



高等教育“十二五”规划教材

# 企业文化学

丁 宁 主 编  
武晓荣 陆永君 副主编



北京交通大学出版社  
<http://www.bjup.com.cn>

高等教育“十二五”规划教材

# 企业文化学

丁 宁 主 编

武晓荣 陆永君 副主编

北京交通大学出版社

· 北京 ·

## 内 容 简 介

本书对企业文化学的基本理论做了系统的阐述,内容包括:企业文化系统、企业文化的核心理念、企业文化与人、企业文化理论形成的思想背景、企业文化学说流派、企业文化的导入与评价、企业文化与传播、企业文化与企业竞争力、跨文化团队与管理、全球化经理人的文化修炼与培养,诸方面的理论知识。本书的最大特点不仅体现在其清晰的脉络上,即:基本概念、基本理论、基本实践;更重要的是,本书通过大量资料收集与整理而形成的大小案例随处可见,始终贯穿于本书的主线,使本书通俗易懂,且颇具启发性。

本书可作为经济管理类专业的本科生、专科生及其他相关各层次学生的教材,也可作为企业文化学课程的参考书籍,还可供广大企业管理人员及其他对企业文化知识感兴趣的人员学习和参考。

版权所有,侵权必究。

### 图书在版编目(CIP)数据

企业文化学 / 丁宁主编. —北京:北京交通大学出版社, 2014. 7

(高等教育“十二五”规划教材)

ISBN 978 - 7 - 5121 - 1958 - 1

I. ①企… II. ①丁… III. ①企业文化 - 高等学校 - 教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 138019 号

策划编辑: 吴嫦娥

责任编辑: 刘 辉

出版发行: 北京交通大学出版社

电话: 010 - 51686414

北京市海淀区高粱桥斜街 44 号 邮编: 100044

印刷者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 185 × 260 印张: 19 字数: 474 千字

版 次: 2014 年 7 月第 1 版 2014 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5121 - 1958 - 1 / F · 1374

印 数: 1 ~ 2 000 册 定价: 39.00 元

本书如有质量问题, 请向北京交通大学出版社质监局反映。对您的意见和批评, 我们表示欢迎和感谢。

投诉电话: 010 - 51686043, 51686008; 传真: 010 - 62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

# 前言

企业文化作为社会文化的亚文化，是客观存在的微观文化现象，也客观地存在于每一个企业之中。优秀的企业文化，将极大地促进企业的发展；反之，将削弱企业的功能。任何一个企业的文化都是与该企业的管理紧密联系的，企业文化支撑着企业管理。一方面，企业文化是企业全体成员共同的理念和行为方式，指导着企业目标和企业战略的确立；另一方面，企业目标和战略确定以后，企业文化由于其独特的功能，可以成为统一员工意志、激发工作热情的重要手段。

企业文化学是一门研究企业中的文化现象及其产生、发展规律的管理学科。企业文化学的研究范围主要包括：现代企业文化的基本原理及企业文化与企业目标、企业价值观、企业精神、企业道德、企业制度、企业形象、企业竞争力、企业全球化等之间的相互关系，并揭示现代企业文化形成和发展的客观规律。当今，我国已有越来越多的企业开始重视企业文化。企业管理者积极学习企业文化理论，并在企业文化实践中取得了丰富的经验。很多理论工作者对企业文化表现出浓厚的兴趣并倾注了大量的心血，有关企业文化的理论书籍和实践经验总结作品在市场中大量涌现。全国高等院校经济类、管理类专业大都开设了企业文化学课程，一批理论和实践相结合的教材也陆续出版，发挥了理论指导实践的作用。这些成绩的取得从不同方面推动着我国企业文化建设的进程，并繁荣了文化学和管理科学。

本教材由企业文化系统认知、企业文化理论概述、企业文化实务操作、企业文化与全球化四篇构成，每篇各章内容呈逻辑递进关系，紧密相连，不可分割。主要内容包括：企业文化系统、企业文化的核心理念、企业文化与人、企业文化理论形成的思想背景、企业文化学说流派、企业文化的导入与评价、企业文化与传播、企业文化与企业竞争力、跨文化团队与管理、全球化经理人的文化修炼与培养。本书的特点是简明易懂、深入浅出，并强调系统性和综合性。

