

没有文化的质量，就没有领导的质量，建设企业文化是团队合作的头等大事。

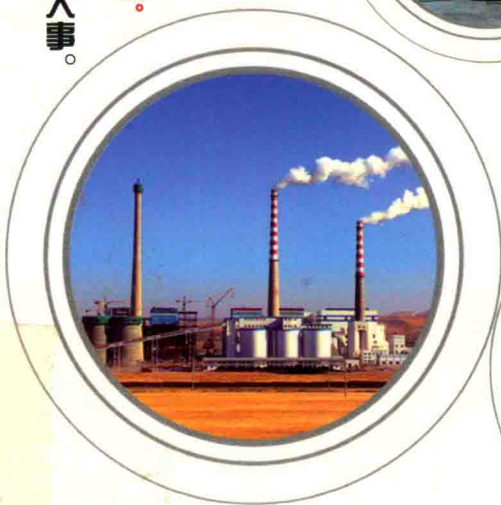
一流的企业文化管人，二流的企业制度管人，三流的企业人管人。

企业

文化

的塑造

索晓伟◎编著



吉林文史出版社

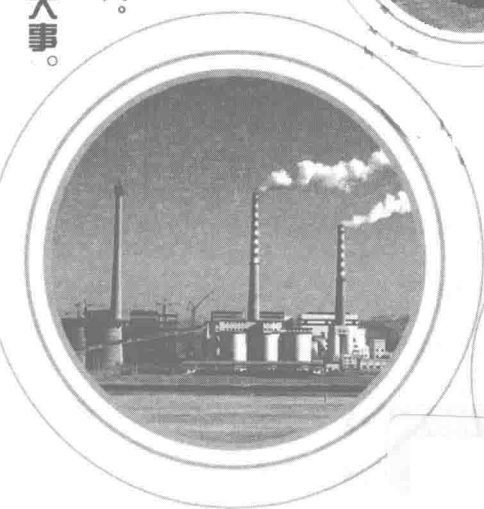
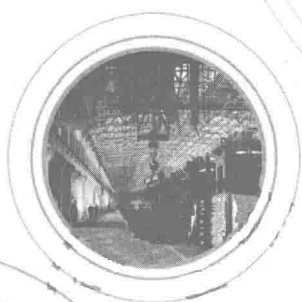
没有文化的质量，就没有领导的质量，建设企业文化是团队合作的头等大事。

一流的企业文化管人，二流的企业制度管人，三流的企业人管人。

企业文化

的塑造

索晓伟◎编著



吉林文史出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业文化的塑造 / 索晓伟编著. — 长春: 吉林文史出版社, 2017.4

ISBN 978-7-5472-3990-2

I. ①企… II. ①索… III. ①企业文化—研究 IV. ①F272-05

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第088638号

企业文化的塑造

QIYE WENHUA DE SUZAO

编 著: 索晓伟

责任编辑: 程 明 张城伟

封面设计: 浩 天

出版发行: 吉林文史出版社

电 话: 0431-86037509

地 址: 长春市人民大街4646号

邮 编: 130021

网 址: www.jlws.com.cn

印 刷: 三河市天润建兴印务有限公司

开 本: 720mm × 1000mm 1/16

印 张: 18

字 数: 200千字

版 次: 2017年7月第1版

印 次: 2017年7月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5472-3990-2

定 价: 49.80元

版权所有, 翻版必究

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换



20世纪90年代初期，随着国际企业与国内企业的融合，越来越多的人开始认识到管理在经济建设中的重要作用。努力加强企业管理，努力构建企业文化，已经是所有企业家需要解决的首要问题。

企业文化的概念是80年代以后才提出的。其实19世纪工业化以来，一直存在着企业文化，只是没有提“文化”这个概念而已。企业文化的定义也没有很多严格的界限，在我看来，主要指企业的价值观体现在企业的行为上，核心的东西是价值观。像发展战略、企业标志、员工行为等都包括在其中，但所属的层面不同。中西方的企业文化不一样，但现在国际化趋势加强，世界变小了，文化要相互融合。文化不能割裂开来看，理解不能绝对化，原则的、大方面的东西要多一些。文化也是一个发展的概念。

企业文化对于一个企业的成长来说，看起来不是最直接的因素，但却是最持久的决定因素。资金的多少、技术的高低、优质的产品、完善的服务、精明的决策，往往依托于企业深厚的文化底蕴。企业文化作为一种组织系统，它具有自我内聚、自我改造、自我调控、自我完善、自我延续等独特的功能。企业文化通过改变员工的旧有价值观念，培育他们的认同感和归属感，建立起成员与组



织之间的依存关系，使个人行为、思想、感情、信念、习惯与整个组织有机地统一起来，形成相对稳固的文化氛围，凝聚成一种合力与整体趋向，以此激发组织成员的主观能动性，为达成组织的共同目标而努力。另一方面，企业文化不断完善深化。一旦形成良性循环，就会持续推动企业本身的发展。大量的实证研究发现，企业文化与企业绩效存在相关关系：一个强大的企业文化如果与企业的环境或战略相符时，共同的信条使上下的沟通变得更加便捷，决策的制订更加有效，共享的价值观同样有利于协作，这些都会提高企业的实际效率。

