

现代企业 文化理论与实务

Modern Corporate Culture Theory and Practice

曾 萍 著



云南大学出版社

现代企业 文化理论与实务

Modern Corporate Culture Theory and Practice

曾 萍 著



云南大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业文化理论与实务 / 曾萍著. — 昆明: 云南大学出版社, 2014
ISBN 978-7-5482-2006-0

I. ①现… II. ①曾… III. ①企业文化 IV.
①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第105735号

策划编辑: 张丽华
责任编辑: 蔡红华 张丽华
封面设计: 刘文娟

现代企业 文化理论与实务

Modern Corporate Culture Theory and Practice

曾萍 著

出版发行: 云南大学出版社

印 装: 云南大学出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 17.5

字 数: 420千

版 次: 2014年6月第1版

印 次: 2014年6月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5482-2006-0

定 价: 36.00元

社 址: 云南省昆明市翠湖北路2号云南大学英华园内

邮 编: 650091

电 话: (0871) 65031071 65033244

网 址: <http://www.ynup.com>

E-mail: market@ynup.com

前 言

企业文化诞生于 20 世纪 80 年代初的美国，其理论于 20 世纪 80 年代中期传入我国大陆，我国企业界掀起了塑造企业精神的热潮，其后企业文化的实践与研究广泛深入开展，促进了企业管理水平的提高。在我国，注重企业文化核心价值观的研究、管理模式的研究，既注重中华民族优秀传统文化的传承与发展，又重视与西方先进的管理理论与技术相结合，重视理论联系实际，以我为主，博采众长，融合提炼，将实践上升为理论，用理论指导实践，形成有中国特色的企业文化。在知识经济快速发展和经济文化一体化发展的今天，企业文化已成为企业核心竞争力的重要组成部分，现代企业的管理活力、生命力也来源于不断创新的企业文化。

党的十八大三中全会通过了《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》，提出要完善中国特色社会主义制度，推进国家治理体系和治理能力现代化，提出要推进文化体制机制创新，建设社会主义强国，增强国家文化软实力。这就要求继续传承十七届六中全会提出的培养高度的文化自觉和文化自信，提高全民族文明素质，增强国家文化软实力。为此，要坚持社会主义先进文化前进方向，坚持中国特色社会主义文化发展道路，培育和践行社会主义核心价值观，这更加迫切要求加强现代企业的企业文化建设。

我们试图在现代企业的企业文化建设的理论与实务上有所创新，在促进现代企业核心竞争力的提高和实现可持续发展上有所贡献。在本书编写中注重以下特点。

一、时代性

十七届六中全会首次提出我国要建设“社会主义文化强国”，文化命题首次成为中央全会的议题之一。社会主义文化强国是对文化的综合考量，涵盖了对文化凝聚力、感召力、传播力、吸引力、影响力和竞争力等一系列直接关系国家软实力提升的追求内容。现代企业文化建设必须体现这一时代命题，对提升国家文化软实力有所作为、有所贡献，要跟上时代步伐。社会主义核心价值体系是精神旗帜，体现了社会主义本质，针对企业已进入文化制胜时代的现实，本书在有关章节中不仅将社会主义核心价值体系纳入企业精神文化，而且更重视培养文化自觉和文化自信，自觉地看待企业文化在当代文化领域中的地位和作用，以传统文化中的优秀文化为基础，吸收西方外来的优秀文化，体现时代性、保证民族性。当今时代，文化越来越成为民族凝聚力、创造力的重要源泉，越来越成为综合国力的重要因素。企业文化作为社会文化的重要组成部分，既要体现时代性，也要适应经济文化化、文化经济化的客观要求。

