

饭店经理人丛书

饭店企业文化塑造

理论与案例

林壁属等著

中国旅游饭店业协会强力推荐

企业文化是决定企业竞争能力的**终极力量**

引领饭店经理人找到探知终极力量的路径



旅游教育出版社

饭店经理人丛书

饭店企业文化塑造

理论与案例

林璧属等著



旅游教育出版社

·北京·

策 划: 赖春梅

责任编辑: 张 娟

图书在版编目(CIP)数据

饭店企业文化塑造: 理论与案例 / 林壁属等著. —

北京: 旅游教育出版社, 2014.6

(饭店经理人丛书)

ISBN 978 - 7 - 5637 - 2909 - 8

I. ①饭… II. ①林… III. ①饭店—企业文化 IV.

①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第057912号

饭店经理人丛书

饭店企业文化塑造: 理论与案例

林壁属等 著

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里1号
邮 编	100024
发行电话	(010) 65778403 65728372 65767462(传真)
本社网址	www.tepcb.com
E-mail	tepx@163.com
印刷单位	北京中科印刷有限公司
经销单位	新华书店
开 本	710毫米×1000毫米 1/16
印 张	16.5
字 数	249千字
版 次	2014年6月第1版
印 次	2014年6月第1次印刷
定 价	42.00元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

目 录

导 论	1
第一章 经理人如何识别企业文化	5
第一节 企业管理与企业文化	6
第二节 本土文化与企业文化的普适性	9
第三节 跨文化的融合与再造	12
第四节 企业文化的共性与饭店企业文化的特性	15
第五节 肯德基的跨国文化	18
第二章 经理人如何在中西方饭店企业文化 差异中寻找自身目标	23
第一节 从企业文化差异与经营宗旨差异中寻找自我	24
第二节 从经营标准与营销模式差异中确立饭店文化基点	27
第三节 从管理制度与内部管理差异中探求饭店制度文化	30
第四节 从市场竞争策略差异中研究饭店文化战略	36
第五节 从人力资源管理差异及员工培养机制中 寻找饭店文化建设的突破口	38
第六节 凯莱国际酒店管理有限公司的企业文化	43
第七节 开元集团管理人员培养方式评析	45
第三章 经理人如何规划饭店企业文化	51
第一节 饭店经营目标与企业文化规划	52

第二节	经理人如何构建饭店文化战略	55
第三节	饭店企业文化内涵的细化	60
第四节	长城饭店“敢为第一”的企业文化	62
第五节	“喜达屋关爱”的企业文化	66
第四章	饭店企业价值与价值观塑造	73
第一节	经理人如何选择适合饭店的企业价值	74
第二节	经理人的饭店企业价值观塑造	82
第三节	经理人的饭店企业伦理道德塑造	89
第四节	一线员工的企业价值观与伦理道德培育	94
第五节	里兹·卡尔顿酒店员工与顾客平等价值观的塑造	99
第六节	万豪服务社会的精神	103
第五章	饭店的企业精神	109
第一节	著名饭店企业家的企业精神	110
第二节	杰出饭店企业家的基本素质	116
第三节	职业经理人的企业精神	120
第四节	饭店一线员工的企业精神	122
第五节	经理人如何构建一体化的饭店企业精神	125
第六节	威尔逊的创新精神	127
第七节	上海威斯汀关爱员工的企业文化评析	132
第六章	饭店经营文化塑造	139
第一节	经理人如何塑造主动性的饭店市场理念	140
第二节	经理人如何塑造能动性的创新理念	143
第三节	经理人如何塑造有效性的竞争理念	146
第四节	经理人如何塑造快速性应变理念	150
第五节	雅高集团在泰国发展的启迪	153
第六节	希尔顿的“挖金子”艺术	156
第七节	欣德勒霍夫饭店与顾客主动沟通的经营理念	159