全书由丁宁总策划并担任主编，具体编写人员及分工如下：丁宁、赵晨、邹立琨（第1、2、3章），丁宁、高雪、武晓荣（第4、5、6、7章），丁宁、张

领、陆永君（第8、9、10、11章）。

在完成本书的过程中，得到了许多同仁的帮助，感谢他们为本书提出了许多建设性的意见和想法。特别要感谢为本书的案例研究直接提供帮助的同仁们。同时，本书的编写也参考了一些书籍，在参考文献中已经列出。最后，本书的出版得到了北京交通大学出版社及吴常娥编辑的鼎力支持。在此一并表示衷心的感谢。

由于时间紧迫，加之水平所限，书中错误、遗漏之处敬请广大读者批评指正。如果本书的出版能对广大读者有所裨益，我们则不胜欣慰。

# 目 录

## 第一篇 企业文化系统认知

|                    |    |
|--------------------|----|
| <b>第1章 企业文化系统</b>  | 3  |
| 1.1 企业文化系统概述       | 4  |
| 1.1.1 企业文化定义       | 4  |
| 1.1.2 企业文化的基本内涵    | 7  |
| 1.1.3 企业文化特征       | 8  |
| 1.2 企业文化的分类与结构     | 10 |
| 1.2.1 企业文化的分类      | 10 |
| 1.2.2 企业文化的结构      | 15 |
| 1.3 企业的功能          | 20 |
| 1.3.1 企业文化功能       | 20 |
| 1.3.2 企业文化作用       | 23 |
| 本章习题               | 27 |
| <b>第2章 企业的核心理念</b> | 31 |
| 2.1 企业价值观          | 33 |
| 2.1.1 企业价值观的定义     | 33 |
| 2.1.2 企业价值观的地位     | 34 |
| 2.1.3 企业价值观的历史发展过程 | 35 |
| 2.1.4 企业价值观的主要作用   | 35 |
| 2.1.5 企业价值观与企业战略管理 | 37 |
| 2.1.6 企业价值观的塑造     | 40 |
| 2.2 企业精神           | 42 |
| 2.2.1 企业精神概述       | 42 |

|                       |           |
|-----------------------|-----------|
| 2.2.2 企业精神的分类         | 46        |
| 2.2.3 企业精神的形式         | 47        |
| 2.2.4 企业精神的作用和意义      | 48        |
| 2.2.5 塑造企业精神          | 49        |
| 2.3 企业伦理              | 50        |
| 2.3.1 企业伦理的概念         | 50        |
| 2.3.2 企业伦理范围          | 51        |
| 2.3.3 伦理——企业赖以生存的基石   | 52        |
| 2.3.4 企业伦理建设误区        | 53        |
| 2.3.4 企业伦理道德建设的途径     | 55        |
| 本章习题                  | 56        |
| <b>第3章 企业文化与人</b>     | <b>60</b> |
| 3.1 企业员工与企业文化建设       | 62        |
| 3.1.1 企业员工概述          | 62        |
| 3.1.2 现代企业员工的特点       | 63        |
| 3.1.3 员工分类四象限原理       | 63        |
| 3.1.4 现代企业员工的激励策略     | 64        |
| 3.1.5 企业员工在企业文化建设中的作用 | 65        |
| 3.2 企业英雄与企业文化建设       | 67        |
| 3.2.1 企业英雄概述          | 67        |
| 3.2.2 企业英雄的类型         | 67        |
| 3.2.3 企业英雄的意义         | 68        |
| 3.2.4 企业英雄的塑造方法       | 69        |
| 3.2.5 企业英雄的标准         | 71        |
| 3.2.6 企业英雄在企业文化建设中的作用 | 72        |
| 3.3 企业家与企业文化建设        | 73        |
| 3.3.1 企业家定义           | 73        |
| 3.3.2 企业家描述不同“说”      | 74        |
| 3.3.3 企业家的解析          | 76        |
| 3.3.4 企业家减压之道         | 78        |
| 3.3.5 企业家在企业文化建设中的作用  | 81        |
| 本章习题                  | 82        |