二、创新性

企业文化建设必须重视创新。可以说，企业文化实施的全过程也是企业文化创新的

全过程；在实践中创新，以创新促进实践。本书最突出的创新在于，在对企业文化的概念、内涵、要素、结构、特性、功能、类型进行系统介绍的基础上，用四章篇幅全面深入地分别论述了企业精神文化、制度文化、行为文化、物质文化，充实了其内涵、丰富了其内容，在理论与实务上有所创新。例如，就企业精神文化，全面论述了企业精神文化体系、企业价值观及其形成、企业精神及企业家精神、企业愿景及其特征、社会主义核心价值观及企业精神文化与中华文化的传承与发展；在行为文化一章中，创新了企业行为文化结构，将其分为企业组织行为、企业员工行为，前者包括企业伦理道德行为、企业公民行为、经营管理行为、教育宣传行为、公共关系行为；后者包括企业家行为、模范人物行为、企业干部行为、普通员工行为；创新地提出企业物质文化的结构为产品文化（物质形态与非物质形态）、环境文化（软环境、硬环境）、容貌文化（外部形象文化、内部设计及布置展现）、识别文化（企业识别系统、企业文化传播系统），等等。创新企业文化，致力企业文化创新，将更有效地指导现代企业的企业文化建设与实施。

三、系统性

企业文化是企业管理系统的子系统。系统不仅是以规则的相互作用和相互依存的形式结合着的对象的集合，还必须有一定的指导概念，是结合着的全体赖以形成的诸概念、诸原理的复合体。辩证唯物主义认为，物质世界是由无数相互联系、相互依赖、相互制约、相互作用的事物和过程所形成的统一整体，辩证唯物主义体现了物质世界的普遍联系及其整体性，也就是系统思想。现代企业文化的理论与实务的研究，必须充分运用系统原理，体现系统思想。

系统思想是系统原理的基础。系统原理在企业文化建设中的应用，指企业文化各要素、各主体、各客体、各内容、各结构、各方法等都不是孤立的，它们既被组织在系统之内，又与系统内外各系统发生错综复杂的联系、交换、较量及相互作用、相互支持。要建设中国特色的企业文化，就必须运用系统理论及系统科学去分析、研究、处理及解决问题。本书的编著就是基于系统思想、系统原理、系统理论，它具体体现在相关章节之中。

四、理论性

企业文化是建立在一定的理论基础上的。由于企业文化诞生于美国并在西方现代企业中广泛应用、蓬勃发展，我国引进企业文化后既重视与西方先进的管理理论相结合，又注重将中华民族优秀传统文化与之融合提炼，形成有中国特色的现代企业文化。为此，我们注重将西方有关企业文化的理论予以重点介绍，如企业文化的类型理论；跨文化管理的相关理论；企业文化测评的理论及相关的评估、测量表；企业文化诊断与咨询理论；企业文化变革的模型、方式与流程等。不仅如此，还从中国实际出发，研究企业文化竞争力与国家文化软实力的关系，研究中国传统文化中的管理思想和管理智慧及其在现代企业文化中的作用与运用，学习社会主义核心价值观及如何在中华文化的传承与发展中建设中国特色的企业精神文化等。本书编著十分重视东西方文化及其企业文化理论的融合、整合，形成有中国特色的现代企业文化的实践指导。

五、实践性

企业文化建设实在实践、重在实践，要把企业文化建设为企业竞争的软实力、核心竞争力，关键在于企业文化实践、企业文化落地。要使企业文化内化于心、外化于行、固化于制、显化于物。为了帮助企业领导发挥在企业文化建设中的倡导者、建设者、灌输者、执行者、维护者的作用，提升企业领导的素质与能力，使其善于经营文化、管理文化、弘扬文化，致力产品文化化、服务文化化、经营文化化、管理文化化、公关文化化、环境文化化、企业文化化，建设文化型、知识型、学习型、创新型的现代企业，我们不仅对企业文化建设实施、管理、诊断、变革的实务与实施进行了重点论述，而且在每章都将国内外企业文化建设卓有成效的案例分别编列为引题案例、结题案例，并在相关章节插入必要的案例以供读者学习、借鉴。

本书不仅适用于大专院校及职业教育的硕士生、本科生、专科生、MBA 学生教学，还适于各行各业的现代企业用作建设企业文化的重要的指导文献或参考书，也适用于企业管理、企业文化的教学科研人员、政府和事业单位的管理人员。本书在编写过程中，参考和引用了国内外学者的相关著作，因篇幅有限，未能一一注明，在此谨向相关学者深表谢忱。由于作者知识和经验的局限性，错漏在所难免，恳请读者批评指正。

