

图书在版编目 (CIP) 数据

高校后勤企业文化建设理论与实务 / 黄核成, 王晓萍, 冯伟明著. —北京: 经济科学出版社, 2014. 5

ISBN 978 - 7 - 5141 - 4230 - 3

I. ①高… II. ①黄…②王…③冯… III. ①高等学校 - 后勤工作 - 企业文化 - 研究 IV. ①G647. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 058359 号

责任编辑: 于冬玲

责任校对: 杨海

责任印制: 邱天



高校后勤企业文化建设理论与实务

黄核成 王晓萍 冯伟明 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http://jjkxcs. tmall. com](http://jjkxcs.tmall.com)

北京密兴印刷有限公司印装

710 × 1000 16 开 16.5 印张 300000 字

2014 年 5 月第 1 版 2014 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 4230 - 3 定价: 50.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191502)

(版权所有 翻印必究)

目 录

第一篇 高校后勤企业文化建设的理论基础

第一章 企业文化引论	3
第一节 企业文化的兴起与发展	3
第二节 企业文化理论的形成与发展	7
第三节 企业文化与企业竞争力	10
第四节 课题研究背景、思路和内容	14
第二章 企业文化相关理论综述	21
第一节 企业文化的概念与特征	21
第二节 企业文化的结构与功能	27
第三节 企业文化的分类	33
第四节 企业文化的形成与发展规律	39
第五节 企业文化冲突	45
第六节 企业文化经典学说	46
第三章 企业文化的诊断与评价	51
第一节 企业文化诊断与评价概述	51
第二节 企业文化测评的定性与定量研究	53
第三节 企业文化测量与评价体系构建	60
第四章 企业文化设计的理论、技术与内容	66
第一节 企业文化设计理论与技术	66
第二节 企业文化精神层设计	70
第三节 企业文化制度层设计	75
第四节 企业文化行为层设计	80

第五节 企业文化物质层设计	82
第五章 企业文化管理理论	86
第一节 企业文化管理的概念	86
第二节 企业文化管理原则与职能	93
第三节 企业文化管理的方法	99
第六章 企业文化实施保障与实施艺术	104
第一节 实施是企业文化建设成功的关键	104
第二节 企业文化实施保障	111
第三节 企业文化实施艺术	116
 第二篇 高校后勤企业文化建设实践 	
第七章 高校后勤企业文化概述	127
第一节 高校后勤实体企业缘起、特征与作用	127
第二节 高校后勤实体企业文化与高校文化和企业文化概念辨析	132
第三节 高校后勤实体企业文化的特征	135
第四节 新时期高校后勤实体企业文化的特点	138
第五节 高校后勤实体企业文化建设的必要性和意义	140
第八章 H 高校后勤公司历史沿革与企业文化概况	144
第一节 H 高校后勤服务总公司发展历程	144
第二节 H 高校后勤服务总公司企业文化现状	146
第三节 企业文化成因分析	157
第九章 高校后勤企业文化诊断与分析（以 H 高校后勤公司为例）	164
第一节 高校后勤企业文化测评体系构建	164
第二节 定性分析	165
第三节 应用于高校后勤实体的丹尼森模型改进	177
第四节 H 高校后勤服务总公司企业文化现状分析（优劣势分析）	187
第十章 H 高校后勤服务总公司企业文化改进及优化原则和内容	193
第一节 公司文化建设（改进）的原则	193

第二节	公司文化建设的目标	197
第三节	公司文化建设（改进）的思路和流程	199
第四节	公司文化建设（改进）的内容	206
第五节	H 高校后勤服务总公司企业文化建设途径	207
第六节	H 高校后勤服务总公司企业文化建设的关键因素	211
第十一章	高校后勤企业文化建设与优化设计（以 H 高校 后勤服务总公司为例）	214
第一节	高校后勤企业精神文化体系建设	214
第二节	高校后勤企业制度文化体系建设	218
第三节	高校后勤企业行为文化体系建设	228
第四节	高校后勤企业物质文化体系建设	234
第十二章	高校后勤公司企业文化建设的实施保障与艺术	239
第一节	高校后勤企业文化建设方案实施总说明	239
第二节	H 高校后勤服务总公司企业文化建设的实施保障	244
第三节	后勤公司企业文化建设的实施过程	245
第四节	高校后勤实体企业文化的未来建设方向探索	249
参考文献	252