第七章 饭店管理文化塑造	167
第一节 经理人如何塑造饭店责权利对称性的管理文化	168
第二节 经理人如何塑造饭店高效率管理文化	171
第三节 经理人如何塑造饭店人本主义管理文化	175
第四节 经理人如何塑造饭店有序化管理文化	180
第五节 经理人如何塑造饭店契约管理文化	184
第六节 花园酒店管理文化评析	188
第七节 凯悦人本管理文化的启迪	192
第八章 饭店景观文化塑造	197
第一节 饭店环境与饭店环境文化塑造	198
第二节 饭店建筑与装饰文化塑造	204
第三节 饭店节能与绿色文化塑造	206
第四节 饭店用品与艺术品陈列文化塑造	209
第五节 厦门国际会展酒店环境文化的塑造	212
第六节 巴厘岛硬石酒店景观文化塑造评价	215
第九章 饭店服务文化塑造	221
第一节 饭店服务文化	222
第二节 饭店服务质量	225
第三节 饭店服务创新——从体验和个性化入手	231
第四节 饭店微小服务	241
第五节 泰国东方饭店服务文化塑造评价	243
第六节 台湾新北市乌来馥兰朵饭店服务文化评析	247
主要参考文献	252
后 记	256

导 论

一、企业文化的界定

企业文化很难定义。经过无数次的比较之后，最后还是采用带有某种普遍认同的观点，即把企业文化定义为：是一个企业在长期生产经营中倡导、积累并经过筛选、提炼而成的以企业管理哲学和企业精神为核心，以企业目标、共同价值观、企业作风、企业行为规范、企业伦理、企业形象等为主要内容，能够激发和凝聚企业员工归属感、积极性和创造性的人本管理理论。这一定义说明，企业文化至少包含如下几个方面的内容：一是企业文化是企业自身的文化，是企业长期生产经营中倡导、积累并经过筛选、提炼而成的一种企业自身的文化；二是这种文化是企业的管理哲学和企业精神，是企业管理的哲学和企业发展的精神内核；三是这种由企业管理哲学和企业精神为核心的企业文化，是一种企业的目标、价值观的集合体，是由企业文化体现出来的行为规范和企业伦理，也是企业的形象或作风；四是这种企业文化要能凝聚企业员工的归属感，激发企业员工的积极性和创造性，这也是最为重要的；当然，最后一点是，这是一种企业管理理论。

无论企业文化的定义有多少种，也不论企业家和学者们有多大的定义差异，绝大多数的人都认为企业的核心是企业的价值观，就是企业信奉并付诸实践的价值理念。在具体的企业文化内涵上，企业文化可以分为物质和精神两个层次，精神文化、制度文化和物质文化三个层面。其中，精神文化是企业文化的内核，表现为企业理念，主要包括企业宗旨、企业目标、企业战略、企业价值观、企业精神、企业伦理、企业哲学等；企业制度是企业理念的外化和固化，表现为一种企业的制度文化；物质文化是企业表现出来的外在的企业文化载体。人们日常所说的企业形象则是企业精神文化、制度文化和物质文化的综合体现。

饭店作为一种服务型企业，它的企业文化与制造业明显不同。从本质上说，



饭店提供的产品是服务，饭店所应建立的文化是服务文化。饭店提供给宾客的服务是一种文化，也是一种产品。它对内能形成饭店内部的凝聚力，对外能形成同行业之间的竞争力。在本书中，把饭店文化具体化为景观文化、产品文化、经营文化、管理文化，但核心仍强调服务文化，目的在于实现服务增值。强化服务理念，实现“服务增值”，不仅是饭店集团的服务文化，连国外制造业的企业文化研究中，也十分强调使用“服务增值”的概念。服务的永恒主题是企业同客户、用户、消费者的关系，既包括如何使抱怨用户转化为满意用户、忠诚用户进而成为传代用户，也包括如何开发忠诚的顾客群、不丢失一个老客户且不断开发新客户，还包括如何使营销服务成为情感式服务，真正让顾客引导消费决策，进而引导服务产品的开发、生产与销售。

二、企业文化理论与现代管理理论的联系与区别

企业文化也是现代管理理论的重要组成部分。

在当代管理理论的发展过程中，有一个非常有意思的现象，这就是在 20 世纪 70 年代开始至今的管理理论中，企业文化也曾作为一种理论得到了广泛的赞同。它与权变理论、战略管理理论、学习型组织理论、流程再造理论相提并论。

