

Times 天时 管理书系

曹东林/策划

张云初 王清 张羽/著

企业文化理论探索心得
企业文化咨询实践结晶
企业文化塑造实务指南

企业文化

资源

企业文化整合塑造

海天出版社

企业文化 资源

企业文化整合塑造

曹东林/策划

张云初 王清 张羽/著

r

海天出版社

RESOURCES OF CORPORATE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化资源/张云初,王清,张羽著. —深圳: 海天出版社,
2005.2

ISBN7-80697-372-9

I.企… II.①张… ②王… ③张… III.企业文化-研究
IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第137815号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑: 来小乔 (0755-83460863 xiaoqlf@163.com)

责任技编: 陈 炯 封面设计: 李 萌

海天电子图书开发公司排版制作 83460900
深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销
2005年2月第1版 2005年2月第1次印刷
开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 14
字数: 180千字 印数: 1-8000册
定价: 20.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

序

在中外企业文化 2004 龙岩峰会上，深圳天时公司的曹东林先生送了我一本他们两年前出版的书——《让企业文化起来》，这本书既不是一般的理论专著，也不是泛泛的案例介绍。按照该书的说法，是要把最“虚”的企业文化前沿理论落实到企业的前沿实地，又把最“实”的企业文化资源开发升华为企业的文化精神。

现在，他们的两本新作——《企业文化资源》与《企业文化实践》即将出版。在这两本书中，他们提出了两个新概念——企业文化资源与企业文化实践，试图从企业文化最根本、最重要的基础，即从企业自身文化资源和实践的视角，来对企业文化学进行论述和阐释，引导人们对企业文化资源进行自觉开发，对企业文化理论自觉实践，从而在企业文化建设中避免盲目性，进而塑造出更富有企业特色的企业文化。

前后三本书有一个共同点，就是力图在“虚”与“实”之间，在文化与经济之间寻找一个最佳的结合点和着力点。

其实，“虚”与“实”的结合，文化与经济的融合，正是我们执政党提高执政能力的追求，是先进文化与先进生产力一致的体现。

在当代中国，文化作为经济社会的内源动力，对于推动经济社会的发展越来越重要，文化与经济出现加快融合乃至一体化的趋势。从某种意义上讲，新世纪的经济就是文化经济，知识经济就是智慧经济。现代科学技术和人文精神的发展，物质生产与精神生产的联系将更加紧密。经济生活中注入的文化内涵越多，物质生活的档次就越高，文化覆盖面就越广，影响力就越大，渗透力就越强。

十多年来，我一直在建议，要解决经济与文化“两张皮”现

象，实现经济文化一体化。过去，由于受传统观念的影响，有人认为文化与经济是分离的。小平同志提出物质文明与精神文明两个文明要一起抓。有人就认为要一手抓物质文明，一手抓精神文明。这样理解不全面。我的理解，物质文明和精神文明，也就是经济与文化应该“一手抓”，不是“两手抓”。因为经济与文化是“手心”与“手背”的关系，而不是“两只手”的关系，是不可分开的关系。

当前，中国许多地方还存在经济和文化“两张皮”、“两只手”现象，没有解决好文化与经济一体化问题，其实，文化与经济就像阴阳两极，是共生共存的关系，是不能割裂的。

在当今企业文化建设领域，不少优秀的企业家、企业文化学者、企业文化咨询师、企业文化管理者，都在从不同的角度，在促进和实现文化与经济的对接和融合。

《企业文化资源》和《企业文化实践》的作者们，正在以他们的理论探索和咨询实践，促进文化与经济的融合。“资源说”和“实践说”概念的提出，就是一种有益的尝试。愿他们在企业文化领域开发出更丰富的资源，提炼出更有价值的精矿，进一步促进企业文化实践化。

