

打开文化 管理之门

企业文化调研理论与实践

徐文中 / 著



社会科学文献出版社

SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)



打开文化 管理之门

企业文化调研理论与实践

徐文中 著



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

图书在版编目 (CIP) 数据

打开文化管理之门: 企业文化调研理论与实践/徐文中
著. —北京: 社会科学文献出版社, 2011. 1

ISBN 978 - 7 - 5097 - 2051 - 6

I. ①打… II. ①徐… III. ①企业文化 - 调查研究 - 中国
IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 255818 号

打开文化管理之门

——企业文化调研理论与实践

著 者 / 徐文中

出 版 人 / 谢寿光

总 编 辑 / 邹东涛

出 版 者 / 社会科学文献出版社

地 址 / 北京市西城区北三环中路甲 29 号院 3 号楼华龙大厦

邮政编码 / 100029

网 址 / <http://www.ssap.com.cn>

网站支持 / (010) 59367077

责任部门 / 人文科学图书事业部 (010) 59367215

电子信箱 / bianjibu@ssap.cn

项目经理 / 宋月华 张晓莉

责任编辑 / 张晓莉

责任校对 / 周志静

责任印制 / 郭 妍 岳 阳 吴 波

总 经 销 / 社会科学文献出版社发行部

(010) 59367081 59367089

经 销 / 各地书店

读者服务 / 读者服务中心 (010) 59367028

排 版 / 北京中文天地文化艺术有限公司

印 刷 / 北京季蜂印刷有限公司

开 本 / 787mm × 1092mm 1/20

印 张 / 11.6 字数 / 198 千字

版 次 / 2011 年 1 月第 1 版 印次 / 2011 年 1 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5097 - 2051 - 6

定 价 / 39.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误,

请与本社读者服务中心联系更换



版权所有 翻印必究

序 言

贾春峰*

很长时间不见的徐文中同志近日匆匆而来，带来他的书稿《打开文化管理之门——企业文化调研理论与实践》，谈了他的写作缘起，要我写篇序文。

我当即答应了。

这首先是因为呈现在我眼前的这部书稿的书名，就深深地吸引了我。多年来，有关企业文化的文章、专著可以说是难以计数，但很少能看到有关“企业文化调研”的专题文章，更不用说形成一部专著了。我经常收到关于企业文化的报刊文章和著作，而阅读这方面的文字已经成为我每日生活的一部分。在我书桌上罗列两旁的是尚未看过或已经看过的企业文化文稿。在我看来，徐文中同志这本即将由社会科学文献出版社出版的书稿，可说是中国企业文化界、中国出版界出版的一部有分量的“企业文化调研”专著。这部书稿的出版，将会极大地丰富我国的企业文化相关研究，具有重要的理论价值与实践意义，这实在是一件可喜可贺的事情。

再急忙翻开这部书稿，主体内容10多万字，分调研计划制定、调研计划实施、调研资料诊断三章，结构严谨，布局得当，层次分

* 作者为著名理论家，著名企业文化专家，原中共中央书记处研究室理论组副组长，中宣部理论局原副局长、正局长级研究员，中国市场经济研究会副会长，中国企业文化研究会副理事长。

明，逻辑清楚，立论准确。对于企业文化调研的特点、调研建议的提出、调研内容的确定、调研方法的选择、调研计划的确定，以及落实步骤、问卷设计、活动组织、资料收集、审核与整理、分析与诊断、报告与落实诸问题，从通俗易懂、简明扼要、有效使用的角度都有条有理地做了论述。本书还附有四篇分量较重的调研报告案例。本书具有较强的开创性、基础性和应用性，不仅是以徐文中院长为首的课题组殚精竭虑、不辱使命的智慧结晶，也是企业界相关部门及企业文化工作者的“必读”和“向导”。一本《打开文化管理之门》在手，犹如握有一把打开企业文化建设之门、文化管理之门的金钥匙。