曾 萍

2013 年 11 月 25 日

目 录

第1章 企业文化导论	(1)
引题案例 现代企业进入文化制胜时代	(1)
1.1 企业文化的概念	(4)
1.1.1 文化的定义	(4)
1.1.2 广义文化与狭义文化	(5)
1.1.3 社会文化与人类文化	(6)
1.2 企业文化内涵	(7)
1.2.1 企业文化的概念	(7)
1.2.2 企业文化的由来与发展	(8)
1.2.3 企业文化理论研究的范围和重点	(9)
1.2.4 企业文化的影响因素	(10)
1.3 企业文化的生成、维系和传承	(11)
1.3.1 企业文化的生成	(11)
1.3.2 企业文化的维系和传承	(13)
1.4 企业文化的特性与功能	(14)
1.4.1 企业文化的特性	(14)
1.4.2 企业的功能	(15)
1.5 企业文化因素	(16)
1.5.1 企业文化“五要素说”	(16)
1.5.2 企业文化“七要素说”	(17)
1.5.3 企业文化“八要素说”	(18)
1.6 企业文化的结构	(20)
1.6.1 沙因的企业文化“三层次结构说”	(20)
1.6.2 企业文化“四层次结构说”	(21)
1.7 企业文化的类型	(22)
1.7.1 迪尔与肯尼迪的分类	(22)
1.7.2 卡梅隆和奎因的分类	(23)
1.7.3 艾博斯的分类	(24)
1.7.4 康妮和芭芭拉的分类	(24)
1.7.5 基于方格理论的分类	(26)
1.7.6 科特和赫斯特的三种类型	(27)
1.7.7 梅泽正和上野征洋的分类	(27)
1.8 本章小结	(28)

结题案例 中铁电化集团三公司建设优秀企业文化	(29)
第2章 企业精神文化	(33)
引题案例 中国两大电网五大发电集团企业文化理念	(33)
2.1 企业精神文化概说	(36)
2.1.1 精神文化的概念	(36)
2.1.2 精神文化的作用	(36)
2.2 企业精神文化理念	(37)
2.2.1 企业文化理念的一般特征	(37)
2.2.2 企业文化理念体系	(37)
2.2.3 企业精神文化理念体系结构	(40)
2.3 企业愿景	(41)
2.3.1 企业愿景的概念和意义	(41)
2.3.2 企业愿景的特征	(42)
2.3.3 建立企业愿景的要求	(43)
2.4 企业精神与企业家精神	(44)
2.4.1 企业精神	(44)
2.4.2 企业家精神	(45)
2.5 企业价值观	(46)
2.5.1 企业价值观的概念	(46)
2.5.2 企业价值观的形成	(47)
2.5.3 企业价值观的地位	(47)
2.5.4 企业价值观的作用	(49)
2.5.5 企业价值观的塑造	(49)
2.5.6 社会主义核心价值观	(50)
2.6 企业精神文化与中华优秀传统文化传承发展	(51)
2.6.1 以人为本的企业精神文化	(51)
2.6.2 诚实守信的精神文化	(52)
2.6.3 “义”“利”统一的精神文化	(53)
2.6.4 构建和谐共处的企业精神文化	(54)
2.6.5 构建忠恕之道的精神文化	(55)
2.6.6 中庸之道的精神文化	(56)
2.7 本章小结	(56)
结题案例 中兴通讯独特的企业文化	(57)
第3章 企业制度文化	(61)
引题案例 深圳W公司企业文化管理制度	(61)
3.1 企业制度文化概说	(64)