## 第二篇 企业文化理论概述

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| <b>第4章 企业文化理论形成的思想背景</b> | 87  |
| 4.1 管理学中“人性”假设及其认识过程     | 88  |
| 4.1.1 人性理论的含义            | 88  |
| 4.1.2 管理学中“人性”假设         | 89  |
| 4.1.3 新人性假设理论观点          | 92  |
| 4.2 企业文化理论的形成            | 94  |
| 4.2.1 企业文化兴起的历史背景        | 94  |
| 4.2.2 企业文化理论的形成          | 99  |
| 4.2.3 企业文化理论的核心          | 100 |
| 4.2.4 企业文化理论在我国的引入和发展    | 101 |
| 本章习题                     | 105 |
| <b>第5章 企业文化学说流派（上）</b>   | 108 |
| 5.1 影响企业管理的“文化四指标说”      | 110 |
| 5.1.1 描述文化差异的四个指标        | 110 |
| 5.1.2 文化四指标对企业管理的影响      | 115 |
| 5.2 企业文化的“五因素说”          | 116 |
| 5.2.1 企业环境               | 116 |
| 5.2.2 价值观                | 116 |
| 5.2.3 英雄                 | 117 |
| 5.2.4 习俗与仪式              | 118 |
| 5.2.5 文化网络               | 119 |
| 5.3 Z理论                  | 120 |
| 5.3.1 威廉·大内与《Z理论》        | 120 |
| 5.3.2 Z理论的内容及特点          | 121 |
| 5.3.3 大转变                | 123 |
| 5.4 7S管理框架理论             | 124 |
| 5.4.1 背景、由来及含义           | 124 |
| 5.4.2 日美典型企业在7S框架中的对比    | 127 |

|                        |            |
|------------------------|------------|
| 本章习题                   | 128        |
| <b>第6章 企业文化学说流派（下）</b> | <b>131</b> |
| 6.1 “16种类型和双层观察”说      | 133        |
| 6.1.1 企业文化的16种类型       | 133        |
| 6.1.2 双层观察             | 135        |
| 6.2 “学习型组织”说           | 139        |
| 6.2.1 “学习型组织”说提出背景     | 139        |
| 6.2.2 “五项修炼”模型         | 139        |
| 6.3 “企业文化与经营绩效紧密”说     | 142        |
| 6.3.1 科特与赫斯克特的实证研究     | 142        |
| 6.3.2 “强力型理论”及其验证      | 142        |
| 6.3.3 “策略合理型理论”及其验证    | 143        |
| 6.3.4 “灵活适应型理论”及其验证    | 144        |
| 6.3.5 几点结论             | 144        |
| 6.4 双S文化分类模型           | 145        |
| 6.4.1 模型简介             | 145        |
| 6.4.2 “社交性”的解析         | 146        |
| 6.4.3 “团结性”的解析         | 147        |
| 6.4.4 研究结论             | 148        |
| 6.5 企业文化方格论            | 148        |
| 6.5.1 企业文化方格论提出的背景     | 148        |
| 6.5.2 企业文化方格论内容        | 149        |
| 6.5.3 企业文化方格论的内涵       | 151        |
| 6.5.4 企业文化方格论的实际应用     | 152        |
| 本章习题                   | 153        |

### 第三篇 企业文化实务操作

|                       |            |
|-----------------------|------------|
| <b>第7章 企业文化的导入与评价</b> | <b>159</b> |
| 7.1 企业文化策划            | 160        |
| 7.1.1 企业文化策划概念与层次     | 160        |