我之所以答应写这篇序文，还因为想借此机会，对徐文中同志这样在企业文化建设实践和理论探索领域怀有理想和激情，始终如一、执著追求、踏实做事、奋力开拓、坚韧向前，付出巨大心力汗水、作出贡献的人，表示发自内心的敬佩之情。在 20 世纪 90 年代中期，我认识徐文中同志时，他就全身心地投入到企业文化建设事业上来。从区域性企业文化建设实践，到《中国企业文化大辞典》、《中国企业形象大典》，再到企业文化“七步工作法”、国家企业文化职业标准的最初发起，再到今日历经潜心研究，拿出这本《打开文化管理之门》著作，一路走来，步伐坚定，都留下了他勤奋敬业、奔波劳作、永不停顿的身影。站在我面前的他，似乎从来都是声音响亮、不知疲倦、一往无前地怀有理想主义的一位快乐的行者，一位脚踏实地的探索者。

在企业文化建设中，我主张坚持“四好”、“三性”，即好识、好记、好用、好传播；自有性、原创性、独特性。2005 年中国经济出版社出版的《贾春峰说企业文化》，谈到这个问题的时候，我举了徐文中院长的例子：“由北京东方经略企业文化研究院（后改为发展中心）徐文中院长主持设计的济南供电公司的企业文化建设规划及形成的《企业文化手册》，提出了立身以德为本，治企以人为本，服务以情为本的‘三本文化’，受到了企业界人士与专家

学者的好评。说这个‘三本文化’设计得好，好就好在它特色鲜明，体现了以人为本、以德为魂、以情感人的思想理念。”这可算是我对他在企业文化实践建树中一个成功案例所进行评价的一段记录。

在 20 世纪 90 年代初期，我曾说过，“21 世纪的经济赛局，将在很大程度上取决于‘文化力’的较量”。企业文化力是企业基业长青、健康持续发展的强大的内在驱动力。21 世纪是中华民族实现新的伟大振兴的时代，也是企业文化繁荣发展的时代。这部书稿和作者的不懈追求，已激起了我心中的阵阵惊喜，我衷心祝愿作者推动企业文化大业发展的一个个梦想都成为现实，祝愿作者在未来的开拓实践中再创佳绩。

2010 年 10 月

自序

徐文中

企业文化理论作为舶来品，在中国大地上传播和实践的历史已有三十个年头。一般认为，20世纪80年代初企业文化理论的“四重奏”，即美国加利福尼亚大学日裔管理学教授威廉·大内所著《Z理论——美国企业怎样迎接日本的挑战》（1981）、斯坦福大学教授理查德·帕斯卡尔和哈佛大学教授安东尼·阿索斯于1981年合著《日本企业的管理艺术》、阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔于1982年合著《西方企业文化》以及由托马斯·J. 彼得斯和小罗伯特·H. 沃特曼合著《成功之路》等的翻译和在中国的出版发行，是企业文化理论在中国传播的开始。与此同时，在一些合资及东南沿海企业所实施的CIS战略和强调价值观管理的行为，乃中国企业文化实践之发轫。如此，企业文化也应是改革开放的成果，因为这三十年，与中国波澜壮阔的改革开放历程几乎是同步并行的。

“三十年，企业文化管理之门未开”这大概是绝大多数企业家和管理学学者不能接受和赞同的命题。且不论理论学界的鼓与呼、新闻出版界的鸣与放，也不谈学术界的论坛会议、社会团体的研究座谈，只看今天崛起的中国经济和勃勃生机的企业，就不能在当今的中国下企业文化管理之门仍然关闭的“谬论”。更不用说2010年进入世界500强的中国企业已达54家，且有3家企业已跻身前十强！这确是毋庸置疑的现实，笔者也无意忽视改革开放的巨大成就，但现实终究不能等同或代替理论，轰轰烈烈的背后也许是理论