第一章

企业文化引论

第一篇

企业文化的研究与发展

第一篇

高校后勤企业文化建设的理论基础

一、日本经济腾飞的启示

日本是一个国土面积狭小、资源匮乏的岛国。然而，由这个岛国所创造的奇迹，第二次世界大战结束后日本经济得以迅速发展。从1955年开始，日本仅仅用了15年的时间，便实现了全世界其他国家半个多世纪开发的大部分经济成果。超越了当时经济并不发达的美国，一跃成为仅次于美国的世界第二大经济大国。据统计，1950—1980年的30年间，日本经济总量实际增加11.4倍，年平均增长率为6.5%，人均收入从1950年的222美元猛增到1981年的1934美元（相当于美国人均收入的80%）。短短30年，日本基本上实现了“经济大国”到“经济巨人”的蜕变，并且超越地跨世界各国的“山姆大叔”美国。

日本经济如此腾飞，引起了美国企业界和管理学界的强烈关注。普华永对、美国国家经济研究所是这样对日本首相田中角荣说的：“日本不应仅仅拥有一个巨大的发展市场，因为日本不生产我们需要的东西。”当日本出口的汽车到达美国时，似乎连有的美国汽车商都认做是“初学者们的小玩意儿”。一些儿

第一章

企业文化引论

第一节

企业文化的兴起与发展

20世纪70年代日本企业的迅速崛起,使得美国学者对美日的管理方式进行了大量的比较研究,从中发现促使日本企业发展和经济腾飞的并不是硬性的规章制度或利润指标之类,而是一些软性的、柔和的无形力量。学者们把这种帮助企业取得成功的无形力量称为企业文化。早在18世纪,伴随着世界上第一家现代意义上的企业诞生,企业文化就开始在企业实践中形成和发展,直到20世纪80年代初,企业文化才开始普遍引起全球企业界和学术界的重视,并涌现了一大批依靠优秀的企业文化取胜的企业。

一、日本经济崛起之谜

日本是一个国土面积狭小、资源匮乏的岛国,火山、地震、台风等自然灾害经常光顾,第二次世界大战更是给日本的经济以毁灭性打击。但是,从1945年开始,日本仅仅用了15年的时间,便掌握了全世界各国用了半个多世纪开发的大部分科学成果,赢得了4倍时间和几十亿美元的资金,一跃成为仅次于美国的第二大经济大国。据统计,1950~1980年的30年间,日本经济总量实际增加11.4倍,平均年增长率为8.5%,人均收入从1950年的222美元猛增到1981年的9709美元(相当于美国人均收入的80%)。短短30年,日本正上演着从“灰姑娘”到“经济巨人”的蜕变,神话般地站立在昔日的“山姆大叔”面前。

日本经济的迅速崛起,引起了美国企业界和管理学界的强烈关注。曾几何时,美国国务卿杜勒斯是这样对日本首相吉田茂说的:“日本不应该指望有一个巨大的美国市场,因为日本不生产我们需要的东西。”当日本出口的汽车到达美国时,似乎所有的美国汽车商都认为这是“初学者们做的小玩意儿”,一晃几