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| 7.1.2 企业文化策划的主要内容 .....    | 161        |
| 7.1.3 企业文化策划的原则 .....      | 162        |
| 7.1.4 企业文化策划的过程 .....      | 164        |
| 7.1.5 企业文化策划的战略意义 .....    | 165        |
| 7.2 企业文化塑造 .....           | 165        |
| 7.2.1 企业文化塑造的目的 .....      | 165        |
| 7.2.2 企业文化塑造的内容 .....      | 166        |
| 7.2.3 企业文化塑造的途径和方法 .....   | 167        |
| 7.3 企业文化导入 .....           | 169        |
| 7.3.1 企业文化导入的前提 .....      | 169        |
| 7.3.2 企业文化导入的时机选择 .....    | 169        |
| 7.3.2 企业文化导入的过程 .....      | 170        |
| 7.4 企业文化的管理与评价 .....       | 172        |
| 7.4.1 企业文化管理的内涵 .....      | 172        |
| 7.4.2 企业文化管理的适用对象 .....    | 174        |
| 7.4.3 企业文化的评价标准 .....      | 174        |
| 7.4.4 企业文化的评价方法 .....      | 176        |
| 本章习题 .....                 | 179        |
| <b>第8章 企业文化与传播 .....</b>   | <b>182</b> |
| 8.1 企业文化与 CI 战略 .....      | 183        |
| 8.1.1 CI 战略概念 .....        | 184        |
| 8.1.2 企业文化与 CI 战略的关系 ..... | 186        |
| 8.1.3 实施 CI 战略的作用和意义 ..... | 188        |
| 8.1.4 CI 战略的导入程序 .....     | 190        |
| 8.2 企业文化与品牌 .....          | 192        |
| 8.2.1 品牌概述 .....           | 192        |
| 8.2.2 企业文化与品牌的关系 .....     | 197        |
| 8.2.3 企业文化的品牌战略 .....      | 199        |
| 8.3 企业文化与营销 .....          | 201        |
| 8.3.1 企业文化营销概述 .....       | 201        |
| 8.3.2 企业文化与文化营销的关系 .....   | 204        |
| 8.3.3 企业文化营销的关键 .....      | 205        |

|                              |            |
|------------------------------|------------|
| 本章习题                         | 206        |
| <b>第9章 企业文化与企业竞争力</b>        | <b>210</b> |
| 9.1 企业竞争力概述                  | 211        |
| 9.1.1 企业竞争力含义                | 211        |
| 9.1.2 企业竞争力的来源               | 212        |
| 9.1.3 企业竞争力与相关概念的区别          | 215        |
| 9.1.4 企业竞争力的影响因素             | 217        |
| 9.2 企业文化与企业竞争力               | 220        |
| 9.2.1 企业核心竞争力的概念             | 220        |
| 9.2.2 企业核心竞争力的特征             | 220        |
| 9.2.3 企业文化与企业核心竞争力的关系        | 222        |
| 9.3 企业文化对提升企业竞争力的作用与途径       | 225        |
| 9.3.1 企业文化对于企业核心竞争力提升的重要意义   | 225        |
| 9.3.2 优秀文化打造企业核心竞争力的基本原则     | 227        |
| 9.3.3 构建优秀企业文化提升企业核心竞争力的有效途径 | 228        |
| 本章习题                         | 231        |

## 第四篇 企业文化与全球化

|                      |            |
|----------------------|------------|
| <b>第10章 跨文化团队与管理</b> | <b>237</b> |
| 10.1 跨文化管理理论         | 238        |
| 10.1.1 六大价值取向理论      | 238        |
| 10.1.2 文化维度理论        | 242        |
| 10.1.3 个体主义—集体主义理论   | 242        |
| 10.1.4 文化架构理论        | 244        |
| 10.2 团队与跨文化团队        | 246        |
| 10.2.1 团队概述          | 246        |
| 10.2.2 跨文化团队         | 248        |
| 10.3 打造优秀的跨文化团队      | 251        |
| 10.3.1 贝雷的文化适应模型     | 251        |
| 10.3.2 优秀的跨文化团队创建    | 252        |