的迷失和实践的误区。世界金融危机到来之时，我们不断听到的是几个经济强国和国际巨头的哀鸣，乐于看到的是中国“风景这边独好”，似乎中国企业成了世界上最优秀的企业，中国的企业管理成为当今世界最为科学的管理。对此，笔者心中不单回想着“生于忧患，死于安乐”的古训，更为企业文化理论的普及推广和实践升华担忧，仿佛已然半敞的企业文化管理之门又往回闭合了。

我们知道，迄今为止，在世界范围内，企业管理理论的发展大致经历了五个阶段：一是经验型管理阶段。19世纪以前，资本主义经历了工场手工业向机械化生产转变后，企业规模日益扩大，管理方式也逐步受到重视。但管理上仅凭经验和感觉，认为工人只会像工蜂那样不停地劳作，没有人格尊严。二是古典科学管理阶段，其代表人物是美国的弗雷德里克·温思劳·泰罗。他认为人都把经济利益作为最大的需要，因此，只能采用金钱诱惑和强制性纪律惩罚的管理方法，即“胡萝卜加大棒”。在金钱和高效率工作的驱使下，人的主体地位泯灭了。三是行为科学管理阶段，其理论代表是美国的梅奥和他的《工业文明中的社会问题》一书。他认为工人不是经济动物而是“社会人”，除了经济利益的需要，还有谋求友谊、安全感和受人尊重的愿望，否则易产生失调和偏执行为。四是现代科学管理阶段，时间上大致为20世纪50~70年代。这个时期的企业管理理论流派众多、异彩纷呈，又称科学管理的“丛林”阶段。这一阶段的管理理论，大量吸收了数学和计算机科学等的工具理性，把规章制度和有形结构作为控制职工的主导力量，把利润和成本当做支配企业的唯一动力。五即企业管理的最高阶段——企业文化管理阶段，其理论代表便是上述企业文化理论的“四重奏”。其在传承现代科学管理优秀成果的基础上，特别强调人在企业和企业管理中的主体地位，强调企业核心价值观在管理中的主导和统领作用，因此，企业文化管理又称人性化管理。

纵观世界范围内企业管理发展历程，相较于中国三十年企业发展的现状，笔者认为，中国的企业管理无异于“压缩饼干”，我们

要用几十年时间实践和消化西方国家几百年形成的管理理论。时至今日，这五个阶段的管理形态在我们中国的万千企业中还不同程度地存在着，且呈现“大枣核”现象，即“胡萝卜加大棒”式的管理在一些中小企业还普遍存在；行为科学则在高科、IT和文化创意产业普遍实行；大型企业和国有企业集团则是现代科学管理的主流。前几年，在一次座谈会上，笔者的“一个半”企业文化提法曾引起争论。诸如华为，在体制上，虽是民营企业，但股份是高度分散的，创始人任正非仅占一成多的股份。其公司周期论和危机理论，养成了良好的“首问制”氛围，带出了一支阔步走向国际市场的“虎狼之师”，大致成就了企业文化管理的“一个”范例。另“半个”乃指海尔这样的企业，文化体系构架好、企业战略明晰，实施坚决，效果显著。其“斜坡理论”和“六个大脚印”闻名中外，但因所有制和管理体制等因素制约，很难实施真正意义上的企业文化管理。就此问题，笔者曾与数位专家探讨过企业文化管理的本质特点，共识于以人为本的企业文化管理，必须构建在两块坚实的基石之上，那就是：用人公正，分配公平。失去这两点，就谈不上管理的人性化，再华丽的辞藻只不过是空洞的口号而已。

