

21世纪清华 MBA 系列教材

企业文化建设

张 德 主编



清华大学出版社

21 世纪清华 MBA 系列教材

企业文化建设

张 德 主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

许多学者和企业家指出,进入 21 世纪之后,企业竞争已进入“文化制胜”的时代。如何培育企业的核心价值观,如何推进企业文化建设,已经成为企业经营者面临的最新挑战。越来越多的中国企业家认识到企业文化的战略作用,但苦于缺少高质量的培训,更缺少适合中国国情的企业文化教材。

本书是我国第一本为 MBA 使用的企业文化教材。其作者张德教授长期从事人力资源管理和企业文化的理论研究,并先后为 30 多家企业进行管理咨询,为 20 多家企业策划企业文化,积累了丰富的实践经验。这本教材有三个特点:一是“准”,准确地阐明企业文化的理论和概念;二是“新”,集中了国内外最新的观念和理论,包括他本人在“文化管理”方面的原创性研究成果,形成崭新的知识体系;三是“实”,适合中国国情,理论联系实际,具有很强的可操作性。

本书是 MBA 的专用教材,也可供公共管理专业的研究生以及管理专业的本科生、专科生作为教材,并适合企业家、企业管理者、管理学者、公务员和一切对企业文化感兴趣的人员阅读和参考。

图书在版编目(CIP)数据

企业文化建设 / 张德主编. —北京:清华大学出版社,2003

(21 世纪清华 MBA 系列教材)

ISBN 7-302-07159-4

I. 企… II. 张… III. 企业文化—研究生—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 076352 号

出 版 者: 清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机: 010-62770175

地 址: 北京清华大学学研大厦

邮 编: 100084

客户服务: 010-62776969

责任编辑: 魏荣桥

印 装 者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185×230 印 张: 19.25 字 数: 395 千字

版 次: 2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-07159-4/F·607

印 数: 1~5000

定 价: 35.00 元

MBA 课程系列教材

编委会名单

主任委员 赵纯均

副主任委员 李子奈 仝允桓

委员 (以姓氏笔画为序)

王承继 仝允桓 孙礼照 李子奈

陈小悦 赵平 赵纯均 赵家和

徐国华 蓝伯雄

序

从 1769 年第一家现代企业在英国诞生至今 234 年间,企业管理大体上经历了三个阶段:1769—1910 年,经验管理阶段,其特点是“人治”,即主要经营者靠个人的直觉和经验进行决策和管理;1911—1980 年,科学管理阶段,其特点是“法制”,即主要靠科学的制度体系实现高效率;1981 年以来,发达国家的优秀公司率先进入了文化管理阶段,其特点是“文治”,即靠企业文化建设带动企业经营管理达到更高的境界。我赞成这样的说法:21 世纪是“文化管理”的时代,也是“文化致胜”的时代。

21 世纪,世界已经进入了知识经济时代,企业文化建设对于知识型企业尤为重要。美国著名管理大师德鲁克说过:“20 世纪最重要的,也是最独特的对管理的贡献,是制造业中手工工作者的生产力提高了 50 倍。21 世纪对管理最重要的贡献,同样也将是提高知识工作与知识工作者的生产力。”如果说,20 世纪提高体力劳动者生产力的主要手段是科学管理,即靠科学的制度、严密的外部监督和技术创新提高工作效率的话,那么,在知识型企业占主导,脑力劳动成为主要劳动方式以后,这种看不见的劳动使外部监督和制度化打折扣,惟一有效的方式是通过影响知识工作者的思想观念,提供激励性的良好文化氛围来提高工作效率。这种柔性管理——文化管理,是以企业文化建设为主导的。因此,企业文化建设无疑成为今后企业管理的关键环节、企业竞争的重要方面。

知识经济的另一个特点,是掌握最新知识和创造新知识能力的人才,成为企业成功之本。如何吸引人、培养人、激励人、用好人、留住人,成为企业管理的核心问题,而这一核心问题的解决,一点也离不开企业文化建设。2001 年初,美国海氏咨询公司在对《财富》500 强评选的总结中指出:“公司出类拔萃的关键在于文化”。“最能预测公司各个方面是否最优秀的因素是公司吸引、激励和留住人才的能力,公司文化是他们加强这种关键能力的最重要的工具。”被称作世界头号 CEO 的杰克·韦尔奇就是文化管理的大师。他有一个著名的论断:“GE 靠人和思想的力量取胜。”

