

JIAZU CAIFU GUANLI XILIE LUNCONG

家族财富管理系统论丛

家族企业文化

JIAZU QIYE WENHUA

李繁 任黛藤 ◎ 编著

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

JIAZU CAIFU GUANLI XILIE LUNCONG

家族财富管理系列论丛

家族企业文化

JIAZU QIYE WENHUA

李繁 任黛藤 ◎ 编著

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

家族企业文化/李繁, 任黛藤编著. —北京: 经济科学出版社, 2017. 12

ISBN 978-7-5141-8861-5

I. ①家… II. ①李… ②任… III. ①家族企业-企业文化-研究-中国 IV. ①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 320399 号

责任编辑: 杜 鹏 刘 瑾

责任校对: 王苗苗 靳玉环

责任印制: 邱 天

家族企业文化

李 繁 任黛藤 编著

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_ bj@163. com](mailto:esp_bj@163.com)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

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

北京季峰印刷有限公司印装

710×1000 16 开 16 印张 270000 字

2017 年 12 月第 1 版 2017 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5141-8861-5 定价: 37.00 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 举报电话: 010-88191586)

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

前 言

家族企业是人类社会发展历史中出现最早的企业形式，也是当今世界普遍存在的一种企业组织形态。在现实经济生活中，家族企业分布十分广泛，它在世界各国经济发展中都扮演着重要角色，对世界经济发展起着重要作用。目前，中国家族企业正在面临双重挑战，其内部面临传承、转型等问题，外部与经济增长放缓等新常态相叠加，各种新情况和老问题交织，其中有制度原因、市场原因也有自身原因，使家族企业发展不容乐观。因此，重视家族企业问题的研究具有高度现实性和紧迫性，特别是中国家族企业的“短寿”现象引起了人们的关注，成为学术界研究的焦点之一。

家族企业文化是家族企业的精神支柱和灵魂，它引领着家族企业的发展方向，是在核心家族成员所拥有的价值观的指导下，在企业长期的生产经营实践活动中所形成的，被全体员工共同遵守的，具有浓厚的“家（家族）文化”色彩的价值观念、道德规范、行为准则及风俗习惯的总和。家族企业文化能够降低家族企业运行成本，提高家族企业绩效，并有利于家族企业核心竞争力的培育，是家族企业可持续发展的内在动力。特别是在家族企业生命周期的每个阶段，家族企业会面临不同的问题，家族企业文化所起的作用也会有所不同。我们只有正确认识每一阶段家族企业内外环境的特征，深入把握家族企业文化对企业的影响，充分发挥家族企业文化的功能，才能更好地促进家族企业可持续发展。

作 者

2017 年 12 月

目 录

第一章 企业文化概述	1
第一节 企业文化的兴起与发展	1
第二节 企业文化功能与地位	9
案例思考 先给谁换	13
第二章 家族企业文化理论阐述	14
第一节 家族文化与家族企业文化	14
第二节 家族企业文化发展问题	25
案例思考 李嘉诚家族及其企业文化	28
第三章 家族企业文化与企业竞争力	30
第一节 家族企业文化能否提升企业竞争力	30
第二节 家族企业文化促进企业可持续发展	42
案例思考 华为的“狼性”企业文化	55
第四章 家族企业文化体系的构建与传播	57
第一节 家族企业文化设计	57
第二节 家族企业文化体系构建	87
第三节 家族企业文化传播	98
案例思考 茅忠群：方太“中学明道”的企业文化	122
第五章 家族企业文化建设的保障与评价	124
第一节 家族企业文化建设的保障	124

第二节 家族企业文化建设的评价	138
案例思考 “蒙牛速度”、“蒙牛奇迹”	155
第六章 家族企业文化传播、创新	158
第一节 家族企业文化传播	158
第二节 家族企业文化创新	191
案例思考 娃哈哈——笑到最后	217
参考文献	220

第一章

企业文化概述

第一节 企业文化的兴起与发展

一、企业文化产生的背景

企业文化理论是反映现代化生产和市场经济一般规律的新兴管理思想和理论。它是在经验主义管理、科学管理、行为科学管理的基础上,逐步演变产生的现代管理学说。人们在研究企业管理理论和实践的过程中,越来越清楚地认识到,对人的管理是现代企业管理的核心,现代企业管理的重心已经从过去对物的管理转移到对人的管理。“它在管理上以人为中心,重视文化和精神因素,运用新的思维方式和选择标准,但它并不忽视经济、技术因素的重要性”。企业文化理论是在科学技术迅速发展,生产过程的现代化、社会化水平不断提高,市场竞争日趋激烈的背景下发展起来的。