中国是一个拥有五千年历史的文明古国，长期受孔孟、老庄思想的浸染，按说办企业应不缺少价值观和文化，明清以来，也形成了富有时代特点的晋商、徽商、浙商和粤商等文化现象；大一统的传统思维，也应适于机械化大生产和企业整体结构的形成，但管理和效率为何又成为今天制约中国企业发展的瓶颈，而仅有两百多年历史的美利坚企业，却创造了如此繁荣的工业文明？2005年秋，笔者带团队到山东走访企业文化导入客户时，曾与一位对企业文化颇有研究的企业家有过交流，他以为，西方企业管理注重“术”，中国企业讲求的是“道”。这倒给笔者认识东西方管理异同以莫大的启发：西方管理由“术”得企业文化之“道”，中国企业有“道”，但有点“坐而论道”。因而，就有了普遍存在的“面具”文化，使管理之“术”变成了相互欺瞒的“诡术”。同时，我们还

要正视 20 世纪教育的欠账和职工素质对企业管理的影响，关注为时不远的短缺经济和“文化大革命”对提高企业管理水平的制约，从而使管理之“术”拥有健康成长的文化土壤。

如何打开企业文化管理之门？就像“十月革命一声炮响，给中国送来了马列主义”，中国共产党领导人民用二十八年时间创建了一个新中国，又用了近三十年时间找到了适合自身发展的有中国特色的社会主义建设道路，使中国真正走上了伟大的复兴之路。到达企业文化管理阶段，中国企业还有很长的路要走。试想，如果当年没有毛泽东的《湖南农民运动考察报告》和《中国社会各阶级分析》，能有“星火燎原”、“农村包围城市”和“枪杆子里面出政权”？没有邓小平的几起几落，痛定思痛，能有这位老人在中国南方画的那个“圈”？因此，笔者以为，企业文化建设的起点和重点还在于调查研究，它是打开企业文化管理之门的金钥匙。搞好企业文化调研，不仅是对这门企业管理科学的尊重，也是正视现实、升华管理的可靠途径。同时，任何理论都是发展的、在实践中不断完善的，无论是丰田的“召回门”，还是富士康的“跳楼门”，都在警示我们，要把企业文化调研作为企业的一项常态性的重要任务，常抓常新。长此以往，文化管理之门才能在越来越多的企业被打开，也才能使中国的企业和品牌在国际市场上显示越来越强的力量。可以断言，企业文化管理阶段到来之日，才是中华民族真正强盛之时！

2010 年 10 月

目 录

序 言	贾春峰 / 1
自 序	徐文中 / 1
第一章 调研计划制定	1
一 企业文化调研特点	1
二 提出调研建议	5
三 确定调研内容	21
四 选择调研方法	29
五 确定调研计划	40
第二章 调研计划实施	49
一 落实步骤	49
二 问卷设计	54
三 活动组织	72
四 资料收集	78
第三章 调研资料诊断	81
一 审核与整理	81

二 分析与诊断	91
三 报告与落实	99
附录 调研报告案例	110
一 黄南供电公司企业文化建设评估报告	110
二 北方电科院企业文化调研报告	148
三 东夷发电厂企业文化调研报告	165
四 滨海采油厂企业文化建设诊断报告	195
参考文献	214
后 记	徐文中 / 216

第一章

调研计划制定

企业文化调研是一项有目的、有组织、有计划的系统认知活动，是整个企业文化导入工程的基础和先导，而调研计划的制定又是企业文化调研活动的必要步骤与行动纲领，必须在了解计划特点，廓清相关理论的前提下，严谨、认真、科学、务实地进行。

一 企业文化调研特点

如同企业文化是社会亚文化一样，企业文化调研也是社会调查研究活动的一个子系统。按照方法论观点，人们要认识客观世界，就必须有正确的方法。认识的对象不同，研究方法也就各异。企业文化是一门新的企业管理理论，是企业现代管理科学发展的最高阶段。就其基本内容看，可分为基础理论、应用理论和实际工作研究三个部分。

基础理论研究主要是研究企业文化的宏观关系，确定企业文化的研究对象、范围、特点和方法，界定企业文化的基本概念，揭示其基本规律，进而明确企业文化的地位作用、本质特征、内容方法及其理论依据。如通过对企业文化本质特征的研究，可以明确企业文化与企业发展之间的关系，自觉推进管理方式的创新和提升，增强建设企业文化的使命感和紧迫感。