20 世纪 70 年代是权变理论的兴盛期。面对复杂多变的周围环境，人们越来越感到不可能找到一个以不变应万变的管理模式，在管理的指导思想上出现了强调灵活应变的“权变观点”。权变管理的基本含义是：成功的管理无定式，一定要因地、因时、因人而异。这种观点是针对系统管理学派中的学者们建立万能管理模式的偏向而提出的。它强调了针对不同情况，应当采用不同的管理模式和方法，反对千篇一律的通用的管理模式。

如果说在 20 世纪 50 年代以前，企业管理的重心是生产，60 年代的重心是市场，70 年代的重心是财务，那么，自 80 年代起，重心转移到战略管理。这是现代社会生产力发展水平和社会经济发展的必然结果。企业依靠过去那种传统的计划方法来制订未来的计划已经显得不合时宜，更应高瞻远瞩、审时度势，对外部环境的可能变化作出预测和判断，并在此基础上制定出企业的战略规划，谋求长远的生存和发展。这就是战略管理理论的根基。

从 20 世纪 80 年代开始，管理理论的另一个新发展是注重比较管理学和管理哲学，强调的重点是“企业文化”。通常认为，“公司文化热”的直接动因是美国企业全球统治地位在受到日本企业威胁的情况下人们对管理的一种反思。

企业文化的研究主要集中在把企业看作一种特殊的社会组织，并承认文化现象普遍存在于不同组织之中，这些文化代表着组织成员所共同拥有的信仰、期待、思想、价值观、态度和行为等，它是企业最稳定的核心部分，体现了企业的行为方式和经营风格。

几乎与此同时，20世纪80年代以来，随着信息革命、知识经济时代进程的加快，企业面临着前所未有的竞争环境的变化，传统的组织模式和管理理念已越来越不适应环境。因此，研究企业组织如何适应新的知识经济环境，增强自身的竞争能力，延长组织寿命，成为世界企业界和理论界关注的焦点。美国人彼得·圣吉于1990年出版了《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》。圣吉认为，要使企业茁壮成长，必须建立学习型组织，也就是将企业变成一种学习型的组织，以增强企业的整体能力，提高整体素质。这种学习型组织，是指通过培养弥漫于整个组织的学习气氛，充分发挥员工的创造性思维而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平的、符合人性的、能够持续发展的组织。通过培育学习型组织的工作氛围和企业文化，引领人们不断学习、不断进步、不断调整更新观念，从而使组织更具有长盛不衰的生命力。

而企业再造则是“公司再造”或“流程再造”，它是1993年开始在美国出现的关于企业经营管理方式的一种新的理论和方法。企业再造是指为了在衡量绩效的关键指标上取得显著改善，从根本上重新思考、彻底改造业务流程。其中，衡量绩效的关键指标包括产品质量和服务质量、顾客满意度、成本、员工工作效率等。流程再造在欧美的企业中已经受到高度重视，因而得到迅速推广，并带来了显著经济效益，涌现出大批成功的范例。企业再造理论顺应了通过变革创造企业新活力的需要，这使越来越多的学者加入到流程再造的研究中来。作为一个新的管理理论和方法，企业再造理论仍在继续发展。

三、饭店企业文化塑造的价值——从理念说起

从世界著名饭店集团的发展历程看，不同的饭店有不同的文化，凡具有自己独特文化并被广大员工、宾客认同和接受的饭店，就具有强大的生命力和竞争力。为什么饭店文化能起到这么重大的作用？为什么饭店的文化能反映员工的文化素质，能体现饭店的竞争能力？能对企业经营目标的实现与否产生重大影响？