1. 国际经济关系变化使企业文化的融合和发展变成可能

在 20 世纪后半期,世界已经是一个空前开放的世界,表现在信息、科学技术、文化思想、市场、经营的开放等。世界上绝大多数国家都允许其他国家来本国投资,开工厂、办企业,并给予种种优惠条件。各国之间的关系也由高度重视政治关系逐渐转为重视经济关系,甚至不同的政治阵营也可以发生经济关系,政治对抗逐渐转为经济对抗,竞争也逐渐由政治领域转为经济领域。开放的世界,必然带来开放的视野、开放的思维,也带来不同民族、不同地域、不同国家、不同历史的文化大交流、大碰撞、大学习、大融合,企业文化也在文化的开放性和创新性中不断发展。

2. 新技术革命促进企业管理出现新趋向

第二次世界大战后,一场以电子技术为中心的新技术革命在西方发达国家中蓬勃兴起,微电子技术等的广泛应用,带来了社会生产的新发展和社会生活的新变化。世界范围内的科学技术新发展,突出了人和人智力的重要性。国际上的经济竞争将是知识的竞争、教育的竞争、人才的竞争、文化的竞争,突出表现在:人和人的素质受到重视;人的非经济需求——精神需求日趋强烈;个体员工增强了对企业的依赖性和归属感;人们消费观念的改变,使企业的生产经营与文化融为一体。新技术革命所带来的社会生产的新发展和社会生活的新变化,使企业管理出现日益明显的人文化趋向,从而为企业文化的形成奠定了基础。

3. 企业文化理论的兴起是管理科学不断发展的必然结果

从管理科学发展的过程来看,传统的管理科学已经不适应现代企业管理的需要,西方古典管理理论的奠基人泰勒的“科学管理”理论曾在管理思想发展史上占有重要地位,是人类第一次尝试以科学的、系统的方法来探讨管理问题,使管理由经验上升为科学,为现代管理科学的发展奠定基础。但是在实践中,科学管理的弊端逐渐显露出来,严重地影响了劳动生产率的提高,必然被新的管理理论所取代。在新管理理论学派中,行为科学理论适应了现代工业文明及新技术革命发展的需要,在20世纪60~70年代受到极大的重视,但行为科学也需要上升到新的高度,管理科学也需要进一步发展,企业文化理论的兴起就是管理科学发展的结果。

4. 企业文化的兴起是企业发展的内在需要

随着劳动生产率的提高,科学技术的进步,企业自身发展要求企业经营规模不断扩大,美国、日本的许多大企业实现了跨国经营,跨国公司、企业联合体、企业集团不断出现,导致企业经营的范围和分布空间越来越广。而各个国家、各个民族之间在文化上都有不同的差异,这就提出了不同文化如何协调、如何融合的问题。要想解决这个问题,泰勒的科学管理和行为科学都不能做出满意的回答,这需要建立一个共同的价值观念、共同的哲学思想、共同的奋斗目标、共同的文化氛围,企业文化正是适应了企业发展的这种内在需要,从而适时产生。

二、企业文化形成相关理论

企业文化理论源于美国和日本比较管理学热潮的兴起。企业文化理论的形

成,起源于日本经济的崛起和美国的思考所引起的美国和日本管理学的比较。第二次世界大战以后,美国成为世界头号经济强国,而日本作为战败国政治、经济、文化都曾受到严重打击,几乎到处都是一片废墟,百废待兴。但就是在经济基础几乎为零的情况下,日本在20世纪60年代经济开始腾飞,70年代安然渡过石油危机,在不足20年的时间里,不但赶上了西方发达国家,而且一跃成为世界第二经济大国,创造了20世纪世界经济的一大奇迹。美国人在震惊之余开始思考日本人凭借什么来实现经济的恢复和崛起?是什么力量促使了日本经济的持续、高速增长?美国的经济增长速度为什么会远远低于日本?20世纪70年代末80年代初,美国派出了由几十位社会学、心理学、文化学、管理学方面的专家学者组成考察团,赴日本进行考察研究。沃格尔在谈到研究日本的目的和意义时,明确表示“是为了促进美国的复兴”。