在当今世界和中国,凡是成功的企业,都有优秀的文化,反之,凡是失败的企业,都存在着不良的文化。目前,越来越多的中国企业开始重视企业文化建设,形成一次新的企业文化建设热潮。但是,缺乏高质量的教材,是困扰企业经理和 MBA 学员的一大难题。本书是中国第一本关于企业文化的 MBA 教材,对广大读者而言,可以说是雪中送炭。

本书力求突出三个特点:

(1) 理论概念准确、严谨,在百家之言中,选择最科学的加以介绍;

(2) 内容体系新颖、完整,包括国内外学者和我们自己最新的科研成果,有些内容是独一无二的;

(3) 理论联系实际,特别是切合中国的国情,力求可操作性。

MBA 教育的目的是为中国培养职业经理人,解决中国企业管理的实际问题。我们编写的教材,完全服务于这个目的。

本书由张德教授策划和总撰,他的几个助手参加了编写。吴剑平副教授编写了第七、八、九章,王雪莉博士编写了第十二章,刘理晖博士编写了第五章,魏钧博士编写了第二章和第一章的第三节,张德教授编写了第一、三、四、六、十、十一、十三和十四章,魏钧博士还参加了第六、十、十一章的编写。

本书适合 MBA 学生、经济管理专业的本科生、硕士生,企业的经理人,政府和事业单位的管理人员,企业管理的教学科研人员,以及一切对企业管理感兴趣的人阅读。

本书在写作过程中,参考和引用了国内外学者的大量著作,因限于篇幅,未能一一注明,在此向著作者深表谢忱。

由于作者知识和经验的局限性,错误和疏漏之处在所难免,恳请广大读者批评指正。

张 德

2003 年 6 月于清华园

目 录

序	III
第一章 企业文化基本概念	1
第一节 企业文化的内涵与结构	1
第二节 企业文化的影响因素	7
第三节 企业文化的类型	12
案例分析：摩托罗拉的“肯定个人尊严”	17
第二章 企业伦理	19
第一节 企业伦理的基本概念	19
第二节 企业伦理塑造	21
案例分析：科尔·麦克基公司的经营理念	27
第三章 企业文化与企业竞争力	29
第一节 从科学管理到文化管理——企业管理的软化趋势	29
第二节 文化竞争力——优秀企业的成功经验	35
第三节 文化力的作用	40
案例分析：现代企业进入文化致胜时代	43
第四章 企业文化建设	47
第一节 企业文化建设的含义	47
第二节 企业文化建设的步骤	48
第三节 企业文化建设的心理机制	51
第四节 企业文化建设的辩证思考	55
案例分析：让全体员工认同创新理念	60
第五章 企业文化的测量	61
第一节 企业文化测量的意义与特点	61

第二节 企业文化测量的理论基础	64
第三节 企业文化的测量维度	66
第四节 企业文化量表的设计	72
案例分析：东方能源公司企业文化测量	76
第六章 企业文化的设计	79
第一节 企业文化设计原则	79
第二节 企业文化设计的关键环节	81
第三节 企业文化的设计技术	89
案例分析：独特的美雪集团企业文化	95
第七章 企业文化观念层的设计	98
第一节 企业目标与愿景的设计	99
第二节 企业核心价值观的设计	103
第三节 企业哲学的设计	108
第四节 企业经营理念的设计	111
第五节 企业管理模式的设计	113
第六节 企业精神的设计	116
第七节 企业道德的设计	117
第八节 企业作风的设计	120
案例分析：激变之中显“和商”——荣事达经营理念追踪	125
第八章 企业文化制度层的设计	130
第一节 企业一般制度的设计	131
第二节 企业特殊制度的设计	134
第三节 企业风俗的设计	135
第四节 员工行为规范的设计	141
案例分析：大河钢厂的分配制度改革	152
第九章 企业文化物质层的设计	155
第一节 企业标识的设计	155
第二节 企业环境的设计	171
第三节 企业旗帜、服装、歌曲的设计	178