现代经济的一个特征，就是超越了国家与民族的界限，在整个世界范围内联系成为一个巨大的系统。每个企业作为这个巨大系统中的一个“细胞”，它的生产、经营和管理决策，它的系统控制和有效运行，都不能仅仅依靠经验来实现。现代企业要弄潮于世界经济的舞台，不仅需要科学的管理，而且需要哲学理念的指引。而一个成功的企业，往往会根据自身的特点，确立指导企业一切行为的企业哲学，从这个层面来说，企业哲学是企业人格化的基础，是企业向高水平迈进的思想基础。它左右着企业决策者对企业经营方针、发展战略进行科学的思考，从而使企业的资金、人员、设备最大程度地发挥效力，实现企业的目标。

企业哲学是企业理论化和系统化的世界观和方法论，是一个企业全体员工所共有的对世界事物的最一般的看法，是企业用以指导

企业生产、经营、管理等活动的应用哲学。在企业文化建设中，企业哲学决定了企业文化的其他内容，它的确立，成为企业全体员工为实现企业目标在整个生产经营管理活动中的基本信念，并从这个基本信念中衍生出企业文化的其他内容。

随着许多企业家的不断探索，经过近三十年的不断探索与实践，中国的企业文化建设已经取得了巨大的变化。

这样巨大的变化是怎样发生的？后来经过许多管理人士的不断总结，终于得出了这样一个结论：人活着，需要一种精神；一个企业的生存发展，也需要一种精神来支撑。而这种精神，就是着眼于人的文化管理具有强大的生命力。

众多企业的成功显示：优良的企业文化蕴含着化腐朽为神奇的巨大力量，是企业市场竞争中获得优势、争取胜利的制胜之道。

一个鲜为人知的事实证明，“海尔文化”出奇迹，就是这种观点的最好案例。当人们问起海尔是怎样创造出奇迹的，海尔董事局主席张瑞敏把这一切归结为海尔人的奇迹，而集团长期有意识地培育和凝集形成的独特的海尔企业文化正是激发全体海尔人创造奇迹的强大动力。

在张瑞敏看来，说到底，企业是“人”的事业，企业的发展与壮大，得靠人的力量去推动，靠人的意志去实现。在现代企业中，物质文化、制度文化和精神文化是密不可分的，它们相互影响、相互作用，共同构成了企业文化的完整体系。



如今，“企业文化”作为一种崭新的管理思潮和理论，内容十分丰富，主要包括企业哲学、企业价值观、企业道德、企业精神、企业标识、企业环境、企业制度、企业经营行为和企业形象等九个方面，具有独特性、调节性、控制性及应变性等特征，它的形成对企业的员工来说，将起着导向、凝聚、激励、约束的作用。

那么，我们如何去培育和凝聚这样的企业文化呢？只要你带着如何建构文化竞争力的理性思考读完此书，你便能够找到满意的答案。

目 录

MU LU

第一章 构建企业文化

关于企业文化	3
企业文化概念	14
企业文化的表现	23
成功地改变企业文化	28
对企业文化进行变革	34
企业文化是企业常青的原动力	48

第二章 企业文化精神

企业文化灵魂	61
关于公司精神	68
企业文化与企业精神的结合	74
企业文化系统	83
企业环境是企业文化的基础	87



第三章 企业的核心价值观

关于企业核心价值观	95
企业核心意识形态	102
什么是企业价值观的核心	108
企业竞争力就是你的核心价值观	114
不断增强企业核心价值观	118
把企业核心价值观根植于企业内部	123
企业价值意识	127
求实务的核心价值观	130

第四章 培养企业独特的气质

让企业实现无边界	137
为文化的制造提供更多的物质基础	141
经营理念与文化的融合	144
发现核心经营理念	152

第五章 企业文化整合

全新的企业理念	163
全新的思维	171
成为知识型企业	178
铸就企业团队精神	182
提升团队人员的个人素质能力	189
把诚信用在第一位	195
选择正确的商业战略	201
应对压力	206

第六章 增强企业文化

最重要的企业财富	215
企业文化提升凝聚力	219
拥有共同的愿景	223
建设一流的企业文化	227
建立持续的竞争优势	232
企业文化也要与时俱进	235



第七章 企业生态位对企业文化的影响

企业生态位	243
创造企业新的生态位	257
选择正确的企业生态位	264
完善企业生态位	268

第一章

构建企业文化



Part

1

企业文化，从它的载体或外部来看是一个品牌，但从内部来看就是一种价值观。如果全体员工都来认同这个价值观，就会产生巨大的力量。

关于企业文化

在西方词汇里，“文化”（Culture）一词，在《牛津现代辞典》中的解释是：人类能力的高度发展，借训练与经验而促成的身心的发展、锻炼、修养。或人类社会智力发展的证据、文明，如艺术、科学等。“文化”一词最早指培养、种植、栽培或耕种，以后引申出文雅、修养、高尚的含义。