中国企业文化研究会 理事长 胡平

2004年12月4日

前 言

企业文化学作为一门新学科，自上世纪末期传入中国以来，理论上著译蜂起，众说纷纭，概念、定义、内涵、外延的界定解说，真是百花齐放、百家争鸣；实践上的各种试验、探索、创新、推广，也可谓八仙过海、各显神通。

然而，综观企业文化学的理论与实践，尚没有人从企业文化最根本、最重要的基础，即企业文化资源这个视角，来对企业进行论述和阐释。

企业文化资源——这是企业文化学从理论到实践的一个新概念。它给企业文化一种新的视角，即它是企业的自身资源，引导人们对其进行自觉开发，从而在企业文化建设中避免盲目性，进而塑造出更富有企业特色的企业文化。

企业文化资源这一新概念的提出，来自于我们企业文化的咨询实践。

近年间，在致力于为企业提供企业文化咨询服务时，我们发现，抓住资源这个概念，从外部资源、内部资源、精神资源、人力资源的视角，对企业的思想文化素材进行全面系统地清仓查库，分类盘点，给人以顺流而下、纲举目张之感。

资源，是塑造企业文化的原料；

资源，是企业文化大厦的基石；

资源，是企业文化河流的源泉。

我们在咨询实践中，运用资源这一整体性宏观性新概念，不断探索和改善，形成了如何界定资源、如何开发资源、如何评估资源、如何整合资源的系统思路，进而逐步形成了企业文化塑造实务的新方法新体系，并且在咨询实践中获得了成功。

现在，我们将近几年在企业文化资源这一领域的经验体会，加

以归纳总结，形成这一本《企业文化资源》，供大家研讨指正。

这本书，和我们此前出版的《让企业文化起来》一书一样，不是高堂深院经济管理的高头讲章，不是学者专家引经据典的理论专著，也不是中外企业文化知识的千篇一律的一般介绍，更不是对一些知名企业常见案例的泛泛罗列。

这是一本企业文化理论探索的心得。在企业文化学中，本书第一次把资源的概念加以了界定和概说，希望能在理论学界起到抛砖引玉的作用。

这是一部企业文化咨询实践的结晶。我们作为企业文化理论的研究者，同时也是企业文化咨询的实践者，本书中使用的全部案例，都来自于我们实践的前沿地带，是从企业实实在在的文化资源开发提炼而成，是我们心血的结晶。或许可以作为他山之石，供业界人士借鉴。

这是一部企业文化塑造实务的指南，本书讲道理、摆事实；讲方法、摆案例；把企业文化塑造的资源开发、评估整合的全过程作了较为具体的介绍，这对于正在开展企业文化建设的企业管理者，具有实务指南的作用。

本书出版之后，我们还将紧接着推出《企业文化实践》一书，在该书中我们将以丰富生动的亲身案例，介绍企业如何运用企业文化资源，包括：如何宣贯、实施、培训、推进、传播、测评等，让源泉浇灌出企业文化之花。

“半亩方塘一鉴开，天光云影共徘徊；问渠哪得清如许？为有源头活水来”。企业文化资源，就是企业文化的源头活水；离开了源头活水，企业文化的池塘就不会有如许清澈的好水，更不会有美丽的云影天光。

是为前言，以此共勉。

作者

2004年12月

目 录

序	1
前 言	1

第一篇 企业文化资源概说

一、企业文化是从哪里来的	2
二、企业文化资源简说	4
三、企业文化资源类说	5
四、企业文化外部资源分说	7
1. 民族文化资源	7
2. 地域文化资源	9
3. 行业文化资源	9
4. 社会文化资源	10
5. 政治文化资源	11
6. 经济文化资源	12
7. 国际文化资源	13
五、企业文化内部资源分说	13
1. 企业历史文化资源	14
2. 企业体制文化资源	14
3. 企业管理文化资源	15
4. 企业经营文化资源	16
5. 企业环境文化资源	16
6. 企业网络文化资源	17
六、企业文化核心资源分说	17
1. 企业家文化资源	17