第四节	企业的文化体育设施和活动设计·····	186
第五节	企业文化用品的设计·····	190
第六节	企业文化传播网络设计·····	203
第十章	企业文化实施 ·····	210
第一节	企业文化建设的领导体制·····	210
第二节	企业文化建设的组织支持·····	213
第三节	企业文化职能部门的人员保证·····	215
第四节	企业文化建设的计划·····	217
第五节	企业文化建设的组织运作·····	220
第六节	企业文化建设的考核·····	223
第七节	企业文化建设的奖惩·····	226
案例分析:	福特汽车公司的企业文化建设·····	230
第十一章	企业文化的实施艺术 ·····	232
第一节	软管理的“硬”化·····	232
第二节	“虚功”实做·····	234
第三节	企业文化的人格化·····	237
第四节	领导者的示范艺术·····	239
第五节	情境强化的艺术·····	241
第六节	观念、故事、规范三部曲·····	243
案例分析:	中信公司的企业文化·····	245
第十二章	企业文化的变革 ·····	248
第一节	企业文化变革的原因·····	248
第二节	企业文化变革的实证案例·····	250
第三节	企业文化变革的内容·····	253
第四节	企业文化变革的原则·····	254
第五节	企业文化变革的过程·····	255
第六节	企业文化变革中需要注意的其他问题·····	257
案例分析:	海尔的 SBU·····	260
第十三章	领导者与企业文化建设 ·····	262
第一节	领导者是企业文化的缔造者、倡导者和管理者·····	262

第二节	领导者的价值观决定了企业文化的基调·····	265
第三节	领导者的示范作用关系到企业文化建设的成败·····	269
第四节	领导者的观念创新推动企业文化的更新·····	271
第五节	领导者素质的不断完善促进优秀企业文化的形成·····	272
	案例分析：修身齐家立业助天下·····	274
第十四章	中国的企业文化建设·····	276
第一节	中国传统文化特色——剑与云·····	276
第二节	中国深化改革与价值观念更新·····	277
第三节	中国对外开放与中西文化融合·····	278
第四节	中国企业文化建设的一般模式·····	280
第五节	中国加入 WTO 与第二次企业文化建设热潮·····	286
	案例分析：称雄商界 400 年的“徽骆驼”·····	292
参考文献 ·····		293

第一章 企业文化基本概念

本章学习目标：

1. 企业文化的含义
2. 企业的文化结构
3. 企业文化的影响因素
4. 企业文化的类型与分类方法

第一节 企业文化的内涵与结构

一、企业文化的含义

尽管企业文化热已经在全球范围内产生了深刻的影响,但究竟什么是企业文化?企业文化有什么内涵和特点?对此,许多人并不十分了解,即便是企业界和学术界也还没有形成完全一致的看法。综合国内外的研究,对企业文化大致有两种看法。

第一种是狭义的,认为企业文化是意识范畴的,仅仅包括企业的思想、意识、习惯、感情等领域。例如,“Corporate Culture”(中译本名“企业文化”或“公司文化”)的两位作者美国学者迪尔和肯尼迪认为,企业的文化应该有别于企业的制度,企业文化有自己的一套要素、结构和运行方式。他们认为,企业文化包括四个要素,即价值观、英雄人物、典礼及仪式、文化网络。这四个要素的地位及作用分别是:价值观是企业文化的核心;英雄人物是企业文化的具体体现者;典礼及仪式是传输和强化企业文化的重要形式;文化网络是传播企业文化的通道。

第二种是广义的,认为企业文化是指企业在创业和发展的过程中所形成的物质文明和精神文明的总和,包括企业管理中的硬件与软件、外显文化与内隐文化(或表层文化与深层文化)两部分。这种观点的理由是企业文化是同企业的物质生产过程和物质成果联系在一起的,即企业文化既包括非物质文化,又包括物质文化。该观点认为,企业人员的构成状况、企业生产资料状况、企业的物质生产过程和物质成果特色、工厂的厂容厂貌等都是企业文化的重要内容。