美国专家学者的考察结果表明,美国经济增长速度低于日本的原因,不是科学技术落后,也不是财力、物力缺乏,而是因为美国企业的管理与日本企业的管理方式之不同。其中更深层次的原因,则是两国的文化差异,日本经济的崛起和腾飞,内在原因是在日本企业内部有一种巨大的精神因素在起作用,这个内在因素就是日本的企业文化、企业精神。日本人之所以如此成功,主要原因之一就在于他们能够在全国范围内维持一种十分强烈而又凝聚的文化。不仅是单个企业具有强烈的文化,而且企业界、银行界以及政府之间在文化上的联系也是十分强有力的,日本企业文化从总体来看表现为员工对企业的忠诚、强烈的团队精神,以及日本人所特有的拼命奋斗、自强不息的创新开拓精神等,日本企业在管理中经常培育职工的这些精神。不难看出,无论任何角度或层面都直接或间接地与日本这一因素相关,是日本的挑战重塑了美国企业文化的“管理革命”,是日本企业文化模式构成了美国的参照系和反思源。

企业管理新潮流的“四重奏”,标志着企业文化理论的诞生。美国学者通过对日本的企业文化实践经验的调查、总结、研究、分析,并进行理论上的概括,上升到理论高度,使之成为可以指导美国企业管理改革的管理理论。20世纪80年代以来,美国管理界接连出现四部关于企业文化的重要著作,被称为企业管理新潮流的“四重奏”。

(1) 威廉·大内著的《Z理论——美国企业怎样迎接日本的挑战》。作者在美国和日本对比基础上详尽剖析了美国“A型”模式和日本“J型”模式,进而

为美国企业勾画了一个兼有美国和日本所长的“Z型文化”新模式：长期或终身雇佣制；长期考核和逐级晋升制；培养能适应各种工作环境的多专多能人才；集体研究与个人负责相结合的决策；树立员工平等观念；企业以价值观为首要目标。

(2) 查理德·帕斯卡尔和安东·尼阿索斯合著的《日本企业的管理艺术》。该书最大贡献在于提出了企业成功不可忽视的七个变量（“麦肯齐7S框架”），即战略（strategy）、结构（structure）、体制（system）、人员（staff）、作风（style）、技能（skill）、共同的价值观（shared values），这七个方面是导致企业成功不可缺少的因素，其中战略、结构和体制是“硬”性的；作风、人员、技能和共同的价值观，则是“软”性的，认为美国企业比较重视前者，日本企业则特别重视后者，注意到“来自社会内部价值观转变的挑战，这种转变使人们对企业抱有另外的期望，并想从工作本身寻求另外的意义”，日本企业充满活力、人文色彩浓厚的根源即在于此。

(3) 泰伦斯·狄尔和爱伦·肯尼迪合著的《企业文化——现代企业的精神支柱》。这是第一部把企业文化作为系统理论加以研究的著作。作者认为，企业文化理论体系包括企业环境、价值观、英雄人物、仪式和文化网络五要素，其核心是价值观。该书中响亮地提出了“杰出而成功的公司大都有强有力的企业文化”的命题。该书从企业表层外部环境到中层组织系统、企业制度再到深层价值观念和心态，作了生动而全面的阐述，有较强的权威性。

(4) 托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼合著的《寻求优势——美国成功公司的经验》（又译为《成功之路》）。通过对全美国62家最成功企业的调查和经验总结归纳出美式企业文化八大特征：乐于采取行动，接近顾客；自主和企业家精神；通过发挥人的因素来提高生产率；领导身体力行，以价值准则为动力；发挥优势，扬长避短；简化组织结构与层次；宽严相济，张弛结合。这八条似无惊人之外，但无疑都是以人为中轴的，彼得斯后来将上述八原则进一步提炼成三项：“面向顾客”、“不断创新”和“以人为核心”足以说明这一点。到1985年美国的托马斯·彼得斯和南希·奥斯汀又推出了新作《赢得优势》。这几本书以其全新的思路、生动的例证、独到的见解和精辟的论述阐述了企业文化的理论。其后，日本和西欧各国也纷纷致力于企业文化的研究，由此逐渐促进了企业文化理论的形成和发展。

