊断出来,但是,“国企病”的治疗却不能等。有没有一种类似用中医疗法治疑难病症那样的方法,可以不必精确检查诊断病症的直接病因(如病菌或病毒),只需根据从病症抽象出来的病因概念(如中医所说的“气滞血淤”)进行辨证治疗,却也能起到标本兼治的神奇疗效呢?我们认为,有。这就是企业文化的变革和重建。

三、中国企业正经历着一场文化震荡

在我们所能接触的所有信息源中,无论是各种报刊、电视、广播、文件、学术研究会,还是我们所参与或看到的各种企业经营管理、广告公关、市场营销活动,所获得的企业文化信息丰富而繁杂,以致造成了一种特别的感觉:这些信息丰富到了过剩,繁杂到了混乱的地步。有这种感觉其实是对的。因为,我们每天甚至每时每

刻都处在这种文化震荡之中。这种文化震荡中最强烈的震荡力就来自企业文化的轰炸。每种传媒都被来自企业的信息占去很大部分,而且常常是所有信息中最强力的那一类。这是市场经济的一种突出的表现形态。

作为经济文化的研究者,我们在这些企业文化信息轰炸之中,来思考目前中国企业的整体生存状态,我们分析发现了隐在这种企业文化信息轰炸深层的问题。一是在这些企业文化信息中,我们很少看到或听到 50 年代到 80 年代初建起并成为我国经济支柱的那些国有企业的名字和品牌。其中包括一些曾家喻户晓的老名牌,如太平洋床单、美多收音机、飞人缝纫机、三角电器、金星电视、水仙洗衣机、培罗蒙西服等。这些企业大部分并未消失,有的仍在运转。可是,这些企业却悄无声息地运转着,无论是经营良好还是艰难都无声无息。这些企业仿佛停留在 90 年代前的计划经济时空之中。二是在这些企业文化信息中,我们发现有一类企业的信息轰炸曾在一个时期强力覆盖几乎所有传媒。不知何时,这类企业的信息在各种传媒中渐渐消失得无影无踪,仿佛从来没有存在过。如万宝冰箱、燕舞收录机、小霸王学习机。这类企业表现出的企业文化对社会公众来说,仿佛是一场精彩耀目的烟火礼花晚会。三是在这些企业文化信息中,我们发现有一类企业隆重登场时,好评如潮,大多是正面信息,而到了这类企业的文化信息逐渐转到负面时,这类企业就该退场了。这类企业让社会公众看到一段企业兴衰史。如大邱庄集团、秦池、傻子瓜子、巨人集团、亚细亚等。这类企业近年有增多的趋势。四是在这些企业文化信息中,我们注意到还有一类企业在较长时间一直占据着信息传媒。这一类均是经营业绩优良企业。我们还发现一个有意义的现象:企业发展的波动性可以从企业文化信息发布的强弱(非季节性)曲线上看出来。如健力宝、春都、万家乐、宋河、孔府家等。还有些企业的信息发布覆盖面广,规划性强,这种企业必定是持续发展的强势企业,

如海尔、长虹、康佳、新飞、联想、邯钢、五粮液等。可惜这类企业比较少。从上述四类企业可以看出国有企业的不同文化形态。也可以看出中国企业文化的分化。其中大多数企业的文化似乎不太适应目前的市场竞争大环境,许多企业在日益激烈的市场竞争面前茫然不知所措。

我们认为,中国企业正在经历一场文化震荡。这场文化震荡的强度和广度对中国绝大多数企业是前所未有的,是伴随着中国的社会文化形态从政治文化向经济文化转轨,伴随着中国企业从计划经济向市场经济转轨一起开始的。这场文化震荡是由于经济文化对中国原有政治文化的冲击引发的,其结局我们现在尚难预见,但它所产生的强烈效果,人们已经看到甚至已亲身经历了。我们认为,这场历时于几年的文化震荡已经使众多国有企业原有文化出现分化和解体。这决不是危言耸听。在我们所接触所能看到的那些国有企业中,原有的企业文化要么是发生了极大变化;要么是企业整体文化减弱,局部文化(也称部门文化)增强;要么是企业文化解体成散沙状态。在这些企业中原有的企业精神及价值原则大都已经废弃或束之高阁了。原来的企业英雄模范多年来已绝少人提了,几乎在公众传媒中消失了。红纸做的一小朵光荣花被缎子被面扎的大红花所代替(这大红花却远不如当年那朵小红花那么让人激动奋进)。原有的企业文化要素都变化了或消失着。如果我们以一种怀旧伤感的眼光来看那曾经辉煌宏大的国有企业文化,我们看到的只能是经历了文化震荡的一片企业文化的断壁残垣和瓦砾废墟。但是,还有另一种视野。如果我们以一种发展创新的眼光来看当今中国的企业文化,我们看到的是在那废墟上已经新建了一些独具中国特色的企业文化大厦。尽管还不多,却是中国企业文化的希望所在。中国企业将在这场文化震荡的废墟上重建新的强大的有中国特色的企业文化。这绝不仅仅只是我们的愿望,而是已经开始了的伟大工程。连太平洋彼岸美国哈佛大