年，直到日本车在美国满地跑时，汽车商们才慌了手脚。在确凿的事实面前，一直以大国自居的美国，也被迫开始了反思和调整。

二、美国管理理论的反思与调整

日本经济的快速发展对美国市场造成的冲击，使得美国不得不开始反思和调整自己的管理理论和管理实践。美国的反思和调整可以大致分为三个阶段。

首先是企业界和理论界的觉醒阶段。埃兹拉·沃格尔（哈佛大学东亚研究中心社会学教授）的著作《日本名列第一——对美国的教训》，可以作为美国企业界、学术界觉醒思想的反映。沃格尔教授在书中写道：“我以惊异的目光注视着日本最近的成功，并一直在全神贯注思考：天然资源如此匮乏的日本，究竟是怎样巧妙地解决那些美国人认为十分棘手的问题的呢？当我认识到，只有日本才是足以值得借鉴的国家时，我已经不能仅仅把日本当成一个谜，我应当考虑的是日本的成功，以及如何通过具体问题，对其进行分析和思考。”于是，大量的美国学者和企业家远涉重洋，开始了对日本的考察。考察的结果出人意料，日本企业似乎并不如美国企业那么精确和严密。《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》的作者威廉·大内用2年的时间走访了20多个日本企业，他看到日本企业背后存在一种企业信任和亲密性，这些观念以一种文化形态积淀于日本企业的管理之中，而这正是美国企业所忽视的东西。

其次是比较美日管理差异阶段。美国国家广播公司在1980年7月播出的电视节目“日本能，我们为什么不能”可以作为这个阶段的代表。一些学者认为，机械化批量生产的来临，塑造了西方人对于人和组织的一种纯理性看法。人仿佛成为了生产中的一种“要素”，不再是企业的有机组成部分，人与人之间的协同合作不再受到关注，这一观念深深地植根于美国企业管理的文化背景之中。美国企业关注的是指标、制度等“硬”手段，强调管理中的理性和量化；相比之下，日本企业更多关注的是人在企业管理中发挥的作用，注重培育企业成员共有的价值观念，关注人的创造性，极力在企业中培育一种富有感情色彩的文化氛围。正是这些看似平常的文化因素，在企业的发展过程中发挥了至关重要的作用，拉开了日美企业之间的差距。

最后是深刻反思阶段。在这个阶段，美国人开始认识到只有构建与美国文化相匹配的经营管理哲学，才能使企业更具竞争力。彼得斯和沃曼对43家卓越的美国企业进行了调研，发现许多企业具有不亚于日本公司的强有力的文化传统，在其著作《追求卓越》中提出，企业之所以可以卓越，是因为它们有一套独特的企业文化，这使得它们与众不同。《追求卓越》批评了“理性主义”的管理方

式，指出美国企业界过度热衷于数字分析和管理工具，无视管理艺术。

可以说，这一思考和认识角度的改变，导致了美国管理学界从理论层面的高度来总结日本企业的一些行之有效的做法，开始构建新的企业管理理论——企业文化理论。

三、企业文化在中国

早在20世纪50年代，我国一些大型国有企业就已经确立了一些企业特有的价值观念，如“大庆精神”等，虽然那时它不被称为企业文化，却扮演着企业文化的角色。改革开放后，随着国外先进技术和理念的引进，企业文化逐渐开始被更多的企业知晓和接受，并受到企业界和学术界的广泛关注。进入21世纪以来，我国掀起了一股企业文化热潮，越来越多的企业认识到企业文化在企业生存和发展中所发挥的不可忽视的作用。一般来说，可以把企业文化在我国的发展历史划分为三个时期，分别是萌芽期、兴奋期和理性期。

萌芽期指20世纪70年代到80年代末，中国企业虽然还没有明确的“企业文化”概念，但是现代企业文化的基因已经开始孕育，可以说是进入了企业文化的萌芽期。1978年，改革开放后中国企业进入了快速发展的阶段，中国企业与西方企业之间的差距也被逐渐暴露，一些企业家开始意识到应该向西方企业取经。在深入考察美国、欧洲、日本的一些成功企业后，还处于选择之中的中国企业界感受到了企业文化的力量，并很快从企业文化这一新的管理思想中受到启发和鼓舞，从此掀起了一股企业文化建设的热潮。