三、企业文化形成演化机制与发展阶段

企业文化的整个演化过程，既有内容的演化，又有形式的演化，企业文化内容的演化过程表现为企业领导和员工思维方式、行为方式的同质化（homogeneity）过程，企业文化形式的演化过程表现为企业文化逐步显性化的过程。企业文化的演化按其演化动力来源的不同可分为自然演化和强制演化，自然演化的动力来自内部，表现为企业员工对企业文化的影响过程；而强制演化的动力来自企业危机或外界压力，表现为企业上层对企业文化的革新过程。

1. 自然演化

自然演化是指企业文化在员工的共同劳动过程中逐渐形成和发展变化的过程。企业员工在从事一项组织工作时，起初并不知道怎样做是最有效率的，在他们面前有很多种选择。但是，随着时间的推移和工作的重复进行，他们逐渐从中找到一种比较有效的方式，通过团队学习，久而久之，他们有了一种重复的工作行为，对于在组织中应该怎么做，以及什么不能做，有了自己的体会和看法。当某种解决问题的方式可以持续有效地解决问题时，则该解决之道被视为理所当然。它起初只是被推论或价值观所支持，后来则逐渐不容置疑地成为真理，而人们在不知不觉中也认为这是解决问题最理想的方法。共同的经验和假设前提，导致一种集体层面的重复的行为模式。随着企业年龄的增长，企业越成熟，这些方面的同质性会越来越强。虽然企业员工的流动或工作中的偶然性发现会影响这种同质性，但是一旦新员工加入老团队，新方法为众人所接受，通过新员工本人的学习，以及其他员工做事方式对他的影响，其他员工对新方法的了解和模仿，这个团队将很快又变得同质化，这就是企业文化自然演化的结果。自然演化是一个企业的文化得以形成和传承延续的主要原因。

2. 强制演化

企业文化的自然演化是一个内生态过程，企业通过自然演化所形成的价值取向、工作方式最终还要受到内外部环境的影响。由于企业间竞争机制的存在，企业会通过和环境的动态交互过程，反思自己的思维方式、行为准则、价值观念等。当企业管理层发现他们的理念、行为与环境不相适应时，他们就会致力于自己理念和行为的改变。在这种情况下，企业往往会通过新的文化理念的倡导、公司战略的调整、组织结构的重新设计、业务流程的重组等行为来打破企业文化的

自然演化进程,强迫改变原有的企业文化,以适应新环境的要求。这一由上而下强制改变原有的企业文化以适应环境变化的过程就是企业文化的强制演化过程。强制演化是一个组织的文化之所以得以变异和发展的主要原因。

演化理论认为,系统的演化过程,既带有随机性又具有系统性,系统的演化过程既有一定的不确定性又在很大程度上带有因果性。企业文化的演化过程也一样,由于系统内部成员之间的差异性和易变性,从而导致系统的选择结果具有不确定性,然而通过筛选机制生存下来的特征具有一定的惯性,也就是说,企业文化具有稳定性和遗传性。企业文化的自然演化过程强调企业员工自身的主导作用,在组织的分工协作过程中通过个体和群体的学习推动企业文化的形成与发展,它是一种由下而上的作用机制;企业文化的强制演化过程强调企业管理层根据外部环境的变化对企业文化演化路径所做的调整,它是一种由上而下的作用机制。两种机制相辅相成,共同推动着企业文化从一种状态演化到另一种状态。正因为这两种机制的存在,使企业在多变的环境中既能通过自然演化保持一致性,又能通过强制演化变异文化以适应环境的变化。

3. 影响企业文化演化的因素分析

分析企业文化自然演化和强制演化过程,可以看到,企业文化的演化受到多种因素的影响,从企业文化演化影响因素的主客体角度,大致可归结为作为企业文化主体的企业领导人和企业员工的变化,作为企业文化客体的企业长期渐变因素(企业的发展)和企业突变因素(企业关键事件)等四个影响因素,企业文化主客体的变化导致了企业文化的演变。