我们暂且不直接回答这些问题。换个话题来讨论一下为什么国内旅游专业的本科生绝大多数不从事饭店工作，为什么旅游教育中的这一现象这么值得玩

味。据调查，绝大多数的国内本科学历以上的旅游管理专业的毕业生多不从事饭店经营管理这种明显的服务工作。为什么？是传统的“学而优则仕”在作祟？是当代的市场经济有更多的发展机会？还是饭店的服务文化不能为受到高等教育的“天之骄子”所接受？或是三者兼而有之？从调查的现状看，可以说，三者兼而有之。尤其是在官本位比较严重的国度里，要让这种服务性行业成为本科生的优先就业选择并不容易。

饭店是服务性企业，尽管国际上著名饭店集团的服务哲学已有些许改变，例如，大饭店时期里兹提出的“客人永远不会错”，商业饭店鼻祖斯塔特勒提出的“客人永远是对的”，这种过于苛刻的服务理念，很难为深受中国传统文化影响的人们所接受，很难为现代的大学生们所接受，也很难为中国传统文化理念下的饭店服务人员所接受，偏偏这种服务理念在国内的饭店业界普遍存在。与此同时，国外的一些著名饭店集团却有了很大的服务理念的转变。例如，还是秉承里兹经营理念的里兹·卡尔顿饭店公司，他们早把饭店的座右铭改为：“我们是女士和绅士，我们为淑女和绅士服务。”这是一种平等的服务理念，这种理念更能震撼中国饭店服务人员的心。究其原因，就在于这是一种以人为本的文化精神，是尊重客人、尊重员工的饭店服务文化。

因此，要提升饭店企业文化的价值，首先要塑造饭店企业文化，掌握饭店企业文化的精神内核，改变饭店文化的价值观念，修正饭店服务理念，只有这样，才能塑造出一流的饭店文化，才能创造出新的饭店服务理念，才能促使饭店员工自觉地成为饭店的主人。本书的目的并不在于能否阐释清楚饭店的企业文化，并不在于直接告诉人们如何塑造饭店企业文化，而是在于为关心饭店行业发展、关心服务企业文化塑造的人们提供一些学习企业文化、解释企业文化、塑造企业文化的参考素材。倘若能对企业家、职业经理人和企业中的中下层管理者或每一位工作人员都有所裨益，那对于我等也是极大的鼓励。

第一章

经理人如何识别企业文化

导 读

在知识经济时代，企业管理与企业文化是相互影响、相互作用的一组二元关系。在构建饭店企业文化时，首先要明确东方文化与西方文化、企业文化与饭店企业文化的差异，厘清企业文化的普适性与特殊性、本土文化与跨文化的融合与管理。本章以肯德基进入香港地区和大陆市场为例，分析说明跨文化对于市场开拓与开发的际遇与机遇。

阅读提示

原理与方法：第一节至第四节；

案例与启示：第五节。

引子：米老鼠在巴黎的冷遇

迪士尼是主题乐园成功的典范。然而，象征美国文化的迪士尼和米老鼠却兵败巴黎，米老鼠被巴黎人视为对欧洲文化的污染，称之为可恶的美国文化。为什么迪士尼和米老鼠在巴黎遭到冷遇？是迪士尼乐园的产品品质下降？还是迪士尼和米老鼠水土不服？



第一节 企业管理与企业文化

企业是一个经济组织，也是一个文化组织。企业中的人们如何互相作用以及他们的基本信条都是企业文化的一部分。企业管理催生了企业文化，使企业文化成为一种新兴的管理理论，支撑、推动着企业在新时代市场下的发展。从管理理论上发展起来的企业文化理论，是对原有管理理论的总结、提升、创新。同时，企业的管理实务又不断为企业文化的完善提供各种实践的机会，提供企业文化建设的现实经验。在知识经济时代，企业管理与企业文化是相互影响、相互作用的一组二元动力。