3.1.1 制度文化的概念·····	(64)
3.1.2 制度文化的刚性与弹性·····	(65)
3.1.3 制度的执行·····	(65)
3.1.4 要发挥制度的人才效应·····	(66)
3.2 企业制度与组织结构·····	(67)
3.2.1 企业组织与制度·····	(67)
3.2.2 企业组织机制·····	(68)
3.3 企业制度文化构架·····	(68)
3.3.1 企业一般制度·····	(68)
3.3.2 企业特殊制度·····	(69)
3.3.3 企业风俗·····	(69)
3.4 企业文化机制建设·····	(70)
3.4.1 企业文化机制与文化力·····	(70)
3.4.2 企业文化运作的激励机制·····	(71)
3.4.3 企业文化运作的凝聚机制·····	(72)
3.4.4 企业文化运作的纪律约束机制·····	(73)
3.4.5 企业文化运作的传播沟通机制·····	(73)
3.4.6 企业文化运作的长效机制·····	(74)
3.5 建立新型人力资源开发制度·····	(75)
3.5.1 构建职业经理人制度·····	(75)
3.5.2 妙用制度的人才突出效应和人才留恋效应·····	(75)
3.5.3 建立员工职业生涯开发与管理制度·····	(76)
3.5.4 建立人力资源管理长效制度·····	(76)
3.6 本章小结·····	(77)
结题案例 海尔的SBU ·····	(78)
 第4章 企业行为文化 ·····	(80)
引题案例 透视海尔跨文化融合的三大法宝 ·····	(80)
4.1 企业行为文化概说·····	(84)
4.1.1 行为与行为文化·····	(84)
4.1.2 企业行为文化的定义与内涵·····	(85)
4.2 企业行为文化结构·····	(86)
4.2.1 企业组织行为文化·····	(86)
4.2.2 企业成员行为文化·····	(89)
4.3 企业成员行为文化塑造·····	(91)
4.3.1 企业家行为文化塑造·····	(91)
4.3.2 员工行为文化构建·····	(93)
4.3.3 模范人物行为文化塑造·····	(94)

4.4 企业组织行为文化构建·····	(95)
4.4.1 企业公民社会责任行为文化构建·····	(95)
4.4.2 企业社会责任行为文化构建·····	(97)
4.4.3 企业学习行为文化构建·····	(99)
4.4.4 企业创新行为文化构建·····	(100)
4.4.5 教育宣传行为文化构建·····	(102)
4.4.6 企业文化传播沟通行为构建·····	(105)
4.5 本章小结·····	(107)
结题案例 再造克罗顿维尔,再造 GE·····	(109)
 第5章 企业物质文化·····	(115)
引题案例 海尔建筑的文化内涵·····	(115)
5.1 企业物质文化概说·····	(120)
5.1.1 企业物质文化定义·····	(120)
5.1.2 企业物质文化结构·····	(120)
5.1.3 企业物质文化框架·····	(121)
5.2 产品文化·····	(121)
5.2.1 物质形态与非物质形态产品及其附加值·····	(121)
5.2.2 产品观念与产品文化·····	(122)
5.2.3 产品形象与企业文化·····	(122)
5.3 环境文化·····	(123)
5.3.1 环境文化构建·····	(123)
5.3.2 外部环境研究·····	(124)
5.3.3 内部环境文化构建·····	(125)
5.4 容貌文化·····	(126)
5.4.1 企业容貌文化内涵·····	(126)
5.4.2 构建目视文化·····	(128)
5.4.3 构建传播物质文化,充实容貌文化·····	(129)
5.5 建设展示企业形象的识别文化·····	(131)
5.5.1 企业形象及其展示意义·····	(131)
5.5.2 展示企业形象的企业识别系统·····	(132)
5.5.3 企业识别系统内涵与功能·····	(133)
5.6 本章小结·····	(136)
结题案例 《锦江宾馆企业文化手册纲要》·····	(137)
 第6章 企业文化建设·····	(140)
引题案例 华为:生生不息的原动力·····	(140)
6.1 企业文化建设概说·····	(141)