2. 管理者文化资源	18
3. 普通员工文化资源	19
七、企业文化资源——企业文化学新概念	19
1. 企业文化资源是企业文化学的最新概念	19
2. 企业文化资源是企业文化实践的前沿观念	19

第二篇 企业文化资源开发

一、企业文化资源开发的重要性	22
1. 资源，是塑造企业文化的原料	22
2. 资源，是企业文化建设的基石	22
3. 资源，是企业文化河流的源泉	22
二、企业文化资源开发的项目确立	23
1. 企业家的倡导决策	23
2. 企业文化咨询顾问的导入	23
3. 企业文化项目领导机构的构建	24
4. 企业文化咨询项目成员的素质	25
5. 项目建议书的制作	27
链接 1：为 B 集团提交项目建议书之项目背景认知	29
三、企业文化资源开发方法之一——资料研发	33
1. 企业文化外部资源的资料研发	35
2. 企业文化内部资源的资料研发	36
3. 企业文化核心资源的资料研发	37
链接 2：B 集团企业文化资料纪要（摘要）	38
四、企业文化资源开发方法之二——个人访谈	47
1. 关于拟制访谈提纲	48
2. 关于个人访谈技巧	49
3. 关于谈话记录	50
链接 3：天时公司咨询顾问对 C 企业社领导人的访谈纪要	51
链接 4：天时公司咨询顾问访谈 L 公司一个班组长的访谈	

纪要	54
五、企业文化资源开发方法之三——问卷调查	55
1. 调查问卷的设计	56
2. 调查问卷的填写	57
3. 调查问卷的分析	58
链接 5: 天时公司为 L 公司设计的企业文化工程调查问卷	58
链接 6: L 公司企业文化工程调查问卷分析报告(摘要) ...	67
六、企业文化资源开发方法之四——故事征集	80
1. 明确征集的意义	81
2. 确立征集的主题	81
3. 讲清征集的方法	81
链接 7: 天时公司企业文化故事征集三则	82
七、企业文化资源开发的其他方法	86
1. 现场环境观察	86
2. 专题研讨	88

第三篇 企业文化资源评估

一、企业文化资源评估的定义和意义	90
1. 什么是企业文化资源评估	90
2. 企业文化资源评估的重要意义	91
二、企业文化资源评估的基本原则	91
1. 去粗取精	92
2. 去伪存真	93
3. 由此及彼	93
4. 由表及里	93
三、企业文化资源评估报告撰写之一——项目背景要素分析 ...	94
1. 民族文化资源评估	95
链接 8: H 物业公司民族文化背景评估	96
2. 地域文化资源评估	98

链接 9: 广州地铁地域文化环境资源评估	99
3. 行业文化资源评估	100
链接 10: Y 纸业公司行业态势评估	101
4. 社会政治文化资源评估	102
链接 11: Y 纸业公司社会基础评估	103
5. 企业历史文化资源评估	104
链接 12: L 公司的历史沿革	105

四、企业文化资源评估报告撰写之二

——项目主要发现综述

1. 人的要素之一——企业家文化资源评估	107
链接 13: 对 Y 纸业企业家个人特质评估	109
链接 14: L 公司高层经营者综合评估	110
2. 人的要素之二——中层管理者文化资源评估	111
链接 15: L 公司中层管理者评估	112
3. 人的要素之三——基本员工文化资源评估	113
链接 16: B 集团员工素质评估	115
4. 文化现状评估之一——价值理念要素	119
链接 17: H 物业公司价值理念资源评估	119
5. 文化现状评估之二——体制文化要素	122
链接 18: N 供电局体制文化要素评估	123
链接 19: L 公司体制文化要素评估	125
6. 文化现状评估之三——经营文化要素	126
链接 20: C 企业经营文化要素评估	127
7. 文化现状评估之四——管理文化要素	129
链接 21: L 公司企业制度评估	129
8. 文化现状评估之五——组织网络要素	134
链接 22: H 物业公司文化网络评估	135
9. 企业文化现状的整体评估	136
链接 23: L 公司企业文化现状的整体评估	137