一、企业管理的发展促进企业文化的诞生

企业文化理论产生于 20 世纪 70 至 80 年代的西方企业界。当时西方许多企业的内外部环境都发生了显著的变化。许多学者看到，20 世纪 50 年代以来，日本经济的发展异常迅速，到了 70 年代，美国企业界日益受到来自日本的挑战。美国人对日本“奇迹”的“东方魔术”惊叹不已，渴望能把成功的秘诀学习过来，重振雄风。于是在 20 世纪 70 年代末 80 年代初，掀起了一场日美管理比较研究热潮。企业文化理论正是在这股热潮的推动下诞生的。如今，市场呈现全球化倾向，竞争日趋激烈，企业员工的文化素质、工作水平、参与管理的意识和能力都在不断提高，并且有不断要求进一步改善的趋势。在这种情况下，不能过分偏重用理性来弥补企业的不足，而应该用相对柔性的企业文化来引导企业的管理。

二、企业文化是当今世界最先进的管理理论

企业管理的实践衍生出许多新兴的文化现象，其中管理经验形态的企业文化学，是对在典型企业管理实践基础上所产生的经验和教训进行总结和提炼后所形成的系统化的管理文化，它构成了企业文化的重要内容。这方面的著述，

如,松下电器公司创始人松下幸之助写的《实践经营哲学》、索尼公司创始人之一盛田昭夫写的《日本造》、玛丽·凯化妆品公司创始人写的《用人之道》、IBM公司创始人小托马斯·沃森写的《一个企业和它的信念》等。现代知名企业的成长和发展,都始终贯穿着一种企业文化和企业精神,并将这种企业文化和企业精神演化成企业的一种管理模式,并贯穿于企业运营的全过程。

在管理理论上发展起来的企业文化理论,是对原有管理理论的总结、提升、创新。企业文化是企业求生存、促发展的“支撑”和“资源”。在知识经济时代,它已经显示出作为一种“知识资本”所产生的文化力和生产力。它从导入文化的视角来思考和分析企业这个经济组织是如何运转的,把企业管理从技术、经济层面上升到文化层面,是管理思想发展史上的一场革命,给企业管理带来了勃勃生机和活力。

三、企业文化对企业管理的影响

企业文化是企业能力要素辐射性最强、影响力最大的因素之一。企业通过企业文化进行管理是当今发展的大势所趋,已经取得了很好的成效。

(一) 企业文化对企业能力的影响

企业文化对企业能力的影响表现在两个大的方面:一方面是对组织管理职能的影响,如对组织能力、领导能力、控制能力、协调能力、决策能力的影响;另一方面是对企业创新能力、竞争能力、承担风险能力、应对危机能力的影响。

企业文化通过意识、过程和结果等方面影响企业能力。

1. 通过意识形成影响企业能力

无论是企业中的个体还是群体,在趋同认同企业的共同价值观的过程中,会在潜意识中产生一种支持企业目标的倾向性,针对自己的行为,重新调整思路,使认识升华。

2. 通过行动过程影响企业能力

把意识转化为行动,把决策贯彻执行,必然对企业能力产生影响。如全面贯彻“创新精神”,在各方面鼓励创新、奖励创新、实施创新措施,就会影响到企业的学习能力、协调能力和执行力。

3. 通过行为结果影响企业能力

企业的一切活动,重在结果和成效,企业文化所带来的结果对企业能力会产生深刻影响。如企业以人为本,尊重人才,重用人才,注重对员工的培训,

结果就会使员工努力提高自己的能力；同时，管理者的决策能力、组织能力和控制能力等也能得到提高。

（二）企业文化对企业经营的指导

企业的经营目标、经营决策、经营宗旨，都是在企业的经营哲学、价值观、企业精神等企业文化的指导下确立的。企业经营目标、经营决策、经营宗旨的确立与贯彻，还取决于整个企业的精神状态和文化氛围。

企业文化对企业经营的指导，会受到来自各方面的影响，包括受到社会的、传统的文化影响和制约。因此，在一定的社会环境和社会条件下，企业经理人怎样运用企业文化，确定经营哲学、做出相应的决策，构筑富有活力的企业，是非常重要的。

企业文化对企业经营的指导，是把握企业发展的方向，是从本企业的实际出发，以明确的哲学思想，果断做出把企业经营引向实现既定目标的经营决策。文化引导企业经营要注意几个适应：适应经营管理的扩大化；适应经营目标的市场化；适应市场的多变性；适应企业经营的长远化；适应经营管理工具的数字化；适应经营思想的商品化。