6.1.1 企业文化建设的历程	(141)
6.1.2 国家软实力与企业文化竞争力建设	(142)
6.2 企业文化建设的程序与运作机制	(144)
6.2.1 企业文化建设的程序	(144)
6.2.2 企业文化建设的心理机制	(146)
6.2.3 企业文化建设的运作机制	(148)
6.3 企业文化建设与中国优秀传统文化传承	(150)
6.3.1 中国传统文化中的管理思想和管理智慧	(151)
6.3.2 发挥中国传统文化在现代企业文化建设中的作用	(155)
6.4 领导者与企业文化建设	(155)
6.4.1 树立文化强国理念,建设文化型企业	(155)
6.4.2 领导者的价值观决定企业文化的基调	(157)
6.4.3 领导者的素质能力是建设良好企业文化的前提	(158)
6.5 本章小结	(159)
结题案例 强生信条	(160)
第7章 企业文化实施	(162)
引题案例 腓特烈人的画与话	(162)
7.1 重视环境对企业文化实施的影响	(165)
7.1.1 重视外部环境对企业文化实施的影响	(165)
7.1.2 重视内部条件对企业文化实施的影响	(166)
7.2 部署企业文化实施规划	(167)
7.2.1 建立企业文化实施机制	(167)
7.2.2 明确企业文化实施的计划	(168)
7.2.3 部署企业文化实施工程	(169)
7.3 讲究企业文化实施的方法和艺术	(171)
7.3.1 企业文化实施的方法	(171)
7.3.2 企业文化的实施艺术	(174)
7.4 建立企业文化建设实施的考核、考评、奖惩机制	(177)
7.4.1 企业文化实施的考核	(177)
7.4.2 建立企业文化的考评机制	(179)
7.4.3 企业文化的奖惩机制	(179)
7.4.4 防止企业文化实施的误区	(180)
7.5 本章小结	(181)
结题案例 摩托罗拉的“肯定个人尊严”	(182)
第8章 企业文化管理	(184)
引题案例 华为的“狼性”与“做实”	(184)

8.1 企业文化管理概说	(187)
8.1.1 企业文化管理的含义与特性	(187)
8.1.2 企业文化管理的要求	(187)
8.2 企业文化的深化与动态管理	(189)
8.2.1 企业的自然演化	(189)
8.2.2 企业文化的动态管理	(189)
8.3 企业文化的立体管理与互动管理	(190)
8.3.1 企业文化的立体管理	(190)
8.3.2 企业文化的“文化链”与“价值链”的互动管理	(191)
8.4 跨文化管理	(194)
8.4.1 跨文化收购	(194)
8.4.2 文化差异及其对管理的影响	(196)
8.4.3 企业文化差异及其对跨国企业的影响	(200)
8.4.4 跨文化管理的相关理论	(201)
8.4.5 在华外资企业跨文化管理现状	(205)
8.4.6 跨文化管理的推进	(207)
8.5 本章小结	(210)
结题案例 品牌的一半是文化——宝洁公司的企业文化	(211)
第9章 企业文化冲突、测评与诊断	(215)
引题案例 中国银行的企业文化测量	(215)
9.1 企业文化冲突	(216)
9.1.1 文化冲突与企业文化冲突	(216)
9.1.2 企业文化冲突的类型	(219)
9.1.3 企业文化冲突的形成	(219)
9.1.4 企业文化冲突的管理	(220)
9.2 企业文化诊断与咨询	(222)
9.2.1 企业文化诊断的意义	(222)
9.2.2 企业文化诊断的步骤	(222)
9.2.3 企业文化咨询	(226)
9.3 企业文化测评	(228)
9.3.1 企业文化测评的基本概念	(228)
9.3.2 企业文化测量的理论	(229)
9.3.3 企业文化测量评估表	(231)
9.3.4 企业文化评价	(236)
9.3.5 企业文化建设评估	(237)
9.3.6 企业文化建设评估的维度与指标体系	(238)
9.4 本章小结	(238)

结题案例 东方能源公司的企业文化测量	(240)
第10章 企业文化变革	(243)
引题案例 戴尔公司的文化变革之路	(243)
10.1 企业文化变革及其原因、阻力	(245)
10.1.1 企业文化变革的概念	(245)
10.1.2 企业文化变革的原因	(246)
10.1.3 企业文化变革的阻力	(247)
10.2 企业文化变革的内容与原则	(248)
10.2.1 从企业文化定义看企业文化变革的内容	(248)
10.2.2 企业文化变革的内容	(249)
10.2.3 企业文化变革的原则	(250)
10.3 企业文化变革的模式与方式	(250)
10.3.1 企业文化变革的模式	(250)
10.3.2 企业文化变革的方式	(253)
10.3.3 企业文化变革的关键角色	(254)
10.4 企业文化变革流程	(255)
10.4.1 企业文化变革的诊断流程	(255)
10.4.2 企业文化变革的人员流程	(255)
10.4.3 企业文化变革的战略流程	(256)
10.5 企业文化变革的方案与实施	(256)
10.5.1 企业文化变革方案的形成	(256)
10.5.2 企业文化变革的实施	(257)
10.6 本章小结	(259)
结题案例 IBM 的企业文化变革	(260)
参考文献	(263)