应用理论研究主要是依据基础理论研究阐明的原理，进一步分析企业文化发挥作用的微观机制，揭示企业职工在各种不同环境、不同岗位条件下思想和行为方式变化的规律，提出企业文化建设活动的具体方法、步骤和措施。如基础理论研究确立了企业文化建设必须以价值观为核心展开，价值观的趋同和共识是企业文化工作的中心任务，还需要应用理论研究进一步阐明企业文化的形成过程，分析影响企业核心价值观的各种因素，研究在不同的市场条件下这些因素发生了什么变化，进而确定企业文化建设的具体内容、原则和方式。

实际工作研究不像基础理论研究和应用理论研究那样，以揭示企业文化建设规律为直接目的，但在企业文化建设中也是十分重要的。只有研究好如何运用规律指导工作实践的问题，才能将企业文化建设的各项任务落到实处，取得工作的实际效果，从而提高企业和职工队伍的整体素质。如企业职工中大量的可变性的思想反映，都是影响企业文化建设的因素。对此，就要运用基础理论研究和应用理论研究的成果，具体调查、分析这些思想反映产生的原因，如何加以引导，提出解决的可行性方案等。

基础理论、应用理论和实际工作这三部分研究内容中，基础理论是企业文化体系的基石，它为整个理论体系的研究指引方向；应用理论是企业文化体系的主体，是连接基础理论和实际工作的桥梁；而实际工作将企业文化建设理论直接运用于实践活动，在整个研究体系中也占有重要地位。

对于企业文化建设的这三部分研究内容，应该采取不同的研究方法。基础理论研究所要解决的是企业文化建设的宏观认识问题，涉及企业文化战略、企业文化体系构架等，概括性较强，宜采用科学抽象的方法。如对企业文化形成及其现状的调查，就要运用相关原理，对企业管理方式和职工行为方式进行认真分析总结，由此及彼，由表及里，概括出企业文化建设的基本规律，形成企业文化理论体系构架。然后用这些规律性的结论指导企业文化建设实践，并

根据实践的结果不断完善理论体系。应用理论研究所要解决的是企业文化建设中微观规律的认识问题,如市场理念、人才观念或安全观念等,就每个理念讲,涉及的面就窄一些,而且比较具体,因此,多采用实证研究法。即首先进行实际调查和理论概括,并在此基础上提出科学假设,然后按照一定的程序和方法对假设进行验证,如果假设得到证实,就称其为规律;否则,修改假设并继续验证,以此来建立并完善理论。实际工作研究所要解决的是对企业文化建设具体问题的认识,宜采用实地调查的方法。即在企业文化理论指导下,对实际情况作深入的调查和认真的分析,掌握企业文化状况,提出可行性运作方案。

以上三种研究方法,虽有所区别,却有着共同的特点:都注重调查,都强调在调查的基础上进行研究。基础理论研究涉及的虽然是一些抽象的理论问题,但理论并不是凭空产生的,而是源于企业长期的实践和探索,离开了企业文化实践,基础理论就成了无源之水、无本之木;应用理论研究和实际工作研究更是如此,离开了调查,不仅难以提出企业文化建设的真知灼见,更会将企业文化设计和建设活动引入误区。

为什么企业文化的三种研究方法都离不开调查?这是由企业文化的本质及其研究对象的特点决定的。科学研究是从经验事实中探求规律的认识活动。要开展研究,就要大量地占有事实材料。因此,各门学科都要解决收集资料的方法问题。在科学研究领域,收集资料的方法有多种,如文献法、模拟法、调查法、实验法等,而最主要和常用的是调查法和实验法。在自然科学领域,资料来源大都是实验法,即人为地设置、控制一些条件,使被研究的自然现象在实验室里反复出现,通过对这些现象的观察、测定,达到认识宏观规律的目的。实验法能够排除被研究现象中一些偶然、次要因素的影响,控制或突出主要因素;能够人为地创造出极端的自然条件,使人得以观察到实际生活中罕见的甚至根本不存在的自然现象;能够反复地进行,便于研究结论为他人所验证。因此,实验法