(1) 企业领导人思想观念的变化对企业文化的影响。由于企业领导人拥有企业重大问题的决策权,因此,当企业领导人的思想观念发生重大变化时,往往会引发企业文化的变化,这时企业文化的演化以强制演化机制为主。企业领导人思想观念的变化有两种情况:一是原有企业领导人的思想发生变化;二是企业更换了领导人,带来了新的思想观念。企业领导人思想观念的变化会使得企业的追求发生变化,从而导致企业经营哲学、价值观念、思维方式和行为模式的改变。例如,企业领导人在企业发展到一定程度以后,意识到要进一步发展必须从以前的“人治”逐步走向“法治”,在这种思想的指导下,他就会通过一系列手段使员工认识到“法治”的重要性,并致力于企业制度的建立和完善以及“按章办事”的行为规则的形成,从而引发原有文化的改变,即企业员工素质或需求的改

变对企业文化产生影响。企业的核心是存在于企业之中的共同价值观，因此企业文化的演变必然受到企业领导人和企业员工的价值观的共同影响。一般来说，在企业发展过程中，员工的素质会不断提高，企业员工的需求也会发生变化，并因而导致员工的价值观和追求随之变化，因而这个影响因素常常以自然演化机制作用于企业文化的演化。例如，在企业初创时期，员工由于对所从事的工作理解不深，因而乐于接受领导的指示和关心，所以也乐于接受“能人至上”的文化；但是，随着员工素质的不断提高，他们开始喜欢接受挑战和需要有较大的自主权，自我意识不断加强，在这种情况下，“能人至上”的文化开始为员工所不喜，员工将通过各种方式表现出其不满，并最终导致企业“能人至上”文化的终止和尊重员工、信任员工的“授权文化”的诞生。因此，企业员工素质或需求的改变也会导致企业文化的变化。

(2) 企业的发展对企业文化的影响。企业的发展主要表现为企业规模的扩大和经营范围的扩大。企业规模的扩大导致人员增多、企业组织结构变化。新人员的进入会带来新的观念，导致文化的多元化和变异的可能性；企业组织结构的变化，使得人与人的关系（责权关系、互动关系、团队精神等）以及做事方式发生改变，因此引发企业行为变化。经营范围的扩大（包括企业经营地域和企业经营行业的扩大）会带来新的经营要求，从而导致原有文化的不适应。一方面，中国幅员辽阔，各地历史文化、风俗习惯、经济形势以及当地政府的政策，区别甚大，不同地方的人有不同的性格和思维方式，对企业文化的内容会提出不同的要求。另一方面，不同的行业处于不同的内外环境中，客观上需要有不同的经营理念、行为准则和形象要求，从而会导致企业原有文化的演变。例如，当一个企业从国内市场走向国际市场时，其经营思路、经营准则和品牌塑造都会发生相应的改变。企业的发展是个长期渐变的过程，时间跨度较长，短期内看不出企业文化的明显变化，因而其对企业文化的影响常常表现为企业文化的自然演化。

(3) 企业重大事件（内部或外部）对企业文化的影响。重大事件会在很大程度上改变企业的经营环境，形成企业突变过程，企业的突变会促使人们对原有的定位、经营观念和行为准则进行反思，因而引发企业文化的改变（通常以企业文化强制演化机制为主）。例如，在企业的发展过程中，主要顾客的流失、经营业绩的大幅度下降、企业流程再造（BPR）、企业的多元化经营、企业改制或上

市、异地化经营、竞争对手重大的技术突破、重大的政策调整等内外部重大事件的发生,会使企业面临很多新问题,并因此将引发企业对原有经营思路、经营准则和经营行为的反思,从而导致企业文化的相应变革。除上述这些主要影响因素外,经济政治体制的变化、生产力发展水平的提高、社会风俗习惯的改变等也会对企业文化产生一定的影响,但这些不是企业文化演化过程中最主要的影响因素。

企业文化从默契文化状态演变到离散文化状态,以自然演化机制为主,通常随着企业的发展或企业员工素质和需求的变化而逐渐变化。从离散文化到形式文化,则通常是由于企业领导人认识的提高或企业重大事件促使企业反省而导致的强制演化。形成了形式文化后,能否进入到系统文化状态,不仅取决于企业领导人强制推行的力度、伴随着对企业重大事件的反思而导致的群体意识的改变程度,而且取决于员工对形式文化的认同程度和行为的固化程度,因此,从形式文化到系统文化,是领导者不断地强调和员工逐渐成为习惯的过程,是自然演化和强制演化共同作用的结果。具体如图 1-1 所示。