20世纪90年代，积极借鉴美国、日本和欧洲的企业文化理论是这一时期中国企业文化热的主旋律。一方面，学术界在西方企业文化理论研究的基础之上，结合国内实际出版了中国人自己的企业文化专著，也在一些高校开设了企业文化相关课程及讲座。在这些专著中，影响力较大的主要有张德、刘冀生所著的《中国企业文化——现在与未来》、邹广严所著《管理之魂》、刘光明所著《现代企业家与企业文化》、罗长海所著《企业文化学》、印国有所编的《企业文化——走出管理的困境》、孟凡驰主编的《企业文化——人力资源开发与经济增长的关键》等。与此同时，《中外企业文化》、《企业文化》等一些企业文化相关期刊也开始出版发行，另外，一些经管类的期刊也相继开设了企业文化专栏。

另一方面，企业界借鉴了企业文化理论，逐步形成了中国特色的企业文化。海尔、长虹、联想、宝钢、华为、同仁堂等一些企业，以引人注目的业绩跃居行业前列，这与它们所培育的各具特色的企业文化不无关系。广大民营企业也积极地投身于企业文化的建设热潮中，如北京四通集团、美特斯邦威集团等都形成了

具有一定水平的企业文化。一些书籍，如《联想为什么》、《亚都物语》等就是中国企业家在 20 世纪 90 年代对于企业文化早期实践和认识的反映。

但是，在企业文化建设热潮的背后，我们不得不承认有“虚热”现象的存在，企业文化不是披在企业身上的一件华丽外套，它必须是合身、得体的。企业文化也不是万能的，戴上企业文化的帽子，无法解决所有的问题。企业文化不是一时半会儿就能建设起来，它是一种文化的沉淀，需要经历长期的积累和历练。在建设企业文化的过程中，学者和企业家也逐渐开始意识到其中的问题。这使得企业界和理论界对企业文化的“虚热”很快冷却下来，人们开始冷静下来思考企业文化的内涵。

进入 21 世纪，中国企业文化建设进入一个理性期。2004 年 7 月，国家资产管理委员会所辖中央企业的“企业文化建设研讨交流会”在大庆召开。会议提出“力争用 3 年左右的时间，初步建立起适应社会主义市场经济要求，符合企业发展战略和文化发展规律，体现员工根本利益，具有各自企业特色的企业文化体系。”这一时期，企业文化建设主要呈现以下特点：一是面对企业内外环境的严峻挑战，企业文化建设必须使企业具备更高的适应性；二是企业文化具备了更强的文化整合功能；三是企业文化开始逐渐致力于培育企业的核心竞争力；四是企业文化正越来越明显地体现着企业个性。

30 年来，中国企业相继在企业文化建设上加大投入，高度和深度都在不断提升，主动适应市场经济，对内增强企业的凝聚力，对外增强企业的竞争力。目前，在中国的学术界和理论界，对于企业文化大体上形成了以下共识：

第一，企业文化是客观存在的，适合的企业文化能够对企业的生存与发展产生重要影响，企业文化建设也是企业经营管理的重要组成部分。

第二，国内企业不能照搬照抄西方的企业管理理论和实践，在吸取有益的经验 and 系统理论的同时，还要充分融合中国传统文化，适应社会主义市场经济。

第三，企业文化建设不是一蹴而就的事情，企业文化不是企业粉饰自身形象的工具，建设优秀的企业文化是一个过程，需要沉淀和积累。良好的企业文化，对内可凝聚企业内部力量，对外可塑造企业的良好形象，帮助形成企业的核心竞争力。

第四，企业管理由科学管理向文化管理过渡是大势所趋，但是，过渡的过程不是抛弃科学管理，而是一个将文化管理与科学管理相结合的过程。企业文化正是那座连接科学管理与文化管理的桥梁。

第二节

企业文化理论的形成与发展

企业文化的实践起源于日本，但是，企业文化理论诞生于美国，美国人最早把企业文化总结成一种理论并将之推广。美国企业文化理论的研究可大致划分为三个阶段。

一、基础建设阶段

20世纪70年代，美国管理学界开始积极地寻求美日两国在管理方面的文化差异，其中有四部著作可以用来代表美国关于企业文化理论的基础建设时期，分别是《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》、《日本企业管理艺术》、《企业文化》和《寻求优势——美国最成功企业的经验》。