我们既不同意狭义的看法,也不同意广义的看法。我们认为可以用简单的语言来表述企业文化这个概念,即是指企业全体员工在长期的创业和发展过程中培育形成,并共同

遵守的最高目标、价值标准、基本信念及行为规范。它是企业理念形态文化、物质形态文化和制度形态文化的复合体。

二、企业文化的结构

企业文化的结构划分有多种观点。一种是将其分为两个层次,有多种表达,如有形文化和无形文化、外显文化与内隐文化、物质形式和观念形式、“硬”S与“软”S等;另一种是分为四个层次,即物质文化、行为文化、制度文化和精神文化。这些不同的结构划分都有其各自的合理性,使用不同的结构划分对认识企业文化并无大碍。为科学准确,我们把企业文化划分为三个层次,即精神层、制度层和物质层。

1. 精神层

这主要是指企业的领导和员工共同信守的基本信念、价值标准、职业道德及精神风貌。精神层是企业文化的核心和灵魂,是形成物质层和制度层的基础和原因。企业文化中有无精神层是衡量一个企业是否形成了自己的企业文化的标识和标准。企业文化精神层包括以下6个方面。

(1) 企业最高目标

它是企业全体员工共同追求,有了明确的最高目标就可以充分发动企业的各级组织和干部员工,增强他们的积极性、主动性和创造性,使广大员工将自己的岗位工作与实现企业奋斗目标联系起来,把企业的生产经营发展转化为每一位员工的具体责任。因此,企业最高目标是企业全体员工凝聚力的焦点,是企业共同价值观的集中表现,也是企业对员工进行考核和实施奖惩的主要依据。企业最高目标又反映了企业领导者和员工的追求层次和理想抱负,是企业文化建设的出发点和归宿。长期目标的设置是防止短期行为,促使企业健康发展的有效保证。

(2) 企业哲学

它在有的企业又被称为企业经营哲学,它是企业领导者为实现企业目标而在整个生产经营管理活动中的基本信念,是企业领导者对企业长远发展目标、生产经营方针、发展战略和策略的哲学思考。企业哲学是处理企业生产经营过程中发生的一切问题的基本指导思想和依据,只有以正确的企业哲学为先导,企业的资金、人员、设备、信息等资源才能真正发挥效力。企业哲学的形成首先是由企业所处的社会制度及周围环境等客观因素决定的,同时也受企业领导者思想方法、政策水平、科学素质、实践经验、工作作风以及性格等主观因素的影响。企业哲学是企业长期的生产经营活动中自觉形成的,并为全体员工所认可和接受,具有相对稳定性。

(3) 企业精神

它是企业有意识地提倡、培养员工群体的优良精神风貌,是对企业现有的观念意识、

传统习惯、行为方式中的积极因素进行总结、提炼及倡导的结果,是全体员工有意识地实践所体现出来的。因此,企业文化是企业精神的源泉,企业精神则是企业文化发展到一定阶段的产物。

(4) 企业风气

它是指企业及其员工在生产经营活动中逐步形成的一种带有普遍性的、重复出现且相对稳定的行为心理状态,是影响整个企业生活的重要因素。企业风气是企业文化的直观表现,企业文化是企业风气的本质内涵,人们总是通过企业全体员工的言行举止感受到企业风气的存在,并透过它体会出企业全体员工所共同遵守的价值观念,从而深刻地感受到该企业的企业文化。企业风气一般包括两层含义,一是指许多企业共有的良好风气,如团结友爱之风、开拓进取之风、艰苦创业之风等;二是指一个企业区别于其他企业的独特风气,即在一个企业的诸多风气中最具特色、最突出和最典型的某些作风,它体现在企业活动的方方面面,形成全体员工特有的活动方式,构成该企业的个性特点。