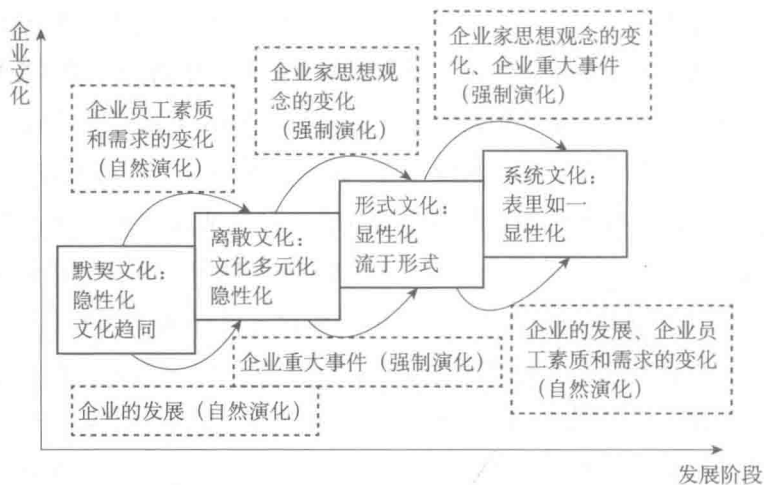


图 1-1 企业文化演化与影响因素之间关系示意

由于企业文化是由经营理念、行为准则、企业形象三部分构成的,因而我们可以从企业经营思想、群体行为、企业形象三个维度来判断企业文化是否发生了变化,由于它们总是和企业文化状态协同演变,因此,我们也把它们称为企业文化状态的判断因子。结合图 1-2,我们将企业文化从一种状态演化到另一种状态的过程归纳成一个模型。

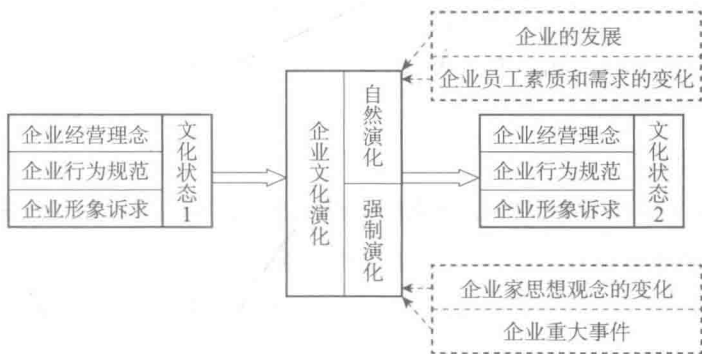


图 1-2 企业文化演化模型

该模型是一个解释组织演变过程的理论框架，将组织进化描述为一个相对长期稳定的阶段（均衡阶段），这些阶段会被相对短暂的重大变革所打断（革命阶段）。类似地，企业精神层面的演化也具有稳定阶段和变革阶段。企业文化的自然演化过程所形成的企业文化均衡状态，也可能是两种状态之间的过渡状态。它们会被短暂的变革阶段以强制演化的方式所打断。而纵观企业文化的整个演化过程，就是在企业文化演化影响因素的作用之下，通过自然演化和强制演化方式，从一种状态向另一种状态演化的过程，外显为企业文化状态的不断更迭。

第二节 企业文化功能与地位

一、企业文化功能

1. 导向功能

所谓导向功能就是通过它对企业的领导者和职工起引导作用。企业文化的导向功能主要体现在以下两个方面。

（1）经营哲学和价值观念的指导。经营哲学决定了企业经营的思维方式和处理问题的法则，这些方式和法则指导经营者进行正确的决策，指导员工采用科学的方法从事生产经营活动。企业共同的价值观念规定了企业的价值取向，使员工对事物的评判形成共识，有着共同的价值目标，推动企业的领导和员工为着他们所认定的价值目标去行动。