由美国加利福尼亚大学美籍日裔教授威廉·大内所著的《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》分析了文化与企业管理之间的关系，重点阐述了“Z理论”，提出了在企业中必须要建立一种“Z型文化”的观点。大内教授分别分析了美国的“A型组织”和日本的“J型组织”之后，倡导企业界建立一种“Z型组织”，而这种“Z型组织”需要以Z型文化为依托。在该著作中，大内教授从案例分析和实践的角度，首次提出了“企业文化”的概念，并详细描述了他所指的“Z型文化”。从此，企业文化作为一种管理理论发展到了一个新的阶段。

《日本企业管理艺术》由哈佛大学的理查德·帕斯可尔教授和斯坦福大学的安东尼·阿索斯合著。该著作提出了著名的“7S”模型，这七个要素分别指战略、结构、制度、人员、作风、技能和最高目标，这七个要素被认为是企业成功经营所不可或缺的要害。两位学者认为，美国的企业管理对于前三个硬件“S”，即战略、结构和制度过于重视，但是这与现代企业管理中日益复杂的行为是不相适应的；日本的企业管理关注的不仅仅是这三个硬件“S”，对于其他四个相对软性的因素也能很好地兼顾，即日本企业如何使企业内部保持一种良好的文化氛围，而这正是企业文化的体现。两位教授首次分析了企业文化对企业管理的重要意义，推动了企业文化作为一种管理理论的发展进程。

由美国学者特雷斯·迪尔和艾兰·肯尼迪合著的《企业文化》是真正首先把企业文化作为一种系统的管理理论进行研究和全面论述的著作。该书指出，正是企业文化这一非技术及非经济的因素导致了一些企业的成功。企业文化可以影响到企业中的任何人和事，包括企业成员的言行、爱好、习惯、决策等，不同强

度的企业文化会产生不同的作用效果。两位学者认为，企业文化的理论体系是由企业环境、价值观念、英雄人物、文化仪式和文化网络这五个特定的要素组成的，其核心是价值观念。该书的另一大贡献在于提出了企业文化的分析方法，即运用管理咨询的方法，由表及里，观察企业中的无意识行为。《企业文化》的问世，标志着企业文化理论的诞生，确立了企业文化的理论体系，是企业文化作为一种管理理论发展史上的重要里程碑。

《寻求优势——美国最成功企业的经验》由美国学者托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼合著，概括分析了企业文化是如何作为企业成功的关键因素的，为新企业的成功提供了很好的指导。两位学者在书中说道，我们愈加探索，对那些成功的企业就愈有深刻的认识，成功的企业总是具有一种牢固的文化传统。无论是什么行业，成功的企业总是有一些共同的地方，即它们保证所有公司成员都成为企业文化传统的一员。

至此，学术界对企业文化的研究已经达到了一定的深度和高度，企业文化开始应用于越来越多的企业，逐渐对企业的发展发挥起越来越重要的作用。

二、量化研究阶段

20世纪90年代，企业文化在前述理论研究的基础之上，开始由理论研究向量化研究和应用研究的方向发展，并呈现出四个主要的发展方向，分别是基本理论的深入研究阶段，企业文化与企业效益的关系研究，企业文化测量研究和企业文化诊断与评估研究。

（一）适应实践的企业文化基本理论研究

当西方企业开始面临更为激烈的竞争和挑战时，更多的学者开始了适应实践的企业文化基本理论研究。1990年，霍夫斯泰德将他提出的民族工作文化的四个特征，即权利范围、个人集体主义、男性或女性化和不确定性规避扩展到了企业文化的研究，通过定性定量相结合的方式增加了若干维度，构成了企业文化研究量表。同年，本杰明·斯奈德在其著作《组织气氛与文化》中提出了一个关于社会文化、企业文化、组织气氛与企业管理、企业成员态度、工作行为和组织绩效关系的模型，并指出人力资源管理也会对企业绩效产生直接的影响。1997年，埃德加·沙因在其著作《组织文化与领导》的第二版中，研究了组织中的亚文化，并增加了在组织发展的不同阶段如何塑造企业文化，领导如何运用组织文化领导组织等。1999年，特雷斯·迪尔和阿伦·肯尼迪合作出版了《新企业文化》，他们提出稳定的企业文化十分重要，探寻了领导者如何在保持企业竞争