（三）企业文化对企业管理的改善

企业文化赋予企业更多的思想性、人情味，具有时代特色和人文精神，从而改善企业的管理。企业文化对企业管理的改善功能主要体现在六个方面。

（1）推动企业管理的重点转向以人为中心的现代化管理，以多种形式来鼓舞员工的情感、平衡员工的心理、维系员工的忠诚、激发员工的智慧、调动员工的积极性、挖掘员工的潜能。

（2）培育企业精神，使之成为企业员工的共识，引导和规范员工的行为，增强企业的凝聚力、亲和力和向心力。

（3）企业通过规章、制度等硬性指标和标准对员工实行的管理可以视为企业的“硬管理”，而企业文化可以视为“软管理”，企业应建立“软硬结合”，以“软”管理、“软”约束为核心的企业管理结构和管理模式。在硬管理的基础上实行“软硬结合”的管理方式，充分发挥员工自身的潜能和积极性，实现企业管理功能的整体优化。

（4）培育企业个性，树立良好的企业形象，实施企业名牌战略，不断开拓市场，提高企业在市场中的竞争能力。

（5）在企业的生产、经营和管理过程中，促进企业的宏观管理与员工的自我管理相结合，逐渐在员工思想和行为中形成一种习惯范式，由此产生企业独

有的文化行为模式。

(6) 调整管理组织, 改革管理制度, 培育管理人才, 形成良好的企业人文环境。

(四) 企业文化对企业管理的作用

一般来说, 企业文化具有以下五个方面的作用:

(1) 导向作用, 即把企业员工引导到企业的发展目标上来。

(2) 约束作用, 即用成文的或约定俗成的店规店风规范、约束每个员工的思想、行为。

(3) 凝聚作用, 即用共同的价值观和共同的信念使整个饭店形成一个各部门横向联合成一体、上下团结如磐石的整体。

(4) 融合作用, 文化对员工的影响是潜移默化的, 可使之自然地融合到群体中去。

(5) 辐射作用, 指企业文化不但对本企业, 还会对社会产生一定的积极影响。

第二节 本土文化与企业文化的普适性

企业文化是整个社会文化体系中的亚文化, 只有与本土文化相融合、相适应, 才能为企业所运用, 给企业带来应有的功效。中国是一个拥有悠久历史和深厚传统文化的国度, 其本土文化根深蒂固地影响着社会发展的方方面面。因此, 要找到本土文化与企业文化的结合点, 创建具有我国特点的企业文化。

一、东方传统文化生态

东方文化, 主要是指以中国为发源地, 对东方人的思维、价值观、伦理道德及管理思想影响最大、最广的传统文化。东方文化的基本价值观是: 强调以人为本, 以德为先; 重视群体的合作精神, 倡导个人对家庭、社会、国家的责任; 重视人和, 注重协调人与人、人与物乃至人与自然之间的关系, 主张一种和谐、协调的总体观念; 主张从总体上去把握事物, 强调用个人的直觉和内心的感情

去认识世界；重义轻利。

家庭主义的农耕民族文化是东方文化的典型特征，在长期乡土性、稳定性的生态环境中，孕育了灿烂的东方文化，其中儒家“天人合一”的哲学伦理思想，成为当今解决环境问题的哲学理论基础。儒家坚持平等比自由重要、同情比理性重要、礼教比法治重要、责任比权利重要、人际关怀比个人主义重要的伦理思想，儒家思想影响了两千多年东方国家和民族的发展。儒家思想意识形态为日本和四小龙的发展创造了其独特的民族文化生态环境。在东亚和中国，经济文化、家庭价值和商业道德也以儒家语汇加以表达。像网络资本主义、柔性权威主义、团队精神和协商政治这些在东亚经济、政治和社会中无所不在的观念全都说明，儒家传统在东方国家现代化中继续发挥着作用。

二、东方传统文化与企业文化的融合

东方文化以儒家文化最具代表性，儒家思想的许多核心理念可以广泛地应用到企业文化建设的实践当中，在管理理念、战略思维、形象设计、团队建设、文化策划等多方面有十分广泛的运用。具体可以简单归纳为几个方面：