第1章 企业文化导论

【学习目标】

1. 了解企业文化的概念。
2. 把握企业文化的内涵。
3. 了解企业文化的生存、维系与传承。
4. 把握企业文化的特性与功能。
5. 了解企业文化的要素。
6. 了解企业文化的结构。
7. 了解企业文化的类型。

引题案例

现代企业进入文化制胜时代^①

关于“企业文化”的概念，对此有很多阐述，我们认为：企业文化即为建立在企业发展战略基础上而确立的共同愿景，并实现共同愿景的社会价值化。共同愿景即企业的发展战略与员工的成长愿景相结合的远景目标，这个目标不随任何世事变迁而改变，所变化的只是实现这个目标过程中的具体操作方式。企业文化最核心的是高层经营管理思想，这是“道”；把高层经营管理思想加以策划传播，使员工能够认同和理解，并转化为现实生产力，这是“术”。当前，在“道”和“术”的互动操作上还存在较多的问题，需进一步改进。

一、对企业文化的认识应更加深入

企业文化工作是“一把手”工程，企业文化水平的高低，其中起决定因素的是企业的“一把手”。正如松下幸之助所说：“当企业有100人时，我要站在最前面，带领部署冲锋陷阵；企业发展到1000人时，我要站到最中央，让每位员工听到我的声音，了解我的战略意图，明确奋斗的方向；当企业发展到10000人时，我要退居幕后，靠核心层的经营管理思想（即企业文化）统驭三军。”这形象地说明了企业文化的重要性。我国企业中有很多做不大，或做大了做不长，重要原因就在于不重视文化理论和实践的建设。不重视文化建设的症结在于“一把手”对企业文化的认知、理解深度和重视程度不够。观念和意识的本源，来自于全体员工“自下而上”的智慧，但总结、提炼并贯彻文

^① 张德、潘文君编著：《企业文化》，清华大学出版社2007年版，第61~66页。

化,却必须来自于高层“自上而下”的推动,如果高层领导不重视,将会使企业文化成为“无源之水、无本之木”,企业的发展脚步注定不可能迈出多远。

企业文化建设的关键因素在于:一是企业要有自己的发展战略。世界上有很多百年企业,它们之所以能成为“百年老店”,是因为它们有百年文化。是百年文化造就了百年企业,而不是百年企业造就了百年文化,也就是说,做企业必须要有做大、做强、做长的计划和步骤,只有这样,才有基础造就优秀的文化。二是企业领导人的积极参与和支持。一个企业的长远发展,决定于领导层的经营管理思想。不管在计划经济还是市场经济条件下,每一位企业老总都知道生产经营很重要,但在当前形势下,能否认识到企业文化对企业长远发展起决定性作用,那就是企业“一把手”的意识问题了。能否不遗余力地重视和推动企业文化建设,将关系到企业的兴衰成败。这两点,在力诺集团发展壮大轨迹中,体现的比较清楚。

二、要高度重视“以人为本”,培养员工过硬的政治思想素质、健康的心态、创新意识和系统思考能力

力诺集团的共同愿景是“铸世界名牌,建百年力诺”,我们力图让员工理解实现共同愿景与个人、社会的紧密关系。“铸世界名牌”阐明了我们的品牌建设目标,力诺集团只有短短八年历史,相对于GE、IBM、松下、西门子、奔驰等跨国公司,我们还有很大的差距,正因为这种差距,表明了这个愿景的远大性,“世界名牌”也表达了力诺人的国际化倾向;“建百年力诺”从时间、空间上表达了力诺人思想的纵深感,立志把工作当作事业干,不是一时一事,而是千秋万代的把新材料、新能源事业进行到底,从而为员工创造一个具有广阔发展空间的大舞台。