|                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| 10.4 管理跨文化团队的多样性 .....           | 254        |
| 10.4.1 海外合资企业的双文化团队管理 .....      | 254        |
| 10.4.2 跨国公司的多文化团队管理 .....        | 257        |
| 本章习题 .....                       | 259        |
| <b>第11章 全球化经理人的文化修炼与培养 .....</b> | <b>263</b> |
| 11.1 全球化经理人领导理论的基石 .....         | 264        |
| 11.1.1 领导的一般概念和理论 .....          | 264        |
| 11.1.2 领导风格有效性的文化差异 .....        | 267        |
| 11.2 全球化经理人修炼 .....              | 272        |
| 11.2.1 企业领导的必备素质 .....           | 272        |
| 11.2.2 从文化底蕴区分全球化经理人与普通经理人 ..... | 274        |
| 11.3 全球化经理人的培养 .....             | 278        |
| 11.3.1 经理人自身准备的历程 .....          | 279        |
| 11.3.2 成为全球化经理的准备模型 .....        | 280        |
| 11.3.3 全球化经理人应具备的跨文化管理技能 .....   | 281        |
| 11.3.4 培养全球化经理人的过程 .....         | 283        |
| 本章习题 .....                       | 285        |
| <b>部分习题参考答案 .....</b>            | <b>288</b> |
| <b>参考文献 .....</b>                | <b>290</b> |



第一篇

# 企业文化系统认知

---



# 第1章

## 企业文化系统



### 学习目标

1. 掌握企业文化的概念和内涵;
2. 掌握企业文化的分类和结构;
3. 掌握企业的功能;
4. 理解企业文化的作用。



### 导入案例

#### 正邦文化：好的团队源自一个好的“办公公约”

正邦是业界享誉盛名的品牌整体识别设计公司，是设计、更新、管理品牌的专家，使品牌、设计、CI、管理融为一体，向客户提供“正邦实效体系”服务。“正邦实效体系”指致力于创造、建立、更新品牌。将品牌、CI、管理、设计融为一体，向客户提供视觉识别系统设计、理念行为识别设计、品牌调研策略定位等服务，并形成自己的特色，系统、规范、务实，重在帮助企业解决品牌发展中的实际问题，成效显著，已有企业受益匪浅。正邦的设计影响了十余年来中国视觉识别系统的进程和发展。旗下六大规模成熟、极具影响力的子品牌为：正邦品牌识别（标志 VI）设计，正邦品牌顾问，邦命名，邦环境导示，邦传媒和邦网络识别。服务的客户有：中国电信、中国网通、北京银行、中央电视台、夏新电子、创维集团，等等。正邦是中国设计行业里第一家创造出流水线式生产流程的设计公司，让人们看到了设计产业工业化的可能。围绕着品牌建设，创建了完整的运营体系，并且投资互联网在线设计投标业务，如果这项业务运营成功，将对中小设计企业形成致命打击，甚至改变行业格局。

正邦文化：好的团队源自一个好的“办公公约”。

其本质内涵是：

大家都是通情达理的人，我们且用商量的口吻。定此公约，显然是出于“有则改之，

无则加勉”之意，借以帮助我们克服一点儿现代人的“潇洒”与散漫，改掉一些并无恶意的粗心，表现我们将庸俗和陋习拒之门外的决心。在签到时，我们应认真看看表，准确地填写上你到来的时间，以免我们大家都觉得难为情，做一个说假话的人是可耻的。比如，我们的工作桌和文件柜，乱中虽然也有自然之美，但显然还是摆得整整齐齐更适合我们的整体气氛。纸团和废物，不要随手丢在地上，从而破坏了身边的和谐。礼貌的言辞和行为会增添自己的风度与美貌，每当电话铃声响起，多半是愉快的消息，大家不妨先说一声：“您好”。当然，随之而来的也是和风细雨。办公场所条件所需，安静成为必需，请不要高声喧哗和无目的地串动，更不要长时间的聊天、打私人电话，让现代的时间、效益观念在这里更好地体现。满世界里找东西，心里总有点不舒服。所以，用完各种物品、文件、文具，属公的，请物归原处；属私的，请物归原主。不再学习，我们就弄不懂，热爱书籍、画册的程度，决定着我们的未来。最令我们欣慰的是良好的气氛与人际关系。我们鄙视势利和虚伪，也不喜欢迂腐和酸气，在这个来自五湖四海的大家庭里，各人都贡献一份真诚和理解，让团结和友善成为我们相处的纽带。我们都是自己的主人，理解自己担负的职责，勇敢地对工作，对自己的行为负责。我们为自己的坦诚自豪，尊重他人和享受他人的尊重，庆幸地省去许多耗费生命的烦恼。我们主张办事慎重，不要草率而失之片面，但我们更主张雷厉风行、办事果断，所有问题都要找到解决方案，所有解决方案都要有客观的可操作性。让高效、成功的气氛充满我们四周。今天，我们有缘走到了一起，正因为天下无不散的筵席，我们应更加珍惜眼前共事的时光，有温暖，有激情，有体谅，有幽默，因而对人生和事业怀有信心，我们就这样共事。剩下的文章，由各人分头去写，用无言的默契，用沟通的心灵，用灿烂的笑容，用理解的目光……