第四篇 企业文化资源整合

一、企业文化资源整合释义	140
二、企业文化资源整合的主体内容	141
1. 整合企业精神文化, 建立价值理念系统	141
2. 整合企业行为文化, 建立行为规范系统	142
3. 整合企业形象文化, 建立品牌形象系统	143
三、企业文化资源整合的核心要素	145
1. 企业使命的整合	145
链接 24: G 地铁企业使命陈述	147
2. 企业愿景的整合	149
链接 25: G 地铁企业愿景的诠释	151
3. 核心价值观的整合	154
链接 26: Y 纸业公司核心价值观	156
链接 27: G 地铁核心价值观诠释	159
4. 企业精神的整合	171
链接 28: 广州地铁企业精神诠释	174
四、系统性整合——案例之一	174
1. 整体性特征	175
2. 层次性特征	175
3. 动态性特征	176
4. 开放性特征	176
链接 29: 永丰纸业企业文化的系统性	176
链接 30: 永丰之歌 (歌词)	179
五、特色性整合——案例之二	179
1. 行业特色	181
2. 地域特色	181
3. 制度特色	181
4. 时代特色	181

链接 31: “一网亮万心”企业文化的特色性	181
六、现代性整合——案例之三	184
1. 企业文化需要与时俱进	185
2. 企业文化要适应现代企业制度	186
3. 企业文化要与战略发展融为一体	186
链接 32: G 地铁企业文化的现代性	186
七、人本性整合——案例之四	189
1. 为了人	189
2. 依靠人	190
3. 塑造人	190
链接 33: H 物业企业文化的人本性	191
八、融合性整合——案例之五	194
1. 企业之间文化传统的差异	194
2. 兼并者与被兼并者的心态差异	195
3. 被重组员工的怀旧心理	195
4. 被重组企业员工对利益减少的失落感	195
5. 被重组企业员工对变革前景的疑惧心理	195
链接 34: L 公司企业文化的融合性	196
九、创新性整合——案例之六	200
1. 图示结构法	201
2. 概念更新法	201
3. 比喻象征法	202
4. 人格化表达	203
5. 标语口号法	203
链接 35: B 集团企业文化的创新性	205
 后 记	 210

第一篇

企业文化资源概说

企业文化是从哪里来的？

是从天上掉下来的吗？不是！

是从国外进口的吗？不是！

是人们头脑里固有的吗？也不是！

企业文化只能从企业的实践中来，
从企业的自身文化资源中来。

一、企业文化是从哪里来的？

二十世纪中期，中国一个最著名的人物写过一篇非常著名的文章，标题叫做：《人的正确思想是从哪里来的？》

文章说：“人的正确思想是从哪里来的？是从天上掉下来的吗？不是；是自己头脑里固有的吗？不是；人的正确思想，只能从社会实践中来……”

从“人的正确思想是从哪里来的？”这个问题，引发了我们的另一个问题，就是“企业文化是从哪里来的？”

近年间，我们作为中国最先从事企业文化管理咨询的专业顾问，奔走在企业文化的两个前沿地带：一是企业文化理论研究的前沿地带。我们密切关注并研究国内外理论学界对企业文化理论的新知，兼收并蓄，融会贯通，力求把最“虚”的企业文化前沿理论落实到企业的前沿实地；二是企业文化建设咨询实务的前沿地带。我们先后主持和参与了包括广州地铁、华润电力、陕西汽车、南宁供电局、时代集团、人保财险、广东电信规划设计院、永丰纸业、长安社、华侨城物业、沈阳交行、大同煤业等数十家不同行业企业的咨询培训，力求把企业实践中的各种文化要素提炼出来，提升上来，探寻一条企业文化建设“虚”“实”结合的路子。