三、要重视构建科学的管理结构,打造鲜明的企业性格

力诺集团经过八年的探索,形成了有自身特色的管理结构,基本构成有:

(1) AF 要义(行动第一)。行动是挖掘自身及组织潜能的良方。AF 模式就是要解决有令不行、有禁不止;制度难推行、措施难贯彻;说得多做得少的企业管理通病。

(2) 力诺天条。推行力诺天条的目的是要为力诺人的行为设置一个“禁区”,任何人违反这里的任何一条,都必将在力诺这个事业平台上被判“死刑”,没有回旋的余地。只有这样,才可能有足够的威慑力。比如,贪污受贿、玩忽职守盗窃、出卖公司机密等都应纳入触犯“天条”这一范畴。

(3) 心态培育模式。做文化,首先应从培育员工健康向上的心态入手,解决了心态问题,才有可能实现员工自我管理。主要有两个公式来进行支撑:①换位公式:1%:100%,要求员工要把自己看成1%,管理者要把员工看成100%,将心比心,就会产生良好的互相理解和配合的氛围。②协作公式: $1+1>N>2$,力诺员工汇集在一起的目的,是想干一个人干不了的事情,这就需要调整我们的心理结构,以改善我们的协作结构,从而实现 $1+1>N>2$,并且不断努力,使 N 值越来越大。

(4) 现场管理模式5S,即整理、整顿、清扫、清洁和素养,我们将其进一步发展,上升为员工心灵的5S,注重从小事做起,培育良好的素养。

(5) 创新管理模式 TTPI, 即“十人创新小组”。TTPI, 就是把员工分成若干小组, 每个小组原则上不超过十人, 由各组内全体组员推举一名组长, 进行创新, 其目的在于激发每位员工的积极性、挖掘每位员工的潜能、展开团队竞赛、解决生产经营中的实际问题。在这里, 我们澄清了创新的概念, “创新”不但要解决现有问题, 并且在创新过程中还要解决在实践中产生的新问题, 即创新不能以制造问题为代价。创新体系将以“个人创新小组”作为最基本的单元, 作为“神经末梢”, 使其成为创新体系牢固的基础。

(6) 力诺管理模式 IPM (项目计划管理模式), 即通过层层实施项目经理制来落实工作, 建立、健全项目经理制管理体系和配套制度, 这样能够培养员工的策划意识, 明确工作目标, 抓大放小, 既保证大的工作能够落实, 又保证员工有充分施展才能的空间, 激励创新。

(7) 力诺产业发展模式 MSD (市场需求、科技创新、工业设计)。这一模式, 充分表明了我们的产业将以市场需求为中心来进行操作, 这是集团产品实现其社会价值的核心因素。在紧盯市场的同时, 加大科技创新力度, 充分体现科技是第一生产力的战略作用, 让科技成为核心竞争力, 从而提升行业技术门槛, 带动行业科技水平的提升, 这将会对顾客消费产生重大而深远的影响。了解工业设计的重要意义, 培养工业设计的意识本身, 展现了我们的产品“以人为本”的人性化设计思路, 我们要充分研究自身产品的属性和消费者的需求和偏好, 解决好人、器与环境的和谐, 这将从理念、产品的生命周期和竞争力上对集团发展产生深刻的影响, 很值得我们去认真研究和重视。

(8) 力诺竞争战略模式 IFC, 可形象地称之为“金三角”战略(产业、金融、信息三位一体, 简称“产金信模式”)。IFC 促使我们把目光充分地转到产、金、信上来, 将会解决力诺发展的一些前沿问题, 成为同业竞争的战略优势。尤其当今是企业资源资本化、全球化、符号化的时代, IFC 将对力诺事业的发展产生重大影响。