力和满足工人的需求之间进行权衡。在他们看来，企业领导者面临的挑战在于如何建立和谐的企业运行机制，吸收成功企业的经验，培育优秀的员工，迎接新的挑战。

（二）企业文化与企业效益的关系研究

1992年，哈佛大学商学院教授约翰·科特和詹姆斯·和斯科特合作出版了《企业文化与经营业绩》，该书总结了他们在1987~1991年间对于美国22个不同行业72家企业的企业文化和经营状况的研究，阐述了三种类型的企业文化对公司长期经营绩效的影响，这三种类型的企业文化分别是强力型、策略合理性和灵活适应型。两位教授用一些著名企业成功或失败的案例，来表明企业文化对公司长期经营绩效有重要的影响，并预言在接下来的十年中，企业文化很可能成为决定企业成败的关键因素。企业经营业绩是企业生存发展的关键所在，企业文化与企业经营绩效之间的关系研究是企业文化理论研究的一个重要方面。

（三）企业文化测量研究

1991年，英国JAI出版公司的《组织变革与发展》第5卷刊出了关于企业文化的五篇论文，其中有三篇关于企业文化的测量，这也意味着企业文化理论开始进入量化研究阶段。这三篇论文分别是《组织文化和组织发展：竞争价值的方法》、《组织文化的定量研究和定性研究》、《竞争价值文化量表的心理测验和关于组织文化对生活质量影响的分析》。1997年，皮埃尔·杜波依斯（Pierre DuBois）出版了一套《组织文化优化和测量量表》，其中包括用于组织分析的模型和用于组织文化研究的步骤。该模型包涵七个方面，分别是社会经济环境（如竞争环境、社会文化环境等）、管理哲学（如使命、目标、价值观等）、工作情境的组织（如组织结构、决策过程等）、工作情境的知觉（如对工作本身和管理的知觉）、反应（如共组满意度、组织归属感等）、企业绩效、个人组织变量（如年龄、个人价值观、职位等）。

（四）企业文化的诊断与评估

1992年，罗杰·哈里森和斯托克斯出版了《诊断企业文化——量表和训练者手册》，在该著作中，他们提出了大部分组织所具有的四种文化，并针对不同企业进行了相应的变化，这种诊断可以用于团队建设、组织发展等。1998年，吉姆·S. 凯墨罗恩和罗伯特·E. 奎恩联合出版了《诊断和改变企业文化：基于竞争价值的理论模型》，这部专著为诊断企业文化提供了有效的测量工具，为理解企业文化提供了理论框架，同时，也为改变企业文化和个人行为方式提供了系

统的方法。

总之，企业文化的研究在 20 世纪的 80 ~ 90 年代一直是管理学研究的热点，因此，这一阶段也被称为管理的企业文化时代。

三、应用研究阶段

21 世纪之后，学者们开始将更多的关注集中于企业文化在管理实践中的应用。2000 年，埃德加·沙因教授在美国科德角（Cape Cod）2000 论坛举办了为期一周的讲座，主题为“过程咨询、对话和组织文化”。他将企业文化研究成果与管理实践中相对应的问题进行了探讨，这也是企业文化研究开始立足于解决实际问题的代表。

从国外企业文化 20 多年的研究来看，它们走的是理论与实践相结合、定性与定量相结合的研究道路。在对企业文化的概念、结构进行探讨之后，便开始对企业文化发挥作用的内在机制及领导、组织气氛、企业环境、人力资源等因素与企业管理关系的研究，进而对企业文化与组织绩效之间的关系进行了量化的研究，然后，再将量化研究与企业管理实践相结合，从而体现企业文化研究在企业管理实践中的价值。