在咨询过程中，我们常常会遇到这样的问题，即企业文化是从哪里来的？

有人认为企业文化是“舶来品”，就是说，企业文化是从国外引进来的。

对此，我们并不否认。企业文化作为一种新的高效的企业管理理论，缘起于二十世纪七十年代美日企业的对比研究。我们知道，上世纪七十年代，美国在同日本企业的竞争中连连败北。面对严峻的形势和挑战，美国的企业管理学者开始着手对美日两国的典型企业进行对比研究，希望探索其中奥妙。经过两国企业生产和发展的比较研究，专家们发现，美日两国企业之间的差距不在技术、设

备、资本等物质要素方面，而在于两种企业文化的差异。日本企业普遍具有强大的凝聚力，员工具有更强的奉献精神，企业内部上下一心，相互协调，踏实肯干，纪律严明，有极强的适应和应变能力。这一切都归功于日本人把西方理性和东方灵性融为一体的企业文化。

于是，“企业文化”这个现代企业文明概念引起了美国学者的研究，引起了世人的关注。

上世纪八十年代以后，“企业文化”作为新学说从国外引进到中国，并在最近几年，被我国的理论界和企业界广泛重视，逐渐升温。

因此，认为企业文化是从国外引进的“舶来品”，似乎是不错的，似乎正如那篇名文所说“是从天上掉下来的。”

又有人认为，企业文化是“固有的”。就是说，有企业就有企业文化，企业文化是天生就有的。

对此，我们也不否认，每一个企业，从它成立之后，就与生俱来不可避免地产生各种文化要素。同仁堂可说是中国最古老的“企业”了，它已有 336 年的历史，它已沿袭了各种优秀的文化要素，形成了“德、诚、信”的企业精神。民国时期的民生轮船公司，也形成了自己的文化传统；建国后的“鞍钢宪法”、“大庆精神”，也是具有精神文化的特征。

因此，认为企业文化是“固有的”，是“天生的”，似乎也是不错的，似乎也如那篇名文所说：“是自己头脑里固有的。”

但是，同样正如那篇名文所回答的：不是！不是！至少是不完全是。

企业文化作为一种“学说”和“理论”，是从国外引进的。而企业文化作为一个企业信奉并付诸实践的价值理念，却绝对不可能从天上掉下来，也不可能从国外引进来。

同时，企业文化作为一种现代企业的先进文化，也不是企业自身所“固有的”、“天生的”的文化，“天生的”文化是一种无意识的文化，而无意识文化不是意识活动的结果，不是人类文明的成

果。

那么，企业文化究竟是从哪里来的呢？

我们认为，一个企业的企业文化，来自于企业自身所具有的企业文化资源，并在先进的理论指导下自觉地开发资源，评估资源，整合资源，进而形成独具特色的现代企业文化。

因此，一个企业的企业文化，只能从企业自身具有的企业文化资源中来。

二、企业文化资源简说

首先说说什么是“资源”。

资者，本为钱财、费用，由此衍生为资财、资产、资力、资本、资料、资源……

源者，本为水流始出的地方，由此衍生为源流、源泉、源源、源远流长……

何谓“资源”？资源就是人类从事一切物质文明创造和精神文明创造的资料来源。

再来说说“企业文化”。

鉴于学界对“企业文化”的定义，义出多门，莫衷一是，因而首先有必要强调一下，我们对“什么是企业文化”的基本理解。我们赞成魏杰先生对企业文化下的定义：

“所谓企业文化，就是企业信奉并付诸于实践的价值理念。”也就是说，企业信奉和倡导，并在实践中真正实行的价值理念，就是企业文化。

对这个比起其他定义来已经十分简明扼要的定义，我们更加精炼地概括为：“价值理念实践化”。

这个定义，是理论和实践的统一，是世界观和方法论的统一，是“道”与“术”的统一，是“知”与“行”的统一，是“虚”与“实”的统一。

企业文化是企业“价值理念实践化”，包含着丰富的内容：