(9) 文化模式: “西点” + “哈佛”。中国企业的平均寿命不超过五年, 力诺集团凭什么能够建成“百年企业”? 我们可以凭比竞争对手更优秀的百年文化, 凭一代又一代有理想、有追求、素质作风过硬的力诺精英团队。怎样打造力诺精英团队? 有效途径就是“西点” + “哈佛”的文化模式。这一模式, 是基于“以人为本”的前提假设, 力诺在人的文化、素质教育及自我完善方面, 充分研究美国西点军校和哈佛商学院几百年积淀下来的成功思想和有效做法, 紧密结合集团的实际, 进行有效的全员军事化训练, 进行长期的先进管理思想的培训。在培训过程中, 创造性地运用西点军校的入围资格、心理素质、军事素质、领导能力、崇高理想、训练技术和哈佛商学院的“信念、合作、创新”思想, 理论与实践相结合, 使这一模式不断完善, 以此打造一支兼有“铁的纪律”和“水的活性思想”的精英团队。只要我们兼有“铁的纪律”和“水的活性思想”, 必将战无不胜、攻无不克, 不断把力诺事业推向前进, 实现“铸世界名牌, 建百年力诺”的共同愿景。

四、要充分发挥文化在企业低成本扩张中的加速器作用

有人认为, 文化离利润和成长比较远, 这种认识是不合时宜的。我们非常赞同文化

的“工具论”、“资源论”。我们必须遵循“有所为，有所不为”的原则，保持文化部门的专业性和指导性，提高文化力转化为生产力的效率。其中一个重要方面，就是文化在企业低成本扩张中能够发挥至关重要的作用。

在力诺集团的低成本扩张过程中，我们深深地体会到文化力的重要。1998年初，力诺集团兼并济南商河县兴商化工集团；2001年兼并泰安阳利得太阳能有限公司，收购沪市上市公司武汉“双虎涂料”（600885）；2002年购并南京红花玻璃厂和天津玻璃厂，控股北京太阳能研究所光电项目，控股神木海湾矿业有限公司；下一步还将有大的购并计划。这些，都是基于强大的文化力的有效支持。力诺集团至今还没有任何一个购并后经营失败的例子。

在2001年，力诺集团只花了几个月的时间，“旋风”般入主沪市上市公司“双虎涂料”，并于11月派出两名高管人员分任总经理、副总经理进行管理。首要工作便是在集团文化中心的指导下进行力诺、双虎文化的整合建设。针对原“双虎涂料”机制不活、凝聚力不强、观念意识落后、价值观扭曲等现状，采用观看集团教育宣传片、培训交流、管理模式推广、劳动竞赛、文化活动、深度会谈、形象改造等，提出“付出汗水，干出业绩，活出精神，赢得尊重”“办法总比困难多，战胜困难就是发展”“一家人，一桌饭，一条心，一股劲”“不苦不累不是力诺双虎人，不富不乐不愿做力诺双虎人”等思想，大得人心，统一了思想，高层领导取得了员工的信任，从而打造了很强的凝聚力。在短短的半年时间里，员工精神面貌、企业形象、工作水平发生了天翻地覆的变化，很快便局部扭亏为盈；使有80年历史的老“双虎”焕发了新生机，成为武汉一大亮点；企业文化的力量和价值在这里得到了充分的体现，文化与利润、成长结合得非常紧密。

1.1 企业文化的概念

1.1.1 文化的定义

1.1.1.1 文化与文明

“文化”一词，早在西汉时期，刘向作《说苑·指武》篇有：“圣人之始治天下也，先文德而后武力。凡武之兴，为不服也，文化不改，然后加诛。天下愚不移，纯德之不能所化，而后武力加焉。”文化与文明在广义上没有多大区别。《辞海》在讲文明与文化时，指出“文明，犹言文化”。广义的文化是指人类在社会生活中所创造的一切，包括物质生产与精神生产的全部内容。文明指人类社会的进步状态，包括物质文明和精神文明两个方面。与文明一样，文化也是人类特有的社会现象。文化的表现形式分为三个层次：核心层为价值观念，即文化心理；中间层为社会组织与行为规范，即机构、礼仪；表层为服饰、器皿、建筑等。“人、时间、空间是文化创造的三要素。”^①《辞源》对文化的解释是“文治和教化。”第六版《现代汉语词典》对“文化”的解释是，“人类在

^① 冯天瑜等编著：《中华文化简史》，上海人民出版社1999年版，第1页。