企业风气是约定俗成的行为规范,是企业文化在员工的思想作风、传统习惯、工作方式、生活方式等方面的综合反映。企业风气一旦形成就会在企业中造成一定的气氛,并形成企业员工群体的心理定势,导致多数员工一致的态度和共同行为方式,因而成为影响全体员工的无形的巨大力量。企业风气所形成的文化氛围对一切外来的信息具有筛选作用,良好的社会风气在具有良好风气的企业里将引起共鸣、产生共振,不良的社会风气则会在企业里产生抵触、遭到抵制。同样,不良社会思潮在企业文化贫乏、企业风气差的企业很容易造成劳动积极性下降、人际关系紧张、凝聚力减弱、离心力加大等灾难性后果,而在企业文化完善、企业风气健康的企业,比较容易促使全体员工与企业同呼吸、共命运、同舟共济、战胜困难、渡过难关。在实行社会主义市场经济体制的今天,优秀的企业文化、良好的企业风气可以起到物质刺激所起不到的作用,已经引起许多有战略眼光的企业家的高度重视。

(5) 企业道德

道德指人们共同生活及其行为的准则和规范。企业道德是指企业内部调整人与人、单位与单位、个人与集体、个人与社会、企业与社会之间关系的行为准则。

道德与制度虽然都是行为准则和规范,但制度具有强制性,而道德却是非强制性的。一般来讲,制度解决是否合法的问题,道德解决是否合理的问题。道德的内容包括道德意识、道德关系和道德行为三部分。道德意识是道德体系的基础和前提,它包括道德观念(人们的善与恶、荣与辱、得与失、苦与乐等观念)、道德情感(人们基于一定的道德观念,在处理人际关系和评价某种行为时所产生的疾恶扬善的感情)、道德意志(人们在道德观念和道德感情的驱使下形成的实现一定道德理想的道德责任感和克服困难的精神力量)和道德信念(人们在道德观念、情感、意志基础上形成的对一定道德理想、目标的坚定信仰)。

道德关系是人们在道德意识支配下形成的一种特殊的社会关系。而道德行为则是人们在道德实践中处理矛盾冲突时所选择的某种行为。

企业道德就其内容结构来看,主要包含调节职工与职工、职工与企业、企业与社会三方面关系的行为准则和规范。作为微观的意识形态,它是企业文化的重要组成部分。

(6) 企业宗旨

这是指企业存在的价值及其作为经济单位对社会的承诺。作为从事生产、流通、服务活动的经济单位,企业对内、对外都承担着义务。对内,企业要保证自身的生存和发展,使员工得到基本的生活保障并不断改善他们的生活福利待遇,帮助员工实现人生价值。对外,企业要生产出合格的产品、提供优质的服务,满足消费者的需要,从而为社会的物质文明和精神文明进步做出贡献。

2. 制度层

这是企业文化的中间层次,主要是指对企业组织和企业员工的行为产生规范性、约束性影响的部分,它集中体现了企业文化的物质层和精神层对员工和企业组织行为的要求。制度层规定了企业成员在共同的生产经营活动中应当遵守的行为准则,它主要包括以下三个方面。

(1) 一般制度

这是指企业中存在的一些带普遍意义的工作制度和管理制度,以及各种责任制度。这些成文的制度与约定及不成文的企业规范和习惯,对企业员工的行为起着约束的作用,保证整个企业能够分工协作、井然有序、高效地运转。如,计划制度、劳资人事制度、生产管理制度、服务管理制度、技术工作及技术管理制度、设备管理制度、劳动管理制度、物资供应管理制度、产品销售管理制度、财务管理制度、生活福利工作管理制度、奖励惩罚制度、岗位责任制度等。

(2) 特殊制度

主要是指企业的非程序化制度,如员工评议干部制度、总结表彰会制度、干部员工平等对话制度、干部“五必访”制度(员工生日、结婚、生病、退休、死亡时,干部要访问员工家庭)、企业成立周年庆典制度等。与工作制度、管理制度及责任制度等一般制度相比,特殊制度更能够反映一个企业的管理特点和文化特色。有良好企业文化的企业,必然有多种多样的特殊制度;企业文化贫乏的企业,则往往忽视特殊制度的建设。