被公认为是研究客观事物最为科学和有效的方法。

企业文化是管理科学发展的最高阶段，属于社会科学的范畴。社会科学是以人及其各种社会关系为研究对象的。一般说来，对社会现象的研究要比对自然现象的研究更复杂、更困难，由此决定了企业文化像其他社会科学一样，在收集资料方面，不能照搬自然科学的实验方法。这是因为：

第一，实验法一般都在实验室里进行，要求严格地控制实验条件。企业文化管理的核心与本质乃是以人为中心，而人生活在一定的社会关系中，其思想、行为无一不是社会环境和企业环境的产物。越是复杂、高级的人类行为，受环境的影响越大。在社会科学的研究中，很难设计出能模拟复杂社会关系的大实验室。并且把人放在大大简化了的实验条件下，也很难保证其行为具有代表性。因此，用实验方法去研究社会现象，很不容易得出结论；即使有结论，也未必有实际意义。

第二，实验法取得资料的主要方式是观察，而人的思维是无法直接观察的。人类目前还不能完全解开大脑思维的奥秘。企业文化是以价值观作为研究对象的管理科学，这本身就限制了实验方法的应用。

第三，以人作为试验研究的对象还有一个科研道德问题。科研的目的是造福人类，在科学研究中无论有意还是无意地伤害被研究者，都是违反科研道德的。这也在一定程度上限制了实验法在企业文化调研中的应用。

既然企业文化调研不能靠实验法收集资料，调查法便成为收集资料的最主要的方法。调查法通过观察、访问、座谈、问卷、文献查阅等方式和手段，对企业文化现象进行有目的的、系统的考察，描述企业文化的内容结构、外部影响及发展变化的规律。这种方法以现实生活和形成过程为考察对象，充分运用了人类特有的语言交流方式和思维特点，既弥补了日常观察在获取资料的目的性、系统性方面的不足，又克服了实验法的弱点，是企业文化调研中收集资

料的最可取的方法。

同时，企业文化调研是对实际情况深入调查基础上的研究活动，与平时人们常说的、作为工作方法和工作要求的一般社会调研也是有区别的。企业文化调研是企业决策者和企业文化部门的经常性工作，它在企业文化理论指导下，按照严格的方法和程序，有目的地去收集资料并进行系统的整理、总结、分析，从而得出对企业文化建设规律性的认识。而一般意义上的调查研究往往是为了解决具体工作中的某一问题，到实际工作中去了解情况，总结经验。二者在目的、方式、程序等方面有一定的区别。如企业为原材料采购所做的市场调查，为产品销售所进行的消费者调查等，就不是企业文化调研的主要任务。当然，这种区别不是绝对的，个别调研所反馈的信息也有益于企业文化调研的分析和诊断；而掌握了企业文化调研的方法，对企业其他调研工作也是有帮助的。企业内部环境是企业文化生长的“土壤”，任何企业文化的形成与发展，都与企业自身发展的历程、行业特点、生产经营及员工整体素质等因素密切相关，只有把企业内外部环境的种种因素加以认真的分析研究，弄清它们同企业文化之间的密切关系，才能为企业文化调研和企业文化建设创造条件、奠定基础。

二 提出调研建议

企业的创立或运营工作千头万绪，各项业务活动应统筹兼顾、协调进行，调研计划必须按照企业的总体要求，掌握好时机，并在深入了解与把握内外部环境的同时，依据企业自身特点提出。

（一）准确把握行业特点、政策导向及外部环境

1. 行业特点

不同行业的生产经营活动差异很大，其在长期生产经营活动中形成的组织哲学、发展战略、价值观点、行为习惯也应带有鲜明的