美国学者沙因认为，文化是由一些基本假设所构成的模式，这些假设是由某个团体在探索解决对外部环境的适应和内部的结合问题这一过程中所发现、创造和形成的。这个模式运行良好，可以认为是行之有效的，是新成员在认识、思考和感受问题时必须掌握的正确方式。

但在中国出版的一些企业文化书籍里，企业家们则认为文化



是一系列习俗、规范和准则的总和，起着规范、导向和推动社会发展的作用。文化包含以下内容：我们是谁，我们的信念是什么，我们应该做什么，如何去做。大多数人并没意识到企业文化的存在，但企业文化对人们的意义如同鱼离不开水。只有当我们接触到不同的文化，才能感觉到自己文化的存在。我们坚持一整套信念和行为方式，遵循一系列规则和习惯，而且认为这就是一种顺理成章的生活。

法国著名的昆虫学家让·亨利·法布尔在《昆虫的故事》一书中，描绘了黄翅泥蜂建造巢穴的过程。和其他蜂种不同的是，黄翅泥蜂在建造自己家园的过程中，很少单兵作战，它们总是几十只一群，对选定的场地进行开垦。勤劳而且忙碌的蜂群在阳光下密切配合，那有序的工作场面和神奇的施工速度让目击者们叹为观止。

这个小故事说明的是，无论在动物世界还是人类社会，共同的信念、理想以及团结协作对于群体的生存与发展来说都是多么的重要。因此，如何使一个企业的追求成为全体员工的共同追求，如何使一个企业的价值观成为所有员工的价值观，人类社会自产生企业以来，无数的管理者就一直在探索这一奥秘。

早在1689年，《三国演义》就传入日本，被译为日文，称为《三国志》。

书中诸葛亮知人善用被传为佳话，在诸葛亮的推荐和提拔下，庞统被封为军师中郎将，与他并列。松下幸之助也是“用人能

手”，20世纪70年代，日本企业遭受石油危机冲击，面临经营困境，松下幸之助毅然破格提拔在26个董事中名列第25位的普通董事山下俊彦为社长。山下俊彦不负“知遇之恩”，锐意进取，使松下集团继续在世界电子行业处于领先地位。

许多日本企业管理者认为，日本的每个公司各领一支人马，各产一种或几种拳头产品，逐鹿市场，谋取利润，这与群雄割据的三国何其相似，学习《三国》谋略，非常有助于在市场争夺战中获胜。

“桃园精神”是刘氏王朝生存的基础，不少日本企业亦基于这种认识，大力提倡公司上下左右，效仿刘、关、张，建立兄弟般的友谊关系，精诚团结，共同对外，以求生存发展。

总之，文化不是包装出来的，在现实生活中，人们能很清醒地意识到文化的存在。这就像我们生活在空气中，生活得非常自在，并没有意识到周围的环境——空气的存在一样。这种感觉和意识的欠缺是显而易见的，原因是我们很少能有亲身比较的机会，所以也常常忽略它，这就是我们办事的方式。这就是我们互相信任的东西。这就是我们的交互方式。这就是我们对工作的态度。

适应是个动态的过程，今天适应不等于明天也适应，一时间适应不等于永远适应。

中国开始学习西方现代管理，从清末的“洋务运动”开始，这个运动的领导者是李鸿章、张之洞等人。当时的主张是“中学为体，西学为用”，但历史已经证明，这是一条走不通的道路。近



20年来，有学者提出，要“西学为体，中学为用”。

这条路能走通吗？特殊的文化历史传统和特殊的经济地理环境，使我们成为世界民族发展史中传统文明延续时间最长、保持最完整的国家。历史上中华大地曾遭到数次外族入侵，但这些“入侵和占领”者，最终都被中华主流文化所融合，而他们则成为中华民族的一个组成部分。如北魏王朝、元朝和大清王朝的鲜卑族、蒙古族和满族等。14世纪中叶，在中亚和欧洲反犹太人运动中，有一支犹太族人到了中国腹地河南，历经千年历程，这支犹太族人已完全与中华民族融合了。

中华民族的这个特点，是优点也是弱点。说是优点，表明中国有着悠久的历史传统，这是中国人值得骄傲的地方；说是缺点，中国是一个不容易变革的国家和民族。鲁迅先生曾痛切地说：“中国男人为了头上的辫子，两次被杀，第一次是在清朝初年，不留辫子不留头，许多明朝遗老遗少因此被杀了头；第二次是清末民初，一些不愿剪掉辫子的人又被‘革命党’杀了头。”当代人不明白，“辫子”是个什么东西，怎么会因为留不留辫子两次被杀呢？这就是中国的文化。

正是这种文化传统，外来文化的侵袭少有在中国站住脚的。作为特例，在两千年的历史长河中只有两次：一次是佛教，历经五百年，集大成者是中国的慧能和尚(史称六祖慧能)。佛教从东汉永平十年算起，大约在公元67年，经过4个多世纪的传播，才发展到与中国土生土长的文化相抗衡的地步。再经过一千多年的中国