（2）企业目标的指引。企业目标代表着企业发展的方向，没有正确的目标

就等于迷失了方向。完美的企业文化会从实际出发,以科学的态度去制定企业的发展目标,这种目标一定具有可行性和科学性。企业员工就是在这一目标的指导下从事生产经营活动。

2. 约束功能

企业文化的约束功能主要是通过完善管理制度和道德规范来实现。

(1) 有效规章制度的约束。企业制度是企业文化的内容之一。企业制度是企业内部的法规,企业的领导者和企业职工必须遵守和执行,从而形成约束力。

(2) 道德规范的约束。道德规范是从伦理关系的角度来约束企业领导者和职工的行为。如果人们违背了道德规范的要求,就会受到舆论的谴责,心理上会感到内疚。同仁堂药店“济世养生、精益求精、童叟无欺、一视同仁”的道德规范约束着全体员工必须严格按工艺规程操作,严格质量管理,严格执行纪律。

3. 凝聚功能

企业文化以人为本,尊重人的感情,从而在企业中营造了一种团结友爱、相互信任的和睦气氛,强化了团体意识,使企业职工之间形成强大的凝聚力和向心力。共同的价值观念形成了共同的目标和理想,职工把企业看成是一个命运共同体,把本职工作看成是实现共同目标的重要组成部分,整个企业步调一致,形成统一的整体。这时,“厂兴我荣,厂衰我耻”成为职工发自内心的真挚感情,“爱厂如家”就会变成他们的实际行动。

4. 激励功能

共同的价值观念使每个职工都感到自己存在和行为的价值,自我价值的实现是人的最高精神需求的一种满足,这种满足必将形成强大的激励。在以人为本的企业文化氛围中,领导与职工、职工与职工之间互相关心,互相支持。特别是领导对职工的关心,职工会感到受人尊重,自然会振奋精神,努力工作。另外,企业精神和企业形象对企业职工有着极大的鼓舞作用,特别是企业文化建设取得成功,在社会上产生影响时,企业职工会产生强烈的荣誉感和自豪感,他们会加倍努力,用自己的实际行动去维护企业的荣誉和形象。

5. 调适功能

调适就是调整 and 适应。企业各部门之间、职工之间,由于各种原因难免会产生一些矛盾,解决这些矛盾需要各自进行自我调节;企业与环境、与顾客、与企业、与国家、与社会之间都会存在不协调、不适应之处,这也需要进行调整和适

应。企业哲学和企业道德规范使经营者和普通员工能科学地处理这些矛盾，自觉地约束自己。完美的企业形象就是进行这些调节的结果。调适功能实际也是企业能动作用的一种表现。

6. 辐射功能

文化力不只在企业起作用，它也能通过各种渠道对社会产生影响。文化力辐射的渠道很多，主要包括传播媒体、公共关系活动等。社会学家、《工会博览》杂志副主编艾君认为，计划经济、自由经济和有计划的商品经济所表现出来的企业文化现象是不同的。可以这样理解，自由经济下的企业文化是建立在追求物质财富的基础上发展起来的；计划经济条件下的企业文化往往带有意识主导物质的发展痕迹；而有计划的商品经济条件下的企业文化实际是建立在物质决定意识的基础前提下，同时又会受到来自上层建筑这种意识的制约的企业文化现象。

二、企业文化地位

一个企业仅仅有领先的高科技，并不一定就高速发展；高科技只有与优秀的企业文化相结合，才能产生理想的效果。微软的成功，在于比尔·盖茨较早地认识到了企业文化对企业发展的重大意义。

1. 增强企业的核心竞争力

企业的核心是精神文化。如果说企业制度创新能力、技术创新能力和管理创新能力从不同的方面对企业核心竞争力起着决定性作用的话，那么企业文化则渗透到上述各个方面之中，为提升企业核心竞争力提供精神支持。众所周知，海尔用了仅仅 20 多年的时间，就从一个接近倒闭的集体家电小厂发展到现在的国际跨国大公司，其成功的关键就在于它的独特先进的企业文化。在它独有的“人单合一双赢”的文化模式下，每一个员工都成为自己的 CEO，每一个人都都有自己的创新空间，每一个人都必须具备自己创新的能力，每一个人不是为了产品本身而是为了满足消费者需求、梦想而创新，并通过创新实现自我价值、自我梦想。海尔的超速发展与壮大，得益于以创新为典型特征的海尔文化。海尔的企业文化已经成为支撑它过去、现在和未来的竞争优势，并使它在激烈的竞争环境中取得了引领全球家电发展趋势的核心能力。

2. 提高企业的品牌效应

在知识经济时代，知识、技术这些无形资产正在成为推动新世纪经济发展的