(3) 企业风俗

这是指企业长期相沿、约定俗成的典礼、仪式、行为习惯、节日、活动等,如歌咏比赛、体育比赛、集体婚礼等。企业风俗与一般制度、特殊制度不同,它不是表现为准确的文字条目形式,也不需要强制执行,完全依靠习惯、偏好的势力维持。企业风俗由精神层所主导,又反作用于精神层。企业风俗可以自然形成,又可以人为开发,一种活动、一种习俗,

一旦被全体员工所共同接受并沿袭下来,就成为企业风俗的其中一种。

3. 物质层

这是企业文化的表层部分,它是企业创造的物质文化,是形成企业文化精神层和制度层的条件。从物质层中往往能折射出企业的经营思想、管理哲学、工作作风和审美意识。它主要包括下述几个方面:

- (1) 企业名称、标识、标准字、标准色。这是企业物质文化的最集中的外在体现。
- (2) 企业外貌、自然环境、建筑风格、办公室和车间的设计和布置方式、绿化美化情况、污染的治理等是人们对企业的第一印象,无一不是企业的文化反映。
- (3) 产品的特色、式样、外观和包装。产品的这些要素是企业文化的具体反映。
- (4) 技术工艺设备特性。
- (5) 厂徽、厂旗、厂歌、厂服、厂花。这些因素中包含了很强烈的企业物质文化内容,是企业文化的一个较为形象化的反映。
- (6) 企业的文化体育生活设施。
- (7) 企业造型和纪念性建筑。包括厂区雕塑、纪念碑、纪念墙、纪念林、英模塑像等。
- (8) 企业纪念品。
- (9) 企业的文化传播网络。包括企业自办的报纸、刊物、有线广播、闭路电视,计算机网络、宣传栏(宣传册)、广告牌、招贴画等。如联想集团的《超越》、衡水电机厂的《猛牛周报》。

综上所述,企业文化的三个层次是紧密联系的。物质层是企业文化的外在表现和载体,是制度层和精神层的物质基础;制度层则约束和规范着物质层及精神层的建设,没有严格的规章制度,企业文化建设无从谈起;精神层是形成物质层和制度层的思想基础,也是企业文化的核心和灵魂。

三、企业文化与企业思想政治工作

我国处于社会主义初级阶段,必须坚持以公有制为主体,多种经济形式并存。虽然公有制的主体地位主要应体现在质的方面,但在量的方面也有一定的要求。因此,相当多的企业应是国有经济成分占主体,特别是在那些影响和决定国家经济命脉的一些大中型骨干企业。在这些企业中都设立了党组织,负责企业的思想政治工作。许多企业在企业文化和思想政治工作的具体实践中,提出了一个共同的问题——企业文化与企业思想政治工作是什么关系?

有人觉得,两者是一回事,因此抓企业文化是“画蛇添足”,多此一举,无非是给思想政治工作戴上一顶时髦的帽子而已;也有人认为它们不是一回事,企业文化是一种先进的管理思想,反映了企业管理的软化趋势,而思想政治工作则是落实党的路线方针政策、保持

企业社会主义性质的客观需要。两相比较,我们更赞同后者的看法。实际上,企业文化与企业思想政治工作既不是相互包含,又不是完全重合,而是你中有我,我中有你,是一种相互交叉、互为依存的关系。

企业文化与企业思想政治工作有许多共同点:目标基本一致、对象完全相同、内容有相似之处、手段大体重合。坚持以经济建设为中心,企业一切工作就都必须从企业的生产经营出发,围绕生产经营进行。这就要求企业思想政治工作充分调动干部员工的积极性、创造性,把企业内部的各种力量凝聚在一起,为实现企业目标服务。从这个意义上讲,企业思想政治工作与企业文化建设的目标是一致的。企业文化和企业思想政治工作的对象都是企业的全体员工,企业文化强调以人为中心,重视人的价值。思想政治工作则强调广大员工的企业主人翁地位。两者都提倡尊重人、理解人、关心人、爱护人。同时,两者又有很大的不同,企业文化本质上属于经济文化范畴,而思想政治工作属于政治文化范畴。