(1)“仁”作为儒家的核心思想，包含了“仁者爱人”“克己复礼”“重民爱民”等理念，其主旨是承认每个人都有独立的人格，怀着仁爱之心来处理人际关系。这与现代企业文化管理中强调的人本主义具有一定相通之处。

(2)“德”是从管理者的道德品格立论的，突出了管理者的道德修养。企业形象管理理论认为管理者的素养和形象对企业的成败有着决定性的影响，管理者的品格、才能、知识和情感等非权利性因素的作用，在以道德为导向的柔性管理活动中，已被广泛接受和认同。

(3)“义”与“利”在儒家思想中是联系在一起的，具体表现在重义轻利、见利思义、义利统一几个方面。市场经济下的企业文化，不仅是经济的，还必须强调必要的公共伦理和道德规范。如何将“义”和“利”结合起来，对企业的生死存亡具有重要意义。

(4)“中庸”首先表现为“过犹不及”的道德取向，强调既无不过，也无不及；其次，儒家将中庸视为行为准则；再次，中庸之道还表现在原则性和灵活性的统一。这就要求企业在文化策划中把握“度”，善于行权达变，主张中道，恰到好处，正确处理和协调各方面的关系。

(5)“和”体现了儒家所追求的大同世界的美好愿望，但要做到“和而不同”“和而不流”，才能实现“和”的理想。这对现代管理中所讲求的以和为贵

以及内求团结、外求发展等方面具有较强的指导意义。

(6) “信”是儒学伦理思想中的一个重要范畴,“信”是树立在他人心目中的形象,是人际交往和企业认知情感的基础。在企业文化中,管理者得到被管理者的信任程度,关系到管理工作的成败;对企业而言,“信”即“信誉”,关系到企业的生死存亡,是企业的重要无形资产。可见,在企业文化建设中,应充分重视创立管理者和企业的信誉。

总之,儒家思想包含的丰富经济和伦理思想,是企业文化建设和具体实践过程中,可以充分挖掘和利用的资源宝库。企业应将其灵活运用到西方的企业文化理论中,做到“洋为中用、古为今用”,创造具有本土特色的企业文化。

三、本土文化与西方企业文化的冲突与协调

我们不仅要挖掘本土文化与西方企业文化的结合点,还要明确二者之间的冲突。只有协调其间的冲突,找寻融合之处,才能更好地将西方的理论运用到中国企业,从而在中国文化里扎根。

(1) 中国本土文化强调集体主义,强调个人利益服从集体利益,偏重整体的思维方式。而西方企业文化则注重个人创新能力和个人价值的实现。应该说本土文化的这种思维方式有利于在企业中培植集体主义精神,使企业具有强大的凝聚力,形成一个利益共同体。但是它也否认了个人的创造力,不利于个人才智的发挥,阻碍了为企业注入新鲜血液的机会。西方的个人价值和個人创新力的培植意识正弥补了这一缺陷,因此应该有取舍地吸纳进本土的企业文化当中。

(2) 本土文化当中的“重人情,轻规则”虽然使企业易于创造一种家庭式的氛围,但是也会给现代企业管理带来很大的阻碍,造成对管理的科学性和效率的冲击。西方文化注重理性、强调规则,反映到企业管理中就是建立起严密的组织结构和完善的规章制度作为控制手段。西方文化的这种规则化、制度化的理念是现代企业发展其中的一个必要因素,这正是我国企业所缺乏的,也是我国企业参与国际竞争所缺乏的理念。本土公司应该学会接受、吸收,才可能在国际市场上争得一席之地。

(3) 我国传统文化具有强烈的家族意识和等级观念,表现在企业管理中就是采用集权式领导方式。这种管理模式虽然有利于企业快速做出决策,便于企业管理的统一性和可控性,但是不利于决策的科学性,也不利于调动员工的积极性。中国的集权观念与西方企业文化的放权管理形成了正面的冲突,很多企