资料来源：百度文库（正邦设计的案例分析，作者李广洋）。

## 1.1

## 企业文化系统概述

### 1.1.1 企业文化定义



#### 小资料

随着社会经济的发展，呈现出千姿百态的文化现象。这些文化现象主要从风俗、习惯、舆论、思维方式、行为准则等几个方面表露出来。因此，小至一束鲜花，大到一种习惯，不同思维方式与行为准则都能体现出不同的文化现象。

“文化”一词，最早出现在我国古代《周礼》一书中，具体所述为“关乎人文，以化成天下”，其基本含义是“以文教化”，这里的“文化”既指文化典籍，也指礼仪风俗。到了

西汉，刘向在《说苑·指武》中首次将“文”与“化”连成一个概念：“圣人之治天下也，先文德而后武力。凡武之兴，谓不服也，文化不改，然后加诛。”我国古代的这些文化概念，基本上属于精神文明范畴，含义正如今天所说的意识形态与政治文明，与现代科学所指的“文化”一词有别。



### 小资料

在今天，将文化作为管理的手段或模式被认为是企业管理发展的必然趋势。正如我国管理学家成思危评价：“如果说20世纪是由经验管理进化为科学管理，则可以说21世纪是由科学管理进化为文化管理的世纪。”所谓文化管理，国外许多学者称它为“基于价值观的管理”，它是一种以人为中心，以塑造共同价值观为手段的管理模式，即“通过企业文化来治理企业，企业文化建设成为带动经营管理全面工作的‘牛鼻’”。

企业文化是企业为解决生存和发展的问题而树立形成的，被组织成员认为有效而共享，且共同遵循的基本信念和认知。企业文化集中体现了一个企业经营管理的核心主张，以及由此产生的组织行为。企业文化，或称组织文化（Corporate Culture 或 Organizational Culture），是一个组织由其价值观、信念、仪式、符号、处事方式等组成的、特有的文化形象。

企业文化是形成于企业内部的一种群体文化，是社会文化的一个有机组成部分，相对于整个社会而言，它是一种亚文化，是企业组织文化的一种特殊形式。自企业文化研究的热潮在世界兴起到目前，人们对企业文化的理论总结还显得很薄弱，对企业文化的概念，没有形成统一的、明确的概念，因而企业文化概念有不同的表述。

### 1. 西方学者关于企业文化的定义

企业文化是美国人在经历日本经济的强大冲击之后，才开始着手研究的。较早提出企业文化概念的是美国学者威廉·大内，他在1981年4月出版的《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》一书写到：“一个公司的文化由其传统和风气所构成。此外，文化还包含一个公司的价值观，如进取性、守势、灵活性——即确定活动、意见和行动模式的价值观。”美国学者沃特曼和彼得斯在《成功之路》一书把企业文化概括为“汲取传统文化精华，结合当代先进的思想与策略，为企业员工构建一套明确的价值观念和行为规范，创设一个优良的环境气氛，以帮助整体地、静悄悄地进行经营管理活动。”美国学者迪尔和肯尼迪在《企业文化》一书中，对企业文化阐述得更为详细：“每一个企业——事实上是每一个组织，都有一种文化，而这种文化有力地影响着整个组织直至它所做的每一件事”。可以看出，国外学者对企业文化所下的定义，主要是从观念形态上着眼的，多是以企业价值观体系为基础，以企业职工群体意识为体现和反映，同时与企业的经营哲学，管理行为相联系。他们强调企业的核心是价值观。认为价值观是企业成功的原动力，它远远高于技术水平、资源实力、组织结构，等等。明确价值观，赋予价值观以生命，是国外企业文化倡导者的主要论点。