第三节

企业文化与企业竞争力

美国商学院教授约翰·科特在研究了美国企业界来自 22 个不同行业的几十家大公司后发现，企业文化与企业竞争力之间存在着密切的联系，企业文化对企业的长期经营绩效有着重要的作用。尤其是一些关键管理要素，如员工、管理人员、股东、消费者等。重视企业文化的公司，其长期经营业绩总是优于那些并不是特别重视企业文化的公司。在历时 11 年的考察中，前者的总收入平均增长 682%，后者仅为 166%；在企业获得一定的发展之后，前者员工增加 282%，后者员工增加 36%；前者的公司股票上涨 901%，后者上涨 74%；前者公司净收入增长为 756%，后者仅为 1%。企业文化与企业竞争力之间的关系，主要体现在以下几个方面：

一、企业文化能增强企业核心竞争力

企业竞争力是指在竞争性市场中，一个企业所具有的能够持续地比其他企业

更有效地向市场提供产品或服务，并获得盈利和自身发展的综合素质，企业竞争力的来源可以是企业所拥有的资源和能力。

国际著名的兰德公司经过长期研究发现，企业的竞争力可以分为产品层、制度层和核心层三个层面。其中，产品层包括企业生产产品及控制质量能力，研发、营销、服务能力；制度层包括各种经营管理要素组成的结构平台、企业运行机制、资源、内外部环境、品牌、产权制度等；核心层包括以企业价值观为核心的企业文化，企业形象、创新能力、企业个性与远见、企业目标和愿景等。第一层面是表层的竞争力，第二层面是支持平台的竞争力，第三层面是最核心的竞争力。

“情绪资本”一说可以作为价值观是企业核心竞争力的佐证。所谓“情绪资本”是指员工的工作热情对外界的影响。凯文·汤姆森在其著作《情绪资本》一书中提到：“情绪资本由两大核心要素组成，分别是外在情绪资本和内在情绪资本。外在情绪资本存在于股东和顾客的内心，这种资本有时被描述成商誉和品牌价值，它们正逐渐受到越来越多的重视，并被纳入企业资本的核心；内在情绪资本存在于企业成员的内心，包括企业成员的感受、价值观和信念，这种资本会对员工的工作产生影响，并关系到企业所提供产品和服务的质量。”企业的“情绪资本”通过影响企业特有的价值观，从而形成企业特有的核心竞争力。每个企业都有自己的个性，因为企业是由人构成的。情绪资本能为企业带来可观的收益，但是，错误的认识也会导致情绪资本给企业带来负面影响。

企业核心价值观的难以模仿性也能为这一观点提供支持。企业的技术、制度等要素可以被学习和移植，但企业的核心价值观是难以被其他企业照搬照抄的，就算被其他企业学习和模仿了，这种价值观也不一定能发挥其应有的作用。波特在《竞争战略》一书中，从盈利能力的角度解释了企业的成败。他认为行业竞争的5种力量之间的相互作用，会反映在行业或企业的盈利能力上。企业的战略是否成功也主要通过利润来判断。但是，行业最终的竞争力取决于它在一系列价值中如何进行价值选择，共有价值观和理念才是企业竞争力的动力源。

二、软化趋势——从科学管理到文化管理

纵观世界企业管理的发展史，大致可以分为经验管理、科学管理和文化管理三个阶段。从经验管理过渡到科学管理，无疑是企业管理发展的第一次飞跃，实践证明，科学管理是医治经验管理的良方，是企业管理走向科学化、现代化不可逾越的台阶。科学管理的理论和方法，尽管是一种伟大的创举，却也有其局限性，随着生产力的发展，其局限性越发明显。于20世纪80年代兴起的企业文化理论，力图纠正和弥补科学管理的不足，企业文化理论完整地提出了与科学管理