从企业文化的角度看,其核心层次——精神层的内容,如企业目标、企业哲学、企业宗旨、企业精神、企业道德、企业风气等都属于思想政治工作的范围;其中间层次——制度层的形成和贯彻,也离不开思想政治工作的保证和促进作用。从思想政治工作的角度看,其大部分内容直接与企业的生产经营活动有关,而且比例日益增大,这些内容都可以划入企业文化的范围。当然,有些思想政治工作,如计划生育、纯粹的党务工作等则与企业文化建设没有直接关系。

由上述分析可以得出结论:思想政治工作是培育企业精神、建设企业文化的主要手段,而企业文化则为企业思想政治工作与管理工作密切结合提供了一个最好的形式。加强企业文化建设,就可以使思想政治工作与企业管理工作更好地拧成一股劲儿,由“两张皮”变成“一张皮”。在企业文化建设中,要求思想政治工作紧紧围绕着生产经营活动开展,要求企业的管理工作以人为中心,向干部和员工的价值观和道德领域深入,使二者水乳交融、相得益彰。

改革开放以来,企业实行了厂长、经理负责制,这对强化企业管理、改善企业经营无疑产生了巨大的推动作用,但不可忽视党组织的政治核心作用,而削弱思想政治工作。不言而喻,作为企业的法人代表,处于生产经营活动中心地位的厂长经理,理所当然地应该成为企业文化建设的带头人,而负责企业思想政治工作、处于企业政治核心地位的企业党组织,则理应成为企业精神培育、企业文化建设的核心力量,广大党员应该成为企业文化建设的骨干和模范。

四、企业文化与企业形象

企业形象是企业重要的竞争要素,良好的企业形象是企业不可忽视的无形资产。在塑造企业形象的过程中,有一些企业误以为企业形象与企业文化毫不相干,把两者完全割

裂开来。同时,由于企业形象与企业文化建设存在某种内在的必然的联系,因此又有不少人把两者混为一谈。

实际上,企业形象是企业文化的外化,是企业文化在传播媒介上的映射,企业文化则是企业形象的核心和灵魂,企业形象与企业文化是标本关系。导入 CI(企业形象),进行企业形象塑造,就是企业文化的建设过程。对于两者的关系,本书第四章将有较为深入的阐述,这里不再展开。

第二节 企业文化的影响因素

对企业文化的上述静态分析,虽然使我们对企业文化的构造从整体上有一个较为清晰的认识,但还不能为我们提供改造旧企业文化、塑造新企业文化的线索。因此,这里要对企业文化的形成和演变进行动态的系统分析,寻求影响企业文化的主要因素。概括地讲,我们认为影响企业文化的因素主要有下列八种。

一、民族文化因素

现代企业管理的核心是对人的管理。作为企业文化主体的企业全体员工,同时又是作为社会成员而存在的,在他们创办或进入企业之前,已经长期受到社会民族文化的熏陶,并在这种文化氛围中成长。广大员工在进入企业以后,不仅会把自身所受到的民族文化影响带到企业中来,而且由于其作为社会人的性质并未改变,他们将继续承受社会民族文化传统的影响。因此,要把企业管理好,绝不能忽视民族文化对企业文化的影响。建设有本民族特色的企业文化,这不仅是个理论问题,更是企业管理所面临的实际问题。

处于亚文化地位的企业文化植根于民族文化土壤中,这使得企业的价值观念、行为准则、道德规范等无不打上民族文化的深深烙印。民族文化传统是企业经营宏观环境的重要因素,民族文化对企业的经营思想、经营方针、经营战略及策略等也会产生深刻的影响。不仅如此,企业为了经营的成功和今后的进一步发展,还要努力去适应民族文化环境,去迎合在一定民族文化环境下所形成的社会心理状态,否则企业将无法生存,经营陷入困境和危机。需要注意的是,企业文化对民族文化养分的汲取,必须有所区别,不能良莠不分。

从另一方面来看,企业文化作为民族文化的微观组成部分,在随着企业生产经营发展的过程中,也在不断地发展变化,优良的企业文化也会对民族文化的发展起到积极推动的作用。

二、制度文化因素

企业文化的另一个重要因素是制度文化,包括政治制度和经济制度。我国实行的是